

2020年度経営報告

中期経営計画（2018年4月～2021年3月）

1. 法人の理念

『福生積善』（福に生きて善を積む）

～いかなる環境の下においても個（ひと）を理解し、個（ひと）を支え、
豊かな暮らしの実現を目指す福祉を展開します～

2. 基本姿勢

1. 利用者、家族のニーズの把握に努め、自己決定・自立支援を基本とする。
2. 利用者本位のサービス提供を基本とする。
3. 利用者、家族の生活の全体像把握に努め、その中で我々の提供するサービスの担う役割と有効性を常に検証する。
4. 利用者の生活の個別性を尊重し、個別処遇を基本とする。
5. 利用者の権利擁護を遵守し、家族を含めた個人情報には守秘義務を徹底する。

3. 法人経営の健全化（拠点事業の適正運営の強化）

令和2年度は、中期経営計画（3年計画）の最終年度でもあり、当該中期経営計画の目標達成と次期中期経営計画の目標立てに向けて、より具体的な取組を実践する年と位置付けました。昨年に引き続き、法人本部の組織体制を財務総務部・人事採用部・研修事業部の三事業部とし、それぞれに専従スタッフを配置して法人運営を実施しました。年度途中では、財務総務部の職員が交代する事態となりましたが、業務上の支障は回避できました。

本年度の経営理念の具現化は、以下の5点を実践しました。

- 1) 法人資源の全てを適正運用し必要とする人々へ提供
- 2) 利用者一人ひとりの生活を護るサービスの実践
- 3) 職員のやりがいと就労意欲を高める組織作り
- 4) 魅力ある組織環境の創造と職員確保
- 5) 持続可能な財務基盤の構築

1. 事業報告

以下の4つの目標を掲げて事業を展開しました。

- ① 福祉・介護ニーズを持った地域住民の相談に細やかに対応しケアマネジメントに繋がります。
 - ② 安定した人材の活躍で拠点事業のサービス資源を全稼働させます。
 - ③ 地域住民並びに同業他社からの信頼を得て利用者ニーズへの支援を充実させます。
 - ④ 職員個々の貢献度を適正に評価し職員満足度を高める組織運営を実施します。
- 全体報告は次のとおりです。

令和 2 (2020) 年度は、法人組織の要となる人材面の強化を目指し、2つの取組を実施しました。1つは、職員の確保、育成、長期雇用可能な賃金体制を維持する目的で給与改定を行いました。2つ目は、職員の成長と適正評価を目的に人事考課制度を導入し、令和 3 (2021) 年度の完全実施を目標に試験的な実施を行いました。加えて、新たな福利厚生への取組として社会保険加入者を対象としたはぐくみ年金基金を導入し、経済的な面からの職員支援を実施するとともに法人の経費負担削減も目指してきました。

運営面では、令和 2 年 2 月から拡大したコロナウイルス感染症による緊急事態宣言を受け、上半期はショートステイ、デイサービス等の在宅サービス事業を自粛（縮小）、下半期では 12 月に甲南拠点のケアハウスで利用者 1 名、職員 1 名がコロナウイルスに感染したことにより、新規入所者の受入れを見合わせる、隣接のショートステイ事業を自粛（新規利用の停止）するなどの措置を取りました。1 月には、長田拠点の長田ケアホームで利用者のコロナウイルス感染が発症、感染拡大期のため入院ベッドの確保ができず施設内療養を余儀なくされる事態となり、結果、同フロアの西部高齢者介護支援センターへ感染が拡大し、クラスター化する結果となりました。この間、デイサービスは事業縮小から完全休業へ、ショートステイはやむを得ない利用者以外は利用停止の措置を取りました。特養については、当初入院ができない期間もあり、職員の懸命なケアにも関わらず、終末を迎える利用者も発生しました。当該事業所では年度を超えて新規利用者の確保を継続している状況です。

永栄園、高齢者ケアセンターひょうごの拠点においても、デイサービス、ショートステイ事業の在宅サービスを自粛する、全ての拠点では、家族との対面面会を止めオンラインでのみの対応に切り替えるなど、制限のある事業運営を行う結果となりました。経営面では予算計画で 35 億円の収益を目指しました。運営面での状況もありましたが、補助金の活用等で 35 億円を辛うじて達成しました。コロナウイルス感染症関連補助金の補填で収益は事業縮小から想定した落ち込みを避けることが出来ました。しかし、収益率が 1% 台と低く、現金預金の確保については予算計画上 12 億円を目指しましたが、結果として 10 億円台となりました。この度の感染症のような外的要因による事業への影響や拠点それぞれに大きな改修工事が控えている事情を踏まえると、ここ数年の現金預金が目減りしている事態は危惧する状況であり、収益構造の見直しを行い現金預金増額に向けた経営が求められます。

採用面においては、新卒者は 15 名に留学生 3 名の計 18 名を採用しました。コロナ禍の中、採用活動に苦戦しましたが、結果として目標の 15 名の新卒者が確保できたことは人事採用部の働きに一定の成果が出たものと思います。一方、今年度の入所系職員の離職率は 25% でした。年間を通じて採用した人数と離職した人数がほぼ同数であったことについては、定着が課題となる一年でした。

教育面については、コロナ感染防止を踏まえ、これまで研修委員会が実施してきた参集型職員向け研修プログラムのうち、1 年目研修（オンライン）を除いてすべて中止としました。次年度の研修の開催方法については、オンラインも含め要検討課題となっ

ています。

資格取得を目的とした養成研修ですが、コロナ禍による制限を設けながらも研修事業部による初任者研修、実務者研修を始め拠点採用者への新人研修、技能実習生への対応を継続的に実施しました。試験的にオンライン（Zoom）による研修も組み入れながら、新たな職員研修の在り方を模索しています。

2. 財務目標

- ① 全事業活動収入は補助金を含め年間 35 億円を達成しました。
- ② サービス活動増減差額（収益率）は年間 1.8%でした。
- ③ 期末の現金預金は、10 億円台となりました。

3. 行動目標

- ① 相談機関については、相談員 1 人当たりの受け持ち人数は概ね目標を達成しています。
- ② 施設サービス事業は、年間平均稼働率 95%以上の達成がコロナ感染の影響により不可の事業体も出ました。
- ③ 在宅サービス事業の多くは、コロナ感染防止の影響で予算計画の目標数字が到達困難となりました。
- ④ 職員の定着を促進し離職率を 10%に抑えます。

→入所系施設（特養短期・ケアハウス）の介護の正職員に限ってみれば、期初の職員数は 135 名、期末の職員数は 129 名でした。年間の採用者数は新卒を含め 38 名、退職は 33 名となっています。新卒採用者 12 名のうち、年度途中の退職者は 1 名で、中途採用者もしくは既存職員の退職数が増加していることが課題です。在宅事業への異動も複数あり、次年度以降は法人全体の動きを追いかけていく必要があり課題となりました。

退職要因をさらに分析し、職員が離脱しにくい組織風土を醸成していくことが急務となっています。

- ⑤ 2021 年 4 月に採用する新卒者数の目標数は留学生 3 人を除き 15 人とします。
→面接数 43 名、内定 31 名、内定承諾 15 名と目標を達成することができました。しかし内定承諾までの期間が例年と比べ長期化したこと、その間の内定辞退者が増加したため内定承諾率は 48.3%と前年度（51.7%）を下回る結果となりました。また、例年、紹介会社を経由する学生は 1 名前後でしたが、今年度は 4 名となり、採用コストとしては増加することとなりました。コロナ禍もあり、今後、学生の就活のトレンドに紹介会社経由の求職者が増加することが見込まれるため、中途採用者に投下している紹介費用を新卒に回すなど、効果的な経費の使い方を考える必要があります。

4. 手段的目標

- ① 給与改定を実施し入職からキャリアアップに対応した賃金の仕組みへと改善することで、職員の長期就労を支える給与環境を創り職員の定着を目指しました。
- ② 人事考課制度を導入し職員の目標達成に取り組んだ行動を正當に評価する制度を体験しました。職員にとって働き甲斐のある職場を創り、職員のモチベーション向上を実現する制度として内容の精査を実施しています。
- ③ 初任給・諸手当等を見直し、資格手当の創設、介護福祉士取得への応援制度も充実させた賃金制度を実施しました。求人者にとって魅力ある組織をアピールし、新卒者・中途採用者の入職意欲を高め職員の確保を目指しました。

4. 職員確保及び育成定着の強化

1. 職員の確保、養成、定着、育成、次期幹部職員候補の養成に至る職員教育を一貫して組織的に実施します。

採用チーム、研修事業部、研修委員会等の活動を連動させながら、就職フェアへの人的投入、採用グッズの開発、就職説明会の見直し、インターンシップ実施後の繋がり強化、引付面接の徹底、内定者へのフォロー、採用後の初任者向け研修、資格取得のための研修、育成・ボトムアップを目的とした研修等を構造的に実施します。

→新型コロナウイルス感染症によって、上半期の就職フェアが中止、拠点での感染対策の一環として会社説明会の開催も困難な状況となりましたが、WEB面接システムの導入や、WEB会社説明会動画などを制作、学生目線に立った採用活動を展開したことで、採用目標を達成することができています。

学生からも本会の面接や内定者フォローに対し一定の評価を受けていることから、今後も面接内容の充実、丁寧なフォローを心掛け、更なる職員の確保に努めて参ります。

2. 新給与体系に基づき、資格手当・資格応援手当の創設、夜勤手当の見直し等を導入します。職員が目標に向かってチャレンジする姿勢を応援する組織を作ります。令和3年の本格導入を目指して人事考課制度を開始します。一人ひとりの成長を目的に、職員の目標に対する行動や事業の目標達成に向けた実践の中核を担う役職者の働きに対して、適切に評価を行います。評価は職員のやりがいや達成感を醸成することが大切です。本格導入後は、昇格・昇給・賞与への反映を行います。

→新給与体系導入に際し、説明会を開催し、新給与体制導入の意図を丁寧に説明し、中でも各職員のシュミレーションシートを作成し、具体的な金額をも指し示しました。結果、大きな混乱もなく、新給与体系への移行を終える事ができました。また、福利厚生の一環としてはぐくみ基金の導入も同時に4月から行いました。2月にも職員向けの説明会を実施し、対象職員の約70%加入となり、職員の福利厚生の拡充となりました。

3. 事業経営に影響が及ぶ資格取得に向けた支援を強化します。介護職員として入職した無資格の職員に対しては、研修事業部を中心に最長で入職後3年間の期間について

て介護福祉士取得のための育成支援を行います。その期間について資格応援手当を支給します。取得した資格については、資格手当を支給します。採用時に有資格の職員についても同様に資格手当を支給します。

→資格修得に向けた初任者研修・実務者研修は年間を通じて実施しました。コロナ禍のため、外部からの受講者を極力抑える結果となりました。介護福祉士取得にかかる期間の資格応援手当を開始し、賃金制度ガイドラインを導入した給与規程に則り、資格手当の支給も開始しています。

4. 法人本部による計画的な外国人労働者の受入れ、研修事業部の教育・育成支援を年間プログラムで実施しながら、各拠点の外国人担当者と定期的に情報共有します。令和2年1月に2名（ベトナム）、令和2年6月に4名（ベトナム）、令和2年7月に6名（ミャンマー）の技能実習生の受け入れを高齢者ケアセンターひょうご、高齢者ケアセンターながた、永栄園で実施します。

→新型コロナウイルス感染症による日本政府の水際対策や配属先施設でコロナ感染が拡大したことにより、当初予定していた時期よりも遅れての入国・配属となりましたが、永栄園・高齢者ケアセンターひょうごにおいては、令和2年12月に入国し1月18日より現場配属、高齢者ケアセンターながたにおいては令和3年1月9日に来日し、3月15日に現場配属となっています。

5. 採用活動に関してコンサル機関の助言を受けながら、採用チームによる定期化した養成校・大学等の関係機関への訪問を実施し、実習・インターンシップの受入れを積極的に行いながら、新卒者及び中途採用者の確保に向けた連携強化を図ります。

→新型コロナウイルス感染症の影響を受け、当初予定していた養成校や大学への訪問活動が行うことができませんでしたが、夏期・冬期休暇期間に感染対策を徹底した上で、インターンシップの開催や内定者の施設見学を実施しました。

結果、令和3年4月1日採用の職員を留学生を含め18名確保することができました。

一方、中途採用に関しては、入所系施設において新卒者を除き、正規職員を26名採用しましたが、年度内に33名の退職があり、定着の課題が浮き彫りとなっています。

5. 中期経営計画の3年目

法人理念の実現を実践レベルで達成できるよう、事業推進会議で課題抽出し、経営会議にて具体的な取組みを決定し実行していきました。拠点における具体的な取組については、法人本部と拠点間での課題解決に向けた具体的な手立てを明らかにして取組を進めました。特に、経営判断が必要な事案については、適宜会議を開催し速やかな合意と決裁を行いました。しかし、今期中期経営計画最終年度のため、目標達成が必至でしたが、コロナ感染の影響を受ける形となってしまいました。

6. コンプライアンス（法令遵守）の強化

1. 社会福祉法人として、高い水準のコンプライアンス体制を強化し、この活動を通じ

- て、広く地域社会、地域住民から信頼を得られるよう会議等を通じて確認しました。
2. コンプライアンスの不徹底は、法人経営そのものに大きく影響を与えることを再確認し、再発防止を目的に周知徹底する体制づくりをおこないました。
 3. コンプライアンスの遵守を全職員に対し最重要課題として位置付け、教育指導を徹底しました。

7. 施設整備の取組

1. 永栄園の耐震工事については、次年度以降の資金繰りを予測しながら、令和4年度に実施できるよう計画を継続していきます。
2. 利用者の安全と安心を保障する環境を提供する事を目的に、法人全体を俯瞰して施設整備資金投与計画を作成し、老朽化した設備の入替えや修繕を優先順位を付けながら実施しました。

財務総務部・人事採用部・研修事業部・教育担当

8. 実践報告：4できる 3まできた 2あまりできなかつた 1できなかつた

1) サービスの質の向上への取組

No	項目	No	具体的な内容	評価の根拠	評価
1	利用者の満足度を高めるサービスの提供	①	法人3事業部会議の実施 会議を通じて3事業部の業務執行状況を確認するとともに、課題検討を行い、具体的な対策を実施します。	3カ月毎に会議を開催し、相互の業務内容の情報共有と課題検討を行いました。	4
		②	採用研修事業部定例会議の実施 毎月の定例会議にて、相互の業務の進捗状況を確認し、協力して人材の発掘、育成に取り組めるよう取り組みます。	毎月会議を開催し、相互の業務内容の確認を行いました。また新任職員の研修の在り方についても情報を共有し、研修の展開につなげることができました。	4
		③	研修委員会定例会議 施設推薦の役職職員によ	8月よりオンラインにて委員会を	