

社会福祉法人 経営実践事例集VII

平成 27 年 9 月

全国社会福祉法人経営者協議会

社会福祉法人 経営実践事例集VII

目 次

【人材の確保・育成に関する実践】

人材の確保・育成に関する取り組み

1	渓仁会／北海道 法人創設 35 周年に向けた取り組み（取組み期間：2013 年度～2016 年度） ビジョン福祉 35 <職員一人ひとりの参加による福祉事業経営をめざして>.....	4
2	石鳥谷会／岩手県 キャリア支援の仕組みと活用	19
3	依田窪福祉会／長野県 出産・育児に関わる女性職員が働き続けられるための支援	29
4	サン・ビジョン／愛知県 長く働ける職場作り	34
5	南山城学園／京都府 人財確保と定着への取組～若手職員による魅力発信チームの活動から～	44
6	川福会／大阪府 職員の確保・定着と福利厚生での取り組みについて	54
7	晋栄福祉会／大阪府 職員・園児の多国籍化によるグローバル化に対応した経営戦略	58
8	円勝会／兵庫県 経営の質の向上を目指して	71

職員の労働安全・衛生管理の取り組み

9	恵の園／群馬県 職員の健康に向けての取り組み	84
10	品川総合福祉センター／東京都 職員の健康支援に向けて	90
11	サンライフ／愛知県 ノーリフティングポリシーの取り組み	95

【経営の質向上をめざす実践】

中長期計画策定の取り組み

- 12 品川総合福祉センター／東京都
法人の未来創造図（中長期基本方針、計画）の作成 106

- 13 なにわの里／大阪府
法人中期計画の作成
「大阪府柏原市周辺地域における、子どもから大人までの一貫支援の基盤確立に向けて」 115

- 14 聖ヨハネ会／東京都
中期行動計画をどうやって策定するか 121

業務改善・組織の活性化に向けた取り組み

- 15 さわらび福祉会／千葉県
福祉サービス第三者評価の受審の効能について 170

- 16 ダビデ会／東京都
経営の質向上をめざした「保育の質」追求の実践 177

- 17 光友会／神奈川県
硬直化した法人・各事業所の職場改善
"イキイキチャレンジ職場改善活動" の取組み（3年計画） 183

- 18 嵐山寮／京都府
福祉サービスに"環境にやさしい"という付加価値を！ 209

- 19 高知新聞社会福祉事業団／高知県
経営に生かす看護・介護日誌 217

- 20 正友会／香川県
一体となった組織に変革するための職員参画型の取り組み 230

災害に備えた取り組み

- 21 同仁会／岡山県
障害者福祉避難スペースの建設 237

- 22 札幌光陽会／北海道
地下水を利用して「災害対策・コスト削減・地域貢献」を実現 249

モラル向上のための取り組み

- 23 あいの土山福祉会／滋賀県
福祉施設における虐待防止の具体的実践方法 255

ニーズをとらえた取り組み

- 24 サン・ビジョン／愛知県**
利用者様を元気にしたい 265
- 25 サンライフ／愛知県**
地域で開催する認知症カフェ「さんもくカフェ」の役割 269
- 26 こうほうえん／鳥取県**
SWOT分析を用いたチーム目標の設定～選ばれ続ける事業所になるために～ 281
- 27 こうほうえん／鳥取県**
リハスタッフの“地域活動域”拡大への取り組み～地域包括ケア構築へ～ 293
- 28 こうほうえん／鳥取県**
地域包括ケアシステムの構築に向けて～相談関係者の他職種連携の取り組み～ 308

法人創設35周年に向けた取り組み(取組み期間:2013年度～2016年度) ビジョン福祉35<職員一人ひとりの参加による福祉事業経営をめざして>

社会福祉法人 溪仁会（北海道）

住 所 北海道札幌市中央区北3条西28丁目2番1号

TEL 011-640-6767

URL <http://www.keijinkai.com/shafuku/>

経営理念

1. 安心・安全

ご利用者様に対して、個人の尊厳に配慮した、質の高い安心・安全なサービスを提供することを目指します。

2. 信頼・満足

ご利用者様、ステークホルダー（利害関係者）、職員から信頼され、満足される事業展開を目指します。

3. 地域に貢献

地域社会と連携・協働を図り、地域の活性化、まちづくりに貢献することを目指します。

事業内容 及び定員

2市3町1村（札幌市・美唄市・八雲町・岩内町・喜茂別町・留寿都村）

- | | | |
|----------------|------|----------|
| ・介護老人福祉施設 | 5施設 | (定員413名) |
| ・地域密着型介護老人福祉施設 | 2施設 | (定員58名) |
| ・軽費老人ホーム | 1施設 | (定員100名) |
| ・介護老人保健施設 | 4施設 | (定員370名) |
| ・小規模多機能型居宅介護 | 1事業 | (定員29名) |
| ・認知症対応型共同生活介護 | 2事業 | (定員45名) |
| ・通所介護 | 11事業 | (定員515名) |
| ・認知症対応型通所介護 | 2事業 | (定員15名) |
| ・通所リハビリテーション | 4事業 | (定員200名) |
| ・訪問介護 | 6事業 | |
| ・訪問看護 | 2事業 | |
| ・訪問リハビリテーション | 2事業 | |
| ・居宅介護支援 | 9事業 | |
| ・地域包括支援センター | 3事業 | |
| ・介護予防センター | 4事業 | |
| ・障がい者相談支援 | 1事業 | |
| ・事業所内保育所 | 1事業 | |

収入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	6,451,529,473円
② 公益事業	0円
③ 収益事業	0円
合計	6,451,529,473円

**職員数
(法人全体)**

1,307名(非常勤含む)

**当面する
経営課題**

- 経営品質の向上
 - ・経営基盤の確立 ・CSR経営の推進 ・効率的で質の高いサービスの推進
- 人としての組織づくり
 - ・生涯現役社会に向けた組織整備 ・障害者雇用の取組み
 - ・ワークライフバランスと福利厚生制度の充実
- 地域から信頼される組織づくり
 - ・公益的取組みと地域福祉向上 ・社会保障制度改革に対しての柔軟な対応
 - ・複合事業への転換と小規模事業の積極的展開

**取り組みに
着手した
理由、背景**

- 法人として、2016年4月の法人創設35周年を基点とした中期計画を策定し、現在社会福祉法人を取り巻くさまざまな課題に対して、職員の意見を反映させた上で協議・検討を図る必要があると考えた。
- 介護報酬については今後大きな増額は見込めず、社会保障制度改革に対して柔軟な対応を行い、サービスの質向上と併せて経営基盤の確立を図る必要があること。
 - 介護職員の人財確保については、今後大きな課題として捉えており、多様な人事施策を行うことにより、安定的に人財の確保が出来る組織環境を構築する必要があること。
 - 信頼される法人づくりとして、直面している社会福祉法人制度改革に対して、適格な対応を行う必要があり、その体制整備を行うこと。

**取り組みの
現時点
での効果**

- 各課題に対しては、法人本部と各施設事業所の職員からの選抜による、「新人事政策検討チーム」・「事業推進検討チーム」・「CSR経営推進チーム」の3つのプロジェクトにより協議検討を行っているところである。
- 経営品質の向上
介護報酬減額改定の影響は否めないが、利用率の向上により収益確保等、効果が出てきているところである。
 - 人としての組織づくり
障害者雇用率、有給休暇の取得率、産休育休者の向上が見られ、全職員に意識の浸透が図られてきている。
 - 地域から信頼される組織づくり
法人の植樹活動は今年4回目の取組みであり定着した活動となっている。その他公益的事業の取組みの様々な取組みの検討を行っている。

法人創設35周年に向けた取り組み

<職員一人ひとりの参加による福祉事業経営を目指して>

社会福祉法人 溪仁会



社会福祉法人 溪仁会

理事長：谷 内 好

所在地：札幌市中央区北3条西28丁目2番1号

設立日：昭和56年12月10日

事業内容：2市3町1村にて12施設72事業所

(札幌市・美唄市・八雲町・岩内町・喜茂別町・留寿都村)

職員数：1,307名（非常勤含む）

関連施設：溪仁会グループ（職員総数 4,300名）

★医療法人 溪仁会 3病院・2診療所・検診施設

★医療法人 稲生会

★株式会社ハーティワークス

★株式会社ソーシャル

経営理念



1. 安心・安全

ご利用者様に対して、個人の尊厳に配慮した、質の高い安心・安全なサービスを提供することを目指します。

2. 信頼・満足

ご利用者様・ステークホルダー(利害関係者)・職員から信頼され、満足される事業展開を目指します。

3. 地域に貢献

地域社会と連携・協働を図り、地域の活性化、まちづくりに貢献することを目指します。

☆職員からの公募により、法人創設30周年の2012年4月に制定。

取り組み計画について



1. 2017年の法人創設35周年を目指とした、取り組み目標として「ビジョン福祉35」を策定。

2. 全員参加型の福祉事業経営を目指し、課題として3つの大きなテーマを設定。

3. テーマに対して、法人本部と各事業所からの選抜による3つのプロジェクトにより協議検討。

★新人事政策検討チーム

★事業推進検討チーム

★CSR経営推進チーム



1. 人としての組織づくり

＜新人事政策検討チーム＞

①障がい者雇用の取り組み



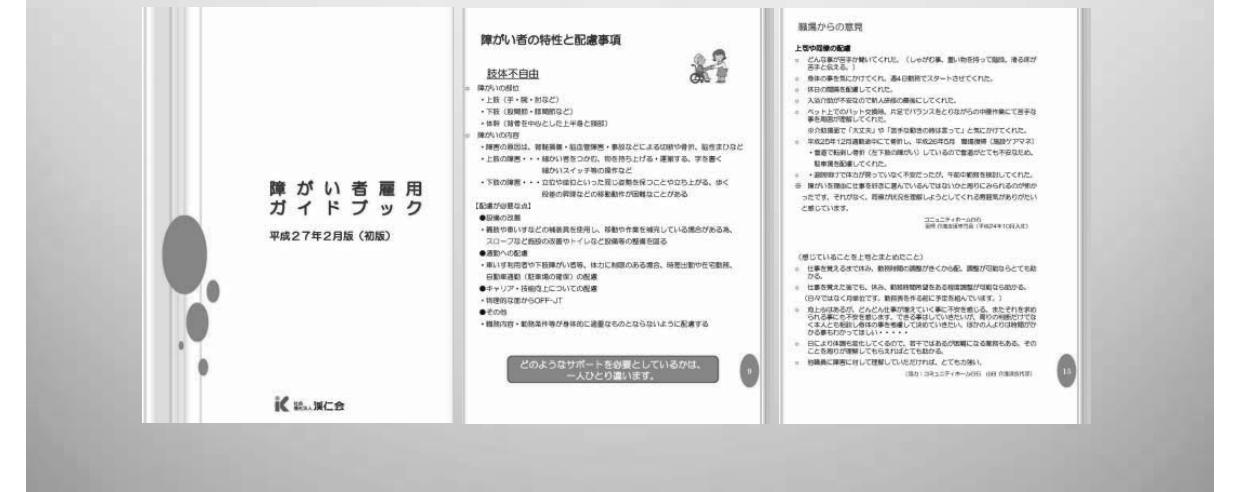
1. 障がい者雇用者数

各事業所での1施設1雇用以上の推進を、毎月の経営会議等にて意識付けを行っている。

また、小樽高等支援学校の実習生受け入れを積極的に行い、併せて働きやすい職場環境の構築に向けた知識習得に努めている。

年度	法定数	雇用者数	カウント	雇用率 (%)
平成21年6月1日	9	3	4.0	0.79%
平成22年6月1日	9	5	5.0	0.95%
平成23年6月1日	11	7	7.0	1.10%
平成24年6月1日	12	10	11.0	1.52%
平成25年6月1日	16	13	14.0	1.71%
平成26年6月1日	18	16	19.0	2.05%
平成27年6月1日	19	20	22.5	2.37%

2. 障がい者雇用ガイドブックの初版制定
全職員の障がい者に対する知識と理解を深めることを目的にガイドブックを作成し、2015年2月に職員へ配信並びに周知を行う。



②ワークライフバランスと福利厚生制度の充実に向けた取り組み



1. 永年勤続 10 年表彰制度

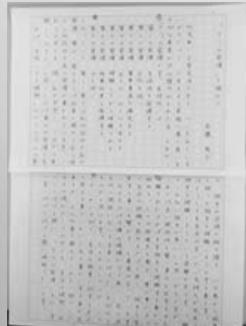
渓仁会グループの永年勤続20年・30年表彰制度とは別に、社会福祉法人独自の永年勤続10年表彰の制度を創設し、理事長若しくは施設長より表彰者を称えている。(2014年度～26名、2015年度～33名)



2. 読書促進キャンペーンの実施

職員が読書を通じて知識を深め豊かなこころを育むことを目的に、3ヵ月間の期間を設け職員から読書感想文を募りました。（2014年11月～2015年1月）

結果、34名からの応募があり、全員に理事長賞として「理事長からのコメント」と「図書カード」を贈呈。今後も継続的な取り組みを予定している。



3. ワークライフバランスの推進

産前産後休業及び育児休業の取得者数は増えてきている。

2013年3月 13名

2014年3月 11名

2015年3月 23名（男性育児休業1名含む）

札幌市ワーク・ライフ・バランス取組企業認証書 ステップ3 先進取組企業

社会福祉法人 深仁会

理事長 谷内 好 様

貴社は、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）を実現するため、様々な取組を推進することを宣言し、法の規定を上回る制度を策定しましたので「先進取組企業」として認証します。



ワーク・ライフ・バランス
©SAPPORO

認証番号 札幌市WL認証第143号

認証年月日 平成22年3月17日

札幌市長 上田 大雄



4. 人材育成の取り組み

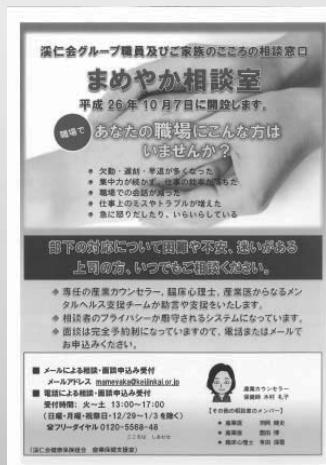
当法人では、法人本部に人材育成部門であるキャリア支援室を設置し、研修等を通じて職員の人材育成に積極的に取り組んでいる。

その功績が認められ、2013年8月22日に「北海道産業人材育成企業知事表彰」を受賞。職員が常に成長できるよう更なる体制の整備に取り組んでいる。



5. メンタルヘルスケアの推進

2014年10月7日、渓仁会グループでは職員並びにご家族のこころの相談窓口である「まめやか相談室」を開設し、専任の産業カウンセラー（保健師等）が、完全予約制で面談カウンセリングを行っている。





2. 経営品質の向上を目指して ＜事業推進検討チーム＞

①強固な経営基盤の確立



★チャレンジシリーズの展開

2013年度より、「利用者数の底上げ」・「サービスの質向上」・「職員の意識改革」を目的に実施。各職員への機運を高め、事業所の一体感をもって取り組んでもらい「プロセス」と結果をだす「過程を構築する」ことを目標とした。

★ディ・チャレンジ2013

運動期間：2013年7月1日～9月30日迄の3ヵ月間



種別	具体的取り組み
①	取り組み
②	営業
③	教育訓練
④	宣言
⑤	改善
①	日曜行事の実施（8月夏祭り・9月感謝祭）
①	実利用者数の少ない曜日の「特別昼食会」「入浴day」「演芸ボランティア」等の追加利用が見込める企画の実施。
②	各居宅介護支援事業所への定期的な「空き情報」の提供（10日ごと）
③	各通所事業所の進捗状況の職員への開示（意識化）
③	職員の数字に対する認識の向上（意識化）
④	私たちは、目標必達に向け「利用者様から愛される通所」「ご家族様にとっても有意義な通所」を目指して日々の業務に励み、この「ディ・チャレンジ2013」を出来得る限りの最高の結果で達成することを言いたします
③	・接客マナーの見直し
⑤	・業務効率を向上させることでの利用者の快適さを向上。
①	・仕事を小さいもの（入浴イベント・料理レク・外食レク等）を昨年度よりも多く企画し実施。また、その周知方法をより分かり易くし、楽しみや意欲を促進する。
⑤	・キャンセル時の振替利用の促進を実施（全利用者対象）
②	・担当者会議時に必ず「ご本人様とご家族様の都合がよろしければいつでもご利用頂けますのでお申し付け下さい」と話すようにする。（予防給付、介護給付の方で対応は若干異なります）
①	全利用者に配布している「連絡帳」の記載欄に毎日必ずコメントを記入し、ご家族様に通所利用時の様子を詳しく報告する

★ディ・チャレンジ2013

達成事業所・理事長賞授与式



【達成事業所】

- ・コミュニティホーム美唄
通所リハビリテーション
- ・コミュニティホーム岩内
通所リハビリテーション
- ・コミュニティホーム八雲
通所リハビリテーション
- ・月寒あさがおの郷デイサービスセンター
- ・デイサービスセンターすまいる



★チャレンジ2014
運動期間：2014年10月1日～3月31日迄の6ヵ月間

IK

★「平均利用者数の前年対比」

ショートチャレンジ 2014 (短期入所生活介護)	利用定員 (人)	2013年度 平均利用者数	2014年度 平均利用者数	増減数	2014年度 利用率
西円山散樹園	14	8. 0	8. 9	0. 9	63. 6%
ミニデイホーム白石	19	12. 2	15. 4	3. 2	81. 1%
月寒あさがおの郷	8	4. 3	5. 5	1. 2	68. 8%
岩内心霊の郷	10	7. 0	7. 0	0. 0	70. 0%
手稻つむぎの杜	10	—	3. 1	3. 1	31. 0%
合計	61	31. 5	39. 9	8. 4	65. 2%

デイチャレンジ 2014 (通所介護)	利用定員 (人)	2013年度 平均利用者数	2014年度 平均利用者数	増減数	2014年度 利用率
西円山散樹園デ サービスセンター	35	21. 3	22. 8	1. 5	65. 1%
月寒あさがおの郷デ サービスセンター	45	29. 8	33. 5	3. 7	74. 3%
手稻深川会デ サービスつむぎ	65	55. 6	56. 2	0. 6	86. 5%
デ サービスセンター白石の郷	55	39. 7	40. 8	1. 1	74. 2%
デ サービスセンターすみいる	35	24. 5	23. 6	-0. 9	67. 4%
デ サービスセンターま~れ	10	8. 5	8. 6	0. 1	86. 0%
あおばデ サービスセンター	65	48. 7	49. 1	0. 4	75. 5%
豊平深川会デ サービス	70	55. 8	56. 5	0. 7	80. 7%
円山深川会デ サービス	75	61. 2	59. 5	-1. 7	79. 3%
新琴似深川会デ サービス	65	49. 6	52. 1	2. 5	80. 1%
合計	520	394. 7	402. 7	8. 0	77. 4%

デイチャレンジ 2014 (通所リハビリテーション)	利用定員 (人)	2013年度 平均利用者数	2014年度 平均利用者数	増減数	2014年度 利用率
ミニデイホーム白石	50	37. 4	40. 6	3. 2	81. 2%
ミニデイホーム雲	45	25. 8	26. 2	0. 4	58. 2%
ミニデイホーム美唄	50	40. 9	44. 0	3. 1	88. 0%
ミニデイホーム岩内	50	40. 0	38. 3	-1. 7	76. 6%
合計	195	144. 1	149. 1	5. 0	76. 5%

★チャレンジ2014
表彰事業所（ショートステイ・デイサービス）

IK

職員一人ひとりの参加による福祉事業経営をめざして

チャレンジ2014

『チャレンジ2014』とは、法人開設35周年に向けた中期計画「ビジョン掲げ35」を達成するため、職員が利用者さまとそのご家族と共に挑戦を分かち合い、「新しいことへの挑戦によって成長できる喜びをもじてほしい」と願いを込めた企画です。

ショートチャレンジ2014(2014年10月～12月)

① ずっと住み慣れた地域で暮らせるよう、みんなで樂う
樂しさ・休憩の場を、心を込めたサービスを提供し
「地域に貢献」いたします。

【表彰の風景】

月寒あさがおの郷ショートステイセンター



西円山散樹園デイサービスセンター



デイサービスセンターま~れ



デイサービスセンター白石の郷



あおばデイサービスセンター



★チャレンジ2014 表彰事業所（ベストハンドル）



ベストハンドル賞2014(2014年10月～2015年3月)

全ての職員が無事故・無違反で、「安心・安全」を提供します

『表彰の風景』

梅木にまらの様
重平パーティーセンター



ご利用者さま・ご家族さまへ
チャレンジ2014を通じて、「安心・安全」「適切・満足」
「地域に貢献」を実現することを努めて参りました。
今後も、継続して取り組みますので宜しくお願い申し上げます。

社会福祉法人深仁会 法人本部 事業推進部

②効率的で質の高いサービス



★ICT化の推進

2014年度に「きもべつ喜らめきの郷」とそのサテライト施設である「るすつ銀河の杜」の間で、テレビ会議システムを導入。併せて法人本部においても環境を整え、法人本部で開催する研修や会議において活用し効率化を図る。





3. 地域から信頼される組織づくり <CSR経営推進チーム>

CSR経営の推進

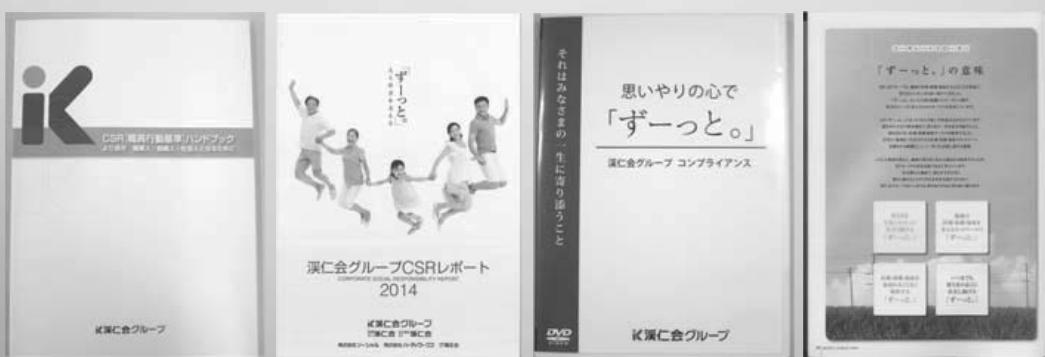


1. コンプライアンスの取り組み

渓仁会グループ全体で、倫理・法令遵守、人権擁護、環境保全などの価値観を共有することを目的に、2004年4月に「コンプライアンスマニュアル」を策定。2014年4月に「CSR【職員行動基準】ハンドブック」とし、社会的責任「CSR」経営を包括したものに改訂。

★渓仁会グループCSRレポートの発行（2006年度より毎年）

★職員教育用DVDの作成（2014年4月）





2. 公益的取り組み

法人創立30周年記念事業として、地域貢献活動の位置づけで「カミネックン植樹活動」を行い、今年で4年目を迎え法人全体の継続的取り組みとして浸透している。活動頻度は年1回で、毎年、各事業所職員・職員家族・ステークホルダー参加者等により、3年間で552本の植樹実績があり今年度は220本の植樹を行う。

【参加者推移】

2012年度	50名
2013年度	43名
2014年度	87名

【植樹本数推移】

300本
102本
150本





3. 業務監査の実施

法人本部業務管理室長と事業所職員複数人により実施。

行政指導監査の指摘事項や前回内部監査のフォロー

アップ監査の実施と監査情報の法人全体の水平展開を

重点とした展開を図っている。

【実施事業所数】

2012年度 18事業所

2013年度 31事業所

2014年度 35事業所

ご清聴ありがとうございました。

キャリア支援の仕組みと活用

社会福祉法人 石鳥谷会（岩手県）

住 所 岩手県花巻市石鳥谷町好地 14-10

TEL 0198-45-6730

URL <http://www.ishidoriyasou.jp/>

経営理念

経営理念

【日々すべての人々とともに
感謝の気持ちを忘れず
しあわせを築く道を歩みたい】

行動指針

【私たちは今日も
笑顔、尊重、研鑽、協調、貢献の実行を
行動目標とします】

事業内容 及び定員

特別養護老人ホームいしどりや荘	(84名)
いしどりや荘（短期）	(16名)
いしどりや荘デイサービスセンター	(30名)
いしどりや荘指定居宅介護支援事業所	
グループホームいしどりや荘	(18名)
認知症対応型いしどりや荘デイサービスセンター	(12名)

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	597,619,367 円
② 公益事業	0 円
③ 収益事業	0 円
合計	597,619,367 円

職員数 (法人全体)

120名（非常勤含む）

当面する 経営課題

1. 人材の確保及び育成
2. 組織体制の見直し
3. サービスの質の向上・改善
4. 地域福祉の推進

取り組みに着手した理由、背景

介護職は現在の3Kと呼ばれ、本会でも求人難、高い離職率、高度化する介護技術への対応等、様々な課題を抱えていた。しかも日々の仕事に追われ、段階的で体系的なキャリア形成を図ることが出来ない状況にあった。そこで、当法人を取り巻く環境を勘案し、利用者や家族、地域の方々等のニーズを把握しながら、職員の力量（知識×技能）を向上させ、当法人が目指す地域社会への貢献を目的に取り組みに着手した。

取り組みの現時点での効果

人事考課制度を導入し、段階的で体系的なキャリア形成を図る下地が出来上がり、平成21年にISO9001を認証取得したこと、サービスが標準化され、常に評価と改善を図ることができた。さらに職員の声を改善に繋げる制度の導入や自己研鑽への支援を図ることで、職員の満足度は向上し、離職率の低下にもつながった。

【満足度調査結果】

- ・23年度 2.38
- ・24年度前期 2.58
- ・24年度後期 2.59
- ・25年度前期 2.59
- ・25年度後期 2.66
- ・26年度 2.66

※満足度は4点満点で、中間点は2.50点となる。

【離職率】

- ・23年度 8.3%
- ・24年度 12.6%
- ・25年度 9.0%
- ・26年度 7.1%

経営実践事例

キャリア支援の仕組みと活用



岩手県 花巻市
社会福祉法人 石鳥谷会

【発表内容】

1. はじめに
 - (1) 弊社紹介
 - (2) 経営理念、行動指針
2. 取り組みに着手した理由、背景
3. 取り組み内容
 - (1) 目標管理と公正な評価
 - (2) 自己研鑽への支援
 - (3) 職員の声を改善につなげる
 - (4) 研修計画の策定と評価
 - (5) 地域や社会への貢献活動
4. 取り組みの効果

1. はじめに

(1) 弊社紹介

- ・会社名 社会福祉法人石鳥谷会
- ・所在地 花巻市石鳥谷町好地
- ・代表者 理事長 高橋信夫
- ・基本金 300万円
- ・理事9名 監事2名 評議員19名
- ・従業員数 120名

【会社の沿革】

- 平成2年8月 旧石鳥谷町の行政施策により社会福祉法人設立
平成3年8月 特別養護老人ホームいしどりや荘開設（定員 長期50名、短期10名）
平成3年9月 いしどりや荘デイサービスセンター開設 定員20名（平成13年定員30名に変更）
平成5年6月 いしどりや荘在宅介護支援センター開設（平成18年廃止）
平成8年4月 福祉QCサークル活動開始
平成10年12月 短期入所10床増築（平成12年10月より 長期54名、短期16名に変更）
平成17年3月 ユニット30床増築（増築後の定員 長期84名、短期16名）
平成17年4月 給与体系全面見直し
目標管理を含む人事考課制度による能力給制度導入
平成21年2月 ISO9001認証取得（県内福祉施設で3番目の取得）
平成22年4月 認知症対応型いしどりや荘デイサービスセンター開設（定員12名）
平成22年4月 グループホームいしどりや荘開設（定員9名）
平成24年4月 グループホームいしどりや荘9床増築（定員18名に変更）

【石鳥谷会会章】



石鳥谷会の頭文字「i」をモチーフに、
「ハート」と「人」を組み合わせ、利用者
とコミュニケーションを図り、やさしくお
世話をする姿をイメージしています。

(2) 経営理念、行動指針

社会福祉法人石鳥谷会 経営理念

【日々すべての人々とともに
感謝の気持ちを忘れず
しあわせを築く道を歩みたい】

社会福祉法人石鳥谷会 行動指針

【私たちは今日も
笑顔、尊重、研鑽、
協調、貢献の実行を
行動目標とします】

2 取り組みに着手した理由、背景

介護職は現在の3Kと呼ばれ、本会でも求人難、高い離職率、高度化する介護技術への対応等、様々な課題を抱えていた。しかも日々の仕事に追われ、段階的で体系的なキャリア形成を図ることが出来ない状況にあった。

そこで、当法人を取り巻く環境を勘案し、利用者や家族、地域の方々等のニーズを把握しながら、職員の力量(知識×技能)を向上させ、当法人が目指す地域社会への貢献を果たすべく、取り組みに着手した。

3 取り組み内容

(1)目標管理と公正な評価

① 人事考課の取り組み

人事考課制度の導入により、上半期、下半期の目標管理実績表及び業務考課表による評価、年1回の能力考課表及び職種別に設定された基本職務表(体系的な職務チェック表)により評価を実施。基本職務表は、職種別に細かく設定されており、より客観的で公正な評価が可能となった。

【人事考課のスケジュール】

区分	月 別											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
業務考課 (目標管理合む)	目標面接決定	毎月1回中間面接			評価指導	目標面接決定	毎月1回中間面接			評価指導		
		上半期1回実施				下半期1回実施						
能力考課 (基本職務評価含む)		毎年1回実施				評価指導						

② 上司と部下の間でのキャリア形成目標の摺合せの機会と仕組み

上半期、下半期に設定した目標管理による業務考課と、年1回の能力考課を実施し、その都度上司と部下による面接を行い、職員自身のキャリア目標について話し合うことで、設定・見直しが出来る仕組みとなっている。

③ キャリア形成の問題等を施設長や人事管理コンサルタントに提案・相談が出来る仕組み

年1回の施設長と人事管理コンサルタントによる面接(9月実施)では、法人の理念や目的と、職員が担うべき役割を確認し、業務質問票を利用して各々が抱えている悩みや問題とその原因を書き出し、その解決方法等を施設長や人事管理コンサルタントと一緒に考え、提案又は相談する仕組みが出来ている。

なお、その際に、仕事だけではなく私生活での悩みやキャリア形成での不安などを聞くことで、今後の職務内容や配属先についての参考とし、職員が安心して働くことができる仕組みとなっている。

3 取り組み内容

(1)目標管理と公正な評価

④ 考課者(評価者)の訓練

考課者については、人事管理コンサルタントによる年1回の研修(3月)と、外部機関による研修会に派遣し、考課者と今後考課者となるべく中堅職員(副主任、リーダー等)のスキルアップを行っている。

【副主任、リーダーを対象として研修会の様子】



新入職員入社指針チェックリスト

項目	項目	項目	項目	留意点
音質・映像	音質	映像	操作	問題
見取り				画面が、うまい、日本語がない場合の対応
口音アダ				リキン、日本語わからない
手書・見附				問題
持持				画面の管理
異論の管理				画面の入れ方、表示方
	リスト			始まり時・以降アドバイスの内容、各段の説明
誤解				発音の難易度
差違				初め、説明
ミスカ				利用者が持っている能力を使う
差誤	一般的			問題の内容
誤字あり				同じ
間諭あり				
	リスト			外音、映画、音楽、実験の環境
誤発・移動	起き上り			問題・態度 安定性、安全性、光景
動				手等の動作
手書き	立ち上り			問題→必定 変更性、完全性、見え込みの範囲、
書類				画面の位置・角度、音響等の設定
	ペタ写真複数 (0人)			画面の位置・角度、会場等の位置
	0 (0人)			画面の位置・角度
	ペタ写真 (0人)			画面の位置・角度

⑤ 評価結果のフィードバック

評価結果については、考課者との面接により評価内容を職員に説明し、お互いが納得して仕事に取り組めるようにしている。面接の技法についても、外部機関によるコーチング研修に考課者を派遣することで、より効果的な面接が実施できている。

⑥ 新人職員の公正な評価による育成

新人職員の育成では、副主任が新人職員の育成を担当し、細かく設定された新人職員介護技術チェックリストを活用することで、一人ひとりの力量がどこまで達しているかを客観的に評価することができる。そして一人ひとりの力量にあった指導が可能となることで、より効果的な育成ができている。

3 取り組み内容

(2)自己研鑽への支援

① 資格取得支援の取り組み

資格取得による特別昇給及び昇格の条件に、職種別指定必須資格の取得が要件となっており、資格取得を目指す職員に対し、当法人が指定する通信講座の受講料及び試験受験料の半額助成(一人につき1回)を実施している。なお、資格取得助成は非正規社員も利用でき、資格取得に挑戦することで将来の正社員登用を目指すことが可能となっている。

<職種別指定必須資格>

- ・事務員:社会福祉主事
- ・介護員:社会福祉士、介護福祉士、介護支援専門員
- ・栄養士:管理栄養士
- ・調理員:調理師

<資格取得助成実績>

- ・平成23年度 受験者数20名 助成実績6名 合格者3名
- ・平成24年度 受験者数18名 助成実績5名 合格者8名
- ・平成25年度 受験者数 7名 助成実績2名 合格者2名
- ・平成26年度 受験者数14名 助成実績3名 合格者4名

② 自己啓発支援の取り組み

職員が自らステップアップのための資格取得や能力開発を支援するために、研修会やスクーリング、講習会等への参加を希望する際に、職務専念義務免除の制度を活用して、研修会等への出席が出来る仕組みとなっている。

<利用実績>

- ・平成23年度 3名
- ・平成24年度 3名
- ・平成25年度 4名
- ・平成26年度 7名

3 取り組み内容

(2)自己研鑽への支援

③ QCサークル活動の取り組み

各部署の業務課題等の改善を図ることはもちろん、職員の力量の向上と、職員同士が議論を交わすことでのコミュニケーション能力の向上を目的に、各部署によるQCサークル活動に取り組んでいる。

取り組んだ内容は施設長が評価し、順位(最優秀賞、優秀賞、努力賞)をつけ、順位ごとに景品(商品)を贈呈。最優秀賞のチームは経営検討会で発表をしている。



④ サークル活動助成

職員によるスポーツ、文化、教養等サークル活動に対して助成金を交付し、職場環境の活性化を図ることを目的として実施。現在5サークルが活動している。

【活動中のサークル】

- ・PinkCats(カラオケ等)
- ・いしどりやFC(フットサル)
- ・ダンスサークル(イベント等での披露)
- ・箏曲(イベント等での披露)
- ・メンタルヘルスケアサークル(会員によるリフレッシュ)



3 取り組み内容

(3)職員の声を改善につなげる

① 職員による提案制度

職員による提案制度により、施設運営から日々の業務、新規事業など多岐にわたる提案を募集し、主任以上による経営検討会で内容を検討。採用の可否を決定している。

提案内容は、日々の業務から新規事業による施設整備まで幅広く受け付けている為、昨年は34件の提案があり、うち16件が採用されており、職員のモチベーションアップにつながっている。

【看取り体制を充実するための施設改修】



【従来型施設居室及びトイレの廻設置】



【その他】

- ・緊急時対応研修会の開催
- ・コーヒーメーカーの設置
- ・職員トイレの洋式化
- ・年間休日数の増

etc

3 取り組み内容

(3) 職員の声を改善につなげる

② 年次有給休暇取得向上の取り組み

年次有給休暇の取得向上の取り組みとして、勤務割表に職員が希望する日をあらかじめ組み込むことで取得向上を図っている。特に、年間365日休まず運営する当法人では、どうしても連続した休日を取りにくい状況にあるため、公休と年次有給休暇を組み合わせた4~5連休といった連続した休日が取得できるようにし、職員のリフレッシュが図れている。これにより、26年の平均取得日数は昨年より3日多い12.8日となり、取得率は34.8%となった。

③ 職員満足度調査の実施

職員満足度調査を行うことで、職員の満足、不満足を聴き、改善に繋げている。

【満足度調査結果】

- ・23年度 2.38点
- ・24年度前期 2.58点
- ・24年度後期 2.59点
- ・25年度前期 2.59点
- ・25年度後期 2.66点
- ・26年度 2.66点

※満足度は4点満点で、中間点は2.50点となる。

※24年度と25年度のみ年2回実施。

3 取り組み内容

(4) 研修計画の策定と評価

① 研修計画の策定

当法人の経営理念、品質方針(経営方針)を基本に、人材育成方針を「職員の資質、知識、技術習得等の向上方針」として、教育訓練管理要綱に沿って年間職員研修計画及びキャリア支援策を策定している。

具体的には、次年度の事業計画案を各部署の管理者が部署内の会議を経て作成し、管理責任者(施設長)及び理事長が内容を精査。研修担当者は、管理責任者及び理事長の指示により、事業計画に沿った研修計画とそれに伴う予算書を作成。その後、主任以上による経営検討会で事業計画案を検討し、決定する仕組みになっている。

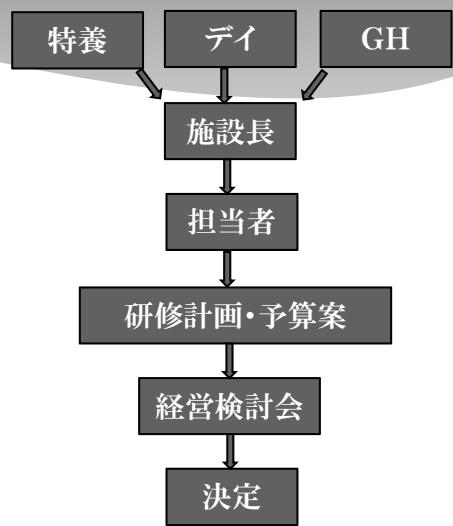
計画策定から決定に至るまでに、幅広く職員が関わることで、計画の理解度が増し、部下への説明が容易となり、職員への周知、浸透と共に、モチベーションアップにもつながっている。

② 評価

ISO品質マネジメントシステムに基づく内部監査管理要綱により、内部監査を定期的(9月、3月)に実施することで、客観的に人材育成方針や方策を評価することが可能となっている。

内部監査員は、副主任以上の職員が外部研修を受講し、内部監査員として認定された後、必ず所属する部署とは違う他の部署を1チーム3名により監査を行う。内部監査員は、内部監査チェックリストにより監査を実施し、指摘区分(改善が必要、改善のための提案等)に応じた評価を行い、改善に繋げている。

【研修計画策定イメージ】



3 取り組み内容

(5) 地域や社会への貢献活動

① 高年齢者雇用の取り組み

近年の介護人材不足の解消と、年齢ではなく能力に目を向け、経験豊富な人材を適材適所に配置することにより、全体のレベルアップを図ることを目的に、定年退職者（定年60歳）のうち、希望者全員を70歳まで継続雇用している。さらに、期限付き職員（臨時、パート）については、希望者は80歳まで継続雇用している。

職務内容は、原則定年前の勤務体系となっているが、個別に相談に応じ、年齢や体力にあつた配置や職務内容及び勤務時間等を決め、柔軟な対応を行っている。

[平成27年4月現在]

- ・60歳～64歳 9人
- ・65歳～70歳 5人
- ・70歳以上 6人

※全体の16.7%

② 地域や社会とのつながり

地区公民館が実施する花見や新年会などの行事等（年間5回）に職員が参加し、地域の方々との交流を図ることで、地域が抱える課題やニーズの把握につながり、地区が行う高齢者のサロンや家族介護教室などへの講師派遣など、当法人として出来る支援が可能となっている。

3 取り組み内容

(5) 地域や社会への貢献活動

③ 異業種、他法人との交流

●平成23年度より「施設職員交換研修」として、他法人が運営する施設の職員と、自施設の職員を交換し、実際の業務を行うことで、お互いの交流と育成を図っており、これまでに8名が参加している。

●平成23年度より「接客体験研修」として、他法人と共同で異業種であるホテル業の体験をとおした接遇マナー向上を目的とする研修を実施し、これまでに10名が参加している。

また、同研修では、他法人の職員も一緒に参加することで、交流を図っている。

④ 緊急避難場所提供事業

今年度より地域貢献事業の一環として、緊急避難場所提供事業を開始。この事業は、花巻市民が地震や火災などの災害によるもの、又は生活困窮者等が何らかの理由で宿泊場所を必要とする際に、施設の空き部屋等を一時的に無料で提供するもので、行政や社会福祉協議会等の関係機関と連携を図り、早期の解決を目指します。これまでに市担当課と社会福祉協議会からの相談で1件のご利用があり、宿泊と食事を無料で提供し、早期の解決に至っている。解決に至るまでの過程に、相談員や調理員、介護員などの様々な職員が関わり、連携することで、職員のスキルアップと社会福祉法人としての役割を認識してもらう良い機会となっている。

4 取り組みの効果

- ★ 目標管理を含む人事考課制度による能力給制度を導入し、段階的で体系的なキャリア形成を図る下地が出来上がり、平成21年にISO9001を認証取得したこと、サービスが標準化され、常に評価と改善を図ることができた。
- ★ 職員の声を改善に繋げる制度の導入や自己研鑽への支援を図ることで、職員の満足度は向上し、離職率の低下にもつながった。
- ★ 他法人、他業種との交流や高年齢者雇用による知識や技術の継承、地域住民との交流などを通し、職員のスキルアップと人的ネットワークの形成につながり、効果的な地域貢献が可能となった。

【満足度調査結果】

- ・23年度 2. 38点
- ・24年度前期 2. 58点
- ・24年度後期 2. 59点
- ・25年度前期 2. 59点
- ・25年度後期 2. 66点
- ・26年度 2. 66点

※満足度は4点満点で、中間点は2. 50点となる。

※24年度と25年度のみ年2回実施。

【離職率】

- ・23年度 8. 3%
- ・24年度 12. 6%
- ・25年度 9. 0%
- ・26年度 7. 1%

4 取り組みの効果

【キャリア支援の仕組み等を活用した事例】

1. 現在の担当職務 介護支援専門員

①年齢 30歳

②性別 女性

③職務経歴

・平成19年4月1日採用 特別養護老人ホームいしどりや荘(従来型)配属

・平成22年4月1日特別養護老人ホームいしどりや荘(ユニット型)配属

・平成26年4月1日いしどりや荘指定居宅介護支援事業所 配属

④これまでのキャリア形成

介護員として7年間、2事業所の経験を経て、平成24年に資格取得助成を利用して介護支援専門員の資格を取得。平成26年より、取得した資格を活用できる居宅介護支援事業所に異動し、現場の経験を活かしながら介護支援専門員として現在奮闘中である。

以上、ご清聴ありがとうございました。

出産・育児に関する女性職員が働き続けるための支援

社会福祉法人 依田窪福祉会（長野県）

住 所 長野県上田市下武石 776 番地 1

TEL 0268-85-2202

URL <http://www.yodakubofukushikai.jp>

経 営 理 念 法人理念 地域の方々の安心・安全な自立生活の支援

行動方針 ゆっくり いっしょ わがまま

事 業 内 容 及 び 定 員	① 社会福祉事業	
	特別養護老人ホーム	1ヶ所 (60名)
	デイサービスセンター	6ヶ所 (25名・10名・3名)
	認知症グループホーム	1ヶ所 (8名)
	小規模多機能型居宅介護	1ヶ所 (29名)
	訪問介護	1ヶ所
② 公益事業		
	居宅介護支援事業	1ヶ所
	配食サービス	1ヶ所

収 入 (法人全体) 平成26年度決算	① 社会福祉事業	601,967,084 円
	② 公益事業	0 円
	③ 収益事業	0 円
	合計	601,967,084 円

職 員 数
(法人全体) 136 名 (非常勤含む)

- 当面する
経営課題
- ・役員の見直し（経営責任を負える役員の選出）
 - ・中間管理職層の育成
 - ・介護職員及び看護職員の確保

取り組みに着手した理由、背景

依田窪福祉会は、地域の方の願いにより依田窪南部旧3町村（旧長門町・旧和田村・旧武石村）によって設立された法人です。平成9年4月、一法人一施設、職員22名よりスタートした事業も、現在では事業所が8ヶ所（15事業）になり、職員も136名（内、女性106名）が増えました。

女性職員が多く地域の方の就労の場ともなっている事から、女性のライフステージを考慮した継続的な就労ができるよう、また就労の支援を通じ地域福祉の向上となるよう環境を整える事を目的に取り組みました。

取り組みの現時点での効果

・子育て支援にかかる職員

子の看護休暇については、平成22年度に当法人でも規定されたが、平成25年度以前は対象者が少なかった事もあり2名（延べ4日）の取得だった。そこで平成26年度に周知の為の研修会を実施したところ6名（延べ15日）まで取得者が増えた。子どもの急な病気の時に親が傍にいられるよう支援できている。

・子育てに関わらない職員

子の看護休暇など、休みをとりやすい環境（人員体制・協力体制）を作ったところ、有給休暇の取得も促進でき、全職員の有給休暇取得率が平成25年度に75%、平成26年度に78%を達成できた。子育て支援をする事で、子育てに関わらない職員に対しての波及効果もある。

「出産・育児に関わる女性職員が、働き続けられる職場環境づくり」

社会福祉法人依田窪福祉会

法人本部 西澤 茂洋

1. 実施を決めた背景

- 職場と地域の特性
 - 当法人は女性職員が78%を占め、依田窪南部地域（法人の通常の営業範囲：長和町・上田市武石地域）に住んでいる職員が68%在籍している。
 - 事業所が存在する地域で最大の組織は長和町・上田市組合立国保依田窪病院（職員数260名）であり、その次が当法人（職員数136名）である。
- 法人の理念と安定した労働環境の整備
 - 上述の環境の中、労働者にとって安定かつ負担の少ない労働環境を整える事は、広い意味での地域支援となり、それは法人の理念にも適合する。
 - 誰もが働き続けられる職場を作るため、これまでにも短時間正規職員制度の実施やくるみんマーク認定（次世代育成支援対策推進法（平成15年7月16日法律第120号）の取得など、働きやすい職場作りに取り組んでいる。
- 女性が働きやすい職場
 - 上述の環境の中、女性職員が年齢層毎にバランス良く在籍している事により、時間が経過しても現在の職員体制を維持する事ができる。そのためには20代・30代の職員が継続して働く職場環境を作る必要がある。
- 出産・育児に関わる職員への配慮
 - 産前産後休暇や育児休業期間中に職場から離れる事で、職場復帰への不安がある。
 - 急な通院が必要になったり、保育園から帰宅を促されたりするなど、子どもの突発的な事情で仕事を休まなければならない事がある。
 - 子育てしながら働いていると、子どもと過ごす時間がとれるのか心配だとの声もある。

2. 具体的な目標と実施方法

- ノー残業デーの実施 （早く自宅に帰り、子と過ごす時間を持って！）
目標：毎月5日、15日、25日は残業をしない日
 - 管理者から朝礼時にノー残業デーである事を伝える。
 - 勤務を調整し、残業が発生しないような体制にする。

- 有給休暇の取得促進 (授業参観に参加したり、子と出掛けたりして!)
目標：有給休暇取得率77%
 - 時間有給休暇の取得を可能にする。
 - 定期的な有給休暇の割振り（毎月1日間、希望日に取得）を行う。
 - リフレッシュ休暇、バースデー休暇という、当法人独自の休暇を優先取得できる制度を活用する。
- 子の看護休暇の取得促進 (子が突然の病気になったら、一緒にいてあげて!)
目標：年間取得者3名以上
 - 年次有給休暇とは別の有給休暇として整備（5～10日間／年）する。
 - 制度の周知（男性も利用できる等）のための研修を実施する。
- 育児休業中の職員への研修参加の呼びかけ (安心して戻ってきて!)
 - 法人独自で実施する研修、及び法人が外部講師を招いて実施する研修を育児休業中の職員（希望者のみ）にも周知する。
- 短時間正規職員制度（育児型）の整備 (子と過ごす時間を少しでも多くして!)
 - 3歳から小学校就学前までの子を養育する者は、申し出により以下のコースを選択できる。

TFコース	1日8時間 × 週4日 で、すべての交代勤務を担当する
TSコース	1日8時間 × 週4日 …①
	1日6時間 × 週5日 …②
	1日7時間 × 週5日 …③
のいずれかの勤務で、交代勤務のうち夜勤を担当しない。	

- 子が小学校に就学後は、通常の勤務（1日8時間×週5日）に戻る。

3. 現時点での効果と期待する効果

- 休暇が取得しやすい環境ができた
 - 平成26年度実績は、有給休暇取得率78%、子の看護休暇取得延べ15日だった。
 - 全職員が積極的に有給休暇を取得するようになった結果、自分だけが休む事への後ろめたい気持ちが無くなり、子の看護休暇も取得しやすくなった。
 - 子育ても頑張りたいと考える地域に住む専門職の発掘がしやすい。
- 育児休業取得後の職員が復帰するための支援体制ができた
 - 平成26年度は、5名が育児休業を取得した。平成27年度に全員復職の予定である。
 - 育児休業中の職員と、研修会への呼びかけなどで連絡を取り合う事で、職

場から完全に離れてしまわないようにできた。

- 出産・育児が必要になった際、退職せずに働き続けられる。
- 職員のモチベーションアップにつながる
 - ノー残業デーの実施や有給休暇取得促進を全職員を対象に実施した結果、子育てをしていない職員も余暇の為の有給休暇が取得でき、自分の趣味や社会活動に時間を取り事ができた。
- 外部へのイメージアップが図れる
 - 子育て支援の実践が認められ、社会福祉法人として全国初（平成27年6月27日）“プラチナくるみんマーク”を取得した。
 - 採用に際し、福利厚生面の良さがアピールでき、人材確保につながる。
 - 地域に対し、労働者への配慮がなされた職場であることがアピールできる。



4. 今後の取組と課題

- 制度を利用しやすくするための業務分担等の見直し
 - 基本的には8時間での業務が組まれているので、短時間に見合った業務構築が必要となる。
 - 急な休みの際、他部署からの協力を得るための手順を明確にする事が必要となる。
 - 1つの部署に短時間を希望する職員が集中しないよう、人事面での調整が必要となる。
- 妊娠を機に退職する職員への対応
 - 介護従事者である場合、制度があるにも関わらず妊娠初期に退職を選択する職員もいる。職員の思いを尊重しつつ、子育てが一段落して再就職する際に依田窪福祉会を選んでもらえるような体制作りが必要となる。
- 子育て以外の事情を抱える職員への支援
 - 職員の中には、介護が必要な家族と同居している者もいる。子育て支援と同様に、介護が必要な家族を抱える職員にも支援が必要となる。
 - 制度の周知と取得促進依田窪福祉会には、子育て支援の他にも短時間正規職員制度（ワークライフバランス型）やフリーの日（職員が企画。職員個人が利用者とゆっくり関わりを持つ計画を立て、それに対し経費を補助する）など様々な制度がある。定期的に制度の周知を図ったうえで取得を促していく事が必要となる。

長く働く職場作り

社会福祉法人 サン・ビジョン（愛知県）

住 所 (法人本部) 愛知県春日井市桃山町字北山 5079-1

TEL (法人本部) 0568-89-2301

URL <http://www.e-sunlife.or.jp>

経営理念

<法人の理念>

- 地域とともに少子高齢社会を考え、安心で未来ある街づくりに貢献します。
- 子どもの無限の可能性を引き出し個々のもつ力をはぐくみ、地域で育てる環境をつくります。
- 子どもの優しい心、豊かな心、強い心を育てます。
- 高齢者がもてる力を発揮して、自信と幸福を感じられる生活を支援します。
- 高齢者の尊厳と自己決定を尊重し、一人一人のライフスタイルを支援します。
- 職員がプロフェッショナルとして喜びと誇りをもち、自ら改革する力をもてるよう育成します。
- 法律その他基準に従って、常に組織・運営を見直します。
- 地域社会の変化と改革の先駆者となります。
- 社会福祉制度のセーフティネットとしての役割を果たします。

<ミッション> 「少子高齢社会をトータルサポートする」

事業内容及び定員

特別養護老人ホーム（20名）1か所、（29名）1か所、（30名）3か所、（90名）1か所、（100名）3か所、（140名）1か所

介護老人保健施設（80名）1か所、（90名）1か所、（サテライト型20名）1か所

ケアハウス（50名）1か所、（60名）1か所

認知症グループホーム（9名）5か所、（18名）4か所

高齢者向け優良賃貸住宅（51戸）1か所

有料老人ホーム（住宅型20戸）2か所、（住宅型24戸）1か所、（介護付24名）1か所、（介護付36名）1か所

生活支援ハウス（10名）1か所、（15名）1か所

小規模多機能型居宅介護（29名）3か所

ショートステイ（10名）5ヶ所、（12名）1ヶ所、（16名）1か所、（18名）1か所、（20名）1か所

デイサービス（10名）3か所、（12名）1か所、（15名）2か所、（20名）1か所、（30名）1か所、（35名）2か所、（40名）1か所、（47名）1か所、（52名）1か所

大型デイケア（150名）1か所、デイケア（60名）1か所

訪問リハビリ 1か所、訪問介護 1か所、居宅介護支援センター 7か所、

在宅介護支援センター 1か所、地域包括支援センター 2か所、

福祉用具レンタル 1か所、

一般賃貸住宅（10戸）1か所

認可保育園（60名）1か所

多世代交流による地域活性化の事業 1か所、農業事業（地域貢献事業）1か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	6,207,921,576 円
② 公益事業	1,214,645,723 円
③ 収益事業	13,570,463 円
合計	7,436,137,762 円

職 員 数
(法人全体)

1,134 名（非常勤含む）

当面する
経営課題

- 1 介護サービスの質の向上
- 2 保育・子育て支援サービスの向上
- 3 社会貢献事業の推進
- 4 経営意識の徹底
- 5 労務管理・職員教育の徹底

取り組みに
着手した
理由、背景

社会福祉法人サン・ビジョンは、長野県内において 10 施設（以下、長野エリア）あり、主に介護サービスの事業を運営している。介護サービスを受けられる高齢者が年々増加する中、介護に携わる職員は人材不足であると言われている。この状況の中で、当法人では有資格者だけでなく、無資格者も積極的に雇用し、人材確保につなげている。また、職員が長く働き続ける職場づくりを推進するため、長野エリアでは、新人職員をはじめ職員に対する人材育成について見直しを図ったため、ここに報告する。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

- ◎「OJT 新人教育」：介護長・リーダーが主となり、法人で取り組むチャレンジシート・スーパースターシートの活用の他に、①新人職員教育チェックシート、②施設実習報告書、③介護チェック表を用いた OJT 教育の見直しを実施し、職員自身が自信をもってサービス提供ができるようにした。
- ◎エントリー研修：当法人では、資格取得、リーダー・相談員養成コース、ケアマネージャー養成研修、認知症ケア研修などを実践している。
- 長野エリアでは、他にも今年度より目的別研究会（①排泄、②食事、③環境、④ゆとり）を追加し、利用者様の自立を引き出す支援の研究会を開始している。研究会であるため、講義の話し手が伝えるばかりでなく、研究会に参加した職員自身が自事業所の課題について検討し実践するものである。そのため、職員が更なる知識や技術の向上を図りながら、仕事への達成感や満足感が一層得ることができるように進めている。
- ◎まとめ：今後も人材育成の見直しについて、継続して取り組み、各職員が自己の成長を感じ、いきいきと働ける職場にしていきたい。

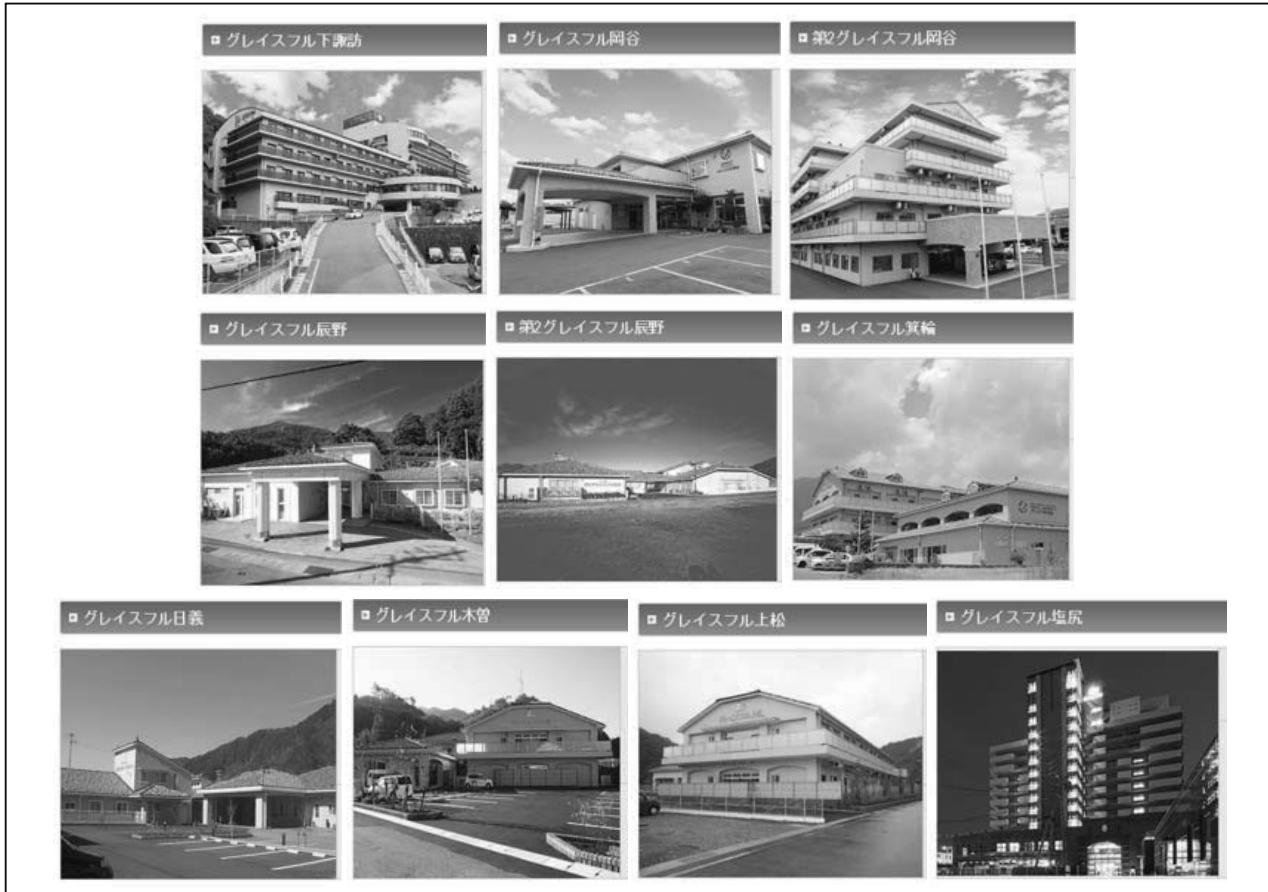


長く働ける職場作り

－取り組み内容資料－

社会福祉法人サン・ビジョン
長野エリア

社会福祉法人サン・ビジョン
長野県において10施設の施設運営



スーパースターシート (介護職:一部を抜粋)

職員は、「スーパースターシート(組織の一員としての能力、専門職としての能力、マネジメント能力)」に基づき、現状の力量を自己評価する。

「スーパースターシート」評価実施後、必要に応じた上司との面談を通じ、事業計画への貢献度、実績評価等も考慮し「チャレンジシート」にて自らの目標を設定する。

上司は目標の達成状況の確認と評価を毎年3月に実施する。

レベル コース別職位 果たすべき職務	事業計画に即した判断・行動・業務改善
レベルE～G マネジメントコス：幹部職員 C～A	幹部職員スーパースターシートを参照
レベルD マネジメントコス：S級 ・施設（建屋）全体を考えての判断 ・人材育成 ・高度な専門性の発揮 マネジメントコス：管理職員 1 ・施設（建屋）全体を考えての判断 ・人材育成 ・高度な専門性の発揮 ・事業運営	①施設の事業計画達成のためにリーダーシップが取れている。 ②問題解決力を高めている。 ③④Sの徹底についてリーダーシップを取っている。 ④ISO9001、14001の管理者を担う力量を持っている。
レベルC マネジメントコス：上級 ・事業所全体を考えての判断 ・人材育成 ・優れた専門性の発揮 マネジメントコス：管理職員 2 ・事業所全体を考えての判断 ・人材育成 ・優れた専門性の発揮 ・チーム指導	①施設の事業計画の達成に努力し、他職員の模範となっている。 ②上司の指導・援助を受けながら、問題解決に努めている。 ③④Sを実行し、他の職員に良い影響を与えていている。 ④ISO9001、14001の目標達成に積極的に取り組んでいる。
レベルB マネジメントコス：中級 ・チーム全体を考えての判断 ・後輩職員のサポート ・専門性の発揮	①施設の事業計画に基づいて行動している。 ②上司の指示・指導のもと、問題解決に協力している。 ③指導・注意を受けなくても、④Sを実行している。 ④ISO9001、14001の目標と計画を理解し、実行している。
レベルA マネジメントコス：初級 ・組織の一員としての基本の習得・実行 ・担当業務の習得・実行	①法人の理念、施設の事業計画を理解している。 ②④S（整理・整頓・清掃・清潔）の意味とその重要性を理解している。 ③ISO9001、14001の重要性を理解し、指導・注意を受けながら実行している。



施設実習報告書

入職から1ヶ月、業務日誌としてその日に学んだこと、今日特に関わりを持った利用者様を記入し、その欄に評価者がコメントを書くものである。日々の業務に入っている中で感じたことなど、話をするだけでは気付けない部分も知ることが出来るようにした。また、担当職員から評価をもらうことで新人自身も足りない部分が再度認識できる。

《施設実習報告書》		日にち	平成 26年 月 日 ()		
氏名		勤務形態/勤務時間		/ ~	
<ul style="list-style-type: none"> 一日の中で特に学んだこと、疑問に思ったこと、できなかつたことなどを記入すること。 . . 					
今日の利用者様		様	<評価コメント>		
<ul style="list-style-type: none"> 新しく発見したことと、そのことに対して働きかけたことを記入すること。 . . 					
次回の勤務の目標		<ul style="list-style-type: none"> 次の勤務でできるようになりたいことや、学びたいことを記入すること。 . . 			
次の勤務で関わりたい利用者様		様			
<評価コメントを受けて、今後励みたいこと、反省したこと>					



**介護チェック表
(介護職:一部を抜粋)**

介護職として求められる基本的な「接遇」「排泄」「入浴」などの項目にわけ、さらに詳細に内容を明記することで分かりやすく示したものである。チェック表にはそれぞれ1, 3, 6か月後に○、○、△、×の4項目でチェックを付けるようになっており自分自身の足りない部分を明確にできるものである。

(チェックルール)		(目標)						
項目	内容	本人	評価者	本人	評価者	本人	評価者	アドバイス
A	勤務マナー	・出勤簿に捺印をし事前に情報収集を済ませ、定期に職務につくことができているか。*						
		・やむを得ず欠勤・遅刻等発生する場合は速やかに届出を提出できているか。*						
		・早退・有休等の場合は事前に施設長・所属長の承諾を得て届出を提出できているか。*						
		・体調管理に努めチームに迷惑をかけないか。*						
	接遇マナー	・誰にでも自ら進んで笑顔で挨拶ができているか。*						
		・気分に左右されることなく穏やかな対応ができているか。*						
		・公私の区別をつけ相手に応じて正しい言葉使いができるか。*						
		・適切な電話応対ができるか。*						
	身だしなみマナー	・清潔・安全に配慮した身だしなみができるか。*						
	その他	・報告・連絡・相談ができるか。*						
		・決められた時間を守り、提出物は期限を守ることができているか。						
		・守秘義務を守ることができているか。*						
		・自己研鑽のために研修等に参加しているか。						
	基本姿勢	・高齢者がもてる力を發揮して、自身と幸福を感じられる生活を支援するよう努めているか。						
		・高齢者の尊厳と自己決定を尊重し、一人一人のライフスタイルを支援するよう努めているか。						
		・プライバシーや、羞恥心に配慮した対応ができるか。*						
		・利用者様のペースに合わせたケアができるか。*						
		・利用者様の残存機能を大切にできているか。						

「OJT新人教育」の成果

- ・施設実習報告書の活用により、業務の振り返りが行え、各スタッフの理解度が深まった。また、日々の悩みなどを文章化してもらうことができ、次に行う必要がある指導内容など明確にすることが行いやすくなった。
- ・介護チェック表をもとに、面談を行うことにより、まだ理解不足の点などが明らかになり、危険予測・リスクマネジメント教育を再度行うなど教育の強化に結び付けることができた。
- ・危険予測・リスクマネジメント教育では、各リーダーが施設内の一場面(入浴場面・排泄場面・移動場面・食事場面・リビング場面・移乗場面・居室場面)を写真にとり、その写真の中にどのような危険が潜んでいるか、どのような改善が必要かを考えられる資料を作成し、新人スタッフも指導スタッフと一緒に勉強することができた。
- ・新人スタッフの不安要素を早い時期に気がつき、対応できることがチームとしての質の向上、離職防止につながることを確認することができた。



エントリー研修

介護保険の理解、就業規則の理解、事故予防、感染予防、マナーなど必須としている研修以外に、各スタッフがスキルアップを目指す機会として開催。

各エントリー研修の内容には、対象者の目安も明確にし、全スタッフへ募集チラシを配布する。

研修名	ねらい	開催月	募集要項
認知症ケア研修	認知症についての理解を高めるとともに、グループワークを通して、実際の利用者様のケアの改善を目指す。	7・9・11・2月 (課題学習あり)	認知症ケア専門士のテキストとともに認知症について理解を深めます。また、実際の利用者様についてのグループワークを通して、学んだことを現場での実践へつなげる研修をしていきます。さらに、この研修を通して来年度の『認知症ケア専門士』試験の資格取得にも役立つ勉強会とします。キャリアアップにつながる研修ですので、ぜひ参加してください。
ノーリフトコーディネーター認定研修 *法人共通	ノーリフトの実践・展開における知識と技術の修得と適切なアセスメント能力を身に付ける。 *時間内研修	7月から4ヵ月間 (課題学習あり)	日本ノーリフト協会、全国ノーリフト施設協議会が実施している、ノーリフトコーディネーターの認定研修です。ベーシックコースとアドバンスコースがあり、ベーシックコースではノーリフトの定義と理念を知り、実際のリフトやスライディングシートを体験します。また腰痛予防の視点からどのように現場でノーリフトを実践するかを考える研修です。アドバンスコースでは労働安全衛生リスクマネジメントを含んだノーリフトの実践と施設内での定着のシステム構築に関する学ぶ研修です。自分のケアを振り返り、見直すには非常に良い研修です。
介護福祉士 資格取得コース *法人共通	問題集を用いた学習や模擬試験など、介護福祉士合格を目指す	7～1月	介護の実務経験4年目に受験資格が得られます。実務者研修を受講せずに受験できる最後のチャンスです。 7月から毎月1回、18時10分～19時10分にて自己学習する時間を下諭訪・箕輪・木曾・塩尻施設内に設けます。また、模擬試験や実技試験研修も実施します。一緒に努力を積み重ね、合格を目指しましょう。
介護支援専門員 資格取得コース *法人共通	問題集を用いた学習や模擬試験など、介護支援専門員合格を目指す	6～10月	介護支援専門員の資格を取得すると、ケアマネージャーの職務ができるようになります。このコースでは、10月の介護支援専門員の試験に合格するために6月から毎月1回、18時10分～19時10分にて問題を解きます。コース参加者には、事前にその問題の元となる要点集を配布しますので、自己学習した上で臨んでください。終了前までに問題に対する回答集、次回の要点集を配布します。受験は、介護業界の経験6年目となりますが、先に勉強し、一発合格を目指しましょう。開催方法：下諭訪・箕輪・木曾・塩尻施設のテレビ会議を使用
ケアマネージャー養成研修 体験コース *法人共通	経験年数3年目以上を対象とし、法人内居宅、施設ケアマネの役割や業務内容を体験し理解を深める	5～10月の間の 4日間	公休を活用した体験コースです。居宅・施設ケアマネの役割を知りたいなど、経験年数3年目以上の方なら誰でも参加できます。（資格の有無は問いません。ただし、希望者が多い場合は、選抜になります。）居宅、施設ともにケアマネに同行し見学や体験実習を行います。今後、自分がどのような職種でステップアップできるか考えるきっかけにしたい！そんな気持ちがある方！是非どうぞ。参加希望者は3月末までに各施設のケアマネージャーまで声をかけてください。
ケアマネージャー養成研修 Aコース *法人共通	施設ケアマネとしての基本的な知識・スキルを獲得します。 *時間内研修	10～3月	(対象者選出方法) 介護支援専門員の資格を有する者が対象です。7月から募集を行い、自薦または施設からの推薦によって選出後、エリア運営会議にて参加者を最終決定します。 (具体的な計画) 研修期間：10～3月、研修内容：座学：1日×3回、現場実習：1日×6回 ※このコースを修了者は、次期施設ケアマネ候補としての法人登録を行います。真剣にケアマネ業務に就きたいと考えている方！の為のカリキュラムです！

研修名	ねらい	開催月	募集要項
初級リーダー コース *法人共通	法人の理解、コミュニケーション、チーム形成、ストレスマネジメントなどリーダーとして求められる基礎的能力の取得 *時間内研修	6月～12月 (課題学習あり)	新任リーダー（概ね就任1年末満）及び今年度リーダーになる予定の方の必須研修です。 介護部会より、別にて募集要項が配布となります。募集は4月頃の予定。
中級リーダー コース *法人共通	法人の取り組み、コーチング、リスクマネジメントなどと交換研修の実施から業務改善の視点を学び、チームを高めるための能力の取得 *時間内研修	7～2月 (課題学習あり)	介護部会より、別にて募集要項が配布となります。参加者決定は5月頃の予定。
上級リーダー コース *法人共通	マーケティング・目標管理など事業運営及び高度な専門性に関する能力の取得 *時間内研修	10～8月（予定） (課題学習あり)	介護部会より、別にて募集要項が配布となります。参加者決定は7月頃の予定。
相談員養成コース *法人共通	相談援助技術・稼働管理など企画開発スタッフとしての基礎知識の取得	11、12、1、4月 (課題学習あり)	平成27年度 相談員養成コース 講義カリキュラムに沿って、法人統一の内容ですすめています。 7月養成コース応募・審査、8月体験実習、9月コース説明会を開催予定です。 *コースに参加される方は説明会への参加が必要です。 企画開発スタッフとは、施設でいう「相談員」の役割となります。事業所の収入を担う部分を担当し、いかにして収入を伸ばすか？を考え、戦略を練りながら、事業運営を担います。また、関連機関である病院や他事業所と連携を図り、利用者様のニーズを拾い上げながら、生活支援を行う職種です。相談員を目指す方は参加が必須です、まずは説明会に参加ください。
相談員現任者 コース *法人共通	マーケティング・稼働向上・事例検討など企画開発スタッフとしての応用知識の取得 *時間内研修	5、9、11、3月 (課題学習あり)	平成27年度 相談員現任者コース 年間カリキュラムに沿って、法人統一の内容ですすめています。課題の提出をしながら、お互いのスキルアップを目指していきます。
相談員ステップアップ 研修 *法人共通	施設運営を担う管理者に必要な知識を習得し、能力、感覚を養い、管理者として相応した職員を育成する *時間内研修	10月～の隔月 (課題学習あり)	法人主催部署より、別にて募集要項が配布となります。（時期未定）

研修名	ねらい	開催月	募集要項
目的別研究会 ①排泄	排泄介助の基本から自立支援について学び、実践の場で学びを生かしたサービスを提供する。 *時間内研修	5・7・9・11月	排泄ケアの基本を学びながら、おむつ内排便ゼロへの取り組みを中心に研究を進めます。 研修時間は3時間で、前半は講義形式、後半はグループワークをおこない、課題の発見→目標設定→計画作成→実施のサイクルで、実際の現場を変える研究会にしていきます。2年目以上の職員であれば、誰でも参加可能ですが、4回通して参加することが条件です。ぜひ一緒に活動していきましょう。
目的別研究会 ②食事	食事介助の基本から自立支援について学び、実践の場で学びを生かしたサービスを提供する。 *時間内研修	5・7・9・11月	利用者様の食の楽しみについて考える研究会です。 研修時間は3時間で、前半は講義形式、後半はグループワークをおこない、課題の発見→目標設定→計画作成→実施のサイクルで、実際の現場を変える研究会にしていきます。2年目以上の職員であれば、誰でも参加可能ですが、4回通して参加することが条件です。ぜひ一緒に活動していきましょう。
目的別研究会 ③環境	利用者様にとって意欲向上につながる環境について学び、実践の場で学びを生かしたサービスを提供する。 *時間内研修	6・8・10・12月	環境改善や利用者様にとって快適かつ意欲が向上するための環境について考える研究会です。 研修時間は3時間で、前半は講義形式、後半はグループワークをおこない、課題の発見→目標設定→計画作成→実施のサイクルで、実際の現場を変える研究会にしていきます。2年目以上の職員であれば、誰でも参加可能ですが、4回通して参加することが条件です。ぜひ一緒に活動していきましょう。
目的別研究会 ④ゆとり	利用者様が楽しく生活するための方法について学び、実践の場で学びを生かしたサービスを提供する。 *時間内研修	6・8・10・12月	アクティビリピングやヘルシーエイジングを基本に、利用者様の生活の楽しみについて考える研究会です。 研修時間は3時間で、前半は講義形式、後半はグループワークをおこない、課題の発見→目標設定→計画作成→実施のサイクルで、実際の現場を変える研究会にしていきます。2年目以上の職員であれば、誰でも参加可能ですが、4回通して参加することが条件です。ぜひ一緒に活動していきましょう。

食事・排泄・ゆとり・環境研究会 年間予定表					
		5月	7月	9月	11月
食事	講義	①食事の意義 ②食事摂取の基本的理解	①自立支援介護 ②水分摂取の重要性(白十字さんによる講義)	①食事の楽しみ	①口腔ケアの重要性
	取り組み	①誤嚥予防のための取り組み(姿勢の確保や食事介助の方法など)	①水分が好きな時にとれる環境作りの検討 ②水分摂取に取り組む利用者様の選定と計画作成	①食事を楽しむための取り組み検討(環境改善や食事に関する行事の開催など)	①効果的な口腔ケアの実践に向けての取り組み
排泄	講義	①法人が目指す排泄・自立支援介護 ②排泄のメカニズムの理解(白十字さんによる講義)	①排泄の自立の理解(1) ②トイレでの排便の理解	①排泄の自立の理解(2)	①おむつ内環境改善(白十字さんによる講義)
	取り組み	①失禁や頻尿に対する取り組み	①排便コントロールに取り組む利用者様の選定と計画作成(1)	①排便コントロールに取り組む利用者様の選定と計画作成(2)	①スキンケアへの取り組み ②臭気対策
		6月	8月	10月	12月
ゆとり	講義	利用者様の生きてこられた時代の理解①～高齢者の生きてこられた時代～(担当理事による講義)	利用者様の生きてこられた時代の理解②～これからの中高齢者が望む生活～(担当理事による講義)	利用者様の生きてこられた時代の理解③	①生活歴の把握の必要性 ②フェイスシートの理解
	取り組み	①利用者様の言動と時代の関連付け	①コミュニケーションの重要性 ②これから目指すべき介護	①利用者様との接し方・コミュニケーション ②利用者様に合わせたアクティビティ	①自分のフェイスシートの作成とアプローチ
環境	講義	①快適な環境の理解 ②音・臭い・明るさがもたらす影響	①自立支援介護 ②アクティブライジングの理解と環境づくり	①運動(歩行)の重要性	①快適な睡眠の理解
	取り組み	①快適な環境づくりの取り組み	①アクティブライジングに向けての環境改善	①利用者様の選定と歩行への取り組み	①快適な睡眠のための取り組み(環境改善やアロマの導入など)

研究会の成果

- 各研究会において約30名の参加があり、各研究会が連携を図り、自立支援介護の実践に向けて、様々な方面より学んだことを実践できるよう努めている。
- 介護長と教育担当が中心となり進めているが、長野エリア担当理事をはじめ、各管理者もアドバイザーとして参加し、法人の考え方や取り組みの重要性を伝えていく。また、職員と研究会という場を通して、コミュニケーションを図ることにより、職員の思いや抱えている課題を知る機会にもなっている。
- 各職員が毎回、テーマに合わせた実行計画を立案し、フロアで実施した結果を報告する形をとっている。そのため、昨年度までのようにリーダーが中心となって事業計画の推進を図る方法と比較し、職員自身が主体的に研究会に参加しているため、事業計画実践への意識が高くなっていると感じられる。
- 事業所ごとではなく、エリア全体で進めることにより、各事業所の情報共有の場としても有効となっている。今後は、得た知識を実践へつなげる力を更につけることができるよう、継続してサポートしていきたい。

人財確保と定着への取組 ～若手職員による魅力発信チームの活動から～

社会福祉法人 南山城学園（京都府）

住 所 京都府城陽市長池五社ヶ谷 14-1

TEL 0774-54-7210

URL <http://www.minamiyamashiro.com/>

経営理念

法人の基本理念

- ・利用者様の尊厳を守り、幸福を追求する
- ・地域のニーズにパイオニア精神で取り組み、共生共助の地域づくりに貢献する
- ・いつでも誰もが安心して利用できる福祉サービスを創造する

事業内容 及び定員

□居住支援事業

- ・障害者支援施設 7か所
(円 60名、和 79名、魁 60名、翼 35名、凜 40名、光 42名、輝 58名)
- ・障害者グループホーム 7か所、定員各 6名
(観音堂、樋尻、寺田、長池、鷺坂、今池、古川)
- ・介護老人保健施設 煙、定員 100名

□通所支援事業

- ・知的障害者デイサービスセンターあっぷ 30名
- ・身体障害者デイサービスセンターすいんぐ 22名
- ・障害者デイサービスセンターわこう 30名
- ・障害者就労移行支援事業所 魁 12名
- ・児童日中一時支援事業所ちえりー 6名
- ・高齢者デイサービスセンターすまいる 25名
- ・介護老人保健施設煙通所リハビリテーション 30名

□相談支援事業 7か所

(障害者就業・生活支援センターはぴねす、障害者生活支援センターはーもにい、りーふ、障害児（者）地域療育支援センター、山城総合相談支援センターういる、京都府地域生活定着支援センターふいっと、居宅介護支援事業所すまいる、老人居宅介護支援事業所れいんぼう)

□子育て支援事業 3か所、定員各 12名

(かぜの詩保育園、そらの詩保育園、はなの詩保育園)

□医療・健康管理事業 2か所

(南山城学園診療所、和光診療所)

□カフェ 2か所

(ぶちぽんと、ぶらんたん)

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	3,187,422 円
② 公益事業	81,278 円
合計	3,268,700 円

職 員 数
(法人全体)

約 600 名 (非常勤含む)

当面する
経営課題

- ・障害者の地域移行
- ・高齢障害者の居住安定
- ・高齢者福祉の充実
- ・地域コミュニティの活性化
- ・福祉教育・啓発の推進
- ・魅力ある職場づくり
- ・災害時の対応
- ・保育・子育て支援事業の展開
- ・生活困窮者への支援
- ・研究と実践の連係

取り組みに
着手した
理由、背景

一つ目は、これから法人の事業展開を見据えて、幅広い分野における人材確保、人財育成が必須となる。よって、現場からの生の情報発信を組織的に強化することにより、より良い人材を確保することにつながると考えたため。

二つ目は、地域住民対象のアンケートにおいて、「実態が不明確、存在が浸透していない」ことが明らかとなった。また職員アンケートにおいても、さらなる地域社会とのコミュニケーションを活性化させることが必要だと感じている職員が多くいることが分かった。よって、社会福祉法人そのものが地域の財産となり人々の絆を結ぶ使命を果たすために、地域の理解をさらに深める活動を若手職員が率先すべきと考えたため。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

採用活動においては、メンバーが就職フェアなどでの説明担当者や大学の社会福祉学科などにおける講義でのゲストスピーカーを務めている。「年の近い職員が生き生きと自分の仕事を語り、目標と誇りを持っている姿」を見た学生たちには良いお手本、憧れの対象ともなっている。実際に内定者が当法人に就職を決めた理由にも上がっており、チームの活動が採用に効果を与えている。

法人内部においては、法人理念や将来の方向性、課題、求める人財像などをテーマに話し合うことにより、客観的に自らの仕事、自法人のことを見直し、評価することができた。メンバー内で共通認識が育まれることによって、それぞれの事業所内での成長意識が向上し自らを磨くことにも繋がっている。

現在は2年目になるが、メンバー自身の意識がさらに上がり、より魅せる話し方や資料の作成においても工夫が見られる。



人材確保と定着への取組

～若手職員による魅力発信チームの活動から～



1

はじめに

福祉人材確保の困難さを、制度やマスコミの責任にするのではなく「わたしたち自身ができること」は何か？と考えた。



若手職員を中心とした魅力発信チームを組織し、同世代の若者たちに福祉職の魅力を伝える取組を始めた。



2

GAKUEN(GKN)魅力発信チーム

2014年

入職10年未満の若手職員を中心に構成
される魅力発信チームを25名で発足

2015年

34名に増員(半数は前年度からの継続メンバー)



3

活動にあたっての事前研修



GKN魅力発信チームの役割 学生とのコミュニケーション上の注意点

広報の基本

法人の魅力は何か

就職活動中の学生の心理

パワーポイントや映像の作成実習



4

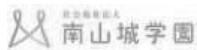
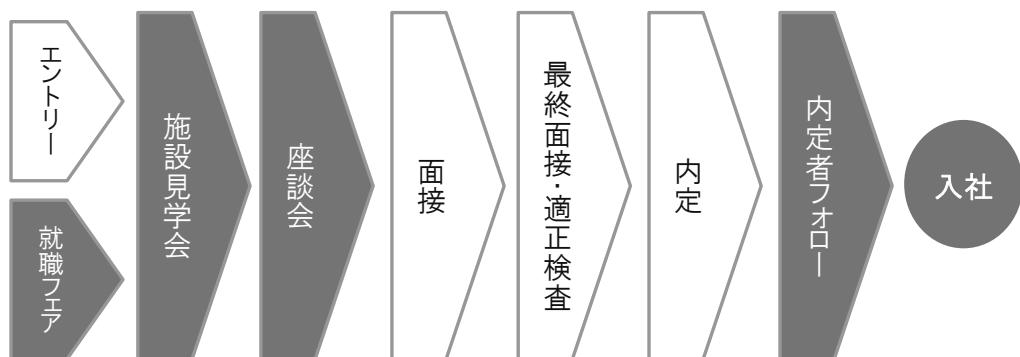
活動内容

1. 就職説明会や座談会
2. 大学の講義などでのゲストスピーカー
3. 福祉職の魅力を伝える映像を作成、発表



5

採用活動における関わり



6

①就職説明会や座談会



- ・就職フェアにて仕事内容を語る
- ・座談会にて、現場の支援の実際や悩み、やりがいを語り、学生と意見交換する

②大学との連携



学校訪問回数

2014年度 47回

2015年度 20回

講義回数

2014年度 7回

2015年度 6回

③福祉職の魅力を映像で伝える



利用者との関わりの中で感動した出来事を「5分間の映像」と「エピソード」に。

2014年2月に京都市内の大学で開催された「スマイルフェスタ」(京都府主催)でGKNメンバーにより発表。



9

採用活動における定量効果

採用年度	エントリー	面接者	内定者
平成26年度	318名	45名	26名
平成27年度	449名	58名	33名
平成28年度 (8月末時点)	240名	69名	19名

※魅力発信チームの活動(27年度採用～)



10

採用活動における定性効果

- ・年の近い職員が活き活きと自分の仕事を語り、目標と誇りを持っている姿が学生たちの記憶に残る。
- ・メンバーのファンになってもらうことは、法人の魅力にも繋がる。



11

定着における定量効果

年度	正職員数	退職者数	離職率
平成24年度	204名	10名	4.9%
平成25年度	207名	12名	5.8%
平成26年度	215名	8名	3.7%



12

まとめ

- 求職活動における魅力発信チームの役割は、就職希望者の増加という成果が出ている。
- 魅力発信チームが関わることにより、働き甲斐の向上、定着に繋がっている。



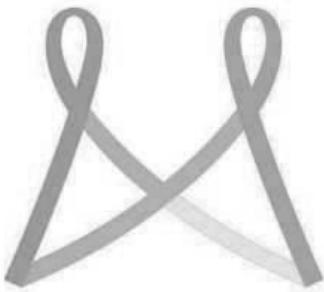
13

最後に

このGAKUEN魅力発信チームは、今後の法人の
人材育成及び人材確保、また地域福祉発展
戦略に欠かせない活動になると期待している。



14



社会福祉法人
南山城学園

職員の確保・定着と福利厚生での取り組みについて

社会福祉法人 川福会（大阪府）

住 所 大阪府東大阪市出雲井本町 3-25

TEL 072-964-0290

URL <http://www.kawafukukai.jp/>

経営理念

- ・わたしたち川福会は、あらゆるネットワーク・社会資源を活かし、皆様に喜びと満足を提供できる法人をめざします。
- ・わたしたち川福会は、地域の身近な拠点として、地域社会に貢献できる法人をめざします。
- ・わたしたち川福会は、職員一人ひとりが真心のこもったサービスに努め、日本一の法人をめざします。

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム（54名）	1か所
特別養護老人ホーム（130名）	1か所
特別養護老人ホーム（100名）	1か所
介護老人保健施設（100名）	1か所
介護老人保健施設（99名）	1か所
軽費老人ホーム（60名）	1か所
軽費老人ホーム（66名）	1か所
認知症グループホーム（9名）	1か所

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	円
② 公益事業	円
③ 収益事業	円
合計	2,607,228,000 円

職員数 (法人全体)

480名（非常勤含む）

当面する 経営課題

- ◎職員の確保・定着と職員教育の両立
- ◎介護報酬改定による収益の低下
- ◎建物・設備の老朽化にともなう改修・修理

取り組みに着手した理由、背景

当法人は5地域に8施設がある東大阪市でも大きな法人ですが、他の施設の人との交流は、相談員やケアマネージャーなど一部の職種に限られ、現場の介護職員は他の施設の介護職員とは余り会話することもない状況でした。そのため何か問題があつたり悩み事があつたりしても相談する人が限られ、行き詰まって退職につながる事例もありました。

また職員の忘年会等も施設ごとに行われ法人としての一体感がなく、その他の福利厚生の取り組みは行われていませんでした。

取り組みの現時点での効果

特に新卒新入職員の退職が減少し、計画的な職員教育・職員育成とキャリアアップが行いやすくなってきました。今後も福利厚生制度とともに教育制度も充実させて、職員確保と職員教育に努めていきたいと思います。

職員の確保・定着と福利厚生での取り組みについて

社会福祉法人 川福会

★社会福祉法人 川福会について

平成57年に最初の特養を開設して以降、東大阪市における介護のパイオニアとして地域の皆さんに貢献できるよう取り組んできました。現在では特養3つ、老健2つ、ケアハウス2つ、グループホーム1つを運営する東大阪市でも大きな法人となっています。

★地域ごとの施設について

5つの地域に分かれて施設があり、地域間での職員の交流は少ないのが現状でした。

- ・枚岡地域（職員数130名）
特養1、老健1、ケアハウス1
- ・布市地域（職員数名115名）
特養1、グループホーム1
- ・箕輪地域（職員数131名）
特養1
- ・長田地域（職員数73名）
老健1
- ・喜里川地域（職員数18名）
ケアハウス1

★福利厚生制度の目的

- ①職員間の交流が活発に行えるようにすること
- ②法人としての一体感をつくること
- ③働きやすい環境をつくること
- ④仕事の慰労をすること

その結果 → 職員の確保・定着に繋げる

★具体的な取り組み

- ①同好会活動への支援

平成25年からスタート

- ・現在は、軟式野球、バレーボール、バスケットボール、ヨガ、クレイクラフト、ラーメン研究、音楽の7つが活動中ですが、月に2~3回活動している同好会や、2か月に1

回の同好会もあります。野球場・体育館の使用料や講師派遣料などの補助を行っています。

②新歓ボウリング大会&懇親会の開催

平成25年から毎年4月に開催

- ・新卒職員対象として平成25年から新歓ボウリング大会&懇親会をスタートし、新卒職員と職場の先輩・上司と交流していただいている。

③バーベキュー大会の開催

平成25年から毎年8月に開催

- ・平成25年は職員対象としてスタートし、平成26年からは職員の家族も対象として参加範囲を拡大しました。夏休みの家族向けイベントとして定着してきました。

④日帰りバスツアーの開催

平成27年から開催

- ・平成27年3月に最初の日帰りバスツアーを開催しました。好評だったため、継続することとし次回は平成27年11月の予定です。

⑤がん検診への補助

平成26年から開始

- ・市区町村（地方自治体）で行っているがん検診の個人負担分を補助し、職員の健康維持を図りました。

★取り組みの結果

バーベキュー大会や日帰りバスツアーなどの実施や各同好会活動をとおして、徐々に地域間・施設間での交流も活発になってきています。また新入職員も、一週間の合同研修からスタートし、新歓ボウリング大会やフォローアップ研修をとおして、同期としてのまとまりができ、定着率も上がってきています。

職員・園児の多国籍化によるグローバル化に対応した経営戦略

社会福祉法人 晋栄福祉会（大阪府）

住 所	大阪府門真市北島町12番20号 兵庫県宝塚市中山桜台1丁目7番1号
TEL	072-881-8201 0797-82-0201
URL	http://www.chidori.or.jp

経営理念

【法人理念：ミッション】

DO FOR OTHERS

- ・情熱を持ち行動する
- ・あらゆる工夫で、いろいろな方法で
- ・前進と振り返り、時に回り道も
- ・よくコミュニケーションをとり、連携を
- ・すべては地域に住む人々と自らの幸福と福祉のために

【運営方針：ビジョン】

<介護事業>

- ・介護が必要になっても住み慣れた地域で安心して暮らし続けられるように、365日24時間体制のサービス提供が行えるよう努めます。
- ・介護の必要度や障がいの内容を問わず、どなたでもご利用いただけるサービス提供が行えるよう努めます。
- ・利用者主体・利用者本位のサービスを心がけ、ご利用者様に敬意をはらったサービス提供が行えるよう努めます。
- ・地域の関係機関や「保健・医療・福祉」法人内各事業部門が連携し法人一体となって総合的なサービス提供が行えるよう努めます。
- ・地域の多様なニーズに応えるために専門教育を受けたスタッフにより先駆的・先進的・専門的なサービス提供が行えるよう努めます。
- ・ご利用者の権利を守り、バイスティックの七原則を取り入れ福祉の理念をもった介護等のサービス提供が行えるよう努めます。
- ・安心して介護・看護サービスが利用できるように、抑制や拘束のない介護等のサービス提供が行えるよう努めます。

<保育事業>

- ・思いやりと生きる力を養う
- ・基本的生活習慣になれ、自立させる
- ・一人ひとりを大切にし、のびのび育てる
- ・各種の体験と教育を積極的に行う
- ・家族との連携をはかり、共に育む

**事業内容
及び定員**

【大阪エリア】

<保育事業>

保育園（1,030名）	7か所
放課後児童クラブ	1か所
子育て支援センター	1か所
一時保育	5か所
休日保育	1か所
病後児保育	1か所
小規模保育所	1か所
障がい児保育	1か所

<介護事業>

老人福祉施設・短期入所生活介護（63名）	1か所
通所介護（72名）	4か所
認知症対応型通所介護（10名）	1か所
小規模多機能居宅介護（25名）	1か所
居宅介護支援	3か所
訪問介護	3か所
訪問看護	1か所
地域包括支援センター	3か所
運営委託	3か所
診療所	1か所
通所介護（障がい）	1か所
訪問介護（障がい）	1か所

【兵庫エリア】

<保育事業>

保育園（120名）	1か所
放課後児童クラブ	2か所
一時保育	1か所

<介護事業>

介護老人福祉施設・短期入所生活介護（240名）	2か所
通所介護（60名）	2か所
認知症対応型通所介護（10名）	1か所
小規模多機能居宅介護（25名）	1か所
居宅介護支援	2か所
訪問介護	1か所
夜間対応型訪問介護	1か所
特定施設入居者生活介護（60名）	1か所
認知症対応型共同生活介護（36名）	2か所
運営委託	1か所
診療所	2か所

【奈良エリア】

<保育事業>

保育園（100名）	1か所
放課後児童クラブ	1か所
体調不良児保育	1か所
一時保育	1か所

<介護事業>

介護老人福祉施設・短期入所生活介護（120名）	2か所
通所介護（25名）	2か所
認知症対応型通所介護（10名）	1か所
居宅介護支援	2か所
認知症対応型共同生活介護（18名）	1か所
診療所	2か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	
② 公益事業	
③ 収益事業	
合計	4,550,806,500 円

職 員 数
(法人全体)

常用職員数及び短時間職員数は、H27.4.1 時点で 852 名
その他の職員を含めると 約 1,100 名

当面する
経営課題

<介護事業>

- ・質の高い外国人介護従事者の確保
- ・外国人介護従事者の教育と定着
- ・各事業所間の情報共有と連携（ノウハウの共有）

<保育事業>

- ・増加する外国人顧客への対応（言語・文化の理解）

取り組みに
着手した
理由、背景

介護事業では、出生率や生産労働人口の大幅な増加が見込めないなか、団塊の世代の方々が後期高齢者となる 2025 年には、2012 年から 2025 年までに全国で約 100 万人の介護従事者が新たに必要になると推測されていて、内、30～37 万人程度不足すると見込まれている。

その時に、日本人介護従事者だけで介護サービスを安定的に提供できるかを考えたとき、外国人介護従事者の活用を検討していかなければならないのではと考え、平成 21 年度、当時あまり積極的に導入されていなかった EPA（経済連携協定）の制度に基づき、兵庫エリアの特別養護老人ホームで、インドネシア人介護福祉士候補者の受け入れにチャレンジした。

その後 3 回にわたり EPA 介護福祉士候補者を受け入れるなかで、2015 年 1 月、10 年後を見据えた取り組みとして、外国人労働者の活用を本格的に進めていくこととなった。

時期を同じくして、大阪市内の保育園において約 4 割が外国籍の園児という園がでてきた。国籍も多様であり、日本語がわからない園児や保護者もおられた。

これらのグローバル化がもたらす事案や課題に対して、専門的に検討・対応する組織が求められ、法人の委員会として「グローバル推進戦略委員会」が発足したことが、今回の取り組みに着手した理由、背景としてあげられる。

グローバル推進戦略委員会では「介護」「保育」の事業種別や、「大阪」「兵庫」「奈良」のエリアの枠を超えてメンバーを選出し、上記にあげたような経営課題を、全事業所が共有することで、限りある「時間」や「労力」に無駄が生じないよう、スケールメリットを活かした効率的な活動を行える組織を目指している。

<介護事業>

- EPA 外国人介護福祉士候補者の受け入れを、今まで事業所単位で行っていたため、同一国で隔年2名の受け入れが限度であると認識していたが、平成28年度の受け入れにおいては、兵庫エリアで3か国8名の受け入れ体制（学習・就労研修・生活の支援体制等）ができつつある。
- EPA 制度活用のノウハウを共有することで、今まで受け入れをしていなかったエリアにおいて、スムーズに受け入れを行える準備ができ、エリア間の協力体制の向上につながっている。
- EPA 外国人介護福祉士候補者の受け入れ拡充の方針により、現在就労研修を行っている候補者のモチベーションが向上している。また先輩の存在が、今年度の候補者の施設を選ぶ要件として大きな役割を果たしている。
- 委員メンバーが、外国人介護人材の確保のため、他の制度や方策についても学び意見交換の機会を持つことで、今までになかった視点やアイデアの発掘につながっている。

<介護事業・保育事業>

- 外国語を話せる職員の採用により、外国籍の職員・顧客の相談・対応ができる体制により、お互い不安の軽減につながっている。

職員・園児の多国籍化による グローバル化に対応した 経営戦略

社会福祉法人晋栄福祉会
グローバル推進戦略委員会 森本誠

晋栄福祉会

◆ 法人理念(DO FOR OTHERS)

- ・情熱を持って行動する
- ・あらゆる工夫で、いろいろな方法で
- ・前進と振り返り、時に回り道も
- ・よくコミュニケーションをとり、連携を
- ・すべては地域に住む人々と自らの幸福と福祉のために

晋栄福祉会事業所マップ



グローバル化対応の発端

- 将来の介護人材確保の対策として、兵庫エリアの特別養護老人ホームで平成21年度EAPインドネシア人介護福祉士候補者2名を受け入れたことが、グローバル化のきっかけとなる

その後も、22年度・25年度・26年度に各2名ずつインドネシア人の候補者を受け入れる。

- 保育事業では平成27年1月に大阪エリアで園児の約40%が外国籍という保育園が開園したことが、グローバル化のきっかけとなる



グローバル化対応による課題＜保育事業＞

- ・日本語を話せない園児・保護者とのコミュニケーションや文化の理解



御堂筋ちどり保育園
(大阪市中央区:定員87名)

都心の中心にあり、外国籍の園児
が多数利用している。

グローバル化対応による課題＜介護事業＞

- ◆質の高いEPA候補者の確保
- ◆定着のための**教育と環境**の充実
- ◆法人内事業所間における**情報共有と連携**
(コストと人的労力の軽減)



グローバル推進戦略委員会の発足

- ・グローバル化に伴う案件や課題の対応を行う部門として、平成27年4月に法人委員会として

「グローバル推進戦略委員会」

が発足！！

・委員の構成(発足時点)

オブザーバー1名(兵庫エリア総合施設長)

委員長1名(兵庫エリア管理職)

委 員6名(法人事務局局長・大阪エリア保育園園長

兵庫エリア管理職・兵庫エリアEPA担当職員)

グローバル推進戦略委員会の使命

今後ますます深刻になるであろう介護職員不足の問題に対し、グローバルな視点を持ち、外国人の労働力を柔軟に受け入れ活用し、平成37年(2025年)に団塊の世代の方々が後期高齢者になられても、介護サービスを安定して提供できる体制を構築する。

グローバル推進戦略委員会の使命

外国人の従業員、外国人の顧客に対して、文化や価値観の理解を深め、コミュニケーションを密にはかりながら、お互いに信頼関係を構築し、「異文化共生」を目指す。

グローバル推進戦略委員会の活動

＜介護事業＞

「質の高いEPA候補者の確保」の対策

(↑国家試験合格に向け努力でき、長く働く意思、環境変化に適応能力のある方)

- まずは外国人EPA介護福祉士候補者の受け入れ枠を増やし、各国における実績を再構築することから始める。
今まで… **7年間で8名**の受け入れ実績が…
→**28年度だけで、8名**の受け入れに！！！
(インドネシア4名・フィリピン2名・ベトナム2名)

候補者を選ぶ際には、必ず現地説明会に複数名参加し、**法人が求める人材**を自分たちの目で確認する。

- EPA先輩介護福祉士の**ネットワーク**の活用
働きやすい職場環境であれば、その先輩のネットワークを通じ、帰国してしまったEPA介護福祉士(もともとは他法人で就労)から当法人で働きたいという相談事例が急増している。

活動写真

5年間勤めた、22年度EPA候補者の
帰国をお見送り。(写真前列中央)

多くの職員が空港までかけつけました。
平成27年8月10日(関西国際空港)



帰国しても繋がっています。
現地説明会で通訳をしてくれています。
(写真奥中央)
平成27年8月21日(インドネシア・メダン)

活動写真

現地説明会の様子
平成27年7月29日(フィリピン・マニラ)

1日で67名の候補者とコミュニケーションをとりました。



理事長も同行されて、帰国したEPA介護福祉士(他法人で勤務されていた方)を現地で面接しました。(平成27年4月:インドネシア・ジャカルタ)当法人で働いていたEPA介護福祉士(左から3番目)からの紹介でした。

グローバル推進戦略委員会の活動 ＜介護事業＞

「定着」ための**教育**と**環境**の充実の対策

・住環境の整備

→社宅に家具・家電など生活上必要な物品の準備
買物・ごみ捨て・近隣とのお付き合いなど、生活に慣れるまでサポート

・専門研修機関等での研修受講

→施設での学習以外に、週1回6時間程度EPA候補者を対象にした
介護福祉士国家試験対策の外部研修を受講

・各種、**互助イベント**等への参加

→研修旅行(年1回)、歓送迎会や新年会など(年4~5回程度)
ソフトボールやフットサルなどのサークル活動
施設や地域のお祭り・イベントへの参加、法人研究発表大会での事例発表

グローバル推進戦略委員会の活動

＜介護事業＞

「定着」ための**教育**と**環境**の充実の対策

・研修担当・生活支援担当の**連携強化**

→現地語(英語・タガログ語)のできる**専属職員**の配置
各施設の担当者同士での情報交換、打合せ

・業務内容は日本人と**同じ内容**を求めていく

→「外国人だから」という制限はしない

・**プライベート**の充実

→有休の使用、一時帰国の許可

文化・価値観・宗教観・待遇など、配慮・尊重はするが、
差別も特別扱いもしないことが、「**定着**」のあり方と考える

グローバル推進戦略委員会の活動 ＜介護事業・保育事業＞

「法人内事業所間の**情報共有と連携**」

- EPA受け入れ未実施施設へノウハウの提供

→事前準備(資料作成・現地説明会の概要)の情報提供

- 外国語のできる職員の**把握**

→語学で困ったときに、どこの事業所に何語が出来る職員がいるかを確認でき、協力を要請できる体制の構築

残されている課題

＜保育事業＞

対策は模索中。保護者との連携方法において、どのような内容が伝わりにくいのか、国別による傾向がないかなど、情報を集約し、検討していく必要がある。また、保育園に限らず、外国の方も多く利用するインターナショナルスクールや、ショッピング施設などの取り組みなども参考にしていきたい。

また、大阪市内の保育園では、外国語(英語・中国語など)によるコミュニケーションが可能な職員の配置が今後の課題である。

残されている課題

<介護事業>

現在のEPA受け入れでの取り組みの成果(介護福祉士国家試験合格とその後の定着)は、すぐには出ないため定期的な進捗確認が必要となる。その評価方法について検討をしなければならない。
そして、受け入れる側の職員の教育(グローバルな視点)を、法人単位ですすめていく必要がある。

また、人員の確保については、両国の経済状況や政治的要因(制度の改定など)にも影響を受けやすく、それらの情報をキャッチし、動向にあわせた判断力を養っていくことが課題としてあげられる。

今後の展望

- ①少子化による国内介護人材のさらなる確保難に備え、5年後(2020年ごろ)夜勤を行う介護職員の1割程度、10年後(2025年ごろ)は2割程度を、外国人の介護職員を確保、養成し配置できることを目標とする。
- ②EPA以外の制度や事業においても、質の高い外国人介護職員を確保できる手段や方策を模索していく。
- ③日本人職員にも、グローバルな視点を養える取り組みを実施し、介護・保育のスキルとは違った人としての魅力や成長につなげていく。
- ④法人ホームページ・契約書・重要事項説明書・カタログなども、英語版・中国語版を整備する。

経営の質の向上を目指して

社会福祉法人 円勝会（兵庫県）

住 所 兵庫県たつの市誉田町福田 780-3

TEL 0791-63-3053

URL <http://www.ensyokai.com/>

経営理念

【基本理念】

ノーマライゼーションと人権尊重の理念に基づき、専門的なサービスを提供することによって、利用者一人ひとりが尊厳を持ってその人らしい安心のある生活が送れるよう、自立を支援していきます。

事業内容 及び定員

【介護老人福祉施設】

- | | |
|---------------|--------|
| 西はりまグリーンホーム | (80名) |
| シルバーコースト甲子園 | (100名) |
| 第2シルバーコースト甲子園 | (120名) |

【養護老人ホーム】

- | | |
|------|-------|
| たつの荘 | (50名) |
|------|-------|

【障害者支援施設】

- | | |
|-------------------|-------|
| 西はりまリハビリテーションセンター | (50名) |
| 西はりまナーシングヴィラ | (30名) |

【多機能型障害福祉施設】

- | |
|---------|
| ドリーム甲子園 |
|---------|

【小規模多機能型居宅介護】

- | | |
|------|-------|
| 霞風庵 | (25名) |
| お里の家 | (18名) |

【サービス付き高齢者向け住宅】

- | | |
|-------------|-------|
| ロイヤルウエスト甲子園 | (40戸) |
|-------------|-------|

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	2,674,841,000 円
② 公益事業	0 円
③ 収益事業	0 円
合計	2,674,841,000 円

職員数 (法人全体)

630名(非常勤含む)

当面する 経営課題

- 法人と施設職員の意識の統一
- 職員の経営意識の向上
- 職員のメンタルヘルスケア
- 中長期的な経営戦略の策定
- 職員の意見やニーズの汲み取り

取り組みの 現時点 での効果

- 施設職員、役職員、施設長、法人事務局それぞれの思いを共有する事が可能となり、法人全体に一体感が生まれた。
- 全職員に経営意識が芽生え、同じ目標に向けた取り組みが可能となった。
- 職員の意見やニーズをスムーズに汲み取る事が可能となると共に、意見を出しやすい環境を作る事で、職員の仕事に対する志気が向上した。
- 仕事に対する悩みや問題点を定期的に上司に提起出来る事で、メンタルヘルスケアの点でも良い効果が得られた。

経営の質の向上を目指して

社会福祉法人円勝会
西はりまグリーンホーム
施設長 田中 学

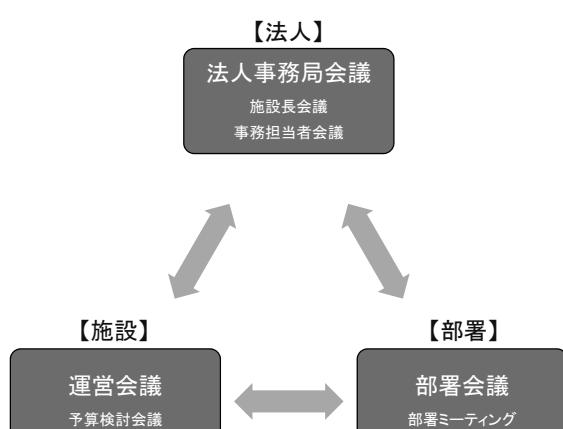
【主な取り組み】

- I. 会議(法人・施設・部署)の連携
- II. 中長期経営戦略の策定
- III. 職員参加型の予算計画
- IV. 人事考課制度の活用

I 会議(法人・施設・部署)の連携

法人単位で開催される『法人事務局会議』『施設長会議』『事務担当者会議』等、施設単位で開催される『運営会議』『予算検討会議』等、部署単位で開催される『部署会議』『部署ミーティング』等、それぞれの会議が連携体制の中で開催されている。

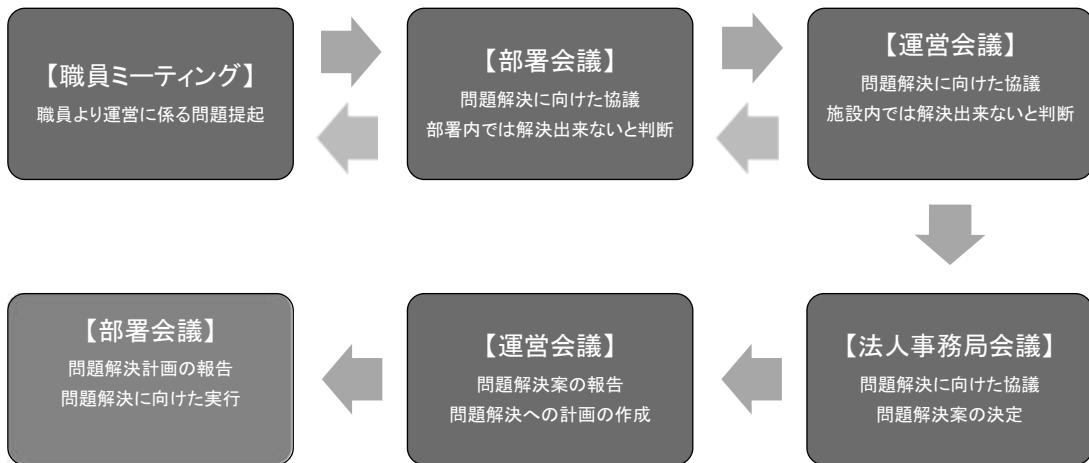
会議の概要



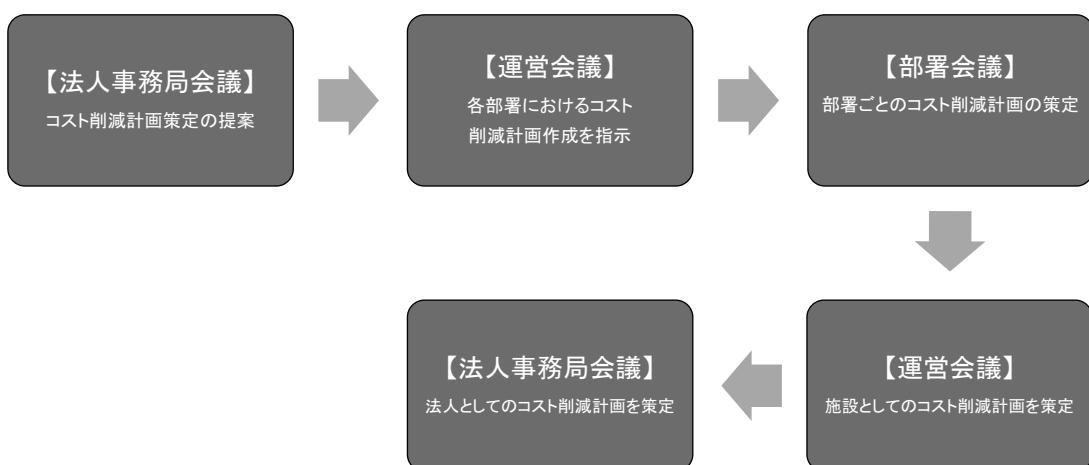
主要会議	法人 事務局会議	運営会議	部署会議
出席者	法人理事長 事務局 施設長	施設長 事務長 役職員	部署役職員 部署職員
開催頻度	月1回	月1回	月1回
単位	法 人	施 設	部 署

その他の 会議	施設長会 議	事務担当 者会議	予算検討 会議	部署 ミーティング
出席者	施設長	施設長 事務長 事務担当者	施設長 事務長 役職員	部署役職員 部署職員
開催頻度	隨時	隨時	年1回	毎日
単位	法 人	法 人	施 設	部 署

会議の連携例① (職員より)



会議の連携例② (法人より)



取り組みの効果

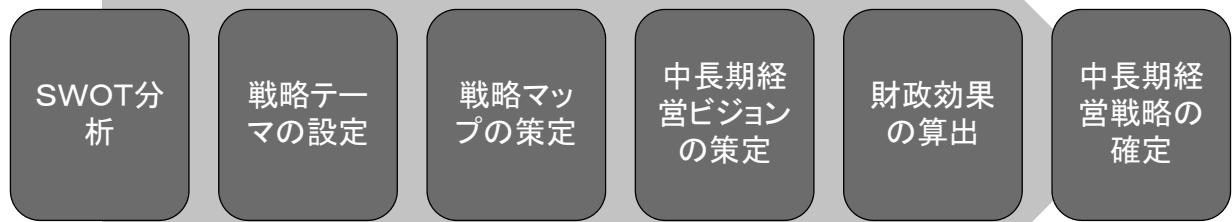
- ・法人の運営方針や法人からの指示が円滑に職員に伝わる。
- ・各部署の意見が、施設や法人まで円滑に伝わるため、職員の意見やニーズの吸い上げが可能となると共に、職員の志気が向上する。
- ・各部署、各施設で実施した取り組みを、法人事務局会議に『報告事項』として提出する事で、事務局が各施設での取り組みを理解出来ると共に、施設間の情報交換が図れる。
- ・各部署の稼働率や運営状況を各会議で共有する事で、職員に経営意識が芽生える。
- ・各部署の運営に関する課題を各会議で共有する事で、課題解決に向けて法人全体で協議することが出来る。

II 中長期経営戦略の策定

1クール3年間とし、戦略テーマを定めて経営戦略計画を策定すると共に、『財務の視点』、『顧客の視点』、『業務プロセスの視点』、『学習と成長の視点』、『新たな事業展開の視点』の5つの視点から重点課題に対する中期目標を設定して、目標達成に向けた取り組みを実施している。

また、四半期ごとに事務局会議において、取組実績と成果、次期の予定を報告し全施設で共有を図ると共に、自己の評価や他施設からの助言を基に、予定の修正や取組内容の変更を行っている。

中長期経営戦略策定の流れ



中期経営戦略 進捗状況報告シート

中期経営戦略 進捗状況報告書				
実施名	実行月	担当者	実績実績・成果	次期の予定
戦略テーマ				
区分	重点課題	中期目標	実績実績・成果	次期の予定
財務の視点				
顧客の視点				
業務プロセスの視点				
学習と成長の視点				
新たな事業等の評議(裏面)				

取り組みの効果

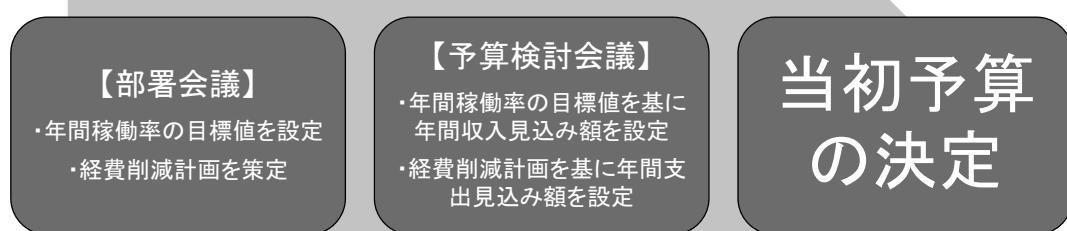
- ・中期目標値を明確に定める事で、自己の評価が明確となり、取り組みに対する軌道修正を図る事が出来る。
- ・法人事務局会議において、他施設の状況を確認する事で、施設間の競争意識が芽生え、経営意識が高まる
- ・部署会議において各部署の中期経営戦略を策定し、運営会議において施設としての中期経営戦略を策定する事で、全職員が経営戦略を理解し、目標達成に向けての意識が高まる。
- ・法人事務局会議において、他施設の戦略を認識する事で、その戦略を参考に、新たな戦略を策定する事が出来る。
- ・目標が未達成の分野について、他の構成メンバーから提言を受ける事が出来る。

III 職員参加型の予算計画

当初予算を検討する際、部署会議において、中長期経営戦略を基に各部署の年間稼働率の目標値を設定し、予算検討会議では、各部署が設定した目標値を基に年間収入見込み額を設定している。

また、支出においても同様で、部署会議において各部署の経費削減計画を策定し、予算検討会議において、各部署が策定した計画に基づいて年間支出見込み額を設定している。

予算検討の流れ



取り組みの効果

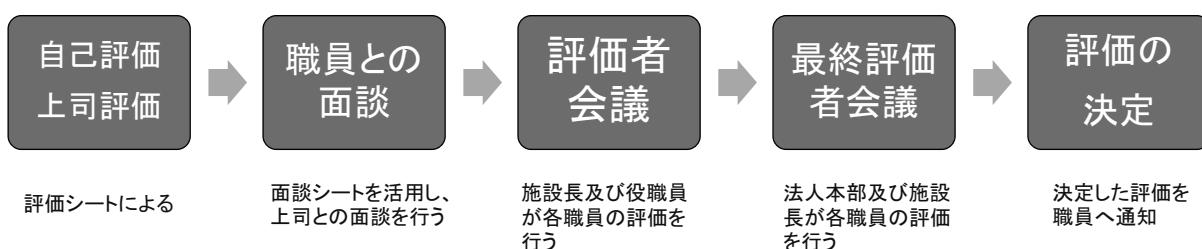
- 年間稼働率の目標値を、各部署で設定することにより、全ての職員が目標値を把握し、目標達成に向けた稼働率向上への取り組みを提案する事が出来る。
- 経費削減計画を策定する事で、費用対効果の向上が図れると共に、全ての職員にコストダウンの意識が芽生え、経費削減につながる。
- 毎月開催される法人事務局会議において、予算及び前年同月の収支との比較データが示され、各経理区分間での収支について比較検討が出来るため、収入支出それぞれの面から、施設運営状況の把握と取り組み内容について改善する事が出来る。

IV 人事考課制度の活用

賞与支給時に自己評価及び上司評価を実施し、その評価を基に役職員による『評価者会議』が開催される。また、評価者会議で決定した評価を基に、施設長と法人事務局による『最終評価者会議』が開催され最終評価が決定し、その評価によって賞与額が決定する。

また、評価者会議の前に、全ての職員が上司との面談を行い、前期の目標達成度の確認、次期の目標設定を行うと共に、受講希望研修、取得希望資格、仕事上の問題点や悩み、業務改善に対する提案を、直接上司に訴える機会を設けている。

評価決定の流れ



評価シートの内容

- ①理解力
- ②規律性
- ③協調性
- ④リーダーシップ
- ⑤専門性

左記の5つの考察要素から構成されており、各考察要素の中に小項目を設置し、それぞれ6段階(S, A, B, C, D, E)で自己評価及び上司評価を実施する。

面談シートの内容

- 1.今期自分なりに努力したこと、頑張ったこと
- 2.次期の短期目標
- 3.短期目標達成の為に心がけていること
- 4.希望する教育訓練や、受講を希望する研修
- 5.チャレンジしようとしている資格
- 6.仕事上直面している問題点、悩み
- 7.自分の業務や施設について、改善すべき内容、提言すべき事項
- 8.その他考えていること

取り組みの効果

- ・自己評価を実施する事で、法人や施設が自らに何を求めているのかを確認が出来ると共に、自らの仕事に取り組む姿勢について見直す機会となっている。
- ・自己評価、上司評価を経て、評価者会議、最終評価者会議の結果によって賞与額が決定するため、自らの業務に対する姿勢が向上する。
- ・上司との面談の機会を定期的に確保する事で、普段表出来ない悩みや問題点を上司に伝える事ができ、職員のメンタルヘルスケアにつながる。
- ・面談時に職員の思いを確認することで、外部研修の人選時や、内部研修の内容検討時に、職員の求める研修を受講させる事が出来る。

- ・職員の取得希望資格を確認する事で、助言や資料提供が適切に行える。
- ・面談時に前期目標の達成度を確認することで、上司と部下が同時にフィードバック出来ると共に、次期の目標設定の際にも、上司が期待している内容と、部下が自覚している内容を確認しながら、自らの目標を設定する事が出来る。

まとめ(全体的な効果)

- ・施設職員、役職員、施設長、法人事務局、それぞれの思いを共有することが可能となり、法人全体に一体感が生まれた。
- ・全職員に経営意識が芽生え、同じ目標に向けた取り組みが可能となった。
- ・職員の意見やニーズをスムーズに汲み取る事が可能となると共に、意見を出しやすい環境を作る事で、職員の仕事に対する志気が向上した。
- ・仕事に対する悩みや問題点を定期的に上司に提起出来る事で、メンタルヘルスケアの点でも良い効果が得られた。

職員の健康に向けての取り組み

社会福祉法人 恵の園（群馬県）

住 所 群馬県渋川市渋川 4418

TEL 0279-22-1730

URL <http://www.meguminosono.jp/>

経営理念 「自らを愛するようにあなたの隣人を愛しなさい」（聖書）という理念の下、人にとっての眞の幸せや心の平安を考えつつ、「人間福祉」を目指し福祉の働きを推し進めています。

事業内容及び定員
障害者支援施設（50名、30名、80名）3カ所
障害福祉サービス事業所（40名、38名、20名、22名）4カ所
認知症対応型共同生活援助事業（9名）1カ所
心身障害者（児）デイサービスセンター（10名）1カ所

他、収益事業
相談支援事業
福祉用具貸与・販売事業
介護職員初任者研修事業

収入
(法人全体)
平成26年度決算
① 社会福祉事業 1,570,405,799 円
② 公益事業 23,405,435 円
③ 収益事業 19,707,279 円
合計 1,613,518,513 円

職員数
(法人全体)
184 名（非常勤含む）（8月1日現在）

当面する
経営課題
・新規事業（特別養護老人ホーム開設）に向けての取り組み
・社会福祉法人制度改革で求められている課題への対処
・「中期ビジョン」の策定

取り組みに着手した理由、背景

近年、ストレスをコントロールできず、不調を訴える職員が見受けられるようになってきていた。

職員の心の健康に向けての取り組みの必要性を感じ、安全衛生委員会等で検討を重ねた結果、職場のメンタルヘルスに関する専門性の高さ、実績等を有している外部機関との契約に至った。

取り組みの現時点での効果

- ・平成20年度より実施しているストレス診断テストにより、メンタルの健康についての自己意識を高めることができた。
- ・電話やメールで専門性を持った機関に直接相談することが出来るようになった。
- ・職場鬱等で不調を訴えた方4名のうち、3名は休職し静養する事となった。その後、外部機関、産業医、主治医、事業所（施設長）が情報共有し、復職に向けた支援、カウンセリングを行ない、現在は、全員が職場への復帰を果たしている。
- ・本人だけでなく、家族などの問題にも対応し、一人で抱え込まなくてよい体制を整えることができたと考えている。

恵の園では、安全衛生委員会の取り組みとして、まず、平成20年度より毎年「職業性ストレス簡易調査表」を職員に配布、記入していただき、回収、集計し、「あなたのストレスプロフィール」をお渡しし、現在の、各個人のストレスの現状を把握してもらった上で、予防、改善に努めています。

しかしながら、予防、改善に向けての取り組み姿勢は、各職員様々であり、また、その方法が分からず改善に至らないケースがありました。

そのため、安全衛生委員会等で検討を重ねた結果、相談やアドバイスをしていただくことができる職場のメンタルヘルスに関する専門性の高さ、実績等を有している外部機関と平成25年度より契約するに至りました。

平成25年に外部機関と契約後、以下の取り組みを開始した。

(1) 相談支援

外部機関の連絡先が記載されているカードを全職員に配布、メンタルに不調を訴える職員の相談（メールや電話での受け付けも可能）、また、本人以外にも、同僚や部下、家族の相談にも応じている。

(2) ストレス診断テスト

年1回、全職員を対象に実施。その結果を各個人に配布し、日々の健康管理や業務に役立てている。

(3) 職員研修

各個人の現在のストレス状態や特徴、診断テストの結果分析及び活用方法についての説明を、全職員を対象に実施した。

(4) ストレス診断テストの結果分析

2013年度は、61.2%が正常範囲であったのに対して、要注意者が38.8%に上了。一般企業の要注意者の平均が20%台であるため、それと比較すると高い数値となっているが、人と接する職種の特殊性との分析であった。2014年度は、62.5%が正常範囲、要注意者が37.5%と若干の改善が見られた。この分析結果は各事業所別、各業務別にもまとめられており、その傾向については管理職が周知し、指導、アドバイスに活用している。

職業性ストレス簡易調査票

A. あなたの仕事についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	そ う だ	そ ま う だ	ち や う	ち が う
1. 非常にたくさんの仕事をしなければならない-----	1	2	3	4
2. 時間内に仕事が処理しきれない-----	1	2	3	4
3. 一生懸命働くなければならない-----	1	2	3	4
4. かなり注意を集中する必要がある-----	1	2	3	4
5. 高度の知識や技術が必要なむずかしい仕事だ-----	1	2	3	4
6. 勤務時間中はいつも仕事のことを考えていいなければならない-----	1	2	3	4
7. からだを大変よく使う仕事だ-----	1	2	3	4
8. 自分のペースで仕事ができる-----	1	2	3	4
9. 自分で仕事の順番・やり方を決めることができる-----	1	2	3	4
10. 職場の仕事の方針に自分の意見を反映できる-----	1	2	3	4
11. 自分の技能や知識を仕事で使うことが少ない-----	1	2	3	4
12. 私の部署内で意見のくい違いがある-----	1	2	3	4
13. 私の部署と他の部署とはうまく合わない-----	1	2	3	4
14. 私の職場の雰囲気は友好的である-----	1	2	3	4
15. 私の職場の作業環境（騒音、照明、温度、換気など）はよくない-----	1	2	3	4
16. 仕事の内容は自分にあってる-----	1	2	3	4
17. 働きがいのある仕事だ-----	1	2	3	4

B. 最近1か月間のあなたの状態についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

	な ほ か と つ ん た ど	と き ど つ た き	し あ ば つ た ば	ほ い と ん も あ つ た
1. 活気がわいてくる -----	1	2	3	4
2. 元気がいっぱいだ -----	1	2	3	4
3. 生き生きする -----	1	2	3	4
4. 怒りを感じる -----	1	2	3	4
5. 内心腹立たしい -----	1	2	3	4
6. イライラしている -----	1	2	3	4
7. ひどく疲れた -----	1	2	3	4
8. へとへとだ -----	1	2	3	4
9. だるい -----	1	2	3	4
10. 気がはりつめている -----	1	2	3	4
11. 不安だ -----	1	2	3	4
12. 落着かない -----	1	2	3	4
13. ゆううつだ -----	1	2	3	4
14. 何をするのも面倒だ -----	1	2	3	4
15. 物事に集中できない -----	1	2	3	4
16. 気分が晴れない -----	1	2	3	4
17. 仕事が手につかない -----	1	2	3	4
18. 悲しいと感じる -----	1	2	3	4

なほ
かと
つん
たど
とき
あき
つたき
あば
つたば
いと
つん
もあ
つた

19. めまいがする -----	1	2	3	4
20. 体のふしぶしが痛む -----	1	2	3	4
21. 頭が重かったり頭痛がする -----	1	2	3	4
22. 首筋や肩がこる -----	1	2	3	4
23. 腰が痛い -----	1	2	3	4
24. 目が疲れる -----	1	2	3	4
25. 動悸や息切れがする -----	1	2	3	4
26. 胃腸の具合が悪い -----	1	2	3	4
27. 食欲がない -----	1	2	3	4
28. 便秘や下痢をする -----	1	2	3	4
29. よく眠れない-----	1	2	3	4

C. あなたの周りの方々についてうかがいます。最もあてはまるものに○を付けてください。

非
常
に
か
な
り
多
少
全
く
な
い

次の人们はどのくらい気軽に話ができますか？

1. 上司 -----	1	2	3	4
2. 職場の同僚 -----	1	2	3	4
3. 配偶者、家族、友人等 -----	1	2	3	4

あなたが困った時、次の人们はどのくらい頼りになりますか？

4. 上司 -----	1	2	3	4
5. 職場の同僚 -----	1	2	3	4
6. 配偶者、家族、友人等 -----	1	2	3	4

あなたの個人的な問題を相談したら、次の人们はどのくらいきいてくれますか？

7. 上司 -----	1	2	3	4
8. 職場の同僚 -----	1	2	3	4
9. 配偶者、家族、友人等 -----	1	2	3	4

D. 満足度について

満
足
満
足
ま
あ
不
や
満
や
足
不
満
足

1. 仕事に満足だ -----	1	2	3	4
2. 家庭生活に満足だ-----	1	2	3	4

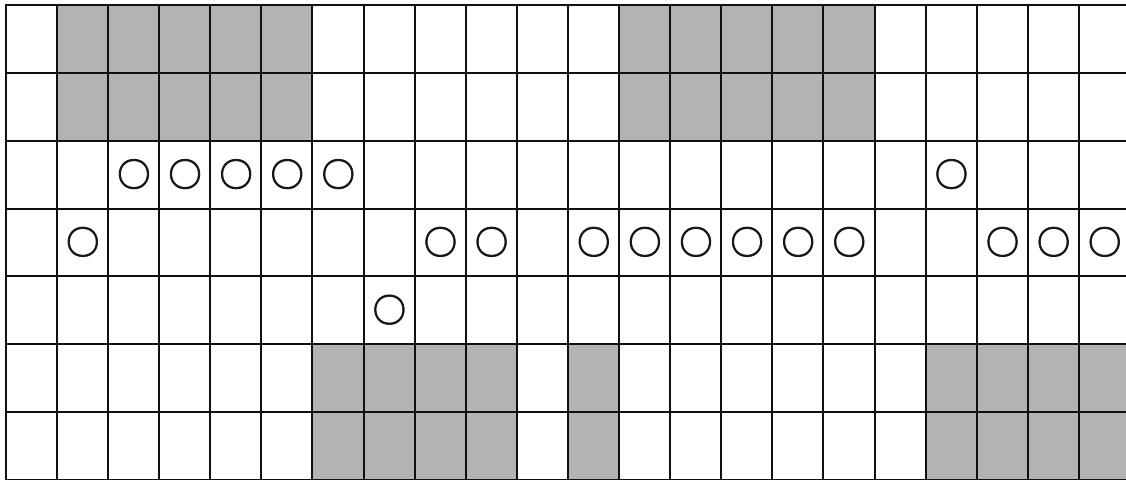
アーティストリストプロファイル

東京医科大学公衆衛生学分野作成

社員No. 0000

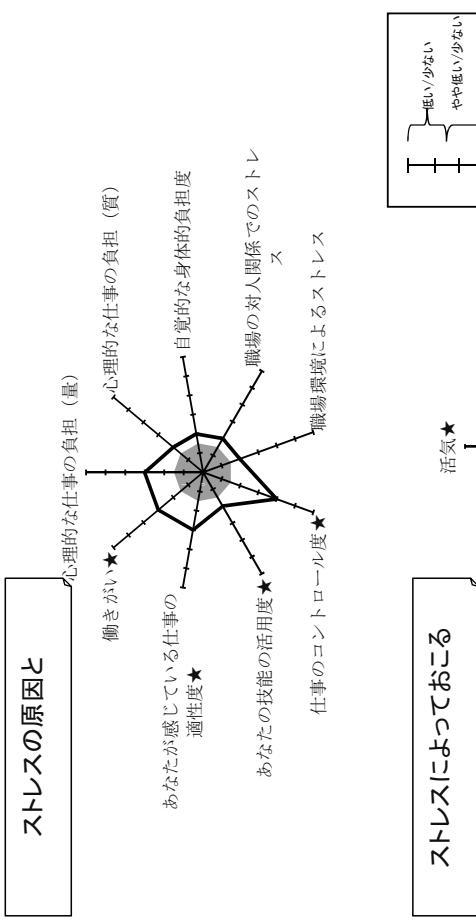
【ストレスの原因と考えられる因子】

低い／少ない やや低い／少ない 普通／多い やや高い／多い

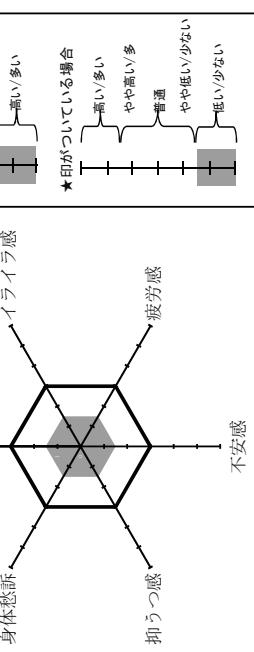


【ストレスの原因と考えられる因子】

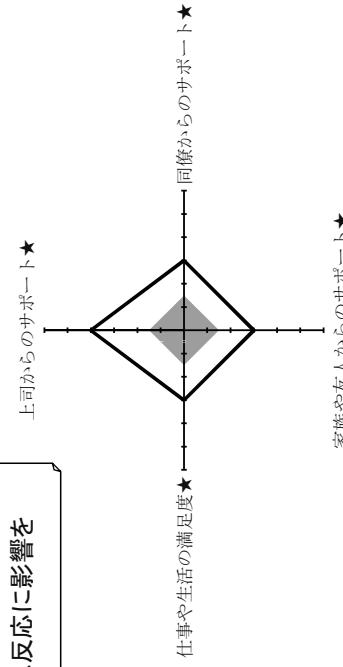
スリム化の原因と



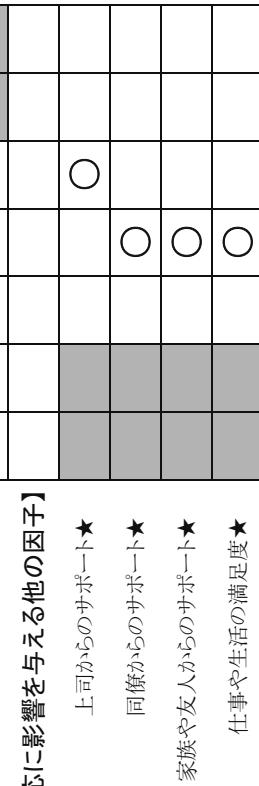
【ストリームに上つておる心身の反応】



ストレス反応に影響を



【ストリク反応に影響を与える他の因子】



職員の健康支援に向けて

社会福祉法人 品川総合福祉センター（東京都）

住 所 東京都品川区八潮 5-1-1

TEL 03-3790-4729（代）

URL

経営理念

私たちの使命

ひとりひとりの夢・思いを大切にします。人生の歩みの中で必要な福祉サービスを提供し、やすらぎ・活力・生きがいある人生を支えます。

私たちの目指す姿

地域の福祉ネットワークの核として貢献し、信頼される法人をめざします。

私たちの大切な価値観

私たちは、3つのCを追求します。

- C u s t o m e r（利用者本位）
一人ひとりの尊厳を守り、利用者本位のサービスを全職員が一体感を持って提供します。
- C o m m u n i t y（地域とともに）
地域とともに、様々な福祉ニーズを直視し、解決に努力しながら地域福祉力の向上を図ります。
- C h a l l e n g e（挑戦する職員集団）
利用者と喜びを共有するために、法人に誇りを持ち、専門性・人間性を高め、新たな可能性に挑戦し続けます。

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム（80名）	3か所
認知症グループホーム（20名）	1か所
在宅サービスセンター	3か所
在宅介護支援センター	4か所
障害福祉サービス 生活介護・施設入所支援（100名）	
地域活動支援センター 障害者生活支援センター自立訓練（機能訓練・生活訓練）	
就労継続支援 A型・B型各	1か所
保育所（100人）	1か所

収 入	① 社会福祉事業	円
(法人全体)	② 公益事業	円
平成26年度決算	③ 収益事業	円
	合計	約 3,324,000,000 円

職 員 数
(法人全体) 465 名 (非常勤含む)

**当面する
経営課題**
人材採用
人材育成
収支バランスの適正化

**取り組みに
着手した
理由、背景**

- 法人設立 30 年にあたり利用者・職員全員から夢や希望をお聞きし、それを実現するには何が必要かを職員個々、法人全体で未来を考える機会を設けた。自分たち、法人が進むべき道を明らかにした。
- 職員がいつでも気軽に相談し、解決の糸口を見つけることができるよう環境整備を進めた。

**取り組みの
現時点
での効果**

- 法人内の発表会で職員に発表、その後法人設立 30 年記念誌、法人広報にその内容を掲載、利用者・地域住民に公表した。職員が法人の未来を意識し、利用者の幸福を意識するようになった。法人の永続性を考えられるようになった。
- 予想以上に職員がいつでも気軽に相談し、解決の糸口を見つけることができるようになり、メンタル面での理由による退職等が減った。

平成26年度 健康支援室活動報告

産業看護職 [REDACTED]

1. 期間 平成26年4月1日～平成27年2月28日

2. 相談延数 194件／年

個別フォローの実数 28名

① 個別相談

健康支援室の活動の中では、個人の気持ちに寄り添う中の個別相談は重要な機能であり、今年度は延べ数73件、全体の38%となった。相談の内容は、職場での人間関係の悩み等、抑うつ状態、職場環境についてなどが主であるが、個人が持っているものと併せて職場の環境が影響している事例が多くみられる。

② 医療受診支援

個別面接、産業医の意見を受けながら必要な場合には医療受診を勧めた。(前後のフォローを含めて10件)

③ 休職中のフォロー(実数9人)

休職して自宅療養となった人への定期的なフォローを実施した。休職中の過ごし方の指導など、主治医との連携を含めて面接指導を行った。延べ数は17件。

④ 復職後のフォロー(実数6人)

休職後、職場復帰の取り組みをした職員に対しての定期的なフォローを実施した。復職後の職場での取り組みについては、管理職、役職、総務課など必要スタッフとの連絡調整をしながら進めた。延べ数は36件。

⑤ 職場連携

①から④までの内容の中では個別対応をしながらも、職場との連携が重要であり、理解協力体制のために話し合いを重ねてきた。延べ数は58件。

⑥ その他 個人の問題が職場環境的なことに及ぶ場合には、管理職、総務課との密な連携が必要であり情報共有しながら進めた。

3. 産業医相談

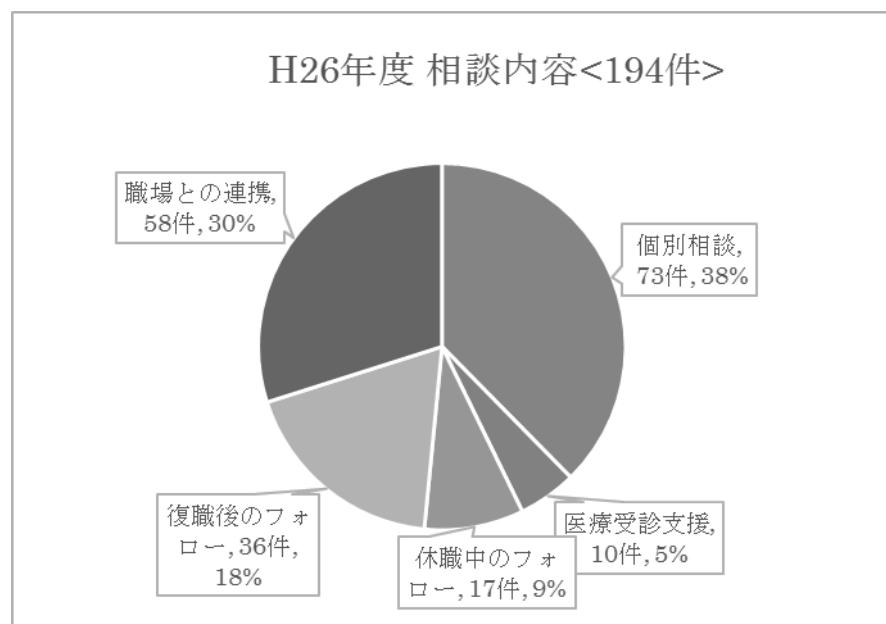
[REDACTED] 産業医・[REDACTED] 産業医・[REDACTED] 産業医 月1回

内容

メンタル関係の報告と指示、助言

健診結果報告と指示、助言

職員面接 13件 (健診結果による面接、メンタル相談)



職場環境に関するカンファレンス 1件

休職、復職に関する意見、医療紹介など

4. 健康だより「kokoro」発行 6月 9月 12月 3月

5. まとめ

心の健康問題で休業した職員が円滑に職場復帰するための「職場復帰プログラムや規定の整備」のための手引きが厚労省により策定されたことにより、当法人でも平成26年11月、法人としての「職場復帰支援制度」が規定化された。休職を余儀なくされる職員が増加している傾向にある中で、今年度は6名の職員が復帰プログラムを適用した。復職するためには個人の強固な意志だけではなく、職場全体の理解と協力がなければ不可能であり、その体制がより整備され円滑に復職できるように今後も働きかけていきたい。

以上

健康支援室相談窓口設置要項

(目的)

第1条 職員の心身の健康の保持増進を図ることを目的として、健康支援室相談窓口を設置する。

(名称)

第2条 名称は、健康支援室相談窓口（KOKORO）とする。

(組織)

第3条 健康支援室相談窓口の責任者は常務理事とする。

相談窓口の担当は、産業看護師とする。

産業看護師は、看護師であつて衛生管理者の資格を有し厚生労働省等の産業精神衛生等の研修を修了したものとする。

(役割)

第4条 相談窓口担当は、職員等からの心身の悩みについて相談に応じるとともに必要なアドバイスを行う。また、必要により産業医あるいは該当する外部医療機関を紹介する。

医療機関以外に必要な社会保険機関等の連絡及び手続きについては事務課総務担当リーダーが行う。

職場環境等に問題点があるときは、常務理事はこれら問題点の改善を図るものとする。

2 職員等からの相談は、電話、メール、ファックス、面談のいずれによることも出来る。

3 相談窓口担当は、寄せられた相談を整理し産業医に報告する。また、必要に応じ安全衛生委員会に報告する。

(個人情報保護)

第5条 健康支援室相談窓口担当は、知り得た個人情報を本人の同意を得ない限り第三者に伝えることをしてはならない。報告は、個人が特定出来ない数量及び傾向とする。

(経費負担)

第6条 運営に要する通信費等の経常経費は、相談窓口を設置した場所の施設経費とする。経常経費を超えるものは本部会計より支出する。

付 則

この要項は、平成17年8月1日から施行する。

付 則

この要項の改正は、平成18年8月1日から施行する。

ノーリフティングポリシーの取り組み

社会福祉法人 サンライフ（愛知県）

住 所 愛知県名古屋市東区葵 3-25-23

TEL 052-856-3311

URL <http://www.e-sunlife.or.jp>

経営理念

- ・地域とともに少子高齢社会を考え、安心で未来ある街づくりに貢献します。
- ・子どもの無限の可能性を引き出し個々のもつ力をはぐくみ、地域で育てる環境をつくります。
- ・子どもの優しい心、豊かな心、強い心を育てます。
- ・高齢者がもてる力を発揮して、自信と幸福を感じられる生活を支援します。
- ・高齢者の尊厳と自己決定を尊重し、一人一人のライフスタイルを支援します。
- ・職員がプロフェッショナルとして喜びと誇りをもち、自ら改革する力をもてるよう育成します。
- ・法律その他基準に従って、常に組織・運営を見直します。
- ・地域社会の変化と改革の先駆者となります。
- ・社会福祉制度のセーフティネットとしての役割を果たします。

ミッション「少子高齢社会をトータルサポートする」

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム	(20名) 1か所、(30名) 2か所、(80名) 4か所、 (90名) 1か所、(100名) 2か所
介護老人保健施設	(100名) 1か所、(158名) 1か所
ケアハウス	(50名) 1か所、(特定29名) 1か所
養護老人ホーム	(40名) 1か所、(50名) 1か所
認知症グループホーム	(9名) 3か所、(18名) 1か所
サービス付き高齢者向け住宅	(22戸) 1か所、(24戸) 1か所
高齢者向け優良賃貸住宅	(43戸) 1か所、(52戸) 1か所
有料老人ホーム	(住宅型37戸) 1か所、(介護付51名) 1か所
小規模多機能型居宅介護	(29名) 2か所
ショートステイ	(10名) 3ヶ所、(18名) 3ヶ所、(20名) 2か所
大型デイサービス	(110名) 1か所、(120名) 1か所
デイサービス	(10名) 2か所、(15名) 1か所、(35名) 1か所、 (42名) 1か所、(50名) 1か所、(60名) 1か所
デイケア	(30名) 1か所、(70名) 1か所
生活支援短期通所事業	(2名) 1か所、生活支援通所事業(6名) 1か所
訪問リハビリ 2か所、訪問介護	1か所、居宅介護支援センター 6か所、
地域包括支援センター 2か所、一般賃貸住宅	(63戸) 1か所
認可保育園	(66名) 1か所、(90名) 1か所、(120名) 1か所
学童保育所	(58名) 1か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	5,230,966,527 円
② 公益事業	2,488,550,737 円
③ 収益事業	103,290,769 円
合計	7,822,808,033 円

職 員 数
(法人全体)

1,247 名（非常勤含む）

当面する
経営課題

1. 介護サービスの質の向上
2. 保育・子育て支援サービスの向上
3. 社会貢献事業の推進
4. 経営意識の徹底
5. 労務管理・職員教育の徹底

取り組みに
着手した
理由、背景

当法人では平成 18 年より利用者様の過度な身体的負担、精神的負担を軽減することや職員の過度な介助負担を軽減するための取り組みとして、ノーリフティングポリシーを導入していた。介護老人保健施設ジョイフル名駅において、平成 25 年 6 月 1 日の開設時よりノーリフティングポリシーを積極的に導入しているが、実際の現場では腰痛を感じている職員が多数存在していた。そこで、平成 27 年 1 月より、腰痛調査をもとに、腰痛を感じやすい介助場面を選定し、実際の介助場面でリハビリ職員が同席し、介護職員に対して介助しながら指導を行うことで、腰痛の軽減に取り組んでいる。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

平成 26 年 11 月と平成 27 年 5 月の腰痛調査を比較すると腰痛保持者は 71% から 61% と 10% 減少した。実際に指導していても、現場の介護職員から「楽に介助が行える」との声も聞かれている。

ノーリフティングポリシー の取り組み

～腰痛ゼロを目指して～

愛知県
社会福祉法人 サンライフ
介護老人保健施設 ジョイフル名駅
理学療法士 石川亜希



施設概要

- ・介護老人保健施設ジョイフル名駅
- ・平成25年6月1日開設
- ・入所定員 100名
- ・全室個室のユニット型施設
- ・平均要介護度 2.75
- ・入所担当リハビリ職員 常勤 4名



(平成27年7月1日現在)

はじめに

当法人の取り組み

利用者様の過度な身体的負担、精神的負担を軽減することや職員の過度な介助負担を軽減するための取り組みとして、ノーリフティングポリシー(以下NLP)を導入している

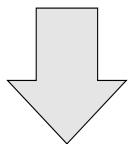
NLPとは

「適切な福祉用具を使用し、押す・引く・持ち上げる・ねじる・運ぶことを人力で絶対に行わないこと」

当施設でのNLPの取り組み

平成25年6月1日に開設

NLPの定着、浸透に向けた取り組みを行ってきた



NLPの考え方の定着

腰痛の軽減

使用している福祉用具

昇降式介助用ベッド



跳ね上げ式車いす



スライディングシート



スライディングボード



使用している福祉用具

移乗用リフト



ローラースライドフレキシ



チルト&リクライニング式車いす



NLP紹介



- ・利用者様の能力に合わせた適切な福祉用具を使用
- ・利用者様・介助者ともに適切な体の使い方を

→利用者様の自立支援につながっていく

これまでの取り組み

腰痛 調査月	腰痛 保持率	取り組み
H26.2	69%	<ul style="list-style-type: none">・開設前の全体ノーリフト勉強会開催・業務内で異動・中途採用職員にノーリフト指導
H26.4	40%↓	<ul style="list-style-type: none">・H26.3に1か月間ノーリフト直接個別指導
H26.11	71%↑	<ul style="list-style-type: none">・新人職員に対してノーリフト説明・業務内で対応

腰痛保持者増加の原因

- ・利用者様の入れ替わり
 - ・利用者様の身体状況の変化
 - ・介入していない介助場面での腰痛
 - ・ノーリフトの意識の低下
 - ・職員間での介助方法のばらつき
- 利用者様に適した介助が十分に行われていなかった

長期的な取り組み・介入場面の増加

ノーリフティングポリシー スキルアップ研修

方法

- a) 腰痛を生じやすい介助場面を、6つ選定
 - ①起き上がり+体位変換
 - ②スライディングシートとベッド上のオムツ交換
 - ③移乗介助(リフトと一部介助)
 - ④移乗介助(ローラースライドフレキシとスライディングボード)
 - ⑤入浴介助
 - ⑥トイレ介助

※ 1か月毎に変更
- b) 介入する利用者様を各ユニットのリーダーが選出
- c) リハビリ職員間で利用者様に対する介助方法の見直しを行う

ノーリフティングポリシー スキルアップ研修

- d) 利用者様の介助時にリハビリ職員が同席する
- e) リハビリ職員から介護職員に対して
確認・指導を行う
- f) 看護職員は全体で勉強会を開催

※期間…平成27年1月～7月

実際のトイレ介助指導場面

①



②



・足を踏みかえるスペースを確保する
・移る側の足を一步前に出しておく

両手で手すりを持っていただく

実際のトイレ介助指導場面

③



④



- ・利用者様自身で足を踏みかえていただく

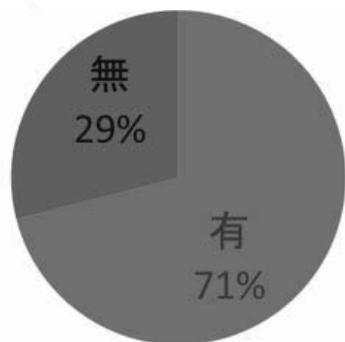
※トイレから車いすへの移乗も
同様に介助します

今回の取り組みにより

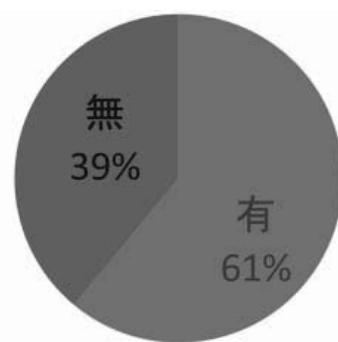
- ・介護・看護職員は福祉用具を活用しながら利用者様の状態に適した介助方法を提供している
- ・利用者様の能力を活かした介助はまだまだ改善の余地がある
- ・文章での介助方法の伝達だけでなく個別指導を行う
→周知が行き届くようになった

今回の取り組みにより

平成26年11月の腰痛調査



平成27年5月の腰痛調査



10%減！

現場の声 「楽に介助ができるようになった」
→腰痛が軽減される！

課題

- ・ 設定した介助場面時に介護職員を集めることが難しい
→職員全体への伝達に時間がかかる
- ・ 介護・看護職員側から介助方法について相談・提案が少ない
→利用者様の身体機能の変化に対応できていない
→無理な介助を続けている場合がある

職員全体への周知と継続した指導の確立
をどうしていくか…

対策案

施設全体でのノーリフトの勉強会の開催を行う

- ・介助される体験をする
- ・日常生活動作における体の構造を知る

職員自らノーリフトを考え、実践する介護を！

法人の未来創造図（中長期基本方針、計画）の作成

社会福祉法人 品川総合福祉センター（東京都）

住 所 東京都品川区八潮 5-1-1

TEL 03-3790-4729（代）

URL

経営理念

私たちの使命

ひとりひとりの夢・思いを大切にします。人生の歩みの中で必要な福祉サービスを提供し、やすらぎ・活力・生きがいある人生を支えます。

私たちの目指す姿

地域の福祉ネットワークの核として貢献し、信頼される法人をめざします。

私たちの大切な価値観

私たちは、3つのCを追求します。

- C u s t o m e r（利用者本位）
一人ひとりの尊厳を守り、利用者本位のサービスを全職員が一体感を持って提供します。
- C o m m u n i t y（地域とともに）
地域とともに、様々な福祉ニーズを直視し、解決に努力しながら地域福祉力の向上を図ります。
- C h a l l e n g e（挑戦する職員集団）
利用者と喜びを共有するために、法人に誇りを持ち、専門性・人間性を高め、新たな可能性に挑戦し続けます。

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム（80名）	3か所
認知症グループホーム（20名）	1か所
在宅サービスセンター	3か所
在宅介護支援センター	4か所
障害福祉サービス 生活介護・施設入所支援（100名）	
地域活動支援センター 障害者生活支援センター自立訓練（機能訓練・生活訓練）	
就労継続支援 A型・B型各	1か所
保育所（100人）	1か所

収入	① 社会福祉事業	円
(法人全体)	② 公益事業	円
平成26年度決算	③ 収益事業	円
	合計	約 3,324,000,000 円

職員数
(法人全体) 465名(非常勤含む)

**当面する
経営課題**
人材採用
人材育成
収支バランスの適正化

- 取り組みに着手した理由、背景**
- 法人設立30年にあたり利用者・職員全員から夢や希望をお聞きし、それを実現するには何が必要かを職員個々、法人全体で未来を考える機会を設けた。自分たち、法人が進むべき道を明らかにした。
 - 職員がいつでも気軽に相談し、解決の糸口を見つけることができるよう環境整備を進めた。

- 取り組みの現時点での効果**
- 法人内の発表会で職員に発表、その後法人設立30年記念誌、法人広報にその内容を掲載、利用者・地域住民に公表した。職員が法人の未来を意識し、利用者の幸福を意識するようになった。法人の永続性を考えられるようになった。
 - 予想以上に職員がいつでも気軽に相談し、解決の糸口を見つけることができるようになり、メンタル面での理由による退職等が減った。

品川総合福祉センター 未来創造図 (中長期基本方針・計画)

2013

品川総合福祉センター、これからの10年

昭和58年、全国初の都市型複合施設として開設された品川総合福祉センターは設立30周年を迎えます。

設立から今日までの間、高齢者福祉・障害者福祉ともに大きな制度変革がありましたが、その中で利用者・地域の皆様のご理解、行政をはじめ諸関係機関等のご指導、ご支援を受け大きく発展することができました。

今後も時代の要請により、福祉制度は様々に変化していくことが考えられます。30年を期して法人の理念をこれからも利用者に寄り添い実施していくため、今後の10年間の指針となるべき中長期計画を策定することにしました。作成にあたっては職員のプロジェクトメンバーにより、利用者の皆さんと職員全員へ夢調査を実施し、それを基に計画を作成するという独特な方法でまとめました。当法人の10年後のあるべき姿を明らかにし、それに向けた課題の解決策を浮き彫りにし、今後の法人経営全般の指針となります。

これからの中10年も厳しい時代が予見されますが、地域の皆様に信頼される福祉施設として品川総合福祉センターの役割を果たすため、当計画にのっとり努力してまいります。

今後とも当法人に対する変わりない御指導と御鞭撻を心からお願い申し上げます。

2013年1月

社会福祉法人品川総合福祉センター 理事長 市原勝祐



品川総合福祉センター未来創造図

(中長期基本方針・計画)

目 次

1. 社会福祉法人品川総合福祉センターの理念	1
2. 理念に基づく事業経営フロー	2
3. 未来創造図 [キーワードは「幸福」「ひと」]	3
(1) 「人」を中心とした10年後の品川総合福祉センター	4
(2) 10年後、品川総合福祉センターでは	5
①利用者像	6
②職員像	7
③法人像	8

「さらに信頼される法人を目指して」

品川総合福祉センターのDNA

1. 社会福祉法人品川総合福祉センターの理念

私たちの使命 (ミッション)	ひとりひとりの夢・思いを大切にします。 人生の歩みの中で必要な福祉サービスを提供し、 やすらぎ・活力・生きがいある人生を支えます。
私たちの 目指す姿 (ビジョン)	地域の福祉ネットワークの核として貢献し、 信頼される法人をめざします。
私たちの 大切な 価値観 (バリュー)	<p>私たちは、3つのCを追求します。</p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Customer</u> (顧客本位) 一人ひとりの尊厳を守り、顧客本位のサービスを全職員が 一体感を持って提供します。• <u>Community</u> (地域とともに) 地域とともに、様々な福祉ニーズを直視し解決に努力しながら 地域福祉力の向上を図ります。• <u>Challenge</u> (挑戦する職員集団) 顧客と喜びを共有するために、法人に誇りを持ち、専門性・人間性を高め、新たな可能性に挑戦し続けます。

2. 理念に基づく事業経営のフロー

経営理念を前提に目的・使命・機能・役割を明確化し、整理された課題

法人理念

目的・使命

機能・役割

目標

方針・計画

未来創造図
中長期基本
方針・計画

2

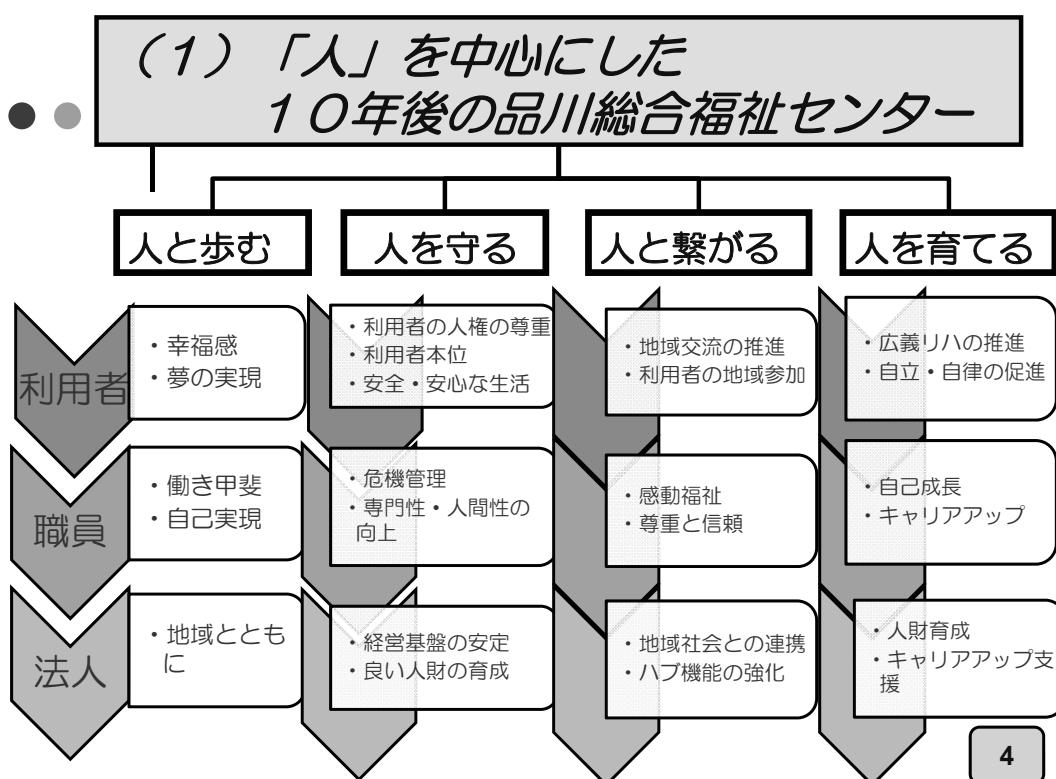
3. 未来創造図

キーワードは
「幸福」「ひと」

「皆がわくわくする
社会福祉法人へ」



3



(2) 10年後、
品川総合福祉センターでは

利用者が幸福感や夢を持ち、
穏やかに生活している。

社会満足
の向上

職員は事業の高い信頼度、
人気度により、やりがいと誇りを持ち
介護や支援をしている。

サービス提供する職員を
大切に支援する、
経営基盤の安定した法人

a

10年後の創造・・

①利用者の皆さん全員が・・



「お一人おひとりが夢や思いを持ち、
幸福感を感じて生活されている。」

「日々安心して、
楽しみをもって
生活されている。」



b

10年後の創造・・

②職員全員が・・

「利用者一人ひとりの夢・思いを大
切に福祉サービスを提供し、やすら
ぎ・活力・生きがいある人生を支え
ている。」



「利用者の尊厳を守り、利
用者本位のサービスを全職
員が一体感を持って提供し
ている。」



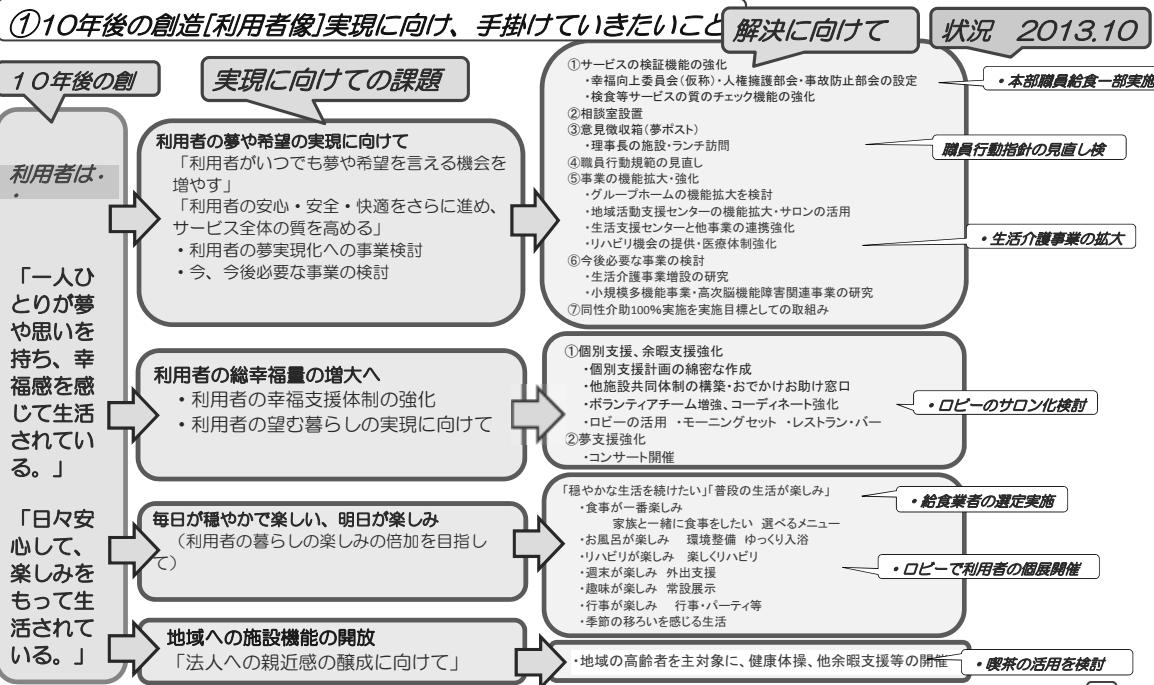
「利用者と喜びを共有するた
めに、法人に誇りを持ち、専
門性・人間性を高め、新たな
可能性に挑戦している。」

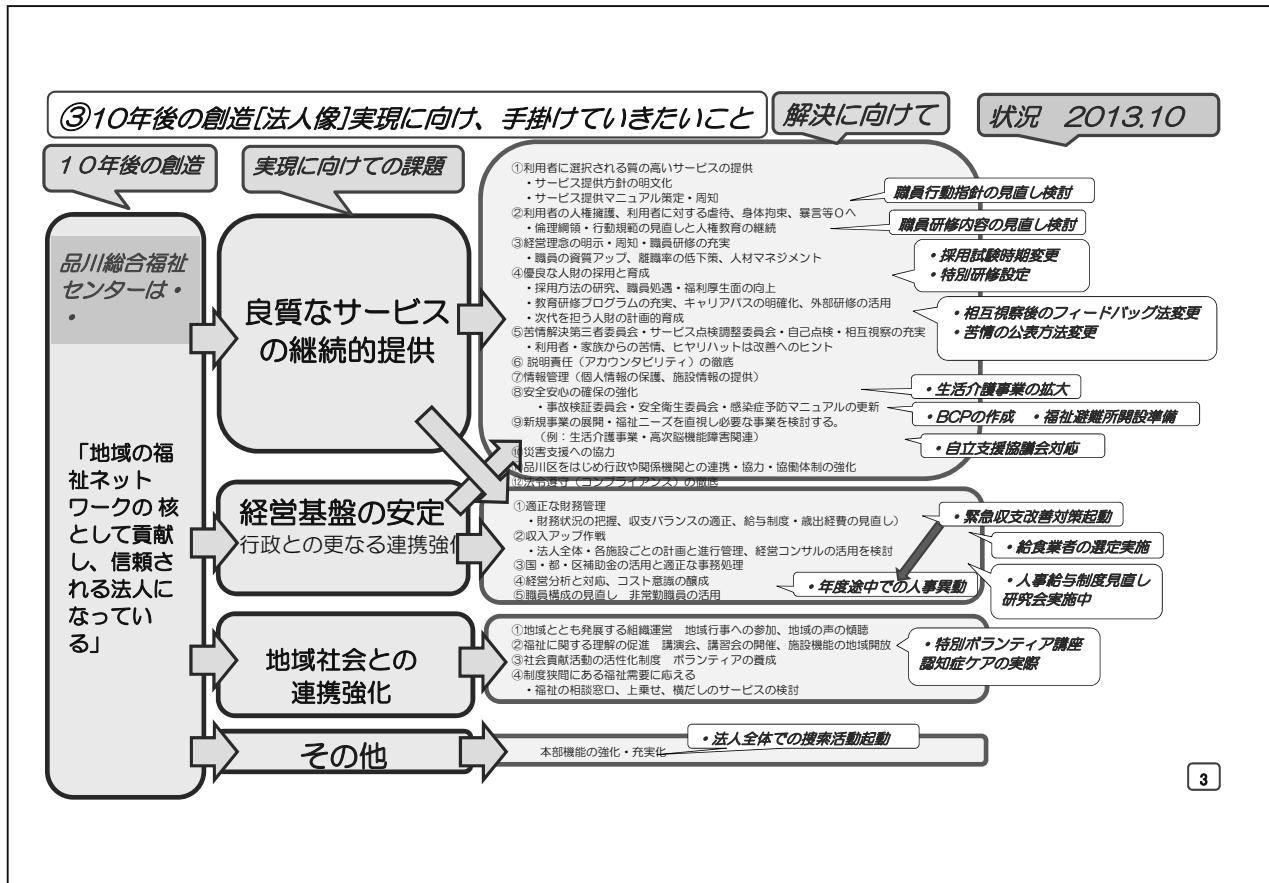
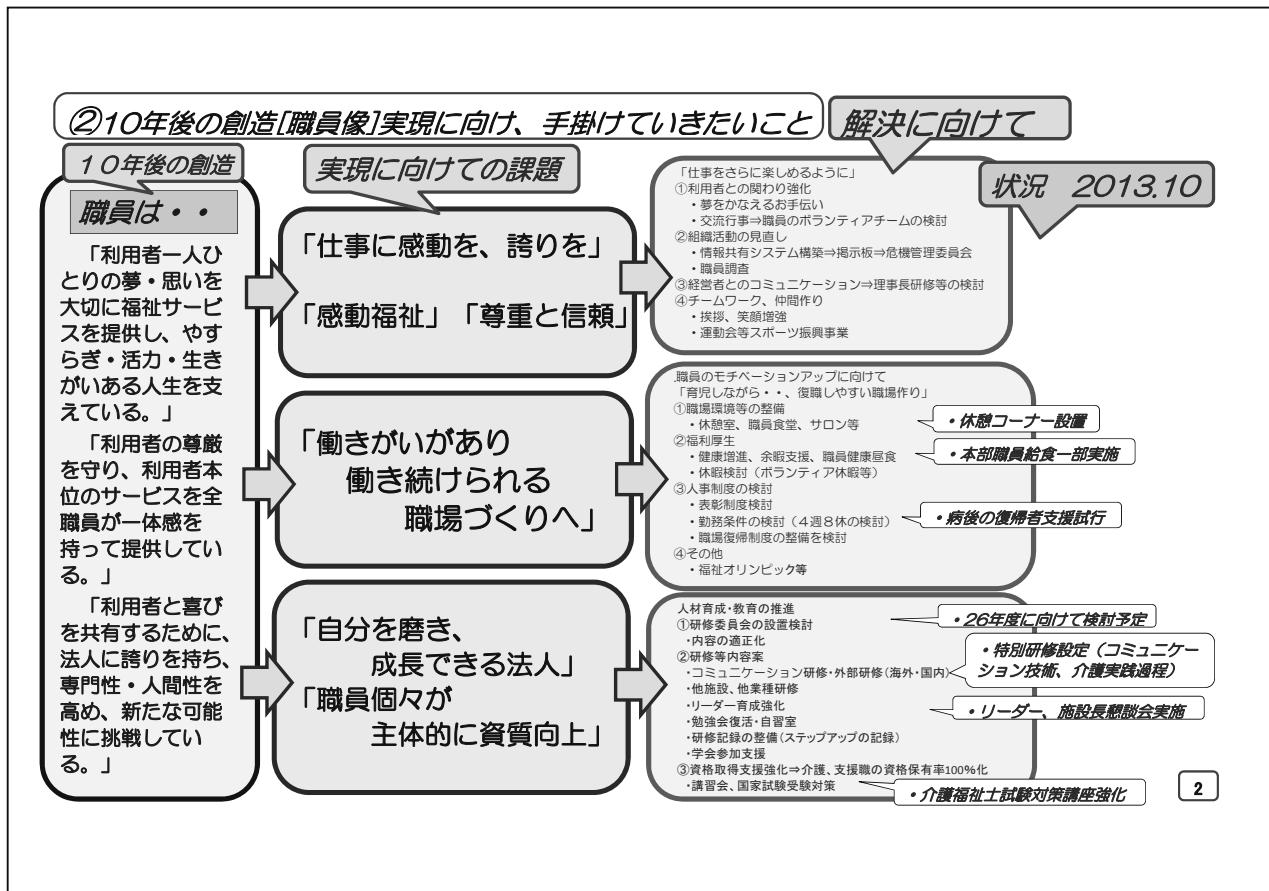


c

10年後の創造・・ ③品川総合福祉センターは・・

「地域の福祉ネットワークの核として貢献し、信頼される法人になっている」





法人中期計画の作成「大阪府柏原市周辺地域における、子どもから大人までの一貫支援の基盤確立に向けて」

社会福祉法人 なにわの里（大阪府）

住 所 大阪府羽曳野市誉田 1772-1

TEL 072-957-0470

URL <http://naniwanosato.jp/index.html>

経 営 理 念
中期計画における経営戦略テーマ
「Compact（高密度） & Consistent（一貫）」

- 事 業 内 容
及 び 定 員
- ・障害者支援施設（40名）1ヶ所
 - ・生活介護施設（従たる事業所と合わせて60名）1ヶ所
 - ・生活介護施設従たる事業所（本体施設と合わせて60名）1ヶ所
 - ・グループホーム（9名）2ヶ所
 - ・児童発支援・放課後等デイサービス・保育所等訪問支援事業（10名）1ヶ所
 - ・相談支援事業 1ヶ所

収 入 (法人全体)	① 社会福祉事業	398,492,295 円
平成26年度決算	② 公益事業	0 円
	③ 収益事業	0 円
	合計	398,492,295 円

職 員 数
(法人全体)

117名（非常勤含む）

- 当 面 す る
経 営 課 題
- ・役員の高齢化
 - ・スタッフの労働環境改善
 - ・人材の確保、育成
 - ・地元自治体との関係強化（広域での入所支援が中心）
 - ・入所者、家族の高齢化
 - ・事業拡大に向けた資金不足

取り組みに着手した理由、背景

社会福祉法人なにわの里は、1990年に我が子の居場所づくりのため、自閉症親の会のメンバーが中心になって設立され、50名定員の入所施設として事業を開始しました。関西一円から、地元地域では支援が困難な方が多数利用され、措置時代に、大阪府内で4ヶ所だけが指定を受けていた「強度行動障害指定施設」として、一法人一施設での運営を進めてきましたが、「後を絶たない関西一円からの切実な入所相談」「スタッフの疲弊」「人材確保困難」「市町村への権限移譲」「一法人一施設でやれることの限界」といった流れの中で、「児童発達支援事業」「放課後等デイサービス事業」「保育所等訪問支援事業」「児童相談支援事業」「その他、近隣大学等と連携した法人独自の無料支援事業」を展開し、自閉症スペクトラム障害のある本人・家族・関係機関への、児童期からの「密度の濃い個別の一貫支援」の推進を開始しました。

取り組みの現時点での効果

現在、児童通所系事業に100名近い方の利用があり（柏原市の受給者証発行数をほぼカバー）、保育所等訪問支援事業等を通しての各関係機関との連携も着実に進み、身近な地域での早期療育・一貫支援の土台が形成されつつあると実感している。



社会福祉法人なにわの里 中期経営計画

(2015年4月～2019年3月)

Compact & Consistent

～柏原市周辺地域における子どもから大人までの一貫支援の基盤確立に向けて～

主な内・外環境認識	2
なにわの里が目指す姿	3
目指す姿に近づくための基本戦略	4
各事業の展望・方向性	5
事業規模の推移目標	6
5年後の事業マップ(イメージ)	7
計画推進スケジュール	8



主な内・外環境認識

内部環境

- 事業関係者(入所者、家族、法人役員)の高齢化
- 地域ニーズの拡大に伴い、柏原市で児童・相談事業開始
- スタッフの業務負担増(入所者の重度・高齢化、入所・GH兼務での支援等)
- 入所・通所等、利用者の受け入れスペースが不足

外部環境

- 労働人口の減少、介護・福祉人材不足
- 社会保障費の抑制、施設の報酬減
- 社会福祉法人改革、法人役員責任明確化、地域貢献活動・情報公開の義務化等
- 市町村への権限移譲、市町村が障害福祉計画を作成、事業認可等
- 障害者差別解消法の施行、発達障害児者支援・子育て支援の強化
- グループホーム消防法基準の厳格化



なにわの里が目指すべき姿 (Compact & Consistent)

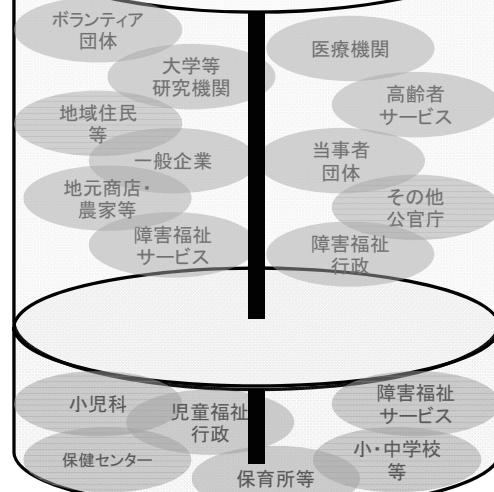
現在の大人の入所支援事業をベースとして、
身近な地域で、子どもから大人まで一貫した、地域全体で支え合う、支援体制を構築

成人期

人生の本番、
社会参加・貢献支援

児童期

人生の土台づくり支援



当事者を中心に、早期支援・汎化支援・シームレスな支援を展開



目指す姿に近づく基本戦略

Compact & Consistent

～柏原市周辺地域における子どもから大人までの一貫支援の基盤確立に向けて～

大阪府全域を対象とした大人の入所支援をベースとして



柏原市周辺を対象にした(Compact) 子どもから大人までの一貫支援(Consistent)

何故、柏原市(Compact)か？

- 市町村への権限移譲が進み、今後は市町村との関係強化が重要となってくる
- 法人内事業の中で、柏原市在住の方の比率が約半数を占めている
- 相談、児童、通所、グループホーム等は既に柏原市内で事業を実施
- 広域では多数の利用者に高密度な一貫支援は困難
- 柏原市内の対象者であれば全てカバーし、一貫支援の輪を広げていける見込みあり
- 連携していく上で有効的な関係機関が多数あり

何故、一貫支援(Consistent)か？

- 早期支援により、二次・三次障害を防ぎ、より前向きな支援へ
- 支援内容を、地域の関係機関で共有することにより、ご本人、家族の負担が軽減
- 常に地域ニーズを把握し、効率的、効果的な投資が可能に
- コンスタントな通所利用による経営の安定化が図りやすい



一貫支援を推進するための各事業の展望・方向性

主な課題事項

課題への取り組み

成人支援課

- ・入所
- ・通所
- ・G H

- > 支援環境の充実
- > 通所支援の量・幅拡大

- ・通所スペース不足
- ・障害支援区分低い方が通所できない
- ・通所送迎エリアが狭い
- ・GH等の消防法基準の厳格化
- ・入所、GHの夜間体制の見直し

- ・既存施設を活用し通所スペースを確保
- ・就労支援事業の開設(支援区分2以下)
- ・通所送迎エリアを拡大
- ・移転も視野にGHの消防法基準に対応
- ・入所、GH夜間体制の強化、
夜間支援体制充実のための府研修受講

児童相談支援課

- ・児童通所
- ・保育所等訪問
- ・相談支援

- > 地域連携強化
- > 家族支援強化

- ・通所、相談スペース不足
- ・計画相談を全障害児者に実施
- ・家族支援制度の不足
- ・保育所、学校等との連携不足

- ・事業所の移転、スペースの確保
- ・柏原市行政と連携し計画相談の拡大
- ・一般相談の開始、ペアトレ実施等
- ・保育所等訪問事業の着実な拡大

総務課

- > 人材確保・育成強化
- > 社会福祉法人改革対応

- ・人材確保が困難
- ・人材育成が不十分
- ・社会福祉法人改革
- ・今後、重要な市との関係が不十分

- ・採用活動強化
- ・人事、給与、研修等システム改定
- ・公益活動、情報公開強化
- ・本部の柏原市移転



事業規模推移目標

408,000

417,000

426,000

440,000

450,000

- > 通所
・生活介護(61)

- > 入所(40)
- > GH(18)

- > 計画相談(70)
- > 児童通所(90)
- > 保育所訪問(10)

- > 一般相談

- > 通所
・生活介護(64)

- > 入所(40)
- > GH(18)

- > 計画相談(80)
- > 児童通所(93)
- > 保育所訪問(20)

- > 一般相談

- > 通所
・生活介護(67)
- ・就労支援(3)

- > 入所(40)
- > GH(18)

- > 計画相談(90)
- > 児童通所(96)
- > 保育所訪問(30)

- > 一般相談

- > 通所
・生活介護(70)
- ・就労支援(6)

- > 入所(40)
- > GH(18)

- > 計画相談(100)
- > 児童通所(99)
- > 保育所訪問(40)

- > 一般相談

- > 通所
・生活介護(73)
- ・就労支援(6)

- > 入所(40)
- > GH(18)

- > 計画相談(110)
- > 児童通所(100)
- > 保育所訪問(50)

- > 一般相談

(利用者数)

2015年度

2016年度

2017年度

2018年度

2019年度

経常収入 408,000

417,000

426,000

440,000

450,000

経常支出 390,000

410,000

419,000

430,000

434,000

収支差額 18,000

7,000

7,000

10,000

16,000

(単位:千円)

常勤St数 43人程度

45人程度

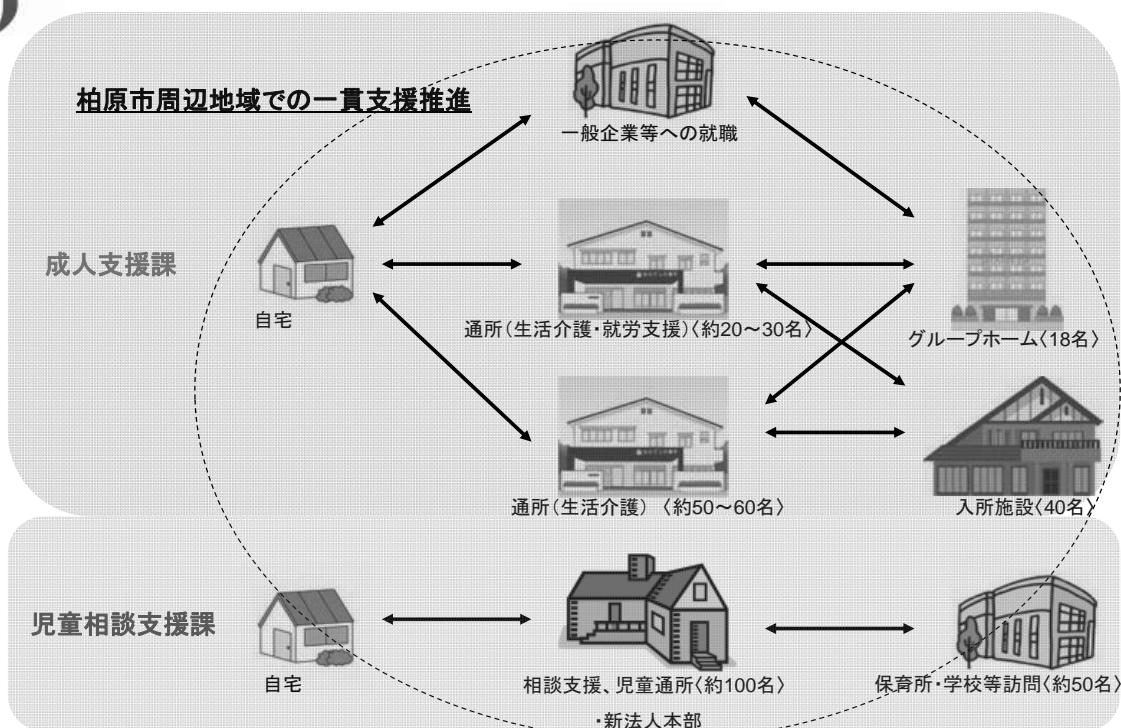
47人程度

49人程度

50人程度



5年後の事業マップ(イメージ)



計画推進スケジュール

成人支援課

- ・行動障害研修受講 → 入所夜間体制強化
 - ・GH消防法対応推進 → GH移転or設備整備
・GH単独支援体制
 - ・旧作業棟整備 → 旧作業棟通所再利用
・通所送迎エリア拡大
 - ・本部等通所に転用 → サテライト多機能独立
・就労支援事業開設
- ▶ 支援環境の充実
▶ 通所支援の量・幅拡大

児童相談支援課

- ・計画相談拡大 →
- ・相談機能強化推進 →
- ・保育所等訪問拡大 → 地域連携強化
・児童、相談事業所移転
・家族支援強化

総務課

- ・児童一般相談開始
- ・採用活動強化 →
- ・情報公開、広報推進 →
- ・地域貢献活動推進 → 人材確保・育成強化
・社会福祉法人改革対応
・本部移転
- ・新会計移行 →
- ・人事、給与、研修制度改定

2015年度

2016年度

2017年度

2018年度

2019年度

中期行動計画をどうやって策定するか

社会福祉法人 聖ヨハネ会（東京都）

住 所 東京都小金井市桜町 1-2-20

TEL 042-384-4403

URL <http://www.seiyohanekai.or.jp/>

経営理念

【基本理念】

カトリックの精神に基づき、永遠の生命を有する人間性を尊重し、「病める人、苦しむ人、弱い立場の人」に奉仕します。

【基本方針】

- 援助を必要とする人々をかけがえのない存在として関わり、人間の尊厳にふさわしい医療または福祉を追求しながら、共にいのちの質を高め合う全人格的な援助を行います。
- 社会福祉の事業として、良質なサービスを提供し、公正に運営します。
- 法令及び規程に則り、事業を運営します。
- 地域社会に立脚した事業として、地域の福祉または医療に貢献します。

【職員の心得】

- 私たちは法人の理念を理解し、その具体的な実現に努めます。
- 私たちは自己の使命を認識し、その職能の専門性を十分に發揮するように努力し、各々が役割に応じた自己啓発に努めます。
- 私たちは社会福祉事業である各施設を相互に理解のもとに、連携、協力に努めます。

【活動の理念】

病に苦しむ人、ハンディを負った人、自立の困難な人の隣人となって、援助の手を差しのべ、その必要に応えて最善を尽くします。

**事業内容
及び定員**

【東京地区】	
病院（無料・低額診療）	1か所（199床）
短期入所	1か所（3名）
訪問看護ステーション	1か所
ホスピスケア研究所	1か所
介護老人福祉施設／短期入所生活介護	1か所（106名／8名）
通所介護事業所	2か所（60名）
認知症対応型通所介護事業所	2か所（36名）
訪問介護事業所	1か所
居宅介護支援事業所	1か所
訪問入浴事業所	1か所
介護予防センター	1か所
高齢者専用賃貸住宅	1か所（5名）
共同生活援助事業所	2か所（63名）
生活介護事業所	2か所（42名）
就労移行支援事業所	1か所（10名）
就労継続支援B型事業所	2か所（40名）
相談支援事業所	1か所
【山梨地区】	
生活介護事業所	2か所（189名）
施設入所支援事業所	1か所（122名）
短期入所事業所	1か所（6名）
相談支援事業所	1か所
共同生活援助事業所	4か所（30名）
就労継続支援B型事業所	1か所（15名）

**収入
(法人全体)**
平成26年度決算

① 社会福祉事業	5,472,142,000円
② 公益事業	30,915,000円
③ 収益事業	7,380,000円
合計	5,510,437,000円

**職員数
(法人全体)**

931名（非常勤含む）

**当面する
経営課題**

1. 施設ごとのサービスから法人としてのサービスへ（経営会議の役割）
2. 「5年後の姿」を考える
3. 潤滑油としての役割である法人本部
4. 福祉における「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ

取り組みに着手した理由、背景

当法人は、1939年に病院を開設しスタートした法人であり、設立後75年以上が経つ。その間医療部門、知的障害を持つ方への支援を中心とした障害福祉部門、高齢化に伴い始めた高齢福祉部門と大きく3つの部門で事業を進めているが、大病院に囲まれた医療圏で地域の開業医の方とも連携をとりながらどんな立ち位置の病院にしていくのか、また様々な経営主体が参画する高齢福祉部門において、地域に求められているニーズにどう応えていくのか、障害を持った方の地域での生活を支援する地域移行にどう対応していくのかなど、それぞれの分野でいずれも世の中の変化についていけているのかという不安感があった。一方で地域の方は当法人に対して、「老人ホームを利用しているが何かあった時に病院があるから安心」「グループホームを利用しているが近くに病院や老人ホームがあるから便利」など同じ法人内の事業なので当然連携しているという認識があり、それが当法人を活用するメリットであると考えている。そこでこのギャップを埋めていくためには一施設だけで物事を考えていては成り立たないとして、法人が持つ機能を相互に活用したり組み合わせることで、相乗効果となり如いては地域への貢献につながるのではないかと考え、それを「法人の中期行動計画」という形で示していくことを計画した。

この計画を策定するために話し合いの場として考えたのが法人の「経営会議」である。平成21年から開始し、会議のメンバーは理事長、法人本部と各部門の経営層からなる計12名で構成され、毎月第4火曜日の17時30分から1時間を目途に開催している。月次報告、事業計画・予算の作成、経営課題の協議、イベントに関する検討等、それぞれの部門がどんなことをしているかを知ることから始め、そこから発展して新しい目線で施設間の連携によるサービスの提供等を検討したが、なかなかうまくいかなかった。それは各部門の成り立ちや職員構成、掲げている理念や目標の違いという問題があったからである。そこで法人本部が間に入り、法人の統一した理念の策定、法人設立者の意志を継ぐためのシンボルの構築、全施設が利用できるホールの完成など、法人単位で物事を考えていくということを様々な形で発信してみた。

またそれまでは各施設が独自な考え方で明確な根拠も示さないままに新たな事業や人員の採用等を進めてきており、その責任の所在も明らかでなかった。そこで中期的な目標をしっかりと計画し、それを明示して説明と責任を明らかにするために「5年後の姿」と称して中期的な計画を策定することとした。

取り組みの現時点での効果

地域のニーズを捉えそれを計画的に実行していくという点では、築40年以上経過していた障害者支援施設の改築を終えたこと、また都外施設であるがゆえに地元の要望に応えられるような事業展開を計画してきたことが地元のグループホーム、生活介護事業、就労支援事業という形で実現できたこと、地域移行を推進するための生活の場を設けることができたことなどが挙げられる。また法人内の連携という点では、病院の職員食堂と食器洗浄業務を障害福祉部門の就労支援事業として委託することや、地域の独居者を病院やデイサービスがあるという安心で支える高齢者賃貸住宅の設立といったことに繋がってきた。また地域の為に永年言い続けてきた病院敷地内への郵便ポストの設置も実現することができた。

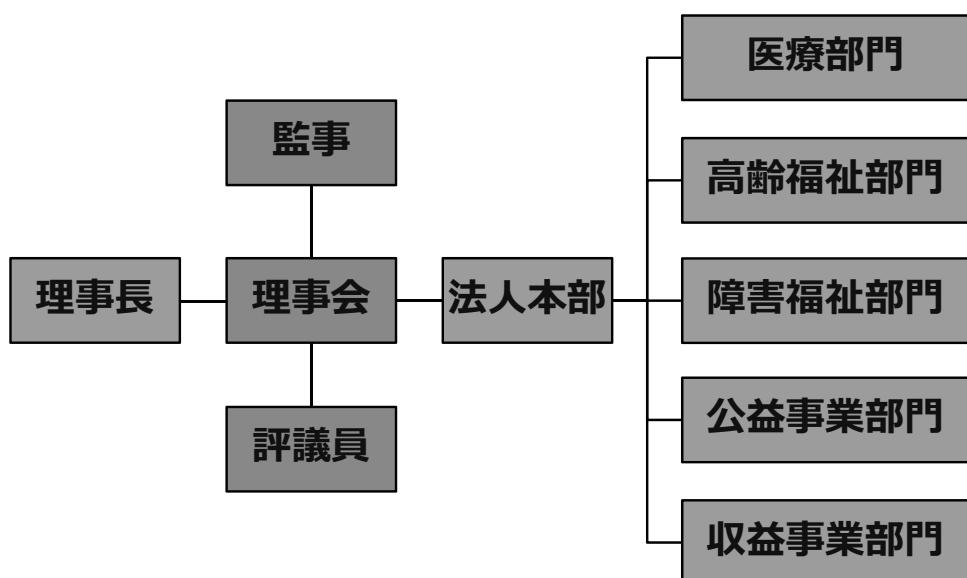
法人内施設がお互いを知るという点では、全施設を対象にしたサービスマナー合同研修を開催したこと、持ち回りで各施設の事業内容を発表する「職場紹介」を開催したこと、ボーリング大会などのレクリエーションを開催したことなどが挙げられる。これらはいずれも経営会議で協議・検討して法人内に展開したことである。

今後は地域包括ケアシステムの構築はもとより、デイ送迎車を活用した病院利用者の送迎など、今までの福祉という視点で「プロダクトアウト」してきたサービスに縛られず、地域の為になるのであればそのニーズにあった「マーケットイン」の精神を推進して様々なサービスを提供したいと考えている。

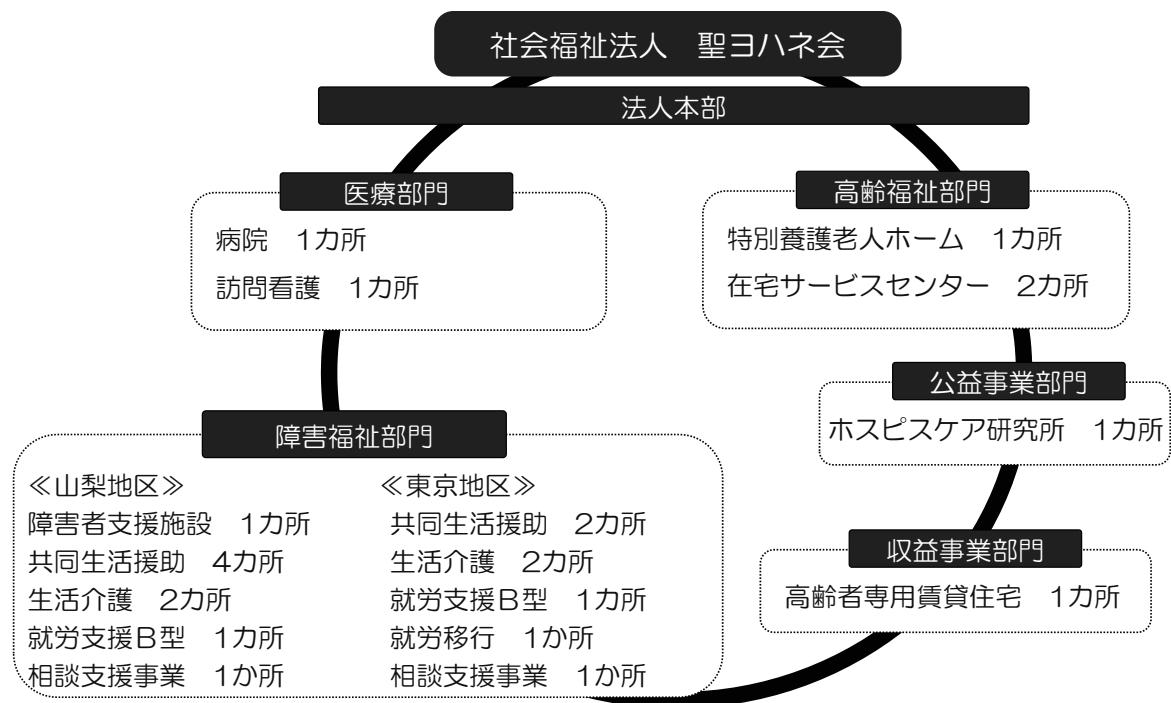
中期行動計画をどうやって策定するか

社会福祉法人 聖ヨハネ会
法人本部 竹川和宏

法人の組織



事業内容



2

法人の拠点



3

法人の拠点



4

本資料でお話する内容

～中期行動計画を策定するにあたって～

- 施設ごとのサービスから法人単位のサービスへ（経営会議の役割）
 - 「5年後の姿」を考える
 - 潤滑油としての役割である法人本部
 - 福祉における「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ

5

■施設ごとのサービスから法人単位のサービスへ (経営会議の役割)

検討開始当初の各部門の状況（平成20年頃）

状況

医療部門

- 収支の継続的悪化。（億単位の赤字）
- 「この病院は認知されている」という根拠のない自負。

高齢福祉 部門

- 措置時代のなごり。
- 「ヨハネ会」というカンバンへの過信。（殿様商売）
- 補助金ありきの経営への危機感なし

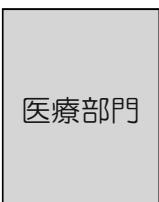
障害福祉 部門

- 措置時代のなごり。
- 本拠地（＝東京）から離れた場所にあり、自分達だけのルールで運営。

理事会、評議員会に諮らなければならないような議案を各自で単独で決定していた

この頃世の中的には・・・

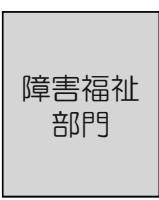
各部門を取り巻く環境



- 診療報酬のマイナス改定
- 一病院だけでなく病診連携、病病連携による役割機能分担



- 「措置費」から「介護保険」へ
- 「経営」の必要性



- 「措置」から「契約」へ
- 地域移行、ノーマライゼーション

8

法人像に関する内と外とのギャップ

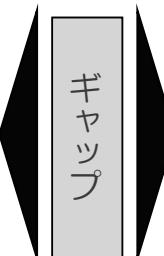
ヨハネ会の像

地域の人

職員

- 当然のように「法人内は連携されている」という認識がある

- 長い歴史があるんだから当然地域の人から指示されている
- 他部門は別施設なので、どんなことをやっているか知らない
- やっている内容が違うから、連携なんてできない



9

経営会議の設置

(目的)

理事会への提案議案を整理し、理事会へ付議するとともに、理事会の決定するところに従い、法人・施設の運営に関する重要事項を審議し、決定する。（組織規程より抜粋）

(メンバー)

法人本部	理事長	事務局長	
医療部門	院長	副院長	事務部長
高齢部門	統括施設長	園長	副園長
障害部門	園長	総務部長（山梨地区）	
	センター長	副センター長（東京地区）	

(開催日)

毎月第三火曜日 17：30から1時間目途

10

経営会議の設置

(協議事項)

1. 理事会に諮りたい事項
2. 各事業における経営検討事項
3. 月次事業実績報告
4. 予算・決算、事業計画・事業報告の確認
5. その他事業運営に関する事項

法人単位で物事を検討する体制をまず整えた！

勝手に物事が決まっているという状況をなくすことから始めた

11

検討する体制を整えはしたが・・・見解の相違

法人本部

各施設

経営会議を通じてやりたかったこと

- 法人機能を相互に活用したい
- 堅苦しい意見ではなく、率直に感じたことから始めたい

- 就業規則の根幹部分を統一することから始めるべき
- 人事制度の共有化を図るべき

各部門の意見を尊重して、法人の「就業規則準則」の検討と、人事制度の共通化について、各部門からメンバーを選定して、プロジェクトチームを組成して検討することとなった。

数回の協議を経て立ち消えとなってしまった

12

何故プロジェクトチームが立ち消えたか

(メンバーからの声)

- 職員構成が、部門によってばらばらであるため、統一できない。
- 互いの部門の事業内容を知らない。
- 施設を見たことがない。
- 経営層でない職員レベルが就業規則を変えるような検討をしていいのか。
- そもそも「人事制度」って何？？？
- 給与体系を合わせるのか、組織体制を同じような形にするのか。

⋮

なんとなく、いろんな意味で、考え方のギャップを感じた・・・・・・
思っているのは法人本部だけか・・・・・というような焦燥感を

13

そんな時に目にしたのが・・・・・ 目から鱗

全国社会福祉施設経営協議会の
「新アクションプラン21」～平成18年度～平成22年度 「中期行動計画」

こういうことが話されているということを全く知らなかった
会員法人に求められる取り組みを「社会福祉法人行動規範」として定めてある



真似事かもしれないが、同じように中期行動計画を一度作ってみよう！！
だめならだめで、次の手を考えよう



第一期中期行動計画（平成23年度～平成25年度）の策定を法人本部単独で作成した

14

第一期中期行動計画（H23～H25度）

1. 情勢の認識
2. 社会福祉法人の存在意義の再定義
3. 社会福祉法人の経営原則10箇条（全国経営協資料より）
①非営利性②継続性③効率性④透明性⑤倫理性
⑥先駆性⑦開拓性⑧組織性⑨主体性⑩安定性
4. 当法人の中期行動計画
(1)安心を与えるサービスの提供
(2)地域の医療・介護・福祉の主導的取り組みの推進
(3)人材マネジメント
(4)組織統治（ガバナンス）の確立

詳しくは巻末資料1をご参照

15

第一期中期行動計画（H23－H25度）に対する理事会・経営会議の反応

（理事会・評議員会への提案）

抽象的な表現の部分はあるものの、中期的な視点に立った法人の方向性の検討という意味では一定の評価を得た

（経営会議での審議）

法人本部で素案を作成し経営会議に提示。意見を徴収した。

⇒各部門からは特に意見なし

⇒これを基に各部門の事業計画を策定願いたい旨を伝える



やっと思ひ描いた事業計画書になる

16

ところが・・・

各部門の事業計画には、中期行動計画が全く反映されていない
（これは法人本部の計画なんですよ？？？）



それならば・・・・

17

■ 「5年後の姿」を考える

「5年後の姿」を作る

平成23年5月17日 経営会議資料

- 将来の施設がどうなっているか描けているか??
- 制度・ニーズがどうなっているか考えたことがあるか??
- 将來の姿を持ち寄り、法人内で共有してはどうか??



「5年後の姿」を作ってみる

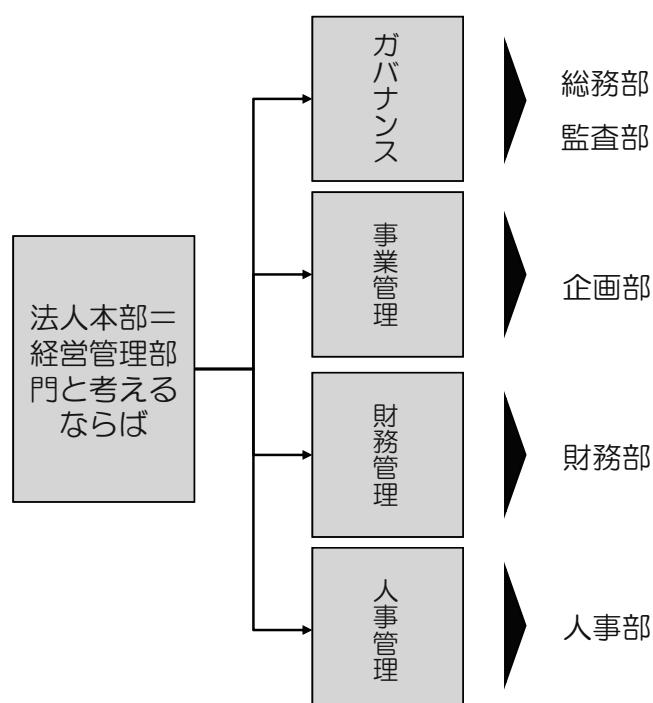
「5年後の姿」目次

はじめに	2
1.法人本部の検討内容	3
2.医療部門の検討内容	10
3.高齢福祉部門の検討内容	14
4.障害福祉部門の検討内容	18
5.短期的展開が必要な事業	24
6.タイムスケジュール案	26

詳しくは巻末資料2をご参照

20

法人本部の検討内容（概要）



21

医療部門の検討内容（概要）

- SWOT分析による現状把握
- 短期的には戦略マップ（運営方針・目標）の策定と具体的戦術をバランススコアカード（BSC）に落とし込む

これから中期将来計画を策定

22

高齢福祉部門の検討内容（概要）

- 2025年問題に対して機能を発揮する「地域包括ケアシステム」の構築
- センター的機能
- ユニット型特養への転換

23

障害福祉部門（山梨）の検討内容（概要）

検討事項

入所施設の改築

- 40年経過に伴う老朽化への対応。
- 大規模改修に伴う資金（補助金）の手当て検討

山梨県民へのサービス提供

- 地域移行に沿った県民100%の通所施設の開設
- 居宅支援、相談支援事業の開設、開設場所の確保

高齢化への対応

- 現利用者の特養など介護保険を使った事業への移行模索
- 地域高齢者のための施設検討。

組織再編

- 上記事業展開を進めた場合の組織再編。

24

障害福祉部門（東京）の検討内容（概要）

検討事項

事業所の整備

- 就労支援B型の緊急整備
- 富士聖ヨハネ学園からの移行者受け入れ
- 小金井市・清瀬市ニーズへの対応
- 老朽化建物の移転

入所施設ショートステイの開設検討

- 総合的な在宅支援事業を展開し、障害者がいつまでも、安心して地域で普通に生活できるまちづくりの一助とするため、入所施設（通過施設・地域施設）を開設し、一般入所とショートステイ事業を行う

25

短期的展開が必要な事業（概要）

【旧看護宿舎の改築】
築40年を迎えて、東日本大震災時に機能がマヒした
しかし、ピンチをチャンスに！！



【改築の考え方】
●保育所、本部機能、会議室、老人ホーム、駐車場、買い物難民へのサポート・・・
いろいろ考えられる（＝変えられる）チャンス！！

26

■潤滑油としての役割である法人本部

「聖ヨハネ会本館」の整備

1. 理事長、法人本部が入る「本館」という名称の建物を旧看護宿舎跡地に完成
2. 全施設が利用できるホールを設け、創設者の名を刻んだ「戸塚ホール」と命名
3. この機会に法人の理念を統一
4. 院内保育所を建て替えた
5. 地域の独居者を病院やデイサービスがあるという安心で支える高齢者専用賃貸住宅
を開設した（戸数は5戸）



少しずつではあるが、法人本部が全体の取りまとめをする努力をしてきているなという実感を感じてもらえるようになった

28

5年後の姿を考えたことで変化が・・・

1. 経営会議の場でも思い付きだけで発言することが少なくなった
「今の発言は5年後の姿と違うことでは？？」
2. 他施設のことに関心を示すことが以前よりも多くなった
3. 補ってほしいところについて、他施設へ相談する機会が増えた



3年間の経営会議開催を経て、ヨハネ会が一つになれる場となった



そして、次の中期行動計画を考えなければいけない時期がきた！
今回は、各施設から目標とする行動計画を掲載することができた！

29

第二期中期行動計画（H26－H28度）

1. 前中期行動計画の振り返り
2. 情勢の認識
3. 全国社会福祉施設経営者協議会の行動指針（アクションプラン2015）
4. 社会福祉法人の使命、経営の原則
5. 当法人の中期行動計画
 - (1)サービスの質の向上
 - (2)公益的取り組みの推進
 - (3)トータルな人材マネジメントの実現
 - (4)組織統治（ガバナンス）の確立

詳しくは巻末資料3をご参照

30

経営会議の様子



31

■福祉における「プロダクトアウト」から「マーケットイン」へ

これから考えていくこと

これまでの制度化された事業等（プロダクトアウト）を進めていくことは勿論のこと、地域の為になること（マーケットイン）をやっていこう！

街をつくるような感覚で地域を捉えられたら、地域からも法人の存在を認めてもらえるのでは、創立100年・200年を目指してそれだけ地域に必要とされる法人になろう！



- 病院の職員食堂・食器洗浄業務の就労支援事業での委託
- 独居者のための高齢者専用賃貸住宅
- 郵便ポストの設置
- 巡回バスの乗り入れ
- デイ送迎車を利用した病院利用者の送迎
- 病院売店に昼食や日用品を購入にきている方へのサポート
- 山梨県などで利用者が作った無農薬野菜等の販売
- ミニコンサートの開催
- 素材に凝った配食サービスの提供

etc . . .

「本業」での推進、職員交流

- 病院から在宅介護サービス、介護施設への移行をスムーズにし、切れ目のないサービスの提供を図る
- 介護職員、看護職員等の忙しさに応じた法人内職員交流
- 医療機器や介護設備などの共同購入による経営の安定化
- 施設間での貸借による資金繰りの負担軽減
- データベース化による利用者情報の共有
- 法人全体を対象とした合同研修の実施
- 法人全体レクリエーションの開催（ボーリング大会、ハイキング等）
- 職場紹介の開催（お互いを知る） etc・・・

34

御清聴ありがとうございました

35

中期行動計画

[平成 23 年度～25 年度]

平成 23 年 3 月 22 日

社会福祉法人 聖ヨハネ会

はじめに

社会、経済の状況が大きく急激に変化し様々な制度改革が行われる中、当法人（＝社会福祉法人）はその存在意義を明確にし、社会福祉事業を経営する信頼性の高い法人であることを示していく必要がある。そこで世の中の情勢と変化のスピードを勘案し、向こう3年度の行動計画を以下にまとめた。本計画を基に各年度の事業計画を策定し、取り組む所存である。

1. 情勢の認識

21世紀の最初の10年が経過した。昭和26年の社会福祉事業法制定以来大きな改正の行われていない社会福祉事業、社会福祉法人、措置制度など社会福祉の共通基盤制度について、今後増大・多様化が見込まれる国民の福祉需要に対応するため見直しがなされ、2000年に「社会福祉基礎構造改革」が制定された。これは一部の特定の人々とだけではない、すべての国民が利用するにふさわしい、新しい時代のサービス供給体制を構築するものとして推進された。しかし同時に「措置の受け皿」「行政の代行」等の言葉で表象される、それまでの社会福祉法人に求められていた存在意義を根底的に再定義することを要求している。

(1) 社会福祉基礎構造改革の基本的方向性

- ①サービスの利用者と提供者の対等な関係の確立
- ②個人の多様な需要への地域での総合的な支援
- ③幅広い需要に応える多様な主体の参入促進
- ④信頼と納得が得られるサービスの質と効率化の向上
- ⑤情報公開等による事業運営の透明性の確保
- ⑥増大する費用の公平かつ公正な負担
- ⑦住民の積極的な参加による福祉の文化の創造

(2) 社会福祉基礎構造改革の社会福祉法人への影響

- ①規制＝資金使途規制等の緩和（社会福祉事業の範囲で契約事業において。措置制度、保育所は×）
- ②情報開示、外部監査（第三者評価）等の要請
- ③多様な供給主体との競争の出現
- ④経営責任体制（ガバナンス）の確立の要請

(3)社会福祉法人の存在意義を再定義するに至る背景

①措置から契約への転換による、「行政の代行機関」という地位の揺らぎ

②供給主体が拡大・多様化する中で、「制度化されたサービス」を供給するだけでは特別法人である必要性がないという意見

*「新しい公共」円卓会議資料（平成 22 年 3 月 25 日）

- ・世界一の借金国日本は、もはや政府によって全ての社会的課題は解決できない。ゆえに「スリムな政府・大きな公共」へ。
- ・では、これまで政府がしてきたソーシャルサービス（介護・福祉・保育・まちづくり等）は誰が行うのか。
- ・通常の企業は市場性がないことはできない。社会福祉法人など既存の福祉団体は補助金漬け、行政の下請け化し、独自の事業を開拓できない。
- ・社会的企業が活躍するために動きやすい法人格（＝社会事業法人）を創り、担い手の数を増やす。

*行政刷新会議「規制・制度改革に関する分科会 第一次報告書」（平成 22 年 6 月 15 日）

- ・特別養護老人ホームへの社会医療法人参入を可能とする方向で検討し、結論を得る。（平成 22 年度中検討・結論、結論を踏まえ対応に着手）
- ・特養の運営について、利益追求・利益処分の在り方、措置入所の在り方や、基幹となる税制の在り方・廃業の際の残余財産の処分の在り方に関連し、特養を社会福祉法人が担っていることの意義や役割、社会福祉法人以外の既存の法人形態を含め、社会福祉法人と同程度の公益性及び事業の安定性・継続性を持つ法人の参入を可能とすることの是非について検討する。（平成 22 年度中検討開始）
- ・特養の運営にあたっては、事業の安定性・継続性に対する強い要請が存するとしているが、社会福祉法人であっても廃業の可能性はあり、民間事業者においても、撤退時の入居者保護に関する要件を付与するなどの対応によって、安定性・継続性を確保することは可能である。
- ・病院、老健施設等、同様に安定性・継続性が求められている施設は民間が運営しており、医療法人にすら参入を認めないのは論理的ではない。
- ・本来介護事業は課税事業であり、優遇措置は無料低額事業等の社会福祉事業を行う場合に限定すべきとの考え方もある中、税制面の優遇措置等の在り方も検討すべきである。

*「子供・子育て新システムの基本制度案要綱」（平成 22 年 6 月 25 日）

- ・幼保一体化による幼児教育・保育の一体的提供。（こども指針（仮称）を創設、幼稚園・保育所の垣根を取り払いこども園（仮称）に一体化）
- ・待機児童の解消。（集中的整備や多様な提供主体の参入等）公的保育契約、

イコールフッティングによる多様な事業者の参入促進、施設型保育だけでなく、N P O等による家庭的保育、小規模サービス等の取組み支援。

* 「地域包括ケア研究会 報告書」(平成 22 年 3 月)

- ・介護老人福祉施設としての特別養護老人ホームの設置主体の制約を見直し、医療法人にも介護老人福祉施設の設置を認める。
- ・施設の在り方を見直すことが適当であり、施設を一元化して最終的には住宅として位置づけ、必要なサービスを外部から提供する仕組みとすべき。

2. 社会福祉法人の存在意義の再定義

(1) 公益であること

- ①行政との協力・連携により、医療・福祉サービスを供給する機能
- ②市場において、患者・利用者との対等な関係に基づいて医療・福祉サービスを提供する機能
- ③制度の狭間にあるニーズに焦点をあて、それに応えるサービスを供給する機能

↓

これらの諸機能を発揮して、地域社会において「面」的、重層的なサービス実践を展開する。(ホームレス等の貧困問題、児童・高齢者等の虐待問題、孤独死、自殺、いじめ、不登校、買い物・交通等の日常生活基盤の脆弱化、etc)

(2) 公正であること

- ①各種の助成や税制上の優遇等の公的支援を受ける存在である
- ②寄付やボランティア活動等の国民の支援を受ける存在である

↓

経営責任体制（ガバナンス）を強化し、その立場にふさわしい公正で倫理的な経営（＝コンプライアンスが確保された経営）を実践する。

3. 社会福祉法人の経営原則 10 箇条（全国経営協資料より）

①非営利性

持ち分がなく配当が認められておらず、事業で得た金銭的成果はすべて社会福祉事業に再投下するか、地域の福祉需要に還元すること。

②継続性

残余財産の国庫帰属等の撤退規制があり、制度的にサービスの継続性が義務づけられていること。

③効率性

税、社会保険料等公的な財源を使用することから、より効果的で効率性の高い経営をめざすこと。

④透明性

利用制度化が進む中、公益法人として情報開示、情報提供、及び公的な負担によって行われる事業であるため、より透明性のある経営が求められること。

⑤倫理性

組織行動において公平、誠実な倫理観に基づいて、法人経営を行うこと。

⑥先駆性

地域の福祉需要、要援護者に対し、他機関・団体等に先立って援助を行うこと。

⑦開拓性

制度化されていない課題、制度の狭間にある課題、表出しにくい課題等に対して、制度化の動きや新しい領域として地域貢献事業を行うこと。

⑧組織性

より公益性の高い法人として、使命を果たすべく組織を構成する人材育成、組織統治の確立等、組織マネジメントに取り組むこと。

⑨主体性

民間の社会福祉事業経営者としての自主性及び自律性を発揮し、自らの意志、判断によって事業に取り組むこと。

⑩安定性

公共的・公益的法人として経営基盤の安定をもとめ、地域の課題に対して安定した良質なサービスを提供すること。

4. 当法人の中期行動計画

以上の背景を踏まえ、当法人の経営理念の下、次のように中期行動（平成23年度～25年度）を計画する。

(1) 安心を与えるサービスの提供

①患者・利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに安全・安心なサービスの提供に努めます。またその実現のための生活環境やケア環境の整備に努めます。

②患者・利用者の生活が施設やサービスの中で完結することなく、家族や友人・知人、地域住民との関係が促進されるように支援します。

③当法人が持つ機能（医療、介護、障害福祉の各部門）を複合的に活用し、付加価値（＝安心）の高いサービスの提供に努めます。

④良質なサービスが提供されていることの判断基準として、外部評価の受審を促進します。（病院機能評価、福祉サービス第三者評価、ISO9001の認証等）

⑤苦情解決第三者委員の設置を促進します。

(2) 地域の医療・介護・福祉の主導的取り組みの推進

①地域における医療・介護・福祉システムの構築に主体的に関わり、行政等関係機関、組織、個人との連携・協働を主導し、地域が抱える課題に取り組みます。

- ②「地域の中核病院」としての機能を有する医療体制を整備します。
- ③福祉的課題はもとより、社会的問題となっていることで地域においてどのようなニーズがあるかを調査し、公益的事業に積極的に取り組むことで、地域のコミュニティの場を提供します。
 - ・高齢者の住宅施設
 - ・障害者雇用の促進
 - ・障害者の就労支援
 - ・買い物、交通等の日常生活基盤の支援（売店の活用、送迎バスの活用等）
 - ・福祉の相談窓口としての機能
 - ・診療報酬、介護報酬勉強会
- ④低所得者への減免制度の実施に積極的に取り組みます。
- ⑤関係者とのコミュニケーションを図るべく、積極的な情報開示、情報提供に努めます。

（3）人材マネジメント

- ①事業経営を実現するために、期待する職員像を明示し、職務能力の開発や成長を目的とした人材育成に取り組みます。
- ②職員の自己実現に向けて、仕事を通じて成長と達成を実感できる職場作りを進めます。
- ③やりがいを感じることができるよう、職員待遇の向上に取り組みます。
- ④法人内での人事交流が可能になるような規程の整備をし、職場の活性化を図ることでより高い成果を得れる体制を作ります。

（4）組織統治（ガバナンス）の確立

- ①社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程、社会ルールやモラルを遵守します。
- ②理事会、評議員会において、経営方針・計画を明確にし、事業の執行状況を適宜確認します。
- ③施設経営から法人経営へ本格的に移行するにあたり、法人本部の機能を強化します。
- ④法人の事業運営を計画的かつ効率的に行うとともに、経営状況と財務状況を正確に把握し、透明性の高い財務管理に努めます。

以上

5年後の姿について
2011年9月27日



社会福祉法人聖ヨハネ会 法人本部

目次

	ページ
はじめに	2
1.法人本部の検討内容	3
2.医療部門の検討内容	10
3.高齢福祉部門の検討内容	14
4.障害福祉部門の検討内容	18
5.短期的展開が必要な事業	24
6.タイムスケジュール案	26

はじめに

当法人の医療・介護・福祉分野が連携を持って事業展開していくことで、地域社会に貢献し職員のやりがいも高まり、事業体として発展していくこととなる。その基礎となる部分を平成23年3月に「中期行動計画平成23年度－25年度」として策定した。

本計画に則り、具体的に法人本部及び各施設がどのような将来像を描き形にしていくかということを経営会議で検討を始めている。今年度末を目途に「5年後の姿」として策定を完了したいと考えている。

第一回検討を平成23年8月の会議で行った。それぞれの概略の考えを出し合い、これから現場の意見等も盛り込みながら作り上げることとなるが、現段階で出てきた形を本理事会で参考に提出する。ご意見等をいただきたい。

尚、便宜上「5年後の姿」としたが、事業内容によって長期的にかかる事業もあり、反対に建物の老朽化や地域・行政からの要望等により短期的に進めなければならない事業もあるため、そこは切り分けて進めていきたいと考える。

特にハード面の構築を実施する場合には、資金面の検討も出てくるため、ロードマップを作成し、優先順位を決めて進めることとしたい。

2

1.法人本部の検討内容

3

福祉経営の基本的方向性 ～社会福祉法人経営研究会資料より

具体的課題

「施設管理」から
「法人経営」へ

- 大きな経営環境の変化に対応するため、今までのような施設管理から、法人単位の経営になる。
- 「自立・自律」と「責任」が伴う。

規模の拡大

- 経営の効率化・安定化のためには、法人全体でトータルとして採算をとることが不可欠。そのためには複数の施設・事業を運営し、多角的経営を行えることが有効な方策。
- 地域のニーズに対応して柔軟な事業展開や、職員に多様な機会を与える。

参入と退出

- 新しい福祉基盤の整備について、民間の新規参入だけではなく、経営能力の向上やケアの質の確保という観点から、既存法人の活用も考慮されるべきである。

ガバナンスの確立
経営能力の向上

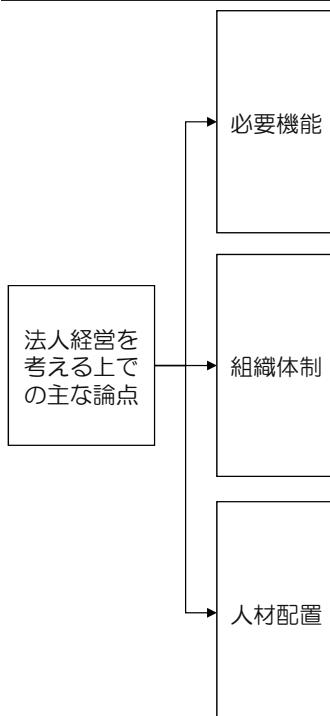
- 法人単位での資金活用ができるよう、経営の自由度を高めることが必要。
- 理事会は法人の執行機関、そのためにも法人本部の機能強化、人材育成が不可欠。

長期資金の調達

- 従来のような施設整備への補助を前提にするのではなく、先を見越した経営を通じて実現する必要がある。

4

法人経営（法人本部のあり方を含める）を考える上で主な論点



- るべき機能（法人経営に関する）の洗い出し
 - 当法人で必要な経営管理に関する機能を洗い出す
- 当法人に必要な機能の定義
 - 当法人で現状保有している経営管理に関する機能およびそのレベルについて把握をし、当法人で必要な機能を定義する
- 組織体制ないしは各組織に保有させるべき機能の決定
 - 上記「必要機能」で定義された機能をどのような組織体制で実行するのかを決定する、ないしは既存組織体制の中でどのように実行していくのかを整理する
- 適正な人材配置ないしは適切な人材の採用を行う
 - 各組織で求められる人材の要件を定義し、法人内での人材配置ないしは採用活動により人材を確保する。

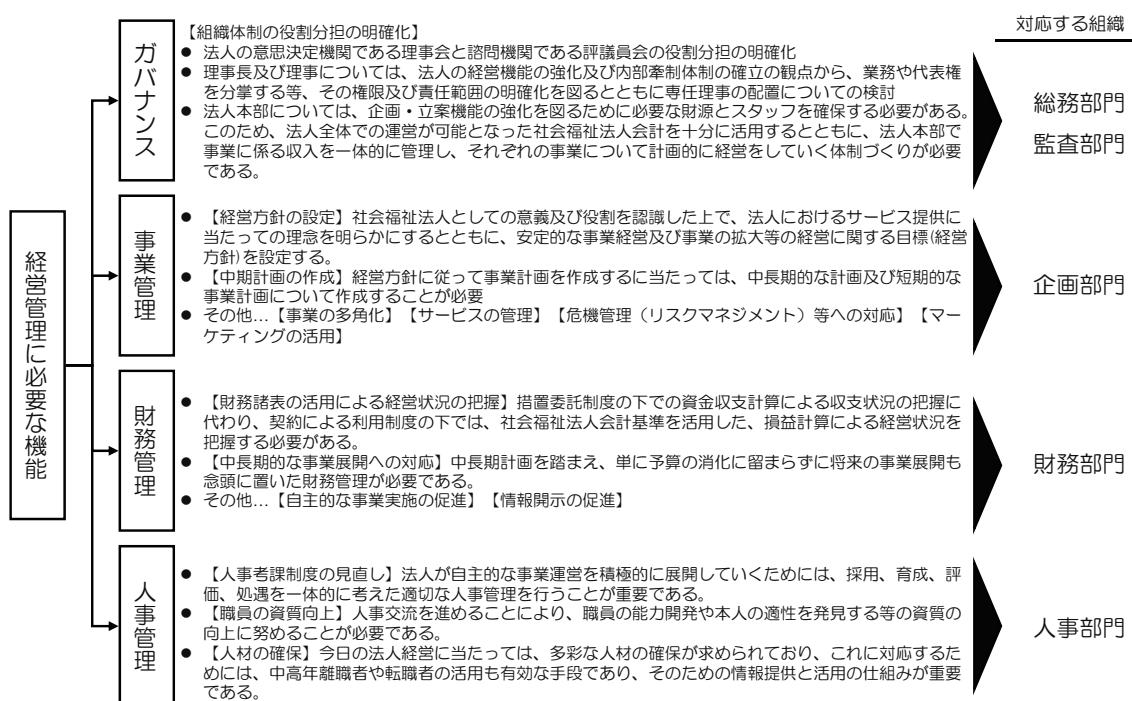
5

過去に気づいていたこと?? 素朴な疑問??

- 就業規則や給与規程などは、法人内で統一すべきでは?
- 退職金制度が施設でまちまちなのはいかがなものか?
- 賃金テーブルも概ね統一した形をとれるのではないか? 賞与も法人で統一した支給とできるのではないか?
- 現在は、同じ法人なのに他施設へ異動する場合には一旦現職場を退職して新しく入職する必要がある
- これだけの職員がいることをもっと有効活用できないか?
 - 健康保険の統一 (組合健保に統一することによる保険料率の削減)
 - 保養所やリゾート地との契約による福利厚生の充実
 - 財形貯蓄などの取り扱い
 - 生命保険の団体契約 etc
 -
 -
 -
 -

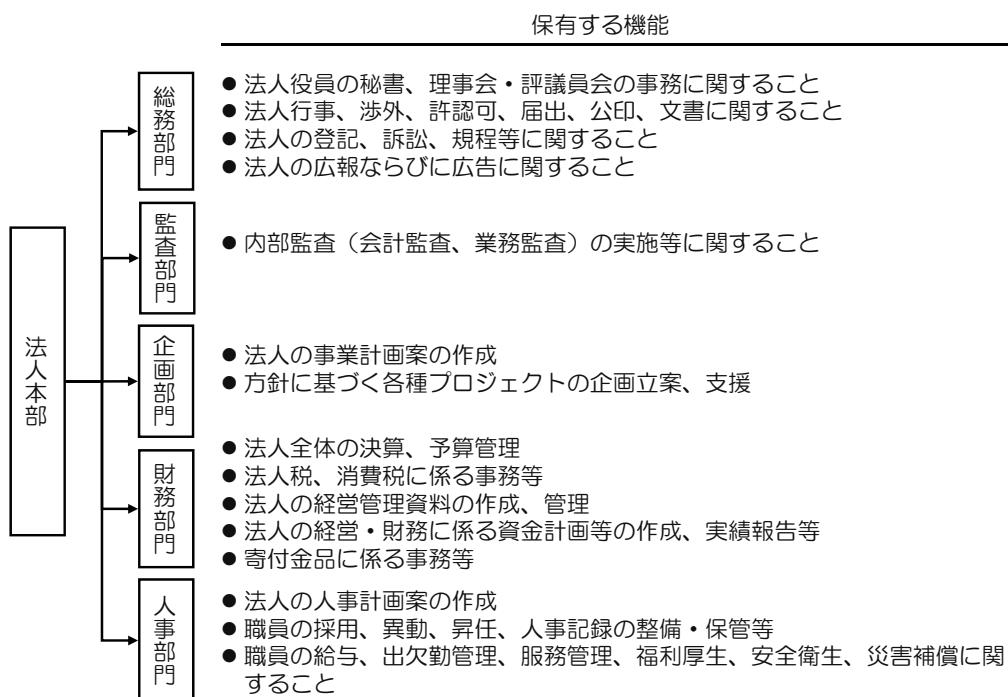
6

経営管理に必要な機能



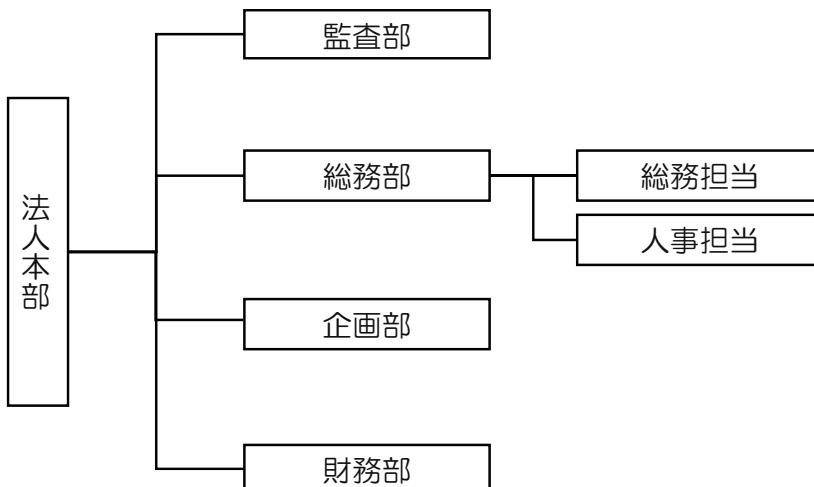
7

組織体制と各組織に保有させる機能（最終形）



8

法人本部組織図（案）



- 法人内の管理部門を集約することによる業務効率化を図れる組織を検討していく。
- 一方で、本部機能は「小さな政府」であることが望ましいと考えられるため、規模の適正化を検討していく。

9

2.医療部門の検討内容

10

中長期計画の策定にあたって

中長期計画を策定するに当たっては、「どのような病院にするのか」又は「どのような病院でありたいか」そして「当院に期待される役割は何か」、「そのためには何が必要か」等を基に、国の医療行政動向、東京都保健医療計画、当該地域の医療行政や医療機関等の分布状況等の当院を取り巻く環境とともに、当院の力量をできるだけ客観的に把握分析しつつ、事業体としての経営の健全性の向上・維持をも合わせ考慮して議論することが必要となる。

現在、病院幹部により環境分析や問題点・課題の把握を行い、この地域にあって当院が果たす役割やその可能性について検討を進めているところである。現時点で共通認識として当院を取り巻く内部環境要因（強み、弱み）、外部環境要因（機会、脅威）について把握している事項は次ページのとおりである。

ところで現在、社会保障審議会医療部会では医療介護改革案の将来像を示す中において、一般病床については「高度急性期」「一般急性期・回復期等」への再編を促す一方、機能と役割分担をはっきりさせにくい場合には、ミックス対応で取り組んでいくことも考えられるとして、「地域一般病床」（急性期と共に亜急性期や回復期リハ等にも対応できる、ケアミックス型を含めた病床群）を加えることを打ち出している。この「地域一般病床」は地域に密着した中小病院を想定し、病室単位の設定も可能としている。

このような現在進行形の医療制度改革の動向も注視しながら、前述の環境要因分析を行い、当院のあるべき姿を将来構想として模索・構築するとともに、当面は来年度の戦略マップ（運営方針・目標）を策定し、具体的な戦術をバランススコアカード（BSC）に落としこみ、来年度の運営目標とする予定である。そういう作業を進める中で、中期将来計画を策定したいと考えている。

11

当院を巡る環境要因（抜粋）

内部環境	外部環境
<p>(強み) strength</p> <ul style="list-style-type: none"> ・関係大学からの医師派遣支援 ・地域連携クリニカルパス ・プライマリーケアの役割 ・高齢者医療の実践ノウハウがある ・法人内に関連施設がある ・カトリック病院としての理念が明確 ・ホスピスの高い知名度 ・産婦人科領域に高い評価 ・健診専従医師がいる ・院内保育所がある etc 	<p>(機会) opportunity</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域住民や行政からの高い信頼 ・小金井市に大病院がない ・がん患者の増加 ・糖尿病患者の増加 ・近隣に高齢者市民群 etc
<p>(弱み) weakness</p> <ul style="list-style-type: none"> ・病院の方向性が定まっていない ・医師、看護師採用困難 ・人材育成不十分 ・ドックや健診活動低迷 ・夜間救急に対応できない ・情報システム未整備 ・ガバナンスが弱い etc 	<p>(脅威) threat</p> <ul style="list-style-type: none"> ・近隣大病院の診療機能拡充 ・診療報酬マイナス改定 ・医療制度改革 ・少子化 ・開業医への患者流出 ・医療訴訟の増加 etc

12

当院を巡る環境要因（抜粋）

《背景》

- ・今後2回の診療報酬改定
- ・少子高齢化の進展
- ・近隣大病院の機能拡充
- ・医療制度の変更
- ・小金井市の医療の中核

《当院の特色》

- ・産科・婦人科領域への関係大学からの支援
- ・整形外科領域の充実化
- ・ホスピスの知名度
- ・カトリック（修道会が母体）の病院

《弱点》

- ・医師採用困難
- ・常勤看護師採用困難
- ・組織的な業務の遂行
- ・ガバナンスが弱い（人事管理、労務管理、経営管理、統計管理等の未整備）
- ・事務領域の人材不足
- ・コンピュータシステム化が不十分

《戦略・戦術》

- ・診療方針の決定（扱う医療階層、領域）
- ・地域における役割の確認
- ・外来診療比重の拡大化
- ・地域関係機関との連携拡大
- ・人材育成

13

3.高齢福祉部門の検討内容

14

基本的構想

- (1) 団塊の世代が後期高齢者になる2025年をもとに高齢福祉の制度は構築されつつある。このことを前提として「地域包括ケアシステム」（医療、介護、予防、住まい、生活支援サービスが連携した要介護者等への包括的な支援のためのシステム）がうたわれている。小金井市は特養不足の地域にあげられており、特養建設の必要度が高い地区とされている。特養の建設に当たっては地域性に配慮することが必要である。
- (2) 本町住宅の利用
- 公営の大集合住宅であり、高齢者が多く居住している。また子供（幼児から生徒まで）、障害者も居住している。従って、連携の拠点としての役割を果たすことが必要であり、
- ①サービスの連携の拠点化が必要である。
 - ②他の法人（または事業所）を含めて小金井市に関係する法人の連携の拠点化が必要である。
- この機能を果たすためには、センター化したシステム構想が必要である。
- 従って地域包括ケアシステムを基本とし、小金井市にとって必要とされている特養を中心または受け皿とした高齢福祉の介護システム、医療、障害（児童、知的）の生涯連携を行うべきである。
- (3) 聖ヨハネ会が行うケア、サービスの特性
- 医療、介護、障害（知的）の各サービス事業所を経営している。
- 小金井に70年の歴史があり、地域住民から信頼を得られる、医療、福祉サービスを提供してきている。
- なによりも、法人として今地域のために新たな事業を通して貢献する時であると確信している。

15

センター機能について

高齢者の介護保険制度、保険外サービス、生活支援サービス等を考えていく必要がある。またこれらのサービスを一法人がすべて独占的に事業展開するのではなく、建物は市の構想を入れたものとしてその運営は中心となる法人とその他の事業所と連絡調整を行いながら各事業所の役割を果たしていくこととする。かのようなシステムはまさに「地域包括ケアシステム構想」に沿うものであり、小金井が実践のモデル、先駆けの地となる。

(1) 整備すべきサービス事業

- 1) ユニット型特養 80～95名（入所60～70名、短期入所生活介護20～25名）
併設としてサービス付き高齢者住宅30～50名（組み合わせ事業24時間定期巡回・随時対応サービス）
- 2) 在宅サービス
拠点となる診療所、地域医療を伴っていること
在宅高齢者に対する24時間定時巡回・随時巡回サービス
○居宅介護支援事業、（地域包括支援センター事業）
○通所系在宅サービス（通所介護、認知症型通所介護、小規模多機能居宅サービス）
○訪問系在宅サービス（訪問介護、訪問入浴、訪問看護、24時間定期巡回・随時対応サービス）
○生活支援サービス（配食、会食などの食事サービス、療養食サービス、見守り、買い物など）
を展開できるステーション
ボランティア、生活支援員、ホームヘルパーなどを調整、派遣する機能と場所の設置
(実施は市の判断が必要)
- 障害者のケアヴィレッジ、ワークセンター
- コミュニティーホールの設置（災害時の防災センターとしての避難拠点としての設備整備する）
- ワンストップ相談窓口サービス
各種事業の連携した対応により行う。

16

今後の介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）

(1) 特養入所者の特徴

医療的対応の必要な入所者（末期癌、ターミナルケア）、認知症の入所者の増加
要介護度のIV、Vの利用者が入所

(2) 特養の地域での位置づけ

老健と特養の役割分担がどうなるかは不透明であるが、病院と並んで各在宅サービスとの連携の上での最終ステージの住まいとしての役割となる。

(3) 特養のイメージ>

- 1) 建築
 - ・ユニット型の個室、2人室
 - ・医務室の各階配置、看取り室の各階配置、
- 2) ケア
 - ・医療行為のできる医師、看護師の配置増
 - ・医療的ケアのできる介護職員の必要性の増
 - ・かような入所者にあった食事を提供が可能な厨房、調理員
 - ・医療知識のある、ホスピタリティな職員の確保、育成が必要

(4) 桜町聖ヨハネホームについて

ユニット型に変更（従来型では介護報酬を低下させていくことになる。）
規模 入所 60～84名 ショート 12名

17

4.障害福祉部門の検討内容

18

富士聖ヨハネ学園の中長期計画の策定にあたって

昭和47年富士聖ヨハネ学園が忍野村に移転してから40年余りが経過する。この間障害福祉制度は大きく変化してきた。平成15年の措置制度から契約制度となり、平成20年には障害者自立支援法により新体系の施設となった。またその際に50年余り続けてきた児童施設を廃止した。

このような状況の中で当学園もニーズに合わせて事業を多様化してきたが、一方で都外施設の存在意義も変化している。障害者自立支援法の主旨は「地域福祉」であり、「入所から在宅」である。都外施設である当学園が地域福祉を推進しようとすると、入所者は都内へ戻り、在宅者支援は山梨県民が対象ということになる。

聖ヨハネ会及び富士聖ヨハネ学園が40年にわたり富士北麓地域で展開してきた事業は地域に一定の成果を出してきたものの、地元障害者の利用が非常に少ないとから、地域での認知度や貢献度に欠ける点がある。今回、第3期障害福祉計画（障害者自立支援法に定められた福祉サービス提供体制等の確保に関する計画で地方自治体が作成することになっている。第1期は平成18年から3か年、第3期は平成24年度から26年度の3か年）の策定時期にあたり、社会資源が少ない富士北麓地域で真に必要とされる法人・施設となるためには、山梨県民の利用が不可欠であり、それは山梨県が望むことでもある。山梨県、富士北麓地域の行政・住民にとって、一定の規模と実績を持つ聖ヨハネ学園がその機能を地域で展開することに対しては大きな期待があり、その動向が注目されていると考えられる。

このようなことを背景に、入所施設の在り方と山梨県内の事業展開を、障害者総合福祉法を見据えながら検討していくこととなる。

19

富士聖ヨハネ学園の方向性について

検討事項

入所施設の改築

- 40年経過に伴う老朽化への対応。（評議員による見学会資料も参照）
- 入所から在宅への転換に伴う定員の設定。
- 都外施設への山梨県民の受け入れはどうするか。（東京都及び山梨県との調整）
- 大規模改修に伴う資金（補助金）の手当て検討

山梨県民へのサービス提供

- 地域移行に沿った県民100%の通所施設の開設
 - －多機能型事業所（就労支援B型、生活介護）
 - －重症心身障害児通園事業B型
- グループホーム、ケアホームの移転及び新設
 - －県民100%のグループホーム、ケアホームの新設
 - －老朽化した現行グループホーム、ケアホームの移転
- 居宅支援、相談支援事業の開設
- 開設場所の確保

高齢化への対応

- 現利用者の特養など介護保険を使った事業への移行模索
- 地域高齢者のための施設検討。

組織再編

- 上記事業展開を進めた場合の組織再編。

20

障害者地域生活支援センターの中長期計画の策定にあたって

障害者地域生活支援センターは、東京地区における障害福祉部門の事業展開を取りまとめることが目的として、平成22年11月に富士聖ヨハネ学園から分立した。障害福祉制度の変化については、富士聖ヨハネ学園のところで記載されている内容のとおりである。

当センターとしては、富士聖ヨハネ学園入所者の地域生活の受け皿として、生活の場を提供していくことを考えるとともに、小金井及び清瀬を中心とした地域での障害福祉ニーズを行政等に確認しながら、障害者が社会の一員として、地域の中でごく当たり前に普通に安心して生活できるという、いわゆるノーマライゼーション社会の実現に向けて、在宅障害者支援事業を展開していく所存である。

21

障害者地域生活支援センターの方向性について①

検討事項

就労B型事業所の緊急整備

- ワークセンター（就労移行支援事業）利用者で本年12月31日に最終支援期間満了となり、行き場がなくなると予想される利用者の受け皿を緊急に整備する。
- 定員10名、事業場所は賃借。
- 開設予定 平成23～24年度

日中生活介護事業所の整備

- ニーズがあり、小金井市の要望が強い。適当な物件があれば、経営効率上、上記B型と併設する。
- 定員6名、事業場所は賃借。
- 開設予定 平成23～24年度

新規事業所の開設

- 就労支援B型 定員 20名（建設時に既設分を含めて定員調整）
- 日中生活介護 定員 30名（建設時に既設分を含めて定員調整）
- 支援センター事務室（現在地からの移転）
- 開設予定 ～平成27年度

グループホーム・ケアホームの増設

- 小金井市内に数ヶ所、清瀬近辺に数ヶ所増設する。施設は賃借又は自前。
- 小金井市については、地元小金井市からの要望もある。清瀬については、現在の1箇所では運営上、人的配置等に問題があるため複数箇所として運営する。場所は清瀬にある施設と小金井市を結ぶ線上近辺の地域で検討する。
- 平成27年度末8か所定員70名、現在3か所定員35名

22

障害者地域生活支援センターの方向性について②

検討事項

桜町ケアービレッジ（旧看護宿舎）の移転

- 旧看護宿舎取壊しに先立ち移転する。移転先は賃借。
- 現行定員5名のまま移転し、場所は現利用者の日中活動・就労の場を考慮して選定する。
- 移転時期 平成23～24年度

入所施設 ショートステイの開設検討

- 総合的な在宅支援事業を展開し、障害者がいつまでも、安心して地域で普通に生活できるまちづくりの一助とするため、入所施設（通過施設・地域施設）を開設し、一般入所とショートステイ事業を行う。一般入所は入所期間3年以内を目途に、その後はグループホーム、ケアホーム、福祉ホーム等への移行を促進する。いわばロングの一時入所である。利用は小金井市及び近隣市の人を対象とする。ショートステイは桜町病院実施の児童ショートステイ事業とは別事業とし成人対象で数名、全体の施設規模も併せて20名以下の小規模とする。開設場所、建物は他事業との合築又は隣接地が望ましい。
- 開設時期 未定

23

5.短期的展開が必要な事業

24

旧看護宿舎の改築

【背景】

築40年を迎えて、老朽化が進んでいる。東日本大震災のような災害が起こると、耐えられないことが予想されるため、最優先での改築としたい。

【現在の機能について】

桜町ケアービレッジ・・・別場所へ移転させる
さくらまち保育所・・・継続使用する
病院内保育だけでなく、事業所内保育や認証保育（事業所外利用）を検討する。別資料参照。
委託業者休憩室・・・別途調整が必要。
産科医師宿直室・・・別途調整が必要。
職員（患者）駐車場・・・別途調整が必要。

【改築の考え方】

- 第256回理事会で提案した通り、本寮の西側土地との一体的な利用として考える。改築方法については、企画室で検討する。（現在も検討中）
- 東京都からのアドバイスで、近隣の住民に理解を得ることが大きなポイントであり、住宅地に障害者の就労支援場所や生活介護は難しいのではないかとのこと。ニーズの高さからも、高齢者の住宅（軽費老人ホーム等）を検討することがいいのではないかとのこと。併せて事務室などを検討してはとのこと。（本部機能+法人内で使用できる会議室を設ける）
- 保育所、本部機能、会議室を入れることとし、老人ホーム、駐車場について継続検討する。
- 買い物難民へのサポートに使える機能も考えていきたい。

25

6.タイムスケジュール案

26

タイムスケジュール案

タイクスケジュール案(平成23年度～27度)

項目	H23度	H24度	H25度	H26度	H27度
エリザベト寮の改修					
桜町CV移転	→★				
保育所の整備	→★				
本部・会議室の新設		→★			
介護付き老人ホーム建設			→★		
生活介護・就労Bの設置	→★				
学園入所施設の改修				→★	
山梨地区GHの再編		→★			
第二特養の建設				→★	
⋮					
⋮					
⋮					
⋮					
⋮					

27

中期行動計画
[平成 26 年度～28 年度]

平成 26 年 3 月 20 日

社会福祉法人 聖ヨハネ会

はじめに

当法人の「中期行動計画」は、法人の中長期的な事業運営等を計画し進めていくこととして平成23年度に初めて策定した。理事会等において中期という時間は世の中の情勢と変化のスピード感を考えると、3年ごとにその方向性を確認することがいいとして、期間を3年としている。前回平成23年度から25年度の同行動計画を策定し進めてきたが、これを振り返りながら、社会福祉法人が置かれている立場や法人の使命を思慮し、次期行動計画（平成26年度から28年度）をまとめた。本計画を基に各年度の事業計画を策定し、取り組む所存である。

1. 前中期行動計画の振り返り

社会、経済の状況が大きく急激に変化し様々な制度改革が行われる中、社会福祉法人である当法人はその存在意義を明確にし、社会福祉事業を経営する信頼性の高い法人であることを示していく必要があると考え、以下の4点を行動計画として進めた。

(1) 安心を与えるサービスの提供

患者・利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに安全・安心なサービスの提供に努めた。同時にその実現のための生活環境やケア環境の整備に努めてきた。

患者・利用者の生活が施設やサービスの中で完結することなく、家族や友人・知人、地域住民との関係が促進されるように支援するとしたが、この実現に向けては、当法人が地域での認知度を上げ地域生活に深く関わっていくことが必要であると感じている。

当法人が持つ機能（医療、介護、障害福祉の各部門）を複合的に活用し、付加価値（＝安心）の高いサービスの提供に努めた。個々には連携機能が働いた事例もあったが、安心感を与えるという域まで到達しているとはいはず、また職員の意識も高めていくことが必要ということもあり、さらなる検討を要すると考える。

良質なサービスが提供されていることの判断基準として、外部評価の受審を促進した。これについては病院機能評価、福祉サービス第三者評価、等を受審した。

苦情解決第三者委員の設置については、高齢福祉部門、障害福祉部門で設置した。

(2) 地域の医療・介護・福祉の主導的取り組みの推進

地域における医療・介護・福祉システムの構築に主体的に関わり、行政等関係機関、組織、個人との連携・協働を主導し、地域が抱える課題に取り組むとした。

しかしながら現状は事業の運営上施設やサービスの成り立ちが違うこと、制度の違いがあることなどから、法人が持つ機能を横断的に連携させ、サービスの付加価値を高めていくという域には達していない。

また、福祉的課題はもとより、社会的問題となっていることで地域においてどのようなニーズがあるかを調査し、公益的事業に積極的に取り組むことを計画した。具体的には高齢者の住宅施設、障害者雇用の促進、障害者の就労支援などを推進することができた一方、買い物、交通等の日常生活基盤の支援（売店の活用、送迎バスの活用等）、福祉の相談窓口としての機能など社会的問題に対する取り組みは具体的実現をみていない。

(3)人材マネジメント

事業経営を実現するために、期待する職員像を明示し、職務能力の開発や成長を目的とした人材育成への取り組みや、職員の自己実現に向けて、仕事を通じて成長と達成を実感できる職場作りを推進した。やりがいを感じることができるような職員待遇の向上や、法人内での人事交流を可能にし、職場の活性化を図り、より高い成果を得る体制を作ることが今後の課題と考える。

(4)組織統治（ガバナンス）の確立

社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程、社会ルールやモラル遵守を徹底した。

また理事会、評議員会における事業の執行状況確認、施設経営から法人経営へ移行するための法人本部の機能強化、透明性の高い財務管理に努めた。

2. 情勢の認識

昭和 26 年の社会福祉事業法制定以来大きな改正の行われていない社会福祉事業、社会福祉法人、措置制度など社会福祉の共通基盤制度について、今後増大・多様化が見込まれる国民の福祉需要に対応するため見直しがなされ、2000 年に「社会福祉基礎構造改革」が制定された。これは一部の特定の人々とだけでない、すべての国民が利用するにふさわしい、新しい時代のサービス供給体制を構築するものとして推進された。しかし同時に「措置の受け皿」「公的福祉の代行」等の言葉で表象される、それまでの社会福祉法人に求められていた存在意義を根底的に再定義することとなった。

この背景には社会福祉法人を取り巻く環境が以下のように大きく変化したことがその要因としてある。

- 福祉サービスニーズの急速な増加

高齢者人口の急速な増加（2015 年にベビーブーム世代が高齢期に達し、2025 年には高齢者人口が 3,500 万人になるという予測等）、女性の社会進出に伴う

保育サービスの充実、障害を持った方への自立支援に向けたサービスの拡充、虐待、ホームレス問題、孤独死、自殺等様々な社会的問題の顕在化。

- 福祉サービスの多様化
措置から契約への転換による利用者自らのサービスの選択、応益負担するという考えに基づく権利意識や欲求の高揚。
- サービス提供主体の多様化
介護保険制度の導入に伴う社会福祉法人以外のサービス提供者の参入、この参入に伴う競争条件の均一化（イコールフッティング）

また社会保障制度改革推進法（平成 24 年法律第 64 号）に基づき、社会保障制度改革を行うために必要な事項を審議するため、内閣に「社会保障制度改革国民会議」が設置され、平成 24 年 11 月から平成 25 年 8 月にかけて 20 回にわたり会議が行われ、報告書が平成 25 年 8 月 6 日にとりまとめられた。（以下抜粋）

【医療・介護分野の改革】

- 医療法人制度・社会福祉法人制度の見直し
 - ✧ 医療法人等の間の競合を避け、地域における医療・介護サービスのネットワーク化を図るためにには、当事者間の競争よりも協調が必要であり、その際、医療法人等が容易に再編・統合できるよう制度の見直しを行うことが重要。
 - ✧ 医療法人制度・社会福祉法人制度について、非営利性や公共性の堅持を前提としつつ、機能の分化・連携の推進に資するよう、例えばホールディングカンパニーの枠組みのような法人間の合併や権利の移転等を速やかに行うことができる道を開くための制度改正を検討する必要がある。
 - ✧ 社会福祉法人については、経営の合理化、近代化が必要であり、大規模化や複数法人の連携を推進していく必要がある。また非課税扱いとされていることにふさわしい、国家や地域への貢献が求められており、低所得者の住まいや生活支援などに積極的に取り組んでいくことが求められている。
- 医療と介護の連携と地域包括ケアシステムというネットワークの構築
 - ✧ 「医療から介護へ」、「病院・施設から地域・在宅へ」の観点から、医療の見直しと介護の見直しは一体となって行う必要がある。
 - ✧ 地域包括ケアシステムづくりを推進していく必要があり、平成 27 年度からの介護保険事業計画を「地域包括ケア計画」と位置付ける。
 - ✧ 地域支援事業について、在宅医療・介護連携の推進、生活支援サービスの充実等を行いつつ、新たな効率的な事業として再構築。要支援者

に対する介護予防給付について、市町村が地域の実情に応じ、住民主体の取り組み等を積極的に活用し、柔軟かつ効率的にサービスを提供できるよう、受け皿を確保しながら段階的に新たな事業に移行する。

➤ 介護保険制度改革

- ◆ 一定以上の所得のある利用者の負担は引き上げるべき。
- ◆ 食費や居住費についての補足給付の支給には資産を勘案すべき。
- ◆ 特養は中重度者に重点化を図るとともに、デイサービスは重度化予防に効果がある給付への重点化を図るべき。
- ◆ 低所得者の1号保険料について、軽減措置を拡充すべき。
- ◆ 介護給付金について、負担の公平化の観点から、総報酬額に応じたものとすべきだが、後期高齢者支援金の状況も踏まえつつ検討する。
- ◆ 引き続き、介護サービスの効率化・重点化に取り組む必要がある。

3. 全国社会福祉施設経営者協議会の行動指針（アクションプラン 2015）

このような情勢の中、社会福祉事業の担い手である社会福祉法人に求められる経営の在り方を全国社会福祉施設経営者協議会が検討し、具体的行動が求められる取り組み課題を「社会福祉法人行動指針」として以下のように整理している。

I 利用者に対する基本姿勢

① 人権の尊重

利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに、個人の尊厳に配慮した良質かつ安心・安全なサービスの提供に努める。

② サービスの質の向上（重点課題）

常に利用者の立場に立って良質かつ適切な福祉サービスを提供するよう努める。

③ 社会、地域との関係の継続

利用者の生活が施設やサービスの中で完結することなく、家族や知人・友人、地域住民との関係が継続、さらに促進されるように支援する。

④ 生活・ケア環境の向上

良質かつ安心・安全なサービス提供を実現するため、利用者の生活環境・ケア環境の整備に努める。

II 社会に対する基本姿勢

⑤ 地域福祉の推進

地域における福祉システムの構築に主体的に関わり、多様な関係機関、組織、個人との連携・協働を主導して地域の福祉課題に取り組む。

⑥ 公益的取り組みの推進（重点課題）

低所得者の支援や既存の制度では対応できない地域の生活課題、福祉需要に即応した先駆的、開拓的な取り組みを推進する。

⑦ 説明責任（アカウンタビリティー）の徹底

福祉サービスの社会に与える影響の大きさを自覚し、利用者、地域とのコミュニケーションを図るとともに、積極的な情報開示、情報提供等に努め説明責任を果たす。

⑧ 行政との連携・協力の促進

地域の福祉増進に向けて、行政との連携・協力を図り、かつ健全な関係を保持する。

III 福祉人材に対する基本姿勢

⑨ トータルな人材マネジメントの実現（重点課題）

経営理念にもとづき、めざす事業経営を実現するため、期待する職員像を内外に明示し、トータルな人材マネジメントシステムを構築する。

⑩ 職員待遇の向上

良質な福祉人材を確保するため賃金改善はもとより、それにとどまらない職員待遇全般の向上に取り組む。

⑪ 働きがいのある職場の実現

円滑なコミュニケーションのもと、職員が仕事を通じて成長と達成を実感できる職場づくりを進める。

⑫ 職員育成の充実

法人の期待する職員像に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組む。

IV マネジメントにおける基本姿勢

⑬ コンプライアンスの徹底

社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程さらには広く社会的ルールやモラルを遵守した経営に努める。

⑭ 組織統治（ガバナンス）の確立（重点課題）

コンプライアンスを徹底し、公正かつ透明性の高い適正な経営を可能にする実効性のある組織体制を構築して組織全体を適切に統治する。

⑮ 財務基盤の安定化

公益性の高い事業活動の推進および信頼性の高い効果的・効率的経営の観点から、安定的な財務基盤の確立と適切な財務管理・会計処理を行う。

⑯ 経営管理者の役割の遂行

社会福祉法人の経営管理者は、リーダーシップを發揮し、「社会福祉法人行動指針」の実践に努める。また趣旨に反する事態が発生した場合は、経営者自ら

が問題解決にあたる姿勢を明確にし、原因を究明するとともに説明責任を果たし、再発防止に努める。

4. 社会福祉法人の使命、経営の原則

①非営利性

持ち分がなく配当が認められておらず、事業で得た金銭的成果はすべて社会福祉事業に再投下するか、地域の福祉需要に還元すること。

②継続性

残余財産の国庫帰属等の撤退規制があり、制度的にサービスの継続性が義務づけられていること。

③効率性

税、社会保険料等公的な財源を使用することから、より効果的で効率性の高い経営をめざすこと。

④透明性

利用制度化が進む中、公益法人として情報開示、情報提供、及び公的な負担によって行われる事業であるため、より透明性のある経営が求められること。

⑤倫理性

組織行動において公平、誠実な倫理観に基づいて、法人経営を行うこと。

⑥先駆性

地域の福祉需要、要援護者に対し、他機関・団体等に先立って援助を行うこと。

⑦開拓性

制度化されていない課題、制度の狭間にある課題、表出しにくい課題等に対して、制度化の動きや新しい領域として地域貢献事業を行うこと。

⑧組織性

より公益性の高い法人として、使命を果たすべく組織を構成する人材育成、組織統治の確立等、組織マネジメントに取り組むこと。

⑨主体性

民間の社会福祉事業経営者としての自主性及び自律性を發揮し、自らの意志、判断によって事業に取り組むこと。

⑩安定性

公共的・公益的法人として経営基盤の安定をもとめ、地域の課題に対して安定した良質なサービスを提供すること。

5. 当法人の中期行動計画

これらのこと踏まえ、当法人の経営理念の下、中期行動計画（平成26年度～28年度）を次のように設定する。前中期行動計画よりも具体性を持った内容を意識して取

り組みたい。

(1)サービスの質の向上

- ①市民健診を予約制に移行する。
- ②電話予約制の充実を図る。
- ③各種事業のサービス提供状況をホームページなどにより公開する。
- ④病院利用者の送迎方法を新たに検討する。(デイサービス送迎車の有効活用等)
- ⑤苦情解決第三者委員会の設置を促進する。
- ⑥桜町地区に郵便ポストの設置を依頼する。

(2)公益的取り組みの推進

- ①患者向け公開講座を開催する。
- ②地域の認知度を高めるために、地域の方を対象とした「ヨハネ会セミナー」の開催を検討する。(医療、介護、福祉の各部門から)
- ③ヨハネ会の事業を利用されている方の「患者ノート」の作成を試行する。

(3)トータルな人材マネジメントの実現

- ①法人内の全事業所を対象とした研修会の開催を検討する。
- ②法人全体のレクリエーションを開催し、職員の交流を図る。(ソフトボール大会、富士登山、etc)
- ③事業相互理解を目的とした法人内の成果報告会の開催を検討する。
- ④職場において会議体ではない真のコミュニケーションの場「ワールドカフェ」を企画する。

(4)組織統治(ガバナンス)の確立

- ①社会福祉法人新会計基準への移行に合わせ、経営状況と財務状況を明示できるよう、法人全体の予算・決算の総括表を作成する。
- ②ホームページに事業計画・事業報告・財務諸表等、経営状況を公開する。

以上

福祉サービス第三者評価の受審の効能について

社会福祉法人 さわらび福祉会（千葉県）

住 所 千葉県松戸市野菊野 5 番

TEL 047-365-8385（野菊野保育園）

URL <http://sawarabi-fukusikai.or.jp/>

経営理念

1. のど園児も平等
2. 『知育・徳育・体育』のバランスのとれた保育実践
3. 園児の安全、保護者の安心、職員の安定

事業内容 保育園 5 か所 (総定員 410 名)

及び定員 小規模保育施設 4 か所 (総定員 54 名)

高齢者デイサービスセンター 1 箇所 (利用定員 25 名)

放課後児童クラブ

地域子育て支援センター

居宅介護事業

収入 ① 社会福祉事業 726,882,000 円

(法人全体) ② 公益事業 8,458,000 円

平成26年度決算 合計 735,340,000 円

職員数 180 名 (非常勤含む)

(法人全体)

当面する 1. 基礎自治体における待機児童解消への支援

経営課題 2. 夜間保育園運営における保育内容の改良

3. 近年の法人規模拡大に伴う職員年齢構成の歪みの解消と緊喫の人材育成

取り組みに着手した理由、背景

保育園に対する評価は、保育の質に収斂されるものと考えていたが、保育提供体制の変化（措置→保育サービス）に伴い、自分たちが行っている保育や附随するサービス等について、利用者が日頃からどのように感じているかを知る必要があるものと思慮し、第三者評価機関による利用者アンケート並びに評価機関のコメントを求めるべく受審に至ったものである。

取り組みの現時点での効果

受審の準備段階で可能な限りの改善を施したが、利用者アンケートから導き出された課題については、緊急度合いを念頭にしつつ、費用と改善に要する時間、人工等を総合的に考えたなかで、優先順位をつけ、ひとつひとつ改善作業に取組んでいるところである。

おかげさまで、職員のモチベーションのアップが図られたことと、利用者からの反応も上々であることから、引き続き改善作業に取組んでいく所存である。

第34回全国社会福祉法人経営者大会 分科会

『福祉サービス第三者評価の受審の効能について』

千葉県松戸市
社会福祉法人さわらび福祉会
平成27年9月17日

法人の概要

- 昭和43年11月 和田ベビーホーム開設(松戸市栄町4丁目) 家庭福祉員制度登録第1号
- 昭和45年4月 さわらびベビーホーム(現さわらび保育園)開設 乳児園(0から3歳、定員30名) 法人格取得
- 昭和50年4月 野菊野保育園開設(松戸市野菊野) (0から5歳 100名定員)
- 昭和54年4月 若芝保育園開設(松戸市小金原) 乳児園(0から3歳、定員30名)
- 平成13年7月 野菊野複合施設完成・高齢者ディサービスセンター『エルダー野菊野』開設
子育て支援センター『チェリッシュ・サポート・システム』開設
- 平成18年12月 和名ヶ谷放課後児童クラブ開設
- 平成25年4月 はなみずき保育園開設(松戸市常盤平)(0から5歳 120名定員)
- 平成26年4月 さわらび保育園移転新築(0から5歳 定員90名)
さわらびドリーム保育園開設(0から5歳 定員30名)
- 平成27年4月 松戸市小規模保育施設(馬橋・北松戸・八柱)開園
- 平成27年10月 松戸市委託事業『松戸駅送迎保育ステーション事業』開始 小規模保育施設(松戸)開園

**受審のきっかけは、
『自分のまわりの保育園は受審していないこと』**

- いずれ実施が義務になる！
- 市内の保育園はどこも受審していない！！
- どこの調査機関に頼もうか！

さあ、準備開始

- 調査機関と最初の打合せ
- ポイントは現地調査と利用者アンケート
- テンポの確認

受審前に『85点以上』を確保するための集中改善作業実施

- 129の標準項目を点検…
- 現地調査までに改善できること、間に合わないこと
- 利用者アンケートに『各園のオリジナル設問』を入れることができた
- 『ひと、力ネ、モノ』
- 業務分担の再確認や見直しが図れたこと

利用者アンケート結果は『保育園の宝物』

- 無記名アンケートの『怖さ』
- 落ち込んだり喜んだり
- 高い回収率、自由記載欄はびっしり記入
- 建設的な貴重な意見

新たな気づきと改善への取組

- 利用者アンケート、現地調査での改善点を纏めてはみたが…
- 緊急な課題は最優先
- 費用対効果
- 職員要望と利用者要望

受審から結果講評、ホムペ開示までの流れ

- 以後、受検の流れについて、参考までに記載します。
1. 検査団体探し⇒各都道府県ホームページの社会福祉関連で簡単に探せます。
 2. 来園、スケジュール確認⇒契約と受検のテンポの確認をします。
 3. 事前資料提出、利用者アンケート実施⇒ここがひとつのポイントです。利用者アンケートは園の財産となり、受検後の保育内容の見つめ直しに役立ちます。
 4. 現場調査【受験】⇒受検当日になります。通常、3人以上の職員が現場視察や職員からの聞き取り調査を行います。
 5. 結果説明、相談⇒公表内容のすり合わせを行います。
 6. 評価内容確定⇒最終確認を園と調査会社で行います。
 7. 公表⇒各都道府県やワムネット等にアップされます。自園のホームページにもアンケート結果も加えてアップしましょう。
 8. 費用は10万から30万までです。

そして、今…

ご清聴を感謝します。



昭和45年も待機児童がたくさんおり、遊具も定員オーバーです。皆、坊っちゃん刈りで決めてます。

経営の質向上をめざした「保育の資」追及の実践

社会福祉法人 ダビテ会（東京都）

住 所 東京都昭島市玉川町 1-10-4

TEL 042-545-3561

URL <http://akishimanaomi.jp>

経 営 理 念

- I. 健全育成
- II. 福祉的教育支援
- III. 地域福祉サービス推進

事 業 内 容
及 び 定 員

保育所（108人）1ヶ所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	195,056,770円
② 公益事業	0円
③ 収益事業	0円
合計	195,056,770円

職 員 数
(法人全体)

35名（非常勤含む）

当 面 す る
経 営 課 題

- ・人材育成
- ・人材確保

取 素 み に
着 手 し た
理 由、 背 景

「保育の質」を追求することが、人材育成・人材確保につながり、経営の質向上をめざすこととなるであろうと考えたため。

取り組みの現時点での効果

- ・経営理念に基づく、求める人材像が明確になり、人材育成・人材確保につながりつつあること。
- ・全職員での経営に対する取り組みが評価され、東京都福祉保健局長名で祝辞をもらったこと。

経営の質向上をめざした 「保育の質」追求の実践

社会福祉法人ダビデ会 昭島ナオミ保育園 園長
秋草学園短期大学専攻科・地域保育学科兼任講師
日本子育て学会 常任理事
博士（教育学）伊能 恵子

1. 実践の背景：「保育の質」を取り巻く背景

2015年アクションプランを掲げながら社会福祉法人が提供している福祉サービスは、その費用の大部分が社会保険や税金で賄われていることから、「公共サービスといった自覚のもとにその質が問われるべきもの」と言われている。特にOECDの報告書に「質の低い保育は、子どもに良い影響をもたらす代わりに、長い間有害な影響を与え続けることになることがこれまでの研究によって明らかにされている。」（1）とあることからも明白なように、「保育の質」については、国際的関心事である。

さらに当法人が所属している保育業界では、平成20年に改訂された『保育所保育指針』において、保育の質の向上に努めることが強調され、「第4章 保育の計画及び評価」においては、「保育の計画に基づいて保育し、保育の内容の評価及びこれに基づく改善に努め、保育の質の向上を図ると共に、その社会的責任を果たさなければならない。」とされ、「第7章 職員の資質向上」においては、「保育所全体の保育の質向上を図るため、職員一人一人が、保育実践や研修を通じて保育の専門性等を高めると共に、保育実践や保育の内容に関する職員の共通理解を図り、協働性を高めていくこと」とされている。また、全国社会福祉協議会によると、「保育の質を支える環境（1）物的環境の向上（2）保育士等の配置基準の改善（3）保育内容の向上（4）保育士等の資質・専門性の向上、これらの条件を総合的にして子どもの発達に即した保育の質を確保することが必要である。」（下線部筆者）とある。

これら二つの公に語られている「保育の質」についての文言から、「保育の質」の定義を明確に読み取ることは難しいが、「保育実践や保育の内容」すなわち保育士の活動、そして「保育士等の資質・専門性向上」に関与するものであることは理解できる。だからこそ、こうした保育の質について「トップダウンのしかただけではなく、ボトムアップの視点で保育の質の意味を作っていくことが必要なのである。」（2）といった指摘も出されているように、現場における実践に期待が寄せられているのである。

そこで、現場によるボトムアップの視点構築をめざし「保育の質」についての実践を試みることで経営の質向上をめざしたい。

2. 実践の方法：ボトムアップの視点構築

①経営意識の共有

ボトムアップの視点を構築するためには現場の意識改革が必要である。現場において、保育をすることは、クラス或いは担当の子ども・保護者・職員といった保育に関わるメンバーによる経営活動でもある。この認識が共有できること、例えば保育課程についても一貫した組

織的なものとなり、ひいては保育所経営における課題等についても共有が可能となる。すなわち現場において、保育実践とは保育所経営であるといった、経営意識を共有することが、ボトムアップの視点構築の第一歩である。

②「保育の質」の共有

次に「保育の質」についての認識を共有したい。その手段に教育評価のループリックを活用する。ループリックとは「*Rubrics provide timely, meaningful feedback for students, and have the potential to become an effective part of the teaching and learning process.* (ループリックはタイムリーな意味深いフィードバックを生徒にことができ、指導過程や学びの過程に効果を与えると言った潜在能力のあるもの)」(3)と説明されているものである。現在日本においては小学校以上の観点別評価においてその考え方が導入されており、就学前教育業界においては平成4年の指導要領解説書に「評価は幼児の発達の理解と教師の指導の改善という両面から行うことが大切である」(4)といったループリックの考え方が紹介されている。こうしたループリックを活用することで「保育の質」を明確にし、質の改善及び向上が期待できる。

ループリックの効果的な活用のためには、「評価規準・評価基準・評価資料の3点セット」(5)が必須である。評価規準とはいわゆる目標であり、例えば経営理念に当たる部分である。それが実現された具体的な姿を示すのが評価基準であり、どういった証拠により実現されたと言えるのかを見るものが評価資料である。当法人の理念は「I 健全育成・II 福祉的教育支援・III 地域福祉サービス推進」である。その理念のうち例えば「健全育成」を例にあげると、評価規準が「健全育成を実現する」である。それが達成された具体的な実践の姿を子ども・保護者・職員の三者に設定する。(図①参照) 例えば子どもの育ちについては、『保育所保育指針』によると、養護の領域では「生命の保持」と「情緒の安定」の2項目で、教育の領域では「健康」「人間関係」「環境」「言葉」「表現」の5領域で見ることになっている。その中の例えば「言葉」の領域を例にあげると、子どもの育ちの中に健全育成が実現した具体的な姿として「保育士や友達の話を聞き考えたことを相手にわかるように話す」という文言を設定する。それが評価基準である。そして、これらを何で判断し見ていくかを明確にしたものが「評価資料」である。例えば、保育所児童保育要録・児童票・保育日誌等があげられる。ちなみに「保育の質」を共有することは、保育の“見える化”にもつながり、この研究については、日本生活科・総合的学習教育学会にて研究奨励賞を受賞した。(図②参照) こうした、現場の具体的な望ましい姿を積み重ねたものが保育課程となり、保育課程の達成度合いがすなわち経営理念の達成度合となる。これが、ボトムアップの視点構築による「保育の質」の共有である。

3. 実践の成果と課題

上記の取り組みによる大きな成果は、職員一人一人が保育所を背負って立つ経営者意識、すなわち、自分のクラスや立場のみではなく、組織全体にとって最善はなにかといった経営者としての悩みを共有できるようになったことが、組織として大きな成果であった。そして「保育士等の資質・専門性向上」に関与する「保育の質」の追求を組織的に行ったことから、人材育成のプロセスに生かされるようになったことも成果であった。

また、この経営の質向上へむけた組織的取り組みが評価され、日本経営品質賞の地方版である東京メトロポリタン経営品質協議会「ゴールド賞」を受賞したこと、成果の副産物であった。(図③参照)

今後の課題としては、「保育の質」追求に関与する「保育士等の資質・専門性向上」が「経営の質向上」につながるといった成果の検証が残されている。

引用文献 :

- (1) 林悠子著、保育の「質」の多様な理解から見た「質」向上への課題、福祉教育開発センター紀要第 11 号、2014 年、p10
- (2) 前掲書、p11
- (3) Danelle D Stevens & Antonia J Levi, *INTRODUCTION TO RUBRICS* Stylus Publishing LIC 2005 p17
- (4) 文部科学省、幼稚園教育指導資料第 3 集：幼児理解と評価、平成 4 年、チャイルド社
- (5) 高浦勝義、松尾智明、山森光陽編著、ルーブリックを活用した授業作りと評価、教育開発研究所、平成 18 年、p48

図①：子ども用ルーブリック
保護者用ルーブリック
保育士用ルーブリック

図②：日本生活科・総合的学習教育学会：研究奨励賞

図③：東京都メトロポリタン経営品質協議会：ゴールド賞

図①

子ども用ルーブリック

さくら組(5歳児)		氏名:	平成	年	月	日生	平成	年度	月別指導計画・保育経過録	
指針	園方針						月	日	記録者印・確認印	園長印
養 生 命 保 持 技術	情 緒 安 寧	指導計画内容						準備・配慮	成長の姿	評価・反省
		①食事：楽しみながら時間も気にして食事を自分でとる								
		②排泄・便所での排泄を適宜自ら行う								
		③清潔・手洗い、鼻かみ等自ら清潔を保とうとする								
		④睡眠、休息の必要性を知り、自ら体を休める								
		⑤着脱衣：時間も気にして、衣服を自ら着脱する								
		⑥生活リズム：活動を見通し、食事・排泄・睡眠等生活習慣を予測して自ら行う								
養 生 命 保 持 技術	情 緒 安 寧	①保育士と触れ合い発達過程での課題のやりとりを深く学ぶ								
		②自分を受け入れてもらう信頼関係をもって保育士や友達と喜怒哀楽を共感できるようになる								
		③自主性・自発性を尊重し合えるようになり、自信をもつようになる								
		④体調・活動バランス・食事・休息等を含め就学前に向けて自ら安定した規則正しい生活を送る								

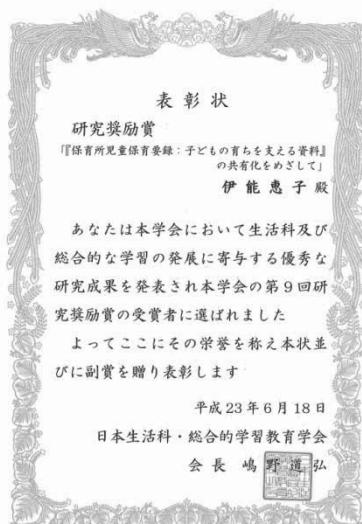
保護者用ルーブリック

(5歳児)		保護者用保育要望録		児児)		家庭養育力向上経過録	
内 容	要望等	月	3月	日	5月	日	11月
①食事：楽しみながら時間も気にして食事を自分でとる							
②排泄：便所での排泄を適宜自ら行う							
③清潔・手洗い、鼻かみ等自ら清潔を保とうとする							
④睡眠、休息の必要性を知り、自ら体を休める							
⑤着脱衣：時間も気にして、衣服を自ら着脱する							
⑥生活リズム：活動を見通し、食事・排泄・睡眠等生活習慣を予測して自ら行う							
その他							
⑦保育士と触れ合い発達過程での課題のやりとりを深く学ぶ							
⑧自分を受け入れてもらう信頼関係をもって保育士や友達と喜怒哀楽を共感できるようになる							
⑨自主性・自発性を尊重し合えるようになり、自信をもつようになる							
⑩生活リズム：食事・排泄・睡眠等生活習慣を予測して自ら行っている							

保育士用ループリック

平成 年度 資質向上プログラム (常勤)		
評定要素	評価規準	評価基準
仕事の正確性	1 園の目標・方針の正しい理解ができる	6領域に基づく実践が、パートナー、保護者、第三者に認められている
	2 目標実現の為に方針にそった実践ができる	月案・保育経過録を毎月見てクラスの目標の実現及び自己の実践が同僚育成、園の向上に貢献している
	3 子ども達1人ひとりに対して適切な行動がとれる	子どもと保護者の両者を適切に育成し、かつ同僚育成、園全体の保育実践向上に貢献している
	1 計画的、効率的に業務が遂行できる	園全体の保育内容の下準備に工夫し、新しいものへの挑戦が園の向上につながっている
	2 書類提出等の期日を必ず守れる	期日厳守と共に、全書類に対する工夫が園の向上につながっている

図②日本生活科・総合的学習教育学会：研究奨励賞



図③東京都メトロポリタン経営品質協議会：ゴールド賞



硬直化した法人・各事業所の職場改善 “イキイキチャレンジ職場改善活動”の取組み（3年計画）

社会福祉法人 光友会（神奈川県）

住 所 神奈川県藤沢市獺郷 1008-1

TEL 0466-48-1500

URL <http://www.lfa.jp/>

経営理念

障害者には、同世代の健常市民と同様の『当たり前の生活を営む権利』、すなわちあらゆる面での、『完全参加と平等』の権利がある。これを保障するためには、全ての面での条件整備が必要である。

＜基本理念＞

1. 福祉施設にありがちな『管理と管理』から脱皮するため、職員・利用者・地域住民の意識改革に努めるとともに地域福祉の核機能を果たしてゆく。
2. 障害者への差別と偏見を除去し、障害者の学習権・労働権・生活権を保障してゆく。
3. 『平和は福祉の基礎』『福祉は平和のシンボル』であることを身近なところから裏付けし、これを支える福祉運動を推し進めてゆく。

事業内容 及び定員

地域生活部

- ・障害者施設入所支援事業（旧身障療護）（60名）（短期入所事業18名）1か所
- ・生活介護事業（20名）1か所 ・通所介護事業（20名）1か所
- ・障害者相談支援事業1か所 ・視覚障害者訓練事業1か所
- ・高次脳機能障害者相談支援事業（藤沢市委託）1か所
- ・GH（29名）5か所 ・放課後等デイサービス（15名）2か所
- ・児童発達支援事業（5名）1か所
- ・居宅介護事業・同行援護事業・移動支援事業・訪問介護事業
- ・居宅介護支援・地域包括支援センター
- ・就労継続支援B型（鍼灸マッサージ治療院）1か所
- ・一時預かり事業（藤沢市補助金事業）1か所

就労支援部

- ・就労移行支援事業（30名）2か所
- ・就労継続支援A型（10名）1か所
- ・就労継続支援B型（102名）2か所
(点字印刷、オフセット印刷、製パン、農作業、軽作業、テーププリント、製麺、豆腐、レストラン、ハウスクリーニング、うどん店)
- ・福祉的就労協力事業（市営体育館内レストラン70席）

藤沢南部地域福祉部：太陽の家

- ・放課後等デイサービス事業（25名）3か所

藤沢市指定管理事業

- ・児童発達支援センター（旧学齢前障害児通園事業）（60名）1か所
- ・生活介護事業（60名）1か所
- ・障害者スポーツ体育館運営委託事業 1か所

磯子地域福祉部：いそご地域活動ホームいぶき

横浜市補助金事業

- ・社会福祉法人運営型地域活動ホーム
(相談支援事業、生活介護50名、ショートステイ4床、一時ケア、おもちゃ文庫、余暇活動支援、地域交流事業、ボランティア活動支援) 1か所
- ・横浜市後見の支援事業 1か所

収益事業部

- ・給食委託事業
- ・老人センター食堂運営

収入

(法人全体)

平成26年度決算

① 社会福祉事業	1,842,650,318 円
② 公益事業	63,069,991 円
③ 収益事業	16,065,144 円
合計	1,921,785,453 円

職員数

(法人全体)

370名（非常勤含む）

当面する 経営課題

- ・光友会の「事業継続性の維持・向上」(健全経営)の基礎作り
- ・事業継続性を阻害する「リスク低減・改善活動」の定着
- ・「顧客・職員・法人三方良し」の環境づくり
- ・「地域社会に役立ち歓迎される法人存在」の確立

取り組みに 着手した 理由、背景

35年を超える法人組織の硬直化状況を解消するための、組織改革・意識改革・行動改革の中核の対策として、イキイキチャレンジ職場改善活動を3年計画で達成し、健全な法人経営の再整備・再構築を図る。

2014年度「第一ステージ 業務機能の回復（気がつかない→気が利く）」

- 全事業所の取組み活動
 - ◇基本理念の現状認識・実現度調査、現状認知し2015年度の対応策のもとに
 - ◇業務向上に役立てる「3S（整理・整頓・清掃）」の取組みで芽生えた職場 環境整理・美化意識
 - ◇リスク低減を図る「リスク管理研修」の継続実施。改善手法の実践定着の課題解決に取組む。
- モデル活動・ロスコストツリー：神奈川ワークショップ・ライフ湘南マニュアル等からのルール把握調査：希望の郷・しいの実学園
- 事業所の主体的活動推進・自主活動の取組み
 - ◇希望の郷：社員証
 - ◇太陽の家：スマイル・セーフィティー・サービス
 - ◇いぶき：3改革（組織・意識・行動）推進・ほめられ当番
- 活動取組み成果発表・活動発表大会の開催
 - ◇大会に職員100人を越える参加
 - ◇チャレンジ大賞にほめられ当番他4賞
 - ◇取組みへの事業所間格差解消への課題に取組む。

2015年度「第二ステージ 業務機能の改善（気がつく→気になる）」

- 推進体制強化：アドバイザーによる各事業所個別指導（継続中）
- 活動をレベルアップ・発展させる展開
 - ◇リーダー対象「事業所運営マネジメント向上研修」
 - ◇基本理念周知徹底：基本理念研修の実施・イキイキブックの作成（実施中）
 - ◇リスク低減体制の強化：ヒヤリハット・事故からの改善活動の定着（継続中）
 - ◇成果を感じる活動の展開・活動の数値評価の励行（実施中）
 - ◇3S活動「整理・整頓・清掃」全分野実施の奨励（実施中）
 - ◇モデル活動・ロスコストツリーコスト管理で収益アップ（実施中）
 - ◇活動の拡大・モデル活動・マニュアル等からのルール把握：取組み事業所を年々新たにし全事業所取組みを目指す。（対象事業所を拡大）

硬直化した法人・各事業所の職場改善
「イキイキチャレンジ職場改善活動」の取組み
(3カ年計画)



2015年9月17日
社会福祉法人光友会
発表者 小田嶋 悟

イキイキチャレンジ職場改善活動とは？

* 活動の経緯

40周年直前の法人組織の硬直化状況を解消するため、改めて、働く職員の組織・意識・行動改革をし、より積極的な法人経営の再整備・再構築を図る。

活動目的

ご利用者、職員、法人(光友会)の三方よしを実現するため、職場環境、職員の働き方などについて根本的な見直しを図り、法人の役割と存在がさらに地域社会に役立つための諸々の取組みを行うものです。

この活動を通して、職員は日々の仕事に対して「気がつかない
→ 気がつく」、仕事への改善を意識することから「気がつく事が増え
→ 気になる」、そして、仕事への積極性が「気になる → 気が利く」
ようになり、意欲を持った全職員が協力しあって、常に良質なサービス提供が出来る基盤を整備する取組みです。

この活動は、法人外の製造業における改善活動の専門家に、全面的な協力をいただいております。



取組みのマスターplan

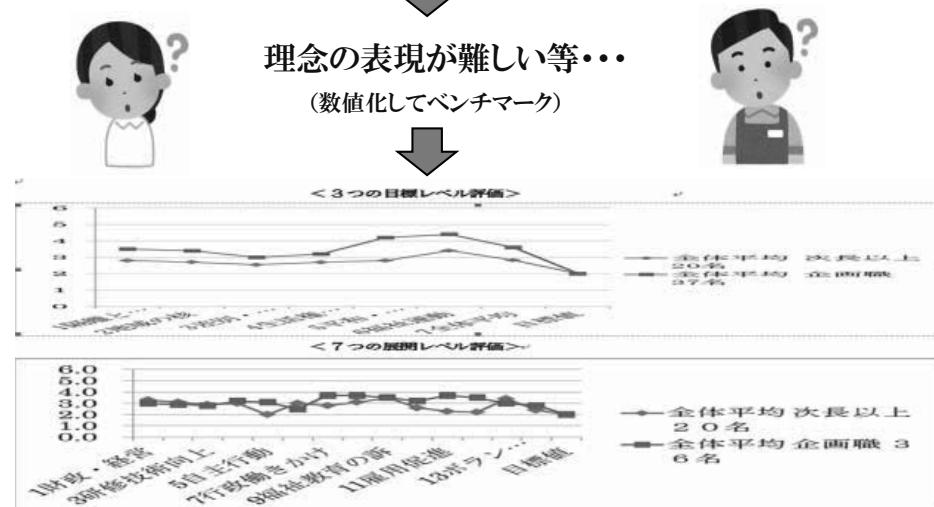
＜光友会イキイキチャレンジ職場改善活動＞マスター・プラン			
活動内容	2014.	2015.	2016.
基本理念調査、	◆第1回調査(ハイブマーク)、	、	◆第2回調査、
業務向上につなげる、 3S(整理・整頓・清掃)、	、	、	、
リスク管理、	、	、	、
マニュアル等からのルール把握調査、	、	、	、
ロスコストシャーハー、	、	、	、
自主活動、	◆奨励、 ・社員証・ぼめらね当番、 ・スマイルサービス、	◆奨励、 ・ぼめらね当番全事業所実施の運動・イキイキ活動の運動促進、 ・法人理念意識取組・入居者・職員とともに安全に過ごすことができる環境づくり・ヒヤリハットの定着・重大事故0・従業員支援プログラムの実施・リスクマネジメント体制強化・危機管理事故防止に対する取組み、	◆奨励、
セレモニー、	4/1 キックオフ、	、	、
合作伙伴が活動の「エクスプローラー」、	、	、	、
推進会議、	、	、	、
理事長巡視、	◆下期に全事業所実施、	◆全事業所年2回実施、	◆全事業所年2回実施、
活動推進アドバイザー指導、	◆随時指導、	◆全事業所巡回個別指導年2回実施、	◆重点事業所指導、
活動発表大会、	◆2月開催、	◆下期に開催、	◆下期に開催
活動板による活動の見える化、	、	、	、
活動レポートの発行、	◆随時発行(実績4回)、	◆四半期に1回発行、	◆四半期に1回発行、
活動のレベル評価、	、	、	◆実施、
教育への反映、	、	◆基本理念研修、 ◆事業所管理向上研修、 ◆リスク管理研修、 ◆職場改善研修、 ◆職員必携イキイキブックの作成・配布、	◆2015年度活動からの反映、
方策・仕組みの整備、	、	◆法定資格者等配置体制確保対策の整備・推進、 ◆事故・ヒヤリハット改善行動提出の定着、 ◆グループ単位会話手法の導入、 ◆職場改善実践活動の人事考課反映の仕組みの整備、	◆2015年度活動からの反映、

ステージの狙い

法人理念に基づいた事業運営の徹底

* 硬直化した組織は、職員が自らの使命を見失ってしまっていることも、その一因となっている。法人理念が浸透していないのでは？

まずは、階層別に法人理念の認識調査を実施し、課題を抽出したところ…



法人理念に基づいた事業運営の徹底②

では、どの様にすれば理解と浸透が図れ、原点に帰ることができるのか？

◇法人理念・方針の理解研修の実施

全職員を対象とした理念研修会を年1回開催して、
理事長及び常勤理事からの講義を実施

◇事業所独自の取組み

朝・夕礼時における理念の唱和

今後の取組み

- ◇職員必携「イキイキBOOK(仮称)」の作成・活用(作成中)
 - ・法人理念の浸透を目的とした手帳の作成及び手帳を活用した研修会の実施

3S活動とは何か… 整理・整頓・清掃

* 《3つのS》

○整理：必要な物と不要なものを区別し、不要な物を処分すること。職場には必要な物以外は一切置かない。

○整頓：必要な物が誰にでも、すぐに取り出せる状態にしておくこと。探すムダを省く。

○清掃：掃除をしてゴミ、汚れのないキレイな状態にすること。職場設備もきれいにする。

神奈川ワークショップ イキイキチャレンジ3S活動



・イキイキチャレンジ活動版（通常の2倍の大きさ）

活動のねらい

* 活動を通して、職員の意識改革を図り、業務の向上・効率化をめざし、利用者支援の充実・良好な職場環境につなげる。

・3S活動の効果

・効果1. 仕事の効率UP(整理)

職場内に要らない物が沢山あれば、職員の動きも悪くなり、仕事の効率も悪くし、売上・支援の低下を招いてしまう。
必要なものだけ持つ。必要・不必要な物を分けるルールを作る。

・効果2. 在庫回転率のUP(整頓)

要るもの要らない物をハッキリと分け、過剰在庫と過剰な置き場を排除する事で、今まで見えなかった問題を表面化する。

・効果3. サービスの質のUP(整頓)

必要な物が必要な時に直ぐに取り出せる。表示も必要。
必要な物をどこに、どの様に置くかルールを作る。

・効果4. 宣伝効果(イメージ)のUP(清掃)

「あの事業所はいつもきれいだ」という来客や見学者等からの評判は、事業所そのものの印象をよくし、あらゆる事に波及を促すこととなる。(入所希望、作業受注、顧客満足度等)

・効果5. 職員へのモチベーションのUP(清掃)

職場をきれいにすると、職員一人ひとりに「キレイな職場を維持しよう」と気持ちが芽生えてくる。職場がキレイになると職員の心もキレイになる。

※3S活動(整理・整頓・清掃)を行うこと自体が目的ではなく、

3S活動を行う事によって上記のような成果を上げ、職場環境等の改善を図る事が目的となります。

3S活動は単なる整理・整頓・清掃を行うという事ではありません。

・取り組み状況

1. 3S活動による業務の効率化の向上
2. ゴミ（資源）の有価化

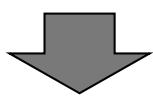
* 具体的な活動

- 1) 各作業室の整理・整頓・清掃による無駄なく効率が高い職場環境づくり
(印刷室・職員室等)
- 2) ゴミや資源の有価化によるコスト意識の啓発
- 3) 有価物化による売却費の集計

《職員室》

3S活動前

職員室の机が物置となってしまい、本来の机としての役割を果たしていない。



3S活動後

机の上が整理・整頓され、作業環境の改善が図られている。



職員室(1)



3S活動前

床に段ボールが置かれていたり、書庫等の上にも荷物が置かれていて、危険な状態である。



職員室(2)

3S活動後

床の段ボールや書庫等の上に置かれていた荷物も無くなり、整理・整頓がされている。



* 2) ゴミや資源の有価化によるコスト意識の啓発

- * • ゴミ：ダンボールや断裁紙・新聞・雑誌等
(業者による無料引取ではなく買取で)
※ゴミとして捨てていた物が、お金となる。

- * • 資源：在庫紙（チラシ等に再利用）
※在庫紙については既に収入として計上済みで
利益は既に出ている為、そのまま収益となる。

3) 有価物化による売却費の状況

- * ・ダンボール等についてはキロ1円で業者買取。
- * H26年4月 1070円 7月 - 10月 700円 1月 770円
- * 5月 1440円 8月 810円 11月 1210円 2月
- * 6月 1730円 9月 660円 12月 730円 3月
- * 半期で5,710円、H27.1現在、9,120円の収入に繋がった。
- * 以前はゴミであった物が収入となつた。

4) 3S活動今後の課題

* 取組が継続する仕組みが必要



定期的なレベル評価の実施 (PDCAサイクル)

3Sレベル評価表

【レベル評価表】		3Sの狙い: 効率的業務運営の確立		先ずは、目標セレベル3		
項目	目標	評価項目	ルールがない	ルール2	ルール3	ルール4
整理	・必要なものと不要なものとの区分	不要物「無駄」の排除による管理運営のスリム化	●要・不要が分からぬ	●区分できない	●根拠に基づき整理している	●不要なものが一日で分かるようになっている
	・不要なものは捨てる (余分に持たない)			●ルール化が出来ていないが一室の整理が出来ている		●不要なものが一日で分かるようになっている
整頓	・必要なものを必要な時、必要なだけ、取り出せるようになっている	機能的保管と「探し」の排除による作業の効率化	●必要な時に必要な数がない	●整備点検がされていない	●根拠と手持基準が決められている	●必要な物を必要な数、安全に使える状態を管理している
		(手間にマガかからない)	●どこに何があるか分からぬ	●探しのに時間がかかる	●「探し作業」を無くすための置場方法が決められている	●徹底見直しが行なわれ、必要なのがいつでも安全に使える状態になっている
清掃	・ゴミ、汚れなどを無くしきれいにすること	「汚れ」の排除によるクリーン化(気持ちよ)	●床や棚及び工具などが汚れている	●清掃しにくく時間がかかる	●清掃基準に基づき清掃している	●取り出し、返却補充のし易さや頻度を含め機能的効率的な配置がされている

リスク管理の進め方

- * 社会福祉施設におけるリスクマネジメント活動の狙いは、
- * ①利用者及びその家族に対する施設内の事故・災害
- * ②職員の事故・災害
- * ③社会的責任が伴う事故・災害
- * ①～③及びそれらを伴う苦情などの「潜在的なリスク」の発生を未然に防止し顕在化させない事にある。
- * この活動を通じて、社会福祉法人の事業の継続性を高めていくことにより、利用者及び社会へのサービスの継続につながる。

1)リスク管理レベル評価

リスク管理レベル評価基準 2014.7.22課長会議・リスク管理研修

<頻度指標>

頻度	週1回以上	月1回以上	3月1回以上	半年1回以上	年1回以上
指標	5	4	3	2	1

<影響度指標>

影響	災害	死亡	休業3か月以上	休業3日以上	不休	微傷
響	損失	1億円以上	5千万円以上 1億円未満	1千万円以上 5千万円未満	100万円以上 1千万円未満	100万円未満
度	責任	経営トップ	理事クラス	次長以上	課長以上	1級以上
指標	5	4	3	2	1	

実際に現場で行った評価

【トラブル・ヒヤリ事例シート】

藤沢南部地域福祉部 太陽の家藤の実学園

No.	トラブル		現象						リスク評価		
	既往	潜在	何時	何処で	誰が(何が)	何を	どの様になった	結果	頻度●	影響度▲	評価点★
例	○		昨日	ケアセンターで	利用者が	歩行しているとき	頭で転んだ	膝をけがした			● × ▲ = ★
1	○		3/18 12:00頃	娯楽室で	利用者が	墨体中に	他利用者の背中を故意に押してしまう	押された利用者は転倒怪我は見られない	5	5	25
2											
3											

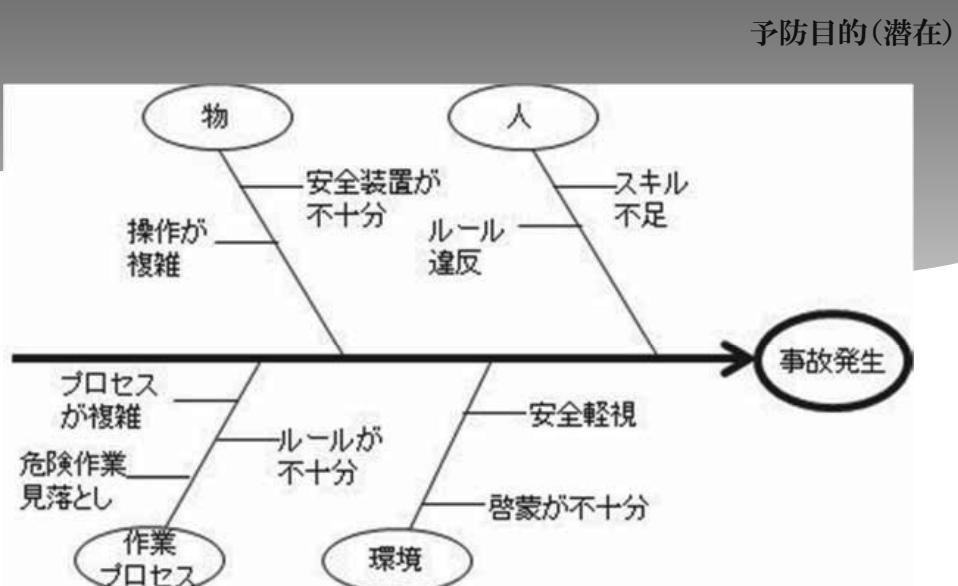
特性要因図とは…

問題とする特性(結果や目的)と、それに影響をおよぼしていると思われる要因(原因や手段)との関連を大骨→中骨→小骨とトップダウン的に詳細に分析／整理して、魚の骨のような図に体系的にまとめます。

この図は「魚の骨(Fish Born)」とも呼ばれています。

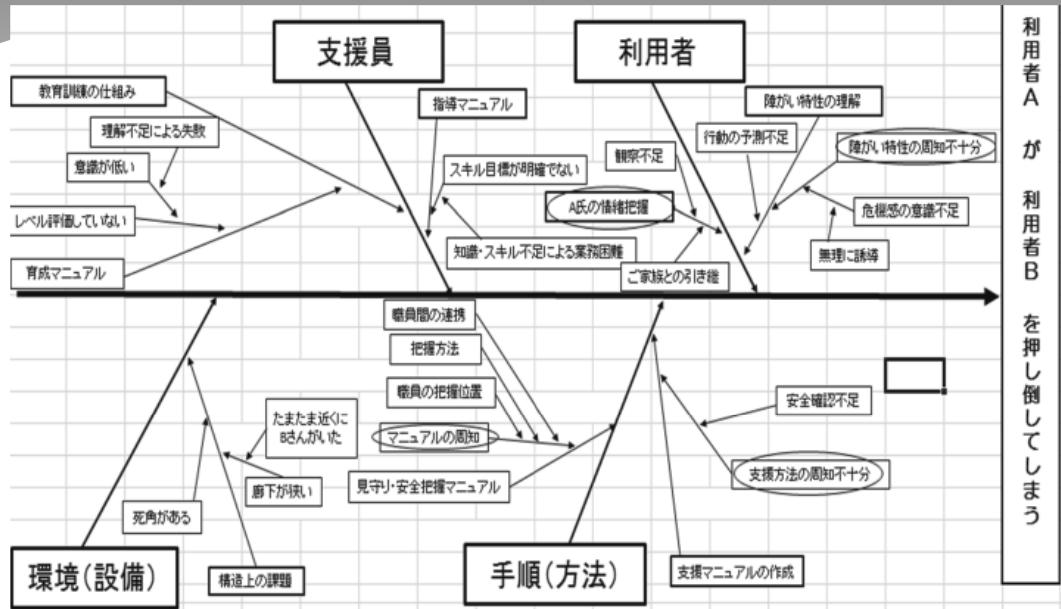
抽象的な要因から具体的な要因へと掘り下げていく場合に利用しますが、途中で抽象的な要因を追加することも容易です。

作り方には、図を書きながら要因を探る方法と、ブレインストーミングにより言語データを収集してからグループ分けを行い体系的にまとめる方法があります。



予防目的で管理を必要とする事項をすべて挙げたもの。実績前なので現場データがなく、もっぱら知識・経験・理論から心配事を網羅的かつトップダウン(演繹的)に挙げる。対策はすべての要因に講じる。

2) 特性要因図



3) 改善計画作成

改善計画書

【リスク低減アクションプラン】			H27.6.29		所属: 藤の実学園		管理者: 八十島清隆		
NO	改善テーマ	目標期限	上期			下期			
			7月	8月	9月	10月	11月	12月	
1	障がい特性の周知方法	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日
2	利用者の状態把握	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日
3	安全把握の周知方法	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日
4	支援マニュアルの周知方法	H27.年下期	計画	検討会	改善具体化	改善評価	見直し	再改善	再評価
			実行	7月13日	8月10日	9月10日	10月10日	11月10日	12月10日

ロス削減の取組み(ロスコストツリー)

イキイキチャレンジ活動



神奈川ワークショップ

☆製パン部門の収益確保

☆食材ロスの軽減

活動のねらい

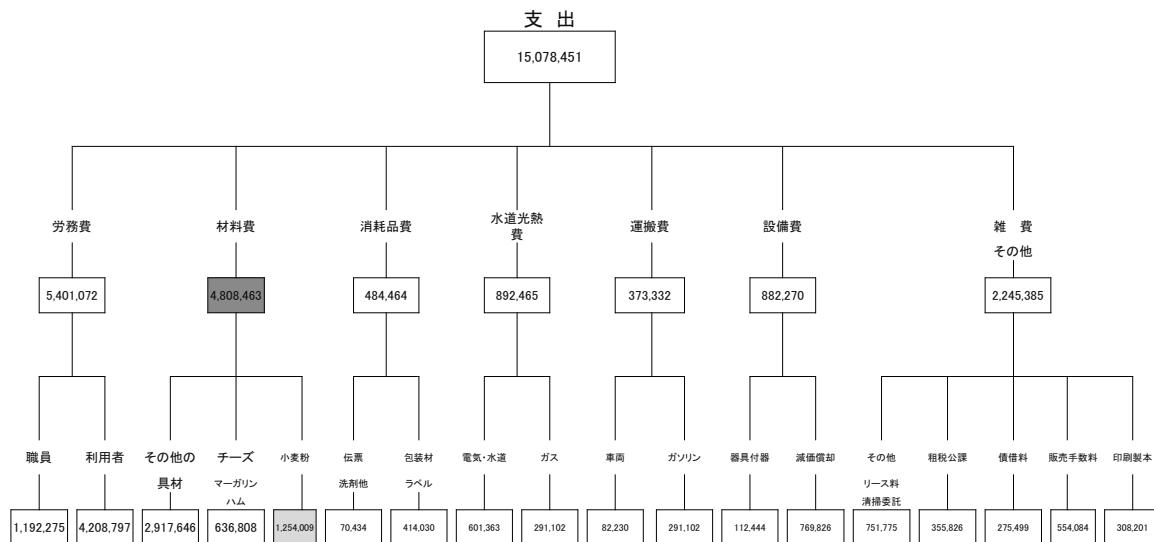
ロスコストツリー作成による
ロス削減（成果）の
見える化を図る



活動の手順

①コストツリーの作成

支出の高い費目や、全体の構造と
支出を分解し、支出が一目で分かるよう
一覧にした。 (平成25年度実績)



②コスト（材料費）の抽出

必要経費の中でも、現場職員の工程管理により変動（改善）が見込まれる材料費を取り上げた。

また、パンの原料のほとんどが小麦で昨年度の材料費の26%を占める「小麦粉」を抽出した。



③歩留り率の算出（製品化率）

小麦粉に対する製品化率を算出し
歩留り率の現況を確認する。

※ 歩留り

製造過程で生産される製品から、
不良品を引いたものの割合

不良発生率が高い場合は「歩留りが低い」
不良発生率が低い場合は歩留りが高い」

ロスコストツリー

○歩留りの算出

- ・使用原料（小麦粉）に対する製品化率（歩留り）を算出する
- ・H25、4月～6月の小麦使用料に対しての製造歩留り実績（表参照）

H25年	4月	5月	6月	4.5.6月平均
開所（営業）日数	21日	21日	20日	20.6日
小麦使用料(kg)	205	236	239	226
製造適正数（個）	6,150	7,080	7,170	6,800
製造実数（個）	5,420	6,418	6,330	6,056
製造化率 (歩留り)	88.1%	90.6%	88.2%	89.0%

・4月～6月の実数から、月約750個 製品化できていないことになる。・小麦粉の量として約20～25キロ分となる。

○製造化率（歩留り）が低い要因として

- ・生地製造過程においての製造ミス（材料計量不備）
 - ・パン成形、焼き上げ時の失敗（形悪い・焦がし）
 - ・生地のこね過ぎ（受注以上の生地製造）廃棄分が多い
- ※残った生地は翌日混ぜ込むことで基本的にロス（廃棄）は無い ※連休明けや長期の休み明けは残り生地は混ぜ込めず廃棄としている
- 原料の在庫管理（倉庫食材の確認）

⑤製品化率↑への取り組み

- ・日々の小麦粉使用量と製造数の明確化（記録）
- ・生地製造量の適正化、製造量算出式の活用！



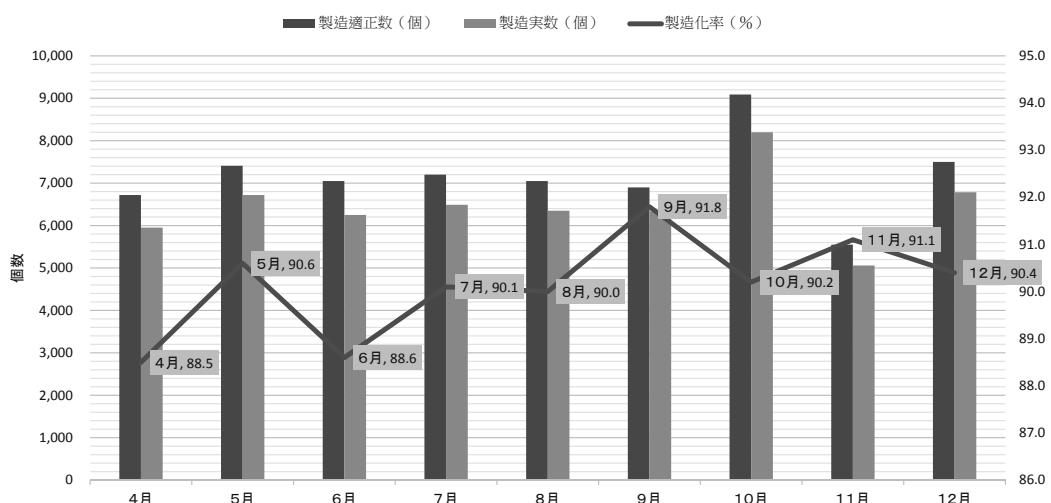
◎連休明け、長期休み時の残り生地廃棄の軽減につなげる

歩留率UP！

平成26年 小麦粉使用料に対しての製造歩留り実績

	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	平均	製パン
小麦粉使用料(Kg)	224	247	235	240	235	230	303	185	250	239	
製造適正数(個)	6,720	7,410	7,050	7,200	7,050	6,900	9,090	5,550	7,500	7,163	
製造実数(個)	5,952	6,720	6,251	6,490	6,350	6,340	8,200	5,060	6,787	6,461	
製造化率(%)	88.5	90.6	88.6	90.1	90.0	91.8	90.2	91.1	90.4	90.1	

平成26年 小麦粉使用料に対しての製造歩留り実績



♪♪♪取組みの結果として

・製造に関して

受注数に沿った生地量を算出
適正量を製造 捏ねることにより廃棄分減に繋がった。
また、余分な生地が無い分 製造過程(意識)においての意識改善にも変化が見られるようになった。

・材料費に関して

活動を行っていることで、他の食材・資材に
関してもロス軽減の意識が見られてきた。
材料費率としては昨年度より約3%の軽減が図れている。
 $44\% \rightarrow 41\%$

倉庫内の在庫整理を行った。余剰在庫
を抱えすぎない。(3S活動に繋がる)



さらに……

・数値分析に関して

収益確保という課題については達成できていないが
活動を行っていることで数字への意識が培ってきている
材料費に関しては数字的には昨年度より減少傾向にあるが
適正比率までは至っていない。
目標歩留り率が達成されることにより材料費率の適正化も
見えてくる。

損益分岐点を意識した生産体制

マニュアル等ルール把握 (モデル活動)

<「マニュアル等ルール把握及び6Mの視点から見た問題・改善案」調査> の実施について

(注) 6Mの視点: ①労務 (マン)・②設備 (マシン)・③原材料 (マテリアル)・④方法 (メソッド)・⑤管理 (マネジメント)・⑥資金 (マネー)

1 目的: 本調査を行うことにより、「マニュアル等ルール改善」を図り、事業所の業務改善・向上に役立てる。

2 対象職員: 支援業務従事者 1・2級職員3名、3・4級職員3名。

3 実施時期: 2015年6月～7月。

4 提出期限: 2015年8月11日 (火)。

5 調査の活用: 本調査を<光灰会財場改善イキイキチャレンジ活動プロジェクトチーム>で分析し、「事業所」のマニュアル改善ほか業務改善の提案をする。

6 記載要領:

- 「事業所の支援マニュアル等ルールの現状認識」について、次の<1「レベル評価の狙い・レベル分け」>により自己評価し、「支援上の問題」について<2 6Mの視点>の番号を書き(複数可)、「改善案」を記入してください。
- 別紙「記載例」も参考にご記入ください。

<1 「レベル評価の狙い・レベル分け」>

レベル評価の狙い:		◆「事業所の役割」に対して、どのくらい目標が達成できているかという評価を実行し現状把握を行う。ギャップの大きいものを対象に改善を図っていくための第一歩。これがBM (ベンチマーク)となる。
レベル分け:		◆その後、改善活動を一定期間行うことにより改善できたレベルを再評価する。目標達成の基本は100%になるまでPDCAで問題を抽出しながら実施する。
	レバ• 4.	マニュアル等ルール通りに出来て、人に教えることが出来る。
	レバ• 3.	マニュアル等ルール通りに出来ている。
	レバ• 2.	マニュアル等ルールを知っているが、100%理解していない。
	レバ• 1.	マニュアル等ルールを知らない。

<2 6Mの視点>

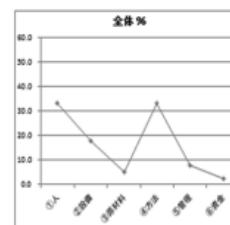
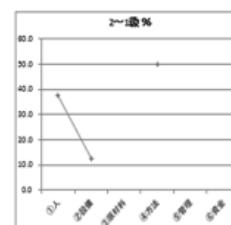
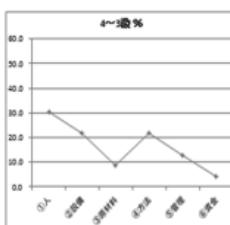
① 労務 (マン)・②設備 (マシン)・③原材料 (マテリアル)・④方法 (メソッド)・⑤管理 (マネジメント)・⑥資金 (マネー)

2)マニュアル等ルール把握 (調査からの問題・意見の分析)

③<湘南希望の郷>マニュアル等からのルール把握分野別6Mの視点からの問題・意見の分析

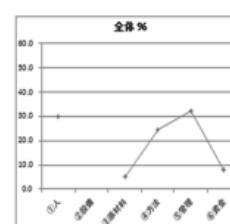
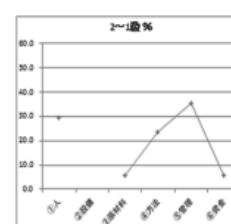
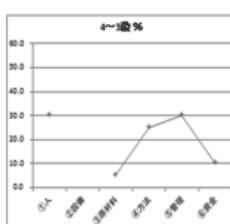
<負担介助>

	4~3級	4~3級	2~1級	2~1級	合計	合計
件数	6	6	6	6	30	30
①人	7	30.4	0	37.5	13	33.3
②設備	5	25.7	2	12.5	7	17.9
③原材料	2	0.7			2	5.1
④方法	5	25.7	8	36.0	13	33.3
⑤管理	3	13.0			3	7.7
⑥資金	1	4.3			1	2.6
計	20	100.0	18	100.0	38	100.0



<金銭管理>

	4~3級	4~3級	2~1級	2~1級	合計	合計
件数	6	6	6	6	30	30
①人	6	30.0	0	26.4	11	29.7
②設備	1	5.0	1	5.9	2	5.4
③原材料	5	25.0	4	23.3	9	24.3
④方法	6	30.0	6	55.3	12	52.4
⑤管理	2	10.0	1	5.9	3	5.1
⑥資金	20	100.0	17	100.0	37	100.0



3) マニュアル等ルール把握

湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握調査のまとめ

1 今回の調査の位置づけ等

- 今回の調査が希望の郷におけるマニュアル等ルールの実態の現状把握・ベンチマークとなる。

2 調査の分析

(1) レベル評価

ア 分析状況及び回答基準表

- 「ゆ湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握調査の分析」「ゆ湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握回答基準表」とおり

イ 分析の概要

- 2～1級が4～3級より高い評価となっている。

- 「不在者投票」は、普段関わっていないことで低い評価となり、全体にも影響し低い評価となっている。

(2) 5Mの視点からの問題・意見 【5M】 → ①人(マン) ②設備(マシン) ③原材料(マテリアル) ④方法(メソッド) ⑤管理(マネジメント) ⑥資金(マネー)

ア 分析状況及び回答基準表

- 「ゆ湘南希望の郷マニュアル等からのルール・5Mの視点からの問題・意見の分析」とおり

イ 分析の概要

- 「現在のマニュアルが、実態に合っていない、分りにくいなどの声が出ている。」「事故が繰り返されており、リスク軽減に取組む必要がある。」などから、マニュアルの見直しが必要である。

- 「ゆ湘南希望の郷マニュアル等からのルール把握回答基準表」の「問題の有無と状況・意見」欄に、日常の業務遂行上の重要な実態や感じている事が表されている。

3 今回の調査結果の活用

- モデル実施した希望の郷として、マニュアルの改善始めリスク管理の向上に活用していく。

- 本部も、今回の調査を、法人全体の業務遂行の向上に活用していく。

自主活動

* ◇イキイキチャレンジ職場改善活動の主旨を踏まえた、事業所独自の自主活動

◎ 太陽の家 しいの実学園

「スマイルについての取組み」

あいさつやスマイルについて、自らの日々の行動を振り返り、さらなる意識の向上を図る。

◎ 湘南希望の郷

「社員証による理念の浸透・帰属意識を高める取組み」

社員証の裏面に法人理念を明記して、朝礼等で唱和する。

また、社員証を携帯することで、帰属意識を高める。

◎ いそご地域活動ホームいぶき

「ほめられ当番」

職員のモチベーションUPのための、ストレングスを用いた称賛し合う取組み。

2)自主活動

いそご地域活動ホームいぶき「ほめられ当番」

〇〇改革って...。

「やれっ！」と言われてできるものではない。

やれる下地が必要。どうすればできるか...。

一番は職員のモチベーションを高めること！！それには...。

きちんと自分が評価されている感
が大事！(自己肯定感をUP)

「自分を気にかけてくれる人がいる。!(^^)!」

「仲間から認められている。(^O^)」

「自分が職場で役に立っている。(^。^)」

「最近、ほめられている？」

「私は仲間をほめている？」



「ある企業では毎日、スタッフを褒める取り決めがあり、スタッフのモチベーション・企業の業績向上につながっている。」という報道があった。



「いぶきでも同じような取り組みをしてみよう！！」

そこで生まれたのが...。



職員のモチベーション向上や職員間の信頼関係の構築と結束、フィードバックして自己確認するツールとして役立てる。また、見られている意識を持つて仕事に励むことが出来る。ほめる側はストレングスを用いる訓練として役立てる。

組織改革・意識改革の一つとして位置付ける。



評価

7月1日より週3回、夕礼時に「ほめられ当番」を実施している。当番者は、ランダムに選出された他職員より業務上の良い点(長所)を称賛される。称賛されることで、モチベーションの向上「うれしい、やってきた事が評価された、気持ちがよい等」、考えの共有「良い事なので私もしよう」、フィードバックして自己確認するツールとして、また、称賛する側はストレングスの目線で相手を誉めることで、支援する業務にも役立っている。メンタルヘルスの観点からも有効だと思われるので、継続して行きたい。

①の改善について

継続していた「誉められ当番」について、夕礼に参加できない職員から「私達も誉められたい」との意見があり、職員全員を対象にできないか検討したところ、不在の職員には掲示板を設置して付箋に記入してもらい夕礼にて職員に発表して、その付箋を色紙に貼り、本人に手渡す。結果として受け取る職員のモチベーションが向上すると共に利用者様連絡ノート記入時に記載する訓練として役立つ。併せて、活字にすることで「何度も振り返る事ができるので良い」との意見がある。



職員みんなで書きます。
掲示板の付箋がこうなります



2次評価

9月16日～改善計画を行い10月1日から実施。

色紙をもらってどう感じた？

「嬉しかった」「感動した」「家族に自慢した」「接する機会の少ない職員からの評価に感動」自分が必要とされている実感がわき、職員間での活発な意見交換や利用者支援に積極的になるなどの効果が出ている。小さいカードだけど効果は抜群！もられた人も作った人にも一層お互いを認め合う気持ちの連鎖が…



活動の足跡①

2013年度(準備年)

取組み時期	取組み内容
2013年 6月	◆理事長掲げる「組織・意識・行動3改革」の実現を目指し、「職場改善・生産向上推進専門家一杉好一氏」に、アドバイザーを依頼し、職場改善活動の取組みを託す。.
7月～8月	◆一杉氏職場改善活動準備のため法人各部・事業所視察。
9月	◆KSMプロジェクト発足。一杉氏にチーフアドバイザーとして、理事会理事・評議員杉下理事に、サブアドバイザーとして、チーム構成員に就任依頼。プロジェクト構成員【別表】参照。 活動名を「社会福祉法人光友会職場改善イキイキチャレンジ活動(略称KSM)」とする。(KSMは光友会サービスマネジメントの略)。
10月	◆次長以上へ「KSM活動の意義等」説明：一杉チーフアドバイザー企画推進会議にて。
11月	◆企画職へ「KSM活動の意義等」説明：一杉チーフアドバイザー課長会議にて。
12月	◆モデル取組み：経営企画室・3S(整理・整頓・清掃)・活動板設置 神奈川ワークショップ・ロスコストツリー(製パン部門) ◆次長以上「基本理念現状認識調査」実施。 ◆理事会・評議員会で「KSM活動の取組みについて」説明。 ◆一般職へ「KSM活動の意義等」説明：一杉チーフアドバイザー法人研修にて。

活動の足跡②－1

第1ステージ

取組み時期	取組み内容
2014年 4月	◆4月1日理事長宣言で、いよいよ「KSM活動」キックオフ。活動旗(表紙の絵柄)もお披露目。 ◆活動の皮切りに「3S(整理・整頓・清掃)活動」を全事業所にて順次開始。 ◆企画職「基本理念現状認識調査」実施。 ◆モデル取組み：神奈川ワークショップ・ロスコストツリー(製パン部門)、 ライフ湘南・ロスコストツリー(製麺部門)。 ◆KSM活動の推進体制発足：法人全体・全体推進会議(毎月の企画推進会議内で実施)、 事業所・事業所推進会議(事業所運営会議等内で実施)。
5月	◆各事業所の活動推進に役立てるため「KSM活動レポート創刊号」発行。以降四半期に1回程度の発行を目指す。
6月	◆早くも活動の積極的取組み「自主活動」始まる。 ◇太陽の家：「3S(スマイル・セーフティ・サービス)」。 ◇いそご地域活動ホームページいぶき：「3改革(組織・意識・行動)推進」「ほめられ当番」。 ◆「マニュアル等からのルール把握調査」モデル取組み：湘南希望の郷・しいのみ学園。 ◆課長職対象に「リスク管理研修」開始。一杉チーフアドバイザー講師にて課長会議の場で(以後原則毎月実施)。 ◆湘南希望の郷でも「自主活動・社員証交付活動」に取組む。.
8月	◆2014年度理事長巡視を行い活動の活性化を図る。.
2014年 10月～	◆2014年度理事長巡視を行い活動の活性化を図る。.
12月	◇10月：総務部・神奈川ワークショップ・湘南希望の郷・湘南希望の郷ケアセンター(藤沢サンライズ含む)。 ◇11月：隣かい福祉センター・ライフ湘南・地域包括支援センター。 ◇12月：しいのみ学園・藤の実学園・体育馆・いそご地域活動ホームページいぶき。

活動の足跡②－2 第1ステージ活動発表大会



イキイキチャレンジ活動発表大会

大賞に「いぶき・ほめられ当番」

2月21日、第1回職場改善イキイキチャレンジ活動発表大会を開催いたしました。五十嵐理事長が掲げる「組織意識行動改革」の切り札の取組みとして、昨年4月から実施している活動の成果発表です。神奈川ワークショップ食堂を会場に、100人を超える職員や理事の方等が参加されました。

応募のあった12活動から第一次審査で選ばれた6活動について、パワーポイント映像のもと次々と見事なプレゼンションがなされました。活動のアドバイザーからも称賛され、改めて光友会職員の頼もしさを感じる機会ともなりました。

すでに行っていた第一次審査に、当日参加者の投票審査を加え、賞が決定されました。職員のモチベーションアップにユニークな発想で大きな成果を上げている「いそご地域活動ホームいぶき・ほめられ当番」が、[いつでもだれにも笑顔でチャレンジ大賞]に選ばれました。このほか次の4つの活動に賞が贈されました。「日頃の気づきからの取組み光り賞：しいの実学園・スマイルへの取組み」「意識改革・行動改革今で賞：神奈川ワークショップ・3S活動」「IT活用かわうそ賞：藤の実学園・ペーパーレス化への取組み」「改善向上イキイキ賞：ライフ湘南・3S＆ロスコストツリー」。

この活動は、働き甲斐のある職員環境をつくり、利用者の方へのサービス向上を図り、健全な法人経営を目指すものです。多忙な中での取組みですが、モチベーションの高い職場づくりを軌道に乗せるため、職員全員による一層の取組みを実行していきます。

取組途上の成果の芽生え

年度	位置づけ	具体的展開	成果の芽生え
2013	準備	事業所巡回	見えた原点「基本理念に基づいた業務遂行の重要性」
2014	全事業所での展開	基本理念の現状認識・実現度調査	現状認知し2015年度の対応策のもとに
		業務向上に役立てる「3S（整理・整頓・清掃）」	整理・整頓・清掃の実践で効果を実感
		リスク低減を図る「リスク管理研修」の継続実施	改善手法の実践定着を課題に見据える
モデル実施	就労支援部でのロスコストツリー	芽生えたコスト意識	
	マニュアル等からのルール把握	マニュアルのPDCAの必要性	
	自主活動	事業所における主体的職場改善意識の芽生えと実践	
2015	社員証・スマイル・セーフティ・サービス		
	3改革（組織・意識・行動）改革：ほめられ当番		
	取組み活動の発表	法人一体感の芽生え 活動による職場改善の実証 事業所間の切磋琢磨意識の芽生え	
2015	推進体制の強化	アドバイザーによる各事業所個別指導	活動の濃淡への対応 淡から濃へ
	活動をレベルアップ・発展させる展開	リーダー対象「事業所運営マネジメント向上研修」	
		基本理念周知徹底：基本理念研修の実施・イキイキブックの作成リスク低減	

福祉サービスに“環境にやさしい”という付加価値を！

社会福祉法人 嵐山寮（京都府）

住 所 京都府京都市右京区嵯峨天龍寺北造路町 17 番地

TEL 075-871-0032

URL <http://www.arashiyamaryo.or.jp/>

経営理念

《経営理念》

感謝の心と相互敬愛を表す合掌の生活の中で、ご利用者一人ひとりが、自らの長寿生活を楽しみながら暮らすための環境づくりをモットーとします。

《基本精神七か条》

1. 利用者本位の精神「幸せ貢献」：ご利用者の幸せに貢献しよう。
2. 職員満足の精神「幸せ体感」：嵐山寮で働く全ての職員が幸せになろう。
3. その人らしさ追求の精神「個別ケア」：ご利用者の自立した生活を目指そう。
4. アウトカム重視の精神「状態改善」：ご利用者の身体的・精神的・社会的状態を日々改善しよう。
5. 喜びを与えるサービス精神「接遇マナー」：快い接遇マナーで信頼、満足、安心をお届けしよう。
6. 善行習慣の精神「環境整備」：あたりまえのことをコツコツコツコツ徹底してやろう。
7. 互助共助の精神「地域包括ケア」：地域生活の安心・安全を作り出そう。

事業内容 及び定員

◇養護老人ホーム・すこやかSS含む（77名）	1ヶ所
◇特別養護老人ホーム（169名）	3ヶ所
◇短期入所生活介護事業・予防含む（34名）	3ヶ所
◇通所介護事業・予防含む（35名）	1ヶ所
◇認知症対応型通所介護・予防含む（10名）	1ヶ所
◇訪問介護事業・予防含む	1ヶ所
◇居宅介護支援事業	3ヶ所
◇地域包括支援センター	1ヶ所
◇小規模多機能型居宅介護・予防含む（98名）	2ヶ所
◇サービス付高齢者向け住宅（8名）	1ヶ所

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	1,661,258,153円
② 公益事業	円
③ 収益事業	円
合計	1,661,258,153円

**職 員 数
(法人全体)**

333名(非常勤含む)

**当面する
経営課題**

- ご利用者の立場に立ち、個々のご利用者の満足度を高める。
- 報酬改定の影響を最小限にし、積極的な加算取得等、安定した経営基盤の確立。
- 老朽化した建物の再構築を図り、地域ニーズに対応した施設運営を目指す。
- 人材確保と職員の資質向上に努め、事業を継続して発展させる。

**取り組みに
着手した
理由、背景**

社会福祉法人は地域に根ざし、地域社会との調和・協調・コミュニケーションを図りながら、社会的責任を果たさなければなりません。

KES(京都・環境マネジメントシステム・スタンダード)は、中小の組織でも環境改善活動が容易に実践できる仕組みとして、2001年に京都でスタートした環境マネジメントシステムです。ISOに比べ低コストで導入可能で、既存の目標や取組に“環境の視点”を取り入れ、福祉サービスの根幹となる「地域との共生」を環境の面から支えています。

目線や方法を少し変える事で、福祉サービスに“環境にやさしい”という付加価値が加わりました。

**取り組みの
現時点
での効果**

KESを日々の業務に落し込み、「福祉サービス向上」という経営の質を高める事により、環境負荷を削減しています。

《現時点での成果》

- 『ムダをなくす』『サービス向上』を職員が日々業務の中で実践
- ご利用者の為に取り組む事が、実は環境や社会の為にもなるという“新しい発見”
- ご利用者と共に社会的取組や伝統行事へ参画

《今後の課題》

- サービス向上による“環境パフォーマンスの数値化”
- KESの地域公益活動での位置づけ



経営実践事例 添付資料

福祉サービスに“環境にやさしい” という付加価値を！

環境管理責任者

加藤 友孝

2015.8.20

1

社会福祉法人嵐山寮 紹介



観光地・嵐山を始め右京区内に4拠点9サービス

2

KESの紹介(<http://www.keskyoto.org/>より参照)



KES KES・環境マネジメントシステム・スタンダード
KES Environmental Management System Standard

KESとは | 審査登録を希望される方 | 登録のメリット

KESとは

- 【キーワード】
- ・経営トップの関与
 - ・PDCA
 - ・継続的改善
 - ・環境効率

Kyoto=京都
Environmental Management System
=環境マネジメントシステム
Standard=スタンダード
京都議定書の発祥地、京都から発信された
「環境マネジメントシステム」の規格です。



ISOに比べて“シンプル”で“低成本”な規格

3

KESに着手した理由



社会的責任(CSR)を果たす為



■渦流が流れる桂川と冠水間際の渡月橋

※嵐山寮HP『環境への取組』参照
<http://www.arashiyamaryo.or.jp/corporate/kes.php>

3年連続で豪雨被害が発生!!
嵐山寮にも地球温暖化による気候変動の影響が迫っている。

嵐山寮は社会福祉法人として、地球～地域に生かされている。地域に根ざし、社会的責任を果たさなければならぬ。

事業を通じて発生する環境負荷を少しでも削減する為、また社会貢献を更に進める為に、KESを活用する事に決めた。

環境改善目標(月次管理)



◆環境改善計画書兼運営管理書◆ 2014年1月～2014年12月

計画書制定日：2014年1月1日

確認 作成

粗考 加藤

金题点分

計画書改訂日：2014年4月1日
実績記入日：2015年1月9日

— 1 —

014年KES

目標と目標

11月 | 12月

ステップ1は3つの目標の継続的改善を実施

5

環境改善目標(1 & 2年目比較)



【取組1年目】

年間テーマ『ムダをなくす』

- ・ 全部署共通で3目標
 - ・ いわゆる“紙・ゴミ・電気”から活動スタート
⇒病院・福祉施設は全産業で最も多く紙類を使用
 - ・ 環境への共通意識の醸成が狙い

【取組2年目】

年間テーマ『サービス向上』

- 各部署毎に1or2目標
 - より業務に関連する目標
& 施策にシフト
⇒本業である福祉サービスと
KESの一致を図る
 - 地域ケア会議の開催・参
加等、福祉ニーズの掘り
起こしも視野に

全員参加で環境改善・地域との共生に努める

6

- 嵐山寮が環境に与えている影響と環境関係法令の順守状況を毎年1回チェック(11月実施)



- 【H27.4改正】フロン排出抑制法

第一種特定製品のエアコン・冷凍冷蔵機器

簡易点検(3ヶ月に1回)

定期点検(3年に1回) が義務付け

⇒拠点によって管理状況が異なる。

コンプライアンスを果たす為に奮闘中



法令や条例に対し、主体的に順守を目指す

7

いかに日々の業務に落とし込むか？

【フォアキャスティング>バックキャスティング】

現在の延長線で考える方が身近に感じられる。

るべき姿から逆算すると、距離を感じてしまう。

※あくまでも嵐山寮にKESを導入する場合の考え方。後者の方が良い場合もあり。

【既存の目標や取組に“環境の視点”を取り入れる】

全く新しい事を0から始める訳ではない。

全ての取組が環境に良い訳ではない。

⇒「個別外出」は運転頻度が上がる為環境にはマイナス

but 個別ケアのサービス向上の為にはプラス

日常取り組んでいる事がKES活動になれば良い

8

福祉S向上が環境にやさしい理由



～サービス向上の延長線上にある環境改善～

■トイレでの排泄

→尊厳の回復・ADL向上⇒オムツ使用量削減

■忘れ物や取り違いをなくす

→CS向上⇒ガソリン & 報告書 & 残業時間削減

■ふんわりアクセル & ブレーキ

→乗り心地向上・安全運転⇒ガソリン節約

■京都府産野菜の使用

→旬で彩りのある食事⇒フードマイレージ etc

『業務成果＝KES成果』で効率的に活動

9

現時点での成果



- KESを業務の中で実践(職員の負担軽減)
- ご利用者の為に取り組む事が、
実は環境や社会の為にもなるという“新しい発見”
- ご利用者と共に社会的取組や伝統行事へ参画
(地域の社会的資源を経営品質向上に活用する)



京都市リユース食器の導入



送り火へ護摩木奉納

ご利用者の身体的・精神的・社会的状態の改善

10

今後の課題①



*『環境パフォーマンスの数値化』が今後のカギ
【トイレでの排泄】を例に…

2015年	2016年以降
[経営目標]	[環境目標]
○名/△名 ■%	⇒ おむつ★枚削減
環パあり	環パフォ数値化
福祉サービス向上	プラスの環境影響を
にまず取り組む！	見える化！！

結果的にではなく改善の具体的数値を明らかに

11

今後の課題②



*KESの地域公益活動での位置づけ

- ・ 内部留保に端を発し、余裕財産を福祉サービスへ再投下する必要あり
- ・ KES自体は環境の取組の為「その他の公益事業」に含まれるが、地域に根ざし、本業である福祉サービスの中で取り組む活動と捉えれば、再投下計画の充当順位も上位の「社会福祉事業」として考えられる。
⇒60年の歴史を抱える社会福祉法人として、受身ではなく先駆的に社会的責任を果たす。

法令等の義務付けに先駆けて社会貢献を実施

12

経営に生かす看護・介護日誌

社会福祉法人 高知新聞社会福祉事業団（高知県）

住 所 高知県高知市朝倉丙 1644 番地 1

TEL 088-844-1313

URL <http://akanenosato.lolipop.jp/>

経 営 理 念

健康長寿の追求

健康なお年寄りが入居しており、この健康を守りさらに長寿を目指す。現在の居住者の平均年齢は 84 歳 7 か月で、全員が介助の要らない日常生活を送っている。今後は平均年齢 90 歳を目標とする。具体的には、毎朝しりとりをしながらラジオ体操 2 回、その後 5 分間のウォーキング、1 ルートに 2 回、往復 1 時間の歩こう会。生きがいづくりとして書道、ゲートボール、カラオケ、生け花など 12 のクラブ活動、地元大学と提携し歯磨き教室、メニューの開発、利用者のリクエストメニュー実践、認知症や腰痛、高血圧など健康 DVD 教室開催などに取り組んでいる。

事 業 内 容 及 び 定 員

軽費老人ホーム A 型（定員 60 人）

収 入 (法人全体) 平成 26 年度決算

① 社会福祉事業	109,472,464 円
② 公益事業	0 円
③ 収益事業	0 円
合計	109,472,464 円

職 員 数 (法人全体)

18 名（非常勤含む）

①法人の経営強化

1 法人 1 事業所で経営体としては小さく、利用者も高齢化、介護度が上がった場合は退所しなければならず不安を持つ。グループホームなど利用者のさらなる受け入れ先となる他業態の施設を設け、併せて経営を強める課題がある。

②職員の労務意識や技量の向上

軽費老人ホーム A 型で他の高齢者施設のように異業種参入や介助業務がないため、職員の業務への探求心がやや乏しい。今後、入居者がさらに高齢化、介護度も上がり職員の業務も多岐化することから、働く意識と業務技量の向上が課題となる。

③地域に親しまれる施設づくり

入居者は県外から 4 人、残りは県下一円に散らばり、地元の利用者がいないことから交流はスポット的な行事にとどまっていた。立地場所は高知市でもいち早く住宅団地が形成され、昨今近隣には独居の高齢者も増え、家族は介護対応にも困惑していることなどから、お年寄りの生活相談、各種クラブの参加など地域に親しまれる施設づくりが急務となっている。

取り組みに
着手した
理由、背景

身辺自立した人の施設で、これまで職員は介助業務もなく日常的に利用者の命にかかわることがほとんどないため、クラブ活動の世話や催し物の企画などが業務の中心となっていた。過去の「看護・介護日誌」を見ると、「何も記されていないほうが健康な証し」とばかりに、ほとんど白紙の状態もあった（実際は 60 人の生活の記録としてその人の行動、活動の時間変化、前年同時期との体力などの衰えなど比較する資料としても必要だったが）。

しかし昨今、要支援や要介護の認定を受けた人の入居も増えた。加えて第 6 期の介護保険計画で「訪問介護」「通所介護」が介護保険の適用外、市町村の管理下となり、「身辺自立」を標榜し続けることが困難となる様相で、業務の在り方も見直し、新しい施設態勢を構築すべく、あらゆることについて検討を始めた。

日誌に関しては病気やけがなどが発生した際、どのような対処するか、表情一つとっても細かに見極める「観察力」と、細かに分かりやすく記録する「発信力」を中心とした書く内容の再検討に入った。

また、職員数 18 人と小さい当施設ゆえに、今日の取り組みでは時間は短くとも一人一人に接し、話し、指導できると踏んだ。

取り組みの
現時点
での効果

取り組みはまだ緒に就いたばかり。「日誌には一つでいいから売りを記せ」と話しほぼ毎日、添削している。交換日誌を続けること自体、年老いた管理職にとってしんどい。一方、職員は書くこと自体が苦手で、かてて加えて最初のうちは双方の意識の違いから「そこまでしなくてはいけないのか」「私の文章を切り刻んで」などと不平たらたら。「疑問があつたら言ってきて」と話し合いを重ね、意識のギャップを埋めることに時間を要した。

最近では「これを職員共通の認識にしたい」「こんなことを他の職員に知ってほしい」と、記録することの目的がいささかでも分かつてきただ職員もいる。合わせて毎朝のミーティングでは前日の記録を元に今後のケアの方針が話し合われ、職員間の意識格差も縮まり、技量の底上げにつながっている。今後はさらに職員の高みを目指すための手立てとなるよう努めていきたい。

経営に生かす看護・介護日誌

社会福祉法人 高知新聞社会福祉事業団

あかねの里施設長 嶋川修一

日誌に着目した動機

①高齢化対応への遅れ

「身辺自立の人が入居」という建前を掲げているが、利用者は高齢化し、要介護状態の在籍者は今後さらに増える様相だ。当然、看護・介護の業務は拡大し、日誌も看護・介護に役立てる工夫が必要だったが、職員・管理者とも日誌にはさほど関心を示さなかった。

日誌に着目した動機

②現場情報が満載

認知症の進んだ利用者の介護状況の説明資料として「毎日見てください」と生活相談員が提出した日誌は、職員が利用者にていねいに接している仕事ぶり、利用者の意外な人となりも分かり面白い。また、管理者として知らなかつた現場の情報も多々あり、反省もさせられた。

日誌に着目した動機

③施設改善の手立てに

しかし、文体はさほどうまくない、観察力もこれとて鋭くない。情報としても今ひとつ物足りなかつた。日誌が記録性にすぐれ、内容がより濃く、より正確になれば、職員間の情報共有のみならず、管理者が現場、職員・利用者を知る情報になり、施設の改善・伸展など運営の大きな手立てになると感じた。

日誌記載での注意点

①だらだら書かない

ただ長く、多くの文字数で書けばいいというわけではない。長い記述は読む方も大変で、分かれにくく焦点を絞れないこともある。1日分すべて合わせて2ページ(10分程度で読める)くらいで十分。不要な言い回しは避け、すばりと書く。場合によっては修飾語句も不要。また、一つの文の長さは文字数にして最大で80字前後。それ以上だと、主語と述語が離れ過ぎて文意が分からなくなる。

日誌記載での注意点

②詳しく書く

では詳しい文章とは？　日誌を読んだ人がその場面を見ているかのように思い浮かべられるもの。そのためにも情報量が多いもの。5W1Hは必要性を確認してできるだけ入れる。要・不要の修飾語句の違い、見分け方は、読み手に伝える情報として必要か、そうでないか。

日誌記載での注意点

③固有名詞は省かない

固有名詞は情報の最も必要なもので省くことなく記入する。利用者にとって不都合なことがある場合、その気持ちを慮って当たり障りのない表現、匿名にしがちだ。しかし、個人名の情報が欠落したことで職員間の情報が共有できず、十分に対処できないこともある。職員間で特に共有すべき情報は「負の情報」だ。ただ、個人情報の取り扱いには十分に注意を。

日誌記載での注意点

④利用者に多くの質問を

利用者から「右足のふくらはぎが昨日から痛い」との訴えの記録は、情報としては物足りない。質問を重ねて詳しい記録とする。「昨日のいつからか」「右足のどこか」「どんな痛みか」「痛みは増しているか」「以前も痛かったことがあるか」「他にも痛いところはあるか」などと質問を重ねることで精確な記録となる。

日誌記載での注意点

⑤訴えのない人の記録も

相談や訴えがあった利用者のことだけを記載すると、利用者間の情報格差が生じる。何も言わない利用者にこそ目を凝らして情報を収集すると、いざというときに過去の記録を顧みて役立つことが多い。

日誌記載での注意点

⑥精神的コピペに陥らない

決まりきった年中行事などでは、前年と似た同じような記述に特にベテラン職員が陥りやすい。年中行事では、記録する際にいつも使う陳腐な常とう語句が慣れから思い浮かび、そのまま使いがちとなる。慣れの怖さを克服するのは、新鮮な観察力だ。

⑦読み手に分かりやすく

読む人が理解できるか、分かりやすいか。伝えたいことを伝えられるように書く。そのために自分が業務をしっかりと理解するとともに、書いた後に何度も読み直しを。

日誌記載での注意点

⑧出勤者に記録の義務化

「出勤した全員が何でもいい、まずは書くこと」と命じても、なかなか書かない、書けない。そこで、詰まらないことでも私が気づいたことを書くと、「そんなことでも書けるのか」との気持ちが芽生えた。さらに私自身も書くことで施設の観察に力が芽生えた利点があった(資料①)。

資料①

[REDACTED] 様	井上	ら入る」と少し憮然とした感じで答える。その後、相談員も声掛けしたようで、ヘルパーが部屋の掃除中に、一人で入浴する。ヘルパーが後追いで入浴介助に入ると気持ちよさそうに湯船につかっている。左大転子部の褥瘡治癒部に0.5ミリ程度の傷があり。本人に聞くと「かさぶたをかいだ」と話す。軟膏を塗ると、笑顔で「有難う」と答える。傷は様子観察とする。 [REDACTED] お孫さんへ用意してあるお花を贈りました。
[REDACTED] 様	西村	15：10 「ゆらゆらする」と1階に降りてくる。お茶を勧め部屋で休むよう促す。お茶を飲み部屋に帰る。その後訴え無し。
[REDACTED] 様	井上	10：30次女より「25日にケアマネージャー [REDACTED] さんと一緒に、菜の花診療所に行って先生と話してきました。母は認知症であろうという事で、とりあえずビタミン剤が出ました。次は8月3日に検査、17日に診察があります。今後は母本人が色々な書類で混乱しないように、郵便物の管理と通帳の管理を私がすることにしました。住所も十津へ移し、利用料も振込みにします」と電話連絡あり。ビタミン剤は本日郵送であかねに送るので、内服管理をお願いしたいとのことであった。 [REDACTED] お花を贈りました。
[REDACTED] 様	西村	デイサービスなでしこに行く (9:10~16:20)

本日は最高気温38℃が予測、黒潮町では65歳の男性が
熱中症で亡くなれた。「梅雨明け十日」、熱中症予防呼び
掛けです。

「日誌記載での注意点」

⑨一人ひとりに個別の注意

算数、数学と違い、また職員の個性や職歴も違う解答は一つでないので指導はそれぞれ個人に合わせる必要がある。すべての職員に面談し指摘することは難しいので欄外などに書き込みをし(資料②)、その感想も求め意見交換する。

資料②

[REDACTED]	様	白石	10:00、[REDACTED]ケアマネが来所。居室での移動について、本人から相談。実際移動してもらうと、家具等につかり、なんとか移動できている。ケアマネの話では、「今まで通りつかまって行く方が慣れているから返って安全かもしれない。それか、居室内で使うシルバーカーを用意するか…」とのこと。また、ベッドからの立ち上がりが大変なため、要支援2で介護保険を利用することはできないが、介護用ベッドをレンタルするとのこと。
[REDACTED]	様	井上	10:00訪室すると、ケアマネ[REDACTED]氏面会あり。今後はヘルパー回数を週3回へ増やす相談をしている。「今朝はごはんも食べたし、疲れも少しはましになった」と話す。昨日よりは軽減しているが、やはり両下肢に浮腫著明にあり。本人は明日、国立高知病院を受診しようと思っていると話す。
[REDACTED]	様	西村	デイサービスなでしこに行く(8:45~10:20) [REDACTED] 薬剤師[REDACTED] 13:30部屋から出てくる。(表情が硬い) 声掛けに「暑くてたまらん。どこかに行きたい」と言いながらホールの方に行きソファーに座る。他の利用者がおり会話をする。しだいに表情が和らぐ。
[REDACTED]	様	西村	こんな気の毒太夫が、せめり全員が90歳(将来100歳)まで在所の体制づくり 利用者に訴えたことだん、自ら觀察した情報がも、ストレスがも、それが不適。これは受け身情報が多め。

「日誌記載での注意点」

⑩目指すは知的好奇心

人を相手にしている業務で人への好奇心は大切だ。利用者がインスタントみそ汁の乾燥剤を調味料と思い、乾燥剤の入った袋を開け、お湯の入った茶碗に入れ飲んだことがあった。日記の余白に乾燥剤の種類と危険性などを記した(資料③)。職員の中で誰かが乾燥剤のことを調べ書いてほしいとの気持ちだ。

資料③

施設情報共有の日数は、書き下1文字お願ひます。
CaO(酸化カルシウム・生石灰)一kg、せんべい使用(強力乾燥剤)
誤飲すると水と反応(高熱)火災・浮腫・やけど・熱傷。食べたり手に
さぶる牛乳(50ml)水を飲み、内臓・粘膜保護。水物に入れ冷蔵庫で
CaCl₂(塩化カルシウム)一般食品、水トリチウム
毒性少なく、水分吸収不器質
川貝殻ー ベスト、ツッキー
無毒物質 特別な規定なし

注意しなかったこと

①長い文章を求める

書くことが得意な人はさほどおらず、どちらかと言えば書くことに抵抗があるようだ。ましてや長い文章を求めるとき、「4ページくらいは書きなさい」などとの指導も不適切だ。長い文章を書く必要があれば、その時だけポイントを教え注文する。

注意しなかったこと

②過剰な敬語は使わない

記録性が重んじられる日誌に敬語はさほど必要でない。「敬語を使いなさい」と注文しない。情報開示=利用者の閲覧を視野に入れ、過度な敬語が散乱、文章を書きにくくし、分かりにくくしていることもある。

どう日誌は変わったか

①濃く適切な内容へ

必ずしも長い文章がいいとはしないが、これまで抜けていた必要な情報を五感を駆使し観察することで取得、内容が濃く、具体的な記述となりつつある。

②記録に残るとの観点

看護・介護日誌はサービスを終えてから2年間保存する必要があることも学んだ。読み直し、書き直して文章がていねいになり、誤字・脱字が少なくなった。

改善日誌の波及効果

①業務指針の材料に

利用者が清掃奉仕中にムカデにかまれ受診したとの記録から、加入している社会福祉施設総合保険に問い合わせたところ見舞金が出た。日誌がきっかけとなり初めての保険申請だった。また、利用者からの金券の施設管理要請とのくだりを職員で協議、利用者本人(もしくは家族か保証人)の管理に決めた。双方とも日誌の片隅の記録からこれまで看過されていた業務の指針が定まった。

改善日誌の波及効果

②多くなった情報交換

介護の際に気付いた問題を提起することが増え、私から日誌へ様々な注文も多いことから、いろいろと協議を重ねている。話し合ってさらに大きな器になつてほしいと思う。

③検食簿も充実

食中毒防止だけの観点から検食簿の所見はこれまで「おいしかった」などワンフレーズの記載が多かったが、「だしが効いておらず少し塩辛い」「熱中症対策の食事を工夫してほしい」など食事を吟味し、福祉職としての感想もあり、創作のヒントになつていている。

これからの取り組み

書くことは思考を整理、まとめることで、これから職員の専門性、気概が育成されることを期待。また、自信を深め、コミュニケーション能力も形成できるのではと思う。管理者としてもさらに日誌、記録を精読、施設運営に役立てたい。日誌の書式のソフトも合わせて改良、先進の法人にも学び進化する日誌を目指したい。

一体となった組織に変革するための職員参画型の取り組み

社会福祉法人 正友会（香川県）

住 所 香川県仲多度郡まんのう町長尾 1102

TEL 0877-56-9166

URL <http://www.seiyuukai.jp/>

経 営 理 念 法人訓 知愛一如

理念 信頼関係を築きながら、提供するサービスが満足していただけるよう日々努力研鑽します。
社会福祉を地域とともに考え実践します。

私たちの姿勢

人間には様々な顔があり、心があり、感情があり、一人ひとりの生活がある。
そしてその生活は日々変化する大きな環境のなかにある。
一人のあなたと共感できること、あなたが望む暮らしを支えること
その目的に向かって共に過ごし始めると、私はあなたに支えられていることを知ります。

事 業 内 容
及 び 定 員

《介護保険事業》

特別養護老人ホーム3か所・短期入所生活介護3か所・通所介護5か所・居宅介護支援2か所・認知症対応型共同生活介護1か所・認知症対応型通所介護1か所

《委託事業》

給食サービス事業2か所・緊急通報整備事業1か所・生きがい活動通所事業1か所・介護者のつどい事業1か所・高齢者生活福祉センター1か所

《独自事業》

老人介護支援センター事業2か所・ふれあいランド友の会事業1か所・香川おもいやりネットワーク事業2か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	1,184,548,000 円
② 公益事業	0 円
③ 収益事業	0 円
合計	1,184,548,000 円

職 員 数
(法人全体)

196名(非常勤含む)

**当面する
経営課題**

- ・外部環境の変化に伴う法人経営基盤の強化
- ・サービスの質を高め、維持しつづける組織体制
- ・法人の基本的考え方を共有した職員の採用と育成
- ・地域に認められる社会福祉法人としての役割遂行

**取り組みに
着手した
理由、背景**

法人経営をこれからも継続していくためには、環境の変化に対して自分たちの姿を振り返り、次の時代に向かって革新活動を進めなければなりません。法人が設立され、年月の経過とともに事業規模も少しづつ拡大し、職員数が増加する中で、法人が一体となった組織体であり続ける難しさを認識してきました。

そのような中にあって、社会福祉懇談会が進める経営品質向上プログラムの存在を知り、その取り組みを通じて法人の組織活動を文書化することになりました。

日本経営品質賞への申請は、賞をいただくことを目的とするのではなく、今まで続けてきた組織活動を職員とともに確認し、外部の方に審査・評価をいただくことで課題を明確にし、次に進むべき方向性を見出すことができると考えたからです。

**取り組みの
現時点
での効果**

職員と勉強を重ねながら、中期事業計画を策定しました。計画の検討にあたっては全国社会福祉法人経営者協議会のアクションプラン2015と日本経営品質協議会のアセスメント基準書を活用しました。

また、組織風土診断も毎年継続実施し、職員の意識把握を行っています。法人理念を共通の価値とし、自分の言葉でその意味を語れる職員が確実に増えています。

日本経営品質賞への取り組みを通じて、経営者の力強いリーダーシップのもと職員間の対話を重ね、職員が主体的に物事を進める組織へと変化しつつあります。

一体となった組織に変革するための職員参加型の取り組み

社会福祉法人 正友会

法人本部事務局長

丸 畑 望

はじめに

私たちは「日本経営品質賞」の存在を平成22年12月に社会福祉懇談会の勉強会を通じて知りました。その取り組みは社会福祉経営実践事例集VおよびVIに記されています。

社会福祉法人として経営の質を高めたいと考えて内部で勉強会を継続し、学んだことを取り入れながら組織活動を進めてきました。

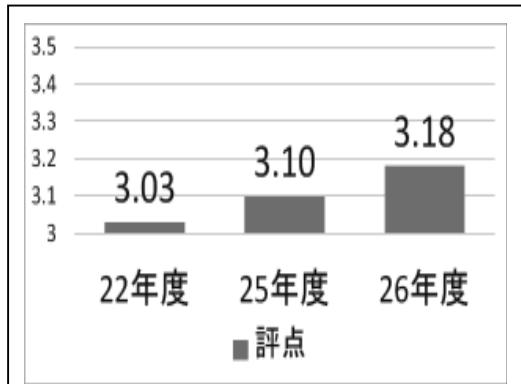
平成26年度に今までの取り組みを整理し、日本経営品質賞の申請書としてまとめました。審査いただいた結果、本賞に至るまでのステップとして位置付けられている「経営革新奨励賞」を受賞することができました。それは長い年月をかけて積み重ねてきた組織活動の結果であり、社会福祉法人の経営を一般企業が用いている枠組みをもとに、外部の方から客観的に評価いただく機会になったと考えています。今回は具体的に進めている組織活動の一部を紹介いたします。

①価値観の共有と徹底

法人の理念を浸透させていくために、経営者や管理者が諸会議において職員へ具体的なエピソードを織り交ぜ、わかりやすい言葉で伝えています。毎月行われる各施設の職員会には必ず理事長と本部職員が同席し、基本的な考え方や法人としての課題を説明し、職員の理解を得るようにしています。

また、小グループの会議において、現場のリーダーが話し合いの目的を確認してから議事を進めています。会議後に作成される報告書や、新たな取り組みを行う際に作成される稟議書をもとに、法人の基本的な考え方を確認し合うことも価値観の共有につながります。職員が自分たちの言葉で法人の価値観を他者に伝える機会を意図的に設け、理念と実際の仕事を結びつけて考えることができるよう取り組んでいます。

全国経営協 WEB組織風土診断結果①



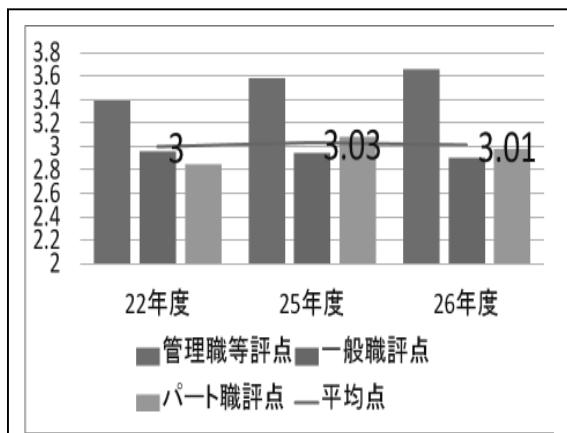
問い合わせ「理念を直接聞く機会があるか」

- 4・かなり思う
- 3・まあそうだ
- 2・あまり思わない
- 1・まったく思わない
- 0・わからない

平均の数値を図表で示している。

組織風土診断項目で、毎年度最も評点が高い。

全国経営協 WEB 組織風土診断結果②



問い合わせ「理念や経営方針が全職員に浸透しているか」

結果

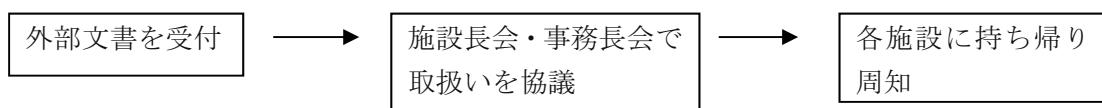
管理職(課長・主任を含む)の意識が少しずつ高まっている。パート職員の評点が高く、基本的な考え方に対する理解が得られている。

一方で比較的若い年齢層が多い一般職員の評点が低い。長期的な視野で理念を伝え続けていく必要がある。

②全体最適を重視した情報共有と意思決定

本部機能を強化して主な経営情報を一元管理しています。県や市町からの外部文書は本部で整理され、幹部が定期的に集まる施設長会・事務長会で情報の共有を図っています。案件ごとに取扱いの方針を決め、手順を話し合った上で、責任者が各施設に持ち帰り、全体に周知しています。法人全体を意識して意思決定を行っていくことで、全体の整合性が図られ、施設間のバラつきを整えることができています。話し合われた結果は会議録となり、法人全体で情報を共有することになります。組織活動を進めるために、情報をきちんと職員に開示することで、職員が物事を主体的に捉えることにつながっていくと考えています。

たとえば... 「感染症に関する通知」が県から届くと



発症時の対応手順や連絡体制が示されている

法人内で発症者が出了した場合の対応手順や連絡体制を決める(あるいは確認する)

施設の業務連絡会や申し送りで全体周知する

③中期事業計画の策定と実施

計画の策定にあたって、全国経営協の「アクションプラン 2015」「WEB 経営診断・組織風土診断」や福祉サービス第三者評価、日本経営品質賞「アセスメント基準書」を活用して組織活動を体系的に整理しました。

「アクションプラン 2015」は社会福祉法人に求められる行動が指針となって示されています。実践のポイントを1つずつ現状の組織活動と照らし合わせ、なぜその取り組みが求められているのか、目的を確認しました。その上で「実践できている」「実践できていない」という評価ではなく、「どのような取り組みがあるか」「誰が参加しているか」「どの

ように進めているか」といった活動の実際を文書化し、取り組みの過程を明らかにしました。

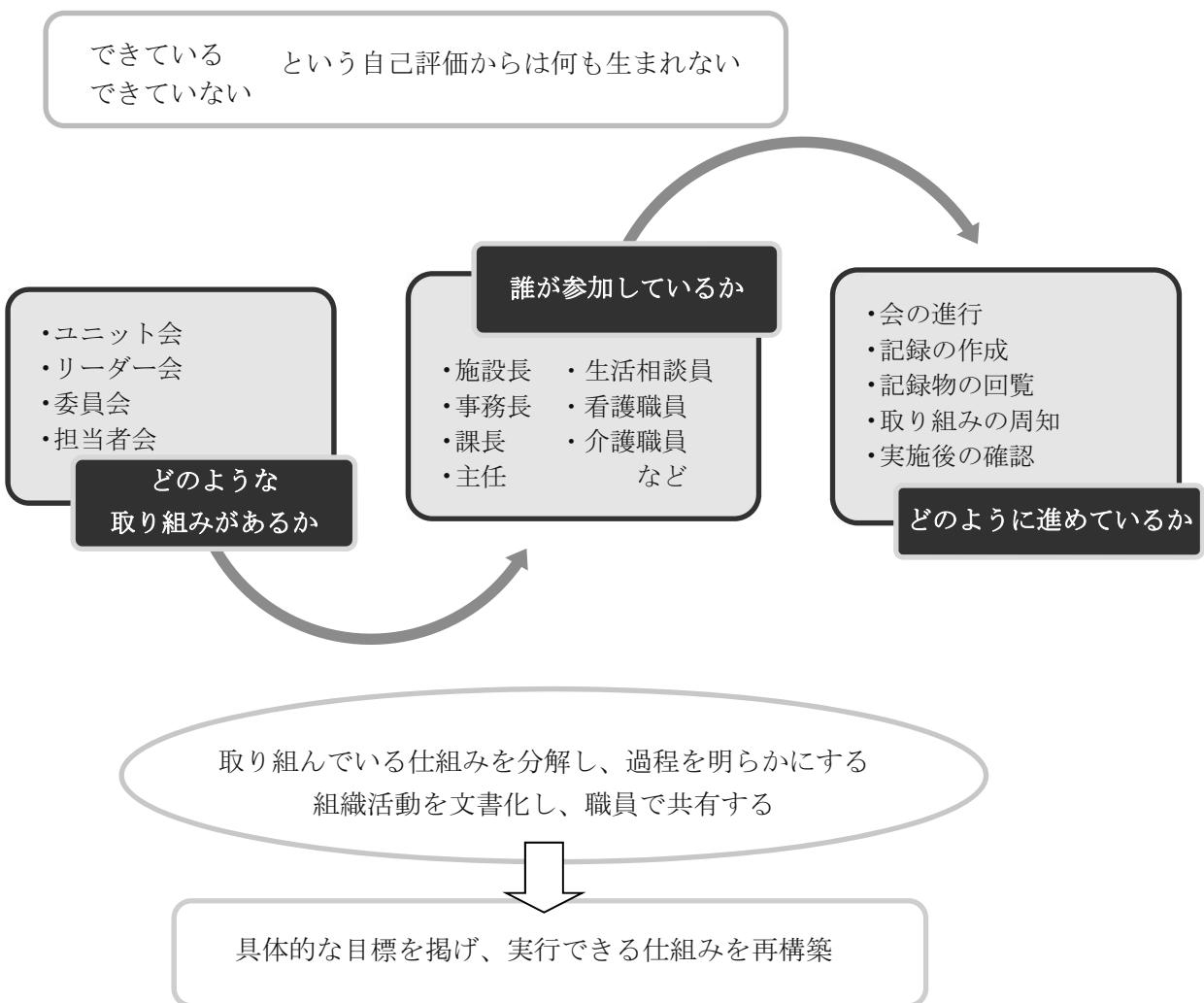
また、「WEB 経営診断・組織風土診断」では項目ごとに経営課題を洗い出すとともに、職員の意識調査を行い、法人の強みと弱みを分析して現状からの変革認識を明らかにしました。

それらの基礎資料をベースに検討を重ね、平成25年度からの3年を期間とする中期事業計画「チャレンジ2015」を策定しました。実行段階では事業計画推進シートという様式を用いて進捗管理を行うとともに、半期ごとに見直しを行い、全体会議を開催して幹部職員の意識統一を図っています。

現在は次の中期事業計画の策定に向けて3年間の取り組みを振り返り、日本経営品質賞の取り組みの中で得られた審査員からのフィードバックも含めて、今後3年間でどのようなことをどのように取り組むか、現場職員とともに話し合いを進めています。

たとえば…

◎職員参加の下、サービス改善の取り組みを行っているか　という問い合わせに対して
(アクションプラン2015 行動指針2.サービスの質の向上【実践のポイント】参照)



④部署横断的な話し合い

各施設では部署や小チームでの取り組みを推進しています。課長や主任をリーダーとしたタテの軸と、テーマ別に委員会を設置して担当者が集まるヨコの軸を組み合わせ、組織活動を強固なものにしています。それらとつながりを持つ形で、法人全体で取り組む委員会、担当者会、プロジェクトチームを組織図に位置付け、各施設・事業所の担当者が会議へ参加しています。担当者は各施設の課題を持ち寄り、法人の取り組みとして話し合ったことを施設に持ち帰ります。また、それぞれのチームが事業計画に掲げた課題を話し合い、話し合いの過程は会議録となって他職員にも共有されます。

具体的に進めていく取り組みは、稟議書となって各担当責任者から提出され、法人決裁後施設長会・事務長会を通じて決定事項として職員へ周知し、実行へと至ります。

話し合いの経過を示し、決められたことを組織的に発信することで、現場職員は自分たちが話し合った結果が法人全体の仕組みや取り組みになることを実感します。自分の意見やチームの話し合いの結果が、実際の仕事に反映されることが、組織の活性化にもつながっています。



その他、階層別研修や他施設職員との交換研修を計画的に行い、他部署の職員とコミュニケーションを図っています。職員旅行や忘年会など、法人全体で取り組むあらゆる企画を交流機会としてとらえ、法人職員としての帰属意識を高める取り組みを続けています。



おわりに

今回記した私たちの組織活動は、どれも特別なことではなく、あえて記す必要がない、あたりまえのことと捉えられるかもしれません。しかし、そのあたりまえのことを確実に、誠実に続けていくことは簡単なようで大変難しいことだと思います。介護報酬のマイナス改定や社会福祉法人の在り方が問われる現状にあって、あれもこれも行うことは厳しい環境になっているとも思います。

あたりまえに続けていくことは、同じことを同じやり方で進めるのではなく、中味を深めて、より完成度の高いものに変革していくことです。組織も職員も長い時間の経過の中で、様々な経験を重ねることが重要です。失敗を味わった時に仲間に励まされ、うまくいった時に仲間と共にそのことを喜び合える。そして成果や成長を職員一人ひとりが実感できるよう、これからも法人が一体となった組織活動を進めていきたいと考えています。

障害者福祉避難スペースの建設

社会福祉法人 同仁会（岡山県）

住 所 岡山県玉野市木目 1461 番地

TEL 0863-71-0110

URL

経営理念

1. 基本的人権の理念
私たちちは、人間同士の関わりが中心となる仕事に就くものとして、愛情と忍耐と使命感のもと、お互いの人格を尊重し合い、利用者の基本的人権と尊厳が損なわれないようにしていきます。

2. 共同と連帯の理念

私たちちは、障害者、健常者、家族、地域の共同と連帯を目指し、人としての価値は常に平等であり、地域の住民という役割を果たせるよう、社会参加実現に向けて支援していきます。

3. 自立の理念

私たちちは、障害者が一人の人間として地域で生活するために、個々の目標とニードに基づき、「自立」に向けて現実的・具体的な生活力がつくよう支援していきます。

事業内容 及び定員

障害者支援施設（生活介護 + 施設入所支援）(80名)	1か所
多機能事業所（生活介護 + 就労継続支援 B型）(40名)	1か所
就労継続支援 A型 (14名)	1か所
就労継続支援 B型 (20名)	1か所
地域活動支援センター (15名)	1か所
放課後等デイサービス (10名)	1か所
グループホーム（計 20名）	4カ所
短期入所事業 (8名) 障害者支援施設に併設	
相談支援事業所	
特別養護老人ホーム (29名)	1か所

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	767,289,295 円
② 公益事業	4,084,770 円
③ 収益事業	0 円
合計	771,338,065 円

職員数 (法人全体)

約 159 名 (非常勤含む)

当面する 経営課題

1. 高齢障害者のへの処遇の充実
2. 障害者の地域生活の支援
3. 高齢化している家族への支援
4. 成年後見支援から意思決定支援
5. 避難スペースの備蓄品と設備の充実、関係機関や住民との訓練
6. 人材確保
7. 強度行動障害者への支援強化と虐待防止

取り組みに 着手した 理由、背景

阪神淡路大震災、東日本大震災等、被災している障害者の避難場所で、健常者のように大きな集団の中で過ごすことが難しく、避難場所に入ることも出来なかったり入れても追い出され、避難所を転々とする障害者もいた。

また、福島第一原発事故の影響で、施設ごと他県に避難せざるを得ない施設もあった。

近日中に起こると言われている東南海トラフ地震の被害想定が格段にあがり、四国・紀伊半島名古屋近郊などに重大な被害、影響を及ぼす事が判明し、対策を急ぐことにした。

取り組みの 現時点 での効果

福祉避難所を設置することで大規模な災害時には、近隣の高齢者や障害者を対象に福祉避難所を開設することとし、避難所内には飲料水や食料品の備蓄している。また、停電になった際には3日間電力供給できる自家発電を設置し、有事の際に備えている。

東京都中央区が玉野市と姉妹都市でもあり、関東・東海地区の災害に備えた協力と四国沖で南海トラフ地震が起きた際に、岡山、玉野地域よりも四国地方の甚大な被害が予想され、避難場所や支援物資の後方支援基地としても期待され始めた。

また、地域住民からも、避難場所として期待されており、食糧の備蓄（一般の避難所には食糧備蓄はない）や移動式の発電機設置を進めたので少し安心感が出ているようである。

なお当法人の取り組みの結果、県内でも障害者福祉避難所の設置が進んでいる。

平成24年度社会福祉施設整備事業計画書

審査会	平成 年 月 日審査		
施設名	社会福祉法人同仁会のぞみ園	施設種別	障害者支援施設
(現所在地) 建設予定地	岡山県玉野市木目1461		整備区分 創設
民間補助金の有無	有・○無（有の場合は、国庫補助とのすみ分けを示す色分け平面図）		
施設整備を必要とする理由	<p>1. 施設の必要性の調査など実態把握に基づく整備の必要性</p> <p>東日本大震災では 津波により障害者等が逃げ遅れて死亡したり、体育館等に避難出来ても生活スペースを確保したり福祉サービスを受けることがきわめて困難で、避難所を見て入るのをあきらめたり、やむなく入っても一般の避難者とのトラブルが発生し避難所を転々とするケースや 挙げ句の果てに他県に丸ごと避難する施設もあった。</p> <p>災害時においても地域で必要な支援を受けながら、災害弱者の障害者等の避難場所の確保と運営の事前準備は（特に移動支援と避難所生活支援は充分な対応策を講じておくべきである。）喫緊の課題となっている</p>		
	<p>2. 整備予定地の選定理由</p> <ul style="list-style-type: none"> ・玉野市より地域防災計画に位置づけられる福祉避難所として指定の要請を当法人は受けている。 ・東日本大震災で通所施設は 事業継続計画との関係で避難所とするには問題があった。玉野市内で入所の支援施設は当施設だけでありバリアフリー化されており生活相談員等の確保が出来ている。 ・愛育委員会と一時避難場所として・また災害時の応援協定を結んでいる。 ・隣接の莊内中学校とは地域交流の一環でボランティア活動で交流があり、一般の住民の避難場所となっている。その隣に福祉避難スペースがあれば、生活スペースが確保でき 更にボランティア支援や福祉サービス等を受けやすくなる。 ・当法人には 自立支援協議会の事務局があり、行政や社会福祉協議会等と有機的な支援連絡体制を持っている。沿岸部が被害にあった場合には 後方支援体制が出来る。（これまで 市役所が高潮被害で全所有車が水没したとき当法人からトラックなど数ヶ月お貸しした。） ・当法人には地域交流スペースの他 地域に日中活動センターがあり障害者等30名が長期的に避難生活をしても可能なスペースや設備の確保は可能である 		
	<p>3. 上記の外に緊急に整備を必要とする理由</p> <p>平成24年8月の中央防災会議で南海トラフ地震による大規模な被害が想定され 岡山県南の平野部や玉野市の沿岸部被害は甚大なものになると思われ緊急の整備が必要。</p>		

災害時における一時避難場所に関する協定書

社会福祉法人同仁会（以下「甲」という）と莊内地区愛育委員会（以下「乙」という）は、災害時において 莊内学区住民（以下「学区住民」という）の安全確保のため、甲の所有し管理する のぞみ園等の施設（以下「施設」という）及び土地の一部を一時避難場所として活用するにあたり、次のとおり協定する。

（目的）

第1条 この協定書は、学区内において災害が発生し、または発生する恐れのある場合における被災者及び避難者に対する支援体制を充実させるため、甲及び乙の相互協力に関し必要な事項を定めるものとする。

（用語の定義）

この協定書において「災害」とはゲリラ豪雨、台風等の風水害及び地震、その他学区住民に相当の被害が想定される事象をいう。

（要請）

第2条 乙は災害が発生または発生する恐れがある場合、学区住民に対し避難勧告または避難指示が発令されたとき、あるいは学区住民自ら自主避難をする場合、甲に対し一時避難場所として施設の使用を要請することができる。

- 2 乙が甲に要請するにあたっては、電話等をもって施設の管理者（以下「施設長」という）に要請する。（ただし、災害の状況によっていとまがない場合は避難後に報告し、要請する）
- 3 乙は、甲に施設の利用可能状況を確認し、一時避難場所の範囲及び開設時間等を学区住民に連絡する。

（対象施設及び土地）

第3条 対象とする施設は、のぞみ園等の施設（玉野市相1461）とする。ただし災害の発生状況等により前記の施設が使用できない場合や前記以外の施設の使用が必要となった場合は、甲乙協議して決める。

（避難時場所の管理及び協力）

第4条 避難時の管理運営は、乙の責任において避難者が協働で行うものとし、甲はこれに協力し指揮する。

- 2 施設の鍵の開閉は、甲によって行うものとする。
- 3 施設で必要な物品等が発生した場合には、乙は甲に要請し、甲は可能な範囲内で準備又は乙に貸与し、後日清算するものとする。
- 4 長期避難場所に移動が余儀無く生じたときは、乙は施設入居者の方々を支援し、避難者及び施設入居者と共に避難する。
- 5 乙は、施設の使用については、本協定書の趣旨に沿って誠実に行うものとし、甲乙とも安全配慮に留意の上でこれを使用するものとする。
- 6 乙の施設使用にあたり、避難者等の故意または過失によって負傷等の事故を起こした場合、甲はその責は負わないものとする。また甲の故意または過失によって避難者等に負傷等の事故を起こした場合、乙はその責を負わないものとする。

7 乙の施設使用にあたり、避難者等の故意または過失によって施設利用者に対する負傷等の事故を起こした場合、乙はその責任においてこれに誠実に対応するものとする。

(経費の負担)

第5条 避難所の施設提供にかかる諸費用は次項に基づき解決する。

2 乙は、避難所の運営に関して、止むを得ず甲の所有する備品等を使用した場合には必要に応じて、その対価を負担するものとする。

3 乙は、避難者等が甲の施設及び設備等を破損、汚損及び物品を紛失した時はこれに係る修繕費を負担しなければならない。

4 前項の規定による負担額に疑義が生じたときは甲乙で協議し解決する。

(個人情報の保護)

第6条 甲は、避難所開設によって個人情報を取り扱う場合及び知り得た個人情報は保護に努めなければならない。

2 乙は、避難時に見識した甲の所有する経営ノウハウ及び情報について最大限の努力をもって秘密保護に努めなければならない。

(防災訓練参加)

第7条 甲は、乙が実施する防災訓練に必要に応じて参加することができる。

(連絡責任者)

第8条 この協定書に関する連絡責任者は、甲においては施設長、乙においては荘内地区愛育委員会会長とする。

(協議)

第9条 この協定書に定めのない事項及びこの協定書に関し疑義が生じた時は、甲乙双方で協議し決定する。

(有効期間)

第10条 この協定書の有効期間は、平成24年8月1日から平成25年3月31日までとし、甲又は乙から解除の申し入れがない限り、同一の内容をもって一年間継続するものとし、以下同様に取り扱うものとする。

2 この協定書を証するため、協定書は2通作成し甲乙双方が記名押印の上、各自1通を保有する。

平成24年8月1日

甲

玉野市木目1461番地

社会福祉法人同仁会

理事長 福田範



乙

玉野市荘内地区愛育委員会

会長 松浦満利子



災害時応援協定

(目的)

第1条 この協定は、火災、地震、その他の災害（以下「災害等」という。）が発生した場合、玉野市荘内地区愛育委員会（以下「甲」という。）と社会福祉法人同仁会 障害者支援施設のぞみ園等（以下「乙」という。）が相互に協力して、その機能を最大限に發揮し、救出・救護活動等を行うとともに、被害を最小限に防止することを目的とする。

(応援方法)

第2条 甲の区域又は乙の建物に火災等が発生した場合、受援側の責任者の要請又は応援側の責任者の状況判断により応援するものとする。この場合における応援者の編成等については、応援側において決定するものとする。

(指揮系統)

第3条 応援側は、受援側の最高責任者の指揮に従い、活動するものとする。

(伝達方法)

第4条 甲又は乙の責任者は、火災等が発生した場合には、連合町内会または別に定める自主防災会等を通じて伝達を行うものとする。

(資器材等の提供)

第5条 甲又は乙は、火災を覚知した場合、応援に必要な資器材等の提供を可能な範囲で行うものとする。

(活動の任務等)

第6条 応援者の活動任務は、救出・救護活動等を主眼として行うものとする。

(経費の負担)

第7条 応援に要した経常的な経費の負担は、甲、乙の話し合いにより決定するものとする。

(訓練等)

第8条 甲又は乙は、第1条の目的を達成するため、防災訓練又は自衛消防訓練を行うときは、相互に連絡を取り、努めて合同で行うものとする。

(損害補償)

第9条 甲又は乙は、応援活動によって生じた損害については、各自加入する

賠償保険等の中で対応するものとする。ただし、甲又は乙の故意又は重大な過失によるものはこの限りではない。

(情報交換)

第10条 甲及び乙は、火災等発生時の応援対策等を検討するため、相互間ににおいて情報交換等を適宜行うものとする。

(協議)

第11条 この協定の運用について疑義が生じた場合は、その都度、甲及び乙の両者間において協議し決定するものとする。

(実施細部)

第12条 この協定に基づく応援要綱等については、別に定める要綱によるものとする。

(協定書の保管)

第13条 この協定を証するため正本2通を作成し、甲及び乙がそれぞれ1通を保管するものとする。

附 則

この協定の有効期間は、平成24年8月1日から平成25年3月31日までとし、甲又は乙から解除の申し入れがない限り、同一の内容をもって一年間継続するものとし、以下同様に取り扱うものとする。

平成24年8月1日

甲 玉野市荘内地区愛育委員会
会長 松浦 满利子



乙 玉野市木目1461番地
社会福祉法人同仁会
理事長 福田範



整備工事実施後の施設の平面図

都道府県市名 岡山県玉野市
法 人 名 同仁会
施 設 名 のぞみ園

建物の名称	避難スペース	3階建1, 2階 3階防
1 構 造 鉄骨造 3 階建		
2 延 面 積 215. 78m ²		
3 着工予定年月日 平成25年 6月 1日		
4 竣工予定年月日 平成25年 11月30日		
5 入 所 人 員 30 名		
6 その他参考事項 平面図別添 添付の通り		

(記入上の注意事項)

- 各室の名称、面積を必ず記入すること。また、居室については、1室当たり人員を記入すること。
- 他の社会福祉施設等（他省庁所管施設等を含む。）との合築の場合には、全体の平面図を必ず添付し、各々設備の帰属を施設ごとに区分すること。

(添付資料)

- 工事関係資料（工程表、設計図、部屋別面積表）
- 用地関係資料
 - 取得の場合（贈与契約書又は売買契約書、所有権移転確認書、不動産登記簿謄本）
 - 貸与を受ける場合（地方公共団体の無償貸与契約書、土地賃貸借契約書、地上権設定契約書、不動産登記簿謄本）
- その他参考となる資料があれば添付すること。

のぞみ園に整備された災害時の障害者専用避難所



障害者支援施設のぞみ園（木目）に、災害時の障害者専用避難所が完成した。地域の障害者が対象で定員30人。28日、現地で竣工式が行われた。

障害者専用の避難所完成

電子版なら他の地域版も読める
山陽新聞デジタル
EAST JAPAN NEWSPAPER

身近なニュース
会員、催しな
お知らせくだ

自家発電80時間可能

震災被災地で障害者が一般の避難所に入るのを断られたケースがあったことを踏まえ整備した。鉄骨2階延べ201平方㍍で、1階は和室の避難スペース30平方㍍、多目的倉庫、キッチン、2階は洋室の避難スペース60平方㍍など。両階とも男女別トイレができるエレベーター、

連続80時間運転可能な自家発電機も備える。国の補助を受けて2013年11月に着工し、総事業費約530万円。

隣接の莊内中が一般の避難所になるため、障害者と家族が別々の避難所に入った場合などの連携も期待できる。

竣工式には、同園を運営する社会福祉法人の役員、黒田晋市長、市議、地元団体の代表ら約40人が出席。同会の遠迫美由紀理事長が「避難所は、地域の障害者が災害時に安心で安心して避難できるよう整備した。新たな福祉ニーズに積極的に取り組み、社会福祉法人としてふさわしい地域貢献や運営の透明化を進めていきたい」とあいさつした。

(ト吉良)

凡例

浸水深1m以上

(高潮の場合は海上浸水の可能性が高く、津波の場合は陸地物に半壇以上の被害がある場合)

浸水深1m未満

避難所

消防署

消防署

病院・医院

警察署

待避場所

ヨコハマタウン
ミミコロハス

西地域 玉津ハマザッパ

西
玉野市津波・高潮ハザードマップについて
[このマップは下記津波浸水予測と高潮浸水予測
を重ね合わせて作成されたものです。]

津波浸水予測

東南海・南海地震は今世紀初半にちがい確率で発生する
可能性による被害も予想されます。この地震により、激しい流れの他、
津波が発生する場合が想定されます。

東南海・南海地震が発生した場合
(マグニチュード8.6)

※国際「東南海・南海地震調査研究会」が作成
したデータを用いて計算されました。

初期水位 大別の津波階 (年間で最も潮位の高いとき)

沿岸浸水物 防護堤や河川堤防などだが、地震の揺れや波
状化による被害を受け、すべて機能しない
場合を想定

高潮浸水予測

平成19年会員16号高潮災害対応指針を参考に作
成しています。

※予測区域よりも海水が入り込む可能性があります。

※予測区域よりも海水が入り込む可能性があります。
他の施設による津波の浸水区域とは一致しません。



社会福祉法人同仁会

障害者支援施設のぞみ園 避難スペース



外観



多目的倉庫



1 F 避難スペース



2 F 避難スペース



男子トイレ



女子トイレ



1 F 倉庫

地下水を利用して「災害対策・コスト削減・地域貢献」を実現

社会福祉法人 札幌光陽会（北海道）

住 所 北海道札幌市豊平区西岡 5 条 12 丁目 18 番 7 号

TEL 011-585-4322

URL <http://www.s-kouyoukai.jp/>

- 経営理念
1. 地域の需要に応じた事業展開を行い、地域に根ざした経営を行うことを目的とする。
 2. 利用者の立場に立った福祉サービスを提供し、利用者の満足感と笑顔を喜びとする。
 3. ノーマライゼーションの普及・実践を行い、個人の尊厳を守り高める事を使命とする。

事業内容 及び定員	保育所 軽費老人ホーム ケアハウス 特別養護老人ホーム 老人ショートステイ 老人デイサービス 訪問介護 居宅介護支援 介護予防センター	(130人) 1か所 (50名) 1か所 (60名) 1か所 (10名) 1か所 (30・35名) 2か所 1か所 1か所 1か所
--------------	--	--

収入 (法人全体) 平成26年度決算	① 社会福祉事業 ② 公益事業 ③ 収益事業 合計	693,653,466 円 21,470,573 円 円 715,124,039 円
--------------------------	------------------------------------	---

職員数
(法人全体)

130名(非常勤含む)

当面する
経営課題

1. 入所施設における災害(事業継続)対策
2. 維持コストの削減が必要。(人件費以外)
3. 社会福祉法人制度改革に伴い、法人の地域貢献が求められていること

取り組みに着手した理由、背景

1. 3.11 東日本大震災が発生し、事業継続対策が必要と考え各種対策を講じていたが、生活水（飲用水）の対策ができていなかった。
2. 法人事業構成は保育と介護保険事業がメインとなっており、特に介護保険事業については年々単価が減少し、且つ確実な職員給与処遇改善がもとめられる中で維持コストの削減を行う必要がある。
3. 良質な社会福祉サービスを提供することが地域社会への貢献と考えて今まで活動していたし、各事業所ベースでは交流活動等を行ってきた。しかし、法人としてもっと解りやすく直接的な貢献が求められる状況となり、資金に余裕のない当法人で果たしてできるだろうかと思い悩んでいた。

上記の3つを同時にかなえることができる可能性があると考えた。

- ① 震災の経験から、地下水は電気が復旧するとすぐ使えた実績があった。
- ② 事業用水道料と地下水利用コストを比較するとメリットがあったこと。
- ③ 近隣地域の災害対策として飲用水確保の具体策がなかったので、地域貢献に相応しい実践であると考えた。

取り組みの現時点での効果

1. 入所施設（特養・ケアハウス）の事業継続対策を実現できた。
＊入居者・職員の安心に繋がった。
2. 導入前と比較してコストが削減できた。（各種条件によるので確実ではない）
3. 地域貢献関連として以下の活動を行った。
 - ① 隣接する各町内会に、災害時に飲用水を地域住民の方に供給する体制が整ったことを周知した。
 - ② 町内会会合で実際起きた場合の供給計画を策定し、説明及び協力体制の構築をお願いし、了解を得た。

「3の効果としては、」

 - ア. 災害時に無料で飲用水を住民に提供するということを驚きと共に、素直に喜んで受け入れていただけた。（ネットワーク構築含む）
 - イ. 法人内・地域双方に防災意識が向上した。
 - ウ. 法人職員が地域福祉向上・地域貢献を意識する良い機会となった。

社会福祉法人札幌光陽会 災害時飲用水供給計画

社会福祉法人札幌光陽会は予期せぬ災害等により近隣地域に断水が発生した場合に、入居施設運営に必要とする飲用水を確保した上の余剰分を目処に地域住民の皆様に災害時飲用水の供給を計画致します。

供給方法について

- ① 供給量 1日1人当たり2～3㍑程度
- ② 供給場所 特別養護老人ホームみどりの丘
正面玄関 左側 専用水栓（蛇口2カ所）
- ③ 供給時間 午前9時～午後5時30分（状況に応じて柔軟に対応します。）
- ④ 供給期間 開始時～必要とする期間まで

供給開始までの流れ

- ① 災害発生 → 札幌光陽会災害対策会議招集 → 水質の**安全性確認**
→ 災害対策責任者より各町内会長様に供給開始する日時をお知らせします。
- ② 給水を求められる人数が多い場合は、数人のお手伝い要請をお願いをする
ことを想定しています。皆様のご理解・ご協力をお願い致します。
- ※ 給水開始のお知らせをする町内会
(施設所在町内会) みどり、二区高台
(上記隣接町内会) 二区あかしあや、二区中央、さくら、さくら南、西岡南、
西岡公園パークヒルズ、福住さつき

「留意事項について」

- ① 給水開始の連絡については、西岡二区町内会連絡協議会の連絡網等を活用させていただくことで、スムーズな伝達を行います。
- ② 実際に供給する際には、事前に水質の安全性を確認をいたしますが、各自持参する容器及び保管方法・期間等が不明瞭ですので、配布後の水についての品質保証は致しませんので予めご了承を願います。
- ③ 各町内会からお手伝いいただく皆様には、現地で担当職員がお手伝いいただきたい内容をお話しさせていただきます。ご協力をいただけるようお願い申し上げます。

水の供給シミュレーション

◎ 供給時間 9時～17時30分 = 8.5時間 = 510分

※ 仮定として1人が平均3リットル容器を2つ持参し、作業に1分間かかった
とすると、供給蛇口が2箇所なので、

$$510\text{分} \times 2\text{箇所} = 1\text{日 } 1020\text{人} \quad (1\text{時間あたり } 120\text{人})$$

◎ 現状の計画としては、1日あたり

実際に取りに来た人数 1020人

供給した水の人数換算 2040人

◎ 設備の想定供給量 1人3リットル分換算で7000人分です。

※ 量的な余裕は残り約5000人分で充分あります。これ仮には蛇口数を
2倍の4つにしても供給可能です。

各町内会様にお手伝いをお願いすること

① 水の供給・列の整理や車の誘導等のお手伝いをお願いすることになる
と思われます。

② 当初 法人職員2名 お手伝いの方4名でスタートしたいと考えます。
※ 1蛇口 3名でローテーションしていくことを想定

③ 4つの蛇口が必要と判断した場合は、常時200～300人の方が
現地にいることが想定されます。

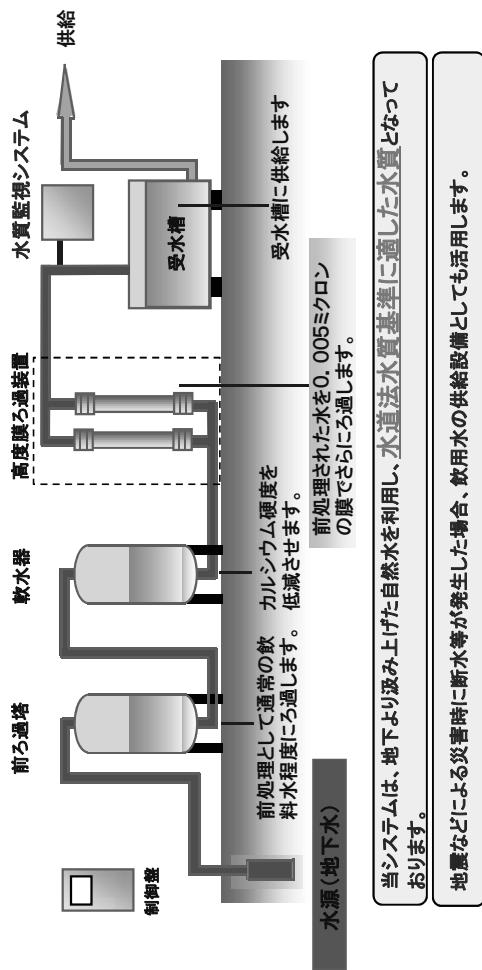
その場合は、3名×4蛇口=12名+誘導等専任2名が必要と想定
いたします。各町内2名×6町内会様にお手伝いを要請したいと考えて
います。

④ 1日8.5時間を通じて1人が作業継続することは困難かと思われます
ので、各町内会様におかれましては数人で分担してご協力を頂けること
を想定して調整していただくことが必要かと思われます。

本日は、この計画が災害時に機能することを目指し、当法人が現時点で想定
している内容について説明させていただきました。尚、実際の災害時にはその
通りにいかない場合もあろうかと思われますが、何卒ご理解・ご協力をお願い
申し上げます。

社会福祉法人れんが光陽会は、災害時にかかる飲料水を確保するシステムを設置しました。

【災害時の飲料水確保のために】



○この度、当法人施設（特別養護老人ホームみどりの丘内）敷地内に131mの井戸を掘削し、地下水を飲料用処理をする**地下膜ろ過システム**を設置致します。

○3. 11東日本大震災の教訓から、水道ライフラインの強化を目的に、**地震に比較的に強い井戸を掘削すること**で**地下水を確保**し、またその地下水を処理するシステムを導入することにより、飲料水を確保することが出来ます。

○当システムは、1日約100トンの飲料水を造水することが可能です。また、当施設では1日平均約80トン程度の水を使用する予定です。
人間が生きるのに必要な水の量は、**最低一日当り2~3リットル**と言われています。当施設のシステム余剰処理水より1日約20トン確保することで、**約17,000人分の飲料水を提供**することができます。

※但し非常用電源が確保できない為、重気が復旧してからの供給となります。

【地域防災への協力】

当施設の地下膜ろ過システムは、災害時ににおけるライフラインの確保を目的としておりますが、システムの余剰能力により処理された飲料水は、**近隣住民の方々へ給水**することを計画しております。

右写真は、三重県四日市市の病院による、災害時ににおける近隣住民への飲料水供給実施における取組み事例です。
今後、当法人の所在する町内会及び隣接する町内会に非常用飲用水提供のお知らせを順次行います。



▲地域自治体との協定
▲システムの説明

特別養護老人ホームにおける水道・下水料金比較

	使用量(平方メートル)	支払金額(円)
平成26年度4月～6月	11362	3,241,537
平成27年度4月～6月	12513	2,829,219
	予想電気単価 26円	325,338
3ヶ月増減	1151	-86,980

- * システム必要電力は、1平方メートルあたり26円(導入時メーカー試算)。
- * 前年度と比較して、使用量は増えたが支払金額が削減できた。
- * 当法人では、15年間契約のリース契約を締結している。

福祉施設における虐待防止の具体的実践方法

社会福祉法人 あいの土山福祉会（滋賀県）

住 所 滋賀県甲賀市土山町北土山 2057 番地

TEL 0748-66-1911

URL <http://www.edeltutiyama.jp/>

経営理念

『至誠』～小さな安心から大きな安心へ～

私達が提供するサービスは日本全体から見れば小さなことかもしれません、一人の利用者の安心は、その家族や親戚、家族の会社や友人など、大きな視点で見てみれば必ず幾つもの安心に繋がっています。私達が高いレベルの介護サービスを提供し利用者一人ひとりの安心をしっかりと守ることが、やがては社会全体への大きな安心に繋がっていくものと確信しています。小さなサービスが社会全体へ大きく波及していくことを我々は信じています。この理念を実際に実現するために働くスタッフは勿論、利用者やご家族、地域などエーデルに関わる全ての方々に対してどのような行動をとるのか」を宣言したものが『THE EDEL WAY（法人行動宣言）』です。

【THE EDEL WAY】

- ① 全ては利用者のために
- ② 職業人として自覚ある行動を
- ③ 良いシゴト、楽しくいきいきと
- ④ 社会とともに成長を
- ⑤ 介護業界を変えていく

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム	65名
ショートステイ	5名
デイサービス	30名
生活支援ハウス	5名
ケアプランセンター	

収入 (法人全体) 平成26年度決算

① 社会福祉事業	404,826,290 円
② 公益事業	円
③ 収益事業	18,233,472 円
合計	423,059,762 円

職員数 (法人全体)

80名（非常勤含む）

当面する 経営課題

- ・少子化、労働人口減少による労働力の確保困難
- ・先行き不透明な介護保険制度、介護報酬

取り組みに 着手した 理由、背景

あいつぐ福祉施設での虐待事件。閉鎖された空間で我々はどのように利用者の安全を守っていけばいいのかを真剣に考えた。虐待事件を探っていくと、ただ単に『虐待を防ぐ』という考え方だけでは、事件は防止出来ないことが分かってきた。虐待には『密室性』が高く『ストレス・不満・焦り』といったネガティブな感情に加え『愉快・快感・征服感』といった感情が重なって発生する。これら虐待を防止するには、『組織』として虐待防止をあきらめず徹底していくことが重要であると考えた。それらの具体的実践方法を広く知つてもらうことで、他の事業所においても虐待防止に繋がれば幸いです。

取り組みの 現時点 での効果

当初、虐待を防ぐという目的で実践を重ねたが、虐待事案がないことは勿論のこと、職員のモラル向上、職場の風土改善に繋がったことは良かった。従来まで聞き流していた言葉や用語についても問題提起が挙がってくる等、職員間の人権に対する問題意識向上を実感している。

第34回 全国社会福祉法人経営者協議会

滋賀大会 ピアザ淡海 2015.9.17

福祉施設における 虐待防止 具体的実践方法



エーデル土山 岩田 秀信

Text By hidenobu iwata

et.
Edel Tutiyama.
Copyright © Edel tutiyama. All Rights Reserved.

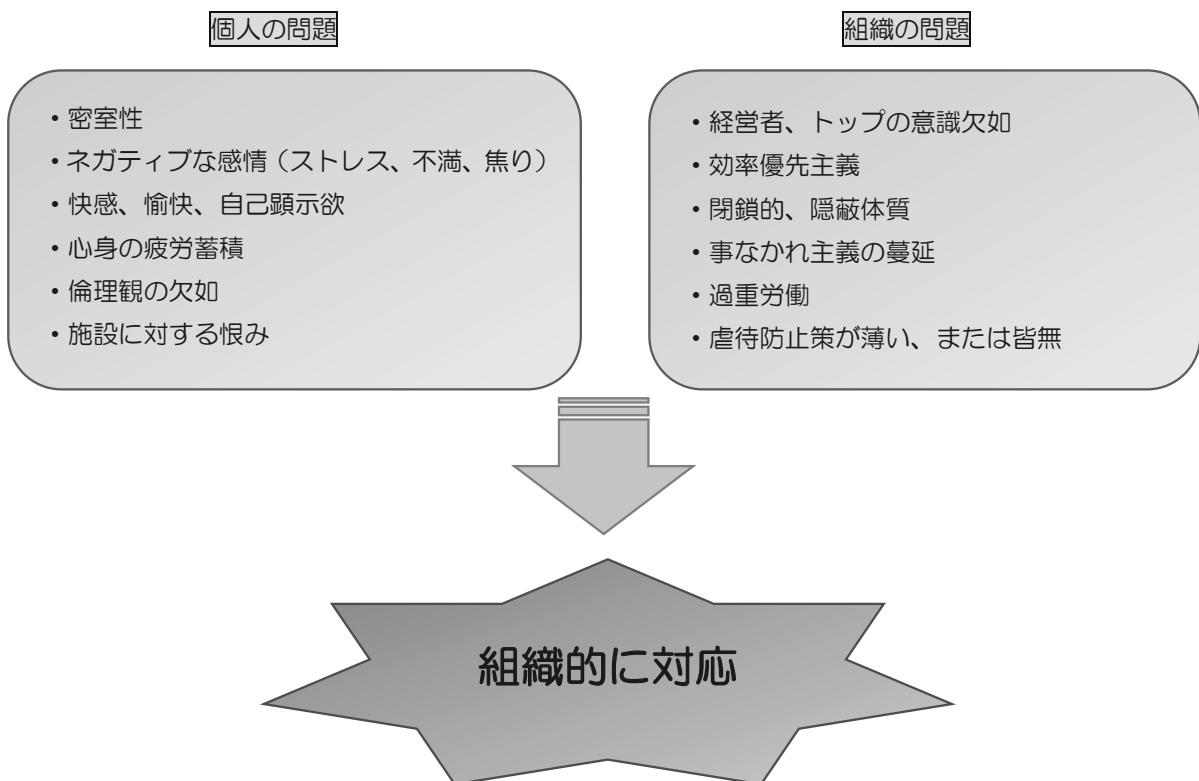
虐待は起こるべくして 起こっている

虐待は『組織』の問題である。

福祉施設における虐待事件が大きく報道されています。実際に虐待している映像や音声がショッキングな証拠として我々の目に飛び込んできます。このような施設内での虐待事案が発生する原因是、スタッフの人格等、個人的な要因もありますが、『組織』の問題が大きく影響しています。いくらスタッフに虐待防止の研修を行っていたとしても、事業所の風土やマネジメント、労働環境等で大きな問題があれば、虐待が発生する危険性は限りなく大きくなります。逆説的に言えば、スタッフ個人に問題があっても、しっかりとした組織体制があれば虐待は防止できるということでもあります。『虐待は起こるべくして起こっている。』虐待が発生する要因として『組織の問題』が大きなウエイトを占めていると我々は考えています。『うちの施設は研修もしっかりやっているし虐待なんか起こるはずないよ』と自信を持っておられる事業主の方もおられると思います。しかし残念ながらどんな施設でも虐待が絶対に起きないという確証はありません。特に夜勤帯や個室における密室性の高い条件下では、利用者の安全は一人のスタッフのモラルや倫理観に委ねられているといつても過言ではありません。これは対策を講じていなければ極めて虐待発生リスクが高いことを意味します。虐待防止をスタッフ個人のモラルだけに任せるとではなく、『組織的』に防衛していくことが強く求められます。

虐待が起こる背景

虐待が起こる要因として個人の問題と組織の問題に分けられます。個人的要因と組織的要因はリンクしていることが多い、これらを『組織的』に改善していくことが虐待防止に繋がります。





虐待防止の具体的方法 実践方法と考え方

組織的に対応すると言わざるをえ何をすればよいかわかりませんよね。ここからは、具体的にどうすることで虐待を事前に防げるかの方法を紹介します。

①虐待を絶対に許さないという決意を示す

（強力なトップダウン）

虐待防止策について思いつかない、具体論が分からないと論ずる以前に、とにかく経営陣や管理者が『虐待を絶対に許さない』という決意をしないことには虐待対策は始まりません。虐待の発覚は、虐待をしていない職員が内部告発をしてメディアや行政機関に報告していることや、利用者の家族が居室にレコーダー等を設置して発覚することが殆どです。内部のスタッフや利用者家族が外部にSOSを求めるのは、『施設に何を言っても改善してもらえない』という諦めがあるからです。一次的に利用者の安全を守る事業所が、頼りにされていないということでは到底、良いサービスが提供されているとは言えません。施設長や事業主は絶対に虐待を許さないという覚悟を先ず持つこと。そして、それを強く発信、宣言していくことが具体的実践の前段階で絶対的に必要なことです。

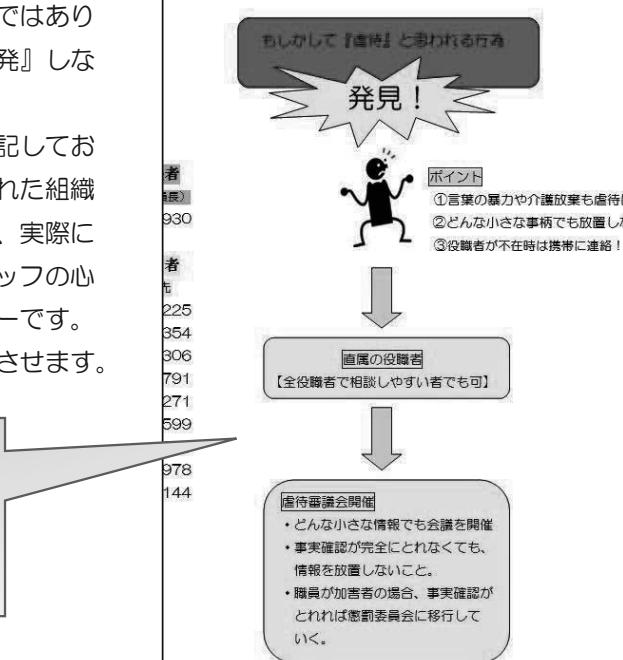
②虐待防止に関するルール、体制を整える

虐待防止に関するルールを構築しましょう。規定類、報告書等の整備は当たり前のことでして、それだけではもちろん十分ではありません。このようなルールを『分かりやすい形で周知・啓発』しなければ絵に描いた餅で終わってしまうからです。

虐待通報フローチャートでは、外部機関（市）の窓口も明記しておきましょう。このようなプローチャートの段階から、開かれた組織体制であるということを明確化しておくことが大変重要で、実際に虐待が起きた時にも、隠蔽を防いだり虐待を発見したスタッフの心理的負担を緩和することにも繋がります。嘘や隠蔽はタブーです。真実の暴露は簡単で、隠蔽することが余計に事態を深刻化させます。

発見者は『施設が所在する市町村』に通報することが義務付けられています。通報フローチャートの中に、行政機関の担当窓口の連絡先を明記しておくことが隠蔽を防止するためにも必要です。

虐待通報フローチャート



③虐待を『疑う』視点

『疑う』なんて・・・と思われるかもしれません、『もしかして？虐待？』とスタッフの業務内容に疑問を感じる視点は虐待防止には極めて重要なことです。特に、頻繁に発生する皮膚剥離や、皮下出血などは虐待に通じている可能性も否定できません。同じスタッフが夜勤の時に、これらのトラブルが続発するときは、注意が必要です。但し、調査は慎重に進めることが求められることは言うまでもありません。

エーデルの場合、もしも疑わしい事例が出てきたときの、対処法なども予め虐待フローチャートに明記しています。予め事業所とスタッフの共通ルールとして明確化しておくことで、虐待防止に繋がります。一番大切なことは『虐待を起こさせない』環境づくりであり、利用者を守ることを一番に考えなければなりません。



④夜勤とユニットケアにおける『密室性・人目につかない』という共通点

ユニット型特養、個室といった環境はプライバシーは一定確保されますが、虐待を行う側からしてみれば『密室性』で『他人からは見えない』という環境であり『虐待が発生しやすい環境』と言えます。当事業所では、従来型特養とユニット型特養のいずれの施設形態も有していますが、圧倒的にスタッフの存在が見えにくいのはユニット型特養だと言えます。また従来型特養がユニット型施設と比較して第三者の目が入りやすいとは言え、夜勤帯ともなればスタッフが一人の時間帯も出でてきます。これは、たった一人のスタッフのモラルに安全を委ねていることに他なりません。事業所としては、特にユニット型特養と夜間帯については、『虐待を容易に出来る環境』であるという認識を持って対応していくことが求められます。なるべく同じペアリング同志で夜勤を組まない、役職者と共に夜勤をさせる等、シフト調整をすることや宿直者に対しても虐待防止について啓発をすることで、複数の目で対応していくことが抑止に繋がります。

⑤虐待防止担当者の設置

虐待防止を徹底するには、責任を明確にする必要があります。ただ単に責任者を名目上設置するのではなく、責任を明確化した上で虐待防止担当者を配置することが望ましいと考えます。施設長等のトップに責任があることは当然のこととして、実際現場で虐待が発生しないような実務的な取り組みを推進していく『虐待防止担当者』を配置することで、具体的な対策に取組んでいます。

- ・月額手当支給
- ・不定期に現場を巡回（スタッフには何時行くかは言わない）
- ・独自のチェックリストで点検
- ・虐待防止に関する学習、知識の研鑽
- ・委員会に参加する。虐待防止研修の内容検討
- ・行政機関との定期的な連携、連絡体制の確保



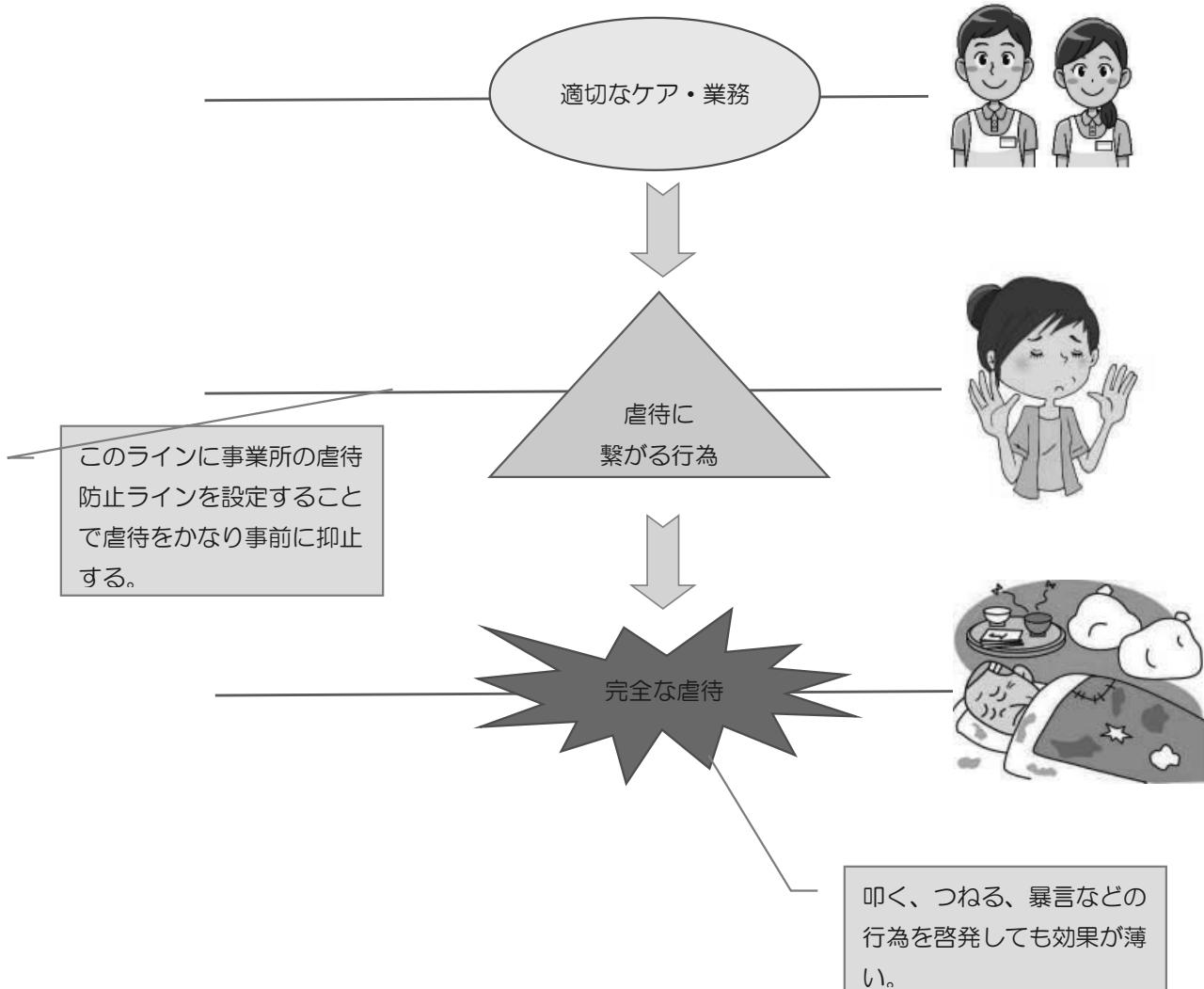
⑥施設独自の『ルール設定』

虐待を行う者は、何が虐待かをよくわかっていないことがあります。また段々と虐待をエスカレートさせていく可能性もあります。これらを防止するには、虐待行為の具体例を学習することは勿論のこと、何気ない日常行っているケアの中にも、もしかすると虐待に通じる行為が潜んでいるかもしれないということを、気付かせることが重要です。そこでエーデルでは、法人独自の『厳しい虐待基準』を設け、些細な行為でも虐待に繋がらぬよう注意啓発を行っています。

エーデル独自の基準一例

Warning !
エーデルでは左記のような行動も『虐待に繋がる行為』として不適切だと捉えている。
利用者に対して敬語を使わない。
居室が汚れている。
車椅子が汚れている。
挨拶を怠る。目を見て挨拶しない。
物品を壊しても報告しない。
壊れている物品があっても報告しない。

イメージ



⑦虐待の予兆、サインを見逃すな！

虐待には、何等かのサインが出されている可能性があります。身体に外傷がある場合や利用者が露骨に怖がるというのは、言わば『わかりやすいサイン』ですが、これらの見えやすいサインはすでに虐待が起こってからの事後サインです。ここでいうサインとは、スタッフの言動が虐待に繋がる可能性がある予兆段階のことです。一番分かりやすいのが、『スタッフのモラル』です。例えばスタッフが上司に挨拶や返事をしない場合（態度が悪いことも含む）は、要注意だと言えるでしょう。パワーバランスの問題でスタッフよりも立場の強い上司に対して態度が悪い職員が、果たして介助が必要である立場の利用者に対して適切なケアが出来ているかは甚だ疑問です。スタッフのモラルは利用者へのケアに通じます。モラル向上が虐待防止に直結していると言えます。



虐待防止 スタッフ向け冊子 『虐待は犯罪！』

全スタッフに虐待防止ブック『虐待は犯罪！』を配布しています。

- ・虐待行為だけでなく『虐待に繋がる行為』について列記。
- ・イラストを多様し、わかりやすいように配慮。
- ・虐待を行った者、知っていたが報告しなかった者へのペナルティにも触れている。
- ・介護職員だけではなく、『全スタッフ』に配布することで抑止力を高めている。
- ・行政に報告すること、外部機関と共に虐待防止について考えしていくことも盛り込んでいる。



⑧研修は『リアリティ』を重視する

虐待防止には定期的な学習、研修が必要ですが、実際に虐待防止に繋がるような内容にすることが重要です。

エーデルでは、実際にあった虐待のニュース映像や、動画を見てもらうことを研修内容に含んでいます。

これらの映像を見ることにより、虐待がいかに尊厳を踏みにじっているのかを感じてもらいます。虐待を行ったことにより、社会的にどのような制裁が下るのかということも研修内容に盛り込み、抑止に繋げます。虐待を自分のこととして、考えられるかどうかに注力しています。



⑨黙認は同罪であるという価値観

前述したように、夜勤や個室といった他者の目が入りにくい環境下で虐待が行われた場合、虐待を発見する一番重要な視点は、『同僚スタッフからの通報』です。スタッフからの虐待報告を促すにおいて、重要なポイントは・・・
①報告者したことと虐待者に恨まれる ②虐待ではなく誤解かもしれない という2点が報告を阻む心理となります。この部分をケアしつつ、黙認は虐待をしていることと同罪であるという意識を啓発し、もし虐待を知りつつ報告しなかった場合は、虐待を行った者と同様に懲罰委員会にかけるといったペナルティがあって然るべきでしょう。飲酒運転と同様に連帯責任を取るというルールが虐待をより行えない環境に繋がっていきます。

POINT① 『報告したことで虐待者に恨まれる』

- 自分が虐待していないにも、『虐待の事実や疑惑を知りながら報告しないのも、虐待をしているに等しい』という認識、価値観を指導する。
- 虐待をしている者に遠慮し、報告しないことで虐待がエスカレートし利用者に大きな被害が出た場合、黙っていたスタッフにも大きな自責の念が生じることを説明していく。

POINT② 『虐待ではなく自分の誤解かもしれない。』

- 『もしかしたら虐待かも?』という疑惑の段階で報告するような体制をとる。
- 完全なる虐待でなくても、『虐待に繋がる行為』でも報告させる。

⑩もしも虐待が起きてしまったら？

もしも虐待が起きてしまったら、当該スタッフに対しての指導やペナルティを課すことで終わってはいけません。虐待の背景には、個人的な問題のみならずどのような『原因』があるのかを分析していくことが再発を防止するうえで非常に重要です。エーデルでは、虐待分析シートを作成し、『本人、被害者、同僚、組織、環境、業務』の各項目から虐待要因がどのように絡み合ったのかを多角的に検証できるようにしました。今まで報道されているような虐待案件をこのシートを活用し、職員研修等でなぜ虐待が発生したのかを学習しています。

『虐待分析シート』

虐待の要因を多角的に分析し、再発防止に活用します。

項目	考え方	(A) 虐待の原因	左記(A)はなぜ起こったか?
虐待者 職員本人の問題	心理的な問題 虐待を行った動機やきっかけ 虐待を行っている時の心理状態 経験年数、知識の有無		
人(被害者)	業務をされた被害者 認知症により意思疎通が困難 寝たきり		
人(同僚・周囲)	虐待を放置していたか 虐待を知っていたか		
組織・体制	事業所の組織体制、チーム間、委員会の問題		
環境の問題	密室性 虐待が発生した時間 当該時間の出勤人数		
業務の問題	時間的余裕の有無 体力的・心理的な負担度 危険業務の重複 シフト・休憩時間		

『虐待分析シート』

様々な虐待事例を題材に、様々な視点から原因を検証していく。個人的な問題だけではなく、様々な問題が複合的に絡み合って虐待に繋がることが多い。当該シートを活用し研修で学習を深める。

事業所の管理者、トップが持つべき虐待防止に対する『3つの姿勢』

①絶対に許さない姿勢

虐待は明確な『犯罪』であるということを経営陣、スタッフとも十分に理解することが必要です。虐待に対して無関心であることは、考えてみれば、自分の働く事業所内で犯罪が黙認されているということです。うちの施設では虐待は起こらないだろうという慢心が、虐待を許す土壤を作っている危険性があります。当たり前の感性ですが、『絶対に虐待は許さない』という強い姿勢で臨むことが求められます。特に人材不足で退職されたら困るからという弱気な姿勢で虐待の疑いがあった時にしっかりと対処出来ないと、虐待をエスカレートさせる温床となります。離職を恐れない毅然とした姿勢を持ちましょう。

②絶対に認めない姿勢

『業務が忙しい』『スタッフ数が少ない』『イライラしていた』などの言い分があったとしても、決して虐待は許される行為ではありません。いかなる動機や理由があったとしても、虐待を絶対に認めないという強い姿勢を、トップは示す必要があります。それとは別に何故、虐待が起こり得るのかということを『分析する視点』も経営者には必要です。虐待が発生する要因は決してひとつではなく、また幾つもの動機が重複していることがあります。

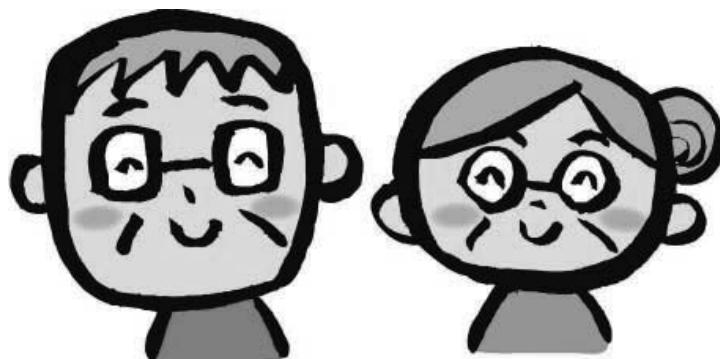
③絶対に諦めない姿勢

介護事業所が置かれている立場は、慢性的な人員不足や、利用者の重度化など決して楽観視できる状況にありません。なんとか毎日を乗り切っている事業所も少なくないかもしれません。しかしそのような状況下でも、経営陣が諦めては決していけません。虐待の疑念段階でしっかりと調査や対応を毅然ととっていくことが重要です。

- ・絶対に許さない姿勢
- ・絶対に認めない姿勢
- ・絶対に諦めない姿勢



- ・離職を恐れない勇気
- ・危機感を持つ
- ・アンテナを磨く
- ・施設独自の厳しい基準を策定
- ・黙認の否定



利用者様を元気にしたい

社会福祉法人 サン・ビジョン（愛知県）

住 所 (法人本部) 愛知県春日井市桃山町字北山 5079-1

TEL (法人本部) 0568-89-2301

URL <http://www.sun-vision.or.jp>

経営理念

<法人の理念>

- 地域とともに少子高齢社会を考え、安心で未来ある街づくりに貢献します。
- 子どもの無限の可能性を引き出し個々のもつ力をはぐくみ、地域で育てる環境をつくります。
- 子どもの優しい心、豊かな心、強い心を育てます。
- 高齢者がもてる力を発揮して、自信と幸福を感じられる生活を支援します。
- 高齢者の尊厳と自己決定を尊重し、一人一人のライフスタイルを支援します。
- 職員がプロフェッショナルとして喜びと誇りをもち、自ら改革する力をもてるよう育成します。
- 法律その他基準に従って、常に組織・運営を見直します。
- 地域社会の変化と改革の先駆者となります。
- 社会福祉制度のセーフティネットとしての役割を果たします。

<ミッション> 「少子高齢社会をトータルサポートする」

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム（20名）1か所、（29名）1か所、（30名）3か所、（90名）1か所、
（100名）3か所、（140名）1か所
介護老人保健施設（80名）1か所、（90名）1か所、（サテライト型20名）1か所
ケアハウス（50名）1か所、（60名）1か所
認知症グループホーム（9名）5か所、（18名）4か所
高齢者向け優良賃貸住宅（51戸）1か所
有料老人ホーム（住宅型20戸）2か所、（住宅型24戸）1か所、（介護付24名）1か所、
（介護付36名）1か所
生活支援ハウス（10名）1か所、（15名）1か所
小規模多機能型居宅介護（29名）3か所
ショートステイ（10名）5ヶ所、（12名）1ヶ所、（16名）1か所、（18名）1か所、
（20名）1か所
デイサービス（10名）3か所、（12名）1か所、（15名）2か所、（20名）1か所、
（30名）1か所、（35名）2か所、（40名）1か所、（47名）1か所、
（52名）1か所
大型デイケア（150名）1か所、デイケア（60名）1か所
訪問リハビリ 1か所、訪問介護 1か所、居宅介護支援センター 7か所、
在宅介護支援センター 1か所、地域包括支援センター 2か所、
福祉用具レンタル 1か所、
一般賃貸住宅（10戸）1か所
認可保育園（60名）1か所
多世代交流による地域活性化の事業 1か所、農業事業（地域貢献事業）1か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	6,207,921,576 円
② 公益事業	1,214,645,723 円
③ 収益事業	13,570,463 円
合計	7,436,137,762 円

職 員 数
(法人全体)

1,134 名 (非常勤含む)

当面する
経営課題

- 1 介護サービスの質の向上
- 2 保育・子育て支援サービスの向上
- 3 社会貢献事業の推進
- 4 経営意識の徹底
- 5 労務管理・職員教育の徹底

取り組みに
着手した
理由、背景

近隣にデイサービスが増えてきており、その中で「選ばれるデイサービス」を目指すため、職員間で話し合った結果、デイサービスの使命は「利用者様を元気にする事」であり、そのための仕組みが足りないと考え、テーマを「利用者様を元気にする仕組み作り」としました。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

利用者様の活動量を把握することで、活動量の少ない時間帯が分かり、その時間帯を中心にアクティビティを用意したことで活動量が増加し、「元気に帰宅する」事が出来る様になりました。当初は体を動かせば活動量が上がり、利用者様が元気になると考えていましたが、取り組みを続けるうち、利用者様自身が「やりたい」と感じ、自分から動いてこそ、初めて元気になれると思つきました。デイサービスでの活動を通して自宅でも継続される方もみえます。今後の課題としては、アクティビティのマンネリ化を防ぎ、継続して新しいアクティビティを導入する必要性が上げられます。

目的：近隣にデイサービスが増えてきている。その中で「選ばれるデイサービス」を目指すため、職員間で話し合った結果、デイサービスの使命は「利用者様を元気にする事」であり、そのための仕組みが足りないと考えテーマを「利用者様を元氣にする仕組み作り」とした。

対象：利用者様 130 名 職員（正職員 14 名 契約・パート 6 名）

方法：利用者様の活動量・活動時間の把握

利用者様の活動量の妨げになっている要因を解析

アクティビティの充実・利用者様の過し方の選択結果：活動量の把握のため時間を決め、その時間中に何人の人が活動しているかを数え、体を動かしてなくても、脳トレや塗り絵でも「活動」と考えカウントした。曜日によって利用人数に差があるため、その日の利用人数を 100%として活動している人の割合を出している。その中から活動量の少ない「12 時 30 分から 13 時」「15 時 30 分から 16 時」の利用者様の自由時間の充実を図ることとした。

利用者さまの活動を妨げている要因を、利用者様、職員、環境の三点から洗い出し、「利用者様」の面ではデイサービスを学校のように考えているかたが多く職員から「さあ今から～をやりましょう」と指示されるのを待っていて、それ以外のことはしてはいけないと思い込んでみえる。

職員の面からは「～をしてください」と利用者様に活動を促すことは出来るが、どうしたら利用者さまの意欲を引き出せるかがわからない。

環境の面では、今以上の活動をするにはスペースが狭い、が主な要因として上げられた。利用者様側の「職員が指示したこと以外はやってはいけないと思っている」に対しては、活動項目を増やすことで「自由に自分の好きなことを選択してよい」という仕組みを作ることとした。

職員側の、「利用者様の意欲の引き出し方がわからない」という要因に対しては外部研修に行き「意欲を引き出すためには感情を揺さぶることが必要である」ことなどを学び、導入した。

環境面の「今以上の活動をするにはスペースが狭い」という要因に対して、いままでは徘徊などのリスクを恐れデイルームのみで活動を行っていたが、リスク管理をしながらもデイルームの外へ活動の場を広げた。そうすることにより、利用者様の生活に大きな変化が見られた。朝デイサービスに到着するとスケジュールボードの前が人だかりになり、利用者様同士「あんた、今日は何やるの？」「わたしはリハビリやろうかな」「じゃあ私は頭の体操やろうかな」と予定を決めている。お風呂上りには他の利用者様にもドライヤーをかけてくださる方もみえた。昼食の後には使った湯のみを洗ってくださる方や、ヤクルトの空容器を集めることをご自分の仕事の様に行ってくださる方もみえる。アクティビティの時間も選択肢が増えたことにより、グレイスを賭けて囲碁や将棋の勝負に白熱する男性陣も増えている。趣味の編み物をされる方など、過ごし方は十人十色。皆、思い思いの時間を活動的に過ごされるようになっている。

考察：利用者様の活動量を把握することで、活動量の少ない時間帯が分かり、その時間帯を中心に入浴や就寝時間等のアクティビティを用意した上で活動量が増加し、「元気に帰宅する」事が出来る様になった。デイサービスでの活動を通して自宅でも継続される方もみえた。今後の課題としては、アクティビティのマンネリ化を防ぎ、継続して新しいアクティビティを導入する必要性が上げられる。

まとめ：当初は体を動かせば活動量が上がり、利用者さまが元気になると考えていたが、取り組みを続けるうち、利用者様自身が「やりたい」と感じ、自分から動いてこそ、初めて元気になると気がついた。今後も常に利用者様の感情を揺さぶり、意欲に働きかけ、そこから元気にするデイサービス作りを心がけたい。

地域で開催する認知症カフェ「さんもくカフェ」の役割

社会福祉法人 サンライフ（愛知県）

住 所 (法人本部) 愛知県名古屋市東区葵 3-25-23

TEL (法人本部) 052-856-3311

URL <http://www.e-sunlife.or.jp>

経営理念

- ・地域とともに少子高齢社会を考え、安心で未来ある街づくりに貢献します。
- ・子どもの無限の可能性を引き出し個々のもつ力をはぐくみ、地域で育てる環境を作ります。
- ・子どもの優しい心、豊かな心、強い心を育てます。
- ・高齢者がもてる力を発揮して、自信と幸福を感じられる生活を支援します。
- ・高齢者の尊厳と自己決定を尊重し、一人一人のライフスタイルを支援します。
- ・職員がプロフェッショナルとして喜びと誇りをもち、自ら改革する力をもてるよう育成します。
- ・法律その他基準に従って、常に組織・運営を見直します。
- ・地域社会の変化と改革の先駆者となります。
- ・社会福祉制度のセーフティネットとしての役割を果たします。

ミッション「少子高齢社会をトータルサポートする」

事業内容 及び定員

特別養護老人ホーム（20名）1か所、（30名）2か所、（80名）4か所、（90名）1か所、
（100名）2か所
介護老人保健施設（100名）1か所、（158名）1か所
ケアハウス（50名）1か所、（特定29名）1か所
養護老人ホーム（40名）1か所、（50名）1か所
認知症グループホーム（9名）3か所、（18名）1か所
サービス付き高齢者向け住宅（22戸）1か所、（24戸）1か所
高齢者向け優良賃貸住宅（43戸）1か所、（52戸）1か所
有料老人ホーム（住宅型37戸）1か所、（介護付51名）1か所
小規模多機能型居宅介護（29名）2か所
ショートステイ（10名）3ヶ所、（18名）3ヶ所、（20名）2か所
大型デイサービス（110名）1か所、（120名）1か所
デイサービス（10名）2か所、（15名）1か所、（35名）1か所、（42名）1か所、
（50名）1か所、（60名）1か所
デイケア（30名）1か所、（70名）1か所
生活支援短期通所事業（2名）1か所、生活支援通所事業（6名）1か所
訪問リハビリ 2か所、訪問介護 1か所、居宅介護支援センター 6か所、
地域包括支援センター 2か所、一般賃貸住宅（63戸）1か所
認可保育園（66名）1か所、（90名）1か所、（120名）1か所
学童保育所（58名）1か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	5,230,966,527 円
② 公益事業	2,488,550,737 円
③ 収益事業	103,290,769 円
合計	7,822,808,033 円

職 員 数
(法人全体)

1,247 名（非常勤含む）

当面する
経営課題

- 1 介護サービスの質の向上
- 2 保育・子育て支援サービスの向上
- 3 社会貢献事業の推進
- 4 経営意識の徹底
- 5 務務管理・職員教育の徹底

取り組みに
着手した
理由、背景

現在、「85歳以上の約4人に1人は認知症」といわれる時代であり、近年は「認知症」に関する情報がメディア等で紹介されることも多く、広く一般の方々にも「認知症」という言葉が浸透しつつある。ただ、中には「テレビの中の話」「紙面での情報」という部分もあり、「認知症」について身近に感じることが少ない方もいるのではないか。今、日本は超高齢社会で、私たちの地域の中では認知症の症状を持っている方や認知症の方を介護されているご家族が身近に暮らしておられるのが現状である。

これまで地域からは認知症の独居高齢者を心配する声を聞いたり、介護疲れから心身ともに疲弊してしまわれ、誰にも相談できずに一人で悩みを抱えておられる介護者をたくさん見てきた。それらの経験から、専門職がゆっくりと介護者の相談を聞いたり、認知症の方（※以下、ご本人）とそのご家族がくつろげる時間をサポートしたりすることで、介護者の気持ちを軽くするお手伝いになるのではないかと考え、認知症カフェの取り組みに着手しはじめた。また、認知症ケアには「地域での支えあい」も欠かせないため、地域の方へも認知症に関する理解を深められる機会として、情報を発信していくこととした。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

- ・悩みを抱えた介護者からは、「気軽に相談できる場所があってよかった」との声を頂いた。
- ・認知症に関する相談場所や介護者の集まり等の情報を伝えることができている。
- ・介護経験者などが現介護者の悩み事やご本人の話に耳を傾けてくださるため、「心を軽くする場所」としての役割も担っていると感じる。
- ・新たな支援方法として、ご本人とご家族が「ボランティア活動」を開始される。ご本人が長年得意とされていたことを施設の「ボランティア」として取り入れ、その活動を職員が支援している。一緒に活動に入られているご家族からは「ボランティアに入ることで会話を楽しむ時間が増えた」との声を聞いている。
- ・現在はリピーターとなった参加者もあり、顔なじみの参加者に会える場所としても利用していただいている。

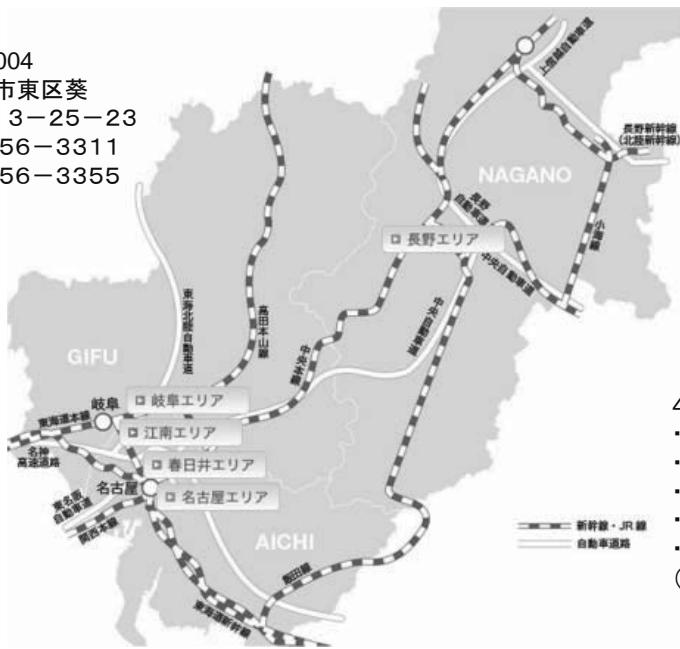
地域で開催する認知症カフェ ～「さんもくカフェ」の役割～



社会福祉法人サンライフ
江南エリア

社会福祉法人サンライフ

法人本部
住所: 〒461-0004
愛知県名古屋市東区葵
3-25-23
電話: 052-856-3311
FAX: 052-856-3355



- 4エリアにて構成
・名古屋エリア
・江南エリア
・春日井エリア
・岐阜エリア
・長野エリア
(姉妹法人サン・ビジョン含む)

江南エリア



厚生労働省「認知症施策5カ年計画(オレンジプラン)」の策定 (平成25年度から29年度までの計画)

1. 標準的な認知症ケアパスの作成・普及
2. 早期診断・早期発見
3. 地域での生活を支える医療サービスの構築
4. 地域での生活を支える介護サービスの構築
5. 地域での日常生活・家族支援の強化
 - 認知症の人やその家族等に対する支援
 - ・平成24年度 調査・研究を実施
 - ・平成25年以降 「認知症カフェ」(認知症の人と家族、地域住民、専門職等の誰もが参加でき、集う場)の普及などにより、認知症の人やその家族等に対する支援を推進
6. 若年性認知症施策の強化
7. 医療・介護サービスを担う人材の育成



認知症カフェに取り組んだ背景

- ・85歳以上の約4人に1人は認知症といわれている
- ・超高齢社会のわが国では、地域に認知症の独居高齢者、認知症の方を介護されているご家族などが身近に生活している
- ・「認知症」という言葉を知っていても、実状が分からぬこともある
- ・介護者の中には一人で悩み、疲弊されている方もいる
- ・認知症の方を残して、介護者は外出ができない
- ・今後、一人暮らしの高齢者を地域で支えることが必要になる
- ・社会福祉法人として「地域貢献活動」を検討



認知症カフェ「さんもくカフェ」の歩み

平成25年12月	認知症カフェについて、江南エリア内の職員と意見交換を行う このとき担当職員が決定 (介護支援センター所長、ボランティアコーディネーター、デイサービス相談員)
平成26年1月	市内の関係機関(行政・社協・地域包括など)へ呼びかけを行い、認知症カフェの立ち上げについて説明し、認知症カフェに期待することやご意見を伺う
平成26年1月	認知症カフェ担当職員(1名)が東京で開催された認知症カフェフォーラムへ参加し、認知症カフェについて学ぶ
平成26年2月	地域の喫茶店を借り、江南エリアの地域貢献活動として認知症カフェ「さんもくカフェ」をオープン(第3木曜日14:00～ 参加費￥100)
平成26年4月	認知症カフェ担当職員(2名)が一宮市で開催された「ケアラーズカフェ」を視察
平成26年10月	市内の就労支援施設が運営する甘味処へ場所を変更 場所変更に伴い、開催日を第3水曜日 14:00～へ変更
平成27年2月 平成27年4月～	リハビリ統括責任者による1周年記念講座を開催 さんもくカフェの内容をリニューアル 「イベント&茶話会」形式を取り入れる

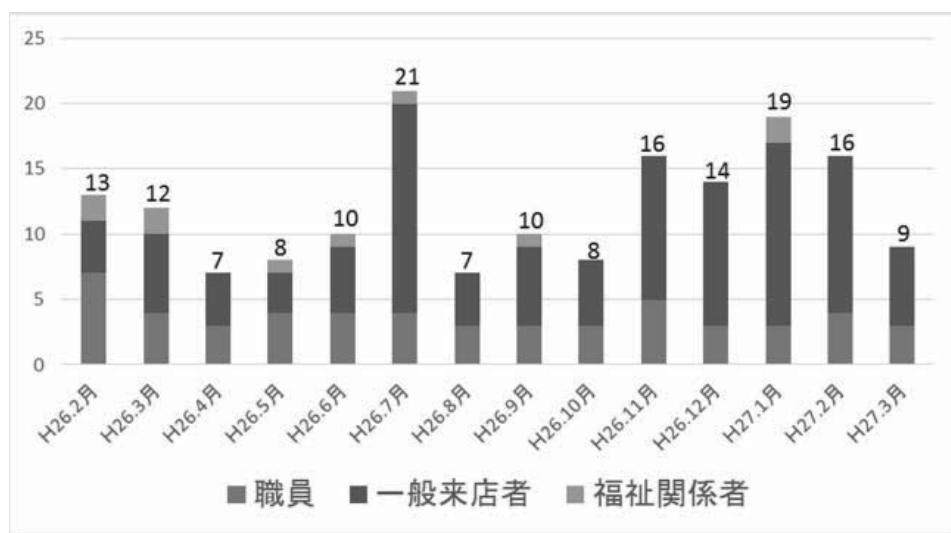


来店者の種別・人数・割合(H26.2～H27.3)

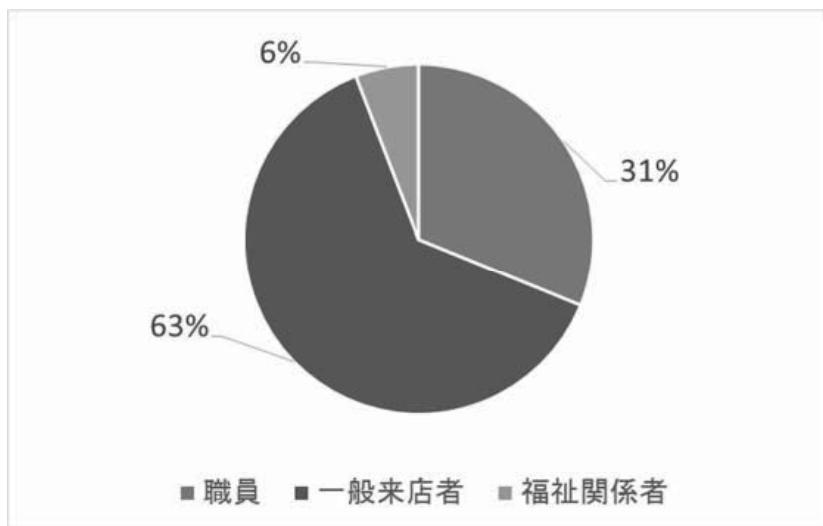
開催月	職員	一般来店者	福祉関係者	合計	職員	一般来店者	福祉関係者	合計
H26.2月	7	4	2	13	54%	31%	15%	100%
H26.3月	4	6	2	12	33%	50%	17%	100%
H26.4月	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
H26.5月	4	3	1	8	50%	38%	13%	100%
H26.6月	4	5	1	10	40%	50%	10%	100%
H26.7月	4	16	1	21	19%	76%	5%	100%
H26.8月	3	4	0	7	43%	57%	0%	100%
H26.9月	3	6	1	10	30%	60%	10%	100%
H26.10月	3	5	0	8	38%	63%	0%	100%
H26.11月	5	11	0	16	31%	69%	0%	100%
H26.12月	3	11	0	14	21%	79%	0%	100%
H27.1月	3	14	2	19	16%	74%	11%	100%
H27.2月	4	12	0	16	25%	75%	0%	100%
H27.3月	3	6	0	9	33%	67%	0%	100%



来店者数の推移(H26.2～H27.3)



割合(H26.2月～H27.3月累計)



特に来店者が多かった内容

- ・平成26年7月 認知症に関する講座 一般参加者・福祉関係者 17名
「もし家族が認知症になつたら...」
講師:特別養護老人ホーム 施設長
介護支援センター 所長
- ・平成27年1月 座談会 & 相談日 一般参加者・福祉関係者 16名
「色遊び交流会と認知症予防」
- ・平成27年2月 1周年記念講座 一般参加者 12名
「身体を使って認知症を予防しよう」
講師:介護老人保健施設 リハビリ統括責任者



リニューアル後のスケジュール

27年度 さんもくカフェのご案内																																									
認知症の方、介護されているご家族、介護施設のある方、福祉関係のお仕事をされている方、認知症に関する勉強がしたい！認知症の予防がしたい！																																									
認知症に興るの方であれば、どなたでも参加できます！																																									
★日程 毎月第3水曜日 14:00～16:00 ※さんもくカフェは15:30開館します。 ★場所 ぐるみのお店 0587-20-2006 (江南市村久野町瀬田5) ★参加費 ¥100 ※豪華により、会員が変更になる場合がございます。																																									
<table border="1"> <thead> <tr> <th>日程</th> <th>曜日</th> <th>予定している内容</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>4月15日</td> <td>水</td> <td>介護認証法の改正について・施設の紹介</td> </tr> <tr> <td>5月20日</td> <td>水</td> <td>お楽しみ会プレミュウの日（フレッシュ作付）</td> </tr> <tr> <td>6月17日</td> <td>水</td> <td>楽しの時間～音楽を楽しむ日～</td> </tr> <tr> <td>7月15日</td> <td>水</td> <td>認知症に挑む講座 【認知症サポート養成講座を行います！】</td> </tr> <tr> <td>8月19日</td> <td>水</td> <td>【7/1～申込み開始】総手帳交換の日</td> </tr> <tr> <td>9月12日、 13：30開始</td> <td>土</td> <td>出張「さんもくカフェ～おしゃべりサロン～」 ※9月のみ、土曜日開催です。 場所は宮川タワーフ江南南館プラチナホールです。</td> </tr> <tr> <td>10月14日(木)へ変更です！</td> <td></td> <td>色遊び交流＆認知症予防レクレーション</td> </tr> <tr> <td>11月18日</td> <td>水</td> <td>【10/1～申込み開始】シニアマイクロラビー</td> </tr> <tr> <td>12月16日</td> <td>水</td> <td>【11/1～申込み開始】認知症予防体操（リハビリ職員）</td> </tr> <tr> <td>平成28年1月20日</td> <td>水</td> <td>お正月イベント</td> </tr> <tr> <td>2月17日</td> <td>水</td> <td>2周年記念講座</td> </tr> <tr> <td>3月16日</td> <td>水</td> <td>【2/1～申込み開始】認知症予防体操（リハビリ職員）</td> </tr> </tbody> </table> <p>お問い合わせの場合は「さんもくカフェ」 江南市村久野町五十一号 9番地 郵便番号443-0014 TEL:0587-20-3301 (担当:)</p> <p>主催 社会福祉法人 サンライフ 共催 ふじ野園</p>			日程	曜日	予定している内容	4月15日	水	介護認証法の改正について・施設の紹介	5月20日	水	お楽しみ会プレミュウの日（フレッシュ作付）	6月17日	水	楽しの時間～音楽を楽しむ日～	7月15日	水	認知症に挑む講座 【認知症サポート養成講座を行います！】	8月19日	水	【7/1～申込み開始】総手帳交換の日	9月12日、 13：30開始	土	出張「さんもくカフェ～おしゃべりサロン～」 ※9月のみ、土曜日開催です。 場所は宮川タワーフ江南南館プラチナホールです。	10月14日(木)へ変更です！		色遊び交流＆認知症予防レクレーション	11月18日	水	【10/1～申込み開始】シニアマイクロラビー	12月16日	水	【11/1～申込み開始】認知症予防体操（リハビリ職員）	平成28年1月20日	水	お正月イベント	2月17日	水	2周年記念講座	3月16日	水	【2/1～申込み開始】認知症予防体操（リハビリ職員）
日程	曜日	予定している内容																																							
4月15日	水	介護認証法の改正について・施設の紹介																																							
5月20日	水	お楽しみ会プレミュウの日（フレッシュ作付）																																							
6月17日	水	楽しの時間～音楽を楽しむ日～																																							
7月15日	水	認知症に挑む講座 【認知症サポート養成講座を行います！】																																							
8月19日	水	【7/1～申込み開始】総手帳交換の日																																							
9月12日、 13：30開始	土	出張「さんもくカフェ～おしゃべりサロン～」 ※9月のみ、土曜日開催です。 場所は宮川タワーフ江南南館プラチナホールです。																																							
10月14日(木)へ変更です！		色遊び交流＆認知症予防レクレーション																																							
11月18日	水	【10/1～申込み開始】シニアマイクロラビー																																							
12月16日	水	【11/1～申込み開始】認知症予防体操（リハビリ職員）																																							
平成28年1月20日	水	お正月イベント																																							
2月17日	水	2周年記念講座																																							
3月16日	水	【2/1～申込み開始】認知症予防体操（リハビリ職員）																																							

リニューアルに至った経緯

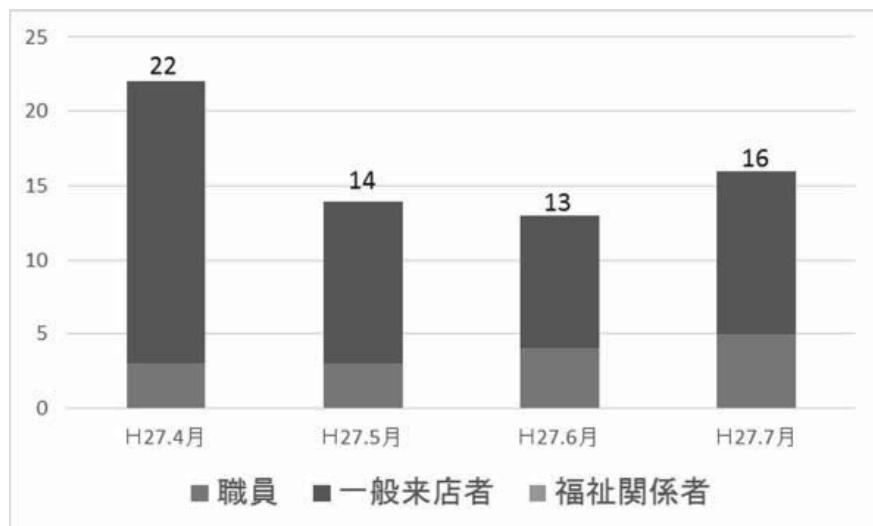
- ①介護者の方が「相談する」「悩みを話す」こと以外にも、介護から離れて「リフレッシュ」できる機会にしてもらいたい、来店者の誰もが楽しめる内容を取り入れたいと考えた
- ②毎回の内容が決まっていなかった
- ③半年ほど経過した時、来店してくださった福祉関係者やボランティアの方に現状の意見を聞き、ニーズを集めた
- ④「年間スケジュールが知りたい」という要望があった
- ⑤具体的な内容が決まっていれば、来店しやすくなるのではないかと考えた
- ⑥さんもくカフェの認知度が低かった

以上のことから、年間スケジュールを作成イベントと茶話会を2本立てとし、開催していくこととした
それまでは職員のみで運営していたが、エリア内施設で活動していただいているボランティアなどにも協力を仰ぐこととした

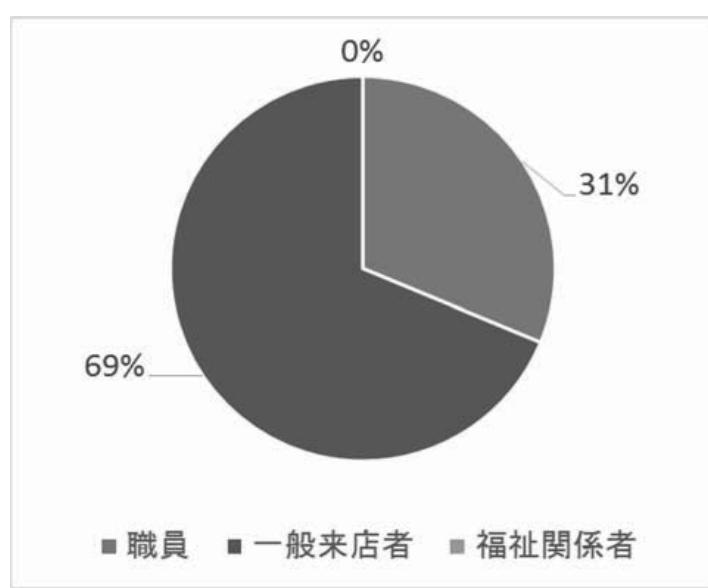
来店者の種別・人数・割合(H27.4～H27.7)

開催月	職員	一般来店者	福祉関係者	合計	職員	一般来店者	福祉関係者	合計
H27.4月	3	19	0	22	14%	86%	0%	100%
H27.5月	3	11	0	14	21%	79%	0%	100%
H27.6月	4	9	0	13	31%	69%	0%	100%
H27.7月	5	11	0	16	31%	69%	0%	100%

来店者の推移(H27.4月～H27.7月累計)



来店者の割合(H27.4月～H27.7月累計)



リニューアル前後の比較

リニューアル前

H26.2～H27.3	職員	一般来店者	福祉関係者	合計
平均	3.8名	7.6名	0.7名	12.1名

リニューアル後

H27.4～H27.7	職員	一般来店者	福祉関係者	合計
平均	3.8名	12.5名	0名	16.3名

平均4.2名増加した



新たな支援への繋ぎ

対象者

リピーターとして来店されている介護者と認知症ご本人（以下ご本人）

- ・交流の際、介護者から「このカフェ以外にも一緒に出かけられるところはどこかないかしら...」との声を聞いた
- ・帰り際、介護者から「何かお手伝いができることがあれば言ってね」と声をいただいた
- ・エリア内の施設から「繕い等を手伝ってくれるボランティアさんがいたら紹介して欲しい」との相談があった

→ご本人と介護者と一緒に「ボランティア活動」へ繋げること
はできないか



ボランティア活動の調整～現在

- ①該当施設の施設長と意見交換
 - ・相談内容、状況を伝える
 - ・ボランティアとして依頼したい内容を確認する
 - ②該当施設の施設長、介護長が同席し、介護者、ご本人と面談
 - ・施設見学後、ボランティアの活動、活動時間等の打ち合わせを行い、初回活動日を決定
 - ③ボランティア活動の受け入れ
 - ・月に1～2回のペースで活動
 - ・介護者とともに繕いボランティアを行っている
(ご本人は裁縫が得意であったと伺う)
 - ・該当施設の職員はボランティア活動がスムーズに行われるよう、裁縫部屋の確保や道具の準備などの支援をしている
- ご本人の器用さに職員が驚かされた
縫製がきれいでスピード一、職員の負担軽減にも繋がった
介護者からは「会話を楽しむ時間が増えた」との声を聞いた



認知症カフェに取り組み始めてから、 現在みられている効果

- ・ご本人と介護者が気軽に足が運べる場所となっている
- ・介護経験者がこれまでの経験を話されることで、現介護者の介護のヒントになっているのではないか
- ・年間スケジュールが決まったため、内容が分かりやすくなった
- ・相談場所や介護者の集まり等の情報を伝える場所となっている
- ・リピーターの方も増え、顔なじみの方に会える場所として利用していただいている
- ・ボランティアという新たな支援に繋ぐことができた
- ・専門職も来店者をサポートしながらともに交流することで、来店者のニーズ把握に努めることができている



今後の課題

少しずつ、さんもくカフェの取り組みが知られるようになったが、外部福祉関係者の参加率が低いため、法人関係者以外へはまだ行き届いていないと感じている

情報発信のできる場所を上手に活用しながら、市内へ裾野を広げていきたい

来店者のニーズをカフェの内容に反映できるよう担当職員間での意見交換を継続していきたい



ご清聴ありがとうございました



SWOT分析を用いたチーム目標の設定 ～選ばれ続ける事業所になるために～

社会福祉法人 こうほうえん（鳥取県）

住 所	鳥取県境港市誠道町 2083 番地 法人本部 : 鳥取県米子市両三柳 1400 番地 新しいなば幸朋苑 : 鳥取県鳥取市浜坂 222 番地 1
TEL	法人本部 : 0859-24-3111 新しいなば幸朋苑 : 0857-39-8665
URL	http://www.kohoen.jp/

経 営 理 念	<p>(理念) 「わたくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される 地域に信頼される 『こうほうえん』を目指します」</p> <p>(基本方針) 「わたくしたちは サービス業のプロとして 正しい情報を伝達し 自分が受けたい 保健、医療、福祉サービスの 提供・改善に努めます」</p> <p>○大切にしたい価値観として 「互恵互助」の小冊子</p>
----------------	---

事 業 内 容 及 び 定 員	平成 27 年 8 月 1 日現在 介護老人福祉施設（586 名）9 か所、介護老人保健施設（230 名）3 か所、 ケアハウス（203 名）5 か所、老人短期入所（117 名）10 か所、 デイサービスセンター（374 名）13 か所、 認知症対応型デイサービスセンター（60 名）5 か所、 小規模多機能型居宅介護（175 名）7 か所、生活支援ハウス（80 名）4 か所、 認知症対応型共同生活介護（135 名）9 か所、 通所リハビリテーション（222 名）6 か所、訪問介護 7 か所、 定期巡回随時対応型訪問看護介護 3 か所、訪問看護 3 か所、 特定施設入居者生活介護（165 名）5 か所、居宅介護支援 6 か所、 地域包括支援センター 3 か所、福祉用具販売・貸与 1 か所、 サービス付き高齢者向け住宅（112 名）2 か所、 住宅型有料老人ホーム（20 名）2 か所、シルバーハウジング 1 か所、 リハビリテーション病院（48 床）1 か所、在宅療養支援診療所 1 か所、 認定こども園（129 名）1 か所、保育所（787 名）8 か所、 夜間保育所（30 名）1 か所、地域子育て支援センター 1 か所、 児童デイサービス（10 名）1 か所、 障がい福祉サービス 4 か所、 就労継続支援 A 型 1 か所
----------------------------	---

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	10,917,071,357 円
② 公益事業	772,085,953 円
③ 収益事業	93,180,835 円
合計	11,782,338,163 円

職 員 数
(法人全体)

平成 27 年 8 月 1 日現在 2,271 名 (非常勤含む)

当面する
経営課題

- ・経営基盤の強化
- ・地域包括ケアへの取り組み
- ・地域創生事業医療・介護・子育て協働体制の開発
- ・人財確保
- ・地域公益事業の拡充 等

取り組みに
着手した
理由、背景

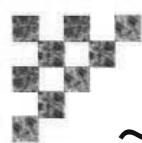
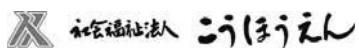
いなば幸朋苑は 2002 年から小集団活動で成果を出す固定チームナーシングの介護体制を取り入れ、2010 年には BSC による戦略的マネジメントに取り組み、法人の目標管理を基にチーム目標を設定している。

そんな中、短期入所の新規利用依頼の電話があった。その内容は「職員の対応、環境が他の施設よりも良く、認知症の母が笑顔で話していた。幸朋苑に任せたい。」というものであった。これをきっかけに平成 26 年 4 月から 11 月までの新規利用者 72 名の担当ケアマネジャー 40 名に聞き取り調査を行った。同時に SWOT 分析により部署の現状を把握し、あるべき姿『ニーズに柔軟に対応し、質の高いサービスで利用者に選ばれ、ケアマネジャーが安心して薦めることができる事業所』を目指して平成 27 年度のチーム目標を設定した。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

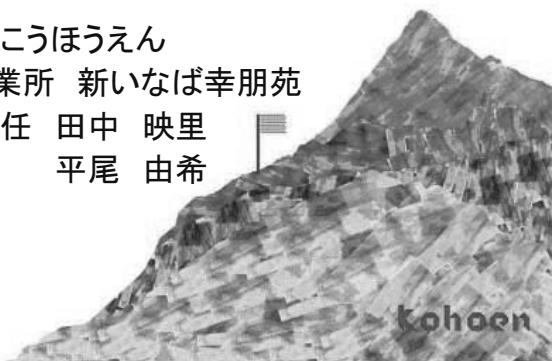
平成 27 年 4 月から目標に取り組み、毎月のチーム会で進捗を確認し必要に応じて軌道修正を行っている。7 月末時点での主な成果は次の通りである。

- ① 5 月にパンフレットを作成。空状況と併せて現在利用のない居宅事業所を含む市内 45 居宅のうち 37ヶ所に配布した結果、新規居宅・新規ケアマネジャーからの依頼が 9 件あった。
- ② 多職種によるカンファレンスを週 3 回以上行うことを目標とし、介護士・看護師・生活相談員・リハビリ職員・管理栄養士・歯科衛生士などが利用者の状態に応じケアの振り返りや見直しを行っている。多職種で検討することで、より適切なサービス提供や専門性のある助言を行うことが可能となり、同時に介護職の学習の機会として有効に機能している。
- ③ SWOT 分析を用いた目標設定、BSC による戦略的（段階的）な目標達成への道筋が明確になっていることで、職員個人の年度目標がより具体的で実現可能なものとなりモチベーションアップに繋がっている。



SWOT分析を用いた チーム目標の設定 ～選ばれ続ける事業所になるために～

社会福祉法人 こうほうえん
短期入所生活介護事業所 新いなば幸朋苑
介護福祉士 主任 田中 映里
生活相談員 平尾 由希



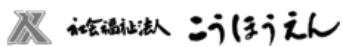
法人紹介

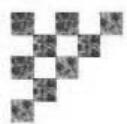
【理念】

わたくしたちは 地域に開かれた
地域に愛される 地域に信頼される
『こうほうえん』を目指します

【基本方針】

わたくしたちは サービス業のプロとして
正しい情報を伝達し 自分が受けたい
保健、医療、福祉サービスの
提供・改善に努めます

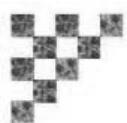
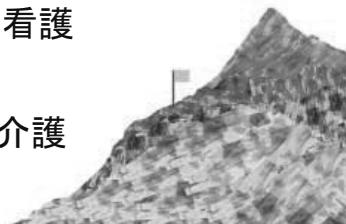




いなばエリア概要

- いなば幸朋苑
介護老人保健施設(100床)・通所リハビリ・通所介護
ケアハウス・生活支援ハウス・グループホーム
- 新いなば幸朋苑
介護老人福祉施設(50床)・短期入所生活介護(20床)
ケアハウス・通所介護
- にしまち幸朋苑
介護老人福祉施設(30床)・短期入所生活介護(10床)
通所リハビリ・診療所・訪問介護・訪問看護
- サテライト
小規模多機能型・認知症対応型通所介護

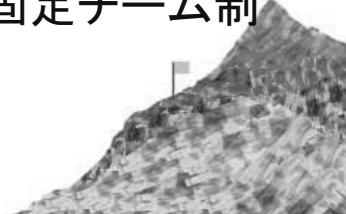
 社会福祉法人 こうとうえん

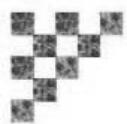


事業所の概要

- 名称: 短期入所生活介護事業所
新しいなば幸朋苑
- 開設: 平成12年4月
- 定員: 20名
- 職員数: 介護士11名 看護師1名
生活相談員1名
- 介護体制: 2ユニット1チーム 固定チーム制
- 全室個室 (トイレ、洗面あり)

 社会福祉法人 こうとうえん

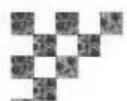




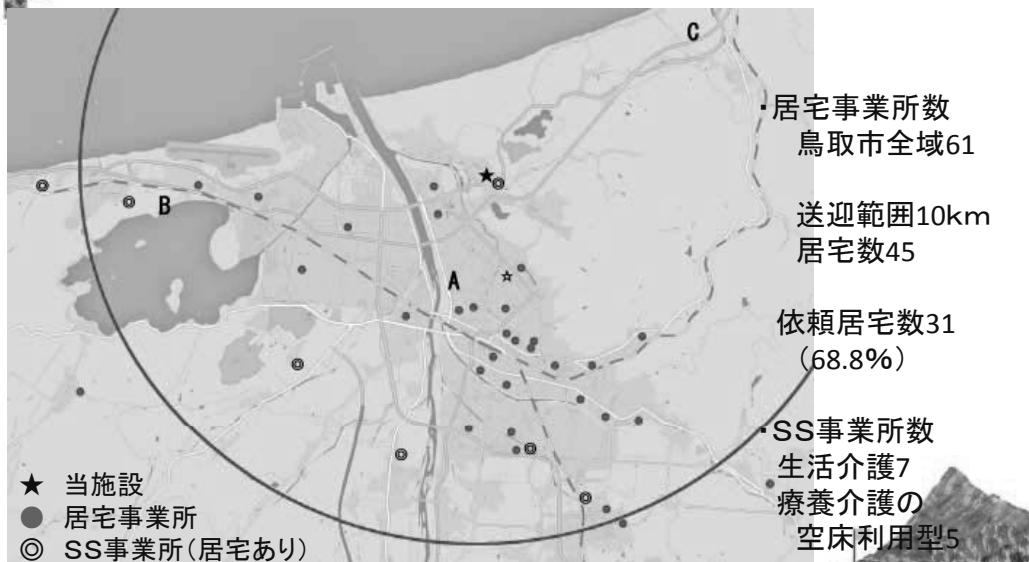
はじめに

- 稼働率の低下
H23年まで90%以上→H24年以降90%以下
- 新規利用の依頼
「他施設も見学したが、職員の対応、環境が一番良かった。幸朋苑に任せたい。」
- 仮説
利用者が選んだ理由＝事業所の強み
強化し発信⇒利用依頼増加・稼働率UP
- 研究方法
聞き取り調査・SWOT分析⇒27年度目標設定

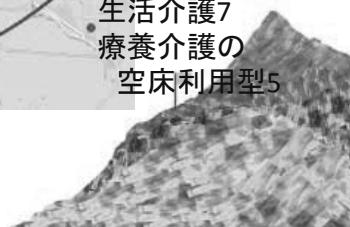
X 社会福祉法人 幸朋苑



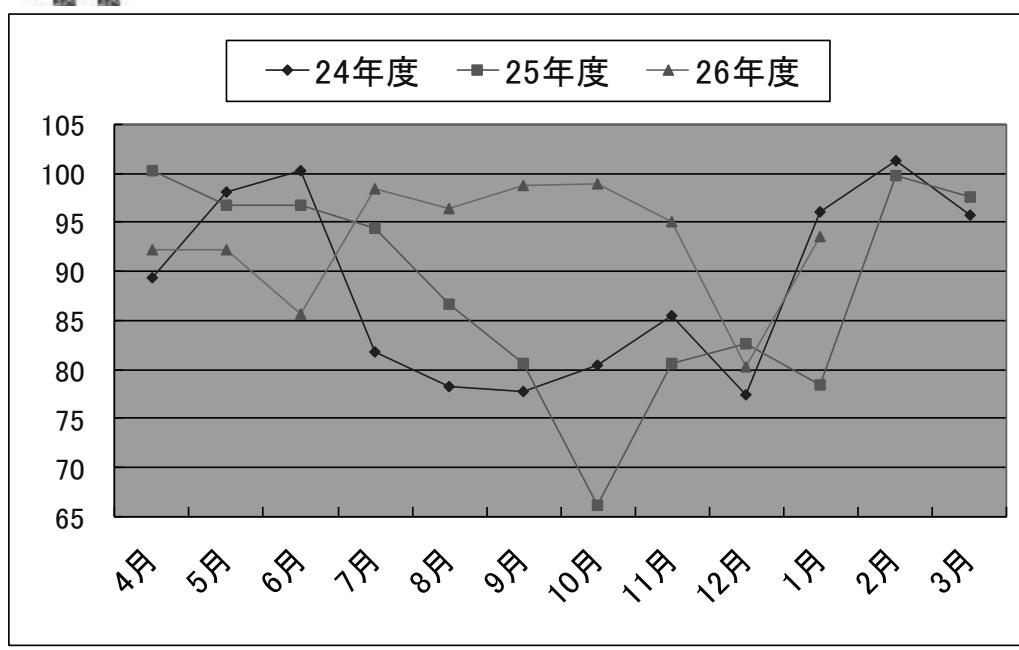
事業所の分布



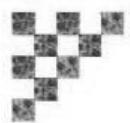
X 社会福祉法人 幸朋苑



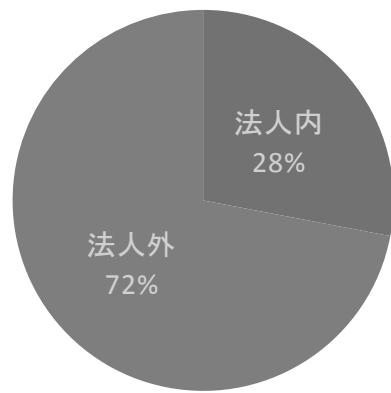
稼働率の推移



年間稼働率 H24:88.4% H25:88.3% H26:93.1%



聞き取り調査

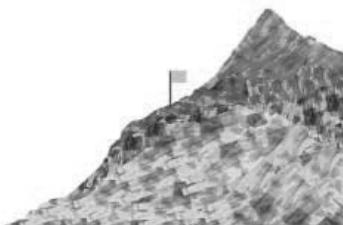


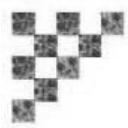
・対象

H26.4～H26.11
新規利用者72名の
担当ケアマネジャー
40名

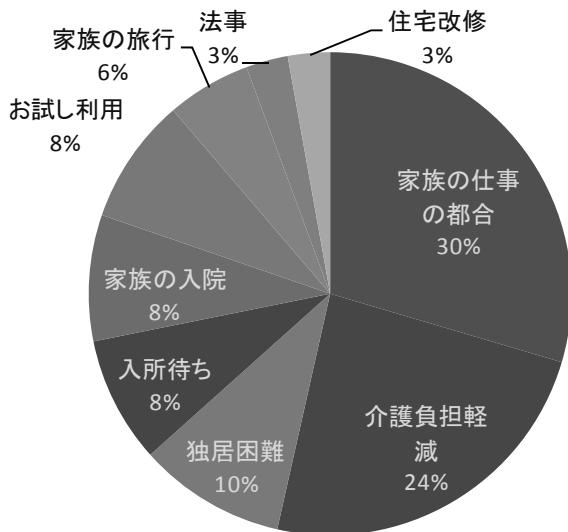
担当ケアマネ内訳

NPO法人 こうとうえん





問1. 初回利用目的

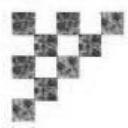


- 単発の利用50%
- 昨年度リピート率
72%

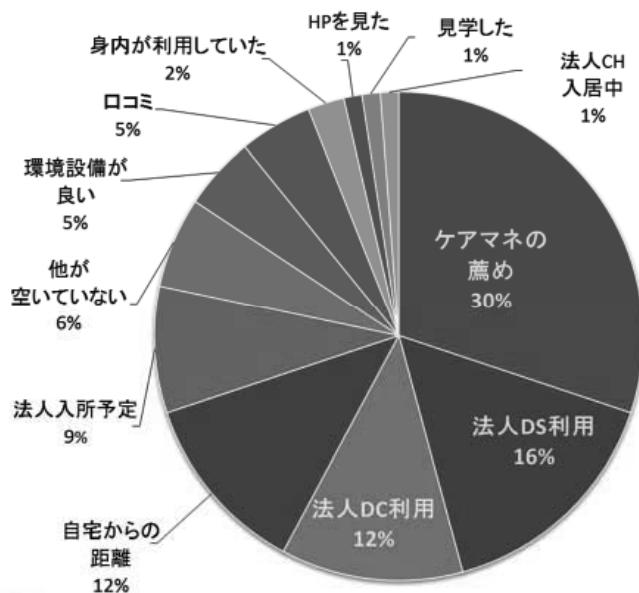
実際の利用後
リピーターに繋がる
ケースが多い



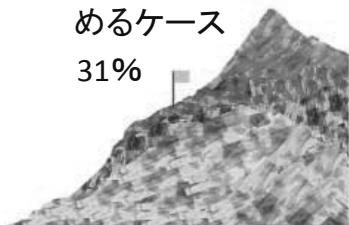
NPO法人 こうとうえん



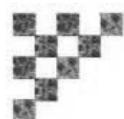
・ 問2. 利用者が選んだ理由



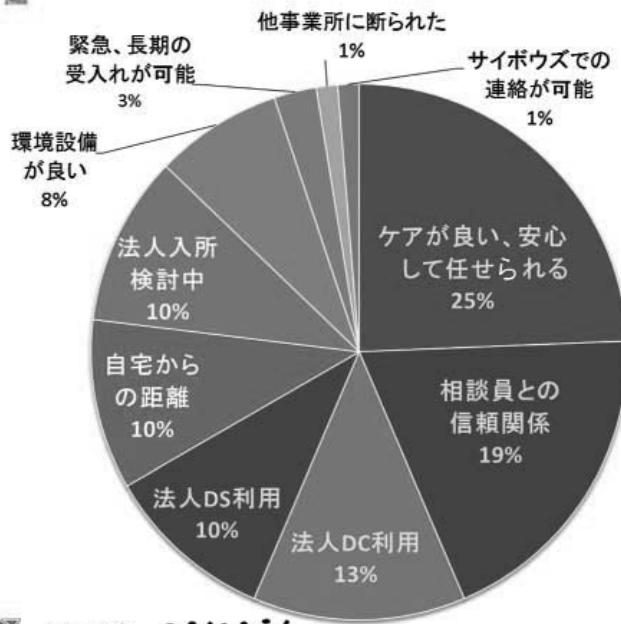
- 法人内サービス利用者
⇒慣れている、信頼している
28%
- 法人内サービス利用者以外
⇒ケアマネが薦めるケース
31%



NPO法人 こうとうえん



・問3.ケアマネが選んだ理由

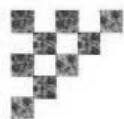
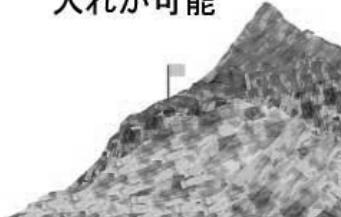


社会福祉法人 こうほうえん

- 安心して任せられる、相談員との関係が良好: 44%

- 開所15年の実績

- ベッド数が多いため緊急、長期の受入れが可能



SWOT分析

- あるべき姿

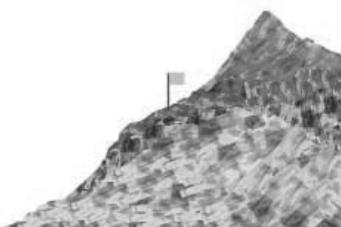
ニーズに柔軟に対応し、質の高いサービス提供で利用者に選ばれ、ケアマネジャーが安心して薦めることができる事業所

- 分析の切り口

新規利用者の獲得

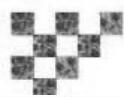


社会福祉法人 こうほうえん



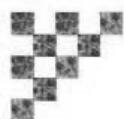
内部環境要因	強み(S)	弱み(W)
	<ul style="list-style-type: none"> 平成25年度 新規利用者85名中61名が継続利用(リピート率72%) 他事業所に比べ床数が多い⇒緊急、長期を受け入れやすい(25年度緊急49件) 固定チーム制が定着。ミニカン、チーム会で基準に沿った目標の振り返り実施 聞き取り調査 “ケアが良い、安心して任せられる”…25% “相談員の対応が良い、信頼関係がでている”…20% 職員11名中8名が介護福祉士、2名がユニットリーダー研修、学習療法士1級を取得。専門性を活かしたケアを実践 法人で排泄ケア、認知症ケア、インテラライ用いたアセスメント等の先進的な取り組みを実施 全利用者に機能訓練を計画、実施 相談員不在時の問い合わせに対応できるよう職員教育を実施 全室個室内にトイレがある。プライバシーへの配慮、個々に応じた環境設定が可能 複合施設⇒施設入所希望者の利用依頼がある 法人内の居宅事業所からの新規依頼者数…35% 	<ul style="list-style-type: none"> 他の在宅サービスの勤務経験者が11名中2名で、在宅サービスの理解度が低い 業務の都合により看護師や相談員がミニカンファレンスに出席できず多職種での振り返りや検討に至っていない 法人や事業所の特色や強みをアピールするためのパンフレットがない 相談員が1名のため公休や営業等で不在の場合に見学の対応ができない 利用実績のない居宅への広報活動ができていない 聞き取り調査で「HPを見た」が1件のためHPの更新頻度、表示方法の見直しが必要 送迎車両が1台しかないため、利用者数が多方面になると希望時間に対応できない 営業用の車両がなく他事業所から借りているため、活動時間に制限がある
外部環境要因	機会(O)	脅威(T)
	<ul style="list-style-type: none"> いなばデイケア利用者…ショートステイ中のリハビリ実施体制整備 リハビリ専門職の巡回指導(2/W)を利用し機能訓練プログラムの作成が可能 広報誌はまなすを毎月発行し、エリア内のサービス利用者に配布 毎月エリアの在宅委員会があり、各サービスの実施状況や取り組みについての報告や検討を実施 法人内の事業所と同時にサイボウズでやりとりが可能 法人内の在宅サービスが、SS利用実績のない居宅事業所を訪問している 	<ul style="list-style-type: none"> 26年度内に特養施設が2施設開所。在宅での待機者が入所する可能性がある 医療依存度の高い利用者や、体調不良時に施設内で診察や処方が可能ため、診療所併設、医師常駐の事業所が選ばれている 27年4月の介護報酬改定によりショートステイの報酬が下がる 半径10km圏内に他のショートステイ事業所が12か所あり競争が激化

クロス分析・課題の抽出	
積極的対策(強み × 強み　強み × 機会)	差別化対策(強み × 脅威)
<p>【優先】リハビリ専門職の機能評価を受け個別機能訓練計画を作成し実施する</p> <p>【優先】固定チーム体制、専門性を活かしたサービス提供により信頼関係を構築する</p> <p>【提案】エリア内の通所サービス利用者はSS中もDCでリハビリを提供し、DSでレクリエーションに参加するなどの連携をとる</p> <p>【提案】毎月の居宅訪問時に利用中の様子をケアマネジャーに報告し信頼関係を維持する</p> <p>【提案】サイボウズを利用し、利用者の状態に変化があった場合は法人内のケアマネジャーと在宅サービスと連絡、情報共有を行う</p> <p>【優先】リピート率を維持するため、利用者個々に応じた過ごしやすい環境設定を行う</p>	<p>【提案】緊急の受け入れ、リピーター増加により稼動率を上げ利益を維持する</p> <p>【優先】他のSS事業所との競争に勝つため、法人独自の活動や取り組みを外部に発信する</p> <p>【提案】入所施設の開所時に利用者が激減しないよう在宅での入所待機者とSSでの入所待機者を把握しておく</p> <p>【教育】相談員不在時には職員が利用依頼や相談への対応を行いその後の利用につなげる</p>
弱み克服策(弱み × 強み　弱み × 機会)	最悪事態回避策(弱み × 脅威)
<p>【優先】相談員不在時に誰でも見学の対応ができるようマニュアルを作成する</p> <p>【優先】事業所の活動や利用者の様子を広報誌に掲載し発信する</p> <p>【提案】他の在宅サービスに依頼し利用のない居宅に空床情報を配布する</p> <p>【教育】職員が在宅委員会に参加しエリア内の在宅サービスの活動や、実施状況を把握し理解を深める</p>	<p>【提案】医療依存度の高い利用者の受け入れの可否や、体調不良時の早期対応のため、多職種でミニカンファレンスを行う</p>



27年度チーム目標(BSC)

	視点別目標	尺度	目標値
財務の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・新規利用者数が増加する ・新規居宅からの利用依頼が増加する ・新規ケアマネからの利用依頼が増加する ・新規利用者の利用が定着する 	新規利用者依頼件数 新規居宅依頼件数 新規ケアマネ依頼件数 新規利用者のリピート率	90件 年間3件 年間6件 75%
顧客の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・リハビリの巡回指導で身体機能の評価を受け、個別機能訓練計画を作成する ・個別機能訓練計画に従い訓練を実施する ・法人内のSSで連携をとり、緊急の依頼に対応する ・相談員が居宅を訪問した際に、利用中の様子をケアマネジャーに報告する ・見学対応マニュアルを元に相談員不在時に見学の対応ができる 	訓練計画の有無 訓練実施率 緊急依頼受け入れ率(2日以内) 訪問、報告率 見学対応件数	年度内に定期利用者全員 80% 依頼に対し80% 利用居宅に対し80% 月1件以上
業務プロセスの視点	<ul style="list-style-type: none"> ・日々のミニカンで利用者の状態を把握しケアの見直し等の検討を多職種で行う ・介護基準に沿ったケアを実施しチーム会で振り返りを行う ・キャッシュ評価に基づき作成した環境指標に沿って環境整備を行う ・事業所の強みや特色をアピールするためのパンフレットを作成する ・パンフレットを居宅事業所に配布する ・相談員不在時に誰でも見学の対応ができるようマニュアルを作成する ・毎月のイベントや、日々の利用者の様子を広報誌はまなすに掲載する ・月1回の実績配布時以外にケアマネに空床情報を配布する ・ホームページの空床情報を更新する 	多職種でミニカンをした数 振り返り回数 指標に沿った環境整備実施率 パンフレットの有無 配布率 マニュアルの有無 掲載回数 配布回数 更新回数	週3回以上 月1回 80% 5月末 100% 4月末 年6回 月5回以上 月2回以上
学習と成長の視点	<ul style="list-style-type: none"> ・介護職の専門性を高めるためインターネット、認知症ケア(ユーマニチュード)についてOJTを行い実施する ・他の在宅サービスについて学習するため在宅会議に参加する 	職員のOJT実施率 在宅会議参加回数	100% 年10回以上

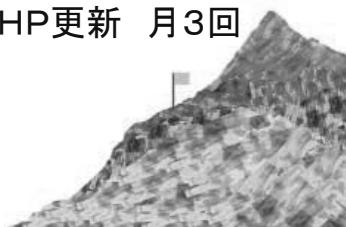
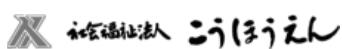


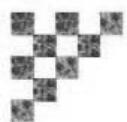
進捗状況① (H27. 4~H27. 7)

パンフレット



- ・利用者・家族向けのパンフレットを作成
- ・市内居宅介護支援事業所配布率82%
(利用のない居宅にも配布した)
- ・HP更新 月3回





進捗状況②

(H27. 4～H27. 7)

機能訓練の様子

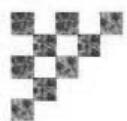


- ・多職種によるミニカン
実施率 41%
- ・定期利用者の機能訓練
実施率 75%
- ・広報誌への記事掲載
回数 2回

写真の掲載は本人・家族の了承を得ています



 社会福祉法人 こうほくえん



進捗状況③

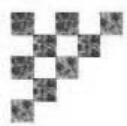
(H27. 4～H27. 7)

- ・新規居宅 5件 ・ 新規ケアマネ数 9名
- ・新規利用者数 44名(前年同期間 41名)
- ・稼働率 89.0% (前年同期間 93.0%)

定期利用者の施設入所が重なり、稼働率が低下している
新規利用者の利用定着、リピート率UPに取り組んでいる



 社会福祉法人 こうほくえん



おわりに

全員でチーム目標に取り組む

るべき姿

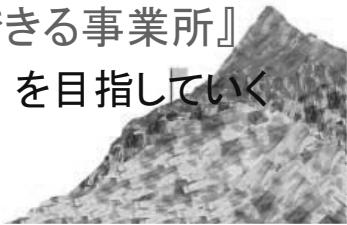


『ニーズに柔軟に対応し、
質の高いサービス提供で利用者に選ばれ
ケアマネジャーが安心して薦めることが

できる事業所』

を目指していく

 社会福祉法人 こうほえん



リハスタッフの“地域活動域”拡大への取り組み ～地域包括ケア構築へ～

社会福祉法人 こうほうえん（鳥取県）

住 所	鳥取県境港市誠道町 2083 番地 法人本部：鳥取県米子市両三柳 1400 番地 なんぶ幸朋苑：鳥取県米子市石井 1238 番地
TEL	法 人 本 部：0859-24-3111 なんぶ幸朋苑：0859-26-5566
URL	http://www.kohoen.jp/

経 営 理 念

<理念>

「わたくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される 地域に信頼される『こうほうえん』を目指します」

<基本方針>

「わたくしたちは サービス業のプロとして 正しい情報を伝達し 自分が受けたい 保健・医療・福祉サービスの 提供改善に努めます」

○大切にしたい価値観として

「互恵互助」の小冊子

事 業 内 容 及 び 定 員

平成 27 年 8 月 1 日現在

介護老人福祉施設（586 名）9 か所、介護老人保健施設（230 名）3 か所、
ケアハウス（203 名）5 か所、老人短期入所（117 名）10 か所、
デイサービスセンター（374 名）13 か所、
認知症対応型デイサービスセンター（60 名）5 か所、
小規模多機能型居宅介護（175 名）7 か所、生活支援ハウス（80 名）4 か所、
認知症対応型共同生活介護（135 名）9 か所、
通所リハビリテーション（222 名）6 か所、訪問介護 7 か所、
定期巡回随時対応型訪問看護介護 3 か所 訪問看護 3 か所、
特定施設入居者生活介護（165 名）5 か所、居宅介護支援 6 か所、
地域包括支援センター 3 か所、福祉用具販売・貸与 1 か所、
サービス付き高齢者向け住宅（112 名）2 か所、
住宅型有料老人ホーム（20 名）2 か所、シルバーハウジング 1 か所、
リハビリテーション病院（48 床）1 か所、在宅療養支援診療所 1 か所、
認定こども園（129 名）1 か所、保育所（787 名）8 か所、
夜間保育所（30 名）1 か所、地域子育て支援センター 1 か所、
児童デイサービス（10 名）1 か所、
障がい福祉サービス 4 か所、
就労継続支援 A 型 1 か所

収 入
(法人全体)
平成26年度決算

① 社会福祉事業	10,917,071,357 円
② 公益事業	772,085,953 円
③ 収益事業	93,180,835 円
合計	11,782,338,163 円

職 員 数
(法人全体)

平成 27 年 8 月 1 日現在

2,271 名（非常勤含む）

当面する
経営課題

- ・経営基盤の強化
- ・地域包括ケアへの取り組み
- ・地域創生事業医療・介護・子育て協働体制の開発
- ・人財確保
- ・地域公益事業の拡充 等

取り組みに
着手した
理由、背景

我々の地域（鳥取県米子市尚徳地区）は、稲作・果樹栽培などを中心とした農村地域がある傍ら高齢化が進む大型住宅団地が存在する特性がみられます。また市内他の地域と比べ、33.2%（市内平均 26.7%）と高い高齢化率がみられます。この地域においてリハの“地域活動域”の拡大へリハ人員の投入を行い、地域包括ケアシステムの構築への一助や収益増へ取り組みを行いました。

リハ部門として、エリア内でのリハ人員は、理学療法士 7 名・作業療法士 6 名・言語聴覚士 2 名・歯科衛生士 1 名、マッサージ師 2 名・リハ助手 1 名で、介護老人保健施設や通所リハビリテーション、訪問看護ステーションなどでのリハビリテーションを担っています。

リハ（リハスタッフ）が“地域活動域”を拡大することで、介護予防の効果向上という直接的な効果だけでなく、リハ職員の教育・経験という間接的な効果や法人他サービスへの営業活動に繋がる事など様々な利点が考えられます。

取り組みの
現 時 点
で の 効 果

具体的取り組み事例として、①地域での介護予防教室など講師派遣の励行②地域在住高齢者対象の体力測定会の開催を行っています。①地域への講師派遣件数では、年間 6 件（平成 24 年度）から 10 件（平成 25 年度）、31 件（平成 26 年度）と年々増加がみられています。②体力測定会開催では、平成 25 年度より開催し現在では年 2 回の頻度での開催が定着化し、地域在住の方延べ 124 名の参加を集めています。

地域対策の直接的・間接的な成果・効果としては、リハ部門での収益として年間売上合計 41,638,260 円（平成 24 年度）から 44,795,610 円（平成 25 年度）、50,001,290 円（平成 26 年度）と増加みられます。



リハスタッフの“地域活動域” 拡大への取り組み ～地域包括ケア構築へ～

社会福祉法人こうほうえん なんぶ幸朋苑
理学療法士 小原幸照

Kohoen
challenge

法人紹介

<理念>

「わくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される
地域に信頼される『こうほうえん』を目指します」

<基本方針>

「わたくしたちは サービス業のプロとして
正しい情報を伝達し 自分が受けたい
保健・医療・福祉サービスの
提供改善に努めます」

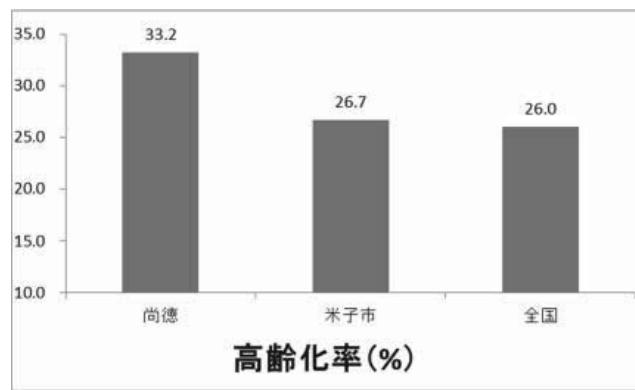


鳥取県 米子市 尚徳地域の特徴

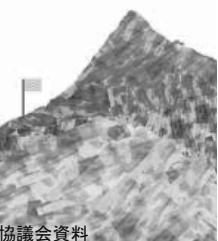
- ・稻作、果樹栽培などを中心とした農村地域
- ・高齢化が進む大型住宅団地

高齢化率 : 33.2% (市内平均26.7%)

要介護認定率 : 18.6% (市内平均20.4%)



出典) 内閣府「平成27年版高齢社会白書(全体版)」
平成27年度米子市地域包括支援センター運営協議会資料



鳥取県 米子市 尚徳地域の特徴

・校区ごとに異なる要介護認定率

尚徳地域校区別高齢者数(人)

		高齢者数	要介護者数	要支援者数	要介護認定率(%)
尚徳	成実	1,516	255	72	21.6
	五千石	1,007	130	67	19.6
	尚徳	597	74	35	18.3
	永江	910	65	51	12.7
	計	4,030	524	225	18.6

出典) 平成27年度米子市地域包括支援センター運営協議会資料

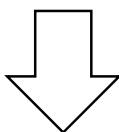
“地域活動域”【造語】とは

地域での介護予防教室や地域ケア会議出席、
地域ボランティアなどの地域貢献活動など、
地域活動の活動範囲や活動数などの指標

※リハビリテーション専門職の関与を促進する
地域リハビリテーション活動支援事業への関わりも含む

地域リハビリテーション活動支援事業

地域における介護予防の取組を機能強化するため
に、通所、訪問、地域ケア会議、サービス担当者会
議、住民運営の通いの場等へのリハビリテーション
専門職等の関与を促進



リハスタッフによる地域活動が期待されている

出典)厚生労働省 都道府県介護予防担当者・アドバイザー合同会議
「地域づくりによる介護予防の推進」資料

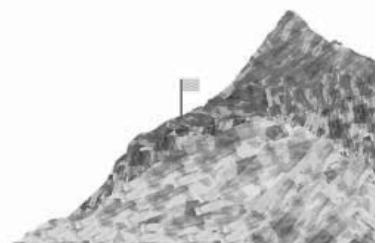


“地域活動域”拡大へ

- ・地域包括支援センターへのサポート体制の構築
- ・行政(市)の担当者との連携強化

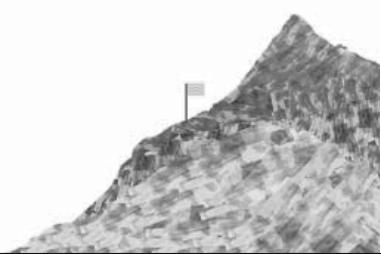
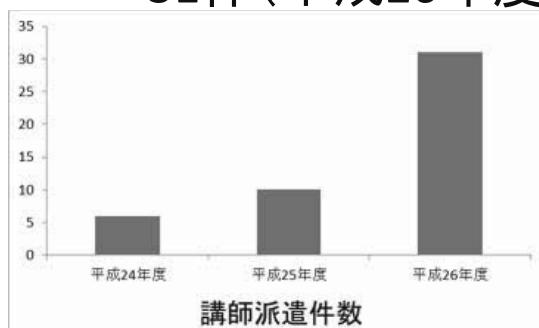
↓(実施例)

- 地域講師活動参加
- 体力測定会開催



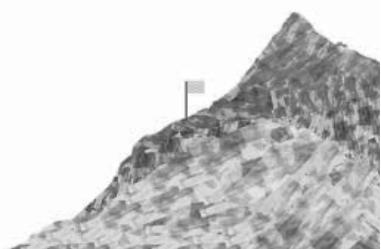
●地域講師活動

- ・各地区のサロン、公民館活動での講師派遣
(転倒予防教室、介護予防運動紹介、
認知症予防、摂食嚥下、口腔機能など)
- ・講師派遣件数：6件(平成24年度)
10件(平成25年度)
31件(平成26年度)



●地域講師活動

- ・公民館(各小学校区)での介護予防事業(やつて未来や塾)へ月1回の定期的介入
- ・各地区でのサロン活動への適時介入
- ・小中高生、地域在住の方への介護技術、車椅子などに関する講師



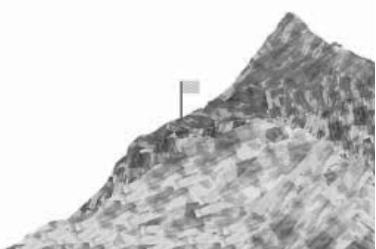






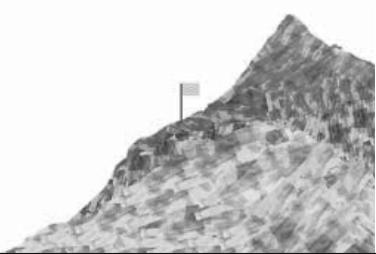
●体力測定会

- ・身長・体重、筋肉量、骨密度、タッチパネル物忘れ相談プログラム、各種運動評価(握力、開眼片足立ち、長座体前屈、姿勢と歩行検査)など測定11種目、スタッフ21名で実施
- ・包括支援センター圏域内公民館掲示や回覧板などにより公募



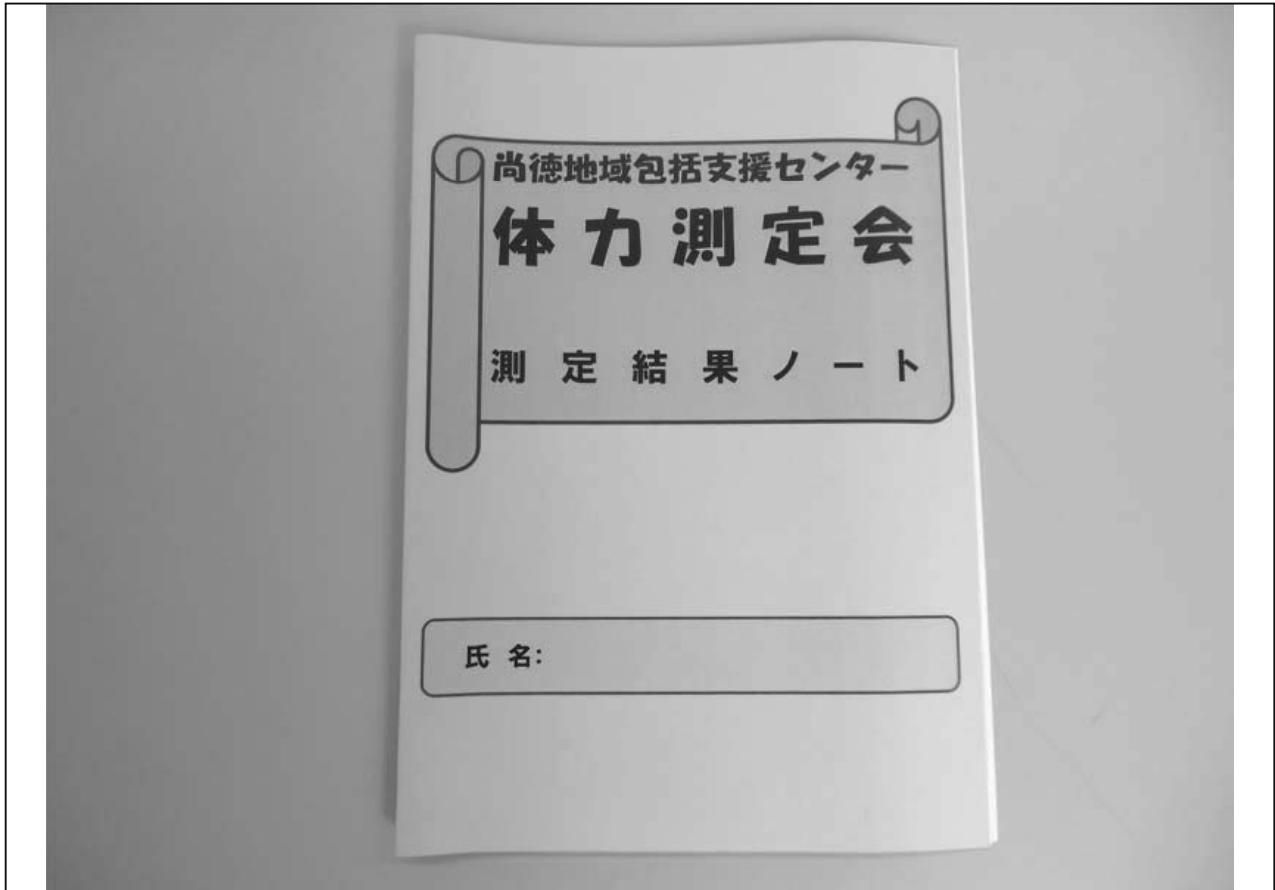
●体力測定会

- ・平成25年度より開催
- ・年2回の頻度での開催の定着
- ・延べ参加者数124名
- ・測定結果の解釈や参加者へのフィードバック
- ・大学病院研究チームとの連携により
　ロコモ検診や大学教授の特別講演も開催



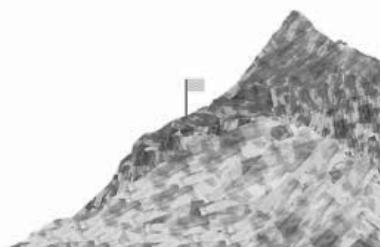






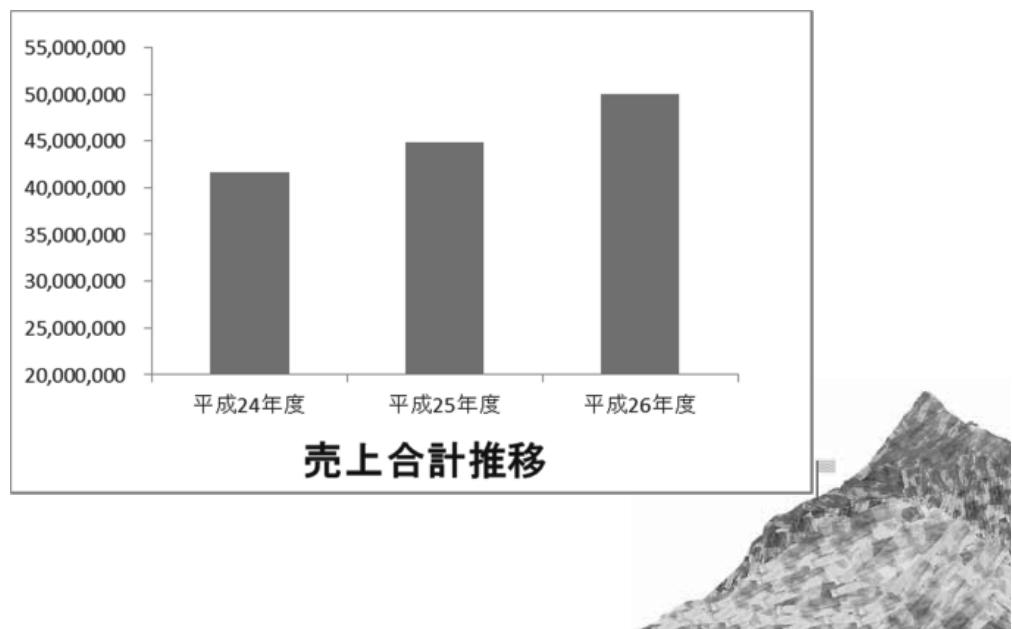
“地域活動域”拡大により期待される効果

- ・地域における介護予防の機能効果
- ・リハ職員の教育・地域活動経験
- ・法人関連サービスへの営業活動



収益推移（リハビリテーション部門）

※リハビリ部門全体として年々増加



おわりに

地域に開かれた
地域に愛される
地域に信頼される

を目指し、地域活動域拡大を図っていきたい

地域包括ケアシステムの構築に向けて ～相談関係者の他職種連携の取り組み～

社会福祉法人 こうほうえん（鳥取県）

住 所	鳥取県境港市誠道町 2083 番地 法人本部：鳥取県米子市両三柳 1400 番地 境港市南地域包括支援センター：境港市誠道町 2083 番地
TEL	法人本部：0859-24-3111 境港市南地域包括支援センター：0859-45-2299
URL	http://www.kohoen.jp/

経営理念

<理念>

「わたくしたちは 地域に開かれた 地域に愛される 地域に信頼される『こうほうえん』を目指します」

<基本方針>

「わたくしたちは サービス業のプロとして 正しい情報を伝達し 自分が受けたい 保健・医療・福祉サービスの 提供改善に努めます」

○大切にしたい価値観として

「互恵互助」の小冊子

事業内容 及び定員

平成 27 年 8 月 1 日現在

介護老人福祉施設（586 名）9 か所、介護老人保健施設（230 名）3 か所、ケアハウス（203 名）5 か所、老人短期入所（117 名）10 か所、デイサービスセンター（374 名）13 か所、認知症対応型デイサービスセンター（60 名）5 か所、小規模多機能型居宅介護（175 名）7 か所、生活支援ハウス（80 名）4 か所、認知症対応型共同生活介護（135 名）9 か所、通所リハビリテーション（222 名）6 か所、訪問介護 7 か所、定期巡回随時対応型訪問看護介護 3 か所 訪問看護 3 か所、特定施設入居者生活介護（165 名）5 か所、居宅介護支援 6 か所、地域包括支援センター 3 か所、福祉用具販売・貸与 1 か所、サービス付き高齢者向け住宅（112 名）2 か所、住宅型有料老人ホーム（20 名）2 か所、シルバーハウジング 1 か所、リハビリテーション病院（48 床）1 か所、在宅療養支援診療所 1 か所、認定こども園（129 名）1 か所、保育所（787 名）8 か所、夜間保育所（30 名）1 か所、地域子育て支援センター 1 か所、児童デイサービス（10 名）1 か所、障がい福祉サービス 4 か所、就労継続支援 A 型 1 か所

収 入 (法人全体) 平成 26 年度決算

① 社会福祉事業	10,917,071,375 円
② 公益事業	772,085,953 円
③ 収益事業	93,180,835 円
合計	11,782,338,163 円

職員数 (法人全体)

平成27年8月1日現在
2,271名(非常勤含む)

当面する 経営課題

- ・経営基盤の強化
- ・地域包括ケアへの取り組み
- ・地域創生事業医療・介護・子育て協働体制の開発
- ・人財確保
- ・地域公益事業の拡充 等

取り組みに 着手した 理由、背景

境港市は、人口36,000人弱、高齢化率28.5%に達し、人口の3.5人に1人が高齢者の市です。その中で一人暮らしの高齢者は1,430人、80歳以上の高齢者のみの世帯は165世帯で、高齢者のみの世帯は総世帯数の、12%を締めている。今後も高齢者の増加とともに増加していくことが見込まれます。その中で、地域の見守り体制の該当からはずれがちで、当センターが総合相談として対応してきた事例の中で、多職種連携・共同して関わらなければ対応の困難であった事例から、今後の地域包括ケアシステムの構築の一つの要件にもなってくると感じている。

地域の安否確認や実態把握の対象から外れる、80歳代の親と50歳代の子供の世帯に多くの問題が生じている。80歳代の親が認知症の症状がでたり、要介護の状態になり、生活に支障がでてきたために、相談を受け対応をしていくと、50歳代の子供にも障害があったり、またその子も何の手続きもしておらず、親の年金で生活し生活自体も出来難くなり、親の介護が十分にできない状態。あるいは暴力等の虐待に及ぶケースもあり、相談担当窓口(行政の高齢者・福祉・障害の担当課、社協、包括)が1ケースに一度に関わりをもち、ケース会議を開催。あるいは皆が一同に関わりの訪問をしています。高齢者のみではなく、各世代の課題解決に向けての取り組みを行っています。その各相談機関が各役割を担い、多職種が連携することで、相談をたらいまわしにすることなく、ワンストップでの対応を行ってきている。この対応をより効果的な対応となるよう、窓口の包括化、しくみつくりがしていかねばと考えています。

取り組みの 現時点 での効果

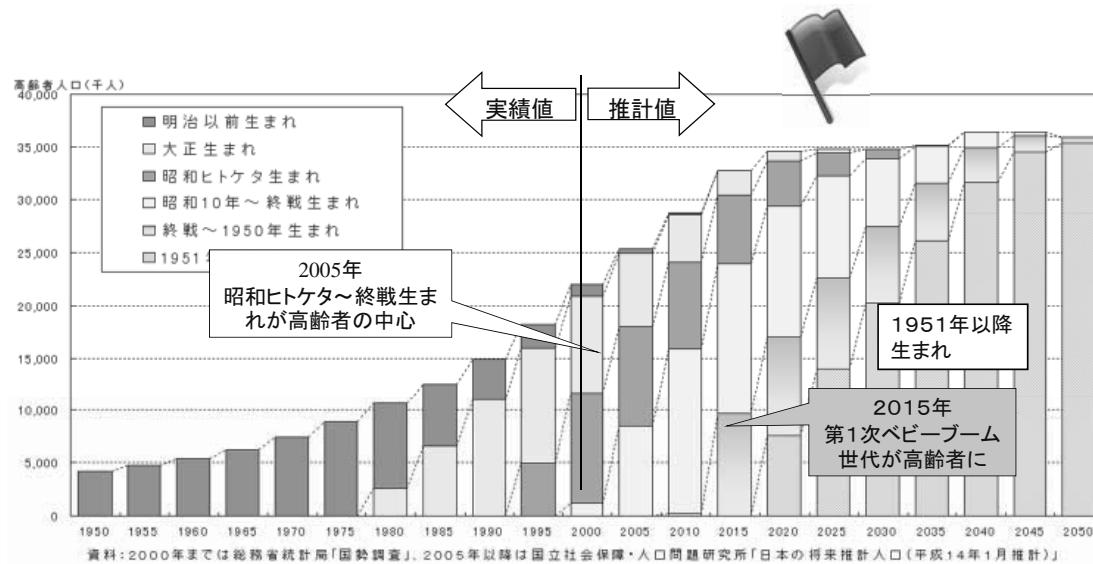
各機関・多職種が連携して対応はしているが、現時点では相談機関や対応者が一つの窓口で対応はできていないので、利用者の情報共有の時間の設定や窓口に来所してもらう状況には、あちこちに来てもらう、あるいは同行することが生じています。各機関が顔の見える関係づくりには力を注いできたので、利用者の混乱は最小限になるように配慮はしてきています。

地域包括ケアシステムの構築に向けて ～相談関係者の多職種連携の取り組み～

境港市南地域包括支援センター
足立 育世

将来展望（2015年の高齢者像）

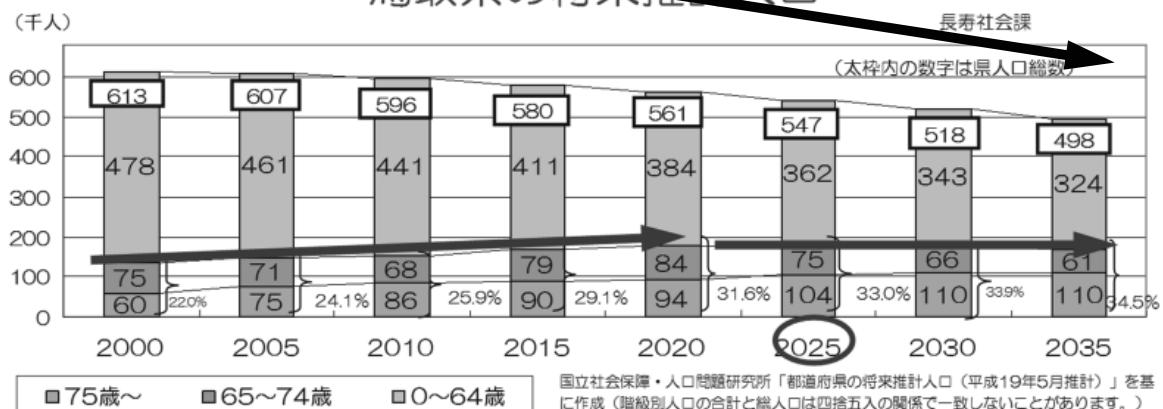
- 2015年には「ベビーブーム世代」が高齢期に到達、
2025年には高齢者人口はピークにさしかかる。
- 認知症高齢者や一人暮らしの高齢者も今後増加。



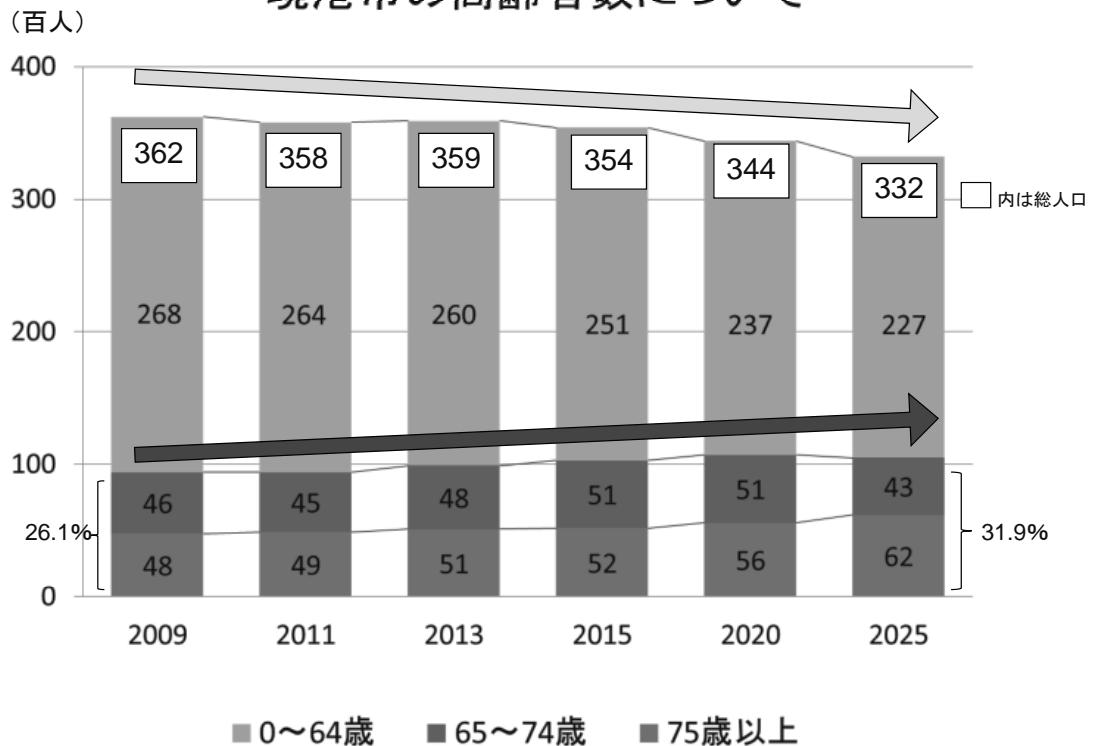
鳥取県の高齢者数は今後増加

鳥取県の高齢者数は2025年まで今後も増加し、その後も高齢化率は高まる。

鳥取県の将来推計人口



境港市の高齢者数について



- ・境港市は人口36000人弱
- ・高齢化率28.5%(人口の3.5人に1人)
- ・一人暮らしの高齢者世帯 1430世帯
- ・80歳以上の高齢者のみ世帯165世帯
- ・高齢者のみの世帯は総世帯数の12%

今後も高齢者の増加とともに増加していくことが見込まれている。上記の65歳以上の高齢者のみ(独居)世帯と80歳以上の高齢者世帯は毎年民生委員により実態把握が行なわれている。

■ 事例紹介 ■

A 氏 86歳 女性 要介護 1

50歳の息子と同居

認知症の症状がおこり日常生活に困難が生じる金銭管理もできず、社協の貸付相談に息子と共に相談にいき、問題が表出する。世帯状況から毎年の実態把握から外れていた。

- ・市社協に貸付相談に何回か行かれるようになり、社協から、市・包括に相談が入る。
- ・市(長寿社会課)と包括で同行訪問をする。
- ・生活状況把握を行なっていき、課題整理をしていくと、同居の息子も何年も仕事をしておらず、引きこもっている。
- ・母の年金で生活しており、預貯金も底をつき、生活困難となっている。
- ・息子の学歴・職歴にも視点をもち、情報整理を行なうと、息子自体にも課題があることがわかる。
- ・息子が小学生の頃から、普通学級での学習も困難であったが何の制度、受診もしていない。

- ・市(健康推進課・福祉課)にも情報共有を図り(ケース会議)を行なう
- ・担当課(3課)、市社協、包括の7名で訪問。様々な課題整理を行なう必要が生じている。
- ・関りを継続していると、新たに息子から暴力を振るわれると訴え、あざが出来ていることも確認する
- ・再三の地域ケア会議(法律の関係者・医師聞き取り)・訪問を行い、親子の個々のサービス調整(母子分離も必要となる)
- ・各機関の役割分担と情報共有・協働ることでの切れ目のない対応を行なう。

《母の課題整理》

- ・要介護認定申請
- ・息子から暴力を受けている状況下での依存状況
- ・SOSの出せれる環境

《息子の課題整理》

- ・障害者手帳も取得していない
- ・収入がない
- ・就労の継続ができない(就職先もない)

■ 結果 ■

各機関が個々の役割分担を行い、課題解決に努めた。

母：要介護1の認定を受け、施設入居となる

息子：受診同行で障害者手帳取得、障害年金需給。
就労先がみつかるまでは生活保護需給。作業所での就労支援につながる。

■ 課題 ■

各機関の担当者が役割分担を行なっての対応であり、本人・家族が処々手続きの為に対応窓口の違うところへ連絡先を変えなければならず、担当者同士の時間調整や対応にかなりの時間を要し、又説明分野の役割も分担化されてしまうために、手続き完了までに、時間がかかるってしまう。

多職種連携の意味では良いのだが、多くの相談担当者が一同に会しなければならない。

■ 考察 ■

当市は3万6千人弱の中で、包括支援センターが二ヶ所あり、事例のように各関係機関・多職種が連携しての対応は行なっているのだが、各相談機関や担当者がひとつの窓口で対応する事ができないので、課題も見えてきている。利用者にとって住みやすいまちづくりには、高齢者に限らず、子供から高齢者や障害者までも、ワンストップで相談もでき、集うことも可能なサービス提供が必要と考える。包括ケアシステムの構築にはその仕組み作りが急務である。

又あらゆる世帯を地域で見守れる地域づくりの仕組みも必要と考える。

社会福祉法人 経営実践事例集VII

(平成 27 年 9 月)

全国社会福祉法人経営者協議会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル

全国社会福祉協議会 法人振興部内

T E L 03-3581-7819

F A X 03-3581-7928

