

# 吉祥寺ホーム中期経営計画

平成18年4月

社会福祉法人 至誠学舎東京  
高齢者総合福祉施設吉祥寺ホーム



## < 目次 >

### はじめに

1. 前提の確認
2. 外部環境分析
3. 内部環境分析
4. 中期基本戦略
5. 中期経営計画

# はじめに

- 平成12年4月に導入された介護保険制度は5年が経過し、サービス利用者の増加、サービス提供基盤の整備等、わが国の高齢者の生活を支える仕組みとして定着しました。
- しかし、今後の社会情勢の変化等を見通し、持続可能なシステムとしての見直しが必要とされ、平成17年6月に介護保険法ならびに関連する老人福祉法等が改正されました。さらに、医療制度改革も進められるなど、制度環境は大きく変化しています。
- 一方、当ホームについても、平成16年度には養護老人ホームが、平成17年度には特別養護老人ホームが自主運営化し、吉祥寺ホーム全体が完全自主運営化されました。
- この中期経営計画は、当ホームを取り巻く内外の環境が大きく変化しているなか、当ホームの将来像や進むべき方向性を実現するための基本的な方針、戦略、計画等を明らかにするために策定するものです。



# 1. 前提の確認

## 1.1 法人としての基本姿勢

## 1.2 吉祥寺ホームとしての基本姿勢

## 1.3 基本的な環境認識と中期経営計画の課題



# 1.1 法人としての基本姿勢

理念

「誠の心」

経営思想

- 真心を込めた丁寧な福祉サービス
  - 本物を追求し、奉仕の心をもって仕事をすすめる創設の精神を生かします。
- お客様であるご利用者・ご家族様との信頼による絆
  - サービスを通じて世代を超えたつながりを大切にします。
- 福祉コミュニティの協創
  - 私たちの事業を地域の財産と考え、その価値の向上に努めます。
- 仕事を通じた職員の自己実現
  - 自らの専門能力の向上を図り、互いを生かしあう職場にしてゆきます。

経営思想

- 顧客への価値創造
  - 顧客の小さな変化や声を敏感に感じ取り、サービスの開発・改善に継続的に取り組み、新しい価値・より良い価値を創造します。
- 福祉コミュニティへの価値創造
  - 経営資源を福祉コミュニティと共有し、地域生活の安心と安全を創造します。
- 経営組織の価値創造
  - 経営組織・運営を効率化・機能化し、福祉サービスの価値創造に積極的に取り組める仕組みを創造します。

行動指針

- 私たちは、お客様との今この瞬間のふれあいを貴重なものとして行動します。
- 私たちは、お客様に信頼され満足度の高いサービスを提供できるよう行動します。
- 私たちは、お客様と協力し合いながら福祉コミュニティを創造します。
- 私たちは、職員一人一人の創造性と組織参画を大切にする風土を作り上げます。

# 1.2 吉祥寺ホームとしての基本姿勢

## 品質方針

- 私たちは、継続的な改善を推進し、サービスの向上を図り、顧客の安心・安全・満足を実現します。

## 経営ビジョン

- 顧客への価値創造
  - 顧客の小さな変化や声を敏感に感じ取り、サービスの開発・改善に継続的に取り組みます。
  - 清潔感にあふれる施設、安全で信頼のおけるサービスを実現します。
  - 法令を尊重し、丁寧なサービスを行います。
- 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します。
  - 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、共に歩みます。
  - 地域のニーズに耳を傾け、求められるサービスを育みます。
- 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きます。
  - 進んで能力を磨き、よりよりサービス提供に努めることを、職場は積極的に支援します。
  - 多様な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ます。

# 1.3 基本的な環境認識と中期経営計画の課題

平成14年度  
～17年度の  
成果と課題

- 安全（高質）かつ効率的なサービス提供体制の整備
  - 品質方針に基づく安全で高質なサービス提供への取り組み。
  - 定期的調査で、全事業ともご利用者やご家族から高い満足度を得るも、食事メニューなど個別性への対応に若干の課題。
  - 業務改善、情報ツールによる情報共有の効率化、雇用形態の多様化等を通じた労働生産性の大きな向上。
- 安定した経営基盤の確立（自立ある経営基盤）
  - 委託料収入が減少する一方で、介護報酬等が増加。
  - 事業別採算を重視した管理や収入減に対応した費用削減への取り組みにより収支差額が改善、収入構成・財務面で自立が徐々に進む。
  - 平成16年度には養護老人ホーム、平成17年度にはナーシングホームの自主運営をスムーズに開始。
- セーフティネットとしての機能確立
  - ナーシングホームでは、ターミナルケア体制を維持、緊急ショートステイの対応も実施。
  - 養護老人ホームでは、職員各人が多様な専門スキル向上に取り組み、処遇難度の高いご利用者を受け入れて自立支援。

中期経営計  
画の課題

- 経営資源のさらなる効率的・効果的活用
  - 委託収入・補助収入の段階的削減により財務リスクが高まるなかで継続性・安定性を高めていくため、サービス水準や地域における役割と財務的成果のバランスを重視した経営資源の有効活用・ホーム全体としての最適化の余地をさらに探っていく。
- 来るべき変化に対応しうる体制づくり
  - 他の福祉制度や医療制度とのかかわりのなかで、さらなる介護保険制度の変化が予想されるが、現段階でそれらを十分に見定めることは困難。現実的な対応策として「どのような変化があってもそれに対応しうる体制」の構築に取り組む。



## 2. 中期基本戦略

2.1 当ホームにとっての強み・弱み・機会  
・脅威の整理 (SWOTの整理)

2.2 SWOT分析による課題整理

2.3 中期基本方針

SWOT

Strength : 強み

Weakness : 弱み

Opportunity : 機会

Threat : 脅威





## 2.1 当ホームにとっての強み・弱み・機会・脅威の整理 (SWOT分析)

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ゆとりある設備と清潔さを重視した維持管理</li> <li>✓ 養護施設・介護保険施設の一体運営</li> <li>✓ 業務手順書の存在 (基本業務や間接業務に関してはよく機能)</li> <li>✓ とくに休日・労働時間面で高い満足</li> <li>✓ 満足度高いボランティア</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>S: 強み</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ ボランティアの広がり、大量の元企業戦士の男性ボランティア予備軍</li> <li>✓ 新たな貢献の場としての地域支援事業の創設</li> <li>✓ 養護での介護保険サービス提供可能に</li> <li>✓ 認定者数、認定者率の増加傾向</li> </ul> <p style="text-align: right;"><b>O: 機会</b></p>
<p style="text-align: right;"><b>W: 弱み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 通所の半数が新予防給付対象</li> <li>✓ 施設規模による収入増制約からくる前向きな目標の持ちにくさ</li> <li>✓ 現場重視の名のもと進まない効率化、管理業務の忌避傾向</li> <li>✓ フル準職の給与への不満、正職員のキャリア見通しへの不満</li> <li>✓ 一部スキルの不足 (利用者ニーズ把握、利用者家族コミュニケーション、認知症対応)</li> <li>✓ 100%を超える労働分配率</li> </ul>	<p style="text-align: right;"><b>T: 脅威</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ 将来的に避けられない収入減 (介護報酬減、新予防給付の創設、補助金削減、介護保険制度の再見直し・医療制度改革による介護的給付への皺寄せ)</li> <li>✓ 厳しい採用環境 (労働力不足、非正規雇用の確保困難化、賃金相場の高騰、業界の就労条件イメージの悪さ、就労観の多様化、定着率低下)</li> <li>✓ 療養型病床削減により市内入所施設・居宅系サービス事業所の増加</li> <li>✓ 説明責任の高まり (無償貸与施設を至誠学舎東京が経営することの意義)</li> </ul>

## 2.2 SWOT分析による課題整理

強みで機会を取り込む

手順書の活用やボランティアの方の支援を得て、地域支援事業の提案その他地域のニーズに積極的に対応する。

強みで脅威を克服する

利用者、地域、職員、ボランティアの方にとって、選びたい・任せたい・働きたい・関わりたいと思っていただけるよう、魅力あるホームのイメージを維持・向上させる。

弱みで機会を逃さないようにする

新たな事業展開に備え、新たな役割期待・目標に基づくスキル開発と人事マネジメントの枠組みを構築する。

弱みと脅威とによる最悪シナリオを回避する

収支の悪化防止に必要なスキル、地域ニーズへの対応に必要なスキルを開発するとともに、そのためのインセンティブを用意して人材の定着化に役立てる。

## 2.3 中期基本方針

### (1)地域における存在感の確立

- 施設が自治体からの5ヵ年無償貸与という特殊な形態をとっているため、指定管理者制度の対象とはならなくても、当法人が経営することの意義を進んで示していく。
- より積極的に、法人およびホームの経営ビジョン「福祉コミュニティへの価値創造」の観点から地域のニーズに的確に対応し、いっそう高いレベルでの存在感を確立していく。
- 「選びたい・任せたい・働きたい・関わりたい」ホームとなることをめざす。

### (2)プランナー機能・オーガナイザー機能の強化に向けた人材育成

- 地域のニーズへの対応や経営の安定化（効率化）のために不足しているスキルを重点的に開発する。
- より積極的に地域に提案を行う「プランナー機能」、またその実現のために組織内外の資源を組織化する「オーガナイザー機能」の強化に向けたスキル開発も計画的に行っていく。

### (3)地域支援事業等への積極的対応

- 介護保険制度改正により創設された地域支援事業のうち介護予防事業は、市としても取り組みの必要性がとくに高いものと考えられる。
- 地域での存在感の確立という観点からも、人材育成の大きな目的としても、当ホームの資源を活用した事業の検討および市への提案に取り組んでいく。
- それにより、職員にこれまでになかった前向きな目標を与え、組織の活性化を図る。

### (4)人材確保・定着化のための条件整備

- 職員が前向きにスキルの開発に取り組むとともに、ホームとしても安心して教育訓練投資を行うためには、対象となる人材が確保され、一定程度、定着化することが前提。
- 人材不足感の高まり、就労観の多様化の進展等、厳しい状況も踏まえ、人材の確保・定着化に資する条件整備を計画的に進めていく。

The background features a white background with several large, stylized, colorful swirls in shades of purple, green, and light blue. Interspersed among these swirls are numerous small, yellow, triangular shapes that resemble sun rays or decorative elements.

### 3. アクションプラン

# 3 アクションプラン-1

(1)地域における存在感確立施策

🌸 業務手順書の作成能力の維持向上

- 当ホームの強みとして、業務手順書の重要性を再徹底。
- 適切なメンテナンスを行うとともに、作成・維持管理能力をさらに向上。

🌸 ボランティアの活躍の場とスキル・やりがいの充実

- ボランティアの活躍の場を拡大、そのためのスキルを付与。
- ボランティアの本質を外さない方法で、「承認欲求」の満足施策を講じる。
- より直接的な金銭的支出（交通費等）のあり方を検討。

🌸 経営の安定化、地域のニーズに対応するためのスキルの向上

- 業務改善・効率化のスキルを開発。
- 認知症や重度者への対応スキルを開発。

(2)プランナー機能・オーガナイザー機能の強化に向けた人材育成施策

🌸 ソーシャルワークのできる専門職の養成

- ソーシャルワークのできる専門職としての役割意識を喚起し、スキルを開発。
- 優秀な専門職を積極的に高等級に格付け、キャリアの閉塞感を払拭し、やりがいや学習意欲の向上・定着化につなげる。
- 利用者ニーズの把握や利用者家族とのコミュニケーション、挨拶等の基本的マナー等を身に付けるための基礎的な研修を充実。

# 3 アクションプラン-2

(3)地域支援事業等への積極的対応施策

● 地域支援事業への着手

- 市の既存事業の延長としての取り組み（北コミセンの利用や集会室の目的外利用による保健事業の実施など）。
- 今後の同事業の積極展開に向けた実績・経験を蓄積。それにより地域包括支援センターの委託を受けた場合のスムーズな対応も可能に。

(4)人材確保・定着化のための条件整備施策

● 準職員の役割・位置づけの明確化

- 正・準職員の役割分担や位置づけ、職場における要員構成のあり方を見直し。
- 能力・意欲・就労条件に沿うフルタイム準職員の正職員登用を推進。
- 定着率の向上を図るための施策を検討・推進し、引継ぎ・教育コストを抑制。職員の多忙感を緩和し、重要な仕事に時間を割ける環境づくり。

● 採用・定着化のためのコミュニケーション見直し

- 働くうえでのゆとり、一体運営による幅広いスキル習得・交流機会を訴求ポイントに人材採用。また、それらを今後とも尊重することを周知・徹底。
- 一連のスキル習得、業務効率化の必要性について、リアルなコミュニケーションも活用して共有化・意識づけ。
- そのキーパーソンとなる職員（主任候補者クラス）を中心に、リーダーシップ、コーチングスキル、ファシリテーションスキル等を付与するための研修を引き続き実施。