

II 法人全体の事業報告

事業計画	計画に対する実施内容・評価
<p>II. 2013 年度法人全体の重点方針 はじめに</p> <p>来年4月に法人設立20周年を迎えるサンフレンズは、大きな転換期に来ているといえます。昨年度は2002年から理事長を勤められた大友信勝前理事長が退任され山田知子現理事長にバトンを引き継がれました。また、法人の設立母体である「杉並・老後を良くする会」が輝かしい実績を残し解散しました。そして、9月には一番ヶ瀬康子初代理事長のご逝去の報に触れました。</p> <p>サンフレンズを取り巻く状況にも変化があり、事業開設以来、区から無償で借用してきた「ふれあいの家」がこの2013年4月から有償貸与に切り替わります。また、「友愛の灯協会」が杉並区から受託を打診され、管理人の業務等について何回もの区との協議を経て受託した杉並区高齢者住宅「和田みどりの里」も2013年4月からサービス付き高齢者住宅(以下、「サ高住」とする)に転用となります。さらに、長年に渡り、主要事業として法人財政の大きな柱であった「ふれあいの家」の通所介護事業が利用ニーズの多様化と合わせ、数多く作られた他事業所との競争により、以前のような収入を上げることが困難になっています。</p> <p>2009年の介護報酬のプラス改定と介護職員処遇改善交付金の実施は、国の社会保障財政問題と政治的混迷から3年間をもって終わり、2012年の改定は再びマイナスへと戻ってしまいました。サンフレンズはそれに対し十分な対応が出来ず、結果として2008年度以来の大幅なマイナス収支になってしまいました。</p> <p>内外の状況に対して、私たちは主体的な意思を持って改革の歩みを進めなくてはなりません。それは「世代交代」であったり、「事業改編」であったり「組織改組」であるわけです。</p> <p>その上で、2013年度の事業計画を作成す</p>	<p>II. 2013 年度法人全体の重点方針 はじめに</p> <p>5月に、山田理事長が退任され安藤新理事長をお迎えしました。</p> <p>社会福祉法人を取り巻く環境は、国レベルの委員会で、内部留保問題が取り上げられるなど、その役割、あり方が問われています。サンフレンズも社会福祉法人として、将来に向けて、より安定した経営、開かれた運営を求められています。そのため、従来からの介護保険事業に留まらず、国がすすめる、「地域包括ケアシステム」にどう取り組んでいくのか、この1～2年が土台づくりになります。</p> <p>そのひとつとして、地域福祉連携室やSOS事業など、高齢者に限らず、すべての地域区民に対してアクションしていく新しい事業に力を入れました。又、今年度受託した「サービス付き高齢者住宅」については、従来の管理業務に留まらず、食事の提供など法人独自のサービスの充実をすすめました。</p> <p>今年度は法人の事業運営、予算作成などを検討、決定する機関として、企画経営委員会を設立し、喫緊の重要課題である財政状況の改善に取り組みました。</p> <p>2年続けて赤字にならないように、各部門で収入の確保、支出の削減をすすめましたが、昨年度からさらに8000万円の収入減となり、最終的には、8470万円の赤字決算となりました。原因としては、通所介護事業の利用率の低下があります。特に、数年前より利用率の悪化が顕著だった上井草ふれあいの家認知症デイサービスについては、休止することとしました。今年度通所介護事業で進めた、利用者数に応じた規模の縮小、職員配置の見直しの効果は次年度以降となります。又、法人全体で取り組むべき経費削減策としては、食事を中心に、委託契約の見直しをすすめました。</p> <p>来年2015年は介護保険制度改正が予定されており、内容的には厳しいものが予想されています。あわせて、すべてのふれあいの家、プラス上井草園</p>

るにあたり、あらためてサンフレンズとその母体である三団体の歩みを振り返り、現在および今後の事業運営に、その設立の理念と姿勢・努力を引き継がなければならないと思いを強めています。

それらから法人全体の重点方針を、1. 設立の理念の継承と具現化、2. 事業・組織・規程の改革、3. 財政の健全化、の3に定め、本格的な取り組みを開始という観点で考えました。

前年度の2012年度は、法人のプロジェクト活動、メンタルヘルスへの取り組みなど成果をあげた点がいくつかあり、和田サ住の入居者管理業務も受託することができました。しかし、その一方で、サンフレンズ善福寺の収支改善計画の策定など課題に挙がりながら取り組めていない事項がいくつもあります。

2013年度も多くの困難が立ちはだかっていますが、前年度の到達点を踏まえ、法人の役職員の力を結集し、多くの事項で前進できるように努めていきます。

【事業運営面】

以下の項目を重点課題として取り組みます。

1. 設立の理念に基づいた援助の実践
2. 地域の福祉課題へのアプローチ
3. 運営している諸事業の改革
4. 職員を大切にする仕組みづくり
5. 災害対策と感染症対策
6. 組織改革・規程改正

1. 設立の理念に基づいた援助の実践

(1) “その人らしく生きる”の追求をします。

特養ホームにおける医療ニーズの高い居住者の増加や全体的な重度化、地域における孤立死の増加や虐待や介護困難ケースの増加、それを背景にした特養入居待機者の増加といった

も有償貸与に切り替わります。状況的には、今年度以上に、収入の確保、支出の削減が必要です。そのために、エリア制に向けた「組織改編」、配食サービスの中止など事業改編をすすめました。又、次年度に向けて、「世代交代」にとりかかっています。

【事業運営面】

以下の項目を重点課題として取り組みます。

- 1 設立の理念に基づいた援助の実践
- 2 地域の福祉課題へのアプローチ
- 3 運営している諸事業の改革
- 4 職員を大切にする仕組みづくり
- 5 災害対策と感染症対策
- 6 組織改革・規程改正

1. 設立の理念に基づいた援助の実践

(1) “その人らしく生きる”の追求をします。

特別擁護老人ホームの入居者は、介護の重度化が進んでいます。機能が衰えて、介護が必要な状態になっても、一人ひとりの入居者には、話したい人がいて、したいことがあるはずで、生活に必要な

課題は改善されることなく経過しています。サンフレンズはそれらの課題に対し、設立の理念にある“その人らしく生きる”ことを憲法 25 条生存権の保障と関係づけて、援助の中で常に追求します。

(2) “居住者・利用者主体”と“自立支援”に基く援助を追求します。

居住者、利用者への援助実践が職員側の都合による管理的なものになっていないか、また、“してあげる”、“してしまう”介護になっていないか、を問いかけ直し、援助計画の段階から“居住者・利用者主体”と“自立支援”の原則が徹底されるよう意識化を図ります。

(3) 策定した倫理規程の理解をすすめます。

2011 年度から検討し 2012 年度末に策定した倫理規程を、職員が日常の仕事の中で意識するように全体に広めます。

2.地域の福祉課題へのアプローチ

(1) 地域の福祉課題の把握をすすめます。

法人で統一した調査票を作成するなどして、法人の事業所全体で関わっている地域の高齢者や家族の福祉課題に取り組みます。

(2) 「困ったときの SOS 地域で恩送り事業」の継続・発展を図ります。

開始から 3 年目に入る SOS 事業は実績の上積みに努力する一方で、その事業継続のあり方を検討します。

(3) 新規事業についての研究を開始します。

以前から課題とあげている訪問看護ステーションなどの在宅医療サービスに加え、新たな

のは介護だけではなく、“その人らしく生きる”を支えるという法人の理念につながります。職員の実践報告会では、入居者の人生をともに歩んだ人のつながりを大切にした支援の報告があり、多くの職員と共有することができました。

(2) “居住者・利用者主体”と“自立支援”に基く援助を追求します。

特別養護老人ホームでは、日々仕事の忙しさから、職員の都合が優先した介護や支援になっていることはないかの気づきがありました。入居者の主体的に生きる力を引き出したり、その方らしい生き方に寄り添うちょっとした声かけや援助内容を職員同士で評価することで、互いの思いを生かしあう取り組みを進めました。

(3) 策定した倫理規程の理解をすすめます。

倫理規程は、日々の仕事の中で、職員の気持ちの拠り所になるものです。今年度は、職員の適正な配置人員の見直しを進める中で、より周知と啓蒙の機会が必要でした。新人職員研修として、法人理念、運営方針と合わせて、倫理規定を学ぶ研修を実施しました。

2.地域の福祉課題へのアプローチ

(1) 地域の福祉課題の把握をすすめます。

事業ごとにアセスメント様式の統一を行っていますが、法人で様式の統一はできていません。

(2) 「困ったときの SOS 地域で恩送り事業」の継続・発展を図ります。

SOS 事業は、高齢者の自主活動の拠点づくり、定期的なサロン開催等の居場所づくり等の取り組みをすすめました。地域から信頼されるサービスの担い手となって、法人の他事業と連携しつつ一人ひとりの利用者を地域で支える支援の輪を広げています。今後、より地域に密着した地域ニーズの発掘、調査、インフォーマルな活動を継続するにあたり、事業体制のあり方について検討をすすめています。

(3) 新規事業についての研究を開始します。

地域の調査と研究を目的としたプロジェクトにおいて検討をすすめたが、新規事業について

食事サービスの実施や通所介護事業所の立ち上げの可能性、さらに保育園など高齢者福祉事業以外での事業実施について研究を開始します。また、直営だけでなくその経営形態についても研究します。

3.運営している諸事業の改革

(1) 特別養護老人ホームは引き続き、ターミナルケアや医療ニーズへの対応に努める一方で、区民の切実な入居要望に応えるため速やかな新規入居を進めます。

(2) 通所介護は昨年度の時間延長による内容充実に取り組むとともに、軽度者や今後の利用者を思考した新しいサービス内容を検討します。ここ数年話には上がっていた「お泊りデイ」の試行を実施します。

(3) 訪問介護は24時間定期巡回型訪問サービスへの拡充を目標にして、運営方法と職員体制の具体的な検討をします。まずは夜間訪問介護の実施を目指します。

(4) 居宅介護支援は年度前半で事業所の統合を行い、職員の養成とケアマネジメント業務の内容充実を図ります。

(5) 地域包括支援センターは職員の増員を行い、相談体制の充実と業務内容の充実を図ります。

(6) 配食サービスは区の委託事業の内容変更に伴い、事業規模は縮小しますが、それを契機にサンフレンズ独自の食事サービスの実施形態を検討します。

(7) 2013年度に新たに始まるサービス付き高齢者住宅の入居者管理業務については、民間のサ高住の内容を研究ながら、和田ふれあいの家、訪問介護センターとハード・ソフト両面の連携運営のもと、サンフレンズらしさを追求し、その安定実施に向け努力します。

は、具体的な事業実施の検討にまで至りませんでした。地域包括ケアシステムの実践として相談、訪問、通所、泊まりを切れ目なく提供できるワンストップサービスの検討もされています。

3.運営している諸事業の改革

(1) 特別養護老人ホームは、ターミナルケアやより重度化する医療ニーズへの対応に努め、また、区民の切実な入居要望に応えるため入居判定を迅速に行い、速やかな新規入居を進めました。

(2) 通所介護は、大規模通所介護の利用率の低下がありました。地域の社会資源調査、デイの利用者家族等にニーズ調査を行い、地域に必要とされるサービスのあり方について検討を進めました。上井草ふれあいの家認知症対応型通所介護は、一旦休止としました。

(3) 訪問介護は、職員体制が整わず夜間対応型訪問介護の検討ができませんでした。和田サービス付高齢者住宅の入居者に夜間対応できるサービス提供体制の整備を目指して、法人内事業所連携の強化を図ります。

(4) 9月より事業所を統合し、法人の居宅介護支援事業所は2事業所になりました。事業規模を確保して、ケアマネジャーの育成を図りました。

(5) 地域包括支援センターは、職員体制と、事業所の環境整備をすすめました。ケア24上井草は、サンフレンズ上井草内で事業所を移転し、職場環境の改善を図りました。

(6) 配食サービスは、区の委託内容の変更に伴い今年度をもってサービスを終了しました。新たな食事サービスの取り組みの検討を進めます。

(7) 新たにサービス付き高齢者住宅の運営事業を杉並区から受託しました。和田サービス付き高齢者住宅を拠点として入居者にワンストップサービスの提供ができるように法人内事業所との連携を図ります。

4.職員を大切に作る仕組みづくり

(1) 職員の育成は法人運営の重要課題と位置づけ、意欲的に取り組みます

- ① 年度当初に年間の研修計画を明確にし、その中で昨年度は中止した経年研修を、その内容の検討をした上で再開を目指します。初年度、2年目職員へのフォローアップに配慮します。
- ② 管理職と監督職については、管理スキルの向上に役立つ研修を計画します。また、監督職については他法人での研修を検討します。
- ③ 昨年同様に、現場職員の援助実践の内容向上に資するため、法人内での他事業所職員による研修や部門別または合同の事例検討会を行います。また、東社協による「キャリア形成訪問指導」の活用による研修も引き続き実施します。
- ④ 他の社会福祉法人との交流を深め、情報交換や職員研修において有益に活用できるよう努めます。東社協高齢者福祉部会の委員会や部会活動には積極的に参加するようにします。上井草園が加盟している「21世紀・老人福祉の向上をめざす施設連絡会」(略称=21・老福連)では職員研究交流集会の参加と合わせて実行委員の派遣をすすめます。

(2) 職員が健康で働き続けられるよう健康管理面の取り組み強化を継続します。

- ① 昨年度から行い始めた健康診断の結果の活用による取り組みを継続し、職員の健康管理意識を強めます。
- ② 健康診断の内容や対象について整理をし、より必要な部分に対して取り組みを強化します。
- ③ 昨年11月から導入した相談機関の活用を促すとともに、メンタル不調の初期段階での対応ができるように体制を整えます。

4.職員を大切に作る仕組みづくり

(1) 職員の育成は法人運営の重要課題と位置づけ、意欲的に取り組みます

- ① 人材育成プロジェクトでは、法人の理念を浸透させ、次世代のリーダーとなる人材育成の必要性が検討されましたが、新人職員以外の経年研修は、年間計画を作成し実施することができませんでした。
- ② 管理職、監督職を対象に、職層別研修を計画し、実施しました。
- ③ 事業所内研修は、計画的に実施しました。また、部門別や居宅、地域包括合同の事例検討会等の研修を実施しました。
- ④ 「21世紀・老人福祉の向上をめざす施設連絡会」(略称=21・老福連)では職員研究交流集会の参加と合わせて実行委員の派遣をしました。他法人と交流し、貴重な情報交換のできる機会になりました。市民のつどいでは、研修報告会を行いました。

(2) 職員が健康で働き続けられるよう健康管理面の取り組み強化を継続します。

- ① 職員の健康管理を含めた職場の安全衛生管理について取り組みを強化し、計画的に行いました。従業者数の少ない事業所も共に取り組む体制を検討しました。
- ② 健康診断の内容や対象について整理をし、より必要な部分に対して取り組みを強化しました。
- ③ メンタルヘルスの相談機関を利用する職員は少しずつ増えています。初期段階の気づきと適切な対応が職場に求められていますが、今年度

<p>④休職者への対応、復職希望者への対応については相談機関のノウハウを活用して進めながら、管理職がその過程の取り組みを理解して関わられるように留意します。</p> <p>(3)ハラスメントの防止と根絶に向けて具体的な取り組みを開始します。</p> <p>①ハラスメント防止規程の策定し、委員会や事務局を立ち上げて活動できる体制を作ります。</p> <p>②職員研修の中でハラスメントについて取り上げ、職員の意識を高めて予防につなげ、その根絶に努めます。</p> <p>5.災害対策と感染症対策</p> <p>(1)部分的にしか進んでいない法人の災害対策を緊急の課題として進めます。</p> <p>①サンフレンズ善福寺の優れた取り組みや「地域防災プロジェクト」での協議内容を活かして、年度前半を期限に法人全体と事業所ごとの事業継続計画(BCP)を策定します。</p> <p>②火災訓練や避難訓練を全事業所で定期的に行います。また、地域との協力による避難訓練もこれまで同様に行います。また、利用されていない緊急連絡システムの活用を再考し、全職員に対象を広げるとともに、これまでの安否確認訓練から職場参集訓練へと拡大し実施します。</p> <p>③全事業所に緊急時必要物品を配備できるように、段階的に購入を進めます。</p> <p>(2)毎年対応を迫られる感染症に対しては事業継続の観点から、法人全体での取り組みを強化します。</p> <p>①法人としての対応指針とマニュアルを年</p>	<p>も職場環境等の要因からメンタル不調になり、勤務が継続できなくなる事例がありました。</p> <p>④休職者への対応、復職希望者への対応については、復職支援機関を利用しつつ管理職が丁寧にすすめて、復職できるようになった事例がありました。法人の関わり、管理職の関わり等段階的に整理していく必要があります。</p> <p>(3)ハラスメントの防止と根絶に向けて具体的な取り組みを開始します。</p> <p>①ハラスメント防止規程の策定、具体的な活動体制は整えることができませんでした。</p> <p>②職員が差別感や苦痛を感じ、ハラスメントが疑われる事例がありました。法人の理念が職員に浸透していない、組織をマネジメントできていない職場環境があります。ハラスメントを防止するための取り組みを進めます。</p> <p>5.災害対策と感染症対策</p> <p>(1)部分的にしか進んでいない法人の災害対策を緊急の課題として進めます。</p> <p>①上井草園では、東京都社会福祉協議会と共催で、震災対策訓練(高齢者の移送等)を実施しました。大震災直後直後の対応訓練を実施することにより、施設としての対応力の強化を図りました。</p> <p>②事業継続計画(BCP)は策定できませんでした。全事業所で、定期的に訓練を実施しました。</p> <p>③上井草園、サンフレンズ善福寺では、地域総合防災訓練を実施し、福祉救護所の資材の活用、保存食の炊き出し訓練を行いました。又、各地域の震災救護所訓練に参加し、震災時の地域防災活動に参加しました。緊急連絡システムについては活用できませんでした。</p> <p>④特別養護老人ホームは、居住者、利用者、職員分の保存食を配備しました。他の事業所については次年度以降に配備をすすめます。</p> <p>(2)毎年対応を迫られる感染症に対しては、事業継続の観点から、法人全体での取り組みを強化します。</p> <p>①感染症対応指針、マニュアルに沿った法人全体で</p>
--	---

度前半に策定し、それを基にして各事業所の対応マニュアルを整備します。

- ②感染源に対する注意と取扱い方法を徹底するため、訓練を計画し実施します。

6. 組織改革・規程改定

昨年度の「組織経営プロジェクト」の各チームの検討をもとに、今後の法人運営に向けた組織の改革に着手します。その中で地域福祉に関わる部署について検討します。

組織改革に合わせた各種の規程改定の作業も進めます。

【経営面】

以下の項目を、重点課題として取り組みます。

1. 最大限の収入の確保
2. 可能な限りの支出の抑制
3. 中長期の財務計画の策定

1. 最大限の収入の確保

(1) 特別養護老人ホームは安定した収入が確保できるので、サンフレンズ善福寺は昨年度同様の利用率を維持していきます。上井草園については新規入居者決定のシステムを改善させるなどして利用率の改善を図り、年間 96.0% の達成を目指します。

(2) 通所介護は 2 事業所が事業改善のため定員数減を行い、大規模減算の適用を引き続き受ける事業所があります。また、他事業所との競争状況も変わらず、昨年度の実績低迷から改善することは容易ではありません。しかしながら、和田ふれあいの家のリニューアルなど好条件を活かして、全体的には利用実績の回復を目指します。

(3) 居宅介護支援は全事業所での特定事業所加算所得を復活させるとともに、実績件数の増加に努め、全事業所での黒字化を達成します。

の取り組みはできませんでした。

- ②感染症発症後の対応が殆どで、予防研修や対応訓練等を計画的に行うことはできませんでした。

6. 組織改革・規程改定

事業運営と予算管理の一元化、事業所の管理者の管理責任と権限を明確化する組織改革に着手しました。また、事業部門制から地域制に組織を再編し、試行することとしています。

【経営面】

以下の項目を、重点課題として取り組みます。

- 1 最大限の収入の確保
- 2 可能な限りの支出の抑制
- 3 中長期の財務計画の策定

1. 最大限の収入の確保

(1) 新しい入居決定システムの実施により、上井草園では利用率の向上につながりました。退去後、入所までの期間を大幅に、削減することができました。

(2) 年度途中で大規模事業所の定員数削減について見直しを行いました。大規模事業所は、現状の定員数を維持しつつ、利用者の増を図ることとしましたが、利用率の大幅な改善はできませんでした。上井草ふれあいの家の認知症対応型通所介護は、利用率の低迷から分析に基づきサービスの内容の見直しを行うため、一旦休止としています。

(3) 居宅介護支援事業所は、統合の時期が遅れ、ケアマネジャーの交替等もあり、新たな事業所で安定した運営を行うまでに時間がかかりました。黒字にすることができませんでした。

<p>(4) 訪問介護は障害福祉サービスの実績が移動支援事業以外に上がっていない状況で身体介護の要望に応えられる態勢を強化し、低下した実績を上げることを目標にします。</p> <p>2.可能な限りの支出の抑制</p> <p>今年度の新入職員の補充による常勤職員の人件費は前年度より増加するので、その分を超過勤務時間や派遣職員の削減、さらに非常勤職員人件費の抑制により、人件費全体の増加を抑制します。</p> <p>事業費、事務費については、全項目を削減対象として扱い抑制を図ります。事業委託の契約については昨年度の更新に続き、費用削減を主要な項目として業者選択を進めます。</p> <p>3.中長期の財務計画の策定</p> <p>法人の財政安定化を図り、見通しをもった経営をするために、今年度は専門機関の援助を受けて財務分析から中長期の財務計画の策定をします。</p> <p>例年上がっているサンフレンズ善福寺の収支改善について、組織経営プロジェクトでの協議も活かして、今後の取り組みを計画します。</p>	<p>(4) 訪問介護は、サービスを提供する訪問介護員の不足からサービスの依頼に応えられない状況が続き、実績を改善することができませんでした。</p> <p>2.可能な限りの支出の抑制</p> <p>支出に大きな割合を占める人件費の抑制について検討しました。定員や利用者数に応じた配置人員を見直し、また、常勤の賞与減を行いました。配置人員と業務の見直しが適切に進まず、超過勤務時間の削減ができませんでした。</p> <p>事業費、事務費については、経費削減を目的として一括購入等を計画しましたが、対象となる項目の物品の管理方法等の課題から完全実施はできませんでした。委託業者との委託契約の見直しも行いましたが、更なる見直しも必要です。</p> <p>3.中長期の財務計画の策定</p> <p>法人の財政安定化を図るために、専門機関の支援を計画しましたが、進めることができていません。今年度は、人件費に係る規程の見直しに重点を置いて具体的に進めます。</p> <p>サンフレンズ善福寺は、利用者家族の職員への暴行等職員が利用者家族に対して信頼感を持って接することができない事態が発生、継続したことで、組織的な対応を行うことが必要でした。業務改善に着手していますが、大きな変更は困難でした。</p>
---	---