

## 2022年度 社会福祉法人東京蒼生会 法人経営計画

2020年1月からの新型コロナウイルスの感染は、当法人の事業にも多大な影響を及ぼしている。各事業所においては感染予防対策を講じているものの感染者の発生により、その拡大防止に追われている。また、職員も新たな生活様式となり、予防を心がけてはいるものの家族等の陽性判明から、濃厚接触者として自宅待機をするなど、事業所の職員体制も逼迫している状況も見られる。しかしながら、職員個々が責任感や使命感を持ち、事業継続に尽力している。

早急に事態が収束することを想定することは困難と思われるので、これらの状況を踏まえつつ、事業運営をしていかなければならない。

このような状況もあり、2021年11月に閣議決定された「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」に基づき、2022年度には賃上げ効果を継続する福祉・介護職員の処遇改善が求められている。

また、我が国の動向として、DX（デジタルトランスフォーメーション）が挙げられ、「進化したデジタル技術を浸透させることで人々の生活をより良いものへと変革すること。」を目指す姿であるので、デジタル化の推進は不可欠になっていく。

当法人においても、できるところからの変革を行いながら、業務の効率化を模索していく。

また、多様な働き方を可能にする社会を目指した改革が進められており、それに沿った対応も求められることになるので、法や制度改正にも早急に対応していく。

さらに、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 当法人は、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。

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姿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 2022年度法人経営計画

### 1 法人内部統制体制の運用

#### (1) 内部統制システムの強化

法人経営の基本理念である「利用者本位の姿勢を貫き、安全で質の高いサービスを提供し続けるとともに、地域における公益的な取り組みを推進することを通して、社会福祉の向上に貢献する。」ことを目指して、基本方針に基づき内部統制システムを効果的に運用していく。(別紙「東京蒼生会における内部統制システム 概念図」参照。)

#### (2) 文書管理の徹底

求められる情報公開へは適切に対応していくことを確実にいき、加えて、法人本部だけでなく各事業所においても、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。

- 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

事業運営上でのリスクは、日常のサービス提供における事故防止等への取り組みのみならず、地震や風水害など天災によるものなども含め、幅広く捉える必要がある。

昨年の介護報酬改定において、感染症や災害の発生など有事の場合であっても、業務継続に向けた計画等の策定、研修の実施、訓練の実施等が義務づけられている。

法人では、危機管理委員会においても想定されるリスクの整理と分析を行い、危機管理体制を構築していく事が求められる。

- 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、有事に機能する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、台風や風水害、感染症の蔓延など緊急時や重大な場面でも情報の伝達や共有がスムーズにできるよう、職員安否確認システムを有効に活用する訓練等を繰り返し行っていく。
- ③ 事故の未然防止とヒヤリハット報告について、法人内事業所での客観的なレベル合わせとして基準の統一化を図った。これを活用し、事業所間での情報共有を行い分析に役立てることに取り組んでいく。

#### (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

国の働き方改革などへの対応として、職員区分などを整理してきているが、その区分による運用には課題がある。

無期職員への有期契約職員からの転換などについても社会保険の仕組みの変更などから影響を受けるなど対象となる職員にとっては混乱する状況もある。

制度の趣旨と法人が求めるものを整理し、キャリアパスなどについても職員にも理解しやすい制度構築をさらに進めていかなければならない。

これらについては、人事任用委員会を中心として議論していく。

## 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

内部統制統括委員会において、内部統制全体を統括管理し、コンプライアンスの推進を図っていく。中間事業報告及び決算・事業報告の理事会前に開催することを定例として、事業運営状況の確認を行う。

コンプライアンスに関しては、職員倫理・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の理解を促進し、行動規範としていくよう、研修などを通じて徹底していく。

### (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

適切な事業執行を継続していくためには、国や各自治体等の関連情報を確実に収集していく必要がある。現状は、新型コロナに関連した情報が多く、それへの対応を優先的に行っていくことが求められている。

安全で安心できる良質なサービス提供により信頼を得ていくことに繋がられるよう、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。

- ① 収支に関して、新型コロナの感染により稼働状況は大きく影響することになるが、適切なリスク管理を行い、職員意識を含め、具体的な対策を講じていくことが不可欠である。そのためには、現状分析を行い、課題を明らかにし、改善に向けて取り組んでいく。

- ② 事務職員で構成している自己検査チームが、財務規律に関する事項だけでなく、諸規程等の課題に対しても取り組んでいる現状がある。サービスの質のさらなる向上についても自己点検していく体制も必要と考え、法人全体で体制整備を行っていく。
- ③ メンタルヘルスに関して、毎年実施しているストレスチェックの集団分析結果などに着目し、職員個人の不調や SOS への対応に加え、職場環境の課題に対し、具体的に改善を図る取り組みを行っていく。

### 3 生産性の向上

サービスの価値を高めることが福祉分野における生産性の向上であり、具体的な取り組みとして、人材確保・育成（定着）、チームケアの質の向上、情報共有の効率化を推進していく。

#### (1) 人材確保・育成

人材に関する取り組みは、人事任用委員会及び研修推進委員会を中心として体系の構築に取り組んでいく。

区分により、職員個々の事情を考慮した多様な働き方の選択を可能とする仕組み構築を目指し、皆が納得できる処遇などの制度設計を構築していく。

一方で、法人及び事業所が求めるものを理解し、業務遂行を行っていく人材を育成していく。

##### ① 職員採用（人材確保）

業界全体の問題として人材確保の厳しさは継続している。どのような人材を確保するかが重要であり、門戸を広げ幅広い人材を対象と考えているが、専門性の確保も課題となり、サービスの質の確保・向上が課題となる。

このような状況で、広報の方法など工夫しながら2021年度から運用している通年での採用サイト活用を継続していく。

職員全体の年齢構成からのバランスなども考慮しつつ、新規学卒者の採用も行っていく。

ア 新卒者へのアプローチは、就職活動ナビサイト、学校への働きかけを行っていく。また、説明会は、できるだけ職員参加を促したWEBでの開催を行っていく。

イ 法人ホームページのサイト充実に加え、他サイトも活用し、各拠点（事業所）の状況を踏まえながら、法人全体で管理しながら進めていく。

ウ 遠方からの採用や外国人の採用なども積極的に進めていく。

##### ② 人材定着（育成）

研修は、体系的に取り組んでいくことが定着しつつあるので、引き続き実施していく。

職員が自分の成長を実感し、将来を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。

研修内容については、全体で取り組むことと状況を踏まえたテーマ別に取り組むこととを分け、法人と各事業所との連携を図り、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、

- ア 採用時研修（就業規則、事故防止、感染症予防等）
- イ フォロー研修（採用後6か月、2年目の振り返りと課題抽出等）
- ウ 等級別の昇格時・現任研修（等級フレームに即したテーマ）
- エ 職層別研修（コミュニケーションやリーダーシップ等）
- オ 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）

## （2）外国人職員の雇用

外国人職員の受け入れは、人材確保の側面からも選択肢が増えていく傾向となっているので、検討は積極的に行い雇用につなげていく。

### ① 技能実習生

技能実習生の一期生が3年目を迎え、現在の4名の動向を2022年中には決定していくことになる。実習生自身の意向が最優先であるが、法人職員として継続してもらえよう、監理団体とも協議を進めていく。

2021年度に内定している2名については、新型コロナの影響を受け、出国ができずにいる状況が続いている。これに関しては、送り出し側や受け入れる側の国レベルの課題であるので見守るしかない。

技能実習生の業務への一生懸命な取り組み姿勢は、周囲へも良い影響を与えていることも考慮しつつ、今後の受け入れを検討していく。

### ② 特定技能外国人

技能実習生の受け入れが困難な状況もあったことから、2021年2月には1名の特定技能外国人を雇用した。

「介護」での特定技能が開始されて間もないことから、他業種での技能実習を終了した者であるが、今後は介護の技能実習を終了した者も対象となっていくことから、選考を通じて雇用することも可能となっていく。

## （3）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、業務を合理化・効率化を推進していくことが不可欠である。

### ① ICTの活用推進

介護保険事業においては、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)」の運用が開始されている。

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）を活用しているが、新規ソフトとの併用なども視野に入れ、検討していく。

法人内にICT等活用推進委員会を設置し、ICT化推進計画を作成していくこととしている

が、費用面での課題も大きく進捗していない。

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」の活用を行うことだけでなく、可能な取り組みから進めていく。

#### ② 人事・給与・勤怠管理の一元化の推進

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、人事管理システムの運用を開始する。

#### ③ 業務の省力化

ICT化を推進するとともに各事業所の業務全体の省力化や経費削減に向け、積極的に取り組み、ムリ、ムラ、ムダをできるだけなくしていくよう工夫していく。

### 4 事業所の施設整備等

#### (1) 「さの」の大規模改修

2021年度に着工した大規模改修工事は、2022年度には2年目となる。引き続き、利用者の安全を最優先として、工事を進めていく。

#### (2) 養護老人ホーム、軽費老人ホームの在り方

養護老人ホーム万寿園においては、措置入所が激減し、10名以上の欠員状況が続いていたことから、定員の20%を限度とした「契約入所」について検討してきている。

生活空間としては十分とは言えない環境であるが、地域の高齢者にとって意義のある取り組みであるので、費用面を含め受け入れるための整備を進め、早期に実現していく。

抜本的な施設の在り方については、万寿園だけでなく大森老人ホームを含め、さらに、第三万寿園の今後の在り方についても引き続き検討していく。

### 5 地域支援の取り組み

#### (1) 介護員養成研修事業の実施

2021年度は、東村山市の委託事業として、介護職員初任者研修を実施した。

コロナ禍での開催は困難な状況もあったが、受講生の募集をはじめ行政との協力により、新たな展開ができた。

この経験を活かし、2022年度においても地域の介護職員の養成に寄与していく。

#### (2) 公益的な取り組みの推進

地域における福祉ニーズを顕在化させていくことは非常に困難ではあるが、きっかけ作りとしての取り組みを継続していくことには意義がある。

2021年度は、実施自体ができる状況ではなかったが、2022年度は可能なことから実施していく。



### Ⅲ 2022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

	2021 年度予算 ①	2022 年度予算 ②	増 減 ③=②-①
事業活動収入 計	3,143	3,670	527
事業活動支出 計	33,593	33,686	93
人件費支出	12,959	10,360	△2,599
事業費支出	0	0	0
事務費支出	20,634	23,326	2,692
<b>事業活動収支差額</b>	<b>△30,450</b>	<b>△30,016</b>	<b>434</b>
施設整備等収入 計	0	0	0
施設整備等支出 計	238	4,148	3,910
<b>施設整備等収支差額</b>	<b>△238</b>	<b>△4,148</b>	<b>△3,910</b>
その他の活動収入 計	26,631	37,214	10,583
その他の活動支出 計	5,090	56,000	△5,034
<b>その他活動による収支差額</b>	<b>21,541</b>	<b>37,158</b>	<b>15,617</b>
予備費	0	0	0
<b>当期資金収支差額合計</b>	<b>△9,147</b>	<b>2,994</b>	<b>12,141</b>
前期末支払資金残高	38,259	29,112	△9,147
当期末支払資金残高	29,112	32,106	2,994

- \* 事業活動収入は、アンテナ基地局設置により増加。
- \* 事業活動支出は、人件費は減少し、事務費は特定技能外国人経費により増加。
- \* 施設整備等支出は、勤怠管理システム導入費用による増加。(万寿・大森分)
- \* その他の活動収入は、勤怠管理システム導入費用の拠点区分繰入れ等による増加。

