

7－6					
主題	コロナ禍から現在までの経営戦略				
副題	活動収益向上と業務効率改善の取り組みについて				
キーワード 1	経営戦略	キーワード 2	利用率向上	研究(実践)期間	60ヶ月

法人名	社福)一誠会	事業所名	デイサービスセンター初音の杜
発表者(職種)	加藤順(生活相談員)		
共同研究(実践)者	松尾左智子(生活相談員)、田中梨恵(介護職)、関佳世子(介護職)		

電 話	042-691-8289	FAX	042-692-1772
-----	--------------	-----	--------------

事業所紹介	平成 23 年 4 月デイサービスセンター初音の杜は地域密着型通所介護(定員 18 名、平均介護度 1.5)・認知症対応型通所介護(定員 12 名、平均介護度 1.8)を展開。平成 26 年 11 月に ISO9001 の認証取得。平成 30 年 9 月 13 日に第二偕楽園ホームを開設、地域包括ケアシステムの実現に努め令和 2 年 5 月地域包括支援センター大和田を開設。
-------	--

《1. 研究(実践)前の状況と課題》

令和 2 年度の認知症対応型通所介護事業は、平均利用率 89%、活動増減差額 658 万円に対し、新型コロナウイルス感染症流行後の令和 3 年度は、平均利用率 80%、活動増減差額 26 万円であった。経営状況を改善するために営業活動を強化し利用率の向上を目指すと同時に活動増減差額の向上や人件費率の見直しによる業務効率の改善が課題であった。

《2. 研究(実践)の目的ならびに仮説》

令和 4 年度以降の事業計画では、平均利用率 85%、活動増減差額 200 万円の達成を目標とした。経営戦略として、営業活動の内容を見直し実践することで利用率の向上に繋げ、活動増減差額は収支バランスの確認・調整や職員の役割分担を見直し業務効率を改善することで平均利用率と活動増減差額の目標値を達成できるのではないかと仮定した。

《3. 具体的な取り組みの内容》

営業活動改善の取り組みとして、地域への PR として広報誌(初音通信)を作成し、回覧板を活用して毎月近隣の自治会や町会へ回覧した。SNS 戦略として、X(旧 Twitter)にてデイサービスの様子やお知らせを発信し、X の取り組みはプログラム表や広報誌で家族やケアマネジャーに案内をした。利用者ニーズに合うサービスを提供するため、利用前の相談内容は記録し一覧表にまとめ、利用目的や相談内容の傾向把握に努めた。

活動増減差額改善の取り組みとして、毎月の会議で活動増減差額を確認し、PDCA シートを活用して未達目標の要因と分析を行い、次月の対応策を講じた。毎日の利用率の確認と欠席率の傾向を把握することで、日毎の利用率の向上と安定に努めた。支出を抑える手段として、平成 27 年のデイサービスの看護職員の配置緩和に伴い、訪問看護ステーションとの委託契約へと切り替えている。また、介護職の常勤職員から非常勤職員への移行を試みた。

業務改善の取り組みとして、看護職員は毎日デイサービスへ訪問とし、基本はマニュアルに沿っての対応、特変時はオンコールでの確認とした。常勤職員数の変更に伴い、非常勤職員も時間帯毎に担当する役割を明確化させ、レクリエーション等は担当する職員が変わっても同じ水準で業務を担えるようにプログラム内容の標準化とマニュアル整備を行った。

《4. 取り組みの結果》

営業活動改善の取り組みの結果として、令和 4 年度は、回覧板や X 投稿の活用による閲覧をきっかけにデイサービスの見学を希望されたケースは全体の 1 割程度に留まり、新型コロナウイルスのクラスターの影響も受け、利用率は低下する結果となった。しかし、令和 5 年度の平均利用率は 84%、令和 6 年度上半期の平均利用率は 94%と向上し、継続することで取り組みの成果を感じられる結果となった。

活動増減差額改善の取り組みの結果として、利用率の低下による収入の減少や、介護職の非常勤化はその採用が難航し派遣職員に頼らざるを得ない状況を招いたこともあり、令和 4 年度は－31 万円、令和 5 年度は－205 万円という厳しい結果となったが、令和 6 年度にかけて人件費率の調整と利用率の向上と相まり、上半期は 111 万円の収益を計上できている。

業務改善の取り組みの結果として、訪問看護ステーションとの連携においては、看護職員配置時と比べても大きな対応の遅れや事故などには繋がらなかった。フロア業務は細分化することで隙間時間の活用も図り、思いつきではない予定表に沿って業務を行うことによる業務効率の改善に繋がった。

《5. 考察、まとめ》

令和 4 年度から開始した取り組みでは、SNS や回覧板はデイサービスを検討されている方の目にはとまり見学説明の際にフロアの様子をお知らせするのに効果があった。日毎の利用率を意識することで見込み利用率が具体的になり、利用者 1 名の 1 回の利用の積み重なりが利用率の向上につながっていると実感した。

活動増減差額では、「利用率の向上＝活動増減差額の向上」とはならず、登録者の平均介護度、人件費率など収支のバランスを考えていくことが重要であると、PDCA シートを活用して改めて感じた。

業務改善では、職員に新たな役割や仕事を割り振るうえで、事業所の今後の方向性を説明・共有し、チーム一丸となって実践したことで得られた結果だと感じた。

経営戦略とは、一つの取り組みだけでなく複数の取り組みが重なり合うこと、またその取り組みの結果を確認し、修正・改善を図り続けることが大切だと感じた。結果が出るまでに時間がかかることもあるが、取り組みを意識して継続していくことがより良い結果につながる唯一の方法なのかもしれないと感じざるを得ない 5 年間であった。

《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》

EM—AVALON 通所介護の生き残り戦略① 2021.12.6 のコラム記事

《8. 提案と発信》

今後、経営戦略を実行していくためには、人材不足が大きな課題である。限られた人員で成果を出していくためにも、生産性を向上させる取り組みが大切であると考えます。