

中長期経営計画

平成 28 年度～令和 7 年度

(改訂版)

豊かな明日へ あなたとともに歩みます

～地域社会にとって必要不可欠かつ拠り所となる法人をめざして～

令和元年6月



社会福祉法人
伊丹市社会福祉事業団

伊丹市社会福祉事業団

中長期経営計画の改訂にあたって

このたび、平成28年度から令和7年度までの10カ年を計画期間とする伊丹市社会福祉事業団中長期経営計画を改訂いたしました。

これまで事業団は、平成28年(2016年)に「伊丹市社会福祉事業団 中長期経営計画(基本計画)」を策定し、組織改革、人事給与制度など規則整備をはじめ、計画に沿って経営の効率化や健全化に取り組んできました。

この基本計画を策定した当初は、経営理念「私たちのビジョン」を基本構想として位置付けましたが、経営理念を実現するための基本目標や事業団の「将来像」といった、具体的な事業戦略、財務戦略における目標達成までの道筋が見えにくい状況でありました。

現在、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とはいえ、建て替え等を視野に入れた場合は、非常に厳しい経営状況であります。

これらは、事業団の事業活動に原因があるわけではなく、事業団の収支構造の問題であり、事業団設立の経緯が大きく関係しています。

事業団は、そもそも公設民営を基本に事業展開を図り、効率的な法人運営を目的に設立されたものであり、そこから合理性や工夫を求められてきた背景と経緯があり、そのような中で、現在は、全ての施設建物の譲渡を受け民間社会福祉法人と変わらない環境のもとで、自立した経営が求められるようになっていきます。

しかしながら、これからも持続可能な法人経営を目指すためには、施設の老朽化に伴う改修費用や設備更新費用等を確保できる収益構造にしていかなければなりません。

そのためにも、財務規律を法人経営の基本に据え、要員定数で効率的な事業運営とともに、正規雇用化に基づいた人材確保を図り、今日的ニーズに対応した新しい事業に挑戦していかなければなりません。

これからも、より一層厳しい経営環境が続くことは予想されますが、中長期的な視点を持ち、思い切った事業転換が行えるよう、財源の見通しを立て、次世代にも健全な経営を引き継ぎ、地域の人々が安心して住み慣れた地域で持続的に生活ができることこそが伊丹市社会福祉事業団の使命であると考えます。

そのためには、さらなる経営の効率化・健全化への取り組みをはじめ、徹底した経費の削減と財源の確保を図りながら、経営理念「豊かな明日へあなたとともに歩みます」の実現を確かなものとするために、このたび中長期経営計画を改訂しました。

令和 元年 6月

社会福祉法人 伊丹市社会福祉事業団

目次

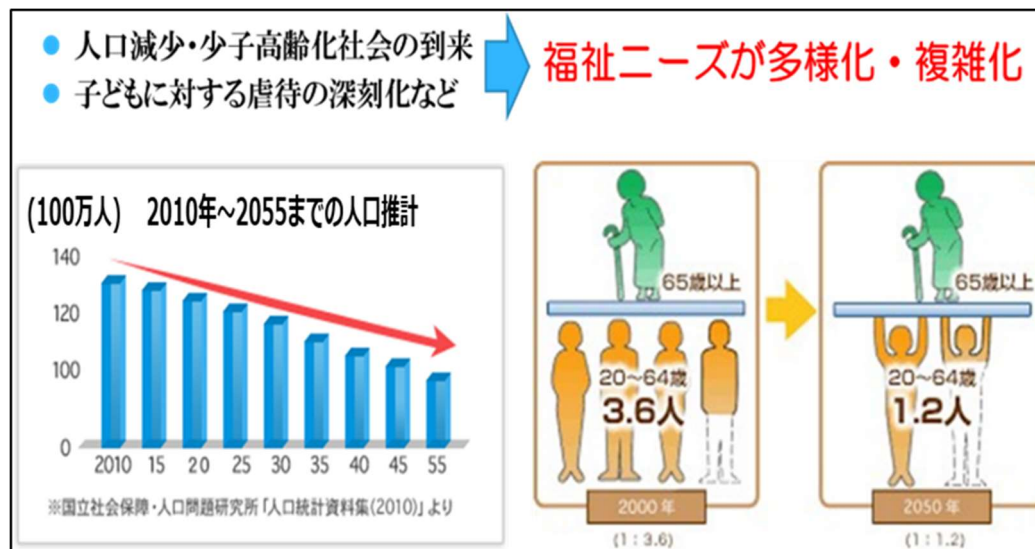
第1部	2
計画の基本的な考え方	2
1. 法人設立から中長期経営計画の策定までの経緯	3
2. 中長期経営計画を改訂する背景	5
3. 計画の期間	7
第2部	8
第1章 経営理念と中長期経営計画の体系	8
伊丹市社会福祉事業団 中長期経営計画 〈改訂版〉	9
1. 経営理念	9
2. 基本目標 -4つの目標と8つの指針-	9
3. 将来像 -10年後の私たちの姿-	10
4. 新しい基本構想 -社会環境の変化と不変の価値を踏まえて-	10
5. 基本計画 -4つの戦略-	10
6. 中長期経営計画の体系	11
第2章 基本構想を確実に実現するために	14
行動指針1 地域におけるコミュニティの維持・発展に寄与するサービスを創造・変革する	15
行動指針2 住み慣れた地域で自立的に生活できるサービス基盤を整える	17
行動指針3 私たち自身のサービスの専門性を強化し、地域の専門機関や専門職と積極的に連携し、地域に における福祉サービスの向上を推進する	19
行動指針4 持続可能な法人経営の仕組みを確立し、地域ニーズに適合する事業への改革を継続的に推進 する	21
第3章 基本構想の実現に向けた4つの戦略	24
基本構想の実現に向けた「4つの戦略」	25
「組織戦略」	26
「人事戦略」	29
「事業戦略」	32
「財務戦略」	34
第4章 持続可能な法人経営のために	36
1. 持続可能な法人経営のために	37
2. 経営数値目標の設定	37
3. 未来を見据えた人材(財)の確保と事業投資による成長	37
4. 地域住民にとって身近な存在	38
5. 信頼される職員の育成	38

第 1 部

計画の基本的な考え方

1. 法人設立から中長期経営計画の策定までの経緯

近年、社会福祉を取り巻く環境は、大きく変化し、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)時に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います。



社会福祉基礎構造改革から15年が経過し、社会保障制度を取り巻く環境が大きく変転・変節するなか、平成28年度には、社会福祉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ることとなりました。

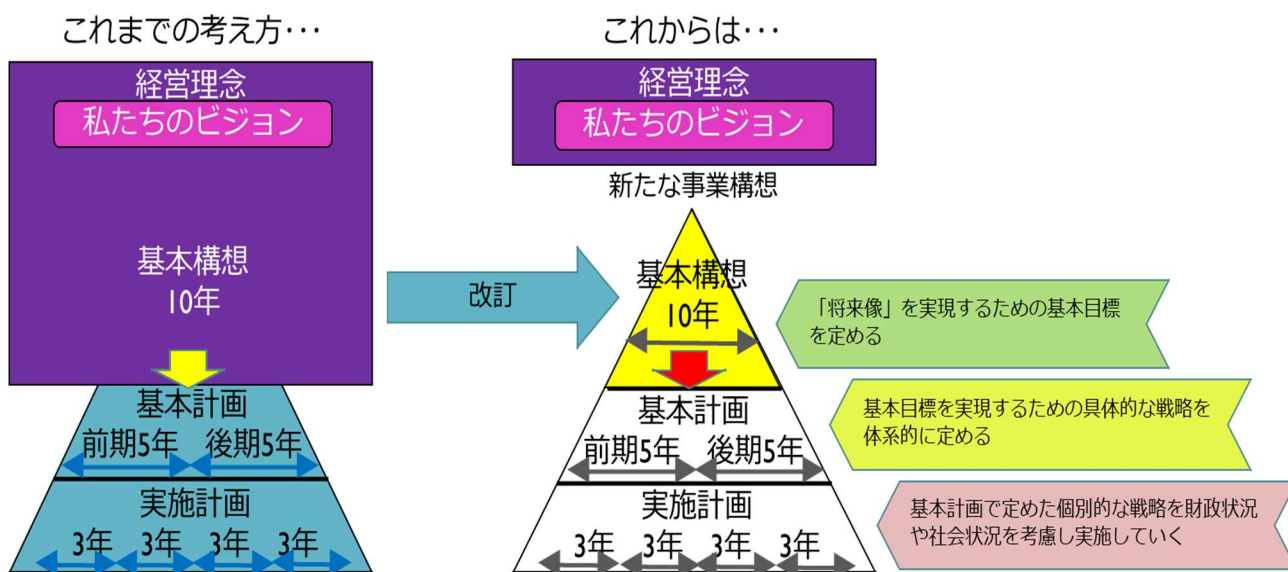
そのような中、事業の持続的な発展のための人材の確保は喫緊の課題であり、職員一人ひとりが業務への取り組みを通じ、福祉を実践する専門職としての誇りを持ち、これからも安心して働き続けることが出来る環境の整備が急務となっています。

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・非営利性を確保しつつ、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、経営理念の実現をめざしていくために、平成28年度に中長期経営計画(基本計画)を策定しました。

【法人設立からこれまでの取組み】

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 4 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 3 月	● 伊丹市社会福祉事業団 中長期経営計画（基本計画）策定
令和 元年 6 月	● 新たな基本構想を加え、伊丹市社会福祉事業団 中長期経営計画（改訂版）を策定（予定）

【中長期経営計画の改訂】



2. 中長期経営計画を改訂する背景

伊丹市社会福祉事業団は、平成28年（2016年）に「伊丹市社会福祉事業団 中長期経営計画（基本計画）」を策定し、組織改革、人事給与制度などの規則整備をはじめ、計画に基づく経営の効率化や健全化に取り組んできました。

具体的な事業戦略として、訪問看護、訪問介護はこれまでの強みを維持し、デイサービス事業はこれまで以上に稼働率を最大限に引き上げ継続させ、介護老人保健施設においては、在宅強化型を実施していくなど事業活動収入20億円を維持すること、人事戦略では、人材不足に対する雇用改革を実施すること、財務戦略では、非正規職員を正規化し、現在の要員基準数（常勤換算数）311名から283名にしていくことを当初の目標値に決めました。

また、財務戦略として、ラストホールの改修に伴う南野デイサービスの改修および特別養護老人ホームの建替え費用など、施設整備・更新に当たっては、積立資産を運用していきながら、当期末支払資金残高は減らさず、健全な経営をできるよう検討を進めてきました。

しかし、この間に3年連続で事業活動収入が減少したことで財務戦略と事業戦略を速やかに見直す必要が生じました。

減収の要因として、平成30年（2018年）には介護報酬等の改定があり、介護保険事業では、自立支援・重度化防止に資するサービス提供が求められたことや、特別養護老人ホームが要介護3以上でないと入所ができない状態になったことや、障がい福祉サービス事業では障害福祉サービス費の程度区分や利用率の問題で事業活動収入が減収するなど、コスト構造が大きく変わったことがあげられます。

訪問介護事業、デイサービス事業はこれまで以上に稼働率を最大限に引き上げることができず、介護老人保健施設においては在宅強化型に移行することができませんでした。

平成29年（2017年）には、非正規職員を正規化するなど、人材不足に対する雇用の改革は計画通り実施しましたが、計画した要員基準数（常勤換算数）を達成できず乖離が生じています。

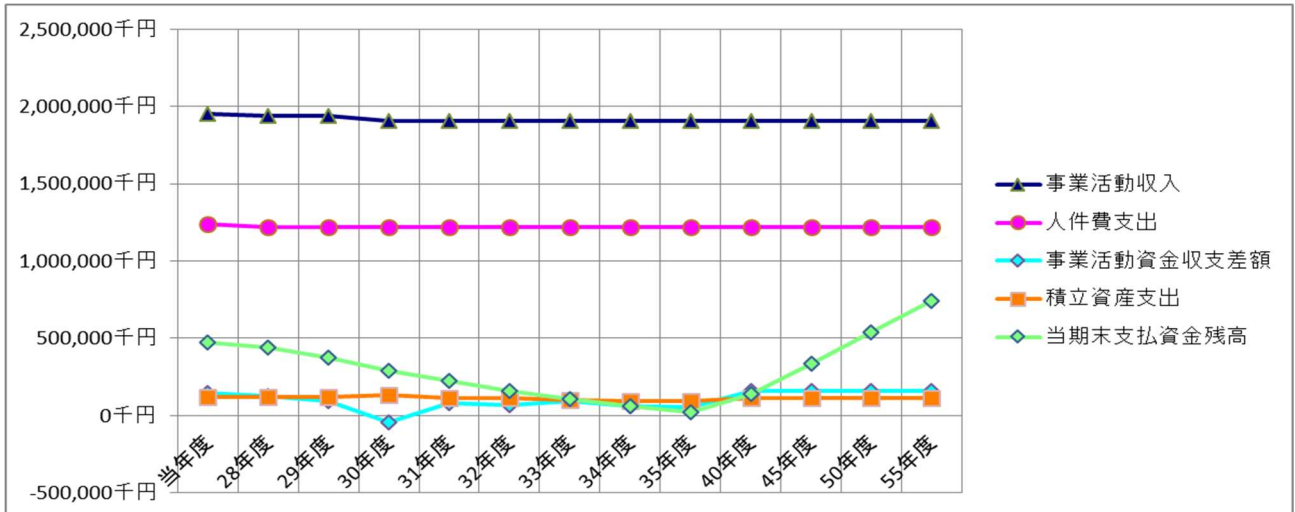
また、老朽化が進む各施設の大規模改修や建替等に係る費用への備えが十分ではないため、事業活動収入の増加を図り、経営基盤を安定させる必要があります。

今般、中長期経営計画を改訂するにあたっては、障がい者やこ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も一層強化し、これまでの事業団の事業形態を大きく変革することにより、地域にとって必要とされる事業団を目指していきます。

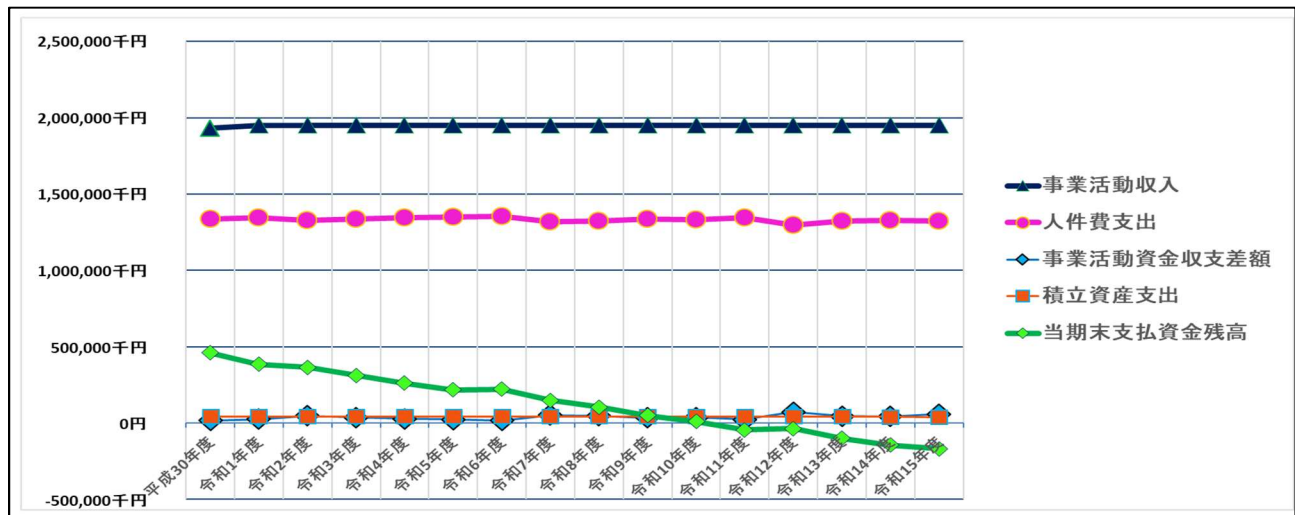
さらに、目標管理を有効に機能させ、職員一人ひとりが自らの役割を理解し、計画のプロセスに関与できる仕組みの構築や、法人が目指すべき方向性を明らかにした上でそれらに対応できる人材開発を進めていきます。

以上のように、社会経済情勢の大きな変化にも的確に対応し、「豊かな明日へ あなたとともに歩みます」の実現を確かなものにしていきます。

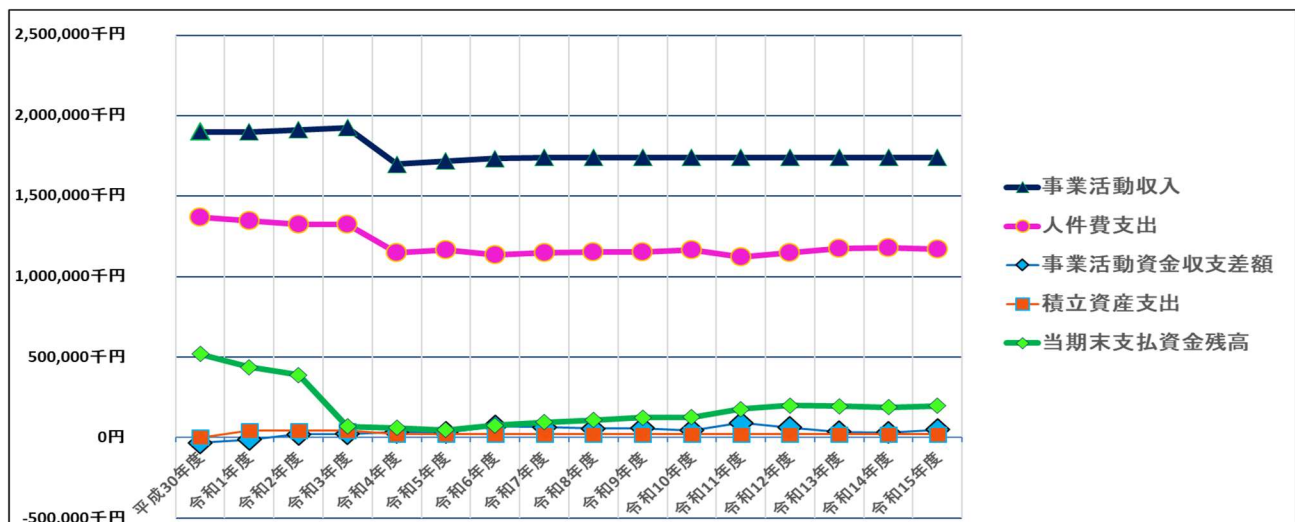
【平成27年度のシミュレーション：目標値】



【平成30年度のシミュレーション：実績より試算】



【外部環境等の変化を加えたシミュレーション】

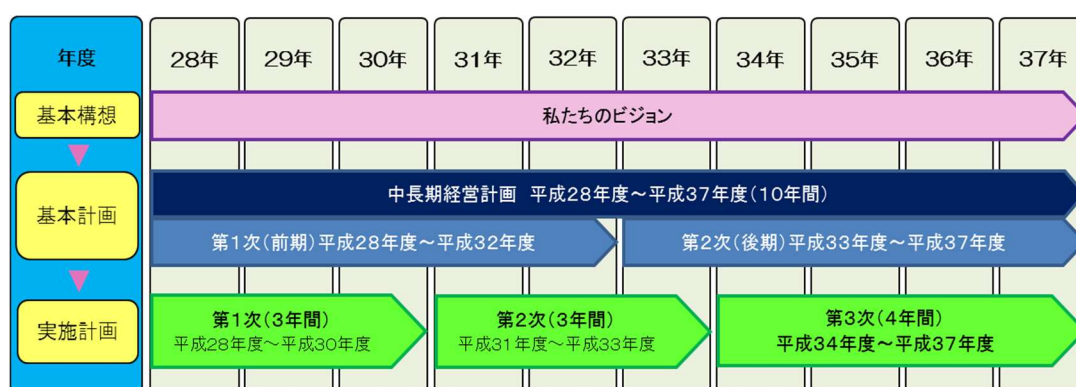


3. 計画の期間

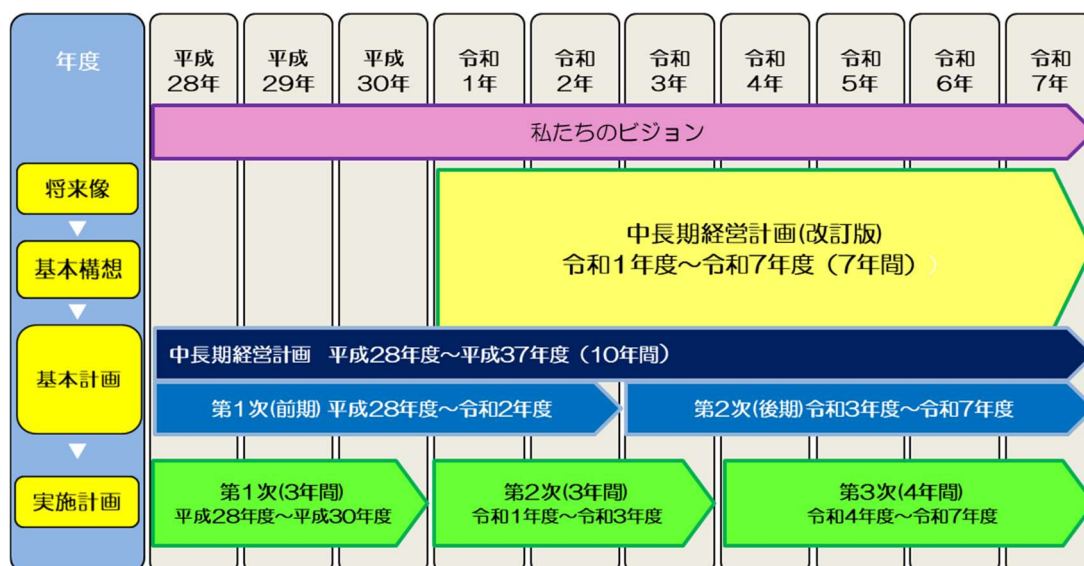
中長期経営計画の改訂前の期間は、平成28年度（2016年度）から平成37年度（2025年度）までの10年間として、基本計画と実施計画を策定し、それぞれの期間ごとに見直しを行うこととしていました。改訂後の計画においても、計画の目標年度は変更せず、令和7年度（2025年度）までの向こう7年間の計画とします。

また、改訂後も計画の進捗を検証しながら、社会経済情勢の変化や法人の経営状況等を踏まえて、必要に応じて柔軟に見直しを図ります。

【改訂前】



【改訂後】



第2部

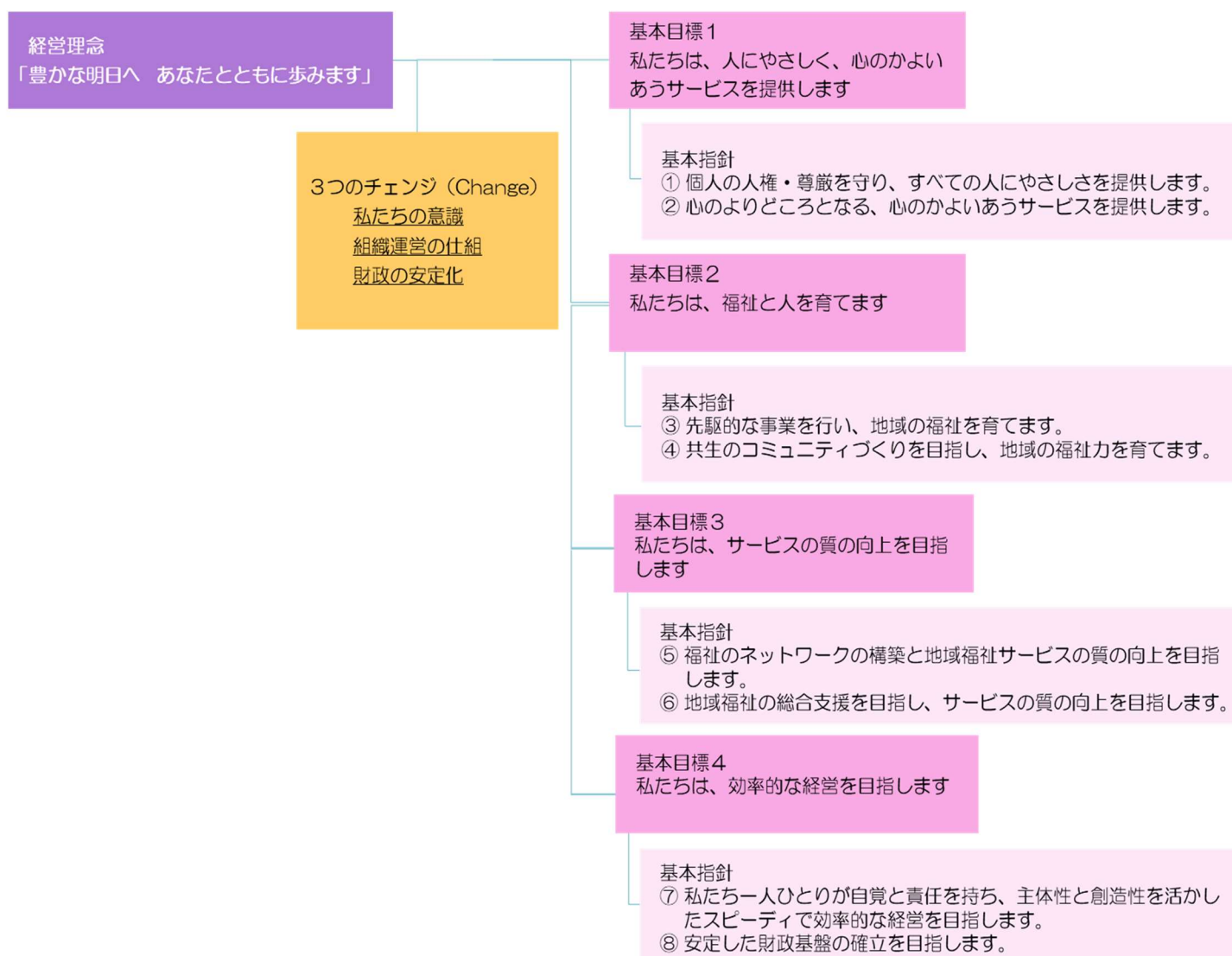
第1章 経営理念と中長期経営計画の体系

伊丹市社会福祉事業団は、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、「豊かな明日へ あなたとともに歩みます」を経営理念に掲げた「私たちのビジョン」を策定し、「私たちの意識」「組織運営の仕組」「財政の安定化」について現状を変えるという意味（3つのチェンジ）、4つの目標及び8つの指針を伊丹市社会福祉事業団の向かうべき基本的な方向として示しました。

1. 経営理念

－ 豊かな明日へ あなたとともに歩みます －

2. 基本目標 -4つの目標と8つの指針-



〈改訂版〉

3. 将来像 -10年後の私たちの姿-

～「地域社会にとって必要不可欠かつ拠り所となる法人」をめざして～

新たな福祉の時代を牽引するリーダーを育成しつつ、「地域社会にとって必要不可欠かつ拠り所となる法人」をめざし、経営理念・4つの目標・8つの指針から、10年後の姿を明確に描いた伊丹市社会福祉事業団の将来像として具体的に示します。

4. 新しい基本構想 -社会環境の変化と不変の価値を踏まえて-

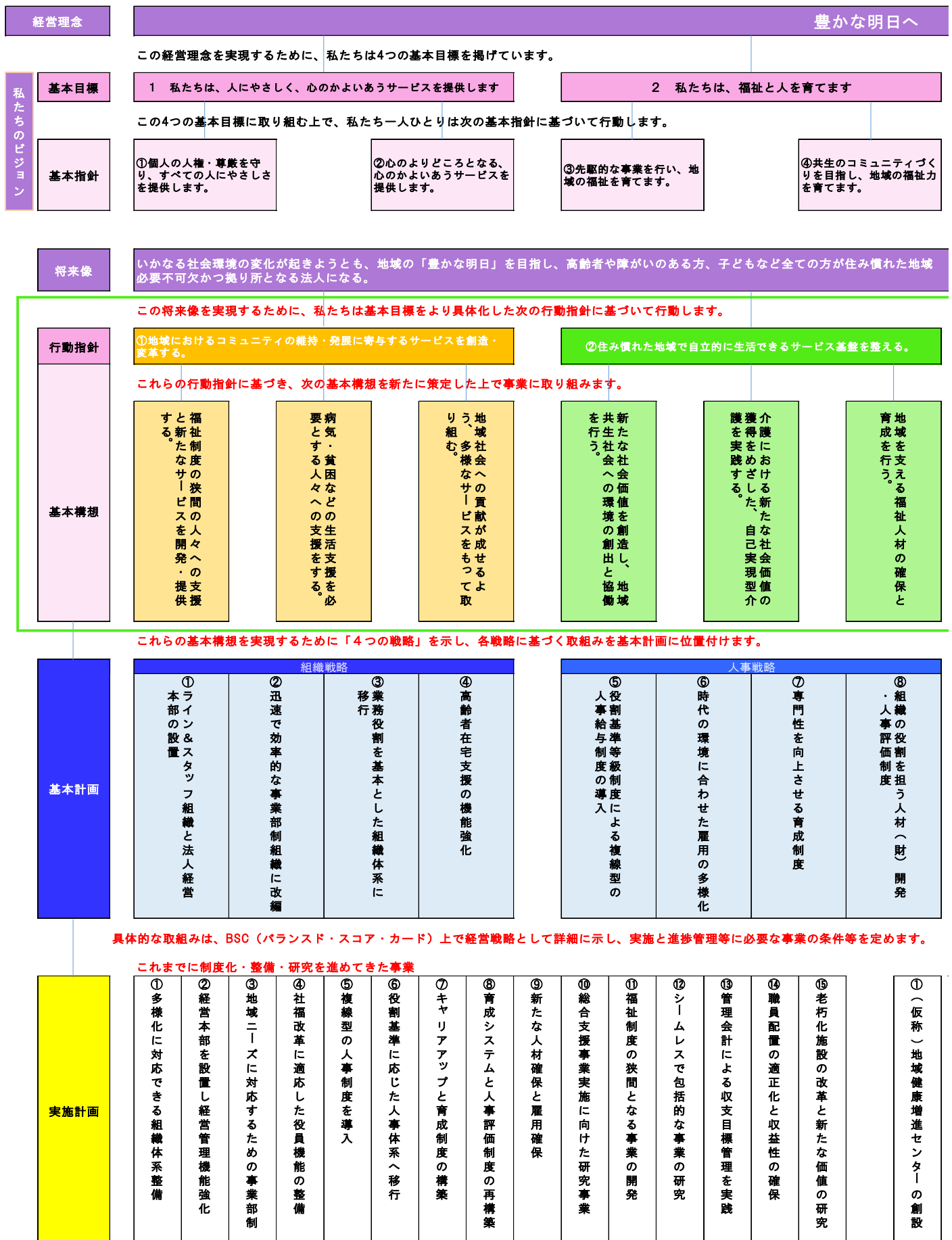
社会環境の変化と不変の価値を踏まえて、伊丹市社会福祉事業団の将来あるべき姿を実現するために、新しい基本構想を策定します。



5. 基本計画 -4つの戦略-

基本構想を確実に実現していくために「組織戦略」「人事戦略」「事業戦略」「財務戦略」の4つの戦略を示し、各戦略に基づく取組みを基本計画として位置付け、BSC（バランスド・スコア・カード）上で経営戦略として詳細に示し、実施と進捗管理等に必要な事業の条件等を定め、柔軟な事業展開を図ります。

6. 中長期経営計画の体系



あなたとともに歩みます

3 私たちは、サービスの質の向上を目指します

⑤福祉のネットワークの構築と地域福祉サービスの質の向上を目指します。

⑥地域福祉の総合支援を目指し、サービスの質の向上を目指します。

4 私たちは、効率的な経営を目指します

⑦私たち一人ひとりが自覚と責任を持ち、主体性と創造性を活かしたスピーディで効率的な経営を目指します。

⑧安定した財政基盤の確立を目指します。

で安心して暮らせるようサポートし続け、職員に安定的な仕事と賃金と成長の機会を与え続ける盤石な経営基盤を有し、地域住民や地域社会にとって

③私たち自身のサービスの専門性を強化し、地域の専門機関や専門職と積極的に連携し、地域における福祉サービスの向上を推進する。

地域資源や地域のニーズにマッチした事業の再構築を行う。

誰もが多様な暮らし方を選択できるようサービスの基盤を整える。

地域福祉の総合支援ネットワークを構築する。

④持続可能な法人経営の仕組みを確立し、地域ニーズに適合する事業への改革を継続的に推進する。

中長期的な設備投資条件に基づいた、全拠点会計の黒字化に向けた管理体制と、人的資源のシニア化を実践する。

地域ニーズに応じた施設・設備の更新を行い、効率的かつ臨機応変な固定資産活用を行う。

条件や基準を明確にした、就労スケールとキャリアパス制度を整備し運用する。

事業戦略			
⑨地域包括ケアの実践	⑩地域での生活を継続できる新たな事業の開発	⑪施設の機能を活用した事業の創設	⑫これまでのノウハウを地域に還元し人材の育成と社会資源を発掘

財務戦略			
⑬事業管理者主導の収支目標管理体制整備	⑭全拠点会計の黒字化に向けた管理体制	⑮コックピット経営体制（法人経営本部）の確立	⑯ICT化による効率化を推進

新たに取組みを進める事業（※これらの事業は、現段階で検討しているものを記載しており社会経済情勢の変化や経営状況によっては変更する場合があります。）

②介護医療型高齢者シェアハウス事業	③居住支援を活用した無料低額宿泊事業	④エンディングサポート事業	⑤共生型のショートステイ事業	⑥入浴に特化したデイサービス事業	⑦リハビリに特化したデイサービス事業	⑧就労準備型の放課後デイ事業	⑨小多機から看護小多機へ事業転換	⑩サテライト型看護小多機の事業化	⑪リニール施設への移転	⑫リノベによる環境改善で事業継続	⑬老健施設から在宅復帰支援事業	⑭老健施設機能改革と特養への転換	⑮ICT化で情報の一元化と効率化	⑯給食センターの設立と就労事業の拡大	⑰次世代型の「自産自消」研究事業	⑱他法人との事業共同体を設立	⑲事業改善活動と次世代経営層の育成
-------------------	--------------------	---------------	----------------	------------------	--------------------	----------------	------------------	------------------	-------------	------------------	-----------------	------------------	------------------	--------------------	------------------	----------------	-------------------

第2部

第2章 基本構想を確実に実現するために

行動指針 1 地域におけるコミュニティの維持・発展に寄

目標

個人の尊厳と人権を守り、高齢者や障がい者、子どもや女性など、病気や貧困などの様々な事情で生きづらさを抱える方々が、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に加えて、居住支援や就労支援を行うことで、誰もが住みやすい地域の環境づくりをめざします。



取組みの方向性

- 1 福祉制度の狭間の人々への支援と新たなサービスを開発・提供します。
- 2 病気・貧困などの生活支援を必要とする人々への支援をします。
- 3 多様なサービスに取り組むことで、地域社会に貢献します。

取組みの内容

1 健康寿命の延伸と生きがいづくり

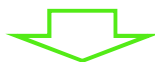
生涯にわたって、生き生きと質の高い生活を安心しておくれる社会の実現とライフステージに合わせた健康づくりへの取組みを進めます。

2 自立を支える生活支援

医療や介護が必要な状態となっても、住み慣れた地域で安心して暮らすための取組みを進めます。

3 福祉制度の狭間の人々への支援

既存の制度の対象とならない課題や、他の事業主体では対応が困難な福祉ニーズに積極的に対応し、地域社会に貢献します。



ライフステージに合わせた健康づくりへの取組みを推進するとともに、医療や介護が必要な状態となっても、できる限り住み慣れた地域で生活ができ、その地域で人生の最期を迎えることができる環境の創出と、様々な理由で「住まい」の確保に困っている方々や生活困窮状態からの脱却を目指した支援事業を創造します。

与するサービスを創造・変革する

① (仮称)地域健康増進センターの創設

地域の方々が、生涯にわたって生き生きと質の高い生活を安心しておくれる社会の実現と、ライフステージ別に健康づくりに必要な取り組みを充実し、自立を支える生活支援、疾病予防、介護予防などの事業に取り組みます。

また、いたみ健康づくり大作戦に歩調を合わせ、法人の資源を最大限に活用し地域ニーズに見合ったサービスを切れ目なく、かつ、効率的に提供できるセンター機能の体制整備に取り組みます。



② 介護医療型高齢者シェアハウス事業

医療や介護が必要な状態になっても、自立を支える生活支援などを行い、日々の生活が明るく前向きなものとなり、その地域で安心して人生の最期を迎えることができる環境づくりと、様々な世代の人が集まる小さなコミュニティづくりを創出します。

③ 無料低額宿泊所事業と就労の支援

居住支援法人(※1)となり、火災などにより住宅を失った方、ドメスティックバイオレンスの被害を受けている方、収入を失った方など、様々な理由で「住まい」の確保に困っている方々を受け入れられる体制づくりを行い、無料低額宿泊所と連動した法人独自の事業に取り組みます。また、生活困窮状態からの脱却をめざし、自立した生活が送れるよう就労支援等の事業にも取り組みます。

④ エンディングサポート事業

ひとり暮らしで身寄りがなく、また生活にゆとりがない高齢者の方の葬儀・納骨・リビングウィル等をはじめとした様々な課題に対して、あらかじめ解決を図り、生き生きとした生活を送っていただけるよう法人独自の事業に取り組みます。



※1 居住支援法人とは…

居住支援法人とは、住宅確保要配慮者に対する賃貸住宅の供給促進に関する法律(住宅セーフティネット法)第40条に基づき、居住支援を行う法人として都道府県が指定するもの。

行動指針２ 住み慣れた地域で自立的に生活できるサービ

目標

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、地域包括ケアを深化させるため、利用者や地域のニーズにあった福祉事業等を創出します。



取組みの方向性

- 1 新たな社会価値を創造し、地域共生社会への環境の創出と協働を実践します。
- 2 介護における新たな社会価値の獲得を目指した自己実現型介護を実践します。
- 3 地域を支える福祉人材を確保し育成します。

取組みの内容

1 地域共生社会への環境の創出

生活の変化をふまえ、地域や関係団体などと協働し、新たな地域とのつながりを構築する事業に取り組みます。

2 自己実現型介護に実践

一人ひとりの将来像・状態像に基づいた、それぞれが願う“自立”を叶えるための自己実現型介護の実践に取り組みます。

3 地域を支える事業の見直しと福祉人材の確保

介護保険事業、障がい福祉サービス、生活困窮者自立支援事業などの多様で複雑な課題に対して、企画力やマネジメント力などの総合的な資質を有する人材や、課題に対して支援ができる高い専門性を有する人材を確保し、新たなニーズに対する取組みを進めます。



地域包括ケアを深化させるため、関係機関や地域の豊富な社会資源と協働し、地域を支えつづける福祉人材の確保と育成を行いつつ、利用者や地域ニーズにあった福祉事業等を創造・創出し地域共生社会の実現を目指します。

ス基盤を整える

① 看護小規模多機能型居宅介護への事業転換

看護小規模多機能型居宅介護は、地域包括ケアシステムの中核を担うべきサービスであり、国の医療政策によって在宅療養患者が増加している中、病院を退院した後も医療的な処置が必要な慢性疾患を持つ方々に対して、介護・医療を併せ持つ施設機能が必要です。病気と共存しながら、生活の質(QOL)の維持・向上を一体的に図ることができるよう、現在の小規模多機能型居宅介護から看護小規模多機能型居宅介護に事業転換し介護・医療ニーズへの支援を充実します。



② サテライト型看護小規模多機能型居宅介護事業所の創設

認知症の方の人数が2025年には700万人を超えると推計されていることから、これまで培った認知症の方への支援と事業を継続・発展させていくために、看護小規模多機能のサテライト事業を創設し、看護小規模多機能型居宅介護事業所とともに、親和性を高めた事業に取り組みます。

③ 自己実現型介護に向けた実践への取り組み

要介護高齢者の自立は身体機能だけでなく、社会生活、尊厳の保持も含めた状態の改善であり、人格や社会的立場なども含めた総合的な観点から、その方々が望まれる生活が送れる環境づくりを目指す自己実現型介護に向けた研究と実践に取り組みます。

④ 地域包括ケアシステム構築に向けたデイサービス事業の創造

これまでのデイサービス事業を施設の機能と法人の資源を最大限活用し、介護保険の有無や高齢者・障がい者だけでなく、その家族が入浴サービス、機能訓練、体力作りパーソナルトレーニングなどの目的で利用ができるようにすることで、すべての方々の健康増進につながる事業を創造します。

- ・ リハビリに特化したデイサービスの検討
- ・ 入浴に特化したデイサービスの検討
- ・ 就労準備型の放課後デイサービスの検討

また、法人の資源を最大限活用し、障がいのある学生が社会に出ても活躍ができるようにするため、「働くため」に必要なスキルや知識などを身に付け、スムーズな社会生活への移行を目指した就労準備のためのサポートを行う事業を創造します。

⑤ 共生型のショートステイ事業

法人の資源を最大限活用し、介護・医療ニーズを併せ持つ重度の要介護者、障がい者および子どもなど、病気と共存しながら、生活の質(QOL)の維持・向上を図ることができるよう、在宅支援の機能強化に取り組みます。



行動指針 3 私たち自身のサービスの専門性を強化し、地域の専門機

目標

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、サービスの質の向上に取り組みます。

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効率化を進め、組織のガバナンスの強化に取り組みます。

取組みの方向性

- 1 地域資源や、地域のニーズにマッチした事業を再構築します。
- 2 誰もが多様な暮らし方を選択できるようサービスの基盤を整えます。
- 3 地域福祉の総合支援ネットワークを構築します。

取組みの内容

1 地域のニーズにマッチした事業の再構築

施設の維持管理・更新にあたっては、地域のニーズを捉え、利活用や複合化などを視野に入れた事業の再構築に取り組みます。

2 サービスの基盤を整える

法人が持つ全てのサービスの連携を強化し、質の高いサービスを提供するとともに、組織のガバナンス強化に取り組みます。

3 地域福祉の総合支援ネットワークの構築

複合的な生活課題を抱える方に対して関係機関と連携・協働し、ワンストップで対応できるネットワークの構築を進めます。

地域の専門機関や専門職と積極的に連携し、多様なサービスを充実させるとともに、地域の資源を活用し重層的な地域の支えあい体制づくりを構築し地域福祉を推進していきます。

① 施設の更新時は地域のニーズを捉え価値を最大限引き上げる

- ・ 特別養護老人ホーム
- ・ 養護老人ホーム
- ・ 介護老人保健施設

施設の維持管理・更新は機能改善やサービスの向上を図る絶好の機会であり、単なる建替えや事業転換ではなく、地域のニーズを捉え事業全体の再構築の視点をもって、利活用や複合化なども視野に入れ、可能投資額や更新財源の確保など、戦略的に取り組むことにより施設の価値を最大限引き上げるリノベーションを実施します。



② リノベーションによる生活環境の改善

- ・ 養護老人ホーム

生活の環境を改善し要介護状態になっても介護サービスの提供を受けながら、慣れ親しんだ環境で安心して生活が継続できるようリノベーションを実施します。

③ 在宅復帰支援事業に向けた取組み

- ・ 介護老人保健施設

これまでも介護老人保健施設は、在宅への復帰を目標に心身の機能回復訓練を実施してきました。今後、国や兵庫県の地域医療構想の下、急性期から回復期への転換が進められ先行きの見えにくいなか、介護老人保健施設の経営や立ち位置、方向性を見据え、これまでに培った専門機能そのものを完全に「在宅」へシフトさせ、法人が持つ全てのサービスと連携し、親和性を高め、質の高いサービスを提供します。

④ 地域の実情に応じた日常生活及び社会生活を総合的に支援

地域の課題を検討する各種会議に積極的に関与し、複合的な生活課題を抱える方に対して、課題の解決策をワンストップの窓口で対応できるよう、関係機関とのネットワーク強化に取り組めます。



行動指針4 持続可能な法人経営の仕組みを確立し、地

目標

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を通じて、安定した経営基盤の確立をめざします。

また、深刻な人材不足の対策には労働環境を一新させる必要があり、そのためにICT化を導入し「業務の効率化」「職員の負担軽減」「介護の質の向上」「誰でも働ける環境」を整備し、日頃から業務に関する情報を蓄積し一元化させることで、新たな事業展開に取り組んでいく体制を整えます。

取組みの方向性

- 1 事業の効率化を目的としたICTの導入を検討します。
- 2 事業の効率性の改善と安定した財務規律を確立します。
- 3 施設や設備を計画的に保全整備します。

取組みの内容

1 事業の効率化を目的とするICT化を推進

深刻な人材不足対策の一環として、労働環境を一新させる必要があり、そのためにICTを導入し「業務の効率化」「職員の負担軽減」等に取り組めます。

2 財務規律を堅持するための「数値目標」

財務規律を堅持するための実効性のある仕組みとして、「数値目標」と「ルールの設定」を行い、事業の効率を高めるための改善と新たな事業を展開し、安定した経営を実践します。

3 施設・設備の維持・更新ができる収益構造

現状と将来の見通しを分析し、将来における修繕・更新等の費用を把握し、平準化する仕組みづくりと効果的な利活用の検討を進め、維持・更新に係る将来コストを確保できる収益構造を目指します。

中長期の財源確保に基づく財政規律・財務規律を遵守し、要員の適正化の取組みを着実に実行し、職員の育成に合わせた事業展開と職員一人ひとりが持てる能力を十分に発揮できる効率的、効果的で多様な「働き方」に変革していきます。

域二一ズに適合する事業への改革を継続的に推進する

① ICTの導入で情報の一元化と業務の効率化を実現

超高齢社会が到来し、労働力人口が減っていく中で、増え続ける介護需要に応えるために、介護の現場でICTを導入し「業務の効率化」「職員の負担軽減」「介護の質の向上」「誰でも働ける環境」等を整備し、日頃から業務に関する情報を蓄積させ一元化し効率性を高めていきます。さらに効率化で得た時間を有効活用し、新たな事業に取り組んでいくことができる体制を整えます。

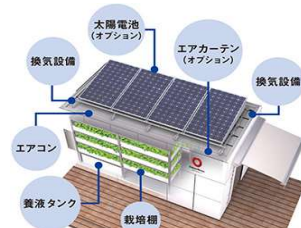


② 給食センター事業の創出

高齢者や障がいのある人が、社会の対等な構成員としてあらゆる活動に参加できる共生社会の実現をめざし、自らの能力を最大限に発揮し、自立した社会生活を営むための、働く場と生きがい、そして収入を得る生活が実現できるよう、働く場を創出する給食センター事業に取り組みます。

③ 次世代の「自産自消」事業の創設

次世代の事業として、だれもが野菜を生産でき、量産化できる植物工場ユニットを導入し、いつでも採れたての野菜を供給します。また、誰が生産したかをたどることのできるトレーサビリティを確保しつつ、通常の農業と比べて簡単な作業で栽培・収穫ができ、土を使わない水耕栽培を採用することで、場所や季節を選ぶことなく「安全・安心」な野菜を「安全・安心」な環境で生産できる、新たな『自産自消』事業として取組みを進めます。



④ 就労に向けた支援を実施

障がいのある方の特性を踏まえ、一般就労への希望を実現するために、仕事・作業に必要な職業能力(知識・技能・技術)を段階的・体系的に整理した就労スケールとキャリアアップの制度を構築し、多様な就労形態に応じて持てる能力を十分に発揮し、長期的安定的な職業生活が送れることができる支援に取り組めます。

⑤ 事業改善活動と次世代経営層の育成

通常の業務を実施しながら、経営の視点を学び反復的なプロセスを実施するプロジェクト体制を構築し、そのチームを成長させていくとともに、新たな価値を創出できる次世代の経営層の育成に取り組めます。



⑥ 他法人との事業共同体の設立を検討

法人制度改革により、公益性が強く求められている社会福祉法人同士が連携を図ることで、他にはできない大きな取組みが可能となります。互いの強みを生かし、十分に議論・検討した上で、伊丹市民にとって何が必要とされているのかを把握し、伊丹市の施策全体との調和を図りながら、事業共同のあり方の調査・研究・検討を進めます。

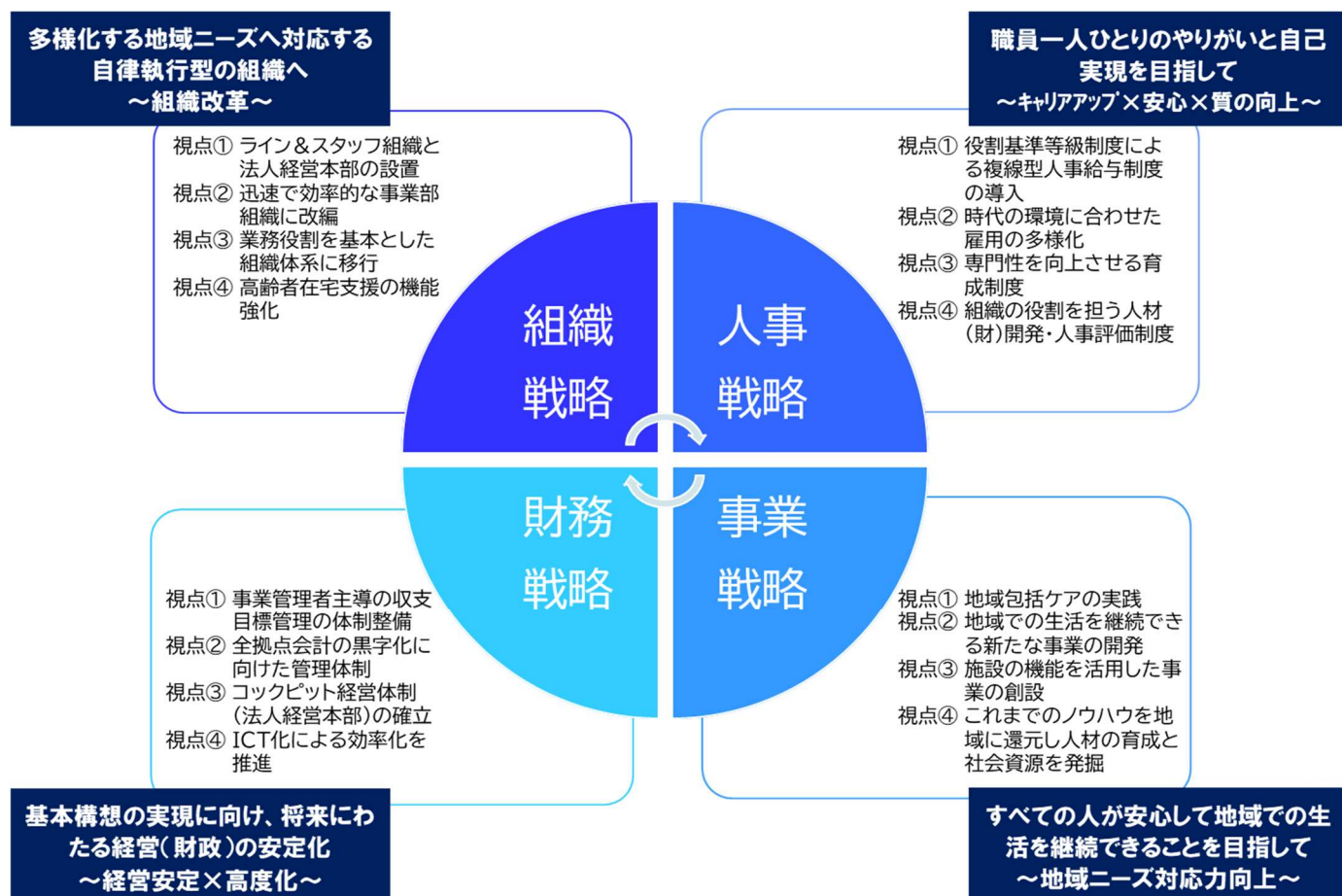
第2部

第3章 基本構想の実現に向けた4つの戦略

基本構想の実現に向けた「4つの戦略」

この計画の4つの戦略は、基本構想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していくために示すものです。

その道筋として、基本構想の実現に向けた将来像および行動指針に基づき、その方向性にあわせて「4つの戦略」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。



「組織戦略」

多様化する地域ニーズに対応する自律執行型の組織へ

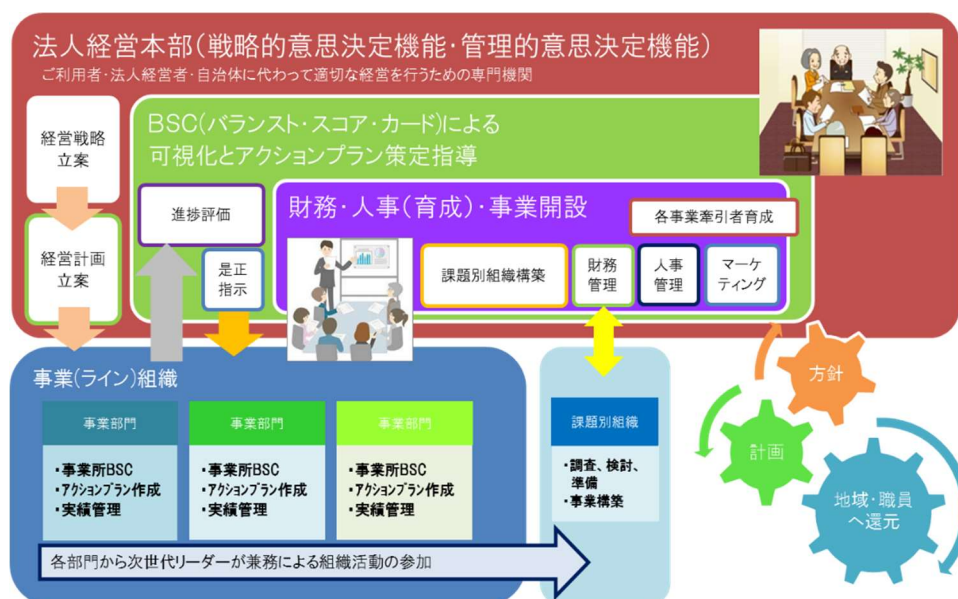
～組織改革～

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

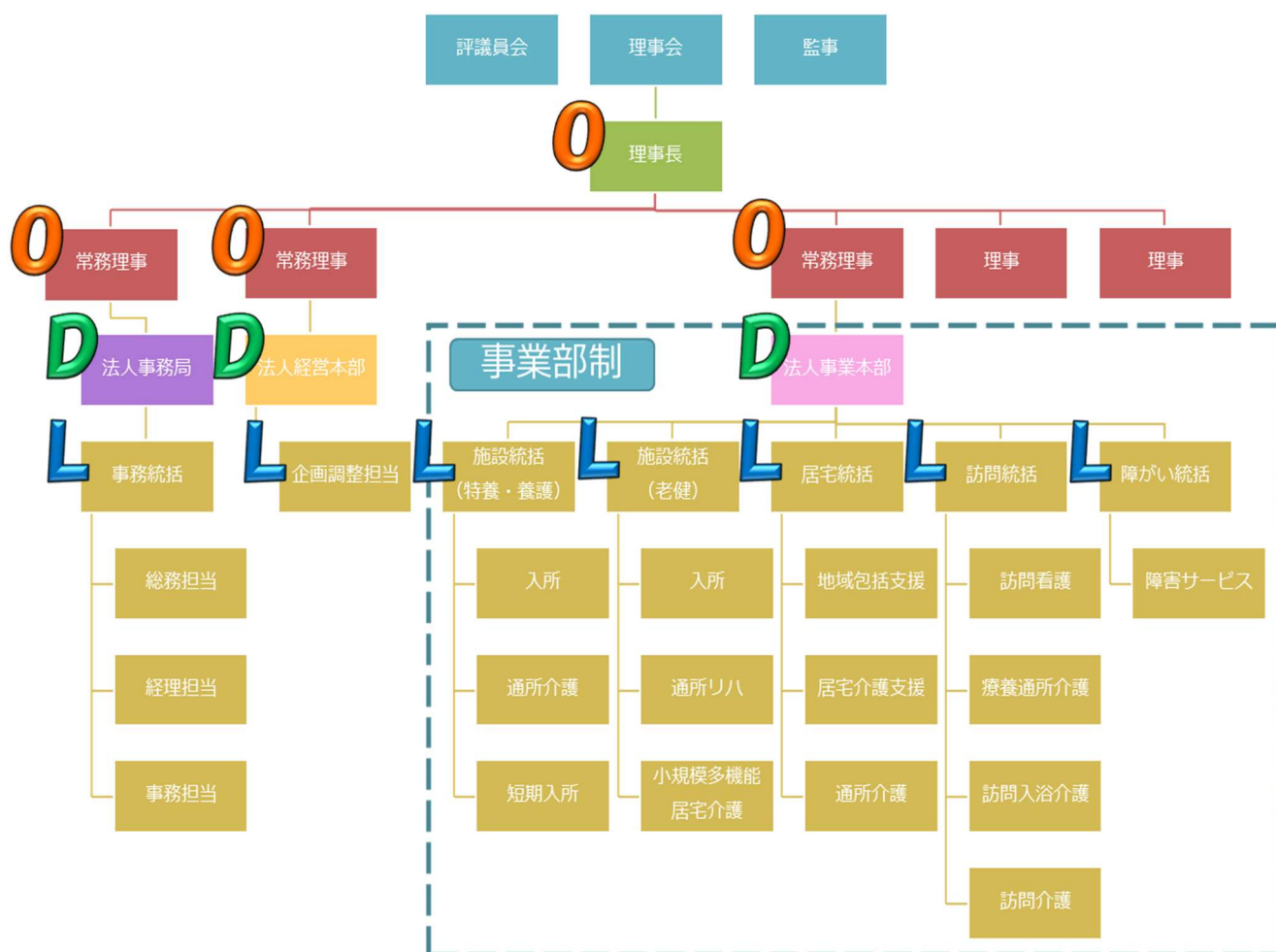
視点1 ライン&スタッフ組織と法人経営本部の設置

- 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。



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。
- 施設部門、居宅部門、訪問部門と障害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。



- O=オフィサー（戦略的意思決定：法人全体）
- D=ディレクター（管理的意思決定：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。

視点4 高齢者在宅支援の機能強化

- 関係機関等とともに、総合的な相談支援など地域共生社会への実現に向け、地域と繋がり、生活支援を広げる取組みを進めます。
- 多様化する困難な課題に取り組むことで、専門性や既存資源を活用した地域共生社会実現の先導役となる組織づくりを目指します。



「人事戦略」

職員一人ひとりのやりがいと自己実現を目指して ～キャリアアップ×安心×質の向上～

福祉サービスを提供する主体は「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

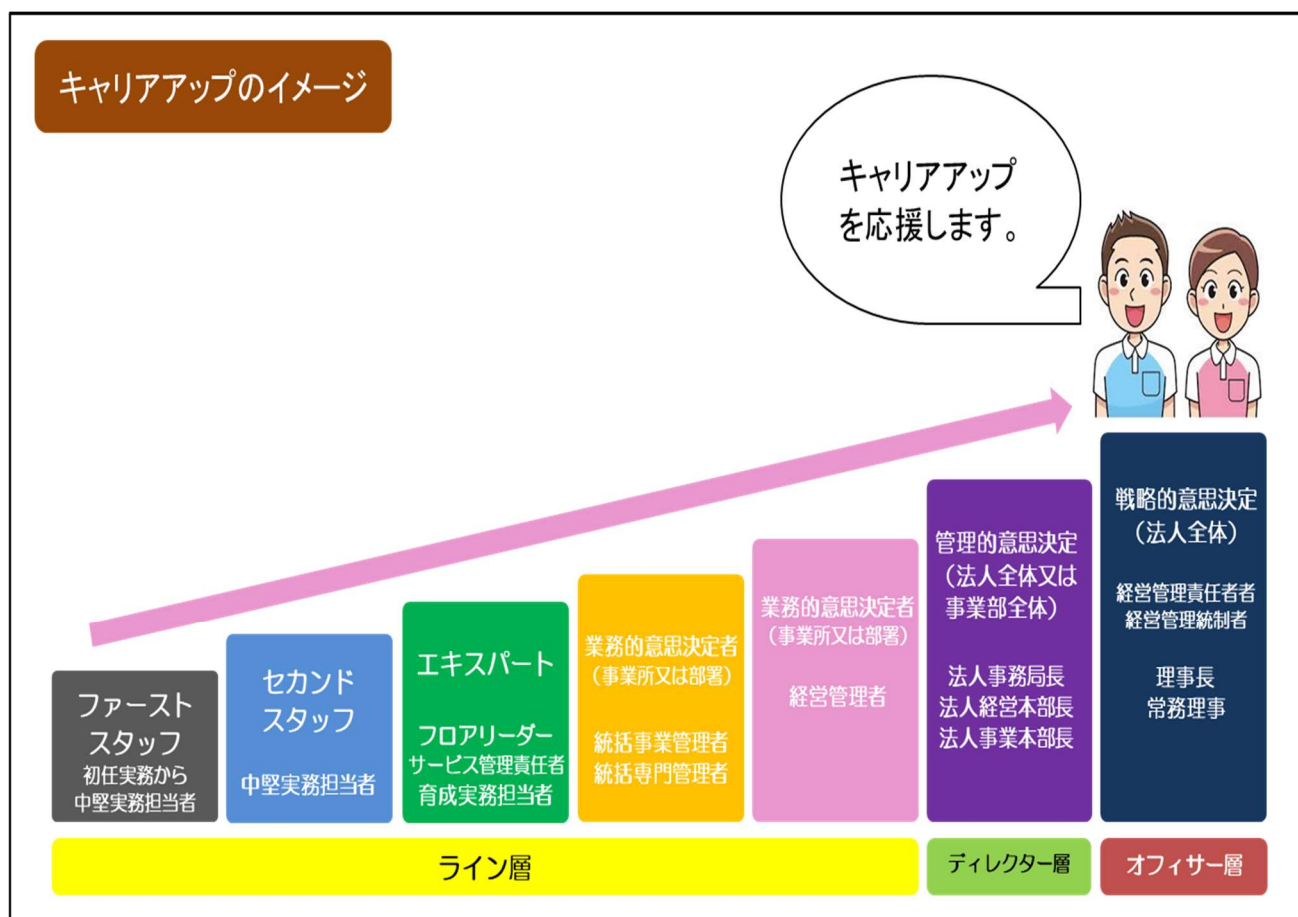
- 組織目標を達成するため、求められる役割に応じた役割基準等級制度を導入し、権限と責任を明確にした複線型の人事制度を導入します。
- 基本給部分を役割（職責）・職務（資格基準）・能力（キャリアアップ）に分けて、それぞれの事業特性および職務特性に合わせて給与基準を整え、専門性や資格、スキルに応じた給与制度に移行します。

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、契約社員や再雇用嘱託職員など、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。



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。

【新たな人事・給与制度による給与の考え方】

等級決定要素：組織的役割（目標の達成度）
組織の経営戦略の実践に向けた取り組み姿勢や、実践度について評価し、【役割基準基本給】へ反映

職務基準評価＝職務基準基本給
（割り当てられた職務への貢献度）

能力基準基本給
加算

資格の活用度や専門職経験値に応じた
処遇

習熟度を評価し
給与に反映

ラダーの習得状況
（自律的成長）の評価
を反映



「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
～地域ニーズ対応力向上～

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、セー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 地域での生活を継続できる新たな事業の開発

- 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入れた検討を進めます。
- 地域復帰を目指すために、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。

視点3 施設機能を活用した事業の創設

- 持続可能な法人経営を前提とし、基本構想の実現を目指し、限られた資源のもとで施設全体の効用を最大化できるよう、地域の特性や社会経済情勢を考慮した効果的な施設整備を行い地域共生社会の実現をめざします。
- 労働生産性・稼働率や施設・設備の老朽度、今後の成長見込みなどの採算性を考慮し、現状の運用のままでは事業の継続が難しくなると判断される課題のある施設に関しては、事業等の戦略的な卸しを行い、施設機能を有効活用した事業展開を進めていきます。

視点4 これまでのノウハウを地域に還元し人材の育成と社会資源を発掘

- 介護ロボット等の活用、ICT化の推進、医療依存度が高い利用者への生活支援、在宅生活を継続するための機能訓練などに取り組み、利用者一人ひとりが望む“自立”を叶える伴走型自立支援を目指します。
- 就労支援機能の拡充や生活困窮者支援など、施設整備と合わせた新たなサービスとなる事業の検討と開発を進めます。



「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

～経営安定×高度化～

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。

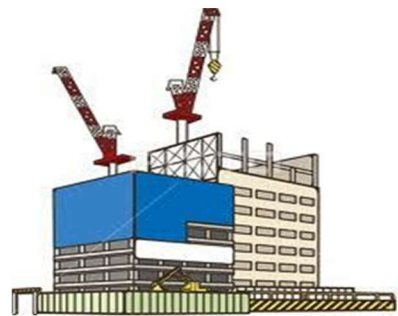
■主な取組み

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 各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

- 管理会計を進めるとともに、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・私たちのビジョン・将来像・行動指針及び基本構想・基本計画・実施計画を共有化し、実現させるための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2部

第4章 持続可能な法人経営のために

1. 持続可能な法人経営のために

これからの私たちは変化の時代を生きることになります。こうした中で、地域住民の期待に応え、基本構想を着実に実現するためには、どのような状況のもとにあっても、目標を変えずゆらぐことのない財政基盤を構築していかなければなりません。

そのためには、事業改革を継続的に推進し、簡素・効率的な経営を進めるととも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。

2. 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立てるのではなく、目標を達成するために、いかに収益をあげ費用を最小限に抑えた計画を実践し、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捉えます。

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。

3. 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地域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基準に基づく給与体系を実施
- 賞与については、財政・財務規律で定義し成果連動型に変更
- 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、正規化に変更
- 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

4. 地域住民にとって身近な存在

私たちは、地域住民にとって身近な存在であるために、私たちの考えが分かりやすく地域住民に伝わるよう情報公開を進めるとともに、地域住民の声に耳を澄ませその声を事業展開に生かすなど、地域住民参加型の法人経営をめざしていきます。

そのためには、広報紙やホームページをはじめとする情報媒体を駆使し、様々な機会を通じて、地域住民にとって身近な存在となれるように努めていきます。

また、情報化が高度に進んだ時代のなか、地域住民との直接のふれあいも大切にしながら、地域の皆様とともに楽しむことができる事業を実施するなど、温かさが実感できる存在となれるように努めていきます。

5. 信頼される職員の育成

伊丹市社会福祉事業団への伊丹市民の信頼は、職員の信頼にかかっています。そのため、事業団の職員として高い倫理観を持ち、誠実に職務を遂行できる職員の育成に全力を挙げていきます。

また、常に地域住民の声を十分に聴き取り、説明責任を果たすことのできる職員を育成していきます。

さらには、地域住民の協働のまちづくりにおいて、地域住民の自らの取り組みを真摯に受け止め、私たちの専門性を活かして、必要な支援を行うことのできる職員を育成します。



社会福祉法人 伊丹市社会福祉事業団

住所：伊丹市広畑3丁目1番地
いたみいききプラザ 3階

電話 072(784)9987

FAX 072(784)9937

Email: jig001@jigyoudan-itami-hyogo.jp

ホームページもご覧ください
<http://jigyoudan-itami-hyogo.jp>
