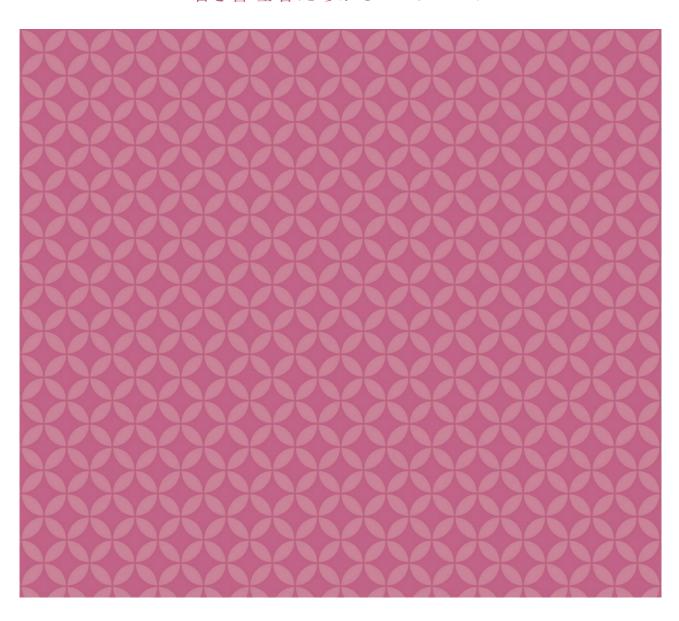
# A D M I N R E P O R T

開設20周年を迎えて 若き管理者たちからのメッセージ





社会福祉法人 心友会

# 開設20周年を迎えて 若き管理者たちからのメッセージ

目 次

入居統括 管理者

高見 正

P2~P8

地域統括 管理者

中根 慶太

P9~P10

生活介護·児童 管理者

岩沼 圭子 P11~P16

共同生活介護·児童 管理者

渋谷 信秀 P17~P22

入所·就労·児童 管理者

安藤 成昭 P23~P24



管理者 高見 正

### 施設長の役割について

# 『経営基盤の確立』

はじめに、私がテーマとして掲げた内容は、『経営基盤の確立』です。「共に生きる豊かな地域社会」の実現に向けて取り組むべき課題は何か法人を全体的に捉えたとき、様々な考えが浮かびました。現場として支援に関する事、建物修繕に関する事、職員の働く環境に関する事、保護者様や地域とのつながりに関することなど。その中でも最も重要である1つとして、相談支援の在り方を新たに考える必要性があるのではないかと考えました。そして「地域を支える相談支援」が心友会としては、求める姿なのではないかと考えました。一方で求める理想像と実態との間にはギャップがありました。そこでまずは、足元を固めるためにも理念を通して経営基盤の確立が第一優先と判断し、その経営基盤を確立したうえで皆が同じ方向を向いて進む事が法人の内外にとってよりよい、win-win の関係性を作り上げることができるのではないかと考えテーマに取り上げました。

まずテーマを達成させるために解決すべき課題を10個あげました。

### 具体的には

- 1. 理念の具体化(ビジョン・ミッション・バリュー)。
- 2. 中長期計画の作成・資金計画。
- 3. 事業所ごとの収支計画に基づいた事業運営。
- 4. 全事業所の事業計画に基づいたマニュアル化。
- 5. 人材募集・獲得・定着。
- 6. 人事評価制度の構築や職員のキャリアアップ仕組み作り。
- 7. 地域や保護者様への広報活動。
- 8. 職員の役職ごと役割、業務分掌、責任の明確化。
- 9. 外国人労働者が定着していくシステム構築。
- 10. 福祉のみならず他業種に目を向けた感性を養うこと。

以上10個が目的達成をする上で整えていくべきコアな課題であると考えました。

以降本論に入りますが、私は経営基盤の確立をすることにより『共に生きる豊かな地域社会』の実現はできると考えています。なぜならその1つとして成功に向けて達成していかなければならないコアな問題点について具体的に抽出していること。そして達成に向けての計画立案スケジューリングがされ、いつ何をするべきかが明確にしてあるからです。更にはそれらが軌道にのる事で職員の定着率にもつながります。そして、職員の質・サービスの質が上がります。内部の体制が整うことで、地域へもより視野を広げやすくなり、社会福祉法人として地域へアプローチすることで結果として地域と共に歩む法人へと発展が可能になるからです。

つまりは、『経営基盤の確立』が軌道に乗ることにより本格的に相談支援の在り方が実現可能なものになってきます。地域のニーズを把握することで、地域に必要なサービスとして福祉サービスではカバーしきれないローカルニーズに応えていくこと。そしてこの取り組みが地域の活性化へとつながり、結果として持続可能な社会福祉法人としての在り方を体現できると考えます。このテーマに対する計画・実行は、決して 1 人で出来るものではありません。皆が方向性を一致させて進んでいく先に心友会としての在り方が確立できると信じています。

それでは、テーマを達成させるために解決すべき 10 の事柄についてなぜ必要であるか、どのようにしていくのかを説明していきたいと思います。

まずは、1. 理念の具体化(ビジョン・ミッション・バリュー)についてです。ビジョンとしては、 心友会の目指す理想の在り方、将来の理想像のイメージを明確にし、職員に周知していくこと で、働いている職員として、どこを目指して仕事をしているのかが明確になります。また仕事に 対するコミットメントを強化することができます。ミッションとしては、心友会が果たすべき目的使 命です。これは職員の使命として明確になってますが、各事業所としてより具体的に親近感の わく内容であるとより大切にしたい価値観共有ができます。最後にバリューです。行動基準とし て、心友会行動規範が大きな枠組みとして作られているため、各事業所でより具体的なものが 作成できると皆が行動しやすくなります。

具体的な行動計画としては、(1) 創立者の思い・大切にしている考え方の見える化(2) 目指す方向性を具体的にする(3) 核となる(1)(2) の考えに基づいて各事業所の目標の明確化になります。

特に創立者の思い、立ち上げ当時の状況等、心友会に込められた思いというのは心友会の今後を考える上でもとても重要な核となる情報の1つです。この理念共有の部分はとても大切にしなければなりません。全ては目的があって目標があります。目的に対して1人 1 人がどれだけ本気になれるかそれが原動力になります。方向性がぶれないためにも同じ価値観を共有するためにも理念の共有が最も重要であり時間をかけて作り上げていく必要性があるのではないかと考えています。

次に2. 中長期計画の作成・資金計画についてです。これは、法人としてはもちろんですが、各事業所ごとに立てます。法人としても各事業所としても中長期計画が具体的に見える化されていることで福祉サービスは特に、目の前のことばかりに目を向けていると変化の少ない日々が故に方向性を見失う事があります。法人として事業所として1年後3年後5年後の方向性と目標(定量化)設定です。目標は、具体的であればあるほどイメージがわきやすく日々の原動力にも成ります。目標が視覚化できると現場職員としても毎月の達成目標もたてやすいのではないかと考えます。

行動計画としては、もちろん理念を土台に据えた事が前提になります。(1)法人の3年・5年・10年の中長期計画修正・作成。(2)各事業所の目標・計画作成(1年後・3年後)と年度内の具体的な行動目標の明確化です。

次に3. 事業所ごとの収支計画に基づいた事業運営についてです。まずは、お金の流れを明らかにすることで現状把握ができるということです。その中で新しい事業への見通しを持たせたり前年度と比較することでコスト削減や新しいアイディアにもつながります。数値化は非常にモチベーションアップにもつながります。

具体的には、(1) 各事業所における収入と支出(人件費や消耗品、高熱費など)の見える化です。(2)(1)に基づく毎年の事業所としての収支計画に基づく目標設定(増収や経費削減など)です。

次に4.全事業所の事業計画に基づいたマニュアル化についてです。現在マニュアルは個々に整備はされています。しかしながらマニュアルが単独で存在していたり、活用がなされていなかったり、更新についても誰が・いつ・どのようにと言う事が明確になっていない事が見受けられます。よって体系化が必要です。1つ例を挙げると、小さな事業所でかつ人数が少ない事業所においては、ルールやマニュアルがなく『今までこうしていたから…』とか『その場で臨機応変に』等があります。一時的に見れば聞こえも良く非常に良いかもしれません。しかしながら新しい職員が入職した時、ベテラン職員が急遽退職したとき、体制が大きく変わったときにおいては、形なき物は崩れ落ち、何をやっていいかわからない。聞く職員によって言っていることがばらばらで理解できない。つまり経験と勘と度胸でやっていた風潮が明るみに出てその後の混乱をきたしかねません。よって長期的に見たときには、職員の導線や業務分担、何をどのようにするか、形ある物を作る事で不安・不安定から安心・安定へ、そして標準化されたものへとつなげることが可能になります。

具体的には、(1)事業計画を基にマニュアルを紐付けていくこと(計画との整合性確認)(2) 実現可能な業務マニュアルの整備(3)更新時期と担当の明確化です。 次に5. 人材募集・獲得・定着についてです。現在は毎年募集をかけているもののこちらも体系化されておらず、人材が入る仕組みづくりが確立されていません。大きく3つ取り組まなければなりません。1 つ目は、人材が入るまでの仕組み。2つめは、入ってからの教育・研修の仕組み。3つ目は、従業員満足度への取り組みです。

具体的には(1)予算計画に基づいた外部の求人媒体を活用した求人の獲得(2)法人ホームページ内リクルートサイトの造設(3)新入社員入職に向け各学校への案内、施設見学やオンラインを活用して知ってもらう仕組み作り(4)人事全体に関する年間計画作成(5)入社時の研修構築(6)各事業所ごとの従業員満足度調査アンケート実施・フィードバック・改善の仕組み作りです。

次に6. 人事評価制度構築や職員のキャリアアップ仕組み作りについてです。人は誰でも承認欲求や自己実現欲求を求めていると私は考えています。その中で会社が求めている人物像に近づくための評価項目(加点・減点)が視覚化されているとより客観的な指標としてはわかりやすく職員 1 人 1 人にとってもモチベーションにもつながります。また仕組みがある事で一人一人の目標設定も法人の理念に対して的を得たものになると思っています。

具体的には (1) コンピテンシー (仕事のできる行動基準) の作成 (2) 人事評価制度の構築 (3) キャリアアップの仕組みの見える化です。

次に7. 地域や保護者様への広報活動についてです。今やネット社会です。SNS の活用については、メリット・デメリットがあると思いますが目的を明確にしたうえで活用していくのであれば非常に効果的ではないかと感じています。今活用しているホームページ含めて、担当や更新時期等体系化されているものでなければ一時的となり、継続されないままの状態で止まってしまい長期的な広報にはつながらないと考えています。広報活動を法人にとっての強みにるかどうかは、法人の未来を左右するのではないかと考えています。

具体的には、(1) 自法人ホームページ内に保護者様サイトを併設して、施設情報や利用者情報をアップしていく仕組み作り(2) ホームページ内に地域の掲示板をつくり地域の方がよりアクセスしたくなるような仕組み作り(3) ホームページを活用して各事業所が年 4 回情報更新し各事業所の広報を継続して行う仕組みを作ることです。

次に8. 職員の役職ごと役割、業務分掌、責任の明確化についてです。『見える化』という事についてメリットとしては、統一され全体像が見えることがあげられます。また、誰でもでき、ミスが少なくすることができます。1つ例を挙げると業務として報告・連絡・相談におけるルール化・責任の明確化は特に重要であると考えます。なぜなら、人はそれぞれの価値観で行動

をする傾向があります。よって、報告・連絡・相談の基準も1人1人異なるのです。仮に長年関係性を築き上げているコアな幹部で構成された組織であれば勘違いや思い違いは少なく、リスクも最小限に抑える事ができるかもしれません。一方で関係性が薄かったり、組織の体制が大きく変わる・人が入れ替わる組織においては、『私は〇〇だと思っていた』や『〇〇さんが指揮をとっていたので最後まで責任を持って行うと思っていた。』という責任転換や信頼関係の崩壊に繋がりかねません。長期的に考えるとやはりルール化されたものが1つの判断基準として整備することが必要不可欠であると考えています。

具体的には、(1)管理者間(役職者)におけるルール・責任の明確化(2)各役職ごとの役割・業務分掌の明確化と具体的な行動内容の明確化(3)会議規定(管理者会議など)の整備です。

次に9. 外国人労働者が定着していくシステム構築についてです。現在、少子高齢化で2040年には65歳以上の高齢者数がピークに達します。その中で人材として大切なことは、大きく4つあると考えます。1つ目は、高齢者について、健康寿命の推移からもわかるように健康な高齢者が増えてきている為、健康な高齢者をルールの中でどれだけ働いてもらうか。2つ目は女性がいかに活躍できる職場を作るか。3つ目は、多様な働き方を持たせ、労働者ニーズに応じた働き方に会社側が適応していくことができるか。4つ目は、外国人労働者を積極的に雇用し定着させることができるかだと考えます。特に4つ目の外国人労働者の雇用について着目しました。現在は法人内にて14名外国人労働者が働いており、SNSを通じてさらに働きたいという希望もあります。一方で母国へ帰国してしまう方や文化の違いがあるが故にフォローアップが間に合っていないことも事実としてあります。その為、法人の発展には、外国人労働者の定着が1つの鍵になるに違いないと感じています。

具体的な取り組みとしては、外国人労働者に向けて(1)アンケートの定期実施(困っている事や疑問等。生活面・職場環境面・人間関係面)(2)外国人労働者に向けての座談会開催(息抜き・問題解決)(3)外国人労働者が働き続ける仕組みを見える化して提示するという事です。

最後に10. 福祉のみならず他業種に目を向けた感性を養うことについてです。これは、渋沢栄一がヨーロッパに2年間視察して回ったことを通して、今まで見たことのない文明がそこにはあり、海外視察が渋沢栄一にとって、様々な偉業を成し遂げるための影響となったことに違いありません。福祉だけにとらわれず、様々な分野に目を向けて情報に触れ、感性を養うことで、法人発展の為のアイディアを生み出すことが重要ではないかと考えています。

具体的には、(1)様々な活動や環境に触れること(音楽・アート・自然・海外)(2)日本の上位企業の研修等に触れ多角的な視野・考え方を持つこと(3)他県の取り組みに触れ、自法人としてどうあるべきかを常に考える事です。

そして、これら 10 個のコアな課題へ取り組みを進めていく中で、相談支援を通して地域との関りを広げていきたいと言う思いがあります。これは、社会福祉としての原点でもあるソーシャルワークです。制度としては、相談支援事業があり自法人としても福祉サービスが存在します。地域に相談できる場所や情報を知る場所としては、地域の役場や役所、社会福祉協議会などがあるかと思います。それらの関係機関はニーズに対してサービスへつなぐことができたとしても、一方でサービスにないニーズは埋もれてしまいがちなのが現状ではないかと考えます。そこで大きく2つのことを考えています。1つ目は、その地域におけるセーフティーネットとしての役割が担えないかということです。

具体的には、地域のニーズから福祉サービスでは補えない"ちょっとした手助け"が相談事業所としてできないかと考えています。2つ目は、地域ニーズを把握していく中で、サービスとしては存在していないが、地域と地域のニーズ同士をつなぐ事ができないだろうか。いわゆる互助としてのパイプ役となることができないかと考えています。

幸いにも現在、公益的取り組みとして心友会には『福祉のまちづり支援室』と言う名称で事業を行い、最寄り駅の近くに地域の方がふらっと立ち寄ることができる喫茶をオープンしています。2016年2月に運営を開始してから丸6年が経ちました。地域の方々にはすっかり認知されているため、この『福祉のまちづり支援室』を活用して地域の相談支援に力を入れていきたいと考えています。

以上の事により福祉サービスとしての枠組みを超えて、相談支援を地域の中でとらえ、福祉サービスとしての相談支援機能はもちろんのこと、福祉サービスでは担えない機能として大きく2つのことが実現可能になるのではないかと考えています。

次に、すべてにおける計画性についてです。目安として3年計画(2023年から2026年)を考えています。今年に関しては、計画作成の年としていつ何をしたら良いか、もっと良い方法はないか、より効率的で効果的な方法はないか、不足している事や不必要な事はないかなどじっくりと考える年にできればと考えています。思いついて行動することはリスクも伴うため、行動するまで思考を重ねようと思います。これに関しては、もちろん法人内において核となる管理者を中心に議論を進めて意見を出し合い心友会の未来に対して時間をかけ、より具体的にイメージできるまで考えることができればと考えています。

私が今まで述べてきた事は、『共に生きる豊かな地域社会』の実現に向けて自組織が取り組むべき課題は何があるかについて述べてきました。社会福祉法人として公益的取り組みは必須であります。これは法人としての目的でもあり目標でもあります。しかしながら、一般的な考え方として、目標に捕らわれすぎて、法人としての目的を見失うことは多々あるのではないかとも考えています。その中で私の大切にしている考え方があります。それは、『①心友会は何を求めているのか、②心友会に取って一番大切なことは何か、③心友会が本当に求めている物は何か、④そのために今何をしているのか、⑤その1つ1つの行動は心友会が求めている物を手に入れるのに効果的か、⑥もっと良い方法を考え出し実行してみよう。』という6つの問いかけです。

理念を法人内に浸透させるためにもこの 6 つの問いを活用し具体的に掘り下げて、目的を明確にしていく事が重要です。これにより、職員の皆が理念共有ができ、働くうえでより核心を持って仕事をすることができます。そして一人一人の目的に対する目標が明確になったとき、『共に生きる豊かな地域社会』は達成していると信じています。以上のことを総合的に考えたうえでも法人にとって土台となる『経営基盤の確立』が最も重要なテーマ・課題になるのではないかと捉えました。

おわりに今回は、心友会が『共に生きる豊かな地域社会』の実現をするために今何をしなければならないのか、その為の課題は何があるのか、そして社会福祉法人が求められる公益的取り組みとしてどんなビジョンがみえているのかについて話してきました。全ての土台には『経営基盤の確立』があり、これなしでは、安心・安全な未来を語ることはできません。この土台を整えること、確立していくことは、職員一人一人にとっての原動力にもなります。また、今回の取り組みは決して一人成し遂げることはできません。まずは、法人幹部の職員が一丸となり法人の目的や、具体的な法人としてのあるべき姿を掲げ、職員がチームとなり取り組むことで心友会のカラーが地域に浸透していく事ができると考えます。またそれと同時に地域に根付く社会福祉法人としての存在意義を果たすことができるのではないかと私は考えます。



管理者 中根 慶太

# 施設長の役割について

施設長に求められる役割として、①最後までやりきる力 ②問題を発見し解決する力 ③未来を創造し実践する力 が必要だと考えています。具体的に①は途中で投げ出さず諦めないこと、②は日々の業務の問題課題を自ら探し出し、放置せずに解決する力のこと、③は現状に満足せず新しいことへのチャレンジをすることを指します。

# 組織運営について

職員が全体で160名強となり、更には外国人職員が約20名含まれているため、組織としての規程類の整備が急務であり、職員一人一人が各規則を遵守し、違反した職員に対しては注意書を発出し統制を図っていくことが重要であると考えます。また、仕事の役割分担を明確化し、責任の所在をはっきりとさせることで各人が責任のある仕事ができると思います。

### サービス

福祉サービスの特徴としてサービスの提供と消費が同時に行われるため、その提供についての評価が難しく、他の職員から見てサービス提供が適切、不適切との判断が各人の感覚による所が大きいという特徴があるため、ケース検討会議等で決定される統一した福祉サービスの提供が重要であると考えます。よって、福祉サービスの向上には職員間の情報共有と会議でのコミュニケーションが重要であるため、定期的、緊急的に会議を行う必要性を感じています。

# 財務

当法人の財務状況について現在心配なことはありません。懸念しているのは、今後の日銀の政策金利の変更、物価高、円の動向、台湾有事等による外部環境の悪化を危惧しています。特に金融正常化に向けた政策金利変更がどのように行われていくのか、日銀の動向を注視し財務状況と照らしあわせながら管理、投資していかなければならないと考えています。

### 人事労務

人手不足解消に向けた取り組みとして、EPA制度や特定技能制度等の外国人採用に加えて、日本全国に向けた採用計画を提案したいと思います。具体的には、求人票と外国人向けに 作成した衣食住に関する資料を全国の大学に出向き、移住もサポートするくらいのアピールをして 日本人の福祉人材を発掘したいと考えています。一番の強みである東京ディズニーランドがある 千葉の魅力を発信することで全国の人材を獲得したいと思います。先ずは長野県から?

### 職員の能力開発(研修)

パート職員への教育が数年前から課題となっているのは周知の事実ですが、具体的対策がなされないまま放置されてしまっている現状です。なぜパート職員への教育が疎かになってしまっているのか?時間曜日契約のためその時間に研修参加すると、他の職員にお願いすることとなるのがネックになっているのではないかと考えます。来年度の新たな取り組みとして、パート職員に対する研修を行うため、研修受講カードを作成し、月に1度午前中のみ活動を止める等して取り組んでみてはどうかと思います。(まずはハラスメントについて)

### ■目標の設定

短期目標(1~3か月) 法人 組織規程の整備

中期目標(1年) 法人 ハートケアライフ誉田の財務健全化、ビジネスモデルの確立

長期目標(2~3年)

個人 英会話の習得(フィリピン人職員をサポートするため) 法人 心友会による老人ホームの事業展開

### ■新年度に向けての計画について(体制含む)

2023年度は規程類の整備を行い、職員がそれを遵守する環境づくりに努めます。 また、コロナ禍できなかった職員間のコミュニケーションの場を積極的に作っていき、風通しの よい職場作りに努めます。

### ■施設運営と施設経営とは

施設運営は施設長が利用者、職員、施設単位での収支について全て把握し、問題が発生しないように 管理することであり、施設経営は理事が法人全体の収支やバランスを見ながら、 どの分野に投資すべき かを考え実行し、法人を未来永劫に成長発展させることだと考えます。



管理者 岩沼 圭子

# 施設長の役割について

- 1. 施設長の役割について
- (施設全体の司令塔であり、統括管理者への報連相を行う)
  - ①利用者の安心・安全な生活の確保を行うことが大事である。利用者が尊厳を持ち、その人らしい自立した生活を確保しなければならない。
  - ②良質かつ適切な福祉サービスを利用者のニーズに合わせて提供することはもとより、継続的にサービスの質の向上に向けて取り組み、自己評価や第三者評価等の仕組みを活用しながら、施設の提供するサービスの質の向上に向けた体制や仕組みを構築する。また、事故の再発防止や苦情相談の対応を通して、現状を見直し、サービスの質の向上を図る体制の設備や実践に取り組む必要がある。
  - ③利用者へサービスを行う職員がやりがいを持って働ける環境を作り、適法な職場環境を 持って、良好なチームワークや人間関係を構築できる組織を作りあげ、魅力ある職場づくりを 行うことが重要である。
  - ④サービスの質は人材の質となる。優秀な人材の育成を行うことはもとより、法人の理念や使命を浸透させ、職員が皆同じ方向を目指すように指導する。また、次世代の経営管理者となり得る職員の育成や指導に取り組んでいかねばならない。
  - ⑤施設長自身が施設の顔であり、地域への窓口となり、地域とのコミュニケーションを図り、外部とのネットワークをつくる。
  - ⑥利用者との契約業務、保険請求業務、各種経費などの管理を行う。適切な収支を把握する。

⑦福祉制度の狭間にいる地域の人々に目を向け、積極的に対応し、市や他法人、地域住 民とも連携した取り組みを行い、コミュニティづくりを行う。

「知的障がい」というまだまだ理解されにくい、知ることができずにいる方々に対しても理解 してもらえるよう、啓発活動や機会があれば講演を行う。

### 2. 組織運営について

福祉サービスを運営するにあたり、人(職員)から人(利用者)に提供されるサービスであることから、組織全体として倫理性が問われる。また、法人の理念や使命を皆が共通理解し、組織として同じ方向を向いていくことが重要である。

現在心友会では、朝礼時、基本理念(奇数日)と職員の使命(偶数日)を職員全員で復唱してから、業務を行っている。しかし、外国人職員も多く、内容をきちんと理解しているかは不明。入職時にきちんとした説明(英語版を作成または外国人リーダーを任命し、教育を行う)が必要だと考える。

また、法人経営組織のガバナンス(組織統治)の強化も引き続きおこなっていかなければならない。時代の流れとともに変わりゆく法律や社会的ルールを遵守し、公正かつ適正な経営を行える組織体制づくりを行なう。それには、次世代の組織のトップとなり得る職員の育成と、現組織の役職者の役割の見直しを図り、より組織としての絆をいっそう深く強め、風通しのよい組織づくりを進めていくことも重要であると考える。

# 3. サービス管理について

として残し、職員間でも共有する必要がある。

質の高いサービスを提供することは、実に当たり前のことである。知的障がいのある利用者支援は、無資格者でもできるが、資格を持つ(勉強する)職員に支援をしてもらうことにより、より質の高いサービス提供ができるという武田理事長の指針通り、パート職員含め、職員一同が学ぶということが普通となり、利用者のためにという考えが日々浸透しているのではないだろうか。特に、強度行動障がいに関する研修は、パート夜勤職員や新人職員も受講し、より生きづらさを抱えている利用者の支援にプラス要素となっている。しかし、入職したばかりの職員に対しての対応はまだ甘く(特に中途入職職員)、入職時の研修は今後の課題である。そして、個人的能力に特化する支援ではなく、皆誰もが同じ支援ができるよう、マニュアルの作成や更新が欠かせない。苦情や事故に関しても、記録を残し、改善に必要な貴重なデータ

また、コロナ禍でもあったが、職員の急遽の休みが増えると、途端に利用者の活動が回らず、利用者へ(急なスケジュール変更となり)負担をかけてしまう現状がみられる。また、感染対策のため、行事等も小規模となり、場所も規制される。いかに工夫して利用者を楽しませるか、アイディアも必要となる。(今後5類に分類され、自由度が広がることを期待する)

### 4. 財務管理について

予算、決算等、現在心友会では、福祉会計に特化した事務職や管理者を中心に行っている。社会福祉法人会計基準である「資金収支計算書」、「事業活動計算書」、「貸借対照表」の見方は会得し、他法人についてもチェックできるようにしていきたい。

日々どのくらいのコストがあり、どのくらいの収入があるのかを可視化し、併せて人件費率、定 員を満たしていない事業所をいかにして利用者増員を図るかの見直しを各事業所と情報共 有しながら行う必要がある。

### 5. 人事労務管理について

施設運営において、人(職員)はなくてはならない、人財である。よい人材を配置できるか、育てられるか、よい環境で育成できるか、その人材の持つ可能性を最大限に引き出す仕組みづくり(能力基準や目標管理)を明確にしておきたい。何度か評価票を見直しているが、なかなかこれだ!という決めてに欠けるのが現状である。人を評価する客観的指標項目が抽象的となってしまいがちで、数値では判断しにくい面がある。各管理者は、普段から職員の支援の様子を確認し、その周辺の人間関係(コミュニケーション)も把握しながら、職員たちが働きやすい職場づくりを行うとともに、職員ひとりひとりの能力向上にも寄与しなければならないと考える。

また、日々変化しうる制度にも即座に対応し、規程を改正、職員たちへも周知していかなければならない。

業務内容と待遇面において、職員たちのモチベーションが上がることによって、利用者へ 質のよい支援を行うことができ、離職率の低下及び職員が職員を呼び、よい人材が自ずと集 まってくるような法人が理想である。

来年10月からは、週20時間以上勤務しているパート職員も社会保険に加入義務が生じる。その際、該当職員が20時間以上働くのか?扶養に拘り時間数を削減するのか?それにより、人員配置等にも支障がでてくる恐れも出てくる。すでに面談等で情報を周知しているが、実際決断に至るまでは未知数であるため、職員とコミュニケーションをとりながら、長く働きたいと思わせる魅力ある職場づくりも必要不可欠である。

### 6. 職員の能力開発(研修)について

人材育成や職員研修は、人的資源を育てる重要なアイテムである。

初めから有能な人材はいない。むしろ、福祉に何の知識を持っていない人をいかに福祉に 特化した人材として育てていくかが重要なポイントとなる。

第三者評価において、心友会がいつも指摘されている点は、「職員ひとりひとりの研修計画

があるか」、「パート職員に対しても研修を行っているか」である。現在、心友会では、一年目の契約職員以上対象の新人研修と契約職員以上が参加できる全国研修(コロナ禍ではオンライン対応)があるものの、新規パート職員には現場でのOJTのみである。しかし、先日管理薬剤師を招いての30分の薬に関する研修や福岡弁護士による虐待防止研修には、パート職員にも積極的に参加してもらい、大変好評だった。もちろん、全員がその場で参加できたわけではないため、講義を録画し、出勤した際、見てもらったりもしている。来年度からは、パート職員一人ひとりの個人ファイルを作り、研修計画(パート職員用・契約職員以上用)と受講後の復命書(感想)を保管していけば、記録にもなり、職員たちにとっても、自己研鑽の指標となるのではないかと思われるので、ぜひ実行に移したい。また、職員研修は新人だけでなく、役職ごとの研修等、その後のリーダーとしての資質向上を目指す研修(2年目以上研修・リーダー研修・役職者研修)も実施していきたい。

また、年配のパート職員の中には、昔の感覚で支援を行ってしまう方もいるため、法律が変わっていることと、自分の意志とは関係なく、他人からみてパワハラや虐待と思われた時点でアウトであることの説明を随時していく必要もある。

### 7. 自身の目標設定

### ①長期目標

親も子も年齢を重ねる時代に突入していく。知的障がいのある子供を持つ親も高齢となり、施設にいる子供に会いに行くことができなくなるのを見据え、知的障がいに特化した高齢者施設の中で、親子で過ごすことができる環境づくりや外出やイベントなどの新たなサービス支援を提供していきたい。

また、これからますます増えていくであろう外国人職員の子供達や、若き職員たちのためにも法人内で保育ルームをつくり、保育士資格取得者で交互にこどもたちの預かり保育の導入に一役買いたいと考えている。

広い視野をもち、利用者や職員がやりがいをもち、笑顔でいられる職場づくりに寄与したい。

# ②中期目標

- 1. 職員の研修の機会を増やし、支援の質を高める
  - (新たに30分研修・活動班長研修・主事・副主事研修・職場内サビ管研修を実施することによって、その中から他の職員からも認められる次の昇進者候補を選出することができる)
- 2. 外国人職員の日本語能力を高める (N1取得の外国人職員を講師に迎え、覚え方のコツ等も伝授してもらう)
- 3. 外国人職員と日本人職員が交流できる場を増やし、雰囲気のよい職場づくりを行う(コミュニケーションを図りやすいイベント企画実施やチームでの作業に管理者も参加し、つなぎ役となる)

### ③短期目標

- 1. 都町事業所移転を工程表通りに実行する
- 2. 新年度に管理者として管理を行う事業所(こころ・ともほんだ・誉・ほんだ)の保護者・サビ管・そこで働く職員との信頼関係を築く。

# 8.新年度に向けての計画について(体制含む)

体制 新年度の体制は、昨年度に引き続き大きく変わる。

渋谷副管理者と安藤係長が新管理者となり、現管理者の岩沼を含む三名が「管理者1」として、各事業所の管理業務を中心に動く。「管理者2」である中根管理者と高見管理者は「管理者1」の育成を行いながら、総務関係中心(規程の管理・求人募集・行政からの連絡調整等)に総合的な業務を行う。

# 計画① 都町事業所移転

千葉市緑区平山町に「こころの都」生活介護事業所と「ともみやこ」放課後等ディサービス事業所を移転予定。今後は融資の申請・開発行為・入札・建築のほか、都町事業所からの引っ越しを行い、来年3月には移転を完了する。

計画② ふくろう屋2号店の都市計画による移転

移転地における建物の最終構想決定。建物の利用方法を再考する。

(まちづくり支援室の有無・就労事業所にておかし販売等新たな戦略・地域とのつながりは? おゆみ野の森の今後の運営は?検討するべき事項が多々あり。福谷理事にも協力してもらうべきか?収支も考え、要検討課題)。

### 計画③ 長野プロジェクト

社会状況や運営能力の見極め、飯田市周辺の情報収集、新利用者情報、現地での求人採用方法を考え、随時現地の視察とあいさつを兼ねながら、長野への足掛かりとする。求人難、本体(しいのみ園)からのヘルプ職員派遣期間の限界を見極め、今後の方針を見直す必要もでてくる。

# 計画④ 老人ホーム計画

知的障がいのある利用者も年齢を重ねるにあたり、現在においても、支援から介護への移行を考えなくてはならない利用者も増えてきている。障がい者が入れる高齢者施設は必要不可欠となる(本当に、グループ会社にハートケアがあったのはすばらしいという他ならない。)武田理事長がおっしゃる通り、保護者様といっしょに生活できる施設づくりは、心友会の売り(強み)になると思われる。理念にもある通り、「親亡き後」を真剣に考えながら、まずは建設地を再度検討し、同時に介護福祉士資格所有者の研修を行いながら、老人ホームができた際の職員リーダーの育成も行う必要がある。

# 9. 施設運営と施設経営とは

施設運営とは、施設が利用者のために安心・安全に機能するように全体を管理し、そこで働く職員をはじめ、組織全体をまとめること。

一方、施設経営とは、施設がいくら利益が出せるかを常に考え、収支を計算して利益を出すこと。

どちらも施設づくりにとっては必要なことであると考える。



管理者 **渋谷 信秀** 

# 施設長の役割について

### 施設長の役割について

施設長はその施設における全体的な運営や管理を担当する責任者です。具体的には、以下のような役割があります。

### 1.利用者管理

利用者の状態(既往歴や現病歴など)と支援方針(個別支援計画)を理解し、適切なサービスを提供できているか確認する。入所時・退所時には、利用者本人・ご家族との面談をおこなう。

### 2.職員管理

職員・介助員の面接や採用時に人事と共に立ち合う。入社後、新人教育等をおこなう。定期的に職員と面談をおこない現場の状況やプライベート上での悩み等を共有し共に改善を目指す。問題が生じた際には、管理者に報連相をおこない職場環境や人員配置の見直し改善をおこなっていく。

### 3.運営管理

法人の経営理念・施設の運営方針を基に適切に運営ができているか。遵守すべき法令等を 把握し、行政関係者との適正な関係を保つように努める。外部に向けた広報活動や営業活動 も実施する。

ご利用者やご家族、保護者会と積極的に意見交換をおこない適切な運営管理をおこなっていく。職員へのコンプライアンスの徹底、業務改善を適宜おこなっていく。

### 4.収支管理

利用者との契約業務、保険請求業務、各種経費の管理などが適正におこなわれているか適 宜確認をおこなう。施設の稼働率の維持管理をおこない、収入となる支援費報酬とホテルコスト (家賃や食費、共益費など)を計算し、人件費などの支出をコントロールする。

施設長の役割は多岐にわたる。部下に任せるのではなく自身に於いても常に自己研鑽して福 祉政策等の動向にアンテナを張り、施設を引っ張っていくぞという気概が必要であると考えま す。

### 組織運営について

組織運営をおこなっていく上では下記のような要素が含まれます。

- 1. ミッションの明確化:施設のミッションや目的を定め、組織内外に明確に伝えることが重要です。これにより、スタッフや関係者は目的を共有し、より効果的な活動ができます。
- 2. 人材の確保・育成:障がい者施設においては、スタッフの質が重要です。適切な人材を採用し、適切な研修や教育を提供することで、スタッフのスキルアップを促し、施設の質の向上につながります。
- 3. 予算の管理:施設運営に必要な予算を確保し、効果的に管理することが重要です。適切な予算配分により、施設の機能やサービスの質を維持・向上させることができます。
- 4. コミュニケーションの確立: 施設内外の関係者とのコミュニケーションを確立することが重要です。スタッフ同士や利用者とのコミュニケーションを良好にし、問題が生じた場合は適切に解決することができます。
- 5. 法的な遵守:施設運営には、法的な規制や遵守すべきルールがあります。これらを遵守することは、施設の信頼性を高め、安定した運営を維持するために不可欠です。
- 6. 評価と改善: 施設の運営においては、定期的な評価を行い、問題点を把握し、改善策を検討することが必要です。施設の利用者やスタッフからのフィードバックを受け取り、施設の質の向上に努めることが重要です。

これらの要素を適切にバランスして運営することで、障がい者施設はより良いサービスを提供 し、利用者やスタッフの満足度を向上させることができます。

### サービスについて

利用者支援のサービスを向上させるには、以下のようなアプローチが考えられます。

- 1. 利用者のニーズを把握すること: 利用者とのコミュニケーションを密にし、利用者が抱える課題や希望を聞き取り、それに応じた支援を提供することが必要です。
- 2. スタッフの研修・教育の充実:利用者に質の高い支援を提供できます。障がいに関する知識や技術、コミュニケーション能力の向上など、スタッフのスキルアップを図ることが大切です。

- 3. 活動等のプログラムの充実:利用者が興味を持ち、楽しめるプログラムを充実させることが大切です。利用者が自己実現や社会参加を目指すために必要なスキルや知識を身につけるプログラムを提供し、利用者の成長をサポートします。
- 4. 施設内の環境整備:利用者が快適に過ごせる環境を整備することも大切です。施設内の設備やアメニティ、バリアフリー化の充実など、利用者の利便性を高める取り組みを行います。
- 5. 外部機関との連携:外部機関との連携を強化することで、利用者により良い支援を提供することができます。医療機関や地域の福祉機関、企業や団体などと協力し、利用者に最適な支援を提供します。

# 財務について

財務については、以下のようなポイントがあります。

- 1. 財務計画の策定:適切な財務計画を策定し、運営費の収支を管理します。運営費の予算を立て、それに対する収入を確保することが必要です。
- 2. 収入の確保: 障がい者施設の収入源は、利用者からの利用料や、地方自治体からの補助金、 寄付金、助成金、社会保険料などがあります。収入源を確保するために、運営費の見積もりを 正確に行い、必要な対策を講じることが大切です。
- 3. 経費の管理: 障がい者施設の運営には、スタッフの人件費や施設の維持費、設備の更新費などが必要です。これらの経費をきちんと管理することで、無駄な支出を抑え、財政を健全に保ちます。

### 人事労務について

人事労務については、以下のようなポイントがあります。

- 1. 勤務形態の確立: 障がい者施設には、常勤、非常勤、パートタイムなどの職員がいます。職員の 勤務形態を確立し、労働契約書を作成することが大切です。
- 2. 労働法令の遵守:障がい者施設においても、労働法令を遵守することが求められます。労働時間の制限や労働条件、休暇などについては、法律に基づき遵守することが必要です。

- 3. スタッフの採用・育成・評価:障がい者施設には、高度な専門性を要するスタッフが必要です。 スタッフの採用には、適切な応募者選考を行うことが必要です。また、スタッフの育成や研修プログラムの提供も必要です。スタッフの能力評価や昇格、昇給についても、公正かつ適切に行うことが求められます。
- 4. 健康管理の実施: 障がい者施設には、スタッフの健康管理が必要です。定期的な健康診断や、疾患発生時の適切な対応など、スタッフの健康を守るために必要な取り組みを行うことが必要です。
- 5.トラブル解決の実施:トラブルが発生した場合には、速やかに解決することが求められます。トラブルが発生した場合には、職員間や職員と利用者間の意見交換の場を設け、適切な解決策を検討することが必要です。

### 職員の能力開発(研修)

障がい者施設においては、専門性の高い知識や技術が求められます。職員の研修プログラムを充実させ、必要な知識や技術を習得できるようにすることが必要です。職場研修は、OJT(職務を通じての研修)、OFF-JT(職務を離れての研修)、SDS(自己啓発援助制度)の3つの形態で推進が期待される。職場研修を効果的に推進するためには、年度研修計画の策定が必要である。法人・施設の現状及び将来を見据えながら研修ニーズを分析し研修の重要課題や重点目標を明確にして策定することが重要である。

目標の設定(長期目標、中期目標、短期目標)

短期目標:管理者の業務の理解

率先垂範して目に見える動きをとる 事業所の課題の洗い出し。改善案を報告する 職員に対して定期的な個別面談実施(課題を把握し改善を促す) 支援費請求加算等が取れるか再確認する。

中期目標:平山事業所の適切な運営を実施する

事業所の問題点を早期発見、早期改善できるよう常に目を配らす。

資格取得する(社会福祉士・ITパスポート等)

老人福祉施設計画に携わる

長期目標:老人福祉施設開所に携わる

新年度に向けての計画について(体制含む) 管理者、サービス管理責任者の交代がある。 体制届作成、加算書類作成 引き継ぎを円滑に行えるようマニュアルを更新確認する。 書類整理

平山事業所への移転計画の情報共有 現時点の進捗状況 移転に際しての問題点(退職者・送迎ルート)の共有

### 施設運営と施設経営とは

施設運営について

施設運営には、以下のような取り組みが必要となります

- 1. 利用者中心のサービス提供: 障がい者施設では、利用者のニーズに合わせたサービス提供が求められます。そのため、利用者の意見や要望を積極的に取り入れ、サービスの質を向上させることが必要です。また、利用者のプライバシーや人権を尊重し、安全で快適な環境を整備することも重要です。
- 2. 質の高い人材の確保: 障がい者施設においては、専門的な知識やスキルを持った職員が必要です。そのため、優秀な人材の採用や、職員のスキルアップのための研修プログラムを充実させることが必要です。また、職員のモチベーションを高めるため、評価制度の整備やメンタルヘルスのサポートなども行うことが重要です。
- 3. 地域との連携: 障がい者施設は、地域との連携が重要な役割を担っています。地域住民とのコミュニケーションや協働を推進し、地域のニーズに合わせたサービス提供や地域貢献活動を行うことが求められます。また、地域の関係者とのネットワーク構築や情報共有を行い、地域社会との連携を強化することも重要です。

# 施設経営について

施設経営には、以下のような取り組みが必要となります。

1. 人材確保と育成: 障がい者施設においては、専門的な知識やスキルを持った職員が必要です。そのため、優秀な人材の確保や、職員のスキルアップのための研修プログラムを充実させることが必要です。また、職員のモチベーションを高めるため、評価制度の整備やメンタルヘルスのサポートなども行うことが重要です。

- 2. 財務管理の徹底: 障がい者施設の経営においては、財務面の管理が欠かせません。収支のバランスを取り、無駄な経費を抑えることで、適正な運営を行うことが必要です。
- 3. マーケティングの強化:障がい者施設の経営においては、周囲の競合施設との差別化が 重要です。そのため、施設の魅力や特徴を的確に訴求し、利用者層の拡大を目指すマー ケティング戦略の策定が必要です。また、施設の良さをアピールするためのプロモーション 活動も重要です。
- 4. 地域との連携: 障がい者施設は、地域との連携が重要な役割を担っています。地域住民とのコミュニケーションや協働を推進し、地域のニーズに合わせたサービス提供や地域貢献活動を行うことが求められます。



管理者 安藤 成昭

# 施設長の役割について

### 1. 施設長の役割

# ①利用者マネジメント

- ・利用者の日々の状態を把握する。
- ・個別支援計画に基づいた支援が提供できているかを確認する。
- ・利用開始時やその他状況に応じて、保護者及び利用者と面談を実施する。

# ②職員マネジメント

- ・面接、採用、指導、面談、相談を行う。
- ・働きやすい職場をつくるため、業務のムリ・ムダ・ムラを発見し、改善する。
- ・職員の能力を把握し、適材適所な人員配置をする。
- ・実際の利用者、実際の現場での支援について本人に気づきを与え、成長を促すよう研修 などを実施し、職員の指導・教育を行う。
- ・仕事を任せることで職員のやる気を引き出す。フォローや確認を忘れないこと。

# ③運営マネジメント

- ・法人理念、運営方針に基づいたサービスが提供されているか確認する。
- ・事業計画に基づいた事業運営ができているか確認する。
- ・遵守すべき法令などを把握する。
- ・外部への広報活動、地域との良好な関係を構築する。

### ④収支マネジメント

・事業所の収入とコストを把握し、収支の管理を行う。

# ⑤行政マネジメント

- ・関係機関への書類や報告書の提出を行う。
- ・届出の提出期限や有効期限、更新期限を管理する。

# 2. 財務分析

- ①資金収支計算書・・・会計年度における支払資金の収入および支出の内容を明らか にするために作成する計算書
- ②事業活動計算書・・・・会計年度における事業活動の成果を明らかにしたもの
- ③貸借対照表・・・ある時点での社会福祉法人の財産の状況を表したもの

経営課題を発見する手法の一つとして財務分析があり、決算書を読み解くことが社会福祉法人の全体像を捉え、大きな課題を発見する手掛かりになります。社会福祉法人の決算書は、財務三表と呼ばれる資金収支計算書、事業活動計算書、貸借対照表の計算書類で構成されている。

# 3. 目標(短期、中期、長期)

①長期目標

職員・保護者・利用者からなんでも相談してもらえるような信頼関係を構築する。

②中期目標

面談や相談などを通じて、職員・利用者・保護者と定期的に話す機会を作る。

③短期目標

送迎などを通して、職員・利用者・保護者と関わり、管理者と知ってもらう。

### 4. 新年度に向けての計画

- ①打ち合わせ・・・3月上旬に新年度に向けての打ち合わせの実施。
- ②マニュアルの確認・・・行事、委員会、活動など各マニュアルが整備されているか。
- ③体制の確認・・・体制上問題がないか。他に算定できる加算がないかの確認。
- ④業務分掌の見直し・・・役職に応じて業務が割り振られているか。

### 施設運営と施設経営の違い

- ①施設運営とは、組織の目標・目的を効率よく達成するために、人やモノや資金を活用する活動のことである。
- ②施設経営とは、最大限の利益を出すため、人やモノや資金を活用する活動のことである。

·社会福祉法人 心友会 理事長 武田 昇 ·地域包括支援事業所 福祉のまちづくり支援室総合管理者武田昇 総合 管理者 武田 昇 ・相談支援センター しいのみ ·共同生活援助事業 しいのみ園ほんだ 入居統括管理者 高見 正 ·生活介護事業所 しいのみ園こころの誉 入居統括管理者 高見 正 ·生活介護事業所 しいのみ園こころの都 入居統括管理者 高見 正 ·障害児通所事業所 しいのみ園ともたかだ 地域統括管理者 中根慶太 ·生活介護事業所 しいのみ園こころ 管理者 岩沼圭子 管理者 岩沼圭子 ·障害児通所事業所 しいのみ園ともほんだ ·障害児通所事業所 しいのみ園ともみやこ 管理者 渋谷信秀 ・就労継続支援B型事業所しいのみ園あい 管理者 安藤成昭 ·障害者支援施設 しいのみ園 (施設長)管理者 安藤成昭

# 開設20周年を迎えて 若き管理者たちからのメッセージ



令和5年5月1日発行 発行責任者 武田 昇 編集委員 広報委員長 宇留間俊行 社会福祉法人 心友会 しいのみ園 〒266-0003 千葉県千葉市緑区高田町1953番地1 TEL.043-291-2941 FAX.043-291-2181





社会福祉法人 心友会 〒266-0003 千葉県千葉市緑区高田町1953番地1