赤字の公立病院を「地域に必要とされる病院」へ

指定管理で変わった公立刈田綜合病院



宮城県白石市が開設者となる公立刈田綜合病院は、2023年4月から医療法人仁誠会を指定管理者とする公設民営の運営体制へ移行した。
行政が地域医療を守る責任を担いながら、民間の経営力と機動力を生かしたことで、病院は大きく変わり始めた。
数字が示すのは、その確かな成果である。

山田市長が語る「本音の評価」

「本音で言うと、同じ病院とは思えない」

救急搬送の受け入れも、病床稼働率も、職員の表情も大きく変わった。市民に信頼される病院を、これからも守り続けていきたい。

数字で見る、公立刈田綜合病院の変化

※数値は取材時資料による

	1日平均入院患者数	病床稼働率	救急搬送受け入れ	外来・入院収益	紹介入院
改革前	85.8人	43.1%	年間584件	22.35億円	379件
現在	150.5人	90%超（※稼働病床での数値）	年間1,120件	33.25億円	623件
	約75%増	約47ポイント増	約92%増	約49%増	約64%増

患者数、救急、収益、紹介件数――すべての指標で大きな改善を実現。
「地域に必要とされる病院」へ、公立刈田綜合病院は確かな歩みを進めている。

「公立病院を残す」ために、民間の力を借りる

公立刈田綜合病院の再生に向け、なぜ公設民営を選んだのか。白石市の山田市長とIMGグループの今村会長が、選択の背景と改革の第一歩を語る。

山田市長　公立刈田綜合病院の改革で最も大切にしたのは、地域医療を持続させることです。住民から信頼され、将来にわたって続けられる病院にするには、公設公営にとらわれず、運営のあり方を考える必要がありました。地方独立行政法人化や民間譲渡も検討し、選んだのが公設民営でした。

今村会長　私たちにとっても、公立病院の指定管理は初めてでした。ただ病院を残すのではなく、市民が利用しやすく、満足できる「地域に必要とされる病院」に変えようと考えました。

山田市長　病院を市から手放すのではなく、行政が地域医療への責任を持ちながら民間の力を借りる。白石市が開設者である以上、ここは「白石市の病院」です。市が最終責任を持ち、仁誠会の経営・運営ノウハウを生かして、地域医療を充実させたいと考えました。

今村会長　最初に取り組んだのは職員の意識改革です。患者さんに親切に接し、選ばれる病院になれば、職員にもやる気が生まれます。仕事に充実感を持てる環境をつくるため、まず医師から変わってもらおうと考えました。

山田市長　実際に、病床稼働率も救急の受け入れも大きく変わりました。病院も選ばれなければ、患者さんは来ません。医療を必要とする患者さんがいる以上、断らない医療を提供するのが使命だと言ってくださいました。

今村会長　最初の1年間は現場に入り、当直もしながら患者さんを診ました。救急車を受け入れられないときには、自分が診る。その姿を見せることで、現場の医師も徐々に受け入れるようになりました。医師のやりがいが、看護師やほかの職員にも広がっていきました。



山田市長　本音を言えば、同じ病院とは思えないほどです。雰囲気が明るくなり、医師や看護師が親身に話を聞いてくれる。患者さんも前向きになれます。今村会長の人を大切にする思いが、職員にも浸透していると感じます。

今村会長　当初から、すべてが順調だったわけではありません。救急を積極的に受け入れることへの戸惑いもありました。しかし半年ほどで信頼が生まれ、「自分もやってみよう」と考える職員が増え、意識が仕事のやりがいへと変わりました。

山田市長　職員にとっても、安心して働ける環境になったと思います。今では意識が院内から地域へと向かっています。市民春祭りでも、病院として地域貢献をしたいとの声が職員から上がり、お神輿を担いでくれました。

今村会長　患者さんの感謝が職員の意欲につながります。医師が笑顔で迎えれば、患者さんもスタッフも気持ちがよく、それを見た医師もうれしい。この好循環が病院全体を変える力になります。患者さんが喜び、職員も気持ちよく働けることには、お金に換えられない価値があります。



現場が動き、病院が変わった「断らない医療」を支える組織改革

5現し指定管理者制度への移行後、病床稼働率や救急搬送受入件数を大きく伸ばした公立刈田綜合病院。その変化を生んだのは、単なる数値目標ではなく、現場の声を拾い、職種を越えてすぐに動ける仕組みだった。改革を担った5人のスタッフに、病院が再生へ向かう過程と、働く意識の変化を聞いた。

同じ方向へ動く仲間ができた

「病院経営でやるべきことは、ある意味では明確です。診療報酬制度を踏まえて必要な患者さんを受け入れ、ベッドを適切に動かす。しかし以前は、その考えを共有し、一緒に動いてくれる人がほとんどいませんでした」

そう振り返るのは、伊藤貞利副院長である。2022年4月に着任した当時、一般病床の稼働率は低迷していた。それでも転院依頼への返答には時間がかかり、救急受入も断ることが少なくなかった。その結果、比較的軽症の患者は他院へ流れ、同院には対応の難しい患者が集まるという悪循環に陥っていた。

転機となったのが、医療法人仁誠会による指定管理の開始である。法人から来た職員と、病院を良くしたいと考えて残った職員が、同じ方向へ動き始めた。河原田由香副看護部長は「今村会長自ら患者さんを受け入れる姿を見せてくれました。地域での役割を果たすには、遠くの病院へ行けない方を私たちが診る。その理念が、ようやく実際の行動になりました」と語る。



左から今野理加地域医療連携室主任、伊藤貞利副院長、稲田義範統括部長、吉田忠義リハビリテーション科科長、河原田由香副看護部長

「やってくれる」という信頼が行動を変えた

地域の医療機関との窓口を担う今野理加・地域医療連携室主任は、かつて院外からも院内からも苦情を受け、退職まで考えていたという。「指定管理になって本当に変わるのか、少し見てみようと思いました。法人の職員は、解決の知恵を惜しまず伝え、必要なことを実行してくれた。『本当にやってくれる』と信じられたことが大きかったです」

開業医から当日の受入を求められても、以前は断ることが多かった。現在は原則として応需できる体制が整い、「文句を言われる関係」から「ありがとうと言ってもらえる関係」へと変わった。所属長会議で挙がった課題に対し、翌週には事務部門が回答を示す。小さな解決を積み重ねることで、法人への信頼と現場の行動力が育っていった。

稲田義範統括部長は、当初から100点を求めず、まず50点の実現をめざした。「IMGが来ても変わらないという空気はありました。だからこそ大きな目標を掲げるより、病院の雰囲気を明るくし、できることを一つずつ形にしていきました」と話す。トップが救急を断らず、課題があれば自ら引き受ける姿勢を示す。その積み重ねが、職員の意識を変えていった。



入り口から出口まで仕組みをつくる

改革は精神論だけではない。患者の受入から治療、リハビリテーション、退院支援までを一つの流れとして捉え、診療報酬制度に沿って業務を組み直した。吉田忠義リハビリテーション科科長は「制度を理解して患者さんとの関わりを増やせば、結果として収益につながります。患者さんの状態が良くなり、職員もやりがいを感じる。そこに好循環が生まれます」と説明する。

象徴的なのが、転院受入前の判定会議を廃止したことである。手続きを重ねて返答が遅れていた状況を改め、転院は原則として断らない方針を明確にした。また、副院長、病棟師長、リハビリテーション科、地域医療連携室などが参加するベッドコントロール会議を毎日開催。病床の調整にとどまらず、現場の課題を共有し、改善策を現場の職員まで全員に伝えている。

法人の担当者も指定管理開始後の約1年間は各部署へ頻繁に足を運び、業務と困り事を把握した。今野主任は「やるべきことだけでなく、やめていいことを教えてもらいました。不必要な手順をなくし、『動いていい』と明確に示してもらえたことで、自信を持って行動できるようになりました」と話す。

専門職が本来の仕事に集中できる環境へ

人員配置も見直した。医療クラークや看護クラーク、看護補助者を増やし、資格を必要としない業務を移管。伊藤副院長は、外来診療にクラークがついたことで、外来業務が1日約2時間短縮され、診療できる患者数も増えたという。「どの職種も、自分にしかできない仕事をしたいものです。患者数が増えても、今のほうが気持ちよく働けています」

効率化によって生まれた余裕は、患者への接し方にも表れた。職員同士が助け合い、患者と笑顔で向き合えるようになった。河原田副看護部長は「一人の患者さんを救うには、多職種で関わることが必要です。それができる環境になりました」と語る。

「3年前は辞めるつもりでした。でも今は辞めたくありません。この先、病院がどんな景色を見せてくれるのか期待できるようになりました」と今野主任。病院の再生は、経営数値の改善だけではない。地域に必要とされる役割を職員一人ひとりが理解し、自ら動ける組織へ変わったことこそ、最大の成果である。

院長の視点

笑顔で同じ目標へ向かう病院に

「私が着任した7年前は、いつ病院が立ち行かなくなるかわからず、皆が額にしわを寄せて働いていました。今は患者さんと地域住民のためにという目標を共有し、職員が笑顔で前向きに働いています。指定管理によって人事や意思決定が柔軟になり、病院全体の雰囲気が大きく変わりました」

公立刈田綜合病院 病院長　伊藤貞嘉氏



HOSPITAL DATA

公立刈田綜合病院

所在地　宮城県白石市福岡蔵本下原沖36
開設者　白石市
指定管理者　医療法人仁誠会
病床数　199床（一般 91床 地域包括ケア 48床 回復期リハビリテーション 60床）
診療科　総合診療科、外科、整形外科、内科、腎臓内科、消化器内科、神経内科、呼吸器科、耳鼻咽喉科、眼科、皮膚科、小児科、産婦人科、泌尿器科
指定管理開始　2023年4月
URL　https://www.katta-hosp.jp/

公設民営で描く地域医療の未来

指定管理者制度の導入によって、公立刈田綜合病院は大きく変わった。患者数や救急搬送受入件数、手術件数などの数字は、同院が地域に必要とされる存在へと歩み始めたことを示している。これまでに得られた成果と今後の課題、さらに人口減少時代に求められる地域医療のあり方について、行政と民間、それぞれの立場から聞いた。

――指定管理者制度の導入後、病院はどう変わりましたか。

山田市長　1日平均入院患者数は令和4年度の85・8人から令和7年度には150・5人へ、救急搬送受入件数は年間584件から120件へ増えました。紹介入院は379件から623件、整形外科手術はゼロから245件となり、外来・入院収益も22億3466万円から33億2523万円に伸びています。地域の患者さんに選ばれ、必要な医療を提供できる病院になってきた結果です。


公立刈田綜合病院

今村会長　病院改革は、単に経費を削減すればよいものではありません。地域に必要な医療を把握し、患者さんを受け入れた結果として、患者数と収益が伸びることが大切です。今回の数字は、同院が本来の役割を取り戻してきた表れですが、さらに地域のニーズに応える必要があります。

――地域でどのような役割を担いますか。

山田市長　市民の命と健康を守る砦です。ただ、一病院ですべての医療は完結できません。県南の中核病院や地域の医療機関、救急隊と役割を分担し、仙南医療圏全体で支えていきます。市も開設者として、必要な部分には責任を持って対応します。

今村会長　地域の病院が機能することは、住民の安心に直結します。医療機関や介護事業所、行政、救急隊と連携し、地域全体で住民を支えるなかで、同院の役割を果たします。

――今後、どのような病院をめざしますか。


地域医療の未来について語る山田裕一市長と今村豪会長

山田市長　休床中の38床の再開、救急応需率の向上、整形外科手術年間300件など、課題は残ります。行政と民間が協力して持続可能な地域医療を守り、全国のモデルとなる病院に育てたいと考えています。

今村会長　人口減少を受け止め、選択と集中を進めなければなりません。環境やニーズは地域ごとに異なり、それぞれに合った病院改革が必要です。まずは刈田綜合病院を一層必要とされる病院へ成長させる。今後、ほかの地域でも機会をいただければ、ここでの経験を生かし、その地域に合った病院改革に挑戦したいと思います。

DATA

IMGグループ

全国で26法人137施設を展開する医療・介護グループ（2026年9月現在）。法人間の連携を生かし、一般急性期医療から療養、在宅医療、介護まで切れ目のないケア体制を構築している。地域医療の存続を支え、住み慣れた地域で安心して暮らせる社会の実現をめざす。

代表者　今村 豪 会長
所在地　〒532-0011 大阪府大阪市淀川区西中島5-13-12 谷ビル
TEL　06-6306-6360
URL　https://imamuramedicalgroup.jp/