

2025 年度 社会福祉法人愛恵会乳児院事業報告

1. はじめに（概況）

近年の社会情勢の変化に伴い、従来の基本的な養育機能の枠を超え、子育て短期支援事業・フォスタリング機関や妊産婦等生活援助事業といった多様な事業を受託してきた。これにより、家庭での養育が一時的に困難な世帯や、支援を要する妊産婦に対し、早期段階からの予防的関わりが可能となった。地域における乳児院の役割は、単なる施設養育から地域福祉のプラットフォームへと大きく拡大している。

これまで当院では、国の多機能化・機能高度化に関する加算制度を積極的に活用し、支援体制の強化を図ってきた。具体的には、育児指導担当職員や医療機関等連絡調整員の配置により、保護者支援および医療的ケア児への対応力を向上させてきた。また、夜間業務の補助職員配置や小規模グループケアの導入は、職員の負担軽減と、乳幼児一人ひとりに対するきめ細かな個別ケアの両立に寄与している。さらに、里親支援専門相談員やフォスタリング機関の受託、心理療法担当職員の配置により、里親家庭や要支援家庭への専門的かつ継続的な支援体制を整備し、子どもの最善の利益を軸とした地域連携を深めてきた。

東京都の制度においても、家庭養育推進事業や緊急受入強化事業を通じて、小児精神科医師等の専門職確保や迅速な受入体制の構築を進めてきた。これらの取り組みにより、当施設は専門性の高い支援を提供する地域の中核的拠点としての地位を確立しつつある。しかし、事業の多機能化に伴い、高度なスキルを持つ職員の育成や、複雑化した連携体制の整理、支援成果の可視化といった新たな課題も浮き彫りとなっている。

これらを踏まえ、2026 年度より実施される新制度を活用し、さらなる体制強化を図る必要がある。まず、東京都の新事業である「乳児院の緊急受入体制強化」に基づき、24 時間 365 日の緊急一時保護を確実に遂行するため、保育士・看護師を計 4 名増員し、各ホームへ 1 名ずつ追加配置する計画である。また、国の「児童養護施設等体制強化事業」の拡充を受け、妊産婦等生活援助事業所への加算職員として 2 名を確保し、入居による自立支援環境の整備を検討する。

加えて、国が新設する「乳児院地域支援強化事業」を活用し、地域支援リーダーを専任で配置する。このリーダーは、地域の支援拠点として乳児院が持つ各機能を統括し、市町村等との密接な連携をマネジメントする役割を担う。事業の多機能化を実効性のあるものとするためには、単なる増員に留まらず、持続可能な運営体制の構築と質の向上が不可欠である。今後も地域におけるセーフティネットとしての機能を最大限に発揮し、質の高い養育環境と支援体制を追求していく。

2. 会議の開催

（1）評議員会の開催

定時評議員会

日 時：2025 年 6 月 28 日（土） 午後 3 時～午後 4 時 30 分

第 1 号議案 役員の選任について

第 2 号議案 2024 年度計算書類（収支計算書・貸借対照表）及び財産目録の承認について

第3号議案 定款の変更について

本法人の事業の目的のうち、第二種社会福祉事業に該当するものは、現行は「子育て短期支援事業の経営」のみであるが、「妊産婦等生活援助事業の経営」を加えるもの。

(2) 理事会の開催

第1回理事会

日 時：2025年4月19日（土） 午後3時00分～

議題

第1号議案 理事の推薦の件

第2号議案 妊産婦等生活援助事業の件

第3号議案 給料表の改定について

第2回理事会

開催日時：2025年6月 7日（土） 午後1時30分～

議題

第1号議案 評議員選任・解任委員の選出について

第2号議案 評議員候補の推薦について

第3号議案 2024年度事業報告の承認について

第4号議案 2024年度第二次補正予算・流用の承認について

第5号議案 2024年度決算 計算書類及び財産目録の承認について

第6号議案 妊産婦等生活援助事業 事業計画について

第7号議案 2025年6月賞与の支給

第8号議案 定時評議員会の開催

第3回臨時理事会

日時：2025年6月28日（水） 午後4時30分～

議題

第1号議案 理事長の選任について

第4回理事会

日 時：2025年9月6日（土） 午後1時30分～

議題

第1号議案 規程の改定について

第2号議案 一般事業主行動計画策定について

第3号議案 施設改修工事について

第4号議案 第2期社会福祉法人愛恵会乳児院の中長期計画 改正

第5号議案 評議員の選任について

第6号議案 評議員候補者の推薦について

第7号議案 妊産婦等生活援助事業 事業計画

第5回理事会

日 時:2025年12月13日(土) 午後1時30分～

議題

- 第1号議案 2025年度中間事業報告
- 第2号議案 冬期賞与について
- 第3号議案 永年勤続表彰

第6回理事会

日 時:2026年1月17日(土) 午後1時30分～

議題

- 第1号議案 2026年度事業計画(案)
- 第2号議案 規程の改定について

第7回理事会

日 時:2026年3月20日(土) 午後1時30分～

議題

- 第1号議案 2026年度事業計画
- 第2号議案－1 2025年度第一次補正予算(案)について
- 第2号議案－2 2026年度当初予算(案)について
- 第3号議案 期末賞与について
- 第4号議案 規程の改定
- 第5号議案 2026年度処遇改善手当等について

3. 法人事業計画の具体化・実施

1) 法人事業計画の具体化

本年度より統括施設長と新施設長が就任して新しい体制が発足し、事業拡大と組織改革を牽引してきた。統括施設長及び施設長は、運営会議や職員全体会議の場で、入所計画や新規事業の目的・背景などを丁寧に説明して、組織の進むべき方向性を提示してきた。

統括施設長・施設長が行政との情報交換や施設長会等を通じて児童福祉全体の動向を常に把握し、各種会議で職員と共有してきた。また、地域の子ども家庭支援センターとの意見交換やネットワーク会議への参加、子育て支援広場やショートステイ事業等を通じて、地域の福祉ニーズを多角的に収集・分析して、新たな地域からの要請にも対応した。

入所需要は短期的には増加するものの、中長期的には減少するという施設を取り巻く相反する環境変化を分析し、法人理事会が中長期計画に反映してきた。地域の現状やニーズの分析結果を踏まえ、事業所が単なる入所施設から地域の子育て支援拠点へと機能を転換していくことを計画に定め、その取り組みを着実に実践している。これは、当事業所の持続可能性を確保する上でも重要な戦略である。この計画を職員に対して周知・共有され、組織全体として目指していく方向性の統一が図っている。

2) 乳児院の充実

2025 年度の新規入所状況をみると、措置入所が 32 件であるのに対し、一時保護は 43 件と上回っている。この結果から、緊急かつ一時的な保護を必要とする児童が多い傾向が浮き彫りとなった。

入所理由の主因は虐待であり、措置入所の 62%、一時保護の 67%を占めている。内訳はネグレクトが中心だが、身体的虐待も一定数存在する。特筆すべきは心理的虐待で、措置入所では皆無だったものの、一時保護では複数確認された。これは、潜在化しやすい虐待の把握と対応が進展している証左といえる。なお、性的虐待は確認されていない。

また、母親の精神疾患による入所は一時保護で 14%にのぼり、措置入所の 6%を大きく上回った。父母の傷病など健康上の問題も散見され、家庭の養育機能不全が深刻な影響を及ぼしている。虐待には至らずとも養育困難を理由とする入所も一定数あり、家庭の養育力低下が背景にある。一方で、特別養子縁組を目的とした計画的な措置入所も一部に見られた。以上の通り、当院はネグレクトを中心とした虐待対応において中核的な役割を担っている。今後は、母親の精神保健上の課題や養育力低下といった背景要因に対し、早期の家庭支援や予防的介入を強化することが重要である。

2025 年度の退所状況は、措置退所 27 件に対し一時保護が 47 件と多く、全体として流動性が高い。措置退所では家庭復帰が 12 件（約 4 割）と最多であり、家庭復帰支援機能が一定の役割を果たしている。一方で児童養護施設への移行も 8 件（約 3 割）あり、家庭養育が困難な高月齢児を中心に次なる環境へ繋ぐ実態がある。特別養子縁組や養育家庭への委託は計 6 件と、家庭養育への移行は少数に留まっている。

一時保護の退所先は、措置入所への切り替えが 20 件（約 4 割）と最も多い。家庭復帰も 14 件（約 3 割）存在し、短期間の調整で帰宅するケースも一定数みられる。

本院は、一時保護における評価機能と、措置における家庭復帰や環境移行の支援機能を担っている。今後は、家庭復帰後の継続的支援や、より安定した養育環境への移行促進が重要である。

親子関係再構築では、家庭支援専門相談員や心理療法担当職員等が参加する「関係者会議」の場で専門的な見地から合議し、宿泊体験室を活用しながら保護者の養育力の向上のための支援を進めた。また、保護者等の意向を把握する際には、生活を具体的にイメージしやすいツールとして「ロードマップ」（タイムスケジュール形式）を個別に作成し、目標を共有している。これらを通じて、子どもの状況や保護者の意向を踏まえた交流の促進を図っている。

3) 法人経営力の強化

①事業拡大と将来展望

法人が組織改革に取り組むこととなった背景には、事業拡大の進展により、ガバナンスの強化や事業運営の透明性向上、財務規律の徹底、地域における公益的取組の推進など、従来の施設単位の運営体制では十分に対応できない課題が増えてきたことがある。さらに、フォスタリング機関が児童福祉施設である「里親支援センター」に転換される可能性が出て来たことから、法人は複数の児童福祉施設を経営する体制へ移行する見込みとなり、本部機能の

強化と組織体制の再整備が不可欠となった。そこで 2023 年度に組織改革推進会議を設置し、本格的な検討を開始した。

5 か年の中長期計画(2018 年度～2023 年度)に基づき改革を進め、計画課題の 9 割以上を実施するなど着実な成果を上げてきた。乳児院の小規模化や機能高度化に関わる加算事業の受託、新生児委託推進事業の実施、2 か所のフォスティング機関や 3 自治体からショートステイ事業の受託など、事業は着実に拡大した。その結果、職員は約 50 名増員し、措置費補助金収入も 2 倍以上に増加するなど財政基盤が強化され、職員の定着率向上にもつながった。

②法人の財政基盤の確立

当院では、近年の多機能化および機能高度化に関わる多様な事業の受託に伴い、経営規模が著しく拡大している。職員数は従来の 50 名余から 100 名を超える規模へと倍増し、財政規模においても 2.5 倍以上の拡大を見せ、収支状況は黒字基調で推移している。これまで、これら拡大した収益を原資として、入所児に対する経費増額による養育環境の改善を進めるとともに、職員の処遇改善にも積極的に取り組んできた。しかし、こうした急激な事業拡大に伴う経営面における新たな課題が顕在化しつつある。

事業の多様化に対応するための経営管理体制の高度化が急務となっている。受託事業や加算制度の増加により収支構造が複雑化したことで、事業別の採算性や人件費配分、あるいは間接コストの正確な把握が困難な状況にある。今後は、事業単位での収支管理能力を高め、将来にわたって黒字経営を安定させるための強固な仕組みづくりを推進しなければならない。

人材マネジメントの質的転換も避けては通れない課題である。短期間で職員数が倍増したことにより、組織としての統一感や理念の共有、職種間連携において、一部でばらつきが生じやすい環境にある。専門職の増員は支援の質を向上させる大きな要因となるが、教育・研修体制の整備が遅れれば、業務効率の低下や職員の離職を招く恐れがある。これと並行して、処遇改善の持続可能性についても再考が必要である。現在の処遇改善は加算や委託事業収入に大きく依存しており、制度変更や財源縮小といった外部リスクに対する脆弱性を抱えている。いかなる状況下でも一定の処遇水準を維持できるよう、中長期的な人件費計画とリスク管理体制の構築が不可欠である。

施設養育と地域支援機能のバランスを再定義する必要がある。事業拡大によって地域支援における役割は増大しているが、同時に入所児への養育の質を維持・向上させることが大切である。今後の経営判断においては、単なる量的拡大を追うのではなく、支援の質的充実を最優先とした事業選択が求められる。

以上の課題を踏まえ、当院は今後、これまでの「規模拡大」と共に「経営の質と安定性」を重視することが求められている。組織の内部基盤を固め、持続可能で信頼される施設経営を構築していくことが、今後の重要課題である。

③ガバナンスの強化と法人運営体制の充実

被虐待児の増加や入所の短期化に対応するための機能の高度化、多機能化への対応など環境は大きく変化しており、2024 年度からの第 2 次中長期計画では、規模拡大に見合う組織再編と効率化、迅速で柔軟な経営体制の構築を柱とした。

理事と評議員の増員を進め、法人の体制を強化してきた。理事会は、児童福祉の専門家、

行政経験者、財務の専門家、施設長などで構成している。また、評議員会は、児童福祉の専門家、児童の権利に詳しい弁護士、財務の専門家、地元地域の方で構成している。

監事監査は年4回行われた。監査報告書と併せて、監事監査概要書が出され総評として監事の具体的な意見が付されている。

理事長・業務執行理事は、苦情解決第三者委員会へ出席をした。また、業務執行理事は、法人としての対応が必要な事故の調査、当該職員との面接にも関わってきた。

2025年度は統括施設長と施設長を置く体制へ移行した。統括施設長が法人全体を横断的に統括し、各施設長・統括責任者がそれぞれの施設運営に責任を持つ仕組みとした。また、2024年4月から事務長を配置し、財務・労務・総務など法人運営の管理部門を統括する体制を整備した。さらに、管理職育成やマネジメント研修の充実にも取り組みを進めている。

これらは単なる役職変更ではなく、単一施設型運営から法人経営型・複数施設統括型運営へ転換し、持続可能で柔軟な経営基盤を確立するための段階的な改革の進展である。

4) リスクマネジメント（事件事故対応、ヒヤリハット等）の取り組み

2025年度は、事故情報の可視化と共有、そして職員の危機管理意識の向上を主軸に据え、多角的な安全管理体制の構築に努めた。

日々のヒヤリハット報告については、毎月の集計結果をもとに発生しやすい場面や時間帯を特会議の場で具体的な要因を分析した。このプロセスを通じて、職員一人ひとりが自身の養育環境におけるリスクを再認識し、他ホームとの情報共有を行うことで、より客観的かつ具体的な対策案の策定が可能となった。特に、与薬事故が発生した際には、即座に保管環境の見直しを含む再発防止策を講じ、組織的な対応を徹底した。

ICTの活用面では、今年度より怪我報告書の入力をシステム「アイリス」へ移行した。導入初期には入力ミスによる集計の誤差も散見されたが、未登録部位の追加依頼や入力ルール of 適宜修正を委員会で実施したことで、集計作業の効率化と精度の向上が図られた。現場からも、不明点や改善案が活発に提出されるようになり、作成ミスは着実に減少している。今後は、未着手となっているヒヤリハット記入用紙の見直しを並行して進め、さらなる利便性と分析精度の向上を目指す必要がある。

事故発生時の対応においては、臨時のホーム会議を早期に開催する仕組みを定着させ、再発防止策の迅速な共有と認識の一致を図った。また、報告書の回覧方法に一部誤解が生じ、共有が遅延する事案が発生したことを受け、委員会を通じて改めてルールの周知徹底を行った。加えて、報告書には至らない軽微な怪我や、爪の長さといった日常的な観察事項、さらにはヒヤリハット事例を職員間で共有する文化が根付きつつあり、ハード・ソフト両面での環境改善に対する意識が高まっている。

予防的な取り組みとしては、事故防止チェックリストの配布・集計を実施し、職員の危機管理能力の底上げを図った。日常に潜む危険要因を再確認する機会となった一方で、年度途中に入職した職員への教育が各ホームの裁量に委ねられており、リスクマネジメント教育に偏りが生じている課題がある。また、外出時の安全確保として「お散歩マップ」を毎月更新し、危険生物の情報や、近隣の道路開通に伴う交通状況の変化を共有した。特に橋の架設による新設道路の開通に伴う交通量増加に対しては、迂回ルートの設定を委員会で決定し、全ホームへ周知することで物理的な事故回避を優先した。

乳幼児特有のリスクマネジメントについては、毎月の会議で事例検討を重ね、多角的な視点から危険を察知する力を養ってきた。しかしながら、現状これらの専門的な議論は委員会の枠内に留まっており、全職員への十分に浸透するには至っていない。次年度は、委員会で培った知見をホーム会議の場へ還元する仕組みを構築し、全職員が共通の認識を持って事故防止に取り組める体制を強化していく方針である。

（２）人材対策（職員確保、育成、定着策等の総合的な取り組み）

１）人材確保の取り組み

乳児院における採用活動の成否は、それを単なる「人員補充」と捉えるか、あるいは組織と応募者が対等に未来を語り合う「相互選択の場」と捉えるか、その認識の差に集約される。人手不足が深刻な今日において、ともすれば「誰でもいいから確保したい」という心理が働きがちであるが、安易な採用はミスマッチを生み、結果として早期離職を招く。情報の不透明さや誠実さの欠如した「ダメな採用」は、新任職員に過度なリアリティ・ショックを与え、優秀な人材ほど早々に見切りをつけて離職してしまう。

これに対し「よい採用」とは、応募者が「ここで働く理由」と「自分が活躍できる未来」を具体的にイメージできるプロセスを指す。２４時間体制の養育や家庭支援という高度な専門性が求められる現場だからこそ、仕事の厳しさとやりがいの両面を誠実に伝え、個人の強みと組織の理念がどこで合致するかを深掘りすることが不可欠である。選考の場では、過去の経験に裏打ちされた「強み」、養育において譲れない「価値観」、そして失敗から学ぶ「学習意欲」を対話によって見極め、共に歩む信頼関係を構築しなければならない。

こうした採用方針を踏まえ、今年度は学生が参加しやすい時期を考慮し、夏休みおよび冬休み期間にお仕事体験会を計画した。７月から９月の夏期体験会においては、合同就職説明会での告知や養成校への周知を行ったものの、申し込みには至らなかった。しかし、１２月から１月の冬期体験会では、４回の開催で計１０名の申し込み（実参加９名）を得ることができた。周知経路を確認したところ、フォスタリング機関のチラシや近隣掲示板といった物理的な媒体に加え、当院スーパーバイザーの大学教員の講義を通じて当院に興味を持った学生が複数いた。情報が学生の目に触れることの重要性が改めて浮き彫りとなり、今後の広報活動の指針となった。

実際の体験会では、ホームでの子どもとの関わりだけでなく、施設長や現場リーダー、心理職との対話、さらには振り返りの時間を設けた。参加者からは「乳児院のイメージがポジティブに変わった」「職員が協力して働く姿を見て、ここで働きたいと感じた」といった手応えのある感想が得られた。一方で、「より実務的な仕事内容も体験したかった」という要望も寄せられている。

今回の参加者の多くは非卒業年次の学生であり、即座に応募数増へと繋がるかは現段階では不透明である。しかし、採用を「選ぶ側」の行為に留めず、一人ひとりの可能性に誠実に向き合う姿勢を提示し続けることは、結果として子どもたちへの質の高い養育を担う良質な人材を引き寄せることに繋がる。今後も実施内容をブラッシュアップし、当院の価値観に共感する人材の確保に努めていきたい。

2) 人材育成・専門力の向上の取り組み

効果乳児院における権限委譲と予算参画の取組は、職員のリーダー育成と力量向上に大きな効果が期待できる。

まず、予算をホームや担当職員に配分することで、職員は指示を受けて動く立場から、自ら考え判断する立場へと変化します。子どもの発達や背景に応じた社会体験を企画する過程で、支援の目的や意味を考える力が養われ、主体性や当事者意識が高まる。また、予算の使用には根拠が求められるため、ニーズの把握、目的設定、実施、振り返りといった一連のプロセスを意識するようになり、経験に頼る支援から根拠に基づく支援へと質が向上する。

さらに、ホーム運営や予算編成に参加する中で、優先順位の判断や合意形成、役割分担などを経験し、チームマネジメント力が育まれる。他部署との調整や議論を通して、全体最適の視点や経営感覚も身につく。加えて、自らの工夫が子どもの変化につながる実感は、仕事への意欲や満足感を高める。支出の理由や成果を説明する機会が増えることで、支援を言語化や文章化する力も向上する。

このような実践を通して得られた知見は組織内で共有され、学び続ける組織づくりにもつながる。権限委譲と予算参画は、現場での実践を通してリーダーを育てる有効な仕組みであり、判断力や説明力、マネジメント力をバランスよく高める取組であるといえる。

3) 職員の定着の取り組み

前年度に引き続き実施した職員対象のハラスメント対策研修は、12月に全課程を修了した。今年度は視聴順序を工夫し、5月に「ハラスメントのない職場」、8月に「コミュニケーション」を配置した。この変更により、初期段階では相談窓口の重要性や多様な意見の受容について学び、中盤には権利と義務の両立や感謝の伝達といった主体的な姿勢を促すことができた。10月以降のセクシャルハラスメント、パワーハラスメント研修においても、次年度に先輩となる自覚を促す感想が聞かれるなど、新任職員の成長段階に合わせた構成は極めて有効であった。この視聴順序は、次年度以降も継続していくべき効果的な手法であると考えられる。

全職員を対象とした施策としては、11月に書籍『翻訳できない世界のことば』を用いた啓発ポスターを掲示した。多言語の特有な表現を紹介することで部署内の対話を促した結果、職員から「興味深い」「会話のきっかけになった」との報告があり、良好な人間関係の構築とハラスメントが起こりにくい土壌作りに寄与した。今後も現場の意見を取り入れながら、コミュニケーション促進に向けた効果的な働きかけを模索していく。

また、法人が策定した「一般事業主行動計画」において、2025年9月からの2年間でハラスメント防止や相談体制の強化、育児休業取得率の向上などが重点事項として掲げられた。これは衛生委員会が従来から担ってきた役割と合致するものであり、今後は法人の目標と歩調を合わせ、職員がより働きやすい環境を整備できるよう委員会として取り組んでいく。

新任職員の育成面については、今年度は例年よりも育成スピードを早め、食事介助や役番業務の経験を前倒しで実施した。個々の状況に合わせた計画的な配分により、大きな混乱なく推移している。感染症流行による指導の停滞も職員間の協力により最小限に抑えられた。一部に先輩職員からはペースの速さを懸念する声もあったが、新任職員へのアンケートで

は「適切なスピードである」との回答が大半を占め、着実な成長と意欲向上に繋がっている。一方で、新しい育成方針が全職員に完全には浸透していないという課題も浮き彫りとなった。今後は、年々更新される育成方法や方針を組織全体に確実に伝え、全体の意識をアップデートしていくことが育成担当としての重要な責務であると認識し、指導体制の強化に努めていく。

4 所轄庁の指導検査結果

1) 文書指摘

なし

2) 口頭指摘事項

① 運営

- ・運営規程の規定内容と現状を一致させる用意して下さい。
- ・労働時間を把握するために客観的な記録方法を検討ください。

② 養育・支援

- ・『「乳児院運営指針：(2)社会的養護の原理」』を意識した養護を心がけてください。

③ 会計

- ・複数見積徴収以外の方法で随意契約を行う場合は、業者の選定理由をより具体的に稟議書に記載してください。
- ・積立金の使途計画を作成していることの確認ができない。

以上