



介護の魅力と価値を高めるのはあなたです

介護福祉経営士 ニュース KFK News

2020
4.30
No.70

CONTENTS

未来志向型介護経営研究会 開催
計画の有無が経営判断の
正確性を左右する

2

第4回「介護福祉のみらい」
作文コンクール
入選作品掲載

5

●今月の「介護ビジョン」
●今月の書籍紹介

6

●「21世紀介護事業創造塾」
オンライン・セミナーを開催

●INFORMATION

7

第5回全国介護福祉総合
フェスティバル in 仙台
開催のお知らせ

8

計画の有無が経営判断の
正確性を左右する

未来志向型介護経営研究会 開催



一般社団法人
日本介護福祉経営人材
教育協会



お問い合わせ先

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会 事務局
☎ 03-3256-0571 <http://www.nkfk.jp>

制作:株式会社日本医療企画

編集・発行人:林 諄

〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町17番地
ニッテン神田ビル3階



計画の有無が経営判断の 正確性を左右する

近年、介護福祉業界の市場競争は激化の一途を辿っている。日本介護福祉経営人材教育協会関東支部は「適切な経営計画・事業計画の策定」を介護事業者が市場で生き残るための必須条件として注目。「介護事業者の事業計画作成」をテーマに、未来志向型介護経営研究会を開催した。本特集ではその内容をレポートする。

“経営”を行うためには計画を 策定しなければ始まらない

2020年3月17日に開催された未来志向型介護経営研究会では「介護事業者の事業計画作成」がテーマとして取り上げられた。講師は独立行政法人福祉医療機構経営サポートセンターリサーチグループの小寺俊弘氏。小寺氏自身も前職で事業計画の作成を担当した経験があり、その実体験を交えて研究会は展開された。

小寺氏はまず介護事業者が“経営”を行うにあたり、①事業の目的を明確にすること、②継続的・計画的に意思決定を行い実行に移すこと、③事業を管理・遂行すること——の3つが必要であるとし、そのためには計画を策定することが必須であると述べた。

また、計画の策定が経営にもたらすメリットとして、①経営理念・ビジョンの具体化、②組織マネジメントの向上、③外部への説明力の向上の3項目を挙げた。

計画の策定が経営にもたらすメリット

- ①経営理念・ビジョンの具体化…ビジョンについて職員と議論をすることで、計画がよりブラッシュアップされ、参加している職員に当事者意識が芽生える
- ②組織マネジメントの向上…組織が向かうべき方向が共有されることで連帯感が生まれ、職員や経営者が自らの役割や業務の進捗状況などを適切に把握することができる
- ③外部への説明力の向上…計画を公開することで、組織の透明性や、作成に携わった職員の計画達成意識の向上が見込めることに加え、外部からの評価にもつなげることができ、安定経営に結びつく

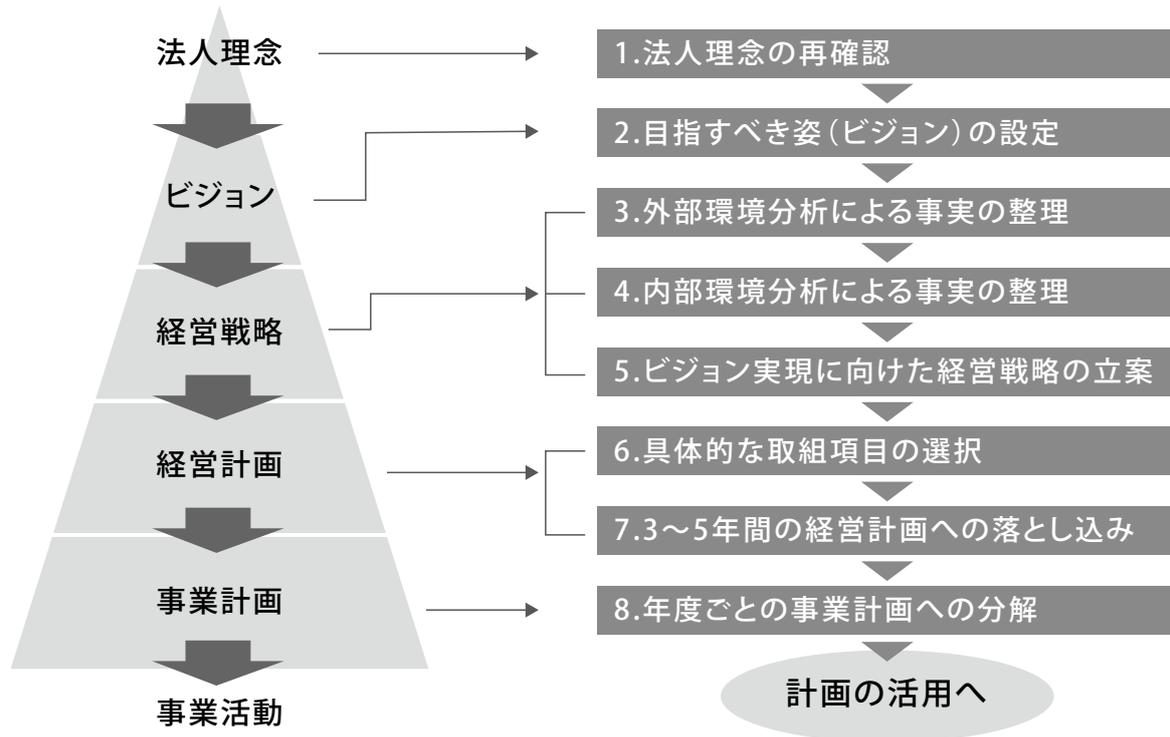
これらの項目を踏まえ、小寺氏は「法人にとって計画書を“活用”することだけが目的ではなく、作成する“行為自体”が目的であり、その成果物“そのもの”も目的である」と語り、事業計画・経営計画の策定工程のすべてが経営改善にあたって無駄なく生きてくると強調。加えて経営理念・ビジョン・経営戦略・経営計画と事業計画の関係についても触れ、経営理念から事業計画までの全体の流れやプロセスを重視した計画を目指すべきだと述べた。



計画策定の段階ごとのポイントを いかに押さえるかが重要

次に小寺氏は介護事業には社会に対する説明責任や、社会インフラとしての認識、地域社会づくりの一員としての連携力などが求められるため、こうした特徴を考慮した計画策定が重要であると述べ、経営計画・事業計画策定の基本的な流れを8つのステップに分けて解説した(次ページは8つのステップの解説の要約)。

■ 経営計画・事業計画策定の基本的な流れ



① 法人理念の再確認

理念型経営のモデルケースと知られるザ・リッツ・カールトン・ホテル・カンパニーでは理念を「クレド」にまとめ、それを活用して価値観をスタッフ全員で共有している。このような理念を共有するための意識づくりの姿勢を経営者が持っているかどうかスタッフが意識の高さを左右する。徹底的な議論、現場スタッフの意見の反映、スタッフが理念に触れ理解する機会の創出、理念や価値観の重要性を採用時から学ぶことのできる体制づくりなどが有効

② 目指すべき姿(ビジョン)の設定

理念をより具体化したものがビジョンであり、将来に向けてのイメージ像ともいえる。こうしたビジョン策定にあたり最も注意したい点が現場スタッフから理解を得られているかどうか。ビジョン実現に向けて実際に行動するのは職員一人ひとりであり、トップが勝手に決めた目標の押し付けでは職員は動かない。つまり、経営者がどれだけ職員の声に耳を傾けビジョンの内容に取り入れられるかがカギ

③ 外部環境分析による事実の整理

計画の策定は、法人を取り巻いている状況を認識することから始まる。行政や民間のシンクタンクなどが調査・分析した資料をフル活用しつつ、事実だけを取り出して整理。利用者アンケートなど「生の声」を積極的に取り入れ、現状だけでなく将来どうなりそうかを意識して分析することが重要

④ 内部環境分析による事実の整理

自法人の内部分析では、できるだけ多くの職員を巻き込み、多くの意見を聞き取ることが重要。「強み」や「弱み」といった分け方をせず、ビジョンを実現するために何が足りないかを確認する。定量・定性的な視点を意識しつつ、バランスよくさまざまな視点か

ら法人内を見ていく。職員や利用者へのヒアリングを実施し、生の声を多く集めることが重要

⑤ ビジョン実現に向けた経営戦略の立案

立案にあたっては3つの手順がある

まずはじめに、法人が直面している個別の問題をまとめ、「本質的な課題」を設定する

次に、「本質的な課題」同士の関係から、法人内で起きている負のストーリーを明らかにする

さらに、改善すべき「本質的な課題」を、改善への重点目標へ転換させる

以上の手順を踏まえ、作成のプロセスや職員の納得感を重視しながら作り上げていく

⑥ 具体的な取組項目の選択

考える取組項目を列挙し、法人内部の状況や法人を取り巻く環境を考慮しながら実施すべき取組項目を選択していく。この時、困難なものであっても可能性を否定しない、あまり欲張らず適当な分量とすることなどに留意する

⑦ 3~5年間の経営計画への落とし込み

上記⑥で設定した取組項目を元に、期間の設定(開始時期や成果判断の時期)、達成基準の設定、成果に至る過程で年度ごとにクリアすべきラインの設定などを行う。この時できるだけ数値的管理ができる達成基準を設定し、最終的な目標から逆算してラインを設定することで「具体性」を追求できるかが重要

⑧ 年度ごとの事業計画への分解

担当者・責任者を設定することで実効性を高め、具体的なスケジュールを基に時系列で把握できる環境を整え、より詳細な手順や必要予算を詰めていく

小寺氏はこれらのステップを踏まえて策定した事業計画には2つの活用方法があると語る。

1つ目はこまめな進捗管理やPDCAサイクルの運用、取り組みの実施状況の把握などの場面で計画を組織内部の管理ツールとして活用するケース。

2つ目は計画策定時の分析作業で培った知識・ノウハウを情報開示の場面で活かす、外部公表ツールとしての活用方法。

特に情報開示については取り組んでいる法人とそうでない法人の間に採用率に差が出るといったデータもあると述べ、策定した計画をしっかりと活用していく重要性を強調した。

計画は立てて終わりではない

続いて行われた事例の紹介では、独立行政法人福祉医療機構が実際に関わってきた法人が取り上げられた。小

寺氏はこれらの計画をうまく活用している法人に共通しているのは計画を立てただけで終わっていない点であると、今後もまだまだ計画と向き合い続けていこうとする姿勢は参考にすべき点が大いいと述べた。

講義に引き続き個別ワーク用の資料が配布され、組織の抱える個々の課題からその課題を引き起こしている本質的な課題をどのように分析するのかをテーマとした演習とその解説が行われた。

最後に小寺氏は「実際には計画の策定も実行もうまくいかない場合もあるはず。しかし、そこであきらめずに議論を繰り返すことで“役職員の意識”が高まる。それこそ計画策定の最も大事な成果物である」とコメントし、研究会は盛況のうちに幕を閉じた。

未来志向型介護経営研究会は介護経営の未来図（経営ビジョン）を模索する場として今後も定期的開催される予定だ。

参加者の声



■コンサルティング業 男性

事例がよかった。
書籍*を購入してしっかり勉強したい。



■コンサルティング業 男性

事業計画が重要であることは、経営者は理解している。社会福祉法人のように経営規模が大きければ、理事長（経営層）が現場に出ることはないので計画に時間を割け、実行にも取り組める。
しかし、訪問介護のように小規模になると、経営者はプレイングマネージャーであることが多い。
小規模の経営者でも取り組める、簡素化したものを提供できないか思案中。

■医療機関勤務 男性

業務プロセスの重要性、目的・目標につながる方法を意識付けさせていただきました。



※P6にて独立行政法人福祉医療機構の著書「経営計画・事業計画のつくり方」をご紹介します。



vol.6

入選作品掲載

第4回「介護福祉のみらい」作文コンクール

一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会は、将来を担う中学生、高校生が、介護や福祉の大切さを知り、未来について考え発表する場として、第4回「介護福祉のみらい」作文コンクールを実施。全国から寄せられた448編から黒澤貞夫審査委員長（一般社団法人介護福祉指導教育推進機構代表理事）のもと厳正な審査が行われた。入選作品を紹介する。

優秀賞

「障害者に対する考えについて」

大橋 双葉さん

(栃木県立真岡北陵高等学校 教養福祉科 3年)

私は約二年間福祉の勉強や実習を行っていくうちに、たくさんの学びや気づき、新たな発見をすることができた。また、福祉の魅力についても自分自身の肌で感じる事ができた。

中でも障害者に対する考え方だ。世間の人々は、「障害を持っている」たったこの一言を聞いただけで可哀想、大変、私達とは違うという言葉を使う。福祉の勉強をしている今の私はその言葉を聞くと悲しくなる。しかし、福祉の勉強をする前の私は、「障害者は大変そう」という考えを持っていた。障害には、さまざまな種類があり特性もある。例をあげると身体障害や知的障害、精神障害、視覚障害などがある。これらの障害があるというだけで私達の偏見や先入観を持つてはいけなく感じるようになったのは、多くの人と関わるようになってからだ。特に感じる事ができたのは二年生の時だ。

二年生では、障害者施設に実習へ行った。普段は、高齢者の方と関わる機会が多かったため不安を抱えながら実習に臨んだ。

「こんにちは。実習生の大橋です。今日からよろしくお願ひします」

と伝えると、利用者さんからたくさん話しかけてくれた。中でも両足のない利用者さんとお話させてもらった。その利用者さんは、生まれた時から両足が無かったと言っていた。話していくうちに利用者さんが

「足がないから他の人のように走ったり、歩いたりすることができないのが悔しくて母親を何度も恨んだよ。でも母親が私にピアノを教えてくれたことがきっかけでピアノが趣味になって、毎日練習するのが楽しくなったの」

と私に伝えてくれた。私はその言葉を聞いてとても感動した。今、自分ができることを探して見つけて、前向きに何事も楽しめることは素敵だと改めて思った。

この利用者さんの言葉などをきっかけに、障害者に対する壁を作っていたのは私達自身だったということに改めて気付くことができた。障害を持っているから可哀想ではない。むしろ「障害を持っている私がいて良かった」と言っている方もいる。そのため、心の中で勝手に自分と比べて、自分と何か違うところを見つけては、そこでの相手の印象を決めつけてしまうそんな世間の考え方がなくなってほしいと思う。また、障害者の方をからかったり、いじめをしている方も、世間にはまだまだたくさんいると思う。もし自分がそのような行動をしてしまったと気付いた時は、まずは相手の気持ちを考えてみてほしい。どれだけ辛いことなのかなど自分がされて嫌なことは、相手もされて嫌なことだ。これらのことを私は、一人ひとり考えてほしいと思った。

これからもっと障害者に対する偏見や先入観がなくなるよう、一人ひとりがもっとたくさんの人々と関わって気付いていってほしいと思う。そのために私達の身近な人にもこれらのことを伝えていくことが大切だと思った。

受賞者コメント

私は今回、「障害者に対する考え方」についての作文を書きました。優秀賞の知らせを聞いた時は半信半疑でしたが、素敵な賞状等をいただき嬉しさを実感しています。たくさんの方に私の気持ちが届き、障害者に対する考え方が変わってくれることを願っています。

大橋双葉さん



地域のニーズをすくい上げ
地域から超高齢社会を支えていくための
視点を具体的事例とともに掲載

介護ビジョン

今月の

第1特集

介護の未来はどのような？ 未来は明日ではなく今日を考えることである

めまぐるしく変わる時代の流れのなか、これからの介護を取り巻く状況は、どう変化し、何が期待されるのだろうか。先が見えにくい時代だからこそ、組織のリーダーに求められるのは、広い視野から“未来”の姿を思い描く力なのかもしれない。本特集では業界の外から“介護”を見つめる識者と共に“介護の未来”について考察する。

未来の社会は「ケア」が原動力になる

広井 良典(京都大学こころの未来研究センター教授)

超高齢化にテクノロジーで挑む

落合 陽一(ピクシーダストテクノロジーズ株式会社 代表取締役CEO)

高齢者が多数派となる社会をデザインする

阿久津 靖子(Aging Japan代表理事)

AIは未来の介護に何をもたらすか

石山 洸(エクスイザース代表取締役社長)

2020年5月号

(2020年
4月20日発売)



詳しくは

- 毎月20日発行
- 定価: 1,296円(税込)
- 定期購読料: 15,552円(税込)
- ※会員価格は12,444円(税込)

第2特集

今狙うべき 補助金・助成金

緊急特集

新型コロナの教訓1 情報共有と発信

今月の
書籍紹介

介護福祉経営士実行力テキストシリーズ14 経営計画・事業計画の作り方

理念・ビジョンを実現し、利用者、地域、職員に選ばれる組織をつくる!

本書では、独立行政法人福祉医療機構において実施している福祉貸付事業やコンサルティングの実績などをもとに、経営計画・事業計画の策定手法を解説しています。

初めて事業計画書をつくる経営者であってもイメージしやすいように、具体的に介護業界の分析の視点に置き換えて解説していき、さらに、評価シートなどのひな形を提示し、自社の立ち位置の把握、取り組み事項の抽出などが手順にそってできる構成にしています。

初心者からベテランまで幅広く活用できる計画書策定の手引き書です。

目次

はじめに

- 第1章 経営計画・事業計画の作り方
 - 第2章 介護事業者における経営計画・事業計画の作り方
 - 第3章 モデル事例
- おわりに

【著者】本地 央明(独立行政法人福祉医療機構 経営サポートセンターリサーチチームリーダー)
中野 佑一(同 コンサルティングチーム 主査)

【ISBNコード】ISBN978-4-86439-331-7

【体裁】A5判、236ページ

【発行】日本医療企画

【定価】本体1,800円+税 会員特別価格:1,440円+税



「21世紀介護事業創造塾」 オンライン・セミナーを開催



セミナー画面の様子(第1部)

会員制コミュニケーションサロン。全国の介護事業経営者が、さまざまな課題についてホンネで共有し、解決にむけて実践的な方策を探る場として誕生しました。

セミナーは2部構成となっており、第1部のテーマは「地域のクラスター感染の頻発の回避のための活動の提案について(新型コロナウイルス感染対策について)」。講師は株式会社やさしい手代表取締役の香取幹氏。

現在、社会に大きな影響を与えている新型コロナウイルス感染症について、その最前線に立つ経験を踏まえ、講義

株式会社日本医療企画は2020年3月25日(水)「21世紀介護事業創造塾」オンライン・セミナーを開催しました。「21世紀介護事業創造塾」は新しい

が行われました。

実際の事例を交えて、感染の拡大を抑え込むことの困難さや、感染者の発生を見越した事前準備・体制づくりの重要性についてリアリティあふれる知見が示されました。

第2部のテーマは「介護職員処遇改善加算と特定処遇改善加算の次期計画・実績報告の作成のポイント」。講師は小濱介護経営研究所所長の小濱道博氏。

コロナ禍の影響に関わらず、制度は動き続けているとして、各加算に関する制度上の変更点のポイントや、今対応が必要な事務手続きについての解説が行われました。

新型コロナウイルスの影響により、対面によるセミナーや研修の開催に制限が生じている中、新しい形式での学びの場が増えつつあります。

このような状況下だからこそ介護の現状について考える貴重な機会として、ぜひ活用してみてください。

INFORMATION

理事会、支部、事務局からのお知らせをお伝えします



【重要なお知らせ】

新型コロナウイルス感染症拡大に伴う 「介護福祉経営士」資格認定試験の実施について

「介護福祉経営士」資格認定試験は、受験者ご自身で会場と日程をWeb上で予約し、会場のパソコンで試験を行うCBT方式です。このたびの緊急事態宣言などを受け、試験を休止する試験会場などが生じています。情勢によっては今後も休止会場が増える可能性もあるため、最新の情報については試験の運営元であるJ-Testingまでご確認ください。

該当地域で5月上旬までの期間に受験を予定されている方は、試験日の3営業日前(「営業日」は土日祝日を除く平日)までは試験日時の変更が可能ですので、お早めにご自身でマイページから5月中旬以降の日程に変更の手続きをお願いします。



J-Testingマイページ(受験者ログイン) <https://j-testing.jp/Account/login>

また、変更期間を過ぎた場合でも、「新型コロナウイルス(COVID-19)」に関する影響で受験ができない場合は、可能な限り早い段階でJ-Testing事務局ヘルプデスクまでご連絡をお願いいたします。

J-Testing事務局ヘルプデスク <http://j-testing.jp/cbt/contact.html> E-mail:help@j-testing.jp
TEL:03-3518-9660【営業時間:9:00~18:00(土日祝、国民の休日、年末年始を除く日)】

当協会における新型コロナウイルス及び昨今の社会情勢に応じた対応については協会ホームページでもご案内していきます。

協会ホームページ <http://www.nkfk.jp/>

これから受験申込をされる方は、上記についてご注意の上、お申し込みください。ご協力とご理解のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

一般社団法人 日本介護福祉経営人材教育協会

第5回

全国介護福祉 総合フェスティバル

in 仙台

2020年
11/13・14
(金) (土)

こ こ が み ど こ ろ

介護業界のトレンドが
まるわかり!

実際に見て、触れて、学べる
最新技術

さまざまなトークショーや
セミナーを開催

多数の展示コーナーや
体験ブースを用意



会場 東北福祉大学仙台駅東口キャンパス
(宮城県仙台市宮城野区榴岡2-5-26)

アクセス ●JR仙台駅徒歩3分
●地下鉄東西線宮城野通駅徒歩3分

詳細や過去の開催の様子は協会ホームページ

<http://www.nkfk.jp>

からご確認ください▶▶▶



主催 一般社団法人日本介護福祉経営人材教育協会

〒101-0042 東京都千代田区神田東松下町17番地 ニッテン神田ビル3階
TEL.03-3256-0571 FAX.03-3256-0572 Mail:info@nkfk.jp

お問い合わせ先 日本介護福祉経営人材教育協会 東北支部(株式会社日本医療企画 内)

TEL.022-281-8536 FAX.022-281-8537 Mail:jmp-tohoku@jmp.co.jp