

# 社会福祉法人悠遊 2022 年度法人事業活動・運営報告

## はじめに

- ・2022 年度は法人設立から 30 年目を迎えた年でした。1993 年に自分の親や自分も使いたいと思う介護を実践することを描き、生活クラブ生協からの寄付で設立しました。2000 年には、措置の時代から、高齢社会を見据えて高齢者の介護を社会全体で支えあうしくみとして介護保険法が施行され、この間 2005 年～2020 年の間に 3 年おきに 6 回改正（思考は翌年 4 月）が行われました。この改正により、介護保険の利用者にとっても、介護事業者にとってもわかりにくい制度になっています。高齢者が増える中で、その増加に見合う費用の増加を圧縮する改正になっているのが実態です。
- ・介護保険の学習会をすると、そもそも、市区町村（保険者）が制度の計画を立て、介護保険料を決めて徴収しているのですが、自分がどれくらいの介護保険料を支払っているかを知らない方が多く、また、介護保険料を支払っているので、必要になった時は、いつでも制度を使うことができると思っていたとの発言もあります。厚労省担当者に向けて事業の実態や利用者の声を届ける機会を設けましたが、引き続き、2024 年度の介護保険制度の改正の方向を見極め対処するだけでなく、政策提案につなげることが必要です。
- ・コロナ禍の影響を少なからず受け続けている中で、住み慣れたまち・地域で安心して住み続けられる地域社会づくりを目指して事業運営を行っていますが、厳しい状況からまだ脱出することができていません。設立母体である生活クラブ生協・東京とともに「ローカル SDGs（地域循環共生圏）推進委員会」を立ち上げ、社会福祉法人悠遊が地域で存在する価値を確認し、カンパの呼びかけをしています。各事業所においては、地域にあてにされる事業所であることを、職員一人ひとりが仕事に誇りをもって組織の一員として、お互いに認め合っていくことで実践できます。設立から 30 年の実績と社会構造が変遷している今を知り、改めて地域での存在価値を広めていきたいと思います。

## 1. 事業管理・開発

### （1）財務構造の強化に向けた事業所別計画達成

#### ①事業所別計画の達成

- ・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をはじめとした事業基盤を固めることを最優先課題として掲げましたが大幅な未達となっています。小規模多機能型居宅介護は 2 事業所共、2021 年度終盤の新規利用登録の鈍化により、予算上の期首利用登録人数との差が生じた段階からのスタートであったことに加えて 4 月の登録がなかったこと。その後、小規模多機能特化型コンサルティングの効果もあって、営業や事業管理のノウハウも一定把握できたものの、9～11 月の営業に最も注力したい時期に職員体制が揺らいだことにより新規利用登録の機会を逃したのが大きな要因です。定期巡回についても、上半期は事業所の運営体制の課題から一枚岩となった全体戦での取組みができませんでした。下半期より運営体制が変わり改善されてきており、営業も積極的に展開し

ていますが、ご逝去・入所などが相次ぎ、大きな成果につながっていないのが現状です。

「訪問サービスえごた」の障害福祉サービスについては、利用実態がないため 6 月より事業休止としました。

- ・法人全体では、**収入 7 億 4,410 万円、支出 7 億 6,745 万円。事業活動資金収支差額▲2,335 万円、当期資金収支差額合計▲4,995 万円で、5 期連続赤字決算となり、経営資金の確保が厳しくなっているのが現状です。**経営課題である事業収支の改善と、経営資金の確保による安定的な経営の転換を図るために、2023 年 1 月に SCA とコンサルティング契約を締結しました。SCA 代表中村篤志をはじめとするコンサルティングチームと定期的な打ち合わせを通して、法人全体の経営分析・改善に向けた対策、2 つの小規模多機能ホームの事業運営の適正化、採用強化に向けた対応を柱に検討を進めています。
- ・不採算部門の撤退の議論はありますが、職員の雇用の確保やご利用者へのサービス提供をはじめとした社会福祉法人としての社会的な責任、開設にあたっての補助金の取扱いなどを鑑み、継続を前提に事業の立て直しを図ることに取り組みます。
- ・理事会決定を踏まえたその他積立金の取り崩し、福祉医療機構からの設備資金借入金の繰延返済申請をはじめとした対策により、事業収支の改善の目途が立つまでの経営資金の確保を図ることが課題です。
- ・加算は 7 月より 24 時間ホームケアえごたのサービス提供体制強化加算 I と夜間ホームケアえごたのサービス提供体制強化加算 I イ、1 月より 3 つのグループホームにおいて、LIFE (科学的介護情報システム) を算定開始しました。デイサービスいすみ、2 つの小規模多機能ホームでの LIFE 加算算定、小規模多機能ホームえごたの家のサービス提供体制強化加算 II、小規模多機能ホームみんなんちでの看取り連携体制加算の算定は次年度の課題とします。
- ・生活クラブ生協の食材を活用した食の提供は、そのおいしさを含め強みであり、デイサービス、グループホーム、小規模多機能ホームのサービスの利用を検討される方に対して、自信を持って進めることができます。また、2 つの小規模多機能ホームでは訪問時の配食を安定的に提供しており、在宅での食生活を充実させる試みとして定着していることが評価点です。今後、24 時間ホームケアえごたにおいても、訪問時の配食の実現に向けて検討をすすめることが課題です。
- ・各事業所の介護保険事業収益は以下の通りです。

#### ◇デイサービスいすみ

- ・定員 30 名に対して、年度末時点で登録人数は曜日別 24 名～30 名（平均 27.1 名）。平均介護度 2.17。見学への対応を含めて丁寧に進めていることで、新規利用登録 24 名（内、上半期に 15 名、下半期に 9 名）と増えているが、その一方でご逝去・入所による利用終了 21 名や、冬場を中心に体調不良などによる単発的な休みや、利用日数が多い方の長期入院のため安定した稼働には及んでいない。定員以上の利用登録の確保が必要。新規利用に柔軟に対応するため、法人本部による軽車両での送迎応援も実施している。1 日当たりの利用人数は累計で 23.27 名（第 2 次補正予算 24.40 名）。

- ・国保連請求分の年間利用実績 7,414 万円。当初予算対比 92.8% ( $\blacktriangle 574$  万円)。第 2 次補正予算対比 94.6% ( $\blacktriangle 423$  万円)。前年比 106.3% (+437 万円)。

#### ◇訪問サービスいづみ

- ・年度末時点で介護保険利用登録 100 名（内、実利用 97 名）、障害利用 4 名（内、実利用 2 名）。累計での新規利用 52 名、利用終了 60 名。
- ・国保連請求分の年間利用実績 5,417 万円。当初予算対比 95.1% ( $\blacktriangle 279$  万円)。補正なし。前年比 93.1% ( $\blacktriangle 402$  万円)。2019 年度下半期より利用が伸び法人事業収入を大きく牽引していたが、登録ホームヘルパー数の漸減、身体介護サービス利用者のご逝去や入所などでの終了が多い年度となり、減収となった。登録ヘルパーは 26 名在籍しているが、高齢の方の稼働率が低下し、生活支援サービスの担い手が不足気味となっている。

#### ◇支援サービスいづみ

- ・国保連請求分の年間利用実績 3,822 万円。当初予算対比 97.8% ( $\blacktriangle 86$  万円)。補正なし。前年比 133.9% (+969 万円)。
- ・年度末時点の担当件数 190 件 + 予防 24 件 + 認定調査 3 件。平均介護度 1.97。累計での新規利用 171 名、利用終了 90 名。職員体制の安定化に伴い、一人当たり 32 件以上の担当を目安にマネジメントを行い、前年比で担当件数を大きく伸ばすことができた。年度末で 1 名の退職があったが、新規採用により職員を補充できたため、事業所として担当件数を維持することができた。法人内事業所紹介実績は、訪問サービスいづみ 49.3% (33/67)、デイサービスいづみ 25.0% (17/68)、デイサービス悠花 100% (6/6)。

#### ◇グループホームいづみ

- ・年度末時点の入居者 18 名。平均介護度 3.15。待機者 14 名。年間平均稼働率 96.54% (当初予算 97.5%)。累計では新入居 3 名、退去 3 名（看取り 2 名、入院でのご逝去 1 名）。
- ・国保連請求分の年間利用実績 6,766 万円。当初予算対比 95.3% ( $\blacktriangle 334$  万円)。補正なし。前年比 98.2% ( $\blacktriangle 126$  万円)。
- ・7 月末から 8 月上旬にかけて、新型コロナウイルスの集団感染が発生し、入居者 11 人、職員 8 人が陽性となった。入居者は全員施設内療養となつたが、幸い重篤化することなく回復された。

#### ◇デイサービス悠花

- ・年度末時点の利用登録人数 20 名。曜日別 7 名～10 名（平均 8.5 名）。累計での新規利用 7 名、利用終了 8 名。年間平均 1 日当たり利用人数は 7.94 名と予算 9.08 名を下回る。平均介護度 2.41。定員は 11 名であるが、フロアスペース面積に対して、見守りの体制や動線の確保、ご利用者同士の相性に対応した配席などの課題があり、定員いっぱいの利用受け入れは難しい状況。
- ・国保連請求分の年間利用実績 3,295 万円。当初予算対比 86.0% ( $\blacktriangle 538$  万円)。第 2 次補正予算対比 97.5% ( $\blacktriangle 83$  万円)。前年比 93.7% ( $\blacktriangle 222$  万円)。
- ・3 月末に利用者 3 人、職員 2 人が新型コロナウイルス陽性となった。

#### ◇泉町地域包括支援センター

- ・年間実績、事業活動収入計 3,778 万円（第 2 次補正予算比 100.8%）。内、委託料収入が 3,406 万円とほとんど占め、予防および総合事業のケアプラン作成料収入は 366 万円。

- ・3 月相談件数 365 件（新規 29 件・継続 335 件）。予防給付プラン 71 件（内、委託 44 件）、予防ケアマネジメント 81 件（内、委託 44 件）。

#### ◆西東京拠点合計（泉町地域包括支援センター除く）

- ・国保連請求分の年間利用実績 2 億 6,716 万円。当初予算対比 93.6%（▲1,812 万円）、第 2 次補正予算対比 96.2%（▲1,042 万円）、前年比 102.5%（+656 万円）。

##### ◇グループホームちとせ

- ・年度末時点の入居者 18 名。平均介護度 2.95。待機者 1 名。平均稼働率 94.55%（予算 97.00%）。累計では新入居 5 名、退去 5 名（看取り 3 名、入院 1 名、入所 1 名）。重度化に伴い、入退去が多い年度となり、稼働率に大きく影響した。看取り期の入居者もあり、待機者が 1 名のみのため、居宅介護支援事業所、病院、薬局への営業を強化することが課題。

- ・国保連請求分の年間利用実績 6,752 万円。当初予算対比 95.8%（▲295 万円）。第 2 次補正予算対比 95.6%（▲314 万円）。前年比 99.0%（▲66 万円）。

##### ◇小規模多機能ホームみんなんち

- ・年度末時点の登録者 16 名。平均介護度 2.82。累計での新規利用 11 名、利用終了 5 名。その他短期宿泊利用 9 名。短期宿泊でのお試し利用が本登録につながったケースもあり、居宅介護支援事業所へのアプローチ方法として有効であることが確認できた。
- ・国保連請求分の年間利用実績 5,096 万円。当初予算対比 69.9%（▲2,192 万円）。第 2 次補正予算対比 91.8%（▲454 万円）。前年比 94.8%（▲280 万円）。

- ・職員体制の確立に向けて、介護職の補充が必要であるが、採用が計画通りに進まないため派遣職員を配置せざるを得ない状況。また、常勤看護師の非常勤への転換と非常勤看護師の退職により、看護師の常駐ができなくなるため、看護体制強化加算を取り下げた。
- ・コンサルティングを踏まえて、営業・周知活動を進めると共に、業務手順書の整備と実行により、月次売上 800 万円、人件費 480 万円、事業活動資金収支差額 100 万円を指標に、事業適正化をめざした取り組みを進めることが課題。

##### ◇支援サービスちとせ

- ・年度末時点の担当件数 101 件 + 予防 19 件 + 認定調査 5 件。累計での新規利用 93 名、利用終了 27 名。ご利用者の報告と共に包括（あんしんすこやかセンター）などへの営業を継続している。申請前や申請間もない方も受け入れている。

- ・国保連請求分の年間利用実績 1,994 万円。当初予算対比 115.5%（+267 万円）。補正なし。前年比 105.0%（+95 万円）。

- ・世田谷拠点の事業を意識し、小規模多機能ホームみんなんち、グループホームちとせの新規利用につながる情報提供や対応を積極的に進めている。

#### ◆世田谷拠点合計

- ・国保連請求分の年間利用実績 1 億 3,842 万円。当初予算対比 86.2%（▲2,220 万円）。第

2次補正対比 96.5%（▲501万円）。前年比 98.2%（▲251万円）。

◇グループホームえごた

- ・年度末時点の入居者 18 名。平均介護度 1.94。待機者 15 名。累計では新入居 3 名、退去 3 名（看取り 2 名、自宅へ戻り 1 名）。重度化が少しづつ進行しているため、今後入居者の変動も予測される。平均稼働率 97.13%（予算 97.00%）。
- ・国保連請求分の年間利用実績 6,744 円。当初予算対比 100.1%（+5 万円）。第 2 次補正対比 99.1%（▲60 万円）。前年比 99.8%（▲14 万円）。
- ・12月中旬から年末にかけて、新型コロナウイルスの集団感染が発生し、入居者 6 人、職員 8 人が陽性となった。入居者は 1 名を除き施設内療養となつたが、幸い重篤化することなく回復された。
- ・職員の退職、異動、勤務日数減により補充が必要となり、12 月から 2 月にかけて人材紹介会社を通して 5 名中途採用。

◇小規模多機能ホームえごたの家

- ・年度末時点の利用登録者 12 名。累計での新規利用 8 名、利用終了 8 名。平均要介護度 1.94。ADL の低下により、在宅での生活が困難となり、入所等での利用終了が下半期に集中した。今後、入所を検討されている利用者もいることから、早期に新規利用者を獲得する必要がある。地域包括支援センター、居宅介護支援事業所の他、近隣の区の病院の医療連携室等約 50 件強に空き情報の定期的な FAX 送信というスタイルから、コンサルティングを踏まえて訪問営業を開始している。
- ・国保連請求分の年間利用実績 3,579 万円。当初予算対比 61.9%（▲2,206 万円）、第 2 次補正予算対比 83.8%（▲692 万円）。前年比 144.8%（+1,107 万円）。
- ・コンサルティングを踏まえて、営業・周知活動を進めると共に、業務手順書の整備と実行により、小規模多機能ホームみんなんちと同様、月次売上 800 万円、人件費 480 万円、事業活動資金収支差額 100 万円を指標に、事業適正化をめざした取り組みを進めることが課題。
- ・職員の入職 8 名、退職 7 名と入れ替わりがあり、体制構築と業務水準の底上げに課題がある。

◇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

- ・年度末時点の利用者は 24 時間ホームケアえごた 7 名（平均介護度 2.88）、累計での新規利用 4 名、利用終了 7 名。訪問サービスえごた（障害）は休止中。夜間ホームケアえごた 7 名（平均介護度 3.67）、累計での新規利用 11 名、利用終了 7 名。年度末 6 名の利用登録は達成したが、隨時訪問が想定より少ないため利用計画に及んでいない。24 時間ホームケアえごた、夜間ホームケアえごた共に、居宅介護支援事業所からの問い合わせはコンスタントに来ているが、通常の訪問介護との違いや利用料金など、サービス内容に関する認識にずれがあり契約に至らないケースがある。中野区にも協力をいただき、居宅介護支援事業所への周知活動を行うことが必要。
- ・24 時間ホームケアえごたは国保連請求分の年間利用実績 2,177 万円。当初予算対比 55.6%

(▲1,738万円)、第2次補正予算対比65.5% (▲1,145万円)。前年比90.0% (▲242万円)。夜間ホームケアえごたは国保連請求分の年間利用実績451万円。当初予算対比57.8% (▲329万円)。第2次補正予算対比65.6% (▲236万円)。前年比145.8% (+142万円)。

- ・10月に管理者が交代。職員7名中1名が休職し、1名が1月中旬より病気による入院・手術・自宅療養となつたため実質5名体制となり、勤務シフトへの対応が主となり、営業・周知活動が十分展開できていない。

#### ◆中野拠点合計

- ・国保連請求分の年間利用実績1億2,951万円。当初予算対比75.1% (▲4,301万円)。第2次補正予算対比85.9% (▲2,132万円)、前年比108.3% (+993万円)。

#### ◆法人合計(泉町地域包括支援センター除く)

- ・国保連請求分の年間利用実績5億3,509万円。当初予算対比86.5% (▲8,332万円)。第2次補正予算対比93.6% (▲3,675万円)、前年比102.7% (+1,397万円)。

### ②経費管理

- ・**人件費率83.9%、事業活動資金収支比率▲3.1%です。**欠員補充のための職員採用が厳しく、やむなく人材紹介を活用しましたが、その手数料は約1,450万円となり、前年度の約1,011万円を大きく上回りました。また、緊急的な職員補充のための派遣職員費も**293万円**がかかり、収支に大きく影響を及ぼしています。また、欠員が生じている事業所を中心に残業が増えていますが、経費削減においては残業をどこまで圧縮できるかが鍵となります。すべての事業所において、業務管理を徹底し、残業内容の精査と点検・改善を図ることが課題です。また、建物・設備の老朽化に伴い、修繕費支出が拡大傾向にあることから、早期発見と対応と共に、事業収支改善による修繕費用の確保が課題です。

### ③ICT環境の整備

- ・ICT活用による業務効率化の推進と共に利用者へのケア充実という課題については、新たな展開にはつながっていません。グループホームちとせ、小規模多機能ホームみんなんちで2021年度導入した「眠りSCAN」とケアパレットは夜勤帯の職員の負担軽減、残業削減につながっており、その効果について法人内で情報共有を図ることが課題です。
- ・西東京拠点・中野拠点でも、補助金を活用した見守り機器の導入を検討しましたが、法人としての費用負担が大きいことから見送りとしました。
- ・会議はオンラインでの開催が基本となり、操作技術も高まったことで、会議運営への支障はなくなった他、移動時間の短縮など、時間の有効活用、経費削減につながっています。

### ④広報力・拡散力の強化

- ・ホームページについては、年度内の全面改修を方針としましたが、予算上の課題から見送りました。現在、事業所紹介のページでは、グループホームいづみと24時間ホームケアえごたのみの情報更新という現状ですので、各事業所のアピールを積極的に行うことが課題です。また、就業検討者やサービス利用検討者に対して法人としての洗練された情報提供を進めることができます。
- ・中途採用ページを求人サイト engage と連動させ、最新の求人情報を掲示していますが、

engage 経由及び自己応募での求人応募が 2021 年度の 27 件から 16 件と減少し、engage での応募は 0 でした。就業検討者の多くがホームページを閲覧しており、法人に対して好意的な印象を持たれていることは評価点ですが、求職者に訴求する求人内容のトピックスの表現に課題があり、採用関連でのコンサルティングを通して、engage、indeed の求人内容の見直しを順次進め、効果測定を行うことが課題です。

- ・2月より法人としての公式インスタグラムを開設し、管理者もしくは管理者が指名する職員が SNS ガイドラインに基づき、ご利用者と職員の関わりなど日常の様子を積極的に発信しています。

#### ⑤月次決算による経営状況の点検

- ・9月、12月、3月の管理者会議において、理事会に提案予定の補正予算の提案を通して、経営の現状と見通しを共有しました。特に12月の管理者会議においては、経営資金の確保、事業継続に向けての対応、法人運営体制という3つの課題解決に向けた討議を行いました。
- ・現在、「第3次長期計画（2020年度～2024年度）」がありますが、現状との差が大きいため、経営再建計画として、新たに2023年度～2025年度の3か年計画策定に向けて準備を進めます。

### （2）ケア体制の推進 - 「生活クラブ安心ケアシステム」

#### ①「生活クラブ 10 の基本ケア」推進

- ・「生活クラブ 10 の基本ケア」については、法人としての強みですが、現時点では多くの職員が理解し、実践し、説明するレベルには到達できていないのが現状です。潜在的な強みを顕在化し、職員のケア理念・介護技術の底上げを図ることが課題です。
- ・「介護技術リーダー研修」を法人主催で、6月より11月まで8月を除く計5回開催し、「生活クラブ 10 の基本ケア」を体系的、構造的に学ぶ機会となりました。
- ・法人新規採用者研修の項目の一つとして「生活クラブ 10 の基本ケア」の基本・概要を確認しました。また、グループホームいづみのユニット会議やグループホームえごたの全体会議の場での「生活クラブ 10 の基本ケア」研修の他、他の事業所でも定期的な取組みが広がっています。

### （3）地域政策の推進 - 「生活クラブ安心支援システム」

#### ①地域への情報発信とネットワークづくり

- ・認知症への理解を図ることを目的として、11月20日「認知症講座・映画『徘徊 ママリ・ン 87歳の夏』上映会」（後援：西東京市、西東京市社会福祉協議会、西東京・生活クラブ運動グループ地域協議会）を開催しました。西東京市内の地域の方44名が申し込みされ35名が参加されました。映画で表現されている認知症に対する目線に違和感はありましたが、上映前の解説などを含め認知症に対する理解促進という狙いは達成できました。2023年度も講座形式での開催を検討します。

- ・「地域防災訓練 in 悠遊」企画については、コロナ禍での開催のあり方が描けず開催を見送りました。
- ・世田谷拠点での認知症カフェ「café ゆうゆう」についても、新型コロナウイルス感染の影響により再開は見送りとしました。

## ②新たなしくみの開発

- ・西東京市、世田谷区、中野区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、悠遊の事業所が存在する日常生活圏域全体に目を配り、「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・しくみの構築を方針化しましたが、コロナ禍の状況もあり、着手できていません。運営推進会議・介護医療連携推進会議については10月より実地開催とし、事業状況の詳細を報告すると共に、行政職員、民生・児童委員、ボランティア、地域包括支援センター、訪問看護ステーション、その他当該事業に精通している事業所などの参加をいただき、地域情報や事業強化につながるヒントや情報をいただいています。
- ・「認知症伴走型支援事業」（介護職が地域の方の認知症に関する相談役になる補助事業）については、3つの拠点の保険者において現時点では実施の予定がありません。引き続き情報収集を行い、実施に向けての働きかけを行うことが課題です。

## 2. 法人運営

### (1) 人材確保・人材育成

- ・安定的な職員配置をベースに中長期的な人材育成をめざしていますが、断続的な離職による欠員を補充することが優先課題となっているのが実情です。2022年度の離職率は18.0%（34名/常勤13名・非常勤21名）です。内、1年以内の短期離職は12名です。採用時の見極めの精度を高めミスマッチを回避することに加え、入職した職員の育成体制の整備が課題です。
- ・離職対策・人材育成策として、事業所により濃淡はありますが、東京都認知症介護研修や行政主催の研修などに積極的に参加することが定着してきています。法人内の新規採用者研修・フォローアップ研修では職員体制の兼ね合いから送り出すことができず、入職後早い段階で学ぶ機会を逸している事業所もあります。研修受講時の派遣職員支援の助成金の活用も含め、研修参加を最優先するしくみにしていくことが課題です。職場運営においては、一部事業所においては、職員間の意思疎通がうまくいかず、事業実績や職員の定着にも影響が及ぶ事例も複数ありました。早期に課題を発見し、法人本部を含めた迅速な対応を進めることができます。人事評価についてはしくみとしては定着してきていますが、人材育成やモチベーション向上につなげるという狙いについては課題を残しています。
- ・「TOKYO 働きやすい福祉の職場宣言」事業所となり、公表通知書の事業所掲示、名刺へのロゴ印刷など宣言マークを活用中ですが、訴求力を高めるための活用の再検討が必要です。2023年度は宣言の更新年にあたりますので準備を進めます。

## ①法人の方針の共有

- ・全事業所 4 月職員会議において、2022 年度事業活動・運営方針の説明を行い、各事業所の事業実績と共に新たな年度の事業計画達成に向けた取り組みについて提案し、共有しました。

#### ②新卒採用

- ・2022 年度入職の 2 名（いずれもグループホームいづみ配属）向けの研修として、4 月に新人研修（1 日×2 日間）として、コミュニケーションと接遇を中心としたテーマ、11 月にフォロー研修（半日）として、この間の振り返りと今後に向けた課題設定のワークを実施しました。
- ・2023 年度新卒採用に向けては、「求人 NAVI」を通じた各大学への求人案内や、武蔵野大学への個別求人案内を行いましたが、採用にはつながっていません。

#### ③中途採用

- ・中途採用については、欠員が生じた事業所の補充を目的に隨時対応し、ハローワーク、engage（法人ホームページの中途採用からリンク）、ジョブメドレーでの求人を展開しています。内、ハローワーク経由を含めた自己応募、リファラル採用による採用が 37 名中 16 名（43.2%）と 2021 年度実績の 60.8% を大きく下回っており、人材紹介や派遣を活用せざるを得ない所以となっています。特に世田谷拠点、中野拠点では職員採用が厳しい状況にあり、対策として法人全体で介護職員の採用時の資格要件を緩和しました。常勤介護職員はこれまでの介護福祉士を必須資格としていましたが、介護職員初任者研修修了以上に変更し、非常勤介護職員はこれまでの介護職員初任者研修修了以上を必須資格としていましたが、無資格・未経験可に変更しました。以降、2 名の採用につながりました。
- ・「令和 4 年度東京都介護職員就業促進事業」の受託事業者となり、デイサービスいづみ、グループホームえごたでそれぞれ 1 名の介護職員初任者研修資格者を採用し、6 カ月の有期雇用期間中に実務者研修資格を取得しました。1 月での契約満了後は無期雇用に転換して継続して就業しています。事業期間内の入件費や資格取得費用など東京都からの委託料として約 284 万円の助成金が入金されました。また、同事業の枠組みでの「職場体験事業」はこれまで最高のデイサービスいづみ 6 名、グループホームいづみ 6 名、デイサービス悠花 3 名の計 15 名を受け入れました。
- ・生活クラブ生協・東京の協力による悠遊へのカンパチラシ（10 月配布）に掲載した求人により、資格要件の緩和策もあり、組合員 1 名の入職につながりました。
- ・リファラル採用については、給与規程に新たな規定を設けましたが実績は 2 名にとどまっています。2020 年度 9 名、2021 年 4 名なので大きな減少です。職員が自ら勧めたくなるような魅力ある法人にしていくことが課題です。

#### ④障害者雇用の推進

- ・障害者雇用実績は 2 名の離職があり、4 名の雇用（実人数 3 名）で法定雇用率は達成しています。引き続き、在籍者の定着を図ると共に、中長期的視点で採用を拡大していくことが課題です。

#### ⑤研修の実施

- ・新卒採用者向けには「新人研修」「フォロー研修」、中途採用者向けには「新規採用者研修」「フォローアップ研修」、その他階層に応じた「ステップアップ研修」「管理者研修」を設定し、実施しました。「ステップアップ研修」「管理者研修」については、顧問社会保険労務士に講師をお願いしました。
- ・入職前の対応としては、一通りの説明にとどまり、深い理解や共感につなげるには新規採用者研修や事業所内の研修など別の機会を設けて対応が必要です。
- ・職員の入職後の対応のみならず、離職防止を目指して全職員を対象とした定期面談を提案しましたが、一部実施にとどまっています。事業所交換研修、法定研修のメニュー統一化は未着手です。
- ・「法人採用者研修」は年4回（4月・7月・10月・1月）開催し、27名が受講し、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、「生活クラブ10の基本ケア」理念&実技を学びました。また、「フォローアップ研修」を年4回（5月・8月・11月・2月）開催し、31名が受講し、グループワークを交えながら、業務の振り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した。研修内容は受講する職員に響くように磨き直しを図ることが継続課題です。
- ・顧問社会保険労務士を講師とする「ステップアップ研修」は初めての試みでしたが、次世代リーダー育成を念頭に置き、全事業所より15名が選抜され受講しました。日常的な仕事の内容から離れて、主体的に生きること、ものの見方の多様性、コミュニケーションをテーマに問題提起を受け、討議と共に新たな発見につながりました。
- ・「介護技術リーダー研修」を法人主催で、グループホームちとせを除く各事業所より12名が選抜され6月より11月まで8月を除く計5回開催しました。各事業所のシフトの都合や体調不良などにより、全ての回を修了したのは4名のみでしたが、「生活クラブ10の基本ケア」を体系的、構造的に学ぶ機会となりました。また、講師陣も初めて法人内で編成しましたが、社会福祉法人生活クラブより提供していただいた資料を基にオリジナルな資料としてまとめることができたことも成果といえます。今後、受講したメンバーが学んだことを、教える側に転じることで、理解度や伝えるポイントを確認しつつ、レベルアップしていくことが課題です。引き続き、2023年度も継続開催し、介護技術の底上げを図ります。
- ・管理者研修は2021年度に続き、計6回開催しました。研修内容として、当初は各事業所の運営における成功事例・失敗事例の報告を踏まえたディスカッションを盛り込むことも予定していましたが、期中の管理者の変更や、討議テーマに相応しい事例抽出が難しかったことから、予定を変更し、前年度の研修内容に新たな項目を付加する組み立てで実施しました。2023年度の開催は一旦休止します。
- ・「介護プロフェッショナル段位制度」を法人内に導入するにあたり、2021年度にグループホームいづみ・えごたでアセッサー講習を各2名が受講修了しましたが、レベル段位4の輩出には着手できていません。
- ・東京都社会福祉協議会が行う研修では、東京都認知症介護研修は、実践者研修にのべ17

名の推薦・8名修了、認知症対応型サービス管理者研修1名修了、認知症対応型サービス事業開設者研修1名修了でした。基礎研修・実践者研修を中心に未受講者をリストアップし、引き続き積極的な受講を働きかけることが課題です。また、多様なテーマで参加しやすいオンライン開催の研修が多くなってきている状況を踏まえ、職員の知識・スキル向上に資する研修への参加を積極的に推進することが課題です。

- ・法定研修は計画的な実施に向け、「介護職員向け研修素材集」の活用を再確認することが必要です。

#### ⑥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

- ・12月に集約したキャリアアップシートを参考に、拠点間人事異動、拠点内事業所間の人事異動や兼任を積極的に行い、事業所の活性化と新たな人材育成につなげることが課題です。

#### ⑦人事考課のしくみの活用

- ・人事評価については面接での対話はしくみとしては定着してきていますが、人材育成やモチベーション向上につなげるという狙いについては課題を残しています。人事評価シートの運用では、S評価からD評価の5段階評価で、B評価の範囲が広く適正な評価としては課題があるため、次の半期にはA評価を目指した意欲につながるよう、2022年度よりB評価を「B+」と「B」に区分しました。

## （2）労務管理

#### ①魅力ある職場環境づくり

- ・「働きやすい」と「働きがいがある」を両立させて、悠遊の各事業所が魅力ある職場となることを目指していますが、一部の事業所においては職員間の信頼関係の形成に課題があります。主に仕事への取組み姿勢や進め方に関する価値観の違いによるものですが、「仕事の質やパフォーマンスを高めたい」「いい関係性のもとで働きたい」という気持ちは共通しているのに、アプローチを誤ることで信頼関係は簡単に崩れます。相手を認めることと、自尊心を損なわないことを基本とした対応をすべての職員が徹底的に取り組むことが課題であると考えます。2年連続で管理者研修において学んだ「ストローク」（相手の存在・価値・行動を認めていることを伝える行動や働きかけ）を増やし、「ディスカウント」（相手や自分の存在・価値・行動を値引くこと）を減らすことを、一人一人の行動とし、職場の風土へと高めていくことが課題です。
- ・「サンキューカード」の取組みを小規模多機能ホームえごたの家で2月より先行実施し、3月より全事業所で開始しました。他人のあらは簡単に探せますが、良い所は意識しないと見つけることができません。一緒に働く仲間のポジティブな面を見つけて評価し合える事業所にし、風通しのよい職場環境をつくることに全員が取り組むということがその趣旨です。定着化に向けて全職員が意識的に取り組むことが課題です。
- ・2021年12月に「社会福祉法人悠遊はあらゆるハラスメントを許しません!!」を発信し、ハラスメントの専用メール窓口を新設しましたが、新規入職者を含めて知らない職員が

いることを前提として、定期的に発信することが必要です。

#### ②法令に基づく対応推進

- ・顧問社会保険労務士と月 1 回の定期懇談を行い、労務管理上の課題解決に向けた検討を行いました。

#### ③労働環境の整備

- ・産業医出席による労働衛生委員会を月次定例開催しました。新型コロナウイルス感染症対策や、職員の健康管理の促進に向けての助言をいただきました。また、メンタル不調の職員の個別面談の対応を依頼し、実施しました。
- ・新規採用に伴い、特定求職者雇用開発助成金（生涯現役コース、及び就職氷河期世代安定雇用実現コースを申請しました。
- ・10 月より、週 20 時間以上 30 時間未満勤務の非常勤職員はこれまでの労災保険、雇用保険に加え、厚生年金、健康保険への加入が義務化となったことを踏まえ、8 名の職員が新たに加入しました。また、最低賃金の改定に伴い、10 月より非常勤職員の時給を一部変更しました。
- ・道路交通法施行規則の改正に伴い、安全運転管理者を配置する西東京事業所においては、4 月からは運転前の点検として、当該運転者の酒気帯びの有無の状態を目視等で確認・記録し一年間保存することが必要となり対応しています。当初予定されていた 10 月からのアルコール検知器での検査義務については延期となっています。また、2023 年 4 月からのヘルメット着用の努力義務化に伴い、事業所保有の自転車台数分のヘルメットを備品として準備しました。

#### ④年末調整に関わる控除申告書の電子化推進

- ・年末調整に関わる PC やスマホでの控除申告が全体の約 7 割となりました。引き続き、法人本部によるサポートを含めさらなる推進を図ることが課題です。

### （3）法令遵守

- ・グループホームえごたで中野区の運営指導がありました。サービス提供の記録、認知症対応型共同生活介護計画等について示された指摘事項は、改善報告書を提出すると共に、実態として改善を進めています。
- ・「介護サービス情報の公表に係る報告・調査・情報公表計画」は定められた期間において、各事業所で対応しました。
- ・「福祉サービス第三者評価」は NPO 法人マイアイヘルプユーに委託し、西東京ではディサービスいづみ、グループホームいづみの 2 事業所、世田谷ではグループホームちとせ、中野ではグループホームえごたの計 4 事業所にて受審中で、2 月には確定・公表となりました。評価点を自らの強みとして共有すると共に、指摘事項については真摯に受け止め、改善につなげていくことが課題です。また、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、24 時間ホームケアえごたについては、それぞれ運営推進会議や介護・医療連携推進会議におけるサービス評価を実施しました。

- ・介護施設での高齢者虐待事件が断続的に報道されています。介護に携わる職員教育を進め、虐待に加えて不適切ケアもなくすと共に、虐待の背景となる職員の心理的安定性の確保に向けた人員体制と職場環境を整備することが課題です。権利擁護・虐待の防止に向けた職員教育としては、法人新規採用者研修や、各事業所での法定研修などを通じた取組みをすすめています。また、東京都主催の「人権研修Ⅰ」には管理者2名が参加しました。
- ・法令を遵守した法人及び事業所運営を行いました。理事会では理事1名を補充しました

#### （4）危機管理対策

##### ①法的対応への未然の備え

- ・顧問弁護士への相談案件として、業務中の自転車事故に対する補償案件（解決済）、東京都労働相談情報センターによるあっせん案件（解決済）、利用者家族対応（解決済）の3件ありました。その他、介護保険法上の法的な解釈などの判断など、日常的になんでも相談できる体制となっています。

##### ②介護事故予防及び不測時の対応

- ・事故対応・苦情処理第三者委員会を2回（6月、12月）オンライン併用で開催し、各管理者によってまとめられた期中の事業所別の事故・苦情について分析し、共通課題を確認する討議を実施しました。年間で577件の事故の内、「転倒・転落」「服薬ミス」「けが等」が三大事故という傾向は変わらず、全体の事故の約58%を占めています。第三者委員からは、「一つひとつの事故の分析・対策が多角的に検討されている。職員の指導・育成も含めてよく考えられている。」という評価がありました。
- ・服薬ミスは577件中98件と約17%を占めています。幸い重大事故とはなっていませんが、利用者の生命に直結するため改善に向けて引き続き大きな課題です。
- ・送迎等での車両事故は6件（人身1・自損3・物損2 / デイサービスいづみ、グループホームいづみ、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件）、24時間ホームケアえごた）発生し、自動車保険による修理・賠償額も約242万円に上ります。また、自転車事故についても2件（小規模多機能ホームえごたの家、24時間ホームケアえごた）発生しています。内、1件については、警察への通報をしないなど初動対応に誤りがあります。万が一事故が発生した際の初動対応についても共有することが課題です。また、自転車同士の事故は重大事故に直結するリスクが高いことへの認識を持つて運転することが必要です。自動車にしても、自転車にても、法人・事業所の看板を背負って、地域の生活道路を通行しているという緊張感を持った運行管理が継続課題です。

##### ③防災訓練

- ・小規模社会福祉施設防火実務講習会を、年2回開催する総合防災訓練の一つとして位置づけ、12月に3拠点で開催しました。今回はVR体験も取り入れ、臨場感のある訓練となったことが成果です。中野はグループホームえごたの新型コロナウィルス感染の影響により動画視聴の研修に切り替えました。
- ・災害対策では、デイサービスいづみ、グループホームいづみでは事業所別に訓練を定期的

に開催しています。

#### ④事業継続計画（BCP）策定

- ・自然災害及び感染症に対応する業態別 BCP を一旦作成しましたが、細部にわたる詳細な内容のためページ数が多く、いざという時の活用には課題があります。そのため、顧問弁護士より情報提供されている書式をベースに再構成し、有事の際に全職員が活用し、職員本人はもちろんのこと、利用者・入居者の生命を守る体制を確立します。また、2024 年度からは、BCP の策定はもとより、委員会の開催、指針の整備、研修の実施、訓練（シミュレーション）の実施が義務化となり、対応できない事業所は減算対象となることも踏まえて対応を進めることができます。
- ・新型コロナウイルス感染症においては、7～8 月にグループホームいづみ、12 月にグループホームえごたで集団感染が発生しました。幸い入居者も重症化することなく快癒されました。一定期間生活に制限が加わることがその後の日常生活動作等にも影響が生じました。グループホームいづみにおいては療養終了後、東京都福祉保健局の現地確認によるアドバイスがあり、そのことを踏まえ、「入居型・通所型編」「居宅介護支援型編」「訪問型編」での平常時、小規模感染時、集団感染時のそれぞれの基本対応をまとめ、管理者会議で共有しました。

#### ⑤回転備蓄

- ・グループホームいづみ・ちとせにおいては 1 週間、グループホームえごたでは 3 日分の食料を想定し、非常食セットや長期保存が可能な缶詰・食品類の備蓄をし、消費期限を確認しながら、防災訓練に合わせて回転備蓄を実施しています。その他の事業所については、BCP に基づき計画的な管理を進めることが課題です。
- ・新型コロナウイルス感染対策としてマスク、防護服、ディスポ、消毒用アルコールについて、行政からの配布分なども活用し、有事に備えた備蓄を対応しています。

#### ⑥大規模修繕への備え

- ・大規模修繕計画について未着手です。

### （5）関連団体との連携

#### ①悠遊をささえる会との連携

- ・9 月に「広報紙「ゆう＆愛」の発行と共に、「社会福祉法人悠遊をささえる会」会員募集の呼びかけを行いました。

#### ②生活クラブ運動グループとの連携

- ・生活クラブ生協との連携をさらに強化し、「生活クラブ×悠遊・ローカル SDGs 推進委員会」を設置しました。超少子高齢社会の到来や「2025 年問題」など、世界で初めて日本が経験する社会構造に対して、どのように立ち向かっていくのかという社会的命題が突きつけられています。その中で、生活クラブ生協は FEC 自給圏と働く場づくりを基本テーマに、居場所と出番のある組織と地域社会づくりで「ローカル SDGs」の実現をめざす方針の一つとして、悠遊が高齢者福祉の分野での連携パートナーとして位置付きました。年

5回開催した委員会では、生活クラブのブロック単位に組合員向けの介護・福祉関連学習会の開催や情報発信を積極的に進め、社会福祉法人悠遊の認知度を高める活動を展開しました。また、9月以降、生活クラブの協力により共同購入申し込み時の連続的な組合員カンパ（1口 500円）を行い、のべ5,649名の組合員の方より合計6,215,000円が集まりました。その他、ニュースを通して生活クラブ組合員1名の就業につながりました。

- ・西東京・世田谷・中野のそれぞれの地域協議会への参加を通して、「生活クラブ×悠遊・ローカルSDGs推進委員会」の活動とも連動しながら、生活クラブ運動グループとの連携水準を高めました。特に、世田谷では、生活クラブ・ケアセンター世田谷10周年を記念して、大熊由紀子さんの記念講演やグループホームちとせ元入居者家族からの報告などの企画を共催しました。
- ・生活クラブ運動グループ・インクルーシブ事業連合に理事長が参加し、2024年度介護報酬改定を見据えた「介護保険プロジェクト」を構成し、厚生労働者ヒアリングや集会などの政策提案運動に参加しました。
- ・2023年度は新型コロナウイルスに関する様々な制限が緩和されることに伴い、段階的に地域活動を再開していく予定です。生活クラブ運動グループ各団体との共催でのイベント企画やサークル活動など協議しつつ展開していくことが課題です。
- ・「福祉事業連携部会」に統括責任者が参加し、生活クラブ風の村、いきいき福祉会、生活クラブ共済連と介護事業を取り巻く労働関連法制の共有や、2024年度介護保険制度改定に向けた情報共有を行いました。また、いきいき福祉会にはヒアリングに赴き、職員採用のあり方、兼任と人材育成のしくみなどを学びました

### ③地域の団体との関係性拡大

- ・3拠点共に新型コロナウイルス感染拡大の影響による地域交流の展開は今年度も見送りとしており、世田谷・中野の地域交流スペースの地域の方々への貸出もしも中断しています。

### ④ワーカーズ結女、えん千歳台の連携

- ・企業組合ワーカーズ・コレクティブ結女とはデイサービスいずみ・悠花との食事会議を定期開催し、食事提供に係るそれぞれの課題解決に向けた調整を行いました。
- ・NPO・ACTワーカーズえん千歳台とは、協議により10月からの食事料金の見直しを行いました。また、えん千歳台の事業形態変更に伴う調理スタッフの雇用スタイルの変更に向けた協議を行いました。

### ⑤西東京市社会福祉法人連絡会

- ・「西東京市社会福祉法人連絡会」では新型コロナウイルス感染拡大により活動が大幅に縮小となっていますが、久しぶりに5月に総会が開催され参加しました。「人材確保・育成分科会」に法人本部より参加し、参加法人の共通の課題である、職員採用や離職防止、人材育成について意見交換を行いました。2月8日開催の「福祉のしごと相談・面接会」に訪問サービスいずみの登録ヘルパー採用を目指し、出展しましたが、相応しい来場者がなく、成果にはつながりませんでした。また、「地域公益活動分科会」にも支援サービスいずみ管理者が継続して参加し、2023年度より法人本部において、「地域の福祉相談窓口」

を担うことを決定しました。

- ・地域貢献活動の一環として、共同企画「フードドライブ」(7月と1月)に参加しました。。

#### ⑥全国地域包括ケアシステム連絡会

- ・理事長が同会の監事となり、定例会（リモート開催）に参加しています。連絡会としての次期介護報酬改定に向けた要望書・提言書の提出に向けて意見集約に参加しました。
- ・2024年度医療・介護保険制度改定に向けて、改めて経営戦略を鮮明にすることを目的に、9～11月にかけて3回連続開催の「リモート経営セミナー」に理事長が参加しました。7月の学習交流会での先進的な事例報告もそうですが、連絡会を構成する法人の多くが事業高20億円を超え、今後も積極的に新規事業を展開するなど規模やスピード感に大きな差があり、現時点においては参考事例として活用することが難しい状況です。

以上