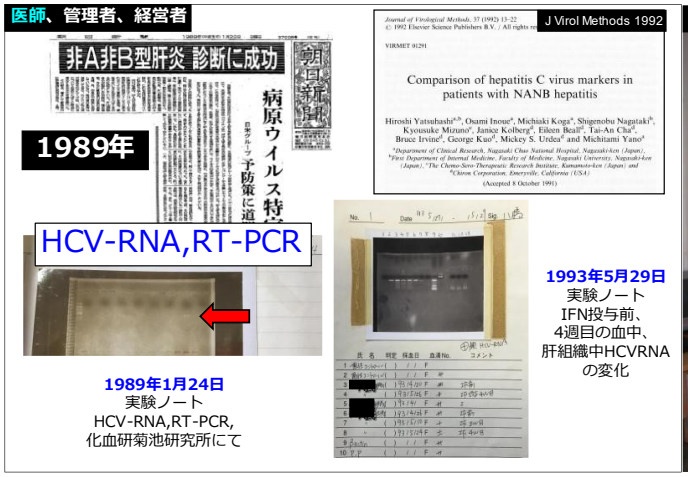
第 19 回国病久原会総会での講演

国立病院機構長崎医療センター院長
八橋　弘

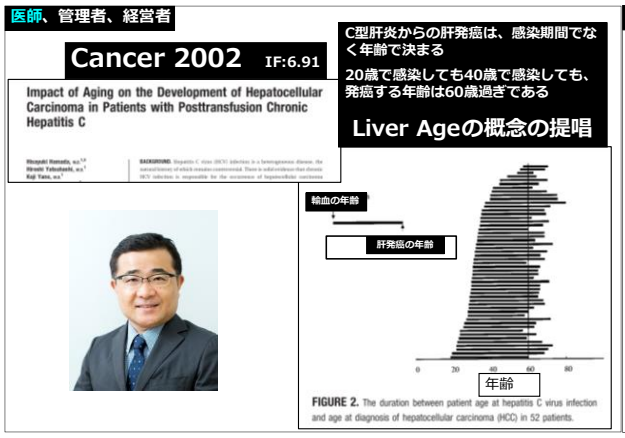
「院長に必要な３つの顔；医師、管理者、経営者」

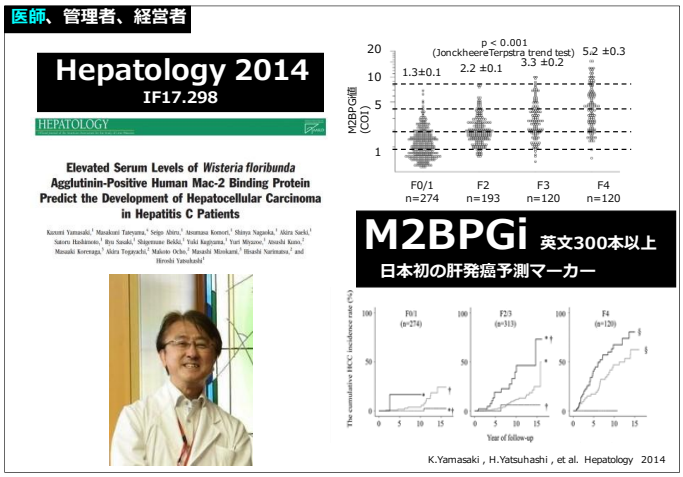
国病久原会の皆さま、こんにちは。長崎医療センター院長の八橋弘です。今日の私の講演のタイトルは、「院長に必要な３つの顔；医師、管理者、経営者」としています。今日は、その３つの顔について順番にお話したいと思います。

まず、医師としての私の履歴です。私は愛媛県の八幡浜市出身で大学入学の時に長崎に移動してきました。長崎大学卒業後は、愛媛に戻ることなく長崎に留まり、長崎大学第一内科に入局しました。3 か所の関連病院を回ってから、1988 年の 10 月に内科医として当院に赴任し、それ以後 35 年間一度も大学病院に戻ることなく、当院に勤務しています。当初、私の赴任予定期間は 2 年と言われていましたが、赴任して半年もたたない 1989 年 1 月にＣ型肝炎ウイルスの遺伝子が発見されました。矢野先生から熊本にある化血研研究所に出向して PCR 法の手法を学ぶように言われ、当時としては最先端の手法を取得しました。また厚生労働省のウイルス肝炎の研究班会議にも矢野先生とともに出席するようになり、途中から私が発表するようになりました。世界中が最新のＣ型肝炎の診断法と治療法を開発する為にしのぎを削っていた時です。いつしか、大学に戻るタイミングを無くし、学位も長崎医療センターで書いた論文を認めていただき取得しました。長崎医療センターでは外国人留学生のお世話係として、彼らの実験と論文作成の指導を担当しました。また JICA の仕事でナイロビにも 7 回渡航し、アフリカの肝炎対策にもかかわってきました。



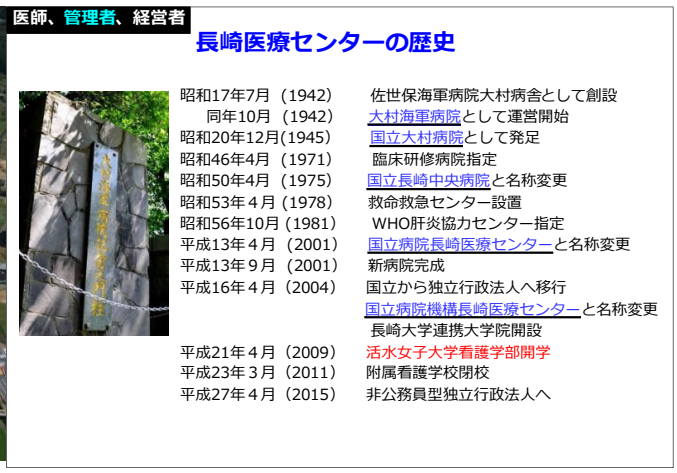
私が指導した代表的な英文論文 3 つを紹介します。はじめに浜田久之先生が筆頭の CANCER の論文です。この論文では、C 型肝炎からの肝発癌は感染期間だけでなく年齢も関与していることを示しました。Liver Age という新しい概念であり、再生臓器である肝臓にも年齢があることを示しました。次は、臨床研究センター所属の薬剤師の玉田陽子さんの論文です。彼女は国立病院機構病院に入院した B 型急性肝炎患者の血液中の B 型肝炎ウイルス遺伝子配列を検討し、2000 年前後から本来日本には存在しない欧米型の B 型肝炎ウイルスが日本で流行し始めていることを世界の消化器病学会誌 GUT に報告しました。三番目は山崎一美先生の論文です。M2BPGi という日本が開発した肝線維化を評価するバイオマーカーが、C 型肝炎患者の発癌予測マーカーとなることを初めて示しました。その後 M2BPGi に関連した英文論文は 300 本以上作成されています。以上が、医師としての私の顔です。



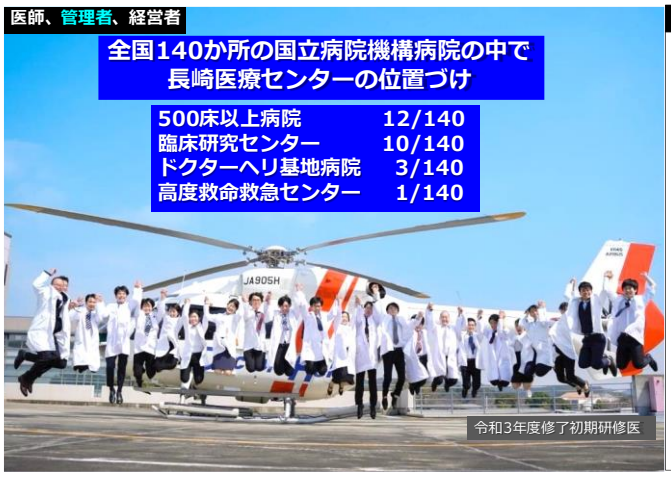


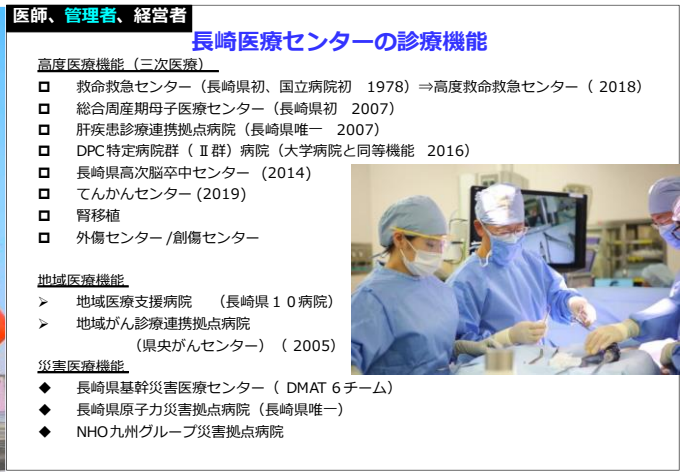
次に、管理者としての私の顔について紹介します。今年の９月 11 日に、大石長崎県知事が当院に視察に来られましたので、その時に使用した概況説明スライドを用いて、現在の長崎医療センターについてご報告します。

長崎医療センターの敷地面積は約 4 万坪であり、140 ある国立病院機構の中で最も広いと言われています。これは東京ドーム 3 個に相当します。また長崎医療センターの歴史は今年が創立 81 年目であり、昭和 17 年（1942 年）の大村海軍病院が前身となっています。その後、国立大村病院、国立長崎中央病院、国立病院長崎医療センター、国立病院機構長崎医療センターと病院名を変えながら発展してまいりました。2009 年には活水女子大学看護学部が敷地内に併設されています。3 代目の横内先生が、現在の当院のコンセプトを 50 年以上前に定められたと聞いています。私は当院の 8 代目の院長になります。長崎医療センターは口腔外科を除くとほぼ全部の診療科が揃っていて、現在の職員数は 1200 名以上、病院規模としては長崎県で大学病院に次ぐ 2 番目の病院として位置づけられています。病床数は 643 床、1 日外来患者数は約 700 名、年間急患患者数は約 1 万 3000 人で、救急車搬送患者数は年間約 4500 名、ドクターヘリの搬送数は年間約 800 名、手術症例数は年間約 5000 名です。



現在、国立病院機構病院の数は全国に 140 か所あります。140 の国立病院機構病院の中での長崎医療センターの位置づけを示します。500 床以上の病床数があるのは 12 か所だけです。研究の活動指標が高い施設には臨床研究センターが設置されていますが 10 か所だけです。ドクターヘリ基地を所有しているのは 3 か所だけ、高度救命救急センターを有しているのは当院 1 か所だけ、となっています。次に長崎医療センターの代表的診療機能としては、高度医療機能（三次医療）であり、高度救命救急センター、総合周産期母子医療センター、肝疾患診療連携拠点病院、DPC 特定病院群（II 群）病院、長崎県高次脳卒中センター、てんかんセンター、腎移植、外傷センター/創傷センターなどがあります。地域医療機能としては、地域医療支援病院、地域がん診療連携拠点病院（県央がんセンター）に指定されています。また災害医療機能としても長崎県基幹災害医療センター、長崎県原子力災害拠点病院、NHO 九州グループ災害拠点病院に指定されています。



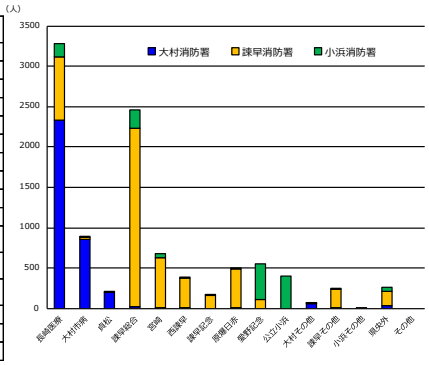


令和 3 年の県央地域（大村/諫早/小浜）の急患患者の収容先別搬送件数について紹介します。長崎医療センターへの搬送件数は 3283 件で、この地域の患者数として最も多く、また大村地域だけでなく諫早地域や小浜地域からも急患患者は当院へ搬送されています。長崎県には救命センターが 4 か所あります。当院の救急車受け入れ件数は 4485 件で最も数が多く、また救急車の応需率も 99.0%と極めて高い率を示しています。応儒率は救急車要請件数のうち何台受け入れたのかの割合を示します。応需率は救命救急センターの努力だけでは向上せず、入院を受け入れる病棟看護師、各診療科、スタッフの協力など様々な要素が関係しています。

医師、管理者、経営者

（大村/諫早/小浜）地域の急患患者の令和3年収容先別搬送件数

	大村消防署	諫早消防署	小浜消防署	合計
長崎医療	2340	784	159	3283
大村市病	852	23	2	877
貞松	192	12	0	204
諫早総合	17	2220	223	2460
宮崎	5	626	47	678
西諫早	5	370	14	389
諫早記念	0	164	3	167
原爆日赤	8	478	12	498
聖野記念	0	111	436	547
公立小浜	0	0	397	397
大村その他	54	9	1	64
諫早その他	7	226	9	242
小浜その他	0	0	6	6
県外	36	177	48	261
その他	0	0	0	0
合計	3516	5200	1357	10073



20220117　医局会資料

医師、管理者、経営者

長崎県で救命センターのある4病院の年間救急車受け入れ件数と応儒率

	救急車受け入れ件数	応儒率
長崎大学病院　2021年	2277	83.8%
長崎大学病院　2022年（2022年7月-12月：6か月）	(1222)	(80.6%)
みなとメディカルセンター2021年度	4030	81.5%
長崎医療センター　2021年度	**3698**	**98.4%**
長崎医療センター　2022年度	**4485**	**99.0%**
佐世保総合医療センター2020年度	2895	
佐世保総合医療センター2021年度	3048	

件数と応儒率は諫病院の外部ホームページから引用

応儒率は、救急車要請件数のうち何台受け入れたのかの割合を示します。
応需率は、救命救急センターの努力だけでは向上せず、入院を受け入れる病棟看護師、各診療科、スタッフの協力など、様々な要素が関係します。

さて、2022 年の秋から 2023 年の春にかけて放映された NHK 連続テレビ小説「舞いあがれ」では、主人公の友人に看護師を 目指している「久留美」という女性がいました。2023 年 3 月 7 日の放送日、大きく映し出された病院パンフレットに書かれてある病院名は「長崎総合医療病院」という架空の名称でしたが、病院の全景写真は当院のものでした。救命センターの文字を読み取ることが出来、フライトナースは当院職員の姿でした。ドラマのセリフは以下のとおりです。

パンフレットの表紙を見せる。そこには、長崎の病院名が書かれていた。
舞　「長崎……！？」
久留美「離島が多いから、ドクターヘリの導入が早いねん。その道で有名な先生もおるし、育成制度も充実してる。そういうところで勉強できたらええなって」
舞　「私は、久留美がやりたいことやったらええなあ と思った」
久留美「ありがとう、そうやなあ。舞ならそう言ってくれると思った」

NHK の許可を得た上で、朝ドラで当院をモデルとした場面が放映されたことを病院フェイスブック（FB）で紹介しました。放映日前後の 病院 HP のアクセス件数が 30 倍に増えたと聞いています。

NHK 連続テレビ小説
「舞いあがれ！」
（第108回 3月7日放送）

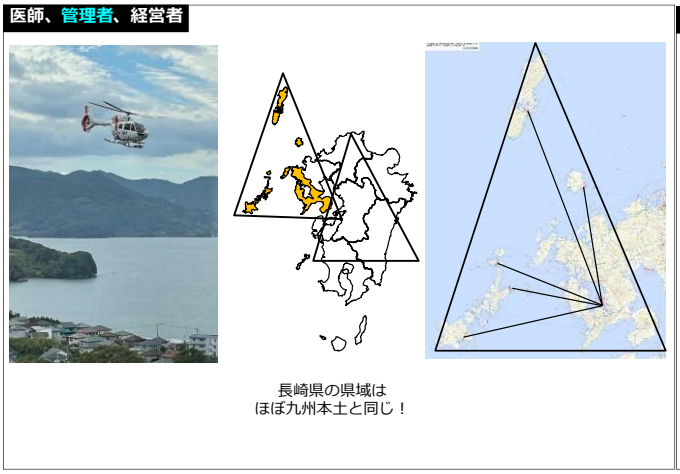
NHKより使用許可取得

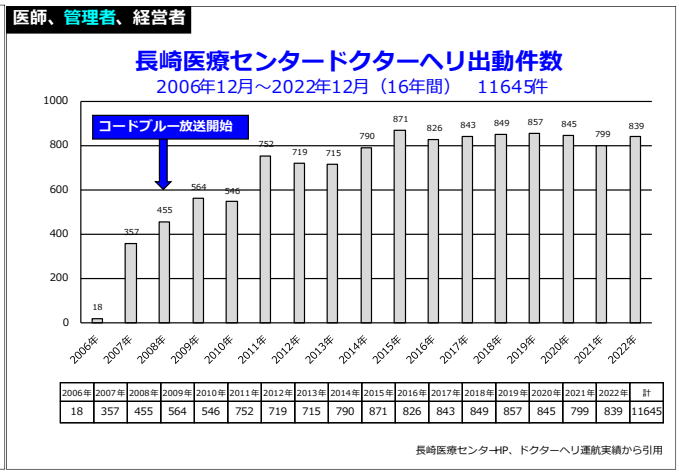
NHKより使用許可

NHK 連続テレビ小説「舞いあがれ！」（第108回 3月7日放送）台本

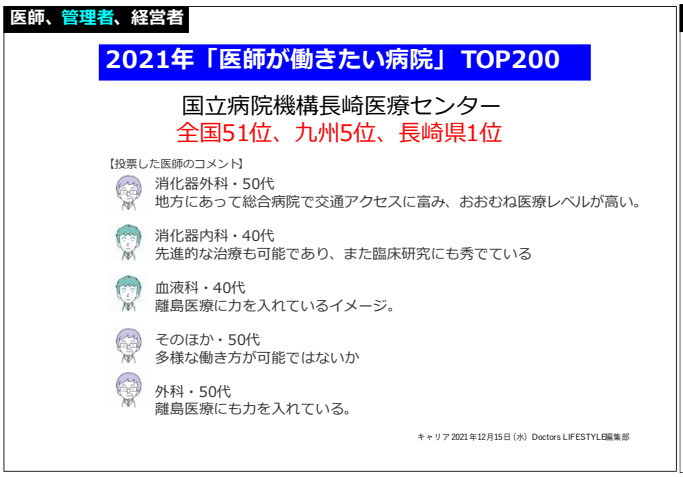
そこには、長崎の病院名が書かれていた。
舞「長崎……！？」
久留美「離島が多いから、ドクターヘリの導入が早いねん。その道で有名な先生もおるし、育成制度も充実してる。そういうところで勉強できたらええなって」

長崎県の地形は複雑であり、しかも多くの離島をかかえています。長崎県の県域は、ほぼ九州全土と同じ広さです。当院のドクターヘリの導入は 2006 年 12 月であり、米倉先生が院長をされていた時に全国に先駆けておこなわれました。その当時の救命センター医師は、高山、中道、 藤原の 3 名だけだったと聞いています。今ではその仲間は十数名までに増え、ドクターヘリは毎日、当院ヘリ基地から舞い上がり救急の現場に駆けつけて救命活動をおこなっています。この 16 年間のドクターヘリの出動件数は 11645 件となりました。 医療ドラマで病院の建物をロケ地として使用することは珍しくないと思います。しかし、ドラマのセリフの 中で「離島を多く抱える長崎地域でのドクターヘリ基地病院の立ち位置」や「病院での教育」「フライトナー ス」などにふれていただくとは夢にも思いませんでした。 3 月 7 日の朝ドラ放映の日、当院が長崎県の救急医療を長く支えてきた こと、ドクターヘリが多くの命を救ってきたことを認めていただいたような気がしました。





また医療情報サイトの M3（エムスリー）が調査を実施した 2021 年の「医師が働きたい病院 TOP200」では、長崎医療センターは全国で 51 位、九州で 5 位、長崎県で 1 位の位置づけでした。コメントとしては、医療レベルが高い、臨床研究に秀でている、離島医療に力を入れている、などと紹介されました。



研修医教育については 50 年前からローテイト方式を取り入れて先駆的に継続的おこなってきました。長崎だけでなく全国から研修医が集まっています。また当院は、離島医療の親元病院として離島で勤務する医師を教育するだけでなく診療のサポートもおこなっています。長崎県離島医療医師の会は、別名**「もくせい会」**と命名されていますが、その由来は以下のとおりです。

長崎県が国立大村病院の医学修学生の臨床研修病院と指定した時に、県は修学生のための宿舎建設に踏み切りました。宿舎が出来上がろうとする時に修学生の同窓会の名称をどうするかが議論されたのが、ちょうど木犀（もくせい）が咲こうとする時期でした。また、修学生は親元病院を中心に離島医療に従事することになることから、イオ、エウロパ、カリストなど 10 個を超える衛星を持つ太陽系最大の惑星である木星（もくせい）に因んで**『もくせい会』**はどうだろうかということになり、宿舎の玄関に木犀を植樹しました。

長崎県離島医療医師の会（もくせい会）

もくせい会とは
長崎県の離島・へき地医療に
従事している医師の団体

会員数 246名

正会員	110名
準会員（医師）	12名
準会員（学生）	115名
特別会員	9名

もくせい

会の名称「もくせい会」の由来

長崎県が国立大村病院を医学修学生の臨床研修病院と指定した時に、県は修学生のための宿舎建設に踏み切りました。宿舎が出来上がろうとする時に修学生の同窓会の名称をどうするかが議論されたのが、ちょうど木犀（もくせい）が咲こうとする時期でした。また、修学生は親元病院を中心に離島医療に従事することになることから、イオ、エウロパ、カリストなど10個を超える衛星を持つ太陽系最大の惑星である木星（もくせい）に因んで『もくせい会』はどうだろうかということになり、宿舎の玄関に木犀を植樹しました。

病院管理者である院長は、病院の目標を定めた上で、その目標達成までのプロセスを明示し、また病院職員が目指す方向性を明確にする必要があります。私は院長就任時に**「患者を守る、地域住民を守る、職員を守る病院」**という言葉を用いて、以下のように説明しました。

人々が、豊かな生活を営み、すぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を展開する為には、きれいな空気や水や自然あふれる環境、交通機関や上下水道、電気とガス、そして教育、医療、司法、金融制度が必要と言われています（社会的共通資本（宇沢弘文）。私は、30 年以上 3 次救急病院に勤務してきた経験と、この 2 年間のコロナ診療の経験から、「病院は、その地に住む人々が安心して暮らす為に必要なもの、無くてはならないものである」、「病院職員は、時間と心に余裕がないと患者さんに適切な医療が提供できなくなる」という 2 つの思いに辿り着きました。当院は、通常の疾病に加えて、新型コロナなどの新興感染症や自然災害から「患者を守る、地域住民を守る、職員を守る病院」であり続けたいと思います。

また、病院という職場で職員同士は、どのような気持ちでお互い接したらよいのか考え、**「お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成」**という言葉を、病院の年間目標のひとつに加えました。病院組織を運営する上では、チームワーク、職員同士の協同がとても大切です。その一方で、相手をリスペクトしていればハラスメントなどの問題は発生しないだろう、とも考えました。

医師、管理者、経営者

院長就任時挨拶 20220401

1.当院の歴史と病院機能

2.コロナ診療での連携と役割分担

3.患者を守る、地域住民を守る、
職員を守る病院

4.教育と臨床研究の病院、人財育成

魅力あるところに人は自然と集まってきます。
「人が集う病院、多くの人の夢をかなえる病院、
夢ホスピタル」を目指したいと思っています。

令和5年度-長崎医療センターの年間目標

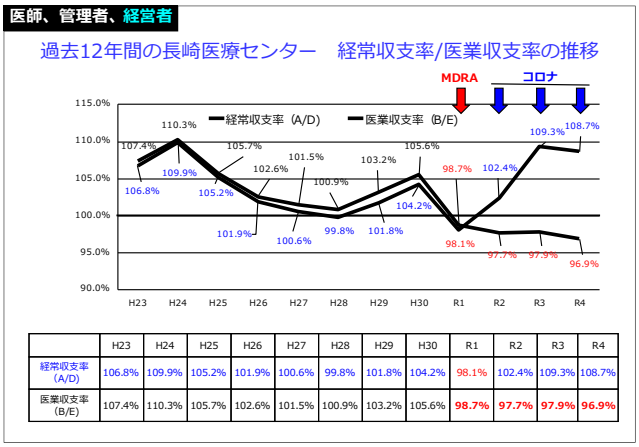
1.医療の質の向上 -高度かつ専門的急性期医療の推進
①広域から選ばれる病院
②手術の質と量の向上
③DPCII内退院率の向上
④周辺医療機関や医師会との連携と機能分化
⑤収支の改善

2.ワークライフバランスの実現 -働き方改革の推進
①お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成
②働きやすい・働きがいのある病院
③医療Dxの導入と推進
④人が集まる病院

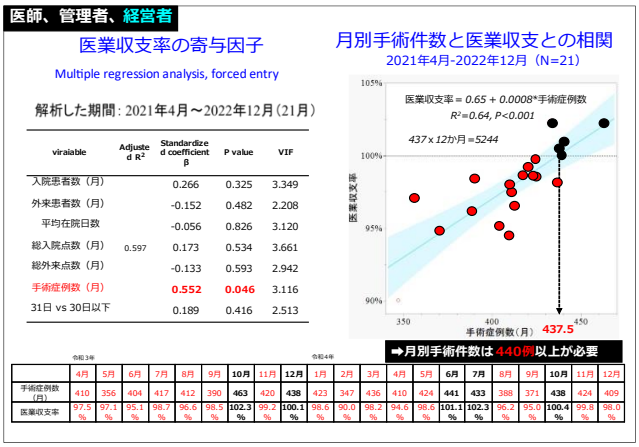
3.感染症に強い病院
①柔軟なコロナ診療への対応
②多剤耐性菌への対策

4.病院の成長と個人の成長
①教育の充実による人財育成
②高度の臨床研究の推進と研究費の獲得
③英文論文（PubMed掲載）の作成
④国際的な視野を持った病院

3 番目に病院の経営についてもご紹介します。過去 12 年間の長崎医療センターの経常収支率は基本 100%を超えた黒字病院となっています。しかし令和元年には、経常収支率も医業収支率ともに 100%を割る赤字となりました。これは多剤耐性菌（MDRA）による院内感染が発生したことにより、高度救命救急センターの利用を制限せざるをえなかったということが理由です。令和 2 年以後の 3 年間は、経常収支率 100%以上に戻りましたが、医業収支率は 100%以下で推移しています。この 3 年間は、新型コロナウイルス感染の流行に対処する為に、病床利用率を下げてコロナ患者に対応したことが、医業収支率の低下の理由です。新型コロナウイルス感染症が 2 類から 5 類に移行したことから、これからは、医業収支率を改善されなければなりません。患者数をコロナ流行前の元のレベルに戻すことが基本となりますが、過去のデータを用いて医業収支率に寄与する因子について統計解析処理（多変量解析）をおこなったところ、毎月の手術件数が、医業収支率に大きく寄与していることを明らかにしました。この分析結果に基づいて、私は手術室の運営について、人員配置も含めていくつかの強化策をおこないました。



	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30	R1	R2	R3	R4
経常収支率（A/D）	106.8%	109.9%	105.2%	101.9%	100.6%	99.8%	101.8%	104.2%	98.1%	102.4%	109.3%	108.7%
医業収支率（B/E）	107.4%	110.3%	105.7%	102.6%	101.5%	100.9%	103.2%	105.6%	**98.7%**	**97.7%**	**97.9%**	**96.9%**

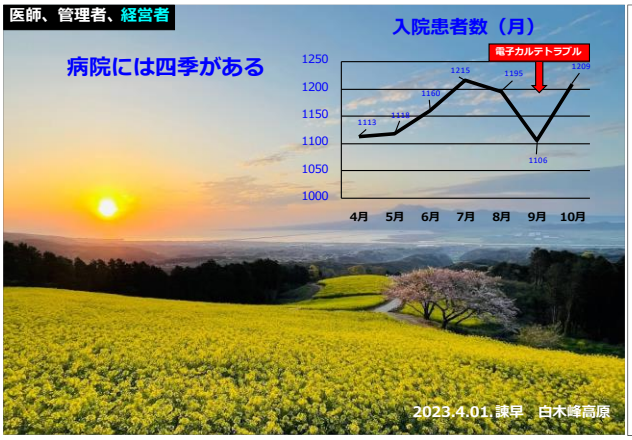


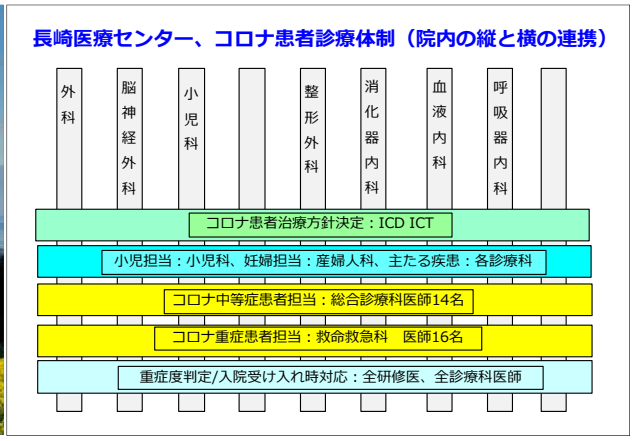
viraiable	Adjusted R^2	Standardized coefficient β	P value	VIF
入院患者数（月）		0.266	0.325	3.349
外来患者数（月）		-0.152	0.482	2.208
平均在院日数		-0.056	0.826	3.120
総入院点数（月）	0.597	0.173	0.534	3.661
総外来点数（月）		-0.133	0.593	2.942
手術症例数（月）		**0.552**	**0.046**	3.116
31日 vs 30日以下		0.189	0.416	2.513

	令和3年 4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	令和4年 1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月
手術症例数（月）	410	356	404	417	412	390	**463**	420	**438**	423	347	436	410	424	**441**	**433**	388	371	**438**	424	409
医業収支率	97.5%	97.1%	95.1%	98.7%	96.6%	98.5%	**102.3%**	99.2%	**100.1%**	98.6%	90.0%	98.2%	94.6%	98.6%	**101.1%**	**102.3%**	96.2%	95.0%	**100.4%**	99.3%	98.0%

それでも病院を運営していると、いくつかのアクシデントは定期的に発生します。2023 年 9 月には、病院全体の電子カルテが使用できないというトラブルが発生しました。電子カルテの停止という非常事態に対して医療安全を優先すると、外来も入院も抑制せざるをえない状況となります。9 月の入院患者数はその影響もあって減少しました。「病院には四季がある」春夏秋冬の四季がある、時に突然嵐が吹き荒れることもあると実感しています。

コロナ流行期には、人と人とが接する機会が減るなど失ったことも多かったと思いますが、病院においてはコロナ患者に対することで新たに得たこと、学んだことも多かったように思います。それは診療や職種の壁を破って、職員同士がとても協力的になったことです。コロナ患者の対応、コロナ患者の診療体制については、一つの診療が行うのではなく、多くの診療科がクロスしてかかわるようにしました。これを私は「縦と横の連携」という概念図を作成して、そのように命名しました。中島みゆきの「糸」という曲の歌詞から、「縦と横の連携」という言葉のヒントをいただきました。当院職員の皆さんは、コロナ流行期の困難な状況に対しても、良く対応してくれました。





コロナから学んだこと

「人」

コロナ診療を確保する上で、コロナ専用病床数がその目安として取り上げられてきました。しかしながら、病床が確保できてもそれに対応できる医療従事者がいなければ、その病床数は単なる空ベッドの数に過ぎません。大切なことは、確保した病床の数ではなくそれに対応できる**「人」**の数である、そのような当たり前のことに気が付くのに、3年を要したように思います。

病院は、立派な建物や最新鋭の医療機器で成り立っているのではなく、そこで働く病院職員と医療を必要とする患者さんのふたつで成り立っています。　院長コラム　SENSAI　413号より

One for all,All for one

「一人はみんなのために、
みんなは一つの目的のために」

三銃士（1844年刊行）より

病院年間目標のひとつである**「お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成」**については、職員数が最も多い看護部が、いくつかのプロジェクトをおこないました。コーチングの導入、悩みごとの相談窓口（めぐみの部屋）、向日葵ロードなどです。

お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成　2022

5月15日

6月9日

お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成　2022

土を耕し
種を蒔き
毎日水を与えた
沢山の向日葵の花が
咲いた
来年はもっと
多くの花が咲くだろう
向日葵の花は
新人看護師
彼らは
君のことを忘れない

お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成　2023

2023.7.25　2023.8.02　2023.8.07

お互いをリスペクトし、助け合う文化の醸成　2023

2023.4.05

また、私も活水大学看護部のオープンキャンパスに参加された学生や父兄に対して、活水大学看護部の実習先病院として長崎医療センターを紹介しながら、皆さんの就職先として当院を考慮いただきたいとプレゼンしました。

活水女子大学　看護学部
オープンキャンパス
2023年8月19日

活水女子大学　看護学部　オープンキャンパス
2023年8月19日

活水女子大学　看護学部　オープンキャンパス
2023年8月19日

このような看護部の努力のおかげで、令和 5 年の 4 月には多くの新人看護師を採用することが出来ました。また令和 4 年度の当院の看護師離職率も全国平均に比較しても低く抑えることができました。看護師が働きやすい病院、看護師が働き甲斐を持つことができる病院にすることも、院長としての大切な仕事と考えています。

令和5年度長崎医療センター新採用看護師

病院を彩るのは看護師、
病院の中で最も患者の傍に居て、最も患者を把握し、
最も患者の立場で物事を考えているのは看護師である

2022.4月　院長　八橋弘

最後に、今回の講演タイトルは「院長に必要な３つの顔；医師、管理者、経営者」としましたが、これは、当院 OB の岩崎榮先生が良く用いられていた言葉であり、今回引用させていただきました。岩崎先生は 2023 年 11 月に亡くなられましたが、実は、その半年前の 2023 年 4 月に東京で岩崎先生にお会いしてお話をすることができました。この講演記録を書いていると、「院長に必要な３つの顔は医師、管理者、経営者ですよ」と岩崎先生が改めて私に言われているような気がしています。

これからも、この言葉を肝に銘じて病院管理者として邁進してゆきたいと思っています。

#院長に必要な３つの顔
医師、管理者、経営者

#岩﨑 榮先生
（NPO法人日本卒後臨床研修機構の理事長）
国病久原会　特別記事「この人に聞く」から

2024年4月27日に、八橋が第40回臨床研修研究会を会長として出島メッセで開催します。矢崎先生が理事長で毎回厚労省と文科省の方の発表がある格式高い研究会です。50年以上前に当時では珍しいローテイト研修と離島遠隔医療を始められた、当院OB の岩崎榮先生が研究会の顧問をされています。

会場では、岩崎先生にご挨拶した上で写真の撮影をお願いしました。「毎月送られてくる長崎医療センターの広報誌を見ています、院長挨拶も読みましたよ」と言われ、私の腕をぐっと引き寄せられました。

現役の時は相当厳しい先生と伺っていましたが、私に対する眼差しはとても暖かいものを感じました。岩崎先生が長崎を離れて厚労省に行かれ、30年以上になるかと思います。遠く離れていても当院の成長をずっと見守って頂いている、病院OBの先生方の存在を有難く思った1枚の写真です。

2023.4.09　第39回臨床研修研究会　東京