

# 第4次中長期経営計画

平成30年3月策定

( 自 平成30年4月 至 平成35年3月 )

公益財団法人 復康会

## 公益財団法人復康会「第4次中長期経営計画」

### 中長期計画のねらい

第3次中長期計画の重点課題であった、5項目のなかで医療の質の向上や連携強化、災害対策強化の3項目に関しては、職員の皆さんの日々の努力により万全ではないが納得のできるレベルにあると考えている。しかしこれらの項目についても、今後更なる改善に向けて努力をしていく。他の2項目適正な人材確保と堅実な経営に関しては、少子高齢化が現実問題となってきた現状において、新給与体系の定着と勤務成績や能力等を給与に反映していくこと、また多様化する生活形態に対応できる制度を整え、高いモチベーションを持って働ける職場づくりと、魅力のある広報に繋げて有能な人材を確保していくことが大きな課題と考える。経営に関しては、入院収益、外来収益が減少傾向にあるなか人件費は増加傾向にあり、今後まだ余力のある病床利用率を改善する努力と共に次期は、病棟機能の再編も視野に、積極的な経営、収益力強化をはかり赤字解消への努力をしていく。

現在静岡県では、第8次保健医療計画、介護保険事業、第5期障害福祉計画の策定が本年3月末を目途に進んでいる。これは今後の医療の方向性を決定するものであり、医療や福祉に充当される国家予算とも大きく関連する問題と考えられ、慎重に検討していく必要がある。

以上のことから第4次中長期経営計画の重点項目を下記に定め、公益財団法人復康会として法人理念「愛・信頼・貢献」を守り、経営の安定をはかりながら、人を育て、職員の充実した人生に寄与できるよう努め、地域社会に貢献していく。

### 基本理念

“愛・信頼・貢献”

### 基本方針

1. 人間愛に基づき、患者等の視点に立った医療を行います。
2. 法人内外の連携を深め、地域社会の医療・福祉に貢献します。
3. 働き甲斐のある職場をつくり、人材育成に努めます。
4. 健全な経営を目指します。

### 期間

5年間：平成30年4月1日～平成35年3月31日

### 目標

地域における専門分野の中核医療集団として、公益財団法人の責務を果たし、その事業を継続運営していく。

### 重点課題

- 1・医療を必要とする人に、即時に医療提供ができる体制の構築
- 2・多様な精神疾患、神経難病、回復期リハビリテーション等専門分野に関する高水準の医療の提供
- 3・入院患者の地域移行支援の強化とともに、地域の医療機関や社会資源との連携を強め、地域包括ケアシステムも視野にいた、地域生活支援ネットワークを構築する
- 4・適正な人材確保と職員個々の能力向上を支援していく
- 5・法令を遵守し、健全な経営を維持する
- 6・新しい給与体系の定着及び人事考課制度の検討

## 事業計画

### I 医療活動

1. 精神科救急医療事業、休日夜間電話相談事業、認知症疾患医療センター事業、沼津リハビリテーション病院の沼津市一次救急医療事業の継続
2. 受診希望者の即時受け入れ体制の構築、入院受け入れの迅速化
3. 当事者の権利と可能性を信じ、自立を促進する医療の展開と地域生活支援体制の構築
4. 静岡県第8次保健医療計画、第5期障害福祉計画の検討、改正精神保健福祉法運用の習熟
5. 適正な薬剤使用の実践と院内服薬指導の強化
6. 多様な精神疾患や神経難病に対し多様な治療手段の獲得とリハビリテーション機能の強化
7. 病棟機能の再編成の検討

### II 人材計画

1. 適正な職員配置、効率的な業務分担
2. 医師をはじめとする医療専門職の確保
3. 働き方改革を視野に、職員の多様なニーズに対応できる職場環境の整備
4. 各種専門医、専門上位資格取得を支援・精神科専門医研修プログラム研修施設の運用
5. 法人・院内教育研修および外部研修の推進・支援
6. 法人研究発表会の開催

### III 施設・設備計画

1. 既存建物・設備の更新、整備、維持管理
2. 医療機器の更新、電子カルテ機器の整備
3. 総合的災害対策の強化と今後の方向性を検討

### IV 地域貢献活動

1. 公的機関への協力
2. 大学、医療専門職養成機関への講師派遣
3. 医療専門職の実習病院の受託
4. 災害派遣精神医療チーム(DPAT)、災害拠点精神科病院(県)、災害時医療特殊病院(富士市)の運営
5. 天間ふれあいの日開催、当事者活動への協力、地域活動への協力参加
6. 外部講師による研修会の開催と地域への開放

### V その他

1. 新給与体系の定着と人事考課制度の整備
2. コンプライアンスの徹底
3. 堅実経営
4. 遊休土地利用の検討
5. リスクマネジメントへの対策強化
6. 内部監査制度の充実

## 【沼津中央病院グループ】

### 運営方針

地域のトップランナーとして、自立促進のケア理念に立脚し、包括的で良質な医療サービスを提供するとともに、時代の要請に応えるべく、優良な医療・保健・福祉人材を育成し、機能的で美しく、魅力的で力強く、かつ謙虚で親身な組織づくりを追求する。

### 重点目標

#### I 人材の育成と対応力の強化

1. 活気があり、雰囲気良く、業務経験機会があり、指導体制が整い、労働条件が良好な職場を実現し、好人材を引き寄せる魅力ある病院を目指す。
2. 働き方改革の中で、個々の働き手が健全で、かつ公私ともに自己実現できるような労働環境を実現する。
3. 困難な業務課題に対しても適切で、かつ個々人が低負担で無理なく対応できるよう組織力を強化し、常に専門的な向上心を高める意欲を喚起できるような職場環境を実現する。
4. 職域に応じて、各個人がスキルの標準化を体得し、自ら専門性を高め、その特性長所を活かすとともに、特性課題の克服にもつながるよう、効果的な人材育成のための院内教育システムの構築を目指す。

#### II 医療サービス向上

1. 地域生活を見据えたケア提供をめざし、切れ目のない包括的なサービス体制を構築する。
2. 地域生活の中で生じる急性の危機状況に即応できるよう、良質で高水準の救急医療サービスを継続的に提供する。
3. あくまで自立促進に立脚し、当事者の権利と可能性を追求した治療理念を基本としたケアを提供する。
4. 常に探求心をもってものごとに取り組み、試行や検証等の専門研究的視点を重視し、より確かなエビデンスに基づいたサービスの提供を目指す。

#### III 地域に責任を持つ

1. 静岡県東部の精神科医療におけるトップランナーの自覚を保ち、気概と責任感を持って当事者サービスに従事する。
2. 地域社会の様々な分野と連携し、広い視野を持って地域貢献することを意識する。

#### IV 時代に対応できる経営戦略

1. 少子高齢化等、時代の変化に伴う社会構造や制度・体制の変革に対応できるよう、効率的な病院経営を実現する。
2. 業務を支えている建造物、インフラストラクチャー等、病院資源に対する意識を向上させ、常に感謝の念をもって取り組む。
3. 目標達成のための必要業務数値を各従事者個々人が明確に意識し、ともに協力して無理なく達成できるよう準備し、組織によって取り組む。

### 医療活動

1. 法人内外連携による地域包括ケアサービス
  - (1) 精神科救急医療体制整備事業における常時対応施設と休日夜間電話相談（指定）
  - (2) 垂直型サービス（医療と保健福祉の連動による統合型サービス）
  - (3) アウトリーチ型サービス（訪問看護および行政事業等による取り組み）
  - (4) 退院支援・退院後支援（社会資源との連携や行政事業等による取り組み）
  - (5) 措置入院（改正法への対応）
  - (6) パフォーマンスの向上（適正な診療件数・ニーズへの応需）

(7) 早期介入（未治療期間の短縮、中断者の受診促進）

2. 多様性への対応

- (1) 児童思春期精神科診療（浜松医科大学、横浜市立大学との連携）
- (2) 圏域内総合診療（圏域内地域支援病院等との診療連携 医療連携室機能の発揮）
- (3) 治療プログラム（ぬま〜ぶ、リワーク、摂食障害、心理教育、急性期作業療法、協働意思決定（SDM: Shared Decision Making）、フリートークの会（ピア活動）、栄養指導）
- (4) クロザリルの活用
- (5) 修正型電気痙攣療法（m-ECT）の運用
- (6) 隔離・身体拘束最小化のためのコアストラテジー実践（コンフォートルーム等）
- (7) 精神療法の充実（認知行動療法等）
- (8) 薬剤指導の充実
- (9) 準急性期（3～12 か月）におけるケアの標準化（治療抵抗性症例への対応とケアマネジメント）
- (10) 持効性注射剤（デポ剤）の活用
- (11) クリニカルパス（急性期パス、準急性期パス、退院支援パス）
- (12) 災害派遣精神医療チーム（DPAT: Disaster Psychiatric Assistance Team）と災害拠点精神科病院
- (13) 高齢者への対応
- (14) 発達障害への対応（デイケアプログラム、作業療法）

3. 確かなエビデンスに基づく業務実践

- (1) 厚生労働科学研究への協力
- (2) 職域ごとの研究推進（看護、精神保健福祉士、医事領域）
- (3) 精神科臨床薬学研究会（Psychiatric Clinical Pharmacy Research Group: PC研究会）
- (4) 協働意思決定（SDM: Shared Decision Making）
- (5) レジストリの活用
- (6) 治験の推進

4. 人材育成と強化、活用

- (1) クライシス対応スキル（ディエスカレーション、自殺ハイリスク等）の標準化
- (2) 定例研修（リスク、感染、行動制限最小化、等）の開催
- (3) 専門上位資格の取得
- (4) 効率的な業務分担
- (5) 働き方改革への対応
- (6) 精神科専門医制度 専門研修プログラム研修施設（基幹施設）の運用
- (7) 専門性向上への支援
- (8) ボランティアの活用

**施設設備の整備計画**

1. 既存建物設備の維持

- (1) 修繕計画に基づく維持保全
- (2) 設備更新（空調、電気、衛生等）

2. 人・環境にやさしい空間の創造

- (1) 光庭（中庭）の整備
- (2) 芸術的要素の積極的活用
- (3) 省エネ設備

## 地域貢献活動

### 1. 公的機関への協力

- (1) 国、県、市町村、職能団体、研究機関、学術団体等からの要請応需
- (2) 大学、看護学校等への講師派遣
- (3) 実習病院の受託（看護師、薬剤師、精神保健福祉士、作業療法士、臨床心理士、調理師等）
- (4) 他分野（企業等）との連携と貢献

## その他の活動

### 1. 情報管理の推進

- (1) 情報システムの適時更新（カルテ、栄養、検査、薬剤、医事、院内情報管理）
- (2) 情報データの安全管理
- (3) 人工知能（AI）活用の模索

### 2. 広報活動

- (1) ホームページの活用

## 【鷹岡病院グループ】

### 運営方針

「必要な人、必要な時に、最適な医療を提供する」ことにより社会に貢献し、地域から信頼される精神科医療機関として存続する。

### 重点項目

- I 医療の質の向上
- II 地域連携の推進
- III 災害対策の強化

### 医療活動

- 1. 精神科救急基幹病院（富士圏域）の維持・推進
- 2. 認知症疾患医療センター（富士圏域）の維持・推進
- 3. 安全管理体制強化の推進
- 4. 地域連携、デイケア・訪問看護体制の強化
- 5. 多様な精神疾患への対応の強化
- 6. 電子カルテ導入
- 7. 病棟機能の再編成

### 施設設備の整備計画

- 1. 建物老朽化（外壁・屋上防水・厨房環境）に伴う対応
- 2. 設備老朽化（空調関係・電話交換機・厨房設備）に伴う対応
- 3. 屋外設備老朽化（プレハブ・旧ゴミ捨て場撤去、職員駐車場整備）に伴う対応
- 4. 個室化整備
- 5. 電子カルテ機器の整備

### 地域貢献活動

- 1. 天間ふれあいの日開催
- 2. 天間地区活動への協力
- 3. 公的機関・各種学校等への人材派遣
- 4. 研修医・看護・コメディカル等の実習生受入
- 5. 静岡 DPAT（静岡県）・災害時医療特殊病院（富士市）の体制整備

### その他の活動

- 1. 日本医療機能評価機構の更新受審
- 2. ISO9001 の認証更新
- 3. 情報管理体制の再構築
- 4. 災害対策体制の再構築
- 5. 人材確保・教育体制の定型化
- 6. 業務体制の効率化

## 【沼津リハビリテーション病院】

### 運営方針

地域医療構想のなかで当病院の担うべき役割を明確にし、独自性の高い医療提供により静岡県東部医療圏における当院の存在価値を高める。

すなわち一方では脳卒中・整形外科疾患の回復期リハビリテーション医療に、一方では神経難病を中心とする対応困難例に対するリハビリテーションと医療ケアに、二つの病棟の特異性を活かしながら、全般的医療レベルを向上させる。そのために研究・研修に努め、ポスト急性期医療の充実・総合的視野を持った医療看護介護サービス・ソーシャルワークの提供に邁進する。

また入院医療を通じて良質な在宅ケアのサポートのための支援を行い、在宅医療の推進に寄与する。

訪問看護機能のさらなる充実を目指す。とりわけ神経難病・重複疾患・認知症など、総合的視点からの看護ケアを要する対象を避けない。

合理的経営と満足できる水準の医療提供を両立させるために、積極的な人員確保と設備充実、職員教育を徹底する。

### 重点項目

- I 平成 30 年度医療・介護報酬改定に伴う国の地域医療構想をベースに、リハビリテーションを主とする当院の特色を活かし、病院機能を最大限に活用して健全な経営状態を達成する。
- II そのため回復期リハ病棟と医療療養病棟のベッド稼働率を 92%以上に維持することを第 1 の目標とする。
- III リハビリテーション部門の目標単位数を月 1 万 3 千単位とする。
- IV その上で、医療・看護・介護・リハビリテーション・医療連携ケースワーク・栄養学・臨床検査機能・放射線検査機能・病院アメニティー等の向上・充実を図る。
- V ビジネスモデルとしては人員の投入によらなければ良好なアウトカムが得られないものであることを銘記する。よってこれらの基盤として、必要な人員を確保することは組織の合意とする。
- VI 研修・教育・育成を怠らない。学会・研究会・QC 活動などへの積極的参加を継続し、自らの水準の自覚と向上の努力を企図する。
- VII 幅広い医療・福祉機関との連携・交流を深め、地域の信頼を高める。これによって頭書の課題がより有効に達成される。

### 医療活動（各部門の活動）

#### 1. 回復期リハビリテーション病棟

- (1) 回復期リハビリテーション病棟の届け出病床数は、2015 年時点で 7 万 5 千床を超えている。2025 年に想定される必要病床にはなお不十分だが、その後を考慮すると、回復期リハビリテーション病棟協会が目標とする「人口 10 万人当たり 50 床」を上回っていることには注意が必要である。

今後「質」が問われることになり、アウトカムの改善を厳格に求められると思われる。すなわち、現行では 1 日 6 単位を超えるリハビリ施行は一定の回復実績を求められており、今後さらに実績指数のハードルアップが想定される。この中で入院基本料 I の基準を維持することは容易ではない。急性期病院との連携を密にして入退院を計画的に行い、ベッド稼働率 95%以上を目指しながら、かつ自宅復帰基準・重傷者割合・機能回復率を常に一定水準以上に保つ必要がある。

そのため、リハビリテーション適応を厳密に審査し、適切な入院基準を設けて

これを可能な限り適用する。

- (2) また多職種間の連携を密にして申し込みから入院までの期間を短縮し、現在全国平均 25-6 日となる入院待機期間を下回ることを目指す。これにより急性期病院からの評価を向上させ、安定した供給を確保する。かつ硬直した運営にならぬよう、各部門間で尊重し合い意志疎通を怠らない。
- (3) 初期ではない認知症・高次脳機能障害・精神症状への対応レベルを向上させるため、積極的に外部から学び学習を怠らない。これらに加えて内科的合併症の受容水準を向上させることが必要である。

## 2. 慢性期医療療養病棟

- (1) 医療区分 2・3 の割合を常に 80%以上とし、療養病床の再編に備える。今後看護配置に加えて重傷者割合が入院基本料の算定に大きく関与すると思われるため、種々の合併症に対応できるよう体制を整える。
- (2) 安定した病院体制の維持のためベッド稼働率 90%以上を維持するよう努める。
- (3) 神経難病に対してリハビリテーションを行いながら長期間看護・ケアできる病院は、当院を置いてはないことを再確認し、広い医療圏からの入院を受容する。
- (4) 神経難病へのリハビリテーションレベル向上のため、最新の知見を学び、より有効なプログラム・有用なデバイスを提供できるよう努める。
- (5) 疾患特有の症状・進行に対して適切な看護・介護ができるよう、常に学習・研究を怠らない。また家族との疎通も重要なファクターであるため、学びながら対応力を向上させる。
- (6) 在院日数が多くなりがちだが、基本的には在宅ケアを目指し、積極的なリハビリテーション・看護指導を行い、職員のモチベーションを高める。状態が固定しかつリハビリテーションの有効性が減じてケアのみとなった対象については、施設・他病院への移行を検討する。このため他施設・他病院との連携強化・相互信頼の獲得に努める。
- (7) 入院中の療養生活を豊かに保つため、アロマセラピー・文化活動・アメニティーの充実などにも努める。

## 3. リハビリテーション

- (1) PT・OT・ST 各部門のレベル向上を常に意識し、積極的な学習・外部との交流・研修への参加および開催・学会発表・必要な機器の導入・新たなリハビリテーション技法の開発・認知神経リハビリテーションの学習と地域リハスタッフへの伝道等を目標とする。
- (2) 人員の投入が対価を産む唯一の手段であることを確認し、各部門に必要十分なスタッフ人員の算定と確保に努める。
- (3) 効率的なスケジュールの策定により、標準単位数の獲得と時間外勤務の減少を両立させる。
- (4) 常勤リハビリテーション医の確保に努める。
- (5) パーキンソン病のすくみ・歩行障害に対する協同研究を継続する。

## 4. 外来

- (1) 専門性を活かした神経内科外来と、地域住民の内科系疾患全般を対象とする総合内科外来を両輪として継続する。
- (2) 電子脳波計の有効活用のため、他院からの脳波依頼を受ける。
- (3) 検査機器の充実を目指し、とりわけ血液生化学検査機器および超音波機器、内視鏡機器の更新を計画する。
- (4) 時間内救急対応可能な看護体制の維持を図る。

## 5. 通所リハビリテーション

- (1) 当面全日制サービスの維持を行い、リハビリテーション機能は維持する。
- (2) 関与する多職種間の連携を欠かさず、豊かな介護・看護・リハサービスの提供

ができる有機的な関係の維持に努める。

(3) 中長期計画を担うことのできる所長クラス職員の育成・確保に努める。

#### 6. 訪問看護ステーション

(1) 国家戦略の一つである在宅医療の推進には訪問看護が最重要の役割を有する。

(2) 当グループ内で安定した実績をあげている部門であり、今後さらに充実を図り規模拡大を模索する。24 時間体制の維持・看護の質の向上には、必要十分な人員の確保と研修学習の継続が欠かせない。本来であれば病院のバックアップ態勢も必要であるが、これは将来の課題とする。診療時間内であれば病院として積極的に対応する。

(3) 訪問看護師の確保と待遇改善・職場環境の改善に努める。

(4) 他医療施設・ケアマネージャー・福祉行政機関との連携を維持する。

### 施設設備の整備計画

1. 調理室の空調設備改善。

2. 狭隘な外来トイレの改善。

3. 上部消化管内視鏡機器の更新。内視鏡室の改装。

4. 1階病棟の病室における黒カビ発生に対する対策が必要であるが、これは建造物自体の構造および海岸近接という高湿度地域という大きな問題があり、短期的な手直しでは解決しないため、長期的に建築専門家との検討を要する課題である。予算は膨大となることから、病院の経営状態を見ながらの検討が必要である。

### 地域貢献活動（各部門の対外連携）

1. 看護学校3校の実習受け入れ機関として学生指導に尽力する。

2. 各リハビリテーション部門学生の実習等の受け入れを継続する。

3. リハビリテーション・看護領域において、外部講師を招いての研修会を積極的に開催し、広く地域同職種に開放して交流・研鑽を図る。

4. 介護保険認定審査会の認定委員として制度運用の維持改善に貢献する。

5. 沼津市一次救急医療への参加。当院は年末年始の当番病院として固定した状況にあり、これに対して積極的に協力する。一次医療で緊急血液検査・X線およびCT撮像のできる医療機関は限られており、地域貢献として有用と思われる。

6. 医療に対する国民の要求水準は際限なく上昇しており、すべてに対応することは困難であるが、当直時間帯における医療対応をより充実させることを目標とする。

### その他の活動

#### 1. 地震・津波対策

当院には入院患者・職員を含め総計 200 名を超える人数が存在する。県条例による風致地区かつ国土交通省管轄による都市公園地区にあたるため、海岸に近接しているにもかかわらず3階以上の高層建築が認められない。よって、当面防災訓練を頻回に行い、唯一の非難場所である2階・屋上への移送を旨とする。

いずれ病院自体の移転は必須であり、これは入院および外来患者確保に際しても職員採用に際しても切実な問題となる。長期的視野からの検討を要する。

## 【本部事務局】

### 運営方針

法人本部の第4次中期経営計画は、平成24年4月に公益財団法人へ移行し、6年を経過した法人経営の現状と課題を、今一度再確認する重要な期間として位置づけ、法人経営の課題を克服するための変革を目指していく。具体的には、ガバナンスの充実・強化（経営の健全化・効率化）や事業運営の透明性の向上、財務規律の確立などが求められており、本部事務局として理事会の意思に基づいた、各事業の計画的な進行管理を行う。また、法人経営上の課題、財務状況や事業運営上の課題などについて分析を行い、経営会議、理事会等にフィードバックでき得る体制を確立していく。

### 重点目標

- I ガバナンス（企業統治）の充実・強化
- II 安定的・持続的な法人経営
- III 適正な経営及び事業運営の透明性向上

### 事務局活動

1. 内部統制（企業統治）の確立「ガバナンスの充実・強化」  
評議員会、理事会、経営会議など重要な会議に参加する役員等の職務が、法令・定款に適合し、且つ、法人業務の適正性（法律・規程に照らし）と内部統制を確立する。
2. コンプライアンスの徹底「法令遵守体制の確立」  
職員一人ひとりが社会的責任と公共性の重みを常に認識し、法令・定款・諸規程・規則を守り、社会的規範に則り誠実かつ公正な業務活動を実践する。
3. 新給与・人事考課制度の定着と人事情報システムの充実「情報管理体制の構築」  
新たな給与制度導入の定着化により、職員のモチベーションアップを目指す。また、人事考課のフィードバック実施によるコミュニケーションの良化と組織の活性化を図る。
4. 内部管理体制の強化「内部監査制度の充実」  
計画的な内部監査の実行により監査機能の充実を目指し、法人経営の合理化・効率化を図る。
5. 財務規律の確立と安定的・持続的な法人経営「堅実経営の実践」  
法令順守の徹底と正確な事務処理を心がけるとともに、法人全体・病院ごとの財務分析の充実を図り経営状況の把握・改善に努める。
6. リスクマネジメント対策の強化「マネジメント力の強化」  
信用リスク・事務リスク・資金運用リスク・苦情・トラブル等あらゆるリスクに対する迅速な対応が重要であり、マネジメント力強化を図るための教育訓練を実施する。

## 【社会復帰事業部】

### 運営方針

障害者の権利擁護や生きがいのある生活を実現するため、相談・日中活動・生活の場と、障害者の生活全般に関わるサービスを安定的に提供できるよう、地域の拠点としての体制を築いていく。

### 重点目標

- I 統制のとれた組織作り
- II 障害者の状況に合わせた柔軟な事業運営
- III 障害者の権利擁護の取り組み強化

### 社会復帰事業活動

1. 事業所運営（就労継続支援 B 型・共同生活援助・相談支援・地域活動支援センター）
  - (1) 障害者の高齢化・重度化に対応した支援の充実
  - (2) 防犯防災対策
  - (3) サービス利用者への福利厚生
  - (4) 委託事業の継続
2. 適正な業務改善
  - (1) 業務の効率化
  - (2) 事業所ごとの運営体制の見直し
3. 職員の資質の向上
  - (1) 管理監督職者のスキルアップ
  - (2) 事業部独自のキャリアパス作成
  - (3) 専門的知識や権利擁護に対する研修

### 施設設備の整備計画

1. 相談支援事業所ほととの移転（スタッフの増員により狭小のため）
2. 老朽化した事業所の修繕

### 地域貢献活動

1. 公益的取り組みの推進
2. 当事者活動への協力
3. 公的機関への協力
4. 事業部統一の情報発信
5. 地域交流