

東京都病院協会 会報

東京都病院協会
LTD制度・医療共済制度
引受保険会社



東京海上日動

2023年(令和5年)3月27日

第311号

毎月1回 定価200円(会員購読料は会費に含む)

発行所：一般社団法人東京都病院協会／発行人：猪口正孝 〒101-0062 千代田区神田駿河台2-5 東京都医師会館404号室
TEL：03-5217-0896 / FAX：03-5217-0898 / URL：https://tha.or.jp / E-mail：thaoffice@tha.or.jp

特別レポート 第17回東京都病院学会

コロナ後だから必要な医療の質管理 ～標準化・効率化で行う業務改善～

第17回東京都病院学会が2月26日にアルカディア市ヶ谷で開催された。今回は5年ぶりとなる完全会場開催で実施され、683人が参加した。「コロナ後だから必要な医療の質管理」標準化・効率化で行う業務改善」をテーマに、さまざまな角度から「医療の質」に関する考え方が示された。

基調講演

同質性の社会における異質

河北 博文

東京都病院協会名誉会長
河北総合病院理事長

本大会のテーマである医療の質の評価・改善だが、私の講演では結論ありきではなく、「同質」や「異質」について自分の言葉で考える機会にしたいと思う。1981年、私が米国から帰国した際にカルチャーショックを受けたことに、日本はどうも窮屈だということがあった。そこからさらに紐づいて当時感じたのが、①我が国は同質性の社会である、②科学性がなく、根拠に基づき話をしない、③医療に限らずマネジメントがされていない——の3つだ。

たとえば、戦後の経済復興の過程も、民間企業が自主的に考え行動したのではなく、強い行政の方針に従うなど自主性があり見られず、それが約50年以上も続いている。病院も同様で、公立・公的病院の院長には管理権限こそあるが、「ヒト」「モノ」「カネ」を自



河北 博文

由に動かせるわけではない。年間の事業計画から組まれた予算の執行が仕事だ。私は日本病院会の副会長在任時から、現場に責任と権限を与え、能動的に動くことが大切だと訴えてきた。

我が国は同質性の社会であると前述した。ただし今は、多様性という言葉が使われるようになり、一人ひとりの顔や考え方は当然異なる。それを出る杭は打ち、足を引つ張り、皆を同じにしようとする風潮があるような気がする。

ところが、病院には「良い病院」「悪い病院」があり、悪いところは放置せず改善の意思があるなら支援しなければいけない。すると、再び一つの標準化に向かうため、社会の仕組みとして同じになることを求めているのも事実だ。とはいえ、一人ひとりとは違うのだから、「異質」をどうにかするにはバランスを取っていくことが重要だと考えている。

私は、日本医療機能評価機構の設立に約13年携わり、その後も含めると約41年間かかわってきた。医療の質を、ある水準以上に引き上げ標準化することは大切である一方で、違いをどうするのか。そのためには、横軸だけでなく、縦軸はこれだけ変わってきた」と、縦軸での比較もしなければいけないと思っている。

何に基づきバランスを取るのかを「基軸」と呼んでいるが、私は「フェア(公平・適正)」「リーズナブル(理にかなっている・多くの人が納得できる)」「シンプル(わかりやすい)」——の3つを基準にしておき、この基軸がないとブレてしまう。

私は、「必要な医療を適切に得られること」が、医療の質だと定義している。それは、患者さんも巻き込み一緒に探さなければいけないが、それをできるのは、長く寄り添い、一人ひとりがどんな人かを考える家庭医(かかりつけ医)だろう。

「あなたはどんな人か？」と聞かれて、即答できる人は少ない。熟考すれば何か答えは出るかもしれないが、家族や友人と話し合いながらだより見つかりやすく、それが家庭医であればなおさら良い。

2040年以降に求められる医師について、厚生労働省から課題をいただき、今研究を進めている。40年ごろにはAIも診断にかなり入ってきているだろうが、これを使いこなしながら人に寄り添える医師とはどういった存在なのか。それは、診察力の高さだ。見る・

協会長講演

東京都病院協会1年間の活動と今後の課題

猪口 正孝

東京都病院協会会長
平成立石病院理事長



猪口 正孝

東京都の病院が抱えている課題として、「人手不足」「経営難」「物価高騰」などが挙げられる。

たとえば、物価高騰では卵の価格も2倍となるなか、入院時の食事療養費は1997年に1920円へ上がって以降変わっていない。岸田文雄総理は、5%のペースアップを明言しているが、都内病院の60%は赤字経営で原資はどこにもなく、ペースを変えようがない。

聴く・触るを通じてしっかりと診察して所見を取り、その情報を入力するとAIが鑑別診断を出す、それを最初に選ぶのは医師自身だからこそ、診察力を高めることが肝心だと考える。

人が輝く21世紀だが、輝くためには磨かなくてはならず、磨くためには打たなければならず、品格や感性を得るには知識や知恵、見識を身に着けないといけない。本日の講演は結論ではないが、皆さんが考えるヒントになれば幸いだ。

こうした課題を踏まえて話をしたいのは、私たち医療人、特に東京の医療従事者は、もつと政治に関心を持つべきだという点だ。各病院団体も物価高騰や給与に関して国に要望しているが、解決するのは政治家であり、まずここからみなさんに呼びかけたい。

コロナ禍では、かかりつけ医を持たない人はどこを受診すればよいかわからない、行つたけれども診てくれない、往診に応じない、夜間も診てくれないなど、かかりつけ医に関する問題が生じた。国はこれに対して議論を進めて、▽外来診療、▽24時間365日診療、▽入退院の支援、▽在宅医療へのアウトリーチ、▽介護サービスとの連携——などをかかりつけ医の機能として挙げている。

一方、往診は問題視されたが、平時は休日夜間診療所や救急医療で対応している。今回は隔離状態の方への往診が急に必要になったのであり、大きな問題にするのは的外れだ。非かかりつけ医関連の対応も、今回は感染症なので行き場が失われたが、休日夜間診療所や二次救急に駆け込むことはできる。24時間365日対応もすでに実践している先生はいて、休日夜間診療所や、私たち病院もある。

東京都医師会では、各診療所がかかりつけ医機能を持つことは難しいが、グループで対応できると提言している。ここに病院が加わり、24時間365日、急な入院への対応とともに提供できると、東京のかかりつけ医機能は他の地域よりも十分に発揮できると思う。東京都医師会と協力し、独自のかりつけ医機能を果たしていきたい。

そして、医師・看護師不足について。かつて市中病院は医育機関から診療所

開業等までの腰掛けのように見られることもあったが、今は一生勤務医を選んでいて医師も少なくない。私たちは20年、30年前の感覚ではなく、医師にとって働きやすい場所、生涯の職場として適する場所を提供することが重要となる。

看護師不足に対しては、日本病院経営革新機構を設立し、看護師紹介事業も開始している。200件以上の実績目標にしている。

新型コロナウイルスへの対応としては、宿泊療養事業を東京とともに進めてきたが、5月8日をもって一部を除いて閉鎖する。本事業を通じて経営革新機構と東京都病院協会はある程度のキャッシュを持つことができ、今後はより実質的な病院経営支援を進めていきたい。

また、コロナ禍で得た知見として本部機能の重要性がある。本部を立ち上げ、窓口を一元化し、解決までの速度を速め、責任所在も明確になる。

都医の尾崎会長と意見交換をしたが、遊水池のような場所もあるといえる。平時とは別に災害用のための施設・設備も用意すべきだ。また、地域医療人材支援病院の構想も、東京都医師会とともに進めている。

東京都医師会とは都の助成を受けて、電子カルテの共有化・共通化・連携を図る東京総合医療ネットワークの取り組みもある。予約を含めると50病院が参加しているが、さらに広げていきたいと考えている。

チャットGPTなどを使ってみると、診断はAIが担う時代が到来するとわかる。DXは止められないので、健康情報

学会長講演

当法人の歩みと業務改善の経緯

進藤 晃

東京都病院協会常任理事
大久野病院理事長

1972年に父が開設した大久野病院を92年に引き継いだ。老朽化が進んだ建物で設備も古く、職員の意識も高いとは言えず、医療の質とともに患者の評判も落ちていた。

そこから一念発起、地域から信頼される病院となるために何でもやる覚悟で取り組んでいた最中、早稲田大学の棟近先生や東京大学の水流先生に出会い、医療における質管理の考え方(QMS・H)を知った。それを経営に取り入れ業務改善を図りながら、約20年かけて一定の成果を上げてきている。

「医療の質」という言葉にはさまざまな解釈があるが、今学会のテーマで取り上げている「医療の質」とは、患者のニーズをどれだけ満たしているか、あるいは患者のニーズを満たす組織風土が院内にしっかりとつくり出されているか、という意味である。

医療の質改善のポイントとなるのが業務の可視化・標準化である。当院でも、可視化した業務を標準化させ、誰もが



進藤 晃

取り組めるようにすることで効率性を高め、質の向上をめざして実践してきた。医療業務を可視化することは難しいが、「患者状態適応型パス」を用い、患者の状態変化に応じて業務をユニットに分け、各ユニット内で完結させる方法をとった。

これにより、行うべき業務がわかりやすくなり、効率よく業務に取り組めるようになった。このシステムを、最初に看護業務に導入し、看護記録を簡素化させて看護師の負担を軽くし、本来の看護業務に注力することができた。

また、当院では「5S」に基づいて衛生材料と薬剤の管理の改善を進めてきた。物品の在庫自体を減らすことで管理業務を軽減するとともに、物品庫を病棟内に置いて物流の動線を短くし、スタッフの無駄な動きを減らして、人件費を削減することができた。ただし、そのメリットは、単なるコスト削減以上に、無駄な作業を減らして捻出した時間を患者サービスにかかわる業務に充てることで、医療全体の質改善につながられた点にあるととらえている。

こうした取り組みのなかで、新たにルールやマニュアルを決めて文章化する必要が出てきたため、増えた文書の管理も重要な業務となった。文書は作成・承認・変更・周知などの手順を細かく決めておかないと、文書のバージョンが病棟ごとに異なってしまうたり、文書内容が一部の人にしか周知されなかったりといった問題が起きかねない。現在は、文書管理を支援するシステムも開発されているので、うまく活用することが望ましい。当院では、富士フイルムで開発されたシステムサービスを運用し、体系的に管理している。

医療の質を向上させるためには、日常的な業務管理だけでなく、法人としての方針管理も肝要である。当院では2019年から「1日5分を削り出せ」という方針を立て、各部署でできること、一人ひとりで行えることを実践してもらっている。業務の効率化によって各自が絞り出した5分を患者へのサービスの提供に回し、さらなる質改善を図っている。

こうしたさまざまな取り組みを行うなかで、病床稼働率は90%以上を維持できるようにしてきた。医療の質改善が地域の人たちに認められ、評価されてきた証しだろうと受け止めている。とはいえ、当院の質改善はまだ道半ばである。完璧は常に先にあるという意識で、長期的な視野をもちながら継続して取り組んでいきたいと思う。

委員会企画(プログラム順)

「回復期」の名称について 考えよう!

回復期医療委員会

土谷明男・葛西中央病院理事長を座長に、回復期医療の実情と展望を7人のシンポジストが議論した。亜急性期と言われていた時代から現在まで、実は回復期に対する共通認識は不明瞭であり、整理は必須だという。また、総合診療医的な医師や病院内の介護を担う人員などの不足、それらの業務の診療報酬上の評価が低いことも課題であると指摘した。

このように、制度上区分される機能と現場にギャップがあるなか、重要な



キーワードは「高齢者」であり、病棟機能ではなく病院として地域で担う「病院機能」を明確にすることが重要ではないかという意見も挙げられた。

ずばり 増える高齢者をどう診る 東京問題

〜私たち こう地ケアを守りました〜

医療保険・経営管理委員会
慢性期医療委員会

都内の高齢者医療のあり方について、22年度診療報酬改定を受けた地域包括ケア病棟の役割の再編成などを例に、2委員会が合同で検討した。はじめに、▽昭和大学江東豊洲病院、▽永生病院、▽医療法人財団興和会石田病院、▽城山病院、▽信愛病院——といった機能の異なる都内病院の発表者たちが、22年度改定における自院の地ケアや緩和ケアへの影響と対応を発表。

さらに、武蔵野赤十字病院の泉並木

院長が登場し、22年度改定以降の地域の周辺病院との連携状況の変化や課題を講演した。後半は、発表者によるディスカッションが行われ、改定後の地ケアに求められる機能と高齢化が加速する今後の東京における地域医療のあり方が議論された。

コロナ禍での組織づくり コロナ禍のケースに学ぶ、 変化に強い病院の在り方・作り方

事務管理部会

株式会社メイフロアの上村久子代表取締役は、コロナ禍でも院内体制やコミュニケーションの改革に取り組んだ医療機関の事例を紹介し、「病院としてのミッションを共有し行動できていた組織は、そのなかでも新たな挑戦を行い、さらなる成長へつなげている印象である」と説明。

また、組織づくりについて、「人をおろそかにする組織に成長はない。想定外の問題は起こり得るが、解決までの道筋を事前に準備することはできる。この道筋とはそれまでの関係性の質と量であり、それぞれの価値観をわかり合う環境づくりが重要」と強調した。

医療の質を測る新たな指標 PXについて

看護管理部会

2014年より九州医療センターのPX導入を進めてきた、同センター小児外科医長の西本祐子・日本ペイシェントエクスペリエンス研究会西日本統

括マネージャーは、「検査、診察、手術などの一つひとつがPXであり、それらを積み重ねた結果が患者満足度といえる。よって、それぞれが低ければ、患者満足度も低下する」と指摘した。

医療の質・安全における 新たな潮流…患者協働とPX

医療安全推進委員会

東京慈恵会医科大学総合医科学研究センター臨床疫学研究部講師の青木拓也氏は、医療安全・医療の質の観点から「患者協働(Patient Engagement)」について解説。

「これは、『患者・家族の能力を高め、患者が自らのケアに積極的に関与することを促進・支援することによって医療の質、安全性、患者中心性を高めるプロセス』と定義される。実は、皆さんが普段取り組んでいることであり、それを言語化し取り組みとして進化させることで、医療の質向上に大きく寄与する」とし、具体的な実践方法や、PXを指標とするモニタリングの意義を解説した。

生活の変化を水から考える

環境問題検討委員会

水ジャーナリストの橋本淳司・武蔵

野大学環境システム学科客員教授は、「SDGsには目標6『安全な水とトイレを世界中に』があるが、実現は不可能との見方が広まっている。実際に、世界規模では安全に管理された水を得られない人が22億人、安全に管理されたトイレを使えない人が42億人いるといわれる」と説明。

また、水の供給が途絶えた場合の事業支障、水道代、法規制の変更など、事業上のリスクを考えておく必要性も指摘し、「台湾の半導体企業の日本への製造拠点を進出も、台湾の水不足が背景にある。事業継続の視点からも考え合わせる必要がある」とした。

病院救急救命士の 役割と将来性

急性期医療委員会

石原哲・東京曳舟病院名誉院長は、「21年の救急救命士法改正で、業務に従事できる場が病院内にまで広がった。当院では現在、救急救命士部という独立の部署を立ち上げ、20人が活動している」と報告。今後は病院救急車による転院搬送業務なども増えることが予想され、活躍が期待されるとした。

平成立石病院救急救命士課の家田淳史氏も、自院の活動を報告。「ER内にあることでマネジメント業務や検査や患者搬送、電話対応もスムーズになったと他部署からも評価されている。現在は救急隊からの傷病者に関する情報の追加聴取、ER入室前のファーストコタクトトリアージ、転院搬送時の病院選定なども担っている」とした。

東京きらぼしフィナンシャルグループ
きらぼし銀行

東京の地域医療を支える

病院を応援します。



医療・福祉事業部 〒107-0062 東京都港区南青山3-10-43 TEL.03-6447-5770 URL.<http://www.kiraboshibank.co.jp>

photo: © mapo - stock.adobe.com

コメント

新型コロナウイルス感染症
対応手当に関するアンケート

東京都病院協会事務管理部会部会長 田野倉 浩治

「新型コロナウイルス感染症対応手当に関するアンケート」は2022年8月17日～8月25日に実施し、回答数は136病院、回答率は37%でした。回答いただいた136病院のうち、「新

型コロナウイルス感染症患者の対応をしていない」と回答した病院は約10%（13病院）でした。都内の病院数は約630病院ですので、アンケート結果の割合をそのまま単純にあてはめると

約60病院が新型コロナウイルス感染症患者の受け入れをしなかったこととなります。逆にみると約570病院がなんらかの形で新型コロナウイルスの対応をしていました。

そして、手当については、約20%の病院が「支給していない」と回答しました。その理由として「新型コロナウイルスとはいえ、病院で勤務する以上、通常業務の延長としての位置づけであり、特別な手当は支給していない」という病

院もありました。受け入れ・対応の有無や手当の有無などさまざまなですが、病院の立場はそれぞれ違い、各病院とも使命感を持って日々活動していると思います。

今年5月には、感染症法上2類から5類に変更される予定ですが、多くの病院が可能な範囲で新型コロナウイルスへの取り組みを行い、安全、安心な街づくり邁進するようお願いいたします。

私の医道

自見 庄三郎

元金融・郵政大臣、医師

私は議員時代、必ず1年に4～5カ国は訪問するように心がけていた。現地の政治家と意見を交わし、自分が手がけてきた政策の進め方を検証し、見識を深めて今後の政策に役立ててきた。特にアメリカと中国は年1回、必ず訪ねるようにしていた。

多くの国のリーダーと会い、それぞれ強烈な個性の持ち主ばかりだったが、一つだけ明言できるのは、「選挙のある国と、ない国のリーダーは違う」ということだ。

最終回

自由の尊さ

「梅檀（せんだん）は双葉より芳し」という言葉がある。白檀（びやくだん）という梅の花は発芽した頃から香氣を放つという意味で、大成する人は幼少のころから優れていることを例えたものだ。

選挙を経なければ政治の場に出ることのできない国のリーダーは、普段から住民との交流を絶やさず、自分の考えや政策、力量を最初から示して住民が安心して国政を任せられると考えられるよう、振る舞う。

米をたたえて迎えてくれた。このようにあらゆる人を魅了する個性が、自由主義国のリーダーには求められるのだ。

独裁国家のリーダーは違う。初めから才覚を示していたら、周囲のライバルたちが足を引っ張り、時には潰してしまうかもしれない。何より、選挙もないので国民に信頼してもらう必要もない。自分の野心はおくびにも出さず、権力を握った瞬間、独裁体制を敷くのだ。

専制国家をずいぶん回ったが、「まさかあの人がリーダーになるとは思わなかった」ということもあった。

確かに選挙は楽ではない。一人ひとりに「この人ならば」と投票用紙に名前を書いていただくことは、本当に大変である。人の裏表も目の当たりにする。味方だと思っていた人が、裏では別の顔を持っていたなど、日常茶飯事である。

それでも、自由は大切なのだ。一度、手放してしまうと、簡単には取り戻せない。以前述べたように、九州大学の医学生だったころ、学園紛争に巻き込まれ、仲間が過激派学生から暴行を受ける事件も経験した。暴力に怖気づいて過激派に忖度する知識人もたくさん見た。

自由の代えがたい価値と、失ったときの恐怖。この時の経験が、自見庄三郎という政治家としての原点である。ウクライナ国民の皆様が命がけで戦うのも、この自由の価値を知っているからにちがいないし、私たち日本人にとっても決して対岸の火事ではないのだ。自由は尊い。そのことを再度訴えて、筆を置きたい。

非公開SNS「日々の業務に関する質問」グループのご案内

会員病院の皆様からのご質問に、事務管理部会役員が回答いたします。ご参加希望の方は、下記QRコードの案内文、運用ルールをご確認のうえ、お申し込みください。

運営ルール詳細は
こちらのQRコードから！



案内の詳細は
こちらのQRコードから！

「事務管理部会感染症対応
手当アンケート」の
結果の詳細はこちらから。

お湯のことなら レンタフマルチに すべておまかせ！

レンタル給湯器を24時間365日遠隔監視！
機器故障・経年時は原則無償で修理・取替！
お湯切れ防止・管理手間解消のサービスです！

詳しくはWebで！

レンタフマルチ

エネルギー・フロンティア
TOKYO GAS

お問い合わせ

東京ガス株式会社
公益営業部

☎03-5443-4195

✉kouekia@tokyo-gas.co.jp

