

2023 年度 事業報告

一般財団法人 芙蓉協会

1. はじめに

2021 年に立案した 5 ヶ年中期事業計画の折り返しを迎え、2025 年・2040 年問題も視野に入れ、法人全体で持続可能な事業活動が保たれるよう取り組んでいる。

2023 年度においては、新型コロナウイルス感染症は「5 類」に引き下げられたとはいえ、終息したわけではなく、季節性インフルエンザ、RS ウイルスなど様々な感染症が同時流行した一年であった。しかしながら過去の感染対策の経験と感染意識の向上により職員が対応できたことに敬意を払いたい。

病院については、職員の確保が困難な状況で二つある地域包括ケア病棟の一つ（A3 病棟）を 7 月より休床することになった。「自院が実施したい医療」から「自院の機能に応じて地域から求められる医療」へ転換を図り、地域包括ケア病棟を開設した経緯を考えると地域への貢献ができず残念な結果となった。しかし、救急ホットライン運用を見直すことで救急車を 110 台/月受け入れることができ、体制強化により開業医からの紹介にも瞬時に対応可能となった。今後、2040 年に向けて高齢者が増加し、医療のニーズは高まり、地域から求められる医療の形も大きく変化する一方、未曾有の少子化による人口減少のために働き手が大幅に減少するため、法人全体で採用力の強化と離職防止に取り組まなければならない。

健診センターについては、2022 年に更新した新健診システムが安定運用することができた。さらに業務の効率化を求め、運用の再構築を実施したことで職員の負荷も軽減し、超過勤務を大幅に削減することができた。これらの取り組みの結果、職員のワーク・ライフ・バランスの実現と満足度向上につながっている。

「健康経営ブランディング」戦略においては、従来の第三者評価の取得によりブランド力を向上するとともに、MRI を用いた認知症検査を新たなサービスとして追加した。自治体、企業、事業所等に対して健康経営を推進していくには、保健予防活動は従業員への投資と捉え、がん検診や再検率、検診結果から見えてくる従業員の健康課題の明確化と課題解決のための提案を行い、外部へ発信していくことで理解を得られている。

在宅事業に関しては、沼津市内訪問看護の競争激化により利用者数は減少したががん末期患者や重症度の高い小児などからのニーズがあり、認定看護師、特定行為研修終了看護師を中心に積極的に受け入れた。訪問看護新規利用件数は、毎月 10~20 件ほど契約することができたが施設へ入所された方や亡くなられた利用者も同程度発生した。また呼吸器を装着している利用者を自院の地域包括ケア病棟への入院につなぐことができ、積極的に法人内連携を図った。

経営面においては、社会情勢が事業運営にも大きな影響を与え、物価高騰、賃上げによる委託費などの費用増が続いたが国・県よりコロナに関する特例的な財政支援もあり、7 期連続して当期純利益は黒字を計上することができた。しかしながら 2024 年度診療報酬改定では入院機能だけでなく、外来、在宅医療、医療介護連携など多岐にわたる見直しが盛り込まれ、報酬引き上げ分の大半は医療従事者の処遇改善に充てられているため、ますます病院経営は厳しくなることが予想される。

職員が働きがいを持ち、生き生きと行動する「ディーセント・ワーク」を推進するために労働環境の整備は取り組むべき重要なテーマである。労働力不足の時代に事業活動の中核である「職員」が不在という状況としてはならない。地域が求める医療・保健・在宅事業活動をする上で、アンテナを高くしてニーズを読み取り、全職員一丸となってサービスを提供し、地域貢献を図っていく。

2. 聖隷沼津病院

2023年5月8日より新型コロナウイルス感染症が2類感染症相当から5類感染症へと感染症法上の位置づけが変わった。しかし、感染症法上の定義が変更されただけであり、新型コロナ感染症患者に対しては、PPEを装着しながら個室での対応となり現場の負担が劇的に軽減したわけではない。また当院ではクラスターが2回発生し、入院医療を制限せざるを得ない期間が生じた。さらに、行うべき業務の増加や職員の離職も重なりA3病棟を休棟した。しかしながら病院機能を変えることなく、地域に対し継続してサービスを提供できたことは職員に感謝を表したい。

少子高齢化、コロナ対応の長期化により全国的にも医療従事者の確保は困難になっており、当院も同様の傾向であった。このような状況の中、採用環境を整備するために「採用強化会議」を設け、採用活動の強化を図り、学生への説明やホームページの見直しなどを行った。また、当院では初のトラベルナースの採用や職員同士認め合い良好な関係構築のために「ありがとうカード」を贈りあう取り組みを開始し、組織の断固な土台形成に着手した。

2024年4月に迫っている働き方改革の実践では、業務の効率化、長時間労働の削減、タスク・シェア/シフト、DXの推進を検討してきた。当面、一部の診療科の時間外労働をB水準で運用するが、継続して働き方の見直しに取り組んでいく。

地域における当院の役割として迅速に救急車を受け入れることができるよう救急隊と医師間で直接会話するホットライン運用を開始し、一定の効果をを得ることができた。また、開業医からの紹介を断ることがないよう病診連携室の体制を強化し、運用を見直すとともに診療部、看護部と連携することで病床の有効活用に繋がった。3月に開館した沼津市総合体育館イベントでは、1年を通して市民公開講座を担当することができ、市民の健康体力向上に寄与することができた。増加する生活困窮者、身寄りのない患者には患者個々に適した運用で無料低額診療事業にて医療費減免を実施、献身的に相談するなどの活動を行った。地域完結型医療の実現に向けて地域ケアマネージャを対象に地域連携懇話会を開催し連携を深め、施設での課題があれば訪問し相談する取り組みを行った。医療機関へのサイバー攻撃が発生する中、計画通り電子カルテとネットワークを更新することができ、同時にランサムウェアに対応したシステムセキュリティも強化した。患者、職員の環境整備として2021年10月より開始しているB棟フロアの空調更新工事が完了した。

経営面においては、物価上昇・インフレにより費用は2022年度比増である。価格交渉や代替品への切り替えを行い、職員一人ひとりは費用削減を意識し取り組んできた。コロナ対応に係る緊急包括支援交付金の提供はあったものの医業利益は大幅な赤字となった。今後も賃金ベースアップ、業務委託費増加の動きもあり、暫く費用の増加は継続すると予想される。費用コントロールを図りながら診療報酬で示す方向性や地域ニーズに適した具体的な増収策の検討と実践を行っていく。

当院は創立以来、地域のニーズと時代に適した事業を柔軟に変化しながら活動してきた。今後の医療界では地域医療構想、生産年齢人口の減少、働き方改革、医療DXなど、医療の根幹となる事項に対し“当院の目指す「あるべき姿」”をどのように達成していくかを具現化していく。断固な組織の土台をつくり、「患者」「職員」「経営」の三方良しの精神で、強い意志と協働により取り組んでいく。

	前年実績	予算	実績	対予算差	対前年差
入院1日平均患者数(人)	192.3	200.0	189.1	-10.9	-3.2
単価(円)	50,034	50,000	49,438	-562	-596
病床稼働率(%)	78.2	81.3	76.9	94.6	98.3
外来1日平均患者数(人)	540.0	560.0	539.8	-20.2	-0.2
単価(円)	19,712	19,600	19,568	-32	-144

〈地域における公益的な取り組み〉

市民公開講座を11回開催。生活困窮者に対して無料又は低額診療事業を実施。

3. 聖隷沼津第一クリニック（聖隷沼津健康診断センター）

2023年度は、経営面では、保健事業の事業拡大のスキームが施設内、施設外とも限界となっている。かつての様な拡大は難しく、近年事業規模はプラトー状態となってきた。その中で、取り組んだことは① 経営構造の再構築 ② 新たなビジネスモデル構築の2点にチャレンジを行った。

① 経営構造の再構築は、「利益率向上による収益と費用のバランスのとれた健全な利益モデルの構築」である。個別顧客ごとの収支の見直しにより、売上高ではなく利益を強調する施策の実行。これにより売上高昨年比1%増に対して利益率昨年比11%増と利益率向上の成果があった。今後の事業展開として利益拡大への流れを構築することができた。

② 新たなビジネスモデル構築は、「今までと違うマーケットの創出」である。60歳以上の継続雇用の労働者から高齢者に対する健康チェック、そして行動変容に繋がるトリガーとなる保健事業の創出は、2022年からスタートさせた「認知症予防プログラム」に引き続き「ロコモ予防プログラム」も作成し、2024年度よりスタートさせることが出来た。

健康経営優良法人制度では、『健康経営優良法人 大規模法人部門』、『スポーツエールカンパニー 2024 シルバー』を認定取得し「健康経営ブランディング」戦略でのフラッグシップを示すことができる。

情報管理の保護と利活用においても、『ISMS-PIMS』の認証維持を行うことができた。

また、コンプライアンス経営にも取り組み、健診センター全体で超過勤務の大幅削減、有給取得率の向上と勤務環境も大きく改善することができた。

現中長期計画の3年目にあたる2023年度は、健康経営ブランディング戦略を昇華させ、保健事業は、「費用ではなく投資である。」投資の結果としての成果にコミットしていく一步が踏み出せた年であった。これは、2026年度から始まる新中長期計画に向けての準備であり、現状に甘んぜず積極的にチャレンジをする。

マーケティング・コンセプトとしての健康経営ブランディング戦略を推し進め、長きに渡り信頼関係を培ってきた健保・企業・地域の皆様の心強い後押しと職員の周知の結集が掴み取った成果と確信している。

引き続き企業・健保様から保健事業は、「費用ではなく投資である。」と意識して頂き、「成果が見える！成果が感じられる！成果が伝わる！健康経営のパートナー！」として、「健康経営の推進」、「健康寿命の延伸」、「健診の質」、「情報管理の質」に力点を置き、地域から必要とされる保健事業の使命の追求を推進し、静岡県東部地区での更なる優位性を確立していく。

	前年実績	予算	実績	対予算差	対前年差
施設内受診者数（人）	80,545	80,517	80,028	-489	-517
施設外受診者数（人）	41,984	43,385	41,887	-1,498	-97
外来受診者数（人）	3,480	3,975	4,540	565	1,060
単価（円）	12,632	12,523	12,680	157	48

4. 在宅サービス事業（聖隷訪問看護ステーション千本・看護小規模多機能型居宅介護事業所せいれい緑町）

今年度訪問看護・看護小規模多機能型居宅介護（看多機）とも前年より減収し、予算は達成できなかった。要因として訪問看護については市内ステーションの増加と予防訪問看護が3割以上を占めることである。単価が低いことと、リハビリに関しては1年訪問するとそれ以降は減算になる。看多機は重症度が高い分看取りが多く、すぐ契約数が減ってしまう。しかし、最近ではケアマネからの相談が一番多く契約につながっている。また、訪問看護利用者からも多くなっている。今後サテライト事業につなげていく。

利用者のニーズは年々変化している。医療的ケア児は障がい者サービスを利用しているためそれに合わせ訪問体制も変化させた。例えば早出勤務にして兄弟の保育園の送り時の留守番、放課後デイサービス後の訪問看護などである。また、プライベート訪問看護（自費訪問看護）も実施した。これは今後も広げていきたい。

特定行為修了看護師、緩和認定看護師など専門性の高い看護師を中心に質の向上に努めてきた。それががんセンターからの紹介につながり、褥瘡のコンサルタントを他のステーションから求められ、特定看護師を中心に二つ目のステーションとして訪問している。新卒の看護師も1年経過し順調に育ち訪問件数も増えた。今後も独り立ちできるよう育成していきたい。

地域で必要なサービスを提供でき貢献できるように、柔軟なサービスを提供していきたい。

聖隷訪問看護ステーション千本	前年実績	予算	実績	対予算差	対前年差
医療保険 利用者延べ数（人）	5,717	5,760	5,858	98	141
単価（円）	11,629	11,500	11,564	64	-65
介護保険 利用者延べ数（人）	9,724	9,840	9,253	-587	-471
単価（円）	9,170	9,200	8,989	-211	-181

看護小規模多機能型居宅介護事業所せいれい緑町	前年実績	予算	実績	対予算差	対前年差
延べ契約者数（人）	314	312	301	-11	-13
単価（円）	381,840	379,000	388,340	9,340	6,500

【2023 年度の主な行事】

法人全体

行 事 内 容	実 施 日
新入職員オリエンテーション	4 月 3 日・4 日
監事監査（決算）	5 月 16 日
理事会	5 月 24 日、10 月 5 日、3 月 6 日
評議員会	6 月 12 日
新人職員研修	6 月 16～17 日、1 月 26 日
2 年目職員研修	7 月 14 日、9 月 8 日
中堅職員研修	5 月 25 日、8 月 31 日 10 月 20～21 日、3 月 8 日
聖隷福祉事業団による関連法人外部監査	6 月 7 日、1 月 10 日
スポーツエールカンパニー2024 シルバー認定	1 月 23 日
健康経営優良法人 2024（大規模法人部門）認定	3 月 11 日

聖隷沼津病院

行 事 内 容	実 施 日
病院立入検査（東部保健所）	9 月 27 日
医療安全研修（w e b 開催） ①基礎から学ぶ医療安全 ②インシデントレポートについて	① 6 月 1 日～6 月 30 日 ②12 月 1 日～1 月 3 日
院内感染研修（e ラーニング、w e b 開催） ① 感染経路別予防策をおさらい！ ～「もしも」に備えるアウトブレイク対策～ ② 吐物の処理方法・医療廃棄物の取扱いについて	① 7 月 1 日～ 7 月 31 日 ② 12 月 4 日～12 月 31 日
全体接遇研修	11 月 30 日
第 35 回 聖隷沼津学術集会 （千本プラザ・第一会議室・食堂・w e b 配信）	11 月 23 日
喀痰吸引研修 医療的ケア教員講習会 （w e b 講習、実技・筆記試験）	5 月 15 日、5 月 26 日、6 月 2 日 6 月 3 日、6 月 9 日、6 月 14 日 6 月 19 日、6 月 29 日、8 月 31 日 9 月 15 日、9 月 25 日 11 月 20 日（年 12 回）
地域包括ケア連携懇話会	10 月 20 日
防災訓練（火災・地震）	7 月 7 日、11 月 17 日
電気設備定期点検（A 棟・B 棟・管理棟）	5 月 20 日、10 月 15 日 11 月 25 日
特例認定消防立入検査	12 月 7 日

聖隷沼津第一クリニック（聖隷沼津健康診断センター）

行 事 内 容	実 施 日
教育「健康経営の推進 保健事業計画 2023」	4 月 6 日
教育「検査業務について」	7 月 3 日
緊急連絡網（安否確認システム）訓練	7 月 27 日
教育「地震津波対策」セミナー	8 月 1 日
教育「ISMS 改正規格移行の理解」	10 月 2 日
ジャパン・マンモグラフィ・サNDER	10 月 15 日
地震（津波）想定防災訓練	11 月 20 日
感染対策「健診センターでの感染予防対策について」セミナー	12 月 1 日
教育「ISMS 研修 2023」	1 月 6 日
ISMS-PIMS（ISO/IES 27701：2019）更新審査	1 月 9 日～12 日
安全運転講習	1 月 30 日
教育「バリウムの基礎及び特性について」	2 月 1 日
火災想定防災訓練	2 月 5 日

在宅サービス事業部

（聖隷訪問看護ステーション千本・看護小規模多機能型居宅介護事業所せいれい緑町）

行 事 内 容	実 施 日
沼津市立看護学校 講師	5 月
静岡県訪問看護ステーション協議会 緩和ケア講師	7 月
特定看護師の実際と課題 パネラー	10 月
静岡県訪問看護ステーション新卒看護師育成委員会委員	1 年間
沼津市医療・介護推進会議委員	2 年間
沼津市介護保険審査会委員	2 年間