

日本における介護施設の 革新的な経営

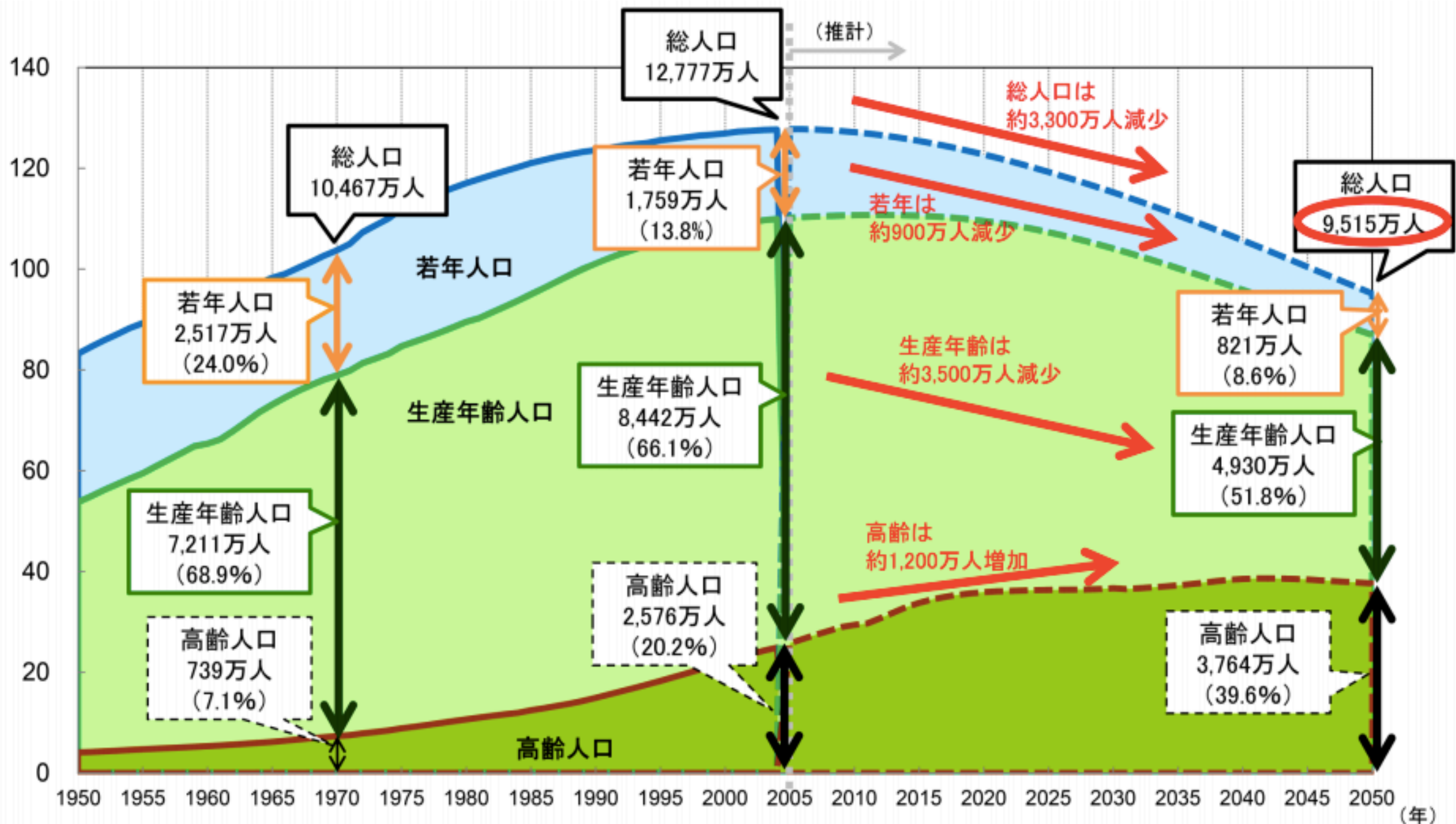
社会福祉法人 合掌苑

日本照護機構 的創新經營管理

社會福祉法人 合掌苑

我が国における総人口の推移（年齢3区分別）

- 我が国の総人口は、2050年には9,515万人となり、約3,300万人（約25.5%）減少。
- 高齢人口が約1,200万人増加するのに対し、生産年齢人口は約3,500万人、若年人口は約900万人減少。その結果、高齢化率は約20%から約40%に上昇。



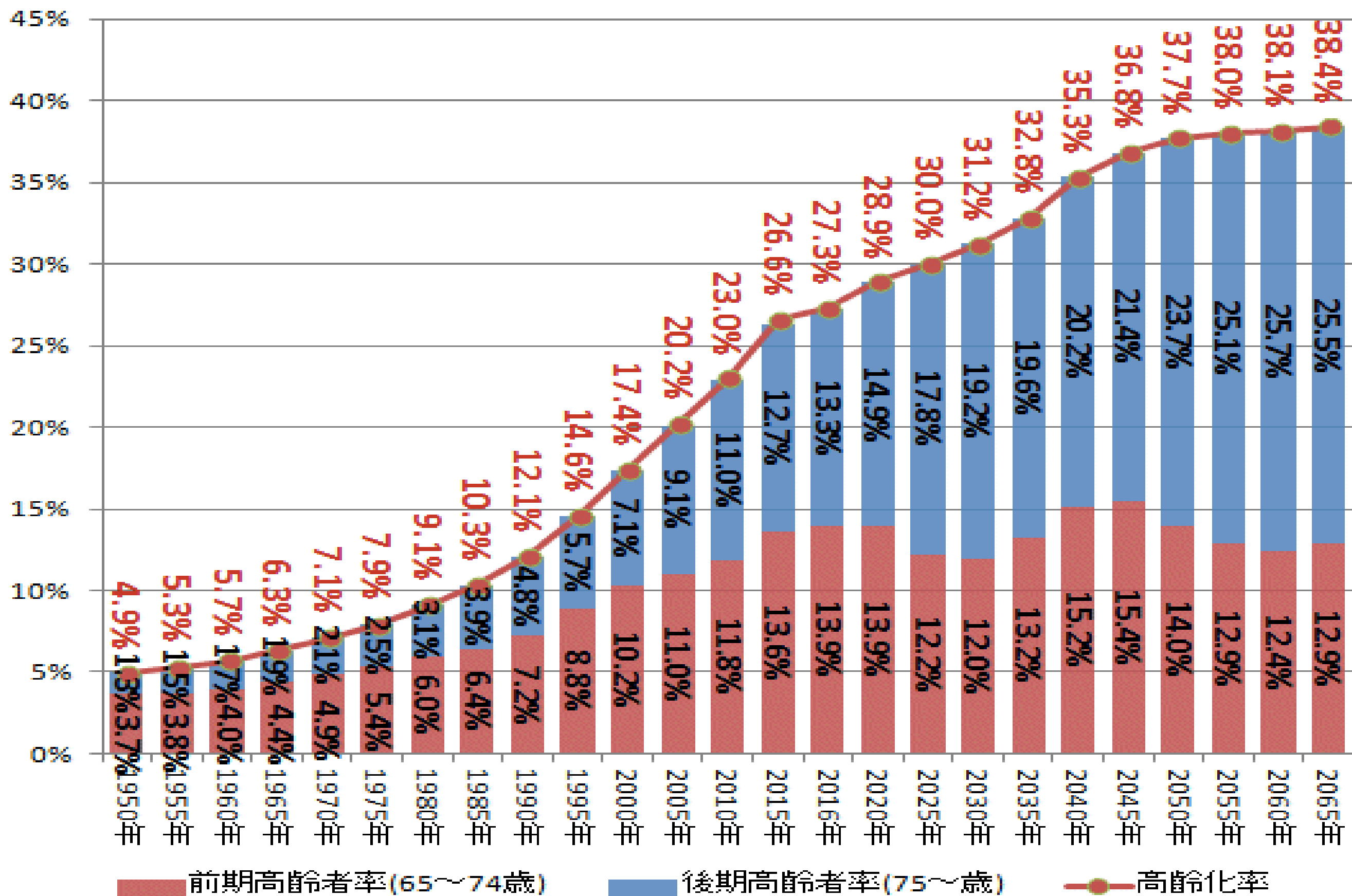
（注1）「生産年齢人口」は15～64歳の者の人口、「高齢人口」は65歳以上の者の人口
（注2）（ ）内は若年人口、生産年齢人口、高齢人口がそれぞれ総人口のうち占める割合

（注3）2005年は、年齢不詳の人口を各歳別に按分して含めている
（注4）1950～1969、1971年は沖縄を含まない



65歳以上人口推移

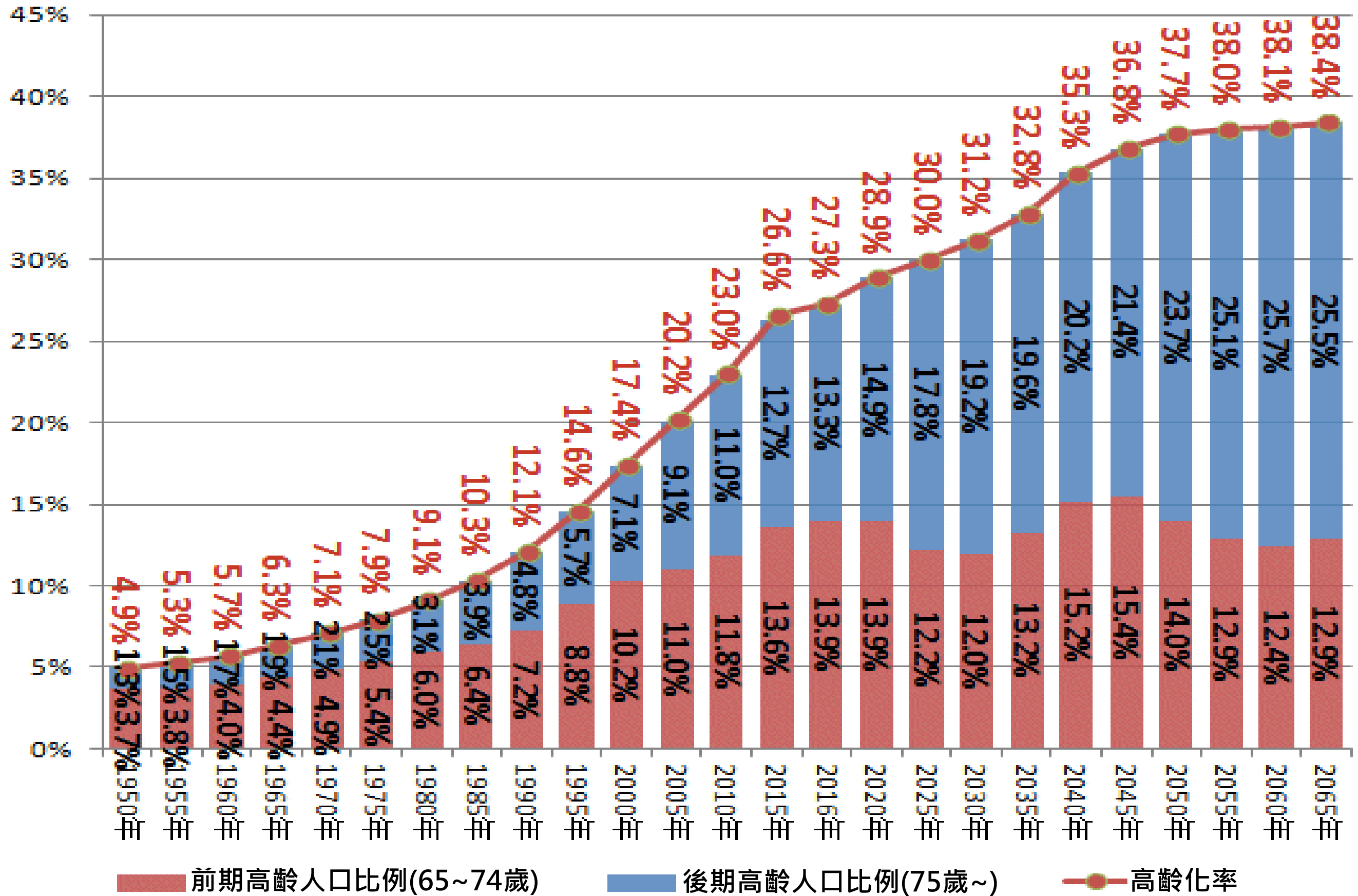
(総人口比、2020年以降は推定)(2017年版高齢社会白書より)



65歲以上的人口變化

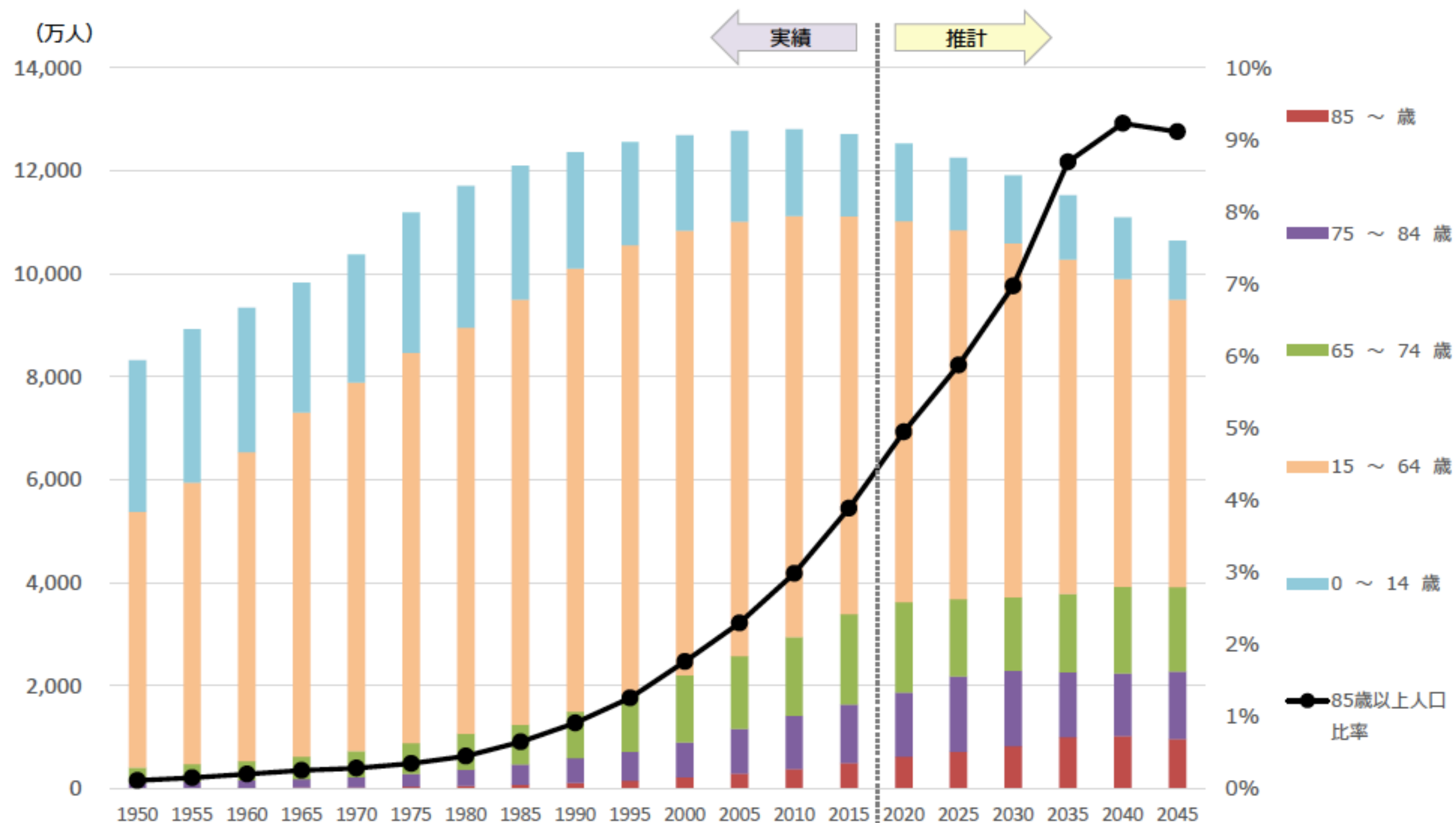


(總人口比例，2020年後為推估值)(摘錄自2017年版高齡社會白皮書)



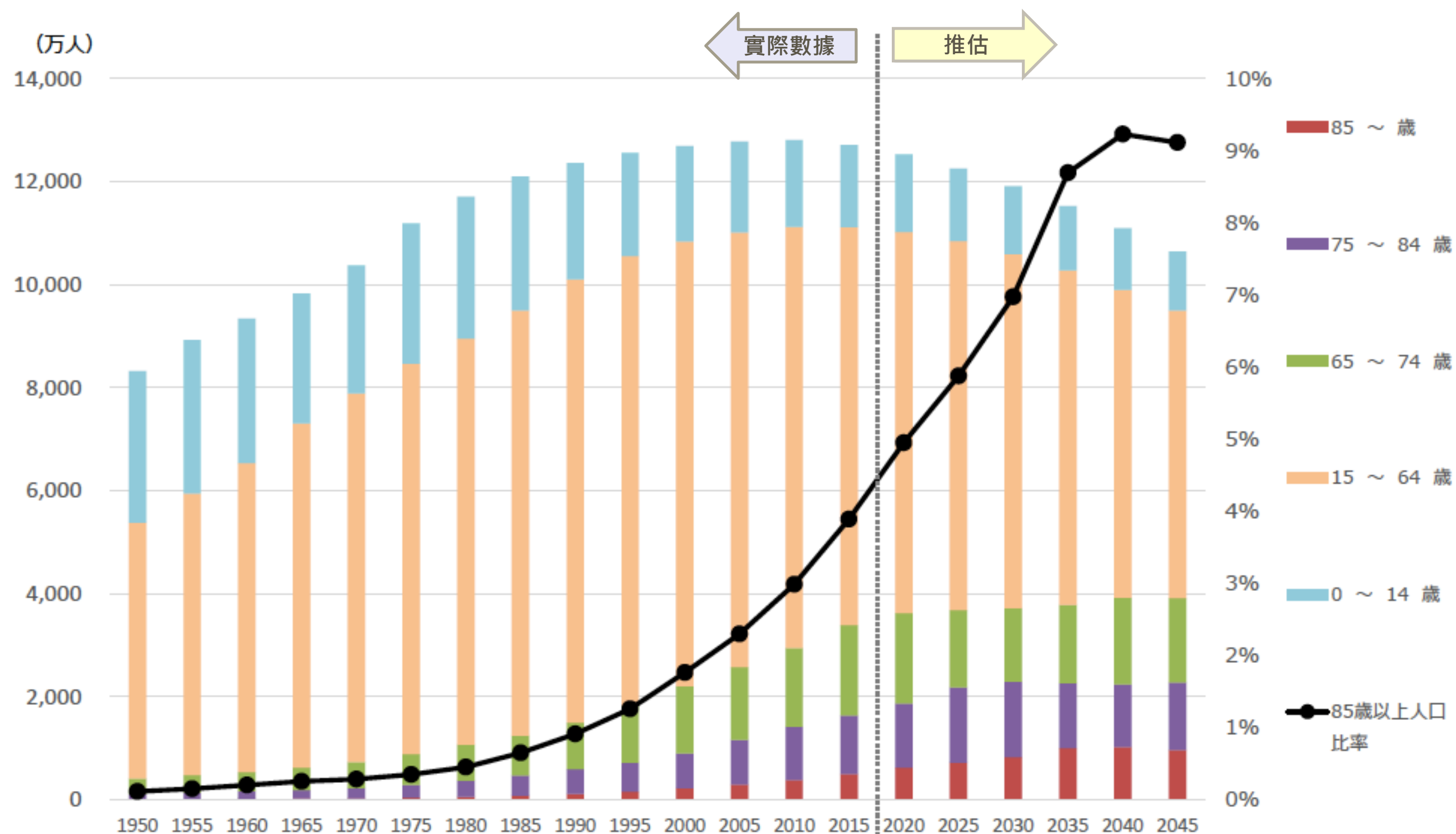
日本の将来人口推計

- 今後少子高齢化が進展する中で、高齢者人口比率は今後拡大していく見通し。特に85歳以上人口比率は急拡大。



日本未來的人口推估

- 估計日後在高齡少子化的進展下，高齡人口比例未來將持續擴大。尤其是85歲以上的人口將急速擴增。



(出典) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」、総務省「人口推計（平成28年）」より経済産業省作成

町田市の位置



町田市的位置



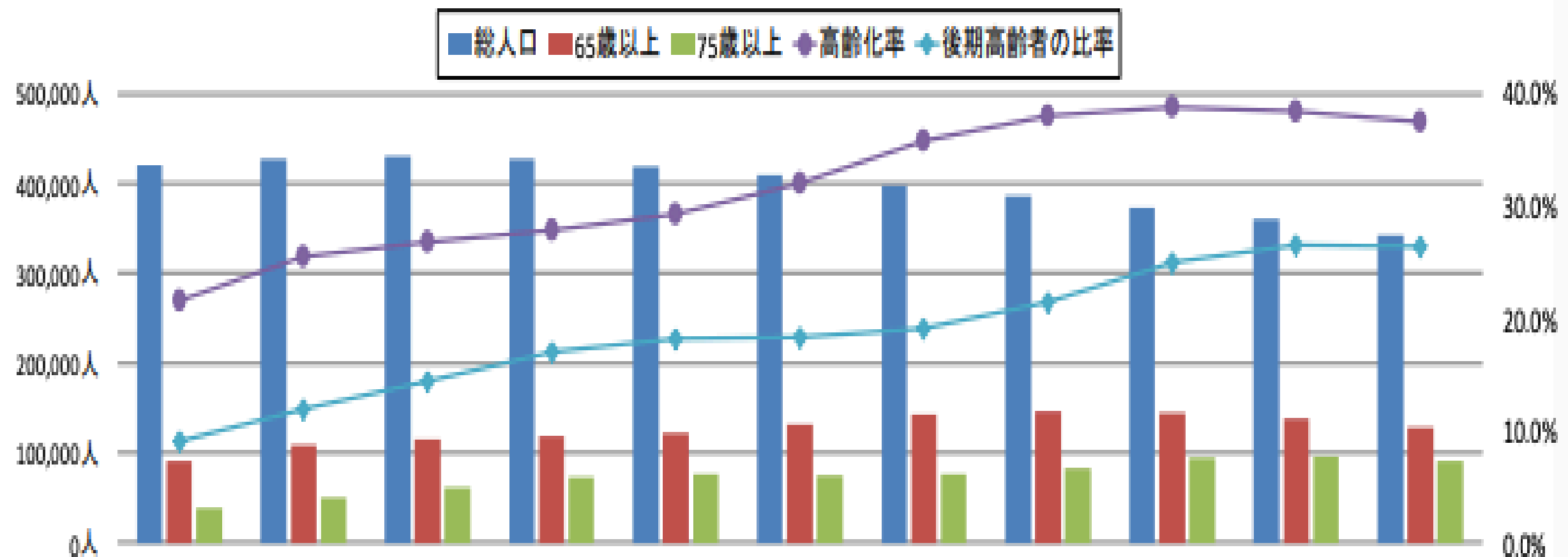
サービス提供エリア



服務區域

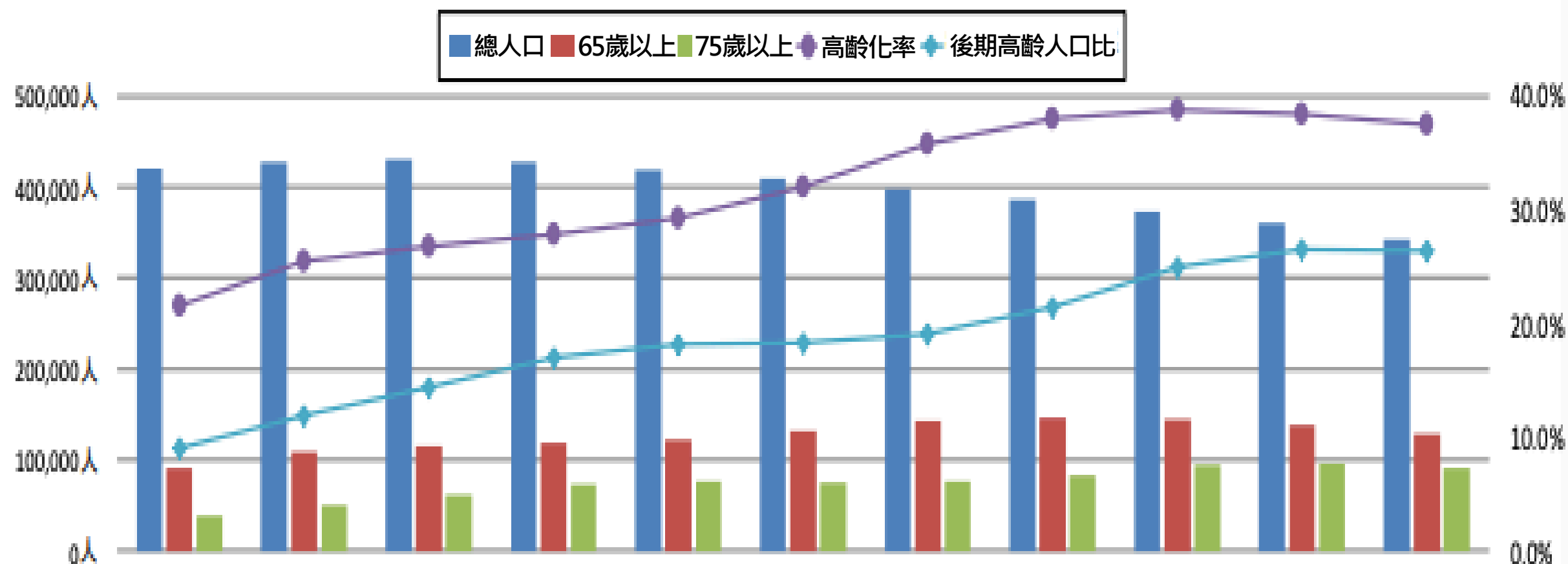


町田市の高齢化の推移



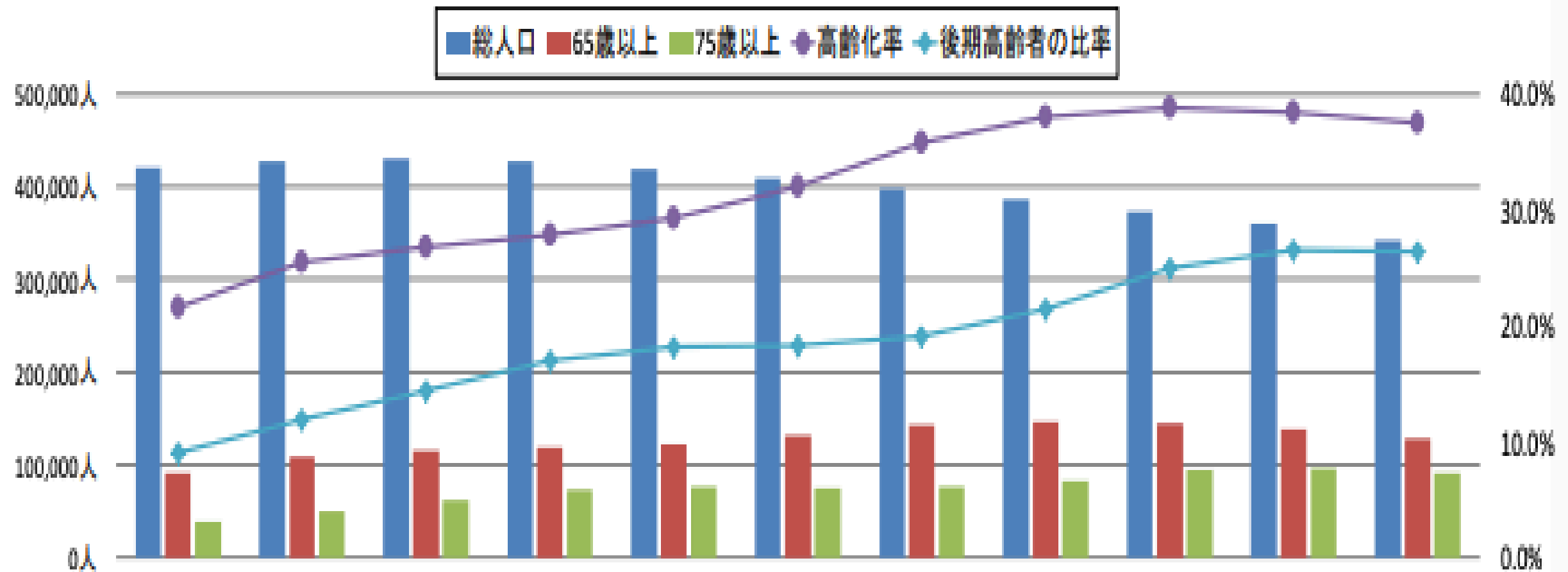
	2010年度 2011年1月1日	2015年度 2016年1月1日	2020年 推 計	2025年 推 計	2030年 推 計	2035年 推 計	2040年 推 計	2045年 推 計	2050年 推 計	2055年 推 計	2060年 推 計
総人口	419,525人	426,937人	429,579人	426,139人	418,656人	408,527人	397,510人	385,876人	373,499人	359,209人	342,528人
65歳以上	90,207人	108,461人	115,183人	118,338人	122,240人	130,703人	142,403人	146,513人	144,806人	138,046人	128,359人
75歳以上	37,882人	50,640人	61,668人	72,296人	75,845人	74,559人	75,703人	82,751人	93,133人	95,241人	90,233人
高齢化率	21.5%	25.4%	26.8%	27.8%	29.2%	32.0%	35.8%	38.0%	38.8%	38.4%	37.5%
後期高齢者の比率	9.0%	11.9%	14.4%	17.0%	18.1%	18.3%	19.0%	21.4%	24.9%	26.5%	26.3%

町田市的高齡化推移



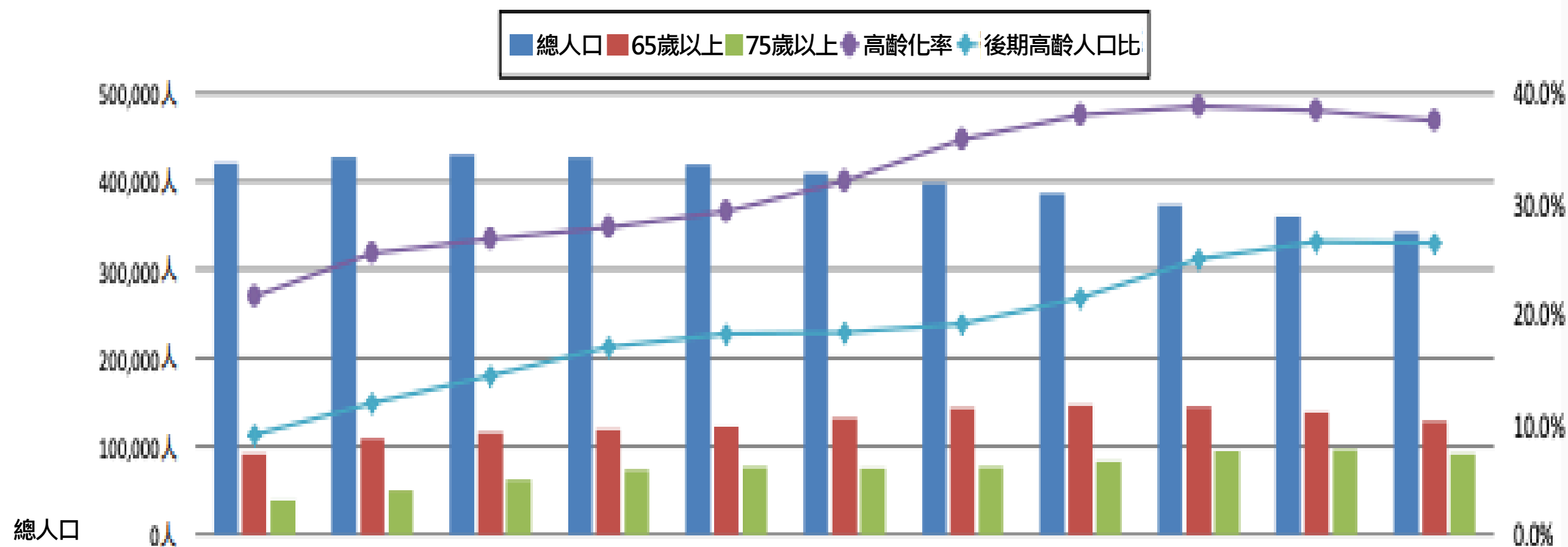
	2010年度 2011年1月1日	2015年度 2016年1月1日	2020年 推計	2025年 推計	2030年 推計	2035年 推計	2040年 推計	2045年 推計	2050年 推計	2055年 推計	2060年 推計
总人口數	419,525人	426,937人	429,579人	426,139人	418,656人	408,527人	397,510人	385,876人	373,499人	359,209人	342,528人
65歳以上	90,207人	108,461人	115,183人	118,338人	122,240人	130,703人	142,403人	146,513人	144,806人	138,046人	128,359人
75歳以上	37,882人	50,640人	61,668人	72,296人	75,845人	74,559人	75,703人	82,751人	93,133人	95,241人	90,233人
高齢化率	21.5%	25.4%	26.8%	27.8%	29.2%	32.0%	35.8%	38.0%	38.8%	38.4%	37.5%
後期高齢人口比	9.0%	11.9%	14.4%	17.0%	18.1%	18.3%	19.0%	21.4%	24.9%	26.5%	26.3%

前期及び後期高齢者人口の推移



	2010年度 2011年1月1日	2015年度 2016年1月1日	2020年 推 計	2025年 推 計	2030年 推 計	2035年 推 計	2040年 推 計	2045年 推 計	2050年 推 計	2055年 推 計	2060年 推 計
総人口	419,525人	426,937人	429,579人	426,139人	418,656人	408,527人	397,510人	385,876人	373,499人	359,209人	342,528人
65歳以上	90,207人	108,461人	115,183人	118,338人	122,240人	130,703人	142,403人	146,513人	144,806人	138,046人	128,359人
75歳以上	37,882人	50,640人	61,668人	72,296人	75,845人	74,559人	75,703人	82,751人	93,133人	95,241人	90,233人
高齢化率	21.5%	25.4%	26.8%	27.8%	29.2%	32.0%	35.8%	38.0%	38.8%	38.4%	37.5%
後期高齢者の比率	9.0%	11.9%	14.4%	17.0%	18.1%	18.3%	19.0%	21.4%	24.9%	26.5%	26.3%

前、後期高齡人口的變化

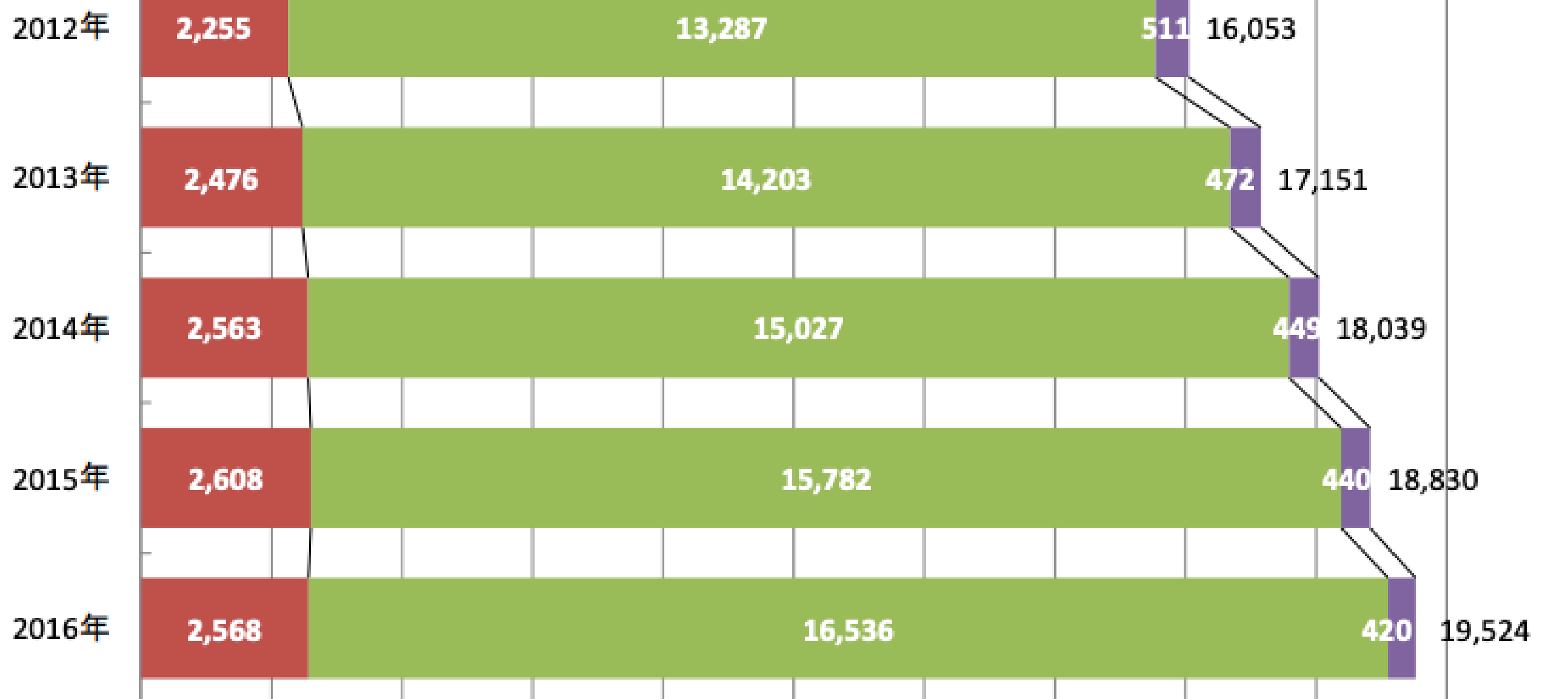


	2010年度 2011年1月1日	2015年度 2016年1月1日	2020年 推 計	2025年 推 計	2030年 推 計	2035年 推 計	2040年 推 計	2045年 推 計	2050年 推 計	2055年 推 計	2060年 推 計
總人口數	419,525人	426,937人	429,579人	426,139人	418,656人	408,527人	397,510人	385,876人	373,499人	359,209人	342,528人
65歲以上	90,207人	108,461人	115,183人	118,338人	122,240人	130,703人	142,403人	146,513人	144,806人	138,046人	128,359人
75歲以上	37,882人	50,640人	61,668人	72,296人	75,845人	74,559人	75,703人	82,751人	93,133人	95,241人	90,233人
高齡化率	21.5%	25.4%	26.8%	27.8%	29.2%	32.0%	35.8%	38.0%	38.8%	38.4%	37.5%
後期高齡人口比	9.0%	11.9%	14.4%	17.0%	18.1%	18.3%	19.0%	21.4%	24.9%	26.5%	26.3%

要支援・要介護認定者数

■ 65歳以上75歳未満 ■ 75歳以上 ■ 第2号被保険者

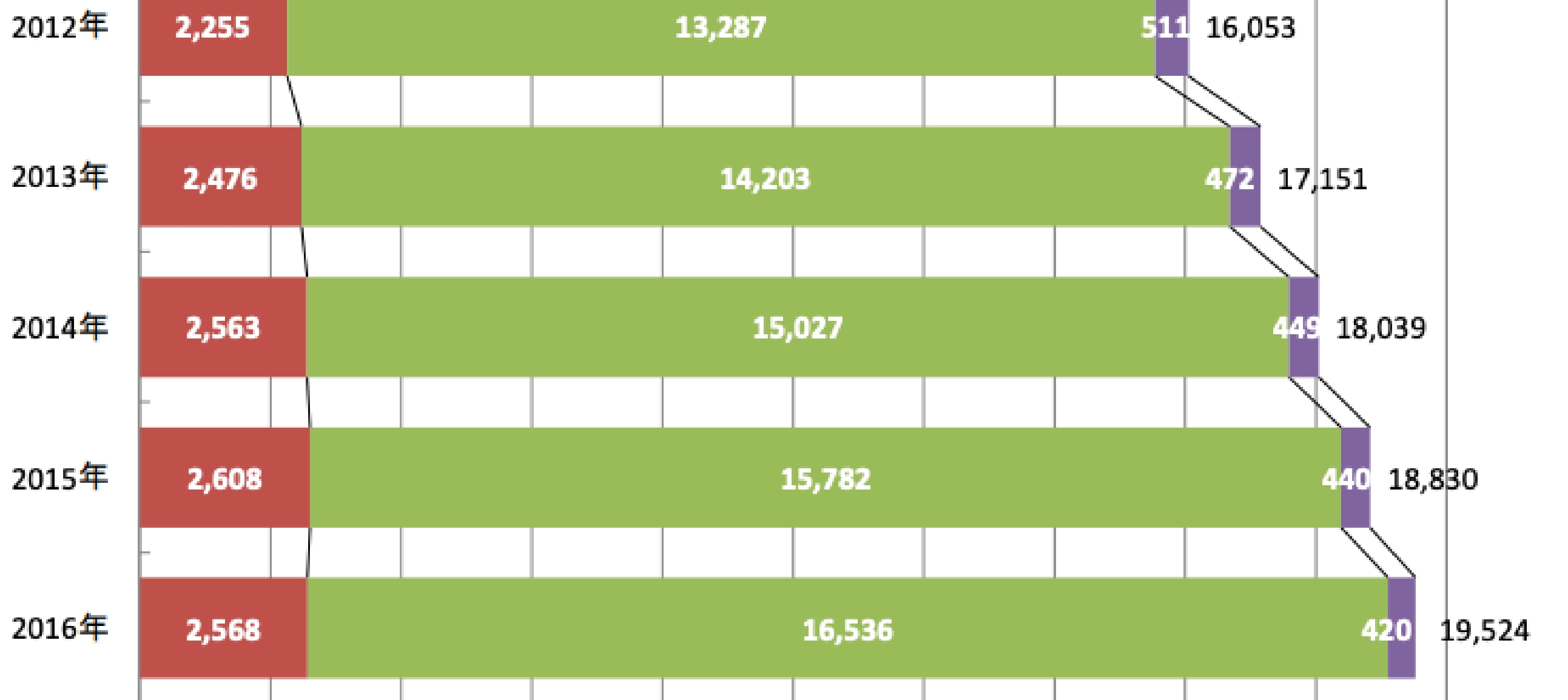
0 2,000 4,000 6,000 8,000 10,000 12,000 14,000 16,000 18,000 20,000 22,000



評估為失能者的人數變化

■ 65歲以上未滿75歲 ■ 75歲以上 ■ 第二類被保險人

0 2,000 4,000 6,000 8,000 10,000 12,000 14,000 16,000 18,000 20,000 22,000



新たな時代に対応した福祉の提供ビジョン

(2015年9月17日 厚生労働省)

①新しい地域包括支援体制の確率

ア)分野を問わない包括的な相談支援の実施

イ)地域の実情に見合った総合的なサービス提供体制の確立

②生産性の向上と効率的なサービス提供体制の確立

③総合的な福祉人材の確保・育成

因應新時代的社福願景

(2015年9月17日 厚生勞動省)

①確立全新的社區整體照顧支援系統

甲) 執行不分領域的整體性諮詢支援

乙) 確立提供符合在地需求的綜合服務系統

②確立提升產能與提供具效益性的服務系統

③確保、培養綜合性的社福人力

分野を問わない包括的な相談支援体制

事業所名	社会福祉士	看護師・保健師	ケアマネージャー	その他	合 計
南第二高齢者支援センター	4人	2人	3人		9人
南地区障がい者支援センター	4人		1人	2人	7人
合掌苑居宅支援事業所			10人		10人
第二居宅支援事業所			5人		5人
輝の杜居宅支援事業所			6人		6人
合 計	8人	2人	25人	2人	37人

総合的に相談窓口を持ち、他職種協働による支援を行う。

不分領域的整體性諮詢支援系統

服務單位名稱	照顧服務員	護理師、公衛護理師	照顧管理師	其他	合 計
南第二高齡支援中心	4 人	2 人	3 人		9 人
南地區身心障礙支援中心	4 人		1 人	2 人	7 人
合掌苑居家照顧支援服務單位			10 人		10 人
第二居家照顧支援服務單位			5 人		5 人
輝杜居家照顧支援服務單位			6 人		6 人
合 計	8 人	2 人	25 人	2 人	37 人

※居家照顧之原服務單位=照顧管理服務(照顧管理師)

備有綜合性的諮詢窗口，以跨專業協作提供支援。

地域の実情に見合った 総合的なサービス提供体制

- 初期の介護予防から看取りまでを提供
- 地域の中核を担う総合相談窓口
- 高齢者だけでなく、障害者から子どもまで分野を問わないサービス提供
- 地域を支えていくため、あらゆる資源と連携
- 地域のリーダーとしての役割を果たす

提供符合在地需求的綜合服務系統

- 提供初期的照護預防到臨終的全階段照顧
- 扮演社區核心角色的綜合諮詢窗口
- 提供不分族群(從兒童到身心障礙)、不限年齡的支援服務
- 連結各類不同資源，以有效因應在地需求
- 扮演好身為社區領頭羊的角色

合掌苑の考える地域包括ケア

在宅系サービス

ヘルパー派遣
デイサービス
ショートステイ
障害者デイサービス

初期の要介護から
看取りまで

入居系サービス

養護老人ホーム
特別養護老人ホーム
有料老人ホーム
高齢者住宅

地域

〈介護予防〉
〈生活支援〉
〈要介護〉
〈認知症〉
〈障害者〉
〈子ども〉
〈生活保護〉

南第二高齢者支援センター
あんしん相談室
障害者支援センター
居宅支援事業所

連携

学校

ボランテ
ィア団体

自治会

医療

民生委員

行政

他事業所

企業

連携

合掌苑思維的社區整體照顧

居家型服務

派遣居服員
日間照顧服務
喘息(短期)住宿
身心障礙日照服務

社區

〈照護預防〉
〈生活支援〉
〈失能〉
〈失智症〉
〈身心障礙〉
〈兒童〉
〈生活補助〉

南第二高齡支援中心
安心諮詢室
身心障礙支援中心
居家照顧支援服務單位

從初期的輕
度失能到臨終

合作

學校

志工團體

里民組織

醫療

無給職
社工

公部門

其他
服務單位

企業

住宿型服務

養護老人之家
特別養護老人之家
收費老人之家
高齡住宅

合作

生産性の向上と 効率的なサービス提供体制

提升產能與 提供具效益性的服務系統

アメーバ経営

- 厳しくなる社会保障に対応して生き残れる強い組織作りが必要
- アメーバ経営とは、組織をなるべく細かく分割し、それぞれに採算を見ていく手法
- 職員一人ひとりが経営者意識を持ち、全員参加経営を実践する
- 経営のすべてをガラス張りにして社員全員に公開する

阿米巴經營

- 為因應日趨嚴峻的社會保障負擔，有必要建立強而有力且得以存續的組織。
- 所謂阿米巴經營，是指盡可能將組織細分，採取各部門自負盈虧的經營手法。
- 樹立每一位員工的經營者意識，實踐全體參與經營的管理。
- 將所有經營管理制度攤在陽光下，公開讓全體員工知曉

$$\frac{\text{売上} - \text{経費}}{\text{総労働時間}} = \frac{\text{時間当り採算}}{\text{採算}} = \frac{\text{人件費} + \text{利益}}{\text{総労働時間}}$$

時間当り採算 < 平均賃金 = 赤字

時間当り採算 > 平均賃金 = 黒字

時間当り採算を上げるためには

- ① 売上を上げる(売上最大)
- ② 経費を減らす(経費最小)
- ③ 労働時間をコントロールする(時間最短)

$$\frac{\text{營收} - \text{費用}}{\text{總工時}} = \frac{\text{每小時獲利}}{\text{總工時}} = \frac{\text{人事費用} + \text{利潤}}{\text{總工時}}$$

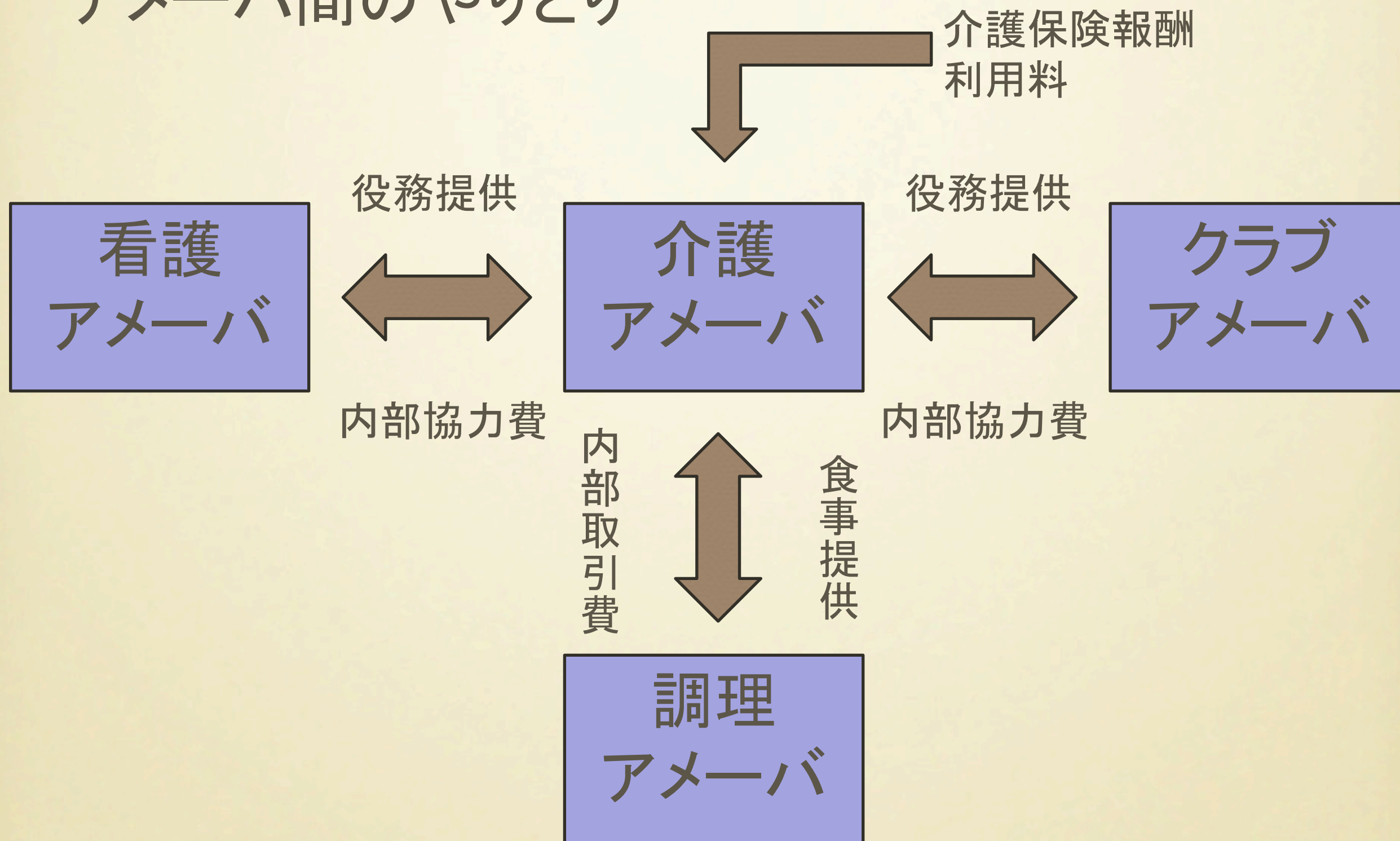
每小時獲利 < 平均薪資 = 虧損

每小時獲利 > 平均薪資 = 盈餘

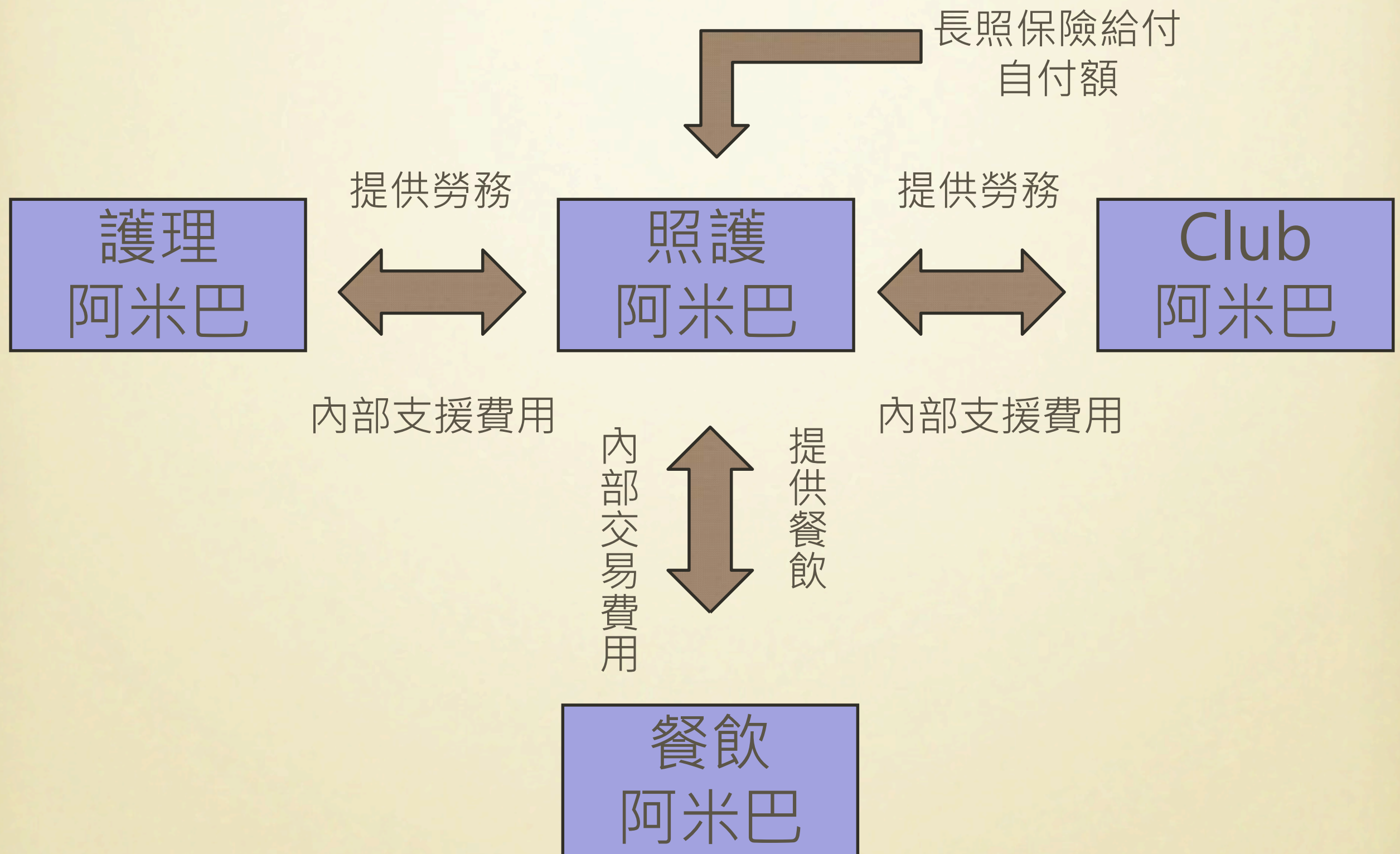
要提升每小時獲利

- ①放大營收（營收極大化）
- ②縮減費用（費用極小化）
- ③有效管制工時（工時極短化）

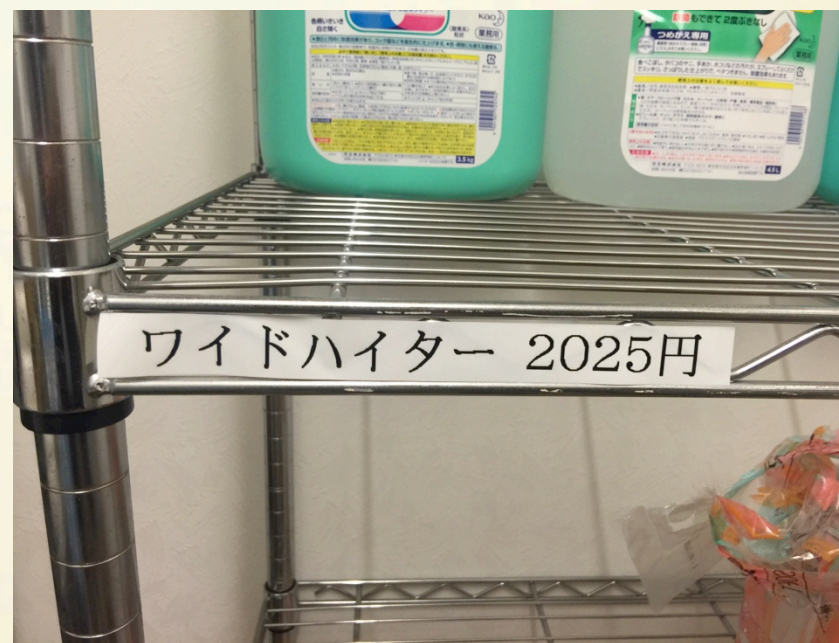
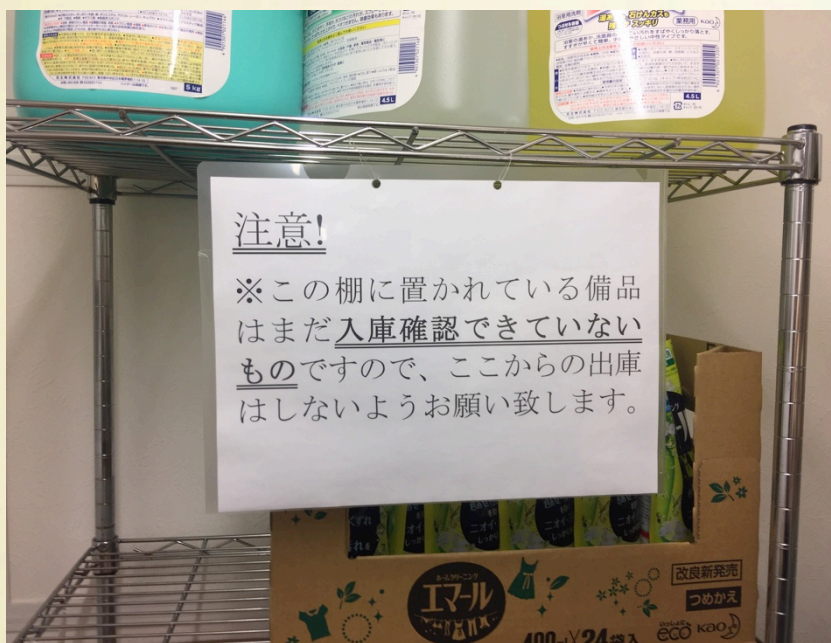
アメーバ間のやりとり



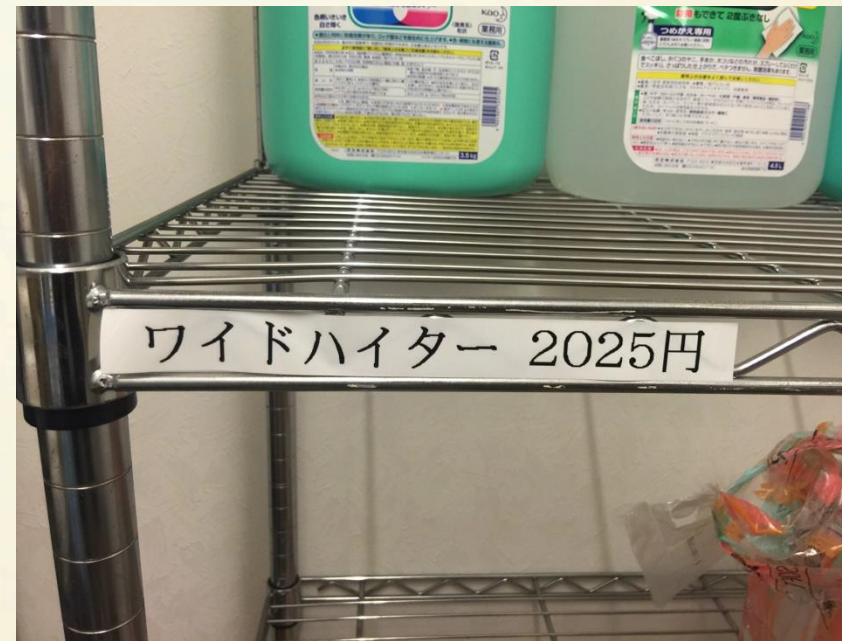
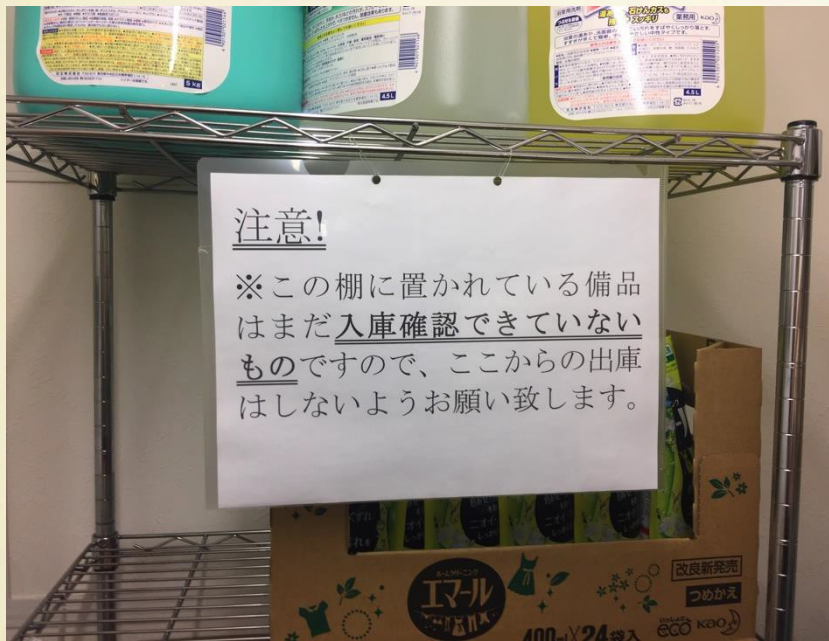
各阿米巴(單位組織)之間的互動



- 環境整備(5S)、コスト意識の徹底



- 貫徹環境的整建（5S）、成本意識



脱衣場・鍵施錠	膳房 OFF	床暖房 OFF
12/8	12/8	12/8

11月の着地見込み

予定 → ¥3250.0

MP予定 → ¥3485.5

マスタ
プラン

11/30付

¥3319.6 のハズ...!!

MPには届かなかったけど!

祝★予定達成!!

4ヶ月連続
ご逝去 & 入院 ^{ゼロ} も
達成しました!!

が、しかし!!

山内保子様ご逝去にて
毎月70万円の収入が0...

そのため4Fアメーバは
一気に貧乏アメーバとなりました。

12月 時間当たり採算 貧乏脱出
予定 ¥2780.0 ▶ への金遣いは
こちら!!

一気に貧乏アメーバとなりました。

12月 時間当たり採算

貧乏脱出

予定 ¥2780.0 ▶ への金遣いは
こちら!!

グローブ
パーの

お客様分&

脱!! 貧乏アメーバへの道

① 全員参加の経営

→ 1人じゃ 限りがあるけれど"22人で"
取り組めば"アイディアも22通り。

② 今は収入がないので、経費削減 に力を入れる。

→ 来年 1月15日に本入居決定!
それまでは"ふふでつなく" & 外出同行などで
満足度 keep . 収入 UP ↑
収入ない分、経費は 必要な分だけの
最少限に留める

③ 最低でも12月予定の¥2780はクリアして 1円でも上を目指す。

今を乗り越えれば"春には"↑

浴室更衣 間上鎖	暖氣 OFF	地暖 OFF
12/8	12/8	12/8

11月份實際預估
推估 → 3,250.0日圓
主計畫推估 → 3,485.5日圓

11/30當下
應達 3,319.6日圓...

雖未達成主計畫目標
達成假日★目標!!

達成
連續四個月
無長輩離世&住院
但!!

長輩山內●●離世
每月70萬的收入
隨她離世沒了

四樓阿米巴
瞬間落入貧窮阿米巴深淵
12月 每小時獲利 脫離貧窮阿米巴
推估 2,780.0日圓 之鑰
就是它!!



瞬間落入貧窮阿米巴的深淵!!

12月 每小時獲利
推估 2,780.0日圓

脫離貧窮阿米巴
之鑰
就是它!!



脫離貧窮阿米巴之路!!

- ◆ 全體人員共同參與的經營管理
→ 光靠1個人的力量有限，22個人一起努力，自然有機會創造出22種創意。
- ◆ 沒有收入的現階段，努力縮減支出。
→ 長輩確定明年1月15日遷入！
在此之前，先以喘息住宿連結服務 & 藉陪同外出提升滿意度、增加收入
在沒有收入的情況下，務必將支出極小化
- ◆ 縱使只多1日圓也好，以超越12月推估的2,780日圓為當月的底線目標。

成功跨越現階段
即邁入春季
漸入佳境!!

総合的な福祉人材の確保

確保綜合性的社福人力

25大雇用への取り組み

1. マザーズ(子育て中の方、シングルマザー)
2. 障がい者
3. 難病
4. うつ
5. てんかん
6. 介護離職中の方
7. 生活保護・ワーキングプア
8. ボーダーライン(軽度な障がい、障がい者手帳を不所持の方)
9. シニア
10. 就労国の言語ができない、かつ、専門スキルがない外国人

11. ニート・フリーター
12. 引きこもり
13. DV被害者
14. ホームレス
15. 小児がん経験者
16. 感染症の方
17. 麻薬・アルコール等中毒経験者の方
18. LGBT(性的少数者)
19. 養護施設等出身の方
20. 犯罪歴のある方
21. 三大疾病
22. 内臓疾患
23. 児童虐待の被害者
24. 破産者
25. 不妊治療中の方

10大採用

25大雇用

招聘人力時的25大策略

1. 媽媽工作者（育兒媽媽、單親媽媽）
2. 身心障礙者
3. 患難治疾病者
4. 憂鬱
5. 癲癇
6. 照護離職者
7. 領取生活補助、在職貧窮者
8. 邊緣族群（輕度障礙無法取得障礙手冊者）
9. 銀髮族
10. 不會勞方語言、不具專業經驗的外國勞工

10大聘用

11. 尼克族、打工族
12. 繭居族
13. 家暴受害者
14. 遊民
15. 小兒抗癌經驗者
16. 感染傳染病者
17. 染毒者、酒精中毒者
18. LBGT（多元性別族群）
19. 養護機構經驗者
20. 犯罪記錄者
21. 患三大疾病者
22. 患各類器官疾病者
23. 受虐兒經驗者
24. 宣告破產者
25. 正在接受不孕治療者

25大聘僱

介護人材不足を補うためには

- ・高齢者が74歳まで働ける仕組みを作る
- ・子供を抱えた女性の就業率を男性並に上げる
- ・障がい者等の雇用率を今の倍にする



この3つから2200万人の労働力が創出される。
しかしそれだけでは充足できない。外国人介護士の導入は不可欠。

如何補足欠缺的照護人力

- 建立74歲前的老年人可投入工作的機制
- 使已婚婦女的就業率與男性並駕齊驅
- 將雇用身心障礙者的比例擴大為現行的兩倍



憑這三點即可創造出2200萬人的勞動力

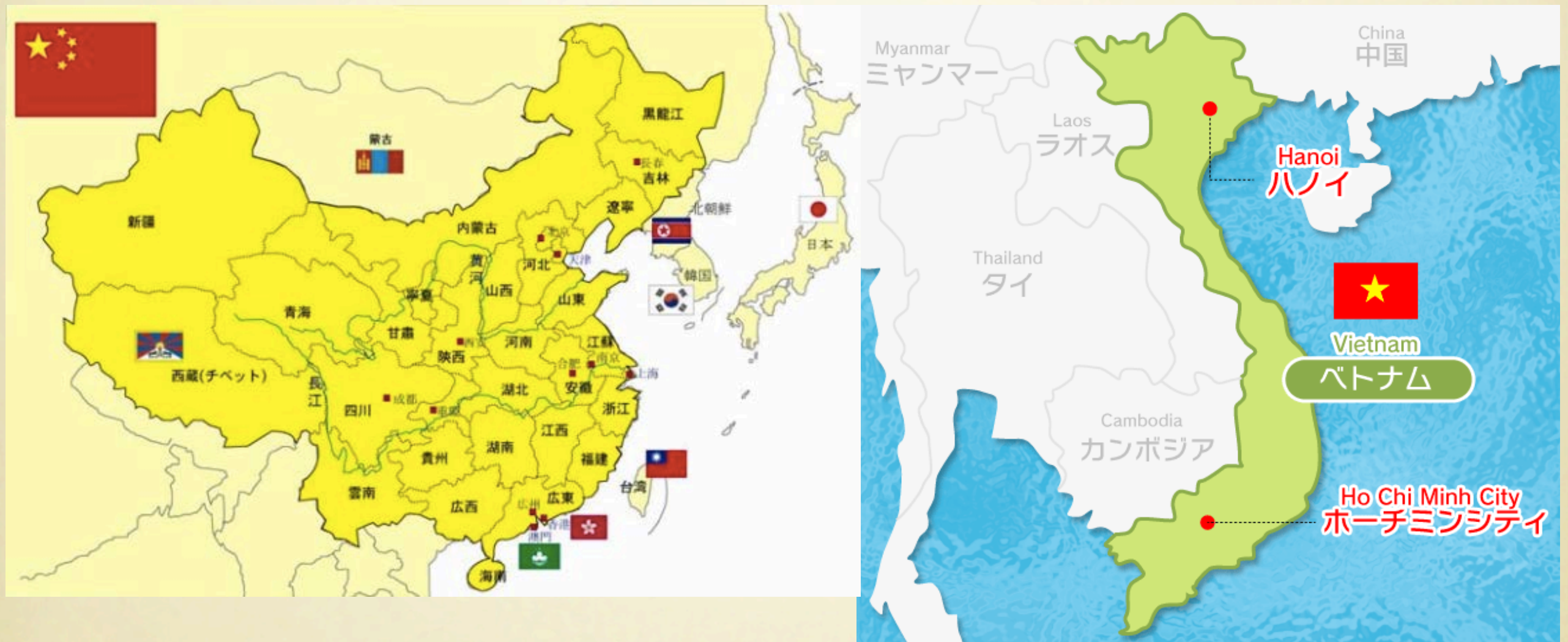
導入非本國籍人力也是不可欠缺的一環

外国人介護士への対応



中国・ベトナムから採用

對應外籍照服員



從中國、越南聘用外籍照服員

全員参加の戦略作成

経営計画書による戦略の
周知・徹底
全員が何らかの形で戦略作成
に参加することが大切

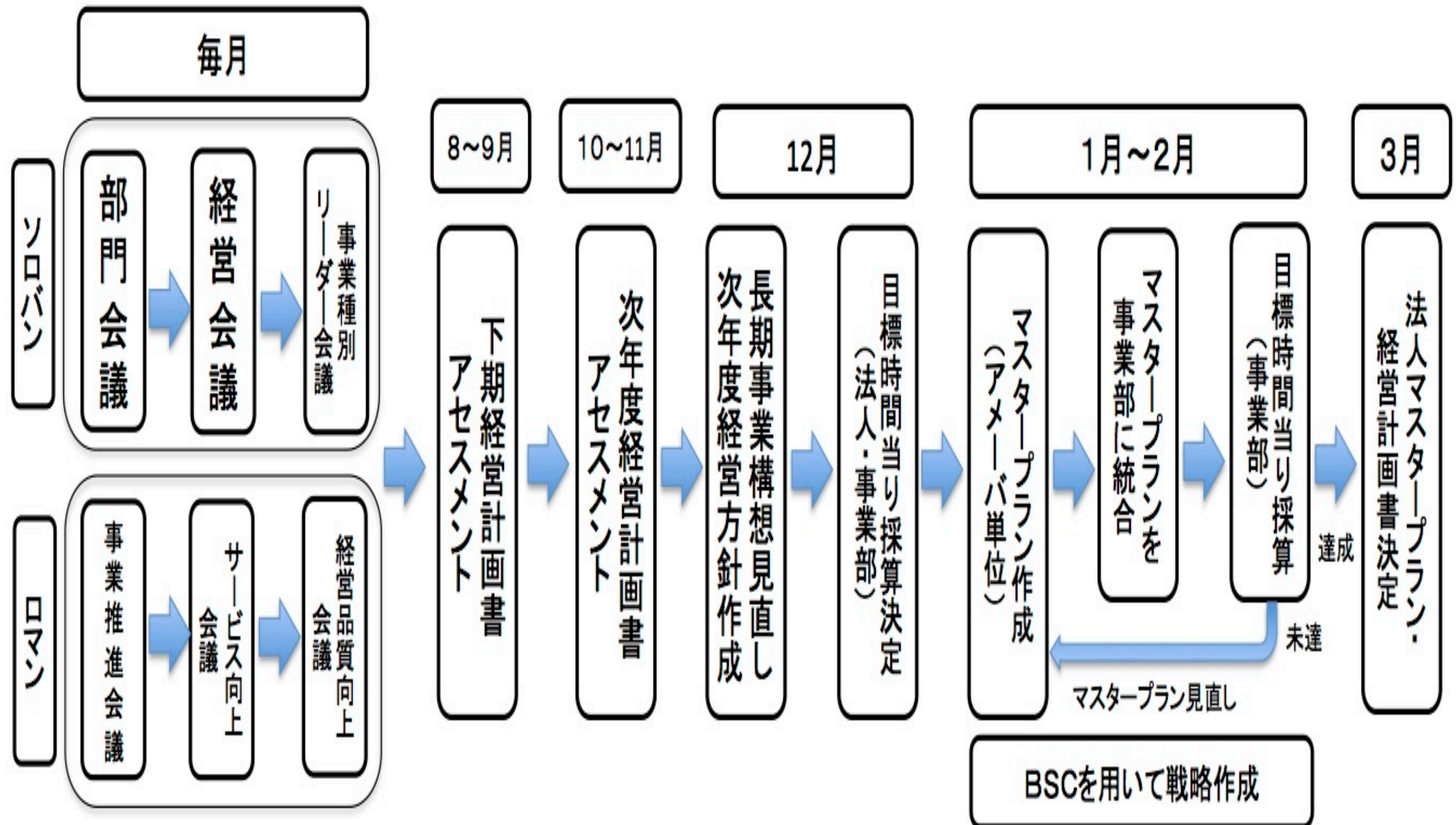


全體人員參與策略擬定

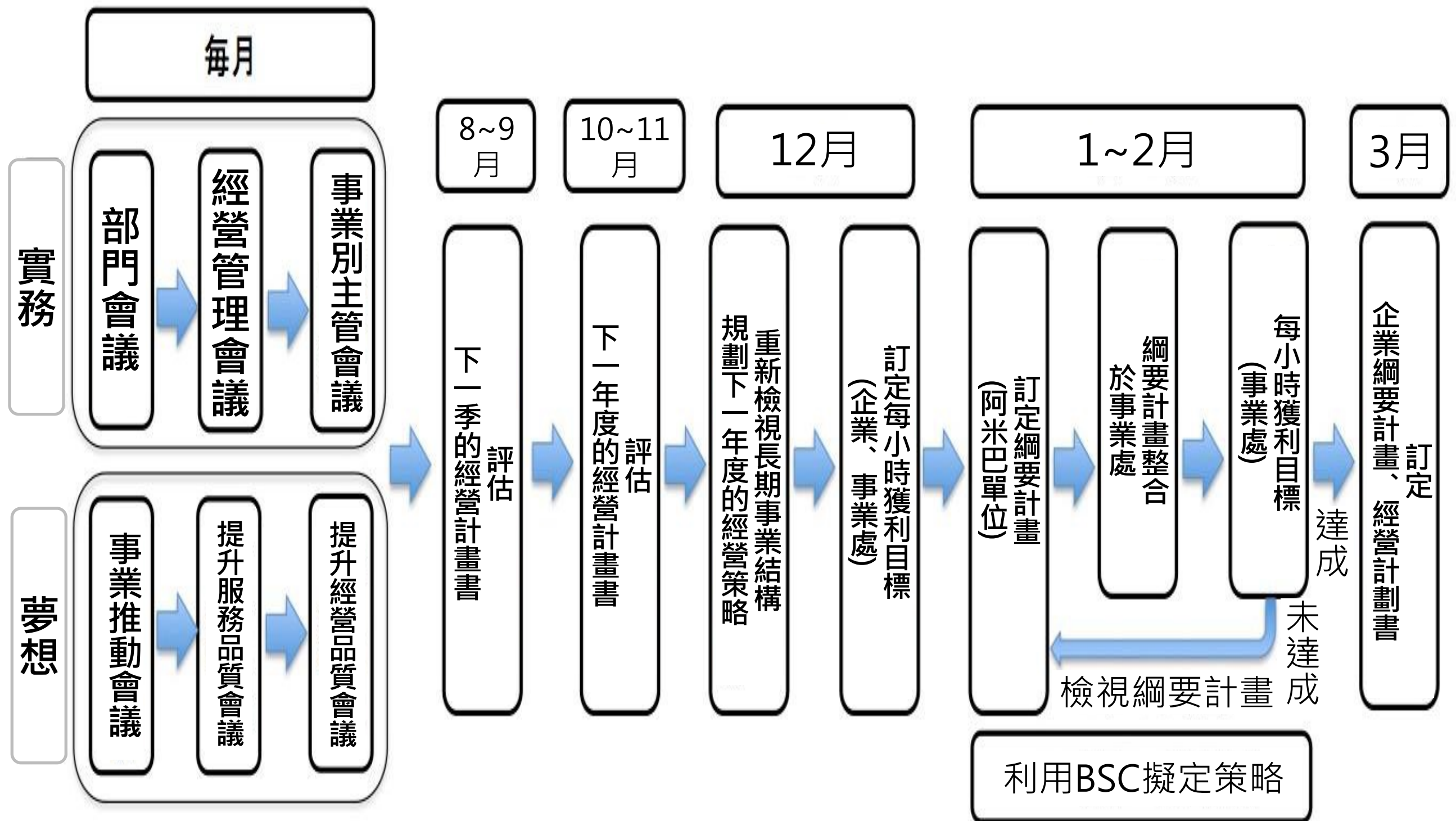
徹底傳達
經營管理計畫書的策略
關鍵在於由全體人員
以各種形式參與策略的擬定



全員参加による戦略の作成プロセス



擬定策略的流程



実行計画作成

- 半期に1回、実行計画を作成する。
- 全事業所、委員会、チームで作成する。
- 全員で話し合い、作成することが重要。



制定執行計畫

- 每半年制定1次執行計畫。
- 由各服務單位、執行委員會、執行團隊共同制定。
- 重點在於一起討論、共同制定。



法人重要成功要因(CSF)

部門重要成功要因(CSF)

グループ重要成功要因(CSF)

業績評価指標(KPI) :

計画 実績 計画 実績 計画 実績 計画 実績 計画 実績 計画 実績 年度のゴール 実績

- 確認動
- 画配信
- ・スキルアップ研修実施
 - ・委員会コンパ開催
 - ・職員の生活リハビリを評価
 - ・職員教育プログラムの検討

社会福祉法人合掌苑

執行計畫》小組名稱：生活重建復建委員會

制表：2019 年 4 月 5 日

目的： 全體人員以達成「顧客能持續做自己想做的事情」 為目標，積極投入機能訓練	企業關鍵成功因素(CSF) 顧客能保有正確、平穩的坐姿狀態	部門關鍵成功因素(CSF) 具備、理解相關知識，從日常生活中協助復健	小組關鍵成功因素(CSF)
	關鍵績效指標(KPI) 家庭浴(機器浴 0)	關鍵績效指標(KPI) 技能提升講習、讀書會、每 6 周進行 1 次外部指標的評量	關鍵績效指標(KPI)

〈績效〉●：依計畫執行 ▲：執行中 ×：未開始執行

	KPI	KPI 實踐對策	執行人員	2019.04		2019.05		2019.06		2019.07		2019.08		2019.09		年度目標	成果
				計畫	成果	計畫	成果	計畫	成果	計畫	成果	計畫	成果	計畫	成果		
1	教育訓練 技能提升	◆技能提升講習參加人數 ◆讀書會舉辦次數 ◆企業針對全體人員拍攝、提供的影片 ◆人員的生活復能評量 ◆舉辦生活復能成果發表會 ◆擬定教育訓練課程	小山正樹(主) 江口直子 小林淳平 太田愛未	◆每月舉辦 3 次以上生活復能讀書會 ◆提供提臀體操影片 ◆評估教育訓練課程		◆每月舉辦 3 次以上生活復能讀書會 ◆提供三角移位影片 ◆評估教育訓練課程		◆每月舉辦 3 次以上生活復能讀書會 ◆提供確認生活復能進度影片 ◆評估教育訓練課程		◆每月舉辦 3 次以上生活復能讀書會 ◆提供確認生活復能進度影片 ◆評估教育訓練課程		◆每月舉辦 3 次以上生活復能讀書會 ◆技能提升講習計畫 ◆提供確認生活復能進度影片 ◆參加 ASUNARA10 基本照顧講座計畫 ◆評估教育訓練課程		◆每月舉辦 3 次以上生活復能讀書會 ◆提供提確認生活復能進度影片 ◆實施技能提升講習 ◆舉辦執行委員會聯誼會 ◆人員生活復能考核 ◆評估教育訓練課程		◆舉辦 2 次技能提升講習、參加人數 40 人、具辦 36 次讀書會、實施人員生活復能考核(每年 2 次)、擬定教育訓練課程	
2	實踐生活復能	◆生活復能評量表的考核(每三個月 1 次) ◆全體人員每天依評量結果執行生活復能 ◆確認 EASER 椅的使用頻率(每三個月 1 次)	高田浩司(主) 立石祐美 大鹿玲子 山田孝一	◆實施生活復能 ◆每天至少做 1 次以上的彎腰、提臀體操(1 次=做 5 次彎腰或提臀體操)		◆實施生活復能 ◆每天至少做 1 次以上的彎腰、提臀體操(1 次=做 5 次彎腰或提臀體操)		◆依評量表考核 ◆每天至少做 1 次以上的彎腰、提臀體操(1 次=做 5 次彎腰或提臀體操) ◆確認 EASER 的使用頻率		◆實施生活復能 ◆每天至少做 1 次以上的彎腰、提臀體操(1 次=做 5 次彎腰或提臀體操)		◆實施生活復能 ◆每天至少做 1 次以上的彎腰、提臀體操(1 次=做 5 次彎腰或提臀體操)		◆依評量表考核 ◆每天至少做 1 次以上的彎腰、提臀體操(1 次=做 5 次彎腰或提臀體操) ◆確認 EASER 的使用頻率		每年做 4 次生活復能評量表企業整體的機能提升成果達 8 成以上(高於維持現狀) 每年實施 365 次彎腰、提臀體操 EASER 使用頻率提升 5%	
3	硬體整建購置	六角桌 EASER 椅(矮椅)的整建、購置	市原和真(主) 濱道明日香 小田桐未來 早坂太雄	評估試用東雲六角桌、EASER 椅		向桂寮租借、試用東雲六角桌、EASER 椅(1 組桌子、4 張椅子)								準備購置東雲實用六角桌、EASER 椅		輝 AN、東雲賓道入六角桌、EASER 椅	

社會福祉法人合學苑

通过环境整備形成良好的介护

成果

对人进行投资
・職場環境改善
・福利厚生向上
・教育的充实

更加提升客人的
服务品质

【架构建造】

- ・明确责任和应发挥的作用
- ・明确责任链条
- ・遵守时间

情報
環境整備

物的
環境整備

人的
環境整備

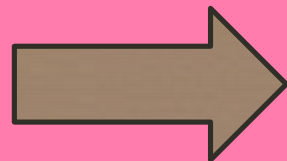
理念
沟通交流
教养(礼儀・规范)
团队协作

4S(整理・整頓・清掃・
清潔)

5T(定位置・定量・定
方向・表示・標識)

藉由建立周邊環境形成優質照顧服務

成果



投資員工

- 改善職場環境
- 提升員工福利
- 充實教育訓練



強化服務品質

【建立整體架構】

- 清楚規範職責與職掌
- 清楚規範責任關係
- 嚴格遵守時間規定

**整建
資訊平台**

4S (整理 · 整頓 ·
清掃 · 清潔)

5T (定位 · 定量 ·
定向 · 標示 · 標識)

**整建
硬體平台**

**整建
人力平台**

理念
沟通交流
教養(禮儀 · 規範)
團隊協作



社團法人台灣居家服務策略聯盟

