

中期行動計画をどうやって策定するか

社会福祉法人 聖ヨハネ会（東京都）

住 所 東京都小金井市桜町 1-2-20
TEL 042-384-4403
URL <http://www.seiyohanekai.or.jp/>

経営理念

【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. 私たちは社会福祉事業である各施設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、援助の手を差し伸べ、その必要に応じて最善を尽くします。

事業内容及び定員

【東京地区】

病院（無料・低額診療）	1 場所（199 床）
短期入所	1 場所（3 名）
訪問看護ステーション	1 場所
ホスピスケア研究所	1 場所
介護老人福祉施設／短期入所生活介護	1 場所（106 名／8 名）
通所介護事業所	2 場所（60 名）
認知症対応型通所介護事業所	2 場所（36 名）
訪問介護事業所	1 場所
居宅介護支援事業所	1 場所
訪問入浴事業所	1 場所
介護予防センター	1 場所
高齢者専用賃貸住宅	1 場所（5 名）
共同生活援助事業所	2 場所（63 名）
生活介護事業所	2 場所（42 名）
就労移行支援事業所	1 場所（10 名）
就労継続支援 B 型事業所	2 場所（40 名）
相談支援事業所	1 場所

【山梨地区】

生活介護事業所	2 場所（189 名）
施設入所支援事業所	1 場所（122 名）
短期入所事業所	1 場所（6 名）
相談支援事業所	1 場所
共同生活援助事業所	4 場所（30 名）
就労継続支援 B 型事業所	1 場所（15 名）

**収入
（法人全体）
平成26年度決算**

① 社会福祉事業	5,472,142,000 円
② 公益事業	30,915,000 円
③ 収益事業	7,380,000 円
合計	5,510,437,000 円

**職員数
（法人全体）**

931 名（非常勤含む）

**当面する
経営課題**

1. 施設ごとのサービスから法人としてのサービスへ（経営会議の役割）
2. 「5 年後の姿」を考える
3. 潤滑油としての役割である法人本部
4. 福祉における「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ

取り組みに着手した理由、背景

当法人は、1939年に病院を開業しスタートした法人であり、設立後75年以上が経つ。その間医療部門、知的障害を持つ方への支援を中心とした障害福祉部門、高齢化に伴い始めた高齢福祉部門と大きく3つの部門で事業を進めているが、大病院に囲まれた医療圏で地域の開業医の方とも連携をとりながらどんな立ち位置の病院にしていくのか、また様々な経営主体が参画する高齢福祉部門において、地域に求められているニーズにどう応えていくのか、障害を持った方の地域での生活を支援する地域移行にどう対応していくのかなど、それぞれの分野でいずれも世の中の変化についていけているのかという不安感があった。一方で地域の方は当法人に対して、「老人ホームを利用しているが何かあった時に病院があるから安心」「グループホームを利用しているが近くに病院や老人ホームがあるから便利」など同じ法人内の事業なので当然連携しているという認識があり、それが当法人を活用するメリットであると考えている。そこでこのギャップを埋めていくためには一施設だけで物事を考えては成り立たないとして、法人が持つ機能を相互に活用したり組み合わせることで、相乗効果となり如いては地域への貢献につながるのではないかと考え、それを「法人の中期行動計画」という形で示していくことを計画した。

この計画を策定するために話し合いの場として考えたのが法人の「経営会議」である。平成21年から開始し、会議のメンバーは理事長、法人本部と各部門の経営層からなる計12名で構成され、毎月第4火曜日の17時30分から1時間を目途に開催している。月次報告、事業計画・予算の作成、経営課題の協議、イベントに関する検討等、それぞれの部門がどんなことをしているかを知ることから始め、そこから発展して新しい目線で施設間の連携によるサービスの提供等を検討したが、なかなかうまくいかなかった。それは各部門の成り立ちや職員構成、掲げている理念や目標の違いという問題があったからである。そこで法人本部が間に入り、法人の統一した理念の策定、法人設立者の意志を継ぐためのシンボルの構築、全施設が利用できるホールの完成など、法人単位で物事を考えていくということを様々な形で発信してみた。

またそれまでは各施設が独自の考え方で明確な根拠も示さないままに新たな事業や人員の採用等を進めてきており、その責任の所在も明らかでなかった。そこで中期的な目標をしっかりと計画し、それを明示して説明と責任を明らかにするために「5年後の姿」と称して中期的な計画を策定することとした。

取り組みの現時点での効果

地域のニーズを捉えそれを計画的に実行していくという点では、築40年以上経過していた障害者支援施設の改築を終えたこと、また都外施設であるがゆえに地元の要望に応えられるような事業展開を計画してきたことが地域のグループホーム、生活介護事業、就労支援事業という形で実現できたこと、地域移行を推進するための生活の場を設けることができたことなどが挙げられる。また法人内の連携という点では、病院の職員食堂と食器洗浄業務を障害福祉部門の就労支援事業として委託することや、地域の独居者を病院やデイサービスがあるという安心で支える高齢者賃貸住宅の設立といったことに繋がってきた。また地域の為に永年言い続けてきた病院敷地内への郵便ポストの設置も実現することができた。

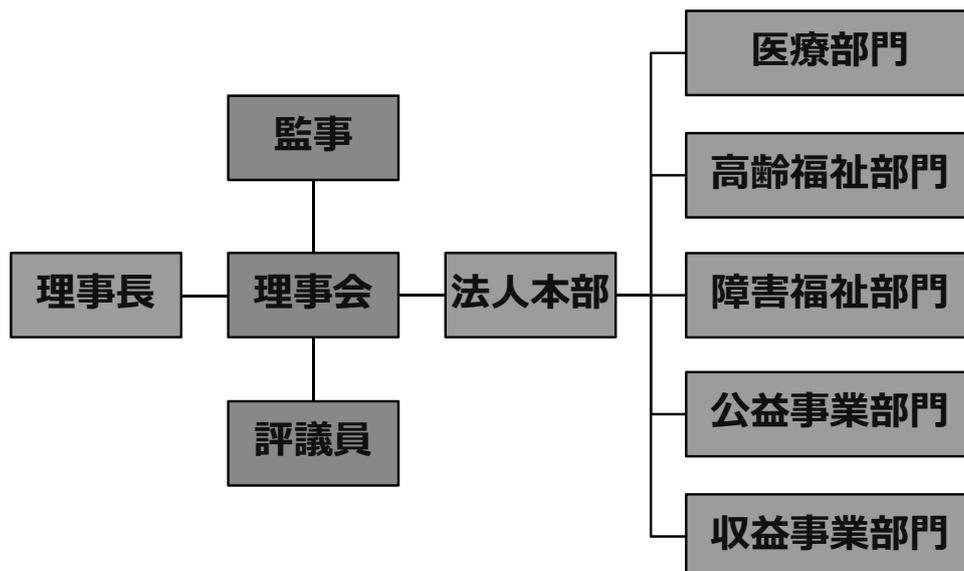
法人内施設がお互いを知るという点では、全施設を対象にしたサービスマナー合同研修を開催したこと、持ち回りで各施設の事業内容を発表する「職場紹介」を開催したこと、ボーリング大会などのレクリエーションを開催したことなどが挙げられる。これらはいずれも経営会議で協議・検討して法人内に展開したことである。

今後は地域包括ケアシステムの構築はもとより、デイ送迎車を活用した病院利用者の送迎など、今までの福祉という視点で「プロダクトアウト」してきたサービスに縛られず、地域の為になるのであればそのニーズにあった「マーケットイン」の精神を推進して様々なサービスを提供したいと考えている。

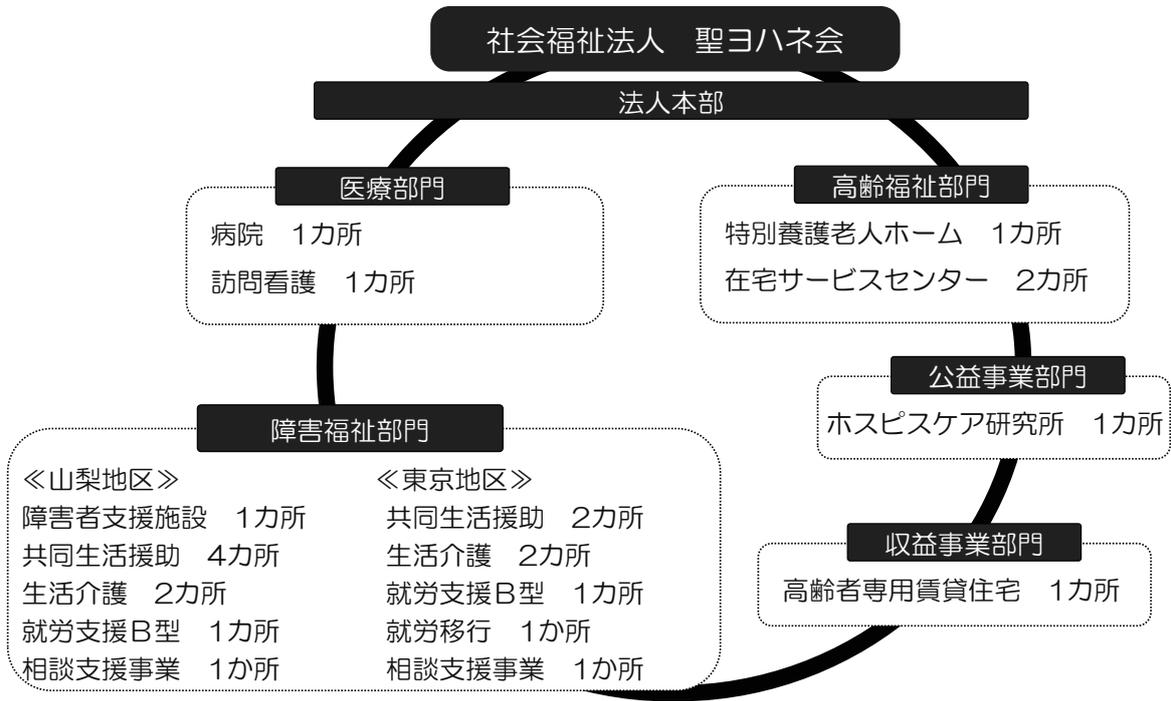
中期行動計画をどうやって策定するか

社会福祉法人 聖ヨハネ会
法人本部 竹川和宏

法人の組織



事業内容



2

法人の拠点



3

山梨県



～中期行動計画を策定するにあたって～

- 施設ごとのサービスから法人単位のサービスへ（経営会議の役割）
- 「5年後の姿」を考える
- 潤滑油としての役割である法人本部
- 福祉における「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ

■施設ごとのサービスから法人単位のサービスへ
(経営会議の役割)

検討開始当初の各部門の状況（平成20年頃）

状況

医療部門

- 収支の継続的悪化。（億単位の赤字）
- 「この病院は認知されている」という根拠のない自負。

高齢福祉
部門

- 措置時代のなごり。
- 「ヨハネ会」というカンバンへの過信。（殿様商売）
- 補助金ありきの経営への危機感なし

障害福祉
部門

- 措置時代のなごり。
- 本拠地（＝東京）から離れた場所にあり、自分達だけのルールで運営。

理事会、評議員会に諮らなければならないような議案を各々で単独で決定していた

この頃世の中の的には・・・

各部門を取り巻く環境

医療部門

- 診療報酬のマイナス改定
- 一病院だけでなく病診連携、病病連携による役割機能分担

高齢福祉部門

- 「措置費」から「介護保険」へ
- 「経営」の必要性

障害福祉部門

- 「措置」から「契約」へ
- 地域移行、ノーマライゼーション

8

法人像に関する内と外とのギャップ

ヨハネ会の像

地域の人

- 当然のように「法人内は連携されている」という認識がある

ギャップ

職員

- 長い歴史があるんだから当然地域の人から指示されている
- 他部門は別施設なので、どんなことをやっているか知らない
- やっている内容が違うから、連携なんてできない

9

経営会議の設置

(目的)

理事会への提案議案を整理し、理事会へ付議するとともに、理事会の決定するところに従い、法人・施設の運営に関する重要事項を審議し、決定する。(組織規程より抜粋)

(メンバー)

法人本部	理事長	事務局長
医療部門	院長	副院長 事務部長
高齢部門	統括施設長	園長 副園長
障害部門	園長	総務部長(山梨地区) センター長 副センター長(東京地区)

(開催日)

毎月第三火曜日 17:30から1時間目途

10

経営会議の設置

(協議事項)

1. 理事会に諮りたい事項
2. 各事業における経営検討事項
3. 月次事業実績報告
4. 予算・決算、事業計画・事業報告の確認
5. その他事業運営に関する事項



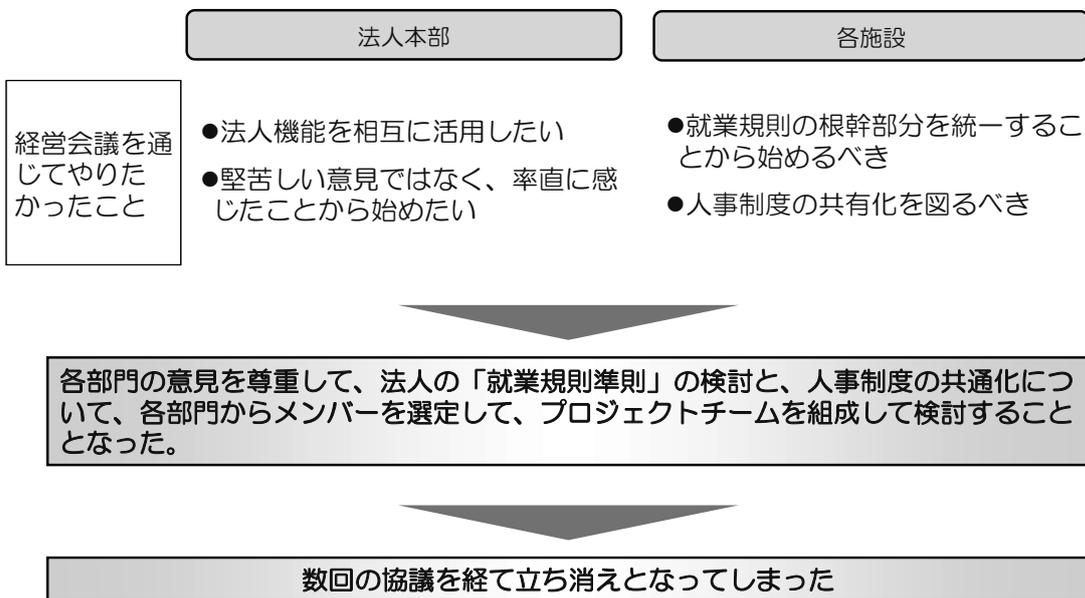
法人単位で物事を検討する体制をまず整えた!



勝手に物事が決まっているという状況をなくすことから始めた

11

検討する体制を整えはしたが・・・見解の相違



12

何故プロジェクトチームが立ち消えたか

(メンバーからの声)

- 職員構成が、部門によってばらばらであるため、統一できない。
- 互いの部門の事業内容を知らない。
- 施設を見たことがない。
- 経営層でない職員レベルが就業規則を変えるような検討をしていいのか。
- そもそも「人事制度」って何???
- 給与体系を合わせるのか、組織体制を同じような形にするのか。

⋮

なんとなく、いろんな意味で、考え方のギャップを感じた・・・・・・・・
思っているのは法人本部だけか・・・・・・・・というような焦燥感を

13

そんな時に目にしたのが・・・・ 目から鱗

全国社会福祉施設経営協議会の
「新アクションプラン21」～平成18年度～平成22年度 「中期行動計画」

こういうことが話されているということを全く知らなかった
会員法人に求められる取り組みを「社会福祉法人行動規範」として定めてある



真似事かもしれないが、同じように中期行動計画を一度作ってみよう！！
だめならだめで、次の手を考えよう



第一期中期行動計画（平成23年度～平成25年度）の策定を法人本部単独で作成した

14

第一期中期行動計画（H23—H25度）

1. 情勢の認識
2. 社会福祉法人の存在意義の再定義
3. 社会福祉法人の経営原則10箇条（全国経営協資料より）
 - ①非営利性②継続性③効率性④透明性⑤倫理性
 - ⑥先駆性⑦開拓性⑧組織性⑨主体性⑩安定性
4. 当法人の中期行動計画
 - (1)安心を与えるサービスの提供
 - (2)地域の医療・介護・福祉の主導的取り組みの推進
 - (3)人材マネジメント
 - (4)組織統治（ガバナンス）の確立

詳しくは巻末資料1をご参照

15

第一期中期行動計画（H23—H25度）に対する理事会・経営会議の反応

（理事会・評議員会への提案）

抽象的な表現の部分はあるものの、中期的な視点に立った法人の方向性の検討という意味では一定の評価を得た

（経営会議での審議）

法人本部で素案を作成し経営会議に提示。意見を徴収した。

⇒各部門からは特に意見なし

⇒これを基に各部門の事業計画を策定願いたい旨を伝える



やっと思い描いた事業計画書になる

16

ところが・・・

各部門の事業計画には、中期行動計画が全く反映されていない
（これは法人本部の計画なんでしょ???)



それならば・・・

17

■ 「5年後の姿」を考える

「5年後の姿」を作る

平成23年5月17日 経営会議資料

- 将来の施設がどうなっているか描けているか??
- 制度・ニーズがどうなっているか考えたことがあるか??
- 将来の姿を持ち寄り、法人内で共有してはどうか??



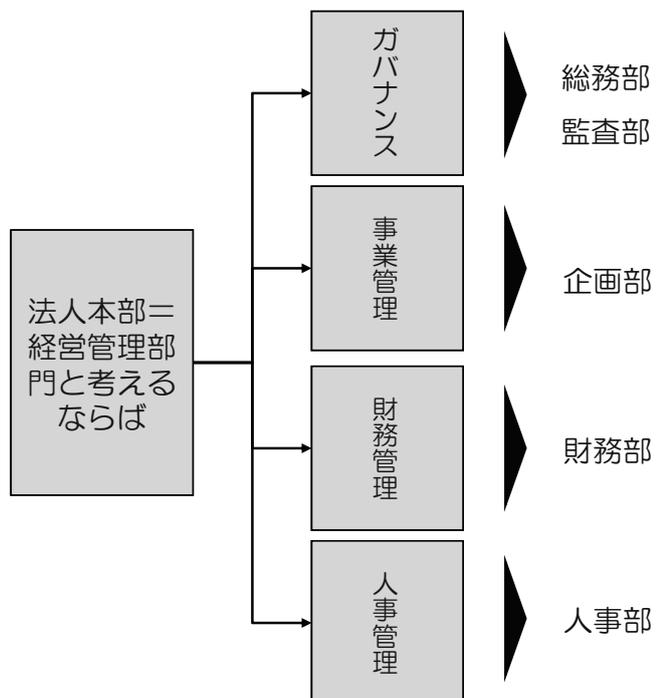
「5年後の姿」を作ってみる

「5年後の姿」目次

はじめに	2
1.法人本部の検討内容	3
2.医療部門の検討内容	10
3.高齢福祉部門の検討内容	14
4.障害福祉部門の検討内容	18
5.短期的展開が必要な事業	24
6.タイムスケジュール案	26

詳しくは巻末資料2をご参照

法人本部の検討内容（概要）



医療部門の検討内容（概要）

- SWOT分析による現状把握
- 短期的には戦略マップ（運営方針・目標）の策定と具体的戦術をバランススコアカード（BSC）に落とし込む



これから中期将来計画を策定

高齢福祉部門の検討内容（概要）

- 2025年問題に対して機能を発揮する「地域包括ケアシステム」の構築
- センターの機能
- ユニット型特養への転換

障害福祉部門（山梨）の検討内容（概要）

検討事項

入所施設の
改築

- 40年経過に伴う老朽化への対応。
- 大規模改修に伴う資金（補助金）の手当て検討

山梨県民へのサービス
提供

- 地域移行に沿った県民100%の通所施設の開設
- 居宅支援、相談支援事業の開設、開設場所の確保

高齢化への
対応

- 現利用者の特養など介護保険を使った事業への移行模索
- 地域高齢者のための施設検討。

組織再編

- 上記事業展開を進めた場合の組織再編。

24

障害福祉部門（東京）の検討内容（概要）

検討事項

事業所の
整備

- 就労支援B型の緊急整備
- 富士聖ヨハネ学園からの移行者受け入れ
- 小金井市・清瀬市ニーズへの対応
- 老朽化建物の移転

入所施設
ショート
ステイ
の開設検討

- 総合的な在宅支援事業を展開し、障害者がいつまでも、安心して地域で普通に生活できるまちづくりの一助とするため、入所施設（通過施設・地域施設）を開設し、一般入所とショートステイ事業を行う

25

【旧看護宿舎の改築】
築40年を迎えて、東日本大震災時に機能がマヒした

しかし、ピンチをチャンスに！！



【改築の考え方】

- 保育所、本部機能、会議室、老人ホーム、駐車場、買い物難民へのサポート・・・
いろいろ考えられる（=変えられる）チャンス！！

■ 潤滑油としての役割である法人本部

「聖ヨハネ会本館」の整備

1. 理事長、法人本部が入る「本館」という名称の建物を旧看護宿舎跡地に完成
2. 全施設が利用できるホールを設け、創設者の名を刻んだ「戸塚ホール」と命名
3. この機会に法人の理念を統一
4. 院内保育所を建て替えた
5. 地域の独居者を病院やデイサービスがあるという安心で支える高齢者専用賃貸住宅
を開設した（戸数は5戸）

少しずつではあるが、法人本部が全体の取りまとめをする努力をしてきているなという実感を感じてもらえるようになった

28

5年後の姿を考えたことで変化が・・・

1. 経営会議の場でも思い付きだけで発言することが少なくなった
「今の発言は5年後の姿と違うことでは???」
2. 他施設のことに関心を示すことが以前よりも多くなった
3. 補ってほしいところについて、他施設へ相談する機会が増えた

3年間の経営会議開催を経て、ヨハネ会が一つになれる場となった

そして、次の中期行動計画を考えなければいけない時期がきた！
今回は、各施設から目標とする行動計画を掲載することができた！

29

第二期中期行動計画（H26―H28度）

1. 前中期行動計画の振り返り
2. 情勢の認識
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2015）
4. 社会福祉法人の使命、経営の原則
5. 当法人の中期行動計画
 - (1)サービスの質の向上
 - (2)公益的取り組みの推進
 - (3)トータルな人材マネジメントの実現
 - (4)組織統治（ガバナンス）の確立

詳しくは巻末資料3をご参照

30

経営会議の様子



31

■福祉における「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ

これから考えていくこと

これまでの制度化された事業等（プロダクトアウト）を進めていくことは勿論のこと、地域の為になること（マーケットイン）をやっていこう！

街をつくるような感覚で地域を捉えられたら、地域からも法人の存在を認めてもらえるのでは、創立100年・200年を目指してそれだけ地域に必要とされる法人になろう！

- 
- 病院の職員食堂・食器洗浄業務の就労支援事業での委託
 - 独居者のための高齢者専用賃貸住宅
 - 郵便ポストの設置
 - 巡回バスの乗り入れ
 - デイ送迎車を利用した病院利用者の送迎
 - 病院売店に昼食や日用品を購入にきている方へのサポート
 - 山梨県などで利用者が作った無農薬野菜等の販売
 - ミニコンサートの開催
 - 素材に凝った配食サービスの提供
- etc・・・

- 病院から在宅介護サービス、介護施設への移行をスムーズにし、切れ目のないサービスの提供を図る
- 介護職員、看護職員等の忙しさに応じた法人内職員交流
- 医療機器や介護設備などの共同購入による経営の安定化
- 施設間での貸借による資金繰りの負担軽減
- データベース化による利用者情報の共有
- 法人全体を対象とした合同研修の実施
- 法人全体レクリエーションの開催（ボーリング大会、ハイキング等）
- 職場紹介の開催（お互いを知る） etc・・・

御清聴ありがとうございました

中期行動計画
[平成 23 年度～25 年度]

平成 23 年 3 月 22 日

社会福祉法人 聖ヨハネ会

はじめに

社会、経済の状況が大きく急激に変化し様々な制度改革が行われる中、当法人（＝社会福祉法人）はその存在意義を明確にし、社会福祉事業を経営する信頼性の高い法人であることを示していく必要がある。そこで世の中の情勢と変化のスピードを勘案し、向こう3年度の行動計画を以下にまとめた。本計画を基に各年度の事業計画を策定し、取り組む所存である。

1. 情勢の認識

21世紀の最初の10年が経過した。昭和26年の社会福祉事業法制定以来大きな改正の行われていない社会福祉事業、社会福祉法人、措置制度など社会福祉の共通基盤制度について、今後増大・多様化が見込まれる国民の福祉需要に対応するため見直しがなされ、2000年に「社会福祉基礎構造改革」が制定された。これは一部の特定の人々とだけではない、すべての国民が利用するにふさわしい、新しい時代のサービス供給体制を構築するものとして推進された。しかし同時に「措置の受け皿」「行政の代行」等の言葉で表象される、それまでの社会福祉法人に求められていた存在意義を根底的に再定義することを要求している。

(1) 社会福祉基礎構造改革の基本的方向性

- ①サービスの利用者と提供者の対等な関係の確立
- ②個人の多様な需要への地域での総合的な支援
- ③幅広い需要に応える多様な主体の参入促進
- ④信頼と納得が得られるサービスの質と効率化の向上
- ⑤情報公開等による事業運営の透明性の確保
- ⑥増大する費用の公平かつ公正な負担
- ⑦住民の積極的な参加による福祉の文化の創造

(2) 社会福祉基礎構造改革の社会福祉法人への影響

- ①規制＝資金使途規制等の緩和（社会福祉事業の範囲で契約事業において。措置制度、保育所は×）
- ②情報開示、外部監査（第三者評価）等の要請
- ③多様な供給主体との競争の出現
- ④経営責任体制（ガバナンス）の確立の要請

(3)社会福祉法人の存在意義を再定義するに至る背景

- ①措置から契約への転換による、「行政の代行機関」という地位の揺らぎ
- ②供給主体が拡大・多様化する中で、「制度化されたサービス」を供給するだけでは特別法人である必要性がないという意見

* 「新しい公共」円卓会議資料（平成 22 年 3 月 25 日）

- ・世界一の借金国日本は、もはや政府によって全ての社会的課題は解決できない。ゆえに「スリムな政府・大きな公共」へ。
- ・では、これまで政府がしてきたソーシャルサービス（介護・福祉・保育・まちづくり等）は誰が行うのか。
- ・通常の企業は市場性がないことはできない。社会福祉法人など既存の福祉団体は補助金漬け、行政の下請け化し、独自の事業を展開できない。
- ・社会的企業が活躍するために動きやすい法人格（＝社会事業法人）を創り、担い手の数を増やす。

* 行政刷新会議「規制・制度改革に関する分科会 第一次報告書」（平成 22 年 6 月 15 日）

- ・特別養護老人ホームへの社会医療法人参入を可能とする方向で検討し、結論を得る。（平成 22 年度中検討・結論、結論を踏まえ対応に着手）
- ・特養の運営について、利益追求・利益処分の在り方、措置入所の在り方や、基幹となる税制の在り方・廃業の際の残余財産の処分の在り方に関連し、特養を社会福祉法人が担っていることの意義や役割、社会福祉法人以外の既存の法人形態を含め、社会福祉法人と同程度の公益性及び事業の安定性・継続性を持つ法人の参入を可能とすることの是非について検討する。（平成 22 年度中検討開始）
- ・特養の運営にあたっては、事業の安定性・継続性に対する強い要請が存するとしているが、社会福祉法人であっても廃業の可能性はあり、民間事業者においても、撤退時の入居者保護に関する要件を付与するなどの対応によって、安定性・継続性を確保することは可能である。
- ・病院、老健施設等、同様に安定性・継続性が求められている施設は民間が運営しており、医療法人にすら参入を認めないのは論理的ではない。
- ・本来介護事業は課税事業であり、優遇措置は無料低額事業等の社会福祉事業を行う場合に限定すべきとの考え方もある中、税制面の優遇措置等の在り方も検討すべきである。

* 「子供・子育て新システムの基本制度案要綱」（平成 22 年 6 月 25 日）

- ・幼保一体化による幼児教育・保育の一体的提供。（こども指針（仮称）を創設、幼稚園・保育所の垣根を取り払いこども園（仮称）に一体化）
- ・待機児童の解消。（集中的整備や多様な提供主体の参入等）公的保育契約、

イコールフットイングによる多様な事業者の参入促進、施設型保育だけでなく、NPO等による家庭的保育、小規模サービス等の取組み支援。

＊「地域包括ケア研究会 報告書」(平成 22 年 3 月)

- ・介護老人福祉施設としての特別養護老人ホームの設置主体の制約を見直し、医療法人にも介護老人福祉施設の設置を認める。
- ・施設の在り方を見直すことが適当であり、施設を一元化して最終的には住宅として位置づけ、必要なサービスを外部から提供する仕組みとすべき。

2. 社会福祉法人の存在意義の再定義

(1)公益であること

- ①行政との協力・連携により、医療・福祉サービスを供給する機能
- ②市場において、患者・利用者との対等な関係に基づいて医療・福祉サービスを提供する機能
- ③制度の狭間にあるニーズに焦点をあて、それに応えるサービスを供給する機能



これらの諸機能を発揮して、地域社会において「面」的、重層的なサービス実践を展開する。(ホームレス等の貧困問題、児童・高齢者等の虐待問題、孤独死、自殺、いじめ、不登校、買い物・交通等の日常生活基盤の脆弱化、etc)

(2)公正であること

- ①各種の助成や税制上の優遇等の公的支援を受ける存在である
- ②寄付やボランティア活動等の国民の支援を受ける存在である



経営責任体制(ガバナンス)を強化し、その立場にふさわしい公正で倫理的な経営(=コンプライアンスが確保された経営)を実践する。

3. 社会福祉法人の経営原則 10 箇条 (全国経営協資料より)

①非営利性

持ち分がなく配当が認められておらず、事業で得た金銭的成果はすべて社会福祉事業に再投下するか、地域の福祉需要に還元すること。

②継続性

残余財産の国庫帰属等の撤退規制があり、制度的にサービスの継続性が義務づけられていること。

③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。

④透明性

利用制度化が進む中、公益法人として情報開示、情報提供、及び公的な負担によって行われる事業であるため、より透明性のある経営が求められること。

⑤倫理性

組織行動において公平、誠実な倫理観に基づいて、法人経営を行うこと。

⑥先駆性

地域の福祉需要、要援護者に対し、他機関・団体等に先立って援助を行うこと。

⑦開拓性

制度化されていない課題、制度の狭間にある課題、表出しにくい課題等に対して、制度化の動きや新しい領域として地域貢献事業を行うこと。

⑧組織性

より公益性の高い法人として、使命を果たすべく組織を構成する人材育成、組織統治の確立等、組織マネジメントに取り組むこと。

⑨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。

⑩安定性

公共的・公益的法人として経営基盤の安定をもとめ、地域の課題に対して安定した良質なサービスを提供すること。

4. 当法人の中期行動計画

以上の背景を踏まえ、当法人の経営理念の下、次のように中期行動（平成23年度～25年度）を計画する。

(1)安心を与えるサービスの提供

- ①患者・利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに安全・安心なサービスの提供に努めます。またその実現のための生活環境やケア環境の整備に努めます。
- ②患者・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、家族や友人・知人、地域住民との関係が促進されるように支援します。
- ③当法人が持つ機能（医療、介護、障害福祉の各部門）を複合的に活用し、付加価値（＝安心）の高いサービスの提供に努めます。
- ④良質なサービスが提供されていることの判断基準として、外部評価の受審を促進します。（病院機能評価、福祉サービス第三者評価、ISO9001の認証等）
- ⑤苦情解決第三者委員の設置を促進します。

(2)地域の医療・介護・福祉の主導的取り組みの推進

- ①地域における医療・介護・福祉システムの構築に主体的に関わり、行政等関係機関、組織、個人との連携・協働を主導し、地域が抱える課題に取り組みます。

- ②「地域の中核病院」としての機能を有する医療体制を整備します。
- ③福祉的課題はもとより、社会的問題となっていることで地域においてどのようなニーズがあるかを調査し、公益的事業に積極的に取り組むことで、地域のコミュニティの場を提供します。
 - ・高齢者の住宅施設
 - ・障害者雇用の促進
 - ・障害者の就労支援
 - ・買い物、交通等の日常生活基盤の支援（売店の活用、送迎バスの活用等）
 - ・福祉の相談窓口としての機能
 - ・診療報酬、介護報酬勉強会 など
- ④低所得者への減免制度の実施に積極的に取り組みます。
- ⑤関係者とのコミュニケーションを図るべく、積極的な情報開示、情報提供に努めます。

(3)人材マネジメント

- ①事業経営を実現するために、期待する職員像を明示し、職務能力の開発や成長を目的とした人材育成に取り組みます。
- ②職員の自己実現に向けて、仕事を通じて成長と達成を実感できる職場作りを進めます。
- ③やりがいを感じることができるよう、職員処遇の向上に取り組みます。
- ④法人内での人事交流が可能になるような規程の整備をし、職場の活性化を図ることにより高い成果を得れる体制を作ります。

(4)組織統治（ガバナンス）の確立

- ①社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程、社会ルールやモラルを遵守します。
- ②理事会、評議員会において、経営方針・計画を明確にし、事業の執行状況を適宜確認します。
- ③施設経営から法人経営へ本格的に移行するにあたり、法人本部の機能を強化します。
- ④法人の事業運営を計画的かつ効率的に行うとともに、経営状況と財務状況を正確に把握し、透明性の高い財務管理に努めます。

以上

5年後の姿について
2011年9月27日



社会福祉法人聖ヨハネ会 法人本部

目次

	ページ
はじめに	2
1.法人本部の検討内容	3
2.医療部門の検討内容	10
3.高齢福祉部門の検討内容	14
4.障害福祉部門の検討内容	18
5.短期的展開が必要な事業	24
6.タイムスケジュール案	26

はじめに

当法人の医療・介護・福祉分野が連携を持って事業展開していくことで、地域社会に貢献し職員のやりがいも高まり、事業体として発展していくこととなる。その基礎となる部分を平成23年3月に「中期行動計画平成23年度－25年度」として策定した。

本計画に則り、具体的に法人本部及び各施設がどのような将来像を描き形にしていくかということを経営会議で検討を始めている。今年度末を目途に「5年後の姿」として策定を完了したいと考えている。

第一回検討を平成23年8月の会議で行った。それぞれの概略の考えを出し合い、これから現場の意見等も盛り込みながら作り上げることとなるが、現段階で出てきた形を本理事会で参考に提出する。ご意見等をいただきたい。

尚、便宜上「5年後の姿」としたが、事業内容によって長期的にかかる事業もあり、反対に建物の老朽化や地域・行政からの要望等により短期的に進めなければならない事業もあるため、そこは切り分けて進めていきたいと考える。

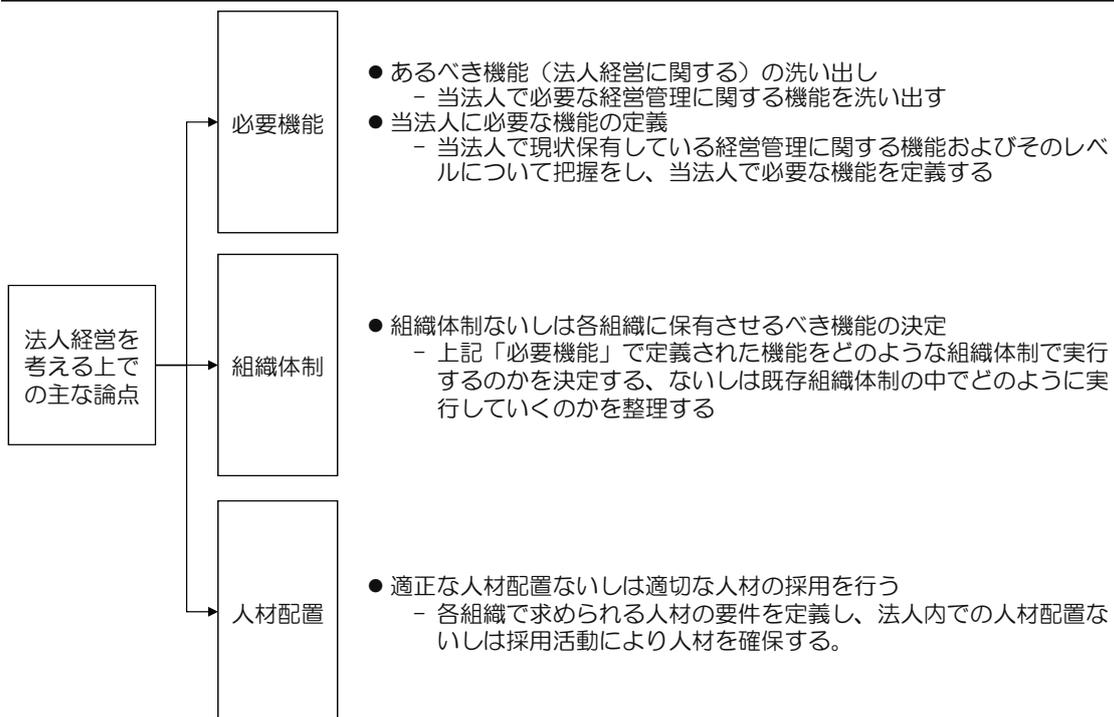
特にハード面の構築を実施する場合には、資金面の検討も出てくるため、ロードマップを作成し、優先順位を決めて進めることとしたい。

1.法人本部の検討内容

具体的課題

「施設管理」から 「法人経営」へ	<ul style="list-style-type: none"> ●大きな経営環境の変化に対応するため、今までのような施設管理から、法人単位の経営になる。 ●「自立・自律」と「責任」が伴う。
規模の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ●経営の効率化・安定化のためには、法人全体でトータルとして採算をとることが不可欠。そのためには複数の施設・事業を運営し、多角的経営を行えることが有効な方策。 ●地域のニーズに対応して柔軟な事業展開や、職員に多様な機会を与える。
参入と退出	<ul style="list-style-type: none"> ●新しい福祉基盤の整備について、民間の新規参入だけでなく、経営能力の向上やケアの質の確保という観点から、既存法人の活用も考慮されるべきである。
ガバナンスの確立 経営能力の向上	<ul style="list-style-type: none"> ●法人単位での資金活用ができるよう、経営の自由度を高めることが必要。 ●理事会は法人の執行機関、そのためにも法人本部の機能強化、人材育成が不可欠。
長期資金の調達	<ul style="list-style-type: none"> ●従来のような施設整備への補助を前提にするのではなく、先を見越した経営を通じて実現する必要がある。

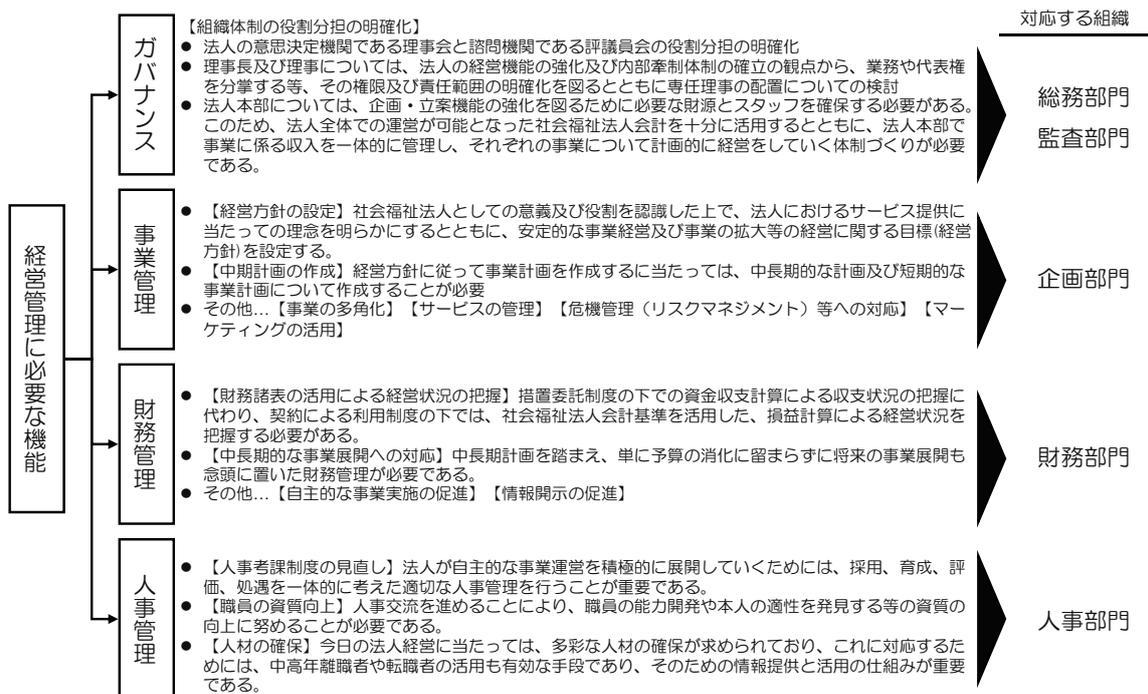
法人経営（法人本部のあり方を含める）を考える上での主な論点



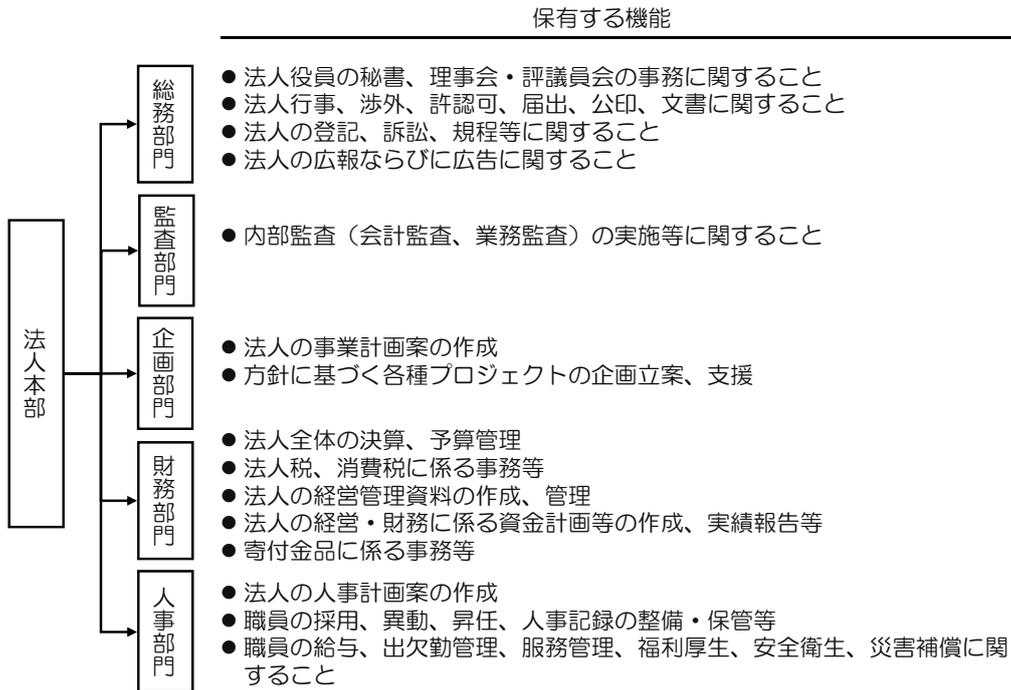
過去に気づいていたこと?? 素朴な疑問??

- 就業規則や給与規程などは、法人内で統一すべきでは?
- 退職金制度が施設でまちまちなのはいかがなものか?
- 賃金テーブルも概ね統一した形をとれるのではないかと賞与も法人で統一した支給とできるのではないかと?
- 現在は、同じ法人なのに他施設へ異動する場合には一旦現職場を退職して新しく入職する必要がある
- これだけの職員がいることをもっと有効活用できないか?
 - 健康保険の統一（組合健保に統一することによる保険料率の削減）
 - 保養所やリゾート地との契約による福利厚生の実施
 - 財形貯蓄などの取り扱い
 - 生命保険の団体契約 etc
 -
 -
 -
 -
 -

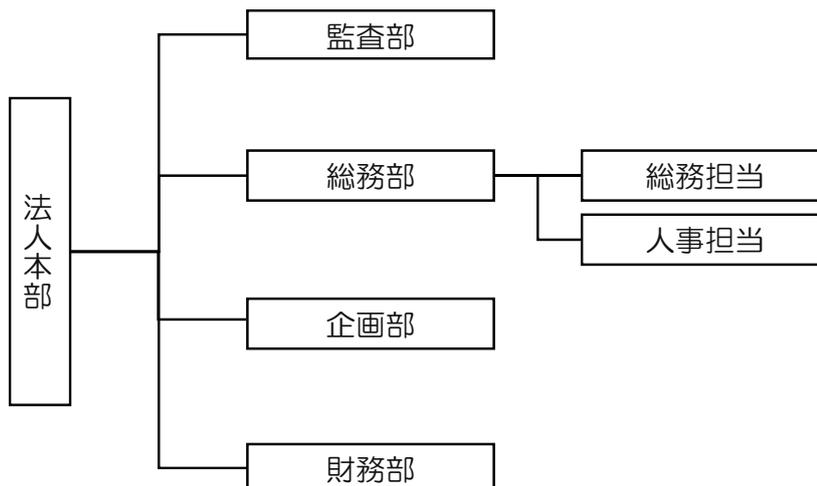
経営管理に必要な機能



組織体制と各組織に保有させる機能（最終形）



法人本部組織図（案）



- 法人内の管理部門を集約することによる業務効率化を図れる組織を検討していく。
- 一方で、本部機能は「小さな政府」であることが望ましいと考えられるため、規模の適正化を検討していく。

2.医療部門の検討内容

中長期計画の策定にあたって

中長期計画を策定するに当たっては、「どのような病院にするのか」又は「どのような病院でありたいか」そして「当院に期待される役割は何か」、「そのためには何が必要か」等を基に、国の医療行政動向、東京都保健医療計画、当該地域の医療行政や医療機関等の分布状況等の当院を取り巻く環境とともに、当院の力量をできるだけ客観的に把握分析しつつ、事業体としての経営の健全性の向上・維持をも合わせ考慮して議論することが必要となる。

現在、病院幹部により環境分析や問題点・課題の把握を行い、この地域にあって当院が果たす役割やその可能性について検討を進めているところである。現時点で共通認識として当院を取り巻く内部環境要因（強み、弱み）、外部環境要因（機会、脅威）について把握している事項は次ページのとおりである。

ところで現在、社会保障審議会医療部会では医療介護改革案の将来像を示す中において、一般病床については「高度急性期」「一般急性期・回復期等」への再編を促す一方、機能と役割分担をはっきりさせにくい場合には、ミックス対応で取り組んでいくことも考えられるとして、「地域一般病床」（急性期と共に亜急性期や回復期リハ等にも対応できる、ケアミックス型を含めた病床群）を加えることを打ち出している。この「地域一般病床」は地域に密着した中小病院を想定し、病室単位の設定も可能としている。

このような現在進行形の医療制度改革の動向も注視しながら、前述の環境要因分析を行い、当院のあるべき姿を将来構想として模索・構築するとともに、当面は来年度の戦略マップ（運営方針・目標）を策定し、具体的戦術をバランススコアカード（BSC）に落とし込み、来年度の運営目標とする予定である。そういう作業を進める中で、中期将来計画を策定したいと考えている。

当院を巡る環境要因（抜粋）

内部環境	外部環境
<p>（強み） strength</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係大学からの医師派遣支援 ・地域連携クリニカルパス ・プライマリーケア的役割 ・高齢者医療の実践ノウハウがある ・法人内に関連施設がある ・カトリック病院としての理念が明確 ・ホスピスの高い知名度 ・産婦人科領域に高い評価 ・健診専従医師がいる ・院内保育所がある <p style="text-align: right;">etc</p>	<p>（機会） opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民や行政からの高い信頼 ・小金井市に大病院がない ・がん患者の増加 ・糖尿病患者の増加 ・近隣に高齢者市民群 <p style="text-align: right;">etc</p>
<p>（弱み） weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院の方向性が定まっていない ・医師、看護師採用困難 ・人材育成不十分 ・ドックや健診活動低迷 ・夜間救急に対応できない ・情報システム未整備 ・ガバナンスが弱い <p style="text-align: right;">etc</p>	<p>（脅威） threat</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近隣大病院の診療機能拡充 ・診療報酬マイナス改定 ・医療制度改革 ・少子化 ・開業医への患者流出 ・医療訴訟の増加 <p style="text-align: right;">etc</p>

12

当院を巡る環境要因（抜粋）

《背景》

- ・ 今後2回の診療報酬改定
- ・ 少子高齢化の進展
- ・ 近隣大病院の機能拡充
- ・ 医療制度の変更
- ・ 小金井市の医療の中核

《当院の特色》

- ・ 産科・婦人科領域への関係大学からの支援
- ・ 整形外科領域の充実化
- ・ ホスピスの知名度
- ・ カトリック（修道会が母体）の病院

《弱点》

- ・ 医師採用困難
- ・ 常勤看護師採用困難
- ・ 組織的な業務の遂行
- ・ ガバナンスが弱い（人事管理、労務管理、経営管理、統計管理等の未整備）
- ・ 事務領域の人材不足
- ・ コンピュータシステム化が不十分

《戦略・戦術》

- ・ 診療方針の決定（扱う医療階層、領域）
- ・ 地域における役割の確認
- ・ 外来診療比重の拡大化
- ・ 地域関係機関との連携拡大
- ・ 人材育成

13

3.高齡福祉部門の検討内容

14

基本的構想

- (1) 団塊の世代が後期高齢者になる2025年をもとに高齢福祉の制度は構築されつつある。このことを前提として「地域包括ケアシステム」（医療、介護、予防、住まい、生活支援サービスが連携した要介護者等への包括的な支援のためのシステム）がうたわれている。小金井市は特養不足の地域にあげられており、特養建設の必要度が高い地区とされている。特養の建設に当たっては地域性に配慮することが必要である。
- (2) 本町住宅の利用
公営の大集合住宅であり、高齢者が多く居住している。また子供（幼児から生徒まで）、障害者も住居している。従って、連携の拠点としての役割を果たすことが必要であり、
- ①サービスの連携の拠点化が必要である。
 - ②他の法人（または事業所）を含めて小金井市に関係する法人の連携の拠点化が必要である。
この機能を果たすためには、センター化したシステム構想が必要である。
従って地域包括ケアシステムを基本とし、小金井市にとって必要とされている特養を中心または受け皿とした高齢福祉の介護システム、医療、障害（児童、知的）の生涯連携を行うべきである。
- (3) 聖ヨハネ会が行うケア、サービスの特性
医療、介護、障害（知的）の各サービス事業所を経営している。
小金井に70年の歴史があり、地域住民から信頼を得られる、医療、福祉サービスを提供してきている。
なによりも、法人として今地域のために新たな事業を通して貢献する時であると確信している。

15

センター機能について

高齢者の介護保険制度、保険外サービス、生活支援サービス等を考えていく必要がある。またこれらのサービスを一法人がすべて独占的に事業展開するのではなく、建物は市の構想を入れたものとしてその運営は中心となる法人とその他の事業所と連絡調整を行いながら各事業所の役割を果たしていくこととする。かようなシステムはまさに「地域包括ケアシステム構想」に沿うものであり、小金井が実践のモデル、先駆けの地となる。

(1) 整備すべきサービス事業

1) ユニット型特養 80～95名（入所60～70名、短期入所生活介護20～25名）

併設としてサービス付き高齢者住宅30～50名（組み合わせ事業24時間定期巡回・随時対応サービス）

2) 在宅サービス

拠点となる診療所、地域医療を伴っていること

在宅高齢者に対する24時間定時巡回・随時巡回サービス

○居宅介護支援事業、（地域包括支援センター事業）

○通所系在宅サービス（通所介護、認知症型通所介護、小規模多機能居宅サービス）

○訪問系在宅サービス（訪問介護、訪問入浴、訪問看護、24時間定期巡回・随時対応サービス）

○生活支援サービス（配食、会食などの食事サービス、療養食サービス、見守り、買い物 など）

を展開できるステーション

ボランティア、生活支援員、ホームヘルパーなどを調整、派遣する機能と場所の設置

（実施は市の判断が必要）

○障害者のケアヴィレッジ、ワークセンター

○コミュニティーホールの設置（災害時の防災センターとしての避難拠点としての設備整備する）

○ワンストップ相談窓口サービス

各種事業の連携した対応により行う。

16

今後の介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）

(1) 特養入所者の特徴

医療的対応の必要な入所者（末期癌、ターミナルケア）、認知症の入所者の増加
要介護度のIV、Vの利用者が入所

(2) 特養の地域での位置づけ

老健と特養の役割分担がどうなるかは不透明であるが、病院と並んで各在宅サービスとの連携の上での最終ステージの住まいとしての役割となる。

(3) 特養のイメージ>

1) 建築

- ・ユニット型の個室、2人室
- ・医務室の各階配置、看取り室の各階配置、

2) ケア

- ・医療行為のできる医師、看護師の配置増
- ・医療的ケアのできる介護職員の必要性の増
- ・かような入所者にあった食事を提供が可能な厨房、調理員
- ・医療知識のある、ホスピタリティな職員の確保、育成が必要

(4) 桜町聖ヨハネホームについて

ユニット型に変更（従来型では介護報酬を低下されていくことになる。）

規模 入所 60～84名 ショート 12名

17

4.障害福祉部門の検討内容

富士聖ヨハネ学園の中長期計画の策定にあたって

昭和47年富士聖ヨハネ学園が忍野村に移転してから40年余りが経過する。この間障害福祉制度は大きく変化してきた。平成15年の措置制度から契約制度となり、平成20年には障害者自立支援法により新体系の施設となった。またその際に50年余り続いてきた児童施設を廃止した。

このような状況の中で当学園もニーズに合わせて事業を多様化してきたが、一方で都外施設の存在意義も変化している。障害者自立支援法の主旨は「地域福祉」であり、「入所から在宅」である。都外施設である当学園が地域福祉を推進しようとする、入所者は都内へ戻り、在宅者支援は山梨県民が対象ということになる。

聖ヨハネ会及び富士聖ヨハネ学園が40年にわたり富士北麓地域で展開してきた事業は地域に一定の成果を出してきたものの、地元障害者の利用が非常に少ないことから、地域での認知度や貢献度に欠ける点がある。今回、第3期障害福祉計画（障害者自立支援法に定められた福祉サービス提供体制等の確保に関する計画で地方自治体が作成することになっている。第1期は平成18年から3か年、第3期は平成24年度から26年度の3か年）の策定期間にあたり、社会資源が少ない富士北麓地域で真に必要とされる法人・施設となるためには、山梨県民の利用が不可欠であり、それは山梨県が望むことでもある。山梨県、富士北麓地域の行政・住民にとって、一定の規模と実績を持つ聖ヨハネ学園がその機能を地域で展開することに対しては大きな期待があり、その動向が注目されていると考えられる。

このようなことを背景に、入所施設の在り方と山梨県内での事業展開を、障害者総合福祉法を見据えながら検討していくこととなる。

富士聖ヨハネ学園の方向性について

	検討事項
入所施設の改築	<ul style="list-style-type: none"> ●40年経過に伴う老朽化への対応。（評議員による見学会資料も参照） ●入所から在宅への転換に伴う定員の設定。 ●都外施設への山梨県民の受け入れはどうか。（東京都及び山梨県との調整） ●大規模改修に伴う資金（補助金）の手当て検討
山梨県民へのサービス提供	<ul style="list-style-type: none"> ●地域移行に沿った県民100%の通所施設の開設 <ul style="list-style-type: none"> －多機能型事業所（就労支援B型、生活介護） －重症心身障害児通園事業B型 ●グループホーム、ケアホームの移転及び新設 <ul style="list-style-type: none"> －県民100%のグループホーム、ケアホームの新設 －老朽化した現行グループホーム、ケアホームの移転 ●居宅支援、相談支援事業の開設 ●開設場所の確保
高齢化への対応	<ul style="list-style-type: none"> ●現利用者の特養など介護保険を使った事業への移行模索 ●地域高齢者のための施設検討。
組織再編	<ul style="list-style-type: none"> ●上記事業展開を進めた場合の組織再編。

20

障害者地域生活支援センターの中長期計画の策定にあたって

障害者地域生活支援センターは、東京地区における障害福祉部門の事業展開を取りまとめることを目的として、平成22年11月に富士聖ヨハネ学園から分立した。障害福祉制度の変化については、富士聖ヨハネ学園のところで記載されている内容のとおりである。

当センターとしては、富士聖ヨハネ学園入所者の地域生活の受け皿として、生活の場を提供していくことを考えるとともに、小金井及び清瀬を中心とした地域での障害福祉ニーズを行政等に確認しながら、障害者が社会の一員として、地域の中でごく当たり前のように普通に安心して生活できるという、いわゆるノーマライゼーション社会の実現に向けて、在宅障害者支援事業を展開していく所存である。

21

障害者地域生活支援センターの方向性について①

検討事項

就労B型事業所の緊急整備

- ワークセンター（就労移行支援事業）利用者で本年12月31日に最終支援期間満了となり、行き場がなくなると予想される利用者の受け皿を緊急に整備する。
- 定員10名、事業場所は賃借。
- 開設予定 平成23～24年度

日中生活介護事業所の整備

- ニーズがあり、小金井市の要望が強い。適当な物件があれば、経営効率上、上記B型と併設する。
- 定員6名、事業場所は賃借。
- 開設予定 平成23～24年度

新規事業所の開設

- 就労支援B型 定員 20名（建設時に既設分を含めて定員調整）
- 日中生活介護 定員 30名（建設時に既設分を含めて定員調整）
- 支援センター事務室（現在地からの移転）
- 開設予定 ～平成27年度

グループホーム・ケアホームの増設

- 小金井市内に数ヶ所、清瀬近辺に数ヶ所増設する。施設は賃借又は自前。
- 小金井市については、地元小金井市からの要望もある。清瀬については、現在の1箇所では運営上、人的配置等に問題があるため複数箇所として運営する。場所は清瀬にある施設と小金井市を結ぶ線上近辺の地域で検討する。
- 平成27年度末8か所定員70名、現在3か所定員35名

22

障害者地域生活支援センターの方向性について②

検討事項

桜町ケアビレッジ（旧看護宿舍）の移転

- 旧看護宿舍取壊しに先立ち移転する。移転先は賃借。
- 現行定員5名のまま移転し、場所は現利用者の日中活動・就労の場を考慮して選定する。
- 移転時期 平成23～24年度

入所施設ショートステイの開設検討

- 総合的な在宅支援事業を展開し、障害者がいつまでも、安心して地域で普通に生活できるまちづくりの一助とするため、入所施設（通過施設・地域施設）を開設し、一般入所とショートステイ事業を行う。一般入所は入所期間3年以内を目的に、その後はグループホーム、ケアホーム、福祉ホーム等への移行を促進する。いわばロングの一時入所である。利用は小金井市及び近隣市の人を対象とする。ショートステイは桜町病院実施の児童ショートステイ事業とは別事業とし成人対象で数名、全体の施設規模も併せて20名以下の小規模とする。開設場所、建物は他事業との合築又は隣接地が望ましい。
- 開設時期 未定

23

5.短期的展開が必要な事業

24

旧看護宿舎の改築

【背景】

築40年を迎えて、老朽化が進んでいる。東日本大震災のような災害が起こると、耐えられないことが予想されるため、最優先での改築としたい。

【現在の機能について】

桜町ケアビレッジ・・・別場所へ移転させる

さくらまち保育所・・・継続使用する

病院内保育だけでなく、事業所内保育や認証保育（事業所外利用）を検討する。別資料参照。

委託業者休憩室・・・別途調整が必要。

産科医師宿直室・・・別途調整が必要。

職員（患者）駐車場・・・別途調整が必要。

【改築の考え方】

- 第256回理事会で提案した通り、本寮の西側土地との一体的な利用として考える。改築方法については、企画室で検討する。（現在も検討中）
- 東京都からのアドバイスで、近隣の住民に理解を得ることが大きなポイントであり、住宅地に障害者の就労支援場所や生活介護は難しいのではないかとのこと。二層の高さからも、高齢者の住宅（軽費老人ホーム等）を検討することがいいのではないかとのこと。併せて事務室などを検討してはとのこと。（本部機能＋法人内で使用できる会議室を設ける）
- 保育所、本部機能、会議室を入れることとし、老人ホーム、駐車場について継続検討する。
- 買い物難民へのサポートに使える機能も考えていきたい。

25

6.タイムスケジュール案

26

タイムスケジュール案

タイムスケジュール案(平成23年度～27度)

項目	H23度	H24度	H25度	H26度	H27度
エリザベト寮の改修					
桜町CV移転	→★				
保育所の整備	→	→★			
本部・会議室の新設	→	→★			
介護付き老人ホーム建設			→★		
生活介護・就労Bの設置	→★				
学園入所施設の改修					→★
山梨地区GHの再編			→★		
第二特養の建設					→★
・					
・					
・					
・					
・					

27

中期行動計画
[平成 26 年度～28 年度]

平成 26 年 3 月 20 日

社会福祉法人 聖ヨハネ会

はじめに

当法人の「中期行動計画」は、法人の中期的な事業運営等を計画し進めていくこととして平成 23 年度に初めて策定した。理事会等において中期という時間は世の中の情勢と変化のスピード感を考えると、3 年ごとにその方向性を確認することがいいとして、期間を 3 年としている。前回平成 23 年度から 25 年度の同行動計画を策定し進めてきたが、これを振り返りながら、社会福祉法人が置かれている立場や法人の使命を思慮し、次期行動計画（平成 26 年度から 28 年度）をまとめた。本計画を基に各年度の事業計画を策定し、取り組む所存である。

1. 前中期行動計画の振り返り

社会、経済の状況が大きく急激に変化し様々な制度改革が行われる中、社会福祉法人である当法人はその存在意義を明確にし、社会福祉事業を経営する信頼性の高い法人であることを示していく必要があると考え、以下の 4 点を行動計画として進めた。

(1)安心を与えるサービスの提供

患者・利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに安全・安心なサービスの提供に努めた。同時にその実現のための生活環境やケア環境の整備に努めてきた。

患者・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、家族や友人・知人、地域住民との関係が促進されるように支援するとしたが、この実現に向けては、当法人が地域での認知度を上げ地域生活に深く関わっていくことが必要であると感じている。

当法人が持つ機能（医療、介護、障害福祉の各部門）を複合的に活用し、付加価値（＝安心）の高いサービスの提供に努めるとした。個々には連携機能が働いた事例もあったが、安心感を与えるという域まで到達しているとはいえ、また職員の意識も高めていくことが必要ということもあり、さらなる検討を要すると考える。

良質なサービスが提供されていることの判断基準として、外部評価の受審を促進するとした。これについては病院機能評価、福祉サービス第三者評価、等を受審した。

苦情解決第三者委員の設置については、高齢福祉部門、障害福祉部門で設置した。

(2)地域の医療・介護・福祉の主導的取り組みの推進

地域における医療・介護・福祉システムの構築に主体的に関わり、行政等関係機関、組織、個人との連携・協働を主導し、地域が抱える課題に取り組むとした。

しかしながら現状は事業の運営上施設やサービスの成り立ちが違うこと、制度の違いがあることなどから、法人が持つ機能を横断的に連携させ、サービスの付加価値を高めていくという域には達していない。

また、福祉的課題はもとより、社会的問題となっていることで地域においてどのようなニーズがあるかを調査し、公益的事業に積極的に取り組むことを計画した。具体的には高齢者の住宅施設、障害者雇用の促進、障害者の就労支援などを推進することができた一方、買い物、交通等の日常生活基盤の支援（売店の活用、送迎バスの活用等）、福祉の相談窓口としての機能など社会的問題に対する取り組みは具体的実現をみていない。

(3)人材マネジメント

事業経営を実現するために、期待する職員像を明示し、職務能力の開発や成長を目的とした人材育成への取り組みや、職員の自己実現に向けて、仕事を通じて成長と達成を実感できる職場作りを推進した。やりがいを感じることができるような職員処遇の向上や、法人内での人事交流を可能にし、職場の活性化を図り、より高い成果を得る体制を作ることが今後の課題と考える。

(4)組織統治（ガバナンス）の確立

社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程、社会ルールやモラル遵守を徹底した。

また理事会、評議員会における事業の執行状況確認、施設経営から法人経営へ移行するための法人本部の機能強化、透明性の高い財務管理に努めた。

2. 情勢の認識

昭和 26 年の社会福祉事業法制定以来大きな改正の行われていない社会福祉事業、社会福祉法人、措置制度など社会福祉の共通基盤制度について、今後増大・多様化が見込まれる国民の福祉需要に対応するため見直しがなされ、2000 年に「社会福祉基礎構造改革」が制定された。これは一部の特定の人々とだけでない、すべての国民が利用するにふさわしい、新しい時代のサービス供給体制を構築するものとして推進された。しかし同時に「措置の受け皿」「公的福祉の代行」等の言葉で表象される、それまでの社会福祉法人に求められていた存在意義を根底的に再定義することとなった。

この背景には社会福祉法人を取り巻く環境が以下のように大きく変化したことがその要因としてある。

- 福祉サービスニーズの急速な増加

高齢者人口の急速な増加（2015 年にベビーブーム世代が高齢期に達し、2025 年には高齢者人口が 3,500 万人になるという予測等）、女性の社会進出に伴う

保育サービスの充実、障害を持った方への自立支援に向けたサービスの拡充、虐待、ホームレス問題、孤独死、自殺等様々な社会的問題の顕在化。

- 福祉サービスの多様化
措置から契約への転換による利用者自らのサービスの選択、応益負担するという考えに基づく権利意識や欲求の高揚。
- サービス提供主体の多様化
介護保険制度の導入に伴う社会福祉法人以外のサービス提供者の参入、この参入に伴う競争条件の均一化（イコルフッティング）

また社会保障制度改革推進法（平成 24 年法律第 64 号）に基づき、社会保障制度改革を行うために必要な事項を審議するため、内閣に「社会保障制度改革国民会議」が設置され、平成 24 年 11 月から平成 25 年 8 月にかけて 20 回にわたり会議が行われ、報告書が平成 25 年 8 月 6 日にとりまとめられた。（以下抜粋）

【医療・介護分野の改革】

- 医療法人制度・社会福祉法人制度の見直し
 - ◇ 医療法人等との間の競争を避け、地域における医療・介護サービスのネットワーク化を図るためには、当事者間の競争よりも協調が必要であり、その際、医療法人等が容易に再編・統合できるよう制度の見直しを行うことが重要。
 - ◇ 医療法人制度・社会福祉法人制度について、非営利性や公共性の堅持を前提としつつ、機能の分化・連携の推進に資するよう、例えばホールディングカンパニーの枠組みのような法人間の合併や権利の移転等を速やかに行うことができる道を開くための制度改革を検討する必要がある。
 - ◇ 社会福祉法人については、経営の合理化、近代化が必要であり、大規模化や複数法人の連携を推進していく必要がある。また非課税扱いとされていることにふさわしい、国家や地域への貢献が求められており、低所得者の住まいや生活支援などに積極的に取り組んでいくことが求められている。
- 医療と介護の連携と地域包括ケアシステムというネットワークの構築
 - ◇ 「医療から介護へ」、「病院・施設から地域・在宅へ」の観点から、医療の見直しと介護の見直しは一体となっていく必要がある。
 - ◇ 地域包括ケアシステムづくりを推進していく必要があり、平成 27 年度からの介護保険事業計画を「地域包括ケア計画」と位置付ける。
 - ◇ 地域支援事業について、在宅医療・介護連携の推進、生活支援サービスの充実等を行いつつ、新たな効率的な事業として再構築。要支援者

に対する介護予防給付について、市町村が地域の実情に応じ、住民主体の取り組み等を積極的に活用し、柔軟かつ効率的にサービスを提供できるよう、受け皿を確保しながら段階的に新たな事業に移行する。

▶ 介護保険制度改革

- ◇ 一定以上の所得のある利用者の負担は引き上げるべき。
- ◇ 食費や居住費についての補足給付の支給には資産を勘案すべき。
- ◇ 特養は中重度者に重点化を図るとともに、デイサービスは重度化予防に効果がある給付への重点化を図るべき。
- ◇ 低所得者の1号保険料について、軽減措置を拡充すべき。
- ◇ 介護給付金について、負担の公平化の観点から、総報酬額に応じたものとすべきだが、後期高齢者支援金の状況も踏まえつつ検討する。
- ◇ 引き続き、介護サービスの効率化・重点化に取り組む必要がある。

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 2015）

このような情勢の中、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。

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を尊重し、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・安全なサービスの提供に努める。

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するよう努める。

③ 社会、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する。

④ 生活・ケア環境の向上

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・ケア環境の整備に努める。

II 社会に対する基本姿勢

⑤ 地域福祉の推進

地域における福祉システムの構築に主体的に関わり、多様な関係機関、組織、個人との連携・協働を主導して地域の福祉課題に取り組む。

- ⑥ 公益的取り組みの推進（重点課題）
低所得者の支援や既存の制度では対応できない地域の生活課題、福祉需要に即応した先駆的、開拓的な取り組みを推進する。
- ⑦ 説明責任（アカウンタビリティ）の徹底
福祉サービスの社会に与える影響の大きさを自覚し、利用者、地域とのコミュニケーションを図るとともに、積極的な情報開示、情報提供等に努め説明責任を果たす。
- ⑧ 行政との連携・協力の促進
地域の福祉増進に向けて、行政との連携・協力を図り、かつ健全な関係を保持する。

Ⅲ福祉人材に対する基本姿勢

- ⑨ トータルな人材マネジメントの実現（重点課題）
経営理念にもとづき、めざす事業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する。
- ⑩ 職員処遇の向上
良質な福祉人材を確保するため賃金改善はもとより、それにとどまらない職員処遇全般の向上に取り組む。
- ⑪ 働きがいのある職場の実現
円滑なコミュニケーションのもと、職員が仕事を通じて成長と達成を実感できる職場づくりを進める。
- ⑫ 職員育成の充実
法人の期待する職員像に基づき、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む。

Ⅳマネジメントにおける基本姿勢

- ⑬ コンプライアンスの徹底
社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程さらには広く社会的ルールやモラルを遵守した経営に努める。
- ⑭ 組織統治（ガバナンス）の確立（重点課題）
コンプライアンスを徹底し、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する。
- ⑮ 財務基盤の安定化
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・効率的経営の観点から、安定的な財務基盤の確立と適切な財務管理・会計処理を行う。
- ⑯ 経営管理者の役割の遂行
社会福祉法人の経営管理者は、リーダーシップを発揮し、「社会福祉法人行動指針」の実践に努める。また趣旨に反する事態が発生した場合は、経営者自ら

が問題解決にあたる姿勢を明確にし、原因を究明するとともに説明責任を果たし、再発防止に努める。

4. 社会福祉法人の使命、経営の原則

①非営利性

持ち分がなく配当が認められておらず、事業で得た金銭的成果はすべて社会福祉事業に再投下するか、地域の福祉需要に還元すること。

②継続性

残余財産の国庫帰属等の撤退規制があり、制度的にサービスの継続性が義務づけられていること。

③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。

④透明性

利用制度化が進む中、公益法人として情報開示、情報提供、及び公的な負担によって行われる事業であるため、より透明性のある経営が求められること。

⑤倫理性

組織行動において公平、誠実な倫理観に基づいて、法人経営を行うこと。

⑥先駆性

地域の福祉需要、要援護者に対し、他機関・団体等に先立って援助を行うこと。

⑦開拓性

制度化されていない課題、制度の狭間にある課題、表出しにくい課題等に対して、制度化の動きや新しい領域として地域貢献事業を行うこと。

⑧組織性

より公益性の高い法人として、使命を果たすべく組織を構成する人材育成、組織統治の確立等、組織マネジメントに取り組むこと。

⑨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。

⑩安定性

公共的・公益的法人として経営基盤の安定をもとめ、地域の課題に対して安定した良質なサービスを提供すること。

5. 当法人の中期行動計画

これらのことを踏まえ、当法人の経営理念の下、中期行動計画（平成 26 年度～28 年度）を次のように設定する。前中期行動計画よりも具体性を持った内容を意識して取

り組みたい。

(1)サービスの質の向上

- ①市民健診を予約制に移行する。
- ②電話予約制の充実を図る。
- 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病院利用者の送迎方法を新たに検討する。(デイサービス送迎車の有効活用等)
- ⑤苦情解決第三者委員会の設置を促進する。
- ⑥桜町地区に郵便ポストの設置を依頼する。

(2)公益的取り組みの推進

- ①患者向け公開講座を開催する。
- ②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」の開催を検討する。(医療、介護、福祉の各部門から)
- ③ヨハネ会の事業を利用されている方の「患者ノート」の作成を試行する。

(3)トータルな人材マネジメントの実現

- ①法人内の全事業所を対象とした研修会の開催を検討する。
- ②法人全体のレクリエーションを開催し、職員の交流を図る。(ソフトボール大会、富士登山、etc)
- ③事業相互理解を目的とした法人内の成果報告会の開催を検討する。
- ④職場において会議体ではない真のコミュニケーションの場「ワールドカフェ」を企画する。

(4)組織統治（ガバナンス）の確立

- ①社会福祉法人新会計基準への移行に合わせ、経営状況と財務状況を明示できるよう、法人全体の予算・決算の総括表を作成する。
- ②ホームページに事業計画・事業報告・財務諸表等、経営状況を公開する。

以上