

令和5年度事業計画

社会福祉法人誠友会

社会福祉法人誠友会 総合事業計画

—流れの中で現実を把握し、大胆に未来を予測する—

社会福祉法人誠友会は、昭和63年11月に創設された。戦後福祉が福祉三法、福祉六法体制を経て、ニーズ多様化対策＝在宅福祉・地域福祉の推進へと変遷していく中、ゴールドプラン、エンゼルプラン、ノーマライゼーションプランという行政の中長期計画策定の下で構造改革が展開されていく時代であった。この流れは市場原理の導入＝福祉の国家責任から自己責任へ（措置から契約へ）という大きなワクの中で現場業務のあり方も一変させた。

市場原理の導入による諸事業民営化の流れは、日本国憲法第25条によって保障された国民の権利（最低限度の生活保障）と国の義務（すべての生活部面の増進及び向上）と矛盾する要素を内在し、社会福祉法人の存在意義に懸念を生じさせるものがある。我々は法治国家日本の福祉施策を担う一員として、民法、社会福祉法、老人福祉法、児童福祉法及び介護保険法等に基づき施策動向を注視し、これに対処していかなければならない。以上を踏まえて、社会福祉法人誠友会は「総合事業計画」を策定し、今後の事業推進の軸とするものである。

[総合事業計画の概要]

1 基本視点

(1) 政治、経済、社会等の世界情勢、国内情勢

グローバリズム ナショナリズム 自由主義 共産主義 宗教 戦争 食料 物価
芸術 スポーツ 犯罪 メディア 地球温暖化 災害 感染症パンデミック 貧困 IT
少子化 高齢化 移民 ハイト 虐待 LGBTQ

(2) 経営戦略

① 法人理念、基本方針

“あなたと出会えてよかった”という「実践を基調とする理念」を掲げ、「処遇実践5つの心構え」を基本方針として定める。

- 1 人の痛みを自分の痛みとする実践
- 2 誇らない実践
- 3 騒がしくない実践
- 4 さわやかな実践
- 5 豊かな出会いの実践

② 社会福祉法人の使命・役割

法人分類上、社会福祉法人は公益性と非営利性を持つ法人であり、非公益性と営利性を持つ株式会社とは対極に位置付けされている。社会福祉法第22条では「社会福祉法人は、社会福祉事業を行うことを目的として、社会福祉法の定めるところにより設立された法人をいう」と規定されている。

福祉サービスは、個人の尊厳の保持を旨とし、利用者が心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ自立した日常生活を営むことができるように支援するものとして、良質かつ適切なものでなければならない（社会福祉法第3条）。

昭和26年社会事業法制定にあたって、厚生省黒木利克チームは日本国憲法第89条に抵触しない「公の支配に属する慈善事業」として社会福祉法人制度を法に組み入れた。当時の国力では十分な社会福祉事業を展開できないこと、また日本の歴史的な民間による慈善事業を活用し、育てていくことを目指したものである。所謂、社会的経済的弱者＝社会的不利を被る者に対し、差別と偏見から解放し、その自立を援助することが社会福祉法人の基本的使命であり、現在では地域福祉の担い手として「地域共生社会の創出」にも重要な使命及び役割を期待されている。

③ 経営基盤の維持・拡大

社会福祉法第24条では、「社会福祉法人は社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない」と規定されている。

経営基盤とは、社会福祉法人が営む事業を維持・拡大することができる財力のみでなく、人的・物的な資源の充実と共に感染症対策等安心感のあるリスクマネジメントが行われていることも意味する。高齢者福祉事業では介護保険報酬、認可保育園事業では運営費補助金が主要な収入源であるが、それらに付帯する各種加算制度や関連事業に目を向け、公益事業、収益事業との総合的な構成による基盤の強化・安定化を図らなければならない。

またこれらを認識し、向上心をもって事業に臨む職員が育ち、採用され、時にアウトソーシングの活用をためらわず導入して基盤を強化すると共に、将来、特定社会福祉法人の適用を受け、充実かつ安定した姿を形成した事業体を予測したい。

④ 本部運営、事業所展開マネジメント

誠友会は、令和の時代に入ってから徐々に本部機能を強化してきた。ガバナンス強化に必須とされる本部の充実により、内部的には分野別事業の統一化、異分野事業の連携強化が容易になると共に、「医療介護総合確保推進法（平成26年）」、「社会福祉法人連携推進法人制（令和3年予定）」など外部法人や機関等とのガバナンス強化対応をも容易にすることとなる。

これらの全体像が本部（スタッフ）で把握されることにより、理事会への提言や理事会決定事項の遂行を容易にし、新規事業の企画立案、整理、会計処理、職員人事、広報営業活動等の統合・分離が明確化され、各事業所はその専門分野（専門職）に特化することができるようになる。

(3) 事業の選択と集中

現在実施中の主要事業は、時代の流れに乗り、行政施策を踏まえて選択実施してきた

ところである。（「誠友会30年の歩み」参照）

主要事業には常に関連事業が存在する。平成元年9月に開設した特別養護老人ホーム白翠園は、デイサービス事業を併設して昭和63年に開設する予定であったが認められず、諸事情を勘案して事業全体を断念することになった。しかし、翌年行政施策は施設と在宅を車の両輪として高齢者福祉を展開することとなり、1年遅れたことが主要事業である特別養護老人ホームの機能・設備を生かした通所型事業併設を実現させた。以後ホームヘルプサービス、在宅介護支援センターへと在宅福祉三本柱（ショート、デイ、ホームヘルプ）への集中的な展開を行ったのである。

今後の事業展開に当たって、国内外の諸情勢を踏まえて大きな流れの中で未来を予測し、長期計画によって本法人の具体的な姿を描く必要がある。また高齢者福祉における2025年問題、児童福祉における待機児童解消問題等目の前にある課題を捉えて主要事業を堅固なものとし、関連諸事業を選択的かつ集中的に実施すべきである。さらにコロナウイルス騒動のような突発的な事象発生によって、福祉サービス利用者が常時リピーターである入所施設＝特別養護老人ホームが運営上の安定基盤であり、優れた人権感覚をもって利用者に寄り添う処遇がセットされなければ堅固な運営にはなりえないことを学んだ。

特別養護老人ホーム開設以来、本会は施設を「姥捨て山」とせず、地域交流事業に力を注いで白翠文化とも言うべき地域拠点を創り上げてきた。国を挙げての施策である「地域共生社会の創出」は、白翠文化そのものである。改正社会福祉法の下、社会福祉法人は地域貢献事業を行わなければならないこととなった。グローバリズムはヒト・モノ・カネの移動の自由をもたらし、白翠園でも外国人技能実習生が学んでいる。一方で気候変動による水害や食糧難あるいは種子法の制定など農業問題にも世間は耳目を集めるようになった。今、水と緑に恵まれたこの地域において、本会はささやかな白翠農園の整備に着手している。天の利、地の利、人の和。農作業を通じた地域貢献事業の選択も長期10年の事業展開を試みる材料のひとつであろう。

【参照】現行事業

社会福祉事業

高齢者福祉（特別養護老人ホーム 短期入所事業 通所介護事業）

児童福祉（認可保育事業 子育て支援センター 事業所内保育事業）

地域福祉（地域貢献事業 白翠農園運営事業）

公益事業

地域包括支援センター 居宅介護支援事業所

収益事業

不動産賃貸事業 太陽光発電売電事業

(4) 事業の継続性

① 人口動態

人口減少社会 高齢社会 少子化社会 外国人移民等の検証

② 収益

主要事業及び関連事業による安定した収入 収益事業及び資産運用

③ 競争力

安心・安全対策 広報活動 SNS 活用 動画制作 地域貢献

④ 後継者（後発者）

本部強化 昇格試験 内部異動 研修

⑤ 新規事業

障害者関連事業の実施 海外拠点の整備

(5) 財務

① 資金繰り

予算案作成の分散と統合 決算 月次報告 経営会議 決裁規程 補助金・助成金
銀行融資 経理規程（入札等）

② 設備投資・改修計画

大規模修繕 車両管理 特殊建築物定期報告 定時点検システム 請負 委託 災
害対策 災害対策設備（自家発電）

③ 経費削減

コンサル導入 物品管理規程（ムリ・ムダ・ムラ 廃棄物）

④ 未収金処理

時効 連帯保証人 低所得者免除

(6) 人材

① 管理者層

昇格試験 研修 内部異動 人事交流 希望調査

② 現業従事者の確保

労働関係法規 労働環境 就業規則（給与規程）

③ ライン・スタッフ制

役割の明確化

④ 外国人雇用

技能実習制度 特定技能制度 在留資格 日本語能力

(7) IT化

テレワーク ズーム会議 諸機関・団体との連携（社会福祉連携推進法）

2 短中長期計画の策定

- (1) 令和2年度を初年度として、1年間を短期、5年間を中期、10年間を長期とする。
- (2) 長期計画のイメージから演繹的に短期、中期計画を策定する。
- (3) 各計画の具体的な目標を設定する。

- ① 長期計画
事業規模、事業所数、地域共生社会の創出及び人的・物的管理体制の視点で明確化
- ② 中期計画
長期計画の半期的視点で、現実化した行政施策・補助金等を反映させて策定
- ③ 短期計画
継続事業を基本に単年度内に実施可能な事業、処遇及び行事等を策定

3 計画の修正

- (1) 年度毎に進捗状況を検証し、適宜修正を加える。
- (2) 法改正、行政施策の変更に応じて修正を加える。
- (3) 中期計画終了後、長期計画を見直す。

【長期計画】令和2年度～11年度

—安定事業規模（特定社会福祉法人）の確保=経常収益15億円を目指して—

1 事業規模（事業所）

(1) 高齢者福祉

- ① 特別養護老人ホーム（2ヶ所）…佐倉白翠園(114名) 栄白翠園(50→80名)
- ② 短期入所事業（2ヶ所）…佐倉白翠園(10名) 栄白翠園(10名)
- ③ 通所介護事業（3ヶ所）…佐倉白翠園(25名) 栄白翠園(25名) 松ヶ丘白翠園(50名)
- ④ サービス付き高齢者向け住宅（1ヶ所）…松ヶ丘白翠園(26名)
※王子台白翠園中止⇒不動産賃貸事業（ハードオフ）
- ⑤ 居宅介護支援事業所（3ヶ所）…佐倉白翠園 栄白翠園 松ヶ丘白翠園
- ⑥ 地域包括支援センター（1ヶ所）…佐倉白翠園（サテライト設置）
- ⑦ 自立生活支援施設（1ヶ所）…栄白翠園(5→15名)※高齢者以外も対象
- ⑧ 地域密着型「通所介護＋訪問介護事業」…佐倉白翠園 栄白翠園 松ヶ丘白翠園

(2) 児童福祉

- ① 認可保育園（2ヶ所）…はくすい保育園(60名) 臼井はくすい保育園(50名)
- ② 小規模保育事業（1ヶ所）…宮前保育園（19名）…中止
- ③ 子育て支援センター（1ヶ所）…はくすい保育園 ※森林キッズランドの整備
- ④ 病後児保育事業（1ヶ所）…はくすい保育園 ※保育園内に移転
- ⑤ 事業所内保育事業（2ヶ所）…佐倉白翠園 栄白翠園
- ⑥ 児童送迎サービス事業（1ヶ所）…臼井はくすい保育園…中止
- ⑦ 子育て家庭への家事支援事業の検討（令和6年度制度化予定）

(3) 障害者福祉

- ① 就労支援事業（2ヶ所）…佐倉はくすい農園 栄はくすい農園

※就労支援単独事業としては中止し、関係団体と連携

- ② 福祉作業所「花盆栽等」(2ヶ所) …佐倉はくすい農園 栄はくすい農園

※福祉作業所単独事業としては中止し、関係団体と連携

- ③ 共生型サービス(他団体と連携)

(4) 収益事業

- ① 多目的シェアハウス事業(大崎台白翠園) …中止

ア. 高齢者、ひとり親家庭、障害者、社員寮等一般人対象の賃貸マンション

イ. テナントによるアミューズメントコーナー、キッズパーク、飲食店等の開設

- ② 不動産賃貸事業…王子台(ハードオフ)

- ③ 太陽光発電売電事業…佐倉白翠園 栄白翠園

- ④ イベント事業所(松ヶ丘アリーナ)運営…松ヶ丘白翠園

(5) 社会福祉法人・医療法人連携

- ① 一般社団法人社会福祉推進連携法人参加(「地域共生社会の実現のための社会福祉法の一部を改正する法律」令和4年4月1日実施)

- ② 地域医療・介護総合確保推進法…在宅医療と介護の有機的連携

(6) 海外拠点の整備

- ① スリランカ白翠園の設立→変更

ア. 介護特定技能養成施設…スリランカ NGO サルボダヤによる「日本語・介護トレーニングセンター設立(覚書締結済み)

イ. 講師派遣等(オンライン日本語・介護講座実施 スリランカ介護技術教室)

ウ. 収益事業の検討(農産品 中古品物販:ハードオフコーポレーション等と連携)

- ② タイ白翠園の設立

ア. 介護特定技能養成施設…バンブーインダストリーと連携

イ. 講師派遣(事務 日本語講座 介護技術)

ウ. 収益事業の検討(農産品 中古品物販:ハードオフコーポレーション等と連携)

2 地域共生社会の創出(地域貢献事業)

- (1) 生涯活躍のまち「地域の輪」事業(3ヶ所) …佐倉白翠園 栄白翠園 松ヶ丘白翠園
いちご農園「ベリーグッド」 トロピカルランド「南国」 小麦栽培「ひばりの宿」
ポッチャクラブ「ジッチャ・バッチャ」
- (2) ひとり親家庭支援事業(3ヶ所) …岩名学習塾 安食学習塾 松ヶ丘スポーツ教室
- (3) 生活困窮者支援事業「こども食堂」(3カ所) …佐倉白翠園 栄白翠園 松ヶ丘白翠園
- (4) 観光農園の整備…農業法人の設立(他の社会福祉法人と連携)

3 人的・物的管理体制

- (1) 改正社会福祉法による制度ガバナンス…理事会、評議員会、監事及び会計監査人
- ① 理事、監事及び評議員選任基準の明確化
- ② 特定社会福祉法人への移行による会計監査人の配置

(2) 法人本部設置による内部ガバナンス…人事、会計、広報その他

(3) 職員の確保及び質の向上

(4) 建物・設備の整備及び保守

① 建物修繕・メンテナンス計画…業者選定（外部委託） 災害対策

② 定期的保守及び購入計画…車両、厨房機器、空調等

(5) 財務…予算、決算、補助金、引当金、融資、資金計画

① 予算策定委員会

② 決算委員会

(6) 外国人対策

① 技能実習生・特定技能外国人の受け入れ

② 在留外国人の福祉サービス利用

【中期計画】令和2年度～6年度

—経営基盤の強化、地域共生社会の創出、地域貢献事業を視野に—

1 事業規模（事業所）

(1) 高齢者福祉

① 特別養護老人ホーム「栄白翠園」増築（令和5年度）従来型定員30名増床

② サービス付き高齢者向け住宅「王子台白翠園」（定員50）新設（令和6年度）…中止

③ 居宅介護支援事業所「松ヶ丘白翠園ケアサービスセンター」開設（令和4年度）

※テレワーク導入（厚生労働省「テレワークガイドライン」）

④ 佐倉地区地域包括支援センターサテライト設置（並木町旧木村医院）（令和4年度）

⑤ 自立生活支援施設「栄白翠園」レクケアハウス10棟増設（令和5年度）

⑥ 地域密着型「通所介護＋訪問介護事業」…松ヶ丘白翠園（令和6年度）

(2) 児童福祉

① 小規模保育事業所…宮前保育園開設（令和4年度）…中止

② 児童送迎サービス事業…臼井はくすい保育園（令和5年度）…中止

③ 子育て家庭への家事支援事業の検討（令和6年度）

(3) 障害者福祉

① 就労支援事業又は自立支援事業2ヶ所…佐倉白翠園 栄白翠園（令和6年度）…中止

② 地域活動支援センター（福祉作業所）…中止

③ 他団体と連携（共生型サービス 農園事業等）

※株式会社「あらた」就労支援事業A型と連携

(4) 社会福祉法人・医療法人連携

① 一般社団法人社会福祉推進連携法人参加（「地域共生社会の実現のための社会福祉法の一部を改正する法律」令和4年4月1日実施）

- ② 社会福祉法人連携・協働化推進…農園作業を主体に市内法人と連携（令和4年度）
- ③ 地域医療・介護総合確保推進法…在宅医療を主体とした医療と介護、地域包括支援センターとの連携（オンライン化等）（令和4年度）…未実施

(5) 収益事業

- ① 多目的シェアハウス事業（大崎台白翠園）…中止
 - ア. 高齢者、ひとり親家庭、障害者、社員寮等一般人対象の賃貸マンション
 - イ. テナントによるアミューズメントコーナー、キッズパーク、飲食店等の開設
- ② イベント事業所（松ヶ丘アリーナ）運営…松ヶ丘白翠園

(6) 海外拠点の整備

- ① スリランカ白翠園の設立（令和4年度）…変更
 - ア. 介護特定技能養成施設…スリランカ NGO サルボダヤによる「日本語・介護トレーニングセンター設立（覚書締結済み）
 - イ. 講師派遣等（オンライン日本語・介護講座実施 スリランカ介護技術教室）
 - ウ. 収益事業の検討（農産品 中古品物販：ハードオフコーポレーション等と連携）
- ② タイ白翠園の設立検討（令和4年度）

2 地域共生社会の創出（地域貢献事業）

- (1) 生涯活躍のまち「地域の輪」事業…栄白翠園「トロピカルランド」（令和5年度） 松ヶ丘白翠園「ボッチャクラブ」（令和5年度）
- (2) ひとり親家庭支援事業…岩名学習塾（令和5年度） 安食学習塾（令和5年度） 松ヶ丘スポーツ教室（令和5年度）
- (3) 生活困窮者支援事業「こども食堂」…佐倉白翠園（令和5年度） 松ヶ丘白翠園（令和5年度） 栄白翠園（令和6年度）

3 人的・物的管理体制

- (1) 改正社会福祉法による制度ガバナンス…理事会、評議員会、監事及び会計監査人
 - ① 特定社会福祉法人への移行による会計監査人の配置…令和6年度 ※行政指導による
- (2) 法人本部設置による内部ガバナンス…人事、会計、広報その他
- (3) 職員の確保及び質の向上
- (4) 建物・設備の整備及び保守
 - ① 建物修繕・メンテナンス計画…業者選定（外部委託） 災害対策
 - ア. 佐倉白翠園非常用発電及び空調機設置（令和3年度）
 - イ. 栄白翠園非常用発電設備及び空調工事（令和4年度）…延期
 - ウ. 松ヶ丘白翠園屋根補修工事（令和5年度）
 - エ. 栄白翠園外壁塗装（令和5年度）…延期
 - ② 定期的保守及び購入計画…車両、厨房機器、空調等…計画書に従い実施
- (5) 財務…予算、決算、補助金、引当金、融資、資金計画
- (6) 外国人対策

- ① 技能実習生・特定技能外国人の受け入れ…20名程度（令和3～6年度）
- ② 在留外国人の福祉サービス利用

[短期計画] 令和5年度

—経営基盤の強化、地域貢献事業の具体化、感染症・災害対策を軸に—

1 事業規模（事業所）

(1) 高齢者福祉

- ① 特別養護老人ホーム（2ヶ所）…佐倉白翠園(114名) 栄白翠園（50名）
- ② 短期入所事業（2ヶ所）…佐倉白翠園（10名）準個室
栄白翠園（10名）
- ③ 通所介護事業（3ヶ所）…佐倉白翠園（25名）栄白翠園（25名）
松ヶ丘白翠園（40名：スポーツ館短時間型の導入）
- ④ サービス付き高齢者向け住宅（1ヶ所）…松ヶ丘白翠園(26名)
- ⑤ 居宅介護支援事業所（3ヶ所）…佐倉白翠園 栄白翠園 松ヶ丘白翠園（テレワーク）
- ⑥ 地域包括支援センター（1ヶ所）…佐倉白翠園 ※サテライトを併設（並木町）

(2) 児童福祉

- ① 認可保育園（2ヶ所）…はくすい保育園(60名) 臼井はくすい保育園(50名)
- ② 子育て支援センター（1ヶ所）…はくすい保育園
- ③ 病後児保育事業（1ヶ所）…はくすい保育園

(3) 障害者福祉

- ① 他団体との連携（社会福祉法人愛光 株式会社あらた）
ア. 農園事業（農園作業の共同 小麦ストロー製作 挿し木苗販売等）
イ. 共生型サービス（障害者の特浴利用等）

(4) 社会福祉法人・医療法人連携

社会福祉法人連携・協働化推進及び医療法人との連携を検討

(5) 収益事業

- ① イベント事業所（松ヶ丘アリーナ）運営…松ヶ丘白翠園

(6) 海外拠点の整備

- ① スリランカ NGO 団体サルボダヤと連携
ア. 介護特定技能養成施設…サルボダヤによる「日本語・介護トレーニングセンター」設立（日本語試験及び介護技能試験合格者の誠友会紹介に関する賞書締結済み）
イ. 講師派遣等（オンライン日本語・介護講座実施 スリランカ介護技術教室）
ウ. 収益事業の検討（農産品 中古品物販：ハードオフコーポレーション等と連携）
- ② タイ白翠園の設立検討

2 地域共生社会の創出（地域貢献事業）

(1) 生涯活躍のまち「地域の輪」事業…佐倉白翠園

- ① いちご農園「ベリーグッド」 トロピカルランド「南国」 小麦栽培「ひばりの宿」
- ② 佐倉市委託事業の実施

(2) ひとり親家庭支援事業（3ヶ所）…岩名学習塾 安食学習塾 松ヶ丘スポーツ教室

事業内容の検討及び一部実施

(3) 生活困窮者支援事業「こども食堂」（3カ所）…佐倉白翠園 栄白翠園 松ヶ丘白翠園

事業内容の検討及び一部実施

3 人的・物的管理体制

(1) 法人本部設置による内部ガバナンス…本部事務所の整備、人事、会計、広報その他

- ① 人事管理（昇格・降格、給与表改定、福利厚生、健康管理、研修等）…本部と各事業所の分掌
- ② 会計規程（予算・決算委員会の設置）の改正
- ③ ホームページ更新、広報動画作成のルール化
- ④ 大規模災害、感染症パンデミックに対するマニュアル見直し
- ⑤ 生産性向上、業務省力化等に対するIT化の検討、実施

(2) 職員の確保及び質の向上

(3) 建物・設備の整備及び保守

- ① 建物修繕・メンテナンス計画の策定…外部委託も含めて検討、実施
- ② 定期的保守及び購入計画…車両、厨房機器、空調等
 - ア 建物・設備の保守契約の見直し
 - イ 業務用車両の更新計画書の策定
 - ウ 厨房機器の更新、床その他の修繕計画及び実施
 - エ 非常用電源の確保（大容量発電設備の導入）
栄白翠園（佐倉、松ヶ丘設置済み） 松ヶ丘井戸汲み上げ用 200V 発電機設置

(4) 財務…予算、決算、補助金、引当金、融資、資金計画

- ① 予算・決算委員会による内部管理統制システムの導入
- ② 備品発注システムの検討

(5) 外国人対策

- ① 技能実習生・特定技能外国人の受け入れ
 - ア 職員・実習生宿泊施設の整備—継続—
 - イ 特定技能・技能実習生受け入れへの対応（スリランカ及びインドネシア）
- ② 在留外国人の福祉サービス利用
 - ア 宗教、言語、生活習慣等に配慮した支援
 - イ 自立生活支援施設の活用