

病院トップマネジメントのための

病院経営 羅針盤

2023

11/1

特集1

病院経営に寄与するBSC 有用性と導入手法

- 医療におけるバランスト・スコアカード再考 日本大学 高橋淑郎
- BSCを活用した全職員参加の改革 相模原協同病院の実践事例 JA神奈川県厚生連 相模原協同病院 小俣純一
- BSCと人事賃金制度を一体化した病院経営 医療法人清和会 長田病院 池田聖徳

特集2

これからの中急医療 高齢者にやさしい 救急実現へ

- 飯塚病院 石上雄一郎

インタビュー

医療法人澄心会 岐阜ハートセンター (岐阜県) 松尾仁司 病院長に聞く

- 高度な医療を追求し 地域に貢献する循環器専門病院へ

SE

産労総合研究所
附属 医療経営情報研究所

**わくわく
どきどき**

医療法人社団慈恵会 新須磨病院
理事長・院長 澤田勝寛

第79回

幸せホルモン

満足には、体の満足・頭の満足・心の満足があります。

空腹時にご飯をお腹いっぱい食べたときや寒いときに温かいお風呂に入ったときに感じるのが体の満足、試験に合格したときや昇格したときに感じるのが頭の満足です。心の満足とは、自分が人から必要とされ、自分の行いが人の役に立ったときに感じる満足です。いずれの場合にも、ドパミンとオキシトシンという2種類の幸せホルモンが関与しています。

何かを達成したときにはドパミンによって交感神経が刺激されて高揚感が生まれ、「やったー！」とテンションが上がります。今開催中の、ラグビーワールドカップやアジア大会の勝者には、このホルモンがたっぷりと出ていることでしょう。ただ、この効果はあまり長続きしないのが特徴です。

人に親切にしたときに出るのがオキシトシンというホルモンです。出産時に乳汁分泌を促すので「乳汁分泌ホルモン」ともいわれます。じわじわ効いてきて作用時間が長いのが特徴です。副交感神経を刺激して、高揚感ではなく穏やかな満足感や幸せ気分に浸れるのです。いくら難産であっても、出産後のお母さんがわが子を見つめる穏や

かな表情は、オキシトシンのなせる業といえます。

私は長年、外科医として数多くの手術を行いました。長時間手術や難しい手術を終えたあとは、ドパミンの影響だと自覚できるほど達成感を強く感じてきました。夜間の緊急手術も同様で、そのときの高揚感は外科医を続ける大きなモチベーションにつながってきたと思っています。

一方、外来では、患者さんのいろいろな訴えを聞き、不安の不をとって安心、不満の不をとって満足、不快の不をとって快適を感じてもらえる診療を心がけています。特に、がん患者さんは、何でもない症状でもがんの再発を心配されることが多いようです。診察室に入って来られたときに不安顔であった患者さんが、診察後ほっとした表情になり、笑顔で帰っていかれるのを見ると私の心も和み、うれしくなります。これがオキシトシン的幸福感であり、私は日々の外来診療で味わっています。

医療とは、職種にかかわらず患者さんに接することで、日常的にこのような「幸せホルモン」が分泌され、自分自身の心の満足を得ることができる幸せな仕事であるといえます。

病院経営羅針盤

2023 11月1日号(No.243)

CONTENTS
④ 病院経営羅針盤 経営者に聞く⑭

高度な医療を追求し 地域に貢献する循環器専門病院へ

医療法人慈心会 岐阜ハートセンター（岐阜県） 松尾仁司 病院長

(取材：野田裕貴)

⑩ 病院経営に寄与するBSC 有用性と導入手法
11 医療におけるバランスト・スコアカード再考

日本大学 特任教授 高橋淑郎

18 BSCを活用した全職員参加の改革 相模原協同病院の実践事例

JA神奈川県厚生連 相模原協同病院 事務部長 小俣純一

24 BSCと人事賃金制度を一体化した病院経営

医療法人清和会 長田病院 事務部長 池田聖徳

31 これからの救急医療 高齢者にやさしい救急実現へ

飯塚病院 連携医療・緩和ケア科 石上雄一郎

38 リレー連載
健康経営を支える働き方改革⑯
救急科の崩壊から復活へ導いた医師増加策と働き方改革の戦略

掛川市・袋井市病院企業団立 中東遠総合医療センター 企業長・院長 宮地正彦

病院マネジメントメソッド
56 病院における人事マネジメント⑧

組織の習慣と良い常識

篠塚 功

58 経営ツール・手法の活用⑧

360度評価

海内志保

60 コスト削減⑧

地域共同購入

小泉 斎

コラム
2 病院経営わくわくどきどき⑨

澤田勝寛

79 明るい未来に想いを馳せて⑯

木村結花

連載
45 医療政策の深読み⑯

島崎謙治

46 医療の転換期における

医療経営・管理の質を高める⑧

馬場園 明

48 誰でもわかる

よく聞く医療経営用語 はやわかり講座⑧

世古口 務

62 医療機関における

リーガルリスクマネジメント⑯

瀬尾雅子

66 “現場発”的人材開発 実践編②

西川泰弘

72 病院経営立て直しシミュレーション

「プロ事務長による経営指南」⑯

池田幸一

76 罗針盤 ニュースピックアップ

高度な医療を追求し 地域に貢献する循環器専門病院へ

医療法人澄心会 岐阜ハートセンター（岐阜県） 松尾仁司 病院長

地域医療構想の実現に向け病床再編が推進されるなか、専門的な治療において機能分化を果たす医療法人澄心会岐阜ハートセンター。循環器専門病院として、急性期から慢性期まですべての循環器診療を担う。循環器診療に特化した病院の強み、高度な医療を存続させるための取り組みについて、松尾仁司病院長に話をうかがった。

岐阜県で初の循環器専門病院

岐阜県岐阜市にある岐阜ハートセンターは、愛知県の豊橋ハートセンター、名古屋ハートセンターの系列として2009年に開院した。岐阜県で初めての循環器内科・心臓血管外科に特化した専門病院として、岐阜医療圏だけでなく、岐阜県全域からの循環器診療のニーズに応えてきた。開院15年の歴史の中で常に大切にしてきたのは、「Safety」、「Specialty and Science」、「Spirit」、「System」という理念だ。松尾院長は同院の2代目院長であり、前院長から引き継いだこの理念を追求することが、地域からの信頼につながっているという。

「『Safety』は、安全な医療を提供することを意味します。『Specialty and Science』は、循環器に関してどこにも負けない技術を追求すると同時に、科学的な視点で学会発表や論文投稿などの情報発信を行うことを指します。『Spirit』は、目の前の患者さまを大切にする心を常に忘れないことです。そして循環器診療に24時間対応して、決して患者さまを断らない『System』を構築し

ています。この4つの『S』を、15年間ブレることなく大切にしてきました」

あらゆる心臓治療を導入し、 高度な循環器診療を追求

同院は専門病院として、高度な循環器診療を追求する。特に強みとするのはカテーテル治療だ。松尾院長は「患者さまの生命予後を良くするためにには高い技術が必要ですが、当院にはその技術を持った医師が多くいます」と職員を誇る。

同院には内科や外科の専門医などの資格を取得した医師が、循環器や心臓血管外科の専攻医として多く集まっている。すでにある程度の経験を積んだ30歳過ぎの医師が多く、それぞれが高い技術を有するという。

さらに高度な診療を目指し、2015年にCCUや一般病棟を増床し、心臓リハビリテーションの拡充、心エコー室の拡張、心臓核医学を導入した。同年、重症患者の術後管理や重症下肢虚血の治療レベル向上を目指し、麻酔科と形成外科も新設した。

透析患者へのTAVI（経カテーテル的大動脈弁留置術）治療のような、施術できる

施設の少ない治療にも積極的に取り組んでいる。東海地方で3番目の透析患者へのTAVI治療認定施設に認定され、つい最近まで透析患者にTAVIを施術していたのは岐阜県では同院のみだったという。

「透析患者さまへのTAVIは、とてもリスクが高いため、スタッフの高い技術がなければ良い結果は出せません。優秀なTAVIチームがあるからこそ可能な治療です」と職員の技術を誇る。

そのほかにもあらゆる心臓治療を導入し、「日本で行えるすべて的心臓血管外科手術を提供できる病院」を目指している。急性期医療では、カテーテルアブレーションをはじめとした不整脈治療、構造的心疾患に対するカテーテル治療、外科治療を含めた包括的治療もより高いレベルを目指しつつ、社会復帰を含めた慢性期医療にも力を入れている。

「循環器疾患では、急性期の治療後、生活習慣改善や心臓リハビリテーションの継続など慢性期のフォローも重要です。診療所で受診を続ける患者さまに、併診として定期的に当院に診察に来ていただき、血液検査の結果を考慮して内服薬の変更、コレステロール値の目標設定など、こちらの推奨治療を提案します。心疾患の慢性期では再発をいかに抑制するかが大切なので、患者さまの予後改善に貢献するため、このように丁寧なフォローも心がけています」

こうした高度な医療は、チーム医療を重視するからこそ提供可能となる。内科医・外科医・麻酔科医で構成されるハートチームをはじめ、医師・看護師・コメディカル



医療法人澄心会 岐阜ハートセンター
松尾仁司 病院長

で構成される心不全チーム、心臓リハビリテーションチームなど、チームで連携して患者の治療を支えている（写真1）。

また、「心不全専門外来」や足を専門に診療する「あしの外来」、「末梢血管外来」、「ペースメーカー外来」、「SHD（構造的心疾患）外来」など、細分化された専門外来による診療も行う。確かな技術で高度な医療を提供することで、徐々に患者が増え続け、安定した経営を持続できているという。

「循環器診療に力を入れている総合病院は周辺にいくつもありますが、その中で岐阜ハートセンターを選んでいただいているのは、ここに確かな技術があるからだと思います。それを維持できれば、おそらく経営が大きく傾くことはないでしょう」



写真1 心不全チームによる週2回の心不全カンファレンス

岐阜県全域の循環器救急に24時間対応

24時間体制の循環器救急診療も、同院の大きな特徴だ。

「一般的に総合病院の救急外来では、研修医が診察した後に専門医に相談するためタイムラグが生じます。しかし、循環器疾患は治療開始までの時間が患者さまの予後を左右することがあるため、スピードが重視されます。当院は24時間いつでも、循環器内科、もしくは心臓血管外科の専門医が患者さまにファーストタッチするため、迅速に治療を開始できます」と強みを語る。

循環器救急に関して、岐阜県でナンバーワンになることを目指してきた同院は、対象とするエリアを岐阜市に限らない。同院にはヘリポートがあり、岐阜大学病院のドクターへリや岐阜県の防災ヘリを使い、岐

阜県全域の循環器救急診療を担う。岐阜県北部の飛騨や下呂などの地域から、1カ月に2~5人ほどの救急患者がヘリコプターで搬送されるという(写真2)。

「飛騨地域には心臓血管外科を有する病院がないので、大動脈解離のような急性的心疾患は、ヘリコプターで搬送後に当院で治療します。岐阜県全体で循環器救急に対応することは、われわれの病院の一つの役割だと思います」

循環器救急に24時間対応する一方で、循環器以外の疾患にも対応する。

「総合内科的な問題の中に、循環器疾患が潜んでいることもあります。患者さまの訴えから総合医としての視点で診療を行い、循環器疾患に関しては専門的な治療を提供し、循環器以外の疾患でも患者さまにとつてベストな道筋をつけることもわれわれの役割です」

経験と学び、働きやすさで人が集まる病院へ

24時間体制の高度な循環器診療を維持し、幅広い疾患にも対応するためには、人材確保は課題だ。特に、若手医師が来なければ医師の高齢化が進み、病院の存続が危ぶまれる。そこで、医師を集めるための魅力的な病院づくりに取り組んでいる。

「若手医師にとって魅力のある病院とは、多くの経験を積めることです。また、カテーテル治療の症例を多く経験できるだけでなく、学会発表や論文などアカデミックな領域にも力を入れる病院である必要があります。さらに、岐阜県のような地方の病院が多くの医師に認知されるためには、学会などの活動により、多くの医療関係者に『ここには岐阜ハートセンターがある』と知っていただくことが重要です」と、松尾院長は話す。日本中の医師に認知されることで、医師が集まるようになるという。また、働きやすさも医師のリクルートには重要だ。

「救命率やカテーテル治療の成功率を高める技術を追求しながら、データやエビデンスを日本、そして世界に発信することが大切です。また、今後、働き方改革に対応できる病院とできない病院の2つに分けられると思います。前者は人が集まる良い循環が生まれ、後者はブラックなイメージになり若手医師から避けられてしまうでしょう」と病院の二極化を予想する。

しかし、医師の働き方改革の適用は、循環器救急診療を担う同院にとって負担が大きい。



写真2 岐阜ハートセンターのヘリポート

「24時間の診療体制を維持しながら働き方改革に対応するのはとても困難で、合わないパズルを合わせることが要求されています。循環器の領域では、無理やり働き方改革を推し進めると、24時間体制の診療を維持できなくなる病院もあると思います。われわれも、24時間体制の理念を捨ててしまえば楽になります。しかし、それを捨てるわけにはいきません」

そこで、24時間体制の診療を維持しながら働き方改革にも対応できるようにするために、主治医制からチーム制へのシフトエンジや、当直翌日は午後に帰る仕組みを作った。その取り組みが実現可能かどうか、試している段階だという。

また、自己研鑽と時間外勤務の時間を正確に把握するための評価も行っている。医師の1カ月の時間外勤務が80時間を超えないようにするため、業務量を見直して働き方改革に対応できる仕組みづくりも進める。

「つまり、働き方改革に対応してQOLが保証され、症例も多く経験できて、かつ、学会発表や論文活動もできる病院を目指さなければなりません。そのような病院であ



写真3 カフェテリアミーティング配信の様子

れば、人が集まる良い循環が生まれると思っています」

医師確保の取り組みを続けてきた結果、徐々に全国から医師が集まるようになったという。2023年9月時点で常勤医師は15人おり、派遣医師を含めると、東京都、千葉県、秋田県、京都府、兵庫県神戸市、島根県、愛知県など、全国各地から集まっている。

「やる気があって頼りになる医師が、『この病院で働きたい』と思える形を15年かけて作ってきました。岐阜県に土地勘はなく、それまでは何も関係のなかった医師が少しずつ来てくれるようになったのは、当院が多くの医師に認知されてきたからだと思います」

連携の基本は 「目の前の患者に尽くすこと」

循環器疾患に幅広く対応するためには、地域の診療所や病院との関係性も重要だ。

診療所との連携のために取り組むのが、月に1~2回のペースで開催するカフェテリアミーティングだ。循環器のホットトピックスをテーマに取り上げて、同院の考え方や方針などの情報発信とともにWeb配信を行う。新型コロナウイルス感染症が拡大し始めたころから開催し、開催回数は50回に及ぶ。毎回、約30人の連携病院・診療所の医師が参加し、病診連携につながっている(写真3)。

また、病院同士の連携として、医師の派遣も行っている。飛騨高山にある高山赤十字病院は、循環器内科の医師が一時期不在になったため、約1年間、同院の循環器内科医が交代で応援を行ったという。そのほかに循環器内科医が月に1回、カテーテル検査・治療に関する技術を教えに行っている病院もある。

「医療というものは、すべて信頼関係で成り立っていると思っています。患者さまと医師だけでなく、病院同士の関係も同じで

す。この信頼関係は一朝一夕にできるものではありません。当院も15年間、地域のために取り組んできたことで、地域の病院や診療所との信頼関係が少しづつ構築できてきたと感じています」

地域連携のためにさまざまな取り組みを積極的に行ってきたが、信頼関係の構築には目の前の患者に尽くすことが最も有効であると松尾院長は実感している。

「病院や診療所との連携では、紹介していただいた患者さまに、いかに元気になって帰っていただくかが最も大切です。患者さまにとって『ここに紹介してもらってよかったです』と思っていただくことがすべてで、一人の患者さまが岐阜ハートセンターのファンになれば、その方が何十人もの方に宣伝してくれます。目の前の患者さまに尽くすことの繰り返しが、信頼を得るための最も早い道だと思います」

患者のための取り組みの積み重ねにより、良好な地域連携が構築してきたという。

本当の意味での循環器専門病院へ

今後の日本は高齢化が進み、心不全患者の大規模な増加である「心不全パンデミック」が懸念されている。そのため同院は、心不

全患者への対応にも注力していく方針だ。心不全チームを作り、心臓リハビリテーション、生活習慣改善の指導などを行うほか、2泊3日の「心不全教育入院」を2020年から始め、再発予防に取り組んでいる。患者の在宅生活を支えるため、これからも地域の病診連携をさらに強化し、心不全への対応を進めていくという。

開院当初はカテーテル治療の症例数を増やし、循環器救急において岐阜県ナンバーワンを目指していた同院だが、現在は「カテーテル専門病院ではなく、急性期からリハビリ、慢性期まで、すべてを診療する本当の意味での循環器専門病院を目指しています」と松尾院長は話す。

今後の方針については、「われわれの責務は、生命にかかる心臓血管疾患の患者さまを救命し、患者さまおよびそのご家族の方々に喜んでいただくことです。心臓疾患で苦しむ患者さまにとって役に立つ病院であり続けることが、世の中に最も貢献できる、この病院が進むべき道です」と、専門性を追求する考えを貫く。

人を集め、専門性を追求し続ける岐阜ハートセンター。本当の意味での循環器専門病院を目指し、その歩みを着実に進めている。

病院概要

| | |
|-------|--|
| 名 称 | 医療法人澄心会 岐阜ハートセンター |
| 所 在 地 | 岐阜県岐阜市薮田南4丁目14-4 |
| 電 話 | 058-277-2277 |
| 病 院 長 | 松尾仁司 |
| 病 床 数 | 許可病床120床（一般100床、CCU20床） 稼働病床90床（一般80床、CCU10床） |
| 認 定 | 日本循環器学会認定循環器専門医研修施設、心臓血管外科専門医修練施設（基幹施設）など |

