

介護事業所を成功に導く

はじめての 施設長 マニュアル

株式会社日本経営
介護福祉コンサルティング部【著】



● はじめに

本書を手にとられた皆さんは、タイトルにもある「施設長」という立場の方か、そうではなくても、それほど遠い立場にある方ではないだろうと想像します。

理事長や社長・マネジャー職の方から施設長にならないかと打診され、今まさに引き受けるべきかを悩んでいる方もいるのではないのでしょうか。また、もしかすると中には、施設長を引き受けたことを後悔しかけたりしているような方もいるかもしれません。

2000年に介護保険が開始されて以降、「介護施設」は増加し続けています。施設の数だけではなく、種類も増加しており、介護老人保健施設(特養)や介護老人保健施設(老健)、特定施設入居者生活介護(介護付き有料老人ホーム)のような入所系の老人ホームのみならず、通所介護(デイサービス)、小規模多機能型居宅介護(小多機)、認知症対応型共同生活介護(グループホーム)など、多岐にわたるサービスが行われています。

また、介護保険事業所ではありませんが、サービス付き高齢者向け住宅(サ高住)なども広義の「介護施設」に入ります。施設が数・種類ともに増加するのに伴い、「施設長」という立場の方もまた、増加していることとなります。

私たちは介護事業コンサルタントという立場から、大小様々な規模の社会福祉法人・医療法人・株式会社を営む経営者の悩みを聞き、解決するための支援を行ってきました。稼働率が低迷している、サービスの質に懸念がある、人が足りないと日々現場から不満の音が

上がる……。経営者の抱える悩みは法人それぞれですが、その根本には大抵、施設長を含む管理者・リーダークラスの育成が行き届いていないという問題があります。

将来性を感じられる若手がないわけではない。^{ぼってき} 抜擢すれば一所懸命に取り組もうとする。しかし、どうしても思うような成果が出ない、どこか「頼りない」という印象で見えてしまう、ということが起きているのです。なぜこのようなことが起きるのでしょうか。

私たちが行ってきた支援の経験から、その答えは明白でした。施設長を教育できる人がいない、その仕組みがない、ということだったのです。

経営者は、数字の面から仕事ぶりを確認できますし、数字を出すために必要なことについての指示をすることはできます。その経営者に認められた施設長ですから、経営者の求めることに応えられる能力も持っています。しかし、介護施設の運営は「それだけで済むほど簡単ではない」ということなのです。

介護保険の施行前までは、施設長という役職は介護職員にとって雲の上のような存在であり、求められる役割も現在とは異なりました。かつての施設長は、事務方の長として事務処理能力に長け、数字にも強く、また行政機関との折衝の機会が多く求められたこともあり、長い経験からの^{はく}箔や貫禄といった要素も求められていました。そのため、公務員の役職者だった方や、民間でもそれなりの地位の方が、介護の現場を知らないまま施設長のポジションに就くということも多くありました。

しかし、介護保険が開始された2000年以降、求められる施設長

像は大きく様変わりしてきました。介護事業への新規参入に対するハードルが下がったことにより、近隣の競合同士のせめぎ合いの中で、利用者を確保することができる人材が求められるようになったのです。

それは、積極的に地域のために足を使い、ケアマネジャーや病院のソーシャルワーカーとの人間関係作りをしたり、組織への帰属意識の低い職員を引き止め、意欲を高めてリーダー候補へと育てたりすることのできる人材です。そのうえ、変わりゆく利用者ニーズや介護報酬の改定などにも柔軟に対応できるといった、コミュニケーション能力、フットワークの軽さ、柔軟性などが備わった人材、つまりバイタリティの高い次世代の力が求められる時代になってきたのです。今の施設長に求められる能力は、事業所運営を守りだけではなく攻めに転じさせることのできる「革新力」であると言っても過言ではないのです。

とはいえ従来からの施設を守るための知識や経験が必要とされなくなっただけではありません。むしろ、先人の知恵や経験を効率よく取り入れて足場固めをすることが、後顧の憂いなく新しいことに取り組むための土台となっていきます。

施設長が施設のために新たなチャレンジをしようとしても、利用者・家族からのクレーム、職員間のトラブル、利用者の体調不良、感染症の発生など、日々予想外の出来事が生じます。そういった臨時的な仕事に追われているうちに、施設長の仕事の視点は内向きになってきて、次第に成果の出ない体質になってしまうのです。

施設長が、経営者の求める「攻め」の姿勢を強く持とうとするので

あれば、まずは内部の臨時的な仕事に追われることをなくすために「守り」の業務を効果的に行うコツを学ばなければなりません。しかし、現場の長である施設長にそれを教えられる人物がいない、ということが往々にしてあるのです。

新しく施設長になろうとしている方には、その能力に頼る前にまず、**基礎知識として必要な施設運営の考え方、効果的に実践できるノウハウなどを吸収するプロセスが必要**になります。それを、法人内の職員から教わるのが難しいということであれば、**ノウハウの詰まった書籍から学ぶほかに**、というのが、私たちの長年の支援経験から得られた結論なのです。

今まさに施設長としてのキャリアをスタートさせたあなたは、期待されている能力をいかに発揮していただくためにも、余計な心配事に時間を割くことのないように、まずは本書にある「施設管理トータルチェック表(20ページ)」にまとまっている必須のノウハウを身につけて、しっかりと準備を進めてください。

現在は介護職員だという方にとっても、施設長になることは不可能なことでも、遠い未来の話でもありません。いつ何時、どのような経緯でチャンスが巡ってくるかわからないのが、介護事業運営の現状です。せつかくのチャンスが巡ってきたとき、それを掴み取るためには、あなたになら任せられると思ってもらえるだけの入念な準備を進めておくべきでしょう。

本書は、従来型ではない「新しい施設長像」を求められる中で成果を挙げてきた現場の経験者が、介護事業コンサルタントとして何人もの施設長をバックアップし育成することを通じてその経験を体系

化し、誰にでも通用するように磨き上げてきた内容を詰め込みました。まさに今この時代の施設長に必要な施設長業務のノウハウ本です。

第1章と第2章で、施設の内部的な業務を効率よく行うために必要な基礎知識を身につけてもらい、第3章では、施設への入居率を上げ、数字という形で成果を挙げるための営業・集客のノウハウをお伝えします。

本書のステップを踏むことにより、この時代の介護業界の中で成果を挙げられるだけの力を身につけることができ、読者の皆さんが目指していきべき施設長像の方向性付けができるようになる。そう断言できる一冊です。

求められる施設長業務を最低限度こなせるようになりたい方も、自分のやりたい施設長業務に専念できるような環境を整えたいという方も、まずは本書のページをめくってみてください。

本書を通じて、施設長という仕事に「ワクワク」を感じられるようになる方が一人でも増えること。そして、本書が将来の介護業界と日本・世界のお年寄りを支える一助となることを、切に願っています。

2019年7月 著者拝

はじめに..... 2

第1章

はじめて 施設長になった あなたへ

- 施設長
（介護事業所の管理者）とは 14
- 施設長の役割とは 18
- 施設長が挙げるべき成果とは 22
- 施設長はどのような人で
あるべきなのか 25

第2章

施設長に求められる 「内部管理」

- 管理業務の重要性 30
 - 新人施設長とベテランの差は
どこに出るか 34
 - 利用者管理の基本的な考え方 38
 - 利用者管理①
 - 利用者個々の疾患を把握する 40
 - 利用者管理②
 - キーパーソンとの関係構築 51
 - 利用者管理③
 - ケアプランの重要性を理解し、
職員に共有する 58
 - 利用者管理④
 - アセスメントシートを
確認する 66
 - 利用者管理⑤
 - ケアプランを確認する 70

利用者管理 6

サービスの実施状況を 確認する	77
--------------------------	----

利用者管理 7

適切な措置のもと 身体拘束を行う	85
---------------------------	----

職員管理の基本的な考え方	90
--------------------	----

職員管理 1

役職者とのかかわり方	93
------------------	----

職員管理 2

適切な人員配置を考える	107
-------------------	-----

職員管理 3

賃金を適切に配分する	114
------------------	-----

職員管理 4

施設の理念を共有する	119
------------------	-----

職員管理 5

職員の目標や 困りごとを把握する	122
---------------------------	-----

設備・備品管理の考え方	125
-------------------	-----

収支管理の考え方	132
----------------	-----

行政管理の考え方	139
----------------	-----

第3章

地域との関係を築く 「外部業務」

- 外部業務において
重要な営業活動 146
- 営業活動は地域福祉を
支える重要な活動 151
- 地域における
信頼関係の第一歩とは 154
- 地域との関係構築の重要性 157
- 「地域包括ケアシステム」の
意義を考える 161
- 施設長が地域の
相談員となるには 166
- 一般的な営業と
地域営業の違い 170

地域との関係構築・準備編①

地域の情報を集める 173

地域との関係構築・準備編②

オリジナル資料を作成する 186

地域との関係構築・実践編①

営業先の特徴を知る 197

地域との関係構築・実践編②

見学対応の心構え 222

営業にかかわる数字の管理 230

チームとして
地域営業に取り組む 237

おわりに 241