

事業報告書

2019 年度
(第 2 期事業年度)

自 2019 年 4 月 1 日
至 2020 年 3 月 31 日

地方独立行政法人茨城県西部医療機構

目次

■ 「地方独立行政法人茨城県西部医療機構の概要」	1
1 現況	1
① 法人名	1
② 所在地	1
③ 設立年月日	1
④ 役員	1
⑤ 設置・運営する病院等	1
⑥ 職員数（2020年3月31日現在）	1
2 西部メディカルセンターの基本的な目標等	1
■ 「全体的な状況」	2
1 法人の総括と課題	2
2 大項目ごとの特記事項	2
（1）住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する取り組み	2
（2）業務運営の改善及び効率化に関する取組	2
（3）財務内容の改善に関する取組	2
（4）その他業務運営に関する重要事項を達成するための取組	2
■ 「項目別の状況」	3
第1 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項	3
1 医療サービスの向上	3
（1）患者中心の安全で心のこもった良質な医療の提供	3
（2）急性期を中心に地域特性を反映する医療の提供	3
（3）がん、脳疾患、心疾患、糖尿病への対応	3
（4）小児医療への取組	3
（5）地域医療機関と連携した在宅医療の充実	4
2 医療提供体制の整備	4
（1）優秀な医療スタッフの確保	4
（2）医療スタッフの専門性・医療技術の向上	5
（3）多職種連携に基づくチーム医療の実践	5
3 患者・住民サービスの向上	5
（1）患者及び患者家族の満足度向上への取組	5
（2）利便性及び快適性の向上	6
（3）健康増進や疾病の予防医学の活動	6
4 地域医療連携の強化	6
（1）地域医療機関、かかりつけ医との連携（2人主治医制）	6
（2）地域医療連携のコントロールタワーとしての役割	6
（3）地域医療の情報共有・分析への取組	7

5	信頼性の確保	7
	(1) 医療安全対策等の徹底	7
	(2) 法令、行動規範、病院理念等の遵守	7
	(3) 地域や関係者に開かれた医療施設としての取組	7
第2	業務運営の改善及び効率化に関する事項	8
1	地方独立行政法人としての業務運営及び管理体制の構築	8
	(1) 効率的な運営及び管理体制の確立	8
	(2) 事務職員の職務能力の向上	8
	(3) 計画的な研修制度の整備	8
2	勤務する職員に魅力ある病院づくり	8
	(1) 意欲を引き出す人事給与制度の整備	8
	(2) 職員満足度の向上	9
	(3) 働きやすい職場環境の整備	9
第3	財務内容の改善に関する事項	9
1	経営基盤の構築	9
2	収益の確保と費用の節減	9
	(1) 収益の確保	9
	(2) 費用の節減	10
第4	その他業務運営に関する重要事項	10
1	地域災害拠点病院としての災害への備え	10
2	組織統合における相互協力、融和の推進	10
第5	予算、収支計画及び資金計画	11
1	予算	11
2	収支計画	12
3	資金計画	13
第6	短期借入金の限度額	13
第7	重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	13
第8	剰余金の使途	13
第9	料金に関する事項	13
第10	地方独立行政法人茨城県西部医療機構の業務運営等に関する規則（平成30年筑西市規則第35号）に定める事項	13

地方独立行政法人茨城県西部医療機構事業報告書

■「地方独立行政法人茨城県西部医療機構の概要」

1 現況

- ① 法人名 地方独立行政法人茨城県西部医療機構
- ② 所在地 茨城県筑西市大塚555番地
- ③ 設立年月日 2018年10月1日

④ 役員 の 状 況 (2020年3月31日現在)

役職	氏名	備考
理事長	水谷 太郎	
副理事長	梶井 英治	病院長
理事	田邊 義博	病院長補佐
理事	中原 智子	副病院長
理事	鈴木 紀之	
理事	安田 是和	芳賀赤十字病院 病院長
理事	軸屋 智昭	筑波メディカルセンター病院 病院長
監事	篠崎 和則	弁護士
監事	山口 烈	税理士

⑤ 設置・運営する病院等

(2020年3月31日現在)

病院名	茨城県西部メディカルセンター
主な役割及び機能	救急告示病院 病院群輪番制病院 協力型臨床研修病院 茨城県災害拠点病院 茨城県 DMAT 指定医療機関
所在地	茨城県筑西市大塚555番地
許可病床	一般病床250床
診療科目	内科、小児科、外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、 小児外科、眼科、耳鼻咽喉科、リハビリテーション科、 放射線科、皮膚科、泌尿器科、婦人科、救急科、麻酔科

(2020年3月31日現在)

診療所	筑西診療所 (無床診療所)
主な役割及び機能	訪問診療 訪問看護ステーション 居宅介護支援事業所
所在地	茨城県筑西市玉戸1658番地
診療科目	内科

⑥ 職員数 (2020年3月31日現在)

500人 (正職員334人、嘱託職員8名、契約職員158人)

2 西部メディカルセンターの基本的な目標等

法人設立後、半年が経過し2病院統合による調整段階から、安定した稼働状態を得るべく様々な課題を整理したうえで着実に対応し、円滑な診療体制の構築、安定した法人運営を達成することを目標とします。

■「全体的な状況」

1 法人の総括と課題

法人設立後、半年が経過し2病院統合による調整段階から、安定した稼働状態を得るべく様々な課題を整理したうえで着実に対応し、円滑な診療体制を構築し、安定した法人運営を達成することを目標としてきました。

診療の方針は、昨年度に引き続き域内での2次救急医療の完結に向けての体制を整備し、入院は急性期を中心に行うとともに次年度のDPC（診療群分類包括評価制度）導入を見据え平均在院日数の削減を意識しました。また、外来は地域の医療機関等との連携を図りながら診療を行いました。

年度計画との実績比較では、入院患者数は14.6%減、外来患者数は21.2%減となりましたが、診療単価については入院5.6%増、外来10.3%増と、ともに年度計画を上回る数字となりました。救急搬送受入れについては、年度計画数達成は出来なかったものの、断らない救急を目指し、不応需を減らすための改善を図った結果、応需率は86.9%、筑西広域の管内搬送のうち当院の占める割合は36.5%と地域で中心的役割を果たせました。

一方で、病床稼働率の向上を目指すためのスタッフ不足の解消や市からの運営費負担金に頼らない健全経営のための収入増の取組が引き続き必要であり、更に年度末からの新型コロナウイルス感染症の影響による減収をどこまで抑えることが出来るかが、次年度へ向けた大きな課題と認識しております。

また、筑西診療所においては、職員を増員させ診療体制の構築を図り、連携強化型診療所として地域の診療所との連携グループを発足させたほか、訪問看護ステーション・居宅介護事業所と共に契約患者数を増加させ、地域への貢献を図りました。

2 大項目ごとの特記事項

(1) 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する取り組み

2次救急医療機関としての役割を果たすため、救急患者受入体制の構築、大学病院や救命救急センターとの連携や地域の医療機関やさくらがわ地域医療センターとの連携強化に努めました。また、常勤医師の増員により内視鏡検査及び手術件数が大幅に増える等、地域の中核病院として医療体制の充実に努めました。更に患者の利便性向上のため予約センターを設置し、予約取得・変更を来院することなくできる体制の構築をしました。

筑波大学附属病院・自治医科大学合同地域臨床教育センターでは、医学生を積極的に受入れ、地域医療等の実態を学んでもらいました。

(2) 業務運営の改善及び効率化に関する取り組み

働き方改革関連法の施行を受けプロジェクトを立ち上げ、時間外労働の削減、計画的な年休取得に向け活動を行い、職場環境の整備に努めたほか、職員の業績や能力を的確に反映し、法人に貢献した職員が報われる人事評価制度を導入しました。また、計画の達成に向け、現状分析をするための多機能型経営分析ツールを導入し、経営改善のための体制構築をしました。

(3) 財務内容の改善に関する取り組み

目標としていた人材の確保が達成できない中ではありましたが、ベッドコントロール会議において効率的な病床運用を実施し、患者数増加や手術件数の増加等により収益は確実に増えてきております。費用については、SPD（院内物流管理システム）委託業者からの報告に対して、ベンチマークシステムを導入することで適正価格、購買単価の精査を行い、経費削減を図りました。

(4) その他業務運営に関する重要事項を達成するための取り組み

災害拠点病院として、研修会を定期的で開催することで職員の防災意識を高めるとともに災害発生時の体制について再認識し、真壁医師会や消防本部と共に合同災害訓練を実施することで連携と協力体制の確認が出来ました。

また、全職員を対象として新入職者歓迎会、開設1周年記念祝賀会、忘年会を開催する

等の職員の交流や融和を図る機会を設けました。

■「項目別の状況」

第1 住民に対して提供するサービスその他の業務の質の向上に関する事項

1 医療サービスの向上

(1) 患者中心の安全で心のこもった良質な医療の提供

常勤医師2名の増員により内視鏡は2018年度115件から257件へ、整形外科の手術は192件から795件と件数が大幅に増加しました。

病院機能評価の認定取得を見据え、機能評価解説集を参考に継続した質の改善活動を推し進めるためのマニュアル等の策定及び改定に努めたことにより、業務の標準化が図られました。(主な策定：救急受付 改定：災害対応、業務継続計画 (BCP))

2019年8月より予約センターの運営を平日9:00~16:00の時間帯で開始しました。職員を2名配置し、月平均600件の問い合わせに対応することで、予約の取得・変更等を来院することなく出来るように患者の利便性向上を図りました。

また、BSC (バランス・スコアカード) 策定プロジェクトチームを立ち上げ、外部講師による研修を実施しました。その後、各科(課)におけるBSC策定を行うことで、患者の視点から安心できる医療サービス向上を検討しました。

(2) 急性期を中心に地域特性を反映する医療の提供

救急患者の受入れについては、診療時間帯の救急科医師2名、夜間休日時間帯は日当直担当医師2名により24時間365日救急医療提供体制が構築できました。更に管内輪番4病院の連携を図り、筑西広域からの管内救急車受入れ割合は2018年度(当院開院後)の67.7%から68.9%へと増加しました。そのうち、当院の筑西広域からの受入れ件数は2,045件で筑西広域の搬送全体の25.2%であり、管内搬送の中では36.5%と地域で中心的役割を果たせました。

また、さくらがわ地域医療センターとは定期的な実務者会議及び管理者会議を行い、患者の紹介逆紹介について円滑な連携を図りました。

受け入れ困難な3次救急患者は、地元救急隊、大学病院及び救命救急センターと連携し100件対応しました。

救急受入に関しては、断らない救急を目指し、執行部会議で救急不応需例などを報告し、院内の救急対策委員会において改善を図った結果、応需率は86.9%と前年度の83.7%より向上しました。

(3) がん、脳疾患、心疾患、糖尿病への対応

がん患者の対応は、内視鏡手術及び開腹手術を196件、通院治療室で行う外来化学療法は100件実施しました。

脳疾患及び心疾患は、初期対応を実施、状況によって高度医療機関との連携を図っています。転送患者数135名のうち48.1%の65名が脳疾患及び心疾患でした。

糖尿病患者に対しては、網膜や腎臓病の合併を予防し生活の質を低下させないため、初期から合併症対応まで幅広く対応し、外来での食事・運動療法・薬物療法並びに糖尿病教育入院による糖尿病治療を提供しました。

なお、より専門性が必要と判断される場合は、地域の専門医療機関、高度医療機関と連携し、治療を行いました。

(4) 小児医療への取組

常勤医師2名から10月には4名体制(うち1名は2ヶ月間の研修医)となり、一般診療に加え、救急医療の強化として平日の準夜帯及び年末年始の午前中診察を実施することで診療の充実が図られました。更に他診療科医師に対して小児救急診療の勉強会を行うとともにマニュアルを作成し配布することで、小児救急患者の受け入れ体制の充実を図りました。

地元医師会からの紹介を受入れ、入院対応するとともに、患者の状況に応じて小児

救急中核病院である筑波メディカルセンター病院等の関連施設へ紹介し、連携の構築を図りました。

小児レスパイト入院は医療的ケアが必要な病児を中心として、受け入れ実人数7人、延べ件数は年間53件と積極的に受け入れを行いました。

(5) 地域医療機関と連携した在宅医療の充実

4月から在宅療養後方支援病院として、在宅療養支援診療所からの積極的な紹介受け入れを行ないました。また、12月からは筑西診療所の常勤医師を2名体制とすることで在宅医療体制の強化を図りました。

地域の診療所から紹介のあった患者については、速やかな報告書の作成に取り組み、98%の返書率を達成しました。また、地域医療連携室と事務部が協働し、近隣関連医療機関152箇所のうち、地域のクリニックを中心とした124箇所に訪問活動をしました。

筑西診療所が設置している訪問看護ステーションの人員を2名増員させ、訪問リハビリを提供できる体制の構築、手厚い訪問看護を提供できる体制を整え、居宅介護支援事業所を活用しながら、訪問診療、訪問看護を充実させました。

筑西診療所は退院時カンファレンスや、サービス担当者会議に積極的に参加し、多職種との情報交換を行い、在宅医療への移行支援を実施しました。また、日常の療養支援、急変時の対応、看取りにおいては、MSW（医療ソーシャルワーカー）を介入させ定期的な訪問診療の実施、急変時、看取り期には、24時間365日対応しました。

地域の診療所（宮田医院、河上医院）と連携グループを発足させ、連携強化型診療所の施設基準を取得しました。また、後方支援病院である茨城県西部メディカルセンターと連携し、医療を提供しました。

2 医療提供体制の整備

(1) 優秀な医療スタッフの確保

研修医は基幹型臨床研修病院の初期研修プログラムに基づき、専攻医は日本専門医機構のプログラムに基づき研修を実施することになることから、当院としては協力型臨床研修病院及び専攻医の研修施設として医師を受け入れする体制を整え、研修医として小児科1名、専攻医として小児科1名、整形外科2名を受け入れました。なお、自治医科大学附属病院の協力型研修施設となるべく手続きを進めました。

働きやすい環境を整えるため、介護福祉士とヘルパーの職種手当を分け、介護福祉士の昇格可能な等級の上限を他職種と同様とし、不足する介護福祉士の人材確保（年度中採用3名）に繋げました。また、6月～10月に5日間取得できた夏季休暇を6月～2月に5日間取得できるリフレッシュ休暇と改称し、より取得しやすいように制度を改めました。

医師の確保として、筑波大学附属病院・自治医科大学合同地域臨床教育センターの運営方針「教育、診療、研究、社会活動」の4つのミッションを掲げ、それぞれ達成に向け取り組みました。特に教育に関しては、5月から自治医科大学の学生を63名、10月から筑波大学の学生を9名受け入れ、地域医療等の実態を学んでもらいました。

看護師の教育研修制度は、新人教育と現任教育に分け年間を通して院内・院外研修に参加し、能力の向上を図りました。院内では、各リソースナースを活用し12の研修を実施しました。新人看護師は「新人看護師研修ガイドライン」をもとに研修を実施しました。1年間では習得できないものもあり、2年目からは主任が教育支援を担当し継続支援体制を整えております。また、院外研修には66種、延べ137名に参加させました。

看護学生実習は県立岩瀬高等学校及び結城看護専門学校から156名を受け入れ、実習終了後に学生アンケートを実施したところ、「実習目標に合った指導だった」、「また実習に来たい」といった高評価を得ることができました。このことから、学生実習の受け入れ体制の整備は進んでいると言えます。また、非常勤講師等の依頼は基本的に受けることにしており、県立岩瀬高等学校、結城看護専門学校、県立中央看護専門学校、真壁医師会准看護学院の講師を引き受けることで、実習学校と積極的に関係構築を図っております。

修学資金制度は開院前の筑西市の制度を承継し、機構として制度を整備、5月に試験を実施、看護学生4名の貸与者を決定しました。また、2020年度からの貸与者について新たに1名の貸与が決定しております。

医療技術職等の確保については、大学、専門学校等へ訪問し、作成した募集案内パンフレットを配布しながら当院のPRを行ったほか、就職説明会へも参加し、専門職の確保に努めました。また、障害者雇用に向けての就業体験を実施し、1名の採用に繋がりました。

採用に当たり年1回実施してきた定期の採用試験を2回実施したほか、随時募集も通年行いました。その結果、2019年度の採用（勤務時期が2020年度含む）は看護職34名、医療技術職11名、事務職5名の計50名となりました。しかし、特に看護師は年度計画162人の確保には至りませんでした。

[2020年3月31日時点]

年度 項目	2019 (平成31)	年度 項目	2019 (平成31)
医師数	30人	理学療法士	11人
看護師数	154人	作業療法士	6人
薬剤師	12人	言語聴覚士	3人
臨床検査技師	15人	臨床工学技士	4人
診療放射線技師	14人	管理栄養士	4人

(2) 医療スタッフの専門性・医療技術の向上

出張に関する内規を制定し、予算の範囲内で学会や研修等に積極的に参加できる環境を整えたほか、教育研修委員会で機構としての新人研修のカリキュラムを策定しました。また、認定看護師の増員を図るべく、来年度受講に向け選考を実施しました。

(3) 多職種連携に基づくチーム医療の実践

多職種が集まる各種委員会を通じて、様々な情報を共有し課題解決を図ることが出来ました。栄養サポートチーム（NST）については、毎週1回のラウンドを行い、入院時の嚥下評価シートを活用し活動を行いました。感染対策チーム（ICT）についても毎週ICTラウンド、抗菌薬ラウンド、感染症ラウンドを実施しました。また、他職種連携を図り、それぞれの持ち分野の特性を生かしながら感染対策強化を図り、感染対策管理加算1を取得しました。初動チーム（RRT）については、院内放送の「コードゼロ」を徹底することにより、現時点では救急科医師が中心となり対応しております。褥瘡対策チーム（PUT）についても2週間に1回の病棟回診を行い、形成外科の医師を中心に各病棟のスキルアップを実施しました。

3 患者・住民サービスの向上

(1) 患者及び患者家族の満足度向上への取組

意見箱投函は年間242件（月平均20件）あり、2018年度の月平均18件より多く意見が寄せられました。その意見を反映するため、外来診察案内表示板の設置、総合受付のモニターを活用した情報配信、接遇の向上、院内表示の改善、面会証の発行等に取り組むとともに、意見及び対応については院内に掲示し公開しました。

入院患者及び外来患者に対するアンケート調査は11月に実施し、416件の回答がありました。総合的な満足度については外来55.9%、入院72.3%の患者が「非常に満足」若しくは「満足」でした。自由標記の上位は「外来待ち時間が長い」、「駐車場が使いづらい」といったもののほか、職員に対するお褒めの言葉も頂戴しました。

接遇向上は新たに入職した職員にDVDを活用した研修を行ったほか、全職員に対し、接遇チェック表、身だしなみチェック表を用いて、1月には自己評価、他者評価を実施しました。また、接遇委員会では接遇ロールプレイング研修を行う予定でシナリオ作成を行いました。

(2) 利便性及び快適性の向上

待ち時間調査は、9月から3か月ごとに3回実施し、平均的な予約時間から診察開始までの待ち時間は21分でした。更なる短縮を図るべく午後への診察移行を検討しております。

利用者の利便性向上は、案内ボランティアの増員、院内案内表示の改善、外国人対応用の多言語翻訳機の導入、患者意見箱の対応等により積極的に取り組みました。

また、市との連携により4月より広域連携バスの増便が図れました。アンケートによる主な意見はバスの増便、シャトルバスの運行等更なる利便性の向上を求める意見が多く、特に桜川市からのバス等の運行要望が多数を占めました。引き続き関係機関に協力依頼を行ってまいります。

患者さんに気持ちよく安心して受診いただける環境を整備するため、総合施設管理業務委託業者とは月1回の調整会議を実施し、施設管理及び警備は概ね良好に行われております。清掃については月1回の院内ラウンドを業者とともに実施し、協議及び業務指導を行いました。

(3) 健康増進や疾病の予防医学の活動

筑波大学ヘルスサービス開発研究センター筑西市研究室を4月から院内に設置し、コホート事業への協力と併せ、研究室が主催する住民向け講演会を12月に筑西市と共に開催しました。

人間ドック・健康診断（市の乳がん、子宮がん検診含む）についてはエコーの健診枠を設置し運用したことで1日平均12.9人を受け入れることができました。

市の後援により広報誌「ピープル」を活用して毎月情報発信に努めました。そのほかホームページを活用した周知も行いました。

なお、医療や健康に関する資料等を常備したライブラリの設置は、院内感染対策の観点から設置しないこととしましたが、広報誌「にじいろ」を計画通り年2回発行し、予防医学や医療情報の発信に努めました。

4 地域医療連携の強化

(1) 地域医療機関、かかりつけ医との連携（2人主治医制）

他の医療機関との患者の紹介、逆紹介の推進を図るため、4月から新たに社会福祉士を2名増員し、地域連携室の体制の強化を図りました。

地域の医療機関から当院の高度医療機器（MRI、CT、マンモグラフィ、骨密度）の共同機器利用を促進するため、申し込み方法及び予約方法について改善を行い、利用件数を2018年度16件から54件に増やすことが出来ました。

地域医療連携懇話会は年間に2回実施いたしました。第1回目を7月に参加者56名、第2回目を1月に参加者109名で実施し、地域の医療従事者との関係構築が図れました。

臨床研究会は4月及び9月に地域の医師会の先生を対象として開催し、症例についての検討を行いました。

2021年度に地域医療支援病院の承認を受けることを中期計画で掲げているところですが、承認要件のひとつである紹介率は60.6%と2018年度の60.3%とほぼ同様であり、逆紹介率は53.8%と2018年度の49.6%よりも上昇したものの、3つある要件（①紹介率80%以上②紹介率65%以上かつ逆紹介率40%以上③紹介率50%以上かつ逆紹介率70%以上）のいずれも満たせてはいませんので、引き続き紹介・逆紹介率の向上を図る取り組みが必要です。

(2) 地域医療連携のコントロールタワーとしての役割

筑西広域の管内搬送のうち西部メディカルセンターへの搬送割合は36.5%と他の医療機関と比べ多く、中心的役割を担ったと思います。また、当院からの逆紹介の上位は高

度・先進医療機関が占めていることから、必要と判断した患者は的確に紹介したと言えます。

なお、急性期以降の療養に関してはさくらがわ地域医療センターを始めとする地域の医療機関や介護施設との連携を進めました。

地域連携パス（地域連携クリニカルパス）については、入院診療計画に基づくパス（クリニカルパス）の作成を行い、運用の検討に入りました。

(3) 地域医療の情報共有・分析への取組

西部医療機構内に4月から新たに筑波大学ヘルスサービス開発研究センター筑西市研究室が設置されると共に、事務部内に経営企画課を設置し、西部医療機構の情報分析・企画立案をするための組織体制の整備を進めました。

なお、地域医療推進センターの情報収集及び分析については3月の報告会にて当院の状況と共に議論する予定でありましたが、新型コロナウイルス感染症の影響により実施が中止となりました。

5 信頼性の確保

(1) 医療安全対策等の徹底

標準予防策の徹底として、各部署において手指消毒使用量の目標量を出すことにより手指衛生の強化を図りました。また、ICTラウンドや感染症ラウンドを通して患者の感染症状況の確認（培養検査による菌検出状況の把握）や感染対策実施状況の確認を行いました。

感染管理と医療安全合同研修会を委託業者を含む全職員対象に第1回は「針刺し事故について」を2回、第2回は「事例検討・医療廃棄物の分別」を4回実施しました。また、次回の研修に活かすため、研修の評価はアンケート結果考察を行い、結果86.5%の職員から「現場に添った内容であった」との回答を得ております。

院内感染対策マニュアルについては、針刺し事故マニュアルを改訂し、フローチャート形式にすることで分かりやすくしました。更に、麻しん・風しんに対するマニュアルを作成し職員に周知しました。新型コロナウイルス感染症疑い患者の対応についてはフローチャートを作成し、状況に応じての改訂を実施しました。

インシデント事例に対し分析・改善策・評価のサイクルを実施しました。また、医療安全対策マニュアルの改訂と共に、月1回、医療安全管理委員会及び推進委員会を開催して、情報収集・分析及び再発防止対策に努めました。

(2) 法令、行動規範、病院理念等の遵守

関係法令の遵守することと併せ、内部規定等については、法人運営において不合理な個所を積極的に改正しました。また、大学と連携した研究が行えるよう倫理委員会での協議を踏まえ、院内ルールを確立しました。

筑西市条例を準用し、当機構の諸規定に基づき、カルテ開示を適切に行いました。

なお、全職員を対象に外部講師を招き、個人情報保護研修会を実施しました。

(3) 地域や関係者に開かれた医療施設としての取組

市との連携により地域住民を対象とした「いきいき寺子屋」の月例開催、小学校での「いのちの授業」開催を通して、健康・医療に関する啓発活動を行いました。

地域医療連携懇話会、臨床研究会を開催し、多職種との情報共有を図りました。

入院患者を対象としたクリスマス会を開催し、好評を得ました。そのほか、季節に応じた展示物を設置し、憩いの場を提供しました。

ボランティアには、案内ボランティアとして25名の登録をいただき、エントランスホールで案内業務に携わっていただきました。また、イベントボランティアとして2名登録いただき、患者さんを対象としたクリスマス会実施に協力いただきました。

20団体約360人の市民団体等の視察研修を積極的に受入れ、地域住民との問題意識

を共有したほか、市報、地元ケーブルテレビ、病院広報誌及びホームページにおいて各種情報発信に努めました。

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 地方独立行政法人としての業務運営及び管理体制の構築

(1) 効率的な運営及び管理体制の確立

法人の意思決定機関である理事会での決定事項等は、前年度に引き続き執行部会議及び診療連絡会議にて情報共有と改善策を協議してきましたが、その他、各部内の所属長で構成する部会の開催を行い、情報の周知徹底を図りました。

効率的な業務運営が行えるよう、年度途中でも柔軟に人事異動及び採用を行いました。効率的な医療を提供するために必要に応じた常勤以外の雇用形態の採用を実施したほか、2018年度末に退職した4名全てを定年後再雇用し、多様な専門職の活用を図りました。

職員の経営意識の向上のため、毎月の診療連絡会議にて月次の収支報告を実施したほか、新たに分析ソフトを導入し経営分析を行いました。なお、事業年度計画の進捗状況を年度途中で把握することは実施できませんでした。

全職員が法人の課題を共有し、経営に対する責任感やコスト意識を持つためにタイムカード設置個所に病院の理念、方針、ビジョンを掲示したほか、毎日の病床稼働を掲示することで全職員が病院の現状を認識できるようにしました。そのほか、2018年度に引き続き毎週金曜夕方に病院長主催による夕礼（職員全体会）を開催し、法人の課題並びに改善策等を共有しました。

(2) 事務職員の職務能力の向上

経営企画を担える職員やDPC請求事務経験者を新たに採用したほか、多機能型経営分析ツールを導入し、ベンチマークとシミュレーションで問題点を明確にする手法を外部研修受講により職員が学ぶ等、分析等の専門能力を有する職員の育成に努めました。

BSCプロジェクトを中心に研修会を開催し、各所属で問題点や課題を共有し改善策を考えるとともに経営感覚とコスト意識を高めるため、事務部においてもBSC作成に取り組みました。また、定期的に管理職による連絡会議を開催することで各課題を協議しました。

一方、事務職では市や県から7名の派遣職員を受け入れ、各所属において主軸を担っている現状があり、派遣職員に依存している業務を法人固有の職員が担えるように育成する取り組みが必要です。

(3) 計画的な研修制度の整備

院内で実施する内部研修については、各部門、内容ごとに必要に応じて日々実施しており、知識及び技能の向上を図りました。また、予算を伴う外部研修については、改めて出張に関する内規を作成し、予算の活用基準を明確にしたうえで診療情報、医事請求研修等に積極的に参加させました。なお、2020年4月からの新人研修計画については、研修教育委員会にて策定済みとなっております。

認定看護師教育機関への派遣候補者選考の対象を在職5年以上から原則3年以上に変更することで適用範囲を広げ、救急分野や摂食嚥下等、当院が地域で求められる役割上必要な人材育成を1名/年目安に進めることとしました。また、研修に関する諸規定を再整備することで、学会等における発表を支援する体制を構築しました。

2 勤務する職員に魅力ある病院づくり

(1) 意欲を引き出す人事給与制度の整備

人事評価制度の向上を目的とし、管理職向けに外部講師による研修を6月に実施しました。また非管理職で研修を受けたことのない職員向けに人事課職員による研修を同じく6月に実施したほか、更に年度末には評価の精度を上げるため外部講師による評価者研修を実施しました。

なお、人事評価制度の導入初年度であることに鑑み、賞与へ適用させることを当面見送ることとしました。

(2) 職員満足度の向上

勤務する職員にとって魅力ある職場づくりを目指すため、職員アンケートを11月に職員全員に実施し、340件の回答を得ました。

また、職員の相談窓口は、心身健康アドバイザーである看護部職員による「職員の悩み事何でも相談室」やハラスメントの担当課として総務課が2018年度に継続して担当し、職員が相談できる体制を取りました。更にストレスチェックを実施し、高ストレス者に対しては受診を促しました。

(3) 働きやすい職場環境の整備

2019年4月の働き方改革関連法施行を受け、働き方改革プロジェクトを立ち上げました。主に毎月各所属の時間外労働と年休取得の実態把握をし、時間外労働の削減に向けては、職員の意識付けを図るための「時間外勤務を考える日」を定期的に設け、改善策を募り、入院時に作成する書類を最低限にする等、すぐできることを発信しました。また、計画的な年休の取得に向け活動を行った結果、年休取得5日はほぼ達成できました。

正職員のみ利用可としていた院内保育所をパート職員についても利用を認めたほか、正職員については育児休業や介護休業の取得を認めました。

第3 財務内容の改善に関する事項

1 経営基盤の構築

収益は患者の増加、手術件数の増加等により確実に右肩上がりとなってきてはいますが、目標とする患者数を受け入れするための体制が整わなかったため、計画した収益には至りませんでした。

2020年度当初に向け経験者の職員採用や優秀な非正規職員を正規職員へ任用替えする等、柔軟な人材の登用を図りました。

4月から経営企画課を新たに設置し、現状の分析を基に診療科別の目標設定ヒアリングを実施することで医師に経営に対する意識付けを図りました。また、経営改善プロジェクトを始動させ、算定率向上を図ることで新たな加算も取得できましたが、目標の指標の達成には至りませんでした。

[2019年度実績]

年度	2019 (平成31)
項目	
経常収支比率	92.9%
医業収支比率	71.4%

2 収益の確保と費用の節減

(1) 収益の確保

目標としていた入院患者数に対応するために必要となるスタッフ数を確保できませんでしたが、業務の効率化やベッドコントロール会議を毎日実施し病床の効率的な活用を図った結果、2019年の1日平均入院患者数計画値を下回ったものの昨年度実績127.3人から149.3人と増加することが出来ました。また、手術件数の増加等により1日当たりの入院診療単価において43,543円と計画値を超えることが出来ました。

予約外や緊急の検査依頼も断らず対応したことで高度医療機器を効果的に稼働させることが出来ました。また、現在算定している管理料や指導料等の中での算定漏れや上位の加算項目が取得できるかを再確認した結果、診療録管理体制加算や感染防止対策加算を2から1に変更するなどし収入増となったほか、4月からのDPC機能評価係数1において、係数値を上げることが出来ました。

診療報酬請求に係るチェック体制の強化としては、前月の査定を基にレセプトチェッカーの仕様を変更するとともに、多職種からなる診療報酬委員会において査定内容の検証に努め、各医師へもフィードバックし見直し検討を行いました。

また、未収金対策においては、滞納者に対し督促を実施し未収金回収に努めたほか、回収困難な未収金については弁護士事務所を活用した方策を行っております。

[2019年度実績]

項目	年度 2019 (平成31)	項目	年度 2019 (平成31)
1日平均入院患者数	149.3人	1日平均外来患者数	350.8人
病床利用率	73.5%	外来診療単価	11,710円
入院診療単価	43,543円	平均在院日数(一般病棟)	15.4日

2020年4月からDPC対象病院として指定されました。

(2) 費用の節減

適正な人員配置を図るため、不足しているスタッフの随時募集を年間通して実施したほか、必要に応じた職員の配置変更を実施しました。各種調達については複数の見積りを取ることに伴う価格交渉を徹底したほか、医療機器については医療機器購入委員会を開催し、費用対効果を考慮して真に必要なもののみを購入しました。また、後発医薬品を積極的に採用することでジェネリック使用率が2018年度の94.4%を超え96.7%と高くなったため、購入価格がより低く抑えられました。そのほかにも電気やコピー機の契約を見直し、費用の節減を図りました。

SPD委員会でSPD委託業者から毎月状況の報告を受け、運用の改善を図ったほか、ベンチマークシステムを導入することで適正価格を確認、購買単価の削減を指示し、経費の削減を図りました。

月末開催の診療連絡会議では、各部門より分析した営業収支や経営指標を示し、職員へ経営情報提供と情報共有を図ることが出来ました。

[2019年度実績] 対医業収益比率

項目	年度 2019 (平成31)
人件費対医業収益比率	85.0%

第4 その他業務運営に関する重要事項

1 地域災害拠点病院としての災害への備え

災害拠点病院の職員として防災意識や体制について周知、浸透させていくため、防災訓練を実施したほか防災研修会を開催しました。また、その訓練等の検証結果を踏まえBCPマニュアル等を当院の実情に合わせ反映見直ししたほか、備蓄についても更新しました。

当院DMAT医療チーム(災害派遣医療チーム)として9月の政府主催の大規模地震時医療活動訓練に参加したほか、12月の当院防災訓練においては、真壁医師会や消防本部と共に実施し、現場救護所、多数傷病者対応のトリアージや初動対応の連携と協力体制を確認出来ました。また年度末には救急搬送用車両を配備し、災害時の支援活動や、DMAT災害支援派遣体制について強化しました。

2 組織統合における相互協力、融和の推進

全職員を対象として4月には新入職者歓迎会、10月には開設1周年記念祝賀会、12月には忘年会を、7月には管理職を中心としたワールドカフェ方式のBSC研修会を実施し、職員の交流や融和を図る機会を設けました。そのほか、夕礼を実施し情報共有を図っております。クラブ活動助成規程を一部改正し、統合前の所属を意識することなくクラブを結成できるようにし、現在までに3つのクラブが創設され、家族も参加可能な定期的

なクラブ活動が実施されております。また、同期会を発足させ職種に捕らわれない関係性を築き、組織の融和を図る機会を提供することにしました。

第5 予算、収支計画及び資金計画

1 予算

(単位：百万円)

区分	2019年度予算額	2019年度決算額	差異
収入			
営業収益	4,858	4,066	▲791
医業収益	4,167	3,365	▲802
運営費負担金	691	692	2
補助金等収益	0	9	9
営業外収益	91	47	▲43
運営費負担金	27	29	2
その他営業外収益	64	19	▲45
資本収入	456	452	▲4
運営費負担金	456	452	▲4
計	5,404	4,565	▲838
支出			
営業費用	4,590	4,423	▲167
医業費用	4,249	3,905	▲344
給与費	2,580	2,385	▲195
材料費	842	670	▲172
経費等	827	850	23
一般管理費	341	518	177
営業外費用	122	30	▲92
資本支出	486	507	21
建設改良費	30	53	22
償還金	456	452	▲4
長期貸付金	0	2	2
計	5,199	4,962	▲237
予算収支	205	▲397	▲601

(注) それぞれ四捨五入により、端数において合計と一致しないものがある。

2 収支計画

(単位：百万円)

区分	2019年度計画額	2019年度決算額	差異
収入	5,710	5,136	▲574
営業収益	5,619	5,089	▲530
医業収益	4,167	3,559	▲608
運営費負担金	691	1,144	453
補助金等収益	0	30	30
資産見返補助金戻入	761	354	▲407
営業外収益	91	47	▲44
運営費負担金	27	29	2
その他営業外収益	64	19	▲45
支出	5,700	5,532	▲168
営業費用	5,578	5,500	▲78
医業費用	5,209	4,982	▲227
給与費	2,732	2,507	▲225
材料費	842	693	▲149
経費等	827	856	29
減価償却費	807	926	119
一般管理費	369	518	149
営業外費用	122	30	▲92
臨時損失	0	2	2
純利益	10	▲396	▲406
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	10	▲396	▲406

(注) それぞれ四捨五入により、端数において合計と一致しないものがある。

3 資金計画

(単位：百万円)

区分	2019年度計画額	2019年度決算額	差異
資金収入	5,404	4,568	▲836
業務活動による収入	4,948	4,568	▲380
診療業務による収入	4,167	3,365	▲802
運営費負担金による収入	717	1,173	456
補助金等による収入	0	9	9
その他業務活動による収入	64	21	▲43
投資活動による収入	456	0	▲456
運営費負担金による収入	456	0	▲456
資金支出	5,199	4,985	▲214
業務活動による支出	4,713	4,482	▲231
給与費支出	2,580	2,969	389
材料費支出	842	678	▲164
その他の業務活動による支出	1,291	835	▲456
投資活動による支出	0	30	30
有形固定資産の取得による支出	0	27	27
長期貸付金に関する支出	0	2	2
財務活動による支出	486	473	▲13
移行前地方債償還債務による支出	456	452	▲4
その他の財務活動による支出	30	21	▲9
資金収支	205	▲417	▲622
前年度からの繰越金	2,658	1,245	▲1,413
次期中期目標の期間への繰越金	2,863	829	▲2,034

(注) それぞれ四捨五入により、端数において合計と一致しないものがある。

第6 短期借入金の限度額

該当なし

第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

該当なし

第8 剰余金の使途

該当なし

第9 料金に関する事項

計画通り実施。2019年10月1日より消費税の軽減税率制度が開始しましたが、経理業務は引き続き適切に対応しております。

第10 地方独立行政法人茨城県西部医療機構の業務運営等に関する規則（平成30年筑西市規則第35号）に定める事項

該当なし