

聖隷福祉事業団の経営と アメリカ視察からの考察

～地域包括事業体から見た改革の評価と将来ビジョン～

社会福祉法人聖隷福祉事業団

理事長 山本敏博

1. 聖隷福祉事業団について
2. 米国視察からの考察
3. 聖隷の今後の経営戦略と
新型社会福祉法人の提案

事業発展の歴史とガバナンス

聖隷福祉事業団について

1930年創立

聖慈降夢異聞
今觀其事實成蹟
顯著不疑被 開食
持
思居於金堂封
下楊師事
宣和二年三月二十
天皇陛下
宮内省

医療・保健・福祉・介護の4領域
千葉県から沖縄県まで
全140施設 287事業
(2015年5月現在)
常勤職員数：8,945人



聖隷福祉事業団の主な施設数



病院 7 診療所：8施設



健診施設 4



有料老人ホーム等 12



特別養護老人ホーム 18

介護老人保健施設（3施設）軽費老人ホーム（4施設）



訪問看護 S T 16

その他在宅サービス事業（37施設）



保育園等 11

身体障害者療護施設・救護施設(17施設) 他

聖隷三方原病院

高度救命救急センター



ダ・ヴィンチS



ドクターヘリコプター



ホスピス

聖隷浜松病院

救命救急センター

総合周産期母子医療センター



Project Nexus
第4期増築計画



JCI 認証



ハイブリット手術室 (TAVI認証)⁷

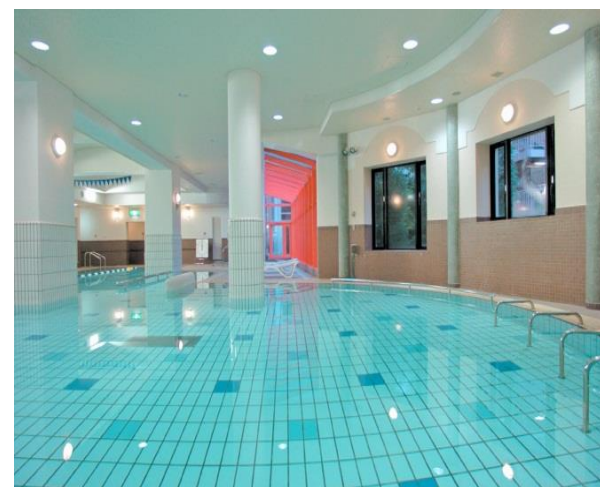
こども園・保育園



特別養護老人ホーム



有料老人ホーム



私の経営方針

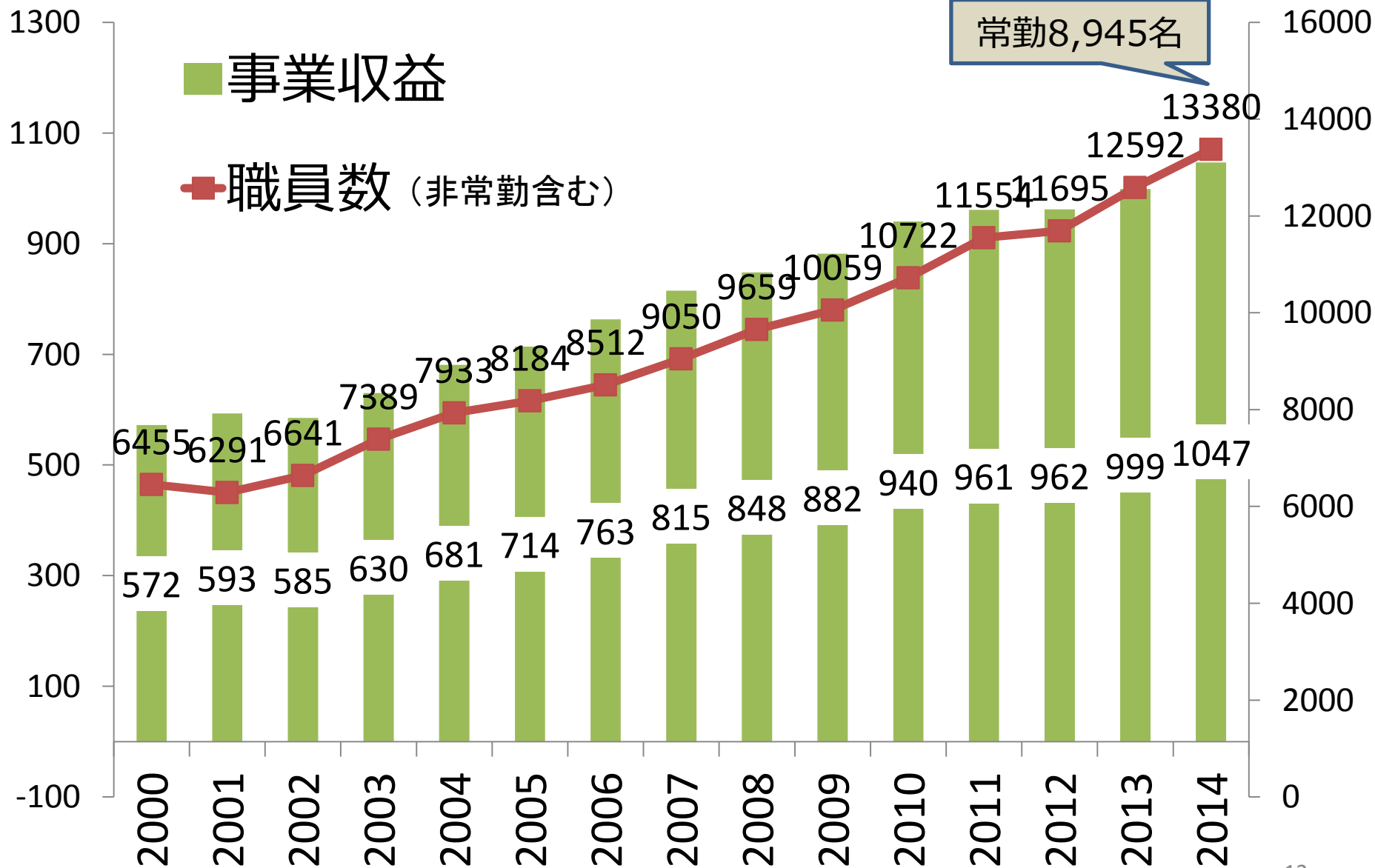
- ① 社会福祉法人としての使命の追求
- ② 地域で最高の質を提供する
- ③ 人づくり



事業収益と職員数の推移

(億円)

(人)



米国視察からの考察

成功しているIHN (Integrated Healthcare Network)
として著名な組織

統合された医療システム



医療保険以外は
聖隷と同様に、
急性期からリハ
ビリ、在宅、ター
ミナルまで、地域
に広くヘルスケ
アサービスを提供している。

LifeCare/Nursing



Hospice House

Sentara Princess Anne Hospital



プリンセス・アン病院
センタラ 70%・ボンセコース 30% 出資の合併事業

SENTARA

滅菌器が6台
OPの鋼製小物のセット
もここで行う

物流センター

ピッキング・レーン
職場単位に梱包

ノーフォーク総合病院



センタラの旗艦病院



センタラヘルスケア本部



同じ非営利法人であるセンタラと聖隷の使命や事業構造はほとんど同じである



Mr. David L. Bernd
CEO

センタラと聖隷の比較

	センタラ（非営利）	聖隷（非営利）
提供するサービス	急性期から在宅まで	急性期から在宅まで
保険	民間保険と公的保険 他の民間保険加入者も受入	公的保険
ICT	ネットワーク化されている ベンチマーキング 開発・分析に多数の人材 投入	電子カルテなどクローズ ズなシステム 蓄積データの分析体 制は不十分
物流インフラ	物流子会社による一括購 入・職場レベルの配送シス テム	施設ごとに購入
発展過程	地域での友好的な連合や 合併から結果的に統合	自前・単独の施設建 設＋指定管理

センタラ視察からの考察

- IHN (Integrated Healthcare Network) とは何か
 - 民間医療保険を含む総合的な医療介護サービス提供
 - ホールディング型の統治組織構造
 - 地域での規模拡大による体力強化（とシェアの確保）
 - データ活用によるネットワークと分析による質の担保

本邦における地域ニーズに応じて多角化した社会福祉法人とほぼ同じ。保険制度などは異なるが組織統治の仕組みや事業発展の課程、ICTとデータの活用など、米国で成功したシステムは本邦でも参考になるのではないか。

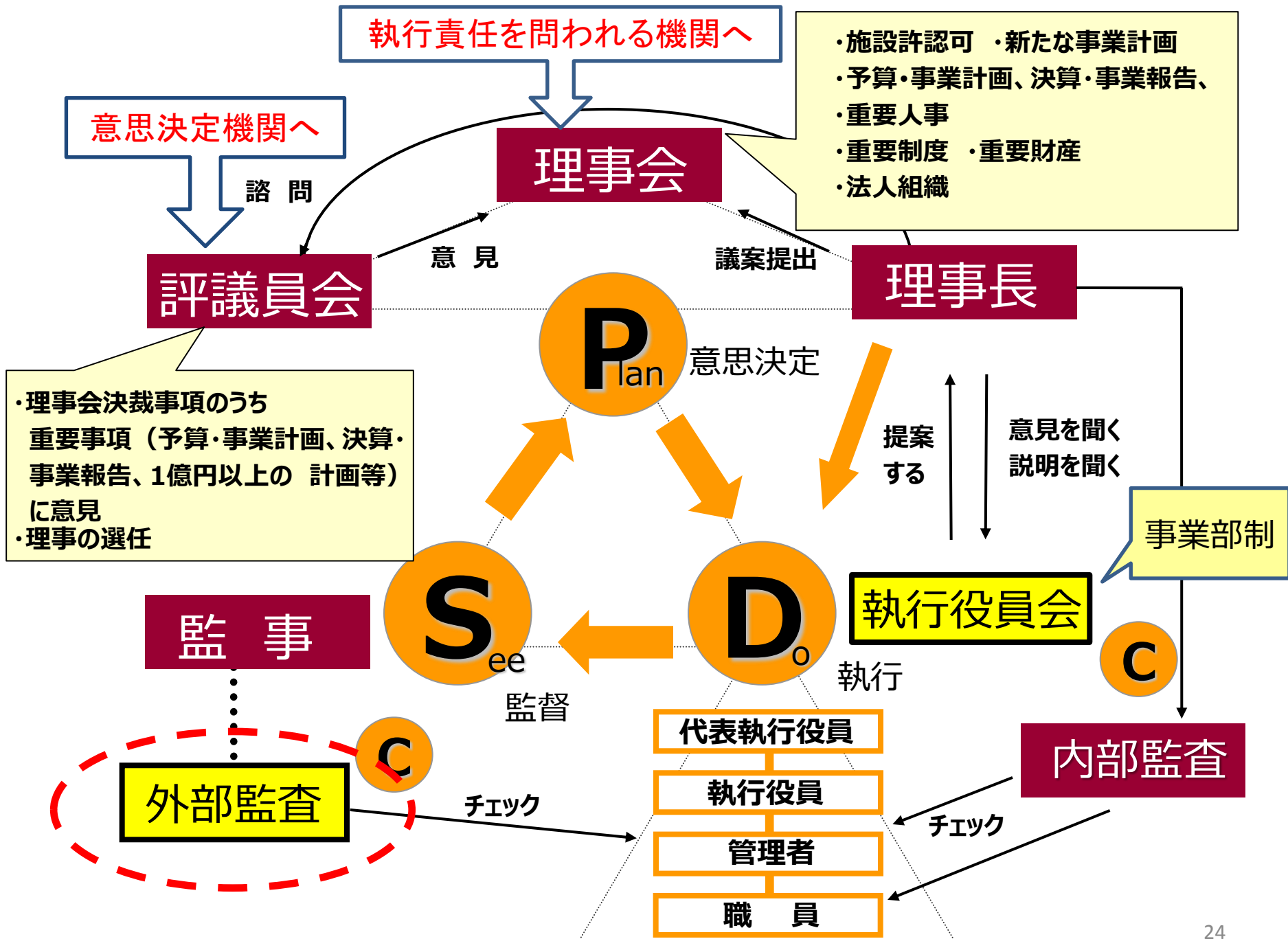
聖隷の今後の経営戦略と提案

社会福祉法人改革について

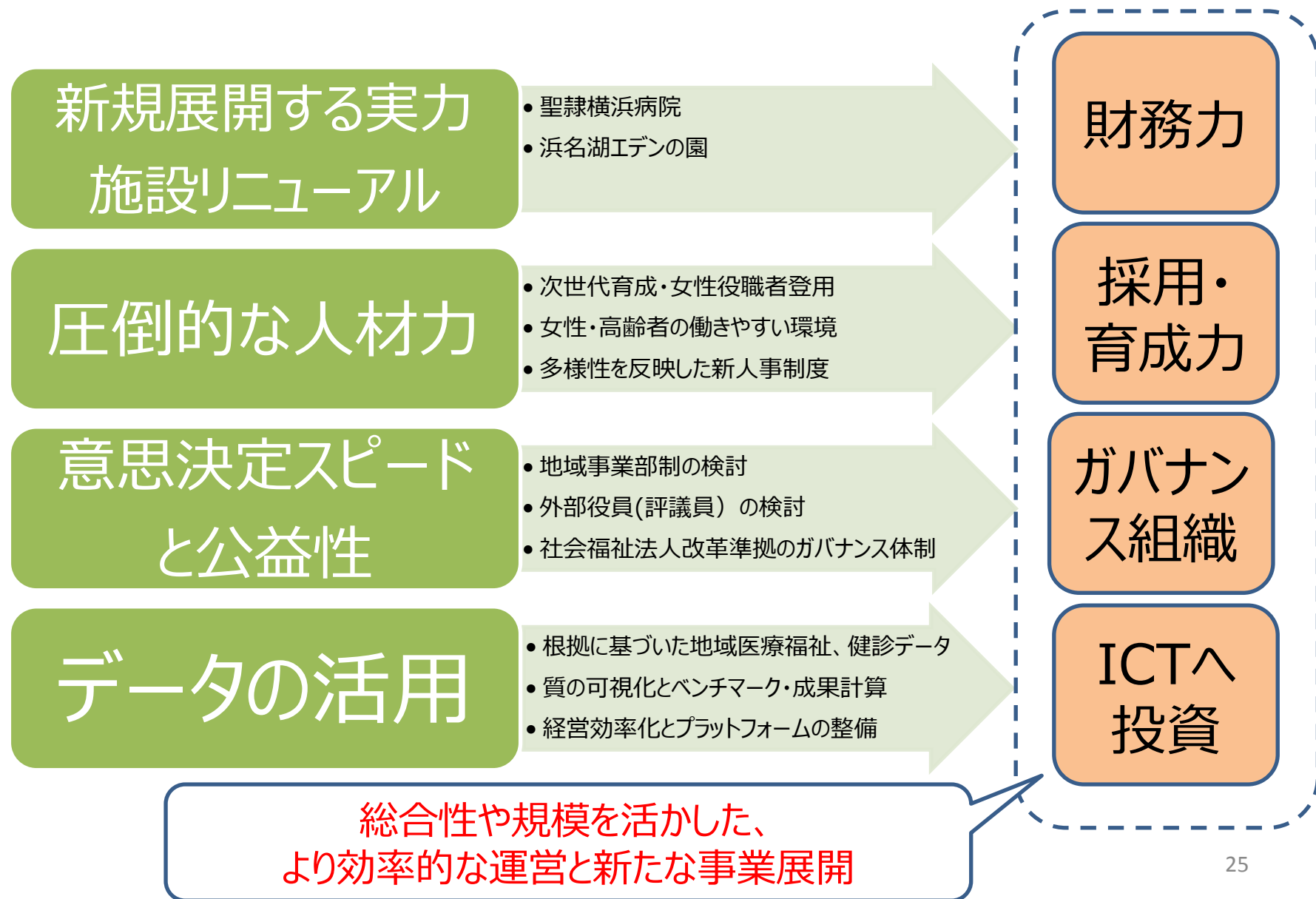
- ① 経営組織のガバナンスの強化
- ② 事業運営の透明性の向上
- ③ 財務規律の強化
- ④ 地域における公益的な取り組みを実施する責務
- ⑤ 行政の関与の在り方

これが達成できない社会福祉法人は淘汰されていく
のではないかと

今後は社会福祉法人の経営力が試される



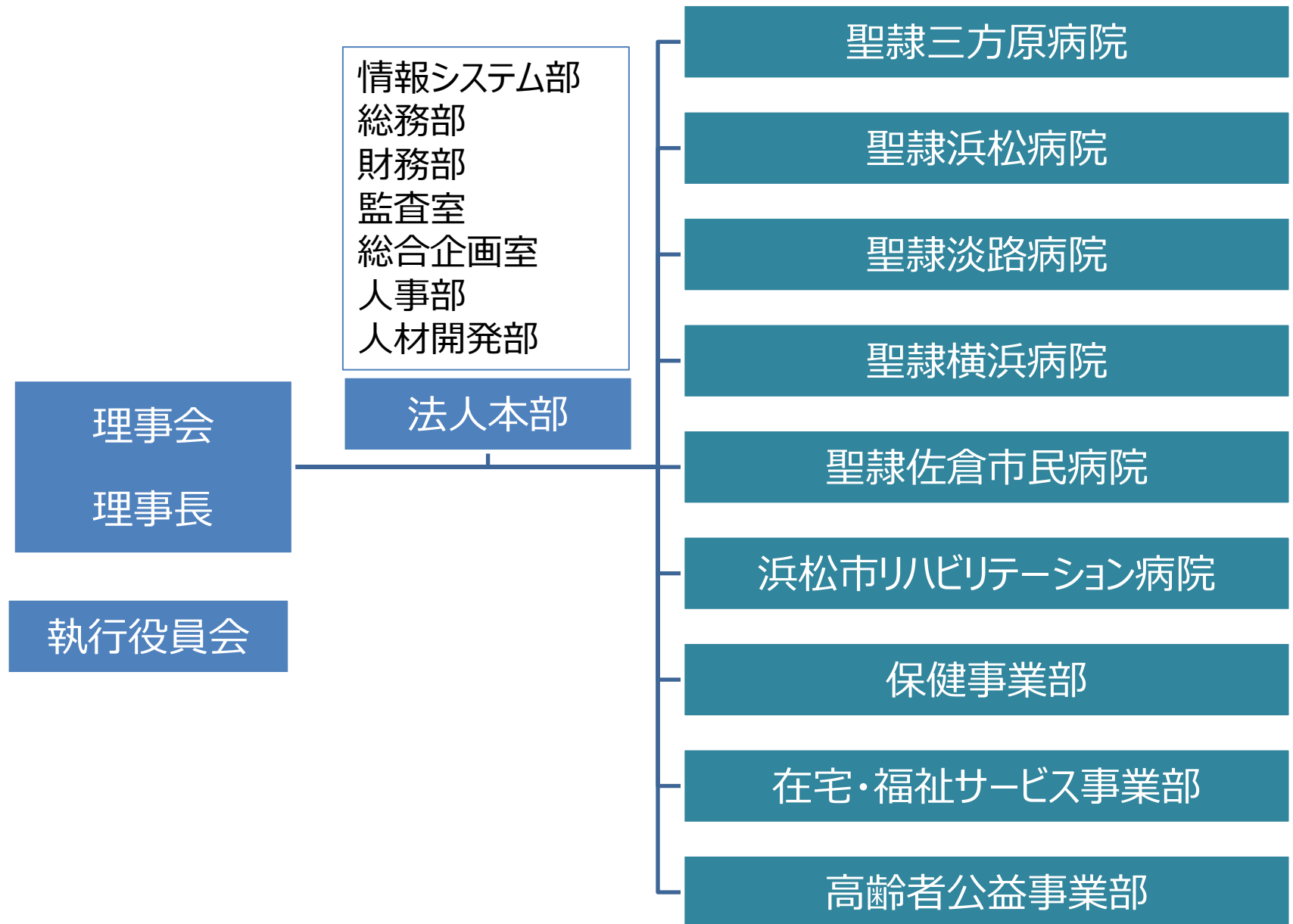
聖隷の今後の成長の源泉



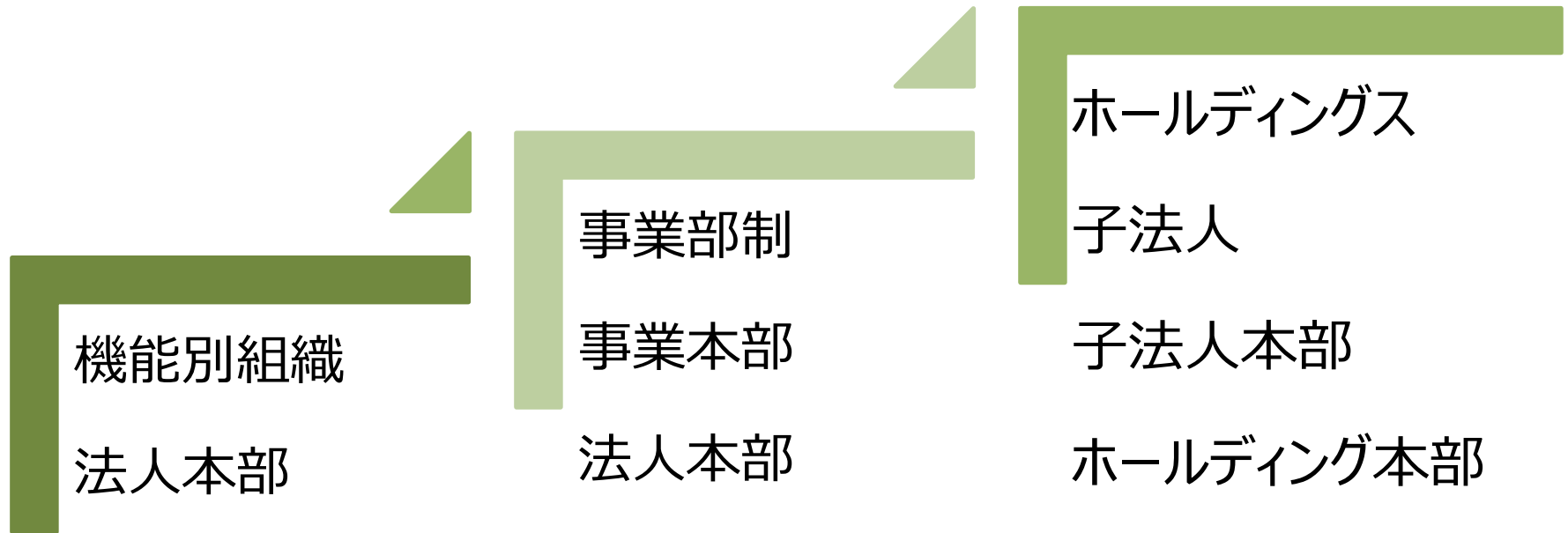
聖隷福祉事業団の経営

- 意図的にIHNを志向してきたわけではない
地域ニーズに対応してきた結果として多角化し、総合的なサービス提供に至った
- 今後は自前だけではなく連携の中でのサービス提供が増える（地域包括ケア）
- 理念の追求と質の向上が聖隷のプライド
- 多様なサービスを提供するための人事確保が課題（女性と高齢者がKEY）
- 何よりもES（Employee Satisfaction: 職員満足）の重視

事業部制 9 事業部 + 本部



事業部制の発展形がホールディング制



- ・事業部制の経験から、社福においてもHD制は可能だろう。
- ・多様な法律に基づき、多くの法人が存在する医療福祉事業において、HD制は柔軟な機能集約ができるのではないか。

新型社会福祉法人

- 財団法人型の非営利HD型社会福祉法人
 - 傘下に医療法人や財団法人、株式子会社 等
 - 傘下法人に対する貸付金や債務保証が可能
-
- 要は地域医療連携推進法人の社福版
 - 地域の法人が安定して持続的に連合できる仕組み
…小規模法人が多い「社会福祉法人」にこそ適した制度
 - 資金調達や人事などスケールメリットを活かせる
 - 傘下法人の統制方法や税制上の問題など検討課題は多い

とにかく「質」にこだわりたい

- 社会福祉法人は、理念に基づき地域に貢献することがもっとも大事
- 時代や地域のニーズに合わせて、スピード感を持って経営していく必要がある
- 今後、人材確保・育成、効率的なICT投資が必要
- 社会福祉法人の経営が高度化する中、非営利HD型の新型社会福祉法人は検討の余地があるのではないか