

2023 年度 事業報告

大原記念倉敷中央医療機構は「創設の理念」を受け継ぎ、地域住民の健康を守るための、最高水準の医療とケアを志向して、患者本位の医療、全人医療、高度先進医療を行うとともに、病院の経営を基幹として、予防医療から在宅医療・介護まで、法人内で6つの事業領域の事業を行って地域社会に貢献しています。

予防医療から在宅医療・介護までを含む包括的な総社会保障費の適正化が求められる中、当法人内の各事業は、より連携を密にして各課題に取り組んでいます。

当年度は各事業体とも、新型コロナウイルス感染症:COVID-19(以下「新型コロナ」と記載)の対応に追われながら、新型コロナの5類移行による収入減や薬剤高額化、材料値上がり、消費税の増など、引き続き厳しい事業環境の中、年度の重点課題に取り組んでまいりました。法人全体の業績としては再投資の原資である現金利益(償却前利益)は約 36 億円、経常利益は新型コロナ補助金収入を除いたベースでも辛うじて黒字を確保しました。

病院の経営

病院の経営事業は、当法人の基幹事業であり、含まれる施設は、**倉敷中央病院**と**倉敷中央病院リバーサイド**です。

倉敷中央病院では、当年度は、新型コロナ感染に対応しつつ、創立 100 周年にあたり記念事業開催と第6次中期経営計画を策定する年度として、4つの重点課題を掲げて取り組んでまいりました。

100周年記念事業としては、6月2日記念式典や9月3日 iPS 細胞研究所共催シンポジウムを始め職員が「つなぐかわるまもる」のテーマを体感して理念を継承していける事業を展開しました。第6次中期経営計画の策定にあたっては、4月に理事会から、次なる 100 年に向けて“倉敷中央病院のこれからのありたい姿”のメッセージを受け取りましたので、これらのメッセージをベースとして、5月より第6次中期経営計画策定準備チームを立上げ、6月には策定準備ワークショップ、11月に運営会議メンバーと準備チームが集い策定会議を開催し、議論を重ねて策定しました。

業績面では、収入面で入院・外来とも増加したものの、費用面で薬剤・材料費、機器使用料・保守費等の経費、およびそれらに伴う消費税の増加の影響が大きく収入を上回る費用増となり、医業利益ベースで増収減益の赤字、医業外収支を含む経常利益ベースでは黒字ですが、新型コロナ関連の補助金収入を除いた真水ベースでは赤字となりました。

重点課題別の主な取り組み状況は以下の通りです。

1. 人間味のある地域医療エコシステムへの基盤整備

「地域統合型医療」エコシステムとして、良好な関係を持ち続けている医療機関・施

設等と相互に得意とする領域を補完し合いながら患者や地域にとって切れ目ないサービス実現を目指し、患者・情報・ヒトが交流するネットワーク構築に向けて、「倉敷救急連携懇談会」「在宅救急意見交換会」などに取り組んでまいりました。

2. 質向上・患者安全

長年培ってきた患者安全、JCI(Joint Commission International)認定審査を起点としたIPSG(国際患者安全)の遵守を継続してまいりました。

(1) IPSG(国際患者安全)の遵守

(2) “標準化”を起点にした質向上

職能間・診療科・医療機関をまたがるボーダレスなチーム医療構築に向けて、チームメンバーが「わかりやすく、やりやすく」するための標準化され透明性のある共通言語を広め、知識共有を進めております。

(3) その他(フロント毎の改善活動)

(4) 臨床研究の推進

3. 魅力的なワークと挑戦・成長できる組織

魅力的な職場環境の重要な要素として、職員同士が気兼ねなく相談できる「相互敬意」を感じられる組織・感謝する風土づくりを目指したチーム STEPPS や Good Job の浸透を進めました。「働き方改革」への対応はあくまで A 水準を目指して推進しており、今後も職員にとって「働き続けたい」と実感できる職場環境の整備を進めてまいります。

4. 急性期医療資源の生産性向上・効率化

厳しい経営環境下、今まで進めてきた改革の成果を現場で実感できるようにしながら、“標準化”を起点にした“効率化”、ムリ・ムラ・ムダを削減し、収入増および支出抑制に努めて、補助金に頼らない医業利益黒字を目指してまいりましたが、新型コロナ受入れと職員感染による制約もあり稼働率を改善できずに医業利益赤字となりました。

(1) 人員・施設などの保有資産の生産性・効率性向上

病棟・職員の効率性・生産性アップ

手術・カテ優先の体制・運用

病棟再編:臓器別→重症度別(集中系および救急入院等)

外来の抜本的改革

(2) 効率的な安定稼働と職員の負担軽減

(3) ムリ・ムラ・ムダの削減、5S:種別・種類の削減による資産圧縮

(4) 医療機器更新について稼働状況把握によるルール化

倉敷中央病院リバーサイドでは、**倉敷中央病院**との機能分化・病院機能の充実を図りました。

当年度は、5類移行後も新型コロナ感染拡大に留意しながら、厳しい環境下においても職員一丸となり、外来・入院・手術・訪問診療などの稼働向上に取り組みました。業績面では最重要課題として黒字の継続を目指し、光熱費の使用減を継続し、4期連続の経常利益ベース黒字を達成できました。

重点課題別の主な取り組みは以下の通りです。

1. 地域に根ざした病院機能の充実と**倉敷中央病院**との相互補完的機能分化
 - (1) 機能の充実については腎臓内科と緩和支援療法科外来を開始しました。また2年目となる訪問診療の患者数増に対応し **581 回**出務しました。
 - (2) **倉敷中央病院**との相互補完的機能分化として、循環器内科から心不全患者の転院を推進し **36 件 (171%)** を受入れました。
 - (3) 教育研修の充実としては、委員会活動を活発化させるため、計画的に、働きやすい職場づくり、医療安全、倫理等の研修を開催いたしました。
2. 医療の質の向上

総合診療科と専門科外来の充実を図り、総合性と専門性を統合する医療を展開しました。**倉敷中央病院**循環器内科と ICT (Information and Communication Technology) を活用したカンファレンスを実施することで継続医療の質担保をおこないました。また看護師のタスクシフトとして、看護補助者の採用を強化し加算の算定を実現しました。さらに高齢者増に対してアドバンス・ケア・プランニングを全病棟に導入し医療倫理の質向上をおこないました。
3. 患者・職員から愛される病院づくり

患者満足度アンケート内容を見直し実施いたしました。その結果をもとに外来の待ち時間対策等の各セクションでの改善を推進いたします。

さらに前年度に続き **FM** くらしきで「まちのかかりつけ病院 健康管理センター編」のコーナーを設け、当院の目指す「かかりつけ病院としての予防医療の実践」のコンセプトと役割を院内外に発信しました。
4. 安定した経営体質の確立

当年度前半は、医師退職の影響で稼働減となりましたが、8 月以降は医師採用ができ、入院が 1 日平均 100/人を超える月が続き、稼働率向上につなげました。また訪問診療の拡大により、一時入院の対応を行うことで入院患者増に寄与することができました。総合診療科による転院受入れでは対応疾患の幅が広がり、水島・玉島の病院からの受入れを増やすことができました。

臨床医学の研究

臨床医学研究所は**倉敷中央病院**の診療部門と密接に連携をとりながら、臨床研究を推進し、疾患の病因と発生機序の解明および診断法と治療法の開発、または支援することを目的として取り組んでおります。また、文部科学省の科学研究費（いわゆる科研費）を受ける研究機関として認定されており、公的研究費適正使用の基本方針「研究者のみならず、機構が責任を持って不正行為の防止に関わることにより、不正行為が起これにくい環境がつくられるよう対応の強化を図る」を掲げ適正に使用されていることを、規程の監視体制によって確認しております。

一方で、地域の経済発展・産業振興への貢献を目的に『医療機器開発部』では、2023 年度中四国経産局とともに医療機器開発に関するセミナーやイベントを開催しました。また、2023 年 6 月には病院としては画期的な「第 2 種医療機器製造販売業許可」

を取得しました。中四国経産局とともに現場ニーズに資する医療機器開発をサポートし、倉敷市や岡山市とも協力しながら活動を進化させております。

当初に掲げた課題への取り組みは以下の通りです。

1. 治験業務における業務の **DX** 化と手順書への落とし込み
2. 各種関連法規制の変更に応じた医療データの利活用に関する体制整備
3. 研究支援体制の充実:医療機器開発の支援体制の充実

今後も、**臨床医学研究所**は「医療あるいはヘルスケアの最適化」を目指して、被験者保護・研究の推進だけでなく地域における新たな役割に向けて挑戦を続け、よりいっそう社会に貢献してまいります。

看護師養成所の経営

倉敷中央看護専門学校では、2022（令和4年）年から開始された、新カリキュラムを2年間運用してまいりました。新型コロナ禍の制限も少しずつ緩和し、講義・臨地実習の学習の保証に努め、行事等従来の学校生活を取り戻してまいりました。少子化の中、募集活動は厳しさを増していますが、課題への取り組みにより定員確保につなげました。当校も100周年を迎え、記念事業を学生と共に展開してまいりました。

重点課題別の取り組みは以下の通りです。

1. 看護への志向性・適性の高い学生確保

来校型オープンスクール・高校訪問・高校教員への説明会・SNSによる情報発信等、募集活動の活性化に努めました。受験生は77名(対前年▲6名)ですが、49名の入学生を確保しました。時代と共に受験生の傾向も変化する中で、2025(令和7)年度入学試験方法の変更を検討しました。

2. 看護基礎教育の質向上

新カリキュラム2年目となり、新たな実習場所として地域包括ケア・退院支援等を学ぶ倉敷中央病院リバーサイドでの実習、新設の地域・在宅看護論では多職種連携教育の強化など効果的に運用することができました。また、看護実践能力向上に向けた、教育方法の検討や評価を行いました。受験生が減少する中で入学時の基礎学力低下もあり、学びなおしや低学年からの国家試験対策の強化を行いました。

3. 健全な学校運営の推進

(1) 自己点検・自己評価・学校関係者評価を実施し、募集活動について、当校の強みや受験生のニーズに合った情報発信の内容等について課題が抽出でき、広報活動に活かしました。

(2) 職員の倫理方針の再確認を行い、ハラスメント防止対策規程を作成いたしました。

(3) 修学支援として「高等教育の修学支援制度」の利用を開始し、2024年度施行に向けて「専門実践教育訓練給付金制度」が運用できるよう整備しました。

4. 100周年記念事業の実施

当校の歴史と看護教育のあゆみを振り返る記念誌を発行しました。学校祭と共に記念式典を開催し、永年勤続の講師を表彰しました。また、大原謙一郎会長によ

る、特別講話「百周年にあたって 改めて考える」では、新しい時代に向かって教育をつないでいくことの大切さについてメッセージをいただきました。変化する時代の中で懇切なる看護実践者の育成について考える節目の年とできました。

予防医学・健診センターの経営

倉敷中央病院附属予防医療プラザでは、2019 年移設新築時から「すべてを一新した最新の施設から、最高の健診を提供する」ことを目標に、4つの課題を掲げて取り組んでまいりました。

当年度は、主に「地域医療エコシステム」の中の予防医療におけるクリニックとの連携拡大、「エグゼクティブドック」の強化に取り組みました。

業績面では、昨年度から引き続き各種施策に取り組み、対前年では増収増益で、3期連続の医業利益および経常利益での黒字を達成しました。

重点課題別の主な取り組みは以下の通りです。

1. 健診事業とプラザクリニックの発展的展開

先制・予防医療の実現のために、エグゼクティブドックでは継続受診者へのフォローアップを目的に「エグゼクティブ・フォロドックコース」の新設を行いました。予防医療からの「地域医療エコシステム」では連携施設の拡大と連携内容の拡充に取り組みました。また、WEB 予約の導入が完了し、引き続き IT を活用した施策（WEB 問診・WEB 結果配信等）を進めていきます。

2. 安心感と満足感を高めるための提供サービスの充実と質向上

18 疾患に対応した AI 疾患発症リスクシミュレーションの開発に取り組み、2024 年度からの運用を目指し、更なる「結果説明・保健指導の充実」を図っております。また、接遇委員会を中心にプラザサービスの確立に継続的に取り組むことで更なる満足度向上を目指しております。

3. 業務改善とワークライフバランス

多職種連携・タスクシフトの観点から業務改善を継続し、スキルアップのための研修参加・資格取得しやすい仕組みづくりに取り組みました。また「これからの予防医療プラザを考える会（事務系）」を通じ、スタッフからの要望を取りまとめることで、今後のボトムアップの業務改善に繋げてまいります。

4. 更なる営業活動と収支改善の推進

新たな受診者獲得の仕組みづくり、従来の受診者層以外への予防医療の訴求を目的に他企業・地域医療機関との連携、エグゼクティブドック強化、閑散期対策等に取り組みました。特に、新たな企業・団体との積極的な連携を図り、受診者数・売り上げの増加につなげ、安定的な黒字確保を実現できました。

訪問看護ステーション、介護保険に係る居宅サービス、障害福祉サービス

倉敷中央訪問看護ステーションでは、2023 年度も地域包括ケアシステムを進めていく中で訪問看護に課せられている役割を一つ一つ丁寧に果たしていけるよう以下の

課題に取り組んでまいりました

1. 訪問看護提供体制の整備・充実

訪問看護師の確保対策として、**倉敷中央病院**と**倉敷中央病院リバーサイド**と連携を行い、一人ずつ訪問看護に異動となり看護師人員の増強を図りました。また看護協会のナースセンターからの就職希望者など 2024 年採用に繋がるものもありました。24 時間体制の緊急対応をした場合、休息をとれるように 2 時間年休の利用などの取り組みを始めました。

感染対策、BCP 策定と見直し

2. 効率的な安定稼働と職員の負担軽減 ムリ・ムラ・ムダの削減

倉敷中央病院との連携を密にし、ストーマ造設などの医療依存度の高い新規利用者の獲得につなげました。**倉敷中央病院リバーサイド**の訪問診療と連携し、麻薬、鎮痛薬投与対応についても体制を整備しました。

ムリ・ムラ・ムダの削減としては、自家用車の公用車利用見直しにより職員の安全向上と 12 万円/月のコスト削減を実現しました。

倉敷中央ヘルパーステーションでは、2023 年度もサービスを提供できるよう以下の課題に取り組んでまいりました

1. 人材確保と定着を促し、経営の安定化

2. 訪問介護提供体制の整備・充実

介護処遇改善の申請を行い、給与体制の改善を行った。

障害者総合（旧 自立）支援法にかかわる障害福祉サービス

障害福祉サービスには居宅介護と医療型短期入所があります。

居宅介護は、人工呼吸器装着など重度の障害者（児）が 9 割を占めています。2023 年度も引き続き、基礎的な研修を定期的におこない知識の習得に努め、医療や看護との連携が図れるよう努力してまいりました。

医療型短期入所は、特に医療ケアの必要度の高い、人工呼吸器管理を必要とする重症心身障害児のレスパイトケアを目的としていますが、小児科病棟の現状、人員配置の問題から、限定的な運用をせざるを得ない状況にあります。岡山県内の状況把握のため、医療的ケア児支援体制検討会議や医ケア児実態調査報告会へ適宜参加しました。