

## 2023年度 社会福祉法人東京蒼生会 法人経営計画・予算概要

2021年から始まった新型コロナウイルス感染症（以下、「新型コロナ」）については、各事業所においても感染予防の対策を講じているものの感染源不明での感染者発生が続いてきた。2023年5月8日から、新型コロナの感染症法上の扱いが現在の2類から5類指定感染症へと見直される予定である。これによりこれまでの措置が変わるが、感染症自体の感染力が変わるわけではなく、新型コロナの状況を踏まえながらの事業運営を行っていかなければならない。

厳しい状況のなかで、事業所の運営を支えていくのは職員である。その職員処遇は、昨年度から賃上げ効果を継続することが求められている。一方で、光熱水費などを含め物価が高騰している現状から、なお一層の待遇改善が必要である。

当法人の経営は、対人援助が基本であり、職員の力は重要であり、それを法人は「人財」と捉えていきたい。職員確保が困難ななかで、多様な働き方を実現し、働き甲斐が感じられる経営をしていくことが重要である。

また、我が国の社会の動向を注視し、DX化をはじめとした業務の省力化・効率化に取り組むことが求められており、このデジタル化の推進は不可欠である。

加えて、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、地域共生社会の実現に向け、複合化した課題を抱える方たちに地域の方々による支え合いと公的な支援とを連動させ、包括的な支援体制構築を目指す地域支援事業に取り組み、地域の信頼に答えていく。

### I 法人経営の基本（中長期的目標）

社会福祉法第24条（経営の原則等）により、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・自立的経営基盤の強化
- ② 提供する福祉サービスの質の向上
- ③ 事業経営の透明性の確保

を図らなければならない。

また、社会福祉事業及び公益事業を行うに当たっては、日常生活または社会生活上の支援を必要とする者に対し、無料または低額な料金で、福祉サービスを積極的に提供するよう努めなければならない。

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組を通じて、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し、行動する。  
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 2023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

「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組を推進することを通して、社会福祉の向上に貢献する。」という法人経営の基本理念の実現を目指し、内部統制基本方針に基づき内部統制システム（別紙「東京蒼生会における内部統制システム 概念図」）を効果的に運用していく。

#### (2) 情報の保存及び管理の徹底

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実行し、加えて、法人本部及び各事業所においても、各種会議の議事録等の作成、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、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、収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組のみならず、地震や風水害など天災によるものや感染症なども含め、幅広く捉える必要がある。

- ① 有事の場合であっても業務継続に向けた計画等の策定、研修及び訓練の実施等が義務づけられている。各事業所の事業継続計画（BCP）を検証し、機能すべく計画の内容周知及び訓練の実施を行うとともに、法人の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（BCM）ことが求められる。
- ② 地震発生時や台風、風水害、感染症のまん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（年2回以上）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、法人内事業所での指標の統一を行っているため、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) 理事の職務を効率的に行う体制の強化

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、事案決定等に関する規程により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

ライフワークバランスを考慮した柔軟な職員区分をはじめ、多様な働き方の実現を図ること、職員のモチベーションの維持及び向上を目指す。国の制度の趣旨や法人が求めるものを整理し、キャリアパスなどについて、職員が納得できる制度構築の検討を委員会で進めていく。

## 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（11月）及び決算・事業報告（6月）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、法令遵守を前提として職員倫理・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クラウドを活用した情報共有、リモートでの打ち合わせなどにより取り組んでいく。
- ② 法人内部監査人（自己検査チーム）による各事業所での財務会計のみならず幅広く、事務処理の適正性や効率性を引き続き自己点検を通じて行っていく。

### (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、国や各自治体等が提供する情報を確実に収集していく必要がある。特に今年度は介護報酬改定に伴う情報に注目しなければならない。

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、新型コロナ関連の情報も含めリスク情報を収集し、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。
- ② 自己検査チームは事務職員で構成していることから、財務規律に関する事項だけでなく、諸規程の課題や福利厚生に関することに対しても取り組んでいく。
- ③ 当法人は事業種別も多く、種別により異なる面も多いが、質の観点からは共通する部分もあるので、さらなるサービス向上についての自己点検をしていく体制も法人全体で整備が必要である。
- ④ メンタルヘルスに関して、ストレスチェック集団分析結果などから職員個々の不調やSOSの発信に気を配ること、職場環境の改善などにも取り組んでいく。

### 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であり、その具体的な取組は、人材確保・育成、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ことと考え、取り組んでいく。

#### (1) 人材確保・育成

人材に関する取組は、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。

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を実現し、皆が納得できる処遇などの制度設計を構築していくとともに、法人が求める人材を育成していくことも重要である。

##### ① 人材確保（職員採用）

人材確保の厳しさが継続しているなかでも、サービスの質を確保していくためには、どのような人材を採用するかが重要である。専門的な分野を学んだ者や経験の中で培われた専門性を持つ者だけでなく、人間性を重視して門戸を広げ、幅広く人材を確保していく。

新規学卒者に対しては、

ア これまでの就活ナビサイトのようにエントリーを待つのではなく、スカウト的な方法により積極的にアプローチしていく。

イ 大学や専門学校などとの関係を強化していくことが課題である。

ウ 気軽に参加してもらうことができるよう、リモート（WEB）形式での説明会を積極的に活用する。

中途採用者については、

ア 法人ホームページのリニューアルを行い、その中での採用サイトの充実を図る。

イ 継続的に通年で運用している採用サイトを各事業所と協力しながら進めていく。

ウ 介護職員実務者研修などを開講している学校などとの協力関係を構築する。

職員、特に介護・支援職員の平均年齢は徐々に高くなってきており、全体年齢構成のバランスなども考慮しつつ、採用活動を行っていく。加えて、遠方からの採用などについても魅力と感じてもらうことができる工夫を考えていく。

##### ② 人材育成

職員が自身の成長を感じ、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・向上につながるので、資格取得への支援（スキルアップ）やキャリアアップを見える化できるよう取り組んでいく。

昨年度より全事業所から法人研修推進委員を選任し、各事業所がそれぞれの課題を共有しながら、研修を通してのアプローチが現実的に、かつ、迅速にできるようになってきている。

研修は研修推進委員会を中心に計画し、体系的に取り組んできている。研修内容については、法人全体で取り組むもの、状況を踏まえ事業所ごとにテーマ別に取り組むものを分け、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。

法人全体では、以下の研修を実施していく。

- ア 採用時研修（就業規則、職業倫理、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。介護分野での就労は希望する者も多い。

### ① 技能実習生

3年前に迎えた技能実習生が技能実習を終了した4名全員が、引き続き特定技能外国人として継続している。

2021年度に内定していた2名は、送り出し国の国内情勢と新型コロナの影響で出国できずにいたが、2022年7月によりやく入国でき、技能実習生として実習を開始した。

技能実習生の取組姿勢は、一生懸命で他の職員に対しても非常に良い影響となっている。

### ② 特定技能外国人

介護分野での特定技能が開始され、他業種での技能実習を終了した者で特定技能の在留資格を申請する者、介護の技能実習を終了した者など対象者も増えてきている。

外国人職員も経験が異なり、業務遂行能力にも違いがあることから、給与格付けなどにも違いを表していくこととする。

## （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。

中・長期的には法人全体で事務の統合化を目指しているが、現時点では可能な範囲で可能な業務について統合化を図っている。

### ① ICTの活用とDX化の推進

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ている。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。

支援を行ううえで、目的とともにその過程を重要視し、何故その支援を行うのか、何を根拠に行うのかが重要とされている。また、その支援によってどのような効果があったのかのモニタリングも重要である。

利用者支援業務は、当法人で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、LIFEとの連携が求められることから、その棲み分けを明確にしていく課題に取り組んでいく。

ICTの活用とともに日常業務をDX化により推進させるため、RPA（ロボティック・プロセス・オートメーション）の導入や活用も検討していく。

## ② 人事・給与・勤怠管理の一元化の推進

勤怠と給与の連動だけでなく、人事管理との連動も実現させていく。

雇用形態（無期・有期）に拘わらず、職員の状況を把握・管理し、各種集計や分析をすることで、事業運営、法人経営に生かしていく。併せて、新卒採用と中途採用とにかかわらず職員の育成とキャリアアップが図られるよう、職務等級と給与体系の見直しを進めていく。

## ③ 業務の省力化

各事業所の業務全体の省力化や経費削減に向け、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、2024年度の外溝工事を除き、2023年度にはほぼ完了することになる。新型コロナの感染は進捗に大きく影響することにもなるので、感染対策を万全に行い、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、措置入所の激減により10名以上の欠員状況が続いていたことから、2022年度から契約入所を開始している。

大森老人ホームにおいても定員割れすることも生じている。

今後についてもこの傾向は変わることは考えにくいことから、万寿園の個室化と定員についての将来的な展望を明確にしていく。

# 5 地域支援の取組

## （1）介護員養成研修事業の実施

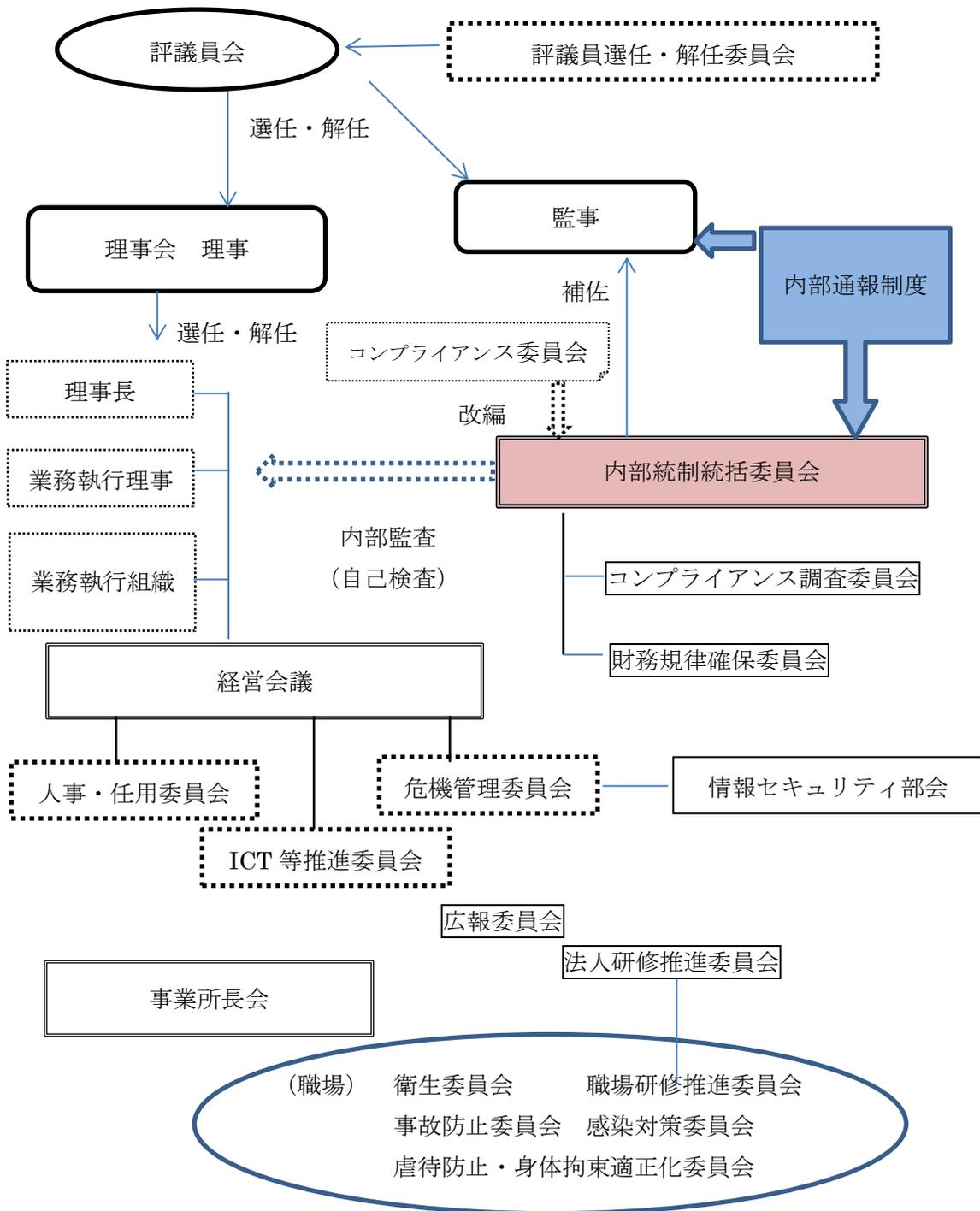
2022年度も東村山市の委託事業として、東京都介護員養成事業である介護職員初任者研修を実施した。コロナ禍での開催は困難な状況もあったが、受講生の募集をはじめ行政との協力により、無事に修了することができた。

2023年度も同様に、社会福祉法人の地域支援事業の一環として、介護職員養成に寄与していく。

## （2）公益的な取組の推進

コロナ禍で、実施方法など課題も多いが、地域における福祉ニーズ顕在化のきっかけ作りとしての取組を継続していくことには意義がある。

東京蒼生会における内部統制システム 概念図



- 内部統制整備に関する基本方針の決定 -- 理事会
- 内部統制体制の整備・運用責任 -- 理事長
- 理事長の意思決定補佐機関 -- 経営会議
- 内部統制運用状況の確認・調査 -- 内部統制統括委員会
- 内部統制体制の運用状況の監視・評価 -- 理事会・監事

### Ⅲ 2023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

	2022 年度予算 ①	2023 年度予算 ②	増 減 ③=②-①
事業活動収入 計	4,866	5,360	494
事業活動支出 計	40,980	39,413	△1,567
人件費支出	15,649	17,945	2,296
事業費支出	0	0	0
事務費支出	25,331	21,468	△3,863
<b>事業活動収支差額</b>	<b>△36,114</b>	<b>△34,053</b>	<b>2,061</b>
施設整備等収入 計	0	0	0
施設整備等支出 計	3,448	2,700	△748
<b>施設整備等収支差額</b>	<b>△3,448</b>	<b>△2,700</b>	<b>748</b>
その他の活動収入 計	28,278	36,789	8,511
その他の活動支出 計	106	36	△70
<b>その他活動による収支差額</b>	<b>28,172</b>	<b>36,753</b>	<b>8,581</b>
予備費	0	0	0
<b>当期資金収支差額合計</b>	<b>△11,390</b>	<b>0</b>	<b>11,390</b>
前期末支払資金残高	24,095	12,705	△11,390
当期末支払資金残高	12,705	12,705	0

- \* 事業活動収入は、介護職員宿舎借り上げ支援補助の増加見込み。
- \* 事業活動支出は、技能実習生の費用等の減少。
- \* 施設整備等支出は、サーバー更新費用等の計上。
- \* その他の活動収入は、サーバー更新に伴う積立資産取崩し等計上。

