令和6年度 社会福祉法人 清水の会 事業報告

1. 総括

令和6年度は、「何が何でも黒字化を目指す」という強い決意のもと、職員一丸となって取り組みました。その甲斐もあり、6月のコロナ感染時期を除けば、ほとんどの事業所で目標に向けて実績を伸ばすことができました。

そうした中、5月に2台あるボイラーのうち1台が故障し、燃料費の高騰を機に給湯設備の見直しを行いました。これにより灯油から都市ガスへの変更工事を実施し、あわせて屋上防水シートの老朽化による修繕、エレベーターの不具合に伴うリニューアル工事など、次々と設備不具合が発生しました。老朽化との戦いに加え、工事費の資金繰りや各種手続きに追われる日々が続きました。

また、好調だった運営状況も、1月にはインフルエンザ、2月には感染性胃腸炎が蔓延するなど、想定外の影響を受けました。3月によりやく落ち着きを取り戻しましたが、令和6年度の退所者37名のうち、1月から3月の期間にご逝去により退所された方が14名に上り、非常に遺憾な結果となりました。

12月までは順調であったため、第1回目の補正予算では上方修正を行いました。3月の再々補正では下方修正を余儀なくされました。

感染症に対する考え方や対応については、十分な理解と迅速な対応が可能になった一方で、ご入居されている方が高齢で非常に虚弱であることから、わずかな刺激や環境の変化で命に関わる結果となることを改めて痛感し、今後の大きな課題となっています。

以下、各事業所の運営状況について報告いたします。

2. 本部事業

(1) 重点課題の取り組みと成果

① 安定的な運営基盤の確立

全事業所において黒字化を目指し、やや高め目標を掲げて取り組みました。特別養護老人ホームでは、他施設や病院との連携により35名の新規入所者を受け入れました。デイサービスも目標人数である20名にあと一步というところまで到達しました。

しかし、本来法人サービスの入り口となるべき居宅介護支援事業所や地域包括支援センターからの新規利用者紹介が少なく、外部事業所に依存せざるを得ない状況が続

いています。安定した運営基盤を築くには、法人内の事業所間の連携が不可欠であり、利用者が循環する仕組みの構築が求められます。当法人においては、この仕組みがうまく機能していないことが大きな課題です。

人材確保については、1年かけてホームページに求人サイトを設置しました。現在のところ、そこからの応募はまだありませんが、今後の浸透を期待しています。また、実習生の受け入れを通じて就職を希望する学生もおり、ほぼ毎年新卒者の採用に成功しています。離職者も令和6年度は法人全体で正職員・準職員あわせて6名と、離職率は低下傾向にあります。

今後は、子育て世代や介護中の職員が働きやすい職場環境の整備を進め、中途採用者の獲得にも注力していきます。

② 質の高いケアの提供

施設内研修の開催や外部研修への参加支援は継続して実施できましたが、部署によって参加率に差が見られました。特に介護職員は、現状に満足してしまう傾向があり、資格取得などスキルアップへの意識が希薄になりそうです。

質の高いケアの定義は部署や立場により異なりますが、研修に参加するだけでは十分とは言えません。日々行っている業務において、上司による面談での指導や評価の仕組みを継続し、より良いケアの提供につなげていきます。その積み重ねが施設の評判向上と介護サービスを必要とされる方々に選ばれる理由になると考えています。

③ 人材育成と働きやすい職場環境作り

全職員を対象とした研修や、消防・防災訓練等は計画通り実施できましたが、職位別研修については実施に至らず、計画倒れとなってしまいました。

職場の風通しを良くするため、法人の運営状況を代表者会議を通じて周知し、情報の透明化に努めました。また、各部署の責任者が中心となって人事考課面談を行い、職員が意見を言いやすい環境を整備し、相談対応にも力を入れました。

また、年度当初には職員ごとに目標を設定し、それに向けた支援を行うことで、仕事への意欲向上につなげました。

④ 地域福祉の推進

車椅子の貸し出しは継続的に実施しましたが、周知活動が不十分であったため、実績は1件にとどまりました。

野中町自治会との合同防災訓練については、実施を目標に掲げていたものの、他の業務に追われ実現できませんでした。当法人は野中町の避難所にも指定されていることから、次年度は計画的に実施していきたいと考えています。

(4) 苦情相談および対応結果

令和6年度の苦情受付件数は5件でした。内訳は、当法人の事業に対する苦情が2件、他の事業所に関する苦情が3件でした。

当法人に寄せられた苦情のうち、サービスに関するものが1件、職員の対応に関するものが1件でした。いずれも、苦情を受け付けた後、早期に対応を行ったことで、大事には至りませんでした。なお、苦情については、受け付けた事業所内で再発防止策について十分に協議を行っています。

◎特別養護老人ホーム えいめい

ア) 予算と実績の比較(分析)

4月は利用者数72名でのスタートとなりましたが、6月の新型コロナ感染を除き、入所者の積極的な受け入れを行った結果、上半期は予算達成の見込みが立ちました。そのため、12月にはプラスの補正予算を実施しました。

しかしながら、12月末から1月にかけてインフルエンザが蔓延し、2月には感染性胃腸炎が広がるなど、感染症の影響が続きました。結果として、令和6年度は入所者数69名で終了し、年度初めよりも下回る結果となってしまいました。

感染症への対応は迅速かつ適切に行え、廃用症候群といった二次的影響に対しても、状態が安定している方から早期離床を促す取り組みを行いました。それでも一度感染症が拡大すると、虚弱な入所者への影響が予想以上に大きいことを再認識しました。

イ). 重点課題に対する取組の振り返り

- ・ 安定的な基盤の確立

【目標】 特養単体での黒字化

稼働率90%を目指し、感染症の流行時期を除き、月に3~5名の新規入所者を受け入れてきました。しかし、それ以上に退所者が多く、特養単体での黒字化には至りませんでした。特に下半期(1月~3月)の感染症流行期には14名が退所し、年間退所者数の半数近くがこの時期に集中したため、目標達成は困難でした。

- ・ 質の高いケアの提供

【目標】 介護技術の底上げ

介護技術の向上を目指し、グループ会議、委員会、研修等で取り組みを行いました。

交代制勤務のため研修参加率が低く、個々の職員の十分なスキルアップには至りませんでした。

・人材育成と働きやすい環境づくり

【目標】 離職率の低下

令和6年度の退職者は非常勤職員1名、介護職員1名のみで、昨年度より退職者は減少しました。派遣職員1名は引き続き契約継続中です。現在、介護職員（正職員）27名、介護職員（非常勤）4名、看護職員5名で、離職率は低下傾向にあります。

・地域福祉の推進

【目標】 地域に開かれた施設

公益事業の一環として、6月に自治会と連携し、地域住民向けに「安全な車椅子の使い方」に関する講習会を実施しました。

◎ショートステイ えいめい

ア) 予算と実績の比較（分析）

イ) 重点課題に対する取組の振り返り

・安定的な基盤の確立

【目標】 ショートステイの黒字化

黒字化に向けては、①定期利用者の確保、②緊急時の柔軟な受け入れ、③感染症流行時の継続的な受け入れがポイントとなります。①②については、新規利用者の受け入れを積極的に行うことで空床を減らすことができました。令和6年度も例年同様、冬場にはインフルエンザや感染性胃腸炎の流行によって利用者数が減少する傾向が見られましたが、受け入れを停止することなく稼働を継続できた結果、ショートステイ単体で黒字化を達成することができました。

・質の高いケアの提供

【目標】 ショートステイならではの強みをつくる

特別養護老人ホーム併設型のショートステイでは、業務や利用者の生活の流れが特養入所者と同様になってしまい、「家族の介護負担軽減」以外のメリットを打ち出しにくい現状があります。他の施設にはない特色をつくるため、現場の介護職員とともに引き続き検討を行っていきます。

・人材育成と働きやすい環境づくり

【目標】離職率の低下

特養と同様に、ショートステイにおいても離職率は低下傾向にあります。

働きやすい職場づくりに向けた取り組みが一定の成果をあげており、今後も職員の声
を反映しながら、研修や業務改善を継続していきます。

・地域福祉の推進

【目標】地域に開かれた施設づくり

現在のところ、緊急時のショートステイ受け入れ体制は整っていませんが、「長期シ
ョートステイの受け入れ」「退院後の病院からの直接受け入れ」などに対しては柔軟な
対応を行っています。

今後も、地域のニーズに応じたサービスを提供できるよう、利用者やご家族の状況を
丁寧把握し、地域にとって利用しやすい施設となることを目指します。

◎デイサービスセンター えいめい

ア) 予算と実績の比較(分析)

平均利用者数20名を目指し、利用希望者についてはほぼすべて受け入れてきまし
たが、計画していた人数には達しませんでした。

ただし、要介護3～5の方の受け入れ割合は30%以上を達成しており、重点課題と
していた取組については一定の成果が見られました。

収入に関しては、月額500万円を目標としていましたが、こちらも未達成に終わ
りました。新型コロナウイルス感染症拡大以降、赤字が続いているため、この状況を何
としても改善しなければ、デイサービスの存続が困難になる可能性があります。

当法人の周辺には民間事業所や介護老人保健施設など、合計で16施設が存在して
おり、その中で「デイサービスえいめい」が生き残っていくためには、地域に根差し、
地域から選ばれる施設としての魅力を高めていく必要があります。

イ) 重点課題に対する取組の振り返り

・安定的な基盤の確立

【目標】中重度利用者の割合を30%以上とする

要介護3～5の利用者の割合は34%～44%の範囲で推移し、目標である30%以
上を達成することができました。

平均登録者数は以下のとおりです：

要介護1：12.4人、要介護2：11.3人、要介護3：7.5人、

要介護4：2.3人、要介護5：4.7人

中重度の利用者の中には、要支援や要介護1・2から利用を開始し、後に要介護度が上がったケースも含まれます。こうした経緯を踏まえ、今後も要介護1～2の方の受け入れにも注力していく必要があります。

・質の高いケアの提供

【目標】利用者の個別性を鑑みた支援の実施

身体機能や認知機能、「その人らしさ」を把握したうえで、利用者が快適に過ごせるよう入浴・食事・排泄・レクリエーション・コミュニケーションなど、適切な個別対応を行うことができました。

具体的には、「利用者に応じた機械浴槽と一般浴槽の使い分け」、「その人に適した排泄のタイミングでの支援」、「個別レクリエーションの提供」、「その人に合った光・音・温度」、「利用者同士の関係性などに配慮した座席の配置」ができたことで利用の継続につながりました。

・人材育成と働きやすい環境づくり

【目標】的確な人材配置

現場においてはリーダー職員が中心となり、職員の特性を活かした業務分担を行いました。また、職員が苦手とする業務であっても、他の職員がフォローしながら取り組むことで、職員個々のスキルアップにもつながりました。

さらに、月1回の職員会議を通じて職員間での情報共有・問題解決を行うことで、働きやすい環境が整い、令和6年度は離職者ゼロという成果を得られました。

・地域福祉の推進

【目標】困難事例の受け入れ

高次脳機能障害のある利用者（他施設からの転所）やご家族の要望が多い利用者、在宅酸素、胃ろうなどの医療依存度の高い利用者のなどの困難事例に対応し、継続的な利用支援を行いました。

また、認知症に伴う徘徊・帰宅願望が強い利用者など多様な症状の方の受け入れに対応できる体制づくりが進んでいます。

◎介護予防 えいめい

ア) 収支について振り返り

・予算と実績の比較（分析）

新規利用者がいない状況で、初期からの利用者が年々高齢化し、介護予防としてのサービス提供にかかる手間が増加しており、コストパフォーマンスが非常に悪化しています。

このままでは現在の利用者数が高齢化によって減少する一方で、新規利用者が増えないため、集客戦略の見直しが喫緊の課題です。

イ) 重要課題に対する取り組みの振り返り

・ 安定的な基盤の確立

【目標】 利用者数の維持

現在、介護予防通所サービスの利用者の大半は、平成30年に通所型Aの事業所として指定を受けてから利用いただいている方々です。8年という期間を経て、年齢と共に身体機能が低下した利用者が増加しています。介護認定を受ければ要介護1・2と認定される方も多いと思われます。それでも介護防えいめいを利用したいと頑張っている利用者のため、少しでもレベルダウンしないように利用日以外での支援にも力を入れて取り組んできました。

しかし、それでも徐々に利用者は減ってきています。新規利用者を確保することが大重要課題となっていますが、紹介もこの5年間1件もないのが現状です。今後、運営の方向性について考えていかなければならない時に来ていると考えます。

・ 質の高いケアの提供

【目標】 本人の状態にあった支援の提供

身体状態や精神状態をよく観察しているので利用を継続される方が多く、9割の方は週2回の利用になっています。

・ 人材育成と働きやすい環境作り

【目標】 職員がしっかり休養を取れる環境確保

これまでは、午前・午後の1日2回開催していたため、職員が十分な休憩を取れないことも多くありました。しかし、現在は利用者数が減少し、午前の開催も木曜日のみとなっているため、以前と比べると休養環境は改善されつつあります。

ただし、サービス単価が低いいため職員数を増やすことが難しく、2名の職員が他部署との兼務となっている現状では、職員の負担軽減にはまだ至っていません。

・ 地域福祉の推進

【目標】 永明地区の高齢者が元気で居られる

本来であれば、「介護防えいめい」の周知活動を含め、地域のサロン等を訪問し、介護予防の重要性についてお話ししたいと考えています。しかし、前述のとおり、職員が地域に出向く時間を確保できておらず、地域に向けた取り組みは実施できていないのが現状です。

◎居宅介護支援事業所 えいめい

ア) 収支についての振り返り

・ 予算と実績の比較・分析

新規依頼件数については、昨年度と比べて大きな差はありませんでしたが、サービス終了となった件数は、昨年度の3倍以上となってしまいました。その内訳を見ると、入院・入所によるものが多く、介護度が重くなるにつれて「在宅での生活を希望しない」、あるいは「在宅での生活が難しくなる」といったケースが多く見受けられました。要介護認定が出ているケースの担当件数は35件を目標としていましたが、実績は26件にとどまり、その結果、赤字となってしまいました。

またこの事業所については、居宅介護支援単体での黒字化は、単価の低さから非常に困難です。そのため、「いかに法人サービスへ繋げたか」、および「サービス事業所が黒字を出せているか」が、今後の重要な評価指標となります。

上記の表にあるように、居宅の利用に繋がった80件のうち、法人のサービスに繋がったのは11件であり、全体の13.8%でした。令和7年度は、この件数を伸ばすことが最大の課題となります。

イ) 重点課題に対する取組の振り返り

・ 安定的な基盤の確立

【目標】利用者160人／月、1,920人／年（要介護認定者）

新規の依頼元としては、①包括支援センター永明、②本人・家族、③ケアプランこちらの順となりました。なお、③ケアプランところについては、事業所の閉鎖に伴い、担当していたケースを近隣の居宅介護支援事業所へ引き継いだため、依頼件数が一時的に増加しました。昨年度は、包括支援センター南部からの依頼が3番目に多くなっています。

目標達成のためには、市内の各包括支援センターへ定期的に空き情報を発信することや、地域住民に対して「居宅えいめい」の存在を広く周知していく必要があると感じています。

・ 質の高いケアの提供

【目標】ケアマネジメント力の向上

新人職員は、地域ケア会議において事例発表を行い、多職種からの意見や助言を受けることで、ケアマネジメント力の向上に繋がりました。

また、地域包括支援センターや各事業所と連携を図りながら、虐待ケースや困難ケースへの対応も適切に行うことができました。

・人材育成と働きやすい環境づくり

【目標】 介護・子育て・治療等と仕事の両立

現在、職員4名体制で業務を行っており、そのうち3名は子育て世代、1名は家族の介護を担っています。そのため、休暇取得の機会が比較的多くなっていますが、休暇取得者の業務を他職員でカバーできる体制を整えることで、業務の連続性を保ちつつ、希望どおりの休暇取得も可能となり、無理のない形で仕事との両立が実現できました。

・地域福祉の推進

【目標】 地域の関係機関や多職種とのネットワーク構築

地域ケア会議や事例検討会を通じて、地域の関係機関との交流を深めることができ、それにより、利用者支援に必要なネットワークの構築ができました。

◎地域包括支援センター永明

ア) 収支について振り返り

・予算と実績の比較・分析

9月に職員2名が退職し、7月に1名、9月に1名の入職がありました。さらに7月には育休から1名が復職し、利用者の担当調整に追われる慌ただしい一年となりました。

新人職員については、徐々に担当件数を増やしていく必要があり、利用者数の増加には時間を要しました。その結果、目標としていた直営利用者数月210件には届きませんでした。

今期、包括支援センターは★★★★円の黒字となりました。これは、前橋市からの委託料(29,470,000円/年)の影響が大きく、包括が介護予防で担当する利用者1人あたりの収入が月4,512円であることを踏まえると、件数による収入はさほど多くありません。

しかし、センター単体での黒字化ができたとはいえ、法人全体の経営を考えると、サービス事業所が黒字を出していかなければ、法人運営は成り立ちません。次年度は、より多くの利用者を法人サービスにつなげるのが課題となります。

イ) 重点課題に対する取り組みの振り返り

・安定的な基盤の確立

【目標】 400万円以上の黒字化

職員1人あたり月30～33件の担当を目標としていましたが、職員の入れ替わりにより対応件数が減り、目標達成は困難な状況でした。

- ・質の高いケアの提供

- 【目標】 アセスメント力の強化

- 利用者一人ひとりの状況を把握し、その人らしい生活を支援するためには、アセスメントが重要です。これにより将来起こりうる問題の予測も可能となるため、アセスメント力の向上は不可欠です。現状ではこのスキルの向上が低調であるため、今期は職員全員のスキルアップに注力しました。

- 令和6年度は職員の入替えがあったことで、新入職員2名にアセスメントを教える中で、自身の情報収集の方法や癖を見直すことができ、弱点の把握とスキルアップにつながりました。

- ・人材育成と働きやすい環境づくり

- 【目標】 職員のスキルアップ

- 2名の退職を受けて、新人職員の育成に力を入れました。外部研修にも積極的に参加し、認知症、成年後見制度、多職種連携、疾患知識などを学び、スキル向上につながりました。さらに各自が役割を持って研修や会議、情報交換会などを企画し、知識と技術の向上が図れました。

- ・地域福祉の推進

- 【目標】 地域包括ケアシステムの構築

- 自治会や民生委員の定例会に参加し、地域福祉の推進に努めました。永明地区では町社協の設置率が市内トップクラスであり、地域包括ケアシステムの構築も進んでいます。また、町の支援者を集めた情報交換会を開催し、自治体ごとの支援体制の把握に努めました。

◎ケアハウスパノラマ

ア) 収支について振り返り

- ・月平均利用者数：14名

- 空き情報は定期的に発信し、問い合わせや見学は数件ありましたが、入居にはなかなかつながりませんでした。ケアハウスは比較的自立している方を対象としているため、認知症の進行や身体機能の低下により定期的な介護が必要な方は入居が難しいのが現状です。

- 入居者数を増やすことはできませんでしたが、実際の利用者の階級が当初の予測よりも低かったため、補助金額が多くなり、事業活動収支差額はプラスとなりました。

イ) 重点課題に対する取り組みの振り返り

- ・ 安定的な基盤の確立

【目標】 空室の解消

月2～3件の問い合わせがありました。入居前の疑問や不安への対応には力を入れてきましたが、実際の入居には至らず、空室解消にはつながりませんでした。

- ・ 質の高いケアの提供

【目標】 入居者の健康管理

毎日のバイタル計測、季節に応じた室温管理、水分摂取の促進、安全な生活動線の確認を徹底し、病気やケガを予防しました。結果として、体調不良による退去者は出ませんでした。

- ・ 人材育成と働きやすい環境づくり

【目標】 ひとり勤務でも困らない他部署との連携強化

2名体制での運営のため、一人勤務時にも対応できるよう、利用者の生活・身体状況に変化があった際には密な情報共有を行いました。

また、ケアマネ、デイサービス、栄養課、事務職員などとも連携し、利用者の生活に支障が出ないよう努めました。

- ・ 地域福祉の推進

【目標】 地域との交流

毎年、廃品回収の協力を実施していますが、それ以外の地域活動にはまだ取り組めていません。

◎栄養課

ア) 重点課題に対する取り組みの振り返り

- ・ 安定的な基盤の確立

【目標】 安全で安心できる食事の提供

利用者の状態に応じて食事内容を柔軟に調整し、日々の衛生管理を徹底しました。

また、感染症拡大時には適切な対応を行い、厨房・他部署への二次感染を防ぎました。

- ・ 質の高いケアの提供

【目標】 口から食べることの大切さ、食の楽しみの提供

4月から委託給食会社に変更となり、献立や行事食も刷新しました。嗜好調査や旬の

食材を反映しながらも献立を作成しましたが、来年度はさらに改善し、より喜んでいただける食事を目指します。

・今年度工夫した取り組み

- ・これまで関係部署に個別に連絡していた内容を整理し、対応マニュアルを作成した。
- ・利用者様一人ひとりの状態をより詳しく把握するため、担当制を導入した。難しい事例については栄養課内で議論を行い、担当外の利用者様に関する情報も共有する体制とした。
- ・これまで使用していた栄養補助食品を見直し、栄養価を維持しながらコストの削減を実現した。
- ・地域包括支援センターと連携し、地域福祉の一環として地域住民を対象とした栄養講話を実施した。

◎事務部門：

ア) 重点課題に対する取り組みの振り返り

- ・安定的な基盤の確立

【目標】 安定的な支出の実現

- ・1年間の消耗品消費量の把握に努め、余剰在庫を削減することができました。2025年も引き続き取り組んでいきます。

【目標】 収支バランスの意識向上

- ・ウインケアシステムの導入により、収入の「見える化」が進み、他業務においても作業時間の短縮につながりました。2025年はシステムへの理解をさらに深め、業務の簡素化を目指します。

【目標】 事務業務の効率化

- ・業務フローの見直しとシステム活用により、事務処理の効率が向上しました。今後も継続して取り組みます。

【目標】 クラスター対策の継続

- ・緊急時に必要な物品の確保体制が整ったため、今後も在庫管理等継続して行います。
- ・感染予防対策において、職員がガウン等の物品に依存し、基本的な感染対策への意識がやや希薄になっているように感じられました。平時から意識づけを行い、基本的な対策を徹底するよう共有したいと思います。

・地域福祉の推進

【目標】施設の知名度向上

・地域イベントへの参加を目指していましたが、達成には至りませんでした。

2025年はホームページ等を活用し、広く情報発信を行っていきたいと考えます。