

平成 29 年度

事業計画・収支予算

第 1 四半期

第 2 四半期

第 3 四半期

第 4 四半期

事業報告

及び

附属明細書

社会福祉法人 健美会
地域密着型特別養護老人ホーム ふる里えにわ

1、基本方針

- 1) 経営の健全化・安定化
- 2) サービス提供体制の構築
- 3) 職員の育成・サービスの質の向上

(総括)

■年度別稼働率実績（表1）平成30年3月まで

年度別部屋稼働率													
平成25年度													
部屋	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	稼働率(%)
こぶし	100	100	95	100	96	93	94	95	90	92	92	89	95
さくら	100	100	100	100	100	100	100	100	100	99	99	100	100
いちょう	30	25	51	66	64	37	27	19	24	30	49	39	38
稼働率(%)	85	84	87	93	90	83	81	80	78	81	85	81	84
平成26年度													
部屋	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	稼働率(%)
こぶし	87	89	89	96	100	100	97	91	89	86	89	88	92
さくら	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
いちょう	29	14	23	14	21	34	19	43	48	48	51	42	32
稼働率(%)	78	76	78	79	83	86	81	83	83	82	84	82	81
平成27年度													
部屋	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	稼働率(%)
こぶし	89	90	89	95	100	99	95	96	94	89	94	92	94
さくら	93	100	100	100	100	100	96	95	99	100	100	100	99
いちょう	48	62	53	77	69	56	60	62	56	68	56	67	61
稼働率(%)	81	87	85	92	93	90	88	88	87	88	88	89	88
平成28年度													
部屋	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	稼働率(%)
こぶし	93	98	100	100	100	100	100	91	87	86	94	96	95
さくら	100	100	100	100	100	100	100	100	100	97	90	90	98
いちょう	60	51	66	61	68	67	63	55	45	51	60	64	59
稼働率(%)	88	88	93	92	93	93	92	86	81	81	86	87	88
平成29年度													
部屋	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	稼働率(%)
こぶし	95	99	99	95	91	94	100	100	96	98	98	99	97
さくら	90	100	100	100	100	100	92	93	99	100	94	95	97
いちょう	70	71	70	60	55	48	46	47	52	41	39	45	54
稼働率(%)	88	93	93	89	86	86	86	87	88	86	84	87	88

◎1階こぶし、2階さくら稼働率上昇も短期入所利用者減となる

◎短期入所は、4月～6月好調も、入居へ転換後落ち込みを見せた

■年度別要介護度状況「入居」(表2)(平成30年3月現在)

平成25年度			こぶし			さくら				
要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均
平均要介護度	男	3.2		平均要介護度	男	2.4		平均要介護度	男	2.7
平均要介護度	女	3.1		平均要介護度	女	2.7		平均要介護度	女	2.6
平均要介護度	平均	3.1		平均要介護度	平均	2.6		平均要介護度	平均	2.6
平成26年度										
要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均
平均要介護度	男	3.8		平均要介護度	男	2.8		平均要介護度	男	3.1
平均要介護度	女	2.5		平均要介護度	女	3.1		平均要介護度	女	3
平均要介護度	平均	2.9		平均要介護度	平均	3		平均要介護度	平均	3
平成27年度										
要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均
平均要介護度	男	3.6		平均要介護度	男	2.5		平均要介護度	男	3.5
平均要介護度	女	3		平均要介護度	女	3.5		平均要介護度	女	3.2
平均要介護度	平均	3.2		平均要介護度	平均	3.2		平均要介護度	平均	3.2
平成28年度										
要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均
平均要介護度	男	3.2		平均要介護度	男	3		平均要介護度	男	3.5
平均要介護度	女	3.3		平均要介護度	女	3.5		平均要介護度	女	3.4
平均要介護度	平均	3.2		平均要介護度	平均	3.4		平均要介護度	平均	3.4
平成29年度										
要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均		要介護度	性別	平均
平均要介護度	男	2.5		平均要介護度	男	3		平均要介護度	男	3.7
平均要介護度	女	3.7		平均要介護度	女	3.7		平均要介護度	女	3.5
平均要介護度	平均	3.5		平均要介護度	平均	3.5		平均要介護度	平均	3.5

◎平成27年度より原則要介護3以上の方が入居対象となる。

要介護度は年々上がり重度化を示している。

■入退去状況(表3)(平成30年3月現在)

	平成25年度		平成26年度		平成27年度		平成28年度		平成29年度	
	こぶし	さくら	こぶし	さくら	こぶし	さくら	こぶし	さくら	こぶし	さくら
新規入居	7	1	6	0	6	3	6	0	7	4
退去	9	1	6	1	5	2	6	1	6	3
入居者数 (3月末日 時点)	17	9	17	10	18	10	19	9	19	10

◎定員(こぶし19名、さくら10名)

■職員数変遷（表 4）

【H29.4.31】

形態 (常勤換算)	事務課	相談課	介護課 1階	介護課 2階	看護課	合計
常勤 (1.0)	2	2	8	9	1	22
非常勤 (0.6)	2	0	3	3	1	9
派遣 (1.0)			0.5	1.5		2
合計	4	2	11.5	13.5	2	33



【H29.12.31】

	事務課	相談課	介護課 1階	介護課 2階	看護課	合計
常勤	2	2	9	8	1	22
非常勤	4	0	3	3	1	11
派遣				1		1
合計	6	2	12	12	2	34

※産前産後休暇取得者 2名は除く



【H30.3.31】

	事務課	相談課	介護課 1階	介護課 2階	看護課	合計
常勤	2	1	9	7	1	20
非常勤	4	0	3	3	1	11
派遣				3		3
合計	6	1	12	13	2	34

※産前産後休暇取得者 2名は除く

《参考》

◆介護必要労働力=1日定数7名×8時間=56時間、56時間×30日=1680時間

常勤一人当たりの月間労働時間160時間の場合、1680時間÷160時間=10.5人
つまり、それぞれの介護現場においては常勤職員数が10.5人最低でも必要

但し、夜勤加算取得の場合、更に常勤換算0.625人必要なため、10.5人+0.625人=11.125人必要
→11.125人とは、フルタイム常勤者10名と非常勤約2名程度と言える。

常勤換算	H29.4	H29.12	H30.2
こぶし（定数 11.125）	10.3 (-0.825)	10.8 (-0.325)	10.8 (-0.325)
さくら（定数 11.125）	12.3 (+0.175)	10.8 (-0.325)	11.6 (+0.475)

1階こぶしにおいては必要な常勤換算人員を下回る状況で推移している。

■職員採用者・離職者数

	平成 25 年度		平成 26 年度		平成 27 年度		平成 28 年度		平成 29 年度	
	採用	退職	採用	退職	採用	退職	採用	退職	採用	退職
事務管理	0	3	2	0	0	3	1	1	3	1
看護	0	0	1	1	2	3	1	1	0	0
介護 1 階	1	5	7	6	4	1	2	2	5	3
介護 2 階	7	2	9	7	5	7	4	2	3	3
合 計	8	10	19	14	11	14	8	6	11	7

◎平成 26 年の業務改革をピークに、離職者数は減少傾向となっている。

◎不適切支援環境への対策により職員の入替化が進み、現在定着しつつある。

◎産前産後休暇取得者現在 2 名

◎永年勤続（5 年対象者）は常勤 4 人、非常勤 2 人。

■幹部会議・給食会議（毎月 1 日）

4 月 3 日	5 月 1 日	6 月 1 日	7 月 3 日
8 月 1 日	9 月 1 日	10 月 2 日	11 月 1 日
12 月 1 日	1 月 4 日	2 月 1 日	3 月 1 日

◎わかりやすい環境づくり進捗確認、事故対策、職員関係、各部署課題等の確認・情報共有実施。

◎給食会議は日々の献立、調理方法、内容に対する利用者の嗜好、摂取状況、意見交換等実施。

■職員健康診断

平成 29 年 5 月 30 日 腰痛検査、バリウム検査等

平成 29 年 11 月 14 日 腰痛検査等、インフルエンザ予防接種

◎夜間勤務者に対して腰痛検査を実施。常勤、非常勤問わず年 2 回健康管理を実施

■委員会活動

身体拘束廃止委員会	平成 29 年 6 月 23 日	各階の取り組み状況確認
事故防止委員会	平成 29 年 7 月 21 日	事故分析、服薬事故非常事態宣言について
感染防止委員会	平成 29 年 8 月 25 日	感染防止嘔吐物処理研修について
身体拘束廃止委員会	平成 29 年 9 月 22 日	不適切ケア自己点検シートについて
事故防止委員会	平成 29 年 10 月 27 日	事故分析
身体拘束委員会	平成 29 年 11 月 24 日	不適切支援研修
感染防止委員会	平成 29 年 11 月 27 日	感染対策について
事故防止委員会	平成 30 年 1 月 19 日	事故分析
事故防止委員会	平成 30 年 3 月 20 日	事故分析
感染防止委員会	平成 30 年 3 月 24 日	インフルエンザ蔓延検証

■職員研修（表 5）

開催日	内容・テーマ	参加者	内・外
平成 29 年 4 月 19 日	嚙下について	5 名	社外
平成 29 年 5 月 31 日	介護福祉担当新任研修	1 名	社外
平成 29 年 7 月 15 日	医療法人社団慶心会合同研修	3 名	社外
平成 29 年 7 月 16 日	医療法人社団慶心会合同研修	3 名	社外
平成 29 年 8 月 29 日	嘔吐物処理研修	9 名	社内
平成 29 年 9 月 19 日	看取りとどう向き合うか	1 名	社外
平成 29 年 9 月 29 日	嘔吐物処理研修	9 名	社内
平成 29 年 10 月 8 日	地域防災フォーラム	1 名	社外
平成 29 年 10 月 9 日	医療法人社団慶心会合同研修 認知症	5 名	社外
平成 29 年 10 月 17 日	市民後見人養成研修	1 名	社外
平成 29 年 11 月 5 日	映画 妻の病 認知症	1 名	社外
平成 29 年 11 月 24 日	不適支援対応研修	18 名	社内
平成 29 年 12 月 7 日	虐待防止研修	1 名	社外

◎サービスの質の向上のためには、毎月 1 回～2 回定期的に勉強会機会確保が望まれる。

■防災計画

平成 29 年 9 月 1 日 北海道シェイクアウト訓練 地震時訓練

平成 29 年 9 月 1 日 災害時訓練 電気・水道ライフライン停止時訓練

平成 29 年 11 月 16 日 日中想定での火災避難訓練実施

災害時の移送方法訓練

◎今後、地震や水害時に対応した避難訓練の実施が必要

◎防災グッズ、備蓄品を計画的に揃え万が一に備える準備が今後必要。

■地域連携

運営推進会議開催日	出席者	内容
平成 29 年 5 月 18 日	7 人	入居状況、事故状況
平成 29 年 7 月 20 日	3 人	入居状況、事故状況
平成 29 年 9 月 21 日	4 人	入居状況、事故状況
平成 29 年 11 月 16 日	5 人	入居状況、事故状況
平成 29 年 1 月 18 日	6 人	入居状況、事故状況
平成 30 年 3 月 15 日	6 人	入居状況、事故状況

◎出席者数の増加が望まれる。

◎町内会行事への参加、ふれあい等の活動が出来なかった。

■施設行事

開催日	内容
平成 29 年 8 月 20 日	夏祭り
平成 29 年 9 月 15 日	敬老会
平成 29 年 12 月 15 日	もちつき

◎各階行事として、誕生会の他、ひな祭り、節分等四季折々に合わせた行事を実施

◎施設の畑を活用し、アスパラ、トマト、いんげん等の収穫や枝豆のさやもぎなど日常的に実施

◎今後、外出する機会を多くしていく事が望まれる

■広報

◎ホームページ (<http://kenbikai.or.jp/>) の適宜更新

◎ブログ (<http://furusatoeniwa.seesaa.net/>) の適時更新

◎広報誌「ふる里えにわ通信」の発行

□業務改善プロジェクト進捗状況

◇業務の効率化、ムリムダを無くすことで労働環境の改善や経費削減を目的としたプロジェクト

■相談課の職員増員、介護課の職員補充（平成 29 年度継続課題）

◎組織改編に伴い、相談課における生活相談員の増員をはかるも効果的な実績に結び付かず、最終的には介護職員へ転換したことにより実質相談員の増員とはならなかった。

◎平成 29 年度における離職者数は減少するも、計画的な介護職員の補充について十分とは言えず派遣及び紹介会社経由となり人件費が増加する結果となった。

マンパワー不足の中での新人教育のため十分な教育体制がとれず定着力は良いとは言えなかった。慢性的なマンパワー不足について、施設を広報していき「選ばれる施設」づくりが必要である。

■洗濯業務の効率化（平成 29 年度継続課題）

◎直接介護業務と間接介護業務の分業体制の一環の一つである洗濯業務について、家庭用機器の使用では耐久性が低く故障が多いことから業務用洗濯、乾燥機の導入を検討。導入にあたっては補助金の活用（共同募金会申請済 12/26）を計画。なお、今後間接介護業務専門担当職員（ケアサポーター）として介護無資格者、障がい者雇用を予定（H30.4.2 より）。

洗濯業務の内容の統一化により、水光熱費の削減ができた。

■各階業務の共有化（平成 29 年度継続課題）

◎各階ユニット毎で非効率な業務や手順等を見直し、各階業務の共有化を行うとともに経験問わず働きやすい環境づくりを目指すため「5S 活動」「わかりやすい環境づくり」「1 階 2 階合同業務」を柱に実施。帳票類の統一化を図った。

■経営労務管理改善事業（平成 29 年度継続課題）

◎専門家による現給与体系に関する分析に基づき、「離職しない職場」づくりを目的とした賃金テーブル、職員俸給表の改定の見直しを検討した（経営労務管理改善事業補助金活用）。

◎法人設立：平成 23 年 9 月 1 日

◎定数：理事 7 名、監事 2 名、評議員 8 名、(平成 30 年 4 月 1 日現在)

■収益

サービス活動収入は微増となったが、経費に見合う収入が下回った結果となった。年々増大する経費については個々の事業者における仕入れ金額、契約の見直しは実施されており更なる大きな圧縮は見込めない事からも、増収を図る事が最重要課題である。

平成 29 年度を振り返ると、4 月から 6 月の序盤は SS 稼働率も上向きを見せていたが 6 月以降に入居者の長期入院及び退去者が重なり（年間 9 人…定員の 1/3）、SS の長期利用者を入居に転嫁させることで入居率を 97%に維持できたものの、SS の長期利用者で収入を確保していた計画が崩れ SS 利用稼働率は下がり予定していた収益を下回ってしまった。

入居待機者（要介護 3 以上）及び SS 利用希望者の確保が必要な状況であるが、施設にとって「適した」待機・希望者である事が前提となる。その為に「適した待機・希望者を選べる」ためにも待機・希望者数の全体数の底上げが必要になってくる。

施設にとって「適した」待機・希望者とはどういった事か。本来であれば介護事業者は正当な理由なく利用者を選んではいけませんが、現実的には、施設の構造上の問題、職員の能力の問題等により「選別」せざるをえない。現実的には入居申込＝入居可とはならない。

要介護度をあげ、動かない（転倒リスクのない）利用者で急変しにくい利用者がベストな入居者といえる。このような都合の良い利用者確保するためにも、待機者の絶対数を増やすことが重要であり、しかもふる里えにわを選んでもくれる「ファン」を作らなくてはならないといえる。

これまで様々な諸経費を削減してきており、安易に収益に見合うよう人件費を減らす事は危険な考えとされる。収益の向上により、収入に占める人件費率を下げる事を行っていく事を基本方針としていかななくてはならないと考える。ただし、後述するようにマンパワーの確保する方法として、「派遣業者」「紹介会社」からの仲介を経ない方法が望まれる。

■人材育成

当法人の介護現場における課題として、「現場管理」が挙げられる。マンパワー不足により管理職が、管理職としての業務を担えない状況が長く続いている。日中の時間帯に 1 日 6 時間程度の非常勤職員が複数在籍しかカバーしている。収入が少ないのならば人手を減らしてはどうか、との考えを持たれるが現状人員を減らすことで「安全」を確保するための「眼の数」が少なくなることは、要介護平均が 3.5 程度の現状においては事故が多発する可能性が高い状況にある。

また、職員間の力量差が大きい部分もあるために職員の能力の底上げが課題として挙げられる。

マンパワー不足により、度重なる不適切な介助が行われていても、スムーズな人材の補充がままならないために雇用が継続される事が多く、この事が他の職員のモチベーションを下げさせてしまっていた要因にあげられる。同僚における不適切なケアや力量差により職員間での不協和音や不平不満を増幅させていった。

原因不明の骨折事故や皮下出血出現、不適切なサービスの提供なども職員の問題があるもののそれ

らに対してしっかりとした管理対応が出来なかったことが一つの要因として考えられる。

平成 30 年 3 月から 5 月にかけて 6 人の新たな介護職員の採用が決まり、これに伴い管理職が管理業務を行える体制の目途が立った事は光明と言える。また、不適切ケアを実施していた職員への粛清と指導強化が行われたこともあり、職場内雰囲気は明るい印象に変化。不満や不協和音を発信し増幅させてきた職員に同調するような職員や環境が変化した。

介護職員は、介護対象となる利用者の情報を把握する事とその介護方法を学ぶ事、そして複数名の利用者の安全の確保が同時に行えること、職員と連携がとれる事等の技術を習得が必要となる。平成 30 年 7 月までにこれら過程を経て独り立ちを計画していく。この事により、管理職が管理職としての機能を果たす為に必要であり、複数名のマンパワーを確保できたことは管理体制を強化するうえで非常に重要な転換期ともいえる。

また、これまで中間管理職が、管理業務を担えない状況下であったために、結果的にトップダウンでの指示、指導が繰り返されて来た訳であるが、今後は職員自らが主体的な取り組みを実施していく体制として勉強会や行事の企画、運営の実施を通じ自発的な行動での満足感と、責任の持たせる事で成長を促していく仕組みを構築したい。

平成 30 年度に取り組む一つの事例として、「紙おむつの消費量」についてが挙げられる。日々の業務を分析してみると排泄業務に追われる仕組みがあり、これに伴って「おむつや尿取りパットの交換回数が無為に増えている」という実態があった。適切なパットの種類選定を疎かにした中でパット等の交換を繰り返している状況で、単に利用者に合わせ「失禁があったら交換」を行うといったのみでは、当然、排泄の介助に追われ時間や回数もそうではあるが、消費量、支出金額も増える事となる。現代の介護サービスは、対処療法的な介護に追われるのではなく、根拠に基づく介護であり間接介護業務量を少なくし、直接的介護業務を特化させ、その中でも身体介助以外の介護への時間（精神的な介護業務）をいかに増やすかが求められる。

現在のオムツの支出額をみると、平成 29 年度前期の月額平均 168 千円となっていたが後期になると月額平均 192 千円へと増加傾向となっている。

適切な商品選定を行うきっかけづくりの為に、開設以来使用していたおむつメーカーを変更し、吸収量の豊富な商品へ切り替え、一から個々に応じた選定に取り組むと同時に、交換回数を削減し、利用者の安眠と職員の介護負担を軽減する取り組みを、職員主体にて取り組んでもらうよう指示。同時にコスト管理意識を持たせるために 1 か月の支出金額目標を設定し経費削減意識を持たせることに。

なお、メーカーに対しては導入経過期間として、一般的な特養における 1 か月の支出上限金額を設定し、上限を超える場合には仕入金額の見直しを行うよう取り決めることに。高品質な商品への切替により 1 枚あたりの単価は増えるが、交換回数と適切な選定により月額平均 150 千円を目指す。

現在、取り組み移行期間段階であるが、1 日当たりのごみの消費量は確実に削減されている（4 袋/日⇒2 袋/日）。なお、支出金額については旧オムツ分と新オムツ分の在庫を一時的に保有する関係上支増える事となるが一過性のものである。

職員の主体的な取り組みを通じ、根拠と実践、責任を思った業務を行う職員を増やしていきたい。

■マンパワー不足と人材の確保

社会的にも少子化があいまって、介護業務に携わる人材自体が年々減少している。経済産業省の試算によると、介護関連の従事者数は平成 15 年が 183 万人で人材不足は 4 万人だった。しかし、平成 25 年には供給が 215 万人で不足は 43 万人に拡大するとし。さらに団塊世代が 85 歳を超える平成 35 年には供給が 228 万人で不足が 79 万人に膨らむとした。

これら社会背景のなか一事業所でできる事を実践し「就職したくなる職場」「離職したくない職場」

を目指す取り組みが必要になる。間接介護業務を減らし介護業務に特化した業務へシフトしていかなくてはならない。

また、職員を確保するためには必要悪と言われる「派遣会社」「紹介会社」を活用する場面自体が増えてくる事が予想される。現在それら「派遣会社」「紹介会社」における営業戦略は緻密で、求職者の多くの就職先の検索にインターネットが活用されていることから、検索結果上位には「派遣会社」「紹介会社」を経由するような広告掲載が並ぶ事となっており、純粹に直接雇用を妨げられている。介護報酬が減額傾向にある状況の中、直接的に介護業務に関与しない業者に報酬が流れ、人件費又は手数料支出を増加させ収入を圧迫させている要因の一つになっている。

給与体系が脆弱であれば優秀な人材は当事業所を避け、または流れていってしまう可能性がある。

紹介手数料の相場はいくらとなるか。多くの会社で年収の15~20%とされている。職種によって一人当たり40万円前後の支払いが発生する。当事業所の場合には大きなまとまった金額の支払いは困難な事から1回あたりの支払いを10万円以下にしての分割が

派遣会社の場合は、基本的に時間での計算となり、1時間当たり1750円が平均となっている。最低時給で820円ですから、倍以上の支払いとなり一人で二人分の人件費を払っている状況といえる。

なお、1時間当たり1500円の派遣職員の雇用であった場合、社会保険料や賞与等の関係で正規職員を雇用した場合とほぼ同額の支出となる。1500円以上を支払う場合は正規職員以上の支出となるため、派遣料金を下げる交渉努力が必要となる。

■営業力強化

開設以来からの課題である、「入居待機者を増やす事」「SS利用者を獲得する」といった2本柱について、現状、日々の業務に傾倒しており「顔の見える人間関係づくり」に集中できていない為、間接的なアプローチによってでも地域とのネットワーク構築を図る事のための取り組みが必要になる。様々な会議や研修会を活用して利用拡大に結び付けていく事が大切となってくる。

また、理事、役員の皆様のネットワークは大きな力であることから今後、理事会を「営業戦略会議」として位置づけ、営業活動を促進させていく事は効果的であると考えます。

理事、役員等の力を最大限活用し一丸となって目標達成に向かっていかなくてはならないと考える。

■平成30年度介護報酬改定

こぶし（多床室）	要介護1	547⇒565（633）
	要介護2	614⇒634（702）
	要介護3	682⇒704（774）
	要介護4	749⇒774（843）
	要介護5	814⇒841（911）
さくら（ユニット）	要介護1	625⇒644（662）
	要介護2	691⇒712（733）
	要介護3	762⇒785（806）
	要介護4	828⇒854（876）
	要介護5	894⇒922（946）
いちょう（SS）	要介護1	677⇒682（715）
	要介護2	743⇒749（785）
	要介護3	814⇒822（859）
	要介護4	880⇒889（929）

介護と医療の同時報酬改定が実施され、注目の報酬単価は「微増」という結果となった。昨年対比として約 300 万円の増収が見込まれる結果となった。

平成 25 年度における報酬単価は（ ）内に記載のとおり。今回の改定は微増結果とはいえ、平成 27 年度の改正で大幅ダウンしたことにより、平成 25 年度の水準を下回った結果となっている。減収金額の比較として平成 25 年度を基準とした場合、平成 27 年度では 50 万円/月（年 600 万円）、平成 30 年度では 25 万円/月（年 300 万円）の減収であり、減収幅が 300 万円圧縮された形になっただけである。

■総括

平成 29 年度にもまとめた通り、施設長に就任して以来、1 年目の平成 26 年度に施設現状の課題分析及び経費削減、人員入替期間、2 年目の平成 27 年度は抜本的体制変革機関、3 年目の平成 28 年度においては赤字脱出をはかるも結果的に責任を果たせずに終わり、4 年目の平成 29 年度においてはまたも期待を裏切る結果となった。

急激な職員補充に対して適切なサービス指導が行き届かず、それらが不適切なサービスに結び付き、負の連鎖として入居利用者の在室期間に影響を与える結果となってしまった。マンパワー問題への対処に追われる 1 年間であったと言える。理事及び評議員の皆様からの信頼に未だこたえられず繰り返す不本意な結果を招いてしまった事に対して深くお詫びいたします。