

## 令和4年度第2回臨時評議員会議事録（要旨）

- 1 開催の日時及び場所 令和5年3月24日（金）  
午後2時～午後2時46分  
調布市国領町3丁目8番地1  
（公財）調布ゆうあい福祉公社 相談室
- 2 評議員総数及び定足数 総数8名，定足数（普通決議3名，特別決議6名）
- 3 出席評議員数 6名
- 4 報告事項  
報告第1号 令和5年度事業計画について  
報告第2号 令和5年度収支決算について  
報告第3号 令和4年度決算見込（自主事業）について

### 5 議事の経過及びその結果

#### (1) 議長の選出

定款第18条第3項の規定により，令和4年度についての議長は既に選出されている。

#### (2) 会議成立の報告

議長が定足数の充足を確認し，会議が有効であるとの報告があった。

#### (3) 議事録署名人の選任

定款に基づき，出席した評議員の中から選任することを説明し，議事の審議に移った。

#### (4) 報告事項

##### ア 報告第1号 令和5年度事業計画について

事務局より次のように説明があった。

##### 「1 令和4年度の振り返りと課題」

「新型コロナウイルス感染症は，感染拡大から3年を経過したが，令和4年度も，その勢いは脅威であった。公社においても，昨年7月下旬から8月にかけて，食事サービス事業で，調理部門が活動を停止する事態が発生している。幸い，配達部門は通常の活動が可能であったことから，ご希望された方々には，他の事業者から購入したお弁当をお届けする形で，お食事の提供はできた。

12月には，調布市国領高齢者在宅サービスセンター事業で，複数の職員等の新型コロナウイルス感染症罹患が確認されたことから，2日間の休業を余儀なくされた。また，複数の係や事業で，通常事業を維持するために，職員の勤務シフトを変更する等の対応が必要となる事態も複数回発生している。

経営面では，居宅介護支援事業で，令和4年度も職員の欠員補充ができずに，収支の均衡を大きく欠いた状況が続いている。その結果，令和4年度の自主3事業総体での収支均衡も，2月末の速報値の段階では若干の黒字を見込んでいるが，決算については大変微妙な状況である。

対策として，令和5年度から限定正社員制度を導入する予定で，令和4年度は，その準備を進めた。この制度を創設，活用することで，人材の確保を行い，特に居宅介護支援事業では，再度の特定事業所加算の取得を目指す。

調布市の高齢部門とは，適宜，事業の状況等について情報交換を行うとともに，その方

向性等についても確認をしているが、令和4年度は特に、調布市国領高齢者在宅サービスセンター事業の業務委託契約の仕様の見直しと、デイサービスぷちぼあん事業の市委託事業化に関し、令和5年度からの実施を目指し、歩みを一にして、調布市へ予算要望等を行った。結果として、どちらも令和5年度の実施はできなかったが、所管課の高齢部門とは引き続き歩調を合わせ、令和6年度実施を目指していく。

なお、調布市国領高齢者在宅サービスセンター事業の委託業務内容の見直しについては、その方向性が確定し、全体のスケジュール等が決定し次第、現利用者とそのご家族並びに関係者等への丁寧な説明を行っていく所存である。

また、管理係を中心に、公社全体のBCP（事業継続計画）の策定にも取り組んだ。これについては、令和5年度の完成を予定している。

事業運営面では、福祉講演会をはじめとした各種イベントが、概ね順調に開催できた。中でも、だれでもカフェぷちぼあんは、3年ぶりの開催となった。

フレイル予防では、調布市国領高齢者在宅サービスセンター事業の利用者や、その協力会員を対象に、低栄養予防講座等を開催した。

そのほか、協力会員や公社の職員を対象とした全ての研修は、概ね順調に開催できた。令和4年度の利用会員・協力会員の増減の状況であるが、利用会員世帯数については、月により変動があったが、横ばいないし微増の傾向がうかがえる。

一方で、協力会員数は、目標値とした280人の達成は大変に難しい状況である。担当の係でも、イベント等の機会を捉え、職員が行う説明会等を増やすなど、重点的な取組を行ったが、退会者を上回る入会者の獲得には至らなかった。これについては、令和5年度に次期中期計画の策定を行う中で、再度、公社の最優先課題として取り上げ、対策を練り上げる予定である。

住民参加型サービスでは、ホームヘルプサービス・食事サービスともに、利用回数・提供数は増加している。協力会員の皆さんの活動が活発であった証であると深く感謝をしている。

ケアラー支援では、市内のケアラー団体と連携し、ケアラーサポートブックの作成に取り組んだ。これについては、3月末に発行した。

また、個別の支援では、若年性認知症当事者やヤングケアラーに、公社のホームヘルプサービスを提供している。

認知症施策では、職員がチームオレンジのコーディネーター研修を受講するとともに、令和5年度に調布市でのチームオレンジ立ち上げに向け、準備を進めた。

食事サービス事業では、近年特に、調理を担う協力会員の高齢化が大きな課題であった。そこで、令和4年度は、現に活動しておられる方々とともに、作業工程の見直しや、活動年齢の上限引き上げ等、その解決策について協議を行った。

地域包括支援センター事業では、令和4年度は、地域での行事やイベント等が増えてきたことに併せ、普及啓発活動を活発に行った。

介護保険事業（ぷちぼあん・訪問介護事業・居宅介護支援事業の自主3事業）であるが、ぷちぼあんについては、比較的安定した運営で推移した。訪問介護事業では、担い手の確保が難しいことから、障害者訪問介護事業を休止した。居宅介護支援事業では、職員の欠員が埋まらず、特定事業所加算の再取得がかなわなかったことから、大きく収支の

バランスを欠く結果となった。

これによる 3 事業総体の収支については、先程述べたとおりである。」

#### 「運営方針」

「新型コロナウイルス感染症については、全世界的に落ち着きを取り戻しつつあるようにも感じられるが、公社では、事業対象者が主に高齢者であることに鑑みて、引き続き、利用者・協力会員等のボランティア・職員の安全・安心を最優先に考えた事業運営に努める所存である。」

#### (1) 法人運営

「自主事業の収支安定と人材確保を図るために、限定正社員制度を導入する。

人事評価制度については、効果の検証と課題の検討を行う。

デイサービスぷちぼあん事業については、再度、調布市と委託事業への移管について協議を進める。

調布市国領高齢者在宅サービスセンター事業については、令和 6 年度からの業務委託契約の仕様の見直しに向け、準備を進める。

第 3 次中期計画の策定に着手する。」

#### (2) 事業運営

「フレイル予防の取組を強化する。

協力会員の募集とその活動に関しては、次期中期計画を策定する中で、市民生活や人々の働き方の変化等も取り込みながら、より時流にかなった手法を検討し、実行していく。チームオレンジについては、調布市内での立ち上げに向け、具体的な活動を開始する。ケアラー支援では、作成したケアラーサポートブックを活用しながら、ケアラー支援団体等との連携、また、具体的な支援の拡充を図る。なお、調布市では、令和 5 年度から「ヤングケアラー支援」を開始する予定であるが、現在、その業務委託を公社が請け負う方向で協議を進めている。

コロナ禍での、この 3 年余り、誰もが経験したことのない事態に直面し、その時々課題を解決するために試行錯誤を繰り返してきた。課題の中には、個人の知識や公社の知見、あるいは頑張りや努力だけでは解決のできないものも多くあり、改めて、他の関係機関や団体等との連携・協力の重要性を強く認識しているところである。

一方で、そうした困難な状況の下にあっても、公社が通常業務をほぼ継続できたことは、協力会員の皆様のご尽力があつてのことではあるが、私ども公社としても大きな自信となった。

令和 5 年度、果たして新型コロナウイルス感染症の動向がどちらに向かうか分からないが、引き続き、「困ったときはゆうあいへ、困ってなくてもゆうあいへ」の精神で、新たなチャレンジに取り組んでいく。」

評議員から、「令和 4 年度もコロナ禍で、計画的な事業実施のために職員が努力をされていることに敬意を表したい。その上で、限定正社員制度の導入によって何がどう変わっていくのか、もう少し詳しく教えていただきたい。2 点目として、令和 6 年度から、ぷちぼあん事業を調布市の委託事業に変更するということであるが、令和 4 年度は黒字を計上している。この黒字が他の居宅介護支援事業などの赤字を補填して、自主事業総体では何とか収支均衡を保っているの、黒字の事業は移管しないほうが公社にとっては

有利になるのではないか。市の委託事業に変えるという狙いをうかがいたい」との質問があり、事務局より、「限定正社員制度の導入に至った経緯であるが、主には居宅介護支援事業や訪問介護事業の自主事業に限定し、限定正社員制度を導入するというものである。背景としては、人材確保が困難であることが長く続いている現状である。これまで、主には非常勤の20日のフルタイムという条件で職員募集を行ってきたが、この求人に対する問い合わせすらもほぼないという状況である。同業他社の求人の状況等を見ると、正社員という形態で募集をしているケースが多数であり、公社の求人自体が、処遇や条件面において不利な状況にある。

では正社員という形態で公社が雇えばよいのではないかと考えられるかもしれないが、現在の正社員制度においても、自主事業の運営スタイルにミスマッチがある。例えば、正社員の給与額の決定は、各個人の実務経験に大きく左右され、基本的には年数を重ねていくごとに給与が上がっていく仕組みで、若い職員は給与が安く、経験豊富なベテランの職員は給与が高くなる。したがって、事業所として、高年齢のベテラン職員が集まってしまうと、給与が高い職員ばかりになり、収支のバランスを保つことが難しく、先々を見据えた経営が難しくなる。

また、職員の給与の決定においては、職務とか仕事の内容に連動しない職能給という形になっており、マネジメントを行う責任のある管理者よりも、経験のある一般のスタッフのほうが給与が高くなってしまったといったことも起こり得る。

このような課題を長年抱えてきたが、これまでの職能を重視するメンバーシップ型の雇用制度は踏襲しつつも、自主事業特有の課題に対応するためのジョブ型と言われる多様な働き方を創出することで、人事上のミスマッチを解消して、人材確保や育成につなげてまいりたいと考えている」との答弁があった。

評議員より、「この限定正社員の「限定」とは、何を限定するのか。自主事業で欠員補充をして、特定事業所加算取得を目指し、なるべく欠員を出さないようにということの一つの方策だと思うが、個々人の生活のスタイルに合わせた仕事ができる、多様な働き方ができるというメリットがある半面、他の一般の正規職員との給与、待遇面のアンバランスといったものにも配慮していかなければいけない部分だと思う。どこをどう変えて、限定正社員という形で採用していくのか、いま一つ明確にする中で募集をし、それが人員不足を補う形につながっていけばいいかなと思っている。そうした面で、努力をいただいていることは非常に評価するが、これが有意義にできるような形を、さらに探究していただければと思う」との意見があった。

事務局より、「2点目のぶちぼあんについてである。今は黒字であるが、このまま継続的に黒字を出していくということは大変難しい状況になっている。これまで数年黒字で推移はしているが、その裏にある努力というのはとても厳しく、現場においても非常に負荷をかけてやっただいている状況である。委託化することで経営の安定が見込めるということはある。今、訪問介護と居宅介護と合わせて少しマイナスになってしまうところは懸念材料としてあるが、令和5年度1年かけて、ここをゼロに近くできるような仕組みを考えている。

あと、国領高齢者在宅サービスセンターは委託という事業の中で、ぶちぼあんが自主、そうなったときに、人の交流というか、派遣をしたり、ヘルプの問題が生じている。財

源が違うために、コントロールが非常にしづらい状況にある。そういったこともあって、委託化を目指している。

実は、ぶちぼあんの職員は嘱託の方ばかりであり、高齢化が非常に進んでいる。今、人件費を圧縮しているという実態があり、表面上、確かに黒字で、事業は成り立っているが、先々新しい人を入れるということが、今の自主事業をやっている中で難しい。収支のことを考えたときには、人を安定的に雇用ができるような環境をつくらないと難しいという話は、市の高齢部門とも話をしている、ぶちぼあんは絶対に潰せない。そこら辺のところは市とすり合わせした上で、国領のデイと一体化してやっていくことが市としても望ましいのだというところで、委託化という話になっている」との答弁があった。評議員より、「委託・受託は、契約であり、双方が合意すればよいが、確かに自主事業よりも委託事業のほうが、より安定的に、継続的に運営できるという面では優れているし、気分的にも、ある意味、楽なのではないかと思う。限られた人材を、必要なところに重点的に配置をし、公社全体の健全な事業につなげていくという方針については、そのとおりだと思う。時代にふさわしい、よりマッチした形で今後とも進めていっていただきたい」との意見があった。

評議員より、「私は、おなかまランナーの代表として、調理活動を担う協力会員の高齢化が進んできたという課題があるというところを読み、本当に高齢化が進んで、3年度の末は1人が辞め、今年4年度は4人か5人一度に辞めるようになるので、すごく危機感を持ち、栄養士の先生や職員さんで作業工程の見直し等をし、活動期間を、今までは3月でスパッと切っていたが、それをお誕生日まで延ばして段階的に一人ずつ辞めていくという形にした。

ここで何人かの協力会員さんが入ってこられたということは、職員さんが努力して、啓蒙活動をしてくださり、増えてきたと思う。この協力会員がなかったら調理も続かない。せっかくのこのいいシステムがなくなってしまうので、ぜひ続けていただきたい」との意見があった。

報告のとおり、了承された。

## イ 報告第2号 令和5年度収支予算について

事務局より次のように説明があった。

### 「1 概要」(8ページ/令和5年度収支予算の事業別集計)

「一番上の補助事業等であるが、収入・支出ともに2億3,287万円余になる。その下、受託事業は、収入・支出ともに1億9,790万円余、自主事業は1億1,553万円余となり、公社全体の予算としては、5億4,747万円余となる。

今回の収支予算については、予算規模として、デイサービス事業や障害者訪問介護事業の休止等の減額を見込み、前年度対比で597万円余の減額となっている。」

### 「2 事業別」

「初めに補助事業等であるが、収入について、有償福祉サービス事業については、サービスの利用の回復等を見込み、増収傾向となる。

支出については、食事サービス事業費であるが、物価や光熱水費や食材価格等の高騰を見込み、前年度対比で、240万円余の増額となっている。

9 ページ, 受託事業である。在宅サービスセンター事業では, 収入において, 受託事業収入が前年度対比で 581 万円余減額となっており, こちらは, 人件費等を精査し, 調整している。その他の受託事業, 在宅サービスセンター以下, 市基準型サービス, 地域包括支援センター事業等であるが, 昨年度と比較し, 大きな変動はない。

10 ページ, 自主事業である。訪問介護事業では, 昨年度, 障害者訪問介護事業を休止したことから, 全体としては収入は減少している。介護保険等による訪問介護事業においては, 利用増を見込み, 増収となり, 全体としての収支は, 66 万円余の黒字を見込んでいる。

居宅介護支援事業では, 令和 5 年度の早期の特定事業所加算の取得を見込んだ予算となっており, 収支はプラス・マイナス・ゼロを見込んでいる。

デイサービスぷちぼあん事業では, こちらも若干の増収傾向を見込んでいるが, 人員配置の変更等により, 人件費の変動があるため, 66 万円余の赤字を見込んでいる。

自主 3 事業全体で, 収支均衡となる。

11 ページ, 「その他」であるが, こちらについては, 基本財産受取利息収入等で 114 万円余の収入, そして同額の費用を見込んでいる。

12 ページからは, 節科目という単位の収支予算書になるので, 後ほどご確認願いたい。

1 ページ, 収支予算書であるが, 正味財産増減ベースでの予算書になる。

まず初めに, 経常収益の合計であるか, 最下段, 経常収益計は 5 億 4,135 万円を見込んでいる。

3 ページ, 経常費用である。経常費用計は 5 億 4,295 万 3,000 円を見込んでいる。

この結果, 令和 5 年度の当期経常増減額は, マイナス 160 万 3,000 円となる。なお, このマイナス 160 万 3,000 円については, 減価償却費によるものである。

これに一般正味財産及び指定正味財産を加え, 令和 5 年度の正味財産期末残高は 3 億 9,214 万 5,000 円になる。

4 ページ以降は, こちらの内訳表になる。

7 ページは, 資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類になる。令和 5 年度における借入や設備投資は見込んでいない。」

報告のとおり, 了承された。

## ウ 報告第 3 号 令和 4 年度決算見込 (自主事業) について

事務局より次のように説明があった。

「令和 4 年度自主事業月次損益推移表及びモニタリングシート (見込み有り) というページの訪問介護事業であるが, 下のほうに「モニタリング項目」という文字があるが, その上, 「実質収支①-②-③」という枠, 右のほうの合計である。収入合計が 4,545 万円余, 支出が 4,471 万円余となり, 収支差額としては 74 万円余の黒字を見込んでいる。令和 4 年度は, 障害者訪問介護事業を休止したことから, 大きな減収につながっている。介護保険事業で, 新規利用の獲得に努めたが, 減収分を全て補うことはできなかった。また, 令和 4 年度に限っては, システム導入に係る経費負担も収支悪化に影響した。裏面, 居宅介護支援事業であるが, こちらも同様に, 「モニタリング項目」という文字の上, 収支差額 C (A-B) という欄, 右のほうの縦軸, 合計のところになる。収入が 1,326

万円余、支出は1,838万円余となっており、収支差額としてはマイナス508万円余の赤字を見込んでいる。

令和3年10月以降、特定事業所加算を取り下げたが、加算の再取得に至っておらず赤字となっている。限定正社員制度を整備し、一刻も早く人員体制を整え、加算取得を目指していく。

デイサービスぶちぼあん事業であるが、こちらも同様に「モニタリング項目」の上、「実質収支」のところ、右のほうの合計、縦軸とぶつかるところ、収入2,981万円余に対して、支出が2,587万円余、収支差額としては394万円余の黒字を見込んでいる。

ほかの介護保険事業は厳しい状況もあり、新規利用の獲得を積極的に行い、稼働率を維持した。その結果、収支安定に寄与できる状況が整っている。

表の最下段、こちらも同様に「実質収支①－②－③」の欄である。3事業合計で9万円余の黒字を見込んでいるが、先程局長の報告にもあったとおり、最終決算までは不確実な状況である。」

報告のとおり、了承された。

以上で、本日の案件について全て終了した。