

事業報告書

2016年度

社会福祉法人いきいき福祉会

2016 年度事業報告

I. はじめに

1. 厳しい事業決算と急がれる経営改善対策と組織改革

- 1) 中間決算理事会において、2016 年度半期の予算比 12.8%、前年比 25.7% という数字は 2000 年以降最悪の半期決算となりました。理事会において、また月例の経営会議において下期の改善を確認したものの結果を出すことは出来ず、法人設立後の介護保険制度下で最悪の決算状況となりました。

2010 年度事業収支差額 1 億 1500 万円、2011 年度 1 億円、2012 年度 1 億 500 万円、2013 年度 4700 万円、2014 年度 7300 万円、2015 年度 5200 万円、そして 2016 年度 2000 万円です。上期に 1000 万円を切る半期決算でしたが下期に改善することもできませんでした。2017 年度事業方針にもあるように「選択と集中」を基本に事業と組織のあり方を抜本的に見直す取り組みを始めました。

- 2) 経営悪化の要因はいくつかあります。

- ① 一番は、制度改正の影響で悪化を招いています。(14 年度と 15 年度を比べて全国の介護保険サービスの 80%が収支差率悪化)
2017 年度上期に制度改正の影響について経営分析します。

- ② 第二番目には、介護労働者の確保の困難です。サービスの量は事業所・法人の統廃合を繰り返しつつも増えていきます。とりわけ住まい事業は特養ホームに限らず、サービス付き高齢者住宅や小規模多機能等と増え、その都度介護職の流動化で入退職が繰り返されます。安定的職員確保が困難な社会状況です。そのことによりサービス提供体制が左右されます。2016 年度も人員確保が出来ず派遣会社依存からの脱却が出来ませんでした。

- ③ 三番目には、組織運営の硬直化です。業界を取り巻く状況は刻々と変化していますが、その対応が追い付かない状況です。職員の入退職が多いこともその原因の一つです。小規模多機能にみるように介護の現場や医療現場では一人の職員が複数の業務に何等かの兼務で仕事することが当たり前になっています。

また、24 時間 365 日のサービス提供体制は正職員の固定化とパートタイムワークの組み合わせによるしなやかな対応力が必須です。

当法人がこうした業界を取り巻く動向に対応しきれていないことが 2016 年度に多々浮き彫りになりました。

- ④ 離職率が高い事で職員の育成が進まず、質の高いサービスを提供する職場環境にあるとは言えず職員に対しても法人として責任を果たせているとは言えない状況でした。そのことが離職の原因の一つでもあり、職員確保・育成の負のスパイラルを脱却できませんでした。
- ⑤ 4月より今瀬コンサルタントの協力も得て、現場のヒアリングを実施し、2017年度の経営改善及び2018年度制度改正対策に取り組み始めました。
- ⑥ また、25年を迎える法人の組織体制の見直しも急がれる状況です。世代交代含め、また、組織運営の透明性と柔軟性による相互牽制を高めるよう、協議検討を始めます。2016年度の結果を重く受け止め、社会福祉法人としての社会的役割を果たすために、2017年度は「改革の年」と位置づけるものです。

2. 2014年8月のラポール藤沢での介護事故のその後

1) 2014年8月のラポール藤沢の介護事故は双方で代理人弁護士を選任しての裁判が続いています。この事故には多くのリスクを抱える介護現場の状況とともに、当法人の組織課題が浮き彫りになってきています。

2) とりわけ、専門家の協力を得て、当事故の再発防止と人材育成を目的として、また当法人の参加型福祉の意義を明確にするために、調査研究チームを設置しました。

3) まだまだ裁判は続きますが、①事実に正直に、②社会的説明責任を果たし、③このことから得たことを法人・職員の専門性に変えることで、さらに参加型福祉の実現とすることを確認するものです。

3. 「ラポール藤沢」と災害対策

1) 設立25年を前に、「ラポール藤沢」は移転・建て替えが避けられない状況にあります。建物の老朽化、引地川の水位問題、敷地の地盤沈下等が主な原因ですが、まさに災害対策として深刻な状況です。その取り組みを決定し、様々な困難がありましたが、2016年度に神奈川県、藤沢市の両行政の理解と協力を得て、予算化を得ることが出来ました。

2) この事業は災害対策の移転であり、国や自治体行政でも前例がほとんどない事業でもあることから、関係省庁の「前例がないので」の壁は厚くかつ高く、まだまだ難題山積です。しかし、大勢のいのちを預かる事業者としての責任でやらなければならないことでした。2017年12月から工事着工の予定です。

3) さらに、気候変動は一層深刻化しており2016年度にも現在の建物の安全性を確保するための設備修繕が続いています。移転建設が決まった後も修繕費用が発生します。さらに2009年開設のラポール三ツ沢が8年目となり修繕が増大してきています。法人設立25年を前に法人全体の大型修繕計画とその積立を2017年度は立案します。

4. 協同組合のめざす生活福祉と社会福祉法人いきいき福祉会

1) 当法人は生活クラブ神奈川の組合員が市民の代弁者となって設立した「市民が設立した社会福祉法人」です。つまり主権は地域・民です。生活クラブ運動グループとの連携は当法人の理念の実現を果たすことを互いに確認している市民とのパートナーシップ関係と捉えています。しかし、生活クラブとの2016年度の協議の中で、組合員世代が変わっていること、当法人を知っている組合員や理解しているリーダーがいなくなっている実態が確認出来ました。

2017年度はあらためて相互理解に努力します。

2) また、こうした非営利・協同の意思を同じくする全国の生活クラブ立の社会福祉法人、生協立の社会福祉法人、また人権の尊重と「地域福祉」に熱心に取り組む法人との連携をさらに広げた2016年度となりました。

3) 当法人の事業を展開している地域の企業との共同事業が動きだしました。2017年度はその実態をさらに地域へと広げる活動が始まります。

地域福祉を包括的な視点で「暮らし丸ごと」の全世代とともに豊かに形成する街づくりに社会福祉法人としてさらに取り組みます。2016年度はそのための基盤づくりが出来たと言えます。

II. 本部報告

総務グループ

1. 本部機能の移転

1) 本部の移転計画については、費用面等諸課題の中において優先順位は上げられず、具体的な移転については取り組めませんでした。

2) 2017年度以降法人の組織改革・経営改善の取組の中で引き続き検討します。

2. 情報セキュリティ機能の強化

1) 2016年度は、情報セキュリティ委員会を開催することが出来ませんでした。

2) 2017年度の職員研修の中で以下を実施します。

- ① パソコンからの情報漏えい対策
- ② 職員の個人情報に関する意識強化

3. 採用

昨年効果のあった就職ブースは、2016年度は結果を出せませんでした。

理由としては、

- ① 就職ブースを開催する会社が増え求職者が分散した。

② 株式会社が多く出展する中で、参加が少ない社会福祉法人の出展数との間で大きな差が出た。

1) 採用活動費用

- ① 新卒に対する採用活動費 1,003,800 円 (1名応募単価 334,600 円)
- ② 中途に対する採用活動費 2,977,874 円 (1名応募単価 24,210 円)

2) 採用状況

- ① 新卒 3名面接 2名採用
- ② 中途 123名面接 68名採用 (介護職員 24名採用)

3) 採用経路 (介護職員)

- | | | | |
|-------------|----|----------|----|
| ① ハローワーク | 9名 | ② ホームページ | 4名 |
| ③ 就職ブース | 2名 | ④ 職員紹介 | 2名 |
| ⑤ 実習生 | 2名 | ⑥ 新聞折り込み | 1名 |
| ⑦ 生活クラブ組み込み | 1名 | ⑧ ネット求人 | 1名 |
| ⑨ その他 | 4名 | | |

人事グループ

1. 総括

2016年度は、法人の人事・組織改革の推進、本部人事労務の業務改善を掲げ、実行に移しましたが、業務の効率化・標準化など、一定の成果を出せたものの、課題である人材の定着・育成の取り組みについては、思うような結果を残すことができませんでした。

1) 勤怠処理、給与計算、手続き業務の効率化

- ①担当体制の変更、業務手順の見直し、マニュアルの整備等を行った結果、全体としては、事務処理の正確性とスピードは向上し、業務の効率化と安定化が図られました。
- ②現状の人員体制では限界もあり、今後の課題は、実務を担える担当者の育成と戦略的な人事労務管理の実践であります。

2) 勤怠申請の徹底

- ①上期に月次勤怠申請のルールを見直し、拠点管理者・総務へあらためて周知を行った結果、申請書の提出遅れや記入の不備が大幅に減り、月次集計作業の時間短縮につながりました。
- ②下期には、職員の打刻忘れや確認作業を減らすためのルール変更を行い、2月より一部の打刻確認を廃止した結果、打ち忘れ件数が月間 191 件から 20 件まで減少し、職員の意識向上と事務処理の効率化につながりました。

3) 時間外勤務の削減

- ①上期に残業時間と残業代のデータを開示し、4か月にわたって経営会議で課題提起した結果、3月～5月 1,500 時間、6月 1,300 時間、7月 1,100 時間と全体の残業時間数は

減少し、とくに残業が多かった事業部門についても、かなりの改善が見られました。

- ②藤沢と三ツ沢の両特養において人員不足が顕著となった下期以降は、再び現場の欠員による介護職の残業が増加傾向にあり、特養介護職の「人の安定」が実現されない限り、人件費の削減は困難です。
- ③相談職や事務管理部門については、一人ひとりの「労働生産性」の向上と、チームで連携した仕事の進め方ができるように法人全体での取り組みが必要であります。

4) 採用活動

- ①2016年度は、共育担当と連携し、カイゴジョブなどの就職ブースへの出展や、安心システム連合との合同での学校訪問に積極的に参加しました。来場者の減少と求職者の質の変化を実感し、採用活動の在り方や媒体の見直しが課題であります。
- ②下期から、退職者の離職理由分析を開始しており、今後、現状の課題を議論し、職員が辞めないための体制や人材育成の仕組みづくりにつなげていきます。

5) まとめ

- ①本部人事グループの業務整理や業務改善は大きく前進したが、法人の経営改善や新規事業の推進、コンプライアンス、制度変更等にスピーディに耐えうるだけの戦略的な人員体制にはなっていないため、ともすると基本業務がゆらぐ危うさがあります。コアの事務処理と経営戦略機能を整理し、必要な体制を整える必要があります。
- ②人事グループの職員の資質向上について、各自が立てた「個人研修計画」に基づき外部研修への参加などに努めましたが、掲げた目標すべては達成できておらず、全体での共有や業務へのフィードバックは十分にできておりません。本部職員の専門性の向上は必須であり、今後も、個々の自己研鑽や研修の機会を設けていきます。

2. 具体的な取り組み事項の進捗状況

1) 法令を遵守した人事労務管理の実践

法定の届出等については不備なく進めています。一部労務管理において、宿直の在り方や夜勤の手当の問題、公休未消化の問題など解決しなければならない課題があり、顧問社労士と協力しながら、管理者とともに是正に努めていきます。

2) 人事・給与・勤怠管理の仕組み、システムの見直し

「人事台帳」システムの導入について、1社よりデモンストレーションを受けたまま、保留中。次年度にはシステムを導入し、職員のデータを集積していきます。

3) 「就業規則」の整備

6月に「正規職員転換制度」の導入に伴う「就業規則」の変更を行い、2017年4月の社会福祉法人法の改正に伴い付属規程（「旅費・出張規程」）の一部を変更。また、実地指導で指摘を受けた事項について「賃金規程」の変更を行いました。

4) 賃金制度の見直し、昇給・能力評価制度の検討・整備

2016年度は、人事考課の結果を反映した定期昇給の仕組みを整備し、運用を開始しま

した。また、採用時の給与額決定の仕組みについても改善を図りました。しかし、本格的な人事・給与制度の見直しについては着手できておりません。

5) 2016年度共育考課・人事考課の実施

4月に管理者による共育面接を一斉実施し、常勤Aについては上期と下期2回の人事考課を行い、夏季・冬季の賞与査定としました。改善点については次年度に反映します。

6) 管理職研修の実施

4月に、労務管理の基本と人事考課の手順について研修を実施しました。年3回以上の開催を目標に掲げましたが実施には至りませんでした。年度途中で管理者交代もありましたが、新管理者に対する研修は、次年度に実施します。

7) 「管理者職務権限規程」の制定

あらためて管理者を含めた各役職員の仕事と役割を整理し、文書化していく必要がありますが、仮制定のまま進捗していません。

8) 「心の健康づくり計画」の実行

具体的には進捗しておりません。今年度ストレスチェックの結果を踏まえて、課題を分析し、中長期的にメンタルヘルスマネジメントに取り組みます。

9) ストレスチェック制度の実施

初回となる今年度は、外部委託により実施しました。全拠点で、週の所定労働時間30時間以上の職員189人を対象とし、受験者は134人、そのうち全体の約10%の職員が高ストレス者と判定され、産業医による面接指導等の勧奨を行いました。

10) 2016年度介護職員処遇改善加算の申請・管理

昨年度に引き続き「加算I」を申請し、今年4月の昇給と夏季・冬季・期末の一時金支給により、介護職員へ分配しました。

11) 各種法改正への対応（女性活用推進法など）

女性活用推進法に基づく「一般事業主行動計画」を策定し、神奈川県労働局へ届出を行いました。今後、掲げた数値目標の達成および行動計画の実行を進めます。

12) 「労務管理マニュアル」（事業管理者用）、「職員ガイドブック」の作成

4月の管理職研修で「労務管理マニュアル」（事業管理者用・拠点総務用）を配布しました。「職員ガイドブック」については着手できませんでした。

13) 各種労務関係申請・届出書類の書式の見直し

4月に全面改訂を行い、新書式への移行もスムーズに行いました。

財務グループ

1. 総括

1) 財務活動の透明性の確立

- (1) 2016年度の最優先課題は財務グループの複数体制による内部チェック機能強化体制と決済の健全化でしたが、職員育成が出来ず着手できませんでした。
- (2) 神奈川県 の指導監査及び横浜市 の指導監査においても以下の文書指摘を受けました。
- ① 経理業務における内部チェック体制が機能していないので、会計責任者の人選を行い、早急に内部チェック体制を確立すること。
 - ② 契約について、入札によらず業者を決定している事例が認められたので、経理規程に基づく入札手続きを行ってください。なお、随意契約で行う場合は、その理由を稟議書等により明確にすること。
 - ③ 現金について、経理規程に基づき、月末の照合を実施すること。(以上は神奈川県)
 - ④ 法人経理規程に基づき、毎日の現金出納終了後に現金残高と帳簿残高の照合を適切に行うこと。なお、帳簿との照合を適切に行えるよう、記帳方法等について整理を行うこと。(横浜市)
- (3) 上記を踏まえ、2017年度経理業務の改善をはかり、チェック機能強化にむけて5月1日から体制づくりに着手しました。さらなる説明責任を果たせる透明性の高い財務活動を確立するために人員体制を確立します。

2) 経営改善のための役割を果たす

- (1) 経営状況が悪化するこの数年の決算下、残念ながら財務グループとして経営改善のための取組み・機能を果たした結果を出すことが出来ませんでした。月次決算の数字から見えてくる各事業・部署の運営・経営状況の分析データ化と説明あるいは提案をするには至りませんでした。
- (2) また、予算比に対する収入が3000万円以上少なかったにもかかわらず、支出が予算比2000万円増になっていることから、経費削減は重要課題でしたが、具体的な取組みの提案と実行を経営会議等で十分に行えませんでした。
- (3) 次年度実行計画、その実施と点検・評価のPDCAサイクルに取り組みます。

3) 修繕費用の増大について

- ① ラポール藤沢の大型修繕計画は2015年度で終了しましたが、その後も修繕は8年目となったラポール三ツ沢含め法人全体で年間1000万円規模で必要な状況です。これらに対して中長期的な対策を立案することが出来ませんでした。
- ② 2009年開設のラポール三ツ沢における大型修繕計画及び2019年開設にむけてのラポール藤沢(移転建替え)までのラポール藤沢の修繕、さらには城南、平塚、西寺尾等の修繕・設備整備計画を2017年度第一四半期に立案します。

4) 介護保険請求業務

- ① 介護保険請求業務は経営状況、経営分析のための一つの指標としての情報を有しているといえますが、この介護保険請求データを財務グループ内で活用し、経営会議で運営や経営状況の自己点検・評価に活かすことが十分には出来ませんでした。
- ② また、請求業務においても各事業所からのデータに不備が多く、本部での同業務負担

が増大化しており、複数の人員体制を確保できず、事業所の集計等の指導含め精度を高めるための具体化を図ることができませんでした。

- ③行政・保険者の実地指導監査には立ち合うことが出来、コンプライアンスの機能強化に努めました。コンプライアンスの体制作りが急務であると考えます（組織化・複数化）。
- ④2018年度医療・介護制度の同時改正にむけて、2017年度は、人員の複数体制と経営改善のための具体的な取り組み（データ分析等）を図ります。