事例No.	2305
公表年度	R4
団体の属性	町村
団体名	高知県佐川町

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・組織改革 ・人材確保・育成

事例種類	その他

事例内容・タイトル

地域から信頼される病院を目指して

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介（令和４年１１月号）

先進事例紹介



地域から信頼される病院を目指して

佐川町立高北国民健康保険病院
佐川町病院事業管理者兼院長　**川上　雅史**

1．経営方針

佐川町立高北国民健康保険病院は、高知県の中西部に位置し、高知市から約27km、車で１時間圏内の距離にあります。佐川町とその周辺の越知町及び仁淀川町は高吾北地域といわれ、行政的にも文化的にも一つの圏域を作ってきました。これら３町の人口は、令和４年４月１日現在、２万2,431人であり、７つの病院、11の診療所、７つの歯科診療所がこの地域の医療を担ってきました。

当院は、この高吾北地域の唯一の公立病院として、地域医療の確保や住民の健康増進に貢献し、地域の皆様に信頼され、「佐川に高北があっ



高知県

佐川町位置図

てよかった」と思っていただける病院を目指して、取り組んでまいりました。

【基本理念】

地域から信頼される、患者さんと病院職員の心のふれ合いのある患者さん中心の医療の実践

(1) 住民の健康と生活の質の向上に寄与する。

(2) 生命の尊重と人間愛を基本とし、常に医療水準の向上に努める。

(3) 公正かつ普遍的な医療サービスを提供する。

(4) 住民の安心と満足を基本として、患者さん中心の医療サービスを提供する。

(5) 地域における当院の機能と役割を自覚し、より良い医療サービスに努める。

【基本方針】

(1) 運営方針

・公共性と経済性を共に発揮し、かつ医学的、社会的にも適正な、地域での模範包括医療・介護を実践する。

・地域の医療機関･介護施設等と協力し、患者･利用者を中心とし、有機的に結びつくように努力する。

・町立病院として、24時間365日の救急医療を受け持つ。

(2) 医療方針

・病を癒すのでなく、病人を治す。また、温かさと思いやりのある医療を行う。

・医学的に正しく、早く、親切な医療を行う。

・日進月歩の医学を身につけ、医の倫理の高揚に努める。

(3) 患者対応方針

・真心と誠意をもって患者に接し、ご家族からもよい病院を選んだと感謝されるよう努める。

・患者の権利を尊重し、説明と同意に基づき患者に「ありがとう」と満足される医療に努める。

(4) 職員服務方針

・地域住民に信頼される病院になるように全職員が努力する。

・職員一人ひとりは、常に自分の役目をしっかりと認識し、責任ある勤務態度をとる。

2．地域医療への貢献

(1) 地域包括医療ケアシステムの拠点病院

当院は、内科、整形外科、外科、産婦人科、小児科、循環器内科、消化器内科、呼吸器内科、糖尿病内科、脳神経外科、放射線科、リハビリテーション科の外来診療、急性期（40床）、回復期（16床）、慢性期（42床）の病棟、診療所２か所、在宅医療、人工透析（20台）などの病院機能に加えて、介護入所施設や介護通所施設のケアミックス機能があり、高知県の高吾北地域（佐川町、越知町、仁淀川町）で、地域包括ケアシステムの拠点病院として位置づけられています。当院は、地域包括医療・ケア認定施設として高吾北地域の地域包括ケアシステムの中核を担い、地域の皆様の期待に応えていくために、いっそう良質な医療の提供に努めています。

また、当院は、救急告示病院や災害救護病院として認定され、高吾北地域唯一の公立病院として重要な役割を担っています。

(2) 救急医療

当院は、救急病床６床を備えた救急告示病院です。高吾北地域では、当院を含め５病院が救急告示病院であり、一次救急と二次救急の一部を担っています。当院の救急搬送受け入れ件数は、年間250件程ではありますが、この地域の救急患者の約５割に対応しています。心臓疾患や脳血管疾患などの救急処置の必要な患者は、

三次医療機関のある高知市へ搬送されています。

⑶　他の医療機関等との連携

当院は、生活習慣病や変形性関節疾患などの慢性疾患の治療だけでなく、急性疾患の診断や治療なども行っており、専門治療が必要な時の高次医療機関への紹介、高次医療機関からの継続治療の受け入れ、当院での治療終了後のかかりつけ医への紹介など、他の医療機関との連携を行いながら、地域に必要な医療を提供できるように取り組んでいます。

⑷　新型コロナウイルス感染症への対応

高知県からの要請に応じ、令和２年３月に帰国者・接触者外来を設置し、令和２年８月に新型コロナウイルス感染症疑い患者受入協力医療機関、令和２年９月には新型コロナウイルス感染症の検査協力医療機関の指定を受けました。発熱外来を設置し、発熱等の症状がある患者に対する新型コロナウイルス抗原定量検査や核酸増幅検査を行っています。また、高知県中央西福祉保健所と連携し、濃厚接触者等の行政PCR検査も行っています。

ワクチン接種においても、「基幹型接種施設」として佐川町の中心的役割を担い、院内にディープフリーザーを設置し、医療従事者優先接種や住民個別接種のほか、高齢者施設等への巡回接種も行い、また、サテライト型接種施設（町内５医療機関）へ接種に必要となるワクチン数を供給してきました。

３．経営改善への取組み

⑴　多額赤字、不祥事……運営改革へ

当院は、平成５年度に赤字に転じ、以来赤字経営が続いていた平成15年には不明金事件も発覚し危機的状況に陥りました。公立病院としての経営の改善と、地域住民からの信頼を回復することが急務の課題であり、これらの課題に対応するため病院の取り組むべき内容を協議し、健全な自治体病院として存続するため、平成15年10月に病院改革委員会を設置しました。

平成16年３月30日に提出された病院改革委員会の提言に基づき、院内に経営改革推進本部を設置し、また、職員全員参加による病院改革を実行していくため、この経営改革推進本部に７つの部会（業務改善部会・教育研修部会・病院をきれいにする部会・サービス部会・給食部会・アンケート部会・広報部会）を設置し、患者さん中心の医療、地域との連携及び経営の健全化に向けて職員一同不退転の決意で取り組んできました。

基本理念として「地域から信頼される、患者さんと病院職員の心のふれ合いのある患者さん中心の医療の実践」や基本方針、管理・運営方針等を定め、新院長体制のもとで町内の保健・医療・福祉機関や施設との連携の強化、ボランティアの受入れ、チーム医療の充実、インフォームドコンセントの徹底等、病院改革に取り組みました。

◎病院改革の視点

○病院設置目的の確認

○理念・目標の設定

○運営方針の明確化

○運営方針の具体化

・適正な診療体制の確立

・患者中心の医療の展開

・効率的な運営管理の追求

・経営の健全性の回復

⑵　高北病院に住民応援団

前述の当院の運営改革実行計画には「地域ボランティアと連携した開かれた病院づくり」が

うたわれており、これをうけ佐川町は、町赤十字奉仕団や町食生活改善推進協議会などに声を掛け、住民応援団：サポーターズクラブが発足しました。約30人のメンバーが病院の環境美化活動などを行い、また、病院職員との定期的な意見交換会を開き、地域に根付いた病院づくりを目指しました。

(3) 病床転換、再編

当院では、患者さんの医療需要に応じた適切な医療機能を提供するために、病床転換、廃止、再編等を行い、平成10年度末まで145床（一般115床、結核10床、伝染20床）であった病床は、現在98床（一般56床（うち地域包括ケア病床16床）、療養42床）となっています。

平成20年度は、療養病床17床を介護老人保健施設へ転換し、平成29年度には病床再編施設整備工事を行い、県の地域医療構想にある「将来のあるべき医療提供体制を実現する施策」として過多の医療療養病床（慢性期）から不足する地域包括ケア病床（回復期）へ６床転換しました。この病床再編により、医療療養病棟の質の向上を図り、翌年度には療養病棟入院料２から１へ届出変更するとともに、必要な地域包括ケア病床を確保することでの在宅復帰支援体制を強化しました。

(4) 経営形態の見直し（地方公営企業法の全部適用を導入）

当院では、平成22年度に経営形態を見直し、地方公営企業法全部適用としました。これにより、院長が病院事業管理者となり、人事・予算等に係る権限が付与され、より自律的に経営が可能となったのです。

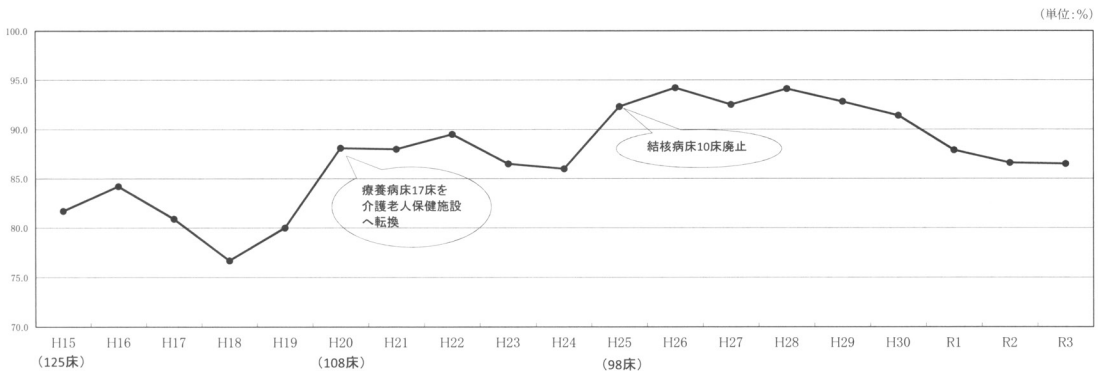
(5) 病院耐震化事業

平成22年から平成25年にかけて、４年間にわたる病院耐震化増改修工事を実施しました。新病院では電子カルテシステムを導入し、院内の診療情報の共有化と患者待ち時間の短縮に努めました。新病院の完成に合わせて、経年劣化した医療機器等を更新し、また診療室、待合フロア、病室等の環境を整え、患者サービスの充実向上に取り組みました。

(6) 医師・看護師・薬剤師等の確保

当院は、新専門医制度に基づく専門研修を行っている複数の基幹施設の連携施設となっており、令和４年度も１名の内科専攻医を１年間受け入れることになりました。これにより、現在の常勤医師の体制は、内科７名、整形外科１名の８名体制となっています。非常勤医師につきましては、高知大学医学部附属病院、高知医療再生機構、高知医療センター、仁淀川町立大

病床利用率（平成15年度～令和３年度）



崎診療所等の協力を得て、内科の３診体制、整形外科の２診体制の他、外科（週３日午後）、産婦人科（週２日）、循環器内科（週１日）、脳神経外科（月２日午後）小児科（週１日午前）の外来診療や、日当直の応援もしていただき、大変ありがたく思っております。

医師の確保につきましては、大学や各関係機関への陳情、病院ホームページでの募集等を行っていますが、なかなか常勤医師の確保には至らず、苦慮しているところです。医師のみならず、看護師、看護補助者、介護職員等につきましても、慢性的な不足の状態であり、医療スタッフ不足の解消をすることが喫緊の課題であります。

当院では現在、３名の常勤薬剤師が勤務しております。薬剤師の確保につきましても、他の職種と同様、大変厳しく、薬剤師の退職のたびに、新たな薬剤師採用に向けて四苦八苦しておりました。そのような状況の中、将来的に安定した薬剤師を確保するため、平成30年４月に佐川町病院事業薬剤師人材育成奨学金貸与条例を施行し､薬剤師奨学金貸付事業を開始しました。貸与を受けた期間の２倍の期間を当院で勤務した場合、奨学金の償還を全額免除するというもので、現在１名の薬学生に貸付を行っております。

(7) プロパー事務職員の採用

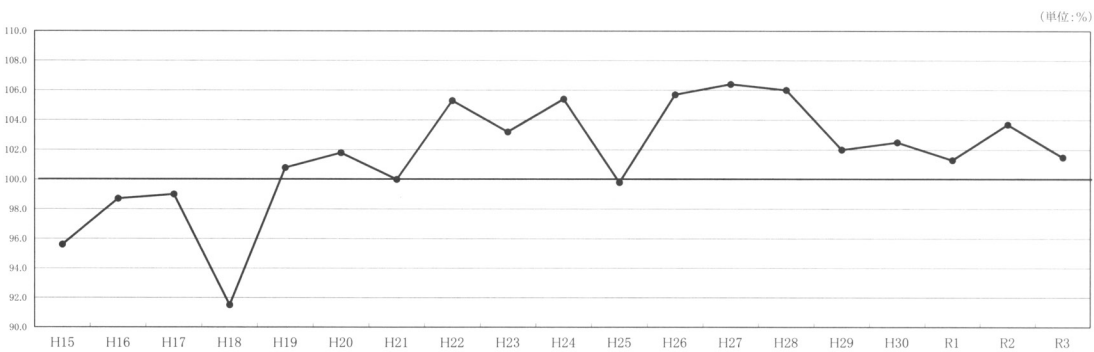
当院は公的病院であることから、事務職員は町役場からの出向で一定期間を経て異動となっていたため、業務の継続性が難しい状況にありました。逆に、業務の継続性を重視すれば、一定期間で異動することが困難になる事例も生じていました。

平成22年４月に、経営形態を見直し、地方公営企業法の全部適用を導入したことを契機に、病院プロパー職員を２名採用しました｡現在は、８名の事務職員のうち、５名がプロパー職員です。これにより、業務の継続性が保たれ、より円滑な業務が行われるようになりました。すべての事務職員をプロパー職員にせず、うち数名は役場からの出向職員とすることが、役場と病院との連携等を円滑に行うために最適と考えます。

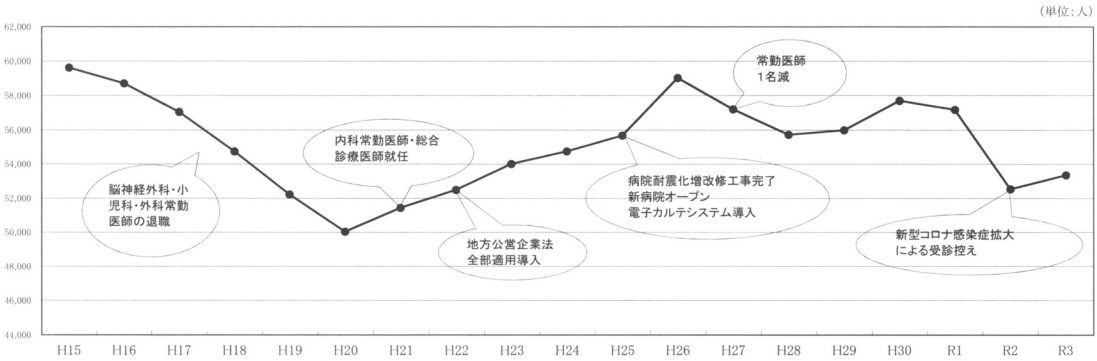
以上の取組みにより、当院が危機的状況から脱却し、経営が黒字に転じたのは、運営改革に取り組み始めて３年後の平成19年度です｡以来、令和３年度まで経常収支の黒字を計上することができています。

当院では、平成20年度まで外来患者の減少が続いていました。その最大の要因は、当時の脳

経常収支比率（平成15年度～令和３年度）



年延外来患者数（平成15年度～令和３年度）



神経外科、小児科、外科の常勤医師の退職により医師不足が続いたことだと思われます。平成21年度からは、常勤の内科医師や総合診療医の就任を得、内科常勤医師が２名増え５名体制となり、土曜日の外来診療も開始することができました。さらに、人間ドックや特定健診受診勧奨､町民の要望に応えて「出前講座」の開講や、訪問診療、訪問看護、訪問リハビリに力を注ぐことも可能になりました。平成22年度には、地方公営企業法全部適用となり、当時の病院事業管理者のもと職員が一丸となって、地域の皆様に愛され信頼される病院を目指して取り組んできたこと、また、その後病院耐震化工事を行い、病院施設、医療機器や電子カルテなど、医療環境が整ったこと等も、外来患者の増加につながったと思います。

４．今後の展望と対応

佐川町の人口は、1985年（昭和60年）をピークに減少が始まり、現在の人口は12,300人ほどであり、24％減少、現在の高齢化率は40.3％になっています。今後も人口減少と高齢化は進み、本格的な少子高齢化の時代を迎えます。当院では、患者さんの医療需要に応じた適切な医療機能を提供するために、平成19年度以降、病床の転換や再編を度々行ってまいりました。その結果、病床の規模と機能は地域の医療需要にマッチし、類似規模の病院と比べても高い病床利用率を維持できております。しかしながら、医療需要の変化や医師の働き方改革などにより、公立病院を取り巻く環境はますます厳しくなり、今までどおりの医療提供のあり方では乗り越えられない危機が訪れるかも知れません。

当院含め全国の公立病院は、今年３月に総務省が示した「持続可能な地域医療提供体制を確保するための公立病院経営強化ガイドライン」に基づいて、「公立病院経営強化プラン」を策定する必要があります。これまでの病院改革プランにはなかった「新興感染症の感染拡大時に備えた平時からの取組み」や、地域の中で当院が担うべき役割･機能を改めて見直し、明確化･最適化したうえで病院間の連携を強化することが特に必要となってきます。佐川町に必要な病院として存続するために、「現状維持は持続可能ではない」という危機感をもって取り組んでいかなければなりません。

「全ては住民の皆様の幸せのため」に、今後においても、職員一同、最大限の努力を重ねていく決意であります。



佐川町立高北国民健康保険病院全景

5．沿革

昭和26年２月	高北国民健康保険病院組合開設 58床（一般48床、伝染10床）
昭和29年	町村合併により、佐川町立病院となる
	133床（一般56床、結核50床、伝染27床）
昭和30年	附属尾川診療所・黒岩診療所開設
昭和31年９月	150床（一般73床、結核50床、伝染27床）
昭和32年９月	145床（一般73床、結核52床、伝染20床）
昭和45年12月	全面改築
昭和55年８月	短期人間ドック開始
昭和61年４月	救急告示病院
昭和62年12月	145床（一般115床、結核10床、伝染20床）
昭和63年10月	人工透析療法開始
平成２年４月	腎臓に関する更生医療機関に指定
平成11年	伝染病床20床廃止　125床（一般74床、療養41床、結核10床）
平成12年12月	院外処方を実施
平成17年９月	125床（一般55床、療養60床、結核10床）
平成19年４月	デイサービスセンター（さくら荘、斗賀野荘）・居宅介護支援事業を開始
平成20年６月	介護老人保健施設希望17床運営開始（療養転換型）
	108床（一般50床（うち亜急性期病床10床）、療養48床、結核10床）
平成21年10月	地域包括医療・ケア認定施設に

認定

平成22年４月　地方公営企業法の全部適用
デイサービスさくら荘をデイケアセンターさくら荘に転換

平成25年４月　結核病床10床廃止
98床（一般50床（うち亜急性期病床10床）、療養48床）

平成25年５月　病院耐震化増改修工事完成
電子カルテ導入

平成30年２月　病床再編　98床（一般56床（うち地域包括ケア病床16床）、療養42床）

令和２年３月　帰国者・接触者外来設置

令和２年４月　居宅介護支援事業廃止

令和２年８月　新型コロナウイルス感染症疑い患者受入協力医療機関に指定

令和２年９月　新型コロナウイルス感染症の検査協力医療機関に指定

