

# イキイキチャレンジ職場改善活動のその後 自己変革 / 「気がつく」から「気になる」への意識改革

社会福祉法人 光友会（神奈川県）

住 所 〒 252-0825  
神奈川県藤沢市瀬郷 1008-1

TEL 0466-48-1500

URL <http://www.lfa.jp/>

## 経 営 理 念

### <基本理念>

障害者には、同世代の健常市民と同様の『当たり前』の生活を営む権利、すなわちあらゆる面での、『完全参加と平等』の権利がある。これを保障するためには、全ての面での条件整備が必要である。

### <三つの目標>

1. 福祉施設にありがちな『管理と管理』から脱皮するため、職員・利用者・地域住民の意識改革に努めるとともに地域福祉の核機能を果たしてゆく。
2. 障害者への差別と偏見を除去し、障害者の学習権・労働権・生活権を保障してゆく。
3. 『平和は福祉の基礎』『福祉は平和のシンボル』であることを身近なところから裏付けし、これを支える福祉運動を推し進めてゆく。

## 事 業 内 容 及 び 定 員

### 地域生活部

- ・障害者施設入所支援事業（旧身障療護）（60名）（短期入所事業 18名）1か所
- ・生活介護事業（20名）1か所 ・通所介護事業（20名）1か所
- ・障害者相談支援事業 1か所 ・視覚障害者訓練事業 1か所
- ・高次脳機能障害者相談支援事業（藤沢市委託）1か所
- ・GH（29名）5か所 ・放課後等デイサービス（15名）2か所
- ・児童発達支援事業（5名）1か所 ・居宅介護事業・同行援護事業・移動支援事業・訪問介護事業
- ・居宅介護支援・地域包括支援センター ・就労継続支援 B 型（鍼灸マッサージ治療院）1か所 ・一時預かり事業（藤沢市補助金事業）1か所

### 就労支援部

- ・就労移行支援事業（30名）2か所
- ・就労継続支援 A 型（10名）1か所
- ・就労継続支援 B 型（102名）2か所  
（点字印刷、オフセット印刷、製パン、農作業、軽作業、テーププリント、製麺、豆腐、レストラン、ハウスクリーニング、うどん店）
- ・福祉的就労協力事業（市営体育館内レストラン 70席）

**藤沢南部地域福祉部：太陽の家**

- ・放課後等デイサービス事業（25名）3か所

**藤沢市指定管理事業**

- ・児童発達支援センター（旧学齢前障害児通園事業）（60名）1か所
- ・生活介護事業（60名）1か所
- ・障害者スポーツ体育館運営委託事業 1か所

**磯子地域福祉部：いそご地域活動ホームいぶき**

**横浜市補助金事業**

- ・社会福祉法人運営型地域活動ホーム  
（相談支援事業、生活介護 50名、ショートステイ4床、一時ケア、おもちゃ文庫、余暇活動支援、地域交流事業、ボランティア活動支援）1か所
- ・横浜市後見的支援事業 1か所

**収益事業部**

- ・給食委託事業
- ・老人センター食堂運営

収 入 (法人全体) 平成28年度決算	① 社会福祉事業	19,210,000 円
	② 公益事業	740,000 円
	③ 収益事業	430,000 円

職 員 数  
(法人全体) 370名（非常勤含む）

当 面 する  
経 営 課 題

- ・「利用者サービス」向上に向けた環境づくり
- ・光友会の「事業継続性の維持・向上」（健全経営）の基礎作り
- ・事業継続性を阻害する「リスク低減」の活動の定着化
- ・「地域社会に役立ち歓迎される法人存在」の確立
- ・40年を迎える法人組織の活性化のためのイキイキチャレンジ職場改善活動を推進し、健全な法人経営の再整備・再構築を図る。

# イキイキチャレンジ職場改善活動のその後

自己改革/「気がつく」から「気になる」への意識改革

2017年9月

社会福祉法人 光友会

経営企画部 一杉好一

## 目次

1. 光友会とは
2. イキイキチャレンジ活動の狙い
3. 職場改善活動(イキイキチャレンジ活動)
  - ①事業部の活動(活動のベース)・・・2テーマ
  - ②管理部門の活動(かかる費用削減)
  - ③公益活動(縁側事業)
4. 次のステップへ向けて

# 1. 光友会とは(理事長挨拶から)

いつでも 誰にも 笑顔でチャレンジ光友会

当法人が一人でも多くの方々に知って頂きたい重点事項は五つあります。

- 第一は、当法人があらゆる障害をお持ちの方々に、「いつでも誰にも笑顔でチャレンジ光友会」をスローガンとして、明るく風通しの良い職場で、職員一丸となって支援にあたっていること。
- 第二には、約40年を経過した当法人が原点に立ち戻り、より高品質な職場環境を作る為、「イキイキチャレンジ職場改善活動」に取り組んでいること。
- 第三には、周年行事である各種イベント、チャリティー行事のコンサートと寄席等楽しい行事のお知らせをすること。
- 第四は、当法人にとって大切な職員の職場環境を整備し職員採用、求人等にのぞんでいること。
- そして、第五は、就労事業所を2か所、収益事業所も合わせて多面的な事業展開をし、独自に多くの収入を確保し、障害利用者に還元し、一般雇用に積極的に結び付けている法人であること等です。
- 私どもの法人は約40年前に盲学校の進路指導担当で、本人自身視覚障害者である創設者を中心に事業展開をして参りました。
- 激変する福祉を取り巻く環境と、当事者ニーズを的確にとらえ、今後も障害当事者のライフステージの全ての上で障害をお持ちの方々の“ゆりかごから墓場まで”即ち、生まれた時から一生を終える迄を心を込めて支援して参ります。



法人事業所マップ



創設: 1977年5月  
本部: 神奈川県藤沢市瀬郷  
職員数: 370名  
(2017年4月1日現在)  
拠点区分: 16カ所  
利用者延べ人員: 1,500名

横浜・磯子区



法人組織図





## 2. イキイキチャレンジ活動の狙い

### 【活動の狙い】

- ・業務の価値を高めることを目的に、「機能を高める改善と、コストを下げる改善」の両面で活動を進める。
- ・業務の価値を高めるとは、「リスクを顕在化させないことと、ロスを低減すること、また、ゲインを向上させる」の3つのテーマを明確にし、改善していく活動を行うことである。

### 【KSM活動とは】

K:光友会のK、S:サービスのS、M:マネジメントのMのそれぞれの頭文字をとって「KSM」活動とし、法人の「マネジメントを機能的に行う仕組みづくり」を進める。

それを具体的に推進する活動を「イキイキチャレンジ活動」と呼ぶ。この活動を通じて、如何に社会福祉法人として、社会に福祉サービスを提供していくかを基本理念に添って機能的に提供できるようにしていくがこの活動の狙いでもある。



## 強みと弱みの見える化(管理層アンケート)マネジメントツリー

※・印1ポイントは割合別で回答1件を示す

	money	man				man	method	material	machine	machine
管理指標	経理管理 経務	労務管理 就業規則	安全管理管理 (リスク低減) 労働安全衛生法	リスク低減 利用者	顧客管理 (ゲン向上) 消費者		工程管理 (ロス削減) ..		設備管理 メンテナンス記録	
KPI	経費管理 収益管理 資産管理	人事管理 教育訓練 勤怠管理	安全管理 環境管理 衛生管理	健康診断	売上管理 顧客管理	品質管理 教育管理 設備管理	品質管理 設備管理	在庫管理 生産設備管理	設備管理 品質管理 ユーザー管理	
KAI	経費率 収支報告書 減価償却率	安定評価 勤怠管理	事故災害 廃棄物管理	メンタルヘルス 健康診断	品種別売上 必要人員	スキルレベル 少量管理 良品率	原料在庫 性能稼働率	定期補修 定期点検 定期補修		
	業務委託率 稼働率 資産台帳	労働費管理	ヒヤリハット 水通光熱費 健康診断	体調管理	売上推移グラフ 99%人員 資格取得	製品在庫 稼働率	メンテナンス記録			
	労働分配率 労働生産性 固定資産額	時間外管理	運転管理 特殊検診	顧客満足度	マニュアル管理	仕掛在庫 予備品管理				
	埋入率 流動比率 純資産比率	内部留保 現金預金保有率	リスクアセスメント(課長職研修)							
	<b>弱み</b>	<b>弱み</b>	<b>強み</b>				<b>弱み</b>			
活動テーマ		教育訓練	ヒヤリハット 3S	ほめられ出勤 情報共有化	営業マップ	マニュアル見直し コストツリー	ロスコストツリー 3S			
対象職種	経理部/経理	総務部	各施設	各施設	各施設	販売支援部	各施設	販売支援部	総務部/事務課	

## 3. 職場改善活動

### イキイキチャレンジ職場改善活動

「やる気、やる腕、やる場」

=活動を成功に導く視点=

## 活動のベース

「やる気」・・・求められる能動型人間

「やる腕」・・・求められる技術・技能などのスキル

「やる場」・・・活躍する場の提供(受け皿)

➡法人が活動の場(イキイキチャレンジ)を提供

## 活動の具体的な内容

### 1. 活動計画作り(事業計画とのリンク)・・・P(PLAN)

・2017年度はアクションプラン2020とのリンクも実施

### 2. 企画推進会議で進捗報告(毎月対象職場)・・・D(DO)

・毎月3職場報告(部長級会議体)

### 3. 理事長巡視(半期に1回、全職場対象)・・・C(CHECK)

・対象職場:12職場

### 4. 発表大会(毎年1回、2月に実施)・・・A(ACTION)

#### 成果の発表と今後への課題

・理事長賞、審査員賞、当日賞(参加者による投票)

## これまでの活動(やる場)

KSM(イキイキチャレンジ)活動経過		2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
アドバイザー(外部)		①改善活動相談 ②実態調査 ③アクションプラン ④事前準備	【第1ステージ】 4月キックオフ 毎月指導会 出前教育	毎月指導会 出前教育	4月入職(内部) 経営企画部長就任 出前教育	【第2ステージ】 アクションプラン(2020対応) 出前教育
事業所		ヒアリング(アドバイザー) 事前説明	ほめられ当番 3S活動 コストツリー	しあわせ当番 3S活動 コストツリー	ありのまま当番 3S活動 コストツリー	きらっとプロジェクト 3S活動 コストツリー
管理部門		ヒアリング(アドバイザー) 事前説明	3S(ファイリング)	3S(備品)	ルール統一化推進 経費削減(約700万円)	管理体制の充実 ①設備管理(老朽化対策) ②安全衛生管理(本部機能) ③労務管理(ルール化と教育)
理事長		ヒアリング(アドバイザー) 事前説明	理事長巡視 (全職場)	理事長巡視 (全職場)	理事長巡視 (全職場)	理事長巡視 (全職場)
部長層			マネジメントツリー(調査)	研修 マネジメント弱み報告	研修	衛生管理体制(横断的)
課長層			原因分析手法教育 (特性要因図)	原因分析手法教育 (特性要因図)リスク評価	原因分析手法教育 (特性要因図)リスク評価	原因分析手法教育 リスク評価⇒リスク低減
活動発表大会				第1回(2月) エントリー12件、発表6件	第2回(2月) エントリー12件、発表12件	第3回(2月) エントリー12件、発表12件
アウトプット イメージ	事業部				コミュニケーション力向上	
	管理部門				コスト意識向上	利用者 サービス 向上
	管理者層				管理意識向上	
	職員				積極性向上	

## ①事業部の活動

### 事例-1:「ほめられ当番」からの展開 モチベーションアップ活動(やる気)

夕礼時に「ほめられ当番」を実施した。当番者は、ランダムに選出された他職員より業務上の良い点(長所)を称賛される

⇒「うれしい・やってきた事が評価された・気持ちがい等」モチベーションの向上！  
⇒「良い事なので私もしよう」考え方の共有！

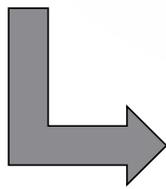
フィードバックして自己確認するツールとして役立つ。  
★称賛する側はストレングスの視点で相手をほめることで、支援する業務に役立つ。  
★PDCAサイクルで見直し。「ほめられカード」の配布。

⇒「嬉しかった・感動した・家族に自慢した・接する機会の少ない職員からの評価に感動等」自分が必要とされている実感がわき、職員間での活発な意見交換や利用者支援に積極的になるなどの効果があった。

もらった人も作った人も一層お互いを認め合う気持ちの連鎖が……

### 第1ステップ

いぶぎではタ礼の時間にほめられ当番を行っていたので、参加しない職員より私達もほめてとの訴えがありほめられカードを作成する。



### 第2ステップ

## しあわせとーばん。

#### 幸せ

- ・利用者様やご家族にお礼や感謝を言われた時に幸せを感じた。
- ・お花見会食で利用者様と一緒に桜を見て感動して幸せと感じた。
- ・仕事後のビールは最高にうまい。幸せを感じる。
- ・ペットのカメと遊ぶ時に幸せを感じる。

#### 共感

- ・言われたらと思って支援はしていないが、言われると明日への活力と笑顔になる。
- ・私も公園の桜を見て綺麗で感動しました。来年も弁当を持って桜を見に行きたい。
- ・私は飲めないで、ビールの美味しさはわからないが、美味しく飲んでる姿を見たり、飲み会の雰囲気は好き。
- ・ペットは最高ですね。一日中見ていて飽かない。猫といる時に幸せを感じる。



### 第3ステップ

## ありのままとーばん

目的⇒他の職員が知らない事を自己開示する事で、自己を再発見する。職員間の信頼、協調性を高め職員としての資質の向上に繋がる。気が利く、温かみのある職場作りを目指す。  
当番者⇒自分の事(思い、趣味等)を話す。  
感想の発表者⇒話を聞き、相手の気持ちを考えて意見を発表。

実際にやってみます！



### 第4ステップ(現在進行中)

#### いぶぎ職員キラッとプロジェクト

<強み>

1. 職員の信頼関係
2. 思いやり
3. 協力体制

<弱み>

1. 人材育成、専門知識(障害特性)の不足
2. 利用者(ご家族)の理解
3. 情報の共有

一年後に見直します。

<弱み>

介護技術や障害理解の研修に参加した。傾聴する姿勢を重視した。情報の管理と活用を検討を行った。

<強み>

「ほめられ当番  
信頼  
・しあわせ当番  
共感力  
・あり(の)まま当番  
協調性  
・明るい  
延ばす方法は！」

事例－2(やる腕)

# 子どもの育つ力・親の育てる力 を支援する

太陽の家 しいの実学園

## 2016年度 しいの実学園の重点課題

### 《重点その1》

子どもの障害特性を理解し、障害特性に応じた支援に務め、子どもの育つ力を支援する

### 《重点その2》

親が子どもの障害特性の理解を深め、障害特性を踏まえた親の育てる力を支援する

《子どもの育つ力を支援するための取組み》

- 1 子ども目線で行事(職場常識)を見直す
- 2 発達障害児の構造化支援を強化する
- 3 職員の専門性と支援技術を磨く

《親の育てる力を支援するための取組み》

- 4 保護者支援(保護者教室)充実させる

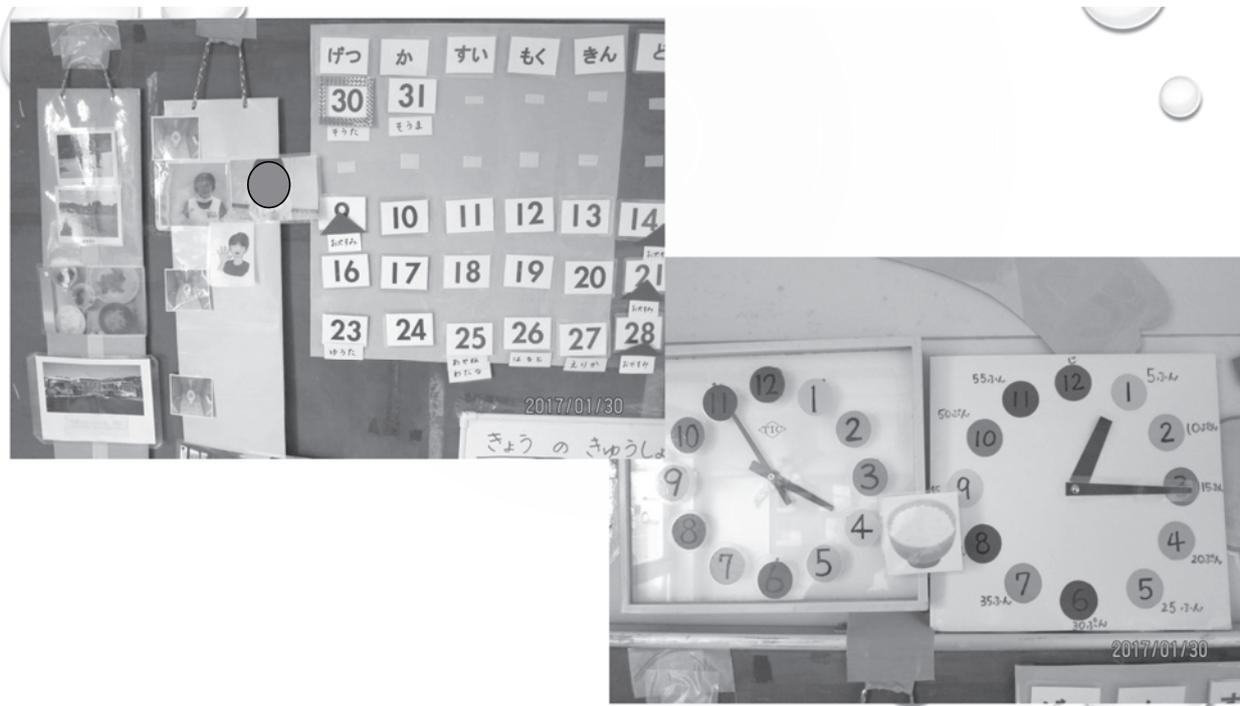
1 子ども目線で行事を見直す

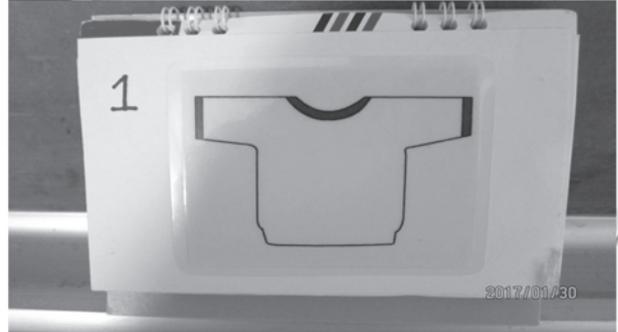
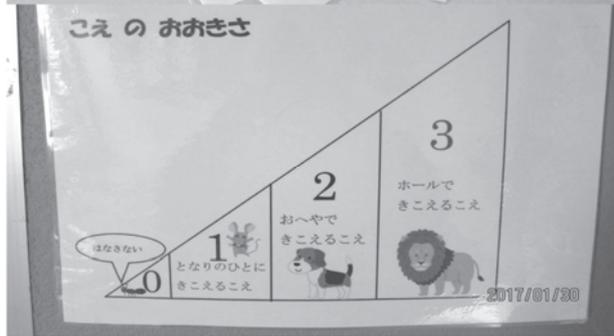
- ①秋の遠足 → 初めて二つのコースを設定  
(肢体不自由児向けゆったりコースを追加)
- ②夕涼み会 → クラス単位の活動から家族単位へ  
(家族単位で子どものペースに合った動きを誘導)
- ③運動会 → 成果の発表から親子で楽しむ  
(家族も競技に参加して家族と一緒に楽しむ運動会)
- ④誕生会 → 発達障害児に配慮して簡素化  
(誕生会が苦手な子どものために短時間でシンプルに)

## 2 発達障害児の構造化支援を強化する

- ①絵や写真によるスケジュールの導入
- ②各種コミュニケーションカードの用意
- ③自立課題に取り組むワークシステム設置  
E T C.

※発達障害児は、視覚的な認知機能に優れており、  
情報提供を工夫して、理解を促すことが大切！





### 3 職員の専門性と支援技術を磨く

#### <主な外部研修会への参加>

- ①「自閉症トレーニングセミナー(5日間)」1人参加
- ②中井やまゆい園「現任研修(2日間)」2人参加
- ③中井やまゆい園「応用行動分析の基礎」6人参加
- ④藤沢市「自閉症スペクトラムを知ろう」全6回1人参加
- ⑤日本てんかん協会主催「てんかん講座」1人参加
- ⑥中井やまゆい園「アセスメント初級」1人参加
- ⑦鎌倉養護公開講座「感覚統合」「認知発達」「応用行動分析」3人参加
- ⑧「食物アレルギー緊急時の対応」1人参加 etc.

#### <主な園内研修会の開催>

- ①「発達障害の基本的理解と対応」県発達障害者支援センター
- ②職員を対象とした「ペアレントトレーニング研修」3回シリーズ
- ③自閉症の教材DVD鑑賞研修会(計5回開催) etc.

### 4 保護者支援(保護者教室)を充実させる

保護者

- ・ 障害受容が出来ずに揺れ動く親心
- ・ 養育や将来に関する様々な不安
- ・ 理解出来ない子どもの行動やパニック
- ・ 特性を理解しない不適切な養育→虐待

保護者教室での親の学び

**親が適切で安定した養育を行うための支援が大切**

## 保護者向け 自閉症の教材DVD鑑賞会

開催日時	教材DVDの内容
11月29日(火) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の人が求める支援」 ～基礎から分かる構造化・基礎編～ (教材DVD60分)
12月 5日(月) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の人が見ている世界」 ～自閉症の人が好むこと～ (教材DVD39分)
12月12日(月) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の人が求める支援」 ～構造化と再構造化の仕方・実技編～ (教材DVD85分の鑑賞)
12月20日(火) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の人が見ている世界」 ～自閉症の13人のエピソード～ (教材DVD85分の鑑賞)
12月26日(月) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の人が求める支援」 ～自立のための構造化・実践編～ (教材DVD112分の鑑賞)

## 2016年度後期 保護者教室

開催日時	保護者教室のテーマ
10月28日(金) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の人が見ている世界」 ～自閉症の人の学習スタイル～ (教材DVD60分の鑑賞)
12月 8日(木) 10:30～ (本館会議室)	「ダウン症の子を持つ親の立場から」 ライフ湘南に在籍する利用者の保護者
12月14日(水) 10:30～ (本館会議室)	「自閉症の子どもを育てて」 自閉症児・者親の会
1月23日(月) 10:30～ (本館会議室)	「発達障害の基本的理解と対応」 県発達障害者支援センターA
2月28日(火) 10:30～ (本館会議室)	「肢体児専門の放課後等デイサービス事業所 ラウレラについて」 NPO法人 ラウレラ理事長
3月15日(水) 10:30～ (本館会議室)	「肢体不自由児の運動発達について」 外部講師(理学療法士)

## 活動発表大会風景(2017年2月)



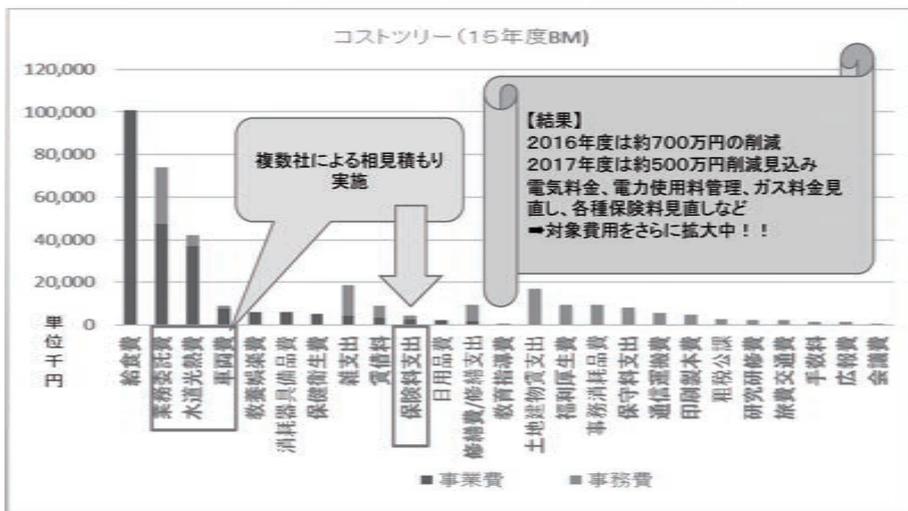
イケイキ大賞(理事長賞)



今年度の発表テーマと受賞

賞	事業所名	テーマ
イケイキ大賞	しいの実学園	「子どもの育つ力・親の育てる力を支援する」
KSM 大賞	藤の実学園	「ヒヤリハット大賞のその後」
チャレンジ大賞	ライフ湘南	「地域の中でできること」

## ② 管理部門の活動(かかる費用の削減)



## 消極的管理「かかる費用」から 積極的管理「かける費用」へ

①かかる費用：以前からの惰性的継続。原因は成り行き任せで、管理ができていない状態を言う。

### 【改善を生まない意識】

- ・ただ、今まで通りに継続契約している。
- ・変えたらどうなるかを見ようとしない。
- ・検討には、時間がかかるので面倒だ。・・・等々。

②かける費用：費用支出の適正化を図り、「かけるべき」ところに、費用支出する事を言う。

### 【改善を促す意識】

- ・法人を取り巻く環境変化に敏感に対応する。
- ・今、必要な経営資源にいかにか費用を回していくか。
- ・そのために、無駄な費用は何かを考えて、減らす努力を実行する。

## 2016年度 ターゲット・コスト

コスト削減(固定費)		16年度		17年度	
項目	エリア	目標(万円)	実績(万円)	削減率(%)	削減率(%)
1 電力料金 (高圧)	おそごうエリア	1390	1210		180
	ライフ湘南		329	287	41
	いぶき				
	太陽の家				
(低圧)	おそごうエリア				
	ライフ湘南				
	いぶき				
	太陽の家				
2 電力量 (電気保安課 検査員の削減)	おそごうエリア				15
	ライフ湘南				15
	いぶき				
	太陽の家				
3 ガス料金 (検査車両)	おそごうエリア				-30
	ライフ湘南				
	いぶき				
	太陽の家				
小計		1718	1497		-221
小計		30	0		-30
小計		0	0		0
4 火災保険	おそごうエリア				-25
	ライフ湘南		55	30	
	いぶき				
	太陽の家				
かわうそ工房	おそごうエリア				
	ライフ湘南				
	いぶき				
	太陽の家				
小計		55	30		-25
小計		55	30		-25
小計		0	0		0
5 業務委託 ①ビル管理	おそごうエリア				
	ライフ湘南				
	いぶき				
②害虫駆除	おそごうエリア				
	ライフ湘南				
	いぶき				
	太陽の家				
③エレベーター	おそごうエリア				
	ライフ湘南				
	いぶき				
	太陽の家				
小計		15	13		-2
小計		50.4	37.2		-13.2
小計		0	0		0
かわうそ工房	おそごうエリア				
	ライフ湘南				
	いぶき				
小計		44	20		-24
小計		44	20		-24
小計		1868.4	1577.2		-315.2

## 法人全体共通コスト項目(横串)

### ③公益活動(縁側事業)

**THE 縁側**  
 お散歩の休憩場として・・・お話し相手ほしいとき・・・などなど、気が向いたときに、ふらっと立ち寄って、お茶でも飲んでいってください。子ども・大人・ご年配の方など、どなたでも大歓迎！ おしゃべりを楽しみましょう！！  
 ＊こども110番も担っています

**ものづくりイベント**  
 みんなでワイワイ！！ 楽しみながらおしゃべりしながら気軽に参加できるワークショップをたくさん企画しています！！

**カルチャー教室**  
 こんなこと相談して良いのかな・・・なんて思わないでとにかくお話してみてください。お話しするだけでもスツとするかも知れませんが、解決へと構わたりさせていただくことも出来ると思います！

**よろず相談**  
 多目的スペースではミニギャラリーも運営しています。主に湘南地域で活動するアーティストの個性あふれる作品の散々を楽しめます。そのほかの活動スペースや貸しギャラリーとしてもご利用いただけます！！

**こころの栄養**

【縁側事業】	
	合計(人)
定例イベント等	2759
ギャラリー展示	1225
16年度累計	3984
15年度累計 (9か月)	2600

### 縁側事業例(そば打ち)



## 4. 次のステップへ向けて(中期計画との連動)

ステップ展開と意識変化の狙い  
(中期計画17年～21年)

【ステージの狙い】		第1ステージ	第2ステージ	第3ステージ	第4ステージ		
意識変化の狙い		気がつかない	気がつく	気になる	気が利く		
		⇒気がつく		⇒気になる	⇒気が利く		
アウトプット		業務機能のあるべき姿の振り返り	業務機能のステップアップ	積極性の向上	モチベーションの維持		
人(スキル向上)	現状把握と不具合事項の改善 業務機能改善活動(リスク管理の推進)	レベルアップ活動	スキルレベル評価	well being 向上活動	スキルレベル評価	QOLの確立活動	最高レベルの維持活動
もの(ロス低減)			ロス低減		ロス低減		
設備(ロス低減)			保全スキル評価		保全スキル評価		
方法(守られ度向上)			ルール化と教育(伝承)		ルール化と教育(伝承)		

## 第2ステージから第3ステージへ向けて

=活動テーマと進め方=

・「気がつく」から「気になる」職員づくり

➡課長職:職場の要(かなめ)の力を引き出す取り組み

(課題)リスク管理の実践的教育と職場への定着

・マネジメント力の向上

➡担当部長職:マネジメント力を高める取り組み

(課題)衛生管理体制の見直しと職場管理の一体化➡地域衛生委員会への参画

財務管理意識の醸成(コストツリー)の推進➡監査役による研修

「働き方の一新」とワーク・ライフバランスの推進➡就業規則教育による意識の定着

## 終わりに

課題は山積しているが、一步一步改善を図り、利用者サービスへの向上を目指していきたい。

活動は「楽しむ」(達成感)と「意欲」(継続性)が重要。

### ①時間軸

3箇月・・・1テーマの成果を見る・・・地道な積み重ね

3年・・・1ステージの成果を見る・・・やったこと、できたことの実感

12年・・・1サイクル・・・継続する力の醸成(1ステージ周期=3年)

### ②意識

積極人間づくり・・・自分の役割(ルーティンと改善)

マネジメント力の向上(管理意識:リスク、財務、労務)・・・事業継続性の安定化

ご清聴ありがとうございました！

