

第5次中長期經營計畫

令和5年3月策定

(自 令和5年4月 至 令和10年3月)

公益財団法人 復康会

公益財団法人復康会「第5次中長期経営計画」

中長期経営計画のねらい

第4次中長期経営計画の策定に当たっては、第3次計画の重点課題5項目のうち、人材確保と堅実な経営に関しては課題であり改善を目指すと考えられたが、残念ながら克服には至らなかった。納得レベルと評された医療の質の向上、連携強化、災害対策強化についても時代の荒波は高く、今となっては新たな課題を抱える局面にある。もはや掲げるだけの目標ではなく、確実な実効性が求められる。

第5次計画では、基本方針4項目は概ね踏襲しつつ、昨今の問題提起や内外動向にマッチするよう、人権意識の向上と医療にとどまらない現状の法人業務をふまえ、サービス概念の拡大を反映させた。また、経営概念を一新させ、人材を経費ではなく資源として認識し最大活用していく考えを採用し、全法人的に組織として経営に取り組む姿勢を明確化した。そして、健全な経営は「目指す」のではなく「実現する」と改め、成果を求める姿勢を強調した。基本理念をより理解できるよう、項目並びも修正した。

こうした計画の骨子変更は、下位の重点目標、事業計画、そして各事業所グループの計画に浸透するよう手順化し、組織的な熟慮の上策定されたのが今回の第5次経営計画である。公益財団法人復康会としての法人理念「愛・信頼・貢献」を具現化できるよう、各人が所属事業所の計画を参照し、決意を新たにして日々の業務に取り組まれない。

基本理念

“愛・信頼・貢献”

基本方針

1. 人間愛に基づき、人権および当事者視点に配慮した良質なサービスを提供します。
2. 働き甲斐のある職場をつくり、人材育成に努めます。
3. 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。
4. 全組織的な取り組みにより、健全な経営を実現します。

期間

5年間：令和5年4月1日～令和10年3月31日

重点目標

公益財団法人の責務として、専門的なサービスの持続的な提供によって地域に貢献する。

重点課題

1. 良質な医療・福祉サービスの展開
 - 1) 地域に責任を持った包括的で継続的な医療・福祉サービスの提供
 - 2) 公平で敏感な即応型医療の実践
 - 3) 適切で整合な仕事の探求
 - 4) 人権意識と当事者中心理念の浸透
2. マネジメント体制の強化
 - 1) 持続的な人材の確保・活用・育成とそのため体制構築
 - 2) 合理的な経営計画と法人運営による組織の健全化
3. 全組織的な経営参画
 - 1) 個々の職員による経営意識の向上
 - 2) 法人内各領域の有機的協働による機能的・効率的な組織支援

事業計画

医療・福祉サービス

- 地域に責任を持った包括的な診療および相談・支援（即応と一貫したケアの提供）
- 先進、標準、良質、安全、親切、丁寧を意識した組織的な医療・福祉活動の実践
- 多領域連携による重層性の実現
- 当事者参加型サービスの強化と推進
- 法や制度に基づく医療・福祉サービスの実践
- 保健医療計画、障害福祉計画、地域医療構想等を見据えた事業展開
- 自治体の指定等による拠点機能の確立
 - 県精神科救急医療対策事業（常時対応型医療機関、休日・夜間電話相談窓口）
 - 沼津医師会 日曜祝日夜間救急医療協力医（内科）
 - 駿東田方保健医療圏 脳卒中地域連携パス 回復期病院
 - 認知症疾患医療センター
 - 県災害拠点精神科病院・DPAT 先遣隊・DPAT、富士市災害時医療特殊病院
 - 精神保健福祉サービスの拠点的地位
- 許可病床の柔軟かつ有効な活用

人的資源活用

- 効率的な職務分掌の設定と適材の適所への配置による人的資本経営の導入
- 専門医研修・奨学金等の制度を活用した医療・福祉職の人材確保
- 働き方改革に対応できる勤怠及び労働管理システム・人事考課制度の運用
- OJT の充実、育成システムの構築、学術活動の推進と内外の研修、専門上位資格の取得への支援による人材育成

施設・設備の計画的整備

- 建物・設備の保全
- 全病院への電子カルテ導入
- 持続可能な開発目標に応じた設備運用
- 美的・快適・機能的な空間・仕事の場の創造

地域貢献活動

- 国・自治体・公的機関への業務貢献
- 医育機関への教育人材派遣、実習受託による貢献
- 日本専門医機構専門医制度研修プログラムの運用
- 当事者活動、地域活動への協力

その他の組織強化策

- コンプライアンス遵守の徹底とガバナンスの強化
- 法人組織の統率力・組織力・情報収集力・経営戦略立案力の強化（内部浄化、リスク管理、モニタリングによる計画検証、感染症対応、法人共同契約、外部委託、第三者評価 等）
- 情報管理体制の強化と DX・インボイス制度等への対応

【沼津中央病院グループ】

運営方針

地域共生社会の実現に向け、信頼され、選ばれる医療機関として、責任感・気概・志をもって当事者とともに使命に取り組むとともに、安全で質の高いサービスを提供し続けられるよう、自己を高め、他者を信頼し、社会に貢献していく。

重点目標

I 人的資本経営のための人材育成と対応力の強化

1. 好人材を引き寄せられるよう、労働条件が良好で、業務経験機会があり、指導体制が整い、雰囲気良く、活気があり、魅力ある職場を実現する。
2. 働き方改革への対応を通じ、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、まずは各個人が標準化されたスキルを体得し、そこからさらにステップアップして専門性を高め、課題も克服できるよう、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. 常に地域生活を見据えたケアを提供し、包括的で切れ目がなく、統合的で公平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. 当事者視点に立脚し、自立の促進を目指して、権利と可能性を追求したケア理念に基づくサービスを提供する。
4. 常に探求心をもってものごとに取り組み、より確かなエビデンスと合理性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中核的医療機関としての自覚を保ち、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 合理的な経営戦略

1. 限られた人的資源を有効に活用し、組織がその目的や目標を無理なく達成できるよう、各従事者個々人が数値目標を明確に意識し、ともに協力・準備して業務に従事する。
2. 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、効率的かつ合理的な病院経営を実現する。
3. 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、常に感謝の念を持つとともに、持続可能な開発目標に応じた設備運用を行う。

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の継続的な指定と運用
 - (2) 医療と保健福祉の連動による包括的地域サービスの展開および地域共生社会への貢献
 - (3) 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）の充実
 - (4) 診療パフォーマンスの向上（適正な診療件数・ニーズへの応需）
 - (5) 入院外医療サービスの強化（包括的ケアマネジメント等）

2. 多様なニーズへの対応

- (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、リワークおよび就労支援プログラム、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）、栄養指導）の活用
- (4) クロザピンの組織的活用（適応判断のシステム化と計画的導入による安全性の確保）
- (5) 修正型電気痙攣療法（m-ECT）の運用
- (6) 持効性注射剤（デポ剤）の活用
- (7) 適正な薬物療法とそのための組織的な取り組み
- (8) 隔離・身体拘束最小化のためのコア・ストラテジー実践
- (9) 精神療法の充実
- (10) 治療期（急性期・準急性期・退院支援）に応じたクリニカルパス、あるいは標準ケア手順の開発
- (11) 災害派遣精神医療チーム（DPAT: Disaster Psychiatric Assistance Team）の活動支援と災害拠点精神科病院の運用

3. エビデンスに基づく業務実践

- (1) 標準的な治療の推進
- (2) 厚生労働科学研究への協力
- (3) 職域ごとの研究推進
- (4) レジストリの活用
- (5) 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、虐待防止等）の開催
- (3) 専門上位資格の取得
- (4) 働き方改革への対応
- (5) 精神科専門医制度 専門研修プログラム研修基幹施設の運用
- (7) ボランティアの活用専門性向上への支援
- (8) 奨学金制度の活用、医育機関との連携による安定した人材確保

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) 癒し・休憩のとれる環境づくり（中庭の整備）
 - (2) 芸術的要素の積極的活用
 - (3) 地球環境に配慮した設備管理（省エネルギーへの取り組み）

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) 情報セキュリティ対策の強化
- (3) 医療 DX への取り組み
- (4) 人工知能（AI）活用の検討

2. 広報活動

- (1) 情報発信機能の強化

3. 感染症への対応

- (1) 新興感染症を見据えた体制の構築

4. 組織の健全化

- (1) コンプライアンスの遵守
- (2) 内部通報システムの運用
- (3) 第三者評価の実施

【鷹岡病院グループ】

運営方針

1. 「必要な人に、必要な時に、人権および当事者視点に配慮し良質なサービス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。
2. 法人内外の連携を深め、全組織的な取り組みを実施し組織力の強化を図っていく。
3. 健全な経営を実現するために、職員全体で目標に向かい取り組んでいく。

重点目標

1. 利用者の視点に立った良質で安全な医療・福祉サービスの提供
 - 1) 多様な精神疾患に対応できる高水準な医療の提供
 - 2) 地域に責任を持ったサービスの提供および地域連携の推進
 - 3) 人権意識と当事者中心理念の浸透
2. マネジメント体制の強化
 - 1) 長期展望に基づいた、次世代を担う人材の確保・育成
 - 2) 法令遵守と社会の変化に対応した組織の健全化
3. 全組織的な経営参画
 - 1) 方針・目標の周知による職員各々の経営意識の向上
 - 2) 全職員の取り組みによる健全な経営の実現

医療活動

1. 富士圏域の精神科救急基幹病院として責任を待った医療の提供
2. 自治体の指定等による拠点機能の確立
 - 1) 認知症疾患医療センター
 - 2) 富士市認知症初期集中支援事業
 - 3) 静岡県認知症の人をみんなで支える地域づくり推進事業
 - 4) 富士市災害時医療特殊病院
 - 5) DPAT
3. 診療報酬改定への対応
4. 病棟機能の再編
 - 1) 精神科療養病棟入院料の施設基準の見直し・変更

施設設備の整備計画

1. 電子カルテの導入
 - 1) 2024年度の導入
2. 建物の老朽化への対応
3. 設備の老朽化への対応
4. 職員駐車場の整備

地域貢献活動

1. 国・自治体・公的機関への協力
2. 天間地区活動への協力
3. 研修医や看護・コメディカル等の実習生受け入れ

その他の活動

1. コンプライアンス遵守の徹底・管理
2. 業務体制効率化
3. 情報管理体制の強化
4. 災害対策の推進

【沼津リハビリテーション病院】

(展望)

今後5-10年の期間にわたり、医療機関運営に影響を与える(新たな)要素は、以下の諸点である。

- 1) 新型コロナウイルス感染症の定着・非季節性の蔓延化・感染症法5類指定による通常医療逼迫・感染症対応継続に対する支援削減
- 2) 「(医師の)働き方改革」による実態としての医療パフォーマンス低下
- 3) さらなる医療費切り詰めと厚労省主導による医療機関削減
- 4) 医療倫理の厳格化、遂行義務のユニバーサル化
- 5) 医療水準の高度化と国民の要求水準のさらなる増大
- 6) 患者層の高齢化が止まり、総患者数の減少が始まる
- 7) 回復期リハビリテーション病棟の飽和化
- 8) 医療関連職員の採用困難化

これら諸点を常に視野に入れ、地域医療における2次医療機関としての評価グレードアップ・機能向上を目指さなくてはならない。

運営方針

あくまでリハビリテーションと豊かな看護・介護力を中心とした特色ある地域医療2次拠点病院として、全組織をあげてブランド化を進めてゆく必要がある。

急性期病院にとって「有用」かつ「有益」な出口機能を有することが、当院の存在意義のgatewayである。そのため各部門の連携をさらに密にし、組織の意志形成を速やかに行いかつ浸透させる必要がある。

医療機関に対する「診療実績」「算定要件・数値化基準のハードル引き上げ」「診療点数削減」などは止まることがないが、組織一体となり、健全経営のためのあらゆる対応策を探ることとする。マンパワーそのものが医療機能向上とともに収益増加の淵源であることを踏まえながらも、収支のバランスが重要であることを常に意識する。国の医療政策に沿いながらも、利用可能な施策を学び、魅力ある職場としての定評が新たな職員獲得への基礎となることを銘記する。

病床数が飽和化し、算定要件厳格化が明らかな「回復期リハビリテーション病棟」の機能向上を図りながらも、「医療療養病棟」の改善・機能水準向上を目指す必要がある。

いずれ必要なのは、現存の「地域包括ケア病床」ではなく、「ある程度の医療機能を有する療養病棟」であるという考えの下、国策を収支を常に考慮しながら、改革を進めてゆく必要がある。

これらのための職員研修・教育・他機関との交流には優先的な配慮を置く。

さらに、「在宅医療」推進のための「訪問看護機能」拡充が必須であり、規模の拡大を目指す必要がある。人材確保の必要性は論を待たない。

達成すべき重点目標

上記運営方針を基に、以下の諸点を掲げる

- 1) 感染症対策: 発生の予防(必要なワクチンの接種・マスク常時着用・スタンダードプリコーション標準予防策遵守を徹底する)・発生後の速やかな対応(検査施行基準を作成し、速やかに対象患者を隔離・治療方針決定のうえ他患への対応方針を決定する。常に最新情報の獲得・研鑽に努める)・県立がんセンターを中心とする感染対策グループへの参加継続・その上で急性期病院からの「下り搬送」を引き受ける。
- 2) 働き方改革: 医療のみでなく社会全体に及ぶこと、構造改革・費用削減・人員確保の困難がもたらされることを前提とする。勤務状況の客観的把握・勤務実績の指標作成・効率のよい職員配置・タイムテーブル作成を目指す。

- 3) 医療倫理への理解と対応の徹底：医療機関として、今後もっとも責任を問われる領域であり、とりわけ身体拘束の削減・廃絶は必須である。当院においては、認知機能低下に基づく精神行動障害は避けえないものとなっており、薬物療法への理解を求めつつも、可能な限りのマンパワー捻出とガイドラインに沿った対応を理想とする必要がある。
- 4) 医療水準の向上：費用対効果の厳しい領域ではあるが、医療の期待度・要求高度化に対しては、各職員の質の向上は必須である。積極的な院内外の研修活用・他機関との密な連携・研究/研修会の発信をさらに充実させる。
- 5) 回復期リハビリテーション病棟の堅実な運営の維持：病床稼働率 95%を目標・重症度基準維持・FIM 改善率と在宅復帰率のさらなる改善・急性期病院や後方病床、施設との連携強化・認知症対応の推進。
- 6) 医療療養病棟の改革推進：病床稼働率の改善・そのための長期対応患者と在宅等復帰患者の適切化を図る・急性期病院および在宅からの患者層の積極的受け入れ・医療機能水準の向上・重度身体障害者介護レベルの止揚・薬物使用の効率化。
- 7) リハビリテーション科の充実：1 日リハビリテーション供給単位の向上・PT/OT/ST 各部門の適切な職員採用と配置・FIM 改善のさらなるブラッシュアップ・他機関とのさらなる連携強化・研究成果の発信維持向上。
- 8) 訪問看護ステーションうしぶせ：24 時間対応の維持・対象疾患の拡大・技能向上・職員確保と事業規模拡大。
- 9) 病院施設機能の向上：DX 推進・建屋修繕・人材確保の推進・災害対策強化・災害時の 1 次対応機能向上・電子カルテの導入・施設移転の検討。
- 10) 地域貢献・教育研修機能維持改善：沼津市 1 次救急対応への協力・専門学校等の実習生受け入れ・院外教育依頼への応需・地域リハビリテーション支援センター事業受託・新興感染症/VRE (バンコマイシン耐性腸球菌) 研究への協力。

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の機能向上
 - (1) FIM (functional independence measure) の改善
 - (2) 在宅復帰率の向上
 - (3) 認知症患者への対応力向上
 - (4) 病床稼働率の維持と体制強化
 - (5) 急性期病院との連携強化とスムーズな受入れ体制整備
2. 医療療養病棟の機能改善
 - (1) 医療機能の向上
 - (2) 医療区分 2・3 層患者の受け入れ
 - (3) 回復期リハビリテーション病棟非適応患者の受け入れ
 - (4) 合併症の管理とリハビリテーション提供を中心とした在宅医療支援機能強化
 - (5) 急性期病棟との連携強化による病床稼働率の維持向上
3. リハビリテーションの充実
 - (1) PT・OT・ST 各部門のレベル向上
 - (2) 新たなリハビリテーション技法の研究開発
 - (3) スタッフの人員確保と柔軟な育成体制の確立
 - (4) 効率的なスケジュールによる標準単位数の獲得
 - (5) 通院・訪問リハビリテーションの提供
4. 外来
 - (1) 専門性を活かした神経内科と地域住民を対象とする総合内科
 - (2) 他医療機関との連携による外来医療機能の向上
 - (3) 新興感染症への柔軟な対応
 - (4) 一次救急医療への参加協力

5. 通所リハビリテーション
 - (1) 科学的根拠に基づくリハビリテーション提供
 - (2) 変化する社会構造に対応したサービスの在り方の検討
6. 訪問看護ステーション
 - (1) 在宅サービスで重要視される訪問看護のさらなる充実
 - (2) 24時間対応可能な体制の維持
 - (3) ケアマネージャー・行政との連携強化
 - (4) 医療機関との連携による効率的なサービス提供

施設設備の整備計画

1. 劣化診断に基づく建物・設備の維持管理
2. 電子カルテの導入
3. 医療DXの推進
4. 建物改修あるいは移転の検討
5. 災害対策の強化

地域貢献活動（各部門の対外連携）

1. 看護学校の実習受け入れ継続
2. リハビリテーション部門学生の実習等の受け入れ継続
3. 院外教育依頼への応需
4. 地域リハビリテーション支援センター事業への協力
5. 沼津市一次救急医療への参加協力
6. 新興感染症・VRE（バンコマイシン耐性腸球菌）研究への協力

その他の活動

1. 災害対策

地震・津波・風水害・土砂災害など、当院が対策しなければならない災害は、ほぼすべての自然災害を含んでいる。これらは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ことによるもので、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。したがって、当面さまざまな災害を想定した防災訓練を頻回に行い、唯一の避難場所である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。早期の検討を要する。

【本部事務局】

運営方針

第4次中長期経営計画での諸課題を克服するため、経営の健全性を維持し、収益性を向上させる体制に変革していく。

重点目標

- I. 経営管理体制を充実し組織力を強化
- II. システム化、共同化等による収益力の向上
- III. 本部職員のスキルアップと意識改革により信頼される本部を目指す

事務局活動

1. 組織力の強化
予算進捗管理を深化させ、経営会議などにおいて適正な施設運営がなされているかを検証するとともに、迅速かつ的確な対策を組織的に講じる。
2. 共同化・効率化の推進
各病院施設で分散している仕入れ等について共同化と、非効率な業務の見直しにより物件費・人件費の削減を図る。
3. 採算性向上に向けた部門整理と新規事業の検討
不採算な部門・施設の整理縮小と採算性を見込める新規事業の検討
4. 人事システムの刷新による省力化、効率化
人事情報の一元管理により、適正な労務管理と人件費削減を図る。
5. 本部の集中センター化・DX化の推進
本部・病院施設の紙ベースの業務をDX化により、本部に集中させ効率化を図る。
6. サイバー攻撃等セキュリティ対策の強化
7. 人的資本経営の推進
職員一人ひとりの持つ価値を高めることに焦点を当てた人的資本経営を目指す。
8. 人事交流の活性化
適材適所の人事配置のため、ジョブローテーションや異動を積極的に実施する。
9. 人権への配慮と本部職員への当事者中心理念の浸透
公益通報制度の実効性確保と本部職員のスキルアップにより頼られる本部を目指す。

【社会復帰事業部】

運営方針

地域共生社会の実現に向けて精神保健福祉という専門性を活かし、地域の拠点としての体制を築いていく。

重点目標

- I 障害者主体の福祉サービスの提供
- II 地域社会との連携・協働
- III 一貫した人事施策

社会復帰事業活動

- I 障害者主体の福祉サービスの提供
 - 1. 人権擁護の徹底と開かれた運営
 - ・外部評価による質の高い福祉サービス提供の強化
 - ・IT等を活用した活動の情報発信強化
 - 2. サービスの質の向上
 - ・効率的運営の見直し
 - ・ピアスタッフの横断的体制整備
- II 地域社会との連携・協働
 - 1. 感染・災害対策の強化
 - ・地域との協力体制と共同訓練実施
 - 2. 委託事業の継続
- III 一貫した人事施策
 - 1. 人材の確保
 - ・安定的人材確保のための施策と実行
 - 2. 人材の育成
 - ・事業部独自のキャリアパス作成
 - ・横断的専門職の定着も含めたフォロー体制
 - ・介護技術も含めた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. はまゆう寮・なかせ 土砂災害危険区域からの移転検討
- 2. 老朽化した事業所の修繕

<地域貢献活動>

- 1. 公益的取組の推進
- 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. 地域に向けた福祉の啓発と地域交流の推進

以上