



2019年12月11日

相模原市高齢者福祉施設協議会

平成30年度 第2回
相模原市 デイサービス実態調査
フォローアップ研修

株式会社 川原経営総合センター
経営コンサルティング部門 実態調査チーム
プロジェクトマネジャー 水田 智博



目次

1. フォローアップ研修の目的と“未来志向型アプローチ”
2. 第2回 相模原市デイサービス実態調査報告（概要）

【1. 平成30年度の介護保険制度改定に

適応できていない事業所が多く、経営悪化】

【2. セグメント別の経営指標をアウトカムとして、

事業所の立ち位置の確認と事業継続の確立を】

【3. 事業継続性を見据えた人事マネジメントの適正管理を】

・☞押さえておきたい経営指標の算出式

3. “未来志向型”で捉える今後の業界動向
4. 個表について

1. フォローアップ研修の目的と“未来志向型アプローチ” 経営層に求められるスキル

- **“洞察力”を身に付ける**

目に見えるものを手掛かりに、その奥底にある「目に見えない本質」を見抜く力を養い、「未来志向型」で経営やサービス改善に取り組める視野・視座を持つ。

- **“論理的”に判断する**

経験や勘に頼った経営判断や利用者対応、リーダーシップから脱却し、納得性の高い合意形成を図るためのエビデンス（根拠）に基づいた思考・判断軸（基準）を持つ。

- **組織変革に向けた“構想(ビジョン)”を描き、“決断”する**

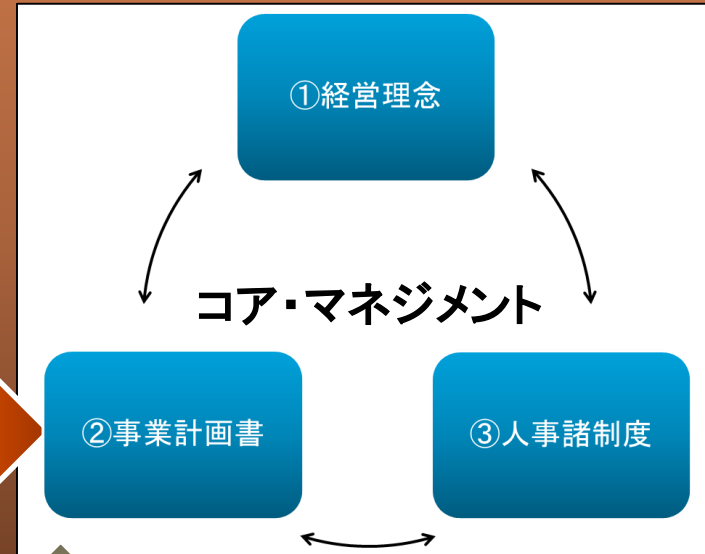
先の読めない時代に翻弄されることなく生き残る法人・事業所となるためには、ありたい姿（ビジョン）を具体的な行動計画や事業構想として描き、法人・事業所の永続発展に向けた大胆な組織変革の推進力を発揮する。

コア・マネジメント経営（調査結果の活用）

組織が期待する「結果（現在）」が導き出せる「原因（過去）」をきちんと作れていますか？
例：現場は頑張っているのに、経営赤字（その逆もしかり）

社会福祉法人（組織）・事業所

《原因（過去）》



利用者・家族満足につながるサービス提供

本来の経営活動は、「原因」と「結果」によって、経営基盤づくりを導き出している

《結果（現在）》





- ・財務（決算書、経営指標）
- ・非財務データ（利用率、年間利用者延べ人数）等

《現状分析》

特養実態調査

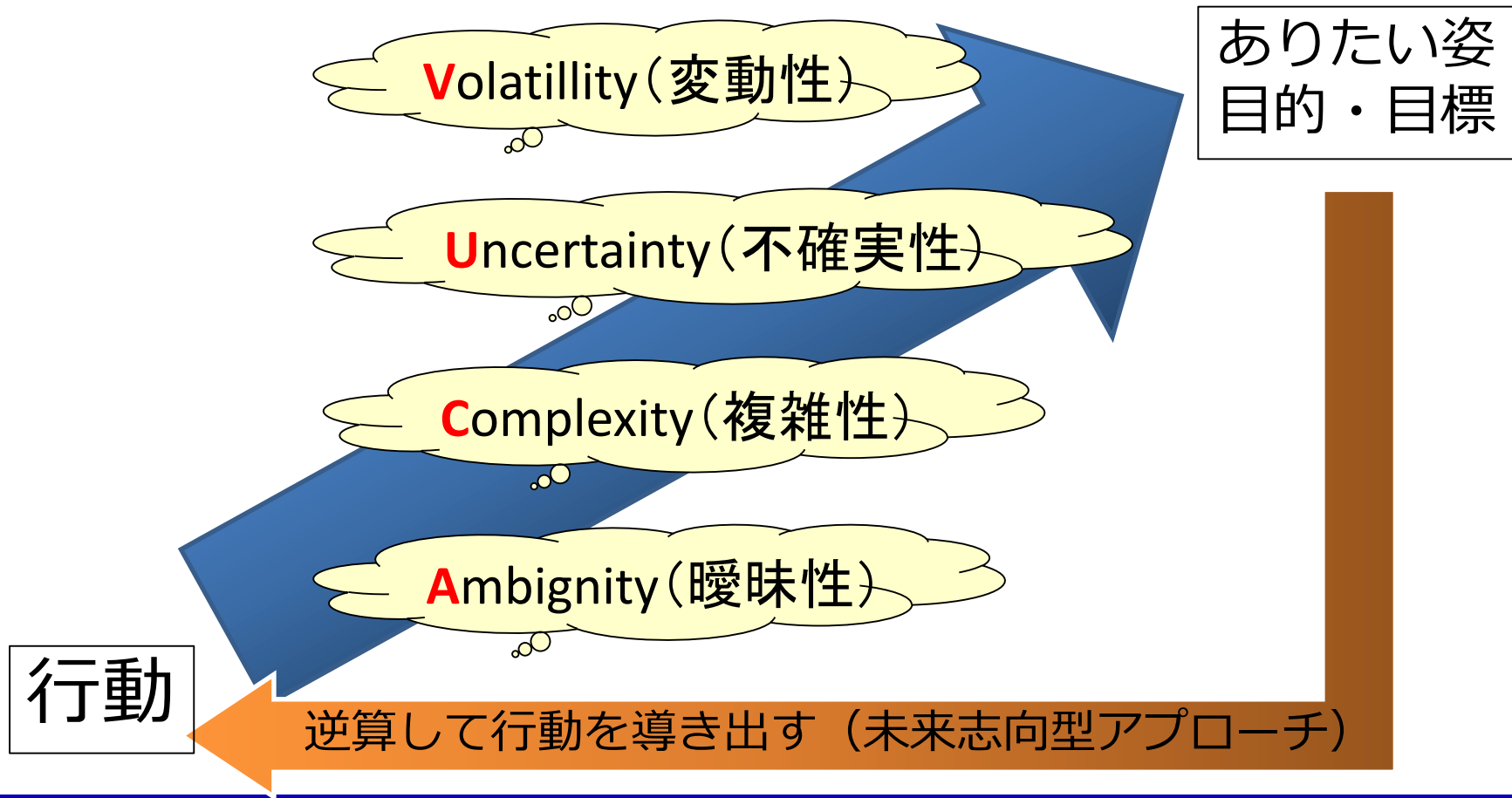
（報告書・個表、フォローアップ研修）

調査結果を組織経営・サービスの未来に生かす（未来志向型）



	理念の実現に向けた立ち位置	起点（時間軸）
これまで	<p>【過去振り返り型：受動的アプローチ】 日々の行動を振り返り、経営理念との結びつきを考えていた（意識づけを図る）。</p> 	<p>目標や目的を意識が弱いため、経営理念の実現に貢献できた（影響を及ぼした）という後付けの成果となってしまう（業界動向に乗り遅れてしまう）。</p> 
これから	<p>【未来志向型：能動的アプローチ】 経営理念を実現するために何をしなければならぬか、業界動向・方向性にどう適応していかねばならないか逆算して必要な行動を紐解く。</p> 	<p>最新情報や業界動向から未来を予測し、自分たちが描く将来像（理念を実現するためのありたい姿）に向けた差別化・差質化に向けた戦略を描くことができる。</p> 

VUCAの時代だからこそ必要な未来志向

ありとあらゆるものを取り巻く環境が複雑化し、将来を予測することが困難な状態にあります。だからこそ、未来志向型アプローチによるありたい姿や目標達成に向けて、逆算して行動を導き出すことがますます重要になります。



(参考) 未来志向型によるビジネスシフト (転換) した事例

企業	既存事業	未来志向型 アプローチ	新規事業
 TOYOTA	自動車の製造・ 販売・メンテナンス	<ul style="list-style-type: none"> ・若者の自動車離れ ・所有からシェアライドサービスの拡大 (ウーバー等) ・MaaSによる移動手段の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ・サブスクリプションサービス (定額利用) 「KINTO」 ・MaaSプラットフォーム構想「MONET」
KIRIN	清涼飲料水、アルコール飲料の販売	<ul style="list-style-type: none"> ・ビール離れ、マイボトルの増加等による販売低下 	<ul style="list-style-type: none"> ・発酵関連の専門知識を生かしたバイオ医療品や農作物生産
	パソコンの製造、アプリケーション開発	<ul style="list-style-type: none"> ・パソコン市場の成熟、スマホの台頭 ・クラウドビジネスの拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・デジタルプラットフォーム、AI、セキュリティに特化

「知の探索」と「知の深化」のバランス

知の探索

広く・浅く

知の幅を広げつつ（知の探索）、深化させる「両利き」のバランスが求められる。
一方、「知の深化」に偏ると、イノベーション（新たな閃きや気づき）が起こりにくくなる（＝業務改善や時代の変化に適応した利用者ニーズへの対応が遅れる）。

「両利き」
の状態

介護分野の「知の深化」はできているが、より広い視野を持つための「知の探索」は十分か？

サクセストラップ
(成功の罠)

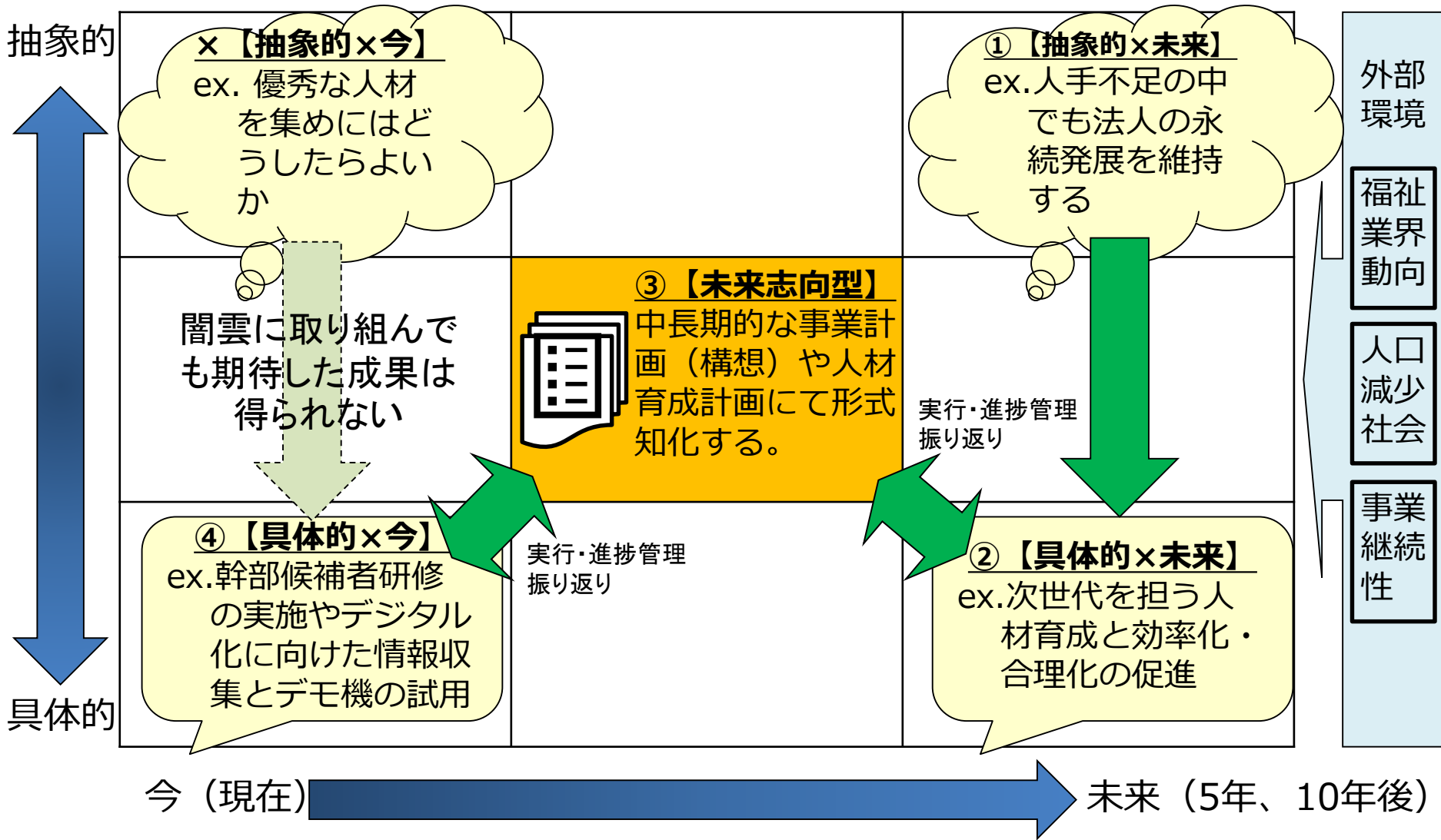
狭く・深く

知の深化

「両利きの経営」より
入山章栄作成を参考

未来志向型の視点（解像度と時間軸）

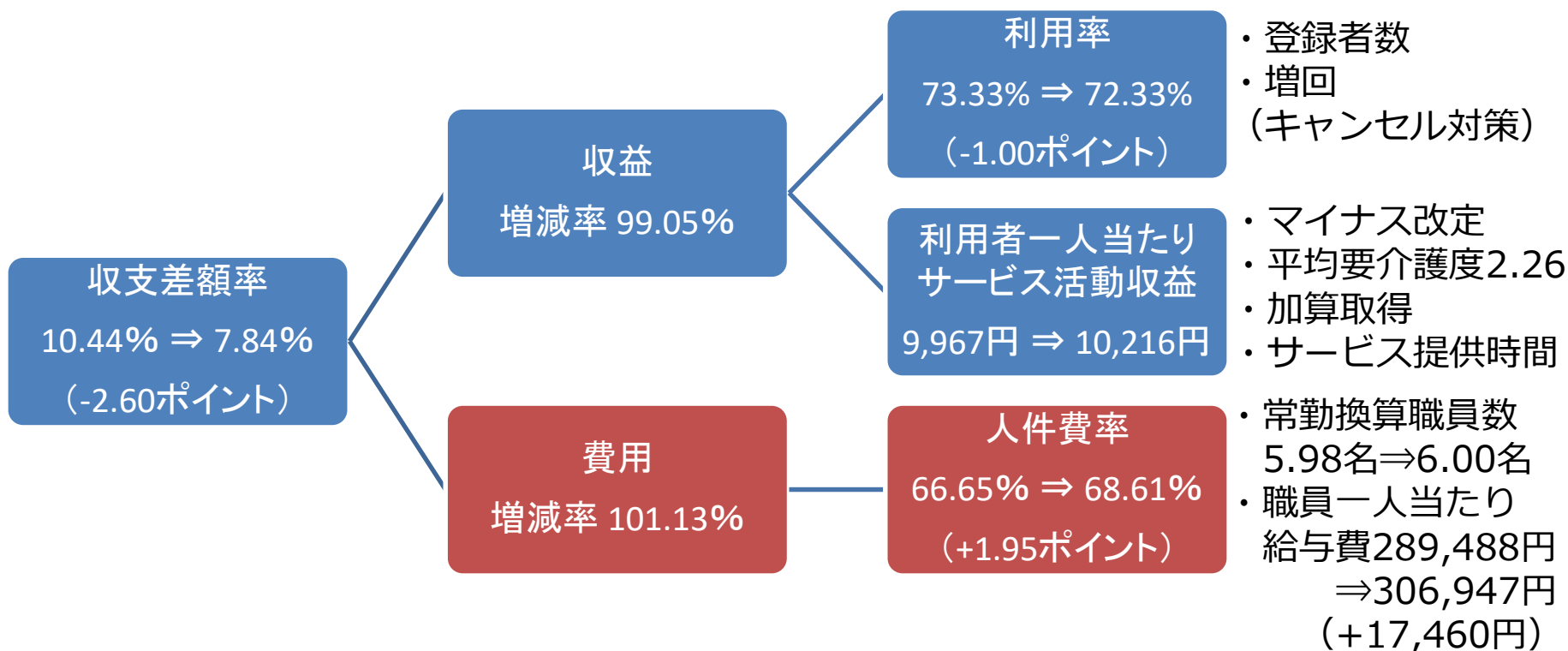
事例：人口減少社会における社会福祉法人の生き残り戦略



2. 第2回 相模原市デイサービス実態調査報告（概要）

調査結果の総論

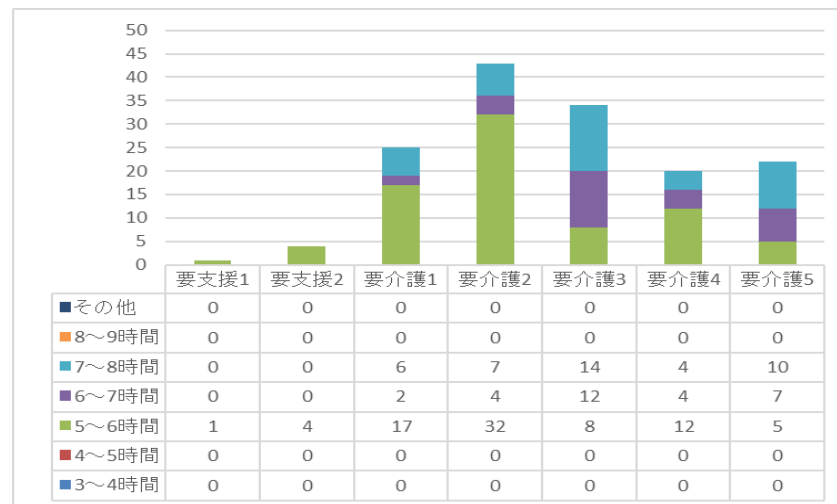
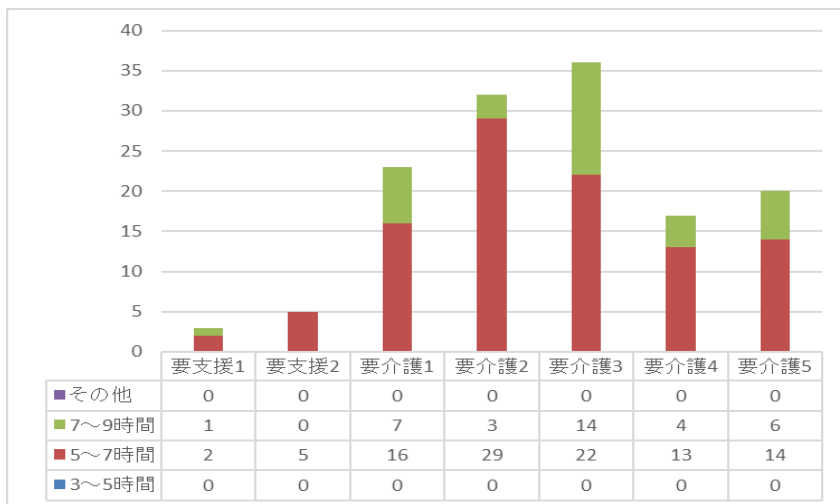
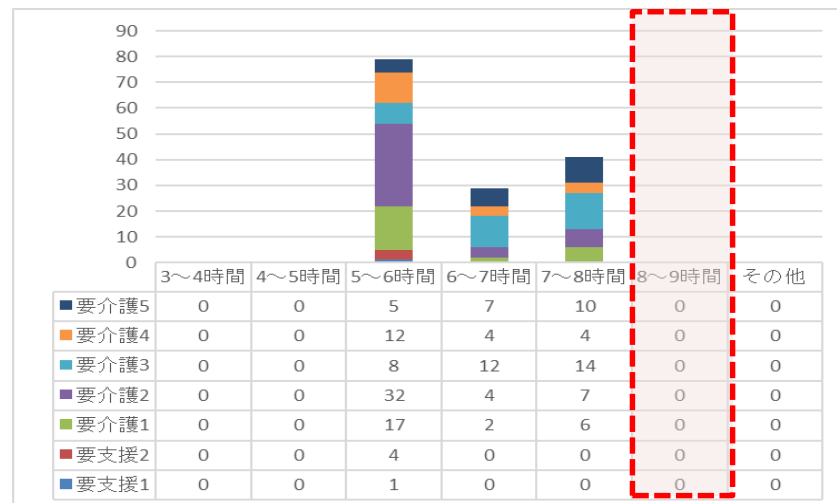
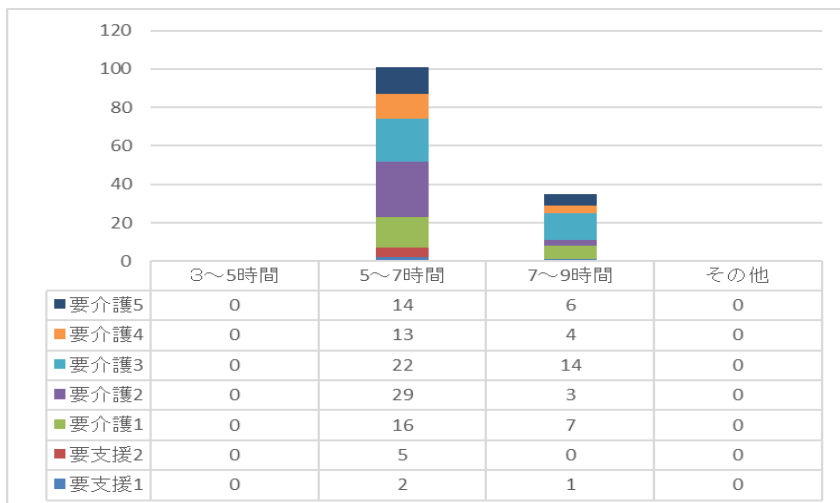
2018年4月のマイナス改定の影響、利用率の低下により、収益が押し下げられた。費用について、人件費率は上昇傾向が続いており、経営を圧迫する最大要因となっている。社会保障制度の動向が不透明な今、収益状況（収支差額率や利用率）や人材問題（人件費率の上昇等）が二極化の様相を呈している。



【1. 平成30年度介護保険制度に適応できていない事業が多く、経営悪化】

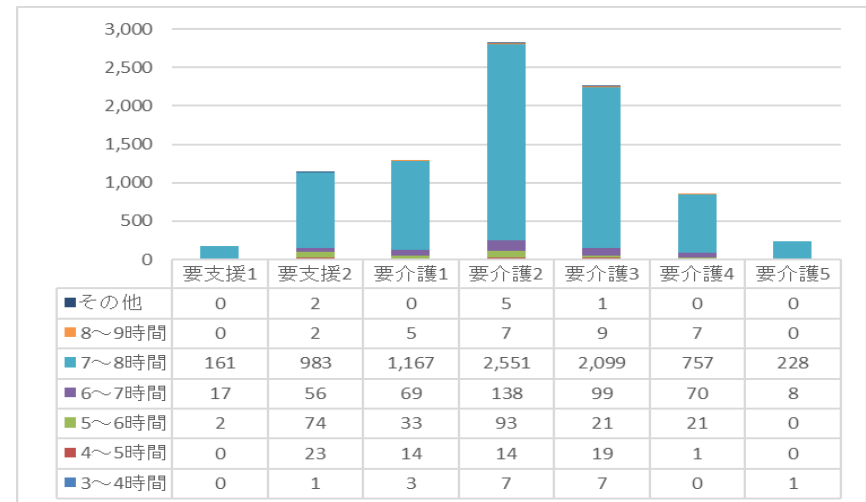
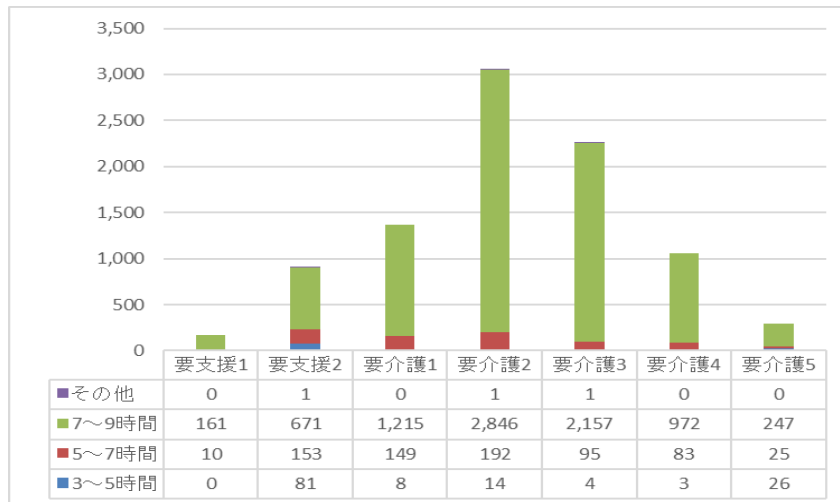
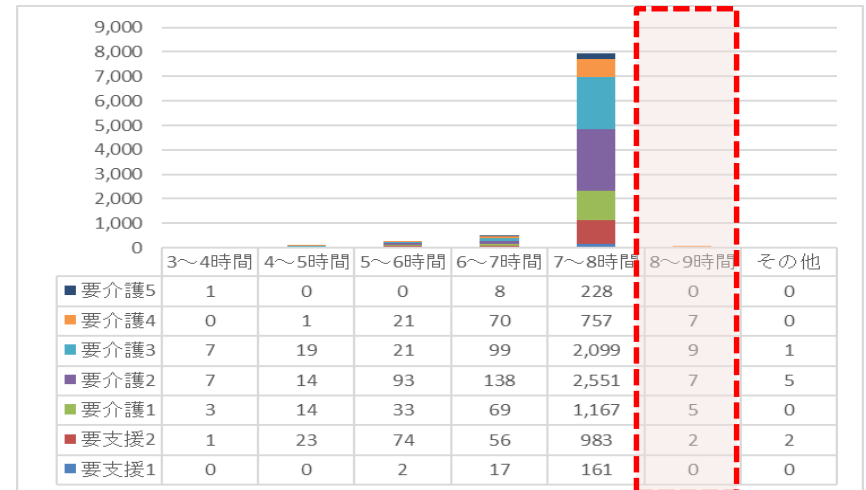
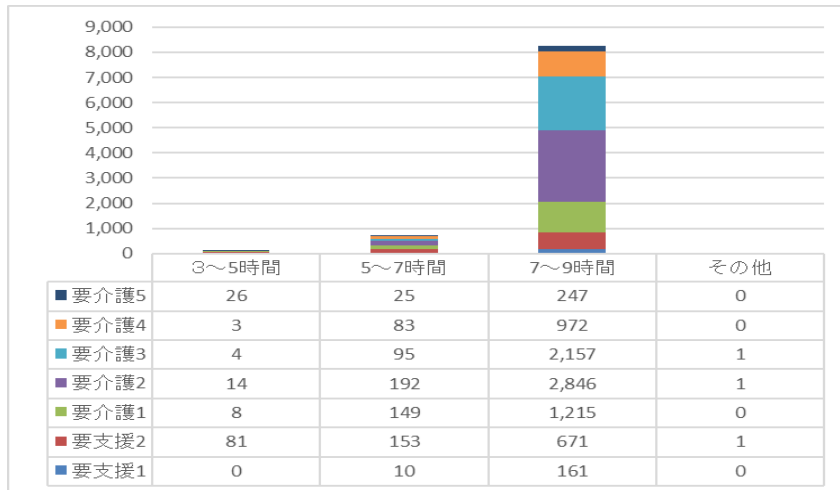
登録者の状況（サービス提供時間別、要介護度別）

<地域密着型>



登録者の状況（サービス提供時間別、要介護度別）

<通常規模>



登録者の状況（サービス提供時間別、要介護度別）

<大規模 I>

