



事業計画

2018-2027
社会福祉法人美竹会

社会福祉法人美竹会 事業計画 2018-2027

事業計画(2018-2027)のビジョン

社会のニーズに対応した新たなサービスを確立し幅広く福祉に貢献する

経営理念:「私たちは良質な福祉サービスを提供し、ご利用される方の人生を支援することで社会に貢献し続けます。」

私たちが「良質な福祉サービスを提供し」続けるには、福祉サービスの品質についてとことん突き詰め、職員だれもが常に高品質なサービスを提供できる体制をつくりあげることが必要です。私たちは永続的に「良質な福祉サービスを提供」し続ける集団でありたいという強い思いを抱いています。では「良質」であるとはどういうことなのでしょう。いくらサービスの品質が高くてもご利用される方のニーズや状況に合わなければ「良質」とは言えません。介護や支援の技術といった「品質」に磨きをかけることに加えて、利用者おひとりおひとりに対してオーダーメイドのサービスを展開していくことが求められています。そのためにはその方の「人生を支援する」という視点が重要になります。私たちは決して「介護すること」を目的とするのではなく「人生」という文脈の中でその方の「介護」を考え「人生の支援をすること」を目的として事業を展開していかなければなりません。利用される方、ご家族、そしてこれまで歩んでこられた人生、それらを幅広く見通して最善の支援を構築し、そうしたサービスをただ愚直に継続することがご本人やご家族だけでなく、サービスを提供する私たち自身の自己実現や社会福祉法人としての責務を果たすこととなり、地域社会への貢献につながっていくと信じています。

サービスのモットー:「家庭的できめ細やかなサービスを目指します」

理念を具現化するためのサービスの在り方として私たちは当初から「家庭的できめ細やかなサービス」を目指してきました。「家庭的」とは、画一的ではなく利用

者それぞれに、個別に対応した柔軟で人と人の血の通ったサービスをイメージしています。良質で人生の文脈に立ったサービスであるためには、利用される方におひとりおひとり寄り添い、利用される方を幅広く深く理解し、親身になって一つ一つの事案の解決を丁寧に、まさに「きめ細やかに」行っていくことが必要です。それによっておのずと相互の信頼感が醸成され安心して快適なサービスが実現されると思っています。職員ひとりひとりが常に「家庭的できめ細やかな」対応に心砕いていただけるよう期待しています。

1.事業ビジョン

新たな事業計画期間を迎えるにあたって、ご利用される方の「人生を支援する」観点から、良質なサービスとは何かを常に問い直していくことには何ら変わりはありません。事業内容については介護保険事業を主体とした老人福祉事業を中核とし、地域に築いたワンストップサービスをさらに深化させ、新たな社会のニーズに幅広く貢献するために事業領域、サービス領域を拡大します。また、より良いサービス実現のための取り組みの成果を広く発信していくことで新たな社会貢献につなげていきます。

これらのサービスを通じて絶えず進化する組織と健全経営基盤を確立し、利用者のみならず働きたい人からも選ばれる「みそのブランド」を確立いたします。

【2027 年度 事業規模】(2018～2027)

中核事業 介護保険・老人福祉 7 0 0 百万円 (+100 百万円)

拡大分野 障害福祉・保育 1 0 0 百万円 (新規)

周辺事業 地域ホーム化 1 5 0 百万円 (新規)

教育研修事業 5 0 百万円 (新規)

【2027 年度の損益】 百万円

売上高	1,000
純利益	30

【2027 年度の貸借】

単位:百万円

資産の部		負債の部	
流動資産	273	流動負債	133
現金預金	139	短期運営資金借入金	30
有価証券	0	事業未払金	30
事業未収金	129	1年以内返済予定設備資金借入金	37
未収金	1	1年以内返済予定長期運営資金借入金	20
立替金	0	1年以内返済予定リース債務	2
前払費用	4	職員預り金	4
その他の流動資産		賞与引当金	10
固定資産	727	固定負債	406
基本財産	627	設備資金借入金	303
土地	6	長期運営資金借入金	46
建物	620	リース債務	6
定期預金	1	退職給付引当金	15
その他の固定資産	100	長期預り金	36
建物	29	負債の部合計	538
構築物	1	純資産の部	
機械及び装置	5	基本金	71
車輛運搬具	8	国庫補助金等特別積立金	174
器具及び備品	19	その他の積立金	
有形リース資産	7	次期繰越活動増減差額	218
権利	2	(うち当期活動増減差額)	30
無形リース資産	2		
退職給付引当資産	15		
その他の固定資産	13	純資産の部合計	462
資産の部合計	1,000	負債及び純資産の部合計	1,000

現在、償却規模に比べて収益率が低いため当面は資産通減傾向が続く見込みです。今後事業計画の実施に伴う事業拡大の成果が結実することで、収益性が高まり、2027 年ごろまでにはこの傾向を解消してまいります。

2.経営戦略

(1)以下の4つの課題に取り組み事業ビジョンを達成します。

- ① 事業分野の拡大…老人福祉分野に加え、障害福祉分野、保育分野への事業展開に取り組みます。
- ② 事業領域の拡大…介護保険事業を中核としつつ、その中で「定期巡回・随時訪問介護看護」事業を立ち上げ、その事業をプラットフォームとして非保険事業である配食事業、生活支援事業、見守り事業、高齢者ネットワーク事業などを付加した、「地域ホーム」構想を立ち上げます。中核の介護保険事業ではデイサービスとショートステイのサテライト拠点を設置し介護保険事業の基盤を厚くします。
- ③ サービス領域の拡大…既存事業のサービス品質の向上に加え、サービス領域も拡大させ、利用者満足度を大幅に引き上げます。(ア)品質の向上…業務標準の確立と個々のスキルアップ(イ)可能領域の拡大…医療行為など対応できなかった部分の克服(ウ)効率の向上…これまでと同じサービスをより省力行で行う、業務の見直し、機械化、IT活用などにより生産性を向上させる(エ)チームケアの充実
- ④ 社会貢献手法の多様化 ③で蓄積した様々なノウハウを法人内だけにとどめずに積極的に発信します。地域社会での研修活動のほかインストラクターを地域社会だけにとどまらず全国に派遣できるようにします。スタッフには介護スキルを向上させたスペシャリストと法人の経営を支えるマネジメントスタッフの二つの方向性と双方で高い処遇を得られる道筋を明示します。有料老人ホーム・サービス付き高齢者住宅などについて「地域ホーム」構想の仕組みを活かして事業受託を提案していきます。

(2)経営戦略のポイント

- ① 地域における「ワンストップ」という特色をさらに拡大し福祉分野での差別化を図ります。

- ② 大幅な投資を伴う拠点の拡大は最小限にとどめます。ハードの投資は抑制し、限られたエリアで競争優位の実現を目指します。介護保険制度の枠組みだけに頼らず、保険外の事業に積極的に取り組みます。
- ③ ヒトが輝き、ヒトが集まるしくみづくりを目指します。既存事業では制度により報酬単価、定員、必須人員が固定化されているため、収入と人件費、固定費もほぼ決められ、スタッフが創意工夫を凝らしても、スキルを向上しても格段に収支改善に結びつきません。収支改善を強力に進めるには配置人員を削るなど逆に個々の業務量を増加させる帰結となります。つまり現場のスタッフの創意工夫、努力が収益にも個々の処遇にも直結せず、業務過多・品質悪化が背中合わせになるという限界が生まれています。そこで既存の保険制度の枠外に活動領域を広げることでスタッフ個々のスキルアップや努力の成果を法人の収益向上やスタッフ個々の給与水準向上に直結させる試みを行い、より品質の高いサービスと高い給与水準を同時に実現し魅力ある職場、優秀な人材の安定確保そして着実な社会貢献を目指します。

3.中期基本計画の取り組みと成果

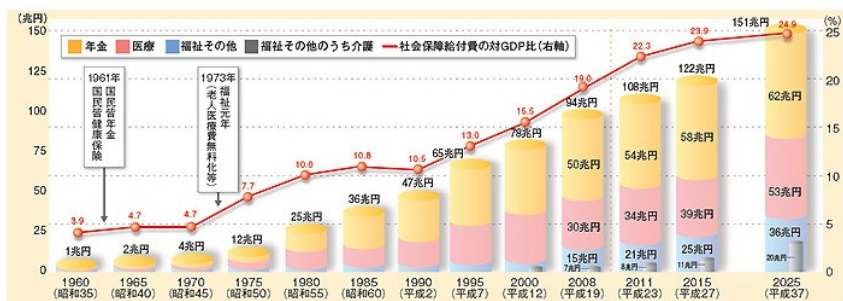
中期基本計画(2009～2018)の骨子は①現拠点におけるサービス種類の拡充②多拠点化 であり 2018 年までに事業規模 10 億円を目指しました。2011 年にグループホーム増築と 2014 年特別養護老人ホーム、ショートステイの開設により事業規模は約 6 億円まで成長しましたが、事業立ち上げの負担は重くその後の多拠点化の実現には至っていません。現在の雇用情勢や介護報酬の動向、自治体の施設整備計画を勘案し新規計画では基本的な戦略の見直しが必要となっています。

4.環境分析

(1) マクロ環境分析(PEST 分析)

① 政治(Politics)

先進国は、財政赤字の解消が共通の課題となっています。発展途上国は税法・インフラ整備が加速してまいります。国内において、かつてない少子高齢社会が到来し、社会保障費の増大は続き、現在 1 2 2 兆円といわれる社会保障給付が 1 5 1 兆円と大幅に増大すると計算されています。今後、新たな財源の確保も容易ではないため、給付の枠組みが抜本的に見直されていくことになると思われます。この中で介護保険についてはより重介護者に適用が限定されていくと思われます。

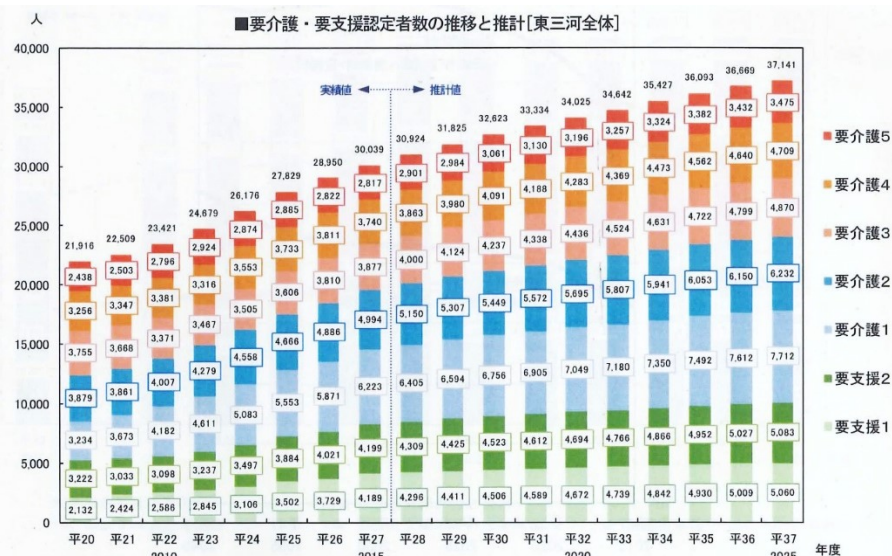
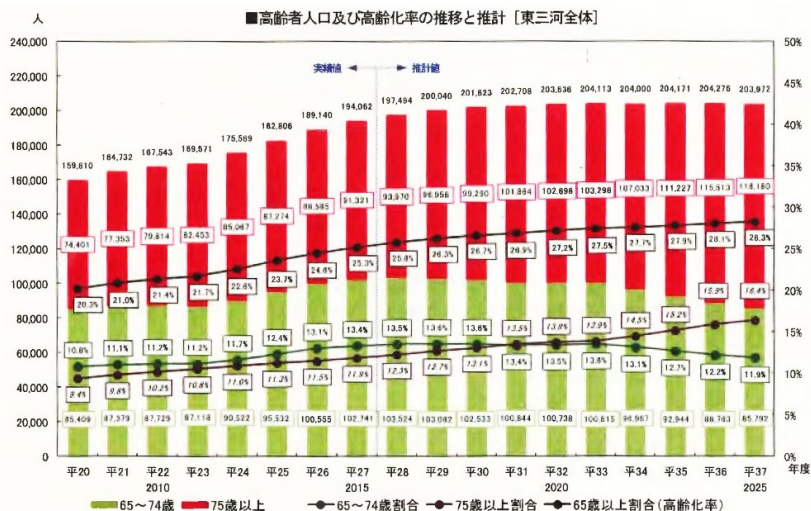


② 経済(Economics)

日本は 2020 年オリンピックに向けて景気はゆるやかな拡大局面が続くと思われます。有効求人倍率は高止まり、慢性的な人手不足が続き、賃金の上昇圧力も継続していくと予想されます。

③ 社会(Society)

日本は 2005 年をピークに人口減少し消費は減退の局面を予想します。2035 年には 1 億 1,000 万人に減少。65 歳以上の高齢者比率が増加し、2035 年には 4,000 万人となり 36%の割合を占めるようになります。東三河広域連合の資料によれば前期高齢者人口は現在がピークとなり減少に転じつつあります。後期高齢者人口は 2025 頃にピークを迎える見込みです。今後 10 年で介護を必要とする方の人口はピークを迎えるもののその後緩やかに減少していくものと思われます。



④ 技術(Technology)

ロボット技術の進展、汎用化、実用化の急速な進展、AIの発達、医療の発達、認知症の進行抑制などにより要介護状態での期間が長期化、医療給付の増大、省力化の発達がみられます。介護の手法も大幅に変化していくことが予想されます。

(2) 競合環境分析(3C 分析)

自社 Company	ワンストップサービスにより幅広いニーズに対応できる 職員の定着率が安定し一定の理念共有がなされている 地域での認知度もある 食事提供を直営厨房で行いノウハウを有する
顧客・市場 Customer	後期高齢者数は増加を続け 2025 年にピーク。以後頭打ち 2018 年より広域連合。地域密着型の市場が飛躍的に拡大 都市部と違い所得水準が高くはない(年金受給平均 15 万円/月)
競合 Competitor	特養などのターミナル施設を有する競合は限定的 デイサービスは過当競争。事業所数は減少も競合が激しい 訪問入浴、訪問介護など大手が参入し競合が有る デイケアやリハビリ特化デイには遅れている。 医療ケアに弱点。

(3) SWOT 分析

	好影響	悪影響
内部環境	Strength ワンストップサービス 地域での認知、地域密着 スタッフクオリティ(質/安定) 直営厨房	Weakness 本部機能(経理・研修)脆弱 単一拠点 利益率低い 医療・リハビリ体制
外部環境	Opportunity 一定の参入障壁 総合事業の開始 広域連合の開始(2018～) グローバリゼーション	Threat 人材確保が困難 介護保険の制度が不安定 高齢者人口がピーク、頭打ちへ 業界への信用収縮

(4)財務分析 (Accounting)

勘定科目			2015 年度	2016 年度
サービス活動増減の部	収益	介護保険事業収益	497,814,291	516,869,732
		老人福祉事業収益	65,407,700	62,779,435
		保育事業収益	1,277,350	1,775,750
		障害福祉サービス等事業収益	4,221,154	5,820,542
		助成金収益	5,322,000	11,804,200
		経常経費寄附金収益	100,640	500,000
		その他の収益	4,625,866	9,542,966
		サービス活動収益計（１）	578,769,001	609,092,625
	費用	人件費	434,772,657	452,750,270
		事業費	63,850,667	66,032,598
		事務費	60,096,948	53,907,142
		減価償却費	50,714,791	50,810,833
		国庫補助金等特別積立金取崩額	-25,521,673	-25,453,982
		徴収不能額	-217,452	0
		サービス活動費用計（２）	583,695,938	598,046,861
サービス活動増減差額（３）＝（１）－（２）		-4,926,937	11,045,764	
サービス活動外増減の部	収益	借入金利息補助金収益	766,800	511,200
		受取利息配当金収益	15,186	11,225
		サービス活動外収益計（４）	781,986	522,425
	費用	支払利息	10,540,909	10,073,259
		その他のサービス活動外費用		651,960
		サービス活動外費用計（５）	10,540,909	10,725,219
	サービス活動外増減差額（６）＝（４）－（５）		-9,758,923	-10,202,794
経常増減差額（７）＝（３）＋（６）		-14,685,860	842,970	
特別増減の部	収益	施設整備等補助金収益	7,795,200	7,858,800
		施設整備等寄附金収益		2,500,000
		特別収益計（８）	7,795,200	10,358,800
		国庫補助金等特別積立金積立額	7,795,200	10,358,800
		特別費用計（９）	7,795,200	10,358,800

	特別増減差額 (10) = (8) - (9)	0	0
	当期活動増減差額 (11) = (7) + (10)	-14,685,860	842,970
動 増 減	前期繰越活動増減差額 (12)	31,545,994	16,860,134
	当期末繰越活動増減差額(13)=(11)+(12)	16,860,134	17,703,104

指標分析

	年次	2015	2016
1	ROE	-2.79%	0.16%
2	ROA	-1.20%	0.07%
3	売上高営業利益率	-0.85%	1.81%
4	売上高経常利益率	-2.54%	0.14%
5	売上高純利益率	-2.54%	0.14%
6	自己資本比率	42.99%	42.19%
7	流動比率	113.02%	112.66%
8	固定比率	213.97%	211.66%
9	固定長期適合率	99.01%	98.67%
10	インタレスト・カバレッジ・レシオ	-1.393 倍	0.084 倍
11	売上高成長率	3.40%	4.98%
12	総資産成長率	-4.21%	-0.88%

2015 年は特別養護老人ホーム開設の余波が残り収支均衡となりませんでした。
2016 年度ようやく黒字化したものの依然 ROA は 0.07% と低く、ROE も 0.16%、
利益面が不安定であり収益性が最大の課題となっています。

流動比率、当座比率、自己資本比率等は比較的良好であるもののインタレスト・
カバレッジ値にみられるように資金繰りが当面の課題であり早急に収益性を改
善しキャッシュフローの安定に努めなければなりません。

(5)貸借対照表・損益計算書の推移

【貸借対照表】

(単位：千円)

年度	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
現金・預金	34,572	52,019	30,121	28,279	435,824	14,575	11,377	51,704
未収金	47,529	53,606	94,917	59,305	59,256	76,290	75,559	74,384
前払費用	4,211	5,398	6,252	7,318	9,002	9,981	10,983	3,509
その他	-102	-117	-118	-78	-128	-121	114	134
流動資産合計	86,210	110,906	131,172	94,824	503,954	100,725	98,033	129,731
基本財産	592,118	571,986	626,835	603,201	579,566	1,057,539	1,020,411	983,283
有形固定資産	9,139	11,457	55,711	49,833	52,867	78,550	69,468	69,117
無形固定資産	18,373	19,696	23,875	25,073	28,089	36,624	36,297	31,459
その他	0	1	1	0	0	1	1	1
固定資産合計	619,630	603,140	706,422	678,107	660,522	1,172,714	1,126,177	1,083,860
資産合計	705,840	714,046	837,594	772,931	1,164,476	1,273,439	1,224,210	1,213,591
短期借入金	0	0	36,000	0	560,000	4,000	0	30,000
未払金	4,918	7,172	4,837	4,372	48,188	6,869	16,672	18,170
預り金	3,372	3,757	7,878	11,724	8,583	10,821	1,619	1,852
一年内借入金	0	0	0	0	0	52,562	62,799	59,381
その他	1	0	0	0	0	5,299	5,652	5,752
流動負債合計	8,291	10,929	48,716	16,096	616,771	79,551	86,742	115,155
設備借入金	178,311	157,592	187,843	161,087	459,323	551,308	527,751	483,007
長期借入金	10,000	32,000	19,000	25,000	19,000	30,695	32,355	46,307
長期預り金	39,775	39,575	43,701	38,425	38,367	36,182	34,000	36,211
退職給与引当	7,171	7,083	7,195	7,553	9,316	12,012	13,311	14,857
その他	0	0	1	0	0	4,959	3,730	5,985
固定負債合計	235,257	236,250	257,740	232,065	526,006	635,156	611,147	586,367
負債合計	243,548	247,179	306,456	248,161	1,142,777	714,707	697,889	701,522
基本金	70,751	70,751	70,751	70,751	70,751	70,751	70,751	70,751
国庫補助積立	294,404	291,289	357,964	347,945	344,068	456,436	438,710	423,615
次期繰越収支	97,138	106,495	102,423	106,074	91,420	31,546	16,860	17,703
資本合計	462,293	468,535	531,138	524,770	506,239	558,733	526,321	512,069

【損益計算書】

(単位：千円)

年度	2009 年	2010 年	2011 年	2012 年	2013 年	2014 年	2015 年	2016 年
事業収入	342,482	364,596	392,542	431,970	418,157	559,090	578,769	609,093
人件費	226,799	243,206	274,568	307,069	311,025	446,424	434,772	452,750
事業費	33,828	33,971	35,483	39,726	41,464	65,015	63,851	66,033
事務費	38,591	54,464	61,263	56,744	55,934	75,078	60,097	53,907
減価償却費	8,451	8,307	9,360	11,785	11,754	25,606	25,193	25,357
その他	2,439	3,100	3,259	2,279	2,220		-217	
事業活動収支	32,374	21,548	8,609	14,367	-4,240	-53,033	-4,927	11,046
受取利息	89	33	13	9	13	21	15	11
その他	2,370	2,099	1,827	1,556	1,284	1,022	767	511
営業外収益	2,459	2,132	1,840	1,565	1,297	1,043	782	522
支払利息	5,612	5,334	5,036	4,182	3,378	10,343	10,540	10,073
その他	0	0	0	0	0	0	0	652
営業外費用	5,612	5,334	5,036	4,182	3,378	10,343	10,540	10,725
経常収支	29,221	18,346	5,413	11,750	-6,321	-62,333	-14,685	843
特別利益	1,101	2,100	73,806	0	6,200	141,132	7,795	10,359
特別損失	7,983	11,089	83,290	8,099	14,562	138,672	7,795	10,359
当期活動収支	22,339	9,357	-4,071	3,651	-14,683	-59,873	-14,685	843
減価償却費	8,451	8,307	9,360	11,785	11,754	25,606	25,193	25,357

【課題】

2011 年までは比較的順調に業容拡大が図られ、収益性も安定していました。2011 年のグループホーム増床により翌年収支がマイナスとなりましたが、すぐに回復しました。しかし 2014 年の特別養護老人ホーム建設においては人材確保、事業立ち上げ、報酬改定などが大きく影響し、開設にかかわる 3 年間は大幅な収支悪化に見舞われ、2015 年度までは収支が均衡しませんでした。2016 年に収支均衡を回復しましたが収益率はいまだ低い水準にとどまっています。資産の投資効果をはるかに上回る償却により総資産も縮小傾向にあります。

主要事業の収入、報酬単価は介護保険制度に依存するため自主的に決定できません。また収入の 7 割にも達する人件費については深刻な人手不足により引き続き上昇圧力が強い状況です。

【対策】

介護保険事業など老人介護事業の中で収益性の高い分野について投資し利益率を高めていくことが一つの方向性として考えられます。こうした事業では極力機会の損失を避けたいからです。しかし事業拡大の投資を検討する上で、財務面では資金繰りの課題があり施設建設などの大きな投資を伴わず、一定の収益性が見込める事業展開を初期段階で考えざるを得ない状況にあります。中核事業で過大な初期投資を伴わない事業を当初の柱として取り組み、同時に中長期的に制度に依存せず自律的に収入をコントロールできる介護保険外の事業を収益の柱に育てていく必要があります。ここでは既存の資産・ノウハウを有効に活用、転用することで最小限の投資で収益基盤の再構築を図ります。そして一定の収支改善を確認した後に大きな投資を伴う拠点整備に乗り出していきたいと考えています。財務的な観点からは比較的収益性が確保しやすい事業分野の拡大にも取り組み、事業の財務基盤を堅実にしてまいります。

5.アクションプラン

(1)実施課題と事業展開の概要

課題	事業展開	実施時期
Ⅰ 事業分野の 拡大	① 保育事業 事業所内託児所を認可保育所へ転換	2019 年度～
	② 障がい者福祉事業 障がい者デイサービス・グループホーム	2023 年度～
Ⅱ 事業領域 の拡大	① 地域ホーム(仮称)構想 (ア) 定期巡回訪問介護看護	2018 年度
	(イ) 配食サービス	〃
	(ウ) 生活支援事業	〃
	(エ) 安否確認サービス(取次)	〃
	(オ) 生きがい支援事業	2019 年度
	② デイサービス・ショートステイサテライト 拠点	2021 年度

Ⅲ サービス 領域の拡大	① 品質向上・チームケア ② 医療行為 ③ リハビリ機能	2018 年度 2021 年度 2020 年度
Ⅳ 社会 貢 献 手 段 の 多 様 化	① 研修事業 (ア) 資格取得講座／介護職員実務者研修・介 護職員初任者研修 (イ) 医療ケア実習施設 (ウ) 処遇運営手法・実習受入 ② 情報発信／内部インストラクターの養成 (ア) WEB (イ) 寄稿など	2019 年度 2018 年度～

(2)事業展開の詳細

I.保育・障害 事業分野への事業展開

①事業所内託児施設の認可保育所化、公営認可保育園の運営受託

②障害者デイサービス、障害者グループホーム

II ①.地域ホーム(仮称)構想

介護保険事業である(ア)定期巡回型・随時訪問介護看護をプラットフォームとして(イ)配食サービス(ウ)生活支援事(エ)安否確認サービス(オ)生きがい支援事業を展開する

(ア) 定期巡回型・随時訪問介護看護

一日複数回の訪問介護や連携先の訪問看護を定期的に利用でき、通信端末等によりオペレーターと24時間いつでも通話できます。あわせて要請に応じて随時訪問介護(看護)を行います。月定額の負担で利用者の生活リズムに合わせて必要な時に必要なサービスが提供できます。独居高齢者や高齢者のみ世帯の方でも安心感が増し在宅生活を継続できる地域密着型サービス。

(イ) 配食サービス

在宅での生活を維持することを目的に、既存の厨房設備、人員を活用して配食サービスを実施します。当初は夕食を中心に100食/日を目標と

します。その後デイサービス・ショートステイのサテライト拠点の開設に合わせて厨房設備を拡充し500食/日まで供給能力を高め本格的に地域のニーズに対応していきたいと考えます。

(ウ) 生活支援事業

介護保険対象外となる一方で高齢者では対応が困難となる家事や生活支援を代行します。今後訪問介護サービスが身体介護中心に限定されていくことも想像されます。これらの補完的な役割を担う対応を総合事業との関係を考えながら検討していきます。

(エ) 安否確認サービス

通信機器端末を利用者宅に設置し安否確認、緊急通報の受信と対応を行います。ALSOKなどのサービス取次も検討しています。

(オ) 生きがい支援事業

介護保険外・総合事業／自立～要支援状態の高齢者を対象とした事業を想定。何らかの不安を抱えつつも、介護サービスの利用に抵抗感のある方を対象。既存施設の活用により高齢者生きがい活動を支援し高齢者同士の交流の場を創出します。

【事業の例】

○シニアカレッジ(仮称)・・・ケアハウスの多目的スペース、地域交流ホーム等を活用、地域公民館などで開催。歴史や文学などの講師を招いて、高齢者対象の公開講座を開催。

○居酒屋・・・高齢者を対象に集いの場を提供することを目的とし、デイサービス終了後の施設を活用、酒食、入浴のサービス提供を行います。予約制で必要に応じ送迎対応も行います。

II ②. デイサービス・ショートステイサテライト拠点

現行のデイサービス、ショートステイサービスの補完的な拠点を整備、地域での機会の損失を回避します。拠点整備には多大な投資が必要となるため実施については計画期間の後半に位置付けています。

事業規模	デイサービスセンター(定員 20 名) ショートステイ(定員 20 名)
------	---

候補地	豊橋市石巻町・大村町 豊川市下条町など(現拠点から概ね 15 分以内の豊川市、豊橋市地域)
職員構成	常勤 13 名 非常勤 5 名／管理者、看護師、機能訓練指導員含む

IV①.研修事業

(ア) 資格取得講座／介護職員実務者研修・介護職員初任者研修

内部職員を中心に指導者資格を順次取得、資格取得講座の開設を目指します。毎年 10 名前後の介護福祉士受験のための実務者研修を内製化、外部からも受講生を募集します。初任者研修においては介護経験の少ない職員を対象に積極的に資格取得を促していきます。就業しながら資格取得に臨みやすくするため資格講座を内製化しますが、経験の少ない職員にとって介護の知識やスキルを体系的な取得する機会とも位置付けられます。また一般の方に対しても公開講座とすることで法人の施設雰囲気一般の方に知っていただき求職に結び付けることも意図しています。

(イ) 医療ケア実習施設

現在、介護職の医療行為は大きく制限されているため、医療依存度の高い方の受け入れやターミナルケアでの対応力が十分であるとは言えません。喀痰吸引などの医療ケアについて介護職員の研修受講をすすめ施設として対応できる体制を目指します。その後、当該利用者の受け入れも対応するとともに医療ケアの実習施設としての体制を整えます。

(ウ) 処遇運営手法の発信・実習受入

リスクマネジメントや処遇運営において、常に現場では創意工夫を重ねています。結果利用者様の安心快適な介護や業務の効率化につながることも少なくありません。これらは私たちのサービスの質を高めるうえで極めて重要な事柄ばかりですが、こうした手法について良質なものについては法人内部で共有するだけでなく積極的に社会に発信していきたいと考えます。発信内容に対して共感が得られるのであれば、私たちの内部も積極的に開示し実習を受け入れ自分たちの創意工夫を広く社会に役立ててもらいたいと考えています。

IV②.内部インストラクターの養成

法人が処遇運営などで蓄積した知見を積極的に外部に発信する中でこれらを担う主体として内部インストラクターを位置付け養成します。介護スキルを向上させたスペシャリストという新たな方向性を示し、法人の経営を支えるマネジメントスタッフとともに高い処遇を保証します。

6.人材マネジメント

(1)組織

① チームとしてのパフォーマンスを最大化

- チームケア教育の実施
- 業務標準(手順書・マニュアル)の整備
- 情報共有体制の整備
- マネジメント教育(階層別研修)
- インストラクターの養成
- 総合的な人事評価制度の構築
- 法人帰属意識の醸成
- 休暇制度
- 健康管理・メンタルヘルス対策

事業計画の遂行ではその主体となる「人材」がもっとも重要なファクターとなります。スタッフ個々の知識や介護技術を高めていくことはもちろんですが、最も重要なことはチームとして能力を最大限発揮し結果を出すということです。介護の現場は24時間365日切れ間なく続いていきます。どんなに優秀な介護スタッフでも一人だけでは利用者様お一人すらケアを全うできません。チームとして情報を共有し引継ぎ、連携することはもちろん看護師、栄養士、調理員など組織内の様々な職種と連携するほか、医師やケアマネージャー、行政関係者など外部機関とも適切に連携をとる必要があります。自分だけが担当職務を全うすれば良いのではなく、チームとしていい状態を作り上げることが真に優秀な人材であるといえます。常勤、非常勤、管理者、リーダー、資格な

どに関係なくチームにとって有益な提案を率直に行う、実力の伴わないスタッフの育成、フォローを行う、課題を本部に上奏するなど良いチームを作ることが主眼に据えた行動をとることができる人材を育成していきたいと考えています。またチームが上手く機能するための仕組みとして様々な視点で取り組みたいと考えています。

② 営業体制の構築

●本部直属の営業企画部門を設置

(営業企画会議:構成 営業関連管理者※)数年後には専従者を配置

●インセンティブ制度導入

(営業の成果を現場が歓迎できる仕組みづくり)

私たちの仕事はご利用いただく方があって初めて成り立ちますが、現場で日々介護に追われていく中で新規のご利用が増えることや、相対的に重度な方をお迎えすることに対して、現場職員が否定的な感情を抱いたり、時には拒絶反応を示すことがあります。業務の多忙、安全面の確保などを理由に受入を固辞するよう営業担当に強いるケースもあります。しかし現在は激しい競争下にあり、受入を固辞することは次への仕事の道を閉ざすことであり、受け入れやすい案件だけを都合よく対応することなど許されません。そもそも福祉従事者として介護のプロとして、困難事例の方こそ良質な支援を必要としているという現実から逃げるべきではありません。様々なケースを受け入れしていくことで私たちが成長し地域からの信頼を勝ち得ていくことになります。このため、新たな事業計画では営業・相談業務にあたるスタッフと介護を担当する現場スタッフが共感しあえるインセンティブ制度の導入し、こうした軋轢を軽減していきたいと考えています。

(2)個人のスキルアップ

- ① 資格取得支援・階層別研修・OJTの実施
- ② 明確で妥当なキャリアパスの構築

③ キャリアコンサルティング制度(個の確立に向けて相談支援体制)

7.まとめ

事業領域の中核である介護保険事業については高齢者数がいよいよピークを迎えます。社会保障費の増大は公的負担の切り詰めをもたらすとともに、当面見込まれる景気拡大による人材不足、賃金の上昇圧力により経営環境は一層厳しさを増していくことになります。一方で高齢社会のピークを迎えたことで様々な社会問題が顕在化し高齢福祉事業に携わる当法人の使命はますます重くなっています。我々は高齢化社会における様々なニーズを先取りし中核事業を基盤に設備と人材を有効に活用することで介護保険の枠組みにとらわれない様々なアプローチにチャレンジし地域の要請に確実に応え存在感を高めていかなければなりません。また事業分野そのものについても、子育て分野、障がい者支援分野など幅広く対応することでより一層地域社会に貢献することができます。また、法人の理念にあるように「利用者の人生を支援する」「良質なサービス」に取り組む中で様々な知見やノウハウを蓄積し幅広く社会に発信し社会貢献を果たしていくことも重要だと思います。こうした法人の活動は法人の事業基盤を強固なものとし魅力を高め、スタッフの自己実現に資するものとなり、組織の求心力を高めていくことにもなります。これからの10年、スタッフの能力を高め、チームの力を最大化することで新たな時代のニーズにしっかり応え、社会貢献を果たし続けてまいります。

【み】魅力ある利用者サービスを提供します

- 1) 利用者本位のサービス提供
・利用者満足度調査や個別面談、家族会などを実施し定期的な調査、分析、評価を行い、サービスの向上をめざします。
- 2) 介護サービスの質の確保
・専門性の高い研修受講や介護福祉士などの資格取得を積極的に支援します。・手順書やケース記録を整備し、職員間で情報共有できるシステムを確立します。
- 3) 新たな事業への展開
・法人の現在と未来を考える機会を設け、活動収益 10 億円を目指し新たなサービスの開発に向けた研究活動を促進させます。

【た】絶えず進化する組織をつくります

- 1) 魅力ある組織づくり
・利用者や働きたい人から選ばれるみそのブランドを確立します。
- 2) 本部機能の充実
・法改正や制度改正に迅速に対応できるよう情報収集力を高め、法人の現状分析と将来ビジョンを検討します。・常に各事業所の状況を把握し業務支援体制を整えます。
- 3) 広報活動の充実
・インターネットを活用した迅速かつ適切な広報体制をつくります。

【け】健全な経営基盤をつくります

- 1) 取り巻く環境と経営状況の把握
・事業を取り巻く環境や制度の動向を把握し職員に周知する仕組みをつくります。
- 2) 収入と支出状況の把握と管理
・事業所の定員や稼働状況を常に分析し、適正な収入確保に向けた取組みを実施します。・コスト意識を高め経費削減に向けた対策を作成し、法人全体が一体となった取組みを行います。
- 3) 目標を明確にした健全経営の徹底
・経営的視点から組織目標を作成し実現に向けてチャレンジします。

【か】確実な人材の確保と育成に取り組めます

- 1) 人材確保に向けた環境整備
・離職防止に努め定時採用計画を充実させます。・施設見学の機会を増強し人材確保に繋がります。
- 2) 人材育成のための環境整備
・人材育成システムをブラッシュアップします。・明確で妥当なキャリアパスを構築します。・総合的な人事評価制度を構築します。
- 3) 法人帰属意識の醸成
・休暇制度や健康管理、メンタルヘルス対策などを充実させ働きやすい職場環境づくりをめざします。

【い】いつも地域社会と連携します

- 1) 高齢者を支える事業の実施
・高齢者介護や介護予防に関する講座やセミナーを開催します。
- 2) 機能やマンパワーの地域への提供
・地域で開催される行事へ積極的に協力し参加します。・作品展や夏祭りなどを開催し地域との交流を強化します。
- 3) 地域の防災拠点としての機能整備
・福祉避難所としての機能強化をはかり運営マニュアルを整備します。・緊急災害時における地域と施設間の安全協力体制を整備します。・災害時の地域高齢者世帯への支援体制を整備します。



<http://misono.or.jp>