

2021年度 社会福祉法人東京蒼生会 法人経営計画

2021年度に改訂される介護報酬は、介護職員の人材確保・処遇改善に配慮し、物価動向による物件費への影響など介護事業者の経営状況を踏まえ、全体で0.7%のプラスと決定し、ほぼ全てのサービスの基本報酬が引き上げられることとなった。

この背景には、昨年の新型コロナウイルスの感染拡大の影響もあり、感染症の発生及び蔓延等に関する取り組み徹底の要請もあり、対応指針の整備や研修、訓練の実施等が義務付けられる。他にも、災害への対応やハラスメント対策の強化、ICTの活用等が盛り込まれている。

当法人は、介護サービスだけでなく、措置事業なども行っており、上記は全てのサービスに共通する項目と捉えなければならない。

一方で、増加する高齢者人口への対応、社会保障の支え手、サービスの担い手となる世代人口の減少は我が国の重要課題となっており、多様な働き方を可能にする社会を目指す改革が進められている。併せて、業務の効率化による業務負担軽減の取り組みも推進していく。

社会福祉法人改革においては、組織体制等に関する取り組みは構築してきており、それを効果的に運用していく時期であると捉えている。

また、国が目指す地域共生社会の実現に向け、複合化した課題を抱える方々とともに地域住民による支え合いと公的支援とが連動した包括的な支援体制の構築を目指した地域支援事業にも取り組み、公益性の高い事業を担う非営利法人である社会福祉法人としての使命を果たし、社会の信頼に答えていく。

I 法人経営の基本（中長期的目標）

社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効率的かつ適正に行うため、①自主的な経営基盤の強化、②福祉サービスの質の向上、③事業経営の透明性の確保、を図る必要がある。（社会福祉法第24条）

1 東京蒼生会は、高齢者やその家族の生活支援とひとり親家庭の自立を支援する取り組みを通じて、地域における福祉向上に貢献することを役割としている法人である。

高い公益性が求められている社会福祉法人として、地域社会の福祉課題に対応するネットワークの一翼を担い、事業環境の変化による新たな福祉ニーズに対応した事業展開に積極的に取り組んでいく。

2 「法人理念」は法人の目指すべき基本の考え方を示したものであり、対人支援における根幹の規範である。「目指す姿（ビジョン）」、「大切にしたい価値（サービスコンセプト）」は事業の指針として常に意識し、理念の具現化を目指す。

また、「コンプライアンスの遵守」について、法人の信頼、存立にかかわる重要かつ基本的な事柄として常に自覚する。

- 3 経営組織のガバナンスの強化、将来的にも安定した法人経営基盤の確立を図り、多様化するニーズへの対応に努め、職員が魅力とやりがい、希望を感じて働く組織づくりに向けて、個々が主体的に努め、社会からの信頼に応えていく。
- 4 中長期的な視点から下記事項を法人経営における重要課題として位置付け、各項目に留意して、「社会福祉法人としての使命」を自覚した実践に努める。
 - (1) 法人経営力の向上と組織ガバナンスの確立
 - ア 組織統治機能、内部統制機能の強化
 - イ 財務運営機能の強化
 - ウ 業務執行機能の強化
 - エ 法人経営の透明性、信頼性の向上
 - (2) 適切な介護・支援サービスの提供とその質の向上
 - ア 個々のニーズに即した明確な方針策定と根拠ある介護・支援の実践と検証
 - イ 基本的業務手順の明確化と共有（理解、実践）の徹底
 - ウ 職員の専門性、支援技術力の向上
 - エ 業務改善、リスクマネジメントに関する現場力の向上
 - (3) 地域共生社会への地域づくりに向けた積極的な参画
 - ア 地域ニーズに適合した地域における公益的な取組みの推進
 - イ 関係機関・団体等との連携の強化
 - (4) 生産性の向上
 - ア トータルな人材マネジメント
 - イ 人材の的確な確保と適切な職員配置及び処遇
 - ウ 体系的な職員育成
 - エ 業務の効率化
 - (5) 安定した財政基盤の確立
 - ア 的確な収益確保のための工夫と徹底
 - イ コスト意識の徹底と不断の経費削減の実践
 - ウ 将来を見通した収支状況の検証と対策

Ⅱ 2021年度法人経営計画

新型コロナウイルスの感染について、ワクチン接種により明るい兆しはあるものの未だ終息は見えていない状況では、感染しない・させないことを常に考慮すべきであり、そういった安全面を念頭において、事業運営を行わなければならない。

1 法人内部統制体制の運用

(1) 内部統制システムの強化

昨年度は、基本方針に基づいて内部統制システムを構築し、別紙「東京蒼生会における内部統制システム 概念図」のとおり体系的には整備してきている。

今年度は、効果的に運用していくことを主眼として取り組んでいく。

(2) 文書管理の徹底

各種会議の議事録等の記録の作成、保存を適正に行っていくことに加え、求められる情報公開には適切に対応していく。

- ① 理事の職務執行に係る法人経営会議録、法人の事業報告及び決算書等については、引き続き適正に作成、保管していく。決算書等については、現況報告書として届け出るとともにホームページでも公開する。
- ② 各事業所を含め法人内で作成する文書においても、文書管理規程に基づき、適切に管理していくことを周知していくことに加え、收受文書についても分類や保存年数の基準に則り、廃棄を含め、管理していくことの徹底を図る。

(3) 損失の危機の管理

事業運営を行う上での法人のリスクは、日常のサービス提供に留まらず、地震や風水害など天災によるものなど非常に幅広く捉えなければならない。

今回の介護報酬改定において、感染症や災害が発生した場合であっても必要な介護サービスが継続的に提供できる体制を構築する観点から、全ての介護サービス事業者を対象に、業務継続に向けた計画等の策定、研修の実施、訓練（シミュレーション）の実施等が義務づけられることとなった。

そのため、危機管理委員会のもと、想定されるリスクの整理、把握・分析を行い、危機管理体制を構築していく。

- ① 各事業所で作成している事業継続計画（BCP）を感染症も含め検証し、有事に有効に機能できるよう、計画内容の周知や訓練を実施し、法人としてマネジメント（BCM）していく。
- ② 地震発生時に留まらず、台風や風水害、新型コロナウイルスの感染など緊急時には既存の職員安否確認システムを有効に活用するよう訓練を重ねていく。
- ③ 事故の未然防止とヒヤリハット報告とは密接に関連していることから、その分析と検証は重要である。各事業所での検証に役立てていくため、その基準を明確にする。また、事故発生時の対応、特に初動対応については、それを機能させるマニュアルを整備しているが、現状に則したものであるかなどの検証を行っていく。

(4) 理事の職務の効率化

組織規程に基づく権限等に関する基準、理事長専決規則に定める理事長及び業務執行理事の業務執行権限、専決決定等に関する規程による委任範囲を拡大した上での明確化を図ることなどから事業の効率化を推進していく。

(5) 人事・任用委員会

多様な働き方を可能とすることを目指し、これまでも職員区分の変更等を行ってきたが、今後さらに運用していくうえで、整理すべき課題が山積している。

経営会議の下におく人事任用委員会において、格付基準や定期昇給、区分の変更と審査など一つひとつ整理していく。

2 法人事業の適正な運営

(1) 内部統制システムの運用とコンプライアンスの推進

内部統制全体を統括管理しつつ、コンプライアンスの推進を図る体制として内部統制統括委員会を定例として中間事業報告及び決算・事業報告の理事会前に開催し、事業運営状況の確認を行う。

事業活動が円滑に行われていることの確認だけでなく、内部統制システムの運用状況での課題の解消に向け、取り組んでいく。

コンプライアンスに関しては、法をはじめ諸規程を遵守することだけでなく、職員としての行動規範などを通し、倫理・社会規範を全うすることでサービスの質の向上に繋げるよう全職員が理解を促進していけることを目指し、研修などを通じて徹底していく。その過程で問題が生じた際には、調査委員会を行い、必要であれば調査等を行っていく。

(2) 財務規律の確保

法人資産の保全や資金管理、契約の事務処理等における事故、不正防止に努め、財務報告の信頼性を確保する。

- ① 財務規律の透明性、自律性、効率性を図り、会計監査人による法定監査が円滑に実施できるようインターネット会議やクラウドも活用しながら取り組んでいく。
- ② 法人内部の自己検査チームによる各事業所組織での財務会計に係る事務処理が適正かつ効率的かなど引き続き財務規律についての自己点検を行っていく。

(3) 事業執行の適正性と信頼性の確保・向上

新型コロナの感染拡大防止への取り組みを優先させつつ、適切に事業を執行していく。そのためには、国の各種対策や各自治体における取組みなどの関連情報を積極的に収集して対応していく。

- ① 収支に関しては、新型コロナの影響により稼働の伸び悩みも予想できるが、適切なリスク管理の下で「どのようにしたら稼働率を維持向上できるか」という発想から、収支の状況を分析・検証しつつ、必要な改善点を抽出しながら改善を図っていく。
- ② サービスの質のさらなる向上を目的として、法人内での自己点検の実施を目指す。
このことを実現するため、監事監査での意見を参考にし、自事業所での課題を明確にしつつ、他事業所での実践を参考にするなどを通して、点検していく。
- ③ 職員のメンタルヘルスにも留意し、不調を訴える前に SOS をキャッチしていく。そのため

には、毎年実施しているストレスチェックの結果分析から見える職場環境などの課題に着目し、改善を図っていく。

3 生産性の向上

福祉分野における生産性の向上は、「サービスの価値を高めること」と捉え、その取り組みは、人材育成、チームケアの質の向上、情報共有の効率化を意義として、サービスの質の向上と人材定着・確保を目指す。(厚生労働省老健局「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」を一部引用)

(1) 人事任用

人事任用委員会での検討、「個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を自分で選択できる」との働き方改革の意義を踏まえ、働く職員の処遇改善に向けて、皆が理解、納得できる制度設計を構築していく。

法人及び事業所から求められるものは何か、それを遂行していくうえでの給与を含めた処遇はどうあるべきかなどを整理していく。

(2) 人材確保

職員の採用は、年々厳しさを増しており、結果として人材紹介による採用が多くなっている。経費面などからは、法人自らの採用が好ましいと考えており、一時的・緊急的に人材派遣や紹介による雇用とするよう努めていく。

これまで新卒者と中途者(経験者等)とで別サイトを活用して行ってきた採用システムについて、できるだけ一体的に通年採用できる体制としていく。

応募を検討する者が、エントリー(応募)する場(サイト)が必要である。新卒者に対しては、待つのではなく、オファーしていく方法を採用していく。

- ① 新卒者へのアプローチは、就職活動ナビサイト、学校との関係が重要であるので、職員の出身校などへ積極的に働きかけていく。また、説明会は、WEBでの開催を積極的に行うこととする。
- ② 法人ホームページのサイト充実に加え、各拠点(事業所)の状況を踏まえながら、サイトでの募集を法人全体で管理しながら進めていく。
- ③ 上記の他、遠方からの採用や紹介制度の検討など工夫しながら採用活動を進めていく。

(3) 人材の定着と育成

職員が自分の将来を具体的にイメージできることが、モチベーションの維持・向上につながると考え、資格取得への支援(スキルアップ)やキャリアアップが見える化できるよう取り組んでいく。

その一環として、研修を体系化して継続的に実施していくことが重要である。今年度においては、次代を担う管理職を要請することを意図した研修への取り組みも検討していく。

研修は、法人と事業所との連携をしていくことで、それぞれの目的や役割を果たしていく。

法人全体での取り組みとしては、

- ① 採用時研修（就業規則、事故防止、感染症予防等）
- ② フォロー研修（採用後6か月、2年目に振り返りと課題抽出等）
- ③ 等級別の昇格時・現任研修（等級フレームに即したテーマ）
- ④ 職層別研修（コミュニケーションやリーダーシップ等）
- ⑤ 課題別研修（コンプライアンス、ハラスメント、メンタルヘルス等）

（4） 技能実習生の受け入れ

昨年度受け入れた技能実習生が2年目（第2号）となり、一生懸命取り組む姿は他職員にも良い刺激となっている。

送り出し国の状況も鑑み、可能な時期に第2期の実習生を受け入れていくよう監理団体とも協議していく。

（5） 業務の効率化

限られた人材で、効果的に業務を行っていくためには、業務の合理化、効率化が不可欠である。

① ICT の活用推進

介護保険事業においては、2020年度からテクノロジーの活用により介護サービスの質の向上及び業務効率化を推進することとし、事業所内へのWi-Fi環境の整備をはじめ、見守り機器、インカム、記録ソフト、移乗支援機器などが介護報酬における加算や職員配置要件緩和の必須条件となった。

また、科学的介護の理解と浸透を図る観点から、「LIFE (Long-term care Information system For Evidence の略)」を運用していくこととしている。

介護保険事業に限らず、支援を進めるうえではエビデンス（根拠）が重要とされ、目的とともに「何故」を明確にすることがサービスの質の向上には重要である。

現在、利用者支援業務にはデータベースソフト（ファイルメーカー）を活用してきているが、今後のICTや「LIFE」の活用を踏まえた全般的な見直しが必要となってくる。

この状況に対応すべく、ICT等活用推進委員会を設置したところであり、5月末を目途にICT化推進計画を作成し、東京都の「介護保険施設等におけるデジタル環境整備促進事業」も活用することを前提に取り組んでいく。

② 人事管理の一元化

法人内で、勤怠管理と給与管理との連携を進めているが、その前提となる人事管理を導入し、職員を一元管理する取り組みを先行させていく。

無期・有期など雇用形態に拘わらず、職員の状況を管理すること、各種集計や分析をすることが事業運営、法人経営では重要になることから、上半期には全職員の状況が把握できる状況にしていく。

③ 事務の省力化

ICT化を推進するとともに各事業所においても省力化に取り組むことは必要であるので、様式をはじめ、ムリ、ムラ、ムダをできるだけ削減するよう工夫していく。

4 事業所の施設整備等

(1) 「さの」の大規模改修

開所30年が経過する「さの」においては、「居ながら改修」をすることで、これまで足立区と協議を重ねてきている。

2021年度から、入札により工事施工業者を決定し、工事に着手していくこととなる。利用者の安全に最大限の配慮をしつつ、工事を進めていく。

(2) 「大森本町高齢者在宅サービスセンター」の今後

大田区内のデイサービスに関して、行政の方針として民間に任せることとし、この方針に沿って、大森本町高齢者在宅サービスセンターの指定管理は2021年度で終了することとされている。

指定管理の終了に向け、利用者への対応や職員対策などについて、大田区と十分協議しながら、計画的かつ円滑に進めていく。

(3) 養護老人ホーム、軽費老人ホームの在り方

養護老人ホームに入所される高齢者は、身体的・精神的に自立されている方が生活している一方で、要介護状態で日常的に支援が必要な方も生活されている。

加えて、それまでの生活環境などからさまざまな生活課題を抱え、多様な支援を必要としている方もいる状況である。

養護老人ホームの存在意義は十分あるものの入所高齢者の実状、要保護高齢者を取り巻く環境の変化などを踏まえて、例えば特定施設化の方向なども含めた施設運営のあり方や万寿園改修の基本方針を具体的に検討していく必要がある。

5 地域支援の取り組み

(1) 介護員養成研修事業の実施

昨年度(2020年度)は、新型コロナウイルスの感染拡大状況から事業を休止した。

2021年度においては、東村山市が主催して、法人が協力する体制での事業展開の検討が進んでいる。現時点では具体的ではないが、新年度に入り、市からの要請で講師を派遣する形での事業実施が具体化される予定である。

当法人が事業者として実施している「介護職員初任者研修」を並行させることは困難であるので、新たな展開をさせていく予定である。

(2) 公益的な取り組みの推進

社会福祉法人としての責務でもある公益性を重視した取り組みは、潜在的なニーズを顕在化させていくことに繋がる。

この考え方から、各事業所で創意工夫しながら、各種事業を行ってきたが、昨年度から新型コロナの影響から事業を休止もしくは縮小している。

2021年度当初においても、全面的に解禁して事業を実施する状況ではないことから、地域のニーズを考慮しつつ、可能な範囲で実施をしていく。

Ⅲ 2021年度法人本部予算計画

(1) 法人本部拠点区分当初予算概要

単位：千円

	2020年度予算 ①	2021年度予算 ②	増減 ③=②-①
事業活動収入 計	1,702	2,993	1,291
事業活動支出 計	34,615	35,522	907
人件費支出	14,612	14,389	△223
事業費支出	0	0	0
事務費支出	20,003	21,133	1,130
事業活動収支差額	△32,913	△32,529	384
施設整備等収入 計	0	0	0
施設整備等支出 計	2,092	238	△1,854
施設整備等収支差額	△2,092	△238	1,854
その他の活動収入 計	54,900	35,541	△19,359
その他の活動支出 計	26,438	1,821	△24,617
その他活動による収支差額	28,462	33,720	5,258
予備費	0	0	0
当期資金収支差額合計	△6,543	953	7,496
前期末支払資金残高	44,090	37,547	△6,543
当期末支払資金残高	37,547	38,500	953

* 事業活動収入は、助成金、アンテナ基地局設置により増加。

* 事業活動支出は、就職セミナー出展等を見込んで増加。