

中期経営計画書

(H29/04～H32/03)

社会福祉法人 常美会

はじめに

社会福祉法人常美会は、平成14年より愛媛県や新居浜市の指導を受けながら、役職員一丸となってこれまで地域福祉に貢献すべく事業運営に邁進してまいりました。しかし、昨今は社会福祉法人の在り方も含めて、地域における当法人の存在意義がより強く求められる状況に鑑み、今般、さらなる地域貢献への熱意を明確にし、今後も安定的に地域福祉に貢献していくために、より一層の介護サービスの向上と財政基盤の強化を目的とした中期経営計画を立案し、実行していくことといたしました。

法人理念

『常に美しい心』

社会福祉法人常美会は、現在の豊かな社会発展に、様々な形でご尽力され、かつ、豊富な知識と経験を持たれる人生の先輩方への「尊敬」と「感謝」の気持ちを、「介護サービス」・「地域社会への貢献」を通じて表現し、「豊かな長寿社会」の実現に向けた社会福祉・地域福祉のインフラとし、地域社会に対する社会福祉法人の責務を全うすることを法人の基本として、『法人理念』・『経営ビジョン』・『行動指針』3つの考え方を基に、施設運営を実践する。

経営ビジョン

1. 利用者への価値創造

- ・利用者の小さな変化や声を敏感に感じ取り、福祉サービスの開発・改善に継続的に取り組む。
- ・清潔感にあふれる施設、安全で信頼のおける福祉サービスを実現する。
- ・法令を尊重し、丁寧な福祉サービスを行う。

2. 福祉コミュニティへの価値創造

- ・垣根のない施設として、地域に開かれた施設を実現する。
- ・ボランティアの方に経験や専門能力を活かしていただき、地域福祉の向上に向け、共に歩む。
- ・地域のニーズに耳を傾け、求められる福祉サービスを育む。

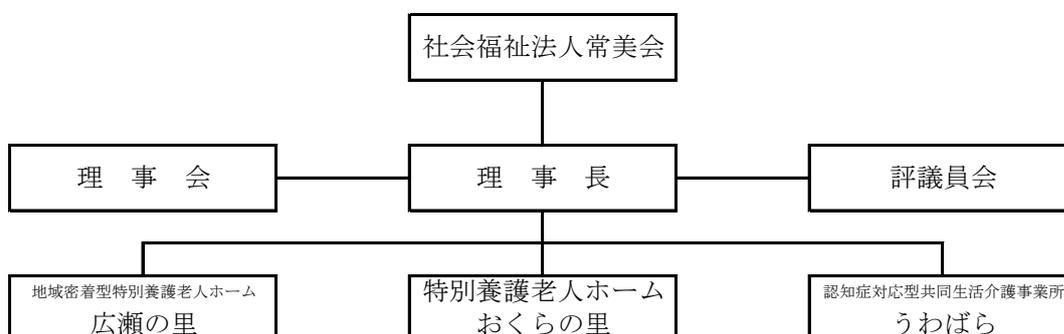
3. 経営組織の価値創造

- ・職員誰もが、自らの役割をより良く遂行するため、専門能力とマネジメント能力を磨く。
- ・進んで能力を磨き、より良い福祉サービス提供に努めることを、職場は積極的に支援する。
- ・多様な福祉サービスの一体的運営により、知識・経験の交流を通じた組織学習と運営効率化を進める。

行動指針

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
 - ・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. 地域社会との関係の継続
 - ・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。
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. 公的取り組みの推進
 - ・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。

法人の組織



法人の事業

1. 特別養護老人ホーム	おくらの里
2. 地域密着型特別養護老人ホーム	広瀬の里
3. 認知症対応型共同生活介護事業所	うわばら
4. 短期入所生活介護	おくらの里・広瀬の里
5. 通所介護	おくらの里
6. 訪問介護	おくらの里
7. 居宅介護支援	おくらの里
8. 在宅介護支援センター	おくらの里

外部環境の分析

【社 会】

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

措置から契約制度となり、一昔の介護をお願いすることへの家族の後ろめたさなどの意識が薄まり、サービスという感覚が強まるとともに、利用者本人やご家族からの介護サービスへの要望が高まり、利用者やご家族による介護事業者の評価意識が強くなる。また、近年は社会福祉法人に対する様々な世論があり、社会福祉法人制度改革や、虐待、事故など、コンプライアンスやリスク管理に対する介護事業者の運営姿勢への地域住民の関心はさらに高まっている。そうした中で法人内部留保問題や地域貢献などの議論を通して社会福祉法人への大きな転換が期待されている。

【市 場】

新居浜市の人口は、昭和 55 年の 132,339 人をピークに減少し続けており、1 年あたり 300~400 人のペースで減少している。このまま推移していくと、平成 57 年には人口が 10 万人を割り込んでしまうことになる。

人口が減少傾向となっているのに対し、65 歳以上の高齢人口は平成 32 年までは増加し、その後減少していくと推計されている。

新居浜市の高齢化の現状は、人口が約 122,000 人で 65 歳以上の高齢者の人口は約 37,000 人、高齢化率は約 30%となっている。高齢者のうち、要支援・要介護認定者は約 8,000 人、65 歳以上の人口の約 21%にあたる。また、認定者のうち実際にサービスを利用している人は約 7,200 人で、認定者数の 90%になっている。

法人施設が所在する上部地区（角野校区・中萩校区・泉川校区・大生院校区）の人口は約 47,000 人となっていて、新居浜市の人口の約 39%を占めている。

【競 合】

近年、新居浜市においては地域密着型の特別養護老人ホームやグループホーム、サービス付き高齢者住宅等が複数建設され、それらの新しいサービスを提供してくれる施設へ利用者も介護職員も流れている傾向がある。

新居浜市内に特別養護老人ホームは9か所、地域密着型特別養護老人ホームが7か所の事業所登録されていて、上部地区（角野校区・中萩校区・泉川校区・大生院校区）には4つの事業所が運営されている。

認知症対応型共同生活介護事業所は新居浜市内に30か所登録されていて、上部地区には9つの事業所が運営されている。

短期入所生活介護は新居浜市内に15か所登録されていて、上部地区には4つの事業所が運営されている。通所介護は新居浜市内に33か所登録されていて、上部地区には11か所の事業所が運営され、過当競争になっている。訪問介護は新居浜市内に44か所登録されていて、上部地区には18か所の事業所が運営されている。

居宅介護支援事業所は新居浜市内に55か所登録されていて、上部地区には20か所の事業所が運営されている。

サービス付き高齢者住宅は新居浜市内に11棟整備されていて、上部地区には6棟が整備されている。

このように多種多様なサービス事業者が乱立するようになった現状の中で、平成32年以降に訪れる高齢人口の減少へ向けて、しっかりと戦略を策定し勝ち残っていかなければならない。

そうした状況において、介護人材の慢性的な不足の中、事業所が増加し益々人材不足に拍車をかけている。また、介護職員の高齢化も進んでおり、介護職員の確保は緊急の問題となっている。

内部環境の分析

近年、介護報酬の減額による収益の減少も懸念されるが、それ以上に稼働率も下がってきている。

稼働率が下がった要因として、特別養護老人ホームについては、重度化に伴う入院者の増加や入所基準の変更に伴い入所待機者の減少によるベッドコントロールの難しさが増している。また、利用者の負担額の増加も一因として挙げられる。

短期入所生活介護については、様々な在宅サービスの提供が行われるようになり、利用者の選択肢が広まり、利用申込者が減少している状況である。

収入が下がる一方で、質の高い介護サービスを提供するためにも、介護職員の安定確保は必須である。職員が働きたいと思える施設づくりが急務である。そのためにも積極的に求人活動を行うとともに、法人内のキャリアパス制度を再構築し職員全体に浸透させ、様々な働き方を推奨していく。長期勤続者が少ない状況の中、職員全体の技術レベルの向上と自立支援介護に向けた知識の習得も今後の課題である。また、当法人の事業を知ってもらうためにも、地域の方々を巻き込んで様々な行事やイベントの検討も行い、地域に根差した法人を目指していかなければならない。

中期経営計画

法人設立時の原点に立ち返り、現在実施していることを検証（調査・研究）し、より優れたサービス体制の構築を目指していく。

1. サービス向上への取り組み
2. 組織強化への取り組み
3. 人材の確保・育成への取り組み
4. 経営基盤充実への取り組み
5. 新規事業等への取り組み

I 中期経営計画の内容

1. サービス向上への取り組み

No.	項目	No.	具体的内容
1	利用者本位のサービス提供	①	高齢者が人として尊厳ある暮らしの追求を実施するとともに、介護予防への強化取り組みを実施する。
		②	利用者の尊重・人権配慮・プライバシー保護を旨とした研修を継続実施するとともに、身体拘束・虐待ゼロに向けた取り組みを推進する。
		③	利用者満足度調査、個別面談、懇談会等を実施し、定期的な利用者満足の聴取・分析・分析結果の評価を行ない、サービスの改善につなげていく。
		④	苦情解決の仕組みの周知など、利用者が意見を述べやすい環境整備を行ない、結果について迅速に対応・公表できるような体制づくりを実施する。
2	福祉サービスの質の確保	①	業務マニュアルの見直しによる業務標準化の推進と、第三者評価を受審し、評価結果の分析と課題解決を職員参画のもと行なっていく。
		②	記録のICT化に取り組み、介護サービスの提供等の記録において、情報システムを構築する。
		③	個々のサービスについて現在の実施方法を検討し、定期的な整備・更新を実施する。
3	地域との交流と連携	①	地域との関わり方について基本的な考え方を構築し、文書化する。
		②	地域の社会資源（関係機関・団体）情報リストを作成し連携を図るとともに、利用者にも積極的に提供できる仕組みをつくる。
		③	介護研修・相談会の実施、災害時の支援協力体制など事業所の持つ機能を地域に提供できるネットワークづくりを構築する。
		④	地域の福祉ニーズを把握し、それに応える事業・活動を行なう。
4	ボランティア	①	ボランティア担当者の役割を明確にし、計画立案を行ない、利用者サービスのみならず、地域福祉向上を目的としたボランティアの育成・発展に努める。
		②	ボランティア受入に関するマニュアルを策定する。

5	安全管理・ リスクマネジメント	①	感染症・食中毒・介護事故・交通事故撲滅に向けたマニュアル・規程の整備・更新を行なうとともに、適切な周知・活用方法の検討・実践を行なう。
6	災害対策	①	食料の適正備蓄、施設内什器の転倒防止対策を検討し、災害時の対策に努める。
		②	災害時の事業継続計画の策定と災害時対応マニュアル訓練の実施。

2. 組織強化への取り組み

No.	項目	No.	具体的内容
1	魅力ある 組織づくり	①	増大する福祉・介護ニーズを的確に捉えたビジョンを明確にし、内外から評価され、「常美会を利用したい」「常美会で働きたい」と言ってもらえるようなブランドづくりを行なう。
		②	法人として計画的な社会貢献活動を立案・実施する。
		③	協力関係にある医療機関・学校・保育園等との連携を強化し、魅力ある組織づくりの一助とする。
		④	職員満足度アンケート実施による現状把握を行い、職場環境の改善や職員福利厚生の実施を図る。
2	管理機能の 充 実	①	法改正、制度改正、法令遵守、監査・実地指導に向け、常日頃の環境整備と実施時の迅速な対応を強化する。
		②	諸規程等の全面的な見直し及び制定を実施する。
3	広報活動の 充 実	①	事業所の広報誌を充実させ地域に配布するとともに、インターネット（ホームページ）、パンフレット、ブログの更新・見直し、フェイスブックの活用等により法人イメージの向上を図る。
4	業務分掌と 責任体制の 明 確 化 ・ 組 織 統 制	①	業務分掌の整備・更新を定期的実施するとともに、全職員に適切な周知を行ない、役割分担と責任体制を明確にする。
		②	施設のスケールメリットを最大限発揮できるよう、個々の部門の特性を他部門に活かすための部門間連携強化を図る。
5	経営会議の 開 催	①	課題・問題発生時のみならず、施設各サービスの現状分析と将来ビジョンを検討する会議の強化に努める。
		②	主任会議を始めとした各種会議の在り方を検討し、より効果的な戦略討議・情報共有・幹部職員育成の機会とする。

3. 人材の確保・育成への取り組み

No.	項目	No.	具体的内容
1	人材の確保・育成	①	中途採用計画を充実させるとともに、離職防止に努め、産休・育休発生時や急な欠員補充に対応すべく施設の連携を密にした即効的な人材確保対策を構築する。
		②	法人研修体系に沿った新人・現任研修、組織のスケールメリットを活かした交換研修の実施など各種研修体制の充実を図る。
		③	OJTシステムの徹底、資格取得に向けた支援体制の充実を図る。
		④	県外の研修にも積極的に参加し、各種大会等にて研究発表の実践に取り組み、質の向上を図る。
		⑤	将来の福祉人材育成に向け実習生の受入れを積極的に行なうとともに、指導者の育成にも力を注ぐ。
2	人事施策の構築	①	正規職員登用・役職員登用のための制度づくりを始め、職員の将来像が見え、モチベーション高揚につながるような人事施策を構築する。
3	働きやすい職場環境づくり	①	休暇制度、健康管理、メンタルヘルス対策の充実に努めるとともに、職員交流の機会を増やすなど、働きやすい職場環境づくりを目指す。
		②	良い所を伸ばしていくための法人独自の「表彰制度」づくりに向け、検討・実施する。

4. 経営基盤充実への取り組み

No.	項目	No.	具体的内容
1	環境と経営状況の把握	①	事業をとりまく地域の特徴・変化を始め、制度の動向・方向性を的確に把握し、全職員に分かりやすく周知する仕組みを作る。
		②	特別養護老人ホームの定員増を図り、経営の安定化を図る。
		③	法人・事業所の経営状況を的確に把握し、全職員に分かりやすく周知する。
		④	品質管理システムの導入に向けての研修・検討を行なう。
2	計画的な収入・支出	①	的確なコスト分析を行なうとともに、全職員に具体的に周知しコスト意識高揚に向けた仕組みを作成する。また、経費節減に向けた対策を法人全体や施設ごとに構築し、施設一体となった取組みを行なう。
		②	事業所の定員・稼働状況を都度分析し、状況に応じて適正な収入の確保に向け改善策を実施する。
		③	利用者の自己負担が増加傾向にある中であって、滞納防止に努めるとともに、制度改正や利用できる軽減制度について適切に説明の実施をする。
		④	収入と対比した適正な経費支出を把握し、見直す機会とともに、削減に努める。また、施設一体で無駄を削除し、節減に努めていける仕組みを作る。

5. 新規事業等への取り組み

- ① 特別養護老人ホームおくらの里増築工事及び既存施設の改修工事。
 - ・新居浜市への備品整備及び人件費補助金申請
 - ・医療福祉機構及び伊予銀行より建築資金の借入
 - ・開設準備室の設置
 - ・職員確保対策
 - ・平成 30 年 3 月、定員 100 名にて事業開始
- ② 特別養護老人ホームおくらの里増築に伴い、駐車場用地の購入。
 - ・土地取得手続き
- ③ 地域における公益的な活動についての検討。
 - ・サロン活動、居場所づくりの取り組み
 - ・地域の総合相談窓口の設置 など
- ④ 首都圏域においての特別養護老人ホームの建設計画。
 - ・建設プロジェクトの設置
 - ・公募申請
- ⑤ 児童養護施設「東新学園」の運営についての検討。
 - ・新居浜市との協議
(施設建設費、建設地の確保、運営方法等)

II 中期経営収入計画

<法人>

(単位：千)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
収入	613,366	736,833	767,327

<おくらの里>

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
収入	367,485	490,952	521,446

<広瀬の里>

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
収入	169,846	169,846	169,846

<うわばら>

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
収入	76,035	76,035	76,035

III 各サービス別 中期事業計画

1. 特別養護老人ホーム・ショートステイ

- ① 人として暮らすことへの追求と実践。

- ・施設高齢者の「施設の暮らし」から「地域の中で（と共に）暮らしていける」ことへの追求
- ② 社会福祉資源の効率的/有効的な活用。
 - ・空き居室の発生から次に施設を利用する方までの迅速的な対応について、現在の機能体制強化及び見直しを図る
 - ・地域の方々が、施設を活用できる取り組み
- ③ 医療との連携。
 - ・特別養護老人ホームの入所条件の見直しに伴う重度者の増加に対し、看護体制の充実と共に、医療事業者との連携強化
(看取り体制の充実/肺炎予防の強化/常勤正看護師の雇用)
- ④ 人材の充実。
 - ・研修体制の充実を図る
 - ・中途採用者へのOJTシステムの見直し
 - ・OJT指導担当者への研修の確立
- ⑤ 質の高い介護サービスの提供。
 - ・介護事故における徹底した改善（誤薬・誤嚥性肺炎・転倒による骨折）
 - ・介護援助を受ける人の立場の権利確保（尊厳の保持）
 - ・第三者評価の受審
 - ・専門的な福祉の知識・技術取得に努め、介護技術の向上を目指す
 - ・介護職員実務者研修支援制度の創設
- ⑥ 職場環境の整備・改善。
- ⑦ 施設独自のチラシの作成（ショートステイ）。
- ⑧ 「楽しみ」の提供型イベントから、高齢者と共に築けるイベントへ。
- ⑨ 新たな福祉ニーズへの事業展開。
- ⑩ 新規・既存の居宅介護支援事業所への営業強化による新規利用者の獲得。

収入計画

おくらの里(特別養護老人ホーム/短期入所生活介護)

(収入計画)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
特 養 収 入 (千)	237,406	359,673	388,967
ショートステイ収入 (千)	26,853	26,853	26,853
特養 60 床稼働率 (%)	93%	85%	93%
ショートステイ 10 床稼働率 (%)	75%	75%	75%
70 床稼働率 (%)	90%	85%	90%

※特養の定員が 30 年度より 60 床→100 床に変更

広瀬の里(地域密着型特別養護老人ホーム/短期入所生活介護) (収入計画)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
地域密着型特養収入 (千)	133,001	133,001	133,001
ユニット型 SS 収入 (千)	36,845	36,845	36,845
地域密着型特養 29 床稼働率 (%)	97%	97%	97%
ユニット型 SS 10 床稼働率 (%)	75%	75%	75%
39 床稼働率 (%)	91%	91%	91%

2. 認知症対応型共同生活介護事業所

- ① 人として暮らすことへの追求と実践。
 - ・施設高齢者の「施設の暮らし」から「地域の中で暮らしていける」ことへの追求
- ② 社会福祉資源の効率的/有効的な活用。
 - ・空き居室の発生から次に施設を利用する方までの迅速的な対応について、現在の機能体制強化及び見直しを図る
- ③ 人材の充実。
 - ・研修体制の充実を図る
 - ・人材の確保、人材の育成を積極的に行う(次世代の職員確保)
- ④ 質の高い介護サービスの提供。
 - ・介護事故における徹底した改善(誤薬・誤嚥性肺炎・転倒による骨折)
 - ・介護援助を受ける人の立場の権利確保(尊厳の保持)
 - ・第三者評価の受審
 - ・専門的な福祉の知識・技術取得に努め、介護技術の向上を目指す
- ⑤ 職場環境の整備・改善。
- ⑥ 新たな福祉ニーズへの事業展開。

収入計画

うわばら

(収入計画)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
収入 (千)	76,035	76,035	76,035
稼働率 (%)	95%	95%	95%

3. デイサービス(従来型通所介護)

- ① 質の高い在宅サービスの提供。
 - ・自立支援の介護を提供すべく支援方法に関する介護力の向上を図り、より専門性の高いサービスの提供を図る(介護予防利用としても対応できる)
 - ・利用者満足度アンケート実施によるサービスの改善・開発
 - ・「提供される楽しみ」から「失った能力を取り戻せた喜び」重視へ

- ② 新たな福祉ニーズに対応する事業展開。
 - ・ 総合事業への取り組み
 - ・ 機能訓練加算の取得による利用料の向上を図る
- ③ 人材の確保・育成。
- ④ 経営の健全化を図る。
 - ・ 地域への情報の発信を行い、サービスを必要とする方へ迅速な提供と安定した利用者の確保を図る
 - ・ デイサービスキャンセル率の抑制を図る
 - ・ 新規・既存の居宅介護支援事業所への営業強化による新規利用者の獲得
- ⑤ 環境の整備。
 - ・ 施設内の環境整備
 - ・ 車椅子の整備
 - ・ 送迎車の整備
- ⑥ 専門知識を活かした地域貢献への取り組み。
- ⑦ 車両事故予防の強化。

収入計画

おくらの里

(収入計画)

収入計画	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
収入 (千)	65,556	65,556	65,556
稼働率 (%)	72%	72%	72%

4. 訪問介護サービス

- ① 質の高い在宅サービスの提供。
 - ・ 自立支援の介護を提供すべく支援方法に関する介護力の向上を図り、より専門性の高いサービスの提供を図る
 - ・ 人材の確保、人材の育成を積極的に行う（次世代の職員確保）
- ② 新たな福祉ニーズに対応する事業展開。
 - ・ 痰吸引対応ができる職員の確保
- ③ 人材の育成。
- ④ 経営の健全化を図る。
 - ・ 地域への情報の発信を行い、安定した利用者の確保を図る
 - ・ 新規・既存の居宅介護支援事業所への営業強化による新規利用者の獲得
- ⑤ 車両事故予防の強化。
 - ・ 研修等の検討
 - ・ 車両整備
- ⑥ 専門知識を活かした地域貢献への取り組み。

収入計画

おくらの里

(収入計画)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
訪問介護収入 (千)	13,813	13,813	13,813
利用者数 (平均)	26人	26人	26人

5. 居宅介護支援事業

- ① 専門性を活かした地域貢献への取り組み。
 - ・ 介護相談の実施/民生委員児童委員との懇談会/福祉協力員との懇談会
 - ・ 認知症サポーター養成講座の受講/認知症に特化した介護相談の実施
- ② 人材育成と確保。
 - ・ 外部研修の積極的受講 (介護支援専門員レベルアップ研修/主任ケアマネ)
- ③ 地域/医療/他職種との連携。
 - ・ 困難ケース等の事例検討会の実施
- ④ 在宅福祉を中心としたサービス展開。
 - ・ 地域包括ケアシステムと連動させた住み慣れた自宅での生活の継続

収入計画

おくらの里

(売上計画)

	平成 29 年度	平成 30 年度	平成 31 年度
居宅介護支援 (千)	23,857	25,057	26,257
給付管理平均件数 (件/月)	115件	125件	135件

6. 在宅介護支援センター

- ① 総合的な相談体制と保健・医療・福祉の連携。
 - ・ 地域包括ケアシステムの確立
- ② 地域ケアネットワーク会議の推進。
- ③ 地域包括支援センターとの連携強化。
- ④ すみの見守り SOS ネットワーク協議会の事務局として、地域づくりの推進。

7. その他

- ① 組織体制の強化機能と充実を図り、職員の相互信頼の確保に努める。
- ② 諸規程の改正及び制定を図る。
- ③ 施設設備について財務計画とリンクさせて確定し、それに基づく実施を図る。
 - ・ ボイラー機器、空調機器、給排水設備、車輛ほか
- ④ 職員採用に関する取り組み (離職率に関する考察と対応を含む)。
- ⑤ 経費節減 (削減) への追求。
- ⑥ 法改正や資格取得支援制度等の情報提供。
- ⑦ 介護福祉士実習生受入れ体制の強化。