

—大学動物病院の活動の現状とさらなる発展を目指して (Ⅶ)—

麻布大学附属動物病院の現状と課題：
この10年に歩んだ病院運営

印牧信行[†] (麻布大学附属動物病院教授・病院長)



1 はじめに

大学附属動物病院は獣医学教育にとって不可欠な教育施設であり、また獣医臨床教育の要であることが獣医関係者の揺るぎない認識である。さて、本学の附属動物病院（以下、本院）は、学校法人麻布獣医学園創設者の與倉東隆が明治23年（1890年）に設立した東京獣医講習所（現・麻布大学）・家畜病院から今日まで連綿として続いている病院である。創設者與倉の教育理念である「学理の討究と誠実なる実践」は今尚、継承され、本院は参加型臨床実習の教育拠点として、地域の二次診療施設として、また臨床獣医師の卒後研修や生涯教育の研鑽の場として、高度な獣医療を地域に提供している。このような本院に至った現状は特に、文部科学省に設置された「獣医学教育の改善・充実に関する調査研究協力者会議」の報告書（2009年3月）と農林水産省より発令された「獣医学生の実習における獣医師法第17条の適用について」の通達（2010年6月）に端を発した動向に依るところが大きい。その根拠として、本学獣医学科は、全国大学獣医学関係代表者協議会に加盟する獣医学系大学17大学の中で、(公)大学基準協会によるわが国初の獣医学教育評価を2017年に受審し、同協会の定める認証を取得し、そして本院は評価対象施設として評価された。また同2017年、本学獣医学科は獣医系大学間獣医学教育支援機構による獣医学共用試験のvetOSCE (Veterinary Objective Structured Clinical Examination) を7月22日に、またvetCBT (Veterinary Computer-Based Testing) を8月19日に実施して、同年9月の後期授業から参加型臨床実習が本院で開始されたことで、本院の今は形付けられた。

この度、このような本院の現状に至る経緯と課題について、本院運営（図）の足跡として残された病院運営会

議事録をもとに論ずる。

2 これまでの本院の取組み

2011年3月、平成23年度版獣医学教育モデル・コア・カリキュラムが公表された。「教育の質保証」と「獣医師法第17条の規定に関連した獣医学教育の改善・充実」の議論が本格化し始めた2011年、本院は学園内部監査報告を受けて「麻布大学附属動物病院改革委員会」を5月に設置した。そしてその委員会報告として同年10月、「今後9年間の診療収入と件数の見直し及び更なる病院改革」(案)が提出された。その内容は、①診

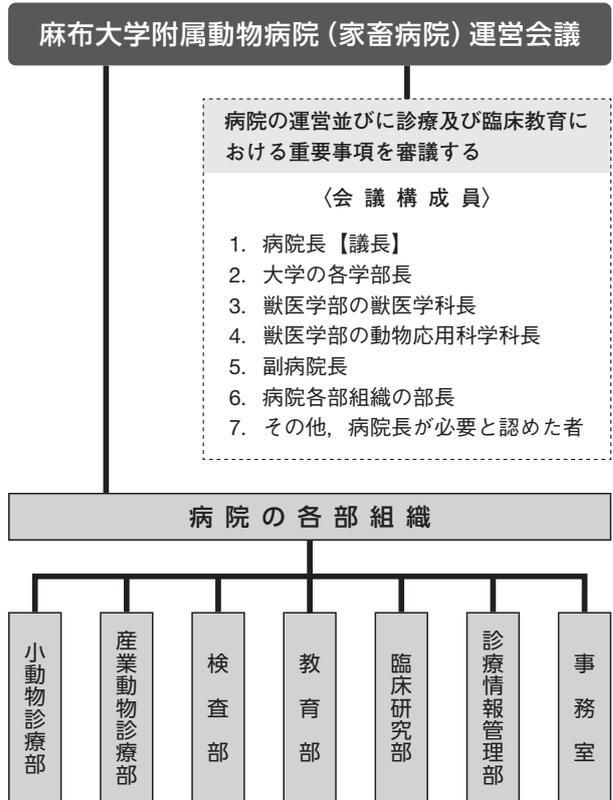


図 麻布大学附属動物病院の運営体系

[†] 連絡責任者：印牧信行（麻布大学附属動物病院）

〒252-5201 相模原市中央区淵野辺1-17-71

☎ 042-754-7111 FAX 042-769-2418

E-mail : kanemaki@azabu-u.ac.jp

療の質の向上と症例数の確保、②受付・病院事務機構の改革、③一般の診療センターや高度獣医療施設との連携、④広報活動の充実について提言するものであった。今後9年以内に、本学臨床専任教員の年齢構成が大きく変化することが指摘され、本院の運営に弊害をきたすことが明らかとなった。また同時期同月、本院は獣医学教育における学生の臨床実習ガイドラインについて議論し、また参加型臨床実習の全国的議論について注目しはじめた。

2012年3月、平成24年度版獣医学教育モデル・コア・カリキュラムが刊行され、本院の参加型実習への対応が急務になり始めた。本院は同年8月、全科研修獣医師制度（現、特任教員Ⅱ種・副手）の改定を行い、また上記改革委員会は、①専任教員・特任教員の増員を伴う人事改革、②顧客サービスの改善、③高度医療機器の導入、④卒後教育の充実を提唱した。一方、動物病院システムのIT環境の充実に対する予算化をし始めた。2013年10月、本学の特任教員制度の明文化と増員要望に取り組んだ。小動物診療部及び産業動物診療部の機器の充実を図った。2014年、本学の参加型臨床実習ガイドライン（暫定案）が報告された。同年12月本院の電子カルテ導入に向けて選定調査を行い、AhmicsV4が候補に上がった。一方、同年11月産業動物臨床センター（以下、LAVEC）が竣工され、同センターに、大動物用電動天井クレーン、油圧式手術台などが設置され、緬羊・牛・馬の診療及び臨床教育の基盤を築いた。またその翌2015年、豚の実習場並びに飼育施設が併設された。

2015年1月、学園の第3期中期目標、中期計画が提示され、本院の目標として、①管理運営の適正化、②病院機能の充実強化、③施設・設備の整備と有効活用、④組織運営体制の強化、⑤経費節減対策の実施が示された。その支援体制として、法人に「動物病院の管理・運営に関するワーキング・グループ」が設置され、2016年5月にその答申が示された。その内容は、①施設整備の拡充・改善、②労働環境の改善、③増員あるいは労働条件等の見直しについての改善提言であった。また同時に、本院内に外部業者をアドバイザーとして迎えた「動物病院改革プロジェクト」が設置され、また2017年2月から2018年5月まではアドバイザー無しの設置になった。このプロジェクトの検討は、①経営環境の改善、②学生・研修医教育、③クライアント・紹介獣医師からの評価、④看護師、その他のスタッフの業務に及んだ。これらの検討によって、2011年当時の病院運営内容に比べて実務的な改善が数多くなされた。

一方、2016年3月、「産業動物・小動物合同の病院参加型臨床実習検討委員会」が設置され、翌年の実施に向けて検討に入った。小動物診療部では、参加型臨床実習に先立つ基礎技術を身につける①トレーニング実習を

設け、次いで見学主体とした問診・身体検査・保定などの実習を行う②ベーシック参加型臨床実習と、積極的な実践実習を目的とした水準2までの検査・投薬・処置などを実習する③アドバンス参加型臨床実習の3段階のカリキュラムを設定し、①と②は小動物臨床実習（5年次後期3単位：必修科目）で、③は小動物病院実習（6年次前期2単位：選択科目）で参加型臨床実習を行うこととした。

一方、産業動物診療部では、LAVEC内の附属動物病院施設を利用して、牛・馬・豚・山羊・羊等の入院動物を対象に臨床の基本を学ぶ①コア参加型臨床実習と、牛や馬の実践的な臨床を体験する②アドバンス参加型臨床実習の2段階のカリキュラムを設定し、①は産業動物臨床実習（5年次後期1単位：必修科目）で、②は産業動物アドバンス実習（6年次前期1単位：自由科目）で行うこととした。2017年9月25日、本院の参加型臨床実習は開始された。また同時期に稼働した動物病院システム電子カルテ AhmicsV4は参加型臨床実習の参加学生に対してカルテ閲覧等の権限での使用を可能とし、この導入を機会に、本院は病院運営組織に「診療情報管理部」を設置した。また本院は獣医療用画像ファイリング・システムと在庫管理ソフトウェアを合わせて導入した。

3 現状分析と教職協働

本院は、2017年後期より参加型臨床実習が開始され、2012年から取り組んできた課題を克服できた。しかしその一方、同年4月（2017年）、大学基準協会による獣医学教育評価の認証を受けたことに関連して、本院は新たに認証評価の指摘事項への対応に取り組まなければならなくなった。その対応策は、獣医学科の臨床獣医学系会議と「動物病院改革プロジェクト」で検討され、附属動物病院増改築（案）に及んだ。老朽化して使いづらくなって教育や診療に支障が出ているハード面の改修と、より働きやすい環境を作るための、病院で活動する教職員のソフト面（意識）の改革とを推進する動きが始まった。昨年6月（2018年）、更なる枠組みで改修や改革を検討することになり、現病院体制のもと、①財務状況の見直し、②教職員の業務分担、③動物病院の将来の方向性に関して具体的な検討を行うこととなった。

ハード面の改修においては、昨年9月以降、大学基準協会による「獣医学教育評価」の評価視点を踏まえて病院増改築について議論していたが、今年5月、病院長を中心とした附属動物病院内のマネジメント体制の改善と病院収益の改善が確認された時点で、病院増改築計画の実施に移すことになった。そのため、先に教職員の意識改革を重点におく必要が生じ、各診療科の診療状況を教職員活動の単位として、各診療科の診療件数と診療収入

表1 麻布大学附属動物病院の事務仕分け一覧

No.	項目	業務内容
1	看護師の業務管理	業務ローテーション管理, 労務管理
2	特任教員の労務管理	労働時間の把握, 突発的診療活動届の管理
3	検査部の業務管理	病理検査室, 血液体液検査室の業務管理
4	薬剤部の業務管理	医薬品・医薬消耗品発注・在庫管理
5	管財・庶務・教務	機器備品台帳管理, 機器備品整備計画管理, 会議運営, 学外者の対応, 研修教育, HPを含む情報管理, クレーム等
6	予算・経理の業務管理, 人事関係	予算編成, 予算執行管理, 事業収支報告, 採用関係, 診療情報管理

において情報共有に努めた。また同時に、各診療科の自己評価を定期的に行う体制の導入に取り組んだ。一方、診療科によって診療単価が異なるため、またCT、MRIやリニアックなどで代表される高額診療機器の稼働率を別途に考慮する対応が生じた。

また教職員の意識改革に関連して、前述の「動物病院改革プロジェクト」においても専任教員と病院職員とが協働して取り組んだ。今年4月（2019年）、病院事務業務の仕分けが再考された（表1）。

4 リスクマネジメント

クライアントの信頼を得られる的確な診療行為は、クレーム対策に支えられると言われる。2012年8月、上述の「麻布大学附属動物病院改革委員会」において顧客サービスの改善を目的として、クライアントと紹介獣医師に対するアンケート調査を実施し、その結果が2015年に報告された。診療対応はおおた7割が良好で、予約の取り方も8割が簡単であるとの結果であったが、引き続き、「動物病院改革プロジェクト」で未収金等の対策を行った。また外部のリスクマネジメント情報の収集を目的に、昨年11月（2018年）、日本獣医療倫理研究会の加入を決めた。また、2017年から参加型臨床実習が開始されたことで、専任臨床教員の業務は激務となり、さらなる支援が望まれる。病院内リスクマネジメントでは、特に診察・手術・入院等のリスクマネジメント教育並びにその支援が必要である。

一方、災害時等のリスクマネジメントに関して、昨年6月（2018年）、災害動物医療研究会への派遣や同年7・8月、災害時における動物救護活動に関する連絡網について、また同年8月、台風・大雪等における病院業務の対応について議論した。また同年9月、停電時の電子カ

ルテ管理、特に入力・閲覧権限について議論した。動物救護活動の連絡網については、近隣の市及び県との地域行政機関との協定を結び、さらなる健全な対応を目指している。また神奈川県獣医師会、近隣獣医師会支部との連携に努めている。

5 地域の獣医師・行政機関との連携

本院はクライアントから直接、予約を受け付ける一般診療を行っておらず、獣医師から紹介された症例を対象に診療を行っている。このような診療体制において、現小動物診療部では1999年に竣工された病院の当時から、地域の獣医師に対して、毎年7、8回をシリーズとした小動物臨床セミナーを無料で継続して開催し、紹介症例を通じた情報提供をしてきた。

また産業動物診療部では、相模原市畜産振興協会が主催する、年一回開催の「相模原地域産業動物臨床技術者交流会」（昨年で36回を重ねる）を開き、地域の獣医師や畜産農家だけでなく、神奈川県の家畜保健所や農業技術センター、相模原市営農センターや津久井郡農協からの参加を呼びかけ、診療技術の研鑽、防疫体制の強化、学生への臨床教育の場の提供、畜産諸問題の解明のための活動を行っている。

小動物臨床分野では、2013年以降、犬の飼育頭数が年々減少傾向のなか、猫は昨年と比較し微増しており、猫の飼育数が犬を上回る結果となっている。その一方、最近の犬猫の飼養頭数は15歳未満人口を上回る状況にあり、飼養動物の健康管理はもとより、動物愛護管理についても、地域の獣医師会並びに行政機関との連携が本院に求められている。

6 特任教員における職務環境の改善

昨年の9月（2018年）、特任教員（表2）の労務と指導医の管理体制について議論した。また同年12月、特任教員の採用・業務の見直しについて協議した。その結果、今年1月、「附属動物病院における特任教員会議の設置と特任教員の採用・業務ガイドライン」（案）をトライアルとして実施することを決定した。本院にとって、特任教員は診療最前線に立つ人材として欠くことが存在であるため、「特任教員会議」を設置した。

「特任教員会議」の設置趣旨は、「特任教員の採用・業務ガイドライン（下述）」のもとで、病院における特任教員の労働者として保障されている権利や主張を尊重するとともに、自主・自立を育むことができる職場環境を構築することを目標としている。その会議規約は、審議事項、構成員、議長、開催、議事録について定めた。

一方、特任教員の採用・業務ガイドラインは、2008年に制定した「麻布大学特任教員に関する規則」の採用要件と労働契約に従い、具体的な事項を定めた。その具

表2 麻布大学附属動物病院に従事する特任教員の種別と定める基準

種別	職務内容	経費負担	採用条件
特任教員Ⅰ種 (特任助手)	動物病院において診療を担当し、かつ、臨床実習教育の補助を担当する者 (労働基準法第14条第1項第1号に該当する者)	法人経費 (経常的経費)	獣医師
特任教員Ⅱ種 (特任副手)	動物病院において獣医師として獣医臨床の研鑽を目的に所定の臨床研修プログラムに参加し、かつ、専任教員または特任教員Ⅰ種の者からの指示の下で診療及び臨床実習教育の補助を担当する者(労働基準法第14条第1項第1号に該当する者)	法人経費 (経常的経費)	獣医師

体的な内容については差し控えるが、そのおもな概要は以下の内容になる。

(1) 特任教員の総括監督者

特任教員の経費負担は法人の経常的経費から捻出されるため、特任教員の採用枠は所属組織長である病院長が法人との折衝で決定される。またその決定に際して付帯事項が添えられることも採用要件になっている。これらの決定を踏まえて、特任教員の選考は病院運営会議及び獣医学部教授会の審議に委ねる。病院長は病院運営会議の議長に加えて、法人経費負担を含む病院事業全般を統括する者であることから、特任教員の業務に関する事項全般を統括する。

(2) 特任教員に対する専任教員の指導指針

専任教員は、特任教員の労働契約が専任教員の労働規約と異なることを自覚して、特任教員の指導に当たる。また各診療科において診療科長を選出し、その診療科長の監督のもとに特任教員の指導に当たる。診療科長はその他、当該診療科における診療件数、診療収入、診療備品管理、診療消耗品の新規購入の是非・在庫管理、クレーム、教育研究機器備品の要望等について統括する。

(3) 特任教員の人員配置

人員配置は特任教員の職名によって職務形態が異なるため、特任助手と特任副手とで区分する。ただし、小動物診療部長の管轄指導のもとに、特任教員に対してCT/MRIサポート(1日)と夜処置当番・休日処置当番ローテーション(0.5日×2回)に従事することを義務付ける。

産業動物診療部の特任教員の場合は、この限りでないとする。

ア 特任助手の人員配置

特任助手は附属動物病院の主治医として診療に従事できる者で、特定の診療科に所属して診療技術の研鑽に努めるとともに、参加型臨床実習教育の補助に当たる。

イ 特任副手の人員配置

特任副手は診療を通じて、臨床獣医師の素養を身

につけることを目標とする者で、提供された臨床研修プログラムに参加し、また参加型臨床実習では専任教員並びに特任助手の補助に当たる。

(4) 就業時間

特任教員の就業時間は週5日、37.5時間を厳守する。その内訳は平日4日の通常勤務、半日の夜処置当番、半日の休日処置当番とする。また就業時間の実態記録はタイムカードのほか、ポータルサイトのスケジュール管理システムを用いた職務記録を行う。

なお、動物の診療が就業時間内で収まらない職務は「突発的診療活動」と定め、月間で就業時間管理の調整を行う。また「突発的診療活動」が常態的な活動にならないために、指導専任教員承認の届け制とする。

以上、トライアルが目下、実施されている現状にあるが、今後、本院はこれまで歩んできた経緯と同様、トライアル自体の是非や修正案を議論し、職務環境の改善に努める。

7 動物看護師の業務

本院は現在、9名の動物看護師が契約職員として小動物診療部に所属している。動物看護師の役割はクライアントとその飼養動物と担当獣医師とのトライアングルの中央に位置し、いわゆる獣医師のサポート役兼クライアントへの橋渡し役である。本院の業務内容は、消耗医薬品・物品の発注と在庫管理、入院・一時繋留動物の看護、面会及び退院時の対応、重点症例の看護、診療サポート等であるが、本院では受付業務を担当していない。今年6月28日(2019年)、愛玩動物看護師法が公布されたことで、今後3年以内に「愛玩動物看護師」の名称とその国家資格化が法令に従い定められることになり、その職務もさらに重要性を増すことが推察される。本院が今後、愛玩動物看護師に期待を寄せる業務は、チーム獣医療への参画、クライアントへの動物の愛護指導並びに適正な飼養管理指導等である。より積極的な獣医療現場への参画が見込まれ、本院は動物看護師の職域整備に取り組むとともに、適正な人員配置についても検討する必要が生じてきた。

8 今後の展望

本院の運営は学校法人麻布獣医学園が定める決裁で行われており、その決裁過程と執行手続きは国公立大学の附属動物病院とは異なるように感じられる。しかし、病院の本分とする使命や施設概要は私立大学、国公立大学を問わず同様であり、適正な教育病院として本院も共有している。本院は、全国獣医科大学のなかで一学年の学科定員数が多く、参加型臨床実習に多くの Student Doctor を受け入れ、クライアントと Student Doctor との面談頻度をより増やした臨床教育を行わなければならない。そこで、本院は、実習における習得技能の最重要課題を“臨床的問題解決のための思考方法（臨床推論の進め方）を身に付ける”こととし、検査、治療等の手技については、基礎実習等で実習犬に対して十分に取得し、臨床現場では見学により方法を知ることに加え、侵襲性の低い一部項目を経験させることとした。またこれに加えて、時勢としてより実践的な技能を習得させるプログラムの導入に努め、また同時に技能習得過程における代替法ツールにも本学並びに本院の課題として努める。本院はまた、高度化獣医療とインテンシブな臨床研究を展開する使命を教職員、一丸となって共通認識しており、外部機関との連携をより深めてそれぞれの専任教員がコアとなる活動に取り組むとともに、それぞれの分野のスペシャリスト（場合によっては専門医）の育成に努める。

2017年、VetNorth Japan（北海道大学—帯広畜産大学）及び VetSouth Japan（山口大学—鹿児島大学）は、欧州獣医学教育認証の公式事前評価を受け、今年6～7月、共に公式診断を受審し、また私立大学においても、今年10月に酪農学園大学が公式事前評価を受審することが報じられている。このような動向によって、わが国の獣医学教育は少なくともこの7年のうちに大きく変貌することが予想される。本院は、参加型臨床実習の教育拠点として柔軟な臨床教育体制を構築するため、ハード面の改修よりはソフト面の改革を当面の課題としている。その課題のなかには、臨床教育に要する症例数や剖検数の確保の面から、近隣地域の獣医師並びに関係組織団体との連携を公共性のある活動としてより一層強化したい。本院は神奈川県下に位置するが、県内には日本大学も位置しており一県2獣医科大学が存在し、本院に関係する学外活動において両校の協調活動をさらに発展させていきたい。また同時に、本院の教職員並びに研修獣医師に対して、本院が疲労困憊する日々を過ごす現場にならないよう努めることも本院の大きな使命の一つであると考え。人生100歳時代が叫ばれる今、次世代を担う獣医師の人材育成が、臨床、教育並びに臨床研究を行う本院の究極目標である。

最後に、本院が目指す活動に対して、これまで以上のご支援とご協力、そしてご鞭撻を要望して、稿を終える。