

介護現場をよくする 事業経営実践塾

■第2回 新規事業と収益力向上の具体策

天晴れ介護サービス総合教育研究所 株式会社
代表取締役 榊原 宏昌

ご受講にあたって

■第1部 13:30～17:30

zoomセミナー（参加者の**お名前やお顔は出ません**）

ご意見/ご感想/ご質問（チャット）に対し**リアルタイムに応答**

※「**すべてのパネリスト**」宛にチャットをお願いします

■第2部 17:30～18:00

希望者による口頭でのご質問・ご相談・他の参加者との交流等
参加者の**お名前やお顔は出ます**（ビデオOFFは可能）

■事前に資料送付、セミナー後に「**動画データ**」と「**資料**」を送付します

※急用やネット環境不良等の場合は後日動画でご視聴下さい

※**法人内のみ**のご活用にとどめて下さい

■動画＋資料は**一般販売**もさせていただきます（**以前のものもご視聴可能！**）

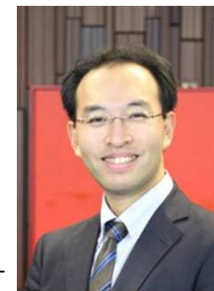
講師プロフィール

昭和52年、愛知県生まれ 介護福祉士、介護支援専門員

京都大学経済学部卒業後、特別養護老人ホームに介護職として勤務

社会福祉法人、医療法人にて、生活相談員、グループホーム、居宅ケアマネジャー、
有料老人ホーム、小規模多機能等の管理者、新規開設、法人本部の仕事に携わる

15年間の現場経験を経て、平成27年4月「介護現場をよくする研究・活動」を目的として独立



著書、雑誌連載多数。講演、コンサルティングは年間300回を超える

4児の父、趣味はクラシック音楽。ブログ、facebookは毎日更新中、日刊・週刊のメルマガ配信中

Zoomセミナー、動画講座も配信中。介護の読書会、介護現場をよくするオンライン・コンサルティング 主催

天晴れ介護サービス総合教育研究所 <https://www.appare-kaigo.com/> 「天晴れ介護」で検索

■HMS介護事業コンサルタント ■WJU介護事業運営コンサルタント

■C-M-A-S介護事業経営研究会スペシャリスト ■全国有料老人ホーム協会 研修委員

■日本福祉大学 社会福祉総合研修センター 兼任講師 ■一般社団法人 考える杖 理事

■稲沢市介護保険事業計画策定委員会、地域包括支援センター運営協議会、地域密着型サービス運営委員会委員

■出版実績：日総研出版、中央法規出版、ナツメ社、メディカ出版、その他多数

■平成20年第21回G Eヘルスケア・エッセイ大賞にてアーリー・ヘルス賞を受賞

■榊原宏昌メールアドレス sakakibara1024@gmail.com

介護現場をよくする研究・活動



- facebook、ブログ等を毎日更新、情報発信
- メルマガ（日刊：介護の名言、週刊：介護現場をよくする研究＆活動通信）
- 以上の情報はHP（「天晴れ介護」で検索）よりどうぞ

はじめに

天晴れ介護サービスでは、介護現場をよくすることをテーマに、
管理職研修、ケアマネ向け、介護職員、新人向けのものをメインでやってきました。
(いい介護職はいても、いい介護現場はなかなかない、という問題意識)

ですが、実際の介護現場のコンサルティングとなると、
経営と介護現場がバラバラになっている、うまくつながっていない、
ということが多いと感じます。

介護現場をよくするためには現場の視点だけではうまくいかないものです。
経営も一緒によくなならないとうまくいかない。
経営と現場がかみあうこと、同じ目標に向かって、それぞれの役割を果たすこと。
それが大事だと考えています。

私自身はコンサルティングの中で、実際に本部含め現場の皆さんに動いて頂き、
現場も経営も良くするという仕事をしています。
これは、**経営と現場をつなぐ仕事であり、実際に動いてもらう仕事**です。
これらの内容を具体的にお話するセミナーを企画しました。

第1 回の概要

第1回

5月28日(木)

13:30ー18:00

■「地域包括ケア・共生社会における法人経営総論」

- ・国の政策、地域包括ケア
- ・自法人の地域を知る、競合分析、自法人分析
- ・介護保険法、コンプライアンスについて

■国の政策の方向性を知る

- 地域包括ケア、地域共生社会
- 医療の動き
- どの資料を見るとよいのか？概要は？

■自法人の地域を知る

- 地域／競合／自法人
- 市場には自社と競合とお客様しかいない
- どう調べるのか？どうまとめるのか？
- 生き残る法人になるためには？こういった事業をすることがよいのか？

■法人経営を脅かす様々なリスクへの対応

- 介護保険法令、人手不足、災害、感染症、虐待など

第2回の概要

第2回
6月23日(火)
13:30ー18:00

■「新規事業と収益力向上の具体策」

ゲスト講師: (株)ユーエス計画研究所 代表取締役 繁野民輝 氏

- ・事業所ごとの収支目標の考え方
- ・新規事業について(公募、補助金、財務、金融機関(利子・償還・交渉)、不動産、設計等について)



■事業所ごとの収支

- 主に管理者が把握、経営層（本部）と現場で共有する項目
- 適正利益、適正稼働とは
- 赤字では事業が継続できない（利益は事業継続の前提条件）

■新規事業の立ち上げについて

- 公募、指定について
- 土地探し、物件探し、設計について
- 様々な法令（都市計画、消防、建築基準、介護保険、その他）
- 補助金について、借入について、建築費、賃貸等
- 財務諸表（B/S、P/L、C/S）、主な経営指標

■講師2人による対談

事業経営実践塾第2回

■事業所ごとの収支

- 主に管理者が把握、経営層（本部）と現場で共有する項目
- 適正利益、適正稼働とは
- 赤字では事業が継続できない
（利益は事業継続の前提条件）

2018年5月22日 日本経済新聞より

2040年モデル

2015年地域包括ケア 研究会報告書

■4つの取り組み

1. 尊厳と自立支援を守る予防（※社会や地域の環境改善「ゼロ次予防」）
2. 中重度者を地域で支える仕組みの構築（※在宅医療介護、一体的提供サービス）
3. サービス事業者の生産性向上（※専門性、地域単位の人材配置、ICT）
4. 市町村・保険者による地域マネジメント

■事業者の4つの選択肢

1. 現状維持
2. 法人規模の拡大
3. 他事業者・法人との連携
4. 経営統合

介護事業の倒産

■「販売不振」（業績不振）が増加

原因別では販売不振（売上不振）の81件（前年比28.5%増、前年63件）が最多。

次いで、「事業上の失敗」（同57.8%減、同19件）と

「既往のシワ寄せ（赤字累積）」（同±0%、同8件）が各8件。

「運転資金の欠乏」が6件（同20.0%増、同5件）で続く。

（東京商工リサーチ）

■赤字の背景

稼働率減、報酬減、人手不足、人件費増、競合の状況（新規参入も）

訪問介護

■ 1. 目標値・現状・推移

		目標①	目標②	目標③				〇月	
			〇月	〇月				31日	
登録者数 (+、-)			104(+15)	89(+15)				74	
平均要介護度			1.4	1.4				1.4	
要介護/要支援/障害 (人)			38/27/40	33/22/35				26/17/31	
施設/在宅 (人)			0/104	0/90				0/74	
1月延べ訪問回数			867	742				617	
1人1日あたり訪問回数			7	6				5	
身体、身体生活/生活 (回)			400/467	300/342				281/336	
人員常勤換算 (うち派遣)			5.8 (0)	5.8 (0)				5.8 (0)	
単月売上			2,774,324	2,374,324				1,974,324	
登録者1人あたり単価			26,680	26,680				26,680	
1回あたり単価			3,200	3,200				3,200	
単月利益			800,000	400,000				0	

通所介護

■ 1. 目標値・現状・推移

	定員増は？	目標①	目標②	目標③				〇月	
				〇月					
定員				35				35	
登録者数（+、-）				80(+22)				58	
平均要介護度				1.5				1.5	
要介護／要支援				55/25				41/17	
1月延べ利用回数				717				556	
1日平均利用者数				28				21.3	
人員常勤換算（うち派遣）				11(2)				11(2)	
単月売上				6,050,000				4,700,000	
登録者1人あたり単価				81,000				81,000	
1回あたり単価				8,435				8,435	
単月利益				1,350,000				▲150,000	

小規模多機能

■目標値・現状・推移

	定員増は？	MAX	目標①	目標②	目標③	9月	8月	備考
定員	—	—	29	29	29		29	
登録者数（+、-）			28.5	27	21		19	
平均要介護度			2.5	2.5	2.5		2.5	
要介護／要支援			27/2	25/2	19/2		17/2	
通/泊/訪（訪問のみ月）			18/9/300	15/8/250		11.5/7/150		
人員（常勤換算）			13.5	11.5	11.5		11.5	
単月売上			715万	680万	540万		495万	
1人1人あたり単価			7600円	7600円	7600円		7600円	
利用者1人あたり単価			235000円	235000円	235000円		235000円	
単月利益			140万	140万	0		▲45万	

入所系

■ 1. 目標値・現状・推移

	定員増は？	目標①	目標②	目標③				〇月	
定員								29	
登録者数（+、-）								29	
平均要介護度								4.2	
要介護／要支援								29	
医療保険適用者数（疾病）								2	
人員常勤換算（うち派遣）								16.5	
単月売上								12,680,000	
登録者1人あたり単価								437,241	
1人1日あたり単価								14,300	
単月利益								350,000	

とある老健の事例より

■状況

- ・利用者減、職員減の悪循環
- ・入所、通所ともに同じ状況（入所7割、通所6割）

■第1ステージ

- ・ステップ1：今の職員数で受け入れ可能な最大限まで利用者増を図る
- ・ステップ2：利用者増と職員増を同時並行で行う
- ・ステップ3：現行の加算型のまま、満床までもっていく

■第2ステージ

- ・強化型へ（施設・法人の一体的運営、家族支援、リハ強化等）

■第3ステージ

- ・超強化型へ

検討する順番

1. 稼働
2. 人員
3. 加算、要介護度
4. 経費

- 2 については次回第3回で
- 1・3 については第4回で

経営と現場で共有すべき認識

■稼働率向上についての共通認識

在宅生活の継続支援を進めるために共有しておくこと
(利用者面談、家族面談が大切なように、職員との会議・面談も重要になる！)

1. 定員は大切な社会資源
→空けていることは…！？お断りすることは…！？
もちろん、受ける側の体制整備は不可欠。
2. 一定の売上を得ないと給料も払えない、利益がないとモノも買えない。
3. いいサービスをしていても赤字では事業は継続できない。
利益は事業継続の前提条件！
4. まずは満床、満員にすることが大事。稼働率は支持率と捉える。
もちろんケアの体制も整えつつ。
5. 事業所が求められる役割を果たすこと（→これが売上にも影響する）
6. 在宅生活支援、自立支援のためにも、利用者本人・ご家族のことをもっと知る。
→今だけ見ても分からない。過去にヒントを探る
（その人らしい暮らし、諦めている暮らし）。
→生活歴・生活習慣の把握と活用、相談室の様々な取り組み。

他業種から学ぶ

■車業界

- ・電気自動車が主流になる
 - 必要な部品数が3分の1になる
 - 部品メーカーはどうなる？
 - 壊れにくくもなる
 - 車の修理業は？車検は？

■飲食業界

- ・60代の夫婦が営む、京都のおばんざい料理店
 - 夜中心のお店。常連さん中心。味・接客はよいが毎月30万円の赤字
 - 周囲を見ると、夜間営業のお店は多いがランチを食べられる店は少ない
 - 観光地近く、学生も多い。最近できたパン屋さん好調。コンビニ弁当の数も豊富
 - 営業時間を昼中心にシフトしてはどうか？メニューはおばんざいカレーにして
 - ランチタイムのため、注文から3分で。詳しい説明はしない
 - 内装も一新。観光客も呼べるくらいのブランディングをする

令和元年度概況調査

各介護サービスにおける収支差率							
サービスの種類	令和元年度 概況調査			サービスの種類	令和元年度 概況調査		
	29年度 決算	30年度 決算	対29年度 増減		29年度 決算	30年度 決算	対29年度 増減
施設サービス () 内は税引後収支差率				福祉用具貸与	4.7% (4.0%)	4.2% (3.4%)	△0.5% (△0.6%)
介護老人福祉施設	1.7% (1.7%)	1.8% (1.8%)	+0.1% (+0.1%)	居宅介護支援	△0.2% (△0.4%)	△0.1% (△0.4%)	+0.1% (0.0%)
介護老人保健施設	3.9% (3.7%)	3.6% (3.4%)	△0.3% (△0.3%)	地域密着型サービス () 内は税引後収支差率			
介護療養型医療施設	5.0% (4.0%)	4.0% (3.2%)	△1.0% (△0.8%)	定期巡回・随時対応型訪問 介護看護	6.3% (6.0%)	8.7% (8.5%)	+2.4% (+2.5%)
居宅サービス () 内は税引後収支差率				夜間対応型訪問介護	※4.2% (※4.2%)	※5.4% (※5.3%)	+1.2% (+1.1%)
訪問介護	6.0% (5.6%)	4.5% (4.1%)	△1.5% (△1.5%)	地域密着型通所介護	4.4% (4.0%)	2.6% (2.3%)	△1.8% (△1.7%)
訪問入浴介護	3.5% (2.0%)	2.6% (1.2%)	△0.9% (△0.8%)	認知症対応型通所介護	6.0% (5.8%)	7.4% (7.2%)	+1.4% (+1.4%)
訪問看護	4.6% (4.3%)	4.2% (4.0%)	△0.4% (△0.3%)	小規模多機能型居宅介護	3.4% (3.0%)	2.8% (2.5%)	△0.6% (△0.5%)
訪問リハビリテーション	4.6% (4.0%)	3.2% (2.6%)	△1.4% (△1.4%)	認知症対応型共同生活介護	5.1% (4.9%)	4.7% (4.4%)	△0.4% (△0.5%)
通所介護	5.5% (4.9%)	3.3% (2.8%)	△2.2% (△2.1%)	地域密着型特定施設入居者 生活介護	1.9% (1.6%)	1.5% (1.2%)	△0.4% (△0.4%)
通所リハビリテーション	5.7% (5.1%)	3.1% (2.6%)	△2.6% (△2.5%)	地域密着型介護老人福祉施設	0.5% (0.5%)	2.0% (2.0%)	+1.5% (+1.5%)
短期入所生活介護	4.9% (4.8%)	3.4% (3.3%)	△1.5% (△1.5%)	看護小規模多機能型居宅介護	4.6% (4.2%)	5.9% (5.6%)	+1.3% (+1.4%)
特定施設入居者生活介護	1.9% (0.7%)	2.6% (1.3%)	+0.7% (+0.6%)	全サービス平均 () 内は税引後収支差率	3.9% (3.5%)	3.1% (2.8%)	△0.8% (△0.7%)

H29障害福祉サービス経営実態調査

サービスの種類	H26実調	H29実調	対25年度増減	サービスの種類	H26実調	H29実調	対25年度増減
	25年度決算	28年度決算			25年度決算	28年度決算	
訪問系サービス				相談系サービス			
居宅介護	9.4%	5.9%	-3.5%	計画相談支援	2.4%	1.0%	-1.4%
重度訪問介護	12.8%	7.9%	-4.9%	地域移行支援	2.2%	4.2%	2.0%
同行援護	9.5%	5.3%	-4.2%	地域定着支援	1.0%	1.7%	0.7%
行動援護	12.1%	6.5%	-5.6%	障害児相談支援	3.3%	-0.5%	-3.8%
日中活動系サービス				障害児入所サービス			
短期入所	8.7%	3.8%	-4.9%	福祉型障害児入所施設	9.7%	0.0%	-9.7%
療養介護	12.9%	3.3%	-9.6%	医療型障害児入所施設	4.4%	2.2%	-2.2%
生活介護	13.4%	5.3%	-8.1%	障害児通所サービス			
施設系・居住系サービス				児童発達支援	4.7%	4.8%	0.1%
施設入所支援	4.6%	4.8%	0.2%	医療型児童発達支援 ※	1.1%	0.0%	-1.1%
共同生活援助(介護サービス包括型)	6.5%	9.2%	2.7%	放課後等デイサービス	14.5%	10.9%	-3.6%
共同生活援助(外部サービス利用型)	3.2%	6.8%	3.6%	保育所等訪問支援	0.9%	0.4%	-0.5%
訓練系・就労系サービス				全サービス平均			
自立訓練(機能訓練) ※	5.6%	2.1%	-3.5%	障害者サービス	9.7%	6.2%	-3.5%
自立訓練(生活訓練)	9.6%	9.2%	-0.4%	障害児サービス	9.1%	4.6%	-4.5%
就労移行支援	16.8%	9.5%	-7.3%	全体	9.6%	5.9%	-3.7%
就労継続支援A型	9.4%	14.2%	4.8%				
就労継続支援B型	10.1%	12.8%	2.7%				

収支差率=(障害福祉サービス等の収益額 - 障害福祉サービス等の費用額) / 障害福祉サービス等の収益額

- ・障害福祉サービス等の収益額は、障害福祉サービス等事業収益、借入金利息補助金収益及び本部からの繰入の合計額
- ・障害福祉サービス等の費用額は、障害福祉サービス等事業費用、借入金利息及び本部への繰入の合計額

注1: サービスの種類に「※」のあるサービスについては、集計施設・事業所数が少なく、集計結果に個々のデータが大きく影響していると考えられるため参考数値として公表している。

注2: 共同生活援助(介護サービス包括型)と共同生活援助(外部サービス利用型)の平成25年度の収支差率については、グループホーム一元化前の共同生活介護と共同生活援助の数値である。

注3: 重度障害者等包括支援については、有効回答数が極めて少ないため公表の対象外としている。

事業経営実践塾第2回

■新規事業の立ち上げについて

- 公募、指定について
- 土地探し、物件探し、設計について
- 様々な法令
(都市計画、消防、建築基準、介護保険、その他)
- 補助金について、借入について、建築費、賃貸等
- 財務諸表 (B/S、P/L、C/S)、主な経営指標

事業経営実践塾第2回

■講師2人による対談

本講座(全5 回コース)

■5月28日 (木) 13:30-18:00

第1回「地域包括ケア・共生社会における法人経営総論」

■6月23日 (火) 13:30-18:00

第2回「新規事業と収益力向上の具体策」

■7月28日 (火) 13:30-18:00

第3回「人材採用難時代に打ち勝つ、採用・育成・定着の具体策」

■8月24日 (月) 13:30-18:00

第4回「稼働率を上げる広報戦略、サービスづくりの具体策」

■9月28日 (月) 13:30-18:00

第5回「働き方改革、労務問題に強くなる具体策」 & 「全5回のまとめ」

天晴れ介護サービスのホームページ（「天晴れ介護」で検索）より
お申込み、受付を開始しております！

➤単発でのご受講も可能です。

➤全5回コースをご受講の場合は約1回分お安くなります。

第3 回の概要

第3回

7月28日(火)

13:30ー18:00

■「人材採用難時代に打ち勝つ、採用・育成・定着の具体策」

- ・成果が出る、人材採用・育成・定着の具体策
- ・研修、面談の具体策
- ・適正人員とは何か？

■人材確保の具体策

- お仕事説明会の開催
- ハローワーク、各種学校との関係づくり
- 各種広告、チラシ、ホームページ、SNS等
- 紹介制度

■育成・面談の具体策

- 個人面談の具体的方法
- 体制、仕組み化、組織図の重要性

■適正人員の決め方

- 具体的手法について

講演・コンサルティング実績と主なテーマ

- 保健・医療・福祉サービス研究会「小規模多機能の完全理解と開設運営ノウハウ習得講座全6回コース」「介護支援専門員の理論と実務完全マスター全6回コース」
- WJU監査法人「改正社会福祉法セミナー」
- C-MAS介護事業経営研究会「小規模多機能の管理運営」「介護事業所の営業」
- 日経研出版「ケアマネジメント業務の実践力&指導力セミナー全3回」「管理者育成全6回コース」
- 関西看護出版「介護現場の虐待防止の具体策」「ケアマネジャー受験対策合宿講座」
- TKC全国会「小規模多機能と看護小規模多機能の経営実態」
- アドバンス経営「稼働率アップ！10の秘訣セミナー」
- 株式会社日本経営「小規模多機能の管理運営」
- 地域密着ケア・地域包括ケア全国研修会「介護事業所の虐待防止」
- ビズアップ総研「ケアプラン立案の方程式」
- 福祉と介護研究会35「ケアプラン立案の方程式」
- 雲母書房「介護現場の虐待防止の具体策」
- 倶楽部くればす「介護現場をよくする話」
- リコージャパン「人を活かす介護施設の人事制度とキャリアパス構築」
- 東海医療科学専門学校 作業療法科「日常生活活動学全7回コース」
- 福祉の資格の学校キャリアアップ「ケアマネ受験対策講座」「スキルアップセミナー（毎月）」
- 全国有料老人ホーム協会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛知県一宮市ケアマネT「介護保険改正の動向」
- 福島県福島市介護支援専門員連絡協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 静岡県掛川市介護支援専門員連絡協議会「困難が介護観を深くする！」
- 岐阜県グループホーム協会「介護現場の虐待防止の具体策」「権利擁護全3回」
- 三重県社会福祉士会「介護現場の権利擁護」
- 三重県介護支援専門員協会桑員支部「介護予防ケアプラン」
- 三重県介護支援専門員協会三河支部「ケアプラン立案の方程式」
- 街かどケア滋賀ネット「介護事業所の管理運営」
- 広島県尾道市介護支援専門員連絡協議会「指導者のためのケアプラン立案の方程式」
- 島根県浜田地区広域行政組合「ケアマネジメントの虐待防止力！」
- 鳥取県小規模多機能型居宅介護事業所連絡会「地域包括ケアにおける小規模多機能の役割」
- 鳥取県鳥取市「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県松山市社会福祉協議会「ケアプラン立案の方程式」
- 愛媛県社会福祉協議会「個別ケアの具体策」
- 四国ブロックヘルパー研修会「介護事業所の管理・運営」
- 香川県グループホーム・小規模多機能連絡協議会「介護事業所の虐待防止の具体策」
- 北海道の社会福祉法人「介護職の魅力と責任 再発見講座」
- 北海道の医療法人「小規模多機能の開設支援」
- 青森県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営」
- 福島県のNPO法人「ケアプラン立案の方程式」
- 福島県の社会福祉法人「経営幹部・管理者・ケアマネ育成」「法令遵守」「マニュアル作成支援」
- 新潟県の社会福祉法人「ケアマネジメント全3回コース」
- 東京都の株式会社「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 愛知県の社会福祉法人「マニュアル作成支援」
- 愛知県の社会福祉法人「小規模多機能の管理運営全3回コース」
- 愛知県の医療法人「契約書、重要事項説明書の見直し」
- 愛知県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 愛知県の株式会社「介護事業所の管理」「家族・地域との連携」
- 愛知県の株式会社「介護職の基本姿勢」
- 愛知県の医療法人「月3回の介護塾（管理職、ケアマネ、介護職向け）」
- 岐阜県の医療法人「小規模多機能の営業・稼働率向上」
- 三重県のNPO法人「サービス提供責任者の業務」
- 滋賀県の社会福祉法人「介護事業所の管理運営全2回」
- 滋賀県のNPO法人「ケアマネジャー受験対策講座」
- 山口県の医療法人「小規模多機能の管理運営」
- 鹿児島県のNPO法人「介護事業所の管理運営」
- 宮崎県の株式会社「小規模多機能の開設支援」

著書・雑誌連載



天晴れ介護サービス総合教育研究所

6月のオンライン企画（詳細はHPより）

- **6月1日**：管理職向けzoomセミナー（第1回）
- **6月8日**：facebookライブ（zoomセミナー＆facebook活用進化論）
- **6月13日**：ケアマネジャー向けzoomセミナー（第2回）
- **6月13日**：zoomによる無料相談会（お一人様30分程度）満席！
- **6月15日**：facebookライブ（職場をよくする対話型リーダーシップ実践会）
- **6月16日**：管理職向けzoomセミナー（第2回）
- **6月17日**：無料zoomセミナー
『ウィズコロナ時代の「人」とともに成長する介護事業セミナー』
～利用者・家族・職員・地域から選ばれるために～
- **6月23日**：事業経営実践塾（第2回）
- **6月29日**：facebookライブ（マンスリー・ジャーナル6月号）

天晴れ介護サービス総合教育研究所

7月のオンライン企画（詳細はHPより）

➤7月11日（土）

- 10：00～12：00 小規模多機能zoomセミナー（第1回）
- 12：30～13：00 facebookライブ（継続のチカラについて）
- 19：30～21：30 ケアマネジャー向けzoomセミナー（第3回）

➤7月23日（木）

- 10：00～16：00 zoomによる無料相談会（お一人様30分）5枠あります！
 - 21：00～22：00 facebookライブ（6月のzoomセミナーダイジェスト）
- ※職場をよくする対話型リーダーシップ実践会限定

➤7月25日（土）

- 10：00～12：00 管理職向けzoomセミナー（第3回）
- 12：30～13：00 facebookライブ（マンスリー・ジャーナル7月号）
- 19：30～21：30 法定研修シリーズzoomセミナー（第1回）

➤7月28日（火）

- 13：30～18：00 事業経営実践塾（第3回）

介護現場をよくする事業経営実践塾

ご清聴ありがとうございました！



天晴れ介護サービス総合教育研究所

代表 榊原宏昌