



豊かな明日へ  
あなたとともに歩みます

「豊かな明日への扉をひらく」

# 中長期経営計画

平成 28 年度から平成 37 年度

基本計画（第一次）



社会福祉法人  
伊丹市社会福祉事業団

平成 28 年 3 月

# 目次

はじめに .....	1
第1章 計画の基本的な考え方 .....	2
1. 計画策定の背景 .....	2
(1) 法人設立からこれまでの活動 .....	3
(2) 事業団のこれからの方向性 .....	4
2. 中長期経営計画の必要性 .....	5
(1) 計画の目標 .....	5
(2) 計画の期間 .....	6
第2章 10年後の私たちの姿とめざす目標（基本方針） .....	7
経営理念「豊かな明日へ あなたとともに歩みます」	
1. 10年後の私たちの姿（経営理念と私たちのビジョン） .....	7
2. 私たちのめざす方向 .....	8
第3章 豊かな明日への扉をひらく ～4つの戦略～ .....	11
1. 戦略の位置づけ .....	11
【組織戦略】 .....	12
【人事戦略】 .....	15
【事業戦略】 .....	18
【財務戦略】 .....	20
第4章 持続可能な法人経営のために .....	22
1. 経営数値目標の設定 .....	22
2. 未来を見据えた人材(財)の確保と事業投資による成長 .....	23

## はじめに

伊丹市社会福祉事業団は、昭和63年2月に伊丹市により設立され、少子高齢化の到来とともに社会福祉をめぐる状況は大きく変化するなかで、平成12年には介護保険制度の導入、平成18年には伊丹市においても指定管理制度が導入されるなど、事業団を取り巻く経営環境も厳しさを増すこととなりました。

そのような状況のもと、平成16年には、養護老人ホーム松風園と特別養護老人ホーム桃寿園、平成21年にはケアハイツいたみをはじめ10施設の無償譲渡により、事業団がそれまで運営を担っていた伊丹市の施設はすべて、事業団が主体となり経営することとなりました。

今日、社会福祉法人への期待は高まる一方で、社会福祉法人制度の意義・役割を問い直す厳しい指摘もなされているなか、平成27年2月には、社会保障審議会福祉部会において「社会福祉法人制度改革について」の報告書がまとめられました。

そのなかで、社会福祉法人は公益性・非営利性を高め、本来の使命を果たし、国民に対する説明責任を果たすこと。また、社会福祉法人はその本旨を踏まえ、地域のニーズにきめ細かく対応し、事業を積極的に展開することにより、地域包括ケアシステムの構築において中心的な役割を果たすことが求められるとの内容が示されております。

このことを受けて、団塊の世代が75歳の後期高齢者の時期に到達する2025年問題の中での事業団は、今後の高齢化等に伴う福祉ニーズの多様化に対応するため、今後10年を見据え、必要な人材の確保・育成、組織整備、財務規律の確立、経営の透明性などガバナンスの強化を図るとともに、老朽化する施設設備等の保全を計画的に進めるために、中長期経営計画を策定いたしました。

事業団では、これまで主に高齢者を中心に施設サービスを基本にしながら、在宅福祉サービスにも取り組んでまいりましたが、今後は、本計画を着実に実行していくことで、障がい者や子どもへのサービスなども含め、新たなサービスの調査・研究に取り組むとともに、より質の高いサービスを安定的・継続的に提供できる体制を整え、地域社会に貢献できる社会福祉法人を目指して、職員一同が一丸となって取り組んでまいります。

平成28年3月

社会福祉法人伊丹市社会福祉事業団  
理事長 奥田利男

## 第1章 計画の基本的な考え方

### 1. 計画策定の背景

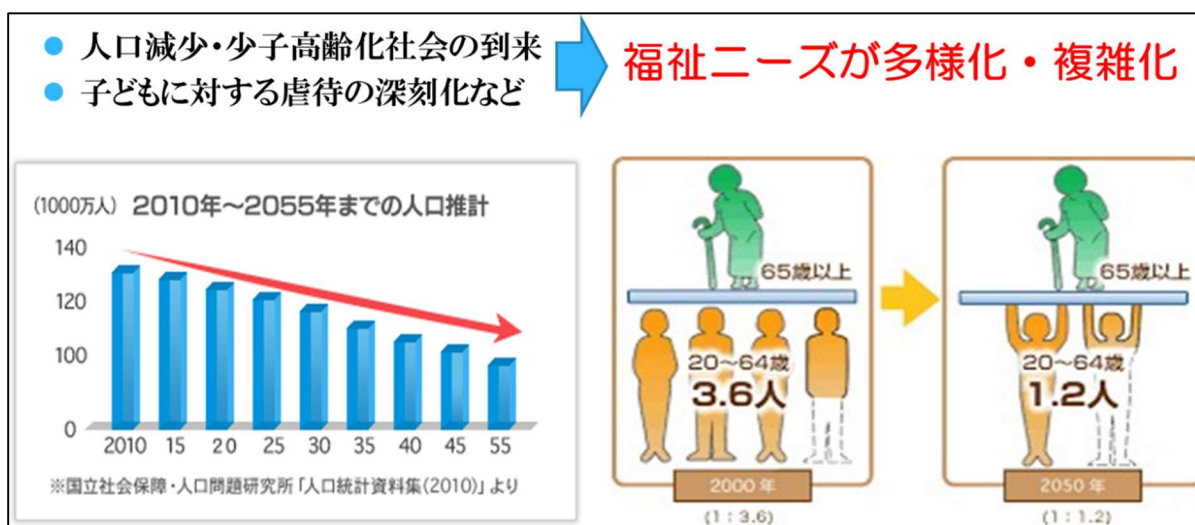
近年、社会福祉を取り巻く環境は、大きく変化しています。人口減少・少子高齢化社会の到来、核家族化などの社会構造の変化などにより、福祉ニーズが多様化・複雑化していることとあわせ、介護保険制度の施行（平成12年）以降、措置制度から契約制度への転換が行われ、福祉サービスの分野にも企業やNPOなどが参入し、多様な経営主体が競合するようになってきました。

社会福祉基礎構造改革から15年以上が経過し、社会保障制度を取り巻く環境は大きく変転・変節し、平成28年度以降、社会福祉法人には法人制度改革として、経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明化の向上、財務規律の強化や地域における公益的な取り組みの責務など、これまで以上に大きな役割が求められています。

また、事業の持続的な発展のための人材の確保は喫緊の課題であり、職員一人ひとりが業務への取り組みを通じ、福祉を実践する専門職としての誇りを持ち、これからも安心して働き続けることが出来る環境の整備が急務となっています。

このような中、中長期の環境の変化を見据え、伊丹市社会福祉事業団が伊丹市の外郭団体としての公益性・非営利性を確保し、地域社会に貢献できる健全で安定した経営体制を確立するとともに、社会福祉法人制度改革がもたらす変化にも対応しつつ、自らの経営基盤を強化し、経営理念の実現を目指していく必要があります。

【図 - 1】 計画策定の背景



### (1) 法人設立からこれまでの活動

事業団は昭和63年2月、伊丹市が設置する特別養護老人ホームなどの、主には高齢者を対象とした各種社会福祉施設の運営を適切かつ効果的に行い、市民福祉の向上を図ることを目的に設立されました。そして、福祉専門職の人材を確保するとともに、施設利用者の増加等にも柔軟に対応するなど、ニーズに合わせた質の高いサービスの提供を期待されてきました。

以後、伊丹市の福祉サービスの提供を先駆的に担い、平成12年に社会福祉基礎構造改革の方向のもとに、介護保険制度が創設されると同時に、財団法人伊丹ふれあい福祉公社および伊丹市訪問看護ステーションと組織を統合し、施設サービスと在宅サービスを総合的に提供できる体制に整えました。

さらに、平成15年には経営の健全化を図るための経営計画（平成16年度から平成19年度まで）を策定し、人事給与制度等の見直しを行うとともに、平成16年に養護老人ホーム「松風園」と特別養護老人ホーム「桃寿園」、平成21年に介護老人保健施設「ケアハイツいたみ」など、残る10施設の建物の無償譲渡を伊丹市から受け、自主運営での法人経営がスタートしたことにあわせ、新たな経営理念（豊かな明日へあなたとともに歩みます）を策定しました。

【表 - 1】 法人設立からこれまでの活動

昭和 63 年 2 月	● 社会福祉法人 伊丹市社会福祉事業団設立
平成 12 年 4 月	● 社会福祉基礎構造改革・介護保険制度の施行 ● 伊丹ふれあい福祉公社、伊丹市訪問看護ステーションとの統合
平成 16 年 4 月	● 伊丹市社会福祉事業団経営計画(H16～H19)
平成 18 年 4 月	● 指定管理者制度に基づき、全施設の管理運営を受託 ● 事業団将来像の中長期運営改善計画
平成 19 年 2 月	● 伊丹市社会福祉事業団経営健全化計画(H20～H23)
平成 21 年 3 月	● 伊丹市より全 10 施設の建物無償譲渡 ● 自主運営での法人経営がスタート
平成 28 年 4 月	● 伊丹市社会福祉事業団中長期経営計画(予定)

## (2) 事業団のこれからの方向性

伊丹市から無償譲渡を受けた施設は、築後20年から30年以上の建物が大半を占め、老朽化による改修費は減価償却費や修繕積立金等により一定の確保がなされているが、建て替え等を視野に入れた財源の計画的な確保が急務となっています。

また、サービス提供の主体は「人」であり、全国的に介護サービスを支える人材が不足している中で、安定的な人材の確保が喫緊の課題となっています。人事給与制度を速やかに見直し、仕事にやりがいを感じながら、育児や介護とも両立できる雇用環境を整えることとあわせて、これまで以上に福祉専門職のスキルの向上と活躍できる人材育成制度の整備が必要となります。

今後に予定されている地域包括ケアを実践していくなかで、事業展開のかたちが大きく変わるものと予測され、障がい者や子どもへの広範なサービスの充実とともに、医療・福祉・教育・行政などの関係機関との連携を強化し、地域に根ざした社会福祉法人としての役割を確立していく必要があります。

そのためには、弱みであった経営体質の改善に向け、自律した経営管理手法のもと、いかなる社会環境の変化にも対応し、必要不可欠な社会福祉法人として地域社会に貢献していきます。

## 2. 中長期経営計画の必要性

これまでの法人経営の現状は、「施設管理中心」、「経営手法の不在」、「画一的なサービスの提供」など、と言われてきました。新たな制度である制度改革等の大きな外部環境の変化に加え、団塊の世代が75歳の後期高齢者の時期に到達する2025年問題や、認知症高齢者や独居世帯の増加、虐待の問題、施設から在宅へという施策の転換など、新たな課題解決に向けた取り組みの方向性を明確にし、中長期的な視点での経営主体としての組織強化と安定した経営基盤の確立に取り組んでいく必要があります。

また、これからの事業展開についても、単年度の事業計画ではなく、具体的な内容を盛り込んだ実施計画の中で、財源や人員などの経営資源を最大限に活用しつつ、新規事業の開発や施設の整備・改修など、継続的、持続的に取り組んでいく必要があります。

### (1) 計画の目標

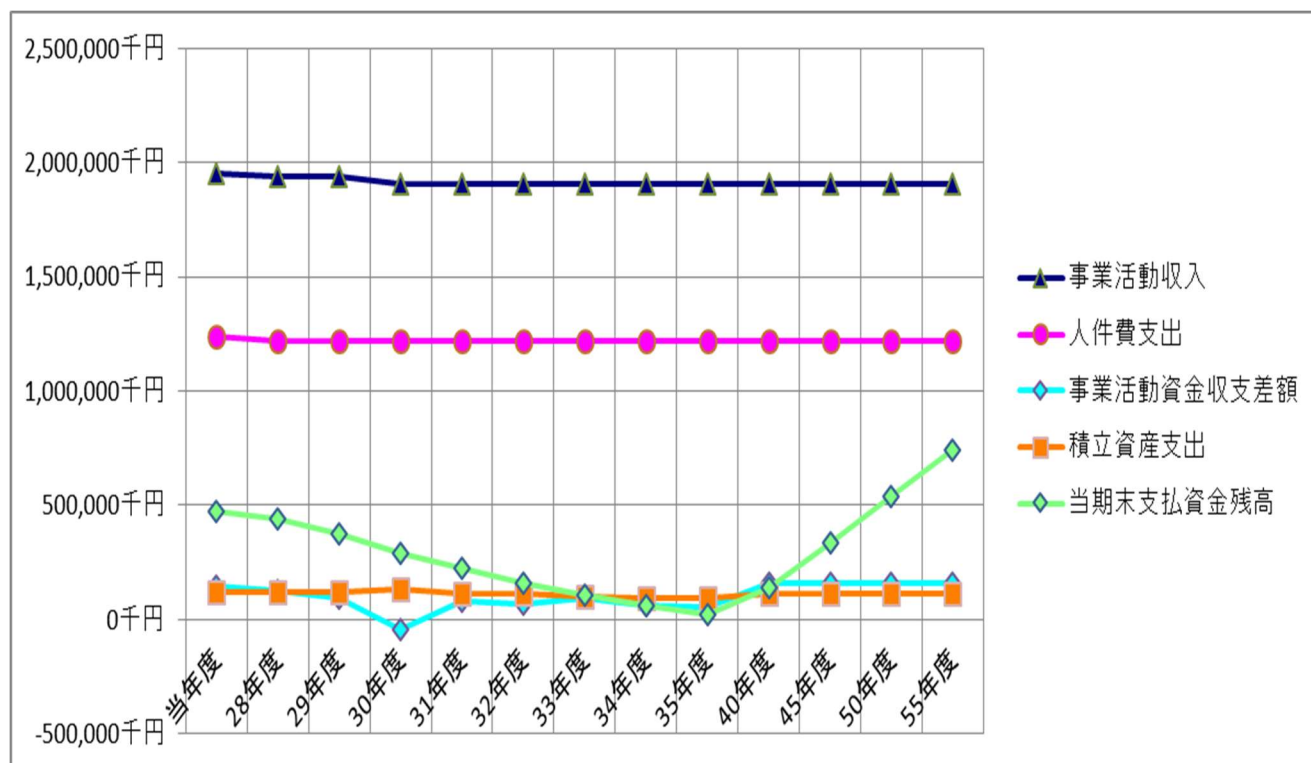
私たちを取り巻く環境から中長期的に取り組むべき課題を整理し、職員一人ひとりが、自ら考え、しっかりと役割を担い、責任感を持ってともに前進することができる10ヶ年にしていきます。

財政のシミュレーションでは、現状の事業形態を継続するだけでは、10年後には、介護保険収入の推移と施設建物等の維持管理経費、さらには事業団設立期の職員の退職金支出などにより、資金の残高が不足する事態が予測され、中長期的には、全事業所における事業活動の目標管理が必要となります。

そのためには、計画の目標をわかりやすく具体化する必要があり、目標管理を年次毎に有効に機能させていきます。

一人ひとりが自らの役割を理解し、計画のプロセスに関与できる仕組みを構築し、事業団の目指すべき方向性を明確にする中で、ニーズに合わせた新規事業の展開のための人材育成の道筋を示していきます。

【図 - 2】 財政シミュレーション



(2) 計画の期間

中長期経営計画の期間は、平成28年度から平成37年度までの10年間として、基本計画と実施計画を策定し、それぞれの期間ごとの見直しを行います。

この計画は、策定後も検証を行いながら、取り巻く社会経済情勢の変化や、取り組み内容の改善を図る中で、必要に応じて柔軟に計画の変更を行っていきます。

【表 - 2】 計画の期間

年度	28年	29年	30年	31年	32年	33年	34年	35年	36年	37年
基本構想	私たちのビジョン									
基本計画	中長期経営計画 平成28年度～平成37年度(10年間)									
	第1次(前期)平成28年度～平成32年度					第2次(後期)平成33年度～平成37年度				
実施計画	第1次(3年間) 平成28年度～平成30年度			第2次(3年間) 平成31年度～平成33年度			第3次(4年間) 平成34年度～平成37年度			



## 第2章 10年後の私たちの姿とめざす目標（基本方針）

### 経営理念「豊かな明日へ あなたとともに歩みます」

#### 1. 10年後の私たちの姿（経営理念と私たちのビジョン）

平成21年4月、伊丹市から施設建物の無償譲渡を受け、新しい形での法人経営がスタートしたことを契機に、新しい経営理念（豊かな明日へあなたとともに歩みます）を事業団の将来像として定め、その着実な実践のための基本構想として「私たちのビジョン」を指針としました。

そのビジョンを達成していくため、「私たちの意識」「組織運営の仕組み」「財政の安定化」の仕組みを変える（3つのチェンジ）ために、4つの目標と、その実現を図るための8つの指針を掲げ、取り組みを続けてきました。

今回の中長期経営計画は、経営理念を基本に、その基本計画・実施計画として策定し、新たな福祉の時代を牽引するリーダーを育成しつつ、地域社会の拠りどころとなる社会福祉法人を目指し、10年後の姿を明確に描きながら、自己変革を進めていきます。

【図 - 3】 地域社会に必要不可欠な拠り所となる法人をめざして



## 2. 私たちのめざす方向

### 目標 1 私たちは、人にやさしく、心のかよいあうサービスを提供します

#### ○ 地域復帰をめざした支援を推進

個人の尊厳と人権を守り、高齢者や障がい者、こども、様々な事情で日常生活を送ることが困難な方々が、住みなれた地域で健康で安心した生活ができるよう、施設での介護・看護・リハビリテーションなどの生活支援や就労支援とともに、誰もが住みやすい地域への環境づくりを目指します。

- 福祉制度の谷間の人々への支援
- 病気、貧困等の生活支援を必要とする人々への支援
- 地域社会への貢献

### 目標 2 私たちは、福祉と人を育てます

#### ○ 福祉ニーズの把握と地域活動の推進

在宅支援が進められる中、共生のコミュニティづくりを進め、地域の人々が、住みなれた地域で安心した生活を継続するために、関係機関や地域の豊富な社会資源と協働し、地域包括ケアを推進するため、地域のニーズにあった福祉事業等の創出に務めます。

- 地域包括ケアの実践
- 地域の共生環境の創出と協働
- 地域を支える福祉人材の確保と育成

## 目標 3

## 私たちは、サービスの質の向上を目指します

### ○ 総合支援体制の推進と組織ガバナンスの強化

施設サービスの利用と在宅生活を両立させる地域福祉ネットワークを構築し、地域における包括的支援体制の推進に取り組むとともに、地域福祉の総合支援を目指し全てのサービスの連携を強化し、質の向上に取り組めます。

質の高いサービスが提供できるよう、施設・設備のリノベーションと事業の再構築とともに組織運営の改善を進め、組織のガバナンスの強化に取り組めます。

- 地域のニーズに対応した在宅サービスの向上
- 地域福祉の総合支援ネットワークの構築
- 福祉専門職の育成制度の充実と組織運営の改善
- 事業の再構築によるサービスの強化

## 目標 4

## 私たちは、効率的な経営を目指します

### ○ 安定的な事業運営のための経営基盤の強化

職員一人ひとりの役割意識と責任感を醸成し、大切な経営資源である人材の育成・活用を図る中で、必要なスキルを補完しあい、時代のニーズと変化に柔軟に対応し、継続的に事業展開を進めるとともに、新しい分野での事業の創造の可能性を通じて、安定した経営基盤の確立を目指します。

施設現場での業務の効率化を図るため、ICT化を推進し、施設サービスを向上させるとともに、新たな事業展開にも取り組んでいく体制を整えます。

社会福祉法人制度改革に対応し、理事会・評議員会の役割の見直しを行い、法人経営を担っていく組織として機能します。

- 事業の効率化を目的としたICT化を導入検討
- 制度改正に対応した新規事業の検討
- 事業の効率性の改善と安定した財務規律の確立
- 施設や設備の計画的な保全整備
- 理事会・評議員会機能の整備・強化

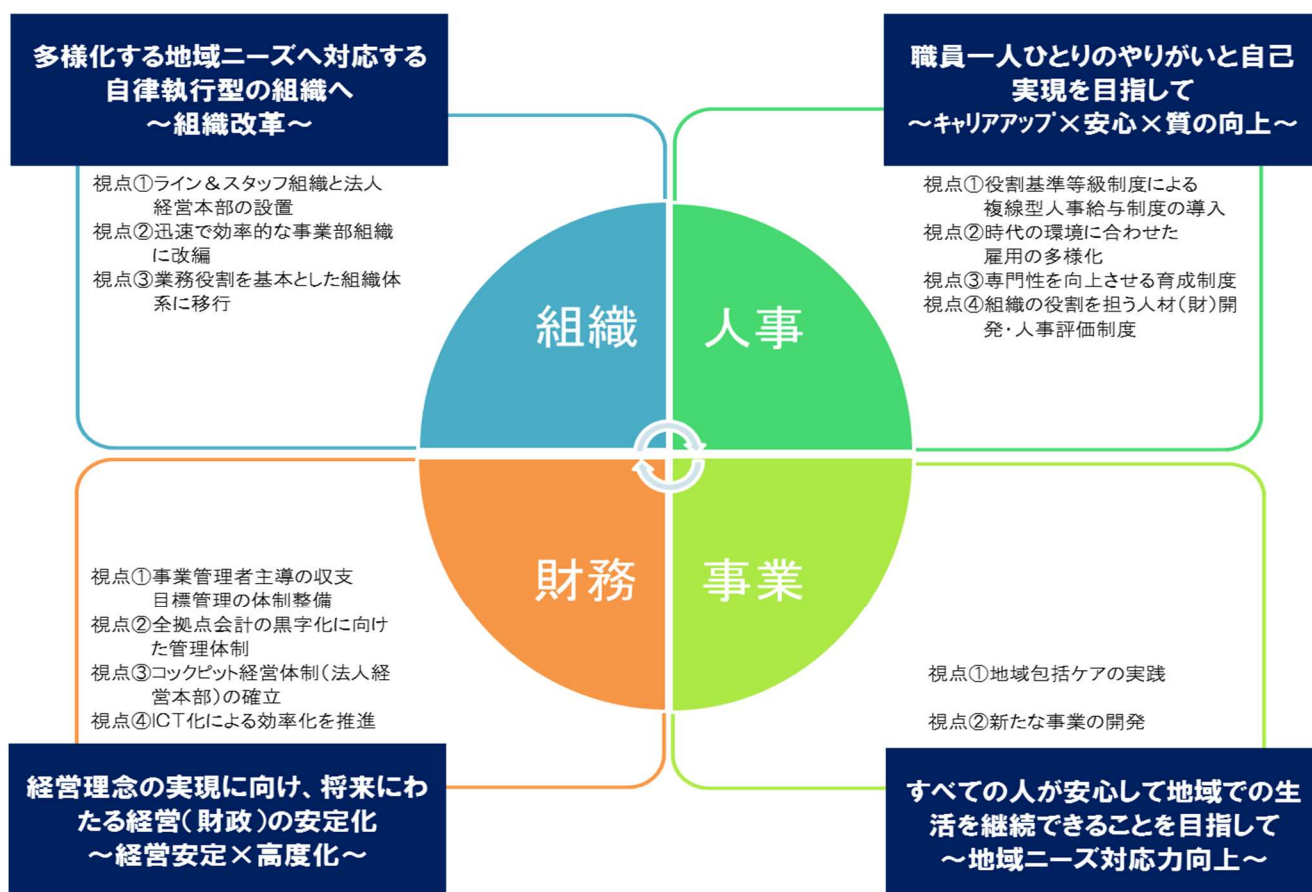
## 第3章 豊かな明日への扉をひらく ～4つの戦略～

### 1. 戦略の位置づけ

この計画の4つの戦略は、経営理念と経営目標の実現を補完するため、激しく変化をしていく時代の趨勢を見据え、社会経済情勢に対応した経営基盤を構築するため、私たちの進むべき「10年後のあるべき姿」への指針を示すものです。

その道筋として、経営理念実現のために掲げた「4つの目標」(第2章)に基づき、その方向にあわせて「4つの戦略と13の視点」を示し、今後、事業団が取り組むべき経営戦略を明らかにします。

【図 - 4】 4つの戦略



## 【組織戦略】

### ～多様化する地域ニーズに対応していく新しい組織～

経営理念と「4つの目標」の実現のため、様々なニーズに対応できる柔軟な組織づくりは不可欠であり、施設サービスと在宅サービスが相まって、地域包括ケアシステムの構築など、地域への貢献とともに、公共性・公益性の高い支援を意識し、伊丹市の外郭団体である社会福祉法人として、健全で持続的な法人経営が可能な組織を目指します。

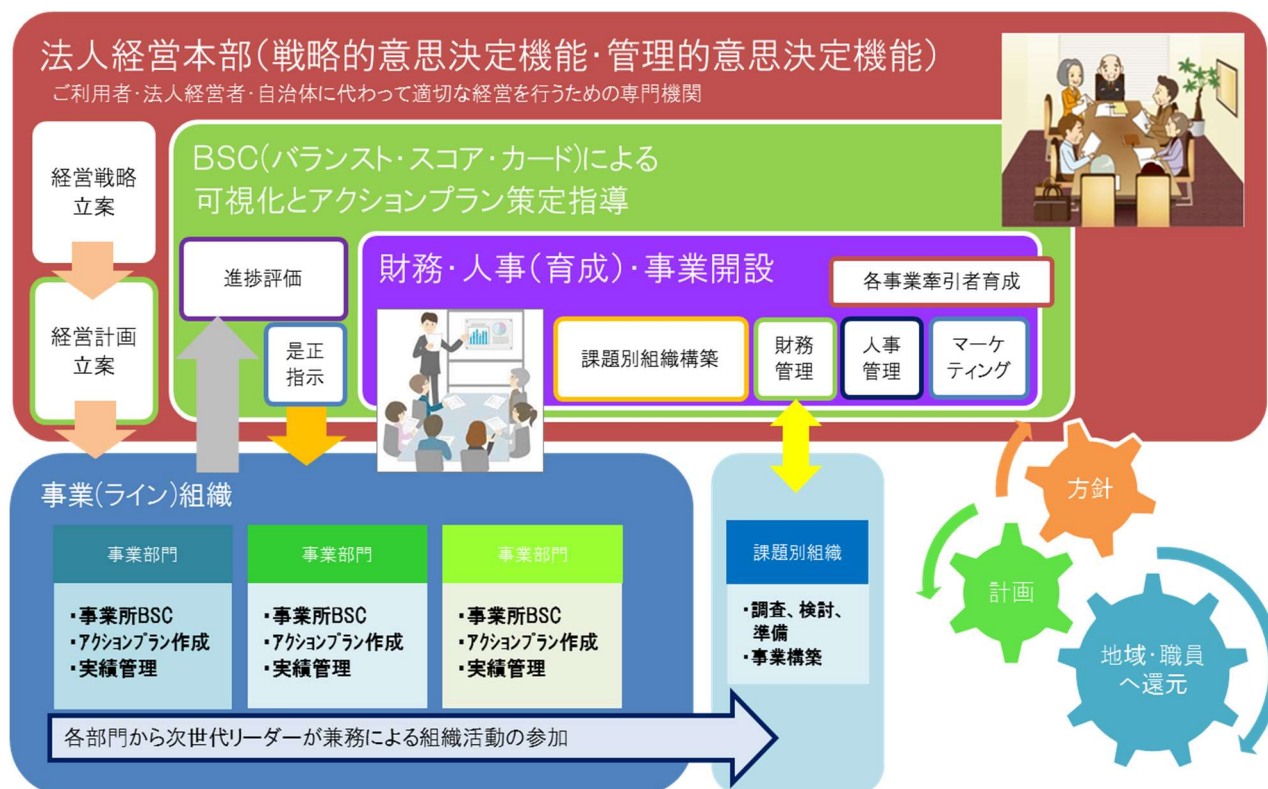
#### ■主な取り組み

#### 視点1 ライン&スタッフ組織と法人経営本部の設置

---

- 多様化する地域ニーズに対応できる事業体系の構築と、環境の変化にも柔軟で迅速に機能する組織づくりを目指します。
- 経営管理機能を強化するため、法人経営本部を設置し、法人全体の経営状況の管理を行い、持続的な事業運営と安定した財政基盤のもとでの法人経営を行います。
- 新たな社会福祉法人制度改革に適応した経営体制の確立と理事会・評議員会の法人経営における機能の整備と強化を図ります。

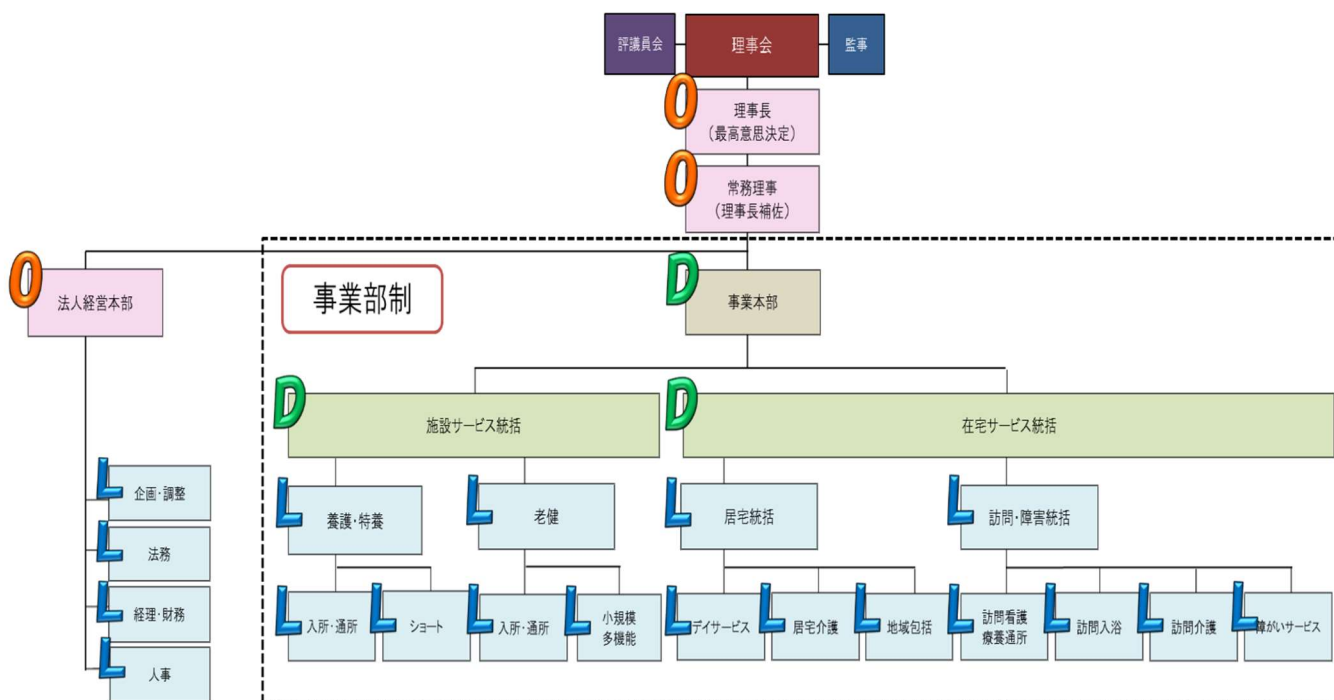
【図 - 5】 法人経営本部と事業組織の役割



## 視点2 迅速で効率的な事業部制組織に改編

- 多様化する地域ニーズに対応できる事業体系の構築と地域包括ケアの効率的な実践を目指して、各事業の独自性や採算性を意識した事業展開を進めます。
- 在宅サービス部門、施設サービス部門と相談支援部門のマネジメント機能を強化し、サービス提供の一元化を目指します。

【図 - 6】 ライン(L)&スタッフ(O・D)と事業部制組織のイメージ図



※組織戦略の視点1と視点2を合わせた組織全体のイメージ図

- O=オフィサー(戦略的意思決定：法人全体)
- D=ディレクター(管理的意決定：部門)
- L=ライン(業務的意思決定：事業所・部署)

### 視点3 業務役割を基本とした組織体系に移行

- これまでの職階を基本とした「職務基準等級制度」から、組織目標を達成するために求められる業務遂行の役割に応じた等級を設定し、その役割に応じた人事体系として「役割基準等級制度」へ移行します。
- 求められる資格要件や新たな専門職制についても、役割基準の中での位置づけを行い、柔軟に組織体系に位置づけます。



## 【人事戦略】

### ～職員一人ひとりのやりがいと自己実現をめざして～

福祉サービスの提供の主体は「福祉人材」であり、一人ひとりが目標を持って仕事に取り組めるよう、計画的に経験やスキルを積み上げていく環境を整える必要があります。

また、地域に貢献し、質の高いサービスを担う多様な人材の確保と育成に向けた働きやすい職場環境の整備、適切な評価に基づいた人事給与制度を構築します。

#### ■ 主な取り組み

#### 視点1 役割基準等級制度による複線型の人事給与制度の導入

- 組織目標を達成するため、求められる役割に応じた役割基準等級制度を導入し、権限と責任を明確にした複線型の人事制度を導入します。
- 基本給部分を役割（職責）・職務（資格基準）・能力（キャリアアップ）に分けて、それぞれの事業特性および職務特性に合わせて給与基準を整え、専門性や資格、スキルに応じた給与制度に移行します。

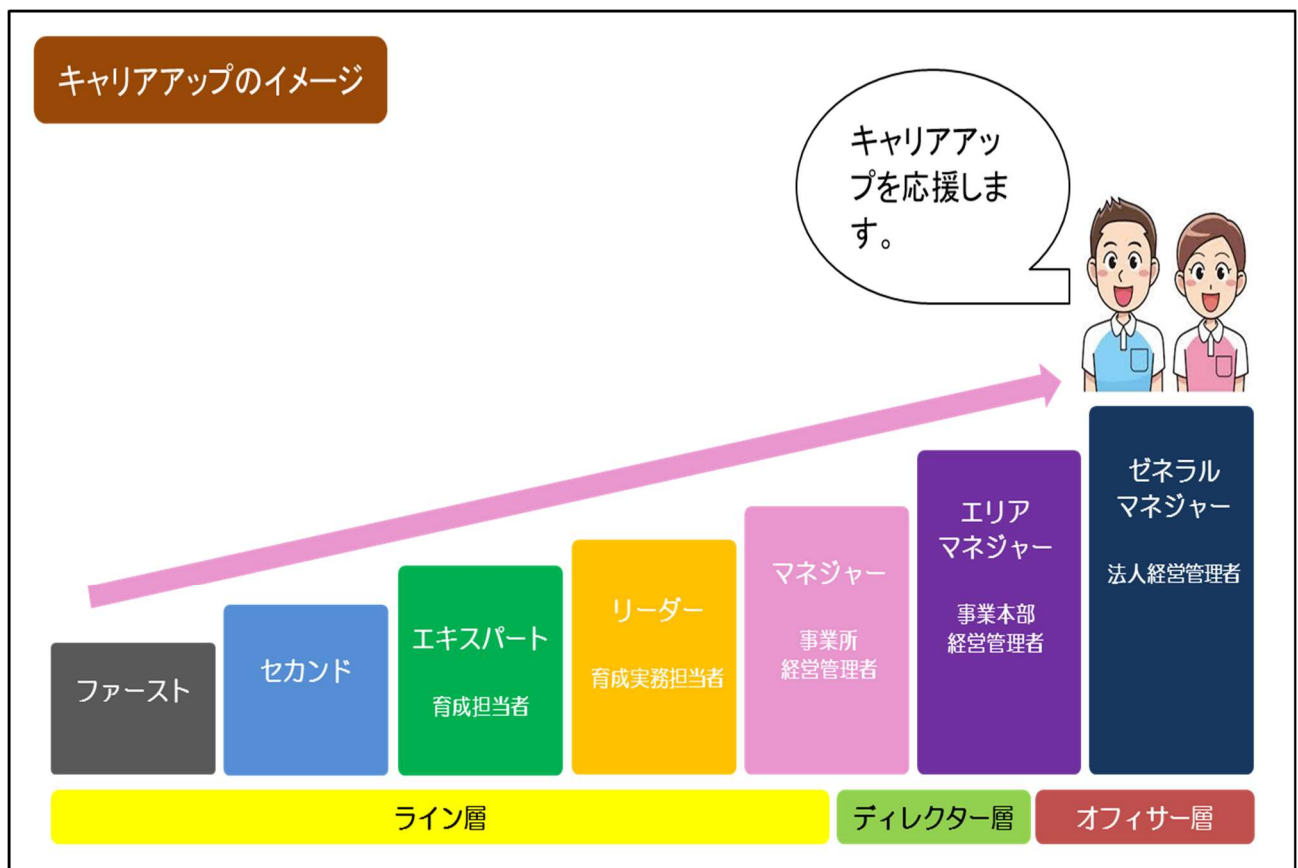
#### 視点2 時代の環境に合わせた雇用の多様化

- 働く環境に合わせ、経営責任を担うⅠ種職員、一般的な形態のⅡ種職員、短時間勤務が可能なⅢ種職員、職務内容が限定的なⅣ種職員と、契約雇用職員など、柔軟な雇用形態を導入し、新たな人材と雇用の確保に努めます。

### 視点3 専門性を向上させる育成制度

- 役割基準等級に求められるスキルを明確にし、専門性の向上を目的としたキャリアアップのための“ラダー(はしご)”育成制度を進めます。
- 各職種に求められる役割基準を明確にし、その職務能力を引き上げるための訓練メニューを体系的に整えます。

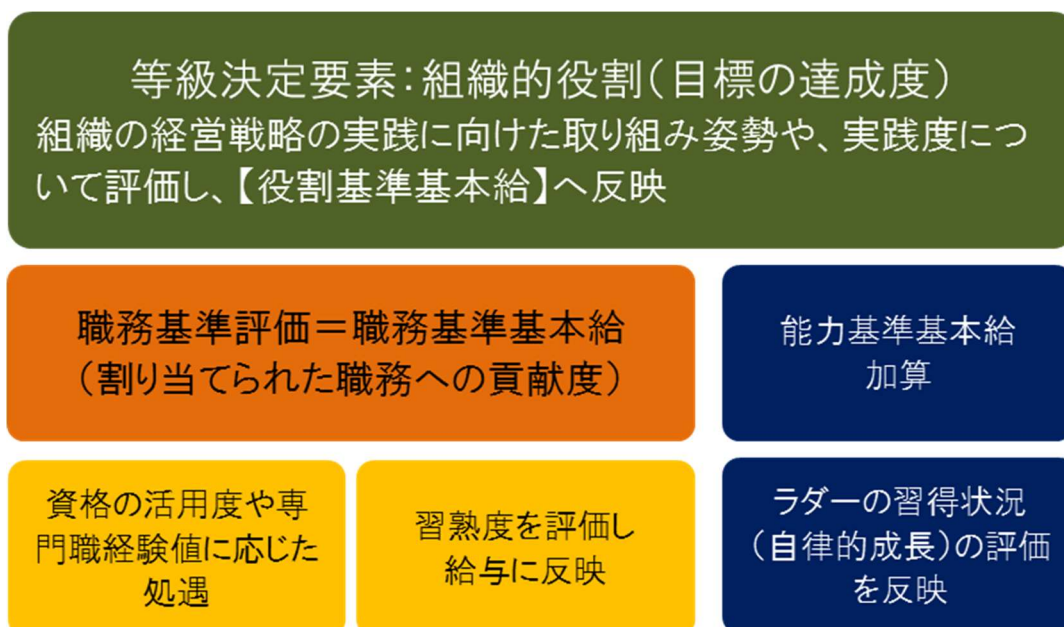
【図 - 7】 キャリアアップのイメージ図



## 視点4 組織の役割を担う人材（財）開発・人事評価制度

- 職務の専門性だけでなく、マネジメント業務における知識の習得についても、育成メニューとともに、法人経営を担う人材の育成制度を整えます。
- 新たな人事給与制度と連動させた育成システムと人事評価制度を再構築し、職員のキャリアアップへの道筋を明らかにし、能力開発の機会を充実します。

【表 - 5】 新たな人事・給与制度による給与の考え方



## 【事業戦略】

～すべての人が安心して地域での生活を継続できることを目指して～

地域の方々や地域の事業者と連携し、地域で暮らす高齢者や障がいを持つ方などへ、サービスの提供を通じて、私たちがもつ専門スキルと機能を包括的に展開し、セイフティネットの役割など公益性を意識し、安心して地域での生活を継続できるよう地域包括ケアシステムの中核的役割を担っていきます。

### ■主な取り組み

#### 視点1 地域包括ケアの実践

- ▶ 私たちが持つ資源と地域の資源を有機的につなげ、需要と実態を把握しつつ、ニーズにあった事業の整備と新たなサービスの開発をすすめます。
- ▶ 在宅サービス部門を中心に、地域の方々のライフプランの設計を行うことができるよう、総合支援事業の研究と実践を進めます。



## 視点2 新たな事業の開発

---

- 介護保険事業を基本にしつつ、障がい福祉サービスも含め様々な事業をシームレスで包括的な事業展開を進めます。
- 今後、想定される施設改修費用の効率性を引き上げるため、アウトリーチで伴走型への転換を視野にいたした検討を進めます。
- 地域復帰をめざすために、生活支援を必要とする人々や、福祉制度の狭間となっている人々を受け入れるための新たな事業開発を進めていきます。



## 【財務戦略】

### ～経営理念の実現に向け、将来にわたる経営（財政）の安定化～

中長期の財源の確保に基づく財政規律・財務規律を遵守し、法人の経営基盤の安定化を目指します。また適正な職員配置を定義し、職員の育成に合わせた事業展開を実施します。

#### ■主な取り組み

#### 視点1 事業管理者主導の収支目標管理の体制整備

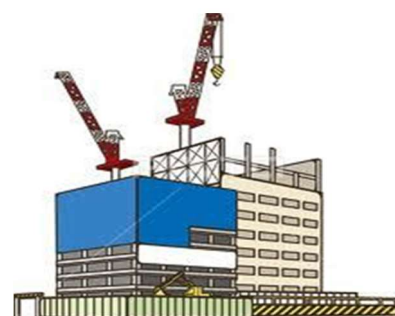
---

- 事業所の管理者の育成へつなげるため、これまでの会計事務処理体制から脱却し、管理会計による管理者主導での収支目標管理体制を進めていきます。

#### 視点2 全拠点会計の黒字化に向けた管理体制

---

- 事業部制に移行することにより、人的資源の事業所間シェアリングを進め、職員配置の適正化により、収益性の確保に向けた基礎的な経営条件を整備します。
- 老朽化した施設建物・設備の改修費は、機能改革によって生み出す新たな付加価値を盛り込み、地域ニーズに適合させながら、固定資産の効率的利用と、減価償却費を上回る資産活用を行います。



### 視点3 コックピット経営体制（法人経営本部）の確立

---

- 管理会計をすすめるとともに、事業実績の評価を連動させ、管理の一元化（コックピット）による定量的データと定性的データを用いた経営管理の手法を実施します。
- 法人内で経営理念・基本構想（私たちのビジョン）・基本計画・実施計画を共有化し、実現させるため経営管理を基本とした手法での法人経営を徹底します。



### 視点4 ICT化による効率化を推進

---

- 施設における記録業務にかかる時間等の効率化を図るために、ICT化を導入するとともに、原因や結果の関係を科学的に分析し活用できるよう導入を進めます。
- ICT化により、業務の効率化で得た資源（時間）については、新たな事業展開などにつなげていきます。

## 第4章 持続可能な法人経営のために

私たちがめざす伊丹市社会福祉事業団の将来像を実現していくためには、景気変動などによっても目標を変えることなく、安定的に事業運営を行っていただける財政基盤を構築していくために、財政計画を定めて持続可能な法人経営を行っていきます。

### 1. 経営数値目標の設定

拠点別に、これらの経営数値目標を設定し進捗管理を実施します。

具体的な数値目標により、目標を達成する工夫が行動につながり、職員共通の目標と改善点が明確となり、計画的経営が実現できます。

経営戦略の中で、目標を明示していくことにより、中長期（3年から5年）にわたり達成すべき平均的目標がみえ、その収益目標の数値が算定の根拠となります。

収益目標は、現在、提供している事業の稼働率を向上させていくことを前提とし、これまでの収益と費用の差額で計画をたてるのではなく、目標を達成するために、いかに収益をあげ費用を最小に押えた計画を実践し、予定収益から目標の利益を差し引いた許容費用を、経営努力の目標としてとらえます。

また、進捗管理については、目標と環境変化を勘案しながら、収益は目標収益以上の実績、費用については許容費用以下の実績を目標に経営活動の管理を行い、安定的なサービスの供給体制の確立を図るとともに、持続可能な法人経営を行っていきます。



## 2. 未来を見据えた人材(財)の確保と事業投資による成長

固定費のなかでも最も大きな割合を占める人件費については、その発生の基礎となる業務内容別の要員計画を策定していきます。

マーケティングの手法などを確立し、必要とするサービスや利用者ニーズを明確にしながら、新たな事業開発を進めます。

- 専門職におけるキャリアアップと組織的役割に基づいた給与体系を実施します。
- 賞与については、財政・財務規律で定義した成果連動型にします。
- 要員計画に基づき、正規職員と同一業務を行っている契約職員については正規化をめざします。
- 老朽化した施設建物に必要な修繕費(資金)については増収等の策で賄い、機能改革によって新たな付加価値を創造します。

