

平成 27 年度  
事業計画書  
収支予算書



公益財団法人佐々木研究所

## 平成 27 年度事業計画

### I. 平成 27 年度の主要な事業活動計画

日本経済は円安と株価の上昇という明るい兆しがある一方で、平成 26 年 4 月に実施された消費税引き上げによる景気後退、格差の拡大等のマイナスの面も拡大している。また消費税引き上げに加え、昨年 4 月に導入された医療報酬の改定は、医療業界に大きな影響を与え、多くの病院で収支の悪化を招いており、当法人を取り巻く経営環境は益々厳しさを増している。

公益財団法人移行 4 年目を迎える当法人は、平成 27 年度も依然として厳しい状況が続く見通しであるが、公益目的である臨床と研究の融合を目指して活動を強化していく。具体的には、平成 25 年度作成した将来構想に沿って、平成 29 年度を見据えた各事業所の事業拡大及び各種諸制度の整備計画を策定し、実行に移している。平成 27 年度は、順天堂大学との研究・医療連携の更なる推進、それに伴う動物実験施設の整備、病院医療設備の整備・インフラの更新、電子カルテを初めとする医療情報システムの開発・導入、及び地域医療連携等を積極的に推進する。

また、平成 27 年度においても、引き続き将来構想に沿って、法人全体の底上げを目指して公益目的に沿って法人を運営していく。

最大の課題は病院の収支改善であり、中期計画の見直しに従い、病院単独での平成 29 年度の収支均衡に向けて、順天堂や地域医療機関との連携による患者数の増加を図り、良質な医療の提供、職員のさらなる意識改革、新規機器の導入、老朽化機器の更新、患者用設備の充実等地道な努力の積み重ねをベースとして、外来・入院収入の拡大を図る。一方で無駄の排除、集中と選択の観点から、特に人件費の見直しを実行し、費用の積極的削減を図る。

医療体制の整備、医師・看護師の安定的確保・充実についても、順天堂大学との連携強化を通じて、人的資源の確保と人材育成を図っていく。

病院の検診センターでは、積極的な広報活動、検診スペースの拡張等々を行い、検診者の増加を図る。

また、研究所については、従来からの研究分野に加えて「がんと共存を目指す研究」等をさらに充実させるとともに、動物実験施設再稼働による研究範囲の拡大も順天堂大学との連携のもとに進めて行く。研究成果の社会的評価により、研究所のみならず病院のステータス向上に繋げるというサイクルを目標に活動を行っていく。

湘南健診センターについては受診者数の確保・拡大を図り、さらに杏雲堂病院との連携体制整備を行う。

財務面に関しては、貸ビル市況の現況から収益事業の収入維持が見込まれるが、病院の収支悪化に伴い、法人全体の収支計画は非常に厳しい状況である。更に動物実験施設

の整備等の投資計画もあり、全事業所の協力体制のもと、適切な予算管理を行い、収支改善に努め、何としても平成 29 年度で法人全体として財務の健全化を図る。

その中で、設備投資については、厳しい状況ではあるが、将来の収入確保の源泉であり、法人の公益目的達成を果たすために、必須の建物保全、動物実験施設の整備、医療・研究の質や収入確保に繋がる医療機器等の購入・更新は積極的に行っていききたい。

財団として、上記の事業計画実施をサポートするため、以下の施策を実施する。

#### 1. 将来ビジョンの具体化

平成 25 年度に 4 年間のビジョン目標を作成したが、病院を取り巻く環境変化に伴う病院収支の大幅な悪化で、中期計画を見直さざるを得ず、改めて平成 29 年度までの中期計画を再設計した。中期計画を実現するため、臨床研究機関として、研究と臨床の一体化に関わる具体的将来像を職員が共有化し、その実現に向けたサポートを行っていく。

診療報酬の改定等を踏まえて、中期経営計画の各年度にわたる数値目標の再設計を行い、投資計画の計画的実施を行っていく。具体的には、学校法人順天堂との研究連携に伴う動物実験施設の整備について、順天堂大学との緊密な情報交換を通じて、佐々木研究所独自の効率性の高い施設にする。更に、各事業所の中期経営計画具体策の実施及び事業継続計画について、側面からサポートする。

#### 2. 目標管理制度の導入と実施

杏雲堂病院を初め当法人の改革には、組織で働く人材の活用が必須である。財団事務局として、期待される人材の育成・確保のため、働き甲斐のある職場を目指した人事・研修制度を構築していく。また平成 26 年度に試行した目標管理制度を全職員に導入し、コミュニケーションの活性化、職員が自ら考える組織の構築を目指し、人材の育成及び処遇の充実化を目指す。

#### 3. 財務基盤の強化

医学研究事業を遂行し、医療事業を軌道に乗せるためには、財務基盤が重要である。公益事業を含めた法人全体における収入の増加、並びに費用の減少（節約）が肝要であり、適切な資金運用及び相見積りの徹底、第三者による査定の実施を継続して実施する。また、収益事業における経営強化により、従来収益力を維持することにより公益事業に貢献することを目指す。

#### 4. 公益性の確保

公益財団法人として、学術研究機関としての役割を維持するため、コンプライアンス等内部統制の定着を図っていく。

## II. 研究事業

公益財団法人佐々木研究所は、その定款に定める「がんその他の疾患の予防・診断・治療の研究開発を行い、医学の進歩ならびに人材の育成を図り、より良い医療の推進、普及に努め、以って国民の健康増進に寄与することを目的とする」事業を、附属佐々木研究所、附属杏雲堂病院、附属湘南健診センターを研究実施施設とする医学研究機関である。附属佐々木研究所は、以下の研究事業を行う。

### 1. 研究事業計画

#### (1) 研究指針

創設以来、佐々木隆興博士、吉田富三博士、近年では長瀬すみ博士によるがんに関する動物実験を中心とする研究で知名度の高い当研究所の伝統を堅持し、臨床に根差した医学研究を行う。医療の現場で診療にあたるリサーチマインドを持つ、医師、看護師、その他の医療従事者が、ひらめきを持って患者に資する医学的問題を発掘する。医療現場発の問題を医学研究課題とし、附属研究所における実験を基盤とする基礎的解析、ならびに附属病院における臨床的解析により答えを出し、患者に還元することが行いうべき公益目的事業である。

#### (2) 将来構想

「がんとの共存を目指す」視点での研究を推進する。がんの発生は、人が生きている以上必然であり避けることができない。そのメカニズム解明、創薬に向けた標的分子探索の研究は、世界中で活発であるが、現時点に至っても、がん撲滅への努力は必ずしも実っていない。がん予防は当然として、発生してしまったがんとの共存を考える研究が一つの重要な方向と考える。発生したがんを増殖させない、転移させない、がん幹細胞を眠らせたままにするなどへの工夫が具体的な研究の課題である。だれも思いつかなかった切り口でこの問題に取り組む研究員を、公募も視野に入れて広く大学並びに研究機関から求め、その採用と研究評価システムの確立で、がんと向き合っていく。

#### (3) 順天堂大学との連携

杏雲堂病院と順天堂大学との医療連携が進む中で、研究所地下 1 階の旧動物施設を整備し、当研究所の伝統である動物実験によるがんその他の疾患に関する研究の復活を図る。双方の委員で構成される研究連携タスクフォースにおいて、研究課題、研究経費、施設運営費等に関する検討事項を協議の上、順天堂大学との共同研究によるこの施設の活用で当研究所の目的を達成して行く。

#### (4) 研究所の現状

腫瘍ゲノム学系、内科系、外科系、予防医学系、看護学系、診療支援系、がん情報管理系の 7 臨床研究部門で構成されている。附属研究所の機能は、実験を基盤とする研究活動の場である。研究活動は、腫瘍ゲノム学系、内科系、外科系臨床研究部門において、研究所専任研究員によるがんをはじめとする疾病に関する研究が進行している。附属病

院の常勤医師全員、しかるべき看護師、その他の医療従事者が、研究所研究員を兼任して行う従来型の臨床研究も、並行して進行している。この実験を基盤とする医学研究と、臨床現場での医学研究との橋渡しのため、がん情報管理系臨床研究部門に人材を配して、キーステーションとしてのシステムを構築する。

平成 27 年度活動開始時点で、研究に従事する人員体制は、研究所専任要員として、研究所長の他、研究員 4 名（常勤 2 名、非常勤 2 名）、客員研究員 1 名、秘書兼研究助手 1 名、研究補助員 3 名（常勤 2 名、非常勤 1 名）である。兼任研究員は 29 名である。研究事務室は、常勤事務担当者 1 名、非常勤研究補助員 1 名で構成され、研究活動を支えている。

#### （5）研究所の運営、管理、整備

研究所の運営に関しては、月 1 回開催される研究所管理会議で、方針、方向性に関わる諸問題を検討し、同じく月 1 回開催される研究所運営会議で、具体的な案件への対応を検討し、研究促進への努力をしている。

研究所のハード面での整備において、地下 1 階旧動物実験施設に関しては、動物実験施設整備委員会を設け、その再開までの諸問題を検討、解決して行く。また、都心に位置する研究所として、バイオセーフティーの観点から適切に管理された実験区域への整備をさらに充実させる。

研究所のソフト面での整備に関しては、研究実施に伴う生物多様性の確保などのための規程等、動物実験再開に当たっては、動物実験倫理委員会をはじめとする、実験実施並びに施設使用等の運営管理に関する委員会、並びに対応する規程など、様々な局面に対し必要なシステムの整備を行う。順天堂大学をはじめ、様々な大学、研究機関との共同研究に対応するための契約に関する規程などの整備を行う。また、研究成果に関する知財管理等への対応の充実を図る。

研究の遂行は、年度予算の事業活動費を基盤とする。さらなる研究活動発展のための研究費として、科学研究費補助金公募等への応募による外部資金の獲得を行う。また、がん研究の推進のため、「佐々木隆興・吉田富三がん研究基金」（略称：がん研究基金）への寄付を広く依頼する。

## 2. 公益目的事業

### （1）がんその他の疾患に関する研究事業

がん研究に関しては、「がんとの共存を目指さず」研究を遂行する。出現したがん全てを殺すことを至上命令として努力がなされてきているが、がんによる死亡数の減少にはつながっていない。副作用を犠牲にがん細胞を殺す努力の代わりに、生かさず殺さず生命に危険のない程度にその増殖を抑えて、がんを体内に残したまま生命を全うすることへの発想の転換と工夫を行う。がん撲滅の難しさは、がんの多様性にある。がん種により、同じがん種でも個人により、また、一つのがんを形成するがん細胞においても、

細胞に蓄積しがん形成に至った異常遺伝子の組み合わせがそれぞれ異なる。ここに、遺伝子異常によるがん形成メカニズムを基盤とした対応の限界があることから、がんの発生はヒトが活着している以上必然のことととらえ、がんとの共存を考えることが必要である。治療後残存したがんを、転移したがんを、あるいは、がん幹細胞を休眠状態のまま維持することが一つの方向と考える。

化学療法の進歩で、進行大腸がんの生存期間の延長も顕著になってきたが、強力な薬剤治療による有害事象や薬物治療に耐性を示すがん細胞の出現が問題となる。がんの根治を目的とする治療法ではなく、がんの急速な増大、再発、転移の抑制、すなわち、大腸がんの休眠状態を誘導する新たな治療法の開発を目的とした基礎的臨床的研究を行う。臨床的には既存の薬剤を用いて、副作用が少なく、がん細胞の休眠状態を維持する投薬法を検討し、基礎的研究では、大腸がん細胞の休眠化機構の解明を行う。

世界的に糖尿病非特異的合併症としての「がん」が認知されるようになり、日本で、男性で肝臓がん、膵臓がん、腎臓がん、女性で胃がん、肝臓がんの発症確率が糖尿病患者での有為な上昇が報告され、世界的には、肝臓がんと膵臓がんが、糖尿病との強い因果関係が示唆されている。糖尿病治療薬が、がん細胞におけるエネルギー代謝や活動性に様々な影響を及ぼすことが予想されることから、各種糖尿病治療薬の薬理作用とがん細胞の機能的性質変化の関係を検討し、がん併発糖尿病患者に対する適切な糖尿病治療薬の提供ガイドラインの策定へつなげる。

卵巣がんにおいて、抗がん剤耐性に関与する接合組織増殖因子の下流で機能する分子を、2次元電気泳動法を用いて探索し、分子標的治療薬開発の標的とする。子宮頸部がんに対する光線力学的療法の作用機序が、光化学反応で産生される活性酸素による細胞死であることを解明する。がん一般について、DNAメチル化異常の実態解明に必要なメチル化DNAの単離技術の開発を行う。

関節リウマチに関して、サイトカイン IL-35 のヒト疾病における役割の解明を行う。また、患者における、抗体製剤、受容体製剤など各種サイトカインに反応する生物学的製剤の効果を予測する因子の同定を行う。膠原病に関して、レイノー症状を呈する患者における血管内皮前駆細胞の機能と自己抗体との関連についての検討を行う。

2型糖尿病の発症あるいは重篤化には、膵島の老化や血糖や血中遊離脂肪酸による膵島障害による膵島ホメオスタシス機能の低下が寄与すると考えられている。膵島を構成する高次細胞凝集塊の微小環境（膵島ニッチ）における同種あるいは異種細胞間相互作用が、膵島障害や膵島回復過程においても重要であることから、細胞集団の中で個々の膵島構成細胞間の生理応答を解明する。

## （2）患者の生活の質の維持・向上に資する治療法の研究事業

関節リウマチ患者における、生物学的製剤の薬効の臨床評価と長期安全性、高用量メトトレキサート併用時のアダリムマブの安全性、有効性を検討する。関節リウマチ患者の骨粗鬆症に対しては、抗 RANKL 抗体製剤デノスマブ投与の有用性の検討、また、関

節リウマチ合併骨粗鬆症患者および膠原病患者におけるステロイド性骨粗鬆症に対する活性型ビタミン D3 製剤エルデカルシトールの治療効果の検討を行う。糖尿病に関しては、2 型糖尿病に対するシタグリプチン治療の高齢患者における有効性、安全性の調査研究、また、2 型糖尿病患者における経口糖尿病薬アログリプチン投与の安全性、有効性を検討する。高血圧治療における  $\beta$  ブロッカーの有用性をトレッドミル運動負荷試験を用いて再評価する。

肝細胞がん患者に関して、陽圧換気ラジオ波焼灼療法の有用性、肝外転移したがん腫に対する無痛ラジオ波焼灼療法の有用性の検討、ソナゾイド造影超音波による肝細胞がん骨転移の診断と治療効果判定の向上、根治後の HCV ウイルス感染肝細胞がんの再発および患者生存に関するインターフェロン療法の有用性の検討を行う。腹部超音波検査における音響構造の定量化 (ASQ) の意義について、難治性腹水に対する腹水濃縮還流療法 (CART)、進行胆膵がんに対する動注療法の有効性、また、進行肝細胞がん症例の予防的内視鏡治療の有用性を検討する。シスプラチン不応性あるいは複数回の再発を認める胚細胞腫瘍に対するインディアナ大学方式の大量化学療法の有効性を明らかにする。消化器領域がん手術患者における体格指数 (BMI) が大きい方が予後は良い **obesity paradox** のメカニズムを栄養学ならびに分子生物学的手法を用い解明し、周術期における最適な栄養管理法を樹立し、合併症や死亡率などの手術リスクの軽減を図る。子宮体がんにおけるがん幹細胞 マーカーの同定を行う。肺がんに対しての無痛ラジオ波焼灼療法の有用性、肺野末梢小型病変、肺野末梢スリガラス状陰影 (GGO) 病変、びまん性肺疾患、並びに、非結核性肺抗酸菌症に対する CT ガイド下内視鏡検査の有効性の検討を行う。CT・MRI 画像から血管の奇形を発見し、知識の共有化による正確な診断に役立てる。

手関節・肘関節に骨折・変性疾患などを生じた症例において、その応力分布を CT **osteabsorptiometry (CTOAM)**法を用いて解析し、病態や病期から治療や予防の可能性を評価する。手根管症候群に対する最新内視鏡システムの開発、腱鞘切開専用メスの改良で、整形外科患者の生活の質の維持・向上に貢献する。抗がん剤による睫毛脱毛の機序、この脱毛に対するビマトプロストの効果の作用機序を解明する。

これらの検討、開発により、患者の生活の質の維持・向上に資する診断、治療法を確立する。

### (3) がんその他の疾患に関する予防医学的研究事業

アミノインデックスによるがんスクリーニング検査のがん早期発見への有用性を検討し、その意義を明らかにする。無症候性胆石の長期追跡調査、解析を行い、その結果を疾患の予防に役立てる。上部消化管内視鏡検査時に、リラックス効果に加え伝統的に軽い健胃薬などとして用いられているハッカ油吸入により、消化管蠕動抑制効果の可能性があり、被験者の負担軽減効果を検討する。手術部位感染に関して、発生に関するデータを疫学原則に基づいて収集、分析、解釈し、その結果を感染率低減のための行動改善に結びつける。また、杏雲堂病院における手指衛生遵守に向けた活動の評価と検討

を行い、安全な医療の提供につなげる。心血管疾患の早期発見、および予防につながる脳性ナトリウム利尿ペプチド測定を検診に取り入れる有用性を検証すると共にその運用方法を検討する。がん罹患率の上昇とともに需要が増加しつつある放射線治療における過剰照射や過小照射による医療事故の潜在的危険性を回避する安全管理体制確立を実現して行く。

#### (4) 臨床研究者の育成を図る事業

「がんと共存を目指す」研究をはじめ、公益目的事業を進めるため、「人まねをしない人材」、「ひらめきのある人材」、「ユニークな切り口で研究を進めることのできる人材」を、発掘、確保、育成する必要がある。医療現場でのひらめきで研究課題を発掘出来る人材、発掘された研究課題に実験を基盤とする医学研究で答えを出すことのできる創造性、想像性豊かな人材の育成が重要である。

各種疾患の病因、病態の理解、診断、治療等に関する分子レベルでの最新情報を、その領域における専門家による講演、セミナー等を開催することにより、臨床研究者に伝え、そのリサーチマインドの育成に役立てる。研究所での実験を伴う研究への、兼任研究員の積極的な参加、医系大学院等の学生、研究者の受入れを行う。このような活動は、臨床医学研究への興味を喚起し、研究者を目指す動機付けとなるとともに、研究所としての研究活動の活発化、次世代の研究者の育成に寄与できるものとする。

### 3. 研究の公表

研究成果は、知的財産権に関する配慮の上、随時、論文発表、学会発表で公表する。また、6月に開催予定の、研究所臨床研究成果発表会においては、秘密保持誓約書に記述の内容に合意の上、参加者に対して研究成果を公表する。

### Ⅲ. その他の事業活動計画

#### 1. 医療・検診事業

##### (1) 附属杏雲堂病院

平成 27 年も引き続き、総院長：鶴丸昌彦、特別顧問：佐藤潔、院長：山中健次郎、看護部長：梶原洋子、事務部長：木村高明の体制で、「神田駿河台で 132 年、地域とともに杏雲堂」と「このがんなら杏雲堂病院」をキャッチフレーズとして運営を行なっていく。医療環境は、平成 26 年 4 月の診療報酬の改定により大きく変わった。国は「病床機能分化と連携を推進し、7:1 一般急性期病床を削減すること」「病床機能報告制度を導入し、病床の再配分をすること」「平成 37 年を目途に、高齢者が住み慣れた地域で暮らしを続けることができるよう、地域包括ケアシステムの構築を推進すること」の医療政策方針を立てた。当院はこのような状況の中で、リハビリ部門の拡充、救急告示病院（1 次救急病院）認定取得、地域包括ケア病棟（45 床）の導入を行なってきたが、地域医療における立ち位置を、高度機能病院、かかりつけ医、在宅医療の間の【中間的医療機関】とし、【連携を推進】していく。また、平成 26 年度から始まった病院全体のインフラ整備も平成 27 年度上半期ではほぼ終了し、平成 27 年度下半期は、これまでの施策を踏まえ、病院を【インフラ整備・導入期】から【成長期】へ導くとともに、さらに、【成長期】から【安定成長期】への発展を目指す契機となる重要な年度である。医療連携をさらに強化し、患者の支持を得て、病院財務状況の改善に全力で取り組む。順天堂大学と臨床及び研究の連携を結んでから 1 年半となるが、今年度は連携をさらに発展させ、両医療機関にとって有益かつ Win-Win な関係となる連携を目指す。当院は、公益財団法人佐々木研究所の附属病院であることを忘れず、臨床研究の重要性を認識し、臨床医が研究を行いやすい環境を作っていく。

##### 1) 医療の質

がん診療においても、地域医療においても、「良い医療を行なう」事が一番重要である。杏雲堂病院では、療養施設、診療機器の老朽化が進んでいたためその整備を行ってきた。平成 25 年 9 月より病棟の改装を行い、4 階から 8 階の全病棟の改修が終了した。さらに、地下 1 階には放射線科患者待合室、3 階には患者待合室、9 階南側には、軽食も取れるラウンジおよび売店を新設した。医療機器では、1.5 テスラ MRI の新規導入、多目的 X 線テレビの更新を行い、現在の 16 列 CT に加え 80 列 CT、骨密度測定装置（DEXA 法）を導入した。また、耐用年数を迎えた放射線治療装置リニアックも更新中である。平成 27 年度は、これらの整備をいかに有効に活用するかが課題である。更新された 80 列 CT を用いた CTC（CT コロノグラフィ）、3D 冠動脈 CT の導入を行う。また、MRI 装置、骨密度測定装置は検診業務にも積極的に活用していく。

疾患による障害発生の早期からリハビリを行うことは、その治療と予後に於いて重要である。リハビリ室を 108 m<sup>2</sup>に拡張し、理学療法士も 4 名に増員し、新たにリハビリ科

を設けた。これにより、「運動器リハビリテーション (II)」「呼吸器リハビリテーション (I)」「脳血管疾患等リハビリテーション (III)」の施設基準を取得したが、現在でも院内患者のリハビリの需要は満たされていない。更に、がんリハビリの導入、入院患者だけではなく外来患者を含めた幅広い疾患に対する適切なリハビリテーションの提供を目指す。

本来病院は 24 時間機能すべきであるとの考えより、平成 26 年 8 月 1 日東京都より「救急医療機関」の告示をうけ、救急指定病院 (1 次救急) となった。救急医療の対象は、当院通院歴のある患者、当院と医療連携を結んでいる医療機関からの紹介患者、消防庁より要請のあった患者、当院を在宅療養後方支援病院に登録した在宅患者、入院を伴わない一般の患者である。しかし、現在の杏雲堂病院では、緊急手術を前提とした患者、重篤な脳血管障害の可能性のある患者、心筋梗塞などの重症で一刻も早い専門的な治療を要する患者などの受け入れは困難であり、そのような患者に対しては、当院と協力関係にある順天堂医院などと連携して対処する。

平成 24 年 12 月 13 日には、順天堂大学と臨床及び研究の連携協定書を締結したが、この連携により、当院で行えない医療は順天堂医院と連携して行う。また、婦人科領域に於いての腹腔鏡下手術、子宮動脈塞栓術 (UAE) などは、すでに順天堂大学医師の協力を得て行っているが、更に件数を増やし協力関係を強化する。

検診業務においては、院内の医療資源を有効に活用し、ドック分野の拡充を図る。

## 2) 医療サービス

外来・入院患者満足度調査結果を謙虚に受け止め、今年も外来待ち時間短縮の対策に注力する。平成 26 年度には、地域連携の円滑化と、患者が安心して療養生活や社会復帰ができるように、医療連携室・入退院調整係・患者相談室を一体化させ、密に連絡をとりながらサポートしていく組織体である「患者サポートセンター」を設立した。更に、平成 27 年度は、この「患者サポートセンター」に入退院を一括してコーディネート・コントロールする PFM (ペーシェント・フロー・マネジメント) システム導入を予定している。具体的には、入院窓口に看護師を配置し、患者情報、病歴聴取を行い入院病棟に伝達する。これにより、患者の流れをスムーズにし、病院受付から退院まで、さらには退院後も含めた一貫した支援を管理するシステムを構築することにより、切れ目のない医療を提供する。これらの施策のために社会福祉士を現在の 1 名から 2 名に増員する。また、医療連携と患者対応を円滑にするため電話対応を患者サポートセンターに一元化する。また、検診業務においては、ネット上での予約システムの導入を考える。

病院情報を迅速かつ正確に発信するため、全ての病院情報を院長室で取りまとめ、Web 上ホームページに掲載する。平成 27 年度はこのホームページの見直しを図り、携帯電話上でも閲覧可能とする。平成 26 年度より連携医療機関あてに、院内情報を連携ニュースとして季刊し発送してきたが、今年度も内容充実をはかり継続する。

### 3) 人材育成

内科は現在 3 人で診療を行っているが、医療連携のため著しく平均在院患者数が増え、総合内科医 1 名の増員を考える。循環器内科・呼吸器科・腫瘍内科は、これまで常勤医 1 人体制で行ってきたが、今後の医療連携において受け皿となる重要診療科であるため、増員して常勤医 2 人体制とする。平成 26 年度にリハビリ科を新設したが、さらに、神経内科の非常勤医師を導入し充実を図る。手術件数を増加させることは重要な課題であり、そのために麻酔科医 1 名を増員して 2 名体制とする。また、これまで病院病理医がおらず、病理解剖、手術中の迅速病理診断が難しい状況であったが、新たに常勤医師 1 名の導入を考える。これらの人事においては、研究所附属病院である特殊性を考え、積極的に臨床研究を行う研究心の豊かな人材の発掘と獲得に務める。さらに、順天堂大学との連携の中で、泌尿器科、乳腺外科、血管外科などの協力体制を作る。このように、新規医師の雇用を行うとともに、他方で、非常勤医師の見直しも同時に行い、コストを抑えた効率運営を目指す。また、当院在職中に資格が取れるよう診療体制を整備し、若手医師の獲得を目指す。更に、リハビリ部門拡充のため、理学療法士を 8 名に倍増する。

現在、院内には感染症コントロールチーム、がん化学療法チーム、栄養サポートチーム、褥瘡対策チーム、緩和医療チームが有りチーム医療を行っている。緩和医療チームには、平成 26 年度に非常勤心療内科医が加わったが、平成 27 年度は麻酔科医、理学療法士を加え、がん診療のさらなる充実を図る。

院内の研修として、看護部の新人教育、病院全職員を対象とした医療安全、感染症対策の講習会も充実したものとする。平成 26 年 2 月より全職種参加型ケースカンファレンスが始まったが、近隣の連携医を招待し、さらに内容の充実を計る。

現在医事課業務は膨大な量となっており、対策が急務となっている。そこで、医事課で行っている個々の業務について、各々の業務を機能分化するとともに、役割に応じて分担させることで、より効率化を図ることとした。また、各業務に特化することで残業時間の削減も行っていきたい。具体的には、現場で担っていた「DPC、データ提出加算等の計数管理」を「診療情報管理係」へ、「経営管理・企画」の業務を「企画室」へ、「保険等の請求事務」を「入院係」へ各々分化・専門化することで業務の効率化を図ることとする。また、総務課についても総務事務の BPR や SPD 導入を検討することで、所管業務の合理化および生産性向上を図ることとする。

### 4) 財務

公益財団法人においても、優れた医療を提供するために、財務基盤の確立は必須である。そのためには、まず入院患者、外来患者を増やすことが最も重要であり、上記計画を確実に実行することにより達成する。平成 26 年度の病棟の再編に伴い、入院患者の診療報酬算定が 7:1 一般急性期と地域包括ケア病棟の 2 種類となった。入院患者の病態

により、適切に病棟を選び、効率的な診療単価算定を目指す。また、現在の診療単価を低下させぬ様、診療報酬上の加算が確実に獲得できるような院内体制を整備する。平成 27 年度は電子カルテ・医療情報システム導入が予定されているが、最大限活用し、連携医師、検診者及びその依頼者のデータベースシステムを作成し、患者及び検診者獲得に活用する。検診業務においては、検診者獲得のため積極的に渉外活動を行う。これまでと同様「ムリ・ムダ」を省いていく。病院収入に大きく占めるのは、手術部門であり、平成 27 年度は手術件数を増やすことが重要と考える。そのために、小手術、外来手術を行う手術室の新設を検討し、計画を立てる。

#### 5) 新規取り組み

平成 27 年度 7 月 1 日より、新しい電子カルテ・医療情報システムの導入を予定している。現在その準備作業中であるが、このシステムを病院の運営と経営に活かし活用していく。また、国は 2025 年（平成 37 年）を目途に、高齢者が可能な限り住み慣れた地域で暮らしを続けることができるよう、地域の包括的な支援・サービス提供体制（地域包括ケアシステム）の構築を推進している。当院は、急性期の入院治療が終了し病状が安定した患者、また、在宅療養後方支援病院に登録した在宅患者等の対応病棟として、平成 26 年 12 月 1 日より 6 階 45 床を「地域包括ケア病棟」として運用を始めた。現在、病棟運営方法は試行錯誤を続けているが、毎週木曜日午前 11 時に、必ず患者サポートセンターのメンバーおよび院長・看護部長・事務部長が集合して定例打合せを行い、PDCA サイクルを回すことによって効率の良い運営を模索している。新規業務だけでなく、全ての業務においてコミュニケーションを密にとり、担当者全員が情報を共有してスピード対応を可能とする体制構築が最も重要であると考えている。また、積極的に広報活動を行ない、患者獲得を目指す。上述のように手術件数を増やすことが重要であり、小手術、外来手術を行う場を新たに考え、計画を立てる。これらの施策を着実に実施することで、病院を【成長】から【安定成長】に導き、安定した病院経営を目指していく。

### (2) 附属湘南健診センター

#### 1) 経営基盤構築のための人財・事業・投資

##### ① 人財（人材）育成

職員の技能・知識の向上、自己啓発、資格取得に対して積極的に支援して人財（人材）の育成を図る。

##### ② 健診事業の精度向上

「優良総合健診施設」（日本総合健診医学会）として本年度も精度管理調査を受けて高精度の健診の維持、向上を目指す。

##### ③ 設備・医療機器の計画的投資

中期計画に則り設備、医療機器を計画的に更新し、投資額の平衡化とともに医

療機器の品質管理の徹底を図る。

## 2) 研究活動の活性化

- ① 本年も引き続き研究テーマを設定して研究活動を推進する。
- ② 研究チームで活動した研究結果（成果）を外部の機関（学会等）で発表する。

## 3) 健診事業の推進

- ① 受診者定員の増枠  
協会けんぽ扶養者を対象にした特定健診枠の増枠、婦人科の週 3 日午後検診を実施する。
- ② オプション検査の追加  
脳梗塞・心筋梗塞マーカー検査（LOX-Index）を追加する。
- ③ 連携事業  
H26 年度から開始したクリエイト L&S（施設内のスポーツ事業者）との連携事業を引き続き推進する。
- ④ 杏雲堂病院との協業  
健診結果で精密検査が必要な場合には受診者の了解を得て杏雲堂病院に積極的に紹介する。杏雲堂病院検診センターとは、情報、人材交流の活性化を図り受診者に快適で精度の高い健診を提供する。

## 4) 職場の活性化

- ① コミュニケーションの活性化  
情報機器の活用、定例会議、等により情報の共有化、迅速な意思疎通を通して職場の活性化を推進する。
- ② 財団本部との交流  
財団本部との交流を通して制度の共通化、情報の共有化により内部統制（管理）の徹底、コンプライアンスの遵守を図る。

## 2. 収益目的事業

### (1) 賃貸ビル事業

東京都中心部の賃貸ビルマーケットは、穏やかな回復基調にある国内景気と東京オリンピック誘致を追い風として、都心 5 区の賃貸ビルの平均空室率が 5% 台と 6 年ぶりの低水準まで下がってきた。一方で都心部での大規模ビルの建設が相次ぎ、ストックが増えたことで、ビル間の競争が激化し、賃料の上昇ベースは緩やかである。杏雲ビル周辺の賃貸ビルマーケットは、巨大ビル 2 棟の募集が完了し、同クラスのビルに於いては、大型テナントが退去した一部ビルを除き、ほぼ平均並みの空室率で推移している。

このような環境の中、杏雲ビルは全館の改装を終え、懸案であった 2 階の空スペ

ースのテナントを獲得できたが、11 階の 3/4 を占める大口テナントが昨年 10 月に退去し、4 階の 1/4 の空室と合わせ、現在の入居率は 93%となっている。当法人として、引き続きビル稼働率を高めることを最優先の課題とし、先ずは賃貸ビルマーケット全体の動向を正確に認識し、近隣の競合ビルの動向及び募集条件を的確に把握して当法人の基本戦略を定める。この基本戦略をビル管理会社に明確に示し、同社との緊密な連携を引き続き実施し、新たな商談に迅速かつ的確に判断できるようにする。同社には入居テナントへの増床セールスと新規テナントへのセールスを、門戸を広く積極的に行ってもらい、と同時に当法人としても人脈を活用し、新規テナント獲得に協力していく。一方で杏雲ビルそのものが築 20 年以上経過し、設備の更新が必要で、ビル管理会社と緊密な連携の下、修繕の中期的な計画を立て、優先度を付けて対応していく。特にエレベーターに関しては、部品供給期限が迫っており、更新工事の時期、方法を平成 27 年度中に決定する。

## (2) 駐車場事業

駐車場事業は杏雲堂病院と杏雲ビルの 2 箇所において運営している。病院の駐車場は来院者サービスの一環として時間貸しをしている。杏雲ビルの駐車場は総合ビル管理の一環としてテナントサービスのため月極め運営する。館内テナントで埋まらないスペースは積極的に外貸しを行い、90%前後の高稼働率を実現するとともに、これを維持するようビル管理会社に働きかけていく。