

令和 2 年度 第 2 回

社会福祉法人豊島区社会福祉事業団評議員会

議 案 書

令和 2 年 9 月 1 1 日

社会福祉法人豊島区社会福祉事業団

目 次

令和2年度第2回社会福祉法人豊島区社会福祉事業団評議員会提出案件総括表 …… 1

【報告事項】

報告第3号 経営再建計画の見直しについて …… 2

令和2年度 第2回 社会福祉法人豊島区社会福祉事業団評議員会提出案件総括表

社会福祉法人豊島区社会福祉事業団評議員会の運営に関する規程第3条に基づき、
下記のとおり議案を提出します。

記

報告第3号 経営再建計画の見直しについて

令和2年9月11日

提出者 社会福祉法人豊島区社会福祉事業団

理事長 横田 勇

報告第 3 号

経営再建計画の見直しについて

経営再建計画を以下のとおり見直します。

経営再建計画（改訂版）

1. 基本方針

この計画（経営再建計画）は、当面の行動計画・緊急対策として、選択と集中を基調に、令和2年度－令和4年度（2020年度－2022年度）の3年間で取り組む事項を記載します。

また、当初は、この計画を第1章とし、令和2年度を初年度する新中期計画（2020－2024）を引き続き策定する予定でしたが、新型コロナウイルス感染症が今後の事業運営に及ぼす影響を可能な限り考慮する必要があることから、新中期計画の計画期間を1年先送りすることとします。そのため、新中期計画の計画期間は、経営再建計画の2年目から始まる5年間、すなわち令和3年度－令和7年度（2021－2026）となります。新中期計画は、今年度末までに策定することとします。

今年度は、経営再建計画を軌道に乗せ、来年度からスタートする新中期計画へ着実に接続させることを目指します。

（1）主要な取り組み内容

限られたマンパワーで、介護事業をいかに経営していくか（人材確保と事業継続、サービス水準の維持向上と就労環境の適正化）が、現下の最重要課題となります。そのうえで、施設利用率の向上と増収を図り、経営基盤の安定化を実現します。

また、保育園事業の拡充についても、経営再建計画の鍵となる、最重要課題と位置づけます。

（2）役割分担、目標数値、進行管理

誰が所掌するか、何をどう改変・実現するか、そして各年度ごとに取り組む事項と進行管理の目安（達成度を判断する指標・目標値）を明確にする必要があります。詳細は『新中期計画』に掲載します。

（3）区との協議

計画の実行に当たっては、区の理解・支援が不可欠な事項が多々あります。関係部局との迅速かつ緊密な協議を通じて、計画実施を着実に進めます。

2. 介護事業における事業再編と事業規模の縮小

（1）現状

事業団の各介護現場では現在、人員不足により職員の業務負荷が著しく増大し、特養ホームを中心に、職員の心身両面の疲弊、病気休職や退職者の増加、職員のさらなる不足という、負のスパイラルが生じています。これは事業団だけの問題ではなく、介護業界全体に共通した深刻な事態であると言えます。

ここ数年は特に、人材派遣の利用により、かろうじて職場態勢を維持してきましたが、人材派遣業界でも、昨年から人材の供給力が急速に減退し、個々の人材の質（資

格の有無、従事可能な時間帯、業務経験など)についても、水準の低下が顕著です。もともと人材派遣の利用は、人件費が割高になる、派遣受け入れの度に業務の指導が必要になるなど、非効率が明らかでしたので、今後は、緊急やむを得ない場合を除き、人材派遣には依存しない態勢を構築することが不可欠です。

(2) 対象となる事業・職場の選定

こうした局面を乗り越え、介護事業を今後も安定的に継続していくためには、事業の縮小・再編(具体的には、事業の休廃止を指します)により、現有のマンパワーを再配置して職員の過重な負担を解消し、職場環境の改善とサービス水準の維持向上を図ることが不可欠です。対象となる事業・職場の選定に当たっては、直近のケアワーカーの人材派遣人数(7月1日現在で、正規職員に換算して17名)をカバーできるかが、当面の目安・基準となります。

さらに、利用者や家族に及ぼす影響と、他の事業者も含む代替・補完機能の状況を考慮する必要があるため、入所施設の休廃止は選択肢から原則として除外することとします。そのうえで、目安となる職員数(17名)を確保するには、事業団のデイサービスのいずれか1か所を休廃止することが現実的であると言えます。いずれのデイサービスを休廃止の対象とするかは、事業団においてどの程度代替・補完が可能か、周辺の事業環境、直近の利用率や収支状況を判断基準として決定する必要があります。

この計画では「上池袋豊寿園」を休廃止の対象と位置づけ、区への説明と協議を進めていきます。

(3) 選定後の進め方

上池袋豊寿園の休廃止決定後は速やかに、デイサービス事業に従事する職員全員を対象に、他職場への異動が可能となる条件を調査する必要があります。職員個々への聞き取り等により、異動が可能な条件(勤務条件、勤務体系等)を具体的に確認したうえで、デイサービス間での異動となるのか、特養やグループホーム、地域包括支援センターなど、他部門への異動が可能なのかを、明確にします。令和3年4月1日付での事業休廃止と、それに伴う人事異動配置に向けて、以下のスケジュールを想定します。

【令和2年4月～9月】

区へ本計画の説明を行い、了承を得る。

職員説明会の実施(本計画に関する説明)。

事業再編・縮小の対象事業(対象職場)の選定。

理事会での決定。

選定結果の区への説明

評議員会に報告

職員説明会の実施(事業再編・縮小の実施に関する説明)。

関係機関等への事前周知

(上池袋豊寿園)利用者説明会の開催

【令和2年10月～12月】

ケアマネとのサービス調整開始、サービス担当者会議を順次実施。

職員への（異動条件に関する）聞き取りを実施。

異動範囲等が制限される基準、人事異動方針の決定。

職員人事異動作業開始

【令和3年1月～3月】

（上池袋豊寿園）利用者の他事業所への移行（順次）

休廃止に必要な事務手続の実施。

職員人事異動内示。

3月31日営業終了（施設の片付け、引き渡しは4月以降）。

3. 介護事業における人材確保策・人材育成策のうち緊急に取り組むべき課題

（1）特養従事CWの確保策

事業再編・縮小による人員再配置と同時に、採用による人員確保も急務です。特に最優先で取り組むべきは特養従事者の採用であり、とりわけ夜勤従事者の確保が必須です。そのため、以下の方策の実現に取り組むこととします。

①夜勤専従職員の募集

夜勤専従職員の募集数は最大で11人、最小で6人とします。

○必要夜勤専従人数

$$31日 \times 3施設 \times (2フロア \times 2人) = 372コマ$$

$$夜勤ができる正規 55人 \times 月4回 = 220コマ$$

$$夜勤専従準職員 4人 \times 月10回 = 40コマ$$

$$夜勤専従派遣 4人 \times 月10回 = 40コマ$$

$$300コマ$$

$$372コマ - 300コマ = 72コマ \leftarrow \text{不足 現在正規と月数回の準職員で補っている}$$
$$(72 \div 3 = 24コマ / 施設)$$

$$72コマ \div 10回 = 7.2人 \quad (\text{月10回の夜勤専従})$$

$$7.2人 + 4人 (\text{派遣}) = 11.2 \rightarrow 11人必要$$

※夜勤ができる正規職員が、月5回夜勤従事すると

$$55人 \times 月5回 = 275コマ \quad 275 + 40 + 40 = 355コマ$$

$$372コマ - 355コマ = 17コマ \quad (17 \div 3 = 5.6コマ / 施設)$$

$$17コマ \div 10回 = 1.7人 \quad (\text{月10回の夜勤専従})$$

$$1.7人 + 4人 (\text{派遣}) = 5.7 \rightarrow 6人必要$$

したがって、上池袋豊寿園の休廃止による職員再配置の効果も考慮しながら、11人～6人の範囲で募集数を設定します。当面は準職員とし、時間単価等の優遇措置を検討したうえで、速やかに募集を開始します。

②夜勤サポーターの募集

夜勤従事者の負担軽減のため、夜勤専従のアルバイト（夜勤サポーター）を募集します。業務内容の検討と、食事提供などの優遇措置を速やかに検討します。

③処遇改善手当の活用

勤務の特性に着目した、特養従事者に対する追加支給を検討します。

④準夜勤等、多様な勤務形態の検討

特養及びグループホーム従事職員へのアンケートを実施し、さらにデイサービス職員への異動条件に関する聞き取り結果をふまえて、新たな勤務パターンの可能性を検討します。

なお、短時間雇用者の増加は、反って非効率が生じる場合もあることから、今後は慎重に対応することとします。

（２）有効な募集形態・求人媒体等の追求

以下の取り組みを早急に検討し、実施に当たっては、関係機関その他に向けて積極的にアピールします。

①エントリー方法の多様化

応募者の選択肢（入口）が広がり、利便性が向上するように、きめ細かな工夫を心がけます。

②アルバイトの積極的募集

将来の正規雇用につながることを期待して、学生アルバイトを積極的に募集します。特に入学時期に重点的に募集します。

③宿舍借上げ事業の実施

早急に制度の研究を行い、実施に向けた準備を開始します。

④奨学金制度の検討

⑤資格取得支援の拡充

（３）新規採用職員・他部門からの転入職員に対する職場受入れ体制の整備

人員不足により、各職場において十分な指導体制が組めないこと、また、指導内容にも相違が見られることから、以下の取り組みを進めることとします。

①新規採用職員に対する教育期間の設定

3か月の試用期間うち、最初の1か月程度に行う標準的なカリキュラム（人事課と配属職場が共同で実施する座学、OJTなど）を設計します。

②サブリーダー制度の見直しによる人材育成機能の強化

サブリーダーの位置づけ、任命方法、処遇評価等を明確にして、職務内容を標準化、平準化します。他部門からの転入職員も、サブリーダーによる育成の対象とします。

4. 介護事業の利用率向上・増収策

(1) 原則

以下の3項目を今後の基本原則とします。

① 分析

利用定員や加算取得などの事業運営上の方針選択や判断、また、人員配置管理等を行うにあたっては、客観的データに基づくシミュレーションを実施します。

② 加算

現状に基づいて加算の算定可否を決める受け身の姿勢ではなく、収益が費用を上回る、または少なくとも費用に均衡するよう積極的に加算を取得します。

③ 見学・契約対応

施設の特徴等を分かりやすく伝えるための説明資料（アプローチブック）や誰が対応しても同じ説明ができる台本（トークスクリプト）を作成します。また、おもてなしの雰囲気作りや iPad 等を活用した説明手法の開発も推進します。

(2) 特養ホームの取り組み

職場態勢を確保しつつ、以下の取り組みを進めます。

①入院日数の縮減

各施設ごとに把握・管理するための統一したフォーマット・チェックシートを作成し、経営会議等での分析材料とします。

②退所から入所までの期間短縮

①に同じ。

③看取り・医療ケア等の加算

看取り体制や経口移行、栄養マネジメント、口腔衛生管理体制、日常生活継続支援等の加算算定に努め、重度の利用者の受入れも前向きに検討します。

(3) デイサービスの取り組み

地域ニーズや時流の動向に遅れることのないよう、事業のスタイル・内容（例えば送迎車、ユニフォーム、プログラム等）がマンネリ化していないか、常に検証を行う必要があります。その上で、以下の取り組みを進めます。

① 方針の明確化

各事業所に対する地域ニーズや事業所の特性等に応じて、定員増による規模拡大や重度者の積極的受け入れ等、収益確保に向けた方針を明確に打ち出します。

② ICT化

科学的根拠に基づくケアを推進するため、各種データ（例えば歩行速度や姿勢、握力や手指巧緻性等）の収集と分析、活用が図れる機器やシステムの導入を推進します。

③ 対象者、コンセプト、提供時間

軽度者から重度者まで満遍なく受け入れるだけではなく、地域ニーズや事業所の特性によっては、対象者を絞り、一番の売りとなるコンセプトを決め、近隣エリアでのトップを目指します。(例えば重度化予防や機能向上等の自立支援、食事、入浴、認知症ケア、ホスピタリティ等)

また、サービス提供時間についても全時間帯を満遍なく受け入れるだけではなく、対象者やコンセプトに応じて基本的な提供時間を絞り込みます。(効率的な送迎運行にもつながります。)

(4) 訪問介護(同行援護)の取り組み

訪問介護は現状として生活援助や総合事業が中心であるため、より収益確保が望める身体介護の比率を高めていきます。

また、障害福祉事業は同行援護の従事者を増やす等体制を拡充します。

5. 保育事業の拡充

保育事業に関しては、大きな社会的課題である子育て支援の一翼を担うべく、区が民営化を計画している3園の第1弾となる駒込第二保育園の事業化(事業者公募へのエントリー)を検討していましたが、現下の財政状況では東京都の認可要件(3年連続して損失を計上していないこと)を満たさないことから、エントリーを断念せざるを得なくなりました。

しかしながら、民営化計画はまだ2園が残っています。また、事業団が実施する保育の質と人材の豊かさは、どこにもひけをとらないだけの自信があります。そうした貴重な経営資源を有効に地域に還元できるだけでなく、経営基盤の安定化に資する効果も見込まれることから、区が民営化を計画している保育園の事業化に向けて、以下のような取り組みを進めていきます。

①待機児童対策事業の運営受託

区から打診のあった待機児童対策事業の運営(令和3年度~5年度の3カ年)を受託します。

②令和3年度事業活動収支・資金収支の黒字転換

「待機児童対策事業」の委託料収入とその他の経営努力により、令和3年度決算の黒字転換に最優先で取り組み、東京都の認可要件をクリアします。

③民営化計画保育園の事業化に向けた体制整備

これまでの実績と経験をふまえて、保育士の採用計画、保育園課の組織拡充等を検討し、万全の態勢で事業化に臨みます。

6. 区への要望事項・協議事項

事業団が現在直面している介護職員不足と財政難を克服するには、事業団の内部努力だけでは限界があります。保育事業における東京都の認可要件のように、経営努力の前提条件として区の支援が必要な場合や、事業団が単独で決定できない事項が少なからずあるからです。そのため、以下の項目について速やかに区と緊密な協議を行い、理解と支援を求めることとします。

さらに、区においては、高齢者部門と保育部門では所管部局が異なりますが、今後は両部局が緊密に連携し、区政における共通の政策課題として、事業団の支援に当たられるよう要望することとします。

(1) 事業休廃止への理解

人員不足により、現在の事業規模を維持することが当面は困難である事、事業休廃止後の職員再配置の考え方、対象となる事業の利用者・関係者への対応策、などを説明し、上池袋豊寿園の事業休廃止がやむを得ない措置である事を理解していただきます。

(2) 経営支援の要望

令和3年度決算の黒字転換を達成して、東京都の認可要件を満たすことができれば、区の保育園民営化計画にエントリーすることができます。その結果良質な民間保育事業を地域に提供するとともに、区からの財政支援を最小限に抑えて経営安定化を実現できるのであれば、区と事業団の双方にメリットが生じます。中長期的な観点や費用対効果の面からも、区が一定の経営支援を行う意義が決して小さくないことを、訴えかけていくこととします。

また、介護事業が損失を計上している要因の一部として、区から譲渡された特養施設が未改修であったことや、構造上の非効率などがあります。そうした点に着目した一定の配慮についても、区の理解を求めていきます。当面は、土地賃借料の一定期間の凍結、風かおる里大規模改修経費の費用負担区分見直し等について要望することとします。

(3) 保育事業拡充への支援

民営化保育園の事業化が経営再建の成否の鍵となること、そして事業団の経営基盤が安定することの意義を、区議会や関係機関、そして地域の皆様に広くご理解いただけるよう、部局の枠を越えた支援と配慮を要望します。

7. 経営基盤安定化に向けたロードマップの提示と職員への周知・伝達について

区と事業団が共通の認識に立って協議を円滑に進めるためには、区への要望事項や事業団独自の取り組みが経営にどのような効果をもたらすか、中長期的な見通しを区に提示する必要があります。そのため、『新中期計画』の中に「経営基盤安定化に向けたロードマップ」を掲げて区の理解を求めるとともに、職員に向けても、逐次周知・説明することとします。

職員に対しては、新型コロナウイルス感染防止のため、WEB 配信による経営再建計画の説明を6月に実施しました。今後の職員への周知・伝達についても、感染防止に配慮しつつ、これまでとは違う様々な手法を工夫して、周知徹底を図ります。

8. 今後の収支予測と新型コロナウイルス感染症の影響について

経営再建に取り組むには、短期的にも、中長期的にも、収支予測を立てる必要があります。短期的には経営再建計画期間である今後3年間（令和2年度～4年度）、中期的には新中期計画の計画期間である5年間（令和3年度～令和7年度）、長期的には大規模改修費の借入金返済が完了する令和16年度までの15年間の射程として予測を立てることとします。

具体的な予測の内容は、新中期計画の第4章「今後の財政見通し（収支予測）」に記載します。

（1）収支予測の考え方

予測に当たっては、まず、直近の数値である令和元年度決算値をベースにして、過去数年間の傾向とともに、次の要素をインプットします。

①令和2年度以降の収支改善要因

- ・介護保険収益の当面の目標値
- ・待機児童対策事業の受託による収支改善見込み 等

②大規模改修経費

- ・アトリエ村及び菊かおる園大規模改修借入金返済額
- ・風かおる里大規模改修費のうち事業団負担額

③区への要望事項が実現した場合の収支改善効果

- ・上池袋豊寿園休廃止による経済効果
- ・土地賃借料凍結による効果額
- ・風かおる里大規模改修費用負担区分見直しによる効果額

④保育事業拡充（民営化保育園の事業化）による増収効果

さらに、今や世界的なパンデミックとなった新型コロナウイルス感染症が、事業団の経営にも大きな影を落としていることから、収支予測に以下の変動要因を追加します。

（2）新型コロナウイルス感染症による減収等の影響

外出自粛などにより、特にデイサービス、ショートステイ、同行援護の3事業で利用率低下が著しく、対前年比で4月は3事業合計13,446千円、5月は合計15,100千円の減収となりました。さらに、衛生資材等のかかり増し経費が発生し、収支を圧迫しています。その一方で、6月以降は利用率等の回復傾向が見られること、国などによる支援制度の活用が考えられることなども考慮しながら、

今後の収支予測を立てる必要があります。

いずれにしても、感染症が終息するまでどのような経過をたどるか、現時点では全く不明であることから、当面は、令和2年度末（令和3年3月末）には利用率が通常ペースに戻り、令和3年度決算には減収の影響が及ばないという想定で予測を立てることとします。その上で、上半期の中間決算をまとめる令和2年11月と、新中期計画策定時点の2回のタイミングで、感染症の影響予測について見直しを行うこととします。

令和2年8月から令和3年3月にかけて、新型コロナウイルス感染症が収支に及ぼす変動要因として、以下の①～③を想定します。

①介護報酬等の減収

減収の度合いを3パターンで想定します。

(A) 減収の度合いが軽度で済むと見積もる場合

減収率（対前年同月比。以下同じ）をゼロとします。

(B) 減収の度合いを4月～7月の平均値と見積もる場合

減収率を（△6%+△6%+3%+7月の数値）÷4と見込みます。

(C) 減収の度合いを深刻に見積もる場合

減収率を△6%と見込みます。

②かかり増し経費の発生

令和2年4月～7月期のサービス活動費用計（D）から、令和元年度同時期のサービス活動費用計（E）を控除した差額を、感染症によるかかり増し経費と見なして年額に換算します。ただし、（D）・（E）とも大規模改修経費（修繕費）等は除外します。かかり増し経費は、令和3年度も一定程度継続することを想定します。

③公的支援制度による補填

(F) 豊島区介護サービス事業者特別支援金及び豊島区障害者（児）福祉サービス事業者支援金 1,900,000円

(G) 東京都新型コロナウイルス感染症緊急包括支援交付金（感染症対策事業）
18,189,000円

(H) 同（介護サービス再開支援事業） 200,000円

以上、計20,289,000円をかかり増し経費と相殺します。

(3) その他

令和3年度には次の介護報酬改定が予定されています。現時点で具体的な改定内容を予測することは困難ですが、新型コロナウイルス感染症により各事業者が厳しい経営状況に直面している現状を考慮すれば、介護報酬が引き下げられる可能性は低いと考えられます。そのため、現行の報酬体系が概ね維持されるものと仮定します。

以上

新中期計画のイメージ

新中期計画 2021—2025（令和3年度—令和7年度）

第1章 経営再建計画 2020—2022（令和2年度—令和4年度）

- 3年間の緊急対策・緊急行動計画として、新中期計画に先行して策定した。
- 計画の趣旨・方向性は新中期計画に引き継ぐので、新中期計画の第1章と位置づける。
- 経営再建計画の2年目（令和3年度）から始まる5年間を新中期計画の計画期間とする。

第2章 分野別計画

1. 各事業・各分野の方向性
2. 数値目標等（年次計画、進行管理）

2021—2025
（令和3年度—令和7年度）

第3章 施設維持管理・改修計画

第4章 今後の財政見通し（収支予測）

1. 3年間の収支予測 2020—2022（令和2年度—令和4年度）
2. 5年間の財政見通し 2021—2025（令和3年度—令和7年度）
3. 長期的見通し 2034（令和16年度）までの見通し

第5章 図式、フローチャート等

第2～第4章の図解
進行管理用のチェックリスト

第6章 職員への周知・伝達について

- 組織の風通しを良くする
 - 経営方針の共通理解に役立つ
 - 迅速・確実・効率的な情報発信とアクセス
 - 経営陣と現場の間の双方向性の確保
- ための