

中期経営計画
[2023 年度～2025 年度]

2023 年 3 月

社会福祉法人 聖ヨハネ会

目 次

一	法人全体の考え方	・・・・・・・・・・ 1
二	桜町病院	・・・・・・・・・・ 5
三	障害福祉部門	・・・・・・・・・・ 21
四	高齢福祉部門	・・・・・・・・・・ 24

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4期（第1期平成23年度～25年度、第2期平成26年度～28年度、第3期平成29年度～31年度、第4期2020年度～2022年度）を策定してきた。2期までは法人全体としての考え方を示し、3期以降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で策定してきた。

当法人は医療・介護・福祉という3つの大きな事業から成り立っており、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。一方地域共生社会の実現に代表されるとおり、地域という単位で様々な社会資源が関わっていくことが求められている今、このことを意識して法人は存在する意義があると認識する。また新型コロナウイルスの影響などによる事業継続のあり方についても、資金面やニーズをこれまで以上に法人全体として考えていく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、資金難という待ったなしの状態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、実施したことと課題であることを精査し、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、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。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としていきたい。

《法人全体における基本的考え方》

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。
- (ウ) 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。

2. 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。
- (エ) 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。

3. 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。
- (エ) 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。

4. 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に一つ加える「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 リニューアルす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。

2023 年度～2025 年度の年度別取組み事項

取組課題	2023 年度計画	2024 年度計画	2025 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	ホームページのリニューアル、採用欄のリニューアル	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	新ホームページと SNS の連動による発信	新ホームページと SNS の連動による発信

二 桜町病院

桜町病院中期経営計画（案）

（自 2023 度 至 2025 年度）

<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

この中期経営計画は、新型コロナウイルス感染症の第 8 波以降が見通せない、また、感染者数増加の気配を見せているインフルエンザが 3 年ぶりに猛威を振るうのではないかと懸念する中での策定となった。このような状況が続いていることから、患者さんの医療需要に的確に応える医療を行いながら、経営の健全化をめざし進めていく計画づくりは、一段と難しい経営環境を考慮した計画づくりとなった。

さて、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を踏まえ変更することがある一方、直面する経営の立て直しのために取り組むべき極めて困難な課題を抱えている時期ではあるが、その時々にはしっかりとの方針と計画の下に、病院の方針や方法等を管理者始め全職員が共有しながら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必要がある。

ここに策定する中期経営計画は、聖ヨハネ会が 2023 年度からの 3 ヶ年をその計画期間としていることに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、大きく複雑に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慮すると、見通せる限度と思われる 3 ヶ年間で妥当であると考えます。

以下、2023 年度から 2025 年度までの中期経営計画を策定する。

I 当院を取り巻く環境

1 医療制度改革等

医療制度改革は、超高齢時代となり医療費が増加する一方、経済が低迷して税収入が伸び悩み、医療保険の財政運営がきわめて厳しい状況になったために行われてきている。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久しいが、医療分野においては団塊の世代が全て後期高齢者となる 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、在宅医療の拡充、地域包括ケアシステムの構築に向けた取組みが、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、2014 年度からの 2 年に一度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運用されている。また、地域医療構想調整会議において病床機能分化の目標を設定して現状の把握調整を行う一方、かかりつけ医機能の強化とともに外来機能の明確化・連携の促進に向け、データに基づく議論を地域で進めるため、外来機能報告も行うこととしている。

2022 年 6 月、「経済財政運営と改革の基本方針 2022」が閣議決定されている。その中で、今後の社会保障制度については「社会保障分野における経済・財政一体改革の強化・推進」として記述されている。すなわち、医療・介護費の適正化を進めるとともに、オンライン資格確認について、保険医療機関・薬局に 2023 年 4 月から導入を原則として義務付ける、「電子カルテ情報の標準化」を進める、経営実態の透明化の観点から医療法人・介護サービス事業者の経営状況に関する全国的な電子開示システム等を整備する、経営の大規模化・協働化を推進する、がんの新たな治療法を患者に届ける取組みを推進する、がん検診受診勧奨に取り組む、また、予防・重症化予防・健康づくりを推進する、リフィル処方箋の普及・定着のための仕組みの整備、コロナ入院患者受入医療機関等に対する補助の在り方を見直すなどの広範な分野に関する方向性を示している。

こうした中、100 年に一度という新型コロナウイルス感染症の拡大により、医療機関の役割分担と連携や急性期病床の在り方が課題とされるとともに、これまで以上に国民皆保険制度の破綻懸念の出現などの医療提供体制の課題が浮き彫りとなっている。

2 当院の属する保健医療圏の状況

東京都には 13 の二次保健医療圏があるが、当院の位置する北多摩南部保健医療圏についての現状を把握し確認する。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、人口は約 100 万人強である。同保健医療圏の人口は 2030 年度までは漸増しその後減少に転ずると見込まれており、その減少率は東京都の 13 医療圏で 7 番目に高い医療圏となっている。医療需要が最も見込める老年世代の増加率は、東京都の平均の増加率を 10%以上上回ると予想され、東京都で 3 番目に老年人口の増加率が高く、6 番目に増加数が多いと予想される医療圏となっている。循環器疾患や筋骨格疾患の患者が増加し、呼吸器系の疾患が減少すると予想されている。

病床数は基準病床数 7,067 床に対し 7,388 床（2022 年 4 月 1 日現在）と 321 床の過剰となっている。

同医療圏域内には、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（榊原記念病院 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 210 床などが設置されている。小金井市には 3 つの一般病院（小金井リハビリテーション病院 220 床、小金井太陽病院 115 床、桜町病院 199 床）と 2 つの精神病院（小金井病院 300 床、武蔵野中央病院 306 床）が設置されている。圏域内の病床機能別で東京都全域との比較でみると、人口 10 万人当たり一般病床数がやや下回り、慢性期医療病床数が東京都の平均の約 6 割となっている。また、圏域住民が圏域内の病院に入院で利用する割合は高度急性期、急性期、回復期病床ともに約 7 割と高く、都内隣接圏域を含めるといずれの病床も約 9 割と東京都全域の割合を上回っている。唯一慢性期病床は都平均の 7 割と圏域外の医療機関の利用が多い状況となっている。

保健医療従事者は、人口 10 万人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。

II 当院の現状と担う役割の確認

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。

1 現状

2007 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 90 床（別棟ホスピス病棟 20 床を含む）、地域包括ケア病棟・病床 65 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あると自負している。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。

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、できる限りの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。

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 1989 年（1994 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(2016 年更新) や CT(2012 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、一般健診として小金井市特定健診、企業健診、採用時健診、女性技師によるマンモグラフィー乳がん検診などの他、人間ドック（1 泊、半日）も行っている。また、地域包括ケア病棟・病床を有する病院として入退院支援看護師による入退院支援、栄養相談・支援、服薬支援を行うとともに、糖尿病教室や妊婦のための母親学級、産後半年までのお母さんを支援する“まなざし”、2020 年 10 月小金井市の事業を受託して産後ケア事業を開始するなど周産期を支援する幅広い活動を行いその

充実に努めている。更に、2019年11月、小金井市の事業を受託し「病児・病後児保育室」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。

2016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る。

2014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。

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 当院の取り組みの方向

国は病院の病床機能を4つ（前記のとおり高度急性期、急性期、回復期、慢性期の4つ）に分化して整備し直しつつある。当院が何れの機能を持って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運営していく。また、長い歴史に培われた伝統を大切にす一方、電子カルテや最新の医療機器、ベンチマーク、オンライン資格確認システムの活用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、厳しい財政状況を背景として、急性期病床機能を減少させ、また医療施設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や慢性期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に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ている。2017年4月、急性期病院からの患者（ポストアキュート患者）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（回復期病床）へ移行した。更に2021年2月には南3階病棟46床の一部17床を地域包括ケア病床とした。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（自宅等からの患者を受け入れるルートで、当院では受け入れ割合は6割から7割を占める）を持つ病院として、地域包括ケアシステムの医療面において、可能な限りの役割を果たしていくこととしている。

次に、国の方針に基づく医療計画で5疾病5事業が定められ運用されていることへの対応であるが、まず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、終末期医療としてのホスピスでの療養を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。2024年からの第8次医療計画に新興感染症対策が追加され、6事業となる。）のうち分娩については、当院における重要な

診療分野と考えているが、全国レベルの出生数の減少に加え、コロナ禍における更なる出生数の減少という状況にあり、当院における分娩数は年 50～60 件ずつ減少しており、病院経営上の問題にもなっていることから、それへの対応は大きな課題とできているところである。結論づけるまでは、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図りながら一定数の分娩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進めている。救急医療については、救急医療を行っていることが 2023 年度から地域包括ケア病棟・病床（当院が算定する地域包括ケア病棟入院料 1、地域包括ケア病床管理料 1）の施設基準となったことから、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こととしている。救急医療対応については、職員のコンセンサスを得ることが前提であるが、当期間中に救急告示病院の届け出も視野に取り組んでいく。新興感染症対策は 2020 年に 6 事業の一つとして追加されたものであり、2024 年度から 5 年間の第 8 次医療計画に盛り込まれることとなっている。国の計画はそのようになっているが、現下の新型コロナウイルス感染症のような新しい感染症については、施設設備やスタッフの体制から難しい面はあるものの、院内で発生したコロナ患者の対応をした経験を生かし、コロナ患者を受け入れることとして運用を始めた。

更に以上の他、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、その流れの中での対応となるが、患者の在宅医療を継続していく。また、このことにより地域の在宅医療実施機関を支援する病院（在宅療養支援病院）としての役割を果たしていく。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。健診事業（人間ドックを含む）は市民の疾病予防のために、健康維持のために、また、保険診療以外の収益確保のために大事な分野であると考えている。当院には健診事業専用の施設・設備や人的体制が整備されているわけではないが、診療に支障のない範囲内で、内科医師を中心に看護師、コメディカル、事務が体制を整えその実施に当たっていく。コロナ禍にあっては、その実施体制を縮小してきたが、コロナ感染の状況を見ながら従来の体制での実施を目指している。なお、可能な限り専従又は専任の健診担当医師の確保を予定している。

III 中期経営計画の主要な取り組み事項

1 経営の健全化に向けた取り組み

－ コロナ禍を乗り越えて

(1) 経営改善

経営改善への取り組みは当院の現下の最大の課題である。この取り組みを最優先課題として運営していくこととしている。

大きな減収・減益となった 2019 年度に追い打ちをかけるように、2020 年度からの新型コロナウイルス感染症の先の見えない流行により、患者さんの受診抑制が続き経営に尋常ならざる負の影響があったこと、とりわけ 2022 年夏ころからオミクロン株に置き換わ

るとともに、職員に感染者が出始め、入院患者さんにも感染者が出たことにより、3回にわたり新入院患者をストップしなければならなかった。このこともあり入院患者数が夏場から冬にかけての時期としては過去に経験したことがないまでに減少し、大きな減収となってしまう。この計画づくりを進めているコロナ流行から3年を経過した時点においても、いまだにマイナスの影響が続いていることを強調しておかなければならない。

今後3ヶ年度においては、コロナがどのように推移するか不明だが、簡単に手に入る薬が開発されて風邪のような疾病となるまでは、患者の受診抑制により経営に大きなマイナスの影響を予想した計画を基に経営改善を進めていくこととする。計画では各般の事情により手が付けられなかった事項の中からも取り上げて改善を進めていくこととしている。また、2020年度に策定した経営改善計画事項を確実に進めることとする。

経営改善を進めるに当たっては、幹部会議で出した方針に基づき、経営改善会議を有機的に稼働させ、当該懸案事項関係者の出席をも求め、策を練り上げ実行に移す。懸案事項のうち増収策の検討に当たっては、増入を図るためにも増益を実現するためにも、より効率性の観点からの策にこだわることとし、診療提供体制、診療分野、スタッフの配置などについて方策を講ずることとする。また、支出面については、これまでも繰り返し言っていることだが、「収入見合いの支出」を前提とし、相応の収入を上げなければ支出に繋がらないことを皆で共有することを確認しておく。とりわけ、病院は労働集約産業として費用の多くの割合を人件費が占めている。人員配置としては、一律に人員を配置・削減することなく傾斜配置など効率的な人員配置をするとともに、質の高い職員の活動により増収を図り人件費率60%台前半、出来れば50%台を実現できるようにすることを目指すこととする。なお、60%前半の人件費率が、当院における黒字の一つのメルクマールであることを共有する。一方、病院は知識集約産業でもある。従って、一定数の人員を揃えることを前提に、現有職員への投資、すなわち教育や研修を通して個々の職員のレベルを上げ続けることが必須であるため、職員の質を上げ維持していく投資を行っていくことにも注力していく。

(2) 診療体制整備

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することが、経営の安定のための前提である。そのために、医療制度改革や診療報酬改定内容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ととする。

この計画期間中、当院の病床機能を変更するかどうかは、今後の検討を待たなければならないが、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て対応していくことは当然のこととし、その対応に際して重視しなければならないことは、掲げている理念を尊重しつつも、経営体としての経営安定の実現・維持という視点からの取り組みを重視することであることを共有する。

既述の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。その動きの中で2021年2月地域包括ケア病床への拡大転換を図り、在宅復帰支援機能を拡充し、一定の増収を図ったところである。しかしながら、療養病床44床、ホスピス病床20床を

含む 199 床という中で一般病床が減少したこともあり、病床運用の困難さや地域包括ケア病棟（床）の施設基準の一つである在宅復帰率の基準クリアという課題も派生してきたことから、一時的にこれらへの対応にも腐心しなければならないこととなった。今後も、このようなことにも配慮しながらの病床機能の変更をしていかなければならない。また、病床機能の変更、病床構成の改編や診療科の増設・削減に当たっては、当院の保持する機能や能力、果していこうとする役割が効率的に合理的に発揮でき、関係者からの理解が得られることとなることを踏まえて結論を得るよう検討していくことが大事であることを確認しておく。

なお、2023 年 2 月から療養病棟の一部病床においてコロナ患者の受け入れを行っているが、引き続きこの対応の為の診療体制を維持していく。

（3）人員確保と適正配置

人員管理については、定員管理ではないが、現状配置人員をベースに退職者が出た場合には、患者数や業務件数の状況を考慮しながらも原則として補充に努めている。職種により採用環境は一律ではないが、総じて多くの職種の採用が極めて難しい状況にある。

始めに、医師であるが医師数は当院の病床規模や機能から見て過剰であると見ており、削減又は効率的配置に向け見直す必要があると認識し進めている。そんな中で、内科については退職医師の補充ができていないことから、診療体制や健診体制を縮小する形での運用となっており経営にも影響が出ているので、本計画実施までに補充できているか不明だが、引き続き医師確保に努めていく。

他の職種については、退職や産休などで欠員が生じた都度、原則として補充することを目的に募集に努めている。このため採用の時期は年がら年中となる。前期のとおり採用環境は極めて厳しく、職種によっては補充ができない状況が長く続くこととなっている。ただし、いわゆる標欠（医療法が定めた標準人員を満たさないこと）にはなっていない。欠員となった部署では、勤務時間ごとの体制や業務実施手順を見直すなどの工夫をして乗り切ってもらっているので、有料採用サイトに登録したり、採用形態を追加したりして採用の努力を続けている。これからも同様の手法を駆使していくことが必要になってくると思われる。

また、現在配置を予定していないが、例えば文書作成などの一部を除く医師事務補助者（ドクターエイド）、ME や SE などへの人的投資については、それぞれの分野における業務の質の向上が図られることはもとより、その配置により効率性が上がるか、生産性が向上するかをも考慮して検討することとしている。

（4）計画患者数

2023 年度（患者数）入院 145 人／日 外来 330 人／日

2024 年度（患者数）入院 151 人／日 外来 350 人／日

2025 年度（患者数）入院 153 人／日 外来 350 人／日

2 地域医療連携

医療機関の機能や役割の分化が進められている中で、当院がいかなる機能を持つこととなったとしても、地域の医療機関との密な連携を保持していくことは、当院存立の必須重要事項であり、患者の紹介や逆紹介、医療機器の共同利用などにより、住民が地域で継続性の

ある適切な医療を受けられるように連携を維持していくこととしている。

当院の所属する小金井市医師会のクリニックの先生方はじめ国分寺医師会の先生方、当院周辺に位置する高機能病院と当院が持っている機能を相互に有効活用を図りながら、当院の機能が十分に発揮できる状況を維持する必要がある。

3 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。その事業趣旨は病院の理念「私たちはキリストのように人を愛し やめる人、苦しむ人 もっとも弱い人に奉仕します」と同じくするものであり、当院では当事業を活用する者を支援している。すなわち、制度の大半を占める対象者である生活保護を受けている者等の診療や健康相談、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。ただし、残念ながら当院では社会福祉法人に求められている事業実施基準の10%を実現することができず固定資産税等の免税措置を十分に受けられていない。当事業の対象者の掘り起こしのために、MSWが小金井市始め近隣自治体の社福協議会や保健所を回って対象者の確保に当たっているが、引き続きその体制の拡充も視野に進めていくこととする。

4 施設設備、医療機器等の整備

ハード面の整備は、病院本館の増改築時に整備した機器の大半が更新の時期を迎えているし、施設設備についても更新や補修をしなければならないところが随所に見られるようになってきている。もちろんこれらを一度に更新等整備することは不可能であることから、年次計画的に進めようとしているが、コロナの影響により収入が落ち込んでいるために、計画した事項さえ整備を進めることができていない。今後もコロナがどのような状況になり、患者の受療行動に影響するか定かではないが、必要性や緊急性を考慮しつつ年次計画的に整備を進めていく。ただし、使用中の機器等が故障等により使用できなくなった場合には、診療への影響等を考慮の上随時更新整備していく。

ホスピス病棟や別館については、本計画期間中の大規模増改築等は予定していない。しかしながら、築年数が長くなっており、改修が必要なところが散見される。これらについては、建物を維持していくに足る最小限の整備に止め整備することとする。

5 電子カルテの更新

2014年3月に導入した電子カルテ（2020年3月電子カルテハードを1年遅れで予定更新している。）は、2025年度にハード、ソフトの全面更新の時期を迎える。その更新に当たっては、その機能面からの検討はもとより、費用面からの検討も重要な要素となる。これまでリース契約により整備し運用してきたが、その年間経費が経営に重くのしかかっていることは無視することができない。電子カルテ更新の検討に当たっては、日進月歩している技術機能を取り入れることは否定しないが、合理化すべきところ、消去できる場所などの仕様を点検検証し、これまで使ってきた現契約業者へ傾く傾向はあるとしても、経営的な観点からの議論を尽くした上での総合的評価に基づく業者決定をすることが必要であることを付言しておく。

6 職員の働きやすい環境の整備

(1) 職場環境の整備

病院事業の運用を担っている職員が、気持ちよく働ける環境を整備することは、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極めて重要なことであると認識して進めている。働く職場環境などハード面の整備、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整備を着実に進めていく。職場環境整備の基本的考え方は前述のとおりであるが、残念ながら厳しい経営の現状から、給与面での改善整備が難しい状況にある。歯がゆい思いはぬぐえない。

(2) 人材育成

前出の支出管理で触れたが、病院は労働集約産業であるとともに、知識集約産業でもある。現有の職員の育成は採用環境が厳しい中にあることは、なおさら重要であると考えている。職員の育成については、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図っていく。

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高く維持し更に高めていくために必要とする院内外の研修や教育の機会をできるだけ多く作っていく。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、幅広い知識・技術の習得やスキルアップに有効活用することを促していく。また、資格取得支援として資格取得支援制度を効率的に活用し、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。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。

7 病児・病後児保育室の運営

2019年11月、小金井市からの受託により実施している病児・病後児保育はコロナ禍にあっても利用が増えていないが、受託事業として継続していくためにも、SNSやリーフレットを活用して利用に結びつける努力を続けていくことにより、小金井市民の保育支援に役立てていく。

8 産後ケア事業の促進

2020年10月、コロナ禍での開設となったこの事業も小金井市からの受託事業であり、産後の母親の諸々のトラブルを支援する事業として運用している。当院における分娩件数は減少しているが、周産期を充実する一環として、産後ケアのリピーター利用者が増えていること、武蔵野市や西東京市の市民も利用できることとなったことから、利用増を見込んでいる。

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・基本方針の理解を深める説明
- 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) 無料低額診療充実に向けた対象者確保

(2) 経営体質の強化

- 1) 危機意識の共有
- 2) 黒字化の実現
- 3) 経営改善に支障となる事項（赤字部門）の検証
- 4) 経営改善計画予定事項の実践
- 5) コロナ患者の受け入れ、アフターコロナ患者受け入れ 加算、補助金
- 6) コスト意識の醸成・涵養
- 7) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 8) 機器・施設設備の年次計画整備

(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) かかりつけ医的役割の自覚
- 3) 断らない医療の実践、救急医療
- 4) 夜間のかかりつけ患者、紹介患者の受け入れ、救急医療
- 5) チーム医療の推進
- 6) 診療科の増設・削減の検討
- 7) 電子カルテの円滑運用

(4) 地域連携の拡充

- 1) 急性期、回復期、慢性期施設との連携維持
- 2) 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用
- 3) 在宅診療の継続
- 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・運用

- 1) 南2階病棟の有効活用
- 2) 療養病棟の効率的な活用
- 3) 効率的な人員配置による体制作り

(6) 管理機能活用と業績評価

- 1) 管理機能の有効活用
- 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) 事業統計、管理会計を含む経営管理機能強化
- 5) QC活動の実践

(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) 専門看護師養成

(8) その他

- 1) 病児・病後児保育室の円滑な運用
- 2) 産後ケア事業の拡充

V 2023年度～2025年度年度別主要取り組み事項

<2023年度>

◎理念・基本方針の理解・浸透

- 1) 理念・基本方針の理解を深める説明
- 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) 無料低額診療充実にに向けた対象者確保

◎経営体質の強化

- 1) 経営状況を周知し、安定経営への意識を高める
- 2) 黒字化の実現
- 3) 経営改善に支障となる事項（赤字部門）の検証
- 4) 経営改善計画予定事項の実践
- 5) コロナ患者受け入れ
- 6) 月別計画患者数を示し計画患者確保
- 7) 病棟の混合科利用
- 8) 手術件数増加
- 9) 分娩件数維持（周産期体制の充実）
- 10) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 11) 機器・施設設備の年次計画整備
- 12) 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) 断らない医療の実践、救急医療
- 3) 夜間のかかりつけ患者、紹介患者の受け入れ、救急医療
- 4) チーム医療の推進
- 5) クリニカルパスの拡大
- 6) 診療科の増設・削減の検討
- 7) 市民講座開催
- 8) 保険オンライン資格確認の有効利用

◎地域連携の拡充

- 1) 関係医師会始め地域医療機関との連携維持
- 2) 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用
- 3) 在宅診療の継続
- 4) ヨハネホーム等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・運用

- 1) 改編後の南2階病棟の有効活用
- 2) 療養病棟の効率的な活用の検討
- 3) 効率的な人員配置による体制作り

◎管理機能活用と業績評価

- 1) 管理機能の有効活用
- 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) 事業統計の有効活用、管理会計の運用
- 5) QC活動の実践

◎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) 認知症看護専門看護師養成

◎その他

- 1) さくらんぼ保育室の円滑な運用
- 2) 産後ケアの利用促進 SNS活用

<2024年度>

◎理念・基本方針の理解・浸透

- 1) 理念・基本方針の理解を深める説明
- 2) 桜町病院マインドの実践
- 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対象者確保

◎経営体質の強化

- 1) 経営状況を周知し、安定経営への意識を高める
- 2) 経営改善計画予定事項の実践
- 3) コロナ患者受け入れ
- 4) 月別計画患者数を示し計画患者数確保
- 5) 病棟の混合科利用
- 6) 手術件数増加
- 7) 分娩件数維持（周産期体制の充実）
- 8) 診療報酬改定への適切な対応
- 9) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 10) 機器・施設設備の年次計画整備
- 11) 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) 救急告示病院の届け出
- 2) 断らない医療の実践 救急医療
- 3) 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者受け入れ 救急医療
- 4) チーム医療の推進
- 5) クリニカルパスの拡大
- 6) 電子カルテの円滑運用
- 7) 月例市民講座開催
- 8) 電子カルテ更新に向けた検討
- 9) 保険証オンライン資格確認の有効活用

◎地域医療連携の拡充

- 1) 関係医師会始め地域医療機関との連携維持
- 2) 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用
- 3) 在宅診療の継続
- 4) 聖ヨハネホーム等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

◎組織体制の整備

- 1) 南2階病棟の有効活用
- 2) 療養病棟の円滑運用
- 3) 効率的な人員配置による体制作り

◎管理機能活用と業績評価

- 1) 管理機能の有効活用
- 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) 事業統計の有効活用、管理会計の運用
- 5) TQC 活動の展開

◎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) 皮膚・排泄ケア看護認定看護師養成
- 4) 人事考課の活用

◎その他

- 1) さくらんぼ保育室の円滑な運用
- 2) 産後ケアの利用促進 SNS 活用

<2025 年度>

◎理念・基本方針の理解・浸透

- 1) 理念・基本方針の理解を深める説明

- 2) 桜町病院マインドの実践
- 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対象者確保

◎経営体質の強化

- 1) 経営状況を周知し、安定経営への意識を高める
- 4) 経営改善計画予定事項の実践
- 5) コロナ患者の受け入れ
- 6) 月別計計画患者数を示し計画患者数確保
- 7) 病棟の混合科利用
- 8) 手術件数増加
- 9) 分娩件数維持（周産期体制の充実）
- 10) 予算執行管理の徹底（収入見合いの支出）
- 11) 機器・施設設備の年次計画整備
- 12) 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) 断らない医療の実践 救急医療
- 3) 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者受け入れ 救急医療 加算、補助金受け入れ
- 5) チーム医療の推進
- 4) クリニカルパスの拡大
- 6) 電子カルテの円滑運用
- 7) 電子カルテの更新
- 8) 月例市民講座開催
- 9) 保険証オンライン資格確認の有効活用

◎地域医療連携の拡充

- 1) 関係医師会始め地域医療機関との連携維持
- 2) 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用
- 3) 在宅診療の継続
- 4) 聖ヨハネホーム等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

◎組織体制の整備

- 1) 南2階病棟の有効活用
- 2) 療養病棟の円滑運用
- 3) 効率的な人員配置による体制作り

◎管理機能活用と業績評価

- 1) 管理機能の有効活用
- 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) 事業統計の有効活用、管理会計の運用

5) TQM 活動の展開

◎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) NST 療法士養成

4) 人事考課の活用

◎その他

1) さくらんぼ保育室の円滑な運用

2) 産後ケアの利用促進 SNS 活用

別添 表「2023 年度～2025 年度までの年度別主要取り組み

2023年度からの中期経営計画年度別主要取組み事項（案）

2023.1

	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
1 理念・基本方針の理解・浸透	* 理念・基本方針の理解を深める説明	* 理念・基本方針の理解を深める説明	* 理念・基本方針の理解を深める説明
	* 桜町病院マインドの実践	* 桜町病院マインドの実践	* 桜町病院マインドの実践
	* 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	* 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対象者確保	* 無料低額診療充実に向けた対象者確保	* 無料低額診療充実に向けた対象者確保
2 経営体質の強化	* 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、安定経営への意識を高める
	* 黒字化の実現	* 経営改善計画予定事項の実践	* 経営改善計画予定事項の実践
	* 経営改善に支障となる事項（赤字部門）の検証	* コロナ患者の受け入れ、アフターコロナ患者受入れ 加算、補助金取得	* コロナ患者の受け入れ、アフターコロナ患者受入れ 加算、補助金取得
	* 経営改善計画予定事項の実践	* 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
	* コロナ患者の受け入れ、アフターコロナ患者受入れ 加算、補助金取得	* 病棟の混合科利用	* 病棟の混合科利用
	* 病棟の混合科利用	* 手術件数増加	* 手術件数増加
	* 手術件数増加	* 分娩件数維持（周産期体制の充実）	* 分娩件数維持（周産期体制の充実）
	* 分娩件数維持（周産期体制の充実）	* 診療報酬改定への適切な対応	* 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）	* 機器・施設設備の年次計画整備	* 機器・施設設備の年次計画整備
	* 機器・施設設備の年次計画整備	* 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	* かかりつけ医的役割の自覚	* 救急告示病院の届け出	* 断らない医療の実践、救急医療
	* 断らない医療の実践、救急医療	* 断らない医療の実践、救急医療	* 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ、救急医療
	* 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ、救急医療	* 夜間帯のかかりつけ患者・紹介患者の受け入れ、救急医療	* チーム医療の推進
	* チーム医療の推進	* チーム医療の推進	* 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	* 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	* 電子カルテの更新
	* 診療科の増設・削減の検討	* 月例市民講座開催	* 月例市民講座開催
	* 市民講座開催	* 電子カルテ更新に向けた検討	* 保険証オンライン資格確認の有効活用
	* 保険証オンライン資格確認の有効活用	* 保険証オンライン資格確認の有効活用	
	4 地域医療連携の拡充	* 関係医師会始め地域医療機関との連携維持	* 関係医師会始め地域医療機関との連携維持
* 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用		* 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用	* 地域包括ケア病棟・病床の円滑な運用
* 在宅診療の継続		* 在宅診療の継続	* 在宅診療の継続
* ヨハネホーム等福祉施設等への診療協力		* ヨハネホーム等福祉施設等への診療協力	* ヨハネホーム等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 組織体制の整備	* 改編後の南2階病棟の有効活用	* 南2階病棟の有効活用	* 南2階病棟の有効活用
	* 療養病棟の効率的な活用の検討	* 療養病棟の円滑運用	* 療養病棟の円滑運用
	* 効率的な人員配置による体制作り	* 効率的な人員配置による体制作り	* 効率的な人員配置による体制作り
6 管理機能活用と業績評価	* 管理機能の有効活用	* 管理機能の有効活用	* 管理機能の有効活用
	* 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
	* 事業統計の有効活用、管理会計の運用	* 事業統計の有効活用、管理会計の運用	* 事業統計の有効活用、管理会計の運用
7 人材確保と育成	* QC活動の実践	* TQC活動の展開	* TQM活動の展開
	* 職員確保と適正配置	* 職員確保と適正配置	* 職員確保と適正配置
	* 計画的職員教育	* 計画的職員教育	* 計画的職員教育
	* 認知症看護認定看護師養成	* 皮膚・排泄ケア認定看護師の養成	* NST療法士養成
8 病児・病後児保育の円滑な運用	* 人事考課の活用	* 人事考課の活用	* 人事考課の活用
	* さくらんぼ保育室の円滑な運用	* さくらんぼ保育室の円滑な運用	* さくらんぼ保育室の円滑な運用
9 産後ケア事業の拡充	* 産後ケアの利用促進 SNS活用	* 産後ケアの利用促進 SNS活用	* 産後ケアの利用促進 SNS活用

注：新規取り組み事項

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、利用者の安心・安全（より良い暮らし）が確保されるサービス提供（より良い支援）に努める。
 - (イ) 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。
 - (ウ) 法令順守の運営を徹底する。
 - (エ) 組織体制を強化し、部門の課題等に即応できる組織を構築する。
 - (オ) 地域と事業所の課題分析に基づき、地域の課題解決に取り組む。
- 2 経営管理について
 - (ア) 部門における適正な資金収支差額での経営管理を図る。
 - (イ) 部門組織一元化に伴い、事務管理室の体制強化を図る。
- 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図る。
 - (イ) キャリア別職員の育成を図り、人材面での組織強化
- 4 地域における公益的な取り組みについて
 - (ア) 地域における課題について、連携と協力体制を整える。
 - (イ) 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。
 - (ウ) 地域の社会資源として、研修、交流及び災害時の避難場所等の活用に取り組む。

《障害福祉部門 3ヶ年計画》

- 1 事業運営について
 - (ア) 災害・感染症等の発生時の事業継続計画の見直し
 - (イ) 権利擁護及び虐待防止の取り組み
 - (ウ) 適正なサービス提供のためのマニュアル等見直し
 - (エ) 通所事業体制の見直し
- 2 経営管理について
 - (ア) 経営安定化に向けた障害福祉サービス収益の取り組み
 - (イ) 人件費コストの適正化への取り組み
 - (ウ) 事業継続上の固定資産の検証と方向性の検討
 - (エ) 事務管理機能強化への取り組み

3 人材の確保・育成について

- (ア) 障害福祉人材の採用と定着への体制構築（エルダー制度の導入など）
- (イ) キャリア別の職員育成による組織のソフト面を強化
- (ウ) 研修体系の取り組み

4 地域における公益的な取り組みについて

- (ア) 地域における課題解決のための連携と協力
- (イ) 情報発信の再構築と情報交流等の場の提供
 - SNS の活用（Facebook、Instagram、法人 HP の随時更新等）
- (ウ) 地域資源としての活用への取り組み

2023年度～2025年度の年度別取組み事項

取組課題	2023年度計画	2024年度計画	2025年度計画
事業運営	事業継続計画の検証	事業継続計画の具体的検討	事業継続計画の策定・実施
	権利擁護・虐待防止体制の検証	権利擁護・虐待防止体制の検討	権利擁護・虐待防止体制の策定・実施
	マニュアル等の検証	マニュアル等の検討	マニュアル等の作成・実施
	通所事業の検証	通所事業の検討	通所事業の再構築
経営管理	障害福祉サービス収益の検証	障害福祉サービス収益の検討	障害福祉サービス収益の体制構築
	人件費の検証	人件費の検討	人件費の体制構築
	固定資産の検証	固定資産の検討	固定資産の方向性確定
	事務管理室業務の検証	事務管理室業務の検討	事務管理室業務の体制構築
人材確保・育成	採用・定着に向けた組織検証	採用・定着に向けた組織検討	採用・定着に向けた体制構築
	キャリア別職員育成の検証	キャリア別職員育成の検討	キャリア別職員育成の実施
	研修体系の検証	研修体系の検討	研修体系の実施
地域における公益的な取り組み	地域の現状と課題の検証	地域の現状と課題解決の検討	地域の課題解決の体制構築
	情報発信等の検証	情報発信等の検討	情報発信等の体制構築
	社会資源としての検証	社会資源としての検討	社会資源としての体制構築

四 高齢福祉部門

はじめに

高齢福祉部門は 2021 年度に創設 35 周年を迎え、第 4 期（2020 年度～2022 年度）中期経営計画では桜町聖ヨハネホーム(以下ホーム)の収支改善、改築や修繕、桜町高齢者在宅サービスセンター(以下センター)事業の再構築目標を設定した。

しかしながら、新型コロナウイルスの流行とともに従来型特養の弱点である隔離困難な状況も重なり、ホームの財務状況が悪化した。同様にセンターもコロナ感染防止のための利用控えが顕著で有った。コロナウイルスは感染拡大(クラスター)も有り、利用者の生活、そして新規利用者獲得に大きな災いとなった。

2010 年代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一旦は改善されたが、人件費の支出割合の根本的解決に着手していないことから、コロナ禍の状況もあり、再び財務状況が悪化した。今後部門の事業を安定的に継続させていくには、法人全体を集中させたスケールメリットの活用が強く求められている。

第 5 期中期経営計画策定にあたり、前期経営計画の振り返りを行ったが、安定経営を行う為の「人(職員)・物(建物設備)・金(収支)・情報(情報の共有等)」が不安定であることから、その点においての立て直しが喫緊の課題と思われる。

人については第一に職員の定着だが、その要因として職員が自身のライフプランが描けるような昇給構造、また、職員の知識向上のための研修構造を作り上げることが必要であろう。結果として職員が定着し、ヨハネ色に育った職員が利用者サービスに関わることから、法人理念の業務実践、そして利用者にとっても安全で安心なサービスを受けることに繋がるものである。

物については、建物の老朽化、設備備品等の老朽化により、アクシデントに見舞われ易い状況であり、これも利用者サービスへの悪影響、及び職員の精神的負担が大きくなるものである。理事会においてもホームの改築を掲げており、それまでは最低限の修繕で持ちこたえることとなる。

金(収支)については、特養は入院を除いた稼働率 100%を目指すことであり、空床となった場合に多職種連携で候補者を最短入所に向けて取り組む必要がある。また、利用者が入院された場合は、法人内施設の桜町病院と連携を取り、利用者・家族へ安心感を与えられるよう進めていくことが必要である。

情報については共有の精度を高めることが、利用者に対しての安全・安心な介護であり、そして利用者の健康を左右するものであることから、向上心を持って取り組むべき課題である。

第 5 期に、この 4 点について職員全体で取り組むことにより、ホーム改築の時期である第 6 期に向けての準備も着実に遂行することを目指していくこととした。

《高齢福祉部門における基本的考え方》

- 1、 事業運営について
 - (ア) 法人理念のもと、ご利用者様・ご家族様・地域の方が安心して生活できるようにサービス提供を行う。
 - (イ) 部門全体として今後歩むべき道（方針）を明確に示し、その方針に向って職員が一致して取り組む。
 - (ウ) 事業運営を迅速かつ的確に実施するための組織体制の見直しを行う。
 - (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) 各施設適正な資金収支差額での経営管理を行う。
 - (イ) 事業収入に見合った支出管理を行う。
- 3、 人材の確保・育成について
 - (ア) 事業運営や経営を主体的に担っていける人材を育成する。
 - (イ) 人事考課の導入を実現する。
 - (ウ) 部門間異動・交流により、人材の適性配置や事業の活性化を図る。
- 4、 地域における公益的な取り組みについて
 - (ア) 地域の相談窓口としての役割を果たす。
 - (イ) 地域の困りごとに耳を傾け、必要があれば迅速に対応する。
 - (ウ) 福祉二次避難所としての機能を果たす。

《高齢福祉部門の取り組み》

- (ア) 医療と連携した安定的サービス体制の提供
- (イ) 法制度に則ったガバナンス強化の施策実施
- (ウ) 改築に向けた収支改善
- (エ) 間接部門である事務部門の統合と業務の効率化
- (オ) 自己実現に向けた教育研修
- (カ) 職員の安定確保・定着
- (キ) 人事考課制度の実施
- (ク) 公益的取り組みの推進

《具体的取組》

- 1、 事業運営について
 - ア 事業継続のための、施設建替えに向けた計画・準備を進める。
 - イ 事業の選択と集中をすすめる。
 - ・本町センターの桜町センターへの統合
 - ・訪問系サービスの縮小
 - ・通所介護事業の利用者定員数の適正化
 - ウ 医療支援を必要とする人への支援の取り組み
 - エ 第三者評価の実施による支援の改善の取り組み

- オ 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
- カ 災害発生時の取り組み
- キ 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 ホームの効率的かつ迅速な入所管理の徹底
 - イ 通所介護の利用率安定に向けた取り組み
 - ウ BCP（感染症・防災）の作成と運営
 - エ コロナ禍であっても安定した収入を得るための取り組み
 - オ 人件費コストの適正化（職員の適正配置）
- 3、 人材の確保・育成について
 - ア 人事考課（人事評価）制度の導入に向けた準備・実施
 - イ 施設間における人的財産の活用（部門内異動）
 - ウ あるべき姿（ビジョン）の共有
- 4、 地域における公益的な取り組みについて
 - ア フィットニングサポートの継続
 - イ フィットニングサポートに組織として対応するための会議体の創設
 - ウ 地域交流のための会議体への定期的参加
 - エ 地域交流の場として、施設内スペースの貸出し
 - オ 情報の発信（HP、広報誌）

2023 年度～2025 年度の年度別取組み事項

取組課題	2023 年度計画	2024 年度計画	2025 年度計画
事業運営	ヨハネホーム建替えにともなう補助金の申請	高齢部門の事業運営に即した建替え計画の立案	建替え計画に基づいた具体的な設計・事業運営案の構築
	高齢部門における事業の選択と集中についての方針決め（本町 C の桜 C への統合及び定員数の適正化、訪問系サービスの縮小、入所・SS の利用定員の適正化等）	方針に基づき事業の選択と集中を実現させるための協議・調整	高齢部門における事業の更なる選択と集中の実施
	医療支援を必要とする人の実態把握	法人内医療支援チームの創設・支援検討	医療支援を必要とする方へのサポート実施
	第三者評価の実施	第三者評価の結果分析と業務改善策の立案	業務改善策の実施
	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
	現組織体制における問題や課題等の実態把握	問題や課題を解決するための組織体制の構築	組織体制に基づいた組織的事業運営の実現
	経営管理	効率的かつ迅速な入所管理の構築	適切な入所管理の振り返り・実施
利用率検討会議の実施		利用率検討会議の振り返り・実施	利用率検討会議の振り返り・実施
BCP（感染症）の作成		BCP に基づいた事業の運営	BCP に基づいた事業の実施
各事業におけるアピールポイントの検討		各事業におけるアピールポイントの構築	アピールポイントに基づいた事業運営
職員適正配置の実態と課題の把握		適正配置に向けた課題解決	適正配置での事業運営

人材確保・育成	人事考課制度導入に関する検討	人事考課制度導入のための準備	人事考課制度の実施
	部門内異動の検討	部門内異動の実施	部門内異動の実施
	人材採用・定着にむけた風土づくり	人材採用・定着にむけた風土づくり	人材確保・定着の仕組みづくり
	育成・研修体系の見直し・検討	育成・研修体系づくり	育成・研修体系に即した職員育成の実施
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	地域の課題解決のための協力体制構築（フィッティングサポート会議・チームの創設）	フィッティングサポートの実施
	地域交流の場としての施設利用の検討	地域交流の場としての施設貸し出しの実施	施設利用者と職員との地域交流実現
	ホームページや広報誌の取扱いについての検討	地域公益活動を含めた情報発信の継続的発信	地域公益活動を含めた情報発信の継続的発信