

社会福祉法人 東京栄和会

# 中長期事業計画

(令和2年度～令和6年度)

令和2年4月1日



東京栄和会  
TOKYO EIWAKAI

# 目 次

1.	はじめに .....	3
(1)	創設者（理事長）の思い .....	3
(2)	中長期計画の位置付け .....	3
2.	経営理念 .....	5
(1)	理念 .....	5
(2)	指針 .....	5
(3)	職員に望むこと（三訓） .....	5
3.	現状認識 .....	6
(1)	外部環境 .....	6
(2)	内部環境 .....	8
4.	中長期計画の骨子 .....	10
(1)	中長期ビジョン .....	10
(2)	5つの経営実践の柱 .....	11
(3)	3つのサービス実践の柱 .....	15
5.	実行計画 .....	17
(1)	重点実行施策の概要（投資計画） .....	17
(2)	実行施策（5つの経営実践の柱） .....	18
(3)	各拠点の財務力強化のための実行計画 .....	21
6.	全職員共通の脅威 .....	25
(1)	リスクに関する共通認識 .....	25
7.	シミュレーション .....	26

## 1. はじめに

### (1) 創設者（理事長）の思い

世界でも画期的な老人福祉法制定後の間もない1965年5月に足立区に於いて、東京都23区内では最初で、市街地に建設された特別養護老人ホームとしては、我が国で初めての施設を整備して以降、高齢者福祉事業を一途に歩んでまいりました。

「地域とともに歩む」ことを基本理念に先駆的な在宅サービスを展開するために、江戸川区有地の無償貸与の恩恵を受けて、足立区より江戸川区に施設を移転整備し、現在は法人本部があります江戸川区及び千代田区・浦安市の3拠点に於いて、高齢者福祉事業を展開しております。

江戸川区有地・浦安市有地の提供並びに千代田区による指定管理者としての立場を通し、各行政より多大なご理解・ご支援を戴いており、必然的に地域と一体となって、公共性の高い施設運営を実践しており、法人としての「高齢者に対する福祉の心」は開設当時と何ら変わる事はありません。即ち、高齢者お一人おひとりに対する「思いやりの心」の理念の下に介護の実践を通し、これからも地域社会が求める社会福祉法人としての責務を果たしてまいりたいと考えております。

### (2) 中長期計画の位置付け

社会福祉法人東京栄和会は、創設より「思いやりの心の介護の実践」の理念をもとに地域福祉に貢献し、令和2年5月20日には特養開設55周年を迎えました。今後も100年継続する法人として創設の志を受け継ぎ、今回の中長期計画では、中長期ビジョンとして「地域福祉への挑戦」を定めました。

2025年には団塊の世代が75歳以上になり、後期高齢者の急増とともに支え手である人材の不足、社会保障財源の不足が日本の喫緊の課題となっています。また、現在の人口構造では出生率が低迷し、人口減少社会へと移行してきています。その結果、将来における社会保障財源の不足や人材不足は、当法人の事業においても多大な影響を及ぼすことが予測されます。

かつて江戸川地区において、中長期計画に基づきユニットケアを実践する施設への全面改築のほか、人事考課制度再構築などに取り組んでまいりました。江戸川地区では、診療所は足立区からの移転整備後すでに40年を経過し、なぎさ楽苑においても全面改築から15年を経過し修繕の必要性が生じています。また千代田地区では、開設から25周年を迎え、5年間の指定管理者制度についても更新時期を迎えております。浦安地区では、開設から5年を迎えようやく軌道に乗り始めた段階にあります。

今後の社会情勢の変化や拠点ごとの情勢を踏まえ、今、当法人には拠点ごとの展開だけでなく、社会福祉法人東京栄和会として3拠点が一体となり、お互いが助け合い高め合い更なる強い組織への転換が必要とされています。今後はサービスへの熱意のみならず、財務的基盤についてもより確固たるものとなるよう、従来以上に収益性の確保が必要不可欠となります。

当法人は、法人理念にもとづき、地域のセーフティネットとして支え手を必要とする地域の人たちにサービスを提供しています。江戸川地区の若年性認知症支援事業や千代田地区の高齢者サポートセンター事業など、行政のサポートのもとで当法人が先駆的に実施してきたサービスも多く、社会福祉事業として当法人のサービス無くしては生活が継続できない人たちもいらっしゃいます。当法人は、そうした事業こそが社会福祉法人としての本来の責務であることを自覚した上で、このようなサービスを継続して提供していくためにも財務基盤をより一層強固にすべく、財源確保に努めることが重要であると考えています。

また介護業務を担う職員一人ひとりが自らの力を伸ばすとともに、更なる工夫により効率化を図り、今後も地域で社会福祉を求める人たちが、少しでもその人らしく生活していけるよう、将来にわたって貢献をしていくことを目指しています。

当法人は、設立当初から多くのさまざまな困難を乗り越え、現在に至っております。今後も次代に向けて確かな財務基盤の確立とともに、職員一人ひとりのやりがいや向上心を基盤とし、変化する地域福祉のニーズを察知し常に先駆的、開拓的なサービスを提供していく所存です。そのために、本中長期計画を作成し、法人として一体感を醸成し、その確実な実践を行っていくことをここに宣言し、全職員が一丸となって取り組んでいくことを誓います。

## 2. 経営理念

### (1) 理念

※理念とは、法人自体の目的（この法人は何のために存在するのか）と行動の規範（経営層、職員の行動についての基本的考え方）が表されたものである。普遍的価値観であり、業務判断における最後の拠りどころとなるべきものである。

## 思いやりの心の介護の実践

### 理念にむけての心がまえ

- ・相手の身を思う心優しい介護
- ・奉仕の心のもとに人間愛に培われた真心の介護
- ・輝ける夕映えの人生を支える心豊かな介護

### (2) 指針

1. 保健・医療・福祉の連携のもとに、家庭的な雰囲気作りを大切にすること
2. 利用者一人ひとりが尊厳をもって、その人らしい自立生活がおくれるように支援すること
3. 個別の介護サービス計画のもとに、利用者自身による自己決定の尊重と残存能力の活用につとめること
4. 住み慣れた地域での生活が継続できるように地域と共生し地域福祉文化の協創に寄与すること
5. 開かれた経営と福祉サービスの質の向上のもとに地域福祉の拠点を目指すこと

### (3) 職員に望むこと（三訓）

1. 人間愛に徹し親切心を忘れぬこと
2. 笑顔でさわやかな挨拶を忘れぬこと
3. 和を以って尊しとすること

### 3. 現状認識

#### (1) 外部環境

##### ① 業界の動向

##### a) 人材確保と定着の必要性の上昇

介護事業は、平成 21 年度より介護職員処遇改善交付金が設定され、その後も介護職員処遇改善加算及び介護職員等特定処遇改善加算の創設など、急増する介護ニーズに対応するために、不足する介護人材のやりがいの構築が重点項目として介護報酬改定が行われています。

##### b) 社会保障費の財源不足と利用者自己負担の増加

介護報酬において利用者の自己負担が 1 割から所得に応じた 3 割負担まで拡大するなど、不足する社会保障財源を補うために介護保険制度の原則としての利用者の自立が求められています。それだけ負担増を求められている利用者に対して、自信を持って提供できるサービスが必須となります。財源の不足は、自治体においても同様であり、今後は、効率的な運営の必要性がさらに高まることが予測されます。

##### c) 株式会社等との競合等を含め地域ニーズの変化

介護事業は、社会福祉法人だけでなく、株式会社等の民間企業との競合にあり、サービスの質に対する利用者や家族の期待は、常に変化します。地域包括ケアのもと地域ニーズは、日常生活圏域の単位を基本として考えていくことが必要となっています。

##### d) 働き方改革など就労環境の変化

共働きや家庭で介護者を抱えながらの就労継続を前提とし社会構造の変化の必要性から、働き方改革など法的整備が行われています。サービスの質の向上や効率化を求められつつ、ワークライフバランスの確保が職員一人ひとりの家庭生活の保持のためにも社会として必要とされています。

##### e) 複合的なサービス提供への期待

従来は、高齢、障害、児童、生活保障等縦割り行政のもと社会福祉事業が整備されました。しかし、家庭によっては、高齢者を抱えた介護者が障害を有していたり、子育て時期にかかるなど、核家族が多い世帯構造の中で、高齢者だけでなく、介護者の支援や介護者が抱える子育て環境への支えなど、複合的な福祉ニーズが増加傾向にあります。

② 地域の福祉ニーズ

地域性による福祉ニーズの多様化により、本中長期計画策定において、居宅介護支援事業所に対して法人独自のアンケート調査を実施しました。

【江戸川地区】

①期待する事業	誰でも（多世代型）食堂、日曜日のデイサービス
②事業の認知度 一部不足事業	いきいきトレーニング、熟年ふれあいセンター、熟年相談室（西葛西）、博愛ホーム診療所、都市型軽費老人ホーム「JOY なぎさ」、フリーサロンあしたば
③福祉ニーズ （保険事業）	通所介護（アクティビティ・レク、入浴専門、日曜、夜間、早朝、医療ニーズ、多様な時間、365日対応） ショート（医療依存度、緊急対応） 訪問介護（医療依存度、夜間、透析送迎） 訪問看護（精神疾患）
（保険外事業）	ボランティア（院内介助、外出介助、気軽な支援、訪問傾聴など）

【千代田地区】

①期待する事業	日曜日のデイサービス、誰でも（多世代型）食堂、配食サービス
②事業の認知度	ほぼ周知されている
③福祉ニーズ （保険事業）	通所介護（医療依存度、リハビリ、難病、半日、入浴専門、日曜、宿泊、夕食提供、夜間、高級感、緊急預かり） ショート（緊急対応、買い物外出同行付き、毎日入浴、緊急） 訪問介護（生活援助、土日・夜間、定期巡回、見守り） 特養（透析）
（保険外事業）	ボランティア （院内介助、保険外、訪問傾聴見守り、介護者リフレッシュなど） 配食サービス（飽きない） ペット預かり 介護者家族会（利用者一時預かり） 多世代サービス
その他	認知デイ（日曜、外出）の継続。改修工事の際の事業継続への不安。

【浦安地区】

①期待する事業	若年性認知症専門デイサービス、シルバートレーニングスタジオ、障がい者の就労支援、（誰でも（多世代型）食堂、日曜日のデイサービス）
②事業の認知度	ショートステイ等含め地域への事業周知の必要性あり
③福祉ニーズ （保険事業）	通所介護（若年性認知症、早朝～夕方、2号被保険者、精神疾患、宿泊） ショート（医療依存度、機能訓練、レクリエーション） 看護小規模多機能型居宅介護、定期巡回サービス、低所得者向け施設
（保険外事業）	ボランティア（買物・見守り、電球交換、訪問傾聴など）
その他	地域との協働による地域高齢者の集いの場づくり 囲碁、将棋など高齢者と小中高生の交流の場 高次機能障害の家族相談 病児保育、苦情が多い家族への対応部署

## (2) 内部環境

① 事業概要 2020年4月現在 ※ ◎は委託。○は指定管理者制度。☆は自主事業。

### 【江戸川地区】 なぎさ和楽苑

機能	事業名称
入所系	・特別養護老人ホーム（ユニット型・従来型） ・短期入所生活介護
通所系	・通所介護「ふれあいホール」 ・認知症対応型通所介護「くつろぎの間」 ・通所型サービス（緩和型）「熟年ふれあいセンター」 ・通所型サービス（緩和型）「いきいきトレーニング」 ☆若年性認知症支援事業「フリーサロンあしたば」
訪問系	・訪問介護 ・訪問看護
相談系	・居宅介護支援事業所「なぎさ和楽苑さわやか相談室」 ◎地域包括支援センター「西葛西熟年相談室」 ◎地域包括支援センター「東葛西熟年相談室」
医療系	・博愛ホーム診療所
その他	・福祉用具貸与 ◎虚弱者向け配食「ぬくもり配食」 ◎都市型軽費老人ホーム「JOYなぎさ」 ☆若年性認知症家族会「あしたば会」・若年性認知症カフェ「あしたばカフェ」 ☆あしたばネットワーク活動

### 【千代田地区】 千代田区立一番町特別養護老人ホーム

機能	事業名称
入所系	○特別養護老人ホーム（従来室） ○短期入所生活介護
通所系	○通所介護「千代田区立一番町高齢者在宅サービスセンター」 ○認知症対応型通所介護「千代田区立一番町高齢者在宅サービスセンター」
相談系	・居宅介護支援事業所「一番町指定居宅支援事業所」 ◎地域包括支援センター「高齢者あんしんセンター麹町」 ◎地域よろずケア ◎高齢者いきいき事業電話訪問 ◎千代田区高齢者総合サポートセンター相談業務事業受託事業
区民施設	○いきいきプラザ一番町（カスケードホール、会議室、ロビー、区民ギャラリー、売店、交流スペース、温水プール、健康コーナー）
その他	◎いきいきプラザ一番町高齢者住宅生活協力員業務受託事業 ◎はあとカフェ（認知症カフェ）

### 【浦安地区】 うらやす和楽苑

機能	事業名称
入所系	・特別養護老人ホーム（ユニット型・従来型） ・短期入所生活介護（空床型）
通所系	・認知症対応型通所介護「デイルーム和楽」
相談系	・居宅介護支援事業所 ○新浦安駅前地域包括支援センター「ともづな新浦安」
医療系	・うらやす和楽苑診療所
その他	

② 法人の“強み”と“弱み”

大切にすべき“強み”	克服すべき“弱み”
<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域における歴史とネームバリュー</li> <li>・行政との一体感と円滑な関係</li> <li>・多様なサービスを生かした総合力</li> <li>・事業基盤の充実</li> <li>・多くのボランティア協力</li> <li>・経験豊富な職員と高水準サービス提供</li> <li>・積極的な情報発信と実習生の受入れ</li> <li>・診療所の併設（江戸川・浦安）</li> <li>・若年性認知症支援事業（江戸川）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収支改善と資金面（修繕・事業拡大・指定管理者制度更新等）の備え</li> <li>・拠点ごとの縦割り意識（サービス、組織管理、人材管理、財務管理含む）</li> <li>・職員採用・評価・育成、人材交流・定着など法人全体での人事管理の統一</li> <li>・中堅層の強化とモチベーション向上</li> <li>・不採算部門（在宅部門など）と福祉ニーズのバランス</li> <li>・外部機関との関係の継続</li> <li>・法人機能の権限移譲</li> </ul>



5つの経営実践の柱

3つのサービス実践の柱

地域ニーズや法人の持てる強みを生かし、克服すべき弱みを改善するために、具体的な行動計画として2つの柱を設定しました。

**5つの経営実践の柱**は、経営強化のための取組みであり、その実行を持って組織力の強化に取り組みます。

**3つのサービス実践の柱**は、社会福祉法人東京栄和会が拠点に関わらず提供するサービスの柱として設定し法人内のノウハウの共有し、なお一層地域福祉への貢献力を高めるための実践的方向性を明確にしたものとなります。

## 4. 中長期計画の骨子

### (1) 中長期ビジョン

#### 『地域福祉への挑戦』

- 東京栄和会は、思いやりの精神で市民・利用者・職員を『丸ごと』つなげて、地域と共に歩み、ますます信頼される法人となります。
- 東京栄和会は、新しい時代・地域に合ったサービスの創造のため、財源と人材を確保して還元していきます。

中長期ビジョン実現のために、経営面とサービス面それぞれの実践に向けた重点項目を定めました。江戸川地区、千代田地区、浦安地区3拠点とともに法人共通の実践事項として取り組みます。

#### 【5つの経営実践の柱】

1. 創設の精神を継承し未来に向けた法人機能の再構築
2. 理念にもとづく福祉サービスの基本姿勢の統一
3. 職員の幸福度の向上
4. 着実な目標の達成に向けた組織体制の強化
5. 地域ニーズに即したサービス創造への挑戦

#### 【3つのサービス実践の柱】

1. 地域包括ケアシステムの拠点として子どもから高齢者まで、集いの場の提供を住民と自治体や社協との協働で実施する。
2. 認知症及び若年性認知症の方の自立支援に向けた専門的な取り組みの促進とともに普及啓発活動を行う。
3. 本人・家族の意向を尊重した看取りの実現に向け、専門性を高める。

## (2) 5つの経営実践の柱

### **1. 創設の精神を継承し未来に向けた法人機能の再構築**

#### **【主旨】**

東京 23 区内最初の特別養護老人ホームとして、足立区に創設以来、50 年以上常に地域福祉に真摯に向き合ってきました。江戸川区への移転整備時には、江戸川区有地の無償提供のもと、3 回の改修を経て現在に至っています。現在でも地域内には東京栄和会が先駆的に実施している事業があります。創設時の福祉への真摯な姿勢及び開拓者としてのチャレンジ精神を継承し、今後の人口構造や社会保障制度の変革期にも地域に求められる福祉サービスに向き合いながら、当法人の 3 拠点とともに共通の価値観を持って安定して提供できる基盤整備に取り組みます。

#### **【具体策（共通）】**

- ① 経営者会議の役割と権限の再構築（事業の再編や自主事業の実施の有無等について検討・決定機能のプロセスの明確化・拠点の裁量範囲の設定）
- ② 内部監査の実施（社会福祉法人の制度改革対応、サービス面の共有）

### **2. 理念にもとづく福祉サービスの基本姿勢の統一**

#### **【主旨】**

「思いやりの心の介護の実践」を理念として福祉サービスを提供してまいりました。その価値観は、常に全職員が意識し、行動に移すことにより初めて利用者や家族、地域に還元できるものとなります。事業は、時代や環境の変化により常に変革していかなければなりません。当法人の有する福祉サービスは、江戸川、千代田、浦安と 3 拠点に存在します。地域によって求めるサービスは異なってきます。しかし、常に普遍的なものが、理念であり指針や三訓、職員倫理綱領として示しています。3 拠点の全職員が同じ福祉への価値観を持ち、サービスを提供できるよう基本姿勢の更なる浸透を図ります。

#### **【具体策（共通）】**

- ① 事業プログラムの共有（法人内事例発表会、アクティブ福祉 in 東京等への研究発表）。
- ② 人事交流の促進（見学会→交換研修→人事異動）
- ③ 階層別研修の実施（リーダー（面接、理念等）、管理職研修）
- ④ 在宅サービス交流会議の実施（4 包括交流会）。

### **3. 職員の幸福度の向上**

#### **【主旨】**

福祉サービスは、利用者の日常生活を支える事業となります。時に、利用者とともに笑い、ともに泣き、ともに楽しみ、ともに悩み、これらのことを通して、利用者のその人らしい生活を支えることが可能となります。そういった利用者や家族の支えとなるためには、職員自身が向上心を持って仕事に取り組み、かつ、安心して就労できる環境が保持されていることが不可欠となります。職員自身が自らの人生を振り返り、社会福祉法人東京栄和会で働くことを通して幸福度を実感できることを目指します。“職員の幸福度の向上”は、確実な実践のために共通事項とともに拠点ごとの実施事項を定めるものとします。

#### **【具体策（共通）】**

- ① 同一労働・同一賃金への対応  
(雇用形態ごとの業務量の把握と役割の見直し、面接（働き方意向調査等）)
- ② 効率的な取組みの工夫と共有
- ③ 人事考課の運用の定着・効果の最大化（考課者研修・法人共通調整会議・Q&A 作成）
- ④ 年次有給休暇の確実な取得（年休 100%取得目標、（検討は進める（公休数 110 日→120 日!!））

#### **【具体策（江戸川）】**

- ICT機器導入により記録時間を短縮する。
- ICT機器導入により職員の介護負担軽減を行う。
- 企業内保育園を開設する。

#### **【具体策（千代田）】**

- 会議、委員会、打ち合わせの頻度、時間の見直しを行い超勤の削減をする。
- 職員一人一人の業務の確認をして、業務負担の片寄りを改善する。
- 勤務表作成ソフトの導入により、事務作業の効率化を図る。

#### **【具体策（浦安）】**

- 業務分掌の見直し（役割・権限・責任の明確化）
- 業務フローの見直し（無理・無駄を省き間接的負担を軽減）
- 福祉機器・用具等の導入活用による直接的負担の軽減
- 情報の提示・共有（意見交換の環境設定など職員意識の活性化）

## **4. 着実な目標の達成に向けた組織体制の強化**

### **【主旨】**

民間企業と切磋琢磨する介護保険事業において、当法人が目指す「地域福祉への挑戦」の実現のための財源をねん出する必要があります。また、福祉事業のみならず、経営には、常にリスクが存在します。そのリスクは、サービスの質や法令順守、報酬改定等に関するものだけでなく、当法人が有する建物の維持においても存在します。事業の継続と確実な発展のために、法人全体、また各事業が有する資源を最大限に生かし、その提供の対価として得た利用料から将来像に必要な資金を確保していくことが必要となります。今回定めた将来像が確実に実現できるよう、目標を定めその達成のために実行することを宣言します。

“着実な目標の達成に向けた組織体制の強化”は、確実な実践のために共通事項とともに拠点ごとの実施事項を定めるものとします。

### **【具体策（共通）】**

- ① 積立金の設定
- ② 目標実践のための進捗管理（管理方法見直し）
- ③ 在宅系事業所の強化（居宅系事業所の法人合同会議）
- ④ 職員の資格や経験年数の法人一体管理（将来的に人事部門の確立）

### **【具体策（江戸川）】**

- 会議体の役割と機能を見直す。
- 実績管理方法を再構築する。
- 委託事業、自主事業等の事業継続や再編を検討する。

### **【具体策（千代田）】**

- 各種加算のチェックリストを作成して、取れる加算の漏れをなくす。

### **【具体策（浦安）】**

- 事業所毎の目標設定・管理を行う。
- 各拠点での達成度の確認をする。
- 内部監査を実施する。

## **5. 地域ニーズに即したサービス創造への挑戦**

### **【主旨】**

地域において真に福祉を必要とする方々は、必ずしも声をあげられる方々ばかりではありません。また、地域資源や人々の価値観により福祉ニーズは拠点によって異なります。さらに、そのニーズは、時代により常に変化し他機関のサービスの後追いでは必要な方々にサービスを提供する機会が限られてしまいます。当法人は、「地域福祉への挑戦」を中長期ビジョンとし、直接利用者や家族に接する職員一人ひとりが地域のニーズを敏感に察知し、潜在的なニーズに耳を傾け、事業展開を行っていきます。その判断において、過去の実践の歴史を振り返り実践の価値が最大限高まるよう取り組みます。

### **【具体策（共通）】**

- (1) 定期的なニーズ調査の実施（3年ごと）
- (2) ニーズ調査を踏まえた事業の創造と行政への提言

(3) 3つのサービス実践の柱

**1. 地域包括ケアシステムの拠点として子どもから高齢者まで、集いの場の提供を住民と自治体や社協との協働で実施する。**

具体策	目標（指標）	備考等
【江戸川】		
・障がい者へのサービス（特養やショートステイ等）受け入れ態勢の構築	実施目標：令和2年度	江戸川区とも協議しながら、障がい者に対する福祉ニーズの把握に努める。
・なぎカフェやなぎさキッチンへの取り組みの継続的発展	実施目標：令和2年度	えどがわっ子食堂ネットワークへの加入による連携と情報共有
・地域包括ケア拠点「なごみの家葛西中央」（仮称）の受託	実施目標：	なぎさキッチン・なぎカフェ活動の推進による行政・地域への課題提起
【千代田】		
・誰でも食堂の実施（1階サロン）	実施目標：令和3年度～	社協との交渉
【浦安】		
・「ぼっかぼか」の拠点となり多世代交流の場の創出	実施目標：令和3年度	令和2年度に受け入れを定期的に形作り、3年度には浦安市社会福祉協議会と協議しながら固定実施
・地域の憩いの場「喫茶カルディオ」の開店	実施目標：令和3年度～	浦安市及び市社協とも協働しながらカフェやキッチンへの発展を計画

**2. 認知症及び若年性認知症の方の自立支援に向けた専門的な取り組みの促進とともに普及啓発活動を行う。**

具体策	目標（指標）	備考等
【江戸川】		
・事業への理解を深め、連携・協働できる社会福祉法人やNPO法人の数を増やす。	実施目標：令和2年度～	
・軽度者の就労支援プログラムの開発と就労支援モデルの構築	実施目標：令和2年度～	
・若年性認知症研究センター（仮称）の開設	実施目標：令和5年度～	診療所の改築
【千代田】		
・認知症本人ミーティングの実施と定着	実施目標：令和2年度	区と包括と協働
・「RUN伴 in ちよだ」の若年性認知症呼びかけ	実施目標：令和2年10月下旬	区と包括と協働
【浦安】		
・若年性認知症の市民（住民）講座開催	実施目標：令和3年度	認知デイと包括との連帯。市民向けの講座として内部研修などを重ね形作り、3年度に実施。
・うらやすアートによる効果発表	実施目標：3年度に1回	地域文化祭や介護フェアなどの場を通じて発表の場を設ける
・「RUN伴 in 浦安」中継地としての役割継続による認知症啓発活動の推進	実施目標：令和2年度～	市・包括・市内他事業所と協働

### 3. 本人・家族の意向を尊重した看取りの実現に向け、専門性を高める。

具体策	目標（指標）	備考等
【江戸川】		
・看取りの専門性向上のための定期的な研修体制の構築とマニュアル作成	実施目標：令和2年度～	
・看取りの普及啓発のための地域向けセミナーの開催	実施目標：令和2年度～	
【千代田】		
・家族のための看取り室設置	実施目標：令和5年度	指定管理の継続
・特養での自宅看取り希望の実現	実施目標：令和2年度～	
・地域向け看取り普及啓発勉強会の実施	実施目標：令和2年度～	
【浦安】		
・看取りに対するチームケアの発揮	実施目標：令和2年度～	本人、家族の意向に寄り添った看取り体制の確立。
・看取りケア・マニュアル作成	実施時期・令和2年度～	ご家族に対しての説明会実施。

## 5. 実行計画

### (1) 重点実行施策の概要（投資計画）

2020年 【江戸川】ITシステム導入（Wi-fi環境整備、記録の電子化）

2020年 【浦安】居宅介護支援人員拡大

2020年～2021年 【江戸川】大規模修繕（第一期）

2021年 【千代田】指定管理者制度の更新

2021年 【千代田】改修工事（実施は、千代田区）

（2023年 江戸川借入返済終了）

2023年 【江戸川】診療所改築（本部機能、事業所内保育等）

2025年 【江戸川・浦安】大規模修繕（第二期）

2030年ごろ 【浦安】特養増床に伴う事業拡大（地域包括支援センター、居宅介護支援事業等）

※千代田エリアの改修工事は、指定管理者制度の更新の場合。

### 【財務面】目標設定（※詳細は、事業別実施計画に基づく）

上記、実現のために拠点別に事業規模の応じたバランスを考慮し積立金に類する目標金額を設定します。（千円）

地区	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	合計
江戸川地区	21,000	40,000	40,000	40,000	51,000	192,000
千代田地区	16,000	29,000	29,000	29,000	29,000	132,000
浦安地区	0	11,000	12,000	13,000	13,000	49,000
合計	37,000	80,000	81,000	82,000	93,000	373,000

尚、5年後には、再度積立金に類する目標金額を見直すこととします。

実行計画に基づき実践することで得られる改善額（2018年度対比）を以下に設定します。2020年度中に改善に取り組む、2021年度には、年度当初より改善後の状態が到達していることを目標とします。

2021年度 （2018年度からの 増減分 千円）	全体	江戸川地区	千代田地区	浦安地区
サービス活動収益	76,018	42,694	21,869	11,455
サービス活動費用	△23,975	△17,497	23	△6,501
サービス活動増減差額	99,993	60,191	21,846	17,956

### 【主な不確定事項】

上記目標値設定において、千代田地区の千代田区立一番町特別養護老人ホームの指定管理期間の更新における公募が2020年度に予定されています。その後、千代田区による改修工事が計画されています。地域福祉の継続及び職員の雇用の確保のためにも継続受託及び改修工事中の事業継続の確保を目指します。

## (2) 実行施策（5つの経営実践の柱）

### 1. 創設の精神を継承し未来に向けた法人機能の再構築

具体策	責任者	期限					目標（指標）	課題等
		2020	2021	2022	2023-	2024		
<b>【共通】</b>								
①経営会議の役割と役割権限の再構築	法人経営会議	4-	○	○	○	○	月1回	責任・権限の明確化 投資の裁量権限
②内部監査の実施	法人経営会議			4-	○	○	拠点ごと年1回	社会福祉法人制度・サービス両側面からの体制構築

### 2. 理念にもとづく福祉サービスの基本姿勢の統一

具体策	責任者	期限					目標（指標）	課題等
		2020	2021	2022	2023-	2024		
<b>【共通】</b>								
①事業プログラムの共有	各課長	10-	○	○	○	○	年1回の実施	
②人事交流の促進	各課長	3-	○	○	○	○	創立記念行事の継続	
③階層別研修の実施	研修担当者	6-	○	○	○	○	年1～2回の実施	
④在宅サービス交流会議の実施	在宅課長	8-	○	○	○	○	サービス事業ごとに定期開催	

### 3. 職員の幸福度の向上

具体策	責任者	期限					目標（指標）	課題等
		2020	2021	2022	2023-	2024		
<b>【共通】</b>								
①同一労働・同一賃金への対応	法人経営会議	4-	○	○	○	○	制度運用の定着	雇用形態ごとの業務量の把握と役割の見直し・意向調査の実施
②効率的な取組みの工夫と共有	法人経営会議	6-	○	○	○	○	業務効率化により超勤削減	
③人事考課の運用の定着・効果の最大化	法人経営会議	10-	○	○	○	○	考課者研修の定期開催	法人共通調整会議・Q&A 整備
④年次有給休暇の確実な取得	法人経営会議	3-	○	○	○	○	年休 100%取得	公休数の見直し
<b>【江戸川】</b>								
①ICT機器導入による記録時間の短縮	施設経営会議 /IT委		1-	○	○	○		
②ICT機器導入による職員の介護負担軽減	施設経営会議 /IT委		1-	○	○	○		
③企業内保育園の開設	施設経営会議				4-	○		診療所改築
<b>【千代田】</b>								
①各種会議等の効率化	施設経営会議	10-	○	○	○	○		頻度・時間の見直しによる超勤削減
②個人別業務のムラの検証	施設経営会議	10-	○	○	○	○		仕事量の分散による超勤削減
③勤務表ソフト導入	施設経営会議	6-	○	○	○	○		事務作業効率
<b>【浦安】</b>								
①業務分掌の見直し（役割・権限・責任の明確化）	事業推進会議	9	7	○	○	○	全職員への周知	定期的な見直し
②業務フローの見直し（無理・無駄を省く）	事業推進会議	10	○	○	○	○	残業時間削減	
③情報の提示・共有（職員意識の活性化・意見交換の環境設定）	事業推進会議		4	○	○	○	意識向上と活発な意見交換の実現	
④人事考課制度の定着（評価基準の同一設定）	事業推進会議	10	○	○	○	○		

#### 4. 着実な目標の達成に向けた組織体制の強化

具体策	責任者	期限					目標（指標）	課題等
		2020	2021	2022	2023-	2024		
<b>【共通】</b>								
①積立金設定	法人本部				4-	○	1億	
②目標実践のための進捗管理	法人経営会議	4-	○	○	○	○	3か月に一回	管理方法見直し含む
③在宅系事業所の強化	法人経営会議	4-	○	○	○	○	法人合同会議の定期開催	居宅系の法人合同会議
④職員の資格・経験年数の法人一体管理	法人経営会議	10-	○	○	○	○	法人合同会議の定期開催	
<b>【江戸川】</b>								
①会議体の役割と機能の見直し	施設経営会議	7-	○	○	○	○		
②実績管理方法の再構築	施設経営会議	10-	○	○	○	○		
③委託事業、自主事業等の事業継続や再編の検討	施設経営会議	10-	○	○	○	○		
<b>【千代田】</b>								
①加算チェックリストによる積極的算定	施設経営会議	10-	○	○	○	○		
<b>【浦安】</b>								
①事業所毎の目標設定・管理	各事業所	3	○	○	○	○	年度毎の達成	
②各事業所での達成度の確認	推進会議	9・3	○	○	○	○	未達時の確認	

#### 5. 地域ニーズに即したサービス創造への挑戦

具体策	責任者	期限					目標（指標）	課題等
		2020	2021	2022	2023-	2024		
<b>【共通】</b>								
①定期的なニーズ調査の実施	法人経営会議			6-			3年ごと	プロジェクトチームの結成
②ニーズ調査を踏まえた事業の創造と行政への提言	法人経営会議				1-			

### (3)各拠点の財務力強化のための実行計画

実行計画の詳細は、実行計画を作成し、進捗確認を行うものとします。改善目標額は、2018年度決算値のサービス活動増減差額からの変化（年間）を示しています。

※ ◎は委託。○は指定管理者制度。☆は自主事業。

#### ①江戸川地区

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【入所系】</b>			
特別養護老人ホーム (ユニット型・従来型)	+20,370,000	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率維持 (98.5%)</li> <li>・業者再選定による食材料費の抑制 (2019 年度実施)</li> <li>・業務内容の見直し検討</li> <li>・フロア間協力体制の構築による超過勤務削減 (50%削減)</li> <li>・I C T機器の導入による効率化</li> <li>・各種加算の取得状況の確認とチェック体制の強化</li> </ul>
短期入所生活介護	+11,533,241	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス提供体制強化加算 I 維持</li> <li>・稼働率向上 (+2 名/日 目標 106.3%)</li> <li>・(初回) 利用後に、ご家族・ご本人・ケアマネジャーへ利用状況の報告とともに、利用時の感想や要望等を伺い、空き状況の情報提供を行うことで次回の利用につなげる。</li> <li>・リピート率向上、新規利用者数 10 名/月。 初旬、下旬の稼働率向上、日数増加。新規居宅への訪問による開拓。</li> <li>・業務内容の見直し検討 (諸会議、打ち合わせ等の頻度 の見直し。行事の見直し及び合同開催の検討。</li> <li>・I C T機器の導入による効率化</li> <li>・特養との協力体制の構築 (残業 50%削減)</li> <li>・障がい者に対するショートステイの受け入れを行うこと で空床を減らす。</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【通所系】</b>			
通所介護 (一般) 「ふれあいホール」	+13,082,060	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率 (75%)</li> <li>・サービス体制強化加算 I 維持 (2019 年済)</li> <li>・中重度ケア体制加算取得。</li> <li>・毎月、各加算の取得状況の確認と取得の可能性を専門 職の協力を得て行っていく。</li> <li>・水・土曜日稼働率向上 (登録者数各曜日 40 名。キャンセル率 25%以内/ 月)</li> <li>・利用までのスピード向上 (7 日目安 新規利用者 10 名/月)</li> <li>・要支援者の送迎の見直しを行うことで、要介護者の滞 在時間の見直し</li> <li>・7～8 h 利用者の割合を増やす。 (シミュレーションの試行) 3 人/日</li> </ul>
認知症対応型通所介護 「くつろぎの間」	+3,879,825	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率 (75%)</li> <li>・利用までのスピード向上 7 日</li> <li>・サービス体制強化加算 I 維持 (2019 年度済)</li> <li>・送迎の見直しを行うことで、要介護者の滞在時間の見 直し</li> <li>・7～8 h 利用者の割合を増やす。+1 人/日</li> <li>・人員配置の見直しや効率化による人件費の削減 (50% 削減)</li> </ul>
通所型サービス (緩和型) 「熟年ふれあいセンタ ー」	1,024,000	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・祝日営業開始</li> <li>・定員拡大 (14 名→16 名)。14 名/日稼働。</li> <li>・営業日を 4 日として職員 3 名体制とすることで人件 費を削減。(2019 年度済)</li> </ul>
通所型サービス (緩和型) 「いきいきトレーニング 」	0	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現状の収益、費用を維持。</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【訪問系】</b>			
訪問介護	+1,904,522	2020 年度末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・1日1人あたり訪問件数4回→5回。</li> <li>・ケアマネ事業所へ空き情報の積極的な発信を行う。</li> <li>・他の居宅介護支援事業所への営業を増やし、実績につなげる。</li> <li>・生活援助（予防）の60分→45分</li> <li>・新規契約居宅事業所数（毎月1件）</li> </ul>
訪問看護	+3,655,252	2020 年度末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サービス体制強化加算の取得</li> <li>・緊急時訪問看護加算（要介護3以上3名9名→10.5名（低所得者除く））</li> <li>・准看護師→正看護師</li> <li>・リハビリ職稼働向上（5回/日）。</li> <li>・加算取得のための情報収集並びに取得に向けた事務処理</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【相談系】</b>			
居宅介護支援 「なぎさ和楽苑さわやか相談室」	+3,712,473	2020 年度末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ケアプラン数32件/人（予防は0.5換算）</li> <li>・内部利用率向上のため、拠点内での情報共有</li> <li>・在宅サービス代表者会議などでの数値目標の達成状況の確認</li> <li>・入院時情報連携加算、退院退所加算取得</li> </ul>
地域包括支援センター 「西葛西熟年相談室」◎	0	2020 年度末まで	・現状維持
地域包括支援センター 「東葛西熟年相談室」◎	0	2020 年度末まで	・現状維持

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【その他】</b>			
福祉用具貸与	+720,000	2020 年度末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用件数増による収入増を目指す（目標請求件数220）</li> <li>・附属品の提案。</li> <li>※サービス活動増減差額±0目標。月+6万円改善。</li> </ul>
虚弱者向け配食 「ぬくもり配食」◎	+100,000	2020 年度末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・登録者数の増加（目標1日当たり平均利用者数55.0）</li> <li>・既存利用者への再アセスメントを含め、地域の配食のニーズ調査</li> <li>・自然減を含めた業務縮小（2便→1便）の可能性の検討</li> </ul>
都市型軽費老人ホーム 「JOYなぎさ」◎	0	2020 年度末まで	・現状維持

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【医療系】</b>			
博愛ホーム診療所	0	2020 年度末まで	・患者数現状維持

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画
<b>【自主事業】</b>			
若年性認知症支援事業 「フリーサロンあしたば」	+210,000	2020 年度末まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利用料の改定（1,000円/回→1,100円/回）</li> <li>・利用回数（70~80回）</li> <li>・文書等の発送コストの削減</li> </ul>
若年性認知症家族会 「あしたば会」 若年性認知症カフェ 「あしたばカフェ」 あしたばネットワーク活動	0	—	・現状維持

② 千代田地区

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【入所系】</b>			
特別養護老人ホーム (従来室) ○	+8,124,076	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働率 98%。</li> <li>入院期間の区からの補填 14 日間。</li> <li>区で行っていた特養の入所打診の連絡を施設から行い、空床期間の短縮を目指す。(空床期間 4 日短縮)</li> <li>各種加算のチェックリストを作成して、取れる加算の漏れをなくす。</li> <li>職員一人一人の業務の確認をして、業務負担の片寄りを改善する。</li> <li>会議、委員会、打ち合わせの頻度、時間の見直しを行い超勤の削減をする。</li> <li>勤務表作成ソフトの導入により、事務作業の効率化を図る。</li> </ul>
短期入所生活介護 ○	+3,128,891	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>短期の入所相談を特養相談係長と連携を図り、稼働率の向上を目指す。</li> <li>職員一人一人の業務の確認をして、業務負担の片寄りを改善する。</li> <li>会議、委員会、打ち合わせの頻度、時間の見直しを行い超勤の削減をする。</li> <li>勤務表作成ソフトの導入により、事務作業の効率化を図る。</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【通所系】</b>			
通所介護 (一般) ○	+3,368,823	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>稼働率 85%、登録者 100%の維持。</li> <li>サービス提供体制強化加算</li> </ul>
認知症対応型通所介護 ○	+2,432,044	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>通所のキャンセル時にケアマネジャーへ振替利用の打診を行い稼働率の向上を目指す。日曜デイは継続する。</li> <li>サービス提供体制強化加算</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【相談系】</b>			
居宅介護支援	+4,793,061	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>プラン数増加 (83%迄 32 件/人) ×2</li> <li>収益、費用は、兼務実態に併せ予算に基づき調整済。</li> </ul>
地域包括支援センター 「高齢者あんしんセンタ ー麹町」◎	現状維持	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>介護予防ケアマネジメントの委託割合を 20%以内に抑える。</li> </ul>
千代田区高齢者総合サポ ートセンター相談業務事 業受託事業 ◎	現状維持	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>24 時間 365 日体制を適切な人員配置で運営する。</li> </ul>
地域よろずケア ◎	現状維持	—	
高齢者いきいき事業電話 訪問 ◎	現状維持	—	

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【開館事業】</b>			
いきいきプラザ (区民施 設) ○	現状維持	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>プール稼働率 (有料利用者 70%)</li> <li>ホール稼働率 (有料利用者 60%)</li> <li>会議室稼働率 (有料利用者 50%)</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【その他】</b>			
いきいきプラザ一番町高 齢者住宅生活協力員業務 受託事業 ◎ はあとカフェ (認知症カ フェ) ◎	現状維持	—	

③ 浦安地区

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【入所系】</b>			
特別養護老人ホーム (ユニット型・従来型) ショート(空床型) 共通	+13,474,444	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率 (98.7%)</li> <li>・口腔衛生管理加算 (+10 人)</li> <li>・空床 7 日。男女比等を考慮し稼働率維持。</li> <li>・食材費など削減 (1 人 1 日あたり 278 円) 委託業者や栄養補助食品の交渉で業者の転売から直接購入へなど。</li> <li>・職員定着で採用等間接費の低下</li> <li>・業務内容の見直し検討(諸会議、打ち合わせ等の頻度)の見直し。行事の見直し及び合同開催の検討。</li> <li>・フロア間協力体制の構築</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【通所系】</b>			
認知症対応型通所介護 「デイルーム和楽」	+3,402,804	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率向上 (80%)</li> <li>・重度利用者の確保</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【相談系】</b>			
居宅介護支援	+79,353	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・稼働率向上 (30 件 予防 0.5 カウント)</li> <li>・ケアマネ増員による利用者増</li> <li>・ケアマネ 1 名→2 名へ (福利厚生費含む)</li> </ul>
新浦安駅前地域包括支援 センター 「ともづな新浦安」 ○	0	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・令和 3 年度に指定管理から業務委託へ変更</li> </ul>

	改善目標額(円)	達成時期	実行計画 (主なもの)
<b>【医療系】</b>			
うらやす和楽苑診療所	+1,000,000	2020 年度末 まで	<ul style="list-style-type: none"> <li>・博愛ホーム診療所との連携強化。</li> <li>・医師不在時の協力体制確立。</li> <li>・レセプトの見直し等事務連携。</li> </ul>

## 6. 全職員共通の脅威

### (1) リスクに関する共通認識

ビジョンを達成するためには、事業運営の継続性が最重要課題となります。自分の部門、部署に関わらず、法人全体のリスクは全職員が関わる共通のものです。とかく、日常業務に追われていると自分の所属部門や自分の責任範囲のみにリスクを限定する傾向があります。

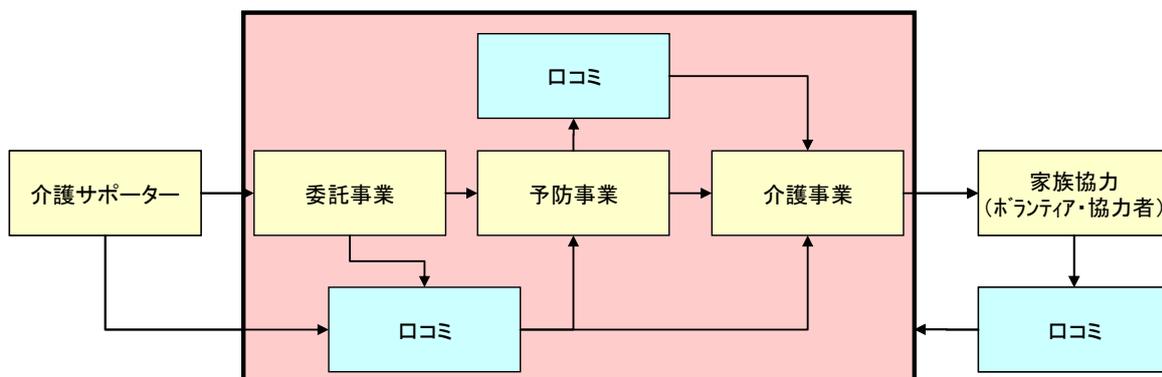
今回の中長期計画策定において、あえて、法人全体のリスクをここで明示します。全職員が共通のリスクとして認識し、ともに、協力して取組むテーマとして認識しましょう。

ここで列挙するリスクは、本計画書および毎年の事業計画書を確実に遂行することでリスク回避ができるものと認識しています。ただし、計画実行に際し、内外の要因により発生する課題に対して、随時微調整を行うことが必要となります。

リスクは、夢と現実をつなぎ合わせる役割となります。計画実行の際には、リスクとの関係性を認識したうえで、かつ、根拠のもと可能性を判断し明確な決断のうえで進めていきましょう。

### その前に

#### 地域貢献事業としての委託事業の捉えの整理 (利用者の事業利用の流れ)



この流れに基づいて利用する利用者が少しでもいれば、グループ内の委託事業の存在意義が分かりやすい。

委託事業は地域貢献事業としての位置付けです。企業で言えば、研究開発や地域貢献事業などのように経費がかかることを前提で将来的な投資として取組んでいるものです。従って、一概に収支がマイナスだからと否定するものではありません。ただし、必要な経費がいくらなのか、いくらまでなら収支差額がマイナスとなってもよいのかを明確に決めておくことが必要です。また、どのような地域貢献となっているのか、地域におけるシェアや安否確認の功績などプラス貢献部分を明確にしておくことが内外に対して理解しやすくなります。

ただし、撤退基準を設けておく方が望ましいです。

(全体の事業運営を揺るがすような委託事業は事業運営に対して不適切です。将来に渉り対象者が少なく、他に代替案がある場合などは、地域貢献度が低く、地域ではなく個人に貢献していることになってしまいます。それでは、方針にそぐわない、かつ、経費をかけて行う意味がなくなります。)

