巻 頭 言

信州大学病院は生き残れるのか？

川 真 田　樹 人

本田孝行前病院長の後任として2020年４月１日付で信州大学（信大）病院長に就任しました。私は1986年に京都府立医大を卒業し同脳神経外科に入局し，教室の方針で，一般外科，神経内科，麻酔科を研修する機会を得て，その過程で麻酔科の全身管理，中でも脳蘇生に興味を持ち，1988年に札幌医科大学麻酔科に入局しました。2007年に信大医学部麻酔蘇生学教授に任命いただき，今日に至っております。私は本郷一博院長のもとで危機管理，医療安全の副院長を拝命し，本田孝行院長のもとで経営，管理・運営担当の副病院長を拝命いたしました。麻酔科という診療科を超えて，医療安全面と経営面から信大病院のマネジメントに関わる機会をいただき，２人の院長先生に心より感謝しております。

私が信大病院の医療安全を担当していた2014年に，複数の大学病院での重篤な医療事故が報道され，厚労省に「地域医療支援病院のあり方，ならびに特定機能病院のあり方検討会」が設置されました。その結果，特定機能病院の改革が求められ，病院長の選考も法改正されました。以来，大学病院に注がれる世間の目は，大変大変厳しいものがあります。現在，特定機能病院としての信大病院に求められているのは，⑴地域医療で求められている役割に十分な責任を持ち，⑵高度先進医療と医療イノベーションを生み出すために，高度な医療安全を担保し，⑶事業費270億円規模の地域最大の医療事業の経営を安定させ，事業を継続発展させることです。つまり，地域の中核病院としての地域医療の役目をしっかりと担いながら，一般的な地域医療支援病院以上の高い医療安全と，先進・高難度医療を担うことが求められています。大学病院といえども保険診療での運営がほとんどですので，高度な医療安全や先進・高難度医療に高いコストを払いながら，さらなるイノベーションを生み出すための経営は，大変困難と言わざるを得ません。2018年度から急性期医療とがん医療の充実のために南病棟を新築し稼働を開始しましたが，少子高齢化や人口減に伴う医療需要の変化のため，今後は新規患者さんの獲得と，安定した収入増が一層困難になると予想されます。追い討ちをかけるように，現在（2020年５月），新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による患者数の減少により，2020年度は日本の大学病院全体で約5,000億円の赤字が生まれるとされ，資金ショートする大学病院が出るとも噂されています。このような社会情勢の中，将来，信大病院は生き残れるのでしょうか。信大病院は生き残るためには何をすべきなのでしょうか。

本来，医療とは，健康増進，疾病予防，急性期医療，回復期医療，慢性期医療，そして介護や在宅支援のシームレスな連携によるヘルスケア事業の一部を担っています。少子高齢化の中で，急性期医療，中でも先進医療・高難度医療だけをヘルスケアから切り離して提供するのは困難です。本来，高収益が得られない，あるいは得るべきでないヘルスケア事業は，医療から介護，在宅支援，一般市民の健康増進まで，地域の独占事業体が運営し対応すべき分野ともいえます。しかし業態としてはサービス業で

すので，独占管理すると逆にサービスが低下するリスクを内包しています。これは一部の社会主義国のヘルスケア事業を見ると明らかかも知れません。したがって，特定機能病院としての信大病院が急性期医療，先進医療，高難度医療を中心とした医療サービスで長野県医療を支え発展していくためには，回復期，慢性期医療など，県内他病院や他施設との連携をさらに強化し，全体として有機的な独占事業連合体として運営していく必要があると考えます。さらには，医療～介護だけでなく，地域における身体的・社会心理的な健康増進事業ともタイアップが必要でしょう。この点，信大病院は医学部だけでなく，他学部との先鋭領域融合研究群や，インターバル速歩などスポーツ医学分野との連携も期待できます。

今後，少子高齢化が進むわが国においては，信大病院の本来の使命である急性期医療，先進医療，高難度医療は先細ります。日本の経済的基盤が危うくなっている以上，高齢者に高難度／先進医療を提供し続けることは難しく，いずれ現在の姿のままでは信大病院は生き残れません。ではどうしたらいいのでしょうか。地域の最後の砦である信大病院が生き残る道は，地域の皆さんが信大病院は地域に必要な病院であると考え，存続を望んでくれる以外にありません。例えば，信大病院が経営破綻の危機に瀕した際に，市民県民が信大病院の存続を希望し，寄付を募ってくれるような病院になるべきだと考えています。そして，その答えが今回のCOVID-19診療にあると考えています。

COVID-19では，全国の多くの大学病院が，COVID-19患者の受け入れのための準備を行い，感染拡大地域では，多くのCOVID-19患者を治療し救命しました。院内クラスターも多く発生したため，COVID-19を受け入れた大学病院の職員にも，世間から心ない言葉が投げかけられたと聞きます。そのような状況にも関わらず，COVID-19診療に多くの大学病院が邁進しました。当院でも重症COVID-19の治療を担当し，さらなる感染拡大に向けての受け入れ準備を整えました。そして，患者さんから暖かい声をかけられ，マスクや防御服をはじめ，多くの寄付をいただきました。私は寄付をもらう度に，市民県民の皆さんが信大病院に生き残れと，励ましてくれているように感じました。信大病院が存続するためには，市民県民のニーズに基づいた医療を提供するしかありません。今回のCOVID-19診療において，信大病院には市民県民のニーズを引き出すマーケティング能力があることがよく分かりました。今後も市民県民が求める医療を担当し，そのニーズに応じたイノベーションを目指していきたいと思います。

信大病院長に就任し，⑴笑顔と笑いが絶えない病院，⑵患者さんも職員も夢を持てる病院，⑶患者さんも職員も誇れる病院にしようと，３つの目標を掲げました。幸い，信大病院では外科系内科系再編などを進めており，新進気鋭の先生方に集結していただいています。県内における高度医療や急性期医療としては最高の医療を提供できる体制になったと自負しております。今後は信大病院における最新の医療を県内外や海外へと情報発信し，患者さんや県内医療機関のみなさまにとって，決して敷居が高くない，職員の笑顔が絶えない暖かい最後の砦としての信大病院を目指していきたいと思います。

信大病院をよりよい病院にして，特定機能病院としての信大病院の役割を高めていきますので，皆様のご協力をどうか宜しくお願い申し上げます。

（信州大学医学部附属病院　病院長）