

第二次中長期計画

(平成30年度～平成39年度)

平成30年5月25日

社会福祉法人 千種福祉会

目 次

1	第二次中長期計画の策定にあたって	1
2	福祉等をめぐる時代の変化及び制度・施策の動向を見据える	1
1	1 自助・互助の基盤の弱体化、共助・公助の役割拡大とその背景	1
2	2 世帯・地域での支援課題の複雑化と地域共生社会への制度・施策の転換	2
3	「(第一次) 中長期計画 (平成27年度～平成36年度)」の進捗結果	4
1	1 グループホームの設置	4
2	2 障害者基幹相談支援センターのあり方と地域活動支援拠点の設置	4
3	3 うへの授産所の建替え等	4
4	第二次中長期計画の全体像 (事業運営・計画推進に据えるポイント)	5
5	計画期間及び計画の基本事項	5
6	各事業における現状と中長期計画	6
1	1 生活介護事業	6
2	2 就労B型事業	6
3	3 共同生活援助 (グループホーム) 事業	7
4	4 相談支援事業・地域活動支援事業	9
5	5 うへの授産所の建替え等	10
7	財政基盤の改善・充実・資産の目標管理	11
8	人材確保・育成、キャリアパスの実施、業務執行体制の強化	11
1	1 人材の確保・育成の位置づけ	11
2	2 キャリアパス (職階制) の実施	12
3	3 業務執行体制の強化	12

1 第二次中長期計画の策定にあたって

「第二次中長期計画」の策定作業にあたっては、昨年8月以降14回にわたるビジョン検討会において、平成27年度に策定した「(第一次)中長期計画(平成27年度～平成36年度)」の進捗を踏まえるとともに、今後の地域のニーズ、改正社会福祉法の趣旨及び総合支援法を始め福祉・介護・医療をめぐる諸施策の動向を概観し、法人理念の実現を共有しつつ、当法人が展開すべき福祉サービスの方向と質、経営財政基盤、組織・業務執行体制の強化、人材の確保と育成及び地域とともに歩む事業運営など、社会福祉法人として目指すべき今日的なさまざまな要素を念頭に、全体像をイメージして検討し策定した。

なお、検討作業の中では十分具体的な検討に至らなかった点多々あったが、全体として、福祉をめぐる時代の転換点に立った認識を共有し、次期目標設定の必要性を優先させた。今後、各事項の具体性を一層明確にしつつ計画に沿って実施していく。

2 福祉等をめぐる時代の変化及び制度・施策の動向を見据える

1 自助・互助の基盤の弱体化、共助・公助の役割拡大とその背景

- (1) かつての日本の社会は、地域・家族・雇用といった生活領域では、終身雇用や安定した家族など「自助」の強い基盤があった。人的つながりによるインフォーマルなセーフティネット、「互助」も機能していた。社会保障や労働制度である各種の保険・年金による「共助」や公的扶助や社会保障など「公助」は、それを補完するものとして位置づけられていた。
- (2) 今日では、地域での人口減少と団塊世代の高齢化など社会の担い手が減少し、家庭は、高齢者夫婦のみや単身の世帯が増加し未婚化も進行している。職場では非正規雇用が増大し会社への帰属意識も希薄になり離職率も高まっている。日本の人口が1億人になった1960年代は、支える側と支えられる側の割合は10:1、人口がやはり1億人程度に減ると予測される2053年にはこの割合が1:1になると予想されている。こうした社会経済状況を背景として縦割り制度の「共助」「公助」の役割が急速に拡大してきた。
- (3) 介護保険制度が実施された2000年時点では、介護給付費は4兆円弱、同時期の国民医療費は約30兆円であったが、近年介護給付費が10兆円を超え、国

民医療費は42兆円となっている。要介護認定者数は2015年に608万人、15年間で2.9倍となった。2017年の障害福祉サービス関係予算は1兆2,656億円、10年で2倍を超えている。2025年には介護給付費が18兆円、国民医療費は60兆円と予測されている。

2 世帯・地域での支援課題の複雑化と地域共生社会への制度・施策の転換

(1) 今日では、「1」で見たような「自助」「互助」の弱体化を反映して、さまざまな分野の課題が絡み合って複雑化し、複合的な支援を必要とする状況が顕在化している。

8050問題といわれるように、高齢の親を単身の子が介護しつつ親の年金で生計を維持するような世帯では、介護と貧困、虐待、地域からの孤立など二重、三重の支援課題を抱えているといわれる。

障がい者支援の現場において、高齢の親と障がいを持つ子の世帯では、医療や介護分野の事業所との相談・協議を必要とする世帯が急増している。日常の連携や協働のサービス会議により世帯や世帯環境の把握なしに施設の中だけでの利用者の支援が成り立たなくなっている。「自助」「互助」が弱体化した社会状況が極めて具体的に表れてきている。

(2) 今年度は、第7次医療計画(5年)・第7期介護保険計画(3年)・第5期障害福祉計画(3年)が相互の関連をもって同時に改定され、診療報酬・介護報酬・障害福祉サービス報酬も同時改定がされた。

報酬改定の内容を概観すると、国の施策に沿った事業に高い報酬を設け、施策的な加算を設けている。キーワードは「地域包括ケアシステムへの移行」といえる。「地域生活への移行重視」とそれを支える「人材の育成」、「サービスの質の向上」にある。

医療から介護への移行では、病院は、「入院生活」から「治療と生活の場」としての新たな「介護医療院」への転換に高い診療報酬を設けた。ターミナルケアマネジメントの高額な加算は、人の終末を病院から在宅で受け入れて看取りまでの基準を満たした介護支援事業所に新設された。

(3) 障がいの分野での主な改定・新設されたものを列举すると、①精神の長期入院患者のグループホーム受入れ加算や地域移行支援の実績を評価するもの、②就労系のサービスにおける工賃・賃金の向上、一般就労への移行促進を図るもの、③障がいと介護の共生型サービス報酬の設定、④グループホームから一人暮らし希望者への自立生活援助報酬の新設、⑤障がい者の重度化・高齢化や「親亡き後」の地域生活支援の拠点等の機能を強化するもの、⑥通所事業所の開所時間を評価するもの、

⑦福祉専門職の配置を高めて支援の質を高めるための福祉専門職員配置等加算に配置率の高い加算を新設。他に平成29年度からは介護職員の処遇改善加算が改善された。事業体の実態からは対象職種拡大が望まれるが、介護・障がい分野での人材確保と育成を主眼としたものである。

(4) 2018年4月、介護保険法等の一部を改正する法律の施行により改正社会福祉法の一部が施行された。

地域での包括的な支援体制の整備に向けて、子育て、母子、介護そして障がい各分野の地域生活支援事業を担う事業者が、単独で解決できない地域課題を他分野の事業者と協働して解決にあたることとされている。行政はこれらの協働ができるような体制づくりと一体的な手助けを行う。地域福祉計画では各分野共通する課題を掲げて取り組むこととされた。

「縦割り」や「支え手」「受け手」の枠を超えて、さまざまに各分野絡み合い、また、制度の狭間にあって複雑化した課題に包括的に取り組む改革が始まった。

縦糸に横糸を通してさまざまな色鮮やかな布地を紡ぐように、地域を面的につないでみんなが生きる「互助」・「地域共生社会」の取り組みである。

(5) 生活困窮者自立支援法の改正や生活保護法の改正も今年度中に予定されている。生活困窮者自立支援法は、縦割り制度とは違い、家計相談や、閉じこもり、居住困窮者などへの手を差し伸べ、世帯で抱える多面的な困窮を解決しようとする事業である。

生活保護法の改正案は、新たに広がった低所得層に合わせて「自助」「互助」促進を意図するものと思われるが、国の最低生活基準を下げることは、今後の社会保障や賃金その他への影響は大きく法人経営・事業連携の視点からは十分注視していく必要がある。

(参考)

- ① 身体障害者リハビリテーション研究集会2017 (11.9・10名古屋大会)
厚生労働省政策企画官 野崎伸一氏講演「地域共生社会の背景とねらい」
- ② 全社協 全国社会福祉法人経営者協議会発行「経営協」
2017. 9月号「地域の多様な関係者との連携に向けて」
2018. 2月号「人材が集まり育ち定着する職場とは」
2018. 3月号「社会保障・社会福祉の展望と今後の社会福祉法人の経営」
2018. 4月号「社会福祉法人が社会の信頼と期待に応えていくために」
- ③ 実務出版 公認会計士・税理士 林 光行編
「平成29年4月1日施行社会福祉法 法令規則集」

3 「(第一次) 中長期計画(平成27年度~平成36年度)」の進捗結果

1 グループホームの設置

① 授産所に近い場所に、平成28年4月1日から平成78年3月31日までの50年間の定期借地による約72坪の借地を確保 ②入居者7名、ショートステイ1名の「うへのホームつむぎ」を平成29年4月1日開所 ③ショートステイの開所が課題

2 障害者基幹相談支援センターのあり方と地域活動支援拠点の設置

① 基幹相談センターは、平成27年12月、利便性の高い池下周辺地域に移転し受託事業を実施。職員体制の入れ替わりもあり厳しい時期があり、運営の改善、相談役等としてキャリアを備えた職員を配置して体制を強化 ②地域活動支援センターは、平成28年4月、基幹相談支援センターに併設・開設し、地域と「生活・交流・就労」でつながる「居場所」として機能。

3 うへの授産所の建替え等

①HPによる法人理念等情報発信、地域の他法人や諸団体との交流・地域の利用者のニーズを受け入れ法人収支を改善 ②先行して実施した、基幹相談センターの移転、地域活動支援センターの立ち上げ、新ホーム「つむぎ」建設などに要した経費は計画通り、建替えの基盤となる流動資産をほぼ維持。引き続き計画的に実施する課題である。

4 第二次中長期計画の全体像（事業運営・計画推進に据えるポイント）

1 利用者の人権を常に尊重し、保護者や連携する関係者、事業者、関係機関と情報を共有し信頼関係を深めることでサービスの質向上への不断の努力を重ねるとともに、地域ニーズを積極的に受け止めた事業展開により、地域のさまざまな生活・福祉課題に積極的に関わり地域共生社会の取組みに貢献できる事業運営をめざすこと。

2 改正社会福祉法の趣旨を認識し、社会福祉法人にふさわしいガバナンスと高い透明性を備え、先にみたような時代を見据えて、（中長期）経営計画に基づく主体性のある自立的な法人経営をめざすこと。

利用者サービスの質向上、職員の確保・労働環境改善・資質や能力の向上、地域ニーズや地域課題に積極的に関わることなど、これら相互に関連するすべての実現に通じるものとして、人材と資金と情報の分析・受発信の強化をめざす。

(1) 地域ニーズに応えるための事業拡大を積極的に進めると同時に、職員・組織の拡大・経営基盤強化を図り、余裕ある人員配置により機能的で継続性のある組織

(2) 職員の確保・育成 職員の目標が見えるキャリアパスの明確化、育成施策の充実

(3) 定期的な異動の実施・法人の一体性強化、各所属複数リーダー配置による業務執行体制強化とグループホーム・日中職員相互の日常的な連携・セーフティシステムの強化

5 計画期間及び計画の基本事項

1 計画期間は平成30年度から平成39年度の10年間とし、「日中活動支援の場」「生活・居住支援の場」「相談支援の場」の3つの柱を中心にし、法人理念の実現をめざす。

2 うえの授産所の利用者への支援と知的障がいをもつ方の支援を基本としつつ、基幹相談支援センター・地域活動支援事業の展開においては、すべての障がいをもつ方を視野においた事業展開を図る。

3 事業展開の圏域は、千種区とその周辺区を中心とした地域とし、堅実かつ持続的に展開する。また、利用者主体の視点から地域のさまざまな法人との連携によりサービスを提供していくとともに、今後の社会経済情勢や地域のニーズ、名古屋市の障害福祉計画などに基づき、随時見直しを行っていく。

6 各事業における現状と中長期計画

1 生活介護事業

◆ 現状

(1) この数年当法人への契約希望が増加し、利用者数は定数25人に対して120%近くになった。地域のニーズは高まっていると思われ、積極的に受けていくには、作業所のスペース、利用者の席配置、職員体制、また、現在の指定事業基準の面からも運営が困難となる。

(2) 今後の生活介護事業のニーズを客観的データから十分把握したうえ、事業拡大の方向性について、規模、場所、職員基準、収支、資金計画、学校連携等総合的に試算・検討して法人のめざすべき目標と方針を確立する。

◆ 短期計画（1年～3年）

以下の考え方で2階テラスの改修構想の適法性・費用など必要な試算による裏付けを作成する。

(1) 当面、平均利用率120%（30人・契約35人）程度までは現定員を維持、場所は就労B型作業室を区切って1階を共同使用し、生活介護のスペース狭小の問題と就労B型事業の職員体制の弱点を相互補完する。

(2) 「(1)」を踏まえつつも、同時に利用者数の見通しを考慮し、2階テラスに場所拡張のうえ定員増を図ることの検討に着手し進める。増員数は職員基準・配置を考慮し検討する。2階テラスの拡張を行う場合は、1階の共同使用については再検討する。

(3) 当面は主として知的障がい者を受入れていく。送迎サービス、ヘルパーステーションの設置などは計画の進捗、人員体制、財政面から今後の検討課題とする。

◆ 中期・長期計画（4年～6年）

(1) 定員50人程度（契約50人・平均利用45人）への事業拡大のため、25名程度の新たな事業設置場所を確保し開設をめざす。

2 就労B型事業

◆ 現状

(1) 平成24年度から地域生活推進事業補助金の廃止、平成25年度からの処遇改善手当の実施による法人負担の増、平成27年度からの食事提供体制加算減額分

の法人負担増、利用者の減員（㊸平均利用者数13.1人、利用率87.3%）など全体の流れの中で、平成25年度からは経常赤字となり、基本報酬の減額改定もあって平成28年度決算では約▲300万円となっている。

- (2) 地域の利用ニーズを把握し、積極的な受け入れにより、赤字解消と体制強化をめざす必要がある。また、工賃向上についても報酬改定の流れを踏まえ、今後の受け入れ継続を視野に魅力づくりの観点から今後検討していくことが必要である。

◆ 短期・中期計画（1年～5年）

- (1) 定員15人を維持し、平均利用者15～16人（契約17人）を目指し、経常赤字を解消する。場所については、体制補完を念頭に生活介護事業の計画との整合を図る。
- (2) 利用者の受入にあたっては、就労B型事業の趣旨、作業種目、工賃向上の観点から十分かつ柔軟な対応を行う。

3 共同生活援助（グループホーム）事業

◆ 現状

- (1) 「つむぎ」開設の経過の中で、比較的若い利用者の新たな希望が見えてきたが緊急性は比較的緩やかになったと思われる。一方、ホーム職員を増員したが、今後のショートステイの実施等に対応するには不十分である。
- (2) 応援等が担える授産所職員は従前どおりでパートの充実も含め日常的な連携・セイフティシステムの強化が必要になっている。今後のホーム設置計画については、生活介護事業の展開方針と併せた整合性の取れる計画が必要である。
- (3) 新設の手法については、既設建物利用が、建築基準、消防法などの制約が大きくなり相当困難な状況がある。保護者の中でも、「つむぎ」が今後のホームのイメージとして定着しつつある。
財政基盤や利用者の家賃設定の観点から新たな手法についても研究が必要である。
- (4) ショートステイの開始については、現在の入居利用者の生活リズムの安定を十分考慮して行う必要がある。また、ホームの開所日拡大については、「うへのホーム」「つむぎ」では、すでに、365日体制が必要な事情が生じており安定的な職員体制の確立が急務になっている。

(5) 開所拡大に伴う日中の行動援護などが必要となり、ヘルパー事業所との安定的な連携を図る必要がある。

◆ 短期計画（1年～3年）

（1）ショートステイ受入れ開始

- ① 平成30年度の早期開始をめざし、受入れに係るマニュアル、職員体制ほか実務的な準備を進め、まずは授産所利用者の希望を踏まえ実施し、経験値を高めて地域受入れを実施する。
- ② ショートステイの職員体制は、新たに常勤職員の配置により実務窓口を設置するとともにホーム全体の職員配置の安定性を高める。また、身体介助を含むパート職員の配置・育成により男性・女性利用者に対応できる体制とする。

（2）開所日の拡大

- ① 「さくら」を始め、利用者・家族の状況・ニーズを踏まえ職員体制を考慮して月1回から年単位を念頭に順次進める。
- ② 女性入浴・身体介助など介護経験豊富なパート又はヘルパーの導入など十分な対応を整える。
- ③ ヘルパー事業所設置などについては、計画の進捗と時期、人員体制、経営面から今後検討していく。

◆ 中期・長期計画（4年～6年）

（1）第4ホームの設置

- ① 生活介護事業拡大の進捗に併せ、ニーズ把握、借地・物件情報の収集など、準備を進める。
- ② 運営のセーフティシステム強化については、生活介護事業拡大による職員増での体制強化とともに、ホーム人員を充実させ複数のグループホームの中で相互にバックアップできる体制も念頭に置いて安定した体制をめざす。

4 相談支援事業・地域活動支援事業

◆ 現状

- (1) 平成27年度・28年度は、基幹発足当初の2名の基幹職員の入れ替わりが繰り返されたが、基本的な総合相談・認定調査その他の受託業務等及び自立支援連絡協議会の運営など基幹としての役割を果たしてきた。しかし、資格条件の厳しさもあり補充の困難さとともに全体の負担も大きいものがあった。それらの原因には、法人内に蓄積の薄い精神担当の不安感や運営体制、職員育成の弱さその他さまざまな要因があった。
- (2) 平成29年度の後半において、管理者・センター長による全職員へのヒヤリングを行う中で、運営その他の課題を明らかにし、課題の解決に取り組みつつ、特に精神の職員の相談役等として、定数6名の他に十分なキャリアを備えた地活兼務職員・パート職員を配置して精神分野の不安の払拭を図るなど体制の強化を図った。

◆ 短期（1年）

(1) 所内運営

- ① 正副センター長を中心に、運営面や個々の課題即決のスタンスを堅持し、「地活たかみ」を含めた連絡・連携、日常業務差配や役割の明確化、職員の育成面などについて具体的な手法の実施やリーダーシップを発揮した事業運営により新規職員を含め職員の一体感の向上に努める。
- ② 受託の長期継続契約の最終年にあたり、基幹、地活とも受託業務それぞれの実績と課題のまとめを行い所内新旧職員で共有し課題の一層の取り組みを強める。
- ③ 東ブロックの中で連携して取り組んでいる地域移行事業については、積極的に取り組み実施する中で、医療や他の相談事業所、介護事業所など今後を見通した連携関係を作り上げる。

(2) 基幹・地活の次期事業の受託

- ① 制度発足の当初から千種区の障害者地域生活支援センターとして、その後基幹として引き継ぎ、地活を立ち上げ、自立支援連絡協議会の事務局として地域ネットワークを築いてきた。虐待にも取り組み、地域移行についても取り組みを始めており千種区の障がい者相談事業の中心的役割を担ってきたことを自覚し、引き続き区の中心的な基幹センターとして地活とともに受託をめざす。

- ② 公募に向けて、正副センター長、管理者・副所長で準備の段取りを決めて所内会議で役割を共有し次期公募に臨む。

◆ **中期・長期（2年～6年）**

- (1) これまでの5年間の受託事業については、地域ニーズや地域課題を踏まえて再評価を行い、重要な事業については取り組み方の再検討を加えて実現していく。地域包括的な動向については、市・区の地域福祉計画など注視しつつ、区保健センター・社協その他の関係機関との連携の中で参画を検討していく。
- (2) 障がい理解の啓発の取り組みについては、区役所・区社協・地域諸団体とのコラボなども念頭に、子供から高齢者まで幅広い住民が集えるなど、共生社会への協働も意識した地域福祉のボトムアップに効果的な取り組みに努める。
- (3) 受託事業の、具体的な進行管理事項・方法を確立し、職員共有の下で事業を進めるスタイルを確立する。

5 うへの授産所の建替え等

◆ **着実な進行管理**

- (1) うへの授産所の建替えを平成39年度に設定したうえで、漫然と引き延ばす意識を戒め、法人の計画事業全体の経常的な収支管理を行い、目的意識的・計画的に建て替えに必要な資産対策を行なう。
- (2) 多目的広場については、今後も市から受託された管理の継続に努め、建替え時の建設用地として名古屋市との事前の緊密な協議に基づき合意を得ていく。

7 財政基盤の改善・充実・資産の目標管理

- 1 財政基盤の強化は、今後の事業規模の拡大や職員の余裕の持てる適正配置、職員として目標の立てやすい職制と労働条件・働きやすい環境づくり、人材確保や研修等育成の取り組み、さらに地域交流や地域貢献のできる事業運営など、これらすべての取り組みに必要な経費を確保するものであり、さまざまな角度から最重要の視点をもって財政強化を日常的な取り組みとする。
- 2 授産所建て替えについても、老朽化に対応する安全な事業運営との観点のほか、今後進める中長期計画の事業展開との密接な関係性を十分認識して、財政基盤の改善・充実・適正利益の目標管理等計画の進行管理を重視して取り組む。

8 人材確保・育成、キャリアパスの実施、業務執行体制の強化

1 人材の確保・育成の位置づけ

- (1) 福祉人材の慢性的な人手不足は年々厳しくなっている。福祉人材バンク職業紹介実績報告によると、福祉分野の有効求人倍率は平成29年10月時点での全国平均が4.56倍である。介護保険制度施行時の介護人材数は、約55万人、その後12年間で約3倍に増加、団塊世代が後期高齢者になる2025年には253万人程度の介護人材が必要と推計されている。
- (2) 事業計画の実施に併せて人材を確保し定着する職場をつくることは、地域のニーズに応え組織を維持発展させるうえで最も重要な課題である。福祉サービスは、人の手によって行われる対人サービスであり、人材の確保と資質の向上がサービス提供に大きな影響を及ぼすことを肝に銘じて職場環境の改善や報連相を始めコミュニケーションの円滑化に取り組む。
- (3) これまでの外部研修参加の推進の取り組みに加え、平成27年度から法人内の勉強会を実施し、各所属間の交流と事例検討やDVD教材による研修を実施してきたが、今後はさらに、人材育成の重要性から内部、外部など新人・中堅・幹部研修の系統的な研修計画を作成して人材育成の柱として実施していく。

2 キャリアパス（職階制）の実施

職員規模の拡大に併せ、職員として目標が立てやすいキャリアパス・職階制の整備・定期異動の実施など法人の一体性を育て働きやすい環境をつくる。

キャリアパス職階制の整備等は、当法人の制度経緯を踏まえる必要があり、職員処遇と組織の維持発展の枢要を占める事柄であることから、事業の具体的な拡大と職員体制の見通しの中で、専門家による検討を考慮する。

3 業務執行体制の強化

それぞれの所属で、リーダー職員の複数化をめざし事業組織としての業務執行体制の強化を図るとともに、各所属の円滑な異動を可能にして、組織的・継続的に発展のできる職員体制を確立する。