

Specialists for Upcoming Needs

SUN

2014

夏

No.5

第5号

■巻頭言

日本介護福祉経営人材教育協会理事

清水康之

[特集1] 座談会 in 東海

「介護福祉経営士」の 役割とは何か

小出拓治／皆本昌尚／八木吏予子／各務克郎

[特集2]

「介護福祉経営 “研究合宿”」 in 九州

介護福祉経営士ら9人が参集
先進法人から経営的視点を学ぶ



一般社団法人

日本介護福祉経営人材教育協会

介護福祉経営 “研究合宿” in九州

介護福祉経営士ら9人が参集 先進法人から経営的視点を学ぶ



日本介護福祉経営人材教育協会九州支部は3月15、16日、大分県中津市の「中津総合ケアセンターいずみの園」で、介護福祉経営“研究合宿”を開催しました。先進福祉経営モデルとして注目されている同センターの視察を通じて、経営戦略や人材育成のノウハウを学ぶほか、介護福祉経営士として経営的な視点から“課題”を探り、解決策を提案することが目的。合宿には九州・中国各県から介護福祉経営士ら9人が参加。特別養護老人ホームの施設長、社会福祉協議会の職員、医事コンサルタント、金融機関職員など多彩な顔ぶれとなりました。

共生型の地域包括ケアの先進モデル 経営ビジョンを学び実践現場を視察

いずみの園は、10年以上も前から在宅重視を基本として事業を推進。明確な経営ビジョンのもとに高齢者や障がい者、児童を含めた多世代・共生型の地域包括ケアの構築を進めており、全国的にも先進福祉経営モデルとして注目されています。

研究合宿では、経営的な視点からいずみの園を研究するために、①経営戦略、②施設・サービス、③人材管理・育成、④独自性——の4つをポイントに、法人トップの考えを聞き、その上で各事業を視察しました。

まず、「①経営戦略」では同センターを運営する

●中津総合ケアセンターいずみの園の提供サービス

特別養護老人ホーム/短期入所生活介護/グループホーム/通所リハビリテーション/通所介護/訪問介護/夜間対応型訪問介護/居宅介護支援/訪問看護/ケアハウス/住宅型有料老人ホーム/クリニック/シルバーハウジング事業/地域包括支援センター/障がい者相談支援/障がい者就労継続支援/地域介護実習・普及センター

《かきざサポートセンター》

デイサービス/障がい者デイサービス/生きがいデイサービス/児童クラブ/障がい児日中一時支援/小規模多機能型居宅介護/グループホーム

社会福祉法人九州キリスト教社会福祉事業団の冨永健司理事長(本会九州支部長)に、経営ビジョンや事業戦略について話していただきました。

冨永理事長は、介護保険制度の導入を前に、「措置制度の恩恵に浴していた認識を180度変えなければ淘汰される」と強い危機感を持ったといいます。さっそく、「施設改革3か年戦略」を打ち出し、「職員の意識改革」や「経営体質の転換」等に取り組んだそうです。さらに、冨永理事長は「行政動向を踏まえ、将来を見すえて事業展開を進めてきた」と強調。経営者として10年先を見すえたビジョンを描くことの重要性を参加者に伝えました。

続いて「②施設・サービス」の研究では、2012年に「新5か年プラン」を策定し、新しい地域包括ケアの仕組みづくりに挑戦しているいずみの園を視察しました。なかでも「かきざサポートセンター」は、小規模多機能型居宅介護事業と児童クラブ、障がい児の日中一時支援事業などを併設。高齢者だけではなく、障がい者や児童、さらには低所得層にもサービスを提供する共生型事業を推進しています。また、24時間定期巡回・随時対応型訪問介護看護は、多くの事業所が運営に行き詰まる中、

いずみの園は実績を上げています。事業の拠点となるコールセンターの視察では、利用実績やシステム導入費、スタッフの勤務体制等の質問が集中しました。

意見交換会とその後の懇親会には、いずみの園の各部門管理者ら7人も加わりました。「小規模事業所では生き残りは厳しいのか?」「特養に理学療法士を配置し、クリニックを置いた狙いは?」などの質問に対し、富永理事長は「スケールメリットを考えた運営は必要」「今後は医療と介護を一体的に提供する新たな仕組みが求められる。医師がいることで法人全体の医療的技術が上がり、ケアのレベルも向上した」などと解説しました。懇親会の席でも、富永理事長から経営者としての姿勢を学び、また各部門管理者とは現場を運営する上での課題について意見交換をしました。

合宿2日目は、「③人材管理・育成」について学びました。経営企画室の末延政光課長が、法人独自の「中間管理職講座」について概要を説明。「事業は人なり」の言葉どおり、次代を担う管理者の育成は、どの職場でも課題にあがるテーマです。参加者の関心も高く、具体的な研修テーマや内容を示

した資料のコピーを求めるほどでした。

明確な経営理念と 将来を見据えた事業展開に感銘

今回の研究合宿は、先述したように4つの経営的視点から、いずみの園を研究することを目的としました。合宿の最後には、まとめの時間を設けて4つの項目ごとに最も関心を寄せた点、疑問に感じた点などを発表しました。特に、「④独自性」については、共生型の地域包括ケアシステムの構築や、元気な時から看取りまで途切れることのないような事業展開がなされている点に「感銘を受けた」とする意見が多く出ました。



各部門管理者ら7人も加わり、活発な意見を交わす介護福祉経営士ら

多世代・共生型の 地域包括ケアに共感

林田正二郎さん

有限会社ポラリス事業運営本部長
(長崎県諫早市)

今回、合宿に参加した目的は、24時間定期巡回・随時対応型訪問介護看護事業の現状を知りたいと思っただけでした。開設から現在までの実情、実績を詳細に教えていただき、参考になる点が多く、大変満足するものでした。また、高齢者・障がい者・児童を包括的に受け入れていこうとする「多世代・共生型」の地域包括ケアシステムは先進的で、大きな驚きと発見でした。

この合宿では富永健司理事長をはじめ、各部門責任者の方々や、ともに参加した方々と気さくに情報交換ができ、みなさんの熱意と知識に触れ、「自分もまだまだ、頑張らなければ!負けれない」と大いに刺激を受けました。

参加者の 声

経営者としての先見の明と 行動力に驚嘆

向井徳望さん

社会福祉法人呉市社会福祉協議会
蒲刈障害者生活活動支援センター施設長(広島県呉市)

国の情勢などから、常に先を見越した事業を行う富永理事長の経営者としての行動力に驚嘆しました。組織の改革に伴い、中間管理職講座を実施するなど人材育成に力を入れている点や、施設・サービスの面では男性向けのデイサービス事業、その他コールセンターの設置など、地域のニーズに応じて事業展開がなされており、大いに参考になりました。

私は社会保険労務士の立場から、介護福祉経営士として、働きやすい介護職場の環境づくりのお手伝いをしていきたいと考えています。今回の研究合宿では、職員の就業規則や給与規定なども見せていただくことができ、有意義な研修となりました。

◎ 研究合宿 報告レポート

1 白熱の意見交換から 介護業界の課題学ぶ

末祐一郎さん

大分県信用組合 経営管理部 副部長

研究合宿に参加してまず驚いたことは、いずみの園が「高齢者介護及びリハビリテーションサービス」でISO9001の認証を取得し、「デイサービスセンター」が大分県認可第1号と歴史のある施設ということでした。25事業を展開し、32のサービスを行っている、まさに「総合ケアセンター」でした。

現在、私は金融機関に勤務しており、取引先への訪問などで有料老人ホームや特別養護老人ホーム、デイサービスセンターなどはある程度理解しているつもりでしたが、改めて研究合宿に参加して認識が深まりました。特に介護福祉経営士テキストで学んだ「定期巡回・随時対応型訪問介護看護」や「小規模多機能型居宅介護」については訪問したことがなく、イメージが湧かないまま勉強をしていましたが、実際に訪問して説明を受けたことにより、一層理解が深まり、今後、重要な介護サービスになるのではないかと感じました。

今回は1泊2日の日程でしたが、短く感じ、施設見学も全体の一部分の見学となりましたが、富永健司理事長ほか、末延政光課長の講演は、現状の介護の方向性や課題、管理職向けの研修内容などがあり介護業界への認識がさらに深まりました。

また、参加者からの質問が多く白熱した意見交換会は、私以外の参加者は介護従事者のため実践に即した内容が多く、「今、介護業界の問題はなにか」ということを肌で感じ取ることができました。私は経営面の質問を試みたものの介護面の質問ができず、まだまだ勉強が必要と感じました。

1日目の夜は、滞在しているホテルで情報交換会(懇親会)が開催され、参加者と交流が深められ、

翌日には知人・友人のように接することができ、なにかあれば相談等もさせていただこうと思いました。今後もできる限り本会九州支部の介護福祉経営研究会「LINK」に参加して、介護知識の吸収をしていきたいと思えます。

また、金融機関職員におかれましては次回開催される研究合宿に参加されることを強くお勧めします。取引先訪問以上の発見があり、有意義に感じることができます。

最後に、いずみの園の富永理事長やセンター長・課長の皆様、迫力ある真剣な研修会を開催していただきまして感謝申し上げます。本当にありがとうございました。

2 経営戦略を実行できる 組織力が強み

岩本昌樹さん

社会福祉法人くだまつ平成会 法人本部長

【参加動機】

大分県中津市は人口85,650人、高齢化率25.8%の市である。この決して大都市とは言えない市で、高い介護の質を確保しつつ事業活動収入を伸ばしているのが、今回の研究合宿で訪問した社会福祉法人九州キリスト教社会福祉事業団「中津総合ケアセンターいずみの園」である。いずみの園がいかにして介護の質と経営を両立させているのかを学び、今後の自身の組織経営戦略策定へのヒントを探ることを目的に参加した。

【現状】

いずみの園では、中期経営ビジョンが明確になっている。このことが具体的な経営戦略の策定、ならびにその高い達成度に大きくつながっている。介護保険制度施行前の1997～1999年にいずみの園では、「施設改革3か年戦略」(表)を打ち

なぜ今、介護福祉経営なのか — 介護福祉経営“研究合宿”を開催して

社会福祉法人九州キリスト教社会福祉事業団 理事長
日本介護福祉経営人材教育協会 九州支部長

富永健司氏



今まさに、社会保障制度改革国民会議や規制改革会議などでは、社会保障制度の抜本的な改革が議論されています。社会福祉事業は経営の合理化や近代化が求められ、「運営」から「経営」への時代と変化しています。生き残る事業所となるためには、中長期計画に基づくサービス管理体制の構築、それを実践する経営手腕を磨く必要があるのです。

これからは高齢者だけではなく、障がい者や子ども、母親、さらには低所得層にも対応した地域包括ケアシステムの構築が求められます。私たち社会福祉に携わる者たちは、医療や介護の枠を超え、まさに地域づく

りを進めているのです。

介護福祉経営を徹底研究する“研究合宿”に参加した介護福祉経営士たちは、経営的視点の重要性に気づき、それぞれの地域で実践する力を身につけようとしています。介護報酬など国の施策に振り回されるのではなく、地域に存在意義を示す介護福祉とは何か、地域づくりとは何かを議論できたことは、研究合宿を受け入れた側にとっても有意義な時間となりました。

出している。

「①職員の意識改革」とは、いわゆる“措置から契約の時代”への制度の変化へ職員の思考を変化させ、「②アメニティーサービスからユニットケアへ」では介護ケアの方針を変え、「③多機能化、医療部門の整備」はケアの受け皿としての機能の強化、「④サービスの質の確保」および「⑤経営体質への転換」は“介護市場”への対応である。2002年には、ISO9001を認証取得。富永理事長によると「顧客への介護サービス担保の一種の証明」との考えから認定取得したとのことであった。

その後も組織は拡大を続け、12年度には介護保険制度発足時と比べ約2倍の事業活動収入となっている。また、現在は一般的な顧客の生活スタイルや社会福祉法人を取り巻く情勢変化への対応を見すえ、福祉事業としての経営改革を進めている最中であった。具体的には特養の生き残り策の検

討、人材育成・確保、居住環境の改善、経営能力の向上、資金の調達、広報戦略、そして社会福祉法人としての使命について研究・改善を進めている。さらには高齢者介護だけではなく、障がい分野にも社会福祉事業を拡大されていた。

【考察】

いずみの園が国内の社会福祉法人のベンチマーク法人の一つとして存在し、なお進化し続けている最大の要因は、経営戦略の基本を早期に策定し、それを早期に実行できる組織力にあったと考えられる。明確なビジョン、それに基づく具体的な経営戦略の策定までは、今やほとんどの法人で行われているであろう。しかし、それを実行し、中短期経営戦略を実現するシステムを構築することが最も重要であると考えられる。

いずみの園は2002年にISO9001を認証取得しており、これも行動計画のマネジメントにも大きな効果を発揮し続け、さらには富永理事長のリーダーシップ力が加わることにより、その進化を促進したのではないだろうか。この経営の仕組みが組織内で共有されていることが、大きな強みであると考えられる。

表 施設改革3か年戦略

- ①職員の意識改革
- ②アメニティーサービスからユニットケアへ
- ③多機能化、医療部門の整備
- ④サービスの質の確保
- ⑤経営体質への転換

出典：研究合宿配布資料「いずみの園における地域包括ケアの取り組み」