

# 第1期中期事業計画

平成30年度～平成32年度

社会福祉法人すぎの芽会

## はじめに ～中期計画の策定に当たって～

平成の30年間は、「福祉改革の30年」と言えます。平成元年のゴールドプラン策定に始まり、介護保険制度の導入、障害者自立支援法の制定と障害者総合支援法への転換、生活困窮者自立支援法の施行、子ども・子育て支援新制度のスタートとさまざまな変化のあった30年間でした。一連の改革に共通するキーワードは、「自立の支援」だったと思います。

平成2年4月に創設された「社会福祉法人すぎの芽会」は、平成22年には20周年の記念式典を挙行し、いよいよ創立30周年を目前に経営理念の趣旨に伴う障害者支援を実践していくため、決意も新たに進めているところです。

当法人は、宇都宮市を中心に障害者福祉サービス分野で事業を拡大し、昨年には、高齢者福祉サービス分野で「地域密着型特別養護老人ホーム なつぼ」を新たに設立し、現在に至っています。

法人の立上げには、困難に遭遇することが多々ありましたが、利用者及び保護者の皆様、関係行政の理解と協力を得ながら、障害者福祉サービスを実践してきました。今日の法人の姿に心より感謝申し上げます。特に長年の懸案となっていました「すぎの芽職業教室」の老朽化のため、平成26年に「ドリームセンター 一条」として同じ場所にて生まれ変わることができ、利用者の皆様も日々、快適な生活を過ごしていらっしゃいます。

法人としては「強い法人」を目指し、内部組織の充実を中心に年次事業計画を方針展開しながら進めて参りましたが、年次ベースでの限界や経営面及び職員への意識づけなどを考慮して、中期計画の必要性を痛感し作成に踏み切った次第です。平成29年度から「第1期中期計画」の策定準備期間として経営検討会を駆使し審議してまいりました。地域行政の障害福祉サービス計画とも連動させながら、より充実させるため職員研修会等にて周知徹底を図り、より多くの意見を取り込むよう推進しているところです。

当法人の経営理念を実践するための心構えとして「笑顔と心と基本動作」の徹底を掲げています。今後とも。地域の方々と共生しながら地域に信頼され、地域に貢献できる社会福祉法人として努力してまいりますので、さらなるご理解とご協力をお願い申し上げます。

社会福祉法人すぎの芽会  
理事長 藤戸 時一

## I 中期事業計画策定について

### (1) 計画策定の趣旨

社会福祉法人すぎの芽会は、昭和27年のすぎの芽教室の開設を源流とし、知的障害を持つ保護者の皆様のご努力により、平成2年5月設立された。現在、宇都宮市内に障害福祉サービス事業所（障害者支援施設を含む）を7か所運営し、平成29年9月には、初めて高齢者福祉に参入し、地域密着型特別養護老人ホーム、ショートステイ、デイサービスを始めたところである。

この間、福祉を取り巻く制度は大きく変化した。社会福祉基礎構造改革のもと、平成12年には介護保険制度が導入され措置制度から契約制度の時代を迎えた。障害福祉も平成15年には契約制度としての支援費制度に移行し、さらに平成18年には障害者自立支援法が施行され、障害福祉の事業体系も大きく変わった。一方で、社会福祉法（旧社会福祉事業法）が改正され、社会福祉法人改革も進められた。平成29年度に施行された改正社会福祉法では、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、地域における公益的な取組みを行う責務が打ち出されている。

法人では、平成18年から平成21年まで、中長期計画企画委員会を立ち上げ、「施設運営から法人経営へ」の基本的方向性の転換に対応すべく、「組織」「人事管理」「財務管理」「事業管理」の4つの観点から議論するとともに、制度改正への対応等について議論してきたが、中長期計画策定までは至らなかった。施設・設備整備については、平成20年にみずほ福祉作業所の建物建設に当たり施設整備プロジェクトを組織し整備に当たった。施設整備プロジェクトにより、施設・設備整備を進めてきた。

本計画は、これまでの法人の取組について4つの観点から整理し現状を認識するとともに、法人の経営理念・経営方針の実現のため、社会福祉制度の動向も踏まえ今後3年間の法人の取組を検討していくものである。

### (2) 計画の位置付け

本計画は、法人基本理念の実現に向けて具体的な目標及びそれを達成させるための中期計画である。従って、計画を着実に実践し目標を達成することが重要となる。そのためには、単年度の各施設の事業計画にも目標が連鎖していくことで、取組みがより具体化していくことが必要である。

### (3) 計画の期間

本計画は、平成30年度から平成32年度までの3年間とする。なお、今後も計画や地域ニーズ、介護給付費等の報酬改定や制度改正の内容について十分に分析し、計画策定後も柔軟な見直しを行っていくこととする。

### (4) 策定方針

#### ①透明性の確保

中期計画は、法人全体の向こう3年間の事業運営の方向性を決めるものであり、計

画策定の段階から法人全体の合意を得ることが重要である。そのため、理事会、経営検討会だけでなく、法人職員にも機会あるごとに進捗状況を開示し、広く意見を聴取することが重要である。

### ②地域社会の福祉ニーズへの社会福祉法人としての対応

中期計画は、社会福祉法人としての理念や目的を推進していくために、地域との関係を強化し地域住民の福祉ニーズに対応するため積極的に働きかけ、地域社会のなかの法人としての役割意識を高めていく。

### ③実効性の確保

中期計画は、作ること自体が目的ではなく、計画に掲げた課題を解決し、成果を上げることが重要である。したがって、課題解決に向けた取り組みは実効性の高いものであるとともに、目標達成状況について評価を行う。

## II 経営理念・経営方針

当法人の経営理念は、社会福祉法人設立時に、社会福祉法人すぎの芽会が目指すべき方向性を明確にするために制定されたものである。

また、経営方針については、経営理念をより理解しやすくするために、社会福祉法人すぎの芽会の基本姿勢を示したものである。

### 【経営理念】

- 1 施設利用者が自ら決定し自己実現できるように支援し、心身ともに健やかな日常生活を目指します。
- 2 施設利用者が個人としての尊厳を尊重し、社会参加できるように積極的に生活を支援します。
- 3 施設利用者が地域社会に適応でき、常に地域の理解と協力が得られるように支援します。
- 4 支援者として必要な専門性の向上を目指し、常に質の高い支援が提供できるように利用者とともに努めます。

### 【経営方針】

- 1 人財育成、支援サービスの向上等、職員がやりがいを持てる施設造りを目指します。
- 2 利用者・保護者が日々生きがいを持てる施設造りを目指します。
- 3 地域との絆を重視した共生できる施設造りを目指します。
- 4 「利用者に寄り添う心」を念頭に「笑顔と心と基本動作」を行動指針として励みます。

### Ⅲ これまでの成果と課題

#### 1 経営組織・ガバナンス

これまでの取組み (H18～現在)	残された課題
<p>◎ 経営組織・ガバナンス            (H18) <u>「施設運営から法人経営へ」の社会福祉法人経営の転換に対応するために</u></p> <p>(1) 経営組織の見直し</p> <p>① 理事・理事会の機能強化と評議員会の役割 ⇒H24            理事会・評議員会体制の見直し</p> <p>② 社会福祉法改正に伴う経営組織の見直し ⇒H29            理事会・評議員会体制の見直し</p> <p>(2) 経営検討委員会・施設整備プロジェクトの開催</p> <p>① <u>経営検討委員会による中長期的な展望</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 利用者・保護者ニーズの把握                ⇒平成 24 年から保護者懇談会の実施</li> <li>・ 法人の経営理念・経営方針</li> <li>・ 行政の動き・制度への対応</li> </ul> <p>② 施設整備プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ みずほ福祉作業所新棟整備 (H19)</li> <li>・ 学園スプリンクラー設置 (H22)</li> <li>・ 法人 20 周年事業プロジェクト (H22)</li> <li>・ すぎの芽職業教室の新築プロジェクト (H25)</li> <li>・ とみやパン工房・販売所の設置 (H25)</li> <li>・ 学園隣接地農転活用 (H25)</li> <li>・ 地域密着型特別養護老人ホームなつぼの建設、事業開始 (H29)</li> </ul> <p>(3) 法人事務局機能の強化と事務局体制の整備。</p> <p>① 施設長会の役割強化・月例化 (H24)</p> <p>② 総務部の創設による法人事務・施設事務の一元化 (H24)</p> <p>③ 医務部の創設と機能強化 (H24)</p> <p>④ 法人主任会議の創設 (H27)</p>	<p>◎ 経営組織・ガバナンス</p> <p>(1) 経営組織</p> <p>① 役員及び理事会の機能強化            ・ 今後の理事の育成。監事・評議員の確保。            ・ <u>ガバナンス強化＝内部管理体制の構築</u></p> <p>(2) 経営検討委員会・施設整備プロジェクトの開催</p> <p>① 経営検討委員会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営検討委員会の位置付け・役割</li> <li>・ 経営検討委員会メンバーの選定</li> </ul> <p>② 施設整備プロジェクト</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業展開に伴い、必要性に応じて設置                メンバーはその都度検討</li> </ul> <p>(3) 法人事務局体制の整備と施設長業務の整理</p> <p>① 施設長会の議事内容・研修内容の深化</p> <p>② 総務部体制・事務局体制整備強化 ⇒ 人財育成</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>各施設長の担当業務の明確化</u></li> </ul> <p>③ 障害事業所の医務体制・なつ</p>

<p>(4) 法人のコンプライアンスの確立</p> <p>① 勤怠管理の導入 (H25)</p> <p>② 業務管理体制の整備</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 法令遵守責任者の選任 (H25)</li> <li>・ 安全衛生管理規程・委員会規程の整備 (H27)</li> </ul> <p>(5) 法人内部会等の整備</p> <p>① 就労支援部会 (H25)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 関係機関との連携による一般就労支援の充実</li> <li>・ 「働く場」の確保。パン、ユニバーサル農業等の検討。</li> </ul> <p>② 相談支援部会 (H24)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ サービス等利用計画の作成体制整備</li> </ul> <p>その後、法人各事業所主体から本来の相談支援専門員による作成へ</p>	<p>ぼの医務体制の関係整理 = 医務部の方向性</p> <p>④・主任会議の議事内容・研修内容の深化</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・主任業務、副主任業務の明確化 (責任と権限を含む)</li> </ul> <p>(4) 法人のコンプライアンスの確立</p> <p>① 勤怠管理</p> <p>② メンタルヘルス</p> <p>③ 安全・衛生の意識づけを法人内に徹底</p> <p>(5) 法人内部会等</p> <p>① 就労支援部会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・報酬改定 (H30) への対応 (実績主義で加算)</li> <li>・B型の在り方</li> </ul> <p>② 相談支援部会</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・本来の地域支援部会への転換 =特に、通所施設における親亡き後への対応を考える。 =地域生活支援拠点等における各通所事業所の役割</li> </ul>
---	---

## 2 人事管理

これまでの取組み	残された課題
<p>◎ 人事管理</p> <p>(1) 給与・労務管理・業務管理の見直し</p> <p>① 処遇改善=やる気の出る給与</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i 福祉人材処遇改善手当の支給 (H21)</li> <li>ii 一律2%の昇給 (2%一律カットの戻し) (H22)</li> <li>iii 人事考課の開始 (H28)</li> </ul> <p>② 人件費の適正化</p>	<p>◎ 人事管理</p> <p>(1) 給与・労務管理・業務管理の見直し</p> <p>① 給与規程の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i なつぼの介護職員処遇改善加算</li> <li>ii 昇格基準等の明確化</li> <li>iii 人事考課の適正な実施と有効活用</li> </ul> <p>② 人件費の適正化</p>

<p>i 給与表の見直し・給与規程 (H27)</p> <p>ii 賞与の在り方を見直し (H27)</p> <p>iii 人事考課の開始 (H28)</p> <p>③ 労務管理</p> <p>i 就業規則の抜本の見直し (H22)</p> <p>ii 勤怠管理の導入 (H26)</p> <p>④ 業務管理</p> <p>i 目標管理の導入 (事業計画→実績フォロー、予算作成→執行率フォロー) (管理者) (H25) (一般職) (H26)</p> <p>(2) 人材確保策の見直し・職員異動</p> <p>① 計画的採用</p> <p>i 新規学卒者の計画的採用 (H22)</p> <p>ii 求人方法の見直し ・マイナビ、新聞折込チラシ、福祉のおしごと面接会</p> <p>② 法人経営的な観点を重視した職員異動 (H23)</p> <p>③ GH職員勤務のあり方を見直し ＝法人内事業所職員の勤務 (H23)</p> <p>(3) 人材育成</p> <p>① 法人内全体研修会・階層別研修 (H22)</p> <p>i 新任職員研修</p> <p>ii 新人職員研修</p> <p>iii 中堅職員研修</p> <p>iv 指導監督職員研修</p> <p>v 法人全体研修会</p> <p>vi 役員研修会</p> <p>② 計画的な外部研修の受講 (H26)</p>	<p>i 人事考課の考課内容の見直し キャリアパスとの関連、業務平準化(情意面だけでなく、具体的な業務内容、実績をどう評価するか)</p> <p>ii 評価結果の取扱い(考課の利用の検討) =賞与反映? 基本給への反映?</p> <p>iii 評価方法の適正化(評価の根拠の累積)</p> <p>③ 就業規則の見直し</p> <p>i 正職員と準職員との区別化をより、明確に。</p> <p>④ 目標管理の推進</p> <p>(2) 人材確保策の見直し・職員異動</p> <p>① 働きやすい職場風土の創造 ＝離職の原因を探り、減らすために、離職理由等について考察し、改善を目指す。</p> <p>(3) 人材育成</p> <p>① ・各研修会の目的の明確化 ・研修会への主体的な参加・参画のために</p> <p>② ・キャリアパス要件としての研修の位置付け 管理者研修・指導監督職員研修・中堅職員研修・サビ管研</p>
--	--

<p>③ 施設内研修の充実</p> <p>④ 人事考課・キャリアパス (H28)</p>	<p>修・強行研修・虐待防止研修・会計研修・労務管理研修</p> <p>③ 施設内研修計画の作成（モレの無い研修）</p> <p>④ 各職位・各役職の求められる業務内容の明確化</p>
--	--

### 3 財務管理

これまでの取組み	残された課題
<p>◎ 財務管理</p> <p>(1) 月次会計監査と予算編成・執行管理 ＝施設運営における事業計画・目標管理と一体的な予算の作成と財務管理 (H27)</p> <p>月次決算のチェック・分析 → 補正予算 → 次年度予算</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 人件費の予算化（人件費率のチェックと人員配置計画の見直し）</li> <li>・ 修繕費の予算化（時系列ごとの修繕項目の洗い出し、優先度→予算化）</li> </ul> <p>(2) 新会計基準への移行 (H28)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 荻原会計事務所への会計業務委託変更 (H27)</li> </ul> <p>(3) 中長期事業計画の策定</p> <p>① 規模の大きな投資計画、大規模修繕計画 ＝中長期事業計画の策定 (H27)</p> <p>② 中期計画策定 (H29)</p> <p>(4) 資産運用・・・決済性預金の活用</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ とちぎ未来債 (H23・24)</li> <li>・ 資産運用規程 (H25)</li> </ul> <p>(5) なつぼ建築費の福祉医療機構からの資金借入 (H28)</p> <p>(6) 社会福祉充実残額の算定と社会福祉充実計画の策定</p> <p>※ 平成 28 年度決算にて社会福祉充実残額はゼロ。社会福祉充実計画の策定義務はなし。</p>	<p>◎ 財務管理</p> <p>(1) (2) 予算編成・執行管理能力の向上</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 各事業所による予算作成・補正予算。実績管理。</li> </ul> <p>→ 徹底</p> <p>→ 徹底</p> <p>→ 徹底</p> <p>(3) 中長期事業計画のローリング</p> <p>① 法人の方向性・施設の方向性・事業展開の検討</p> <p>② BCM・BCP の策定</p> <p>(4) 資産運用の検討</p> <p>(5) 借入金の償還計画と進捗管理</p> <p>(6) 残額が出たときの社会福祉充実計画の方向性</p>



#### 4 事業管理

これまでの取組み	残された課題
<p>◎ 事業管理</p> <p>○ 施設・設備整備</p> <p>(1) 建物新築・購入等による整備</p> <p>① みずほ福祉作業所の新棟新築 (H19)</p> <p>② GHの持家化(賃貸から法人所有物件への転換) = おかもと荘 (H24)</p> <p>③ パン工房「ちゃお丸」建築 (H24)</p> <p>④ すぎの芽職業教室の新築 (H25)</p> <p>⑤ 地域密着型特別養護老人ホームなつぼ建築 (H28・29)</p> <p>(2) 改修・設備整備</p> <p>① やまと荘改修工事 (H19)</p> <p>② すぎの芽学園スプリンクラー設置工事 (H22)</p> <p>③ 東日本大震災復旧工事 (H23)</p> <p>④ おかもと荘改修工事 (H24)</p> <p>⑤ すぎの芽学園、車椅子対応の居室の整備 (H25・26)</p> <p>⑥ すぎの芽学園脱衣室・浴室改修工事 (H25・26)</p> <p>⑦ LEDへの転換 (H28・29)</p> <p>⑧ 補助を使ったエアコンの整備 (H29)</p> <p>⑨ 国庫補助による防犯設備導入 (H29)</p> <p>○ 事業・サービス管理</p> <p>(1) 障害者自立支援法新事業体系移行</p> <p>① きよはら荘 (GH) (H18)</p> <p>② すぎの芽職業教室(生活介護) (H18)</p> <p>③ みずほ福祉支援センター(生活介護) (H20)</p> <p>④ すぎの芽学園(障害者支援施設) (H20)</p> <p>⑤ サポートセンターとみや(生活介護・就継B・就労移行) (H20)</p> <p>⑥ デイセンターすぎの芽(生活介護・就継B・就労移行) (H23)</p> <p>⑦ 生活支援センター(特定・障害児) (H24)</p>	<p>◎ 事業管理</p> <p>○ 施設・設備整備</p> <p>(1) 建物新築・整備</p> <p>① すぎの芽学園・デイセンターすぎの芽の新築工事</p> <p>② GHの増設(定員増・共同生活住居の増設)</p> <p>③ 重度高齢化に対応する生活の場の建設 (学園を居住支援の中核としながら、生活の場を滞留させず、多くの利用者・保護者が利用できるという将来的な展望が持てる生活の場を、システムとしてどう作り上げるか。)</p> <p>④ デイセンターすぎの芽、作業場の拡充</p> <p>⑤ サポートセンターとみや、短期入所事業への取り組み</p> <p>⑥ 修繕必要な施設・箇所の選定</p> <p>○ 事業・サービス管理</p> <p>(1) 現在の事業の伸展と今後の福祉の展開から</p> <p>① 現在の事業の見直し ・ 定員、事業内容、職員配置、作業内容、活動内容他</p> <p>② 送迎の効率化 ・ 送迎ルート見直し、安全運転の推進、車両の確保</p>

<p>⑧ ドリームセンター一条 (H26) (生活介護・就継B・単独型短期入所)</p> <p>(2) 宇都宮市地域生活支援事業</p> <p>① 各事業所日中一時支援事業 (日中支援型) (H18)</p> <p>② 富屋特別支援学校放課後支援 (放課後支援型) (H23)</p> <p>(3) 介護保険事業</p> <p>① 地域密着型特別養護老人ホーム・短期入所事業所 なつぼ デイサービスセンター あじさい (H29)</p> <p>(4) 利用者・保護者のニーズ把握</p> <p>① 保護者ニーズ調査 (アンケート調査) (H23)</p> <p>② 在宅生活者の介護状況に関する調査 (H27)</p> <p>③ 保護者懇談会の開催 (H24)</p>	<p>③共生型サービス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 現行の通所事業所での65歳以上の障害者の受入のための介護保険事業所の指定</li> <li>・ 現在の通所施設を使った地元の人たちが通えるデイサービス事業</li> <li>・ 児童の受入れ</li> </ul> <p>(2) 宇都宮市の地域生活支援拠点との係わり</p> <p>○ 5つの機能 (i 相談 ii 体験の機会・場 iii 緊急時の受入れ・対応 iv 専門性 v 地域の体制作り)</p> <p>①在宅者 (通所者) の親亡き後に向けた GH 体験</p> <p>②「地域に身近な拠点」としての「施設」における相談の在り方＝24時間365日</p> <p>③在宅者 (通所者) の短期入所の場作り → 自分の施設の通所者・その保護者のためにできること</p> <p>(3) 介護保険事業</p> <p>① 居宅介護支援事業所の立上げ</p> <p>② 共生型サービス(障害者・児童)</p> <p>(4) 利用者ニーズに応える新規事業の検討</p> <p>《例として》</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 居住支援ニーズの拡大。</li> <li>・ GH での体験利用。</li> <li>・ <u>通所事業所での短期入所事業。</u></li> <li>・ <u>サテライト型等、様々なニーズ</u>に応える GH。</li> <li>・ GH での体験利用。</li> </ul>
--	--

<p>(5) 社会福祉法人としての地域における公益的な取組</p> <p>① 板戸町自治会からの要望とりまとめ (H23)</p> <p>② 法人・各事業所の地域における公益的な取組み (H29)</p> <p>i セーフティネット拠点事業（栃木県障害施設・事業協会）・・・トラブルのあった障害者・認知症高齢者等に対し、職員を現地に派遣したり、一時的に保護したりする。</p> <p>ii いちごハートネット事業（栃木県社会福祉協議会・栃木県社会福祉法人経営者協議会）</p> <p>・・・事業所内に相談員を置き、分野を問わず相談を受け付け、専門分野の法人や事業所の相談員と連携し、問題を解決する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ <u>通所事業所での短期入所事業</u>。</li> <li>・ 一般就労が難しく不安も多いなら、農業生産法人・就労継続A型事業所等働く場を作る。</li> <li>・ <u>医療的ケアが保障され、安全に暮らし通える福祉施設</u>。</li> </ul> <p>(5) 社会福祉法人としての地域における公益的な取組</p> <p><u>地域との共生のための事業</u>。（例えば、地元の方も利用できる介護保険事業や共働できる場）</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 特養もデイサービスもできない地域である。</li> <li>2. 共生型サービスの導入されることにより、障害福祉サービス事業所で、地域の高齢者の受入れが可能になった。</li> </ol>
---	---

#### IV 第1期中期事業計画

##### 1 安全衛生管理

安全・衛生管理の位置付けを見直し、法人の最重点事項として推進する。

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

###### (1) 重点事項（3点）

- ① 災害ゼロ
- ② 利用者の健康増進
- ③ 職員のメンタルヘルス

###### (2) 方向性

###### 重点事項①・②

- ・ 安全の司令塔として安全衛生委員会を定例的に開催し、委員会の在り方・担当窓口の見直しを図る。
- ・ 各事業所ごとの担当者（窓口）の専門性を向上させ、事業計画及び活動計画のフォローを専任化する。
- ・ 事故報告は再発防止を、ヒヤリハットは予防管理の徹底を図る。
- ・ 防犯・防火及び防災に関しては、地域との協働を視野に活動していく。

###### 重点事項③

- ・ メンタルヘルスケア体制の確立・・・相談窓口の見直しやストレスチェック等にて予防管理を推進する。

##### 2 経営組織・ガバナンス ～内部管理体制の構築～

今回の社会福祉法人改革では、組織のガバナンスの強化が第1の改革項目に挙げられている。これまで以上に、「施設中心の運営」から「組織的な経営」への変革が求められている。そのために必要になってくるのが、「内部管理体制の構築」である。

法人では以下のような内容で、「内部管理体制の構築」を進めていく。

###### (1) 理事会

各理事は、法人経営の各業務を担当し、効率的に職務を遂行し、理事長はそれを統括管理する。それにより、理事長に対する理事の牽制機能、理事相互の牽制機能を持たせ、内部チェック体制を確立する。

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

理事名	重点目標	担当業務内容
藤戸 時一 理事長		統括管理
田仲喜一郎 理事	5	事業・業務管理
菊池 芳夫 理事	4	財務・予算執行管理
山内 陽子 理事	5	業務管理
服部 栄子 理事	1	安全・衛生、BCM、人権擁護
中澤 和男 理事	2・3	人事・コンプライアンス・人材育成・研修（組織）

## (2) 経営検討委員会

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

経営全般に幅広い意見を取り入れるため、経営検討会を活用し、理事評議員の中からコアとなるメンバーを選出するとともに、各課題に合わせてその都度外部や内部職員から、委員を選出し、法人経営に対する意見を聴く場とする。

## (3) 法人事務局体制の強化と一元化

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

事務局（本部）に総務部を置き、法人内の総務事務一般について一括して処理する。高齢者福祉サービスのなつぼについては、総務部員を駐在させる。

また事務局内に医務を置き、学園を中心とする障害分野の看護師となつぼの高齢分野の看護師を配置する。

## (4) 施設長の役割と責任の明確化

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

各施設長・管理者は、事業所運営の企画・立案・実施について責任をもって行う。

また、施設長間の担当業務を明確化し、分担する。施設長会議でも各々の役割を分担する。

## (5) 主任・副主任による事業統括機能

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

主任・副主任の役割と責任を明確するとともに、法人主任会議を活用するなどして、各事業所の制度遵守や支援の質の向上、人材育成等を同水準で確保するため、事業所を横断的に管理する横ぐし機能を確立する。

## (6) 法人内部会の活性化

### ① 就労支援部会

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

法人内ではかつて、サポートセンターとみやとデイセンターすぎの芽で就労移行支援事業を行っていたが、利用者・対象者の減少により廃止したところである。よって、今後は就労継続支援事業 B 型を中心に、就労支援部会の役割についても再検討しなければならない。

### ② 相談支援部会

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

サービス等利用計画の作成への対応を中心に進めてきた相談支援部会であるが、6年が

経過し相談支援専門員も各事業所においても一定の成果を上げてきたところである。

しかしながら、一方で現在もまた将来的にも問題となってくるのが、通所者の親なき後への対応の問題である。そこで、相談支援部会を「親なき後」の対応を考える地域支援部会に転換し、この問題の現状と対応を検討する。

#### (7) 法人設立30周年記念事業

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

平成32年、法人は設立30周年を迎える。これに向けて記念式典の開催、記念誌の発行について検討する。

### 3 人事管理

#### (1) 人事考課・キャリアパス

##### ① 人事考課

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

平成28年度から始まった人事考課は、人事考課表の基準により評価し、考課結果を業務手当に反映させている。先々、これを賞与または基本給に反映させていきたいと考えるが、そのためには、考課者研修等により効果の公平性・透明性・納得性を高めて行くことが求められる。考課基準・考課方法・考課結果の反映等について検討していく必要がある。

##### ② キャリアパス

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

人事考課を進めていく上でも、キャリアパスの構築も不可欠である。階層別職位・役職に求められる業務内容を見える化し、各職員のキャリアアップの道筋を整える。

#### (2) 人材育成

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

キャリアパスを構築し、それぞれの職員がキャリア形成に向けた取り組みを行い、仕事へのモチベーションをアップさせ、それぞれが成長できる仕組みを作る。

また、階層別職員研修会等法人内での研修、事業所での内部研修を充実させ、また外部研修にも計画的に参加させる。

#### (3) 離職者の減少と人材確保策の見直し

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

離職者の離職原因を探り改善を通して、働きやすい職場風土を創造する。

また、新たな人材確保策を検討する。

## 4 財務管理

### (1) 予算編成

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

平成29年度より会計ソフトを各事業所に導入することにより、各事業所による予算・補正予算編成、月次での予算進捗状況の確認、解析が可能となる環境が整った。今後、会計委託先を中心にした予算・会計教育により、予算編成・予算進捗管理等の精度を上げていく。

また、法人全体の財務指標、各事業所ごとの財務指標の解析を通して、財務指標の見える化や外部法人とのレベル比較をする。

### (2) 中期資金計画の策定

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

中期計画を反映した中期資金計画を策定する。

## 5 事業管理

### ○ 施設・設備整備

#### (1) すぎの芽学園・デイセンターすぎの芽

##### ① 建物新築工事に向けて

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

法人設立35年から40周年の間には、すぎの芽学園の建替え新築工事を予定している。新しい建物では、入所施設の個室、ユニットケア等支援のあり方・住まい方の検討、通所施設デイセンターすぎの芽と運営を一体化の検討、資金繰り等の検討と検討を要する案件が多い。今期後半から、建替えに向けた検討を始めなければならない。プロジェクトを設置し検討に入る。

##### ② 重度・高齢化への対応

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

新築の際には、重度高齢化に対応すべく仕様等検討することになるが、それまでの期間に現状進行している重度高齢化に対応する施設・設備の改修、支援方法の検討を行う。

##### ③ デイセンターすぎの芽

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

リサイクル作業のための作業場を新築する。

(2) きよはら荘

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

現在、3つの共同生活住居のうち第2きよはら荘は賃貸であり、建物設備の老朽化も著しいものがある。このため、賃貸契約を解除し、新共同生活住居の確保、移転を目指す。

(3) ドリームセンター 一条

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

ドリームセンター 一条に隣接する購入物件の活用を図る。用途としてグループホームを含めて、市と協議し検討・実施する。

(4) みずほ福祉支援センター

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

現在、借地契約を結んでいるが、今後土地購入を含め検討協議する。

(5) サポートセンターとみや生活支援センター

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

サポートセンターとみやの1室で運営している相談支援事業を、旧デイケアセンター宝木の建物へ移転する。

○ 事業・サービス管理

(1) 就労支援事業の継続・拡大

① ふくしレストラン CIAO

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

平成30年1月開始より10年が経過したふくしレストランだが、職員が固定化されているため、今後その事業継承が課題となる。人材の育成、調理技術の継承を行う。

② パン工房ちゃお丸

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

ちゃお丸は、立上げから5年を経過した。順調に売り上げを伸ばし、利用者の働く場としての役割を果たしてきたところだが、今後更なる製造販売のための方法を模索し、増員を含めた職員確保を検討する。

③ デイセンターすぎの芽の清掃業務

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

デイセンターすぎの芽では、大乘寺の清掃業務を6年行い、平成29年度からはすぎの芽学園の清掃業務も委託契約し実施しているところである。



#### ④ 新規の働く場所の創設

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

法人施設・事業所の利用者には、一般就労は難しいのが現状である。法人内に、レストランやパン工房のような働く場を増やすことを検討する。

#### (2) ターミナルケアの模索

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

「すぎの芽学園」「きよはら荘「なつぼ」は、生活の場としての機能を持っている。「生涯安心して生活できる」ためには、ここで最期を迎えることができることが「安心」の大きな要素となる。「なつぼ」に加え、高齢化・重度化の進む「すぎの芽学園」「きよはら荘」でもターミナルケアの重要性が増す。その検討を始める。

医師や医療機関との連携を模索し、また喀痰研修（介護職員等のための喀痰吸引等研修）の受講、その他ターミナルケアに関する研修の受講を推進する。

#### (3) 居宅介護支援事業所の創設

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

居宅介護支援事業所をなつぼに併設し、デイサービスあじさいの利用率の向上を目指す。

#### (4) 「親なき後」への対応 I グループホーム

##### ① グループホーム入居の仕組み作り

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

通所施設利用者にとって、「親なき後」への対応が大きな課題である。グループホームを新設し利用できるようにすることは大切だが、単なる受け皿を増やすだけでなく、利用者にとって「安心して楽しく生活できる住まいの場」とならなくてはならない。利用者にとっても安心して入居でき、保護者も安心して送り出し、職員も安心して受け入れるそんな仕組み作りを利用者・保護者をよく知る通所施設中心に検討する。

##### ② サテライト型グループホームの模索

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

多様な住まい方を保障するため、グループホームの在り方を見直し、一人暮らしを望む利用者のためのサテライト型のグループホームを検討する。

##### ③ 重度高齢化対応型グループホーム

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

平成30年の改正障害者総合支援法等の施行により、重度の障害者への支援を可能とするグループホームの新たな類型（日中サービス支援型）が創設された。多様な住まい方の一つとして、検討していく。

#### ④ グループホームでの単独型短期入所事業

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

短期入所の需要は多く、入所施設の短期入所も満床に近い状態となっている。①の通所事業所での短期入所とともに、その受け皿としてグループホームにおける短期入所事業も検討する。また、グループホームの体験が入居への仕組み作りのなかでは不可欠となることから、グループホームの体験利用をさらに利用し易くするためにも、短期入所事業を検討する。

#### (5) 「親なき後」への対応Ⅱ 通所事業所での単独型短期入所

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

ドリームセンター一条では、平成26年より単独型の短期入所事業を開始し、ドリームセンター 一条の利用者を中心に利用されている。デイセンターすぎの芽の利用者は、同一敷地内にあるすぎの芽学園の短期入所を利用されている。

サポートセンターとみや、みずほ福祉支援センターの利用者については、離れたすぎの芽学園や他法人の短期入所を利用している。

2事業所についても、ドリームセンター 一条と同じように通所事業所での単独型短期入所事業が可能か、ニーズも含め検討する。

#### (6) 宇都宮市の地域生活支援拠点等への参加

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

平成30年4月スタートした第5期宇都宮市障がい福祉サービスに第4期から引き続き地域生活支援拠点等の整備が掲げられ、「平成32年度末までに宇都宮市圏域の既存の地域資源を活用して有機的な面的な整備推進し、一つの地域生活支援拠点等の整備を目標」とした。地域生活支援拠点等は、障害者の重度高齢化また「親なき後」を見据えて、障害者及びその家族が安心して生活できるように、相談、体験の機会・場、緊急時の受入れ・対応、専門的人材の確保・養成、地域の体制作りの5点について機能強化させるとするものである。法人内施設・事業所も圏域の重要な地域資源であることを自覚し、宇都宮市とも連携・協議しながら、地域生活支援拠点等の一翼を担うべく、検討する。

#### (7) 地域共生社会の実現に対応した取組み

##### ① 共生型サービスへの対応

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

介護保険サービス、障害福祉サービスそれぞれに共生型サービスが創設された。メリット・デメリットがそれぞれあるため、実際に利用者の使いやすいものになるか見極め、対応を検討する。

② 特養なつぼでの地域交流スペースの活用

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

新規開設したなつぼにおいては、今後地域との結びつきを深めて行くことが一つの課題となる。地域交流スペースを設けたが、これを地域の方々にどのように使っていただくか、自治会、老人会、婦人会、子ども会等全世代を対象とした連携を検討する。

(8) 地域における公益的な取組み

H30	31	32	33	34
-----	----	----	----	----

社会福祉法人の責務という観点から、地域における公益的な取組みについて検討する。

※こちら第1期中期事業計画における資金計画につきましては、法人事務局までお問い合わせください。

連絡先 028-667-8091 (すぎの芽学園・事務局)  
担当者 中澤

上記までお願いいたします。