

事業報告書

令和4年度
(第10期事業年度)

自 令和4年4月1日
至 令和5年3月31日

地方独立行政法人新小山市民病院

目 次

第1章 地方独立行政法人新小山市民病院の基本情報	
1 理事長メッセージ	1
2 法人の目的、業務内容	2
3 法人の位置づけ及び役割	2
4 中期目標	3
5 理事長の理念、運営上の方針・戦略等	3
6 中期計画及び年度計画	4
7 持続的に適正なサービスを提供するための源泉	5
8 業務運営上の課題・リスク及びその対応策	7
9 業績の適正な評価の前提条件	7
10 業務の成果と使用した資源との対比	8
(1) 当該年度の業務実績とその自己評価	
(2) 当期中期目標期間における小山市長による過年度の総合評価の状況	
11 予算と決算との対比	9
12 要約した財務諸表及び財務情報の理事長による説明	11
(1) 貸借対照表	
(2) 行政コスト計算書	
(3) 損益計算書	
(4) キャッシュフロー計算書	
(5) 純資産変動計算書	
(6) 主要な財務データの経年比較	
13 内部統制の運用に関する情報	17
14 法人の基本情報	17
第2章 事業に関する説明	
1 法人の総括と課題	19
2 大項目ごとの特記事項	21
3 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取組	
1 地域に密着した急性期病院としての良質で安全な医療の提供	24
2 医療提供体制の充実	34
3 患者・住民の満足度の向上	36
4 地域医療支援病院としての機能強化	40
5 法令等の遵守と個人情報保護・開示の推進	42

第2	業務運営の改善及び効率化に関する事項	
1	組織マネジメントの強化	44
2	働きやすい環境づくり	45
第3	財務内容の改善に関する取組	
1	経営基盤の維持と経営機能の安定化	47
2	収益の確保と費用の節減	48
3	高度医療機器の計画的な更新・整備	50
第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るべき措置	50
第5	予算、収支計画及び資金計画	51
1	予算	
2	収支計画	
3	資金計画	
第6	短期借入金の限度額	54
第7	重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画	54
第8	剰余金の使途	54
第9	料金に関する事項	54
第10	地方独立行政法人新小山市市民病院の業務運営に関する規則 (平成25年小山市規則第8号)に定める事項	54

第1章 地方独立行政法人新小山市市民病院の基本情報

1 理事長のメッセージ

地方独立行政法人新小山市市民病院は、令和4年度に開設10周年を迎えました。小山市を中心とする県南地域において、二つの大学病院と一般医療機関の中間に位置する中核病院として、地域住民に信頼され、必要とされる急性期病院の確立を目指し、これまで種々の病院機能を拡充してきました。令和4年度は、それらの整備がさらに進みました。すなわち、基幹型臨床研修病院として、はじめて2名の臨床研修医を受け入れました。そして地域災害拠点病院の指定も受け、DMATチームを中心に本院の防災、災害医療に対する初期の体制が整いました。残る課題としては、地域周産期センターやがん診療連携拠点病院の病院機能を整備し指定を受けることが挙げられます。

コロナパンデミックについては、夏と冬に二つの大きな波がありました。ウイルスの弱毒化に対し感染力自体はむしろ高まり、本院でも入院患者や職員のコロナ感染が続発しました。困難な状況の中で、全職員が一般診療と中等症以上のコロナ患者の治療を両立すべく努力しました。現在まで1,000人以上のコロナ入院患者を受け入れ、救急車搬送件数は県内でも屈指の4,700件と過去最高を記録しました。病床稼働率も通年で95%と高い値を維持しました。

医師などの働き方改革については、勤務改善計画を推し進め、医師の勤務シフトを作成、外部非常勤医師の導入などによって勤務時間を調整し、当直許可を得ることができました。病院全体でヘルシーワークプレイス活動を推しすすめています。「対話と共創のオンリーワンホスピタル」を合言葉に2017年より継続しているコーチングプロジェクトなど、組織開発にも注力しています。

令和4年度は財務的にも、健全経営が維持され、10年連続の経常収支黒字が確実です。外部からの一切の負担金や補助金を除いた純粋の医業収支もはじめてプラスになりそうです！

最後に、本院は今年度の自治体立優良病院会長表彰を受賞するという栄誉にも恵まれました。その節目の年に、職員全体が参加して各種の10周年記念事業を展開しました。年度末の市主催の「小山の医療を考えるシンポジウム」では、市民病院の今までの10年を振り返り、これからの10年を展望して、令和4年度の本院の事業を締め括りました。

理事長・病院長
島田和幸

2 法人の目的、業務内容

(1) 法人の目的

地方独立行政法人新小山市市民病院（以下、内容に応じて「法人」又は「当院」並びに「本院」という場合もある。）は、地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号。以下「法」という。）に基づき、地域住民に救急医療及び高度医療をはじめとした医療を提供するとともに、小山市及び地域の医療機関と連携して、住民の健康の維持及び増進に寄与することを目的としています。

(2) 業務内容

当法人は、第 1 条の目的を達成するため、次に掲げる業務を行います。

- I 医療を提供すること。
- II 医療に関する調査及び研究を行うこと。
- III 医療に関する従事者の研修を行うこと。
- IV 人間ドック、健康診断等の予防医療を提供すること。
- V 前各号に掲げる業務に附帯する業務を行うこと。

3 法人の位置づけ及びミッション

(1) 市の医療政策における法人の位置づけ

小山市は、すべての市民が健康で豊かな人生を送ることができるよう平成 4 年に「健康都市おやま」を宣言し、その実現を目指し、健康の保持促進施策を推進しています。一方で、少子高齢化の急速な進行、医療ニーズの多様化に伴い、安心して妊娠、出産及び子育てをするための周産期・小児医療機能の充実や、住み慣れた地域で安心して生活するための医療から介護に至る提供体制の充実を図ることが求められていますが、地域間での医療提供体制の偏在等の課題があると考えています。

この様な課題に対応し、すべての市民が将来にわたって安心して必要な医療を受けることができるようにするために、地元医師会や後方連携病院となる近隣病院との連携を行い、市民に信頼され、必要とされる地域の急性期中核病院としての位置づけを期待するものです。

(2) 第 3 期中期目標期間における法人が果たすべき役割

- ①地域に密着した急性期病院として良質で安全な医療の提供
- ②人材確保、信頼性確保による医療提供体制の充実
- ③患者中心の医療等による患者・住民の満足度の向上
- ④地域医療の推進による地域医療支援病院としての機能強化
- ⑤法令等の遵守と個人情報保護・開示の推進
- ⑥組織マネジメントの強化と働きやすい病院づくり

⑦収益の確保及び費用の節減による経営基盤の維持と経営機能の安定化

4 中期目標

(1)総括（第3期中期目標（令和3年4月1日から令和7年3月31日まで）

地方独立行政法人新小山市市民病院は、平成25年4月1日の設立以来、地域住民に支えられ、近隣の大学病院や地域の医療機関との連携を行いながら、地域の中核病院として地域住民の健康を守り、地域医療の充実を図ってきました。

平成29年度から令和2年度までの第2期中期目標期間においては、同じ二次医療圏の中に二つの大学病院があるという環境のなかで、一般急性期病院として救急医療、小児医療をはじめとした二次機能の役割を果たしてきており、地域連携の面では、近隣市町の14病院で構成する小山市近郊地域医療連携協議会を発足させるなど、着実に成果が表れています。

また、地方独立行政法人制度の特徴を十分に活かし、柔軟で迅速な意思決定、更には職員の意識改革を図り、職員一丸となって医療の質を向上させ経営改善に取り組み、継続した黒字経営を達成することができました。

一方で、人口減少や高齢化の進展による医療需要の変化に対応する地域医療構想、医療制度改革や働き方改革など医療を取り巻く環境の変化に柔軟かつ積極的な対応が求められています。

このような状況を受け、法人が地域住民から求められる持続可能な地域密着型の急性期中核病院としての使命を着実に果たすため、市は、以下の第3期中期目標を法人に示すものです。

中期目標の詳細については、新小山市市民病院ホームページ内の第3期中期目標をご覧ください。

5 理事長の理念、運営上の方針・戦略等

(1)理念

『皆様から信頼され必要とされる 地域密着型の急性期中核病院を確立する』

(2)基本方針

- ①根拠に基づく安全で質の高いチーム医療を行います
- ②患者及び家族の皆様が、納得し満足できるように、寄り添って支援します
- ③職員同士が自発的、主体的に対話し協働する関係性を作っていきます
- ④地域との連携を深め、地域の中核病院としての責務を果たします
- ⑤全ての職員が心身ともに健康に生き生きと働ける職場を作ります
- ⑥健全経営を維持し、経営基盤の強化を図ります

(3)行動目標

- ①最高の患者サービスを提供する
- ②診療の質とレベルを向上する
- ③病床をフルに活用する

6 中期計画及び年度計画

中期目標を達成するための中期計画と当該計画に基づく年度計画を作成しており、以下に前文を記載します。

地方独立行政法人新小山市市民病院 第3期中期計画 前文

本院の診療や経営の諸指標は、これまで一貫して右肩上がり、各種病院機能の地域指定も受け、名実ともに急性期地域中核病院としての土台が築かれた。第3期中期計画期間中は、COVID-19 感染症パンデミックの影響を考慮する必要があることと、医師の勤務時間が法的規制に適合するように働き方改革を完成しなければならない。いずれも、前例がないことに挑戦しなければならない。

「病院の経営は、それ自体が目標ではなく、あくまで提供する医療サービスの結果である」という信念で、これまで取り組んできた。一方で、黒字経営が病院職員に及ぼすポジティブな効果が医療サービスの質を上げるということにも気づいた。本院の患者数は現状の規模で限界に達しており、今後は単価の上昇なくして収益の増加は見込めない。すなわち、本院の理念・役割である地域中核的急性期診療の質とレベルをともに上げるしか道はない。このことは、本院職員が医療従事者として抱く目標と一致しており、各自のやりがいがある職場となれば、職員満足が高まり、結果として患者満足も向上し、好回転が生まれる。これからは、組織変革のコアとして、Healthy Work Placeを掲げる。これは、職員が心身ともに健康な状態で仕事と生活の両面で充実し、質の高い医療サービスを主体的に提供する場を意味する。いかなる外的状況にも対応して変革できる組織づくりを目指すことによって、「持続可能な地域密着型の急性期中核病院」としての本院の使命を果たします。

中期計画の詳細については、新小山市市民病院ホームページ内の第3期中期計画をご覧ください。

なお令和4年度年度計画については、本実績報告書 第2章 事業に関する説明 3 項目別の状況 の中に、それぞれの項目別に年度計画を記載し、年度計画とその事業報告を対比させていますので、そちらをご覧ください。

7 持続的に適正なサービスを提供するための源泉

(1) ガバナンスの状況

法人は、中期目標等に基づき法令等を遵守しつつ業務を行い、法人設置の目的を有効かつ効率的に果たすため、内部統制に係る基本方針を定めています。

また、役員(監事を除く。)における職務の執行が地方独立行政法人法、定款又は他の法令に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制を内部統制システムとして、業務方法書に定めています。

(2) 役員(令和5年3月31日時点)

役職名	氏名	備考
理事長	島田 和幸	病院長
副理事長	佐田 尚宏	自治医科大学教授
理事	田野 茂夫	副院長
理事	川上 忠孝	副院長
理事	宮脇 貴裕	副院長
理事	折笠 清美	看護部長
監事	岩瀬 勇	弁護士
監事	廣瀬 眞二	公認会計士

(3) 設置・運営する病院(令和5年3月31日時点)

病院名	新小山市民病院
主な役割及び機能	救急告示病院 病院群輪番制病院 栃木県がん治療中核病院 栃木県脳卒中地域拠点医療機関 地域医療支援病院 在宅療養後方支援病院 基幹型臨床研修病院 病院機能評価 3rdG:Ver. 2.0(令和2年度更新) 栃木県 DMAT 指定病院 地域災害拠点病院
所在地	小山市大字神鳥谷 2251 番地 1
許可病床数	一般病床 300 床
診療科目	内科・総合診療科 消化器内科 呼吸器内科 循環器内科 心臓血管外科 糖尿病・代謝内科 腎臓内科 神経内科 脳神経外科 外科 婦人科 整形外科 眼科 小児科 皮膚科 泌尿器科 耳鼻咽喉科 麻酔科 救急科 リハビリテーション科 アレルギー・リウマチ科 放射線科 形成外科 病理診断科 血液内科

(4)職員数(令和5年3月31日時点)

782人(正職員 639人、臨時職員 6人、嘱託職員 56人、派遣職員 81人)

(5)重要な施設等の整備等の状況

当事業年度中に整備が完了した施設及び整備中の施設はありません。

(6)純資産の状況

(単位：百万円)

区分	期首残高	当期増加額	当期減少額	期末残高
設立団体出資金	658	0	0	658
資本剰余金	161	0	0	161
利益剰余金	3,375	511	0	3,886
純資産合計	4,194	511	0	4,705

* 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計と一致しないものがあります。

(7)財源の状況

①財源の内訳

(単位：百万円)

区分	金額	構成比率(%)
収入		
営業収入	10,672	89.9%
営業外収入	243	2.0%
資本収入	963	8.1%
合計	11,878	100.0%

②営業収入に関する説明

営業収入 10,672 百万円のうち 94.7%を占める 10,103 百万円が本業による医業収益(入院・外来収益等)によるものです。他に 344 百万円が補助金等、224 百万円が運営費負担金によるものです。

(8)社会及び環境への配慮

環境への配慮として、環境保護及び資源リサイクルの観点から、患者給食の残飯等の生ごみについて、可燃ごみ廃棄物としての廃棄は行わず、小山市との協力のもと、肥料資源化へのリサイクル事業に取り組んでいます。その他、立地を考慮した緑化事業の推進や省エネルギーの推進、省資源化の推進、廃棄物の適正管理・減量

化の推進にも取り組んでいます。

社会への配慮としては、仕事とプライベートの充実としてのHWP（ヘルシーワークプレイス）活動の推進や障害者雇用の促進、障害者就労施設等からの物品等の調達の推進に取り組むとともに、地域に密着した公立病院として、地域のニーズに合わせた医療情報の発信等を目的に住民を対象とした市民公開講座（出前講座）や医療シンポジウムを実施する等、社会貢献活動を推進しています。

8 業務運営上の課題・リスク及びその対応策

法人のリスク管理は、現状では医療安全分野及び災害対応分野を中心に行っています。医療安全分野については、医療安全対策委員会の下部組織としてリスクマネジメント部会を設置し、その構成員として各所属から選出されたリスクマネージャーが、ソフト面・ハード面ともに各現場レベルでのリスクの把握と分析に努め、その結果を元とした所属職員への周知徹底、確認、研修会の開催等を通し、職員が事故の発生を未然に防止するために細心の注意を払えるように努めています。

災害対応分野については、地域災害拠点病院として、災害対策マニュアル、災害時業務継続計画（BCP）を定め、年間2回の防火訓練、年間1回のBCP対応防災訓練を継続的に実施し、職員の災害対応への意識の醸成を図っています。

上記以外の業務運営上のリスク管理については、「地方独立行政法人新小山市民病院内部統制に関する基本方針規程」において、法人における内部統制システムの確立及び強化のための必要項目として、「リスク評価と対応に関する事項」の整備について定めておりますが、現時点では基本方針の策定に留まり、具体的な業務運営上のリスクの把握とその対策にまでは至っておらず、これが業務運営上の課題であると考えます。当院の設立の目的である「地域住民に救急医療及び高度医療をはじめとした医療を提供するとともに、小山市及び地域の医療機関と連携して、住民の健康の維持及び増進に寄与する」を達成するためには、業務継続性の観点から、様々なリスク管理及びその対策が必要と考えられ、今後の課題としてと、整備に努めてまいります。

9 業績の適正な評価の前提条件

法人に求められる役割は、小山市から示された中期目標のとおり、近隣の大学病院や地域の医療機関との連携を行いながら、地域の中核病院として地域住民の健康を守り、地域医療の充実を図ることです。

そのため、地域医療の基本である5疾病5事業（当院の役割分担として精神疾患とへき地医療を除く）について、常に質の向上を目指しながら、地域ニーズに応じた医療を着実に推進するとともに、地域の医療機関の中核的な立場として、地域の医療需要と医療資源を見極めながら、医療連携による役割分担等の調整を行うこと

が必要です。

また、地方独立行政法人化の目的として、病院経営を安定的に持続させるため、柔軟で迅速な意思決定及び職員の意識改革を図り、経営改善に取り組み、継続した黒字経営を達成することも必要です。

10 業務の成果と使用した資源との対比

(1) 当該年度の業務実績とその自己評価

各業務の具体的な取り組み結果の自己評価については、次のとおりです。なお、行政コストとの関係については、コストの業務ごとの切り分けが困難であることから、合計額のみ記載しています。詳細につきましては、新小山市民病院ホームページ内の業務実績に関する評価をご覧ください。

(単位:百万円)

項目	評価 (※1)	行政コスト
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 地域に密着した急性期病院として良質で安全な医療の提供	4	
2 医療提供体制の充実	3	
3 患者・住民の満足度の向上	3	
4 地域医療支援病院としての機能強化	3	
5 法令等の遵守と個人情報保護・開示の推進	3	
第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項		
1 組織マネジメントの強化	3	
2 働きやすい病院づくり	3	
第3 財務内容の改善に関する事項		
1 経営基盤の維持と経営機能の安定化	4	
2 収益の確保と費用の節減	4	
3 高度医療機器の計画的な更新・整備	4	
第4 その他業務運営に関する事項		
1 小山市地域医療推進基本計画に対する取り組み	3	
合計		10,562

(※1) 自己評価区分

上記の評価項目は中項目区分である。法人の自己評価は、中項目の下に位置するに小項目を下記5段階で評価しているため、その平均値(小数点以下四捨五入)を中項目評価として記載している。

- 5 年度計画を大幅に上回って実施している。
- 4 年度計画を上回って実施している。

- 3 年度計画を順調に実施している。
- 2 年度計画を十分に実施できていない。
- 1 年度計画を大幅に下回っている。

(2) 当中期目標期間における小山市長による過年度の総合評価の状況

第1期 中期目標期間

大項目	3年度	4年度	5年度	6年度
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	B			
第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項	B			
第3 財務内容の改善に関する事項	A			

S…特筆すべき進捗状況にある（小項目平均 4.5 以上 5.0 以下）

A…計画を上回って進んでいる（小項目平均 3.5 以上 4.4 以下）

B…計画どおり進んでいる（小項目平均 2.5 以上 3.4 以下）

C…やや遅れている（小項目平均 1.5 以上 2.4 以下）

D…重大な改善事項がある

11 予算と決算との対比

(単位:百万円)

区分	予算額	決算額	差額理由
収入			
営業収益	10,331	10,672	
医業収益	9,929	10,103	①
運営費負担金	224	224	
その他営業収益	178	345	②
営業外収益	237	243	
運営費負担金	156	156	
その他営業外収益	81	87	
資本収入	708	963	
運営費負担金	0	0	
長期借入金	700	950	③
その他資本収入	8	13	
その他の収入	0	0	
計	11,276	11,878	

支出			
営業費用	9,868	9,722	
医業費用	9,398	9,246	
給与費	4,915	4,855	
材料費	2,708	2,655	
経費等	1,775	1,736	
一般管理費	470	476	
営業外費用	70	65	
資本支出	1,221	1,176	
建設改良費	909	865	④
償還金	287	289	
その他資本支出	26	22	
その他の支出	0	0	
計	11,159	10,963	

* 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一致しないものがあります。

予算額と決算額の差額の説明

- ① 入院、外来収益が計画より増加したこと等による
- ② 補助金等収入が計画より増加したこと等による
- ③ 令和3年度起債収入の遅れによる
- ④ 医療機器購入費が計画より減少したこと等による

12 要約した財務諸表及び財務情報の理事長による説明

(1) 貸借対照表

(単位：百万円)

資産の部	R3	R4	負債の部	R3	R4
固定資産	7,205	7,422	固定負債	7,227	7,557
有形固定資産	6,812	6,404	資産見返負債	2,198	2,040
無形固定資産	57	684	長期借入金	2,643	3,082
投資その他の資産	336	334	引当金	1,837	1,952
流動資産	5,868	6,366	長期リース債務	548	482
現金及び預金	3,793	4,473	流動負債	1,652	1,525
未収金	2,044	1,863	1年以内返済長期借入金	223	261
貯蔵品等	31	31	未払金	1,043	882
			未払消費税	10	6
			預り金	37	39
			短期リース債務	66	66
			引当金	273	272
			負債合計	8,879	9,082
			純資産の部	R3	R4
			資本金	658	658
			資本剰余金	161	161
			利益剰余金	3,375	3,886
			純資産合計	4,194	4,705
資産合計	13,073	13,787	負債純資産合計	13,073	13,787

* 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一致しないものがあります。

財務情報

(資産)

令和4年度末現在の資産合計は13,787百万円で、前年度と比較して714百万円増(5.5%増)となりました。これは新病院建設後、新規の固定資産投資(医療機器購入等)を抑制してきたため減価償却による資産価値の減少が進んだことに伴い有形固定資産が408百万円減少(6.0%減)する一方、医療情報システム更改に伴う無形固定資産増(627百万円増)や経常利益計上等による現金及び預金等の増加(680百万円増)に起因するものです。

(負債)

令和4年度末現在の負債合計は9,082百万円で、前年度と比較して203百万円(2.3%増)増となりました。これは医療情報システムの更改に伴う700百万円の借入金(起債)実行による長期借入金(1年以内返済長期借入金を含む)の増加(477百万円増)を主因としています。

(2) 行政コスト計算書

(単位：百万円)

科 目	R3	R4	比較
損益計算書上の費用	10,287	10,562	275
医業費用	9,397	9,545	148
一般管理費	448	483	35
営業外費用	443	534	91
臨時損失	0	0	0
その他の行政コスト	0	0	0
行政コスト	10,287	10,562	275
(参考)地方独立行政法人の業務運営に関して 住民等の負担に帰せられるコスト	477	413	△64

* 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一致しないものがあります。

財務情報

(行政コスト計算書)

令和4年度の行政コストは10,562百万円で、その全額が損益計算書上の費用によるものです。前年度と比較して275百万円増加していますが、これは医業収益の伸長(324百万円・3.3%増)に比例した医業費用の増加(148百万円・1.6%増)や消費税不転嫁分の増加による営業外費用の増加によるものです。なお、「地方独立行政法人の業務運営に関して住民等の負担に帰せられるコスト」(令和3年度までの「行政サービス実施コスト」)については、順調な医業収益の伸長に伴う自己収入の増加により、昨年度の477百万円から64百万円少ない413百万円に減少しました。

(3) 損益計算書

(単位：百万円)

科 目	R3	R4	比較
営業収益 (A)	11,070	10,813	△257
医業収益 (入院、外来、その他医業)	9,713	10,037	324
運営費負担金交付金収益	217	224	7
補助金等収益	963	382	△581
資産見返補助金等戻入他	177	171	△6
営業費用 (B)	9,844	10,029	185
医業費用	9,397	9,545	148
給与費	4,902	4,948	46
材料費	2,363	2,415	52
経費等	1,503	1,612	109
減価償却費	628	570	△58
一般管理費 (事務職員給与費)	448	483	35
営業利益 (C = A - B)	1,226	784	△442
営業外収益 (D)	246	260	14
運営費負担金収益	163	156	△7
その他営業外収益	83	104	21
営業外費用 (E)	443	534	91
經常利益 (F = C + D - E)	1,029	511	△518
臨時利益 (G)	0	0	0
臨時損失 (H)	0	0	0
当期純利益 (I = F + G - H)	1,029	511	△518

* 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一致しないものがあります。

財務情報

(営業収益)

令和4年度の営業収益は10,813百万円で、前年度と比較して257百万円(2.3%減)の減収となりました。医業収益は前期から324百万円増加し初の100億円台となりましたが、コロナ関連を中心に補助金等収益が581百万円の大幅減収となったことにより全体では前期比マイナスとなったものです。

(営業費用)

令和4年度の営業費用は、医業収益の増加に連動し各項目で対前年度比増加し、合計で10,029百万円(185百万円・1.9%増)となりました。うち、経費等に関しては、電気・ガス料金のみで前期比約51百万円(41%)の負担増があったことなどを要因に109百万円の大幅増加となりました。

(営業外収益)

令和4年度は、長期借入金の年間返済額(元利償還金)減少に伴い、同額を算出の根拠とする小山市からの運営費負担金が7百万円微減となった一方、その他の営業外収益が21百万円増加したことで、前年度と比較して14百万円(5.7%)増の260百万円となりました。

(営業外費用)

令和4年度の営業外費用は534百万円で、前年度と比較して91百万円増(20.5%増)となりました。これは、営業費用の増加に伴い、消費税不転嫁分の雑損失が463百万円(前期比62百万円増)となったことが主因です。

(当期純利益)

令和4年度の当期純利益は511百万円となり、地独法化以降10期連続の黒字決算となりました。対前年度比では518百万円の減益となりましたが、これはコロナ関連を中心とした補助金減少の影響(R3:962百万円⇒R4:381百万円)が主な要因です。なお、入院・外来収益等を中心とした本業に基づく収益である医業収益から本業にかかる医業費用を差し引いた医業収支においては、8百万円のプラスとなり、地独法化以降、初めての黒字を確保しました。

(4)純資産変動計算書

(単位:百万円)

	資本金	資本剰余金	利益剰余金	純資産合計
当期首残高(A)	658	161	3,375	4,194
当期変動額(B)	0	0	511	511
その他行政コスト	0	0	0	0
当期総利益	0	0	511	511
その他	0	0	0	0
当期末残高(A+B)	658	161	3,886	4,705

* 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計と一致しない

ものがあります。

(5) キャッシュフロー計算書

(単位：百万円)

科 目	R3	R4	比較
業務活動によるキャッシュフロー (A)	1,707	912	△795
診療業務活動によるキャッシュフロー	306	87	△219
その他の業務活動によるキャッシュフロー	1,401	825	△576
投資活動によるキャッシュフロー (B)	△348	△893	△545
財務活動によるキャッシュフロー (C)	△275	661	936
資金増加額 (D=A+B+C)	1,083	680	△403
資金期首残高 (E)	2,709	3,793	1,084
資金期末残高 (F=E+D)	3,793	4,473	680

* 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計と一致しないものがあります。

財務情報

(業務活動によるキャッシュフロー)

令和4年度の業務活動によるキャッシュフローは912百万円の資金増加で、対前年度比795百万円の資金減となりました。本業の医業収入は241百万円(2.5%)増加しましたが、医業収入増加やコロナ感染症対応のための医療材料購入による支出、人件費支出、その他業務支出の増加(合計460百万円・4.9%増)や補助金等収入の減少(594百万円減)の影響を受けた形です。

(投資活動によるキャッシュフロー)

令和4年度の投資活動によるキャッシュフローは893百万円の資金減少で、対前年度比545百万円の資金減となりました。医療情報システムの更改に伴い、約734百万円の支出があったことが主因です。

(財務活動によるキャッシュフロー)

令和4年度の財務活動によるキャッシュフローは661百万円の資金増加となり、対前年度比では936百万円の増加となりました。医療情報システム更改に伴い起こした長期借入金700百万円が主な増加要因です。

(6) 主要な財務データの経年比較

(単位：百万円)

区分	H28 年度	H29 年度	H30 年度	R1 年度	R2 年度	R3 年度	R4 年度
資産	12,631	12,194	11,930	11,791	12,019	13,073	13,787
負債	11,256	10,576	9,765	9,132	8,854	8,879	9,082
利益剰余金	556	798	1,345	1,839	2,346	3,375	4,705
総収益	8,062	8,395	9,150	9,758	10,259	11,316	11,073
総費用	7,900	8,153	8,602	9,263	9,753	10,287	10,563
当期純利益	162	242	547	494	506	1,029	511
業務活動によるCF	1,013	1,090	1,157	1,167	1,121	1,707	912
投資活動によるCF	△301	△112	△189	△185	△489	△348	△893
財務活動によるCF	△262	△635	△639	△605	△434	△275	661
資金増加額	450	343	329	377	197	1,083	680
年度末資金残高	1,462	1,806	2,134	2,512	2,709	3,793	4,473
行政コスト	7,900	8,153	8,602	9,264	9,753	10,287	10,562

CF：キャッシュフロー

* 計数は、それぞれ四捨五入によっているため、端数において合計と一致しないものがあります。

13 内部統制の運用に関する情報

地方独立行政法人の内部統制については、国と同様に地方においても重要であるとされ、その業務方法書に内部統制の体制について明文化することとされました。地方自治法等の一部を改正する法律（平成 29 年法律第 54 号）による改正後の地方独立行政法人法（平成 15 年法律第 118 号）第 22 項第 2 項において業務方法書には「役員（監事を除く。）の職務の執行がこの法律、他の法令、設立団体の条例もしくは規則又は定款に適合することを確保するための体制その他地方独立行政法人の業務の適正を確保するための体制の整備に関する事項その他設立団体の規則で定める事項を記載しなければならない」とされました。当院においてもこの改正に合わせ、理事会に諮り、業務方法書の一部改定をしました。

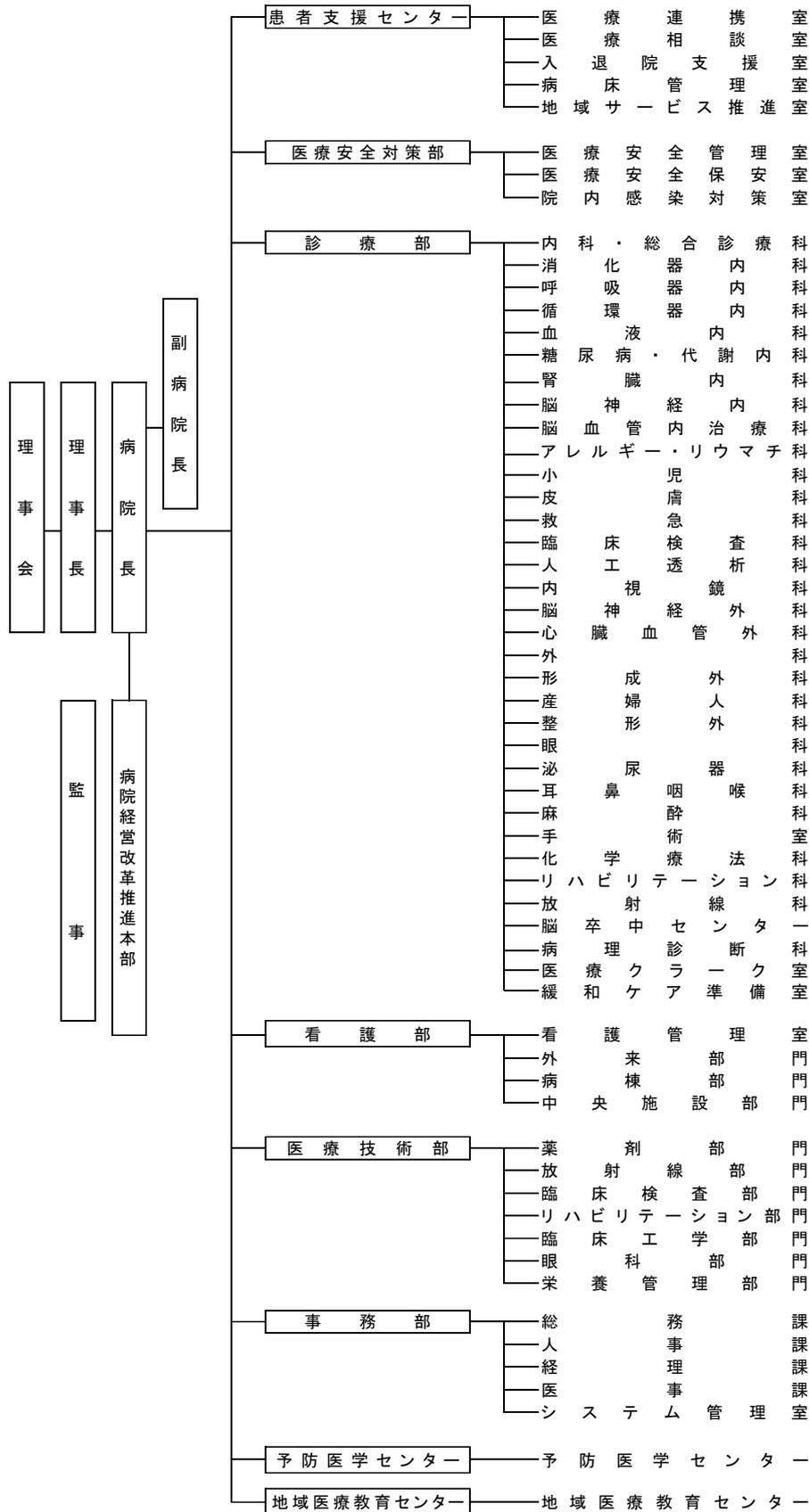
令和 4 年度においては内部統制を整備する目的である、1. 業務の有効性及び効率性、2. 事業活動に関わる法令等の順守、3. 資産の保全、4. 財務報告等の信頼性、を達成するため基本方針をより明確なものとするため「地方独立行政法人新小山市市民病院内部統制に関する基本方針規程（以下基本方針規程。）」を策定しました。この規程を軸としてより具体的な院内の内部統制システムの構築を図り、内部統制のもと中期目標に基づき法令等を順守しつつ業務に取り組んできました。

令和 3 年個人情報保護法改正において、個人情報保護法、行政機関個人情報保護法、独立行政法人等個人情報保護法の 3 本の法律が 1 本の法律に統合され、地方独立行政法人においてもこの改正法が令和 5 年 4 月 1 日より施行されました。これを受け、当院の基本方針規程で定めた項目の中の一つである「情報セキュリティの確保及び個人情報に関する事項」について、組織内の情報セキュリティを確保するための方針体制と対策を包括的に定めた文書である「地方独立行政法人新小山市市民病院情報セキュリティポリシー」を策定し内部統制の基準となる事項を整備しています。今後も継続し基本方針規程に沿った内部統制の整備を目指します。

14 法人の基本情報

- (1) 法人名 地方独立行政法人新小山市市民病院
- (2) 所在地 小山市大字神鳥谷 2251 番地 1
- (3) 設立年月日 平成 25 年 4 月 1 日
- (4) 組織図

地方独立行政法人 新小山市民病院 組織図（令和5年4月1日）



第2章 事業に関する説明

1 法人の総括と課題

令和4年度は、地方独立行政法人化(以下、「地独法化」という。)10年目となり、今までの10年を総括すると共に今後の10年で向かうべき方向性を描く重要な節目の年となりました。6月には、年間4,000台を超える救急搬送や高度急性期医療、15病院連携協議会の地域連携活動と経営の健全性が評価され、全国5病院が表彰される自治体立優良病院会長表彰を受賞しました。この栄誉は当院が人的・物的資源を最大限に活用する企業的経営方式を取り入れながら「最高の患者サービス」、「医療・ケアの質とレベル向上」、「全病床のフル活用」を基本方針に活動し続けた結果であり、名実ともに地域の中核病院になったことを内外に示しました。

また、地独法化以来、当院を支えてくれた人たちに感謝し、今後の当院の更なる発展を期することを目的に10周年事業を実施しました。「10年後の目指す方向性」をテーマにしたフリートークでは、放射線治療施設の開設、周産期センターの再開、がん診療拠点病院、AIやロボットの導入など未来について様々なビジョンを共有しました。

運営面では、企業的経営を意識しながら、「対話と共創のオンリーワンホスピタル」を基本方針に主体性を持って対話し、変化に対応できる組織を目指して活動しました。

新型コロナウイルス感染症(以下、「コロナ」という。)の診療については、コロナ重点医療機関として、コロナ確保病床を最大18床まで増床し、県南地区の軽症から中等症までの患者を引き受けました。入院患者は年間で累計500名を超えましたが、前年度までとは異なり職員の感染が目立ちました。特に8月の第7波では入院患者と職員のクラスターが発生し、ピーク時は20名以上の職員が陽性となり、入院制限やベッドコントロールに苦勞する日々が続きました。

病棟の運用については、コロナと一般診療を両立している当院の病床稼働率は95%以上と常に高く、令和4年度は救急搬送数の増加もあり、満床による収容不能件数が増加しました。解決策として、一般急性期病床の増床を検討し、9月に地域包括ケア病棟と一般急性期病棟を入れ替えました。

地域包括ケア病棟においては、診療報酬改定での運用基準が厳しくなり、直接入院率40%以上を満たせないため、入院料が85%に減算されました。今後、院内転入率60%未満にするために、後方支援病院との連携強化を図っていきます。

医師の働き方改革については、令和6年4月から上限規制が適用されます。「医師労働時間短縮計画」策定するにあたり、勤務か自己研鑽かを明確にする統一ルールの作成や他医療機関での勤務時間の把握をしました。「宿直許可」については、土曜日の宿直を非常勤医師に切り替え、平日は内科系・外科系統一することで1月に取得できました。A水準を目指す当院としては、今後も医師のみならず、全職種の理解を得ながら、時間内に業務を済ませる工夫を継続します。

経営面では、医業収益は前年度と比べ約3億円の増収となり、初めて100億円を超えました。医業費用も100億円を超えましたが、増加率が低かった為、初めて医業収支での黒字化を達成しました。コロナ補助金の収入が大幅に減少する厳しい状況でありましたが、全職員が最善の努力をした結果により、令和4年度決算では5億1千万円のプラスとなり、10年連続の黒字経営となりました。

コロナ5類移行後、感染状況の変化は予測できませんが、その影響で病院経営が悪化しないように、変化する課題に対して迅速に対応しながら、地域に根ざした医療を守っていきます。

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

当院の最重要課題は、令和4年度も「断らない救急」と「病棟のフル活用」による入院診療の充実であり、市民の期待に応えられる病院で在り続ける使命感を持ち、コロナ対策を講じながらも、引き続き24時間365日体制で対応しました。コロナ禍から回復、及び小児救急の強化等により、救急車による救急搬送患者数はコロナ禍前の状況を上回る過去最高台数となり、救急からの入院比率の増加等、より重症患者へのシフトも含め、二次救急医療機関としての役割を十分に果たしたと考えます。

脳卒中、循環器疾患に関しては、例年同様ホットラインで24時間、近隣市町からも救急患者の受入が出来る体制を維持しました。これにより、脳梗塞、PCI（冠動脈形成術）の取扱件数は、コロナ禍にあっても、高いレベルで維持することができました。4疾病（がん、脳卒中、心筋梗塞、糖尿病）への対応においても、年間手術件数は過去最高水準のまま、全体的に症例数を維持し、確実に当病院の機能を発揮しました。

各種災害等、有事に対しては、傷病者を受け入れる地域の基幹病院であるという認識から、BCP（事業継続計画）のブラッシュアップにも役立てるよう、継続的な防災訓練を実施し、地域災害拠点病院としての機能充実に努めました。また、災害急性期における被災地での医療を確保するためDMAT（災害医療支援チーム）においても、確実なステップアップにより、引き続き栃木県コロナ入院調整本部へ隊員を派遣し、存在感を示しました。

健診部門は、コロナ禍における逆風の中で、キャンセルの増加によりやや厳しい経営状態となりましたが、健診全体の質の向上、積極的な集客活動、及び万全の感染対策等の徹底により、落ち込みを最低限に留めました。受診者からの口コミや地道な企業訪問活動の結果によるものも影響していると考えます。

医療人材の確保については、令和4年度は新たな診療科の設置はありませんでしたが、医師数は前年度比4名増となる70人を確保し、看護師についても、大学・看護師養成学校等を訪問しその確保に努めました。また、初期臨床研修医についても、前年度に引き続き、積極的な募集活動を行った結果、応募者数の増加に繋がり、最終的に定員2名フルマッチで初期研修医を確保することができました。

患者支援センターにおける入退院支援や各種相談も年々拡大させており、当院の特徴的取り組みである全入院患者を対象とした患者満足度調査の意見をもとに職員接遇等の対応、施設面の改善活動を継続的に実施し、常に患者等の満足度の向上に努めました。

市民への広報活動としては、紙面、電子媒体を融合させた形態を継続するとともに、令和4年度は地独法化10周年記念事業として、記念誌や記念動画の制作、また、コロナ禍で中止となっていた「病院ふれあい祭り」や「地域医療を考えるシンポジ

ウム」を復活させ、当院の何事にも全力でチャレンジする姿勢を積極歴にPRしました。

地域連携の強化としては、従来推進してきた前方連携をはじめ、後方連携が非常に重要であると考え、コロナ禍の中にあってもWEB等の工夫により小山市近郊地域医療連携協議会を各部門別に開催し、情報交換をメインとして、患者に負担をかけないスムーズな入退院が促進できるような活動を進めました。

個人情報保護法改正に対する対応については、患者の病歴（要配慮個人情報）に該当する個人情報を取り扱う医療機関の責務として、「新小山市民病院情報セキュリティポリシー」の策定を始め、万全の体制整備を図りました。

(2) 業務運営の改善及び効率化に関する取り組み

令和4年度も、各診療科も含め、部署ごとのBSC（バランス・スコア・カード）による行動計画を作成し、明確な目標設定のうえ業務推進する取り組みを継続しました。この手法は地独法化後10年間を経て、確実に院内に定着し、「組織開発のツール」として、当院成長の原動力となっていると考えます。

また、人材の育成として、職員に対するコーチングも継続実施しました。対象者は年々拡大しており、前年度から追加導入した3分間コーチングを含め、やる気に満ちた職員で構成される自律した組織を目指し、コミュニケーションを通じて自発的な行動を促しました。

また、パフォーマンスレビュー（人事評価制度）として、各職員を行動面と業績面の両面から評価し、職員自身の気づきを引き出す人材育成手段を、引続き活用しました。働き方改革の推進として、出退勤システムにより、医師を含む全職員の労働時間を把握するとともに、社会保険労務士の協力を得て、医師を始めとした職員の勤務形態等の検討・変更を実施し、働きやすい職場環境の整備に努め、その結果、令和5年1月に医師の宿直許可を取得しました。

加えて、HWP（ヘルシーワークプレイス）活動の継続的、発展的实施や、ハラスメント対策の充実、院内保育所の拡充等により、職員満足度の向上にも努めました。

(3) 財務内容の改善に関する取り組み

令和4年度は、コロナによる病棟運営への突発的な影響や急激な物価上昇など逆風もある中での病院経営となりましたが、医療の質やサービスの向上、病床稼働率の強化等に基づく収益の着実な積み上げにより、一層の財務体質強化を図るべく努めました。

コロナ感染防止を徹底しながらの救急患者など新患の積極的な受け入れや連携病院とのスムーズな入転院の促進、標準的医療であるDPCⅡ期以内の退院、病棟入替による効果的な病床運用、的確なベッドコントロール、正確な診療報酬の請求事

務等、職員がそれぞれの立場で最善の取り組みを心がけました。

その結果、病院の本業である入院・外来等による収入に基づく医業収益と、本業にかかる支出である医業費用の差額（医業収支）において、地独法化後初めての黒字を確保することができました。この医業収支ベースでの黒字確保（本業のみによる黒字確保）は非常に難易度の高いことであり、令和3年度決算ベースでは全国100の地独法病院のうち2病院のみとなっています。また最終損益については、前年度と比較し補助金による収入が約580百万円も減少する状況下、511百万円の利益を計上し、地独法化後10年連続での黒字決算を継続することができました。

黒字決算継続は、自己資本比率の強化（34.1%）や手許現預金の積み上げ等につながっており、財務内容の改善は着実に進んでいます。

(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

小山市地域医療推進基本計画の中において、新小山市民病院には数多くの使命が課せられていますが、令和4年度も、行政との連携の中で、結果的にコロナ対応に明け暮れた1年でした。当院は、栃木県の対コロナ感染症医療体制の中で、引き続き「重点医療機関」の役割を担い、「中等症患者」までの入院医療を受け持ちました。中等症を主とした本院のコロナ入院患者数は年間累計で2年連続500名を超え、県全体で見ても屈指の患者数であり、豊富な症例を治療する中で治療方法のノウハウも蓄積され、また、外来では初期から帰国者・接触者外来を開設し多くの救急患者を受け入れ、県南地区におけるコロナ疑似症患者に対応する第一線医療機関としての役割を果たしました。

ワクチン接種にも積極的に関与し、実施主体である小山市と協議を重ねながら、住民ニーズを踏まえた夜間接種、小児接種を実施するとともに、救急医療機能を有する病院として、副反応が発生する可能性の高い方への接種を優先的に実施しました。

対コロナ診療は、病室・人員・医療器材などは物理的に他病棟と交錯しないように一病棟に隔離・集約しましたが、通常診療との両立を確保したのは、全職員がワンチームとして、互いに協力しつつ、それぞれの役割を果たした結果であると考えています。

3 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 地域に密着した急性期病院として良質で安全な医療の提供

(1) 診療機能の整備

年度計画

コロナ診療と通常診療の両立を掲げ、ウィズコロナの中での地域の医療需要の把握及び各種診療データの検証に努め、地域に密着した急性期中核病院としての機能整備を継続的に進める。令和4年度診療報酬改定に対応して、急性期～高度急性期診療の更なる充実を図る。

令和4年度も引き続きコロナ対応の中で、通常診療との両立を念頭に病院機能向上に努めました。令和4年度の診療報酬改定により、地域包括ケア病棟の要件がより厳しくなり、一方で、当院の医師も順当に増員し、通常診療（急性期医療）の需要も増加傾向にあり、病床稼働率が年間を通して安定的になっていたことから、地域包括ケアとして運用していた病棟（44床）と一般急性期の病棟（39床）の入替を実施しました。これにより一般急性期の病床を5床増加させることができ、コロナ禍でありながら、より急性期医療の充実を図ることができました。

急性期病院の診療機能の指標となるDPC機能評価係数Ⅱについては、平成26年度の参入時点では、県内の対象15病院の中で最下位であったものが、その後は毎年着実に上昇し、令和2年度以降は、4位/15病院にランクされるまでになりました。

また、救急医療においては、「医師の働き方改革」への対応として、宿直体制の見直しを図りながらも、全体の受入人数を減少させることなく、医師の負担軽減を図ることができました。ただ、救急搬送例は一向に増加傾向にあり、当院だけで需要に対応していくのは困難であり、地域と緊密に連携し、また後方連携の充実も図っていく必要があります。

コロナの診療においては、重症化よりも、より感染力が高まり、介護施設等のクラスターが頻発し、それに関連した入院が増加、医療的ケアよりも介護的ケアの高い患者が増加した一方で、退院が進まず、通常診療に影響を及ぼす事態に発展しました。また、感染拡大に伴い、職員の陽性者も増加し、病棟運営も逼迫した時期もありましたが、医師を始め全職員が協力し、この事態を乗り越えました。

また、診療報酬改定で改編された感染対策向上加算の施設基準であるカンファレンスを県南健康福祉センター並びに小山地区医師会と共に、年4回開催し、地域での感染対策向上に努めました。

今後は、絶えず変化する地域の医療ニーズに引き続き柔軟に対応し、当院の強みを活かしながら、質の向上を図るとともに、連携医療機関の特長を把握し、地域全体で良質で安全な医療を提供できるよう努めていきます。

(2) 救急医療の取り組み

年度計画

公的病院の責務として、コロナ救急診療にも万全を期しながら、通常の救急医療体制も維持し、地域医療機関、小山市消防本部等との有効な連携を推進する。令和6年度の医師の勤務時間法規制への対応も踏まえ、持続可能な救急診療を提供するために、本院が2次から3次救急に特化できる地域の救急医療体制の構築を目指す。

当院の基本方針である「断らない救急体制」の維持を中心に救急医療への取り組みを行いました。基本的な施策として、小山市消防本部及び筑西広域市町村圏事務組合消防本部、令和4年度より新たに石橋地区消防組合消防本部が参加する救急委員会での不応需事例の検証と改善、病床利用状況の迅速な把握によるベッドコントロール等の救急応需可能な体制づくりに努めました。結果として、救急車搬送件数4,703件(前年度比13%増)、うち入院患者数は2,309件(前年度比5%増)、全体の救急患者数は8,025名(前年度比3%増)、うち入院患者数が3,140件(前年度比0.4%増)となりました。依然として、コロナの影響が感じられ、コロナ禍前と比較すると、救急外来患者数(全合計)は10%以上減少しているものの、救急車搬送件数は過去最多となり、減少したのはウォークイン患者(直接、救急外来に来院したもの)であり、また、救急からの入院率が向上していることも考えると、当院にとっては軽症者が減少し、より重症者中心の適切な救急利用に結びついたと考えられます。

なお、ウォークイン患者の減少については、令和3年12月1日より時間外選定療養費(税込7,700円)の徴収を開始したことも少なからず良い方向に影響していると思われまます。

更に、医師の人員や働き方改革の関係で、宿直勤務についての見直しが検討され、令和4年10月より平日の宿直については、内科・外科と分けずに全科宿直とし、救急科専従医師を新たに採用するとともに、毎週土曜日については昨年に引き続き外勤医師が担当する等、救急科の体制構築を図りながら医師の負担軽減に努めました。

小山地区夜間休日急患診療所から他院への紹介者238名のうち当院への紹介は217名で、ほとんどが当院へ紹介されており、一次救急と二次救急の適正な機能分化と円滑な連携がとれていると言えます。

指標	令和3度実績	令和4度実績	増減(増減率)
救急外来患者数	7,756人	8,025人	269人(3.5%)
うち救急車搬送患者数	4,152人	4,703人	551人(13.3%)
うち救急入院患者数	3,128人	3,140人	12人(0.4%)

(3) 4 疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病）への対応

ア がん

年度計画

地域住民からのがん診療ニーズを把握しつつ、当院の特色を活かしたがん専門治療（化学療法や緩和ケアの拡充）を着実に推進するとともに、引き続き発展を目指したハード整備も含めた検証を進める。

当院は、県南保健医療圏における「栃木県がん治療中核病院」に指定されており、がん患者の状態やがんの病態に応じて手術療法、放射線療法、薬物療法等及びこれらを組み合わせた治療が提供できる医療機関を目指しています。

令和4年度の診療実績については、手術療法として開腹、腹腔鏡下、胸腔鏡下、内視鏡的の診療機能を有しており、大腸がん221件（開腹49件、腹腔鏡下84件、内視鏡的88件）で前年度比85件増、胃がん80件（開腹27件、腹腔鏡下12件、内視鏡的41件）で前年度比3件減、肝がん32件（開腹5件、動脈化学塞栓術27件）でした。その他の部位としては、肺がん5件（胸腔鏡下5件）、乳がん92件（切除73件、摘出術19件）、膀胱がん81件（経尿道的81件）、腎（尿管）がん20件で、コロナ禍に関係なく、平成28年度以降、毎年度確実に右肩上がり増加しています。

放射線療法は専門治療クリニックと連携することで延べ30件提供することができました。薬物療法は、入院外来それぞれで提供しており抗悪性腫瘍剤の点滴を延べ2,312件（対前年度比19%増）提供しました。

なお、がん診療病院が行っている院内がん登録制度のもと、令和4年9月に報告した当院の令和3年1～12月実績は、876件で、前回報告比98件の増加となりました。

多職種連携によるチーム医療の提供をさらに充実させる観点から、地域の医療機関等との連携を含め、チーム医療の提供体制の整備を進めていきます。

イ 脳卒中

年度計画

小山市及び近隣市町からの救急需要に対し、脳卒中センターを中心とした診療体制、脳卒中ホットラインを維持することで、効率的かつ迅速な対応に努める。

当院は、県南保健医療圏における「脳卒中地域拠点医療機関」に指定されており、脳卒中センターとしてSCU（脳卒中ケアユニット）を有し、脳卒中専門医による急性期の診断及び治療を24時間365日体制で実施しています。脳梗塞に対する血管内治療について、rt-PA静注療法、血栓回収療法とともに、標準的治療が提供できる体制が構築できています。

令和4年度の脳卒中入院患者数は482件（脳梗塞350件、脳内出血107件、くも膜下出血25件）で県内随一の診療件数となっています。

主な実績として、脳梗塞に対し来院後早期（発症後 4.5 時間以内）の r t - P A（アルテプラゼ）静注療法は 32 件、血栓回収療法は 20 件でした。手術療法として脳出血に対する頭蓋内血腫除去術 7 件、くも膜下出血に対する脳動脈瘤頸部クリッピング 20 件実施しました。

早期離床、リハビリテーションの取組みに加え、生活の質を向上させる観点から、就労両立支援コーディネーターの配置等により、脳卒中患者の疾病罹患後の就労両立支援を推進しています。

また、栃木県脳卒中発症登録に協力しており令和 4 年度分は 442 件（前年度比 7 件減）情報を提供することができました。

ウ 急性心筋梗塞

年度計画

循環器内科と心臓外科との連携強化による、循環器疾患応需体制構築に努めるとともに、循環器ホットラインを維持し、効率的かつ迅速な対処に努める。

当院は、循環器専門医による急性心筋梗塞に対する医療提供体制を 24 時間 365 日維持しています。

令和 4 年度の急性心筋梗塞患者に対する冠動脈インターベンション治療は 96 件、その内、来院後 90 分以内の責任病変の再開通は 80 件でした。冠動脈の狭窄を評価する心臓カテーテル検査は 637 件でした。検査後、狭窄病変を認め治療に至った冠動脈インターベンション治療は 324 件で県内屈指の診療件数となっています。

心臓血管外科との連携が強化されており、虚血性心疾患に対する冠動脈バイパス術は 11 件、大動脈瘤切除術（吻合又は移植）は 18 件実施しました。人工心肺を用いる開心術において、心臓弁膜症に対する弁形成術及び弁置換術は 13 件でした。

心外膜や心筋、心内膜疾患、心臓弁膜症、冠動脈疾患、大動脈疾患、不整脈、内分泌異常など、さまざまな要因により引き起こされる心不全に対する入院は 325 件あり、症状と身体所見、重症度に応じた治療や、心不全療養指導士を配置することで退院後の自己管理による増悪及び再発防止が指導できています。

循環器の関連する疾患として不整脈疾患の専門的な治療にも注力しており、頻脈性不整脈に対してアブレーションを 87 件、徐脈性不整脈に対して心臓ペースメーカー移植術を 69 件と、当院医療スタッフの強い思いによって、県内屈指の急性心疾患患者への対応件数が維持されていると考えます。

エ 糖尿病

年度計画

当院の役割として、地域における糖尿病の予防や合併症治療等への住民意識向上を主眼とし、そのための活動を進めて行く。

当院は、県南保健医療圏における糖尿病専門治療を行う医療機関を担っています。糖尿病教室において、糖尿病という病気についての理解を深め、生活習慣や血糖コントロール等の自己管理について学んでもらう勉強会を開催しています。また、糖尿病教育入院において自己管理の大切さとその方法を学んでいただく入院医療を提供しています。

令和4年度の糖尿病教育入院は6件でした。管理栄養士による食生活改善を目的とした栄養食事指導は2,582件、血糖をコントロールするためインスリン自己注射は91件導入しました。

また、糖尿病の三大合併症と呼ばれる、神経が傷つくことによって起きる「糖尿病性神経障害」、腎臓が悪くなる「糖尿病性腎症」、目に障害が生じる「糖尿病網膜症」に対する専門的な治療・重症化予防の連携体制が構築されており専門医による医療が提供できています。糖尿病網膜症に対するレーザーを64件実施しました。

今後も、糖尿病とうまく付き合っていくことが大切という理解が深まるような積極的な取り組みを継続していきます。

(4) 小児医療の充実

年度計画

救急当直体制を含めた小児医療体制について、地域ニーズの汲み取りと応需体制の充実を進めて行く。小児二次救急医療機関として、三次救急病院と一次医療機関との連携推進に努めることで、コロナ禍でも安心して、小児患者が利用出来る環境づくりを目指す。小山市との連携により小児対象のコロナウイルスワクチン接種を積極的に進める。

小児医療に対する当院の重要な役割として、救急診療とそこから繋がる入院診療を重要なポイントと捉え、継続的に機能の充実に努めました。

小児救急については、コロナ禍においても、365日救急受入体制を維持し、感染拡大時に一時的に一部制限をすることはありましたが、令和4年度は1,418名小児救急患者を受け入れ、令和3年度と比較し約10%増加し、そのうち救急搬送受入件数は542件と令和3年度より約42%増加し、二次医療機関としての役割を十分に果たしているものと考えます。

また、社会的背景等から問題となっている虐待、精神疾患に伴う不登校、その他生活環境の問題等、診療を通して情報を得たものについて、当院の小児科医が、行政機関（小山市）、学校、警察署等の関係機関と連携し、小児ケース会議等により情報共

有と患者にとって最適な改善策を協議しました。

コロナワクチン小児接種についても、小山市からの依頼により、小児で市内唯一の集団接種会場として、小児科医の協力のもと、需要の高い夜間接種を継続して実施し、希望者へのワクチン接種による感染拡大防止に努めました。今後も小山市と協議しつつ、継続していきます

(5) 周産期医療の対策

年度計画

二次周産期医療機関として、婦人科診療も含め、行政や地域住民が本院に期待することを検証し、可能なものから実施する。産科医師の確保、診療体制の充実等に対しては、アフターコロナを見据え、本院による医師獲得努力と行政サイドとの連携で、産科開設の実現に向け、努力する。

周産期医療における産科の再開については、社会的な産科医不足等が問題となっていますが、コロナ蔓延後、産科予定病棟をコロナ専用隔離病床として使用していることもあり、医師確保を含めた体制整備を進めることが出来ず、具体的な進展を図ることはできませんでした。そのような状況の中で、当院として取り組める産科再開へ向けたマイルストーンとして、済生会宇都宮病院、自治医科大学との連携により継続的な婦人科外来の実施を進めました。

令和元年度から開始した「産後ケア事業」については、県南地区での先進的な取り組みであることもあり、前年度に引き続き、小山市、野木町、栃木市、佐野市の3市1町と契約を締結し、公的医療機関の役割として、行政との綿密な連携の中で、積極的に業務拡大を図る計画でしたが、コロナ院内感染対策の問題等もあり、結果的に取り扱うことが出来ず、休止状態となってしまいました。令和5年度以降、アフターコロナの中で、住民ニーズを考慮した持続的安定的事業手法を構築したいと考えます。

(6) 災害時における医療協力

年度計画

災害拠点病院として、病院事業継続計画（BCP）整備と実施訓練、災害医療チーム（DMAT）の円滑な活動体制構築に向け、計画的に着実に進めて行く。コロナも含めた災害医療への貢献に繋がる行動を、積み重ね、災害対応での本院の存在意義を高める。

令和4年度は、コロナ禍であっても、6月と10月に院内防火避難訓練を完全実施しました。6月の訓練では、「火災確認」「通報連絡」「自衛消防隊設置」「避難誘導」「初期消火」の訓練を、10月は夜間を想定した同訓練を実施し、病院内で各職員が安全・確実に行動出来ること及び防火に対する各職員の理解を深めることに結び付いたと考えます。

また、4月1日付で地域災害拠点病院の指定を受け、年度末の3月に2年連続してBCP(業務継続計画)に即した防災訓練を実施しました。訓練では、震度6強の大地震の発生を想定し、「院外傷病者受入(トリアージ)訓練」「小山市消防本部との連携訓練(救急車からの患者受入訓練及び他院への患者搬送訓練)」などを盛り込み、将来起こりうる大地震等の災害に対して、当病院が地域の中核病院としての役割を担っていることを認識し、各職員が安全・確実に医療活動を継続できるよう実施し、参加人員は94名となり、これまでで最多人員での訓練となりました。防災訓練を通してBCPのより実践的なものへの更新など、災害医療への対応力向上を図ります。

DMAT(災害医療支援チーム)については、令和5年3月に栃木県DMAT養成研修に新たに5名を派遣し、日本DMAT隊員9名、栃木県DMAT(LDMAT)隊員7名の計15名体制となりました。LDMATの隊員7名については、次年度に日本DMAT養成研修の受講、また必要に応じてLDMAT養成研修の追加受講を進め、さらなる体制充実を図ります。

実際の活動においては、コロナ感染拡大時の所謂第7波、第8波期間中に栃木県コロナ入院医療調整本部への派遣依頼に基づき、令和4年8月から9月にかけて10日間延べ13名、令和4年12月29日～令和5年1月4日のうち、1日間1名のDMAT隊員を同本部へ派遣しました。

外部の訓練等については、令和4年9月に茨城県を会場として開催されたDMAT関東ブロック訓練に初参加(1チーム)、また令和4年12月に栃木県・栃木市総合防災訓練に参加(1チーム)、その他DMAT技能維持研修を6名修了しています。

各地で地震も多発しており、DMATのより実働的な運用体制と、院内に向けての啓発活動等の充実を図っていきます。

(7) 感染症医療の対策

年度計画

コロナを含めた新興・再興感染症に対し、所轄保健所・医師会・市役所・近隣医療機関と連携・調整を図り、地域全体が一丸となって感染拡大防止に努める。また、院内感染防止に最大限尽力し、医療崩壊を防ぎ、地域中核病院としての医療機能維持の使命を全うできるよう全職員で対応する。

昨年度に引き続きコロナ禍による業務過多の中で、当院は地域中核病院として、役割機能喪失をすることなく、医療・看護・介護を提供する必要があると考え、通常診療上の感染対策を着実に継続しながらその使命を果たしました。医療法や診療報酬に則り、毎月1回の院内感染防止対策委員会(ICC)の開催、マニュアルの更新、状況に応じた臨時会議の開催等を実施し、医療関連感染の防止に努めました。

コロナの院内クラスター発生時も、この困難の時期を感染対策への更なる知識と技術習得の機会と捉え、各専門職(医師・薬剤師・臨床検査技師・看護師)で構成され

たコアメンバーによるAST（抗菌薬適正使用支援チーム）ラウンド、病棟ラウンドを毎週実施、加えて、ICT（感染制御チーム）及びリンクスタッフによる院内ラウンドを強化し実施しました。また、隔週に定例COVID-19対策会議を開催し、審議・報告・連絡事項など職員間で情報提供と共有を行いました。院内へ持込み、院内発症、院外への持ち出しを防止すべく感染対策に注力し、患者や外部業者への健康チェックの出入口での体温測定・マスク着用・アルコール消毒の徹底と全面面会制限など、院内にかかわる全ての人々に理解と協力を得て継続的に実施しました。このような活動を通し、各部署での問題点、指摘事項に対する改善に病院一丸となり取り組むことが出来ました。

令和4年度の診療報酬改定を受け、当院は感染対策向上加算1を取得しました。加算1の病院の役割として、当院では保健所及び地域の医師会と連携した上で、地域の医療機関との感染対策での連携制度を構築し、合同カンファランス3回、合同訓練1回、他医療機関への訪問による助言指導4回、地域の医療機関からの感染症発生等の報告制度等を行い、地域全体での感染対策の徹底に努めました。

具体的なコロナ診療に関しては、一般外来・救急外来受診で発熱者や疑い患者の受診フローに従い実施し、県南健康福祉センターや医師会と連携しながら進めました。

また、公的医療機関の役割として、行政及び地元医師会が中心となり実施したPCRドライブスルー検査の協力と小山市が主体のワクチン接種への協力も継続して行い、救急医療機能を有する病院として組織全体「ワンチーム」でコロナ3年目を乗り越えました。

(8) 予防医療の充実

年度計画

人間ドック・健診機能評価施設として質の高い検査技術、検査精度を担保しながら、安心安全な施設環境と顧客満足度向上のサービスを提供する。動脈硬化の程度など、動脈の最新の状態を知ることができる頸動脈エコー検査を積極的に勧めるとともに、新たな検査を視野に入れながら、様々なオプション検査を提供し、多視点での健康評価を推奨してゆく。保健指導対象者の利便性の向上を図るため導入した、電話、メール、オンラインの遠隔保健指導の拡充に努める。生活習慣病、がん、脳心血管病の早期発見、早期治療、疾病の重症化予防に資するため、受診日当日の結果説明、指導の取組みを継続し、2023年人間ドック機能評価施設更新に備える。国の保健事業政策に準じ、後期高齢者の多面的フレイル（フィジカル・メンタル・コグニティブ）予防に関する後期高齢者ドックの新設を検討・実施していく。小山市その他の医療関係機関と連携し、高血圧重症化予防事業、予防医療に関する普及・啓発活動を推進する。

例年と同様に感染リスク防止対策に努め、各種検査の順路等に配慮するなどの措置を講じましたが、コロナ感染に係る直前キャンセル等が増加し、受診者数、収益とも

一昨年と同程度にとどまりました。

日本初として導入しました生活習慣病リスクを見える化する血液検査「マイナイツェンゲール」検査を希望される受診者が大きく増加し、順調に受診者数を伸ばした脳検査とともに、その拡充が図れました。しかしながら、コロナウイルス感染に係るキャンセル等により、多くのオプション検査が、当初に定めた目標値（受診者数・収益）に到りませんでした。

特定保健指導ではICTを活用し、受診者のライフスタイルに合わせた保健指導形態を自ら選択できる体制を維持し、受診者の指導脱落防止に効果がありました。二次受診率は70%以上を維持できました。また、C判定（要再検査・生活改善）者の重症化予防に関する当院のフォローアップ採血制度は2年目を迎え、各支援の指導効果は前年度を上回りました。

減塩・生活習慣病予防の集団指導の取組みの一環としてのドック食は、例年と同様にさまざまなコンセプトをメニューに盛り込み、塩分：2.6g、無塩食パン・ロールパンを使用した【地中海減塩洋食】を、オリジナルの食生活改善資料と共に提供しました。

本年度も夏期、冬季の2回全受診者を対象にアンケート調査を実施し、受診者満足度は95%以上を保持できました。

健康運動指導士を育成し、多面的フレイル予防に資するフレイルドックを新設し、令和5年度からを開設する運びとなりました。

予防医療に関する普及・啓発活動を推進するため、「高血圧重症化予防」「コロナ禍におけるドック・健診の新たな健康評価」などの講演会を開催するとともに、機能評価認定施設の認定更新を視野に入れながら、人間ドック学会・日本産業衛生学会にて多くの演題を発表しました。

指標	令和3年度実績	令和4年度実績	増減（増減率）
人間ドック	2,014人	1,855人	△159人（△7.9%）
脳ドック	（脳MRI）411人	（脳MRI）449人	38人（9.2%）
心臓ドック	13人	13人	増減なし
レディースドック	59人	30人	△29人（△49.2%）
特定保健指導	558人	475人	△83人（△14.9%）

(9) 医療安全対策の充実・強化

年度計画

今年度も研修等の具体的活動を通し、医療安全に対する組織風土の醸成を継続し、組織全体で医療安全に取り組むことで、チーム医療として職員間の連携を深め、安全な医療の提供を図る。

医療安全対策においては、毎月1回、医療安全対策委員会及びリスクマネジメント部会を開催して、職員から報告されたインシデント・アクシデント事例の分析を行い、医療事故を未然に防止するために業務改善策や再発防止策を策定して院内連絡会議や各委員会、ミーティングなどで職員への周知徹底を図りました。また、職員の医療安全への関心を高めるため、インシデント報告のうちヒヤリ・ハット事例において、毎月メンバーで投票を行い、1位の部署に「ファインプレー賞」として表彰状を贈るなど、継続的に医療安全に対する組織風土の醸成を図る活動に取り組みました。

年2回（6月・11月）の医療安全推進週間では、職員に対する医療安全研修（コロナ禍により、全職員・派遣委託職員も含めたWEB研修）やメンバーによる院内安全確認ラウンド、部署リスクマネジャーによる活動報告を行いました。

平成28年度末より、院内死亡症例を全例院長に報告し、適宜症例検討（M&Mカンファレンス）を実施する制度を整備し、そのうち予期しない死亡症例については、国の医療事故調査制度に則って対応しました。

各部署のリスクマネジャーの能力確認表に基づき年3回（5月・11月・2月）評価を行い、個々に合った指導を行いました。

患者・家族の苦情やクレーム、相談に対しては、認定医療メディエーターが中立的な立場で話を聞き、医療者との対話を促進して関係修復を図るように努めるとともに、医療事故の対応を適宜行っています。

個人情報保護法改正の令和5年度適用を考慮し、情報漏洩に関するインシデント報告の共有・検証等を徹底し、職員への事例の周知やヒューマンエラー防止のための「コピー等の裏紙使用禁止ルール」を定め、再発防止に努めました。

(10) 地域の保健・福祉関係機関との連携の継続

年度計画

コロナ対応も含め、本院と、社会福祉的な関与を要する住民への対応を担う各関係機関との連携体制づくりに対し、より具体的な活動を検討しつつ、行政も交えた取り組みを、継続して行く。地方独立行政法人の役割として、設立団体（小山市）との連携を更に強化する。

当院は総合診療を行う地域中核病院として、様々な保健・福祉的・社会的に問題のある患者との関わりが多い中で、公的医療機関の役割として、患者支援センターを中心に、通常診療行為以外の保健・福祉的対応にも積極的に関与してきました。

具体的には、社会的背景等から問題となっている小児にかかる虐待、精神疾患に伴う不登校、その他生活環境の問題等、診療を通して情報を得たものについて、行政機関（小山市）、学校、警察署等の関係機関と連携し、小児ケース会議等により情報共有と患者にとって最適な改善策を協議しました。

また、小山市自殺対策協議会や小山市在宅医療介護連携推進会議、小山市認知症総

合支援会議等の行政機関が設置する組織に参加し、関係機関との意思統一や連携を図るとともに、日々の通常診療においても、患者支援センタースタッフ全員が患者の立場に立った対応で相談、検討をする中で、経済面の問題（生活保護）や介護対応（介護保険等）の必要性を判断し、執行機関とのパイプ役を担いました。

身寄りのない患者さんの御看取り後の諸問題（葬儀、火葬、埋葬）においても、自治体の福祉担当部署およびNPO法人等と連携し、医療機関として人生の最後まで責任を持って対応しました。

2 医療提供体制の充実

(1) 医療人材の確保と育成

年度計画

- ア 医療情勢に対応した法人の役割及び医療機能を最大限発揮するため、事業の進捗・法人の収支を考慮し、大学等関係機関との連携強化に努め、計画的に必要な医療専門職の確保に努める。
- イ 院内教育委員会による病院職員としての全体研修を実施するとともに、専門医、研修指導医、認定看護師、特定看護師等の資格取得に対する支援制度の充実を図る。
- ウ 臨床研修プログラムの充実を図り、研修医応募人数の増加を目指す。

令和4年度は新たな診療科の設置はありませんでしたが、基幹型臨床研修病院の指定を受け新たに2名の初期臨床研修医を採用しました。また、積極的な医師確保の取り組みにより初期臨床研修医を含む医師数は70名となり、前年度比4名の医師の増員となりました。

看護師については、大学・看護師養成学校への訪問や就職説明会等への参加を積極的に行いその確保に努め、前年度比1名の増員となりました。また、本年度も患者のADL（日常生活動作）向上を目的とする医療と介護の連携を目指した介護福祉士の増員整備を図りました。

医療技術職についても、定期採用による安定的な人材確保に努め、医師の働き方改革を進めるためのタスク・シフト/シェアに向け整備を図りました。

令和4年度も、認定看護管理者教育課程において各段階で研修修了者（サードレベル1名、セカンドレベル2名、ファーストレベル2名）を増加させ、また、特定行為研修を2名が受講し着実に看護師の育成が進んでいます。

医療技術部の各部門においても、自治医科大学その他の関係機関で開催された研修等に積極的に参加し、医療技術の向上に努めました。また、病院として数年前から第一種衛生管理者の育成に務めていますが、本年度も3名の資格者を出すことができました。

全職種による階層別研修については、管理職と10年目職員を対象とし外部講師に

による研修を行いました。宿泊による1年目リフレッシュ研修、日帰り・宿泊による入職3年目職員研修を行い多職種によるコミュニケーションを学びました。

指標	令和3年度実績	令和4年度実績	増減（増減率）
医師数	66人	70人	4人（6.1%）
看護師数	386人	387人	1人（0.3%）

(2) 事務職員の確保と育成

年度計画

- ア 年齢構成を考慮した総合職事務職員の計画的な採用に努める。
- イ 事務職として各分野でのスペシャリスト育成のため、専門資格の計画的取得を推進するとともに各種研修等への参加、人事評価の活用等により資質の向上を図る。
- ウ 労働局、社会保険労務士等からの支援を受けながら、病院の経営に関する知識、経験を深める。

令和4年度は、事務部職員は病院の根幹を支え病院の成長と将来を左右する基盤であるという認識から、事務部職員の全体的な質の底上げと年齢構成を考慮し、WEB媒体等を活用した積極的な採用活動を行い、中途採用者2名を採用しました。

各所属の必要な資格やスキルを洗出し、資格取得に向け学習するとともに有用な研修会等に積極的に参加しました。また、人事評価の結果を活用し自分の評価や成長に向けた方向性が確認できるよう、年3回の面談を行い資質の向上に向けた取り組みを行いました。

定期的な社会保険労務士との打ち合わせや労働局への問い合わせ等を行い、働き方改革関連法や適宜行われる労働法関連の法改正の理解や適切な対応に努めました。

(3) 信頼性の確保

年度計画

本年度に実施する『病院機能評価機構』の中期評価を踏まえ、項目毎に更なるレベルアップの施策を検討し、医療提供能力の実質的な向上を目指した活動を行う。

当院では、「病院機能評価」や「クリニカルインディケーター事業」への参加を通じて、医療提供レベルの質向上及び信頼性の確保を図っています。

令和2年度に受審し、高評価（88項目中、S評価：1項目・A評価：81項目・B評価：6項目）で認定（有効期間5年間）を受けた公益財団法人医療機能評価機構による病院機能評価（3rd G：Ver.2.0）について、令和4年度は期中の確認の年にあたり、全項目の振り返りを実施し、現状の自己評価（88項目中、S評価：0項目・A評価：83項目・B評価：5項目）を行いました。

令和5年度は次期更新に向けてキックオフミーティングを開催し、PDCAサイクル

ルを回しながら病院の質改善の向上に努めていきます。

クリニカルインディケーター（臨床指標）事業においては、令和4年度も引き続き日本病院会Q Iプロジェクトに参加しました。診療の質のフィードバックを行い医療の質改善に取り組んでいます。また、ホームページには、D P Cデータを基に算出した病院指標を掲載して医療の質改善を目指しました。

M&Mカンファレンス、ポットラックカンファレンス等の症例検討会はZ O O M等を活用しながら継続的に実施し、様々な医師のアドバイスを求め医療の質向上に努めています。

3 患者・住民の満足度の向上

(1) 患者中心の医療

年度計画

入院前から医師、看護師やMSWなどの多職種が積極的にかかわりを持ち、入院から退院、その後の方針に向け患者・家族のための最適な退院支援を行う。これにより退院時には在宅に限らず医療機関や介護・福祉施設を含めた情報を提供して満足度を高めていく。

当院の特徴的取り組みとして、患者支援センターを設置し、通院・入院にかかわらず多職種による多方面からの支援を行っています。通院中の患者に対しては、相談窓口を設け、患者・家族の相談に速やかに対応できる体制が整っています。担当医師からの依頼を受け、MSW、保健師、看護師が、在宅診療所や訪問看護ステーション、地域包括支援センター、行政や事業所と連携し、患者・家族が安心して療養生活が送れるように様々な相談に応じています。相談内容は、逆紹介先の案内、医療費、介護保険を含めた福祉相談、がん相談など多岐にわたっています。令和4年度の相談窓口対応は2,050件と年々増加傾向にあります。

入院前支援として、予約入院の患者に対し、入院生活の説明や、患者からの情報を収集し、褥瘡危険因子および栄養状態の評価、服薬中の薬剤確認、クリティカルパスの説明、総合機能評価の測定、せん妄ハイリスクの評価、転倒転落のリスクアセスメント、医療費に関わる説明の他、身体的・精神的・社会的問題を入院前に抽出し、退院困難な要因を有する患者に対し早期に住み慣れた地域で療養や生活を継続できるように、支援をしています。また、緊急入院の患者に対しても、入院後早期からMSW・看護師・保健師が中心となり、退院支援計画を立案し計画に沿って、医師、病棟スタッフ、リハビリテーション部門、栄養課などの多職種で関り、情報の共有と支援の充実に努めています。また、患者・家族の入院生活や退院後の生活の不安軽減に向けて、外部の施設や事業所とも連携を強化し、円滑な支援を行っています。

(2) 快適な医療環境の充実

年度計画

患者にとって最適な待合スマホアプリの活用を検討する。また、病院での感染に対する不安解消を目的に検温と手指消毒を徹底するとともに、患者アンケートで指摘された設備や清掃、食事や面会などの問題点について、病棟全体会議で検討し、一歩一歩着実な改善に努めることで医療環境のレベルアップを図る。

令和4年度も、患者アンケートを参考に、環境面等での様々な問題点について、全体病棟会議で検討し、スピード感を持ちながら、患者及び当院職員における医療環境の向上に努めました。実施に至った主なものは、地独法化10周年記念事業としてロータリーの『あしなりガーデン』を癒しある休憩スペースとなるようにインターロッキング敷きに修繕しました。また、一部の受付カウンターで隣接する患者のプライバシーに配慮して隔て壁（パーテーション）を造作しました。職員向けには、3か所の出入口ドアを自動ドアに修繕して非接触化及び業務効率の向上に取り組みました。

コロナ禍における特別対応も継続し、玄関での検温・手指消毒を徹底することで外来・入院中の感染の不安を軽減させる取り組みを継続しました。また、コロナ禍後に院内全域に導入した患者用Wi-Fiシステムについても、患者サービスとして好評を得ており、これを活用し、コロナ感染防止のための全面面会制限時でも家族のコミュニケーションが図れるように、オンライン面会を継続するとともに、感染の拡大状況に応じて面会制限を柔軟に変化させる等、コロナ禍の中でも、常に状況に応じた患者にとって快適な療養環境を目指しました。

その他、医師の電子カルテ操作習熟度向上を目指した診療情報管理係及びシステム管理室による電子カルテ操作サポート、ITを活用した診察や検査等の患者待ち時間短縮の検討も継続しました。これからも快適な院内環境とはどのようなものか、様々な意見をいただきながら、環境整備に努めていきます。

(3) 患者・来院者及び地域住民の満足度の向上

年度計画

医療提供に関する設備面の充実、老朽化対策と同時に、ホスピタリティ10箇条の精神に則り、職員全員が患者に寄り添うことを第一に考えたサービスの実践に努める。コロナ禍の中でも、従来の患者満足度の検証による改善活動を着実に実施しながら、患者サービス向上を図る。医療サービスレベルの検証を取り入れる目的で参加した『ペイシエントエクスペリエンス（患者経験価値）』研修修了者を中心に、当院において最適な実践方法の検討を行い、本年度は満足度の向上に繋がるアンケート内容及び手法（WEBや郵送を含めた）を検討し、実践する。

令和4年度も、感染対策に注意しながら入院患者に対し、退院時に患者満足度調査をお願いしてきました。当院の特徴として通年で全入院患者に依頼させていただ

き（他の医療機関で 365 日体制の実施例は見当たりません。）、多くの方の協力を得られました。これは、昨年に引き続き、患者さんの声をより多くいただき、接遇改善に活かしていけるよう、事務職員が毎日担当を決め退院する患者さんにお声かけをした結果と考えます。外来満足度調査は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため実施できませんでしたが、入院患者満足度調査では医師・看護師・技師・事務員等の人的サービスや病院全体に対する満足度は、「満足」と「ほぼ満足」を合わせて約 90%を維持しています。

この入院患者満足度調査の結果をもとに、病棟別の会議、院内全体での全体病棟会議にて、医師・看護師等関係職種が毎月話し合いを持ち、具体的な改善を検討・実施することにより、患者等の満足度向上を図る仕組みが当院では定着し、機能していると考えます。

患者、来院者等に向けて、入院患者満足度調査結果は、玄関エントランスや各フロアのディルームでの掲示にてお知らせし、外来満足度調査の結果は、これを掲載した院内広報誌『ひととのや』を院内各所に設置し、公表しています。外来患者待ち時間の苦痛緩和策としては、外来看護師の巡回による目配りと患者への声かけを継続してきました。

また、更なる患者満足度の向上を目指し、「ペイシェントエクスペリエンス（患者経験価値）」による医療サービスレベルの検証を取り入れる目的で、研修会に職員を参加させ、知識習得に努め、病院機能評価項目に採用された時点で実施を予定しています。

指標	令和 3 年度実績	令和 4 年度実績	増減（増減率）
患者満足度	「満足」の割合が 56.2%	「満足」の割合が 51.8%	△4.4（△7.8%）

(4) 職員の接遇向上

年度計画

コロナ禍であっても、WEB等を活用した接遇関連研修等を通じて、より良い患者サービスの在り方を各職員が身につける機会を提供出来るよう、患者サービス向上委員会中心に進めて行く。まずは、ホスピタリティ 10 箇条の精神に則り、職員の意識付けに努める。

令和 4 年度も、前年度同様にコロナ診療への集中と、職員も含めた感染防止対策を徹底するために、全職員を対象とした接遇研修会は昨年度同様WEBにより実施し、引き続き職員の接遇意識向上に努めました。

また、全職員は、勤務評価項目として定着した「新小山市民病院ホスピタリティ 10 か条」を常に名札の後ろに携帯し、繰り返し目に出来るようにするとともに、パフォーマンスレビュー（人事評価）の評価項目として重要視することにより、病院職

員としての接遇の重要性を常に認識するように取り組んでいます。

職員による1階ロビーでの「あいさつ運動」は、コロナ感染防止のための正面玄関での検温、消毒活動と連動させ、当病院の顔として毎日2名で実施し、多くの職員が参加しています。あいさつは接遇の第一歩です。今後も大切にしていきます。

(5) ボランティアとの協働によるサービスの向上

年度計画
昨年度に引き続き、感染防止対策に重点を置いて各団体と協議を行いボランティア登録者数の維持に努める。

令和4年度のボランティア活動も、過去2か年同様、コロナ禍の影響による一部活動の自粛を余儀なくされました。しかしながら逆風の中にあっても、感染防止に留意しつつ、ボランティア登録者の方々と協力しながら最大限のサービス向上に努めました。正面玄関付近にて院内のご案内や車いすへの移乗、再来受付機・自動精算機の利用補助等を行っていただく『外来介助ボランティア』では、利用者の方との積極的なコミュニケーションによりホスピタリティーの強化を図りました。また正面玄関前に位置する花壇と「あしなりガーデン」の植栽や除草作業などを行う『園芸ボランティア』では、当院の地独法化10周年を記念した植樹や庭園整備事業にも取り組み、来院者の大いなる癒しにつながる活動を実践することができました。

活動できなかった『図書ボランティア』（患者用図書の貸出等）と『レクリエーションボランティア』（入院患者への各種レクリエーションの提供）の早期再開を含め、引き続きボランティア登録者数の維持・拡大に努めていきます。

指標	令和3年度実績	令和4年度実績	増減（増減率）
ボランティア登録人数	58人	60人	2人（3.4%）

(6) 病院に関する情報の積極的発信

年度計画
独法化10年目の節目の年として、各種の記念事業を実施し、本院職員の帰属意識を高めるとともに、地域住民を巻き込んで本院の将来を展望できるように、従来から利用している広報誌、ホームページ等の媒体を中心に、常に新たな内容、方法も加え、積極的な情報発信を進めて行く。

令和4年度も、当院の広報3本柱として、小山市民向けの「新小山市民病院だより」、小山市および近隣市町の地域医療機関向けの「新小山市民病院ニュースター」、院内来院者向けの「ひととのや」を、それぞれ年4回、継続して発行しました。病院運営上の取組、職員からのメッセージ等を、それぞれの対象者に分かりやすく、当院に興味を持ち、様々な意味で医療環境の向上に繋がるように発信しました。

また、「当病院公式ホームページ」、「フェイスブック」「当院LINE公式アカウント」「YouTubeチャンネル」の様々な媒体を使用し、それぞれの特性を生かしながら最新の各種情報や院内外での出来事を中心とした情報伝達、リクルートや当院の魅力発信を行って来ました。

その他、今年度は新小山市市民病院 10 周年記念事業とし、他に例のない斬新な記念誌を発行し、記念動画の制作、記念品の制作等とともに、これを契機に、当院の何事にも常に全力でチャレンジする姿勢を内外に積極的にアピールしました。

4 地域医療支援病院としての機能強化

(1) 地域医療機関との連携推進

年度計画

地域密着型の急性期医療機関として、地域との信頼関係構築のため緊急患者の積極的な受け入れを行うとともに、かかりつけ医からの紹介患者の確保と逆紹介の推進をはかる。紹介された、かかりつけ医には治療経過や治療継続依頼などの情報提供を継続する。またコロナ禍で恒常的となるWEB活用により、セミナーなどを積極的に実施する。

地域医療機関との信頼関係の指標でもある紹介率は、毎年 70%以上を確保しており、地域密着型の急性期医療機関としての役割を果たしています。本年度は新型コロナ第7波時において紹介率の低下を招く期間もありましたが、それ以外の期間は堅調に信頼を得ており累計で 80.4%と高い紹介率を確保しています。

連携強化を図るため当院がホストとして発足した小山市近郊地域医療連携協議会は、看護部会、事務部会、連携部会、診療技術部会の各部会で概ね 2~3 月毎に部会を開催しており、コロナ禍にあっても顔の見える関係を継続しています。職種別情報交換においては、患者情報だけでなく、病院間の問題解決のための情報共有なども行っており、一部の部会では職員を派遣し研修するなど病院連携が強化されています。

その他、診療所の紹介症例による『地域完結型医療・連携の会』や、地域クリニック先生方主体による『ポットラックカンファレンス』の実施では、WEB(ZOOM)と会場によるハイブリットによる開催を実施し、それぞれ計 6 回づつ、合計 12 回開催しています。

訪問活動においては、新型コロナ感染の診療体制などを中心に、当院と診療所との共有認識の確認のため積極的な訪問や電話相談などを行い地域の先生方との不安解消に努めました。

また、“とちまるネット”の活用については、当院医師、患者支援センタースタッフ、システム担当者等が、連携先の利用促進に対する積極的な取り組みを継続し、令和 4 年度末には 3,772 件（昨年比 349 件増）となりました。

項 目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度
紹介率	79.9%	79.5%	76.1%	80.4%
逆紹介率	77.7%	79.4%	77.1%	76.0%

(2) 地域包括ケアシステムの推進

年度計画

地域密着型の急性期医療機関として地域包括ケアシステムの一翼を担う本院としては、小山市近郊地域医療連携協議会やその関連施設、在宅医療機関、居宅系介護施設や介護老人保健施設等との連携強化を目指すため、双方の多職種カンファレンスや退院前訪問・退院後訪問の実施、また積極的な退院支援を行う。

本院は、小山市の地域包括ケアシステム的一端として、地域の急性期病院、回復リハビリ病院、療養医療機関、クリニック、在宅診療所、訪問看護事業所、介護老人保健施設を含めた介護施設、地域包括支援センター、居宅介護支援事業所など様々な方面との連携を推進・強化しています。

地域の15病院で構成される「小山市近郊地域医療連携協議会」においては現場間同士での良好な関係を構築しており、急性期患者の受入や転院調整、患者の個別状況を考慮しながら機能別に亜急性期の転院調整を行っています。

地域包括ケア病棟では、主に急性期を脱した患者の日常生活向上リハビリテーションを実施し、高齢者などが不安なく住み慣れた地域へ退院できるよう支援しています。

自宅退院に関して支援が必要な場合は、退院調整看護師とMSWが担当して、ケアマネージャーなどの外部スタッフと共に患者・家族との面談を行っています。また、介護支援等連携指導においては、患者の心身の総合的な評価結果を踏まえ、退院後により適切な介護等サービスを受けられるよう、入院中からケアマネージャーなどと連携し退院後のケアプランやサービス等利用計画の作成に繋げており、昨年163件の連携指導を実施しました。特に必要な患者には退院調整看護師とリハビリテーションスタッフなどが退院前訪問や退院後訪問指導を実施し、安心して自宅に退院することが出来る支援をしています。

(3) 住民意識の啓発活動

年度計画

コロナ禍であっても、広報紙や出前講座を活用し、健康増進、救急医療への関わり方、ACP等、地域住民の関心が高く、人生を考える上でも大切な各種医療情報の提供を図る。こうした活動を行政と共に考え、行政サイドからの発信にも本院と共に注力してもらう。そのような活動を通じて、地域住民各人が、健康と医療を考えるきっかけづくりを進める。

昨年度はコロナの影響で開催中止を余儀なくされましたが、令和4年度は“ウイ

ズ・アフターコロナ“の中で当院の公的医療機関、地域医療支援病院の役割として、地域に在住する方々を対象とした講座や講演会に積極的に取り組むべきと考え、小山市との共催による「第10回 小山の医療を考えるシンポジウム」を開催しました。

「第10回 小山の医療を考えるシンポジウム」については、当院の地独法化10周年記念事業と位置づけ、当院の10年間の歩みや今後の役割、進むべき方向性等を市民や関係者の皆様と共有しました。

また、「病院ふれあい祭り」については、コロナ禍により2年連続で中止となっておりましたが、令和4年度は独法化10周年という一つの区切りをむかえられたこともあり、記念として再開したところ、大変好評でした。職員が市民の方々の元へ出向く「出前講座」については、前年度を上回る11回、延べ340人が受講されました。

令和5年度は新型コロナの特徴を踏まえた基本的感染対策を講じながら、本活動をどのように活性化させていくか、職員全員で考え、実践していきます。

5 法令等の遵守と個人情報保護・開示の推進

(1) 法令等の遵守

年度計画

関係法及びコンプライアンス等に対する知識習得を目的とした研修を継続的に実施し、動画視聴等によりより多くの職員が参加できるよう工夫する。セクシャルハラスメント、パワーハラスメント等の各種ハラスメント、育児・介護休職者への差別など、個人の尊厳を損なう行動に対し適切な措置を講じる。法令遵守が、本院職員の業務遂行と社会的信用向上に繋がることを理解し、職員が意識啓発できる組織的な土壌づくりを行う。

令和4年度は、当病院の就業規則に関する説明会やハラスメントに関する研修会をWEBにより開催し、全職員が必ず受講し法令等の根拠規定や守るべきルールについて確認する機会を設けました。また、医師については、職場内でのハラスメントだけではなく患者やその家族からの暴言、暴力、様々なハラスメントに関する危機意識向上のため顧問弁護士によるハラスメント研修会を行いました。法令違反により、個人の人生を左右するのみならず病院全体が社会的信用の失墜を招くことを理解し、各々が法令遵守の意識を高めることで法令違反を回避できるという組織的な法令遵守への土壌づくりに取り組みました。

(2) 個人情報の保護と開示

年度計画

電子カルテシステムの更新を含め、個人情報の保護と開示、情報セキュリティ対策の強化等に対する具体的な施策をソフトとハードの両面から考察し、ランサムウェア対策を含め、有効且つ実施可能なセキュリティ強化策を院内で検討し、着実に進めて行く。

令和3年個人情報保護法改正において個人情報保護法、行政機関個人情報保護法、独立行政法人等個人情報保護法の3本の法律が1本の法律に統合されました。これを受け地方独立行政法人において令和5年4月1日に改正法が施行されます。この施行に合わせ当院においては従来の「地方独立行政法人新小山市市民病院個人情報保護規程」及び「地方独立行政法人新小山市病院個人情報保護施行規程」を廃止し、新たに適用となった「個人情報の保護に関する法律」また国の個人情報保護委員会で示されたガイドライン等を基盤としながら当院の個人情報保護に対する体制整備を進めました。

特に「個人情報の保護に関する法律」の第二十三条（安全管理措置）、第二十六条（漏えい等の報告等）、第七十五条（個人情報ファイル簿の作成及び公表）に関する事項については新たに組織の体制と規程を整備する必要がある項目であり、これらに対応するため組織内の情報セキュリティを確保するための方針体制と対策を包括的に定めた「新小山市市民病院情報セキュリティポリシー」を策定しました。当院では患者の病歴（要配慮個人情報）に該当する個人情報を取り扱うため、情報漏えいに対しては国の個人情報保護委員会への報告および本人への通知が法律上義務となっています。職員への個人情報の取扱いの基準を明確にするとともに研修を行い、新小山市市民病院情報セキュリティポリシーに示した情報セキュリティの「機密性・完全性・可用性」をより具体的なものとして、個人情報保護に努めていきます。

情報セキュリティ対策においては、電子カルテシステムを更新する際、課題であった「復旧対策」において、ランサムウェアに感染しても速やかにデータ復旧ができるバックアップシステムを導入しました。また、「拡散防止」において、Emotet感染を狙うメール攻撃が散見されたため、既存のシステムではウイルスの侵入を防げないと判断し、院内のネットワークに入る前に隔離するシステムを導入しました。今後は「予防」において、システムで防御するばかりではなく、リスクを減少させるために、職員のセキュリティリテラシー向上に努めていきます。

第2 業務運営の改善及び効率化に関する事項

1 組織マネジメントの強化

年度計画

BSC(バランス・スコアカード)による各所属の自主的な目標管理体制を継続し、その運用を更に確実させることにより、病院運営方針の浸透と、目標に対する実績管理のPDCAサイクルを有効に活用出来る組織マネジメントを継続して行く。

令和4年度は、第3期中期目標及び中期計画の2年目として、依然としてコロナ禍による病院経営への影響が続く中で、通常業務の目標達成をさせることが出来る持続可能な組織づくりを意識した年度となりました。地独法化後10年間を経て、目標の共有化とBSC(バランススコアカード)による行動目標作成と実績管理は、確実に定着し、「組織開発のツール」と呼べるものになってきました。各部門のリーダーが掲げた組織のビジョンを柱に、現場の各職員が様々な視点から“何を、どのように、いつまでに”到達させるかが可視化されることで、自主的な業務への取組姿勢が組織に浸透してきました。このような各職員の取組を有意義なものにして行く管理運営体制は、経営改革推進会議、その他各会議等で行われる職員相互のコミュニケーションに支えられており、PDCAサイクルを意識した進捗状況確認と進むべき方向性に対する軌道修正等が、そこで図られており、コロナ対応等においても、会議での活発なコミュニケーションの中で、意思決定と進捗管理が行われ、有効に機能したと考えています。

また、コミュニケーションスキル習得のために導入した、“コーチング”も発展的に継続しており、医療スキル、実務スキル以外の人的スキル向上を図ることで、病院全体の管理運営体制強化を目指しています。このコーチングに参加する職員数も毎年増加し続け、令和4年度は院内コーチ24名のもと、ステークホルダー30名が各自目標を設定し、1年間を通して目標達成に向けて取り組みを実施しました。また、令和3年度から新たに“3分間コーチワークショップ”を開催、20名が参加し忙しい中でも必要なその瞬間、その場で、短くとも質の高い会話を交わす手法を学びました。ワークショップ終了後は、参加者が各々1名のステークホルダーを指名(ステークホルダー合計20名)し、メンターとして学んだ手法を活かしながらステークホルダーをサポートしました。「オンリーワンホスピタル」を目指し、多職種協働が叶う、コミュニケーションの活発な組織への変革に導く人材の育成に向け、コーチングの更なる発展に努めていきます。これからも、地域における公的使命と財務の健全経営維持の両面を実現することが目標となる“地方独立行政法人”として、中期目標、中期計画の達成を意識した活動を進めます。

2 働きやすい病院づくり

(1) 人事に関する制度の充実

年度計画

- ア 組織力を強化するため、各部門職員の必要数を精査し、個々の職員が持つ職務遂行能力や適性を反映した人事配置とする。
- イ 人事評価制度について職員の勤務意欲等の一層の向上を図るため、評価内容、実施方法等の検討を行いながら、公平な分配について、職員代表者等と協議しながら、さらなる適正な運用を目指す。

グローバルヘルスデータの活用により、各部門の労働生産性を把握し適正な職員数や業務改善への取り組み等を検証・実施しました。

昨年度と同様に、パフォーマンスレビュー（人事評価）を実施し、「公平な分配」としてその結果を賞与の勤勉手当に反映しました。公平・公正性、透明性、客観性、納得性のある評価に資するため、評価項目の見直しの検討を行うとともに、コンサルタントの支援のもと、評価者研修を実施し、評価者の資質の向上と評価基準の統一化を図りました。今後も、当該制度の本来の目的である、「職員の資質の向上」、「人材の育成」、「結果としての公平な分配」について部門別検討会、全体検討会等により検討・協議を重ねながら、人事評価制度の精度向上に努めていきます。

(2) 働き方改革への対応

年度計画

職員の意識改革、勤務時間管理やタスクシフトなど、下記の手法により、着実に働き方改革への対応を進める。

- ア 出退勤システムの導入等によりさらなる正確な勤務時間を把握する。
- イ 安全衛生委員会によるタスク・シフティングの計画・検証の実施、また、職場点検をはじめとした職場環境を整備する。
- ウ 人間ドックなどの受診促進のための支援事業の拡大を図る。

出退勤システムにより、医師を含む全職員の在院時間や時間外労働時間、休暇の取得状況、出勤状況等の勤怠状況を正確に把握し所属部署と情報共有し総合的に管理を行いました。

社会保険労務士の支援を受け、医師の働き方改革について当直体制や勤務形態等の検討を重ね、新たな勤務形態での宿直体制を実施するとともに、労働基準監督署に宿直許可申請を行い令和5年1月に許可を取得しました。

他職種へのタスク・シフティングについても安全衛生委員会等で計画・検証しながら、その適切な実施に努めました。また、定期的な職場点検を行い職場モラルの向上、労働災害の防止、健康障害の防止に努めました。

予防医学センターと協力し、人間ドック受診時のMR I 検査等オプション付与や受

診に係る休暇取得方法の周知により前年度比 59 名（25.1%）の受診者増となりました。

(3) 職員の就労環境の整備

年度計画

- ア 職員満足度調査を実施し、部門・年齢・役職に応じた職員の要望等を把握し、適切な措置を講じる。
- イ 法定の健康診断をはじめとして、歯科検診、ストレスチェック、その他のものを適宜実施する。
- ウ 院内保育所の利用促進、相談窓口のさらなる充実、福利厚生事業の拡大などにより、働きやすい職場の整備を図る。

令和 4 年度も職員満足度調査を実施し、部署、職種、年齢、役職、性別等様々な視点から分析を行うとともに、ヘルシーワークプレイス推進委員会主催で「職場でのハラスメント」をテーマに実施したワールドカフェでの職場の問題等について把握し、可能な措置を講じました。

職員の健康増進と心と体の不調の一次予防・二次予防の観点から、健康診断、特定健康診断、歯科検診、ストレスチェックを行いました。

院内保育所では、変則勤務や多様な働き方の職員が安心して働けるよう土曜日預かり、夜勤時預かり（水・金）、時差出勤への対応を行っています。また、男性の家事・育児参画等に対する理解が広がり、男性職員 4 名が育児休業を取得しました。

第3 財務内容の改善に関する取組

1 経営基盤の維持と経営機能の安定化

年度計画

依然コロナ感染症の完全収束は見込めない中ではあるが、収益状況の把握と計画に対する進捗管理の徹底により、下記財務指標の達成に努める。具体的には、診療報酬制度や施設基準において、当院に求められ、また当院に最も有利な経営方法を選択することで、したたかに単年度黒字化を確保し、長期的に安定した経営基盤を構築して行く。

地独法化後10年目となった令和4年度は、コロナによる病棟運営への影響に加え、急激な物価上昇など、厳しい経営環境の中にあっても、当院の使命である安全で安心な地域医療を安定的に確保するべく健全な病院経営に尽力しました。小山市からの運営費負担金をもとに、不採算部門となる救急医療や小児医療への対応等、公的医療機関としての責務を果たしつつ、様々な経営課題の改善・解決に向け、病院長を中心とした幹部職員による病院経営改革推進会議等を通じて協議と施策の検討・実践を継続し経営機能の安定化に取り組みました。さらに、診療報酬制度や施設基準に基づく適切かつ漏れのない保険請求の実践、病棟入替による病床運用の効率性向上、国や県からのコロナ対策補助金の適切な受け入れ等、収益力の改善にも努め、経営基盤の一層の強化を図りました。

加えて、従来進めてきたコロナ診療と一般診療の両立をさらに推し進めたことで入院収益、外来収益ともに大きく伸長し、医業収益は初の100億円台となる10,036百万円を計上しました。

費用面においては、業容拡大に比例し、また物価上昇等の影響で支出額自体は増加しましたが、各費用項目の医業収益に占める比率では、医業収益増加の効果もあり、人件費比率と材料費比率では対前年度比で改善することができました。

結果、本業の収支である医業収支において初の黒字を確保するとともに、最終損益も511百万円の利益を確保し、地独法化後10期連続の黒字決算となりました。

収益の拡大は、当院の最重要命題ではありませんが、地域医療を守るためには、適切な運営費負担金の受け入れを含めた黒字決算継続による強固な経営基盤の維持が不可欠であることから、今後も最終黒字に拘った経営を継続します。

項目	令和3年度実績	令和4年度実績	増減
経常収支比率	110.0%	104.8%	△5.2%
医業収支比率	98.7%	100.1%	1.4%

2 収益の確保と費用の節減

(1) 収益の確保

年度計画

引き続き通常診療とコロナ診療の高水準での両立に努め、救急患者の確実な受け入れや紹介による新入院患者の確保に注力する。さらに診療報酬改定にも迅速に対応し、診療単価の向上につなげることで安定的な収益確保を図る。

収益確保については、患者数増加（病床稼働率の強化）と診療単価向上という従来からの基本方針に基づき、令和4年度も引き続き取り組みました。途中、コロナによる病棟運営の制約等を受けつつも、患者数（病床稼働率）は期を通して高水準で推移し、入院、外来ともに前年度実績を上回りました。また高度医療の提供や化学療法の充実等により、診療単価も入院、外来ともに対前年度比上昇しました。それぞれの収益状況は以下のとおりです。

入院診療については、コロナの影響による患者の停滞もあり平均在院日数こそ前年度比若干長期化したものの、堅調な病床稼働率（95.5%・対前年度比+2.7%）と診療単価（67,224円・対前年度比+124円）に支えられ、収益は対前年度比216百万円増（3.2%増）の7,033百万円となり、初の70億円台を確保しました。

外来診療についても地域医療機関からの紹介を中心とした患者数の増加（179,203人・対前年度比+483人）や大幅な単価上昇（14,721円・対前年度比+639円）により、収益は対前年度比121百万円増（4.8%増）の2,638百万円となりました。

今後も、適切なコロナ感染対策を見極めつつ、安定した収益確保を目指して、職員がそれぞれの立場で考え、行動していきます。

項目	令和3年度実績	令和4年度実績	増減（増減率）
入院患者数	101,597人	104,620人	3,023人（3.0%）
入院診療単価	67,103円	67,224円	121円（0.2%）
病床稼働率	92.8%	95.5%	2.7%
平均在院日数	11.3日	12.2日	0.9日悪化
外来患者数	178,720人	179,203人	483人（0.3%）
外来診療単価	14,082円	14,721円	639円（4.5%）

(2) 費用の節減

年度計画

医業収益の伸び率に見合った各種費用比率を維持するため、引き続き費用管理の徹底を図るとともに、共同購買による標準品採用やベンチマーク活用による価格交渉にもより一層注力することで、支出の削減に努める。一方、医療人材の確保等重要な課題に対する適正な支出には積極的に臨み、メリハリの効いたコスト管理を徹底する。

医業収益の伸長や物価上昇等により、材料費（対前年度比 52 百万円増）、経費等（対前年度比 109 百万円増）、給与費（対前年度比 82 百万円増）ともに支出金額自体は対前年度比増加となりました。しかしながら、医業収益に占める各費用の割合では、対前年度比悪化したのは経費等比率（16.1%・対前年度比+0.6%）のみで、材料費比率（24.1%・対前年度比△0.2%）と給与費比率（54.1%・対前年度比△1.0%）については改善する結果となりました。費用項目ごとの詳細は以下のとおりです。

材料費に関し、薬品費は医療の高度化や化学療法の増加等に伴い対前年度比増加（76 百万円、6.4%増）しました。一方、診療材料費については、ベンチマークシステム活用による値引率改善や各診療部門と連携した共同購買制度への切り替え（標準品切り替え）等のコスト削減に努めた結果、対前年度比 32 百万円の支出減（3.0%減）となりました。

経費等については、電気・ガス等の高騰による光熱水費（37 百万円、36.5%増）や燃料費（14 百万円、37.1%増）のほか、医療の高度化にかかる機器の保守料（30 百万円増）や賃借料（20 百万円増）等の負担が増加しました。また人材育成のための研究研修費も増加しました（9 百万円、53.9%増）。

給与費については、職員共済組合全体費用（基礎年金拠出金・組合事務費用等）の小山市との按分見直しに伴う負担増を主因とした法定福利費の増加（46 百万円増）や独法化 10 周年記念賞与の支給（39 百万円）等により支出額が増加しました。

今後も当院の持続的な成長につなげるべく様々な施策に積極的に取り組みながらも、費用対効果への強い意識を常に持ち、コスト管理を徹底します。

項目	令和 3 年度実績	令和 4 年度実績	増減
材料費対医業収益比率	24.3%	24.1%	△0.2%
経費等対医業収益比率	15.5%	16.1%	0.6%
給与費対医業収益比率	55.1%	54.1%	△1.0%

3 高度医療機器の計画的な更新・整備

年度計画

診療体制の充実と高い投資効果で収益確保につながる機器のバランスを意識した医療機器整備に努める。機器の選定は医療機器委員会での審議により競争性・透明性・公平性を確保する。また機器の更新に際しては現場への丁寧なヒアリングによる更新適時の見極めと費用負担の平準化に努める。

【当該年度の更新予定医療機器等】

- ・電子カルテシステム一式（各部門システムも含む）

令和4年度は、小山市起債（長期借入金）により700百万円を調達し、電子カルテシステムを中心とした医療情報システムの更改を実施しました。一方、借入金抑制の観点から医療機器整備にかかる起債（長期借入金）を受けなかったこと、また医療機器整備につながる補助金もなかったことから、医療機器の調達は必要最低限に抑制しました（R4年度医療機器調達額：86百万円）。そのような中においても、安定的な地域医療の確保に資する機器調達を医療機器委員会において慎重に吟味し、超音波画像診断装置や大動脈バルーンポンプ等の整備を行いました。

第4 その他業務運営に関する重要事項を達成するために取るべき措置

年度計画

小山市地域医療推進基本計画の新小山市民病院に課せられた数多くの各種施策の達成を目標に努力する

令和4年度も、「小山市地域医療推進基本計画」において、当院に課せられた各施策を着実に履行し、地域中核病院としての使命を果たすことに努めました。昨年度に引き続き、本年度の中心もコロナ対応となりましたが、新型コロナウイルス感染症対策に関わる小山地区医師会・市執行部との意見交換会に参加し、感染防止、診療体制等、様々な面で、行政との連携を図りました。

また、地域災害拠点病院としての機能強化のため、DMAT隊員の継続的な養成に努め、また小山消防本部と連携した防災訓練を実施し、災害医療への対応強化を図りました。DMAT隊については、実務的に、栃木県に対し、コロナ入院調整本部対応として述べ11名の隊員を交代で派遣しました。

情報共有と多職種連携については、コロナ禍の中で、WEB対応を有効的に活用し、“地域完結型医療を育てる会”、“ポットラックカンファレンス”等を通じた活動を途絶えることなく展開し、その他にも、医療体制の充実、医療従事者の資質向上、市民の健康意識醸成等に関する取り組みも積極的に行いました。今後も小山市の地域医療政策を踏まえながら、地域医療ニーズに応え続けられるよう、当院の医療レベル向上と組織力の強化に努めます。

第5 予算、収支計画及び資金計画

1 予算

(単位：百万円)

区分	令和4年度予算額	令和4年度決算額	差異
収入			
*営業収益	10,331	10,672	341
医業収益	9,929	10,103	174
運営費負担金	224	224	0
その他営業収益	178	345	167
営業外収益	237	243	6
運営費負担金	156	156	0
その他営業外収益	81	87	6
資本収入	708	963	255
運営費負担金	0	0	0
長期借入金	700	950	250
その他資本収入	8	13	5
その他の収入	0	0	0
計	11,276	11,878	602
支出			
営業費用	9,868	9,722	△146
医業費用	9,398	9,246	△152
給与費	4,915	4,855	△60
材料費	2,708	2,655	△53
経費等	1,775	1,736	△39
一般管理費	470	476	6
営業外費用	70	65	△5
資本支出	1,221	1,176	△45
建設改良費	909	865	△44
償還金	287	289	2
その他資本支出	26	22	△4
その他の支出	0	0	0
計	11,159	10,963	△196

* 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一致しないものがある。

2 収支計画

(単位：百万円)

区分	令和4年度予算額	令和4年度決算額	差異
収入の部	10,671	11,073	402
営業収益	10,440	10,813	373
医業収益	9,888	10,037	149
運営費負担金収益	224	224	0
補助金等収益	178	382	204
資産見返補助金戻入	151	171	20
営業外収益	231	260	29
運営費負担金収益	156	156	0
その他営業外収益	75	104	29
臨時収益	0	0	0
支出の部	10,664	10,563	△101
営業費用	10,203	10,029	△174
医業費用	9,724	9,545	△179
給与費	5,079	4,948	△131
材料費	2,462	2,415	△47
経費等	1,602	1,612	10
減価償却費等	580	570	△10
一般管理費	479	483	4
営業外費用	462	534	72
臨時損失	0	0	0
純利益	7	511	504
目的積立金取崩額	0	0	0
総利益	7	511	504

* 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一致しないものがある。

3 資金計画

(単位:百万円)

区分	令和4年度予算額	令和4年度決算額	差異
資金収入	15,607	16,423	816
業務活動による収入	10,568	10,845	277
診療業務による収入	9,929	9,981	52
運営費負担金による収入	380	380	0
補助金による収入	178	382	204
その他の業務活動による収入	81	102	21
投資活動による収入	0	13	13
その他の投資活動による収入	0	13	13
財務活動による収入	1,530	1,772	242
長期借入金による収入	700	950	250
短期借入金による収入	822	822	0
その他の財務活動による収入	8	0	△8
前年度からの繰越金	3,509	3,793	284
資金支出	11,981	11,950	△31
業務活動による支出	9,937	9,933	△4
給与費支出	5,385	5,450	65
材料費支出	2,708	2,653	△55
その他の業務活動による支出	1,844	1,831	△13
投資活動による支出	935	906	△29
固定資産の取得による支出	909	884	△25
その他の投資活動による支出	26	22	△4
財務活動による支出	1,109	1,111	2
長期借入金等の返済による支出	287	289	2
短期借入金の返済による支出	822	822	0
その他の財務活動による支出	0	0	0
次年度への繰越金	3,627	4,473	846

* 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一致しないものがある

第6 短期借入金の限度額

1 限度額

2,000 百万円

2 短期借入金の発生状況

令和4年度の短期借入金利用状況は、『栃木県公的医療機関等整備資金貸付金』による821,700千円の調達のみです。

第7 重要な財産を譲渡し、又は担保に供する計画

有りません。

第8 剰余金の使途

令和4年度決算によって生じた剰余金、当期総利益については、すべて積立を予定しております。

第9 料金に関する事項

中期目標、年度計画に記載の通りに実施しました。

第10 地方独立行政法人新小山市市民病院の業務運営に関する規則(平成25年小山市規則第8号)に定める事項

施設及び設備に関する計画

(単位:百万円)

施設及び設備の概要	R4年度予算額	R4年度決算額	差異	財源
新小山市市民病院 医療機械器具整備事業	909	865	△44	小山市長期借入金 他

各年度実績

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目標を達成するため取るべき措置

- 1 良質で安全な医療の提供
- (2) 救急医療の取り組み

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
救急外来患者数	8,743人	8,956人	7,053人	7,756人	8,000人	8,025人
うち救急車搬送患者数	4,363人	4,210人	3,619人	4,152人	4,100人	4,703人
うち救急入院患者数	3,034人	3,209人	2,861人	3,128人	3,200人	3,140人

(8) 予防医療の充実

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
人間ドック	1,771人	1,783人	1,850人	2,014人	1,850人	1,855人
脳ドック	471人	386人	284人	(脳MRI) 411人	(脳MRI) 400人	(脳MRI) 449人
心臓ドック	18人	12人	2人	13人	10人	13人
レディースドック	49人	40人	27人	59人	45人	30人
特定保健指導	512人	467人	446人	558人	目標値無	475人

2 医療提供体制の充実

- (1) 医療人材の確保と育成

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
医師数	60人	62人	63人	66人	目標値無	70人
看護師数	343人	369人	395人	386人	目標値無	387人

3 患者・住民の満足度の向上

- (3) 患者・来院者及び地域住民の満足度の向上

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
患者満足度	「満足」と「ほぼ満足」を足した割合が90.0%	「満足」と「ほぼ満足」を足した割合が90.6%	「満足」と「ほぼ満足」を足した割合が81.5%	「満足」の割合が56.2%	「満足」の割合が50.0%以上	「満足」の割合が51.8%

(5) ボランティアとの協働によるサービス向上

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
ボランティア登録人数	100人	92人	54人	58人	80人	60人

4 地域医療支援病院としての機能強化

(1) 地域医療機関との連携推進

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
紹介率	75.9%	79.9%	79.5%	76.1%	80.0%	80.4%
逆紹介率	71.8%	77.7%	79.4%	77.1%	80.0%	76.0%

第3 財務内容の改善に関する事項

1 経営基盤の維持と経営機能の安定化

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
経常収支比率	106.4%	105.4%	105.2%	110.0%	100.1%	104.8%
医業収支比率	99.0%	99.6%	96.4%	98.7%	96.9%	100.1%

2 収益の確保と費用の節減

(1) 収益の確保

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
入院患者数	101,742人	106,300人	97,708人	101,597人	101,835人	104,620人
入院診療単価	56,963円	59,128円	66,647円	67,103円	68,000円	67,224円
病床稼働率	92.9%	96.8%	89.2%	92.8%	93.0%	95.5%
平均在院日数	12.4日	12.0日	11.9日	11.3日	10.8日	12.2日
外来患者数	161,755人	166,369人	157,955人	178,720人	160,000人	179,203人
外来診療単価	12,645円	13,347円	13,577円	14,082円	14,000円	14,721円

(2) 費用の節減

指標	平成30年度実績	令和元年度実績	令和2年度実績	令和3年度実績	令和4年度計画	令和4年度実績
材料費対医業収益比率	20.3%	21.7%	22.5%	24.3%	24.9%	24.1%
経費対医業収益比率	14.5%	14.3%	15.2%	15.5%	16.2%	16.1%
人件費対医業収益比率	56.1%	55.1%	57.6%	55.1%	56.2%	54.1%

第5 予算、収支計算及び資金計画

1 予算

区分	R1 年度実績	R2 年度実績	R3 年度実績	R4 年度計画	R4 年度実績	R3 年度比
収入						
営業収益	9,224	9,887	11,012	10,331	10,672	△340
医業収益	8,926	9,221	9,747	9,929	10,103	356
運営費負担金	257	211	217	224	224	7
その他営業収益	41	456	1,047	178	345	△702
営業外収益	442	389	248	237	243	△5
運営費負担金	346	286	163	156	156	△7
その他営業外収益	96	103	86	81	87	1
資本収入	176	216	10	708	963	953
運営費負担金	0	0	0	0	0	0
長期借入金	150	200	0	700	950	950
その他資本収入	26	16	10	8	13	3
その他の収入	0	0	0	0	0	0
計	9,842	10,492	11,270	11,276	11,878	608
支出						
営業費用	8,356	8,805	9,605	9,868	9,722	117
医業費用	7,949	8,379	9,155	9,398	9,246	91
給与費	4,487	4,657	4,931	4,915	4,855	△76
材料費	2,105	2,234	2,613	2,708	2,655	42
経費等	1,357	1,488	1,611	1,775	1,736	125
一般管理費	407	426	450	470	476	26
営業外費用	76	74	74	70	65	△9
資本支出	970	1,164	620	1,221	1,176	556
建設改良費	187	311	327	909	865	538
償還金	755	634	275	287	289	14
その他資本支出	28	219	18	26	22	4
その他の支出	0	0	0	0	0	0
計	9,403	10,043	10,300	11,159	10,963	663

※ 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一致しないものがあります。

2 収支計画

区分	R1 年度実績	R2 年度実績	R3 年度実績	R4 年度計画	R4 年度実績	R3 年度比
収入の部						
営業収益	9,758	10,258	11,316	10,671	11,073	△243
医業収益	9,324	9,895	11,070	10,440	10,813	△257
運営費負担金収益	8,892	9,010	9,713	9,888	10,037	324
補助金等収益	257	211	217	224	224	7
資産見返補助金戻入等	42	534	963	178	382	△581
営業外収益	133	140	177	151	171	△6
運営費負担金収益	434	364	246	231	260	14
その他営業外収益	346	286	163	156	156	△7
臨時収益	88	77	83	75	104	21
	0	0	0	0	0	0
支出の部						
営業費用	9,264	9,753	10,287	10,664	10,563	276
医業費用	8,926	9,350	9,844	10,203	10,029	185
給与費	8,518	8,916	9,397	9,724	9,545	148
材料費	4,494	4,758	4,902	5,079	4,948	46
経費等	1,931	2,027	2,363	2,462	2,415	52
減価償却費	1,273	1,372	1,503	1,602	1,612	109
一般管理費	820	758	628	580	570	△58
営業外費用	408	435	448	479	483	35
臨時損失	337	403	443	462	534	91
	0	0	0	0	0	0
純利益	494	506	1,029	7	511	△518
目的積立金取崩額	0	0	0	0	0	0
総利益	494	506	1,029	7	511	△518

※ 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一致しないものがあります。

3 資金計画

区分	R1 年度実績	R2 年度実績	R3 年度実績	R4 年度計画	R4 年度実績	R3 年度比
資金収入						
業務活動による収入	12,998	13,726	14,831	15,607	16,423	1,592
診療業務による収入	9,559	9,963	11,183	10,568	10,845	△338
運営費負担金による収入	8,805	9,096	9,740	9,929	9,981	241
補助金等による収入	603	497	380	380	380	0
その他の業務活動による収入	66	278	976	178	382	△594
投資活動による収入	85	92	86	81	102	16
その他の投資活動による収入	12	15	10	0	13	3
財務活動による収入	12	15	10	0	13	3
長期借入金による収入	1,29	1,236	929	1,530	1,772	843
短期借入金による収入	150	200	0	700	950	950
その他の財務活動による収入	1,143	1,036	0	822	822	△107
前年度からの繰越金	2,134	2,512	2,709	3,509	3,793	1,084
資金支出						
業務活動による支出	10,487	11,017	11,038	11,981	11,950	912
給与費支出	8,392	8,842	9,476	9,937	9,933	457
材料費支出	4,868	5,186	5,241	5,385	5,450	209
その他の業務活動による支出	2,084	2,131	2,590	2,708	2,653	63
投資活動による支出	1,440	1,525	1,645	1,844	1,831	186
固定資産の取得による支出	197	504	358	935	906	548
その他の投資活動による支出	168	285	340	909	884	544
財務活動による支出	29	219	18	26	22	4
長期借入金等の返済による支出	1,898	1,670	1,204	1,109	1,111	△93
短期借入金等の返済による支出	755	634	275	287	289	14
その他の財務活動による支出	1,143	1,036	929	822	822	△107
次年度への繰越金	2,512	2,709	3,793	3,627	4,473	680

※ 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一致しないものがあります。