

各圏域毎の資源・需要関連指標の現状は以下のようになっている。

・人口関連指標と医師数

圏域番号	圏域名	人口総数	人口指数 2030年	65歳以上割合 (2010年)	65歳以上割合(2030年)	65歳以上人口増減率(2010-2030)	人口千人あたり医師数
1	札幌・小樽・江別大都市圏	2575037	0.92	18.8%	33.3%	40.1%	2.69
2	函館市圏	375663	0.75	23.4%	37.4%	10.7%	2.29
4	旭川市圏	477355	0.78	24.2%	40.1%	14.3%	2.92
5	室蘭市圏	203389	0.73	26.1%	39.3%	0.0%	1.99
6	釧路市圏	225402	0.70	21.0%	37.5%	12.6%	1.69
7	帯広市圏	286133	0.86	21.0%	36.0%	29.7%	1.87
8	北見市圏	262278	0.76	23.5%	38.5%	14.3%	1.61
9	苫小牧市圏	299314	0.89	18.2%	32.9%	36.4%	1.56
11	青森市圏	351829	0.78	21.2%	35.4%	18.9%	1.83
12	弘前市圏	530266	0.76	25.3%	37.9%	8.8%	2.20
13	八戸市圏	529380	0.80	21.7%	36.4%	21.0%	1.50
14	盛岡市圏	586499	0.87	20.7%	33.6%	26.4%	2.59
15	仙台・石巻市圏	2125176	0.90	19.0%	31.3%	32.2%	2.26
17	秋田市圏	515802	0.81	23.3%	37.0%	18.7%	2.70
18	山形市圏	683710	0.85	24.6%	34.3%	12.8%	2.47
19	酒田・鶴岡市圏	354053	0.74	26.8%	38.2%	3.1%	1.51
20	福島市圏	565838	0.83	23.1%	34.4%	15.1%	2.54
21	会津若松市圏	304941	0.74	27.8%	38.9%	2.6%	1.61
22	郡山市圏	773195	0.88	20.4%	32.2%	29.5%	1.74
23	いわき市圏	387248	0.81	22.4%	34.7%	16.8%	1.59
24	水戸・ひたちなか市圏	663588	0.87	20.9%	34.7%	27.8%	1.66
25	日立市圏	370440	0.75	23.1%	38.4%	12.9%	1.25
26	つくば・土浦市圏	1167971	0.93	17.4%	31.0%	39.6%	2.03
27	宇都宮市圏	1045255	0.92	19.1%	31.5%	34.6%	1.47
28	足利・桐生・大田・熊谷・深谷市圏	1803397	0.83	19.5%	33.2%	24.6%	1.38
29	小山市圏	845261	0.86	19.1%	32.6%	31.0%	2.71
30	前橋・高崎・伊勢崎市圏	1483399	0.89	20.5%	32.3%	24.6%	2.29
31	京浜葉大都市圏	33264559	0.99	17.2%	29.4%	36.8%	2.21
33	新潟市圏	1080828	0.87	21.5%	33.2%	22.2%	2.32
34	長岡市圏	778049	0.80	24.4%	36.1%	11.8%	1.52
35	上越市圏	295757	0.77	25.7%	36.5%	4.7%	1.55
36	富山市圏	555295	0.87	22.0%	32.7%	15.5%	2.84
37	高岡市圏	471607	0.80	24.0%	36.6%	11.5%	1.85
38	金沢市圏	767629	0.89	18.6%	31.5%	29.4%	3.11
39	小松市圏	236950	0.89	21.1%	31.0%	22.5%	1.55
40	福井市圏	672358	0.87	22.3%	32.5%	17.2%	2.40
41	甲府市圏	760991	0.89	21.8%	33.0%	22.4%	2.27
42	長野市圏	640959	0.83	23.3%	34.7%	14.0%	1.81

43	松本市圏	580295	0.86	22.8%	32.0%	9.7%	2.94
44	上田市圏	405847	0.85	23.8%	34.8%	14.3%	1.71
45	飯田市圏	234741	0.83	26.7%	36.0%	5.4%	1.51
46	中京大都市圏	9190316	0.96	17.7%	28.4%	29.3%	1.97
48	豊川・豊橋市圏	739791	0.95	18.7%	30.0%	32.9%	1.52
50	静岡・清水・焼津・藤枝市圏	1237271	0.86	21.0%	33.8%	20.9%	1.79
51	沼津・三島市圏	696604	0.87	20.3%	32.7%	20.6%	2.14
52	富士宮・富士市圏	387731	0.89	18.7%	31.1%	28.0%	1.34
53	浜松市圏	1196052	0.97	19.7%	31.3%	33.8%	2.05
54	津・松阪市圏	495191	0.90	22.7%	32.9%	18.1%	2.76
56	伊勢市圏	279515	0.79	25.1%	36.2%	5.9%	1.79
57	京阪神大都市圏	18169936	0.90	18.8%	31.2%	23.9%	2.50
58	彦根市圏	538897	0.95	20.1%	28.5%	25.0%	1.62
59	橿原市圏	632201	0.80	20.6%	35.6%	20.7%	2.10
60	和歌山市圏	633991	0.78	22.6%	35.6%	9.5%	2.97
61	鳥取市圏	298513	0.86	23.4%	33.5%	18.2%	1.92
62	米子市圏	310723	0.84	25.2%	34.7%	8.7%	3.34
63	松江市圏	444762	0.85	24.3%	34.3%	12.7%	3.06
64	岡山・倉敷市圏	1540215	0.93	20.7%	31.1%	21.4%	3.04
65	広島大都市圏	1883321	0.91	18.7%	30.9%	27.7%	2.55
68	福山市圏	883485	0.82	23.6%	36.3%	13.9%	1.99
69	北九州・福岡・下関・久留米・春日大都市圏	4981512	0.92	19.4%	30.6%	28.8%	2.88
70	宇部市圏	245216	0.82	23.4%	35.5%	12.6%	4.06
71	山口・防府市圏	413459	0.84	24.4%	34.3%	11.8%	2.09
72	徳山市圏	290357	0.79	23.3%	36.3%	8.1%	1.85
73	岩国市圏	243741	0.74	28.0%	39.5%	-1.1%	2.17
74	徳島市圏	724239	0.84	23.1%	34.8%	16.2%	3.05
75	高松市圏	819270	0.86	22.1%	33.6%	18.5%	2.74
76	松山市圏	653642	0.91	20.2%	32.2%	28.0%	3.09
77	今治市圏	173983	0.74	25.5%	38.2%	3.4%	1.82
78	新居浜市圏	330177	0.81	24.4%	36.0%	11.8%	1.87
79	高知市圏	554436	0.85	23.4%	33.7%	12.8%	3.23
80	大牟田市圏	400483	0.76	27.6%	39.6%	4.9%	2.17
82	佐賀市圏	615888	0.83	23.0%	34.0%	15.8%	2.82
83	長崎市圏	759062	0.85	21.0%	34.3%	26.7%	3.53
84	佐世保市圏	502275	0.80	24.7%	35.5%	10.8%	1.97
85	熊本市圏	1014023	0.95	19.8%	30.5%	33.8%	3.13
86	八代市圏	193422	0.74	27.7%	39.6%	2.6%	1.84
87	大分・別府市圏	765443	0.91	21.4%	32.8%	24.1%	2.90
88	宮崎市圏	499980	0.90	19.9%	33.9%	33.7%	2.95
89	都城市圏	571297	0.82	26.1%	36.4%	11.8%	1.62
90	延岡市圏	222975	0.79	24.2%	37.3%	13.4%	1.72
91	鹿児島市圏	732753	0.91	20.0%	31.3%	32.5%	3.28
92	那覇市圏・沖縄・浦添市	1138530	1.06	15.3%	25.4%	58.1%	2.39

	圏						
999	自然共生地域	10824111	0.74	27.7%	39.5%	3.1%	1.59

・医師数と病院・診療所数

圏域番号	圏域名	人口総数	65歳以上割合	人口千人あたり病院数	人口千人あたり診療所数	人口千人あたり医師数	一人当たり課税対象所得(千円)
1	札幌・小樽・江別大都市圏	2575037	18.8%	0.091	0.635	2.69	1250
2	函館市圏	375663	23.4%	0.085	0.751	2.29	1049
4	旭川市圏	477355	24.2%	0.101	0.689	2.92	1038
5	室蘭市圏	203389	26.1%	0.093	0.516	1.99	1103
6	釧路市圏	225402	21.0%	0.075	0.439	1.69	1073
7	帯広市圏	286133	21.0%	0.091	0.605	1.87	1209
8	北見市圏	262278	23.5%	0.107	0.427	1.61	1082
9	苫小牧市圏	299314	18.2%	0.074	0.558	1.56	1242
11	青森市圏	351829	21.2%	0.060	0.745	1.83	1051
12	弘前市圏	530266	25.3%	0.070	0.709	2.20	837
13	八戸市圏	529380	21.7%	0.060	0.559	1.50	1014
14	盛岡市圏	586499	20.7%	0.072	0.760	2.59	1150
15	仙台・石巻大都市圏	2125176	19.0%	0.050	0.681	2.26	1302
17	秋田市圏	515802	23.3%	0.054	0.758	2.70	1104
18	山形市圏	683710	24.6%	0.047	0.794	2.47	1143
19	酒田・鶴岡市圏	354053	26.8%	0.042	0.768	1.51	1001
20	福島市圏	565838	23.1%	0.051	0.795	2.54	1145
21	会津若松市圏	304941	27.8%	0.062	0.626	1.61	962
22	郡山市圏	773195	20.4%	0.056	0.658	1.74	1146
23	いわき市圏	387248	22.4%	0.065	0.759	1.59	1157
24	水戸・ひたちなか市圏	663588	20.9%	0.078	0.642	1.66	1306
25	日立市圏	370440	23.1%	0.076	0.478	1.25	1286
26	つくば・土浦市圏	1167971	17.4%	0.047	0.603	2.03	1498
27	宇都宮市圏	1045255	19.1%	0.047	0.718	1.47	1441
28	足利・桐生・大田・熊谷・深谷市圏	1803397	19.5%	0.050	0.669	1.38	1332
29	小山市圏	845261	19.1%	0.046	0.634	2.71	1329
30	前橋・高崎・伊勢崎市圏	1483399	20.5%	0.067	0.815	2.29	1336
31	京浜葉大都市圏	33264559	17.2%	0.041	0.772	2.21	1939
33	新潟市圏	1080828	21.5%	0.046	0.764	2.32	1259
34	長岡市圏	778049	24.4%	0.044	0.661	1.52	1197
35	上越市圏	295757	25.7%	0.044	0.622	1.55	1220
36	富山市圏	555295	22.0%	0.090	0.728	2.84	1434
37	高岡市圏	471607	24.0%	0.070	0.679	1.85	1308
38	金沢市圏	767629	18.6%	0.073	0.769	3.11	1372
39	小松市圏	236950	21.1%	0.084	0.625	1.55	1636
40	福井市圏	672358	22.3%	0.086	0.721	2.40	1346

41	甲府市圏	760991	21.8%	0.063	0.767	2.27	1269
42	長野市圏	640959	23.3%	0.056	0.682	1.81	1286
43	松本市圏	580295	22.8%	0.059	0.805	2.94	1356
44	上田市圏	405847	23.8%	0.062	0.601	1.71	1194
45	飯田市圏	234741	26.7%	0.051	0.728	1.51	1183
46	中京大都市圏	9190316	17.7%	0.040	0.699	1.97	1688
48	豊川・豊橋市圏	739791	18.7%	0.051	0.661	1.52	1553
50	静岡・清水・焼津・藤枝市圏	1237271	21.0%	0.028	0.715	1.79	1509
51	沼津・三島市圏	696604	20.3%	0.066	0.715	2.14	1592
52	富士宮・富士市圏	387731	18.7%	0.036	0.614	1.34	1566
53	浜松市圏	1196052	19.7%	0.034	0.719	2.05	1600
54	津・松阪市圏	495191	22.7%	0.073	0.933	2.76	1391
56	伊勢市圏	279515	25.1%	0.047	0.809	1.79	1173
57	京阪神大都市圏	18169936	18.8%	0.056	0.909	2.50	1455
58	彦根市圏	538897	20.1%	0.033	0.629	1.62	1355
59	橿原市圏	632201	20.6%	0.046	0.720	2.10	1251
60	和歌山市圏	633991	22.6%	0.087	1.082	2.97	1213
61	鳥取市圏	298513	23.4%	0.050	0.777	1.92	1059
62	米子市圏	310723	25.2%	0.077	0.895	3.34	1091
63	松江市圏	444762	24.3%	0.052	0.987	3.06	1171
64	岡山・倉敷市圏	1540215	20.7%	0.080	0.838	3.04	1358
65	広島大都市圏	1883321	18.7%	0.072	0.971	2.55	1506
68	福山市圏	883485	23.6%	0.086	0.754	1.99	1282
69	北九州・福岡・下関・久留米・春日大都市圏	4981512	19.4%	0.078	0.887	2.88	1295
70	宇部市圏	245216	23.4%	0.086	0.966	4.06	1264
71	山口・防府市圏	413459	24.4%	0.073	0.815	2.09	1235
72	徳山市圏	290357	23.3%	0.069	0.802	1.85	1370
73	岩国市圏	243741	28.0%	0.098	0.894	2.17	1206
74	徳島市圏	724239	23.1%	0.119	0.962	3.05	1159
75	高松市圏	819270	22.1%	0.082	0.852	2.74	1322
76	松山市圏	653642	20.2%	0.072	0.871	3.09	1176
77	今治市圏	173983	25.5%	0.167	0.655	1.82	1107
78	新居浜市圏	330177	24.4%	0.085	0.733	1.87	1227
79	高知市圏	554436	23.4%	0.161	0.738	3.23	1099
80	大牟田市圏	400483	27.6%	0.090	0.886	2.17	936
82	佐賀市圏	615888	23.0%	0.104	0.820	2.82	1063
83	長崎市圏	759062	21.0%	0.088	1.147	3.53	1163
84	佐世保市圏	502275	24.7%	0.096	0.798	1.97	976
85	熊本市圏	1014023	19.8%	0.099	0.793	3.13	1213
86	八代市圏	193422	27.7%	0.088	0.843	1.84	864
87	大分・別府市圏	765443	21.4%	0.108	0.810	2.90	1199
88	宮崎市圏	499980	19.9%	0.090	0.918	2.95	1128
89	都城市圏	571297	26.1%	0.126	0.726	1.62	889
90	延岡市圏	222975	24.2%	0.108	0.601	1.72	946
91	鹿児島市圏	732753	20.0%	0.147	0.873	3.28	1172

92	那覇市圏・沖縄・浦添市圏	1138530	15.3%	0.057	0.581	2.39	921
999	自然共生地域	10824111	27.7%	0.086	0.706	1.59	974

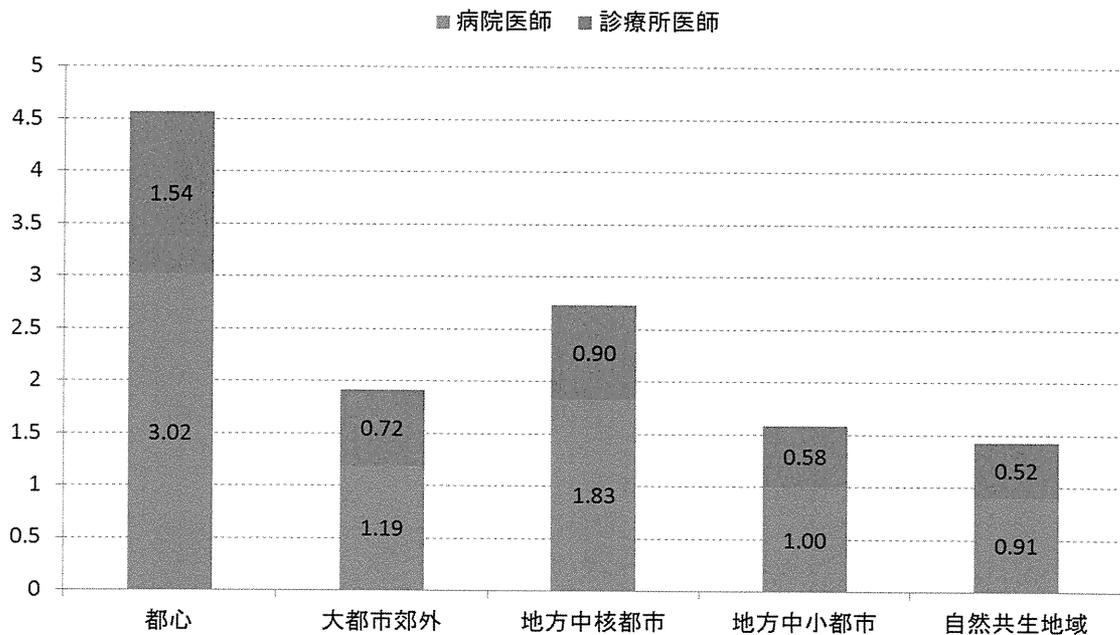
・福祉施設

		老人福祉施設定員／65歳以上人口	有料老人ホーム定員／65歳以上人口	合計定員／65歳以上人口	老人福祉施設所在者／定員	有料老人ホーム所在者／定員
1	札幌・小樽・江別大都市圏	0.0072	0.0112	0.0184	95%	87%
2	函館市圏	0.0102	0.0090	0.0191	99%	83%
4	旭川市圏	0.0102	0.0026	0.0128	97%	94%
5	室蘭市圏	0.0121	0.0028	0.0149	98%	95%
6	釧路市圏	0.0047	0.0024	0.0070	98%	62%
7	帯広市圏	0.0107	0.0047	0.0154	97%	77%
8	北見市圏	0.0108	0.0006	0.0115	95%	100%
9	苫小牧市圏	0.0134	0.0030	0.0164	94%	98%
11	青森市圏	0.0056	0.0145	0.0200	99%	87%
12	弘前市圏	0.0064	0.0098	0.0162	94%	89%
13	八戸市圏	0.0082	0.0187	0.0268	95%	89%
14	盛岡市圏	0.0082	0.0075	0.0157	92%	78%
15	仙台・石巻大都市圏	0.0068	0.0060	0.0128	96%	91%
17	秋田市圏	0.0083	0.0026	0.0109	96%	96%
18	山形市圏	0.0068	0.0039	0.0107	96%	94%
19	酒田・鶴岡市圏	0.0087	0.0099	0.0187	97%	87%
20	福島市圏	0.0103	0.0109	0.0212	93%	85%
21	会津若松市圏	0.0047	0.0050	0.0098	98%	87%
22	郡山市圏	0.0041	0.0055	0.0096	93%	61%
23	いわき市圏	0.0064	0.0098	0.0163	96%	61%
24	水戸・ひたちなか市圏	0.0063	0.0067	0.0130	95%	81%
25	日立市圏	0.0037	0.0027	0.0064	97%	88%
26	つくば・土浦市圏	0.0046	0.0051	0.0097	96%	69%
27	宇都宮市圏	0.0057	0.0020	0.0077	89%	89%
28	足利・桐生・大田・熊谷・深谷市圏	0.0081	0.0078	0.0159	87%	66%
29	小山市圏	0.0038	0.0030	0.0069	90%	92%
30	前橋・高崎・伊勢崎市圏	0.0050	0.0071	0.0120	92%	82%
31	京浜葉大都市圏	0.0039	0.0135	0.0174	91%	80%
33	新潟市圏	0.0065	0.0060	0.0125	95%	75%
34	長岡市圏	0.0069	0.0039	0.0108	96%	92%
35	上越市圏	0.0061	0.0047	0.0108	97%	82%
36	富山市圏	0.0094	0.0028	0.0121	92%	69%
37	高岡市圏	0.0048	0.0008	0.0056	96%	90%
38	金沢市圏	0.0094	0.0060	0.0154	97%	88%
39	小松市圏	0.0145	0.0068	0.0214	96%	90%
40	福井市圏	0.0093	0.0024	0.0117	97%	61%
41	甲府市圏	0.0079	0.0032	0.0112	92%	81%

42	長野市圏	0.0054	0.0033	0.0087	93%	94%
43	松本市圏	0.0058	0.0072	0.0129	98%	89%
44	上田市圏	0.0062	0.0101	0.0162	99%	79%
45	飯田市圏	0.0067	0.0014	0.0081	100%	97%
46	中京大都市圏	0.0047	0.0064	0.0110	92%	86%
48	豊川・豊橋市圏	0.0071	0.0020	0.0091	93%	96%
50	静岡・清水・焼津・藤枝市圏	0.0038	0.0035	0.0073	94%	85%
51	沼津・三島市圏	0.0050	0.0139	0.0189	92%	76%
52	富士宮・富士市圏	0.0041	0.0045	0.0086	93%	92%
53	浜松市圏	0.0061	0.0060	0.0120	97%	85%
54	津・松阪市圏	0.0082	0.0063	0.0144	96%	89%
56	伊勢市圏	0.0033	0.0050	0.0083	95%	91%
57	京阪神大都市圏	0.0051	0.0088	0.0139	92%	77%
58	彦根市圏	0.0045	0.0022	0.0066	90%	73%
59	橿原市圏	0.0073	0.0058	0.0131	90%	79%
60	和歌山市圏	0.0061	0.0050	0.0111	93%	91%
61	鳥取市圏	0.0093	0.0012	0.0105	98%	87%
62	米子市圏	0.0097	0.0067	0.0165	97%	89%
63	松江市圏	0.0094	0.0053	0.0148	80%	80%
64	岡山・倉敷市圏	0.0078	0.0085	0.0163	95%	91%
65	広島大都市圏	0.0064	0.0064	0.0127	96%	93%
68	福山市圏	0.0070	0.0036	0.0106	96%	98%
69	北九州・福岡・下関・久留米・春日大都市圏	0.0083	0.0137	0.0219	95%	87%
70	宇部市圏	0.0103	0.0075	0.0178	98%	85%
71	山口・防府市圏	0.0095	0.0056	0.0151	93%	84%
72	徳山市圏	0.0086	0.0052	0.0138	89%	90%
73	岩国市圏	0.0095	0.0060	0.0155	91%	94%
74	徳島市圏	0.0114	0.0043	0.0157	95%	84%
75	高松市圏	0.0109	0.0091	0.0201	88%	91%
76	松山市圏	0.0077	0.0067	0.0144	91%	95%
77	今治市圏	0.0102	0.0037	0.0140	95%	96%
78	新居浜市圏	0.0095	0.0033	0.0128	86%	74%
79	高知市圏	0.0092	0.0026	0.0117	94%	82%
80	大牟田市圏	0.0074	0.0063	0.0137	90%	91%
82	佐賀市圏	0.0081	0.0046	0.0127	96%	85%
83	長崎市圏	0.0105	0.0033	0.0137	93%	92%
84	佐世保市圏	0.0090	0.0045	0.0135	92%	93%
85	熊本市圏	0.0078	0.0051	0.0129	94%	83%
86	八代市圏	0.0071	0.0136	0.0207	96%	94%
87	大分・別府市圏	0.0082	0.0161	0.0242	94%	85%
88	宮崎市圏	0.0044	0.0100	0.0144	94%	91%
89	都城市圏	0.0087	0.0067	0.0154	96%	84%
90	延岡市圏	0.0077	0.0167	0.0244	98%	92%
91	鹿児島市圏	0.0070	0.0085	0.0155	96%	73%
92	那覇市圏・沖縄・浦添市圏	0.0019	0.0075	0.0093	92%	83%

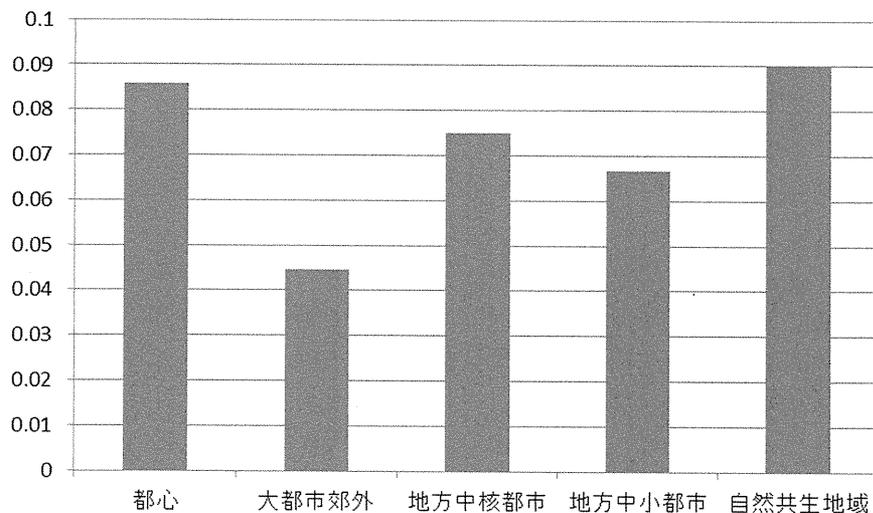
これまでの表から示すように、同じ人口規模の都市圏域であっても、医師数や医療施設数、福祉施設数は大きく異なっていることが分かる。

5 地域分類で医師数を見ると、大都市郊外と地方中小都市、自然共生地域の医師数が圧倒的に不足している。

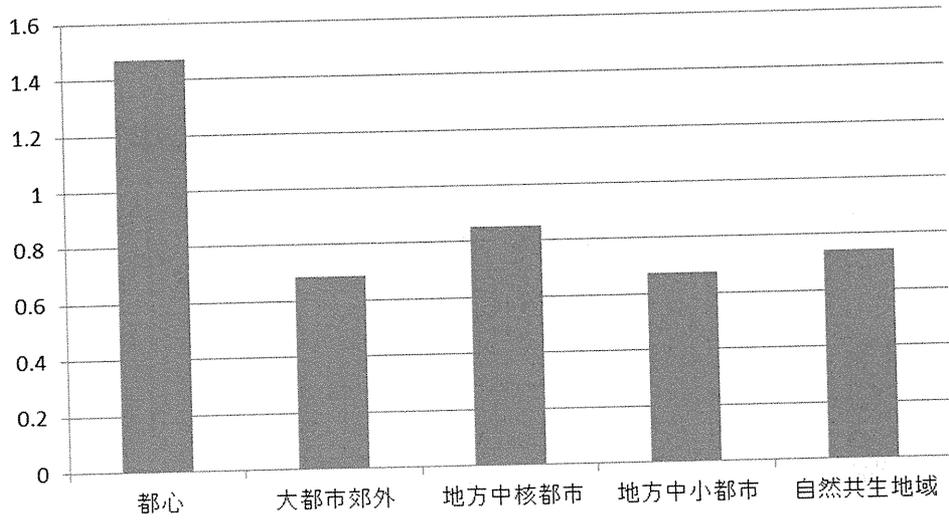


大都市郊外の病院施設数や診療所数も少ない。

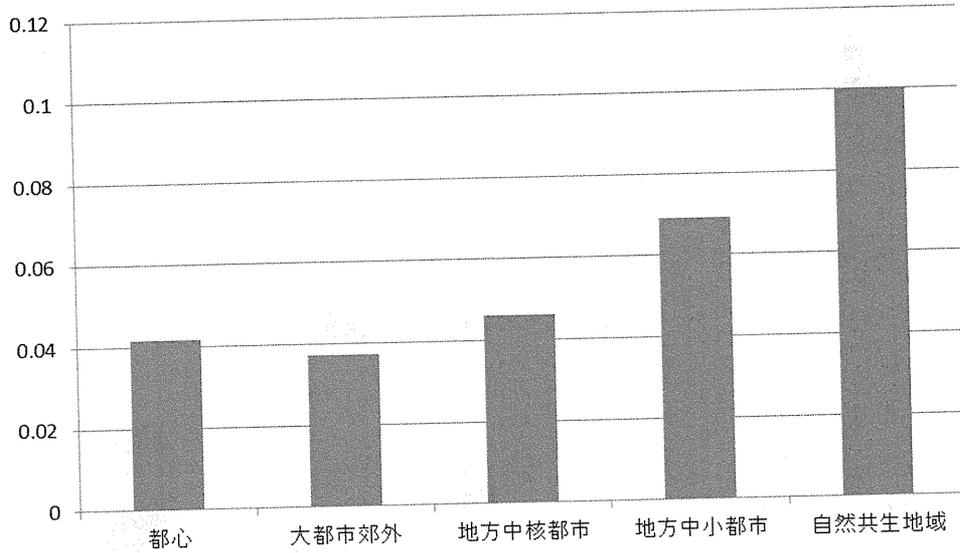
### 千人当たり病院施設数



## 千人当たり診療所数



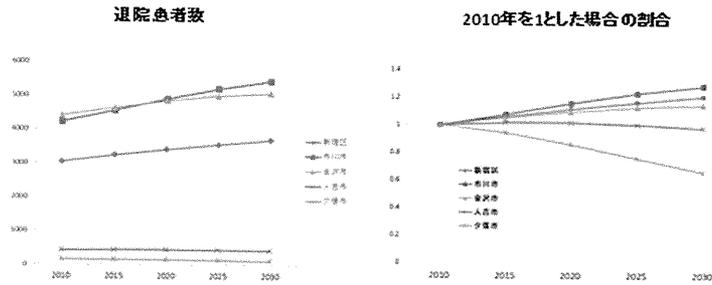
## 千人当たり特養施設数



また 5 地域から代表的な市区町村を抜き出し、将来推計を試みた。推計方法は、本研究班の推計方法と同じであり、現在の状況が変わらないと仮定する固定法を用いた。

退院患者の将来推計は、大都市郊外地区での伸びが最も大きく、地方中小、自然共生地域では退院患者は減少傾向である。

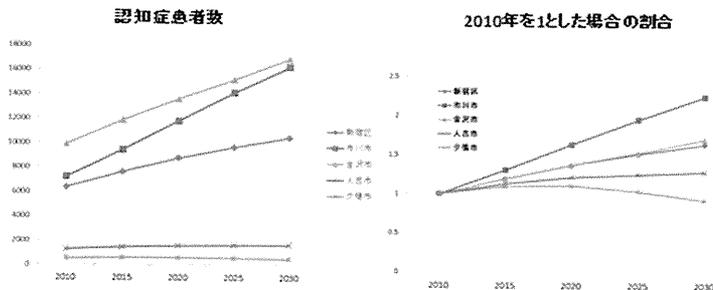
# 退院患者数の将来推計



厚生労働省調査、社会保障人口問題研究所将来推計人口より推計

一方で激増するのが、認知症患者、要介護認定者である。特に大都市郊外地区において、今後20年間で約2.3倍になると推計されている。

# 認知症患者数の将来推計



厚生労働省資料、認知症推計患者数データ、社会保障人口問題研究所将来推計人口より推計

厚生労働省 Y0 認知症推計患者数データ、社会保障人口問題研究所 Y0 Y1 の推計  
資料を基に、本資料は、推計値を記載しております。



であり、都市圏域での医師数や医療施設数の計算は有益と考えられる。また、同じように都市圏を形成していてもその内実は多様であり、例えば上図のように中心地が一つのモノセントリックな構造の都市圏から、中心地が複数あるポリセントリックな都市圏まで様々である。特に中核都市が複数あるポリセントリックな構造は、地方自治の推進や新しいまちづくりの中で重要視されているが、適切な機能分担を行う必要があり、連携も効果的に行う必要がある。

本稿を通じて特徴的であったのは、大都市郊外の医療資源不足と今後の急激な医療需要の増加である。大都市郊外に適切な医療提供体制を構築するための計画作りと都市圏を中心に医療提供体制を構築することは、急速な高齢化に直面する我が国の医療計画の重要な課題であると考えられる。

# 地域連携戦略構築のための 研修プログラム構築に関する検討

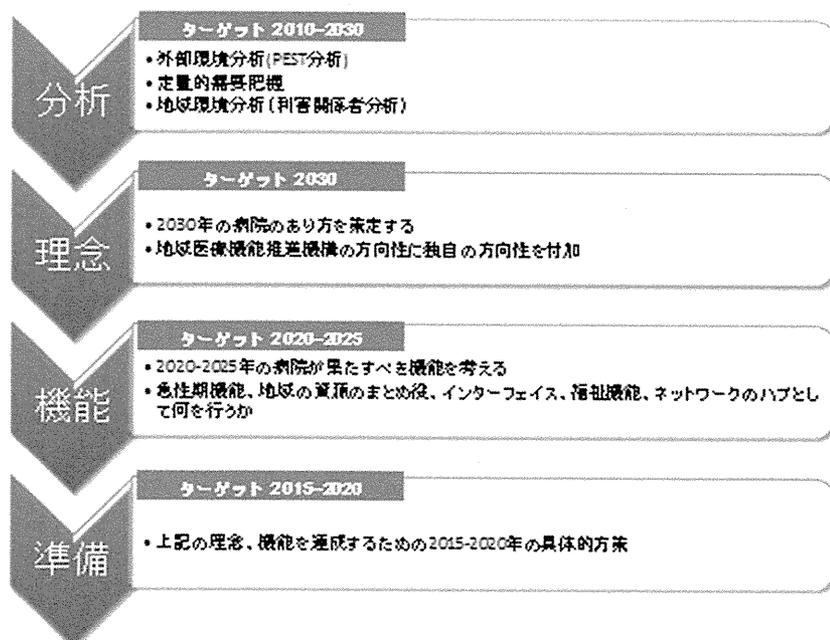
## 1. はじめに

地域連携を考える上では、様々なアクターが関与するが、特に地域中核病院の管理者は重要なアクターである。地域中核病院の管理者は、一義的には該当病院の経営意思決定に責任を負っている。しかし、地域の高齢化により、需要が増大・変質する中で、資源不足という状況に直面するため、機能分化や地域連携の視点無しに経営を行うことは不可能になってくると考えられる。地域連携の推進に関しては、行政が積極的に主導しているケースも多いが、やはり地域の中核的な医療資源が先導する意味は大きい。管理者研修としては、病院経営や財務に関する研修は比較的充実しているが、地域連携戦略に関する研修はほとんど例が無い。そこで、本研究では、地域連携戦略構築に関する研修プログラムの構築に関して検討を行った。

## 2. 方法

全国各地に病院がある病院グループの次世代リーダーを対象に研修を行った。該当病院グループは、都心にある大規模急性期病院、大都市近郊の中規模病院、地方都市の中規模病院が含まれているが、本研修においては、特に大都市近郊の中核病院と、地方都市の中規模病院を対象にケースを作成し、そのケースをもとにグループワークで戦略立案の研修を行った。作成したケースを前提として、各ケースに対して、外部環境把握、定量的需要予測、地域環境分析、理念形成、機能分析、プラン策定をグループワークにて行った。

### ケーススタディ分析の流れ



### 3. 結果

1回あたり約30名の受講者を対象に、研修を2回実施した。各グループとも、地域連携のための戦略立案を行うことが出来た。参加者による評価では、大多数から好意的な意見を受けることが出来た。

### 4. 考察

グループワークの結果を見ると、非常に資源の乏しい地方都市の病院であっても、地域完結型医療提供のために、一病院で全機能を保持するという戦略が多く見られた。実際には、地方都市の病院においては、機能の分担や病院の再統合が課題となっており、若干の意識の乖離が見られた。この研修をきっかけに、日常の臨床において地域連携を意識するきっかけとなったかどうか、継続的にフォローを試みる予定である。

## ケースA

### 大都市近郊衛星都市型

#### 1. 私の悩み

あなたは、この街にある機構病院の院長に就任することになっている。病床数は、約280床で地域の中核病院としての機能を担っている。現場では、長年呼吸器外科医として多くの外科手術を執刀し、患者にも信頼が厚く、部長医師としても評価が高かった。しかし、今は院長として新たに生まれ変わる病院全体の取りまとめをすることが求められている。近隣には競合病院も多く、競合病院は建物の新築など、サービスの向上に余念がない。

9月の暮れの午後3時。院長室でホッと一息ついて、コーヒーを口にした。外は相変わらず残暑が厳しいが、半年前のヨーロッパの経済危機の影響で日本の経済も厳しい状況が続いている。あなたは新しく受けた使命について思いを馳せている。社会の大転換を、そして組織の大転換を見据えた病院経営戦略とはどのようなものだろうか。

2012年から2015年までの当病院の計画は以下のようなものだった。

- ・ 病院の新築、増床による新規医療の提供
- ・ 支出の根本的な見直し
- ・ 診療科の垣根をはずし、利用率を高める
- ・ 土曜日の外来診療、健康診断の実施

短期的に重要な課題ではあるが、2030年の社会を見据えたとなると少し疑問符が付きそうだ。「明日、特命チームで議論をする前に、院長として何か方向性を出さないといけないな」そう思ったあなたは、まずは問題の把握を試みることにした。

まずは、「高齢者」の問題だろうか。この地域は高齢者が急速に増加している。しかし、地域には退院しても介護保健施設や介護福祉施設が不十分だ。老健施設等が少ないから、患者は一端自宅に帰るけれども、また病院に戻ってくれて言う家族からの相談が多い。しかし、同時に、この地域は若い夫婦世帯も多いから、小児や周産期といった急性期医療のニーズもまだまだ高い。もっと夜間の救急体制も見直してもらいたいといった市からの要望もある。

「連携」も頭の痛い問題だ。地域連携のハブになることが求められているが、たくさんの利害関係者がいるので調整が大変だ。一体この地域ではどういったコンセプトで連携を作ったらいかがが常に話題になるが、答えは簡単にでない。

「病院経営」は、現在は比較的順調だ。外来患者数は600前後で20年前から余り変わらない。従来から患者の紹介率は17%、18%程度で、他の病院に比べて低いほうであったが、最近では若い在宅医療専門の医師が増えてきて流れも変わってきているみたいだ。若干外来患者数も増えてきているようだ。この地域の在宅医療システムは行政が中心となって、医師会も力を入れているようである。救急での来院者数はおおよそ900人前後であり、地域の病院の中でも高い方ではない。ここ10数年NICUも完備し、小児救急には力を入れている。分娩件数も年間1,000件前後と、周りの病院に比べて高い。病床利用率は2010年から60%~70%と他のグループ病院に比べ低迷している状況が続いている。収支の改善も行われているが赤字体質は抜け出せそうにない。外来新患率はかつて12%前後だったものが、最近では15%程度に増えている。訪問看護を行っていることで、地域とのつながりが細々とできつつあるようだ。

「人材」はどうだろうか。当院は臨床研修病院ではあるが、相変わらず医師の確保が難しい。都心に近いといえども、大学病院などとの協力関係がうまくいっていないようである。特に一般内科医が不足しているのが問題。総合診療医の存在は大きいですが、今の大学ではそんな教育はしていないし、病院で研修教育をするほどの体力はない。いっそのこと当院は一部の診療科を閉科して、他の医療施設と地域での医療資源の集約を提案した方がいいのではと本部からの意向も伝えられている。また、若手医師のワークライフバランスをどのように考えるかも難しい問題だ。

今の病院の課題を解決しながらも、社会のあり方や地域の変化を見据えて、計画を作らなくてはならない。「明日の会議に向けて、今日は眠れない夜になりそうだ」

## 2. 背景資料

### 【病院特性】

1. 病床数 : 280床 特殊病床30 (ICU ; 15 CCU ; 10 NICU ; 5)

2. 保健者機能面の取り組み: 救急告示病院 (地域輪番制)、地域連携パス、災害拠点病院、地域医療支援病院、オーダリング、電子カルテ、支払基金オンライン請求、専従の医師事務作業補助者、医療安全対策室、専従専任リスクマネージャー、看護7対1

3. 併設の施設 : 地域周産期母子センター、訪問看護センターを併設 (保健師、看護師8名の体制)。今後介護保健・福祉施設を作るかを検討中。

4. 診療科目 :

内	心内	精	神(内)	呼	消(胃)	循	ア	リウ	小	外	整	形	美	脳	呼外	心	小外	皮ひ	皮	泌	性	肛	産婦	産	婦	眼	耳	気	リハ
●				●	●	●			●	●	●			●					●	●			●			●			

5. 人的資源

正規職員 数計	医員	医療技 術	看護	事務	技 能 員
370	55	60	205	40	10

\* 2009年度より臨床研修病院 (協力型) となっている。

### 【地域特性】

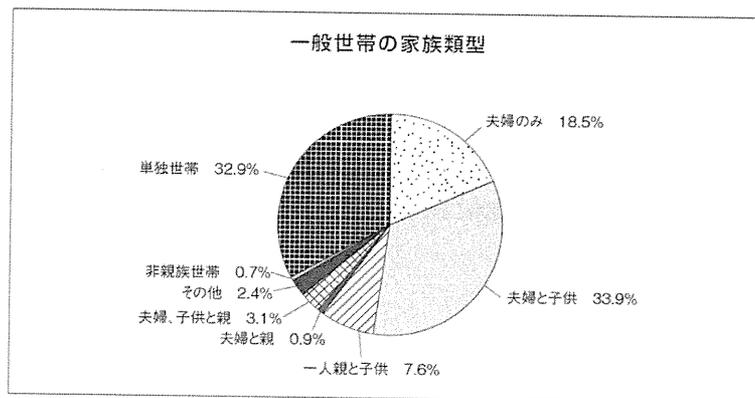
関東地方にある人口 30 万人の大都市近郊衛星都市。

二次医療圏；70 万

特色：

① 2010 年の高齢化率は 18.8%で、5 年前の 2005 年に比べ 4.9 ポイント上昇している。2006 年に年少人口（0～14 歳）と老年人口（65 歳以上）の割合が逆転してから、年少人口と老年人口の開きは年々大きくなり、少子高齢化が進んでいる。高齢化率は、2015 年には超高齢社会の目安とされる 21%を超え、2030 年では高齢化率は 31%になる。都心から郊外に引っ越してきた退職者の団塊世代が高齢者となり、人口層の 3 割を占める、急速に高齢化が進んだ地域である。一方では若いファミリーも多く、年少人口も若干他より増加しているせいか、小学校が近隣に 2 校新設された。このように高齢者から小児まで幅広い年齢層で人口が構成されている。

② ほとんどの世帯では都心に通勤し、都心までは電車で 40 分弱のアクセスで、地域には公共交通網が発達しているため、通勤や買い物に不自由はない。そのため都心の第病院に通院する者も少なくない。住宅は戸建てとマンション所有が半々程度である。60%が核家族（夫婦と子供、夫婦のみ、一人親と子供からなる家族）で、約 30%が単身世帯で、単身世帯の中では殆どが高齢者の単身世帯となっている。最近では高齢者の孤独死が頻繁におきて、社会問題化している。



資料：平成17年国勢調査

### 【医療資源】

近隣には主な中核病院として、1. 厚生連病院（500 床）2. 赤十字病院（350 床）3. 旧国立病院（550 床）4. 大学病院①（1200 床）5. 大学病院②（600 床）などがあり、その他にも民間の病院で 200 床前後の施設が 6 か所存在する。医療資源としては比較的豊富な場所である。最近では、従来の診療所を廃して、在宅医療や訪問看護ステーションをやる医者も増えてきて、看取りや緩和ケアも在宅で行い、患者の囲い込みが行われつつある。薬局のチェーンストアまでも、24 時間の販売サービスや訪問看護、訪問介護事業に進出し、大手の都心の病院と提携が進み、患者の囲い込みが盛んである。

### 【福祉資源】

市内を 3 区域に分割し、22 の地域包括支援センターが存在する。センターの種別では社会福祉法人が特養ホームに併設している場合と、医療法人では厚生連の病院に併設しているようなケースがあり、多くは社会福祉法人が運営している。しかし、医療資源が豊富なのに比べて、介護福祉施設や介護保健施設が少ない。特養ホーム、老健施設等の施設ケア

では、圧倒的に数が足りないため、待機者が毎年 2000 人程度存在するが、市の方針では大規模施設の設置は認可しない方向である。多機能小規模型の施設を増やしているが、そのベッド数は微増程度である。特に認知症の高齢者の増加が著しく、在宅での介護は問題であり、退院患者のうちで、老健や特養に空きが無く、自宅に戻っても在宅で面倒が見切れないため、救急搬送などによって再入院といった例も頻発している。

福祉資源の概要を見ると、下記の表の通りであるが、施設サービスは圧倒的に不足している。さらに特養などの施設は都心からの利用者でいっぱいである。都心では地価が高く、大規模な老人福祉施設は建てられないため、郊外に求めてくるケースが最近では目立つ。行政の計画では、高齢者福祉計画を変更し、若干介護保健施設を増やす方針であるが、予算の目処は立っていない。一方高級感のある有料老人ホームの入所希望者が増えているため、外食産業チェーンが参入を希望し、市に許可申請を出している。地域包括支援センターのあり方も検討課題になっており、医療と福祉をどのように結び付けていくかの課題を議論している。医療側からの何らかのサジェスションを求めているようだ。

認知症の患者数も増え、居宅介護の分野でも認知症対策の要望が高い。認知症については、改善策も多く出てきているが、地域では認知症予防策が様々とられている。予防対策について行政からの予算措置も多く取られているほか、在宅での認知症管理に診療報酬の保険点数が高く設置されている。この地域では、行政の指導が遅れているためか在宅ケアサービスが遅れていて、施設数も全国レベルを下回っている。高齢者は認知症をはじめとして複数疾患を有しているため、従来の診療所が機能しなくなっているのだ。特に高齢者などに対する生活指導やリハビリ、栄養指導などを総合的に行うような医療ケアサービスの新しい形態を提案する必要があるだろう。地域密着型のケアサービスは、認知症対策の拠点として機能していくように設定されているはずだが、他との区別がつかないのが現状で、利用者の理解も得られていないようである。わずかに小規模多機能型の施設のみが全国平均を上回っているだけで、その他通所介護事業所や通所リハビリ施設などは数が足らなくなってきた。訪問看護の件数も需要が伸びているようだが、内科医などとの連携もうまくいっていないようで、一般に教育的な指導の必要性等も叫ばれているようだ。

		該当地域の施設数	人口30万都市での全国平均
居宅サービス	訪問介護事業所	62	60
	訪問看護ステーション	10	13
	通所介護事業所	40	57
	通所リハビリテーション事業所	12	15
	短期入所生活介護事業所	15	18
	短期入所療養介護事業所	12	13
	特定施設入居者生活介護事業所	5	7
	福祉用具貸与事業所	20	16
地域密着型	夜間対応型訪問介護事業所	0	0
	認知症対応型通所介護事業所	6	8
	小規模多機能型居宅介護事業所	10	5
	認知症対応型共同生活介護事業所	20	22
居宅介護支援事業所		78	75
介護保険施設	介護老人福祉施設	10	14
	介護老人保健施設	8	9
	介護療養型医療施設	3	5

## ケース B

### 地方中小都市型

#### 1. 私の悩み

あなたは、この街にある病院の院長に就任した。病床数は、約 200 床で地域の中核病院としての機能を担っている。現場では、長年循環器内科医として臨床に携わり、患者にも信頼が厚く、部長医師としても評価が高かった。しかし、今は院長として病院全体の取りまとめをすることが求められている。人口減少と高齢化の真ただ中であり、病院機能の見直しが迫られている。

9月の暮れの午後3時。院長室でホッと一息ついて、ソファにもたれかかった。少し秋の気配が見えてきているが、まだまだ残暑が厳しい。病院の窓から工場が見えるのだが、先月操業を停止し、人の活気が無くなってしまった。地域経済の現状を憂いながら、あなたは新しく受けた使命について思いを馳せている。社会の大転換を見据えた病院経営戦略とはどのようなものだろうか。

2012年から2015年までの当病院の計画は以下のようなものだった。

- ・ 地域完結型医療の中核病院として、がん・脳外科等の先端医療体制の強化
- ・ 地域のセーフティネットとして、小児科・産科等の確保
- ・ 救急医療体制の強化
- ・ 三師会との連携強化
- ・ 病棟の建て替え

前院長は、地方都市での急性期を担う病院として、脳外科や小児・産科の充実などに積極的に取り組んできた。地域の医療の中核病院として、先進的な医療を住民に届けることが病院のミッションとされてきた。

「しかし、高齢化の中での地域医療連携というのはどうもこれまでとは違うような気がする。明日、特命チームで議論をする前に、院長として何か方向性を出さないといけないな」そう思ったあなたは、まずは問題の把握を試みることにした。

まずは、「地域の高齢者」の問題だろうか。この地域は既に高齢化が急激に進行しており、既に地域の医療需要の大半が高齢者の医療需要である。65歳以上の入院患者が80%、75歳以上の入院患者が60%を越える現状では、「治す医療」は限界に達して来ており、「高齢者の生活を支える医療」に転換が迫られている気がする。実際、これまでは、急性期中心に診療科の充実を図ってきたが、複数の疾患を抱える高齢者を総合的にケア出来る一般外科・一般内科医の負担が増加し、現場からの不満の声も上がりはじめている。一般内科医の確保は、非常に困難で、内科医の疲弊が甚だしい。「総合診療医」は、ますます重要性は増すだろうが、どのように確保するか、どのように育成するのか、策を検討する必要がある。

ありそうだ。場合によっては、機構全体での育成も考えて欲しいが。

高齢者が増加しているので、「地域連携」は必須の課題だ。高齢者が増えたことで、患者を退院後もフォローする必要性が増してきている。退院後の行き場所が無い患者に関しては、付属老健施設への入所を薦めているが、常に満員状態である。病院で処置を終えると、総合的なケアの計画なしに老健施設に移るため、老健施設で病態が悪化する入所者も増えてきている。現在の老健の資源ではそういった入所への対応は出来ず、結局再度病院で引き受けることになる。患者からも、病院と老健を行ったり来たりさせられることへの不満が高まっている。また、老健に入所できなかった高齢独居の患者をどのように診ていくかも課題になっている。訪問看護機能や往診、在宅介護サービスの拡充も検討すべきだろうか。それとも地域との連携の中で高齢者の生活を支えていくべきだろうか。地域連携は、医療に留まらず、医療と福祉を一体的に行うために、連携する必要があるが、当病院はどういった役割を果たすべきだろうか。

「病院経営」は、一応順調だ。病床利用率が 70.2%、平均在院日数は 13.2 日、患者紹介率は 70.8%、1 日平均外来患者数は 212 人、1 日平均在院患者数は 141 人である。地域の中核病院として、地域の診療所から紹介患者が来ているし、経営は現状は安定している。一番古い病棟は築 40 年、最も新しい病棟でも 20 年を超えているため、施設の全面建て替え工事を計画中である。また、それに合わせて、駐車場の拡充も検討中である。新病棟建設の計画では、病床数は 1 割削減する予定だが、新病棟完成を機に休診中の診療科の再開や非常勤医師による診療科の医師体制の強化を図り、地域完結型医療の中核病院となることが前院長の計画であった。

昨日は、地域の医療勉強会で、市の福祉部の人と話をした。彼が言うには、この 5 年間で団塊が後期高齢者に入っていくの、今後はますます高齢者の医療需要・福祉需要が増えそうだとしたことだった。地域の在宅に取り組んでいる医師からは、連携が上手くいっていないことへの不満の声があった。地域連携室は機能しているのだろうか。地域連携室の機能を見直す必要もあるし、そもそも地域での立ち位置を明確にしなければならないようだ。医師会や市役所、福祉施設とどのように付き合っていくのか。大きな課題となりそうだ。

高齢化という大変動の最前線にいるが、それほど病院の機能について見直すことは無かった。これからの社会のあり方や地域の変化を見据えて、病院のあり方を考えるような計画を作らなくてはいけない気がする。「明日の会議に向けて、今日は眠れない夜になりそうだ」

## 2. 資料

### 【病院概要】

5. 病床数 : 200 床 特殊病床 19 (ICU ; 8 緩和ケア 11)
6. 保健者機能面の取り組み : 救急告示病院 (地域輪番制)、地域連携パス、災害拠点病院、地域医療支援病院、オーダリング、電子カルテ、支払基金オンライン請求、専従の医師事務作業補助者、医療安全対策室、専従専任リスクマネージャー、看護 7 対 1、臨床研修病院 (基幹型)

7. 併設の施設 : 訪問看護センターを併設(保健師、看護師8名の体制)。今後介護保健・福祉施設を作るかを検討中。

8. 診療科目 :

内	心内	精	神(内)	呼	消(胃)	循	ア	リウ	小	外	整	形	美	脳	呼外	心	小外	皮ひ	皮	泌	性	肛	産婦	産	婦	眼	耳	気	リハ	麻	
●	●			●	●	●			●	●	●			●					●	●			●			●					○

5. 人的資源

正規職員 数計	医員	医療技 術	看護	事務	技 能 員
232	25	42	130	20	15

【地域概要】

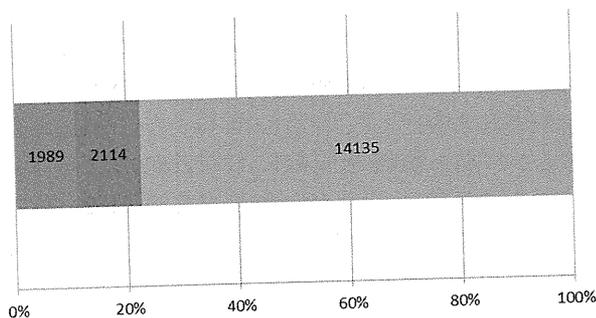
九州地方にある人口5万人の中小都市。

二次医療圏；20万

特色：2010年の高齢化率は30.8%で、2015年には35%となる。年少人口の減少は急激で、人口は大幅に減少している。

② ほとんどの世帯は市内、もしくは近隣市町村に勤務し、車での移動が主である。住宅は戸建てが多いが、高齢夫婦世帯・高齢単身世帯が急増しており、戸建てでは対応が難しくなりつつある。今のところは地域での見守りが機能しているが、今後ますます高齢者が増えてくると、見守り機能が重要になってくる。

■ 高齢夫婦世帯 ■ 高齢単身世帯 ■ その他



診療圏は約15万で、同規模の急性期病院が地域にもう一つ存在している。その他に消火器の専門病院や長期療養型の私立病院が複数存在する。現在の死亡数は672人で内訳は、悪性新生物205人、心疾患154人、脳血管疾患84人、肺炎、55人となっている。

要支援、要介護の人数は下表の通りである。

要支援		要介護				
1	2	1	2	3	4	5
224	356	623	485	512	419	390

【医療資源】

近隣の病院としては、公立T病院200床、K病院160床、H中央病院116床、T胃腸病院108床がある。高度先進医療に関しては、県庁所在地の大学病院が受け持っているが、車で約1時間半である。診療所は市内に43軒あるが、診療所の医師も高齢化している。市内には、医師125人、薬剤師85人がいて、市内の医師の5分の1は当病院で勤務しており、開