

2014年度 事業計画書

(2014年4月1日～2015年3月31日)

社会福祉法人
聖隷福祉事業団

2014 年度事業計画にあたって

～地域で最高のサービスを提供していくことが聖隷の使命～

理事長 山本敏博

○2014 年度聖隷福祉事業団法人目標

1. 連携モデル図の構築と自施設の強みの確認
2. 聖隷らしいサービスの共有と継承
3. 職員ひとりひとりの成長とリーダーの育成
4. 地域の医療福祉をリードし、制度の谷間を埋める取り組み
5. 健全な経営の推進と情報公開

医療福祉のあり方について様々な議論がなされているが、私たちの基本姿勢は、聖隷を利用してくださる方々に対して質の高いサービスを提供することである。聖隷だからできる「質」のサービスを展開することが聖隷の使命かつ誇りであり、聖隷にはこの「質」に加えて、ニーズの増加により「量」も求められている。これらに対応するために聖隷の力の源泉である人材をしっかりと確保できる体制を強化し、その優秀な人材を基に社会福祉法人として望まれるサービスを提供する。やはり『人づくり組織への挑戦』が聖隷の原動力となる。

1. 連携モデル図の構築と自施設の強みの確認

淡路地区では、聖隷淡路病院新築と共に新たに特別養護老人ホーム「聖隷カーネーションホーム」が加わる。淡路栄光園や在宅事業、さらには聖隷外部の組織との連携を、多様なニーズに応える連携モデルとしていく。淡路地区以外でも具体的な連携を進めるためには、どこと何を連携するのかを明確にしなければならない。2014 年度は「連携」の意味を各施設で十分に議論して、「連携モデル図」として可視化をしていく。

連携を可視化するのと同時に、各施設には何をもって地域で一番と評価してもらうのかを明示してもらおう。それは設備や機能もあり、挨拶や清掃といった接遇面でもよい。自らの強みを地域のどの施設も追いつけないレベルに高めることによって「聖隷ブランド」を強化していく。また、連携の中で自らの特徴を活かして地域の医療福祉の充実に貢献することを期待している。

2. 聖隷らしいサービスの共有と継承

宝塚せいいいの里の全館開設や聖隷佐倉市民病院外来棟と透析・健診棟の完成、浜松市リハビリテーション病院の新築、聖隷袋井市民病院西館の完成など多くの取り組みが形となる。また、聖隷三方原病院へ導入した手術支援ロボットや聖隷浜松病院のハイブリッド手術室など最新鋭の設備も順調に運用がなされている。聖隷横浜病院の将来計画の検討も必要となっている。

このような形に見えるものだけではなく、各職場では研究や業務改善により素晴らしいサービスが提供されていると思う。私は施設を訪問するたびに、現場の様々な取り組みやサービスの質の高さに驚く。まさに職員の知恵と努力と伝統が集まった聖隷の大切な財産だと思う。しかしながら、これらの聖隷らしいサービスが聖隷内部で十分に共有されていないと感じている。お互いに良いところを共有し、磨き合うことで、さらに質の高いサービスが生まれることを期待する。それが聖隷の資産として将来にわたり継承されていく仕組みも必要である。貴重な資産の継承と新たな資産の創造が、より質の高いサービスの提供につながっていると確信している。

3. 職員ひとりひとりの成長とリーダーの育成

『人づくり組織への挑戦』として聖隷の維持・発展のために研修などの人材育成体系の整備が進んできており、大いに期待をしている。今の課題は事業の発展に比較して課長、係長、職場リーダークラスの人材層の薄さにあると感じている。定年退職によるリーダー人材の世代交代も考慮しなければならぬ。異動によるリーダー人材の補充も簡単ではない。自分たちの組織内で人材育成ができるOJT体制を早急に確立する必要がある。また、自らが成長することが聖隷の事業、ひいては地域の医療福祉の質を向上することに直結し、自ら研鑽し、リーダーとして周囲をけん引するような自己目標を掲げることを期待する。

聖隷には「職員が最善を尽くす」という素晴らしい風土がある。その誇るべき風土を強化するためにも頑張った職員が頑張った結果を評価されるような仕組みをつくる必要がある。同時に、今後の社会的な要請に応えるためにはより多くの職員を迎え入れる制度の導入も考慮しなければならない。新たな人事制度、評価制度の検討を始めていきたいと思う。

障がい者雇用、EPAによる外国人職員の受入と育成、定年後の再雇用については引き続き取り組んでいく。特に障がい者雇用に関しては就労支援施設「ナルド工房」「チャレンジ工房」そして「きらめき工房（浜北就労支援施設）」で多くの障がい者が社会参加に向けて訓練を受けている。しかし、残念ながら聖隷全体で目標とする障がい者雇用人数を達成できていない。障がい者雇用は個別性が高く、さまざまな工夫が必要だからこそ聖隷として取り組むべき課題である。

4. 地域の医療福祉をリードし、制度の谷間を埋める取り組み

今年も社会福祉法人としてやるべきこと、責任について強く意識していきたいと思う。

聖隷は従来から「制度の谷間」への取り組みをしているが、現在は生活困窮者への支援が大きなテーマである。生活困窮家庭の就学支援事業などに取り組んでいきたい。同時にそういった方々をサポートする意味でも医療保護、無料低額診療事業をしっかりとやっていかなければならない。

また、地震や台風など自然災害が相次いでいるが災害時に我々は何をすべきかを具体的にして、行動できることが必要である。地域災害対策拠点・福祉避難施設としての役割を実際に果たせる準備を行う。

聖隷にはこれらのような地域で必要とする事業を、先駆的かつ包括的にマネジメントする機能も求められてくる。地域の医療福祉マネジメントのリーダーとして、より高い視点から地域の将来像を考えていく必要がある。

5. 健全な経営の推進と情報公開

聖隷の執行役員制、外部監査、内部監査などの先進的な法人経営の手法は、全国の社会福祉法人のモデルとなると思う。今後もコンプライアンスを重視し、従来からの慣習に不適切な点があれば正し、健全な経営を継承していく。

事業団組織のあり方については、各事業部・施設では質の高いサービスの提供に注力し、本部は聖隷全体でバランスよく堅固な経営を行うための管理機能を強化する。私自身も積極的に現場に赴き、職員の声を直接聴くようにする。

私は仕事をする上で、①質、②スピード、③効率を意識した行動や判断をしている。当然ながら利用者の新たなニーズに対応する、利用者の思いに寄りそう聖隷らしい「質」が一番である。質を維持するためにも職員ひとりひとりが自身の仕事の質、スピード、効率について考えてもらいたい。それによって聖隷全体の経営基盤も強化されると思う。

聖隷の先駆的な取り組みや適正な事業運営を行っていることを地域の皆様にご理解いただくためには、今以上に情報公開に努力をすべきである。聖隷が公開している経営指標は利用者の重要な判断基準になっている。その中でも年次事業計画と予算は経営の安定、発展を考慮して策定されている。職員の皆さんには事業計画と予算に関心を持ってもらい、意見を述べてもらいたいと思う。そのためにも、より理解のしやすい情報公開をしていく。

聖隷は職員数1万2千人を超える大規模な事業体となったが、同時に、弊害としてセクショナリズム的な考えが無意識に出てくることを危惧している。聖隷として一体感を持つことによって、さらに質の高いサービスを提供できるようにしたいと考えている。

私は医療福祉の将来を担う私たちの仕事に誇りを持っている。まずは職員が充実した気持ちでないと、利用される方々に満足していただけるサービスを提供できない。そして何より、この事業を支えている職員の皆さんを大切にしたいと思っている。

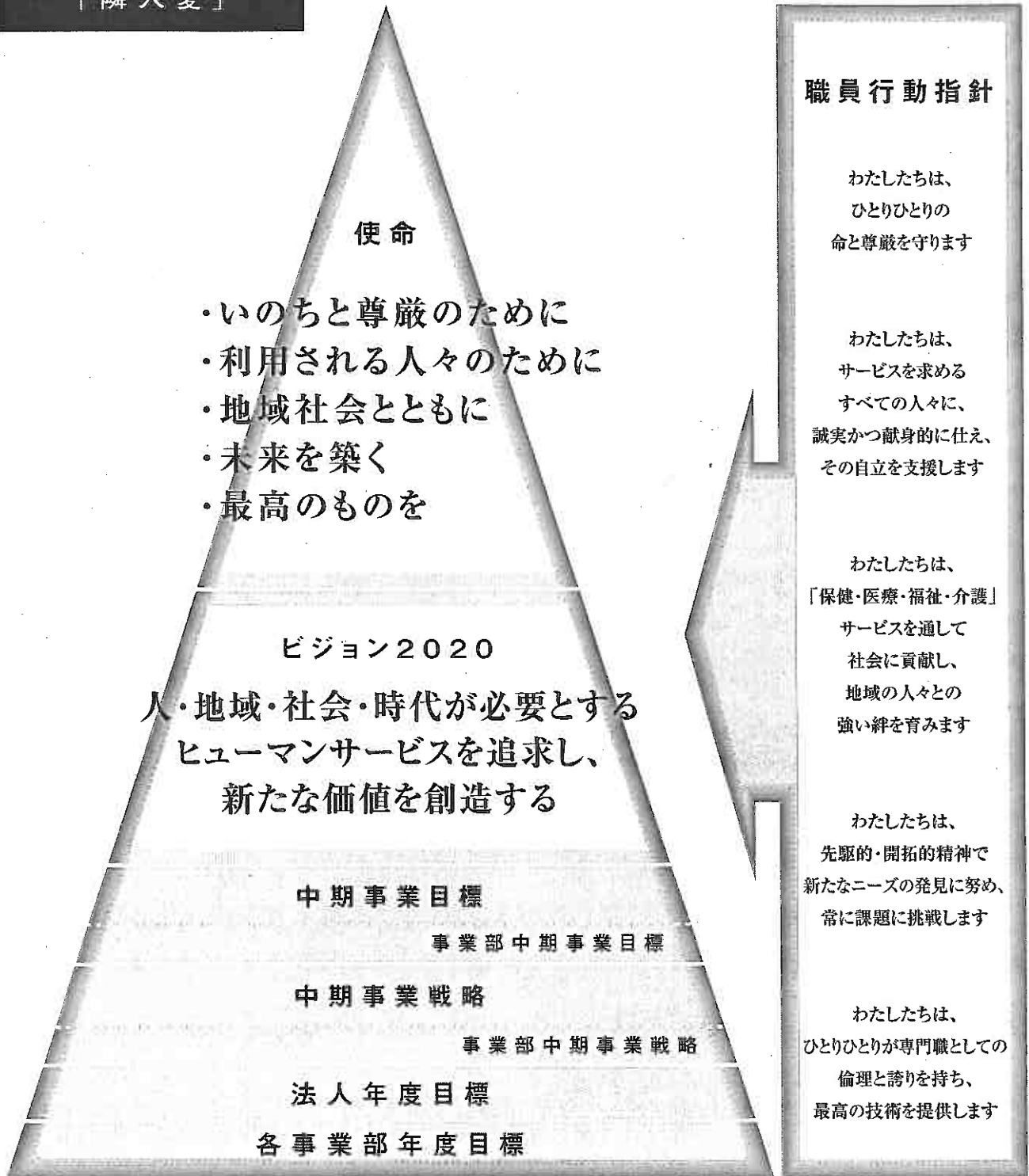
職員の皆さんが自信を持ってサービスを提供できるように、将来に向けて聖隷の事業全体のレベルアップを図る2014年度にしたいと思う。

地域で最高のサービスを提供していくことが聖隷の使命

～職員全体が一体感を持って、共に感動できる仕事に取り組んでいきましょう～

基本理念

キリスト教精神に基づく
「隣人愛」



【用語の定義】

- 使命／職員は何を大切に考えて仕事をするか ○ビジョン2020／2020年にどのような組織であるべきか
- 中期事業目標／ビジョンを達成するための5年後に具現化すべき目標 ○中期事業戦略／事業目標を達成する上で重点としたいポイント

(2010.11.26 理事会承認)

聖隷福祉事業団 中期事業目標・中期事業戦略

中期事業目標 I. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供

中期事業戦略

- I-1 地域連携と事業団内の総合化力による、連続したサービス体系の構築
 - ① 予防医療・急性期医療・回復期医療・介護サービスの法人内連携を強化する
 - ② 慢性期を担う医療機関との地域連携体制を充実する
- I-2 安心・安全な医療の提供体制強化
 - ① 地域の安全を守る救命救急等、急性期医療の機能を強化する
 - ② 地域における医師確保のためのシステムを構築する
- I-3 安心して暮らし続けるサービスの創造
 - ① 既存の介護・福祉の制度にとられない新たなサービスを構築する
 - ② 有料老人ホームの新規契約形態と既存事業における将来構想を構築する
 - ③ 多様な保育ニーズに応える新たな子育て支援システムを構築する

中期事業目標 II. 先駆的で良質なサービスの提供

中期事業戦略

- II-1 高度な予防医療・急性期医療の提供体制強化
 - ① 利用者ひとりひとりのニーズに応じた質の高いチーム医療を実践する
 - ② 最新医療技術の導入によりトップクラスの医療提供を実現する
- II-2 生活の質を高める高度な専門ケアの提供体制強化
 - ① 急性期から終末期に至るまで連続したリハビリテーションを提供する
 - ② 認知症疾患に対するサービス提供体制を強化する
 - ③ 医療依存度が高く重度介護が必要な方に対するケアの提供体制を強化する
- II-3 各種研究機関・産業界との連携による新たな価値の創造

中期事業目標 III. 共に働ける環境の整備

中期事業戦略

- III-1 働き方の多様性を受容する組織マネジメントの推進
 - ① 国籍、年齢、障がいの有無にかかわらず、雇用促進する制度を確立する
 - ② 職員のライフステージ・労働環境に合わせ働く事ができる人事制度を確立する
 - ③ 心と体の健康づくり事業を推進する
- III-2 次世代を担う人材育成
 - ① 理念と経営感覚を持った次世代経営層を育成する
 - ② OJT推進プログラムを作成する
 - ③ 職種別キャリアパスを作成する
 - ④ 国内外研修制度を確立する

中期事業目標 IV. 社会福祉法人の使命の追求

中期事業戦略

- IV-1 社会福祉法人としての在り方の検討
 - ① 公益法人改革等に係る情報収集を行い適切な対応を図る
 - ② 地域や行政からの要望に対し誠実に取り組む
- IV-2 地域に対する事業活動の積極的な情報発信
- IV-3 ガバナンス体制の強化
 - ① リスク管理体制を強化する
 - ② コンプライアンス経営を推進する
- IV-4 環境活動の推進
 - ① CO₂排出量をmあたり5%削減する(2009年度比・2012年度目標)

中期事業目標 V. 事業団の継続性と発展性の維持強化(2015年度目標)

【成長性】事業収益	2009年度比	130%以上
【生産性】1人あたりの付加価値	2009年度比	112%以上
【安全性】自己資本比率		37%以上
【収益性】経常利益率	2010年度一 累計平均	3%以上

中期事業戦略

- V-1 マーケティング調査に基づいた事業計画の策定
- V-2 事業計画と実績の検証

注)○付き数字の項目は、戦略の中でも特に注力したいものを挙げています。(この項目だけに限定されるものではありません)

法人本部

2014年度は診療報酬の改定、消費税増税と外部環境に大きな変化が見込まれる。また、内閣府、厚生労働省を中心に社会福祉法人の在り方、イコールフィッティングについての議論が進んでおり、今後の社会福祉法人経営にとって大きな転換点となることが予想される。

このような大きな変化に対応すべく、法人本部では次の項目を2014年度重点目標として掲げる。

1. 連携モデル図の構築と自施設の強みの確認
2. 聖隷らしいサービスの共有と継承
3. 職員ひとりひとりの成長とリーダーの育成
4. 地域の医療福祉をリードし、制度の谷間を埋める取り組み
5. 健全な経営の推進と情報公開

法人本部は各事業部、施設が利用者に質の高いサービスを提供しつつ、聖隷全体がバランスよく堅固な経営ができるように機能を強化する。

各施設の連携モデル図からマーケットの状況を事業部・施設側と共通理解を深め、地域一番の強みを活かした事業展開ができるように必要な支援を行う。また事業部・施設で継承されている無形資産としての質の高いサービスノウハウを掘り起し、聖隷らしいサービスの可視化と共有を進める。本部内のリーダーとなりうる人材に対しては積極的に活躍の場を与え、成功体験を積ませる。

制度の谷間への取り組みとしては生活困窮者の就学、就労支援、災害対策、障がい者雇用など社会福祉法人としての役割を施設が達成できるように支援をする。

健全な経営の推進として従来慣習的に行ってきた運営方法の中にコンプライアンス上問題がないか見直しを行う。

また法人本部として情報提供を積極的に行っていく。地域に対する理念の表明・情報公開・実績報告といった外部向け情報提供と同時に、聖隷として一体感を醸成するためにも職員が経営に対する理解を深めることが重要と考え、経営計画、予算や新規事業展開、経営状況について職員にわかりやすく伝えていく。

各部署は、次の事業・運営計画（重点施策）を策定する。

【各部の年度事業目標】

[総務部]

1. 連携強化を意識した会議運営と総務業務の推進
2. 新人事制度策定、新人事システムの円滑導入及び労務業務エキスパートの育成
3. 無料低額事業の推進と防災体制強化
4. 事業団全体の法令順守とリスク管理の強化
5. 互助会運営の効率化とサービス向上

[人事部]

1. 新人事制度の骨格の組み立て、新人事給与システムを構築する。
2. 障害者雇用の法定雇用率を達成する仕組みを構築する。
3. 各職種の人材確保の仕組みの確立と方向性を明確にする。

[人材開発部]

1. 人事制度案に連動した事業団内人材開発体制案を提案する
 - (ア) 人材開発の視点を取り入れた人事制度案を作成する (人事制度の構築への関わり)
 - (イ) 経営者育成体制を整備する (リーダーの育成への関わり)
 - (ウ) 職種別キャリアラダーの運用を加味した事業団内研修プログラム体系を整備する (OJT、育成体制への関わり)
 - (エ) 集合研修の効果測定方法を決定する
2. 階層別研修ファシリテーターの育成方針を確立する (リーダーの育成への関わり)
 - (ア) 階層別研修ファシリテーターに求められる能力を明確にする
 - (イ) 階層別研修ファシリテーター育成プログラムを立案する
3. E P A介護福祉士候補生のキャリアパスを作成する
 - (ア) E P A介護福祉士候補生を施設に受入れることの効果を明確にする
 - (イ) E P A介護福祉士として発揮できる役割を明確にする
4. 初任者研修の学習形態を通信制へ変更し、介護職の資格取得の入口として実務者研修へ繋げる。
 - (ア) 通学より学びやすい通信制の導入と介護職の資格取得の入口としての研修を企画運営する
5. 介護福祉士国家試験受験者の受験ニーズに応じた実務者研修を企画運営する。
 - (ア) 今年度介護福祉士国家試験受験者と次年度以降受験者との2クールにして開始時期を分け開講する。
6. 喀痰吸引等研修の地域拡大と指導看護師の要請を行う。
 - (ア) 兵庫県での開催をし、関東・浜松・関西での吸痰研修を実施する。平成28年4月を視野に入れた指導看護師の養成を企画運営する

[財務部]

1. 事業団経営管理の徹底
2. コンプライアンス経営の徹底
3. 新会計基準プロジェクトの推進
4. 経理職員のレベルアップとリーダー養成
5. 無料・低額診療事業の推進

[総合企画室]

1. 事業部もしくは施設間での連携モデル図構築の誘導と評価
2. 聖隷横浜病院、聖隷佐倉市民病院、三方原地区、袋井市民病院の整備推進
3. 長期的事業団経営の視点を持った新人事制度の策定
4. 社会福祉法人改革に関する情報収集と分析
5. 経営情報の収集能力を高め、社内報及びレポート形式での経営情報発信

[総合情報システム部]

1. 事業団内外の連携・情報共有に寄与するシステム構築
2. 聖隷らしいサービスの提供に寄与するシステム構築
3. 情報システム部門の組織力強化と技術・能力の向上
4. システムの災害対策及び事業継続のための環境整備
5. 事業団内の情報資産の正確な把握と適正な利用の推進

[監査室]

1. 施設のリスク管理体制強化
2. 内部監査の効率的・効果的实施
3. コンプライアンス教育の充実
4. コンプライアンスホットライン制度の充実