

中期経営計画
[平成 29 年度～31 年度]

平成 29 年 3 月

社会福祉法人 聖ヨハネ会

社会福祉法人聖ヨハネ会

基本理念

カトリックの精神に基づき、永遠の生命を有する人間性を尊重し、「病める人、苦しむ人、弱い立場の人」に奉仕します。

基本方針

1. 援助を必要とする人々をかけがえのない存在として関わり、人間の尊厳にふさわしい医療または福祉を追求しながら、共にいのちの質を高め合う全人格的な援助を行います。
2. 社会福祉の事業として、良質なサービスを提供し、公正に運営します。
3. 法令及び規程に則り、事業を運営します。
4. 地域社会に立脚した事業として、地域の福祉または医療に貢献します。

職員の心得

1. 私たちは法人の理念を理解し、その具体的な実現に努めます。
2. 私たちは自己の使命を認識し、その職能の専門性を十分に発揮するように努力し、各々が役割に応じた自己啓発に努めます。
3. 私たちは各施設の事業を相互に理解のもとに、連携、協力に努めます。

活動の理念

病に苦しむ人、ハンディを負った人、自立の困難な人の隣人となって、援助の手を差しのべ、その必要に応じて最善を尽くします。

平成 29-31 中期経営計画

目 次

一	法人全体の考え方	・・・・・・・・・・	1
二	桜町病院	・・・・・・・・・・	9
三	障害福祉部門	・・・・・・・・・・	24
四	高齢福祉部門	・・・・・・・・・・	35
五	公益部門	・・・・・・・・・・	42

一 法人全体の考え方

はじめに

法人の中期行動計画を策定して2期（第1期平成23年～25年、第2期平成26年～28年）が過ぎようとしているが、社会福祉法の改正により今後社会福祉充実計画を検討する上で将来計画なども示す必要があり、また法人としての将来像を公表していくことも求められてくることから、法人の各部門における計画を策定し掲載すべきであろうということを法人の経営会議で協議した。

そこで第3期（平成29年～31年）計画からはこれまでの法人を取り巻く全体構想に加えて、各部門の具体的な計画を記載することとした。名称も「中期経営計画」とする。

1. 情勢の認識

平成28年3月31日に社会福祉法等の一部改正に関する法案が可決した。この度の改正は1951年（昭和26年）に制定・施行された社会福祉事業法（現在の「社会福祉法」）から65年が経過してのとても大きな改正内容となっている。

戦後間もない頃の社会情勢は、身体障害者、戦災孤児、失業者等、生活困窮者が激増するという課題に直面していたこともあり、行政の資源だけでは十分に対応できないために、民間資源の活用が必要であった。社会福祉事業法の元に社会福祉法人が創設されたが、行政による措置の受託が社会福祉事業経営の中心になったことで、施設が福祉サービス提供の窓口となる一方で、法人自体の存在感は薄いものであった。

その後経済が大きく発展し、国民生活や意識の変化とともに人口動態や家族構成などが大きく変化し、新たな福祉ニーズが生まれることとなったが、戦後間もない時期に構築された社会福祉制度ではその変化に対応することができず、2000年（平成12年）に社会福祉基礎構造改革が行われた。本改革では社会福祉制度全体が社会的弱者の援護救済から国民すべての社会的な自立支援をめざすものであることが基本理念として明示されこれまでと違った大きな転換期となった。法人経営も施設管理中心で経営が不在であり、事業規模も零細で、サービスが画一化し同族的経営であると評され、新たな時代における福祉経営の在り方が問われることとなった。

そして福祉ニーズが多様化・複雑化する中社会福祉法人の役割が重要となっており公益財団法人等と同等以上の公益性・非営利性を確保する必要があること、多様な事業主体の参入や一部法人による不適切な経営のため社会福祉法人の存在意義が問われており国民に対する説明責任を果たすことが急務であること、他の事業主体では対応できない福祉ニーズを充足することにより地域社会に貢献することが社会福祉法人の使命であること、という視点から社会福祉法人の制度改革が検討され、この度法案可決に至ったという経緯である。

改正内容は次のとおりである。

1. 経営組織のガバナンスの強化

- (1) 議決機関としての評議員会を必置
- (2) 役員・理事会・評議員会の権限・責任に係る規定の整備

- (3) 親族等特殊関係者の理事等への選任の制限に係る規定の整備
- (4) 一定規模以上の法人への会計監査人の導入 等
- 2. 事業運営の透明性の向上
 - (1) 閲覧対象書類の拡大と閲覧請求者の国民一般への拡大
 - (2) 財務諸表、現況報告書（役員報酬総額、役員等関係者との取引内容を含む。）、役員報酬基準の公表に係る規定の整備 等
- 3. 財務規律の強化
 - (1) 役員報酬基準の作成と公表、役員等関係者への特別の利益供与を禁止
 - (2) 純資産から事業継続に必要な財産の額を控除し、福祉サービスに再投下可能な財産額（社会福祉充実残額）を明確化
 - (3) 再投下可能な財産額がある社会福祉法人に対して、社会福祉事業又は公益事業の新規実施・拡充に係る計画の作成を義務付け 等
- 4. 地域における公益的な取組を実施する責務
 - (1) 社会福祉事業又は公益事業を行うに当たり日常生活又は社会生活上支援を要する者に対する無料又は低額な料金で福祉サービスを提供することを責務として規定（利用者負担の軽減、無料又は低額による高齢者の生活支援等）
- 5. 行政の関与の在り方
 - (1) 都道府県の役割として、市による指導監査の支援を位置づけ
 - (2) 経営改善や法令遵守について、柔軟に指導監査する仕組み（勧告等）に関する規定を整備
 - (3) 都道府県による財務諸表等の収集・分析・活用、国による全国的なデータベースの整備 等
- 6. 社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直し
 - (1) 長期加入者に配慮した支給水準（支給乗率）への見直し
 - (2) 共済加入期間の合算期間を退職した日から起算して3年以内に見直し（現在は2年以内）
 - (3) 障害者支援施設等への公費助成を介護保険施設等と同様の取扱いに見直し（保育所については更に検討し、平成29年度までに結論）

また改正法施行期日は次のとおりである。

- (1) 平成28年4月1日
 - ① 地域における公益的な取組を実施する責務
 - ② 役員等関係者への特別の利益供与の禁止
 - ③ 社会福祉法人の事業運営の透明性の向上
 - ④ 所轄庁による指導監査の機能強化等
 - ⑤ 社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直し
- (2) 平成29年4月1日
 - ① 経営組織のガバナンスの強化
 - ・ 議決機関としての評議員会を必置
 - ・ 役員・理事会・評議員会の権限・責任に係る規定の整備

- ・一定規模以上の法人への会計監査人の導入
- ②社会福祉法人の財務規律の強化
 - ・役員報酬基準の作成と公表
 - ・「社会福祉充実残額」の明確化と「社会福祉充実計画」の作成
- ③都道府県による財務諸表等の収集・分析・活用、国による全国的なデータベースの整備

この度の制度改革は、法人のことをこれまで以上に理解していただくための仕組みが作られたと捉え、法人全体をあげて取り組んでいく所存である。

2. 社会福祉法人の使命、経営の原則

①公益性

個人が人としての尊厳をもって、家族や地域の中で、障害の有無や年齢にかかわらず、その人らしい“安心のある生活”が送れるように、国民すべての社会的な自立支援を目指すため、支援をすること。

②継続性

解散時の手続きや残余財産の処分等に関する規定によって、制度的にサービスの継続性が確保されている。よって良質なサービスを安定して提供する義務があること。

③透明性

公的な負担によって行われる事業であるとともに利用制度化が進むなか、公益法人としてより積極的な情報開示、情報提供等による高い透明性が求められること。

④倫理性

公平、誠実な倫理観に基づく法人経営を行うこと。

⑤非営利性

持ち分がなく配当は認められていない。事業で得たすべての金銭的成果は社会福祉事業に充てるか、地域の生活課題や福祉需要に還元すること。

⑥開拓性

表出しにくい生活課題、福祉需要の掘り起こしや、制度の狭間にあるもしくは制度化されていない福祉需要等に対し、新しい領域として先駆的に他機関・団体等に先立って対応するとともに、制度化に向けた働きかけを行うこと。

⑦組織性

高い信頼性が求められる法人にふさわしい組織統治の確立、人材育成等、組織マネジメントに取り組むこと。

⑧主体性

民間の社会福祉事業経営者としての自主性及び自律性を発揮し、自らの意志、判断によって事業に取り組むこと。

⑨効率性

税、社会保険料等公的な財源を使用することから、より効果的で効率性の高い経営をめざすこと。

⑩機動性

地域の福祉ニーズ及び制度の変化に対して、すばやく対応すること。

3. 全国社会福祉施設経営者協議会の行動指針（アクションプラン 2020）

社会福祉事業の担い手である社会福祉法人に求められる経営の在り方を全国社会福祉施設経営者協議会が検討し、具体的行動が求められる取り組み課題を「社会福祉法人行動指針」として以下のように整理している。またその中で5つの重点課題を抽出し、6つの取り組みを設定している。

I 利用者に対する基本姿勢

① 人権の尊重

利用者の自己決定と選択尊重し、その権利擁護を実現するとともに、個人の尊厳に配慮した良質かつ安心・安全なサービスを提供します。

② サービスの質の向上 （重点課題）

常に利用者の立場に立って良質かつ適切な福祉サービスを提供します。サービスの質の向上に向けた体制を構築します。

③ 地域との関係の継続

利用者の生活が施設やサービスの中で完結することなく、家族や知人・友人、地域住民との関係が継続、さらに促進されるように支援します。

④ 生活環境・利用環境の向上

良質かつ安心・安全なサービス提供を実現するため、利用者の生活環境・利用環境を整備します。

II 社会に対する基本姿勢

⑤ 地域における公益的な取組の推進 （重点課題）

地域における様々な福祉課題、生活課題に主体的にかかわり、多様な関係機関や個人との連携・協働を図り、既存の制度では対応できない公益的な取り組みを推進します。また、地域福祉計画にも積極的に参画し、地域包括ケアの確立に取り組みます。

⑥ 信頼と協力を得るための情報発信 （重点課題）

社会福祉法人が非営利法人として、積極的に活動していくためには、財源負担者たる国民からの信頼や協力が必要不可欠です。今“見える化”にとどまらない“見せる化”を推進し、国民の信頼と協力を得るために、積極的な情報の発信に取り組みます。

III 福祉人材に対する基本姿勢

⑦ トータルな人材マネジメントの推進

経営理念に基づき、めざす法人経営を実現するため、期待する職員像を内外に明示し、トータルな人材マネジメントシステムを構築します。

⑧ 人材の確保に向けた取組の強化 （重点課題）

良質な福祉人材の確保に向け、様々な採用手段を講じます。また福祉の仕事の啓発のための情報発信、福祉教育にも積極的に取り組みます。

⑨ 人材の定着に向けた取組の強化

福祉サービスの継続と発展のために、職員処遇全般の向上、働き甲斐のある職場づく

りに取り組みます。また、多様な職種、職務形態、年代の職員が働きやすい環境を推進します。

⑩ 人材の育成

法人がめざす職員像に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組みます。また、職員の質の向上、福祉サービスの質と量の向上の「要」となるリーダー層の育成に取り組みます。さらに、「新しい地域包括支援体制」を支える総合的な人材の育成にも取り組みます。

IV マネジメントに対する基本姿勢

⑪ コンプライアンス（法令等遵守）の徹底

社会福祉法など関係法令はもとより、法人の理念や諸規程さらには広い意味での社会的ルールやモラルを遵守した経営を行います。

⑫ 組織統治（ガバナンス）の確立（重点課題）

国民の負託に応えるべく、公正かつ透明性の高い適正な経営を可能にする実効性のある組織体制を構築して組織全体を適切に統治します。

⑬ 健全な財務規律の確立

公益性の高い事業活動の推進および信頼性の高い効果的な経営の観点から、健全な財務規律を確立します。

⑭ 経営者としての役割

社会福祉法人の経営者は、リーダーシップを発揮し、「アクションプラン 2020」に基づいた取り組みを実践します。また地域の生活課題や福祉ニーズに対して素早く対応します。

4. 法人全体における取組構想

これらのことを踏まえ、第3期（平成29年度～31年度）の法人全体における重点課題を次のように設定し取り組む。

(1) サービスの質の向上

① 第三者による評価の受審

- 1) 提供するサービスについて、第三者評価を受審する。
- 2) 外部からの評価結果を活かしたサービス改善の取り組みを実施する。

(2) 地域における公益的な取組の推進

② 多様な社会福祉援助ニーズの把握

- 1) 生活圏域における他法人との連携などの取り組みを通じて、地域の多様な援助ニーズを把握することができるような体制を整備する。
- 2) 地域の「福祉の総合相談窓口」として、多様な相談に応じる機能や、自組織では対応困難なケースを適切な機関につなぐ機能を整備する。

③ 地域を包括する公益的取り組みの推進

- 1) 法人独自で、地域の社会福祉援助ニーズに対する公益的取り組みを実施する。
- 2) 他の社会福祉法人等と連携して、地域を面で支えるような公益的取り組みを実施する。

(3) 信頼と協力を得るための情報発信

④ 地域から信頼される情報発信

1) 法人の広報機能を強化し、事業計画、事業報告、法人の理念や事業活動、提供するサービスの内容、公益的な取り組みの実施状況等について、広く地域に発信する。

2) 法人が行う社会福祉事業、地域における公益的取り組み等さまざまな事業内容について、利用者や家族、地域住民等へわかりやすく発信していく。

(4) 人材の確保に向けた取組の強化

⑤ 福祉人材の確保

1) 採用計画を策定する。採用職種や人数の把握、採用基準、求人や採用試験の時期や方法等について計画する。

2) 様々な採用ツールを用意する。(パンフレット、チラシ、動画、ホームページ、プレゼンテーションスライド等々)

(5) 組織統治 (ガバナンス) の確立

⑥ 組織統治機能の強化

1) 改正法に基づいた理事会・評議員会・監事などの組織統治体制を確立する。

5. 法人本部の取り組み

法人本部は、法人運営 (理事会、評議員会、運営協議会等) の事務局としての役割を担い、また法人全般に関わる内部統制 (会計監査、コンプライアンス等) の責任部署としての役割を担いながら、各事業が抱える課題等の解決にむけて支援していくことをミッションとして次のように取り組む。

(1) サービスの質の向上

① 新たに法人内に「運営協議会」を設置し、地域の声をサービスに反映していく。

② 会計監査人による会計の外部監査を徹底する。

③ 各種事業のサービス提供状況をホームページなどにより公開する。

④ 法人内の全事業所を対象とした研修会を開催する。

⑤ 事業相互理解を目的とした法人内の成果報告会を開催する。

⑥ 利用される方のアクセス方法について利便性を高める。(デイサービス送迎車の有効活用、地域バスの巡回等)

(2) 地域における公益的な取組の推進

① 地域の認知度を高めるために、地域の方を対象とした「ヨハネ会セミナー」を開催する。(医療、介護、福祉の各部門から)

② 関連団体 (東京都社会福祉協議会、小金井市社会福祉協議会) が主催する連絡会等へ参加し、法人間の連携や広域的な取り組みに協力していく。

(3) 信頼と協力を得るための情報発信

① 法人のホームページ、広報誌の内容を充実させ、事業計画、事業報告、法人の理念や事業活動、提供するサービスの内容、公益的な取り組みの実施状況等について、利用者や家族、地域住民等広く地域に発信する。

(4) 人材の確保に向けた取組の強化

① 法人全体の人員採用計画を策定する。

② 学校、就職セミナー等への採用活動を充実する。

③ 採用活動に使用するビデオを作製する。

(5) 組織統治（ガバナンス）の確立

① 新理事会、新評議員会の運営を支援する。

② 法に定められた情報開示を徹底する。

③ 社会福祉充実残額を算定する。

④ 内部監査体制について検討する。

⑤ コンプライアンス意識を高めるための法人全体研修（Eラーニング）を実施する。

平成29年度～平成31年度の年度別取組み事項（法人本部）

取組課題	平成29年度計画	平成30年度計画	平成31年度計画
サービスの質の向上	「運営協議会」の設置・運営	「運営協議会」の設置・運営	「運営協議会」の設置・運営
	会計監査人による外部監査の実施	会計監査人による外部監査の実施	会計監査人による外部監査の実施
	ホームページの充実	ホームページの充実	ホームページの充実
	法人合同研修の実施	法人合同研修の実施	法人合同研修の実施
	法人内成果報告会の実施	法人内成果報告会の実施	法人内成果報告会の実施
		デイサービス送迎車の有効活用	地域バスの巡回
地域における公益的な取組の推進	関連団体連絡会への参加	関連団体連絡会への参加	関連団体連絡会への参加
		ヨハネ会セミナーの開催	ヨハネ会セミナーの開催
信頼と協力を得るための情報発信	ホームページ・広報誌の充実	ホームページ・広報誌の充実	ホームページ・広報誌の充実
人材の確保に向けた取組の強化	人員採用計画の策定	人員採用計画の策定	人員採用計画の策定
	採用方法（基準、試験等）の検討	採用方法（基準、試験等）の決定	採用活動の充実
	採用ビデオの検討	採用ビデオ作製	
	採用活動の充実	採用活動の充実	
組織統治（ガバナンス）の確立	新理事会、新評議員会の運営支援	新理事会、新評議員会の運営支援	新理事会、新評議員会の運営支援
	経営資料の開示	経営資料の開示	経営資料の開示
	社会福祉充実残額の算定	社会福祉充実残額の算定	社会福祉充実残額の算定
	内部監査体制の検討	内部監査体制の設置・実施	内部監査の実施
	コンプライアンス研修の実施	コンプライアンス研修の実施	コンプライアンス研修の実施

二 医療部門中期経営計画

<桜町病院の基本方針>

1. 地域の医療機関や福祉施設と密接な連携を保ち、地域に根ざした信頼される病院運営をめざします。
2. 患者さんの全人的（身体的、精神的、社会的、霊的）ケアを行います。
3. 医療従事者の力を結集した患者さん中心の総合的なチーム医療を行います。
4. 常に自己研鑽に努め、質の高い、安全・安心な医療を提供します。
5. 患者さんの声に誠心誠意耳を傾けます。

初めに

当院が担うことができる医療は、医療制度改革の進展や周囲の医療提供環境の整備状況等により変更することがあるが、その時々にはしっかりとの方針と計画の下に体制を整備し、それを内外に示しながら確実に実践していく。その際、病院の方針や方法等を管理者始め全職員が共有し実践するよう努めていく。

策定する中期経営計画は、大きく変化する医療制度や2年毎に行われる診療報酬改定等を考え合わせると、3年間で妥当であると考えます。

ここに平成29年度から平成31年度までの中期経営計画を策定する。

I 当院の現状と担う役割の確認

1. 現状 ー地域に密着した医療を実践するためにー

桜町病院は、創立者である戸塚文卿師の志を継いで基本理念「私たちはキリストのように人を愛し病める人、苦しむ人 もっとも弱い人に奉仕します」を掲げ運営している。平成19年に全面増改築を終え、内科、外科、整形外科、産婦人科、眼科、ホスピス科などの診療科を整備し、一般病床155床（別棟ホスピス病棟20床を含む）、療養病床44床、計199床を有するケアミックス病院である。病院増改築により、明るく広々として穏やかで快適な環境で療養していただいている。

当院は開院から70有余年、地域の皆さんの医療需要に的確にお応えできるよう診療体制や施設設備を整備し、近隣の高機能病院や開業医の先生方、福祉施設などとの緊密な連携の下に安全で安心な医療の提供に努めている。一生涯を通じて皆さんの健康面を支えることができるように、出生を担う産科及び婦人科の体制を整備するとともに、ポストアキュートやサブアキュートを担う内科や外科などの診療科、整形外科を始めとする手術体制を整備し、また、慢性期疾患を扱う療養病床を有している。終末期医療を担うホスピス病床は全国でも先駆けとして平成元年（平成6年別棟のホスピス病棟完成）に整備し、「ご自分の選択した生」を手厚い体制の下で支援している。診断治療機器としては、MRI（平成28年更新）やCT（平成24年更新）、マンモグラフィー装置、内視鏡、超音波診断装置などを整備している。健診事業は、女性技師によるマンモグラフィー乳がん検診、一般健診として小金井市特定健診、企業健診、採用時健診などの他、人間ドック（1泊、半日）も行っている。

また、当院は社会福祉法人立の病院として生活保護を受けている者の診療や健康相談、生

計困難者の医療相談や無料低額診療を実施している。

平成 28 年 7 月、当院は小金井市の「地域連携型認知症疾患医療連携センター」に指定された。認知症鑑別診断や専門医療相談等を実施しながら、地域の認知症の方やそのご家族が地域で安心して生活できるように支援する小金井市の中核施設として機能させていくこととしている。

様々な相談に応ずる支援としては、退院後の福祉施設の利用などについての MSW、PSW や地域連携スタッフによる相談支援、退院調整看護師による退院支援を行うとともに、栄養相談、糖尿病教室、妊婦のための母親学級（3 回コース）、産後半年までのお母さんを支援する“まなざし”（月 2 回）などを実施している。

平成 26 年 3 月に病棟外来共に電子カルテを導入した。患者サービスや医療安全の向上、業務の円滑な実施に役立てるよう作業環境整備に努めている。

また、桜町病院では障害児の在宅生活支援として医療併設型の「桜町児童ショートステイ」を設置し、未就学児から高校生までの幅広い年代の障害児の短期入所及び日中一時支援を行っている。

2. 当院の現状把握 - SWOT 分析手法を用いた環境要因分析 -

当院の現状を把握するために SWOT 分析を実施し、クロス分析を行った結果は次のとおりである。

<SWOT 分析結果>

●積極的攻撃

⇒一般診療体制の整備

- ・ 整形外科、産婦人科、麻酔科医師補充
- ・ 手術実施体制の整備、手術適応患者の確保
- ・ 病棟の混合科利用
- ・ 日中の時間帯の断らない診療

⇒地域医療連携の強化

- ・ 急性期機関からの受け皿体制整備

地域包括ケア病棟導入、療養病床における在宅復帰機能取得

- ・ 医療・福祉関係者に桜町病院の診療体制等を周知する活動

⇒桜町病院マインドの定着

●差別化戦略

⇒無料低額診療の実施

⇒緩和ケア領域の充実

- ・ ホスピス病棟の有効活用
- ・ 緩和ケアチーム活動拡充

⇒ドック健診の拡充、女性専門人間ドックの日設定

- ・ ドック実施体制の充実、看護師配置

⇒認知症疾患センターの運営円滑化

⇒聖ヨハネ会施設との連携促進

- ・ 高齢者部門、訪問看護 S 等との連携強化

⇒送迎バスの導入

●段階的整備

⇒常勤医師・看護師確保

- ・整形外科・産婦人科医師補充、常勤看護師確保

⇒チーム活動の促進

⇒夜間帯かかりつけ患者、紹介患者受け入れ

⇒在宅医療支援病院としての役割

⇒計画的な人材育成

- ・院内研修会の活発化
- ・外部研修会の効果的な活用
- ・専門資格取得支援

⇒意識改革

- ・経営に関する危機意識醸成
- ・桜町病院帰属意識の醸成

⇒住民などの声を聞く機会の創設

⇒医療安全（感染管理含む）部門の充実

⇒クリニカルパスの運用拡大

⇒待ち時間の短縮

●専守防衛／撤退戦略

⇒ホスピスの知名度と役割の維持

⇒ポストアキュート機能、サブアキュート機能の有効活用

⇒非常勤医師の整理

II 当院を取り巻く環境と当院の取組みの方向

1. 当院を取りまく環境

(1) 医療制度改革等

社会保障と税の一体改革として社会保障制度の改革と消費税の改革が行われているが、医療分野においては団塊の世代が後期高齢者となる2025年の医療提供体制モデルの実現をめざし、その主要なテーマである病床機能の分化と連携の推進、在宅・地域包括ケアシステムの構築に向けた取組みが、既に3度の診療報酬改定、病床機能報告制度の運用、地域医療構想の策定等において進められている。すなわち、26年度、28年度に診療報酬改定が行われ、その中で、2025年問題解消のための体制整備に向けた第2段、第3段の確実な政策誘導改定が実施されている。併せて病院機能を4つに区分し、将来の姿を描きながらそれぞれの病院が現在から将来にどの機能を持ちどの役割を担うのか判断し報告する病院機能報告制度が始まっている。また、次項で詳述するが、医療法の改正を受け東京都では東京都地域医療構想が策定され、2025年の医療提供体制構築に関する具体的検討が始まっている。

なお、控除対象外消費税、いわゆる損税の問題は医療機関の経営に重くのしかかってきており、消費税の更なるアップ実施を控え、この問題の早期解決が待たれるところである。

(2) 東京都保健医療計画と東京都地域医療構想

東京都は東京都の保健医療に関し、施策の方向を明らかにする基本的かつ総合的な計画としての性格をもつ「東京都保健医療計画」を策定している。現在の計画は平成 29 年度までのもので、計画の基本理念は、患者中心の医療の実現に向けて、今後見込まれる超高齢社会を見据えた、より効率的で質の高い医療体制を構築していくとともに、急性期から回復期、在宅療養に至る医療サービスを地域ごとに切れ目なく確保すること、また、保健・医療・福祉の連携によるサービスの一貫した提供と健康危機から都民を守るための体制とが相互に支えあう体制を充実することとしている。東京都では 13 の二次保健医療圏を設定して各医療圏の現状や取り組みの方向性を掲げている。

国は、少子高齢化が更に進展し、医療・介護サービスの需要が増大しても、質の高いサービスが提供されるとともに、持続可能な社会保障制度を将来の世代へ伝えられるよう、医療介護総合確保推進法を制定するとともに、医療法始め法令を改正し、地域医療構想を策定することとした。これを受け、東京都では「東京都地域医療構想」を東京の医療提供体制を維持・発展させていくための方針となるものとして策定し、着実に推進させることとしている。この東京都地域医療構想は現行の東京都保健医療計画に追記するものであり、平成30年に改定する次期東京都保健医療計画と一体化する予定である。

現在、9 年後の医療体制の在るべき姿や病床の機能について、国レベルで検討され、また、東京都においては東京都地域医療構想の具体化に向けて昨秋から開催されている地域医療構想調整会議において検討されている。その進捗状況などを見ながら、引き続き当院の体制の在り方について検討していく。

(3) 東京都保健医療計画における当院の属する保健医療圏の状況

当院は東京都の 13 の二次保健医療圏の一つ北多摩南部保健医療圏に位置する。同保健医療圏は武蔵野市、三鷹市、府中市、調布市、小金井市、狛江市の 5 市のエリアで構成され、人口は 100 万人弱である。一般病床（療養病床を含む。）は基準病床数 7,486 床に対し 7,470 床と 16 床の過少である。人口 10 万人当たりの病床数は 1,094.9 床で東京都全域をやや上回っている。

同圏域内には、特定機能病院（杏林大学医学部附属病院 1,153 床）、地域医療支援病院（榑原記念病院 320 床、武蔵野赤十字病院 611 床）、多摩総合医療センター 789 床）が、北側に隣接する北多摩北部保健医療圏には小金井市も設置者として名を連ねる公立昭和病院 546 床や武蔵野徳洲会病院（平成 27 年 6 月開設、210 床）が設置されている。小金井市には 3 つの一般病院と 1 つの精神病院が設置されている。圏域内施設を利用する圏域住民は 47.9%、圏域外住民が 52.1%となっている。保健医療従事者は、人口 10 万に当たり従事者数では、保健師・助産師・看護師・理学療法士・臨床工学技士で東京都全域を上回っている。

2. 当院の取り組みの方向

国は将来の姿として病院の機能を 4 つに分化して整備し直すこととしている。当院が何れの機能を持ち地域において一定の役割を果たしていくにしても、当院は、カトリックを母体とする病院として、キリストの愛を持って地域の皆様に信頼され、安心して利用していただける病院をめざすことに変更はない。今後も「安全で安心な医療」「満足度の高い医療」「信頼される医療」を提供していくことができる病院であり続けることを念頭にして運営してい

く。長い歴史に培われた伝統を大切にすると共に、電子カルテや最新の医療機器、ベンチマークなどの新しい技術や手法、洗練されたシステム等医療界の動きに敏感に対応していくことも重要な視点であると考えている。

さて、診療報酬改定の方向は、急性期病床機能を減少させ、また医療でカバーする範囲を縮小して、在宅へ、そして介護へと進ませようとしている。当院は総じて急性期後の医療を担う診療体制を保持し運営してきたが、今後ともこれまでの体制のまま安定的に病院を継続していくことは難しくなってきたことを認識しなければならなくなってきた。

平成 26 年度の診療報酬改定を踏まえた検討では、新たな病床体制、すなわち地域包括ケア病棟や療養病床の在宅復帰機能の導入については施設基準の厳しさや変更の難しさからその取り組みを断念したところであるが、平成 28 年度診療報酬改定を機に急性期病院からの患者を受け入れる必要性和在宅への患者の流れを継続・維持する必要性から、一度見送った取り組みではあるがこれを前に進めることとした。特に地域包括ケア病棟への移行については、病床単位の導入を視野に入れていたが、経営面を考慮した結果、北 4 階病棟（48 床）全てを地域包括ケア病棟とすることを決断した。ただし、この病棟導入には、データ提出加算の取得、リハビリ対象者 1 人当たり 1 日 2 単位以上のリハビリ実施、在宅復帰率 70% 以上等厳しい基準が設けられているために、直ちに導入することができず平成 29 年 4 月の移行に向け準備を進めてきたところである。当院はポストアキュート（急性期を経過した患者の受け入れ）機能、サブアキュート（在宅・介護施設等からの患者であって症状の急性増悪した患者の受け入れ）機能を持つ病院として、地域医療充実のために一定の役割を果たしていく。

また、5 疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病及び精神疾患）のうち、がん診療については、施設設備、人員体制等から判断してがんの治療を積極的に行っていく環境にはないため、ホスピスでの療養とともに、がん拠点病院等からのがん難民を一般病棟に収容し診療していくこととした。その他の疾患については地域の中核病院等との連携を密にしながら現体制において出来得る診療を継続していく。また、5 事業（救急、災害、へき地、周産期及び小児）のうち分娩については、当院における重要な診療分野として、診療体制の強化を図りながら、少子化の中ではあるが周産期医療センターや関連大学病院などとの連携を強化して一層の取扱い増加を図っていく。災害医療については、当院は小金井市の災害医療体制の中で小金井市の医療拠点病院に位置付けられている（東京都の計画においては災害医療支援病院の位置づけ。）ことを踏まえ、出来るだけの体制を整備しながら準備していく。救急対応については、その体制整備には困難が伴うため、現体制の中で出来るだけの対応に努めることとし、特に日中の時間帯や夜間であっても当院のかかりつけ患者や紹介患者については適切な対応を図っていきたい。

在宅医療については施設から在宅へという大きな流れが作られつつある中で、拡大を目指すこととするが、当面、ホスピス部門における在宅診療を継続していくとともに、地域の在宅医療実施機関を支援する病院としての役割を果たしていく。更に、リハビリテーション医療の取り組みについては、小金井訪問看護ステーションとの連携を図り介護保険リハビリを継続していく。また、リハビリテーション医療については、医療リハビリ分野が縮小されていく中で、当地域において手薄となっている小児リハビリにも対応を始めている。

Ⅲ 主要な取り組み事項

1. 無料低額診療の実施

当院は社会福祉法人立の病院として、社会福祉法第2条第3項第9号に定める「無料低額診療事業」を行うこととなっている。すなわち、生活保護を受けている者の診療や健康相談、生計困難者の医療相談や無料低額診療等、経済的負担を軽減した医療の提供を行っていくことが求められている。無料低額診療事業における当院の特徴としては、無料低額診療事業の中でも中心的位置づけにある特診券（無料又は低額診療券）を使った、在日難民、オーバーステイ外国人、ホームレスなどの利用が多いことである。

その事業実施基準は、これまでは国の基準より緩やかな東京都の基準に基づいて実績を上げてきたが、平成29年度からはほぼ国の基準となり、免税となる当事業実施患者10%の実績計上が厳しくなるため、対象者の掘り起こしを進めながらこの事業実施により医療難民の支援をしていく。

2. 安定経営に向けた取り組み

(1) 体制整備等

経営を安定化し盤石な経営基盤を築くためには、質の高い医療を提供できる人材を確保し、患者満足度の高い医療を継続して提供していくことができる体制を整備していかなければならない。そのために、経営効率の良い診療体制を整備していく。

既述したとおり国は医療から介護へ、在宅時々施設という流れを作ることにより、医療費の削減を図りながら地域包括ケアシステムを効率よく運用していこうとしている。当院は其中で一定の役割を果たしていくために、さしあたり急性期病院から在宅に向かう患者さんの受け皿体制整備として、また、経営の安定化のためにも、厳しい条件を克服して地域包括ケア病棟を導入することを決定した。当該病棟は平成29年度からは本格稼働するにあたりリハビリに関する基準、データ提出、退院に関する基準などを維持するために注意深く運用し増収につなげる。療養病棟については在宅復帰機能を持たせることにより、地域包括ケア病棟の効率的運用につなげていくこととしたい。また、南2階病棟は、これまでも産婦人科を主とした女性病棟として一定の役割を果たしてきたが、病棟の利用率を上げるために実効性の伴う有効な活用方法について検討していく。

その上で人件費や投資費用などの増えている固定経費を賄って利益を計上するために、増収を図り人件費率を60%台の前半を維持しなければ安定経営は達成・維持できない。いたずらに高い患者数目標を設定することは出来ないが、計画を職員全員が共有しその達成に向け努力していく。更に、一定レベルの施設・設備、医療機器を整備していくことも合わせ進めていく。

(2) 主な増収策

計画を策定するに当たり共有すべき増収策としては、①計画した患者数を確保・維持すること、②婦人科や整形外科などの手術件数を体制の許す限り拡大すること、③外来の日の時間帯は内科を中心にいつでも患者を受け入れられる体制を敷くこと、④MRIやCT始め、保有する診断機器や検査機器等を最大限に活用した診療により診療単価をアップさせること等であり、それぞれ確実に実行していく。

(3) 計画患者数

平成29年度（患者数）入院 163人／日 外来 387人／日

平成 30 年度（患者数）入院 163 人／日 外来 390 人／日

平成 31 年度（患者数）入院 163 人／日 外来 390 人／日

3. 職員の働きやすい環境の整備

(1) 職場環境の整備

保有する資源を有効に活用して良質な医療を、患者満足度の高い医療を提供していくためには、職員が働きやすい環境を整備することも重要な要素である。物理的な施設設備等の職場環境整備は基より、作業管理、各種制度、業務プロセスの見直しを始めとするソフト面の充実等を確実に進めていく。

(2) 人員確保と適材配置

医療法や診療報酬の施設基準を満たす人員を確保し配置することはもとより、新たな施設基準を取得するために増員を必要とする場合には、人件費率が高止まりしている状況を踏まえ、取得に伴う費用対効果を十分に考慮しつつ進めていくこととする。

当院は出生から終末期医療までの幅広い分野の医療を行っているが、経営体としての病院を維持していくためには、手術を伴う医療分野は当院の組織を維持していく上で重要な分野と考えている。この重要な分野の拡充に的確に対応できる手術室看護師や病棟看護師の配置については適切な配置に努めていく。

また、診療報酬改定においても医療機関、福祉施設、行政機関などが連携して地域において患者をケアしていく地域包括ケアシステムの創設・運用が強く打ち出されている。この部分を更に有効に機能させるために必要な人員を一層拡充していく。

(3) 人材育成

職員は病院を運営していく上で貴重な財産である。今後とも制度的な裏付けを持って計画的な育成を進めるとともに、スキルアップの支援をしていく。

なお、平成 29 年度には病院機能評価の更新受審を予定していることもあり、この機会に改めて当院の理念や基本方針などについて、その理解を深め浸透させる取り組みも行っていく。

1) 計画的教育支援

専門性の高い、患者満足度・職員満足度の高い医療を展開していく上で、職員のスキルや知識を維持し高めていくために必要とする研修や教育の機会をできるだけ多く作っていく。また、資格取得支援として資格取得支援制度を有効に活用して、4 人目、5 人目の専門・認定看護師を育成していく。院外の研修やセミナー等の利用については、部門ごとの配布予算を、有効に活用し幅広い知識・技術の習得やスキルアップに活用していく。

2) 人事考課の活用

常勤職員については、10 月 1 日を基準日として人事考課を行い個人の能力開発に活用している。その効果については評価半ばのところもあるので、有効に機能するよう工夫していく。

なお、非常勤職員については考課結果を賞与支給に活用しているが、非常勤にあっても人事考課を教育手段の一つととらえ活用を図っていく。

IV 戦略マップ

SWOT分析（環境分析）結果を基に別添のとおり3ヶ年度の戦略マップを作成した。着実に成果を上げることができるよう進捗状況を把握しながら進めていく。

なお、別途各年度事業計画策定時に年度ごとの戦略マップを策定するとともに、バランススコアカード（BSC）を策定し運営指標として活用していく。

平成29年度～平成31年度の戦略マップ

ビジョン：◎黒字経営の維持 ◎安全で患者満足度の高い医療の提供 ◎地域の医療機関等との連携拡充



【 利用者の視点 】

- | | |
|---------------|------------------|
| ①無料低額診療の実施 | ⑧夜間帯のかかりつけ患者受け入れ |
| ②地域医療連携の充実 | ⑨待ち時間の短縮 |
| ③地域包括ケア病棟導入 | ⑩ホームページの充実 |
| ④療養病棟在宅復帰機能取得 | ⑪市民講座開催 |
| ⑤ドック健診拡充 | ⑫住民の声を聞く機会の創設 |
| ⑥外来診療の充実 | ⑬送迎バスの導入 |
| ⑦認知症患者センター円滑化 | ⑭桜町マインドの浸透 |



【 財務の視点 】

- ① 計画患者数及び計画診療単価達成、意識改革
- ② 手術件数の増加、手術適応患者の確保
- ③ 分娩件数増加
- ④ 医療・介護報酬同時改定への適切な対応
- ⑤ 入力漏れ・算定漏れの削減
- ⑥ ムダの削減
- ⑦ 支出予算管理の徹底



【 業務プロセスの視点 】

- | | |
|---------------------|-----------------|
| ①チーム医療の促進 | ⑥手術実施体制の整備 |
| ②医療安全に関する意識向上 | ⑦退院支援の拡充 |
| ③感染管理分野の充実 | ⑧クリニカルパスの拡大運用 |
| ④地域包括ケアシステムにおける役割発揮 | ⑨診療情報システムソフトの入替 |
| ⑤病棟の混合科利用促進・定着 | ⑩労働環境整備 |



【 学習と成長の視点 】

- | | | | |
|-------|-----------------|--------------|-------|
| ①人材確保 | ②必要度の高い研修の確実な実施 | ③資格取得支援制度の活用 | ④意識改革 |
|-------|-----------------|--------------|-------|

V 3ヶ年度の具体的取り組み事項

(1) 理念・基本方針の理解・浸透

- 1) 理念・基本方針の職員への浸透
- 2) 理念に基づいた組織風土作り
- 3) 桜町病院マインドの浸透
- 4) 無料低額診療の充実

(2) 健全経営の維持

- 1) 危機意識の共有
- 2) 計画患者数の確保
- 3) 手術件数の維持・増加
- 4) コスト意識の醸成・涵養

(3) 医療の質の向上と患者満足度の高い医療の提供

- 1) 安全な医療の提供
- 2) 地域医療連携の拡充
- 3) チーム医療の推進
- 4) 電子カルテの円滑運用
- 5) 待ち時間の短縮
- 6) 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者受け入れ

(4) 地域連携の拡充

- 1) 急性期、回復期、慢性期施設との連携充実
- 2) 地域包括ケアの推進
- 3) 地域貢献の推進
- 4) 認知症疾患医療センターとしての役割の推進

(5) 院内組織体制の整備

- 1) 地域包括ケア病棟の効率稼働
- 2) 療養病棟の在宅復帰機能取得
- 3) 医療安全管理部門の充実（感染管理を含む）

(6) 管理機能と業績評価

- 1) 計画的な業務運営
- 2) 部門目標の設定と評価、PDCA サイクルを回す
- 3) 病院機能評価更新受審
- 4) QC 活動の定着
- 5) 事業統計、管理会計を含む経営管理機能強化
- 6) バランススコアカード（BSC）による評価

(7) 人材確保と育成

- 1) 職員確保と適材配置
- 2) 計画的職員教育
- 3) 人事考課の活用
- 4) 働きやすい環境整備

VI 平成 29 年度～平成 31 年度年度別主要取り組み事項

<平成 29 年度>

◎理念・基本方針の再認識

- 1) 理念・基本方針の職員への浸透
- 2) 桜町病院マインドの浸透
- 3) 理念を実現するための目標の設定と実践
- 4) 無料低額診療拡充に向けた生活保護患者確保

◎健全経営の維持

- 1) 経営状況を周知し、黒字化への意識を高める
- 2) 月別計画患者数を示し計画患者数確保
- 3) 病棟の混合科利用の促進
- 4) 手術件数維持・増加
- 5) 分娩件数維持
- 6) 未収金管理の徹底
- 7) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 8) 無駄な経費の削減

◎医療の質の向上と患者満足度の高い医療の提供

- 1) **整形外科・産婦人科医師補充**
- 2) 日中の時間帯は断らない医療の実践
- 3) 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者受け入れ
- 4) クリニカルパスの拡大
- 5) チーム医療の推進
- 6) 電子カルテの円滑運用
- 7) 受付時間・手順の見直し
- 8) **医事課受付、会計窓口業務の見直し、会計待ち時間の短縮**

◎地域連携の充実

- 1) **急性期病院との連携強化**
- 2) 地域包括ケアの推進
- 3) 福祉施設等への診療協力
- 4) 関係機関へのスタッフ派遣
- 5) 認知症疾患医療センターとしての役割の推進

◎院内組織体制の整備

- 1) **地域包括ケア病棟導入**
- 2) **療養病棟の在宅復帰機能取得**
- 3) **感染管理体制の整備**
- 4) 助産師外来の充実

◎管理機能と業績評価

- 1) 計画的な業務運営
- 2) 部門目標に基づく実行と評価、PDCA サイクルを回す
- 3) **病院機能評価更新受審**

- 4) QC 活動の定着
- 5) **診断書等管理体制整備（ドクターエイド活用）**
- 6) **事業統計、管理会計を含む経営管理機能強化**
- 7) バランススコアカードの活用

◎人材確保と育成

- 1) 職員確保と適材配置
- 2) 計画的職員教育
- 3) **資格取得支援制度の活用**
- 4) 人事考課の活用
- 5) 職員提案制度の活用促進
- 6) **院内保育体制の整備**

<平成 30 年度>

◎理念・基本方針の再認識

- 1) 理念・基本方針の職員への浸透
- 2) 桜町病院マインドの浸透
- 3) 理念を実現するための目標の設定と実践
- 4) 無料低額診療拡充に向けた生活保護患者確保

◎健全経営の維持

- 1) 経営状況を周知し、安定経営への意識を高める
- 2) 月別計画患者数を示し計画患者数確保
- 3) 病棟の混合科の定着
- 4) 手術件数維持・増加
- 5) 分娩件数維持
- 6) 未収金管理の徹底
- 7) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 8) 無駄な経費の削減
- 9) **診療報酬改定への適切な対応**

◎医療の質の向上と患者満足度の高い医療の提供

- 1) 日中の時間帯は断らない医療の実践
- 2) 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者受け入れ
- 3) クリニカルパスの拡大
- 4) チーム医療の推進
- 5) **NST の立ち上げ**
- 6) 電子カルテの円滑運用
- 7) 会計窓口業務の円滑化

◎地域連携の充実

- 1) 急性期病院との連携促進
- 2) 地域包括ケアの推進
- 3) 福祉施設等への診療協力
- 4) 関係機関へのスタッフ派遣

5) 認知症疾患医療センターとしての役割の推進

◎院内組織体制の整備

- 1) 地域包括ケア病棟の円滑運用
- 2) 療養病棟の在宅復帰機能円滑運用
- 3) 感染管理体制の充実
- 4) 助産師外来の常態化

◎管理機能と業績評価

- 1) 計画的な業務運営
- 2) 部門目標に基づく実行と評価、PDCA サイクルを回す
- 3) QC 活動の拡大
- 4) 管理会計の日常化
- 5) バランススコアカードの活用

◎人材確保と育成

- 1) 職員確保と適材配置
- 2) 計画的職員教育
- 3) 職員提案制度の活用促進
- 4) 人事考課の活用
- 5) **ドクターエイド活用の拡大**

<平成31度>

◎理念・基本方針の再認識

- 1) 理念・基本方針の職員への浸透
- 2) 桜町病院マインドの浸透
- 3) 理念を実現するための目標の設定と実践
- 4) 無料低額診療拡充に向けた生活保護患者確保

◎健全経営の維持

- 1) 経営状況を周知し、安定経営への意識を高める
- 2) 月別計計画患者数を示し計画患者数確保
- 3) 病棟の混合科の定着
- 4) 手術件数維持・増加
- 5) 分娩件数維持
- 6) 未収金管理の徹底
- 7) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 8) 無駄な経費の削減

◎医療の質の向上と患者満足度の高い医療の提供

- 1) 日中の時間帯は断らない医療の実践
- 2) 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者受け入れ
- 3) クリニカルパスの拡大
- 4) チーム医療の推進
- 5) 電子カルテの円滑運用
- 6) 会計窓口業務の円滑化

◎地域連携の充実

- 1) 急性期病院との連携促進
- 2) 地域包括ケアの推進
- 3) 福祉施設等への診療協力
- 4) 関係機関へのスタッフ派遣
- 5) 地域連携型認知症疾患医療センターとしての役割の推進

◎院内組織体制の整備

- 1) 地域包括ケア病棟の円滑運用
- 2) 療養病棟の在宅復帰機能維持
- 3) 感染管理体制の充実
- 4) 助産師外来の常態化

◎管理機能と業績評価

- 1) 計画的な業務運営
- 2) 部門目標に基づく実行と評価、PDCA サイクルを回す
- 3) QC 活動の拡大
- 4) 管理会計の日常化
- 5) バランススコアカードの活用

◎人材確保と育成

- 1) 職員確保と適材配置
- 2) 計画的職員教育
- 3) 職員提案制度の活用促進
- 4) 人事考課の活用

別添 表「平成成 29 年度～平成 31 年度までの年度別主要取り組み事項」

平成29年度～平成31年度までの年度別主要取組み事項（桜町病院）

課 題	平成29年度計画	平成30年度計画	平成31年度計画
1 理念・基本方針の理解・浸透	*理念・基本方針の職員への浸透	*理念・基本方針の職員への浸透	*理念・基本方針の職員への浸透
	*桜町病院マインドの浸透	*桜町病院マインドの浸透	*桜町病院マインドの浸透
	*理念を実現するための目標の設定と実践	*理念を実現するための目標の設定と実践	*理念を実現するための目標の設定と実践
	*無料低額診療充実に向けた生活保護者確保	*無料低額診療充実に向けた生活保護者確保	*無料低額診療充実に向けた生活保護者確保
2 健全経営の維持	*経営状況を周知し、安定経営への意識を高める	*経営状況を周知し、安定経営への意識を高める	*経営状況を周知し、黒字化への意識を高める
	*月別計画患者数を示し計画患者確保	*月別計画患者数を示し計画患者確保	*月別計画患者数を示し計画患者確保
	*病棟の混合科利用の促進	*病棟の混合科の定着	*病棟の混合科の定着
	*手術件数維持・増加	*手術件数維持・増加	*手術件数維持・増加
	*分娩件数維持	*分娩件数維持	*分娩件数維持
	*未収金管理の徹底	*未収金管理の徹底	*未収金管理の徹底
	*予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）	*予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）	*予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
	*無駄な経費の削減	*無駄な経費の削減	*無駄な経費の削減
3 医療の質の向上と患者満足度の高い医療の提供	*整形外科・産婦人科医師補充	*NSTの立ち上げ	
	*日中の時間帯は断らない医療の実践	*日中の時間帯は断らない医療の実践	*日中の時間帯は断らない医療の実践
	*クリニカルパスの拡大	*クリニカルパスの拡大	*クリニカルパスの拡大
	*チーム医療の推進	*チーム医療の推進	*チーム医療の推進
	*夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ	*夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ	*夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ
	*電子カルテの円滑運用	*電子カルテの円滑運用	*電子カルテの円滑運用
	*受付時間・手順の見直し		
	*医事課受付、会計窓口業務の見直し、会計待ち時間の	*会計窓口業務の円滑化	*窓口業務の円滑化
4 地域連携の拡充	*急性期病院との連携強化	*急性期病院との連携促進	*急性期病院との連携促進
	*地域包括ケアの推進	*地域包括ケアの推進	*地域包括ケアの推進
	*福祉施設等への診療協力	*福祉施設等への診療協力	*福祉施設等への診療協力
	*関係機関へのスタッフ派遣	*関係機関へのスタッフ派遣	*関係機関へのスタッフ派遣
	*認知症疾患医療センターとしての役割の推進	*認知症疾患医療センターとしての役割の推進	*認知症疾患医療センターとしての役割の推進
5 院内組織体制の整備	*地域包括ケア病棟導入	*地域包括ケア病棟円滑運用	*地域包括ケア病棟円滑運用
	*療養病棟の在宅復帰機能取得	*療養病棟の在宅復帰機能円滑運用	*療養病棟の在宅復帰機能維持
	*感染管理体制の整備	*感染管理体制の充実	*感染管理体制の充実
	*助産師外来の充実	*助産師外来の常態化	*助産師外来の常態化
6 管理機能と業績評価	*計画的な業務運営	*計画的な業務運営	*計画的な業務運営
	*部門目標に基づく実行と評価、PDCAサイクルを回す	*部門目標に基づく実行と評価、PDCAサイクルを回す	*部門目標に基づく実行と評価、PDCAサイクルを回す
	*病院機能評価更新受審		
	*QC活動の定着	*QC活動の拡大	*QC活動の拡大
	*診断書等管理体制整備（ドクターエイド活用）		
	*事業統計、管理会計を含む経営管理機能強化	*管理会計の日常化	*管理会計の日常化
	*バランススコアカードの活用	*バランススコアカードの活用	*バランススコアカードの活用
7 人材確保と育成	*職員確保と適材配置	*職員確保と適材配置	*職員確保と適材配置
	*計画的職員教育	*計画的職員教育	*計画的職員教育
	*資格取得支援制度の活用		
	*職員提案制度の活用促進	*職員提案制度の活用促進	*職員提案制度の活用促進
	*人事考課の活用	*人事考課の活用	*人事考課の活用
		*ドクターエイド活用の拡大	
	*院内保育体制の整備		

注：新規取り組み事項

三 障害福祉部門中期経営計画

1、 障害福祉部門 行動指針

1) サービスの質の向上

利用者の意思決定を支えるための取り組みを進め、虐待防止及び権利擁護に根ざした支援を実施する。

地域のニーズ、利用者のニーズに向き合い、求められる事業の展開に取り組む。

2) 地域における公益的な取り組みの推進

各地域での多様なニーズ・福祉課題に対して地域の関係団体等と連携・協働しながら公益的な取り組みを推進する。

3) 信頼と協力を得るための情報発信

広報機能を強化し、法人の理念や事業活動、事業計画、事業報告、提供するサービスの内容、公益的な取り組みの実施状況等さまざまな事業内容について、利用者家族、地域住民等へわかりやすく発信していく。

4) トータルな人材マネジメントの実現

法人の理念に基づく事業を展開するために、求められ、必要とされる職員像を明確にして、トータルな人材マネジメントを実施する。

また職員の育成を計画的にすすめ、職員力、チーム力の向上に取り組む。

5) 組織統治（ガバナンス）の確立

法令遵守を徹底し、公正かつ透明性の高い組織体制を構築する。

6) 東京と山梨の相互交流による協働の推進

人と物の相互交流により協働体制を整え、部門の課題に取り組む。

2、 障害福祉部門の取り組み課題

① 安定的経営のための取り組み

国、都、県の施策に応じた事業展開を図り、年次事業計画の利用率目標の達成に務めサービスの質が担保される適正な収支バランスを把握し計画的効率的な事業に取り組む。

法人の理念に基づく事業を安定的に行うために利用者のニーズを把握しながら必要とされる支援を適宜実施することで、迅速に利用率の安定を図る。

② 通所利用者の増加と安心できる支援の提供

特別支援学校等の卒業生の利用の促進、地域の潜在的利用者の掘り起し支援に取り組みながら地域利用者が必要とする活動と支援を進める。

③ 地域での暮らしを支えるための取り組み（山梨地区）

富士北麓地域から強い希望のある、重複障害者のグループホームを保護者・行政と協同して、平成30年4月にオーナー型にて開設する。それに伴い既存のグループホームの再編を、消防法の改正によるスプリンクラーの設置を含めて平成30年3月までに行う。

また、富士北麓聖ヨハネ支援センターにおいて、車椅子を使用する重複障害者の利用増加に伴い、日中活動の場の確保として、学園内にある現在使用していないプレハブの移築を行う。

山梨地区の地域からの要望である重複障害者のグループホームでの暮らしの構築も大切な課題となっている。利用者、保護者の要望に応えるためには、地域の保護者や行政と協働しながら取り組んでいくことが必要である。また現在生活しているグループホームの老朽化とスプリンクラーの設置の課題を解決するため上記の重複障害者のグループホームの整備に平成30年4月を目途に取り組む。

富士北聖ヨハネ支援センターでの利用を希望する重複障害の方（車椅子を使用）が増えており、活動場所の確保（他者との接触の危険性）が課題になっている。費用を抑え、学園内の整備の一環として現在学園内にある旧でんでん虫の移転活用に取り組む。

④ 利用者の地域移行の取り組み

グループホームでの生活を希望される利用者の思いに応えるための生活場所を築くことは、私たちの大切な課題である。そのために、国や東京都、山梨県の各施策を活用しながら取り組む。

⑤ 強度行動障害者の支援

虐待防止・権利擁護の取り組みの一環として、自閉症スペクトラムを含む強度行動障害者の障害特性の理解と支援のための学習会、研修会に取り組む。この3年間で、支援職員の半数以上が基礎研修を修了することを目指す。

⑥ 高齢知的障害者の支援

介護技術の習得、高齢知的障害者の理解と支援を学ぶ研修を実施するとともに、各部署間の連携と協力のための体制を構築する。そのための知識と知恵を学ぶため職員の相互研修を法人内で連携しながら進める。

⑦ 相談支援体制の構築

地域の相談支援体制を構築するために、地域の各団体、行政と協働しながら取り組みを推進する。

⑧ 障害福祉人材の採用のための取り組み

採用計画を策定し、さまざまな採用ツール（キャリアアップと研修システム、事業の案内）を活用しながら積極的に仕事の価値と意義をアピールして取り組む。

法人全体または障害福祉部門での就職説明会、職場見学会を企画、実施する。

また、有効な求人方法や媒体などについて開拓研究する。

⑨ 職員の育成と研修の強化

職員のキャリア形成に応じた育成研修を法人及び他の部門の研修と連動して体系化し実施するとともに、職員本人が企画実施する学習会・研修会をすすめ積極的に学ぶ職員集団を目指す。研修等による専門的知識や技術の習得、職場改善など、職員の努力が人事考課等において評価されることでサービスの向上や法人の理念の具現化につながるようにする。

⑩ 公益的取り組みの推進

地域の各福祉団体と連携・協力して福祉課題に取り組むとともに、地域の福祉課題に即した研修会、映画会や講演会を企画実施する。

3、障害福祉部門の取り組みの策定

(1) 経営機能の強化計画

	ア) 中期経営計画の策定	イ) 職員への周知、共有化による積極的な参画への意識付け	ウ) 地域中核としての取り組み	エ) 理念に基づく取り組みの強化	オ) 法人各事業所との連携の強化
29年	<ul style="list-style-type: none"> ・部門の事業安定化のために各事業部間で経営的なリスク管理を考える。災害や制度変革に対応できるようにリスク分散や相互に補完する組織・財務・サービス管理システム等を検討する。 ・中期計画の定着のための取り組み。 	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業部による中期経営計画の推進。(周知推進・調整・評価・見直し) ・各種委員会において関連課題についての取り込みを行い、計画し実行する。 ・職員説明会の実施と参画意識の涵養。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域のニーズや課題に対して真摯に取り組む。 ・地域自立支援協議会等との連携、協力体制づくりに取り組む。(部会 委員会活動参加、事業者連絡会など) ・基幹相談支援との連携、協力体制を構築する ・グループホームのスプリングラー設置。 ・【山梨】GHの整備と新規GH運営規程の策定。 	<ul style="list-style-type: none"> ・理念と歴史を学ぶ。 ・新任者研修、個別研修計画へ必須研修項目として組み込む。 ・法人各部門の研修と連動するように研修体制の構築に取り組む。 ・各セルフチェックリストによる点検を継続して行い、職員の意識化を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・本部 職場紹介企画の継続を通して連携を強化する。 ・事業所見学会実施。 ・法人内連携、共通課題の共有と協議に取り組む。(社会福祉法人改革の施策対応、公益事業、利用者高齢化、重度化、サービス再編、「我が事・丸ごと」地域共生社会など) ・授産品等の交流販売
30年	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告 前年度の課題の改善。制度改正の影響を検証し対応策を吟味する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・中間報告 	<ul style="list-style-type: none"> 地域GHの開設【山梨】 ・福祉避難所、防災備蓄倉庫の機能強化、地域への周知を進める。 	<ul style="list-style-type: none"> ・29年と同様に実施 ・事業の展開にともなう課題の抽出、見直し策の実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・部門間職員交流会 ・職域交流会
31年	<ul style="list-style-type: none"> 総括・実績報告書の取りまとめ 	<ul style="list-style-type: none"> 取り組みの検証と課題分析、見直し策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 取り組みの検証と課題分析及び実績報告 	<ul style="list-style-type: none"> 取り組みの検証と課題分析及び実績報告 	<ul style="list-style-type: none"> 部門間体験研修会 専門職交換研修

(2) 財務の強化計画

	ア) 事務機能の強化	イ) 事業展開・修繕等の計画と財源の確保	ウ) 人件費コストの適正化
29年	<ul style="list-style-type: none"> ・会計監査人の導入にともなう会計業務及び庶務機能の明確化 ・各事業所間の事務管理業務の統一化・合理化を図る ・情報セキュリティシステムの整備 ・適正な人員配置 	<ul style="list-style-type: none"> ・国、都の施策に応じた事業展開を進める。 ・小金井聖ヨハネケアビレッジ本町のスプリンクラー設置工事費用の確保。 ・建築後10年を経る小金井・清瀬グループホームなどの建物補修、外装補修工事の財源確保と 大型家電、空調設備の一斉点検、設備交換、優先順位などの修繕計画を策定する。 ・30年問題、制度改正を見極めてサービス再編、利用定数の見直しなど報酬減対策を講じる。 ・利用枠の拡大と利用者の棲み分け、サービスの効率的な展開を模索する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・採用、再雇用、人事考課にともなう人件コストの適正化の検証と問題点の抽出。 ・人件費率の動向を分析し、それをもとにした採用計画を実施する。 ・定年制度、再雇用制度を見直し、今後の給与制度設計を行なう。 ・給与規程等の諸規程を改正整備する。
30年	<ul style="list-style-type: none"> ・事務管理機能の検証と改善 ・情報セキュリティシステムの整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・制度改正に伴う新たなサービスを見極めつつ事業展開を進める。 【東京】 ・小金井聖ヨハネケアビレッジ中町は、土台の腐食など震災による倒壊の危険や都市計画道路整備計画の対象となっており、道路整備計画の進捗状況と並行して期間内に耐震補強や改築など今後の対策を検討する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・新規採用の人件費財源の確保等のための給与の適正化の検討。 ・新卒職員を採用し世代交代を進める ・育成研修や事業所間の異動が行えるよう計画的配置に努める。 ・
31年	29年～31年の取り組み検証、課題分析と見直し策の実施	29年～31年の取り組みの検証と課題分析、見直し策の実施	29年～31年の取り組み検証、課題分析と見直し策の実施

(3) マーケティングの強化計画

	ア) 事業の収支の安定化	イ) 情報提供の促進	ウ) 障害福祉部門の特色を出す	エ) 事業の維持、再構築の促進	オ) 公益的な取り組み
29年	<ul style="list-style-type: none"> ・利用目標や利用状況の情報を共有し、安定した利用率を確保する。 ・改定にともなう収支のバランスを保ちながら経費節約に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・ホームページによる情報の開示。 ・各事業所の広報誌の活用。 ・広報DVDの作成・活用。 ・事業の案内、業務の案内の冊子の新規作成。 ・公益的な活動を通じた各事業の周知。 ・東京地区における機関紙（山梨地区における「かつらがわ」同様）の創刊 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉の体験教室及び研修の開催。 ・見学者等への事業所等の取り組みの説明。 ・市民相談の支援と各サービス活用の円滑な橋渡しの取り組み。 ・制度改正に伴い創設される新たなサービスを見極めつつ事業展開を進め、サービス向上を目指す。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域社会のニーズを的確に把握し、共通価値の創造により地域が豊かに発展できるよう事業展開を行う。 ・利用者の高齢化重度化に対する方策を練る。 <p>【山梨】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・懸案であるグループホームの整備と地域のニーズである重度障害者のグループホームの運営に取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域での講演会、研修地域のニーズに即した支援の検討と実施。 ・施設等を地域社会資源としての活用。（研修、会議場所、障害福祉等の体験実習の受け入れ） ・認知症カフェなどへの協力（パン工房や土曜施設の活用など）
30年	事業収支の状況の把握と課題の抽出、改善。	29年と同様に実施。	<ul style="list-style-type: none"> ・多様な就労ニーズに応え得るサービス展開を目指す。 ・29年と同様に実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・国、都の施策に応じた事業を展開を進める ・通所系サービスの施策動向を把握し対応する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・差別解消、インクルージョン社会教育講座開等の研修の実施。 ・29年と同様に実施。
31年	事業収支の検証、課題分析と見直し策の実施	取り組み評価と課題の分析、見直し策の実施	取り組み評価と課題の分析、見直し策の実施	29年～31年の事業の検証と課題分析、対応策の検討	実施による成果の総括と評価と課題分析。

(4) 支援力の向上の強化計画

	ア) 利用者の意思決定を支えるための取り組み	イ) 第三者評価の実施による改善の取り組み	ウ) 利用者の地域移行の推進	エ) 利用者の高齢化への対応	オ) 業務の標準化への対応
29年	<ul style="list-style-type: none"> ・本人を中心とした個別支援計画の策定、ケアマネジメントの徹底 ・利用者の要望、相談、苦情に迅速に応えられるように取り組む。 ・意思決定支援、虐待防止、権利擁護の研修への参加と学習会の実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・第三者評価の実施。 ・第三者評価受審結果に基づき改善、見直しの実施 ・取り組みに関する情報の開示 	<ul style="list-style-type: none"> ・国、都の施策に応じた事業展開を進める。 ・地域事業者等と連携し地域移行定着化を推進する。 ・新たなサービスの創設など地域生活支援の動向を踏まえ連携・連絡調整を行ない、地域で安心して生活することが出来るように支援する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・高齢・重度化の実態把握、DATA ベース作成及び課題分析、評価・対策案の実行 ・高齢障害者の介護保険サービス優先の施策動向を踏まえ介護保険サービス事業の実施について検討する(生活介護→介保法基準該当サービスなど) 	<ul style="list-style-type: none"> ・緊急時マニュアル、支援マニュアルの改正整備(防災・防犯・救急等) ・各事業部間の防災マニュアル・リスク分散の検討 ・情報管理マニュアルの整備
30年	29年と同様に実施。	<ul style="list-style-type: none"> ・未受審事業所の第三者評価の実施。 ・評価にともなう改善、見直しの実施。 	中間報告	<ul style="list-style-type: none"> ・法改正に伴うサービス提供体制の見直しを行なう。 	<ul style="list-style-type: none"> ・情報セキュリティシステムの整備。
31年	29年～31年の実施の総括。	東京全体の評価。	<ul style="list-style-type: none"> ・取り組みの評価と課題の分析、見直し策の実施 ・山梨・東京の比較分析 	<ul style="list-style-type: none"> ・29年～31年の事業の検証と課題分析、対応策の検討 	取り組み評価と課題の分析、見直し策の実施

(5) 組織・人事の強化計画

	ア) キャリア別の職員教育・研修の取り組み	イ) 人事評価制度の確立による職員意識の改革とモチベーションの向上の取り組み	ウ) 職員の労働環境の整備（ストレスチェック制度の実施等）	エ) 障害福祉人材の採用のための取り組み
29年	<ul style="list-style-type: none"> ・管理職、中間管理職の養成研修を行う（外部施設長研修、経営管理研修など） ・階層別の研修計画に基づく研修体制の構築と実施 ・育成にともなう人事評価の実施。 ・障害特性の理解、介護技術の習得のための学習会、研修の実施。 ・虐待防止、権利擁護を中心に据えた研修。 	<ul style="list-style-type: none"> ・個別研修計画に沿った内外の研修の成果を人事評価に反映するなど職員の努力を適切に評価する取り組みを行なう。 ・人事評価の年間の取り組みの実施。 ・職員全員の面談の実施 ・給与制度と摺合せて実施 ・法人、部門の求める職員像を明確に提示する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・職場の魅力づくりに取り組む（ひと手間を掛ける、発想と気遣いの発想） ・職場づくりアンケートや職員アンケートを参考にした福利厚生の実施。 ・ストレスチェック制度の実施による改善の取り組み。 ・産業医等によるメンタルヘルスにかかわる面談の実施。 ・メンタルヘルス・ストレスに関する研修の実施。 	<ul style="list-style-type: none"> ・求人難に応じた採用人事の戦略を策定し実行する。 ・求人情報ツールのフル活用 ・待遇の整備。 ・各大学、専門学校、ハローワーク等での採用活動。 ・大学、専門学校との連携の強化。実習、体験学習、施設見学の受け入れ促進 ・採用時の支援体制の構築。 ・雇用助成制度の活用 キャリアアップ計画の継続実施（H28 - H30） ※法人全体としてネット活用による職員募集システムの検討・実施を行う。
30年	人事評価の実施にともなう検証と改善。	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の把握と改善の取り組み ・諸規程整備との摺合せ、見直し策の実施。 	・課題の把握と改善の取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・29年度の成果を検証し、改善見直し策を実施する。 ・キャリアアップ計画の取り組みについて評価し計画延長を見極める。（H31 - H32）
31年	29年～31年の実施の総括。	29～31年の人事評価の検証。	29年～31年の実施の総括。	29年～31年の実施の総括。

四 高齢福祉部門中期経営計画

はじめに

ヨハネ会高齢福祉部門のこれまで第一期・第二期の中期経営計画を見ると、『ヨハネホームの縮小化と第二特養への進出検討』『新規収益部門の開発』『理念に基づく人材育成』などが取り上げられていたが、ヨハネホームの財務状況が平成20年度（2008）以降、悪化したことから、法人本部の協力のもと、平成26年度（2014）から財務改善プロジェクトチームを立ち上げ、『財務改善』を最優先・最重要で取り上げることとなり、部門全体でこれに集中し取り組んでいった。職員全体会で状況を説明し、収入増と支出削減策を基本に、サービスの利用率を最大限に上げることや人件費見直しなど厳しい改革に着手した。

この結果、平成27年度（2015）決算では、桜町・本町高齢者在宅サービスセンターが事業収支で黒字計上し、財務の最難関課題であったヨハネホームも資金収支では黒字を達成することができた。平成28年度（2016）も財務改善の流れを止めず、短期のモニタリングと改善を継続しており、黒字化が確実な見込みである。

全国老人施設協会・東京都社会福祉協議会の実施する特養経営実態調査からヨハネホームの過去3ヵ年の主な経営推移項目を見ると下記の通りとなっている。

【桜町聖ヨハネホーム】	平成25年度	平成26年度	平成27年度	都平均値
● サービス活動収益対 経常増減差額比率	-8.9%	-4.2%	-2.2%	4.1%
● 利用率	90.1%	92.0%	94.3%	95.6%
● 人件費率	80.5%	78.3%	75.1%	65.3%

そして、直近の平成28年度（4～12月分）では、事業収支会計が約15万円（前年同月▲1550万円）とプラスに転じ、利用率96.6%、人件費率73.2%と大幅に改善が進んでいる。『財務改善』に特化してきたこの3年間であったが、黒字継続に目途が立ちつつあるので、財務に今後も注視しつつ財務改善プロジェクトの役割は一旦終え、高齢福祉部門の第三期中期経営計画に望みたい。

第三期中期経営計画は、ヨハネ会高齢福祉部門の施設サービス・在宅サービスに責任を持つ統括施設長と部長会議のメンバーにより、SWOT分析に時間をかけ、分析結果を更に合議・検討し、基本戦略を策定してきたものである。組織改編後、新しい経営層による初めての中期経営計画となる。

折しも、桜町聖ヨハネホームは、平成28年度（2016）に創設30周年を迎えている。

住み慣れた小金井の地で、高齢期の比較的元気な内から在宅サービスで関わり、在宅での生活がどうしても困難になってきた時期に入所サービスに襷を繋いでいく姿勢を、『老いから看取りまで』としヨハネ会の理念のもとヨハネ会高齢福祉部門は、次の時代に向かって進んでいきたい。

○ 社会福祉法人聖ヨハネ会高齢福祉部門中期経営計画の目的

本計画は、下記の「第三期の法人全体における重点取組事項」の達成にむけ、職員の積極的な経営参画のもと英知を結集し、高齢福祉事業を通じて更なる地域貢献を目指すために策定した。

～第三期の法人全体における重点取組事項～

- (1) サービスの質の向上
- (2) 地域における公益的な取り組みの推進
- (3) 信頼と協力を得るための情報発信
- (4) 人財の確保に向けた取り組みの強化
- (5) 組織統治（ガバナンス）の確立

～全国社会福祉施設経営者協議会の行動指針（アクションプラン 2020）

I 社会福祉法人聖ヨハネ会高齢福祉部門を取り巻く事業環境と経営資源の整理

○SWOT分析による現状の可視化

1. 高齢福祉部門の現状把握 SWOT分析手法を用いた環境要因分析

高齢福祉部門の現状を把握するために、SWOT分析を実施し、クロス分析を行った結果は次の通りである。

<SWOT分析結果>

●積極的攻撃（積極展開・攻撃戦略）

1. 「老いから看取りまで」を包括的に支援する体制整備

(1) 法人内医療・看護・介護の連携の見える化を行う。

・桜町病院、地域型認知症医療疾患センターとの連携イメージ図（案）の作成

(2) 医療ニーズ（胃瘻等）に対応できる研修体系・サービスづくり

(3) 嚥下困難者、低栄養などの食事ニーズへのサービス提供

2. 認知症高齢者ならびに家族介護者への支援・組織体系の見える化、サービスづくりを行う。

3. 社会、地域、家族の支援ニーズに対してフィッティングサポートを強化し、事業化するための計画的な取り組みを行う。

・認知症、精神疾患ケース ・独居世帯 ・高齢者世帯 ・多問題家族など

4. キリスト教系法人としての強みを活かし、カトリック施設に対する潜在的ニーズ（状況把握）に対し積極的に受け入れられるように体制を整備してゆく。

●差別的戦略（差別化・集中・特化）

1. 競合他社の多くは医療がないことから、法人内医療と介護の連携強化で他法人との差別化を図る。

・リハビリテーション（通所リハビリ）

・認知症ケア（介護予防から重介護対応まで、加算取得）

・看取り

・看護ケア（吸引、在宅酸素、インシュリン、胃瘻、ストマなど）

2. ヨハネ会高齢福祉事業部門として他法人にはないブレない理念を持ち、医療を含む総合福祉施設であることや法人の先駆性を大きくPRし、採用を推進する。

●段階的整備（段階的施策）

1. 人材育成のしくみづくりと育成計画の立案

・給与規定の見直しなど（諸規程・規則）

・研修体系づくり

・人事考課のしくみの導入検討

- ・人事異動

2. 財務基盤の安定化

- ・補助金、助成金の活用

- ・カトリック施設を希望する利用者ニーズへの準備対応

3. 事業の再編と総合福祉施設の建設

- ・グループウェアの導入（情報共有・スケジューラ・報連相など）

- ・本町センターの指定管理委託の今後について

- ・桜町センターの土地借用問題の今後について

- ・在宅サービス事業の再編について

- ・今後の特養の運営のあり方（課題の理解と展開方法）

- ・建物老朽化への震災対応

●専守防衛／撤退戦略（守備もしくは撤退）

1. 指定管理委託の今後のあり方

- ・部門中枢機能の強化を図る

2. ショートステイのベッド数の適正化

3. カトリック施設の役割（精神）の維持・体制づくり

- ・看取りの考え方（スピリチュアケア）
- ・お別れ会
- ・聖体拝領
- ・平和慰霊祭
- ・教会祭儀
(クリスチャンチームの形成)

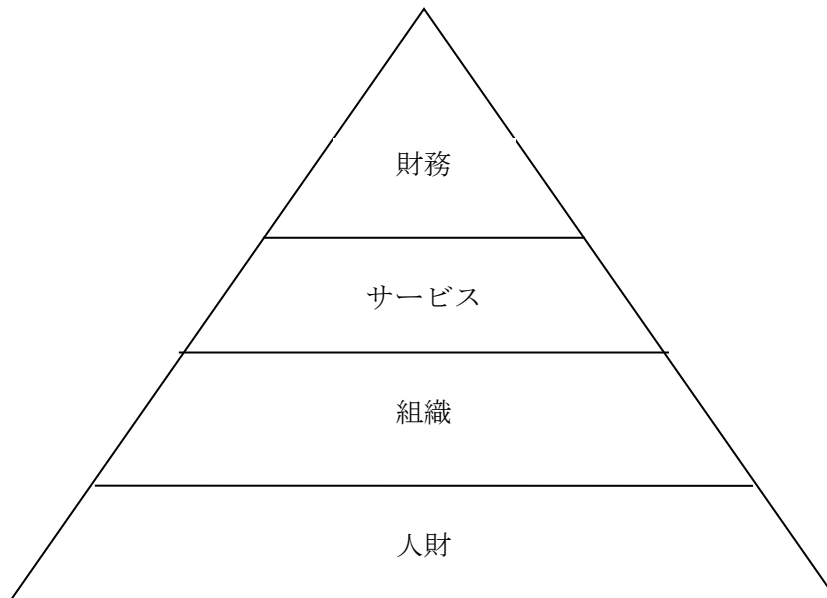
4. 看護師の確保のための部門間連携

II 社会福祉法人聖ヨハネ会高齢福祉部門中期経営計画の基本戦略

○ビジョン実現に向けた視点別の基本戦略

中期計画は戦略プロセスを4つの視点から立案した。4つの視点とは、①財務②サービス③組織④人財である。(図1参照)

【図1】



これを「第三期における法人全体の考え方」に関連付けると以下の通りとなる。

- (1) サービスの質の向上 . . . ②サービス
- (2) 地域における公益的な取り組みの推進 . . . ②サービス
- (3) 信頼と協力を得るための情報発信 . . . ③組織
- (4) 人財の確保に向けた取り組みの強化 . . . ④人財
- (5) 組織統治（ガバナンス）の確立 . . . ③組織

※下記①財務は、(1)～(5)までの取り組み成果および②～④を達成するための取り組みとして掲げた。

①財務

<目標>

- 安定的で継続的な経営（＝財務改善取組みの継続強化）
- 事業再編の検討開始
- 補助金・助成金、関連情報の有効活用

②サービス

<目標>

- ヨハネ会医療と介護の連携で利用者支援力の向上
- 若いから看取りまでの多様な福祉ニーズへの包括的対応
- フィットティングサポート（地域貢献・広報戦略など）の定着化

③組織

<目標>

- 業務の効率化と合理化
- 利用者の複合的ニーズに対する部門内事業間連携と強化

④人財

<目標>

- 人財確保のための採用戦略、待遇見直し
- 人財定着のための福利厚生戦略、待遇見直し
- 人財を育成するための研修体系の整備
- 人事管理システムの強化

以 上

ヨハネ会高齢福祉部門 平成 29 年度～平成 31 年度の戦略マップ

ビジョン：◎老いから看取りまでができる複合施設 ◎多様な福祉ニーズを解決できるヨハネ会 ◎小金井に住んでよかったと思われるヨハネ会



【サービスの視点】

- ①桜町病院，地域連携型認知症疾患医療センターとの協働
- ②嘱託医医療チームとの連携
- ③ヨハネ会シャトル便の創設案
- ④病院リハビリから在宅リハビリの流れ作り
- ⑤在宅一施設サービス部の連携強化
- ⑥胃瘻造設者の円滑な受け入れ態勢づくり
- ⑦フィッティングサポートの積極展開
- ⑧指定管理委託の検討
- ⑨看取りケアの体制強化
- ⑩キリスト者の生活ニーズへの対応
- ⑪ボランティアの受け入れ促進
- ⑫ショートステイサービスの適正化（ベッド転換の検討）



【財務の視点】

- ①経常利益の連続黒字化
- ②稼働率向上
- ③補助金・助成金の活用
- ④新規事業の検討・情報収集
- ⑤既存事業の見直し
- ⑥事業運営体制の中央化・統合化（建て替え）
- ⑦建て替えにむけた代替施設の確保など



【組織の視点】

- ①業務の標準化
- ②記録の簡素化
- ③インフラの改善と整備
- ④会議の進め方と内容の見直し
- ⑤第三者評価結果の活用
- ⑥組織・運営方法やサービスの課題抽出と課題解決案の策定



【人材育成の視点】

- ①共通認識に基づく積極的人材育成（システムの確立と運用）
- ②福利厚生の実施
- ③人事管理体制推進

ビジョン		『老いから看取りまでができる総合福祉施設』『多様な福祉ニーズを解決できるヨハネ会』『小金井に住んで良かったと思われるヨハネ会』								
目標		下記:経営目標に記載〔財務の視点・サービスの視点・組織の視点・人財育成の視点で構成し、特に人財育成に注力する〕								
視点	番号	経営目標	戦略的アクションプラン (重要成功要因)	達成レベルと合否判定基準	担当者	優先 順位 A/B/C	スケジュール			
							H29	H30	H31	
財務 の 視点	1	安定的で継続的な経営を目指す(=経営管理の強化)	経常利益の連続黒字化	当期資金収支差額の黒字化が継続	経営会議	A	実施	⇒	⇒	
	3		稼働率向上	入所:102人、SS:7人、通所:90%、認知:75%、訪問入浴:5.3/日、HH:120件/週、CP:155/月、さくら配食:1600食/月、予防CP:260件/月	運営会議	A	実施	⇒	⇒	
	5			稼働率向上のための計画をPDCAのサイクルでまわす。		A	実施	⇒	⇒	
	6		補助金・助成金の活用	補助金・助成金が活用できる。	事務管理部	B	準備 実行	実行	⇒	
	7	事業再編(建替え)	新規事業の検討・情報収集	新規事業の絞り込み	拡大部長 会議	C	検討会議発 足	情報収集	情報収集	
	8		既存事業の見直し *桜町C土地問題と本町C指定管理	撤退、維持継続、強化継続、縮小継続などの判断をする。	拡大部長 会議	C	見直し	見直し	見直し	
	9		事業運営体制の中央化・統合化	栄養部、事務管理部を中心に業務の統一化を図り、効率化・合理化が達成できる。	各部	B	共有 実施	⇒	⇒	
	10		建替時、代替施設の確保など	代替施設の確保などができる。	経営会議	C	情報収集 東社協打合 せ	⇒	⇒	
	サー ビ ス の 視点	11	ヨハネ会医療と介護の連携で利用者支援力の更なる向上を目指す。	地域連携型認知症疾患医療センターの周知と活用	地域連携型認知症疾患医療センターへの紹介率の向上	相談支援 課	B	紹介率 向上	⇒	⇒
		12		嘱託医チームとの連携	隔月1回の定例会の実施	部長会議	A	実施	⇒	⇒
13		桜町病院へのヨハネ会シャトル便の創設提案		ヨハネ会シャトル便の送迎委託を桜町病院より受ける。	経営会議	B	提案	(実行)	⇒	
14		認知症疾患センターとの協働		認知症カフェなどの運営に高齢福祉部門がチームとして協力できる。	経営会議	B	準備 実行	実行	⇒	
15		病院リハビリから在宅リハビリの流れをつくる		退院支援専門看護師との連携ができる。連携事例数が増えること。	センター	B	準備 実施	実施	⇒	
16		老いから看取りまでの多様な福祉援助ニーズへの包括的対応	在宅サービス部と施設サービス部の連携強化	部門内紹介率が向上する。	運営会議	B	提案 実行	⇒	⇒	
17			胃瘻設置者のスムーズなホーム受け入れ態勢の確立	介護職員の確保、喀痰吸引等の研修参加、実施体制の確立	ホーム	C	準備	研修参加	研修参加	
18			地域貢献に資するフィッティングサポートを積極的に展開する。	フィッティングサポートが提供できる。広報活動につなげることができる。	運営会議	B	ニーズの 理解	実施 提供	⇒	
19			本町センター指定管理委託の継続検討	撤退、維持継続、強化継続、縮小継続などの判断をする。	拡大部長 会議	C	見直し	見直し	見直し	
20			看取りケアの体制強化	エンゼルケアの夜勤者6人体制での実施の実現	ホーム	B	準備 実行	定着	⇒	
21		ボランティアの受け入れ促進	キリスト者の生活ニーズへの対応	キリスト者のニーズ調査・分析・まとめ・提案	経営会議	C	準備	準備	調査実施	
22			職員、ボランティアの聖歌隊の発足	職員、ボランティアの聖歌隊の発足	ホーム	B	準備 共有	調整 実施	実施	
23			聖体拝領、平和慰霊祭、教会祭儀の在り方検討と方針決定、相談調整、実施	聖体拝領、平和慰霊祭、教会祭儀の在り方検討と方針決定、相談調整、実施	ホーム 運営会議	A	検討 方針決定	相談調整 実施	⇒	
24			新規ボランティアの受入数の増加、定着	新規ボランティアの受入数の増加、定着	ボランティ ア委員会	B	情報収集 分析	方針決定 実施	実施	
25		ショートステイサービスの適正化	現状分析と課題抽出、検討、提案、方針決定 *要望書提出、回答書到着済	経営会議	A	分析 実施	⇒	⇒		
26		広報戦略・地域貢献	フィッティングサポートの実施	フィッティングサポート実施のながれを構築し、定着化させる(報道相、起案⇒決裁⇒実施⇒報告)	部長会議	A	実施	⇒	⇒	
組 織 の 視点	27	業務の効率化と合理化	業務の標準化	マニュアル・業務手順書の作成、見直し、改善、実施	各係	A	見直し 作成 実施	⇒	⇒	
	28		記録の簡素化	記録の簡素化に係る情報収集、改善方針の決定、実施	各課	A	見直し 方針決定 実施	⇒	⇒	
	29		インフラの改善と整備	PC環境(ソフト&ハード)の見直し シスアドの外注化に係る業者選定 ・栄養ソフトなど	事務管理 部 部長	B	情報収集 検討	順次実施	⇒	
	30		会議の進め方と内容の見直し	会議準備の役割分担を明らかにし、実施。 各会議体で実施状況はチェックし改善を進める。	各会議体	A	実施	⇒	⇒	
	31		第三者評価結果の活用	サービス業務向上につながる課題やストロングポイントの共有、改善・強化の検討、実施	ホーム	A	実施	⇒	⇒	
	32		組織・運営方法のあり方についての見直し	利用者の生活ニーズに対する組織・運営方法やサービスの課題抽出と課題解決案の策定	サービス業務向上委員会の進め方(目的、内容など)を検討し、左記につなげる。	サービス業務向上委 員会	C	共有	検討	計画 実施

人材育成の視点	33	共通認識にもとづく積極的人材育成(システムの確立と運用)	組織課題の正しい理解と共有(人材育成の必要性)	人材育成の課題の洗い出しを行い、課題解決案を立案し、事業計画に盛り込む。	部長会議	B	計画 実施	⇒	⇒
	34		よき援助者に求められるものを考える(日々の振り返りを通して)	リラックスできる分かち合いの場をつくり、日々の振り返りを行う企画の立案・実施(カトリック研修大会、先行事例見学など)	部長会議	A	企画 実施	⇒	⇒
	35		定期的職員面談の実施	管理職・リーダー職等による年1回の職員面談の実施	部長	A	実施	⇒	⇒
	36		階層別研修計画の立案・実施	階層ごと役割・責任に応じた研修計画の立案と実施	拡大部長会議	A	計画 実施	⇒	⇒
	38		専門職研修計画の立案・実施	専門職キャリアパスの検討 基礎研修、応用研修の計画・立案	拡大部長会議	A	分析 計画 実施	⇒	⇒
	37		戦略的経営(ユニットケアなど)に必要な研修計画の立案・実施	必要な研修の洗い出し 研修計画の立案・実施	各部	C	分析 計画	⇒	分析 計画 実施
	39		法人研修の位置づけの明確化と計画的参加	法人経営会議で法人研修の位置づけを確認する。 部門研修との整合をとり、法人研修を事業計画に落とし込む。	法人経営会議	C	協議	協議 (実施)	⇒
	40	福利厚生の充実	女性職員雇用維持推進のため保育所の確保	病院保育所がいつでも利用できる体制の構築	経営会議	C	協議	協議 (実施)	⇒
	41		職員寮の確保	助成金を活用した職員寮の整備(H28内示あり)	経営会議	A	実施	⇒	⇒
	41		親和会規約の見直し	親和会規約について見直しができる。 新たな規約により職員の輪を広げることができる。	経営会議	A	検討 実施	⇒	⇒
	41		福利厚生サービスの活用	高齢福祉部門として各種福利厚生サービスの情報を収集し、職員に還元できるようになる。	事務管理部	B	検討 実施	⇒	⇒
	42	人事管理体制促進	職員定数確保のための戦略的取り組み	新卒採用サポート会社を活用し新卒職員を確保できる。	事務管理部	A	準備 実施	実施	⇒
	43			介護職員採用チームを立ち上げる。	介護係 事務管理部	A	準備 実施	実施	⇒
	44			職員の出身学校への訪問により先生とのFace to faceの信頼関係を築き就職の推薦をしてもらう	各係 事務管理部	B	準備 実施	実施	⇒
	45			学校との連携強化(実習・フィールドの提供、教育機関へのアウトリーチ、教育・育成プログラムの提供など)	拡大部長会議	C	検討 方針決定	相談調整 実施	⇒
	45			初任者研修補助制度の確立	経営会議	C	検討 方針決定	相談調整 実施	⇒
	46			HP他PR活動の強化 採用に至ったか否か面接時に確認	広報委員会 事務管理部	A	実施	⇒	⇒
47			人事管理体制の分析 人事管理計画のPDCA(常勤・非常勤・中途採用・管理職などを対象)	部長 事務管理部	A	実施	⇒	⇒	

五 公益部門 中期経営計画

I 小金井訪問看護ステーションの現状

1 利用者の特徴

平成2年桜町病院の訪問看護室として始まる。桜町病院の利用者のみであったが、地域への貢献を考え、地域の医療機関からの依頼を受けられるよう平成7年訪問看護ステーションとなる。利用者はステーションから15分程度の移動圏内にある方を主とし、介護保険対象者が8割、医療保険対象者が2割ほどである。年齢は80歳以上の方が殆どであり、要支援1から要介護度5までの方がおられ、特に要介護度1-2の方が多。これは認知症のため病状、服薬、生活面の支援が必要な方々が多いためである。

2 医療との連携

桜町病院から始まったステーションであったが、平成17年頃より桜町病院の利用者が減少傾向にあり平成22年には全体の利用者数の3割以下となった。ヨハネ会のステーションとしての存在意義を考え、法人経営会議、病院医局会議にて現状報告を行い、多数のご意見を頂いた。疾患を持ちながらも介護サービスの利用、外来通院ができる能力を維持する支援を重点的に行っていくなかで、平成26・27年度は利用者の4割強が桜町病院の患者となっている。

地域の医療機関からの依頼は減ってきており、特に小金井市内個人医からの依頼は非常に少なくなった。逆に訪問診療を主に行う診療所からの依頼は増えているが、訪問診療を行う診療所には付属した訪問看護ステーションがあり、今後の依頼増加は難しい。

3 介護・福祉部門との連携

介護保険の対象者が主であるためケアマネージャーとの関わりは多く、平成27年度は25か所の事業所と連携を持っている。きた地域包括とは要支援者や困難事例との関わりがあり、連携・相談をとりやすい状況にある。「フレイル」予防の観点からすると、早めに支援を行うことで、ご本人が望む生活を継続する提案ができ、重度化を防ぐことになると考える。桜町ケアマネジメントセンターにおいても同様な関係ではあるが、訪問依頼は少なく平成28年12月現在全利用者の2割程度である。これは桜町ケアマネが、より重度の方の支援を行い、当ステーションでは対応できないのかとも考えられ、今後分析事項としていく。

4 事業所の体制、経営

職員数は現在常勤2名、非常勤3名。職員数が少なく、これまでも職員の入職・退職が利用者数、経営面での損失に大きく影響している。職員の退職理由としては、家族の病気、育児など様々である。職員を採用しても一人で訪問し、状態に合わせた看護、生活を視点にいった看護、また他のサービスとの連携など体得に時間が必要であり、その間訪問回数を増やすことは難しい。職員の中には以前出産で退職したが数年後保育所を利用しながら再就職した者や非常勤で数年勤め常勤へ移行した者もいる。職員は常勤・非常勤に関わらず、責任感を持ち、看護の提供を行っている。

経営面で以前介護保険の30分未満の訪問依頼が多くなり、訪問回数を多くしなければならぬ状況にあった。職員と話し合い、それぞれが訪問看護の役割をケアマネ、利用者へ十分に伝える

ことを行っていった結果、適切なケアを行う時間の確保ができるようになり、現在は60分の訪問件数が増えている。

IIステーションの方針

- 1 ご利用者・ご家族との関係性を重視し、満足度の高いケアの提供を行う。
- 2 医療・福祉サービスとの連携を密にし、ご利用者、ご家族の生活の質を重視した在宅療養生活を支援する。

IIIステーションの目標

- 1 ご利用者が穏やかに暮らし、安心して逝ける支援体制をつくる。
 - ・現在の職員数ではすべての方に24時間体制で支援することは困難であるが、訪問看護を行っている中で緩やかに衰え、自宅で最期まで過ごされる方はおられる。そのような方々の支援を行うために環境を整備していき、地域で求められる支援体制としていく。
- 2 健康の維持・回復、生活や穏やかな人生の最終段階を支える視点・技術を持つ看護師を増やす。
- 3 ステーションが医療・生活をつなぐ役目となる。病院、在宅福祉部門との連携を深め、共に支える利用者を増やす。

IV取り組みの方向と取り組み事項

- 1 職員数を増やし、看取りまでの対応ができる。
 - ① 常勤換算職員数1人当たり月間収益70万円以上を維持する。安定した段階で非常勤職員を採用する。
 - ② 理念、基本方針の職員への浸透を図る。
 - ③ 利用者数を獲得するため病院、福祉部門との連携を密にし、訪問看護の役割を伝える。新規利用者月2名を目標とする。
- 2 職員の看護の質の向上を図る。
 - ① 職員それぞれ目標設定を行う。目標について半年に1回管理者は面接を行い、進捗状況を確認する。
 - ② 個別の研修計画の設定。
 - ③ ステーション全体で年度ごとにテーマを決め、勉強会を行う。
 - ④ 事例検討会
 - ⑤ ミーティングを毎朝または昼に行い、職員全員がお互いに関心を持ち、協力しあう関係性を築く。
 - ⑥ 医療処置に関して技術研修を行う。
- 3 桜町病院、福祉部門、地域の保健サービスとの連携を強化する。
 - ① 急な依頼や困難事例にもスムーズに対応する。
 - ② 退院前カンファレンスへの参加。病棟看護師、退院調整看護師、MSWとの連携を密にとり、スムーズな在宅移行ができるように支援する。在宅移行後の状況に関わったスタッフ

にフィードバックしていく。

- ③ 病院リハビリスタッフによる訪問リハビリを継続する。
- ④ 早期に訪問看護を導入した際の効果と必要性をケアマネージャーに伝えていく。
- ⑤ 病状の相談があった場合は、利用者に関わらず対応する。
- ⑥ 病院、ケアマネージャーが必要と考える訪問看護の体制について聴く。
- ⑦ 病院看護師の研修、ステーション職員の研修を実施し、相互理解、交流を深める。
- ⑧ 地域包括ケアシステム構築に向けた体制の在り方を検討する。
 - ・ヨハネ会の施設の中で必要な情報共有・相互理解・協力体制を考える方法の提案（ワールドカフェの企画など）。
 - ・地域住民の相談を受ける仕組みの検討
 - ・市内の訪問看護事業者連絡会などで地域の実状やニーズについて情報共有し、当ステーションが果たす役割について検討する。
- ⑨ 小金井市の福祉政策への参加（認知症ケアパス委員会など）

平成29年度～平成31年度までの年度別主要取り組み事項（小金井訪問看護ステーション）

課題	平成29年度計画	平成30年度計画	平成31年度計画
1 基盤整備	・理念・基本方針の職員への浸透	・理念・基本方針の職員への浸透	・理念・基本方針の職員への浸透
	・運営状況を職員に周知し理解・協力を求める	・運営状況を職員に周知し理解・協力を求める	・運営状況を職員に周知し理解・協力を求める
	・マニュアルの見直し	・マニュアルの見直し	・マニュアルの見直し
	(感染症対策・訪問看護記録)	(認知症)	(災害対策)
	・経営に見合った職員の確保	・経営に見合った職員の確保	・経営に見合った職員の確保
	・業務カンファレンスの実施	・業務カンファレンスの実施	・業務カンファレンスの実施
	・職員の意向の把握、働きやすい環境づくり	・職員の意向の把握、働きやすい環境づくり	・職員の意向の把握、働きやすい環境づくり
		・利用者からの評価・意見を聞く仕組みの検討	・利用者満足度調査実施
2 看護の質の向上	・職員個々の自己評価(クリニカルラダー)・目標確認	・職員個々の自己評価(クリニカルラダー)・目標確認	・職員個々の自己評価(クリニカルラダー)・目標確認
	・個々の研修計画作成	・個々の研修計画作成	・個々の研修計画作成
	・事例検討会の実施	・事例検討会の実施	・事例検討会の実施
	・職員企画の勉強会実施	・職員企画の勉強会実施	・職員企画の勉強会実施
	・医療処置実技研修(年1回)	・医療処置実技研修(年1回)	・医療処置実技研修(年1回)
3 病院・福祉との連携	・病院医療連携室との連携	・病院医療連携室との連携	・病院医療連携室との連携
	・急な依頼にも積極的に対応	・急な依頼にも積極的に対応	・急な依頼にも積極的に対応
	・退院前カンファレンスへの参加	・退院前カンファレンスへの参加	・退院前カンファレンスへの参加
	・きた包括・桜町ケアマネとの意見交換	・きた包括・桜町ケアマネとの意見交換	・きた包括・桜町ケアマネとの意見交換
	・ヨハネ会の中での多職種連携の検討	・ヨハネ会の中での多職種連携の検討	・ヨハネ会の中での多職種連携の検討
	・病院スタッフの研修受け入れ	・病院スタッフの研修受け入れ	・病院スタッフの研修受け入れ
	・新人職員の研修(病院・福祉部門)の依頼	・新人職員の研修(病院・福祉部門)の依頼	・新人職員の研修(病院・福祉部門)の依頼
	・訪問リハビリの継続	・訪問リハビリの継続	・訪問リハビリの継続
4 地域との連携	・小金井市事業者連絡会への参加	・小金井市事業者連絡会への参加	・小金井市事業者連絡会への参加
	・地域の実状、ニーズの把握(連絡会・包括など)	・地域の実状、ニーズから役割・体制の検討	・地域の実状、ニーズから役割・体制の検討
	・小金井市主催の会議への参加	・小金井市主催の会議への参加	・小金井市主催の会議への参加
	・ヨハネ祭において訪問看護相談ブースの設置	・ヨハネ祭において訪問看護相談ブースの設置	・ヨハネ祭において訪問看護相談ブースの設置
	・地域ケアマネ・事業所との連携	・地域ケアマネ・事業所との連携	・地域ケアマネ・事業所との連携