

第1章 計画概要

1 計画策定の趣旨

社会福祉法人函要会では、2018年4月から2021年3月の3年間を計画期間とした第1期中期経営事業計画に従って経営及び事業運営を実施してきました。指標で示した目標値については、全体としては達成できたものが多くありましたが、一部の目標については未達成となったものもありましたので、今後の3年間を見据えて新たな目標を加えた計画を策定します。

当法人は、この計画に基づいて健全な経営のためガバナンスの確立と情報公開を通して、事業を継続・発展させるための経営基盤の強化を図り、地域福祉を推進するため経営環境の変化に対応した社会福祉事業等を実施します。

これまでの高齢者を中心とする地域包括ケアシステムの確立、さらに高齢者・障害者・子どもを含めた地域共生社会の実現に向けた包括的支援体制の構築が求められていることから、地域社会の一員である社会福祉法人が保有する人的資源や施設設備を有効に利用し福祉事業を通して地域社会に貢献します。

2 計画の位置付け及び期間

この計画は国、静岡県及び市町における介護保険事業計画や障害福祉計画など各種社会福祉計画等に準拠すると共に、「静岡県働きやすい介護事業所認証制度」を踏まえ当法人の経営及び事業運営に関する方向性を定める計画として位置付けます。

そのため計画の期間は、当法人の主たる事業である介護保険事業の行政計画と整合性を図るため、2021年度から2023年度の3年間を計画期間とします。

第2章 福祉を取り巻く現状

1 福祉サービスの現状

福祉サービスを提供する上で個人の人権の尊重や個人情報保護に配慮して事業運営をしています。最近苦情については減少してきていますが、事故とヒヤリハットの防止については注意をして業務を行っていますが目に見えて減少している状況とはなっていません。

また、2020年は世界中において新型コロナウイルスの感染が拡大し、当法人を初め福祉事業者においては感染症対応に追われた1年間となり、事業を安全に実施する上で今後も感染症対策が重要な業務となります。

利用者様、入居者様及びご家族からの要望やご意見に対しては、選択肢を提示した合理的な配慮や丁寧な説明をしていますが、さらに一層の取組みをしていく必要が求められます。

2 人材の育成と就労環境

現在、当法人において職業人生を通じた体系的な人材育成制度が十分に整備されていない状況となっています。質の高い福祉サービスを提供する上で職員のスキル向上が不可欠とされることから、人材育成制度を構築する必要があります。

その中でも経験年数や職位に対応した体系的な研修を実施することが求められます。特に新規卒職員や介護経験が浅い中途採用職員については、介護技術、知識及び仕事上におけるルール等の習得が十分でないところが見受けられ、また職員が新たな役職に就いた時などにも役職

に見合った研修が必要となります。

さらに職員全員が外部研修に参加することはできないことから、外部研修に参加した職員が伝達研修を行い研修の成果を他の職員に伝え全体の資質向上を図る必要があります。

一方、就労環境を見ると当法人の職員の離職率は低下傾向となっており、それに伴い相対的に勤続年数も長くなってきていることから、人事面で安定した運営が可能となってきました。これを継続していくために組織体系における適正な人員配置、役職者の位置付けさらには権限の明確性をはっきりとさせ、機動的な組織運営を図る必要が求められています。

また、職員の健康状態については、定期健康診断で要精密検査や治療が必要とされた職員の割合が約50%と高い水準になっています。

3 地域との共生

近年、地域共生社会の実現に向けて各種の事業が展開されてきていますが、当法人の事業運営を見ると、令和1年度から障害者ショートステイと放課後等デイサービスの障害福祉事業を実施していますが、田方地区においては障害者の事業所が少ないこと、また蕪山地区に令和3年度に特別支援学校（小・中・高等部）が開設されることから障害福祉事業への要望が増幅することが予想されます。

他方、社会福祉法の改正により地域貢献活動としての公益的な取組みについては社会福祉法人の責務となり、また社会的な要請ともなっていることから、認知症カフェ、配食サービス、子ども食堂への支援などを実施していますが、さらに現状以上に取組みを図る必要があります。

4 事業運営の持続性と透明性

福祉事業は地域住民の社会生活に深い関わり合いを持つことから、事業の突然の廃止や大きな事業変更、さらには自然災害があると地域住民に大きな影響が生じるため、安定した事業の持続性が求められています。

また、社会福祉法人は公益を目的とした事業を実施しているため、事業に当たっては透明性が求められています。そのため情報公開については計算書類や定款等をホームページにて公開しており、また苦情関係の資料も施設内において開示するなど情報公開に努めてきました。しかしながら、地域の方々には社会福祉法人の存在は知ってはいるものの、どのような事業活動をしているのかについての認知度や株式会社など他業種の法人が運営する介護事業所との相違について判別ができない実態が見られます。

5 経営基盤の強化

社会福祉法人の特性として収入面では景気にあまり左右されず安定をしていることから、長期的な計画に基づいた安定した事業継続ができるように運営をしていく必要が求められます。

また、社会福祉法改正に伴い内部管理体制について強化が求められたことから、当法人としては、所轄庁の定期的な指導や会計事務処理の委託などにより適正な運営を行ってきています。しかしながら、コンプライアンス、内部統制や二重チェックシステムについては不十分な所も認められます。

第3章 基本的な考え方

1 計画の基本理念

地域社会における住民同士のつながりが希薄化する中でひとり暮らし高齢者の増加や一人親

家庭の増加、また障害者に対する正しい理解が少しずつ社会に広がりを見せる状況において、地域における高齢者・障害者及び子ども達が、人格と個性を尊重され安心して住み慣れた地域において生活をしていくことができる共生社会の実現が求められています。

このような状況を踏まえて、本計画の基本理念は、「誰もが自分らしく生活できるよう、最良の福祉サービスを提供すること。」とします。

2 基本姿勢及び基本方針

社会福祉事業において質の高い福祉サービスの提供とそれを担う人材育成・就労環境の整備、また公益性の高い社会福祉法人において公正な法人運営が担保される仕組みとしての事業運営の透明性、及び経営組織のガバナンスによる経営基盤の強化・事業継続などが基本となることから、次の5の基本姿勢を定め、その下に目指すべき11項目を基本方針とし設定します。

(1) 利用者様に対する基本姿勢

ア 質の高い福祉サービスの提供（基本方針1）

事業の対象者である利用者様や入居者様に対して質の高い福祉サービスを提供していくことが、社会福祉事業を行っている社会福祉法人の第1の使命であり、その使命を成就することで地域社会に貢献をします。

イ 安全で安心な福祉サービスの提供（基本方針2）

利用者様等が安全な生活環境で安心して福祉サービスを利用することができるようにリスク回避を図るため、マニュアルや制度などのソフト面及び設備・備品などのハード面の整備をします。

(2) 職員に対する基本姿勢

ア 人材の育成（基本方針3）

質の高い福祉サービスを提供するには、その担い手である職員の資質が重要な要件となることから、職員の福祉人材としての育成に努めます。

イ 就労環境の整備（基本方針4）

職員が安心して働くことのできる職場環境づくりの推進と健康管理体制の強化による健康づくりを通して、長期的な視点に立った人事管理体制を整備していくことで福祉サービスの担い手である職員が安定して仕事に従事することができる環境を作ります。

(3) 社会に対する基本姿勢

ア 地域共生社会の実現（基本方針5）

地域共生社会の実現に向けた事業活動として、障害福祉事業の充実を図ることを通して社会福祉法人として地域共生社会の実現を目指します。

イ 地域との連携（基本方針6）

地域福祉を推進するため地域住民と協働した公益的な事業を行うと共に、地域との交流を推進します。

ウ 地域への貢献（基本方針7）

社会福祉法人の本来の使命である公益性の高い福祉事業の実施と地域における公益的な取り組みを行っていくことで、地域社会における社会福祉法人としての役割を果たします。

(4) 事業に対する基本姿勢

ア 持続性ある事業運営（基本方針8）

持続性のある事業運営を図るために効率的且つ危機管理に対応した安定した事業運営を本部及び事業所が一体となって推進します。

イ 事業運営の透明性（基本方針 9）

公正で透明性の高い運営を確保するため計算書類等や苦情などの情報公開を通して、社会に対する説明責任（アカウンタビリティ）を果たし、地域社会における信用を高め、信頼される社会福祉法人としての役割を果たします。

(5) 経営に対する基本姿勢

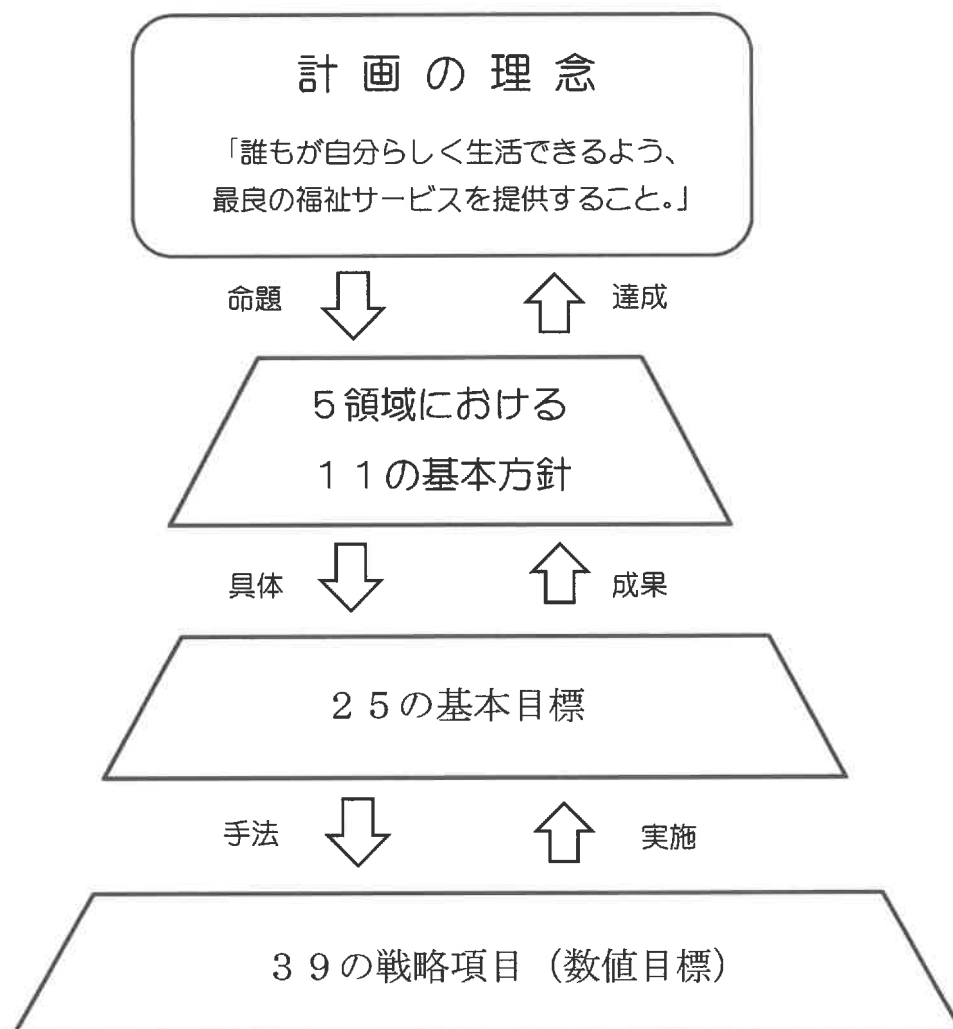
ア 経営基盤の強化（基本方針 10）

具体的な財務指標を基にした健全な財務運営を行うと共に、将来を見据えた積立金を行うことにより経営基盤の強化を図ります。

イ 組織体制の強化（基本方針 11）

各種規程の整備、本部体制の確立、内部監査の実施及びコンプライアンス遵守を通して組織体制の強化を図ります。

< 施策体系 >



第4章 基本目標

1 1の基本方針を具体化するため、次のとおり2 4の基本目標を定めます。

1 質の高い福祉サービスの提供

(1) 利用者様等の福祉サービスに対する要望や満足度の充足（基本目標1）

利用者様、入居者様及びご家族の福祉サービスへのニーズを把握し、サービスの向上に繋げるため満足度調査を実施します。

(2) スキルのある職員の確保（基本目標2）

職員の介護技術の向上を図るため介護福祉士資格の取得を奨励し、介護福祉士の割合を増加させます。

(3) 利用者様等の重度化防止（基本目標3）

利用者様及び入居者様が快適な生活を維持していくためには、現在の身体機能及び生活機能能力を低下させずに維持していくことが求められることから、利用者様及び入居者様の介護度の維持を図ります。

2 安全で安心な福祉サービスの提供

(1) 事故及び苦情件数の減少（基本目標4）

安全で安心な福祉サービスを提供するには、事故や苦情などに対するリスクマネジメントを確立する必要があります。

そのため事故については介護事業における安全性の基準となることから、職員への研修等の充実などを通して年間の事故の発生件数を減少させます。

また、利用者様、入居者様及びご家族からの要望を把握して改善に努めることで、苦情の件数を減少させます。

(2) 感染症対策の強化（基本目標5）

当法人でも職員及び利用者が新型コロナウイルスに感染をしましたが、事業所内での感染拡大はありませんでした。福祉事業所においては新型コロナウイルスに限らず、感染症が発生した場合には重大な事態となることから、まず感染症を発症させない予防対策が求められ、発症した場合には感染拡大を防止することが重要となります。そのため現在開催している感染症に関する研修会を充実すると共に、実働型の感染症対応訓練を実施します。

(3) 利用環境の整備（基本目標6）

入居者様や利用者様が快適に且つ安全に利用して頂くために常に施設整備を行っていますが、事業者や職員が気付かない利用環境の不備もあると考えられることから、利用者様やご家族に利用環境整備についてのアンケート調査を実施します。

3 人材の育成

(1) 職業人生を通じた研修制度の確立（基本目標7）

福祉サービスの向上にはその担い手である職員の資質が重要となることから、職員の研修制度を再構築するため研修委員会の組織体制を整備すると共に、職員研修規程に職員の研修体系を組み入れます。

(2) 経験年数や職位に対応した研修の実施（基本目標8）

質の高い福祉サービスを提供できる福祉職を育てるとともに、法人が策定した職員として求められる人材像を基に法人職員としての自覚を持った職員を養成するため、経験年数や職

位に対応した研修を実施します。

4 就労環境の整備

(1) 働きやすい介護事業所認証取得（基本目標 9）

介護事業所における人材育成、ワーク・ライフ・バランス及びサービスの質向上を図る目的で静岡県が優良事業所を認証している制度があることから、この認証の取得を目指します。

(2) 事業運営に必要となる適正な職員配置（基本目標 10）

適正な人事評価制度や職員配置を行い、時間外労働の削減等を通して長時間労働を無くし、安心して就労できる環境を整備して離職者の低下と職員の勤続年数の改善を図ります。

(3) 職員の健康状態の改善（基本目標 11）

職員の健康増進を図るため有給休暇取得の奨励、さらに食生活や運動などの生活習慣の改善などの取組みを通して健康状態の改善を図ります。

5 地域共生社会の実現

(1) 既存の障害福祉事業の充実（基本目標 12）

高齢者だけでなく障害者や子どもを対象とした共生型の社会を推進するために、障害者のショートステイの利用率を増加させます。

(2) 新たな障害福祉事業に対する需要の調査・研究（基本目標 13）

地域の障害福祉の充実を図るため、障害福祉事業に対する需要を把握して地域社会に求められている事業は何かを調査し、事業構築に向けた取組みを模索します。

6 地域との連携

(1) 地域住民との協働事業の推進（基本目標 14）

特別養護老人ホームは要介護者が避難する福祉避難所とされていることから、地域と協働した防災訓練を実施します。

(2) 地域との交流推進（基本目標 15）

地域に開かれた施設として、ぶな祭りや各種行事にご家族や保育園児、小学生をはじめ地域の方々を招待して共に行事を行います。また、ボランティアを積極的に受け入れます。

7 地域への貢献

(1) 既存の公益的な取組みの充実（基本目標 16）

法律の改正により社会福祉法人は公益的な取組を行うことが責務とされたことから、公益的な取組みとして実施している認知症カフェ、配食サービス及び子ども食堂への食事提供などをより充実します。

(2) 新たな公益的な取組みの推進（基本目標 17）

県内において公益的な取組みとして生活困窮者の子どもへの学習支援や高齢の生活者の移動支援などが実施されていることから、高齢者の移動支援の取組みを行います。

また法人が所有している資源である温泉を利用した取組みを実施します。

8 持続性ある事業運営

(1) 適正な事業稼働率の確保（基本目標 18）

事業を継続していくためには安定した収入を確保する必要があることから、特別養護老人ホームをはじめ事業ごとに稼働率を設定します。

(2) 安定した事業運営の確保（基本目標 19、再掲 基本目標 14）

事業継続する上で外的要因として自然災害による影響があることから、災害に対応した訓練実施やマニュアル整備を通して危機管理体制を強化すると共に、本部と各事業所が事業運営についての同一認識と同一方針を共有する必要があることから本部による事業ヒアリングを実施します。

(3) 計画的施設整備の実施（基本目標20）

函南及び葦山の施設は、建設してから共に10年以上が経過し建物、設備及び備品の多くが修理及び更新時期を迎えているため計画的な整備計画を策定します。

9 事業運営の透明性

(1) 情報公開の推進（基本目標21）

開かれた社会福祉法人であり続けるために、社会福祉法人が通達等で求められている財務諸表・現況報告等の公表や定款等の備置きなどを引続き実施します。

(2) 戦略的な地域への情報発信（基本目標22）

広報紙や各種会合への参加などを通じた媒介手段を活用して、情報発信を積極的に実施します。また、地域の方々に当法人の各種取組みについての理解を得ることと、さらに事業活動に対する要望やご意見等を頂く機会とするための交流会を実施します。

10 経営基盤の強化

(1) 具体的な財務指標の設定（基本目標23）

経営基盤の強化と安定を図るため、法人全体のサービス活動収益対経常増減差額率を全国平均値を参考に設定します。

(2) 積立金の拡充（基本目標24）

将来における建物の再建築や大規模修繕に対応するため函南では既に積立金を実施していることから、葦山において積立金を実施します。

11 組織体制の強化

(1) 内部監査体制の強化（基本目標25）

法人及び事業所における内部牽制体制と適正な業務執行を確保するため令和2年度から内部監査を実施しています。引き続き監査精度を高くして内部監査を実施し、組織体制の強化に繋がります。結果については監事に報告し、連携した対応を行います。

(2) コンプライアンス遵守の徹底（再掲 基本目標19、24）

福祉関係法令、労働関係法令、社会的規範及び法人内ルールや決定などに関するコンプライアンスを遵守することで、法人の社会的責任（CSR）や信用を高めていきます。

第5章 戦略項目と指標（数値目標）

25の基本目標を実現するために、3年間のアクションプランとなる39の戦略項目を設定して数値目標を別表のとおり定めています。

<主要な数値目標>

- 職員の介護技術向上のため介護福祉士の割合を増加させます。

介護福祉士の割合 53.9% → 70.0%

- 人材育成のために経験年数や職位に対応した研修を実施します。

研修実施 → 入職3年目研修年1回、リーダー以上対象研修年1回

- 安心して就労できる環境を整備して離職率を令和2年度以下とします。

離職率 9.2% → 8.0%以下

- 地域の障害福祉事業の充実を図るため、障害福祉事業に対する需要調査を実施します。

需要調査 → 令和4年実施

- 安定した収入を確保するため適正な稼働率を確保します。

特養稼働率 → 98.5%

- 経営基盤の強化と安定を図るため、全国平均値のサービス活動収益対経常増減差額を確保します。

サービス活動収益対経常増減差額 → 3.7%

第6章 計画の推進・進行管理

指標である数値目標については年度末ごとに検証を行い、その結果を評議員会及び理事会に報告します。

1 計画の推進

この計画を推進するには、経営会議や運営会議での推進体制を確立するほか、入居者様、利用者様及びご家族の理解と協力が必要であり、さらには関係機関や地域住民との連携協働を図り、実現に向けた取組みを推進します。

2 進行管理

計画の実施状況を把握するため進行管理は経営会議が中心となり把握を行い、その進捗状況を運営会議において報告し、全職員が計画の進捗状況を把握できるようにします。

< 法人理念 >

当法人は5つの法人理念を基本理念としています。

ア 地域に貢献

地域に根ざした介護拠点としての介護の充実を図ります。

イ 環境を重視

自然を愛し、人に優しく、家庭的な介護と居心地の良い施設運営をします。

ウ 挑戦の精神

時代に沿った介護を提供できるようチャレンジ精神を継続します。

エ 未来に展望

人材教育の大切さを職員とともに培います。

オ 笑顔で介護

心にゆとりを持って介護できるよう、家計の安定を図ります。

<人材像>

当法人が職員に求める8つの人材像を示しています。

- ア 函要会職員という自覚を持つ
職場に対する熱い思いを、行動で示せる人
- イ 利用者様を中心に考える
利用者様の最善の利益を保障することが職員の重要な責務の一つであると理解し、その考えに基づいたケア・業務が遂行出来る人
- ウ より長く勤める
利用者様・ご家族・職員との信頼関係づくりに努め、寄り添い、一人の人間としてより長く関われる人
- エ 違反・人権侵害をしない
法令違反や利用者様の権利を侵害する行為を否定する強い倫理観をもつ人
- オ モチベーションクリエーター（雰囲気作りをする）
部下・後輩・同僚の働きをフェアに評価し、やる気を高めたり、引き出したりできる人
- カ 即行動する
問題や課題に気づいたら、直ちに改善に向けて行動出来る人
- キ ほう・れん・そうを的確に行う
職場内の情報を職員全体で把握することの重要性を理解し、必要な情報が職員全体で共有できるよう努力できる人
- ク プロとしての足跡を残す
自分がプロとして成長してきた足跡と、自分が組織の発展とサービス向上に寄与してきた足跡を明確に示すことが出来る人

別 表

基本目標	戦略項目	現 状	目 標 値
利用者様等の福祉サービスに対する要望や満足度の充足	満足度調査	令和2年度 未実施	令和3年度以降 毎年1回実施
スキルのある職員の確保	介護福祉士の割合	令和2年度 59.9%	令和5年度 介護職員の70%以上
利用者様等の重度化防止	特養入所者様の平均介護度	令和2年度 函南 4.1 葦山 4.1	令和3年度以降 現状維持
事故及び苦情件数の減少	介護事故件数	令和2年度 函南 132件 葦山 146件	令和3年度以降 令和2年度の2割削減
	苦情件数	令和2年度 函南 6件 葦山 11件	令和3年度以降 令和2年度の1割削減
感染症対策の強化	感染症対応訓練	令和2年度 函南 2回実施 葦山 1回実施	令和3年度以降 毎年1回実施
利用環境の整備	環境整備調査	未実施	令和4年度 1回実施
職業人生を通じた研修制度の確立	研修体系策定	未策定	令和3年度策定
経験年数や職位に対応した研修の実施	経験年数や職位に基づく研修実施回数	新採研修、フォローアップ研修	入職3年目研修年1回実施、リーダー以上対象研修令和4年度以降年1回実施
働きやすい介護事業所認証の取得	働きやすい介護事業所認証の取得	—	令和4年度 認証取得
事業運営に必要な適正な職員配置	離職率 (介護労働実態調査) (経営協調査) <社福>	令和2年度 9.5%	令和3年度以降 8.0% (全国平均 15.4%) (全国平均 11.7%)
	特養勤続年数 (介護従事者処遇状況等調査)	令和2年度 5年11ヵ月	令和5年度 8年5ヵ月 (全国平均8年5ヵ月)

	介護等職員 1 人あたり利用者数（介護・看護職） （収支状況等調査報告書）	令和 2 年度 函南 1.59 人 葦山 1.52 人	令和 5 年度 現状維持 （全国平均 1.65 人）
	職員 1 人あたり 1 月の時間外労働時間	令和 2 年度 1.4 時間	令和 3 年度以降 2 時間
職員の健康状態の改善	有給休暇取得率 （介護労働実態調査）	令和 2 年度 75.6%	令和 3 年度以降 75.6% （全国平均 63.8%）
	健康診断 D 判定以下の割合	令和 2 年度 函南 49.1% 葦山 51.9%	令和 5 年度 45.0%以下
既存の障害福祉事業の充実	ショートステイ利用率 （葦山）	令和 2 年度（4～12 月） 9.4%	令和 4 年度以降 10.0%
新たな障害福祉事業に関する需要の調査・研究	障害福祉事業の需要調査	—	令和 4 年度調査実施
地域住民との協働事業の推進	地域との協働防災訓練	令和 2 年度 未実施	令和 4 年度 1 回実施
地域との交流推進	ボランティア受入れ回数	令和 2 年度 中止	令和 4 年度以降 70 回
既存の公益的な取組みの充実	配食サービス月食数（葦山）	令和 2 年度 月 418 食	令和 3 年度以降 月 450 食
新たな公益的な取組みの推進	高齢者等の移動支援（葦山）	令和 2 年度 未実施	令和 4 年度から実施
	温泉施設の無料開放（葦山）	令和 2 年度 未実施	令和 4 年度以降 毎月 2 回
適正な事業稼働率の確保	特養稼働率 （収支状況等調査報告書）	令和 2 年度 函南 98.8% 葦山 97.9%	令和 3 年度以降 98.5% （全国平均 94.2%）
安定した事業運営の確保	事業ヒアリング実施	—	令和 3 年度以降 毎年 1 回実施
計画的施設整備の実施	施設整備計画（積立金計画）の策定	令和 2 年度 函南 策定済 葦山 未策定	令和 3 年度 函南 改訂 葦山 策定
情報公開の推進	財務諸表・現況報告・役員報酬基準等のホームページによる公表	令和 2 年度 100%	令和 3 年度以降 100%維持
	定款等の備置き及び閲覧	令和 2 年度	令和 3 年度以降

	資料の整備	100%	100%維持
戦略的な地域への情報発信	広報紙による貸借対照表等の掲載	令和2年度 1回	令和3年度以降 毎年1回実施
	理事会・評議員会の審議事項をホームページにより公表	令和2年度 毎回1実施	令和3年度以降 毎回1回実施
	地域交流会開催	令和2年度 実績なし	令和4年度以降 1回開催
具体的な財務指標の設定	人件費比率(本部を除く) (括弧内は本部含む) (収支状況等調査報告書)	令和2年度 66.9% (69.3%)	令和3年度以降 65.0% (68.0%) (全国平均 63.4%)
	事業費比率 (収支状況等調査報告書)	令和2年度 10.4%	令和3年度以降 10.0% (全国平均 14.6%)
	事務費比率 (収支状況等調査報告書)	令和2年度 8.7%	令和3年度以降 9.0% (全国平均 9.6%)
	サービス活動収益対経常増減差額比率(積立金含む) (収支状況等調査報告書)	令和2年度 3.7%	令和3年度から令和5年度平均 3.7%以上 (全国平均 3.7%)
	時間当たり収益	令和2年度 函南 2,119円 葦山 1,957円	令和5年度 函南 2,197円 葦山 2,197円
	職員1人当たり収益	令和2年度 6,203,000円	令和5年度末 6,290,000円
積立金の拡充	積立金残額	令和2年度末 函南 56,000,000円 葦山 未実施	令和5年度末 函南 98,000,000円 葦山 30,000,000円
内部監査体制の強化	内部監査実施	令和2年度 1回	令和3年度以降 毎回1回実施