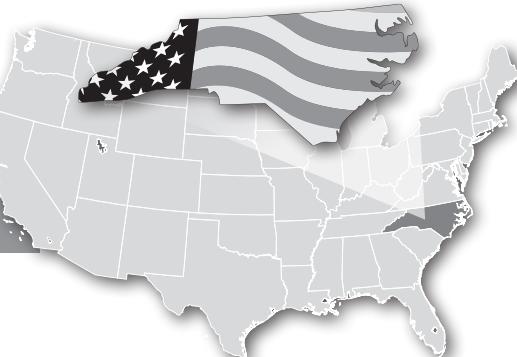


メディケア相談員が語るアメリカの医療

ノースカロライナ州 RTP チャペル・ヒルより



シリーズ

Part 4

新型コロナウイルス感染対策にリーダーシップ を発揮するヘルス・システムのCEOたち

How American Health Systems Deal With an Unprecedented COVID-19 Pandemic

ノースカロライナ州保険部認定 SHIIP カウンセラー／アメリカ病院経営士会認定病院経営士

河野圭子

Keiko Kono, RPh, MHA, FACHE

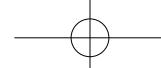
米国のヘルス・システム（統合医療グループ）のCEOたちは、対策本部を設置して組織全体を統率して前例のない新型コロナウイルスのパンデミックに立ち向かっています。今回は、米国病院経営士会のパンデミックに挑むCEOリーダーシップ遠隔セミナーや各地の報道、自治体の資料を参考にして2施設を選びました。

最初は、感染症発祥地から米国市民を乗せたチャーター便が到着したカリフォルニア州サンディエゴに位置するスクリップス・ヘルスの取り組み、次にローカルな田舎町でありながらまさかの大規模な集団感染に対応することになったジョージア州オールバニのフィービー・パットニー・ヘルス・システムの取り組みをお届けします。

When the coronavirus first hit the U.S. healthcare, they were not ready for a full-blown pandemic. Even though some organizations are prepared for a pandemic, they could never get ready for this scale of a disaster.

In this essay, I would like to discuss the pandemic management from two health systems based on the COVID-19 series with Front-Line Leaders Presentations in the ACHE, national and local media coverage, and the governments' coronavirus related information.

The first case is Scripps Health which is located in San Diego, CA. Before people started getting infected with the virus due to charter planes coming from Wuhan, China, Scripps Health leadership team had been preparing for this pandemic. The second case is Phoebe Putney Health System in Albany, GA. Since Albany is a rural area, they were not anticipating as many cases as they got. They set up a command center effectively to battle the pandemic.



ケーススタディ1

カリフォルニア州サンディエゴのスクリップス・ヘルス
～パンデミック宣言の前から感染増加を予測して準備～

■スクリップス・ヘルス（図表1）

- ・非営利組織
- ・CEOはクリス・フォン・ゴーダー氏
- ・5病院、スタッフ数1万5千人
- ・所在地のサンディエゴ郡は人口334万人。メキシコ国境に接していることもあり、ヒスパニックが34%を占める。
- ・サンディエゴ郡の新型コロナウイルス感染者数（5月10日時点）は4,665名で、郡人口の0.14%を占め、死者数は175名。

（1）対策本部（コマンド・センター）設立

チャーター機到着後から、乗客から感染者が出ることを予想して、新型コロナウイルス対策本部を設立（設置日は2月中旬頃と考えられます）。中枢メンバーは、CEOのゴーダー氏、CMO（医療部長）、産業医、危機管理スペシャリストであり、サポートチームとして財務チーム、庶務・事務チーム、計画チーム（データー分析など）から成ります。そして、新型コロナ感染が広がるワシントン州（シアトル）、ニューヨーク、ルイジアナ（ニューオーリンズ）の病院と意見交換を実施。

（2）コールセンター開設

外来施設から最初の感染者が出てから、即座に看護師によるコールセンターを設置しました。感染疑いのある患者さんは来院前にコールセンターに電話し、看護師が電話で患者さんの状態を判断し、患者さんの到着前に現場スタッフに連絡して、適切な医療用具（マスク、シールド、ガウン）を付けて対応できる体制を確立しました。

（3）郡政府と地域すべての病院と連携

同氏は、3月にサンディエゴ郡宛てに、感染拡大抑制に向けてサンディエゴの閉鎖、社会的距離の必要性を述べた提案書を送りました。郡はそれをもとに翌日からアクションを起こしました（3月12日から社会的距離の実施、大規模集会の禁止、3月18日から10以上の集会の禁止。シーワールドや動物園も3月13日から一時休園）。

Case Study 1: Scripps Health, San Diego, CA

～Foresight view helped to prepare Scripps Health before the pandemic～

“We really started up even before we had two flights coming in from China to Miramar Marine Corps Air Station (after stopping at Travis Air Force Base, Solano, CA). We've been watching what was going on in China and the start of the spread to European countries”, Mr. Chris Van Gorder, FACHE, president and CEO of Scripps Health. (There are non-stop direct flights from San Diego to European cities, such as London, Frankfurt, and Zürich.)

1. Establish the command center

The core member of the command center consists of the CEO, CMO, an occupational medicine physician, and an emergency management coordinator. In addition, the finance team, the business continuity team, and the planning team also help to support the command center. They asked their colleagues in New York City, Washington State, and New Orleans what the virus outbreak was like.

2. Starting nurse triage line (call center)

After the first coronavirus positive patient in their outpatient clinic, they opened the call center to evaluate patients suspected of having the virus before they came to their clinics. After that, the nurse can tell the patient's information to front line staff who have time to prepare their PPE before they arrives.

3. Collaboration with local governments and other hospitals

Mr. Gorder sent a suggestion letter for the mitigating pandemic to the county public health department. The county responded to it immediately. The county issued social distancing protocols on March 12th and banned gatherings of more than 10 people on March 18th. (The Sea World and the

図表1 スクリップス・ヘルス



CEOのゴーダー氏は、「我々は、米国のチャーター機が（2月5日に）発祥地から米国民を乗せて（トラビス空軍基地を経由して）サンディエゴのミラマー海兵隊航空基地に到着する以前から、発祥国からウイルス感染がヨーロッパに拡大しているのを知り、感染をモニターしていました」と語ります。ちなみに、サンディエゴ国際空港からヨーロッパへは、英国（ロンドン）、ドイツ（フランクフルト）、スイス（チューリッヒ）に直行便が飛んでいます。

そして、郡幹部、議員、海軍病院も含む地域すべての病院CEOたちが一堂に集まり、お互いの意見と要望を出し合って対策を練り（現在はオンライン会議）、郡は危機管理ウェブサイトを開設して、そのサイトを通じて全メンバーが連絡できる体制を整えました。

（4）無給より80時間の一時帰休救済手当

ハザード手当（新型コロナウイルスで働くスタッフの手当）の代わりに、80時間の一時帰休救済手当制度を開始しました。これは、一部の手術や検査の延期により一時帰休になったスタッフを金銭的に救済する制度です（ちなみに、一時帰休はファロー（furlough）と呼ばれる一時的な無給休暇です。これに対して、レイオフは一時帰休というより永久に職を失う意味合いが強いです）。

（5）スタッフの安全確保に個人用防護具（PPE）

ゴーダー氏は、地元の医師が発祥地の新型コロナウイルスのアウトブレイクを見てPPEの寄付を送ろうと言ってきたことについて、「絶対にやりません。理由は、PPEは（感染拡大により）通常マーケットでは入手できなくなると思ったからです。そして実際にそうなってしまいました。PPEは第一線で働くスタッフのために使われるべきものです」とコメントしています。

zoo were temporarily closed on March 13th.)

All county key members, a local congressman, and CEOs from all hospitals in San Diego met to discuss their suggestions and needs. They can communicate virtually through the county provided crisis management website.

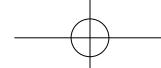
4. Hazard pay or emergency pay

Scripps created an 80-hour emergency pay for furloughed staff since the hospitals stopped doing electric procedures instead of hazard pay. Those staff can use their 80 hours of paid time off through the emergency pay.

5. PPEs for their staff

Doctors in San Diego, who were watching the virus spreading in China, suggested that Scripps donate supplies (PPEs) there. Since the CEO thought the supplies would become a serious shortage in the market in the U.S., he kept the supplies for their front staff.

The CEO's decision at the time was tough because the pandemic hadn't happened in the U.S. His foresight view and good decision-making has definitely helped his front line



今でこそ同氏の判断は正しかったと評価されますが、当時、寄付に踏み切らなかつたのは、かなりの勇断ではないでしょうか。

(6) 移動型野外病院が使えない

ゴーダー氏は、「カルフォルニア州は移動型野外病院を3病院持ち、人工呼吸装置2,400台が備蓄されていましたが、前州知事が年間5億円の維持費を節約したため、今回のパンデミックでは使用不可です」と説明していました。

筆者の調査によると、カリフォルニア州は、2006年のアーノルド・シュワルツェネッガー知事時代に、将来のパンデミックや天災に備えて検査、手術、入院可能な200床の移動病院を州予算で3軒建設しました。しかし2011年、ジェリー・ブラウン知事時代に州の予算問題で先の移動型病院の予算を大幅にカットしたと地元の新聞は報じています。

2006年から14年を経て、2020年にまさかのパンデミックが起きました。今後、全米で移動型野外病院の再構築が検討されると思いますが、コストも含めていかに維持するかが論点になると思われます。

(7) パンデミックの教訓と今後の展開

- ・PPEなどのサプライチェーン見直し。これまでほとんどのPPEや医療サプライ品は、今回の感染発症国で製造されていたので、今後は自国内で備蓄を持つなど国全体で再検討が必要。
- ・オンライン診療の継続増加に備えて、各保険会社とオンライン診療の保険契約見直し。
- ・遠隔勤務増加に伴い、パンデミック後も遠隔勤務を維持し、オフィススペースを減らし、家賃や諸経費削減効果を検討。
- ・パンデミックに要した総コストを計算して、連邦、州政府に補助金申請を行う。

ゴーダー氏は、今回の新型コロナウイルス感染を、見えないところから徐々にゆっくりやってきて、急変して襲いかかるツナミ (Tsunami) に例え、最悪を想定してプランを立てるべきだと言っています。

staff.

6. Mobile field hospitals for the pandemic

“On the state of California, we have three mobile field hospitals. The last governor didn't think we (they) needed because it cost \$5,000,000 a year to maintain. Those facilities had 2,400 ventilators that are not available”, Mr. Gorder said.

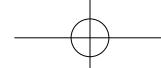
Note: In 2006 in citing the threat of avian flu, CA Gov. Arnold Schwarzenegger announced the state would invest three mobile field hospitals for large-scale emergencies and natural disasters such as earthquakes, fires, and pandemics. However, in 2011, Gov. Jerry Brown cut the mobile hospital budget due to a huge deficit budget. He remarked that, “the programs had been set up to counter a potential influenza pandemic which did not occur”. After the year, the state cut off the money to store and maintained the stockpile of supplies and mobile hospitals.

14 years later since 2006, the pandemic happened. When some states plan to build mobile hospitals for future pandemic, they need to focus on how to maintain them financially as well.

7. The future plans

- Build a new supply chain for a future pandemic. The current just-in-time inventory doesn't work in a pandemic and particularly when all the supplies come from a country that was initially impacted by the pandemic. Also, the national emergency stockpile doesn't work.
- Continuing telemedicine and video medicine options. Negotiating with insurers for their reimbursement is necessary.
- Telecommute opportunities. After the pandemic, telecommute options will be considered and potentially cut renting costs and spaces.
- Cost recovery for this pandemic. Keeping track of all related costs and request recovery compensation to federal and state governments.

Mr. Gorder concluded “I also think it's a little bit like a tsunami. We can see the tsunami is visible to us. But it's coming in very slowly and what we don't know how big it's going to be. So we are preparing absolutely for the worst.”



次のケースは、まさか自分の地域には新型コロナウイルスの集団感染は来ないだろうと思っていたところに何の前触れもなくやってきて、超特急で対応したジョージア州オールバニのフィービー・パットニー・ヘルス・システムの例をご紹介します。

ケーススタディ2

ジョージア州オールバニのフィービー・パットニー・ヘルス・システム

～スピード、創意、知恵で挑戦～

■フィービー・パットニー・ヘルス・システム(図表2)

- ・非営利組織
- ・CEOはジェイ・スコット・スタイナー氏
- ・4病院、スタッフ数4,500名
- ・ジョージア州南西部のドゥアティ郡(中心地はオールバニ)に位置し、郡の人口は9万人。
- ・同郡はかつて綿花プランテーションで栄えた所であり、アフリカ系アメリカ人の人口の割合は71%

(1) 集団感染はなぜ起こったのか

集団感染は、オールバニで行われた2月27日と3月初旬の2回の葬儀の参列者から集団感染が起こりました(米国の葬儀では参列者同士がハグすることが多い)。感染源は明らかになっていませんが、最初に新型コロナウイルス陽性になった23人全員と、そのうちICUで人工呼吸器による治療を受けた11名の患者全員が葬儀参列者でした。

陽性者はその後も増え続け、1カ月後には1,200人、感染患者のICU病床利用数も5床から49床まで急増しました。

(2) 対策本部設置

即時に病院対策本部を設置し、CEOのスタイナー氏が陣頭指揮を執り、経営幹部、地元の自治体幹部、メディアと連絡を密に取りながら対策を進めました。南西ジョージア地区で最初のコールセンターを設置し、一般的な情報提供や新型コロナウイルス検査の電話スクリーニングも実施しました。

The next case is how Phoebe Putney Health System deals with the unexpected pandemic.

Case Study 2: Phoebe Putney Health System, Albany, GA

～Speed and Ingenuity～

Phoebe Putney Health System is located in places with lots of natural disasters, such as southwest Georgia, where hurricanes and tornados are frequent happened a lot. As the health system's CEO, Mr. J. Scott Steiner, FACHE, president and CEO of Phoebe Putney Health System, is prepared for a disaster all the time. Even though he is an experienced CEO, he describes this pandemic as, "I've been doing health care for 30 years and it's unlike anything I've ever dealt with."

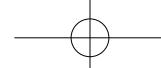
1. How to start an outbreak

In Albany, 23 people, who attended at least one of the funerals which was held in late February and in the beginning of March, were coronavirus positive and 11 of those people were admitted to the ICU unit with ventilators. A spokesperson for the GA Department of Health acknowledged the virus spread is unclear where or with who started.

The positive cases jumped 1,200 cases and ICU beds for coronavirus patients reached 49 beds after one month.

2. Establish the command center

After the first coronavirus-positive case, the command center was established. The command team communicates with local government, business CEOs, and the media to develop action plans for the pandemic. The Phoebe set up the first call center which conducted coronavirus screening questioners in southeast Georgia.



図表2 フィービー・パットニー・ヘルス・システム



フィービー・パットニー・ヘルス・システムのある地域は、地形的に竜巻やハリケーン被害が多く、CEOとして自然災害対策に慣れているスタイルー氏ですが、同氏30年の医療経験でも今回の新型コロナウイルス感染のようなケースはないと言っています。感染はどのように起きたのでしょうか。

(3) 個人用防護具 (PPE) が足りない (図表3)

感染者が出てから、半年分のPPEの備蓄が7日で底をつきました。PPEは従来のサプライチェーンでは購入できないので、住民にPPEの寄付を呼びかけたり、住民ボランティアによって一部の手術延期により余っている手術用シーツを利用した手づくりマスク作成チームが結成されました。

(4) 一時帰休スタッフを効果的に再配置

パンデミックによる外来診療所と手術場の一部閉鎖により、そこで働くスタッフが一次帰休になりましたが、予備労働力として活用するために、経験、資格、学歴を考慮してマンパワーの足りない部署に再配置しました。

例えば、先のコールセンターやドライブスルー検査所には、すべて一次帰休の手術部門、危機管理部門、臨床部門の看護師とサポートスタッフを起用しました。カテーテル検査部門の看護師はICU部に配置しました。臨床以外では、パンデミックによる公立学校休校により、スタッフの子ども60名の臨時託児所が必要になつたので、教育学専攻の一次帰休スタッフを託児スタッフとして配置しました。

(5) 現場スタッフの精神的サポート

現場のスタッフは、自分たちも不安を抱えて感染患者さんを治療しています。不安緩和のために、ティールー

3. PPEs shortage

The PPE for patients had been stockpiled for 6 months, and was used up in the first 7 days after the first coronavirus positive case. As the current supply chain was not dependable, Phoebe asked for PPE donations from their communities. The community volunteers responded by making handmade masks using surgical sheets.

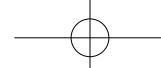
4. Establish a labor pool

The Phoebe reviewed furlough staff's qualifications and the educational background and established labor pool for the furloughed staff.

For example, all call centers and drive through testing staff are employed by risk management nurses, clinic nurses, and other non-clinical staff from the labor pool. The catheterization lab's nurses deployed to the ICU unit. Another example is to deploy labor pool staff that have the educational background to temporarily daycare children whose parents work in Phoebe.

5. Mental support for their staff

Working in the pandemic environment gives a significant psychological impact on front line staff. To help their



ムを設けたり、EAP（スタッフの精神サポート部）や司祭（心の支えになってくれるカウンセラー的役割）との相談を充実させたり、病院経営幹部とコミュニケーションが取れるようにしました。スタッフに感謝と励ましを込めたヒーロー・カードやスナック・カードも発行。スタイナー氏も、日曜の午後にICU部にスナックの差し入れをしたりして現場スタッフの労をねぎらいました。

(6) 創意、知恵で乗り切る

組織内のユニークな取り組みとしては、将来の問題をいち早く予測して早期対応する「次は何をすべきか」チームを結成。人工呼吸器の不足に備えてどうするか、人工呼吸器のHEPAフィルターがなくなったらどうするか、陰圧病室が不足したらなど、不足前に考えて対応しなければなりません。

(7) パンデミックから学ぶ

スタイナー氏は、パンデミック終息後に第一に行うこととは、将来に備えて必要なサプライ品の備蓄倉庫を建設することだと力説し、「このパンデミックから逃げないで、立ち向かうことです。困難に挑戦することは最大の師です」という最後の言葉は印象的でした。

筆者コメント

フィービー・パットニー・ヘルス・システムは、人口当たりの新型コロナウイルス死者数が州内で最も高い地域に位置します（図表4）。ドゥアティ郡の陽性者数は指数関数的に増加しました（図表5）。CNNやニューヨーク・タイムズなど全米メディアがその様子を報じています。この地域は、人口の黒人割合が60%以上と非常に高く、マイノリティと感染死亡率の高い地域として調査が進んでいます。

今回参考にした米国病院経営士会のCEOリーダーシップ遠隔セミナー内容は、パンデミック対策のため一般に公開されています。

■スクリップス・ヘルス

www.ache.org/-/media/ache/about-ache/webinars-for-covid-19/covid-19-series-with-front-line-leaders.mp4

■フィービー・パットニー・ヘルス・システム

www.ache.org/-/media/ache/about-ache/webinars-for-covid-19/covid19-series-with-frontline-leaders--j-scott-steiner-fache.mp4

emotional support, they can access EAP, chaplains, and administrators to talk about their anxiety. Also, the hospital set a room with free coffee and tea making staff comfortable and people send them hero cards and snacks cards for their hard work.

6. What's the Next Team

To be able to predict unexpected issues, What's the Next Team was created. The team will be able to find solutions for situations when you don't have enough ventilators for people, or what you would do if you run out of HEPA filters for ventilators, or when don't have enough that negative air pressure. They can predict issues and take action ahead.

7. Take away from the pandemic

Mr. Steiner stated that they will have a warehouse full of PPEs and ventilators for the future pandemic. The current supply chain doesn't work for the pandemic. Even though Phoebe ordered a half-million N95 masks with a markup price, Phoebe didn't receive them. The masks were shipped to NY State because of the urgent need there.

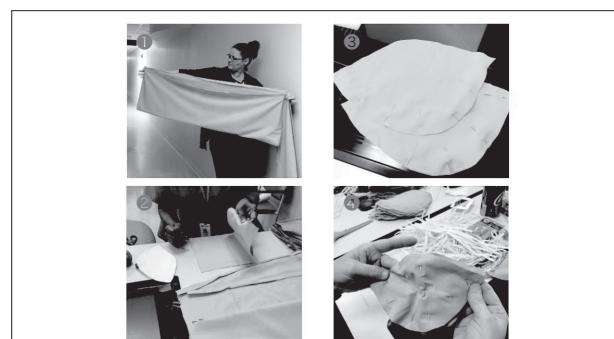
His last remark is “Don't run from it. You got to engage in it. You got to jump in the middle of the fire. I feel like everything I've learned is challenging times. That is the greatest teacher.”

References:

COVID-19 series with Front-Line Leaders Presentations: available at ACHE.org

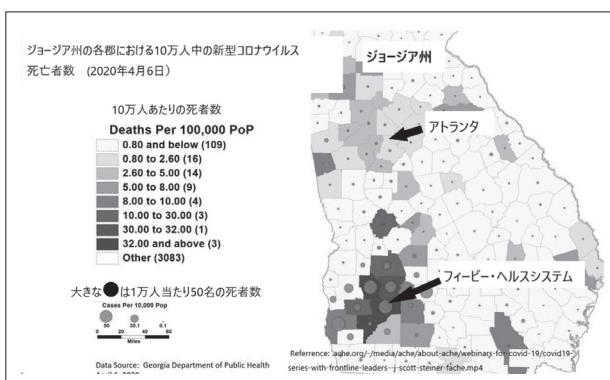
1. Chris Van Gorder, FACHE, president and CEO of Scripps Health
2. J. Scott Steiner, FACHE, president/CEO of Phoebe Putney Health System

図表3 手術用シーツを利用したマスクのつくり方

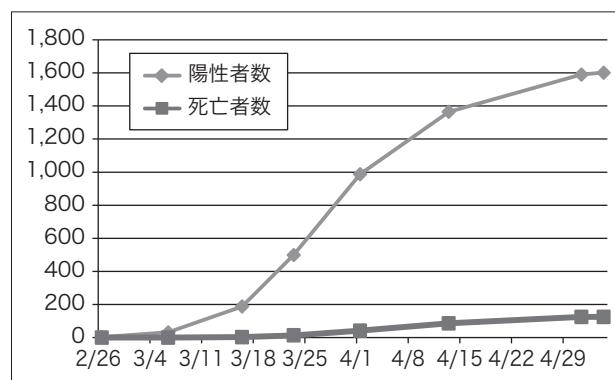


フィービー・パットニー・ヘルス・システムのホームページより

図表4 ジョージア州の各郡における10万人当たりの新型コロナウイルス死亡者数 (2020年4月6日現在)



図表5 ドゥアティ郡の新型コロナウイルス陽性者と死者数累計 (ジョージア州公衆衛生部の資料をもとに筆者作成)



最後に

病院の対策本部は、こちらではコマンド・センターと呼ばれ、司令本部と書いたほうが現実味があるかもしれません。このコマンド・センターを統括するCEOは司令官のようにチームの意見を聞きながら打開策を講じて指令を出していく。感染患者数が増え続ける中、何とか医療崩壊を抑えているのは、CEOのリーダーシップ力も大きく貢献しているように思われます。

今回参考にしたゴーダー氏とスタイナー氏の遠隔セミナーは、まさにパンデミックの中、忙しい時間を縫っての講演だったことが肉声から伝わってきます。

米国病院経営士会は、パンデミックに取り組むCEOの無料遠隔セミナーを実施し、収録も医療関係者が参考にできるように一般に公開しています。世界中の医療機関が同じような問題を抱える中、遠隔セミナーを通じて情報や知識を共有し、お互いの組織に役立てることは有意義なことではないでしょうか。M

※本稿の内容は情報提供を目的とするものであり、アドバイスやコンサルテーションを目的としていないことをご了承ください。

●ホームページ：<https://healthcare523.wordpress.com>

今回の内容に関連する情報やアメリカの医療について紹介しています。

Forward

Both Mr. Gorder and Mr. Steiner lead their command team as inspiring leaders. It shows CEOs in the health systems in the US require strong leadership skills to lead their organizations during the pandemic. Their strong leadership keeps their organization up and running during this crisis.

Thank you to ACHE for generously offering those web-based presentations to the public. Any healthcare organization leaders and staff can access that information to apply to their organizations during this pandemic.

Disclaimer: This essay is informational and educational purposes only and not intended to be a substitute for professional advice or consultation. If you seek any legal advice or professional consultation, please contact legal professionals or experts.

■ Profile

河野圭子 米国病院経営士会認定病院経営士。ワシントン大学医療経営学部修士課程修了。フロリダ州サラソタ記念病院にて病院経営フェローシップ終了。アメリカの病院でビジネス開発アナリストや医療機関でボランティアを続けながら全米を縦横断し、現在は8州目のノースカロライナ州でSHIIPカウンセラーとして活躍中。