

令和6年度社会福祉法人東京緑新会事業計画

はじめに 岐路に立たされる福祉職場と私たちの課題

厚労省が公表した令和4年人口動態統計（確定数）では、合計特殊出生率は1.26で前年の1.30より低下し、過去最低となった。同じく出生数についても77万759人となり、前年の81万1622人より4万863人も減少、明治32年の人口動態調査開始以来過去最少となった。また、出生数と死亡数の差である自然増減数は△79万8291人で、前年の△62万8234人より17万57人減少し、過去最大の減少となっている。一方で、障害者数はこの10年間で787.9万人から1160.2万人と約372万人（身体42万人、知的35万人、精神295万人）も増加している。なお、高齢者も含めた介護職員の必要数に関する推計では、2019年度の介護職員数211万人に対して、2023年度は約233万人、2040年度には約280万人が必要になるとされている。

介護職場の有効求人倍率は全国平均の3.97倍に対して、東京都は6.97倍であり、産業全体の1.46倍に比して深刻な状況が続いている。国や東京都は介護職員の処遇改善に向けて新たな手当の支給を予定しているが、それでも全産業の平均給与水準にはまだまだ届かない。福祉人材の確保に向けては喫緊の課題として国も取り組んでいるが、当法人としても東障協、身障協、日野社協、東社協等関連団体とともに福祉の魅力を発信していかなければならない。

一方、人工知能（AI）の進化により職業の流動化が起こると思われるが、コミュニケーションを基本とした臨機応変な対応が求められる対人援助職は人でなければ務まらない。当法人では資格を問わない採用方式をとっているため誰でも応募できるメリットがある一方、対人援助に求められるスキルは多岐にわたり、介助技術や知識、観察力や判断力、コミュニケーション力等を働きながら高めていく必要がある。言い換えると、法人の役割として対人援助にふさわしい人材を育成すること、本人がやりがいをもって仕事を続けられるようキャリアアップして次代に繋げていく環境を整備することが求められる。

勿論、法人には、「利用者の人権を尊重し、地域の福祉拠点として差別のない優しい社会を目指す」という理念のもとに、「幸せを追求する施設」という重大な役割が課せられている。国連障害者権利条約第19条では「自立した生活および地域生活への包容」が謳われ、「脱施設化」の推進が掲げられている。こうした流れを受けて、日本でも障害者支援施設を社会インフラストラクチャー（社会の基盤となる施設）としての位置付けを維持しつつも、施設定員削減の目標値を打ち出し利用者の地域生活移行を推進している。

しかし、脱施設化と施設解体はイコールではなく、特定の生活様式を強要するのでもない。生活の場の選択肢の一つとして施設が障害当事者に選ばれることが重要である。さらに、地域にとって欠かせない施設、例えば小・中学生の職場体験が差別のない社会に寄与するであろうし、利用者とともに地域交流を行えば助け合える社会作りに貢献できると考える。

I 法人としての重点課題

1) 新たな事業所立ち上げと運営開始に向けて

「都有地活用における地域の福祉インフラ整備事業」への公募結果、令和5年(2023年)4月、東京緑新会が事業実施予定法人として選定された。これを受け、令和5年度一年間をかけ「令和6年度障害者(児)施設整備補助金」の申請手続きを進めた。同補助金は、今回事業公募における費用負担を国及び都に求めるもの。現時点(令和6年2月末)での進捗状況は、施設整備補助金に係る都内審査が終了し、東京緑新会が補助対象として適切であるとの審査結果となった。今後、都審査結果を国に挙げることになるが、国審査結果は本年8月に出される予定となっている。ただし、国において同補助申請が却下された場合でも、国負担金部分を三市が肩代わりするという構図になっているため、新たな事業所設立計画は大きな山場を越えたことになる。

令和6年度はこうした状況を受け建築計画の詳細を煮詰めるとともに、資金計画の検討、(独)福祉医療機構からの借入手続き等資金面での体制確保、建築及び初度備品関連の入札準備を遅滞なく進める。また、本事業の最難関課題である職員採用については、令和7年夏ごろに新規事業所職員を確保し、同年末には指定申請ができるよう確実に対応する。

2) 令和6年度報酬改定について

令和6年度は障害福祉サービスの報酬改定年となる。今回改定では、全体的基調として、「強度行動障害を有する障害者への支援の充実」「施設入所者の地域生活移行の聞き取りを含めた障害当事者の意思決定支援の推進」「虐待防止・身体拘束等の適切化推進」「福祉職場の効率化推進に向けたICT(情報通信機器)の活用」「医療機関と福祉の連携強化」「事業所運営に関わる情報公開の徹底」等の方向性が示されている。ここには、「重度者・支援困難者への支援体制の強化」と共に、「地域生活移行支援及び本人意思の尊重」を軸に障害福祉サービスを再構築するという意図が読み取れる。

現時点で判明している法人にとっての報酬面での改定ポイントは、利用者の重度化対応として喀痰吸引や入浴支援に対する加算が新設されたこと、また看護師配置加算、人員配置加算、福祉専門職加算がそれぞれ増額されたことである。一方、生活介護サービスの報酬体系において利用時間毎の単価設定が新設された。この改定内容は、障害特性等により利用時間を短くせざるを得ない利用者にとって一定の配慮を設定する一方で、利用時間(基本最大利用時間は8時間以上9時間未満)が長くなるほど給付費を高くする仕組みであり、利用時間の解釈によっては多摩療護園の通所部門での基本単価が大きく減ることが予想される。

また、施設入所支援においても、地域移行を念頭に利用定員毎の単価が見直され、当園の場合結果として基本単価が引き下がることになる。事業計画策定段階では報酬改定の解釈が不明な部分があるため、今後出される解釈通知や留意事項通知などを検討しながら、新たな加算を取得するとともに必要な対応を行う。

3) 多摩療護園の建替えについて

東京都と多摩療護園の建物無償使用協定は令和14年度更新分（令和14年4月～令和19年3月末）で最後となる。現時点での東京都との協議では、令和18年度に仮設の施設を建設し、そこでの運営を令和18年度から20年度まで行い、この間に新施設を建築し、令和21年度からは新たな建物での事業運営を始めるスケジュールが論議されている。仮設施設建築場所、新施設建築場所については不明だが、旧園跡地を仮設用地とし現在の土地に新たな施設を建てるという案が有力視されている。

建築に関する費用は、新たに建築される建物は法人所有となるため、事業費の7/8を東京都、1/8は法人が負担するという形になる（土地代は新たに締結する無償使用協定により発生しない）。建て替えに係る事業費の詳細は不明だが、民間移譲を受け令和6年度から運営を始める予定の同規模施設である清瀬希望園の建築費及び初度備品（机やロッカー、利用者支援に関わるベッド、テーブル、調理器具等）費用は約21億円とのことであるので、建築費の増大を加味しなくとも最低でも3億円程度を準備しなければならない。そのために、仮設施設の建設が始まる令和18年度まで、毎年2千万円程度を積み立てる必要がある。

このため、給与改定に伴う人件費の見直し、介助用ベッドや移動用リフト、機械浴槽等の備品の更新方針の見直し（定期更新から故障してからの更新）、それに伴うリース契約の導入、設備点検業者の変更、昨年度より既に行われているロスナイ、ファンコイルユニット等の館内・外の機器の更新方針変更（利用者支援上の不利益を考慮し必要性を見極める）の継続といった運営コスト削減による経営努力を確実に実行する。

4) 施設運営の効率化と経営基盤の強化にむけて

①最重度加算不承認者の増加で減り続ける都民間サービス推進費

当園は、平成21年（2009年）4月の民間移譲に伴い、東京都民間社会福祉施設サービス推進費補助金（以下、都民間サービス推進費）の交付対象施設となった。当初3.3億円台であった同補助金額は、その後徐々に減少し、13年後となる令和5年度（2023年）度決算時点においては約1割減の2.9億円台にまで落ち込む見込みとなっている。当園の収入構成は令和5年度を例に挙げると、総収入約9.3億円、おおよその内訳は、介護給付費55%、都補助金41%、本人負担金等4%となっている。都補助金額は約3.8億円となるが、内80%近くを占めるサービス推進費は、この13年間で実に3～4千万円も減額されていることになる。

都民間サービス推進費は複数の補助項目から構成されているが、それらがすべて年度固定で認定されるわけではなく、月単位で認定されるものが多い。月単位で認定されるものについては、起算日が毎月初日となっているため利用者の欠員状況は補助金額額に大きく影響する。利用者の重度・高齢・病弱化の進行により当月1日に利用者が在籍していない月数の増加は、事業所サイドの努力ではいかんともしがたい面があるのも事実であるが、欠員から次の入所者受け入れまでの期間を短縮する努力を継続的に進める。その一方で東京都の

入所調整機能の在り方については、他事業所とも連携を取りながら改善を求めていく。

また、サービス推進費の大きな柱である最重度加算については、近年補助対象者（最重度加算承認者）が減少している。承認は支援実施自治体と東京都の合議によって決定されるが不承認となるケースがここ数年相次いでいるためだが、昨年度末から現時点において7名の利用者（内6名が当加算対象者）が退所し、新たに5名（内4名を当加算対象者として申請中）の方が入所されているが、承認されるかどうかは不確実な状況である。更に、残り2名の入所枠についても先行きが見えない状態である。最重度加算認定が不承認となった場合では、自治体に申し入れを行ってもほとんどの場合不承認決定が覆ることはない。このため、利用者の様態変化、障害の進行状況を着実に把握し、必要に応じて出身自治体へ加算承認についての申し入れを行う。

②増加する人件費、物価高騰の影響を受け膨らむ事業費支出

令和5年度の当初予算では人件費は7億円超となっており、最重度者を対象とし人員を厚く配置せざるを得ない障害者支援施設ということを割り引いても依然として高い割合となっており、改善に向けた対応を行う必要がある。こうしたことから、令和6年度、賃金構造改革を検討するための検討会を再起動させる。

また、ある程度の落ち着きがみられるようにはなってきた、世界情勢の不安定要素からくる原油価格の上昇、それに伴う原材料価格高騰からの物価上昇は、個人はもとより企業の経済活動に多大な負担をかけている。その中でも特に電気代の上昇については、事業費の膨らみの大きな要素となっている。そのため、今後も電気の無駄遣いをなくす努力を職員に継続して周知していく必要がある。併せて、各職員に備品の取り扱いを始め全てにおいて、コスト意識を持って仕事をしてもらう取り組みも強化する。このため、令和6年度当初に法人の収支構造と令和6年度報酬改定についての職員研修会を実施する。

5) 地域公益活動について

当法人が加盟する日野市社会福祉法人ネットワークがNPO法人フードバンクTAMAの主催するフードパントリー事業に取り組み始めて5年が経過した。食の中継地点として利用者に対応する拠点施設は、当初の6か所から13か所に増え、全体での利用者は月平均20名程度からコロナ禍を契機として250名を超えている。当園に来られる方たちの50%は40代の子育て世代が占めているが、子供の貧困対策には日野市も重点的に取り組んでいる。8か月間の利用を経て、「定職に就いたのもう大丈夫です。今までお世話になりありがとうございました」とのお礼をいただいたお母さんもいた。

昨年度は日野市内社会福祉法人ネットワーク加盟施設で、不要食品の供出による助け合い運動（フードドライブ）を実施し、当法人でも沢山の協力があり、集まった食品はフードパントリーや市内子ども食堂に寄付された。地域の生活困窮者への支援として、今年度も継続していく。その他、日野市社会福祉法人ネットワークが取り組んでいる、福祉人材の育成、防災減災・地域共生社会を考える・ヤングケアラー支援等の各種シンポジウム、社会福祉法

人の連携強化等に協働していく。また、東京都地域公益活動推進協議会を通じて、日野市以外の区市町村で実施している地域公益活動を参考にしながら、当法人での取り組みを検討する。

6) 多摩療護園入所利用者男女比の調整について

法人の中核組織である多摩療護園の改革に向け確実に取り組む。現状最大の課題は職員の確保と言える。男性に比して女性職員の流動化は顕著であり、平成28年(2016年)以降の採用が進まなかったことにより過員分含め5人の欠員が常態化、令和4年からはさらに悪化し、一時は病欠者含め9人の欠員と危機的状況に陥った。このままでは女性の支援体制が崩壊するとの危機感から、令和5年度、入所利用者男女比率の変更に踏み切り、3人の女性利用者の退園に合わせて女性枠を男性利用者に入れ替えた。変則勤務の職員数は利用者数に比例して男女それぞれ1対1として、女性には非常勤枠として4人の過員を継続した。一方女性職員4人を新規採用したことにより、利用者の定数削減と相まって1人の欠員となり危機的状況は脱した。

男性職員は3人を新規採用したが、再雇用職員3人が4週7休から12休に契約変更したこともあり欠員状態であり、早・遅勤務の増員には役職者が対応している。今年度は、男女利用者3人の入れ替えによる支援体制の評価を行い、当初方針とした7人の入れ替えに進むかどうかの結論を出す。

人材の確保については、男女ともに「求職者ニーズに着目した雇用の弾力化・重層化」に向けて、食事、入浴、日中活動を中心に雇用を進めていく。そのためにも、「流動化、多様化する職員集団における自らを律する職場秩序・内部統制」の確立に向けて取り組む。現在、ほとんどの情報周知が園内ネットワークシステムに頼らざるを得ず、圧倒的なコミュニケーション不足を招いている。また、男性利用者の増員による入浴時間の確保から職員ミーティングを週3回から1回にせざるを得なかったことも踏まえて、スタッフ会議の回数を増やして意思疎通を図っていく。役職者の職務分掌は決めているものの、業務量過多であることから各業務を精査し、他部署を含めた業務分担を模索する。その上で、職員の相談対応、指示系統を明確にして職場全体の連携強化を目指す。

併せて職員の定着に向けては、「職員が安心して、やりがいを持って働ける多摩療護園」となるよう東京働きやすい福祉の職場宣言の指定に向けて動き出した。コーディネーターからは、人事考課制度と職務分掌に応じた賃金体系が提案されたため、今年度非常勤職員の待遇改善含めて慎重に検討する。なお、子育てサポート事業所としての「くるみん認定」、女性活躍推進法における「えるぼし認定」についても遅ればせながら取り組む。

職員の育成に向けて職員研修を充実させる。令和5年度以降、法人で実施され研修のほとんどを録画し視聴できるようにしたことで、受講者が増えた。コロナ感染症の5類移行に伴い外部講師による対面の研修も増えつつあり、義務化されている感染症対策、虐待防止やハラスメント防止等に加え、制度や障害の理解、介助技術の向上等、多岐にわたる研修を企画・

実施する

7) 多摩療護園役職者の体制変更について

利用者支援の要である個別生活支援計画の作成と実施については、個別担当者が作成した原案をもとに複数の関係職員が議論し成案としてきた。しかし、前述してきた状況により、職員の「採用・定着・育成」というサイクルが機能しない中では、個別担当者の作成する個別支援計画は職員個人の経験値や力量に大きく左右されてしまう。また、利用者の「重度・病弱化」による ADL 支援に要する時間の増大、継続する欠員状況とコロナ禍により頻発する勤務変更等により個別支援計画作成時間が確保できない現実の中で、個別支援計画自体が業務全体の中で後景に追いやられてしまうという現実が増えている。

一方で、個別生活支援計画を利用者目線で修正、加筆し練り上げていく作業の中心を担うサービス管理責任者においても、現場の穴埋めと業務補完で十分な時間が確保できていない。多摩療護園では現状サービス管理責任者はチーフ・リーダー及びリーダーが兼務しているが、今後、個別支援計画を中心とした利用者支援を継続していくためには、新たな支援体制の構築が求められている。

このため、これまで基本日勤としていた男女各 1 名（計 2 名）のリーダー、日中活動リーダー、短期入所担当サブ・リーダーの合計 4 名の役職者の業務内容を変更し、リーダーを男女各 2 人として、内 1 人を利用者のサービスを統括する役割、もう 1 人をフロアマネジメントを中心とするリーダーとすることを検討する。この案では、利用者サービスを統括するリーダーにはサービス管理責任者を充てることとし、同リーダーを長期的な視点で利用者支援の中核を担うコーディネーターとして育成するとともに、利用者の日中活動に対する希望や参加状況などについても目配せする必要があることから、日中活動領域でのまとめ役としての業務を付加する。フロアマネジメント役のリーダーにおいては、職員の育成を主眼に、現場業務の改善や執行状況を常に把握するとともに、ショートステイの利用調整や、自治体との相談受付窓口としての役割も担わせる。

令和 6 年度は、こうした構想が実現可能であるのか、また実際にこうした体制に移行するためにはどのような課題があるのかを整理・検討する。なお、このための準備として男性リーダーが庶務班と協力しながらショートステイ業務を兼務、チーフ・リーダーが日中活動担当を兼務する。

最後になるが、本来なら真っ先に提示しなければならない「利用者満足度の向上」は最重要課題である。職員の不足、コロナ感染症の流行等により、利用者には本当に我慢を強いた 3 年間であった。With コロナと叫ばれても、全ての利用者が基礎疾患を抱え、感染による生命危機の不安を拭うことができない中では以前の生活にそのまま戻ることはできない。しかし、この考えも施設という集団生活から派生するエゴであり、自己決定権を奪っているとも捉えられる。利用者が何をしたいかを正面から受け止め、実現に向けた道筋を一緒に考え支援につなげていくことを忘れてはならない。利用者も職員も内向きになっていることは

否めないが、「満足度の向上」に向けて歩を進める1年としたい。

Ⅱ 多摩療護園（施設入所支援・生活介護Ⅰ）

令和3年度に作成した中期的事業計画から3年が経ち、4年目を迎えようとしている。利用者「重度・高齢・病弱」化の進行に応じた施設理念の再定義と支援内容の再構築という中期的事業計画から①利用者の生活実態調査とこれに基づく生活支援動線の検討と職員配置検討、②生活支援と医療支援の課題整理と必要な体制づくり、③成年後見制度の利用促進、④利用者の変化に合わせた日中活動への転換、⑤個別支援計画作成の課題整理と支援の在り方検討という課題に取り組んできた。

現時点で、生活部利用者の平均年齢は平成31年の62.3歳（70歳以上の利用者19名）をピークに令和5年は57.9歳（70歳以上の利用者12名）と減少傾向にある。平均年齢は利用者の異動に左右されるため、重度・病弱の進行から今後大きく変化することは考えづらい。また、在園期間の平均についても平成31年時点の16年から令和5年には11.7年と27%減となっている。

利用者の生活実態の変化に着目すると、例えば食事介助に関して、2017年は経管栄養利用者は全体の21%、全介助が41%となっており、2023年12月現在では経管栄養利用者が34%、全介助が26.8%となっている。一見すると全介助のパーセンテージが下がっており、介助量が減少したように思われる。しかし実際には単純に四肢の麻痺から食事動作ができなかっただけの利用者が、重度化することにより、摂食嚥下機能が低下、誤嚥・窒息のリスクが増大している。そのため今まで一人の職員で複数名の利用者の食事介助を行っていたものが、マンツーマンでの対応を余儀なくされる利用者も増えてきている。

これは食事介助だけに限ったことだけではなく、骨粗鬆症による骨折のリスクから更衣や移乗にもより技術や介助時間が必要になってきている。多様な状態の利用者が混在して生活している以上、改めて支援内容の再構築という部分は進めていかなければならない。

一方施設理念というものは事業所の方向性や価値観、考え方、存在意義を指す。利用者の状態がいかに変化しようとして生活支援員の多くは「利用者の生活を守りたい」「利用者の役に立ちたい」「利用者を笑顔にしたい」の想いを持って働いている。しかしそもそも「生活を守る」「役に立ちたい」「笑顔にしたい」を実現するための行動は、対象者（利用者）一人ひとりで違い、更には生活支援員一人ひとりの考え方、能力、価値観で変化していく。そのため集団になると、「利用者を笑顔にしたい」等の想いを実現する支援方法がすれ違ってしまふことがある。そういったすれ違いを防ぐためにも「ものさし」としての「理念」が必要で、それは対象利用者の状態が変化しようとも変わってはならない。こうした観点から中期事業計画の残り2年は以下のことに取り組む。

1) 利用者「重度・病弱」化の進行に応じた支援内容の再構築

①利用者支援の充実

利用者の重度・病弱化の進行に対応しつつ、利用者にとって最善の利益となるサービスの

提供を行う。そのため、すべての職員が専門性の向上を図り、利用者の人格を尊重し、利用者の意見を最大限に取り入れる。

- ・意思決定支援

「障害福祉サービス等の提供に係る意思決定支援ガイドライン」について、研修等を通じて職員の共通理解を図り対応する。意思決定責任者を配置し、意思決定支援会議を実施するとともに、利用者の意思決定が反映された個別支援計画に基づく日常生活、社会生活が送れるよう支援する。

- ・個別支援計画

個別支援会議はこれまで通り利用者が参加することを継続し、意思決定支援会議と一体的に実施する。個別支援計画は相談支援事業所に交付し、サービス等利用計画と両輪の関係で利用者を支援していく。

- ・外部資源の活用

利用者の生活の充実は、施設サービス及び施設職員の支援のみで完結できるものではないことを意識し、相談支援員等と連携して外部資源の活用を考える。既に外部事業者によるマッサージは定着しているが、外出、外泊、日中活動等の支援についても利用者の希望の実現に向けて外部資源に結び付ける。

- ・地域移行促進

利用者の地域移行については法人内相談支援事業所おあしすが、相当のバックアップを行ってきた。今後も連携を継続しつつ、令和8年度に義務化となる地域移行及び施設外日中サービス利用意向確認担当者（サビ管との兼務不可）の選任、利用者の意向確認マニュアル、指針の整備を進める。合わせて利用者の意向を確認していく。

②サービスの向上

サービスとは利用者が中心になければならない。利用者にとって質の高いサービスとは何かを意識してサービス提供を行う。

- ・直接支援の確保、定着

生活支援員の業務は、利用者の直接支援に加え、支援記録や会議録作成、各種委員会業務等多岐にわたる。できる限り直接業務への配置時間を確保し、少しでもゆとりをもって利用者の支援を行うことが重要である。今年度は、間接業務に関して ICT 活用で代用できるものを洗い出し、費用対効果を踏まえて移行に向けて検討する。

- ・職員間の認識共有化推進

前述した目標を達成するためには、職員間のコミュニケーション、情報共有が欠かせない。今年度は法人・施設の課題やサービス向上に関してスタッフ会議を毎月行い、共通認識を持って業務に当たれるようにする。利用者の支援については、それぞれの個別支援計画の支援内容と目標を理解し統一した支援を行うために、日々の業務の最後に支援に入った利用者の個別支援計画に目を通すことを習慣化する。

- ・変化に合わせた日中活動の提供

昨年度は、コロナ禍と職員の欠員により、日々の活動については理学療法士（PT）、作業療法士（OT）が主となり、何とか繋いできた。行事については、フロア別等の工夫をしながら実施したものや、秋の「木の実祭り」は家族、関係者を交えて入園時の抗原検査に協力いただき3年ぶりに開催した。今年度は、前述の施設外日中サービス利用意向確認を踏まえ、個別的な対応を模索する。マット運動については、5階以外の場所の確保を目指していたが、有効な手立が見つからなかった。マット台に上がり身体を伸ばしてのリラクゼーションや運動は利用者にとって大きな満足感が得られるものなので、通所利用者との兼ね合いを見ながら短時間、少人数であっても5階を利用する方向で検討する。OTとパート職員が主となり実施しているスヌーズレン、仕事、制作活動、またボランティアや職員有志等が関わる太鼓、音楽、美術クラブの活動は継続する。新たな活動としては、通所利用者同様にデジタルツールによるリハビリテーション（デジリハ）を活用する。

③健康管理と感染対策

重度・病弱化が進む中で、利用者の健康管理の重要性は増してきている。健康管理の対応と各種感染症への「持ち込まない」対策を行い、利用者生活の安全確保に取り組む。

・感染対策への取り組み

感染対策委員会を定期的を開催するとともに、全職員を対象とした研修を実施する。また、医療機関との連携強化に向けて、協力病院もしくは産業医と相談しながら第二種協定指定医療機関と協力し新興感染症発生時の対応を取り決めることを検討する。

・利用者の状態変化をいち早く察知する。

できる限り入院治療に至らないように、生活支援員、看護師、医師との情報共有を強化する。コロナ禍により始めた、起床時の体温測定を継続するとともに、看護師のラウンドによるバイタル測定等で利用者の体調変化の把握に努め、早期の受診につなげる。

・栄養ケアマネジメントの実施

三食の食事は利用者の生活の潤いや生きがいを生み出す役割と、健康管理を担う役割がある。低栄養・過栄養状態を管理栄養士、看護師、生活支援員で把握し栄養改善を促す。専門医の指導による嚥下指導を継続し、状態にふさわしい食形態と利用者の希望をすり合わせながら、できる限り経口摂取を維持するよう努める。

・看取りの導入について

前年度は、看護班との検討、外部講師による職員研修、外部研修への職員派遣等に取り組んだが、常勤医の退職により頓挫した。末期がんを患った2名の利用者に対しては、疼痛緩和としての経口による麻薬の使用までは踏み切ったが、点滴による持続投与は不可能だった。状態の悪化により入院せざるを得なく、入院後1名は9日、もう1名は19日でお亡くなりになった。現場としては、他利用者の支援と並行してぎりぎりまで対応したが、最期の数日間が課題となった。この最後の数日間の対応をどのように構想するのが当園における見取り導入の要諦となる。今年度4月から着任する新たな医師と協議しながら検討する。

2) 雇用情勢の変化に応じた雇用形態及び働き方の構造改革

① 生活部における非常勤、短時間勤務職員の導入の在り方の検討・実施

生活部における非常勤職員は各フロアに早番・遅番1名ずつの配置を可能としているが、女性2名の定着に留まっている。女性1名が家庭の事情で短期間のみ就労したが、落ち着いたら改めて働かしてほしいとの希望があった。短時間勤務職員は食事、入浴、日中活動への対応を主として導入している。今後、特に女性は常勤職員の夜勤回数が増えることが見込まれているため、更なる雇用を推進する。令和5年度に非常勤、短時間勤務職員の時給を見直したが、常勤職員の給与体系の再構築と合わせて更なる改善に向けて検討する。

② 多様な雇用形態導入に応じた利用者支援の在り方、指示命令系統の検討と実施。

この間、定着した非常勤、短時間職員は利用者の良きパートナーとして従事されている。また、常勤職員にとってもかけがえのない存在として、相互に支え合う関係性を築いてきた。非常勤職員に対する指示命令系統としては、勤務に関してはリーダー、支援内容に関してはサブ・リーダー、業務内容に関しては主任が中心となるが、日々の業務では誰しものが相談に応じられる関係性を継続していく。

③ 高齢者雇用を見据えた雇用延長制度の見直しと夜勤の関係整理

多摩療護園就業規則では60歳を定年としている。雇用延長制度は65歳までで、70歳まで延長すべきとの議論は進んでいない。ただし、令和5年度に勤務形態の柔軟性を持たせるために、月給制（夜勤あり）と日給制（夜勤なし）の2通りから、月給制については4週7休制に4週12休制を加えて選択肢を増やした。令和6年度は、男性3人、女性1人が4週12休制を選択したため、夜勤の回数には影響しないが、人員の補充が必要となり募集している。また、個別支援担当は担ってもらうが、ケアプランについてはサービス管理責任者が作成することとして進める。なお、70歳までの雇用期間延長については社会情勢を見ながら検討する。

3) 民間施設としての効率的な施設運営の実現について

① 自己評価から施設側評価に軸足を移した職員評価制度の導入

前年度は以下の三点を中心に職員評価を行った。一点目は、他者評価として普段の仕事の中で皆が優れていると感じている職員に対して意見を拾いあげ、評価点とすること。二点目は、5つのカテゴリーの「自己評価」と「他者評価を参考にした施設評価」について面談時にすり合わせを行い、評価点とすること。三点目は、グループ目標を取り入れ、達成度を評価点とすること。

これらは、職員のモチベーションを引き上げ、チームワークを向上させることに効果があったと評価できるため、令和6年度も継続する。また、評価制度の原資としている処遇改善加算が令和6年6月に見直され、処遇改善加算、特定処遇改善加算、ベースアップ等支援加算が1本化される見通しのため、そこに適合する交付体系を構築する。

② 年功序列型の賃金体制の見直しと新賃金体系の導入

現行給与表は典型的な年功序列型で、間接部門を含め全職員共通のものとなっている。「年功序列型の賃金体系」は、「経験とスキルアップは比例する」という考え方を前提に、ライフイベントの変化による家計支出の伸びと賃金上昇をリンクさせた制度である。こうした体制が、雇用が流動化しかつ有効求人倍率が二桁を維持する福祉職場において、今なお現実的かどうかを検証する。昨年度、「東京働きやすい福祉の職場宣言」の指定に向けて動き出し、コーディネーターからは、人事考課制度と職務分掌に応じた賃金体系が提案された。東京都社会福祉協議会「モデル賃金制度」を軸とした現行賃金体系を見直し、各種手当、全職員同一俸給表の適用という枠組み自体の是非を検討する。前年度まで進捗はなかったため、今年度も課題を引き継ぐ。

③ 主要備品の更新計画の策定と運用

委託費時代の習慣からか「物を大切に扱う」「節約する」という職場意識が脆弱である。こうした意識を変え、事業運営に不可欠な主要備品を効率的に調達、配備する必要がある。また、13年後の建替えをにらみつつ備品修繕、更新に関しては慎重に対応する。

④ 年休制度の課題整理と必要な対応

これまでは、夏・冬休を期間内に取得できなかった場合、取得期間を延長して対応してきた。昨年度は、この悪循環を断ち切るために夏休の取得期間延長を最後として、冬休の取得期間延長は行わなかった。冬休の期間内取得は実行できたが、職員の欠員が解消できない中で年休の取得率が減り、働き方改革で義務化された年間で5日間の取得を何とかクリアする職員が複数人いた。また、子育て世代からは子供との貴重な時間を過ごすために連休を取って旅行に行きたい等の切実な声が聞かれた。職員の欠員解消が課題ではあるが、暗黙の了解の中では成立しづらくなっている連休取得が可能となるシステムを構築する。なお、夏休日数の見直しについては、継続検討とする。

⑤ 障害福祉制度の理解促進と「経営」概念の習得

福祉制度の把握、理解は効率的な施設運営の不可欠な要素である。管理者層が制度を把握し、適切な判断、必要な手続きを行うことができる体制づくりを目指す。昨年度に実施した管理職員層を中心とした制度研修、職員全体を対象に行った財務状況の研修を継続的に実施する。

4) 委員会活動の体制について

以下の委員会を継続するとともに担当課題を明確化する。

① 防災委員会

- ・ 火災、大地震を想定した夜間含む防災訓練、救急対応、普通救命講習の実施
- ・ 消化機器含む防災設備等の点検、管理、取り扱い説明・全体への周知
- ・ 消防計画の更新、事業継続計画（BCP）に沿った災害時及び感染症についての訓練

② 安全衛生委員会

- ・ 職員の危険及び健康障害防止、安全及び衛生教育、快適な職場環境形成

- ・ 健康診断の実施と、健康の保持増進に関する啓蒙
- ・ 労働災害の原因調査及び再発防止対策の周知徹底
- ③ 感染対策委員会
 - ・ 感染対策委員会の定期開催及び結果の職員へ周知
 - ・ 感染症の発生及び蔓延防止に関する指針の整備
 - ・ 感染症対策の研修や訓練の実施
- ④ リスクマネジメント委員会
 - ・ ヒヤリハット・事故報告書の集計、分析、再発防止対策の検討
 - ・ 事故防止のための職員及び利用者並びに関係者への啓発、教育、広報等
- ④ 権利擁護・苦情解決運営委員会
 - ・ 定例会開催及び利用者・職員懇談会への出席並びに個別相談対応
 - ・ 苦情、虐待に関する調査・検討・審議等の実施
 - ・ 苦情、虐待等の解決に際しての具体的是正措置、又は法人運営体制の改善等についての提言
 - ・ 利用者の権利擁護に向けた啓発
- ⑤ 虐待防止委員会
 - ・ 虐待防止と権利擁護に関する研修の実施
 - ・ 掲示物等のツールの作成と掲示等の実施、職員、利用者、家族、その他関係者への活動内容の周知
 - ・ 「虐待防止チェックリスト」の実施及び分析に基づく改善策の実施
 - ・ 虐待（不適切な事例含む）発生後の検証と再発防止策の検討
- ⑥ 身体拘束適正化委員会
 - ・ 身体拘束と権利擁護に関する研修の実施
 - ・ 委員会の定期的及び緊急やむを得ず身体拘束を行う場合の開催
 - ・ やむを得ず身体拘束を行った場合、「緊急やむを得ない身体拘束に関する説明書」による利用者、家族、区市町村への十分な説明と同意
 - ・ 身体拘束解除に向けた取り組み改善の検討
- ⑦ 地域連携・エンパワメント向上委員会
 - ・ ピアカウンセリングと園内 ILP の継続的フォロー及び学習会の企画・実施
 - ・ 自立意識の高揚、地域生活移行に関する情報提供、支援プログラム等の推進
 - ・ 地域移行促進コーディネーター事業と連携した希望者への具体的自立支援
- ⑧ 食生活委員会
 - ・ 安全でおいしい食事の提供に向けた、食事内容、食形態の見直し
 - ・ 食中毒学習会、食札の更新、誕生日カード作成、食事環境の整備
- ⑨ 嚥下・姿勢向上委員会
 - ・ 施設利用者に対する適正な食事及び姿勢に係る支援

- ・ 嚙下評価に基づく適正な食事形態と嚙下機能の向上に向けたアプローチ、車いす及びベッド上での適正な姿勢等の検討

⑩ 研修委員会

- ・ 内部研修、外部研修及び職員派遣研修の企画・周知・実施
- ・ アンケートの実施及び集約、各種研修の情報提供

⑪ 生活用具委員会

- ・ 車いす・クッション等補装具全般の修理・作製に関わる対応
- ・ 吊り具、ナースコール点検

⑫ ハラスメント防止委員会

- ・ 働きやすい職場環境の醸成、維持
- ・ ハラスメントに関する相談・調査・検討・認定、防止に向けた啓発活動等

Ⅲ 多摩療護園短期入所事業

1) 安定した事業運営のために新規利用者獲得を目指す

多摩療護園短期入所事業が安定して運営するための最重要課題は、「新規利用者の獲得」である。他事業所で短期入所利用床数を増加していることも実利用者数が増えない要因の一つではあるが、利用登録者の施設入所が以前と比較してペースが早まっていることが一番大きな要因であると言える。例年5名程度の新規利用者を獲得しているが、施設入所される方も一定数いるので実利用者数が増加していない。そのため、今年度も新規利用者獲得に努める。特に女性の新規利用者獲得に向けた動きの強化は重要である。

2) 短期入所事業担当サブリーダーという役職の今後について

令和5年度、短期入所事業担当サブリーダーが介助班サブリーダーを兼任するという過去に例のない体制での事業運営を行った。既存の業務を精査し優先順位を付け、兼任体制で業務を執行するという余白のない状況であり、緊急一時や空床型実施に向けた動きも勤務上の制限のためできなかった。また、短期入所事業担当職員の負担増加に伴う業務面とメンタル面のフォローを十分に行うことも困難であった。

事業所として、地域生活されている方とその家族の生活を守るという社会的役割を円滑に果たすためには、現場の支援協力が必須である。そのためには職員への理解を求めるのみではなく、フォローができる体制を構築しなければならない。このため、現場から独立した立ち位置で業務を執行していた以前の体制に近い状態で短期入所事業を遂行することが望ましい。組織の未来図と照らし合わせながら検討を重ねる。

3) 地域生活者への入所施設サービス提供の維持と質の向上

令和5年度1月から3月まで女性利用者の受け入れを中止した。これは、過去に例を見

ない女性職員の欠員状況によるものでやむを得ない部分があるが、地域生活者へサービスを提供することができなくなってしまった期間が発生してしまったことは、事業所として重くとらえなければならない。地域利用者にとって短期入所事業は必要不可欠なサービスであるため、サービス提供を継続する力を付けるためにはどのような取り組みが必要か検討し、方向性を定めたい。

また、多摩療護園男性入所者比率増加が決定され、現時点で4階男性は18名まで入所利用者数が増えている。その状況においても今までと変わらない、更に言えばより質の高いサービスを提供するための取り組みを検討し、一定の成果を得られるよう努める。

IV 地域福祉部（生活介護Ⅱ）

通所事業を開始して四半世紀が経過した。平成11年（1999年）、日野市在住の身体障害者支援に特化してスタートした8名定員の通所事業所であったが、その基盤は維持しつつ、周辺自治体のニーズに応える形で22名定員（内重心15名）まで成長することが出来た。これは、障害福祉サービス事業所として社会に寄与してきた結果とも言える。

この間、数次のわたる制度変更により、主たる障害種別を身体障害としつつも、知的、精神障害を重複した利用者を積極的に受け入れてきた。そうしたことで、活動の多様化、4つの自治体を含んだ送迎ルートの構築、職員のスキルアップ等が必要となり結果として事業所の成長に繋がっている。現在は、障害の重度化や支援する人員（生活支援員）の確保が課題となっている。社会的課題も捉えながら、事業所として更なる高みを目指す。

1) 事業所運営について

令和に入り、新型コロナウイルス感染症の脅威にさらされてきた事業所運営も、同感染症が5類に変わり変化が続いている。社会規範としての感染症対策は維持しつつ、活動などの制約緩和が求められているが、重度の障害者を対象としている当事業所としては、感染後の重篤化が懸念されるため継続した配慮がなお必要である。感染後の療養期間や同居家族等の罹患に伴う濃厚接触対象となった場合の自宅待機期間も、ハイリスク施設として対応せざるを得ない状況が続いている。

一方、電話等での安否確認の実施を持って介護給付費請求対象と見なす特例措置が終了したことで、コロナ関連で通所出来ない期間はそのまま減収となっている。加えて、特別支援学校の実習受け入れを停止していた期間があり、積極的な新規利用には繋がっていない。65歳で介護保険対象となる利用者の卒業も見越しながら、実習生や新規利用者の受入れを推し進めていく必要がある。

令和6年度からの報酬改定に伴い、新たな加算や要件が加わった。大きな変化としては利用時間（1時間）毎に基本単価が設定されたことが挙げられる。当事業所の場合、主に5時間以上6時間未満の利用時間が該当すると思われるが、ここでの利用時間の定義として、①

「通所事業所の営業時間」②「迎え出発から送り後の送迎時間を含んだ時間」③「自宅から出て、帰宅するまでの時間」のいずれかになると思われる。①②の解釈が成立すれば、基本単価は3割減程度で収まるが、③の場合だと4割減となる。仮に前述③の場合は、送り出発時間を遅らせ、5時間以上を確保する体系を模索する必要がある。また、前述②の場合でも6時間以上の利用時間を視野に入れた支援体制を模索する。

2) 情報通信技術（ICT）活動の推進

新型コロナウイルス感染症流行期の教訓から今後より一層情報通信技術（ICT）を活用した各種創作活動の定着が必要と言える。今ではWi-Fi環境下でYouTube動画をBluetoothでスピーカーに繋ぎ、様々なBGMを日常的に提供している。また、ソーシャルネットワークシステム（SNS）での情報提供、リモート機能を活用した面談、レクリエーションの提供を行っている。更に活動の幅を広げることを目的として、タッチセンサーや視線入力装置等多様な技術に注目しながら、新たな日中活動の可能性を模索する。

こうした教訓をさらに定着させるため令和6年度、デジタルツールを活用したリハビリテーション（デジリハ）の導入を行う。壁や床面に映した映像を直接タッチすることが可能になるレーザーセンサーの導入は、「触れると動く」という相互関係性の理解（インタラクション）を利用者に促し、複雑なルールを理解が要らずとも結果として全身運動の促進に結びつく。こうしたデジリハの効果は高次脳機能障害、半側空間無視の利用者にも期待できるため、入所利用者にとっても貴重な活動となる。令和6年度以降、理学療法士、作業療法士など専門職の協力を仰ぎながら利用者支援における園全体の新たな日中活動の要としてデジリハを位置づける。

3) 地域福祉部と生活部との協力の強化・発展について

多摩療護園では木の実祭りや新年会、東京都障害者スポーツ大会等各種イベントを入所事業所利用者と通所事業所利用者が共に参加してきた。しかし、新型コロナウイルス感染症の流行期では、別々の企画提供をせざるを得なかった。3年に及ぶこの期間、外部との繋がりも希薄となり、内向きの活動が主流となっている。また、入所部門では利用者の男女定数変更の過渡期であり、入所利用者へのサービス提供維持が課題となっている。このため通所事業所の活動を軸としながら、入所利用者へのQOL維持・向上に寄与する体系を構築する。具体策として、①合同企画（交発活動、悠楽活動）の推進、②四季を感じる植木管理、③ボランティアの導入再開、ヘルパー等外部資源の導入試行、④活動スペース（5F マット、3F 診療器材室）の効率化の4本を柱とする。

4) 人材の育成・定着について

日本社会の少子高齢化により職員の雇用維持及び獲得が継続的な課題として挙げられる。新規採用が急務となるが、人材不足は極めて厳しい状況である。出来る限り柔軟な雇用条件

の調整を行い、曜日や時間、従事内容等、労働者ニーズに寄り添った雇用調整を行う。加えて、年齢に捉われず雇用に繋げる工夫も検討する。これまで生活支援員は65歳を一区切りとしてきたが、65歳と66歳でもれなくスキルや体力的格差が生じるものではない。従って、この間の経験や事業運営における貢献度を計り、単年度毎に労働条件を整理し、最大限雇用の維持に注力することを検討する。

また、令和8年度に開所予定の新規事業所を意識した人材育成を計画的に行う。現通所事業所から最大で3名の職員異動を見据え現事業所を維持・向上することを目的として、サービス管理責任者のOJT促進、活動メニューの拡大、職場復帰プログラムを盛り込んだ職員研修の提供を行う。

5) 生活部との業務補完について

同一法人内でも入所事業所、通所事業所で職員の離職率が異なる。これは、入所は夜勤を含んだ変則勤務、通所は日勤であることが要因の1つとして捉えられる。しかし、慢性的な人員不足で仕事が溢れ、体力と気力を蝕んでいる状態が原因の根底にある。利用者のADL及びQOLの維持を目的とした時、職員採用の強化を前提としつつも、今取りうる代替手段を模索していかなければ現状打破は難しい。

このため、各種福祉機器・設備の導入による業務効率化、日勤時間帯での他部署職員による協力、外的資源を活用した業務切り離しなどが必要である。ICT機器を導入することでの日中活動準備労力の軽減、地域福祉部非常勤職員の生活部業務への補完配置（平日4階朝食食当、土曜4階夕食食当、土曜出勤）は維持しつつ、6年度は15時以降の補完業務配置の実施を検討する。また、事務処理協力として、併用利用者のショートステイ入退所及び請求業務、生活部のリスクマネージャー業務を客観的視点で他部署職員が担えるかについても検討課題とする。

V 地域生活相談室おあしす

1) 令和6年度「おあしす」計画

今年度も、多職種連携を展開する地域の中核相談支援事業所として、東京都、日野市、福祉・医療関係者と協働する方針に変わりはない。広域には、東京都自立支援協議会、東京都障害者ピアサポート（障害当事者同士の相談体制）研修カリキュラム検討委員会の委員、研修講師として東京都、東京都保健福祉財団。また多摩療護園が受託する東京都地域移行促進事業のコーディネーターとして、施設利用者の地域生活への移行を促進することを目的に、東京都、ブロック20施設、DPI日本会議など当事者各団体と協働する。

日野市では、令和6年度～11年度までの障害者計画「障害者保健福祉ひの6か年プラン」策定に向け、日野市障害者福祉計画策定委員会を立ち上げ、昨年度、同委員会委員として携わった。日野市障害福祉課・その他関係部署、地域福祉関係者と地域診断を図り、基幹相談

支援センター、地域生活支援拠点の設置期日を令和8年度と明記することが出来た。今年度はその障害者計画を展開する初年となる。日野市地域自立支援協議会、日野市差別解消支援地域協議会、日野市医療的ケア児支援協議会の委員として、日野市地域自立支援協議会相談支援部会の座長として地域福祉づくりに携わる。また相談支援従事者初任・現任研修の実習機関として、東京都、日野市と地域福祉人材の育成でも協働していく。

事業計画の課題にあり続ける計画相談利用者数の削減は現段階で利用者数94名だが、削減方針で働きつづけた結果、数人の引継ぎ等に一定の目途がついた。今年度内に目標の90名以下とする。

2) ピアサポーターの業務確立

令和3年7月から障害者雇用枠で1人の障害当事者が当園で働いている。おあしすではピアサポーターとして入所者と関わってもらい、繋がってもらいことを模索したが、入所者のICT活動、栄養マネジメントなどパソコン入力作業以上の展開をみない。昨年度当該職員及びおあしす職員が厚労省が定める東京都障害者ピアサポート研修を受講した。改めて、障害のある人生に直面し、同じ立場や課題を経験してきたことを活かし仲間として支えること、ピアサポートの有効性を活かした業務確立を目指す。

具体的には、東京都地域移行促進事業で実施する入所者聞き取り調査に加え、当園生活部との精査が必要となるが、報酬改定に応じる地域移行を推進させることを目的とした入所者の意向確認、マニュアル作成、運用を検討したい。またピアサポーターとしての業務を確立させるなか、相談支援事業所としてピアサポート体制加算の要件をクリアし、年度当初からの加算請求に繋げる。

3) おあしす人材確保・事業運営継続に向けて

都有地活用による福祉インフラ整備事業の運営事業者に法人が選定され、おあしす室長がプロジェクトの中心メンバーのひとりとなった。令和8年1月の開所を目指し、令和7年8月以降、新規事業に専念したい。そのため早い段階から新任者との引継ぎが必要となるが、おあしす職員を一定期間3名体制とすることは収支面から難しかった。また入所施設も地域社会のひとつのサービス提供事業所に違いは無いが、地域との協働、広域での活動を目指したい相談支援専門員にとって、ワンパックなサービス提供が軸となる入所施設はベクトルが違って見える。よって円滑な引継ぎ、人材育成の観点から法人内職員を新たな事業所長として育成すべきと考え人選、相談支援従事者初任者研修を受講させるなどの対応に着手した。しかし、本人から退職の意向が示されたため、外部から登用することに急遽方針を転換する。よって身体障害者の入所施設を知り、東京都、日野市と相互協力してきたおあしすの業務を担える相談支援専門員を地域から探し、令和7年4月までに採用する。

※各部の工程表に関しては、当該年度の事業計画が前年度行程の継続・発展によるものであ

る場合については作成しない。この場合、業務執行打合せ（週 1 回開催。園長、各部チーフ・リーダー、理事長、事務局長が参加）の場で必要な対応を行う。