

# 社会福祉法人けやきの杜 中長期経営計画(抜粋版)

第1期:2020年度～2024年度

## I. 第1期中長期経営計画のポイント

### (1) 新たな法人理念・ビジョン・行動基準の制定

中長期経営計画策定に向けてまず取り組んだのは、法人理念の再検証でした。現状の理念は「創造そして変革」ですが、『けやきの杜は何のために存在しているのか』という視点に立ち返って議論を深めました。これまで開催した委員会のうち、およそ半分は理念・ビジョン・行動基準についての議論に費やしましたが、理事長をはじめ幅広い職階の委員会メンバーが改めて自分の仕事の意味を振り返ると共に、「法人の理念・ビジョン・行動指針が中長期計画や単年の事業系計画、そして全職員の日々の業務にまで1本に繋がること」を真剣に考え制定いたしました。

全職員が理念・ビジョン・行動基準を通じて、法人の進むべき方向性や価値観を共有し、一体感を持って日々の業務に取り組んでいきたいと考えます。

### (2) 組織的な支援力強化

福祉サービスを提供する法人として支援力の強化はまさに一丁目一番地です。ただ、ここでいう支援力は職員個人の技量向上だけに留まるのではなく、組織としての総合的な支援力の向上に繋げなくてはなりません。

外部講師にけやきの杜の支援現場を長期的に観察していただくスーパーバイズの実施や、従来の職員研修では取り上げていなかったコミュニケーションスキル、リテラシー向上を目指した長期的な研修体制など、職員のスキルアップに加えて、支援に関するマニュアルや計画等のデータをクラウド化によって共有し、より効果的な活用や分析ができるよう「支援環境」の向上にも注力します。

### (3) 地域ニーズへの対応と将来を見据えた事業展開

中長期経営計画策定に向けた調査として、特定非営利活動法人国分寺市手をつなぐ親の会会員、けやきの杜通所利用者・ご家族を対象としたアンケート調査をそれぞれ実施しました。

これらのアンケートから浮かび上がったのは、けやきの杜に対する「親亡き後の本人支援」、「障害当事者の高齢化や重度化への対応」への期待であり、特にグループホームに対するニーズの高さを改めて感じました。

これらアンケートによるニーズ調査を中長期経営計画に反映させ、既存の移転分も含めグループホーム4ユニットの新設、一部グループホームの日中サービス支援型転換による利用者の高齢化・重度化対応を図ります。

また、ここ数年特に老朽化が目立ち、経営課題として組上に載せられていた希望園及びワークセンター・さくらの大規模修繕についても、計画に盛り込みました。

### (4) 利用者獲得、稼働率向上による経営の安定

より良いサービスを提供することはもちろんのこと、法人や事業所の魅力や特色を広く発信し「選ばれるけやきの杜」となることが必要です。

既に新規利用者獲得プロジェクトチームが稼働し、教育・関係機関との連携強化、法人説明会の開催等の取り組みを進めています。中長期計画にも毎年の新規利用者獲得目標をはじめとする数値目標を明確に盛り込むと共に、利用者獲得に向けた営業活動や広報活動にリソースを割き、早期の経営安定を目指します。

## (5) 将来を担う人材の確保

福祉業界における人材不足は、新卒者の超売り手市場や高い離職率が相まって常態化・深刻化しています。募集広告費や初任給の改善等、採用コストが高騰している現在では、「長期的な採用計画の下で採用にリソースを割け、多くの応募者から良質な人材を選べる法人」と「欠員補充に追われ、他業種・他法人でも採用されなかった人材しか採用できない法人」との二極化が進んでおり、この差は将来の法人運営に大きな影響を与えることが必至です。

幸いにもけやきの杜はこの3年度連続で新卒採用者を獲得できており、来る2021年度においても既に3名の大学生の採用が内定しています。

中長期経営計画においても、積極的な採用活動の継続と共に目標人数や、離職率・有資格者の目標数値を盛り込み、将来のけやきの杜を担う人材の確保と、働きやすい職場環境の構築に向け取り組みます。

## 2. 法人理念・ビジョン・行動指針

### (1) 法人理念

#### 「一人ひとりの想いを支える」

【解説】知的や精神、身体に障害がある方、ご高齢の方、発達がゆっくりなお子さん、社会生活で生き辛さを感じている方…。けやきの杜の事業所・サービスを利用されている方は様々ですし、単に「ご利用者」と一くりにできるものではありません。歩まれた人生、望む暮らし方、将来の夢や目標、それらはお一人おひとり異なるものであり、当然けやきの杜が提供するサービス・支援も画一的なものではなく、個々の想いに沿ったものであるべきです。

「思い」と「想い」ですが、前者は気持ちや考えのことを指し、後者は心の中で理性的に構築された考えというより、無意識のうちに浮かびあがってくるというイメージです。

けやきの杜のご利用者の中には、自分の意思を明確に表現できない方が多くいらっしゃいます。しかし、表現できないだけであって、その人の中には必ず意思があるはずです。けやきの杜としては、ご本人が明確に表現できる「思い」だけではなく、うまく表現ができないけれども必ず心の中にあるその方の「想い」に寄り添い、お一人おひとりを支えていくことこそが法人の使命であると考えます。

### (2) ビジョン

#### けやきの杜は、誰もが暮らしやすい国分寺(まち)づくりに寄与します

【解説】障害のある方、ご高齢の方をはじめ様々な支援が必要な方が住みやすい街は、誰もが住みやすい街であると考えます。けやきの杜は直接的なサービスの提供はもちろんのこと、市民を対象とした啓発事業の実施、障害者地域自立支援協議会や障害者施策推進委員会への参画や、国分寺市への積極的な提言などを通じて、誰もが暮らしやすい国分寺の実現に寄与します。

#### けやきの杜は、人と人、そして地域とのつながりを大切にします

【解説】支援はけやきの杜だけで成り立つものではありません。ご利用者本人、ご家族はもちろんのこと、市内の福祉・教育機関、その他多くの関係者の皆様、地域の皆様からのご協力や連携によって支援が提供できています。閉鎖的で独善的な支援に陥るのではなく、けやきの杜は関係機関や地域の皆様とのつながりを大切に、有機的な連携によってより良い支援が提供できるよう努めます。

また地域に対しても「理解や協力をしてもらおう」だけではなく、けやきの杜も地域の一員として、地域の中に自ら飛び込み貢献することによって、地域とのつながりを深めます。

## けやきの杜は、職員が個性を発揮でき尊重しあえる組織であり続けます

【解説】けやきの杜の職員は新卒で入職した職員だけではなく、他の福祉法人や異業種からの中途入職者も多く活躍しています。またいわゆる「正社員」である一般職員だけでなく、登録やパートとして働く職員がおり、年齢を見ても10代から70代まで実に多種多様です。

法人としては業務上必要な知識や技術を取得できるよう職員教育を実施していますが、決して画一的に職員像を押し付けるものではありません。支援の基本は遵守しながらも、これまで他業種で培った経験や個性を存分に支発揮してもらいたいと考えています。

様々な年齢、経験、個性を持った職員がけやきの杜に集い、それぞれの個性を業務に発揮でき、互いに尊重し合える組織は正に魅力ある組織であり、職員の定着率や利用者支援についても好影響を与えます。

### (3)行動基準

#### 私たちは、謙虚な姿勢と感謝の心を大切にします

【解説】常に謙虚な姿勢で業務に臨み、周囲の方への感謝の気持ちを忘れないようにします。

#### 私たちは、公益的な責務を自覚し自らを律します

【解説】公益性が高い社会福祉法人の職員として、その責任の重さを自覚し、自らの行動を律します。

#### 私たちは、常に実践し常に検証します

【解説】理論だけで終わらせるのではなく実践します。そして実践したことを常に検証し、より改善を目指します。

#### 私たちは、自ら学び互いに研鑽します

【解説】「教わっていない」と言うのではなく、自ら積極的に学びます。職員は相互に指摘し合い、教え合い研鑽を深めます。

#### 私たちは、経験を活かし地域に貢献します

【解説】けやきの杜で培った経験を地域のために役立てます。

## II. 計画項目

### 1. 支援の向上～高品質なサービス提供～

#### (1) 職員の支援力向上

1期2年間の支援力強化テーマを決定し、テーマに適した講師を外部招聘して連続研修(年4～6回程度を1期2年)を実施します。研修は単なる講義に留まらず、事業所における支援を講師に観察してもらいスーパーバイズを受ける実践的な内容とします。自らの支援を客観的に分析し、適切な助言を受けて改善や工夫を繰り返すことによって支援の底上げを目指します。

2020	第1期テーマ検討・講師選定
2021～22	第1期連続研修実施 第2期テーマ検討・講師選定 第1期研修報告会の実施
2023～24	第2期連続研修実施 第2期研修報告会の実施

#### (2) 職員のコミュニケーションスキルとリテラシーの向上

支援業務はいわゆる直接支援だけでなく、ご家族からの相談対応、行政・関係機関との折衝、地域企業や近隣住民との交流等、コミュニケーションスキルやリテラシーが求められる場面が多くあります。

このような場面においても適切な対応ができなければ、信頼を得ることはできません。社会人として基本的なマナーは当然として、円滑なコミュニケーションを築く力や、『他者の主訴を的確に汲み取る』、『他者のニーズを深いところまで聞き取る』、『他者が理解しやすい言葉で伝える』といったリテラシーを高めることを目指し継続的な研修を実施します。

※ここでのリテラシー (literacy) は「適切に理解・解釈・分析し、表現できる力」の意

2020	主任職員を外部研修に派遣 / コミュニケーションスキル及びリテラシーについて内部研修の実施
2021	入職5年未満職員を外部研修に派遣(※翌年度以降は入職2年目職員の外部研修派遣を定例化) コミュニケーションスキル及びリテラシーについて勉強会の実施(研修派遣経験者を講師役とする)
2022	外部講師招聘による研修の実施(少人数対象・8～10回程度の連続開催) コミュニケーションスキル及びリテラシーについて内部研修の実施
2023	外部講師招聘による研修の実施(少人数対象・8～10回程度の連続開催) 管理職向け教育勉強会の実施

#### (3) 第三者評価の実施

事業所が提供する支援の検証や、利用者・利用者家族の意見を今後の支援向上に活かすため、定期的に第三者評価を実施します。実施は希望園・さくら・プラスワン・レハイム・キッピス・カペラ・ライフネットとします。

2020	第三者評価を実施
2023	第三者評価を実施

#### (4) 支援情報システムの構築

全事業所において、利用者ケース記録や支援計画、各種マニュアル等、支援業務に関する情報をクラウドシステムに一元化すると共に、強固なセキュリティー下において必要な加筆、適正な情報共有ができるシステムを構築します。

2020	ケース記録・支援計画の完全クラウド化
2021	法人規程集のクラウド化 / 法人内書類のクラウド化推進
2022	利用者に関する情報の一元集約・クラウド化
2023	各種マニュアルのクラウド化

#### (5) 高齢化・重度化対応プログラムの構築(グループ設定)

希望園生活介護事業においては、利用者の高齢化・重度化が支援上の大きな課題となっています。

希望園の大規模修繕時にハード面を整えると共に、その時期に向けて高齢化・重度化に対応できるプログラム設定や、必要な支援スキルの習得に向けた準備を進めます。

2021	先進事例の調査・見学・研修の実施
2022	大規模修繕完了後の希望園において新グループ稼働
2023	日中サービス支援型グループホームの調査・研修
2024	グループホームにおける医療ケアに関する調査・研究

## 2. 組織の強化 ～コンプライアンス経営・業務執行体制の効率化～

### (1) 法令遵守及び権利擁護を約束する「けやきの杜倫理綱領」の制定

あらゆる法令の遵守と、人権を守り虐待や差別を絶対に許さない姿勢を明文化する「けやきの杜倫理綱領」を制定し、全ての職員に周知徹底します。倫理綱領制定に向けては各階層職員が参加する委員会を設置することにより、準備段階から職員の意識を深められるよう工夫します。

2020	「虐待防止・権利擁護委員会」を設置して調査・分析
2021	「けやきの杜倫理綱領」の制定 全職員への周知徹底(全職員配布及び全体職員会議での説明・全事業所掲示)

### 3. 人材確保・育成 ～「選ばれる・育てる・定着する」けやきの杜～

#### (1) 法人事業を前進させる人材の確保

事業展開における必要人員、年度ごとの定年退職者数、過去の離職率による退職数を見込むと、今後5年間は毎年3名の新入職員の採用が必要となります。採用は超売り手市場の極めて厳しい状況が続きますが、積極的な募集活動に加え、インターンシップや社会福祉援助実習の丁寧な受け入れを行い、毎年3名の新卒者採用を目指します。また、2024年度末における2020～24年新卒採用者の離職率が15%以下となるよう、丁寧な職員教育と相談・フォロー体制を構築します。

2020～24	毎年度3名の新卒者採用
2020	研修委員会において新卒採用後3年間の研修・フォローアップシステムを検討
2021	新卒採用後3年間の研修・フォローアップシステムの実施
2024	年度末時点における2020～24年新卒採用者離職率が15%以下

#### (2) 有資格職員数の増加

資格は専門性の証左であると共に、有資格者必置の事業や有資格者配置による報酬の加算もあり、あらゆる面においても有資格職員を増やすことは重要です。

職員に対する資格取得奨励や、資格取得が見込める新卒者の採用を行い、2024年度末までに支援職員における有資格者率(社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士・保育士・介護支援専門員)を85%に引き上げます。(※19年度66.7%) また、22年度末までに社会福祉士を15名(19年度11名)、24年度末までに精神保健福祉士を5名(同3名)、保育士を4名(同2名)確保します。

2022	支援職の有資格者率75% (社会福祉士取得者15名)
2024	支援職の有資格者率85% (精神保健福祉士取得者5名・保育士取得者4名)

#### (3) ライフワークバランスの重視

働きやすく魅力ある法人となるよう、職員のライフワークバランスを重視します。法人の2018年度における有給休暇取得率は34.7%にとどまっており、我が国の平均(51.8%・2017厚労省調査)に遠く及んでいません。パート職員の活用や、業務の効率化、そして職員の意識改革を行い、有給休暇の取得率を2024年度には55%に引き上げられるよう取り組みます。また、過去1名しか取得実績がない男性職員の育児休暇取得についても2024年度までに取得者が出るよう奨励します。

2021	常勤職員の有給取得率45%
2024	常勤職員の有給取得率55%・男性職員の育児休暇取得1名以上

### 4. 経営基盤の強化 ～業務の効率化・コスト削減・収入確保～

#### (1) 通所事業所における利用者確保

けやきの杜「しか」なかった時代から、けやきの杜「も」ある時代へと既に変化していることを職員は自覚しなければなりません。従来の待ちの姿勢ではなく、オープンキャンパスや法人説明会開催、特別支援学校に対する利用者実習の常時

受け入れ、市内及び近隣市相談支援事業所との関係強化、その他草の根的な営業活動を行い、毎年度目標人数を設定して積極的に新規利用者を求めます。

2020	新規利用者3名 / 希望園・さくら・プラスワン3事業所合計 85名以上
2021	新規利用者8名 / 希望園・さくら・プラスワン3事業所合計 93名以上
2022	新規利用者5名 / 希望園・さくら・プラスワン3事業所合計 98名以上
2023	新規利用者5名 / 希望園・さくら・プラスワン3事業所合計103名以上
2024	新規利用者5名 / 希望園・さくら・プラスワン3事業所合計108名以上

(2)グループホーム・小規模多機能むさしにおける利用者確保

①新規グループホームについては、開設前に入念な利用者調整を行い必ず入居定員を満たした状態で開設します。既存のホームに空室が生じた場合には速やかに利用者調整を行い、常に定員充足ができるよう取り組みます。

②小規模多機能むさしは、事業の特性上常に登録定員を充足することは困難ですが、関係機関との連携や広報活動を継続することにより、登録者数の平均が23.5名以上を維持できるよう取り組みます。

2020～24	グループホーム→常に定員充足(移転予定のホームを除く) 小規模多機能むさし→平均登録者数23.5名以上を維持
---------	---

(3)ライフネット「移動支援事業」の強化

国分寺市における移動支援事業はヘルパー不足が慢性化しており、利用者にとっては「新規利用の契約すらしてもらえない」状況に陥っています。2019年度の移動支援報酬増や、国分寺市移動支援事業所連絡会による従事者研修の定例開催、積極的な広報・ヘルパー獲得活動を通じ、5年間で契約者32名増、年間総派遣時間を2018年度比2,000時間増(2018年度9,500時間)を目指します。

2020	新規利用契約8名・年間派遣時間10,000時間
2021	新規利用契約6名・年間派遣時間10,300時間
2022	新規利用契約6名・年間派遣時間10,600時間
2023	新規利用契約6名・年間派遣時間11,000時間
2024	新規利用契約6名・年間派遣時間11,500時間

#### (4) 法人の広報

地域福祉の啓発や、法人の事業や特色を広く発信するために広報活動は必要不可欠です。広報誌や法人ウェブサイトの充実のみならず、様々な手法や媒体を用いて「けやきの杜」の認知率を高めることは、新規利用者や授産作業、職員の確保にも必ず良い影響を与えます。

ウェブサイトや SNS、広報誌等のツールを戦略的に活用し、法人の価値を高めます。

2020	法人ウェブサイト、採用関係ページ及び情報発信コンテンツの強化 利用者獲得に特化したパンフレット・フライヤーの制作 法人設立35周年に向け、法人ロゴマークの制定
2021	法人ウェブサイトと SNS の連携によるコンテンツ強化 法人広報誌による広報戦略見直し
2022～	国分寺市民の認知率を高めるため効果的な広告掲載・広報活動の実施

### 5. 事業展開 ～さらに事業価値を高めるための将来計画～

#### (1) 新規事業への取り組み

- ①5年間でグループホーム2ユニットの新設、既存2ユニットの移転を計画します。2ユニットの新設により、新たに12～14名の利用者増を見込みます。
- ②グループホーム利用者の高齢化対策として、日中サービス支援型グループホームを1ユニット設置します。
- ③利用希望者が多い放課後等デイサービスは、定員10名の事業所を新設します。

2020	グループホーム2ユニット開設(1ユニットは純増・1ユニットは MH はるな移転分)
2022	放課後等デイサービス開設(仮称: 第二ルーチェ)
2023	グループホーム2ユニット開設(1ユニットは純増・1ユニットは既存移転分)
2024	2024年度までに既存ユニットのうち1ユニットを日中サービス支援型に転換

#### (2) 施設の大規模修繕・建て替え

開設から30年を超えた希望園は老朽化が激しいため、2021年度の大規模修繕実施に向け東京都との協議を開始しています。工事期間中の活動場所として市内の施設を借用できるよう国分寺市と交渉を行います。

また、希望園以上に痛んでいるワークセンター・さくらについては、自主財源による2024年度大規模修繕(又は建て替え)に向け検討を進め、修繕にあわせ既存通所事業所機能の再編を行います。

2020	希望園大規模修繕協議 / ワークセンター・さくら大規模修繕プロジェクトチーム発足
2021	希望園大規模修繕(工事中は市内施設借用)
2024	ワークセンター・さくら大規模修繕(又は建て替え)