

法人本部

中期経営計画実施結果(2020年度～2022年度)

1. 利用者等への対応の充実と情報発信

情報発信ツールの創出

(1) 法人Webサイト、SNS等の充実

計 画	<ul style="list-style-type: none">・法人のWebサイトを更改します。スマートフォン対応とし、フェイスブック、インスタグラム等SNSとの連携や採用ページを充実させた内容とします。又、新たな発信ツール(動画コンテンツ)の作成を行い、施設の取り組みや委員会活動の様子を広く発信します。・法人パンフレットを更改し情報発信ツールとして活用します。同時に採用に特化したパンフレットの作成を行います。
実 施 結 果	<ul style="list-style-type: none">・2020年度に法人のWebサイトを更改し、SNSとの連携機能を追加しました。・法人Webサイトを通じて、各施設のイベント内容等を発信するとともに、愛&ハート電子版を公開するなどサイトの機能強化を図りました。・法人Webサイトの機能を再検討した結果、動画コンテンツの作成は見送りました。・法人パンフレットも2020年度に更改しました。更改にあたっては、Webサイトの素材を活用することで、コスト削減を実現しました。

(2) 愛&ハートの見直し

計 画	<ul style="list-style-type: none">・愛&ハートを通じて施設での取り組みを発信します。内容や構成等を企画検討し、本誌のリニューアルも視野にいれ、より訴求力のある発信ツールとして活用します。
実 施 結 果	<ul style="list-style-type: none">・新規事業(脳梗塞リハビリ)やあいハート須磨増床に関する進捗状況を発信しました。・NTT労組の各分会等に対して、必要部数とコンテンツに関する意見照会を行いました。リモートワークの進展に伴うPDF版へのシフト等から、発送部数は6,500部減少(適正化)しました。・意見照会結果を反映し、2023年度からコンテンツの一部見直しを行います。

(3) 法人設立50周年記念事業の検討、実施

計 画	<ul style="list-style-type: none">・法人設立50周年(2021年1月)に向けた記念事業を実施します。成果物を法人の発信ツールとして継続して活用します。
実 施 結 果	<ul style="list-style-type: none">・法人Webサイト内に法人設立50周年記念サイトを設けて、設立の想いや沿革を発信しました。・3つの座談会(①法人の理事長経験者、②NTT労組役員、③各施設の職員)をメインコンテンツとした記念誌を製作し、記念品とともに関係者へ進呈しました。

2. 安心して信頼されるサービスの提供

法人内事例発表会の開催

(1) 法人内事例発表会の企画・検討

計 画	<ul style="list-style-type: none">・職員の更なる想像力や発想力の向上、スキルアップ、施設間交流を目的として、法人内での事例発表会を開催します。本部主導で企画、日程調整等を行い、実施の定例化を目指します。更には優良事例について外部の発表会等への参加を促進します。
--------	---

実施結果	<ul style="list-style-type: none"> ・2022年7月24日、コミュニティプラザ大阪3階にて第1回法人内事例発表会を開催しました。 発表部門:8部門、参加者36名(審査員8名、傍聴者15名含む) 最優秀賞:あいハート須磨特養部門、優秀賞:愛の家きぼう部門、努力賞:あいハート離宮前 ・次年度の開催に向けた振り返りを行い、当日の事務局体制等を見直すこととしました。 ・新型コロナウイルスの影響により、各種団体等は事例発表会の開催を見合わせる傾向にあったため、法人外への発表は実現しませんでした。
------	--

(2) 発表会の発信

計画	<ul style="list-style-type: none"> ・発表会における内容や様子(動画)をWeb、SNSサイトや愛&ハートを通じて発信します。
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> ・法人Webサイトと愛&ハートを通じて、開催内容や受賞部門の情報を発信しました。

3. 安定的で継続性をもった経営

(1) 資金投資計画の策定

計画	<ul style="list-style-type: none"> ①法人全体における中期の資金収支の予測と計画を策定します。投資検討案件を取りまとめ収支計画を見ながら優先順位をつけた検討を行います。 ②法人全体の積立資産の一括管理や収入予算等の管理体制を構築し運用ルールを策定します。 ③あいハート須磨の土地使用貸借契約終了後の対応について、あいハート須磨と連携し、所有者(NTT西日本)との交渉を継続して行います。
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> ・各事業別収支予測に基づく当期資金収支差額と金融資産の推移を作成し、投資案件における自己資金の限度額イメージを共有しました。 ・投資計画策定プロセスの見直しを行い、運用を開始しました。投資計画は、契約金額500万円以上(税込み)の案件について、必要性(効果・緊急性)と投資回収期間、金融資産の状況を基に経営会議で精査し、各施設の中期経営計画に盛り込むこととしました。 ・あいハート須磨の敷地に関する無償貸借契約終了後の契約について、NTT西日本へ売買・賃貸毎に希望価格を提示しました。また、直近の収支状況等に関する情報を提供しました。

(2) 財務状況の健全化

計画	<ul style="list-style-type: none"> ①収益構造の見直し <ul style="list-style-type: none"> ・新人事考課制度と連動した新賃金制度を構築します。 ②既存事業の充実及び新規事業計画の立案 <ul style="list-style-type: none"> ・施設と連携し既存事業の更なる収益拡大に向けた方策の検討や事業規模の拡大を目指します。 ・脳梗塞リハ事業の集客支援を行うとともに、新たな事業の情報収集、検討、絞込みを行い、新設に向けて計画の立案を行います。
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> ・新賃金制度を構築し、2021年4月から運用を開始しました。新制度への移行により、昇給ピッチが一般的な水準になり、人件費増加要因の一部が解消されました。 ・福祉医療機構経営分析参考指標(①機能性、②費用の適正性、③生産性、④収益性)を基に、事業別に他事業所(同種・同規模・黒字)との比較・分析を行い、法人内で共有しました。 ・脳梗塞リハ事業の集客に向け、Webサイトの更新やオンラインイベント開催のサポートを行いました。また、レベニューシェアとテナント賃借料の減額交渉を行い、期間限定(2022年度)ではあるもののコスト削減を実現しました。

(3) 寄付金減少への対応

計 画	<p>①NTT労組役員への法人への参画推進と組合員への理解促進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・NTT労組による後援会活動やボランティア等の維持、継続のため、法人の経営に労組役員が参画できるよう対応を行います。 ・設立50周年を機会とした新たな労組へのアクションプランに着手し、実施に向けて取り組みます。 ・組合員への理解促進を進めるため、法人の設立経緯や現状についての講演の場を企画し、労組による後援会活動の取り組みへの協力を行います。 <p>②NTT労組、関連組織への優遇制度の検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・NTT労組組合員や御家族に向けた優遇利用制度について、あいハート離宮前や脳梗塞リハビリステーション神戸須磨の収支計画にあわせて検討を行います。
実 施 結 果	<ul style="list-style-type: none"> ・あいハート須磨の増築を訴求した建築資金カンパを行い、NTT労組および関連組織等から3,000万円を超える寄付金をいただきました。 ・役員研修会等の中で、法人の歴史や現状の取り組みに関する講演を行いました。 ・新型コロナウイルスの感染に留意しながら、2022年度は役員対象の施設見学(あいハート須磨・離宮前)も実施しました。

(4) 人材の確保と育成

計 画	<p>①新人事考課制度の運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2020年度からのスムーズな運用開始に向け、職員への説明会を実施し制度の理解を促します。 ・導入後の検証(施設間での評価格差等)を行い必要な部分については是正するとともに定期的な評価者研修を計画します。 <p>②新賃金制度の運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・新賃金制度の導入に向け、早い段階から格付け移行の実施や移行対応を行い、2021年度からのスムーズな導入を目指します。 ・導入後の検証(施設間・職種間等)を行い、必要な部分については是正を行います。 <p>③インターンシップ制度の構築と人材確保策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従来の活動に加え、新たな採用チャネルの開拓やインターンシップ制度による人材確保施策等を検討し取り組みます。 ・求人訪問活動は施設近隣の学校に絞り且つ折衝内容を充実させることで、効率的な訪問活動と教員とのパイプ作りの強化を図ります。また、外国人の学生が増えていることから日本語学校への訪問も検討します。 ・高卒学生については、2020年度は「進路情報フォーラム」を利用した県外からの採用ルートを継続実施しますが、採用実績とコストを考慮しながら参加対応を行うとともに、新たな高卒学生の確保施策を実施することとします。 <p>④新たな外国人労働者の受入れ検討</p> <p><EPA候補生受入れの継続></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ベトナムEPA介護福祉士候補者受入れについては、施設と連携して採用計画を考慮しながら受入れ対応のサポートを行います。 <p><技能実習制度による受け入れの検討></p> <ul style="list-style-type: none"> ・EPA候補生の獲得競争が更に激化していることから、新たな外国人雇用のチャネルとして技能実習生制度による外国人労働者の受入れの検討を行います。 ・EPA候補生との関係上、ベトナム国を第一優先で検討することとしますが、候補者数や競合他法人等の状況を見ながらベトナム以外の国についても情報収集、検討を行います。 <p><在留資格「介護」制度の検討></p> <ul style="list-style-type: none"> ・在留資格「介護」についても検討を行います。日本語学校、福祉専門学校(養成校)等への訪問による情報収集や助成金等制度上の留意点を整理します。 ・新在留資格「特定技能」の採用スキームについても情報収集を行い検討材料とします。
--------	--

実施結果	<p>①新人事考課制度の運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全正職員を対象に制度説明会を開催し、制度見直しの趣旨を説明しました。 ・全評価者を対象に評価者研修(全6回)を開催し、人事考課の目的や評価手法、面談における留意点等を共有しました。 新考課表の基づいた評価(1回目)の実施:2021年3月 ・リフレクションシート作成に向けたスケジュールの共有と職員面談による個別指導を実施しました。 <p>②新賃金制度の運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ・全正職員を対象に制度説明会を開催し、制度見直しの趣旨を説明しました。 「本人給+能力給」を「基本給」に統合:2021年4月 ・賞与算定ルールに関する見直し※を行い、「賞与に関する細則」を改正しました。 ※業績達成度係数の廃止、減価償却要素の導入 <p>③インターンシップ制度の構築と人材確保策の実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・学校属性別にエリア選定を行い、求人票の発送を継続実施しました。 ・介護福祉士養成校の定期訪問を実施し、労働環境の整備状況(IT機器やリフトの導入状況等)を訴求するとともに、実習生受入れの推進を図りました。 ・各施設からの要望に基づき、無料求人サイトへの情報公開を行い、定期的なメンテナンスによるアクセス数の増加を図りました。 <p>④新たな外国人労働者の受入れ検討</p> <ul style="list-style-type: none"> ・先輩介護福祉士候補生(2018年と2019年入国)を訴求したPR資料でEPA介護福祉士受入事業にエントリーした結果、1名のマッチングが成立しました。(2021年入国)
------	---

(5)高い規律性や倫理観をもった法人運営(ガバナンス強化)

計 画	<p><専門家による財務会計支援と内部管理体制の整備></p> <ul style="list-style-type: none"> ・内部統制を整備し、2022年度には外部の専門家による会計チェックを実施します。監査人の設置は、当面は延期となっていますが、まずは内部管理体制の整備に重点を置き、将来の監査人設置における導入コストの抑制に努めます。 ・法人としての管理方法や様式について統一を図り、2023年に会計処理マニュアルを完成させます。 <p><理事会、評議員会の運営></p> <ul style="list-style-type: none"> ・指導監査ガイドラインに規定する監査事項や厚労省通知に基づき、理事会・評議員会に係わる事項や情報の公開に関する事項について、定期的な自己評価や複眼でのチェックを実施し、不備のない正確な業務を遂行します。 ・監事監査の適正な実施に向け、監事に対して勉強会やセミナーの参加を促し、より内容の充実した監事監査実施に向けた対応を行います。
実施結果	<p><専門家による財務会計支援と内部管理体制の整備></p> <ul style="list-style-type: none"> ・事務担当者向け研修会を開催し、固定資産管理や購買管理等についての認識を合わせました。 ・会計処理マニュアルを作成し、勘定科目別に取り内容を整理しました。 ・会計担当者向け研修会を開催し、会計処理内容の統一化を図りました。 ・会計顧問による内部監査を実施し、各施設の決裁行為や契約行為等のチェックを実施しました。 <p><理事会、評議員会の運営></p> <ul style="list-style-type: none"> ・指導監査ガイドラインに基づいた自主点検を実施しました。

4. 地域交流の推進

計 画	<ul style="list-style-type: none"> ・社会福祉法制度改革に伴う「地域における公益的な取組」を発信します。施設における具体的な取組み内容を理解し、現況報告書に限らず、愛&ハートや法人Webサイトを通じて積極的に発信します。
実施結果	<ul style="list-style-type: none"> ・法人Webサイトを通じて、あいハート須磨が「地域サポート施設」として兵庫県知事に認定されたことを発信しました。

あいハート須磨
2020～2022年度中期経営計画実施報告

1. 利用者への対応の充実と情報発信

(利用者、家族、地域住民の要望に応える運営を行い、福祉社会への情報発信に努めます。)

(1) 情報発信ツールのリニューアル充実

- ①ホームページのリニューアル
- ②パンフレットのリニューアル

(2) 「地域における公益的な取組」状況の発信

- ・「地域サポート施設」としての事業内容や実績等の発信



■情報発信ツールのリニューアル

- ・施設Webサイトに掲載している職員や利用者の画像が現状と相違があり、画像の入れ替えにより現行化を行いました。
- ・スマートフォンでのサイト閲覧が主流になっていることから、スマホサイトの作成を計画しました。費用対効果の面から、最も訴求したいコンテンツとなる採用ページをスマホサイト対応とし、2021年度から運用しています。
- ・現行パンフレットについても写真の入れ替えを計画していましたが、パンフレットの使用頻度は少ないことから、優先度を下げ一旦見送りました。今後の検討課題としています。

■「地域における公益的な取組」状況の発信

- ・「ひょうご地域サポート施設（2020年3月認定）」の事業内容について、「愛&ハート」で発信する計画でしたが、法人Webサイトでの発信に留まりました。
- ・須磨区社会福祉協議会「ほっとかへんネット」における総合相談事業は2022年10月からスタートしましたが、コンテンツとして発信することはできませんでした。

2020年度	2021年度	2022年度
<p>情報発信ツールのリニューアル</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆職員情報ルールの整理 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ホームページ写真のリニューアル ◆スマホサイトの作成 完了 	
<p>地域における公益的な取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◆「地域サポート施設」認定完了 ◆「地域サポート施設」事業の継続 	
<ul style="list-style-type: none"> ◆ルールの整備 	<ul style="list-style-type: none"> ◆社共、地域包括との共有 	<ul style="list-style-type: none"> ◆社共、地域包括との共有

2. 安心して信頼されるサービスの提供

(安心、安全なサービスの提供と質の向上を図り、信頼獲得に努めます。)

(1) サービス向上の取り組み

- ①人材育成
- ②ノーリフトケアの充実・定着化
- ③部門別重点施策の推進



■人材育成

- ・介護職員の業務負担軽減や腰痛予防、利用者にとって安楽な介護を求め、ノーリフトケアの導入を進めました。その早期実現のため、職員の外部研修受講や資格取得に向けた講習等の受講を計画的に進めました。

<ノーリフトコーディネーター研修（ベーシック、アドバンス）>

		2020年度	2021年度	2022年度
特養	受講修了(ベーシック)	2	-	-
	累計	7	7	7
	受講修了(アドバンス)	1	2	-
	累計	1	3	3
須磨デイ	受講修了(ベーシック)	2	1	-
	累計	4	5	5
	受講修了(アドバンス)	-	1	-
	累計	-	1	1

<認知症実践者研修等>

		2020年度	2021年度	2022年度
特養	受講修了(実践者研修)	2	2	-
	累計	5	7	7
	受講修了(リーダー研修)	-	-	-
	累計	-	-	-
須磨デイ	受講修了(実践者研修)	-	2	-
	累計	-	2	2

○介護福祉士資格取得

- ・介護福祉士資格取得者（2020年2名、2021年2名、2022年2名）

○接遇関連研修

- ・特養の役職者2名が外部講習（接遇・日常マナーリーダー研修）を受講しました。

○EPA介護福祉士候補生

- ・日本語の習得や業務の自立度を勘案し、勤務時間内の自習時間を確保しました。結果、候補生全員（2018年度入国者1名、2019年度入国者2名）が介護福祉士国家資格に合格しました。

■ノーリフトケアの導入・定着化

◇特養

<2020～2021年度>

- ・増築工事を機に、新棟の居室に設置するリフトの機器の選定を行いました。計画に基づいて居室に天井走行リフトを設置してノーリフトケア導入に向けたハード面での環境を整備しました。また、ノーリフトケアに関する外部研修及び内部研修をスタートしました。

<2022年度>

- ・プロジェクトチームを立ち上げ、部門内におけるノーリフトケアの考え方の定着を図るとともに、ノーリフトケアのレベルアップに向けて取り組みました。
- ・介護労働環境改善事業補助金を活用し、3月に新たな機器（移乗介助ロボット）を6台導入しました。
- ・「ひょうごノーリフティングモデル施設」認定に向けて研修への参加、課題提出を行い、4月には認定を受けることができました。

◇デイサービス

<2020～2022年度>

- ・移動用リフトを導入しました。以後、委員会を立ち上げ、内部研修の実施や対象者を選定して使用定着に努めました。

■部門重点施策

◇特養

- ・「個別排泄ケアの確立」、「個別認知症ケアの確立」、「口腔環境の改善と常食かの推進」の各プロジェクトを継続して実施しました。口腔環境改善のプロジェクトチームはその成果を法人事例発表会で披露し、最優秀賞を獲得しました。

◇ショートステイ

- ・2021年度に居宅部門との意見交換会を実施し、短期入所のサービスの質向上に向けた検討を開始しました。
- ・2022年度より、衣類等のレンタルサービスを新たに開始し、新規利用者の大半が利用する等好評を得ました。

◇デイサービス

- ・ノーリフトケアの導入・定着化を参照。

◇居宅介護支援事業所

- ・サービスの質向上のために具体的内容を定め、計画的な情報収集と研修の受講を行いました。

◇地域包括支援センター

- ・地域包括ケア充実のため、住民主体の地域資源(集い場)の後方支援を行いました。
- ・地域課題解決に向けた取り組みとして、地域診断の取り組みの充実化(データベースの作成と入力)を図りました。

□各部門における次期中期計画の更なる充実に向け、各部門長並びに中核を担う職員を対象に管理者研修を受講しました(2022年度実施)。

(2) 防災・防犯対策

①防災対策の充実

②防犯対策の充実



- ・2021年度の介護報酬改定時に義務化されたBCPについては、2022年度に自然災害及び感染症発生時のBCP(事業継続計画)は策定しましたが、研修、訓練等の運用までには至っていませんので、次年度以降、福祉避難所としての防災対策とともに訓練実施やマニュアルの現行化を行う計画です。
- ・神戸市シェイクアウト訓練に参加、震災時の初動訓練は継続して行いました。
- ・らくらく連絡網を利用して四半期ごとに安否確認訓練を実施しました。毎回返信率をチェックし返信率が低い職員については個別対応し、ツールの確実な活用に向けた対応を行いました。
- ・防犯対策については、2022年度に平日の日中に不審者が来所した想定で防犯訓練を実施しました。次年度以降は、夜間や休日等、職員が少数の時間帯を想定した訓練を計画します。

3. 安定的で継続性を持った経営

(社会的な要請への対応と法令遵守を基調に安定的で継続性をもった経営を行います。)

(1) 財務状況の健全化



①特養

- ・計画していた特養の20床増床工事の完成については当初計画よりもやや遅れましたが、2021年度中に完成しました。
- ・2022年度は上期中の70名満床を目指し入居者の確保に向けて努めました。当初の計画通りに職員の確保ができず職員配置が不十分であった中、既存職員の努力によって計画よりも1ヵ月早

い段階（8月末）で満床となり収入増に貢献しました。

- ・2021年度及び2022年度に新型コロナウイルスクラスターが発生し、特にショートサービスでは収入面で大きな影響を受けましたが、2022年度は特養の増床効果もあり、部門合算では資金収支差額も増額となりました。

特養・ショート 合算		2020年度	2021年度	2022年度
	介護保険事業収入	307,533,641	310,285,645	374,556,805
	その他収入	4,650,013	6,939,945	5,767,892
	事業活動収入計	312,183,654	317,225,590	380,324,697
	人件費支出	217,972,830	235,351,316	237,362,113
	事業活動支出計	304,449,204	310,368,755	344,707,812
	事業活動資金収支差額	7,734,450	6,856,835	35,616,885

②デイサービス

- ・デイサービスの収入増に向け、通常規模における最大利用人数の確保を目指しておりましたが、新型コロナウイルス感染症の影響が大きく、当施設においても発症者が確認される等、この3年間の収支は非常に厳しいものとなりました。
- ・須磨デイサービスは人件費比率が高く収益が出にくい職員構成となっていることから、業務の効率化の他、2022年度は準職員1名、2023年度4月から正職員（看護師）1名を特養部門へ異動しました。引き続き適正な人員配置の検証を行い収益確保に向けて取り組む計画です。

デイサービス		2020年度	2021年度	2022年度
	介護保険事業収入	105,348,487	84,679,112	87,946,882
	その他収入	816,592	1,650,223	1,467,385
	事業活動収入計	106,165,079	86,329,335	89,414,267
	人件費支出	94,159,585	81,305,973	75,475,965
	事業活動支出計	121,758,578	100,611,022	98,536,919
	事業活動資金収支差額	-15,593,499	-14,281,687	-9,122,652
	人件費比率（≒）	88.7%	94.2%	84.4%

③居宅介護支援事業所

- ・収入確保に向け事業所体制加算Ⅱの算定継続に努めました。利用者の介護度状況を管理しながら一定期間ではあるものの加算Ⅰも算定しました。
- ・介護給付管理数は毎年約100件程度増加しました。須磨区内の居宅事業所の閉鎖が増えていることも要因の一つと捉えています。

居宅		2020年度	2021年度	2022年度
	介護給付管理数	2,033件	2,131件	2,224件
	介護予防給付管理数	199件	231件	265件

④あんしんすこやかセンター

- ・相談件数等が増える職員の休職や退職により人員配置が整わない時期があり、居宅部門からの職員異動やプランナーの担当件数を増やす等で対応しました。
- ・居宅事業所の閉鎖が増えていることで委託の依頼を断られるケースがあり、直営率も年々高くなっています。

あんすこ		2020年度	2021年度	2022年度
	介護予防給付管理数	4,488件	4,806件	5,293件
	直営率（平均）	73.3%	74.2%	79.1%

(2) 人材確保



①腰痛予防対策の展開

- ・ノーリフトケアの導入・定着化を推進し腰痛予防や業務負担軽減を推進することで、介護職員の離職防止と業務制限の最小化に努めました。加えて介護職員募集時の訴求力の一つとして、積極的にアピールしました。

②新人事考課制度の運用

- ・2019年度に新たな人事考課制度を導入し、新人事考課制度導入にあたり職員個々に制度内容の説明を行いました。

③新賃金制度の検討と運用

- ・2021年度に新賃金制度を導入しました。現行制度からの移行に伴い職員個々に制度内容の説明を行いました。
- ・賞与制度については業績による評価の適性化すべく一部改正を行いました。評価内容、方法等の効果の検証は次期中期計画の中で実施します。

④夜勤業務の負担軽減策の推進

- ・増築を機に見守りシステム（眠りスキャン、インカム等）を導入し職員の負担軽減に努めました。
- ・夜勤4名体制、且つそれぞれの業務役割を取り決め、経験の浅い職員やEPA職員も早い段階で夜勤業務に携われるよう進めました。
- ・各計画については概ね予定通り実施することができましたが、インカムについては通信の不安定や端末機が介護支援の妨げになる等の理由により活用することができませんでした。

2020年度	2021年度	2022年度
<p>腰痛予防対策の展開</p> <p>◆ノーリフトコーディネーター研修</p>		<p>◆腰痛実態調査の実施（職員アンケート）</p> <p>◆走行リフト、スライディングシート等ケア推進</p> <p>◆ひょうごノーリフティングモデル施設申請</p>
<p>新人事考課制度・賃金制度の運用</p> <p>◆4/1 新人事考課制度運用開始</p>	<p>◆4/1 新賃金制度運用開始</p>	
<p>夜勤業務の負担軽減策</p>	<p>◆天井走行リフト、見守りシステム、インカム導入</p> <p>◆夜勤体制の変更（3名⇒4名）業務フロー見直し</p>	

(3) 特養・ショート部門のマネジメント・運営体制の見直し

(4) 新規事業

(5) 計画的な改修工事の実施

(6) あいハート須磨ユニオンとの連携強化



■マネジメント体制の見直し

- ・特養・ショート部門における部門長の統合（一元化）を実施しました。

■新規事業

①脳梗塞リハビリ

- ・「脳梗塞リハビリフォーラム」の定期開催には至りませんでした。人的ネットワークを通じて広報や病院、居宅への訪問活動により集客及び認知度アップに努めました。
- ・競合他社の動向を見て施術回数と料金について見直しを実施しました。
- ・2019年2月に開設し、当初は新型コロナウイルス感染症の影響やサービスの認知度が低く収支計画には大きく届きませんでした。様々な営業活動やサービスの質の向上により、2022年度は単年度黒字を達成することができました。
- ・2023年度末に言語聴覚士が確保できたため、4月からの言語リハビリプラン導入に向けて料

金プラン検討や広報ツールの作成等を行いました。

②新規事業

・新規事業の検討にまでは至りませんでした。

■計画的な改修工事の実施

・当初計画していた改修工事については増床工事にあわせて実施することができました。加えて追加工事として、特養脱衣室ロスナイ交換及びデイサービスの壁紙張替え等も実施しました。
・設備の更改は概ね計画通りに実施しました。

■ユニオンとの連携強化

①経営状況の共有

・事業計画の進捗状況や収支状況について定期的に情報共有を行いました。

②労働環境の改善

・労働基準法における時間外労働や申請方法について共有を行い、長時間労働の是正に向けた改善施策などの意見交換を行いました。

4. 地域交流の推進

(地域社会の活動拠点として、施設と利用者が地域社会の一員としての役割が果たせるよう取り組みます。)

- (1) ボランティアの受入推進
- (2) イベント等の実施
- (3) 自治会支援
- (4) 「地域における公益的な取組」の推進



■ボランティアの受入推進

・新型コロナウイルス感染症の影響もあり、ボランティア受け入れ数自体が減少し、意見交換等は実施できませんでした。

■イベント等の実施

・イベントについても、新型コロナウイルスの影響で自粛されることが多く、積極的な受け入れは自粛しました。
・介護福祉士養成校からの実習生受け入れの他、ケアマネ、管理栄養士などの実習生を受け入れました。

■自治会支援

・自治会支援もコロナの影響でイベント等は自粛されており支援要請もありませんでした。

■地域における公益的な取り組みの推進

①地域サポート施設としての事業内容の検討

・コロナの影響で機会は少なくなりましたが、あんしんすこやかセンターを通じて地域サポート施設に関する事業（NPO主催食事会への昼食提供、地域住民の活動へのサポート等）は継続して行いました。

②総合相談事業の立ち上げ

・須磨区社会福祉協議会主催のほっとかへんネット役員会、実務者会等に参加し、総合相談事業の実施に向けた検討を行いました。2023年10月から「総合相談窓口」を開設しました。

以上

あいハート離宮前
2020年度～2022年度中期経営計画実施報告

1. 利用者への対応の充実と情報発信

- (1) 情報発信ツールのリニューアル充実
 - ① ホームページのリニューアル
 - ② インスタグラム等各種SNSを利用した情報発信
- (2) 継続的な情報発信
 - ① 「あいハート離宮前通信」の月刊発行とホームページへのアップの継続
 - ② 定例運営懇談会を年2回開催



ホームページ内に新たに月刊発行の「あいハート離宮前通信」を掲載する欄を設け、施設内・外に於ける行事や当ホームの取り組みなどについて毎月定期的に発信しました。

インスタグラムでは、行事の他に入居者の生活状況や職員研修の実施などについてもお伝えしました。また、インスタグラムのQRコードをあいハート離宮前通信や各種広告媒体、年末の挨拶回りのツールとしてお配りしている卓上カレンダー、職員の名刺等に挿入することで、より多くの方に関覧していただけるように注力し、フォロワーは430人を超えました。

2021年度にはインスタグラムを見て応募を決めたという介護職員の採用がありましたので、以降は求職者目線の情報発信にも注力し、その後さらに1名の介護職員の採用に繋げることができました。

定例運営懇談会は年2回開催することとなっていますが、この3年間は新型コロナウイルス感染症対策にて従来の集合によるものではなく、書面での開催としました。

定例運営懇談会では、入居一時金を保全する全国有料老人ホーム協会の「入居者生活保証制度」の改正や2021年度の介護保険制度の改正とそれに伴う利用料の改定、新たに導入しました介護ロボットの紹介と運用に係る規程の説明ならびに承諾書の徴収、インフルエンザ治療薬の予防的投与などについてご案内するとともに、電話、メール、FAXによる質疑をお受けしました。

2. 安心して信頼されるサービスの提供

- (1) サービス向上の取り組み
 - ① 《満足》を超える《感動》を生む介護サービスを、自ら考えた言動により実現できる職員を育成する。(まず、その第一歩として職員の「接客マナー」に関するアンケートを年に1回実施して改善や向上のレベルを数値化して評価する。)
 - ② 中間浴(リフト浴)の稼働の確立や、移乗用リフトの導入検討などノーリフトケアの進展を図るとともに、体系的な使用基準と理念を確立する。
 - ③ 見守りセンサー(体動センサー)やサーモカメラの情報収集を継続し、導入について検討する。
 - ④ 長谷川式スケールを入居時と以後定期的(原則1年ごと)に実施することで、認知症の進行状況の把握を進めるとともに、ご家族様等にとって“見える化”された認知症進行具合のひとつの指標として使用する。
 - ⑤ LINEを使った嘱託医、役職者、看護師による情報共有の仕組みを確立し、病変等に対する迅速な対応を目指す。
 - ⑥ 定期的に食器の棚卸しを行い、フロア単位による食器の分配整理と更改を行う。



《満足》を超える《感動》を生む介護サービスを目指す上で、サービスに関するアンケートを実施しました。また、当該アンケートの結果をもとに月例会議に於いてグループワークを実施し、職員の提

案を抽出しました。抽出された提案から館内の季節の装飾や近況報告の手紙の発送、ドライブ外出などの取り組みを実行に移しました。

入浴に係るノーリフト機器として導入しました中間浴や、吊り上げ式移乗用リフトの体系的な使用基準を確立するとともに、ノーリフト委員会が中心となって操作説明会を実施しました。

見守りシステムではケアテック東京に参加して約20社の見守り介護ロボットの視察・体験をしまして候補となる3機器を抽出し、当該3社のデモを経てパラマウントベッド社の眠りSCAN-eyeを選定し、兵庫県の補助金を活用して導入しました。また、導入後には夜間の巡視やおむつ交換に係る業務フローの見直しをしてサービスの向上を目指しました。

長谷川式スケールは入居時と、以降1年ごとに実施をして、ご家族様にとって“見える化”された認知症進行具合の指標として活用し、「こんなことが出来なく（分からなく）なっているのですね。」「このような指標があれば分かりやすい。」等のお声を頂戴し、従来のご家族様との認識の乖離を埋めるなどの実績が得られました。

嘱託医は開業医で自院の診療があり、当ホームの職員はローテーション勤務であるという事情から、時間や個々の事情の成約を受けないLINEを使用した情報共有を、嘱託医、役職者、看護師でグループを構成して展開しました。

2022年度には全館の食器の棚卸しを実施し、状態が良く継続使用する食器は取りまとめて食器の種類ごとに所定のフロアに集約する方法により、最低限必要な個数の補充・更改を実施しました。

(2) 安全・衛生管理とリスクマネジメント

- ① 衛生管理を体系的に実施できる基盤を確立する。
- ② 安全衛生委員会への参画を継続する。
- ③ 定期的に感染症の研修会に参加し、ホーム内の勉強会にてフィードバックする。
- ④ 予防接種の継続と必要に応じたインフルエンザ治療薬の予防的投与に関するフローを整備し導入する。
- ⑤ 厨房が業務停止処分となった際の「食」の提供に関するマニュアルに沿った訓練を実施する。
- ⑥ SNSの利用に伴う「クレーム」「炎上」「個人情報の取り扱い」等に関するリスクマネジメントの研修を受講し共有を図る。
- ⑦ 事故報告、ヒヤリハットの収集状況を維持するとともに、ハインリッヒの法則に基づいた事故の防止が図れるように、内容の分析と再発防止策の策定と検証を徹底する。



あいハート須磨との共同開催の安全衛生委員会に毎月施設長と安全衛生委員の職員が参画し、職場の安全確認の実施や労災発生、時間外労働の状況等について共有しました。

感染症では研修担当者がオンラインの研修（セミナー）に参加し、ホーム内での感染症対策研修にてフィードバックをしました。

インフルエンザの予防接種を継続的に実施するとともに、新型コロナウイルスワクチンの接種を適宜実施しました。また、インフルエンザではホーム内で急激に感染が拡大した場合の治療薬の予防的投与に関する提案を定例運営懇談会に於いて行い、同意を得た入居者からは同意書をご提出いただきました。

食中毒の発生などにより厨房が業務停止処分となった際の対応を検討し、非常用備蓄食を活用するフローを確立させました。なお、訓練の実施については非常用備蓄食の使用期限が中期の3か年中ではなかったため、次期に繰り越すこととしました。

SNSの利用に伴う「クレーム」「炎上」「個人情報の取り扱い」等のリスクマネジメントに関する研修に職員が参加しました。当該職員はインスタグラム等の発信担当者として活躍しています。

事故報告、ヒヤリハットの収集件数は下表の通りですが、事故にはそれぞれ再発防止策を立案し、ヒヤリハットはデータ化して事故の発生防止を目指しました。また、収集件数が著しく少なかった職員については個別面談の際にヒヤリングと原因について考察する機会を設けました。

	2020年度	2021年度	2022年度
事故報告	191件	121件	123件
ヒヤリハット	364件	381件	387件

(3) 防災・防犯対策

- ① 防災訓練の実施と充実を図る。
- ② 防犯設備の見直しと強化を推進する。(防犯カメラの導入)
- ③ 防災マニュアル、連絡体制(連絡網)の定着ならびに有事の機動性の向上を目指す。



防災訓練では、昼間と夜間の火災を想定した自衛消防訓練を年2回実施しました。また、入職時のオリエンテーションと月例会議において、施設長が講師となり防災と防犯に関する研修を実施しました。

安否確認訓練では、登録率は目標の100%を維持できたものの、返信率目標の90%は数回の達成にとどまるなど課題が残りました。

2021年度の介護保険制度改正に於いて新たに盛り込まれました事業継続計画(BCP)に関する研修会に参加し、自然災害に関するBCPを作成しました。2023年3月には第1回のBCP研修を実施しました。

3. 安定的で継続性を持った経営

(1) 収支(資金繰り)の管理

- ① 予算や収支目標に適応した稼働率の管理(年間稼働率目標の策定と予算化、入院状況の管理、空転期間のコントロール)が主任以上の職員で共有して行える。
- ② 市場規模推移の予測と外部環境の把握を進める。
- ③ 入居一時金の償却益の減少規模の管理を行う。
- ④ 人件費の管理(給与規程の見直し、他社動向の把握、最低賃金の改定、派遣コストなど)を強化する。
- ⑤ 要介護度の構成と推移の管理を進め、安定した経営基盤が確立できる適正な要介護度の水準維持を目指す。
- ⑥ 販売費・一般管理費の精査(相見積もりの取得・交渉、(外注・仕入れ)業者の見直し、職員の意識改革、業務フローの見直しなど)
- ⑦ サービス提供体制強化加算(Ⅰ)イの算定(≒特定処遇改善加算(Ⅰ)の算定)が継続できるように、介護福祉士国家資格取得者の割合の管理をするとともに、資格取得の奨励と資格所有者の採用強化を図る。



過去の要介護度別稼働率の実績を参考に予算編成を行うとともに、退居率の実績平均は10%強で9割近い入居者が継続入居であることから、入居者個人ごとに介護保険更新後の要介護度を予測する方法に改めて、より精度の高い予算の策定を目指しました。

また、従来は加齢による自然なADL等の低下に関してはほぼ手付かずでしたが、明らかに状態が変わっている入居者については個別に要介護度の変更申請について依頼の働きかけをして、概ね適正な要介護度に見直すことが出来ました。

更に、安定した経営基盤が確立できる適正な要介護度の水準目標を立て、当該要介護度の入居者が確保できる営業先を抽出し、年末の卓上カレンダーをツールとした挨拶回りやFAX送信など、重点的に営業や広報を展開しました。

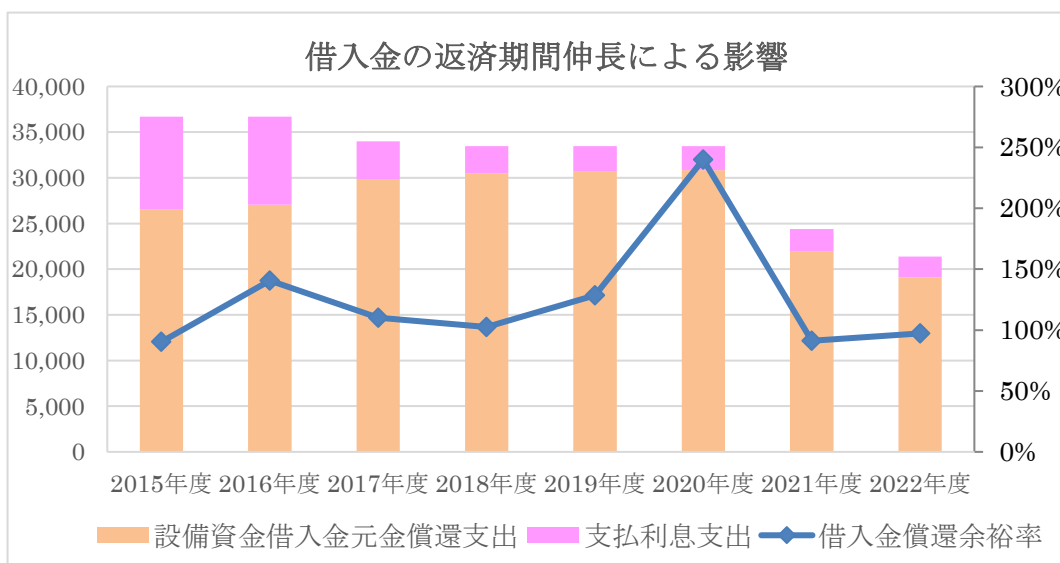
2021年度の介護保険制度の改正に伴う各種加算の算定基準に関する情報を収集し、新たに導入された科学的介護推進加算や個別機能訓練加算など、算定可能な加算はすべて算定することができました。また、加算算定に必要な口腔ケア会議や看取りに関する研修を定期的実施し、2022年度には看取り介護加算の算定が過去最高件数となりました。

外部環境の把握では、同業他社の価格推移状況についてデータを随時更新して管理を継続しました結果、入居一時金や管理費、家賃等の月額費用に於いて値上げを実施した事業者は皆無であり、むしろ事業譲渡により一時金等の価格を引き下げたホームがあることが分かりました。

当ホームが実行した入居者募集の新聞折り込み広告やフリーペーパーを見た方が、有料の老人ホーム紹介サイトから当ホームの詳細を閲覧して問い合わせることによって生じる広告費の二重課金問題が疑われる事案が発生しましたので、ホームページに「公式」の表示をするとともに、公式ホームページに誘導するQRコードを全ての広告媒体に挿入しました。

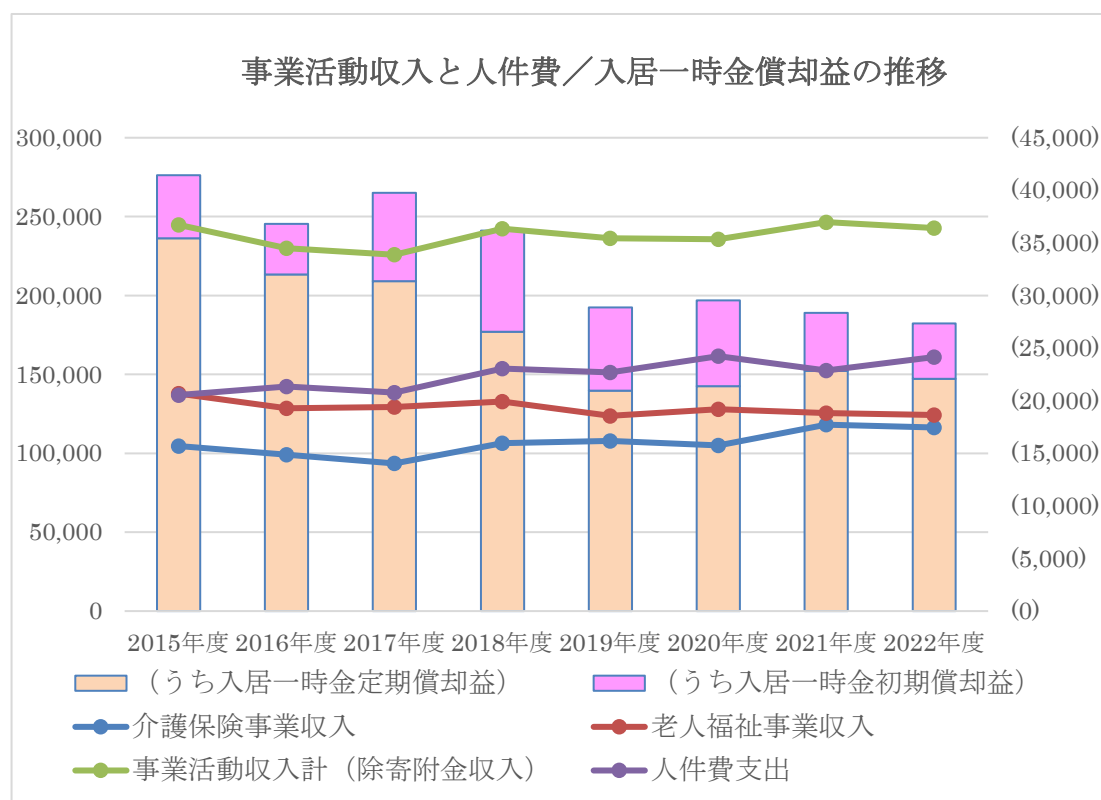
開設以来の販売費や一般管理費の推移を管理するとともに、人件費率等の財務分析指標を業界の適正水準に維持することに取り組みました。また、2020年度には入居率は96%、人件費率は67%の水準にありながらも、借入金償還余裕率が200%を超えるという異常事態に達したことから、2021年4月の経営会議に於いて借入金の返済期間の伸長について提案し、借入先金融機関に対し、当初の借入金返済期間20年に対して有料老人ホームの建物の法定耐用年数が47年であること、入居一時金の料金プランの改定により収支改善を図っていること、借入の対象では無い土地にも抵当権が設定されており担保十分であることなどを訴求し、借入期間を7年間伸長していただいた年間約12百万円の資金収支の改善を図り、借入金償還余裕率を適正水準に抑制しました。

	変更前	変更後	差異
最終返済期日	2033年2月28日	2040年2月29日	+7年
元利金返済額	2,788,026円	1,781,936円	▲1,006,090円
年間返済額	33,456,312円	21,383,232円	▲12,073,080円



入居一時金の償却益の減少については、毎月の経営会議にて当該入居者数や超過月数の累計等の共有をしましたが、想定居住期間を超えた入居者の規模は2019年度に入居一時金の新料金プランを策定した際の平均余命を用いた想定のみならず、2021年度に借入金の返済期間伸長を金融機関に

依頼しました際に見直しをされました想定をも上回る状況となり、入居一時金預り金の枯渇問題について経営会議にて共有し、対応について検討しました。



賃金規程の改定に参画するとともに人事考課制度の見直しに役職者が参加し、評価基準の策定に参加しました。また、賃金制度の改定後には、正職員、準職員ともに月例会議や職員面談に於いて新賃金制度の説明と質疑を行いました。

非常勤職員については他社の時間給の動向を把握するとともに、最低賃金の改定には適宜対応し、夜勤専従職員の給与の見直しの提案・改定をしました。また、派遣職員の雇用はやむを得ず長期化することがありますが最もコスト高となるため、極力抑制できるように努力しました。

新型コロナウイルス感染症関連や物価上昇、ICT化推進などに係る補助金の情報を収集し、対象となる補助金の申請をしました。2022年度には5,450千円の補助金を得ました。

2021年度の介護保険制度の改正に於いて、算定基準がより厳しくなりました「サービス提供体制加算 (I)」が上位区分として新設されましたので、当該算定の継続とサービスの質の向上を目的として、介護福祉士の資格取得の奨励と資格所有者の採用強化を図りました。

2020年3月末現在				➔	2023年3月末現在			
	正職員	準職員	合計			正職員	準職員	合計
取得済	8名	8名	16名		取得済	12名	8名	20名
未取得	3名	2名	5名		未取得	1名	2名	3名
合計	11名	10名	21名		合計	13名	10名	23名
保有率	72.7%	80.0%	76.2%		保有率	92.3%	80.0%	87.0%

(2) 人材の確保と育成

- ① 就職フェアなど学卒者、第二新卒者、転職者へのアプローチの継続
- ② 地方採用の強化

- ・住宅手当や支度金制度等、優位点の訴求を強化して、他府県の高卒者へのアプローチをする。
- ③ 賃金制度・人事考課制度の見直し会議への参加を通じて、採用力の強化と適正なコストを見据えた構造、納得感と働き甲斐のある賃金制度の構築を目指す。また、最低賃金や他社・異業種の賃金動向に関する情報の収集と当法人給与への反映について検討する。
- ④ 職員紹介キャンペーン
 - ・報奨金付きの職員紹介キャンペーンを不定期に実施し、職員のネットワークを活用した求人活動を展開する。
- ⑤ 働き方や価値観、生活環境に配慮した「働き方が選べる」求人活動を目指し、職員体制や業務フローの見直しと、現職員の意向確認を行う。
- ⑥ 働き方改革関連法の施行に伴う、年5日の年次有給休暇の取得に関する時季指定義務等について、理解を深めるとともに浸透を図り法令を遵守する。
- ⑦ ホームページや各種SNSの充実による求職者へのアピールを強化する。また、折り込み、チラシ等媒体の活用と内容の見直しや更新を定期的に行う。
- ⑧ 介護福祉士国家資格の取得と資格取得に向けた実務者研修受講のバックアップをする。
- ⑨ 職員や求職者の声にも傾聴した業務の細分化（担務、就労時間等の見直し）を検討し実行に移す。また、平成28年に外部委託に替えて導入した環境整備スタッフの体制の維持に加え、必要に応じて随時担務の見直しを行う。
 - ・居室の清掃業務（平成28年度に導入した体制の維持）
 - ・リネン交換（平成28年度に導入した体制の維持）
 - ・洗濯業務と衣類を畳む業務（平成29年度に導入した体制の維持）
 - ・食事前おしぼりの洗浄と補充業務
 - ・食器洗浄の業務の検討
- ⑩ E P A 介護福祉士候補者の介護福祉士国家試験の日程を見据えた研修計画を構築し、確実な資格取得を支援する。また、E P A の制度をメインとした外国人労働者（介護福祉士）の採用に向けた取り組みを継続する。
- ⑪ 新人事考課制度導入後の考課者間に於ける評価基準の統一を目的として、考課者全員が参加する考課者会議を開催して、評価基準の明確化・共通化を図る。



地方採用については九州、四国を中心に現地に赴いて採用に向けた取り組みに注力しましたが、成果等を経営会議で検討しました結果、別の採用メソッドを模索することとしました。

新賃金制度移行後の採用賃金と年間休日等を訴求した募集広告等の求人活動を展開しました。介護職員の採用は中期を通じて困難を極めました一方で、紹介会社が席卷する時流となりましたので、前の中期ではほとんど無かった紹介会社を通じての採用が増加し、新たなコストが発生しました。

職員の採用に際して相次いだ辞退の理由であった自宅から最寄りの駅までの通勤手当（バス代）の支給に関する見直しについて提案し、居住地や地理的特徴等を考慮して決定する内容に規程を改定しました。

報奨金付きの職員紹介キャンペーンを朝礼、月例会議で訴求しました。紹介実績は2022年度に2件ありましたが、うち1件は採用辞退となりました。

年5日の年次有給休暇の取得に関する時季指定義務等については、各年度で対象の全職員が法定の取得を達成しましたが、取得時期が後半に集中するという課題が残りました。

ホームページや紙媒体の広告による求人は、特に介護職ではほとんど実績を得ることができず、インスタグラムをきっかけとした介護職員の採用実績が2件あったものの、全体としては紹介会社による採用のウェイトが高くなりました。一方で、環境整備スタッフや調理補助など比較的高い年齢層の求職者が多い求人では紙媒体による応募が得られました。

E P A 介護福祉士候補者の当法人に於ける1期生が介護福祉士の国家試験に合格しました。

人事考課の実施後には考課者全員が参加する考課者会議を開催し、評価基準の明確化・共通化を目指しました。

(3) 入居者の確保

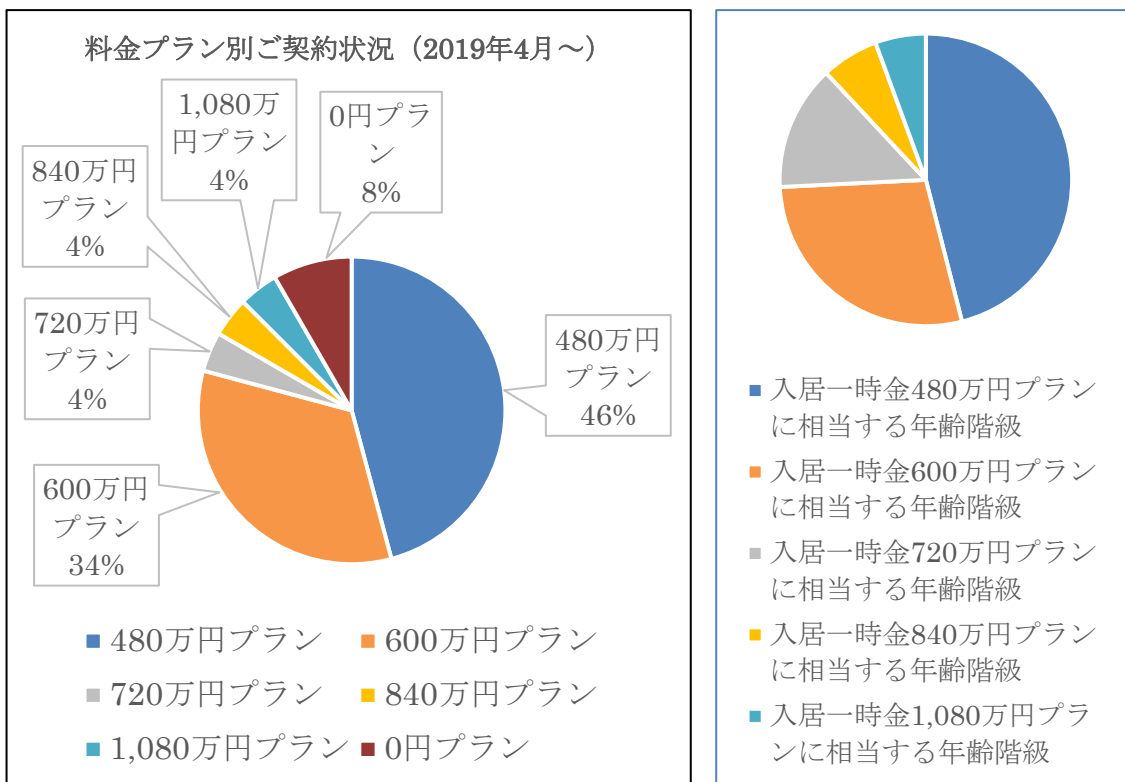
- ① 広報活動の検証（ホームページ、広報誌、折り込み広告、ポスティング、車内広告、有料紹介サイトの活用）を行うとともに、各種SNSによる知名度の確保や魅力の訴求を図り、常時待機者を抱える状態を維持する。
- ② 料金プラン改定後の市場の反応を把握して、市場ニーズの範疇に収まっているか否かを検証するとともに、最も効率的な広報や営業手段を模索し実行する。
- ③ 問い合わせ状況、申し込み件数の管理を継続する。
- ④ 入居申し込み者との関係維持（定期的なアクセス、情報発信など）を継続する。
- ⑤ 施設長、生活相談員を中心とした営業（渉外）活動の展開を強化する。



ホームページや地域の広報誌、新聞の折り込み広告、ポスティングなどの広告媒体を用いて入居者や待機者の確保に注力しました。また、必要に応じて有料の入居者紹介サイトを活用しました。

新聞の折り込み広告では、2022年度に脳梗塞リハビリステーション神戸須磨とタイアップした広告を展開し、病院や老人保健施設を退院後に引き続きホームでの医学的リハビリを希望する入居希望者の受け皿となることを目指し、1件の成約が得られました。

入居一時金のプラン別契約実績（下記左グラフ）と政府発表の特定施設に於ける要介護度別、年齢別の介護保険の受給者数の割合（下記右グラフ）の突合により、新料金プランが市場の構成や特性、ニーズ等に合致しているかの分析をして経営会議にて共有しました。



過去の実績や業界団体から得た情報に基づく「ホーム（施設）探し」の季節的な特性に基づいた広報活動を展開しました。

問い合わせ件数や申し込み状況は役職者会議で共有し、待機者には定期的に機関紙を郵送するなど関係の維持を図り、退居後の早期契約を目指しました。

2020年～2021年は新型コロナウイルス感染症の関係で、DMや電話、FAXによる営業が中心となりましたが、2022年度には近隣の事業者を中心に訪問による営業を再開し、年末恒例の卓上カレンダーをツールとした挨拶回りを実施しました。

4. 地域交流の推進

(1) 社会貢献その他

- ① 行事の主催・ロビーの開放など、地域に開かれた施設を目指す。
- ② 法人職員の家族・親族ならびにNTT関連職員への優遇利用制度の検討をする。
- ③ 地域貢献としての子ども食堂の運営に対する地域ニーズの調査と、ご入居者様との会食機会の創造によるQOL向上につき効果を推し測るとともに、費用や厨房のキャパシティなど実現性について検証する。



新型コロナウイルス感染症の全国的な感染拡大や、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置の発令などにより、ロビーの開放など地域に開かれた施設への取り組みは実行できませんでした。

法人職員の家族・親族ならびにNTT関連職員への優遇利用制度は、入居率・稼働率の維持や入居一時金償却益の問題の解消などあいハート離宮前の収支の安定や改善の目途が立ったのちに、経営会議に於いて提案・検討することとしました。

子ども食堂の運営に関しても新型コロナウイルス感染症の感染拡大等により今回の中期では調査や検討に至ることができませんでした。但し、地域に於ける子ども食堂のニーズは全国的に高まっており、自治体による補助・誘致の機会も増えています。また、入居者のQOL向上との相乗効果も期待できることから、次期中期計画に盛り込んで検討いたします。