

# Vision2030

中期事業計画(2026-2030)

## 未来への選択と 最高の質の追求

Choice for the Future, Pursuing the Highest Quality



社会福祉法人  
聖隷福祉事業団



## 理念

# キリスト教精神に基づく 「隣人愛」

聖隷福祉事業団は、1930年、結核に苦しむ一人の青年を引き取り、自らが感染する危険を顧みず看病したクリスチャンの若者たちから始まりました。その後、「キリスト教精神に基づく「隣人愛」」を理念に掲げ、社会福祉の分野で尽力してまいりました。

私たちは、保健、医療、福祉、介護という人々の生活に密接に関わる事業を展開しています。長い歴史の中で事業運営が苦しい時期が何度もありましたが、私たちは「隣人愛」という揺るぎない理念を基盤としているからこそ、常に地域の皆さまのニーズに適切に応えることで幾度となくそれらを乗り越えてきました。今後5年間、私たち聖隷は新たな挑戦へと踏み出します。急速に変化・多様化する地域のニーズを的確に捉え、期待を上回る質の高いサービスを提供できるか——それは、私たち自身への問いかけでもあります。

私たちは、この挑戦に真正面から向き合い、乗り越える覚悟があります。なぜなら、常により良いサービスを目指し、職員一人ひとりが高い志と責任感をもって行動しているからです。この弛まぬ努力と姿勢こそが、私たちの最大の強みであり、誇りです。

聖隷は間もなく創立100周年を迎えます。しかし、これは決して終着点ではありません。私たちは、地域の皆さまと共に歩み、職員一同力を合わせ、更なる高みを目指して前進し続けます。

私たちの使命は明確です。地域社会の福祉向上に寄与し、人々の幸福に貢献すること。この崇高な目標に向かって、聖隷は今後も揺るぎない歩みを続けてまいります。

# Index

## 理事長メッセージ

理事長 青木 善治 .....04

## Vision2025総括

4つの領域別 7つの重要課題と取り組み(全体) .....06

4つの領域別 7つの重要課題と取り組み(解説) .....08

## Vision2030基本方針

3つの戦略、重点課題 .....10

## Vision2030財務指標

財務担当 井上 英樹 .....12

## 経営陣メッセージ

聖隷三方原病院院長 山本 貴道 .....14

聖隷浜松病院院長 岡 俊明 .....16

病院連携担当・総合情報システム部長 服部 東洋男 .....18

保健事業部長 武藤 繁貴 .....22

高齢者公益事業部長 平川 健二 .....24

在宅・福祉静岡ブロック長 弓桁 智浩

在宅・福祉関東ブロック長 副島 克行 .....26

在宅・福祉関西ブロック長 山田 精一

在宅・福祉奄美ブロック長 野村 則国 .....27

総務部長 彦坂 浩史 .....30

人事企画部長 鎌田 裕子 .....32

## Vision2030まとめ

基本方針・重要課題 .....34

## その他

聖隷の取り組みとSDGs .....38

編集後記 .....39

## 地域社会のニーズに もっと応えるために 未来への選択と変革を

社会福祉法人 聖隷福祉事業団

理事長

あおき よしはる  
青木 善治



社会福祉法人聖隷福祉事業団は、2030年に創立100周年という重要な節目を迎えようとしています。この歴史的な時期に、私たちは次の100年への礎を築くべく、2026年度から2030年度までの中期事業計画を策定いたしました。

Vision2025を推進する中、私たちは新型コロナウイルス感染症の世界的流行という未曾有の事態に直面しました。この困難な状況下で、当法人の職員は大きなリスクを背負いながら、現場を必死に支え続けてくれました。さらに、2021年の静岡・熱海の土砂災害やその後の能登半島地震、またウクライナ侵攻、トルコ・シリアでの大地震などの際にも、職員は自発的に支援活動に参加しました。これらの行動は、まさに当法人の理念である“キリスト教精神に基づく「隣人愛」”を体現するものであり、理事長として深い感動と誇りを覚えています。

当法人はこれまで、地域社会のニーズを的確に捉え、保健・医療・福祉・介護分野のサービスを展開してきました。コロナ禍を経験し、私たちは改めて隣人を思いやり、互いに支え合うことの重要性を再認識いたしました。現在、少子高齢化、貧困問題、過疎地域の拡大など、社会課題は多

様化、複雑化しています。このような時代にこそ、私たちの理念が真に試される時であると考えています。私たちは、この「隣人愛」の精神をより一層、職員一人ひとりに浸透させ、日々の業務や地域との関わりの中で実践していくことで、皆さまに寄り添い、共に困難を乗り越えていく所存です。さらに、私たちが大切にすべきは、ご利用者のウェルビーイング(幸福)だけではありません。職員一人ひとりが心身ともに健康で、やりがいを持ち、安心して働ける環境を整えることも、組織の持続的な発展には欠かせません。当法人に関わるすべての人のウェルビーイングの実現を目指してまいります。

2026年度から2030年度までの5年間の中期事業計画では、「未来への選択と最高の質の追求」をテーマに設定しました。社会課題の解決は、当法人の大きな使命です。この使命を果たすためには、必要とされる分野を見極め、組織の資源を集中し、成長を促進させる取り組みが不可欠です。具体的な取り組みとして、高品質で最先端の医療・福祉サービスの提供と、過疎地域をはじめとした地域福祉の課題解決に注力します。同時に、生産性向上と業務効



率化を強力に推進し、計画的な施設整備も進めます。新たな人事制度の導入や聖隷DXの更なる推進により、組織基盤を強化し、総合力を生かした連携体制の充実を図ります。将来的には、国内での活動を基盤としつつ、海外の医療・福祉ニーズに対応することも検討していかなければならないと考えています。当法人の「隣人愛」の精神と質の高いサービス技術を習得した国際人材を育成し、グローバルな視点での社会貢献の在り方について、継続的に検討してまいります。

これらの取り組みを通じ、未来に向け、持続可能で柔軟な選択を行い、社会に貢献する法人の姿を築いてまいります。100年近い歴史と伝統に甘んじることなく、事業や地域の枠を越えて、当法人は一丸となってこの挑戦に臨みます。聖隷福祉事業団の未来は、職員一人ひとりの手の中にあります。共に力を合わせ、次の100年に向けて、新たな歴史を刻んでいきましょう。私は皆さまと力を合わせることで、より良い未来を創造できることを確信しております。

各地の災害等に積極的に参加する職員



中期事業計画  
**Vision2030**  
未来への選択と  
最高の質の追求

# Vision2025総括

地域連携体制の強化、デジタル改革、経営基盤の安定化を実現し、

# 未来につなげる地域共生社会をつくる

A.2025年度末のあるべき姿		B.重要課題		2021	2022	2023	2024
事業	質の高い事業を行う	01	社会福祉法人として最高の質を追求した事業を展開する	ワクチン接種 コロナ専用病床と発熱外来の整備	コロナワクチン接種継続実施	外傷センター、TQMセンター新設(三方原病院)	整形外科領域ロボット支援手術(Mako)導入(三方原病院)
				浜松学園の増築・既存改修工事の竣工	発熱外来、コロナ病床にてコロナ患者受入れ継続	新S棟竣工、アイセンター新設(浜松病院)	認知症治療薬の導入(三方原・浜松・横浜病院)
				こども園・障がい・訪問看護の一体的な提供	ロボット手術術式拡大	聖隷こども発達支援センター和合開設	地域包括医療病棟を開設し、高齢者救急の受入れ体制強化(浜松病院)
				ドクターヘリ格納庫の運用開始(三方原病院)	浜松学園委譲 運営開始	聖隷看護小規模多機能横須賀開設	千葉県がん診療連携協力病院の新規認定(肺がん・前立腺がん)され、5領域の拡大(佐倉病院)
組織	組織力を活かす	02	地域ごとの課題解決に繋がる事業部間の連携を構築する	「はままつ健幸歩き」(病院-保健)	IDリンクによる施設間診療情報連携(病院-病院、保健-病院)	在宅・福祉サービス事業を静岡、関東、関西、奄美の4ブロック体制へ	医療福祉連携会議を開催、退院支援の促進、給食委託業者統一、福祉施設稼働率上昇(浜松地区)
				人間ドック受診日に要精密検査・再検査該当者は即日予約(保健-病院)	後方連携施設とのリモート会議(病院-病院)	能登半島地震 三方原・浜松 DMAT派遣、被災地で連携支援	有料老人ホームにおけるオンライン診療開始(横浜病院-エデン)
				特定看護師(医療-福祉)の育成	SNS活用、採用サイト更新による採用競争力強化	医師、事務職の病院間合同研修開催(三方原・浜松病院)	外国人材の採用ではEPA、在留資格介護(留学生)の受入れを継続、新たに特定技能1号(介護)の受入れ体制整備
				採用ホームページの全面刷新	ハイブリッド形式、WEB開催、e-ラーニング等コロナ禍における研修の在り方を再考し育成を推進	シニア人材が長く働くことができるよう再雇用制度を改訂	就労支援事業所マネージャー中心に「北欧視察研修」実施
		03	人材の確保と育成を推進する	マネージャー育成を目的としたM4研修(課長以上)新規開催		動画による接遇研修システム構築(保健事業)	保健師、看護師の保健指導技術向上研修実施、特定保健指導改善率向上
				熱海土砂災害へ支援チームを派遣	BCP検討、策定	聖隷福祉相談支援センター和合開設	法務室を設置、リーガルリスクに対するマネジメント体制強化
				健診システム統一への導入準備	広域災害時に対する事業団内連携を協議(浜松地区)	シェアードサービスセンター新設	各事業部IT-BCPの策定、大規模災害を想定した訓練の実施
				労務業務の一部集約化	経費精算システムHUEの拡大	運営管理センター(営業、予約、請求、システム部門等の集約)新設(保健事業部)	共同購入に向けた仕組化を検討
		04	大規模広域法人としての強みを活かした仕組化を推進する	薬品の統一価格購入		各事業部BCP策定、大規模災害に備えたシミュレーション訓練実施	
				見守りシステム導入	医用画像一元管理システム(VNA)による画像データ集約、一元管理	介護現場における見守りシステム・インカム・タブレット入力支援システムの導入拡大	生成系AIやRPAを用いた業務改革の実現に向けて、概念実証(PoC)を開始
				オンライン資格確認システム導入	タブレット入力支援システム導入拡大	SEIREIアプリ運用開始(初年度目標10,000DL達成)	AI導入による議事録作成、勤務計画作成ソフト導入による負担軽減に着手
				放射線部遠隔画像診断システム導入	見守りシステム導入拡大	病院内の利用者Wi-Fi拡大	健診Web予約 新システム構築、Web予約比率向上
05	聖隷DX(デジタル・トランスフォーメーション)を推進する	はままつ医工連携への参加		オンライン特定保健指導の拡大(保健事業)	SEIREIアプリによる患者向け説明動画掲載や職員向け情報の拡充		
		健康推進室の設置	健康推進室と健康保険組合が共同した健診後の精密検査受診勧奨	医師の働き方改革の運用整備、宿日直許可取得の対応	法令遵守を強化し「健康優良法人」に認定		
		医師の働き方改革関連の推進	医師の働き方改革推進委員会発足	育児休暇に関する制度案内の機会を増やし利用促進	医師働き方改革の実運用開始(労務管理の徹底、負担軽減対策)		
		男性育児休職の取得促進	男性育児休職の利用者増加	健康経営推進に向けた健診後の精密検査受診率向上	健康経営推進に向けた健診後の精密検査受診率向上		
06	ディーセント・ワーク(人生と両立できる働きがいのある仕事)を推進する						
財務	財務体質を強化する	07	成長性:サービス活動収益の成長率 前年比2%以上	7.3%【達成】	0.9%【未達成】	0.1%【未達成】	1.4%【未達成】
			収益性:税引前当期活動増減差額 年15億円以上	64.5億円【達成】	53.8億円【達成】	33.4億円【達成】	7億円【未達成】
			効率性:総資産に対する税引前当期活動増減差額率(ROA) 年1%以上	4.0%【達成】	3.3%【達成】	2.0%【達成】	0.4%【未達成】
			安定性:純資産比率 45%以上(2025年度末)	43.3%	46.3%	47.8%	48.4%

# Vision2025総括

## 事業

### 質の高い事業を行う

S棟竣工、アイセンター新設（聖隷浜松病院）、整形外科領域ロボット支援手術（聖隷三方原病院）や、聖隷看護小規模多機能横須賀の開設、こども園・障がい者支援・訪問看護の一体的な提供、浜松学園の委譲を受け運営開始するなど、新たな取り組みを数多く実施することができました。一方で、聖隷淡路病院や聖隷横浜病院、保健事業など、赤字経営の改善ができておらず、今後はよりシビアに適切にニーズを見極め、対応していく必要があります。



## 組織

### 組織力を活かす

健康推進室の開設、シェアードサービスセンターの開設、法務室の開設など時流に即した取り組みを開始。また、在宅・福祉サービス事業を静岡、関東、関西、奄美の4ブロック体制とするなど、地域課題・ニーズの発見と対応のスピード化に向けた取り組みが始まりました。人事・採用においては人材不足が続き、シニア人材の再雇用制度の改定や、聖隷国際人材センターを新たに開設し、外国人人材の採用を強化しました。



## 運営

### 生産性の高い運営体制を築く

介護現場ではICTやAI技術を積極的に活用しています。見守りシステムを導入し、利用者の安全確保と職員の負担軽減を実現。夜間や遠隔でも状況把握が可能になりました。さらに、SEIREIアプリで利用者・職員に便利な情報提供を行い、議事録作成にはAIを活用し効率化。勤務計画作成ソフトの導入でシフト管理も改善し、職員配置の最適化や働きやすさの向上に貢献しています。



## 財務

### 財務体質を強化する

成長性、収益性、効率性、安定性という4つの柱に対し、収益性、効率性、安定性はほぼ達成しましたが、成長性については未達成。現段階で財務は安定していますが、キャッシュフローは減少傾向。より一層の財務基盤強化を進めます。

#### 成長性

サービス活動収益の成長率  
前年比**2%**以上

#### 収益性

税引前当期活動増減差額  
年**15**億円以上

#### 効率性

総資産に対する税引前当期活動増減差額率（ROA）  
年**1%**以上

#### 安定性

純資産比率  
**45%**以上  
(2025年度末)

中期事業計画

# Vision2030

未来への選択と最高の質の追求

◆中期事業計画 基本方針



◆重点課題

 <p>地域ニーズ・事業ニーズに応じた選択と集中</p>	 <p>利用者と職員の安心・安全の確保</p>	 <p>新人事制度の導入</p>
 <p>人材確保と多様性の推進</p>	 <p>理念浸透とコミュニケーションの強化</p>	 <p>社会的責任の遂行と透明性の確保</p>
 <p>質の高いサービス提供を支える新たな職員育成の拡充</p>	 <p>働きがいと暮らしやすさを両立する働き方の推進</p>	 <p>聖隷DXによる業務の質の向上</p>
 <p>健康経営とメンタルヘルス対策</p>	 <p>業務の標準化と集約化による生産性向上</p>	 <p>施設の再整備と機能向上</p>

◆Vision2030財務指標

経営効率の向上と財務基盤の強化により、地域の福祉と医療を前進させる

財務指標	指標内容	目標値
01 成長性	サービス活動収益の 前年比成長率	前年比 <b>2%以上</b> (2030年度サービス活動収益 1,500億円以上)
02 収益性	税引前当期活動増減差額	年 <b>15億円以上</b> (5年間累計75億円以上)
03 効率性	職員1時間あたりの サービス活動収益の 前年比成長率	前年比 <b>2.2%以上</b> (2025年度比12%以上)
04 安定性	純資産比率	<b>50.6%以上</b> (2030年度末)



理事 常務執行役員  
財務担当  
いのうえ ひでき  
井上 英樹

法人経営の持続性と地域への貢献を両立するため、安定した財務運営と効率的な資源活用に引き続き取り組んでまいります。現場のサービス品質を維持・向上させるとともに、生産性や業務効率の改善を推進し、法人全体の経営力強化を図ります。また、将来の制度改定や社会

環境の変化に備え、健全な財務体質の確立と戦略的な投資を進め、変化に強い法人づくりを目指します。中期的な視点で経営の質を高め、持続可能な地域の医療・福祉の実現に貢献してまいります。

01  
成長性

サービス活動収益の前年比成長率

地域ニーズに応える新たなサービスの展開や既存事業の質的強化を通じて、サービス活動収益の前年比2%以上の成長を毎年度目指します。地域住民の多様な医療・福祉ニーズへの柔軟な対応と、事業の持続的な発展を両立させるための重要な指標です。

02  
収益性

税引前当期活動増減差額

限られた財源の中でも、最大限の公益的効果を生み出すため、税引前当期活動増減差額を年間15億円以上の確保。利益は、再投資を通じてサービスの質向上や職員の処遇改善、施設整備など、地域に還元される形で活用します。

03  
効率性

職員1時間あたりの  
サービス活動収益の前年比成長率

生産性の向上と業務の効率化を推進し、サービスの質を維持しながら、職員の1時間あたりのサービス活動収益前年比2.2%以上を目指します。

04  
安定性

純資産比率(2030年度末目標)

2030年度末までに純資産比率を50.6%以上とし、将来的な社会構造の変化や財務リスクに強い体制を構築。平時だけでなく、有事にも途切れることなく必要な支援を提供し続けられる法人を目指します。経営基盤の安定は、継続的な地域貢献の前提です。

※純資産比率とは、法人の資産(総資産)がどれだけ返済する必要のないお金(純資産)でまかなえているかを表した指標です。高いほど経営が安定していることとなります。

# 今後、病院は淘汰の時代になる だからこそ地域に求められる医療を最適に提供していく

理事 専務執行役員  
聖隷三方原病院院長  
やまもと たかみち  
山本 貴道



テーマ・方針	
□1 地域特性に応じた病院機能の再定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域ごとに異なる医療ニーズに応えるため、病院機能の見直し</li> <li>高度医療確保のための外科系診療科の拡充</li> <li>少子高齢化社会では総合診療医を軸に地域密着型を強化</li> </ul>
□2 経営体質の見直しと「ダウンサイジング」の視点	<ul style="list-style-type: none"> <li>内的要因(医師配置の偏り・業務の非効率化)への対応</li> <li>収益性を高める構造改革</li> </ul>
□3 病院間・地域間の連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>聖隷グループ内外の医療機関と連携し、役割分担を明確化</li> <li>高度医療と日常医療の棲み分けの推進</li> </ul>
□4 意思決定プロセスの改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>本部会議を「報告の場」から「課題解決の場」へ</li> <li>スケールメリットを生かして法人全体で共通課題を解決へ</li> </ul>
□5 人材戦略の転換「量」から「質」へ	<ul style="list-style-type: none"> <li>医師のパフォーマンス評価制度を導入</li> <li>客観的データによる評価の実施、組織全体の生産性と医療の質を向上</li> </ul>

Vision2025の期間で発生したコロナ禍を経て明らかになったのは、各病院の経営課題への対応。補助金により表面的には黒字化した期間もありましたが、真の意味では収益性に課題があったといえます。人件費の高騰、材料費の上昇、患者ニーズの多様化といった外的要因だけでなく、医師の偏向配置や業務非効率化などの内的要因も浮き彫りになりました。医師を増やせば診療報酬も自

然に伸びたのはもう昔のことで「ダウンサイジング」や「事業再編」を視野に入れながら、地域特性を生かした病院機能の再定義、経営改善をしなければなりません。例えば、首都圏では多数の総合病院が類似の機能を提供しており、差別化が難しい状況ではないかと思ます。こういった都市部では医師数自体は充実しているものの、経営状況がそれに合っておらず、一人当たりのパ

フォーマンスと病院全体のコストのバランスが課題ではないかと捉えています。

これからの人口動態の変化を読み、長期的に見た周辺医療機関との競合関係を考慮した上で機能の見直し、地域住民のニーズに応える医療提供体制の構築が急務だと考えています。

また、人口減少が進んでいる地域における病院の取り組みとしては、総合診療医を中心とした地域密着型の医療提供体制が効果を上げ始めています。

これからの5年間に於いて地域内における聖隷同士の連携強化はもちろん重要ですが、利用者を中心に機能が異なる医療機関や他法人との関係構築が最も重要視されるのではないかと思います。専門性が高い治療が必要な場合には、高次医療機関と連携しつつ、日常的な医療ニーズには自院での総合診療医での受け入れ、地域での連携強化を常に求めていく必要があると考えています。

少子高齢化と医師偏在が進む中、単独の医療機関だけでは地域の医療ニーズに対応することが困難になりつつあると感じています。そして日本の医療情勢は、今後15年間で大きな変化を迎えると予想されます。特に、中小規模の病院の淘汰が進み、総合病院への患者集中が加速するでしょう。この変化に対応するためには、機能を維持しながらの更なる効率化を進めていく必要があります。

次の5年の課題は人材戦略、量から質への転換です。具体的には、医師数だけでなく、個々の医師パフォーマンス評価システムを導入し、患者数、手術件数、収益貢献度などの客観的指標に基づく人事管理をしたいと考えています。これは組織全体の生産性向上と地域医療の質の向上を目指すものでもあります。

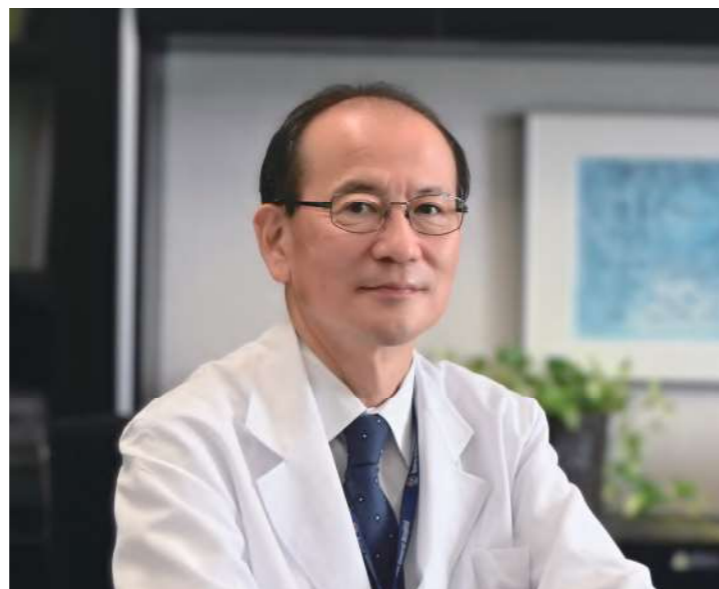
そして、地域の医療ニーズの変化に対応した単純な規模縮小ではなく、機能強化、在宅医療との連携強化も重要になるでしょう。聖隷グループの長い歴史の中で培われた地域とのつながりを生かし、包括的な地域ケアシステムの構築を進めていきます。

そして、経営改善のためには情報共有と意思決定プロセスの透明性は極めて重要です。従来の縦割り組織から、より横断的で情報共有を重視する組織運営への転換が必要であり、具体的には本部で実施している経営幹部層の会議を報告中心のものから、より実質的な課題解決に向けた議論の場にしたいと考えています。各病院が抱える共通課題について、法人全体として議論し解決に向けて取り組めるのは聖隷というスケールメリットがあるからこそです。

聖隷グループは2030年に創立100年の歴史を持つ医療・福祉の総合法人として、さらに次の100年に向けた新たな挑戦が始まっています。



# 連携を強化し、 聖隷の価値向上を そして資源の 再配置によって、 不確実な未来に 対応していく



理事 専務執行役員  
聖隷浜松病院院長  
おか としあき  
岡 俊明

テーマ・方針	
□1   連携の課題の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 病院間連携は一部進展したものの、現場レベルの連携は不十分</li> <li>▪ 急性期・回復期・慢性期の病院機能を明確に役割分担</li> <li>▪ 病院間の競争から機能を補完する連携へ</li> </ul>
□2   戦略的機能再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2040年の人口減少・高齢化を見据え、急性期と慢性期などで病院の役割分担を推進</li> <li>▪ 「再編＝縮小」ではなく、資源を在宅や高齢者福祉分野に再配置し、組織全体の価値向上</li> </ul>
□3   DXによる業務効率化と医療の質向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 書類作成やカルテ業務の自動化、医療従事者の負担軽減と質向上の推進</li> <li>▪ 人手に頼らない体制整備</li> </ul>
□4   未来を見据えた布石と地域への価値提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 現在への対応よりも、将来に向けた戦略的準備を優先</li> <li>▪ 社会福祉法人としてのスケールメリットを生かし、地域社会に不可欠な存在へ</li> </ul>

この5年間を「コロナ禍の対応」と「Vision2025の取り組み」という2つの視点で振り返ります。まず「コロナ禍への対応」については、職員一人ひとりが前例のない危機に真正面から向き合い、スピーディーな意思決定と現場の機動力によって、コロナ対応と通常診療の両

立を実現し、病床稼働率をほとんど落とすことなく運営を継続できた点は、非常に評価すべき成果です。この迅速な意思決定と実行力は、長年培ってきた組織文化の賜物といえます。私たちは単に財務的な健全性を保つただけでなく、地域医療の継続という社会的使命を果たし続けました。この困

難な状況下で見せた組織の底力こそが、今後の変革への土台になると確信しています。

一方で、「Vision2025」で掲げた連携の深化という目標については、期待したほどの進展が得られなかったことも事実です。例えば、聖隷三方原病院と聖隷浜松病院では診療部長の研修交流など一定の取り組みは行われましたが、現場レベルでの連携にはまだ距離がありました。同一機能を持つ病院間では競争関係が生じやすく、真の意味での補完関係を築くには至っていません。しかしながら、医療を取り巻く環境は大きく変化し、特に人材確保の難しさが年々深刻化する中、「競争から補完へ」お互いの弱みを補完し合う連携の必要性が高まっていると考えます。

次の5年に向けては、2040年に向けて確実に進行する人口減少と高齢化により、医療・福祉業界には根本的な変革が必要であり、従来の拡大路線から選択と集中への戦略転換を図る必要があります。医療機関においては、役割分担を明確にし、高度急性期機能を維持する病院と、回復期や慢性期機能に特化する病院との明確な役割分担を進め、地域全体の医療需要に効率的に対応する体制構築が求められています。

大変厳しい医療情勢により右肩上がりの成長が期待できない時代において、事業の継続可能性を確保するためには、戦略的な再編も選択肢として検討する必要があります。但し、それは単なる縮小ではなく、限られた資源をより効果的に活用するための戦略的判断として位置付けて考えることが大切です。また、病院完結型医療から地域完結型医療への転換が不可避となり、私たち聖隷福祉事業団は、病院事業に加えて在宅サービス、高齢者福祉事業を展開しており、

これらの事業間連携を強化することで、人口構造変化に対応した新たなサービスモデルを構築できる可能性を持っています。病院で培った医療サービスと在宅サービスのノウハウを組み合わせることで、より包括的なケアサービスの提供が可能となるのではないのでしょうか。

さらに、次の中期事業計画では、DX（デジタル・トランスフォーメーション）の推進が不可欠です。特に医師や看護師の文書作成やカルテ記録といった業務を自動化することで、職員の負担を軽減し、同時に医療の質の向上にもつながると考えています。導入には一定のコストが伴いますが、「人件費に依存しない未来」を見据えた持続可能な業務体制の構築には必要不可欠な投資であり、長期的には組織全体の競争力強化にもつながると確信しています。

私の基本的な考え方は、「今起きていることへの対応」よりも、「将来起こるであろう変化に備える」ことを重視するものです。そのためにも、2040年を明確な目標年と定め、そこから逆算して今、何をすべきかを定義し、段階的に実行に移していくアプローチが重要です。事業部門間や本部機能との連携強化、外国人人材の戦略的活用、理事会機能の強化など、多面的な変革を推進していく体制整備が不可欠です。

最後に、私たち聖隷福祉事業団が次の100年に向けて持続可能な組織として発展していくためには、従来の成功体験にとらわれることなく、大胆な意思決定と構造改革を進める覚悟が必要です。限られた経営資源を最大限に活用し、医療・福祉を通じて地域社会にとって「なくてはならない存在」であり続けるために、今後も全職員一丸となって挑戦を続けてまいります。



# 未来に向けて 持続可能な 医療事業のために 改革を推進

理事 常務執行役員  
病院連携担当・総合情報システム部長  
はっとり とよお  
服部 東洋男



医療事業は新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けた5年間でした。感染がピークの時には、患者さんをどのように受け入れ、また、どのように治療管理するかを考えつつ、職員を守らなければならない。救急患者を受け入れている病院は特に、受け入れたくても受け入れられない状況に苦しみ、精神的にもつらい時期がありました。経営面においては、コロナ関連補助金により、感染対策費用、患者数の減少による収益の減少がカバーされていましたが、コロナ感染拡大の間接的な影響により、材料(薬剤・医療材料)の不足や費用の高騰、職員確保による人件費の増加が進んでいました。2023年5月には、感染が収束しつつある中で、新型コロナウイルス感染症は5類に指定され、様々な規制や公的な支援が外れることになりました。医療機関では、患者さんの受療動向の変化もあり、入院・外来患者数はコロナ禍前と比べて大きく減少しました。働き方改革関連法が各産業においても順次施行され、長時間労働が是正された反面、経済の回復などによる人材確保困難により人件費の高騰を招きました。その結果、急性期医療を担う病院の多くは、コロナ関連補助金が打ち切りとなったことで、赤字運営となっています。そのような状況においても、聖隷の医療機関は、安全で質の高いサービスを提供し続けること、これは守り続けなければなりません。また、老朽化した建物や設備の更新、ICTを活用し

たサービスの向上や業務負荷の軽減などの取り組みへの投資も、計画に沿って進めていかなければなりません。そして、働いている職員の処遇改善にも取り組み、聖隷の病院で働いていることを誇りに思える職場環境づくりに取り組む必要があります。これからの5年間は、厳しい経営環境の中でも、職員一人ひとりが生産性の向上に取り組む、保健・医療・福祉・介護のサービスを担う聖隷の強みを生かし、機会損失の削減を目的とした施設間連携・事業部間連携の強化に取り組んでいきます。また、中長期的な事業の継続性についても検証を進める必要があります。それぞれの病院が地域の中でどのような役割を担い、どのような事業を行うべきかを考え、シミュレーションし、改革を進めていかなければなりません。2030年以降の医療需要も見据えて、事業の拡大、縮小、集約、転換、撤退など、さまざまな選択肢の中から方向性を定め、社会環境が変化する中でも持続可能な事業の再構築を図っていきます。聖隷の事業が、地域のニーズに応え、地域の皆さまから「聖隷の施設がこの地域にあることで安心して生活ができる」とこれまで以上に思っていただけよう努めてまいります。そして、聖隷DXの取り組みについては、より加速すべく「4つの柱」を掲げ、その方向をまとめました。デジタル技術を活用した事業変革や価値創造を目指してまいります。

## 聖隷DX ～デジタル技術で未来を創造する～

いま、私たちを取り巻く社会環境は急速に変化し、少子高齢化の進行、医療・福祉ニーズの多様化、そしてデジタル技術の進展は、私たちにこれまでにない変革を求めています。こうした中で、聖隷が果たす役割もまた、大きく進化していかねばなりません。

このDXの取り組みは、単なるIT化だけではなく、すべての利用者と職員の未来を共に築くための強みである“人に寄り添う心”を大切に、これまで以上に質の高いサービスを提供していくための手段です。

私たちは、デジタル技術を活用し、誰もが安心して利用できるサービスと、職員がいきいきと働ける環境の両立を目指していきます。

### Mission

デジタルの力で、地域と人に寄り添う新しい保健・医療・福祉の「かたち」を創造します

### Vision

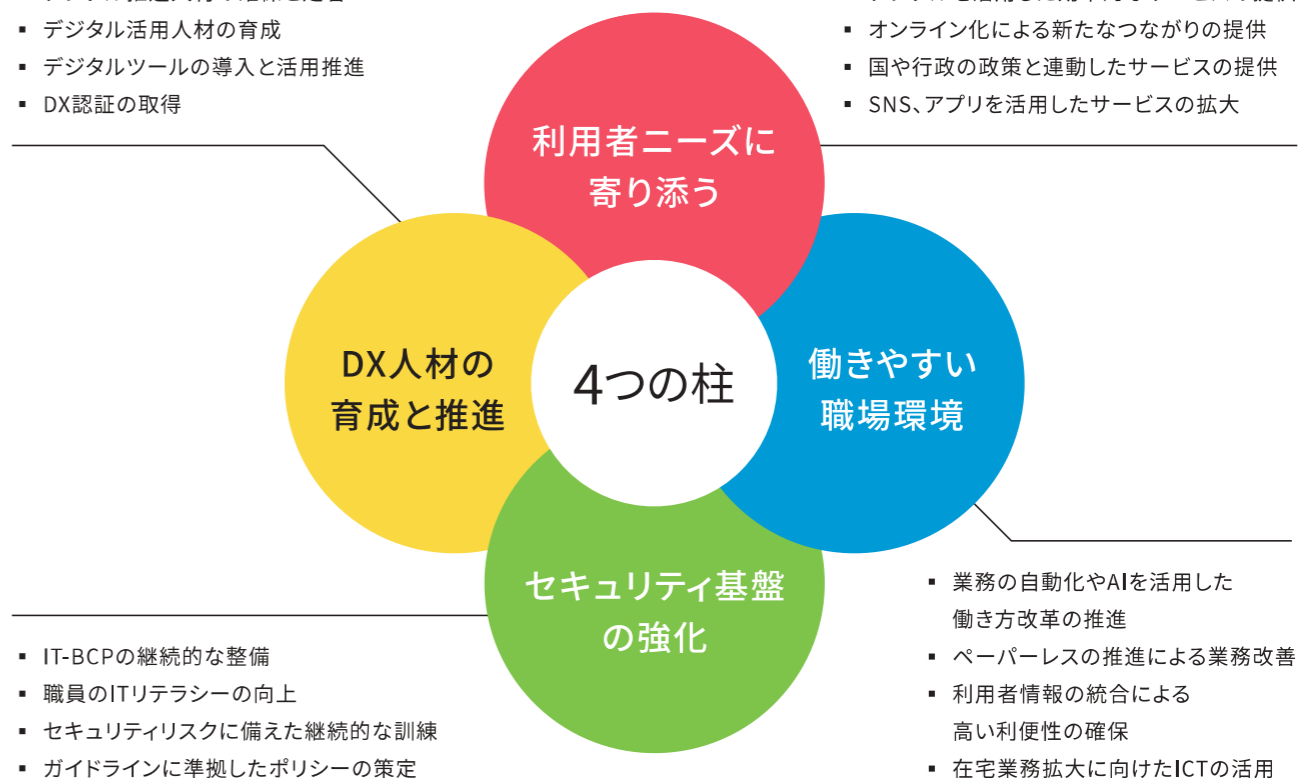
デジタル技術を活用し、利用者に優しく、職員がいきいきと働ける未来を共に創ります

### 4つの柱

- デジタルの力で利用者ニーズに寄り添い、最適なサービスを提供します
- デジタル技術で働く環境を改善し、業務効率と生産性を高めます
- DXを担う人材を育成し、組織全体で推進する体制を築きます
- 安心・安全なDX環境を支えるため、セキュリティ基盤を強化します

- デジタル推進人材の確保と定着
- デジタル活用人材の育成
- デジタルツールの導入と活用推進
- DX認証の取得

- デジタルを活用した効率的なサービスの提供
- オンライン化による新たなつながりの提供
- 国や行政の政策と連動したサービスの提供
- SNS、アプリを活用したサービスの拡大

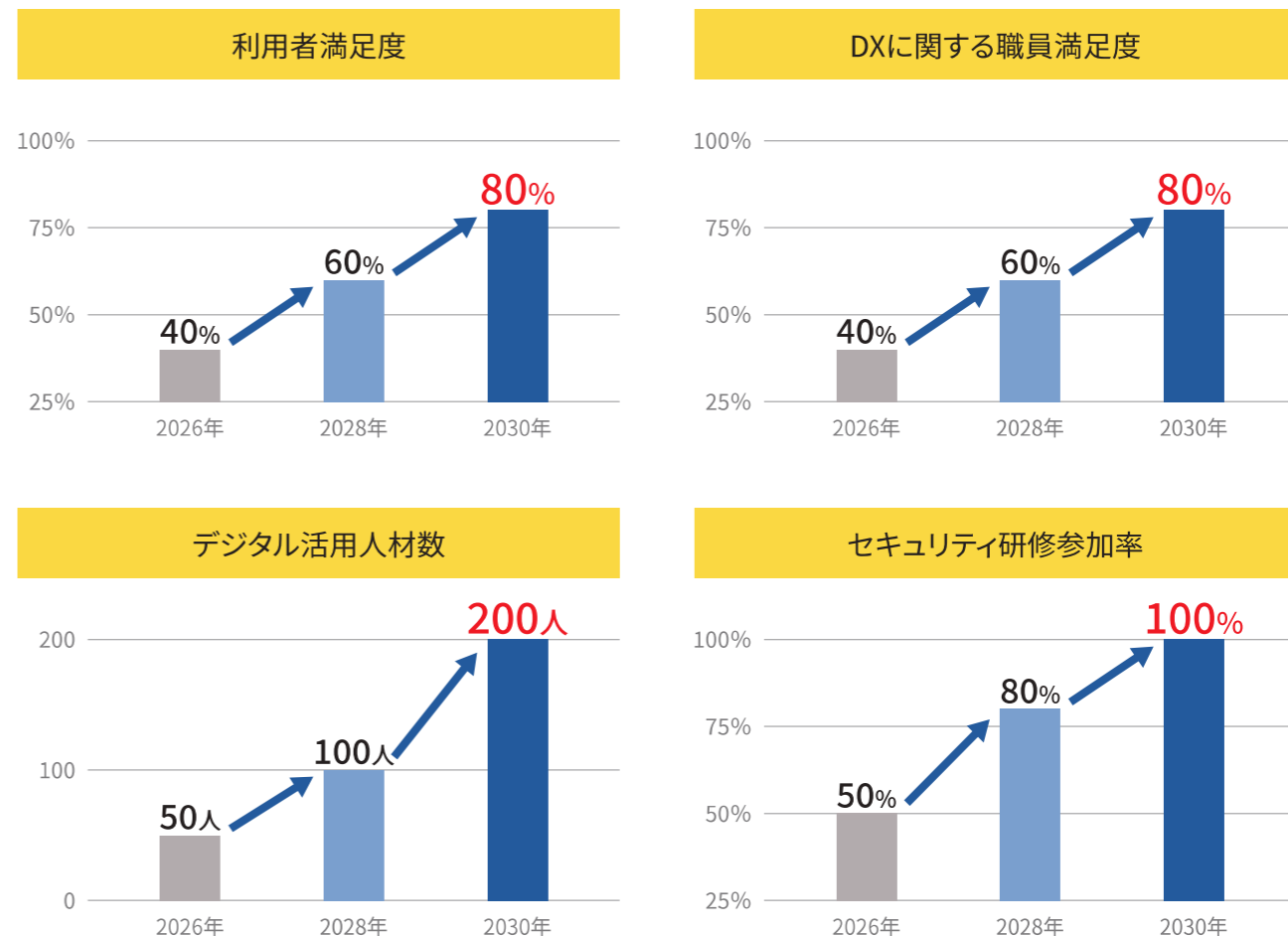


- IT-BCPの継続的な整備
- 職員のITリテラシーの向上
- セキュリティリスクに備えた継続的な訓練
- ガイドラインに準拠したポリシーの策定

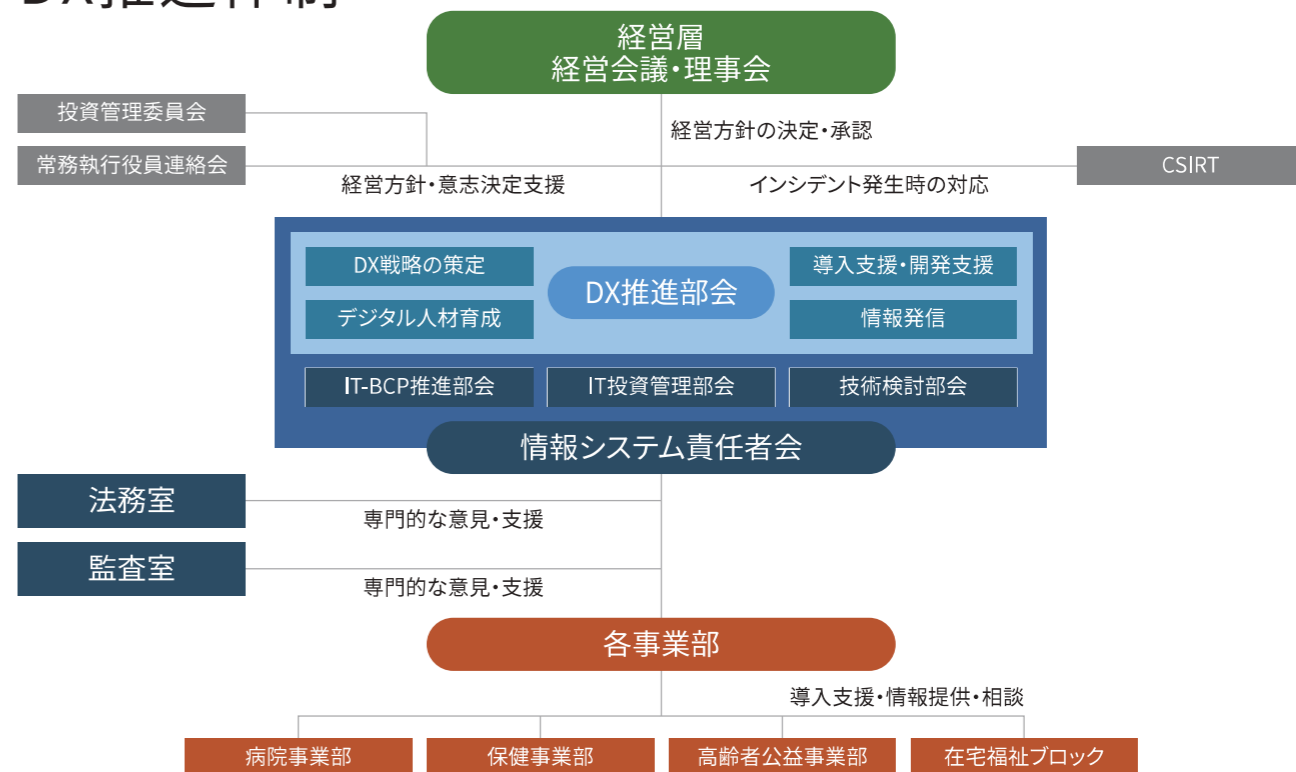
- 業務の自動化やAIを活用した働き方改革の推進
- ペーパーレスの推進による業務改善
- 利用者情報の統合による高い利便性の確保
- 在宅業務拡大に向けたICTの活用

4つの柱	KPI	Action Plan
□1 利用者ニーズに寄り添う	<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者満足度……80%以上</li> <li>病院内滞在時間……20%減少</li> <li>オンライン予約率……20%以上</li> <li>組織内ペーパー購入コスト……20%削減</li> </ul>	マイナンバーを利用した利用者サービスの拡大
		通院支援アプリの導入
		オンラインによる予約・診療・相談業務の拡大
		SEIREIアプリ、SNS、動画サービスの拡充
		問診・同意書・説明書・契約書の電子化
□2 働きやすい職場環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>DXに関する職員満足度……80%以上</li> <li>申請業務……80%自動化</li> <li>AI勤務表作成率……80%以上</li> <li>AI議事録利用率……80%以上</li> <li>記録入力時間……20%削減</li> <li>事務費……20%削減</li> </ul>	事務作業の効率化(RPA・生成系AIの活用)
		多様な勤務環境へのシステム対応
		看護・介護業務のデジタル化及び自動化
		利用者情報統合プラットフォームの構築
		新しい職員間コミュニケーションツールの導入
□3 DX人材の育成と推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル活用人材数……200名以上</li> <li>DX研修への職員参加率……100%</li> <li>DX認定の取得</li> </ul>	DX人材育成プログラムの構築
		定期的なDX研修の開催
		組織的なDX戦略の策定と推進
□4 セキュリティ基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>セキュリティ研修への参加率……100%</li> <li>システムリスク訓練実施率……100%</li> <li>各種ガイドラインの準拠率……80%以上</li> </ul>	定期的なセキュリティ研修の開催
		IT-BCPの整備と訓練の実施
		国の定めるガイドラインへの準拠

## 4つの業績目標



## DX推進体制



# 「動ける組織」となり 未来を切り拓く

理事 常務執行役員  
保健事業部長  
むとう しげき  
武藤 繁貴



この5年間を振り返り、健診システム導入における混乱、赤字経営、人材不足など、数多くの課題がありました。しかし道半ばながらも、組織改革、そしてもっとも大きな課題である黒字化の道筋が見えてきました。

個別では、2020年のコロナ禍による健診受診控えが経営に影響を与えたほか、人件費の高騰と業務負荷の増加により、収益性の低下が続きました。中でも新たに導入された健診システムは、運用開始時に一時的な混乱が生じましたが、現場の状況に応じて柔軟に対応を重ねました。その過程で、管理職の役割や体制の見直しを行い、マネジメント体制を刷新。職員の意欲向上や前向きな職場づくりに向けた土台を築きました。一方で、2023年以降は受診率が回復し、同年に新設された聖隷健康診断センター東伊場クリニックも順調に稼働しています。

これからの5年間は、健康診断・人間ドックの稼働率向上を経営の最重要課題として取り組みます。具体的には繁忙期と閑散期の稼働を平準化、住民健診から企業健診への注力、可能性のある地域の発掘などを行い、収益の安定化を

目指します。また、地域ブランドの再構築とDX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進を両軸に、業務の最適化とサービス品質の向上を進めてまいります。特に「WEB予約」「WEB問診」「WEB請求」の3つのWEB化施策を本格展開し、受付から診療後の事務処理までの一連の流れを効率化。職員の業務負荷軽減と共に、利用者の利便性向上を目指します。さらに、健康経営支援の強化にも注力し、保健師派遣や企業総務との連携による健康管理体制のPDCA構築、地域連携による生活習慣病対策など、地域に根差した健康支援を深化させます。営業体制も企画提案型へと刷新し、健診メニューの見直しや、病院との連携を生かしたインフラ強化を通じて、更なる成長を目指します。

経営層としては、必要な投資と構造改革に覚悟を持って臨み、現場の努力を最大限に生かす経営基盤の整備に取り組みます。今こそ変革の時期。「動ける組織」となり、未来を切り拓くために挑み続ける期間とし、事業部一丸となって更なる発展を目指して邁進してまいります。



テーマ・方針	
01 稼働率の向上と 事業効率の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>閑散期(4~5月、12~3月)対策 割引・キャンペーン導入、法人予約の平準化交渉の推進</li> <li>巡回健診の効率化と事業整理</li> <li>小規模事業所は施設誘導型へ転換し、巡回バスの効率運用を実現</li> </ul>
02 ICT・DX推進と 3つのWEB化施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>法人別のWEB予約システム導入を拡大</li> <li>WEB問診の標準化と導入促進により、受診者対応を効率化</li> <li>結果送付・請求業務のWEB請求・自動化で生産性と安全性を向上</li> <li>複雑な契約マスターのシンプル化</li> </ul>
03 システム統一と 情報基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>健診システムを全社統合し、 聖隷富士健康診断センターを含む情報連携の強化</li> <li>情報管理の高度化により、二重登録や紙業務の排除を推進</li> </ul>
04 人材確保と 職種別の業務分担	<ul style="list-style-type: none"> <li>保健師・看護師の採用難に対応し、 事務職・補助人材への業務移管を促進</li> <li>若手職員の定着を図るため、育成とキャリア形成支援を強化</li> </ul>
05 市場環境の 変化対応と 顧客基盤の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>協会けんぽの人間ドック開始を追い風に、法人提案と連携強化を推進</li> <li>受診機会の拡大に向けた営業戦略の再構築と体制整備</li> <li>新規顧客獲得と既存顧客の囲い込みに向けた提案力を強化</li> </ul>
06 高齢者及び、 女性の健康 ニーズへの対応と 商品開発の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>高齢労働者の増加を踏まえた、健診メニューの構築</li> <li>高齢者に優しい受診環境・サポート体制を構築</li> <li>健康支援プログラムや生活習慣改善サポートの拡充を図る</li> <li>女性の活躍を推進する健康サポート</li> </ul>
07 静岡県東部～ 中部エリアにおける ブランド力強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>聖隷富士健康診断センターの活用により、地域での信頼と認知を再構築</li> <li>医療・企業ニーズに応じた健診商品・サービスの差別化を推進</li> <li>地域特性を踏まえたマーケティングと情報発信を強化</li> <li>静岡駅南口再編成に伴う事業検討</li> </ul>

# 安心と安全、 そして幸せに暮らし 続けられる居場所に

理事 常務執行役員  
高齢者公益事業部長  
ひらかわ けんじ  
平川 健二



「エデンの園」は、高齢期を迎えた方々が自分らしく心豊かに、そして安心して暮らすための「住まい」として、単なる居住や介護施設以上の価値を持つ場を目指しています。私たちはこの場所に“人生を預かる責任”をもって向き合っています。

近年、建築費や物価、人件費の高騰、労働市場の変化など、運営環境は大きく変わってきました。こうした中であっても、私たちは一貫して、「入居者と職員の両方にとっての安心と安全を守ること」を最優先に取り組んでいます。それがエデンの園の原点であり、最も大切にすべき価値です。

職員にとっての安心・安全も、今後の運営において極めて重要なテーマです。ケアの現場は決して楽な環境ではありませんが、だからこそ、安心して働き続けられる体制と、意見や課題を率直に言い合える風通しの良い組織文化が欠かせません。

さらに、ICTの活用を通じて業務を可視化し、現場の心理的安全性を高める取り組みも進めています。業務負荷を軽減し、ミスやトラブルを防ぐ仕組みを整えることで、職員が本来の役割に集中し、やりがいと安心を感じられる職場づくりを進めています。

また、すでに本部に設置されているシェアードサービスセンターを活用し、施設ごとの間接業務(経理・総務・人事など)

を段階的に本部に集約しています。これにより現場の職員がケアやサービスに集中できる環境を整え、標準化と業務効率の向上によって、より持続可能な運営体制を構築していきます。

「エデンの園」は、公益法人における事業の一つとして、安定した運営基盤と高い信頼を築いてきました。この安定性は、法人全体にとっての財務的な支えとなると同時に、より福祉性の高い事業への挑戦を可能にする土台でもあります。こうした価値を守り、高めていくことは、私たちの重要な責務であると考えています。

今後の5年間は、「エデンの園」のさらなる進化と持続可能性の確立に向けた重要な節目となります。施設の再整備、人材の多様化、業務の標準化、そして組織文化の深化を通じて、入居者にとって「生きる力を支える住まい」、職員にとって「成長と誇りを感じられる職場」、社会にとって「信頼される存在」として、次の時代へつなぐモデルを築いていきます。

これから先、単なる施設改修や入居率改善といった局所的な取り組みではなく、社会環境の変化に応じた全体設計の再構築の期間となります。高齢者公益事業部は、「安心・安全の提供者」とであると同時に、「持続可能な福祉インフラの提供者」としての責任を果たすことで、地域社会に選ばれ続ける存在を目指します。

テーマ・方針	
01   入居率・事業収益の安定確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>入居率95%の維持・向上へ 現状94.7%に到達。営業活動の週次モニタリングや職員の成功体験共有を通じ、更なる改善を図る。</li> <li>エデンブランドの向上 選ばれる施設であり続けるためのサービス構築。入居期間の長期化を踏まえ、施設の安定性と生活の質を両立。</li> <li>適切な料金設定 永続性を確保するための料金改定の実施。コスト上昇を踏まえ、質を維持する対価として説明責任を果たす。</li> </ul>
02   老朽化対応と施設再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>宝塚エデン建替(2026年着工) 建築費の高騰に直面しつつも、安全性・耐震性・生活導線の最適化を柱に、計画通り実施。</li> <li>中期的な施設再編 松山、油壺などの施設も2030年までに再整備計画の策定。資金計画は本部集中管理で効率化。</li> <li>モデル施設構想 自立200~350室、介護50室の中~大規模施設を標準化。規模の経済を生かした設計。</li> </ul>
03   品質管理・組織文化の刷新	<ul style="list-style-type: none"> <li>不適切ケア・食中毒の根絶 教育・監査体制を強化。「見逃さない」「報告できる」環境づくりに注力。</li> <li>働きやすい職場の実現 徹底した業務標準化。目標と役割の明確化による心理的安全性の確保。</li> <li>職員のエンゲージメント向上 評価制度、表彰制度などを整備し、日常業務への誇りと達成感を実感できる環境を整える。</li> </ul>
04   ICT・DX・業務効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>シェアードサービスセンター(2026年) 本部に総務・経理機能を集約。現場はケア業務に集中できる体制へ移行。</li> <li>ICT導入による安全性と業務品質向上 見守りセンサー、記録の電子化など、安全性と業務負荷の軽減を両立。</li> <li>ロボティクス導入 一部業務の自動化に向けて、対象業務の明確化と効果検証を前提に導入。中途半端な導入は避け、業務再設計とセットで行う。</li> </ul>



## 地域密着と多様性を 強みとしながら 理念の継承と人材育成に 真摯に向き合い続けます

2030年に向けて、地域の中で  
「必要とされる存在」であり続けるために、  
現場からの声を起点に変革と  
挑戦を重ねていきます。



執行役員  
法人本部在宅・福祉  
奄美ブロック長  
総合企画室長  
野村 則国

執行役員  
法人本部在宅・福祉  
関西ブロック長  
山田 精一

執行役員  
法人本部在宅・福祉  
静岡ブロック長  
弓桁 智浩

執行役員  
法人本部在宅・福祉  
関東ブロック長  
副島 克行

### 地域間連携を進めていく

執行役員  
法人本部在宅・福祉静岡ブロック長  
ゆみけた ともひろ  
弓桁 智浩

在宅・福祉サービスの原点である「なぜこの仕事をするのか」という問いに、これまで以上に真剣に向き合う時期が来ていると感じています。事業拡大のスピードに人材育成が追いつかず、世代交代の難しさを痛感しています。それでも、ICT導入や業務改革を通じて、少しずつですが職員が自ら考え行動する土壌が育ちつつあります。

新しいことに挑戦し続けながらも、原点である「利用者視点」と「隣人愛」を忘れないこと。そして、聖隷の外にも学びと協働のチャンスがあることを、若い職員に伝え続けたい。静岡ブロックが率先して地域に貢献できるよう、志を共にする仲間と前へ進んでまいります。

### 受け身から自立化へ 人づくりがテーマ

執行役員  
法人本部在宅・福祉関東ブロック長  
そえじま かつゆき  
副島 克行

「隣人愛」は大きな目的ですが、まずは目の前のご利用者との真摯に日々向き合うこと。ご利用者にとって必要とされる小さな一つひとつの実践を積み重ねていくことで「隣人愛」につながっていくと考えています。関東に赴任した当時は「我が事」として聖隷のこと、事業のことを熱く語る職員は多くはありませんでしたが、近頃は志を持ち育ってきた人材が増え、自身の役割を理解し自ら行動する職員が増えてきました。

また、法人本部に頼らず企画・実行することもできるようになりつつあります。しかし、現状で満足するわけにはいきません。時代変化のスピードが増し、さらには地域ニーズが多様化する中で「今、何故この事業が必要なのか」を常に問い続ける姿勢と利用者のために実践を継続する職員と共に働きたいと思っています。

### 「地域に必要」なサービスを 届けるために

執行役員  
法人本部在宅・福祉関西ブロック長  
やまだ せいいち  
山田 精一

この2年間、「地域に必要」とされるサービスの実現に取り組んできました。関西ブロック初の就労支援事業所の開設、そして今後開設を控える事業は、職員自らが考え、その取り組みが結実するものとなっています。

社会や制度の変化、多様化する地域課題に対応するためには、私たちも変わっていかなければなりません。事業形態、組織体制、共に地域で働く聖隷との連携など、必要な支援を届けられる組織であることが求められます。そして、変わらぬ「隣人愛」の精神(こころ)を繋げていかなければなりません。

職員一人ひとりが、福祉に携わる者として、誇りと使命感を持てるよう、共に考え、共に動いていきたいと思っています。

### 制度の隙間を埋める力 地域と共に歩む挑戦

執行役員  
法人本部在宅・福祉奄美ブロック長・総合企画室長  
のむら のりくに  
野村 則国

聖隷の原点を体現してきた地域のひとつが奄美地区です。かつては赤字事業と呼ばれていた在宅・福祉部門も、今では聖隷の中でしっかりと価値を生み出せる部門へと成長しました。そして奄美ブロックも大きく経営改善しました。

社会保障制度が整う中で、「制度と制度の間を埋める支援」がますます重要になります。私たちには、それに応える力があります。そのためには、地元職員の育成、他事業への越境経験、理念の語り直しが不可欠です。

聖隷らしさとは、常に「地域に応える力」を高めていくこと。地域ニーズから自然発生的に児童発達支援事業が展開したように、必要とされる存在であり続けるために、私たち自身が挑戦者であり続けたいと考えています。

2030年に向けた重要課題	
□1   地域ニーズに即した柔軟な事業モデルの構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>各地域でニーズや制度が異なる中、パッケージ型ではない地域事情に則した事業展開が求められます。地域の人人口動態やサービスの空白を見極めながら、「その地域に必要なとされる福祉とは何か」を起点に、柔軟に設計・展開していく視点が必要です。</li> <li>競争ではなく協力(連携)して良質なサービスの提供や隙間を埋めます。</li> </ul>
□2   施設新設の量的制限と既存施設の有効活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>新規職員の一括採用が困難であったり、建築費の高騰や補助金の縮小という現実を受け、従来のようなスピードで整備を行うことは難しいため、新築に頼らず、既存施設のリノベーションと機能アップを図る方針へとシフトしていきます。施設の集約や再編の検討も進めていく必要があります。</li> </ul>
□3   必要とされる福祉の継続・再編に向けた合併や事業譲渡の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域に不可欠なサービスを守り、継続していくためには、単独での存続にこだわらず、合併や事業譲渡といった選択肢も積極的に検討していく必要があります。とくに過疎地域では、職員不足や運営力の低下により福祉サービスの継続が困難になるリスクが高まっています。</li> <li>聖隷としての総合力を生かし、必要な支援を引き継ぎ、地域に根差したサービスを再構築することも重要な使命と捉えます。</li> </ul>
□4   医療連携や訪問看護の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療・介護制度の充実に伴い、すべての世代において在宅サービスが拡大。特に在宅医療ニーズの高まりは確実であるため、訪問看護をはじめとした医療・福祉連携の強化が求められます。地域内での包括的支援体制の構築を進める必要があります。</li> </ul>

課題解決に向けたアプローチ	
□1   聖隷DXの深化による業務の質の更なる向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術による更なるサービスの向上・業務の効率化の実現</li> <li>生成AIを活用し情報の集約や、分析等の時間短縮をすると共に質の向上を行う</li> <li>行政や関連団体、法人と協力し、連携するための情報プラットフォームへの参画・開発</li> <li>法人の各事業のDX方針に賛同する企業、学術機関、行政(産学官)との製品の共同開発</li> </ul>
□2   人材育成方針の明確化と仕組み化	<ul style="list-style-type: none"> <li>従来の介護・こども・障がいの枠組みだけではなく、ソーシャルワークの実践ができる人材の育成・創出</li> <li>世代交代を見据えた職員の階層別育成計画を策定し、地域内でのOJTや越境学習を推進</li> <li>増加が見込まれる外国人材の育成方法の高度化、ライフプランの作成・啓発</li> <li>集合研修やオンライン共有ツールを活用し、ブロックを超えた知見と実践の交流を促進</li> </ul>
□3   他法人・行政との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>単独での完結を目指すのではなく、チームとしての地域づくりを志向。他法人・行政・企業との連携、協議を行う</li> <li>明確化された地域課題に対してジョイントベンチャー(共同事業)も推進</li> <li>地域サービスを維持していくため、地域の他法人と協働して支援することも検討・実施していく</li> </ul>
□4   地域未開発事業の開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域住民・職員の声を起点に、地域に必要なとされているが未実施のサービスを新たに開始</li> <li>まだ社会に仕組みはないが、必要とされる支援の検討</li> </ul>
□5   理念対話の場の創設	<ul style="list-style-type: none"> <li>理念を共有するための対話の場を、法人内に定期的に設けるなど職員の活動を支援</li> <li>社会福祉事業を業務としていない他事業部にも情報を積極的に発信する</li> </ul>



# “経営の一角を担う 総務”へ進化し、 聖隷の変革を 牽引する

理事 常務執行役員  
総務部長  
ひこさか ひろのぶ  
彦坂 浩史



コロナ禍という未曾有の状況下で、計画の軌道修正は不可避となりましたが、それでも多くの前進があった5年間となりました。特に感染症対応を含めた事業継続計画(BCP)の再設計は、各施設で非常時の対応力を高める成果です。従来は自然災害を主軸に据えていたBCPが、感染症など多様なリスクに備える構えへと進化しました。そのほか、健康推進室の設置、シェアードサービスセンター(SSC)の開始、職員労務手続きの電子化、法務室の新設、DC制度導入、そして利用者向けアプリの開発など、多岐にわたる施策が実現できたことは将来の持続可能性を高める取り組みとして評価できることだと思います。

しかし、私たちは同時に、自らの足元に残る課題からも目を背けてはなりません。最大の反省点は、コストと情報という2つの経営資源を、十分に「見える化」できていなかったことです。第一に、コスト構造の可視化と統制が依然として不十分です。人件費をはじめとする間接コストは、全体最適で管理されるべき領域ですが、現状ではローカルルールや属人的な運用が介在し、制度の複雑化と非効率を招いています。SSCによる集約も、業務標準化が不十分であるがゆえに、人員削減や費用対効果の最大化といった本来の狙いが達成できていません。これは制度の問題ではなく、運用と設計の責任です。私たちはこの点を真正面から受け止め、「管理のための管理」ではなく、「価値を生み出す管理」へと転換していきます。

具体的には、全業務プロセスの標準化を進め、誰が行っても同じ成果が得られる仕組みを構築します。同時に、AIやデジタルツールの活用によって自動化を図り、反復業務や手作業を極力削減していきます。そして、部門を超えて共有できる「見えるコスト管理」の仕組みを整え、あらゆる経営判断の基盤となるデータを提示できる体制を確立します。これは単なる業務改善ではなく、経営の質を上げるための構造改革です。

第二に、情報発信の力不足も、私たちの大きな課題です。どれほど公益性の高い取り組みを行っても、それが社会や地域、あるいは職員自身に伝わらなければ、組織の存在意義や価値は認識されません。私たちには、事実を正しく、戦略的に伝える責任があります。総務としての広報的役割を明確化し、SNSやアプリ、映像・eラーニングなど、媒体や手段を柔軟に使い分けながら、内外に向けて組織の姿勢と価値を「発信する力」を磨いていきます。

これからの総務は、単に制度を守る存在ではなく、制度を変え、仕組みを設計し、経営を支えるパートナーでなければなりません。電子契約やAI議事録の活用、新人事給与システムの導入、テレワーク対応のインフラ整備——こうした変革を進める先には、「誰もが本質的な業務に集中できる環境」「経営が正しい判断を迅速に下せる組織」があります。私たちは今後、経営の一角を担う責任を持つ総務へと進化させます。財務が数字を管理し、現場がサービスを提供する

ように、私たちは「仕組みと整合性」をもって、組織を進めていきます。

本質的なコスト管理と、伝える力の再構築。この二つを軸

に、次の5年、総務は“守りの部署”から“支える部署”へ、そして“経営の変革を牽引する部署”へと進化していきます。

テーマ・方針	
01   ガバナンスの強化と業務標準化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人事院勧告型給与制度の再構築と地域・職種別標準ルール化</li> <li>法的リスク対応力の向上(法務室を中心に対応体制の確立)</li> <li>互助会制度の改革と税制対応の明確化</li> </ul>
02   ICT・DXによる生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>電子契約・AI議事録・自動化ツールの導入拡大</li> <li>新人事給与システムの展開</li> <li>在宅勤務の段階的導入と職種別対応(ケアマネ・読影医師から段階的に)</li> <li>AIによる勤務表自動作成システムの実装と定着</li> </ul>
03   SSCの高度化と拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務の標準化によるSSC効率化と経費削減の実現</li> <li>高齢者公益事業部のSSC対象化</li> <li>浜松モデルを活用した他地域展開の推進</li> </ul>
04   働き方改革と人材戦略の再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>e-ラーニングの全職員展開と制作体制整備(動画スタジオの設置検討)</li> <li>若年層や学生との接点拡大(浜松学園×デジタル活用事例のような人材育成支援)</li> <li>介護業務の生産性向上(食事・排泄・入浴の業務負担軽減への技術導入)</li> </ul>
05   地域特性を踏まえた総務支援体制の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>エリア等の総務支援体制の再構築</li> <li>医療・介護需要の高い地域に対する人的・システム資源の集中配備</li> </ul>
06   コスト管理と経営の透明性強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減ではなく「コスト管理」へ経営数字の見える化、説明責任の強化</li> <li>各部門・施設における経費の構造的見直しと再配分の支援</li> </ul>



# 聖隷を支えるのは人 そのためにより一層 育成に力を入れ 未来を拓く

理事 常務執行役員  
人事企画部長  
かまた ゆうこ  
鎌田 裕子



職員の皆さんが日々誠実に職務を全うされていることに、心より感謝申し上げます。さまざまな制約や課題がある中でも、皆さん一人ひとりが利用者のために最善を尽くしていることは、聖隷にとってかけがえのない財産です。聖隷は「人」を核とする組織であり、人事を担う立場として、皆さんの存在を誇りに思っています。

一方で、社会は急速に変化を続けています。少子高齢化の進行は深刻化し、人材の採用も容易ではありません。さらに制度の複雑化や利用者ニーズの多様化が進み、これまで以上に高い対応力と柔軟性が求められています。働き方改革の進展により、ワークライフバランスの確保や労務環境の整備といった内部環境への取り組みも重要です。これらの課題に真摯に向き合い、持続可能な組織であり続けるには、「人を中心に据えた制度づくり」が不可欠です。

今後は、2018年度に導入した人事制度の見直しを軸に、制度改革に取り組みます。制度変更自体が目的ではなく、単なる給与体系の見直しにとどまらず、「人が育つ文化」を醸成する制度構築を目指します。職員の多様な働き方に対応する仕組みや、成長を支える評価制度の改善など、現場のニーズに寄り添った内容とします。制度はあくまで手段であり、目的は人の成長と職場の活性化です。

この制度改革は、職員一人ひとりと向き合い、現場の声に耳を傾け、「共に考え、共に形づく」プロセスを重視します。信頼関係があつてこそ、納得され、現場で生きた制度が生まれます。制度は人との関係性の中で生まれ、対話と共感の積み重ねが根幹を成すと考えています。

若手職員の定着も重要な課題です。制度整備だけでなく、働きがいやキャリアの展望が持てる職場づくりなど、文化面も含めた改革が必要です。安心して長く働ける環境づくりが、利用者へのサービス向上にもつながります。採用では、地域に根差した人材育成を重視し、地元の教育機関との連携強化を進めます。これにより地域社会とのつながりを深め、地元で根差した人材育成を推進します。また、多様化を図るため外国人材の採用も進め、聖隷国際人材センターを中心に受け入れ体制を強化し、多様な文化的背景を持つ人材が安心して働ける環境づくりに努めます。異なる視点や経験を持つ人材の参加は、組織全体の育成力や対応力の底上げにつながると考えています。

今後も「人を中心に考える」という聖隷の姿勢を大切に、制度・文化・人材の持続的な改革を通じて、よりよい未来を職員の皆さんと共に築いていきたいと考えています。皆さんが安心して長く働ける環境づくりに全力を尽くし、質の高いサービスを安定的に提供し続けてまいります。



テーマ・方針	
01 納得と透明性を重視した 評価・処遇制度の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>目標管理などを活用し、公正で偏りの少ない評価の仕組みを検討</li> <li>評価結果と処遇の連動を視野に入れ、納得感のある運用を目指す</li> <li>評価の基準やプロセスの見える化を進め、透明性の向上を図る</li> </ul>
02 地域に根差した 採用・育成による 人材定着の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>現地採用・育成を基本とし、地域に貢献する人材の定着を図る</li> <li>地域の教育機関と連携した人材育成体制の構築を推進</li> <li>若手が相談・成長しやすい支援体制や仕組みを整備</li> </ul>
03 働きがいと 働きやすさを両立する 職場環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方に対応した柔軟な勤務制度の導入を進める</li> <li>心身の健康を支える相談体制や制度を整備</li> <li>長く安心して働ける職場づくりを通じて、職員満足と組織力向上を目指す</li> </ul>
04 継続的に取り組んでいる 人材開発の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長段階や役割に応じた研修プログラムを整備・実施</li> <li>OJTや職場内学習を充実させ、日常業務の中で実践的な育成を促進</li> <li>互いに学び合い、挑戦できる心理的安全性の高い環境づくりを継続</li> </ul>
05 時代に即した制度運用と 継続的な見直し	<ul style="list-style-type: none"> <li>柔軟な制度運用により、多様な働き方や環境の変化に対応</li> <li>制度の運用状況を定期的に見直し、職員の声を踏まえて改善</li> </ul>

# Vision2030 未来への選択と最高の質の追求

Summary

A.基本方針	NO	B.重要課題	C.テーマ
<p>01 事業戦略</p> <p>時代変化に伴う 大胆な選択と、 更なる質の追求</p>	1-(1)	地域ニーズ・事業ニーズに応じた選択と集中	<p>「地域社会に即したサービス提供体制の強化」</p> <p>地域社会のニーズに応じた選択と集中を進め、事業の効率化と規模の最適化を図ります。また必要に応じ、合併や事業譲渡などの手法を通じて、高品質な医療・福祉サービスを提供する体制を整備し、地域の期待に応えます。</p>
	1-(2)	利用者と職員の安心・安全の確保	<p>「利用者と職員の安心・安全を最優先に、質の高い医療・福祉を提供する」</p> <p>利用者の健康を守るため、最適な医療・福祉サービスを提供し、安心して過ごせる環境を整えます。あわせて、職員の健康と働きやすさにも配慮し、心身ともに安心して業務に専念できる職場づくりを進めることで、全員が質の高いサービスを継続的に提供できる体制を整えます。</p>
<p>02 組織戦略</p> <p>働きがいと 成長に向けた 制度の再設計</p>	2-(1)	新人事制度の導入	<p>「新人事制度の導入で組織文化を刷新し、職員の意欲を高める」</p> <p>職員の更なる成長と組織の発展を支えるため、新しい人事制度を開始します。この制度は、職員の役割や貢献度に応じた公正かつ透明な評価を行い、個々の職員が自身の成長を実感できる環境を提供することを目的としています。</p>
	2-(2)	人材確保と多様性の推進	<p>「多様な人材の採用と育成を通じて、組織力を強化する」</p> <p>外国人やシニア層、障がい者などの人材の積極的な採用を進め、背景や文化的な違いを理解した上での協働を推進します。多様なバックグラウンドを持つ人材を受け入れ、地域ごとのニーズに応じた柔軟な組織文化を築きます。</p>
	2-(3)	理念浸透とコミュニケーションの強化	<p>「開かれたコミュニケーションで強固な組織文化を育む」</p> <p>職員が意見を言いやすく、やりたいことを共有できる職場環境を整え、信頼に基づく組織文化を育みます。現場からのフィードバックを大切に、現場と経営が一体となって目標に向かう中で、理念を現場に浸透させ、組織としての一体感を育てます。こうした取り組みにより、組織のブランド価値を高め、持続的な成長と社会的信頼の獲得を目指します。</p>
	2-(4)	社会的責任の遂行と透明性の確保	<p>「社会に対する責任を果たし、透明性のある運営を行う」</p> <p>コンプライアンス(法令遵守と社会的要請への適応)の徹底とガバナンス(健全な組織運営に必要な管理と内部統治)の強化により、利用者の安全と尊厳を守る信頼性の高い体制を構築することで、社会的責任を果たします。また、国連の持続可能な開発目標(SDGs)を踏まえた活動を推進し、地域社会との連携を強化します。活動内容や成果をわかりやすく広報することで、社会との信頼関係を築きます。</p>
	2-(5)	質の高いサービス提供を支える 新たな職員育成の拡充	<p>「医療福祉分野における職員の学びとスキル向上を促進する新たな職員育成」</p> <p>専門的な医療・福祉サービスを提供するためには、職員の継続的な学習とスキルアップが必要です。育成体制を強化し、実践的な研修やeラーニング等の導入を通じて、職員一人ひとりの成長をサポートします。また、医療と福祉の分野を超えた学びを提供することで、更なるサービスの質を向上させます。</p>
	2-(6)	働きがいと暮らしやすさを両立する働き方の推進	<p>「柔軟な就労環境の整備による職員定着と活躍支援」</p> <p>在宅勤務の導入をはじめ、ライフステージや職種等に応じた多様で柔軟な働き方を推進します。職員一人ひとりの状況に配慮しながら、ワークライフバランスの実現と働きがいのある職場づくりを進め、誰もが安心して長く働き続けられる環境を整備します。</p>

Vision2030 #18



# 聖隷の5つの使命に重なる代表的SDGsの目標

**3** すべての人に健康と福祉を

**すべての人に健康と福祉を**  
→いのちと尊厳のために

目の前の一人ひとりに手を差し伸べられる組織であり続けるために最善を尽くします。そして、地域に根ざし、利用者のいのちと尊厳を守ります。

<b>国連の目標</b>	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を推進する
<b>聖隷の5つの使命</b>	いのちと尊厳のために
<b>関連性</b>	最新の技術・設備・機器や新たな福祉サービスにより、今までできなかった医療・福祉を展開していきます。

- 【聖隷の活動例】
- **病院事業**
    - 高度救命救急センター、ドクターヘリ事業、聖隷ホスピス、精神科救急基幹病院、地域障がい者総合リハビリテーションセンター、聖隷おおそ療育センター、認知症患者医療センター（基幹型）（聖隷三方原病院）
    - 高度専門医療、総合周産期母子医療センター（聖隷浜松病院）
    - 訪問診療、地域包括ケア病棟（聖隷浜松病院）
    - 回復期リハビリテーション病棟、緩和ケア病棟（聖隷機浜病院）
    - 腎センター、せぼねセンター、がん医療支援センター（聖隷佐倉市民病院）
    - えんげセンター、スポーツ医学センター、高次脳機能センター（浜松市リハビリテーション病院）
    - 訪問リハビリテーション、療養病棟、訪問診療（聖隷磐井市民病院）
  - **保健事業**
    - 人間ドック、巡回健診等
    - 健康経営の普及
    - 健康診断データの学術的利用
    - ワクチン予防接種
    - 近隣大学コラボレーションによるがん検診啓発活動
  - **在宅・福祉サービス事業**
    - 特別養護老人ホーム
    - こども園、保育所、地域型保育
    - 児童発達支援
    - 訪問看護
    - 障がい者支援
    - 軽費老人ホーム
    - 救護施設
    - 介護老人保健施設
  - **高齢者公益事業**
    - 介護付き有料老人ホーム
    - アドバンス・ケア・プランニング（人生会議）の導入
  - **法人本部**
    - がん就労継続支援
    - 健康保険組合と協働した健康経営体制の推進

**4** 質の高い教育をみんなに

**質の高い教育をみんなに**  
→最高のものを

日々の学習を通じ、サービスの開発や改善活動ができる職場を目指します。そして「最高のものを」提供する人材を輩出し、地域に貢献します。

<b>国連の目標</b>	すべての人々に包摂的かつ公平で質の高い教育を提供し、生涯学習の機会を促進する
<b>聖隷の5つの使命</b>	最高のものを
<b>関連性</b>	研修、学会、研究発表、資格取得のサポートなど職員がスキルアップできる教育体制を目指すことで、改善活動ができる職場をつくり、最高のサービスを提供します。

- 【聖隷の活動例】
- **児童発達支援**

障がいや発達にさまざまな子どもたちの生きる力を伸ばし、こころ豊かに育つよう支援します。
  - **内部、外部、海外視察研修**

内部研修・・・新人研修・2～3年目研修・中堅研修・マネージャー研修・リーダー研修などの階層別職員研修。  
外部研修・・・介護福祉士実務者研修などの外部研修。  
海外視察研修・・・在宅・福祉サービス事業や高齢者公益事業が実施。
  - **職員のスキルアップ(学会、研究発表、資格取得サポート)**

学会や研究発表会などの開催・参加や、介護資格取得支援対象研修など資格取得のサポートを行っています。
  - **奨学金事業**

看護師を目指す方への奨学金制度(看護師養成校在学時)と介護福祉士を目指す方への奨学金制度(介護福祉士養成校・日本語学校)があります。
  - **特定行為に係る看護師の研修制度**

看護師が手順書により特定行為を行う場合に、特に必要とされる実践的な理解力、思考力及び判断力並びに高度かつ専門的な知識及び技能の向上を図るための研修を行っています。

**8** 働きがいも経済成長も

**働きがいも経済成長も**  
→未来を築く

職員にとってよりよい職場環境を作ります。また、次世代に繋がる未来へ向けた持続可能な組織づくりと、さらなる健全経営を目指します。

<b>国連の目標</b>	すべての人のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク(働きがいのある人間らしい仕事)を推進する
<b>聖隷の5つの使命</b>	未来を築く
<b>関連性</b>	健康経営の推進、多様な人材の雇用と環境整備、就労訓練を進め、職員にとって働きやすい職場をつくることで聖隷の発展につなげます。

- 【聖隷の活動例】
- **医療系産業との連携**

企業と協力して医療機器や医薬品の開発をしています。
  - **がん就労継続支援**

「多様な働き方」や「長く働き続けられる環境の整備」を推進。働き続けられる環境を整え、離職防止を図ります。
  - **多様な人材**

障がい者、エルダー職員、外国人など様々な背景をもつ人が働ける場を設けています。
  - **ヘルスケア委員会**

メンタルヘルス対策や健康管理など、心身の健康づくりを通じて健康経営の実現を推進しています。

**11** 住み続けられるまちづくりを

**住み続けられるまちづくりを**  
→地域社会とともに

「地域における公益的な取組」を推し進め、「地域共生社会」の実現に向け取り組みます。また、医療・福祉を通じた「まちづくり」に参画します。

<b>国連の目標</b>	都市と人間の居住地を包摂的、安全、強靭かつ持続可能にする
<b>聖隷の5つの使命</b>	地域社会とともに
<b>関連性</b>	地域における公益的な取組や災害時の対策をすることで、安全・安心なまちづくりを目指します。

- 【聖隷の活動例】
- **継続的な支援(聖隷びゅあセンター磐田・和合せいれの里)**

児童発達支援センターと就労支援施設を一体整備し、就学前から就労まで途切れのない総合的な支援を提供しています。
  - **総合的な相談支援**

高齢者、障害者、児、生活困窮者等へ総合的な相談支援を提供しています。(聖隷福祉総合相談センター和合)
  - **自治体や地域自治会等との災害時協定**

在宅・福祉サービス事業の一部の施設は市区町村と福祉避難所契約をしています。また、高齢者公益事業の一部の施設は地域と防災協定を締結しており、地域の防災訓練にも参加しています。
  - **市民いきいきトレーナー養成事業**

浜松市リハビリテーション病院では、高齢者自身が地域の方々の健康を支えることを目指し、高齢者のトレーナーを養成しています。トレーナーはシニアクラブ、サロン等に出向き、運動機能の維持・向上を目的とした「浜松いきいき体操」の指導を行っています。
  - **見守り活動**

奈良ニッセイエデンの園では通学路となっている園前の道路で、児童の下校時に入居者・職員による見守り活動をしています。
  - **自動車運転再開支援**

高次脳機能障害者の社会復帰支援の一環として「自動車運転評価」を実施しています。
  - **三方原地区再開発計画の推進**

2030年に創立100周年を迎えるにあたり、未来にむけて三方原地区の更なる成長・発展のための再開発計画を検討・推進する。

**17** パートナリシップで目標を達成しよう

**パートナーシップで目標を達成しよう**  
→利用される人々のために

社会福祉法人として、行政や他団体と連携し「総合化力」を発揮して全ての人々を、人生を通して支援します。

<b>国連の目標</b>	持続可能な開発に向けて実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する
<b>聖隷の5つの使命</b>	利用される人々のために
<b>関連性</b>	行政や他団体、地域住民と連携し社会的な課題を解決していきます。

- 【聖隷の活動例】
- **地域共生社会**

公的福祉のみに頼るのではなく、主体的に住民も力を合わせ、その地域で安心して住み続けられる社会を作ることを目指し、困っている人とながら続け(伴走型支援)、また制度がなくても新たなニーズを見つけ解決していきます。
  - **指定管理の受託**

公の施設の管理・運営を包括的に代行できる制度により、運営受託し、合理的経営とともに利用者サービスの向上に努めています。
  - **自治体と協力して交通手段を提供**

交通面で不便を感じている地域の方々が、聖隷の施設へ来院・来所しやすいように地元自治体と共同して提供しています。聖隷横浜病院×横浜市の循環バス。
  - **行政との連携**
    - 浜松市実証実験参画
    - 静岡県健康長寿コホート研究参加
    - 認知症支援
    - 地域リハビリテーション活動支援事業
  - **企業との連携**
    - 地域企業との連携による食育ベーカー、健康食の開発

## 編集後記

2026年から始まる第3期中期事業計画「Vision2030」は、私たち聖隷福祉事業団にとって特別な意味を持つ5年間の計画です。なぜなら、この計画の終わり、すなわち2030年には、聖隷が100周年となる節目の年を迎えるからです。

1920年代に数人の青年たちの小さな志から始まった聖隷は、保健・医療・福祉・介護の分野で社会に貢献し続け、地域に根差しながらも広く社会全体の期待に応えてきました。

聖隷は、これまでの100年が「人に仕える」精神のもと、たゆまぬ努力と挑戦の連続でした。

このVision2030は、これまでの100年の歩みに誇りを持ちながらも、ただ過去を振り返るのではなく、「次の100年」に向けた新たな一歩を踏み出すための計画です。

少子高齢化、医療・福祉の再構築、地域社会のあり方が問われる時代にあって、私たちは改めて「いのちを支える」使命を見つめ直し、より柔軟に、より強く、そして優しく未来へと進んでいく覚悟を持つ必要があります。

この5年間は、創立100年を迎えるとともに、未来の礎を築く重要な時期です。

一人ひとりの現場の声を尊重し、仲間と共に支え合いながら、社会と響き合う存在としての聖隷であり続けたいと思います。



社会福祉法人 聖隷福祉事業団  
〒430-0946  
静岡県浜松市中央区元城町218番地26  
TEL: (053)413-3300  
https://www.seirei.or.jp/hq/  
編集事務局 法人本部 総合企画室

詳しくはこちらをご覧ください。

聖隷福祉事業団  
SDGs宣言 特設ページ



私たちは持続可能な開発目標(SDGs)を支援しています。