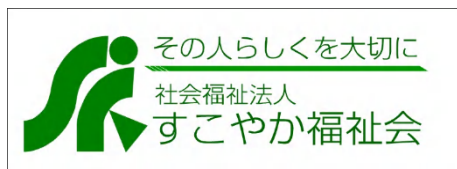


# すこやか福祉会 2020年度事業活動計画

## 第2次5カ年計画<AreaMovement2025>の策定を柱に更なる発展を

2020年 3月 4日

すこやか福祉会理事会



### はじめに 第2次5カ年計画<AreaMovement2025>の策定を柱に

1998年2月27日に法人設立し、同年4月にこぼとの森保育園を開設して以降一貫して「安心して住みなれた地域に住み続けること」を追求してきました。先達たちの実践を踏襲し、そして次の段階にステップアップするために、私たちの事業・活動展開と後継者養成の新たな「発展期」をつくる時期にきています。高齢化の進展や認知症患者の増加、貧困・格差の一層の拡大が進む中で、高齢者福祉や児童福祉をはじめとする様々な社会福祉事業が求められています。私たちはいのちと人権を守り抜く砦として、地域の要求に応え、無差別・平等の社会の実現に向けて事業と運動を展開していかなくてはなりません。

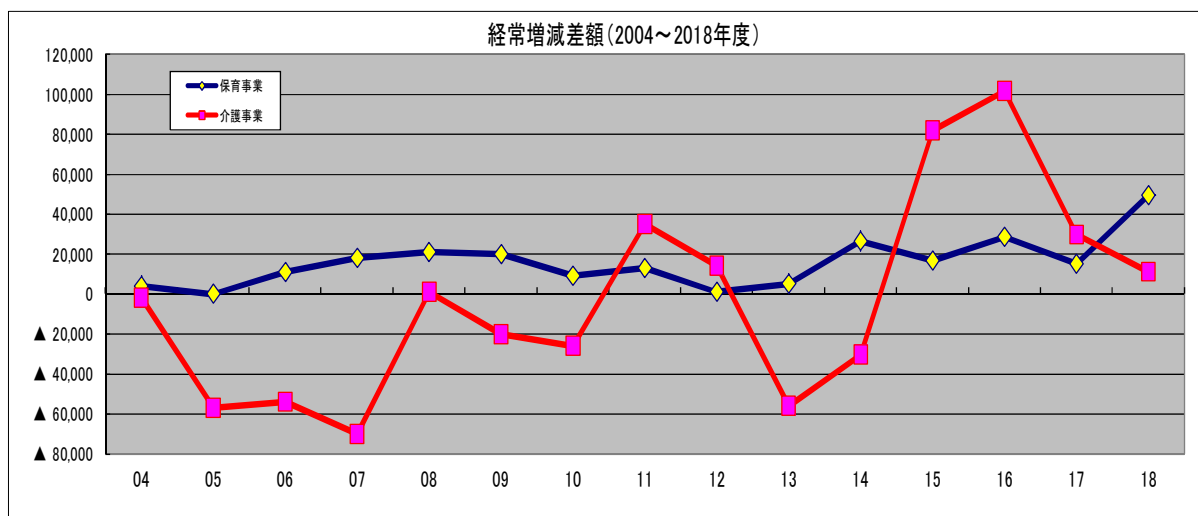
すこやか福祉会は、第1次5カ年計画(2015~2019年度)で新たな課題へのチャレンジと経営改善を進めてきました。今年度(2020年度)は、第2次5カ年計画<AreaMovement2025(2021~2025年度)>策定を進めていく1年となります。この間、大きく前進した面もありましたが、人材不足や制度改悪の影響で一進一退の状況であるのも事実です。私たちの現在の到達点に確信を持ち、民医連の社会福祉法人としての使命を貫き、次代を切り開く経営体質づくりを進め、更なる発展に向けて奮闘しましょう。

### 2. 2020年度事業活動の課題

#### ①「全職員参加の経営」による困難克服と次代を切り開く安定した経営体質づくり

※2004年度~2018年度までの経常増減差額(経常損益)推移

<単位:千円>



◎経営改善は最優先課題 ※「全職員参加の経営」:経営改善シートの活用による収入増・費用削減

- 地域福祉の担い手として期待される社会福祉法人としての進路を定める次期5カ年計画の策定
- 計画的・継続的に事業を管理・遂行できる経営体質づくりと組織統治(ガバナンス)の確立
- 寄附に頼らない資金管理と経営に対する危機管理の徹底 ※事業所経営対策の法人対応の徹底

- エリア事業部制（葛飾・足墨・湾岸・埼玉）の浸透と拡充、協議会内外の他法人との連携・交流
- それぞれの管理者が収入・支出予算に責任を持ち、事業所運営管理・費用管理の徹底
- 「民医連の社会福祉法人における経営指標」をもとにした経営評価による対策の具体化
  - ★経常増減差額率（経常増減差額－国庫補助金等積立金取崩額）÷サービス活動収益
  - ★現金預金対事業活動支出比率：月商倍率 現金預金÷サービス活動費用
  - ★借入金償還余裕率 借入金元利払額÷事業活動資金収支差額
- 不採算事業所対策や資金流出等の緊急改善課題への迅速な対応 ※新たな閉鎖や合同も視野に
- 高稼働維持、入院期間調整（病床稼働の関係）、入園児対策、断らない事業運営、通所改革

## ②法人運営の新たな段階をめざすために、経営改善のリーダーシップを発揮する幹部の育成

- 新たな経営幹部を養成し、次期5カ年計画を担う世代への交代を図る ※現場からの大胆な登用
- 組織ラインの徹底と複層化 ※「法人幹部会議（仮称）」設置、方針提案できる管理会議への転換  
新たな管理者育成と民主的管理運営の実践が大きな課題
- 事務幹部の再配置の検討、本部事務局の機能と業務の見直し
- 法人内外の研修への積極的参加と伝達講習の実施
- 幹部育成を主眼とした人事交流 ※マネジャー業務の整備、上部団体・医科法人等への派遣出向

## ③社会福祉法人としての求められる役割実践と平和や社会保障拡充・環境問題等の継続した取り組み

- 地域における公益的取り組みの実践
  - ★地域や子育て相談支援、★地域交流の場の提供や地域行事への参加 ★災害時の非難支援
  - ★施設の一部や園庭の解放 ★研修会の実施や職員の講師派遣 ★認知症や介護予防講座の実施
  - ★利用者負担軽減や生活困窮者への支援 ★社会福祉法人同士のネットワーク構築による支援
- 金のあるなしで差別しない取り組み ※法人独自減免制度の活用や住まい・生活支援等  
アドボカシーやソーシャルワークの視点を持った様々な実践が課題 法人独自減免の低迷
- 憲法を守るたたかひの一層の前進（9条・25条改悪の本質を学び、憲法を守る運動の前進が課題）
- 様々な事例から学び、各団体等に結集し、制度改善→報酬改善→処遇改善に結びつける取り組み
- 地球環境対策として、仕事や生活が環境に与える影響を検証し、負荷軽減に結びつける取り組み

## ④様々な関連法規・対策課題を学び、良質かつ適切な福祉サービスの提供と取り組むべき実践課題

- 関連法令や社会的ルールの遵守などコンプライアンス教育の徹底と体制の構築、マニュアルの策定
- 日常的なリスクマネジメントと重大事故の際の初期対応ルール確立 ※リスクマネジャーの配置
- 法人・エリア・事業所での事業継続計画（BCP）の作成 ※特に水害対策は喫緊の課題
  - ★防災学習会の開催 ★BCPタスクフォース設置

## ⑤活動実践の原点である「職場づくり」と事業活動を担う人材の確保

- 引き続き民医連綱領や総会方針学習に取り組み、経営理念の浸透や「めざす職員像」を構築する
- 私たちの事業の成否がかかる人材の確保と育成
  - ★新卒確保に向けた学校対策と既卒対策（つながりの重視と制度設計）
  - ★タスクシフトの研究検討 ★採用コストの削減：職員紹介制度の活用
  - ★学業保障生制度の継続と外国人留学生の確保（特定技能実習生受け入れの検討）
  - ★離職防止対策の徹底 ★研究課題：直接常勤雇用、運転免許、夜勤待遇、学業保障
- ※非常勤時給改定：現業職、介護補助職、総合職、介護職、65歳以上看護職等
- 「効率化」の視点から現在の業務の流れを見直し、生産性の向上に向けた省力化対策
- 「働き方改革関連法」に対応した労務・賃金諸制度の整備とICT活用等による働き方改善

## ⑥経営戦略・人材戦略の一環としての広報PR活動、ブランド戦略の具体化

- 広報紙「すみなれたまちで」の徹底した活用と送付先の拡大 ※全国の先進的な取り組みに学ぶ
- 一貫した宣伝やホームページ等の充実や民医連新聞・いつでも元気等への通信員登録と投稿
- 自法人の強みを外部から見た魅力に昇華させる取り組みの具体化
  - ★「強み」：協議会連携、独自減免、地域貢献活動、人材研修育成 ★法人ビジョン
- ※地区協や協議会内の連携強化・「一体化」は重点課題

### 3. 事業計画・予算を実現するための重点目標

#### ①事業計画に連動した予算作成による「必要利益」の確保

事業計画に連動した収入予算の作成（収入予算作成根拠が説明できる、実績と予算の乖離の原因追求）  
 職員稼働と連動した収入予算（確保が困難であれば稼働アップが必要：マニュアル整備・ICT活用）  
 より積極的な加算算定（訪問介護：特定事業所加算Ⅰ等） ※稼働人員減→単価アップ→事業所維持  
 職員1人あたりの収入・人件費・費用総額・利用者数・プラン数の分析（同規模事業所間での比較）  
 2020年度長期借入金（設備資金・運転資金）返済額は約1億1000万円（年間収益比3.2%）

年度	※長期借入金償還予定（設備資金・運転資金）			利息除く			合計
	設備資金			運転資金			
	保育	介護	法人計	保育	介護+本部	法人計	
2020年度	11,678	43,082	54,760	0	54,884	54,884	109,644
2021年度	11,510	35,430	46,940	0	24,930	24,930	71,870
2022年度	10,860	35,430	46,290	0	10,000	10,000	56,290
2023年度	10,860	34,270	45,130	0	10,000	10,000	55,130
2024年度	10,860	23,400	34,260	0	7,500	7,500	41,760
2025年度	10,860	13,500	24,360	0	0	0	24,360

大規模修繕等新たな設備投資を借入で行えばこの表より返済額は増える

2019年12月現在<経常増減差額：収益比▲0.6%、減価償却費：収益比1.6%>

設備投資・借入返済・賃金労働条件改善は「必要利益」をどのくらい生み出せるかにかかっている

#### ②離職させない職場づくりで離職率10%以下をめざす（常勤5%以下、非常勤13%以下）

2018/10～2019/9の離職率14.4%（106/738） ※常勤：7.9%（20/254）、非常勤：17.8%（86/484）

※保育系離職率：20.8%（27/130） ※常勤：15.1%（8/53）、非常勤：24.7%（19/77）

※介護系離職率：13.0%（79/608） ※常勤：6.0%（12/201）、非常勤：16.5%（67/407）

近視眼的ではない中長期的な視点での課題としての取り組み

2018年度派遣人件費3110万円：民医連社福法人で全国2位（1位は福岡ちどり福祉会）

離職させない職場づくりでの管理者の役割と法人対応

#### ③上記①②の予算指標を徹底し、すべての事業所で事業所収入1%相当分の収支改善をめざす

徹底した支出・費用管理（固定費を除く流動費を中心に費用の1%削減：法人合計で280万円/月）

人件費：派遣人件費、時間外・休日労働、効率的な人員配置と配置基準、職員稼働アップ

事業費：給食費・車両費の見直し

事務費：事務消耗品費・修繕費・業務委託費の見直し

※20万円未満の設備投資はそのまま当月費用になるため損益に影響

※20万円以上の設備投資は減価償却費扱いとなるが、資金が流出（20万円以上は予算計上が前提）

事業所収入の1%分の収支改善（例えば事業所月収600万円であれば6万円/月）

職員1人あたり400～600円/月の改善（支出減・収入増）で1%相当の改善（法人全体3400万円/年）

※例えば、時間外勤務20分削減、事務費用の削減等、日常の中での改善の積み重ね

※エリア別参考指標	※2019年度実績(4月～2020年1月)						単位：千円(¥は1円単位)	
	収入	職員1人当たり 収入/月	人件費	職員1人当たり 人件費/月	経常増減 差額	収益比	+1%増額 (円)/月	職員1人当たり 1%増額(円)/月
保育事業部	475,703	¥477,134	374,950	¥376,078	20,013	4.2%	¥47,570	¥477
葛飾エリア	948,518	¥574,163	672,149	¥406,870	▲34,553	-3.6%	¥94,852	¥574
足墨エリア	586,365	¥564,355	427,159	¥384,942	▲9,919	-1.7%	¥58,637	¥564
湾岸エリア	429,616	¥531,046	338,562	¥418,494	▲16,084	-3.7%	¥42,962	¥531
埼玉エリア	406,656	¥462,109	275,194	¥312,720	26,903	6.6%	¥40,666	¥462

※事業別参考指標	※2019年度実績(4月~2020年1月) 単位:千円(¥は1円単位)							
	収入	職員1人当たり 収入/月	人件費	職員1人当たり 人件費/月	経常増減 差額	収益比	+1%増額 (円)/月	職員1人当たり 1%増額(円)/月
保育園	380,774	¥486,923	295,173	¥377,459	23,669	6.2%	¥38,077	¥487
学童保育	94,929	¥441,530	79,777	¥371,056	▲ 3,656	-3.9%	¥9,493	¥442
特養	356,522	¥655,371	252,919	¥464,925	▲ 31,611	-8.9%	¥35,652	¥655
通所介護	531,539	¥567,884	336,684	¥359,705	▲ 2,211	-0.4%	¥53,154	¥568
訪問介護	676,169	¥473,508	551,175	¥385,977	22,032	3.3%	¥67,617	¥474
GH	382,725	¥550,683	290,175	¥417,518	▲ 27,407	-7.2%	¥38,273	¥551
地域密着	245,410	¥672,356	148,768	¥407,584	24,409	9.9%	¥24,541	¥672
ケアハウス	50,016	¥961,846	23,451	¥450,981	2,553	5.1%	¥5,002	¥962
地域包括	82,840	¥746,306	60,446	¥544,559	▲ 5,189	-6.3%	¥8,284	¥746
居宅支援	46,662	¥496,404	48,553	¥516,521	▲ 17,382	-37.3%	¥4,666	¥496