

令和2年度 厚生労働省委託事業 「医療機関の勤務環境マネジメント改革支援推進事業」  
トップマネジメント研修  
令和3年1月21日（木）@中国四国ブロック/オンライン開催

【講演（取組事例）】

# 淡路医療センターの働き方改革 -地方中核、中規模病院での取組-

「働き方改革」を実現するための課題と、実現に必要な事。

兵庫県立淡路医療センター  
病院長 小山 隆司

## 本日の内容



- ▶ 淡路島の特徴
  - 地理的
  - 医療面
- ▶ 当センターの概略
- ▶ 当センターの取組
  - ：働き方改革を実現する直接的な取組
- ▶ 医療の質向上を主眼に、働き方改革にもつなげる取組

# 淡路島の地理的特徴



高齢化率：37.5%  
人口：126,814人  
(2020年)



- 四方を海に囲まれた半閉鎖地域
- 神戸・徳島と近い



- 患者流出が少ない
- 医療需要が比較的高い

# 淡路島の医療面の特徴



## 淡路島の医療機関

病院：11(当センター含む)  
\* 1病院は精神科単科  
診療所：119 (内有床3)

	高度急性・急性	回復・慢性
淡路医療C	377(57.3%)	0
他9病院	281(42.7%)	966
計	658	966

- ・ 淡路医療センターは唯一総合機能を持つ公立病院 (DPC特定病院群)
- ・ 病院間の役割分担が明確

## 〈地理・人口〉

- 四方を海に囲まれた半閉鎖地域
- 神戸、大阪、徳島に近接し程々の人が生活する  
⇒ 適当な医療需要がある

## 〈医療〉

- 淡路医療センターは、
  - 唯一の公立病院
  - 唯一総合機能を有する病院で、救急・専門医療で大きな役割を担う（DPC特定病院群）
- 当センターと圏域内10病院の役割分担が明確

当センターは、病院規模・人口規模に比して忙しい病院

4

# 淡路医療センターの概要(R2.4.1)

**病床441床(精神 45 結核15 感染 4)**

**診療科 28科**

内科、循環器内科、呼吸器内科、消化器内科、血液内科、脳神経内科  
外科、消化器外科、心臓血管外科、呼吸器外科、脳神経外科、整形外科  
形成外科、精神科、小児科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、  
リハビリテーション科、放射線診断科、放射線治療科、麻酔科、病理診断科、  
救急科、歯科、歯科口腔外科

**施設認定**

臨床研修指定病院(医科)(歯科)、地域がん診療連携拠点病院  
エイズ拠点病院、災害拠点病院、第二種感染症指定医療機関  
地域救命救急センター、地域医療支援病院、へき地医療拠点病院  
認知症疾患医療センター、地域周産期母子医療センター  
DPC特定病院群

**職員数**

医師135名、看護師501名など計910名

**救命救急センター**

ER型、救急病床10床

5

病床利用率	82.6%
延入院患者数	133,351人 (364人/日)
延外来患者数	197,824人 (824人/日)
患者紹介率	82.9%
患者逆紹介率	81.2%
平均在院日数	12.7日
手術件数3814件	3814件
分娩件数	483件
救急センター受診件数	9061件 (救急車3200台)
看護必要度	一般病棟 34.3% 総合入院体制加算 41.2%
在宅復帰率	95.1%

## 淡路医療センターの勤務環境の課題

マンパワー



仕事量

➤ マンパワーに比しての仕事量の多さ

<仕事量>

- 医療の一極集中
- ER型救急

<マンパワー>

- 離島

休日・夜間の勤務が常態  
かさむ超過勤務

# 働き方改革の始動



“働き方改革”は、  
まず、  
病院(医師)の風土(文化)を変える  
ことから。

具体的には、  
休みを取らない<旧来の美徳>  
↓  
しっかり休みを取る<新たな美徳>

H28(2016)年度から始動

8

# “働き方改革”への第一歩



課題解決のために、  
中堅の内科医師1名・外科医師1名を取りまとめ役に。

## 勤務に関するアンケート調査

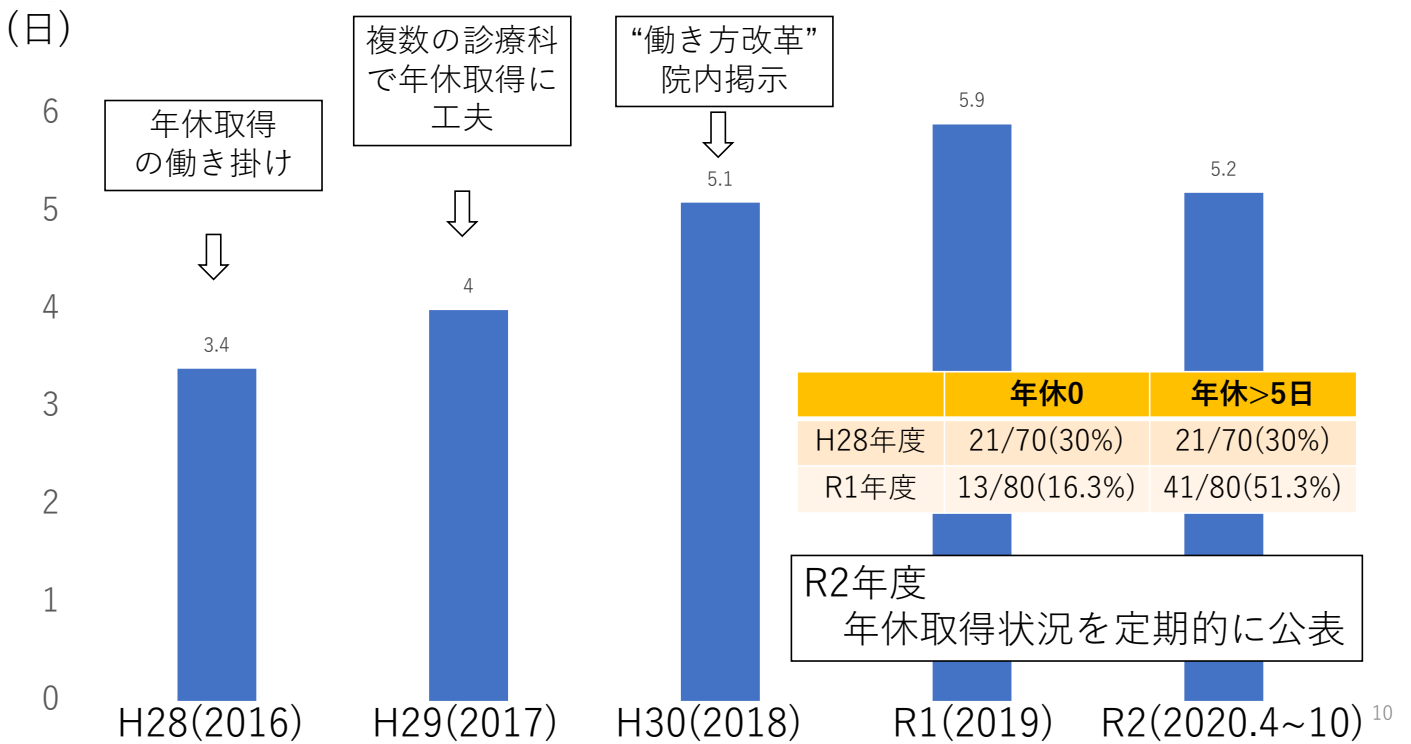
- ・当直翌日の休暇取得の可能性？  
＜内科＞消化器内科・血液内科 ⇒ 可能  
循環器内科・呼吸器内科・脳神経内科 ⇒ 不可能

＜外科＞術後の患者がいるので休みたくない

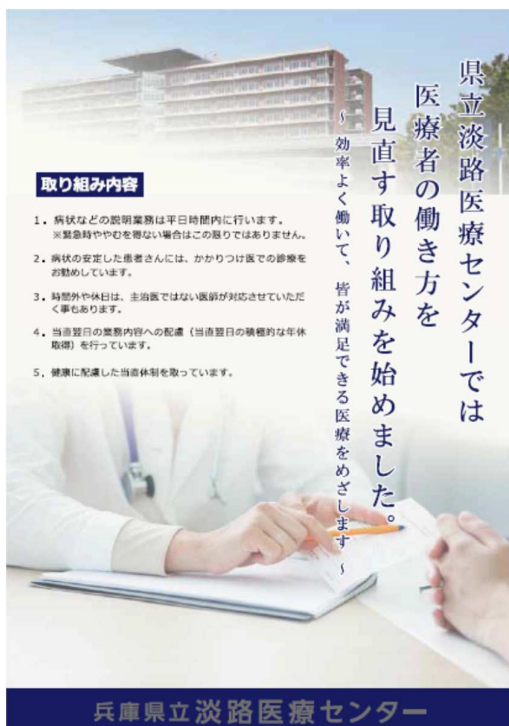
- ・働き方を変えることを病院(診療部)の共通認識。
- ・各診療科の実情にあった方法を、診療科毎に工夫。

9

# 医師(正規+専攻医)の年休取得状況



# “働き方見直し”のポスター掲示



(H30.10取組)

## ➤ 院内掲示

- 病院の取組として全職員で共有  
⇒全職員への意識づけ
- 病院の方針として、患者・家族の理解を得やすい。
- 患者・家族への啓蒙



説明業務の平日・時間内実施が促進

# 外来縮小の取組：かかりつけ医の推進



(H30.10取組)

- ポスター作製
  - ・ 3市医師会・3市行政(健康福祉部) 健康福祉事務所 計137枚
  - ・ 院内掲示
- ケーブルテレビで放映
- 30日処方の推進
- かかりつけ医相談窓口設置

〈外来患者数・収益の推移〉

	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)	R1(2019)
外来患者数(人)	204,678	208,987	201,679	197,824
外来収益(百万円)	2,513	2,648	2,617	2,971

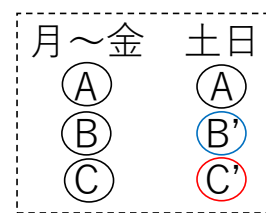
12

# 複数主治医制 + 休日当番制：消化器内科



## ➤複数主治医制

- ・ 平日3人 (A,B,C) ⇒ 平日の年休取得が可能
  - ・ 休日3人 (A,B',C') ⇒ 月最低2回土日連続休暇が可能
  - ・ 申し送り票で患者情報を共有
- ⇒ ・ 指導医、専攻医ともに10日の年休を取得



A:指導医  
B:専攻医  
C:研修医

## 超勤も縮減

〈申し送り票〉

868 〇〇〇〇 〇/〇/〇  
 # 膵石による膵管閉塞  
 # 膵管穿破  
 # 膵液漏  
 上記に対してENPD留置後、症状改善後にEPS留置し内癒化。膵管穿破による膵液漏、嚢胞形成は縮小傾向12/28より食事開始。経過良好。

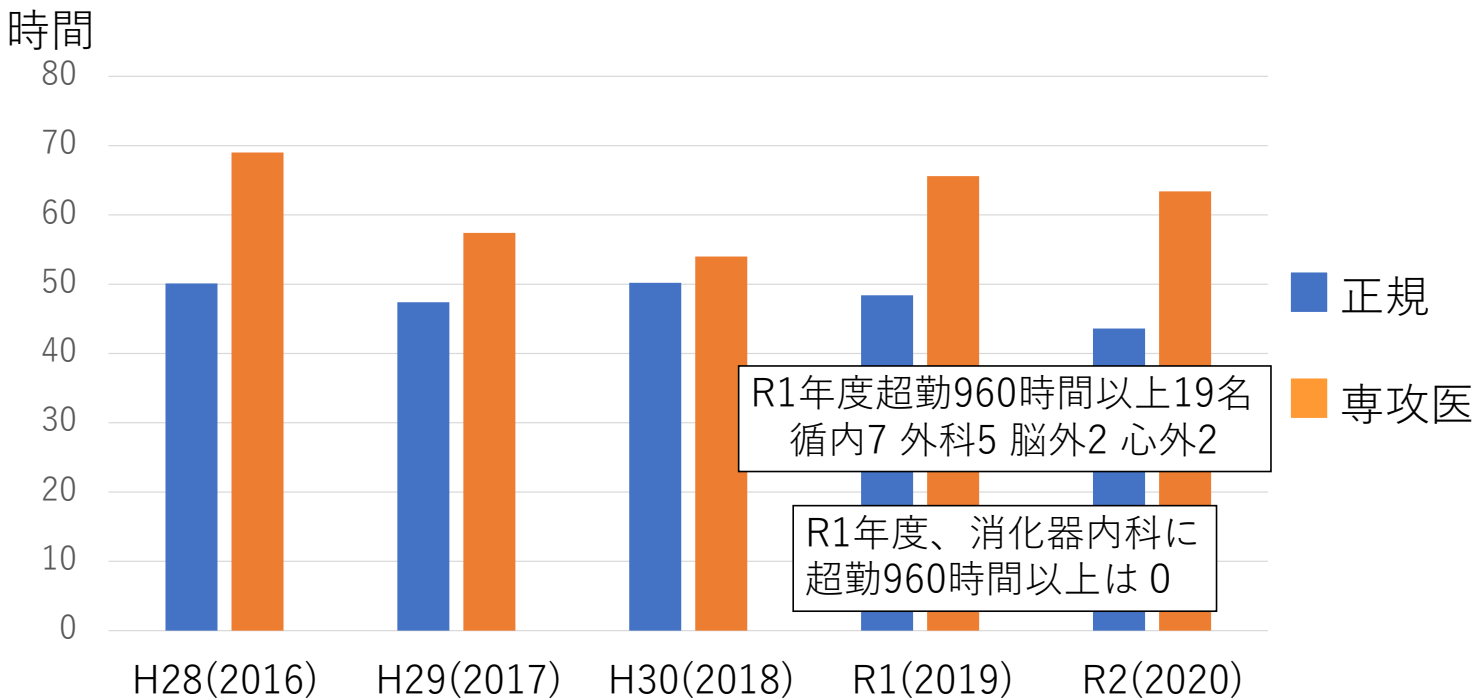
申し送り：回診不要ですが、腹痛あれば血液検査画像検査検討ください。

〈診療実績(R1(2019)年度)〉

医師数(人)	指導医4	専攻医3	研修医2
延入院患者数(人)	16,758		
延外来患者数(人)	19,112		
検査件数(件)	5,303		
治療件数(件)	883		

13

# 超過勤務の年次推移



# R2年度からの課題解決のための取組



## ➤ 組織強化

- ・ 2024年、2035年までの息の長い取組
- ・ 中堅クラスを実働部隊に、トップに副院長級医師を配置。

様式 2

## ➤ 2020年度からのメインプロジェクト

- ・ 「病院構造改革推進方策」の一つに据え、継続的な取組に。

\* 四半期毎に進捗の報告が必要

- ・ PDCAサイクルを回し結果につなげる。
- ・ 時短計画をはじめとする取組の着実な推進を期待。

病院構造改革等推進管理票

病院名 淡路医療センター

項目名	働き方改革の推進
担当部署	
責任者・職・氏名	
1 事業概要	医師においては、2024年の医師勤務時間の上限規制スタートを見据えた現状の勤務時間・内容の分析を行い、働き方改革を推進するための体制整備を計画的に行う。その他の職員は、医師の「働き方改革」推進をサポートし、同時に自らの業務においても効率性を高めるための工夫を行う。
2 現状・課題(事業実施にあたっての課題を抜粋)	(1) 勤怠管理システムの導入への試行の円滑な履行と本格稼働の際の確実な打刻により、勤務実態を把握し、課題解消に向けた取組を推進する。 (2) 医師の超過勤務、自己研鑽の実態把握と分析による縮減策及び目標時間を設定し、時短計画を策定する。 (3) 各職種に適応したIT化等の情報収集により、適切なハード、ソフトの導入を図るなど、負担軽減、業務効率の向上を図る。
3 令和2年度スケジュール	(1) 勤怠管理システムの試行(9月～)、本格稼働(11月～) (2) 医師の時間外労働の詳細な内容の調査・分析(8月～)、改善計画の作成(1月～3月) (3) 医療従事者(補助者含む)のタスクシェア項目の洗い出し(7月～)、取組み(9月～) (4) 負担軽減、業務効率化に向けたハード、ソフトの導入検討(6月～)



- ▶ 年休取得の促進・超勤削減に有効な対策  
複数主治医制＋休日当番制
- ▶ 超勤がかさむ診療科（循環器内科・外科・心臓血管外科・脳外科）で  
同じ取り組みが可能か？
  - ⇒ マンパワーがある循環器内科・外科○
  - ⇒ マンパワーの確保が見込めない心外・脳外✕
- ▶ マンパワーの確保が厳しい診療科での対策は？
  - ⇒ 集約化も選択肢
  - ⇒ 医療の質の低下に懸念
- ▶ 医療の質に影響しない、治療以外での効率化をいかに実現するか。
  - ⇒ 心外・脳外への医療クランクの集中投入？

## “医療の質向上”“効率化”を実現する取り組み

- ▶ 淡路島の特徴
  - ・ 地理的
  - ・ 医療面
- ▶ 当センターの概略
- ▶ 当センターの取組
  - ：働き方改革を実現する直接的な取組
- ▶ 医療の質向上を主眼に、働き方改革にもつなげる取組

# 10年間の心不全入院患者数の推移



チーム医療



18

## 心不全再発を抑える取組：循内



チーム医療

### 心不全チームの立ち上げと 早期再入院予防プロジェクト

心不全チームの立ち上げ（H30.6月末～活動）  
・早期再入院予防プロジェクト

#### 3か月以内の再入院率

心不全チーム発足前：11.0%



41%減

心不全チーム発足後：6.5%

19

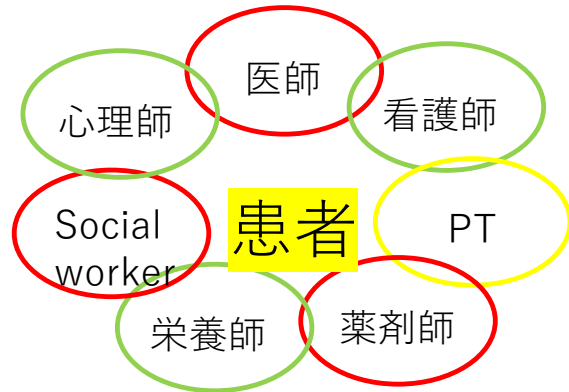
# 心不全再発を抑える取組：循内



チーム医療

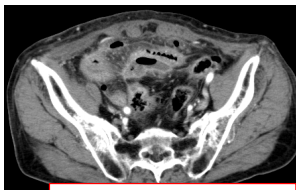
## ✓ 早期再入院予防プロジェクト

- ・ 週一回心不全チームカンファレンス
- ・ なぜ心不全を起こす、悪くなったのか検討
- ・ 家に帰るにあたり何が足りていないのか共有



20

# 夜間休日の緊急対応のための遠隔読影：放科



土曜の21時の来院した34歳の女性のCT  
虫垂炎？憩室炎？婦人科疾患？  
穿孔の有無は？ 手術適応は？



放射線科医に画像診断の依頼



読影診断結果を主治医に説明



自宅に対応する放射線科医師



日曜の8時に救急搬送された78歳の男性CT  
大動脈解離？  
ステントの適応？ 手術？

21

- 遠隔読影依頼総数：775件 (CT:767 MR:8)  
1年に258件、1日あたり0.72件の時間外緊急読影。
- 読影依頼時間帯：
  - 休日日勤帯 (7時 - 19時) 268件
  - 平日休日の準夜 (19時 - 24時) 355件、
  - 平日休日の深夜 (0時 - 7時) 152件
- 依頼科別：救急科674、外科28、消化器内科18、脳神経外科9、内科、循環器内科7件
- 読影依頼時点での病態：急性腹症399、外傷153、脳神経54、心血管44、呼吸器41、消化管出血22、autopsy image20件
- 読影診断結果の病態：急性腹症294、外傷206、呼吸器76、脳神経25、心血管42、消化管出血13、autopsy image20件



放射線科医の自宅

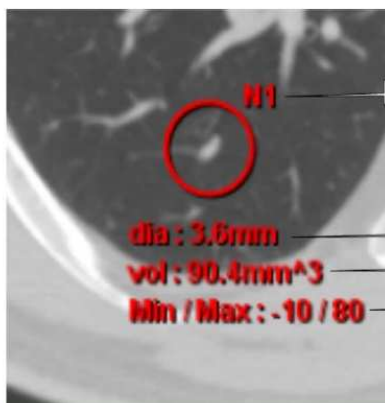
- 学童子育て中の女性放射線科医
- 週2日の在宅勤務(現在はコロナ禍対策で週4日)
- 在宅での画像診断・読影レポート作成
- 2018年12月導入

## 胸部CT（肺結節）を対象とするソフトウェア：VUNO Med-LungCT

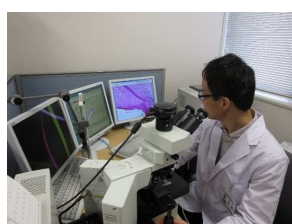
- ・CT値をもとに、以下の肺結節候補箇所を表示  
(充実性結節、部分充実結節、すりガラス状結節、石灰化 など)
- ・直径、体積、CT値を表示
- ・93%以上の感度
- ・韓国の10以上の主要病院と提携し、提供された100万件以上の画像データを基に開発
- ・Vuno社 (<https://www.vuno.co>) が開発

### <適応症例>

- ・ COVID-19肺炎
- ・ 肺の結節
- ・ 脳動脈瘤



# 遠隔病理診断（テレパソロジー）：病理



淡路医療センター

淡路医療センター

Building 1

Operation theatre

長崎大学病院  
神戸大学病院

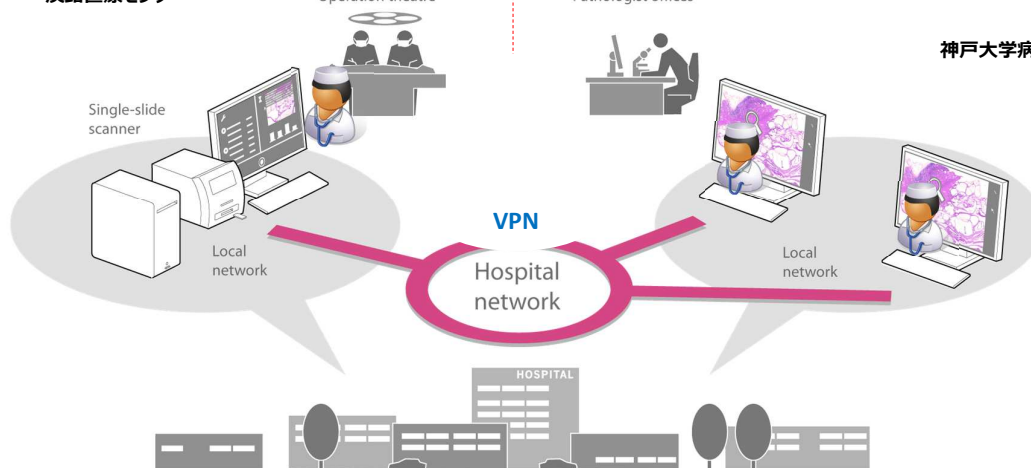
Building 2

Pathologist offices



長崎大学病院

神戸大学病院



- “働き方改革”実現には、病院全体、各診療科の工夫が必要。
- 病院全体に重要な意識の共有。
- 当センター消化器内科では「複数主治医制」が有効で、マンパワーの確保できる診療科には有効な対策。
- 今後は、マンパワーがない診療科の対策が課題。
  - 具体的には、「心外」「脳外」。
  - マンパワーがないので年休が取れない診療科の対応は？
- チーム医療・ICT活用は、診療科によっては有効な対策。
- 院内に絶対必要な“旗振り役”



ご清聴ありがとうございました。