



新しい時代に対応できる病院づくりに努める

柚木 茂・一般財団法人永頼会松山市民病院院長

略 歴

1956年（昭和31年）10月16日生まれ。岡山県倉敷市出身。1982年に岡山大学医学部を卒業し、同大学第一外科（現在は消化器外科学）教室へ入局。関連病院で甲状腺、乳腺、肺、消化管の手術を数多く経験した。1990年、財団法人永頼会（現在は一般財団法人永頼会）松山市民病院に赴任。1994年に外科医学博士取得。外科部長、医局長、副院長を経て2020年7月より病院長。岡山大学医学部臨床教授。日本外科学会指導医、日本外科学会外科専門医、日本消化器外科学会消化器がん外科治療認定医、インフェクションコントロールドクター。松山市介護認定審査会委員。2020年6月から松山市医師会理事。担当は救急・災害・感染医療部と広報部、地域連携部。

聞き手
編集長 加藤 邦彦

3つの原則に基づき小さな改革を積み重ねること

地域医療に貢献し続ける令和新時代の病院に

一般財団法人永頼会 松山市民病院では今年7月、山本祐司理事長・院長が理事長専任となり、新しい院長に柚木茂（ゆのき・しげる）副院長が就任した。

我が国においては6月下旬以降、新型コロナウイルスの感染再拡大の局面にあり、首都圏や関西圏はもちろん、沖縄県など地方でもクラスターの発生が相次いでいる。愛媛県内の感染は比較的抑えられているとはいえ、医療従事者は感染リスクを伴う厳しい環境下、高い使命感を持って県民の健康と命を守る「エッセンシャル・ワーカー」として働いている。今号では、柚木新院長に登場いただき、感染症が流行する中での医療現場の活動や新任の抱負、今後の病院の運営方針、高齢化の加速を受けた認知症ケアサポート体制の構築、職員の「働き方改革」などについて語ってもらった。

急性期医療機関として、新たな時代の要請に応える病院に変わり続ける

——今回、地域医療を担う基幹医療機関、急性期医療機関の医療現場を預かる院長に就任されました。就任挨拶では、小さな改革を積み上げ、どこにも真似できない信頼される病院を目指すと、改革の3要素を示されました。まずは、この改革という点も含めて、貴院が地域社会に果たす役割

を踏まえ、重責を担われることになつての率直な思い、抱負をお願いします。

柚木 予想もしていなかった新型コロナウイルス感染症が猛威を

振るう中、院長に就任することになりました。就任後は、急激な環

境の変化への対応に追われながらも、何か新しい時代が来た感じが

あります。

実際、今年は「オリンピックキヤー」で、新しい日本を世界に発信できる年と考えていました。それに伴い、消費税増税後の景気低迷にも歯止めがかかることを期待しておりました。ところが、新型コロナウイルス感染症の蔓延により、状況は一変しました。

緊急事態宣言が発動され、「3密」を避けるために社会・経済活動が厳しく制限された結果、日本はリーマンショック以上の経済打

撃を受けています。感染症はいっ
たん収まり、規制緩和が始まって
いましたが、7月以降、本格的な
感染再拡大局面に入っています。
今後も、感染者がゼロにならない
でしょうし、「3密」を避けるた
めの制約された生活が続き、さら
に第2波、第3波の流行も懸念さ
れています。その中での社会・経

済活動は以前とは違ったものにな
り、社会全体で新しいシステムの
構築が求められるようになってい
ます。このような厳しい局面に、
院長職を拝命するに当たり、その
重責に身の引き締まる思いです。

私は、時代というものは、時間
の流れに従って変化し、発展して
いくものと考えています。その時
代の節目には、今まで当然と考え
ていたことを変更することが求め
られるものです。今回のコロナ禍
を受けても、その変更に対応した
人や組織が今後の社会・経済を支
えていくように思います。

家電やPC等のメーカーである
ソニーが電気自動車を作り、自動
車メーカーのホンダは小型ジェツ

ト機でトップシェアの獲得を目指
しています。そして、トヨタは「W
oven City」というCA
SE、AI、パーソナルモビリテ
ィ、ロボット等の導入や検討がで
きる実証都市を作ろうとしていま
す。その挑戦は何時までも社会に
生き残る会社であり続けるための
当然の変化です。

松山市民病院も、この新しい時
代に対応できる病院にならなけれ
ば生き残れないと考えます。その
ためには、急性期病院として時代
の要請に応える病院に変わり続け
なければなりません。新しい時代
に生き残るためには、小さな改革
を積み重ねることで迅速な対応が
できると考え、その改革が有益な
ものであるために、次に述べる3
つの原則を決めました。

第一に全職員が共感できる改革
であり、松山市民と全職員のため
になる改革であること。

第二に他の病院の真似ではな
く、松山市民病院の特徴が出てい
る改革であること。

第三に経済的に利益の上がる改

革であること。

これからは家族や親戚、帰属する組織や会社、また、その仲間との良好な関係がさらに重要になって来ると思います。当院が設立されたきっかけである「市民による

市民のための病院」という考えを念頭に置きつつ、新しい組織と人間関係を構築しながら、地域医療に貢献する病院になりたいという思いです。

スローガンは「令和新時代とともに歩む医療— キーワードは治す・支える・癒やす・活かす」

—— 貴院では、今年の病院スローガンに「令和新時代とともに歩む医療—キーワードは治す・支える・癒やす・活かす」を掲げられておられます。貴院の広報誌「えいらい」では、3つの目標を掲げて病院運営に当たるとも強調されています。これらのキーワード、目標に込められた院長の思いや理念も含めて、今後、どのような松山市民病院像を希求していかれま

松山市民病院のあり方を明確に示す重要なメッセージであると考えています。令和新時代とともに歩む医療とは、新型コロナウイルス感染症の蔓延のような、予期せぬ事態にも迅速かつ柔軟に対応し、新時代に応える医療であり、私たちはそこに向けて変わっていく必要があるということです。

柚木 今年の病院のスローガンは「令和新時代とともに歩む医療—キーワードは治す・支える・癒やす・活かす」です。

このスローガンは、これからの

そのためには、新たな知恵と技術を導入し、患者さんの病気やケガを「治す」努力が求められます。その努力の結果、「多職種協働」で療養生活を「支える」ことにより、地域に貢献できると思っています。さらに、温かな言葉と行動でココロを「癒やす」ことで新

しい人間関係を築き、地域社会との連携を強めていきたいです。そして、保健、介護、福祉との包括的連携を「活かす」ことによって、さらに人材が育つ環境ができると考えます。

また、振り返ってみますと、阪神淡路大震災の際は、傷病者を震災被害のない地域に搬送することが十分にできませんでした。その後、ドクターヘリが全国に整備され、県などの行政区域を越えて、適切な治療のできる施設に患者を搬送することができるようになりました。

新型コロナウイルス感染対策には、今までにない病院管理が必要とされ、松山市民病院の役割を考える良い機会になりました。この局面を乗り越え、地域に求められる病院であり続けなければなりません。そこで、今年のスローガンとは別に、広報誌「えいらい」には院長就任の挨拶とともに、次の3つの目標を掲げました。

1 地域の発展に貢献できる病院になるために、救急・癌治療な

どの急性期基幹病院として病院を改革する

2 働き方改革で業務を整理し、人材を育てる職場環境を作り、医療レベルの向上を目指した人員の確保と育成をする

3 安定した経営維持のための改革を行う

松山市民病院は、地域の人々の安全・安心を支え、生活の質を向

感染の不安と闘いながら、日々粛々と業務をこなす職員を誇りに思う

—— 新型コロナウイルスとの

戦いは、未知のウイルスとの戦いであり、貴院では、大変厳しい環境下、スタッフが本心に頑張つて医療機能の維持に努めてこられました。スタッフへの院長の思い、感謝は。また、ワクチンが一般に行き渡るには1年以上かかるとも言われる中、首都圏を中心に感染が再び拡大しています。今後、貴院としては「医療崩壊」を招かないよう、どう第2波への備えに当たりながら、本来の医療機関として

上させるためにも、急性期基幹病院として存在し続ける必要があると思います。それに必要な医療レベルの向上のためには、人員の確保や育成が極めて重要であり、魅力ある職場であるための「働き方改革」に取り組んでいかなければなりません。また、人を育てることとは、医療の発展や安定した経営維持につながると考えます。

の役割を果たしていけますか。

柚木 新型コロナウイルスという未知のウイルスに対する情報が錯綜する中、当院では職員全員が一丸となって適切な感染症対策に努めています。そのおかげで医療機能が維持できていくことには、感謝の気持ちしかありません。不安と闘いながらも、医療従事者として日々粛々と業務をこなしている職員一人ひとりを誇りに思います。

新型コロナウイルス感染症の第

トップに聞く



1波が訪れた際、神戸の「新型コロナウイルス感染症重症等特定病院」、つまり重症の新型コロナウイルス感染症患者を受け入れている神戸地域の基幹病院が院内感染を起こし、新患と救急患者の受け入れができなくなりました。緊急手術は大学病院だけでは対応できず、近隣の救急病院に患者を搬送する状態になりました。

松山市に当てはめると、救急輪番病院が院内感染を起こして、市内で緊急手術困難となり、隣接する医療圏に患者を搬送して手術をするような状態です。そういった状態にならないためには、救急輪番病院と関連機関で十分議論して、感染患者を受け入れる病院と受け入れない病院を整備し、その中で救急輪番体制を維持していくことが必要と思います。

秋から冬にかけては、新型コロナウイルス感染症が終息しない状態でのインフルエンザの流行が危惧されています。病院として標準予防策を遵守し、患者さんと職員を守るためにも、マスク・手袋・

その他必要な防護関連品を確保するとともに、今まで同様、職員一人ひとりが手指消毒や手洗いを励行し、気を引き締めて新型コロナウイルス感染症対策をしていくことが重要と考えます。松山市民病院は今後とも、救急輪番病院の体制維持に貢献し、松山市民の安全で安心できる生活を支えていきたいと思えます。

四国初となる自動車事故による脳損傷の 重度意識障害者専門病床を受託

―― 貴院は自動車事故対策機構から、「自動車事故での脳損傷による重度意識障害者専門病床」の委託を受け、今年2月以降、実際に患者の受け入れを開始しました。四国初の委託病床で、四国地域の要治療者には福音となります。この難しい治療体制を貴院で引き受けられた背景、専門病床の社会的意義、治療の概要などをお願いいたします。

柚木 前院長でもある山本理事長が、四国に自動車事故で重度後遺障害者（遷延性意識障害者）となった患者の回復を管理できる施設が無く、四国に一番近い施設は瀬戸内海を挟む岡山療護センターであること、また、岡山療護セン

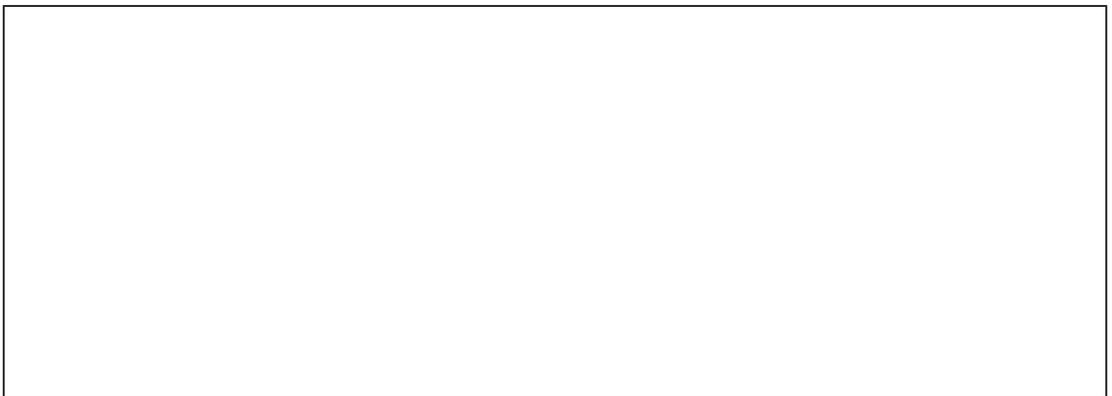
ターに四国から十数人が入院していたことを知りました。そこで、何とか「空白地域」を無くし、被害者のご家族のためにもできるだけ自宅の近くに療養できる病院を作りたいと考え、独立行政法人自動車事故対策機構（NASVA）病床の受け入れを決めました。そして、昨年12月、NASVAが自動車事故による脳損傷の重度意識障害を負った人を治療、看護する専門施設として、当院に小規模病床（5床）の運営委託することを発表しました。

NASVA病床は、ワンフロア病室システムを採り、緑の見える環境を整備しています。重度の意識障害については、運動▽摂食▽

排泄▽認知▽発声発語▽口頭命令の理解の6つの項目で評価判定しています。そして、一定の意思疎通・運動機能の改善が成される「脱却」へ向けて、事故後早期に専門的な治療・看護・リハビリを行っていきます。

当院では、脳神経外科専門医と専任の看護師、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士、社会福祉士、管理栄養士、歯科・口腔外科医、耳鼻咽喉科医、歯科衛生士等の「チーム医療」体制を構築し、患者さんそれぞれの状態に合った介入をしています。患者さんの入院から退院までを一人の看護師が担当する「プライマリー・ナーシング方式」を導入し、専任看護師が、患者さんのわずかな変化にも対応しながら、家族と一緒に意識回復を支援しています。また、リハビリ専門医と理学療法士、作業療法士、言語聴覚士が患者さんの状態に合った機能回復訓練を行っています。

関節の拘縮予防や呼吸リハビリ、摂食機能訓練にも力を入れ、



64列マルチスライスCT、3テストMRI、脳波、脳血流SPECT等の高度先進医療を駆使して、診療科の連携を図りながら治療ができています。8月末現在、2名の入院患者さんが治療をされており、1例目の方は思った以上の機能回復を認めています。

交通事故に遭い、治療を受けられる患者さんには、急性期から回復期、そして社会復帰への移行期など、治療過程と並行して、医療費の支払い、示談、後遺障害補償といった諸手続きを進めていくことが求められます。そうした患者さんやご家族が抱える不安は、交通事故後の時間的

経過とともに変化していきます。

その時々状況に応じて、社会保障制度も多岐に亘り、手続きが複雑になる場合もあります。地域医療連携室では、交通事故被害に遭われたご本人やご家族が今後必要になってくる社会資源の情報提供を適宜行うとともに、医療ソーシャルワーカーとして、退院後に安心して生活を送れるよう、相談に応じながら、在宅介護時の福祉制度利用などを見据えた最善の生活再建をサポートしています。これからも四国での自動車事故で重度後遺障害者となった患者さんとそのご家族を支援できる病院になりたいと思います。

「認知症サポートチーム」を立ち上げ、 包括的・継続的な支援を

―― 団塊の世代が後期高齢者になる2025年問題を抱える中、急増する認知症対策や医療及び介護・福祉、生活支援などが融合した地域包括ケアシステムの構築などが求められています。この

点、貴院では、認知症ケアサポートチームを立ち上げられるとともに、多施設・多職種連携を重視した取り組みを進めておられます。こうした問題に対する貴院の考え方と力を置いている取り組みを

ご紹介下さい。

柚木 団塊の世代が75歳以上になる2025年には、65歳以上の高齢者数の割合が人口の30%以上を占め、65歳以上の高齢者のうち、「認知症高齢者の日常生活自立度」Ⅱ以上の高齢者が増加していくと言われています。すなわち、認知症を発症する方の数は、今後ますます増加していくことが予想されるわけです。

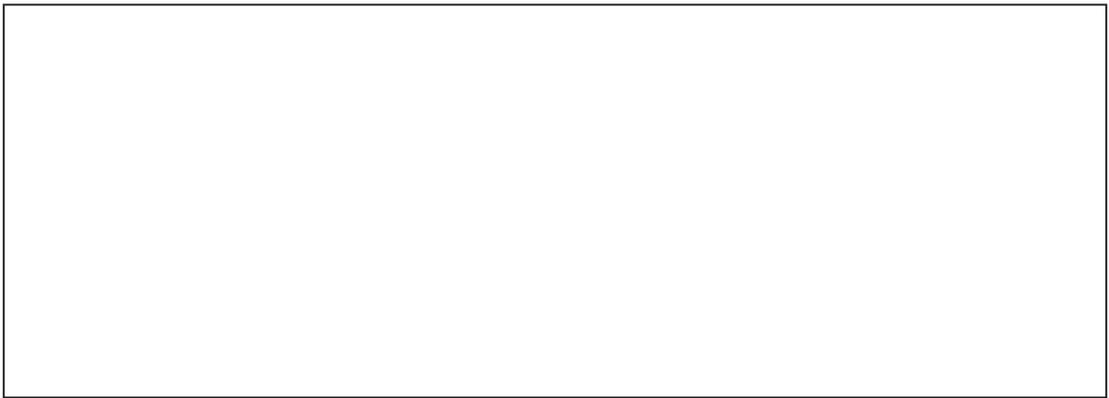
当院でも認知症や認知機能の低下がみられる患者さんが増えていきます。65歳以上で認知機能低下により日常生活に介助が必要な患者さんは、院内全体の2〜3割を占めており、今後さらに増えると予測されます。

認知症の方が入院した場合、過剰なほど刺激が多い入院生活の中で、病気による身体の不調を感じ、慣れない治療を受けなければなりません。あるいは、術後や侵襲を伴う処置をした後、認知症の方にはせん妄などで思わぬ行動をとることがあり、生命に危険が及ぶことがあります。そういった状態を入

院直後から早期に発見し、認知症の人が抱える身体の苦痛や心の辛さを理解するとともに、個々人にとって安全な医療環境を整え、安心して治療が受けられるようにすることが重要であり、当院ではその支援を目的として「認知症サポートチーム」(DST)を立ち上げました。

当院のDSTは、認知症による行動・心理症状や意思疎通の困難さによって、身体疾患の治療が円滑に進まないことが見込まれる患者さんに対し、認知症の悪化を予防し、治療を円滑に受けられるようにすることを目的として活動する多職種で構成されたチームです。認知症認定看護師を中心に、毎日カンファレンスとラウンドを行い、病棟スタッフには、患者さんへの対応法や薬剤等の治療方法を提案しています。ご高齢な方とご家族に安心した治療を受けていただく病院を目指した取り組みの一つです。

また、2014年に地域包括ケア病棟を設置し、急性期治療後の



リハビリや在宅復帰後の支援を中心として、患者さんを手厚くサポートするとともに、退院の際も地域医療連携室を通して、スムーズな在宅復帰や施設入所等をコーディネートできるようにしています。

高齢化社会が進む中、包括的かつ継続的な支援を行い、誰もが安心して暮らせる地域社会を支えていくことは、当院の使命だと考えています。

2024年から始まる医師の

「働き方改革」にも先取的に取り組む

—— 少子高齢化と人口減少が加速する中、地域医療においては医師・看護師不足や診療科の偏在などが大きな課題となる一方、2024年から医師の「働き方改革」が本格稼働する見込みです。

過労死ラインをはるかに超える勤務実態を是正し、医療従事者の健康と命を守るためにも、改革は不可欠ですが、それが医療機能の低下にならないかという二律背反的な難問でもあります。貴院で力を入れておられる女性人材の活用及び勤務環境の改善も含め、こうした「働き方改革」と「医療機能の維持・強化」にはどう取り組まれますか。

高木 「働き方改革」には、厳しい条件が織り込まれており、新たな働き方へと円滑に移行できるように、今から取り組めることに先取的に着手しています。

例えば、医師の勤務時間の把握のため、今年4月に職員の出退勤時刻を客観的データにて管理するICカード式の就業・勤怠管理システムの導入を行いました。あらかじめ一人ひとりに配布したQRコード、もしくは、各自が利用している交通系ICカードを登録し、職員の入出口に設置しているタブレット端末にタッチするだけで、出退勤時刻が打刻できるシステムです。

また、「働き方改革」による法定有給休暇、年間5日間の取得が義務化になったことに合わせて、当院では今年5月より夏季休暇の取得期間を廃止し、名称を「リフレッシュ休暇」に変更しました。

「リフレッシュ休暇」は、年間を通して最大6日間取得することができ、有給休暇を5日間取得したのちに取得できます。制度の変更により、期間に縛られることなく自由に休みを取得しやすく、管理しやすい体制になりました。

一方、子育て世代の就労支援としては、2012年に院内保育所を開設し、育児中の勤務者のニーズに応えてきました。さらに、2017年には企業主導型保育事業の実施により、病児保育を新たに加えた『松山リエール保育園』を開園するなど、女性医師や女性職員が安心して勤務できるように労働環境の改善にも力を入れています。病児保育は、保育園に通っている子供が病気になった時、就業している親に代わって病気の子供を世話する施設であり、女性職員だ

けではなく、働く女性をサポートする家族も安心して働ける環境整備の一環として、とても重要な施設となります。

また、女性医師が増える中、新専門医制度が開始され、専門医になるには指定病院での最低2年間の専門医プログラム研修を終了することが必要となりました。女性医師は、専門医研修期間と結婚、妊娠、出産が重なることがあります。救済措置はあるものの、研修を受けやすい環境を整えるためには、周囲の援助が求められており、当院の病児保育を含めた院内保育施設は、女性医師の就業の応援になるものと期待しています。

「働き方改革」による就業時間の削減と医療機能の維持を両立させていくためには、人員の確保が必要不可欠となります。従って、今後も継続して優秀な人材を求めていくことになるわけですが、多くの人が当院で働きたいと思えるような魅力ある環境づくりこそが、「働き方改革」の実現につながると考えています。

どんな試練にも歩みを止めず、前を向いて病院改革にチャレンジを

— その他、貴院から発信されたいメッセージなどございましたら、宜しくお願い致します。

柚木 患者さん及びそのご家族には、当院の新型コロナウイルス感染症の感染対策に伴い、面会の制限等でご不便をおかけしておりますが、皆さんにご理解、ご協力いただいておりますことに感謝申し上げます。

松山市民病院は、急性期基幹病院として重要な役割を担っていますが、地域で切れ目ない医療体制を構築していくためには、当院単独では成り立ちません。近隣の住民の皆様には診察に来ていただくとともに、開業医の先生方から紹介された患者さんに対しても、適切な検査、診断、治療をして、回復期病院に紹介する病院でなければなりません。多くの方々の力をいただいで、「地域医療」を支える病院であり続けたいと思います。

新型コロナウイルスの感染再拡大が続く中、社会・経済活動は以前とは違ったものになり、社会全体が経済的に困窮し、当院も同じように厳しい状況下にあります。

このような局面だからこそ、社会情勢に応じて柔軟な対応ができるように病院を運営していきたいと思えます。皆様のご指導をいただきながら日々精進していく所存でございます。

そして、誌面を借り院長として最後に申し上げたいことは、どんな試練にも決して歩みを止めず、逆境を人のせいにはせず、全てを通過点と考えて、前を向いて病院改革に取り組んで行きたいという強い決意です。

— 本日は大変お忙しい中、ありがとうございます。新院長を中心としたさらなる改革の前進を期待しています。

◎政府が主導する「働き方改革」では、昨年4月から大企業の「時間外労働時間の上限規制」などが先行スタートしたが、今年4月からは、これが中小企業にも適用されるとともに、派遣労働者に対する「同一労働同一賃金」の待遇改善も始動した。

多くの企業において、多様で柔軟な働き方の実現、雇用環境の向上に向けた取り組みが本格化している。

一方、医療については、国民の健康や命に深く関わる存在であり、雇用環境や労働条件等を抜本的に変えるには、十分な準備期間が必要として、「働き方改革」が2024年まで先送りされた。とはいえ、多くの医師は、「過労死ライン」を大きく超える過酷な労働を余儀なくされているのが実態である。今できることから改革に着手し、2024年には「働き方改革」が一気に進む体制へと移行しなければならない。

この点、松山市民病院は、一連の「働き方改革」のスタートに先ん

じて、早くから職場環境の改善・向上と人材育成の取り組みを進めてきた。同病院では、職員が800名を超え、このうち女性性は75%の約600名を数え、女性医師も20名超となっていることから、特に女性が働きやすい環境づくりに力を入れてきた。

柚木茂院長の話にも一部あったが、その柱は①院内保育所（松山リール保育園）の設置②宿直・救急当番免除及び短時間勤務の実施③産休・育休制度の取得④働きやすい職場環境の整備である。

このうち、院内の環境整備では、①休憩室を備えた女性医師専用の更衣室の整備②女性医師専用の仮眠室・シャワー室の整備③初期研修医が勉強会等に利用できる臨床研修室の整備④副医局長への女性医師の登用などが実現している。また、「育児とキャリアアップの両立」を支援するための施策も講じている。

医療機関は或る意味、究極の「サービス業」ということができる。病床の整備や最新の医療機器の導入など、外来・入院患者を適切に診断・

治療し、快適に利用してもらうためのハード面も重要になるが、それらを最大限活用し、最適の「医療サービス」を提供するのは「人」である。医師はもちろん、看護師や技術職、技能職の職員らすべてが、課せられた職責を全うしてこそ、その病院は患者や地域から高い評価を得ることができる。

そのためには、それぞれが常にスキルアップに努め、持てる能力をフルに発揮するとともに、外来・入院患者やその家族に寄り添う人格を磨くことが大切になる。

山本祐司理事長も柚木院長も、それを重視しているからこそ、働きやすい職場環境づくりと人材の確保・育成に力を入れ、病院としての投資も惜しまない。今回のコロナ禍は、医療機関に新たな課題を突きつけることになったが、何を求められ、何が大切になるのか、根本のところは変わらない。「市民のため」を原点とする松山市民病院が、これからも究極の「サービス業」としての高度・高質な医療サービスを提供し続けてくれることを期待したい。