

2024 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、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増収となりましたが、倉敷中央病院の入院診療単価と病床稼働が予算に届かず、人件費増や電子カルテ、止水壁工事等の大型投資による費用・消費全負担増を増収で補いきれないことが主因で、再投資の原資である現金利益(償却前利益)は 15.8 億円に留まりました。

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、第6次中期経営計画初年度として、4月施行の「医師の働き方改革」へ対応し「働きがいのある職場」につなげ、①厳しい経営状況に対応できる体質強化と②地域の高齢化の中で、高度急性期機能を維持していくことを喫緊の課題として、以下の4つの課題を掲げて取り組んでまいりました。

重点課題別の主な取り組み状況は以下の通りです。

1. 地域全体として裾野が広く、医療の質の頂点が高い持続的な医療ネットワークモデル確立を主導

持続的な「地域医療エコシステム」の構築により、地域内の医療機関が相互に補完し、シームレスな医療を提供している姿に向け、より具体化するための対等な対話として、連携が密な地域密着型病院との1対1の意見交換会 **CHES(チェス)(Community healthcare eco system)**ミーティングを7回開催しました。お互いの強みを活かし、転院患者にシームレスな医療が提供できる施策について意見交換を図りました。

2. 医療イノベーションにも対応した世界水準の質の高い医療

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。残念ながら、3月JCI更新審査において認定取り消しとなりましたが、尽力した多くの職員による医療の質向上への貢献は高く評価され、今回の指摘は有用であり、病院の課題として継続して取り組むこ

と、また医療の質と安全の改善に関しても従来の体制を継続してまいります。

(1) IPST(国際患者安全)の遵守

(2) “標準化”を起点にした質向上

(3) 先端技術の情報を収集・分析し、戦略的に強み活かせる体制づくり

知財管理などの環境体制整備にも着手し、知的財産の適切な管理ができるよう、2月1日付けで特許審査委員会を新設しました。

3. スキルアップと自己実現を実感できる、病院スタッフにとって魅力ある職場

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。

職場が果たすべき質・効率性を保った中で、新世代を含めた多様な価値観の人材が、活躍できる環境・働き方・居場所をつくるため、タレントマネジメントの体制整備に着手し、人事制度・システム改革プロジェクトにおいて、人事部業務の効率化・ペーパーレス化を進めました。

4. 事業継続のため、財務目標の達成

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まいりましたが、稼働率を改善できずに経常利益赤字となりました。

(1) 進めてきた改革の成果を可視化し、実質的なものへ定着させる

外来改革・集中治療・手術・カテなどの整合運営による機能強化、重症系病床の再編に取り組みましたが、新入院や稼働率向上につながらず、支出増を賄う収入増を確保できませんでした。次年度は、「新入院」「入院単価(期間Ⅱ以内)＝入院単価」を増加し、入院収入増につなげてまいります。

(2) 収入の継続的確保のため、紹介を受けた後の早期入院

倉敷中央病院リバーサイドでは、当年度は、**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、新中期計画の初年度にあたり、「暮らしに寄り添うあなたの病院（コミュニティホスピタル）」をキャッチフレーズに、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と、投資の厳選・光熱費の適正化に取り組みました。

重点課題別の主な取り組みは以下の通りです。

1. 予防医療から在宅までの病院機能の充実と**倉敷中央病院**との相互補完的機能分化

(1) 即日転院や脳卒中科、呼吸器外科・内科の受け入れ強化をおこない 500 件の実績となりました。また、3年目となる訪問診療の患者数は月 50 人に対応し月間 100 回の出務を行いました。

(2) 「暮らしに寄り添うあなたの病院」としての病院機能の拡大と情報発信にお

いては、市民向けのオープンホスピタル、栄養と介護施設の連携強化を目指した会を開催し、当院の目指す姿の理解を深めてもらいました。

- (3) 教育研修の充実では、総合診療プログラムの認可により、2025 年度から運用を開始いたします。また院内の教育委員会の活動を活性化し、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**循環器内科や脳神経外科・脳卒中科、呼吸器内科・呼吸器外科と疾患別の受け入れや救急医療からの即日転院体制を構築し継続医療の質担保をおこないました。また、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、身体拘束最小化チームの活動を開始、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、いずれの項目も前年度よりもポイントアップを実現しました。さらにその結果をもとに外来の待ち時間対策等の各セッションでの改善を推進してまいります。

さらに前年度に続き FM ぐらしき、オセラ、KidsDo の媒体を使用し病院・健診で取り組む「暮らしに寄り添うあなたの病院」のコンセプトと具体的な活動を院内外に発信しました。

4. 安定した経営体質の確立

1 日平均の患者数は入院・外来とも未達になり目標の収益額に届きませんでした。前年より増収となるも人件費・材料・設備の費用増により、計画の償却前利益額に達することができませんでした。新入院患者数の増加傾向を伸ばすと共に在宅医療の拡大による目標の償却前利益額の確保を目指します。

臨床医学の研究

臨床医学研究所では、当年度は、**倉敷中央病院**の診療部門と密接に連携をとりながら、臨床研究の推進に取り組んでまいりました。特に、疾患の病因・発生機序の解明、診断法・治療法の開発を目指し、質の高い研究活動／活動支援を展開しております。

また、当研究所は文部科学省より科学研究費(科研費)の配分を受ける研究機関として認定されており、公的研究費の適正使用においても、研究者個人にとどまらず、機構全体が不正防止の責任を担う体制を整備し、厳格な監視の下で運用しています。

2024 年 12 月には、AMED(日本医療研究開発機構)の委託事業の一環としてタイを訪問し、PMDA(医薬品医療機器総合機構)アジア事務所の視察を実施。併せて、日本の医療機器導入に対する意見交換を、タイ国内の複数の医療機関と日本企業2社の間でコーディネートしました。

また、医療機器開発支援に関しては、2023 年 6 月、当院が全国に先駆けて「第 2 種医療機器製造販売業許可」を取得。中四国経済産業局と連携し、地域ニーズに即した機器開発を支援するとともに、倉敷市や岡山市との連携を通じて、地域経済および産業振興への

貢献を進めております。

さらに、当年度は、法人全体での医療データの利活用を支援するため、「医療データ利活用推進センター」を新設しました。これにより、院内の各部門におけるデータ関連業務の効率化と体制整備を進展しています。

重点課題別の主な取り組み状況は以下の通りです。

1. 治験業務における業務の手順書化と DX 実装

治験における各種業務の標準化を進め、業務手順書を整備しました。また、DX 推進の一環として、電子的ツールの導入や業務プロセスの見直しを行い、治験支援の質と効率を高める工夫を続けてまいります。

2. 利用可能な医療データの整備と効率的な利活用に向けた体制整備

「医療データ利活用推進センター」の設置により、法人内のデータ取扱業務の最適化を進めるとともに、研究や経営判断への活用を見据えたデータ環境の基盤整備を行いました。

3. 研究支援体制の充実

診療部門との連携を強化し、研究費獲得支援、公的資金の適正管理、研究倫理の確保といった研究支援体制のさらなる高度化に取り組みました。

4. 医療機器開発と支援体制の充実

医療機器製造販売業許可の取得を活かし、地域および国外におけるニーズ探索・試作品評価・現地調整など、研究から実装に至るまでの一貫した支援体制の構築を進めました。

看護師養成所の経営

倉敷中央看護専門学校では、当年度は、新カリキュラムが 3 年目となり、評価しながら運営を行いました。新カリキュラムでは地域包括ケアシステムが背景となり、臨床判断能力の向上、地域・在宅看護論等が強化されました。従来、本校のカリキュラムは急性期病院の疾患のある患者の看護に重点が置かれていたため、健康の保持・増進、継続看護、多職種連携等、本校のカリキュラム課題を解決できる機会になりました。また、地域と共にある学校として、地域住民の方との交流の機会を広げることができました。少子化により受験者が急減する中で、学生確保の活動強化に努めました。

重点課題別の取り組みは以下の通りです。

1. 看護の志向性・適性の高い学生確保

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。また病院での 1 日看護体験入学を実施し、公開日に受付終了となり関心の高さが伺えました。入学試験方法は受験しやすさを考慮し、受験科目や日数の変更、推薦入学試験の評定値基準の変更等を行い、受験者は 98 名(対前年△21 名)となり、45 名の入学生を確保しました。

2. 看護基礎教育の質向上

新カリキュラム運用となり 3 年が経過し、カリキュラム評価を行いました。

- (1) 臨地実習では、**倉敷中央病院リバーサイド**や地域包括支援センター等、場の広がりの中で地域における継続看護・多職種連携などを学ぶことができました。
- (2) 一方で、思考を深めるアクティブな学習内容の増加によって、学生が課題に追われている現状も出てきており、主体的に学習できる能力の育成に向けての課題が明らかになりました。
- (3) また、コロナ禍の影響や SNS 世代という現代の若者の特性もあり、コミュニケーション力・協働する能力等社会人基礎力の育成も課題となっています。
- (4) 受験生の減少に伴い、基礎学力は低下傾向にありますが、国家試験対策の強化を行い、第 114 回看護師国家試験では全員合格することができました。

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、在校生・保護者からは満足度の高い教育を行っていること、健全な学校運営が行えていることを確認しました。また、学生の可能性を引き出す教育の重要性についての意見があり、今後のカリキュラム開発に活かせるよう検討してまいります。
- (2) 学習・学校生活・メンタル・経済面等の問題を抱える学生が増加しており、個別支援に努めました。
- (3) 合理的配慮が義務化され、障害のある学生の支援に関するガイドラインを整備しました。
- (4) 就職支援については、他院就職者が例年より増加したため、**倉敷中央病院**看護師の講話や交流会などを行いました。**倉敷中央病院**の魅力を PR し、自身でキャリアデザインを描けるようにガイダンスを強化しました。

4. 働きやすい職場づくり

カリキュラムの過密化や学生対応の増加により、教職員は業務過多となり自己研鑽の時間が取りにくい状況にあります。

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、当年度は、予防医療からの「地域医療エコシステム」の推進、「エグゼクティブドック」の強化とともに、「AI 疾患発症予測シミュレーション」の活用に向け取り組みました。また、業績面では、各種施策に取り組み、対前年ではコスト増加に伴い増収減益となりました。

重点課題別の主な取り組み状況は以下の通りです。

1. 選ばれる健診施設としての取り組み推進

WEB 問診、AI 電話の導入が完了し、引き続き DX 化（Web 結果配信・ペーパーレス化等）を進めてまいります。また、健康運動支援プログラムに取り組み、運動・栄養指導の更なる充実を図っております。

2 回目の CX（Customer Experience）アンケートを実施し、前回結果からの改善点評価を行うとともに、新たな顕在的・潜在的リスクの改善を通し更なる顧客満

足度向上への施策を進めてまいります。

2. 予防医療をトリガーとした地域医療エコシステムの構築

「地域医療エコシステム」の予防医療におけるクリニックとの連携拡大と内容拡充を目指し、訪問活動に注力しました。また、「かかりつけ医の先生と予防医療を考える会」を開催し、予防医療に求める機能等について意見交換を行い、更なる連携の強化に努めます。（「かかりつけ医の先生と予防医療を考える会」は、年1回の定期開催を予定）

3. 先進的な予防医療事業の取り組み（先制医療/AI 活用）

18 疾患（現状 11 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を継続し、2025 年度から運用を開始しております。また、結果報告書ヘリスクシミュレーション結果を盛り込むよう取り組んでおり、更なる「結果説明・保健指導の充実」を目指しております。

4. 営業活動と収支改善の継続

引き続き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を進めております。また、エグゼクティブドック強化とともにインバウンドドック等にも取り組みながら受診者数・売り上げの増加につなげ、安定的な黒字業績を実現しています。

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、当年度は、トリプル改定への対応を行い 1. 訪問看護提供体制の整備・充実、2. 効率的な安定稼働と職員の負担軽減・働きやすい職場づくり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

- (1) 訪問看護師の確保対策：**倉敷中央病院**から 3 人**倉敷中央病院リバーサイド**から 1 人異動を受け入れました。
- (2) 質向上を図るため、リハビリも小児の ST・専門性の高い看護師（皮膚排泄認定看護師）も病院からの兼務で訪問を開始しました。
- (3) 緊急対応体制加算の変更もあり、職員の働き方改革で負担軽減も含め電話当番の見直しを行う検討を始めました。
- (4) 制度改定にてオンライン請求・資格確認ができるように準備し実施しました。
- (5) 感染対策、BCP 策定と見直しを行いました。

2. 効率的な安定稼働と職員の負担軽減・働きやすい職場づくり

ICT 活用として、携帯電話をスマホに交換し、資格確認ができるようにしました。また、地域連携の情報交換ツールとして **MCS(Medical-care Station)**の利用を開始しました。業績面では、残念ながら、新規利用者数の獲得の減少や既存利用者の医療機関への入院などにより訪問件数は減少となってしまいました。

倉敷中央ヘルパーステーションでは、当年度は、1. 人材確保と定着を促し、経営の安定を

図る 2. 訪問介護提供体制の整備・充実の2つの課題を掲げて取り組んでまいりました。介護報酬の改定で介護単価が引き下げられ、需要は、あってもマンパワー不足もあり厳しい経営になっています。

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。2024 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。