

# 中期経営計画書

(平成 30 (2018) 年度～平成 32 (2020) 年度)

社会福祉法人

島根県社会福祉事業団

目 次

1	中期経営計画の策定に当たって	1
2	事業団の経営理念	4
3	計画の柱	5
4	本部計画	
(1)	基本項目と実施施策	6
(2)	各実施施策の取組方針	7
(3)	中期資金見通し	13

## 1 中期経営計画の策定に当たって

### (1) 計画策定の趣旨

平成 12 (2000) 年度の社会福祉基礎構造改革以来、社会福祉法人を取り巻く経営環境は、大きく変化してきた。当事業団では、安定した経営基盤を確立し、恒常的に良質で安全・安心なサービスを提供していくために、平成 21 (2009) 年度に初めて中期経営計画を策定し、以後、3年ごとに改定を行いながら、事業運営に取り組んでいる。

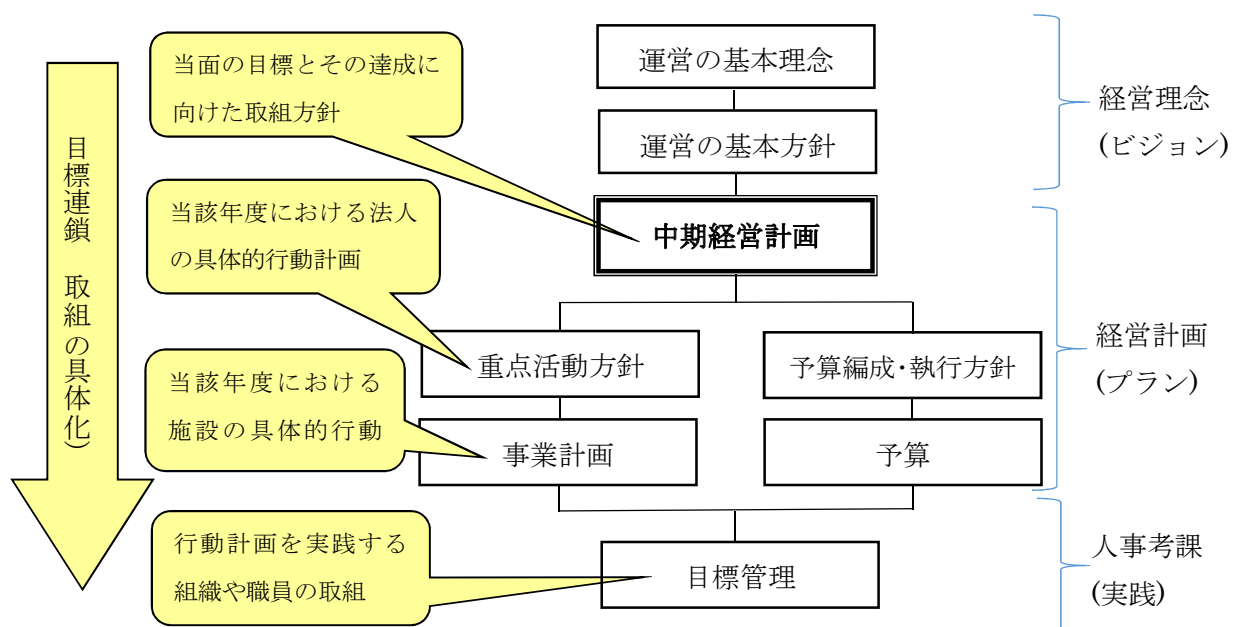
今回策定する第4期中期経営計画（以下「第4期計画」という。）は、平成 29 (2017) 年度の社会福祉法人制度改革、また、平成 30 (2018) 年度の介護保険制度及び障害者総合支援法の改正とそれぞれの報酬改定等を踏まえ、向こう3年間で解決すべき課題等を明確にし、事業運営に取り組むために策定するものである。

### (2) 計画の位置づけ

経営計画とは、経営理念の実現に向けた具体的な目標とそれを達成するための具体的な行動計画である。

したがって、作成することが目的ではなく、行動計画を着実に実践し、目標を達成することが重要である。

事業団における中期経営計画の位置付けを図に示すと次のようになる。



### (3) 計画期間

第4期計画の計画期間は、平成30（2018）年度から平成32（2020）年度までの3年間とする。

なお、計画期間中も必要に応じて見直しを行っていく。

### (4) 計画の構成

#### ア 計画の柱

#### イ 本部計画

- ・ 基本項目と実施施策
- ・ 各実施施策の取組方針
- ・ 中期資金見通し

#### ウ 施設計画

- ・ 課題解決に向けた取組
- ・ 目標利用率
- ・ 固定資産購入計画
- ・ 修繕計画（大規模修繕を除く。）

### (5) 計画の推進

#### ア 行動計画の策定

事務局において、「実施施策」に基づく重点活動方針を毎年度作成する。各施設では、重点活動方針と「課題解決に向けた取組」に基づき、各年度の事業計画で具体的な行動計画を策定する。

#### イ 行動計画の実行

行動計画の実行に当たっては、まず、「どんな課題に、何のために、どのように」取り組むのか、繰り返し職員に説明し、組織目標を浸透させることが重要である。その上で、目標管理制度と有機的に結びつけ、組織（グループ、係等）や担当職員が、主体的に取り組めるよう適切な役割分担を行う。

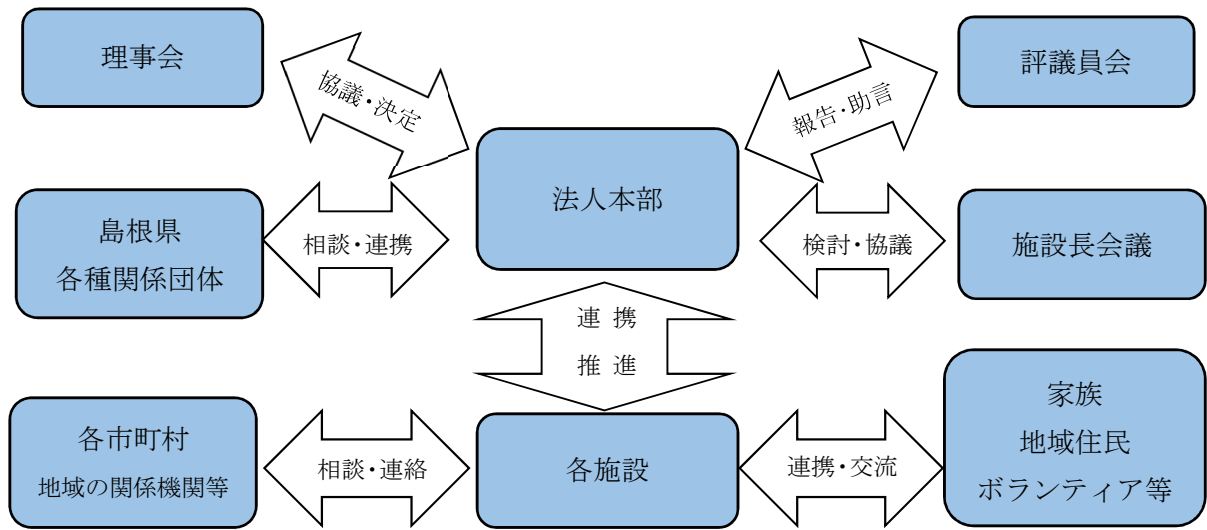
#### ウ 行動計画の進捗管理

中心的な役割を担う職員に計画の実施状況をマネジメントさせ、管理・監督者は、適宜、報告・連絡・相談を受け、適切なフォローを行う。また、人事考課制度の中間面接を活用するなどし、必ず計画の進捗状況を確認する。なお、状況変化が生じた場合や効果が得られない場合は、行動計画の修正を行うことも必要である。

#### エ 行動計画の達成状況の評価

各年度の達成状況の評価は、人事考課制度における施設長の評価において実施する。その後、各年度の事業報告書において、各年度の総括を行う。

オ 行動計画の推進体制



## 2 事業団の経営理念

運営の基本理念は、平成 12（2000）年度の自主独立経営を機に、事業団の目指すべき方向性を明確にするために制定したものである。

また、運営の基本方針は、当事業団の定款に定める目的「多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が、個人の尊厳を保持しつつ、心身ともに健やかに育成され、又は、自立した生活を地域社会において営むことができるよう支援する。」を果たすための行動指針として、平成 20（2008）年度に新たに制定したものである。

### 【運営の基本理念】

私たちは、福祉の実践集団として高潔な自覚を持ち、利用者はもとより広く地域の人々に信頼され愛される施設を目指します。

### 【運営の基本方針】

#### 一 人権の尊重

私たちは、利用者の選択と自己決定を尊重し、その権利を擁護するとともに、個人の尊厳に配慮したサービスの提供に努めます。

#### 一 サービスの質の向上

私たちは、常により良いサービスとは何かを追求し、サービスの質を高める取り組みを進めます。

#### 一 地域との共生

私たちは、先駆開拓の精神に基づき、地域の福祉ニーズに積極的に対応していきます。

#### 一 法令遵守と説明責任の徹底

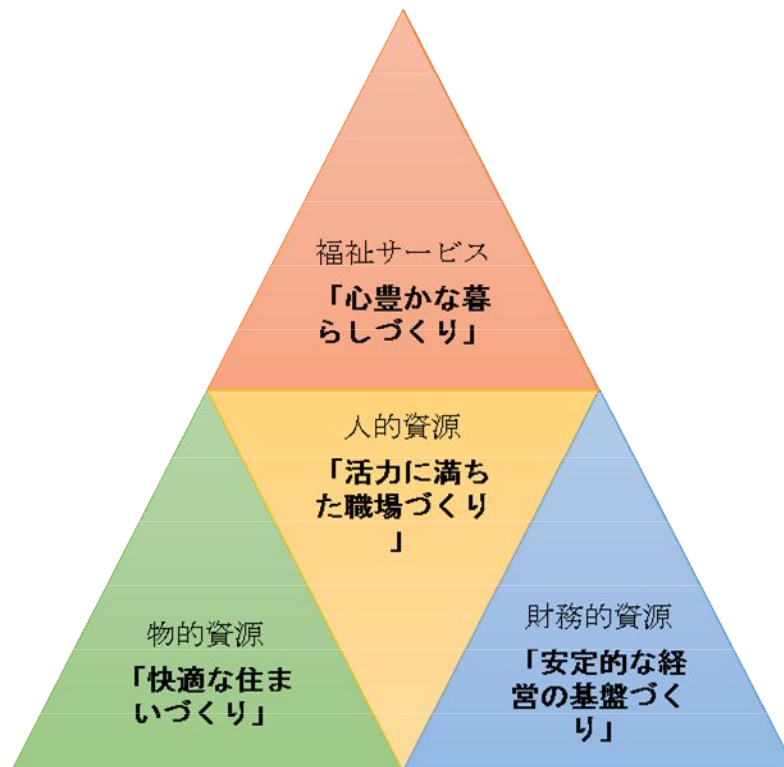
私たちは、関係法令や社会的ルールを遵守するとともに、積極的な情報開示と情報提供に努め、説明責任を果たします。

#### 一 経営の持続的発展と人材の育成

私たちは、極めて公共性・公益性の高い法人として、経営の持続的発展を図るため、安定的な財務基盤の確立とサービスを支える人材の育成に努めます。

### 3 計画の柱

第4期中期経営計画の柱（案）は、法人の本旨である「福祉サービス」とその実施に必要な不可欠な「人的資源」、「物的資源」及び「財務的資源」の3つの要素を合わせて整理し、次のとおりとする。



- ・「心豊かな暮らしづくり」

利用者一人ひとりが、その人らしく心豊かに暮らせるよう、福祉サービスの改善と充実に取り組む。

- ・「活力に満ちた職場づくり」

福祉サービスを提供する上で、必要となる人材を確実に確保し、その質を高めるとともに、働きやすい職場環境の構築に取り組む。

- ・「快適な住まいづくり」

利用者が、安心して快適な生活を送れるよう居住環境の計画的な整備に取り組む。

- ・「安定的な経営の基盤づくり」

適正かつ公正な収入・支出管理に努め、安定的な経営基盤の確立に取り組む。

## 4 本部計画

## (1) 基本項目と実施施策

第4期中期経営計画では、計画の柱の下、基本項目及び実施施策を次のとおり定める。

計画の柱	基本項目	実施施策
心豊かな暮らしづくり	サービスの質の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 個別ケアの推進</li> <li>・ 医療的ケアへの対応</li> <li>・ 利用者の重度化への対応</li> </ul>
	利用者の暮らしの保障	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法人の事業継続計画の策定</li> <li>・ 事故防止対策の強化</li> <li>・ 権利擁護の徹底</li> </ul>
	福祉ニーズに即したサービスの提供	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 障がい者施設の事業のあり方検討(ソフト)</li> <li>・ 在宅事業のあり方検討</li> <li>・ 地域における公益的な取組の推進</li> </ul>
活力に満ちた職場づくり	人材の確保と定着	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人材確保に向けた取組</li> <li>・ 人材の定着に向けた取組</li> </ul>
	人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の専門性の向上</li> <li>・ 人事考課制度の改正</li> </ul>
	職場環境の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 職員の心身の健康管理の推進</li> <li>・ 労働時間管理の徹底</li> </ul>
	業務の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ ICTを活用した介護機器等の積極的な導入</li> <li>・ 法令遵守の業務体制の構築</li> </ul>
快適な住まいづくり	計画的な施設・居住環境の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 設備機器更新の中長期計画の策定</li> <li>・ 障がい者施設の事業のあり方検討(ハード)</li> </ul>
安定的な経営の基盤づくり	収支の安定化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用率維持の取組</li> <li>・ 加算の確実な取得</li> <li>・ 効率的・効果的な物品調達</li> </ul>
	経営組織のガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本部と施設との連携強化</li> <li>・ 施設長会議の機能強化</li> </ul>



## (2) 各実施施策の取組方針

### 心豊かな暮らしづくり

#### (1) サービスの質の向上

特別養護老人ホームの一連の改築工事が完了し、ユニットケアへ移行したことで、より個別ケアを推進する体制が整った。また、国の特別養護老人ホームの重点化施策により、認知症ケアや医療的ケア、看取りケア等の一層の充実が求められている。

障がい者施設においては、利用者の高齢化が進み、介護が必要な利用者が増加する一方で、各圏域の在宅サービスの充実やグループホーム等の整備が進み、発達障がい、精神障がい、強度行動障がい等重度の障がいを持つ若年の利用者が増加している。このため、次の実施施策に取り組む。

#### ア 個別ケアの推進

特別養護老人ホームのユニット移行に合わせ、個別ケア推進のためのツールとして、各施設とも 24H シートを導入したが、その活用状況については、施設間でかなりの差が生じている。また、業務系システム（福祉見聞録）の更新時に導入した 24H シート対応システム（ライフサイクルシート 24）についても、運用が進んでいない状況にある。このため、事務局も加わり、各施設における 24H シートの活用及びライフサイクルシート 24 の運用の足並みを揃え、各施設で個別ケアが推進できるよう取り組んでいく。

#### イ 医療的ケアへの対応

特別養護老人ホームにおける看取りや医療的ケアに関するニーズが増加している。このため、嘱託医師との連携をより強化するなど医療体制・看取り体制の充実に取り組むとともに、看護師配置のない夜間の医療的ケアに適切に対応できるよう、認定特定行為業務従事者の育成に引き続き取り組んでいく。

#### ウ 利用者の重度化への対応

障がい者施設における利用者の重度化へ対応するため、障がい専門研修として、専門家を招聘し、発達障がい、精神障がい、強度行動障がい等の基礎的な研修を繰り返し実施してきた。今後は、より現場の実態に即した内容となるよう、専門家による現地指導の充実に取り組んでいく。また、利用者の高齢化に伴い、介護経験の少ない職員の介護技術の向上や認知症に対する基本的理解の習得が急務となっているため、介護技術や認知症ケアの基礎的研修にも取り組んでいく。

## (2) 利用者の暮らしの保障

社会福祉法人は、利用者の安全と安心を守り、その暮らしを保障するために、地震や風水害といった自然災害、介護又は支援上の事故、身体拘束や虐待などの権利侵害等様々なリスクに適切に対処しなければならない。このため、次の実施施策に取り組む。

#### ア 法人の事業継続計画の策定

自然災害等非常事態が発生した場合、事業の継続や早期復旧を図り、被害を最小限に食い止めるためには、事業継続計画の策定が有効である。また、施設ごとの事業継続計

画に、法人のスケールメリットを生かした調整機能が加わることで、非常時における対応力も向上する。このため、各施設の事業継続計画のひな型の作成と法人の調整機能に関する計画の策定に取り組んでいく。

### **イ 事故防止対策の強化**

リスクマネージャー（課長職）の事故分析能力の向上と再発防止策の強化を目的に、これまでOff-JTでの研修に取り組んできた。今後は、これまでの研修で学んだスキルが、施設現場で効果的に発揮されるよう、リスクマネージャーやグループマネージャー・サービス管理責任者（係長職）に対し現地指導を行うことで、リスクマネジメントの実践力強化に取り組んでいく。

### **ウ 権利擁護の徹底**

昨今、福祉施設職員による利用者の人権を無視した事件が数多く報道されている。事業団では、運営の基本方針「人権の尊重」に則り、利用者の権利擁護に取り組んでいるが、不適切な言葉遣いや配慮の足りないケアが時折見受けられる。こうした不適切なケアを根絶するため、権利擁護の徹底に取り組んでいく。

## **(3) 福祉ニーズに即したサービスの提供**

福祉サービスが措置から契約に変わって以降、様々な在宅サービスや住まいの場に、社会福祉法人以外の多くの民間事業者が参入してきた。このような外部環境の変化と各施設における内部環境の変化とに柔軟に対応し、ニーズに即した事業内容に再構築していくことが重要である。また、先般改正された社会福祉法では、「地域における公益的な取組」が、社会福祉法人の責務として規定された。このため、次の実施施策に取り組む。

### **ア 障がい者施設の事業のあり方検討（ソフト）**

障がい者施設を取り巻く環境は、利用者の高齢化・重度化により、介護に適した居室環境への改善、介護施設への移行に伴う退所者の増、就労継続 B 型事業の継続の困難性に加え、入所待機者の減少と重度化、老朽化したグループホームの整備等様々な課題が混在している。このため、各施設が存する圏域のサービスの充足状況や利用ニーズ等を勘案し、事業内容の見直しと各事業の利用定員の適正化に取り組んでいく。

### **イ 在宅事業のあり方検討**

サロン型、認知症対応型、機能訓練特化型等多種多様な形態のあるデイサービスだが、利用料金が他に比較し、高く設定されている認知症対応型デイサービスについては、非常に厳しい経営状況が続いている。また、訪問介護については、サービスの担い手となる登録ヘルパーの雇用が極めて困難な状況となっている。更に、地方自治体の厳しい財政状況の影響を受け、委託料の漸減を提示されている事業（地域活動支援事業及び相談支援事業）や今般の制度改正により、より厳格な管理者要件が求められる事業（居宅介護支援）もある。このため、各事業所が存する圏域のサービスの充足状況や利用ニーズ、事業団が実施しなければならない意義等も勘案し、事業の見直しに向け取り組んでいく。

### **ウ 地域における公益的な取組の推進**

各施設が従来から継続して取り組んできた「地域交流の取組」や「地域における公益

的な取組」に引き続き取り組めるよう、法人として必要な支援を行っていく。また、平成 29（2017）年度から各市町単位で取り組まれている法人連携による取組についても、各施設の参画と協力を支援していく。

## 活気に満ちた職場づくり

### (1) 人材の確保と定着

2025 年には、全国で約 38 万人の介護人材が不足することが見込まれている。当事業団においても、正規職員の採用試験への応募が年々減ってきている。また、各施設における準職員の雇用環境も厳しさが増している状況である。このため、次の実施施策に取り組む。

#### ア 人材確保に向けた取組

これまでの学校訪問や就職フェア等の就職説明会への積極的な参加、多様な媒体による効果的な情報発信に引き続き取り組むとともに、学生等に事業団の魅力をアピールし、新規学卒者の採用につなげるため、インターンシップ制度の導入に取り組んでいく。また、出産や育児等により、やむを得ず離職した元職員に対し、再就職への働きかけを行う等潜在する福祉人材の確保にも取り組んでいく。

#### イ 人材の定着に向けた取組

平成 28（2016）年度の「介護労働実態調査」によると、離職理由の上位 3 つは、「職場の人間関係に問題があった（23.9%）」「結婚、出産、妊娠、育児（20.5%）」「法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に不満があった（18.6%）」となっている。このことから、職員がやりがいを持って長く安心して働くことができる職場とは、「風通しがよく」「ワークライフバランスに応じた働き方ができ」「確固とした理念を持っている」職場と言える。このため、職員がやりがいを持って長く安心して働くことができるような職場づくり（事業団版「働き方改革」）に取り組んでいく。

### (2) 人材の育成

人材育成は、OJT、Off-JT、自己啓発という教育の 3 本柱を効果的に連携させながら実施していくことが重要である。事業団では、これまで Off-JT（本部研修）中心の人材育成に取り組んできたが、研修効果の継続性や職場への波及効果の面などで課題が多い。そのため、今後は、職場内の OJT を中心に、そこから生じた研修ニーズを Off-JT と自己啓発で補完し、より効果的な人材育成に取り組んでいく必要がある。また、平成 19（2007）年度から本格的に取り組んでいる人事考課制度についても、特に一般級職員の目標管理については負担も大きく、より簡素で実効性のあるものに見直していく必要がある。このため、次の実施施策に取り組む。

#### ア 職員の専門性の向上

職員の専門性は、職員個々に合わせた育成プロセスの中で向上するものである。そのため、業務を通して個々の育成を計画的に行うことができるよう、職場内 OJT 制度の構築に取り組んでいく。また、職場内 OJT、障がい専門研修やリスクマネジメント実践力強

化の現地指導を通して、現場における研修ニーズを把握し、ニーズに合致した内容の Off-JT を実施することで、効果的な人材育成に取り組んでいく。

## **イ 人事考課制度の改正**

一般級職員の時期は、能力の育成・拡充期であり、人事考課制度においても、目標管理による組織目標の達成より、自己の能力向上に比重を置いた目標管理とすべきである。そのため、職場内 OJT 制度を一般級職員の人事考課制度に活用するための仕組づくりに取り組んでいく。

### **(3) 職場環境の改善**

福祉職場は、不規則な勤務形態や対人援助業務という特性から、身体的にも精神的にも強い負荷がかかり、心身の不調を引き起こすリスクが高く、そのことが離職の要因や人材確保の妨げにもなっている。職員の心身の健康管理を推進し、適正な労務管理を行うことは、法人の責務である。このため、次の実施施策に取り組む。

## **ア 職員の心身の健康管理の推進**

平成 29（2017）年度ストレスチェック分析結果では、事業団の総合的健康リスクは、概ね一般的な事業場と同じ評価となったが、ストレス要因の評価項目「身体負担」はほとんどの施設で高い状況であった。また、平成 29（2017）年度腰痛に関するアンケート調査においても、介護員及び支援員の 77%が「腰に痛みを抱えている」と回答している。職員の心身の健康管理を推進するため、引き続きメンタルヘルス対策、腰痛予防対策及びハラスメント防止対策に取り組んでいく。

## **イ 労働時間管理の徹底**

「労働時間の適正把握のため使用者が講ずべき措置に関するガイドライン」の改正により、原則タイムカード等客観的な資料に基づき、労働時間を適正に管理することが求められている。特に、特別養護老人ホームのユニット化により、勤務時間が多様化し、管理職等による労働時間の適正把握が困難となっていることから、タイムカード等の導入に向け取り組んでいく。

### **(4) 業務の改善**

「ニッポン一億総活躍プラン」及び「日本再興戦略 2016」（平成 28 年 6 月 2 日閣議決定）において、介護ロボット・センサー等の技術を活用した介護の質・生産性の向上が示され、介護報酬改定においても夜勤職員配置加算に一定の評価が導入されることとなった。ICT（情報通信技術）を活用した介護機器の導入については、介護業務の負担軽減等の観点からも検討を進める必要がある。また、会計監査人や監事による監査を通し、報酬請求事務や預り金管理業務等について、手順の標準化や確実な内部牽制体制の確保を指摘されている。このため、次の実施施策に取り組む。

## **ア ICT を活用した介護機器等の積極的な導入**

介護業務における身体的・精神的な負担軽減や業務の効率化等を図る観点から、ICT を活用した介護機器等の導入に向け、視察、試行導入等を行い、より有効な機器の導入

に取り組んでいく。また、既に導入している業務システムについても、より効率的・効果的な運用が行えるよう、運用方法の標準化に取り組んでいく。

### **イ 法令遵守の業務体制の構築**

経理事務や預り金管理業務等については、規程や細則等で一定の内部牽制は担保できているが、施設ごとに業務手順や確認方法等に違いがあり、中には非効率的なやり方やチェック機能が働いていない例も見られる。特に、多額の資金や現金を取り扱う報酬請求事務や給与支給事務、預り金管理業務については、早急に業務を標準化し、内部牽制が有効に機能するよう取り組んでいく。

## **快適な住まいづくり**

### **(1) 計画的な施設・居住環境の整備**

平成 9（1997）年度のしらとり保育所から始まった一連の改築工事も平成 29（2017）年度の偕生園をもって完了した。今後は、外壁塗装や防水工事等建物の維持管理や老朽化した施設設備の更新等が順次必要となってくる。また、障がい者施設では、利用者の高齢化に対応できる施設機能がなく、生活環境の改善も必要である。このため、次の実施施策に取り組む。

#### **ア 設備機器更新の中長期計画の策定**

建物の維持管理に必要な修繕、設備機器の更新、費用等を調査し、中長期的な大規模修繕計画の策定に取り組んでいく。

#### **イ 障がい者施設の事業のあり方検討（ハード）**

実施施策「障がい者施設の事業のあり方検討（ソフト）」に合わせ、必要となる施設整備に取り組んでいく。

## **安定的な経営の基盤づくり**

### **(1) 収支の安定化**

良質な福祉サービスを安定的かつ継続的に提供するためには、安定した収入を確保し、適正かつ効率的な支出に努め、収支の安定化を図ることが重要である。このため、次の実施施策に取り組む。

#### **ア 利用率維持の取組**

現在、各施設とも入所事業については、高い利用率を維持し、安定的な経営に寄与している。利用率は、利用者の重度化や高齢化に伴う入院の増等内部要因だけでなく、圏域の在宅サービスやサービス付き高齢者住宅等の整備による入所待機者の減少など外部要因にも影響を受ける。このため、半期ごとに実施している経営分析に加え、中長期的視点での予測分析も実施し、引き続き利用率の維持に取り組んでいく。

#### **イ 加算の確実な取得**

今般の報酬改定では、より質の高い取組や自立支援に資する取組を評価するための加算の創設や強化が行われた。これらの加算を確実に取得するとともに、既存の加算も含め、その算定が適正に行われるよう取り組んでいく。

## **ウ 効率的・効果的な物品調達**

パソコン、電動ベッド、栄養補助食品等法人のスケールメリットを生かした物品の一括調達により、コスト削減の成果を上げてきたが、各施設の取引の中には、同一業者・同一品目の取引であっても金額の異なる契約が見受けられる。法人一括又は地域ごとに調達できる物品等を選定し、法人のスケールメリットを生かした効率的・効果的な物品調達に取り組んでいく。

## **(2) 経営組織のガバナンスの強化**

社会福祉法人制度改革により、理事会、評議員会等のあり方が変わり、今後、一層の経営組織のガバナンスの強化が求められる。事業団においても、本部計画に掲げる実施施策を的確かつ実効あるものとするためには、本部と各施設との連携をより強化し、取り組んでいく必要がある。また、今般の制度改革により「業務を執行する理事等で組織する経営戦略会議」として位置付けた施設長会議についても、その機能強化が必要である。このため、次の実施施策に取り組む。

### **ア 本部と施設との連携強化**

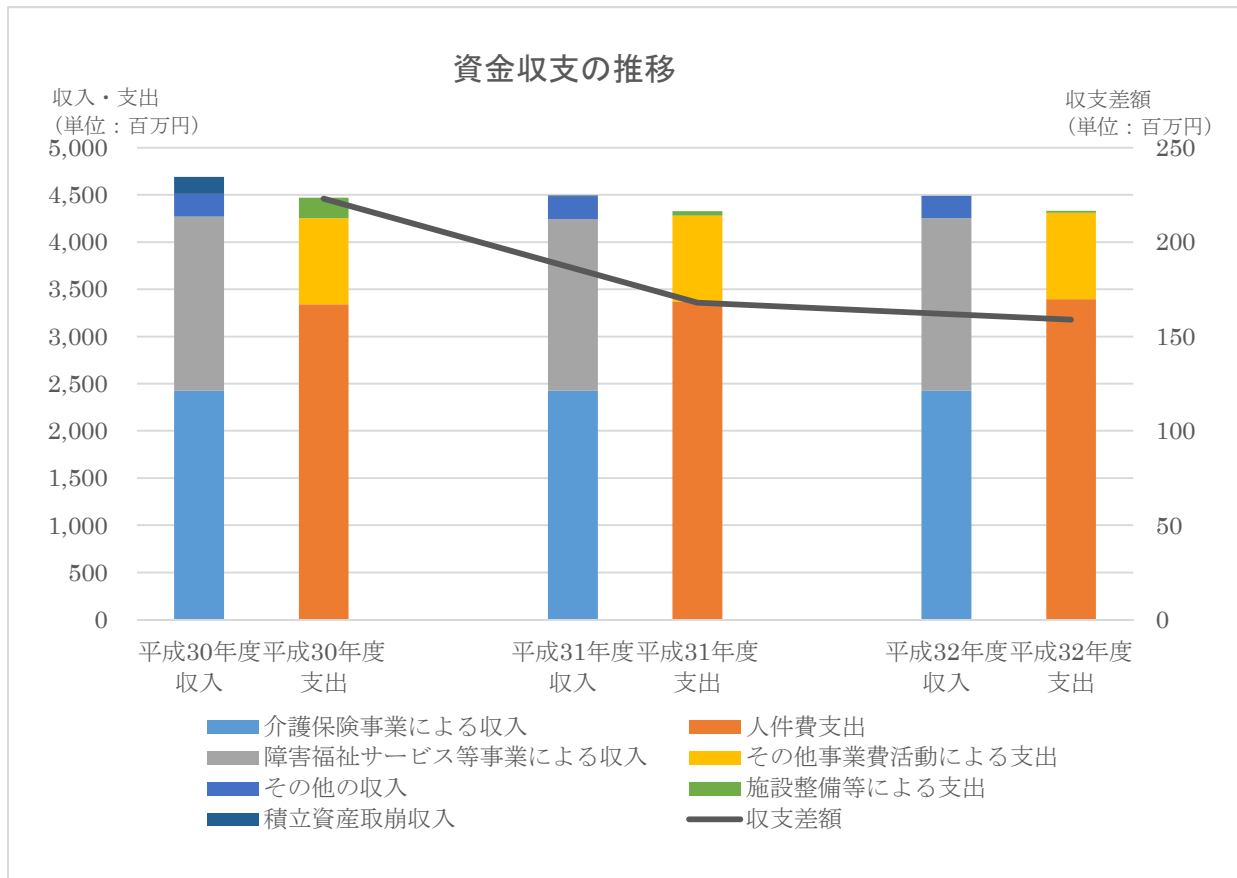
本部計画に掲げる実施施策が、各施設の実態や地域実情等を踏まえ、的確に推進されるよう、本部役職員と施設幹部職員との連携強化に取り組んでいく。

### **イ 施設長会議の機能強化**

現在、施設長会議は、3か月に1回程度、理事長、業務執行理事（事務局長）、全施設長及び事務局職員参加の下、開催している。議題としては、理事会で決定した事項の周知、職員の給与や勤務条件、経営状況等多岐に渡る。限られた時間の会議で、大人数で盛りだくさんの議題について活発に議論することは、実質無理な状況である。この状況を打開するためには、議題の的を絞り、少人数で深く議論する場が必要であり、定期的施設長会議に加え、部会形式の会議を導入するなどし、機能強化に取り組んでいく。

### 3 中期資金見通し

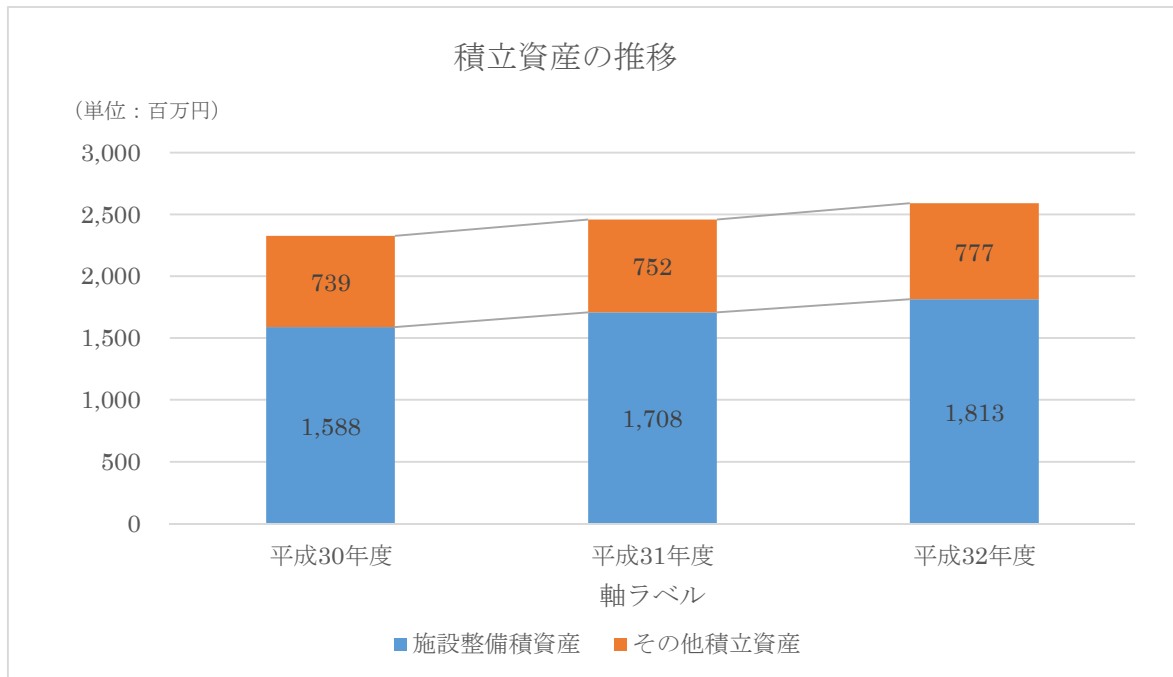
#### (1) 法人全体の資金収支の推移



(単位：百万円)

資金収支の推移		平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
収入	介護保険事業による収入	2,426	2,426	2,426
	障害福祉サービス等事業による収入	1,845	1,817	1,827
	その他収入	239	239	239
	積立資産取崩収入	183	13	0
収入 計 (1)		4,693	4,495	4,492
支出	人件費支出	3,340	3,372	3,395
	その他事業費活動による支出	918	909	915
	施設整備等による支出	213	46	23
支出 計 (2)		4,471	4,327	4,333
収支差額 (3) = (1) - (2)		222	168	159

(2) 法人全体の積立資産の推移



(単位：百万円)

積立資産の推移	平成 30 年度	平成 31 年度	平成 32 年度
施設整備積立資産	1,588	1,708	1,813
その他の積立資産	739	752	777
積立資産合計	2,327	2,460	2,590