

はじめに

2025 年は、戦後間もない時期に誕生した「団塊の世代」が後期高齢者になる「2025 年問題」にあたる年となります。人は年齢を重ねることにより、これまでできていたことが少しずつできなくなる、認知症を発症する、様々な疾病が発生するなどの変化が生じます。これはいわば自然の摂理です。大切なのは、どのような状況になっても自分らしく、自分が望むように命を全うすることだと思います。そのためにも、その人に必要な介護サービスがあり、選択して利用できることを保障することは社会的責任です。そのためには、AI やロボットに置き換えることができない「人間関係労働」として介護サービスを担う人材がいることが必須条件ですが、その人材確保は当法人に限らず大変難しい状況にあり、社会問題となっています。特に、その中でも訪問介護関連の介護人材は有効求人倍率が 15 倍と最も高く、人材確保ができないことや、昨年度の介護報酬改定に伴う報酬単価の切り下げにより、事業継続が困難となり、2024 年だけでも介護事業者の倒産件数 172 件の約半数を訪問サービス事業所が占めるという結果となっています。また、地方では、訪問サービス事業所がなく、サービスを受けられないような自治体も生まれています。今後、物価高の継続により介護事業所の閉鎖がさらに加速することが懸念されます。今後、介護保険料は納めているのに、介護サービスを利用したくてもその社会的インフラがないために受けることができず、いわゆる「介護難民」が生じることが予測されています。それは未来の話ではなく、目の前に迫っている状況です。介護事業は他の業種とは異なり基本的に公定価格のため、人件費や物価高騰に対して、事業収入に価格を反映できない構造にあります。介護は家族で対応するものという社会に逆戻りさせず、介護の社会化を継続するためには、恒常的な介護報酬の引き上げが必須であり、そのためには介護保険の公費負担割合（特に国の負担）を拡大することが必要と考えます。そして、誰もが真つ当な生活を送ることができるように、高齢になっても、障がいがあっても住み慣れた地域で暮らし続けることができるように、私たち悠遊は社会福祉法人として、「誰も取り残さない」ことを目指し、地域を基盤に人と人とのつながりをつくる役割を果たすことをより一層求められていると思います。

介護保険制度ができて四半世紀。介護保険法第 1 条の「目的」に「この法律は、加齢に伴って生ずる心身の変化に起因する疾病等により要介護状態となり、入浴、排せつ、食事等の介護、機能訓練並びに看護及び療養上の管理その他の医療を要する者等について、これらの者が尊厳を保持し、その有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるよう、必要な保健医療サービス及び福祉サービスに係る給付を行うため、国民の共同連帯の理念に基づき介護保険制度を設け、その行う保険給付等に関して必要な事項を定め、もって国民の保健医療の向上及び福祉の増進を図ることを目的とする。」と高邁な精神を掲げています。しかし、国の財源を理由に骨抜きにするわけにはいきません。次期介護報酬改定（令和 9 年度）に向けては、再び、サービス利用料の原則 2 割負担、ケアプラン作成の有料化、要介護 1・2 の介護保険対象からの除外、生活援助サービスの介護保険サービスからの除外が盛り込まれることが想定されます。また、現代の社会においては異なる世代の間の分断化が進んでいます。高齢者と若い世代との経済的な格差、現在の年金制度や社会保障が主に高齢者を支える形で運用されていることに対する若い世代の不満や将来の不安などがその要因ですが、社会保障制度を安定的に運営するには相当な財源を必要することに対する社会的なコンセンサスをつくり上げると共に、どの世代も安心して暮らせる社会を実現するための基盤を作っていくことが今の政府の重要な仕事だと考えます。介護サービス

に関わる立場から、「制度に使われるのではなく、制度を私たちが使いこなす」ために介護保険制度の骨抜きへの反対はもちろんのこと、このことについても、思いを共有する他の団体と広く連帯し、明確な意思表示を展開していきます。

悠遊は生活クラブ生協を母体に当時の全組合員の寄付により設立して32年を経ましたが、ご利用者の安定的な確保が計画通りに進まず、人件費・物価高騰の影響もあり経営的な危機に直面しています。土壇場の状況ですが、設立母体の生活クラブ生協からの長期運営資金の融資を踏まえて、2025年度には1年で事業収支の改善につなげ、持続可能な経営基盤を確立することをめざします。そのためにも、拠点単位での事業所間連携をさらに強めて事業管理を徹底し、事業所単位での事業収支改善を達成すると共に、生活クラブ生協の地域組織との連携強化策を具体化して、悠遊の基本理念や「生活クラブ10の基本ケア」を強みとして共感を広げ、一人一人の組合員に協力を呼びかけ、利用登録の増加に向けた情報連携、働き手やボランティア参加の促進などにより事業運営を展開します。

「ピンチをチャンスに！」。悠遊で働く185名の職員の力を結集し、困難な道を切り拓き、ご利用者・ご家族、そして地域の皆さんの負託に応える悠遊を共につくっていきましょう。

I. 法人がめざすもの

1. 法人の理念

- ・私たちは、一人ひとりが人間としての尊厳を保ち、その人が自分らしく暮らすことができるよう支えていきます。
- （1）「尊厳・自立支援」 その人の思いを大切にします。
- ・その人のライフスタイルを尊重し、一人ひとりの有する能力に応じて、安心して、自分らしく、日々生き活きと暮らせるように、支援します。
- （2）「地域」 地域とともに築く福祉を目指します。
- ・地域をささえ、地域の身近な存在で有り続けるために、市民、行政、関連団体等との連携を進めます。
- （3）「サービスの質の確保」 サービスの質の向上を目指します。
- ・私たちのサービスを希望されるすべての方の要望に応えられるように、そして一人ひとりを支えられるように、「サービスの質の向上」を積極的に進めていきます。そのために職員の資質の向上はもとより、いつでも地域へ私たちのサービス情報を公開し、広く意見を求め改善につなげます。

2. 法人の目的

- ・社会福祉法人悠遊の定款に基づき、利用者の意向を尊重して、多様な福祉サービスを総合的に提供されるよう創意工夫を図ります。利用者が個人の尊厳を保持しつつ、住み慣れた地域において自立した生活を営むことができるよう支援することを目的として、西東京市、世田谷区、中野区において次の社会福祉事業を行い、地域包括ケアシステムの推進を図ります。

（1）第二種社会福祉事業

- ①老人デイサービスセンターの経営：デイサービスいずみ、デイサービス悠花
- ②老人居宅介護等事業の経営：訪問サービスいずみ
- ③認知症対応型老人共同生活援助事業の経営：グループホームいずみ、グループホームちとせ、グルー

ブホームえごた

④障害福祉サービス事業の経営：訪問サービスいずみ

⑤小規模多機能居宅介護事業の経営：小規模多機能ホームみんなんち、小規模多機能ホームえごたの家

（２）社会福祉法第 26 条の規程に基づく公益を目的とする事業

①居宅介護支援事業：支援サービスいずみ、支援サービスちとせ

②地域包括支援センターの経営：泉町地域包括支援センター（受託事業）

（３）社会福祉法第 26 条の規定に基づく収益を目的とする事業

①不動産賃貸業

②駐車場業

3. 社会福祉法人悠遊における職場づくり方針

- ・社会福祉法人悠遊の事業・運営の担い手である私たち職員は、法人の理念を実現するために、以下のミッション（使命）と行動指針を確認し、業務を遂行します。

＜ミッション（使命）＞

私たちは社会福祉法人悠遊に関わる全ての人（職員とその家族、ご利用者とその家族、地域住民、法人外の関係者）が尊厳を持って生活することを支援します。

＜行動指針＞

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。

- ・悠遊で働く全ての職員が、社会から託された仕事であることの自負を持つと共に、他者の人権や人生に直接関与することへの自覚と高度な職業倫理を持って仕事に取り組みます。また、介護の仕事は、人間関係労働であり、AI やロボットにその全てを置き換えることはできません。一人ひとりの職員が「ディーセントワーク（働きがいがある人間らしい仕事）」に取り組んでいることの誇りを持ち、他者を大切に思う思い・行動が隅々にまで行き渡るような組織文化づくりを目指します。
- ・事業を安定的に継続するためにも経済環境に加えて、職場環境づくりが重要です。この法人に集う職員は経歴・キャリア、家族構成、趣味嗜好、思想信条、障がいの有無をはじめ多様な人たちで構成されていますが、この法人での仕事を通して、「人や社会に貢献したい」「少しでもレベルアップしたい」という思いは一致していると思います。互いの違いを認めつつ、批判・排除、ハラスメントという負のベクトルではなく褒め合う・励まし合う・高め合うことによって、関係者全員が元気になる組織を目指します。「ディスカウント」（*1）を排除し、「ストローク」（*2）が飛び交う職場づくりを進めていきましょう。

（*1）「ディスカウント」：相手（あるいは自分）の存在、価値、行為を値引くこと

例）バカにする、軽くあしらう、無視、否定、排除などの心の動きとそれば表面化した行動すべて

（注2）「ストローク」：相手の存在、価値、行動を「認めているよ」と伝える行動や働きかけ

例）にっこり微笑む、話をする、話を聴く、握手する、応援する、褒める、励ますなど

II. 2025 年度事業活動・運営方針

1. 経営危機を乗り越えるための対策

(1) 事業収支の大幅な改善に向けて

①2025 年度事業収支予算

- ・2025 年度は「経営基盤再構築計画」で策定した、デイサービスいずみ、訪問サービスいずみ、デイサービス悠花、小規模多機能ホームみんなんち、小規模多機能ホームえごたの家の5つの重点事業所を中心とする事業対策と、事業経費のほとんどを占める人件費のコントロールを柱に事業収支の改善を着実に図ることを継続課題とします。そのことを実現するために、法人経営全般については「コープ福祉機構」からの情報提供や支援をいただき、策定する事業計画に基づく PDCA サイクルの展開をはかり、予算を達成することが組織文化となるよう事業運営をすすめます。
- ・法人合計で事業活動収入計 8 億 1,503 万円、事業活動支出計を 7 億 6,248 万円。事業活動資金収支差額合計 5,254 万円、当期資金収支差額合計 1,216 万円を計画します。

社会福祉事業 資金収支予算内訳表									
(自) 2025 年 4 月 1 日 (至) 2026 年 3 月 31 日									
社会福祉法人 悠遊	(単位: 千円)								
勘定科目	総合計	西東京拠点	法人本部	デイサービス いずみ	訪問サービス いずみ	支援サービス いずみ	グループホーム いずみ	泉町地域包括 支援センター	デイサービス 悠花
事業活動による収支									
収入									
介護保険事業収入	813,163	396,360	0	92,841	54,833	51,360	108,068	49,390	39,867
障害福祉サービス等事業収入	148	148	0	0	148	0	0	0	0
その他の収入	700	700	0	500	0	0	200	0	0
事業活動収入計(1)	814,011	397,208	0	93,341	54,981	51,360	108,268	49,390	39,867
支出									
人件費支出	606,858	312,555	30,483	63,675	43,969	35,660	75,700	36,600	26,469
事業費支出	81,623	31,628	1,010	7,180	500	660	17,480	2,408	2,390
事務費支出	70,131	43,026	6,695	11,800	3,420	3,340	7,250	6,716	3,805
支払利息支出	2,600	1,332	0	391	165	89	452	89	147
その他の支出	75	70	50	0	20	0	0	0	0
事業活動支出計(2)	761,287	388,611	38,238	83,045	48,074	39,749	100,882	45,813	32,811
事業活動資金収支差額(3)=(1)-(2)	52,724	8,597	△ 38,238	10,296	6,907	11,611	7,386	3,577	7,056
施設整備等による収支									
収入									
施設整備等収入計(4)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出									
設備資金借入金元金償還支出	12,699	10,513	0	3,785	526	0	5,257	0	946
固定資産取得支出	11,590	10,330	0	600	0	0	9,730	0	0
ファイナンス・リース債務の返済支出	5,891	3,940	670	900	350	560	560	550	350
施設整備等支出計(5)	30,180	24,783	670	5,285	876	560	15,547	550	1,296
施設整備等資金収支差額(6)=(4)-(5)	△ 22,450	△ 17,053	△ 670	△ 5,285	△ 876	△ 560	△ 7,817	△ 550	△ 1,296
その他の活動による収支									
収入									
拠点区分間繰入金収入	19,727	19,727	9,727	0	0	0	0	0	0
サービス区分間繰入金収入	19,480	19,480	19,480	0	0	0	0	0	0
その他の活動収入計(7)	39,208	39,208	39,208	0	0	0	0	0	0
支出									
長期運営資金借入金元金償還支出	6,720	6,720	0	1,747	1,075	672	1,747	672	806
積立資産支出	6,975	3,540	300	750	320	420	900	500	350
拠点区分間繰入金支出	19,727	0	0	0	0	0	0	0	0
サービス区分間繰入金支出	19,302	19,302	0	5,628	3,092	1,855	4,916	1,855	1,955
その他の活動支出計(8)	56,487	29,562	300	8,125	4,487	2,947	7,563	3,027	3,112
その他の活動資金収支差額(9)=(7)-(8)	△ 15,802	9,645	38,908	△ 8,125	△ 4,487	△ 2,947	△ 7,563	△ 3,027	△ 3,112
予備費支出(10)	2,100	800	0	200	300	100	0	0	200
当期資金収支差額合計(11)=(3)+(6)+(9)-(10)	12,373	389	0	△ 3,313	1,245	8,004	△ 7,994	0	2,448
人件費率	74.6%	78.7%	77.7%	68.2%	80.0%	69.4%	69.9%	74.1%	66.4%

勘定科目	ケアセンター 世田谷拠点	グループホーム ちとせ	小規模多機能 ホームみんな	支援サービス ちとせ	安心ケアセン ター・悠遊え	グループホーム えごた	小規模多機能 ホームえごた	24時間ホーム ケアえごた	訪問サービス えごた	夜間ホームケ アえごた
事業活動による収支										
収入										
介護保険事業収入	217,943	109,191	92,423	16,329	198,860	105,455	93,405	0	0	0
障害福祉サービス等事業収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
事業活動収入計(1)	217,943	109,191	92,423	16,329	198,860	105,455	93,405	0	0	0
支出										
人件費支出	156,173	71,350	70,450	14,373	138,130	70,430	67,700	0	0	0
事業費支出	24,745	14,040	10,220	485	25,250	14,700	10,550	0	0	0
事務費支出	15,515	9,087	4,848	1,580	11,590	7,240	4,350	0	0	0
支払利息支出	568	284	225	58	700	410	290	0	0	0
その他の支出	5	0	0	5	0	0	0	0	0	0
事業活動支出計(2)	197,006	94,761	85,743	16,501	175,670	92,780	82,890	0	0	0
事業活動資金収支差額(3)=(1)-(2)	20,937	14,430	6,680	△ 172	23,190	12,675	10,515	0	0	0
施設整備等による収支										
収入										
施設整備等収入計(4)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出										
設備資金借入金元金償還支出	910	655	218	36	1,276	893	383	0	0	0
固定資産取得支出	1,000	300	700	0	260	260	0	0	0	0
ファイナンス・リース債務の返済支出	1,191	670	0	521	760	380	380	0	0	0
施設整備等支出計(5)	3,101	1,625	918	557	2,296	1,533	763	0	0	0
施設整備等資金収支差額(6)=(4)-(5)	△ 3,101	△ 1,625	△ 918	△ 557	△ 2,296	△ 1,533	△ 763	0	0	0
その他の活動による収支										
収入										
拠点区分間繰入金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
サービス区分間繰入金収入	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の活動収入計(7)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
支出										
長期運営資金借入金元金償還支出	403	0	0	403	3,360	1,747	1,613	0	0	0
積立資産支出	1,745	850	660	235	1,690	940	750	0	0	0
拠点区分間繰入金支出	9,709	4,329	4,452	928	10,018	5,009	5,009	0	0	0
サービス区分間繰入金支出	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
その他の活動支出計(8)	11,857	5,179	5,112	1,566	15,068	7,696	7,372	0	0	0
その他の活動資金収支差額(9)=(7)-(8)	△ 10,379	△ 3,701	△ 5,112	△ 1,566	△ 15,068	△ 7,696	△ 7,372	0	0	0
予備費支出(10)	700	300	300	100	600	300	300	0	0	0

②予算達成に向けた徹底的な営業・広報活動の展開と事業点検の強化

■5つの重点事業所対策

1) デイサービスいずみ

- ・2025年度収入計画 9,334 万円（2024 年度実績予測比 108.9%（+761 万円）。管理者、3 名の生活相談員が法人内の支援サービスいずみ、泉町地域包括支援センターはもちろんのこと西東京市内の居宅介護支援事業所 23 箇所、地域包括支援センター3 箇所を対象とした営業を月次日程に反映し、新規利用の方の情報のフィードバックを特に丁寧に行い、紹介のリピートにつながるよう強固な信頼関係をつくり新規利用者は積極的に受入れ登録拡大を図ります。
- ・そのことにより、各曜日の利用登録を 30 名以上確保し、休みがあっても 1 日当たりの平均利用人数が 26 名以上となることを目指します。あわせて、「個別機能訓練加算Ⅰイ」を算定し、ご利用者の在宅生活を継続するための通所サービスとしてのさらなる特徴を打ち出し、集客につなげます。また、「口腔機能向上加算」（ⅠもしくはⅡ）の算定も行い、ご利用者の口腔状態を改善することで、誤嚥性肺炎の予防、栄養摂取の向上など QOL（生活の質）の向上につなげ、提供するサービスの質の向上をはかります。
- ・また、高いニーズとして求められている入浴介助サービスの受け入れ枠拡大に対する取組として午前中入浴介助の稼働に加え、午後のサービス提供の実現にも取組み、地域ニーズに応えます。
- ・さらに同一フロア内で運営するデイサービス悠花（認知症対応型通所介護）との兼任体制を構築し、兼任職員のケアスキル向上を醸成すると共に限られたマンパワーでの効率良い稼働と人員配置を目指します。また、通所介護としての人件費指標 60%に基づき、現行の介護職・看護職の仕事の内容を洗い出して、通所介護の本来の制度設計に基づき周辺業務を極力スリム化する抜本的な改革を行います。

2) 訪問サービスいずみ

- ・2025 年度収入計画 5,498 万円（2024 年度実績予測比 112.5%（+612 万円）。
- ・働く担い手として新規の登録ヘルパー確保が利用拡大の大きな要素となります。幼稚園に子どもを通わせる子育て世代の就労を主なターゲットとして、ハローワークと連携した対応を進めると共に、求人チラシの定期的なポスティング、職員紹介の強化を進め登録ヘルパー30 名体制を構築し総サービス提供時間の上昇を目指します。また、常勤のサービス提供責任者の月次サービス稼働時間を 100 時間は確保できるよう調整を行います。
- ・管理者、3 名のサービス提供責任者が法人内の支援サービスいずみはもちろんのこと西東京市内の居宅介護支援事業所 30 箇所を対象とした営業を月次日程に反映して取り組みます。デイサービス同様、ご利用者の在宅生活を継続するためのサービスとして社会的な信頼に応えます。ご利用者の状態によっては自立支援に向けて集中的に訪問するなどサービス提供の強弱をつけ、担当の介護支援専門員と連携したプランに基づく対応を進めます。「生活クラブ 10 の基本ケア」の在宅生活での展開を強みとして、特に新規利用の方の情報のフィードバックを丁寧に行い、紹介のリピートにつながるよう強固な信頼関係をつくることで新規利用者の登録拡大を図ります。

3) デイサービス悠花

- ・2025 年度収入計画 3,987 万円（2024 年度実績予測比 131.7%（+959 万円）。管理者、生活相談員が法人内の支援サービスいずみ、泉町地域包括支援センターはもちろんのこと西東京市内の居宅介護支

援事業所 20 箇所、地域包括支援センター3 箇所を対象とした営業を月次日程に反映し、新規利用の方の情報のフィードバックを特に丁寧に行い、紹介のリポートにつながるよう強固な信頼関係をつくり新規利用者は積極的に受入れ登録拡大を図ります。そのことにより、各曜日の利用登録を 10 名以上確保します。休みがあっても 1 日当たりの平均利用人数が 8 名以上となることを目指します。

- ・同一フロアで運営するデイサービスいずみとの入浴介助サービスや送迎、フロア業務での兼任体制を推進し、限られた人員体制の中で仕事の効率を高めます。また、デイサービスいずみ同様に、人件費指標 60%に基づき、現行の介護職の仕事の内容を洗い出して、認知症対応型通所介護の本来の制度設計に基づき周辺業務を極力スリム化する抜本的な改革を行います。

4) 小規模多機能ホームみんなんち

- ・2025 年度収入計画 9,242 万円（2024 年度実績予測比 182.3%（+4,173 万円）。現在進めている安定的な業務基盤を確立すると共に、管理者、計画作成担当者が法人内の支援サービスちとせはもちろんのこと世田谷区内の主要な病院 5 箇所、あんしんすこやかセンター5 箇所、居宅介護支援事業所 20 箇所を対象とした営業を月次日程に反映します。新規利用の方の情報のフィードバックを特に丁寧に行い、紹介のリポートにつながるよう強固な信頼関係をつくり、新規利用者を積極的に受け入れて登録拡大を図り、利用登録人数 25 名を目指します。
- ・月次予算達成のために収入の先行管理を行い、泊りやショートステイ利用を調整します。
- ・あわせて、小規模多機能サービスの肝である地域活動として、認知症カフェなど地域の個人・団体とつながる機会をつくります。
- ・近隣の小規模多機能、看護小規模多機能事業所との事例検討会の開催、またご利用者の身体状況に合わせ看護小規模多機能・小規模多機能間の移行などの連携を図ります。

5) 小規模多機能ホームえごたの家

- ・2025 年度収入計画 9,341 万円（2024 年度実績予測比 138.2%（+2,582 万円）。管理者、計画作成担当者が中野区内の主要な老健 1 か所、病院 3 箇所、地域包括支援センター2 箇所、居宅介護支援事業所 7 箇所を対象とした営業を月次日程に反映し、新規利用の方の情報のフィードバックを特に丁寧に行い、紹介のリポートにつながるよう信頼関係をさらに強固なものとして新規利用者の登録拡大を図り、利用登録人数 27 名を目指します。あわせて、小規模多機能サービスの肝である地域活動として、認知症カフェなど地域の個人・団体とつながる機会をつくります。また、「生活クラブ 10 の基本ケア」を主軸とした職員研修を充実させ、サービス提供の質の向上を目指します。

■重点事業所以外主な事業所の対策

- ・グループホームいずみでは歯科衛生士の資格を持った職員が訪問歯科の医師の指示に基づき入居者の口腔衛生状態を維持するために、他の介護職員へ具体的な技術的助言や指導を行うことで、新たに「口腔衛生管理体制加算」を算定します。
- ・グループホームちとせは収入が減少し、グループホームえごたは収支がマイナスの実績であるため、悠遊のグループホームの運営について改善を進めることで、1 グループホームにつき、収支差額の中期的統一目標として年間 800 万円～1,000 万円以上を確保します。そのためにも、収入面では、待機者の確保と定期的な確認により、看取り等での退去後の円滑な入居により稼働率を維持すると共に、支出面では 9,500 万円以下にコントロールします。
- ・介護支援専門員の有資格者を増やし、2026 年度の中野拠点での居宅介護支援事業所の新規開設の準備を進め、既存の 2 つの事業所の利用拡大にも貢献できるようにします。

（２）「生活クラブ 10 の基本ケア」を強みとしたケアの提供と地域への発信強化

- ・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、「生活クラブ 10 の基本ケア」研修を介護職以外の職員を含めた全職員を対象に行います。2024 年度に実施した「理論編」をベースとして、次には「実践編」を拠点単位で開催し、日常的なケア提供での統一した実践につなげることで、ご利用者の生活の質を高め自立支援を推進します。そのことを通してご利用者・家族からの信頼獲得につなげると共に、地域に対する悠遊の訴求力を高め、新たなご利用者の登録拡大につなげます。

（３）法人の事業を左右する一人ひとりの職員の意識的な取組みの推進

- ・悠遊の経営及び事業運営の状況について、各事業所の職員と情報共有を図ります。経営の立て直しに向けては、各事業所の活動の積み上げと共に、同じ拠点内の事業所の職員が連帯することが基盤として重要です。法人の経営は責任を有する理事や役職者だけの役割ではありません。事業収入を拡大し、経費を削減するためには、職員一人ひとりの自覚と行動なくして達成することはできません。一人ひとりが悠遊の職員として、個の自己実現と法人の事業目標が一致して仕事に取り組めるような法人としての組織風土の形成に努めます。
- ・各事業所・本部において、各事業所別の経費削減目標に基づき、備品管理の徹底、水道光熱費の節減をすべての職員が意識的に取り組みます。既存の業務の振り返りを行い、業務効率向上と残業削減に向けた業務改善を討議・実行します。
- ・消耗品の在庫管理・発注の精度の点検強化と共に、設備・器具の保守・管理を徹底します。

（４）労働生産性の向上

- ・全事業所の加算算定状況の点検に基づき、現在は算定していないがすぐにでも算定可能な加算、体制整備要件を満たすことで算定できる加算などの優先順位を明確にし、積極的な算定を行い、ご利用者一人当たりの報酬単価を高めます。
- ・現在の悠遊の経営においては、人件費支出に見合う事業収入が確保できていない状況が続いています。この流れを断ち切り、事業収支を改善していくためには、先に掲げた事業収入の拡大と共に、人件費をコントロールしていくことが必要です。各事業種別人件費指標に基づく適正配置人数を徹底し、人件费率・金額の月次点検を行います。

（５）生活クラブ生協をはじめとする関連団体との連携による事業強化

①生活クラブ生協及び生活クラブ運動グループ地域協議会との連携

- ・長期運営資金の融資をいただいている生活クラブ生協と定期的に「生活クラブ・悠遊事業対策実行プロジェクト」を設置し、事業運営状況の共有と共に地域での具体的な連携の実現に向けた討議を行います。
- ・設立母体である生活クラブ生協との連携を通して、3 つの拠点が所在する 23 区南、北東京、多摩きた

の各ブロック単協のエリアを中心に、生活クラブの地域福祉政策をアピールする拠点としての存在を地域に示すと共に、悠遊を知って、使ってもらうために、以下の共同活動の展開を引き続き提案します。いずれの活動についても随時受入れ・対応を進めます。また、それらの活動を通して、高齢者介護の拠点にとどまらず多世代交流の場として地域の皆さんに活用していただくことを目指します。

- 西東京市（旧保谷市エリア）、世田谷区（船橋、砧、烏山エリア）、中野区（JR 中央線以北、環七通り以東エリア）における組合員への事業利用の呼びかけと各事業所の見学&説明
- 家族等の介護に有益な情報共有として、「生活クラブ 10 の基本ケア」に基づく学習会開催
- 2025 年 4 月より全拠点で定期開催する認知症カフェ「カフェゆうゆう」への参加
- 組合員、その家族・知人への悠遊事業所の求人案内・職場体験の呼びかけ
- ボランティア（*）の呼びかけ
- 世田谷、中野の地域交流スペースの活用
- キャンパバン、イベント、祭りなどの共同開催

（*）「ボランティア」

娯楽活動（音楽演奏や歌唱パフォーマンス、手工芸・クラフト活動、読書やストーリーテリング）健康促進活動（軽いエクササイズやストレッチングクラス、ネイルケア・メイク、散歩や屋外活動のサポート）、社交活動（お茶会やコーヒータイムの開催、ボードゲームやカードゲームの提供、軽いトークや会話のパートナー）、趣味のサポート（編み物や刺繍のワークショップ、園芸や植物のお手入れ、料理やお菓子づくりのサポート、イベントのサポート（誕生日パーティーの企画と実施、季節ごとのイベントや行事のサポート、赤ちゃんや小さな子とご利用者の交流、ペットセラピー）

また、悠遊ホームページからスケッター（有償ボランティア）と無償ボランティアを区別したボランティア登録のしくみを早期に取り組みます。

②関係団体との連携

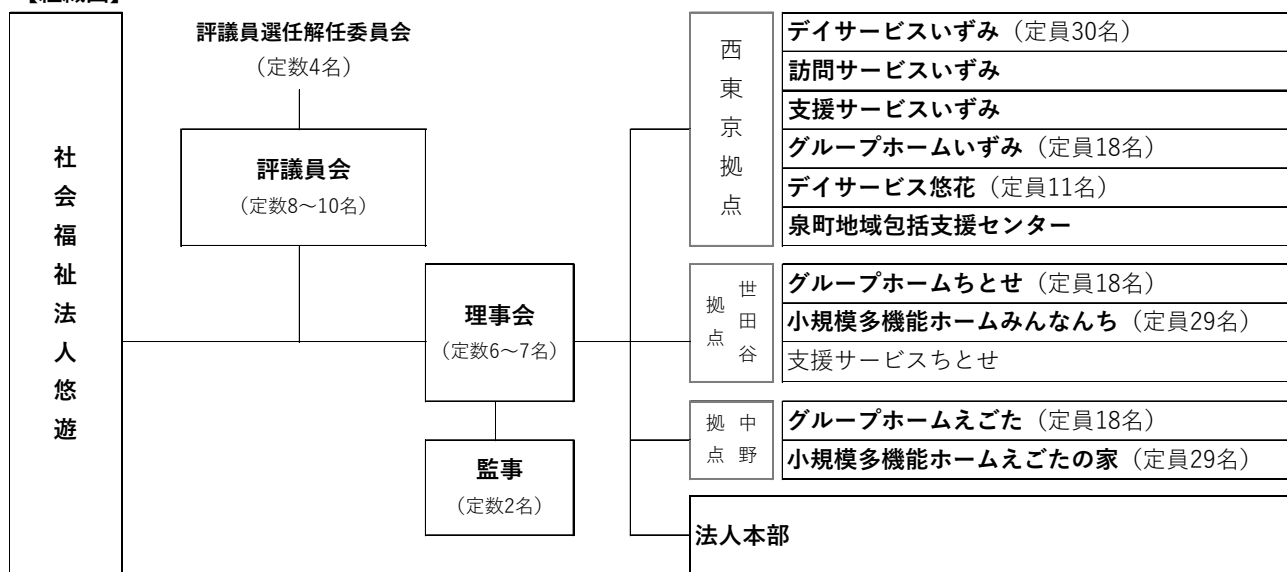
- ・生活クラブ共済連の「拡大福祉事業政策推進会議・福祉事業連携部会」への参加を通して、同じく生活クラブ生協が母体として設立した「社会福祉法人生活クラブ」、「社会福祉法人いきいき福祉会」と事業運営情報共有と対策討議を行います。
- ・「一般社団法人全国コープ福祉事業連帯機構」（以下、コープ福祉機構）の協力をいただき、経営再建及び 2 つの小規模多機能ホームの事業収支改善に向けたコンサルティング、「生協 10 の基本ケア」推進、重点事業の推進に向けたリーダー研修参加などに活かします。

2. 2026 年度～2030 年度の 5 か年計画の策定

- ・2025 年度で終了する「経営基盤再構築計画」に続く、2026 年度から 2030 年度までの 5 か年計画を策定します。
- ・経営の立て直しと事業継続に向けた基盤づくりが主要課題となりますが、設立母体である生活クラブ生協や関係団体の方々の協力もいただきながら策定プロジェクトを設置し、11 月の政策会議で方向性を固められるように討議をすすめます。

3. 組織運営

【組織図】



(1) 人員確保対策の強化と人材育成・定着に向けた対策

①人材採用対策

- ・事業所によって慢性的な人員不足に直面し、派遣介護士にも頼らざるを得ない状況もあり、特に管理者などが過重労働となっている実態もあるため早期の改善が必要です。
- ・人員確保対策として、①各管轄のハローワークと連携した、「ツアー面接会」「ミニ相談・面接会」などの企画開催、②職員紹介促進のための「リファラル採用奨励金」の見直し、③介護福祉士、(主任)介護支援専門員、社会福祉士など、2024年度から始めた資格取得支援制度を活用した職員の法人内でのキャリアアップと専門職の欠員対策の促進を進めます。
- ・2026年春入職に向けて、新卒職員の出身校をはじめとした大学や専門学校、高校に働きかけ1～2名の新卒採用を計画します。
- ・同一拠点内事業所の応援勤務や兼任のしくみを促進し、異なる事業種別を経験することを通じた職員のスキルアップ、ステップアップにつなげます。その基盤をつくるためにも、拠点内の職員がそれぞれの事業内容の理解を深め、事業所を超えた交流を広げます。
- ・特定技能実習生は中長期的には10名を目途に受け入れ、介護人材不足の解消、事業所の柔軟性や適応力の向上、異文化交流による相互理解を図ることをめざしています。2025年3月にベトナムより新たに2名を受け入れてグループホームいずみに配属し、介護職としての育成を進めると共に資格取得の支援もあわせて定着のモデルをつくりまします。また、各種助成金として、「人材確保等支援助成金(外国人労働者就労環境整備助成コース)」(厚生労働省)、「外国人介護従事者受入れ環境整備等事業」(東京都福祉局)の活用を受け入れ団体と調整して申請を進めます。今後、現在の登録支援機関以外にも、コープ福祉機構の情報に基づく団体との連携も検討します。

②資格取得支援

- ・介護職員初任者研修、介護福祉士実務者研修、介護福祉士、(主任)介護支援専門員、社会福祉士など、職務に必要な資格取得にかかる費用に対して、行政等から補助される金額の差額を法人負担として支援し、法人内での有資格者を育成するしくみを構築します。また、東京都認知症介護研修の内、受講費用が発生する研修費用も法人負担とします。

- ・それらの資格取得にかかる東京都認知症介護研修、介護支援専門員専門研修Ⅰと同専門研修Ⅱと同更新研修（資格取得者全員）、主任介護支援専門員研修と同更新研修（資格取得者全員）の受講時間については勤務時間内とし、それ以外の資格取得に必要な学習や受検は勤務外とします。
- ・また、認知症対応型サービス管理者研修、小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修の資格取得者を増やし、当該の役職や役割につかない場合で別途手当を新設することを検討します。

③障害者雇用の推進

- ・障害者雇用促進法、障害者差別解消法に基づき、障がい者がごく普通に地域で暮らし、地域の一員として共に生活できる「共生社会」実現の理念の下、すべての事業主には、法定雇用率以上の割合で障がい者を雇用する義務があります。現在在籍している３名（換算数４名）の雇用を継続して進め、現行の法定雇用率２.５％以上（２０２６年度より２.７％）を達成します。

④研修の実施

- ・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体制を整備します。また、研修の目的をチームワークづくり、職員定着に定め組み立てを行います。
- ・入職後の研修として、事業所を超えたつながりもつくるために、集合研修を年間日程で組みます。「新規採用者研修」「フォローアップ研修」「ステップアップ研修」を開催し、人材育成を図ります。「法人採用者研修」は年４回（４月・７月・１０月・１月）実施し、社会福祉法人悠遊の組織・理念などの基本的理解、仕事のモチベーション向上を図ります。また、その半年後をめぐって「フォローアップ研修」を年４回（５月・８月・１１月・２月）実施し、グループワークを交えながら、業務の振返りとモチベーション向上、法人理念の具現化、コミュニケーションスキルの向上を図ります。「ステップアップ研修」は年４回（６、９、１２、３月）開催し、対象は事業所内の時期リーダー候補者とし、各事業所で抱えている課題を出し合い、その問題解決に向けたグループワークを基本とします。管理者も輪番制で参加し、助言による討議の活性化を目指します。
- ・「生活クラブ１０の基本ケア」を柱とするケアの実践に向けて、「実践編」を拠点単位で開催し、日常的なケア提供での統一した実践につなげ、ご利用者の生活の質を高め自立支援を推進します。
- ・「介護プロフェッショナル段位制度」の推進に向け、アセッサー講習の受講を推進すると共に、レベル認定者の輩出に取り組みます。
- ・東京都社会福祉協議会が行う研修を活用し、職務経歴等に応じて年次別研修、階層別研修等、指名して参加します。東京都認知症介護研修は、無資格者については基礎研修（eラーニング）の受講を必須とし、実践者研修も２年以上の認知症ケアの実務経験を有する未受講者に順次受講を働きかけ、レベルアップを図ります。
- ・管理者向けには四半期に一度の実参加による開催時に研修を設定し、経営管理や組織マネジメントを学ぶ研修を組み立てます。
- ・また、悠遊内で配置上必要となる有資格者（認知症対応型サービス管理者研修、小規模多機能型サービス等計画作成担当者研修等）を複数育成していくために、研修受講を促進し、受講修了後当該の配置ポストにつかなくても別途手当を支給するなど給与規程の変更も検討します。
- ・事業所必須の法定研修については、法人として契約している「お茶の水ケアサービス学院 フォローアップ研修」メニューや、顧問弁護士提供の研修動画など効果的に活用し、各事業所で年間計画に基づき進めます。

⑤積極的な人事ローテーションによる能力開発と職場の活性化推進

- ・キャリアアップシート（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、事業所兼任の希望、新たな資格取得希望の集約）の活用（12月に配布・回収）と面談により、拠点間人事異動、拠点内事業所間の人事異動や兼任体制を積極的に推進し、事業所の活性化と新たな人材育成につなげます。

（２）労務管理

①すべてのハラスメントの根絶

- ・日常的に職員同士のコミュニケーションを円滑に行い、互いに高め合う関係性をつくりあげていくことを目指します。そのためにも全職員対象のハラスメント研修として、顧問弁護士提供の動画資料「弁護士が教える介護トラブル解決チャンネル（<https://www.youtube.com/@sotooka/videos>）の視聴とレポート提出を必須とします。
- ・パワーハラスメント、セクシャルハラスメント、マタニティーハラスメントなど、他者の人格を棄損する行為は一切認めません。相談窓口があることを随時広報し、万が一事由が発生した場合は、顧問社会保険労務士や顧問弁護士への相談を含め厳正に対処します。
- ・利用者及びその家族によるハラスメント（理不尽な要求、暴言、セクシャルハラスメント、暴力など）の発生抑制に向けて利用契約書へ明記して予め確認することはもちろんのこと、事案発生した場合には保険者や顧問弁護士など関係者を交えて問題解決をはかります。

②職員の精神的・肉体的ケア・サポート体制の推進

- ・安全衛生委員会のメンバーの構成人数を拡大して運営を進めます。
- ・毎月の安全衛生委員会にて職員の労働時間の状況を共有し、産業医のアドバイスを仰ぎつつ対応をすすめます。
- ・定例の健康診断やメンタルヘルス診断後の結果や、精神的・肉体的な不調を抱え、就労に影響が生じる可能性がある場合は産業医面談など必要なサポートを実施します。

（３）法令遵守

- ・介護保険制度において、サービス提供事業者者に求められている重要なことは、利用者に対する適切なサービス提供と共に、制度の健全な運営と国民からの信頼を確保するための法令遵守です。
- ・毎年度実施される「介護サービス情報の公表に係る報告・調査・情報公表計画」に対応します。事業所の課題を明確にして改善につなげます。
- ・「福祉サービス第三者評価」については、世田谷ではグループホームちとせ、支援サービスちとせ、中野ではグループホームえごたの3事業所での実施を計画し、利用者アンケートによる評価、職員アンケートによる評価を自己評価と比較検討し、事業所内で共有し、業務改善につなげます。また、2024年度に受審した、支援サービスいずみ、グループホームいずみ、グループホームちとせ、小規模多機能ホームみんなんち、グループホームえごたは課題として指摘された事項の改善に取り組みます。
- ・小規模多機能ホームみんなんち、小規模多機能ホームえごたの家は、それぞれ運営推進会議におけるサービス評価を実施します。
- ・権利擁護・虐待の防止は、サービスを提供する事業者、職員にとって非常に重要な事項です。事業所別の「虐待防止指針」「身体拘束廃止指針」に基づき、新規採用時の個別研修を徹底すると共に、定

時委員会の開催や事由が発生した場合の適宜委員会の開催と結果の事業所内周知、虐待防止・身体拘束廃止の定期的な研修開催。そして、それらの措置を適切に実施する担当者を置いて対応を進め、対応の経過記録を作成します。

- ・また、管理者など事業所の役職者を中心に東京都主催の「人権研修Ⅰ」「人権研修Ⅱ」への参加を推進します。
- ・高い水準のコンプライアンス体制に基づく法人運営を推進します。2025年度は改選期にあたりますが、引き続き、業務執行機関である「理事会」、法人の意思決定機関である「評議員会」の運営は法令を遵守し、誠実な事業運営を図ります。

（４）危機管理対策

①介護事故防止及び不測時の対応

- ・サービス提供時の介護事故をゼロにすることは非常に困難ですが、そのリスクを低減させる対策は必要です。当法人においては、事故のトップスリーが、転倒・転落、服薬関連、けがという傾向が固定しています。事故の未然防止のためにも、日常のケアにおけるヒヤリ・ハットの共有が大切です。記録の積み上げ、早い段階での情報共有により、事故につながる芽を発見し未然に防止します。また、利用者・入居者の機能低下に対しては、専門職としてケア水準を高めることで、事故につながる要因を察知し、最大限対応できるよう職員同士の連携を強化します。服薬関連の事故については、飲み忘れや飲みすぎなど場合によっては利用者の生命に関わる事案の根絶に向けて、申し送り・記録などを通じた確実な対応を行います。
- ・年２回開催する「事故対策・苦情処理第三者委員会」において、直近の半期の事故・苦情を分析・共有し、重大事故の防止に向けた対策を検討します。
- ・万が一、事故が発生した場合には、即時の対策と再発防止を日時で処理し、情報共有を図ることが重要です。また、事故発生後の初期対応次第では、その後の苦情に発展する可能性もあります。相互の報告・連絡・相談を密に行い、職員間、部署間の丁寧な対応が必要です。また苦情処理については、その情報を事業所に留めず、法人全体並びに事故対応・苦情処理第三者委員にも的確な情報を提供し、適切な対応を行います。さらに法令上定められた手続きに従い、行政への報告を遵守します。

②事業継続計画（BCP）をはじめとした災害対策

- ・感染症や大規模災害が発生した場合であっても、利用者に必要なサービスが安定的・継続的に提供できる体制を構築し、いざという時に職員全員が行動できるために事業継続計画（BCP）が重要です。事業所別計画を事業所内で共有すると共に以下の対応を進めます。
 - 平常時の対応として、建物・設備の安全対策、電気・水道等のライフラインが停止した場合の対策、備蓄
 - 緊急時の対応として、業務継続計画発動基準、対応の体制
 - 他の施設及び地域との連携
 - 委員会開催、研修・訓練実施（シミュレーション）
- ・その他、消防法上で定められた総合防災訓練については３つの拠点で年２回実施（１１月と３月）します。また、各事業所においては毎月決まった日程で地震想定、火災想定避難訓練等を実施します。

（５）広報力・拡散力の強化

- ・ホームページについては、就業検討者、サービス利用検討者の目線を意識し、鮮度の高いタイムリーな情報発信をすすめます。トップページの「お知らせ」とリンクした事業所別情報の更新頻度を高めます。特に悠遊の強みである「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をタイムリーに発信します。
- ・法人としての Instagram など SNS による情報発信をさらに推進します。

（６）地域との連携の推進

- ・悠遊が西東京市、世田谷区、中野区の 3 つの地域に根差し、事業を推進すると共に、地域の市民の皆さんにとって使い勝手の良い、あてになる存在であることを示していくためにも情報を発信していく必要があります。そのためにも既存のつながり以外に拠点別の地域資源としてどのようなものがあるかの調査とアプローチを進めます。特にグループホーム、小規模多機能ホーム等は地域密着型サービスの命題として地域との関係づくりが重要なポイントであることを踏まえた運営を推進します。
- ・他法人の福祉施設、保育園、市民団体、町会、行政などとの関係性づくりを丁寧にすすめます。

①地域への情報発信

- ・西東京拠点ではボランティアの活動を推進すると共に新たなボランティアの募集も行います。世田谷・中野両拠点においてはボランティアの募集を進めるために、具体的な活動メニューを整理した上で呼びかけを行うと共に、スケッター（有償ボランティア）の活用も行います。
- ・拠点別の大規模イベントとして、3 つの拠点において祭りを開催し、ご利用者・家族と地域の方々との交流の場となることを目指すと共に、悠遊としてのリアルな情報発信の場として活用します。
- ・「生活クラブ・ケアセンター世田谷」と「安心ケアセンター・悠遊えごた」では地域交流スペースがあることを強みに、生活クラブ生協の組合員や民生・児童委員の方とも連携を図り、各種企画の開催協力を進めると共に、地域のサークル・団体の利用の推進を通したネットワークづくりをすすめます。
- ・認知症と共に生きる地域社会づくりを目指し、3 つの拠点において、認知症カフェ「Café ゆうゆう」を定期開催します。西東京はグループホームいずみフロアで第 2 金曜日（14：00～16：00）、世田谷は「スペースゆうゆう」で第 3 火曜日（14：00～16：00）、中野は「地域ふれあいスペースえごた」で第 3 土曜日（13：30～15：00）に開催します。

②関係団体との連携によるネットワークづくり

1）「企業組合ワーカーズ・コレクティブ結女」との連携

- ・デイサービスいずみ、デイサービス悠花、グループホームいずみへの食事の提供を委託している、企業組合ワーカーズ・コレクティブ結女との連携を図り、ご利用者に提供される食事のあり方について定期的に協議すると共に、西東京市内での地域福祉の担い手としての WIN-WIN となる事業提案・連携を推進します。

2）「悠遊をささえる会」との連携

- ・後援会組織の「社会福祉法人悠遊をささえる会」と連携し、会員拡大や会報「ゆう&愛」発行、企画実施にあたっての協力をすすめます。

3）西東京市社会福祉法人連絡会との連携

- ・西東京市社会福祉法人連絡会は 2016 年 12 月に設立し、西東京市内の事業種別を越えた 23 の社会福

祉法人が集い、地域福祉の課題解決をめざしています。引き続き、他の法人との連携を図りつつ、社会福祉法人による地域貢献のしくみの一躍を担います。

- ・同連絡会主催で例年 7 月と 1 月に開催している「フードドライブ」（家庭に眠っている食品を持ち寄り、「こども食堂」や「中学校放課後カフェ」の他、食の支援が必要な方に寄付し、食材として有効活用するしくみ）に参加し、地域貢献活動をすすめます。

4) 各行政区内事業者連絡会への積極的な参加

- ・西東京・世田谷・中野のそれぞれの行政区において設置されている事業者連絡会に積極的に参加し、同じ行政区内の事業者との情報交換を行い、協力関係を形成します。

以上