

大学附属病院と地域中核病院 での働き方改革の取り組み —地域で救急医療を考える—



Peace and compassion all over the world

地方独立行政法人新小山市民病院 理事長・病院長
佐田 尚宏

Since 2013

Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital



利益相反の開示

発表者名: 佐田 尚宏

演題発表に関連し、発表者に開
示すべき利益相反関係にある企
業などはありません。

略 歴

- 1960年 1月 滋賀県大津市で出生
- 1984年 3月 東京大学医学部 卒業
- 1984年 6月 東京大学医学部第一外科入局
- 2000年 4月 自治医科大学 消化器・一般外科 講師
- 2007年10月 自治医科大学消化器・一般外科・鏡視下手術部 教授
- 2015年 1月 自治医科大学消化器・一般外科 教授(講座主任)
(2019年～：消化器一般移植外科)
- 2015年 4月－2022年 3月 自治医科大学附属病院 病院長
- 2019年 4月－2025年 3月 自治医科大学 医学部 外科学講座 主任教授
- 2025年 4月－present 独立行政法人新小山市民病院 理事長・病院長



Since 2013
Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital



栃木県の人口と医療(2025年7月現在)

14市11町

- ▶ **栃木県** **1,870,838人**
- ▶ **宇都宮市** **511,147人**
- ▶ **小山市** **166,046人**
- ▶ **栃木市** **148,934人**
- ▶ **足利市** **137,328人**
- ▶ **那須塩原市** **113,082人**
- ▶ **佐野市** **110,975人**
- ▶ **鹿沼市** **89,815人**
- ▶ **真岡市** **76,274人**
- ▶ **下野市** **58,763人**



医師偏在指数：全国**31**位



Jichi Medical University Hospital



二次保健医療圏

[illegible]

栃木県の人口と医療(2025年7月現在)

| | 二次保健 医療圏 | 人口(人) | 面積 (km ²) | 人口密度 (人口/面積) | 構成市町 |
|---|-------------|-----------|--------------------------|-----------------|------------------------------------|
| 1 | 県北 | 357,739 | 2,229.5 | 160.5 | 大田原市、矢板市、那須塩原市、さくら市、那須烏山市、塩谷町、高根沢町 |
| 2 | 県西 | 165,564 | 1,940.5 | 85.3 | 鹿沼市、日光市 |
| 3 | 宇都宮 | 513,257 | 416.9 | 1,231.1 | 宇都宮市 |
| 4 | 県東 | 135,076 | 563.8 | 239.6 | 真岡市、益子町、茂木町、市貝町、芳賀町 |
| 5 | 県南 | 470,575 | 723.6 | 650.3 | 栃木市、小山市、下野市、上三川町、壬生町、野木町 |
| 6 | 両毛 | 252,820 | 533.8 | 473.6 | 足利市、佐野市 |
| | 計 | 1,895,031 | 6,408.1 | 295.7 | (2023年10月1日現在) |

| 区分 | 医師偏在指標 | 順位 | 区域設定 (現在) | 不足医師数 (2036年) |
|-----|--------|---------|--------------|------------------|
| 栃木県 | 216.7 | 31/47位 | — | +98人 |
| 県南 | 348.1 | 15/335位 | 医師多数区域 | +1,049人 |



栃木県の人口と医療(2025年7月現在)

①自治医科大学附属病院(下野市)

許可病床数：1,132床

3次救命救急センター

②獨協医科大学病院(壬生町)

許可病床数：1,195床

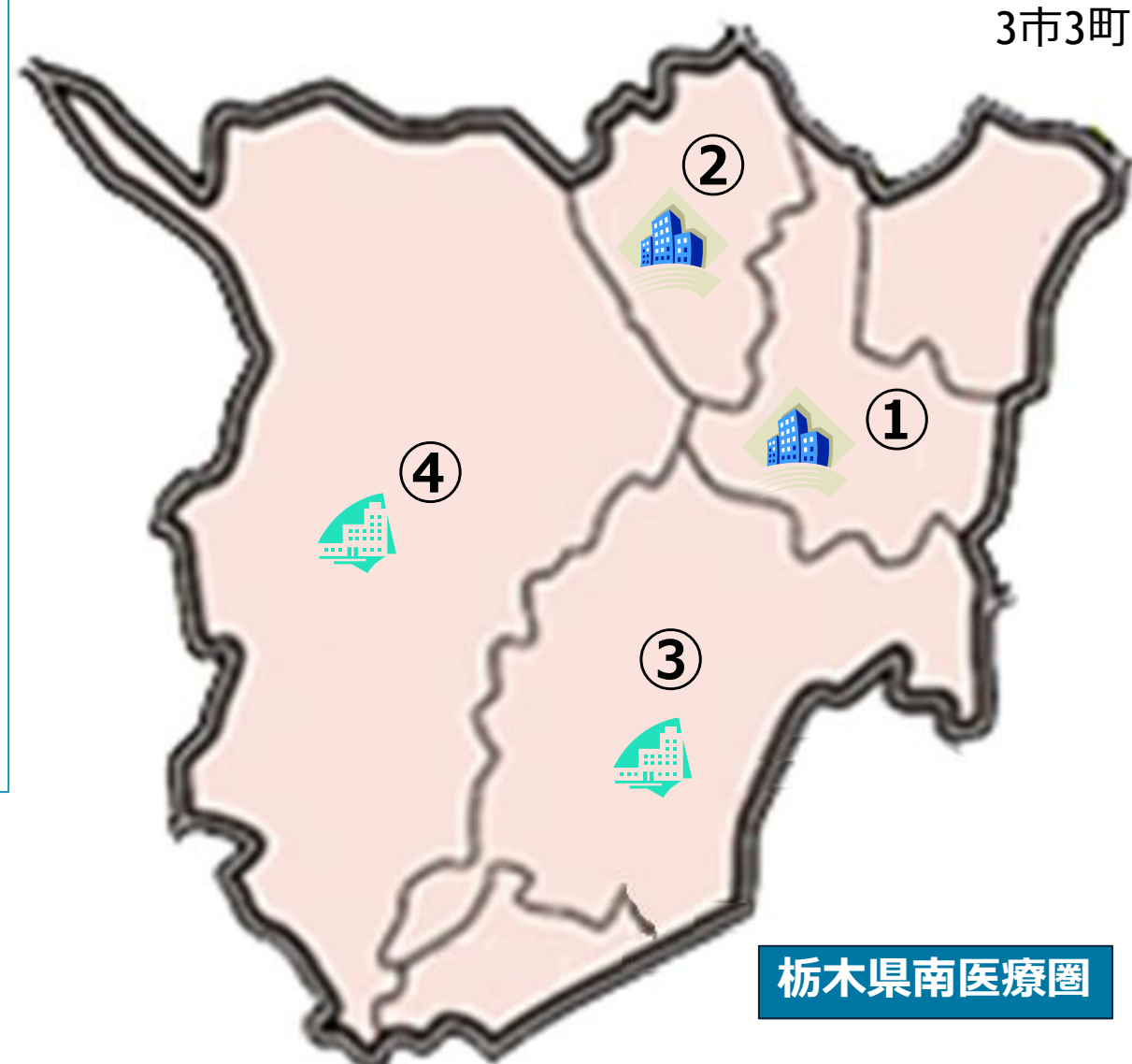
3次救命救急センター

③新小山市民病院(小山市)

許可病床数：300床

④TMCしもつが病院(栃木市)

許可病床数：307床



栃木県南医療圏

自治医科大学附属病院(2022年4月現在)

- ▶ 許可病床数：1,132床(稼働病床数：1,077床)
- ▶ 診療科：47科
- ▶ 職員数：2,774人(+1)
 - ▶ 医師 769人(+14)
 - ▶ 看護師 1,419人(-19)
 - ▶ 医療技術系 441人(+4)
 - ▶ 事務系 145人(+2)

2021年度患者数(前年比)

外来受診者数：601,338人(+3.8%)
入院患者延数：327,230人(+0.9%)
新入院患者数：22,862人(+3.7%)



2015年4月～2022年3月

自治医科大学附属病院 病院長

普通の人が
普通に仕事をして
最高の成績を
出す病院

働き方と考え方の多様性
(Diversity)

まずは最低限の人員確保 と 業務の効率化・働き方改革

2040年外科診療の持続可能性
(sustainability)を確保するために



Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

Since 2013



2012-2020年

抜本的な 当直制度改革

センター当直制度の導入

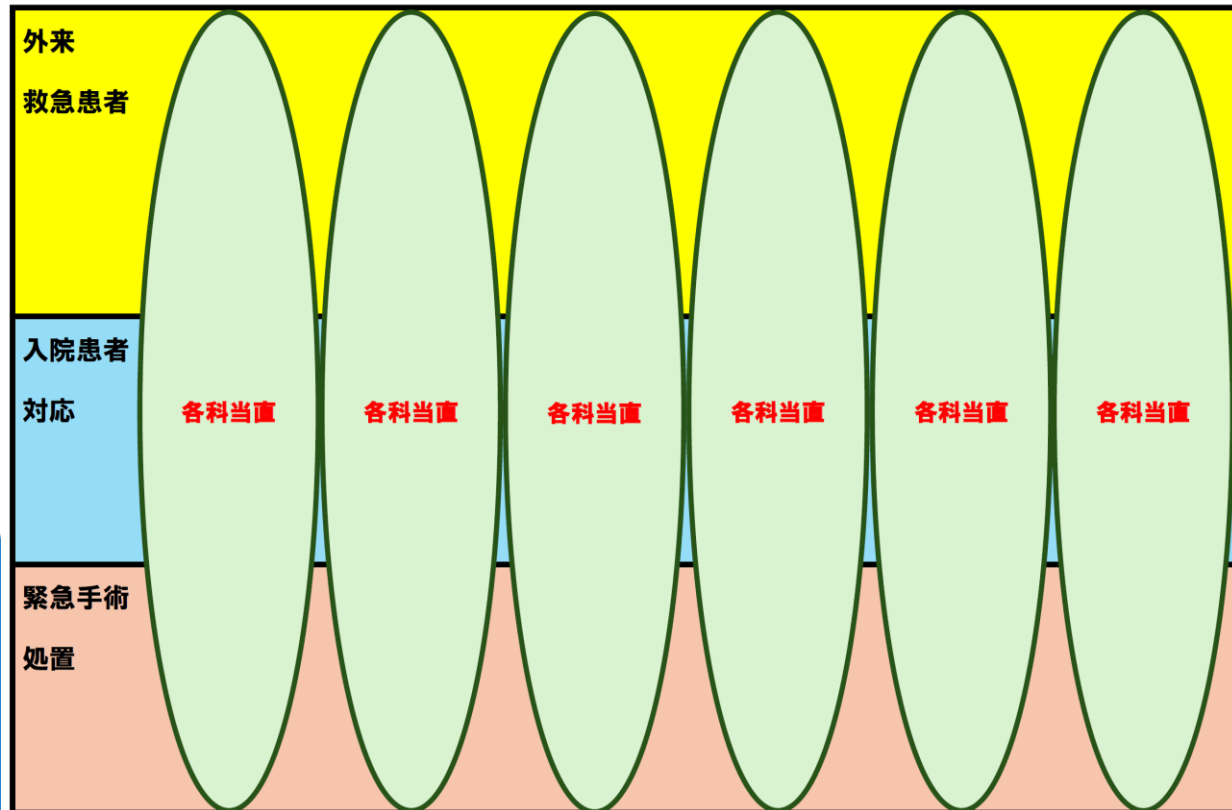
22 : 00-7 : 00の宿直勤務の新設



センター当直制度の導入(2015年11月)

当直者数(夜間勤務者)
2012年：44人(翌日勤務)

深夜帯(22：00-6：00)
救急外来受診者数：約10人



センター当直制度の導入(2015年11月)

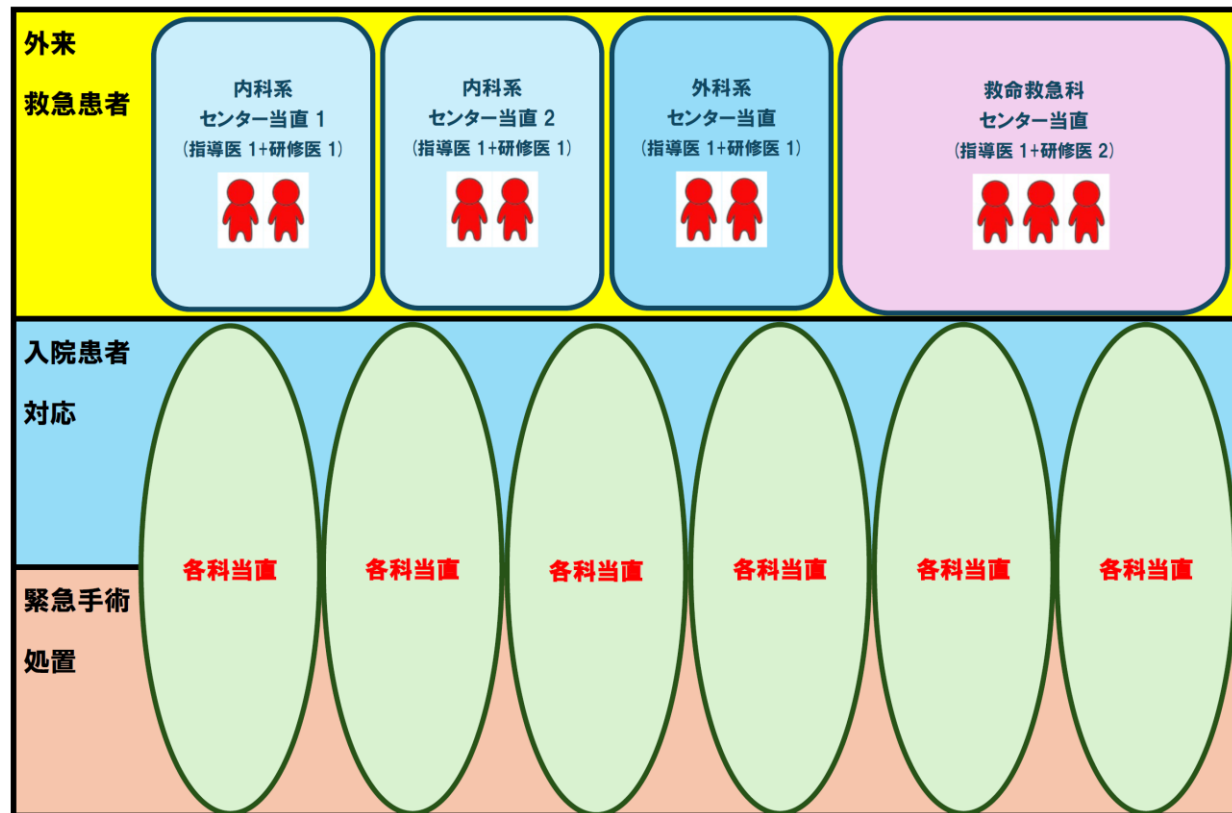
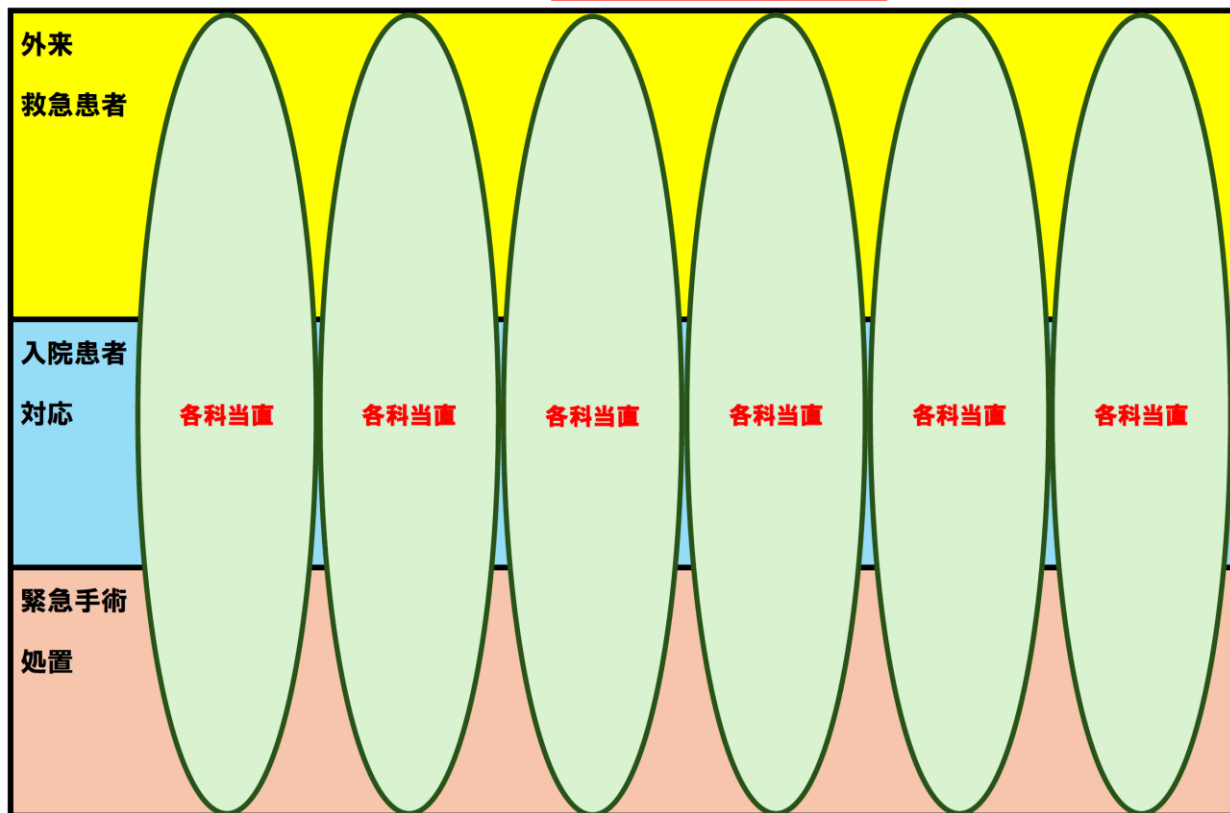
当直者数(夜間勤務者)
2012年：44人(翌日勤務)

深夜帯(22:00-6:00)
救急外来受診者数：約10人

2012年に最初の提案⇒各科から猛反対

▶ センター当直の設置(2015年11月)

- ▶ 救急外来担当：指導医4名+レジデント5名(翌日は原則的に休み)
- ▶ 病棟当直
 - ▶ 軽微なコールの縮減、手術・IVRなどのコンサルトに限定
- ▶ 看護師によるトリアージ
 - ▶ 夜間・休日・時間外はトリアージナースが受診の応諾を権限を持って判断



センター当直制度の完成(2019年11月)

当直者数(夜間勤務者)
2012年：44人(翌日勤務)

当直者数(夜間勤務者)
2024年：26人(翌日休み)

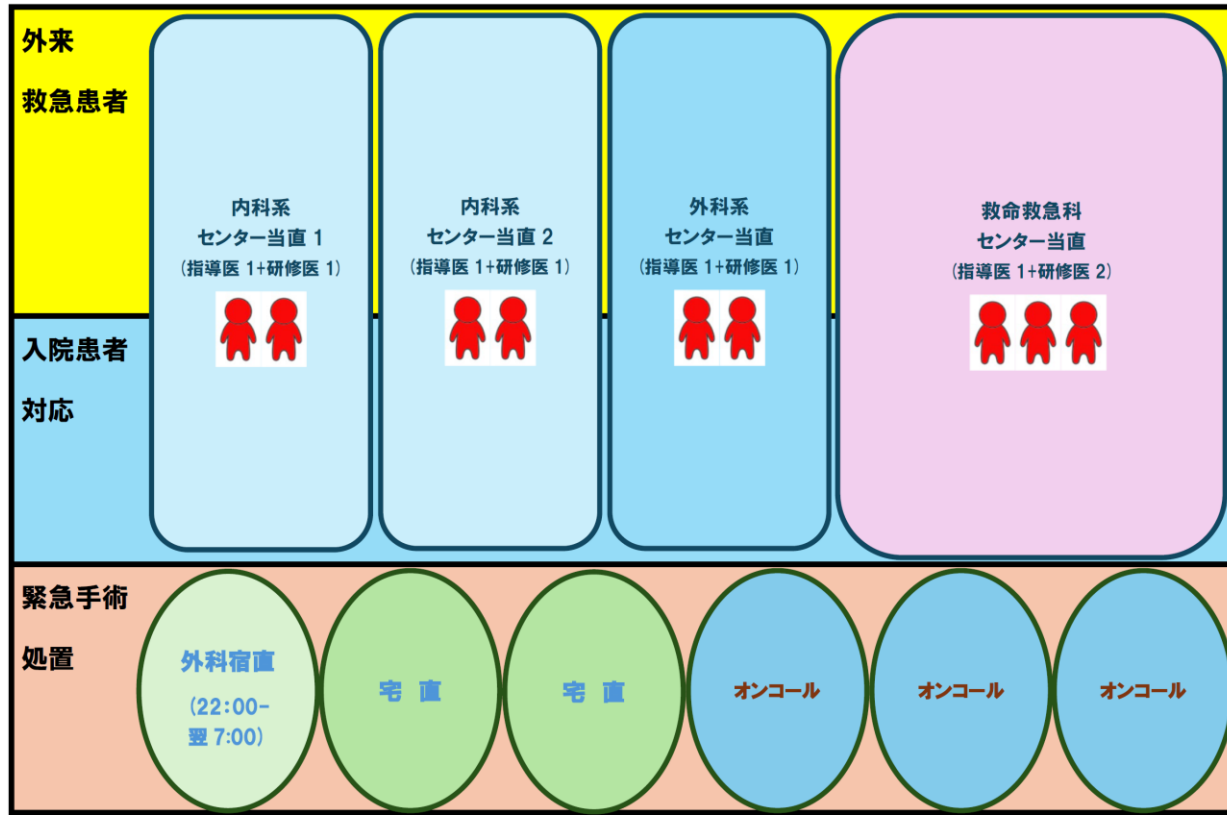
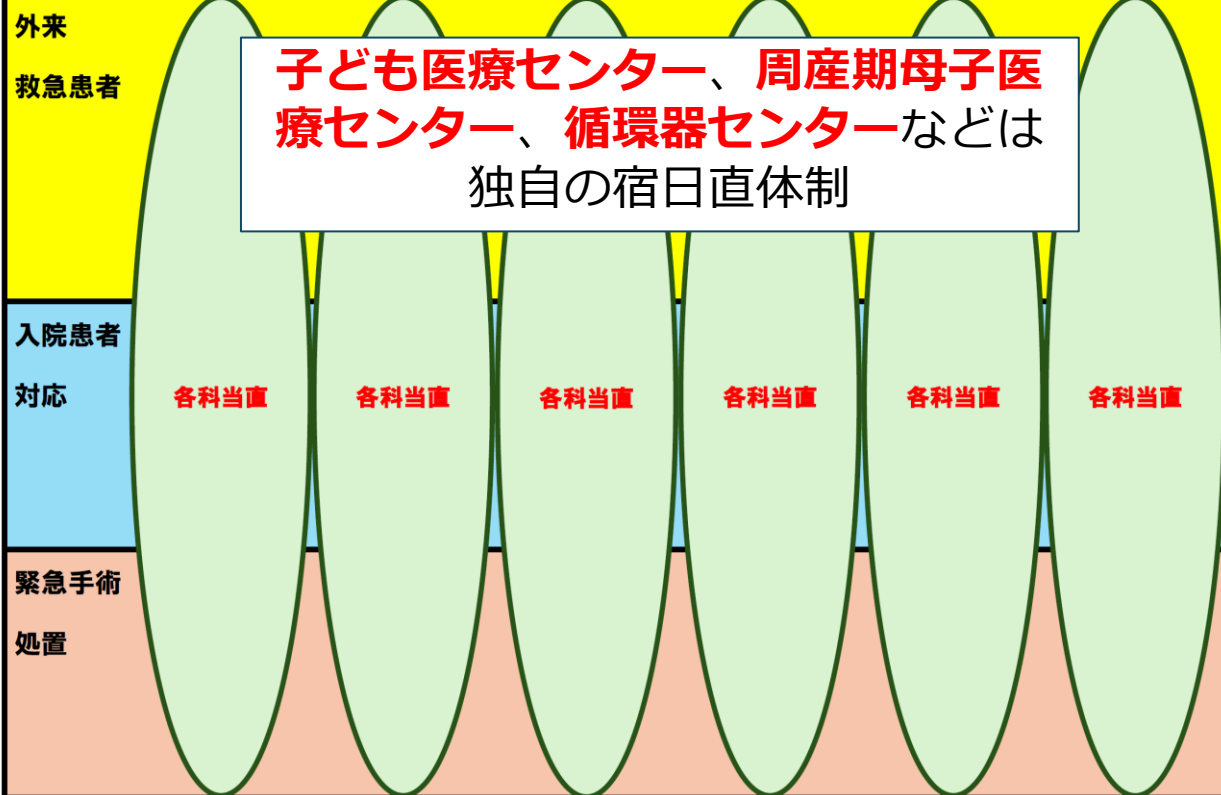
2012年に最初の提案⇒完成までに7年

救命救急センターS
評価のために「外科
医」「整形外科医」
「脳神経外科医」が
24時間365日常駐す
ることが必要

▶ センター当直制度の完成(2019年11月)

- ▶ 病棟からのコールにも対応
- ▶ 病棟当直
 - ▶ 可能な限り宅直・オンコール化
- ▶ 外科宿直許可の取得
 - ▶ 22:00-翌日7:00 (9時間：勤務間インターバル相当)

子ども医療センター、周産期母子医
療センター、循環器センターなどは
独自の宿日直体制



2018-2020年

新たな 労務管理の導入

2018年医師を対象とする36協定締結

2019年裁量労働制・変形労働時間制の導入

働いた人を働いただけ手当とする制度



新しい労務管理制度の導入(2019年4月)

裁量労働制・変形労働制導入を踏まえた医師の働き方改革

| 区分 | 1日の勤務形態 | 備考 |
|---------|---------------|------|
| 裁量労働制 | みなし8時間（週5日勤務） | |
| 変形労働時間制 | 10時間（週4日勤務） | 外勤あり |
| | 8時間（週5日勤務） | 外勤なし |

管理監督者：
診療科長・センター長
裁量労働制：
教授・准教授
変形労働時間制：
講師・助教
シニアレジデント
ジュニアレジデント

現在は初期研修医を含
めて総ての職階で
1日10時間(週4日勤務)

- ◆ 2018年8月 医師を対象とした36協定締結
- ◆ 2019年4月 働き方改革関連法案施行
- ◆ 2024年3月 医師を対象とした猶予期間終了

外科医の働き方改革を実現する

第122回日本外科学会定期学術集会 2022年4月14日 熊本城ホール

特別企画2：外科医の働き方改革と特定行為研修修了者の協働

当院における地域医療を守る 抜本的働き方改革の取り組み

自治医科大学 外科学講座 消化器一般移植外科学部門¹⁾

自治医科大学 看護学部²⁾

佐田 尚宏¹⁾、清水 敦¹⁾、村上 礼子²⁾



Jichi Medical University Hospital



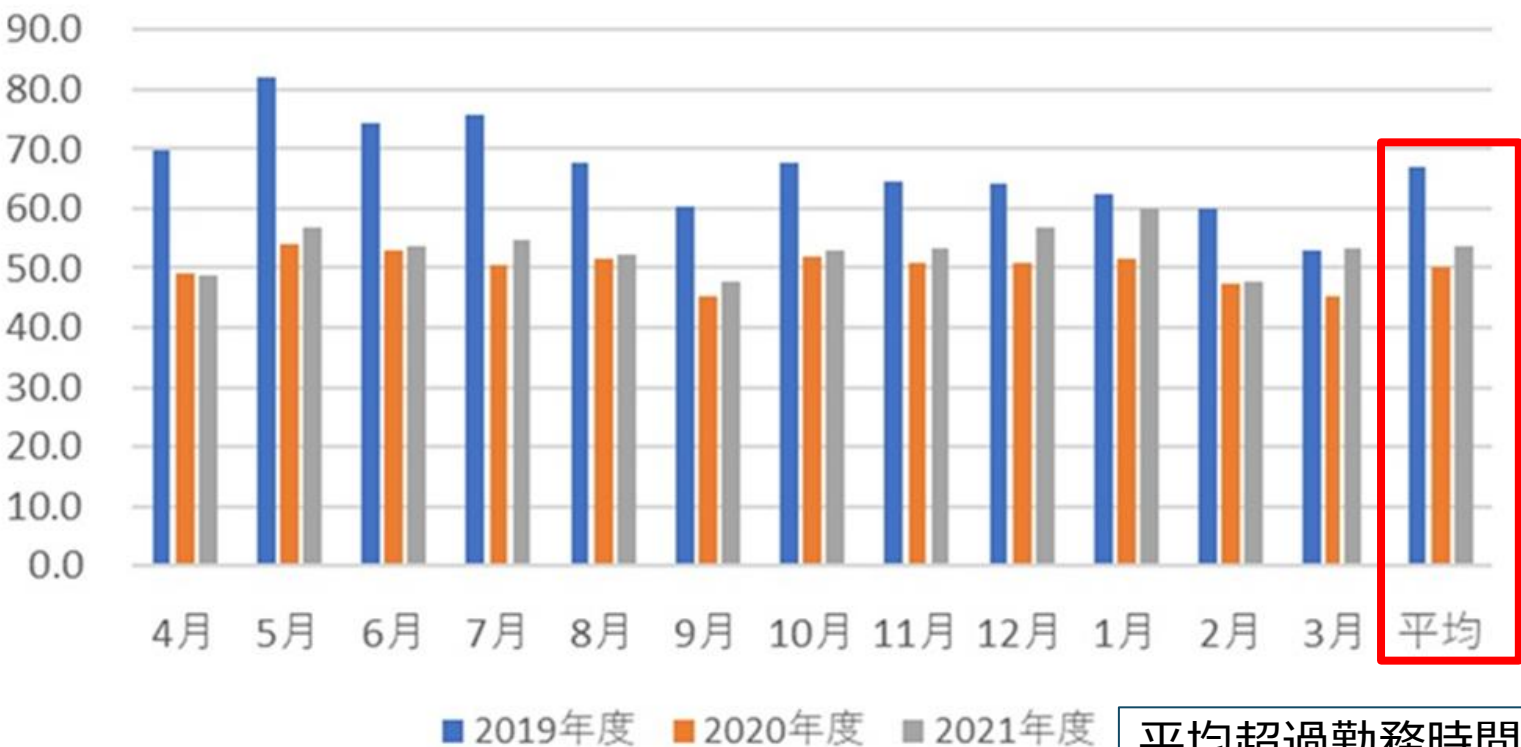
Anniversary

Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

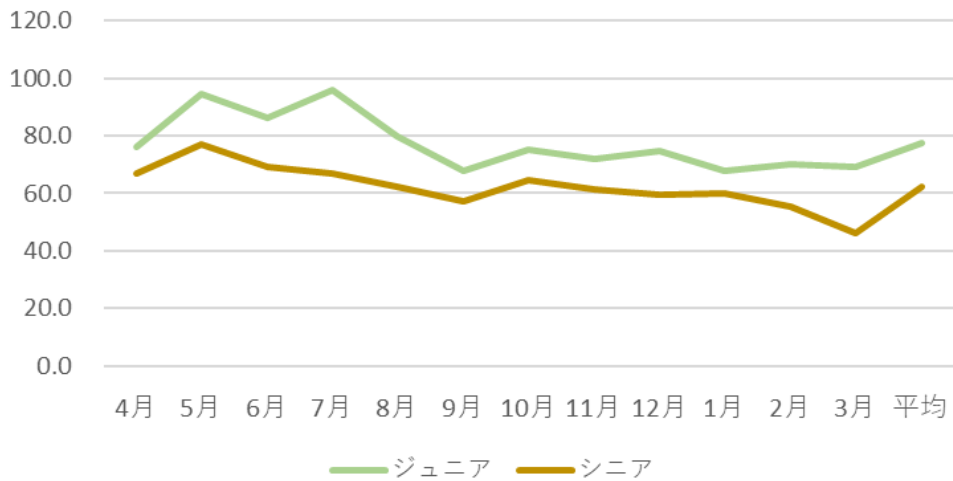
2024年に向けての働き方改革推進(2023年の現状)

- ▶ **2019年 4月** 裁量労働制・変形労働時間制導入
- ▶ **2019年11月** センター当直の病棟対応開始
- ▶ **2020年 4月** 外科系宿直(22：00-7：00)導入

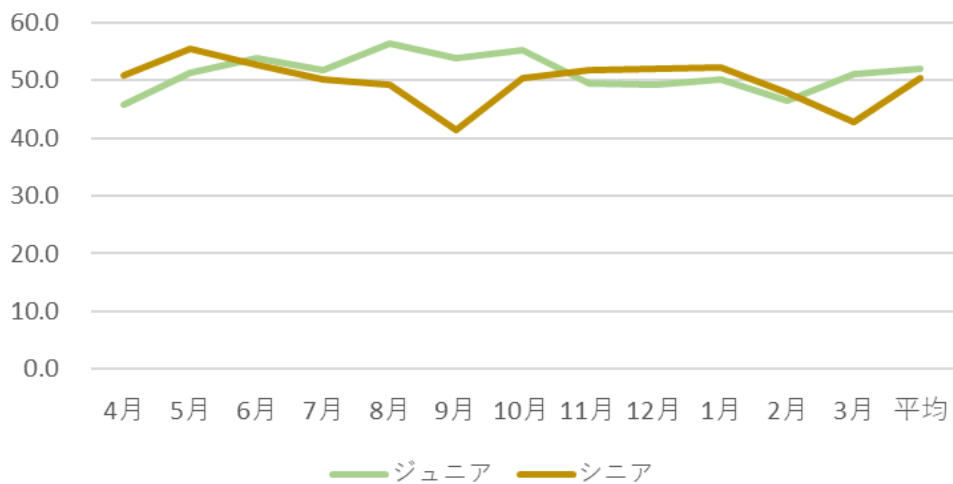
レジデント1人あたりの月平均超過勤務時間



ジュニア・シニアレジデント別の超過勤務時間(2019年)



ジュニア・シニアレジデント別の超過勤務時間(2020年)

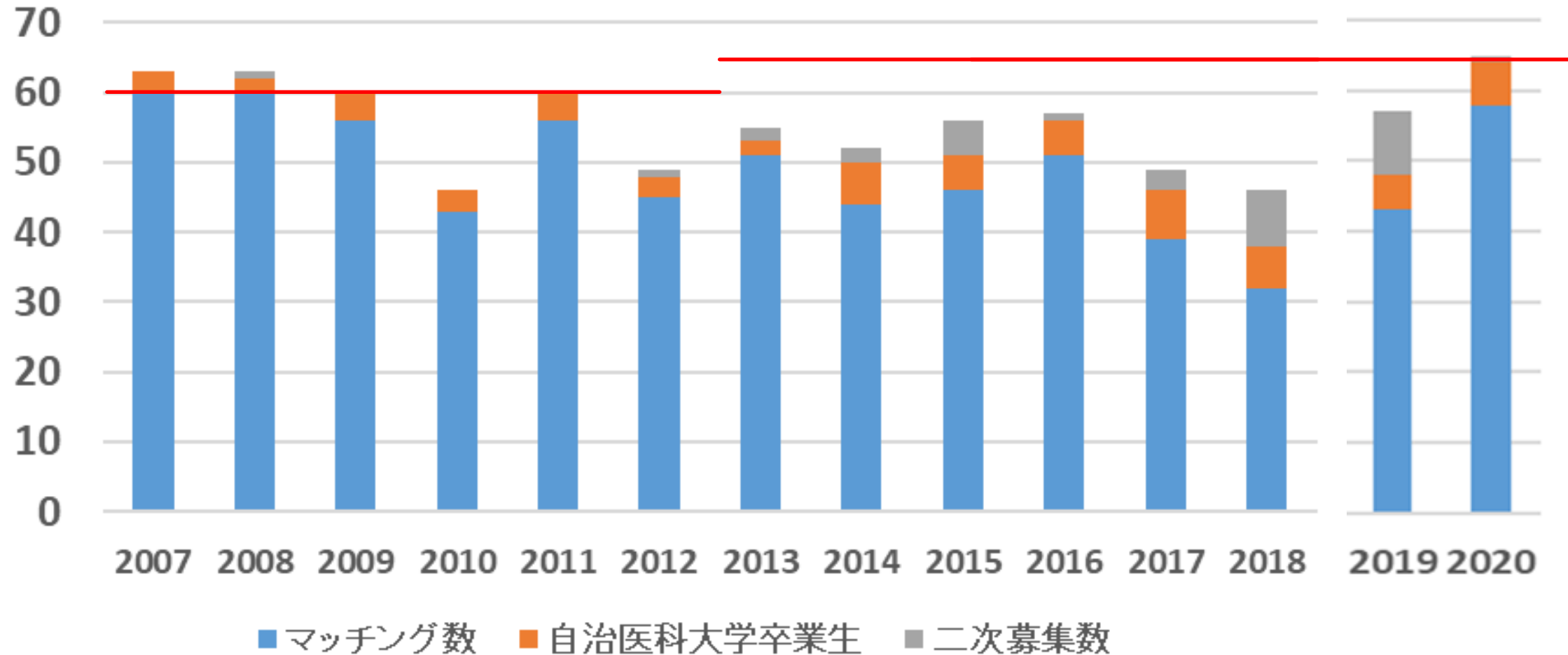


平均超過勤務時間：2019年度66.8時間⇒2020年度50.2時間(-25%)

初期研修医マッチング

2020年：2008年以来12年ぶりのフルマッチ達成

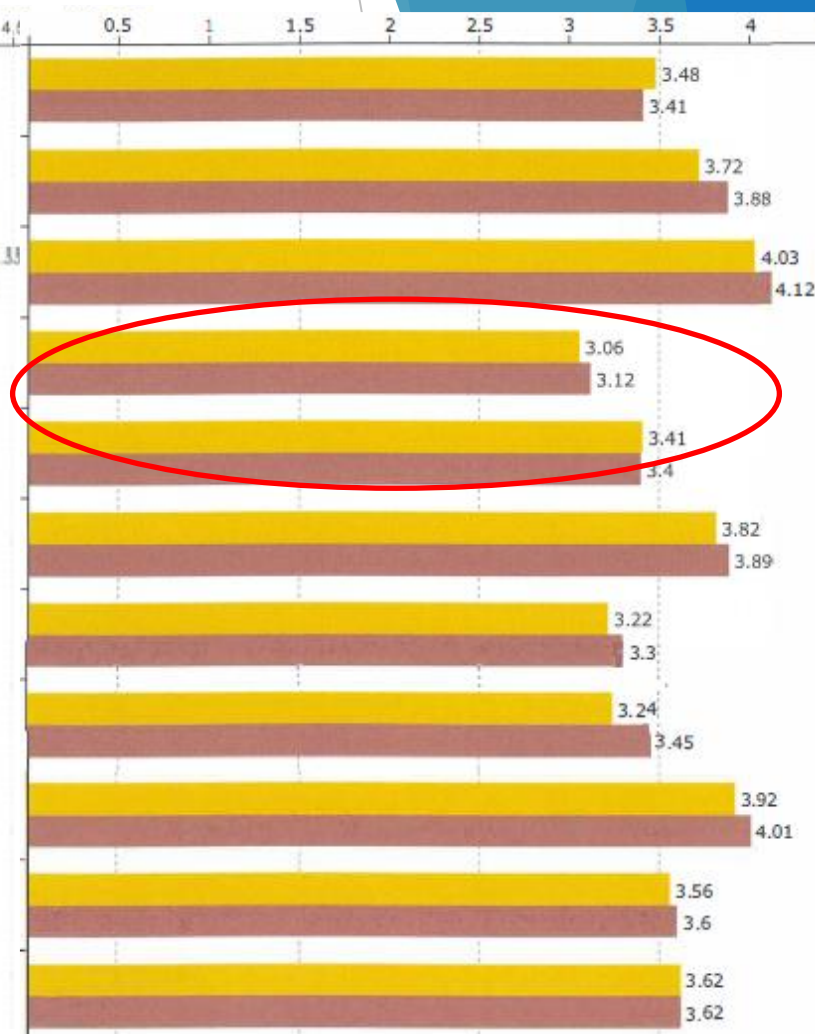
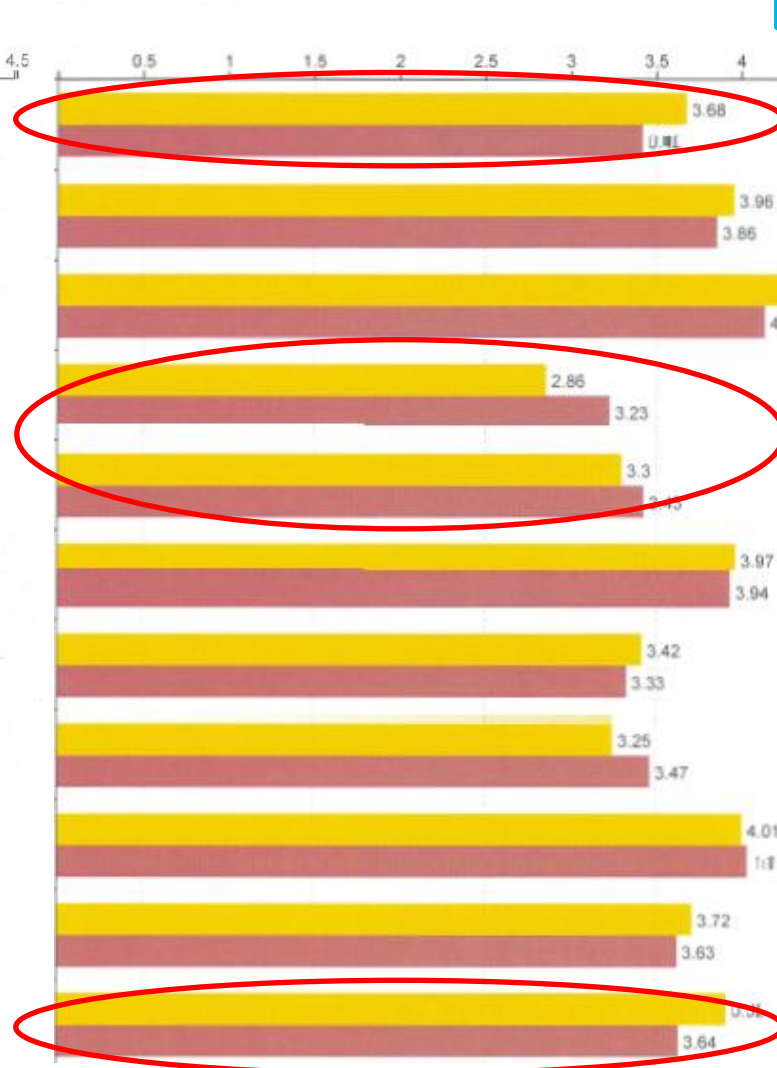
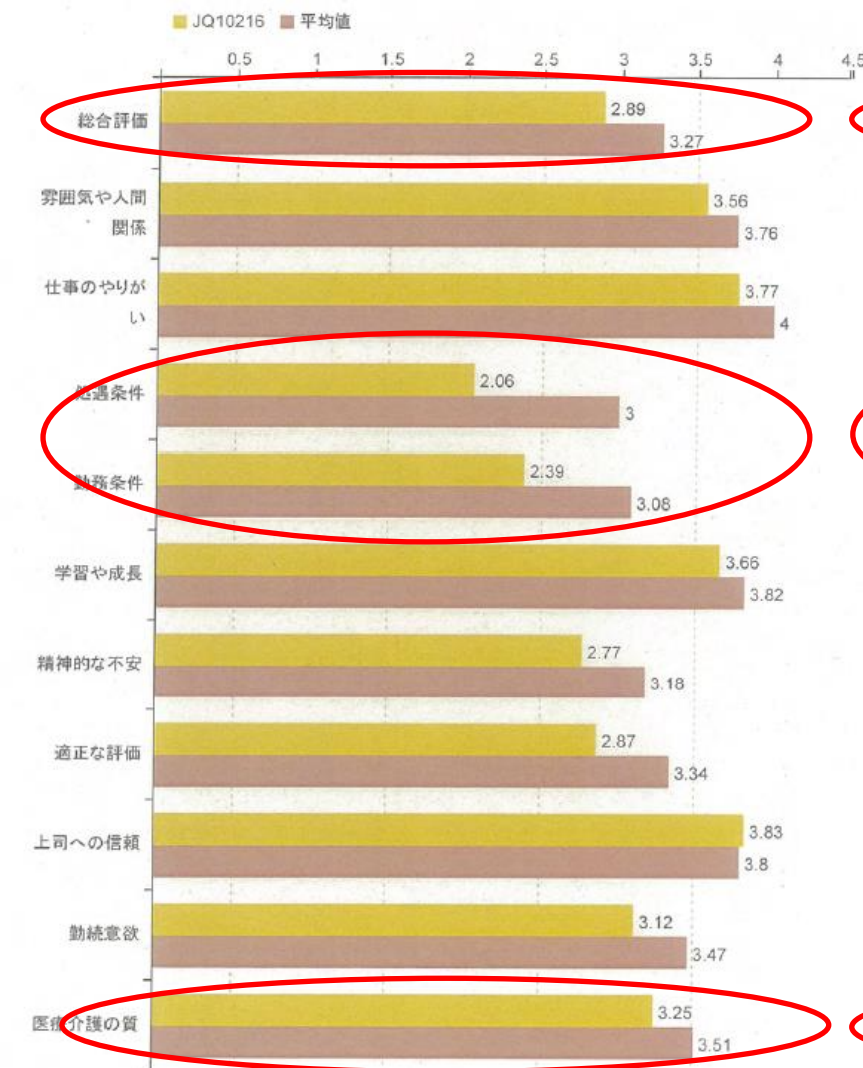
自治医科大学附属病院マッチング数



募集定員：64名(自治医科大学卒業生を含む)

職員満足度調査(医師2018年⇒2021年)

公益社団法人 日本医療機能評価機構



2018年11月第1回職員満足度調査

2020年11月第3回職員満足度調査

2021年11月第4回職員満足度調査

外科医の働き方改革を実現する



第86回日本臨床外科学会学術集会 2024年11月22日(金) ライトキューブ宇都宮

外科は
愉快だ
宇都宮

UTSUNOMIYA

地域に外科を そして世界へ

Peace and compassion all over the world

自治医科大学 外科学講座 消化器一般移植外科学部門

佐田 尚宏

Jichi Medical University, Department of Surgery



Anniversary



Local independent administrative agency, Shin-Okama City Hospital

勤務体系の変更

1日10時間(週4日)働きま
しょう

2040年外科診療の持続可能性
(sustainability)を確保するために



Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

Since 2013



業務の抜本的効率化

仕事に対する考え方を変えましょう

2040年外科診療の持続可能性
(sustainability)を確保するために



Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

Since 2013



管理者が仕事全体を把握して
計画的に管理する

結果は診療科長の責任です

2040年外科診療の持続可能性
(sustainability)を確保するために



夜間・休日の診療体制

特に緊急手術

地域での連携・分担を!!

2040年外科診療の持続可能性
(sustainability)を確保するために



Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

Since 2013



地方独立行政法人 新小山市民病院

2013年地域独立行政法人化、2016年新病院竣工



許可病床数：300床
職員数：829人(+121人)
医師：85人(+23人)
看護師：475人(+79人)
医療技術系：138人(+27人)
(2025年4月現在：カッコ内は2020年比)

医業収益：105.18億円(+15.08億円)
入院収益：72.98億円(+7.69億円)
外来収益：28.84億円(+7.38億円)
新入院患者数：8,125人(+493人)
手術件数：3,371件(+522件)
(2024年度データ：カッコ内は2020年比)

Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

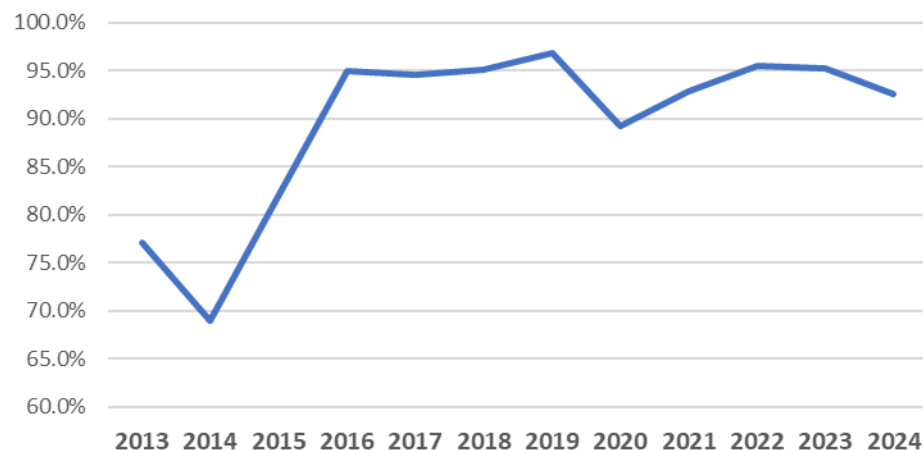
Since 2013



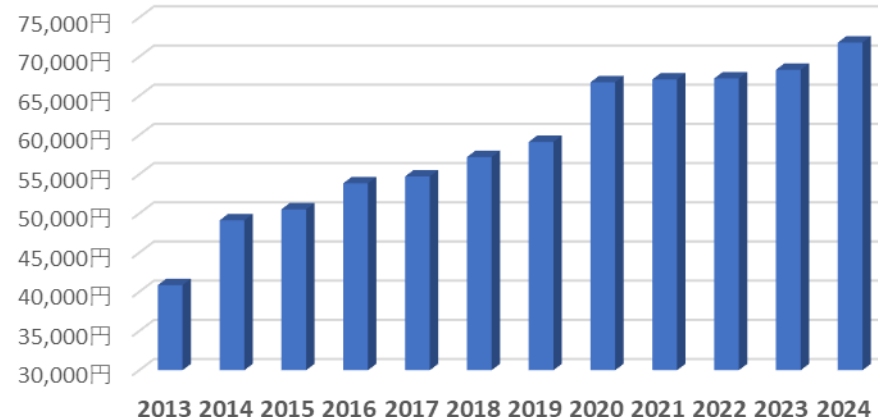
地方独立行政法人 新小山市民病院

2013年地域独立行政法人化、2016年新病院竣工

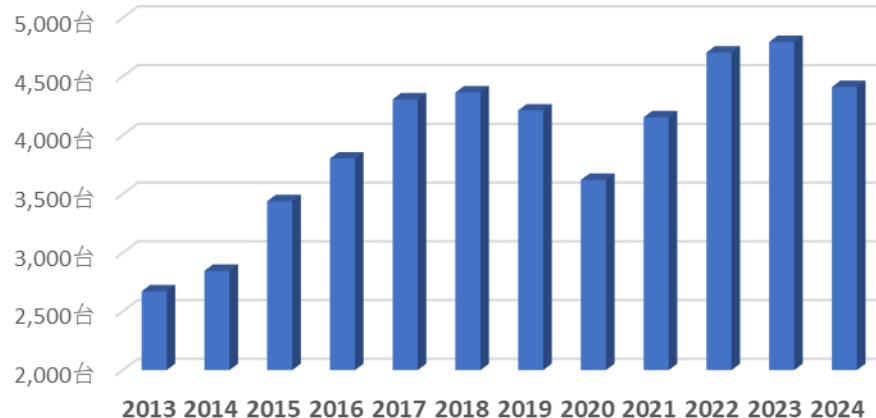
病床稼働率



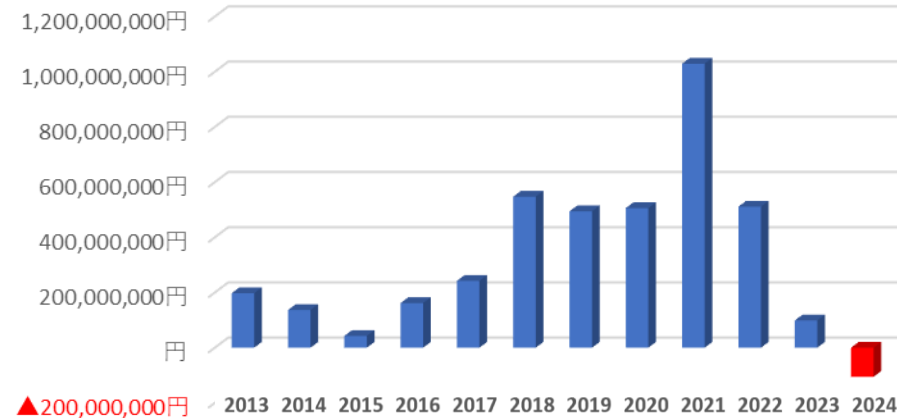
入院診療単価



救急車受入台数



経常収支



地方独立行政法人 新小山市民病院

2013年地域独立行政法人化、2016年新病院竣工

| 病院名 | 構想区域 | 救急車の 受入件数 | 病床数 | 100床 当たり 医師数 | 三次 | 二次 |
|------------------|------|--------------|-------|--------------------|----|----|
| 済生会宇都宮病院 | 宇都宮 | 7,295 | 648 | 35.5 | ※ | ※ |
| 足利赤十字病院 | 両毛 | 5,043 | 500 | 28.6 | ※ | ※ |
| 新小山市民病院 | 県南 | 4,152 | 300 | 25.8 | | ※ |
| 宇都宮記念病院 | 宇都宮 | 3,833 | 217 | 34.6 | | ※ |
| 自治医科大学附属病院 | 県南 | 3,753 | 1,099 | 72.7 | ※ | |
| 獨協医科大学病院 | 県南 | 3,428 | 1,153 | 55.0 | ※ | ※ |
| NHO栃木医療センター | 宇都宮 | 3,375 | 344 | 17.6 | | ※ |
| 芳賀赤十字病院 | 県東 | 3,218 | 360 | 21.1 | | ※ |
| 那須赤十字病院 | 県北 | 2,891 | 454 | 24.4 | ※ | ※ |
| 佐野厚生総合病院 | 両毛 | 2,849 | 476 | 22.1 | | ※ |
| とちぎメディカルセンターしもつが | 県南 | 2,835 | 301 | 21.3 | | ※ |
| 国際医療福祉大学病院 | 県北 | 2,663 | 408 | 36.9 | | ※ |
| 上都賀総合病院 | 県西 | 2,085 | 302 | 27.0 | | ※ |

Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

2013



地方独立行政法人 新小山市民病院

負担軽減・働き方改革の取り組み

■ 当直改革

- 内科系・外科系当直から1人当直へ
- 夜勤専従常勤救急医2名の獲得
- 24:00～翌8:30までの宿直許可取得

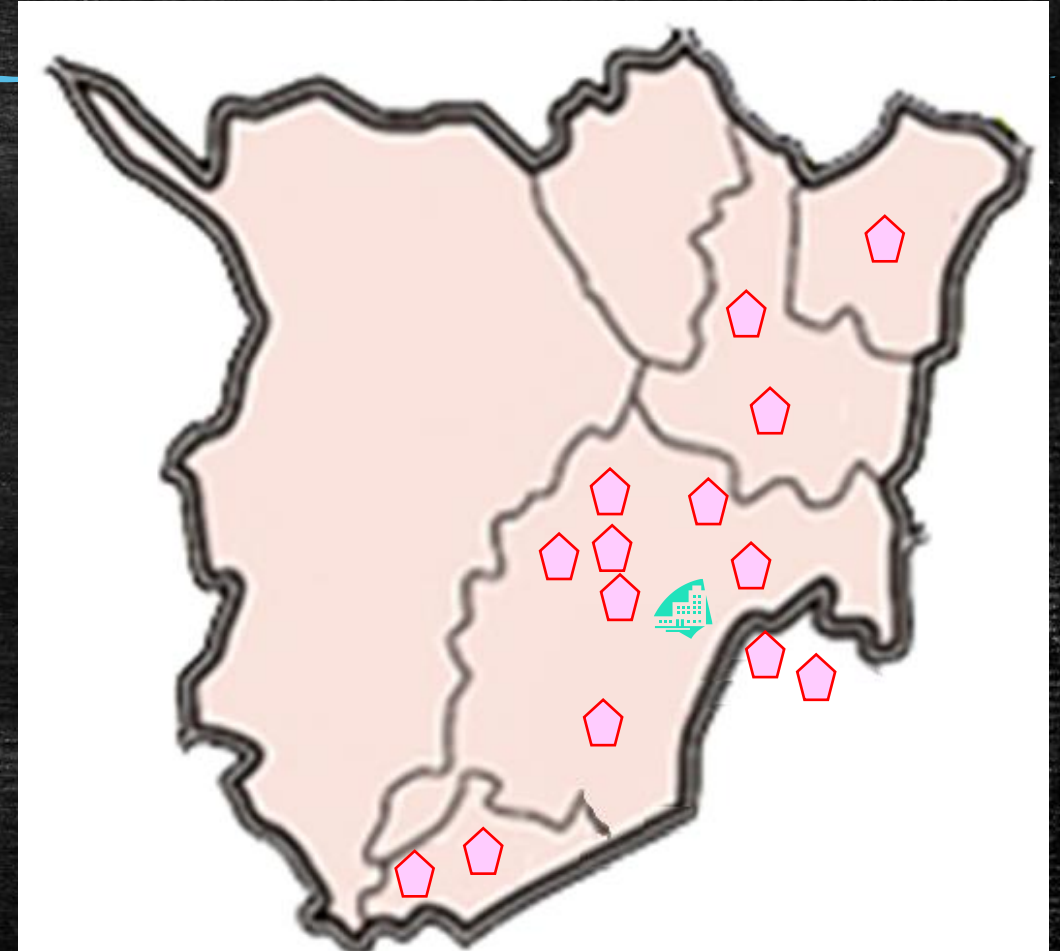
■ 小山市近郊地域医療連携協議会の設置

- 15病院が参加

■ 救急委員会の開催

- 近隣の3地区救急隊参加
- 不応需事例の情報提供と検討

■ 近隣病院への非常勤医派遣



Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

Since 2013



地方独立行政法人 新小山市民病院

負担軽減・働き方改革の取り組み

■ 当直改革

- 内科系・外科系当直から1人当直へ
- 夜勤専従常勤救急医2名の獲得
- 24:00～翌8:30までの宿直許可取得

■ 小山市近郊地域医療連携協議会の設置

- 15病院が参加

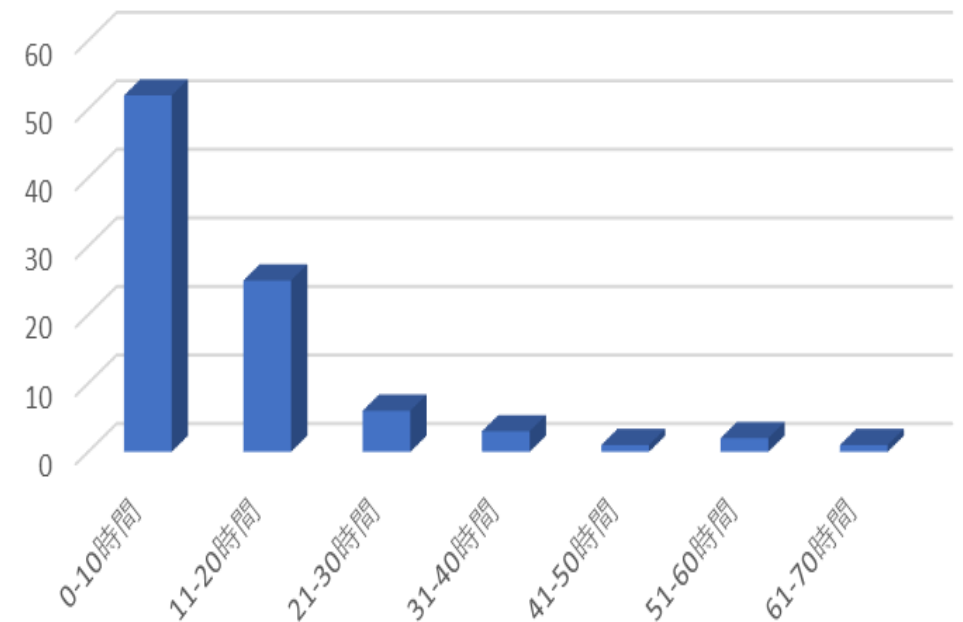
■ 救急委員会の開催

- 近隣の3地区救急隊参加
- 不応需事例の情報提供と検討

■ 近隣病院への非常勤医派遣

医師の超過勤務時間(月平均)

2024年度



Local independent administrative agency, Shin-Oyama City Hospital

Since 2013



栃木県の救急医療体制(2025年9月現在)

三次救命救急センター

人口10万人あたりの医師数(全国：269.2)

▶ 栃木県(187.0) 246.9

▶ 二次医療圏

▶ 宇都宮医療圏(51.1) 202.21

▶ 県南医療圏(46.9) 404.06

▶ 県北医療圏(35.5) 157.66

▶ 両毛医療圏(25.1) 188.52

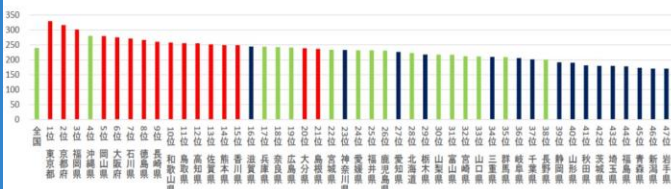
▶ 県西医療圏(16.4) 163.08

▶ 県東医療圏(13.4) 134.59

- ▶ 自治医科大学附属病院(1,132床)
- ▶ 獨協医科大学病院(1,195床)
- ▶ 済生会宇都宮病院(644床)
- ▶ 足利赤十字病院(540床)
- ▶ 那須赤十字病院(460床)



医師偏在指数：全国31位



人口当たり医師数 ■上位33.3%の都道府県 ■上位33.3%の都道府県 ■上位33.3%の都道府県
平成31年4月 厚労省資料

赤字：人口(万人)

Jichi Medi

栃木県の救急医療体制(2024年9月現在)

三次救命救急センター

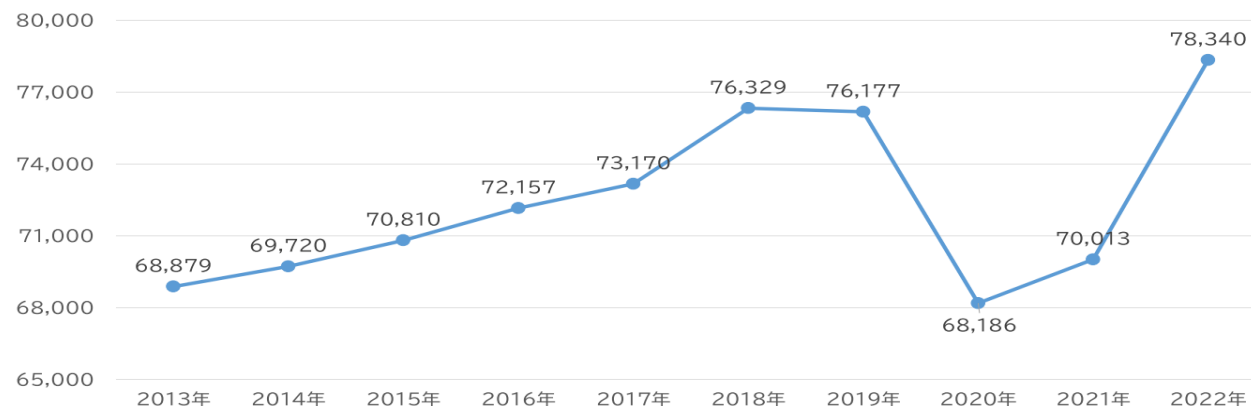
第1回
栃木県救急医療提供体制のあり方に関する検討委員会

日時:令和6(2024)年7月10日(水)10時~12時

場所:栃木県公館 中会議室

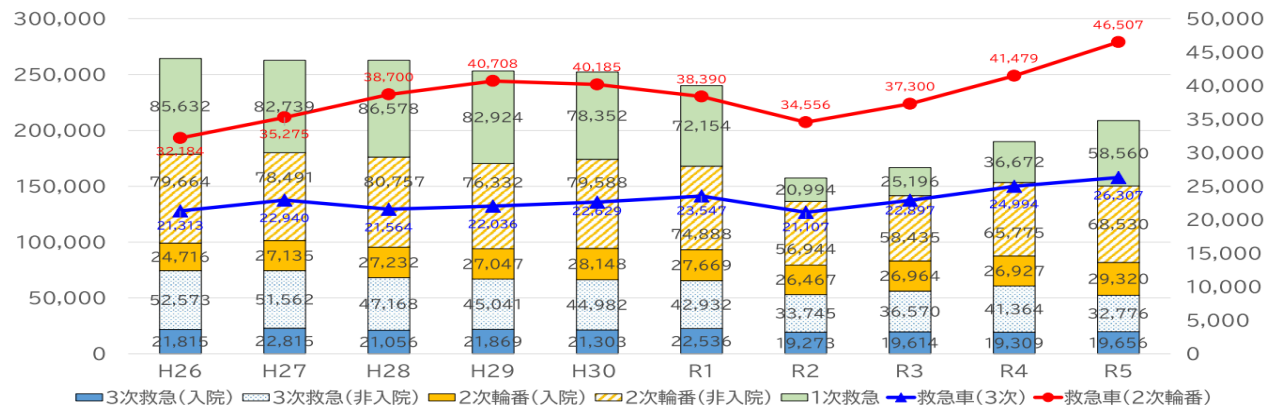
本県における救急搬送人員数の推移

➤ コロナ禍を除いて年々増加傾向にあり、令和4(2022)年は過去最高の78,340人あった。
(※令和5(2023)年は速報値ベースで84,815人) +約6,400人



救急医療の提供状況(1次~3次救急における救急患者数※の推移)

➤ 救急患者数は、全体としては減少傾向にあり、特に非入院患者が減少している。
➤ 2次輪番・3次救急ともに救急車による受入患者数は増加傾向である。



【単位:人(左軸:救急患者数)、人(右軸:救急車による受入患者数)】

※救急患者数は、原則として「救急車による搬送患者+時間外の外来患者」を集計

(出典)県医療政策課調べ

- ▶ 自治医科大学附属病院(1,132床)
- ▶ 獨協医科大学病院(1,195床)
- ▶ 済生会宇都宮病院(644床)
- ▶ 足利赤十字病院(540床)
- ▶ 那須赤十字病院(460床)



栃木県の救急医療体制

第1回
栃木県救急医療提供体制のあり方に関する検討委員会

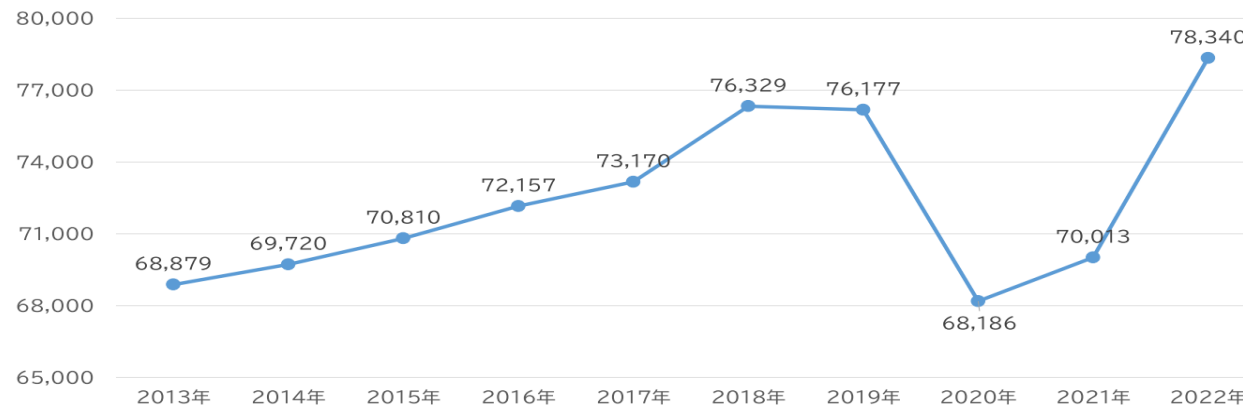
日時:令和6(2024)年7月10日(水)
場所:栃木県公館 中会議室

診療科間の
連携

医療機関との
連携

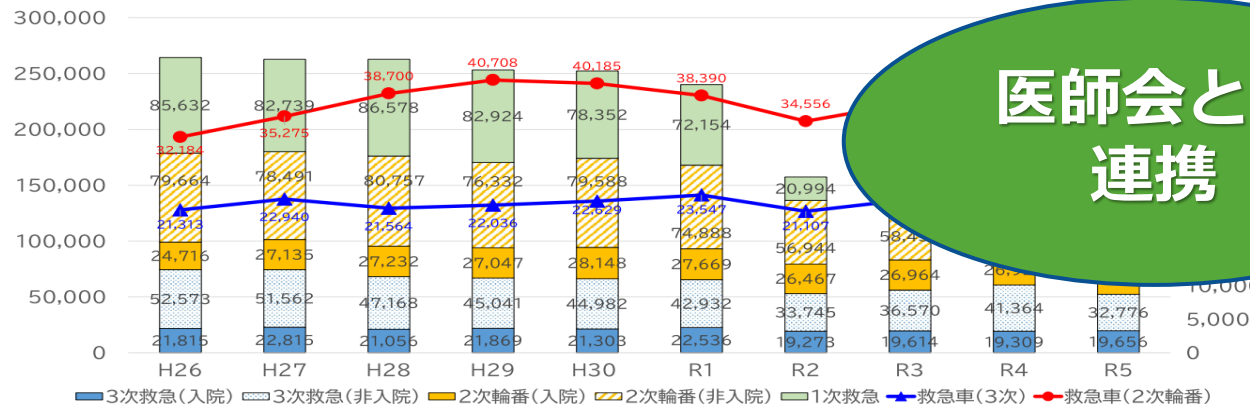
本県における救急搬送人員数の推移

➤ コロナ禍を除いて年々増加傾向にあり、令和4(2022)年は過去最高の78,340人あった。
(※令和5(2023)年は速報値ベースで84,815人) +約6,400人



救急医療の提供状況(1次～3次救急における救急患者数※の推移)

➤ 救急患者数は、全体としては減少傾向にあり、特に非入院患者が減少している。
➤ 2次輪番・3次救急ともに救急車による受入患者数は増加傾向である。

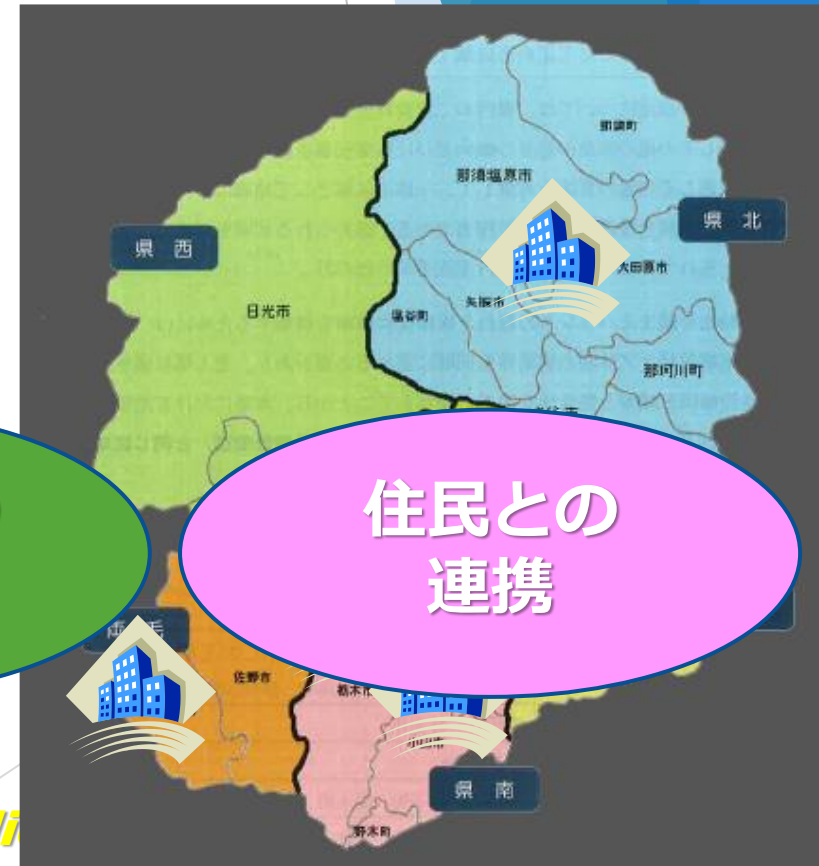


【単位:人(左軸:救急患者数)、人(右軸:救急車による受入患者数)】

※救急患者数は、原則として「救急車による搬送患者+時間外の外来患者」を集計

医師会との
連携

住民との
連携



(出典)県医療政策課調べ

栃木県の救急医療体制

第1回
栃木県救急医療提供体制のあり方に関する検討委員会

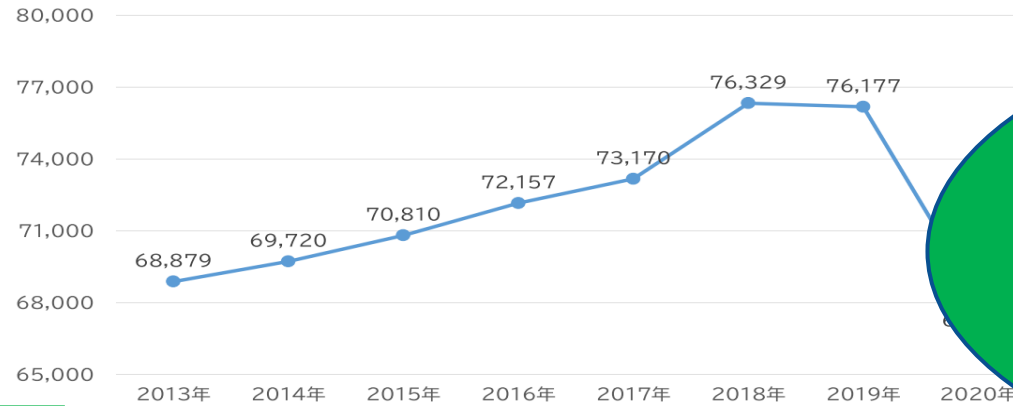
日時:令和6(2024)年7月10日(水)
場所:栃木県公館 中会議室

診療科間の
連携

医療機関との
連携

本県における救急搬送人員数の推移

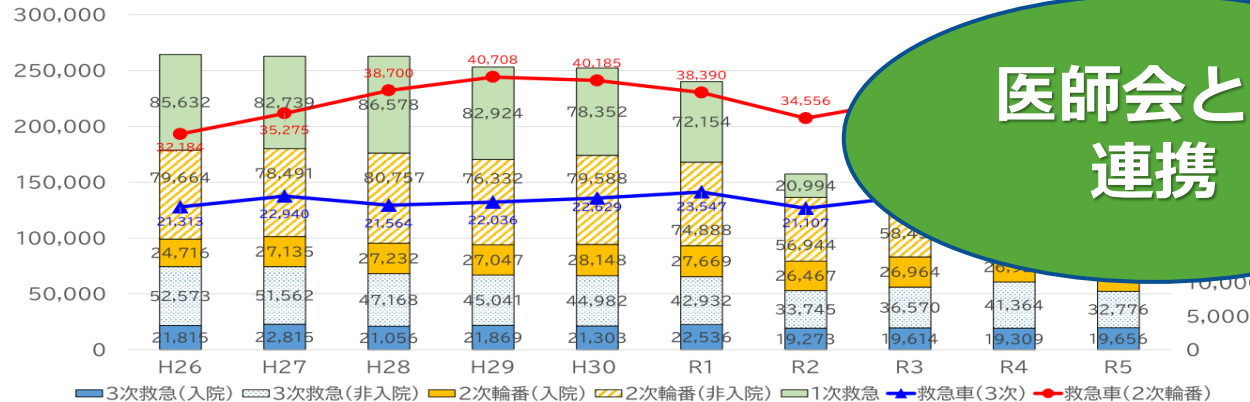
➤ コロナ禍を除いて年々増加傾向にあり、令和4(2022)年は過去最高の78,340人あった。
(※令和5(2023)年は速報値ベースで84,815人) +約6,400人



地方自治体
行政との
連携

救急医療の提供状況(1次～3次救急における救急患者数※の推移)

➤ 救急患者数は、全体としては減少傾向にあり、特に非入院患者が減少している。
➤ 2次輪番・3次救急ともに救急車による受入患者数は増加傾向である。



医師会との
連携

住民との
連携

【単位:人(左軸:救急患者数)、人(右軸:救急車による受入患者数)】

※救急患者数は、原則として「救急車による搬送患者+時間外の外来患者」を集計

(出典)県医療政策課調べ

現在

治
獨協医

▶ 済生会宇都宮病院(644床)

▶ 宇都宮大学病院(540床)



地方自治体・行政との連携



診療科間の
連携

医療機関との
連携

地方自治体
行政との
連携

医師会との
連携

住民との
連携

栃木県 TOCHIGI PREFECTURAL GOVERNMENT

閲覧補助 Foreign Language (がいこくじんのみなさんへ)

Google カスタム検索 検索

重要なお知らせ 防災・災害情報 医療情報 組織から探す

防災・安全 | くらし・環境 | 子育て・福祉・医療 | 教育・文化 | 社会基盤 | 産業・しごと | 県政情報

ホーム > 医療 > 医療施策 > 地域医療介護総合確保基金

シェアする 0 ポスト 更新日：2024年5月16日

地域医療介護総合確保基金

団塊の世代が75歳以上となる2025年を展望すれば、病床の機能分化・連携、在宅医療・介護の推進、医療・介護従事者の確保・勤務環境の改善等、「効率的かつ質の高い医療提供体制の構築」と「地域包括ケアシステムの構築」が急務の課題です。このため、消費税増収分を活用した「地域医療介護総合確保基金」が各都道府県に設置され、各都道府県は、都道府県計画を作成し、当該計画に基づき事業を実施しています。

医療施策

- 原爆被爆者援護について
- 令和3(2021)年度以降の地域医療構想調整会議

al University, Department of Surgery



行政との協力体制を

三位一体改革の実現
(働き方改革、地域医療構想、医師偏在対策)

2040年外科診療の持続可能性
(sustainability)を確保するために

ご清聴有り難うございました

子曰
吾十有五而志于学
三十而立
四十而不惑
五十而知天命
六十而耳顺
七十而从心所欲不踰矩

Peace and compassion all over the world