事例No.	1210
公表年度	R2
団体の属性	その他
団体名	松前町立松前病院

事例区分	公営企業

タグ	・病院事業 ・組織改革 ・（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

地域医療拠点病院として！！

出典

雑誌「公営企業」先進事例紹介(令和２年10月号)

先進事例紹介



地域医療拠点病院として！！

松前町立松前病院　病院長
八木田一雄

1．経営方針

(1) 基本理念

松前町立松前病院は、地域医療拠点病院として『より信頼され、愛される病院』を目指して住民の求める最良の医療を行います。

(2) 基本方針

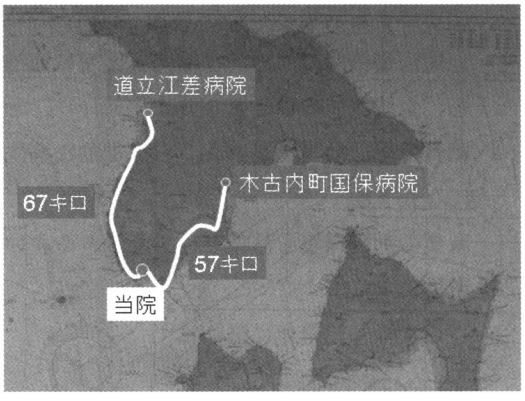
1　患者様がより快適に医療を受けられる病院になります
2　患者様がよりよいサービスを受けられる病院になります
3　患者様にとってより便利な、かつアクセスのよい病院になります
4　できるだけ多くの医療ニーズに応えられる病院になります
5　時代に合った標準的な医療を供給します
6　次世代を担う若き医療スタッフを育てる病院になります
7　病気を予防し、健康づくりを推進する病院になります
8　患者様の権利とプライバシーを守り、意志を尊重する病院になります
9　地域医療機関はじめ関係機関と緊密に連携し、地域ケアの中心となります
10　職員の生涯教育を活性化し、進歩的な病院になります
11　職員の勤務環境を整備し、より働きやすい職場になります
12　さらに経営健全化に努めます



2．地域医療への貢献

当院は北海道最南端に位置し、松前町と隣接する福島町および上ノ国町で唯一の有床病院であり、かつ後方病院のある函館市から約100km離れたへき地にあることから、救急告示病院として24時間365日診療を行い、地域住民の安心に大きく貢献しています。

当院は全科診療医（何でも科医）による可能な限りの医療提供を目指しながら、近隣の診療所や函館市内の病院との連携も積極的に行い、地域住民の求める医療サービスを提供しています。



(1) プライマリ・ケア

地域住民が抱える健康問題全般に対して、プライマリ・ケアの５つの理念（近接性・包括性・協調性・継続性・責任性）に基づき、最適なヘルスケアサービスが提供できるように心がけています。

(2) 救急医療

この地域の救急告示病院として24時間365日、限られた医療設備・医療資源を最大限に活用して初期対応を行っています。当院で対応可能な場合は治療を行い、対応困難な場合は必要に応じて適切に後方病院への紹介を行っています。

(3) 病診連携・病病連携

当院から後方病院への紹介の場合は、当院の医療相談員と後方病院の地域連携室との連携により、比較的速やかな受け入れが可能となっています（道南では後方病院の受け入れがスムーズで助かっています）。また、後方病院からの当院紹介については迅速に対応することを心がけ、遅滞なく治療を継続しています。

(4) 専門医との連携

定期的に整形外科、眼科、耳鼻咽喉科、外科、小児科、循環器科、内視鏡検査の領域で診療支援をして頂いており、常勤医のみでは判断・対応に困窮する場合にコンサルテーションが可能となり、後方病院への不必要な紹介を減らすことに寄与しています。

(5) 訪問診療・往診

当院では、自宅や施設での生活・療養が安心して円滑に行われるように介護者、施設スタッフと連携を図りながら、現在、約50名に対する自宅への定期訪問診療、約200名に対する介護施設入所者への定期往診を行っています。

(6) 地域包括ケアシステム

高齢化率約48％の松前町においては、独居高齢者、老老介護世帯も多く、病院医療だけでは解決できない健康問題が増大し、医療のみならず介護・予防・住まい・生活支援を一体で提供する「地域包括ケアシステム」構築が不可欠であり、各分野の担当者との多職種協働・連携を密にしています。

医療相談員を当院の窓口とし、ケアマネージャー、地域包括支援センター、居宅介護支援事業所、社会福祉事務所、保健師、各地域の民生委員と情報交換・連携を密にして、様々な支援が切れ目なく提供されるよう努めています。

(7) 教育（医学生・初期研修医・後期研修医・看護学生・理学療法学科学生）

医療過疎地における地域医療、プライマリ・ケアの現場を知ってもらい、地域医療を実践してもらうことを主目的に、医学生･初期研修医、後期研修医、看護学生、理学療法学科学生の受け入れを常時行っています。

学習者を受け入れることで、指導者側の教育に対する意識が高まると同時に、日常診療において提供する医療の質が保たれ、また、職員全体の日常業務に対する意識が活性化され、マンネリのない医療サービスを提供することに寄与しています。

(8) 生涯学習

全国約600箇所以上の医療機関が登録し、週２回開催されるインターネットテレビ会議システムを活用した「生涯教育（プライマリ・ケアレクチャーシリーズ／プライマリ・ケアカンファレンス）」に参加して、医師はじめ医療スタッフの生涯学習に取り組んでいます。

3．経営改善への取り組み

(1) 組織

イ　経営形態の見直し

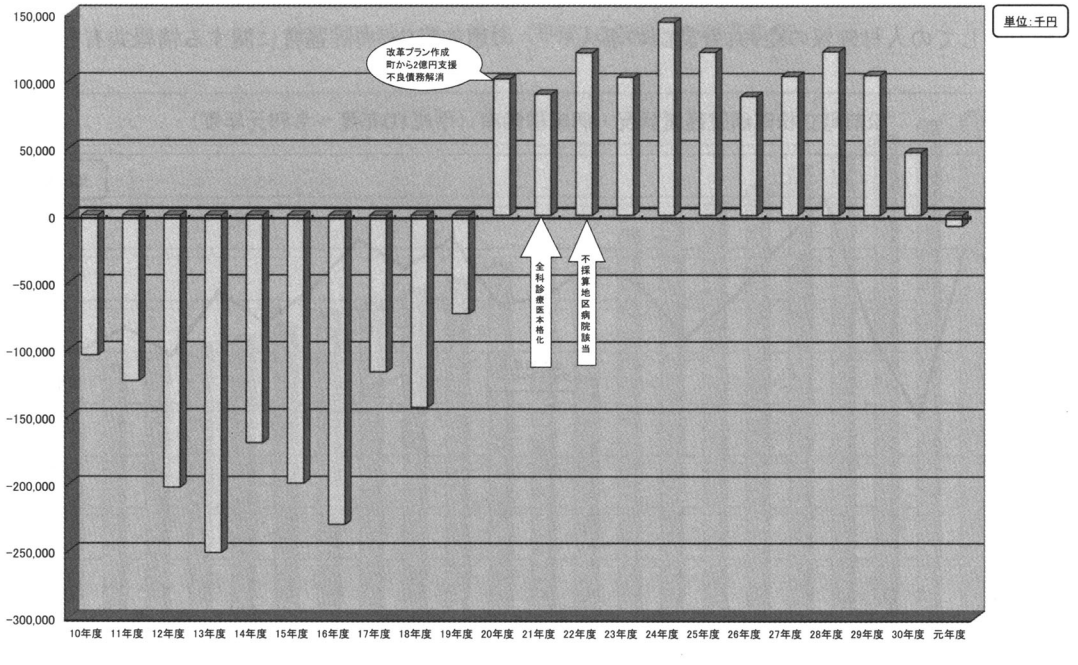
長年にわたる慢性的な赤字経営からの脱却を図り、また、地域にあった医療提供を目指すため、平成21年４月、より企業性を発揮できる経営形態の「公営企業法全部適用」を導入し、町はじめ関係機関の支援を受けて経営健全化に取り組んで参りました。

国の制度改正や町からの赤字補填などの財政的支援もあり、平成20年度に病院開設以来はじめて黒字決算となり、その後、平成20年度から平成30年度まで町からの赤字補填なしで単年度純利益を11年間計上できるようになりました。

ロ　「医療相談員」の採用

平成29年度８月までは医療相談員の採用がなく、当院から後方病院への紹介や後方病院から

松前町立松前病院経営状況・単年度損益（平成10年度～令和元年度）



当院への転院、入院患者の退院調整、他職種との連携といった業務は、医師と看護師がそれぞれ行い、業務負担の一因となっていました。平成29年９月に正職員として医療相談員を１名採用し、病診連携、病病連携、退院調整、関係する他職種との連携の窓口として業務を担ってもらうことで、それまで携わってきた医師と看護師の業務軽減になり、また、窓口を一本化することで役割が明確化され、円滑な連携を図ることができるようになりました。

ハ　医師・看護師の確保

当院は慢性的な医師不足と看護師不足の状態にあります。医師確保については、当院で実践している地域医療を理解されるプライマリ・ケア医、総合診療医の獲得のため、病院ホームページでの募集、各関係機関への陳情、民間会社へのリクルート依頼等を行っています。看護師確保については、中学・高校、看護学校への訪問や就職説明会への参加を通じて、当院および町で実施している修学資金制度の説明・周知を行っています。また、看護基準要件の充足と即戦力としての人材確保のため、看護師の求人・派遣を専門とする民間会社に依頼して複数名の派遣看護師を採用し、看護サービスの質の維持および向上に努めています。

ニ　プロパー事務職員の採用

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。平成31年４月に病院としてプロパー職員を１名採用し、医療機関での専門性の高い業務を担ってもらい、より円滑な病院運営を目指しています。

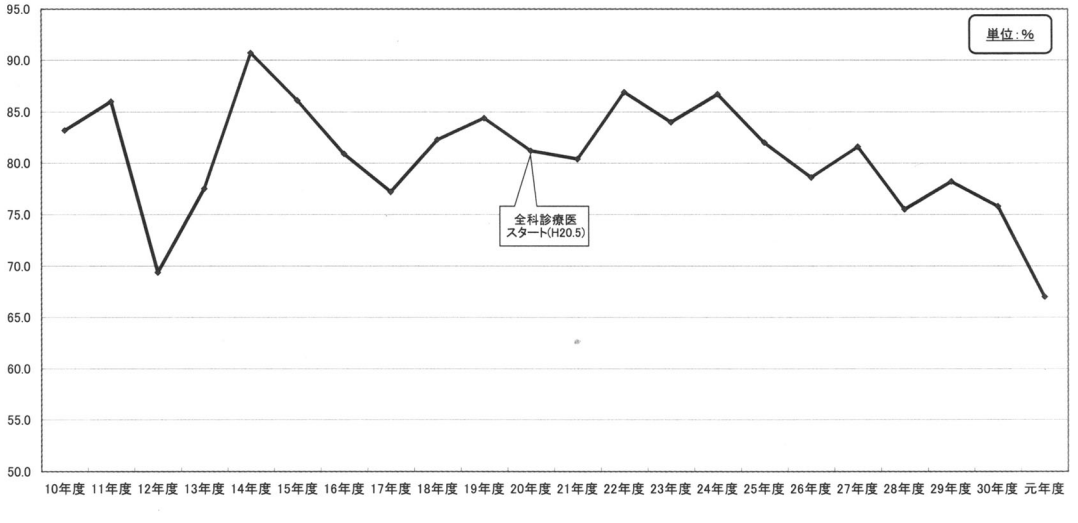
(2)　収入面

患者数確保のため、行政区割りを越えて隣接町との連携のもとに患者送迎バスを運行して利用者の利便を図って参りました。

町内にある特別養護老人ホームなど７箇所の介護施設の訪問回診、在宅診療を行い、外来・入院患者の確保に努め、収入増につながりました。

毎月１回月末に、各セクションの責任者が集まって「経営・企画会議」を開催し、経営状況の周知報告、病院運営に関する情報共有を行い、

松前町立松前病院経営状況・病床稼働率（平成10年度～令和元年度）



職員の病院経営に対する意識改革に取り組んでいます。

(3) 支出面

院内の給食業務、警備・ボイラー・清掃業務などをアウトソーシングすることで経費削減に努めてきました。

プライマリ・ケア医中心の医療は、問診・身体診療と必要最小限の検査による診療が多く、検査費用の削減・抑制につながり、また、医薬品もジェネリックの採用を積極的に行い、薬剤費の削減・抑制につながっています。

専門医や高度急性期病院との連携で、医療機能を明確にしプライマリ・ケア医の病院に特化することで、へき地での大きな手術に伴う様々なリスクを軽減することになり、大幅な経費の削減・抑制につながりました。

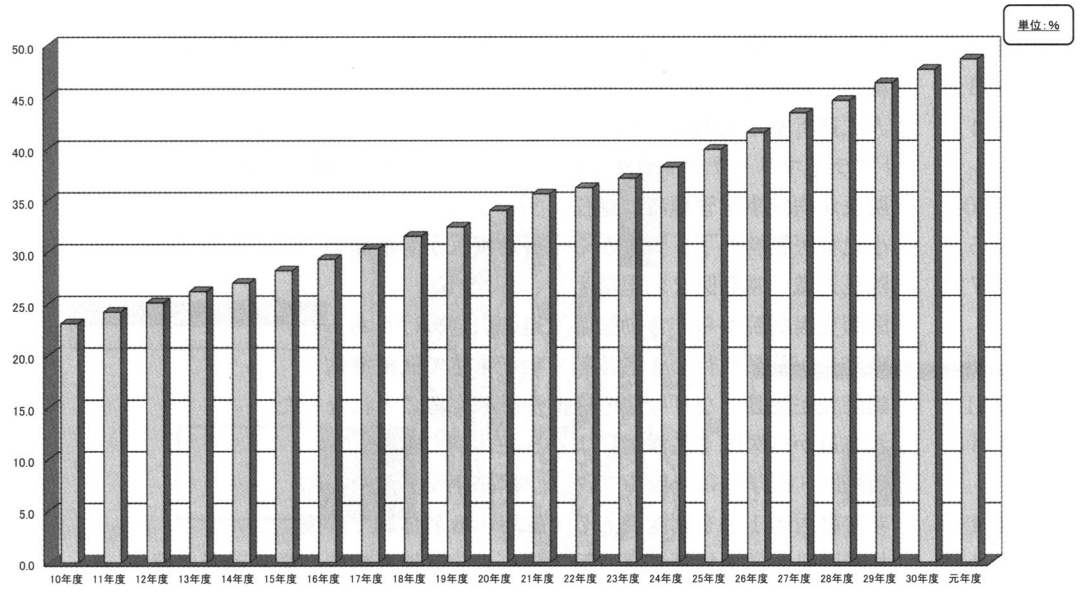
4．今後の展望と対応

今後、松前町では更なる高齢化率の上昇および人口減少が予測されていますが、一方で2025年までは高齢者人口は横ばいで推移するとのデータもあり、地域病院としての役割はますます高まると考えられます。後方病院のある函館市へはもちろん、当院へのアクセスも利便性を高める必要があり、患者無料送迎バスの自主運行の充実を図る予定です。

上述致しました通り、当院は慢性的な医師不足、看護師不足の状況でありますが、様々な制度改正や改革等の医療事情を考慮しますと今後も人材確保が容易でないことが予想されます。そのような状況でも病院経営を考慮しつつ少ないマンパワーでも地域住民のニーズに最大限応える体制を構築維持していく必要があり、プライマリ・ケア医の担う役割がとても重要であると考えています。　そのため、ニーズの高い日常病に対する医療提供を行いつつ専門医との連携を強固にして、地域住民にとって安心のできる町づくりの一翼を担うことが大切であると考えます。

今後も地域医療拠点病院として、地域で地域

松前町高齢化率の推移（平成10年度～令和元年度）



医療に従事する医師及び医療従事者の研修病院としての役割を担い、全科診療医等の育成に全力を傾け、「教え、学び、診療する」地域医療モデル病院づくりを推進して参りたいと考えています。

5．沿革

昭和27年６月	町立松前病院として新築開設（木造２階建 723.96m^2、病床25床）
昭和29年10月	松前町から北海道へ移管、北海道立松前病院開設
昭和35年８月	病床増築　病床数56床（31床増床）
昭和39年３月	病床数65床（９床増床）
昭和53年11月	病院移転新築（鉄筋コンクリート造２階建 2,660.21m^2 内科・外科・産婦人科・病床数65床）
平成２年11月	北海道から松前町へ移管　松前町立松前病院開設 （内科・外科・小児科・眼科・耳鼻咽喉科・病床数一般65床）
平成４年３月	病院増改築工事完成（鉄筋コンクリート造２階建 4,189.17m^2 病床数一般100床）
平成11年２月	リハビリテーション棟完成（鉄筋コンクリート造２階建 402.96m^2） リハビリテーション開設　施術開始
平成13年４月	はじめて総合診療医採用 リハビリ患者送迎バス導入・運行（平成15年度から患者送迎バスに転用）
平成17年11月	総合診療医の院長着任
平成18年８月	人工透析室開設（５床）
平成18年９月	人工透析室１床増床（６床）
平成19年４月	松前ケア会議設置・運営開始 看護師修学資金制度設置・運用開始
平成20年４月	総合診療医の副院長着任
平成21年３月	開設以来はじめて赤字補てんにて黒字決算
平成21年４月	地方公営企業法全部適用病院へ経営形態の見直し（管理者置かず）
平成22年３月	繰出し基準内で初の黒字決算
平成22年４月	人工透析室４床増床（10床）　グループホームへの診療開始 「プライマリ・ケアレクチャーシリーズ」の企画・運営を担当開始
平成24年10月	院長が病院事業管理者に選任
平成26年５月	小児科医勤務終了、翌月から全科診療医が診療開始
平成28年７月	院長退職　常勤医２名退職 医師支援病院から非常勤医師派遣の引き揚げもあった。
平成28年10月	副院長が院長代行し４名体制で年度末まで医療継続
平成28年11月	副院長が院長となり今後の医療が継続することになった。
平成29年４月	北海道から医師１名派遣により５名体制で診療 研修医・医学生ほか医療スタッフ研修生受入れを再開
平成30年４月	非常勤医師１名を副院長として採用、６名体制で診療
平成31年４月	札幌医科大学地域医療総合医学講座の前教授が病院事業管理者に選任