事例No.	2294
公表年度	R4
団体の属性	都道府県
団体名	静岡県

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・（行政改革）業務の効率化

事例種類	その他

事例内容・タイトル

静岡県小児医療の最後の砦として

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（令和４年５月号）

先進事例紹介



静岡県小児医療の最後の砦として

地方独立行政法人静岡県立病院機構　静岡県立こども病院
院長　坂本　喜三郎

1．はじめに

静岡県立こども病院は、静岡県における小児専門総合病院として1977年に開設されました。地域の医療機関と連携し、「診断・治療が困難なこどもの患者に対して質の高い効果的な医療を提供することを基本方針」とした、専門医療・教育・地域連携・効率的な病院運営、働きやすい病院を目指した患者中心の医療を提供しています。

2．経営改善への取り組み

2009年に地方独立行政法人静岡県立病院機構に移行してからは、迅速的・効率的な病院運営を目標に健全な経営に取り組んでまいりました。

病院は、患者による価値判断が受診者数に大きな影響を与えるという点で“提供するものの質”が大事であることはいうまでもありません。このことは、一般企業と同様の側面があります。

しかし、現行の診療報酬制度においては、公定価格のため収入は実施・提供した医療行為（主に診療行為・手技料など）により決定され、基本的に質（医療行為に質の違いなどの付加価値・サービスなど）の違いに対する報酬の増減はありません。

特に、小児医療を中心に運用する小児病院では、診療報酬で収支バランスがとれるように制度設計されていません。このため、“先進的かつ質の高い小児医療を継続的に提供するため”には行政からの補助金（政策医療に対する）をいただかなければ成立しないのが一般的で、当院も同様であります。経営改善の取り組みとして、税金を最大限に生かすことを意識し、医療の質を落とさない範囲で無駄を減らす努力を怠らない業務効率改善を職員一丸となって推進、継続しております。

【共同購入への参画】

患者の年齢はもちろん、胎内期、500ｇの未熟児から80kgの青年まで幅広い対応を求められる小児医療において、診療材料は“効率の良い多量少品目の購入ではなく、非効率な少量多



静岡県立こども病院　西館

品目購入”とならざるを得ません。しかも、診療手法の多様化、医療安全の推進により、購入する診療材料の種類は増加傾向にあり、中央材料室や経理担当の努力だけでは在庫管理や価格交渉の効率的な実施に限界を感じていました。

2019年に共同購入（汎用診療材料分野）に係わるワーキングを立ち上げ検討を重ね、現在は日本ホスピタルアライアンスに加入しベンチマークを活用した価格交渉、同種同効品の納入単価比較、在庫の適正管理や価格変動を注視し、価格上昇の抑制を行っています。病院全体で取り組んだ結果、各部署でコスト意識が生まれ、汎用医療材料費用は30％程度削減の試算を算出することができました。

当院では、一般病院のような経営手法はそぐわないと言われておりましたが、取り入れられるコスト縮減手法は継続していきたいと思います。

3．オンライン・IT化推進の取り組み

SARS-CoV-2は私たちの日常を一変させました。

先の、SARS（重症急性呼吸器症候群・2002～2003年）はアジアやカナダを中心に感染拡大が見られ、MERS（中東呼吸器症候群・2012年～現在）はアラビア半島の国々を中心にその後ヨーロッパ地域などに感染が拡大、2019年～現在までの新型コロナウイルス（SARS-CoV-2）においては、中国の武漢からアジア諸国、ヨーロッパ、日本まで感染拡大し、未だ収束の目途が立っておりません。

当院に通院される患者の特性として、県全域や近隣県はもちろん、遠方の都道府県から来院される方も少なくないという特徴とともに、複数科の診療が必要で“月に何回も受診しなければならない”こども達も多く、また、子育て世代の御両親は共働きで診療時間内に来院するこ



静岡県立こども病院　全景

とが難しい方も少なくありません。こうした診療の継続に負担の大きい子ども達と御家族に何か貢献できることはないかと、長い間考え続けておりましたが、この問題に更なる拍車をかけたのが新型コロナウイルス感染症対応でした。感染防御として接触機会を減らす目的で外来通院の回避、低減をせざるを得ない状況に追い込まれたのです。

当院はこの問題を、逆転の発想で、今すぐ効果があり将来的にも効果が持続する対応をすることができたと自負しております。他の病院に先駆けて始めた、質の高い継続的医療を可能とするオンライン診療の導入です。

⑴　オンライン診療

2020年４月10日、厚生労働省より時限的・特例的な取り扱いとして初診からのオンライン診療が認められました。このことから、患者の新型コロナウイルス感染症への不安と通院負担を軽減するために、2020年９月からオンライン診療を開始しました。

当院では、オンライン診療に特化した株式会社メドレー社の「CLINICS オンライン診療」を導入しました。電子カルテ上にオンライン診療枠を設け、患者（当院においては御家族）が専用アプリから予約を入れることができる仕組みを作りました。

以前から、電話診療は行っておりましたが、対面診察から得られる患者情報とは異なります。オンライン診療を導入したメリットの１つとして、画面上に映し出される些細な目線・仕草や表情からより多くの情報を得ることができ、通院診察を補完できるツールとなっております。

⑵　セカンドオピニオンや遠隔診療について

当院は、1977年の開院以来、新生児・乳児の複雑心奇形を含む小児先天性心疾患手術を専門的に行っております。2007年に CCU 病棟やヘリポートを備え、軽症例から重症例まで多くの

専属専門医により24時間受け入れ可能とした小児循環器センターを開設し、広域医療連携を可能としています。また、2003年よりセカンドオピニオン外来枠を開設し、全国からの受診希望にも対応しています。

2007年に小児循環器病センターの開設と同時に、海外とオンラインカンファレンスを可能とする仕組みを構築し、海外の医師からの相談に対して診療支援等を行っています。浙江大学付属児童医院、マレーシア国立循環器病センター(IJN)、深セン市小児病院等との交流の中で、2015年にはマレーシアから患者を受け入れています。

セカンドオピニオン外来の開設当初は、ホームページやメールによる事前相談を経て、当院に直接来院していただき外来でセカンドオピニオンを受けておりました。今回、前述の「CLINICS オンライン診療」システムの導入に合わせてセカンドオピニオンもオンライン対応を始めました。その結果、対象エリアの制限はなくなり、今までより多くの相談を受けることができるようになりました。

当院のセカンドオピニオンの特徴として、患者本人の意思による問い合わせと他院主治医の勧めで問い合わせいただくことの両方がありますが、最近は主治医から勧められたセカンドオピニオン相談が確実に増えております。こども達自身はもちろん、御家族の心配、質問や相談に対応することができ、多くの方から“セカンドオピニオンで相談できて良かった”とのお声をいただいております。

4．入館セキュリティ強化への取り組み

(1) 事前問診サイト（QR 問診システム）

コロナ禍での受診制限への対応として、“スマホ予診システム”を確立しました。これは、予め患者又は家族に QR コードを読み取って問診情報を入手していただき、発熱・濃厚接触・その他症状の有無を入力の上事前送信してもらい、チェック項目をクリアした患者だけに入館許可票を送信するという方式です。QR コードは病院ホームページ・正面玄関や駐車場に案内板を設置しました。

チェック項目にエラーが入った患者は、当日の受診の必要性を主治医に確認し、受診延期または ER 救急部へ引率して感染対応陰圧室での診察としました。ER 救急部への受診の際にも、受診予約前にオンラインで予診票を送信していただくことにより、感染対策として相応な体制を準備することができました。また、病院外来エントランスのサーモカメラの利用と組み合わせたことで、「事前に発熱を把握していれば帰宅」、「発熱がなければ体温検知システムでチェック」、「体温検知システムで発熱を検知した場合は ER の入口から入館する」といった、発熱者のスクリーニング精度が飛躍的に向上しました。

2020年７月の運用開始当初は使用率30％ほどで始まりましたが、両親が若い世代であることが特徴の小児専門病院であることや、スマホを使った簡便なシステムであることが功を奏し、２～３か月後には70％に上昇、半年後には95％を超える普及率となりました。

将来的には、この予診システムをマイナンバーカードと連動させ、受診患者の保険証確認や診察資料準備、保険請求へと発展させていきたいと考えています。

静岡県立病院機構３病院（総合病院・こども病院・こころの医療センター）では、全国の医療機関に先駆けオンライン資格確認のシステム

を導入しています。

こども病院は、各種保険制度を利用しているこどもが多く受診しており、受付や会計窓口の各ブロックでの保険証確認は、荷物やこどもを抱えた御家族は大変不便な思いをしています。

バギーやストレッチャーで玄関を通過した患者とその家族が、エントランスや受付・会計窓口等をシームレスに通過できるように電子カルテシステムとも連携していく予定です。

⑵ 「Hito Terrace」による顔認証の実証実験

当院の患者の大半は、ウイルスに感染すると重篤化するリスクが高い持病を抱えているこども達です。そのため、新型コロナウイルス感染症による院内クラスターを抑止する方策の一つとして「Hito Terrace」（株式会社シーイーシーとの共同実験に導入したシステム）の実証実験を始めました。

2020年６月から、サーモカメラによる発熱スクリーニングを開始、その後、顔認証を加え発熱者を特定して院内関係者に自動通知する実証実験を行いました。また、職員向けとして、「タイムカードやICカードで行っている職員の院内在否確認をリアルタイムに把握したい」、「職員と職員以外の入館者等が通過するエリア設定をセキュアに構築したい」等の課題から、2021年11月から職員向けの運用実験も開始しました。「Hito Terrace」を職員通用口に設置し顔認証を行えば職員の院内在否が可能になり、個人を特定できる顔認証ならばセキュリティ強化に繋がると考え、近い将来の導入に向けて試行を続けています。

５．新たな地域連携への取り組み

【Zoom Roomsでのオンラインカンファレンス】

令和３年度長寿社会づくりソフト事業として「地域医療の充実・発展に寄与するためのオンライン病診連携に関する研究」を実施しました。

概要として、オンライン病診連携に係るシステムを汎用機器を用いて構築し、地域の診療所の患者情報（電子カルテの画面やエコー画像等）を共有し、診療所の医師と当院医師によるオンラインカンファレンスを行い、その効果を検証するものになります。

当院には「Zoom Rooms」（医師がカンファレンスで使用している院内会議室に設置）を、診療所には「パソコン」と「映像スイッチャー」を設置し、それぞれが保有する映像や電子カルテの画面及びエコー画像等を見ながら、オンラインカンファレンスをするという実証実験を行いました。

検証結果として、診療所の患者情報（電子カルテやエコー画像等）を、当院でも十分な情報量として把握することができ、診療所と当院とのオンラインカンファレンスが行えることを実証できました。

今後は、病院ホームページ等で情報発信し、普及促進に努めより効果的な病診連携の実現を目指してまいります。このシステムの活用により、当院への紹介前や救急搬送前においてもオンラインでの迅速で詳細な情報共有が可能となります。

６．業務効率化・働き方改革

【委員会・院内会議】

病院には、医療安全や感染対策に関する委員会等、法律上設置することが義務付けられているものも含め、多くの委員会が必要です。委員会の多くは、医療の質向上・病院サービスの向上、病院運営の効率化などを目的として設置し、縦割りになりがちな委員会運営を多職種横断的

な活動になるように配慮しています。

病院組織は、医師や看護師を中心とした多職種による専門職の集団で、“病気と闘うこども達のために”という基本理念は共有できていますが、専門職の特徴として“自分の領域と自らの専門性に関する志が高く、全体方針よりも自身の経験や考え方を優先する傾向が強い”側面があります。このため、専門職の比率が高い病院組織において意見の集約や意思決定は容易ではありません。

こうした背景に加えてIT化の遅れも重なり、招集が難しい委員会構成員の連絡調整（紙面連絡、電話連絡等）や大量の委員会資料の印刷業務など委員会運営に携わる事務職の負担も増大していました。

ひとつの事例として、倫理委員会は外部委員３人を含めた計14名の委員により構成され、２か月毎に参集され審議を行っていますが、この委員全員への出席依頼と確認、百数十ページに及ぶ資料の印刷、その紙資料の各委員への委員会前の事前配付が恒例となっており、事務職の多大な時間はもちろん精神的にも負担になっていました。

上記の問題を改善するために、昨年、委員会の運用を紙媒体から電子媒体による審議へと方針を変更する決定をしました。申請者が院内コンピューターのクラウド上に審議書類を投稿し、アクセス権を与えられた委員が書類を閲覧できるようにし、各委員が空いている時間と場所でアクセスして事前配付された資料を読み、委員会当日は質疑を述べ合い審議を進める、という運用とするための準備を現在進めています。この方針を拡大し、効率的な運用に移行する委員会が増加しています。議事録等をクラウドボックスに保管することで、データの安全性の担保も確保できるという側面もあります。

このタイミングで厚生労働省主導の業務効率改善に関連した補助金を申請したところ、当院の積極的な取り組みと提案が評価され、iPad100台の導入に繋げることができました。

こうした背景も含め、前述の流れを加速させていく当院の基盤が整いつつあり、資料保存の効率化と安全確保、事務的労力の省力化、消耗品の削減などの結果に繋げることはもちろん、会議設定が簡便な前述の「Zoom Rooms」を利用し、さらにスケジュール管理をグーグルカレンダーと連携させ、医師など忙しい専門職が診療の隙間を使ってクラウド上で資料を確認しながらオンライン会議参加ということも視野に入れています。

7．病院経営における広報活動の重要性

⑴　集客面からの活動（医療ブランディング）

一般企業では社会的責任（CSR）やコンプライアンスが浸透していますが、近年まで医療界では医療を提供する側に優位性がありました。しかし、2007年からは各都道府県によりインターネット上に医療情報を公表するための制度が始まり、患者が自分自身で情報を収集し病院を選択できるようになってきました。

従来、病院広報は「患者サービス」の満足度を高める１つのアイテムとして、必要な医療知識や自院の診療体制の情報を提供してきました。一般企業とは営利目的ではないことが大きく異なる点であります。このため、あくまで最小限の情報は提供してきましたが、患者の情報収集の意識の差により得られる情報の質・量の偏りが生じていました。

病院を利用した患者やその御家族等、限られた人を除くと、その病院のことを知っている地

域住民はあまり多くありません。さらに、病院名だけならともかく、その活動内容となると、何を得意とするか、力を注いで取り組んでいるか等の一般の方による病院の「認知度」は病院職員が考えるほどは高くないと思います。

近年、疾病構造の変化や医療の高度化により、患者が病院を選択するにあたり、ある程度の情報公開が必要であるとして、医療の領域でも広告規制が緩和されました。

2001年第４次医療法改正により「医療広告規制の緩和」が行われ、2007年第５次医療法改正では「医療広告ガイドラインＱ＆Ａ」により具体例が提示され、これらにより、多くの方々は、初めて公平にかつ容易に、地域あるいは個人に見合う医療情報を選択する機会を得ることができるようになりました。病院は、外部への情報提供を積極的にマネジメントする時代を迎えています。

患者や地域など、医療活動を行う上で関わるすべての人（ステークホルダー）に対して、自院のCSR活動を理解してもらうための情報を発信し、その一方でステークホルダーが必要とするニーズを収集する「双方向のコミュニケーション活動」が重要となります。

⑵　組織文化の醸成：いのりの木

「いのりの木」とは、闘病中のこども達やその家族、病院職員の祈りや想いを表したイルミネーションのモニュメントツリーです。

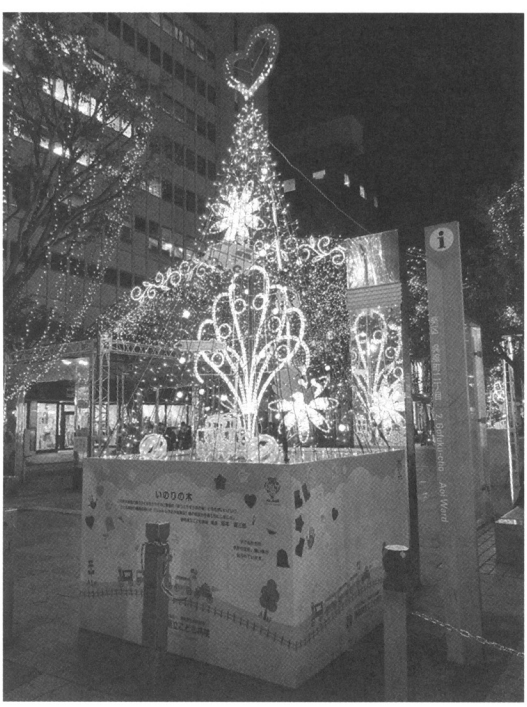
毎年、11～２月は市内繁華街のイベントスペースに、３月～６月は病院内エントランスに設置し、療養中のこども達がそこに立ち寄った人達とツリーを通して“繋がり”を感じられるようにしています。

治療中であるこども達やその家族は、不安や孤独感の中で闘っています。ツリーを通して仲間の一員となり、共同体とした活動の支えになっていきたいと考えています。

2021年度の試みとして、「いのりの木」にポストを設置しました。デジタル時代の中で、「手紙を入れると病院のこども達に届く」という企画を実施しました。３ヶ月で274通という予想を超える反響の大きさに、広報活動の原点は“言葉である”と感じています。

ポストに投函された紙媒体でのメッセージは院内各所に掲示していますが、入院中のこども達の中には、病室から出ることができず、メッセージを直接読むことができないこどもがいます。また、頂いた無記名のお手紙に感謝の気持ちやお礼の返事を書いても伝える手段がありませんでした。

このようなことから、「いつでも・どこでも閲覧でき、投稿することができる」という企画



「いのりの木」モニュメントツリー



「いのりの木」のポストに投函されたメッセージ

意図で、この４月から「いのりの木」というサイトをホームページ内に開設しました。寄せられたメッセージの件数（お手紙の枚数）に応じて、当院が所在する仮想都市の街並みが変化・発展していきます。

「いのりの木」を通して実現したいこと、それは、患者さんにとって「現在病気で闘っているこどもや頑張って病気を克服したこどもたちの拠り所（シンボル）としてレガシーとなっていく。」ことです。

難治性の病を抱える療養中のこどもやその御家族は不安と闘っています。病気を克服し健常者と変わらない社会生活を送っている方も多いですが、中には治療を継続している方（こども）もいます。

成人を迎えると一般の病院へ移行していく方も少なくありませんが、当院の特性として、小児から成人への移行期において、継続的な治療が必要な方（こども）が少なくありません。このような方達には福祉制度や自立の支援が必要です。当院でできることは限られますが、そのような方達が立ち寄り振り返ってもらうなど、皆が繋がる場になればと考えております。

当院では、医療法広告規制緩和の前より「認知度向上」として広報活動に取り組んできました。今後は、院外に向けての発信のみならず、院内職員に向けても発信していこうと考えてます。

「職員の意識改革・組織活性化」、「ロイヤルティの向上」、「経営や医療理念の浸透（ブランディング）」、「組織の一体感の醸成」等、目指すものは多々ありますが、最も重要なことは「すべてのこどもと家族のために、安心と信頼の医療を行います」という病院の理念が職員一人一

人に根づくことであります。そして、職員一丸となって、良質な医療を継続・健全な運営と経営に努め、質の高い医療を提供していきたいと考えます。

8．人材の育成について

県立３病院が独立行政法人に移行して13年目を迎えます。県からの多くの派遣職員に支えられておりますが、病院事務専門職として法人機構プロパー職員の育成を進めています。

病院は患者サービスという共通目的のもと、組織一体で取り組むという文化を醸成していく中で、職員一人一人がやりがいを持って共同体として取り組む姿勢が求められます。県からの派遣職員は公共性の高い事業等を幅広く担当してきているので、多くの見識を持った職員や本庁での教育により実務能力が高い方が多いのですが、原則３～５年での異動が前提のため“病院という文化を理解した頃には異動”ということがあり、病院事務専門職のエキスパートになるのは難しいという現実があります。

これからは、法人機構プロパー職員のエキスパート化を推進し、モチベーションをさらに高くして病院運営に積極的に参加してもらえる体制を推進することで、今まで達成が困難であった公立病院の事務業務効率の改善を進め、病院の質の向上に繋げていきたいと考えています。

9．おわりに

少子高齢化という社会的問題の中で小児医療は転換期にきています。開院当時に治療困難・難治性であった多くの疾患は、医療技術の向上により早期退院が可能となりました。しかし、医療的ケア児･成人への移行患者への対応など、小児医療を取り巻く解決すべき課題はいくつもあります。

当院は静岡県小児医療の最後の砦であるとともに、専門治療を必要とする全国の患者（こども）を受け入れ、２次医療圏や県域を越えた広域連携医療システムの構築も視野に入れ、「治療を必要とする全てのこども、患者に最善を尽くす」この基本精神を欠かすことなく、今後も時勢に対応しつつ積極的に取り組んでまいりたいと考えております。