

『今までの発想にとらわれない自己変革』

～高知の地域医療を守る最後の砦になろう～

社会医療法人 近森会
理事長 近森 正幸**はじめに**

2020年は新型コロナに始まり、新型コロナの第3波が全国に波及して終わった年となった。来年も新型コロナとの戦いが続くと考えられ、医療機関にとっては非常に厳しい時代が続くと考えられている。

幸い高知は僻地のためか新型コロナの発生が少なく、北海道や関東、中部、関西、北九州、沖縄などの医療機関に比べはるかに影響は少なかったが、12月に入り高知でも新型コロナ患者が爆発的に増え、特別警戒のステージに入ってしまった。

当院の新型コロナ対応

高知県の新型コロナに対する体制は、高知医療センターをはじめとする入院協力医療機関が整備され、当院及び高知赤十字病院は救命救急センターとして患者数や死者数をはるかに多い救急患者への対応を行っている。ただ、高知県でもパンデミックになれば人工呼吸やECMOが必要な重症患者が増加し、高知医療センターのみでは対応しきれないことから、最後の砦として当院でも12月18日からSCU病棟をCU(コロナユニット)病棟に転換し、重症患者の受け入れを行う体制を整えた。

新型コロナの影響で外来患者数や紹介、救急患者数、入院患者数すべてが3月から6月にかけて減少し、7月、8月にかけて回復してきた。ただ、紹介や救急で入院を必要とする患者はあまり減少せず、生命に係わる緊急に受け入れが必要な患者はスムーズに対応できており、救命救急センターの使命を遺憾なく発揮している。

本当に必要な医療を追求してきた近森の対応

近森病院は1964年6月の救急病院告示以来、半世紀以上にわたり「救急の近森」として高知の県民、市民のため、救急患者の受け入れを行ってきた。その間、営々と医療の質を高め、2011年5月には救命救急センターに指定されている。

7カ年計画で急性期の近森病院、脳卒中の回復期リハビリを行う近森リハビリテーション病院、整形外科患者のリハビリを行う近森オルソリハビリテーション病院の全面的な増改築工事を行い、これからの20年、30年耐えられるハードを整備した。

これにより救急車の搬送件数は1.5倍となり、今まで満床でお断りせざるを得なかった紹介や救急による入院患者をスムーズに受け入れている。救急搬送される重篤患者数は2019年も倉敷中央病院について、中四国で2番目となり、生命にかかわるメジャーな傷病の入院患者数や手術件数は2016年度以降、高知県トップになることができた。

ソフト面でも20年以上前から先進的に地域医療連携をすすめ、2003年には高知で初めて地域医療支援病院に承認された。2000年から心臓血管外科の開設に伴いICUなどの重症病棟を整備し、重症病棟と一般病棟のスムーズな病棟連携もベットのコントロールナースにより行なわれている。

2003年には栄養サポートチームにより管理栄養士が病棟に出るようになったことで、全国ではじめて薬剤師、臨床工学技士、リハスタッフ、MSWなどの多職種による本格的な病棟常駐型チーム医療がスタートした。病院や病棟、スタッフの機能を絞り込むことで医療の質を上げ、労働生産性を高め、マネジメントで診療機能を整備してきたし、先生方はじめスタッフみんなの労働環境や、やりがいや飛躍的によくなっ

ている。

専門医はじめ医療スタッフの充実

2019年4月から麻酔科に森田 潔顧問のご指導のもと小坂 誠主任部長、杉本 健太郎部長、野島 宏悦科長が赴任し、「緊急麻酔は積極的に受け入れる」を合言葉に、質の高い麻酔を実践し、外科医の信頼も極めて厚く、手術件数は1年毎に飛躍的に増加している。

2020年4月1日には呼吸器外科の森山 重治部長が岡山赤十字病院から赴任され、胸腔鏡手術実績1,500例の豊かな臨床実績のもとに呼吸器外科を創設し、呼吸器内科の先生方を訪問し、手術症例を集め、「近森に呼吸器外科あり」の評価を打ち立てるべく活躍されている。

1月1日には脳神経内科の細見 直永部長が広島大学病院から赴任され、脳卒中治療の最前線で「高知の脳卒中はすべて近森が診る」という大きな夢をもって頑張っている。

4月1日には循環器内科の三戸 森児部長が土谷総合病院から赴任され、不整脈に対するアブレーション治療を積極的に行い、そのスピードと確実性でスタッフの信頼を集め、症例を増やすとともに不整脈チームの育成に奮闘している。

同日、泌尿器科の佐竹 宏文部長が17年振りに国立高知病院から近森に帰って頂き、その豊富な腹腔鏡による泌尿器科手術の経験を活かし、手術症例を増やしてくれている。

同日、吉村 和修部長が2年半振りに帝京大学ちば総合医療センターから腎臓内科、人工透析内科医として近森に帰ってきて頂いた。留守の間の透析業務は私が透析現場医師として行っていたので、本当に助かっている。

総合心療センターでは、同日、戎 正司先生が総合心療センター センター長として27年振りに帰って来て下さった。田村 雅一先生、明神 和弘先生が作り上げてくれた伝統ある総合心療センターのチーム医療をさらに発展してくれるものと期待している。

さらには2月1日には整形外科の小田 和孝科長が札幌徳洲会病院 外傷センターから、4月1日には循環器内科の細田 勇人科長および菅根 裕紀先生が国立循環器病研究センターから、消化器内科の大川 良洋先生が順天堂大学医学部附属順天堂医院からそれぞれ国内留学を終えて帰って来て下さり、臨床の一線でいきいきと活躍している。

歯科医の岸本 智子先生は今まで非常勤であったが、4月1日より常勤となり、歯科医の新しいビジネスモデル、周術期の口腔ケア管理という分野で、今まで以上に頑張ってくれている。

7月1日には小原 健稔課長がICT推進課を立ち上げ、従来のシステム管理室、現在の電子カルテ課とともに近森における電子化の積極的な推進を担ってくれている。

2020年は上記の如く、才能があり意欲のある多くの先生方やスタッフが集まって下さり、近森の医療の質が飛躍的に向上した年として記念すべき年となった。

限らない組織の若返りと活性化

近森は2016年4月の診療報酬改定でアウトカム評価が導入され、7カ年計画の元金返済も重なり、病院倒産の危機に見舞われたが、今までの発想にとらわれない徹底した自己変革を続け、経営危機を乗り越え、病院経営は安定してきた。

組織の活性化のために、看護部でも師長、主任に代行、心得制度を導入し若いスタッフを積極的に登用するなど、病棟や外来、さらには各部署ばかりでなく委員会でも若返りを図ってきた。

2019年2月からは部科長会を廃止し、診療責任者会議に組織替えを行った。その会では先生方にも病院の運営や経営に参画していただき、その決定事項を合同運営会議で検討、報告し、先生方をはじめ全職員に病院の方向性を周知徹底することで、みんなで決めたことは確実に実行する体制を作っている。右肩下がりの時代には、このように「ボトムアップの意思決定」を行い、細かいマネジメントを積み重ね、アウトカム

を出していく方がいいように思う。

その他の各種委員会、ワーキンググループでも委員の若返りを図り、単なる報告は最小限にし、課題解決型へ転換、アウトカムを出し近森の構造改革を推進してきた。

今回の新型コロナの対応にしても新型コロナウイルス感染対策検討会で大きな方針を決め、その方針に基づいて ER や手術室、内視鏡センター、生理検査室、腎・透析センターなどの各部署で対応を考え実践している。管理部においては、感染防御用具の購入ばかりでなく社会福祉法人ファミリーユ高知や地元企業に依頼してマスクやビニールガウン、キャップ、フェイスシールドなどを製作、院内、外のコロナ関係のサインもリアルタイムに製作、掲示している。その対応は非常に的確で迅速であり、まさに各部署が自律、自働しており、品格ある立ち居振る舞いには理事長として本当にうれしく頼もしく思っている。

9月18日から22日にかけて電子カルテシステムを全面的に更新、11月の下旬から12月上旬にかけて本館と北館で電気設備点検のための全面計画停電を行ったが、その際にも各部署が自律、自働して対応してくれた。

「高知メディカルアライアンス」スタート

12月28日付で地域医療連携推進法人「高知メディカルアライアンス」(以下、KMA)が高知県から認定を受けることが出来た。

KMA は高知県の中央医療圏における地域医療連携をすすめ、地域医療構想の達成および地域包括ケアシステムの構築を行うことを目的として設立された。

これからの10年間は、急激な人口の減少と高齢化が進み、患者数の減少と疾病構造の大きな変化が起こると共に、医師の高齢化や専門医の減少により医療機能も低下し、地域医療は大きく変わろうとしている。その為、急性期から回復期、慢性期、在宅までの医療の質の確保と連携を推進し、スムーズな在宅復帰を図ることが求められている。これからは、KMA を中核として地域医療連携と診療機能の集約化を強力に推進し、質の高い効率的な医療提供体制を構築していくことで高知の地域医療を守っていききたい。

これに伴い、来年4月には近森病院 本館、北館の病棟機能の再構築を行う予定で、本館は全館急性期・重症患者に特化し、北館は急性期でも安定期の患者に区分し、手術や検査などによる患者搬送業務が削減され、本館と北館の医療機能が分離されることで、医師、看護師はじめ多職種の業務の飛躍的な効率化が図られると考えている。

おわりに

時代が大きく変わり、「今までの発想にとらわれない自己変革」が求められる時代になった。医療の質を上げ、それを経営改善で支え、高知の救命救急医療の基幹病院として、高知の地域医療を守る最後の砦として、使命感をもってその責務を果たしていきたいと決意している。

生き残る病院は規模の大きい病院でも、繰り入れがいっぱい入る公立病院でもなく、自己変革を限りなく続けることができる病院こそが生き残れるといえる。

理事会、診療責任者会議、合同運営会議はじめ各種委員会において、検討事項を真っ先に時間をかけて協議し、決定する、病院が常に変革できる体制に変わってきたと実感している。

近森会グループは「小さなマネジメントを積み重ね、アウトカムを出す」ことで、常に変化し、今まで以上によりよい病院に変わり続けている。先生方はじめ、多くのスタッフの皆さん、地域のかかりつけの先生方、救急隊の皆さん、多くの企業の皆さん、そしてなによりも高知の県民、市民の皆さんとともに、これからも元気に歩んでいきますので、どうかよろしく願いいたします。

2021年1月