

中期経営計画
[2020年度～2022年度]

2020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、協力を努めます。

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。

目 次

一	法人全体の考え方	・・・・・・・・・・	1
二	桜町病院	・・・・・・・・・・	6
三	障害福祉部門	・・・・・・・・・・	18
四	高齢福祉部門	・・・・・・・・・・	21
五	公益部門	・・・・・・・・・・	27

一 法人全体の考え方

《はじめに》

法人の中期経営計画はこれまで3期（第1期平成23年～25年、第2期平成26年～28年、第3期平成29年～31年）を策定してきた。2期までは法人全体の考え方を示し、3期はそれに加えて各事業の計画を示す形で策定した。この間、平成29年に社会福祉法の改正という大きな動きもあり、経営会議での議論もあって、法人全体のことを考えていくという意識がこの10年で醸成されてきた。

しかしながら、これまでの法人の体制を確認すると、法人は医療・高齢・障害という3つの大きな事業の総体であり、事業形態や制度の違いから、各事業が独立性を持って進んできたといえる。各事業が本部機能の統制のもとにあるというわけではなく、法人組織を構成する事業本体という性格と言える。これは永い歴史の中で作られてきた運営の形であるが、昨今の事業運営の厳しさ、特に資金面の厳しさを考えた時、今後の事業継続のために「法人」という単位での資金活用を見据えた体制を本当の意味で見直す必要があると考えられる。

世の中は2040年までに起ころうとしている状態に向けた対策や取り組みが進められており、長期的にはそこに向けた運営の在り方、組織の在り方、次世代を担う人材の育成、施設・設備の整備等を考えつつ、資金面の課題を解消していくための短期的な対策を立てていく必要がある。

これまでに開催された理事会・評議員会の意見、経営会議での議論、各事業における会議体での協議、中期経営計画や事業計画の内容等を振り返り、出来たことと出来ていないことを精査し、どう進んでいくかを考えていきたい。厳しい状況ではあるが、ネガティブな言動や行動は何の進歩にもならず、次世代へ繋いでいくための努力の見せ所と捉えて進んでいきたい。お互いが強い信頼関係で結ばれている組織となり、素晴らしいパフォーマンスが得られるようにしたい。

最近では「施設」ではなく「法人」としての意識がかなり醸成されてきたが、今後さらに独自性を持って専門的に取り組むべきことは各事業で取り組み、法人として統一感を持って進めたほうが効率的・経済的で統制できるものは法人として取り組む、このことを徹底させていくことでより強固な組織になると判断する。

《法人全体における基本的考え方》

1. 事業運営について
 - (ア) 法人の理念のもと、時代時代によって支援を必要としている人へ制度のみに頼ることなく手を差し伸べる。
 - (イ) 各事業における規模・地域・事業領域について、外部環境や内部環境を分析し時代に適切な判断のもと決定する。
2. 定められた内部管理体制の整備に基づき、ガバナンス強化のための施策を実行する。
経営管理について
 - (ア) 各事業における資金収支差額率を設定し管理する。
 - (イ) 事業の経常運営費の収支管理を収入に見合った支出として管理する。
 - (ウ) 法人運営を支える「運営調整資金（仮称）」の創設を検討する。
3. 経営管理機能（法人の経理・総務・人事等）の一元化を検討・実施する。
人材の確保・育成について
 - (ア) 様々な採用ツールを充実させる。（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）
 - (イ) 事業を継続していくための重要人事選定について準備する。
 - (ウ) 職員の自発的な活動を促せるような目標管理・評価制度を構築する。
4. 組織の活性化や職員の新たな挑戦の機会を作るために事業内及び事業間の異動を可能とする体制を構築する。
地域における公益的な取り組みについて
 - (ア) 地域の総合相談窓口としての役割を果たす。
 - (イ) 「断らない姿勢」を持つ。
 - (ウ) 情報発信を充実させ、法人の活動や地域のイベントなどを積極的に発信する。
 - (エ) 今実施しているサービスの一つ加える「プラスワン」活動を推進する。

《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念頭に以下をミッション（段階的に）として取り組む。

【法人本部のミッション（段階的に）】

- (ア) 法人全体の各事業の計画的な進行管理
- (イ) 法人全体の経営状況の把握及び各事業の利用状況・収支の管理
- (ウ) 経営上及び事業運営上の課題・情報の収集とリスクの分析
- (エ) 経営管理機能（経理、総務、人事）の集約
- (オ) 職員採用、職員研修の計画・実施
- (カ) 契約・財産管理
- (キ) 施設・設備更新の計画及び管理

【具体的な取り組み】

1. 事業運営について

- ① 各事業の事業進行管理表を作成し、事業の進捗状況を確認する。
- ② 事業相互理解を目的とした法人内の職場紹介や成果報告会を開催する。（魅力発信チームにより）
- ③ 内部管理体制に基づき、段階的に内部監査を実施する。また必要な規程類を整備する。
- ④ 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。
- ⑤ 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. 経営管理について

- ① 月次での収支状況及び資金繰り状況を作成し確認する。
- ② 法人全体の会計処理、決済機能、給与計算等について、段階的にITを活用して一元管理を検討・実施する。
- ③ 法人内の運営調整資金（仮称）の創設について、創設目的、資金集約方法、利用方法等を検討・整理する。

3. 人材の確保・育成について

- ① リニューアル予定である法人のホームページについて、リクルート機能を充実させる。
- ② 法人全体の採用計画を把握する。
- ③ 法人内の重要人事に関する法人本部と各事業所の協議を実施する。
- ④ 法人内の労働・労務条件を見直し、統一の可能性を検討する。

4. 地域における公益的な取り組みについて

- 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 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。

2020 年度～2022 年度の年度別取組み事項

取組課題	2020 年度計画	2021 年度計画	2022 年度計画
事業運営	「事業進行管理表」の作成・管理	「事業進行管理表」の作成・管理	「事業進行管理表」の作成・管理
	職場紹介の開催	職場紹介の開催	成果報告会の開催
	内部統制に関する規程の整備完了	内部監査実施要領の検討	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
	送迎車の利用検討・実施	送迎車の利用実施	送迎車の利用実施
	地域バスの引込依頼	地域バスの引込完了	
経営管理	資金繰りの月次確認(経営会議)	資金繰りの月次確認(経営会議)	資金繰りの月次確認(経営会議)
	会計処理・決済機能・給与計算の統合検討(高齢・障害)	会計処理・決済機能・給与計算の統合検討(病院)及び実施(高齢・障害)	会計処理・決済機能・給与計算の統合実施(高齢・障害・病院)
	法人運営調整資金の検討	法人運営調整資金の創設	法人運営調整資金の運用検証
人材確保・育成	ホームページの採用欄のリニューアル	採用ビデオ作製	
	各事業の必要人員数の確認(定数) 各事業の人員増減の確認	各事業の採用計画数の把握 採用計画の策定	採用計画の策定
	各事業の重要人事の洗い出し	重要人事に関する協議	重要人事に関する協議
	各事業の労働・労務条件の把握	労働・労務条件の統一の検討	労働・労務条件の統一の実施
地域における公益的な取り組み	ヨハネ会セミナーの実施	ヨハネ会セミナーの実施	ヨハネ会セミナーの実施
	社会福祉協議会での会議体参加	社会福祉協議会での会議体参加	社会福祉協議会での会議体参加
	新ホームページの活用	新ホームページの活用	次期ホームページリニューアルの検討

二 桜町病院

<桜町病院の基本理念>

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

<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医療提供体制を整備し、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、聖ヨハネ会が2020年度からの3ヶ年をその計画期間としていることと合わせることはもとより、医療の分野からの視点から見ても、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られる。

ここに2020年度から2022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

一 地域に密着した医療を実践するために 一 医療制度改革に対応した体制作り

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107床（別棟ホスピス病棟20床を含む）、地域包括ケア病棟48床、療養病床44床、計199床のケアミックス病院である。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80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。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。

診療体制としては、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。

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(2020年3月電子カルテハードを更新)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つ作業環境となっている。

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。また、2019年11月、小金井市の事業を受託し「病児・後児保育室」を開設し、病児・病後児をお預かりすることにより、小金井市民の育児の支援を行っている。

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、既に数度の診療報酬改定、病床機能報告制度の運用、地域医療構想の策定・調整等において進められている。すなわち、26年度からの診療報酬改定において、2025年問題解消のための体制整備に向けた確実な政策誘導改定が実施されるとともに、各病院の病床機能を報告する病院機能報告制度が行われている。また、医療法の改正を受け東京都では平成28年7月東京都地域医療構想が策定された。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着実に推進させることとし、平成30年3月、東京都保健医療計画と一体化させた。一方、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いるが、消費税率の改定に合わせた診療報酬改定において完全補填には程遠いものの損税の補填が行われた。

(2) 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6,913床(前基準病床に対し573床減少)に対し7,336床と423床の過剰に転じている。人口10万人当たりの既存病床数は1,086.0床で東京都全域949.7を上回っている。

同圏域内には、特定機能病院(杏林大学医学部付属病院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、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。圏域内の病床機能別で見ると、唯一人口 10 万人当たり慢性期医療病床数が東京都の平均を下回る約 6 割となっている。

高齢者圏域内病院（入院）を利用する圏域住民は 50.0%、圏域外住民が 50.0%となっており、東京都全域の圏域外住民 44.5%に比し、圏域外からの患者の利用が多い状況にある。保健医療従事者は、人口 10 万に当たり従事者数では、医師や薬剤師などでは東京都全域を下回っているが、助産師・看護師・理学療法士・作業療法士等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病床機能を 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、国の医療政策は、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で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い。平成 29 年 4 月、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、北 4 階病棟（48 床）全てを地域包括ケア病棟へ移行した。これにより従来以上にポストアキュート機能、サブアキュート機能を持つ病院として、地域包括ケアシステムの充実のために一定の役割を果たすこととなった。

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、ホスピスでの療養を主として進めることに変わりはない。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る診療を継続していく。更に、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定数の取扱いを維持していく。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く。

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、在宅診療部長を主にホスピス患者の在宅医療を、地域包括ケア病棟の要件を

満たす件数を継続するとともに、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。在宅医療のうちリハビリテーション医療については、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を継続していく。

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も継続していく。

一方、平成 28 年 7 月、急激に進む高齢化に伴い認知症患者の増加対策の中心的役割を果たす機関としての「認知症疾患医療センター」の指定を受け、小金井地区における認知症医療の中心的役割を果たし、認知症患者がその地域において適切な支援を受けることができる体制を整備しつつあります。

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な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、平成 29 年度から国の基準により行われており、固定資産税が免税となる当事業実施患者 10%の実績計上が難しく、2019 年度には固定資産税の支払いという事態となった。その後も対象者、特に生活保護を受けている者が少ない地域にあり、対象者の拡大を図り 10%達成が難しいところであるが、そ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. 施設設備、医療機器等の整備

ハード面の整備として、当院で実施可能な医療の提供に支障が出ないように、当院で行う医療のレベルを落とすことのないよう、必要性・緊急性を考慮して、急を要するものから年次計画的に、施設・設備、医療機器の増設・更新・改修を進め、有効活用を図ることにより収入を上げていく。

ホスピス病棟や別館については大規模増改築の中で検討されるもので、この 3 年間の計画には入らないが、これらに係る施設整備については、近く増改築を想定していることを前提とした計画をしていくものとする。

3. 安定経営に向けた取り組み

(1) 診療体制整備

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、医療聖度改革や診療報酬改定の動向をにらみながら経営効率の良い診療体制を整備していく。

この計画期間中、当院の病床機能（高度急性期、急性期、回復期、慢性期）を変更する計画はないが、東京都が進める地域医療構想調整会議の議論の動向や方向性を踏まえた対応ということについては、常に念頭に置かなければならない。元よりその際重視することは経営体としての安定の維持という視点であることは言うまでもない。

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。最近においては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、地域包括ケア病棟を導入した。当初からいわゆるポストアキューとの患者より在宅等からの患者サブアキューとの患者が6割以上を占める状況にあり、地域包括ケアシステムの一翼を担う施設として地域の先生方からも高く評価していただいている。

また、療養病棟については高齢社会にあつてその存在は重要であると考えているが、利用状況が芳しくない。利用率を上げるための運用方法や利用阻害要因をつぶして、計画した利用を達成することが重要である。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いるが、数少ない一般病棟として有効活用をしていくためにも、病棟の利用率を上げるために実効性の伴う活用方法について検討して増収を図ることとする。

(2) 収入確保策とその取り組み

2019年度の患者数の少ない状況を受け、経営改善に特化した経営改善会議を立ち上げ具体的な検討を行い、実践に移しつつあるが、この会議を効果的に運用して実効ある成果を生むものとして行く。

計画を策定するに当たり共有すべき主たる収入確保策としては、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外来の日中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き収入を上げること、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、また取得出来る診療報酬の施設基準を洩らさず取得し算定することにより診療単価をアップさせること等であり、計画に載せているもののほか、経営改善会議等での検討を経て随時、確実に実行していく。

人件費や投資費用などの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計画を立てることは出来ないが、計画を職員全員が共有し、計画の進捗状況を振り返りながらその達成に向け努力していく。

(3) 計画患者数

2020年度（患者数）入院 155人／日 外来 384人／日

2021年度（患者数）入院 155人／日 外来 390人／日

2022年度（患者数）入院 155人／日 外来 390人／日

4. 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、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は重要な要素である。物理的な施設設備等の職場環境整備は基より、作業環境、各種制度作り、業務プロセスの見直し、福利厚生等の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、婦人科や整形外科等の手術を伴う医療分野は当院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可能な限りの配置に努めていく。

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。

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、糖尿病看護、認知症看護や摂食・嚥下障害看護等の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（医師部門を除く）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。また、人事考課を人材育成ツールとしても有効活用していく。

なお、2022年度には病院機能評価の更新受審を計画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。

5. 病児・病後児保育室の運営

2019年11月、小金井市から聖ヨハネ会が要請を受け実施している「病児・病後児保育室」を円滑に運用し小金井市民の保育支援に役立てていく。

IV 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) 無料低額診療の実践

(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) 管理会計の運用
- 5) 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) かかりつけ医機能発揮、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) 在宅診療の展開
- 4) 地域貢献の推進
- 5) 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・充実

- 1) 地域包括ケア病棟の効率稼働
- 2) 療養病棟の有効利用
- 3) 周産期体制の充実

(6) 管理機能と業績評価

- 1) 様々な管理機能の徹底
- 2) 計画的な業務運営
- 3) 部門目標の設定と評価、PDCA サイクルを回す
- 4) 病院機能評価更新受審
- 5) QC 活動の定着
- 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 (BSC) による評価

(7) 人材確保と育成

- 1) 職員確保と適正配置
- 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

(8) その他

- 1) 病児・病後児保育室の円滑な運用

V 2020 年度～2022 年度年度別主要取り組み事項

<2020 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、安定経営に向けた意識を高める
- 2) 月別計計画患者数を示し計画患者数確保
- 3) 診療報酬改定への適切な対応
- 4) 病棟の混合科利用の促進
- 5) 手術件数維持・増加

- 6) 分娩件数維持
- 7) 未収金管理の徹底
- 8) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 9) 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) かかりつけ医的役割の自覚
- 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) **診察前保険証確認の徹底**
- 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) 国分寺市医師会との連携推進
- 2) 地域包括ケアシステムへの積極的な関与
- 3) 在宅診療の実施
- 4) 福祉施設等への診療協力
- 5) 関係機関へのスタッフ派遣
- 6) 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・充実

- 1) 地域包括ケア病棟の円滑な運用
- 2) 南2階病棟の有効活用
- 3) 療養病棟の効率的な活用
- 4) 周産期体制の充実

◎管理機能と業績評価

- 1) 様々な管理機能の徹底
- 2) 計画的な業務運営
- 3) 部門目標に基づく実行と評価、PDCAサイクルを回す
- 4) QC活動の拡大
- 5) 事業統計の有効活用
- 6) 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) **認知症認定看護師養成**
- 4) 人事考課の活用

◎その他

- 1) 病児・病後児保育室の円滑な運用

<2021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) 月別計計画患者数を示し計画患者数確保
- 3) 病棟の混合科利用
- 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) **管理会計の運用**
- 8) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 9) 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) **NSTの立ち上げ**
- 6) 電子カルテの円滑運用
- 7) 医事課受付、会計窓口業務の円滑化
- 8) **月例市民講座の開催**

◎地域連携の充実

- 1) 関係医師会始め地域医療機関との連携拡充
- 2) 地域包括ケアシステムへの積極的関与
- 3) 在宅診療の継続
- 4) 福祉施設等への診療協力
- 5) 関係機関へのスタッフ派遣
- 6) 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・充実

- 1) 地域包括ケア病棟の円滑運用
- 2) 南2階病棟の有効活用
- 3) 療養病棟の効率的な活用
- 4) 周産期体制の充実

◎管理機能と業績評価

- 1) 様々な管理機能の徹底
- 2) 計画的な業務運営
- 3) 部門目標に基づく実行と評価、PDCAサイクルを回す

- 4) QC 活動の実践
- 5) 事業統計の有効活用
- 6) 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) **糖尿病看護師の養成**
- 4) 人事考課の活用

◎病児・病後児保育

- 1) 病児・病後児保育室の円滑な運用

<2022 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) 管理会計の運用
- 8) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 9) 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) 医事課受付、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) 在宅診療の継続
- 4) 福祉施設等への診療協力
- 5) 関係機関へのスタッフ派遣
- 6) 地域連携型認知症患者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) 南2階病棟の有効活用
- 3) 療養病棟の効率的な活用
- 4) 周産期体制の充実

◎管理機能と業績評価

- 1) 様々な管理機能の徹底
- 2) 計画的な業務運営
- 3) 部門目標に基づく実行と評価、PDCAサイクルを回す
- 4) **病院機能評価更新受審**
- 5) **TQC活動の展開**
- 6) 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) **摂食・嚥下障害看護師の養成**
- 4) 人事考課の活用

◎病児・病後児保育

- 1) 病児・病後児保育室の円滑な運用

別添 表「2020年度～2022年度までの年度別主要取り組み事項」

2020年度～2022年度までの年度別主要取組み事項

課 題	2020年度計画	2021年度計画	2022年度計画
1 理念・基本方針の理解・浸透	<ul style="list-style-type: none"> *理念・基本方針の職員への浸透 *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 *無料低額診療充実に向けた生活保護者確保 	<ul style="list-style-type: none"> *理念・基本方針の職員への浸透 *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 *無料低額診療充実に向けた生活保護者確保 	<ul style="list-style-type: none"> *理念・基本方針の職員への浸透 *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 *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	<ul style="list-style-type: none"> *経営状況を周知し、安定経営への意識を高める *月別計画患者数を示し計画患者確保 *診療報酬改定への適切な対応 *病棟の混合科利用の促進 *手術件数維持・増加 *分娩件数維持 *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） *無駄な経費の削減 	<ul style="list-style-type: none"> *経営状況を周知し、安定経営への意識を高める *月別計画患者数を示し計画患者確保 *病棟の混合科利用 *手術件数維持・増加 *分娩件数維持 *未収金管理の徹底 *管理会計の運用 *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 	<ul style="list-style-type: none"> *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 *病棟の混合科利用 *手術件数維持・増加 *分娩件数維持 *未収金管理の徹底 *管理会計の運用 *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
3 医療の質の向上と患者満足度の高い医療の提供	<ul style="list-style-type: none"> *かかりつけ医的役割の自覚 *日中の時間帯は断らない医療の実践 *夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ *クリニカルパスの拡大 *チーム医療の推進 *電子カルテの円滑運用 *診療前保険証確認の徹底 *医事課受付、会計窓口業務の見直し、会計待ち時間の短縮 	<ul style="list-style-type: none"> *NSTの立ち上げ *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 *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 *電子カルテの円滑運用 *医事課受付、会計窓口業務の円滑化 *月例市民講座開催 	<ul style="list-style-type: none"> *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 *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 *電子カルテの円滑運用 *医事課受付、会計窓口業務の円滑化
4 地域連携の拡充	<ul style="list-style-type: none"> *国分寺医師会との連携推進 *地域包括ケアシステムへの積極的関与 *在宅診療の実践 *福祉施設等への診療協力 *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 	<ul style="list-style-type: none"> *関係医師会始め地域医療機関との連携拡充 *地域包括ケアシステムへの積極的関与 *在宅診療の継続 *福祉施設等への診療協力 *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 	<ul style="list-style-type: none"> *急性期病院との連携促進 *地域包括ケアの推進 *在宅診療の継続 *福祉施設等への診療協力 *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
5 院内組織体制の整備	<ul style="list-style-type: none"> *地域包括ケア病棟の円滑な運用 *南2階病棟の有効活用 *療養病棟の効率的な活用 *周産期体制の充実 	<ul style="list-style-type: none"> *地域包括ケア病棟円滑運用 *南2階病棟の有効活用 *療養病棟の在宅復帰機能円滑運用 *周産期体制の充実 	<ul style="list-style-type: none"> *地域包括ケア病棟円滑運用 *南2階病棟の有効活用 *療養病棟の在宅復帰機能維持 *周産期体制の充実
6 管理機能と業績評価	<ul style="list-style-type: none"> *様々な管理機能の徹底 *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 *QC活動の拡大 *事業統計の有効活用 *バランススコアカードの活用 	<ul style="list-style-type: none"> *様々な管理機能の徹底 *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 *QC活動の実践 *事業統計の有効活用 *バランススコアカードの活用 	<ul style="list-style-type: none"> *様々な管理機能の徹底 *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 *TQC活動の展開 *事業統計の有効活用 *バランススコアカードの活用
7 人材確保と育成	<ul style="list-style-type: none"> *職員確保と適材配置 *計画的職員教育 *認知症認定看護師養成 *人事考課の活用 	<ul style="list-style-type: none"> *職員確保と適材配置 *計画的職員教育 *糖尿病認定看護師養成 *人事考課の活用 	<ul style="list-style-type: none"> *職員確保と適材配置 *計画的職員教育 *摂食・嚥下障害認定看護師の養成 *人事考課の活用
8 病児・病後児保育	<ul style="list-style-type: none"> *病児・病後児保育室の円滑な運用 	<ul style="list-style-type: none"> *病児・病後児保育室の円滑な運用 	<ul style="list-style-type: none"> *病児・病後児保育室の円滑な運用

注：新規取組み事項

三 障害福祉部門

《障害福祉部門における基本的考え方》

- 1、 事業運営について
 - (ア) 法人の理念のもと、利用者が安心して生活、活動できるサービスを提供する。また虐待防止及び権利擁護を促進するため利用者の意思決定を支える取り組みを行う。
 - (イ) 各地域の課題と各事業所の課題を分析しながら、地域の課題解決に取り組む。
 - (ウ) 組織体制を見直し、部門の課題にたいして迅速に対応できるための組織の再構築に取り組む。
 - (エ) 法律に基づく運営及び法律遵守の徹底を行う。
- 2、 経営管理について
 - (ア) 各事業所（山梨・東京）及び部門における適正な資金収支差額での経営管理を行う。
 - (イ) 部門の3ヶ年計画の実施にともなう経理・総務・人事の検討及び再構築を実施する。
- 3、 人材の確保・育成について
 - (ア) 福祉人材の採用と定着の取り組みの強化を実施する。
 - (イ) 職員の支援力の向上及び事業の運営・経営を担っていく職員の育成を行う。
 - (ウ) 学ぶ姿勢を常に持ち続ける組織として職員の自発的な活動を促進し、適切な人事評価を構築する。
 - (エ) 部門内異動による部門組織の活性化及び他部門との人事交流及び異動による協働体制を確立する。
- 4、 地域における公益的な取り組みについて
 - (ア) 各地域での相談窓口としての役割を果たしていく
 - (イ) 信頼と協力を得るための取り組みを行う
 - (ウ) 地域の情報、制度の情報、部門と事業及び法人の取り組み等を発信していく
 - (エ) 地域での研修、交流及び災害時の避難場所としての活用に取り組む

《障害福祉部門の取り組み》

- (ア) 安定的経営のための取り組み
- (イ) 地域での暮らしを支えるための取り組み
- (ウ) 利用者の地域移行の取り組み
- (エ) 重度化・高齢化の支援の取り組み
- (オ) 強度行動障害児者の支援の取り組み
- (カ) 相談支援体制の構築
- (キ) 障害福祉人材の採用と職員の育成の取り組み
- (ク) 公益的取り組みの推進

《障害福祉部門 3ヶ年計画》

- 1、 事業運営について
 - ア 虐待防止及び権利擁護の取り組み
 - イ 高齢知的障害者の支援の取り組み
 - ウ 医療支援を必要とする人への支援の取り組み
 - エ 強度行動障害者の支援の取り組み
 - オ 第三者評価の実施による支援の改善の取り組み
 - カ グループホーム体制の見直しと再構築及び地域移行の取り組み
 - キ 災害発生時の取り組み
 - ク 事業の維持、展開のための組織体制の見直しと再構築
- 2、 経営管理について
 - ア 経営安定化への取り組み
 - イ 事務管理機能強化への取り組み
 - ウ 人件費コストの適正化（再構築）
- 3、 人材の確保・育成について
 - ア 障害福祉人材の採用の取り組み
 - イ 人事評価制度の拡充と職員の自発的活動の促進
 - ウ キャリア別の職員の育成
 - エ 各部門間での人的財産の活用（部門間での異動）
- 4、 地域における公益的な取り組みについて
 - ア 各地域における課題解決のための協力と連携
 - イ 各地域での相談支援の体制の拡充
 - ウ 法人の理念にそくした取り組みの強化
 - エ 情報の発信と情報交流等の場の提供

2020年度～2022年度の年度別取組み事項

取組課題	2020年度計画	2021年度計画	2022年度計画
事業運営	事業の維持・展開の把握と見直し	事業の維持・展開の組織検討	新たな組織体制による事業実施
	虐待防止・権利擁護の現状把握	虐待防止・権利擁護の体制検討	新たな虐待防止・権利擁護体制の実施
	重度化・高齢化の現状把握	重度化・高齢化の体制検討	新たな重度化・高齢化体制の実施
	強度行動障害の現状把握	強度行動障害の体制検討	新たな強度行動障害体制の実施
	災害発生時の実態と課題の把握	災害対策の検討	災害対策の基本計画策定
経営管理	経営状況の実態と課題の把握	経営健全化に向けた事業等の検討	経営安定化に向けた事業実施
	財務管理状況実態と課題の把握	財務管理の見直し	新たな財務管理の実施
	人件費の実態と課題の把握	部門全体の人件費適正化の検討	部門全体の人件費適正化の実施
人材確保・育成	採用・定着に向けた組織づくり	関係機関との連携づくり	人材確保・定着の仕組み構築
	人事評価制度・職員研修計画等の把握	新人事評価制度等の検討	新たな人事評価制度等の実施
	育成・研修体系の見直し	育成・研修体系づくり	キャリア別の職員育成の実施
	各事業の労働・労務条件の把握（法人）	労働・労務条件の統一の検討（法人）	労働・労務条件の統一の実施（法人）
地域における公益的な取り組み	地域の現状と課題の把握	地域の課題解決への協力体制検討	地域の課題解決への連携体制構築
	地域の相談支援の現状と課題の把握	部門の相談支援体制の検討	新たな相談支援体制の実施
	地域における公益活動の実態把握	部門の地域公益活動の見直し	地域における公益活動実施
	フェイスブックの活用状況等の把握	情報発信と交流の場の検討	地域公益活動を含めた情報発信の実施

四 高齢福祉部門

はじめに

社会福祉法人聖ヨハネ会高齢福祉部門は2016年度に創設30周年を迎え、第三期（2017年度～2019年度）中期経営計画は新規事業及び施設建替えに向けた検討という大きな目標を設定した。

しかし、2017年度、2018年度ともヨハネホームの財務状況が大きく悪化し、この状況を打破すべく、2019年度は徹底した財務改善を推進する取組に舵を切った。

2014年度に財務改善を最優先・最重要課題として取り上げ、部門全体で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、いったんは改善したものの、2017年度から再び財務状況が悪化した。

今後、ヨハネ会が作り上げてきた高齢福祉部門の事業を安定的に継続させていくには、経営管理を徹底し、事業運営を遂行することが強く求められている。

第四期中期経営計画策定にあたり、はじめに2016年度にヨハネ会高齢福祉部門の施設サービス部・在宅サービス部経営層メンバーがSWOT分析により合議・検討のうえ策定した基本戦略を振り返った。財務、サービス、組織、人財と4つの視点で掲げた経営目標のうち達成できた項目は多くはなかった。

この結果を受け、2020年度からの3ヶ年に高齢福祉部門として何をなすべきか、地域住民から求められているものは何かを経営層で協議し、第四期中期経営計画にその内容を経営目標及び戦略的アクションプランに掲げた。

高齢福祉部門は2020年度に創設34年を迎える。建物の老朽化が進み、このままでは事業継続も困難になる。地域では高齢者人口が増加する。この状況の中で、高齢福祉部門のビジョンである「老いから看取りまでができる総合福祉施設」が地域住民に絶対的な安心感を提供できるよう、第四期中期経営計画の進行管理を着実に遂行しながら目標達成を目指すこととした。

I 高齢福祉部門を取り巻く環境要因（2016年度SWOT分析結果）

高齢福祉部門の現状を把握するために、2016年度にSWOT分析手法を用いた環境要因分析を実施し、クロス分析を行った結果は次の通りであった。

1 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を整備する。
 - 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。

2 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。

3 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
 - ・給与規程の見直しなど（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) 事業の再編と特養の大規模修繕
 - ・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
 - ・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

4 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
- （2）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（スピリチュアルケア）
 - ・お別れ会
 - ・聖体拝領
 - ・平和慰霊祭
 - ・教会祭儀
- （3）看護師確保のための部門間連携

II 高齢福祉部門 中期経営計画（2020年度～2022年度）

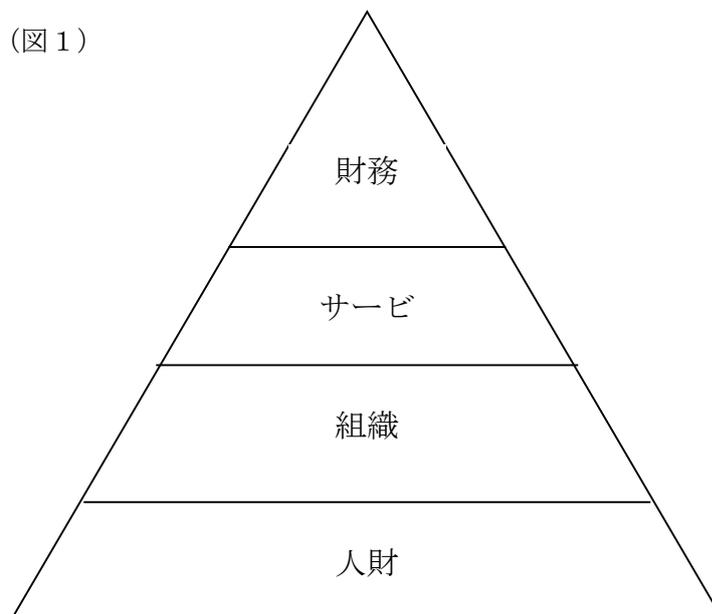
1 ビジョン

- （1） 老いから看取りまでができる総合福祉施設
- （2） 多様な福祉ニーズを解決できるヨハネ会
- （3） 小金井に住んで良かったと思われるヨハネ会

2 ビジョン実現に向けた視点別の基本戦略

中期経営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。（下記、図1参照）



3 ビジョン実現に向けた視点別の経営目標

(1) 財務の視点

<目標>

- ・安定的・継続的な経営の管理強化
- ・事業再編

(2) サービスの視点

<目標>

- ・地域医療と介護の連携で利用者支援力の更なる向上
- ・老いから看取りまでの多様な福祉ニーズへの包括的対応・地域貢献

(3) 組織の視点

<目標>

- ・業務の効率化と合理化
- ・組織・運営方法のあり方についての見直し

(4) 人財の視点

<目標>

- ・「人＝サービス」の共通認識に基づく人財育成のしくみづくりと運用
- ・福利厚生の充実
- ・魅力ある職場づくりと人財定着率の向上

4 ビジョンを実現するための戦略マップ

ビジョンを実現するための戦略マップを明示した（別紙1参照）。

5 ビジョンを実現するための戦略的アクションプラン

ビジョンを実現するための「戦略的アクションプラン」、「達成レベルと合否判定基準」及び3ヶ年で取り組む年度ごとのスケジュールを明示した（別紙2参照）。

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



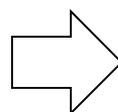
【サービスの視点】

- ① 嘱託医等との連携
- ② 病院リハビリから在宅リハビリへの流れの強化
- ③ 地域貢献に資するフィッティングサポートの理解促進
- ④ 多様な生活ニーズへの対応
- ⑤ 看取りの充実
- ⑥ ボランティアの受け入れ促進



【財務の視点】

- ① 経常利益の黒字化
- ② 稼働率向上
- ③ 補助金・助成金の活用
- ④ 特養の大規模修繕
- ⑤ 事業再編の検討・実施
- ⑥ 事業運営体制の中央化・統合化



【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・運営方法のあり方やサービスの課題抽出と課題解決案の策定・実施



【人材育成の視点】

- ① 組織課題の正しい理解と共有
- ② よき援助者に成長することへの探求
- ③ 職員面談の定期実施
- ④ 階層別研修計画の立案・実施
- ⑤ 専門職研修計画の立案・実施
- ⑥ 戦略的経営(事業再編など)に必要な情報収集・検討・立案・実施
- ⑦ 法人研修の位置づけの明確化と計画的参加
- ⑧ 親和会規約の見直し
- ⑨ 福利厚生ニーズ把握と活用促進
- ⑩ 利用者第一の仕事の追求
- ⑪ コミュニケーションの改善
- ⑫ 人財確保・定着のしくみづくり

高齢福祉部門 中期経営計画 (2020年度～2022年度)

(別紙2)

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・人材育成の視点で構成】							
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		
							2020年度	2021年度	2022年度
財務の視点	1	安定的・継続的な経営の 管理強化	経常利益の黒字化	当期資金収支差額の黒字化に取り組む。	経営会議	A	実施	⇒	⇒
	2		稼働率向上	入所:106人、ショートステイ:8人 一般デイ:100%、認知デイ:80%、さくら配食:1600食/月 訪問入浴:4.5/日、訪問介護:120件/週 ケアプラン:160件/月、予防ケアプラン:300件/月	経営会議	A	実施	⇒	⇒
	3			稼働率向上のための計画をPDCAのサイクルで回す。	ホーム センター	A	実施	⇒	⇒
	4			在宅から施設までの介護サービスを一元的に提供できる強みを市民に周知働きかける。	相談支援課	A	実施	⇒	⇒
	5		補助金・助成金の活用	補助金・助成金を活用する。	事務管理部	B	実施	⇒	⇒
	6		特養の大規模修繕	特養の大規模修繕を計画・実施する。	法人本部 高齢部門	A	検討・計画	⇒	実施
	7	事業再編	事業再編の検討・実施	高齢福祉部門のあり方(核C主力事業・訪問サービス・本町センター指定管理委託・自由配食等)を検討・実施する。	経営会議	A	検討・実施	⇒	⇒
	8		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・合理化を推進する。	法人 各部	A	共有・実施	⇒	⇒
サービスの視点	9	地域医療と介護の連携で 利用者支援力の更なる向上	嘱託医等との連携	定例会を毎月実施する。	ホーム	A	実施	⇒	⇒
	10		病院リハビリから在宅リハビリへの流れの強化	退院支援担当看護師などと連携し、連携事例数を上げる。	センター	B	準備・実施	実施	⇒
	11	老いから看取りまでの多 様な福祉ニーズへの包括 的対応・地域貢献	地域貢献に資するフィッティングサポートの理解促進	フィッティングサポートの理解を深め、サービスに どうかかわっていくか検討する。	運営会議	B	ニーズの 理解	実施・提供	⇒
	12		多様な生活ニーズへの対応	多様なニーズの調査を実施し、分析・まとめる。	経営会議	B	準備・実施	実施	⇒
	13			修道会と連携強化を図る。聖体拝領、平和慰霊祭、教会祭儀の在り方検討と方針決定し、相談調整、実施する。	経営会議 修道会・教会	B	準備・共有	実施	⇒
14	看取りの充実		お別れ会の充実(職員が聖歌に親しみ歌えるようにする)と、看取り準備の強化を図る。	ホーム	B	準備・実施	実施	⇒	
15	ボランティアの受け入れ促進	ニーズ(ボランティア・施設)を知る。 新規ボランティアの受入数の増加、定着を図る。	経営会議 ボラ委員会	B	方針決定 ボラ委員会	実施	⇒		
組織の視点	16	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、見直しを行い、実施する。	各係	A	見直し 作成・実施	⇒	⇒
	17		記録の簡素化	記録の簡素化に係る情報収集、改善方針を決定し、実施する。	各課	A	見直し 方針決定 実施	⇒	⇒
	18		インフラの改善と整備	グループウェアの導入及びPC環境(ソフト&ハード)を見直す。	事務管理部 部長	B	情報収集 検討 一部実施	順次実施	⇒
	19		会議の進め方と内容の見直し	会議の目的・役割分担を明らかにし、実施する。 各会議体で実施状況をチェックし改善する。	各会議体	A	実施	⇒	⇒
	20		第3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・強化を図る。	各係	A	実施	⇒	⇒
21	組織・運営方法のあり方について の見直し	組織・運営方法のあり方やサービスの課題抽出と課題解決案の策定・実施	課題把握と共有・改善を進める。	各係	A	共有	検討	計画・実施	
人材育成の視点	22	「人＝サービス」の共通認識 に基づく人材育成のしくみ づくりと運用	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実行する。	経営会議	A	計画・実施	⇒	⇒
	23		よき援助者に成長することへの探求	分かち合いの場をつくり、日々の振り返りを行う。個別・職務職層へのアプローチを立案・実施する。	経営会議	A	企画・実施	⇒	⇒
	24		定期的職員面談の実施	キャリアパスに係る年1回の職員面談を実施する。	ホーム	A	実施	⇒	⇒
	25		階層別研修計画の立案・実施	階層ごとの役割・責任に応じた研修計画を立案し実施する。	ホーム センター	A	計画・実施	⇒	⇒
	26		専門職研修計画の立案・実施	専門職キャリアパスを検討し、基礎研修、応用研修を計画・立案・実施する。	ホーム 事務管理部	A	計画・実施	⇒	⇒
	27	戦略的経営(事業再編など)に必要な情報収集・検討・立案・実施	必要な情報を洗い出し、計画を立案・実施する。	経営会議	B	実施	⇒	⇒	
	28	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。 部門研修と整合をとり、法人研修を事業計画に落とし込む。(人と組織の強化に繋がるもの)	法人経営 会議	C	協議	協議 (実施)	⇒	
	29	福利厚生の充実	親和会規約の見直し	親和会規約を定期的に見直す。	経営会議 事務管理部	A	検討・実施	⇒	⇒
	30		福利厚生のニーズ把握と活用促進	福利厚生のニーズを把握し活用を進める。各種福利厚生サービスの情報を収集し、職員に還元する。	事務管理部 各部	B	検討・実施	⇒	⇒
	31	利用者第一の仕事の追求	利用者第一の仕事の追求	現場リーダーがあるべき姿についてメッセージを発信する。	係長 リーダー	A	実施	⇒	⇒
32	利用者を「お客様」として理解し接する。			全職員	A	実施	⇒	⇒	
33	コミュニケーションの改善		一般常識・ビジネスマナーを身につけ、思いやりのあるコミュニケーションをとる。	全職員	A	実施	⇒	⇒	
34			日頃の業務の中で率直に意見交換・OJTを行う。	全職員	A	実施	⇒	⇒	
35	自主的・意欲的に業務に取り組むための意見交換の場をつくる。	各係	A	実施	⇒	⇒			
36	魅力ある職場づくりと 人材定着率の向上	魅力ある職場づくりと 人材定着率の向上	係ごとに入財確保・定着のアピールポイントをつくり発信する。	各係	A	準備・実施	実施	⇒	
37			魅力ある職場づくりのために「ONE TEAM」となる。	全職員	A	実施	⇒	⇒	
38		人材確保・定着のしくみづくり	職員の出身学校へ「対し先輩の話を聴こう!」の新企画で学生に働きかける。	各係	B	準備・実施	実施	⇒	
39			学校へ積極的に働きかける(実習受入・フィールドの提供、教育機関へのアウトリーチなど)。	経営会議	A	実施	⇒	⇒	
40			就業規則・給与規程を見直すとともに、登用の見直しと適材適所の配置を推進する。	経営会議	A	実施	⇒	⇒	
41	係長以上による職員面接を定期・不定期に実施する。	係長以上	A	実施	⇒	⇒			

五 公益部門

【小金井訪問看護ステーション】

I 当ステーションの現状

ステーションの現状…事業所の体制、経営

前期中期計画では「ご利用者とご家族が穏やかに暮らし、安心できる支援体制をつくる」ことを目標にあげた。その目標を達成するに常勤職員の確保が必要と考え職員の採用を行い、所長以外の常勤職員が1名と少ない状況から、常勤職員3名まで増やすことができた。職員数が増えたことから夜間・休日対応体制とし、職員持ち回りで緊急電話対応を行っている。自動車の運転ができる職員を確保できたため自動車の台数を増やし、訪問エリアも前期に比べると広げて対応している。しかし同時期に看取りが重なると対応できない、重度の方を多く対応することができないという現状がある。訪問看護は訪問の曜日、時間は利用者ごとに決まっており、こちらの都合で変更することは難しいことや重度の方の場合体調に変化が起こった際臨時的訪問を行うことも念頭にいった上で訪問をうけ入れるようにしているがここ数年職員の病欠、家族の体調不良による休みがあり、その時期は看取り、重度の方の受け入れを制限することとなった。一度断ってしまうとその後再度の依頼がなくなるため新規の獲得が難しく経営面で赤字の状況となっている。

日本看護協会の文献によると「看護師常勤換算5名未満の小規模ステーションは期待される役割を十分に果たすことは困難。」とされており、当ステーションは常勤換算4名でありその範疇にある。職員は女性ばかりなので本人、家族の体調不良での欠勤は致し方なく、「安心できる支援体制をつくる」ためにはそのことも考慮した職員数の確保が必要である。

桜町病院との委託契約のもとリハビリ職員の派遣を受け、訪問リハビリを行っているが2019年度後半から減少している。病院内の職務との兼ね合いで新規利用者への対応が困難な状況が続いている。桜町病院退院後の訪問依頼にはリハビリを主に希望する方があり、断っている現状がある。

職員数の課題とともに職員の教育・育成に時間がかかり訪問件数が思ったように増えていない。実際の訪問とともに、利用者にかかる関係機関との連絡、指示書の管理、毎月の計画書・報告書の作成、介護保険の場合はケアマネージャーに訪問の実績報告など事務作業は担当看護師が行い、介護保険などの制度の理解、疾患、医療処置への対応などもあわせると業務は多岐にわたる。訪問自体はある程度できるが、事務が加わると訪問件数を増やせない面もある。職員の教育には管理者がそれぞれ職員について計画を立て実施しているが、管理者自身も毎日訪問を行い、月末はレセプト作業に追われることから十分な対応とはいえない。医療保険の利用者の場合それぞれ健康保険の違いからレセプト作業が複雑となり、返戻も徐々に増えている。職員、管理者ともども事務作業が負担となっている。

「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。」という目標については、ターミナル期の利用者を多少なりとも支援できる体制となったことから、疼痛管理に詳しい看護師を中心に、ステーション内で学びあう機会が増えている。

「ステーションが医療・生活をつなぐ役割となる。」という目標については2019年度桜町病院看護師研修でステーションを利用して頂き、双方の交流、理解することに繋がった。ステーション側から利用者の在宅の様子を病棟看護師に伝えていくことなど、切れ医間のない支援に繋げる取り組みも行うことができた。病院看護部長からステーション職員の病院での研修受け入れを提案して頂き、次期計画にはスタッフ個別の研修計画にとりいれていくことができると考えている。

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。

- ・前年度までの状況を考えると24時間切れ間のない支援を達成するには常勤職員の数を増やすこと、それにみあう利用者数の確保が必要である。医療保険における診療報酬では「機能強化型訪問看護ステーション」として訪問看護の質、量を保つための具体像が示されており、常勤者数5名以上、ターミナルケア件数年間15名以上、敷地内の居宅介護支援事業所と重度の方1割以上の連携を基準として「機能強化型訪問看護管理療養費2」がある。ターミナル件数（看取り）が毎月1～2名とするとその数倍のターミナル患者の確保が必要となり、実際に基準を満たしているステーションでの平均常勤看護師数は7名とあり、かなり大規模でなければ算定できない要件ではある。しかし統計によると基準を算定していなくても職員数の多いステーションのほうが重度の方への対応が増え経営面では黒字となっている。職員数を増やすことを行い、基準の達成を目指す。

職員数1名増やすと利用者15名ほどの確保は必要である。病院併設のステーションとして病院より退院する患者のケアを重点的に依頼の確保に努める。早めに訪問依頼を受け、退院に向け共に支援する体制づくりを目指す。

病院よりリハビリスタッフの派遣を継続していただき、必要な方に支援できる体制を目指す。

- 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。

- ・ステーション内外の研修の充実を図る。職員個々の自己評価、達成目標を確認し、研修内容を作成する。医療処置など日々進化するものについては、桜町病院での研修を依頼し技術の研鑽を行う。
- ・訪問看護そのものに専念できるよう事務職での支援を取り入れる。

- 3 ステーションが医療・生活をつなぐ役目となる。病院、高齢者、障害者部門との連携を深め、共に支える利用者を増やす。

- ・病院との連携では、研修などで看護師間相互の交流を増やすこと、退院時共同指導（会議）の充実を図り訪問看護の役割を伝えていくことを考えている。近年心不全など入退院を繰り返しながら悪化してしまうことも言われており治療後も安定した生活で過ごせるよう生活の管理を伝える役割、在宅療養を支援する力として、訪問看護を勧めていただくなど具体的に示していく。また退院にあたり看護サマリーを病院から頂いた方は退院後の利用者の様子を文書で報告し切れ間のない支援であることを伝えていく。

- ・前述した機能強化型ステーションには「機能強化型訪問看護管理療養費3」があり重症度の高い方の受け入れとともに地域の医療機関の看護職員の訪問看護ステーションに出向することが基準となっている。すぐに出向というシステムはとれないであろうが病院との連携を深めていくことでお互いにより良い体制を検討していく。

- ・高齢部門との連携では共に支援する利用者を増やすことで、すぐに連携がとれる利点を十分に活用することができる。また病院看護師、リハビリ、在宅部門と共通するケースを通し、相互理解を深め充実した支援となるように、意見交換、研修を企画していく。

- ・ケアマネジャーとは重症度の高い方にどのように支援していくか、事例、勉強会を企画し連携を深める。

- ・ヨハネホームとはショートステイの利用者の支援を共に情報を取りながら支援に努める。入所者については医療保険（ガン末期）の看取りは訪問看護の利用が認められていることから、支援が必要な場面はあるかなど検討していく。
- ・障害部門との連携では個別の利用者への支援を行う。訪問看護常勤者数が充実した際は医療連携体制について検討していく。

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 理念、基本方針の職員への浸透を図る。
- ② 常勤換算職員数1名当たり月間収益70万円を目指す。
常勤換算4名で年間収入33600千円 常勤換算5名 42000千円
常勤換算6名 54000千円
- ③ 事務職員を採用し、看護職員の事務負担の軽減を行い、訪問件数の増加を目指す。
- ④ 常勤者数1名あたり15名の利用者獲得を目指す。病院退院患者を積極的に受ける。
- ⑤ 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。

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 病院看護部に依頼し、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。在宅移行後の状況を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

2020年度～2022年度までの年度別主要取組み事項

課題	2020年度計画	2021年度計画	2022年度計画
1基盤整備	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・マニュアルの見直し (災害対策・ターミナルケア) ・事務職の採用、事務業務の分担 ・従業員数にみあったパソコン、自転車の整備 ・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 ・常勤職員の採用 ・夜間・休日の対応の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・マニュアルの見直し (ターミナルケア・医療処置) ・事務業務の分担の見直し ・従業員数にみあったパソコン、自転車の整備 ・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 ・常勤職員の採用 ・夜間・休日の対応の整備 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 ・マニュアルの見直し (ターミナルケア・記録) ・記録物の電子化を検討・導入 ・従業員数にみあったパソコン、自転車の整備 ・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 ・常勤職員の採用 ・夜間・休日の対応の整備
2看護の質の向上	<ul style="list-style-type: none"> ・職員個々の自己評価・目標確認 ・個々の研修計画作成 ・事例検討会の実施 ・職員企画の勉強会実施 ・医療処置実技研修の企画 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員個々の自己評価・目標確認 ・個々の研修計画作成 ・事例検討会の実施 ・職員企画の勉強会実施 ・医療処置実技研修の企画 	<ul style="list-style-type: none"> ・職員個々の自己評価・目標確認 ・個々の研修計画作成 ・事例検討会の実施 ・職員企画の勉強会実施 ・医療処置実技研修の企画
3病院・福祉との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・病院医療連携室との連携 ・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 ・きた包括・桜町ケアマネとの意見交換 ・病院スタッフの研修受け入れ ・ステーション職員の病棟での医療研修 ・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 ・福祉部門との連携の在り方を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・病院医療連携室との連携 ・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 ・きた包括・桜町ケアマネとの意見交換 ・病院スタッフの研修受け入れ ・ステーション職員の病棟での医療研修 ・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 ・福祉部門との連携の在り方を検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・病院医療連携室との連携 ・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 ・きた包括・桜町ケアマネとの意見交換 ・病院スタッフの研修受け入れ ・ステーション職員の病棟での医療研修 ・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 ・福祉部門との連携の在り方を検討
4地域との連携	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・小金井市主催の会議への参加 ・地域ケアマネ・事業所との連携 ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・小金井市主催の会議への参加 ・地域ケアマネ・事業所との連携 	<ul style="list-style-type: none"> ・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) ・小金井市主催の会議への参加 ・地域ケアマネ・事業所との連携