

# 社会福祉法人当別長生会 中期経営計画



社会福祉法人 当別長生会

# はじめに

社会福祉法人当別長生会は、昭和60年10月に法人認可を受け設立から38年が経過しました。

現在、第1種社会福祉事業として特別養護老人ホーム2か所、養護老人ホーム1か所を運営するとともに、第2種社会福祉事業として特養併設の老人短期入所事業2か所、居宅介護支援事業所1か所運営しています。

この中で、養護老人ホーム長寿園は、平成17年4月1日より当別町から5年間管理運営を委託され、平成22年4月1日に譲渡されました。当別町より譲渡を受けるにあたり施設の老朽化に伴う建て替えが条件であり、また、地域住民のニーズに対応した介護サービスであるデイサービス並びに居宅介護支援事業所の開設やボランティア等、地域住民が有効に活用できる多目的ホールを施設内に設け、総合的な福祉サービスの拠点となることを目指し、今日まで事業を行ってまいりました。

譲渡を受けてから14年間、養護老人ホームにおける入所者の高齢化・重度化が進み、入所対象者の福祉ニーズの多様化が進むとともに居宅処遇の原則という福祉思想の台頭を背景に在宅福祉が一層もとめられている今日、養護老人ホームを取りまく福祉環境が大きく変化してきました。その様な中、約4年半の間コロナ禍により、事業主体の特別養護老人ホームにも打撃となり、今まで特別養護老人ホーム事業所の収支黒字部分等を内部留保して養護老人ホームの赤字を補填し、社会福祉法人として行政や関係する機関にご迷惑を掛けないよう何とか事業を行ってまいりましたが、全国的な人材不足が続く中、当法人も職員の離職等によりデイサービス事業の休止、特別養護老人ホームショートステイの受入れ休止など、コロナ禍の影響は想定以上に大きく、特に措置入所が増えない養護老人ホームの赤字が顕著であり、このまま事業を続けることは困難と考えたところであります。

また、社会福祉施設では慢性的な人材不足が経営上の重大な問題となっています。国が推し進めてきた働き方改革や生産性向上への対応も待ったなしの状況で、その実現及び経営・サービスの安定化のためには人材育成を併せて考える必要があります。現在も続く全国的な人材不足の解消を今後どのような方向性にもっていくかにより、将来安定した経営を行うことの明暗が決まると思います。

このような厳しい状況下に置かれている当別長生会ではありますが、当別町や地域住民からの当施設に対する期待およびニーズは益々高まってきてきます。

当別長生会は、当別町高齢者福祉を先導する役割を担っています。

そこで、当別長生会事業再編を早急に構築することが責務と考え、5年間の中期に渡る「中期経営計画」を作成するに至りました。

## 目次

1. 中期経営計画の策定 .....	3
2. 当別長生会の基本的な考え方 .....	4
3. 当別長生会今後の取組み .....	5
4. 養護老人ホーム長寿園今後の取組み .....	15
5. 特別養護老人ホーム当別長寿園今後の取組み .....	16
6. 特別養護老人ホーム長寿の郷今後の取組み .....	17
7. 居宅介護支援事業所結今後の取組み .....	18

# 1. 中期経営計画の策定

## 1-1) 計画策定の趣旨

中期経営計画を策定することにあたり、経営が厳しい状況下にある当別長生会として「基本的な方針」及び、養護老人ホームの収支赤字部分を今後どのような形で事業展開をしていくか、特別養護老人ホーム、居宅介護支援事業所の今後の課題は何かについて、方向性を定め、中期経営計画を作成します。

また、作成にあたり介護保険・老人福祉法等の「各種動向」や「地域住民のニーズ」等々視野に入れて行います。

なお、中期経営計画は令和6年度から5年間の中長期計画とします。

## 1-2) 計画期間

(1) 計画期間は令和6年度から令和10年度の5年間とします。

(2) 計画期間の最終年度である令和10年度には、第2期計画策定のための作業を開始し、令和11年度以降の5年間を期間とする「第2期中期経営計画(仮称)」を策定する予定です。

計 画 期 間									
R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15
計画の進行管理					第2期計画の進行管理				
改定作業									

## 2. 当別長生会の基本的な考え方

当別長生会は、社会福祉を取り巻く環境の変化に適応しながら、今まで以上に良質なサービスを長く提供し続けていくために、改めて法人の理念を見つめ直し、利用者の方々が安心できる環境を創造する法人運営に取り組んでいきます。

また、この中期経営計画により健全経営を持続可能とするため、適正な収益を確保し、安定した財務基盤の確立に取り組み、ご利用者の要望に応えるべく行動し、かつ地域社会との共生を目指すとともに、ご利用者を支える職員の確保も併せて考究してまいります。

### 理 念

ご利用者にふさわしい組織づくりを理念として、職場において助けあい、共に生活していく知恵、方法を見出し、それを担う知識と技術、そして「愛の心」を持った人材を育てていくことを目的とする。

### 経 営 理 念

「施設利用者の目線」で信頼される介護を構築します。

### 基 本 方 針

全ての基本は「人」自分のことと思う清心で接します。

### 全 体 目 標

当別長生会は、飛躍元年と位置付け、地域社会との関わりの中でどう存続していくか全職員一丸となって基盤構築に努力します。

### 3. 当別長生会今後の取組み

各事業所の課題や取組み等を集約し、次の通り取組んでまいります。

#### 3-1) 養護老人ホーム長寿園事業転換

養護老人ホームは、時代の変化により在宅医療・在宅介護という国の方針に変わり、養護老人ホームのニーズが徐々に減少傾向にあることを踏まえ、事業の転換を計画致します。

##### (1) 養護老人ホーム長寿園を事業転換する場合の事業

養護老人ホーム長寿園は、建て替えをする際に平成25年度に国庫補助金として204,930,000円を補助金として受けております。補助金を受けてから10年経過すると、財産処分納付金なしでできる事業が御座います。また、財産処分納付金あり(返納)で事業を行うこともできます。(返納金額は1億を越えます。)

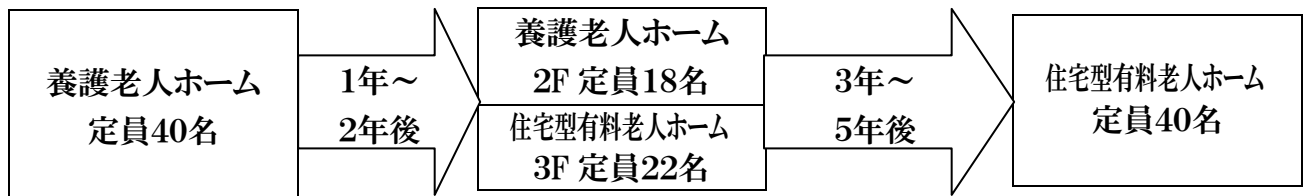
このことを踏まえて、財産処分納付金がなく養護老人ホーム40床(2階18床、3階22床)を活用して行う事業として、住宅型有料老人ホームに事業転換する計画と致します。

##### (2) 住宅型有料老人ホームへの転換時期

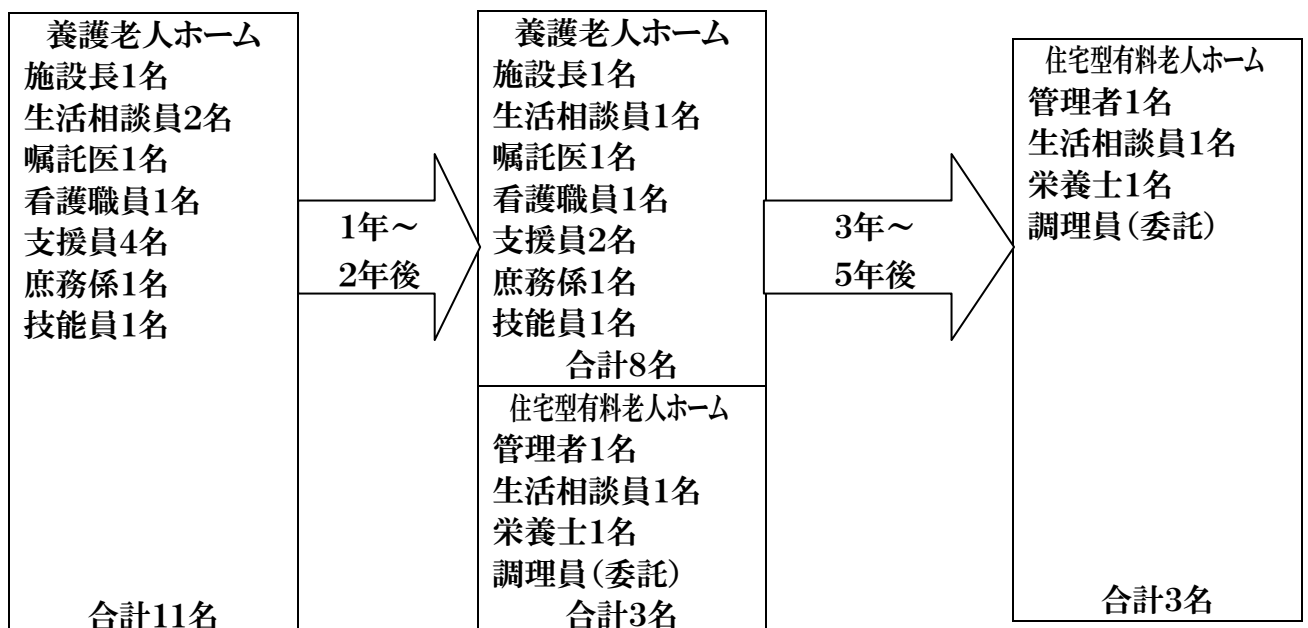
令和6年7月現在の措置入所者数は、23名が入所して御座います。入所者を優先と考えて事業の転換時期を考えなければなりません。

そのため、全員退所してから事業を転換するわけではなく、下記のとおり徐々に養護老人ホームの定員を減らし、住宅型有料老人ホームへ転換していきます。

※ 入所者の状況により事業を転換する時期は前後します。



##### (3) 職員配置人数((2)の事業を転換した場合)



#### (4) 住宅型有料老人ホームの集客

##### ① 有料老人ホームの依頼は下記の3箇所から発生します。

- WEB(公式ホームページの活用)
- ケアマネ(居宅介護支援事業所や地域包括支援センターを訪問)
- 紹介センター(不動産の仲介業者のようなシステム)

##### ② 営業

###### ○ 営業先

- ア 地域包括支援センターをメインに、居宅介護支援事業所への営業を行います。
- イ その他の営業先として、病院、社会福祉協議会、訪問看護ステーションです。

###### ○ 営業イメージ

- ア 不動産の仲介業者と同様、実質的に「部屋を売る」が仕事になります。
- イ 新築のマンションでしたらアピールできますが、そうではない老人ホームですので、部屋のアピールではなくそれ以外をアピールします。

###### ○ PR素材

- ア 入居者全体に対する良質なサービス提供のPRを行います。
- イ 家族が安心して預けらることをPRします。
- ウ どういうホームが人気でトレンドなのか、求められているのかを常に情報を入手して、PR活動を行います。

###### ○ 特徴

- ア 職員教育等を行い、明るい雰囲気を出せるようにいたします。
- イ 施設内は常に綺麗に清掃を行い、清潔感ある施設にいたします。
- ウ 食事の質を高くいたします。(委託業者と協議する)

##### ③ 入所率を上げるために

- 施設見学に焦点を当てて営業の戦略を組んでいきます。
- 営業をして反応があった顧客、もしくは一度お問合せいただいたことのある顧客に対して追跡型のアプローチを行います。

#### (5) 集客地域

- 集客地域は、当別町、札幌市北区、東区を集中して取組みます。

#### (6) デイサービスの再開

令和5年度中途まで行っていましたがデイサービス(通所介護)事業を養護棟1階で再開する予定です。

太美地区に令和6年7月現在デイサービス(通所介護)がないため、太美町から当別町や札幌地区に通われているお客様が多数いらっしゃいます。また、養護老人ホーム長寿園の入所者や当時ご利用されていたお客様、地域の方々も再開を望んでいることから、令和7年10月には再開する目標と掲げて準備を進めてまいります。(今年度は特養長寿の郷の人員確保を最優先とするため、デイサービスは1年後となっております。)

#### 3-2) 特養事業所集客への取組み

稼働率の低迷の原因には、内的要因と外的要因があります。外的要因については、現在も行っている集客に対する営業ではありますが、特養事業所の情報提供や訪問営業等を

より一層行うことで、信頼関係を構築してまいります。内的要因については、施設内で十分検討し、改善に努めます。また、営業を行うところは次の(1)から(4)、特養事業所内の要因については(5)、(6)となっています。

#### (1) 居宅介護支援事業所への営業

○ 地域に根差した居宅介護支援事業所の口コミはすぐに広がるため、信頼を得るよう心掛けます。

居宅介護支援事業所が介護施設を探す時は緊急性が高いものから将来的なものまでと様々で、施設の「特徴や強み」「リアルタイムな空室状況」など、相手のニーズに合わせた情報を提供いたします。

居宅介護支援事業所は、在宅から施設まで多くの事業所の関わりを持っているため、求められている情報を端的に伝え、印象付けることも重要です。

#### (2) 地域包括支援センターへの営業

○ 地域包括支援センターは、要支援の方の担当をされているケースがほとんどです。ショートステイのご利用や、緊急時に気軽に相談が受けれるよう、関係性を構築いたします。

#### (3) 医療機関(病院)MSW(医療ソーシャルワーカー)への営業

○ 医療機関は、性質上緊急性の高いケースが多いため、当施設の「リアルタイムな空室情報」や「医療ニーズの対応できる幅」、「リハビリ体制」等をご利用者ご家族に参考になるようMSWへ情報提供いたします。

#### (4) 地域住民への営業

○ 地域住民の方に対しては、営業というよりは、いかに知ってもらえるかが大切です。地域における公益的な取組みとして行っている「サロンdeおあしす」の無償貸し出しや、ボランティアの受入れ、介護相談や勉強会など、地域の中でいかに多くの人と交流を持ち、事業所のことを知っていただくかが集客にも繋がっていきます。

#### (5) 質の高いサービスの提供

○ 当然ではありますが、サービスを提供する事業に求められるサービスは質の高いものであります。介護保険開始時に民間から介護事業に参入があった当初は、サービスがあれば利用に繋がった時代もあったようですが、法整備も自治体レベルで整ってきたり、介護事業に関するリテラシーも高くなってきているので、質の良い介護サービスを提供できないと利用に結びつかなくなってきました。

具体的に次の項目を検討し、改善してまいります。

ア ケアの内容→生活支援、活動支援、医療体制のサポート、利用時の流れ等があげられます。

イ 施設環境や仕組み→施設の設備、衛生面、雰囲気、防災、対応範囲等があげられます。



ウ 職員→職員体制、待遇、資格等があげられます。

## (6) SWOT 分析の活用

- 特養事業所の強みと弱みの内部分析を行い、戦略をたてていきます。

### 介護施設におけるSWOT分析(例)

内部要因	S強み	W弱み
	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 立地がいい</li><li>・ リハビリ体制の充実</li><li>・ 在宅復帰の支援経験が豊富</li><li>・ ベテランスタッフが多い</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 建物が古く、ハード面が悪い</li><li>・ スタッフが不足しており、ギリギリ</li><li>・ 教育にあてる時間がとれていない</li></ul>
外部要因	O 機会	T脅威
	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 在宅支援ニーズの高まり</li><li>・ リハビリニーズの増加</li><li>・ 要介護者数の増加</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>・ 利用者の選択肢の増加</li><li>・ 新設のきれいな施設が多い</li></ul>

※ 強みを活かしながら機会を最大限に活用することがもっとも優先される戦略であり、成功する可能性が高いです。

## (7) 集客地域

- 広域ではありますが、特に当別町、札幌市北区、東区を集中して取組みます。

## 3-3) 人材確保への取組み(全事業所共通)

### (1) 採用計画の作成

欠員補充や新規事業への着手、組織の抱える課題の解決をするために、最終的に到達したい状況を予め定め、そのゴールに近づくために何が必要か項目を定めて計画します。

- ① 組織における課題や、今は出来ていないけど実現したいことを整理します。

関係者間で組織の現状を整理し、抱える課題や解決したいことが何なのか、今できていないことで将来的に実現したいことが何なのか、そしてそれらは組織や法人の理念や目指す姿と連動しているか客観的に整理します。

組織・人事の課題は、入口部分の採用だけでは解決できず、入職後のサポートや人事諸制度の整備、環境改善などを検討し、採用計画だけではなく、別方面からのアプローチも検討していきます。

- ② 採用における具体的な目標値・ターゲットを決定する。

採用活動を通して実現したいこと・組織の在り方を検討し、それをもとに採用目標値や採用したいターゲットを明確にしていきます。

これらのプロセスを経て、結果的に誰にも魅力が届かず結果が出にくい闇雲な採用活動から脱却し、到達したい目的から逆算した、結果につながる計画的な採用活動を可能に致します。

- ③ 短期的視点と中長期的視点。

採用活動を通して目指す姿が明確になったらその実現のために具体的に達成したい数値目標を設定する。

職種別採用人数、採用時期、採用費用(一名採用するにあたっての費用)、人材要件の数値目標の設定を行います。

短期的視点から今すぐにやるべきことを洗い出しつつ、長期的視点を通して時間をかけて取組んでいきます。

#### ④ 採用目的

高齢化の進展でニーズは拡大する一方、働き手世代の人口が減少する中、介護・福祉事業者にとって、採用活動は一筋縄ではいかずとても難しくなっております。一度立てた計画もなかなかうまくいかなかったり、市場や組織の変化により、方針転換を迫られることもあります。そのような時はもう一度原点に立ち戻り改めて項目②の目標値・ターゲットを決定し計画変更をしてまいります。

### (2) 職員募集活動

介護業界は有効求人倍率が非常に高い「超売り手市場」であります。

求職者に応募していただくため、または優秀な求職者を採用するためには、福利厚生や研修制度の充実などさまざまな取組みが必要不可欠です。(福利厚生や研修制度の充実については次の(3)職員の定着と人材育成で記載)

また、人材不足は今後、シニアや外国人労働者の雇用でカバーすることが可能と考えています。

① ハローワークや自社サイト募集、求人媒体など一般的な募集は継続的に行っていますが、従来の方法では頭打ちの状態になることが予想されるため、新たな雇用方法を模索致します。

人材不足の打開策として中高齢者に視点を置き、資格を必要としない介護助手や記録等が多い福祉現場のサポートが出来る方を採用し、介護現場等の負担を軽減するスタッフを新たに募集項目と致します。

中高齢者を採用することで、元気な高齢者なら利用者や年代が近いことから相手への理解にも優れているので、年代や価値観の違いなどによるコミュニケーションエラーのリスクが少なく、円滑な業務進行が期待されます。

② 他法人の情報を元に外国人労働者の雇用を再検討し、人材不足の解消や現職員の意識改革に繋がります。

#### ○ メリット

ア 日本や介護について学んだ人材を確保することができます。

イ 長期就労の人材を確保できます。

ウ 現在の職員の意識改革に繋がります。

#### ○ デメリット

ア 言語の問題があります。

イ 文化や価値観が異なります。

#### ○ 受入れ体制

ア コミュニケーションの取り方やルール・マニュアルを制定致します。

イ 既存の現場の介護職員へ説明し、外国人労働者が働きやすい環境を整備致します。

③ 人材紹介サービスの活用を検討します。

○ メリット

- ア 料金は採用成功報酬型のため初期投資が無料です。
- イ 人事・採用担当者の工数を削減できます。

○ デメリット

- ア 1人当たりの採用費用が他の採用手法に比べて高額になる場合があります。
- イ 転職希望者への転職意向度醸成や入社までのフォローなどを任される反面、社内に採用ノウハウが蓄積されない場合があります。

④ SNSを活用した求人広告を検討します。

SNSの利用者数の増加は若年層を中心として伸び続け、近年は就職活動や転職活動でも使われるケースが増えております。

人事の仕事としては募集のHPのみの更新を行っていただければ採用が進んでましたが、近年は様々な手法が普及し、SNSを通じて採用候補者へ直接つながることが容易になったため、ネット上でのブランディング、情報発信などが採用課題となります。

○ メリット

- ア 採用単価0円で採用ができます。
- イ 拡散力が高く、多くのユーザーに情報発信が出来るため短期的なエントリー数の担保にも寄与します。
- ウ SNSでの発信内容は気取らない内容でありのままの情報となっているため、入社しなければわからない会社の雰囲気や実際に活動している社員の紹介など、SNS上で知る機会が増えるので、接触後の離脱防止や入社後のミスマッチによる内定辞退を減らすことが期待できます。

○ デメリット

- ア 1年中継続し続ける工数が人事や広報にとっては大きな負担となります。
- イ 結果が出るまで時間がかかります。
- ウ 批判を買うような発信をすると、実際に批判を受け、拡散されることにより会社のブランディングの失墜に繋がる場合があります。

(3) 職員の定着と人材育成

事業の安定と発展のためには職員の定着と育成が重要であり、職員の意向やニーズを取り入れた人材マネジメントの見直し、生産性向上を見据えた業務改善の取り組みが必要であると考えております。

そこで、人材マネジメントの方向性を次のとおりまとめています。

① 人材配置(キャリアパス、役職登用、昇降格)

○ キャリアパス

社会全体の労働者不足やワークバランスを重視する時勢においては、職員のキャリアパスに対する価値観や意向も多様化しています。また、福祉業界では女性比率が高いため出産・育児などのライフスタイルの変化と仕事とのバランスを考え役職への昇進や昇格を望む職員は多くありません。そういった中では、これまでの一般職と管理職(マネジメントを担う役職)といった画一的なキャリアパスでは職員の意向に十分に答え

られていない可能性があります。

解決の方向性として、マネジメントを担う役職(コース)とは別に、自己の専門性・能力を高めスペシャリストとして活躍する事で組織に貢献するコースや専門的に職員の育成を行うコースなど多様なキャリアパスを準備してまいります。

#### ○ 昇降格

昇格や役職登用の判断及びプロセスが不透明であれば職員は法人のマネジメントや人事管理そのもに対して信頼を失くしやる気の低下に繋がってしまいます。

職員が自身のキャリアビジョンや目標を描くためには、昇格や役職登用の条件が明確であり職員にオープンにされている事が大事です。

具体的な要件としては、等級や階層で経験すべき年数(業務スキル・業務方法などを身に付ける)、評価結果(求められる水準の業務遂行を果たしているか)、人物性(昇格先の役割を遂行できる人物か)を設定します。加えて、どの様なプロセス(上司推薦、試験、人事会議など)で審議・決定するかも定めます。

#### ○ 評価(専門的なスキルや役割遂行に対する評価)

現場でよく挙がる不満として「専門スキルを評価されていない」、「施設の方針に沿った行動や多様な貢献が評価されていない」などがあります。社会福祉施設は専門家の集団であり、かつ、多様な職種が存在しているため、社会福祉業界に特化していない場合や全職種画一的な評価項目などでは各職種や職員の専門スキルの適切な評価は困難です。

解決の方向性として、各職種の業務内容や業務手順などの具体事項を基に必要な専門能力や行動を抽出し評価項目として適用します。これにより職種の専門性を適切に評価することができます。

また、施設の経営においては、職員が専門スキルを発揮することだけでなく、法人の理念や方針に基づいた行動・貢献が必要です。そのため、業務遂行の評価のみならず法人管理や方針・ビジョンに基づいた行動を促進するための評価の仕組みを構築します。

#### ○ 給与

##### ア 処遇改善への対応

国は社会福祉業界の人材不足の解決を目指し、事業毎に処遇改善を進めています。介護事業では2019年10月の消費税増税に伴って処遇改善加算が改定され、経験が一定年数職員は給与が大幅に改定された経緯があります。しかし、これからの処遇改善に対して画一的・一律的な給与の仕組みでは職員全体の公平性を担保することが難しくなってきました。

事業毎ないし事業における処遇改善の要件を見据えた根本的な見直しを図り、各事業の処遇改善の要件や方向性に計画的かつ適切に対応するよう努めてまいります。

##### イ 管理職の処遇改善

一般職員は上述の処遇改善によって給与が増額していますが、施設の経営を担う管理職は役割や責任の大きさ、他業界の給与水準を踏まえても魅力的とは言

えない場合が多く見受けられます。職員は管理職や役職に就く事に魅力を感じられず、それが管理職・役職への適材配置や経営の質の向上が果たされていない要因と考えられます。

これらを解決するためには、管理職の役割や責任の明確化と併せて魅力となる報酬水準・体系の構築が有効です。また、それらの実現にあたっては施設にとって必要な業績や利益を確保することが必要不可欠なため、管理職に対するマネジメントの評価(業務評価)も重要と言えます。

#### ○ 人材育成

施設の育成方法として、外部団体から書面で案内された研修会に参加可能な職員を受講させることはもちろんのこと、本来の人材育成のあるべき姿に帰り、職員に対して法人の育成の方針・計画を伝え、キャリアパス(人事制度)から必要な能力や知識を定義し、詳細な育成・研修体系を定め計画的に実施してまいります。

#### ○ 労務(働き方)

社会情勢として労働者の働き方(労働時間、休日)の見直しが進められており、社会福祉施設でも例外ではありません。労働基準法の改定による時間外労働の上限規制や年10日以上有給休暇が付与される職員の年5日以上取得義務などがあります。また、厚生労働省は「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」を策定し現場での効率化・生産性アップによって職員の負荷の軽減や人材不足の一定の解消を目指しています。一方で現場からは「職員不足で業務改善や働き方の見直しに取組めない、進まない」といった声がよく挙げられます。しかし、労働者不足の中では職員の充足はいつ訪れるか分かりません。その間も現場の職員は肉体的・精神的な負荷が減ることはなく、それが離職や休職に繋がってしまう可能性があります。

解決方法として、現場で行われる業務の職種や量、プロセスや制約を把握し、①業務のやり方(プロセス・フロー)の見直し、②業務の担い手(非正規化、IT化、外部化)の見直しを図る事が有効です。厚労省が策定した「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」では業務改善の手法やステップが記載されており、大いに活用し取組んでまいります。

#### (4) 見直しに向けた取組み体制

新規採用や報酬改定等による業績の確保が厳しくなっている今日では、職員の定着と育成が必要不可欠であり、そのためには各制度を個別的に見直すのではなく人材マネジメント全体の戦略として包括的な改定が重要であります。

検討では事務部門のみならず現場をよく知る各部門や職種、将来の幹部候補等を巻き込んだプロジェクト体制を敷く事が効果的と考えられます。それは、プロジェクトを通して人材マネジメントや経営に関する育成に繋がり、何よりも制度や施策の導入目的を果たす上で最も重要となる運用においてプロジェクトメンバーが現場で浸透・伝達役を担い、制度や施策の定着を図ることができるからです。多様なプロジェクトメンバーにより検討を行うため、日常業務への影響を鑑みると一定長期的(一年間など)なプロジェクトになる事が想定されます。

施設にとって負荷が生じる取組みではあるものの、施設への満足度や仕事へのモチベーション向上によって法人への定着が図られ、ひいては法人の魅力UPによる新規職員の採用・確保に繋がる好循環が期待されることから今後プロジェクト体制を整え実現してまいります。

#### 人材確保への取組み計画(ロードマップ)

	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	令和10年度
(1) 採用計画の作成					
① 組織における課題や、今は出来ていないけど実現したいことを整理します。	検討・実施	実施	実施	実施	実施
② 採用における具体的な目標値・ターゲットを決定する。	検討・実施	実施	実施	実施	実施
③ 短期的視点と中長期的視点。	検討・実施	実施	実施	実施	実施
④ 採用目的。	検討・実施	実施	実施	実施	実施
(2) 職員募集活動					
① ハローワークや自社サイト募集、求人媒体など一般的な募集は継続的に行っていますが、従来の方法では頭打ちの状態になることが予想されるため、新たな雇用方法を模索致します。	実施	実施	実施	実施	実施
② 他法人の情報を元に外国人労働者の雇用を再検討し、人材不足の解消や現職員の意識改革に繋がります。	検討	実施	実施	実施	実施
③ 人材紹介サービスの活用を検討します。	検討	実施	実施	実施	実施
④ SNSを活用した求人広告を検討します。	検討	実施	実施	実施	実施
(3) 職員の定着と人材育成					
① キャリアパス	検討	実施	実施	実施	実施
② 昇降格	検討	実施	実施	実施	実施
③ 評価	検討	実施	実施	実施	実施
④ 給与	検討	実施	実施	実施	実施
⑤ 人材育成	検討	実施	実施	実施	実施
⑥ 労務(働き方)	検討	実施	実施	実施	実施
(4) 見直しに向けた取組み体制					
① 人材マネジメントプロジェクト体制	検討	実施	実施	実施	実施

#### (5) 介護人材確保が出来た際の事業(再開)の優先順位

基本的な考えとしては地域ニーズが重要であります。現状の財務状況を考え収益性が高い次の順に再開する計画と致します。

- 1、特別養護老人ホーム長寿の郷 休止定員10名
- 2、特別養護老人ホーム長寿の郷 短期入所生活介護 定員10名
- 3、デイサービス事業

#### 3-4) その他

- (1) 債務のリスケジュール(日程や計画の変更、債務の返済を延ばす。)の取組み  
資金繰り等厳しい現状を踏まえ、リスケジュールの検討を行います。

現在、独立行政法人福祉医療機構と北洋銀行に借入をしてございます。令和6年5月24日に、独立行政法人福祉医療機構及び北洋銀行に交渉した際、北洋銀行は年数を延ばすことの申請は可能とのことでしたので、今後手続きを検討致します。

(2) 特養事業所収入確保の取組み

令和4年10月から嘱託医の意向により看取りができず、入院者が増え空床になることが多く多額な減収となっております。収入を確保することは勿論のこと、ご家族やご利用者にとって最後まで住んでいただける施設として安心していただくためにも、ご家族が安心できる看取りの在り方を検討してまいります。

## 4. 養護老人ホーム長寿園今後の取組み

課題として、平成30年頃から措置入所者が年々減少し今後も措置入所者が増える見込みがないということです。毎年多くの赤字が続き、このことが原因で法人全体の収支バランスも悪くなっていることから、このまま養護老人ホーム長寿園を続けることは難しいと考え、次のように取組んでまいります。

### 4-1) 課題の取組み

#### (1) 事業転換

今後措置入所者が増えることが難しい中、このまま続けるのは困難なため、養護老人ホーム長寿園の施設を利用した別の事業を計画します。【計画内容は、3-1) 養護老人ホーム長寿園事業転換を参照。】

#### (2) 入所者

令和6年7月現在23名の措置入所者が在住しております。今後の養護老人ホーム長寿園の動向等を説明し、新しい住居を探すお手伝い等を行います。(説明内容は、中長期的な計画や退所しなければならない時期等。)

#### (3) 職員周知

事業転換を行うことに伴い、中長期的な計画を全職員に周知します。

#### (4) 行政との協議

施設の許可権者である北海道との協議を今後も引き続きしてまいります。

### 4-2) まとめ

今後は、3. 当別長生会今後の取組みの計画に沿って事業の転換を行い、毎年の赤字を軽減し、ご利用者や職員の処遇、地域の皆様に認められる新たな施設となるよう、努力してまいります。



## 5. 特別養護老人ホーム当別長寿園今後の取組み

課題として、入所申込者数が少なく、待機者が少ないことによる空床期間の増加、または、入院者数の増加であります。このことにより、収入が年々減少している状態です。

また、夜勤対応職員の減少による介護現場の負担もございます。

このことを踏まえ、今後次のとおり取組んでまいります。

### 5-1) 課題の取組み

#### (1) 職員体制

介護職員の半分が50代と年齢の高い世代であり、また夜勤業務が多いことでケアや業務においてリスク面が懸念されます。負担の少ない夜勤回数を考え、現在の介護職員数に加え3～4名の確保と併せて若い世代の人材確保が必要です。【人材確保については、3-3)人材確保への取組みを参照。】

#### (2) 入所申込者数

これまで、ご利用者が退所になっても待機者が少ないことにより空床となる期間が多かったです。

当別長寿園は、年間の入退所数が統計で10件以上の件数があることから、入所申込者数を増やさなければなりません。

入所申込数を増やすためには、闇雲な営業ではなく視点をしぼった営業を行い、集客に努めます。【客集方法については、3-2)特養事業所集客への取組み】

#### (3) 収入の確保

(1)、(2)両方が実現することが必須であります。

### 5-2) まとめ

入所申込数を増やすことで、待機者数の増加を図り、入退所を迅速に対応することで収入の確保に努めます。

また、3-3)人材確保への取組みを実行し、職員が定着するよう努めます。

## 6. 特別養護老人ホーム長寿の郷今後の取組み

課題として、介護職員が少ないことにより、入居の制限やショートステイの休止に陥っていること、そして入居申込者がいないため待機者がいないことなど、結果的に収入が確保できていない状況であります。

このことを踏まえ、次のとおり取組んでまいります。

### 6-1) 課題の取組み

#### (1) 職員体制

現在、入所者の制限により夜勤帯が1人体制で行っています。また、夜勤を含め全ての時間帯の業務可能な職員が極端に少ないこともあり、全ての時間帯の業務が可能な職員を5名～6名確保することにより、入居の制限やショートステイの休止が解消されます。【人材確保については、3-3) 人材確保への取組みを参照。】

#### (2) 入居申込者数

現在、退所者が出ても次の入居者がいなく、集客を急がなければなりません。

3-2) 特養事業所集客への取組みに沿って集客に努め、現在稼働していないユニット10名の確保とショートステイの稼働を早急に行うよう努力します。

#### (3) 収入の確保

(1)、(2)両方が実現することが必須であります。

### 6-2) まとめ

人材確保と同時に待機者数の増加を図り、稼働していないユニットの受入れ体制を整えることで、収入の確保に努めます。

## 7. 居宅介護支援事業所結今後の取組み

課題としては、ケアプラン作成の介護報酬が少ない以上、職員を採用し、一定数以上の利用者を確保しなければなりません。

しかしながら、利用者を過度に増やすと、業務過多を引き起こし職員の負担になる恐れがあるため、人員と利用者数のバランスを考え黒字化を目指すことが重要であります。

### 7-1) 課題の取組み

#### (1) 職員体制

現在1名の体制を2名～3名にすることが必須であります。

#### (2) 利用者数

2名体制の場合70～75名、3名体制の場合100名の利用者の確保が必要であります。

ご利用者の集客については、現在も営業している中でご利用可能なお客様は多数いらっしゃいますので、経験のある職員が採用されますと3か月以内に35名のご利用者との契約は可能であります。

#### (3) 収支黒字化

最低2名(常勤)の人材を確保することができると、黒字化は実現致します。

### 7-2) まとめ

人材を確保することにより、収支を黒字化にすることができます。人材を早急に探し、収支黒字化に向け努力してまいります。【人材確保については、3-3) 人材確保への取組みを参照。】