

NORMA

2025

3

MARCH

社協情報 ノーマ No. 385

特集 社会福祉協議会における介護サービス事業経営強化の取り組み 〈p.2〉

- 事例1** 一人ひとりの意識改革から始まる経営改善
岐阜県・恵那市社会福祉協議会
- 事例2** 社会福祉法人との連携による経営強化の取り組み
福岡県・福智町社会福祉協議会

● 社協活動最前線 〈p.6〉

不安定居住の人への住まいと就労支援

山口県・防府市社会福祉協議会

● ビネットで学ぶ、地域福祉実践【第19回】 〈p.8〉

2年間の本連載を振り返り、CSWの思考を広げるケースメソッドの活用を考える

同志社大学 教授 野村 裕美氏

東京都立大学 准教授 室田 信一氏

豊中市社会福祉協議会 事務局長 勝部 麗子氏

● 社協×〇〇 ～他分野との協働で広がる可能性～【第9回】 〈p.10〉

社協×ドラッグストア

ドラッグストアの強みを活かした地域住民の健康ステーション

ウエルシア薬局株式会社

● 仕事に役立つ Topics ～福祉の動きを知ろう 〈p.11〉

「ケアマネジメントに係る諸課題に関する検討会」において

中間整理がまとまりました

● 「基本要項2025」への期待【第10回】 〈p.12〉

大阪府・堺市社会福祉協議会

事務局次長兼地域福祉課長 所 正文氏



特集

社会福祉協議会における 介護サービス事業経営強化の取り組み

社会福祉協議会（以下、社協）は、介護サービスが制度化される以前から、地域住民のニーズに対応して在宅福祉サービスに取り組み、安心して暮らし続けることができる地域づくりを推進してきた。介護保険制度開始に伴って、多くの社協が指定事業者となり、現在も約7割の社協が何らかの介護サービス事業を実施している状況にある。しかしながら、報酬改定や物価高騰、人材確保の問題を背景に経営状況が厳しい社協が多い。また、サービスの質の向上への取り組みが弱かったり、地域福祉活動推進部門と介護・生活支援サービス部門との連携など社協らしい経営展開につながっていないといった課題が山積している。

一方、国においては、令和6年12月より、次期制度改正に向けた社会保障審議会介護保険部会の議論がスタートした。加えて、人口減少やサービス需要の変化に地域差があることを踏まえ、2040年に向けて地域の状況に応じたサービス提供モデルや支援体制を構築する必要があるなどの課題認識から、厚生労働省に『「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方」検討会』が新たに設置された。とくに中山間・人口減少地域では、介護事業所が減少し、サービス提供体制の維持が大きな課題となるなか、事業の継続的な実施に向けた経営改善や地域におけるほかの社会福祉法人等と協働した経営力強化、地域全体での人材確保の取り組みなどがますます重要になる。

本号の特集では、社協における介護サービス事業の経営改善に向けた取り組みや社会福祉法人との協働による実践について事例を紹介する。

事例

1

一人ひとりの意識改革から始まる経営改善

岐阜県・恵那市社会福祉協議会

赤字経営への危機意識からスタート

恵那市社会福祉協議会（以下、市社協）では、合併前の旧町村に支所を置き、訪問介護や通所介護、居宅介護支援、就労継続支援B型事業所など、多岐にわたる介護サービスおよび障害福祉サービスを経営している。平成26年から法人全体で赤字経営が続き、平成30年度には約3,000万円の赤字を計上し、このままではいけないとの危機感から経営改善に着手した。そこで、岐阜県社会福祉協議会が開催した運営管理セミナーで講師を務めた社会保険労務士に依頼し、コンサルティングを受けることとした。

取り組みを始める前は、日々の目の前の業務に追われ、利用者の減少や収支の悪化について関心が薄い雰囲気も見受けられ、利用者数に対して職員配置が適正なのか等の検証も充分でなく、慢性的な赤字体質に陥っていた。

そこで、コンサルティングでの助言を踏まえ、①職員の意識改革②業務内容の改善③業務の効率化（ICT化）の3つを柱に、法人全体でさまざまな経営改善の取り組みを開始した。

職員の意識改革の取り組み

まず、幹部職員を中心に、働き方改革への対応や人事管理に関して情報収集を行い確実に対応していくことから始めた。次の段階では、各部署の管理職に対してマネジメントや報酬改定への対応についての研修を実施しながら、市社協の進むべき道を改めて考える機会をつくった。そのなかで、幹部職員や管理職だけでなく、非常勤職員を含めた職員全員の意識改革を行っていく必要があると考え、幹部職員・管理職・正職員・非常勤職員の区別を問わず全員参加の研修を開催することとした。接遇の重要性を切り口に、専門職として何が求められるかということを考え、モチベーションを高めることにこだわった。また、正職員については、初任者や管理者層だけでなく今後の組織を担う中堅職員への研修を重視するなど、階層別研修を開催した。

こうした研修を通して、全職員でこれからめざしたい市社協の姿を考えられるような風土づくりを進めていった。

また、コンサルティングの内容についても、接遇や制度改正、意識改革など、あらかじめ課題やテーマについてね

らいを定め、指導や助言をもらうよう依頼して取り組んだ。その結果、正職員の意識に少しずつ変化が見られるようになっていった。しかし、介護サービスを現場で主に担っている非常勤職員に対しては、各事業所の管理者からの伝達による指導となっていたため、正職員と非常勤職員の意識の温度差が大きくなってしまった。

チームで動く必要がある介護サービスにおいては、非常勤職員の意識改革もあわせて行う必要があると考え、令和6年度のコンサルティングでは直接現場の様子を見てもらいながら接遇や事業所の環境整備（5S）などについてその場で助言を受けた。すると、これまで適切だと思っていたことが、真に利用者本位のケアになっているのかという疑問や、事業所内では普通と思っていたことが、外部から見るとそうではないという気づきが芽生え、利用者に対する言葉遣いや態度に変化がみられるようになった。小さな積み重ねが利用者や介護者の満足度を高めることにつながり、地域から選ばれる事業所となり利用者が増えていった。

営業力強化や業務改善の取り組み

職員の意識改革を進めると同時に、経営を変えていく具体的な取り組みも行った。以前は、利用希望者を待つ姿勢になりがちであったが、居宅介護支援事業所への訪問など営業活動の強化を行った。

通所介護事業所では、ケアマネジャーが把握した利用者のニーズにきめ細かく応えるように取り組んだ。例えば、リハビリのニーズに応えるために専門職と連携し、より効果的な個別機能訓練の実施や、事業所の利用開始にあたり医師の診断書を必須としていたが、診断書の作成には費用と時間がかかり利用者の負担が大きかったため、診断書の提出を不要とし、受け入れ時のアセスメントに力を入れることにより速やかに利用を開始できるようにした。ほかに、保険外サービスとして以前からニーズがあった理美容サービスの利用希望を受けて、どのようにすれば実施できるかを職員と一緒に考え、工夫しながら実現してきた。このように、通所介護事業所としての特色を打ち出すことができつつあり利用者の増加につながってきている。

サービス内容や方法を見直す際には、正職員・非常勤職員を問わず職員全体で意見を出し合い、ともに考える機会を積極的に作っている。自分たちの意見が形となり利用者や収入の増加などの結果につながったことで、仕事に対するモチベーションが上がり、日頃の業務も前向きに考える職員が多くなっていった。各種加算についても事業所や利用者にとってのメリットなどを検討して積極的に算定していくという意識が変わってきている。



全職員研修の様子（役員や登録ヘルパーも参加）

また、正職員は利用者の受け入れ業務や連絡業務、請求業務などの理由から現場を離れる時間が多く、非常勤職員から正職員はいつもいないという不満の声もあった。そのため、それぞれの業務分担を可視化するとともに、一日の行動予定を報告する時間を設け、事業所運営をしていくために各職員が行っている必要な業務の共通理解をすすめている。

業務の効率化（ICT化）の取り組み

業務の効率化を図るために、新型コロナウイルス緊急包括支援事業などを活用し、ICTツールを積極的に導入して記録業務や会議時間のスリム化を図った。これにより、導入前と比べ大幅に事務時間を削減することができた。訪問介護事業所では、登録ヘルパーを含めた職員全員にスマートフォンを貸与し、チャットツールを活用してサービス提供責任者からの指示や、担当する利用者の情報を共有できるような仕組みを構築した。通所介護事業所では、業務効率化のシステムを導入し手書き業務を大幅に削減したことに加え、インカムを導入し、職員同士が緊密にコミュニケーションをとることが可能になった。離れた場所から現場の状況を把握して、緊急時にもすぐに駆け付けられることができたため、効率的な人員配置と利用者と向き合う時間を増や



通所介護事業所に導入したシステムとインカム

すことが可能となった。居宅介護事業所においてもシステムのクラウド化やスマートフォンの導入などにより業務の効率化を図った。

各種ICTの導入当初は、機器の操作などに抵抗感をもつ職員もいたが、丁寧な説明を繰り返すことで、職員全員が使いこなせるようになり、今ではシステムや各種機器がないと不便という声も聞こえるようになっている。

今後の展開

3つの柱で経営改善に取り組むなかで、年度によって赤字になることもあったが、令和6年度の決算見込みは黒字になる見通しである。しかし、現状に満足することなく、全ての職員の意識を高め、これからも各事業所で主体的に課題を見つけ改善を繰り返しながら取り組んでいきたい。最低賃金の引き上げをはじめ、各種コストの上昇による経営への影響が懸念されており、収入増とコスト削減に向けて知恵を絞っていく必要がある。今後は、各職員の業務適

正化で働きやすい職場や時間外労働の見直しなど改善を進めたい。あわせて、委託事業などでは行政との交渉により適正な財源確保を図っていきたい。

令和4年度からは、事業部門の事業として権利擁護や多機関協働、人材育成などをテーマに「ふくしスキルアップ研修会」を開催している。社協職員だけでなく広く市内外の福祉施設や介護サービス事業所からも多数の参加があり定着してきている。恵那市全体の福祉の向上をめざす取り組みとしてこれからも推進していきたい。

あわせて、社協の介護サービス事業として、地域福祉活動部門との連携強化も進めている。現在、市内を4エリアに分け、ケアマネジャーや介護、障害福祉サービス事業所の職員と地域福祉担当者が情報共有を行う「エリア会議」の実施によりニーズ把握と地域をつなぐ取り組みを行っている。社協職員として地域に対して何ができるのかをしっかりと理解して業務を遂行できる「人材」を育成しながら、さらに経営基盤の強化を進めていきたい。