

# 地域包括医療・ケア推進を目指した 当院の取り組み

松下栄紀

石川県・公立羽咋病院事業管理者兼院長

## はじめに

私が公立羽咋病院（写真1、図1）に赴任したのは平成26年4月であり、まだ4年に満たない。当院の地域に密着した病院としての改革は、鶴浦雅志・前病院事業管理者兼院長（現・独立行政法人国立病院機構金沢医療センター院長）の強力なリーダーシップにより推し進められたものであり、現在もその方向性に従って運営されている。平成14年に「人にやさしく、信頼される病院」を病院理念として決定し、この理念実現のための3つの基本方針を定めた（表）。

第1に納得のいく医療を提供する、言い換えれば「仁」、すなわち人を愛する精神、第2に地域と連携する「和」の精神、第3に安全で良質な医療を提供するために「知」を求める精神を表し、この「仁、和、知」の精神を大切にすることが、病院理念を実現させる道と考え運営を行っている。地域住民の声を大切に、また、地域における急性期医療を主体に、地域との連携を大切に、職種の壁を乗り越えてチーム医療を推進することにより、20年以上にわたって健全経営を維持してきた（図2）。

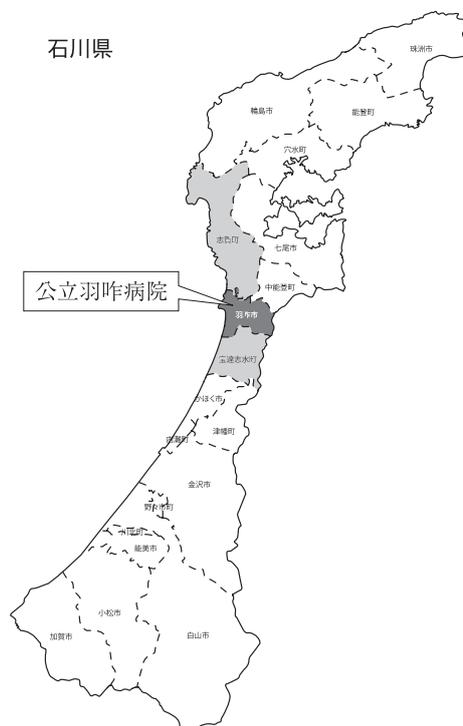
## 公立羽咋病院の沿革と医療状況

公立羽咋病院は1934年（昭和9年）に設立され、いく度かの変遷を経て、1967年（昭和42年）に1市4町で厚生医療組合の設立により公立羽咋病院と改称し、現在に至っている。町村合併により運営形態は羽咋市・志賀町・宝達志水町の1市2町からなる広域圏事



写真1 公立羽咋病院外観

図1 羽咋郡市の地図と病院の位置



務組合立の病院となったが、志賀町、宝達志水町にはそれぞれ町立の病院があり、特異な形態となっている。2011年（平成23年）には地方公営企業法の全部適応に移行した。

公立羽咋病院の診療圏は、総人口約5万4,000人、高

齢化率約37%の地域であり、少子高齢化が急速に進行している。診療圏域内には、当院のほかに98床と70床の国保町立病院2施設と1つの町立診療所がある。また、同じ二次医療圏には2つの430床規模の総合病院と、さらに医療圏は異なるが、車で30分の位置に金沢医科大学病院が存在する。

診療科は14科で常勤医師（内科、小児科、外科、整形外科、脳外科、泌尿器科、眼科）は16名、このほかに金沢大学・金沢医科大学から非常勤医師の派遣を受けて、皮膚科、産婦人科、形成外科、耳鼻咽喉科、放射線科の外来診療を維持している。病床数は174床で、病棟は3単位すべて一般病棟であったが、診療報酬の改定に合わせて、平成26年より1病棟を地域包括ケア病棟として運営を開始した。看護基準は一般病棟を10対1、地域包括ケア病棟を13対1で運営している。

日本医療機能評価機構の機能評価を平成16年に初めて受審し認定された。その後平成21年と平成26年に認定の更新を行っている。平成23年より病院の耐震増築工事に着工し、平成25年にすべての工事を完了、病院

もかなり清楚化された。

当院は過去20年以上にわたり、健全経営を維持してきた。その間、ほかの施設と同様に診療報酬の削減や医師・看護師不足問題などを抱えながらも、職員の努力で収入の確保、経費の節減がなされて、この困難な状況を克服してきたと考えている。

## 病院改革への取り組み

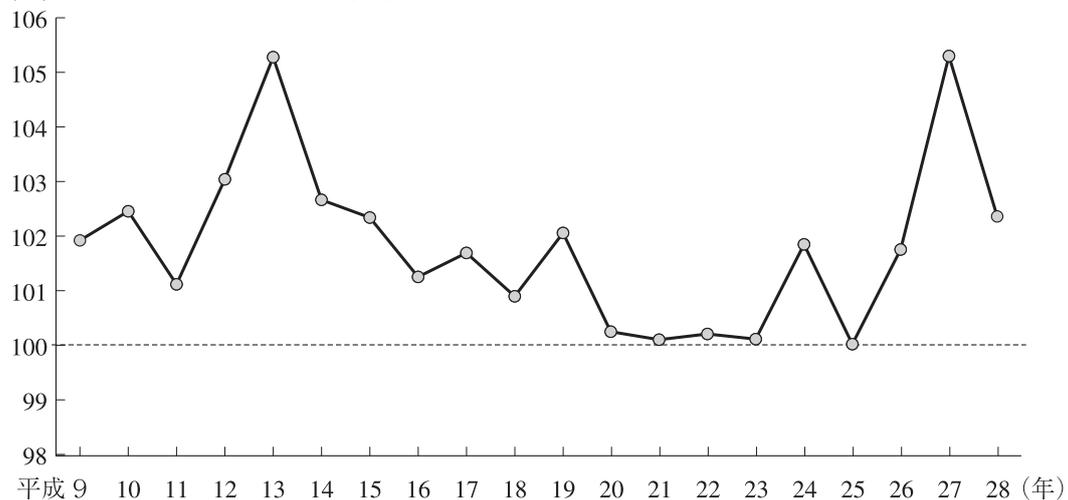
### 1. 地域連携への取り組み

地域の病院として周辺の医療機関との連携、行政との連携、介護などの事業所との連携が重要と考え、平成15年に窓口の一本化を目的に、医療サービス推進室を設置し、専従の看護師2名、MSW2名（現在は3名）、事務員1名を配置した。推進室職員は多方面の職務を行っているが、最も重要な業務が地域連携である。診療所からの患者紹介や検査依頼はすべてこの部署で完結し、病院医師への連絡など院内の調整は推進室職員が行っている。退院支援の調節もこの部署が窓

表 公立羽咋病院理念と基本方針

<b>病院理念</b> 人にやさしく、信頼される病院	
<b>基本方針</b>	
私たちは	皆様の権利や意思を尊重し、納得のいく医療を提供します
私たちは	地域に必要な医療を提供し、健やかで豊かな地域社会の実現を目指します
私たちは	安全で良質な医療を提供するため、日々研鑽いたします

(%) 図2 医業収支比率の推移



口となって行っている。

開放型病院として地域の医療機関と病院医師の連絡会、病院機能分化推進委員会の開催のほか、1市2町の行政・福祉保健職員との連絡会、介護事業所職員との連絡会を定期的に開催し、医療知識や問題点の共有化を図っている。事業所との連絡会では、在宅支援に関する知識・技術の共有を主として褥瘡予防対策や感染対策、在宅での事例検討など、要望に応じた講習会などを病院職員が中心となって行っている（写真2）。行政との連絡会では地域包括ケアシステムの構築に向けた連携などの話し合いも行っている。医療サービス推進室の職員が病院と地域の接点として日々活動を行っており、地域の皆様から最も顔の見える病院職員として高い評価を得ている。

## 2. 患者・職員満足度および医療の質の向上に向けた取り組み

平成14年より全退院患者を対象とした満足度調査と年2回の外来患者を対象としたアンケート調査を行い、ポートフォリオ分析の結果、療養環境の整備、外来での職員の顔の見える施設整備が重要との結果を得て病院改修を行い、耐震化とともに平成26年までに4病棟から3病棟と療養環境を整えた。高齢化の進んだ地域の病院として訪問リハビリやデイケアにも取り組み、住民から要望の高かった血液透析部門の拡充も行い、リハビリ室と血液浄化センターの増築も行った。また、チーム医療による医療の質の向上、時間外救急診療体制の向上、地域連携バスや大規模災害医療、健康推進事業への取り組み等々、職員は患者サービス向上のために数多くの課題に積極的に取り組んでいる。

公立羽咋病院の業務目標の基本は、「やるべき医療、やれる医療、やりたい医療」をすべて実践することである。この実践には働きがいのある職場環境が必要と考え、職員満足度の向上にも努めている。職員の確保も重要な課題であり、当院でも医師をはじめ、看護師等のコメディカルの確保に難渋してきた。常勤医として抱えていた放射線科医、耳鼻咽喉科医、産婦人科医の確保ができなくなり、平成16年には分娩業務も休止となり、外来診療のみで現在に至っている。しかし、医師事務作業補助員（20対1）や看護補助者（25対1）



写真2 病院・事業所連絡会での褥瘡予防講習会

の増員による業務改善、チーム医療の推進、研究・研修への参加奨励、時差出勤の推進、職種間協力の推進、勤務評価制度の導入等々を行っている。

さらに、先駆的な取り組みとして平成14年より薬剤師の病棟配置を行い、入院患者の持参薬チェックや定期処方管理、毎回分の分包、服薬指導、注射薬準備などを行い、病棟でのカンファレンスにも直接参加し、良質な医療の提供にチームとして貢献している。平成26年には管理栄養士の病棟配置も開始し、入院患者の栄養管理も迅速に行われるようになり、NSTや褥瘡対策にもチームとして貢献している。

平成26年に設置した地域包括ケア病棟には専従の理学療法士を1名配属、平成29年からは一般病棟2棟のうちの1棟に専従の理学療法士を配置した。看護補助者や病棟配置の医師事務作業補助員も医療、療養の補助として積極的に参加し、各職種、職域で壁を作らずお互いに協力し、時間を効率的に使うことに協力し合っている。これらのことにより、看護師は本来の専門職としての仕事に徹することができるようになり、また、身近に各専門職がいることで迅速に患者対応ができ、チーム医療を推進しやすい環境ができたこと職員からも好評を得ている。

また、高齢化による認知症患者の増加への対応として、平成26年度よりITを利用した患者離院防止システムの導入など、先進的な対応も取り入れ、医療安全と業務改善に努めている。さらに、医療の質の向上を目指して、全国自治体病院協議会主催の医療の質の評価・公表等推進事業に参加し、2014年度データからホームページ上に公表している。選ばれる病院になるべ

く、その質の向上に向けて全職員が協働している。

## 地域包括ケアシステム構築に向けての取り組み

公立羽咋病院は昭和25年に国民健康保険直営「羽咋病院」として開設された経緯があり、全国国民健康保険診療施設協議会（国診協）が掲げる地域包括医療・ケアの実践に早期より取り組んできた。つまり、地域において保健・医療・介護・福祉が一体化して、住民に全人的、包括医療・ケアを提供する、その中心的役割を羽咋病院が担い、地域の各医療機関、行政、福祉、介護と密接に連携をし、チームとして互いに質の向上を図り、住民に良質な包括的サービスを提供することが、病院理念の実現に必要と考えてきた。

平成28年度に策定した新公立病院改革プランでは、新たに地域医療構想を踏まえた役割の明確化を追加した。2025年の医療需要の推計に基づく必要病床数は、公立羽咋病院が属する二次医療圏では急性期病床と慢性期病床の過剰、回復期病床の不足が指摘されており、当院では一般急性期と回復期機能を選択した。

平成26年の診療報酬改定で組み入れられた地域包括ケア病棟を在宅復帰支援を行う回復期機能を担う病棟と位置づけ、それまでの亜急性期病床26床を58床に増床し、地域包括ケア病棟として平成26年8月より運用を開始、公立病院としては石川県内で最も早い取り組みであった。そのためのリハビリ職員も増員し、在宅復帰支援として患者サービスにつなげるとともに、DPC点数とも絡ませることで収益にもつなげることができている。これまではほとんど自院内の術後患者や急性期治療を終えた後のポストアキュート機能として利用しているが、今後は他院からのポストアキュートやサブアキュートとしての積極的運用も必要と考えている。

地域包括ケアシステムの構築に向けては、羽咋市が主催する羽咋市在宅医療・介護連携協議会に医療サービス推進室の職員2名と私が参加しており、入退院支援ルールブックの作成や医療と介護の連携シートの作成、住民への普及啓発のための講演会などに携わっている。

公立羽咋病院は羽咋市で唯一ベッドを有する病院である。急変時や入院が必要になった場合の対応が、在宅や介護の現場で最も窮する問題であり、その役割を

引き受けるのが最大の使命と考えている。顔の見える関係をさらに構築し、垣根を低く気軽に相談のできる環境を整えていきたいと考えている。地域ケア会議にもリハビリ専門職員が参加、その他、羽咋郡市糖尿病地域連携協議会や能登脳卒中地域連携協議会、はくい在宅研究会、認知症対策連携、能登NST研究会など、地域ぐるみの活動にも会発足から参加し、顔の見える関係作りに取り組んでいる。

公立羽咋病院では災害医療にも積極的に取り組み、平成16年の新潟中越地震、平成19年の能登半島地震、平成23年の東日本大震災などに救護班を派遣してきた。平成22年には災害拠点病院として県の認可を受け、平成25年にはDMATチームも認定された。そこでの経験も踏まえて、マニュアルの見直しや災害訓練も実施、地元町内会との支援協力協定なども締結し、現在は院内情報ネットワーク（HICS；haku-hospital interactive communication system）を用いた独自の災害対策システムを策定中である。さらに、羽咋郡志賀町には原子力発電所があり、原子力災害対応訓練なども県と共同で行っている。

## おわりに

地方においては、医師の高齢化や医療資源の不足が大きな問題となっている。能登半島の入り口に位置する当院においても大きな問題であり、開業医の高齢化や閉院も加速しつつある。患者数に合わせての病床数の減少は簡単ではあるが、救急対応にはそれなりの医師をはじめ、スタッフの確保が必要であり、経営にも関わってくる。医師の派遣を大学病院に依存しており、当院ができる対策として大学病院の研修制度への協力を積極的に行っている。また、新人教育制度の充実や看護師・薬剤師に対する奨学金制度、処遇改善などにも取り組んでいる。「やるべき医療、やれる医療、やりたい医療」を基本方針に従って実践することが、病院理念「人にやさしく、信頼される病院」の実現をもたらすと考え、羽咋病院職員は、豊で健やかな地域社会実現に向けて努力し、協力して働いている。

特殊な取り組みといえるものはないのかもしれないが、これまでの羽咋病院が行ってきた取り組みについて述べさせていただいた。