

28年度

社会福祉法人 弘心会

中期経営計画書

### <はじめに>

当法人は、平成 20 年より県や和歌山市の指導を頂きながら、役職員一丸となってこれまでの地域福祉に貢献すべく事業運営に邁進してまいりました。しかし、昨今は社会福祉法人の在り方も含めて、地域における当法人の存在意義がより強く求められている状況に鑑み、今回、さらなる地域貢献への熱意を明確にし、今後も安定的に地域福祉に貢献していくために、さらなる介護サービスの向上と財務基盤の強化を目的とした平成 28 年度から平成 30 年度までの中期の経営計画を立案し、実行していくことといたしました。

### <法人理念>

「あなたの大切な家族は、私たちにも大切な家族です」

私たち一人一人のスタッフが、能力の拡大に努め、ホスピタリティ精神を持ち、介護職としての“専門性”を発揮し、大切な家族を思うように行動します。真心のこもった質の高い介護サービス・心から満足していただけるサービスの提供を目指します

### <平成 28 年度～平成 30 年度 経営ビジョン>

『あらゆるリソースを活用し、「当法人ならではの」地域におけるオンリーワンを目指します。』

- ユニットケアの推進に力を入れ、質の高い介護サービスを追究し続け、利用者様や入居者様、そしてご家族の皆様にとって安心・安全・快適な生活を提供できる法人
- 様々な福祉ニーズに対応できる柔軟性と、機動力を持ち、先進的な事業展開に向けてチャレンジし続ける法人
- 合理的で効率の良い経営を意識し、将来にわたって地域福祉に貢献し続けることができる体力を持つ法人
- 福祉のプロフェッショナルであるという自覚と責任と誇りをもって、学び続ける人財を育てる事が出来る法人

### <外部環境の分析結果>

#### 【社会】

介護に対する政策は国の最重要事項の一つであり、今後も成長市場であることは間違いなく、介護業界を新たなマーケットと捉え新規参入してくる企業も増加傾向にある。しかし、介護報酬の減額への流れが加速し、特に入所系の報酬増加は見込めない。また、今後は在宅への介護サービスのシフトや、多職種、他事業所との連携に対する取り組みが評価されることが予想される。

措置から契約制度となり、一昔前の介護をお願いすることへの家族の後ろめたさなどの意識が薄まり、サービスという感覚が強まるとともに、利用者本人やご家族からの介護サービスへの要望が高まり、利用者様やご家族による介護事業者の評価意識が強くなる。また、近年は社会福祉法人に対するさまざまな世論があり、社会福祉法人制度改革や、虐待、事故、横領、着服など、コンプライアンスやリスク管理に対する介護事業者の運営姿勢への国民の関心はさらに高まっている。そうした中で法人内部留保間

題や地域貢献などの議論を通して社会福祉法人への大きな転換が期待されている。

## 【市場】

和歌山県の高齢化の状況は、65歳以上の高齢者の人口は約29万人、高齢人口比率(高齢化率)は28.6%、全国における和歌山県の高齢化の状況は5位、近畿府県内では1位となっている。高齢者のうち、要支援・要介護認定者は約63,000人、65歳以上の人口の21.9%にあたる。法人が所在する和歌山市は人口約37万人、老年人口割合25.7%、後期老年人口割合12.2%、和歌浦地区(和歌浦・雑賀崎・田野周辺)においては後期高齢者の比率が和歌山市全域より若干高くなっており、和歌山市内の中でも高齢化が先行している地区と言える。

和歌山市は要介護認定者で介護サービスを利用している方の地域密着型サービスの利用率を全国と和歌山市で比較した場合、全ての介護度で地域密着型サービスの利用率は和歌山市が上回っている。和歌山市は居宅サービス・地域密着型サービスの利用率が高く、施設サービスの利用率が低い。

<施設サービスの利用率>

単位：%

要介護度	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5
全国	7.1	8.7	11.8	9.4	7.8
和歌山市	21.7	12.0	14.5	13.7	21.0

(参考資料：和歌山県福祉保健部福祉保健政策局長寿社会課 平成26年度和歌山県における高齢化の状況・介護保険利用状況報告)

## 【競合】

近年、同一地域に地域密着型の特別養護老人ホームや小規模多機能型居宅介護サービス、グループホーム等が複数建設され、それらの新しいサービスを提供してくれる施設へ利用者も介護職員も流れている傾向がある。通所介護事業所は和歌山市内で174件登録されていて、法人が所在する地区(和歌浦・雑賀崎・田野周辺)では9つの事業所が運営されている。短期入所生活介護事業所は和歌山市内で25件の登録があり、法人が所在する地区では2つの事業所が運営されている。そのうち一つは当法人である。介護老人福祉施設(特別養護老人ホーム)は和歌山市内に18件の事業所登録されていて法人が所在する地区では2つの事業所が運営されている。そのうち一つは当法人である。サービス付き高齢者住宅は和歌山市内に43棟整備されていて、そのうち法人が所在する地区内には5棟が整備されている。

介護人材の慢性的な不足の中、就職希望者が人気のある施設に集中する状況も見られる。その一方で、病院併設の入院病棟の閉鎖等もあり、そこで努めていた職員が他事業所へ異動する可能性もあるので、人材獲得も見込める可能性がある。

## <内部環境の分析結果>

近年、介護報酬の減額による収益の減少も懸念されるが、それ以上に稼働率も下がってきている。稼働率が下がった要因としては、介護人材の不足により短期入所生活介護の受け入れを制限していることと、通所介護の営業日を1日減らしたことがあげられる。短期入所生活介護の稼働率は平成28年1月までは95.5%だったのが、平成28年2月は75.2%、3月も70%を割る稼働率で運営しなければいけない状況である。収入が下がる一方で、質の高い介護サービスを提供するためにも、介護職員の安定確保は必須である。長期勤続者が少ない状況なので、職員が働きたいと思える施設づくりが急務である。その為にも積極的に求人活動を行うとともに、法人内のキャリアパス制度を職員全体に浸透させ、様々な

働き方を推奨していく。新人が多くなることが予想される為、職員全体の技術レベルの向上と自立支援介護に向けた知識の習得も今後の課題である。また法人自体歴史が浅く、当法人を知らない地域住民の方も多いため、地域の方も巻き込んで様々な行事やイベントの検討を行い、もっと地域に根差した活動も必要と思われる。

### ＜中期経営計画における基本戦略＞

- 法人の理念や方向性を役職員に周知・理解し、組織は日々改善していく必要があるという意識を全職員がもち、積極的な業務改善活動を行う。
- 役職員の教育への積極投資によって、モチベーションの向上、高い介護技術の習得、職員の接遇意識の高まり、経営層の責任感向上といった効果を得る。
- 職員の介護技術力、接遇意識、そして介護業務にかかる設備投資が、利用者様満足につながる質の高いサービスを生み出すものであり、その結果「選ばれる事業所」として収入増加と人材の安定した確保に貢献する。
- 経営層と役職者層の経営意識の高まりが、ガバナンスの効いた組織管理体制の構築を促し、業務手順の明確化や日々の執行管理体制の向上、目的ある渉外活動などにつながることで、収入の増加及び費用の適正化の成果を得る。
- 適正な利益が確保され、それらを昇給や昇格などのキャリアアップに対する投資、ケアの質を高め職員の業務負担を軽減させる設備への投資、スキルや意識向上などの役職員教育への投資に投下する。

### ＜重点目標＞

1. 法人の理念や方向性が全職員に周知・理解されている
  - ① 施設内研修、リーダー会議、ユニット会議による全職員の意識統一
  - ② リーダー講習を実施し、リーダー職位以上の職員の意識統一
2. 組織は日々改善していく必要があるという意識を全役職員がもち、積極的な業務改善活動を行う
  - ① ユニット会議、リーダー会議にて、ユニットケアの推進とリーダー育成とともに業務改善の継続的改善をサポート
  - ② 日々、業務を行う中で感じた改善点をすぐに経営層に伝えられるよう、意見箱の設置
3. スキルや意識向上など役職員への教育に力を入れ、投資を行う
  - ① 施設内研修・外部研修による介護技術の向上
  - ② 〃 〃 による接遇力・モラル・学習意欲の向上
  - ③ 介護職員実務者研修補助金制度（法人内補助金制度）の活用促進
  - ④ 介護福祉士有資格者の確保
4. 業務手順が明確に定められ、質の担保、効率化が徹底されている
  - ① 部署（ユニット）ごとに業務手順書のマニュアル作成による業務標準化
  - ② アセッサー及び役職者評価による介護技術の統一
5. 現場職員が高い介護技術を身に付ける
  - ① キャリア段位制度導入による介護技術力の見える化
  - ② 施設内研修・外部研修による介護技術・接遇力・モラル・学習意欲の向上

6. 役割と責任が明確化され、ガバナンスの効いた組織管理体制を構築する
  - ① 組織体制の見直しによる適材適所の人員配置
  - ② ユニットリーダー研修実地研修施設認定に向けた組織体制強化
  - ③ 災害対策にむけた施設備蓄用品確認と組織管理体制強化
7. 働きがいのある職場であり、職員のモチベーションが高い
  - ① 職員満足度アンケート実施による現状把握
  - ② 部署間職員交流によるコミュニケーション向上
  - ③ 部署間職員・法人役員交流によるコミュニケーション向上
8. 昇給や昇格などキャリアアップの機会が設けられている
  - ① 業績や資格連動型賞与導入に向けた適正な人事考課制度の構築による公平性向上
9. 利用者満足につながる質の高い介護サービスが提供されている
  - ① 家族会や行事の際にアンケートを実施し、サービス評価につなげる
  - ② 「みんなの声」投書箱の設置を行い、どなた様でも気づいた事を投書できるようにする
10. ケアの質を高め、同時に職員の業務負担を軽減させるなどの設備投資に計画的に資金を回す
  - ① 設立10年を目途に外壁改修・空調設備・浴室、トイレを含む水回り等の改修工事による居住環境の向上
11. 目的や成果を意識した渉外活動を実施する
  - ① ホームページ、パンフレット、ブログの更新・見直しによる法人イメージの向上
  - ② ボランティア活動の方との積極的交流と、地域活動の促進
12. 収入増加に努め、成果を出す
  - ① 誤嚥性肺炎・骨折等での入院予防の取り組みによる入居稼働率の向上・安定
  - ② 入退所のオペレーション見直しによる入居稼働率の向上
 

法人と利用者とのサービス利用契約の解除が行われた場合や、利用者が帰ってくる見込みはあるが相当の間、ベッドが空いてしまう事が確実な場合などについて、速やかに空いたベッドを活用することで、ベッドの稼働率を高める事を目指す。新たな入居者や空ベッドの短期利用者の決定までの一連の手続きを見直すことで、リードタイムを短縮し、稼働率向上を行う。
  - ③ 個別機能訓練加算取得による入所単価の向上
  - ④ 利用者満足度の高い食事・入浴・レクの開発によるデイ稼働率向上
  - ⑤ 機能訓練加算取得によるデイ利用料向上
  - ⑥ デイサービスキャンセル率抑制によるデイ稼働率向上
  - ⑦ 短期入所の受け入れ可能利用者増加の検討によるショート稼働率の向上
  - ⑧ 新規・既存の居宅介護支援事業所への営業強化による新規利用者獲得
13. 費用の適正化に努め、成果を出す
  - ① 職員の配置見直しによる人件費の適正化
  - ② 職員福利厚生・施設設備投資への利益還元計画検討
14. 経営組織のガバナンスの強化
  - ① 経営組織の見直し（ガバナンス体制の変更）
  - ② 定款変更手続き・認可