

平成31年度 社会福祉法人慧誠会 事業全体計画

はじめに～社会構造の変化と福祉・介護等施策の動向

□ 社会福祉法人慧誠会は、昭和49年11月28日の厚生省による法人の設立認可、12月20日の設立登記を経て、昭和50年4月1日、つばさ保育所と帯広児童養育センターの開設という形で産声をあげました。それから44年を経た現在、事業を展開する領域は、児童に加えて、若者・障害・高齢・生活困窮…と拡大、25事業所500人の職員を擁する社会福祉法人に成長しています。

◇地域社会に貢献できる社会福祉法人への改革◇

□ 歴史を振り返ると幾つかの転換期がありました。中でも際立つのは、平成10年の「社会福祉基礎構造改革」、平成12年の介護保険法の施行により、社会福祉事業は「措置」から「契約」に変わったこと。平成15年には障害者支援費制度が導入、障害者福祉事業にも、「契約」の仕組みは波及しました。そして平成28年3月31日、「社会福祉法等の一部を改正する法律」が公布、「社会福祉法人改革」が謳われました。

□ その主たる目的は、「公益性・非営利性を確保する観点から制度を見直し、国民に対する説明責任を果たし、地域社会に貢献する法人の在り方を徹底すること」にありました。具体的な内容として示されたのは、「経営組織のガバナンスの強化」「事業運営の透明性の確保」「財務規律の強化」「地域における公益的な取り組みを実施する責務」「行政の関与の在り方」の5つです。

◇2040年を見据え新たな道を踏み出す時◇

□ 平成30年4月は、介護・障がい共に報酬改定の年で、厳しい財政事情の中、0.55%、0.47%とそれぞれアップ、底上げが図られました。同時に2025年を念頭において進められてきた「社会保障・税一体改革」は、本年10月の消費税引き上げにより完了。国は、団塊ジュニア世代が高齢者となり、かつ、現役世代と人口が減少し、市町村の人口密度が著しく低下する2040年を見据えて、省庁の垣根を超えた、新たな国民生活の俯瞰図の策定を急いでいます。

□ 以上のような社会構造の変化から予測できる、社会福祉法人への大きな影響の1つに「人材不足」が挙げられます。国は福祉現場での生産性を向上させるべく、その対策として「ロボット・AI・ICT等の実用化推進」「タスクフティング（業務移管）を担う人材育成・シニア人材の活用」「組織マネジメント改革」「経営の大規模化・協働化」という4つを柱とした、「医療・福祉サ

ービス改革プラン」を、本年度夏を目標に策定する動きをとっています。

□ 更に「経済財政運営と改革の基本方針 2018」では、「介護分野における特定技能の在留資格に係る制度の運用に関する基本方針」が定められ、慢性的な介護人材不足対策として外国人を受け入れる門戸を拡大する方向での法改正が進められています。こうした動向を踏まえて、創設 45 年目を迎える社会福祉法人慧誠会は、新たな道を踏み出す時を迎えていると言えます。

以上の情勢を踏まえた上で、平成 31 年度の事業計画の骨子を以下に示します。これらの内容は、今後の中長期計画の中で、社会福祉法人慧誠会が検討を重ねなければならない重要なテーマであることを申し添えます。

1. 法人のガバナンス及びサービス・経営環境の整備

今年度の法人本部移転を受けて、改めて以下 6 点を進めていきます。

- ① **法人本部と部門・事業所間におけるガバナンスの整備**
- ② **法人財源の一元化による柔軟な資金投入と事業推進**
- ③ **部門・事業所ごとの情報収集と管理体制**
- ④ **事業所ごとの迅速かつ多面的なサービス提供**
- ⑤ **部門を超えた総合的な支援体制の深化・推進**

① 法人本部と部門・事業所間におけるガバナンスの整備

平成 30 年度、法人事業の円滑な遂行に向け、法人本部を移転、独立。理事・監事等の役員や施設管理者等の意見、要請に、総合的・一体的に対応できる体制を整えました。今年度はより円滑で効果的なガバナンスの整備を進めていきます。

② 法人財源の一元化による柔軟な資金投入と事業推進

ここ数年強調してきた法人財源の一元化を進めます。そのことにより、中長期計画に基づく柔軟な資金の集中投入や運用が可能にしていきます。

③ 部門・事業所ごとの情報収集と管理体制

昨年度、部門代表者を定め、各部門の状況や要望等を集約、本部に伝達する仕組みを作りました。今年度は、その機能を更に強化、円滑で効率的な情報収集と管理に基づく、速やかな意思決定が行える体制作りを推進していきます。

④ 事業所ごとの迅速かつ多面的なサービス提供

地域に対する支援の入口は各事業所です。支援のニーズを把握し要請を受けた事業所の初動が、生活を再構築する上では重要になります。まずは事業所ごとに迅速かつ多面的なサービス提供を行える体制（＝迅速な意思決定と総合的アセスメントのできる体制）づくりが急務です。

⑤ 部門を超えた総合的な支援体制の深化・推進

児童と障害、障害と高齢…少しづつではありますが、部門間で協働で支援した事例はあります。しかしながらそれは、自身が所属する部門以外の部門にも意識的に目を向け理解しようとする職員個々の視点の有無に大きく左右されているのが現状です。今後はますます法人の総合力で、地域住民を支援する体制を深化・推進していきます。

2. 計画的な施設整備・大規模改修の推進

法人内各事業所を見渡すと、老朽化が進んだ施設があります。現在の財政状況を踏まえて、以下の視点から、計画的な実施が求められています。

- ① 保育所の建て替え計画
- ② 諸施設の大規模改修や新規建設
- ③ ①②を踏まえた、今後の事業計画の策定

① 保育所の建て替え計画

児童施設の中には、築 40 年以近い施設があります。今後の児童数の減少や児童施策の動向、市内の保育ニーズ等を踏まえながら、建て替え計画の検討を進めていきます

② 諸施設の大規模改修や新規建設

高齢者施設の中には、築 30 年以上が経過している施設があります。施設の耐用年数を考える時、速やかに大規模改修か新規建設か等の方向性を決定した上で、帯広市の施設整備計画、国の動向、介護ニーズ等を踏まえながら、準備を進めていきます

③ 今後の事業計画の策定

以上①②を踏まえ、法人としての施設整備に関する事業計画を早急に策定していきます

3. 全ライフステージにおける全人格的支援の推進

福祉サービスは、必要とする全ての国民が利用する権利を有しています。サービス提供にあたっては、以下の視点が重要になります。

- ① 福祉固有の専門性である全人格的理解と支援
- ② アウトリーチによる声なき声の発掘
- ③ 専門職間における専門性の理解と確立

① 福祉固有の専門性である全人格的理解と支援

サービス提供にあたっては、ニーズの把握と的確なサービスは重要です。その際注意しなくてはならないこと、それは、単に表面的に訴えている困りごと（＝ウオンツ）に対応するのではなく、表面化している困りごとが生じる背景（生活歴・家族歴・人格・価値観・特性・願い・・・）を見つめることで、その人を丸ごと理解することだと言えます。

② アウトリーチによる声なき声の発掘

そうした支援を進めるためには、状況に応じたアウトリーチ（地域住民や関係機関の声なき声＝支援ニーズを発掘するために出向いていく積極的な働きかけ）を推進し、制度ではなくニーズに添った緊急一時対応や家族支援等、その人の“今”に合わせた支援を出来る備えをしておくことが必要です。

③ 専門職間における専門性の理解と確立

①②を推進するためには、専門職同士の協働が欠かせません。本当の専門家は「自分の責任の範囲や限界」を知っています。慧誠会には、精神保健福祉士・社会福祉士・作業療法士・保健師・看護師・介護支援専門員・介護福祉士・保育士・心理士…等のいわゆる専門職がいます。お互いにその専門性を日常的に理解する努力を重ね、支援を組み立てる際には、住民のニーズに基づいて法人内の専門職を束ねて動くという視点も欠かせません。

4. 法人運営発展の鍵を握る人材確保・育成の推進

- ① 少子化・人口減少時代の人材確保戦略
- ② 共に育つ新人育成プログラムで育成定着
- ③ 提案・挑戦型の人材育成の推進
- ④ 経営管理や労務管理を担う人材育成
- ⑤ タスクシフティングを担う人材育成

① 少子化・人口減少時代の人材確保戦略

私どもが提供するサービスは、まさに人が人に対して行う対人援助サービスです。つまり、1人ひとりの職員がサービスそのものなのです。故に人材の安定的確保はサービス提供上欠かせません。そのため具体的な策として、養成校に関する入学奨励金や貸付金制度の創設、入職後の資格取得支援策等の対策を速やかに策定します。更には、外国人材の受け入れや昨年度高齢者部門で取り組んだ、地域のシニア世代を中心とするアシスタント人材等の活用も推進していきます。

② 共に育つ新人育成プログラムで育成定着

高齢者部門では、担当者を中心に3年かかりで新人育成の仕組みの土台を完成させました。身につける社会人の基本から介護技術等、多くの項目について、先輩である「お世話係」がサポートし、そのことを周囲が支えみんな職員を育成するものです。サポートする役割の職員も、自ら学びながら「共に育つ」プログラムです。この一連の実践は、経験が短い・長いに関係なく、改めて全職員がこの基本に立ち戻り、確認していくことの必要性を示してくれました。

③ 提案・挑戦型の人材育成の推進

1人ひとりの職員が成長するためには、②のようなプログラムと共に、日常のOJTが欠かせません。例えば、自身の意見が表明できたり提案できる、新たな取り組みに挑戦できる、それが適正に評価される機会です。そうした1人ひとりの職員の成功体験の積み上げが、各事業所、法人の質の向上につながり社会的使命への貢献に結びつくと言えます。故に、そうした職員の成長のプロセス（検証・実施・成果）に関する情報を集約しシステム化する取り組みの推進が求められます。

④ 経営管理や労務管理を担う人材育成

ケアや支援にあたる人材確保育成とともに、法人全体の経営管理や労務管理を担える人材の確保と育成も、今後の法人としての中長期計画を推進する上で欠かせません。今後キャリアアップの

仕組みと連動させながら、こうした人材育成を進めます。

⑤ **タスクシフティングを担う人材育成**

医師の業務の一部を看護師に移管する等、医療の世界で昨今叫ばれる「タスクシフティング（＝業務移管）」。人材不足を見通した時、保育・障害・介護…等あらゆる領域の仕事を理解しながら、タスクシフティングを進める人材育成を進めます。

5. A I・ICT・ロボット等の活用による業務の効率化と働き方改革

① **A I・ICT・ロボット活用等**

② **働き方改革で労働者満足（ES）の向上**

① **A I・ICT・ロボット活用等**

介護保険制度改定以降、高齢者・障害者等のあらゆる領域で、サービスを提供することに付随する事務量は増大しました。更に人材不足が加速することも予測されます。故に今後は、A I・I C T・ロボット等のテクノロジーの動向を注視し、適宜導入ながら、事務の効率化と職員のケア・支援の負担を軽減できる体制作りを推進していきます。

② **働き方改革で労働者満足（ES）の向上**

現在国における改革の目玉の1つが、少子高齢化による労働者不足を解消するための「働き方改革」。その柱は、子育てや介護に携わる国民が限られた時間の中でも意欲をもって働き続けられる社会作り、同一労働同一賃金、長時間労働への規制…。いくら職員が採用になり一定定着しても、職場環境や労働環境が良くなければ長くは続きません。ここ数年顧客満足（C S）と共に労働者満足（E S）が盛んに言われています。故に私たちも「働き方改革」を推進、ワーク&ライフバランスに配慮し、ESを高めていくことがますます求められています。

6. 安定した経営でサービス・人財・地域へ投資

① **法人の大規模化・協働化に向けた動向把握**

② **迫る施設の建て替え・改修・設備整備**

③ **高品質サービスの提供と稼働率上昇の努力**

④ **地域社会からの認知と評価を得る事業展開**

① 法人の大規模化・協同化に向けた動向把握

ここ10年間（H14-24）で合併した社会福祉法人（施設を経営）は104件、解散した社会福祉法人（同）は90件に上ります。国は現在、社会福祉法人の統合、協働化の推進の方向に舵を切っています。今後帯広十勝でも、経営効率の視点から、大規模化・協働化が進む可能性は高いため、その制度や実態を把握しながら戦略を練る必要性があります。

③ 高品質サービスの提供と稼働率上昇の努力

良いサービスを提供し住民から選ばれること…それなしには、事業所・法人が存続する道はありません。3に記した内容に取り組むこと、と同時に、特に保険制度の中で運営されている高齢や障害領域の事業所は、収入に直結する稼働率の一層の上昇を目指す必要があります。

④ 地域社会からの認知と評価を得る事業展開

冒頭の社会福祉法人改革の中で触れた、法人の使命である「地域貢献」。今後各事業所が、本来サービスを超えた地域貢献に取り組みつつ、法人全体で地域社会からの認知と評価の得られる事業展開（モデル）を追求・構築していきます

7. 災害発生時の法人としての対策の確立

平成30年9月に発生した胆振東部地震の際に経験した、北海道全域で発生した停電＝ブラックアウト。法人内の情報は錯そうし、個別の事業所ないし部門単位で対策を講じました。その経験を踏まえてその後、法人としてストーブ購入を進め、各事業所・部門ごとに災害時に必要な物品を整理、購入の動きをとっています

① 災害時用の物資・物品の確保と管理

② 災害時の動きに関する再整理

③ 法人全体での災害訓練の実施

④ 災害時における地域貢献

① 災害時用の物資・物品の確保と管理

上記のとおり、被災後、法人企画会議の「危機管理チーム」で「法人総合対策規程」を策定、理事会承認を得られました。その後改めて災害時に必要な物品を整理し本部に提出。各部門ごと

必要な物品の購入が進んでいます。今後は物品・物資に関する情報の一括管理と調整の仕組みを整えていく必要があります。

② 災害対応マニュアルの整備と速やかな情報の把握・対応

法人災害総合対策規程は出来ましたが、それにつながる細則・マニュアルの点検、整理ができていません。今年度速やかにそこを進め、災害時の体制整備を進めます。

③ 法人全体での災害訓練の実施

ブラックアウトの際には、法人における情報の一元管理と対応が円滑に進まない状況でした。①②を推進しながら、さまざまな事態を想定した、法人災害訓練の実施が求められます

④ 災害時における地域貢献

法人内事業所の中には、福祉避難所として登録をし、現に芽室町における水害時に芽室けいせい苑で住民を受け入れ支援したといった経験を有しています。今後各事業所が、その空間や設備、職員の有する専門性等を生かしながら、災害時どのように地域に貢献できるかをイメージしながら行政や住民に周知しておくことも必要です。

本事業計画は、各部門・事業所から提出された平成31年度事業計画の上位計画であり、法人全体で実施していきます。部門全体にまたがり事業に位置付けるもの、法人が各部門横断的な検討会等を組織し実施するもの等、さまざまな方法で実施していかなくてはなりません。