

令和4年度社会福祉法人福鳳会事業計画書

1 法人の基本理念

福鳳会は、『敬老愛護』を基本的精神とするとともに、つぎの「基本理念」を、運営の目標、経営判断の基準及び職員の行動規範として、その実現を目指していく。

- 一 高齢者の生活と人権を尊重し、公正で開かれた施設運営に努めます。
- 一 高齢者が地域で安心して生活を送ることができる拠点施設となるように努めます。
- 一 施設は、利用者の社会生活の場として位置づけ、安全で安心した日常生活を送ることができる環境づくりに努めます。
- 一 職員は、常に満足のいただけるサービスが提供出来るように励み、地域社会活動にも積極的に関わり、地域から求められる施設となるように努めます。

2 法人の経営方針

福鳳会は、基本理念の下、ご高齢者やご家族が憂いなく安心して暮らせる地域づくりに貢献していくための基本的な取り組みとして、まず第一に、「敬老愛護」の基本的精神に基づく高質のサービス提供に一層努めていく。第二に、質の高いサービスを提供する原資を得るために経営の安定化に取り組んでいく。第三に、職員が安心して働ける環境づくりに努めていく。第四に、制度や地域のニーズ変化に対応した高齢者サービスについて不断の研究を行い、地域包括ケアへの寄与に努めていく。

これらの取り組みを着実に進めるとともに、令和4年度は、以下の3つの具体的な柱を重点に取り組む。

(1) 敬老愛護、お客さまファーストと安定した経営の両立

(ア) 収入の増加と地域の高齢者ニーズの連結

令和4年度の収支は、西館「いこい」の建設とそれに続く本館及び新館の改修、新型コロナウイルス感染症の拡大、介護認定有効期間の矢継ぎばやの延長に伴う事業環境の変動によって、赤字が見込まれる。福鳳会が引き続き質の高いサービスを提供していくためにも、費用に見合う水準の収入が不可欠である。

介護サービスは、通常の事業とは異なって固定費の割合が著しく高いことから、(単価が一定なら)稼働率のわずかな変動が、収支を大きく変化させる特性を持っている。

このことを踏まえ、福鳳会は、主に敬老愛護、お客様ファーストの追究によって、ご利用者、ご家族、地域に「選ばれる福鳳会」を目指し、それに伴うご利用者の増加によって稼働率を向上させていく道を選択し、併せて、サービス水準の向上に伴う単価上昇(加算の取得等)によって収入の確保を図る。このため、以

下に取り組んでいく。

① 職員の資質向上によってご利用者の満足向上を図る

「選ばれる福鳳会」となるため、職員の介護力の向上とともに、ご利用者に不安を与えない接遇やコミュニケーション力の向上等に向けた職員の成長を支援していく。

- 職員に期待される資質、マインド、スキル、知識等を明示することで、職員個々の努力の方向を示す職能評価制度について、さらに充実、強化していく。
- 職員の成長に寄与する施設内外の研修の充実や、自己啓発研修費貸与制度を活かして自己啓発研修に取り組む職員を支援する。

② ニーズが高く価値のある、特色ある安心のサービスの充実強化を図る

- 機能訓練など各部門や職種ごとに強みと弱みを分析することで、「他に少ない、価値のある、特色ある安心のサービス」の再発見とその強化に取り組む。

また、魅力あるサービスに関連しうる可能性のある加算については、今後可能な限り取得に取り組んでいく。これは、加算の取得が、単に加算収入だけを目的とするものではなく、加算の取得が、それを取得しうる設備、人材、仕組み等の能力を備えている証明となるものであり、それが事業所全体の魅力を形づくると考えるためである。

ご利用者、ケアマネは、直ちに利用はしない場合でも、将来必要になった場合には、いつでも、そのサービスを容易に利用できることが、事業所を安心して選択する条件の一つとなる。

将来的に利用できる可能性があるサービスの範囲が広いことによって、1日当たり平均利用者数が1人でも増えれば、それだけで年間250万円以上の収入の増加（デイサービスの場合）をもたらす。社会福祉事業は固定比率が高いので、この場合の収入増加に伴う費用の増加は数万円程度に過ぎない。このため、収入増加の95%は、そのまま収支を改善することになる。

新たな加算の取得は、ご利用者さまや居宅介護支援事業所に対するアピールや営業に折り込むことで、はじめて価値があるものになる。

こうした加算や新しい特色あるサービスを実現するために、部門を超える組織的な対応や予算が必要なものについては、各部門や法人全体が設置する、サービス向上委員会、事故対策委員会、介護力向上委員会、機能訓練推進委員会、栄養管理委員会、褥瘡予防委員会、苦情対策委員会、マニュアル委員会などの場において、重点課題として取り上げ、サービスの一層の充実に努める。

- 施設事業部については、引き続き高い介護の質の維持とその向上に向けて取組みを進めていく。また、価値のあるサービスとして、給食、機能訓

練などについては、引き続き質や内容の維持向上に努めていく。特に、4年度は、利用者の安全、安心を一層向上させるため、転倒や誤嚥性肺炎対策に関する取り組みの強化を図る。

☆ フロア制（フロア＝ユニット重層制）試行的導入

西館いこいの完成や今後の改修等によって、ユニットの編成は大きく変化していく。このため、職員の配置については、最善で効果的なあり方の検討を進めていく必要がある。また、今後、従来の稼働率水準を維持できない可能性がある場合は、それに対応出来る新たな運用体制を早急に検討し具体化していく必要がある。

その一環として、現在行っている新館の個室化改修により、全館全ユニットの規模を定員11～12床に縮小し、ユニット型に準ずる運営を順次強化するとともに、隣接する2つのユニットを合わせて1つのフロアとして、全体業務をフロア単位で行う業務とユニット単位で行う業務に切り分け、フロア単位の運営とユニットケアの重層的な組み合わせによって、介護の質的向上と入所者の人的生活環境の向上を図る（フロア制（フロア＝ユニット重層制）という）。これにより、小ユニットによるユニットケア導入を促進するとともに、職員に余裕を作りだし、人材育成、シフト編成や希望休取得の柔軟性の確保、効率的な業務運営による効果的な業務執行を試行錯誤しつつ、その具体化にとり組んでいく。

☆ 増築・改修に伴うサービスの充実

ショートステイの定員については介護保険事業計画のしぼりが無いことから、いこい増築によって生じたスペースの余裕を活かして、定員を3床増床する。このうち1床については、本館ショートステイ内の静養室を居室化することで増床する（すでに3年11月から実施済み）。

また、現在改修中の新館1階西と2階東に静養室として整備中の多目的室を併設型短期入所の居室とし、主に介護度が比較的高く、新たに中長期的な「短期入所」利用が必要な利用者を受け入れるサービスを開始する。

介護度の高い中長期的な利用を対象とする理由は、①短期利用で頻繁な入所退所があると、長期ユニット内で感染症対策上問題があること、②同じユニット内に介護度、入退所の頻度が大きく異なる方が入ると介護が難しいことやご利用者が互いになじみにくい可能性が考えられることによる。

○ 鳳鳴苑デイサービスセンターについては、令和3年1月に開設した西館「いこい」増築を踏まえた本館及び新館改修を機会に、スペースを拡張し、運動、リハビリテーション等、ご利用者のニーズにあったサービス充実を検討していく。

○ 認知症対応型デイサービスセンターえがおについては、引き続き、認知症に関して専門的なサービスを提供していくとともに、落ち着いた小規模デイの利用に適したご利用者のニーズに対応するなど、その特色を活かして、地域のニーズに応えていく。

- 医療的な対応が必要なご利用者や介護度の高いご利用者あるいは家庭環境その他に関して課題の多いご利用者に応えられるように、高志の郷デイサービスセンターでは、2年度に寝位浴とチェア浴の両方に対応出来る機械浴を導入した。これは、その機能を利用される方々の多寡にかかわらず、介護支援事業所の高志の郷デイの評価を高める方向に作用し、稼働率の向上につながると考えられる。今後も、ご利用者、ご家族や居宅介護支援事業所などのニーズに柔軟に応えられるように、必要な体制や環境の充実について取組をすすめていく。また、令和3年10月に開設した高志の郷介護支援事業所と連携して、立地する地域ニーズに応じていく。

令和元年2月に参入した高志の郷デイの総合事業通所型サービスAについては、近隣地域包括支援センター等と連携しながら、引き続き利用者の増加に努める。

高志の郷に限らず、相対的に元気な利用者のリハビリ、短時間利用などのニーズにも応えられるようなサービス等についても引き続き検討を進めていく。

- 今後の地域包括ケアシステムで重要な役割を果たすことになる訪問介護ステーションについては、引き続き、その強化に努めていく。また、その一環として、高志の郷拠点に定期巡回随時対応型訪問介護看護事業所の開設に向けた準備を進める。

③ ご利用者に安心していただける環境やサービスの実現に努める

- 各部門において安全の確保に取り組むとともに、事故対策委員会、栄養管理委員会、感染症対策委員会、苦情対策委員会、災害対策委員会などの場において重点課題を設定し、安全の確保や事故対策の水準の向上に取り組む。
- 施設事業部では、ご利用者の入院が稼働率に直結することもあり、ご利用者の体調管理や安全管理に一層努めていく。

④ 地域の高齢者ニーズに応じていくことは福鳳会の使命である。しかし、こうした地域のご高齢者やご家族のニーズは、高齢化や長寿化の進展、独居世帯や高齢者夫婦のみの世帯の増加などの環境変化を背景に、医療的ケアの必要な高齢者の増加や孤立する高齢者が増加する一方で、元気な高齢者の増加など、多面的な変化を続けている。

- このように多面的に変化する環境の下で多様なニーズをくみ取り発掘し、既存のサービスを組み合わせることで必要なサービスを作り出していくことは、地域包括支援センターや在宅介護支援センターの重要な役割である。こうした新しい課題にいち早く直面する可能性の高い両事業所は、一層地域の高齢者等の課題やニーズの発掘に一層努めていく。
- 地域包括支援センター、在宅介護支援センター、高志の郷介護支援事業

所に関しては、引き続き人材の安定的な確保等について努力していく。

⑤ 新たなサービス等を通じて新しいニーズに取り組む

制度や地域の状況の変化に対応した新たなサービス等に取り組む。

- 高志の郷デイサービスセンターについては、引き続き医療的な配慮を要するご利用者や介護度の高い利用者に関して柔軟に対応する体制を強めていくとともに、令和元年2月に参入した新しい総合事業通所型サービスAにより、市街化地域における幅広いニーズに対応していく。
- 訪問サービスセンターについては、引き続き利用者のニーズに柔軟に対応していくとともに、市街化地域の多様なニーズ対応に向けて、高志の郷サテライトを発展的に継承して、定期巡回随時対応型訪問介護看護事業所の開設をめざす（再掲）。

⑤ 居宅介護支援事業所等へのPRや連携の強化に取り組む

ご利用者の受け入れについて柔軟に対応するように努めることなどにより、近隣居宅介護支援事業所との協力関係の一層の強化に努めるとともに、福鳳会の取り組みを近隣の地域包括支援センターや居宅介護支援事業所などに理解してもらう努力を続ける。

- 鳳鳴苑デイサービスセンターについては、他法人の居宅介護支援事業所等との関係強化にも積極的に取り組むとともに、西館いこい及び既存各館改修の検討に併せて魅力あるサービスの具体化の検討に努めていく。
- サービス付き高齢者向け住宅高志の郷については、より魅力のある施設となるよう努めると共に、地域包括支援センター等との関係強化に取り組んでいく。

また、サ高住入居者さまの有償サービスニーズについては、令和3年10月に開設した高志の郷居宅支援事業所や、今後開設を目指す定期巡回随時対応型訪問介護看護事業所のサービス等と連携、調整しつつ、入居者さまが安心して利用できるよう、対応及び移行に努めていく。

⑥ 運営への地域ニーズの反映や関係機関との連携を進める

- 「運営協議会」における議論やご意見の吸収、反映
- 地域の関係機関との協力、連携の推進

(イ) 支出の効率化

令和4年度も継続して、赤字が想定されることから、収入に見合った支出の観点からあらためて強化し見直しを進めていく。

このために、令和4年度支出については、人件費を含めて聖域を残さず可能な限り抑制し、また冗費の削減に努めるとともに、フロア制など効率性の高い業務環境や手法の検討に取り組む。

- ① 令和元年度に実施した高志の郷及び鳳鳴苑別館の照明のLED化に続いて、西館いこいのLED化を行い、さらに現在改修中の本館及び新館では、高効率の空調設備の導入やLED化などの省エネ化に努めていく。
- ② **効率性の高い業務環境や手法の活用を進める。**
 - 令和元年度までに導入したタブレット端末など入力しやすいハードや、情報共有によって業務の改善が図りやすい情報共有ソフト「MeLL+」などを活用して情報の入力負担の軽減や業務の効率化を図る。
 - 移乗ロボット「愛移乗君」、西館「いこい」トイレのリフト導入に並行して、深夜の介護効率化と入居者のよりよい睡眠、介護記録等のデータの収集、記録の省力化に向けて、体動（寝返り、呼吸、心拍など）を測定し、睡眠状態を把握する「眠りスキャン」を、令和元年度に別館1階の20床に導入を開始、令和2年度には補助金を活用して西館「いこい」に44台を導入、令和3年度には同じく県の有利な補助金を活用して新館2階に23台を導入している。最終的には、残る別館2階20床及び新館1階等の25床に補助金を活用して導入を図り、長期入所130床全床に導入する。
- ③ 西館いこいについて検討した作業効率の高いレイアウトや、職員の負担を軽減する作業環境等については、本館、新館の改修においても、できる限り設計に反映している。
- ④ **適正な財務管理、予算管理に努めるとともに、冗費の削減に努める。**

(2) 職員の処遇改善と職場環境の改善

引き続き、職員の質の高いサービスに向けた努力に報い、憂いなく業務に取り組むことができる処遇改善や職場環境の改善に努める。

① 職員の成長や能力向上努力と給与体系との連携の強化

- 研修の充実、昇任・昇格基準の明示・透明化に向けた制度の改善を引き続き進める。
 - ・ 職員のスキルや知識の向上に直接つながる研修の充実・重点化
 - ・ 透明性を高め、働きがいを引き出す昇任・昇格基準の設定と運用
- 給与体系と研修・人材育成体系のリンクを引き続き強める。このため、つぎの点に配慮していく。
 - ・ 職員の成長へのインセンティブ強化
 - ・ 経験、知識や資格取得へのインセンティブ強化

② 職員負担を軽減するための人材確保に努める

業務の効率的な運営を図りつつ、職員に過度の負担が生じないように、引き続き人材の確保に努める。

- 令和元年度は引き続き新卒の採用を強化したが、第一に介護職については、必ずしも十分に採用出来なかったこと、また、第二に介護職以外の職種については、予想以上に採用が好調であったことなどから、平成30年度が職員数過少であった一方、令和元年度は全体として職員数が過大となった。令和2年度は、令和2年度後半に西館「いこい」の開設を前提に所要の確保を行ったことから、人件費総額では、おおむね元年度水準と同レベル（増額幅は、おおむね処遇改善特定加算の半期分相当であり、人件費支出増加幅分だけ収入も増えており、収入支出は概ね相殺できる）となった。

令和4年度は、人材の確保に留意しつつ、人件費の適正化を意識した採用に努めたが、本館・新館改修に伴う入居者さまの分割職員の分散などのため、人手不足が顕在化し、一時的に職員数が増加した。

令和4年度については、入居者、利用者さまに関係する改修が7月には終了することから、職員配置の適正化に努めてまいりたい。

③ 職場環境の改善に努める

各部門や安全衛生委員会の場合などにおいて職場環境の改善に努める。

- 腰痛対策の一層の推進
 - ・ ロボットなどの介護支援機器の導入推進
 - ・ 腰痛を考慮した介護技術の普及研修の徹底
- ロボット、新たな介護支援機器導入及び活用方法の一層の検討を進める。
 - ・ 深夜の介護の効率化と入所者のよりよい睡眠、介護記録等のデータの収集、記録の省力化に向けて、体動（寝返り、呼吸、心拍など）を測定し、睡眠状態を把握する「眠りスキャン」を、令和元年度の別館1階の20床に導入に続いて、令和2年度には県の補助金を受けて西館いこいの全居室に計44台を導入した。今後は、予算等を見ながら、本館及び新館の改修に併せて全床に導入していく（再掲）。
- ICT、各種システム活用負担の軽減
 - ・ 介護現場の入力負担軽減のためタブレット端末を追加導入した（再掲）。
 - ・ 介護記録を職員間や事業所間で共有し、業務を効率化するために、新しいソフト「MeLL+」を導入した（再掲）。
 - ・ 情報の効果的な共有と活用化を図るため、その他既存システムのバージョンアップ等に加えて機能の追加を行ってきている（再掲）。
- 資機材等の整理整頓も含めた危険の除去の取り組み継続
- 施設整備検討委員会では、西館いこいの設計の検討に併せて、介護負担の低いレイアウト等（トイレ、動線、居室・フロアの配置、見通し等）の検討を行い、いこいの設計に活かした。こうした知見は本館及び新館の改修にあたって、ある程度活かすことができた。

（3）既存本館及び新館改修事業終了後の取り組みの検討

令和3年1月の西館「いこい」の運用開始によって本館及び新館に44床分の空きスペースが生じたことを活かして、今後後期高齢者となっていく戦後生まれ世代の新しい生活に対応した個室中心型の施設への転換、インフルエンザ、新型コロナウイルス感染症に対応した施設への転換を、既存本館、新館の改修によって実現する方向で進み、特養長期入所のなかに分散していたショートステイを本館2階に集約するとともに、有利な補助金の活用によって、新館において全面的な個室化を進めている。

これには、新型コロナウイルス感染症の蔓延下である現在こそ、感染床関連の補助金等の獲得に有利な状況が寄与した。

以下では、こうした状況を踏まえた取組みを計る際の基本的方向を整理する。

① 取り組みは、つぎの5つの方針を考慮して検討すべきである。

第一 利用者の生活環境等を改善し、施設の魅力を高める。

介護事業は、利用者の生活を支えるためにある。したがって、施設整備は、利用者の生活環境等の向上が第一でなければならない。

特養の入所待機者は、制度変化、特養の増加、競合業種の増加によって大きく減少し、特養はかつての選ぶ側から選ばれる側へ移行しつつある。進行しつつある入居者獲得上の競争において競争力を維持し強化して行くには、介護力の不断の向上とともに、施設の魅力を高めていくことが不可欠である。

また、インフルエンザ、新型コロナウイルス感染症等に対する感染症対策を強化することが重要な課題となっている。

このため、居室の個室化、ユニットの独立性の強化、トイレ、浴室、共同生活室等の改善や機能訓練などの環境を向上させる。

第二 職員の働きやすさを向上させる。

職員にとっての働く場の魅力を高めなければ、人材の定着と採用は難しくなり、それがさらに職員の離職をまねく悪循環に直面することになる。

なお、職員負担の軽減は、職員による質の高い介護サービスを可能にすることで、ご利用者、入居者の生活の高質化に寄与するとともに、それは利用者の獲得競争においても他施設に対する優位をもたらす。

このため、レイアウトや設備面で職員の働きやすさを改善する整備を行う。

第三 介護事業に係わる将来の環境変化を折り込む。

施設は、整備後数十年にわたり使い続けることになるため、整備にあたっては、現在のニーズに対応するだけでなく、将来の利用者ニーズの変化など介護事業環境の将来の変化を見通し、そうした環境の変化にも対応できる整備を行う。

第四 整備後の収支が相償うものにする。

施設整備後には、減価償却費を中心に新たな費用負担が増加する。この費

用の増加は、施設整備に伴う収入の増加または施設整備（に伴う効率化）による費用の削減によってまかなう必要がある。このため、整備の前提条件として、収支が相償う整備計画の樹立が不可欠である。

第五 地域との連携を強める。

高齢者のケアは、施設のみで完結するものではなく、ご家族、親族、また地域の地元自治会や福祉関係団体、ボランティア団体など地域の団体や住民の協力・連携が不可欠であり、その必要性は今後ますます高まっていく。

このため、福鳳会は、地域と一体となって地域住民の生活と安心を支える役割を地域の一員として果たすべきことを自覚し、地域との関係を深める施設機能の整備に配慮していく。

② 特に感染症対策の反映

これまでの改修の検討では、感染症対策の観点からつぎの整備が検討されてきた。これらについては引き続き検討を進め、可能な範囲でおりこんでいく。

(1) 外部との対面接触機能の本館 1 階への集約

集約の検討の対象は次のとおり

事務局、ヘルパーステーション、特養相談課窓口、在宅介護支援センター、地域包括支援センター、正面玄関、相談室、会議室、仏間、地域交流スペース、職員更衣室

(2) ショートステイ入所者さまの特性に適合した本館浴室の改修

コスト的に可能な範囲で本館浴室の改修を行い、ショートステイ利用者に適した浴槽の導入を進める。