

## 第1回千葉県立病院新改革プラン検討会開催結果について

平成28年11月10日（木）17:00～19:00

三井ガーデンホテル千葉 3階「飛鳥」

※新改革プラン検討会は、公開とし、当日は報道関係者1名の傍聴があった。

### 1 開会

- (1) 病院局長あいさつ
- (2) 委員及び病院局幹部職員紹介

### 2 座長の選出

事務局からの推薦により、尾形裕也委員が座長に選出された。

また、尾形座長は田畑陽一郎委員を副座長に指名した。

### 3 議事

- (1) 新公立病院改革ガイドラインの概要について  
【資料1-1、1-2により説明】
- (2) 地域医療構想、千葉県保健医療計画の概要について  
【資料2-1、2-2により説明】
- (3) 千葉県立病院の現状と課題について  
【資料3-1～5により説明】

#### 4 主な意見及び質疑応答

##### ○委員

45ページの救急医療センターについて、救急搬送患者動向に合わせた受け入れ体制の整備の中で、救急医療センターが連携マネジメントの中心になる必要があると言っているが、この辺りはどういうことを考えて書いているか。

##### ○事務局

救急医療センターのご紹介をさせていただいたように、高度救命救急センターは、やはり他の圏域の救命救急センターも含めた重症な救急を扱っている医療機関との連携が重要だと思っている。これまでも救急医療センターが多い一定の地域、東葛南部とか山武長生夷隅ではコーディネート事業というのを担ってきた経緯がある。全救急医療機関というと非常に多くなってしまうので、ある程度対象を広げて高度、重症な救急を扱う救急医療機関のネットワークを形成するような形で救急患者さんの一刻も早い適切な医療の提供ということができればと思っている。具体的には、今年度実施している基本計画の中や、今後の新病院の検討を進める中で考えていきたい。

##### ○委員

救急医療機関のネットワークは重要だと思う。施設は造ったけどうまくいかないという訳にはいかない。

従って、救急医療機関のネットワークを構築し、例えば、それは母体がどこであろうと、県立であろうと、独立行政法人であろうと、患者さんの目からは同じだから、そういう感覚でやるのは、やはり県しかできないと思う。独立行政法人も県立病院でも、また千葉大学も含みながらやる覚悟でなくてはできないと思う。

##### ○委員

千葉大学では、今、高度救命救急センターの整備を進めているところで、平成33年1月オープン予定である。そこでは同じ千葉医療圏の中で、県病院局もあるので、そこはしっかりと機能して、患者さんの基盤がなくなるということがないような施設の連携を取るつもりであり、県病院局と話をしている。

また、45ページのところに季節変動が大きい、特に循環器、血管系の病気は本当に冬場は増えるが、夏場は減るという事象に、私どもも同じ悩みを抱えている。当然、季節変動に対応できる柔軟な受け入れ体制の検討が必要と思うが、これは本当に可能なのか。これは血管系をやめればできると思うが、そうはいかないだろうと思う。

また、病床利用率も、救急を受け入れるためには、90何%という稼働率でやっていたら、これは新規の患者さんが受け入れられなくなるので、この辺どのくらいの稼働率が適正と考えているのか、その2点を教えていただきたい。

##### ○事務局

まず、季節変動については、当然ご指摘のとおりである。冬場に空き病床が少なく、夏場には少し病床に余裕がある。また、これからの検討であるが、あくまで救急という役割が大前提として、循環器に関しては、高度な医療提供機能を持っている

るので、救急を優先とした中で、救急に準ずるような急性期の患者さんに、一定の医療機能を提供していくことができないか検討している。

病床利用率については、具体的な数字は持ってないが、ICUが一番埋まってしまうと、それ以上患者さんを受けられないと聞いている。特に新病院に向けては、ICUやHCUなど病棟の病床数バランスを、可能な範囲で最適化できないかと考えている。病院全体としては、高いときで80数%で、85%前後がこれまでで一番高い数字だと思う。

#### ○委員

先程、県立病院全体の経営状況や取組、課題などの説明があったが、その経営状況をできるだけ具体的に現実に即して職員に説明し、全員で経営に参画を促せるようにすることが重要ではないかと考える。

例えば、ベンチマークを示しているが、それを職員がしっかり理解して取り組みたいと思わないと、経営層だけがわかっていても、なかなか改善・改革は難しい。繰り返すが、現場の職員だからこそその創意工夫もうまれ、効果もうまれると思う。職員が経営に参画するシステムができていいのか、また、職員はどのように受け止めているのか。現状を含めて、あるいは将来への目線もだが伺いたい。

また、病床稼働率について、精神科医療センターでは、既に90%以上の稼働をしているにも関わらず、給与比率が90%に近いとどう考えても極端に高い。診療科の特徴として、また、県立病院としてのとても大切な役割は理解できるが、経営面も片方では考えて検討・対策も必要である。このことは、他のいくつかの病院でも見受けられる。

その事にも関連するともいえるが、もう一点は、がんセンターに頑張っていたいただきたいと思う。腹腔鏡下手術での医療事故判明後、課題解決に努力されているとは感じるが、そのような状況下では、職員は委縮してしまうのではないかと懸念している。特に、医療安全対策に一生懸命取り組み、特定機能病院のハードルと同じように努力をされているのは高く評価したい。県民に誤解を受けるといけないが、何か職員を元気にしようとする取り組みはされているのか知りたい。がんセンターの先生方が、新聞にがんについてのシリーズを掲載したり、患者さんからの感謝が寄付の形であったという記事を見ると、本当にほっとする。みんな頑張っているのだなということが、県民にわかるといいなと願いながら読んでいます。そのような側面の取り組みは行っているのか。

#### ○事務局

1点目の質問については、ご指摘のとおり、その経営の理念や、その取り組みが末端の職員まで共有されているというのが経営回復の中でも非常に重要だと思っている。今年度から、病院局では目標によるマネジメントを徹底する取り組みを実行している。具体的には、病院長がどんな方向性でこの病院を運営したいのかというような、病院の目標を明らかにした上で、診療科の具体的な取り組みを、看護師、看護局も入り、みんなで考えていこうとしている。

また、病院局長が、各病院長や事務局長とヒアリングをして、具体的な目標を設定して、その目標の実現に診療科ごとに目標を立てて、取り組んでいくというやり方をしている。6月のヒアリング、そして、中間ヒアリングをここまでやってきており、こうした取り組みを通じて、一人一人の職員が、自らが経営に参画し、自分たちが病院をよくしていこうというような思いで、その取り組みに参加していく、

そうしたマネジメントを実現していきたいと思っている。取り組みもまだ半年であるが、委員のご指摘なども踏まえて、さらにこれを徹底して、それがまた職員に結果として還元されていくような形での実現をさらに進めていきたいと考えている。

#### ○事務局

2点目の、精神科医療センターについて、一般に精神科病院は病床利用率が高くなる傾向があり、精神科医療センターでは、大体90%前後で推移している。精神科病院は医療機器をあまり使わず人的資源が中心のため、給与比率が高くなる傾向にあるが、特に県の精神科医療センターに関しては、急性期を中心として、集中的な治療を提供し早期に回復していただくというようなコンセプトでやっているの、給与比率がどうしても高くなりがちである。一方で、それが経営上の問題で言えば弱点ということにもなるので、先ほど御指摘のように、病床利用率はもう目一杯になっているので、やはり外来や、今、病院が取り組んでいるアウトリーチとかに今後力を入れて、病院の経営も改善をしていきたいと考えている。

それから3点目、がんセンターについては、先程説明したように、経営層だけが経営に取り組むということではなくて、各診療科、あるいは、各部門が、自分で考えて、自分が経営者だったら、こういうことをやって、こういうように病院をよくしていこうということをもみんなで考えて、それを積み上げて病院の経営改善をしてこうという取組を始めている。がんセンターについては、6病院の中でもトップを切ってそういう取組を始めたところである。その中で、徐々にではあるが、こういう取組を試みよう、自分の診療科ではああいうことをやってみようというようなことを企画し、実現し、新聞にも出るというような状況も徐々に出てきている。そういった取組を通じて、職員の元気も出していきたいと考えている。御指摘のように、締めつけるだけでは職員は委縮していくので、そういった点も注意しながら、経営改善に努めていきたい。

#### ○委員

これまでの説明を聞く中で、前向きにこれから県立病院をどうしていこうかと提起している部分がそれなりにみられるので、ぜひ実現していただきたい。そんな中で一つ気になったのが、佐原病院である。佐原病院については、地域の中核的医療を担っているという存在を認めているわけだが、一方で、地域の医療としては、地域の自治体を中心となって新たな医療提供体制の枠組み、再構築をしなければならないということで、佐原病院が担っていくべき機能、中核的な医療としての機能を、地域の自治体等と検討をしていく必要があると投げかけている。そうすると、これは検討する必要があるということになるが、現在、そうした検討はしているのか。また、この佐原病院の在り方についても、改革プランの中に入れていくのか、又は、今はただ問題点を投げかけたただけなのか。

#### ○事務局

一見すると矛盾するような形になっているが、地域で求められる医療としては、在宅を中心とした地域の包括ケアというようなものが、香取の地域で求められるようになってきている。その中で、佐原病院が地域の中核病院としての機能を果たしていかなければならないし、地域住民の期待にも応えていかななくてはいけないということがある。これは地域の医療提供体制が、例えば、県立で医療を提供する、あるいは、市町村立、あるいは、また別の民間病院でやるというような、提供体制には

関わらず、地域にそういった地域包括ケアの中心となっていく病院が必要ということとは変わらないということであり、佐原病院はそこに向かって努力をしていくということになる。一方で、保健医療計画の中で、それは県立病院ですべて提供していくのかという話になってくると、それに関しては、より小回りの利く医療を、地域が中心となって考えていくというのが望ましいというようなことが記載されており、地域とその在り方を検討していくというようなことでやっていく必要があると思う。誰が担うにしても、あの地域で必要な医療というのは提供していかなくてはいけないというような意味で、佐原病院は引き続き努力をしていく必要がある。保健医療計画の中では、その地域の新しい医療提供体制ができるまでは、県立病院として責任を持ってやっていくということになっているので、どこかの段階で地域が中心となった医療提供ができるという時期が来るまでは佐原病院としてその必要な医療をきちっと提供していくということを考えている。

#### ○委員

分かったような、分からないような話であるが、佐原病院がそれまで努力をしていくというのは、またどういう意味なのかということも、プランに入っていくと。旭と成田とそれから佐原病院、この三つがそれぞれの地域の核になって、その医療をこう診ていくという、この図式は分かるので、その三つの医療体制を残していくことは必要なことだと思う。そうすると、今回のプランの中には、地域への在宅というか、外へ出ていく医療についての努力をしていくという程度のところ、そういう役割が佐原病院にはあるから、それを機能するように十分努力していくということまでをプランにしていくということか。その先については触れないということ考えているのか。

#### ○事務局

具体的な在り方については、地域の自治体等いろいろ相手もあるので、この限られた期間の中で、具体の方向性を出していくことはできないかと思っているが、ご指摘のように今後担うべき機能というようなことで、どういうものが必要になってくるのかや、県立病院としての役割みたいなところを考えて、その在り方的なところをご議論いただく形かと思うが、私ども、ここは非常に重要な事と認識しているので、この後委員の皆様からいろいろご意見を頂戴できればと思っている。

#### ○委員

香取市では民間病院の誘致も視野に入れた、新たな病院を検討していることは皆さんご存じの事であるし、それがどうなるかというところが分からないと、県としても出方が決まらないというのは分かるが、例えば115ページのグラフを見ると、確かにこの圏域で県立佐原は中等症、重症でも第2位だが、その数は急激に減少しており、一方で旭中央病院は急激に増えている。つまり、旭中央病院に負荷が非常に強くかかっている、旭中央病院自身が今、実は危ない状態であり、周辺の病院からの負荷が増えているという中で、気を付けないと旭中央病院が破裂する可能性もある。その中で、やっぱり佐原がそれなりの救急を担うべき役割がしっかりある訳であるから、そこは他人任せで本当にいいのか。県としては、県の医療全体を視野に入れた議論をしていかないと、うちは県立病院だけだから、旭は知らないということは出来ないのではないかと、うちは少し強調させていただきたい。

## ○委員

国の方針が在宅医療という大きな方針が出ており、私は我孫子市で高齢社会への対応を探る会という、市から委託をされた団体の中で、それをどう実現していけるのか、在宅医療を実現していけるのかということで、いろいろな医師や、病院から話を聞いている。佐原に大変期待をしており、地域医療全体をどうするかという計画をきちんと立てていただき、それで在宅医療にどんどん医師を派遣していただき、それを全県的にもう少し、これだけこういう風にやったらこうなったということをもっと県民に知らせていただきたい。

それが佐原病院でやるのが一番いいかは分からないが、せっかく県立の病院であり、佐原と我孫子で同じ事をやれといわれても違うかもしれないが、今、本当に我孫子では個人の医師がこの在宅医療にどう取り組むか、それで悩んでいる実情を知っているので、その辺をもう少し全体に考えていただきたい。

もう一つは、がんセンターのことだが、あの事故があったときは本当にびっくりしたし、残念に思った。ちょうど同じ時期に、群馬大の方が大きく取り上げられて、千葉の事はあまり出てこなかった。一般の県民が受け止めてはいなかったような気がするが、もう少しこういう改革案についても、県民だよりなどを使ってでも、この度の事故に対しては、こういう対策を今考えて、誠心誠意やっているというようなこともお知らせいただければ、もう少し皆さんの信頼が増してくるのではないかと。

## ○委員

佐原の件だが、私も基本的には同じ意見だが、この地域は近隣市の旭中央と成田日赤が中心で、当該地域にはやっぱり医療機関が欲しいところである。したがって、地域包括ケアの中核としての機能を持たせることも念頭に、何とか当該地域に、佐原を中心にして体制を作ってほしいと思っている。地域の医師会でも何とか佐原を残してほしいと言っており、ご配慮いただければと思う。

## ○委員

佐原病院の運営について、まず、建物について昭和30年に開設されているということは、60年を超えてかなり老朽化しており、今後建て替えなどの検討をしなければいけないと思うが、どのように考えているのか。

それから、先程の説明で、医師の不足等で入院・外来患者等の減少もあり病床利用率の減少、給与比率の上昇等でかなり厳しい状況である。そこで、訪問看護や地域包括ケア病棟の設置等で体制整備に取り組んで努力をされていることは、地域においても大変意義深いと思うが、経営的にはいくつか課題もあると思う。また、医師が少なくなっているのも夜間の救急が受けづらいという説明であった。地域の医師が訪問診療に出ても、一人体制であったり、病床が無いので夜間の対応は難しいと聞いている。県立病院が訪問看護や地域包括ケア病棟を整備する意義は夜間対応の充実、あるいは確立にあるのではないかとと思うが、医療提供体制の検討、地域全体での提携と信頼関係の醸成が必要ではないかと考える。

その他、こども病院や他の病院もそうであるが、老朽化や施設構造等で感染症のための個室の確保等の問題もあり、現状で各施設に頑張れと言っても病床利用率を上げることは容易ではない。全体的にサポートなくこのままでは限界があると思う。

## ○事務局

補足だが、佐原病院の建物は、確かに開設は昭和30年であるが、建物は今一番古い本館を、昭和49年に建てている。あと二つ大きな建物があるが、それは昭和60年代に建設している。一番古い本館の耐震性が不足しているので、この耐震の確保が大きな課題と認識している。

## ○委員

私は県立で佐原を残したほうがいいと言ったわけではない。というのは、医師不足で患者が減っているということだが、病床数240で、稼働率が70%を切っているということは、200人を割る患者となっている。それから病床利用率がどんどん下がっている一方、平均在院日数はほとんど変わらないということで、経営的にも大変な状況である。そうすると、本来担わなければいけない救急ももちろん足らなくなっているということであれば、ここはぜひ県と地元、自治体との密接なディスカッションをしていただいて、どうするのが一番効率が良く、どうするのが一番地元にとっていい状態なのか。説明を聞いていると、何か他任せ的感觉を受けたため、ここは積極的に検討をして、どういう形が一番いいかという、県立病院の存続ありきではなくて、ぜひ検討する必要があるかなと思ひ申し上げた次第である。

## ○委員

ありがとうございました。それでは、次回、素案を示していただくということなので、一委員として要望させていただきたい。3点ほどお願いしたいが、一つは今日の地域医療構想との関係で、この各6病院の病床機能報告のデータを次回示していただきたい。また、構想区域の中で、それはどういう位置になっているかというところを見せていただきたい。それから2点目は、千葉県の子後の医療の在り方に非常に大きな影響があると思われる成田に、新しく大学病院ができるということを知っているのので、子後の影響、あるいは、大学との連携の可能性等についても検討する必要があると思うので、そういった議論の参考になる資料を用意していただきたい。それから3点目は、新公立病院改革ガイドラインの資料1-1の2枚目のところに4つの視点が挙げられているが、1、2、3については今日もいろいろと出てきたのではないかと思うが、もう一つ、やはり経営形態は避けて通れないと思うので、これについても議論をする資料を出していただきたい。今日委員の皆さんからいろいろなご意見をいただいたが、事務局で整理していただき、次回改めて皆様に議論をしていただきたい。

## 5 その他

第2回の検討会は、12月27日火曜日、三井ガーデンホテルにおいて午後4時から開始することとなった。

## 6 閉会