

厚生労働省

令和元年度障害者総合福祉推進事業

独立行政法人国立重度知的障害者総合施設のぞみの園に
おける効果的な業務運営等に関する調査研究

【 事業報告書 】

令和2年3月

株式会社日本総合研究所

〈目次〉

第1章 事業の背景と目的.....	1
第1節 検討背景	1
第2節 昨年度の調査研究事業の概要.....	2
第3節 本年度の調査研究事業の目的.....	2
第4節 課題認識	2
第2章 事業の実施内容と事業要旨.....	5
第1節 事業の手法.....	5
第2節 実施スケジュール	6
第3節 事業要旨	6
第4節 公表計画	7
第3章 検討委員会の実施内容.....	8
第1節 検討委員会の概要	8
第2節 検討委員会の詳細内容.....	9
第4章 事業者ヒアリングの実施内容.....	26
第1節 事業者ヒアリングの概要.....	26
第2節 事業者ヒアリング実施結果	27
第5章 のぞみの園の効果的な業務運営等の実施に向けた提言	42
第1節 提言の整理についての考え方	42
第2節 のぞみの園に期待される役割.....	42
第3節 各事業の位置づけ・実施意義.....	44
第4節 施策案(選択肢)	47
第6章 巻末資料.....	53

第1章 事業の背景と目的

第1節 検討背景

独立行政法人国立重度知的障害者総合施設のぞみの園(以下、「のぞみの園」という)は、昭和46年に開設した特殊法人心身障害者福祉協会を前身とする。のぞみの園は当初、全国の独立自活が困難な重度知的障害者のための総合的な福祉施設として設立され、重度知的障害者の施設入所(終生保護)を中心とした事業を運営してきた。その後平成15年に現行の独立行政法人の形態に移行するにあたって、のぞみの園では新規入所者の受け入れをしないことを基本方針とし、既存の入所者に関しては地域移行を推進するための支援を進めることとした。これは、ノーマライゼーションの理念に基づき、知的障害者の自立や社会参加を促進するという当時の社会的ニーズに即したものであった。

独立行政法人化後、のぞみの園は重度知的障害者のモデル的支援を行う施設として、入所者の地域移行支援に加え、障害者支援に関する調査・研究、養成・研修及び援助・助言、また診療所・生活介護・自立訓練といった多数の附帯業務などを通じて、知的障害者の福祉向上に貢献してきた。

独立行政法人体制への移行後、のぞみの園では新規入所者の受け入れを停止し、入所者の地域移行を推進したことから、施設利用者数が減少している。平成30年度末までの地域移行者数は累計で174人にのぼり、平成15年度末に496人であったのぞみの園の入所者は、平成31年4月1日時点では225人と半数以下となった。入所者数の減少に伴って、のぞみの園では事業収入の減少や運営交付金の削減により、中長期的な運営維持が困難になりつつある。

のぞみの園では今後も入所者数の減少に伴い、事業収入等の減少が見込まれている。この状況を受けて、平成29年度に開催された「(独)国立のぞみの園の在り方検討会」(以下、「在り方検討会」という)において取りまとめられた報告書では、同施設における運営の効率化、及び今後の事業内容及び運営体制の見直しの必要性が提言されている。また、これらに関しては、収支分析を行いつつ、人員体制、雇用管理の在り方を含め、早期に検討に着手すべきとされている。

また、のぞみの園は独立行政法人の分類としては、中期目標管理法人であり、事業を中期的(5年)な目標・計画に基づき行うことにより、多様で良質なサービスの提供を通じて公共の利益を増進することが求められている。具体的には、厚生労働大臣が毎年度業務評価を実施することで政策のPDCAサイクルを強化し、目標・評価の一貫性・実行性を担保している。現在、のぞみの園は第4期中期目標・計画期間中であるが、当該目標においても業務運営の効率化、財務内容の改善等を図ることとされている。

本調査研究事業は、以上のような背景をもとに、のぞみの園における業務実態や今後の収支見込等を考慮したうえで、のぞみの園の運営改善のための具体的な施策案(選択肢)を検討することによって、翌年度以降、並びに第5期中期目標期間以降の行動計画立案のための検討材料及び示唆を提供することを目的として実施した。

第2節 昨年度の調査研究事業の概要

第1節の背景を踏まえ、昨年度(平成30年度)に株式会社日本総合研究所(以下、「弊社」という)が実施した「独立行政法人国立重度知的障害者総合施設のぞみの園の経営改善の分析に係る調査研究」(以下、「昨年度調査研究」という)においては、のぞみの園における事業別・施設別の経営実態の把握を試みた。具体的には、事業別・施設別に職員の業務実態の分析を行い、その結果を基に事業単位・施設単位での収支状況を明らかにした。

昨年度調査研究を通じて算出した、事業別・施設別の収支状況、並行して実施した業務量調査結果については、弊社ホームページならびに厚生労働省ホームページにおいて公開している事業報告書を参照いただきたい。

事業別の収支分析を通じて得られた示唆のうち、特に重要な点は以下の点である。

- ・ 旧特殊法人時代からの入所者の支援を主に行う生活支援部(強度行動障害者の支援も実施)の収支差のマイナス額が最も大きく、平成29年度の1年間で約4億7千8百万円のマイナスとなっている。
- ・ 上記のほか、地域の利用者を主たる対象としている地域支援部の事業(就労継続支援(B型)、就労移行支援、生活介護の一部等)でも収支差がマイナスの事業が多く存在している。
- ・ 診療所では、外来・入院ともに収支差がマイナスであるが、特に入院のマイナス額が大きい。

また、昨年度調査研究においては、のぞみの園の今後の収支状況について、収支差額のマイナス額が大きく、かつ今後入所者の減少が想定されている生活支援部を対象に、収支シミュレーションを実施した。その結果、①入所者の総数の減少、及び②支援グループの構成の変化(具体的には、特に強度行動障害者の支援の拡大)、などの要因から、今後ののぞみの園における収支差額(マイナス)は拡大する可能性が高いことが見込まれた。

第3節 本年度の調査研究事業の目的

本調査研究事業の目的は、上記の背景及び昨年度の調査研究結果を踏まえつつ、のぞみの園におけるより効果的かつ効率的な事業運営の方法を検討することである。具体的には、広く有識者や民間事業者の知見を取り入れながら、今後ののぞみの園の運営改善のための具体的な施策案(選択肢)を検討し、その選択肢を提示することで、翌年度以降、並びに第5期中期目標期間以降の行動計画立案のための検討材料及び示唆を提供することを意図している。

第4節 課題認識

のぞみの園における運営改善のための施策案(選択肢)を取りまとめるに当たり、特に以下の課題に留意した。

- (1)各事業の実施意義の整理
- (2)経営改善に向けた取り組みの検討
- (3)幅広い知見の収集と活用の検討

以下で、上記の各課題に対する現状の認識について具体的に示す。

(1)各事業の実施意義の整理

現在のぞみの園では、施設入所支援事業をはじめとして、主に地域の利用者を対象とした各種事業(共同生活援助、生活介護、就労継続支援(B型)等)、調査研究事業、相談支援事業など、多様な事業を運営している。今後の運営改善のための施策を検討するうえでは、これらの事業について、サービス別・施設ごとの事業特性や収支状況、人員体制等を個別に勘案したうえで、分析を実施する必要がある。

個々の事業の独自性について、のぞみの園は、重度知的障害者の受け皿として、民間事業者では対応困難な著しい行動障害のある者の支援を行うなど、国立の施設として担っていくべき事業を手掛けている。一方で、民間事業者においても対応可能であり、国立の施設として手掛ける必然性が必ずしも高いとは考えられない事業も一部存在している。前者の事業に関しては、個々の事業の独自性や政策的意義を勘案しつつ、業務実態を踏まえたうえで目指す姿を個別に検討するとともに、その実現のための施策を検討することが適当である。後者の事業に関しては、民間事業者の運営状況をベンチマークとして、収支均衡を図ることや、事業の位置づけを再定義することが必要であると認識している。これらの要素を十分に勘案したうえで、各事業の位置づけを整理した。

(2)経営改善に向けた取り組みの検討

障害福祉サービスに限らず、介護・福祉事業は労働集約的な業種であり、費用の大半を占めるのは人件費である。したがって、運営効率化を考える際には人件費の抑制が不可欠である。人件費の決定要因は大きく人件費単価と、労働生産性である。このうちのぞみの園の人件費単価に関して、一般社会福祉法人等入所施設と比べて高い傾向にあることが、平成 29 年度の在り方検討会で示されている。

人件費単価の適正化は、実現すれば運営費削減に貢献することは確かであり、収支改善を図り中核事業を着実に実施していく上で検討していくことが適当である。しかしながら、短期的な実現可能性は高い施策ではないと考えられることから、本調査研究事業では、人件費単価の適正化を長期的な課題と認識しつつも、より短期的な実現可能性が高い施策として、人員配置の工夫等によって事業別の労働生産性を高める方法の検討に焦点を当てるべきと考えた。具体的には、施設・事業間での人員融通、IT 機器の導入や管理体制の見直しなど、事業別の労働生産性を高める方法を広く検討した。

労働生産性の向上にフォーカスして施策を検討することには、二つのメリットがある。第一に、のぞみの園の職員の協力が得られやすく、本調査研究事業で検討した施策の実現可能性が高まることである。第二に、本調査研究事業で検討した施策や、その過程で得られた知見を広く公開することが、のぞみの園にとどまらず、民間事業者の事業運営改善にとっても助けにもなることである。特に後者は、人件費単価に焦点を当てた議論からは得ることのできない重要な効果であると考えている。

(3) 幅広い知見の収集と活用の検討

本調査研究事業は、次年度以降、及び第5期中期目標期間以降の行動計画立案のための検討材料を提供することを意図し、今後ののぞみの園の運営改善のための具体的な施策案(選択肢)を検討するものである。検討にあたっては、のぞみの園で生じている課題に即しつつも、のぞみの園内の知見にとどまらず、幅広い知見や経験を集めていく必要がある。そこで本調査研究事業では、障害者施設の運営・障害者福祉に関する学識者、社会福祉法人経営者、会計実務の専門家等から広く知見を募ることとした。本年度の調査研究事業の具体的な推進スキームについては、第2章第1節で説明する。

第2章 事業の実施内容と事業要旨

第1節 事業の手法

本調査研究事業では、前述した目的を達成するために、以下の枠組み・内容にて検討を進めた。

【A】会議体の設置・運営

本調査研究事業を進めるにあたって、①事業進行状況の共有を行うとともに、②運営状況の分析並びに施策案(選択肢)の検討に当たって専門的かつ多様な見地からの意見を取り入れることを目的に、障害者施設の運営・障害者福祉に関する学識者、社会福祉法人経営者、会計実務の専門家等の実務者からなる検討委員会を設置・運営し、調査の進め方、調査内容、とりまとめの方針等について適宜確認・助言を得る形で進めた。検討委員会は計5回実施した。

当初は、のぞみの園の運営実態に即した課題抽出や施策案(選択肢)の検討を進めることを目的に、弊社メンバーならびにのぞみの園職員によるワーキンググループを開催することを想定していたが、検討委員より、のぞみの園の職員と直接ディスカッションをする機会を望む意見が出たため、第二回、第三回、第四回、第五回検討委員会にのぞみの園の職員をオブザーバーとして招聘することでワーキンググループの開催に代えた。検討委員会では、のぞみの園の理事長・理事・職員を招聘し、のぞみの園における現状の支援の質や、今後の事業運営の方向性についてディスカッションを実施した。第三回の検討委員会は群馬県高崎市ののぞみの園内で実施し、検討委員ののぞみの園の理解を深める観点から、委員会に先立って各施設を見学する時間を設けた。

【B】課題の確認・整理

検討委員会においてのぞみの園の個々の事業における課題や大枠の施策方針について議論を行う上での叩き台とすることを目的に、昨年度調査研究の結果も活用し、弊社メンバーにてのぞみの園の運営状況に関する既存データの分析を行ったうえで、事業・サービス別の課題に関する初期的整理を行った。

【C】支援内容の確認

第三回検討委員会及び第四回検討委員会の中で、各事業・サービスの実施意義を整理する観点から、のぞみの園における支援内容の詳細についてヒアリング、及び意見交換を行った。特に、のぞみの園の中核事業として位置づけられる強度行動障害者への支援内容、矯正施設退所者への支援内容に関して個別にテーマを設定し、検討委員会の中で時間を割いて意見交換を行った。両テーマについては、より有意義な意見交換を行う観点から、検討委員に加えて、当該テーマにおける専門家を専門アドバイザーとして検討委員会に招聘した。

【D】民間事業者へのヒアリング調査

事業運営上の工夫に関して実務的な知見を取り入れることを目的に、民間事業者へのヒアリングを実施した。民間事業者へのヒアリングは計5件実施した。ヒアリング実施先については、事業規模が大きく、先進的な取組を行っている法人・事業所の効果的な運営上の工夫を収集するという視点から候補を選定し、検討委員会で聴取した意見等を踏まえ決定した。

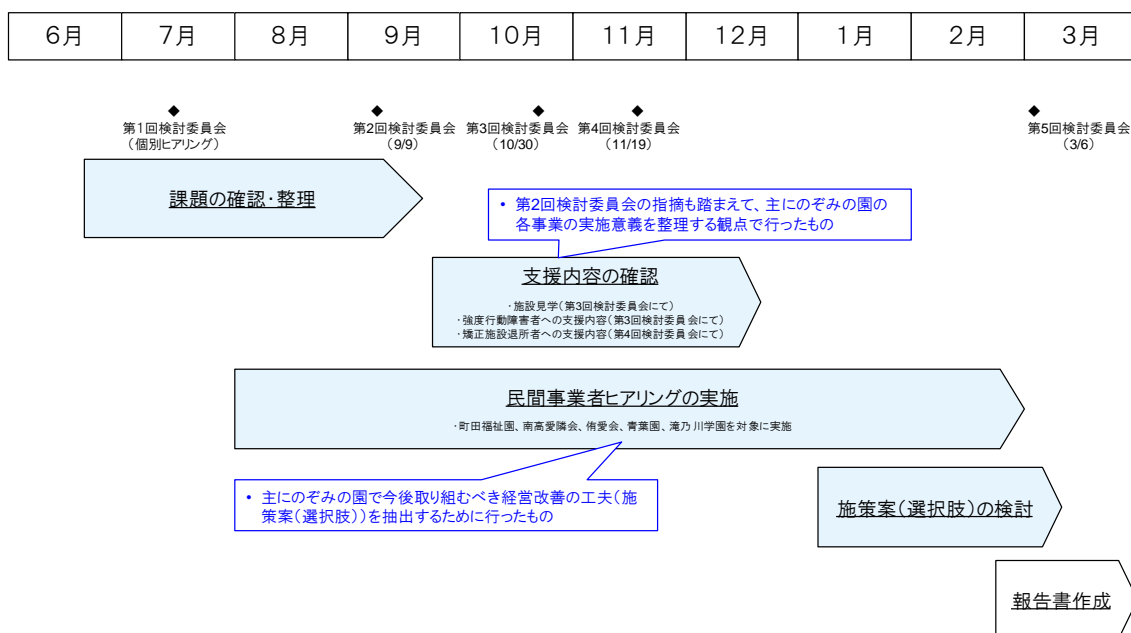
【E】施策案(選択肢)の検討

検討委員会において聴取した意見、並びに民間事業者へヒアリングした結果を踏まえて、今後のぞみの園での取り組みを検討するための材料として、支援内容、調査研究・情報発信内容の高度化の観点、経営改善の観点から施策案(選択肢)を取りまとめた。

第2節 実施スケジュール

本調査研究事業は図表 2-2-1 のスケジュールで推進した。

図表 2-2-1 調査研究事業の推進スケジュール



第3節 事業要旨

本調査研究事業は、のぞみの園におけるより効果的かつ効率的な事業運営の方法を検討し、施策案(選択肢)を提示することを目的に実施した。

調査研究事業の目的達成のために、学識者、社会福祉法人経営者、会計実務の専門家等からなる検討委員会を設置し、検討委員会から意見の聴取や助言を受ける形で調査研究事業を進め

た。検討委員会は全5回開催した。この他、検討委員会の委員にのぞみの園の施設見学を行う機会を設けることや、検討委員会の委員長に相談する機会を都度設定することで、適切な方針のもと調査研究事業が行われるように努めた。

また、より具体的かつ実行可能性の高い施策案(選択肢)を抽出するために、先進的な取り組みを行っている民間事業者へのヒアリングを計5件、実施した。

この結果、本調査研究事業として、検討委員会における意見やヒアリングの内容をとりまとめるとともに、のぞみの園の効果的な業務運営等の実施に向けた提言をとりまとめた。提言内容の要旨を以下に記載する。

○のぞみの園に期待される役割

これまでの役割に加えて、特に「調査・研究、その成果を踏まえた養成・研修の実践、知的障害関係施設等への情報発信」については、のぞみの園への期待が大きい機能であるため、更なる機能の強化を進めていくことが求められていると考えられる。

○各事業の位置づけ・実施意義

のぞみの園の実施する事業を「区分A:のぞみの園の中核事業」、「区分B:のぞみの園の中核事業に密接に関連する事業」、「区分 C: のぞみの園の中核事業とは関連性が強くない事業」に分類する。

区分 A、区分 B に含まれる事業については、目指す支援の在り方の再設定、支援方法の見直し、支援の質の向上に努めることが適当と考えられる。

区分Cに含まれる事業については、必ずしものぞみの園の中核事業との関連性が強くない事業であることから、事業の廃止を含めて、実施の意義・位置づけを整理することが適当であると考えられる。

○施策案(選択肢)

支援内容、調査研究・情報発信内容の高度化に向けた施策案(選択肢)として、「調査研究・情報発信テーマの再設定」、「コンサルティング機能の強化」、「支援部門と研究部門の連携強化」、「地域で実践する支援についての理解」の観点から整理した。

経営改善に向けた施策案(選択肢)としては、「経営管理の高度化」、「直接業務の効率化・省人化」、「間接業務の効率化・情報共有の促進」、「経費の削減」、「組織風土の改革」の観点から整理した。

第4節 公表計画

本報告書は、厚生労働省ならびに実施主体である株式会社日本総合研究所のホームページにおいて公開する計画である。

第3章 検討委員会の実施内容

第1節 検討委員会の概要

実施した検討委員会の概要を以下図表にて整理する。

図表 3-1-1 検討委員会の日程と検討事項

回	実施日	内容
第一回※	令和元年7月8日(月) 令和元年7月9日(火) 令和元年7月11日(木) 令和元年7月24日(水) 令和元年7月29日(月)	調査研究の進め方について意見聴取※
第二回	令和元年9月9日(月)	検討の枠組みについて意見交換 事業者ヒアリング結果の共有①
第三回	令和元年10月30日(水)	強度行動障害への支援内容に関するヒアリング・意見交換
第四回	令和元年11月19日(火)	矯正施設退所者への支援内容に関するヒアリング・意見交換
第五回	令和2年3月6日(金)	のぞみの園の実践の内容・質、法人経営に関するヒアリング・意見交換 事業者ヒアリング結果の共有② 調査結果とりまとめ方針について意見交換

※第一回検討委員会は、ヒアリング形式で検討委員毎に個別に実施した。

図表 3-1-2 検討委員会委員(五十音順・敬称略) ○:委員長

氏名	所属先・役職名
井上 博	社会福祉法人愛泉会 理事長 公益財団法人日本知的障害者福祉協会 会長
肥後 祥治	鹿児島大学法文教育学域教育学系障害児教育学科 教授
○堀江 まゆみ	白梅学園大学子ども学部発達臨床学科 教授
松上 利男	社会福祉法人北摂杉の子会 理事長
宮内 忍	宮内公認会計士事務所 公認会計士 税理士

図表 3-1-3 専門アドバイザー(敬称略)

氏名	所属先・役職名	参加会
木村 昭一	社会福祉法人はるにれの里法人本部 理事長	第三回
荒井 隆一	社会福祉法人ロザリオの聖母会ナザレの家あさひ 所長	第四回
酒井 龍彦	社会福祉法人南高愛隣会 常務理事	第四回

(オブザーバー)

(独)国立重度知的障害者総合施設のぞみの園

厚生労働省社会・援護局 障害保健福祉部企画課施設管理室

第2節 検討委員会の詳細内容

以下、検討委員会の各回の内容について、検討委員からの主な意見、オブザーバーとして参加したのぞみの園の現状認識や今後のアクションに関する発言を取りまとめ、本調査研究事業における検討経緯を提示する。

○第一回検討委員会(令和元年7月8日(月)、7月9日(火)、7月11日(木)、7月24日(水)、7月29日(月))

【テーマ】

- I. 本調査研究事業の趣旨・進め方
- II. 事業別の昨年度調査研究事業の概要と現時点での課題仮説
- III. 事業者ヒアリングの実施方法

第一回検討委員会は、本調査研究事業の趣旨やのぞみの園の現状の事業別収支状況について各検討委員へ説明するとともに、本調査研究事業の進め方について個別に意見聴取を実施した。また、事業者ヒアリング実施候補先の確認を行った。

「II. 事業別の昨年度調査研究事業の概要と現時点での課題仮説」について、昨年度弊社にて実施した事業別の収支分析の結果を基に、収支分析から導出される現状認識、課題、今後取るべき工夫(例)を事業別に整理し、各検討委員の意見を聴取した。現状認識等の例は以下の図表 3-2-1 の通りである。

【各検討委員の意見事項】

I. 本調査研究事業の趣旨・進め方に対する意見

- ・ のぞみの園の今後の方向性を見据えて、効率化のための工夫だけではなく質を高める取組の提示も必要と思われる。
- ・ 経営改善は必要であるという前提は置きつつ、国立の施設として実施する意義がある事業や、のぞみの園としての特徴を出せるような事業を考えていくべきではないか。
- ・ 選択肢を提示するだけではなく、実現可能性を担保する工夫を含む提言とすべき。

II. 事業別の昨年度調査研究事業の概要と現時点での課題仮説に対する意見

○施設入所支援(特別支援)

- ・ 強度の行動障害を有する利用者に対する短期的な支援などは「モデル的支援」を発信し、民間事業者での取組が進むよう実施することが必要。
- ・ 全国の民間事業所が今後取り組むべき「福祉実践の底上げ」につながるようなモデル的・先駆的实践をのぞみの園が提案できるのであれば、もし赤字であっても政策提言を行うためにも、取り組むべき意義はあると考える。
- ・ 現在でも、支援困難な強度行動障害のある人への自立支援を比較的高いレベルで実践をしている事業所は、全国各地に一定数出てきている。国立施設としてののぞみの園には、これら各地の事業所の支援困難な人への支援実践を超えるようなより高い専門性のある実践までを実施する任務があるとともに、それを超えて、全国の事業所に対してコーディネートできる機能、およびスーパーバイザーを育成できるような機能を期待されている。これができるとうい。

○就労移行支援

- ・ 活動先・就労先に近い街中の場所で行うことが一般的である。
- ・ 就労系の支援は需要がないのであれば、国立の施設として手掛ける意義を再検討すべき。
- ・ そもそも平均利用者が少なすぎると思われるが、経営を考えたうえで事業を立ち上げているのか。事業を展開するうえでの理念・ミッション・ストーリーが感じられない。

○就労継続支援(B型)

- ・ 事業内容・商材の問題もあると思われる。
- ・ 民間事業者への移管も視野に入れるべき。就労継続支援(B型)で大きく赤字となる民間事業所はあまりない。

○児童発達支援センター・放課後等デイサービス

- ・ 本体の施設内で手掛ける意義を再検討すべき。移動に時間がかかるため、効率性を損なっているおそれがある。
- ・ 放課後等デイサービスについて、民間事業者の参入が多い領域でもあるため、あえてのぞ

みの園が取り組む意義がないのであれば、事業の廃止も選択肢となる。

○共通

- ・ 地理的に分散して運営するのであれば、web 会議の導入など、会議の効率化を行うべき。
- ・ 民間事業者では、毎月収支の進捗管理を会議にて行い、利用率や職員の残業代等をモニタリングしている。

○第二回検討委員会(令和元年9月9日(月))

【テーマ】

- I. 本年度の議論・検討の枠組み
- II. 事業者ヒアリングの内容の共有、ヒアリング候補先
- III. テーマごとの課題・施策オプション案

第二回検討委員会は、第一回検討委員会(個別ヒアリング)の結果を踏まえつつ、本調査研究事業の議論・検討の枠組み、先行して実施したヒアリング調査の結果、今後のヒアリング候補先について意見交換を行った。

「I. 本年度の議論・検討の枠組み」について、検討委員会の委員への個別ヒアリングの意見も踏まえて、収支改善のための個別の効率化策だけでなく、各事業について国立の施設として実施する意義を踏まえたうえで、事業実施方法の高度化・効率化のための施策について検討し、その選択肢を提示することを提案し、合意を得た。詳細は下記の図表 3-2-2 の通りである。

図表 3-2-2 本調査研究事業の検討方針

当初想定していた検討方針	頂戴したご意見(例)	修正後の検討方針
<ul style="list-style-type: none">✓ 特に赤字額が大きい事業を中心に、<u>収支改善のための具体的な効率化策</u>を検討する。✓ 各事業ごと、及びのぞみの園全体(経営管理等)での取り組むべき施策を出し、それらについて想定される効果や取り組み上の課題を抽出して評価することを想定。	<ul style="list-style-type: none">✓ のぞみの園の今後の方向性を見据えて、効率化のための工夫だけではなく質を高める取組の提示も必要と思われる。✓ 経営改善は必要であるという前提は置きつつ、国立の施設として実施する意義がある事業や、のぞみの園としての特徴を出せるような事業を考えていくべきではないか。✓ 選択肢を提示するだけでなく、実現可能性を担保する工夫を含む発言とすべき。	<ul style="list-style-type: none">✓ 収支改善のための個別の効率化策だけでなく、<u>各事業について国立の施設として実施する意義を踏まえたうえで、事業実施方法の高度化・効率化のための施策について検討し、その選択肢と実現可能性を担保する工夫を提示する。</u>

「Ⅱ. 事業者ヒアリングの内容の共有、ヒアリング候補先」について、第二回検討委員会に先立って、2件(社会福祉法人みずき福祉会 町田福祉園、社会福祉法人南高愛隣会)の民間事業者ヒアリング調査を実施したため、その結果を報告した。事業者ヒアリングの結果は、第4章にて詳説する。

「Ⅲ. テーマごとの課題・施策オプション案」について、各検討委員への意見聴取(第一回検討委員会の代替)結果や、事業者へのヒアリングの結果を踏まえ、想定される施策案(選択肢)を報告した。

【各検討委員の意見】

○「Ⅰ. 本年度の議論・検討の枠組み」に対する意見

- ・ のぞみの園が行っている支援内容やスキルの評価・分析も必要であると考えている。
のぞみの園が他施設に対して影響を与えられるようなスキルを持っていない場合、社会がのぞみの園に対して求めている機能の実現も難しい。
- ・ のぞみの園に求められる役割は第4期中期目標で既にかかれている。そのミッションを踏まえて支援の中身の評価をきっちり行うべきではないか。ミッションを踏まえつつ、その中で社会の期待も加味して、どのようにしたらより効果的にできるか検討すべきだと思われる。
- ・ また、社会福祉サービスの提供以外にもミッションを負っているため、そのようなミッションに対して効果的な成果を上げているかは別途検討しないといけない。のぞみの園にて、各事業の赤字の中にプラスアルファでコストをかけている部分が含まれているのかどうかをまずは見えるようにする必要がある
- ・ 現在実施している各事業について、中期目標とどのように関連しているのか、マッピングをまず行う必要がある。
- ・ 各事業のうち、まずは重点事業に関して、サービスの質の評価や効果の分析を行わないといけない。事業ごとに検討の重みづけを行う必要がある。

○「Ⅱ. 事業者ヒアリングの内容の共有、ヒアリング候補先」に対する意見

- ・ ヒアリングするのであれば、単なる効率化策を聞くのではなく、民間では対応できない課題や国立の施設に期待する事項についても聞くと良いのではないかと。

○次回以降の委員会実施方法・検討内容に対する意見

- ・ のぞみの園の実際の支援状況も見るべきである。利用者の障害像や取り組み内容を見ないと評価もしづらい。
- ・ 本日の検討を踏まえた議論の枠組みを効果的に進めるためには、見学だけではなく、委員会ごとにテーマを設定して、テーマごとにのぞみの園に取組内容をプレゼンしてもらい、その内容を各検討委員と議論するような場にすべきではないか

【各検討委員の意見を受けた対応方針】

- のぞみの園の中期目標上のミッションと各事業との関係性を整理し、マッピングする。そのうえで、中心的なミッションを有する事業については、そのミッションに対して効果的な成果を上げているのか、サービスの質や効果を検討する。
- のぞみの園から支援の内容について具体的にご説明し、検討委員の先生方と議論する場を設定する。⇒第三回、第四回検討委員会で実施。
- 実務者 WG を委員会に振り替えて委員会の回数を当初計画の4回程度から増やすことも検討する。
- 単なる運営効率化策だけではなく、民間では対応できない課題や国立の施設に期待する事項も可能な範囲で民間事業者ヒアリングにて聴取する。

○第三回検討委員会(令和元年 10 月 30 日(水))

【テーマ】

- I. 本年度の議論・検討の全体像
- II. テーマ別ヒアリング(強度行動障害の方への支援内容)

第三回検討委員会は、第二回検討委員会の結果を踏まえ、のぞみの園の中期目標上のミッションと実施事業との関係性を整理した上で、本年度の議論・検討の全体像を再整理し、委員会の合意を得た。また、第二回検討委員会にて決定した、のぞみの園における支援内容に関するヒアリングのうち、強度行動障害の方への支援内容についてヒアリングを実施した。ヒアリングは、のぞみの園の職員から支援内容について報告を受け、その内容について各検討委員が質問・意見交換を行った。

「I. 本年度の議論・検討の全体像」について、のぞみの園の中期目標上のミッションと実施事業との関係性を図表 3-2-4 の通り整理した。中期目標上のミッションのうち、「1. 自立支援のための取組」及び「2. 調査・研究」、「3. 養成・研修」、「4. 援助・助言」は、のぞみの園に実施が期待される事業として、「A.のぞみの園の中核事業」として位置づけた。「A.のぞみの園の中核事業」には、地域移行や重度・高齢の施設利用者への支援を行っている生活支援部・生活支援課の 9 寮(施設入所支援＋生活介護)、著しい行動障害を有する者への支援を行っている生活支援部・特別支援課の 3 寮(施設入所支援＋生活介護)、矯正施設を退所した知的障害者への支援を行っている生活支援部・特別支援課の1寮(施設入所支援＋自立訓練)、研究部、事業企画部の研修・養成課、事業企画部の相談支援課が含まれる。中期目標上の「5. その他の業務」は、「B. のぞみの園の中核事業に密接に関連する事業」及び「C. のぞみの園の中核事業とは関連性が強くない事業」に分けて考えることができる。「B. のぞみの園の中核事業に密接に関連する事業」には、地域支援部・地域支援課の 4 グループホーム(共同生活援助)、地域支援部のさんぽみち(生活介護)、地

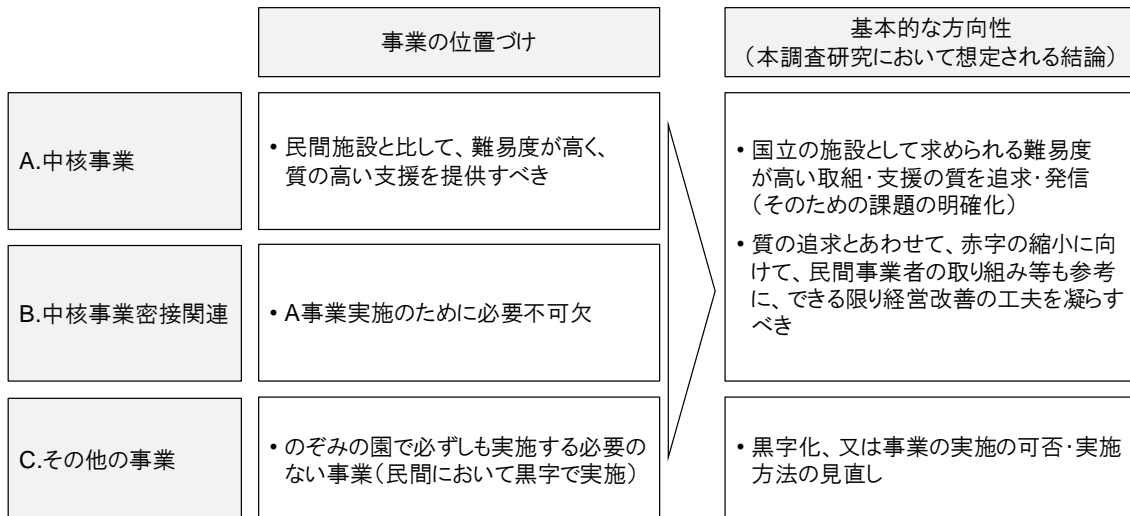
域支援部のでいず(生活介護)、地域支援部のとらい(自立訓練)、診療部の診療所(外来・入院)、治療訓練棟(機能訓練)が含まれる。「C. のぞみの園の中核事業とは関連性が強くない事業」には、地域支援部のちゃれんじ(就労移行支援)、地域支援部のらかん・ふあいと(就労継続支援(B型))、診療部のれいんぼ～(児童発達支援センター、放課後等デイサービス、保育所等訪問支援)が含まれる。

図表 3-2-4 のぞみの園の中期目標上のミッションと実施事業との関係性整理(案)

中期目標上のミッション	区分	対応する組織・事業
1. 自立支援のための取組 ・施設入所利用者の地域移行の推進 ・高齢の施設入所利用者に対する支援 ・著しい行動障害等を有する者への支援 ・矯正施設を退所した知的障害者への支援	A. のぞみの園の中核事業 (のぞみの園に期待される事業)	<ul style="list-style-type: none"> 生活支援部・生活支援課の9寮(施設入所支援+生活介護) ※地域移行、重度・高齢の施設利用者への支援 生活支援部・特別支援課の3寮(施設入所支援+生活介護) ※著しい行動障害を有する者への支援 生活支援部・特別支援課の1寮(施設入所支援+自立訓練) ※矯正施設を退所した知的障害者への支援 研究部 事業企画部の研修・養成課 事業企画部の相談支援課
2. 調査・研究 3. 養成・研修 4. 援助・助言		
5. その他の業務	B. のぞみの園の中核事業に密接に関連する事業 (「A」事業の実施のために実施する必要がある事業)	<ul style="list-style-type: none"> 地域支援部・地域支援課の4グループホーム(共同生活援助) 地域支援部のさんぼみち(生活介護) 地域支援部のでいず(生活介護) 地域支援部のとらい(自立訓練) 診療部の診療所(外来・入院)、治療訓練棟(機能訓練)
	C. のぞみの園の中核事業とは関連性が強くない事業 (支援の内容も含めて、民間では概ね黒字で運営されている事業)	<ul style="list-style-type: none"> 地域支援部のちゃれんじ(就労移行支援) 地域支援部のらかん・ふあいと(就労継続支援(B型)) 診療部のれいんぼ～(児童発達支援センター、放課後等デイサービス、保育所等訪問支援)

上記のようにのぞみの園の事業を A～C に区分した上で、図表 3-2-5 の通り、本年度の調査研究の基本的な方向性を事業区分毎に整理した。

図表 3-2-5 本調査研究事業の検討の全体像



「Ⅱ. テーマ別ヒアリング(強度行動障害の方への支援内容)」について、のぞみの園より、のぞみの園における強度行動障害の方に向けた支援の全体像及び支援の事例・特徴等について説明を受けた。以下要点を記載する。

【支援の事例・特徴についての説明の要点】

- のぞみの園では、TEACCHプログラムを参考としつつ、以下の6点を「基本的な支援の枠組み」として、強度行動障害を有する方に向けた支援を行っている。
 - ①構造化された環境の中で、②医療と連携しながら、③強い刺激を避けたリラックスできる環境で、④一貫した対応をできるチームにより、⑤自尊心をもち一人でできる活動を増やし、⑥地域で継続的に生活できる体制づくりを進める
- 「②医療との連携」について、利用者の行動記録や動画で医療機関へ情報提供を行っており、診察の効率化に貢献している。外部の医療機関への通院が難しい場合は、内部の診療所も活用している。
- 支援の引継ぎのために、サポートブック(手引書)を作成している。
- 具体的支援例①
 - 足を掻き毟る自傷行為により、大きな傷を作ってしまう利用者がいた。
 - かつて入院していた精神病院では男性介護士が9名で対応しており、身体拘束も受けていた。結果として身体機能が低下していた。
 - 入所当初は全介助を要したが、他のこと(課題、余暇活動、等)に注意を向けることにより、次第に足を掻き毟る自傷行為はなくなった。
 - 移行前には身体拘束が一切必要ないほど症状が落ち着いた。
- 具体的支援例②
 - 器物損壊行為が激しい利用者があり、入所当初は、テレビ・壁・天井を壊して回っ

ていた。止めると職員に他害を加えるため、職員は止めることも出来なかった。そのため、男子寮は天井がない状態となっている。

- 誤学習の修正に向けて、構造化等による支援に粘り強く取り組むことにより、三か月後には、破壊行為も減り、日中活動にも取り組めるようになってきた。食事も自分でとれるようになっている。
- のぞみの園では、福祉的な支援だけではなく、医療スタッフと連携しながら支援を行っている点が特徴である。
- 支援の向上に向けて、以下のような取り組みを行っている。
 - 毎年、生活支援部内部の講習会を開催し、人材育成に取り組んでいる。
 - 平成 26 年から、寮内の勉強会も毎月持ち回りで開催している。
 - 令和元年 11 月から、ABA(応用行動分析)に取り組み始めた。か〜む(障がい者行動支援センターか〜む)の森口氏に協力をいただく予定である。

【各検討委員の意見】

「Ⅱ. テーマ別ヒアリング(強度行動障害の方への支援内容)」に対する意見

○施設での支援内容について

- 説明にあった具体的支援例について、素晴らしい実践事例である。全国の精神科閉鎖病棟には同様の症例の方が多いが、ほぼ受け入れ先はないと思われる。
- 自傷行動により身体拘束を受けていた方への支援(そうした行動が治まり、地域に戻るまでの支援)は、他にはほぼ事例がないのではないか。
- 有期で支援する意義は大きい。職員の目的意識が明確になり、チームが地域移行という目標に向かって進みやすい。
- 身体拘束をせざるを得ない事例に対して、構造化もアプローチとしてはあり得るが、なぜそのような行動をしたのかという分析をする必要がある。構造化だけでは、周りを巻き込んでいくような利用者には通じないことも多い。なぜそのような行動を利用者が行ったのか、という分析をしなければ手が打てないケースもある。
- 構造化の原則自体はもっともであるが、構造化だけを他施設に発信しても、他施設は構造化で対応できなかったときに他の対応策を打てなくなる。別のアプローチとして ABA は重要である。行動障害について、障害があるからやっているのではなく、職員を含めた他者とのやり取りの中で始めたものであるという認識が必要である。全国の施設に発信を行い、影響力があるのぞみの園であるからこそ、支援の手法として何を選ぶのかは重要である。構造化の原則で謳っている医療との連携について、他施設では実践が難しい。
- 支援の手法に関して、居住エリアを隔離するアプローチでは、利用者の一部しか見えない。グループホームや街中など、様々な環境と利用者に関わることで、生活の中だからこそ見えてくる利用者の特性があり、様々なアプローチの手法が見つかるはずである。TEACCH や ABA もアプローチの一部であり、多様な生活環境と利用者がチャンネルを持ち、親和

性があるアプローチを見つけていく必要がある。

- のぞみの園が行う、複雑な要因により行動障害を起こしている方に対して環境調整できる力は重要である。ただし、ある行動を教えることで他の特定の行動を行わなくなった場合、複雑になった行動の関係性を整理し、再度行動を作り上げていくアプローチが必要ではないか。

○地域移行について

- 札幌市自閉症者自立支援センターゆいの例では、在宅への移行はなく、他の入所施設への移行も受け皿がなく難しい。第三者の施設へ移行させるノウハウがない。
- 強度行動障害の方への支援のゴールは地域への移行である。入所施設内で行動障害が落ち着いても、それは仮の落ち着きである。地域で周囲からの刺激がある中で、自立した生活を送ることができるようにすることが目標である。施設の部屋を出たら職員の手が必要な状況では自立と呼べない。構造化による支援は、あくまで利用者本人の自立を目指すものである。人に頼った構造化では意味がない。移行先ではどのような課題が発生し、その課題をどのようにして解決したのかについても整理する必要があるのではないか。

○情報発信・他施設への展開について

- (のぞみの園以外の)支援者が、利用者の行動をコントロールできるように、のぞみの園がどのような研修・コンテンツを提供するかがポイントである。
- 行動障害を紐解き、行動形成によって行動を結び直していくための方法を考えていく場としての役割や、そういった機能を持つ拠点を広げていくためのリーダーシップをのぞみの園がいかにして発揮していくかを考える必要がある。
- 全国への発信・働きかけは機能として必要であろう。特に人材の育成や支援のモデル発信は重要である。今後地域の拠点ができれば、その拠点とも連携し、強度行動障害の方が地域で暮らすための支援モデルを調査研究・情報発信していく姿が望ましい。
- スーパーバイザー(各地域で、事業者に対して強度行動障害の方への支援についてコンサルティングができるような人材)の育成には、座学だけではなく、実際の支援場所における実地研修が重要である。それ故、国立の施設として、座学だけではなく実地研修の受け入れを強化してほしい。

○第四回検討委員会(令和元年 11 月 19 日(火))

【テーマ】

I. テーマ別ヒアリング(矯正施設退所者への支援内容)

第四回検討委員会は、のぞみの園における支援内容に関するヒアリングのうち、矯正施設退所

者への支援内容についてヒアリングを実施した。

ヒアリングは、のぞみの園より、のぞみの園における矯正施設退所者への支援の全体像及び支援の事例・特徴等について説明を受け、その内容について各検討委員が質問・意見交換を行った。以下要点を記載する。

【支援の事例・特徴についてのご説明の要点】

- 平成 15 年の独立行政法人への移行とともに新規入所受け入れを停止したが、平成 20 年度から有期限での受け入れを行っている。その後、入所支援、調査・研究、養成・研修、援助・助言の 4 分野で取り組んできた。
 - これまでに 44 人を受け入れ、38 名が移行。10 代・20 代が多く、刑務所、少年院からの入所が多い。
 - 知的障害・発達障害が多い。窃盗などの軽犯罪が主。支援区分は 2～4 が主。
- 2 年を限度に支援を提供。その間は支援チームを作り、定期的に情報共有をしながらプログラムを進める。
- 退所した方の平均入所期間は 13.4 か月。移行のコーディネートは相談支援事業所及び地域生活定着支援センター。
- 再犯に至ったのは 7 名。長期にわたり支援した結果だが再犯してしまったケースでこれは福祉的な課題と考える。移行先が見つからない、受入に時間がかかり本人が荒れてしまったケースなどがある。また、短期の場合、認知への働きかけが難しかったケース、司法から福祉への変化に上手く乗れなかったケースがある。
- セミナー・基礎研修に取り組んでいる。これまでに 3,684 名が受講。1 週間程度の実地研修も、年間 5 名程度受け入れている。
- 厚生労働省の補助金を受けて調査研究活動を実施。調査研究成果は学会等での発表、ニュースレターへの掲載などで公表。
 - これまでに 2 冊の本を出版。
- 援助・助言は年間 50 件程度。電話、支援会議への参加、後援会への参加など。
- のぞみの園の特徴は 3 つ。①医療との連携：精神科医・心理士と連携しながら支援計画を策定している。②有期限の施設入所：地域移行を前提に支援チームを作り、行政や次の受け入れ施設と連携しながら支援を進めている。③利用者の特徴：地元の機関での支援が難しい方や、知的障害・精神障害など複数の障害が併存している方を受け入れている。
 - 余暇支援、個別アセスメントなど、個人のニーズに合わせた支援を行っている。
 - BPS モデル(生物・心理・社会要因モデル)に則った支援を行っている。
 - 外部支援機関等との個別支援会議を実施している。
- さらなる支援の質の向上に向けた取り組み：部内講習会、国立機関との連携、外部参事によるコンサルテーションに取り組んでいる。

【各検討委員・専門アドバイザーの意見】

「Ⅰ. テーマ別ヒアリング(矯正施設退所者への支援内容)」に対する意見

○のぞみの園における支援の質・専門性について

- 全国的に知的障害・発達障害者の方々の支援機関が増えてきたことで、特別な支援が必要な人自体が減ってきているという現実がある。その中で、のぞみの園に、手厚い支援が必要な人が相談に来ている状態である。
- アセスメントにおけるBPSモデルは基本であり、現在はBPSのそれぞれの要因に関するアセスメントに踏み込んで分析している例も増えているので、ぜひ次の展開の研究を進めてほしい。また、犯罪に至った理由を分析するに当たっては、より入り込んだ支援のツールがいくつも開発されており、実践もされている。これらを踏まえると、のぞみの園には、より一層全国の多くの専門的な研究や実践研究を取り込んで進めていただきたい。
- 触法の人や強度行動障害の人について、地域で暮らしているからこそ、課題や保護因子が見えてくる。のぞみの園で2年間支援して地域に移行するという支援の方法では、地域ベースで分析するという感覚が途切れている点が問題に感じる。入所施設の中で支援するという発想に違和感がある。
- 矯正施設退所者への支援は基本的にチームで取り組むものである。のぞみの園として(有期期間である)2年間でどうにかする、と考えるよりも、むしろ地域の人たちと連携し、チームとしてお互いの専門性を活かしながら取り組んでいくべきではないか。その方が、のぞみの園としても専門性が高まるように思われる。

○のぞみの園が果たすべき役割について

- のぞみの園の専門性(あるいは研究・開発のポイント)には二種類あるように思われる。一つは、スキルの専門性を高めること。高いスキルを持ったうえで、そのスキルを全国に伝えていく役割である。もう一つは、社会的な仕組みそのものに対する専門性である。福祉サービスについて、どのようなサービスの提供体制を作っていくか、ということが研究の対象であるように思われる。福祉サービスに取り組みつつも、期待される役割はより高い専門的先駆的な実践であるという自覚を持ってほしい。例えば、研究開発法人のような位置づけで、主務大臣に対してミッションを提言することに近い役割も期待されているのではないか。独立行政法人のぞみの園としてどのように役割を担っていくかという点を議論するべきである。研究開発の部門が確立し、日本全体を見る視点を持った研究職が必要になるのではないか。
- 支援すべき方々の中に、福祉サービスや医療でも手立てを立てることが難しいと見受けられる方が一定程度含まれているが、その方にどのように対応するかは難しい。例えば、衝動をどうしても抑えられず、そのことを自覚もしている方である。そのような方の場合、医師は、病院を退院させることは難しいと言うが、病院としてもずっと受け入れ続けるわけにもいかず、行き場がなくなってしまう。そのような方を受け入れて支援していくのが医療なのか、

福祉なのか、という点が宙ぶらりんになっていることは課題と考える。のぞみの園が支援をした事例が、触法として大変な事例を指すのか、障害として大変な事例を指すのかがはっきりしない。性格・人間性と、障害・病気は異なる。病気は治療すれば改善するが、性格の問題であれば教育で治すということになるかもしれない。のぞみの園がそもそもの役割として、どこを目指すのかを考えるべきではないか。

- のぞみの園に求められているのは、「のぞみの園で重度の方に対して支援を提供した結果、改善した」という事例を公表することにとどまらず、のぞみの園におけるケースを基に、「地域の中で暮らす際に、このようなシステムやアプローチがあればよい」ということを発信することであると考えますが、この点に隔絶があるように感じる。
- 地域ごとにモデル開発が進んでいる中で、国立の施設が一地域の拠点の役割を果たすことに意義はあるのか。国立の施設である以上、先駆的・モデル的な取り組みが期待される。一方で、矯正施設退所者への支援の分野では、地域の拠点が力をつけてきている中で、国立の施設として取り組む余地があるのかは疑問である。
- 現段階では、各地に矯正施設退所者の支援を行える拠点があり、高度な支援を行える力量を備えてきている。その中で、のぞみの園として先駆的な取り組みを行い、地域に広げていく取り組みができるのであれば、そのような役割が期待される。一方で、実態として群馬・埼玉からの受入が中心となってしまっているのであれば、それらの支援は地域の拠点に任せて、のぞみの園には+ α の役割が期待されるのではないかと。
- 実態として、支援する地域が限定されている点を踏まえると、国立の施設としての役割ではないのではないかと。その実態を踏まえたうえで、何に取り組むかを検討すべきではないかと。
- 例えば、人材の育成などの標準化した仕組みを開発していくことは一つの機能としてあり得るのではないかと。将来の養成プログラムの研究や、実際の養成の一翼を担うというようなポジションも考えられる。全国ではなく一地域の拠点としての機能を果たしながら、研究開発機能や人材育成などの役割を担うということは考えられる。
- 果たして一定期間、場所を区切って支援をしていくことにどれだけの効果があるのかは疑問である。その点を踏まえてのぞみの園の役割を考えるのであれば、アドバイザーとしての役割を果たすべきではないかと。
- 人材育成という観点で、国の機関として標準的な養成プログラムを設ける役割・意義はありうると考える。
- 地域拠点を育成するという役割を担うのであれば、地域の支援をよく知らなければならぬ。地域とは何か、町内会とは何かまで含めて理解しておかなければ助言はできない。

○第五回検討委員会(令和2年3月6日(金))

【テーマ】

- I. のぞみの園より「実践の内容・質に関すること」、「法人の経営に関すること」について説明
- II. 事業者ヒアリング結果の共有(事務局より)
- III. 報告書の骨子(案)の説明(事務局より)

第五回検討委員会は、これまでの検討委員会での議論を踏まえて、のぞみの園より、法人運営における現状の課題認識及びこれからの業務運営に関する方向性についての説明を行った(テーマⅠ)。また、事務局より、追加で実施した事業者ヒアリングの結果(テーマⅡ)、及び報告書の骨子(案)(テーマⅢ)を説明した。

追加で実施した事業者ヒアリングの結果は、第4章にて詳説する。また、報告書の骨子(案)の説明は割愛する。以下では、「Ⅰ. のぞみの園より「実践の内容・質に関すること」、「法人の経営に関すること」について説明」について、要点のみ記載する。

【法人運営における現状の課題認識及びこれからの業務運営に関する方向性の説明の要点】

○事業別の実践内容、質に関する現状認識

- ・ のぞみの園における業務運営は、「中期目標」として厚生労働大臣からミッションを示され、その実績について評価を受ける仕組みである。これまで既存の枠組みの中で一定の評価を受けてきたと認識しているが、支援の内容について以下のような課題を感じている。
 - 重度・高齢利用者、強度行動障害、矯正施設退所者への支援について、他施設における支援の実践を法人内の職員が学ぶ機会をあまり与えられなかったのではないかと。
 - 強度行動障害、矯正施設退所者への支援において、当法人では「地域での支援」を実践する場面はないが、両分野で先行する民間法人では「地域での支援」をメインに据えている。当法人においても、更なる支援の質の向上を図るためには、職員に地域での支援を体験させることが必要なのではないかと。
 - 民間の法人に比べ、組織や人の配置において柔軟性に欠けており、職員にも縦割り意識が強いのではないかと。
- ・ 上位の課題を踏まえて、①組織全体として支援の質を高めること、②地域生活に繋げるための地域での実践を増やすこと、③支援の実践をよりよいモデルとして構築すること、が必要であると感じている。

○期待水準と現状とのギャップを埋めるための課題・行動計画

- ・ のぞみの園に期待されることとして、国の施策に関わるものに引き続き取り組むとともに、質の高い支援の実践・成果の情報発信を強化したい。
 - 国の施策に関わるものとして、厚生労働大臣が指示する中期目標を達成すること

が責務となる。第5期以降は今後の協議次第ではあるが、援護の実施者や地域の相談支援事業所からの期待を受けて、強度行動障害の状態にあり地域での支援が困難な方への入所支援をより強化したい。

- 中期目標の達成だけでなく、支援の質の向上や地域での実践、支援の向上につながる調査研究・情報発信の強化に取り組んでいきたいと考えている。

○部門別・事業別のミッションと収支の実態を踏まえた各事業の位置づけ、事業整理の基本方針・計画

- 附帯業務については、国立の施設として実施する意義や本体事業との関連、収支改善の見込み、今回の調査研究での意見等を踏まえ、当面、以下のようなことに留意しつつ取り組んでいきたい。
 - 本体事業と関連性が強くないサービス(事業)については収支改善を図り、本体事業に寄与することができるようにする。
 - 既存の利用者に影響が出ないよう、配慮をしながら取り組む。
- 現時点における事業整理の基本方針・計画は以下の通りである。
 - 通所事業:多機能型事業所(らかん:就労移行支援、就労継続支援(B型))は、運営の効率化の視点から、令和元年10月で廃止した。本体事業と密接に関連する生活介護(でいず)、自立訓練(とらい)、就労移行支援(ちゃれんじ)は継続を検討する。その他の事業について、収支改善の方策を検討するほか、他事業との連携等で支援の質の向上を図りたい。
 - 診療所:本体事業と密接に関連する部門として、運営の効率化・収支改善を図りつつ、継続を検討する。
 - その他:共同生活援助(グループホーム)や短期入所、日中一時支援は、本体事業と関連する・本体事業に寄与できる事業として継続を検討する。一方で、相談支援(受託事業)は廃止の方向で調整中である。
- 今後の業務運営について、以下を重点項目として掲げる。
 - 強度行動障害者への支援:①受入れの早期対応、②利用者本人の障害特性や適性に応じた日中活動の充実、地域生活体験の提供、③実践成果の情報発信、④人材育成(養成研修)の強化、⑤子どもから大人への切れ目のない支援
 - 矯正施設退所者への支援:医療との連携による支援、地域での生活を目指した支援の提供、支援の実践結果の情報発信
 - ミッション遂行のための運営体制:①人材育成、②組織の見直し、③部門を跨る協力体制の構築、④ライフステージを通じた支援のための情報共有の仕組みづくり
- また、これまでも収支改善の取り組みを実施してきた。
 - 総務部門では、契約方針の見直しや給与制度の見直しを実施済みであり、ICTの導入による業務運営の効率化を計画している。

- 支援部門では、寮の再編による効率的な運営や、支援体制の見直し、サービス事業所の廃止に取り組んできた。
 - また、令和元年から、法人経営会議を開催し、収支状況をモニタリングしている。
- 今後の方向性として、国立の施設としての役割の着実な実行、質の高い支援と情報発信、業務運営の効率化に取り組んでいく。

【各検討委員の意見】

「Ⅰ. のぞみの園より「実践の内容・質に関すること」、「法人の経営に関すること」について説明」に対する意見

○期待水準と現状とのギャップを埋めるための課題・行動計画について

- スクラップ&ビルドが必要。削るところと新しく始める(強化する)事業の双方の視点が必要である。
- それぞれの事業にやりがいがあると思うが、資源は限られている。児童発達支援センター、放課後等デイサービス、保育所等訪問支援、就労継続支援(B型)、就労移行支援等は中核事業とは関連性が強くない事業に当たるはずである。焦点化して短期集中で取り組んでいくことも大事ではないか。
- 民間法人では、中期計画を立てる際に、それぞれの年度における収支状況・職員の配置等、詳細な指標に落とし込んで策定する。本日説明のあった計画では、収入・支出、人員数の計画等が数値的に分からない。
- 課題は支援の質の地域格差の解消である。先駆的な支援を提供している法人は多くあるが、そうではない法人もある。全体の底上げのために、のぞみの園がこれまでやってきたことや、これから取り組む地域支援について発信する役割を担ってもらいたい。全国の底上げのためにものぞみの園が発信していく役割・意義はあるのではないか。どこの地域に住んでいても、同じ支援を受けられるような福祉が重要である。日本知的障害者福祉協会等の関係する団体と連携しつつ全体の底上げに取り組んでももらいたい。
- 特に強度行動障害の方への支援について、地域で支援するためには、地域の人材の育成が必要である。そのためにはコンサルテーションが必要であろう。本人の支援だけではなく、地域の支援者も育成するようなアプローチが必要ではないか。地域の人材の育成のために、のぞみの園としてどのような役割を果たせるのか。のぞみの園における人材育成と、全国的な人材育成の仕組みづくりをどのように進めていくのか。具体的に落とし込めば、役割が明確になるのではないか。ただし、コンサルテーションできる人材の育成は簡単ではない。長い積み上げ・実践トレーニングが必要である。5年後～10年後に何人育成するなど、数値目標が必要である。予算にも関わる。
- 地域の発達障害者支援センターが核になる人材を育成するためのスーパーバイザーの育成が必要だが、実際は人材が育っていない。それを育成するために、のぞみの園としてど

のような役割を果たせるのか。のぞみの園における人材育成と、全国的な仕組みづくりをどのように進めていくのか。具体的に落とし込めば、役割が明確になるのではないか。

- 児童発達支援に関して、全国の施設では、TEACCH、ABA などの複数のアプローチを提供しており、一貫していない。のぞみの園から最低限必要なレベルの実践を情報発信して、児童発達支援センターのサービスの平準化・ミニマムスタンダードを作成する必要があるのではないか。先駆的な事業所もあるが、全体の底上げを図るためにメニュー開発に取り組む必要があるのではないか。
- 民間事業者は社会福祉法人として経営している。のぞみの園においても、独立行政法人の会計基準で収支を図りつつも、社会福祉法人と同等の会計基準でも常に収支を把握しなければ、モデル的な事業の実施は難しいであろう。
- 民間と同じ視線で考えなければ説得力がない。資金も人員もある施設だけができる支援ではなく、民間でも模倣して落とし込めるレベルで発信すれば、納得性・共感性が高まると思われる。
- アウトリーチとして地域に出ていく視点が求められている。世の中を変えていくために自分たちがどう変わるかが重要である。コンサルテーションもアウトリーチしながら学ばなければ実現は難しいであろう。そのようなノウハウを蓄積しつつ、全国の法人に血を流す心臓の役割を担ってもらえればよい。
- 予算の問題もあるが、全国の施設の支援水準の底上げとともに、日本の福祉が新しい方向性に向かうための役割がのぞみの園にはあるはずである。その役割を実現できるように頑張ってもらいたい。
- 支援の質を高めるのは重要であるが、本来は「障害者の暮らしの質」を上げることが目標である。行動改善のための支援ではなく、障害者が選択・意思決定し、社会参加できるような支援をするべきである。そのような支援を発信してもらいたい。そうした発信ができれば、全国の支援の内容を見直すことにもつながる。ぜひ先駆的な調査研究を実施し、発信してほしい。
- 抜本的な改革のため、外部人材によるアドバイザリーボードの設置も考えられる。

○部門別・事業別のミッションと収支の実態を踏まえた各事業の位置づけ、事業整理の基本方針・計画について

- 附帯業務について、これまで中期目標との関係を整理してきた。全ての事業に取り組むのではなく、独立行政法人としてやることを絞るべきではないか。限られた資源の中で、事業を継続するために、中心ではない事業について、人員も含めて地域の法人に委託するなど、経営的な判断もこれから求められていくであろう。中核事業の実施に必要な事業であっても、その部分は民間事業者の資源を活用すること(委託等)も可能である。すべてを自前で実施する必要はない。
- 収支だけにとらわれるのも問題である。収支差額だけではなく、人件費の配分等も支援の質に大に関わる。総合的な判断が必要となるであろう。

第4章 事業者ヒアリングの実施内容

第1節 事業者ヒアリングの概要

本年度の調査研究事業においては、のぞみの園における効果的かつ効率的な事業運営を行うにあたっての具体策を検討するにあたり、民間事業者の知見を取り入れることを目的としたヒアリングを行った。ヒアリングを行った事業者は、以下の5法人である。(図表 4-1-1)

なお、第二回検討委員会(令和元年9月9日実施)において、民間事業者へのヒアリングにあたっては「国立の施設としてののぞみの園に期待する役割」についても聴取すべき、という意見があったことを踏まえ、同日以降にヒアリングを実施した事業者については、本項目についての意見も聴取している。

図表 4-1-1 ヒアリング先事業者及び聴取事項

実施日	法人名(所在市区町村)	聴取事項	
		経営効率化の取組	のぞみの園に期待する役割
令和元年8月21日	社会福祉法人みずき福祉会 町田福祉園 (東京都町田市)	○	
令和元年8月29日	社会福祉法人南高愛隣会 (長崎県諫早市)	○	
令和2年1月9日	社会福祉法人侑愛会 (北海道北斗市)	○	○
令和2年2月18日	社会福祉法人若楠 青葉園 (佐賀県鳥栖市)	○	○
令和2年3月3日	社会福祉法人滝乃川学園 (東京都国立市)	○	○

※法人名のみ記載している先は法人全般について、特定の施設名を記載している先は主に当該施設に関してヒアリングを実施した。

ヒアリングの際の基本的な聴取事項は下記のとおりである。ただし、ヒアリング対象とする事業者の事業概要や、事業者ごとの取り組みの特色等により、逐次個別の調整を行っている。

- 経営全般に関する取り組み
 - 事業概要
 - 法人の設立・拡大経緯
 - 事業別収支の管理状況

- 経営目標・指標設定と管理・評価の仕組み
- その他経営安定化のための全般的な取り組み等
- 要員面の取り組み
 - サービスごとの利用者水準と実際の配置人員の状況
 - 夜間等の要員配置上の工夫(入所系)
 - 事業間・サービス間の人員融通の考え方
 - 人事制度・評価面の取り組み
 - 要員採用・確保のための取り組み
- 業務面の取り組み
 - 情報システム、ICT等の活用状況
 - 業務時間・業務負荷把握の仕組み
 - 業務委託の活用に関する工夫・取り組み
- その他特有の取り組み事項等
 - 地理的な制約を低減させるための取り組み(施設が市街地から離れている場合等)
 - 収益源の多様化に向けた取り組み(寄付金収入等)
 - ほかの事業者との連携による取り組み
- のぞみの園への期待
 - 国立の施設としてののぞみの園に期待すること

以下では、事業者ごとに、上記の事項に関連するヒアリング結果を示す。

第2節 事業者ヒアリング実施結果

①社会福祉法人みずき福祉会 町田福祉園(東京都町田市)

【経営全般に関する事項・取り組み】

- 東京都運営時と移譲後の運営状況の変化
 - 東京都からの移譲直後と比較すると、運営費は小さくなっている。移譲に伴い、職員は段階的に入れ替わった。東京都運営時と比較して人件費は圧縮できている。
 - 移譲後、建物の維持管理や各種備品の発注先を徹底的に見直し、コスト削減も実現している。
- 経営目標指標設定と管理・評価の仕組み
 - 経営状況を年度単位で分析して、事業計画の策定に活用している。
 - 収支を安定化させるために無駄がないか定期的に点検している。
 - 財務上、労働分配率の維持は意識している。人件費の削減は最終手段だと考えている。
 - おむつの見直し等の小さな経費削減に事務職員が日頃から取り組むことで、業績が悪い時でも賞与の減額は行わないように努力している。もし賞与の減額が必要になった場合

でも、日頃から経営側がコスト削減の努力をしていなければ、職員は納得しない。

【要員面の取り組み】

- 配置基準よりも多い人員を配置している。配置基準は最低限の人数であり、配置基準通りでは業務は回らない。
- 各棟に管理職(マネージャー・サブマネージャー)を配置している。管理職も現場の支援業務を行っている。
- 都の施設だった時代には、部署間・施設間で協力しようという発想がなく人員配置が非効率であったが、今では職員間の協力は活発に行われている。
- 年度目標に施設間の協力を設定し、どのような業務ならば協力できるのか検討した。見守り・通院の付添いの人手をユニット間で融通する、通所の職員が生活棟の夜勤業務を行うなど、現在では棟・事業を跨いだ協力は当たり前に行われている。

【業務面の取り組み】

- 情報システムの活用状況
 - 「町田データベース」というシステムを自主開発して運用している。
 - システムでは、事務連絡、事故・苦情・インシデント情報管理、研修情報管理、利用者に関する情報(個人情報、特徴、個別支援の内容、等)の共有・管理、医務に関する情報の管理、物品購入等の承認申請・決済、各種施設(車、体育館、会議室、等)の予約、などが可能である。
 - 個別支援計画について、システムで管理することでノウハウを共有できるだけでなく、棟単位の慣習の見直しにも繋がった。
 - 施設内に IT 委員がおり、現場のニーズを吸い上げてシステムを自主開発・改修している。
 - システムでデータを管理することによって、監査時の証跡としても活用可能である。
- センサー等の活用
 - 居室について、音は職員が把握できるようにしている。利用者によっては、怪我防止のために立ち上がり感知するセンサーをベッドに取り付けている。
- 勤怠管理・労務管理へのシステム活用
 - 勤怠管理・労務管理のクラウド化を進めている。
 - 施設の敷地内にいる時間を勤務時間とし、その時間とシフトが乖離した場合は、乖離理由をシステム上で入力する。
 - 特に、勤怠管理は、職員一人ひとりが自己管理する意識を高めてもらえるよう働きかけ、全体として業務効率化へつなげている。

【その他特有の取り組み等】

- 医療との連携・収支面の工夫

- 施設内に診療室があり、児童精神科の医師を二名配置している。皮膚科・歯科・内科は医師に通いで来ていただいている。
- 児童精神科は一件当たりの診療時間が長い、診察時間の枠を設定し、診療時間が枠をオーバーしないように管理している。
- MSWも配置しており、入院できる病院を常日頃から探している。
- システム内でも、入院可能な病院の情報(担当医師名や連絡先)を管理している。
- ゼネラルマネージャーからのメッセージ発信
 - 「非効率な会議をしていないか(必要な会議か、目的は何か)」、「無意味な書類を作成していないか(必要な書類か、ほかの書類で兼用できないか、作成後に使われているか)」、「チームで助け合って仕事をしているか」、「指示があやふやで二度手間になっていないか(いつまで、どの程度、どのような方法で、がはっきりしているか)」など、効率化の観点で心がけるべき点・チェックポイントを情報共有システムのトップ画面に表示させている。メッセージの内容・テーマは都度変えている。

②社会福祉法人南高愛隣会（長崎県諫早市）

【経営全般に関する事項・取り組み】

- 事業別の収支管理の状況・経営目標指標設定と管理・評価の仕組み
 - 事業や施設の管理者は、ターゲットとする職員配置を達成するための調整を行っている。本部で配置状況をモニタリングし、管理者がそれを基に配置をコントロールする。
 - また、管理者には収支の月次報告を行っている。法人内で同様の事業を行っている事業所を横並びで比較することで、経営状態の差が一目で見えるようになっている。
 - 経費については、予算で統制を行っている。備品などについては、本部でまとめて購入して分配する形式とすることで、コスト節減を図るとともに、事業所の手間を減らしている。費目間での流用は認めている。
 - 経費を予算で決め、ターゲットとする配置基準と利用者定員の充足率を管理者がコントロールする。収入や費用(事業所別・本部経費配賦額)・収支差額を見える化することで、管理者が独自に工夫するようになった。また、同一事業の収支状況を横比較できるようにしたことで、工夫やノウハウの共有も進むようになった。
 - 自動車の調達時にコスト低減の観点から、車検や保険を含めたフルメンテナンスにして、法人でまとめて入札を行っている。また、リース契約にしたことで管理者がコストを把握しやすくなり、車検や保険更新の事務の合理化になった。
- 組織の縦割り防止や協力しあう風土作りの醸成
 - 風通しという面では、事業所の拠点化とフリーデスク化を進めている。本事業所でも夜間系の3事業所、日中系2事業所、児童系1事業所のオフィスを統合している。以前は事業所ごとにテナントを借りていたのが分散していたが、統合を進めることでコミュニケーションの促進等に努めている。

【要員面の取り組み】

- 事業間、サービス間の人員融通の考え方やその他要員配置上の工夫
 - 付近の事業所間で職員が兼務したり応援に行くことで、人件費の増加を抑え、収支均衡を図っている。兼務や応援分の人件費は、あとから事業所間で按分し、精算している。（事業所や施設ごとに収支を出しており、応援分の人件費は後から按分し精算している。）
 - 人員の兼務や応援については、あらかじめ管理者間で協議し調整する形としている。
 - 夜勤や宿直の応援などは、配置基準を超える分で行っているため人員配置上は問題ない。
 - 運営上、事業所間での兼務や宿直・夜勤の応援を行わないと人が多く必要になってしまう。そのため、施設ごとに月次で収支を把握し、兼務や応援などの人件費を按分し精算して管理している。また、月次で平均利用人数や人員配置、事業所別の収支などを算出して管理者間で一覧を共有している。
- 要員採用・要員確保のための取り組み
 - 定期採用に力を入れている。インターンや大学訪問も力を入れている。
 - ◇ その他、付き合いのある九州内の法人と合同での採用活用を行っている。地元の学生は東京に就職することが多いので、福祉学部以外にも幅広く説明を行っている。県内3法人での合同説明会なども行っている。
 - 中途採用では、ビラを配って「お仕事説明会」を開催している。
 - ◇ その他、職員による紹介制度も設けている。
 - 定着にも力を入れている。最も悪い時期には離職率が15%あったが、今は概ね7~9%程度に減少してきている。年齢の高い方が多く、体力面で不安を感じての離職が多い。
- 人事制度・評価等の取り組み
 - 職員の評価については、平成28年にコンサルティング会社を入れて評価体系を作った。8等級に区分したそれぞれの等級ごとに年2回評価を行い、評価を基に個別の成長支援面接を行い育成面の施策も取り入れた。

【業務面の取り組み】

- 情報システムの活用状況
 - 職員に社用のスマートフォン・タブレットを配布しており、「ケアコラボ」という市販のクラウド情報共有アプリを使用できるようにしている。そこで日々の利用者情報の共有や、医療情報の確認などができ、これらの情報を基に、日々の支援計画の策定を行っている。プランの作成も、そのアプリ上で行うことができるようになっている。
 - ◇ もともとはエクセルやワードで作成して紙で管理していたが、それでは効率が悪いのでシステムで情報共有ができるようにした。スマートフォンやタブレットで見れるようになったことで、隙間時間に記録の入力をおこなったり、シフトに入る前に情報を確認

したりできるようになっている。

- ◇ 特に、昼と夜の情報共有や連携ができることが大きい。情報をスムーズに共有できることで、支援がしやすくなっている。
- ◇ 個人情報になるので、情報セキュリティは手厚くしている。
- 社会福祉の制度では、配置人員が多いほど収入が増える仕組みになっており、省力化・効率化の投資が報酬に反映されない点にはやや葛藤もある。
- サイボウズのグループウェアのソフトを導入している。
 - ◇ 決裁機能、メッセージ、スケジューラなどを使用している。簡単なカスタマイズをおこなって、そこに情報を集約することにしている。
- 365 日体制で支援を行っており、また県下に 50 の事業を行っているため、情報共有のシステムを活用せざるを得ない状況にあった。
- 委員会や会議では、zoom という簡易版のネット会議をかなり活用している。集まれる人は集まっているが、遠い方は zoom で会議に参加している。
 - ◇ 自動録画ができるので、参加できなかった人でもあとから情報確認できるのも便利である。
- ICT・センサー等の活用状況
 - デイフリーという、排せつ支援のための機器を導入している。排せつの時間のパターンなどを分析することで、トイレに連れていくべき時間などを予測できる。排せつの失敗がなくなることで、利用者の情緒も安定する。
 - また、利用者が外に飛び出して近隣に迷惑をかけてしまうのを防ぐため、必要な利用者のみ窓が開いたときにアラートを出すセンサーなどは導入している。

【その他特有の取り組み等】

- 児童系サービス(児童発達支援・放課後等デイサービス)に関連する事項
 - 日によって、送迎を利用される方が変わるため、日々送迎ルートが変わることは、どの法人でも共通の悩みと思われる。当法人でも、昨年度から送迎部会を設置し、効率的な送迎方法とルート変更のルールについて検討を進めている。
 - ◇ 送迎の部分に最も時間と費用がかかっている。移動を中心に事業を設計している。
 - ◇ 原則、職員が送迎を行っている(保護者の方が送迎する場合もある。)
- 就労継続支援(B型)に関連する事項
 - 就労継続支援では、就労事業収支と福祉サービス収支を分け、就労事業収支のsから工賃を支払っている。
 - ◇ 工賃の支払いについては、工賃規程をもとに最低限のラインを決め、事業の収支がそれを上回った分は工賃として利用者に還元する仕組みにしている。
 - 工賃の支払額を増やせるよう、最近では事業自体の収支分析や改善策の検討に力を入れている。売上計画の達成状況や材料費をしっかりと分析するとともに最低賃金の改定にと

もない実習先の企業に単価改定の交渉を行っている。民間企業のような分析をしっかりとしなければ事業が回らないためである。

③社会福祉法人侑愛会（北海道北斗市）

【経営全般に関する事項・取り組み】

- 事業別の収支管理の状況・経営目標指標設定と管理・評価
 - 収支は各施設の理事長・常務理事・事務長が管理している。以前は施設長が自分の施設の収支を把握できていなかったが、現在は事業所ごとに把握することができている。施設毎に経営指標を出して管理しているほか、決算書も配布している。
 - 施設間でコストの比較も行っているが、施設毎に特性が異なるため、費用構造は各施設によって異なる。
 - 大型の修繕や施設整備が必要になる場合、事前に中長期の整備計画を立てて取り組んでいる。財源確保にしっかりと年数を割いてからでなければ取り組めないためである。
 - 近年は、施設入所支援のための設備には補助がおりにくい。そのため、支援の質向上・効率化のための設備増強などは内部資金でやりくりした。
- その他、経費削減のための取り組み
 - 経費削減には長く取り組んでいるので、外注などの単価は低い水準となっていると思われる。
 - 入札や見積もり合わせは当然行っている。施設数が多いので個別に調達しているが、必要最低限の物しか購入していない。

【要員面の取り組み】

- 事業間、サービス間の人員融通の考え方
 - 施設を跨いでの人員融通は行っていないが、寮間でのやりくりは行っている。人員を上手く融通しなければ回らないためである。（侑愛会では、施設＞寮、という単位で運営。近接する建物やその内部のセクションを「寮」としており、各施設が 5 つ程度の寮で構成される。）
 - ◇ 強度行動障害も高齢者も個別性が強いので、人員の融通は容易ではない。
 - ◇ 投薬や排泄補助など、直接的かつ個別性の強い仕事は任せられない。寮をまたいだサポートを行う際には、サポートしてもらう業務を決めている。洗濯や身辺整理など、間接的な業務であれば融通できる。
- 人材の採用・育成、離職防止のための取り組み
 - 5 名（いずれも兼務）で採用チームを作り、法人全体で一括採用を行っている。
 - ◇ 採用チームで、大学の説明会への参加やインターンシップの企画をしている。
 - 一括採用の後、各施設に配置する。ミスマッチを防ぐため、個々の希望を聞くようにはしている。

- ◇ 配属人数は、各施設長から希望が出る。採用人数がその希望人数に満たない場合、理事長の裁量で配分している。
- ◇ 職員からのリファラル採用制度も導入している。
- 12月に、内示を交付する研修会及び懇親会を開催する。3月に社会人研修及び支援のための基本的な研修を3日程度実施している。

【業務面の取り組み】

- 情報システム・ICT等の活用状況
 - 施設によっては、ナースコールシステムや、センサーを入れているところがある。
 - ◇ 声に反応するセンサー、上半身をおこした際に反応するセンサー、立ち上がった際に反応するセンサーマット等。
 - ◇ 転倒が問題になりやすい高齢期の施設を中心に導入している。
 - 強度行動障害の施設では、共用部分に見守りカメラを導入している。監視用ではなく、事故や問題が起こった際に、後から確認することが目的である。
- 設備等の工夫
 - 施設入所支援では、入浴の効率化と質の向上のため、車いすのまま入浴できるスロープ式の浴槽を導入した。着替え・入浴併せて3名の職員で同時に3名に入浴してもらうことができ、機械浴槽よりも効率が良い。
 - ◇ 入所者の希望によって個浴も対応している。

【その他特有の取り組み等】

- 医療機関との連携、高齢利用者・入所者への対応等
 - 医療的なケアが必要な方を継続して見られる体制ではない。終末期は病院へ移っていただくことが多い。病院の医療相談の方と相談したり家族のニーズを聞いたりしながら調整する。
 - 医療機関が受けられなければ、施設で最後まで看取る。しかし、支援の難度や体制の制約もあり、ケースとしては多くない。
- 強度行動障害を有する方への対応
 - 「TEACCH プログラム」に取り組んでいる。強度行動障害者の方は、入所時は症状が落ち着かず支援に要する時間も長くなるが、環境を安定させて生活が落ち着くことで支援の手間は減っていく。
 - 職員の育成・配置について、強度行動障害の支援にはそれなりのノウハウが必要であるため、法人独自の研修をしている。自閉症講座などを開催し、若い職員に対して教育している。
 - ◇ 研修に当たっては、コンサルも入っている。自閉症支援の専門家(大学の教授やNPO 法人の方など)に20年ほど前から来てもらっている。

◇ 全国の先生方を招いて、集中研修講座も開催している。

【のぞみの園に期待する役割】

- 全国の実践水準底上げのための情報共有・発信
 - 強度行動障害に関して、のぞみの園ですべての方の支援を行うことは難しいため、地域単位で支援を行うセンターを設けていく必要があると考えている。各地の支援センターと連携し、知見を共有するなかでのぞみの園が中心的な役割を担っていけば、のぞみの園の支援のレベルを全国に広めることができるのではないかと考えている。
 - ◇ 自閉症は脳の器質的なものであるため、環境要因の調整が重要である。支援自体は各地域のセンター的なところで行い、それらのセンターで取り組むべきことをのぞみの園が発信していくような形にしていくべきではないかと考えている。個々のセンターでは規模が小さいので、そのような情報共有・発信の役割を担うのは難しい。
 - 民間でも高いレベルの実践はできているところもあり、論文を書くこともあるが、のぞみの園のように実践内容を文章(研究成果)にし、ノウハウを全国に共有するという機能は民間ではなかなか持っていない。そのような機能の強化を更に図ってほしい(のぞみの園以外での実践も含めて調査研究、発信してほしい)。
 - ◇ 例えば、終末期を含むターミナルケアについてはまだまだノウハウや実践例が十分ではなく、全国で悩んでいる支援者も多い。普段の生活の場で最期を迎えることができる例を増やしていくために、どのようなことが支援の現場でできるかについての調査研究など、のぞみの園に是非担ってもらいたい。
 - ◇ のぞみの園は診療機関が隣接しているからこそ、様々なケースについてのノウハウ蓄積が可能ではないか。
- 人材育成のための研修や育成枠組みの構築
 - 強度行動障害者の支援に携わる人材の育成の仕組みを作ってほしい。当法人でも若い職員を研修の形で受け入れることがあるが、1か月程度学んだだけではノウハウを十分に修得できない。

④社会福祉法人若楠 青葉園（佐賀県鳥栖市）

【経営全般に関する事項・取り組み】

- 事業別の収支管理の状況・経営目標指標設定と管理・評価
 - 収支状況については、各施設が月一回本部に(財務三表を)報告している。
 - ◇ 収入の部分は利用者の動きを主に分析している。例えば、入所者が増減した場合、それがどのような要因によるものなのかを報告している。(入院による一時的な減、等)
 - ◇ 費用面では職員の人件費の動きを見ている。人件費率については、ターゲットとなる水準を本部から示したうえで、それを維持できるように現場のマネジャーがマネジ

メントしている。

- 施設整備費等は、原則として施設ごとに積み立てている。大きな指示系統は本部が持っているが、ある程度施設ごとに独立している状態である。ただし、大きな修繕等は本部との交渉及び理事会承認の上、本部から繰り入れることもある。
- 施設ごとの役割(施設入所、生活介護、療養介護、就労継続支援(B型)等)については法人本部と相談しながら決めているが、個別の施策は施設ごとに定めて実施している。
- 会議については、各施設長と法人の理事長・理事が集まる会議、施設の課長クラスが集まる会議がそれぞれ月一度ある。そのほか、取り組みを共有しあう勉強会のようなものや、定期的な収支分析などがある。これらの会議で、運営状況のモニタリングと、法人としての方向性のすり合わせを行っている。
- 旧佐賀コロニーからの事業譲り受け時の経緯
 - (平成 28 年に)若楠が事業を譲りうけた際、利用者の増加に伴って職員を公募した。旧佐賀コロニーの職員のうち任期付きの職員の方 15~16 名から応募があった。実際に若楠(青葉園)に来ていただいたのは半分程度。
 - ◇ 旧佐賀コロニー(県立施設)の正規職員については、県の他の職場に転属となったので当法人に来た方はいない。
 - 譲り受け当時、125 名程度の入所者がいたと記憶している。うち、青葉園に移ったのは 100 名程度。残りの 25 名は、(佐賀県中央部からの)距離的な問題、本人の体調の問題等で青葉園には来なかった。
 - 譲り受けに当たって利用者の方から質問が多かったのは、旧佐賀コロニーで営んでいた生活と同様のことが青葉園でもできるのか、という趣旨のものであった。例えば、買い物や旅行など。
 - ◇ 旧佐賀コロニーでは毎年一泊旅行があった。そのような長期の環境・習慣が変わることには懸念があったようである。
 - ◇ 旧佐賀コロニーでは数人で一部屋に住んでいたが、現在は個室になった。この点は満足してもらっているが、総じて旧佐賀コロニーの方がよかった、という声は移譲当初は多かった。
 - ◇ また民間に移譲され、職員配置が旧佐賀コロニー時代よりも減ったため、日中活動の種類が減るなどの制約が生まれ、それに対する不満もあった。
 - 青葉園は、平成3年から 70 名規模で授産施設を行っていた。入所者が増え、要介護度が高い方も増えたことで、食事のメニューに制約(ジャガイモが小さく刻まれるようになった等)が生まれ、従来の入所者にとっても多少の負担・不満が生じた。
 - 各種の加算について、旧佐賀コロニー時代には取得できるにも関わらず取得していないものが多かったようである。また、民間事業者の立場から見ると、「配置にだいぶ余裕がある」という印象を持った。
 - ◇ 民間事業者の場合、赤字を出すことができないので先に配置人数を決め、その配

置人数で最大限の支援を行うようにする。

- ◇ 一度職員を配置すると、(客観的に見て明らかに配置が多いとしても)現場からは必ず不満が出るという話を聞く。

【要員面の取り組み】

- 事業間、サービス間の人員融通の考え方、その他要員配置上の工夫
 - 人員配置施策に関連して、ユニットケアを取り入れている。10名のユニットが14あり、定員140名を支援している。
 - ◇ 効率化とは真逆の取組ではあるが、ユニットケアを導入しているのは、できるだけ家庭的な雰囲気を醸成するためである。
 - 3フロアあるので、フロア別かつ男女別にシフトを組んでいる。3シフト(早番、遅番、夜勤)が基本であるが、早番・遅番を複数タイプ設定しているため、純粋な「日勤」の方はほとんどいない。
 - ◇ 早番・遅番を中心に人員を配置しているのは、朝夕の人員が必要な時間帯に効率的に人員を割り当てるため。また、昼の方が地域の方にパートで来てもらいやすいという事情もある。
 - ◇ 食事の際には10名に対して1名、重度の方のユニットでは10名に対して2名程度の配置。
 - 夜勤は7名。2ユニットに1名の計算。当園の規模であれば夜勤加算の基準は6名配置であるが、建物の構造もあり、1名多く配置している。
 - 基本的に職員ごとに対応するユニットは決まっているが、夜間や職員の急な休みの場合にはほかのユニットの応援が生じる。
 - 階層が異なると利用者の特性がわかりにくいという課題はある。応援する際には、そのユニットが本担当の方をサポートする形で入ってもらう。
 - ◇ 法人としては、施設全体で一つのチームであるという意識を伝えてはいるものの、職員側では持ち場意識があるようであり、どうしても「応援している」という感覚は拭えないケースもある。
 - 青葉園の定員は140名だが、満床になったことはない。最大135名程度まで入所したことはあるが、現在は130名程度。
 - ◇ 新規の方の受け入れも行っているが、人員不足もあり、要介護度の低い方を近くのユニットに集めて、夜間に常時配置でなく巡回で済むようにしたりするなどの工夫をしている。
 - ◇ 青葉園の入所待機者は30名程度いるが、今の人員ではこれ以上の受け入れは難しい。
 - 人員について、どうしても必要な時には(若干単価は上がるが)派遣や人材紹介で人員を採用している。

- ◇ 今後、外国人職員をどのように活用するかも検討はしているが、どちらかというと(採用を増やすよりも)業務効率化余地を探ることを重視している。
- 人材の採用、離職防止に関する取り組み
 - 青葉園に旧佐賀コロニーの入所者を受け入れる際、新規の職員の採用だけでなく法人の中で経験のある方を配置した。また、施設の中が落ち着くまでは、法人内の他の施設から応援という形でスタッフを割り当てた。
 - 常勤職員については法人本部で採用し、その他のパート職員等は施設単位で採用している。常勤職員の勤務場所は、法人本部で割り当てを行い、また施設間での異動もある。
 - 給与は公務員に準ずる仕組みとなっているが、公務員と同額ではない。

【業務面の取り組み】

- 業務実態・業務負荷把握のための取り組み、業務効率化のための取り組み
 - 業務負荷は、数値としては計測していない。職員の業務実態はタイムカードでチェックしている。時間外勤務については 36 協定の範囲内で行っている。
 - 施設設立当初は残業が多かったが、今は落ち着いており、緊急時対応以外で残業はない。
 - 業務については、残業時間を減らすために、現場起点で業務の割り振りを見直している。例えば、日中の業務のうち日中に行う必要のないものは夜間に回す、など。
 - ◇ 青葉園はもともと授産施設であり、客商売であるためどうしても残業が多かった時期があった。現在のように介護が事業の中心になる際、職員の心理的負担を整えることが重要という方針を取ったこと、また主任が現場と共有しながら業務改善を進めていったことで、現場の職員が主体的に考えて改善を行うようになった。自分達が主体的に考えなければ、取り組みが長続きしない。
- 情報システム、ICT 等の活用状況
 - 効率化に直接繋がる特別な取り組みはないが、主に園内で日々の連絡事項等の情報共有をするために「ほのぼの」というソフトを導入している。
 - 離床センサーは導入済。見守りカメラについては、導入を検討していたが、対象の利用者の方が落ち着いてきたので導入を見送っている。
 - センサーについては、業務改善の目的もあるが、事故防止の目的が大きい。

【のぞみの園に期待する役割】

- 人材育成のための研修や育成枠組みの構築
 - のぞみの園が実施する研修について、案内はあるが容易に高崎までは行けない。そのため、近いようで遠い存在になっている。高崎まで行くのではなく、近隣の研修に参加することを選択している。
 - ◇ 現状、佐賀県の福祉協会が行うものに参加したり、自発的にほかの高齢者施設に

相談・見学に行ったりしている。のぞみの園が企画するような研修を、各地域で開催してくれるようになると参加しやすい。

- 今後、入所者の重度・高齢化が進んでいく。寝たきりなどの重度・高齢の方と、元気に活動する強度行動障害の方などが混在するときに、どのようなケアを行っていけばよいか（看取りを含め、重度・高齢の方をどこまで支援をしていったらいいのか）等の研修をエリア単位で行ってもらえるとよい。
 - ◇ 特に看取りについて、今後様々な施設で増えていくと思うので研修があるとよい。
- また、職員のメンタル部分でのケア（メンタルヘルス）に関する研修や講義もあるとよい。特に、夜勤の際に有事があったときの対応などを心配する職員がいる。
 - ◇ 夜勤があることで職員が集まりにくくなっている側面もある。これらに関連する工夫も共有してくれるとよい。
- また、介護職・福祉職の人気度向上、人材確保につながるような取り組み（情報発信）をしてくれるとよい。

⑤社会福祉法人滝乃川学園（東京都国立市）

【経営全般に関する事項・取り組み】

- 事業別の収支管理の状況・経営目標指標設定と管理・評価
 - 施設別の収支を算出しており、法人本部が月次で内容を確認している。
 - 月次で開催している常務会にて、法人全体の収支状況を確認・検討している。
 - 月に二回、部長・施設長を集めて運営会議を行っており、施設別の収支状況が議題となることもある。
 - 予算は、各部・各施設で素案を作成の上、法人本部が内容を精査している。
 - 大規模な施設の修繕や、物品の調達が必要な場合は、各部・施設ごとに予算に組み込み、法人本部がその査定を行っている。
 - 法人本部から各部・各施設に対して収支目標を出しているわけではないが、各部・各施設は期首に設定した予算を基に日々運営を行っており、その進捗を法人本部が月次で確認している。
- その他経営安定化・効率化のための取り組み等
 - 物品等の外部調達について、相見積は取るようにしている。
 - ◇ 各施設が調達する際、法人本部に稟議書を上げる仕組みになっている。法人本部が内容を精査し、たとえ相見積を取っていても、価格が想定よりも高い場合は見積もりを再度取らせるなどの対応を行っている。

【要員面の取り組み】

- 高齢の利用者の増加への対応
 - 高齢の利用者は増えており、一部で業務負荷も増えているが、収支状況は変わらない。

収支には人件費が大きな影響を及ぼすが、職員の人数は変わっていないからである。人員数を所与として、その枠の中でいかに効率的・効果的な支援を実践するかを考えている。

- 事業間、サービス間の人員融通の考え方、その他要員配置上の工夫
 - 施設入所支援内の各棟・ユニット間の人員融通だけではなく、施設入所支援と生活介護の間でスタッフが協力し合っている。
 - ◇ 前提として、施設入所支援と生活介護の場は分離しており、施設入所支援と生活介護は異なるスタッフが担当している。他施設では、両事業を兼務する場合も多いと思われるが、当法人ではスタッフを分けているため、それぞれ人員の融通を行っている。
 - 生活介護の利用者が体調が悪い場合は入所のスタッフが付き添って支援する、生活介護のスタッフが入所施設利用者の入浴介助をサポートする、等の相互協力を行っている。また、通院への付添いは基本的に入所のスタッフが担当しているが、生活介護のスタッフも適宜サポートしている。
 - ◇ 生活介護のスタッフが土日に出勤し、入所支援をサポートする場合もある。また、生活介護のスタッフが必要に応じて泊まり勤務に入ることもある。
 - ◇ また、高齢者棟の生活介護利用者は、午後に休息することがあるため、その際は入所のスタッフが支援を行っている。
- 人事制度・評価面の取組み、要員採用・確保のための取組
 - 離職率が低いことが当法人の特徴である。概ね3～5%で推移している。
 - ◇ 離職率の低さについて、制度が整っていることも一因ではないか。産休明けの職員の復職も多い。
 - 採用については、法人の名前が通っていることもあり応募は多い。
 - ◇ 今年度、新たに15名を採用。
 - ◇ 採用は法人一括で行っている。配属先の希望を聞いているが、児童部の人気が高く、全員が希望通りに配属されるわけではない。ただし、配属後の異動は可能である。(実際に部門を跨る人事異動を活発におこなっている。)
 - ◇ 採用後の研修も手厚く行っている。新入職員は、4月に集合研修を受講する。その後も月に1回研修を受講している。他法人と比べても研修は手厚いのではないか。

【業務面の取組み】

- 情報システム・ICTの活用状況
 - 利用者の記録について、市販のシステムを導入している。各部にPCが二台あり、職員間で情報を共有している。今後、記録用タブレットやWiFiの導入を計画しており、東京都へ補助を申請している。
 - 一部の施設では見守りカメラを導入している。

- センサ類は未だ導入できていないが、来年度から導入したいと考えており、東京都へ補助を申請している。

【その他特有の取り組み等】

- 強度行動障害を有する利用者への支援
 - ユニットの利用者の 9 割は重度障害者支援加算(Ⅱ)を取っており、多くの利用者は強度の行動障害を有する。
 - ◇ 入所直後は、1 対 1 で支援を行うことが多い。
 - ◇ 児童の頃から当施設で暮らしているなど、現在の環境に慣れており、落ち着いている方も多い。
 - 経験のあるスタッフが中心的に支援しているわけではない。構造化は若い職員の方が覚えは早い。
 - かつて、児童部の後、のぞみの園に有期で入所し、その後成人部に戻ってきた利用者の方がいる。当施設に戻ってきた後も、のぞみの園には 1 年ほどフォローしてもらった。のぞみの園では集団生活を送っていたところ、当施設では現在は暫定的に 1 対 1 で支援していることもあり、戻ってきた後も落ち着いている状況にある。今後如何にして集団生活に移行するかが課題である。
- 医療との連携
 - 月に 1 度、内科、精神科、皮膚科、歯科、耳鼻科の医師がそれぞれ往診に来る。
 - 入院が必要な場合、内科の往診医が総合病院の院長であるため、当該病院に入院することが多い。
 - ◇ 緊急の場合は、近隣の病院へ付き添う、救急車を呼ぶなどの対応を行っている。
- 収入源の多様化に向けた取り組み(寄付金収入等)
 - 寄付金を HP 等で募っているが、多くの法人でも同様に行っているのではないかと(当法人特有ということではないと認識)。
 - ◇ 高齢者棟を建てる際に、5 か年計画で寄付を広く募った。今年度が最終年度であり、来年度から寄付金収入は減る見込みである。

【のぞみの園に期待する役割】

- 全国の実践水準底上げのための情報共有・発信
 - 高齢の利用者への支援や、強度行動障害を有する方への支援に関して調査研究・情報発信してもらっており、ありがたく感じている。
 - ◇ のぞみの園ではかなり細かく利用者の記録が取られており、民間施設では真似できないと感じる。そうした情報をさらに調査研究にも活用し、民間事業者に発信してもらえるとよいのではないかと。民間事業者の配置人数でも実践できるノウハウの発信を期待している。

- 高齢障害者への支援に関する課題として、看取りが主なテーマになる傾向があるが、看取りに至るまでの過程について分からない・不安に思う職員が多い。看取りに至る以前の段階から、長いスパンで高齢障害者への支援に関する留意点やポイントについて更に情報を発信してほしい(例:この時期にこうした機能に変化がみられることが多い、等)。

第5章 のぞみの園の効果的な業務運営等の実施に向けた提言

第1節 提言の整理についての考え方

本章では、以下の考え方で、のぞみの園の効果的な業務運営等の実施に向けた提言を整理する。

①のぞみの園に期待される役割

のぞみの園の効果的な業務運営等の実施に向けては、その前提として、のぞみの園に期待される役割を踏まえることが重要であると考えられる。この観点から、検討委員会、並びに事業者ヒアリングにおいて聴取した意見も踏まえ、のぞみの園に期待される役割を整理する。

②各事業の位置づけ・実施意義

第4期中期目標の内容、並びにのぞみの園に期待される役割を踏まえて、各事業の位置づけ・実施意義の整理の方向性を取りまとめる。

③施策案(選択肢)

支援内容、調査研究・情報発信内容の高度化の観点、経営改善の観点から、今後のぞみの園で立案・推進する施策を施策案(選択肢)として提示する。

なお、上記の観点から本章において、提言に係る検討委員・専門アドバイザーの意見部分、並びに事業者ヒアリング結果を再掲している。

第2節 のぞみの園に期待される役割

のぞみの園では現状、重度の知的障害者に対する支援について、自立のための先導的かつ総合的な支援の提供を行う他、知的障害者の支援に関する調査・研究及びその成果を踏まえた養成・研修を実践することにより、全国の知的障害関係施設等に情報発信し、障害者支援の質の底上げを行っているところである。

これらは引き続きのぞみの園に期待される役割であると考えられるが、特に、「調査・研究、その成果を踏まえた養成・研修の実践、知的障害関係施設等への情報発信」については、のぞみの園への期待が大きい機能であり、具体的には、以下の意見があることを踏まえ、内容・テーマ、並びに目指すレベルを再設定するとともに、これらの機能の強化を図り、全国的な障害者支援の質の更なる底上げに繋げていくことが求められていると考えられる。

○検討委員の意見

- ・ 全国への発信・働きかけは機能として必要であろう。特に人材の育成や支援のモデル発信は重要である。

- 課題は支援の質の地域格差の解消である。先駆的な支援を提供している法人は多くあるが、そうではない法人もある。全体の底上げのために、のぞみの園がこれまでやってきたことや、これから取り組む地域支援について発信する役割を担ってほしい。全国の底上げのためにものぞみの園が発信していく役割・意義はあるのではないか。
- 地域の発達障害者支援センターが核になる人材を育成するためのスーパーバイザーの育成が必要だが、実際は人材が育っていない。それを育成するために、のぞみの園としてどのような役割を果たせるのか。のぞみの園における人材育成と、全国的な仕組みづくりをどのように進めていくのか。具体的に落とし込めば、役割が明確になるのではないか。
- アウトリーチとして地域に出ていく視点が求められている。世の中を変えていくために自分たちがどう変わるかが重要である。コンサルテーションもアウトリーチしながら学ばなければ実現は難しいであろう。そのようなノウハウを蓄積しつつ、全国の法人に血を流す心臓の役割を担ってもらえればよい。
- 予算の問題もあるが、全国の施設の支援水準の底上げとともに、日本の福祉が新しい方向性に向かうための役割がのぞみの園にはあるはずである。その役割を実現できるように頑張ってもらいたい。
- 支援の質を高めるのは重要であるが、本来は「障害者の暮らしの質」を上げることが目標である。行動改善のための支援ではなく、障害者が選択・意思決定し、社会参加できるような支援をするべきである。そのような支援を発信してもらいたい。そうした発信ができれば、全国の支援の内容を見直すことにもつながる。ぜひ先駆的な調査研究を実施し、発信してほしい。

○事業者ヒアリングで出されたのぞみの園への期待

- 強度行動障害に関して、のぞみの園ですべての方の支援を行うことは難しいため、地域単位で支援を行うセンターを設けていく必要があると考えている。各地の支援センターと連携し、知見を共有するなかでのぞみの園が中心的な役割を担っていけば、のぞみの園の支援のレベルを全国に広めることができるのではないか。
- 強度行動障害者の支援に携わる人材の育成の仕組みを作ってほしい。
- 民間でも高いレベルの実践はできているところはあるが、論文を書くこともあるが、のぞみの園のように実践内容を文章(研究成果)にし、ノウハウを全国に共有するという機能は民間ではなかなか持っていない。そのような機能の強化を更に図ってほしい(のぞみの園以外での実践も含めて調査研究、発信してほしい)。例えば、終末期を含むターミナルケアについてはまだまだノウハウや実践例が十分ではなく、全国で悩んでいる支援者も多い。普段の生活の場で最期を迎えることができる例を増やしていくために、どのようなことが支援の現場でできるかについての調査研究など、のぞみの園に是非担ってもらいたい。
- 今後、入所者の重度・高齢化が進んでいく。寝たきりなどの重度・高齢の方と、元気に活動

する強度行動障害の方などが混在するときに、どのようなケアを行っていけばよいか(看取りを含め、重度・高齢の方をどこまで支援をしていったらいいのか)等の研修をエリア単位で行ってもらえるとよい。特に看取りについて、今後様々な施設で増えていくと思うので研修があるとよい。

- 職員のメンタル部分でのケア(メンタルヘルス)に関する研修や講義もあるとよい。特に、夜勤の際に有事があったときの対応などを心配する職員がいる。
- 夜勤があることで職員が集まりにくくなっている側面もある。これらに関連する工夫も共有してくれるとよい。介護職・福祉職の人気度向上、人材確保につながるような取り組み(情報発信)をしてくれるとよい。
- のぞみの園ではかなり細かく利用者の記録が取られており、民間施設では真似できないと感じる。そうした情報をさらに調査研究にも活用し、民間事業者に発信してもらえるとよいのではないか。民間事業者の配置人数でも実践できる支援モデルの発信を期待している。
- 高齢障害者への支援に関する課題として、看取りが主なテーマになる傾向があるが、看取りに至るまでの過程について分からない・不安に思う職員が多い。看取りに至る以前の段階から、長いスパンで高齢障害者への支援に関する留意点やポイントについて更に情報を発信してほしい(例:この時期にこうした機能に変化がみられることが多い、等)。

第3節 各事業の位置づけ・実施意義

のぞみの園で実施している各事業について、第4期中期目標上のミッションとの関係性も踏まえ、以下の通り区分を行った。

【区分A】

のぞみの園の中核事業

【区分Aに含まれる事業】

- 生活支援部・生活支援課の9寮(施設入所支援+生活介護)
※地域移行、重度・高齢の施設利用者への支援
- 生活支援部・特別支援課の3寮(施設入所支援+生活介護)
※著しい行動障害を有する者への支援
- 生活支援部・特別支援課の1寮(施設入所支援+自立訓練)
※矯正施設を退所した知的障害者への支援
- 研究部
- 事業企画部の研修・養成課
- 事業企画部の相談支援課

【区分B】

のぞみの園の中核事業に密接に関連する事業

【区分Bに含まれる事業】

- ・ 地域支援部・地域支援課の4グループホーム(共同生活援助)
- ・ 地域支援部のさんぽみち(生活介護)
- ・ 地域支援部のでいず(生活介護)
- ・ 地域支援部のとらい(自立訓練)
- ・ 診療部の診療所(外来・入院)、治療訓練棟(機能訓練)

【区分C】

のぞみの園の中核事業とは関連性が強くない事業

【区分Cに含まれる事業】

- ・ 地域支援部のちゃれんじ(就労移行支援)
- ・ 地域支援部のらかん・ふあいと(就労継続支援(B型))
- ・ 診療部のれいんぼ～(児童発達支援センター、放課後等デイサービス、保育所等訪問支援)

このうち、区分A・区分Bに含まれる事業については、のぞみの園に期待される役割を果たすうえで引き続き中核となる事業、並びに中核事業に密接に関連する事業として位置づけられる事業であるが、以下の意見があることを踏まえ、目指す支援の在り方の再設定、支援方法の見直し、支援の質の向上に努めることが適当と考えられる。

○検討委員・専門アドバイザーの意見(強度行動障害者への支援)

- ・ 身体拘束をせざるを得ない事例に対して、構造化もアプローチとしてはあり得るが、なぜそのような行動をしたのかという分析をする必要がある。構造化だけでは、周りを巻き込んでいくような利用者には通じないことも多い。なぜそのような行動を利用者が行ったのか、という分析をしなければ手が打てないケースもある。
- ・ 構造化の原則自体はもつともであるが、構造化だけを他施設に発信しても、他施設は構造化で対応できなかつたときに他の対応策を打てなくなる。別のアプローチとして ABA は重要である。行動障害について、障害があるからやっているのではなく、職員を含めた他者とのやり取りの中で始めたものであるという認識が必要である。全国の施設に発信を行い、影響力があるのぞみの園であるからこそ、支援の手法として何を選ぶのかは重要である。構造化の原則で謳っている医療との連携について、他施設では実践が難しい。
- ・ 支援の手法に関して、居住エリアを隔離するアプローチでは、利用者の一部しか見えない。

グループホームや街中など、様々な環境と利用者が関わることで、生活の中だからこそ見えてくる利用者の特性があり、様々なアプローチの手法が見つかるはずである。TEACCHやABAもアプローチの一部であり、多様な生活環境と利用者がチャンネルを持ち、親和性があるアプローチを見つけていく必要がある。

- 強度行動障害の方への支援のゴールは地域への移行である。入所施設内で行動障害が落ち着いても、それは仮の落ち着きである。地域で周囲からの刺激がある中で、自立した生活を送ることができるようにすることが目標である。施設の部屋を出たら職員の手が必要な状況では自立と呼べない。構造化による支援は、あくまで利用者本人の自立を目指すものである。人に頼った構造化では意味がない。
- のぞみの園が行う、複雑な要因により行動障害を起こしている方に対して環境調整できる力は重要である。ただし、ある行動を教えることで他の特定の行動を行わなくなった場合、複雑になった行動の関係性を整理し、再度行動を作り上げていくアプローチが必要ではないか。

○検討委員・専門アドバイザーの意見(矯正施設退所者への支援)

- 支援すべき方々の中に、福祉サービスや医療でも手立てを立てることが難しいと見受けられる方が一定程度含まれているが、その方にどのように対応するかは難しい。例えば、衝動をどうしても抑えられず、そのことを自覚もしている方である。そのような方の場合、医師は、病院を退院させることは難しいと言うが、病院としてもずっと受け入れ続けるわけにもいかず、行き場がなくなってしまう。そのような方を受け入れて支援していくのが医療なのか、福祉なのか、という点が宙ぶらりんになっていることは課題と考える。のぞみの園が支援をした事例が、触法として大変な事例を指すのか、障害として大変な事例を指すのかがはっきりしない。性格・人間性と、障害・病気は異なる。病気は治療すれば改善するが、性格の問題であれば教育で治すということになるかもしれない。のぞみの園がそもそもの役割として、どこを目指すのかを考えるべきではないか。
- アセスメントにおけるBPSモデルは基本であり、現在はBPSのそれぞれの要因に関するアセスメントに踏み込んで分析している例も増えているので、ぜひ次の展開の研究を進めてほしい。また、犯罪に至った理由を分析するに当たっては、より入り込んだ支援のツールがいくつも開発されており、実践もされている。これらを踏まえると、のぞみの園には、より一層全国の多くの専門的な研究や実践研究を取り込んで進めていただきたい。
- 矯正施設退所者への支援は基本的にチームで取り組むものである。のぞみの園として(有期期間である)2年間でどうにかすると考えるよりも、むしろ地域の人たちと連携し、チームとしてお互いの専門性を活かしながら取り組んでいくべきではないか。その方が、のぞみの園としても専門性が高まるように思われる。

次に、区分Cに含まれる事業は、必ずしもこの園の中核事業との関連性が強くない事業であ

ることから、以下の意見があることを踏まえ、実施の意義・位置づけを整理することが適当であると考えられる。方向性としては、①他の中核事業と同様、国立の施設として実施する意義のある事業として位置づけ、先駆的な支援の実施と情報発信を行う形とすること、②事業の廃止を含めた抜本的な見直しを行うこと、の二つが考えられる。①の方向性を取らない場合には、少なくとも収支の均衡が図られていることを事業継続の前提とすることが適当である。

○検討委員の意見

- スクラップ&ビルドが必要。削るところと新しく始める(強化する)事業の双方の視点が必要である。
- それぞれの事業にやりがいがあると思うが、資源は限られている。児童発達支援センター、放課後等デイサービス、保育所等訪問支援、就労継続支援(B型)、就労移行支援等は中核事業とは関連性が強くない事業に当たるはずである。焦点化して短期集中で取り組んでいくことも大事ではないか。
- 限られた資源の中で、事業を継続するために、中心ではない事業について、人員も含めて地域の法人に委託するなど、経営的な判断もこれから求められていくであろう。中核事業の実施に必要な事業であっても、その部分は民間事業者の資源を活用すること(委託等)も可能である。すべてを自前で実施する必要はない。
- 児童発達支援に関して、全国の施設では、TEACCH、ABAなどの複数のアプローチを提供しており、一貫していない。のぞみの園から最低限必要なレベルの実践を情報発信して、児童発達支援センターのサービスの平準化・ミニマムスタンダードを作成する必要があるのではないか。先駆的な事業所もあるが、全体の底上げを図るためにメニュー開発に取り組む必要があるのではないか。

第4節 施策案(選択肢)

(1) 支援内容、調査研究・情報発信内容の高度化に向けた施策

支援内容、調査研究・情報発信内容の高度化に向けた施策案(選択肢)として、「調査研究・情報発信テーマの再設定」、「コンサルテーション機能の強化」、「支援部門と研究部門の連携強化」、「地域で実践する支援についての理解」の観点から整理した。

①調査研究・情報発信テーマの再設定

調査研究・情報発信内容の高度化に向けては、のぞみの園の有する特徴、並びに民間事業者からの期待も踏まえて、のぞみの園として調査研究・情報発信するテーマを再編・再設定することが有用であると考えられる。今後取り組むテーマの例としては、民間事業者へのヒアリングの際にのぞみの園への期待として出されていたターミナルケアや、看取りに至るまでの長いスパンでの高齢障害者への支援に関するものが挙げられる。

また、先駆的なテーマにとどまらず、全国の事業者の支援の質のばらつきをなくし、支援の質の

底上げに貢献するという観点から、各事業で支援の「ミニマムスタンダード」を調査研究・情報発信していくことも考えられる。その点では、予算・人的資源に限りのある民間事業者が、その資源の中で支援の質の向上を果たすことができるモデルを検討することも求められる。そのため、民間の平均的な事業者が各事業をどの程度の予算・人的資源で行っているかを把握するとともに、のぞみの園の各事業の収支・人的資源を継続的に民間事業者と同様のレベルで管理するなどにより、民間事業者と比較することが必要となると考えられる。

②コンサルテーション機能の強化

地域の事業者の支援の質を底上げする観点では、調査研究・情報発信に加えて、コンサルテーション機能を強化していくことが考えられる。のぞみの園が直接各事業者へのコンサルテーションを行うことは資源に限りがある中で難しいため、例えば、強度行動障害者支援等ののぞみの園における重点領域で、のぞみの園が全国の各地域におけるスーパーバイザーの育成を担う機能も考えられる。また、コンサルテーション機能を強化するためには、のぞみの園の中での人材育成が必要不可欠である。コンサルテーション機能を担うための人材の育成には十分なトレーニングの実施や経験の蓄積などに相当程度の時間を要すると考えられることから、具体的な人材育成計画(育成人数、育成期間、育成方法等)を立案することも必要であると考えられる。

③支援部門と研究部門の連携強化

調査研究・情報発信の高度化に向けては、部門ごとではなくのぞみの園全体として取り組む必要があり、特に、支援部門と研究部門の連携強化が重要になると考えられる。例えば、調査研究・情報発信のテーマごとに支援部門と研究部門から成るプロジェクトチームを組成し、仮説の設定・実践・検証・フィードバックまでの PDCA サイクルを一体となって回していくなどの取り組みを進めることが想定される。

④地域で実践する支援についての理解

障害者福祉において地域における支援の重要度が増している一方、これまで、のぞみの園では、施設入所支援を中心に行ってきたため、職員の中で「地域での支援」への理解が必ずしも十分でなかった可能性がある。調査研究・情報発信テーマの再設定、コンサルテーション機能の強化を進めていく中では、「地域での支援」を理解するための取り組みが必要であると考えられる。例えば、民間事業者との人事交流・研修派遣によって、職員が一定期間、地域での支援に直接携わることが考えられる。

(2)経営改善に向けた施策

経営改善に向けた施策案(選択肢)として、「経営管理の高度化」、「直接業務の効率化・省人化」、「間接業務の効率化・情報共有の促進」、「経費の削減」、「組織風土の改革」の観点で整理した。概略を以下に示すが、詳細は巻末資料「経営改善に向けた施策の具体例と効果」を参照いた

だきたい。

①経営管理の高度化

本調査研究事業でヒアリングを実施した民間事業者では、いずれも事業の収支均衡を図ることを目的とした経営管理手法を構築している。具体的には、事業別(あるいは施設別)の収支状況を見える化し、人件費等の KPI を定め、それらに関する責任者を定めている。収支の単位や集計期間は法人や施設によりさまざまであるが、施設入所支援においては、施設ごとに、月次単位での指標の見える化を行っているケースが多い。

民間事業者におけるこれらの取り組みと、のぞみの園が直面している問題(特に施設別収支まで把握する仕組みができていない実態、及び直接人件費率が高い事業が多い実態)を踏まえると、のぞみの園においても、施設別の収支の状況に加え、人件費率、要員数といった指標について、目標値を定め、定期的に(基本的には毎月、最低でも四半期単位での)レビューを行う体制を早急に構築する必要があると考える。また、人件費の肥大化を防ぐという目的に鑑みて、事業別の人件費率及び配置人員数のターゲットを立てて、それを達成できているかのレビューを定期的に行う仕組みを構築する必要があると考える。その際には、各 KPI の責任者を明確にすることが好ましいと考える。

今回ヒアリングを実施した民間事業者に共通する人件費・要員配置に関する考え方のフレームは、「事業ごとの役割を勘案したうえで事業別の収支目標を定め、KPI(多くは利用者数と人件費)に落とし込み、その枠内で最大限の支援ができるよう、現場のマネジャー主体で人員配置や業務効率化の手法を工夫する」というものであった。このような経営管理の基本思想に基づいた収支管理を徹底することで、支援の質の向上を考えつつも、収支均衡を実現している。

事業別の月次収支の把握や人件費率等のターゲットの設定及びレビューは、独立行政法人において制度的に求められる財務・会計上の報告ではないものの、法人及び事業別の運営状況や効率化の進捗を図るうえでは不可欠な管理会計指標である。前節で示した通り、のぞみの園ではその役割や事業の性質上、黒字達成が構造的に困難な事業があることは確かである。したがって、すべての事業で黒字化を実現する必要があると結論付けるべきではないと考える。

しかしながら、事業別の行動計画を策定し、支援を実践したうえで、それらの効率性や費用対効果を検証するという PDCA サイクルを回すためには、そのための基礎資料として、(たとえ構造的に黒字化が難しい事業であっても)施設単位での定期的な収支レビュー及び人件費関連の KPI 設定及び測定を実施する必要があると考える。これらは、のぞみの園における収支改善のベースとなるだけでなく、将来的にのぞみの園における諸々の取り組みを全国に広める際に、その支援の方法が民間事業者の人員配置・費用負担の範囲内で実施可能かどうかを検証するうえでも必要な指標である。

②直接業務の効率化・省人化

上記の経営管理において定めた事業別の人件費率及び配置人員数のターゲットを達成できる

よう、直接業務の効率化・省人化のための施策を実施する必要がある。具体的には、①施設間での人員融通・相互協力、②シフトの工夫、③設備更新、④安全配慮・見守りの省力化、⑤その他のアプリケーションの導入、などの施策が考えられる。

このうち、特に①、②、③は、業務負荷に繁閑があることによる人員配置の増大を軽減することにより、人材の稼働率を高め、トータルでの配置人員及び人件費を抑制するための取り組みである。特に入所型の施設では、朝夕の食事や入浴、あるいは病院等への送迎などの業務負荷が高く、その時間に多くの人員が必要となる。そのタイミングに合わせて人員を配置してしまうと、それら以外の時間にはいわゆる「手待ち」時間が発生してしまい、人員配置が非効率になってしまう。このような問題を防ぐためには、ピーク時の業務負荷の水準を低くするか、ピーク時に合わせて一時的に多くの人員を割り当てるか、の二通りの方法を組み合わせて実施することが好ましい。

このような問題に対して、多くの民間事業者では、施設間での人員の融通(応援)によって対処している。人員の融通を行いやすくするために、予め業務の分析を行い、他部署からの応援人員で対応可能な業務の洗い出しを行っている法人が多かった。また、人員の融通に当たっては、当該人件費を施設別の収支管理に反映できるよう、応援に当たった職員の人件費を後から応援先の施設に按分し、精算する等の仕組みを取り入れている事業者もあった。

昨年度調査研究における業務量調査の結果によると、のぞみの園では施設間での人員の融通はほとんど行われていなかった。今後は、民間事業者の実践事例に倣って、業務のピーク時の負荷分散や人員融通による対応を行う取り組みは取り入れた方がよいと考える。その際には、上記の事例からわかるように、事前の業務分析や管理会計の仕組みの整備、また管理者による意識付け等を併せて行うことがポイントである。

先に挙げた施策のうち④、⑤については、業務負荷のピークへの対応というよりも、常時の業務負荷を軽減することで、定常的な配置人員を削減することが主目的となる。例えば安全配慮・見守りのためのセンサーの導入については、日中・夜間の配置人員を抑えるための施策であると同時に、利用者の安全を守るための取り組みとしてとらえている法人が多かった。導入するセンサーの種類についても、利用者の特性に応じて、声に反応するセンサー、上半身を起こした際に反応するセンサー、立ち上がった際に反応するセンサーマット等から適宜選択していた。導入の目的や業務負荷、費用への影響を考慮しつつ、施設や利用者ごとに個別に導入を判断しながら進めていくとよいと考える。

③間接業務の効率化・情報共有の促進

配置人員の抑制を実現するためには、利用者の直接的な支援に限らず、情報共有のための資料作成や会議・打ち合わせを効率化するための施策を併せて検討する必要がある。

間接業務のうち、業務負荷が高く、また削減余地・効率化余地があるものとしては、情報共有のための会議及び資料作成等が挙げられる。ヒアリングを実施した民間事業者においては、IT システムやアプリの導入などによってこれらの業務を効率化している。

のぞみの園においては、事業所がのぞみの園本体だけでなく、市中にも点在している。したがっ

て、昨年度調査研究においても、事業所間・部門間での会議やそのための移動が少なからず負担になっているとのことであった。これらの問題に関しては、今回の事業者ヒアリングにおいても取り上げられた会議アプリ・ソフトが活用可能である。これらのソフトは、遠隔地間での会議が可能になることで移動時間の抑制や会議の日程調整の省力化につながるだけでなく、会議の様子を録画・保存しておくことで情報共有も効率化できるなどのメリットがある。

また、利用者の日々の支援状況についても、市販あるいは独自の情報共有システムを導入している民間事業者が多かった。使い方としては、例えばスマートフォンやタブレットで利用できる情報共有アプリ上に、日々の支援内容や医療情報等を登録しておき、それらをもとに日々の支援計画を策定する、というものである。この取り組みにより、支援計画策定の負担を軽減するとともに、情報共有のための打ち合わせ等も削減することが可能である。また、システムを内製することで自社の業務フローにあったシステムを構築したり、監査時の証拠としてシステムに保存したデータを活用することで資料を用意する手間を省いたりするなどの取り組みをしている事業者もあった。

以上の例に倣い、間接業務の効率化の観点から、のぞみの園においても書類や業務の電子化・デジタル化を検討することが好ましいと考える。一方で、これらの施策の実施には、システムの導入費用のほか、タブレット・PCなどのハード面での投資など、他の施策と比べても多くの費用が必要となる。したがって、費用対効果を検証しながら検討を進める必要がある。

④経費の削減

直接業務・間接業務の効率化による人件費削減のほか、その他の経費の削減施策についても検討する必要がある。具体的には、購買・発注方法の見直しによる消耗品費や設備費の見直しが有効と考える。そのための施策としては、例えば相見積の徹底や一括購入による購入単価の引き下げ・業務効率化、などが考えられる。

これらの施策を実施するにあたっては、人件費と同様に、事業別の収支ターゲットから落とし込む形で、事業別の経費の見える化及びターゲットの設定を行うことが有効である。収支ターゲットと見比べながら、削減可能な経費がないかの仮説検証を行う必要がある。

なお民間事業者の取り組みのうち、特に効果的なものとしては、自動車など個別に購入していた設備を、リース形式で一括契約する、というものが挙げられる。これにより、一台当たりのコストを下げられるだけでなく、利用者を支援する職員では認識しにくい概念である減価償却費をリース費用の形で見える化することで、個々の職員の経費節減に対する意識向上にも効果が期待できる。

⑤組織風土の改革

上記に挙げた諸施策を実行し、事業運営の効率化を実現するためには、職員の意識や組織風土の改革が必要である。そのためには、職場の(物理的な)環境改善による風通しの改善のほか、経営トップや上司からの働きかけ(トップダウンの変革)、職員起点での改善を促すような仕組みづくり(ボトムアップでの変革)、が考えられる。

職場の風通しの改善の施策としては、施設の拠点化(オフィス統合)やフリーデスク化などが考え

られる。のぞみの園では、施設が物理的に分かれている(例えば、生活支援部では寮の建物が独立している)うえに人事異動も少ないなど、他の部門での取組や情報が共有されにくい環境となっていることが考えられる。このような状況では、施設間での人員融通が難しいだけでなく、法人全体での運営効率化の取り組みが浸透しにくくなってしまふ。このような問題については、前述の情報システムによる情報共有のほか、事務スペース等の拠点自体を統合し、物理的に職員間の交流を促すような施策が考えられる。

また、経営トップや上司からの働きかけも重要である。社会福祉法人にかかわらず民間の営利企業でもそうだが、改革を行う際には、その目的や行動指針についてトップが繰り返し伝え、またその達成にコミットメントすることが、職員の意識や組織風土を変え、計画を実行に移していく上では極めて重要である。今回ヒアリングを行った民間事業者の中では、例えば情報共有システム上でトップのメッセージや日頃心がける点、業務遂行にあたってのチェックポイントを発信するなど、職員の目につきやすい形での働きかけを行っていた。

また、トップから働きかけるだけでなく、管理職以外の職員が自ら業務改善や効率化に取り組むような仕組み作りも意識することが必要であろう。例えば、本節の最初に挙げた施設別収支の見える化やその横比較は、職員起点での効率化のきっかけになりうる。業務効率化に係る指標を職員とも共有しながら、例えば業務改善の方策を定期的に話し合い、実行・レビューを行うワーキンググループを組成するなど、職員が主体的に改革に参加するような仕組みを構築することが好ましいと考える。

(3) 施策の有効性を高めるための仕組み

本節で挙げた施策の効果を高めるためには、取り組みの内容を確認し、必要に応じて取り組み内容の追加・修正を指示・アドバイスするような仕組みがあることが望ましいと考えられる。例えば、既にのぞみの園で実施している調査研究への評価(年2回)、支援の質・業務運営への評価(3年に1回)に加えて、より高い頻度で外部有識者が支援内容や経営改善についてアドバイスを行うことができるようなアドバイザリーボードの設置が考えられる。

第6章 巻末資料

巻末資料として、下記を添付している。

- ・経営改善に向けた施策の具体例と効果

[経営改善に向けた施策の具体例と効果]

#	施策			具体的な取り組み例	期待される効果（解決する課題）	事業者ヒアリング（抜粋）
	大分類	中分類	小分類			
1	経営管理の高度化	事業別の収支管理	施設別収支の見える化・レビュー	施設別に収支を測定し、定期的レビューを行うとともに、施設間での横比較ができるようにする。	施設別の収支が見えるようになることで、業務効率化等の各施策の必要性と実施の効果が明確になるほか、経年での変化を定量的に示せるようになる。	収支は各施設の理事長・常務理事・事務長が管理している。以前は施設長が自分の施設の収支を把握できていなかったが、現在は事業所ごとに把握することができている。施設毎に経営指標を出して管理しているほか、決算書も配布している。（尙愛会） 施設ごとに月次で収支を把握している。（南高愛隣会） 各施設が月一回本部に（財務三表を）報告している。（青葉園） 施設別の収支を算出しており、法人本部が月次で内容を確認している。（滝乃川学園）
2			月別収支の見える化・レビュー	収支及び主たる費目、並びに費目に影響を与える要因（特に利用者数・人件費）を月次でチェックし、変化があった際の要因を明らかにする。	収支悪化の兆候を速い段階で発見し、タイムリーな改善を行うことが可能となる。	収入の部分は利用者の動きを主に分析している。例えば、入所者が増減した場合、それがどのような要因によるものかを報告している。（入院による一時的な減、等）（青葉園） 管理者には収支の月次報告を行っている。法人内で同様の事業を行っている事業所を横並びで比較することで、経営状態の差が一目で見えるようになっている。（南高愛隣会） 月に二回、部長・施設長を集めて運営会議を行っており、施設別の収支状況が議題となることもある。（滝乃川学園）
3		指標管理	収支関連指標の横比較	施設毎の月次収支や人員配置などを施設長が（他の施設の分も含めて）随時確認できるようにする。	他の施設の状態と比べることで、自施設の改善を行う動機となる。また、優れている施設とのノウハウ共有も促進される。	月次で平均利用者数や人員配置、事業所別の収支などを算出して管理者間で一覧を共有している。（南高愛隣会） 収入や費用（事業所別・本部経費配賦額） 収支差額を見える化することで、管理者が独自に工夫するようになった。また、同一事業の収支状況を横比較できるようにしたこと、工夫やノウハウの共有も進むようになった。（南高愛隣会）
4			人件費ターゲットの設定	目標とする人件費率を法人本部で定め、それを達成できるように現場の責任者（施設長・寮長）が人員配置を決定する。	人件費率の目標値を定めることにより、過剰な人員配置を防ぐことができる。また、施設長等現場クラスの人材が実際の人員配置の裁量を持つことにより、柔軟な人材配置を可能とし、余剰人員の配置を抑え、人件費率を抑制することができる。	事業や施設の管理者は、ターゲットとする職員配置を達成するための調整を行っている。本部で配置状況をモニタリングし、管理者がそれを基に配置をコントロールする。（南高愛隣会） 費用面では職員の人件費の動きを見ている。人件費率については、ターゲットとなる水準を本部から示したうえで、それを維持できるように現場のマネージャーがマネジメントしている。（青葉園）
5	直接業務の効率化・省人化	人員融通・相互協力	寮間・施設間の応援（ヘルプ）	業務のピーク時に、他の施設・寮から応援のスタッフをあてがう。	食事、入浴等ピーク時や夜勤に必要な配置人員の増加を抑え、人件費を削減する。	施設をまたいで人員融通は行っていないが、寮間でのやりくりは行っている。人員を上手く融通しなければ回らないためである。（尙愛会：施設＞寮、という単位で運営。近接する建物やその内部のセクションを「寮」としている。各施設が5つ程度の寮で構成される。） 運営上、事業所間での兼務や宿直・夜勤の応援を行わないと人が多く必要になってしまふ。そのため、施設ごとに月次で収支を把握し、兼務や応援などの人件費を按分し精算して管理している。（南高愛隣会） 都の施設だった時代には、部署間・施設間で協力しようという発想がなく人員配置が非効率であったが、今は職員間の協力は活発に行われている。（町田福祉園） 施設入所支援内の各棟・ユニット間の人員融通だけでなく、施設入所支援と生活介護の間でスタッフが協力合っている。生活介護のスタッフが土日に出動し、入所支援をサポートする場合もある。また、生活介護のスタッフが必要に応じて泊まり勤務に入ることもある。（滝乃川学園）
6	応援業務の明確化		人員を融通するに当たり、業務の棚卸と応援を行う中でムリ・ムダの発見にもつながる。	応援で対応できる業務を特定する。また、業務の分析を行う中でムリ・ムダの発見にもつながる。	寮をまたいだサポートを行う際には、サポートしてもらう業務を決めている。洗濯や身辺整理など、間接的な業務であれば融通できる。（尙愛会） 基本的に職員ごとに対応するユニットは決まっているが、夜間や職員の急な休みの場合にはほかのユニットの応援が生じる。階層が異なると利用者の特性がわかりにくいという課題はある。応援する際には、そのユニットが本担当の方をサポートする形で入ってもらう。法人としては、施設全体で一つのチームであるという意識を伝えてはいるものの、職員側では持ち場意識があるようであり、どうしても「応援している」という感覚は拭えないケースもある。（青葉園） 年度目標に施設間の協力を設定し、どのような業務ならば協力できるのか検討した。見守り・通院の付添いの人手をユニット間で融通する、通所の職員が生活棟の夜勤業務を行うなど、現在では棟・事業を跨いだ協力は当たり前に行われている。（町田福祉園）	

#	施策			具体的な取り組み例	期待される効果（解決する課題）	事業者ヒアリング（抜粋）
	大分類	中分類	小分類			
7	直接業務の効率化・省人化（つづき）	シフトの工夫	早番・遅番中心のシフト構成	日勤を減らし、早番・遅番をメインにしたシフト構成とする。	比較的繁忙となる朝夕が中心となるように正規職員を配置する。比較的手間のかからない時間（余暇時間・活動時間）の配置を減らすことで、人員の稼働率を上げる効果がある。	3フロアあるので、フロア別かつ男女別にシフトを組んでいる。3シフト（早番、遅番、夜勤）が基本であるが、早番・遅番を複数タイプ設定しているため、純粋な「日勤」の方はほとんどいない。早番・遅番を中心に人員を配置しているのは、朝夕の人員が必要な時間帯に効率的に人員を割り当てるため。また、昼の方が地域の方にパートで来てもらいやすいという事情もある。（青葉園）
8		設備更新	入浴設備更新	車いすのまま入浴できるスロープ型の浴槽を導入する。	入浴に係る人件費を削減する。	入浴を効率化と入浴の質を向上させるため、車いすのまま入浴できるスロープ式の浴槽を導入した。着替え・入浴併せて3名の職員で同時に3名に入浴してもらうことができ、機械浴槽よりも効率が良い。（尙愛会）
9		安全配慮・見守りの省力化	センサーの導入	声に反応するセンサー、上半身を起こした際に反応するセンサーなどを導入する。	見守りに割く人員を削減して人件費削減に貢献すると同時に、転倒等の事故を防止する。	施設によっては、ナースコールシステムや、センサーを入れているところがある。声に反応するセンサー、上半身をおこした際に反応するセンサー、立ち上がった際に反応するセンサーマット等を導入している。（尙愛会） 利用者が外に飛び出して近隣に迷惑をかけるのを防ぐため、必要な利用者のみ窓が開いたときにアラートを出すセンサーなどは導入している。（南高愛隣会） 離床センサーは導入済み。見守りカメラについては、導入を検討していたが、対象の利用者の方が落ち着いてきたので導入を見送っている。センサーについては、業務改善の目的もあるが、事故防止の目的が大きい。（青葉園） 居室について、音は職員が把握できるようにしている。利用者によっては、怪我防止のために立ち上がりを感じ取るセンサーをベッドに取り付けている。（町田福祉園）
10		その他のアプリケーションの導入	排泄支援機器	排泄の時間のパターンを分析し、トイレに連れて行くべき時間等を予測する。	1日の業務計画立案の助けとなり業務負荷の平準化につながるほか、排泄の失敗がなくなることで利用者の情緒安定にもつながる。	ディープラーニングという、排せつ支援のための機器を導入している。排せつの時間のパターンなどを分析することで、トイレに連れていくべき時間などを予測できる。排せつの失敗がなくなることで、利用者の情緒も安定する。（南高愛隣会）
11	間接業務の効率化・情報共有の促進	会議の効率化	ビデオ会議の導入	部門・拠点をまたぐ会議の際、ビデオ会議を導入する。	移動に係る工数を削減することで、人件費の削減に寄与。また、自動録画機能等を使うことで、参加しなかった職員でも情報共有を行えるようになる。	委員会や会議では、zoomという簡易版のネット会議をかなり活用している。集まれる人は集まっているが、遠い方はzoomで会議に参加している。自動録画ができるので、参加できなかった人でもあとから情報確認できるのも便利である。（南高愛隣会）
12	電子化による情報共有及び業務効率化	情報共有アプリ（市販）の使用、あるいは情報共有システムの開発	日々の支援状況や利用者・入所者の様子に関する情報を一元管理できるクラウドソフトを導入し、情報を集約する。各拠点のPCや職員に配布したタブレット、スマートフォンなどから情報を確認できるようにする。	隙間時間での記録・情報確認が可能となり業務効率向上につながるほか、対面での情報共有の必要性が低下するため、打合せ時間の削減にもつながり、人件費削減の効果が期待できる。システムデータを監査時の証拠として利用する機能がある場合には、監査対応業務を削減することも可能になる。	職員に社用のスマートフォン・タブレットを配布しており、「ケアコラボ」という市販のクラウド情報共有アプリを使用できるようにしている。そこで日々の利用者情報の共有や、医療情報の確認などができ、これらの情報を基に、日々の支援計画の策定を行っている。プランの作成も、そのアプリ上で行うことができるようになった。もともとはエクセルやワードで作成して紙で管理していたが、それでは効率が悪いのでシステムで情報共有ができるようになった。スマートフォンやタブレットで見られるようになったことで、隙間時間に記録の入力をおこなったり、シフトに入る前に情報を確認したりできるようになっている。特に、昼と夜の情報共有や連携ができるのが大きい。情報をスムーズに共有することで、支援がしやすくなっている。（南高愛隣会） 情報共有を促進するために「ほのぼの」というソフトを導入している。（青葉園） 情報共有用のデータベース・システムを自主開発して運用している。事務連絡、事故・苦情・インシデント情報管理、研修情報管理、利用者に関する情報（個人情報、特徴、個別支援の内容、等）の共有・管理、医療に関する情報の管理、物品購入等の承認申請・決済、各種施設（車、体育館、会議室、等）の予約、などが可能である。個別支援計画についても、システムで管理することでノウハウを共有できるだけでなく、棟単位の慣習の見直しに繋がった。システムでデータを管理することによって、監査時の証拠としても活用可能である。監査もスムーズに終了している。（町田福祉園）	

#	施策			具体的な取り組み例	期待される効果（解決する課題）	事業者ヒアリング（抜粋）
	大分類	中分類	小分類			
13	経費の削減	発注方法の見直し	相見積り徹底	委託業務・備品購入について、相見積りを取 得し、発注先を見直す。	相見積り徹底により、コストの削減を図る。	建物の維持管理や各種備品の発注先を徹底的に見直し、コスト削減を実現している。（町田福祉園） 法人本部が内容を精査し、たとえ相見積を取っていても、価格が想定よりも高い場合は見積もりを再度取らせるなどの対応 を行っている。（滝乃川学園）
14			一括購入	備品について、法人本部で一括購入し、各施 設に分配する形式をとる。	一括購入により単価を引き下げられる効果があるほか、発注 業務を集約することで各事業所の業務の効率化を図る。	備品などについては、本部でまとめて購入して分配する形式とすることで、コスト削減を図るとともに、事業所の手間を減らして いる。（南高愛隣会）
15			固定資産に関するリース 契約の活用	自動車について、個別に購入するのではなく、 複数台を一括してリースで契約する。	一括契約とすることで台当たりコストの節約を図る。また、 独立行政法人の会計制度では（現場レベルでは）認 識しにくい固定資産に係る減価償却費を毎期の支出と して見える化することで、経費削減意識を醸成する効果 も期待できる。	自動車の調達時にコスト低減の観点から、車検や保険を含めたフルメンテナンスにして、法人でまとめて入札を行っている。ま た、リース契約にしたことで管理者がコストを把握しやすくなり、車検や保険更新の事務の合理化になった。（南高愛隣会）
16	組織風土の改革	風通しの改善	拠点化	複数の施設のオフィス（間接業務を行う拠点） を統合し、異なる施設間での情報共有が行わ れるようにする	職員間のコミュニケーションが活発化し、ノウハウや情報の 共有が促進されるほか、離職防止にも効果がある。	以前は事業所ごとにテナントを借りていたので分散していたが、統合を進めることでコミュニケーションの促進等に努めている。 （南高愛隣会）
17			フリーデスク化	職員の席を固定しないフリーデスク化を進める。	同上	事業所の拠点化とフリーデスク化を進めている。（南高愛隣会）
18		トップからの働きかけ	トップのメッセージ発信	情報共有システム等を使って、施設間の応援の 推奨や原価意識の徹底等について、経営者の コメント等を発信する。	定期的にトップからのメッセージを発することで、コスト意識 や組織間の協力の浸透を促す。	「非効率な会議をしていないか（必要な会議か、目的は何か）」、「無意味な書類を作成していないか（必要な書類か、ほ かの書類で兼ねできないか、作成後に使われているか）」、「チームで助け合って仕事をしているか」、「指示があやふやで二 度手間になっていないか（いつまで、どの程度、どのような方法で、がはつきりしているか）」など、心がけるべき点・チェックポ イントを情報共有システムのトップ画面に表示している。メッセージの内容・テーマは都度変えている。（町田福祉園）
19		現場起点での改善	現場起点での改善 MTG	業務の見直しについて、現場起点で議論を行 い、その結果を反映する仕組みを導入する。	現場起点で業務のムリ・ムダを分析し、実行計画を立て ることで、業務効率化の意識を根付かせるとともに、期待 効果・実現性ともに高い施策を立てやすくなることを期待 できる。	業務については、残業時間を減らすために、現場起点で業務の割り振りを見直している。例えば、日中の業務のうち日中に 行う必要のないものは夜間に回す、など。青葉園はもとも授産施設であり、客商売であるためどうしても残業が多かった時期 があった。現在のように介護が事業の中心になる際、職員の心理的負担を整えることが重要という方針を取ったこと、また主 任が現場と共有しながら業務改善を進めていったことで、現場の職員が主体的に考えて改善を行うようになった。自分達が主 体的に考えなければ、取り組みが長続きしない。（青葉園）