

## 第3期中期経営事業計画（2024.4～2027.3）

### 第1章 計画概要

#### 1 計画策定の趣旨

社会福祉法人函要会では、2021年4月から2024年3月の3年間を計画期間とした第2期中期経営事業計画に従って経営及び事業運営を実施してきました。この計画の中の指標で示した目標値については、全体としては達成できた項目もありましたが、目標については未達成となった項目もありましたので、第3期中期経営事業計画（以下「計画」という。）では今後の3年間を見据えた目標を設定した計画を策定します。

当法人は、この計画に基づいて最良のサービスの提供と健全な経営のためガバナンスの確立等を通して、次世代を見据えた人材育成とICT化を推進し地域から選ばれる施設運営と事業を継続・発展させるための経営基盤の強化を図り、変化する社会状況や経営環境に対応した社会福祉事業等を実施します。

これまでの高齢者を中心とする地域包括ケアシステムの確立、さらに高齢者・障害者・子どもを含めた地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制の構築が求められていることから、地域社会の一員である社会福祉法人が保有する人的資源や施設設備を有効に利用し福祉事業を通して地域社会に貢献します。

また、人口減少に伴う労働力不足により介護事業を取り巻く雇用環境が以前と比べて厳しくなり、当法人においても介護人材不足が深刻となっていることから介護人材の確保と定着を図る施策を展開します。

#### 2 計画の位置付け及び期間

この計画は国の第9期介護保険事業計画の基本指針である「地域包括ケアシステムの進化・推進」、「自立支援・重度化防止に向けた対応」、「良質な介護サービスの効率的な提供に向けた働きやすい職場づくり」及び「制度の安定性・持続可能性の確保」に準拠すると共に、当法人の10年の長期事業構想の第1期「未来の土台作り」計画を踏まえ、当法人の経営及び事業運営に関する方向性を定める計画として位置付けます。

そのため計画の期間は、当法人の主たる事業である介護保険事業の行政計画と整合性を図るために、2024年度から2026年度の3年間を計画期間とします。

### 第2章 福祉を取り巻く現状

#### 1 福祉サービスの現状

福祉サービスを提供する上で個人の人権の尊重や個人情報の保護に配慮して事業運営を行っています。直近3年間はそれ以前の3年間と比べると苦情件数は減少していますが、事故件数は微減にとどまっています。しかしながら函南・ぶなの森において令和5年に職員による入居者への虐待となる暴言案件があったことから、職員の接遇について改善対応を取ります。

福祉サービスの受益者である利用者様等に対する福祉サービスの満足度調査については、コロナ感染症があったことから令和4年度はショートステイとデイサービスで、令和5年度は特養を含む5事業所で実施し、利用者様等の要望や意見などについて職員間で共有を図りました。第3期計画においても引き続き満足度調査を実施して、利用者様等の要望や意見などを把握して利用者様等に寄り添った福祉サービスを提供します。

## 2 人材育成・確保と就労環境の整備

当法人が持続性を持って事業運営ができるように10年先を見据えた次世代を担う人材を育成する必要が求められることから、質の高い福祉サービスを提供する上で経験年数や職位に対応した体系的な研修を含む人材育成制度を構築する必要があります。特に法人内では主任以上の役職者が少ないことから、マネジメントができる人材の育成も急務となっています。

特に新規学卒職員については、社会的知識や経験が少なく、仕事上の技術・知識さらにはルール等の習得が十分でないことから、重点的な研修の取組みが求められます。

一方、就労状況を見ると職員全体では離職率は低下傾向となってきており、それに伴い相対的に勤続年数も長くなっていますが、新規学卒者で入職した後の離職率は、近年、高水準となっています。しかしながらそれにも増して求職者がより減少していることから人員不足が慢性化しており、人材確保を図るため就職情報サイトやホームページを利用した採用の強化、外国人介護職員の採用、人材紹介会社の有効利用を図る必要があります。

さらに介護人材不足の中で、介護事業はマンパワーが求められる業態であることから、更なる介護サービスの質の向上を図るためにには、令和4年に改正された労働環境改善計画書に定められている適切な人員配置、時間外労働の削減、有給休暇の取得促進など就労環境の改善に向けた取組みが求められます。

職員の健康状態については、定期健康診断で要精密検査や治療が必要とされた職員の割合が50%を超えており引き続き高い水準になっています。

## 3 地域連携

近年、地域共生社会の実現に向けて各種の事業が展開されてきていますが、当法人の事業運営を見ると、令和1年度から障害者ショートステイと放課後等デイサービスの障害福祉事業を実施していましたが、当法人はこれまで介護事業のみを行ってきたことから障害福祉事業に精通していなかったこともあり、障害者ショートステイは休止となり、放課後等デイサービスの運営は人員的に不安定な状況が見られました。しかしながら障害福祉事業に対する地域の需要があることから地域福祉の担い手として引き続き障害福祉事業を取組む必要があります。

他方、社会福祉法の改正により地域貢献活動としての公益的な取組みについては社会福祉法人の責務となり、また社会的な要請ともなっていることから、当法人では認知症カフェ、配食サービス、学習支援事業への食事提供などを実施してきましたが、コロナ感染の影響で当法人においても認知症カフェが休止状態となり、またボランティアの受入れも停止となるなど地域との関係が以前よりも減少しています。コロナ禍後においてボランティア受入れも始まり、地域と連携して歩む法人としてコロナ禍以前にも増して公益的な取組みを図る必要があります。

## 4 事業運営の取組み

第9期介護保険事業計画において働きやすい職場づくりとして生産性の向上のための業務改

善と効率的なサービス提供の推進が盛り込まれています。当法人においても10年の長期事業構想の第1期「未来の土台作り」計画の中で業務改善としてICT化推進、介護ロボット導入、提案制度、職場の課題に対応したプロジェクトチームの立ち上げ、さらにISO認証取得などの推進の取組みが求められています。特にICT化については、職員の負担軽減を図るとともに迅速かつ適切な業務執行への寄与が期待できます。

一方、福祉事業は地域住民の社会生活に深い関わり合いを持つことから、長期に安定した事業の持続性が求められています。

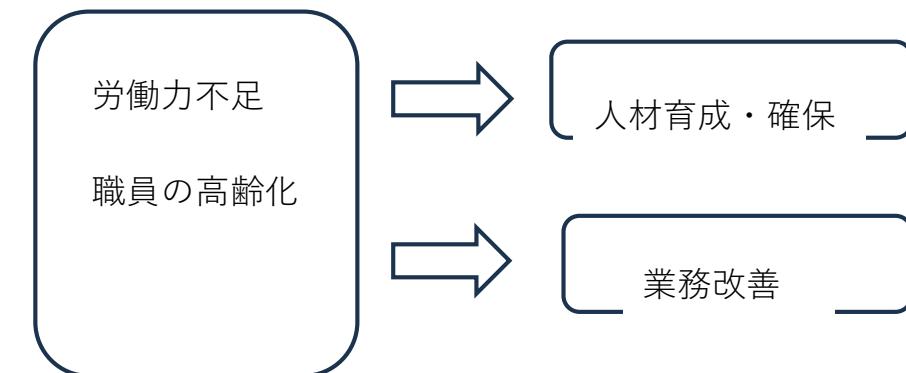
また、社会福祉法人は公益を目的とした事業を実施しているため、事業に当たっては透明性が求められています。そのため情報公開については計算書類や定款等をホームページにて公開しており、また苦情関係の資料も施設内において開示するなど情報公開に努めてきました。しかしながら、地域の方々は社会福祉法人の存在は知っているものの、どのような事業活動をしているのかについての認知度は高くないため広報活動も重要な課題となっています。

## 5 経営基盤の強化

社会福祉法人の特性として収入面では3年に一度の報酬改定があるものの十分な増収になるとは言えず、支出面では人件費の増大や物価高騰を受けて支出の増加が続いているため、長期的な計画に基づいた安定した事業継続ができるように運営をしていく必要が求められます。

また、社会福祉法改正に伴い内部管理体制について強化が求められたことから、当法人としては、所轄庁の定期的な指導や会計事務処理の委託などにより適正な運営を行ってきています。しかしながら、コンプライアンス、内部統制や二重チェックシステムについては不十分な所も認められます。

<福祉を取り巻く現状>



<対応策>

## 第3章 基本的な考え方

### 1 計画の基本理念

地域社会における住民同士のつながりが希薄化する中でひとり暮らし高齢者の増加や一人親家庭の増加、また障害者に対する正しい理解が少しずつ社会に広がりを見せる状況において、

地域における高齢者・障害者及び子ども達が、人格と個性を尊重され安心して住み慣れた地域において生活をしていくことができる共生社会の実現が求められています。

このような状況を踏まえて、本計画の基本理念は、「地域から選ばれる最良の福祉サービスを提供することで地域福祉に貢献する。」とし、法人理念の実現を目指します。

## 2 基本姿勢及び基本方針

社会福祉事業において質の高い福祉サービスの提供とそれを担う人材育成・就労環境の整備、また公益性の高い社会福祉法人として地域と連携した取り組み、介護人員不足の状況においてより介護ケアに集中できる事業運営への改善、及び経営組織のガバナンスによる経営基盤の強化が基本となることから、次の5の基本姿勢を定め、その下に目指すべき15項目を基本方針とし設定します。

### (1) 利用者様に対する基本姿勢

#### ア 質の高い福祉サービスの提供（基本方針1）

事業の対象者である利用者様や入居者様に対して質の高い福祉サービスを提供していくことが、社会福祉事業を行っている社会福祉法人の第1の使命であり、その使命を成就することで地域社会に貢献をします。

#### イ 安全で安心な福祉サービスの提供（基本方針2）

利用者様等が安全な生活環境で安心して福祉サービスを利用することができるようリスク回避を図るため、マニュアルや制度などのソフト面及び設備・備品などのハード面の整備をします。

### (2) 職員に対する基本姿勢

#### ア 人材の育成（基本方針3）

質の高い福祉サービスを提供するには、その担い手である職員の資質が重要な要件となることから、経験年数や職位に対応した福祉人材の育成に努めます。特に次世代を担う中堅リーダー層とマネジメント層の育成に努めます。また、新規学卒者が離職することなく福祉人材として成長するためのサポート体制を強化します。

#### イ 人材の確保（基本方針4）

これまで新規学卒者は高校生を中心に採用を進めてきましたが、より一層の若い人材の導入を図るため専門学校生・短大生・大学生の採用にも重点を置いた採用を進めます。また、絶対的な介護人材不足に対応するために外国人介護人材の採用も進めていきます。

#### ウ 就労環境の整備（基本方針5）

職員が安心して働くことのできる職場環境づくりの推進と健康管理体制の強化による健康づくりを通して、長期的な視点に立った人事管理体制を整備していくことで福祉サービスの担い手である職員が安定して仕事に従事することができる環境を作ります。

### (3) 社会に対する基本姿勢

#### ア 地域共生社会の実現（基本方針6）

地域共生社会の実現に向けた事業活動として、放課後等デイサービス以外の障害者就労B型事業や障害者グループホームなど障害福祉事業の展開を図ることを通して社会福祉法人として地域共生社会の実現を目指します。

#### イ 地域との連携（基本方針7）

社会福祉法人は地域住民と協働して地域福祉を推進すると共に、地域福祉の課題解決を図るために地域と連携する必要があります。また、各種行事における交流を通して相互理解と協力体制の構築も図る必要があります。

#### ウ 地域への貢献（基本方針8）

社会福祉法人の本来の使命である公益性の高い福祉事業の実施と地域における公益的な取組みを行っていくことで、地域社会における社会福祉法人としての役割を果たします。

### （4）事業に対する基本姿勢

#### ア 業務改善

##### （ア）業務改善の取組み（基本方針9）

社会経済活動においてICTを利用して業務改善が進む中、介護サービスにおいて介護の質を確保し、向上させていくために業務改善をしていくことが厚生労働省が作成した「生産性向上に資するガイドライン」に盛り込まれています。さらに令和6年度の介護報酬改正において介護現場においても生産性向上のための業務改善の取組みが処遇改善加算の要件とされています。

また、人口減少に伴う労働力不足による介護人材の確保が難しい状況下において、働く人のモチベーションの向上による働きやすい職場環境を創出するためにも、業務の質の向上と業務負担の軽減を図る業務改善が必要となっています。

##### （イ）ICT化（DX）推進（基本方針10）

事務部門においては、給与関係では一部システムを使用していない部分、会計システムでは十分にシステムを使いこなせていない部分、さらに勤怠関係ではシステムが古く手作業が行われているなど十分なICT化が図られていなかったことから、現在利用しているICTシステムの有効活用を図るとともに、勤怠ではシステムを刷新して業務改善を図る必要があります。

業務一般において職員の予定管理、マニュアルや仕様書などの情報共有、書類・資料のデジタル化、さらにオンライン会議などDXを利用して課題解決や業務の効率化を推進する必要があります。

また、介護サービスにおいては、スマホ、インカム、見守りセンサーなどの業務の省力化や情報共有に利用されるICT機器、移乗支援ロボット、移動支援ロボットなど利用者様の直接介助に利用されるロボットがあり、生産性向上のための業務改善の取組みとして導入する必要があります。

##### （ウ）業務標準化と継続的改善（基本方針11）

ICT化推進の他に業務改善を推進する上で、現在使用されている業務手順書やマニュアルを見直して誰でもが理解でき同じように作業ができるよう標準化を図ることや、職場の整理整頓、ペーパーレス化、役割分担の明確化、さらに介護サービスのバラツキをなくし品質の高いサービス提供を行うためにISO認証取得に向けた取組みを推進する必要があります。

#### イ 持続性ある事業運営（基本方針12）

持続性のある事業運営を図るために、効率的且つ危機管理に対応した安定した事業運営を本部及び事業所が一体となって推進します。

ウ 事業運営の透明性（基本方針13）

公正で透明性の高い運営を確保するため計算書類等や苦情などの情報公開を通して、社会に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たし、地域社会における信用を高め、信頼される社会福祉法人としての役割を果たします。

(5) 経営に対する基本姿勢

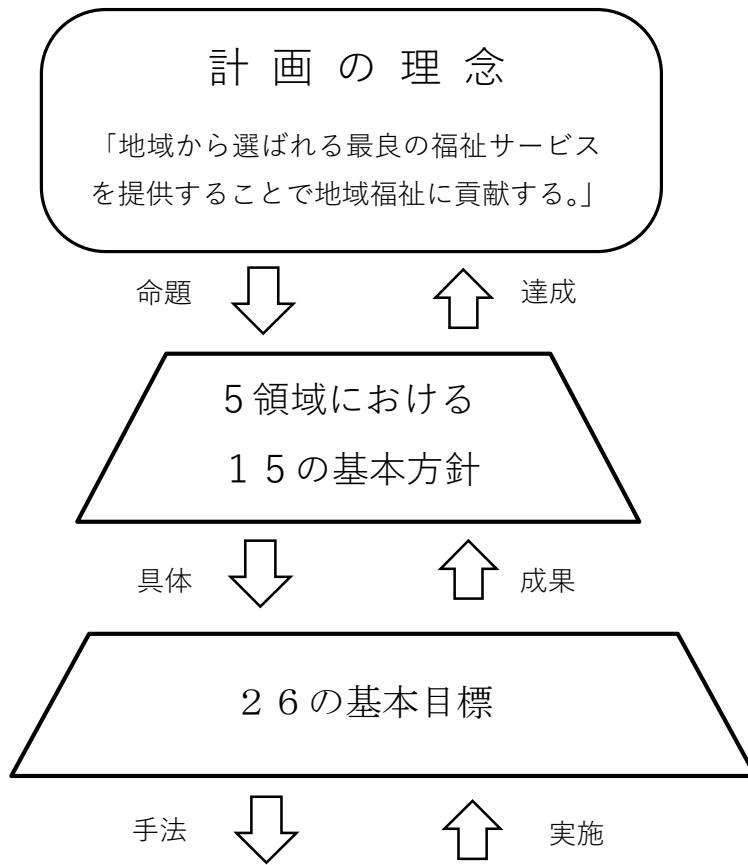
ア 経営基盤の強化（基本方針14）

人件費や物価高騰の影響のより収益が低下してきていることから、具体的な財務指標を基にした健全な財務運営を行うと共に、将来を見据えた積立金を行うことにより経営基盤の強化を図ります。

イ 組織体制の強化（基本方針15）

各種規程の整備、本部体制の確立、内部監査の実施及びコンプライアンス遵守を通して組織体制の強化を図ります。

< 施策体系 >



## 3 4 の戦略項目（数値目標）

### 第4章 基本目標

15の基本方針を具体化するため、次のとおり26の基本目標を定めます。

#### 1 質の高い福祉サービスの提供

##### (1) 利用者様等の福祉サービスに対する要望や満足度の充足（基本目標1）

利用者様、入居者様及びご家族の福祉サービスへのニーズを把握し、サービスの向上に繋げるため満足度調査を実施します。

##### (2) 質の高い職員の確保（基本目標2）

職員の介護技術の向上を図るため介護福祉士資格の取得を奨励し、介護福祉士の割合を増加させます。また、利用者様に対する虐待が起きないように虐待防止研修を行います。

##### (3) 利用者様等の重度化防止（基本目標3）

利用者様及び入居者様が快適な生活を維持していくためには、現在の身体機能及び生活機能能力を低下させずに維持していくことが求められることから、利用者様及び入居者様の介護度の維持を図ります。

#### 2 安全で安心な福祉サービスの提供

##### (1) 事故及び苦情件数の減少（基本目標4）

安全で安心な福祉サービスを提供するには、事故や苦情などに対するリスクマネジメントを確立する必要があります。

そのため事故については介護事業における安全性の基準となることから、職員への研修等の充実などを通じて年間の事故の発生件数を減少させます。

また、利用者様、入居者様及びご家族からの要望を把握して改善に努めることで、苦情の件数を減少させます。

##### (2) 感染症対策の強化（基本目標5）

福祉事業所においては新型コロナウイルスに限らず、感染症が発生した場合には重大な事態となることから、まず感染症を発症させない予防対策が求められ、発症した場合には感染拡大を防止することが重要となります。そのため現在開催している感染症に関する研修会を充実すると共に、シミュレーションによる感染症対応訓練を実施します。

##### (3) 利用環境の整備（基本目標6）

入居者様や利用者様が快適に且つ安全に利用して頂くために常に施設整備を行っていますが、事業者や職員が気付かない利用環境の不備もあると考えられることから、利用者様やご家族に利用環境整備については上記1-(1)の満足度調査の中で実施します。

#### 3 人材の育成

### (1) 次世代づくりの研修制度の確立（基本目標7）

質の高い福祉サービスを提供できる福祉職を育てるとともに、法人が策定した職員として求められる人材像を基に法人職員としての自覚を持った職員を養成するため、中堅リーダー育成やマネジメント層育成など経験年数や職位に対応した研修を実施します。

### (2) 新規学卒者のサポート体制強化（基本目標8）

社会人としてまた介護職等として経験が浅い新規学卒者を指導・サポートするメンターを養成するとともに、高い倫理観を持ち技術や知識を向上させる研修等を行うプロジェクトを推進します。

## 4 人材の確保（基本目標9）

介護人材不足の中で安定したサービスを提供するために専門学校生・短大生・大学生の採用のため就職情報サイトやホームページの活用、OBを同行した学校訪問の強化など採用活動を積極的に行います。

また、介護人材が慢性的となっている現状において、外国人介護人材プロジェクトを通して外国人介護職員を定期的に採用します。

## 5 就労環境の整備

### (1) 働きやすい就労環境の整備（基本目標10）

介護事業所における人材育成、ワーク・ライフ・バランス並びにサービスの質向上を図る目的で静岡県が優良事業所を認証している制度の認証の取得を目指します。

また、適正な人事評価制度や職員配置を行い、時間外労働の削減等を通して長時間労働を無くし、安心して就労できる環境を整備して離職者の低下と職員の勤続年数の向上を図ります。

### (2) 職員の健康状態の改善（基本目標11）

職員の健康増進を図るため有給休暇取得の奨励、さらに食生活や運動などの生活習慣の改善などの取組みを通して健康状態の改善を図ります。

## 6 地域共生社会の実現

### (1) 新たな障害福祉事業に対する需要の調査（基本目標12）

地域の障害福祉の充実を図るため、障害福祉事業に対する需要を調査することで地域社会に求められている事業を把握して、事業構築に向けた取組みを模索します。

## 7 地域との連携

### (1) 地域との交流推進（基本目標13）

コロナ禍において地域との交流を行うことができない状況でしたが、地域福祉の課題を地域住民と一緒に解決するため、地域交流会の開催を通して対応を進めます。また、地域に開かれた施設としてぶな祭りや各種行事にご家族や保育園児、小学生をはじめ地域の方々を招待して共に行事を行い、さらに以前と同様にボランティアを積極的に受け入れします。

## 8 地域への貢献

### (1) 既存の公益的な取組みの充実（基本目標14）

法律の改正により社会福祉法人は公益的な取組を行うことが責務とされたことから、公益的な取組みとして垂山では実施している配食サービス及び学習支援事業への食事提供などを

より充実します。また、温泉を利用した足湯についても有効利用を模索します。

函南においては、栄養管理、保健看護、理学療法など専門知識を持った職員がいることから、この人的資源を地域に還元するため、函南町や社会福祉協議会と協議をしながら公益的な取組みを進めます。

## 9 業務改善

### (1) 業務改善の取組み（基本目標15）

業務の質の向上や業務簡素化による負担軽減、さらにはこれまで取組みをしていない業務分野の改善を図るため、令和5年度から始まった各種プロジェクトやICT化の取組みをさらに拡大して法人・施設全体で業務改善を推進していくため業務改善委員会を創設する。

### (2) ICT化（DX）の推進（基本目標16）

職員が日常において使用しているスマホを介護ソフトへ入力する手段として活用することで、一旦、記録する紙媒体をなくすことで省力化・スピード化を図る検討を進めます。

また、夜間等において職員の見守り体制が少ない状況において、遠隔にて居室の利用者様の状態を把握することができる見守りセンサーを導入して職員の負担の削減を図る取組みを行います。

さらにグーグルワークスを利用してショートステイの空き状況をホームページへ搭載することや施設の行事予定、職員の行動予定の情報共有の取組みを行います。

### (3) ペーパーレス化の推進（基本目標17）

パソコン等ICTを活用した情報共有や資料保存を推進して、紙媒体の削減を行い、業務の簡略化と職員の負担軽減、さらにはコスト軽減と書類のスペース確保を図ります。

### (4) ISO認証取得（基本目標18）

質の高いサービスの提供を行うことと、P D C Aを徹底することによりサービスの継続的な改善を図るためにISO認証取得をします。

## 10 持続性ある事業運営

### (1) 継続した事業の確保（基本目標19）

事業を継続していくためには安定した収入を確保する必要があることから、特別養護老人ホームをはじめ事業ごとに稼働率を設定します。

### (2) 安定した事業運営の確保（基本目標20）

事業継続する上で外的要因として自然災害による影響があることから、災害に対応した訓練実施やマニュアル整備を通して危機管理体制を強化すると共に、本部と各事業所が事業運営についての同一認識と同一方針を共有する必要があることから本部による予算ヒアリングを実施します。

### (3) 計画的施設整備の実施（基本目標21）

施設整備には多額の費用と適切な施行時期があることから、函南においては既に施設整備計画を策定しています。しかし計画策定後において状況に合わせて整備年度を変更したものもあるため計画の見直しを行います。また、垂山においても建設してから15年以上が経過し、建物、設備及び備品の多くが修理及び更新時期を迎えていたため整備計画を策定します。

## 11 事業運営の透明性

### (1) 情報公開の推進（基本目標 2 2）

開かれた社会福祉法人であり続けるために、社会福祉法人が通達等で求められている財務諸表・現況報告等の公表や定款等の備置きなどを引き続き実施します。

### (2) 戦略的な地域への情報発信（基本目標 2 3）

ホームページ、広報紙や各種会合への参加などを通した媒介手段を活用して、情報発信を積極的に実施します。また、地域の方々に当法人の各種取組みについての理解を得ることと、さらに事業活動に対する要望やご意見等を頂く機会とするための 7-（1）の交流会と同時に開催をします。

## 12 経営基盤の強化

### (1) 具体的な財務指標の設定（基本目標 2 4）

経営基盤の強化と安定を図るため、人件費比率、事業費比率、事務費比率及び法人全体のサービス活動収益対経常増減差額率を全国平均値を参考に設定します。

### (2) 積立金の拡充（基本目標 2 5）

将来における建物の再建築や大規模修繕に対応するため函南では既に積立金を実施していることから、垂山において積立金を実施します。

## 13 組織体制の強化

### (1) 内部監査体制の強化（基本目標 2 6）

法人及び事業所における内部牽制体制と適正な業務執行を確保するため令和 2 年度から内部監査を実施しています。引き続き監査精度を高くして内部監査を実施し、組織体制の強化に繋げます。結果については監事に報告し、連携した対応を行います。

### (2) コンプライアンス遵守の徹底（再掲 基本目標 2 2、2 6）

福祉関係法令、労働関係法令、社会的規範及び法人内ルールや決定などに関するコンプライアンスを遵守することで、法人の社会的責任（CSR）や信用を高めていきます。

## 第 5 章 戰略項目と指標（数値目標）

2 6 の基本目標を実現するために、3 年間のアクションプラン（行動計画）となる 3 4 の戦略項目を設定して数値目標を別表のとおり定めます。

### < 主要な数値目標 >

- 職員の介護技術向上のため介護福祉士の割合を増加させます。

介護福祉士の割合 67.0% → 78.0%

- 次世代づくりの人材を育成するためにマネジメント研修を行います。

研修実施 → 毎年 1 回実施

- 安心して就労できる環境を整備して離職率を削減します。

離職率 16.0% → 8.0% 以下

- 業務改善を図るためにペーパーレス化を推進します。

コピー枚数 → 令和 4 年度の 30 % 削減

- 安定した収入を確保するため適正な稼働率を確保します。  
特養稼働率 → 98.5%
- 経営基盤の強化と安定を図るため、全国平均値のサービス活動収益対経常増減差額を確保します。  
サービス活動収益対経常増減差額 → 3.0%

## 第6章 計画の推進・進行管理

指標である数値目標については年度末ごとに実績検証を行い、その結果を評議員会及び理事会に報告します。

### 1 計画の推進

この計画を推進するには、経営会議や運営会議での推進体制を確立するほか、入居者様、利用者様及びご家族の理解と協力が必要であり、さらには関係機関や地域住民との連携協働を図り、実現に向けた取組みを推進します。

### 2 進行管理

計画の実施状況を把握するため進行管理は経営会議が中心となり把握を行い、その進捗状況を運営会議において報告し、全職員が計画の進捗状況を把握できるようにします。

## <法人理念>

当法人は5つの法人理念を基本理念としています。

### ア 地域に貢献

地域に根ざした介護拠点としての介護の充実を図ります。

### イ 環境を重視

自然を愛し、人に優しく、家庭的な介護と居心地の良い施設運営をします。

### ウ 挑戦の精神

時代に沿った介護を提供できるようチャレンジ精神を継続します。

### エ 未来に展望

人材教育の大切さを職員とともに培います。

### オ 笑顔で介護

心にゆとりを持って介護できるよう、家計の安定を図ります。

## <人材像>

当法人が職員に求める8つの人材像を示しています。

### ア 函要会職員という自覚を持つ

職場に対する熱い思いを、行動で示せる人

イ 利用者様を中心に考える

利用者様の最善の利益を保障することが職員の重要な責務の一つであると理解し、その考え方に基づいたケア・業務が遂行出来る人

ウ より長く勤める

利用者様・ご家族・職員との信頼関係づくりに努め、寄り添い、一人の人間としてより長く関わられる人

エ 違反・人権侵害をしない

法令違反や利用者様の権利を侵害する行為を否定する強い倫理観をもつ人

オ モチベーションクリエイター（雰囲気作りをする）

部下・後輩・同僚の働きをフェアに評価し、やる気を高めたり、引き出したりできる人

カ 即行動する

問題や課題に気づいたら、直ちに改善に向けて行動出来る人

キ ほう・れん・そうを的確に行う

職場内の情報を職員全体で把握することの重要性を理解し、必要な情報が職員全体で共有できるよう努力できる人

ク プロとしての足跡を残す

自分がプロとして成長してきた足跡と、自分が組織の発展とサービス向上に寄与してきた足跡を明確に示すことが出来る人