
社会福祉法人^{恩賜財団}済生会

中期事業計画

～ 100年の歴史と伝統を礎とした始動～

(平成25～29年度)

平成25年1月30日 策定

I はじめに

本会は、明治44年5月30日、明治天皇が直接国民に向けて発せられたおことばである「済生勅語」により創設されて以来、平成23年5月30日に創立100周年を迎えた。100年にわたる歴史と伝統の中で、社会情勢の変化に伴う存廃の窮地を乗り越えるなど幾多の変遷を経ながらも、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」を引き継ぎ、医療・福祉の充実・発展のために取り組んできた。

これまでの100年、本会は医療・福祉を総合的に提供する団体として我が国最大の社会福祉法人となるまでに成長してきた。しかし近年の地方自治体や国家の財政疲弊により、行政が貧困層への福祉に手が届かなくなっている状況の中で、本会にしか担えない本来の使命とは何かを再確認し、健康・医療・福祉・生活を支えていくという気概や使命感を改めて示す必要がある。

特に、代々の皇室の伝統の下に発せられた済生勅語の「施薬救療の精神」を具現する無料低額診療事業（以下「無低事業」という。）は、本会活動の原点であり、生活困窮者支援事業とともに幅広くかつきめ細やかに実行し、社会の最終ラインを守るという覚悟を示すものである。

また、近年の人口構成の大きな変化等に伴う医療・福祉政策の改革に鑑みると、急性期から在宅まで切れ目のない医療・福祉サービスを提供するためには、あらゆる種類の総合的な医療・福祉サービスが今まで以上に密接に連携していく必要があり、この面においても先導的な役割を果たしていかなければならない。経済環境の悪化、国家財政逼迫の中、医療・福祉を取り巻く経営環境はますます厳しくなることが予想され、本会が持続可能な組織として使命を果たしていくためには、医療・福祉の各施設においても経営の健全化は欠かすことができない大前提である。

この計画は平成22年12月の「第四次基本問題委員会報告」を受け、平成25年度を初年度とする5年間の事業期間において、本会が進むべき方向性とその戦略的な目標及び計画（以下「中期事業計画」という。）を、370余の各施設の自主性を重んじつつとりまとめたものである。済生会として中期事業計画を中核かつ基本的な計画に位置づけ、進捗状況を評価し、不断の見直しを行っていくことで、本会にしか担えない使命の実現を図っていくものである。全国に370余の施設を展開する我が国最大の医療・福祉団体であることを活かし、これからも生活に密着した心温まる医療・福祉サービスを着実に提供していくことにする。

Ⅱ 背景

我が国において、今日の社会保障制度の整った状況にあっても、その恩恵にあずかれない困窮の人々は存在する。まして昨今のように経済の低迷等の社会経済情勢にあっては、生活困窮者はますます増加し、今後も増加することが予想される。

急速な高齢社会の進展は、医療・福祉に対するニーズの増大や多様化をもたらし、平成37年度（2025年）に向け、医療・介護提供体制を著しく変化させる点も考慮する必要がある。平成25年度には次期医療計画がスタートし、限られた医療・介護資源を有効に活用していくため、医療機関の機能分化と切れ目のない総合的な医療・福祉サービスの連携がますます求められる。特に、5疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）・5事業（救急医療、災害時における医療、へき地の医療、周産期医療、小児医療）及び在宅医療に関しては、医療計画上に各機能を担う医療機関が明示されることから、公的医療機関である本会各施設の地域における役割、存在意義が改めて問われる。

また、社会保障と税の一体改革において、地域包括ケアシステムの構築が掲げられており、住まいを中心とした医療・介護・生活支援等が整ったまちづくりについても、先導的な貢献が求められることになる。

さらに、医師の絶対数不足及び診療科・地域偏在、医療・福祉ニーズの増大や多様化を担う看護職員等の医療・介護従事者の慢性的な不足は、総合的な医療・福祉サービスを推進するにあたって直面する大きな課題である。

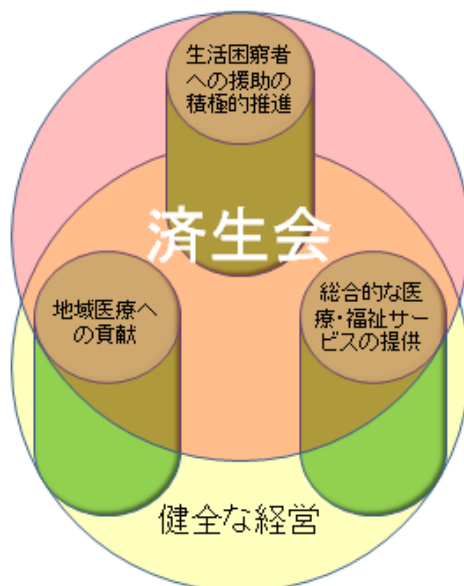
世界に目を向けると急速なグローバル化は、我が国の医療・福祉制度に予想外の影響を及ぼすことが懸念される。また、更なる世界的な景気後退は国家財政の逼迫を助長し、社会保障制度のあり方の急速な見直しもせまることになり、今後の診療報酬・介護報酬の改定として、切実な影響を与える恐れがある。これらのことから、かつてない厳しい経営環境に晒される可能性があり、強い危機感を持って認識する必要がある。

また、公的機関として環境経営やより高度なコンプライアンスの要請等が求められ、品格ある済生会として社会的責任を果たしていく必要がある。

このような背景を踏まえ、本会では以下に果たすべき役割を掲げ、その実現を目指していく。

Ⅲ 済生会が果たすべき役割

本会として果たすべき役割は、「生活困窮者への援助の積極的推進」「地域医療への貢献」「総合的な医療・福祉サービスの提供」の「三本柱」とし、以下の事業を展開していくことで、本会の役割を果たして行く。



生活困窮者への援助の積極的推進

本会は、生活困窮者への支援をすることを目的として創設された。以来、福祉の最終的なセーフティネットとしての役割を積極的に果たしてきた。前に述べたとおり、近年の社会経済環境は変化し、生活保護受給者は200万人を大きく超え、過去最高を記録しており、経済的困窮や社会的孤立の状態にある生活困窮者をめぐる問題が深刻化している。生活保護制度の動向も踏まえ、柔軟な対応をしていかなければならない。

本会は、生活困窮者への援助の積極的推進を、果たすべき役割の三本柱の一つとして位置づけ、無料低額診療事業を積極的に実行するとともに、本会独自の生活困窮者支援事業（なでしこプラン）についても、幅広く積極的に推進する。

また、福祉サービスを行うにあたっては、社会における最終的なセーフティネットとして機能できるよう地域ネットワークの中心になることが期待される。そのためにも、施設内の高齢者、障害児（者）、児童等のケアに留まらず、積極的に地域での活動を展開することによって、本会の使命を果たす。

【無料低額診療事業への取組】

本会の診療施設は、無料低額診療事業を行うために開設されているが、その取り組み状況は施設によって様々である。対象者に対し、きめ細かな対応ができるよう、全役職員等に対し無低事業ガイドラインの周知・徹底を行う。

また、年度ごとに課題設定等をし、MSW（医事課等の事務を含む）研修会、事務長会 社会福祉事業部会等にて事業推進方策等を検討する等して、平成28年度に全施設10%基準達成を目標とする。毎年決算後には、計画進捗状況を確認し、他施設の取組事例等を共有するほか、地域の実情に応じた個別指導を行う。

【生活困窮者支援事業（なでしこプラン）への取組】

生活困窮者支援事業は、無低事業の対象者のみならず、ホームレス、刑余者等の生活困窮者全般を対象とし、2010年から取り組んでいるところであるが、ガイドライン等を配布し、第二次なでしこプラン（平成25年度～同29年度）に基づき、平成28年度には対象者数15万人を目標とする。生活困窮者支援事業研修会にて情報を共有し、新たな事業展開（地域から全国展開等）等を企画する。また、無低事業・なでしこプランに資する基礎調査・研究等を委託し、その成果を活用する。

設定指標	計画値
無料低額診療10%基準達成施設割合	100%（最終年度）
なでしこプランの対象者数	15万人（最終年度）

地域医療への貢献

本会の医療施設は、これまでも全国各地において、予防医療、高度先進的な急性期医療、救急医療、回復期、療養、在宅医療に至る一連の地域医療を担い、住民の健康と生活を支えてきた。

今後ますます進展する高齢社会においては、団塊の世代が75歳以上となる平成37年度（2025年）に向け、ニーズに合わせた病院の機能分化・集約化と切れ目のない連携強化の推進が進められている。平成25年度には新たな地域保健医療計画がスタートし、5疾病（がん、脳卒中、急性心筋梗塞、糖尿病、精神疾患）・5事業（救急医療、災害時における医療、へき地の医療、周産期医療、小児医療）及び在宅医療を担う医療機関が明示されるため、各医療施設は、地域における役割や存在意義を改めて認識し、強化していく必要がある。さらに、25年度から29年度の中期事業計画期間には2回の診療報酬改定も予定されており、機能分化・集約化を加速させることが予想されるため、役割に応じて適切な対応を図っていかなければならない。

地域に求められる役割を引き続き担い、地域医療へ貢献し続けるためには、医師・看護師等の優秀な人材を確保・育成していかなければならない。チーム医療の推進、看護師、薬剤師等の役割の見直し、本会に相応しい総合的な診療を提供する医師の養成等について、先取的に取り組む。

地域医療に貢献するために、医療の質については、平成23年度から指標を策定し、評価・公表をしている。併せて、福祉サービスの質も含め、引き続き医療・福祉を総合的に提供する我が国最大の社会福祉法人として独自指標の追加・改良も推進する。

上記の取り組みを通じて、地域における中核的な役割を担い、公的医療機関としてこれからも地域医療への貢献を果たしていく。

総合的な医療・福祉サービスの提供

本会は、医療資源を中心に効率的かつ効果的に活用し、急性期から在宅までの医療提供体制の中で、福祉との連携を図りつつ総合的な医療・福祉サービスの提供を行ってきた。今後、単身・夫婦のみ世帯の増加、急速な高齢化の進展等が進むにつれて、ニーズの増大及び多様化が見込まれ、住民が住み慣れた地域で暮らし続けることができるシステムの構築がより一層望まれる。

本会は、利用者の視点にたった総合的な医療・福祉サービスの提供者として、在宅医療を推進し在宅チーム医療の提供、定期巡回・随時対応サービスやサービス付き高齢者住宅等の居宅系サービス、認知症対応の推進等、地域包括ケアシステムにとって必要な、生活に密着した急性期から在宅まで切れ目のない医療・福祉サービスの提供に努める。

【地域ネットワークの構築】

「医療・福祉連携地域ネットワーク専門小委員会（仮称）」において、医療・福祉資源の活用等を検討し、地域ネットワークを構築し活用していく中で、今後重点とすべき事業展開の方向を提言する。

それをふまえ、医療・福祉連携地域ネットワークについての済生会モデルを構築し、全国を視野に入れて普及を図る。

IV 経営の健全化

医療・福祉を取り巻く経営環境がますます厳しくなる中、本会が持続可能な組織として使命（三本柱）を果たすためには経営の健全化が欠かせない。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、経営の健全化を促し、赤字施設の減少を図る。介護老人保健施設及び特別養護老人ホームにおいても、黒字経営を図る。

各支部は地域のニーズに応じた積極的な投資を、経営状況を勘案した計画の立案と実行を行い、本会全体として過大な投資が行われないように防止策も検討する。

【安定した経営基盤の確保】

平成25年度から新たな指導体制で経営指導を行う。また、新会計基準対応システムとも関連して、経営情報管理システムも検討する。

【資金の効率的な調達方法の確立】

本部資金を集成し、平成25年度に新たな貸付制度の運用を開始する。
また、支部・施設が保有する資金状況について、活用可能性、活用方法等を検討する。さらには外部資金の法人一括借入による資金調達についても検討する。

【共同購入の推進】

高額医療機器及び医療材料の共同購入を行うための諸条件を検討し、必要な情報システムや体制の構築を図る。また、医薬品の共同購入も実施するため、医薬品対応の検討委員会を設け推進する。

【過大な施設・設備投資の防止】

過大な施設・設備投資の防止のため、移転新築計画や大規模な増改築計画について進捗状況を管理する。

設定指標	計画値
医療施設	
医業収益	対前年度比2.0%増（毎年度）
経常利益率	1.2%（毎年度）
介護老人保健施設	
事業活動収入	対前年度比1.0%増（毎年度）
特別養護老人ホーム	
事業活動収入	対前年度比1.0%増（毎年度）

V 運営基盤の整備

1. 人材の充実

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。「人材の確保」「人材の育成」を積極的に推進し、医療・福祉に従事する専門職員等が自己実現できるキャリア形成の基盤づくりに努める。同時に、職員が働きやすい職場づくりについても推進し、働き甲斐のある組織として発展していくことを目指す。

人材確保が困難な職種に関しては、全国法人としての利点を最大限に生かし、優秀な人材の確保に努める。

【「人材確保・育成対策大綱」の策定と実施】

優秀な人材を確保するため、職員採用に関する方策、教育・研修等の育成の方策、離職防止に関する方策等を盛り込んだ、「人材確保・育成対策大綱」を平成25年度に策定し、順次実施していく。

【教育・研修】

教育・研修に関しては、支部・ブロック単位での研修等も含め、必要に応じて現行体制の見直しを行い、大綱の主旨に則り、効果的な方法を検討し実施する。

【働きやすい環境づくり】

多様な勤務体系の整備を推進する等により、仕事と子育てや介護等の両立をはじめとするワークライフバランスの実現を図る。院内保育を行っていない病院は、必要に応じて、院内保育所の設置及び外部委託をすすめる。

設定指標	計画値
職員充足率支部計画値達成割合	100%（最終年度）
離職率支部計画値達成割合	100%（最終年度）

2. 施設整備の計画的推進

本会が地域の医療や福祉に貢献・発展していくためには、社会経済状況等にあわせて計画的かつ戦略的な設備投資が必要である。改正された新しい貸付制度を有効利用し、適切な投資を推進する。5 疾病 5 事業や医療・福祉の総合的事業、耐震改修に関する投資を積極的に実施する。

3. 情報システムの整備

重要な経営資源の一つである「情報」についても、本会全体として効率的に管理していくことが必要である。ユーザビリティに富んだ、新たな情報共有基盤（ネットワークシステム）を整備し、新会計基準に対応するシステム及び経営情報システム等の構築を行う。これを用いて、迅速かつ効果的な経営分析等に活用する。

4. S R（Social Responsibility；社会的責任）活動の推進

社会的責任活動については、企業・団体に要請されており、我が国最大の社会福祉法人である本会は、より一層積極的に取り組む必要があり、「人権の尊重」「環境への配慮」「コンプライアンス重視の運営」そして「地域との関わりを重視した地域貢献活動」を推進することにより社会からの信頼を得る。

また、職員一人ひとりが高い倫理性や社会性を備え、品格のある「済生会人」となるよう心掛ける。

【障害者雇用率の向上】

障害者雇用については率先して努め、最終年度、雇用率 2.5% を目指す。
また、各ブロック 1 箇所の福祉工場開設に向けて努力する。

設定指標	計画値
人権に関する研修の回数	600回（最終年度）
障害者雇用率	2.5%（最終年度）
温室効果ガスの削減率	政府の目標策定後に設定

5. 保健・医療・福祉の調査・研究の推進

我が国最大の保健・医療・福祉の団体として「済生会保健・医療・福祉総合研究所（仮称）」（以下「済生会総研（仮称）」という。）を平成28年度に開設し、重要な提言を行うための調査・研究を行うとともに、研修等に関して企画し、実施する。その実現のために、平成24年度に立ち上げられた準備室において、段階的に予備調査の実施、委員会の設置等、開設準備を推進する。

なお、済生会総研（仮称）の開設に先行して、生活困窮者支援事業の調査・研究、医療と福祉サービスの質に関する指標の評価・公表、DPC データ等の活用の体制整備を行う。

また、共同治験等の疾患別研究グループによる臨床研究を積極的に行う。

設定指標	計画値
学会発表件数	8,000件（最終年度）

6. 広報活動の充実・強化

本会の果たすべき役割を実践するため、広報活動の充実・強化を図る必要がある。支部、施設は各地域において、地域住民、関係団体等に対し、改めて「恩賜済生会」を広め、活動内容を知らしめるため、積極的な広報活動を行う。また、外部広報だけでなく職員に対しても、本会職員である意義の自覚を促し、「済生会人」としての意識を高めるための内部広報を積極的に行う。

ブランドの確立と定着を図るための宣伝文句（キャッチ・コピー）を策定する。コンテンツを改編の上、ホームページを充実させ、平成29年度アクセス数月150万件を目指す。各施設の済生記者に対して本会全体の広報担当者であるという広報マインドを醸成するための「ニュースのつくり方」等の研修会を実施する。

設定指標	計画値
ホームページアクセス件数	150万件／月（最終年度）

7. 支部未設置県への対応

「施薬救療の精神」に鑑み、全国の生活困窮者に対する支援を浸透させる。そのため、支部未設置県の医療・福祉のニーズを捉え、本会のもつ情報や技能等の資源を有効活用し、可能なサービスの提供体制を検討する。

VI 国際協力の推進

本会の国際協力については、「施薬救療の精神」を国際協力事業へ生かすことにより、本会ならではの特色ある医療協力や学术交流事業を推進する。

各施設によって個々に国際医療協力が取り組まれているが、今後、本会全体としての国際医療・福祉協力を推進していく。

また、EPAに基づく外国人看護師・介護士候補者の受入れを継続して行う。

VII 災害対策

東日本大震災復興事業については、被災地の被災や復興の状況を勘案しながら支部と共に取り組んでいく。

本会全体の救援活動が必要な災害を想定した訓練やブロック毎に基幹病院を中心とした災害時訓練を定期的を実施し、災害救援活動の組織体制等の整備を行う。本会の救援活動は、災害派遣医療チーム（DMAT）派遣をはじめとし、国・自治体に協力して行ってきたが、総合的な医療・福祉サービス提供の観点より本会の特性を生かした独自の診療救護班及び介護職員からなるDCAT（Disaster Care Assistance Team）と命名した災害派遣チームを編成し、派遣に備える。

災害時の情報伝達手段として、平成25年度の本会全体の情報共有基盤の整備に併せて、各施設が利用できる掲示板を構築する。

また、本会施設の耐震化状況調査を行い、平成29年度までに耐震化が完了するよう整備計画を策定し、達成に努める。