

## 社会福祉法人悠遊 第3次長期計画（2020年度～2024年度）

### 1. はじめに - 社会情勢と悠遊の決意

- ・第3次長期計画は「2025年問題」に備える期間です。団塊の世代が75歳以上となり、全国で認知症高齢者が700万人（65歳以上の高齢者の5分の1）となると予測されて、また、2030年には東京都の7世帯に1世帯は独居高齢者の世帯になるともいわれています。その中で、国の社会保障関連支出が増大し、介護・医療、年金制度、生活困窮者対策など全体の枠組みの再検討が必至となっています。
- ・さらに、団塊ジュニア世代が後期高齢者となる「2040年問題」もそのあとに控えています。高齢者人口はピークに達し約4,000万人になり、それに伴い、社会保障費は今より1.6倍になると推計されています。現役世代は2040年までに約1,000万人近く急減し、現役世代1.5人で高齢者1人を支える形となります。さらに、医療・介護業界では必要とされる担い手は約1,060万人になる見込みで、今より200万人以上も不足することが予測されています。生産年齢人口の減少という構造に加え、働き方改革により1人当たりの労働時間が削減されることによる大企業での採用増という背景のもと、今後益々人材の不足が深刻化することが予測されます。つまり、人手不足が重なり、医療や介護のサービスを受けられない人が増大する恐れがあります。
- ・そのような環境のもと、私たち社会福祉法人悠遊は福祉事業を展開していくこととなります。介護報酬改定のたびごとに翻弄されることのないように、予測と事前の準備が必要です。収入の99%を占める介護保険事業収益の枠組みに制限がある中で、事業展開や加算取得など有効な手立てを考え実行すること、経費支出の約79%を占める人件費をどこまで圧縮し、適正な人員配置と共に永く働けるしくみを創出することが重要なカギとなります。この5か年の前半2ヶ年は事業の立て直しと基盤づくりに力を注ぎ、後半の3ヶ年を事業伸長と展開の時期とすることを展望したいと考えます。
- ・また、地域に目を向けると、今後、高齢人口は大きく増加しますが、若い世代だけでなく高齢者の貧困問題が一般的なものとなることが予測されます。どのような経済状況であっても、地域に永く暮らし続けられるように、私たちがどのような貢献ができるかが問われる時代ともなります。「地域」を理念の一つとして掲げる法人として、地域情報を丁寧に収集し、法人の事業展開や、他の法人・団体との連携による活動展開による問題解決の取組みにつなげていきます。

### 2. 第2次長期計画（2015年度～2019年度）の振り返り

- ・第2次長期計画を策定した2014年度は、2012年度世田谷拠点新設もあり、厳しい人員体制の中でも、事業が伸長していた時期でした。2015年度～2017年度は、経常収支差は黒字に推移しました。2016年度に中野区「認知症高齢者グループホーム等整備運営事業」に応募し、選定されたことを踏まえ、3つ目の拠点建設に向けて準備をし、2018年度末に「安心ケアセンター・悠遊えごた」を開設しました。しかし、職員体制の整備が遅れたことが主な原因で、事業を計画通りに進めることができず、法人全体では2018年度以降2期連続赤字に転換となりました。
- ・また、3年に1度の介護報酬改定（期中では2015年度、2018年度）においては、国の社会保障費の増大に伴う歳出削減政策により、介護報酬単価の切り下げが行われ、悠遊においては、法人事業

の柱であった通所介護、訪問介護の事業に影響を及ぼしていることも、事業が低下傾向にあることの一因です。介護報酬改定に対応して、必要な加算を算定するなどの事業対応見直しが遅れていることは大きな課題であり、次期長期計画における事業計画達成に向けて重要なポイントです。

- ・一方で地域密着型サービスであるグループホーム、小規模多機能型居宅介護、認知症対応型通所介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護については、高い稼働率を確保できれば確実な事業収入が確保できる分野であり、今後の地域ニーズを鑑みても、事業の柱として強化していくべき分野であるといえます。
- ・この5年間は、生活クラブ風の村、いきいき福祉会の生活クラブ立社会福祉法人との連携、全国地域包括ケアシステム連絡会（前身は「安心システムユナイテッド」）に集う社会福祉法人、西東京市社会福祉法人連絡会の形成など、社会福祉法人間の連携が強化された期でした。この連携による情報を取り入れ、「生活クラブ安心ケアシステム」と「生活クラブ安心支援システム」を柱とする法人の事業・運営に活かしていくことが継続課題です。
- ・上記連携を通して、「生活クラブ10の基本ケア」をケア方針の主軸として位置付けることができました。「生活クラブ10の基本ケア」をもとに、職員が誇りと自信をもって利用者・家族に対応し、地域への情報発信していくためにも、職員における考え方の共有と介護技術習得・向上を不断に図っていくことが重要な課題です。
- ・職員体制としては、3拠点化により、150名規模から180名規模となりました。しかし、年度の離職率は18.1～27.7%と高い水準にあり、常に職員募集が必要な状況が続いています。悠遊の法人理念・ケア方針への深い共感があるかどうか、悠遊で働き続けるための重要な要素であると考えます。しかしながら、欠員への補充を急いでいる状態で採用に十分な時間をかけられていないこと、入職後のきめ細やかなフォロー体制が不足していることは認めざるを得ません。しかも、介護人材がひっ迫している現状において、人材紹介会社の活用等採用経費が増大していることも大きな課題となっています。中期的対策として、労働環境の整備と情報発信を強化することにより、ハローワークなどの公的機関の信頼を獲得すると共に、リファラル採用（職員の縁故・紹介）を強化すると共に、入職後の職員のフォロー・育成のプランを体系化し、全事業所で統一的に展開していくことが課題です。

### 3. 第3次長期計画（2020年度～2024年度）

- ・法人理念「尊厳・自立支援」「地域」「サービスの質の確保」を事業・運営の隅々にまで活かします。また、社会福祉法人悠遊のミッション（使命）を「私たちは社会福祉法人悠遊に関わる全ての人が尊厳を持って生きることを支援します。」とし、そのための行動指針として、「私たちは全ての人に敬意と感謝の気持ちを持って業務を遂行します。」とします。全ての人とは、利用者・家族、職員、行政、関連団体、業者など悠遊を取り巻く関係者全てを指します。全ての職員が法人理念・ミッションを共有し、日々の業務に取り組む組織風土を作り上げます。
- ・西東京市、世田谷区、中野区の「介護保険アンケート調査報告書」に基づき、それぞれの自治体に

おけるサービス提供対象となる層の分析と事業展開や、「生活クラブ安心支援システム」の構築につながる企画・活動・しくみの創出につなげます。

- ・社会福祉法人生活クラブ（風の村）、社会福祉法人いきいき福祉会と連携し、事業強化に加え、「生活クラブ安心ケアシステム」「生活クラブ安心支援システム」の推進に向けた情報共有を図ります。

#### （１）事業の立て直しによる財務の安定化

- ・2020～2021年度の2年間で、中野拠点を含めた既存事業の安定化を図ります。以降、2022年～2024年度には、法人全体で当期資金収支差額率3%以上の確保を図ります。

（単位：千円）

事業所		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
デイサービス いずみ	収入	103,602	103,000	103,000	103,000	103,000
	支出	95,710	96,000	96,000	96,000	96,000
	収支差額	7,892	7,000	7,000	7,000	7,000
訪問サービス いずみ	収入	52,621	53,000	53,000	53,000	53,000
	支出	42,678	43,000	43,000	43,000	43,000
	収支差額	9,943	10,000	10,000	10,000	10,000
支援サービス いずみ	収入	35,788	36,000	36,000	36,500	36,500
	支出	30,367	30,500	30,500	30,500	30,500
	収支差額	5,421	5,500	5,500	6,000	6,000
グループホーム いずみ	収入	100,134	100,776	100,776	100,776	100,776
	支出	100,541	99,000	99,000	99,000	99,000
	収支差額	-407	1,776	1,776	1,776	1,776
デイサービス 悠花	収入	41,419	41,500	41,500	41,500	41,500
	支出	33,841	34,000	34,000	34,000	34,000
	収支差額	7,578	7,500	7,500	7,500	7,500
泉町地域 包括支援センター	収入	37,353	37,500	37,500	37,500	37,500
	支出	37,353	37,500	37,500	37,500	37,500
	収支差額	0	0	0	0	0
法人本部	収入	1,913	2,000	2,000	2,000	2,000
	支出	35,695	36,000	36,000	36,000	36,000
	収支差額	-33,782	-34,000	-34,000	-34,000	-34,000
収益事業	収入	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333
	支出	1,333	1,333	1,333	1,333	1,333
	収支差額	0	0	0	0	0
西東京拠点	収入	374,163	375,109	375,109	375,609	375,609
	支出	377,518	377,333	377,333	377,333	377,333
	収支差額	-3,355	-2,224	-2,224	-1,724	-1,724

事業所		2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
グループホーム ちとせ	収入	101,528	102,128	102,128	102,128	102,128
	支出	98,573	98,773	98,973	98,973	98,973
	収支差額	2,955	3,355	3,155	3,155	3,155
小規模多機能ホーム みんなんち	収入	82,624	85,000	86,000	124,423	124,423
	支出	83,408	84,000	84,500	113,300	113,300
	収支差額	-784	1,000	1,500	11,123	11,123
支援サービス ちとせ	収入	18,143	19,000	19,000	19,500	19,500
	支出	17,352	17,500	17,500	17,500	17,500
	収支差額	791	1,500	1,500	2,000	2,000
世田谷拠点	収入	202,295	206,128	207,128	246,051	246,051
	支出	199,333	200,273	200,973	229,773	229,773
	収支差額	2,962	5,855	6,155	16,278	16,278
グループホーム えごた	収入	91,777	105,000	105,000	105,000	105,000
	支出	88,769	90,000	90,000	90,000	90,000
	収支差額	3,008	15,000	15,000	15,000	15,000
小規模多機能ホーム えごたの家	収入	51,037	60,000	70,000	75,000	117,203
	支出	55,947	60,000	65,000	68,000	98,800
	収支差額	-4,910	0	5,000	7,000	18,403
24時間ホームケア えごた	収入	33,914	35,000	37,000	39,000	41,000
	支出	31,250	33,000	34,000	36,000	38,000
	収支差額	2,664	2,000	3,000	3,000	3,000
訪問サービス えごた	収入	1,483	1,500	1,500	1,500	1,500
	支出	750	750	750	750	750
	収支差額	733	750	750	750	750
中野拠点	収入	178,211	201,500	213,500	220,500	264,703
	支出	176,716	183,750	189,750	194,750	227,550
	収支差額	1,495	17,750	23,750	25,750	37,153
法人合計	収入	754,669	782,737	795,737	842,160	886,363
	支出	753,567	761,356	768,056	801,856	834,656
	収支差額	1,102	21,381	27,681	40,304	51,707

0.1%                      2.7%                      3.5%                      4.8%                      5.8%

・介護報酬改定（2021年度、2024年度）を見据えた事業組み立てを図ることが重要課題です。国の社会保障費は2018年度年金・医療・介護合わせて121.3兆円で、その内介護10.7兆円ですが、2025年度の推計では年金・医療・介護合計140.2～140.6兆円、介護15.3兆円です。年金10%増、医療20%増に対して、介護は40%増と最も伸び率が高まることが予測されています。国は社会保障費の際限なき増大を極力回避するために、介護報酬単価の調整や利用者の自己負担率アップ、ケアプランの有料化を常に検討課題としています。介護報酬改定に翻弄されることなく、事業の安定的な継続に向けては各種加算の積極的な算定を進めることが必須と考えます。また、デイサービスいずみとデイサービス悠花の併設をきっかけに、2020年度よりデイサービスいずみは「大規模型Ⅰ」から「通常型」に変更し、事業構造を変更します。

- ・また、「2040年問題」を見越しても、住み慣れた自宅で最期まで暮らせるしくみをつくることは重要な課題です。そのためにも、小規模多機能型居宅介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護の事業を軸に据えた事業構造に転換していくことが必要と考えます。
- ・新たな事業として、中野拠点における定期巡回・随時対応型訪問介護看護に夜間対応型訪問介護の併設（2020年度）を検討します。また、居宅介護支援事業所の併設も検討します。また、世田谷、中野の2つの小規模多機能ホームは利用登録者を定員の29名に近づけると共に、複数の事業所で人材を活用し、利用者により身近な地域でサービス提供を可能とするサテライト事業所の設置を検討します。
- ・高齢者福祉事業以外の分野として、放課後等デイサービス事業や就労継続支援B型事業など障害者福祉事業の展開の可能性についても検討します。
- ・現状70%代後半となっている人件費率を段階的な低減化を図り、5か年で70%前後の水準までコントロールします。
- ・ICT活用を積極的に推進し、業務効率化の推進と共に利用者へのケア充実を図ります。具体的には、介護報酬算定・請求ソフトとして活用している「ほのぼの」のフル活用（音声入力、情報管理・共有、シフト表、送迎計画など）、インカムの導入、拠点をこえる会議でのWEB会議活用による移動時間削減などを検討し、実行します。

## （2）適正な人材確保と配置及び労働環境の整備

- ・冒頭に記載した通り、人材不足が益々深刻化する時代への対応を進めることが必要です。組織風土を変えるには3年かかり、定着には10年かかるといいますが、2020年度はそのことに着手する初年度としたいと考えます。

### 1）職員採用

- ・職員の採用と適正な配置と共に、永く働き続けられる職場づくりを進めます。離職率目標をこの5か年においては年15%とし、特に1年以内の短期退職者を減らします。
- ・新卒者採用は大学生、福祉系専門学校生を中心に毎年2～3名確保します。外国人材活用については、生活クラブ風の村、いきいき福祉会の取組みを参考に計画し、採用活動にあたっては連携した対応を検討します。
- ・中途採用については、人材紹介会社の活用等採用経費が増大しているという課題解決に向けて、中期的対策として、労働環境の整備と情報発信を強化することにより、ハローワークなどの公的機関の信頼を獲得すると共に、リファラル採用（職員の縁故・紹介）の強化を図ります。また、資格取得サポートを合わせて無資格者も対象として広げます。「くらしヘルパー」を入りにスタートする方法と、最初から「介護職員実務者研修」（eラーニングと7日間のスクーリング）の資格取得の働きかけと受講費用の法人負担を計画します。その際には、3年後の介護福祉士受験資格まで法人での就業を基本的な条件とすることとします。また、今後の事業所における加算取得計画に合わせて、作業療法士、理学療法士、言語聴覚士など資格取得者の採用も進めます。

### 2）職員教育

- ・入職した職員を早期に事業所の主体に転換できるような働きかけとしての教育が必要です。
- ・入職前の段階で「生活クラブ10の基本ケア」の説明により、法人理念についての共感を図りま

す。

- ・入職後は定期的なフォロー面談の他、職員研修の体系化による採用者研修、年次研修、事業所交換研修、法定研修のメニュー統一化などを整備し、実行します。
- ・現行の人事考課制度は2020年度より変更します。面談を重視し、その道具として「人事評価シート」を活用します。職務基準書にある「等級の定義」「担当職務とその水準」「期待される能力」「期待される姿勢」を元に、半期ごとの始めに課題確認面談、半期ごとの終わりに評価シートへの職員自己採点記入と上司評価記入によるすり合わせるという枠組みでの評価制度とします。
- ・「キャリア段位制度」の導入を図り、アセッサーの選任と教育体系を整備・実行します。
- ・キャリアエントリースシート（介護現場での仕事、相談職の仕事、マネジメント分野での仕事の意向確認、新たな資格取得希望の集約）の活用と面談により、効果的な配置による次期リーダー育成と事業所の活性化につなげます。

### 3) 労働環境整備

- ・常勤職員の就業規則を変更し、2020年度より常勤職員定年を段階的に延長し、2024年度以降65歳定年とします。また、管理監督者の位置づけを整理し、管理職手当の見直しとフレックスタイム制の導入を進めます。
- ・2020年度からの「パートタイム・有期雇用労働法」施行を踏まえ、非常勤職員の手当や特別休暇を是正し、就業規則、給与規程の改定を行います。また、賞与支給のあり方についても検討を進めます。
- ・雇用促進の各種助成金の申請・活用を推進し、申請の条件となる労働環境整備を同時並行で進めます。
- ・産業医との連携による健康診断、メンタルヘルス診断後のフォローを行ないます。
- ・コミュニティ労働として、地域の子育て世代の就業再開の選択肢になることをめざします。そのために、柔軟な労働時間の設定を検討すると共に、相互託児による子どもを預けながら仕事ができるしくみの構築を検討します。
- ・103万円、130万円の壁があることで、特に12月に就業時間制限が発生する職員に対して、ライフプランに対応した個別相談を実施します。

### (3) 悠遊のケアの強みの最大化

- ・利用者の尊厳を大切に、自立支援を目指す「生活クラブ10の基本ケア」を有しているというポテンシャルを、職員研修と実地での積み重ねを通して顕在化させます。なぜ、この方針を掲げたのかという原点に常に立ち返り、考え方を深く理解することと、その考えにもとづく介護技術向上をバランスよく推進することで、悠遊の職員としての総合的なスキルアップを図ります。そのためにも、採用者研修における主要テーマとすると共に、各事業所におけるOJTと研修（集合研修とマイクロラーニング活用による個別学習）を組み合わせを進めます。その定着を図り、「1換気を行う」から「10ターミナルケアをする」までのケアを実践し、利用者・家族からの信頼獲得と地域に対する悠遊の訴求力向上につなげます。また、大学や専門学校の先生へのアプローチを通して、「生活クラブ10の基本ケア」の優位性・有効性を第三者の目で評価してもらい、組織内外へのフィードバックを行います。

- ・生活クラブ生協の食材を活用した食の提供を大きな強みとして発信します。通所介護、グループホーム、小規模多機能型居宅介護など施設での食事提供、小規模多機能型居宅介護、定期巡回・随時対応型訪問介護看護など在宅生活を支えるための訪問時の食事提供を活かし、「悠遊＝食事がおいしい」という評判を確立し、さらなる利用拡大につなげます。

#### （４）広報・発信力の強化

- ・悠遊の広報の対象は大きくは就業検討者、利用検討者の２つあります。ホームページが主たる情報発信の手段ですので、定期的な更新と新鮮な情報発信に努めます。また、法人としての SNS による情報発信のしくみも検討します。
- ・就業検討者に対しては、新卒、中途採用など採用条件情報の充実と共に、悠遊での就業以降のイメージを把握できるように職員教育のしくみや労働環境についても、職員の生の声と共に発信できるように準備します。
- ・利用検討者に対しては、悠遊の強みとしての「生活クラブ 10 の基本ケア」の考え方と実践、生活クラブ生協の食材を使った食事の提供を柱とした情報発信を積極的に進めます。

#### （５）地域との連携強化政策

- ・「生活クラブ安心支援システム」づくりをめざし、西東京拠点で実施している「認知症 SOS ネットワーク模擬訓練」や「地域防災訓練 in 悠遊」、世田谷拠点で実施している「Café ゆうゆう」や「秋祭り」を継続すると共に、中野拠点での地域交流のしくみも検討します。その他、認知症カフェ、夕食サロン、フレイル対策企画、地域食堂など、地域資源をつなげ、多様な世代が集まる場の創出を検討します。将来的には地域の市民のゆるやかな組織化も想定しつつ展開します。
- ・「生活クラブ 10 の基本ケア」を地域にも積極的に発信し、利用者以外でも高齢者の在宅での生活・自立支援に貢献する情報発信を進めます。
- ・それらを通して、地域密着型サービス事業の営業活動にもつなげます。

#### （６）その他の課題

- ・事業の安定化に伴い施設改修費用の積み立てを行います。後期に大規模修繕計画を策定します。
- ・大規模災害対策と事業継続に向けて、まずは、大震災対策に向けた法人全体及び事業業態別の事業継続計画（BCP）を策定し、いざという時にも対応できるよう定期的な訓練を実施します。また、災害に備えての必要な備蓄物品を順次整えます。災害時の地域連携の一つとして、地域の町内会や生活クラブ生協の組織である「コミュニティ」とのつながりを丁寧に作り上げます。
- ・2023年3月31日は悠遊設立30周年となります。記念事業について検討します。

以上