

第2期中期事業計画

(2018年度～2022年度)

～ 済生会の新たな挑戦 ～

総括と分析



令和5年12月

社会福祉法人^{恩賜財団}済生会

目次

～ 総括にあたって ～

理事長 炭谷 茂

1. はじめに

2. 第2期中期事業計画の振り返り

(1) 総括

- ① 地域医療への貢献
- ② 厳しい環境下での施設経営
- ③ 新たな分野への挑戦～ソーシャルインクルージョンのまちづくり～
- ④ 支部未設置県解消等済生会の基本的あり方に関する検討会

(2) 重点項目の取り組みと分析

- ① 生活困窮者支援
- ② 医療分野
- ③ 介護・福祉分野
- ④ ソーシャルインクルージョンの理念に基づくまちづくり
- ⑤ 災害対応
- ⑥ 済生会保健・医療・福祉総合研究所の取り組み
- ⑦ スケールメリットを活用した取り組み
- ⑧ 広報活動
- ⑨ 積極的経営の推進とコンプライアンス及びガバナンス体制の整備

3. 第3期中期事業計画への課題と展望

- (1) ウィズコロナ・ポストコロナの施設経営
- (2) 済生会を担う人材の確保と育成
- (3) インクルーシブ社会の実現
- (4) 支部未設置県の支部設立（復活）

～ 総括にあたって ～

理事長 炭谷 茂

第2期中期事業計画の期間（2018年度～2022年度）は、日本の歴史にとって終戦以来最大の激動期だった。

新型コロナウイルスの流行は、政治、経済、社会、国民生活に余すことなく大きな影響を及ぼした。国際的には帝国主義時代を再現するかのようなロシアによるウクライナ侵略が発生し、民主主義国家と専制主義国家の対立が激化した。

歴史の激動期にあった済生会は、原点である「施薬救療の精神」に立脚し、国民の期待に沿うべく懸命の努力を傾けた5年間だった。関東大震災発生時、太平洋戦争終戦後など社会が混乱し、国民が塗炭の苦しみにあるとき、済生会は、持てる力のすべてを投入して国民に尽くしてきた。この伝統の精神は、新型コロナ禍でも発揮された。

第2期中期事業計画の総括をすると、そのことを明確に読み取ることができる。新型コロナに対して済生会は、逃げることなく、地元自治体からの要請に積極的に応じた。増大を続ける感染者への対応は、医療従事者を疲弊させる一方だったが、使命感と誇りを失うことはなかった。

新型コロナによって生活困窮に陥る人が多数発生したが、無料低額診療事業や「なでしこプラン」によって相手の立場に立った援助を続けてきた。

このような実績は、「社会の最終ラインを守る」という済生会スピリットが如何なく発露されたことを示している。住民や自治体からは、「済生会があって良かった」と本会に対する評価と信頼感は、各段に高まった。

この期間は、社会の分断・分裂が進み、認知症高齢者、難病患者、障害者、引きこもりの人、刑務所出所者等が社会から排除され、孤立するという問題が、以前に増して大きくなった。これは世界共通の問題ではあるが、日本は取り組みが遅れ、問題は拡大する一方である。

済生会は、この期間に独自に「済生会ソーシャルインクルージョン推進計画」を策定し、同じ志を有する自治体や企業、団体と連携して、この問題に正面から対処を始めたが、今後とも積極的に進めていきたい。

このほか少子超高齢社会を迎えて国際的な評価に耐える済生会独自の「地域包括ケア」の実施、医療と福祉を行う世界最大級の非営利民間団体である済生会のスケールメリットを活用した取り組み、済生会総研の幅広い研究活動など第2期中期事業計画期間において多大な成果を上げることができた。もちろん不十分だった事項もあるが、これらを含め第2期中期事業計画の事業結果を客観的に分析して第3期の事業に生かし、112年の歴史を有する済生会の崇高な理念を具現化する使命の履行を果たしてまいりたい。

1. はじめに

済生会は明治44年、明治天皇の「済生勅語」を受けて創設されて以来、経済的に医療を受けることが困難な困窮者に対して医薬を施すという「施薬救療」の精神の下、生（いのち）を済（すく）う「済生」の活動を一世紀以上にわたり展開してきた。

平成22年12月の「第四次基本問題委員会報告」を踏まえて策定された第一期中期事業計画では、「施薬救療」の精神を具現化した「生活困窮者支援の積極的推進」、「地域医療への貢献」、「総合的な医療・福祉サービスの提供」という3本柱の使命を追求してきた。

第2期中期事業計画(平成30年度～令和4年度)においては、3本柱を軸に「新たな挑戦」としてソーシャルインクルージョンの理念に基づくまちづくりを推進することとなったが、令和2年初頭から新型コロナウイルス感染症が世界的に流行した。

本会はこの未曾有の危機の渦中においても、創立の使命と誇りをもって立ち向かい、創立110周年記念式典にご臨席された秋篠宮皇嗣殿下から、「COVID-19の感染者を受け入れている各施設の職員が常に感染の危険にありながらも一丸となり、一人でも多くの生を救うという使命感を持ち、献身的に医療に従事していることに深い感銘を覚えました」とのおことばを賜った。

この総括においては、新型コロナウイルス感染症の流行が第2期中期事業計画の推進に与えた影響を中心に、コロナ禍を契機に大きく変化した社会構造や分断によって生じた様々な問題を解決していくインクルーシブ社会の実現に向けた取り組みの萌芽とその成果を振り返る。

2. 第2期中期事業計画の振り返り

(1) 総括

① 地域医療への貢献

北上済生会病院、加須病院、京都済生会病院、富田林病院等の新築工事や、岡山済生会外来センター病院等の大規模改修の実施、地域の要請に応じて守山市民病院を指定管理者として運営を引き受ける等、地域医療構想で求められる病院機能への転換を図り、地域ニーズに沿った積極的な経営判断を行い、病院数は79病院から81病院へ増加した。

新型コロナ感染症対応においては、自治体からの要請により発熱外来や専用病棟を設置する等、多くの病院で流行当初から新型コロナ患者を積極的に受入れた。医療従事者への偏見や差別に晒される場面もあったが、職員一人ひとりが責任と誇りをもって診療にあたったことで、公的医療機関としての使命を果たし、地域に必要とされる医療機関としての地位を揺るぎないものとした。

また、感染拡大時には国からの医師・看護師派遣要請にも応えたことで、全国的にも済生会の公益性の高さが認識されることとなった。

② 厳しい環境下での施設経営

コロナ禍による受診控えやクラスターの発生、人手不足による入院・入所制限等により患者・利用者数が大きく減少して収益が低迷したことに加え、国際情勢の急変によるエネルギー価格の高騰、人口減や働き方に対する意識の変化による労働力不足で人件費が上昇したことが大きな要因となって、急激に収支が悪化し、本会の経営は一時危機的状況に陥った。

多くの病院では、新型コロナ患者を積極的に受け入れたことによる国からの財政支援や地域ニーズに合わせた病床機能の転換で稼働率の維持・向上に努めたことで経営状況は改善し、令和4年度には約8割の病院で当期活動増減差額が黒字になったものの、福祉施設においては、収益は令和4年度までにコロナ禍前の水準近くまで回復したが、費用の増加が著しく、赤字施設が増加した。

③ 新たな分野への挑戦～ソーシャルインクルージョンのまちづくり～

社会・経済情勢や生活様式の変化によって、高齢者、障害者、ひとり親家庭等が社会から排除され、孤立する社会問題が顕在化する中、コロナ禍による対面コミュニケーションの機会喪失が問題を加速させた。

これらの問題を解決する鍵となるソーシャルインクルージョンの取り組みは、第2期中期事業計画の重点項目で「新たな分野への挑戦」として位置づけられ、既に各拠点で実践している多様な実践を法人としてまとめた概念として整理し、「済生会ソーシャルインクルージョン推進計画」として重点的に取り組んだ。

本会がこれまで取り組んできた三本柱の事業に加えて、医療・福祉の周辺分野の事業

として発達障害児支援やフードバンクといった新たな分野の事業展開を各支部で積極的に行い、特にまちづくりの分野においては、行政や本会と志を同じくする企業との新たなつながりが生まれ、地域の課題解決を通してまちづくりを推進する先進的なモデルが生まれつつある。

本会の取り組むソーシャルインクルージョンの理念がSDGsの「誰一人取り残さない」という理念と親和性が高く、一世紀以上に渡る生活困窮者支援やこれらの新たな取り組み等が評価され、令和3年12月に第5回ジャパンSDGsアワード内閣官房長官賞を受賞した。

④ 支部未設置県解消等済生会の基本的あり方に関する検討会

創立110年を迎えた令和3年、本会職員が一丸となり新型コロナウイルス感染症対策を行うなかで、「施薬救療」という揺るぎない理念を確認し、ウィズコロナ・ポストコロナ時代を見据えた本会の長期的なあり方を検討した。

地域医療構想の議論が進む中で、全国各地に再編・統合に基づいた「基幹病院」が設立され、新潟県では400床規模の中核病院の指定管理者として本会が選定されたように、自治体から要請があれば、一定の要件を満たした場合、医療機関の引受（指定管理含む）を前向きに検討していく。また、誰もが住み慣れた地域で安心して生活を送ることができる支援を行う「地域密着型病院」としての役割も担うことで、各地域で公的医療機関としての責務を果たしていくことが確認された。

一方、社会経済状況の激変等により、社会の分断が深刻なものとなっている我が国において、生活困窮者を経済的支援に留まらず、様々な「社会的支援を要する人」と再定義した。本会はソーシャルインクルージョンの理念のもと、行政や企業等と協力しつつ、地域社会の中で誰もが排除されず、すべての人々が参加する地域社会を目指して、ニーズに応じた支援を行う牽引役となっていく。

全国的な課題である「社会的支援を要する人」への支援を一世紀以上に渡って実践してきたノウハウを有し、高度急性期医療から在宅生活支援に至るまで総合的な医療・介護・福祉サービスを提供することができるという本会の蓄積を最大限に活かし、未設置の7県(青森・秋田・山梨・岐阜・徳島・高知・沖縄)に支部を設立（復活）し、各県のニーズに合ったサービスや支援で全国遍く誰一人取り残さないように包摂していくことが提言された。

（２）重点項目への取り組みと分析

各重点項目をカテゴリ毎にグルーピングし、実施計画や重点指標に対する結果と分析について実績値を示しながら考察する。

①生活困窮者支援 -無料低額診療事業、無料低額利用事業の推進-

【実施計画】

- ・無料低額診療事業において、全ての病院・診療所での10%基準達成
- ・無料低額利用事業において、全ての介護老人保健施設での10%基準達成

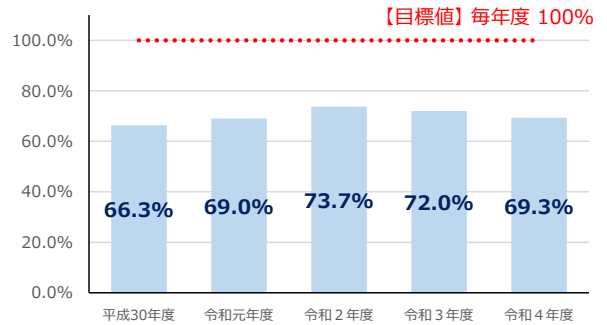
【結果】

- 無料低額診療事業：70施設(69.3%)で10%基準達成(最終年度)
- 無料低額利用事業：26施設(83.9%)で10%基準達成(最終年度)

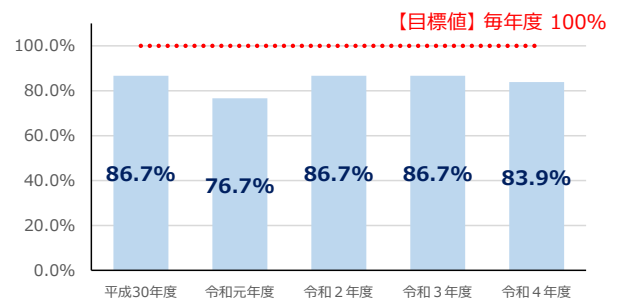
【分析】

- 無料低額診療事業
 - ・第一期中期事業計画に引き続き、全病院・診療所での実施率10%達成を目標に取り組み、本会全体の実施率は12%台で推移した。
 - ・新型コロナウイルス感染症の影響で令和4年度の本会の患者延数は平成30年度に比べて92.4%に減少したが、無低対象者は93.4%で減少幅は小さかったことから、本会の使命である無低の実施により、生活困窮者支援を確実に行うことができた。
 - ・10%未達成の施設に対して個別指導を強化することを予定していたが、新型コロナの影響により十分に行うことができなかった。全施設での達成に向け第三期においては更に個別指導を強化していく必要がある。
- 無料低額利用事業
 - ・第一期中期事業計画に引き続き、全病院・診療所での実施率10%達成を目標に取り組み、本会全体の実施率は11%台で推移した。
 - ・新型コロナ感染症流行による老健利用者における無低対象者数に大きな変化はなかった。

●重点指標1 無料低額診療事業 10%基準達成施設数



●重点指標2 無料低額利用事業 10%基準達成施設数



①生活困窮者支援 -なでしこプラン（生活困窮者支援事業）の充実-

【実施計画】

- ・時代に応じて変化するニーズを的確にとらえ、従来のプランでは取り組みが進まなかった住まい、就労、教育等の問題を抱える生活困窮者に対して、行政・各種団体と連携し、自立を促しつつ支援活動を進め、最終年度のなでしこプランの対象者数18万件を達成する。

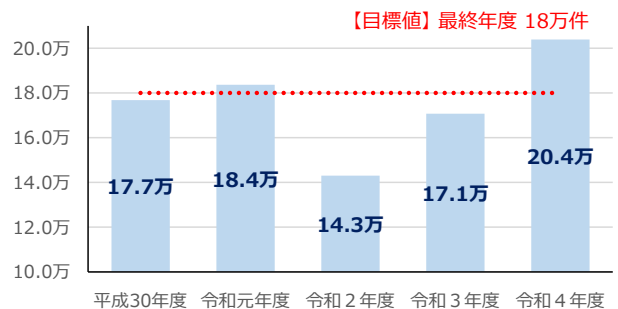
【結果】

- 第三次となるなでしこプランは、新型コロナウイルスの影響により、院外での活動が制限され、令和2年度に一時的に対象者数が減少したものの、最終年度目標の18万人を超える20.4万人の生活困窮者に対して医療・福祉サービスを行った。
- 子ども食堂、フードバンクなどの新たなサービスが加わり、多様化・複雑化した課題に対して、地域の関係団体と連携を図り、支援活動を行った。

【分析】

- 経済・社会情勢や家庭環境の変化、新型コロナウイルス感染拡大により、高齢者、障害者、難病患者、ひとり親家庭、引きこもりの人、ホームレス、刑務所出所者等が、社会から排除され、孤立する状況が進行し、孤独死をはじめとする様々な問題が発生している。また、子どもの貧困、DVの増加、育児放棄、児童虐待等の新たな課題も顕在化してきている。
- このような状況下、本会が捉える生活困窮者は単に経済的支援を必要とする人に留まらず、制度の狭間で支援が受けられない人も含めた「社会的な支援を要する人」と定義づけ、人と人の結びつきを強め、対象者の尊厳を尊重し、地域の一人として暮らせるような社会が求められていることから、より一層取り組みを強化していく必要がある。

●重点指標3 なでしこプランの対象者数



<コロナ禍で増加したフードバンクの開催・協力>



②医療分野 -地域医療への貢献と経営の健全化-

【実施計画】

- ・地域における中核的な役割を担い、公的医療機関として地域医療への貢献を果たしていく。
- ・本会の社会的使命を果たすために必要となる安定的な資金、及び更なる成長を進めていく上で必要となる再投資のための資金を確保するため、本会病院は、収益の確保、費用の見直しを行い、経営の健全化を図る。

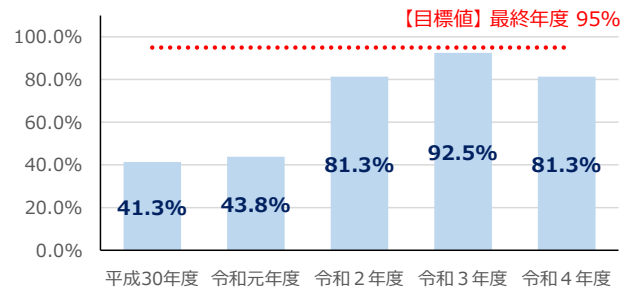
【結果】

- 地域医療構想で求められる病院機能への転換や、病床規模の縮小を図る一方で、地域の要請に応じて公立病院の運営を引き受けるなど、地域ニーズに沿った積極的な経営判断も行い、守山市民病院の指定管理受託など、病院数は79病院から81病院へ増加した。
- 平成30年度の当期活動増減差額黒字病院割合は41.3%だったのに対し、令和4年度には81.3%にまで増加、当期活動増減差額利益率も0.3%から8.5%に上昇した。

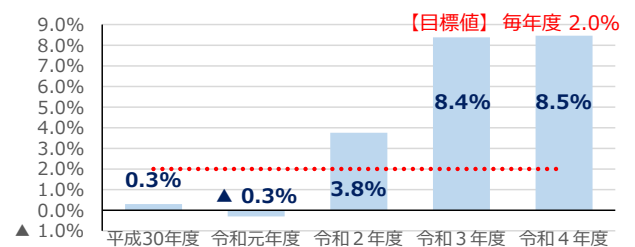
【分析】

- 令和2年以降は新型コロナウイルス感染症の拡大により受療行動が変化し、外来、入院共に患者数の減少が続いたが、本会病院は公的医療機関として、当初より新型コロナウイルス感染症患者を積極的に受け入れたことに対する国からの財政支援や、効率的な経営の推進により令和2年度から4年度にかけて収支および財務状況は回復した。
- コロナ関連補助金を除くと、令和4年度の当期活動増減差額黒字拠点割合は17.5%となるため、令和5年度以降、国からの財政支援が縮小が予想されるため、各病院においては、地域連携の強化による集患に注力し収益を確保しつつ、費用の適正化による効率的な経営が求められる。

●重点指標8 当期活動増減差額黒字拠点割合（病院）



●重点指標11 当期活動増減差額利益率（病院）



②医療分野 -人材の確保と育成-

【実施計画】

- ・良質な医療・福祉サービスを提供するとともに、施設等を健全に経営するためには、優れた人材を採用して、育成していくことが必要になることから、医師・看護師等の優秀な人材を確保し、各職種職員充足計画達成率100%を目指す。

【結果】

- 多くの病院で人材確保に苦慮する中、積極的な採用活動を行い、法人全体の充足計画数に対する充足率は100%に近い数値となったが、医師・看護師ともに目標とする職員充足計画を達成した支部数は医師で17/39支部、看護師で14/39支部に留まり、数値以上に人材不足というのが実態である。
- 人材育成計画を制定し、“済生会人”のあり方を定義するとともに、“済生会人”を育成するための職種ごとの育成到達目標、必要となる研修等を定め、優れた人材の育成に注力した。

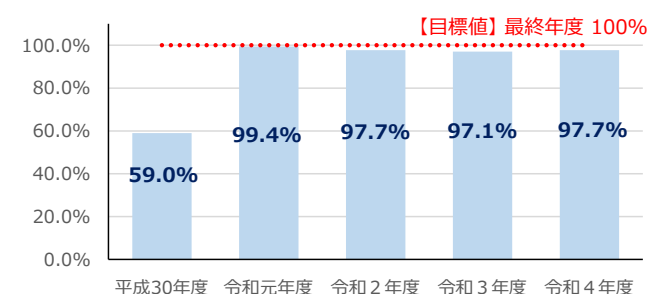
【分析】

- 働き方に関する意識の変化、コロナ禍による身体的・精神的負担の増加によるバーンアウトによる離職が増加した。特に看護補助者は民間事業者や他業種への人材流出等の要因によって人材確保に苦慮する病院が増加している。
- コロナ禍においては、看護師養成校において十分な臨床実習が実施できなかったことから、新人看護職員、教育担当者双方の負担が増える等、充足している病院でも人材の不足感が生じている。

●重点指標4 職員充足計画達成率（医師）



●重点指標5 職員充足計画達成率（看護師）



③介護・福祉分野 -地域包括ケアの推進と経営の健全化-

【実施計画】

- ・今後ニーズが高まる住まいの提供、就労支援、児童に対する教育・生活相談支援を拡充し、本会が運営するすべての事業が連携し、地域ニーズに対応した地域包括ケアの整備を推進する。
- ・本会の社会的使命を果たすために必要となる安定的な資金、及び更なる成長を進めていく上で必要となる再投資のための資金を確保するため、本会福祉施設は、収益の確保、費用の見直しを行い、経営の健全化を図る。

【結 果】

○地域包括ケアの推進

- ・介護医療院の新設、指定訪問看護ステーション、地域包括支援センターの拡充を図り、地域ニーズに応じた地域包括ケア提供体制の整備を行った。

○経営の健全化

- ・当期活動増減差額黒字拠点割合は、介護老人保健施設では39.3%から50.0%に増加したが、特別養護老人ホームでは52.0%から23.5%に減少した。

【分 析】

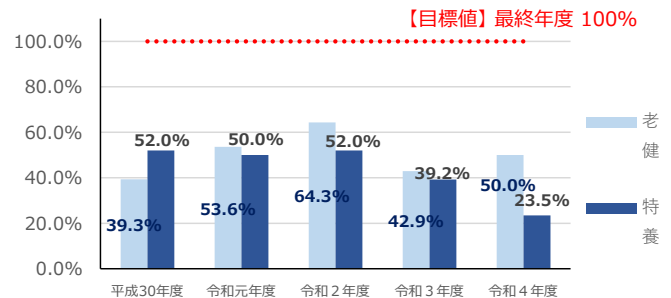
○地域包括ケアの推進

- ・第二期に引き続き、ニーズが高い就労支援事業として、ひきこもりや発達障害の人などを雇用するソーシャルファームの展開が求められる。

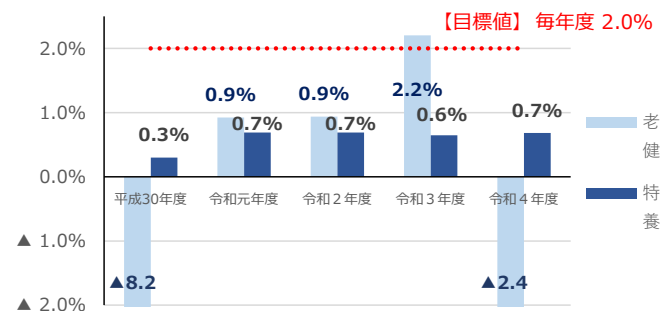
○経営の健全化

- ・令和2年以降、新型コロナウイルス感染症の拡大により面会が制限されたことによる施設入所の回避、クラスター発生による新規入所者受入制限などの要因により、入所者数が減少した。
- ・令和4年度には収益はコロナ禍前の水準にまで回復したものの、人手不足による採用コストの増加やエネルギー価格の上昇によって収支が改善しない施設が多かった。
- ・感染拡大時期には通所事業の利用者減が大きく、特別養護老人ホームの赤字施設が増加した。

●重点指標9、10 当期活動増減差額黒字拠点割合（老健・特養）



●重点指標12、13 当期活動増減差額利益率（老健・特養）



③介護・福祉分野 -人材の確保と育成-

【実施計画】

- ・良質な医療・福祉サービスを提供するとともに、施設等を健全に経営するためには、優れた人材を採用して、育成していくことが必要になることから、医師・看護師等の優秀な人材を確保し、各職種職員充足計画達成率100%を目指す。
- ・本会施設のみならず、患者、利用者、行政、各種団体等とのつなぎ役として、「済生会地域包括ケア連携士」を育成し、包括的なサービス提供体制の充実を図る。

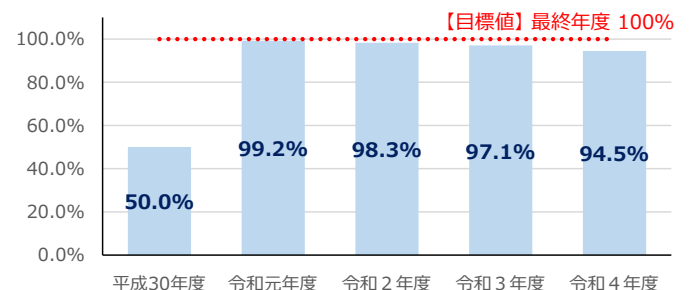
【結 果】

- 多くの病院で人材確保に苦慮する中、積極的な採用活動を行い、法人全体の充足計画数に対する充足率は100%に近い数値となっているが、職員充足計画を達成した支部数は、介護士で12/36支部、保育士で11/25支部に留ま留まり、数値以上に人材不足を感じる施設が多いのが実態である。
- 地域包括ケアの担い手となる「済生会地域包括ケア連携士」（合計400名以上）を養成し、サービス提供体制の充実を図った。

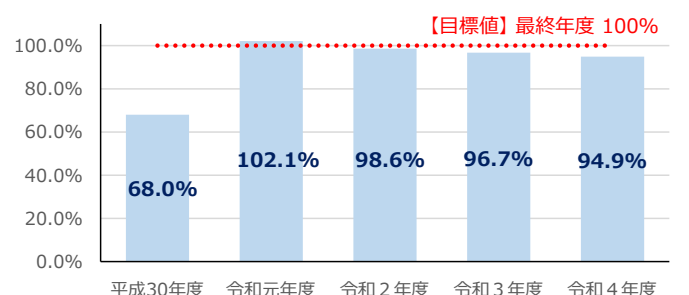
【分 析】

- 働き方に関する意識の変化、人口減少、コロナ禍による身体的・精神的負担の増加によるバーンアウト、民間事業者や他業種への人材流出等の要因によって人材確保に苦慮する施設が多かった。
- 日本財団からの補助金で済生会地域包括ケア連携士育成の動画コンテンツを制作したことにより、コロナ禍で集合研修が開催できない時期でも継続して研修を開催することができた。連携士養成により、各支部・施設の各地域において、地域包括ケアの更なる推進に貢献した。

●重点指標6 職員充足計画達成率（介護職員）



●重点指標7 職員充足計画達成率（保育士）



④ソーシャルインクルージョンの理念に基づくまちづくり

【実施計画】

- ・社会的に孤立する人々が増加している問題へ対処するため、行政、NPO、ボランティア等の各種団体と連携し、地域住民の拠り所としての機能を果たし、自立を促しつつ家族関係の調整、就労機会の提供、住まいの確保、教育支援等の総合的な支援体制を整備する。
- ・地域における住民とのつながりを基に、行政、団体、企業等と連携し、経済、社会、文化、環境など多様な面で発展する個性的、先進的なまちづくりを主導する。

【結 果】

- これまで取り組んできた各拠点の事業や活動を令和2年7月に済生会ソーシャルインクルージョン推進計画として再構築し、法人を挙げてソーシャルインクルージョンのまちづくりを進める基盤を構築した。(令和4年度時点1696事業)
- すべての人が地域社会に参加し、共に生きていく社会の実現に向けて、イオンモール、UR、ユニクロ等、ソーシャルインクルージョンの理念に共鳴する企業と協力する体制を整えた。
- これらの取り組みが評価され、第5回ジャパンSDGsアワード内閣官房長官賞を受賞した(令和3年12月)。

【分 析】

- コロナ禍という未曾有の危機による様々な制約がある中でも、発達障害児支援の拡大、まちづくりの推進といった新たな分野の事業展開を各支部で積極に行った。
- 特にまちづくりの分野においては、行政や企業との繋がりが生まれ、地域課題解決を目指す先駆的なモデルが生まれつつあることから、全国各地への水平展開を行うことで、ソーシャルインクルージョンが根付いた社会の実現を目指していく。

＜ショッピングセンターでの健康相談＞



＜第5回ジャパンSDGsアワード授賞式＞



⑤災害対応

【実施計画】

- ・広域災害を想定した複数病院間で連携した災害医療訓練の実施、救援活動スムーズに行うためのロジスティクス担当者の育成を進めることにより、災害救援活動体制の整備を進める。
- ・広域災害の発生時には高齢者を中心に多くの災害時要援護者が生じることが想定されることから、これらの介護ニーズに対応するためにDCAT(災害派遣福祉チーム)の派遣体制を構築する。

【結 果】

- 自然災害への対応
 - ・ブロック毎の訓練等を行い災害時の対応体制の強化を図り、平成30年6月大阪北部地震、平成30年7月豪雨、平成30年9月北海道胆振東部地震、令和2年7月豪雨において、81病院のスケールメリットを活かし、診療救護班等を派遣するとともに、物的支援として食糧・医療材料等の手配等の災害救護活動を実施した。
 - ・平成30年7月豪雨では中四国ブロックの特養・老健から介護福祉士・事務員延96人がDCATとして派遣された。
- サイバーセキュリティへの対応
 - ・自然災害だけではなく、近年頻発するサイバーインシデントへの対応についても体制整備(CSIRT)に向けて、研修会を実施した。

【分 析】

- 自然災害への対応
 - ・ブロック毎の訓練等を積み重ねたことにより、年々激甚化する災害に迅速に対応する体制が整いつつある。
 - ・東日本大震災以降ブロック毎にDCAT養成研修を実施、熊本地震や岩手県で発生した台風による水害で出動した経験を活かし、迅速に災害地のニーズにあった支援を実施することができた。
- サイバーセキュリティへの対応
 - ・自然災害発生時のBCPに加え、サイバーインシデント発生時の対応についてもマニュアル等を各施設で整備する必要がある。

＜平成30年7月豪雨で避難所で診療する救護班＞



＜DCATの訓練風景＞



⑥ 済生会保健・医療・福祉総合研究所の取り組み

【実施計画】

- ・「済生会保健・医療・福祉総合研究所」が中心となって、経営情報システムから得られるビッグデータを活用しつつ、先駆的かつ本会に必要な経営手法を研究、開発する。
- ・人材の育成にあたっては、「済生会保健・医療・福祉総合研究所」が中心となり、支部、施設の協力の下で、効果的な研修方法を開発し、研修事業を実施する。

【結果】

○ビッグデータの活用

- ・DPC等の大規模データを活用した診療支援に関する研究を進め、「医療・福祉の質の確保・向上等に関する指標」による診療支援、「診療サービス」の13指標」による事務部門を中心とした病院運営への支援を行った。

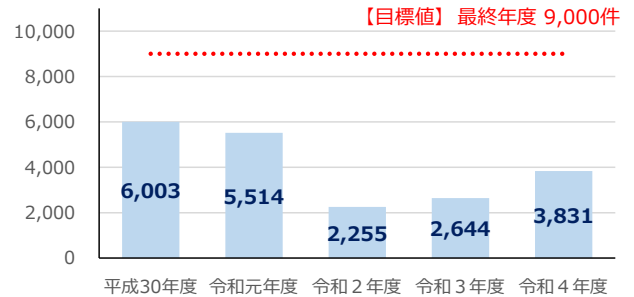
○人材育成

- ・研修指導医や、済生会地域包括ケア連携士の養成等を継続して実施するとともに、新たに訪問看護ステーション管理者マネジメント基礎講座を開講した。その他、人材育成計画に基づく医師、看護職員、事務職等の職種・階層別の研修を実施した。

○学会発表件数

- ・新型コロナウイルス感染症の影響により学会自体が開催されないケースも多く、法人全体の学会発表件数は、大きく減少した。

●重点指標14 学会発表件数



＜コロナ禍で増えたオンライン研修＞



【分析】

○ビッグデータの活用

- ・各種指標の作成、ベンチマークによって各病院の立ち位置を明確化して診療支援を行ったほか、介護レセプトのデータベースの試験的な開発も行った。

○人材育成

- ・コロナ禍で集合研修ができなくなった時期でもリモート会議の定着により、オンライン開催やeラーニングシステムの活用に対するハードルが下がり、リモート開催研修でも集合研修と同様の研修成果を得られた。

⑦ スケールメリットを活用した取り組み

【実施計画】

- ・専門領域ごとに、施設、職種の垣根を超えた横断的な組織を形成し、一体感の醸成を図り、診療分野での共同研究や合同研修、共同治験、共同購入、災害対策等を推進する。

【結果】

○共同治験

- ・企業から選ばれるネットワーク構築に向け、的確な案件が獲得できるよう活動し、共同治験参加施設数は5か年で8施設増加した。

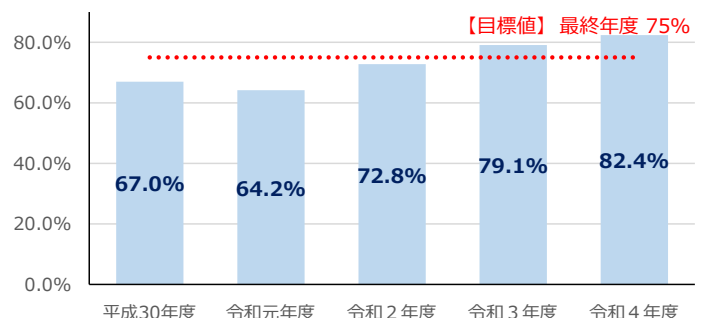
○共同購入事業

- ・医療材料を中心に取り組み、平成30年度以降対象品目を大きく広げ、共同購入品採用率は目標の75%を上回る82.4%、年間の削減実績は4億円以上に達した。
- ・従来の医療材料に加え、ソフトウェアやPC等、IT製品についても共同購入を行い、スケールメリットを活かした費用削減が実現した。

●重点指標15 共同治験参加施設数



●重点指標16 共同購入品採用率



【分析】

○共同治験

- ・5年間で新規68件、継続案件907件の審議を行ったが、新型コロナウイルスの流行による病院への立ち入り制限の影響が大きく、令和2年度以降新規案件が減少し、新規治験参加施設数の増加に繋がらなかったが、徐々に制限が解除され、令和5年度以降は増加が見込まれる。

○共同購入事業

- ・CT・MRIを対象にした共同保守がスタートし、令和2年度からより大きな削減効果を引き出すために、全ての済生会病院が同一メーカーの規格を採用する「統一品」の取り組みを開始した。
- ・特に統一品の取り組みでは、全国済生会病院長会、看護部長会、事務部長会等と本部が協働することで、これまでにない大きな削減実績をあげることができた。

⑧広報活動

【実施計画】

- ・ 本会病院、福祉施設等は日々の弛まぬ努力により、質の高いサービスの提供に努め、本会独自のブランド確立を図る。
- ・ 「済生会の力」シリーズ等の刊行、済生会フェア等のイベントの開催、メディア等の外部情報媒体を活用し、本会の情報を積極的に発信する。

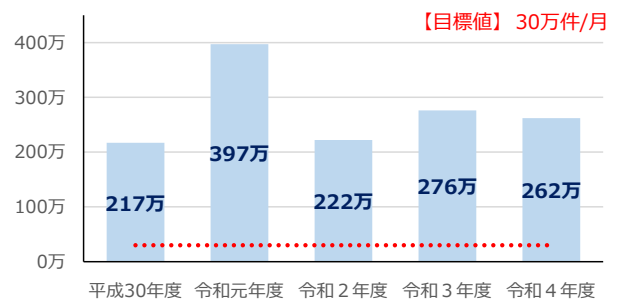
【結 果】

- 期間中、月間アクセス数は320万回を記録し、概ね250万アクセスを維持し続けた。
- 機関誌「済生」の発行部数は平成30年度には月間11,000部だったが、令和4年度には月間13,500部に増加し、より多くの層に本会の情報を発信した。

【分 析】

- 法人ホームページは2回のトップページ・リニューアルを実施し、本会医師による「疾病別病気解説」が主要コンテンツとなってアクセス数を大幅に伸ばした。
- 月刊誌・紙「済生」及び「ニュース済生」と不定期の「済生会のカシシリーズ」を刊行。機関誌「済生」は内部だけでなく外部へ頒布できる内容へと編集方針を変更し、本会ブランドの構築にかかわる諸事業の広報に寄与した。
- 本部広報室が済生会横断的研究グループ「済生会広報実務研究会」と協働し、年2～3回の広報担当者向けの研修会を実施、済生会理念の浸透、広報担当者に必要な知識と技術の習得、広報マインドの醸成、人的ネットワークの構築を行った。

●重点指標18 ホームページアクセス件数



＜本会医師による疾病別病気解説サイト＞



⑨積極的経営の推進とコンプライアンス及びガバナンス体制の整備

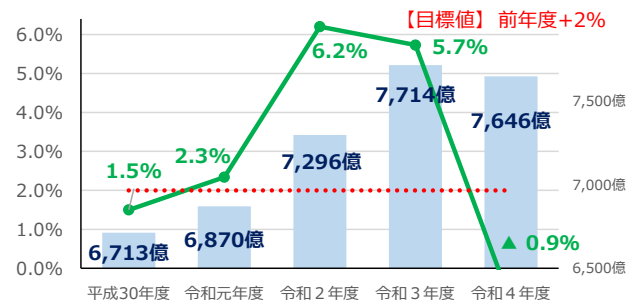
【実施計画】

- ・ 「攻めの経営姿勢」で臨み、質の向上、業務範囲の拡大、提供サービス事業量の拡大を図り、収益総額の対前年度増加率2%を目指す。
- ・ 各支部、施設は、平成28年の社会福祉法の改正を踏まえて、コンプライアンス及びガバナンス体制の整備を推進する。
- ・ 社会的責任に応えるため、ISO26000（組織の社会的責任に関する国際基準）及びSDGs（Sustainable Development Goals：国連の持続可能な開発目標）に適合した業務遂行を実施する。

【結 果】

- 積極的経営の推進
 - ・ 守山市民病院(H30)や特養潮光園(R3)の指定管理受託、就労支援事業や発達障害児支援事業を開始する支部の増加等により業務範囲は拡大した。
 - ・ コロナ専用病床の提供や発熱外来棟の設置、ワクチン接種の受託等、新型コロナウイルス感染症対応で提供するサービスの事業量が大きく拡大した。
- コンプライアンス及びガバナンス体制の整備
 - ・ 改正公益通報者保護法（令和4年6月1日施行）の趣旨を踏まえ、本会内部通報制度要綱を改正した。支部に実施要領の見直しおよび実態に見合った体制の構築について要請し、コンプライアンスの強化に努めた。
 - ・ 令和4年度には99.1%の施設でISO26000に対応した業務の実施することができた。

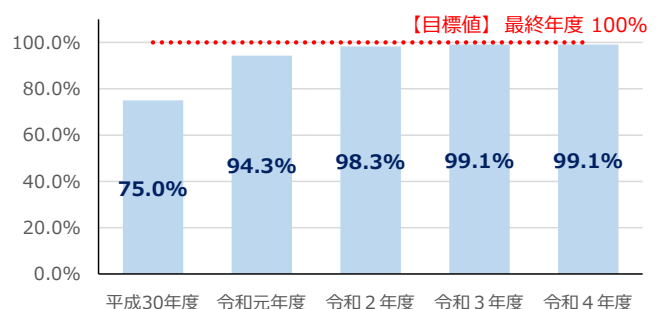
●重点指標17 収益総額の対前年度増加率



【分 析】

- 積極的経営の推進
 - ・ 新型コロナウイルス患者受入による財政支援が収益総額に与える影響が大きく、補助金が投入された令和2～3年度は前年度増加率が高かったが、令和4年度には補助が縮小され、前年度増加率がマイナスになった。
- コンプライアンス及びガバナンス体制の整備
 - ・ 「入札・契約マニュアル」を改正(平成30年7月)し、支部・施設における契約の検討にあたり、質の向上、競争の導入及び安全性の向上等と併せ、ISO26000の視点からも点検する手法・視点を具体的に定めたことで、概ねISO26000に対応した業務を実施することができる体制が整った。

●重点指標19 ISO26000に対応した業務の実施



3. 第3期中期事業計画への課題と展望

(1) ウィズコロナ・ポストコロナの施設経営

新型コロナ患者受入により行われていた財政支援により病院の収支は改善傾向にあったものの、令和5年度以降は財政支援が大幅に縮小されることとなった。福祉施設においてもエネルギー価格の高騰や労働力不足が解消される見通しは立っておらず、本会施設は引き続き厳しい経営環境におかれることが予測される。

また、超高齢社会の進展による疾病構造やライフスタイルの変化、高齢者人口も減少を始める2040年以降を見据え、各地域の実情等に応じたサービス提供体制に係るあり方の議論が加速することも想定される。

このような環境下にあっても、地域のニーズの変化に応じた公益性の高い医療・介護・福祉事業の更なる展開による収益の確保とあらゆる費用の適正化による効率的な経営をより一層促進させ、更なる成長の源泉となる再投資資金を確保し、最先端の医療機器やデジタル技術等を導入すること等を通じて、サービスの質を向上し、患者・利用者満足度を高めていかななくてはならない。

(2) 済生会を担う人材の確保と育成

労働集約型産業である医療・介護・福祉業界において、人口減少は確実な影響を与えており、質の高いサービスを安定的に提供し続けるためには、人材確保は本会においても喫緊の課題である。

他施設や他業種への人材流出も課題となっているが、本会の収益の大半は公定価格で定められているため、高騰する人件費を価格転嫁できないという制度上の問題があり、政策への問題提起も行っていく必要がある。

デジタル技術の活用によって生産性の向上に寄与しつつ、体系的な研修制度で専門職としてのキャリア形成を支援し、これらの取り組みを内外に積極的に広報していくことで、優秀な人材の確保・定着に繋げていく。

(3) インクルーシブ社会の実現

本会は長年に渡り、地域に根付いて医療・介護・福祉サービス、とりわけ無料低額診療事業やなでしこプラン等の生活困窮者への支援をし続けており、その足跡は地域と共に歩んできた歴史である。今後も日々の業務を通じて、社会的支援を要する人を含むすべての人が抱える課題やテーマに応じた支援を展開していく。加えて、第2期中期事業計画の重点項目として取り組んできたまちづくりの分野においては、地域課題解決を目指す先駆的なモデルが生まれつつあることから、全国各地への水平展開を行うことで、すべての人が地域社会に参加し、共に生きていくというソーシャルインクルージョンが根付いた社会の実現に向けた取り組みを加速させる。

もちろん、本会のみではソーシャルインクルージョンの根付いた社会の実現は困難であるため、昨今の SDGs の認知度向上、ESG 投資、人権の視点など、企業等様々なセクターにおいて社会貢献への機運が高まっている状況に鑑み、地方自治体や志を同じくする他団体とパートナーシップを構築し、本会がリーダーシップを発揮して地域の課題解決に寄与していく。

(4) 支部未設置県の支部設立（復活）

支部未設置県解消等済生会の基本的あり方に関する検討会報告書において、社会的支援を要する人への支援や医療・介護・福祉の総合的なサービス提供を全国で遍く行う必要があることなどに加え、新型コロナ対応で支部未設置県に看護師を派遣した経験を踏まえ、派遣地の行政等から迅速な情報収集や連携・調整に苦慮したこと等の課題が露見したことから、新興感染症、また大規模災害に迅速かつ効果的に対応するためには、現在支部を設置していない7県に支部を設立（復活）することが提言された。

特に沖縄県は、歴史的経緯や社会的支援を要する人が抱える問題も深刻な状況であり、支部復活の必要性が高いことから、優先的に沖縄県の行政・地域住民等との関係性を築きながら、済生会の力を集中的に投入し、先駆的な済生会の拠点作りに取り組む。

以上