

【取組事例 1】 大都市近郊の急性期病院における働き方改革への取り組み



社会医療法人愛仁会高槻病院 院長 高岡秀幸

社会医療法人 愛仁会グループ

兵庫県・大阪府



沿革(創立61年)

- 1958年 千船診療所開設(大阪市西淀川区)
- 1966年 **千船病院開院**
- 1977年 **高槻病院開院**
- 1980年 愛仁会看護助産専門学校開校
- 1983年 **愛仁会リハビリテーション病院開院**
- 1995年 老健ユーアイ開設
- 1999年 社会福祉法人愛和会設立
- 2001年 **明石医療センター開院**
- 2008年 愛仁会総合健康センター開設
- 2009年 社会医療法人に認可
- 2016年 **尼崎だいもつ病院開院**
- 2019年 蒼龍会と合併

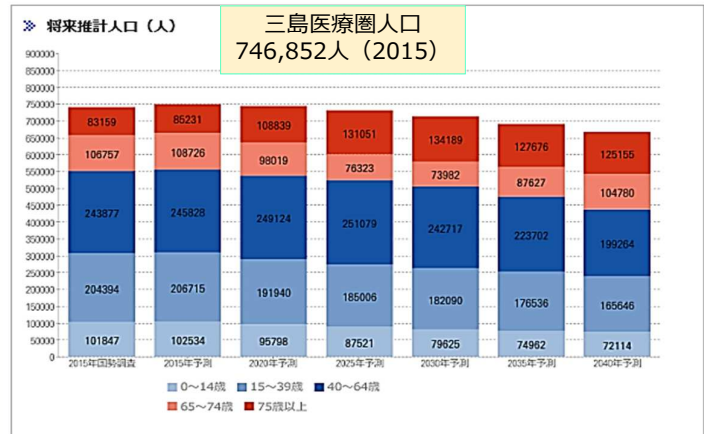
赤字: 高度急性期・急性期病院
青字: 回復期・慢性期病院

急性期病院: 3 慢性期病院: 4
看護学校: 2 健診センター: 2
介護老人保健施設: 5
総病床数 1,781床
職員数 5,842名(非常勤含む)
(2019年4月1日現在)

大阪府三島医療圏



出所：大阪がんえナビ <http://www.osaka-anavi.jp/cancer/investigate/area/>



- ・人口は2020年をピークに減少、高齢者割合も増加(2040年34.5%に増加/2010年21.5%)
 - ・2007年(H19)→2016年(H28) 医療圏市町村ごと人口推移 (H19) (H28) (増減) (H70推定)
- | | | | | | | |
|-----|----------|---|----------|----------|---|----------|
| 高槻市 | 359,065人 | → | 354,216人 | (-4,849) | → | 242,466人 |
| 茨木市 | 271,280人 | → | 281,259人 | (+9,979) | | |
| 摂津市 | 84,234人 | → | 84,941人 | (+707) | | |
| 島本町 | 29,340人 | → | 30,676人 | (+1,336) | | |
| 合計 | 743,919人 | → | 751,092人 | (+7,173) | | |

大都市近郊の急性期病院の課題 (私見)

・背景

大阪府は私立病院の割合が他府県に比して高い
 競争的な関係が主体で、「役割分担」を協議する段階にはない
 三島医療圏は人口75万人の大都市近郊の医療圏
 市民病院はない 急性期病院6施設 大学病院1施設
 高齢者の人口はしばらく増加が続く
 地域包括ケア病床が不足

・課題

増加し続ける高齢者の救急搬送への対応
 在宅復帰が困難な症例の受け皿を求めて、アライアンス連携強化
 小児周産期医療の集約化、ハイリスク化への対応

高槻病院紹介

開院年	1977年 (180床→S57:302床→S62:477床)
病床数	一般病床 477床 (看護単位19単位)
診療科目	30科 内科・外科・精神科・小児科・皮膚科・泌尿器科・産婦人科・眼科・耳鼻いんこう科・リハビリテーション科・放射線診断科・放射線治療科・病理診断科・呼吸器内科・循環器内科・消化器内科・糖尿病内分泌内科・腎臓内科・神経内科・呼吸器外科・消化器外科・心臓血管外科・整形外科・形成外科・脳神経外科・小児外科・小児脳神経外科・新生児小児科・麻酔科・急性期外科
職員数 (2019.4.1現在)	診療部194名 看護部714名 技術部219名 事務部196名 計1,323名
施設認定	臨床研修指定病院
	総合周産期母子医療センター
	地域医療支援病院・開放型病院
	大阪府がん診療拠点病院
	(財) 日本医療機能評価機構病院機能評価認定 小児救命救急センター

4

高槻病院 活動データ (2019年10月)

1日平均患者数	入院 453人 (延14,055) 外来 1,102人 (延23,137/21日)
病床稼働率・利用率	95.0% (退院患者含む) 86.5% (24時時点患者数)
平均在院日数	10.0日 (保険の規定による平均在院日数 8.4日)
紹介・逆紹介率	紹介率86.2% (65%以上) 逆紹介率58.1% (40%以上)
手術件数	473件 * 2018年度年間 5,805件 (484件/月)
分娩件数	88件 * 2018年度年間 1,256件 (うち帝王切開421件)
新入院数	1,276人 *2018年度年間 15,339人
平均単価	入院 79,861円 外来 16,767円
救急搬送数	入外合計631件 (うち入院232件) * 2018年度年間 7,697件
看護必要度	一般病棟42.1% (≥30%) 総合入院体制加算49.7% (≥30%)
在宅復帰率	98.0% (≥80%)

5

高槻病院の特色



小児・周産期医療



急性期医療・がん診療



高齢者医療



人材育成

総合周産期母子医療センター



小児センター



小児外科・小児脳外科



NICU/GCU



院内助産

MFICU



小児救命救急センター



PICU

8

産科病棟 主な概要

分娩方法別	件数 1,214件	割合
経膈分娩	832	68.5%
帝王切開 (緊急帝王切開)	415 (194)	34.2%
その他	22	

年齢別	件数
20歳未満	7
20歳代	242
30歳代	847
40歳以上	118

**35歳以上
41.8%**



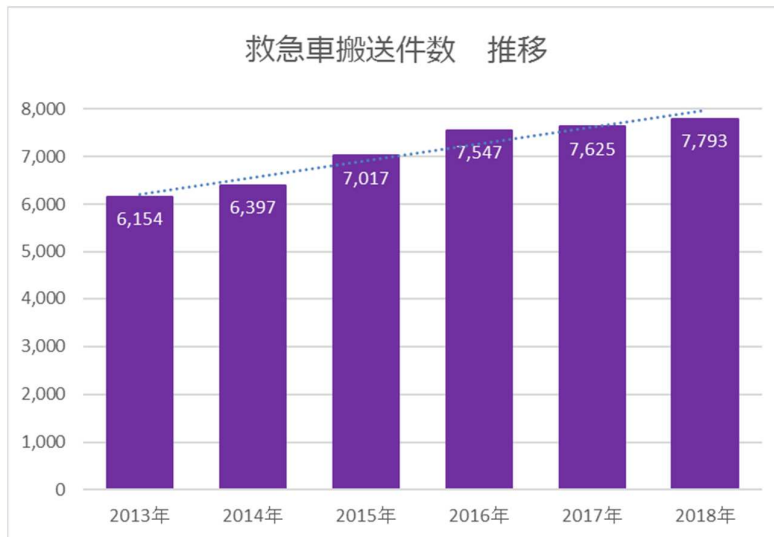
母体搬送・産科救急受け入れ (2017)

219件

9

救急医療

- ・高槻市内で発生した救急車受け入れ要請の9割以上(97.5%)を市内で収容⇒当院はそのうち3割を応需
2018年度 高槻市内発生20,233件→高槻病院収容5,571件(27.5%)
- ・2018年度年間7,793件の救急車を応需
- ・2018年度救急搬送不応需率4.7% (388件/年)



心臓・大血管センター (2018年4月開設)

TAKA TSUKI Cardiovascular Center



心臓・大血管センター長
大北 裕

循環器内科・循環器外科のみならず、他職種との連携の下、大動脈疾患・心臓疾患から四肢末梢血管疾患まで全ての循環器病を包括して、予防医療からリハビリテーションまで総合的に幅広く対応できるセンター作りを進めています

6つの特色

1. 地域医療への貢献
2. きめ細やかなチーム診療による高度循環器医療の提供
3. 診療体制の強化
4. 関連他科との連携による切れ目のない診療体制
5. 最先端の臨床研究と人材の育成
6. 早期社会復帰

執刀数

虚血性心疾患	500例
弁膜症	1,300例
胸部大動脈	1,500例

心臓・大血管センター スタッフ

センター長	心臓血管外科
* 心臓血管外科 医師	3名
* 循環器内科 医師	14名

対象疾患

- I 大動脈疾患**
◎大動脈瘤 ◎大動脈解離
- II 心臓疾患**
◎弁膜症 ◎虚血性心疾患 ◎心筋疾患 ◎冠動脈疾患 ◎心不全 ◎不整脈[※]
(※不整脈に関する疾患は循環器内科で診療しております)
- III 末梢血管疾患**
◎閉塞性動脈硬化

人材育成

専門看護師 2人

- ・小児看護
- ・母性看護

認定看護師 15人

- ・救急看護 (2)
- ・集中ケア (1)
- ・新生児集中ケア (2)
- ・感染管理 (2)
- ・がん性疼痛 (1)
- ・皮膚排泄ケア (1)
- ・緩和ケア (1)
- ・乳がん看護 (1)
- ・糖尿病看護 (1)
- ・慢性心不全看護 (1)
- ・慢性呼吸器疾患看護 (1)
- ・認知症看護 (1)
- ・がん化学療法看護 (1)



初期臨床研修

- NPO 法人卒後臨床研修評価機構 (JCEP) 認定
- 例年14名 (大学とのたすきがけ研修2名を含む) の初期臨床研修医を受入れ

特定行為研修

特定行為	人数
呼吸器関連(血液ガス採血、気管チューブの調整)	1
創傷管理関連(壊死組織の除去、陰圧閉鎖療法)	2
血糖管理コース(インスリン投与量の調整)	2
循環動態に係る薬剤投与関連(カテコラミン、降圧剤、利尿剤、糖質輸液等)	2
透析関連	2



初期研修医 H29年度生

2019年度 初期臨床研修マッチング結果から

募集定員 プログラム一位指名数

成人系 9名

→成人系 26名

小児科 3名

→小児科 6名

臨床研修病院人気ランキング

市中病院

- ・大阪府 **1位** (266%)
- ・近畿圏 3位

2019	2018	2017	施設名	都道府県	募集定員	1位希望人数	定員充足率
1(→)	1	4	虎の門病院	東京都	24	67	279.2%
2(↑)	13	7	国立国際医療研究センター	東京都	32	64	200%
3(↑)	23	10	横浜国立大学市民病院	神奈川県	19	57	300%
4(↓)	2	1	聖路加国際病院	東京都	24	55	229.2%
5(↓)	4	2	武蔵野赤十字病院	東京都	10	54	540%
6(→)	6	3	亀田総合病院	千葉県	24	48	200%
7(↑)	22	14	NTT東日本関東病院	東京都	12	46	383.3%
8(↑)	18	12	兵庫県立尼崎総合医療センター	兵庫県	24	45	187.5%
9(↑)	10	16	横浜労災病院	神奈川県	15	42	280%
9(↓)	8	13	国立病院機構九州医療センター	福岡県	28	42	150%
11(↓)	10	28	さいたま赤十字病院	埼玉県	13	40	307.7%
12(↑)	77	167	国立病院機構仙台医療センター	宮城県	16	39	243.8%
13(↑)	33	54	上尾中央総合病院	埼玉県	19	37	194.7%
13(→)	13	6	福徳医科大学埼玉医療センター ※	埼玉県	50	37	74%
15(↑)	16	24	飯塚病院	福岡県	17	36	211.8%
16(↑)	30	44	聖隷浜松病院	静岡県	16	35	218.8%
16(↑)	30	34	自治医科大学附属さいたま医療センター ※	埼玉県	29	35	120.7%
18(↓)	5	7	日本赤十字社医療センター	東京都	18	34	189.9%
19(↓)	12	18	国立病院機構東京医療センター	東京都	27	33	122.2%
20(↓)	3	4	関東労災病院	神奈川県	12	32	266.7%
20(↑)	27	71	加古川中央市民病院	兵庫県	12	32	266.7%
20(↑)	47	21	高槻病院	大阪府	12	32	266.7%
20(↓)	17	22	大阪市立総合医療センター	大阪府	15	32	213.3%

一般向け市民研修会

第2回高槻病院キッズセミナー
「“外科医”ってどんな事をするの？」

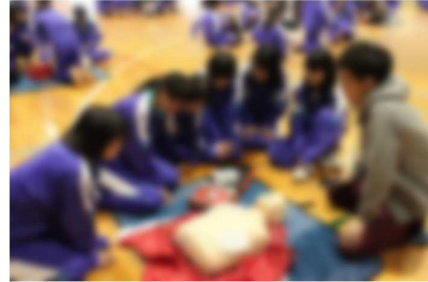


手術室見学



糸結び・皮膚縫合

市立中学校で応急処置講習会



内視鏡トレーニング



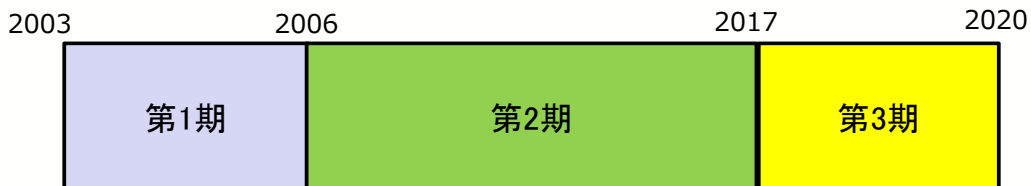
ブタの心臓を使った
ウエットラボ体験

関西大学中等部での「いのちの授業」



14

働き方改革への取り組み：全体の流れ



神戸赤十字病院時代
(循環器内科部長)

高槻病院時代
建て替え前
(循環器内科部長)

高槻病院時代
建て替え後
(院長)

働き方改革への取り組み：第1期

神戸赤十字病院時代（循環器内科部長） 2003-2006

2004年 新臨床研修制度の義務化

研修制度の移行期なので一時的に若い即戦力が不足した

「医療崩壊」という言葉がマスコミに取り上げられていた時代

神戸赤十字病院 310床（ICU10床） 24診療科 急性期病院

兵庫県災害医療センター 30床（ICU10床 HCU8床）3次救急のみに特化

⇒神戸赤十字病院との共同運用

研修医はいない

循環器内科スタッフ3名

心臓血管外科スタッフ2名



16

働き方改革への取り組み：第1期

神戸赤十字病院時代（循環器内科部長） 2003-2006

部長としてできる事を模索

兵庫県災害医療センターの救急部部長に学ぶ

主治医制が基本の時代であったが

毎朝、カンファレンスをしてすべての患者の情報を共有する

3人しかいないが毎月一回は病院から呼ばれない週末を作る

⇒オフコール制を開始



17

働き方改革への取り組み：第2期

愛仁会高槻病院時代前半(循環器内科部長) 2006-2017

愛仁会高槻病院 477床 30診療科 急性期病院

初期研修医は1学年12名という恵まれた環境だが、循環器内科は再出発
循環器内科スタッフ3名 当初PCIができるのは部長1人

(現在は14名)

心臓血管外科スタッフ1名

(現在は4名)

オフコール制を再開したものの、
すべての緊急カテーテル治療には出動

一旦主治医制に戻らざるを得なくなった



18

働き方改革への取り組み：第2期

愛仁会高槻病院時代前半(循環器内科部長) 2006-2017

愛仁会高槻病院 477床 30診療科 急性期病院

産婦人科部長の取り組みに学ぶ

愛仁会高槻病院は総合周産期母子医療センターで出産は1200/年
OGCS(大阪府の産科救急搬送システム)による受け入れが220/年
産婦人科 スタッフ8名 後期研修医2名

スタッフの健康維持と自由時間の創出

- ・複数主治医制 3チーム
- ・当直の翌日は午後からフリー
- ⇒産科外来はチーム内で持ち回り
- ・当直がすべての産科入院患者を診る
- ⇒引継ぎの徹底
- 朝の新入院カンファ
- 夕の引継ぎカンファ



19

働き方改革への取り組み：第2期

愛仁会高槻病院時代前半(循環器内科部長) 2006-2017

愛仁会高槻病院 477床 30診療科 急性期病院

新生児科部長の取り組みに学ぶ

NICU21床・GCU27床

新生児の最小出生体重286g

小児科 スタッフ20名 後期研修医4名

- ・当直の翌日は朝から帰る
- ・当直がすべての入院患児を診る

⇒引継ぎの徹底

朝の多職種NICUラウンド

夕の引継ぎカンファ



20

働き方改革への取り組み：第3期

愛仁会高槻病院時代後半(院長) 2017-現在

愛仁会高槻病院 477床 30診療科 急性期病院

救急搬送が7000/年を超える

特に高齢者の搬送数が増加

複数の疾患を抱える、フレイル、社会的弱者

臓器別診療科にあてはまらない

各科が順番に担当する(7:3)

入院期間の延長

良いアウトカムが必ずしも得られない

高齢者医療に取り組む専門科が必要

⇒**総合内科の新設**

臓器別診療科は本来診るべき患者さんに専念して対応

(各専門診療科の本来の価値が問われた)



21

働き方改革への取り組み：第3期

タスクシフト

- ・**看護師による特定行為(41行為)⇒パッケージ化**
 関係学会が推進
 - ・外科術後管理
 - ・術中麻酔管理
 - ・在宅、慢性期
 特定行為研修を終えた看護師:10名
 術中麻酔管理パッケージ研修を終えた看護師:2名
- ・**診療看護師(NP)の導入**
 2009年から制度化
 5年以上のNSの経験・病院長の推薦
 2年間の養成大学院での教育 10校・250名
 米国のNPやPAとは異なる
 総合内科所属3名体制 心臓血管外科所属1名(予定)

働き方改革への取り組み：第3期

- ・**複数主治医制の拡大**
 循環器内科・産婦人科から拡大
 総合内科ではさらに徹底
 ひたすら「**主担当医**」に電話をかける
 時代は終わった
 NPも診療チームの一員

特集 迫られる医師の働き方改革



時短に効く複数主治医制や業務委譲 働き方改革を実現する4つの切り札

全ての病院にいつ労働者の調査が入ってもおかしくない状況では、今すぐ医師の働き方改革に取り組んでいくしかない。働き方改革を進める上で切り札となるであろう4つの方策を、先進的な取り組みを実践している施設を例に紹介する。

切り札 その1 複数主治医制

医師の時間外労働を減らす有力な方策の1つが複数主治医制だ。手術時間が長い心臓血管外科などでは以前から、複数の医師による患者情報の共有が自然と行われてきた。それが今、時間外労働の削減を実現する手法として改めて注目されている。

10年以上前に労働者の立入調査を受けた愛仁会高槻病院(大阪府高槻市)は、5年ほど前に循環器内科と産婦人科で複数主治医制を導入した。「長時間労働になりやすい2診療科への複数主治医制の導入により、医師の稼働を助くことが目的だ」と院長の高岡秀幸氏は説明する。

例えば循環器内科には、専門医の取得を目指す専攻医6人を含め12人

崩す医師もいた。複数主治医制によって「呼び出されない日」ができたことで、安心して睡眠を取れたり、気分転換できるようになったと現場の医師から聞いている(高岡氏)。以前は学会などで病院を離れている際、出張先に病院から電話がかかってくることは当たり前だったが、それもなくなった。

2014年の開院当初から変形時間労働制を導入し、土日診療を行ってきた昭和大学江東豊洲病院でも、一部診療科で実質的な複数主治医制を導入している。10人の医師がいる循環器内科は、同病院でも多忙な科の一つ。同科では患者ごとに主治医を1人決めるが、残り9人の医師もその患者の情報を共有し、サブ主治医的な役割を果たしている。

日中の勤務時間は主に主治医が診るが、17時以降はCCU当直医に管理

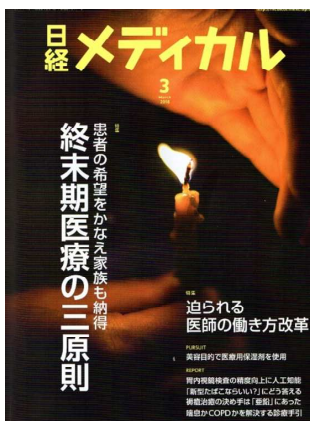
診療看護師がICUでドレーンを抜去する



(提供:東京ベイ・浦安市川医療センター)

切り札 その2 タスクシフティング

医師の仕事の一部を他職種に委譲・共有する、タスクシフティングやスケアリングも医師の時間外労働



働き方改革への取り組み：第3期

・タスクシェア

総合内科部長の取り組み

整形外科・皮膚科とのコラボ

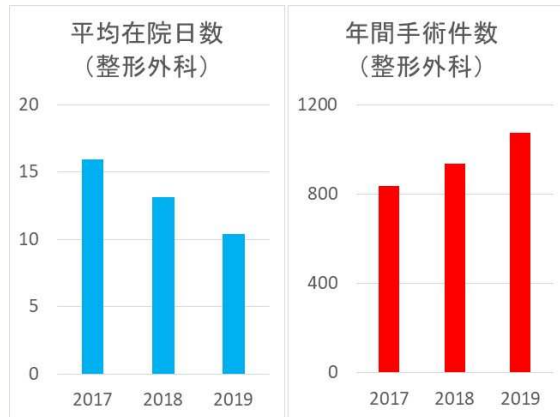
大腿骨近位部骨折・胸腰椎圧迫骨折

壊死性筋膜炎

小児科部長の取り組み

小児外科・小児脳外科・整形外科とのコラボ

小児の外傷(主科は小児科)



働き方改革への取り組み：今後の展望

総合内科と外科系診療科のコラボ

形成外科(高齢者の外傷)

重症下肢虚血

心臓血管外科とNPのチーム医療

開心術のICU管理

救急外来のER化とシフト制への移行

事務系・技術系を含めたあらゆる業務フローの見直し

etc

近畿の医師700人が選ぶ
「働きたい病院」ランキング
(m3.com)

順位	病院名	1位	2位	3位	合計点
1	(大阪) 北野病院	21	18	23	122
1	(兵庫) 神戸市立医療センター中央市民病院	18	23	22	122
3	(大阪) 淀川キリスト教病院	15	21	17	104
4	(大阪) 住友病院	17	16	15	98
4	(大阪) 関西電力病院	15	17	19	98
6	(大阪) 大阪市立総合医療センター	11	22	18	95
7	(大阪) 高槻病院	19	8	12	85
8	(京都) 京都大学医学部附属病院	20	6	10	82
9	(大阪) 大阪国際がんセンター	19	7	6	77
10	(京都) 京都第一赤十字病院	13	14	7	74
11	(大阪) 大阪警察病院	14	11	9	73
11	(兵庫) 甲南病院	13	14	6	73
13	(大阪) ヘルランド総合病院	7	20	11	72
14	(京都) 国立病院機構 京都医療センター	15	10	6	71
15	(大阪) 大阪大学医学部附属病院	12	15	4	70
16	(大阪) 市立豊中病院	13	9	12	69
17	(奈良) 奈良県総合医療センター	14	7	12	68
18	(大阪) 大阪赤十字病院	11	10	13	66
19	(京都) 京都市立病院	13	7	10	63
20	(京都) 京都第二赤十字病院	10	7	15	59
21	(大阪) 大阪急性期・総合医療センター	6	14	12	58
22	(三重) 桑名市総合医療センター	6	14	11	57

働き方改革への取り組み：結語

医師をはじめ職員の肉体的な疲弊・精神的な燃え尽きに至らないように組織的に効率的に対応する

何をするにしても、ミドルマネジメント層が重要なので優秀な人材を集める



ご清聴ありがとうございました