

中期経営計画書


職員を元気に！利用者を笑顔に！
みんなが幸せになれる事業団

(令和3年度～令和7年度)

【令和5年度改訂版】

**An organization
that makes
everyone happy**



 社会福祉法人

島根県社会福祉事業団

1 中期経営計画の改訂に当たって

(1) 法人を取り巻く現況

我が国は、少子高齢化の進行、人口減少社会の真っ只中にあり、社会福祉を取り巻く状況も大きく変化しようとしている。いわゆる「団塊の世代」が75歳を迎える2025年には、後期高齢者人口は3,657万人を超える見込みであり、医療・介護ニーズが爆発的に増大することが予想されるものの、サービスの担い手となる医師や看護師、介護人材の深刻なマンパワー不足や増え続ける社会保障費の財源確保等様々な問題を抱えている。こうした状況を踏まえ、国では自助、互助、共助、公助の連携により、認知症の人や医療ニーズが高い高齢者も含め、誰もが可能な限り住み慣れた地域で、自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、地域包括ケアシステムをさらに深化・推進していくこととしており、介護保険施設等には認知症への対応力の向上や看取り対応の充実、医療との連携推進などの機能強化が求められている。

また、社会構造が大きく変化する中で、老老介護や孤独死、ひきこもりや8050問題、貧困や児童虐待など地域社会が抱える問題はますます多様化・複雑化しており、既存の制度や仕組みだけでは解決できない問題が各地で顕在化している。こうした様々な地域課題に社会福祉法人やNPO法人などが相互に連携しながら、それぞれの有する機能や専門性を効果的に発揮し、その解決に取り組むことなど、社会福祉法人が地域共生社会の実現に積極的に関わっていくことも期待されている。

さて、近年、世界規模で地震、暴風、豪雨、豪雪等による大規模な自然災害が相次いで発生し、各地に甚大な被害をもたらしている。また、令和2年度から3年以上にわたり各国の社会経済に大きな影響を及ぼした新型コロナウイルス感染症は、令和5年5月に感染症法上の分類が5類へと変更されたが、今後も新たな変異株の発生や新興感染症の危機が懸念される。こうした大規模自然災害や感染症の脅威とそれらがもたらす環境変化への対応力を強化し、国民生活に必要な福祉サービスを継続して提供できる体制を確保していくことは、極めて重要な経営ファクターとなっている。

このように法人を取り巻く状況は、日々めまぐるしく変化するとともに、他県に先がけて人口減少・少子高齢化が進んできた県内の雇用環境は極めて深刻な状況となっている。こうした中であっても、事業団が地域における福祉の担い手としての責務を果たし、質の高いサービスを提供し続けていくためには、総合的な人材確保対策やICTを活用した生産性の向上等現場革新を推進し、職員一人ひとりがやりがいを持って働ける職場環境を構築していくことが最優先課題であると捉え、本計画の見直しに取り組むこととする。

(2) 法人の経営理念

当事業団では、法人の目指すべき姿を「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」と定め、これを運営の基本理念としている。また、その実現に向け、法人が取るべき行動指針として、「人権の尊重」「サービスの質の向上」「地域との共生」「法令遵守と説明責任の徹底」「経営の持続的発展と人材の育成」の5つを基本方針に掲げ、事業運営に取り組んでいる。

【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) 計画の方向性

この計画では、「われわれ事業団にとって、職員は最大の財産であり、職員一人ひとりが輝いてこそ、福祉サービスの質の向上にもつながっていく。」という考え方に立ち、法人が当面目指していく姿を次のように描き、その実現に向けて重点的に取り組んでいくこととする。

なお、計画期間については、より中長期的な視点で経営を捉え、この将来像の実現に向け取り組んでいけるよう、令和3年度から令和7年度までの5年間とする。

ただし、計画期間内に制度改正や報酬改定等もあるため、中間年度の3年目に当たる令和5年度に、令和6年度及び令和7年度の計画の見直しを行った。

【当面の目指す姿】

職員を元気に！利用者を笑顔に！みんなが幸せになれる事業団

これは、次のような姿を目指すものである。

職員が、お互いに認め合い、高め合い、時に助け合い、共に成長できる職場をみんなで作っていくことにより、一人ひとりの職員が仕事に意欲を持ち、やりがいを感じながらいきいきと働くことができる。それによって職員が安心して長く働き続けることができるようになり、さらに事業団で働きたいと思う人材が集まることで、職場には常に活気が満ち溢れている。

また、職員一人ひとりにとって働きやすい職場となることで、サービスの質も高まり、利用者と家族の笑顔も増えてくるようになる。利用者や家族からは「ここを利用してよかった」、職員からは「事業団で働いてよかった」そんな言葉があふれ、利用者も職員も幸せを感じられる。そんな姿の事業団を描くものである。

(4) 計画の体系

「職員を元気に！利用者を笑顔に！みんなが幸せになれる事業団」という当面の目指す姿を実現するために、法人の経営理念と法人を取り巻く現況を踏まえ、次の3つの柱立てに10の基本目標を定め、この計画を進めていく。

- ◆ 職員が働きやすくやりがいを感じられる職場づくり
- ◆ 利用者の生活を支えるサービスの質の向上
- ◆ 安定的で持続的な経営基盤の確立

【当面の目指す姿を実現するための3つの柱立てと10の基本目標】

当面の 目指す 姿	計画の柱	基本目標
職員を元気に！利用者 を笑顔に！みんなが幸 せになれる事業団	職員が働きやすくやりがい を感じられる職場づくり	① 福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進する。
		② OJT 制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進する。
		③ 職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める。
		④ 業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進する。
	利用者の生活を支えるサー ビスの質の向上	⑤ 先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める。
		⑥ 安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める。
		⑦ 施設機能を積極的に開放し、地域とのつながりを強化する。
	安定的で持続的な経営基盤 の確立	⑧ 収入の安定確保と経費増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持する。
		⑨ 中長期的な視点をもって、持続性の高い経営を行う。
		⑩ 組織内の連携を強化し、強固な組織体制と経営基盤を確立する。

また、この計画は、本部計画と施設計画とで構成し、それぞれの内容は次のとおりとする。

ア 本部計画

- (ア) 本部の実施策と取組の方向性
- (イ) 基本目標の達成指標
- (ウ) 施設整備計画
- (エ) 職員採用計画
- (オ) 人材確保戦略
- (カ) 財務計画

イ 施設計画

- (ア) 施設を取り巻く現状と課題
- (イ) 施設の実施策と取組の方向性
- (ウ) 目標利用率
- (エ) 固定資産購入計画
- (オ) 修繕計画（大規模修繕を除く。）
- (カ) 大規模修繕計画

(5) 計画の位置づけ

この計画は、法人の経営計画の最上位に位置づくものであり、向こう5年間の法人経営のバイブルと言えるものである。

そして、この計画に基づき、単年度の具体的行動計画（アクションプラン）として重点活動方針と各施設の事業計画を作成し、更にアクションプランを実践する組織（グループや係等）や職員の取組を、人事考課制度の目標管理に結び付けていくことになる。（図1を参照）

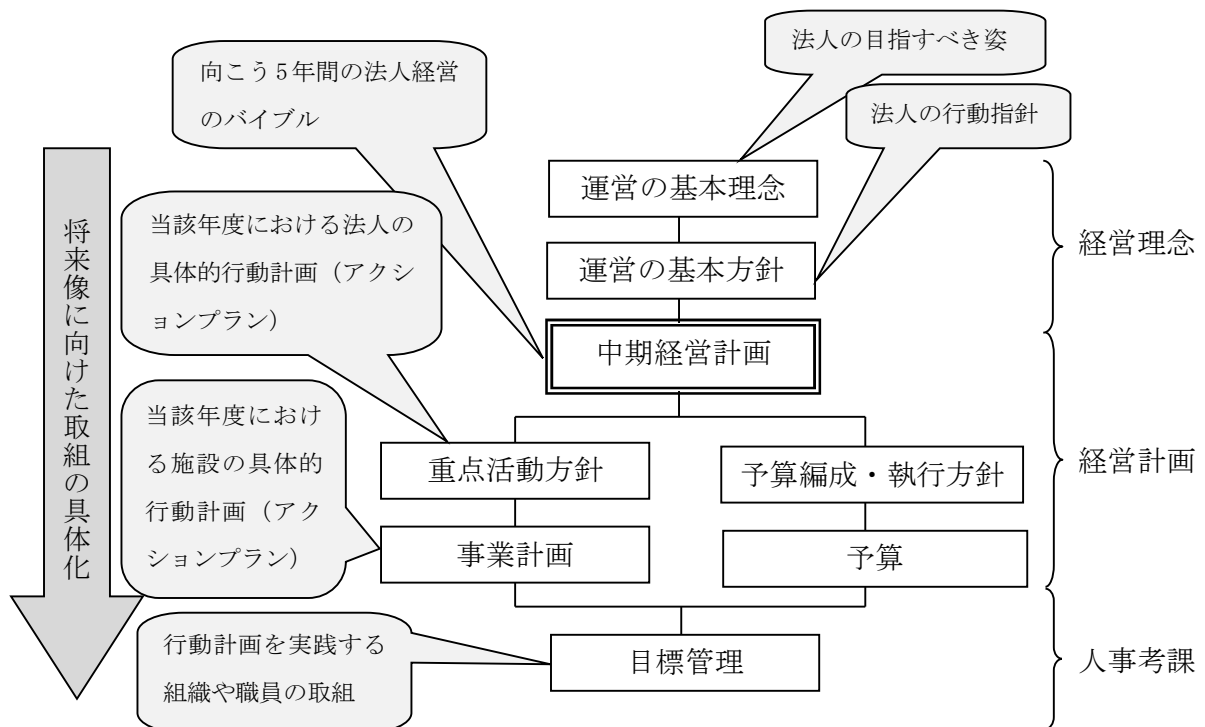


図1 中期経営計画の位置づけ

(6) 計画の推進

ア 計画の策定方法

中期経営計画は、最終的に目標管理制度に連鎖するものであるため、計画を実践

していくことになる職員が、計画策定の目的や計画の内容を十分に理解することが重要となる。このため、策定段階から職員参加型で作り上げていくことが必要であり、現状分析や実施施策の立案に当たっては、多くの職員の意見や提言を積極的に取り上げていくことが大切となる。

イ 進捗の管理

この計画に掲げた目標を達成し、又は課題を解決し、着実に成果を挙げていくためには、その進捗状況を管理しながら計画の実効性を高めていくことが重要となる。このため、次の方法により、進捗状況を管理していく。

(ア) 行動計画の策定

事務局においては、「本部の実実施策と取組の方向性」に基づき重点活動方針で、各施設においては、「施設の実実施策と取組の方向性」に基づき事業計画で、それぞれ各年度の具体的な行動計画（アクションプラン）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となる。その上で、目標管理制度と有機的に結びつけ、組織（グループや係等）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) 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) 評価

目標の達成状況や課題解決の状況を次年度の事業計画策定前に評価し、その結果を次年度計画へ反映させる。

なお、最終的な評価は、人事考課制度における施設長の期末評価において実施し、その結果を各年度の事業報告において総括する。

本部計画

1 本部の実施策と取組の方向性

この実施施策と取組の方向性は、前期計画の取組状況を評価し、本計画へ継承し充実・強化すべき課題と法人を取り巻く外部環境及び内部環境を現状分析し、洗い出した課題とをSWOT分析の手法で整理し、立案したものである。(巻末付録参照)

なお、取組の方向性について、新たに加えたものは「新規」、内容を見直したものは「変更」と記載している。

(1) 職員が働きやすくやりがいを感じられる職場づくり

ア 福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進する。

実施施策	採用活動の強化で優秀な人材を確保
現状と課題	<p>少子高齢化の進行などにより労働力人口が減少する中、今後も福祉業界における人材確保は一層厳しさを増すことが見込まれる。また、コロナ禍では企業の新卒採用控えや、失業により求職者が増加傾向にあったが、新型コロナウイルス感染症の5類への移行により社会経済活動が活発になり、人材獲得競争が激化している。当事業団においても、正規職員の受験者が年々漸減しており、特に西部地区の人材確保は厳しい状況が続いている。</p> <p>こうした状況の中、受験者を増やす取組をさらに強化するため、他企業の採用活動の動向などを踏まえた最適な試験時期や試験内容等について、引き続き検討を進めていく。</p> <p>採用活動については、複数の求人媒体の活用や就職説明会への参加、インターンシップの実施などの取組に加え、福祉の魅力や事業団での働きがいなどがより伝わる内容になるよう情報提供を工夫する他、学校との連携を深めるなど人材確保策をさらに強化する必要がある。</p>
取組の方向性	<p>① 効果的な試験の実施時期や試験内容等について検討・実施する。</p> <p>② 人材確保戦略に基づき、効果的な採用活動を実施する。(変更)</p> <p>③ 西部地区での人材確保策を検討・実施する。</p>

実施施策	広報活動の強化でポジティブイメージを形成
現状と課題	福祉・介護業界に対するネガティブなイメージが定着しており、介護の専門学校や福祉系大学で定員割れが起きるなど、若年層の福

	<p>社・介護離れが深刻化している。こうした状況を踏まえ、国や地方自治体、業界団体でも福祉・介護のイメージアップを図る取組が進められている。</p> <p>当事業団においても、広報人材の養成や広報戦略に基づく広報活動など情報発信力の強化に向けた取組を進めているが、対象者に届く広報を進めるため、さらなる取組の強化が必要である。</p>
取組の方向性	<p>① 事業団の企業価値向上に向けた広報戦略を立案し、積極的な広報を実施する。</p> <p>② 各施設の広報人材を複数養成し、広報コンセプトの統一化やコンテンツの魅力化等に取り組み、法人全体の情報発信力を強化する。</p>

実施施策	業務の切り分けで多様な人材を活用
現状と課題	<p>介護人材の確保が困難な状況の中、多くの施設でシルバー人材や外国人材を積極的に活用する動きが見られる。</p> <p>当事業団においても、介護助手の導入や外国人材の受入体制の整備に取り組んできたところであり、引き続き多様な人材を活用することで誰もが働きやすくやりがいを感じる職場となるよう、環境整備を進めていく必要がある。</p> <p>さらに、雇用と年金を円滑に接続し、経験豊富な人材を有効活用するために導入した再雇用制度については、令和3年度の定年退職者から再雇用の期間が65歳までとなった。このため、将来的には、ほとんどの職員が65歳まで働くことを踏まえ、職員全体のモチベーションの維持向上と意欲・能力のある人材の有効活用を図る観点から、再雇用制度の見直しについて検討を進める必要がある。</p>
取組の方向性	<p>① 介護・支援業務の洗い出し、切り分け、役割分担を明確にし、シルバー人材や外国人材等多様な人材を活用する。(変更)</p> <p>② 正規職員の定年年齢の引上げと人事給与処遇のあり方について検討し、再雇用制度の見直しを行う。</p>

イ OJT 制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進する。

実施施策	OJT 制度の定着で個々の職員をレベルアップ
現状と課題	<p>平成30年度から試行実施してきた職場内 OJT 制度では、バイザー・バイザー間での実践理念に基づく目標の共有やコミュニケーションの機会の増加により、バイザー・バイザー共に成長できただけでなく、離職の防止やケアの質の向上にも繋がるなどの成果が出て</p>

	<p>いることから、制度の効果を定期的に検証し、より充実させていく必要がある。</p> <p>一方、職員の成長を支援するには、OJT だけでなく職務遂行に必要な知識能力・技術等を体系的に学んだり、専門性を高めたりする OFF-JT も効果的に組み合わせることが必要である。</p>
取組の方向性	<p>① 職場内 OJT 制度の効果を検証し、制度を充実させる。(変更)</p> <p>② 職場内 OJT を中心に、OFF-JT で効果的に補完し、個々の職員をレベルアップする。</p>

実施施策	チーム力の向上でチームケアを推進 (変更)
現状と課題	<p>利用者の生活を 24 時間 365 日切れ目なく支援し、その質を上げていくためには、各施設の実践理念に基づき、個々の職員だけでなくチームとしてのレベルアップが必要不可欠である。そのためにも、チーム内の関係性を深めることでフォローシップを育て、目標達成に向けて主体的に取り組めるチームを目指していく必要がある。</p> <p>障がい者施設では、専門家による現地指導を続ける中で、職員が共通の目標に向かって取り組むことで、統一した支援を行うことができるようになり、チームとしての実践力の向上が見られている。</p>
取組の方向性	<p>① チームビルディングの知識やスキルの活用をテーマとした研修を実施し、チーム力を向上させる。(変更)</p> <p>② 障がい専門研修を継続実施し、障がい者施設でのチーム実践力を向上させる。</p>

ウ 職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める。

実施施策	職場内の関係づくりの強化で定着率を向上
現状と課題	<p>ここ数年、勤続年数 7 年未満の正規職員が離職する割合が高くなっており、「職場風土マネジメント調査」の結果では、上司のマネジメント不足や職員間の関係性の希薄化がうかがえる。</p> <p>人材確保が困難な状況の中、職員が離職することなく長く働き続けられる職場づくりのためには職場内の上下・左右の関係性を強化し、開かれた職場環境をつくるのが大切であり、職場風土マネジメントにおける風土改善の取組やコミュニケーション研修、職場内 OJT の取組を継続することを通して、さらに関係性を強化していくことが求められる。</p>
取組の方向性	① 職場風土マネジメント調査による現状分析を定期的実施し、分析結果から浮かび上がった課題の解決に取り組む。

	<p>② 職場風土改善やマネジメント力の強化、コミュニケーションの活性化をテーマとした研修を実施し、職場全体の改善意欲を高める。</p> <p>③ 職場内 OJT の面接を活用し、職員間のコミュニケーションを活性化させる。</p>
--	---

実施施策	上司の承認する力の強化でモチベーションを向上 (変更)
現状と課題	<p>令和 3 年度から管理職を対象とするキャリアビジョン研修の実施や、階層別研修を通じて継続してキャリアビジョンの浸透を図る仕組みを構築したが、キャリアビジョンについて職員が意図的に考える機会を増やすためには、職員の成長度合いを可視化することや、職員の仕事に対する価値観を共有することに加え、職員の自己肯定感を高め自己実現への意欲を高めることが重要であると考えられる。</p> <p>今後は、職場風土マネジメントの取組に加えて、上司の承認する力を高めることを目的としたテーマで研修を行い、承認する力を強化することで職員のモチベーションを向上させていく必要がある。</p>
取組の方向性	<p>① 職場風土マネジメント調査による現状分析を定期的実施し、分析結果から浮かび上がった課題の解決に取り組む。(再掲) (変更)</p> <p>② 上司の承認する力の向上をテーマとした研修を実施する。(変更)</p>

エ 業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進する。

実施施策	ICT の活用で業務の生産性を向上
現状と課題	<p>職員の業務負担を軽減し、働き方改革を進めるためには、ICT を適切に活用し介護業務の進め方自体を見直す介護 DX (デジタルトランスフォーメーション) を推進していく必要がある。</p> <p>引き続き、操作性や使用効果等を検証した上で ICT の導入を進め、業務の生産性を高めるとともに、職員の身体的・精神的負担を軽減することが必要である。</p>
取組の方向性	① 業務系システム等 ICT の総合的な活用に向けた検討を行う。(変更)

実施施策	ヘルス・マネジメントの増進で長期休業や離職を防止
現状と課題	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負担が大きく、心身の不調を引き起こすリスクも高く、そのことが長期休業や離職の原因にもなっている。

	そのため、人手不足による慢性的な時間外勤務を解消し、休暇・休業を取得しやすい環境をつくるなど、職員のヘルス・マネジメントの増進とワークライフバランスの推進が必要である。
取組の方向性	<p>① メンタルヘルス・腰痛予防・ハラスメント防止対策等を継続実施する。</p> <p>② 業務の切り分けで周辺業務を軽減することにより、時間外勤務を縮減する。</p> <p>③ 年次有給休暇の取得や仕事と育児の両立支援制度の活用を促進する。</p>

(2) 利用者の生活を支えるサービスの質の向上

ア 先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める。

実施施策	ICTの活用とエビデンスに基づく介護・支援の実践
現状と課題	<p>ICTを活用した介護機器を導入し、効果的に運用していくには、現状を把握し課題を明確にした上で選定基準を策定し、導入後は活用と定着に向けPDCAサイクルを回していくことが必要となるが、眠りSCAN導入以降新たな機器の導入について十分な検討が進んでいない状況にある。</p> <p>また、令和6年度の報酬改定では、既存の加算についても利用者の状態改善や介護度の維持を評価する成果報酬型へと変化していくことが見込まれることから、LIFEのフィードバックデータを活用した科学的介護を実践していく必要がある。</p>
取組の方向性	<p>① ICTを活用した介護機器の使用効果を検証し、統一かつ効果的な運用が行えるようにする。</p> <p>② ADLや栄養、口腔・嚥下、認知症等のデータを活用した科学的介護を実践する。(変更)</p>

実施施策	チーム力の向上によるサービスの質の向上(変更)
現状と課題	<p>利用者の生活を支え、その質を高めていくためには、チーム全体での目標共有によりチームとしての実践力を高めていくことが必要不可欠である。</p> <p>また、チーム力の向上には、サービスを提供する者の知識、能力、技術等、職員個々の更なる能力向上を図ることができる体制を整えていくことが必要であることから、職種ごとの研修をさらに活性化していく必要がある。</p>
取組の方向性	① チームビルディングの知識やスキルの活用をテーマとした研修

	<p>を実施し、チーム力を向上させる。(再掲) (変更)</p> <p>② 障がい専門研修を継続実施し、障がい者施設でのチーム実践力を向上させる。(再掲) (変更)</p> <p>③ 職種別研修を活性化する。(新規)</p>
--	--

イ 安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める。

実施施策	リスク管理の強化で安全安心な暮らしを保障
現状と課題	<p>事業継続計画 (BCP) については、全施設で作成が完了し、法人の調整機能に関する計画についても危機管理対策本部の体制や物的・人的支援の方法等について取りまとめたところであり、今後は、BCPの実効性を高めることが必要である。</p> <p>事故防止対策については、リスクマネージャーの事故分析能力の向上と再発防止策の強化に取り組んできたが、依然として防げる事故や同じようなヒヤリハットが繰り返し発生している状況である。</p> <p>権利擁護についても、権利擁護や虐待防止研修を継続して実施しているが、不適切なケアや言葉遣いを根絶するまでには至っていない状況である。</p>
取組の方向性	<p>① BCP の実効性を高めるため、BCP に基づくシミュレーション訓練やBCP の継続的な見直し (BCM) を実施する。</p> <p>② 防げる事故の再発防止に向け、リスクマネージャーの事故分析能力の向上と再発防止策の強化に取り組む。</p> <p>③ 権利侵害や虐待の根絶に向け、権利擁護や虐待防止研修を強化して実施する。(変更)</p>

実施施策	居住・活動環境の整備で快適な暮らしを保障
現状と課題	<p>グループホーム光風園いこいの家3棟 (男性12名定員) としおさい (女性3名)、グループホーム清風園なずな寮 (女性4名定員) については、老朽化に加えバリアフリーやプライバシーの面で入居者の生活に支障が生じており、居住環境の改善や支援体制について検討する必要がある。</p> <p>また、光風園では2人部屋が残っており、全室個室化に向け検討が必要である。</p>
取組の方向性	<p>① グループホーム光風園のいこいの家3棟を新たなグループホーム2棟に統合・整備する。(変更)</p> <p>② 老朽化したグループホーム光風園しおさい、清風園なずな寮のあり方を検討する。(変更)</p>

	③ 光風園の全室個室化の検討を進める。
--	---------------------

ウ 施設機能を積極的に開放し、地域とのつながりを強化する。

実施施策	地域の社会資源として施設機能を積極的に開放
現状と課題	<p>地域社会が抱える問題が、ますます多様化・複雑化してきている中、地域住民からは、社会福祉施設が地域の社会資源として様々な役割を果たすことが期待されている。</p> <p>当事業団においても、「地域における公益的な取組」を通し、地域の社会資源としての役割が果たせるよう取り組んではいるが、まだまだ十分な状況とは言えない。</p>
取組の方向性	<p>① 地域の社会資源としての役割が果たせるよう、パブリックスペースや介護・支援・保育のノウハウなど施設機能の活用策を検討・実施する。</p> <p>② 施設機能の活用策について、施設間での取組を共有化し、更なる取組に繋げていく。</p> <p>③ 機関紙やホームページ・SNS等を活用し、地域住民等へ向け積極的に情報発信する。</p>

(3) 安定的で持続的な経営基盤の確立

ア 収入の安定確保と経費増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持する。

実施施策	高利用率の維持と新規加算の確実な取得で収入を安定的に確保
現状と課題	<p>新型コロナウイルス感染症の影響により、特に在宅系サービスの利用率が低迷した他、入所系サービスでも入院や入退所に伴う空床期間の増加により目標利用率に到達しない状況が続いている。入所待機者数も減少傾向にあるが、半期ごとの経営分析に加えて令和4年度から取組を開始した職種別部会での四半期ごとの利用率維持の対策共有により、各施設担当者の意識付けにも良い影響が表れていることから、引き続き利用率の維持向上に向け法人一体となり取り組む必要がある。</p> <p>また、令和6年度の報酬改定に迅速かつ適正に対応していくことが求められる。</p>
取組の方向性	<p>① 経営分析を実施し、分析結果に基づく利用率の維持向上に取り組む。(変更)</p> <p>② 次期報酬改定に基づく加算の確実な取得に向け、法人全体で情報を共有しながら取り組む。(変更)</p>

実施施策	スケールメリットを活かした物品調達や定期的な経営分析で経費の増大を抑制
現状と課題	<p>「社会福祉法人の経営指標」に基づく毎年度の決算分析では、当事業団の特徴として、資金面の安定性・持続性は高いものの、ここ数年の改築による減価償却費の増大に加えて、令和3年度以降の収益性の低下により、サービス活動増減差額率のマイナスが増大している傾向にある。</p> <p>また、更なる処遇改善加算の創設などにより人件費率が目標値に収まらない結果となっていることに加え、原油価格の高騰による電気料金の大幅な値上げ、製造コスト・輸送コストの上昇による記録的な物価高騰を受け、入所者の生活を支える施設運営は非常に厳しい局面を迎えている。</p> <p>そのような中、職員の雇用と質の高いサービスを維持していくためには、客観的な経営状況の把握に加え、スケールメリットを活かした物品調達と事務コストの省力化により経費の増大を抑制していく必要がある。</p>
取組の方向性	<p>① コスト削減を図るため、スケールメリットを活かした物品調達を積極的に実施する。</p> <p>② 法人の経営状態を把握するため、客観的な経営指標に基づく決算分析を実施する。</p>

イ 中長期的な視点をもって、持続性の高い経営を行う。

実施施策	大規模修繕計画に基づく計画的なメンテナンスで建物の長寿命化を実現
現状と課題	<p>平成29年度に一連の改築が終了し、今後は施設保全による建物の長寿命化を図っていくことが重要になることから、令和元年度に大規模修繕計画を策定したところである。</p> <p>今後は、この計画に基づき計画的な整備を行うとともに、定期的な点検や日常の保守など建物・設備の維持管理体制を強化していくことが必要である。</p>
取組の方向性	<p>① 大規模修繕計画に基づく計画的な施設整備と定期的な保守点検を実施する。</p> <p>② 天神及びしらとり保育所の大規模修繕計画を策定する。(変更)</p>

実施施策	超低金利時代における有効な資金運用
現状と課題	定期預金以外の資金運用の方法として、令和3年度から事業債で

	<p>の資金運用を開始し、配当金収入は大幅に増加したが、引き続き正確な情報を収集・分析の上、資金の運用方法について更に検討していく必要がある。</p> <p>また、政策金利の見通しが不透明な中、資金を有効に運用していくには、決算での確実な積立資産の積立と、毎年度の積立資産取崩見込額から余剰資金を見極め、安全で効率的な運用を行っていかなければならない。</p>
取組の方向性	<p>① 定期預金以外の効果的な資金運用や取引金融機関等の拡大について検討する。</p> <p>② 運用方法の検討結果を踏まえ、大規模修繕計画に基づく積立資産取崩見込みを適正に把握し、効率的な資金運用を行う。</p>

実施施策	利用ニーズに応じた定員の適正化と事業のあり方検討
現状と課題	<p>障がい者施設では、施設入所者の平均年齢は60歳を超え、70歳以上の方が約3割となっており、重度化・高齢化による入院や介護保険施設への移行による退所は今後も続くことが見込まれる一方で、入所待機者は減少傾向にあることから、定員の適正化について引き続き検討していく必要がある。</p> <p>また、在宅事業についてもこれまで検討を行い、概ね整理を行ってきたが、利用率の低迷が続く事業について引き続き必要に応じてあり方を検討していく必要がある。</p>
取組の方向性	① 利用ニーズを踏まえ、事業のあり方と定員の適正化を検討する。 (変更)

ウ 組織内の連携を強化し、強固な組織体制と経営基盤を確立する。

実施施策	ICTの活用で組織内連携を効率化
現状と課題	<p>事業団の施設は県内6市1町に点在しており、会議等で1会場に集まる場合は、多くの移動時間とコストが必要となり非効率な面がある。</p> <p>また、ペーパーレス化が十分に進んでいない現状もあることから、ICTの活用により利用者への説明・同意文書や、可能な事務・会議資料をデジタル化していくことで、業務の効率化と事務コストを削減し、業務の標準化をより一層進めていく必要がある。</p>
取組の方向性	<p>① 効率的な会議が開催できるよう、Web会議システムを活用する。 (変更)</p> <p>② 利用者への説明・同意文書や可能な事務・会議資料からペーパー</p>

	レス化を進める。(変更)
--	--------------

実施施策	施設間や職種間連携で組織を活性化
現状と課題	<p>社会福祉法人制度改正により経営戦略会議として位置付けた施設長会議については、部会形式の導入により、より活発で深い議論ができるようになってきた。</p> <p>引き続き本部と施設間の連携に加え、施設間や職種間での連携を強化し、共通課題の共有や、取組の好事例を水平展開できるようにする。</p>
取組の方向性	① 施設間や職種間での活発な意見交換を推進し、定着させることで、組織を活性化させる。

卷 末 付 録

I 第5期中期経営計画

令和3年度から令和5年度までの評価

第5期計画の体系

「職員を元気に！利用者を笑顔に！みんなが幸せになれる事業団」という当面の目指す姿を実現するために、法人の経営理念と法人を取り巻く現状と課題を踏まえ、次の3つの柱立てに10の基本目標を定め、この計画を進めてきた。

計画の柱	基本目標	実施施策
職員が働きやすくやりがいを感じられる職場づくり	①福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進する。	・採用活動の強化で優秀な人材を確保 ・広報活動の強化でポジティブイメージを形成 ・業務の切り分けで多様な人材を活用
	②OJT制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進する。	・OJT制度の定着で個々の職員をレベルアップ ・実践理念の具現化でチーム力を向上
	③職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める	・職場内の関係づくりの強化で定着率を向上 ・キャリアビジョンの見える化でモチベーションを向上
	④業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進する。	・ICTの活用で業務の生産性を向上 ・ヘルス・マネジメントの増進で長期休業や離職を防止
利用者の生活を支えるサービスの質の向上	⑤先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める。	・ICTの活用とエビデンスに基づく介護・支援の実践 ・統一的なサービス評価でサービスの質を向上
	⑥安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める。	・リスク管理の強化で安全安心な暮らしを保障 ・居住・活動環境の整備で快適な暮らしを保障
	⑦施設機能を積極的に開放し、地域とのつながりを強化する。	・地域の社会資源として施設機能を積極的に開放
安定的で持続的な経営基盤の確立	⑧収入の安定確保と経費増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持する。	・高利用率の維持と新規加算の確実な取得で収入を安定的に確保 ・スケールメリットを活かした物品調達や定期的な経営分析で経費の増大を抑制
	⑨中長期的な視点をもって、持続性の高い経営を行う。	・大規模修繕計画に基づく計画的なメンテナンスで建物の長寿命化を実現 ・超低金利時代における有効な資金運用 ・利用ニーズに応じた定員の適正化と事業のあり方検討
	⑩組織内の連携を強化し、強固な組織体制と経営基盤を確立する。	・ICTの活用で組織内連携を効率化 ・施設間や職種間連携で組織を活性化

①福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進

【実施施策】

採用活動の強化で優秀な人材を確保

【実績・評価】

受験者数		R3	R4	R5(見込)
総合職	目標値	18人	21人	24人
	実績値	11人	6人	9人
地域職	目標値	27人	30人	33人
	実績値	34人	29人	25人

・内定者アンケートから、採用試験実施時期を早期化し6月へ見直し

・Web上での就職説明会、面接・適正検査等、オンラインを活用した就職活動への対応

・西部地区限定の採用試験の実施によりR3は4名、R4は5名を採用

1. 効果的な試験の実施時期や試験内容等について検討・実施

▶ 激化する人材獲得競争に対応するため、**継続**

2. Withコロナ・アフターコロナに対応した効果的な採用活動を検討・実施

▶ オンラインを活用した採用活動は定着したため**終了**
「人材確保戦略に基づき、効果的な採用活動を実施」へ**変更**

3. 西部地区での人材確保を検討・実施

▶ 採用と定着の対策強化に向け**継続**

①福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進

【実施施策】

広報活動の強化でポジティブイメージを形成

【実績・評価】

1. 事業団の企業価値向上に向けた広報戦略を立案し、積極的な広報を実施

- ・R3ワーキングチーム設置、広報戦略を立案
- ・公式SNSの活用により広報活動を活性化

▶ 事業団の魅力をより戦略的かつ効果的に発信するため**継続**

2. 各施設の広報人材を複数養成し、広報コンセプトの統一化やコンテンツの魅力化に取り組み、法人全体の情報発信力を強化

- ・R4ホームページを大きくリニューアルし情報発信力を強化
- ・事務局と施設の役割分担を明確化しコンテンツを魅力化

▶ 更なる情報発信力の強化に向け**継続**



①福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進

【実施施策】

業務の切り分けで多様な人材を活用

【実績・評価】

1. 介護・支援業務の洗い出し、切り分けで役割分担を明確にし、シルバー人材等多様な人材を活用
・介護・支援業務を切り分けた働き方は、福祉業界で働くきっかけとなっていることを各施設と共有

指標		R3	R4	R5(見込)
シルバー人材の雇用率	目標値	9.8%	10.5%	11.0%
	実績値	8.2%	8.4%	8.4%

2. 外国人材の活用について検討
・先進施設の視察とメリットや課題点の整理を実施、各施設へ意向調査を実施

メリット	課題点
仕事に対する意欲や介護技術	記録業務面、コスト面、生活面のフォロー体制

3. 正規職員の定年年齢の引き上げと人事給与処遇のあり方について検討、再雇用制度の見直し
・再雇用期間65歳までに延長(R3)

▶ 意欲・能力ある人材の活用に向け**継続**して検討

1と2を統合し、**継続**して多様な人材の活用を検討

②OJT制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進

【実施施策】

OJT制度の定着で個々の職員をレベルアップ

【実績・評価】

OJT研修	R3	R4	R5(見込)
指導担当者研修Ⅰ	14名(動画視聴4名)	14名(動画視聴2名)	11名(動画視聴4名)
指導担当者研修Ⅱ	16名	13名	13名
支援員・介護員フォロー研修Ⅰ	14名	10名	14名
支援員・介護員フォロー研修Ⅱ	13名	12名	15名
職場内OJT研修(前期・中期・後期)	対象者全員	対象者全員	対象者全員

1. 全施設にOJT制度を導入し、職場内OJT制度を定着させる
 - ・面談の目的やポイントを研修により周知したことで制度が定着
2. 職場内OJTを中心に、OFF-JTで効果的に補完し、個々の職員をレベルアップ
 - ・職員個々の研修ニーズに応じた外部研修の積極的な受講で個々の職員をレベルアップ

▶ 職員の成長支援と、制度の効果を検証し、更なる充実に向け**継続**

②OJT制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進

【実施施策】

実践理念の具現化でチーム力を向上 ▶ 「チーム力の向上でチームケアを推進」へ**変更**

【実績・評価】

1. チームケアや多職種協働をテーマとした研修を実施しチーム力を向上
 - ・研修を通じチームビルディングに係る基礎的知識の習得はできたことから、今後は活用に向けた研修を実施

研修名	R3	R4	R5
チーム力実践研修	21名	21名	25名
チーム力向上フォローアップ研修	21名	21名	24名

▼
「チームビルディングの知識やスキルの活用をテーマとした研修を実施し、チーム力を向上」へ**変更**

2. 障がい専門研修を継続実施し、障がい者施設でのチーム実践力を向上させる
 - ・各施設の実践事例をPDCAサイクルに基づき検証し、支援対応力を向上▶ チーム実践力の向上に向け**継続**
3. 実践理念に基づく具体的な行動目標を作成し、チーム内での共有徹底で高齢者施設でのチームケアを向上
 - ▶ ユニットケアの現状と課題を整理した結果、各施設の現状に合わせたユニットケアが実施できていることから**終了**

③職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める

【実施施策】

職場内の関係づくりの強化で定着率を向上

【実績・評価】

1. 職場風土マネジメント調査による現状分析の定期的な実施と課題の解決に向け
職場風土診断結果を分析し、改善策を実践
2. 職場風土改善やマネジメント力の強化、コミュニケーションの活性化を
テーマとした研修を各1回実施
3. バイザーとなる職員の面談技術を向上させる研修を実施し、職員間コミュニケーションが活性化した。

組織風土の改善に
向けて、**継続**

指標		R3	R4	R5(見込)
職場風土マネジメント調査「意欲」の得点率	目標値	62.0%	64.0%	66.0%
	実績値	61.0%	59.5%	60.1%
採用後7年目未満の正規職員の定着率	目標値	78.0%	80.0%	82.0%
	実績値	76.1%	74.8%	80.0%

③職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める

【実施施策】

キャリアビジョンの見える化でモチベーションを向上

【実績・評価】

- ・管理職任用時研修でキャリアパスを説明することで管理職の役割やキャリアパス制度を共有
- ・内定者研修や採用時研修でキャリアパスを説明することで新規採用者がキャリアイメージを抱くことができるように
- ・キャリアパス制度とキャリアビジョンを浸透するための仕組みを整備

研修名	R3	R4	R5
管理職任用時研修	2名	4名	4名
内定者研修	13名	9名	13名
採用者研修	13名	19名	20名



職員の承認欲求が満たされてこそ、キャリアビジョンといった自己実現の欲求が芽生えると考えられることから、実施施策を「承認力の強化でモチベーションを向上」へ**変更**

④業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進

【実施施策】

ICTの活用で業務の生産性を向上

【実績・評価】

1. ICTを活用した介護機器の使用効果を検証し、統一かつ効果的な運用を行う

- ・福祉見聞録と他2社の業務系システムとの比較・検討
- ・ナースコールシステムと業務系システムの連携に向けた検討の開始
- ・勤務シフト自動作成システム導入の検討の開始

▶ さらなる生産性の向上と、介護DX推進に向け
「業務系システム等ICTの総合的な活用に向けた検討」に変更

2. 介護技術や福祉用具の使い方などのマニュアルの動画化

- ・ICT検討チームで、動画マニュアルWebサイトを選定し各施設で運用

▶ 動画マニュアルの活用が定着したため**終了**

④業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進

【実施施策】

ヘルスマネジメントの増進で長期休業や離職を防止

【実績・評価】

指標		R3	R4	R5(見込)
年次有給休暇の取得率	目標値	52.5%	53.5%	54.4%
	実績値	62.7%	65.7%	65.0%
男性の育児関連休業の取得率	目標値	100.0%	100.0%	100.0%
	実績値	38.5%	58.3%	75.0%

1. メンタルヘルス・腰痛予防・ハラスメント防止対策等の継続実施
2. 業務の切り分けで周辺業務を軽減することにより、時間外勤務を縮減
 - ・特養部会で時間外削減に向け対策を共有
 - ・介護助手導入施設との情報共有を実施
3. 年次有給休暇の取得や仕事と育児の両立支援制度の活用を促進
 - ・育児関連休業に係るリーフレットのリニューアルで取得率が向上
 - 「プレミアムこころカンパニー」への認定

ヘルスマネジメントの増進に向け3つの取組を**継続**



⑤先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める

【実施施策】

ICTの活用とエビデンスに基づく介護・支援の実践

【実績・評価】

1. ICTを活用した介護機器の使用効果を検証し、統一かつ効果的な運用を行う
・眠りSCAN導入効果の検証を実施

施設	期間	使用した台数	数値で見る結果
天神	R4.11.10～12.20	16台	巡視回数27%減/日
簸の上園	R5.1.24～R5.2.21	13台	平均歩数24%減/日

▶ 適切なタイミングでの訪室により睡眠やケアに対する職員の意識に変化が見られた引き続き、生まれた時間の活用方法や新たな機器の導入検討を**継続**

2. 機能訓練、口腔衛生、栄養マネジメント等のデータを活用した科学的介護の実践
・LIFEフィードバックデータの活用を施設介護支援専門員部会で検討
利用者単位でのフィードバックに向け取り組みを強化

▶ 「ADLや栄養、口腔、嚥下、認知症等のデータを活用した科学的介護の実践」に**変更**

⑤先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める

【実施施策】

統一的なサービス評価でサービスの質を向上

【実績・評価】

1. 各施設で共通した項目に基づき自己評価を行うことができるよう、サービスの自己評価様式の統一化を検討したが、圏域や施設種別で多くの制約があったため、実施しないこととした。

▶ 「チームビルディングの知識やスキルの活用をテーマとした研修を実施し、チーム力を向上」へ**変更**

2. 事業団のスケールメリットを活かし、施設間でのサービス評価の実施に向けた仕組みづくりを検討したが、質の確保に課題があったため、実施しないこととした。

▶ 「障がい専門研修を実施し、障がい者施設でのチーム実践力を向上」へ**変更**

「職種別研修の活性化」を新たな取組として加え、

実施施策を、「チーム力の向上によるサービスの質の向上」へ**変更**

⑥安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める

【実施施策】

リスク管理の強化で安全安心な暮らしを保障

【実績・評価】

1. BCPの実行性を高めるため、シミュレーション訓練の実施やBCMの実施

- ・新型コロナウイルス感染症対応BCPの策定や各BCP訓練の実施
- ・法人内職員派遣の実施

▶ **継続**して実施することでブラッシュアップ

2. 防げる事故の再発防止に向け、リスクマネージャーの事故分析能力の向上と再発防止策の強化

- ・頻度や被害の大きさではなく、質による評価へ見直しを行い、事故発生防止のための指針及び事故報告書様式を見直し。

▶ 職員の資質向上により、防げる事故の再発防止を徹底するため**継続**して実施

3. 不適切ケアの根絶に向けた権利擁護や虐待防止研修を継続実施

- ・施設巡回形式での権利擁護研修の実施

▶ 権利侵害や虐待の根絶に向け、権利擁護や虐待防止研修を強化して実施に**変更**

⑥安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める

【実施施策】

居住・活動環境の整備で快適な暮らしを保障

【実績・評価】

1. グループホーム光風園いこいの家3棟を新たなグループホーム2棟へ統合

- ▶ 令和5年3月実施設計完了
支援の体制について**継続**して検討

2. グループホーム緑風園の第二あおば寮を令和4年11月に閉鎖

- ▶ 令和6年度からは**新たに**、老朽化の進む
「グループホーム清風園なずな寮」のあり方を検討

3. 光風園全室個室化の検討

- ▶ 男女比、入所待機者の動向等様々な状況を踏まえ**継続**して検討

⑦施設機能を積極的に開放し、地域とのつながりを強化する

【実施施策】

地域の社会資源として施設機能を積極的に開放

【実績・評価】

1. パブリックスペースや介護・支援・保育のノウハウなど施設機能の活用策を検討・実施

公益的な取組の種類	R3	R4	R5(見込)
地域の要支援者に対する生活支援	3件	4件	5件
地域の福祉ニーズに対応するためのサロン活動	0件	1件	4件
地域住民に対する福祉教育	0件	1件	6件
既存事業の利用料の減免・免除	6件	6件	6件

2. 施設機能の活用策について、施設間での取組を共有し、更なる取組へ繋げていく
3. 機関紙やホームページ・SNS等を活用し地域住民等へ向け積極的に情報発信

▶ コロナ禍の影響で、積極的な施設機能の開放は自粛を要した

3つの取組を**継続**し、地域社会のニーズへ積極的に対応

⑧収入の安定確保と経費の増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持

【実施施策】

高利用率の維持と新規加算の確実な取得で収入を安定的に確保

【実績・評価】

1. 半期ごとの経営分析を実施し、分析結果に基づく利用率の維持向上への取組

・上半期収支分析結果を理事会や施設長会議で共有

・四半期ごとの職種別部会の開催で空床日数削減への取組を共有

▶ 利用率の維持・向上に向け、「経営分析を実施し分析結果に基づく利用率の維持向上に取り組む」に**見直し**

2. 報酬改定に基づく加算の確実な取得や利用者等への説明・同意文書等のペーパーレス化に向けた取組

▶ 全特養で科学的介護推進体制加算、安全対策体制加算を算定

R6報酬改定への対応は**継続**し、説明・同意文書等のペーパーレス化については、**見直し**を行い「事務・会議資料のペーパーレス化」と併せて**継続**

⑧収入の安定確保と経費の増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持

【実施施策】

スケールメリットを活かした物品調達や定期的な経営分析で経費の増大を抑制

【実績・評価】

1. コスト削減を図るため、スケールメリットを活かした物品調達を積極的に実施する

- ・新たに厨房機器の一括調達を実施
- ・保健衛生用品の一括調達で、コロナ禍でも安定的な価格で供給を実現

▶ **継続**して、スケールメリットを活かした物品調達を検討

2. 客観的な経営指標に基づく決算分析を実施

- ・令和3年度及び令和4年度の決算分析を実施し、他法人との指標を比較

▶ 法人の経営状況を客観的に把握するため**継続**して実施

⑨中長期的な視点をもって、持続性の高い経営

【実施施策】

大規模修繕計画に基づく計画的なメンテナンスで建物の長寿命化を実現

【実績・評価】

1. 大規模修繕計画に基づく計画的な施設整備と定期的な保守点検の実施
 - ・R3簀の上園 木製建具取替工事、R4.5 光風園空調設備改修工事の実施
 - ・法定点検及び自主点検の実施による劣化状況の把握と、大規模修繕管理台帳による記録の管理

▶ 建物・設備の維持管理体制を強化するため**継続**

2. 眺峰園及び雪舟園の大規模修繕計画策定

・R5に眺峰園及び雪舟園の大規模修繕計画を策定したため**見直し**

▶ 築11年を経過する天神、これまで策定されていなかったしらとり保育所の大規模修繕計画を策定

⑨中長期的な視点をもって、持続性の高い経営

【実施施策】

超低金利時代における有効な資金運用

【実績・評価】

1. 定期預金以外の効果的な資金運用や取引金融機関等の拡大について検討
 - ・R3資金管理運用規程の見直しにより「事業債」での運用を開始
2. 運用方法の検討結果を踏まえ、大規模修繕計画に基づく積立資産取崩見込みを適正に把握し、効率的な資金運用
 - ・R5受取利息配当金収入見込額は、R3と比較し約30%増加

今後取引金融機関や運用方法を検討し、**継続**して安全で効率的に資金運用

⑨中長期的な視点をもって、持続性の高い経営

【実施施策】

利用ニーズに応じた定員の適正化と事業の在り方検討

【実績・評価】

1. 圏域の利用ニーズや職員の充足状況等を踏まえた事業定員を適正化
 - ・緑風園の生活介護利用定員について、R5.4見直しを実施
施設入所事業の定員についても見直しを予定
2. デイサービスセンター小山の事業のあり方を検討し、その方向性を決定
 - ・利用率の最低ラインを50%として、改善に向け取り組むことを決定

▶ 障がい者施設入所者の重度・高齢化、入所待機者の減少や、利用率の低迷が続く在宅事業について、必要に応じてあり方を検討する必要があることから、**1と2を統合し「利用ニーズを踏まえ、事業のあり方と定員の適正化を検討する。」へ見直し**

⑩組織内の連携を強化し強固な組織体制と経営基盤を確立

【実施施策】

ICTの活用で組織内連携を効率化

【実績・評価】

1. 効率的な会議が開催できるよう、Web会議システムを構築する

▶ Web会議システムの構築は完了、**継続**して活用と定着を図っていく。

2. 可能な事務・会議資料からペーパーレス化を進める。

▶ 十分なペーパーレス化が進んでいないため、強化して取り組むこととし
「利用者への説明・同意文書や、可能な事務・会議資料からペーパーレス化を進める」に**見直し**

⑩組織内の連携を強化し強固な組織体制と経営基盤を確立

【取組方針】

施設間や職種間連携で組織を活性化

【実績・評価】

- 施設間や職種間での活発な意見交換を推進し、定着させることで、組織を活性化
 - 各ワーキングチームを開催し、活発な意見交換を実施

ワーキングチーム	特養	障がい
①システム選定委員会	業務系システムの選定	
②総務担当職員部会	報酬改定による対応、総務事務のペーパーレス化 経営分析による収支上の課題対策、一括調達可能な物品の選定	
③広報戦略検討チーム	広報戦略の立案	
④業務内容検討チーム	シルバー人材の活用と業務の切分け	
⑤ICT活用検討チーム	ICT機器の検討、マニュアルの動画化	

- 職種別部会(障がい施設課長会議、介護支援専門員部会、生活相談員部会)を四半期に1回開催

▶ 各目標達成に向け、**継続**して職種間連携を推進。

Ⅱ 第5期中期経営計画見直し後の 実施施策

計画の柱①職員が働きやすくやりがいを感じられる職場づくり

【基本目標】

- ① 福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進する。
- ② OJT制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進する。
- ③ 職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める。
- ④ 業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進する。

		内部環境	
		【強み】	【弱み】
		<ul style="list-style-type: none"> ・リクルートサイトやSNS等を活用した積極的な広報活動を展開 ・Web説明会やWeb面接等時代のニーズに対応 ・OJT制度をはじめとした人材育成制度が充実 ・人事給与制度や休暇休日等職員処遇が充実 ・ICTや介護機器等の導入に積極的 ・ヘルス・マネジメント企業や女性活躍応援企業等に認定 ・各施設が支援やケアの実践理念を作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・正規職員の受験者が漸減 ・西部地区での準職員や調理員の採用が特に困難 ・有資格者の代替職員確保が困難 ・他産業や夜勤・不規則勤務のない事業所への人材流出 ・勤続年数3～7年での離職者が増 ・職員のモチベーションの低下 ・職場内でのコミュニケーション不足や関係性が希薄
外部環境	【機会】	【実施施策（攻撃的・積極的）】	【実施施策（弱点克服）】
	<ul style="list-style-type: none"> ・ポストコロナにおける社会経済活動の回復 ・元気高齢者（シルバー人材）の増加 ・EPA、特定技能等外国人材の流入 ・公務員の定年延長 ・介護ロボット等ICT技術の進展 ・働き方改革の推進 	<ol style="list-style-type: none"> ① 採用活動の強化で優秀な人材を確保 ② OJT制度の定着で個々の職員をレベルアップ ② チーム力の向上でチーム力を推進 ④ ICTの活用で業務の生産性を向上 ④ ヘルス・マネジメントの増進で長期休業や離職を防止 	<ol style="list-style-type: none"> ① 業務の切り分けで多様な人材を活用 ③ 職場内の関係づくりの強化で定着率を向上 ③ 承認力の強化でモチベーションを向上
	【脅威】	【実施施策（差別化）】	【実施施策（撤退・縮小）】
	<ul style="list-style-type: none"> ・少子高齢化に伴う労働人口の減少 ・福祉・介護業界のネガティブイメージ ・専門学校や福祉系大学の定員割れ ・社会経済活動の回復による人材獲得競争の激化 	<ol style="list-style-type: none"> ① 広報活動の強化でポジティブイメージを形成 	

計画の柱②利用者の生活を支えるサービスの質の向上

		内部環境	
		【強み】	【弱み】
【基本目標】 ⑤ 先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める。 ⑥ 安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める。 ⑦ 施設機能を積極的に開放し、地域とのつながりを強化する。		<ul style="list-style-type: none"> ほとんどの施設が個室・ユニット型で整備 県内唯一のユニットリーダー研修実地研修施設を運営 介護福祉士実務者研修や喀痰吸引等研修を自法人で実施 ICTや介護機器等の導入に積極的 災害や感染症を想定したBCPやマニュアルを整備 スケールメリットを活かした備蓄や派遣応援の仕組みを整備 長年培ってきた介護・支援のノウハウが蓄積 人材育成室による研修の実施 スケールメリットを活かした職種間交流 	<ul style="list-style-type: none"> 一部施設が多床室のまま グループホームの一部が老朽化 根絶しきれない不適切ケアや言葉遣い 防げる事故や同様のヒヤリハットの繰り返し コロナ禍における地域とのつながりの希薄化
外部環境	【機会】 <ul style="list-style-type: none"> 個室・ユニット型の推進 団塊の世代が後期高齢者に 看取りケア、認知症ケア、医療的ケア、障がい者の重度・高齢化等専門性の高いケアニーズの増 エビデンスに基づく科学的介護の提供 介護ロボット等ICT技術の発展 地域における公益的な取組の義務化 	【実施施策（攻撃的・積極的）】 ⑤ ICTの活用とエビデンスに基づく介護・支援の実践 ⑤ チーム力の向上によりサービスの質を向上 ⑦ 地域の社会資源として施設機能を積極的に開放	【実施施策（弱点克服）】 ⑥ リスク管理の強化で安全安心な暮らしを保障（事故・虐待防止等） ⑥ 居住・活動環境の整備で快適な暮らしを保障（GH整備、老朽化への対応、個室化）
	【脅威】 <ul style="list-style-type: none"> 感染症の流行、地震、豪雨災害等自然災害の増 不審者侵入や人権侵害等 邑智圏域での利用ニーズの減 喀痰吸引等研修実地研修受入先の減 	【実施施策（差別化）】 ⑥ リスク管理の強化で安全安心な暮らしを保障（感染・災害対策等）	【実施施策（撤退・縮小）】

計画の柱③安定的で持続的な経営基盤の確立

【基本目標】 ⑧ 収入の安定確保と経費増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持する。 ⑨ 中長期的な視点をもって、持続性の高い経営を行う。 ⑩ 組織内の連携を強化し、強固な組織体制と経営基盤を確立する。		内部環境		
		【強み】	【弱み】	
		<ul style="list-style-type: none"> ・特養の入所及び短期入所利用率が高水準で推移 ・障がい施設の生活介護利用率が高水準で推移 ・スケールメリットを活かした物品調達等でコスト削減 ・中期経営計画や大規模修繕計画の策定で見通しを持った経営を実践 ・経営組織のガバナンスが機能 ・借入金が少なく、安定性・持続性の高い財務体質 	<ul style="list-style-type: none"> ・入所者の重度・高齢化による入院の増 ・入所待機者の減による空床期間の増 ・施設の経年劣化による修繕や設備更新の増 ・障がいの短期入所や高齢者の通所サービスで利用率が苦戦 ・施設が6市1町に点在し非効率 ・集中的な施設整備の影響で、収益性、合理性の低い財務体質 	
外部環境	【機会】	<ul style="list-style-type: none"> ・ポストコロナ時代の到来 ・報酬改定への対応 ・経営組織のガバナンスの強化 ・事業運営の透明性の向上 ・財務規律の強化 ・デジタル社会（ペーパーレス化）の推進 	【実施施策（攻撃的・積極的）】	【実施施策（弱点克服）】
	【脅威】	<ul style="list-style-type: none"> ・特養の重点化による入所待機者の減 ・障がい施設入所者の重度化・高齢化 ・不透明な金融政策 ・ユニット型特養の増やサ高住等住宅型サービスの乱立による競争の激化 ・中東情勢の悪化による原油価格の急騰 ・記録的物価高騰 	<ul style="list-style-type: none"> ⑧ 高利用率の維持と新規加算の確実な取得で収入を安定的に確保 ⑧ スケールメリットを活かした物品調達や定期的な経営分析で経費の増大を抑制 ⑨ 大規模修繕計画に基づく計画的なメンテナンスで建物の長寿命化を実現 	<ul style="list-style-type: none"> ⑩ ICTの活用で組織内連携を効率化 ⑩ 施設間や職種間連携で組織を活性化
			【実施施策（差別化）】	【実施施策（撤退・縮小）】
			<ul style="list-style-type: none"> ⑨ 超低金利時代における有効な資金運用 	<ul style="list-style-type: none"> ⑨ 利用ニーズに応じた定員の適正化と事業のあり方検討

第5期計画見直し後の実施施策一覧

○…継続・強化、◎…変更

計画の柱	基本目標	実施施策	取組の方向性	現行計画からの位置づけ
職員が働きやすくやりがいを感じられる職場づくり	① 福祉・介護業界のイメージアップを図り、多様な働き方を推進する。	採用活動の強化で優秀な人材を確保	1. 効果的な試験の実施時期や試験内容等について検討・実施 2. 人材確保戦略に基づき、効果的な採用活動を実施 3. 西部地区での人材確保策の検討・実施	○ ◎ ○
		広報活動の強化でポジティブイメージを形成	1. 事業団の企業価値向上に向けた広報戦略の立案・実施 2. 法人全体の情報発信力を強化	○ ○
		業務の切り分けで多様な人材を活用	1. 介護・支援業務の洗出し、切り分け、役割分担を明確にし、シルバー人材や外国人材等多様な人材を活用 2. 定年年齢の引上げと人事給与処遇のあり方を検討し再雇用制度を見直し	○ ○
	② OJT制度を中核に職員一人ひとりを育成し、チームケアを推進する。	OJT制度の定着で個々の職員をレベルアップ	1. 職場内OJT制度の検証と充実 2. 効果的なOff-JTでの補完	○ ○
		チーム力の向上でチームケアを推進(変更)	1. チームビルディング知識やスキルの活用をテーマとした研修の実施 2. 障がい専門研修を通じたチーム実践力の向上	◎ ○
	③ 職場風土を改善し、職員の定着率とモチベーションを高める。	職場内の関係づくりの強化で定着率を向上	1. 職場風土マネジメント調査による現状分析と課題解決の取組 2. 職場風土改善やマネジメント力の強化、コミュニケーションの活性化をテーマとした研修の実施 3. 職場内OJTの面接を活用したコミュニケーションの活性化	○ ○ ○
		承認力の強化でモチベーションを向上(変更)	1. 職場風土マネジメント調査による現状分析と改善計画の取組(再掲) 2. 管理職を対象とする承認力向上をテーマとした研修の実施	◎ ◎
	④ 業務の生産性を高め、ワークライフバランスを推進する。	ICTの活用で業務の生産性を向上	1. 業務系システムの更新に向けた検討	◎
		ヘルス・マネジメントの増進で長期休業や離職を防止	1. メンタルヘルス・腰痛予防・ハラスメント対策等の継続実施 2. 業務の切り分けで時間外勤務を縮減 3. 休暇・休業の取得促進	○ ○ ○

社会福祉法人島根県社会福祉事業団

第5期計画見直し後の実施施策一覧

○…継続・強化、◎…変更

計画の柱	基本目標	実施施策	取組の方向性	前期計画からの位置づけ
利用者の生活を支えるサービスの質の向上	⑤ 先進的で魅力あるサービスを提供し、サービスの質を高める。	ICTの活用とエビデンスに基づく介護・支援の実践	1. ICTを活用した介護機器の使用効果の検証 2. ADLや栄養、口腔・嚥下、認知症等のデータを活用した科学的介護の実践	○ ○
		チーム力の向上によるサービスの質の向上(変更)	1. チームビルディングの知識やスキルの活用に向け研修の実施(再掲) 2. 障がい専門研修を通じたチーム実践力の向上(再掲) 3. 職種別研修の活性化	◎ ◎ ◎
	⑥ 安全安心で快適な暮らしを保障し、利用者の満足度を高める。	リスク管理の強化で安全安心な暮らしを保障	1. BCPに基づくシミュレーション訓練の実施やBCPの継続的な見直し(BCM) 2. 防げる事故の再発防止の強化 3. 権利擁護や虐待防止研修の実施を強化	○ ○ ○
		居住・活動環境の整備で快適な暮らしを保障	1. グループホーム光風園の計画的な整備 2. グループホーム清風園なずな寮のあり方検討 3. 光風園の個室化	○ ◎ ○
	⑦ 施設機能を積極的に開放し、地域とのつながりを強化する。	地域の社会資源として施設機能を積極的に開放	1. 施設機能の活用策の検討・実施 2. 施設間での取組の共有化 3. 機関紙やホームページ等を活用した地域住民等に向けた情報発信	○ ○ ○

第5期計画見直し後の実施施策一覧③

○…継続・強化、◎…変更

計画の柱	基本目標	実施施策	取組の方向性	前期計画からの位置づけ
安定的で持続的な経営基盤の確立	⑧ 収入の安定確保と経費増大の抑制で、安定性の高い財務体質を維持する。	高利用率の維持と新規加算の確実な取得で収入を安定的に確保	1. 半期ごとの経営分析に基づく利用率の維持・改善 2. 次期報酬改定に基づく加算の確実な取得	○ ○
		スケールメリットを活かした物品調達や定期的な経営分析で経費の増大を抑制	1. スケールメリットを活かした物品調達等によるコスト削減 2. 客観的な経営指標に基づく決算分析で経営状態を把握	○ ○
	⑨ 中長期的な視点をもって、持続性の高い経営を行う。	大規模修繕計画に基づく計画的なメンテナンスで建物の長寿命化を実現	1. 大規模修繕計画に基づく計画的な整備の実施 2. 天神及びしらとり保育所の大規模修繕計画の策定	○ ◎
		超低金利時代における有効な資金運用	1. 定期預金以外での効果的な資金運用 2. 積立資産取崩見込みの把握による効率的な資金運用	○ ○
		利用ニーズに応じた定員の適正化と事業のあり方検討	1. 事業のあり方と定員の適正化	○
	⑩ 組織内の連携を強化し、強固な組織体制と経営基盤を確立する。	ICTの活用で組織内連携を効率化	1. Web会議システムの活用 2. ペーパーレス化への推進	○ ○
		施設間・職種間連携で組織を活性化	1. 施設間や職種間での意見交換の推進と定着	○