

2018年度の事業報告について

2019年5月24日
社会福祉法人協立いつくしみの会

私たちは、憲法や人権についての学習運動を力に、「安倍9条改憲NO！憲法を生かす全国統一署名」は全国で約1400万、民医連加盟組織では100万を超え、300万に向けてさらに運動を広げてきています。安倍9条改憲発議をさせないとりくみは、民医連としても最大の運動として位置付け、安倍政権の目標であった2018年の改憲発議を許しませんでした。

当法人では、職員や利用者のもとより、地域の方々や健康友の会員、家族会のみなさんの力も借りて、この署名目標1000筆に対して838筆、25条署名は389筆集めてきました。

民医連綱領を改定して10年経ちます。「私たちは、この憲法の理念を高く掲げ、これまでの歩みをさらに発展させ、すべての人が等しく尊重される社会をめざします」と宣言しました。今、その真価が問われています。この民医連の綱領と歴史から学び、人権を守り、無差別平等の医療や介護福祉をめざして、困難に立ち向かい、民医連の二つの柱の活動を強化していくことが求められています。

2018年度は、介護保険制度と介護報酬の改定があり、そのたかいと対応を中心に事業基盤の強化と人材確保と養成を柱とした総合的な活動をすすめてきました。

春から「元気の出る企画」のとりくみと行動として、各センターにおいて、特養や厚別中央センターでの多職種参加と協働のカンファレンスや、上野幌での近隣小学校の学童の見守り活動などのとりくみ、もみじ台内科診療所での居宅相談会やもみじカフェ、医科・歯科との合同の学習会や会議、連携などがはじまっています。また、通所介護運営会議や居宅介護支援事業所での業務改善やケアの質の向上がすすめられました。

一方で、地域の医療機関との連携の困難さや、医療・介護の改定内容に対する相互理解の不十分さも指摘されています。災害への備えと連携、施設設備の対応についても、机上の訓練を含め、さらに整備、強化していく必要があります。

医療と介護福祉事業の経営状況は極めて厳しい現状におかれています。このまま推移すれば、数年で資金破綻が懸念される法人も少なくありません。地域では、事業所の閉鎖や利用者受け入れを中止している状況もつづいています。

私たちも、2018年度、全役職者会議で勤医協在宅の丘珠センターの経営改善の経験に学び、まだ途上にはありますが、デイサービスかりぷでのケアの質の向上と業務改善のとりくみなどがはじまっています。同時に、事業所運営を含めた業務改善もはじまっています。

全国の民医連組織のこの間の経営活動の教訓は、①経営幹部集団のリアルな経営認識と具体的な行動、②全職員での経営実態と方針の共有、③地域における事業所の存在意義の共有、④管理部のマネジメント力と職員の行動変容、そして、⑤全国の教訓を学ぶ行動と民医連の連帯の力の発揮、とされています。

2018年度の事業活動をふりかえり、確信にすべき成果や到達点、そして今後の教訓となる事項について整理して、次年度の活動方針と事業計画についてつなげていきましょう。

1. 2018年度の重点課題について

2018年度は、介護保険制度と介護報酬等の改定がありました。

国民生活・医療・介護の破壊、貧困の拡大がすすみ、2015年の介護保険制度と報酬の大改悪によって、利用者・家族、介護労働者、介護福祉経営の困難がさらに拡大しています。

私たちの活動方針としては「憲法を守ろう」「人権としての社会保障」の実現をめざし、「現場から、地域から、医療・介護の改善求める声をあげ、共同を大きく広げよう」とたかいと対応、事業基盤づくりと人材確保と養成の課題にとりくんできました。

役職者会議、全職員会議では、安倍政権の改憲・暴走政治を許さず、国民のくらしと平和と社会保障を守る立場から、ひきつづき、この5つの重点課題を確認し、奮闘してきました。

- (1) 戦争法廃止と立憲主義、民主主義をとりもどす運動と、社会保障の充実を求めていくこと、
- (2) 無差別平等の地域包括ケア、サービスの質向上と、連携の強化をすすめること、
- (3) 社会福祉法人としての役割を発揮し、健康友の会等との共同と連携、まちづくり、
- (4) 職員の確保と養成、職場づくりをすすめること、
- (5) 利用者増・収益増をはかり、経営改善と黒字化・安定化をめざして活動をすすめること、

2. 2018年度の事業活動報告（概要）について

1) くらしと平和、社会保障をまもる運動について

人類史上初めて核兵器の全廃と根絶を目的とした国際条約「核兵器禁止条約」が、国連会議で採択されて1年が経ちました。くらしと平和、社会保障を守る運動では、原水禁世界大会にむけての国民大行進や大会代表派遣のとりくみにつづき、「安保法制＝戦争法の廃止・立憲主義・民主主義を守る」ことと「社会保障の充実」求める宣伝・署名運動、医療と介護の充実を求める学習集会への参加など、運動が広がっています。しかし、残念ながら、2018年は、原水禁世界大会への代表派遣はできませんでした。

ひきつづき、「安倍9条改憲NO!」「森友・加計疑惑徹底追及!」「戦争する国にするな!安倍内閣の退陣」を求めるとりくみをすすめます。3000万署名は838筆の到達/目標1000筆、25条署名は389筆集約されています。

かりぶ新聞紙上で理事長と懇談した先の衆議院選挙で当選した池田まきさんは、その後厚生労働委員として活躍されています。国会行動での請願要請にも積極的に応えて来ています。社会保障分野においても市民と野党の共闘を発展させていくことを確認しています。

介護の制度改善と充実を求める「介護ウェブ」のとりくみでは、介護に笑顔を!北海道連絡会に結集し、介護保険制度や報酬の改善を求める運動や、利用者負担増や給付削減の阻止や人材確保や処遇改善を求める運動をすすめてきました。

総合事業に関するアンケート調査や市との懇談、訪問介護の生活支援はずしに対するアンケート調査や介護保険料等に関する市との懇談や交渉、国への意見書提出の請願・陳情などをすすめてきました。

政府が10月からスタートさせた「訪問介護の生活援助の回数制限」の導入に反対する要請をはじめ、ひきつづき、議会に向けて道内6つの中核的な市をはじめ各市町村においても国に中止を求める意見書をあげるようはたらきかけています。

現在、次期の介護保険制度と報酬改定に向けた審議がすすめられており、財務省提案に沿った厚労省のさらなる改悪案が検討されています。ひきつづき、国会要請行動に向けて介護改善署名を集約し、提出しています(到達335筆)。

また、札幌市の高すぎる国保料や後期高齢者医療制度の保険料の引き下げを求める運動と結びつけて、すすめてきました。「生活保護基準、年金水準、最低賃金」この3つは、「国家が国民に対して保障する最低限の生活水準(ナショナルミニマム)」です。

しかし、これを破壊する安倍暴走政治によって生活保護基準の引き下げや年金カット等が強行されるもとで、全国各地で、新・人間裁判、年金裁判「年金引下げ違憲訴訟」がとりくまれており、私たちも憲法25条を守る立場からこれを重視し、裁判闘争や運動への協力、支援活動をすすめて

きています。2018年度におこなった社会保障関係の学習会は、8回のべ60名の参加でした。

国の責任で医療と介護の充実を求める北海道集会在6月8日札幌エルプラザホールで開催され、全道の医療の実態、参議院選挙にむけた政党アンケート調査報告、介護現場や難病患者・障害者のおかれている実態や制度上の問題点などが出されました。

署名の到達点としては、道民医連の医療と介護の負担を増やさない署名268筆、子ども医療費無料化署名253筆、後期高齢者医療2割負担反対署名498筆、年金訴訟99筆、保険で良い歯科82筆、歯科矯正158筆、保団連の医療署名は170筆集約され終了しています。

沖縄辺野古への米軍の新基地建設阻止のたたかいでは、2018年は支援活動への代表派遣はできませんでしたが、ひきつづき運動への連帯と支援活動をすすめました。辺野古新基地建設反対の新署名がスタートし、到達は265筆となっています。

2) 介護・福祉の事業活動について

地域の中での貧困化が拡大している中で、今後、いかに医療や介護につなげていくのが課題となっています。地域への訪問活動や相談支援活動をすすめることや、介護予防や健康づくり、減免制度の活用など、社会福祉法人としての公益的な活動を重視していくことが求められています。

①介護相談活動

相談活動では、ビッグハウスでの「介護・生活相談会」（生活と健康守る会と共同開催）、生協ひばりが丘店での「介護相談会」など、他の地域包括支援センターや介護予防センター、地区センター、地域の民主団体等と連携して、毎月の年金支給日に合わせて開催し、継続しています。

2018年度は、新たに勤医協もみじ台内科診療所と連携し、診療所のスペースを借りて、居宅介護支援の相談会を定期開催し、介護保険の認定申請や利用につなげています。

②介護予防・認知症予防・健康づくり

地域での健康づくりや介護予防、認知症予防のとりくみも積極的にすすめました。地域での関心度も高く、毎回好評です。

介護予防センターのすこやか倶楽部5カ所の継続とともに、新たな地域リハビリ・介護予防体操教室の「モデル事業」は新規3カ所、既存8カ所、合計11カ所で展開しています。「モデル事業」からの自主化サロンは新規2カ所生まれ、2年間で合計5カ所立ち上げています。大谷地の介護予防センターが上野幌センターを利用してモデル事業からサークル化した体操教室については、サ高住ぽろかとしてもフォロー活動もすすめています。

札幌市認証・認知症カフェ「かりぷカフェ」では継続してNPOスペースとの連携で実施しており、札幌市の認知症カフェ・フォーラムでは介護予防センターとNPOスペースの実践報告の発表をおこないました。

もみじ台センターと上野幌センターでもカフェのとりくみ、ボランティアの協力も得つつ、センター全体での関わりをすすめています。上野幌では、ぽろかカフェをセンター全体でとりくむことになり、もみじ台では、内科と歯科、友の会とも協力し合い、もみじカフェを展開してきています。

③医療・歯科・介護との連携と交流

2018年度は、もみじ台センターにセンター長を配置し、もみじ台内科、もみじ台歯科との連携をすすめてきました。医療や歯科の保険制度や介護保険制度の相互学習や活動交流をすすめ、もみじ台内科の中で居宅介護支援の相談会を開催するなど、介護利用にも結び付けてきています。また、もみじカフェも定期開催し、相互乗り入れで運営をすすめてきています。

厚別区地域包括ケア連絡会や、地域ケア会議学習会への参加を通じて、地域の医療機関や地域包括支援センター等との顔が分かる関係をすすめてきていますが、具体的な連携はこれからという状況になっています。北海道勤医協の病院と勤医協在宅グループとの地域連携部会議については、医療から特養や老健、ショートステイへの利用調整と居宅介護支援事業との連携の課題が見えてきていますが、具体的には協力医療機関の中央病院との連携についても検討する必要が出てきていま

す。

特養の営業活動を通じて、厚別区や白石区、江別市の医療機関や老健、グループホームとのつながりをつくってきています。小規模多機能への利用者紹介があり、区内や周辺の医療機関との連携のあり方についても検討をすすめます。

区内の特養との連携では、生活相談員間の活動交流を初めて開始し、入所費用が高いために特養にもなかなか入れない事例も出されています。また、他の特養への資格取得研修への講師派遣も継続しています。

消防団や消防署の協力を得て、センターの防火防災訓練や、救急救命訓練・研修などにとりくみました。

④地域との交流や連携

かりぶ祭りや上野幌夏祭り、もみじ台での厚別健康友の会主催の健康まつりも、利用者・家族はもちろんのこと、子どもからお年寄りまで地域交流の場として、まちづくりセンターや町内会の協力も得て、成功してきています。地元のまちづくりセンターや町内会、老人クラブへの申し入れも行い参加も得られ、協賛をしていただきました。新しいつながりも広がっています。

祭りの開催やカフェのとりのくみとの関係では、障がい者就業支援を行っているNPOスペースとの連携が継続されており、特養の給食部門の一部の業務委託もお願いしてきています。

もみじ台では、北海道勤医協の組織部の協力を得つつ、内科・歯科・介護と友の会との協議組織がつくられ、居場所づくりやまちづくりの課題が検討されてきています。今後、祭りやカフェに限らず、日常的な活動の中での連携や、まちづくりにつなげる地歩を築きつつあります。地域の居場所づくりや子ども食堂など、他の団体とも協力して、発展させていくことが求められています。

また、地域密着型サービスに義務化されている運営推進会議（小規模多機能に加えて、DSののかとの合同開催、DSもみじの家が開催）には、利用者・家族、地域包括支援センターや介護予防センター、町内会や消防団、民生児童委員などの方々に参加していただき、定期開催してきています。運営推進会議では、地域での困りごとでも少しずつ出されるようになり、その場ですぐに解決できない問題もありますが、今後、一緒に考えていけるように運営の工夫が求められています。サ高住ぼろかでは、毎年2回、入居者との懇談会もおこなっています。地域との交流や連携、つながりをさらにひろげて、地域へ事業所の存在と役割をアピールしていくことが求められています。

また、友の会入会をすすめることや友の会員の参加や関わり方にも一緒に考えていく必要があります。

⑤コンプライアンス・リスクマネジメント

札幌市による法人・施設・支援ハウスの指導監査、事業所への実地指導を受けました。

いくつかの点で口頭での軽微な指摘・改善事項を求められた事業所もありますが、文書での改善報告を求められる案件はありませんでした。

12月の集団指導を受け、引き続き各事業所での内部点検（全ての事業所点検終了）をすすめてつ、整備すべき運営基準・人員基準・施設設備の基準にもとづく書式の整備、業務基準・マニュアルの作成と点検整備をすすめています。

ケアプロセスを踏まえた介護計画等の作成のためのアセスメントシートの作成と学習、点検整備も重要です。リハビリ部の協力を受け、運動機能向上と機能訓練のプログラムと計画、評価についての整備も図っています。

2019年度は、継続課題となっている他の民医連の社会福祉法人与特養の相互点検と、各事業所の内部点検をコンプライアンス委員会ではなく、管理体制の中で実施し、法令遵守と整備をすすめます。コンプライアンス委員会は、指定基準等の学習を中心に活動をすすめていきます。

介護給付費の適正化事業もすすめられますので、日常的な介護過程を踏まえた介護計画と記録、報酬算定と加算・減算管理の整備と徹底をすすめることが必要です。

事業毎の自己点検表による指定基準や報酬解釈・要件等の理解と学習をひきつづきすすめています。法人としての統一的な業務マニュアルや業務基準などの様式の作成と整備をすすめていく必要があります。

また、勤医協在宅グループからの学びや連携、管理者会議への参加、活動交流もさらにひろげて

いく必要があります。

長野・あずみの里の裁判への支援のとりくみとともに、法人内のリスク管理のとりくみも、管理ラインとして位置付け、取り組んできました。ひきつづき、利用者の安全確保と救命救急対応等の学習やとりくみ、感染予防対策、非常災害時の体制整備の強化や防犯対策をすすめています。

3) 人材の確保と養成、共育研修、研究活動について

人材の確保については、ひきつづき困難な状況があります。養成学校の実習生の受け入れやフォロー活動、就職説明会にも参加し、就職面接の案内もすすめました。

職員募集のウェブサイトへの広告募集とホームページのリニューアルもおこなってきています。奨学生制度も確立し、各学校に案内しましたが、各学校も定員割れを起し、縮小状況にあります。外国人学生も増える傾向にあります。2019年度の新卒の介護職員の受け入れはゼロを克服し、2名となりました。

職員からの既卒紹介では、安定的な確保と定着につながってきており、紹介制度や運動化の検討が求められています。

経営改善がすすまない中で、職員の処遇改善は容易ではありません。新たにできた処遇改善加算を取得し、前年同様に定期昇給と一時金の支給をおこない、パート職員・登録ヘルパーの賃金の改善もすすめました。労働環境の整備や安全衛生管理についても、超過勤務の削減や職場巡回と改善、法定化されたストレスチェック等のとりくみもすすめ、年休取得率の引き上げや働きやすい職場づくりについてもさらに改善が求められています。政府がすすめる働き方改革への対応も求められます。

職員の、成長したい、専門性を発揮したいという向上心に答え、同時に、介護サービスの質の向上もはかる上でも、年間を通じての理念や倫理、高齢者福祉の理解、ケアプロセス（介護過程の展開）や技術習得のための研修の位置づけをさらに高めていく必要があります。

2018年度も主任研修会の定期開催をすすめし、ケアプロセス（介護過程の展開）・利用者理解にとって大切な「アセスメント」の学習とともに、役職者の役割や業務の確立とスタッフ養成のすすめ方などについて学びました。管理者研修会では、ひきつづきコーチングや育成面接の進め方、管理者の役割や管理業務の確立についての研修と整備をすすめました。

外部研修にも、管理者からスタッフまで積極的に参加し、参加者が職場への研修報告や伝達講習など、職場に生かすとりくみがすすめています。

リスク管理上の対応としての救急救命処置のシミュレーションや摂食嚥下障害への実践的なとりくみも始まっています。

今後、キャリアパス要綱の見直しと、職種別の研修要綱の整備、資格支援制度の適用で認知症実践者研修、喀痰吸引等研修の推進をひきつづきすすめます。キャリア段位制度の活用については、受講者が中断している状況もあり、国は外国人介護労働者へアセッサーの活用をすすめてきており、当初の狙いからは大きく乖離してきています。今後の動向をみつつ、あらためて位置づけを含め、再検討をおこなっていきます。

ケアマネ受験対策講座は、2016年度から開始し、2017年度、2018年度はテキストによる講義とともに、実践的な模擬問題集についてとりくみ、成果をあげてきています。しかし、2018年度は受験資格内容が変更され、受験者も激減し、合格率も大幅に減少して10.1%と前年の半分以下となったため、当法人からの合格者はゼロとなっています。

各事業所に一定数のケアマネ資格者がいることは、その事業所における介護保険制度の理解だけではなく、ケアプロセス（介護過程の展開）の水準を引き上げる原動力となります。ひきつづき、受験対策への支援事業をすすめます。

かりぶ学会は9回目を数え、各事業所で取り組んだ実践と事例研究の成果を発表し、グループで深め、利用者・家族の立場からの視点で、日常的なケアのあり方や支援の視点を育てています。2018年度は、春から取り組んできている各センターの「元気のでる企画」のとりくみが発表され、昨年にひきつづきワールドカフェ方式で「こんなことをしたらいいのではないか」「こん

な事業展開をしよう」というテーマで、職員から自由で柔軟な発想から意見を出し合うことができました。今後、さらに地域活動や事業展開に生かしていくことが課題となります。

厚別区のFMラジオ局「RADIO T×T」で、毎週木曜日の20～21時、「厚別ひと物語 街・夢・想い」コーナーが生放送されており、2017年度から第4木曜日にかりぶ・あつべつの職員が登場しています。住民へ介護にかかわる情報提供や、介護事業所で働く介護職員の思いなどを、石山建治理事長とパーソナリティの鳥本優至さんとの対談形式で展開しています。2018年度からは、社会福祉協議会をはじめ、社会福祉法人の役員や社会福祉関係団体の役員、池田まきさんなどの著名人などとも共演し、当法人のCMも兼ねて放送を継続し、好評を得ています。

4) 経営改善と処遇改善について

事業所がかかえる運営、経営、人材確保等の課題に奮闘した1年となりました。2018年度での前進面と課題をしっかりと総括し次年度に繋げていかなければなりません。

職員処遇と経営の改善は、引き続き重要課題となっています。処遇改善の課題では、前年度は、パート職員や登録ヘルパーの賃金改善をすすめましたが、前倒しで行われた処遇改善加算の取得の継続とともに、新たな加算の取得もおこない、定期昇給や一時金とともに、処遇改善手当にも反映してきました。2018年度の処遇改善加算の収益計上額は、4,356万円(3月請求分が未確定のため暫定)となりました。大幅な減収により、収益予算と処遇改善加算による予算額とが乖離したため、処遇改善手当の支給を一定停止し、再計算を行い、支給しています。

経営状況のジリ貧(次第に状態悪くなっていくこと)化を脱却する上でも、人材確保と養成は重要課題であり、体制の維持・継続ということにとどまらず、新しい事業を展開していくためにも鍵となります。こうした活動や後継者対策の本格的なとりくみを広げていくことが次の展望を切り拓くものとなります。

経営活動は、2018年度決算結果を踏まえて改善策を含めて詳しく報告しますが、単年度で当期活動収支差額が、3,435万円の赤字決算となりました。前年度よりも赤字額を縮小することはできましたが、資金面では、もみじ台センターの壁の修復工事や特養や上野幌の設備工事等、車両や設備機器という固定資産の取得もあり、流出しています。工事費用については、銀行より長期資金を借り入れました。

2018年度は、昨年に引き続き、利用者の確保に苦戦する状況があり、多くの事業所で年間をとおして、利益予算を達成することができませんでした。

収益は、法人全体で8億3,351万円となり、予算を3,518万円下回りました。前年対比でも1,314万円の減収となりました。ケアセンターもみじ台を除く、すべてのセンターで予算収益を確保することができませんでした。

事業所別で収益予算を達成できたのは、メイプルハウス、ヘルパーSTかえで2事業所のみとなり、いままでにない厳しい状況となりました。

特養については、介護報酬がもとに戻ったことと、これまでも取得できた加算と新たな加算の取得によって、黒字化をしています。しかし、通所介護事業所を中心とした利用者の減少は、利用者の入院や施設入所による減少に、新規利用者の確保が追いついていない状況があり、一時的な増加があっても、それを継続できない状況となっています。

上半期に、上野幌センターでの隣接地での特養建設の影響が大きく影響し、経営悪化につながりました。下半期以降については、近隣の訪問介護事業所閉鎖に伴う、訪問介護の利用者増と、小規模多機能事業所での利用者増によって、予算との乖離が縮小していますが、最終的にはとり戻すにはいたっていません。

支出は、法人全体で8億6,861万円となり予算を2,876万円下回りました。人員確保困難によって人件費が大きく予算を下回ったほか、利用者の減少に伴い、給食材料費、医務室関係費用が減少しています。重油の値上がりが事務費増加に大きく影響しているほか、人材紹介の利用による手数料が増加しています。人員配置の見直し、人員確保困難による人件費の大幅な減少と、利用者の減少による各種費用の減少がありましたが、収益の悪化が大きく、利益改善につながりません。

でした。

資金確保の面から、収益の大幅改善は待たなしの状況となっています。収益の確保には利用者の確保が必須の課題となります。すべての職員の経営参加によって経営の改善を図る必要があります。経営活動に関する役職者研修会も行い、2019年度の予算づくりもすすめました。

地域での高齢比率も向上していますが、利用者数は減少しています。地域には要求がないのかというところではありません。地域の医療や介護への要求は高まっていて、健康づくりや介護予防・認知症予防のとりくみはとても盛況です。

しかし、高齢者のほとんどが圧倒的に低所得者層なのにもかかわらず、年金改悪によってさらに実質減らされ、生活そのものも大変なうえに、社会保障に係る保険料が増え、自己負担も増やされるわけですから、医療や介護はなるべく受けずに我慢するという構造が広範囲に広がっているということが大きな要因と考えられます。

同時に、まだまだ介護保険の使い方がわからない、あるいは自分はまだ対象ではないと考えている方も多くいます。そして、私たちも地域への事業や活動のアピールが不足しているということであり、地域との共同、友の会との協力共同したとりくみもこれからの到達点であるということです。新たな介護保険制度と報酬改定がすすめられようとしています。

たたかいと対応、会計の数字が理解できることと同時に、相談、営業、宣伝活動も重要となります。利用者確保を軸として、経営改善のとりくみを全職員の英知を結集して前進させていきたいと思います。

5) 中長期計画の検討について

11月全役職者会議では、中長期計画として「・・・当面、3年間の必要利益を生み出し、月商倍率で2カ月の資金が確保され、次の事業展開が可能となる構造をつくりだすこと」を目標としました。

地域要求の分析や、医療や歯科、他事業所との連携、業務改善やケアの質向上をはかることと、人員配置の見直しをすすめ、不足している事業所への再配置が求められていること。また、「経済格差」が「介護格差」を作っており、利用料軽減や減免制度をよく理解して活用していくことも求められています。共同組織や地域の諸団体と共に、ひきつづき、介護予防、公益的活動を広げていくことも位置付けていきます。

経営困難の克服が重要課題と位置付けています。利用者減により収益が減少しており、人件費率が急激に上昇し、赤字構造を作っています。このことにより、赤字が続き、資金難となっています。収益増を図る上では、低報酬の下では利用者確保が求められ、同時に、ケアの質を高めつつ要件を確保して加算取得し、地域にアピールしていくことが求められています。

また、事業所はどこつながり、連携をすすめるのか、相談・宣伝・営業をどう広げるのかを鮮明にして行動にしていくことが必要です。予算目標、毎月の予算達成にこだわる職場風土の構築が必要です。

事業展開の上では、従来型の発想では、施設建設や事業拡大という大型投資ととらえがちになるが、主体的な力量からいってもそれは簡単に望めるものではありません。地域要求や主体的な力量をふまえて、現在の事業の発展方向と目標を定め、経営を立て直すことと、今後の事業展開としては転換型の事業としての定期巡回随時サービスや看護小規模多機能サービス、障害者福祉にも対応した共生型サービスを視野に検討と計画を組み立てていく必要がある。そのためには、事業の統廃合もあり得るという状況です。

中長期計画の具体化、今後の事業基盤を支えるためには、人材確保と養成が重要課題で大事な柱となります。新卒・既卒の受け入れと各職能毎の養成システムの確立とともに、働き方改革への対応、賃金・労働条件のあり方と改善についても求められています。

とりわけ、役職者と責任と役割が重要です。役職者の役割・業務の整理と改善、チームづくり、職場づくりをすすめ、次世代の担い手の養成のために力を注いでいくことが求められます。

以上