

優秀な人材の育成によって優良な人脈・組織を作り、地域医療連携のネットワークを構築し、市民に信頼される病院の役割を果たす

社会医療法人厚生会 多治見市民病院



土岐河畔に建つ新病院

JR中央本線多治見駅南口から徒歩10分ほどの所にある「社会医療法人厚生会多治見市民病院」は、市の中心を流れる土岐川を背にして建っている。東濃二次医療圏の地域中核病院でもある同病院は、地下1階地上7階建てで、2012年（平成24年）に建て替えられている。許可病床は250床（一般病床200床、回復期リハビリテーション病床50床）と、28の診療科（総合内科、消化器内科、循環器内科、腎臓内科、リウマチ膠原病内科、血液内科、糖尿病・内分泌内科、脳神経内科、呼吸器内科、肝臓内科、外科、小児外科、乳腺外科、脳神経外科、皮膚科、泌尿器科、整形外科、形成外科、胸部外科、婦人科、小児科、耳鼻咽喉科、眼科、リハビリテーション科、放射線科、麻酔科、救急科、病理診断科）を備えている。

新たな歴史を刻み始めた同病院は自然光を十分に採り入れ、患者さんのアメニティにも配慮された設計となっている。急性期医療のみならず、回復期リハビリテーション、健康管理センター、ヘリポ



今井 裕一 病院長

ートを備え、建物の免震構造など、地域医療の中核を担うために医療スタッフと施設面も充実させている。

病院内を紹介してみよう。外来フロアとなっている1階には総合受付があり、北東側に内科外来、北西側には整形外科と脳神経外科・内科外来、南東側には放射線外来と内視鏡検査室が配置され、南西側は救急治療室となっている。放射線科には1.5Tの最新鋭MRIが導入されている。



エントランスホール



外来 内科待合スペース

2階の北東側は外科・耳鼻咽喉科・眼科・婦人科外来となっており、北西側に生理検査室がある。南東側は健康管理センターであり、同センターには岐阜県初のABUS（乳房用超音波画像診断装置）が導入されている。南西側はリハビリ室となっており、堤防側からも出入りができるということだ。フロアの中央部には栄養課、化学療法室が設けられている。3階北東側は小児科外来、泌尿器科・皮膚科・形成外科外来で、北西側は採血室となっている。

4階以上は病棟となっており、4階北はレディース・小児病棟、4階南は回復期リハビリテーション病棟である。5階北は整形外科・脳神経外科・耳鼻咽喉科・皮膚科・眼科病棟で、5階南は消化器内科・外科病棟となっている。6階北は腎臓・リウマチ膠原病内科、糖尿病内分泌内科病棟で、6階南は内科・循環器内科病棟。7階には職員食堂と講堂が配置されている。屋上にはヘリポートが設けられており、交通事故や脳疾患、心疾患など重篤患者の搬送に活躍している。

2023年度実績で、同病院の救急患者の受け入れが2,500例になっている。



診察室



リハビリテーション室



手術室

人材育成と意識改革で病院を活性化

同病院は1947年（昭和22年）に開院した多治見診療所を前身として、74年に市立の「多治見市民病院」が設立された。2010年、経営悪化により市から指定管理制度で「社会医療法人厚生会」に運営が委託された。全国でも2番目の例であった。職員が激減し、30名ほどいた医師が12名にまで減った時期があったということだ。外来患者がほとんどいない時間帯があるなど、どん底のような状態からの再スタートだった。指定管理移行2年目に新病院を竣工したことで少しずつ医師や患者が増え始めた。しかし、まだ医師が少ないので入院を受け入れられず、難易度の高い病気が見つかって県立多治見病院へ紹介するという状態が続いたということだ。

2017年に今井裕一先生が病院長に就任した。その当時の医師数は、病院長を含めて22名だった。そこから医師の確保、病院内システムの改革を行い、現在では43名まで医師が増えた。医師の確保が安定し、いろいろ難しい治療や高度な医療もできるようになり、入院患者数も増え

てきて、市民から頼りにされる市民病院に生まれ変わったと話してくれた。

病院長が取り組んだ改革の第一は、病院全体のマインド改革である。「働かなくても給料をもらい、患者さんには横柄で高圧的に診てやっているのだというような態度、そこそこの医療でよいとか、赤字になっても市から補填してもらえるだろう」というような、公務員型マインドを一掃しなければならないと考えたのである。良い病院とは、きちんと黒字を計上しているから良い病院なのであり、そこを目指して経営改革を行わなければならない。

黒字になっている病院には、それなりの理由がある。その病院の特徴を活かした経営が重要で、ゴールは病院のブランド化である。

多治見市民病院では「教育」のブランド化を目指している。医師のみならず看護師や事務職員、全職種を教育できるシステムが出来た病院が生き残っていくとの考えであった。

そこで同病院では2018年（平成30年）から「基幹型臨床研修病院」の指定を受けて、自前で研修医を集めて育てられることになった。

「現在の社会全体が病院に求めるのは、最適医療とより良いサービスです。医療の質や環境、接遇などを患者さんがシビアに評価して病院選びをされています。社会の要求に合った病院にするために、職員の教育と意識の統一を徹底しました。そして、まずこの病院を良い医師を育てる場にしたと考えました。研修医が集まれば、教える中堅医師も集まります。通常、2年間の研修終了後は大学に戻る人が多いのですが、当病院では教育制度に合わせたプログラムを組んで専門医師を育て、専門性が発揮できるような仕組みに変更しました。これに並行して各部署の問題点の解決も図り、病院全体がレベルアップし、患者さんにとって頼りになる病院に成長していると思います」とおっしゃる病院長である。



健康管理センター

多治見病院では、肺炎は呼吸器内科、心不全は循環器内科、尿路感染症は腎臓内科へと専門診療科へ振り分けられるが、いくつかの合併症のある高齢者では主診療科が定まらないことも多く、入院できないこともあるという。

多治見市民病院では、そういう高齢者を主体に診ることが重要で、そのために、内科医師であればどの診療科に属していても、肺炎や尿路感染症の基本的治療が出来るようにして、その上でそれぞれの診療分野の専門医療も実践できる体制を整えている。

「今後のニーズとして高齢者が増えてくるので、いろいろな病気、合併症を持っている患者の全体像を診てくれる病院が一番良いわけです。そうなれば本当の意味での市民病院として定着していくのではないかと考えています。今後の高齢者のことを考えると重要な役割になると考えています」と病院長は、言葉を繋ぐ。

また、病院長が着任された2017年当時はドクター22名で、救急患者の受け入

れが年間1,200件くらいだった。そこで、救急外来担当医を固定した体制にしてからは毎年200例くらいずつ増えてきて、今では2023年度で2,500件までに増えたということである。

もう一つ工夫しているのが、開業医が診療を行っている午後5時から午後8時までの時間帯で救急担当医を3人体制にして、開業医からの追加検査や入院の要請に対応していること。内科系医師が当直とすると、外科系医師が午後8時までサポート医として入り、さらに研修医が当直として入る。これで準夜帯の患者さんを受けられるようになり、しかも外科系と内科系と研修医がいるので病棟も救急もスムーズに対応出来ている。その結果として、救急車の受け入れ台数が増えてきているということだ。

さらに、当直した研修医は翌朝に前日の症例に対して診療内容のカンファレンスを行っている。ほぼ毎日行っているので、研修医は1か月ごとにスキルアップしている状況が把握できているということだ。

「フィードバックのない救急診療では教育的効果はない」と断言している。

医師の働き方改革への考察

今年から医師の働き方改革が実施されている。多治見市民病院には、43名の医師が在籍している。

「24時間365日働き、患者さんを受け入れます、を売り文句にしている病院が世の中にはありますが、現実には43名の医師数でそんなことはできません。当病院



X線透視検査装置

ではせいぜい12時間は働けるけれど、残りの12時間は働けない。夜間帯は入院患者さんの維持管理をすることで精一杯です。24時間365日受け入れるには、100名以上の医師数と、それに見合う看護師数が必要になります」と病院長は話す。

続けて病院長は「一つの病院で24時間稼働するのは無理がありますから、病院の稼働時間などは地域全体で考えなければなりません。まさに、地域医療連携で、その地域のネットワークを築くことが重要であると思います」と話された。

また、同病院では医師が、始業時間前の午前7時半か午前8時前に出勤し、早めに病棟回診を行うので午前8時半とか午前9時に終了し、そこでオーダを全部出すので仕事が早い。その後、外来診療や検査・手術等を行うが、午後5時には通常業務が終わり帰宅するので、後には当直以外になくなってしまうということである。

今井病院長は「医師の働き方改革は、医師が早く出勤して働くしかないのです。そして、早く帰る。緊急入院等は別にして、医師は夕方になったらオーダを出さないことです。そうすると、看護師も定時に帰れるようになります。オーダを出



心臓血管造影装置

すが最初に働いて、受ける人が次に働くという順番が決まっているのです。全職員が8時30分の始業時間に来てから業務開始となると、医師のオーダが遅くなり、他の職員の残業が増えます。つまり、働き方改革とは残業の原因をどう取り払うかということですから」と、職種による勤務時間の調整が働き方改革であると提案している。

特徴的な診療システム

多治見市民病院では、内科、外科、整形外科、婦人科を柱に、多数の領域に対応している。特に内科は近隣に少ない腎臓・リウマチ膠原病内科を展開して、入院も可能である。循環器内科は他院とも連携して心筋梗塞などの虚血性心疾患をはじめ不整脈に対するカテーテルアブレーション治療の実績を重ねている。消化器内科では内視鏡手術を多数行い、内分泌・糖尿病を専門とする医師もいる。また、地域の高齢者医療を担う意味で市内の介護老人保健施設へ看護師を派遣し、入所者の体調不良に迅速に対応できるようにしている。

高齢者の肺炎、尿路感染症は内科系医師であれば誰でも診療し、その上でそれぞれの専門性があり、自分の専門以外は診ないということはないという。一般診療を行うと共に、専門医療も行うことが特徴といえる。

毎週水曜日には、この1週間に入院した患者の内科症例のカンファレンスを行っている。一般診療に対して専門医からのアドバイスなど、このような形で皆で



脳血管造影装置

一人の患者の情報を共有し連携して診療していることで、全医師のスキルアップ、レベルアップにつながっているのだ。また、内科と外科の垣根はないということであった。

将来構想

最後に、「社会医療法人厚生会 多治見市民病院」の将来構想について伺ってみた。「多治見市できちんと医療をやって行く上では、高齢者医療は外せません。高齢者医療の次には在宅医療、訪問看護はどのようにするかと続いて行きます。今後どのようなシステムで行うのかということ、これから多治見市とも考えていかなければならない重要な課題です。

もちろん高齢者医療は当病院だけではできませんから、開業医と連携しながらやっていく連携システムの再構築を考えています。今は開業医の先生方とも良い関係であり、困ったことがあれば相談に来て、当病院で手におえない病気や疾患の場合は連携している高次病院を紹介しています。そういう形で地域に根差した市民病院としての役割を、今後とも果たしていかなければなりません、基盤はできていると考えています。

病院経営では、常に黒字を計上して、少しずつ貯めたお金を将来の建て替えや医療機器の修理、設備投資出来る資金を用意できる、そういう安定した経営を目指して行きます」と話す今井裕一病院長であった。



MRI室



X線CT装置



マンモグラフィ



病棟個室