

4－6					
主題	地域から選ばれる施設を目指して、生活相談員が築いた信頼と入所促進の実践				
副題	7 年振りの黒字を導いた、稼働率向上に向けたプロセスと成果				
キーワード 1	地域連携	キーワード 2	稼働率向上	研究(実践)期間	24 ヶ月

法人名	社福) 友愛十字会	事業所名	友愛荘
発表者(職種)	山崎咲季子(生活相談員リーダー)		
共同研究(実践)者	鈴木知幸(生活相談員)、高橋明菜(生活相談員)		

電 話	042-785-5626	FAX	042-785-5716
-----	--------------	-----	--------------

事業所紹介	昭和 49 年の開設であるが、令和 3 年に移転改築した町田市内にある定員 100 名、短期入所 10 名の新しい特養で、従来型とユニット型を併設し、個々に合った生活スタイルや働き方が選べる施設である。「共に生きる」の法人理念の下、学び愛・讃え愛・成長し愛を大切に、ご利用者や職員、地域との共生を目指している。
-------	---

《1. 研究(実践)前の状況と課題》

当施設は、旧施設から約 5km 離れた現在地に移転した令和 3 年 6 月以降、稼働率の低迷が続いていた。年間平均稼働率は令和 3 年度の 73.1%、令和 4 年度 73.8%にとどまり、移転建替えに伴う借入金返済の猶予期間に甘んじた結果、この 2 年間で 1 億 3 千万円超の赤字を抱える状況となった。令和 5 年度には管理者交代と組織の立て直し、相談員の増員により年間平均稼働率は 88.8%まで改善したものの、持続可能な経営に資する水準には達していなかった。

その要因として、地域における認知度の不足や、入所までのスキームが十分に整備されていないことが課題として挙げられた。具体的には、移転後に地域の居宅介護支援事業所や医療機関との関係構築が十分に図れず、以前は定期的にあったショートステイ利用者の紹介がほとんど途絶えてしまった。さらに、新しい地域での顔の見える関係づくりが進まず、情報共有の機会も少なかったため、事業所側から見ても施設の特徴や受け入れ体制が伝わりにくい状況であった。こうした状況から、利用者・家族にとって「選ばれる施設」としての存在感を十分に示せておらず、安定した稼働率の確保が困難であった。

《2. 研究(実践)の目的ならびに仮説》

生活相談員を中心に地域との信頼関係を構築し、相談支援の質を向上させることで、施設のブランド価値を高め、「地域から選ばれる施設」の実現を図ることを目的とした。仮説として、地域の関係機関との継続的な連携強化、入所までの導線整備、空床活用の最適化を進めることで、稼働率向上と安定した入所促進が実現し、施設の持続的な経営改善につながると考えた。

《3. 具体的な取り組みの内容》

本取り組みは、①地域に向けた継続的な営業活動の強化、②入所までの導線整備と相談支援の質向上、③空床期間の短縮と稼働率向上の仕組みづくりの 3 点を柱として実施した。

まず、生活相談員が居宅介護支援事業所、病院、老人保健施設を 1～2 か月に 1 回の頻度で訪問し、パンフレットや空床情報を活用して施設の特徴や受け入れ体制を丁寧に説明することで、地域における認知度の向上と信頼関係の構築を図った。併せて、近隣の居宅介護支援事業所に対しては、FAX による 2 か月分の空床情報の提供を毎月定期的実施した。こうした情報発信により、ケアマネジャーが利用者の受け入れ先を検討する際の判断材料を提供し、地域内におけるサービス利用調整の効率化を促進した。

次に、ロングショートステイ利用者への入所提案や、緊急ショートステイの受け入れ可否をケアマネジャーからの連絡があった当日中に判断するなど、迅速かつ柔軟な対応を徹底した。また、入院に伴う空床の活用方法を検討し、相談支援の迅速化と情報共有の強化により、関係機関からの相談への対応力を高めた。特に医療的ニーズの高い利用者の受け入れ判断においては、看護師と密に連携し、必要な医療的ケアの内容や対応可能な範囲について都度すり合わせを行った。他方、介護職員に対しては、受け入れ決定時点で「どのような利用者が入るのか」という重要なポイントを絞った情報を共有し、事前の心構えと適切なケア準備につなげた。

さらに、空床が発生した際には、翌日中にあらためて FAX 等で情報提供を行い、ショートステイからの入所促進や入院空床の積極的な活用を組み合わせることで、空床期間の短縮と稼働率の向上を図る運用を確立した。

《4. 取り組みの結果》

これらの取り組みにより、特に居宅介護支援事業所からの入所紹介が増加し、令和 7 年度の入所申込件数は年間 200 件を超えるまでに伸長した。特養の本入所における年間平均稼働率は、令和 5 年度の 89.7%から 93.5%へ、ショートステイにおいては 79.6%から 144.7%へと大幅に改善し、本入所で生じた 2,343 床の空床のうち 1,602 床を補填することができた。これには緊急ショートステイの受け入れ増加も寄与しており、現在では月 4～5 件の依頼に対応できる体制が整っている。その結果、令和 7 年度には、施設全体として目標に掲げた年間平均稼働率 97.0%を上回る 98.2%を達成し、実に 7 年ぶりの黒字化を果たすことができた。

《5. 考察、まとめ》

本取り組みで得られた数値は、地域からの相談件数が増加し、施設の受け入れ力が強化され、常時高い稼働を維持できる体制が構築されたことを示している。背景には、生活相談員が地域との信頼関係を丁寧に築き、利用者・家族・関係機関との連携を強めたことが寄与している。「相談しやすい」「頼れる」存在として認識されることで施設の信頼度が向上し、入所促進にもつながった。また、空床活用の最適化や導線整備により稼働率が安定した点は、仮説で示したように、関係構築と運営改善を組み合わせることで経営改善につながる再現性の高いモデルとなり得る。

《6. 倫理的配慮に関する事項》

なお、本研究(実践)発表を行うにあたり、ご本人(ご家族)に口頭にて確認をし、本発表以外では使用しないこと、それにより不利益を被ることはないことを説明し、回答をもって同意を得たこととした。

《7. 参考文献》

稼働率アップ実践例と Q&A 特養編 老健編 通所編(2014)、日総研グループ編、日総研出版

《8. 提案と発信》

生活相談員が地域との信頼構築と情報発信を継続することで、「相談しやすい」「頼れる」存在として認識されることは、特養のセーフティーネット機能を強化する上で大変重要である。本モデルが他施設の参考となり、持続可能な施設経営に寄与することができれば幸いである。