

## 平成 27 年度第 3 回定時理事会議事録（要旨）

- 1 開催の日時及び場所  
平成 28 年 1 月 27 日（水）  
午後 3 時 30 分～午後 5 時 15 分  
調布市国領町 3 丁目 8 番地 1  
調布市国領高齢者在宅サービスセンター 活動室 2
- 2 理事の現在数 7 名
- 3 定足数 4 名
- 4 出席理事数 7 名
- 5 審議事項  
議案第 19 号 専決処分の承認について  
【給与規程の改正】  
議案第 20 号 専決処分の承認について  
【特定個人情報取扱規程の制定について】  
議案第 21 号 専決処分の承認について  
【利用者に係る個人番号通知カード等取扱規程の制定】
- 6 報告事項  
報告第 4 号 経営状況の報告  
(1) 平成 27 年度事業の進捗状況  
〈総括〉 執行状況及び財務状況（8 月～11 月）  
平成 27 年度事業の進捗状況（9 月～12 月）  
〈個別事項〉 生活支援体制整備事業について  
(2) 苦情解決の結果について（平成 27 年 7 月～9 月）
- 7 協議事項  
協議第 1 号 平成 28 年度事業計画（素案）  
協議第 2 号 平成 28 年度収支予算（素案）
- 8 会議の過程及びその結果  
(1) 会議成立の報告  
冒頭で事務局次長が定員数の充足を確認し、会議が有効であるとの報告があった。  
(2) 議事録署名人の選任  
定款に基づき、議事録署名人が理事長及び監事であることを説明し、議案の審議に移った。  
(3) 審議事項  
ア 議案第 19 号 専決処分の承認について【給与規程の改正】  
事務局より次のように説明があった。  
「本件は、調布市職員の給与体系に準拠している公社職員の給与について、別表 1 の給料表を平均 0.12%引き上げるもので、平成 28 年 1 月 1 日から施行するため、理事長の専決処分規程第 2 条により専決処分したので、その承認をいただくため提案するものである。」

審議の結果、原案通り出席理事全一致で可決し、承認された。

**イ 議案第 20 号 専決処分の承認について【特定個人情報取扱規程の制定について】**  
事務局より次のように説明があった。

「本件は、平成 28 年 1 月 1 日より、特定個人番号（マイナンバー）が行政機関において取扱が始まったことに伴い、公社職員や役員等のマイナンバーについて、その取扱を定め、平成 28 年 1 月 1 日から施行するため、理事長の専決処分規程第 2 条により専決処分したので、その承認をいただくため提案するものである。

具体的には、第 2 章、第 2 節で組織的、人的、第 3 節で物理的、第 4 節で技術的な安全管理措置を定め、第 5 節で、委託する場合の委託先の監督について定めたものである。

第 3 章、特定個人情報等の管理としては、取得から、その利用及び保存、外部への提供の制限や削除、廃棄等について規定し、別表 1 で個人番号を取り扱う事務を定めた。」

審議の結果、原案通り出席理事全一致で可決し、承認された。

**ウ 議案第 21 号 専決処分の承認について**

**【利用者に係る個人番号通知カード等取扱規程の制定】**

事務局より次のように説明があった。

「本件は、平成 28 年 1 月 1 日より特定個人番号（マイナンバー）が、行政機関において取扱が始まったことに伴い、居宅介護支援事業と地域包括支援センター事業の利用者等が介護保険サービス等の利用に必要な特定個人情報等について、公社が関与する業務の範囲を特定し、その手続等を定めたもので、平成 28 年 1 月 1 日から施行するため理事長の専決処分規程第 2 条により専決処分したので、その承認をいただくため提案するものである。」

理事より、「2 ページ目、4 条の 3 で、「事務取扱担当者」、行が変わって「および」となっているが、これは行が並ぶものと思う」との質問があった。

「訂正する」旨、答弁があった。

理事より、「4 条の 4 で、「事務取扱担当者」が変更することになる場合」とあるが、これは、「変更になる場合」の誤りではないか」との質問があった。

「訂正する」旨、答弁があった。

審議の結果、理事より指摘のあった部分を変更の上、原案通り出席理事全一致で可決し、承認された。

**(4) 報告事項**

**ア 報告第 4 号 経営状況の報告**

事務局より次のように報告があった。

「本報告は、公益財団法人調布ゆうあい福祉公社定款第 23 条第 5 項で規定する報告として行うものである。」

**[1] 平成 27 年度事業の進捗状況**

**〈総括〉 執行状況及び財務状況（8 月～11 月）**

- ・収支執行状況の概要。

「表の収入のうち、8 月～11 月までは、2 億 2,222 万円余が増え、合計額(B)が 4 億 5,777

万円余となった。支出では、同じく1億6,248万円余が増え、合計額(B)が3億4,624万円余となり、収支差額は1億1,152万円余となっている。執行率は、収入では74.2%、支出では56.0%で、昨年とほぼ同様に推移している。下のグラフは、収入と支出を、青色が予算額、赤色が執行額で表している。

2ページが収入、3ページが支出で、それぞれ中科目ごとに集計したものである。

収入では、グラフからもわかるように、介護保険事業収入において、予算に対して執行額が低くなっている。これは、制度上、2カ月遅れて入金となるためである。受託事業収入、地方公共団体補助金収入については、定期的に入金されるものである。

支出で主なものは、事業費人件費、有償福祉サービス事業費、訪問介護事業費、在宅サービスセンター事業費、管理費人件費である。執行率は、概ね前年度と同様に推移している。

自主事業の収支執行額前年度対比であるが、訪問介護事業について、収入額から支出額を引いた収支差額は、合計額(A)、マイナス981万円余である。8月～11月では194万円余は解消したが、平成26年度執行額、合計額(B)に比べると、増減欄にあるとおり、マイナス429万円余と悪化している。これは、平成27年度の介護報酬のマイナス改定の影響もあるが、訪問時間数が大きく減少したため、前年を下回る収入になったものである。

障害者訪問介護事業については、収入額から支出額を引いた収支差額は、合計欄(A)でマイナス81万円余となり、前年度に比べると、増減欄で181万円余、解消している。同事業についてもマイナス改定であったが、それ以上に訪問時間数が増加したことにより、収支が好転している。

居宅支援事業については、収支差額は、合計欄(A)でマイナス513万円余、前年度に比べ、増減欄ではマイナス75万円余となっている。これは、受け持ち件数が減少したことに加え、支出が増加したことによるものであるが、12月から特定事業所加算を取得したことから収支の改善を見込んでいる。

ふちぼあん事業については、収支差額は、合計欄(A)から、マイナス502万円余で、前年度に比べ、増減欄で150万円余と好転している。支出を抑制しつつ、利用者数が増えたため、収入が増加したことによるものである。

合計としては、収支差額の増減欄にあるとおり、マイナス172万円余と、平成26年度と比べ悪化している。これは、収入額にマイナス141万円余にあるとおり、訪問介護事業の収入が減少していることが大きく影響していること、また、支出の30万円余の増加については、8月～11月では抑制できたが、4月からの合計では増加している。

各事業、利用者の生活に直結しているサービスであることを踏まえ、収入に見合う支出の体制を確立するため、引き続き改善に努める。

次に、貸借対照表で、11月30日現在の資産、負債、正味財産の状況である。増減の大きなものを説明する。

Iの資産の部では、普通預金が補助金・委託金の入金により増加していること、また、2の固定資産で(1)基本財産の投資有価証券が償還となり、定期預金に1億円を振りかえている。この定期預金は債券と同様の利率が得られるものとなっている。

IIの負債の部の未払金、預り金については、11月分の業者への未払いや社会保険料等、

職員の預り金で、大きな変動はない。この結果、負債及び正味財産合計は4億9,573万円余となり、平成27年3月末より、8,244万円余の増加となっている。

6ページ以降は、各科目の執行状況となっている。

監査結果であるが、去る平成28年1月8日、調布市市民プラザあくろすにおいて、監事による監査を受け、会計処理が適正に執行されていることが確認された。」

#### 〈総括〉 平成27年度事業の進捗状況（9月～12月）

「平成27年度は、報酬改定及び介護保険被保険者の負担割合の一部変更が行われ、さらに、国において来年度以降も介護保険対象の変更の検討が行われるなど、介護保険事業者にとっては難しい対応が迫られている。

##### （1）の経営改善に向けた取組

平成27年9月1日に契約の締結をした事業者と、経営改善に向けた取組を行っている。職員アンケート調査を実施し、7割以上の職員から回答が得られ、個々の職員の問題解決能力や専門性の高さは、他の事業所と比較しても「良い」との回答を示しているが、運営体制や経営戦略の弱さ、規程の曖昧さといった部分が公社の劣っているところではないかという回答があった。また、「利用者を増やすには」ということに関しては、満足度を高める努力をし、また、組織的な面では人材育成や人員配置の方法について改善が必要との意見があった。

各係ごとのヒアリングも行った。その結果、事業に対する経営戦略の明確化が必要ではないかとの回答があった。ここで出された回答結果も加味し、年度末に向けた経営改善のための戦略、手法について取りまとめを行っていく。

##### （2）事業の進捗状況について

生活支援体制整備事業については、この6月に調布市より受託をし、2名の生活支援コーディネーターを配置した。

国領高齢者在宅サービスセンターの祝日開所を10月から実施したところ、利用者のご家族から、定期的な利用ができるようになり、介護の負担軽減となるとの感謝があった。

また、本年から本格実施となった認知症の方と家族への支援となる「だれでもカフェ」を、国領高齢者在宅サービスセンターと入間町のデイサービスぶちぼあんを会場に、交互に月1回の割合で開催している。近隣からの継続的な参加があり、定期的な交流の場となっている。10月には、こくりょうカフェに、家族支援マップを見て、介護に関する相談を求めて来られた方があった。まさしくマップでニーズを発掘し、カフェにて相談を受けるという連動した事例であった。

去る11月29日に、ゆうあい福祉セミナーを開催した。小学生とお母さんということで8組16名が参加し、おせち料理を調理した。公社の栄養士が講師となり、協力会員の方にお手伝いいただいた。若い世代の方に公社を知っていただくよい機会になった。参加者の中から、現在、食事サービスの協力会員として活躍していただいている方も出ている。

エイジレスライフ事例は、内閣府が高齢社会対策の一環として実施しているもので、27年度のエイジレスライフ事例に、ホームヘルプサービスとしてグループホームの調理活動を行っており、協力会員でもある方が選考された。

1月30日、午後1時半から、グリーンホールの小ホールで講演会を開催する。

「おひとりさまの終活～最期まで地域で安心して生きるために」というテーマで、講師は、中澤まゆみさん、世田谷にお住まいのノンフィクションライターで、「せたカフェ」などを開催されている方である。

昨年9月18日に、居宅介護支援事業と訪問介護事業について実地指導があった。これは介護保険法に基づき、より適正な運営ができるようにとの指導であり、次のような指摘があった。

居宅支援事業については、重要事項説明書やアセスメントに関する記載事項及び記録の不備について。訪問介護事業については、サービス担当者会議の出席記録や利用者の心身の状況についての記録の不備について。また、訪問介護計画書とアセスメントに関する事項、訪問介護職員の個別研修の計画の作成について。共通事項としても、利用者の個人情報に関する同意書の不備について。また、勤務表の作成の仕方。これは掲示をしておくこととの指摘であった。以上が改善点ということで指導があった。なお、この指導については、11月末に改善報告を行い、ただちに改善できるものについては着手をしている。また、その他指摘事項についても早期に改善をしていく予定である。

・経営状況の改善について

調布市の福祉健康部長のほうから理事長宛に、「経営状況の改善に向けた取組」という文書があった。昨年12月22日に開催された監理団体の検討会で、ゆうあい福祉公社として、今後の改善に向けた対策について、以下のように指摘があった。

決算収支が2年連続でマイナスであり収支の改善が必要であることや、公社の存在意義を明確にした将来展望を示すことが求められるなど、市議会から大変厳しい指摘を受けている。今後の改善に向けた対策について、当該検討会において審議していくこととなった。市は設立者として、改めて公社と課題認識を共有するとともに、抜本的な改善を求める必要があるとの認識から、経営状況の改善に向けた対策について、下記のとおり回答を求めるものである。

・「現状の課題認識について」

2年続いてマイナスが発生していることへの認識をきちんとしなさいということ。また、公益財団法人としての使命である普及啓発や人材育成、並びに調査・研究への取組を明確化する必要がある。これまでさまざま行ってきたわが社の持ち味をきちんと明確化して示していくようにということである。

・「課題への対応について」

緊急的な対策として、まず収支マイナスの要因分析、そして平成27年度における取組内容の分析に基づき、平成28年度決算収支の改善、「黒字化」となっているが、公益財団法人であるので、黒をどんどん出していくということではないが、赤字の解消に向けた具体的な対策について示すこと。また、「短期的な視点での対策」。平成29年度以降も決算収支がマイナスとならないよう経営改善に向けた具体的な対策について示すこと、ということで、1月29日に、福祉健康部へ提出し、検討会で福祉健康部長へ説明するという流れになる。」

〈個別事項〉 生活支援体制整備事業について

「昨年の9月に行われた第2回理事会にて、第1回・第2回の協議体の開催について報告

した。今回は、平成 27 年 10 月から 1 月までの取組について説明する。

1 点目。去る 10 月 23 日に、この事業を地域の皆様、関係者の皆様に知ってもらうため、協議体発足記念講演会を開催した。参加者は 61 名で、第 1 部として、本事業のアドバイザーである首都大学東京の室田先生から、「今、なぜ地域の支え合いなのか？」をテーマに、住民自身の方々が今取り組むべき自発的な福祉、地域の支え合いの必要性について、一人ひとりの方に問いかけるような講演をしていただいた。第 2 部は、ワークショップ形式で、グループごとに参加者が、高齢者や障害者について、自分たちだけでは支えられなかった事例を一人ひとり出し合い、その一つをグループのメンバーで、どうやったら支えることができるのかということを検討した。参加者からは、こういった場を継続的に実施してほしい、いろいろな垣根を越えた地域づくりがやはり大事だとの意見があった。この講演会は、支え合いの体制づくりを進めていく上での第一歩という形になった。今後も、専門職や関係者、市民の方など、呼びかけの範囲も広げながら、引き続き行い、支え合いの機運を高めていきたい。

2 点目。第 3 回協議体を 11 月 27 日、第 4 回協議体を 1 月 22 日に開催した。第 3 回協議体から、地域の生活支援・介護予防に関係している 6 団体 7 名の方に、新たに協議体のメンバーとして参加いただき、担い手養成に向けた取組や地域課題、社会資源の把握、また、そのリスト化に向けた取組について協議をした。

続いて、生活支援コーディネーターの活動について、平成 27 年 6 月から平成 28 年 1 月までの取組を報告する。

生活支援コーディネーターは、住民参加推進参加係の社会福祉士 2 名を兼務にて配置し、取組を進めている。

まず、資源・地域課題ヒアリング調査表作成依頼は、社会福祉協議会の地域福祉コーディネーターと地域包括支援センターを対象に、それぞれで把握されている地域課題や社会資源についてヒアリングと調査を行った。現在、そのヒアリングと調査を集約・分析しており、地域の実情について把握していく予定である。調査は、それ自体を公表するのではなく、その中から得られた資源の情報を、リストやマップのような見える形にしようとしている。

次に、コミュニティカフェ主催希望者に先行取組の紹介である。ゆうあい福祉公社の協力会員から、自宅でサロンのようなものを開きたいというお話があった。市内で既に同様の取組をしている「おいしいカレーの会」について、立ち上げた経緯や、続けていくノウハウを伺った。これは第 2 層の生活支援コーディネーターの役割とも重なる点もあるが、新たな資源の創出に向けた取組を、手探りではあるが、モデル的に試行している。

次に、ゆうあいと地域包括支援センターせいじゅで、合同ボランティア説明会を開催した。ゆうあい福祉公社では、これまで協力会員の登録説明会を実施してきたが、ゆうあい福祉公社を会場にしていることが多く、エリア的な制約があった。今回は、協力会員だけに限定せず、地域を支えるボランティアを広く募集し、せいじゅの会議室で合同説明会を実施した。当日は、市民、民生委員、専門職など十数名の参加があり、生活支援コーディネーターから、介護保険制度改正や、これから求められる地域でのボランティアについて説明し、助け合い体験ができるワークを通して、皆で、地域で支え合う大切

さを学んだ。地域資源の状況や実情を把握するという観点からも、他のエリアの地域包括支援センターとも連携して、今後、実施していきたい。

このほか、ネットワーク機能の構築として、近隣市との情報交換会への出席や、地域ケア会議への出席を通して、情報共有、ネットワークづくりに努めた。

今後の予定・取組について。

平成 27 年度の具体的な取組として、平成 28 年 2 月 24 日に、支え合える地域づくり学習会を実施する予定である。これは、当初、担い手養成講習会として企画していたが、第 3 回・第 4 回の協議体での検討を踏まえ、ネーミングや実施内容等を修正して実施するものである。

次に、第 5 回協議体を平成 28 年 2 月 26 日に開催する。平成 27 年度における最後の協議体開催となることから、年度総括としての報告、また、平成 28 年度の事業計画（案）などについて協議を予定している。」

「市から公社に出された「経営状況の改善に向けた取組について」は、第 2 回定時理事会でもお話ししたが、現在もまだ経営改善ができているところまでは行っていない。改善に向けた検討を引き続きやっていかなければならない。職員一丸となり、委託業者とともにいろいろ分析等々を行い、28 年、29 年に向けて、改善に向けた案を出し、努力していく。したがって、これからますます理事の皆様には、改善に向けた部分でご指導、ご協力を願うことが多々あるかと思うので、よろしくお願ひしたい。」

以上の報告に関し、了承された。

## 〔2〕 苦情解決の結果について（平成 27 年 7 月～9 月）

事務局より次のように報告があった。

「平成 27 年 4 月～9 月までの 3 カ月間で申し出があった苦情は 1 件である。地域包括支援センターに寄せられた苦情で、介護者の方から、訪問する前夜に、体調が悪いため翌日の訪問を見合わせてほしいと連絡をしたにもかかわらず、当日、何の連絡もなく訪問して、長時間滞在した。その前夜の連絡がつながっていたのかと、公社の連絡体制の不信感、配慮がないとのことで、担当者の交代を希望された。調布市とともに行く訪問であったなどの事情はあったとはいえ、説明が少々不足していた。その後、担当者をかえ、今後も相談や見守りを続けていく。

今回の苦情に関しても、その状況を全職員で共有し、再発防止に努めていく。」

以上の報告に関し、了承された。

## (5) 協議事項

### ア 協議第 1 号 平成 28 年度事業計画（素案）

事務局より次のように説明があった。

「初めに、運営方針。1.公社を取り巻く社会状況である。平成 12 年に創設された介護保険制度は、高齢者の暮らしを支える仕組みとして定着してきた。しかしながら、高齢化の進展に伴い、近年では介護保険の利用者の増加によりサービスの確保が課題となっている。

平成 27 年 4 月に介護報酬改定が行われ、報酬がマイナス 4.48%ということで改定をさ

れたため、介護保険事業の運営は更なる工夫が求められている。

日常生活上の支援が必要な高齢者が、地域で安心して在宅生活を継続できるように、多様な生活支援・介護予防サービスが利用できるような地域づくりにおいて、調布市では介護予防・日常生活支援総合事業（以下「総合事業」という）が、平成28年10月から開始を予定している。

公社では、介護予防訪問介護等だけでなく、住民参加型のホームヘルプサービス、軽度生活援助も総合事業開始に向け、事業の見直しや新たな取組が求められている。平成27年6月に調布市から生活支援体制整備事業の委託を受け、定期的な情報共有・連携強化の場として協議体を設置し、生活支援コーディネーターを配置した。生活支援・介護予防サービスの充実に向け、ボランティア等の生活支援の担い手の養成・発掘等の地域資源の開発や、そのネットワークなど、引き続き地域全体で高齢者を支える体制を市民とともに構築していく。」

### 3. 重点項目

#### (1) 公社の経営改善及び将来ビジョンの検討

「公社は、設立時より住民参加型の事業を行うとともに、介護保険事業の開始以前から在宅サービスを受託あるいは自主事業として行ってきた。介護保険非該当者へのサービスを含めた事業実施といった、総合的な支援を行ってきた。この支援体制を構築する中に、支援する人を育て、支援が必要な人へのサービス提供という、人の循環型とも言える事業を展開している。さらに、実施している事業を基盤に地域ニーズを発掘し、調査研究を行い、地域に必要な資源やサービスは何かを分析した上で行政に提言するといった事業の循環型システムを構築してきた。しかしながら、ここ数年、社会の変化に対応し切れないといったことや、職員の育成面の遅れから、結果的に旧態依然とした事業運営となっていたことは否めない。

今後、組織と事業など公社全体の経営体制の構築に努め、総合事業に向けた体制整備や地域包括ケアシステムの構築に向けて、公社の持つ資源や持ち味を生かし、市民福祉の向上に努めていく。そのためにも、27年度から取り組んでいる改善計画案の具体化により、介護保険事業の収支バランス悪化の解消に向けた取組を行い、事業の運営体制を詳細に見直し、経営改善に努めていく。後ほど、この改善案については説明をさせていただきます。」

#### (2) 総合事業への取組

「調布市が平成28年10月から開始を予定している総合事業に向け、公社では、調布市と総合事業の整備について検討を行っている。総合事業のスムーズな開始に向け、要支援者等の高齢者へ公社の介護予防訪問介護等と住民等が参画する多様なサービスを総合的に提供していくことが求められており、それに対応した業務体制を構築していく。」

#### (3) 支え合いの地域づくりに向けた取組。

「総合事業の実施に当たり、介護予防・生活支援サービスの体系が変更されることになり、地域における均一なサービス提供や必要なサービスが切れ目なく提供されることが求められている。2年目の取組となる「生活支援体制整備事業」では、住民主体による支援体制づくりに向けて、地域課題やニーズの把握、地域資源の開発、関係者間のネットワーク構築など、引き続き第1層生活支援コーディネーターとして取組を進めていく。ま

た、公社設立以来実施している有償在宅福祉サービスや生活支援コーディネーター事業「ちょこっとさん」は、住民主体の生活支援と介護予防の一体的な取組であり、さらに柔軟なサービス提供、担い手の拡充など、基盤強化を行っていく。その他、団体との連携を図るなど発展的な事業展開に努める。」

#### (4) 認知症当事者と家族介護者支援の推進について

「公社は、国領と入間町の2カ所の通所介護を初め、訪問介護、軽度生活援助等、認知症高齢者の援助をしてきた。だれでもカフェ、家族会、家族支援マップの発行、講演会などの普及啓発及び相談事業等を行い、家族介護者の支援と地域づくりを進めてきた。今後、引き続き、コミュニティカフェの開設支援を通し、市内に当事者や介護者が交流できる場所づくりを促進していく。家族支援マップの改訂や、その作成過程や配布・活用を通して、コミュニティカフェや介護者を支える団体のネットワークの充実を図り、若年性認知症など地域で埋もれた課題とニーズに取り組むことができる体制についても検討を行っていく。」

「A3のシートは、調布市から求められている経営改善に向けた取組案である。経営改善分析シートということで、特にここに載せているのは、介護保険事業の自主事業系である。上の段から、ぷちぼあん、居宅、訪問介護、それから法人全体という形に分けてある。右には、課題認識、2番目として緊急的な対策で、まずは27年度の分析、そして28年度収支改善の具体(案)、それ以降となっているが、主なところについて少し紹介する。また完成したときには、調布市へ提出するとともに、理事の皆様にもお示しする。

ぷちぼあんであるが、赤字要因というところで、①長期の利用者の廃止が続いた。周辺にデイサービスが出来たこともあり、新規の利用者の獲得が難しくなった。26年度は25年度比で延べ221人の減、利用率75.3%ということで、約マイナス8%となった。人数が、12名定員で、お一人の方が利用されなくなることによっても大きな数字として出てきているのも事実である。

また、送迎車1台で送迎するため、送迎ができないために受入を断ったこともあった。取組であるが、ぷちぼあんの軽車両を利用した職員による送迎を行い、利用者の受入れた。また、施設の修理、消耗品購入の削減に努めることによって事業費の削減を行っている。

27年度の分析の課題の④で、職員の任用変更による増額、また、最低限の職員体制をとって運営しているが、有給休暇があつたりすると時間外勤務になることでの人件費の増もある。一番大きなところでは、どの事業にも影響したが、介護報酬のマイナスが、実態として出ている。

28年度以降の改善、一つは、送迎を自社送迎に変更し経費を削減するといったことを検討している。

次に、居宅支援事業であるが、赤字要因は、介護保険事業経営として、適正な人員配置ができていなかった。嘱託とプロパーを配置しているが、人件費の増が現実的に見られたのも事実である。

取組としては、係員と収支バランスの改善に向けた明確な月の数値目標を共有した。

③で、4月から特定事業所加算の取得に向けた検討を行い、12月から特定加算をとるこ

とができたので、報酬が上がってきている。

課題は、職員の高齢化。体制や質の維持の観点から次世代の職員への引き継ぎが求められている。

また、特定事業所加算の取得の伴う事務量の増加により時間外勤務が若干増えてきている。

28年度は、①安定的な事業運営に向けて特定事業所加算の取得を継続する。そのために月20日勤務の嘱託職員1名を増員する。できれば主任介護支援専門員資格者を採用していきたい。年度中に異動し、人員を削減したので、ケアマネを確保したい。

訪問介護の課題については、敏速に新規利用者を受け入れる体制がとれていなかったこと。また、ビジョンや数値目標を示す、3年毎の介護保険制度改正への確な対応をする、適切な労務管理を行うなどの運営マネジメントが出来ていなかった。それから、公社の公益性に鑑み、セーフティネットの役割とも言えるが、他事業所で受け入れにくい利用者を積極的に受け入れてきた。

取組のところで、実地指導に対応したことから、業務の見直しや改善に向けて必要なことが見えてきた。また、経営改善方策の検討要員を1月から兼任で配置した。あくまでも自分の今の仕事をこなしたうえということで夜中心になってしまい、職員には負担をかけているが、経験者、あるいは、法的知識のある者を集中的に充てて、私どもの職員数の3分の1を占める訪問介護については、人員を厚くした形で改善に努めているところである。

今後、新規受入れを即座に判断できる体制が必要である。お客さんを断らずに受けていける体制が大事という意見が現場からも上がってきているが、そういう体制をつくっていくということが重要になる。また、介護システム、パソコンを上手に使い事務量を下げることによって、援助に回わしていく。総合事業への取組についても、市との協議がこれから始まっていくので対応していく。

28年度は、新規利用の受入れ体制を構築する。記録や事務を効率化するため介護システムの活用。また、法人全体で、赤字の要因分析を十分に行い、経営戦略を立て、目標数値を職員と共有した上で、実績動向を捉え、その評価をし、タイムリーに対策をとることができていない。裏返せば、それができるような体制を今後つくっていくところが取組となる。

28年度は、公益法人としてのコンセプトを明確にし、現場の係員等が広報を行えるようにしていく。事業継続のための職員の育成も行っていく必要がある。

法人全体の短期的な対策として、平成30年度の介護保険介護報酬・医療保険医療報酬改定等、改定の動向を注視し、収支バランスをとるために適正な職員配置を行い、事業の改善を図っていく。

それから、公社の持っている特性を發揮するという意味で、使命と法人としてのあり方、存在意義をきちんと整理し、訴えていく。自分たちも確認していく。現状と課題では、公益法人としての使命が職員全体に共有できていなかった。また、介護保険事業の役割や目標を明確にし、職員と共有することが、全体の職員にきちんと伝わっていなかったのではないかと。分析としては、計画的な組織・人材マネジメントが実施できていなかったのではないかと。そういったことの対策として、常勤会議を開いていく。今まで、管理

職会議、係長職以上の運営会議はあるが、主任、主事などプロパーを全部含めた意識、情報を共有するという意味で、常勤会議を年度内に開催する。

経営分析については、特に入職時研修、職層研修などで公社理念、公社はどういった理念を持って高齢者の方に対応しているのかといった一番大事な部分をしっかり知って、業務に当たることも大事である。それを繰り返しやっていくことが大事である。対応策にもあるが、この年度末に向けて、ここに出した改善策を、具体的にどう 28 年度の中で実施していくかが急務である。単年度では解決できないことも多々あるが、28 年、29 年と改善をしていきたい。理事の皆さんのご協力、ご支援、ご指導をいただき、改善につなげていきたい。」

理事より、「公社の労務管理を専門に行う人、昔で言えば番頭みたいな、そういうものを専門にして、公社の存在意義をきちんとわからせるための憎まれ役みたいな人を一人つくっておくとか、そういうことを考えないといけないのではないかと。介護保険も、報酬も頻繁に変わっているようで、その辺も、皆さんがご自分の専門の仕事をしながら理解していくのは大変なことだと思う」との意見があった。

「そういう問題のあるものについては、今、社労士の意見等々を伺って、やっているところである。公社の中に置くというのは、今の段階では少し難しい。そういうことを検討できるような場を設けるなり、そのような会ができればよいと思う。法的なところがどんどん変わっていくということがあり、それに追いついていなかった。法的なことは専門のところに聞くという方法もあるが、私どもがやっている事業を、法的な面から見たらどうかという、コンプライアンスの問題がある。そこを皆で勉強し、濃く勉強する者がいるというのがよいと思う。その辺はどういう形でやっていけるか、検討していきたい。また、今まで、わが社は、経営について話し合うこともなかった。報酬改定でどんどん報酬が下がったり、民間が台頭してきており、社会の状況を見極めて、常に経営に向けての取組をやっていく必要がある。」との答弁があった。

理事より、「利益を上げてはいけない、とんとんで行けばいいというのではなく、経営をするということをまず重点に置くこと。きちんとできる人を育成する。何人かで集まって相談するというのは大事かもしれないが、専門的にやれる人を育てていかないと、難しい。みんなで相談してやっていけばいいでは済まない部分をどうするかという問題である」との意見があった。

「もう少し先にあるものを見据えながら、事業の継続と、人材育成、人の流れ、後輩が来てくれないと続かない。併せて、事業の運営は、具体的にどういう形で取り組んでいくか、考えていきたい」との答弁があった。

理事より、「1 月 29 日までに出せと言われたというので、どうするのかと、ショックを受けた」との意見があった。

「このような文書をいただいたことは、誠に申し訳ないと思っている。2 年も続けて赤字になれば、こういう指摘を受けてしまう。市の外郭団体として補助金をもらっている以上は、とんとんでいくような経営に持っていけないといけない。介護保険事業をやっているとはいえ、赤を出してはまずいので、今後いろいろ検討していく」との答弁があった。

以上の説明に関し、了承された。

## イ 協議第 2 号 平成 28 年度収支予算（素案）

事務局より次のように説明があった。

「初めに、事業別の予算である。こちらは、先ほどの事業計画をもとに、各担当が見積もり、事業別に集約したものである。補助金、委託金により構成されている事業については、調布市と調整中のため、今後、変更があること、また、自主事業については、収支の調整を行っていくことになるので、現段階での数値としてご理解願いたい。

上段の表では、事業等として、補助事業等、受託事業、自主事業、自主財源を集約し、その合計として収入計で 6 億 1,456 万 4,000 円、支出計が 6 億 2,649 万円、収支差額はマイナス 1,192 万 6,000 円となっている。

各事業の集計状況を説明する。

まず、補助事業等では、収支差額がマイナス 494 万 3,000 円となっている。これは、人件費、有償福祉サービス事業、普及啓発事業、一般管理費で補助金の増額要望を行ったが、調布市から 26 年度の決算額に合わせた数値での内々示を受けたことによるものである。

次に、受託事業については、在宅サービスセンター受託事業で人件費増を踏まえた予算要望を行ったが、約 220 万円の減額の内々示を受けたことによるものである。

自主事業の見積もり状況では、訪問介護事業の収支差額がマイナス 302 万 5,000 円、障害者訪問介護事業の収支差額はマイナス 94 万 7,000 円になっている。これは、ヘルパー職員の体制強化を見積もり、収入が見込めるか検討を重ねているところで、今後、精査をしていく。

居宅介護支援事業については、特定事業所加算を取得したことで、収支差額は約 150 万円のプラスを見込んでいる。

デイサービスぷちぼあん事業では、収支差額がマイナス 438 万 2,000 円となっているが、委託している送迎業務を自社送迎へ変更することで、収支差額の圧縮を検討しているところである。

次に、その他の収入として自主財源を集約し、基本財産の運用による受取利息収入等で約 200 万円を見込んでいる。

8 ページ以降の収支予算書（節科目集計）は、各事業の科目別の予算になる。

収支予算書（正味財産増減予算書）は、予算見積もりを科目別に集約し、正味財産の増減を表した予算書になる。（1）経常収益は、3 の事業収益の 3 億 9,340 万 5,000 円、4 の受取補助金等の 2 億 47 万 8,000 円が主なもので、総額として、経常収益計は 6 億 616 万 4,000 円を見込んだ。（2）経常費用については、1 の事業費及び 2 の管理費の合計として、経常費用計は 6 億 2,106 万 4,000 円を見込んだ。これにより、現時点での当期経常増減額は、減価償却費を含み、マイナス 1,490 万円となっている。」

理事より、「これは素案だが、マイナスで予算を立てるとするのは一体どうなるのか。このままでは、マイナスで、初めからわかっていることにならないのか」との質問があった。

「このまま立てていくとマイナス予算ということになるので、このマイナスを縮める努力をし、収入、支出それぞれを精査していく。もう少し収入が伸ばせないか、さまざま

な要因を検討し、収入をまず見直ししていくことを、今現在進めている。支出については、事業費の部分、具体的には消耗品など、それは必要かどうか細かくチェックしていく。来年、例えば10万円で見積もったが、本当に必要かどうか、何をもって10万を積み上げたのか、そういったことを細かく見ていき、縮めていく。最終的なことになるが、実際、マイナス予算というものも存在しないわけではないが、現在、公社でもつ繰越金を投入した予算提示を行っていくこともありえる。」との答弁があった。

理事より、「これを縮めるために、これから走りながら頑張るといことなのか」との質問があった。

「来年、こういう事業をやる、これには幾らかかると、今、予算が上がっているが、それをもっと精査し、そんなにかからずできるのではないかと、収入については、ここを頑張れば上がるのではないかとこのところを検討し、乖離をなくす努力をしていく。これについては、市と折衝し、また、内容を精査し、きちんとした予算に組んでいきたい」との答弁があった。

以上の説明に関し、了承された。

以上で、本日の案件について全て終了した。