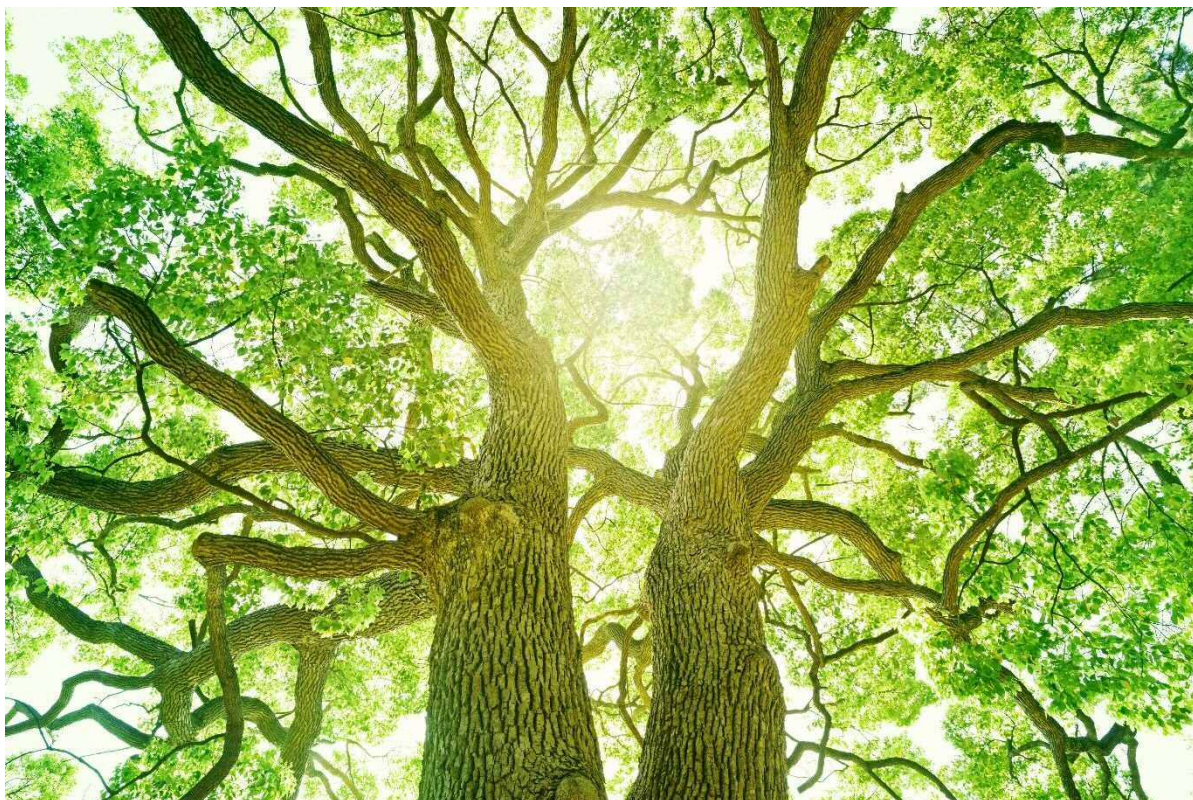


2021 年度 法人経営計画



【法人理念】 共生と自立

『ビジョン』

一人ひとりが向上心を持って、目的・目標を達成し、「自立」を目指す。そして、自立した人たちによって連帯社会・「共生」社会を形成する。

「共生」社会の中で、より多くの人たちが「自立」できるように助け合う。さらに多くの人たちが「自立」し、より大きな「共生」社会の形成へと繋がる。

『行動指針』

①私たちは、常日頃から互いの立場にたって行動し、お互いを尊重し合える関係をつくります。

②私たちは、日々、同じ大きな目標に向かって進み、同時に、自分の中に小さな目標を立て、行動します。

③私たちは、日々、自己を高める努力を怠りません。

④私たちは、私たちを取り巻く、多くのルールを遵守し、その行動には責任を持ちます。

⑤私たちは、今いる地域で根を張り、その地域全体が大きく育つように努力します。

⑥私たちは、常に変化を恐れず、勇気を持って変化を生み出す立場になり、同時に、その変化を受け入れられる、ゆとりを持ちます。

⑦『

※①～⑥以外で、一人ひとりが自分にとって大切な行動指針をひとつ定め、それを遵守します。』

2021 年度 法人経営計画

1. 背景

2017 年に策定した法人経営計画から換算すると今期が中期経営計画の最終年度となります。次期中期経営計画の策定は次年度末ですが、時代が急速に変化し始めていることを考慮してこれまでの中期経営計画の達成度を測っておくとともに、今年度に次期中期経営計画の方向性を見出ししておくこととします。

5 年ほど前から露見してきた時代の変化は、昨年度からの新型コロナウイルス感染症の蔓延で拍車がかかるとともにその変化の内容が大きく様変わりしてきています。一例として、5 年前は深夜営業の取りやめを検討するに過ぎなかった小売店の傾向が、今日では緊急事態宣言のおかげで別次元の世界が描かれています。今後多くの事業者が破綻から再生への道筋を歩まねばならないでしょうがその再生途上で、不要となった製品やサービスも明らかになり、ゆるやかに市場から消えていく事業もあるかも知れません。

福祉業界においても新型コロナウイルス感染症の影響は大きく、事業運営の在り方についてかなり大きな改革が求められています。コロナ感染予防や対策を講じるには手洗いやうがい、手指消毒などの徹底もさることながら人の行動パターンの変化や施設の感染防御態勢を再構築せねばならなくなっています。介護や保育という仕事には衛生管理という役割が加わって、より専門的に職務をこなさなければならなくなっていくことでしょう。加えてこれまでの仕事内容を非接触型のものに変えていかねばならず、利用者との接触が避けられない介護や保育の想定を超えた事業改革が求められているようです。

いずれにしろ近い将来に福祉事業がどう変わらねばならないかについて次第に明らかになっていくことでしょう。介護分野で言えば頑なに 3 対 1 の職員配置を守れたとか、1 ユニットは 10 人までとかいう決まりごと揺らぎ始めているのは来るべき変化の兆しかもしれません。そもそも介護施設の定員に対する職員比率がどうかユニット当たりの定員が何名とか、国が定めているのもおかしな話で、そこに何の疑問も抱かないのも不思議なことです。

2. 中期経営計画の進捗状況

2017 年に策定した法人中期経営計画の達成度を見ておきましょう。

表 1 に中期経営計画の内容を掲げ、その進捗状況をまとめておきました。概して言えば、ハードウェア（建物に関するもの等）は計画通り進行していますが、ソフトウェア（運営・財務・人事管理、規定策定、外部連携）関連計画については、児童福祉部門を除いてさほどの進捗が見られていない状況です。

その理由としては、第一に高齢福祉部門の事業所運営について施設長の交代が起こり、事業所の指揮命令系統の再構築が求められたこと、及び高齢施設の予算管理がしっかりできていなかったため、数年にわたり特養の利用者定員を割る状況が続き財務面での負荷をもたらしてしまったことにあります。これは施設運営管理者の資質を見誤ってしまったことに主因はありますが、それはさておき組織組成や運営管理の在り方、教育・研修など組織運営に必要な基本的要素が未熟なままであることを示唆しています。

3. 次期中期経営計画の策定に向けて

施設の運営管理（特に高齢者福祉お部門）が機能不全に陥った主因の一つは、施設内及び施設間の指示命令系統が曖昧であったことですが、実際はもっと単純なところにその原因を見つけることができます。

蒼生会の運する施設は「モモ」、「ピノ」、「ナナ」と 3 つの施設名が与えられ、それぞれ独立したコンセプトでの運営を試みてきました。そしてそれぞれが独立した施設として管理者が置かれています（高齢施設は異なる）が、これが施設間の独立心を助長してしまい組織の統率を難しくしてしまっていたようです。高齢施設にあっては、サテライトという施設設定もあり管理者不在を引き起こしていました。

2021 年度は、施設のリスク管理と事業継続性の追求、施設の運営管理に当たっては高齢部門、児童部門それぞれの「モモ拠点」を統括拠点と据え、施設の管理運営を行っていくことで施設運営の改善に努めます。

4. 2017 年中期経営計画の進捗状況

表 1-①

2017 年中期経営計画	2017 内容	計画進捗状況
中期経営計画 コンセプト	「先を見て、今を知る」	コロナウイルスによる影響で予測不可能な社会情勢となってしまった。想定外のリスクと課題について再認識及び対策が必要。
Ⅰ エリア内福祉サービスの完成 (高齢福祉)	①エリア内の医療、在宅事業者との連携強化。 目標：中期計画序盤	計画序盤に近隣大学の地域医療部と提携できたが、大学側の都合で提携が解消され、計画変更を余儀なくされた。
	②既存エリアの高齢者介護サイクルに対応するため、グループホームを最後の施設として既存エリア内に設置できるよう検討 目標：中期計画終盤	グループホーム設立に向けての検討を行うも、予定地（ピノ）の設立から間もないことで法的制約があることが明らかになった。同時に法人財政の状況が悪化し計画延期。
	③特別養護老人ホームモモの既存4床部屋を個室化し、4床部屋を団塊世代の施設サービスに対応できるように改造 目標：中期計画序盤 ※相模原市補助金を利用	プライバシー保護強化のための間仕切りは完了したが、完全個室化には至らず。2020年2月に短期入所床の本入所転換が限定数で承認され、半分（8床）を特養へ転換し54床から62床となった。
Ⅱ 医療との連携強化 (高齢福祉)	①特別養護老人ホームの看取りを実現するため、医療機関との連携強化を図り、既存の契約を見直し、総合病院の在宅診療科と新たな契約を締結する。 目標：中期計画序盤	近隣大学病院との提携解消後、在宅訪問診療を主体とした医療機関と提携ができ、特養における看取りを可能とした。結果、療養型施設転院に伴う退所も、それ以前より激減している。
	②特養内で看取り介護が各自に実施できる体制を構築する。 目標：中期計画序盤	全施設での看取りは可能となったが、人材の教育や看取りが報酬には繋がっていないことが課題。
	③サ高住では利用者が選択できる在宅診療機関と複数の協力関係を結ぶ。 目標：中期計画序盤	自立の高齢者が主な利用者であるため、利用者からの要請があれば在宅診療機関を随時紹介することとした。
Ⅲ こども園運営コンセプトの明確化と実践 (児童福祉)	①こども園の運営コンセプトを明確化し、保育・教育サービス面で保育園との明確な差別化を図る。 目標：中期計画序盤	法人理念に基づき保育理念と、育みたい子どもの力等コンセプトを可視化、共通認識のもと実践しサービスの格差是正に努めた。今後は地域にむけての、さらなる発信が課題である。
	②保育園ナナからこども園への受け入れを計画的に実施し、小規模保育からの移転先に対する不安を解消する。 目標：中期計画序盤	入所状況の確認を毎月実施し、受け入れできるよう人数調整できた。連携先の場に慣れ、人に慣れていく交流を行う。保護者の懇談会をこども園で実施し不安の解消に努めた。
	③子供の成長度合いをビジュアルで確認できるアセスメント手法を確立し、サービスや子育て計画に反映させる。 目標：中期計画終盤	成長の可視化を様々なツールを使用し行う。子どもの成長や課題の共有により、成長の喜びや子どもとの関わり方等応答的に行えた。

表1-②

2017 年中期経営計画	2017 内容	計画進捗状況
Ⅲ こども園運営コン セプトの明確化と 実践 (児童福祉)	④1 号園児獲得のための保育・教 育計画の見直し。 目標：中期計画序盤	1 号の利用時間である、教育時間 は、自己評価に則り行い、計画の見 直しをした。
Ⅳ 職員管理と雇用 (各施設&総務)	①介護、保育の現場は、柔軟なシ フト計画により高度に管理され、 最小限の職員で最大限のサービス が提供できる。 目標：中期計画序盤	高齢：特養は、夜勤従事可能職員の 減少に伴い、思うような勤務管理が 困難となってしまうている。通所・ 事務系の勤務管理は概ね良好であ る。 児童：シフト管理は概ね達成できた が、最大のサービスまでには課題が 残る。
	②関連規定、規則は常に最新の法 律に則り更新され、運用されてい る。 目標：随時	顧問社労士との連携も年々充実し、 新たな課題や要確認事項は定期的 に助言が得られており、更新・運用 に際し大きな弊害は見受けられず。
	③全職員の報酬は、キャリアに従 って管理され、予算の範囲内で支 出が管理されている。 目標：中期計画序盤	高齢：過去に処遇改善加算分の試算 方法に大きな過ちもあり、その修正 に伴いキャリア以外の昇給をせざる を得ない状況が3年続いた。 ※2021年4月昇給で修正完了 児童：達成
	④新卒職員の雇用は、特定の専門 学校、大学、高校等との親密な関 係性を築き、毎年一定の職員数が 確保できている。 目標：中期計画序盤～中盤	高齢：養成機関そのものの減少(廃校) もあり、思うような新卒獲得が困難 な状況にあるため、既卒者の雇用に 方針を切り替えた。 児童：達成
	⑤資格未取得者(介護関連資格、 幼保免許)に対する資格取得を支 援する。 目標：全期間	高齢：研修参加日をシフトで調整す るなどの支援はできているが、費用 面での援助は見送っている。 ※資格取得後の手当支給は実施 児童：達成
	⑥内外研修旅行を企画し、管理職、 現場職員の視野を広げ、各施設に 知識を還元させる 目標：全期間	高齢：先述①の影響もあり、特養職 員の内部研修参加状況が悪い。ま た、新型コロナウイルス感染症の影 響もあり、2020年度は外部研修 参加を見送った。※開催も激減 児童：概ね達成。3園の格差是正の 課題は残る。
	⑦施設運営のための関連法令、条 例、規則などに精通し、戦略的に 事業運営が行えるよう情報が確保 されている。 目標：中期計画序盤	高齢：管理者・相談員クラスの職員 は問題ないが、一般職員との情報共 有には課題が残る。また、介護職員 の減少に伴い、人員にまつわる加算 が取れていない。 児童：国のHP や関連団体主催の研 修にて情報を積極的に収集し事業 運営した。

表1-③

2017 年中期経営計画	2017 内容	計画進捗状況
V 財務 (本部)	①予算計画、予算管理を正確に行い、次期事業展開に必要な資源を確保する。 目標：中期計画中期盤	高齢：収入（見込み）管理は概ね良好になっているが、支出管理が実績主体（管理不足）となっており、資源確保には至らず。赤字の状態が続いている。 児童：繰越は適正範囲内で確保できている。
	②修繕計画に則り、必要な予算が確保され、かつまた施設修繕、管理が実施されている。 目標：中期計画中期盤	高齢：上記同様の理由により「突発的（予定外）修繕」が主体となってしまう。 児童：事業所ごとに計画を立て実施。今後も本部にて、情報の共有と把握をしていく。
	③法人運営のための関連規定、規則は常に最新の法律に則り更新され、運用されている。 目標：随時	指導監査に高齢・児童の各施設長・副施設長が関わるようになり、複数人でのチェックや役割分担が機能し始めており、大きな問題はなし。
	④法人運営のための関連法令、条例、規則などに精通し、戦略的に法人経営が行えるよう情報が確保されている。 目標：随時	同 上
VI 地域連携 (全体)	①法人及び施設は、常に地域との連携を念頭に置き、地域との連携の在り方を模索している。 目標：中期計画序盤	高齢は：2019年度に地域団体への活動場所提供や介護技術提供などの取り組みを開始し始めたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症の蔓延もあり、それが継続できていない。 児童：事業所ごとに取り組みがあるものの、法人全体では不十分であった。
	②災害に備え地域自治体、消防署、警察などとの連携体制ができている。 目標：中期計画序盤	高齢：内部的な想定訓練はできているが、地域との連携体制確立には至らず。今後の課題として残る。 児童：概ね達成
	③法人及び施設運営に地域の意見が反映されている。 目標：中期計画序盤	高齢は特養ピノにおける「運営推進会議」ではご意見を賜うことはできたが、他施設では機会を設ける事自体が課題である。
VII 将来事業のための戦略 (全体)	①将来事業のコンセプト創り 目標：中期計画中期盤	高齢：グループホームの設立以外のコンセプトが見えていない。 児童：待機児解消後の世界を見据え、今後求められる事業の掘り起こしをした。
	②事業展開エリアの候補地探し 目標：中期計画終盤	高齢：グループホーム設立も「既存施設敷地内」を想定しており、候補地探しには乗り出せていない。 児童：新たな候補地を探すことより、既存施設の活用など視点を変えながら検討した。

5. 今年度の目標

「モモ」を拠点施設として据えた
施設運営の確立。

6. 令和3年度の重点課題

- (1) 運営会議による計画の評価と進捗管理
- (2) 財務状況の把握と改善計画の遂行
- (3) 法人年間計画による業務の見える化
- (4) 業務の分掌による効率化
- (5) 同一労働・同一賃金への対応状況の管理
- (6) 職場環境向上とハラスメント防止対策
- (7) 施設のリスク管理と事業継続性の確立

法人本部部門

- ①年間計画、事業報告の作成
- ②財務状況の把握と運営方針の決定
- ③運営会議による
各計画の評価と進捗管理の実施
- ④法人関連諸手続（登記、行政への報告等）
の遂行
- ⑤理事会、評議員会の開催と事務局業務の遂行
 - ・理事会、評議員会資料の作成送付
 - ・議案、報告事項、理事長及び業務執行理事職務執行報告のとりまとめ
 - ・理事会、評議員会議事録作成
- ⑥法人役員の人選と就任手続
- ⑦法人監事監査（法人及び施設運営）開催と
事務局業務の遂行
- ⑧法人定款、管理規程等の法人及び施設運営
に関する規程・規則・指針等の管理
- ⑨施設整備の改修・補修計画の管理
- ⑩法人資産管理
- ⑪法人重要書類の管理と整理
- ⑫外部監査の立会い（老人福祉法、介護保険
法、児童福祉法、第三者評価等）
- ⑬法人役員研修の開催決定と研修内容の立案
- ⑭法人ホームページの更新・管理

財務部門

- ①各施設会計担当者の統括および財務状況の
把握と適正化
 - ・各施設が行う日常会計業務の適正な実施
をチェック
 - ・月次会計報告の作成と財務状況の把握
- ②法人及び施設会計予算の作成
- ③法人及び施設会計補正予算の作成
- ④法人及び施設会計決算報告
- ⑤経理規程の管理
- ※会計コンサルタントと連携
毎月1回の訪問（相談）の他、一部業務委
託により効率化を図る。

総務部門

- ①人事・雇用関連業務
- ②給与・手当関連業務
- ③同一労働・同一賃金への対応状況の管理
- ④社会保険関連手続き、管理
- ⑤管理者研修計画の立案
- ⑥就業規則・給与規程等の人事、給与に関す
る規程・規則の管理
- ⑦健康診断、ストレスチェックの実施
- ⑧予防接種の実施
- ⑨職員代表との連絡会開催（職場環境確認、
改善）
- ※顧問社労士と連携
毎月1回の訪問（相談）の他、一部業務委
託により効率化を図る
- ※産業医と連携
毎月1回の訪問（衛生委員会開催）
衛生管理者は本部以外の職員を任命

2021 年度 法人本部 年間予定

※他詳細は「高齢者福祉施設」「児童福祉施設」各事業計画に記載

年/月	月 間 予 定
2021. 4	・入社式：1日（水）13：00 於：認定こども園モモ 遊戯室 ・2020 年度事業報告完成・2020 年度計算書類（決算報告書）の作成 ・第1回職員連絡会
2021. 5	・2020 年度計算書類（決算報告書）の完成 ・2021 年度監事監査（期間：2020 年 4 月 1 日から 2021 年 3 月 31 日） ・2021 年度 第一回 理事会 （2020 年度：事業報告・決算・理事長専決事項報告など） ・春季道路清掃（鶴野森・古淵 自治会）・春季健康診断（全職員） ・消費税申告・管理職研修「ハラスメントについて」
2021. 6	・2021 年度 第一回 定時評議員会 （2020 年度：事業報告・決算・理事長専決事項報告など） ※可決承認後⇒法人ホームページ上での事業報告開示 ・2020 年度決算報告（WAM 電子申請・福祉基盤課紙面提出） ・財産目録など登記（顧問税理士委託）・登記簿謄本取得 ・経営実態調査・税務署損益計算書提出
2021. 7	・社会保険賞与算定・労働保険料一般拠出金申告 ・高齢者障害者雇用現況届・福利協会算定届
2021. 8	
2021. 9	・鶴野森日枝神社例大祭「神酒所」会場貸出 （特別養護老人ホームモモ駐車場） ・カシオペア祭：19日（土）
2021.10	・第2回職員連絡会
2021.11	・2021 年度 第二回 理事会 ・2021 年度 第二回 評議員会 （2021 年度：2次補正予算・理事長専決事項上半期報告など） ・地域自治会（鶴野森・古淵）との防災訓練 ・秋季道路清掃（鶴野森・古淵 自治会）・秋季健康診断（夜間勤務従事者のみ） ・年末調整
2021.12	・2021 年度事業計画の振り返り ・インフルエンザ予防接種（全職員）
2022. 1	・2022 年度事業計画の作成 ・源泉徴収票/支払調書/法定調書の作成/送付
2022. 2	・2022 年度事業計画の完成
2022. 3	・2021 年度 第三回 理事会 ・2021 年度 第三回 評議員会 （2021 年度：3次補正予算 2022 年度：事業計画・予算など） ・2021 年度事業報告の作成 ・登記簿謄本取得・残高証明取得手続き ・法人ホームページの更新内容確認（全事業所）

- ・毎月 20 日：運営会議（休日の場合は直後の平日へ延期）
- ・随 時：広報・世代間交流・カシオペア祭委員会を監修

