

第三次中期経営計画

2019 ▶ 2023



その人らしさを大切に

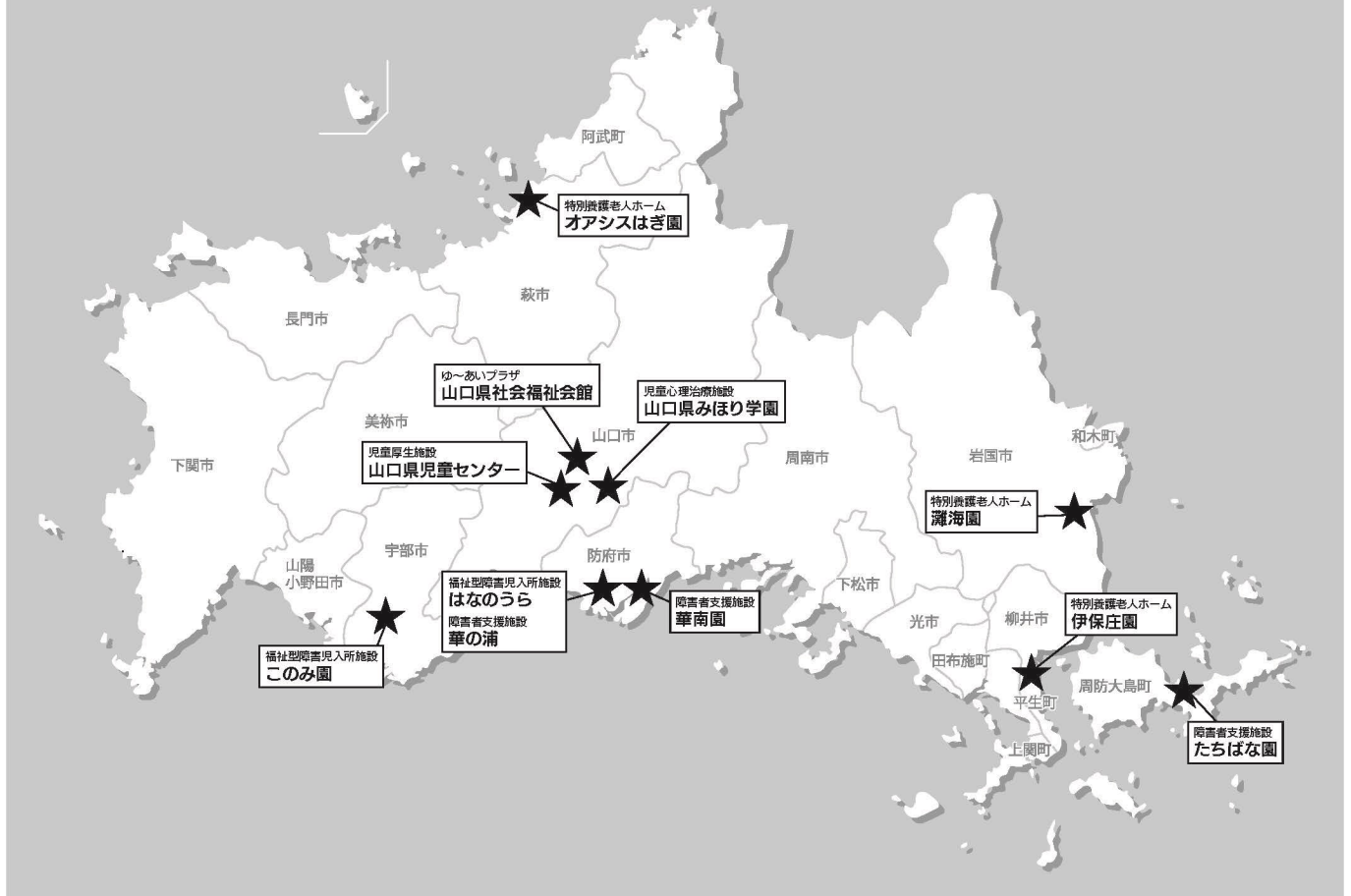
～ みんなの笑顔のために ～

平成31年4月

社会福祉法人

山口県社会福祉事業団

事業団施設の位置図



* 施設の詳細は山口県社会福祉事業団のホームページをご覧ください。

山口県社会福祉事業団

検索

(<https://jigyodan-yg.jp/>)

〔表紙デザインの意図〕

- 左下の大きな輪は、持続的経営を可能とする「強固な法人組織」を表しています。
- 右中段の輪は、自覚と責任を持つ「優れた職員」を表しています。
- この二つの輪により、上段の「利用者・地域」を表す輪を優しく、そしてしっかりと支えるという当事業団のあるべき姿を示したものです。

はじめに

山口県社会福祉事業団は、昭和47年に県立福祉施設の運営を目的に誕生し、まもなく半世紀の歴史を刻むこととなります。

その歴史を顧みると、わずか3施設の経営からのスタートでしたが、その後に次々と県から施設が移管され、平成17年には経営方針を「受託経営」から「自立的経営」に大転換。在宅福祉サービスの社会的要請にも応えて事業を拡大しながら、現在のところ、指定管理も含めて、高齢者や障害者、児童など10施設において事業活動をしています。

しかしながら、この間の世情は平らかではなく、福祉の分野においても、平成12年の社会福祉基礎構造改革や介護保険制度の導入、平成28年の社会福祉法人制度の大改革などがあり、一方では、多くの社会福祉法人が設立されて、地域福祉も充実してきたところ です。

事業団では、こうした状況の下で、計画的な事業運営に取り組むため、平成19年度の「経営改善計画」に続き、20年度に「第一次中期経営計画」、25年度には30年度末を計画期間とする「第二次中期経営計画」を策定してまいりました。

第二次計画では、華の浦学園の移転新築という大規模プロジェクトを実行しましたが、新規・拡充計画の中には未達成のものもあり、また、事業団全体の収支は厳しくなりつつあるのが現状です。その原因としては、介護報酬の改定や施設の経年劣化による大規模修繕事業の増加、人件費比率の上昇など様々な要因があり、今後の資金需要も予想すると、身の丈にあった経営をするために、自らの足下を見つめ直す時期に立ち至っていると考えています。

「変えるにはリスクが伴う。変えなければもっと大きなリスクが伴う。」とは、米国の宇宙飛行士ジョン・ヤング氏の言葉ですが、少子高齢化という国家の根幹に係わる課題が眼前に横たわり、諸制度の先行きも不透明の中で、検証なくして経営を持続することはできません。

このために、この第三次計画では、他の法人による福祉サービスのストックの状況をも勘案しながら、「既存事業についても必要であれば一から見直す」、「状況次第では、痛みを伴うかもしれないが、勇気ある決断をする」との信念で、重点的に取り組む事業の「選択」と「集中」を行う観点から計画策定を行いました。

私としては、この計画を職員の自覚と精励恪勤をもって着実に推し進めることこそ、“その人らしさを大切に～みんなの笑顔のために～”の基本理念を実践しつつ、社会福祉法人として我々に課された使命を全うできるものと確信しています。

関係各位の御理解と格段の御支援を賜りますようお願い申し上げます。

平成31年（2019年）4月

社会福祉法人 山口県社会福祉事業団
理事長 秋 貞 憲 治

Contents
目次

中期経営計画の策定に当たって	1
1 策定の趣旨	1
2 計画の位置づけ	1
3 計画期間	1
4 計画の基本的な考え方	1
第二次中期経営計画の数値目標の状況	2
第三次中期経営計画における重点項目	5
I 経営の基盤づくり	7
(1) 法人の使命・目的の共通認識	7
(2) 法人組織の強化	8
(3) 安全、安心な環境づくり	10
(4) 人財の確保・定着・育成	12
(5) 財務基盤の確立	23
II 選ばれる施設づくり	26
(1) 利用者に対する基本姿勢	26
(2) サービスの質の向上	28
(3) 各施設の取組	31
◎灘海園	31
◎伊保庄園	33
◎オアシスはぎ園	34
◎たちばな園	35
◎華南園	36
◎はなのうら・華の浦	38
◎このみ園	40
◎山口県みほり学園	41
◎山口県児童センター	42
◎ゆ～あいプラザ山口県社会福祉会館	44
III 地域とともに歩む施設づくり	45
(1) 地域共生社会の実現に向けた役割発揮	45
(2) 地域交流の推進	48
中期資金計画	50
用語解説	51

中期経営計画の策定に当たって

1 策定の趣旨

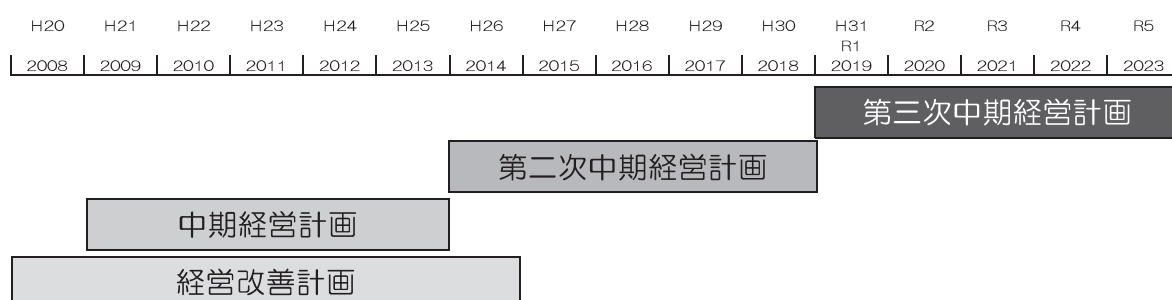
○基本理念及び基本目標の実現に向け、社会状況の変化やこれまでの取組の成果を踏まえ、限られた経営資源の中で、今後の5年間に特に重点的に取り組む事業の「選択」と「集中」を行う観点から策定する。

2 計画の位置づけ

○当事業団経営の行動計画として定める。

3 計画期間

○2019年度から2023年度までの5年間とする。



○なお、計画期間中においても、国における制度改正や報酬改定、県における諸計画の見直し、福祉ニーズの変化などを踏まえ、必要に応じて見直しを行う。

4 計画の基本的な考え方

○基本理念及び基本目標は、第二次中期経営計画を踏襲する。

- *一貫性・継続性を確保することが重要
- *基本理念に関する職員アンケートにおいて91.6%の職員が継続使用に賛成
- *さらに分りやすくなるよう、基本理念にサブタイトル「みんなの笑顔のために」を加える。

「みんな」＝利用者、家族、職員、地域住民等

「その人らしさを大切に～みんなの笑顔のために～」の基本理念の下、

- ◆ 利用者の立場に立った“選ばれる施設づくり”
- ◆ 地域から信頼される“地域とともに歩む施設づくり”
- ◆ 自立的経営を目指す“経営の基盤づくり”

の三つの基本目標に沿って、「質の高いサービスの提供」と「自立的経営の確立」を目指した取組を一層推進していくこととする。

第二次中期経営計画の数値目標の状況

○数値目標39項目のうち21項目については、平成26年度から平成29年度の間で少なくとも1回は目標を達成しており、着実に成果が出ていると考えられる。

○しかしながら、施設本体の稼働率（下表「稼働率等」の施設ごとの最上段にあるもの）については、同期間中に一度でも目標を達成した施設は1施設しかなく、運営に当たって根本的な見直しが必要となっている。

特別積立金の積立額（施設設備積立金）

目 標	積 立 実 績 (百万円)			
	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
毎年度 150 百万円以上	2 6 7	1 9 0	1 7 3	1 2 3

*網掛けは目標を達成したもの（以下同じ）

温室効果ガス排出量

目 標	増 減 率			
	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
H25実績の5%減	△5.9%	△8.9%	△2.6%	+0.9%

資格取得者数

目 標	助成実績				H29年度末 実人員	
	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9		
H29末において H25実績の20%増	介護支援専門員 51人→62人		1	2	58	
	社会福祉士 37人→45人		2	2	1	51
	介護福祉士 152人→183人	1	15	3		189

障害者の法定雇用率

目 標	法定雇用率			
	H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
2.0%の達成	1.7%	2.9%	3.0%	3.1%

メンタルヘルス研修会の開催回数

目 標	実 績
	H 2 6 ~
各施設年1回以上	毎年度1回以上、各施設において開催済

稼働率等

	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
灘海園	特 養	稼働率96.2% (H21~H24平均) ⇒ 97%	96.8	96.9	95.6	96.3
	短期入所	稼働率86.9% (") ⇒ 85%	75.7	72.5	86.0	86.5
	通所介護	稼働率 ⇒ 80%	88.3	85.6	83.8	80.7
	訪問介護	月平均訪問回数 ⇒ 300回	194.8	304.9	310.5	294.1
	居宅介護支援	月平均利用回数25人 (H24) ⇒ 70人	64.1	67.8	67.8	75.1

	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
伊保庄園	特 養	稼働率96.6% (H21~H24 平均) ⇒ 97%	97.6	96.2	96.6	97.6
	短期入所	稼働率41.1% (") ⇒ 70%	48.0	44.7	43.3	50.3
	通所介護	稼働率32.7% (H24) ⇒ 80%	71.9	77.2	73.0	59.7
	訪問介護	月平均訪問回数422回(H21~H24 平均) ⇒ 450回	350.6	238.2	235.7	232.8
	居宅介護支援	月平均利用回数41人 (H24) ⇒ 60人	54.8	50.8	50.2	45.5

	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
オアシス はぎ園	特 養	稼働率94.2% (H21~H24 平均) ⇒ 96%	90.9	92.1	93.8	88.1
	グループH	稼働率97.2% (") ⇒ 97%	96.6	99.2	98.9	96.9
	短期入所	稼働率80.0% (") ⇒ 80%	70.5	70.9	83.3	74.8
	通所介護	稼働率66.8% (") ⇒ 80%	62.2	64.1	69.3	62.0
	居宅介護支援	月平均利用回数68人 (H24) ⇒ 70人	66.8	66.6	71.1	78.9

	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
たちばな園	施設入所	稼働率96.8% (H21~H24 平均) ⇒ 98%	91.5	91.2	92.3	90.9
	生活介護	稼働率97.3% (") ⇒ 98%	91.5	91.2	92.8	91.2
	短期入所	稼働率 1.1% (") ⇒ 35%	6.4	8.0	6.9	8.5
	相談支援	月平均計画作成・モニタリング数5.77人 (H24) ⇒ 30人	19.3	23.6	28.9	29.4

	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
華南園	施設入所	稼働率98.1% (H21~H24 平均) ⇒ 98%	97.8	97.7	97.5	95.6
	生活介護	稼働率97.5% (") ⇒ 98%	97.0	95.4	96.6	96.4
	短期入所	稼働率59.5% (") ⇒ 70%	69.2	53.7	85.1	65.4
	相談支援	月平均計画作成・モニタリング数9.6人 (H24) ⇒ 35人	39.4	38.0	37.8	—

	区 分	目 標	実 績		
			H26	H27	H28
華の浦学園	障害児入所・施設入所支援・短期入所	稼働率87.2% (H21~H24 平均) ⇒ 88%	83.2	83.4	86.6
	放課後等デイ・児童発達支援	稼働率96.8% (H24) ⇒ 95%	97.8	97.9	95.9

はなのうら	区 分	目 標	実 績 H 2 9
	障害児入所・短期入所	(95.0%)	91.8
	放課後等デイ・児童発達支援	(95.0%)	91.2
華の浦	区 分	目 標	実 績 H 2 9
	施設入所	(98.0%)	86.0
	生活介護	(97.0%)	84.9
	短期入所	(21.0%)	40.8
	相談支援	(30人)	39.4

	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
このみ園	障 害 児 入 所	稼働率95.8%(H24)⇒96%	94.4	94.6	89.3	81.8
	短 期 入 所	稼働率22.8%(〃)⇒50%	35.0	17.0	13.3	10.2
	放課後等デイ・児童発達支援	稼働率 ⇒95%	92.0	102.3	102.3	105.8

児童センター	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
	プラネタリウム利用者数	年間 17,923 人(H21～H24 平均) ⇒22,000 人	28,058	20,879	27,189	24,415

社会福祉会館	区 分	目 標	実 績			
			H 2 6	H 2 7	H 2 8	H 2 9
	会議室等利用者数	年間 19,291 人(H21～H24 平均) ⇒20,000 人	15,442	17,687	16,892	18,929

サービスの第三者評価の実施回数

目 標	実 績	
	H 2 6 ～	
各施設 3年に1回	全施設(児童センターを除く)において、3年に1回受審済	

地域貢献プラスワンの取組

目 標	実 績	
	H 2 6 ～	
各施設 毎年度 1つ以上	全施設で毎年度 1つ以上実施済	

第三次中期経営計画における重点項目

○第二次中期経営計画における取組の成果や今後の課題等を踏まえ、更なる発展的かつ安定的な経営を目指すため、基本目標ごとに「選択」と「集中」の視点に立って、特に重点的に取り組む項目を定める。

I 経営の基盤づくり

(1) 法人の使命・目的の共通認識

- ◆基本理念及び基本目標の周知徹底

(2) 法人組織の強化

- ◆ガバナンスの確立
- ◆経営健全化の取組

(3) 安全、安心な環境づくり

- ◆老朽施設の改築・改修

(4) 人財の確保・定着・育成

- ◆多様な人財の採用
- ◆募集方法の拡大
- ◆働き方改革への対応
- ◆職員の定着に向けた支援
- ◆ハラスメント対策
- ◆自律型組織を担う人財の育成
- ◆人事・組織マネジメントの強化

(5) 財務基盤の確立

- ◆事業の在り方の検討・実施
- ◆収益の拡大及び積立金の確保

II 選ばれる施設づくり

(1) 利用者に対する基本姿勢

- ◆利用者の自己決定と選択の尊重
- ◆身体拘束の適正化及び虐待防止の取組の推進

(2) サービスの質の向上

- ◆認知症ケア体制の充実
- ◆医療的ケア体制の充実
- ◆強度行動障害支援体制の充実

(3) 各施設の取組

◎灘海園

- ◆職員の確保・育成システムの構築

◎伊保庄園

- ◆介護ロボット・介護機器等の導入

◎オアシスはぎ園

- ◆外出支援の拡充と充実

◎たちばな園

- ◆高齢知的障害者に対する専門的な支援体制の確立

◎華南園

- ◆暮らしの質の向上

◎はなのうら・華の浦

- ◆在宅サービスの充実

◎このみ園

- ◆家庭的な養育環境の実現

◎山口県みほり学園

- ◆総合環境療法の充実

◎山口県児童センター

- ◆児童健全育成・子育て支援の基盤の強化

◎ゆ～あいプラザ山口県社会福祉会館

- ◆ホームページの充実による会館利用のPR

Ⅲ 地域とともに歩む施設づくり

(1) 地域共生社会の実現に向けた役割発揮

- ◆地域における公益的な取組の展開
- ◆セーフティネット機能の発揮

(2) 地域交流の推進

- ◆地域との相互交流機会の拡大

I 経営の基盤づくり

「自立的経営の時代」にあって、基本目標に掲げる「選ばれる施設づくり」、「地域とともに歩む施設づくり」を着実に進めるため、それを支える「経営の基盤づくり」を推進する。

(1) 法人の使命・目的の共通認識

◆基本理念及び基本目標の周知徹底

○基本理念及び基本目標は、当事業団の使命であり、事業を継続・発展させていくための目的であることから、全職員に周知徹底し共通認識を図る。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・全ての職員に対して、基本理念「その人らしさを大切に」や三つの基本目標等について、各種会議や研修等を通じて周知徹底を図ってきた。
- ・その結果、大多数の職員（89.5%）が常に基本理念を覚えており、かなり浸透してきていると考えられる。

▽ 課 題

- ・勤続年数の短い職員は、他との比較において常に覚えている職員の割合が低くなっている。（勤続年数10年未満の職員86.7%）

▽ 5年後の目指すべき方向

- ・全ての職員が常に基本理念と基本目標を覚えており、それらに沿って、利用者の自己決定と選択を尊重し、個人の尊厳に配慮した福祉サービスを提供する。

▽ 目指すべき方向の具体策

- ・新規採用職員を始めとした勤続年数の短い職員（正職員以外の職員を含む。）を中心に、各種会議や研修等で基本理念と基本目標の周知徹底を図る。
- ・職員配布資料や掲示物等、目につきやすい印刷物に可能な限り基本理念と基本目標を表示する。

【数値目標】

「基本理念を常に覚えている職員の割合」

89.5% ⇒ 100%
(2018年度) (2023年度)

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
各種会議、研修等での周知徹底					→
印刷物等への表示					→

(2) 法人組織の強化

◆ガバナンス*の確立

○理事会において決定した「内部管理体制の基本方針」に基づき、内部管理に係る必要な規程等の制定・見直し等の実施や役職員等への周知徹底を図ることにより、法人のガバナンスを確立する。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・理事会及び評議員会の役割、権限及び体制を明確にするため、「理事会運営規程」及び「評議員会運営規程」を定め、理事会及び評議員会の適切な運営を行うこととした。
- ・「経営会議」を定期的又は臨時に開催し、業務執行上の重要事項について機動的、多面的に審議することとした。
- ・監事の監査業務の適正を確保するため、「監事監査規程」を定め、規程に基づく公平不偏の監事監査を実施することとした。

▽ 課 題

- ・事業団の各種規程に、役員等の責務についての規定がない。
- ・既存の規程について整合性が取れていない箇所が散見される。

▽ 5年後の目指すべき方向

- ・必要な規程等を整備し、全ての役職員のコンプライアンス*意識の醸成と定着を推進するため、継続的に周知徹底を図ることにより、高い公益性を活かした社会福祉法人経営の要請に応えられる組織体制を確立する。

▽ 目指すべき方向の具体策

- ・既存の規程等については、総体的に見直し、整合性を図るとともに、役員等の役割権限・責務等について規定する。また、必要な規程等については新規に制定する。
- ・見直しや新規制定を行った規程等が適正に運用され内部統制システムが構築されるよう、役職員等への教育及び啓発活動を継続実施する。

【数値目標】

「職員へのコンプライアンス研修の計画実施」	
不定期 (2018年度)	⇒ 年2回 (2023年度)

【年次計画】

実 施 年 度	2019	2020	2021	2022	2023
規程等の見直し及び制定	見直し及び 制定	継続的な見直し			
役職員等への教育・啓発活動	役員等への規程の周知・啓発 職員への教育・研修等				

◆経営健全化の取組

○将来に向けて安定的経営を実現するため、近年悪化している収支の状況や悪化の原因等を分析し、改善に向けた取組を進める。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・主に次の要因により収支が悪化してきており、改善を要する状況にある。
 - ①平成27年度の報酬改定により収益が減少した。
 - ②正職員以外の職員の人員不足により、正職員の雇用割合が増加した。
 - ③改築を要する4施設の老朽化が進み修繕費支出が増加している。
 - ④利用者の重度化に伴う入院等により、施設の稼働率が低下し、収益が減少した。

▽ 課 題

- ・不採算事業の見直しや給与体系の見直し、職員配置の適正化等を行うことにより、収支の改善を図る必要がある。
- ・施設整備等積立金の毎年の積立額が減少してきており、老朽施設の改築が進まない。
- ・施設の老朽化により、建物本体や空調設備等、大規模な修繕事案が生じており、修繕積立金を準備しておく必要がある。
- ・施設の稼働率の向上、加算の取得等により、必要な収益の確保を図る必要がある。

▽ 5年後の目指すべき方向

- ・当事業団の事業を全般的に点検し、継続・拡大すべき事業の選択と人財や財源などの資源の集中を図り、将来にわたる安定した事業団経営を実現する。

▽ 目指すべき方向の具体策

- ・全ての事業における収支や人件費の状況を総合的に分析・検討し、改善に向けて「経営健全化計画」を策定し実施する。

【数値目標】

「事業活動資金収支差額」
183,170千円 ⇒ 283,000千円
(2018年度見込み) (2023年度)
「人件費比率の適正化（正職員以外の職員を含む）」
69% ⇒ 66%（H28全国66.0%）
(2018年度) (2023年度)

【年次計画】

実 施 年 度	2019	2020	2021	2022	2023
経営健全化計画の策定及び実施	→		→		
	計画策定		計画実施		

(3)安全、安心な環境づくり

◆老朽施設の改築・改修

○利用者が安全、安心で快適な生活が送れるよう、老朽施設の早期改築に向けて、財源の確保に努めるとともに、安全性の向上を中心に優先順位を考慮して、具体化の検討を進める。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・当事業団の施設は、そのほとんどが、昭和40年代後半から昭和50年代半ばに建設されたものであり、老朽化が進んできている。
- ・このため、平成20年代から老朽施設の改築を進めており、平成23年度には、障害児入所施設「このみ園」、平成24年度には特別養護老人ホーム「灘海園」、平成28年度には障害児入所施設・障害者支援施設併設の「はなのうら・華の浦」の改築を完了したところである。



▽ 課 題

- ・老朽化が進む特別養護老人ホーム「伊保庄園」及び「オアシスはぎ園」、障害者支援施設「たちばな園」及び「華南園」の4施設が未改築となっている。
- ・一方で、近年事業活動資金収支差額の減少により、施設整備等積立金への毎年の積立額が減少しており、改築経費の財源確保が困難になっている。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・資金面では、当面、余裕を持って改築を進められる額が確保できるよう、収支の改善と資金の積立に努める。
- ・他方、改築には、適地の探索や基本構想の検討、基本・実施設計など、着工までに長時間にわたる様々な準備が必要であることから、事前に改築の準備を進め、可能となったときに速やかに着手できる条件を整える。
- ・短期間のうちに全ての老朽施設を改築することは資金面から困難であり、それまでの間は、必要な改修・修繕を行う。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・資金が確保できた時点で、優先順位の最も高い施設の改築に速やかに着手できるよう、第三次中期経営計画の期間中に、敷地の探索を始め、必要な部屋や施設・設備の機能及びその配置等、建物に係る仕様の検討を進める。
- ・施設整備等積立金については、建築費の急騰など改築時の急な資金需要の増加に対処するため、当面、積立額15億円を目標として資金確保に努める。
- ・改築まで長期間が見込まれる施設については、その期間を考慮しつつ有効な改修・修繕を行う。

山口県社会福祉事業団の各施設の改築状況

1 近年改築済みの施設

施設名	灘海園	はなのうら ・華の浦	このみ園 注2
種別	特養・短期・ デイ・居宅支援・ 訪問	障害児・者入所・生 活・デイ・短期・相 談支援	障害児入所・ デイ・短期
入所定員	100	16+34	50
短期定員	20	4	10
デイ定員	18	10	10
創設(改築)年月日	H24.12.28	H29.3.31	H24.3.29
改築費(千円)注1 (A)	1,618,799	1,367,092	986,220
改築費補助金額(千円) (B)	393,600	291,292	—
差引当事業団負担額 (A)-(B)	1,225,199	1,075,800	—

注1 改築費は、建物、設備の整備費及び設計費・旧施設解体費等の付帯経費の合計。

注2 このみ園については、県による改築後、移管されたため、当事業団の負担額なし。

2 今後改築を要する施設

施設名	伊保庄園	オアシスはぎ園		たちばな園	華南園
種別	特養・短期・ デイ・居宅支援	特養・短期・デイ・ 居宅支援・ 支援センター	グループホーム	障害者入所・生活・ 短期・相談支援	障害者入所・ 生活・短期
入所定員	100	100	18	60	50
短期定員	14	16	—	4	4
デイ定員	15	30	—	—	—
創設(改築)年	S51	S54	H16	S52	S48
経過年数	43	40	15	42	46
現在建物床面積(m ²)	4,199	6,158	725	2,175	2,364
次期改築床面積(m ²)	6,400	6,400	700	3,500	3,200
改築費(千円)	1,619,000	1,619,000	231,000	1,257,000	1,162,000
敷地購入面積(m ²)	15,000	15,000	(特養一体)	15,000	(現地改築)
敷地購入費(千円)	300,000	300,000	—	300,000	—
改築費+敷地購入費計(千円)(A)	1,919,000	1,919,000	231,000	1,557,000	1,162,000
改築補助金見込額 (B)	393,600	393,600	30,000	244,942	238,815
差引当事業団負担額 (A)-(B)	1,525,400	1,525,400	201,000	1,312,058	923,185

注・次期改築床面積、敷地購入面積及び改築費等の金額は、灘海園又ははなのうら・華の浦の例に準じた概算。

・たちばな園の改築床面積は、定員60人のため、定員50人比300m²を加算した。

・デイサービスセンターの床面積は300m²、グループホームは700m²と想定した。

・グループホームの改築費は、床面積1m²当たり30万円+付帯経費10%を見込んだ。

・敷地購入費単価は、1m²当たり2万円と想定した。改築後、旧施設の敷地が売却できれば、その額を減額可能。

・差引当事業団負担額には、借入金を充てることも可能であるが、その効果は必要な財源が先送りされるのみであることから、ここでは考慮しないこととした。

3 県による改築を要する施設

施設名	山口県 みほり学園	山口県 児童センター	山口県社会福祉会館 旧館 新館	
種別	児童心理治療	児童厚生	—	—
入所定員	50	—	—	—
創設(改築)年月日	S47.6.9	S56.3.20	S50.2.28	H3.11.15
経過年数	47	38	44	28
備考	県立施設 指定管理	収益性の乏しい施設		

4 改築資金の状況

必要額(千円) (上記2項の表中、差引当事業団負 担額(A)-(B)の合計)	5,487,043	施設整備等 積立金額 (平成30年度末)	約 920,000	今後積立を 要する金額	約 4,570,000
--	-----------	----------------------------	-----------	----------------	-------------

(4)人財の確保・定着・育成

◆多様な人財の採用

○人手不足が常態化する中、人財を安定的に確保し労働力不足の解消を図るため、学生や高齢者、障害者、外国人等の多様な人財の採用を進める。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・ 職員の採用に当たっては、特にターゲットを定めず、広く募集広報を行ってきたが、結果的に職員数は最低基準を充たすものの、当事業団が設定している定数には、一部施設を除いて届いていない状況となっている。



▽ 課 題

- ・ 労働力不足の解消のため、様々な分野から、安定的に人財を確保していくことが求められている。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・ 学生や高齢者、障害者、外国人等の多様な人財に対し、ターゲットを絞った取組を進め、安定的に人財を確保し、労働力不足を解消する。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・ インターンシップを積極的に導入し、学生に就業体験の機会を提供することにより、当事業団の仕事に興味・関心を持ってもらい採用につなげる。
- ・ 「実習生」に対して、実習中の丁寧な指導のほか、実習後のフォローを徹底し、当事業団に好印象を持ってもらうことにより、新卒入職を促進する。
- ・ 「高齢者」については、就労だけでなく、社会参加の場の創出や生きがいづくりの観点から、制度や環境を整備し、受入れを進める。
- ・ 「障害者」については、積極的に受入れを進めるとともに、採用時や採用後の合理的配慮*に努める。

【数値目標】

「全職員に占める高齢者の割合（正職員以外の職員を含む）」		
8.5%	⇒	12%(H28全国 11.9%)
(2018年度)		(2023年度)

「障害者雇用率（法定雇用率2.2%）」		
2.5%	⇒	3.0%
(2018年度)		(2023年度)

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
インターンシップの受入れ・ 実習生のフォローによる採用	インターンシップの受入れ・採用				
	実習生のフォロー・採用				
高齢者の採用	制度整備	採用			
障害者の採用	合理的配慮 採用				
外国人の採用	情報収集	採用			

○各施設の期待する職員像

施設名	期待する職員像
灘海園	<ul style="list-style-type: none"> 高い専門性を有し、多様化、高度化するニーズに対応できる 適時適切に報告、連絡、相談、確認ができる 向上心があり、常に高い意欲と意識を持って仕事ができる 利用者や家族等と信頼関係を築くことができる 他人に対して常に思いやりを持って行動できる
伊保庄園	<ul style="list-style-type: none"> 高い専門性を有し、多様化、高度化するニーズに対応できる 人間性豊かで、利用者の視点に立って考え、行動できる チャレンジ精神があり、主体的に考え行動できる 広い視野と柔軟な発想で考え、行動できる 他人に対して常に思いやりを持って行動できる
オアシス はぎ園	<ul style="list-style-type: none"> 「有能な職員」である前に「良識ある社会人」として行動できる 「価値観（やる気）」、「知識（分かる）」、「技術（できる）」の3つの力がある プラス思考で前向きに明るい未来を語ることができる 向上心があり、常に自己研鑽・自己啓発の意欲がある 報告、連絡、相談、確認ができる
たちばな園	<ul style="list-style-type: none"> 利用者の人権と尊厳を大切にできる 質の高いサービスを提供できる専門的知識と技術がある 利用者の毎日の変化に気づき対応できる 相手の話をしっかり傾聴することができる 職場内でのコミュニケーションを円滑に取ることができる
華南園	<ul style="list-style-type: none"> 他人に優しく、社会人としての基本やマナーを守ることができる 受け身ではなく、自ら考え行動する積極的な姿勢がある 当事者意識を持ち、他責ではなく自責で物事を考えることができる 自らの意見を伝えると同時に相手の意見を聴き、話し合う協調性がある プロ意識が高く、向上心を持って仕事ができる
はなのうら 華の浦	<ul style="list-style-type: none"> 利用児・者の人権を尊重し、将来を見据えた支援ができる 固定観念にとらわれず、素直な心と広い視野で柔軟に考え行動できる 礼儀とコミュニケーションを大切に、協調性のある組織人として行動できる 問題意識と向上心を持ち、課題解決のために自ら考え行動することができる 学校や関係機関など職場以外にも連携を図り、サービスの調整ができる
このみ園	<ul style="list-style-type: none"> 利用児の特性を理解するとともに、一人ひとりの良いところに目を向けることができる 自己研鑽に励み、様々な考え方を受け入れられる柔軟性がある 利用児の意思決定を最優先に尊重できる 家族の気持ちに寄り添いながら支援できる チームでの支援を常に意識できる
山口県 みほり学園	<ul style="list-style-type: none"> 高い専門性を発揮し、自己研鑽に努めることができる 報告、連絡、相談、確認がタイムリーに正確にできる 利用児や家族等と信頼関係を築くことができる チームワークを大切にしつつ、リーダーシップを発揮することができる 常に問題意識を持ち、前向きに考えることができる
山口県 児童センター	<ul style="list-style-type: none"> 常に問題意識を持ち、意欲の向上を図ることができる 社会環境に敏感で、変化するニーズに対応できる高い専門性がある 利用児や家族等との信頼関係を築くことができる 職場以外でのネットワークづくりができる 周囲に流されず、間違いはお互いに指摘し合える雰囲気を作ることができる

◆募集方法の拡大

○優れた人財の確保に向け、これまでの募集方法に加え、様々な採用チャネルを効果的に活用して、当事業団の魅力を広く情報発信する。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・正職員については、事務局において、募集要項をハローワークや福祉人材センター、福祉関係の学校等に送付するほか、当事業団のホームページへの掲載、卒業生による母校訪問など、広く周知を行い、採用を進めてきたが、一部施設以外は現員数が事業団設定の定数に届いていない。
- ・正職員以外の職員については、各施設において周知、採用を行っているが、ほとんどの施設において大幅に不足している状況である。



▽ 課 題

- ・景気の動向等により、将来の担い手である人財が他産業へ流出してしまうなど、当事業団への応募が減少傾向となっており、募集方法の拡大が急務となっている。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・発信した情報を求職者が容易に検索することができ、欲しい情報がいち早く入手できる環境を整備する。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・当事業団独自の職場説明会の開催と、PR動画を活用した分かりやすいPR活動を実施する。
- ・福祉系大学や専門学校との連携強化及び福祉系以外の学校へのPR活動を推進する。
- ・ネット社会対応のため、SNSを活用したPR活動を展開する。
⇒スマホ利用者への対応、漫画によるPR等
- ・職員の紹介により採用した者が職場に定着した場合に、紹介した職員に対し、労働基準法、職業安定法に抵触しない範囲で一定のメリットを与える「職員紹介制度」を創設する。

【数値目標】

「事業団設定定数を満たしている施設」

2施設（このみ園、児童センター）⇒ 全施設
（2018年度） （2023年度）

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
職員定数の充足に向けたPR活動及び職員紹介制度の創設	PR活動検討 紹介制度創設	職員定数充足に向けたPRと採用活動の展開		職員定数の充足	

◆働き方改革への対応

○働き方改革による魅力ある職場づくりに向け、適正な労働時間の把握・管理や年次有給休暇の取得の促進、雇用形態に関わらない公正な待遇の確保等を進める。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・正職員以外の職員の確保が困難な状況にある中、施設によっては正職員と正職員以外の職員の業務に差異が少ないケースもあり、賃金の格差が一部の正職員以外の職員の不満にもつながっている。
- ・人員不足の中、休日振替、有給休暇の計画付与により、勤務のローテーションが組みづらくなっている。



▽ 課 題

- ・働き方改革関連法の施行に伴い、同一労働同一賃金の考え方に基づく公正な待遇の確保や適正な人員配置の見直し、時間外労働、休日振替等の適正化についての対応が求められる。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・職員の健康を重視して、長時間労働の防止や有給休暇の取得を促進するとともに、どのような雇用形態を選択しても待遇に納得して働き続けられる体制を整備する。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・職員の労働時間を適正に把握するため、出退勤システム等を導入する。
- ・有給休暇の取得義務化への対応に併せ、休日付与の在り方について検討する。
- ・雇用形態に関わらない公正な待遇を確保する。
- ・適正な人員配置の一環として高齢者の就業を促進することとし、定年の段階的な引上げを行うとともに、引上げ後の給与の見直しを行う。

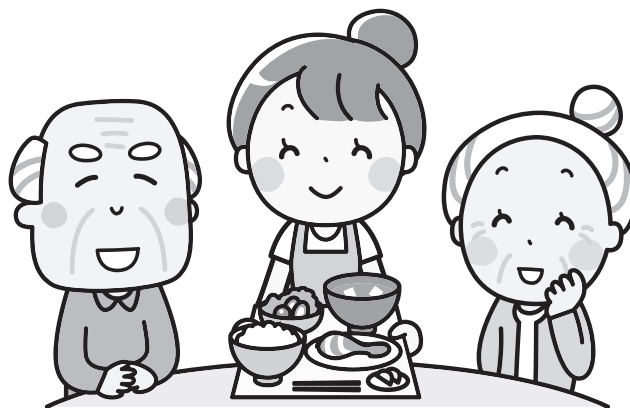
【数値目標】

「定年の引上げと給与水準の見直し」

定年60歳	⇒	定年61歳
(2018年度)		(2021年度～)
		(60歳超の職員の年間給与)
		60歳前の70%水準

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
労働時間確認方法の決定	情報収集 システム検討	予算化 導入			
有給休暇取得日指定の体制整備	実施				
休日の見直し	制度検討	実施			
公正な待遇の確保	制度検討	実施			
定年の引上げ	情報収集及び動向調査		段階的な引上げ実施		



◆職員の定着に向けた支援

○職員の定着に向け、生活実態に合わせた働き方の選択が可能となる仕組みを確立するとともに、離職の要因となる悩みや問題の解決をサポートする制度を導入する。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・自己申告書等により異動や職務についての希望を聴取しながら人事異動を行っているが、施設の人員配置に偏りが生じている。
- ・育児休業等からの復帰後や子育て期の働き方についての選択肢が少ないため、就業の継続が困難となる状況がある。
- ・業務等についての問題や悩みを相談できる者が少ない。



▽ 課 題

- ・異動や働き方についての選択肢を広げ、全職員が働き続けることのできる制度が求められる。
- ・新人職員等の悩み等についてのサポート体制が必要。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・全ての職員について、子育てや家族介護など、生活実態に合わせて選択できる働き方を確立し、ワーク・ライフ・バランス*の推進を図る。
- ・職員が抱える悩みや問題について気軽に相談できる体制を整備する。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・生活実態に応じて選択が可能となるよう、多様な働き方の仕組みを検討・導入する。
- ・メンター*制度の導入により新任職員等のサポート体制を整え、離職の防止に努める。

【数値目標】

「退職者のうち採用3年未満離職率（正職員及び嘱託職員）」		
48.7%	⇒	30%
(2018年度)		(2023年度)

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
多様な働き方の仕組みの導入	情報収集 検討 組合協議他		制度導入		
メンター制度の導入		各施設での試行		制度導入	

◆ハラスメント*対策

○パワーハラスメント、セクシャルハラスメント及びマタニティハラスメントの根絶に向け、それぞれの防止に関する規程について、役職員等への教育・研修及び啓発活動の継続実施により周知徹底を図る。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・平成19年度に「セクシュアルハラスメント防止に関する規程」、平成28年度に「パワーハラスメント防止に関する規程」を制定し、さらに、同年度に「パワーハラスメントの防止及び解決に関する対応マニュアル」を作成して、職員への周知を図った。
- ・改正男女雇用機会均等法及び改正育児・介護休業法の施行に併せ、平成28年度に「妊娠、出産、育児・介護休業等に関するハラスメントの防止に関する規程」を制定した。

▽ 課 題

- ・各ハラスメント規程やマニュアルの内容、相談窓口について、職員等への周知を更に図る必要がある。

▽ 5年後の目指すべき方向

- ・事業団の全ての職員等がハラスメントについて理解するとともに、ハラスメントのない職場づくりへの高い意識を保持する。

▽ 目指すべき方向の具体策

- ・教育や研修、啓発活動を定期的・継続的に実施し、職員等への意識定着を図る。
- ・職員アンケートの実施によりハラスメントの未然防止及び深刻化の予防を図る。
- ・ハラスメント被害発生時には、規程及びマニュアルに沿った適正な対応により、事案の解決及び職場環境の改善に努める。

【数値目標】

「ハラスメントに関する職員研修等の計画実施」

（正職員以外の職員を含む）

課長・主任研修	0回	⇒	課長・主任研修	年1回
			施設研修	年1回以上
職員アンケート	未実施	⇒	職員アンケート	年1回
	(2018年)			(2023年)

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
規程及びマニュアルについての教育・研修・啓発活動	職員等への教育・研修・啓発活動				
職員アンケートの実施と公表	年1回のアンケート実施と公表				

◆自律型組織*を担う人財の育成

○自律型組織を担う人財を育成するため、研修の充実を図るとともに、介護福祉士等の有資格者を増やすための助成制度等を見直す。

また、次世代の事業団運営の中核となる職員の育成に向けて、若手職員の意見を聴き、今後の事業団の在り方等を検討する仕組みを創設する。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・階層別研修について、外部講師の積極的活用や、新規採用職員のフォローアップ研修の新設など研修の充実や拡充を図ってきた。
- ・助成や手当支給の対象となる資格を拡げるなど、資格取得等に係る制度の拡充に努め、職員の資格取得の促進と支援に努めた。



▽ 課 題

- ・画一的な研修とならないよう、福祉ニーズや職員の意向に沿った研修内容とする必要がある。
- ・次世代の事業団の運営を担う中核的な職員の育成が急務となっている。
- ・経営状況が厳しい中、現行の資格取得のための支援制度を費用対効果の観点から見直し、より効果的な制度とする必要がある。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・職員の意向や最新の福祉ニーズ等に対応した研修の実施により、職員の資質の向上を図る。
- ・事業団全体に係る課題解決や新たな事業等について、企画立案や調整能力を有する中核的職員を育成する。
- ・費用対効果も考慮した、職員が資格を取得しやすい体制を整備する。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・最新の福祉ニーズを踏まえた特別研修や、事業団の職員を講師として施設等に派遣する出前研修を新たに実施する。
- ・様々な課題の解決や新たな提案について、各施設を代表する若手の職員が中心となって検討する仕組みをつくり、その仕組みの中で、中核となる職員を育成する。
- ・資格取得助成制度や資格手当の対象となる資格の必要性や助成額等を見直し、費用対効果を考慮した効果的かつ有効な制度を検討し実施する。

【数値目標】

「特別研修の受講者数」	
0人	⇒ 5年間で延べ60人 (20人/1回×3回)
(2018年度)	(2023年度)

【年次計画】

実施年度		2019	2020	2021	2022	2023
研修の 充実	特別研修の実施 (2年に1回)	検討 試行		実施		実施
	出前研修の実施	検討 試行	実施			
中核職員の育成に向けた仕組み づくり		検討 試行	実施			
資格取得助成制度及び資格手当 の見直し		検討	組合等調整 職員周知	実施		



セミナー研修発表会

◆人事・組織マネジメントの強化

○組織の円滑な運営と活性化に向け、最も大事な資産である職員一人ひとりの能力を的確に把握し、その能力を十分に発揮できる環境を整備するとともに、人財の確保や定着促進につながる新たな制度の導入を図る。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・人財育成の重要な手段の一つとして、平成23年度から人事考課制度を導入し、能力考課、成績考課を実施してきた。また、平成30年度には、新たに人事評価制度として大幅な見直しを図り、試行を行った。
- ・職員定数について、各施設とも国の最低基準を上回る定数を定め、サービスの向上に努めてきた。
- ・職員採用について、原則、勤務地を限定せず、将来にわたり事業団所管の各施設に異動が可能であることを前提とした採用を行ってきた。



▽ 課 題

- ・人事・組織の円滑な運営や活性化に向けて、職員一人ひとりの能力を的確に把握し、その結果を人財育成や最適な職員配置、処遇改善などに幅広く反映させていく必要がある。
- ・人財の確保が困難となる中、各施設における職員定数を見直し、効率的な職員配置を行っていく必要がある。
- ・家庭の事情等で異動が困難な職員の離職防止や、地元のみでの就業を希望する優秀な人財の確保のための新たな制度が必要である。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・新たな人事評価制度を効果的に活用し、人財育成を図りながら、見直した職員定数をもとに、適材適所の職員配置を行う。
- ・地元での就業に限定した人事制度により、職員の状況に配慮した上で、地域に詳しいという特性を活かして、地域のニーズに合ったサービスの提供を行う。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・新たな人事評価制度の試行結果を検証した上で、本格実施をし、処遇改善等に反映させる。
- ・職員定数について、各施設の状況を踏まえた見直しを行う。
- ・勤務するエリアや施設を限定する地域限定職員制度の導入を図る。

【数値目標】

「地域限定職員数（法人全体の累計）」

0人 ⇒ 50人
(2018年度) (2023年度)

【年次計画】

実施年度	2019	2020	2021	2022	2023
新たな人事評価制度の本格実施	 試行検証	 再試行	 本格実施		処遇反映
職員定数の見直し	 状況調査	 定数見直			
地域限定職員制度の導入	 制度検討	 導入 職員募集 転換募集			



(5)財務基盤の確立

◆事業の在り方の検討・実施

○地域の現状やニーズ等を考慮した上で、財務基盤の強化に向けて、事業の在り方について検討し、可能なものから実施する。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・目標稼働率を大きく下回る状況が続いている施設や事業があり、収益の確保が厳しくなっている。
- ・支出額が収入額を上回る不採算事業が増加し、拠点ひいては法人全体の財務状況を悪化させている。



▽ 課 題

- ・地域のニーズを踏まえ、関係機関等と調整しながら、将来を見据えた計画的かつ効率的な事業運営を行う必要がある。
- ・人件費が収入総額を上回るなどの不採算事業については、縮小や廃止も視野に入れた経営改善の取組が急務となっている。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・社会福祉法人本来の公益性の高い事業活動は維持しつつ、稼働率の向上等による収益の確保や定員削減、職員の適正配置、事業の廃止等を行い、財務状況の改善を図ることで、安定した財務基盤を確立する。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・「灘海園」 → 居宅介護支援事業の拡充、訪問介護事業の廃止
- ・「伊保庄園」 → 通所介護事業の稼働率の向上及び職員の適正配置
- ・「オアシスはぎ園」 → 本体の稼働率の向上及び定員の見直し、通所介護事業の定員の見直し
- ・「たちばな園」 → 相談支援事業の収支の見直し及び職員の適正配置の検討
- ・「華の浦」 → 相談支援事業の収支の見直し及び職員の適正配置の検討
- ・「このみ園」 → 本体の定員削減（50人→40人）

【数値目標】

「事業活動資金収支差額率*がマイナスの事業所」

9事業所 ⇒ 6事業所
(2017年度) (2023年度)

【年次計画】

実施年度		2019	2020	2021	2022	2023
灘海園	居宅介護支援事業の拡充	実施				
	訪問介護事業の廃止	関係先調整	事業廃止			
伊保庄園	通所介護事業の稼働率の向上と職員の適正配置	検討	実施			
オアシス はぎ園	本体の稼働率の向上	検討 実施	検証			
	定員の見直し (稼働率の向上が困難な場合)			検討	関係先調整	実施
	通所介護事業の定員の見直し	検討	関係先調整	実施		
たちばな園	相談支援事業の収支の見直しと職員の適正配置の検討	検討	関係先調整	実施		
華の浦	相談支援事業の収支の見直しと職員の適正配置の検討	検討	関係先調整		実施	
このみ園	本体の定員削減 (50人 → 40人)	検討	関係先調整	実施		

◆収益の拡大及び積立金の確保

○老朽施設の改築を始めとする重要課題の解決に向け、収益の拡大を図り、建て替え等に要する積立金を確保する。

▽ 現 状（これまでの取組）

- ・老朽化した施設の計画的な改築等に備え、施設整備等積立金として資金の確保に努めてきた。
- ・平成 27 年度の報酬改定時以降、基本報酬の大幅な引き下げや稼働率の低下により、特に介護保険事業の収益確保が困難になっている。
- ・加えて人件費や修繕費などの増大による収支バランスの悪化から資金に余裕が無く、積立金の確保が非常に困難な状況になっている。



▽ 課 題

- ・安定した経営が将来にわたり可能となるよう、収益の拡大と人件費の抑制などの支出削減に取り組み、経営に必要な資金を確保することが急務となっている。



▽ 5年後の目指すべき方向

- ・稼働率の向上や新たな加算取得等により収益を拡大するとともに、人員配置の見直し等による人件費の抑制などの経費削減に努め、収支状況を改善する中で、老朽施設の改築等が可能となるよう、積立金の確保を図る。



▽ 目指すべき方向の具体策

- ・収益の拡大に向けて、空床期間の短縮や利用者の積極的な掘り起こしなどに取り組み、稼働率の向上を図る。
- ・加算算定に向けた人員配置や職員の資格取得のための研修受講など、加算算定が可能になる取組の強化を図る。
- ・大規模修繕や車両購入等に際しては、国・県の補助制度のみならず、民間補助金の活用を努める。また、ソフト面においても可能な補助制度等の把握とその活用を図る。
- ・経費削減に向けては、経営健全化計画等に基づき、所要の対策を講ずる。

【数値目標】

「施設整備等積立金累計額」
 約920,000千円 ⇒ 約1,500,000千円
 (2018年度末) (2023年度末)

【年次計画】

実 施 年 度	2019	2020	2021	2022	2023
稼働率の向上、加算算定の取組、 補助制度の把握・活用 等	毎年見直し				
施設整備等積立金の積立 ＜毎年度の実質積立額＞	1 百万円	100 百万円	140 百万円	170 百万円	190 百万円