

医療・福祉経営の新時代と人財を創る

Visionと戦略

FUTURE CREATION

vol.228
2023

2



【巻頭インタビュー】 私の Vision と経営戦略

医療DX推進に向けた「スタートの年」 トリプル改定で制度の連結を検証

厚生労働省 大臣官房審議官(医療介護連携、データヘルス改革担当) 森光 敬子氏

特別企画「介護保険制度・報酬改革 座談会」 Part2

「2024年制度・報酬大改革とこれからの医療福祉経営」

～介護保険部会の審議報告の影響と介護報酬改定を展望する～

小濱介護経営事務所 代表 小濱 道博氏 / 社会福祉法人 協同福祉会 理事長 村城 正氏

株式会社メディックプランニング 代表取締役 三好 貴之氏 / 株式会社リンクアップラボ 代表 酒井麻由美氏

老健施設特別対談 Part 3

「規模のメリットを活かし成長を！」

～大規模通所リハ事業で躍進する老健の経営戦略～

社会福祉法人 熊谷福祉会 理事長 持田 英昭氏

保健・医療・福祉サービス研究会 代表 田中 優至

医療福祉経営最前線

社会福祉法人 ライフ・タイム・福島【福島県福島市】

【特集】

「かかりつけ医機能報告制度の創設による
機能の充実・強化がもたらす我が国の医療提供体制の将来」

医療福祉 経営最前線

自法人だけでは地域を支えられない
他法人との協力関係で全体最適を実践

施設から在宅まで多事業を展開 地域全体のケア体制強化へ



特別養護老人ホーム「ロング・ライフ」の外観と食事を楽しむ利用者（上段右・左）。サービスステーションの様子（中段右）。設内の廊下（中段中央）。施設では生活相談員と利用者の活発なコミュニケーションが実施されている（中段左）。ディルームでの利用者の食事風景（下段右）。明るく開放された浴室（下段中央）。入浴を終えた利用者の整髪中も談笑のひとつときとなっている（下段左）。

の人たちが安心して暮らせるサービスを提供することです。私が入職したときに施設入居者50名にアンケートを取ったところ、80%が「自宅に住み続けたかったが、子どもたちに迷惑をかける」という回答でした。住宅ローンで家を購入した方は自宅への愛着がありまので、住宅ローンを利用した世代の方たちが高齢化すれば、在宅療養を望むようになると見通しました」

銀行幹部として培った知見は介護事業に活かされていく。地域密着を事業コンセプトに定め、小規模多機能、グループホーム、定期巡回の公募に真つ先に手上げして参入した。先行的に参入すれば試行錯誤を経て事業の理解が深まると思ったことも、そうした理由だった。

「社会福祉法人は非課税で補助金も交付され、健全に事業を実施すれば経営が傾かないように公定価格が設定されています。それは社会貢献が求められるからです。私は銀行時代に融資一筋でしたが、赤字を出して潰れるのは社会に必要とされていないからです。必要な事業者とは何なのか？

施設の場合、社会資源として有効活用されるためには稼働率を上げることがです。地域密着型サービスを提供すれば介護離職を防げますし、在宅療養なら収入が国民年金だけでも暮らせます」

サービスの質を高めるには、職員の質も向上させなければならぬ。森氏が01年に入職して最初に取り組んだのは職員の処遇改善で、勤務形態と給与水準を改善した。その一環として同法人は22年4月、非常勤も含めて全職員一律に1万円のベースアップを行い、12月の賞与は前年比で増額させた。それでも収支差率は5〜6%を維持している。

森氏は地域連携にも注力する。医療機関や訪問看護事業所などと連携した安心・安全ネットワーク模や、認知症SOSネットワーク模模訓練を運営し、さらに無料のドリンクバーを設置した年中無休のサロンでは、福島大学の学生による学習塾の計画やNPO法人主催の初任者研修などに無償で会場を貸し出している。これらの活動は「当法人のアピールになり、利用者を集めやすくなった」という利点も創出した。



社会福祉法人 ライフ・タイム・福島

福島県福島市

施設から在宅まで多様な事業を展開する社会福祉法人ライフ・タイム・福島。理事長の三瓶松太郎氏は医療法人白寿会（病院、老健）と社会福祉法人福島福祉会（養護盲老人ホーム、通所・入所介護、訪看、定巡）の両理事長を兼務し、あらゆるケア需要に対応できる体制を整えている。取材班はライフ・タイム・福島を訪問した。

社会福祉法人ライフ・タイム・福島
事務局長

森 重勝 氏

地域密着型サービスには真つ先に手上げして参入

社会福祉法人ライフ・タイム・福島は設立は1990年。翌91年に特別養護老人ホーム「ロング・ライフ」を開設した。以来、福島市の松川地区、伏拝地区、吉倉地区の3エリアに、特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービス、訪問介護、訪問看護、小規模多機能型居宅介護などを展開。先進的な取り組みにも着手して、98年にグループホーム「フクチャン」を開設し、2000年に福島県で最初の認知症対応型グループホームの指定を受けた。11年には厚生労働省モデル事業として定期巡回・随時対応型訪問介護看護を開設。さらに同年12月、当時の天皇陛下より御下賜金（こかしきん）を賜るといふ栄誉を授かった。

全事業を統括する法人事務局長の森重勝氏は、福島銀行で個人融資部長を務めたのち、グループ会社の常務に就任。2001年にライフ・タイム・福島の理事長に請われて事務局長に転じた。以来22年にわたって各事業の発展を主導してきた。

「私たちの考え方の根底は地域



**グループホームでは
全利用者がトイレで排泄**
ライフ吉井田と同様の複合型事業所「フクチャンち」はグループ



「フクチャンち」のグループホームでの入居者と職員のふれあいはいつも笑顔と笑い声で溢れている(上段)。グループホームのサロンでの様子(下段右)。明るく落ちついた雰囲気グループホームの居室(下段左)。

「他の施設ではオムツを着用する方でもトイレで排泄するように介助しています。全員がオムツを着用せず、人間らしい生活を送れるように時間や仕種に合わせてケアしています。職場としては職員一人ひとりへの配慮を重視しています。資格取得の機会が提供され、コロナ禍で職員交流会が中断したときには全職員にカタログギフトが進呈され、賞与も増額されました」

一方、同法人は同業者との連携も強化している。「当法人だけが発展すればよいのではなく、

残業もほとんどなく、やりがいがある、働きやすい環境だと思います」

安齋氏は本部で毎月開かれる活性化委員会メンバーとして、各部門の課題解決を議論しているが、そこで培った幅広い知見をもって、ライフ吉井田の各事業所の職員に様々なことを指導できるようになったという。次期介護報酬改定も見据えて、より介護度の高い利用者の受け入れ、喀痰吸引等研修の受講など職員の資格取得に力を入れている。



フクチャンち
管理者 紺野 真澄氏

ホーム、デイサービス、認知症通所介護を運営。グループホーム管理者とデイサービス介護員を兼ねる紺野真澄氏は、グループホームの特徴についてこう語る。

地域全体の福祉レベルを上げることが社会福祉法人の役割です」(森氏)という考えから、連携先のひとつが高齢者複合施設株式会社リブレで、グループホーム、小規模デイ、サ高住、看多機などを運営している。NHK東北番組審議会委員、日本認知症ケア学会代議員、聖和学園短期大学講師などを歴任した社長の蓬田隆子氏はこう語る。

「他法人と連携しないと地域を支えられません。オンラインカフェの運営や、認知症SOSネットワーク模倣訓練の会場でリブレ施設の提供、職員研修などでライフ・タイム・福島さんと協力関係を築いています。また、地域のご要望に

対応するため今年4月にはリブレIIをオープン予定です」

ライフ・タイム・福島は、介護関連団体の事務局機能も担っている。グループホーム、小規

Information



社会福祉法人ライフ・タイム・福島

〒960-1241 福島県福島市松川町字産子内1番地1
TEL: 024-567-5800
FAX: 024-567-5802
URL: <http://www.life-time-fukushima.jp>

【事業所】

特別介護老人ホーム、デイサービス、訪問看護事業所、訪問介護事業所、夜間対応型訪問介護事業所、看護小規模多機能、グループホーム、24時間定期巡回・随時対応、居宅介護支援事業所、サービス付き高齢者向け住宅、地域包括支援センター

模多機能、定期巡回などの全国、東北ブロック、福島県の各団体事務局を7つ引き受けている。

「他法人と利用者を紹介し合うことも進めています」(森氏)。社会福祉法人とは何か。果たすべき役割は何か。役割を果たすために経営力をどう強化すべきか。一連の本質を突き詰めた事業を実践している。

(構成文/小野貴史、写真/片山千永子)



リブレ松川
社長 蓬田 隆子氏



**毎月の活性化委員会で
各部門の課題を解決**

こうした経営方針を現場に浸透させている法人本部主任・特養介護長の石井達也氏は、ロング・ライフの現況をこう捉えている。

「ロング・ライフは開所して30年以上が経って地域に認知されていますが、それは地域の方にきちんと向き合ってきたからだと思いません。ショートステイの受け入れ



ライフ吉井田での利用者と職員の談笑の一コマ(上段)。ライフ吉井田の施設外観(中段右)。余暇活動を楽しむ利用者(中段中央)。サ高住の居室の様子(中段左)。ライフ吉井田の事務室の様子(下段右)。地域交流サロンでの料理教室の様子(下段中央)。施設内に設けられた研修用会議室は地域にも開放されている(下段左)。



法人本部主任・特養介護長 石井 達也氏

卒を20名に設けて、地域の方が利用しやすいように配慮しています。入退所の時間などは施設の事情を優先させずに、ご家族の要望をできるだけ受け入れていること



定期巡回サービス管理者 香野 智美氏

も、当法人の特徴ではないでしょうが」

業績向上の取り組みでは、稼働率100%の維持を目標に入所者の優先順位を明確にし、月の利用者数がショートステイでは課題の抽出と解決に注力している。

石井氏の前任者である香野智美氏は入職後、特養に11年配属され、介護長を経てから訪問系サービスに異動して、定期巡回サービス管理者と訪問介護事業所の介護員を兼務する。同法人は様々なサービスを展開しているので、利用者の多様なニーズに対応できているという。

「施設だけではなく訪問サービスや認知症SOSネットワーク模倣訓練を通じて地域を支えていることが、当法人の特徴だと思います。定期巡回の利用者さんは41名ですが、前管理者の時代から新規利用への相談を断らないという方



ライフ吉井田 管理者 安齋 和枝氏

針を持ち、訪問介護から定期巡回への移行もスムーズに切れ目のないサービスの提供に取り組んでいます。訪問サービスはご家族から直接要望を聞けるので、より求められる介護ができるという利点があります」

多様なサービスを一体的に提供する複合型事業所「地域包括ケア施設・ライフ吉井田」では、看多機、訪問、居宅(登録100名)、サ高住(27室)などを運営している看多機管理者の安齋和枝氏は入職20年のベテランだ。主に稼働率や収支管理、地域関係者との関係づくりなどを担っている。看多機は登録29名で、常時満床を維持。医療保険利用者も含まれている。

「当法人は処遇改善等加算もきちんと取っているので給与水準も恵まれている上に、有給休暇をきちんと消化できています。