

# 事業報告書

2020 年度  
(第 3 期事業年度)

自 2020 年 4 月 1 日  
至 2021 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 役員の状況	1
⑤ 設置・運営する病院等	1
⑥ 職員数（2021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組	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	3
■ 「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	4
(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	7
(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	8
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	8
(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	11
第5	予算、収支計画及び資金計画	12
1	予算	12
2	収支計画	13
3	資金計画	14
第6	短期借入金の限度額	14
第7	重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	14
第8	剰余金の使途	14
第9	料金に関する事項	15
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	15

# 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 (2021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	佐々木 将人	筑西診療所 所長
理事	軸屋 智昭	筑波メディカルセンター病院 病院長
理事	本多 正徳	芳賀赤十字病院 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

(2021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

(2021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（2021年3月31日現在）

531人（正職員345人、嘱託職員9名、契約職員177人）

## 2 西部メディカルセンターの基本的な目標等

第1期中期計画の達成に向け様々な課題を整理しつつ職員が一丸となって、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、3年目を迎える2020年度は、医療提供体制の状況から運用病床203床の安定した稼働状態を図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した。特に、4月からはDPC（診療群分類包括評価制度）対象病院としてスタートすることができ、この制度を十分に活用すべく適切なベットコントロールを進めてまいりました。

しかしながら、世界中で蔓延している新型コロナウイルス感染症の対応のため地域包括ケア病棟を休棟し、コロナ対応病棟への改編を余儀なくされました。このことを踏まえ、重点医療機関の指定に基づくコロナ患者の対応と併せて、一般急性期及び二次救急医療を継続してまいりました。

年度計画との実績比較では、入院患者数は29.1%減、外来患者数は10.3%減となりましたが、診療単価については入院22.5%増、外来4.3%増と、ともに年度計画を上回る数字となりました。救急搬送受入については、新型コロナウイルス感染拡大防止のための受入制限もあり年度計画数達成は出来なかったものの、応需率88.7%、筑西広域消防本部の管内搬送のうち当院の占める割合は36.7%と地域で中心的役割が果たせました。

当面は、新型コロナウイルス感染症流行下において安全な医療を提供するため、感染対策を徹底し感染症対応及び一般急性期対応を実施しつつ、コロナ後の体制構築のために、医療人材を確保することが課題です。

また、筑西診療所においては、職員を増員して診療体制の充実を図り、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組

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充実、大学病院・救命救急センターとの連携、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を図ると共に、救急医療の知識・技能向上のための勉強会を開催し、院外にもWebで公開しました。また、インフォームドコンセント指針を制定し支援策を明確にすることと、患者総合支援室専従者及び地域連携部渉外担当者を配置するなどのサービス向上に努めました。

一方では、新型コロナウイルス感染症流行の中で、看護学生受入、院内研修会、ボランティアの活動等の取組は、制限することとなりました。

#### (2) 業務運営の改善及び効率化に関する取組

働き方改革関連法の施行及び人事評価制度の適切な運用のため「人事制度検討委員会」を設置し、職場環境の改善に努めました。

また、DPC（診療群分類包括評価制度）制度の導入により病床回転率の向上のため効率的なベットコントロール実施しました。併せて新型コロナウイルス感染症患者等の対応については、地方独立行政法人運営のメリットを活かし専用病棟の開設やスタッフの配置等柔軟な対応をすることができました。

#### (3) 財務内容の改善に関する取組

収入については、DPC（診療群分類包括評価制度）制度の導入に基づき、適切なベットコントロールを実施し想定以上の入院単価が達成できました。また、新型コロナウイルス感染症関連の補助については、制度を精査して効率的に活用することができました。費用については、継続した薬品等の価格交渉を実施し、削減を図ることができました。その他、医業収益は年度計画に比べ減少しておりますが、新型コロナウイルス感染症対応のため病床確保等を行ったことで、入院病床確保補助金等の国の支援を受けることが可能となり、経営への影響を少なくすることができました。また、新設された特別減収対策企業債を活用し、資金不足など財務状況の悪化に対処しました。

(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組

現時点の当機構の役割は、一般急性期対応と新型コロナウイルス感染症対応を両立させることであると捉えています。感染対策に関しては、新型コロナウイルス感染症マニュアルを作成し、全職員が徹底的な取組を継続しています。

また、災害拠点病院として、BCP（業務継続計画）を当院の実情に合わせて全面改定を実施しました。さらに、前年に引き続き真壁医師会、筑西保健所、筑西市、筑西広域消防本部との合同災害訓練を、新型コロナウイルス感染症流行下における災害活動の円滑化と協力体制の強化を目的とし実施しました。

## ■「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

病院として、患者及び家族が適切な意思決定するための支援策を明確にしておく必要があることから、適切な意思決定支援を支える対応指針を制定しました。

各診療科長と病院長のヒアリングを6月及び11月に実施しました。その際、診療科毎の収益や疾病構成、平均在院日数等の指標分析を示しながら協議を行いました。非常勤医師と病院長のヒアリングは8月下旬から実施しました。

病院機能評価の型式に沿って、院内における各種マニュアルを策定しております。

4月から患者総合支援室に常勤職員として看護師を1名配置し、兼務職員体制であった前年度よりも体制を強化し、機能の充実が図れました。

(2) 急性期を中心に地域特性を反映する医療の提供

今年度の救急搬送受入件数は月平均170件でした。なお、筑西広域消防本部による救急搬送そのものの件数は前年度8,130件のところ今年度は7,094件と、前年度と比べ87.3%でした。そのうち、当院の同消防本部からの受入件数は1,873件で同消防本部の搬送全体の26.4%であり、管内搬送の中では36.7%と、中心的役割が果たせました。

さくらがわ地域医療センターとは、前年度に引き続き定期的な実務者会議及び管理者会議を行うことで、患者の紹介・逆紹介等の円滑な連携（療養病床1枠の確約）を図るほか、新型コロナウイルス感染症の取組について情報交換をしています。

救急医療の知識・技能向上のため、毎回テーマを決めて多職種が参加する「救急勉強会」を定期的で開催し、近隣の医療従事者にもWebで公開しました。

救急車搬送患者応需率は、前年度86.9%のところ今年度は88.7%でした。同消防本部による搬送件数そのものが前年度に比べ1割以上減少している現状なので、年間受入目標が9割とすると、目標は2,250件となりますが、新型コロナウイルス感染症流行による受入制限の影響もあり、若干目標達成には至りませんでした。

受入困難な患者は、近隣医療機関と連携し149件転送することで対応しました。

(3) がん、脳疾患、心疾患、糖尿病への対応

ストーマ外来を新たに設け消化器疾患の術後患者のアフターケアに取り組みました。（ストーマとは、消化管や尿路を人為的に体外に誘導して造設した開放孔をいいます。）

消化器がんの外科的治療については、前年度は113名に行いましたが、新型コロナウイルス感染症の流行による外来診療制限の影響もあり、今年度は77名にとどまりました。

外来化学療法については、前年度は97件実施したところ今年度は142件ののびりました。全体のうち20%については大学と連携のうえ実施しました。

前年度末に導入した遠隔画像診断治療システムにより、脳疾患に関し、筑波大学附属病院へ画像を送信し、患者の治療に関する助言や指導をいただくことができました。

糖尿病患者に対しては、網膜症や腎症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。

近隣の高次医療機関への紹介は、新型コロナウイルス感染症流行による患者制限もあり受入件数は減ったものの、緊密な連携を継続してきました。

#### (4) 小児医療への取組

4月からは常勤医師1名体制でしたが、10月から2名での診療体制が構築できました。小児科夜間診療の週2回実施と、大型連休及び年末年始の2日間小児科に特化した救急診療を行いました。

新型コロナウイルス感染症流行のなか紹介・逆紹介の連携は図れましたが、受診控え等による近隣医療機関の患者数減少により件数は前年度に比べ減少し、連携体制の充実には至りませんでした。紹介受入件数は、前年度67件のところ今年度は36件、逆紹介数は前年度59件のところ今年度は33件でした。

一時入院事業のレスパイト入院について、在宅の難病患者を受入れましたが、新型コロナウイルス感染症流行の影響により患者制限を行ったため、件数は減少しました。前年度は53件のところ、今年度は9件でした。

#### (5) 地域医療機関と連携した在宅医療の充実

在宅療養支援診療所からの患者受入要請に対応しましたが、新型コロナウイルス感染症流行の影響により患者制限をしたため、件数は減少しました。前年度は246件のところ、今年度は191件でした。

対面での情報交換会及び連携懇話会は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため実施できませんでしたが、電話でのやり取りによって情報を共有しました。

筑西診療所が設置している訪問看護ステーションの訪問看護師を2名増員させ、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。

筑西診療所において、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、日常の療養支援及び急変時の対応、看取りにおいてはMSW（医療ソーシャルワーカー）及び看護師を介入させ、24時間365日対応しました。

同じく筑西診療所においては、真壁医師会を事業主体とする在宅医療参入促進・連携機関に参入し、地域の診療所（宮田医院及び河上医院）、訪問看護ステーション（みやた訪問看護ステーション）と連携グループを発足させました。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

人事制度検討委員会を立ち上げ、年間14回開催し、人事評価制度の改善を図りました。また、職員アンケートの代わりに職員からの業務改善提案を広く募集し、職員自ら課題解決策まで考えてもらう機会を設け、資質、能力の向上に努めました。このほか、新型コロナウイルス感染症に対応する職員がより勤務しやすい環境を整えるため、特別休暇、危険手当、医療費自己負担補助の創設、労災保険の上乗せ、個人へのマスク配布、慰労金の支給、住宅手当の上乗せ、宿泊時の自己負担補助、臨床心理士によるカウンセリング等、様々な取組を行いました。

自治医科大学及び筑波大学の学生の受入れを予定したところですが、新型コロナウイルス感染症流行の影響から自治医科大学の学生の派遣は当面中止となりました。一方、筑波大学は7月から再開したため、30名の実習を受入れました。

筑波大学の研修医1年目2名、2年目1名を内科・救急科及び小児科で、また内科専攻医2名を受入れました。

医師事務作業補助者の増員、特定看護師の特定行為の実践を開始したほか、医師の負担軽減計画の実践を図るため、働き方改革推進委員会ではメンバーにセミナー受講を案内し、自己研鑽に努めるとともに、委員会内に分科会を発足させ、負担軽減実現のため具体的手法を検討しました。

新型コロナウイルス感染流行の状況にあつて、積極的な学校訪問はできておりませんが、病院見学の実施や看護師求人サイトへの動画掲載等のPR、職員から看護師紹介を募る等の活動を行い、定期採用試験を3回、随時採用試験を11回実施し、27名の看護師を確保することができました。

看護実習については、各学校と協議の上、実習方法を工夫しながら受入れを継続しました。しかし、12月からのコロナ病床の増床により看護師が不足したため、1月以降の実習生受入を中止しました。このような状況下、2021年4月における新人看護師入職予定者11名のうち、6名を実習受入校から採用することができました。看護実習の受入実績は、前年度2校156名のところ、今年度は1校67名でした。また、4校の教育機関からの講師派遣依頼に基づき、医師及び看護職員を派遣しました。

専門職として介護職を組織化するために9月から介護科を新設し、看護師同様に職員からの紹介を募り、介護職は今年度常勤2名非常勤7名の確保ができました。

医療技術職については現状ではほぼ定員に達しておりますが、薬剤師については若干不足しております。応募数が少ないため人材会社からの紹介も視野に入れるほか、今後の補充を考え、看護師同様に奨学金貸与の対象として募集を開始しました。

[2021年3月31日時点]

年度	2020 (令和2)	年度	2020 (令和2)
項目		項目	
医師	34人	理学療法士	13人
看護師	159人	作業療法士	8人
介護福祉士	9人	言語聴覚士	4人
薬剤師	12人	臨床工学技士	3人
臨床検査技師	16人	管理栄養士	3人
診療放射線技師	13人		

## (2) 医療スタッフの専門性・医療技術の向上

今年度、新たに認知症ケア分野での認定看護師資格取得に向け、前年度末に院内選考を実施し、研修先の選考試験にも合格し、研修を開始する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症流行の影響で研修が来年度以降に延期となりました。

また、医師においては臨床研修指導医資格を2名が取得、看護師においては臨床教育指導者資格を1名が取得し、機構としての体制の強化を図りました。

## (3) 多職種連携に基づくチーム医療の実践

年度当初は新型コロナウイルス感染症流行の影響から、緊急もしくは必要不可欠な委員会以外の開催は見送ってきましたが、現在は3密にならないこと、長時間開催にならないことを念頭に置きながら委員会を開催することで、多職種の情報共有を図りました。

栄養サポートチーム（NST）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）も毎週ICTラウンド及び抗菌薬ラウンド、感染症ラウンドを実施しました。また、多職種連携を図り、それぞれの担当分野の特性を活かし感染対策強化を図りました。初動チーム（RRT）は、救急科医師が中心となり対応しています。褥瘡対策チーム（PUT）は、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が図れました。

## 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

新型コロナウイルス感染症流行の状況での意見箱件数は75件と少数（前年度242件）ではありますが、真摯に回答をしています。また、ホームページへの問合せは、多様な意見や提案が寄せられており、回答及び対応を速やかに実施したことできめ細やかなサービスを提供しました。また、患者さんや来院者の方々からの感謝の言葉も13件頂きました。



患者満足度については、前年度と同じく11月にアンケート調査を実施しました。概ね前年度よりも満足度の向上がみられました。

接遇については、入職者にはDVDを活用した研修を行ったほか、前年度に引き続き全職員に身だしなみチェック及び接遇研修(Web研修後に確認テスト実施)を実施しました。

## (2) 利便性及び快適性の向上

外来患者の待ち時間調査については、前年度と同様に3か月ごとに実施しました。3月調査時点の結果は、予約患者の予約時間から診察開始までの待ち時間は12分、予約のない患者の受付から診察開始までの待ち時間は43分、会計の待ち時間は11分であり、前年度3月調査時点と比べ、いずれの待ち時間も短縮することができました。引き続き定期的な調査を行うと共に、外来診療の午後への移行を検討します。

国際化の更なる進展に備え多言語に対応するため、前年度末に導入した翻訳機を今年度においても総合案内及び病棟等に設置し利用しました。

駐車場入口及び出口の案内板設置については、部分的ではありますが改善を図りました。

病院への公共交通の整備については、来院者を対象にアンケート調査を実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大防止のため見合わせました。

院内環境向上のため、委託業者と定期的な検証会を実施し、改善に取り組みました。清掃を含む施設管理業務については、より良い環境を整備するため、仕様書の見直しを行い、公募型プロポーザル方式により業者手法も審査したうえで契約相手を選定しました。

## (3) 健康増進や疾病の予防医学の活動

新型コロナウイルス感染症流行下であることから住民に対する講演会開催は実施できませんでしたが、研究活動のため、患者の同意を得たうえで診療情報の提供を行いました。

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、当初は1日平均10名を受入れておりましたが、7月以降は金曜日の午後においても受入れる体制を取ったところ、利用者は1日平均13名に増加しました。5・6月においては新型コロナウイルス感染症流行のため受入制限を行いました。年度を通しての1日平均受入数は11名でした。

また、他部署と兼務していた職員を専任とし、渉外業務にあたらせました。

ホームページについては利用者に分かりやすい構成をめざし、一部リニューアルを実施、特に人間ドック・健康診断については予約のための専用サイト作成に着手しました。また、新型コロナウイルス感染症対策のための注意事項については特記事項を設け、情報提供に取り組みました。

法人独自の広報紙は年度内で3回発行しました。重要事項については、市の広報紙の支援を受け情報提供を行いました。

## 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)

地域医療支援病院の要件である紹介率(要件65%以上)は前年度60.6%のところ今年度74.3%、逆紹介率(要件40%以上)は前年度53.8%のところ今年度は56.3%を達成することができました。

また、地域医療支援病院の承認申請の準備を進めました。次年度(2021年度)中の申請提出を予定しております。

4月から渉外担当者を地域連携部に配属しましたが、コロナ禍の影響により限定的な活動となりました。また、新しく医療機関向けのニュースレター「西部メディカル通信」を作成することとし、6回に渡り送付しました。

紹介状作成業務の知識及び構成等を各医師と検討しながら、医師事務作業補助者の教育を行ったうえで、紹介状作成業務に従事させました。

「地域の医療従事者を対象とした研修会」は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため Web 形式にて計 12 回開催しました。

(2) 地域医療連携のコントロールタワーとしての役割

新型コロナウイルス感染症流行のなか、病院長間の協力体制も更に強化しつつ、地域の中核病院としての役割である高次医療機関や地域の診療所等との連携を行ってきましたが、患者制限により件数は減少しました。近隣高次医療機関からの紹介受入件数は、前年度 772 件のところ今年度 645 件、近隣高次医療機関への逆紹介件数は、前年度 848 件のところ今年度 860 件、その他医療機関からの紹介受入件数は前年度 4,141 件のところ今年度 3,679 件、その他医療機関への逆紹介件数は前年度 3,507 件のところ今年度 3,019 件、介護施設等への退院数は、前年度 199 件のところ今年度 110 件でした。

地域連携パス（大腿部頸部骨折）の運用については、4 月からの D P C 稼働に伴い検討を開始しましたが、新型コロナウイルス感染症流行の影響もあり、他機関との協議を行うことができませんでした。今後も継続して運用の検討を進める予定です。

(3) 地域医療の情報共有・分析への取組

筑西市が設置する「地域医療推進センター」が行う情報収集・分析結果と当院の診療実態とを突き合わせ、地域から求められている医療機能の検討を始めました。

## 5 信頼性の確保

(1) 医療安全対策等の徹底

院内感染対策委員会を月に 1 回、新型コロナウイルス感染症対策のための感染対策本部会議を週に 1 回（5 月中旬までは週に 2 回）開催し、各種感染症及びその対策について最新情報を共有し、院内における対策方法について協議を行いました。

また、標準予防策の徹底及び新型コロナウイルス感染症に対応するための経路別感染対策の強化を図り、全職員で取組めるよう対応マニュアル（新型コロナウイルス感染症マニュアルを含む。）を作成し、随時最新知見を取り入れ更新を行いました。併せて手指衛生実施の強化を図り、適切なタイミングで手指消毒を実施するよう職員に指導しました。

その他、新型コロナウイルス感染症の院内感染を予防するため、正面玄関に職員を配置し、来院者全てに対し手指消毒と検温の実施を呼びかけました。また、外来受診を希望する全ての患者に対しては、体調チェック表によって発熱以外の症状の有無も確認しました。発熱等の症状がある患者は、主治医に確認のうえ、救急外来を受診して頂きました。

年 2 回の感染対策研修会及び新型コロナウイルス感染症についての研修会を実施しました。研修は、職員間の密を避けるため、研修内容を事前収録した DVD を各自で視聴する方法をとりました。2 回目の研修では個人防護具の着脱方法をテーマとし、確認テストを併せて実施し研修の評価としました。

標準予防策の実施に加え、経路別感染対策の強化を図り個人防護具の着脱訓練を実施し感染対策の統一化徹底を行いました。また、職員の体調管理を徹底し、特に新型コロナウイルスによる院内感染が起こらないよう対策を実施しました。

インシデント報告事例に対しては、情報収集、分析、ラウンド、カンファレンスを実施しました。対策としては、改善案を周知のうえ、アクシデントに対し、事例に添った PDCA を実施しました。インシデント報告数は指標を上回り、法人全体の安全への意識は向上しています。

医療安全研修会は 2 回実施しました。全職員、集合研修を避けての e ラーニングツールを使用し研修を実施しました。委託職員は小グループでの受講を実施しました。

(2) 法令、行動規範、病院理念等の遵守

地方独立行政法人法の改正を受けて、当機構業務方法書を一部改正し役員等の損害賠償責任及びその一部免除に関する規定を明記しました。また、倫理審査委員会を適宜開催し、医学研究等を行う際の倫理審査を行ったことで医療倫理を確立しました。カルテ

等の個人情報保護や患者及びその家族への情報開示については、法人規程に従い適正に行っております。

(3) 地域や関係者に開かれた医療施設としての取組

例年であれば、地域の医療従事者が参加する、地域医療連携懇話会と称した勉強会と懇親会を夏と冬に実施する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症の拡大により、夏開催の懇話会は中止しました。また、法人独自及び市との連携活動とも、新型コロナウイルス感染症流行の状況のため、自粛しています。

同じく、症例検討会等の意見交換会及び病院イベントの実施は見合わせ、ボランティア活動は休止としました。

以上の状況ではあるものの、ホームページ及び法人広報紙、市広報紙によって可能な限りの情報発信に努めています。

## 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

前年度に引き続き、理事会での決定事項は執行部会議及び各部内の所属長で構成する部会を開催し、情報共有をしております。

職員配置については、事務職においては新たな雇用を控え、業務分担の見直しや職員の異動によって効率的な業務運営を心掛けました。

2019年度末に定年退職した職員4名について、本人が希望する雇用形態で再雇用したことで多様な専門職の活用を図りました。

毎月開催している診療連絡会議においては、月次の収支報告を実施しました。その他、経理課の残高試算表等検討会議の中で計画の進捗状況管理に着手しました。

病院長が毎週主催する職員集会（「創会」）を継続開催（8月からはWeb上で映像発信）し、病院経営の現状と具体策や方向性、提案などを幅広く職員に発信しています。

(2) 事務職員の職務能力の向上

事務職員全体の病院経営に関する知識・技能向上を目指し、職員指導を行いました。が、目標とする知識・技能の水準には至りませんでした。

市からの派遣職員が担当する業務の引継ぎについては、1人で引継ぐことが困難な場合は当該課全体で引継ぎを行っています。遺漏の無いよう工夫しながら引継ぎを行っておりますが、業務の専門性が高く引継ぎが困難な場合も想定して、新たな職員の採用や業務委託等も視野に入れていきます。

(3) 計画的な研修制度の整備

当初計画した研修は新型コロナウイルス感染症流行の影響で中止又は延期になりましたが、Web開催の研修を積極的に活用することで、知識の向上を図りました。

### 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

人事評価制度については、新型コロナウイルス感染症流行の影響で本来7月に反映すべき昇格等が9月から反映することとなりましたが、評価まで一通り実施することができました。しかし、運用する中で矛盾が生じたため、改善のため人事制度検討委員会を立ち上げました。また、被評価者研修を9月、評価者研修を11月に開催したほか、評価力育成会議を1月に実施することができました。このことにより、来年度に反映すべき人事評価は3月に完了し、来年度4月からの給与に昇進、昇格、昇給を反映することができるようになりました。

(2) 職員満足度の向上

多職種が参加する各委員会については、誰もが意見を言えるよう、人数及びメンバー編成を調整しました。

前年度は11月に職員アンケートを実施し満足度を調査しましたが、今年度は職員提案を実施し、全職員に対し日常業務における不満点及び改善点を具体的意見として提案させました。提案は18件に上り、その中から5件を入賞提案として表彰しました。

### (3) 働きやすい職場環境の整備

働き方改革推進委員会を立ち上げ、時間外勤務の多い職員の原因分析や毎週1日ノー残業デーを設定し、時間外勤務の削減に努めました。また、医師・看護師の業務負担軽減等については現状把握のうえ負担軽減計画を策定し、必要な対応の実施及び達成状況等の把握を行うことができました。

また、新型コロナウイルス感染症流行のなかでの子育て中の職員の負担軽減対応としては、職員が出勤困難な場合(自宅待機、学校の休校により子供の世話が必要等)の休暇を特別休暇として認めることで、職員が安心して働ける環境整備を行いました。

院内保育の利用及び育児・介護を理由とする時短勤務制度については、必要とする女性医師に向け利用を促しました。

## 第3 財務内容の改善に関する事項

### 1 経営基盤の構築

現時点での当院が地域で果たすべき主たる役割と責任は、「救急と新型コロナウイルス感染症への対応」であると考えています。新型コロナウイルス感染症の対応をすることで、平時にはない体制を取ることに伴う負担や不要不急の手術の延期による患者減等、経営上の困難が生じております。しかし、限られた人的医療資源を効率よく活用し、少しでも安定経営に寄与できるようなベッドの稼働を考えるべく、毎日のベッドコントロール会議のほか、月・水・金に感染対策室との個室ベッドコントロール会議を開催し、効率的なベッドコントロールを図る努力をしています。

また、新型コロナウイルス感染症患者(疑い患者含む)対応に伴う各種補助金、診療報酬上の加算請求漏れがないように注意しています。併せて、新型コロナウイルス感染症に係る減収対策として新設された特別減収対策企業債を活用し、資金の確保に努めました。

なお、4月からのDPC導入により、入院診療費の請求は出来高算定から包括請求になりましたが、包括請求に影響する機能評価係数Ⅱは想定以上の高い係数を取得できたため、入院診療単価の増に寄与しています。

独法であることの利点である予算に縛られない経営が可能であることを活用し、迅速な意思決定により、新型コロナウイルス感染症への対策(補助による物品購入、手当の創設等)を実施しています。

経常収支比率の目標達成のため、月次決算等の資料によって経営指標の情報提供を行い、具体的な収益向上策の検討を行いました。

[2020年度実績]

項目 \ 年度	2020 (令和2)
経常収支比率	98.2%
医業収支比率	67.9%

### 2 収益の確保と費用の節減

#### (1) 収益の確保

DPC制度による疾患別の入院期間(I・II期)を意識し、効率的な病床運用を心掛けています。また、新型コロナウイルス感染症による診療報酬の臨時的な措置が講じられ収益確保に寄与しています。

4月から患者総合支援室に常勤職員として看護師を1名配置し、兼務体制であった前年度よりも体制を強化し、機能の充実が図れました。

平均在院日数は、前年度は15.4日のところ、今年度は13.4日でした。

医師事務作業補助者を医師室に2名配置し医師の業務軽減を図りました。

地域医療体制確保加算、医療安全対策加算1やデータ提出加算2など、新規加算を取得することにより収入増に繋がっています。

新型コロナウイルス感染症流行の影響のため研修等が中止になっている状況ではありますが、リモートで開催される会議や院内研修に参加することで、請求漏れや査定減を防止すべく能力の向上に取り組んでいます。

未収金対策としては、1月より救急外来受診時の預り金を5千円から1万円に増額したほか、経済的理由により支払いが困難な場合には、医療ソーシャルワーカー等を通じ、経済的問題を解決するための専門相談員を早期に介入させました。なお、未収金の督促については、該当者に対し金額の精査のうえ督促状を送付することで回収に努めています。

#### [2020年度実績]

項目	年度 2020 (令和2)	項目	年度 2020 (令和2)
1日平均入院患者数	125.8人	1日平均外来患者数	323.0人
病床利用率	62.0%	外来診療単価	12,432円
入院診療単価	52,589円	平均在院日数(一般病棟)	13.4日

機能評価係数はDPC対象病院指定時より0.0016上昇しました。

4月に地域医療体制確保加算を取得しました。

#### (2) 費用の節減

薬品類及び診療材料等については、継続した価格交渉の結果、購買単価の削減が図れました。また、新型コロナウイルス感染症流行の影響のため一部医療材料が品薄となりましたが、委託業者と連携を図り、診療に支障が無いよう供給を確保しました。

診療材料の物流については、SPD委員会において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、購買単価を交渉し、経費の削減を図りました。

経営に関する情報はデータ分析を行い、どうするべきかの方向性について経営者層に情報提供を行い効率的な病院運営の在り方を検討しました。

#### [2020年度実績]

項目	年度 2020 (令和2)
人件費対医業収益比率	88.9%

## 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

災害拠点病院として、BCP(業務継続計画)を当院の実情に合わせ内容を全面改訂し、6月に開催した災害・防火対策委員会で承認決裁を得ました。あわせて災害時職員初動体制を含め、職員対応のアクションカードや災害対策本部ガイドラインを作成しました。さらに、部署ごとの手順を併せて発信することで、職員への啓発活動を継続しております。

大規模災害発生に備えるためのDMAT(災害派遣医療チーム)実動訓練については、当初は図上訓練等に参加する予定でしたが、新型コロナウイルス感染拡大防止等の理由により中止となりました。

DMAT隊員は1名増員することができ、2020年度末現在9名となり、チームの充実が図れました。

11月1日、災害拠点病院として、新型コロナウイルス感染症流行下においても災害活動の円滑化と協力体制を強化するため防災訓練を実施しました。真壁医師会、筑西保健所、筑西市、筑西広域消防本部、西部メディカルセンターから約110名が参加し、感染対策を踏まえ被災傷病者受入訓練などを実施しました。

防火管理体制を強化するため、2020年12月15日及び2021年3月16日に、新型コロナウイルス感染拡大防止に配慮しつつ法人単独の火災消防訓練を実施しました。

## 2 組織統合における相互協力、融和の推進

新型コロナウイルス感染症流行の影響のため行事等は自粛しましたが、院内感染予防や陽性患者対応をはじめとする新型コロナウイルス感染症対策については、全職員協力して業務に取り組むことができました。

また、教育研修委員会から提案された同期会についても自粛しましたが、同期職員同士が親睦を深められるように同期会冊子を作成しました。

同じく新型コロナウイルス感染症流行下のため、職員やその家族が参加できるイベント開催には至りませんでした。

## 第5 予算、収支計画及び資金計画

### 1 予算

(単位：百万円)

区分	2020年度予算額	2020年度決算額	差額
収入			
営業収益	4,376	4,383	7
医業収益	4,102	3,562	▲541
運営費負担金	245	245	0
補助金等収益	28	576	548
営業外収益	54	85	31
運営費負担金	28	28	0
その他営業外収益	26	57	31
資本収入	453	878	425
運営費負担金	453	453	0
補助金等収益等	0	12	12
長期借入金	0	414	414
計	4,883	5,346	464
支出			
営業費用	5,010	5,011	0
医業費用	4,476	4,481	5
給与費	2,753	2,761	8
材料費	841	731	▲110
経費等	881	989	108
一般管理費	535	530	▲5
営業外費用	29	29	0
臨時損失	0	1	1
資本支出	481	560	79
建設改良費	26	104	78
償還金	453	453	0
長期貸付金	2	3	1
計	5,521	5,601	79
予算収支	▲637	▲254	384

(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	2020年度計画額	2020年度決算額	差額
収入の部	5,351	5,779	428
営業収益	5,297	5,694	397
医業収益	4,218	3,618	▲600
運営費負担金	245	698	453
寄附金集積	0	9	9
補助金等収益	28	1,021	993
資産見返補助金戻入	805	347	▲458
営業外収益	54	85	31
運営費負担金	28	28	0
その他営業外収益	26	57	31
支出の部	5,945	5,888	▲57
営業費用	5,917	5,858	▲59
医業費用	5,381	5,328	▲53
給与費	2,744	2,688	▲56
材料費	841	718	▲123
経費等	881	1,005	124
減価償却費	914	917	3
一般管理費	536	530	▲6
営業外費用	29	29	0
臨時損失	0	1	1
純利益	▲594	▲109	485
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	▲594	▲109	485

(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	2020年度計画額	2020年度決算額	差額
資金収入	4,883	5,384	501
業務活動による収入	4,430	4,970	540
診療業務による収入	4,102	3,575	▲527
運営費負担金による収入	245	726	481
補助金による収入	56	589	533
その他の業務活動による収入	26	80	54
投資活動による収入	453	0	▲453
運営費負担金による収入	453	0	▲453
財務活動による支出	0	414	414
長期借入による収入	0	414	414
資金支出	5,520	5,571	51
業務活動による支出	5,039	5,011	▲28
給与費支出	2,753	3,306	553
材料費支出	841	730	▲111
その他の業務活動による支出	1,445	975	▲470
投資活動による支出	26	91	65
有形固定資産の取得による支出	26	88	62
長期貸付金に関する支出	0	3	3
財務活動による支出	455	469	14
移行前地方債償還債務による支出	453	453	0
その他の財務活動による支出	2	16	14
資金収支	▲637	▲188	449
前年度からの繰越金	927	829	▲98
次期中期目標の機関への繰越金	290	641	351

(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

該当なし

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