

# 令和3年度 事業報告書

自 令和3年4月 1日

至 令和4年3月31日

地方独立行政法人北九州市立病院機構

## <目 次>

### I 法人に関する基礎的な情報

1 法人の概要	1
2 基本的な目標等	3

### II 財務に関する情報

1 財務諸表の要約	4
2 重要な施設等の整備の状況	6
3 予算及び決算の概要	6

### III 事業に関する説明

1 法人の総括と課題	8
2 大項目ごとの特記事項	
(1) 市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 目標を達成するためとるべき措置	8
(2) 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置	10
(3) 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置	11
(4) その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置	11

### IV 小項目の実績及び法人自己評価

第1 市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 目標を達成するためとるべき措置	
1 政策医療の着実な実施	12
2 医療センター及び八幡病院の特色を活かした医療の充実	18
3 医療の質の確保	24
4 市民・地域医療機関からの信頼の確保	33
第2 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置	
1 収入増加・確保対策	39
2 経費節減・抑制対策	43
3 自立的な業務運営体制の構築	45
4 職場環境の充実	48
第3 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置	
1 財務基盤の安定化	50
2 運営費負担金のあり方	52
第4 その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置	
1 看護専門学校の運営	53
2 施設・設備の老朽化対策	54
3 市政への協力	54

V その他	55
-------	----

# I 法人に関する基礎的な情報

## 1 法人の概要

### (1) 法人の目的

地方独立行政法人法に基づき、地域の医療機関との役割分担と連携の下、北九州市の医療施策として求められる医療の提供、医療に関する調査研究、医療に従事する者の育成等の業務を行うことにより、医療水準の向上を図り、もって市民の健康の維持及び増進に寄与することを目的とする。

### (2) 法人の名称

地方独立行政法人北九州市立病院機構

### (3) 法人の設立団体

北九州市

### (4) 本部の所在地

北九州市小倉北区古船場町1番35号（北九州商工貿易会館内）

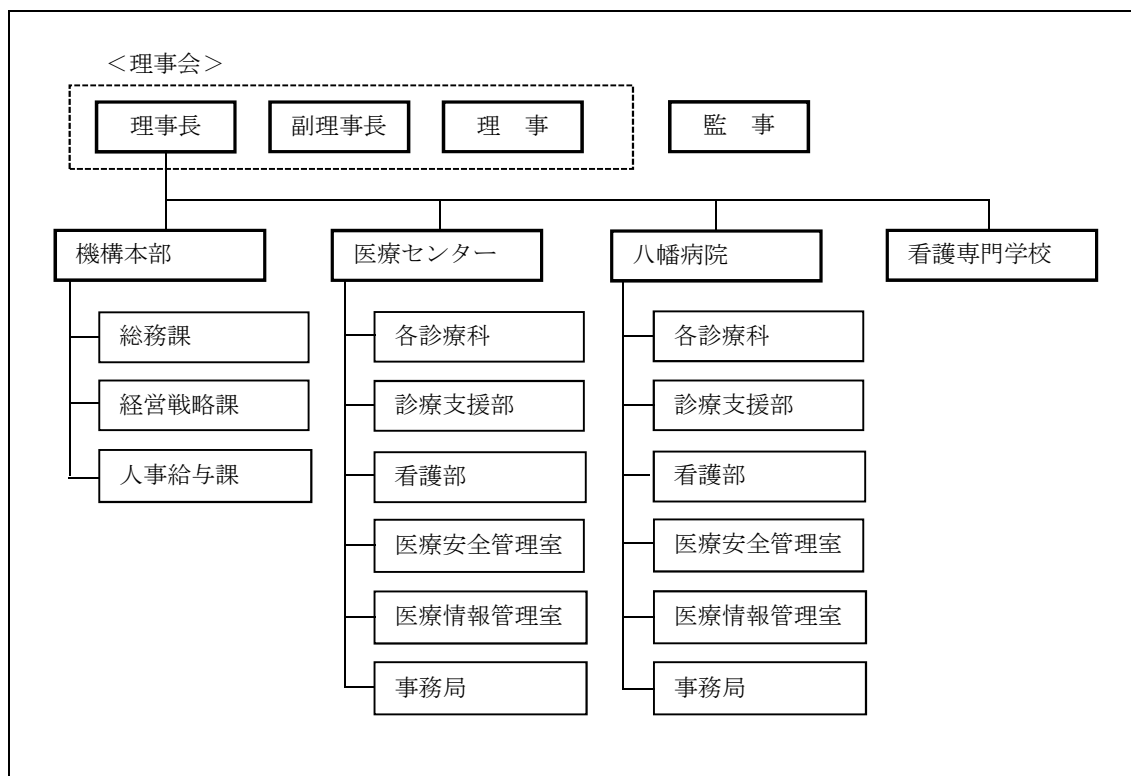
### (5) 沿革

平成31年4月1日 地方独立行政法人として設立

### (6) 設立に係る根拠法

地方独立行政法人法（平成15年法律第118号）

### (7) 組織図



## (8) 設置・運営する施設の概要

名 称	所在地	概 要
北九州市立医療センター	北九州市小倉北区 馬借二丁目1番1号	一般病床 506床 感染症病床 16床
北九州市立八幡病院	北九州市八幡東区 尾倉二丁目6番2号	一般病床 312床
北九州市立看護専門学校	北九州市小倉北区 馬借二丁目1番1号	定 員 120名

## (9) 資本金の額

資本金の額 15億9,421万円

## (10) 役員の状況

役職名	氏 名	備 考
理 事 長 (常 勤)	中 西 洋 一	
副理事長 (常 勤)	武 田 信 一	機構本部長
理 事 (常 勤)	中 野 徹	北九州市立医療センター院長
理 事 (常 勤)	伊 藤 重 彦	北九州市立八幡病院院長
理 事 (非常勤)	田中亮一郎	第一交通産業株式会社代表取締役社長
理 事 (非常勤)	松 本 哲 朗	元産業医科大学病院長・北九州市医務監
監 事 (非常勤)	中 野 昌 治	弁護士
監 事 (非常勤)	和 唐 雄 一	公認会計士

## (11) 職員数 ※令和4年3月末現在

区 分	職員数
北九州市立医療センター	1,117人
北九州市立八幡病院	683人
北九州市立看護専門学校	19人
機構本部	43人
合 計	1,862人

※常勤職員数 1,382人 (前年度より37人増加)、平均年齢 39.0歳  
市から法人への出向者数 42人、非常勤職員数 480人

## 2 基本的な目標等

当機構が運営する医療センター及び八幡病院は、政策医療として周産期、感染症、小児救急を含む救急及び災害時における医療を担っているほか、医療センターはがん医療、八幡病院は小児医療において、北九州地域で有数の実績を示している。

また、設立団体である北九州市からは、政策医療等を着実に実施するとともに、地方独立行政法人制度の特長を活かした自立した病院運営を行うこと、福岡県地域医療計画の実現に向けて地域医療機関との役割分担と連携に取り組むことが期待されているほか、中期目標期間において営業収支及び経常収支の黒字化を実現することが求められている。

当機構では、北九州市から示された中期目標を実現するため、政策医療を着実に実施しつつ、経営基盤の安定化に向けて、理事長のリーダーシップの下、職員一丸となって取り組むこととしている。

### 【北九州市立病院機構の基本理念】

1. 常に安全・安心で患者さんに信頼される医療を提供します。
2. たゆまず研鑽を積み、技能を磨き、最高の医療を提供します。
3. 地域との連携の下に、市民の病院としての役割を果たします。
4. 優秀な医療人材を育成し、地域社会に貢献します。

## Ⅱ 財務に関する情報

### 1 財務諸表の要約

#### (1) 貸借対照表

(単位:百万円)

資産の部	金額	負債の部	金額
固定資産	26,549	固定負債	24,734
有形固定資産	24,602	資産見返負債	1,435
無形固定資産	630	長期借入金	2,016
投資その他の資産	1,317	移行前地方債償還債務	14,249
流動資産	7,331	引当金	6,626
現金及び預金	1,154	資産除去債務	144
医業未収金	4,106	長期リース債務	265
未収金	1,944	流動負債	5,435
医薬品	101	1年以内返済予定長期借入金	156
診療材料	22	1年以内返済予定移行前地方債償還債務	1,399
前払費用	0	預り補助金等	1
その他流動資産	4	寄附金債務	22
		医業未払金	2,054
		未払金	628
		未払消費税等	8
		預り金	115
		引当金	951
		短期リース債務	95
		その他流動負債	6
		負債合計	30,169
		純資産の部	金額
		資本金	1,594
		利益剰余金	2,118
		純資産合計	3,712
資産合計	33,880	負債純資産合計	33,880

(注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致していないものがある。

## (2) 損益計算書

(単位:百万円)

科 目	金 額
営業収益	32,079
医業収益	22,836
看護師養成収益	54
運営費負担金収益	3,330
補助金等収益	5,757
寄附金収益	0
資産見返運営費負担金戻入	22
資産見返補助金等戻入	78
資産見返寄附金等戻入	2
営業費用	30,108
医業費用	28,253
看護師養成費用	181
一般管理費	545
控除対象外消費税等	1,063
資産に係る控除対象外消費税償却	66
営業利益	1,971
営業外収益	243
運営費負担金収益	62
補助金等収益	5
その他営業外収益	176
営業外費用	125
財務費用	119
その他営業外費用	6
経常利益	2,089
臨時利益	3
臨時損失	5
当期純利益	2,087
当期総利益	2,087

(注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているもので、端数において合計とは一致していないものがある。

## (3) キャッシュ・フロー計算書 (単位：百万円)

科 目	金 額
業務活動によるキャッシュ・フロー	4, 0 4 9
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲ 9 5 5
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲ 2, 2 0 1
資金増加額	8 9 2
資金期首残高	2 6 2
資金期末残高	1, 1 5 4

(注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているもので、端数において合計とは一致していないものがある。

## (4) 行政サービス実施コスト計算書 (単位：百万円)

科 目	金 額
業務費用	7, 1 6 8
損益計算書上の費用 (控除) 自己収入等	3 0, 2 3 8 ▲ 2 3, 0 7 0
引当外退職給付増加見積額	1 9
機会費用	3
行政サービス実施コスト	7, 1 9 1

(注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているもので、端数において合計とは一致していないものがある。

## 2 重要な施設等の整備の状況

該当なし

## 3 予算及び決算の概要

## (1) 業務量 (法人全体)

項 目		予 算 (A)	決 算 (B)	比 較 (B-A)
入院	稼働病床数 (床)	8 3 4	8 3 4	0
	病床利用率 (%)	7 7. 9	7 0. 8	▲ 7. 1
	1日平均患者数 (人)	6 4 9. 9	5 9 0. 6	▲ 5 9. 3
	年間延べ患者数 (人)	2 3 7, 2 0 1	2 1 5, 5 8 2	▲ 2 1, 6 1 9
	診療単価 (円)	6 7, 2 1 1	6 7, 8 2 4	6 1 3
外来	1日平均患者数 (人)	1, 4 8 7. 4	1, 5 2 2. 0	3 4. 6
	年間延べ患者数 (人)	3 5 9, 9 4 7	3 6 8, 3 3 4	8, 3 8 7
	診療単価 (円)	1 9, 7 7 5	2 1, 2 4 6	1, 4 7 1



## (2) 予算及び決算の概要 (法人全体)

(単位: 百万円)

項目	予 算 (A)	決 算 (B)	比較 (B-A)
収入	33,004	33,753	749
営業収益	30,843	32,014	1,171
医業収益	23,514	22,873	▲641
運営費負担金収益	3,327	3,330	2
補助金等収益	3,939	5,757	1,818
その他	62	54	▲8
営業外収益	491	260	▲231
運営費負担金収益	64	62	▲2
その他営業外収益	426	197	▲229
臨時利益	0	0	0
資本収入	1,671	1,480	▲191
長期借入金	1,671	1,406	▲265
補助金等	—	53	53
その他資本収入	—	20	20
支出	32,836	32,941	105
営業費用	27,309	27,598	289
医業費用	26,468	26,903	435
給与費	14,709	14,954	246
材料費	7,463	7,631	167
経費	4,182	4,266	84
その他	115	52	▲63
一般管理費	638	522	▲117
給与費	325	306	▲19
経費	312	211	▲101
その他	1	4	3
その他	203	174	▲29
営業外費用	397	159	▲238
臨時損失	0	5	5
資本支出	5,130	5,179	48
建設改良費	1,768	1,649	▲119
投資	—	17	17
償還金	1,862	1,862	0
その他支出	1,500	1,650	150
単年度資金収支	168	812	644
年度末資金剰余	3,904	4,548	644

(注) 計数はそれぞれ四捨五入によっているので、端数において合計とは一致していないものがある。

## Ⅲ 事業に関する説明

### 1 法人の総括と課題

当機構では、平成31年4月の地方独立行政法人化以降、理事長のリーダーシップの下、市立病院のブランド力の向上、職員のマインドセットの変革を掲げて様々な取組みを進めてきた。

独法化後3カ年が経過し、今般の新型コロナウイルス感染症（以下「新型コロナ」という。）という厳しい環境においても、病院現場の職員が院内感染防止対策を遵守しつつ、機動的で柔軟な病床運営を行い、高い経営マインドで収支改善に積極的に取り組むなど、当機構の組織風土はより良い方向へ着実に進化している。

そうした中、令和3年度は、昨年度に続いて新型コロナ対策に重点的に取り組むとともに、コロナ後を見据えた経営基盤の強化にも取り組んだ1年となった。

医療センターと八幡病院では、感染症医療、周産期医療、小児救急を含む救急医療等の政策医療を着実に実施するとともに、新型コロナについても、県の指定を受けた重点医療機関として、本市における入院患者受入れの中心的な役割を担った。

一方、医療機関を取り巻く経営環境は厳しさを増しており、コロナ後を見据えた経営基盤の強化が最重要課題となっていることから、多職種の幹部職員で構成する機構全体の経営戦略会議において「経営再建方針」を取りまとめ、外部の経営コンサルタントの支援も受けながら、本格的な経営再建の取組みを開始した。

これにより、収益面においては新規施設基準の取得等による診療単価の増加、費用面においては診療材料の共同購入や委託の見直しによるコストダウン等により、一定の収支改善を実現することができた。こうした取組みに加えて、新型コロナに関する国・県の補助制度を最大限に活用したことにより、令和3年度は、2年連続で経常収支の黒字化を達成することができた。

今後は、医師をはじめとする優秀な人材の獲得、治験・臨床研究の推進、働き方改革など中期計画に基づく施策を推進しつつ、コロナ後を見据えた経営基盤の強化に向けて、職員一丸となって取り組むこととしたい。

### 2 大項目ごとの特記事項

#### (1) 市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目標を達成するためとるべき措置

##### ア 政策医療の着実な実施

当機構が担う政策医療である感染症医療、周産期医療、小児救急を含む救急医療及び災害時における医療の提供については、効果的かつ効率的な運営に努めた。

特に、新型コロナ対策については、県の重点医療機関として適切に病床を確保して患者を受入れたほか、ワクチンの集団接種会場に医療スタッフを派遣するなど、当機構の2病院が北九州市内医療機関の中心的な役割を担った。

## イ 医療センター及び八幡病院の特色を活かした医療の充実

医療センターにおいては、地域がん診療連携拠点病院（高度型）として、手術支援ロボット「ダヴィンチ」や放射線治療機器「リニアック」を活用し、高度で専門的な医療を提供した。また、救急医療体制の強化による救急車受入件数の増加のほか、生活習慣病やせん妄・認知症の医療体制も強化した。

八幡病院においては、新型コロナの影響により小児感染症患者が減少している状況を踏まえ、小児血液・腎臓・アレルギー専門医の獲得を進め、専門性の高い医療を提供した。また、小児集中治療室（P I C U）・無菌室を活用した専門医療を提供したほか、小児患者の在宅医療の支援にも取り組んだ。

## ウ 医療の質の確保

人材の確保・育成については、職員採用計画に基づき、適宜採用試験を実施することで、多様な職種の人材確保に努めた。また、医療スタッフが長く働き続けることができる職場環境を整備するため、医師事務作業補助者や病棟クラークを増員して医師・看護師の負担軽減を図るとともに、新規採用職員や階層別の研修など院内の教育体制を充実させた。

医療の質の確保・向上については、医療の多様化や複雑化に対応するため、医療スタッフが診療科や職域を超えて連携する「チーム医療」の推進に取り組んだほか、医療の標準化に向けてクリニカルパスの件数や適用率の向上に努めた。また、手術支援ロボット「ダヴィンチ」や「ハイブリッド手術室」を活用し、医療の高度化に対応するための取組みを進めた。

医療安全の徹底については、新型コロナに適切に対応するための院内教育や情報提供のほか、医療事故等の再発防止に向けた事例の分析や対策の検討を行った。また、機構全体の危機管理体制を強化するため、業務継続計画（BCP）の見直しなどを実施した。

医療に関する調査・研究については、機構本部に両病院の治験・臨床研究を一元管理する臨床研究推進センターを立ち上げ、委員会・規程・教育の見直しなどを適宜実施し、治験・臨床研究の推進に向けた体制を強化した。

## エ 市民・地域医療機関からの信頼確保

患者サービスの向上については、患者からの要望が強い受付・診察の待ち時間の短縮のほか、多職種介入による入退院支援機能の強化に取り組んだ。また、広報機能を強化し、パンフレットやホームページを活用した積極的な情報提供に努めた。

地域医療機関等との連携については、新型コロナの影響により訪問活動が制限される中、可能な限りヒアリングやアンケートを実施し、課題の把握や改善策の検討を行うなど、信頼関係の構築に努めた。

## (2) 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

### ア 収入増加・確保対策

病床稼働率や患者数については、新型コロナ対策を最優先とした病院運営を実施したことで例年に比べて減少しているものの、新型コロナ患者の増減に合わせた柔軟な病床見直し、地域連携機能や救急受入体制の強化、ベッドコントロールの効率化などを行うことで、一般病床の稼働率向上に努めた。また、経営本部会議や部門別の経営ヒアリングなどを活用して、目標管理による達成状況の確認、原因分析や課題解決策の検討に努めた。

適切な診療報酬の確保については、専門的知識や経験を有する人材を計画的に増員したほか、診療報酬制度への理解を深めるための研修や情報共有を実施した。また、新規施設基準の取得や医学管理料・リハビリテーション料の算定率向上による加算増に努めるとともに、査定減比率の改善や未収金対策にも取り組んだ。

### イ 経費節減・抑制対策

コスト削減の推進については、全国規模の共同購入組織への加入や価格交渉の徹底により、医薬品や診療材料の価格削減に取り組んだほか、医療機器等の保守契約の見直しや後発医薬品の採用率向上に取り組んだ。また、コストだけでなく、事務効率化の観点から、複数年契約や両病院の委託契約の一本化も推進した。

医療機器等の有効活用及び計画的な整備については、両病院の電子カルテの共通化の検討を進めたほか、医療機器等の中長期的な新規導入・更新計画の作成に向けた基礎調査を実施した。

### ウ 自立的な業務運営体制の構築

マネジメント体制については、新型コロナ対策などの経営課題に迅速に対応するため、経営本部会議や経営戦略会議を効果的に運用した。また、病院経営に精通した民間人材の登用や、経営戦略課や臨床研究推進センターの設置など、事務部門の組織体制も強化した。

職員の経営意識の向上については、病院運営や経営状況等を職員にリアルタイムに提供するため、職員向けの経営状況説明会、職員向け広報誌、グループウェアを活用した情報発信などに取り組んだ。

法令・行動規範の遵守等については、ハラスメントの防止に向けた相談受付などを実施したほか、国のガイドラインの改定を踏まえ、情報セキュリティポリシーを改定した。

### エ 職場環境の充実

働きやすく、長く働き続けることができる職場環境を構築するため、「働き方改革研究会」の提言に基づき、医療スタッフの負担軽減やタスクシフティングの推進、柔軟な勤務形態の導入に向けた検討、デジタル化の推進などに取り組んだ。

### (3) 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

#### ア 財務基盤の安定化

財務基盤の安定化については、月次決算や部門別の目標達成状況の分析・情報共有により、目標管理による効率的な病院運営に努めるとともに、医師については目標達成に対するインセンティブ制度を導入した。

令和3年度の経営状況については、新型コロナの影響が続く中、経営再建方針に基づく収支改善に取り組んだほか、国・県の補助制度を最大限に活用したことにより、2年連続で営業収支及び経常収支の黒字化を実現した。

#### イ 運営費負担金のあり方

運営費負担金については、不採算医療である感染症医療や周産期医療などの政策医療を着実に実施していくため、市からの運営費交付金が国の基準に基づいて適切に交付されるよう、市と必要な協議を行った。

### (4) その他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置

#### ア 看護専門学校の運営

看護専門学校については、臨床看護及び教育の質の向上に向けて、優秀な教員人材の確保、教員の外部研修への参加などを実施するとともに、オンライン授業に対応できる環境整備にも取り組んだ。また、市内の看護学校との比較調査を実施し、実習費等について学生負担の見直しを決定した。

#### イ 施設・整備の老朽化対策

建築後25年以上を経過した医療センターの施設や設備等の老朽化対策について、基本方針と設備改修計画を策定し、適切な改修を実施することを決定した。

#### ウ 市政への協力

市との緊密な連携体制の構築に向けて、市幹部と機構幹部の意見交換や、機構内部会議への担当部局のオブザーバー参加などにより情報共有に努めた。また、新型コロナ対策については、福岡県や北九州市の要請に応じて、積極的に入院受入れを行うなど、当機構の2病院が市内医療機関の中心的な役割を果たした。

## IV 小項目の実績及び法人自己評価

### 第1 市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目標を達成するため とるべき措置

#### 1 政策医療の着実な実施

##### (1) 感染症医療

新型コロナ感染拡大を受けて、市内唯一の第二種感染症指定医療機関である医療センターだけでなく、八幡病院においても、県の重点医療機関として積極的に入院患者の受入れを実施し、市内医療機関の中核的な役割を担った。

##### 【令和3年度の取組み】

- 新型コロナ患者の長期入院等に適切に対応するため、各病棟からの看護師等の応援体制を構築し、適切に運用した。
- 新型コロナに対応できる職員の育成のため、院内研修及び訓練を継続的に実施した。
  - ・院内感染対策研修会を2回実施
  - ・応援看護師向けの個人防護服着脱等の訓練を適宜実施
- 医薬品のほか、マスクやガウンなどの個人防護具の供給不安に備え、余裕を持った在庫確保を行うとともに、機構全体で定期的な在庫状況の情報共有を行った。
- 新型コロナ対策について、福岡県・北九州市の要請に応じて対応した。
  - ・県の病床確保計画のフェーズ移行に合わせて医療センターでは13～26床、八幡病院では13～20床のコロナ病床を確保
  - ・市や医師会の要請に応じて、外部医療従事者やかかりつけ患者に対するワクチン接種のほか、集団接種や職域接種への医師・看護師の派遣を実施
  - ・市の要請に応じて、歯科医師のワクチン接種技能研修への講師派遣、大規模大会における選手感染時の受入体制構築も実施
  - ・八幡病院において小児向けのドライブスルーPCR検査を継続実施
- 感染症医療の提供体制の適正化に向けた検討は、新型コロナ対応を優先し、今後の検討課題とした。

特に新型コロナ対策については、北九州市と連携して、医療センター、八幡病院において、北九州地域の新型コロナウイルス対策の中心的な役割を担った。

##### 【令和3年度の取組み】

- 重点医療機関として、新型コロナ患者の入院を積極的に受け入れるとともに、新型コロナ患者の手術や分娩も実施した。
  - ＜医療センター＞
    - ・新型コロナ新規入院患者数279人（R2：116人）
    - ・手術件数 2件（R2：2件）
    - ・分娩件数15件（R2：2件）

<八幡病院>

- ・新型コロナ新規入院患者数 2 1 3 人 (R 2 : 1 1 3 人)
- ・重度心身障害や精神疾患等の患者も受入

○院内感染予防のため、適切な対策を徹底した。

- ・職員の検温・健康チェックを毎日実施
- ・入館者の検温・手指消毒を常時実施
- ・個人防護具や消毒液等の調達を滞りなく実施
- ・感染状況に応じて、職員の行動制限や関係業者の立ち入り制限を実施
- ・医療センターにおいて、分娩室の陰圧化・ロールカーテンの設置などを実施
- ・同居家族の新型コロナ感染により職員が濃厚接触者と認定された場合において、当該職員が職場復帰するまで一時待機場所として、市内 2 ヶ所にホテル客室を確保

## (2) 周産期医療

医療センターにおいて、周産期母子医療センターとして、他病院で受入困難な新型コロナに感染した妊婦の分娩を適切に実施したほか、24時間体制でハイリスク妊娠や新生児に高度で専門的な医療を提供し、北九州地域における中心的な役割を担った。

### 【令和3年度の取組み】

- 周産期医療の提供体制の適正化に向けて、市の協力も得ながら関係機関との調整に取り組み、地域全体の医療提供機能を踏まえた運用（紹介患者の分娩対応）を行った。
- 周産期医療に係る医師確保、地域のクリニックの減少など課題について、市と情報交換を行った。
- 分娩室の陰圧化などの感染防止対策を行い、新型コロナ患者の分娩を適切に実施した。
  - ・新型コロナ患者の分娩件数 1 5 件 (R 2 : 2 件)

<関連指標>

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
母体搬送件数(件)	9 8	7 0	5 4
N I C U受入患者数(件)	2, 4 7 6	1, 9 5 8	2, 0 3 1

※ 母体搬送やN I C U受入は、市内 4 ヶ所の周産期医療機関の役割分担によって行われている。

### (3) 小児救急を含む救急医療

八幡病院において「救命救急センター」、「小児救急センター」としての役割を担った。新型コロナ対応等に伴い救急車応需率の低下は継続しているものの、救急受入件数は改善するなど最大限の取組みを実施した。

#### 【令和3年度の取組み】

##### <施設・設備の整備等>

○新型コロナの影響による小児患者の減少は継続しているが、救急外来、小児科外来、小児集中治療室（P I C U）、無菌室等の施設・設備を適切に活用して医療を提供した。

- ・ P I C Uは小児患者の集中治療等に活用、稼働率49%（R1：50%、R2：40%）
- ・ 無菌室は白血病等の小児がん患者に活用、稼働率26%（R1：75%、R2：43%）
- ・ 初診エリア全てに無影灯の設置が完了

##### <院内体制の充実・強化>

○救急科及び関連診療科の医師確保に向けて、理事長・院長等による大学医学部等への働きかけのほか、医師紹介会社からの情報提供を活用した。

- ・ 大学訪問回数47回（九州大学、産業医科大学、福岡大学）
- ・ 医師紹介会社20社と契約、紹介件数104件
- ・ 10月から救急科医師1名増員、令和4年度から循環器内科医3名増員決定

○初期研修医5名のほか、他病院の研修医を受け入れ、人材育成を通じた救急医受入れ体制の強化を行った。

○救急医療に関する専門人材として、救急救命士を4月から1名増員し3名体制とした。

○内科系医師の不足、新型コロナ対応による救急受入制限、小児患者の大幅な減少があったものの、可能な限り患者を受け入れることに努め、救急車応需率は80%以上を維持した。

#### <関連指標>

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
救急車応需率(%)	94.0	80.6	81.7
救急受入件数(件)	3,604	3,053	3,463
救急患者手術件数(件)	342	350	341
小児救急ウォークイン患者数(人)	30,402	15,769	20,326

※ 救急車応需率＝救急車受入数÷救急要請数。

※ 小児救急ウォークイン患者数は、救急車を利用せずに時間外に受診した患者数。



#### (4) 災害時における医療

##### ア 災害拠点病院の統括病院としての役割

八幡病院において、災害時における市内の「災害拠点病院」の統括病院としての役割を果たすための取組みを行った。

##### 【令和3年度の取組み】

- 新型コロナウイルス感染拡大防止のため、DMOC訓練は実施を見送った。
- 災害時に備え、災害医療研修センターにおける人材育成に向けた取組みを実施した。
  - ・院内関連会議開催回数4回
- 海上保安庁や市消防局ヘリコプターによる離着訓練を実施するとともに、患者受入れ等で屋上ヘリポートを適切に活用した。
  - ・屋上ヘリポート使用回数9回
- 災害時の迅速かつ十分な薬品供給に向けて、令和元年度末に八幡薬剤師会と協定を締結し、有事に備えている。

イ 災害拠点病院としての役割

医療センター、八幡病院において、災害時の適切な対応により、「災害拠点病院」としての役割を果たすための取組みを実施した。

【令和3年度の取組み】

○災害時の適切な対応に向けて、両病院において各種訓練や研修等を適切に実施した。

- ・医療センターは、災害情報システムの訓練・研修会、病棟火災訓練等を実施
- ・八幡病院は、DMATの各種訓練・研修等に参加

< 関連指標 >

項目		医療センター		
		R 1	R 2	R 3
日本 DMAT 登録隊員数(人)	医師	1	1	2
	看護師	2	2	2
	業務調整員	2	2	2
福岡県 DMAT 登録隊員数(人)	医師	2	2	2
	看護師	6	8	2
	業務調整員	6	8	2
DMAT 等派遣	(回)	0	1	0
	(人)	0	3	0

項目		八幡病院		
		R 1	R 2	R 3
日本 DMAT 登録隊員数(人)	医師	6	6	6
	看護師	7	6	6
	業務調整員	4	4	4
福岡県 DMAT 登録隊員数(人)	医師	1	1	1
	看護師	3	2	2
	業務調整員	2	2	2
DMAT 等派遣	(回)	0	1	0
	(人)	0	4	0

## ウ 災害時における医療提供

災害時における医療提供について、病院自体が被災することも想定し、対応策の準備に取り組んだ。

### 【令和3年度の取組み】

#### <医療センター>

- 災害時の非常用電源や備蓄資材については、国の基準に基づいて必要な整備を行った。
  - ・上水は4日分を確保。雑用水は3日以上連続供給可能
  - ・電力は、自家発電機を2台設置、令和3年度に燃料用の重油タンクを増設
  - ・その他、食料3日分、飲料3日分、医薬品7日分、診療材料3日分のほか、医療ガスも確保
- 災害時に備え、BCP委員会において、業務継続計画（BCP）に基づいた対策の検討や訓練に取り組んだ。
  - ・大規模災害マニュアルと業務継続計画を整理・統合、水害編の新規作成
  - ・災害情報システムの訓練・研修会、病棟火災訓練等を実施
- 災害対策を含め、医療センターの老朽化対策について、基本方針と設備改修計画を策定した。
  - ・照明のLED化、空調やコジェネの改修等、必要最低限の改修を令和3～9年度で11億円をかけて実施

#### <八幡病院>

- 災害時の非常用電源や備蓄資材については、国の基準に基づいて必要な整備を行った。
  - ・上水は3.5日分、雑用水は3日分を確保。
  - ・電気は大容量自家発電機を設置。3日以上運転可能な重油を確保
  - ・その他、食料3日分、飲料3日分、医薬品7日分、診療材料4日分のほか、医療ガスも確保
- 災害時に備え、BCP委員会において、業務継続計画（BCP）に基づいた対策の検討や訓練に取り組んだ。
  - ・業務継続計画の災害想定・災害対策の見直し
  - ・災害想定訓練の実施

#### <機構本部・看護専門学校>

- 災害時に機構全体が一丸となって、各部門に求められる役割や機能の早期復旧と業務継続が実行できるよう、機構本部・看護専門学校においても業務継続計画（BCP）を策定した。

## 2 医療センター及び八幡病院の特色を活かした医療の充実

### (1) 医療センター

ア 高度で専門的ながん医療の提供

地域がん診療連携拠点病院（高度型）として、集学的治療及び標準的治療等の提供体制の充実を図るとともに、がん患者の身体的苦痛や精神心理的苦痛、社会的な問題等に対応できる体制を整備し、高度で専門的な医療の提供に努めた。

#### 【令和3年度の取組み】

○がんゲノム医療連携病院として、がんゲノム中核拠点病院である九州大学病院との連携体制を構築し、エキスパートパネル（治療方針を決定する専門家会議）を円滑に実施した。

・エキスパートパネル実施件数 37回

○一人ひとりのがん遺伝子変異に合わせた治療等を行う「がんゲノム医療」について、従前の腫瘍細胞に加え、令和3年度から新たに保険適用された血液を検体とする検査を開始した。

○手術支援ロボット「ダヴィンチ」を活用した手術件数は、令和3年度から新たに産婦人科で「子宮全摘術」を開始したことなどにより、順調に増加している。

・外科36件（R1：24件、R2：54件）

・泌尿器科97件（R1：9件、R2：71件）

・産婦人科17件（令和3年度から開始）

○放射線治療機器「リニアック」を活用した治療を2台体制で実施した。なお、令和3年11月から令和4年6月の期間は、機器の更新作業により1台体制での運用となっている。

○磁気共鳴コンピュータ断層装置について、増設をせずに2台体制を維持し、令和4年度に現行の1.5Tを3.0Tへ更新することを決定した。

#### < 関連指標 >

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
がん患者数(人)	4,869	4,844	5,097
化学療法件数(件)	15,538	16,632	17,321
放射線治療件数(件)	11,781	10,682	10,666

## イ がん患者や家族の支援機能の強化

患者や家族の精神的なケアや生活面での不安・悩みに対応していくため、がん患者や家族の支援機能を強化した。

### 【令和3年度の取組み】

○がん看護外来について、令和2年度に開設した移植後フォローアップ外来の運用のほか、インフォームドコンセントへの看護師同席による患者の意思決定支援・不安緩和、がん患者指導管理料の算定件数増加などに取り組んだ。

- ・がん専門看護師1名
- ・がん分野認定看護師10名
- ・がん分野の認定看護師介入件数2,602件（R1：1,797件、R2：2,432件）

○多職種による支援を行う「緩和ケアセンター」について、支援機能の充実に努め、がん患者指導管理料・緩和ケア診療加算・外来緩和ケア管理料の増加などに取り組んだ。

- ・「つらさのスクリーニング」対応部署を拡大、実施件数1,613件  
（R1：872件、R2：1,325件）

○抗がん剤の副作用等への対策を行う「薬剤師外来」について、抗がん剤治療に関する専門知識と経験のある認定薬剤師を増員するなど、機能を強化した。

- ・認定薬剤師数4名
- ・延患者数3,552人（R1：1,772人、R2：2,096人）

○医師・看護師等によるチーム医療を充実させるため、既存チームの活動拡大のほか、新たなチーム立ち上げに向けた検討・準備を行った。

- ・11月から、認知症ケアチームでせん妄ハイリスク患者ケアを開始
- ・令和4年度から、リンパ浮腫チーム・肥満診療チーム、院内迅速対応チームを立ち上げ予定

○市民や患者の不安・悩み等の相談に応えるため、「がん相談支援センター」の相談対応ツールを充実させるとともに、周知に向けた広報活動を実施した。

- ・がん相談件数882件（R1：1,086件、R2：858件）

ウ がん医療に関する地域医療機関との連携強化

医療従事者への情報提供や研修の開催等を通じて地域全体のレベルアップに努めるなど、がん医療に関する地域医療機関との役割分担と連携を推進した。

【令和3年度の取組み】

○医療従事者の資質向上に向けて、研修会を実施したほか、国や県が実施する研修会等について、地域の医療従事者への周知に努めた。

- ・11月に緩和ケア研修会を実施

○「連携ネット北九州」の活用促進に向けて、医療機関の訪問やチラシ郵送等によるPR活動に取り組んだ。

- ・3月末時点の活用医療機関数160件（R1：150件、R2：158件）

○福岡県がん地域連携クリティカルパスについて、令和2年度に作成した院内パスを活用し、運用を推進した。

<関連指標>

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
連携ネット北九州新規登録患者数(件)	1,186	1,159	1,233

エ その他必要とされる医療の提供

その他地域の医療状況を踏まえ、市立病院として必要とされる医療の提供に努めた。

【令和3年度の取組み】

- 救急医療について、救急車受入件数2,000件を目標として順次受入体制を強化し、新型コロナの影響による受入制限がある中でも、受入件数を増加させた。
  - ・4月に医師2名体制で救急部を開設
  - ・10月に救急専門医を1名追加して救急科を標榜
  - ・12月から小児科直電体制を整備
  - ・救急車受入件数1,773件（R1：1,533件、R2：1,427件）
- 生活習慣病への対応を強化するため、令和2年度に開設した「糖尿病センター」において糖尿病と糖尿病合併症の診療体制を強化したほか、令和4年度からの「肥満診療チーム」立ち上げに向けた準備に取り組んだ。
- 膠原病、甲状腺疾患について、専門医による外来診療を継続実施した。
- 脊椎内視鏡手術等の脊椎手術について、専門医による手術を継続実施した。
- せん妄や認知症に対応するため、令和3年度に常勤精神科医を採用して「認知症ケアチーム」を立ち上げるなど、体制を強化した。
  - ・もの忘れ相談外来を週1回、院内紹介で実施
  - ・認知症ケア加算算定件数5,876件（R1：1,983件、R2：3,138件）
- 合併症や新生児疾患に対応するため、令和2年度に開設した「糖尿病センター」において糖尿病と糖尿病合併症の診療体制を強化したほか、常勤眼科医1名、視能訓練士1名を採用した。

※ 市民や患者に分かりやすく専門分野を示すため、以下のとおり標榜診療科の変更・新設を行った。なお、以下の変更・新設は、病院の機能を変更するものではない。

(10月)

- ・救急科を新設

標榜診療科目	病床数
内科、肝臓内科、血液内科、感染症内科、心療内科、精神科、呼吸器内科、消化器内科、循環器内科、腫瘍内科、内分泌・糖尿病内科、緩和ケア内科、小児科、外科、消化器外科、乳腺外科、内分泌外科、大腸外科、肛門外科、肝臓外科、胆のう外科、膵臓外科、食道外科、胃腸外科、整形外科、脳神経外科、呼吸器外科、心臓血管外科、小児外科、皮膚科、泌尿器科、産婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、放射線科、病理診断科、救急科、麻酔科、歯科、リハビリテーション科	許可病床数 636

## (2)八幡病院

### ア 小児医療の診療機能の充実

小児医療について、「小児救急・小児総合医療センター」を中心に、診療機能の充実に努めた。また、新型コロナの影響により小児感染症患者が減少している状況を踏まえ、小児血液・腎臓・アレルギーなどの専門性の強化に努めた。

#### 【令和3年度の取組み】

##### <施設・設備の整備等>

- 免疫・膠原病、神経てんかん、循環器、血液・腫瘍、内分泌・代謝、消化器・肝臓病、アレルギー、腎・代謝など小児の専門性の高い分野について、常勤医のほか、外部医療機関からの診療応援により、医師の確保に努めた。
- 新型コロナの影響により小児患者は大幅に減少しているが、救急外来、小児科外来、小児集中治療室(PICU)、無菌室等の施設・設備を適切に活用して医療を提供した。

#### 【再掲】

- ・PICUは小児患者の集中治療等に活用、稼働率49%(R1:50%、R2:40%)
- ・無菌室は白血病等の小児がん患者に活用、稼働率26%(R1:75%、R2:43%)
- 介護している家族の休息等を目的とした「小児慢性特定疾病児童等レスパイト支援事業」の受入れ等を行った。
  - ・レスパイト支援事業実績0件
  - ・上記支援事業以外の実績5件・22日

##### <院内体制の充実・強化>

- 小児科専門医の基幹研修施設として、他病院の小児科専門医1名、専攻医2名を受入れ、人材育成を通じた診療機能の強化に取り組んだ。

##### <関連指標>

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
小児科患者数 外来(人)	51,412	32,424	41,371
小児科患者数 入院(人)	37,255	21,894	25,099

### イ 障害者や家族への医療支援の充実

小児医療に関する障害者や家族に対する医療面での支援の充実に努めた。

#### 【令和3年度の取組み】

- 介護している家族の休息等を目的とした「小児慢性特定疾病児童等レスパイト支援事業」の受入れ等を行った。【再掲】
  - ・レスパイト支援事業実績0件
  - ・上記支援事業以外の実績5件・22日



ウ その他必要とされる医療の提供

その他地域の医療状況を踏まえ、市立病院として必要とされる医療の提供に努めた。

【令和3年度の取組み】

- 医師、看護師、薬剤師等で横断的に組織化した消化器・肝臓病センターにおいて、ハイブリッド手術室を活用した医療を提供した。
- ハイブリッド手術室を適切に活用し、外傷急性期外科医療の提供に努めた。また、手術症例の増加に向けて、診療案内冊子等で他医療機関への周知に努めた。
  - ・ハイブリッド手術室使用実績31件（R1：54件、R2：44件）
- 外傷・形態修復・治療センターにおいて、外科・整形外科・形成外科の医師、リハビリスタッフ及び看護師等の組織横断的なチームを編成して多方向からの集約的治療を実施した。また、手術症例の増加に向けて、診療案内冊子等で他医療機関への周知に努めた。

※ 標榜診療科目及び病床数の変更はなし。

標榜診療科目	病床数
内科、精神科、循環器内科、小児科、小児血液・腫瘍内科、小児神経内科、外科、消化器外科、肝臓外科、胆のう外科、膵臓外科、内視鏡外科、整形外科、形成外科、脳神経外科、呼吸器外科、小児外科、皮膚科、泌尿器科、婦人科、眼科、耳鼻咽喉科、放射線科、救急科、麻酔科、歯科、リハビリテーション科、臨床検査科	許可病床数 350

### 3 医療の質の確保

#### (1) 人材の確保・育成

##### ア 医療スタッフの確保、職場環境の整備

医療従事者の養成機関との連携や、柔軟で多様な職員採用により、医師をはじめとする優秀な医療スタッフの確保に努めるとともに、医療スタッフが長く働き続けることができる職場環境の整備に努めた。

##### 【令和3年度の取組み】

###### <全職種>

○新型コロナの影響により就職説明会が縮小される中、看護学生向けの説明会や学校訪問を可能な限り行うとともに、職種ごとに複数回の採用試験を実施した。

・リクルート活動として、就職説明会参加（1回）、学内説明会開催（1回）、看護学校訪問（13回）等を実施

・採用試験は看護師・助産師（4回）、医療技術職（3回）・事務職（3回）実施

###### <医師>

○医師の負担軽減のため、医師事務作業補助者の定数を増員するとともに、人材の確保が困難な場合は派遣枠を拡大して対応した。

・医療センター17名、八幡病院7名の定数増

○女性医師の就業環境について、育短希望者を短時間嘱託医に切り替えることで就業継続を可能とした。

○医師紹介会社20社と契約を締結し、大学医局からの派遣以外での医師の採用を進めた。

・医療センターで非常勤小児科医1名、常勤麻酔医1名、常勤救急医1名を採用

・八幡病院で常勤麻酔科医1名を採用

###### <看護師>

○看護師が看護業務に専念できる環境の整備に向けて、看護師の前倒し採用、看護補助者の求人広報強化による人員確保、事務作業サポート職（病棟クランク）の定数増などを実施した。

・看護師の欠員状況等を鑑み、看護師3名を前倒しで採用

・看護補助者の求人媒体をWebにも広げ、医療センターで9名、八幡病院で7名を随時採用

・病棟クランク（医師事務作業補助者を含む）の定数を医療センター17名、八幡病院7名増

○認定看護師や特定行為研修の派遣計画に基づき派遣者を決定したほか、資格取得等に関する支援制度を検討するため、職員アンケートを実施した。

○専門性が発揮できる勤務体制の構築のため、認定看護師の専従配置を進めた。

・医療センター11名（R1：7名、R2：9名）

・八幡病院2名（R1：0名、R2：2名）

○育短勤務など柔軟な勤務体制の導入に向けて、課題となっている夜勤体制の現状分析等を実施したほか、産前産後休暇・育児休暇の代替として正規職員を採用した。

<医療技術職>

- 柔軟な職員採用により、経験者を含めた多様な職種の人材を確保した。
  - ・薬剤師1名、臨床検査技師4名、診療放射線技師1名、臨床工学技士3名、理学療法師1名、作業療法士1名、視能訓練士1名
- 学会発表等の参加機会の確保、資格取得等に関する支援制度を検討するため、職員アンケートを実施した。

<事務職員>

- プロパー化計画に基づき、プロパー職員の採用を進めるとともに、市派遣職員を減少させた。
  - ・社会福祉士含む一般事務職員12名を配置
  - ・3月末時点の派遣職員数42名（R1：59名、R2：49名）
- 医療マネジメントができる事務職員の育成に向けて、新規採用職員研修や階層別研修を実施したほか、各病院において院内教育を推進した。
  - ・新規採用職員研修、病院実習研修を実施
  - ・新任主査・係長・課長研修を実施
  - ・医療センターでは、事務部門の自主勉強会を毎月実施したほか、診療報酬改定対応や病院機能評価受審などをOJTの機会として活用
  - ・八幡病院では、経営分析やマネジメントのオンラインセミナーを積極的に活用
- 令和元年度に策定した基本方針（段階的にプロパー職員を採用し、その後ジョブローテーションを行う）に基づく計画的な職員採用を行ったほか、新たに基準を策定し、3等級（主査級）の昇任選考を導入した。

<関連指標>

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
看護実習受入数(人)	282	128	258

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
看護実習受入数(人)	261	45	67

※ 令和2・3年度は、新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、看護実習の受入れ制限あり

イ 大学医局との連携強化等

特に、医師の確保にあたっては、大学医局との連携強化、臨床研修の充実に努めた。

【令和3年度の取組み】

- 関係大学との連携強化に向けて、理事長、院長等による訪問活動を積極的に実施した。
  - ・大学訪問回数47回（九州大学、産業医科大学、福岡大学）
- 医療センター、八幡病院ともに、臨床研修や専門研修プログラムを充実させたほか、臨床研修医の募集定員拡大に向けて、研修中断者の積極的な受入れや関係機関等への働きかけを行った。
  - ・令和4年度臨床研修医募集定員
    - 医療センター4名（前年度から1名増）
    - 八幡病院 2名（前年度から変更なし）

< 関連指標 >

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
専門医資格取得件数(件)	105	196	184
指導医資格取得件数(件)	119	113	135
初期臨床研修医(人)	10	11	8
専攻医(人)	22	14	18

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
専門医資格取得件数(件)	121	110	103
指導医資格取得件数(件)	42	51	46
初期臨床研修医(人)	4	5	5
専攻医(人)	9	10	12

## ウ 資格取得支援制度等の充実

医療スタッフの専門性や医療技術向上のため、各専門分野における医療スタッフの資格取得を支援する制度の検討や、先進的な事例や取組みを習得できる教育研修制度の充実に取り組んだ。

### 【令和3年度の取組み】

- 資格取得等に関する支援制度を検討するため、職員アンケートを実施した。
- 職員研修計画に基づき、新規採用職員研修、新任主査・係長・課長研修を実施するとともに、令和4年度から日本病院会等が実施する外部研修に参加するための準備を行った。

#### <医療センター>

- ・日本看護協会が提示するクリニカルラダーを参考に、習熟レベルに応じた研修プログラムを検討し、令和4年度からの導入を決定
- ・看護単位ごとに教育担当者を設定するとともに、教育委員会・教育検討委員会において新人の育成状況や育成方針等を看護部全体で共有
- ・クリニカルラダー導入により、看護師の研修体系の一元管理を実施
- ・がん看護専門看護師の資格取得者1名が、緩和ケアセンターのジェネラルマネージャーとして活動
- ・特定行為研修（クリティカルケア）修了者1名が特定行為を実施

#### <八幡病院>

- ・日本看護協会が提示するクリニカルラダーを参考に、習熟レベルに応じた研修プログラムを検討し、令和4年度からの導入を決定
- ・感染管理の認定看護師2名が、新型コロナの感染管理において、組織横断的な活動を実施
- ・褥瘡・皮膚排泄ケアの認定看護師を専従化し、今後の資格取得者の増員に向けた後任の育成を実施
- ・クリティカルケアの認定看護師資格の取得に向けて派遣者を検討

#### <関連指標>

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
専門看護師(人)	0	1	1
認定看護師(人)	2 1	2 2	2 2
診療情報管理士(人)	1 1	8	1 4

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
専門看護師(人)	0	0	1
認定看護師(人)	1 7	1 8	1 8
診療情報管理士(人)	2	3	4

## (2) 医療の質の確保・向上

### ア チーム医療の推進

医療の多様化・複雑化に対応するため、医療スタッフが診療科や職域を越えて連携できる「チーム医療」の推進に取り組んだ。

#### 【令和3年度の取組み】

- 各病院において、医師、看護師、理学療法士等の多職種がチームとして連携し、集中治療室における早期離床・リハビリテーションに取り組んだ。
- 重点診療領域については、患者や家族にスムーズに医療が提供できるようセンター化の検討を進めており、独法化以降、医療センターで「がんゲノムセンター」「がんセンター」「糖尿病センター」を設置した。

#### < 関連指標 >

項目	医療センター	八幡病院
	令和3年度実績	令和3年度実績
医療チーム編成状況	緩和ケア 認知症ケア 感染防止対策 栄養サポート 医療安全管理 呼吸ケアサポート 褥瘡（じょくそう）管理	認知症ケア 感染防止対策 栄養サポート 医療安全管理 呼吸ケアサポート 褥瘡（じょくそう）管理 排尿ケア

イ クリニカルパスの活用等

良質な医療を効率的に提供するため、クリニカルパスの活用等による医療の標準化に努めた。

【令和3年度の取組み】

- パス件数、パス適用率の向上に向けて、将来的な目標適用率を45%に設定し、院内広報や経営ヒアなどを通じて、パスの作成と活用について積極的な働きかけを行った。
- パスの積極的な活用に向けて、各病院において、院内広報を実施したほか、パス委員会で改善点や見直し等を協議した。

<関連指標>

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
クリニカルパス件数(件)	229	226	334
クリニカルパス適用率(%)	26.6	32.1	33.6

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
クリニカルパス件数(件)	218	273	310
クリニカルパス適用率(%)	20.5	30.6	39.3

※ クリニカルパス適用率＝クリニカルパス適用入院患者数÷新入院患者数

## ウ 高度医療機器の計画的な整備・更新等

医療需要の変化や医療の高度化に的確に対応するため、法人の経営状況を踏まえつつ、高度な医療機器の整備・更新等を計画的に進めた。

### 【令和3年度の取組み】

#### <医療センター>

○放射線治療機器「リニアック」を活用した治療を2台体制で実施している。なお、令和3年11月から令和4年6月の期間は、機器の更新作業により1台体制での運用となっている。【再掲】

○手術支援ロボット「ダヴィンチ」を活用した手術件数は、令和3年度から新たに産婦人科で「子宮全摘術」を開始したことなどにより、順調に増加している。【再掲】

- ・外科36件（R1：24件、R2：54件）
- ・泌尿器科97件（R1：9件、R2：71件）
- ・産婦人科17件（令和3年度から開始）

○磁気共鳴コンピュータ断層装置について、増設をせずに2台体制を維持し、令和4年度に現行の1.5Tを3.0Tへ更新することを決定した。【再掲】

#### <八幡病院>

○ハイブリッド手術室の活用に向けて、診療案内冊子等で他医療機関への周知に努めた。【再掲】

- ・ハイブリッド手術室使用実績31件（R1：54件、R2：44件）

○小児集中治療室（PICU）、無菌室等の施設・設備を適切に活用して医療を提供した。

#### 【再掲】

- ・PICUは小児患者の集中治療等に活用、稼働率49%（R1：50%、R2：40%）
- ・無菌室は白血病等の小児がん患者に活用、稼働率26%（R1：75%、R2：43%）

## エ 第三者機関による評価制度の活用

その他、医療の質の確保、向上に向けて、病院機能評価等の第三者機関による評価制度の積極的な活用に取り組んだ。

### 【令和3年度の取組み】

#### <医療センター>

○令和4年度の病院機能評価の中間評価受審に向けて、事務のプロパー職員を中心としたチームで準備に着手した。

○クリニカルインディケータの活用に向けて、主なDPC病院が参加する日本病院会のクオリティインディケータ事業の年次報告を参考に、分析・改善を実施することとした。

#### <八幡病院>

○新たに病院機能評価制度を導入することから、新型コロナの影響による病棟負担等を考慮し、令和5年度に受審することを決定した。



### (3) 医療安全の徹底

安全で安心な医療を提供するため、医療事故や院内感染など医療の安全を脅かす事象に関する情報収集・分析を行い、適切な予防策を講じた。

#### 【令和3年度の取組み】

- 八幡病院において、市保健福祉局やNPO法人北九州感染制御チーム（KRICT）と連携し、地域の医療関係者や行政職員を対象に、新型コロナを含めた感染防止対策研修を実施した。
  - ・感染対策研修会（1回）、感染対策セミナー（2回）を実施
- 両病院において、医療安全ラウンドを月1回実施するとともに、各種研修は主にeラーニングを活用して適切に実施した。
- 各病院において、医療事故等の再発防止に向けて、多職種参加のRCA分析（根本原因分析）を実施し、分析結果を防止対策に反映しマニュアルや手順を変更した。
  - ・RCA分析件数 医療センター6件、八幡病院21件
- 各病院において、関係機関等からの感染情報を収集し、職員に情報提供を行った。特に、新型コロナについては、国内外の最新情報を収集し、機構全体での共有に努めた。
- 業務継続計画（BCP）の見直し等により危機管理体制を強化したほか、医療センターに患者相談担当官（係長級1名）を配置して医療訴訟・クレーム対応の体制を強化した。

#### <関連指標>

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
研修等実施回数(回)	56	34	44
インシデント・アクシデントレポート提出回数(回)	1,424	1,468	1,495

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
研修等実施回数(回)	59	46	43
インシデント・アクシデントレポート提出回数(回)	1,252	1,386	1,132

#### (4) 医療に関する調査・研究

高度で先進的な医療の提供に向けて、医療に関する調査・研究に積極的に取り組んだ。

##### 【令和3年度の取組み】

○医療センターの臨床研究推進室の機能を機構本部に移管し、新たに臨床研究推進センターを立ち上げたことにより、両病院の治験・臨床研究の情報が一元管理された。治験の実施件数は大幅に増加した一方、新型コロナの影響で症例登録が減少したことにより収益は減少した。

- ・ 治験等収益 28 百万円 (R1 : 34 百万円、R2 : 46 百万円)
- ・ 治験・臨床研究審査委員会を毎月開催
- ・ 研究の品質管理や情報共有を目的として治験・臨床研究運営委員会を設置、2回開催
- ・ 法令等に基づき、各種規程等を整備・見直し
- ・ 研究経費算定表を見直し、全国標準レベルの収入算定を開始
- ・ 治験・臨床研究に携わる職員を対象としたセミナー(入門編)を年2回実施、継続研修のためにeラーニングを導入

○治験・臨床研究の推進に向けて、人員を充実させたほか、専門職員の増員したほか、施設や設備等を充実による体制整備を実施した。

- ・ 専門職員を2名増員
- ・ 統計解析ツール(JMP)の導入
- ・ 治験薬や検体の温度管理体制の構築

○新型コロナに関する企業治験、特定臨床研究、臨床研究に意欲的に参加し、高度な管理が必要なファーストインヒューマン(肺がん)の治験も開始した。

- ・ 新型コロナ関連の治験等実施件数 23 件 (R2 : 12 件)

##### < 関連指標 >

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
治験等実施件数(件)	109	181	286

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
治験等実施件数(件)	31	21	54

※ 治験等実施件数には臨床研究実施件数及び公的調査研究件数を含む。

## 4 市民・地域医療機関からの信頼の確保

### (1) 患者サービスの向上

#### ア 患者目線での病院運営の徹底

市民から信頼される病院を目指して、患者や家族のニーズを的確に把握するとともに、職員が患者満足度調査等の情報を共有し、病院全体で患者満足度の向上に努めた。

#### 【令和3年度の取組み】

##### <患者ニーズの把握>

○患者満足度調査については、令和2年度から外部委託による統一調査に変更しており、各病院の担当委員会において調査結果を踏まえた患者サービス向上施策の検討に活用した。

##### <患者サービスの改善>

○外部講師を活用した全職員対象の接遇研修を実施した。

○各病院の看護部において、セル看護方式やPNSの導入に向けて、マニュアル作成やモデル病棟での試行を実施し、評価・改善を行った。

- ・医療センターでは、セル看護方式を小児病棟以外の全病棟で、PNSを2病棟で試行実施

- ・八幡病院では、PNSを3病棟で試行実施

○各病院において、院内のレイアウト変更や設備等の整備により、受付・診察の待ち時間の短縮に取り組んだ。

- ・医療センターでは、外来診療適正化プロジェクトが中心となり、外来予約センターにおける原則予約制や二次検診・個人紹介予約の開始、外来診療案内表示システム、会計待ち時間表示案内システム（A i r w a i t）の活用などの取組みを推進

- ・八幡病院では、自動精算機・診察待ち順番表示設備の表示人数の随時調整、小児科の病院待合番号表示アプリ（S m a - p a）により、待ち時間を感じにくい環境を整備

##### <新たな患者サービスの検討>

○ボランティアの導入については、新型コロナ感染拡大防止の観点から、今後の検討課題とした。

○外国人の受入れについては、北九州国際交流協会からの医療通訳派遣を活用するほか、ポケットークや通訳アプリを活用して、適切に対応している。

#### <関連指標>

項 目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
接遇研修回数(回)	1 7	4	2
研修参加延人数(回)	1 1 5	1 1 6	9 6 7
患者満足度調査結果 入院(点)	4. 2	4. 1	4. 3
患者満足度調査結果 外来(点)	3. 5	3. 7	3. 7

※ R 3の接遇研修はeラーニングで実施

項 目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
接遇研修回数(回)	1 0	0	0
研修参加延人数(回)	1 2 2	0	0
患者満足度調査結果 入院(点)	4. 4	4. 3	4. 5
患者満足度調査結果 外来(点)	4. 1	4. 2	4. 2

※ 患者満足度調査は、病院で入院・外来ごとにアンケートを実施。各項目について5段階で評価

#### イ 快適な院内環境の整備

院内環境の改善に向けて、院内体制の充実・強化や施設・設備の整備等に取り組んだ。

##### 【令和3年度の取組み】

###### <院内体制の充実・強化>

- 医療センターの消化器センターについては、新型コロナ応援対応による一時休床期間も含めて、円滑に運用している。
- 医療センターの女性専用病棟については、乳腺外科、産婦人科、泌尿器科において、円滑に運用している。
  - ・稼働率87.0%（R1：88.2%、R2：84.3%）
- 患者サービスの向上に向けて、多職種介入による入退院支援体制の強化に取り組んだ。
  - ・医療センターの患者支援センターは、MSWを2名増員し、対象診療科を6診療科（消化器内科を追加）に拡大
  - ・八幡病院の地域医療連携室は、係長1名、看護師1名、MSWを1名増員して体制を強化

###### <施設・設備の整備等>

- 八幡病院の中庭は開放しているが、ファミリールームは新型コロナ感染防止の観点から閉鎖しているため、小児科で運用再開に向けた検討を進めた。
- 自動精算機や診察待ち順番表示設備を円滑に運用し、患者サービスの向上に努めた

ウ 患者や市民への情報提供

診療内容や治療実績等の情報発信に積極的に取り組むとともに、市民の健康増進に向けた取組みを進めた。

【令和3年度の取組み】

- 患者や市民への情報提供の充実に向けて、各病院において、パンフレットやホームページで診療内容や治療実績等の情報発信に取り組んだ。
  - ・医療センターでは、広報誌「輪」を年4回発行。
  - ・八幡病院では、広報誌「やはた病院ニュース」を年3回、「さらくら」を年2回発行。
- ホームページについては、外部コンサルの意見や他病院のホームページを参考に、市民や医療関係者が検索・閲覧しやすいものとなるよう、随時見直しを実施した。
- 機構の認知や関心を高めるとともに、地域連携強化に向けた各種PRツールの整備に努めた。
  - ・機構本部では、機構のシンボルマークを使用した封筒、看板、掲示板、Web会議（Zoom）用のバックスクリーンを作成
  - ・医療センターでは、新任医師や特殊診療のリーフレットを作成したほか、ホームページに各診療科のPRページを作成
  - ・八幡病院では、各診療科をPRする冊子やリーフレットを作成したほか、ホームページにも掲載
- 診療内容等を広く発信するため各種のソーシャルメディアを活用して情報発信に努めた。
  - ・医療センターでは、フェイスブック、インスタグラムを活用して病院の取組みや診療科の紹介等の情報を発信したほか、ユーチューブを活用した市民公開講座等の発信も検討
  - ・八幡病院では、フェイスブックを活用してDMAT・小児医療等の情報を発信したほか、令和4年度からツイッターの開始も決定
- 新型コロナ感染防止の観点から、企業・団体への出前講演は1件に止まり、市民公開講座の開催は見送ったが、今後のWeb開催に向けた検討を行った。
- 機構本部の広報担当係と両病院の広報担当が随時情報を共有し、ホームページなどを通じた効果的・効率的な情報発信を実施した。

< 関連指標 >

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
広報誌等発行回数(回)	5	4	4
市民向け健康講座等開催件数(回)	20	0	0

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
広報誌等発行回数(回)	8	15	19
市民向け健康講座等開催件数(回)	35	0	1

※ 市民向け健康講座等開催件数は、市民向けに実施した公開講座や出前講演等。

## (2) 地域の医療機関等との連携

### ア 地域医療機関のニーズと役割の把握等

地域医療機関のニーズと役割を把握し、地域医療機関に信頼される病院を目指して取り組んだ。

#### 【令和3年度の取組み】

- 医療機関への訪問については、新型コロナの感染拡大時には制限せざるを得なかったが、感染が落ち着いた期間に、可能な限りヒアリングやアンケートを実施した。
  - ・医療センターでは、延べ626件の医療機関を訪問したほか、要望書を配付・回収して意見・要望等を把握
  - ・八幡病院では、延べ669件の地域医療機関を訪問したほか、意見・要望等の把握に向けたアンケートを検討
- 地域の医療機関との連携強化に向けて、紹介実績データの整理、PRツールの拡充、ヒアリングやアンケートによるニーズの把握、返書管理の徹底など、院内の営業戦略を検討するチームが中心となり、外部コンサルの支援も受けながら取組みを推進した。
- 医療機関への訪問については、新型コロナの感染拡大時には制限せざるを得なかったが、営業戦略の見直しや返書管理の徹底などにより地域医療機関と信頼関係を構築することで、紹介率・逆紹介率の向上に努めた。
  - ・医療センター紹介患者数：11,833件（R1：10,613件、R2：10,816件）
  - ・八幡病院照会患者数：6,790件（R1：6,561件、R2：8,432件）
- 福岡県地域医療構想の実現に向けて、近隣病院との機能分化・役割分担を進めていくため、地域医療機関の意見・要望の集約に努めた。

#### < 関連指標 >

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
紹介率(%)	85.2	85.1	84.1
逆紹介率(%)	81.3	96.2	95.3

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
紹介率(%)	63.6	77.0	79.1
逆紹介率(%)	82.3	110.0	96.9

※ 紹介率＝紹介患者数÷（初診患者数－救急車搬送初診患者数－時間外初診患者数）×100

※ 逆紹介率＝逆紹介患者数÷（初診患者数－救急車初診搬送患者数－時間外初診患者数）×100

イ 地域医療支援病院としての役割

地域医療支援病院として求められる役割を着実に果たすよう努めた。

【令和3年度の取組み】

- 医療機器の共同利用の実績向上に向けて、地域医療機関への訪問やホームページ、広報誌等を通じた広報活動等に取り組んだ。
- かかりつけ医に対する支援の充実に向けて、各病院において、紹介患者の優先的な対応や医療従事者向けの研修会の開催等に取り組んだ。
  - ・医療センターでは、連携ネット北九州による情報提供を推進したほか、Webによる医療従事者研修会を11回開催
  - ・八幡病院では、連携室の稼働時間を17時から19時までに延長したほか、Webによる医療従事者研修を22回開催
- 「連携ネット北九州」の活用促進に向けて、医療機関の訪問やチラシ郵送等によるPR活動に取り組んだ。【再掲】※医療センター
  - ・3月末時点の活用医療機関数160件（R1：150件、R2：158件）
- 地域連携クリティカルパスの普及に向けて、院内への周知、関係医療機関とのカンファレンスの実施等に取り組んだ。
  - ・医療センターでは、脳卒中・大腿骨骨折・前立腺がんを運用
  - ・八幡病院では、脳卒中・大腿骨骨折を運用
- 福岡県がん地域連携クリティカルパスについて、県内関係者と協同して普及促進に努めた。【再掲】※医療センター
  - ・運用件数36件（R2：27件）
- 新型コロナ感染防止の観点から、地域医療機関を対象とした医療連携会の開催を見送った。

< 関連指標 >

項目	医療センター		
	R1	R2	R3
共同利用件数高額医療機器(件)	1,274	1,193	1,327
共同利用件数開放病床(件)	35	92	68
地域医療従事者研修実施回数(回)	9	7	11
登録医療機関件数(件)	588	587	636
地域医療連携会議参加人数(人)	545	0	0

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
共同利用件数高額医療機器(件)	710	665	737
共同利用件数開放病床(件)	71	27	48
地域医療従事者研修実施回数(回)	17	10	25
登録医療機関件数(件)	220	237	245
地域医療連携会議参加人数(人)	393	0	0

## ウ 医療センターと八幡病院の連携

市立病院が一つの病院事業体として、効率的・効果的な病院運営を行うため、理事長のリーダーシップの下、医療センターと八幡病院の機能分化や連携を推進した。

### 【令和3年度の取組み】

- 医療提供機能の相互支援の充実に向けて、多職種における人事交流（令和3年4月異動）に取り組んだ。
  - ・看護師は、医療センターから八幡病院へ看護師長1名・看護師1名、八幡病院から医療センターへ看護師長1名・副看護師長1名・看護師1名、医療センターから看護専門学校へ副校長1名
  - ・診療放射線技師は、医療センターから八幡病院へ技師長1名
  - ・臨床検査技師は、医療センターから八幡病院へ係員1名、八幡病院から医療センターへ係員1名
  - ・薬剤師は、医療センターから八幡病院へ副薬剤師長1名、八幡病院から医療センターへ主任1名
- 各病院の専門分野において、相互に優先的な患者紹介に努めた。
  - ・医療センターから八幡病院への紹介患者数24件（R1：26件、R2：33件）
  - ・八幡病院から医療センターへの紹介患者数48件（R1：33件、R2：50件）
- 各病院が保有する高度医療機器を有効活用するため、新規購入の予算要求時に、共同利用の可否について検討した。
- 診療・検査等における医療提供機能の相互支援を推進するため、医師の診療・当直応援の実施に取り組んだ。
  - ・八幡病院の小児科から医療センターの新生児科に医師を派遣（1名、週5日、診療応援）
  - ・八幡病院の婦人科から医療センターの産婦人科に医師を派遣（1名、月1日、当直応援）
- 新型コロナウイルス感染拡大防止の観点から、移動の抑制や三密回避に効果的なTV会議システムを最大限に活用した。
  - ・経営本部会議、経営戦略会議、事務幹部会議等機構本部・両病院の三者会議は、原則TV会議を使用
  - ・その他、通常業務における機構本部・両病院間の協議においても積極的に活用
- 令和10年度に両病院の電子カルテを共通化させる方針の下、令和3年度に八幡病院の更新を実施するとともに、令和5年度の医療センターの更新に向けた検討を進めた。
  - ・八幡病院は、令和10年度の共通化によるベンダー変更も考慮し、システム改修は原則実施せずに更新
  - ・医療センターは、令和5年度だけでなく、共通化を目指す令和10年度の更新も見据えて、中長期的な費用対効果を検討



## 第2 業務運営の改善及び効率化に関する目標を達成するためとるべき措置

### 1 収入増加・確保対策

#### (1) 病床利用率の向上

県の新型コロナ病床確保計画のフェーズ移行に合わせて柔軟に確保病床を増減させるとともに、受入患者増加時には、一般病床の一部休止、手術や救急受入の制限を行うなど、新型コロナ対策を最優先とした病院運営を実施したことにより、例年に比べて患者数は減少が続いている。

このような状況の中、地域連携機能や救急受入体制の強化、ベッドコントロールの効率化などを行なうことで、一般病床の稼働率向上に努めた。

#### 【令和3年度の取組み】

##### <目標管理>

- 機構全体または各病院において、目標数値の設定、達成状況の確認や原因分析など、目標管理の徹底に取り組んだ。
  - ・機構全体の毎月の収支目標を設定し、経営本部会議において月次決算を検証、原因分析等を実施
  - ・一般病床の稼働率目標など収支改善の目標を設定し、経営戦略会議や経営ヒアにおいて課題や進捗状況の情報共有を実施
- 病床の配置については、新型コロナ患者の増減に合わせて一般病床を増減させるなど、柔軟な見直しを実施した。特に感染拡大時には、随時、看護師や病床の配置を見直したほか、ベッドコントロールによる退院促進や主病棟以外での積極的な患者受入などを行うことで、通常より少ない一般病床数においても最大限の患者を受け入れられるように努めた。

##### <マネジメント体制>

- 病床稼働率の向上に向けて、各病院において、ベッドコントロールの効率化や入院支援体制の充実に取り組んだ。
  - ・医療センターでは、患者支援センターにおいてベッドコントロール、入院支援を一元的に実施
  - ・八幡病院では、看護部を中心にベッドコントロール、地域医療連携室において入院支援を実施

##### <患者確保>

- 病床稼働率向上及び患者確保のため、救急患者の積極的な受入れや体制強化に努めた。
  - ・医療センターでは、年間受入2,000件を目標とし、4月に救急部を開設、10月に救急科を標榜するなど、体制強化を実施
  - ・八幡病院では、不足している循環器内科医の確保を最重要課題とし、大学医局への働きかけに努め、令和4年度から3名の派遣が決定
- 医療センターにおいて、地域の診療所との機能分化を進めるため、外来診療適正化プロジェクトでの検討を進め、12月から外来予約センターの開設、原則予約制や二次検診・個人紹介予約を導入した。

< 関連指標 >

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
病床利用率 全体 (%)	80.6	69.3	73.1
病床利用率 感染症・周産期除く (%)	85.9	76.9	87.2
外来患者数 (人)	263,982	243,779	260,569
入院患者数 (人)	154,033	131,981	139,177
手術件数 (件)	3,934	3,362	3,599
平均在院日数 (日)	13.8	13.2	12.6

項目	八幡病院		
	R1	R2	R3
病床利用率 全体 (%)	80.8	64.1	67.1
病床利用率 感染症・周産期除く (%)	—	(参考) 74.1	(参考) 82.7
外来患者数 (人)	130,381	100,357	107,882
入院患者数 (人)	92,315	72,988	76,405
手術件数 (件)	1,899	1,727	1,997
平均在院日数 (日)	11.2	11.5	10.7

※ 病床利用率 = 1日当たり入院患者数 ÷ 病床数 × 100

※ 病床利用率の実績については、医療センター522床、八幡病院312床をベースに算定。

## (2) 適切な診療報酬の確保

複雑化する診療報酬制度に対応し、診療行為に対する診療報酬を適切に確保するため、専門的知識・経験を有する事務職員をプロパー職員として計画的に採用するとともに、診療情報管理士の資格取得等による事務職員の育成に努めるなど、医療事務の処理能力の強化に取り組んだ。

### 【令和3年度の取組み】

#### <事務処理能力の強化>

- 事務処理体制を強化するため、事務系職員について、診療報酬制度や医療事務等の専門的知識や経験を有する人材を中心に、プロパー職員の採用に取り組んだ。
  - ・令和3年度、病院医療事務経験者6名（八幡医事係長含む）、診療情報管理士1名などを採用
  - ・令和4年度、病院医療事務経験者6名（八幡経営係長含む）、診療情報管理士1名などを採用
- 事務職員の能力向上に向けて、新規採用職員研修や階層別研修を実施したほか、各病院において院内教育やWeb研修受講を推進した。また、資格取得等に関する支援制度を検討するため、職員アンケートを実施した。

#### <診療報酬の確保>

- 査定減比率の改善に向けて、各病院において、診療報酬請求に精通した職員の確保・育成に努めるとともに、査定結果の分析や対策に関する勉強会の開催等に取り組んだ。
  - ・算定精度の向上のため、レセプト統括を配置し、委託業者との定期的な協議を実施
  - ・保険診療委員会において、医師・看護部・メディカルが共同し、査定内容の分析・対策を検討、院内周知を実施
- 診療報酬の適切な確保に向けて、施設基準の積極的な取得に取り組むとともに、医学管理料・リハビリテーション料の算定率向上に努め、加算による増収を実現した。

#### <医療センター>

- ・病理診断管理加算Ⅰなど、新たに8件の施設基準を届出
- ・加算による増収額は、前年比+1.4億円、独法化後の累計は+3.3億円

#### <八幡病院>

- ・医師事務作業補助体制加算Ⅰ（20対1）など、新たに10件の施設基準を届出
- ・加算による増収額は、前年比+1.7億円、独法化後の累計は+2.9億円
- 医療スタッフの診療報酬制度への理解を深めるため、各病院において、診療報酬制度等に関する説明会を実施したほか、経営改善に関する院内報を定期的に作成し、サイボウズで機構全体に周知した。
  - ・医療センターでは、院内説明会を6回実施、院内報（MMニュース）を12回発行
  - ・八幡病院では、院内説明会を1回実施、院内報（V字だより）を24回発行

<未収金対策>

○未収金の発生防止に向けた既存の対策を徹底するとともに、新たな未収金回収策の導入に向けた検討を行った。

- ・無保険者に対する保険加入手続きや生活保護受給等のサポートを実施
- ・高額医療制度等の自己負担軽減制度対象者に対する限度額認定証取得のサポートを実施
- ・夜間救急患者の保険加入情報等の確認を徹底
- ・新たな未収金対策として、弁護士委託、信用取引保険、連帯保証人代行制度などの導入検討に着手

○各病院において、専任職員を配置し、未払者を早期に把握するとともに、滞納整理事案全件に対し、滞納者への催告等（文書や電話による催告を数回実施し、連絡が取れないもの等は臨戸訪問）を適切に実施した。

<関連指標>

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
市派遣職員比率(%)	65.5	45.5	40.7
査定減比率(%)	0.75	0.73	0.43
医療費徴収率(%)	99.7	99.6	99.7

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
市派遣職員比率(%)	87.5	66.6	46.2
査定減比率(%)	0.46	0.33	0.33
医療費徴収率(%)	99.7	99.7	99.7

※ 市派遣職員比率＝市派遣職員数（事務職員）÷正規事務職員数

※ 査定減比率＝査定減金額÷診療報酬請求金額

※ 医療費徴収率＝収入予定額（現年分＋滞納繰越分）÷診療報酬請求額（現年分＋滞納繰越分）

<参考>

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
入院単価(円)	62,342	68,630	70,387
外来単価(円)	20,988	23,408	24,301

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
入院単価(円)	54,797	61,550	63,316
外来単価(円)	10,479	10,333	13,451

## 2 経費削減・抑制対策

### (1) コスト節減の推進

コスト節減に向けて、地方独立行政法人制度の特長を活かして、組織体制の強化や柔軟で多様な契約制度の導入等に取り組んだ。

#### 【令和3年度の取組み】

- 調達部門の専任職員が中心となって医薬品や診療材料の調達コストの削減に努めたほか、システムの適正化、医療機器保守業務の効率化に向けた組織体制の強化に取り組んだ。
  - ・医療機器保守業務の効率化に向けて、臨床工学技士を医療センターに3名増員
  - ・医薬品や診療材料の調達コスト削減に向けて、令和4年度から調達専門職員を八幡病院に1名増員を決定
  - ・電子カルテなどのシステムの適正化に向けて、令和4年度からシステム担当職員を、医療センターに2名、八幡病院に1名増員を決定
- 医療機器の保守契約について、機器購入時の保守複数年一体契約のほか、損害保険の活用など、保守金額の削減に向けて選択肢の幅を広げた。また、コスト削減だけでなく事務負担の軽減にもつながる業務委託等の複数年契約を推進した。
  - ・八幡病院において、医療機器保守の損害保険活用を先行実施、年間削減効果額は約1,000万円
  - ・業務委託等の複数年契約化は、医療センターで新規3件（累計22件）、八幡病院で新規3件（累計29件）
- 医薬品や診療材料の調達について、全国規模の共同購入組織への参画を開始するとともに、個別の価格交渉を徹底することで、調達価格の削減に努めた。
  - ・共同購入・価格交渉による年間削減効果額は、医療センター約5,050万円、八幡病院で約1,460万円
- 新たな後発医薬品が次々に発売される中においても、診療報酬の加算が得られる採用率80%以上を維持できるよう、切替えを随時実施した。
- 委託業務について、コスト削減や事務効率化の観点から2病院の契約一本化を推進した。
  - ・新たに2件の契約一本化を実施（累計24件）
- 一般消耗品のカタログ作成のほか、印刷費や光熱水費などのコスト削減の取組みを実施するとともに、経営戦略会議や経営状況説明会において情報共有を行い、水平展開に取り組んだ。

#### < 関連指標 >

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
後発医薬品採用率(%)	91.7	91.0	91.4

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
後発医薬品採用率(%)	86.9	87.8	86.4

※ 後発医薬品採用率＝採用後発医薬品の数量÷後発医薬品が存在する医薬品の数量×100

## (2) 医療機器等の有効活用及び計画的な整備

医療機器等については、費用対効果等を勘案して稼働率の向上に努めるとともに、高額な機械設備や情報システム等の新規導入や更新にあたっては、法人全体で効率的かつ計画的に取り組んだ。

### 【令和3年度の実績】

- 各病院が保有する高度医療機器を有効活用するため、新規購入の検討時に、共同利用の可否の判断材料となる稼働状況の把握を行った。
- 医療機器等の計画的かつ効率的な運用に向けて、各病院の臨床工学課において、機器の中央管理を行うとともに、一部修繕の内製化を実施している。また、稼働状況の可視化システム「ME機器管理システム」については、八幡病院では新病院移転時に導入済みであるが、非常に高額であるため、医療センターへの導入については今後の検討課題とした。
- 医療機器の新規導入・更新について、中長期的な収支見通しを踏まえて具体的な計画を策定することとしており、まずは基礎となる個別機器の更新年度・購入費・保守費の調査・整理を実施した。
- 新たに購入する医療機器等については、機構全体で情報共有し、可能な限り両病院での規格統一を検討する仕組みを構築した。
- 令和10年度に両病院の電子カルテを共通化させる方針の下、令和3年度に八幡病院の更新を実施するとともに、令和5年度の医療センターの更新に向けた検討を進めた。

### 【再掲】

- ・八幡病院は、令和10年度の共通化によるベンダー変更も考慮し、システム改修は原則実施せずに更新
- ・医療センターは、令和5年度だけでなく、共通化を目指す令和10年度の更新も見据えて、中長期的な費用対効果を検討

### 3 自立的な業務運営体制の構築

#### (1) マネジメント体制の確立

##### ア 主体的・機動的な意思決定システムの構築

病院経営を取り巻く環境の変化に迅速かつ的確に対応していくため、理事長のリーダーシップの下、理事会を中心とした主体的かつ機動的な意思決定システムを構築した。

##### 【令和3年度の取組み】

- コロナ禍における医療面・経営面の課題への迅速な対応のほか、コロナ後の黒字化の実現に向けた経営再建の取組みを推進するため、経営戦略会議を開催した。
  - ・経営戦略会議の開催実績10回
  - ・6月に経営再建方針を策定
- 理事会に次ぐ意思決定機関として、機構幹部職員で構成する経営本部会議を毎月開催し、理事会上程議案の審議、病院運営に関する重要事項や経営状況の情報共有等を行った。また、令和4年度からは経営戦略会議と統合し、経営再建方針に基づく取組みの進捗管理も行うこととした。
- 機構が取り組む事業について、工程表を作成して進捗を管理したほか、月次決算によって毎月の目標達成状況等を情報共有するなど、目標管理の徹底に努めた。また、日次・月次の稼働状況報告について、より管理・分析しやすいように随時見直しを行った。
  - ・中期計画や年度計画等に掲載した具体的事業について、「機構ミッション工程表」による進捗状況確認の自己評価を実施
  - ・毎月の経営本部会議で月次決算を報告し、目標の達成状況に対する原因分析や課題解決策を協議
- 事務部門の体制強化に向けて、機構本部の組織体制を見直したほか、病院経営や専門性の高い分野に精通した民間人材を登用、医療経営コンサルタントの活用、幹部人材の育成のあり方の調査・研究などを実施した。
  - ・機構本部に経営戦略課を新設、両病院の経営企画課長・係長にも兼務発令し、経営課題への迅速な対応を実施できる体制を整備
  - ・医療センターの治験臨床研究室の機能を機構本部に移管、新たに治験臨床研究推進センターを立ち上げ、人員・機能を強化
  - ・病院経営や専門性の高い分野に精通した民間人材として、令和3年度に医事係長（八幡）を採用、令和4年度に経営係長（八幡）、システム担当係長（医セ）の採用を決定
  - ・経営再建の実行支援のほか、電子カルテの更新などの専門性の高い分野で医療経営コンサルタントを活用
  - ・幹部人材の育成に向けて、新任主査・係長・課長などの階層別研修を実施

## イ 機構全体の組織風土づくり

機構全体または各病院において、全ての職員が一丸となって病院運営にあたることのできる組織風土づくりに取り組んだ。

### 【令和3年度の取組み】

- 機構の認知や関心を高めるためシンボルマークの活用を推進し、新たに封筒、看板、掲示板、Web会議（Zoom）用のバックスクリーンを作成した。
- 機構本部広報担当ラインと両病院が連携し、これまでの実績・取組みを基にした集患につながる広報戦略を検討した。
- 医師等の医療スタッフの意識改革に向けて、令和元年度から理事長・院長等による部門別の経営ヒアリングを実施しており、現状や課題の把握、対応策の検討、目標の設定・進捗管理などを行うことで医療スタッフの経営に対する意識は年々向上している。
  - ・経営ヒアは、医療センター39部門、八幡病院25部門で実施
- 機構職員全体の情報共有に向けて、グループウェア「サイボウズ」などを活用したきめ細やかな情報発信に努めた。
  - ・機構通信（職員広報誌）4回発行
  - ・コロナ通信（コロナ関連情報）21回発行
  - ・新規採用職員向け事業概要の作成
- 職員からの意見・質問を受付けるため、経営状況説明会でのアンケート、グループウェア「サイボウズ」の「職員ポスト」を継続して活用した。



## (2) 職員の経営意識の向上

職員の経営感覚を高めるとともに、職員自らが業務改善に積極的に取り組めるよう、職員の経営意識の向上に努めた。

### 【令和3年度の取組み】

- 病院運営や経営状況等を職員に分かりやすく周知するため、職員向け広報誌の発行や経営状況説明会の開催等に取り組んだ。
  - ・職員広報誌「機構通信」を4半期ごとに4回発行し、全職員に配布
  - ・経営状況説明会を7～8月に医療センター、八幡病院、機構本部・看護学校で開催
  - ・外部講師による講演会は、新型コロナ感染防止の観点から開催を見送り
- 職員と病院幹部の交流の促進に向けて、診療科別ヒアリングや経営状況説明会を実施したほか、職員の意見や提案を聴取するための取組みを実施した。
  - ・診療科別ヒアリングは、理事長・院長等が出席の下、医療センター39部門、八幡病院25部門で実施
  - ・経営状況説明会を7～8月に医療センター、八幡病院、機構本部・看護学校でそれぞれ開催、アンケートも実施し、サイボウズで職員全員に回答をフィードバック
  - ・職員からの意見・質問を直接受け付けるため、サイボウズに「職員ポスト」を設置
  - ・職員満足度調査を3月に実施

## (3) 法令・行動規範の遵守等

公立病院として、市民の信頼を確保するため医療法をはじめとする関係法令を遵守するとともに、法人職員としての行動規範と倫理の確立に努めた。

### 【令和3年度の取組み】

- 法令・行動規範の遵守に向けて、内部規程の運用や職員研修を実施した。
  - ・不祥事防止・ハラスメント研修を年2回実施
- ハラスメント防止に向けて、ハラスメント対策専門官による相談や弁護士による外部相談を受付けるとともに、職員向けの啓発や研修の実施等に取り組んだ。
  - ・ハラスメント対策専門官への相談44件
  - ・弁護士への相談2件
  - ・パワハラ事例のサイボウズへの掲載
- 国の情報セキュリティガイドラインの改定を踏まえ、機構の情報セキュリティポリシーを改定するとともに、USBメモリの運用見直しなどの具体的な対策に着手した。また、令和2年度に決定した紙カルテ保存ルールの見直しに基づき、期限を超過した紙カルテの廃棄に着手した。
- 役員及び職員の不正防止対策に向けて、不祥事防止・ハラスメント研修を実施したほか、内部統制の強化に向けて、情報セキュリティポリシーを改定した。

## 4 職場環境の充実

働き方改革の観点から、病院の実態に即して、職員が働きやすく、長く働き続けることができる職場環境づくりに努めるとともに、職員のやりがいや満足度の向上に向けた取り組みを進めた。

### 【令和3年度の取り組み】

- 働き方改革を推進するため、令和元年度の「働き方改革研究会」の提言を踏まえ、年度計画に基づいて取り組みを進めた。
- 医療スタッフの負担軽減に向けて、年度計画に基づいて取り組みを進めた。
  - ・事務負担軽減のため、医師事務作業補助者及び病棟クラークを配置、医療センター42名（R1：30名、R2：39名）、八幡病院25名（R1：14名、R2：18名）
  - ・病棟での薬剤管理や服薬指導のため、病棟専任の薬剤師を配置、医療センター13名（R1：11名、R2：12名）、八幡病院で9名（R1：0名、R2：9名）
  - ・医療機器の点検業務を効率化するため、手術室専任の臨床工学技士を配置、医療センター2名（R1：2名、R2：2名）、八幡病院1名（R1：0名、R2：1名）
  - ・医療行為の一部（特定行為）の認定看護師へのシフトについて、医療センター2名、八幡病院1名が活動を実践
  - ・八幡病院の救急救命士を1名増員し、3名体制 **【再掲】**
- 法人固有の人事給与制度の構築に向けて、手当の拡充のほか、看護職の変則2交代などの柔軟な勤務形態導入に向けて、現在課題となっている夜勤体制の現状分析等を実施した。
  - ・6月、新型コロナ対応慰労金を全職員に支給
  - ・7月、緊急呼出手当を改正
  - ・12月、新型コロナ対応特別加算・特別見舞金を派遣職員以外に支給
  - ・2月、看護職員処遇改善手当を新設
  - ・3月、新型コロナ対応慰労金を全職員に支給
- 医師の人事評価制度について、令和3年度から診療実績などの病院経営に対する貢献度合を適正に評価し、評価結果を給与に反映させるインセンティブ制度を導入した。
- 職員研修計画に基づき、新規採用職員研修や階層別研修を実施した。
  - ・新規採用職員研修、病院実習研修を実施
  - ・新任主査・係長・課長研修を実施

- 職員が働きやすい職場環境づくりに向けて、年度計画に基づいて取組みを進めた。
- ・利用者拡大に向けて産休・育休取得者に募集案内チラシを配付したほか、新型コロナの影響による幼稚園・保育園の休園に伴う院内保育所の一時保育利用について利用料を減免
  - ・時間外勤務について、1人あたり前年比10%削減することを目標として医師事務作業補助者・病棟クラークの増員などの負担軽減の取組みを進めたが、新型コロナ感染拡大の影響により前年比0.9%増加
  - ・有給休暇の取得促進に向けて、5月に全職員を対象に通知を行ったほか、定期的に取得状況の調査・公表を行い、所属長を通じて取得推進を依頼
  - ・業務効率化に向けて、院内委員会の統廃合、書面開催への変更などの見直しを実施
  - ・Wi-Fi環境の整備やWeb会議ツールの試行導入により、各種協議・職員採用試験・看護学校の授業などをオンラインで実施したほか、人事給与システムが事務職員向けに本格稼働するなど、デジタル化の取組みが前進
  - ・ワークライフバランスの確保に向けて、時間外勤務や有給休暇取得の状況を把握するとともに、欠員補充や前倒し採用によって職員の負担軽減に努めるなど、多角的な取組みを実施
  - ・職員の健康保持について、健康診断等を適切に実施したほか、全職員を対象とした新型コロナワクチン接種や感染防止対策も実施
  - ・新型コロナ感染防止の観点から、今年度の実施は見送り
- 職員の満足度を把握し、職場環境の充実につなげるため、3月に職員満足度調査を実施した。
- 看護師の離職防止・定着促進に向けて、病棟クラークの配置による業務負担の軽減に取り組んだほか、新人指導の研修会を実施した。
- 法人固有の福利厚生制度の創設に向けて、職員アンケートを実施し、制度の検討に着手した。

<関連指標>

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
看護師の離職率(%)	5.9	6.7	7.3

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
看護師の離職率(%)	8.5	6.3	7.8

※ 看護師の離職率=当年度退職者数÷当年度平均常勤職員数（(年度当初数+年度末数)÷2）×100

### 第3 財務内容の改善に関する目標を達成するためとるべき措置

#### 1 財務基盤の安定化

##### (1) 財政基盤の安定化に向けた効率的な病院運営

財務基盤の安定化に向けて、政策医療を着実に提供しつつ、地方独立行政法人制度の特長を活かした効率的な病院運営に取り組んだ。

##### 【令和3年度の取組み】

- 効率的な病院運営を推進するため、月次決算等による経営情報の把握、部門別の課題の分析、経営課題、経営情報の法人全体での共有など、年度計画に基づいて取組みを進めた。
  - ・毎月の経営本部会議において、月次決算を報告し、目標達成状況、未達成項目の原因分析、今後の改善策等の情報共有を実施
  - ・毎月の経営戦略会議において、経営再建方針に基づく取組みの進捗状況等の情報共有を実施
  - ・各病院において、経営ヒアリング等を通じて、部門別の課題の分析等を実施
  - ・経営課題や経営情報を法人全体で共有するため、各病院での経営状況説明会の開催（7～8月に八幡病院、医療センター、機構本部・看護学校）、職員広報誌への経営情報の掲載等を実施
- 目標管理による病院運営体制の確立に向けて、工程表を作成して進捗を管理したほか、月次決算によって毎月の目標達成状況等を情報共有するなど、様々な取組みを進めた。
  - ・中期計画や年度計画等に掲載した具体的事業について、「機構ミッション工程表」による進捗状況確認の自己評価を実施【再掲】
  - ・各病院において、経営ヒアリング等を通じて、部門別の課題の分析等を実施【再掲】
- 目標達成に対するインセンティブとして、令和3年度から診療実績などの病院経営に対する貢献度合を適正に評価し、評価結果を給与に反映させるインセンティブ制度を医師に導入した。

## (2) 営業収支及び経常収支の黒字化

新型コロナ重点医療機関として、新型コロナ対策を最優先とした病院運営を実施するとともに、経営再建方針に基づく収入増加・費用削減の取組みを着実に実施した。

新型コロナによる患者減などの経営への影響は継続しているものの、国・県からの新型コロナ補助金や、市からの運営費負担金が適切に交付されたこと等もあり、2期連続で営業収支及び経常収支の黒字化を実現した。

### 【令和3年度の取組み】

○経営再建方針に基づき、地域連携や救急による患者増、加算による単価増などの収益増加のほか、医薬品・診療材料・医療機器等の価格削減、委託の見直しなどの費用削減に取組み、コロナ補助金が廃止された後でも安定した経営ができるよう、経営体質の改善に努めた。

- ・営業収支 19.7 億円（予算比+10.0 億円）
- ・経常収支 20.9 億円（予算比+10.4 億円）

### < 関連指標 >

項目	法人全体		
	R 1	R 2	R 3
営業収支比率(%)	93.7	105.4	106.5
経常収支比率(%)	94.2	105.8	106.9

項目	医療センター		
	R 1	R 2	R 3
営業収支比率(%)	97.0	104.4	107.2
経常収支比率(%)	97.4	104.8	107.4

項目	八幡病院		
	R 1	R 2	R 3
営業収支比率(%)	92.6	113.7	111.9
経常収支比率(%)	92.9	114.0	112.2

※ 営業収支比率＝営業収益÷営業費用×100

※ 経常収支比率＝経常収益÷経常費用×100

※ 医療センターと八幡病院には、法人本部、看護専門学校の収支は含まない。

### (3) 長期的な資金収支の均衡

営業収支及び経常収支の黒字化に伴い、現金ベースの収支である単年度資金（実質）収支がプラスとなるとともに、年度末資金剰余も増加した。

#### 【令和3年度の取組み】

- 単年度資金（実質）収支がプラスとなったことに伴い、年度末資金剰余も増加した。
  - ・単年度資金収支 8.1億円（予算比+6.4億円）
  - ・年度末資金剰余45.5億円（予算比+6.4億円）
- 外部資金の獲得に向けて、寄付金等取扱要綱に基づく運用を開始するとともにホームページでの募集の呼びかけを開始した。また、治験・臨床研究の推進に向けて体制を強化するとともに、適正な収入を確保するために施製薬会社等との契約内容の見直しを行った。
  - ・寄付金受入実績19件・2,020万円（R1：3件・86万円、R2：33件・443万円）
  - ・治験等収益28百万円（R1：34百万円、R2：46百万円）

## 2 運営負担金のあり方

法人としては、可能な限り自立した経営に努めることとするが、財務基盤の安定化に向けて医療センターと八幡病院の役割である政策医療の実施にかかる費用等については、国の基準に基づいて市の運営費負担金が適切に交付されるよう、市の支援を求めた。

#### ※令和3年度の運営費負担金の実績

・総額	33.9億円
(内訳)	
・感染症医療	1.3億円
・周産期医療	5.3億円
・小児救急を含む救急医療	15.1億円
・看護師養成費	0.6億円
・院内保育所運営費	0.5億円
・企業債元利償還金	7.6億円
・基礎年金拠出金	3.5億円

## 第4 其他業務運営に関する重要事項を達成するためとるべき措置

### 1 看護専門学校の運営

地域の看護師養成機関として、優秀な人材の育成に取り組むとともに、教育の質を確保しつつ、効率的な運営に努めた。

#### 【令和3年度の取組み】

- 臨床看護及び教育の質の向上に向けて、看護教育人材の確保、教育環境の整備、学習教材の充実など、年度計画に基づいて取組みを進めた。
  - ・講義や臨地実習にあたっては、医療センター及び八幡病院との相互協力を実施。医療センターから医師28名、看護師13名、薬剤師1名、管理栄養士1名を派遣（計43名）。八幡病院から看護師3名を派遣（計3名）
  - ・医療センターの前看護部長が副校長に就任するなど、市立病院看護部との人事交流を実施
  - ・看護教員の確保のため、4月に専任看護教員1名、実習指導教員1名を採用
  - ・看護教育に適正の高い人材を配置するため、専任教員養成講習会受講者8名を配置
  - ・補助金を活用したWi-Fi環境整備によりオンライン授業の体制が充実したほか、教室等の照度を向上させるためLED化を実施
  - ・学習教材の充実に向けて、シミュレーター等の教具、図書、DVD教材などの必要な学習機材を調達
- 学校施設・設備及び教材を機構本部・医療センターへ貸し出ししたほか、オープンキャンパスを実施した。
  - ・学生を対象としたオープンキャンパスを2回開催し68名が参加、2回目は新型コロナウイルス感染拡大状況を考慮してオンラインで開催
  - ・学校訪問や説明会を3校で実施、40名が参加
- 卒業生の市内就職率の向上に向けて、校長・副校長による講話や就職説明会等で働きかけを行うとともに、卒業生に対するフォローアップとして個別相談対応を実施した。
- 市内の看護学校における学生負担状況を踏まえ、実費負担であった「実習費」を、教材や消耗品の費用も加えた定額の「実習関連費」に改め、令和4年度新入学生から徴収開始を決定した。
- その他、新型コロナウイルス感染拡大防止に向けて、様々な取組みを実施した。
  - ・校長による最新情報の講義
  - ・感染管理認定看護師による感染対策の講義
  - ・臨地実習の約半分を学内又は自宅実習で対応
  - ・毎日の健康報告の実施
  - ・成人式への参加自粛
  - ・新型コロナウイルス感染防止行動規範の遵守
  - ・新型コロナウイルスワクチン接種の働きかけ

- 専任看護師の配置については、新型コロナ対応を優先し、今後の検討課題とした。また、市立看護専門学校生の費用負担については、実費負担であった「実習費」を、教材や消耗品の費用も加えた定額の「実習関連費」に改め、令和4年度新入学生から徴収開始を決定した。
- 寄付金の獲得について、同窓会へ働きかけを行い、50万円分の図書を受領した。
- 校長との週次ミーティングにおいて、学生の確保、教育・育成などの将来的な看護専門学校のあり方の検討を進めた。

< 関連指標 >

項目	R 1	R 2	R 3
卒業生の市内就職率(%)	83.3	94.4	100.0

※ 卒業生の市内就職率＝北九州市内就職者数÷就職者数×100

## 2 施設・整備の老朽化対策

### 【令和3年度の取組み】

- 災害対策を含め、医療センターの老朽化対策について、基本方針と設備改修計画を策定した。
  - ・照明のLED化、空調やコジェネの改修等、必要最低限の改修を令和3～9年度で11億円をかけて実施
- 令和2年度に続き、令和3年度においても、「新型コロナ対応を最優先する」ことで市と申し合わせた。

## 3 市政への協力

### 【令和3年度の取組み】

- 北九州市との緊密な連携体制の構築に向けて、市が進める保健・医療施策について積極的な役割を果たすとともに、組織トップから事務レベルまで様々な階層において、緊密に連携できる体制を構築した。また、新型コロナ対策について、北九州市からの要請に基づき、市との緊密な連携の下、市内医療機関の中心的な役割を果たした。
  - ・理事長・副理事長が市長・副市長をはじめとする市幹部と随時協議
  - ・事務レベルにおいても、経営戦略会議へのオブザーバー参加のほか、定例協議を実施するなど、緊密に意見交換等を実施
  - ・市や医師会の要請に応じて、外部医療従事者やかかりつけ患者に対するワクチン接種のほか、集団接種や職域接種への医師・看護師の派遣を実施
  - ・市の要請に応じて、歯科医師のワクチン接種技能研修への講師派遣、大規模大会における選手感染時の受入体制構築も実施
- 新型コロナ感染拡大防止の観点から各種会議が中止・延期となったが、今後引き続き連携強化に努めていく。



## V その他

### 第5 予算、収支計画及び資金計画

※財務諸表及び決算報告書を参照

### 第6 その他設立団体の規則で定める業務運営に関する事項

#### 1 施設及び設備の整備に関する実績

施設及び設備内容	実績額	財 源
病院施設、医療機器等整備	1,649百万円	北九州市長期借入金等