

多機能型事業所のビジネスモデル

多機能型事業所モデルのイメージ

ビジネスモデルの規模

居住系サービス

日中活動系サービス

訪問系サービス

組織(ケア体制、役割、仕事、権限)

本部(経営計画、予算管理、新規事業開発)

人事(賃金、評価、目標管理)

採用・教育(採用、OJT、Off-JT)

事務・IT(情報共有、コーディネート、請求事務、広報)

(コラム)入所施設の地域移行(5段階モデル)

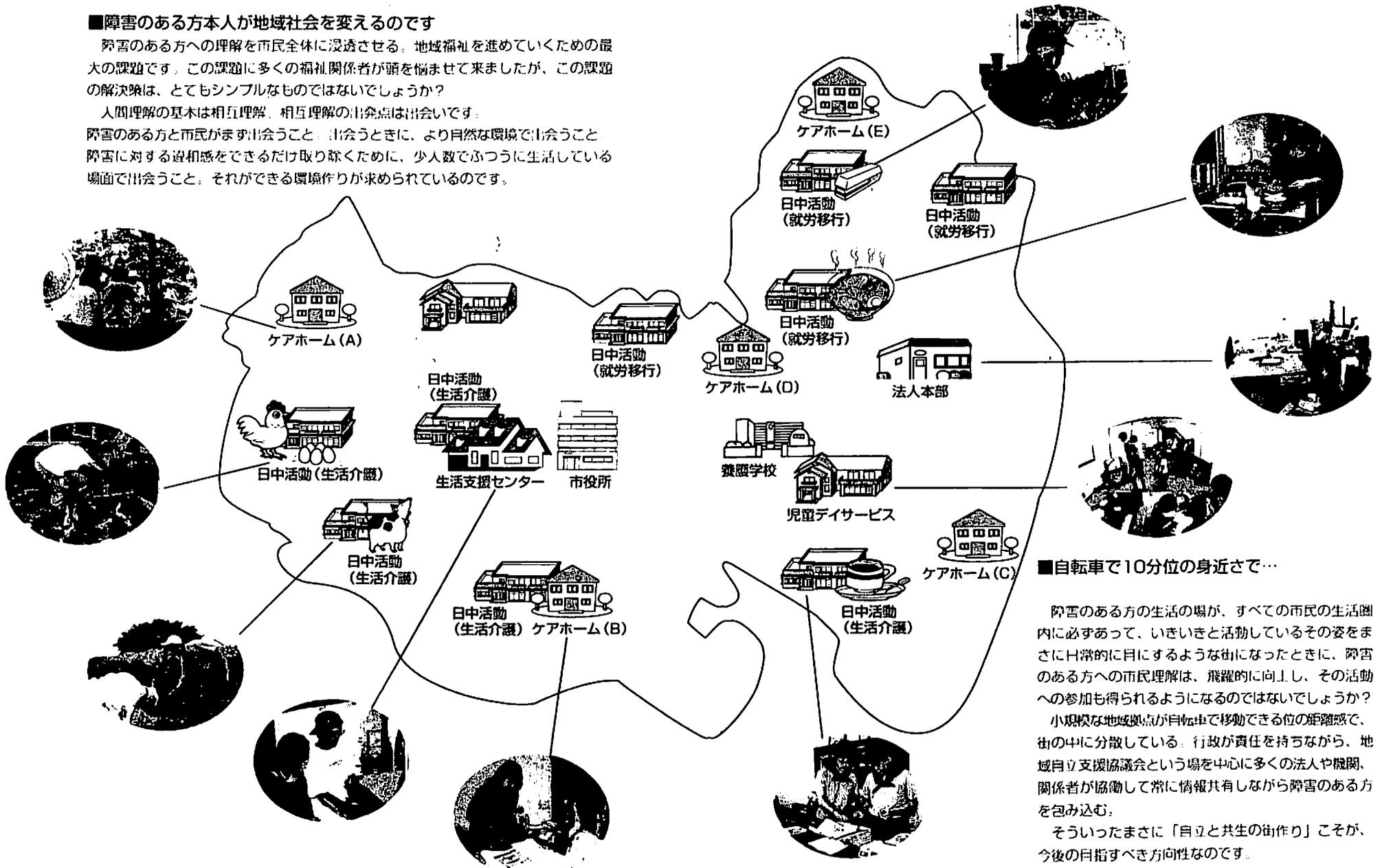
1. 多機能型事業所モデルのイメージ

小規模地域分散型！地域生活支援事業イメージ図

■障害のある方本人が地域社会を変えるのです

障害のある方への理解を市民全体に浸透させる。地域福祉を進めていくための最大の課題です。この課題に多くの福祉関係者が頭を悩ませて来ましたが、この課題の解決策は、とてもシンプルなものではないでしょうか？

人間理解の基本は相互理解。相互理解の出発点は出会いです。障害のある方と市民がまず出会うこと。出会うときに、より自然な環境で出会うこと。障害に対する違和感をできるだけ取り除くために、少人数でつづりに生活している場面で出会うこと。それができる環境作りが求められているのです。



■自転車で10分位の身近さで…

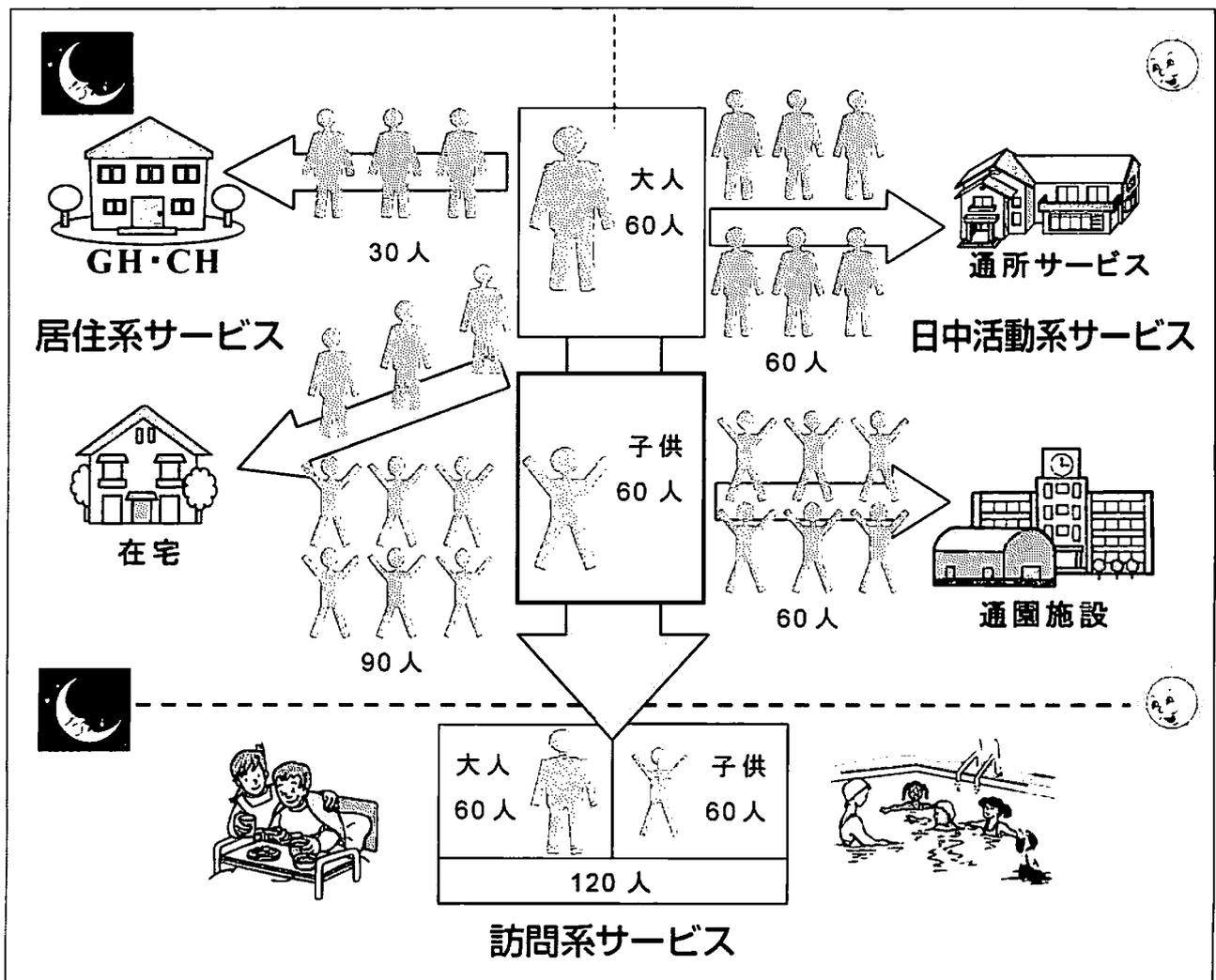
障害のある方の生活の場が、すべての市民の生活圏内に必ずあって、いきいきと活動しているその姿をまさに日常的に目にするような街になったときに、障害のある方への市民理解は、飛躍的に向上し、その活動への参加も得られるようになるのではないのでしょうか？

小規模な地域拠点が自転車で移動できる位の距離感で、街の中に分散している。行政が責任を持ちながら、地域自立支援協議会という場を中心に多くの法人や機関、関係者が協働して常に情報共有しながら障害のある方を包み込む。

そういったまさに「自立と共生の街作り」こそが、今後の目指すべき方向性なのです。

2. ビジネスモデルの規模

《利用者の人数》



【障害程度区分と人数(割合)】

区分	(%)	人数
6	16.4	20人
5	11.3	14人
4	14.6	18人
3	23.4	28人
2	23.1	28人
1	10.8	12人
非該当	0.4	

2006年8月24日
障害保健福祉関係主管課長会議

今回提案する地域支援事業所のビジネスモデルでは、障害者自立支援法（以下自立支援法）における各種サービスを精査し、それを組み合わせる形で、障害のある方の地域生活が親亡き後も含めて継続的に成り立つようにシミュレーションしています。

自立支援法では、居住系サービス（GH・CH）利用者30人に対してサービス管理責任者1名が常勤で配置されるように制度設計されています。

居住系サービス利用者30人を安定的な職員体制で支えることを想定し、その他のサービスとの組み合わせとして、今回は、日中活動系サービスが60人、訪問系サービスが120名の利用で運営されている地域支援事業所をモデルとしました。

【収入と経費】

(単位:円)

サービスの区分と内容		介護報酬	事業収入	支出 (人件費を除く)
居住系	ケアホーム 5ヶ所	4,000万	—	400万
日中系	生活介護 6拠点 就労移行 2拠点 就労継続 1拠点	9,100万	8,600万	2,740万
訪問系	国の事業 市町村事業 私的契約	6,800万	—	1,360万
本部		—	—	1,200万
合計		約2億	8,600万	5,700万

【人員と給与】

(単位:円)

サービスの区分と人員		正規職員	非正規職員	小計
居住系	管理者 1人(兼任) サービス管理責任者 1人 世話人 7人 生活支援員 4.36人	400万	3,000万	3,400万
日中系	管理者 1人 サービス管理責任者 1人 指導員 14人 (看護師1人、調理師1人)	3,300万	1,200万	4,500万
訪問系	管理者 1人(兼任) サービス提供責任者 3人 行動援護ヘルパー 2人(契約) ヘルパー 12.3人	1,200万	2,600万	3,800万
本部	代表 1人 事務局長 1人 事務員 4人	1,400万	550万	1,950万
正規職員 17人 (30%) 非正規職員 39.6人 (70%)		6,300万 (46%)	7,350万 (54%)	13,650万

今回のビジネスモデルのシミュレーションにあたり、障害の種類や程度区分によって作為的により集められない状態、地域に居住する障害のある方を無作為に受け止めた事業所を120名の障害のある方が利用するというを基本モデルとしました。

その基本モデルとなる地域支援事業所の利用者が、どの位の障害程度区分の対象者がどの位の割合と人数になるのかということに関しては、厚生労働省が2006年8月24日の主管課長会議で

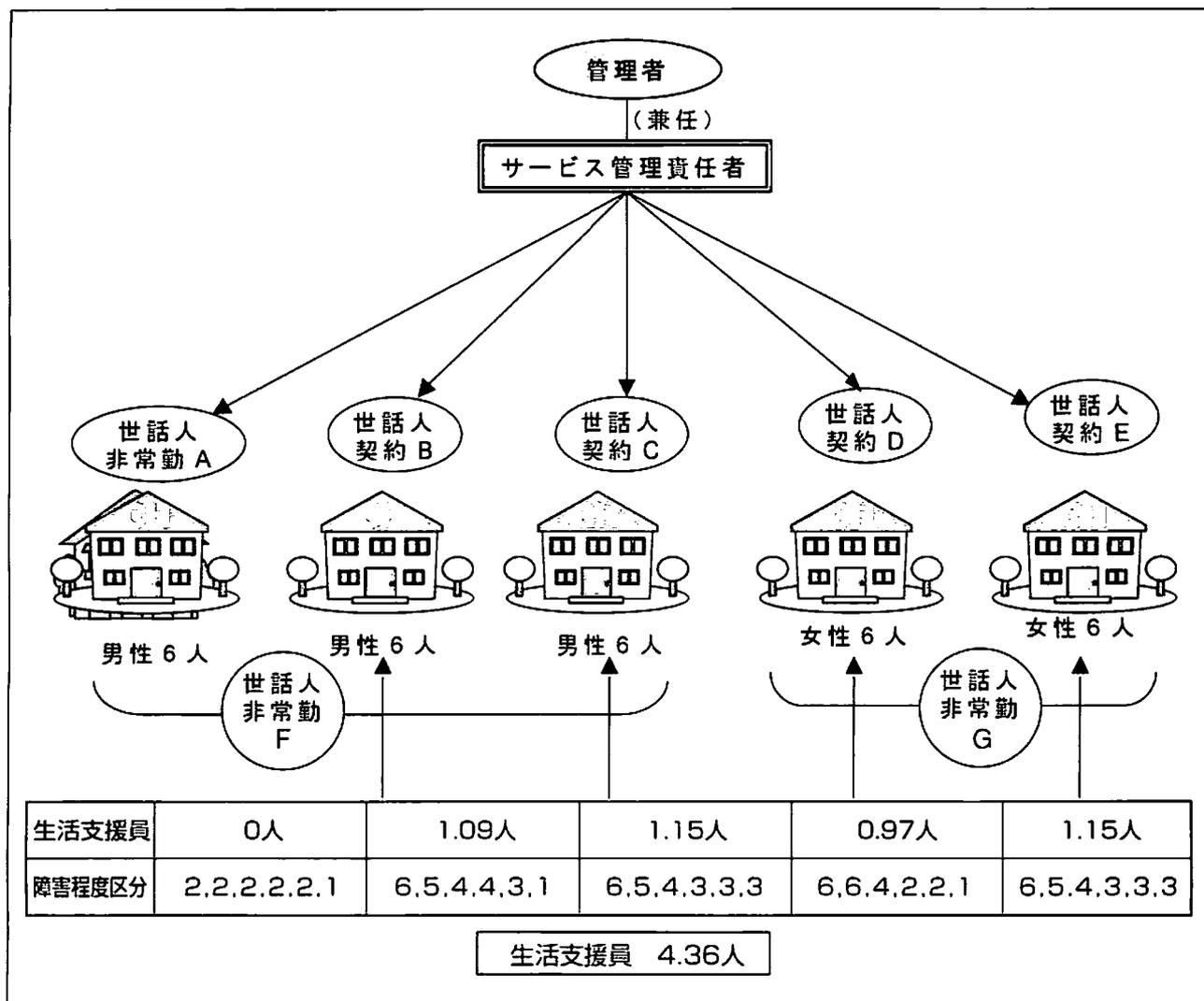
発表した判定結果の速報データから想定しました。

その対象者像の想定と自立支援法での各サービスの提供にあたり必要となる職員体制の想定を加味して、ビジネスモデルの金額的な根拠を算出しています。

また、事業収入に関しては、自立支援法での利用者負担の金額を考慮し、地域生活に必要な所得保障ということで、区分1で10万円、区分2~4で3万円、区分5.6で5千円を利用者に工賃として支払うという前提で算出しました。

3. 居住系サービス

《居住系サービスモデルのイメージ》



居住系サービスは、利用者30人にひとりのサービス管理責任者を置くことになっています。

ケアホームの報酬単価の低さから考えると、管理者は、規定上、サービス管理責任者と兼務することができるので、兼務を想定しています。

30人を5軒のケアホームに分かれて頂き、6人ずつ入居していただくと想定しました。さらに、自閉症の方が4：1で男性が多く生まれるということを考えて、男性の利用者の方が多いだろうということで、5軒のケアホームのうち3軒に男性が入居すると想定しました。

5軒あるケアホームのうち1軒は、比較的障害程度区分が低く、夜間常時見守りが必ずしも必要としないホームとし、そのホームの世話人は

非常勤職員で対応すると想定しました。その他の4軒は、契約の世話人を配置すると想定しました。

さらに、男性の入居している3軒と女性の入居している2軒にそれぞれ非常勤の世話人をひとりずつ配置し、世話人の交代要員とし、そこに、入居者の障害程度区分から算定して、必要量の生活支援員が配置されると想定しました。

居住系サービスは、地域の中に小規模に点在しているため、サービス管理責任者がひとりだとしたときに、すべての現場にリアルタイムで関わることは不可能です。

そうすると、サービス管理責任者は、①利用者の体調などその日の支援上の注意点を伝える、②ホームのその日の支援の流れを伝える、③服薬を始めとする個々人の支援内容を伝える、などといったことを行うための個別支援計画、マニュアルを作成し、日々更新して、何らかの伝達方法で世話人や生活支援員に伝達しなければなりません。

また、世話人や生活支援員の勤務割などのコーディネートもサービス管理責任者の重要な仕事になるでしょう。

さらに、これだけの支援を多くの非正規職員と協働して支援を組み立てるとすると、定期的

にカンファレンス（ケア会議）を中心とした研修を行うことで、人材育成を行う必要がありますが、それもすべてサービス管理責任者の仕事になります。

そう考えると、グループホーム、ケアホーム運営の良し悪しのすべては、サービス管理責任者の力量にかかっているということがわかります。

安定的に質の高い支援体制を構築しようと思うと、サービス管理責任者以外にも、例えば、サービス管理責任者が体調不良で不在になったなどといった事態に備えて、代行できる職員を育成し、確保しておく必要があります。

また、生活支援員の確保も、単価の安さを考えるとかなりの困難が予想されます。

訪問系サービスとの連携が大切になってきます。

【介護報酬】

障害程度区分	夜間支援体制加算		小規模事業夜間支援体制加算 (平成19年度まで)	
	報酬(単価)	報酬(単価)	報酬(単価)	
6・5人	2,220(444)	485(97)	365(73)	
5・3人	1,059(353)	291(97)	219(73)	
4・5人	1,500(300)	260(52)	165(33)	
3・7人	1,911(273)	168(24)	126(18)	
2・7人	1,470(210)	168(24)	126(18)	
1・3人	513(171)			
小計	8,673	1,372	1,001	合計 11,046

(年計) 110,460/日×30日×12ヶ月 ≒ 4,000万



【人員と人件費】

職種	人数	給料
管理者(兼任)		
サービス管理責任者	1人	400万
世話人(契約)	4人	240万
世話人(非常勤)	3人	1,000/h
生活支援員	4.36人	800/h
(夜勤手当)		2,700/日×5CH×30日×12ヶ月 ≒ 500万

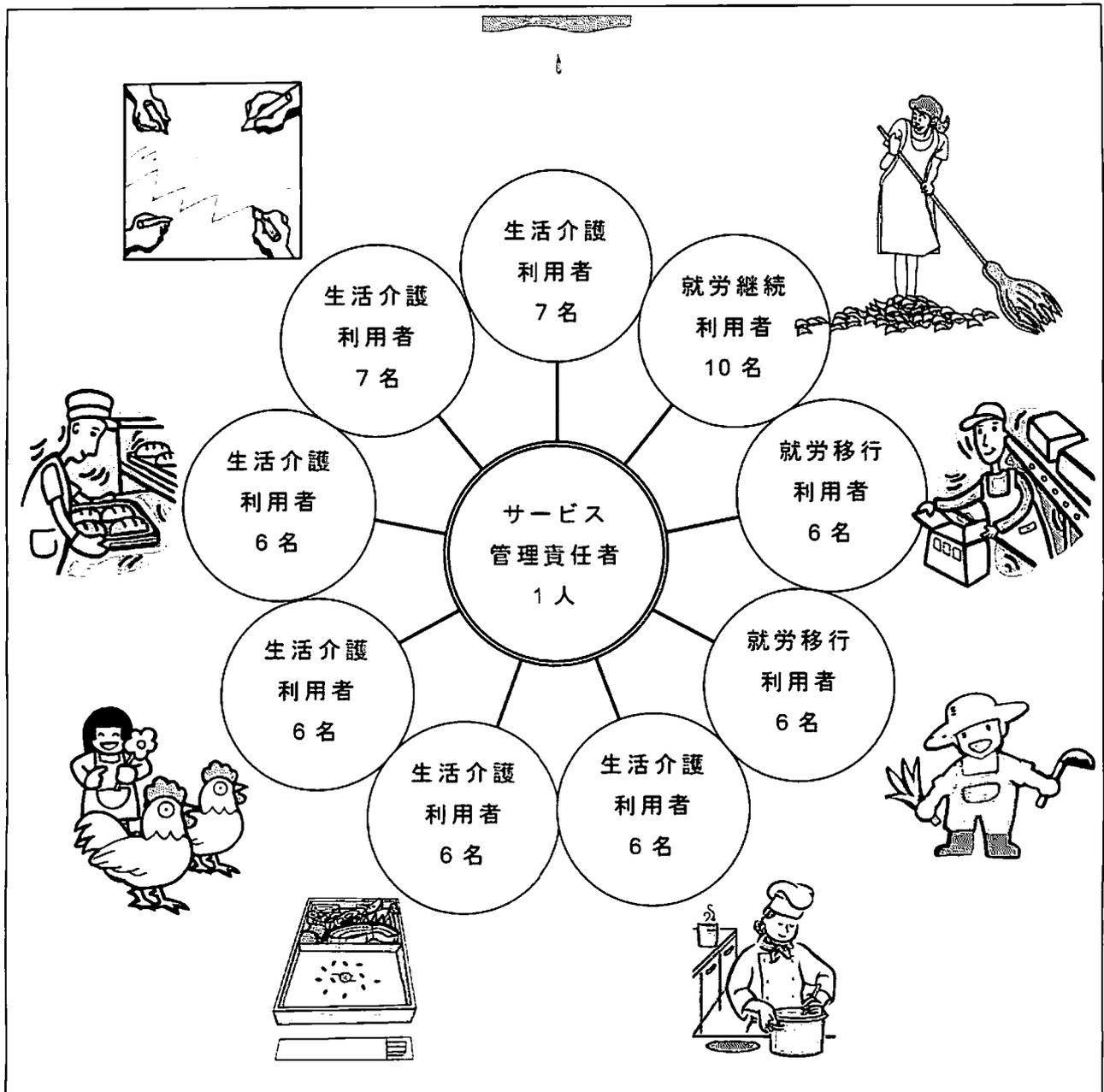


【管理費の目安】

	対売上比
事業費	0%
事務費	約10%
本部費	約5%
計	約15%
	約600万

4. 日中活動系サービス

《日中活動系サービスモデルのイメージ》



日中活動系サービスは、ひとりのサービス管理責任者で60人までの利用者にサービスを提供することができます。

60人の利用者に日中活動系サービスを利用していただくと、そのためのサービスモデルを整理すると、9ヶ所のサービス提供事業所が必要となってきます。

9ヶ所それぞれに職員を配置し、さらにその事業所利用者の支援の必要度に応じて支援職員を配置します。

職員は、介護的スキルだけでなく、それぞれの持ち場に必要の職業的スキル（例えば、パンを焼く事業所なら製パンスキル）を身につけなければなりません。

職員が「ダブルスキル」を持たないと、利用者の必要な所得保障ができないとすれば、そのための研修を中心とした職員の資質向上が求められます。

第1章 多機能型事業所のビジネスモデル
第2章 多機能型事業所のビジネスモデル
第3章 多機能型事業所のビジネスモデル
第4章 多機能型事業所のビジネスモデル
第5章 多機能型事業所のビジネスモデル
第6章 多機能型事業所のビジネスモデル
第7章 多機能型事業所のビジネスモデル

今までの日中活動系サービスでは、「工賃はあくまで、職業指導の上での副産物である」という考えのもとに、目標工賃をきちんと年間目標などで管理し、その達成に向けて日々努力をするということがきちんとなされて来なかった事業所も少なくありません。

しかし、自立支援法では、利用者負担が発生し、さらに食費の負担も発生しますので、勢い利用者も、日中活動系サービスで受け取る工賃に関してシビアに評価をするようになって来ました。

そういった状況の中で、日中活動系サービス

として利用者にきちんとした評価を受けるためには、地域生活を安定的に維持することの出来る一定額の工賃保証を求められてきます。

そのためには、日中活動そのものの事業計画や工賃支給計画をきちんと作成し、管理運営していかなければなりません。

また、自立支援法では、生活介護においても工賃支給が認められています。障害の重い人であっても、「生きがい作りの就労」とでも呼ぶような展開が可能となりました。

【介護報酬】

サービス	利用者数	単価	報酬(年間)	平均区分	区分 5,6 の割合
生活介護	38人	667	6,100万	4.39	44.7%
就労移行	12人	705	2,000万		
就労継続	10人	429	1,000万		
合計	60人		9,100万		

【人員と人件費】

職種	人数	給料
管理者	1人	500万
サービス管理責任者	1人	400万
指導員	5人	300万
指導員(非常勤)	5人	1,000/h
就労移行指導員	2人	300万
就労支援員(契約)	1人	240万
就労継続職員	1人	300万

年間
4,500万

【管理費の目安】

	対売上比
事業費	約15%
事務費	約15%
本部費	約20%
計	約40%
	約3,640万

【利用者の賃金】

区分	人数	年金	賃金	種別
6..	10人	8.5万	0.5万	生活介護
5..	7人	8.5万	0.5万	
4..	9人	6.5万	3万	
3..	14人	6.5万	3万	就労移行 就労継続
2..	14人	6.5万	3万	
1..	6人	0	10万	

総賃金
年間
2,154万

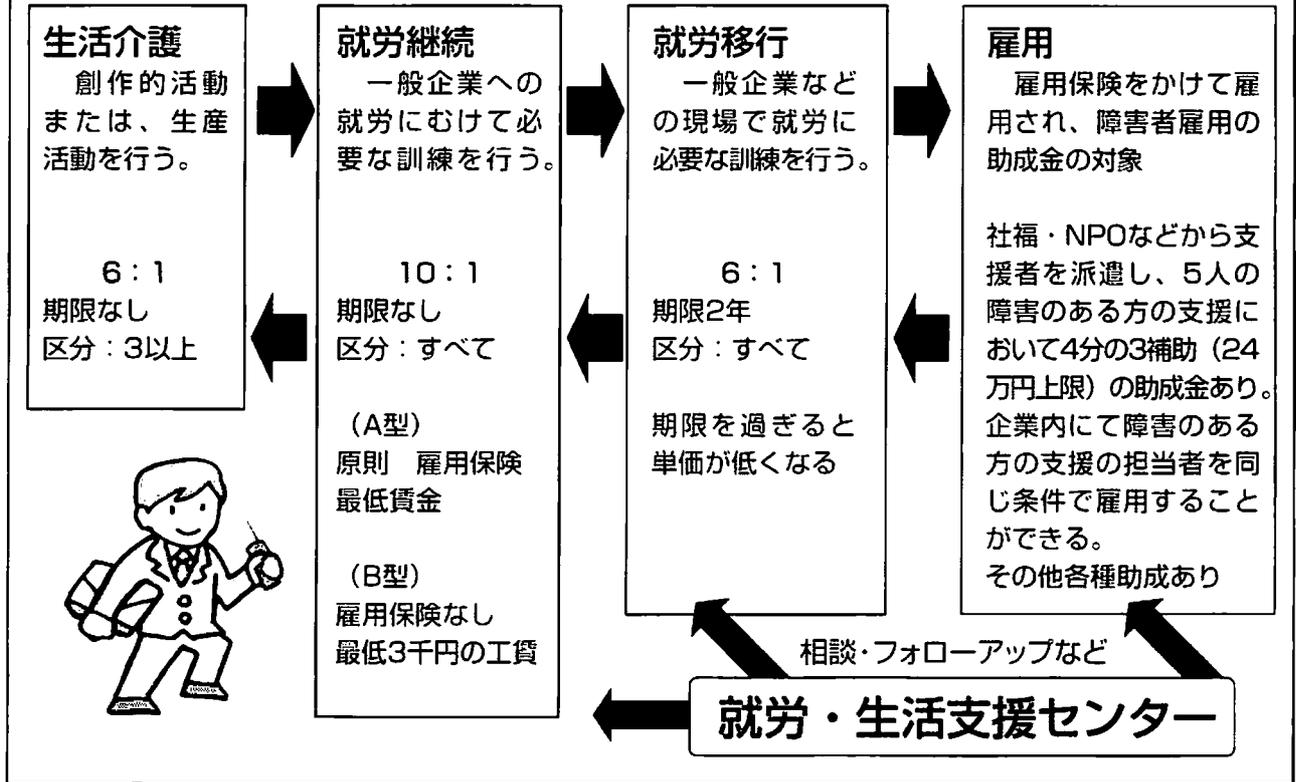
【必要売上額】

約7,000万~1億
付加価値率
(売上に対する人件費率)
30~20%

4. 日中活動系サービス

日中活動系サービスは、目的に応じて使い分ける！

～その人の持って生まれた能力を最大限発揮できるように支援
チャレンジをする権利を保障する・社会参加の中での育ちを保证する～



今まで日中活動系サービス利用者は、そのサービスの目的が社会自立であるにも関わらず長年同じサービス事業所に留まったり、厚い支援が必要な人であるにも関わらず介護がメインの事業所を利用していなかったりと、サービス事業所の選択が必ずしも適切に行われてはいない現状がありました。

自立支援法では、障害程度認定区分をひとつの判断材料としながら、その方の能力を見極め、希望に基づいた日中活動系サービス利用を促進しようとしています。

さらに、自立支援法と同時に、障害のある人の就業機会の拡大を目指して、①精神障害者に対する雇用対策の強化、②在宅就業障害者に対する支援、③障害者福祉施策との有機的な連携、などを盛り込んだ障害者雇用促進法の改正がなされました。

この自立支援法の成立と障害者雇用促進法の改正で国が目指しているのは、障害のある方が

そのライフステージにおける能力などに適切に対応した日中活動の場を、福祉だけでなく企業などにも求めることと、それを可能にするべく、福祉と就労という大きな階段の段差を埋めるための新たな日中活動系サービスを創設することです。

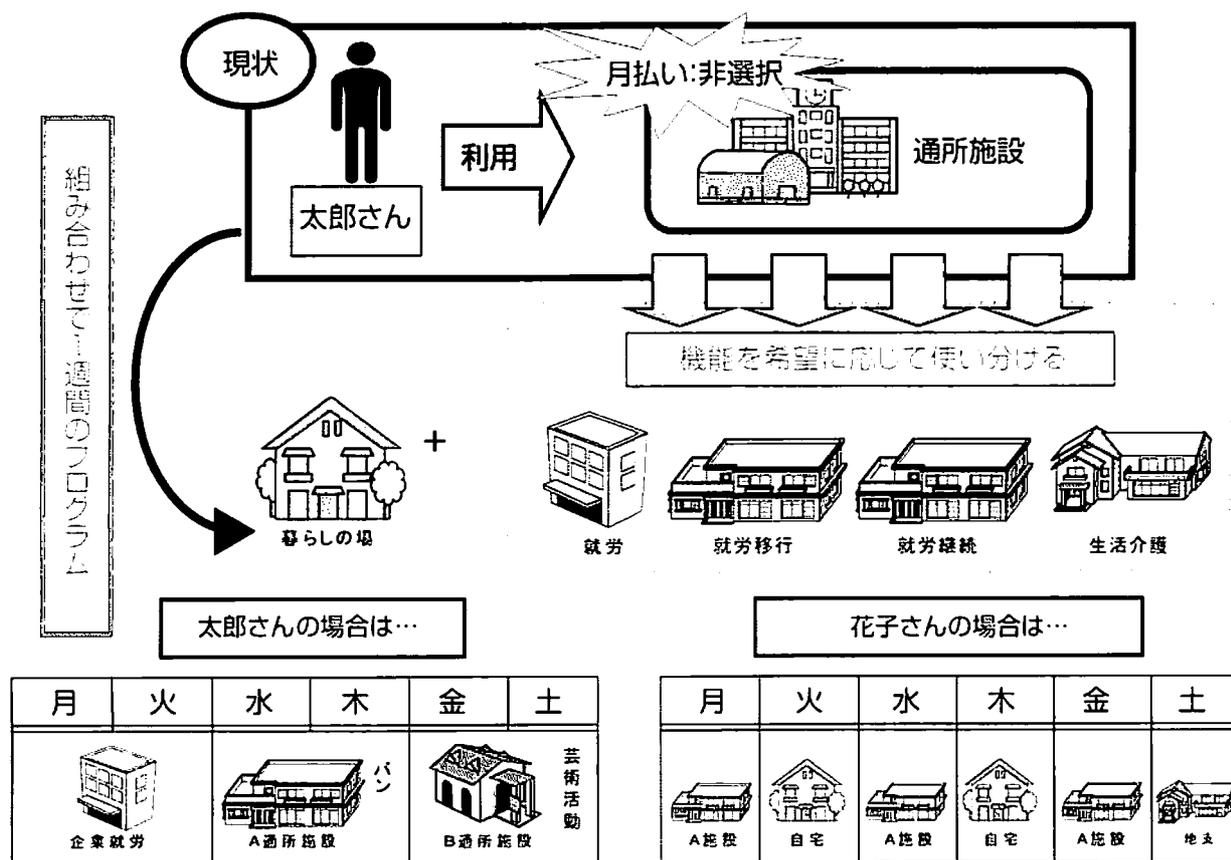
無理のないスモールステップを構築し、流動的な日中活動の利用形態を想定しています。

福祉と就労の間にステップを作る



コラム ～選べる・組み合わせる福祉の日中活動イメージ～

日割り報酬導入で利用者のサービス選択が促進される



自閉的傾向が強く、物をこねるのが好きな太郎さんの場合。

通っていたA通所施設で毎日頑張っていたパンの作業が上達しました。出入りのパン生地会社の人その様子を見て、「こんなに作業が出来るのなら、うちで雇ってほしいな」と言い出し、職場実習に行くことになりました。

職場実習を始めたら、さすがにストレスが溜まるのか、週末になると不安定な様子。同じこねる作業でも、彼の中では余暇的なものと捉えている陶芸をしてストレスマネジメントをしたらどうかということになり、アート活動を熱心に行っているB通所施設に週末は通うことになりました。

長年引きこもり状態が続き、統合失調症を発症している花子さんの場合。

長年の運動不足で、体力が減退し、服薬の副作用もあって、1週間の通所施設利用は困難でした。

1週間通えないという前提では、行政も施設もなかなか通う先を提供できませんでしたが、自立支援法で日割り報酬が導入され、施設の登録定員をもととの定員の1割増にすることが認められたのを契機に、自宅近くの知的障害者の施設だった通所系サービスを週に3日利用できるようになりました。

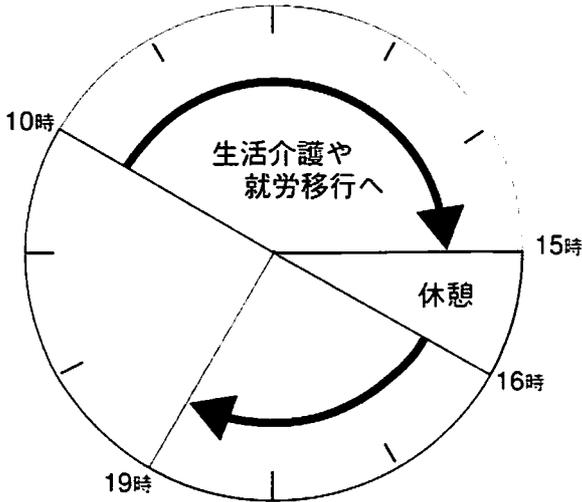
精神状況などを話してストレスマネジメントをしてもらうと同時に、今後の利用サービスを相談するために、上曜日には地域活動支援センターに通っています。

日割り報酬の導入で、通所系サービスもサービス内容などを判断材料とした利用選択が進むと予想されます。職員の質的向上、事業所の特徴の整理、利用者へのアピールするサービスの構築などが急がれます。

5. 訪問系サービス

《職員の一日の働き方の例》

日中活動系サービスへ 10時～15時



訪問系サービスまたはケアホームへ 16時～19時

行動援護や身体介護のヘルパーとして
ケアホームの生活支援員として現場へ

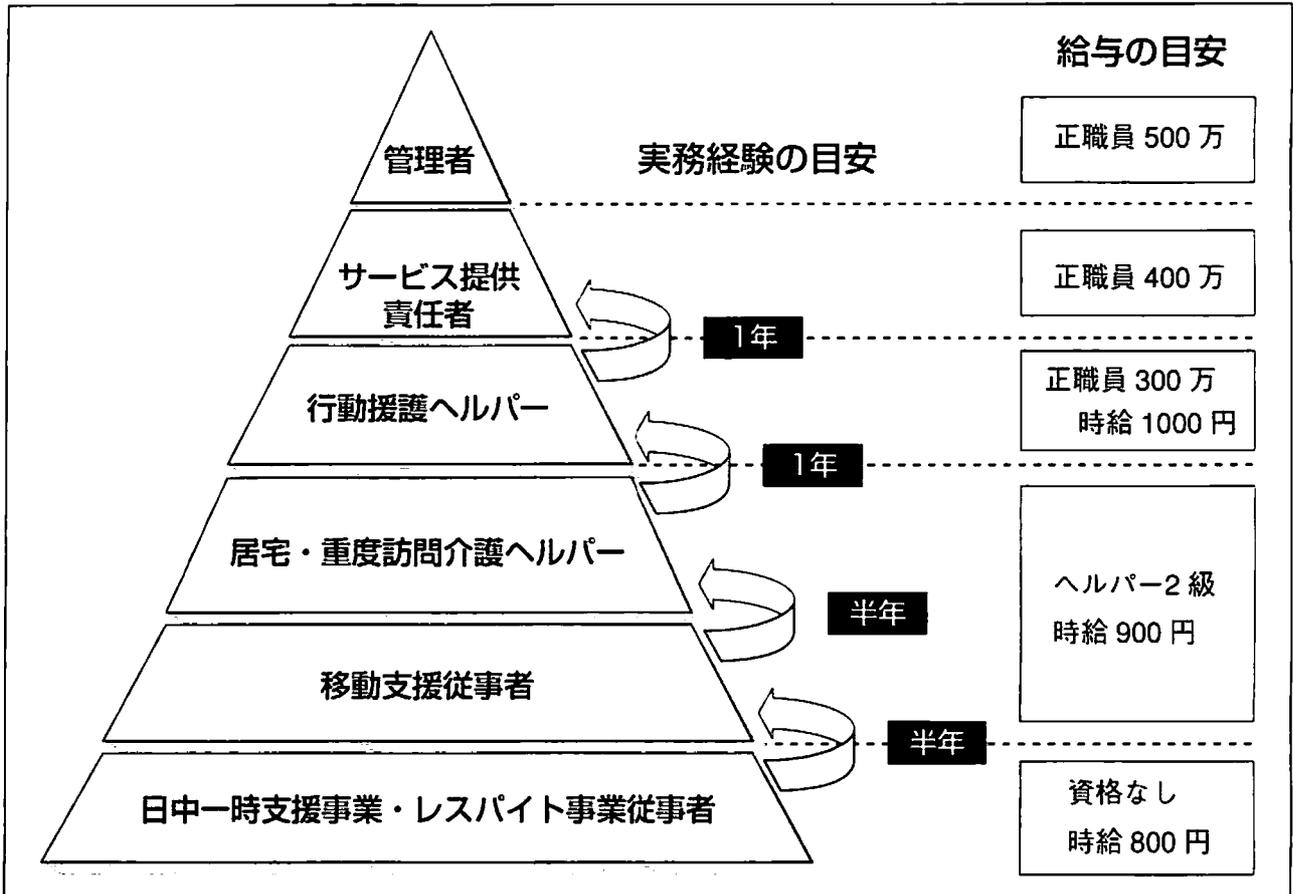
各サービスの事業所における職員体制は、すべて「常勤換算」という考え方で配置することができます。

「常勤換算」とは、例えば、8時間の支援体制が必要だとして、ひとりの人で8時間を埋めても、ふたりの人で4時間ずつ8時間を埋めても良いとする考え方は、

ひとりの職員が週に40時間の勤務時間があるとして、その範囲内であれば、どのサービスに関わっても構わないと考えることもできます。

介護スキルが高い常勤職員が対応した方が良い支援場面とそうでない場面の使い分けなどが効率的な運営には重要です。

《職員のキャリアアップのイメージ》



28ページの図は訪問系サービスのキャリアアップイメージを整理したピラミッドです。

支援者は、まずは、地域生活支援事業などの市町村事業や事業所が独自に行っている私的契約サービスなどの資格を必要としない支援から参加活動を始めます。その際には、管理者やサービス提供責任者が基本的な事柄を研修します。

ある程度、支援が出来るようになってきたら、ホームヘルパーの資格を取得します。ホームヘルパーの資格取得後は、家事援助や身体介護に関わり、介護スキルが上がってくれば、重度訪問介護などに関わります。

ホームヘルパー取得後、2年間の介護実績を積むと、行動援護も行えるようになります。行動援護はさらに高い専門性が必要とされますから、研修などに主体的に参加をして、さらに高い介護スキルを身につけなければなりません。

ホームヘルパー取得後、3年間の介護実績を積むと、介護福祉士の受験資格が取得できます。

国家試験に向けてきちんとした準備をし、国家資格を取得しましょう。

3年間の介護実績を積むと、介護福祉士の受験資格と同時に、サービス提供責任者になることができます。

サービス提供責任者は、今までの自分の介護経験を生かしながら、サービス提供のためのヘルパーのコーディネートやサービス提供のための計画作りなどを行います。また、ヘルパーに向けた研修の企画立案や請求事務の管理なども行うことになるでしょう。

そういったすべてのことを自分で行えるようになった頃には、さらに、事業計画の立案や予算管理などを学び、管理責任者の職務が行えるようにキャリアアップしなければなりません。

【介護報酬】

サービス	平均単価の目安	時間(h)	報酬(年間)
行動援護	3,500	350	1,470万
居宅(重度訪問)	3,500	700	2,940万
移動支援	1,500	800	1,440万
日中一時・児デイ	1,500	400	480万
レスパイト(私的契約)	1,000	400	480万

年間
6,810万

【人員と人件費】

職種	人数(時間)	給料
管理者	1人	
サービス提供責任者	3人	400万
契約職員	2人	240万
行動援護ヘルパー	800h	1,000/h
ヘルパー2級	400h	900/h
サポーター(資格なし)	400h	800/h

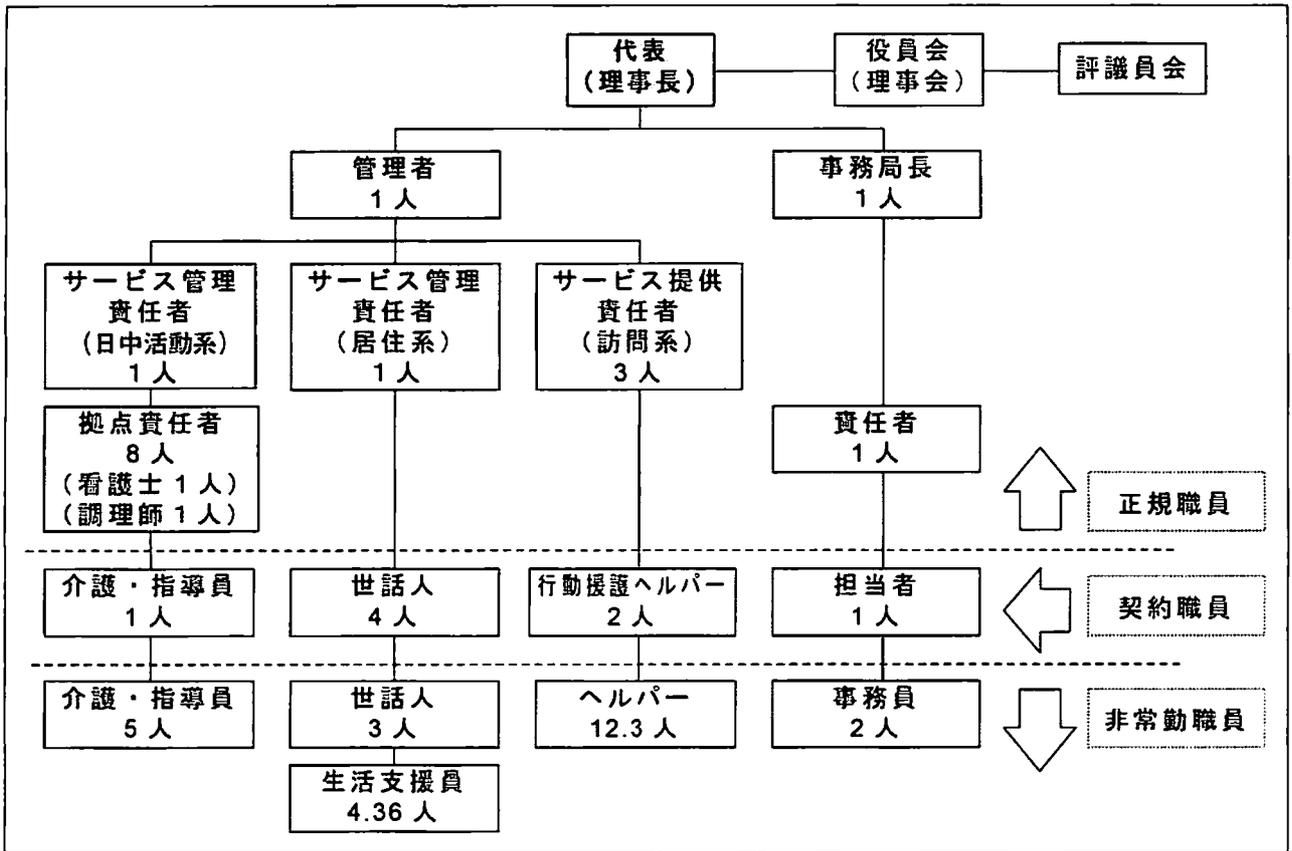
年間
3,770万

【管理費の目安】

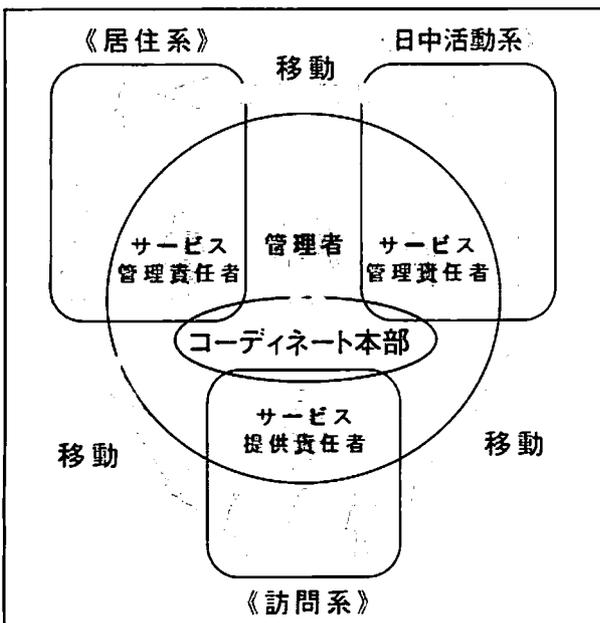
	対売上比
事業費	約10%
事務費	約10%
本部費	約25%
計	約45%
	約3,065万

6. 組織 (ケア体制、役割、仕事、権限)

《モデル事業所の組織図》



サービスの質を落とさず、効率のよい事業運営を実現するには、なるべくフラットな組織体制が理想です。中間管理者が多すぎると、現場感覚が鈍り意思決定に時間がかかるためコスト（経費）がかさんでしまいます。正規職員は少数精鋭でマネジメント能力の高い人材を配置した上で、現場の責任者には契約職員、現場の担当者には非常勤職員で対応するなど、スタッフを積極的に育成し活用することが望まれます。



【ケア体制】

事業規模が大きくなると、代表（経営）者が事業活動の全てを把握し、マネジメントすることが困難になります。事務系の管理者（事務局長）とサービス系の管理者をそれぞれ1人ずつ置き、事業の両輪を担うことで代表者を補佐します。

サービス系の管理者は各事業のサービス管理（or 提供）責任者とコーディネート本部を設置し、拠点責任者、世話人、指導員、ヘルパー、生活支援員等を流動的にコーディネートすることで、柔軟で効果的なサービスの提供を行い、質の高いケアの維持をはかります。

第1章 多機能型事業所のビジネスモデル 第3章 多機能型事業所の組織図 第4章 多機能型事業所のサービス提供体制 第5章 多機能型事業所のサービス提供体制 第6章 多機能型事業所のサービス提供体制 第7章 多機能型事業所のサービス提供体制

《役職者の役割、仕事、権限》

	役割	主な仕事	権限
代表	経営ビジョンと方針を示し、組織全体を統制する	<ul style="list-style-type: none"> ・中長期事業計画の策定 ・理事会のとりまとめ ・対外的な活動、提言 ・人材の採用 	<ul style="list-style-type: none"> ・人事に関する事項 ・借入金 ・諸規定の新改廃 ・10万円以上の決済
事務局長	経営方針に従って、事業計画の進捗管理とリスク管理を行う	<ul style="list-style-type: none"> ・単年度事業計画の策定 ・予算、決算の管理 ・資産管理 ・人事制度管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・経理手続きに関する事項 ・事務部門の人員配置 ・1万円以上、10万円未満の決済
管理者	経営方針に従って、ケア体制の管理と顧客満足の向上を担う	<ul style="list-style-type: none"> ・サービス品質の管理 ・研修計画の作成 ・施設の保全、維持 ・部門間コーディネート 	<ul style="list-style-type: none"> ・教育に関する事項 ・サービス部門の人員配置 ・1万円以上、10万円未満の決済
サービス提供責任者 管理責任者	経営方針に従って、現場のケアマネジメントを行う	<ul style="list-style-type: none"> ・ケア計画の作成 ・コーディネート表の作成 ・アセスメント記録の管理 ・介護者の指導、育成 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場の運営管理に関する事項 ・ケアスタッフの人員配置 ・1万円未満の決済
拠点責任者	拠点（部門）の方針に従って、日常的な現場の仕事を管理する	<ul style="list-style-type: none"> ・年間計画の作成 ・拠点の管理 ・マニュアルの作成、更新 ・非常勤スタッフの管理 	

組織は構成員の協働によって成り立っています。よってそれぞれの役割が明確になっていなければ組織として機能しません。特に代表（経営）者の役割は重要で、代表の仕事や権限が曖昧だと、他の職員に迷いが生じ不安とミスの連鎖が起きてしまいます。代表は自らの役割と権限委譲のルールを明確にし、職員のレベルアップと組織運営のスピードアップの実現を同時にはかななければなりません。

また、職員は委譲された権限と責任の重さを十分に理解して、自らの判断で仕事を推進する必要があります。全構成員がルールを守り責任を果たすことで組織の機動力が確保され、経営目標の達成に向けた組織全体の統率が可能になります。

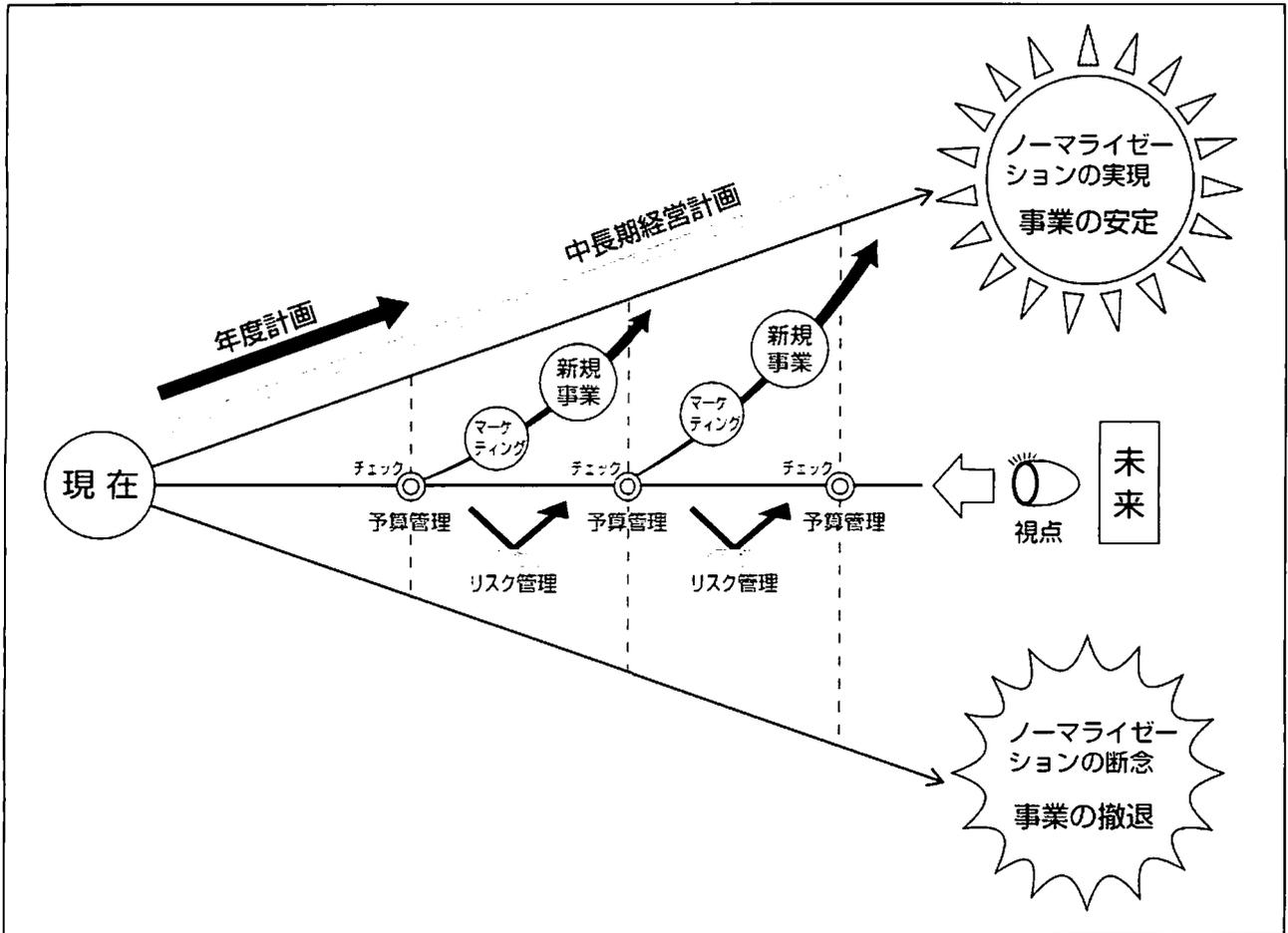
理事の役割としては、枝葉末節に囚われず高所大局的な視点から事業計画や実施状況をチェックし、適切な修正を行なうことが求められています。

《自立支援法下に求められるスタッフのレベルアップイメージ》

サービス	自立支援法施行《前》	自立支援法施行《後》
居住系サービス	常勤世話人	⇒ サービス管理責任者 ⇒ 世話人 ⇒ 生活支援員
	非常勤職員	
日中活動系サービス	調理師	⇒ 外注の検討が必要 ⇒ サービス管理責任者 ⇒ 開所日時増への対応
	常勤職員	
	非常勤職員	
訪問系サービス	サービス提供責任者	⇒ 障害区分認定調査員 ⇒ 委託相談支援事業者 ⇒ サービス提供責任者 ⇒ 私的契約（レスパイト） ⇒ 移動支援 ⇒ GH・CH生活支援員 ⇒ 日中活動増加分 ⇒ 自立訓練（訪問型支援）
	常勤ヘルパー	
	非常勤ヘルパー	

7本部（経営計画、予算管理、新規事業開発）

《本部機能の概念図》

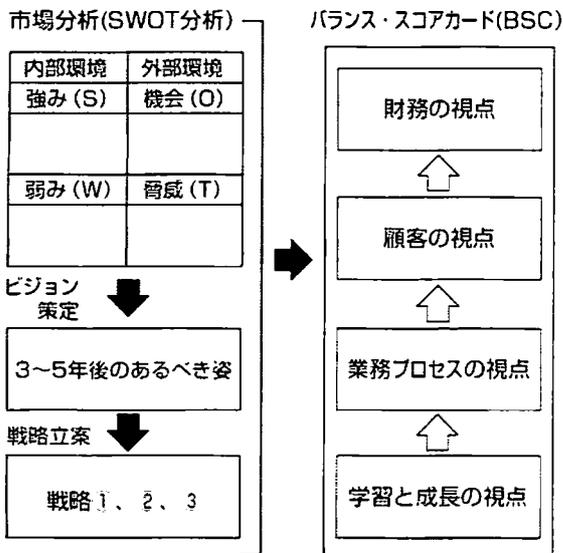


事業規模が小さい段階では、目の前にあるニーズに応えることが重要な課題であり、現場主導で事業が展開します。しかし、ある程度事業規模が大きくなると、地域に安定したサービスを提供することが大きな責任としてクローズアップされてきます。現状のサービスのボリューム（量）とクオリティー（質）を維持するだけでも大変な労力を要する中、将来のリスクを回避しながら、ミッションに向かって安定的に事業活動を発展させるには、現場主導型の体制では限界があります。現場をしっかり支えながら同時に未来を拓いていく役割を担った本部体制を充実する必要があります。

本部にとって一番大切なことは「常に未来からの視点で考える」ということです。現状に振り回されることなく、ミッションから見た時に現状や未来をどう捉え直すかが重要であり、その分析から何をすべきかを判断することが求め

られています。ですから、ミッションの確認と共有はもっともベースとなる部分であり、本部としては事業所全体、更には関係者への周知をはからなければなりません。

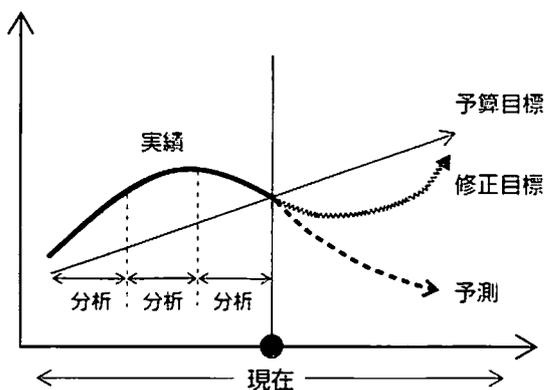
本部に求められる重要な機能としては、まず「経営計画の立案」が挙げられます。ミッションにつながる中長期的な計画とそれに基づく単年度計画を作成します。次に立てた計画が予定通りに運営されているかをチェックし、必要に応じて修正をはかる「予算管理」機能が必要です。予算管理には先のリスクを予測して回避をはかる「リスクマネジメント」も含まれます。そして、ミッションに向かって積極的に事業をアプローチする「新規事業開発」があります。新規事業には事業所の存続を左右するくらい大きなリスクを伴いますので、本部には高い「マーケティング力」が必要不可欠です。



【経営計画】

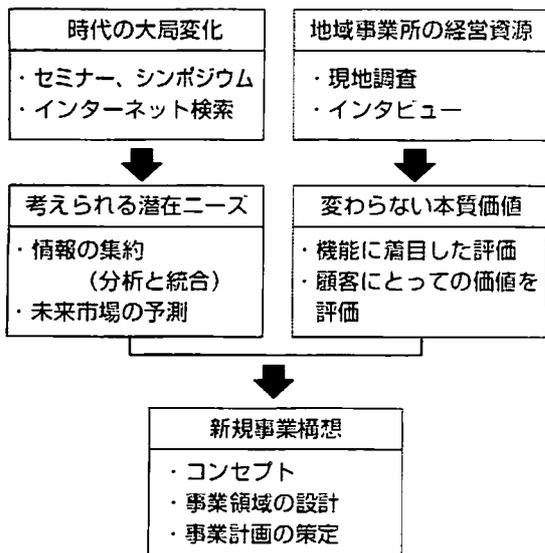
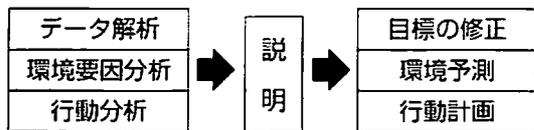
経営計画は実現可能なものでなければなりません。そのためには現状をよく分析する必要があります (SWOT分析)。

現状を把握した後は、現状からミッションに向かう道筋を考えながら3年~5年後のあるべき姿 (ビジョン) を描き、それを達成するための重要な柱立て (戦略の立案) を行います。最後に具体的な目標 (1年~3年) を設定して、達成するための手段を練り上げます。(例: バランス・スコアカード)



【予算管理】 (リスクマネジメント)

予算管理は、人間に例えると定期的な健康診断 (定期健診) に相当します。状態をこまめにチェックし分析することで、問題 (病気) の発見や将来の事業 (健康) のリスクを予測し、対応 (予防) することが可能です。しかし、せっかく診断をしても結果が知らされなければ意味がありません。本部はスタッフに対して分析の結果をわかりやすく伝え、何をすべきか (治療方針と方法) を示すことで組織全体の健全な運営 (健康維持) に努める必要があります。

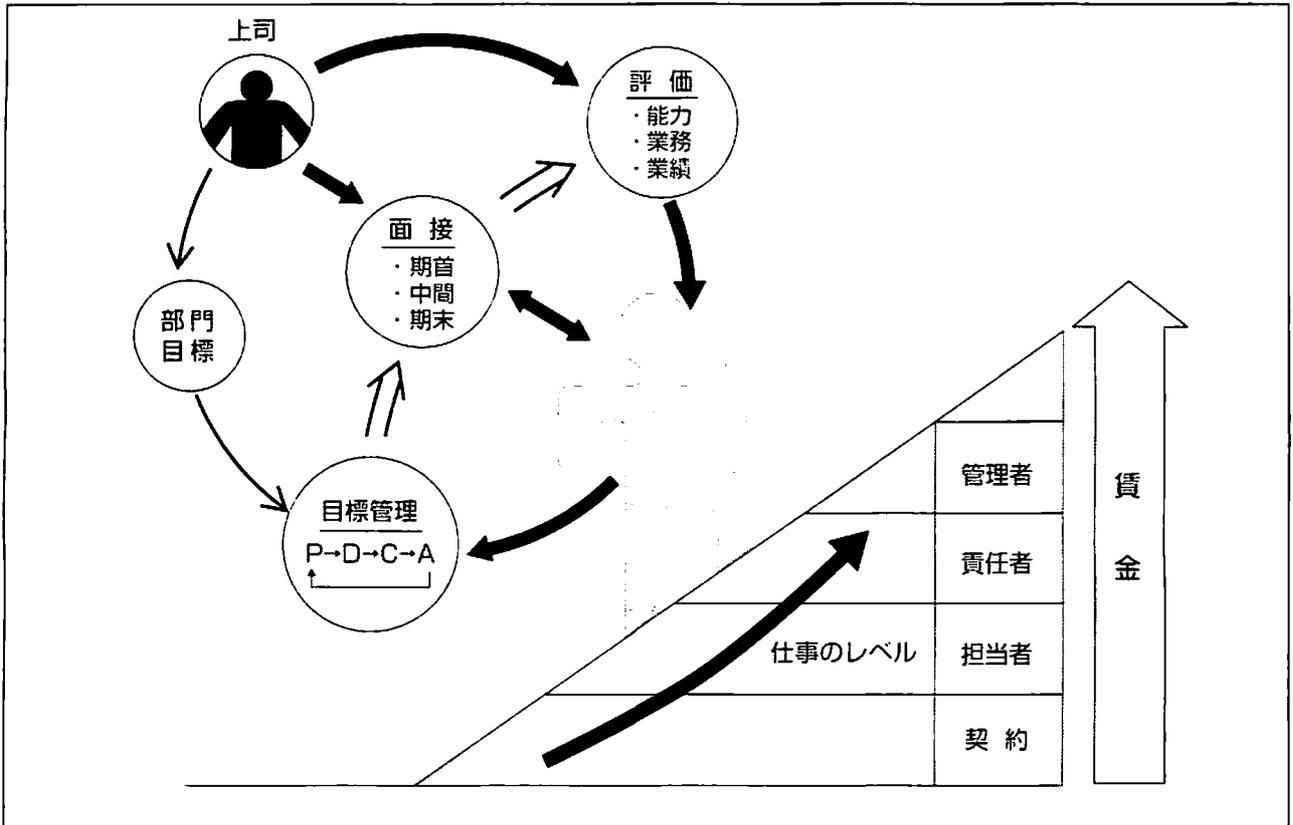


【新規事業開発】 (マーケティング)

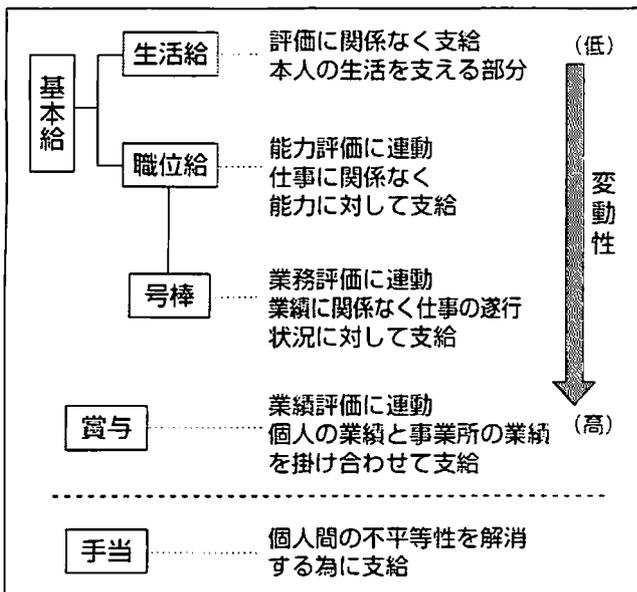
事業には必ずライフサイクルがあり、同じことの繰り返しでは衰退から逃れることはできません。ゆえに、新規事業は事業の発展と存続の大きな鍵を握っています。新規事業を成功させる為には時代の変化をつかまえて、そこから未来のニーズを発見しなければなりません。そして価値のある資源 (シーズ) を発掘し活用することが重要です。新規事業はすぐにできるものではなく、日頃からの情報収集と観察とアイデアの蓄積が大切です。

8.人事（賃金、評価、目標管理）

《本部機能の概念図》



事業経営の4つの資源として「人」「モノ」「金」「情報」といわれていますが、その中でも最も重要なのが「人」です。人には働く動機があり、それが満たされないと意欲（モチベーション）が下がってしまいます。動機には大きく3つあります。①報酬（賃金や出世）、②仕事のやりがい、③職場環境（人間関係や空間）です。つまり、適切な仕事と目標を与え、それらの遂行と達成のための良好な環境を用意し、結果に見合った賃金やポストで報いるというのが人事の基本となります。



【賃金と評価】

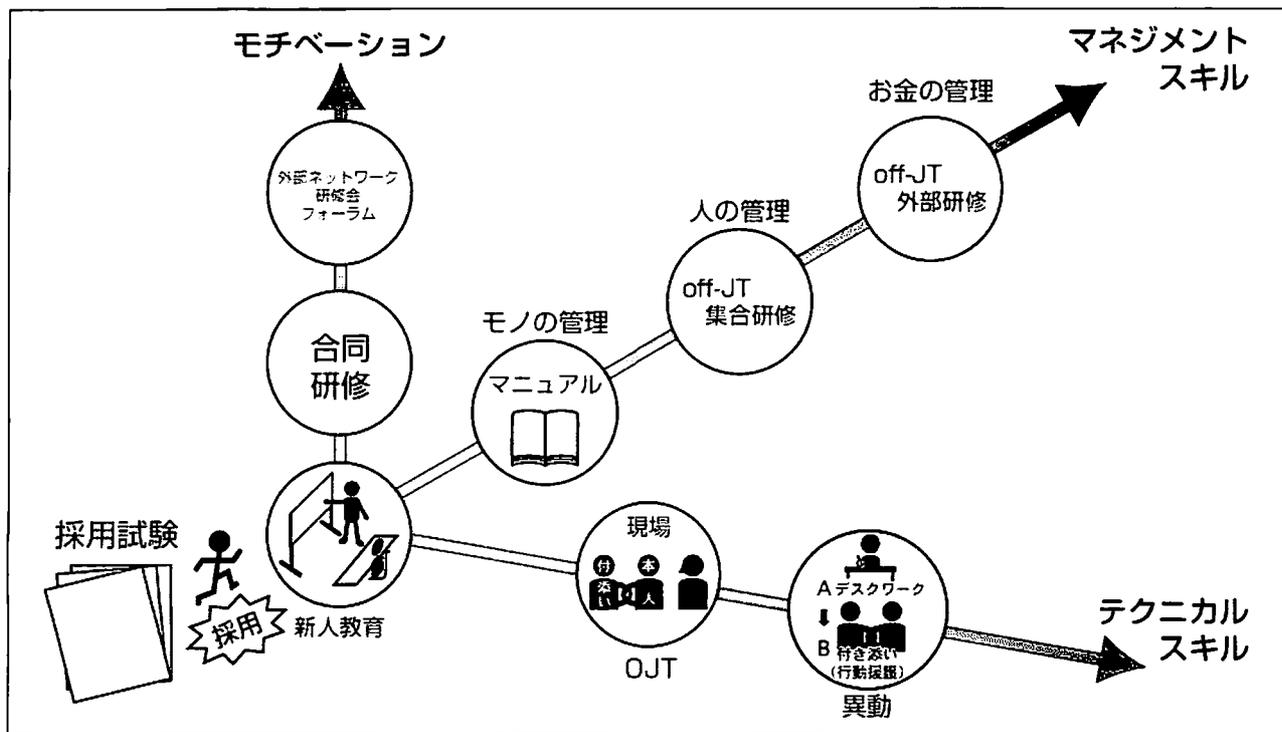
賃金には基本給、賞与、手当があります。基本給は生活を支える部分（生活給）と本人の能力や定型業務（日常的な決まった業務）の遂行度合いによって支払われる部分（職位給）に分けられます。

賞与は業績や非定型業務に対するチャレンジを一定期間の成果ではかり反映します。手当は仕事の出来、不出来に関わらず、負担に個人差（金銭的、環境的）がある場合に、それを補うために支払います。近年、手当は簡略化（廃止）する傾向にあります。

第1章 多機能型事業所のビジネスモデル
第2章 多機能型事業所のビジネスモデル
第3章 多機能型事業所のビジネスモデル
第4章 多機能型事業所のビジネスモデル
第5章 多機能型事業所のビジネスモデル
第6章 多機能型事業所のビジネスモデル
第7章 多機能型事業所のビジネスモデル

9 採用・教育 (採用、OJT、Off-JT)

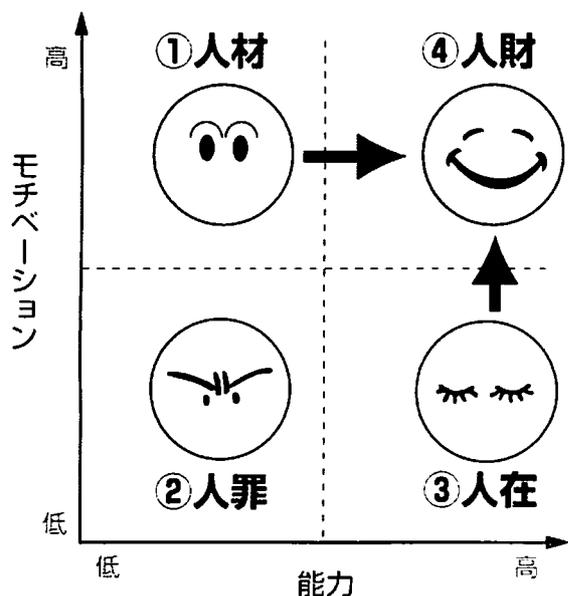
《人材育成の概念図》



事業規模が小さい時は、時間的にも資金的にも教育をする余裕はありません。しかも、何かまわって行くので無理をしてまで教育の場を設定することも少ないと思われます。しかし、事業規模が大きくなってスタッフの数が増えると、ひとり1人は小さな差でも全体として大きな差になって現れてきます。つまり教育の重要

性が高まっていくわけですが、採用と教育は行き当たりばったりでは効果が出ないばかりか、逆に悪影響を及ぼします。しっかりと計画を立てて実施することで個々の能力を引き出し、個人と事業所の成長を同時に実現していくことが重要なポイントです。

《人ザイの4つの視点》

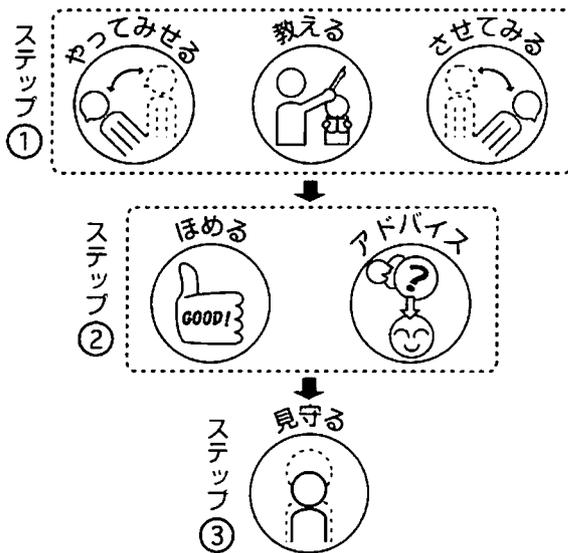


人材の育成はどの組織でも苦勞している悩みの種だと思われます。人材をモチベーションと能力の2つの視点からみると4つに分類できます。
 ①人材：能力は低いがモチベーションは高い。採用時はこの状態が多いと思われます。モチベーションの低下に注意を払いながら能力を伸ばします。
 ②人罪：能力もモチベーションも低い。赤字人材ですので退職をして頂かなくてはなりません。
 ③人在：能力は高いのにモチベーションが低い。一番扱いが難しい人材です。コミュニケーションを良くして、ヤル気の喚起を促します。
 ④人財：能力もモチベーションも高い。事業所の宝物です。人財が逃げていかない魅力ある事業づくりが必要です。

事業所	ステージ	人材
HP・就職情報誌	<p>情報収集のステージ</p> <p>理念 人材像 スタッフの声 顧客の声</p> <p>オープンな 情報交換</p> <p>目標 体験 関心 経歴</p>	
本部	<p>出会いのステージ</p> <p>見学 フォーラム 説明会 イベント</p>	
スタッフ	<p>確認のステージ</p> <p>試験 面接 クエーシヨ ンター ン</p>	
代表	<p>契約採用 → 正職員採用</p>	

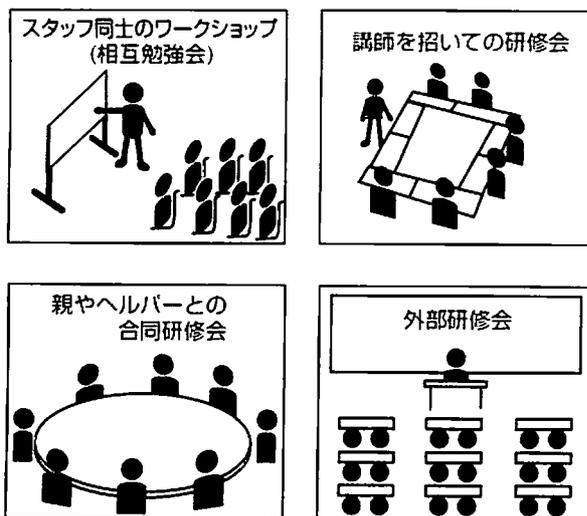
【採用】

採用は事業所の命運を握るくらい重要な経営判断なのですが、安易な採用によるミスマッチが後を絶ちません。雇用のミスマッチは時間もお金も労力も全てが浪費してしまう「コストの王様」です。採用の成功はいかにお互いが等身大で理解し合えるかにかかっています。「誤解して採用、理解して退職」では洒落にもなりません。ポイントは採用までのプロセスに時間をかけて、お互いを知り合う多様な機会を設けることです。



【OJT】(オン・ザ・ジョブ・トレーニング)

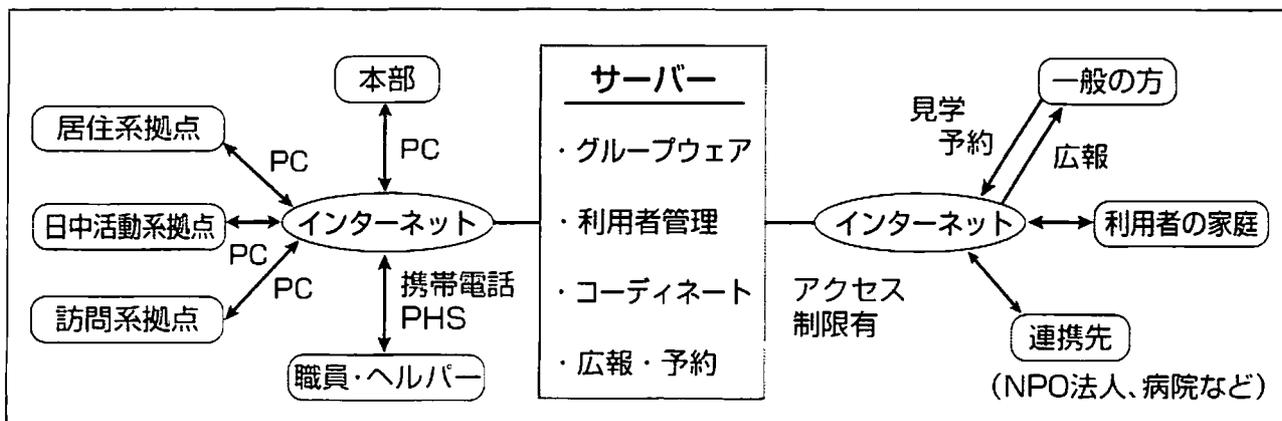
教育の基本は常に現場にあります。現場で学んだ事はすぐに現場に活かせるからです。上司(先輩)は新人を放置するのではなく我慢強く育成することが重要です。人材が育たないのは本人の問題ではなく事業所側に問題があると肝に銘じて、最後まで丁寧に関わり、見守る姿勢が求められます。人材育成の有名な言葉に「やってみせ、言って聞かせて、させてみせ、ほめてやらねば、人は動かじ」(山本五十六)があります。



【Off-JT】(オフ・ザ・ジョブ・トレーニング)

教育の基本は現場の仕事を通じて学ぶOJTですが、新しい知識や技術の習得等には現場を離れて教室などで行う研修会などのOff-JTも効果的です。特にマネジメントの能力を高めるには有効な手段です。専門家を招いたり、外部の研修会に参加したり、時には親やヘルパーと合同で研修を行ったり、スタッフ同士でワークショップを行うなど、計画的に取り入れることでモチベーションの向上や組織力の強化をもたらします。

《IT活用の概念図》



《グループウェア画面 (TOPページ)》

<p>TOP</p> <p>スケジュール</p> <p>電子会議室</p> <p>伝言・所在</p> <p>TO DO</p> <p>ワークフロー</p> <p>文書管理</p> <p>設備予約</p> <p>回覧板</p> <p>インフォメーション</p> <p>ユーザー名簿</p> <p>ヘルプ</p>	<p>インフォメーション</p> <p>スケジュール</p> <p>週間 月間</p> <p>各項目の表示部</p> <p>ブックマーク</p>
---	--

【IT (情報技術) 活用の必要性】

福祉事業者は、利用者の満足度を高めると共に、スタッフの業務効率を向上させていくことで、事業運営の改善や安定化をはかっていく必要があります。そのための方策として、IT活用が非常に有効な手段となります。イントラネットなどのネットワークやグループウェアなどのソフトをうまく使うことで、分散する各拠点間で情報共有化がはかれ、かつスタッフの業務内容の簡易化も可能です。また、インターネット経由で利用者の家庭や一般の方が直接アクセスできるようにすることで、利用者の満足度を高めることができます。

IT推進のポイントとして、①ITを導入する目的を明確にしておくこと、②インターネット活用など導入コストを抑制できるネットワーク構築を検討すること、③スタッフが活用しやすい画面や仕組みとすること、などが挙げられます。

《利用者管理画面》

顧客名 _____ 年 月 日 入力者名 _____

1. 体温 朝 度
 昼 度
 夕 度

2. トイレ 1 大 小 時 分
 2 大 小 時 分
 3 大 小 時 分
 4 大 小 時 分
 5 大 小 時 分

3. 食事 完食 殆残 殆残 食べない

4. 発作 有 無

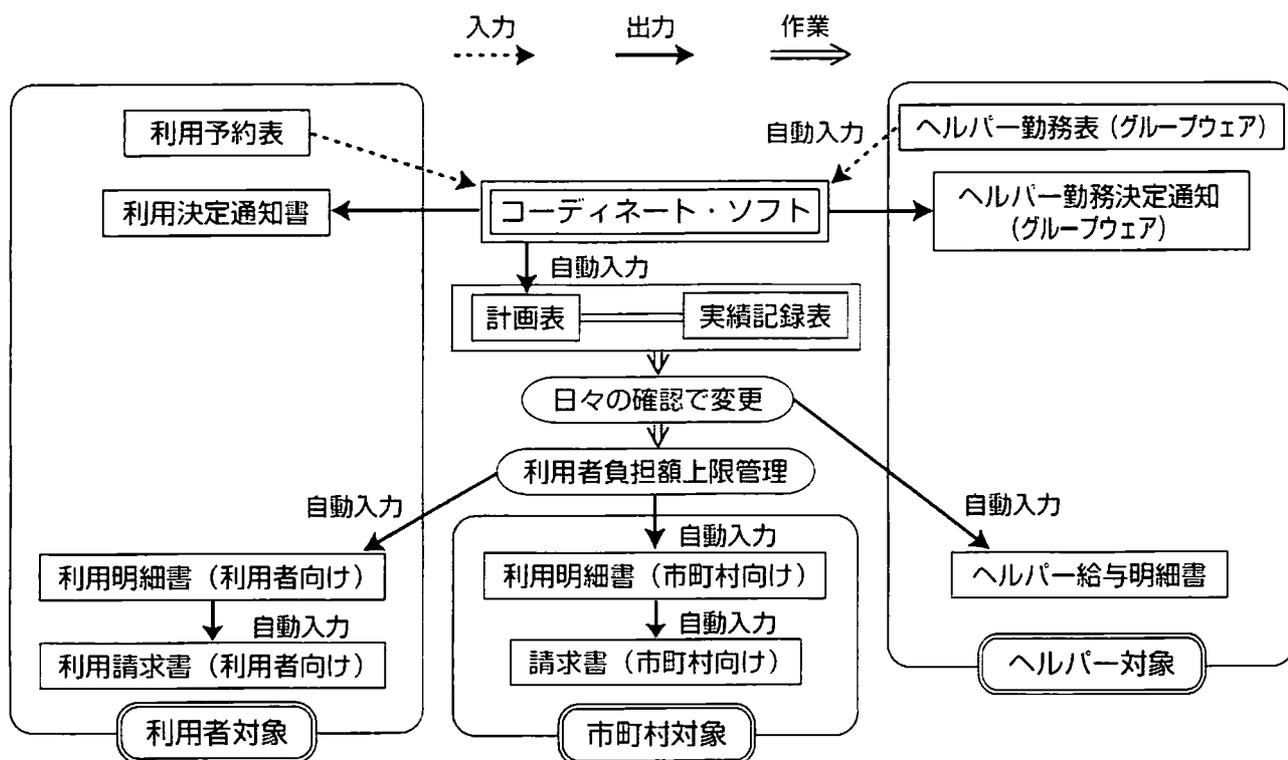
発作内容 _____

気づきなど _____

【情報共有】

情報共有化の具体策として、グループウェアの活用や利用者管理のIT化が挙げられます。グループウェアでは、スタッフ情報の共有化がはかれます。具体的には、各拠点（あるいは個人）の情報端末から全員のスケジュール把握、伝言や所在の確認、電子会議室や回覧板によるコミュニケーションなどが可能となります。一方、利用者管理では、利用者管理情報をWeb上で入力することによって、どの拠点からでも内容を確認することができます。ノートなどに記入している場合は、そのノートが置いてある拠点でなければ見ることはできません。このようにITをうまく活用すると、離れた拠点間での情報共有がリアルタイムに実現できます。

《コーディネート・ソフト活用による請求事務フロー》



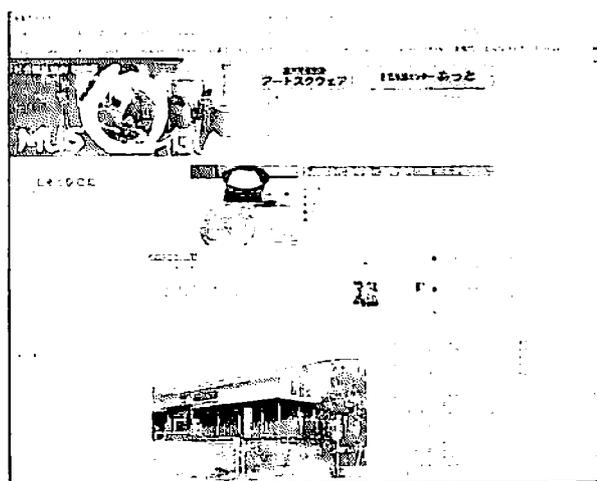
【コーディネート・請求事務】

利用者とヘルパーのコーディネート業務は、福祉事業者にとって非常に大切であると共に、労力のかかる業務です。このコーディネート業務における情報入力作業の自動化が進めば、スタッフの業務効率が格段に向上します。「コーディネート・ソフト」活用による請求事務フロー一例を紹介します。

まず、利用者からの予約依頼（利用予約表）とヘルパーの勤務希望依頼（ヘルパー勤務表）を「コーディネート・ソフト」に入力します。そこで作成された「計画表・実績記録表」を日々の確認で内容変更して記録を残し、「ヘルパー給与明細書」を作成します。そして、利用者負担額上限管理をした上で、利用者向け及び市町村向けの「利用明細書」を作成します。この一連の流れの中で発生する入力作業を極力自動化することで、スタッフの業務効率向上がはかれます。

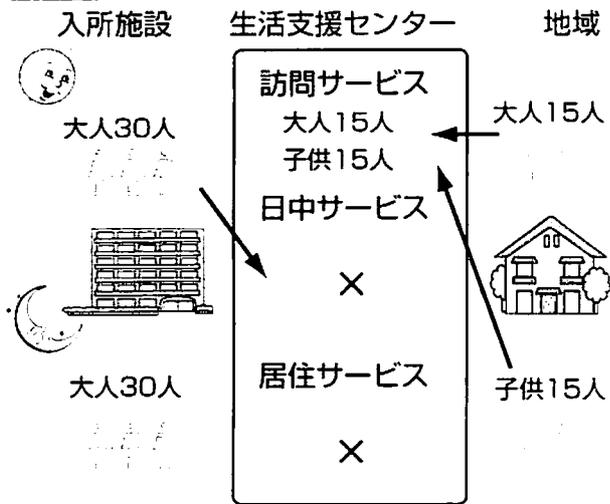
【広報】

広報にもIT活用は有効です。施設見学などの予約や、イベント開催などの情報発信もWeb上のホームページを活用することで、利用者の家庭や一般の方とのやりとりを容易にし、利用者との関係強化をはかれます。



プログラム Ⅰ 入所施設からの地域移行 Ⅰ 段階（第1期）

Ⅰ期

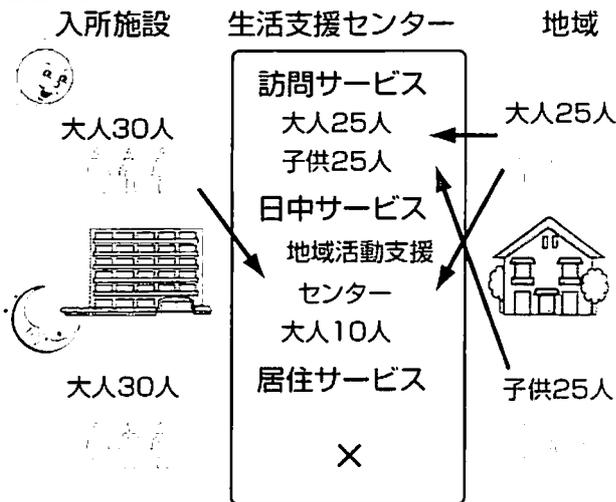


定員30名の入所施設支援事業所が、今回の地域支援事業所のビジネスモデルに移行する過程を5段階に分けて整理してみましょう。

まず、Ⅰ期では、入所施設の職員の中から数名を選抜し、ヘルパーを非常勤で雇用して訪問系サービスを立ち上げます。入所施設支援利用者が地域移行するには、地域にその人達を迎えるサービスが必要です。その足がかりを作ります。

地域に生活する30名の利用者を対象とします。

Ⅱ期



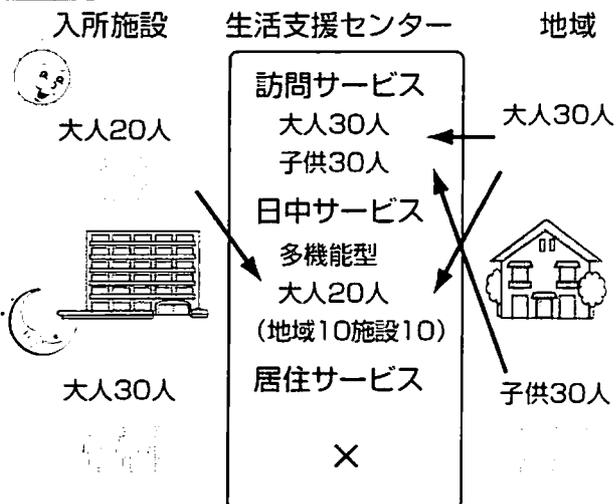
Ⅱ期では、引き続き訪問系サービス利用者を拡大するとともに、日中活動系サービスへの足がかりを作ります。

地域に生活する10名の利用者を対象として、地域活動支援センターを立ち上げます。

その利用者が地域活動支援センターに慣れてきた段階で、入所施設支援利用者の中から希望者を募り、日中活動系サービスの体験利用を始めます。

そして、その時の様子を施設内できちんと話し合い、利用者に合う日中活動の内容を準備していきます。

Ⅲ期



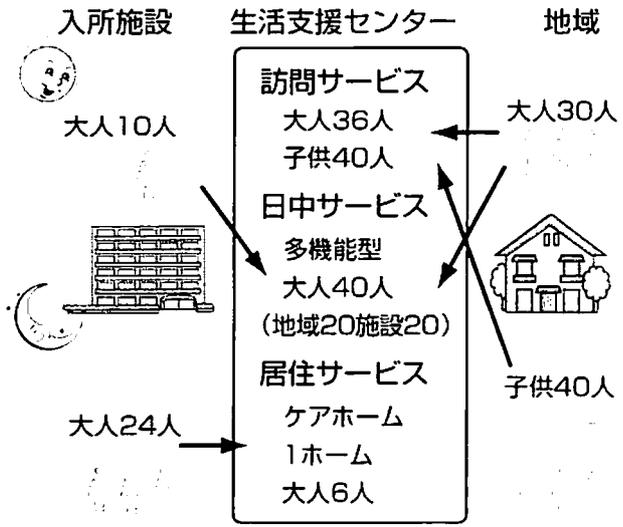
Ⅲ期では、いよいよ入所施設支援利用者から10名を日中活動系サービスに移行します。もともと地域活動支援センターにいた10名と合わせて、20名で日中活動系サービス(多機能型)を始めます。

そのためには、このタイミングで施設全体が自立支援法の新しいサービス体系に移行します。

施設本体は、昼間は利用者の障害程度区分を勘案した日中活動系サービス、夜間は入所施設支援サービスに移行すると想定します。

第1章 多機能型事業所のビジネスモデル
第2章 多機能型事業所のビジネスモデル
第3章 多機能型事業所のビジネスモデル
第4章 多機能型事業所のビジネスモデル
第5章 多機能型事業所のビジネスモデル
第6章 多機能型事業所のビジネスモデル
第7章 多機能型事業所のビジネスモデル

IV期



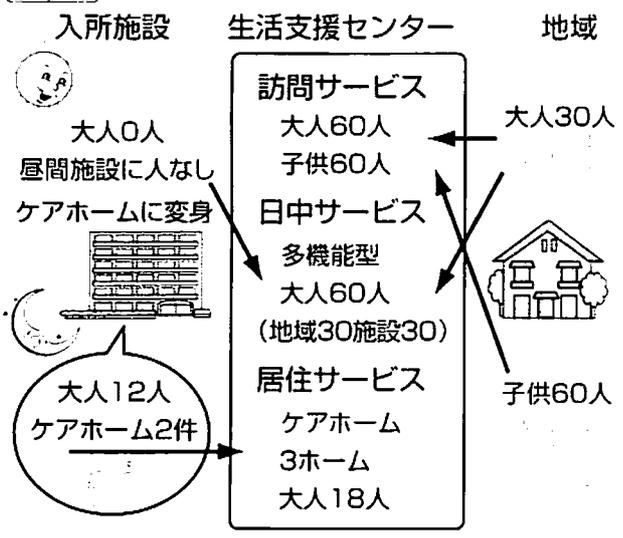
IV期では、入所施設支援サービス利用者から6名の希望者を募り、居住系サービスを立ち上げます。

この6名は、入所施設支援サービスの対象から外れますから、同時に、様々な訪問系サービスを利用することができるようになります。

できれば、音に過敏で不安定になっているなどの集団生活に不適應な人ほど、訪問系サービスを活用しての早めの地域移行を心掛けたいものです。

H中活動系サービスもさらに10名、地域の中の活動に移行します。

V期



V期では、H中活動系サービスはすべて地域の中にその活動を移行します。

もともとの施設は、4人×8部屋=32人の許容量があったとして、8部屋を真ん中から間仕切りして、それぞれを2つの個室にし16部屋にします。6名×2グループが個室での居住系サービス利用者となり、さらに体験宿泊の部屋が4つできます。

本体施設の他にさらに2つのケアホームを作り、居住系サービスをすべての人が利用します。

絵に描いた餅かも知れませんが、このようなプランをI期を1年と想定して展開すれば、地域のサービス利用希望者を巻き込みながら、5年で、30人定員の入所施設を地域化することができます。

60名定員の入所施設ならこの地域支援事業所を2ユニット、90名の入所施設支援なら3ユニット展開することになります。

この展開には、①利用者が社会参加することで、様々な人間関係・体験から成長刺激を受けることができる、②地域の小規模な活動・生活拠点

に移行することで、より個性が尊重され、利用者の精神的安定が見込まれる、③地域に生活している新たな利用者をサービス対象とすることで、利用者の年齢構成の均整化が図られ継続的な事業運営に寄与する④新たな利用者を迎え入れることで事業所運営の安定がはかれる、などのメリットが見込まれます。

じっとしていて、尻すぼみに利用者が減っていくより、前向きに動いてみませんか？