

「介護現場をよくする 事業経営実践塾」プレ講座

■生き残る法人経営に必要な条件とは

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社
代表取締役 榊原 宏昌

ご受講にあたって

■第1部：19時30分～21時

zoomセミナー（ウェビナー視聴者、名前や顔が出ないもの）

■第2部（Q&A、希望者のみ）：21時～21時30分

zoomミーティング（ウェビナーパネリスト、名前や顔が出るもの）

※第1部のみのご参加でしたら、お名前も顔も他の参加者に知られることはありません。

※第2部は希望者のみのQ&Aになります。セミナー受講中にQ&Aを投稿して頂くことも可能です。
第1部との間に5分程度の休憩をはさみます。受講者の皆様はそのままお待ち下さい。

※第1部は収録をさせていただきます。後日準備が整いしだい、個別に「動画データ」と「資料（PDF）」をお送りします（法人内のみのご活用にとどめて頂けますようお願いいたします）。
万が一、ネット環境の不良等でうまくご視聴頂けなかった場合でも後日ご覧頂けます。
また一般販売もさせていただきますので、ご了承下さい。

※第2部は弊社の記録として収録をさせていただきますが、公開することはありません。

※ご不明な点やご視聴についてのお問い合わせは、事務局田中（tanaka.tenken.acs@gmail.com
またはお電話 09039688435）までお気軽にご連絡くださいませ。

講師プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員

京都大学経済学部卒業後、特別養護老人ホームに介護職として勤務

社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる

15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立

著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える

4児の父、趣味はクラシック音楽。ブログ、facebookは毎日更新中、日刊・週刊のメルマガ配信中
Zoomセミナー、動画講座も配信中。介護の読書会、介護現場をよくするオンライン・コンサルティング 主催
天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

■HMS介護事業コンサルタント ■WJU介護事業運営コンサルタント

■C-MAS介護事業経営研究会スペシャリスト ■全国有料老人ホーム協会 研修委員

■日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師 ■一般社団法人 考える杖 理事

■稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員

■出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数

■平成20年第21回GEヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞

■榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

介護現場をよくする研究・活動



- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究&活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

本日の内容

■介護事業経営を取り巻く状況とは？

■良い介護現場とは？

■良い介護事業経営とは？

■生き残る法人は〇〇に好かれること

■本講座（全5回コースの概要）

はじめに

天晴れ介護サービスでは、介護現場をよくするということをテーマに、
管理職研修、ケアマネ向け、介護職員、新人向けのものをメインでやってきました。
(いい介護職はいても、いい介護現場はなかなかない、という問題意識)

ですが、実際の介護現場のコンサルティングとなると、
経営と介護現場がバラバラになっている、うまくつながっていない、
ということが多いと感じます。

介護現場をよくするためには現場の視点だけではうまくいかないものです。
経営も一緒によくないとうまくいかない。
経営と現場がかみあうこと、同じ目標に向かって、それぞれの役割を果たすこと。
それが大事だと考えています。

私自身はコンサルティングの中で、実際に本部含め現場の皆さんに動いて頂き、
現場も経営も良くするという仕事をしています。
これは、**経営と現場をつなぐ仕事であり、実際に動いてもらう仕事**です。
これらの内容を具体的にお話するセミナーを企画しました。

介護の仕事が必要な背景

■高齢化率2019年3月 約28%（約3,500万人）

→2025年約30%、2050年約40%

■65歳以上の割合が

7%超=高齢化社会、14%超=高齢社会、21%超=超高齢社会

■要介護等認定者数 2019年3月 約660万人

（65歳以上高齢者の約2割、75歳以上の約3割、85歳以上の約6割）

■75歳以上の増加が著しい。今後も著しい

（ただし、市町村によって大きな違い）

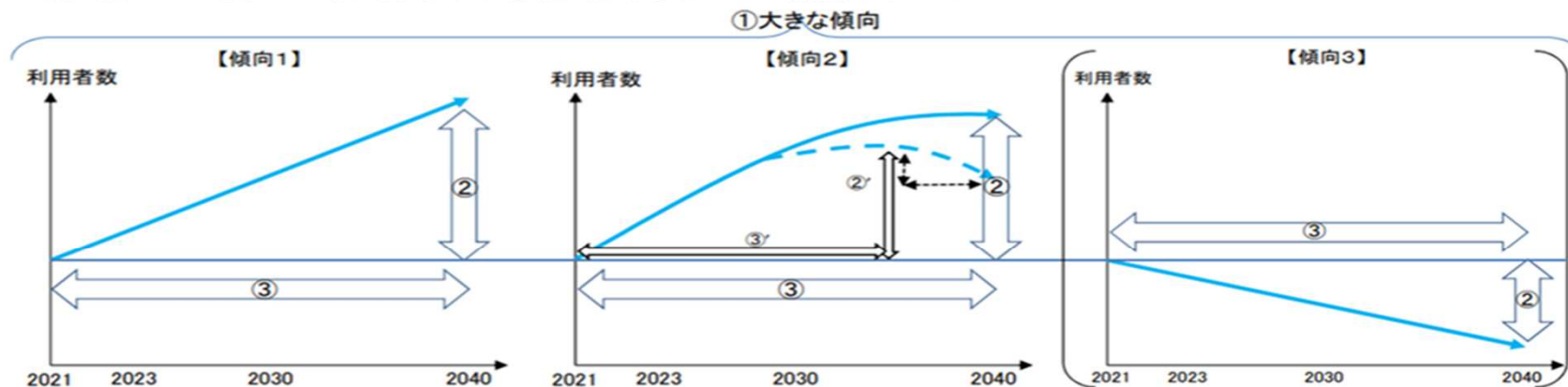
保険者別の介護サービス利用者数の見込み

- 各保険者（福島県内の保険者を除く）における、2040年までの介護サービス利用者数を推計すると、ピークを過ぎ減少に転じた保険者もある一方、都市部を中心に2040年まで増え続ける保険者が多い。
- また、最も利用者数が多くなる年の利用者数の2018年の利用者数との比（増加率）をみると、ほとんど増加しない保険者がある一方、2倍超となる保険者も存在する。

2025年・2040年を見据えたサービス基盤の整備について

- 第8期計画においては、2025年、2040年のサービス需要の見込を踏まえ、施設サービス、居住系サービス、地域密着型サービスをバランス良く組み合わせて整備することが重要。
- また、介護離職ゼロの実現に向けたサービス基盤整備（約50万人分）、医療計画、地域医療構想との整合性を踏まえる必要がある。
- 令和2年度予算案において、次ページのとおり地域医療介護総合確保基金のメニューを拡充し、サービス基盤整備を支援することとしている。

<参考> 2025年、2040年に向けての地域におけるサービス需要のイメージ



（※1）2025年・2040年を見据え、①サービス基盤の大きな傾向を把握し、その上で②サービス整備の絶対量、③期間（角度②/③）を勘案して第8期計画を策定することが重要。

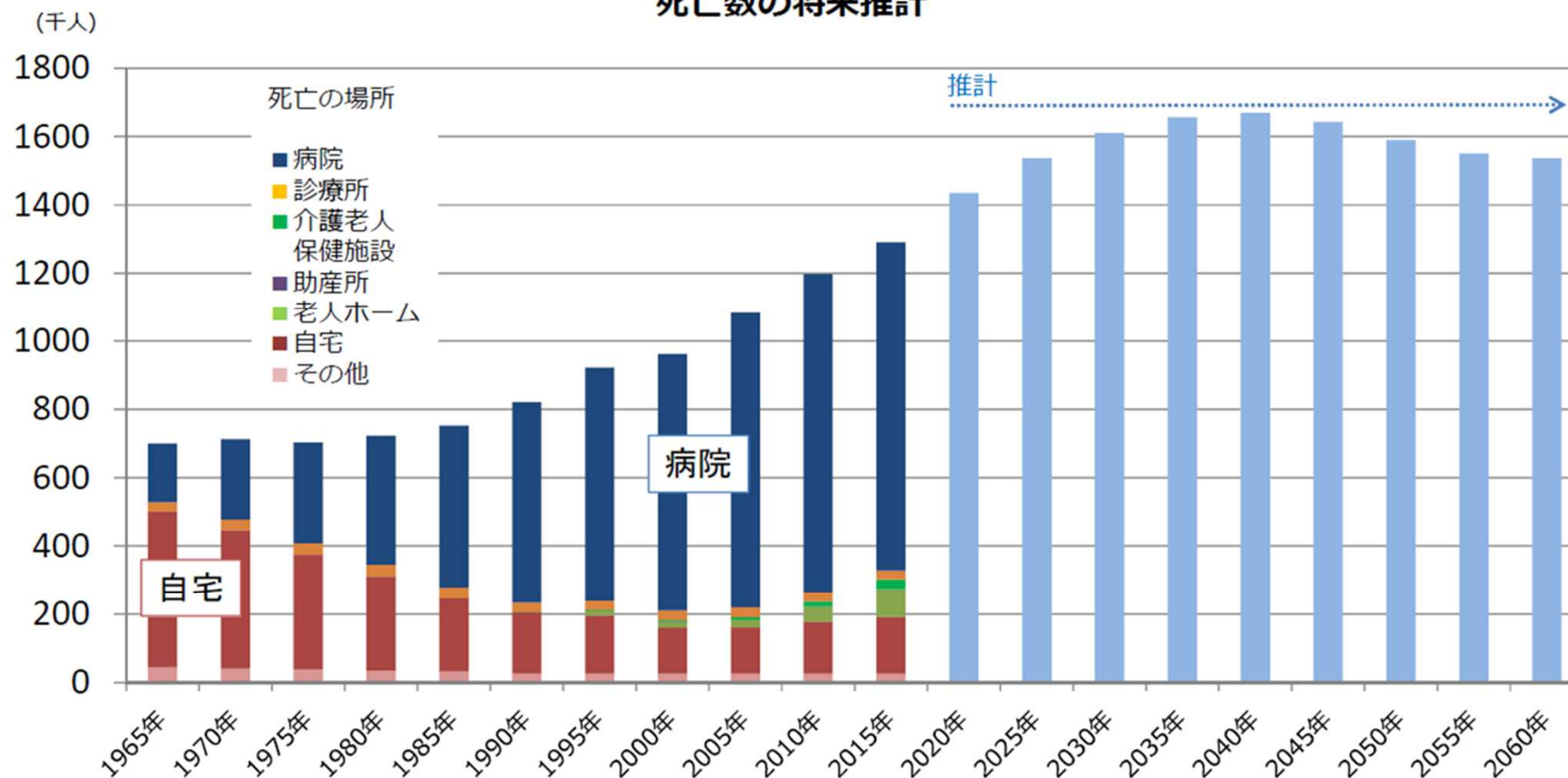
（※2）傾向2、3のようにサービス需要が成熟化する保険者であっても、サービス需要の見込（②、②'）に合わせて過不足ないサービス基盤の整備が必要。広域型施設である介護保険施設、地域密着型サービスを組み合わせ、周辺保険者のサービスニーズを踏まえ都道府県等とも連携して広域的な整備を進めることが必要。

令和元年度 全国介護保険・高齢者保健福祉担当課長会議資料より

死亡数の将来推計

- 年間の死亡数は今後も増加傾向を示すことが予想され、最も年間死亡数の多い2040年と現状（2015年）では約36万人/年増加すると推計されている。
- 近年、医療機関以外の場所における死亡が微増傾向にある。

死亡数の将来推計



※注：1990年までは、老人ホームでの死亡は、自宅又はその他に含まれる。

出典：2015年以前は厚生労働省「人口動態統計」による出生数及び死亡数（いずれも日本人）

2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年1月推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果

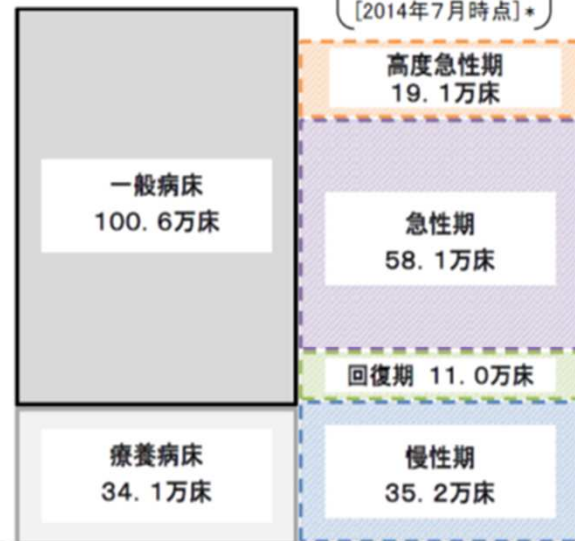
2025年の医療機能別必要病床数の推計結果（全国ベースの積上げ）

- 今後も少子高齢化の進展が見込まれる中、患者の視点に立って、どの地域の患者も、その状態像に即した適切な医療を適切な場所で受けられることを目指すもの。このためには、医療機関の病床を医療ニーズの内容に応じて機能分化しながら、切れ目のない医療・介護を提供することにより、限られた医療資源を効率的に活用することが重要。
（→「病院完結型」の医療から、地域全体で治し、支える「地域完結型」の医療への転換の一環）
- 地域住民の安心を確保しながら改革を円滑に進める観点から、今後、10年程度かけて、介護施設や高齢者住宅を含めた在宅医療等の医療・介護のネットワークの構築と併行して推進。
- ⇒ 地域医療介護総合確保基金を活用した取組等を着実に進め、回復期の充実や医療・介護のネットワークの構築を行うとともに、慢性期の医療・介護ニーズに対応していくため、全ての方が、その状態に応じて、適切な場所で適切な医療・介護を受けられるよう、必要な検討を行うなど、国・地方が一体となって取り組むことが重要。

【現 状:2013年】

134.7万床(医療施設調査)

病床機能報告
123.4万床
[2014年7月時点]*



* 未報告・未集計病床数などがあり、現状の病床数(134.7万床)とは一致しない。
なお、今回の病床機能報告は、各医療機関が定性的な基準を参考に医療機能を選択したものであり、今回の推計における機能区分の考え方によるものではない。

【推計結果:2025年】※ 地域医療構想策定ガイドライン等に基づき、一定の仮定を置いて、地域ごとに推計した値を積上げ

機能分化等をしないまま高齢化を織り込んだ場合:152万床程度

2025年の必要病床数(目指すべき姿)

115~119万床程度※1



NDBのレセプトデータ等を活用し、医療資源投入量に基づき、機能区分別に分類し、推計

入院受療率の地域差を縮小しつつ、慢性期医療に必要な病床数を推計

将来、介護施設や高齢者住宅を含めた在宅医療等で追加的に対応する患者数

29.7~33.7万人程度※3

医療資源投入量が少ないなど、一般病床・療養病床以外でも対応可能な患者を推計

※1 パターンA:115万床程度、パターンB:118万床程度、パターンC:119万床程度
※2 パターンA:24.2万床程度、パターンB:27.5万床程度、パターンC:28.5万床程度
※3 パターンA:33.7万人程度、パターンB:30.6万人程度、パターンC:29.7万人程度

424病院は「再編検討を」 厚労省、全国のリスト公表

2019/9/26 15:10

 保存  共有  印刷     その他▼

厚生労働省は26日、市町村などが運営する公立病院と日本赤十字社などが運営する公的病院の25%超にあたる全国424の病院について「再編統合について特に議論が必要」とする分析をまとめ、病院名を公表した。診療実績が少なく、非効率な医療を招いているためだ。ベッド数や診療機能の縮小なども含む再編を地域で検討し、2020年9月までに対応策を決めるよう求めた。

【関連記事】 [424病院の「再編」案 厚労省・地方、強まる対立](#)

全国1652の公立・公的病院（2017年度時点）のうち、人口100万人以上の区域に位置する病院などを除いた1455病院の診療実績をもとに分析した。

がんや救急など高度な医療の診療実績が少ない病院や近隣に機能を代替できる民間病院がある病院について「再編統合について特に議論が必要」と位置づけた。424病院の内訳は公立が257、公的が167だった。

日本経済新聞 2019年9月26日

要介護者の居場所

- ・ 要介護等認定者数 660万人
- ・ 自宅70%、GH・有料・サ高住15%、施設15%
(GH3%、有料8%、サ高住4%)

種類	事業所数	利用者数
特養	10000	61万人
老健	4300	36万人
療養型	1000	4.4万人
GH	13500	20.5万人
有料	13500	51万人
サ高住	7100	23.5万人
軽費	2300	9.5万人
養護	1000	6.5万人
		合計200万人

認知症の基礎知識クイズ!

Q 1. 認知症の方は何人？

462万人（2012年）

Q 2. 認知症予備軍の方は何人？

400万人（2012年）

Q 3. 要介護・要支援認定者は何人？

約660万人（2019年3月）

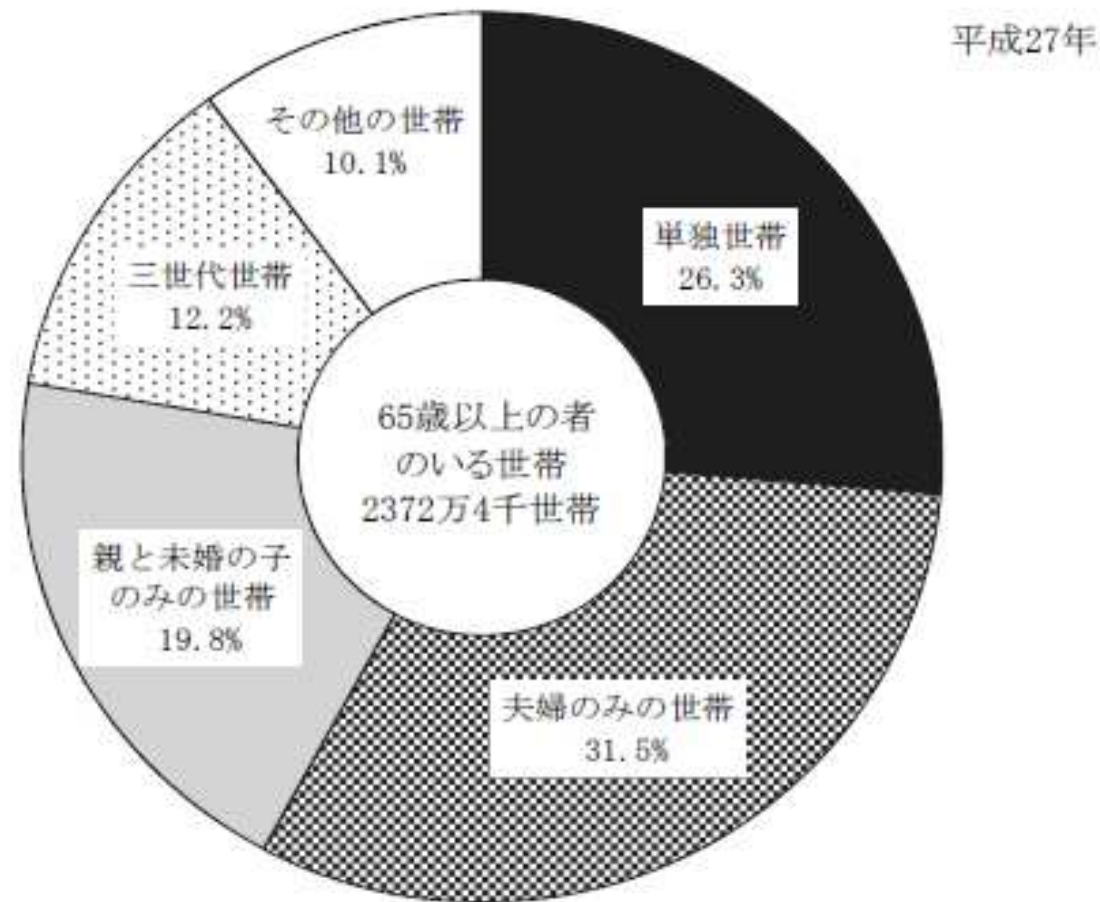
うち要支援者は約190万人

つまり要介護1－5は約470万人

介護が必要になった主な原因の第1位は認知症

介護者（ご家族）の状況は？

図2 65歳以上の者のいる世帯の世帯構造

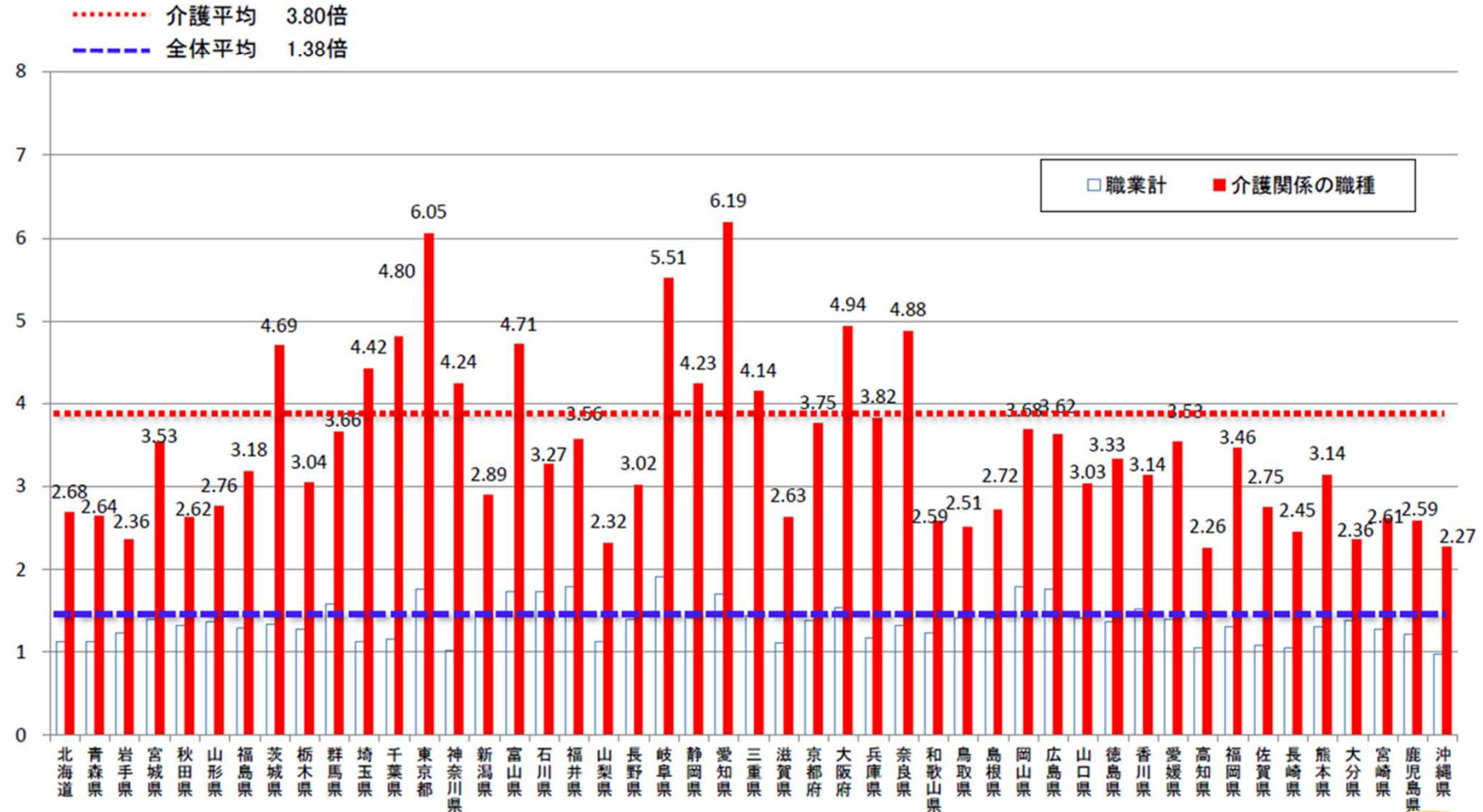


平成27年 国民生活基礎調査（厚生労働省）より

人手不足の現状（介護分野の有効求人倍率・都道府県別）

都道府県別有効求人倍率（平成31年4月）と地域別の高齢化の状況

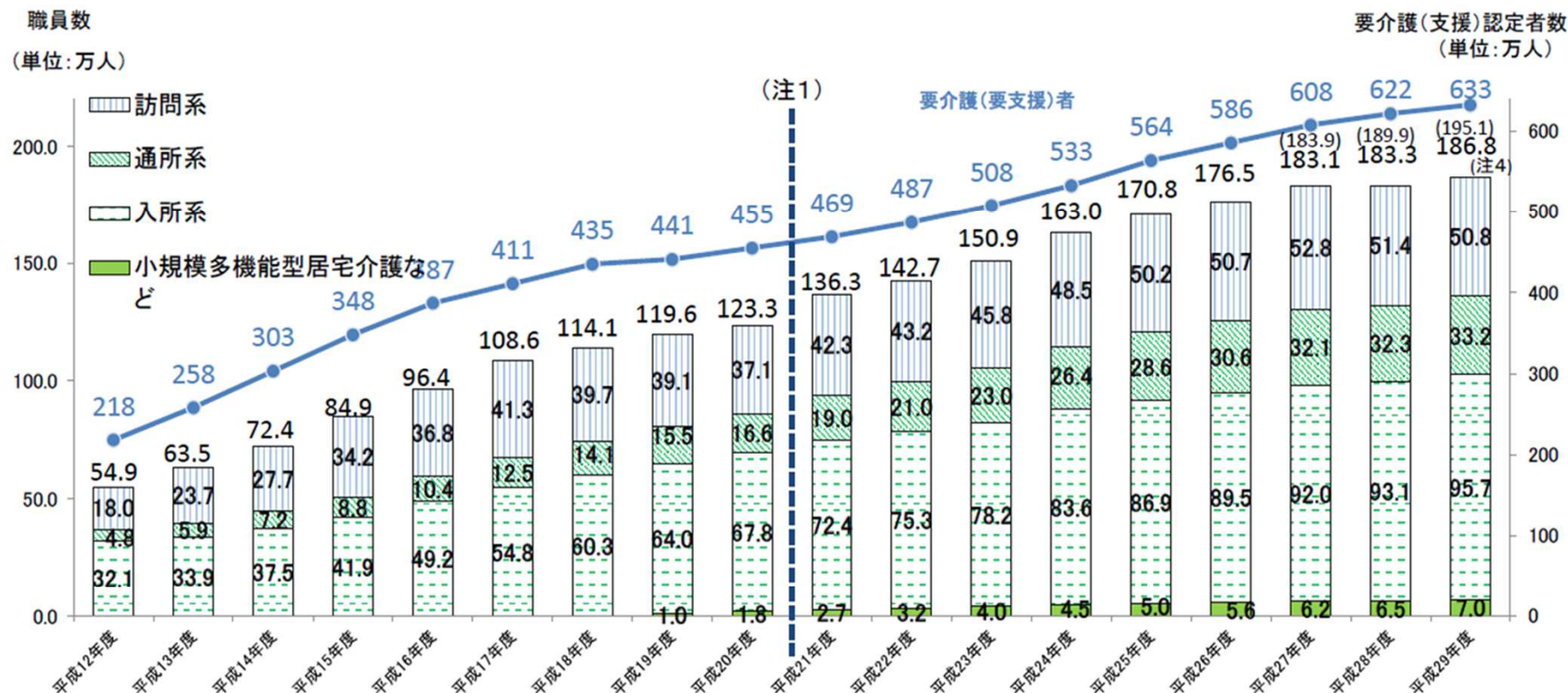
○ 介護分野の有効求人倍率は、地域ごとに大きな差異がある。



（資料出所）厚生労働省「職業安定業務統計」（注）介護関連職種は、ホームヘルパー、介護支援専門員、介護福祉士等のこと。

介護職員数の推移

○ 本表における介護職員数は、介護保険給付の対象となる介護サービス事業所、介護保険施設に従事する職員数。



総合的な介護人材確保対策（主な取組）

これまでの主な対策

今後、さらに講じる主な対策

介護職員の 処遇改善

（実績）月額平均5.7万円の改善

- 月額平均1.4万円の改善(29年度～)
- 月額平均1.3万円の改善(27年度～)
- 月額平均0.6万円の改善(24年度～)
- 月額平均2.4万円の改善(21年度～)

- ◎ リーダー級の介護職員について他産業と遜色ない賃金水準を目指し、経験・技能のある介護職員に重点化しつつ、更なる処遇改善を2019年10月より実施予定

多様な人材 の確保・育成

- 介護福祉士修学資金貸付、再就職準備金貸付による支援
- 中高年齢者等の介護未経験者に対する入門的研修の実施から、研修受講後のマッチングまでを一体的に支援

- ◎ 入門的研修受講者等への更なるステップアップ支援(介護の周辺業務等の体験支援)

離職防止 定着促進 生産性向上

- 介護ロボット・ICTの活用推進
- 介護施設・事業所内の保育施設の設置・運営の支援
- キャリアアップのための研修受講負担軽減や代替職員の確保支援

- ◎ 介護職機能分化・多職種チームケア等の推進
- ◎ 介護ロボット・ICT活用推進の加速化
- ◎ 生産性向上ガイドラインの策定・普及
- ◎ 認証評価制度ガイドラインの策定・普及

介護職 の魅力向上

- 学生やその保護者、進路指導担当者等への介護の仕事の理解促進
- 介護を知るための体験型イベントの開催

- ◎ 若者、子育て層、アクティブシニア層に対する介護職の魅力などの発信

外国人材の受 入れ環境整備

- 介護福祉士を目指す留学生等の支援(介護福祉士修学資金の貸付推進、日常生活面での相談支援等)

- ◎ 「特定技能」等外国人介護人材の受入環境整備(介護技能向上のための集合研修、介護の日本語学習支援、介護業務等の相談支援・巡回訪問の実施等)

ちなみに…

産業別に見た
初任給の
状況

	大学卒	高専・短大卒	高校卒
医療・福祉業	201,500円	183,700円	159,200円
複合サービス事業	182,900円	163,800円	153,900円
宿泊業、飲食サービス業	198,100円	175,700円	164,900円
運輸業、郵便業	198,600円	182,200円	168,500円
教育、学習支援業	205,900円	182,900円	159,200円
電気・ガス・熱供給・水道業	201,200円	180,400円	163,200円
製造業	205,200円	179,700円	164,300円
金融業、保険業	204,600円	167,800円	148,900円
卸売業、小売業	205,500円	177,900円	165,100円
生活関連サービス業、娯楽業	206,100円	177,100円	167,800円
建設業	214,600円	190,500円	172,300円
不動産業、物品賃貸業	210,600円	183,300円	169,300円
情報通信業	215,800円	188,700円	164,600円

※厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」(初任給・男女計)

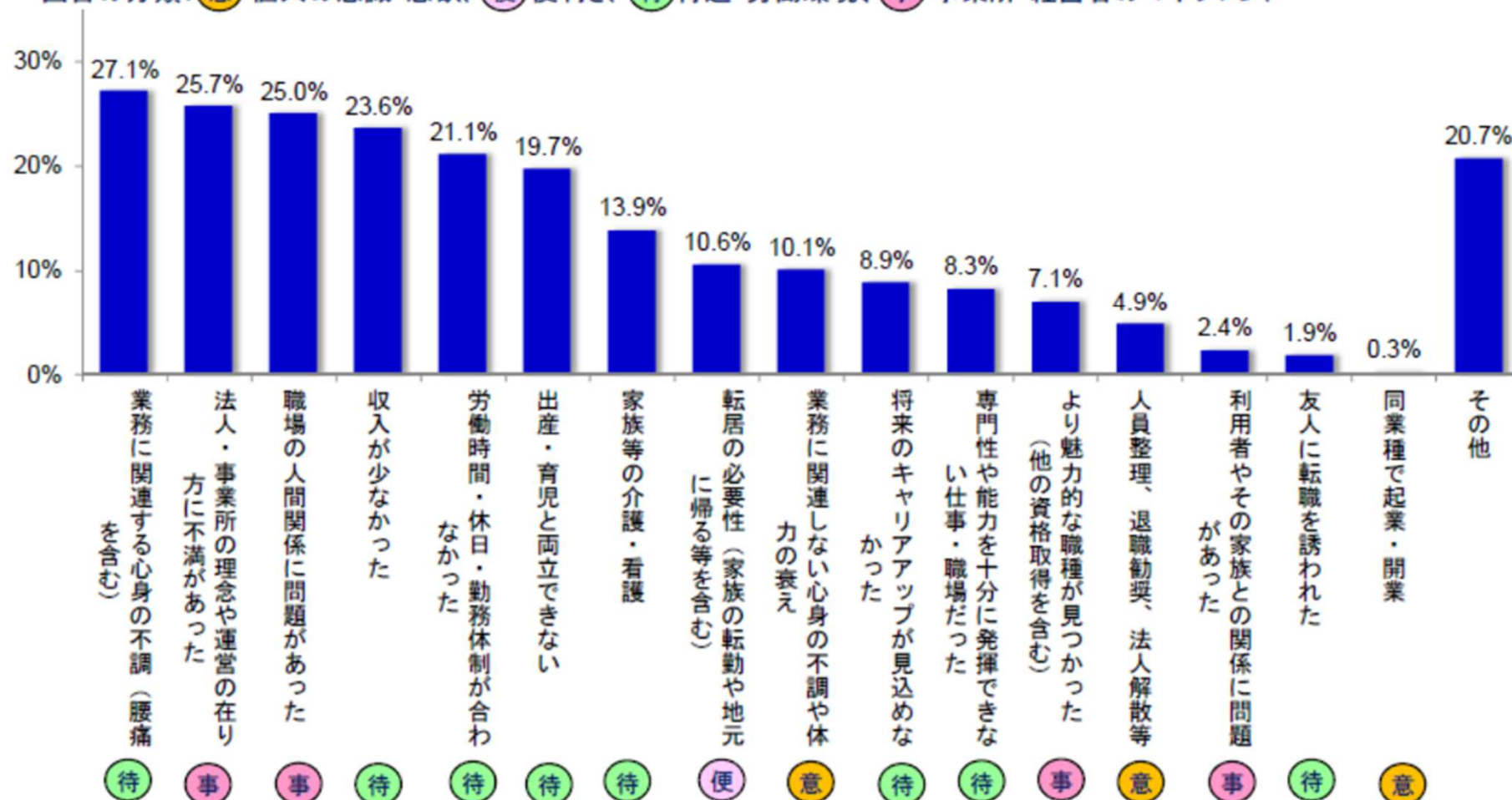
介護職は給料が低くて、働き続けることが難しいと思いませんか？ 厚生労働省の調査によると、他の業界との差はそこまで感じられません！ また、介護保険などの公的制度で安定的に運営されているとともに、介護分野へのさらなる需要の高まりを踏まえ、給与などの処遇がより一層改善されていく見込みです。さらに、キャリアアップをすれば収入のアップも可能です。安定を求めている人にとっても、介護職はおすすめです！

愛知県「介護のお仕事」より 「介護の魅力ネット・あいち」からも閲覧可能

過去働いていた職場を辞めた理由(介護福祉士:複数回答)

○ 離職時には、業務に関連する心身の不調や、職場の方針、人間関係などの雇用管理のあり方がきっかけとなっている。

回答の分類: (意) 個人の意識・意欲、(便) 便利さ、(待) 待遇・労働環境、(事) 事業所・経営者のマネジメント



【資料出所】(財)社会福祉振興・試験センター「平成27年度社会福祉士・介護福祉士就労状況調査」

生き残るために何が必要か？

人に好かれる法人になる

利用者・家族に好かれる
(必要とされる、選ばれる)

職員に好かれる(選ばれる)

以上を永続的に可能とするための
計画と実施

介護現場をよくする研究・活動



- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究＆活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

「よい介護現場」とは？

対人援助職の基本姿勢

1. 相手の幸せにつながっているか？相手の立場に立って常に点検する
2. 相手のせいにし ない
3. 普通の生活、一般の生活常識をベースとして、一人ひとりの生活習慣を大事にする
人と人として関わる

介護現場の管理運営 6 領域

1. 環境
2. 接遇
3. 生活の安定・安全
4. 喜び・楽しみ
5. 家族・地域
6. 事業所の維持

※以上をチーム力で（共通目標・役割分担・相互協力）で実現

利用者のケア（ニーズ6 領域）

1. 健康管理
2. ADL の自立・重度化予防
3. I ADL 管理・家事・生活支援
4. 認知症症状の緩和・進行予防
5. 社会交流・意欲・楽しみ
6. 介護者支援

※以上をケアプランに位置付け、実施
ケアマネジメント サイクルでP D C A

これらを実現している、または実現しようと努力している介護現場を
「よい介護現場」と考えます

今後のzoomセミナー企画

1. 現場力強化シリーズ

→昨年まで公開収録でやってきた、管理者向け、ケアマネ向け、新人向けなど

2. 経営力強化シリーズ

→こちらは「事業経営実践塾」でやります！

3. 法定研修シリーズ

→身体拘束、虐待、個人情報など、法定の研修をコンパクトにまとめたもの

4. ニュースまとめ

→月1くらいでニュースをまとめたセミナー

5. ビジネススキル

→医療や介護という以前に、社会人として身につけておきたい基本的な知識やスキル
例えば、企画書の書き方、時間管理、報連相、交渉術など

6. マニュアルシリーズ（こちらの受講はコンサルティング契約法人のみ）

→これは、人事考課にも活用できるマニュアルや、法令遵守のチェックリスト
事業別規模別の収支・人員シミュレーションなど

既存のスライド 動画シリーズ

この時期、人気ナンバー1の教材！
介護現場をよくする新人研修
(全2回約10時間)

昨年度、最も多かった仕事です！
介護現場をよくする管理職養成講座
(全5回約25時間)

ますます困難さを増すケアマネ業務を攻略！
ケアマネの業務の質向上&省力化
(全3回約15時間)

2020年度試験の準備は今から！
ケアマネジャー受験対策講座
(約15時間)

特典

管理職講座「管理職が見るべき6領域」
1時間分を無料公開中！
ホームページ「天晴れ介護」で検索



「よい介護現場」を支える 「よい経営」とは？

事業運営の5 領域

1. 行政対応
2. 事業・サービス
3. 収支・営業
4. 人事・組織
5. コンプライアンス

収益を上げる戦略

1. 国の方向性・対象地域の分析
2. マーケティング・競合の分析
3. 自事業の現状・収益性の分析
4. 計画的な営業活動とその管理
5. 目標設定・データ管理
6. P D C A サイクルで実施・改善

組織を強くする戦略

1. 理念・方針
2. 各種マニュアルの作成と運用
3. 人事制度・キャリアパス・研修計画
4. 人事評価、面談、メンタルヘルス
5. 採用における広報戦略
6. P D C A サイクルで実施・改善

これらの課題について、継続的に調査・分析・立案
実施・改善していくことができる人材・組織を確立する

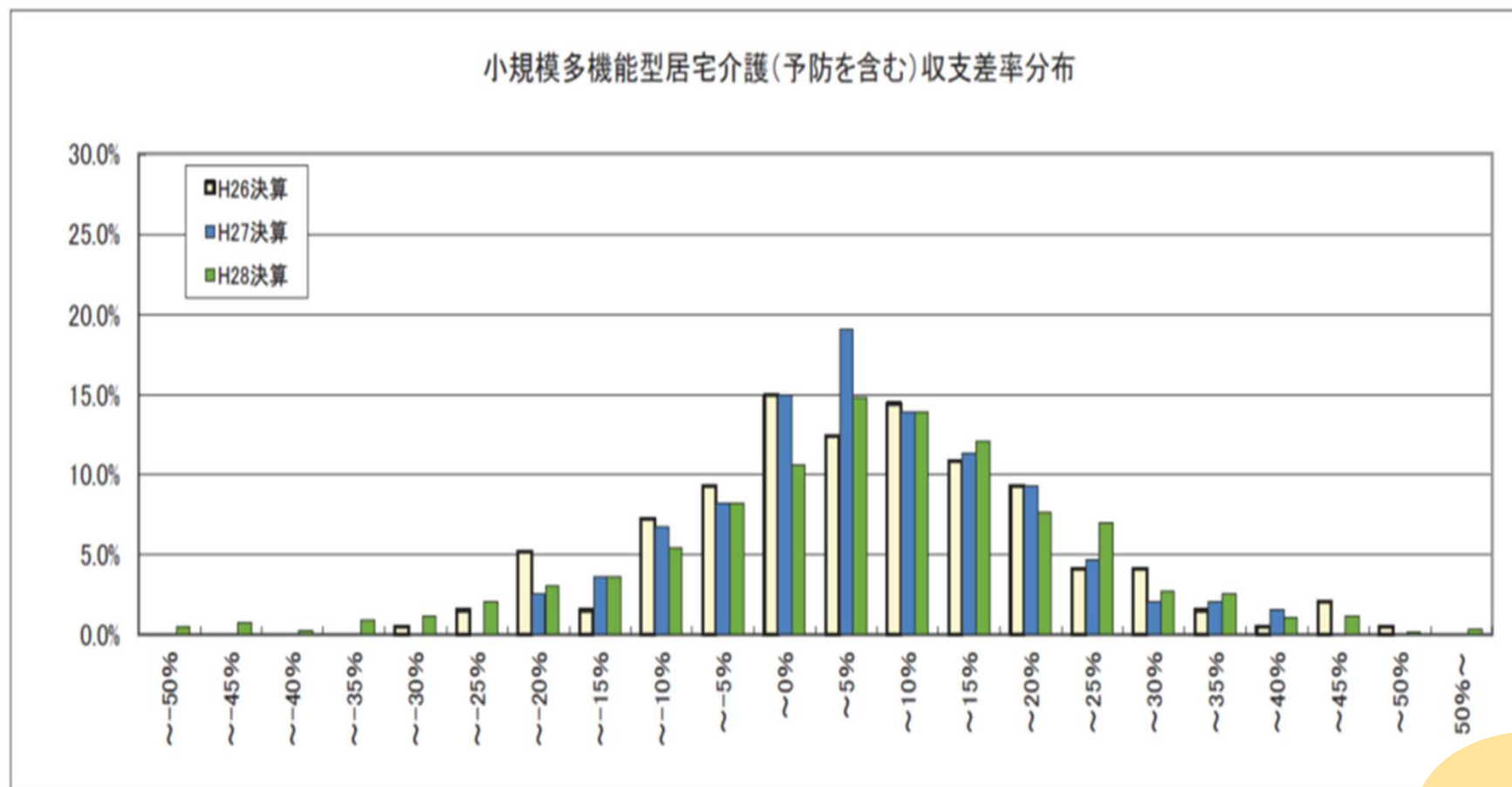
令和元年度概況調査

各介護サービスにおける収支差率							
サービスの種類	令和元年度 概況調査			サービスの種類	令和元年度 概況調査		
	29年度 決算	30年度 決算	対29年度 増減		29年度 決算	30年度 決算	対29年度 増減
施設サービス () 内は税引後収支差率				福祉用具貸与	4.7% (4.0%)	4.2% (3.4%)	△0.5% (△0.6%)
介護老人福祉施設	1.7% (1.7%)	1.8% (1.8%)	+0.1% (+0.1%)	居宅介護支援	△0.2% (△0.4%)	△0.1% (△0.4%)	+0.1% (0.0%)
介護老人保健施設	3.9% (3.7%)	3.6% (3.4%)	△0.3% (△0.3%)	地域密着型サービス () 内は税引後収支差率			
介護療養型医療施設	5.0% (4.0%)	4.0% (3.2%)	△1.0% (△0.8%)	定期巡回・随時対応型訪問 介護看護	6.3% (6.0%)	8.7% (8.5%)	+2.4% (+2.5%)
居宅サービス () 内は税引後収支差率				夜間対応型訪問介護	※4.2% (※4.2%)	※5.4% (※5.3%)	+1.2% (+1.1%)
訪問介護	6.0% (5.6%)	4.5% (4.1%)	△1.5% (△1.5%)	地域密着型通所介護	4.4% (4.0%)	2.6% (2.3%)	△1.8% (△1.7%)
訪問入浴介護	3.5% (2.0%)	2.6% (1.2%)	△0.9% (△0.8%)	認知症対応型通所介護	6.0% (5.8%)	7.4% (7.2%)	+1.4% (+1.4%)
訪問看護	4.6% (4.3%)	4.2% (4.0%)	△0.4% (△0.3%)	小規模多機能型居宅介護	3.4% (3.0%)	2.8% (2.5%)	△0.6% (△0.5%)
訪問リハビリテーション	4.6% (4.0%)	3.2% (2.6%)	△1.4% (△1.4%)	認知症対応型共同生活介護	5.1% (4.9%)	4.7% (4.4%)	△0.4% (△0.5%)
通所介護	5.5% (4.9%)	3.3% (2.8%)	△2.2% (△2.1%)	地域密着型特定施設入居者 生活介護	1.9% (1.6%)	1.5% (1.2%)	△0.4% (△0.4%)
通所リハビリテーション	5.7% (5.1%)	3.1% (2.6%)	△2.6% (△2.5%)	地域密着型介護老人福祉施設	0.5% (0.5%)	2.0% (2.0%)	+1.5% (+1.5%)
短期入所生活介護	4.9% (4.8%)	3.4% (3.3%)	△1.5% (△1.5%)	看護小規模多機能型居宅介護	4.6% (4.2%)	5.9% (5.6%)	+1.3% (+1.4%)
特定施設入居者生活介護	1.9% (0.7%)	2.6% (1.3%)	+0.7% (+0.6%)	全サービス平均 () 内は税引後収支差率	3.9% (3.5%)	3.1% (2.8%)	△0.8% (△0.7%)

第18表 小規模多機能型居宅介護(予防を含む)

		平成28年度概況調査				平成29年度実態調査		(参考)平成26年実態調査		
		平成26年度決算		平成27年度決算		平成28年度決算		平成26年3月収支		
		千円		千円		千円		千円		
1	I 介護事業収益	(1)介護料収入	3,682	3,777	3,922	4,326				
2		(2)保険外の利用料	635	652	629	627				
3		(3)補助金収入	18	12	9	12				
4		(4)介護報酬査定減	-1	-1	-1	-3				
5	II 介護事業費用	(1)給与費	2,862	65.8%	2,978	66.8%	3,085	67.6%	3,151	63.4%
6		(2)減価償却費	185	4.3%	183	4.1%	184	4.0%	217	4.4%
7		(3)国庫補助金等特別積立金取崩額	-24		-27		-29		-34	
8		(4)その他	1,023	23.5%	1,017	22.8%	995	21.8%	1,201	24.2%
9		うち委託費	100	2.3%	108	2.4%	109	2.4%	102	2.1%
10	III 介護事業外収益	(1)借入金補助金収入	16		23		7		6	
11	IV 介護事業外費用	(1)借入金利息	24		24		24		36	
12	V 特別損失	(1)本部費繰入	57		45		71		96	
13	収入 ①=Ⅰ+Ⅲ		4,351		4,462		4,565		4,969	
14	支出 ②=Ⅱ+Ⅳ+Ⅴ		4,126		4,221		4,331		4,668	
15	差引 ③=①-②		224	5.2%	241	5.4%	234	5.1%	301	6.1%
16	法人税等		11	0.3%	11	0.2%	12	0.3%	16	0.3%
17	法人税等差引 ④=③-法人税等		213	4.9%	230	5.2%	222	4.9%	284	5.7%
18	有効回答数		194		194		1,051		754	
※ 比率は収入に対する割合である。										
※ 平成28年度概況調査及び平成29年度実態調査における各項目の数値は、決算額を12で除した値を掲載している。										
※ 各項目の数値は、それぞれ表章単位未満で四捨五入しているため、内訳の合計が総数に一致しない場合等がある。										
19	a 設備資金借入金元金償還金支出		159		164		104		-	
20	b 長期運営資金借入金元金償還金支出		100		88		40		-	
21	参考:(④+Ⅱ(2)+Ⅱ(3))- (a+b)		115		134		234		-	
22	実利用者数			19.5人		20.1人		20.8人		
23	延べ利用者数			560.5人		617.1人		541.2人		
24	常勤換算職員数(常勤率)			11.1人	73.0%	10.9人	73.6%	11.2人	74.1%	
25	看護・介護職員常勤換算数(常勤率)			9.7人	71.8%	9.6人	72.9%	9.7人	73.4%	
常勤換算1人当たり給与費										
26	常勤	看護師		361,245円		365,282円		335,617円		
27		准看護師		335,665円		340,587円		308,845円		
28		介護福祉士		306,539円		316,432円		294,260円		
29		介護職員		275,227円		287,115円		262,448円		
30	非常勤	看護師		330,246円		334,828円		311,090円		
31		准看護師		333,233円		300,359円		249,904円		
32		介護福祉士		244,269円		265,414円		229,980円		
33		介護職員		226,816円		240,256円		221,891円		

34 実利用者1人当たり収入	229,064円	226,974円	238,945円
35 実利用者1人当たり支出	216,699円	215,343円	224,476円
36 常勤換算職員1人当たり給与費	280,492円	288,658円	267,461円
37 看護・介護職員(常勤換算)1人当たり給与費	268,983円	280,687円	257,299円
38 常勤換算職員1人当たり利用者数	2.1人	1.8人	2.2人
39 看護・介護職員(常勤換算)1人当たり利用者数	2.3人	2.1人	2.5人



生き残るために何が必要か？

人に好かれる法人になる

利用者・家族に好かれる
(必要とされる、選ばれる)

職員に好かれる(選ばれる)

以上を永続的に可能とするための
計画と実施

本講座(全5 回コース)

5月28日 (木) 13 : 30 – 18 : 00

第1回「地域包括ケア・共生社会における法人経営総論」

6月23日 (火) 13 : 30 – 18 : 00

第2回「新規事業と収益力向上の具体策」

7月28日 (火) 13 : 30 – 18 : 00

第3回「人材採用難時代に打ち勝つ、採用・育成・定着の具体策」

8月24日 (月) 13 : 30 – 18 : 00

第4回「稼働率を上げる広報戦略、サービスづくりの具体策」

9月28日 (月) 13 : 30 – 18 : 00

第5回「働き方改革、労務問題に強くなる具体策」 & 「全5回のまとめ」

第1 回の概要

第1回

5月28日(木)

13:30ー18:00

■「地域包括ケア・共生社会における法人経営総論」

- ・国の政策、地域包括ケア
- ・自法人の地域を知る、競合分析、自法人分析
- ・介護保険法、コンプライアンスについて

■国の政策の方向性を知る

- 地域包括ケア、地域共生社会
- 医療の動き
- どの資料を見るとよいのか？概要は？

■自法人の地域を知る

- 地域／競合／自法人
- 市場には自社と競合とお客様しかいない
- どう調べるのか？どうまとめるのか？
- 生き残る法人になるためには？こういった事業をすることがよいのか？

■法人経営を脅かす様々なリスクへの対応

- 介護保険法令、人手不足、災害、感染症、虐待など

第2 回の概要

第2回
6月23日(火)
13:30ー18:00

■「新規事業と収益力向上の具体策」

ゲスト講師: (株)ユーエス計画研究所 代表取締役 繁野民輝 氏

- ・事業所ごとの収支目標の考え方
- ・新規事業について(公募、補助金、財務、金融機関(利子・償還・交渉)、不動産、設計等について)



■事業所ごとの収支

- 主に管理者が把握、経営層（本部）と現場で共有する項目
- 適正利益、適正稼働とは
- 赤字では事業が継続できない（利益は事業継続の前提条件）

■新規事業の立ち上げについて

- 公募、指定について
- 土地探し、物件探し、設計について
- 様々な法令（都市計画、消防、建築基準、介護保険、その他）
- 補助金について、借入について、建築費、賃貸等
- 財務諸表（B/S、P/L、C/S）、主な経営指標

■講師 2 人による対談

第3 回の概要

第3回

7月28日(火)

13:30ー18:00

■「人材採用難時代に打ち勝つ、採用・育成・定着の具体策」

- ・成果が出る、人材採用・育成・定着の具体策
- ・研修、面談の具体策
- ・適正人員とは何か？

■人材確保の具体策

- お仕事説明会の開催
- ハローワーク、各種学校との関係づくり
- 各種広告、チラシ、ホームページ、SNS等
- 紹介制度

■育成・面談の具体策

- 個人面談の具体的方法
- 体制、仕組み化、組織図の重要性

■適正人員の決め方

- 具体的手法について

職員のメンタルヘルス

■職員のストレス

➤職場において

- ・ 厳しい感染予防を続けることでの緊張感
- ・ 感染する、感染させてしまうかもしれない恐れ
- ・ 刻一刻と変化する状況への対応
- ・ 法人のリーダーシップについて、職員を守ってくれるのか？

➤家庭・地域において

- ・ 配偶者の在宅ワーク、子供の休校、要介護者のデイ休業等
- ・ 配偶者の仕事の状況（家計に関連して）
- ・ 保育所、地域での差別的な扱い
- ・ ストレス解消の機会が少ない

職員のメンタルヘルス

■個別面談の重要性

- 知人の言葉「対話が重要視される福祉の現場に、対話なし」
- ケアする人のケアの重要性、その体制・仕組みづくり（組織図、役割分担）

■職員の基本情報の把握

- メンバーの基本情報を知っているか？
氏名、年齢、資格、経験、通勤、家族、体調、その他

リーダーシップについて

■リーダーシップは有事の時こそ発揮される！？

平時にはリーダーシップなどいない！？

■有事のリーダーシップ

- 話しあいで決めている時間はない
- 正しさよりもスピードが重視
- 中規模以上の組織の場合、各拠点の長にどこまで権限があるかもポイント
- ただし、状況も刻一刻と変化するため、方針・対策ともにこまめな見直しが必要

■平時のリーダーシップ

- 周知＋意見交換＋徹底
- ルールを守る風土づくり
- 職員の状況の把握
- 利用者はじめ家族・地域との関係づくり
- 有事を想定した備え
- 組織図、職務分掌（権限の明確化）

第4 回の概要

第4回

8月24日(月)

13:30ー18:00

■「稼働率を上げる広報戦略、サービスづくりの具体策」

- ・事業所営業、広報、PRの具体策
- ・地域広報の具体策
- ・多職種協働で考えるサービスづくり

■収支から考える広報活動

- 事業の対象者は誰か？
- 適正利益から見直す

■事業所営業、広報、PRの重要性と具体策

- 営業リスト作成、営業管理表、事業所別営業記録等
- 営業トーク、チラシ等
- ホームページ、ブログ、SNSの活用
- 「向き不向きより前向き」「誰でもはじめは初心者」

■地域広報、地域連携の具体策

■多職種協働のサービスづくり

コロナ対応の中での広報活動

- 5月～6月にかけて、そして予想される第2波……
- 稼働の低下、広報活動ができない、何でもコロナのせいになっている……

➤病院と居宅で分ける

1. 玄関先で
2. インターホンで
3. 関係は良いところは電話で
4. FAXで空き情報やニュースなど
5. 何かのついで（実績、調整、報告、相談、担当者会議など）

- ・報告の精度アップ
- ・チラシ工夫
- ・感染症対応を広報
- ・HP、ブログ、SNS工夫
- ・サービス向上、特徴の見直し
- ・セミナー、zoom等使って

➤「必要は発明の母！！！」

第5回の概要

第5回

9月28日(月)

13:30-18:00

■「働き方改革、労務問題に強くなる具体策」& 「全5回のまとめ」

ゲスト講師:オーキッズ社労士事務所 代表 後藤 宏 氏

- ・労務上の課題、就業規則、パワハラ防止
- ・人事考課制度の具体策
- ・現状把握と目標設定、計画と実施を確実に行う組織とは



■これまでの振り返り

- 成長と安定のバランス
- 人材の重要性、同時に大きなリスクでもあるということ

■働き方改革、労務問題に強くなる具体策

- 労務上の課題、働き方改革、就業規則
- パワハラの防止
- 人事考課制度、等級、賃金制度

■講師2人による対談

■全5回のまとめと目標設定、計画、実施について

本講座(全5 回コース)

■5月28日 (木) 13:30-18:00

第1回「地域包括ケア・共生社会における法人経営総論」

■6月23日 (火) 13:30-18:00

第2回「新規事業と収益力向上の具体策」

■7月28日 (火) 13:30-18:00

第3回「人材採用難時代に打ち勝つ、採用・育成・定着の具体策」

■8月24日 (月) 13:30-18:00

第4回「稼働率を上げる広報戦略、サービスづくりの具体策」

■9月28日 (月) 13:30-18:00

第5回「働き方改革、労務問題に強くなる具体策」 & 「全5回のまとめ」

天晴れ介護サービスのホームページ（「天晴れ介護」で検索）より
お申込み、受付を開始しております！

➤単発でのご受講も可能です。

➤全5回コースをご受講の場合は約1回分お安くなります。

今後のzoomセミナー企画

1. 現場力強化シリーズ
2. 経営力強化シリーズ
3. 法定研修シリーズ
4. ニュースまとめ
5. ビジネススキル
6. マニュアルシリーズ（こちらの受講はコンサルティング契約法人のみ）

■5月25日（月）19：30－21：30

ケアマネジャーのための業務の質の向上と省力化を同時に実現する具体策シリーズ
第1回 アセスメントの基本①（総論・情報収集・主治医意見書・基本情報）

■天晴れ介護サービスのホームページ（「天晴れ介護」で検索）より
お申込み、受付を開始しております！

本日の内容

■介護事業経営を取り巻く状況とは？

■良い介護現場とは？

■良い介護事業経営とは？

■生き残る法人は〇〇に好かれること

■本講座（全5回コースの概要）



講演・コンサルティング実績と主なテーマ

- 保健・医療・福祉サービス研究会「小規模多機能の完全理解と開設運営ノウハウ習得講座全6回コース」「介護支援専門員の理論と実務完全マスター全6回コース」
- WJU監査法人「改正社会福祉法セミナー」
- C-MAS介護事業経営研究会「小規模多機能の管理運営」「介護事業所の営業」
- 日経出版「ケアマネジメント業務の実践力&指導力セミナー全3回」「管理者育成全6回コース」
- 関西看護出版「介護現場の虐待防止の具体策」「ケアマネジャー受験対策合宿講座」
- TKC全国会「小規模多機能と看護小規模多機能の経営実態」
- アドバンス経営「稼働率アップ！10の秘訣セミナー」
- 株式会社日本経営「小規模多機能の管理運営」
- 地域密着ケア・地域包括ケア全国研修会「介護事業所の虐待防止」
- ビズアップ総研「ケアプラン立案の方程式」
- 福祉と介護研究会35「ケアプラン立案の方程式」
- 雲母書房「介護現場の虐待防止の具体策」
- 倶楽部くればす「介護現場をよくする話」
- リコージャパン「人を活かす介護施設の人事制度とキャリアパス構築」
- 東海医療科学専門学校 作業療法科「日常生活活動学全7回コース」
- 福祉の資格の学校キャリアアップ「ケアマネ受験対策講座」「スキルアップセミナー（毎月）」
- 全国有料老人ホーム協会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛知県一宮市ケアマネT「介護保険改正の動向」
- 福島県福島市介護支援専門員連絡協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 静岡県掛川市介護支援専門員連絡協議会「困難が介護観を深くする！」
- 岐阜県グループホーム協会「介護現場の虐待防止の具体策」「権利擁護全3回」
- 三重県社会福祉士会「介護現場の権利擁護」
- 三重県介護支援専門員協会桑員支部「介護予防ケアプラン」
- 三重県介護支援専門員協会三河支部「ケアプラン立案の方程式」
- 街かどケア滋賀ネット「介護事業所の管理運営」
- 広島県尾道市介護支援専門員連絡協議会「指導者のためのケアプラン立案の方程式」
- 島根県浜田地区広域行政組合「ケアマネジメントの虐待防止力！」
- 鳥取県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会「地域包括ケアにおける小規模多機能の役割」
- 鳥取県鳥取市「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県松山市社会福祉協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県社会福祉協議会「個別ケアの具体策」
- 四国ブロックヘルパー研修会「介護事業所の管理・運営」
- 香川県グループホーム・小規模多機能連絡協議会「介護事業所の虐待防止の具体策」
- 北海道の社会福祉法人「介護職の魅力と責任 再発見講座」
- 北海道の医療法人「小規模多機能の開設支援」
- 青森県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営」
- 福島県のNPO法人「ケアプラン立案の方程式」
- 福島県の社会福祉法人「経営幹部・管理者・ケアマネ育成」「法令遵守」「マニュアル作成支援」
- 新潟県の社会福祉法人「ケアマネジメント全3回コース」
- 東京都の株式会社「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 愛知県の社会福祉法人「マニュアル作成支援」
- 愛知県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営全3回コース」
- 愛知県の医療法人「契約書、重要事項説明書の見直し」
- 愛知県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 愛知県の株式会社「介護事業所の管理」「家族・地域との連携」
- 愛知県の株式会社「介護職の基本姿勢」
- 愛知県の医療法人「月3回の介護塾（管理職、ケアマネ、介護職向け）」
- 岐阜県の医療法人「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 三重県のNPO法人「サービス提供責任者の業務」
- 滋賀県の社会福祉法人「介護事業所の管理運営全2回」
- 滋賀県のNPO法人「ケアマネジャー受験対策講座」
- 山口県の医療法人「小規模多機能の管理運営」
- 鹿児島県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 宮崎県の株式会社「小規模多機能の開設支援」

著書・雑誌連載



介護現場をよくする事業経営実践塾

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌