

第二次中期経営計画

平成31(令和元)年度～令和5年度

社会福祉法人 山城福社会

目 次

<u>I. はじめに</u>	3
<u>II. 法人の組織</u>	5
1. 山城福祉会の沿革	5
2. 法人の組織図	5
3. 職員数	6
4. 基本理念	6
5. 主要事業	6
<u>III. これまでの経過</u>	7
1. 計画策定の背景	7
(1) 社会情勢の変化	7
(2) 社会福祉法人に求められる役割	8
(3) 山城福祉会の経営状況	8
2. 現状及び課題	9
(1) 組織運営について	9
①組織管理	
②人材・人事管理	
(2) 財務運営について	12
①財務状況	
②建物、設備及び備品の管理	
(3) 施設ごとの事業運営(利用者支援)について	13
①全体概要	
②榎島福祉の園	
③志津川福祉の園	
④宇治川福祉の園	
⑤ショートステイ(にじいろ、巨椋)	
⑥グループホーム(かさとり、まきしま、巨椋/華、蓮)	
⑦居宅介護支援 わくわく	
⑧相談支援 まきしまてくてく	

(4) 地域貢献及び公益事業の実施状況	20
<u>IV. 第2次中期経営計画について</u>	22
1. 重点方針	22
2. 基本計画の内容	22
(1) サービスの質の向上への取り組み	22
①利用者本位のサービスの提供	
②サービスの質の確保	
③安全管理・リスクマネジメント	
(2) 組織及び経営基盤の強化・安定に向けた取り組み	23
①組織基盤の強化・安定に向けた取り組み	
②経営基盤の強化・安定に向けた取り組み	
(3) 人材の確保・育成・定着に向けた取り組み	25
①人材の確保のための環境整備	
②人材の育成並びに運営の中核を担う人材の育成	
(4) 地域貢献事業の推進に向けた取り組み	25
①地域交流、地域貢献の推進と協力	
②地域公益事業の推進	
(5) 新規事業等への取り組み	25
①既存事業の見直し・再構築	
②地域移行・地域定着推進のための新規事業の検討	
<u>V. 事業（施設）別中期事業計画</u>	26
1. 槇島福祉の園	26
2. 志津川福祉の園	28
3. 宇治川福祉の園	30
4. ショートステイ（にじいろ、巨椋）	32
5. グループホーム（かさとり、まきしま、巨椋／華、蓮）	33
6. 居宅介護支援 わくわく	34
7. 相談支援 まきしまてくてく	35

I. はじめに

社会福祉法人山城福祉会（以下「山城福祉会」という。）は、平成4年8月に法人を設立して以来、①利用者の方々の基本的人権を尊重し、その障がいと発達の実態、課題に沿った支援を適切に実施できるよう努める。②障がいのある方に対する地域の理解を深めるため、地域に開かれ、地域に根ざし、地域とともに歩むよう努める。③職員は自己研鑽に励み、職員相互の協力によって最大の福祉サービスを提供できるよう努める…を基本理念に掲げ、社会福祉法人として公共性、公益性の高い障害者福祉事業を実施してきた。

山城福祉会は設立以来27年が経過したが、引き続き安定した経営を行い、利用者や家族、地域や関係者から信頼され、安心・安全で質の高いサービスを提供していくためには、将来に向けた経営の見直しを持ち、それに基づいた取り組みを着実に実施していく必要がある。

そうした観点から、平成28年に改めて山城福祉会のあるべき将来像を模索するとともに、一層の組織力の強化を図る中で、環境の変化にも柔軟に対応できる自立した経営を確立し、利用者の方々の自立の促進と地域移行や地域定着に向けた適切なサービスを提供することを目的に、平成28年度から32年度を計画期間とする「中期経営計画（第1次5箇年計画）」を策定した。

そして、同計画を毎年度の事業計画に反映させ、取り組みを進めてきた。

一方、この間山城福祉会の財政状況やサービスを担う人材の確保など、経営環境は一層厳しさを増し、また、社会福祉法人に対するさまざまな世論があり、法人税非課税の優遇措置、いわゆる内部留保などについての社会に対する説明責任や社会福祉法人としての存在意義を示すことが求められてきた。そして、平成28年に社会福祉法が改正され、経営組織のガバナンス強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化や地域貢献への取り組みなどが規定された。

そこで、山城福祉会としては、将来に向かって安定した経営基盤を確立し、更に良質で安心・安全なサービスを提供していくために、第1次5箇年計画を策定して以降の法律や制度改正、法人を取り巻く環境の変化などを踏まえるとともに、平成28年度からの取り組みを振り返りながら、軌道修正や新たに計画に盛り込むべき内容等についての点検・見直しを行い、平成31年度<令和元年度>（以下「令和元年度」という。）から令和5年度を計画期間とする「第2次中期経営計画」を策定した。

また、中期経営計画に基づいた短期経営計画（年度計画）を毎年度作成し、PDCAサイクル（計画→実施→検証・評価→改善）を実践していくこととしている。

なお、第1次5箇年計画は、経営環境の変化を考慮して計画を見直し、必要な改訂を行う必要があることを想定し、3年ごとのローリングプランとされていることから今回見直しを行ったが、第2次5箇年計画についても3年後の令和3年度に中間見直しを検討することとする。

（注） 元号は、4月30日までは「平成」、5月1日以降は「令和」であるが、本計画における年度の記載にあたっては、平成の期間を含めて「令和元年度」として
いる。

なお、平成31年4月30日までに確定もしくは終了している内容については「平成」で記載している。

Ⅱ. 法人の組織

1. 山城福祉会の沿革

年 月	内 容
昭和61年 9月	京都府立桃山養護学校保護者有志による社会福祉法人設立準備会結成
平成 元年 4月	「社会福祉法人山城福祉会をつくる会」を組織
平成 4年 8月	社会福祉法人山城福祉会設立の京都府知事認可
平成 5年 4月	山城福祉の園（平成8年4月槇島福祉の園に改称）開設
平成 7年 4月	槇島ふれあい作業所開所
平成 8年 4月	志津川福祉の園開設
平成11年 4月	槇島共同作業所開所（平成15年3月閉所）
平成15年 4月	宇治川福祉の園開設 槇島地域福祉センター管理受託
平成15年 7月	宇治川デイサービスセンター開設（平成21年3月廃止）
平成19年10月	ショートステイ宇治川福祉の園開設 （平成26年4月、「ショートステイにじいろ」に改称）
平成20年 7月	菓子工房うじがわ開設
平成21年 4月	日中一時支援事業開始
平成21年10月	相談支援事業開始
平成22年 5月	ケアホームかさとり開設 （平成26年4月、「グループホームかさとり」に改称）
平成22年10月	居宅介護わくわく（居宅介護事業所）開設
平成24年 4月	法人事務局設置 まきしまてくてく開設 （平成26年4月、「相談支援まきしまてくてく」に改称）
平成26年 5月	グループホームまきしま開設
平成28年 3月	きょうと福祉人材育成認証制度 認証取得（28～30年度）
平成29年 8月	グループホーム巨椋・華開設
平成30年 7月	グループホーム巨椋・蓮開設
平成30年10月	ショートステイ巨椋開設

2. 法人の組織図



3. 職員数

平成31年4月1日現在

	人数	割合(%)
正規職員	46	47.92
嘱託職員	50(35)	52.08(36.5)
合計	96	100.00

※()は非常勤嘱託職員数

4. 基本理念

- (1) 利用者の方々の基本的人権を尊重し、その障がいと発達の実態・課題に沿った支援を適切に実現できるように努めます。
- (2) 障がいのある方に対する地域の理解を深めるため、地域に開かれ、地域に根差し、地域とともに歩むように努めます。
- (3) 職員は自己研鑽に励み、職員相互の協力によって最大の福祉サービスを提供できるように努めます。

5. 主要事業

- (1) 就労継続支援B型 榎島福祉の園 (35名)、志津川福祉の園 (20名)
宇治川福祉の園 (10名)
- (2) 生活介護支援 志津川福祉の園 (20名)、宇治川福祉の園 (30名)
- (3) 短期入所 ショートステイにじいろ (2床)
ショートステイ巨椋 (6床)
- (4) 日中一時支援 ショートステイにじいろ
- (5) 共同生活援助 グループホームかさとり (10名)
グループホームやましろ
・グループホームまきしま (6名)
・グループホーム巨椋・華 (10名)
・グループホーム巨椋・蓮 (6名)
- (6) 居宅介護支援 わくわく(居宅介護、行動援護、移動支援)
- (7) 相談支援 まきしまてくてく(計画相談、地域移行、地域定着)

※就労移行支援事業(榎島福祉の園)は平成31年3月31日をもって廃止

Ⅲ. これまでの経過

1. 計画策定の背景

(1) 社会情勢の変化

障害福祉サービスは、平成15年に行政がサービスの内容を決定する「措置制度」から、利用者や家族がサービスを選択し、利用者と提供する社会福祉法人・施設とが対等の関係に立ってサービスを利用する「契約制度」に移行して15年が経過した。契約制度は利用者や家族が施設やサービスを選べることから、サービスの質への要望が一層高まるとともに、評価意識がより強くなってきている。

平成18年4月に「障害者自立支援法」が施行され、その後、個々のニーズに基づいた地域生活支援体系の整備などを図るための一部改正が行われ、平成25年4月に「障害者総合支援法」が施行された。

また、近年社会福祉法人に対するさまざまな世論があり、平成28年に社会福祉法が改正された。更には、「障害者虐待防止法（平成24年）」や「障害者差別解消法（平成28年）」の施行等により、利用者への人権の配慮、障害特性の理解に基づいた支援と環境の提供（合理的配慮）や意思決定の支援など、利用者のニーズを中心に捉えたより専門性の高い支援と人権意識・倫理観、コンプライアンスやリスク管理に対する運営姿勢が一層求められるようになった。

京都府においても、障害のあるなしにかかわらず、みんながお互いにかげがえのない個人として尊重し合いながら共に安心して生き生きと暮らしやすい社会（共生社会）の実現を目指して「京都府障害のある人もない人も共に安心していきいきと暮らしやすい社会づくり条例」が平成27年4月に制定された。

厚生労働省においては、改革の基本コンセプトとして「地域共生社会」の実現を掲げ、「ニッポン一億総活躍プラン」（平成28年6月2日閣議決定）や「『地域共生社会』の実現に向けて（当面の改革工程）」（平成29年2月7日 厚生労働省「我が事・丸ごと」地域共生社会実現本部決定）に基づいて、その具体化に向けた改革が進められている。

その改革の一環として平成30年度に報酬改定が行われたが、従来の全体的なバランスを考えた報酬単価の設定から、重度障害者に対する支援の重視、就労系事業については実績に基づく加算の強化や福祉専門職員の積極的配置に対する加算の強化など、重点施策へ報酬単価や加算を厚くする方向性がより顕著になった。

また、働き方改革関連法案が平成30年5月に成立し、31年4月から順次労働基準法をはじめとする関連法令の改正が実施されるが、この法改正に伴い、時間外労働の上限の厳格化や労働時間把握の義務化など、対応が求められる。

山城福祉会としては、今後ともこうした京都府や国の改革への動向を注視しながら、方向性を見間違えないようにするとともに、スピード感を持って対応していく必要がある。

人材の確保については引き続き厳しい状況が続いており、サービスの継続と発展のためには人材の確保・育成・定着に向けた取り組みの強化が喫緊の課題となっている。

また、人材の確保が厳しい状況の中では、既存の事業だけでなく新規事業を検討するにあたっては、そのリスクを十分に踏まえた経営を考える必要がある。

(2) 社会福祉法人に求められる役割

社会福祉法人は、地域における様々な福祉ニーズに対し、持てる設備、機能、専門性や人材等を活用し、関係機関とも連携・協力しながら、また、地域の人たちの理解と信頼を得ながら、地域のさまざまな生活・福祉課題に積極的に対応することで、地域共生社会の実現に寄与していくことが求められている。

平成28年に改正された社会福祉法は、すべての社会福祉法人に対して経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化や地域貢献の推進などを求めているが、これは、すべての社会福祉法人が、改めて「公器としての社会福祉法人」の原点に立ち戻ることを求めているといえる。

特に、今回社会福祉法人は「地域における公益的な取り組みの推進」が義務付けられたが、「地域に開かれ、地域に根差し、地域と共に歩むように努めます。」という山城福祉会の基本理念の更なる具現化が求められる。

(3) 山城福祉会の経営状況

この5年間の収支状況を見ると、平成26～28年度は黒字で推移したが、29年度は3,884千円の赤字を計上し25年度以来の赤字決算となった。

ただし、平成24及び25年度の赤字の要因は、旧渡辺製袋跡地・建物の購入に伴う借入金の繰り上げ返済及びグループホームかさとり隣接する土地(3,315㎡)の購入に伴う支出によるものであり、不動産の取得に伴う一時的な赤字である。

平成26年度は宇治川福祉の園のすべての空調設備を新調したことにより約14,000千円の支出があったが、過去の借入金約16,000千円を寄附金処理したことにより黒字に転換した。

平成27年度は大きな支出がなかったこと、各施設における土曜日課による通所日数が増えたことなどが給付費の増額につながり、約16,000千円の黒字となった。

平成28年度は黒字決算となったが、黒字額は72万円と大きく減少した。これは、事業活動収入が対前年比で約23,500千円の増収となったものの、一方で非常勤嘱託職員の正職員化や処遇改善手当の増額など人件費支出が大きく増えたことなどによるものである。

平成29年度については、事業活動収入が10,854千円と大きく落ち込んだことや人件費支出が約23,600千円の増額(※)となったことなどにより3,884千円の赤字となった。この対策としてボーナスを0.5月分をカットし、約7,600千円の財源を確保したが、ボーナスカットがなければ約11,500千円の赤字決算となっていた。

※グループホーム巨椋・華の開設に伴う増員	約7,400千円
介護職等処遇改善手当の増額	約9,200千円
定期昇給・昇格	約1,500千円
産休・育休・病休代替職員の雇用	約2,700千円
法定福利費の増額	約2,800千円

平成30年度については、平成25年に取得したグループホームかさとり隣接した土地の売却益10,000千円及び寄附金3,000千円の一時収入があったが、うち5,000千円を財務調整基金に、8,000千円を設備整備等基金にそれぞれ積み立てた。

グループホーム巨椋・蓮開設に伴う経費など臨時的経費の支出があったが、1,730千円の黒字決算となった。

ただし、平成30年度のボーナスについては、29年度に引き続いて年間0.5月分をカットしたが(約8,000千円の財源を確保)したが、ボーナスカットがなければ約6,300千円の赤字決算となっていた。

28年度以降、財政状況は非常に厳しくなっており、現状のままでは、今後とも人件費や修繕費など経常的経費の支出増は避けられないことから、この傾向(身を削って財源を確保)は続くものと予想される。

また、法人設立27年目を迎え、施設の老朽化が進む中で将来必要となる施設の大規模な修繕を見据えた必要額を「施設修理積立金」として計上しておく必要があるが、平成30年度末現在の積立金額は27,000千円であり大きな課題となっている。

2. 現状及び課題

(1) 組織運営について

① 組織管理

平成24年度に法人事務局を立ち上げるとともに、事務局長及び兼務職員4人を配置した。そして、すべての規則や規程の見直しを実施し、また、施設長会議を管理運営規則に規定し、法人と各施設間の連絡・調整や情報交換を密にするとともに、業務執行の計画的・効率的な取り組みを進めてきた。

また、就労事業会計を除く会計事務の法人への一本化なども順次実施し、各施設等の主体性や自律性を最大限尊重しながら法人事務局を核とした一体的経営をめざしてきた。

更には、平成29年6月に常務理事を廃止し副理事長を新設。平成30年4月に事務局次長を復活させるなど整備を図ってきた。

平成29年7月にグループホーム巨椋「華」を定員10名で開設。平成30年4月には利用者の地域移行と地域定着を更に推進していくとともに、グループホームやショートステイ、日中一時支援や居宅介護事業を一元的に運営していくための「地域生活支援準備室」を、同年7月にグループホーム巨椋「蓮」の開設に伴って同施設内に「地域生活支援室」を設置し、地域生活支援室長及び職員2名を配置した。

今後とも組織基盤の安定・強化を図っていくためには、財務体質の強化や人材の確保・育成は不可欠であるが、更には、各施設の強み、弱みや課題などを検証し、サービスの質を維持しながら効率的な経営を行っていくために、組織の再編等も視野に入れて議論していく必要がある。

具体化に向けては、経営の視点を持って課題や取組方策等協議する場として法人役員や管理職等による「経営検討会議(仮称)」を設置し、強い姿勢・決意を持って取り組む必要がある。

また、法人や各施設の活動状況などをホームページにタイムリーにアップするとともに、「法人だより」を発行するなど広報活動の充実に努め、法人や事業活動の見える化や理解の促進を図っていくことも喫緊の課題である。

そのためには、法人事務局の役割が一層重要となってくるが、現在、事務局長は非常勤、事務局職員はすべて兼務であり、中規模社会福祉法人の事務局としてはあまりにも

脆弱である。

山積する課題に的確、かつスピード感を持って、更には施設間の横断的な連携を図り、一体的に対応していくためには、扇の要である法人事務局の強いリーダーシップが求められるし、そのためにも法人事務局体制の充実・強化は不可欠であり、喫緊の課題である。

② 人材・人事管理

職員数の推移

各4月1日現在、人

施設・事業所名	29年度			30年度			31年度		
	正規	嘱託	合計	正規	嘱託	合計	正規	嘱託	合計
榎島福祉の園	11	4	15	10	4	14	9	3	12
志津川福祉の園	11	9	20	10	10	20	12	8	20
宇治川福祉の園	19	11	30	17	14	31	15	15	30
地域生活支援室				4	0	4	5	0	5
SSにじいろ	1	4	5	1	5	6	1	4	5
SS巨椋									
GHかさとり	1	3	4	1	3	4	0	4	4
GHまきしま	1	4	5	0	4	4	0	4	4
GH巨椋・華	—	—	—	0	5	5	0	5	5
GH巨椋・蓮				0	4	4	0	4	4
居宅介護	2	1	3	1	1	2	1	1	2
相談支援	2	1	3	2	1	3	2	1	3
法人本部	2	0	2	1	1	2	1	1	2
合計	50	37	87	47	52	99	46	50	96

人材不足が常態化する福祉業界にあって、欠員や事業拡大等に伴う人材の確保は大きな課題である。

これまでは、ハローワーク等での求人募集では埋まらない人材は法人関係者からの紹介等によりなんとか確保されてきたが、福祉業界は経済動向に左右される傾向が顕著であり、今後も厳しい状況は続くことが予想される。

人員配置については、「指定福祉サービス事業に係る人員換算基準」に基づいて適正に配置していくとともに、欠員が生じた場合は速やかに補充に努めなければならないが、募集してもすぐに補充できない場合もあり、現有体制に応じて作業内容等を見直すなど臨機応変に対応していく柔軟性も求められる。

なお、採用に際しては双方にズレがないよう職務内容を十分理解できるように留意する必要がある。

人材の確保・定着にあたっては、職場環境や労働環境の見直しが課題となっている。職場環境については業務の効率化や集約など負担の軽減を図るための取り組み、労働環境の整備については働き方改革関連法の成立を受け、有給休暇の取得促進や時間外勤務の縮減、子育て世代の支援対策や福利厚生施策の充実など、働きやすく魅力ある職場づくりや組織づくりが求められている。

嘱託職員のモチベーション及び中堅リーダーの確保などの観点から嘱託職員の正規職員への登用拡大を図ってきたが、労働契約法の改正もあり、嘱託職員のやる気と責任ある業務運営を一層進めていくためにも引き続き登用拡大を図っていく必要がある。

平成30年度に京都府福祉人材認証制度による認証更新（平成31年度から5年間）

を受けたが、未来を描ける職場か、職員を大切にできる職場かなど京都府が定める基準をクリアしているか、すべての事業・施設において毎年検証し、更に上（上位認証の取得）をめざして取り組みを進めて行かなければならない。

職員研修については、明確なキャリアマップを作成するとともに、受講履歴を管理し、体系的・計画的に受けられるよう研修プログラムの策定が課題となっている。効果測定については引き続き検討が必要である。

また、サービスの質の向上や経営の視点を踏まえた施設経営を実施していくためには、職員の専門性や課題発見能力の向上など、管理監督者にはマネジメント能力の向上など、一人ひとりのスキルアップを図る研修機会の充実・拡大も引き続き課題となっている。

介護福祉士、社会福祉士や精神保健福祉士など専門職の資格取得支援、勤続5年ごとに連続休暇を取得するリフレッシュ休暇や、平成29年度からお盆の時期に2日間の一斉休園を設けるなど、メリハリのある人事管理を実施しているが、今後、年休取得や時間外勤務の縮減など働き方改革への取り組みも急務である。

新卒者等の採用にあたっては、各種就職フェア等への参加や大学等に積極的にアプローチすること、また、ホームページやリーフレットなど広報媒体については常に求職者の目線にも立った内容への点検・充実していくことが重要である。

(2) 財務運営について

①財務状況

資金収支計算書の収支推移

千円

		26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
事業活動 収支	収入	418,131	442,449	466,512	477,366	487,848
	支出	410,979	415,590	457,471	480,763	483,544
施設整備等 収支	収入	32,850	5,715	7,636	2,225	31,285
	支出	28,414	15,834	21,211	12,348	26,608
その他の活動 収支	収入	12,556	10,964	10,254	16,386	5,750
	支出	17,058	11,710	5,000	9,636	13,000
当期資金収支合計		7,085	15,992	719	△3,884	1,730

主な施設の平成30年度収支状況

千円

		榎島	志津川	宇治川	GH	SS	計
事業活動	収入	78,217	113,588	145,928	89,085	32,437	459,255
	支出	87,612	113,318	128,526	78,289	27,570	435,315
施設整備	収入	0	400	1,885	0	0	2,285
	支出	0	428	3,822	2,128	1,456	7,834
その他	収入	0	0	0	0	0	0
	支出	2,625	3,000	3,000	975	1,875	11,475
合計		△12,020	△2,758	12,464	7,692	1,536	6,914

人件費の推移

千円／％

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
人件費(千円)	282,124	305,840	340,113	356,855	348,654
人件費率(%)	68.6	73.6	74.3	74.2	72.1

山城福社会の収支状況は、平成26年度から28年度は黒字で推移したが、29年度は3,884千円の赤字を計上し25年度以来の赤字決算となったこと。30年度についても2年続けてボーナスの0.5月分カットにより約8,000千円の財源を捻出したこともあり1,730千円の黒字決算となったこと。

また、法人設立27年目を迎え、施設の老朽化が進む中で、将来必要となる施設の大規模な修繕を見据えた必要額を「施設修理積立金」として計上しておく必要があるが、財務調整積立金5,000千円を含めて平成30年度末現在の積立金額は、32,000千円であり、大きな課題となっていること。

現状のままでは、今後とも人件費の増加、施設の老朽化等に伴う修繕費や備品購入など大幅な支出増が予想され、この傾向（身を削って財源を確保）が続くことが想定されること。

山城福社会は、こうした危機的な状況を職員全体が共有し、組織を挙げて経営の抜本的改革に取り組まなければならない、そういう状況にあることは前述(6～7ページ)のとおりである。

厳しい経営状況は多くの社会福祉法人が抱えている共通した課題ではあるが、社会福祉制度が措置制度から契約制度になって15年が経過し、また、増大する福祉ニーズに対応するため規制緩和が図られ、福祉事業が営利法人や特定非営利法人(NPO)等多様な経営主体による経営が可能となるなど、社会福祉法人を取り巻く環境が激変している状況にもかかわらず、介護や福祉業界では、いまだに「社会福祉法人は利益の追求＝金儲けをしてはならない」という思い込み、意識が少なからずあるのも事実である。

社会福祉法人であっても、利益を出さないと利用者へのサービスの充実や向上につなげられないし、サービスを提供する職員の処遇改善が図れないことは明白である。社会福祉法人が利益を求め、儲けることが悪いのではなく、儲け方や儲けたお金の使い方がより重要であり、法人・施設経営には民間事業所の経営の発想・視点も必要と考える。それには組織全体の意識改革が必要である。

したがって、山城福社会がこれからも良質のサービスを提供するため、また、その前提となる経営の安定を図っていくためには、経営が危機的状況に陥る前に事業のスクラップ&ビルドを含むゼロベースでの見直し・点検や収支の総点検など、組織全体で危機意識を共有するとともに具体的な収支改善計画を策定し、年次ごとの計画で改善を図っていくことが最重要課題となっている。

②建設建物、設備、備品管理

榎島福祉の園が設立26年、志津川福祉の園が設立23年、宇治川福祉の園が16年を迎えて、各施設とも老朽化してきており、ここ数年を見ても空調機器や貯水槽の用水ポンプの取り換え、防水工事、床の張り替え等々のメンテナンス箇所が増えてきている。今後も各施設・設備の経年劣化に伴う修繕箇所は増えてくるものと予想されるし、送迎用車両やパソコンなども定期的な更新が必要となる。

なお、平成29年度の100千円以上の備品購入費(車両の購入・修理含む)は、グ

ループホーム巨椋・華の開設に伴う開設備品を含めて10,178千円、30年度は巨椋・蓮の開設に伴う備品購入費など4,600千円となっている。

施設修理積立金は平成30年度末で13,000千円であるが、各施設に設置しているエレベーター設備の耐用年数の到来、施設の老朽化に伴う大規模改修も想定した具体的な修繕計画を早急に策定し、施設修繕積立金を計画的に積み立てていく必要がある。

槇島地域は流域下水道整備が進み、平成29年5月から下水道につながる事が可能となり、令和2年度末までに接続工事が義務付けられている。宇治市からは合併浄化槽の撤去費用として約31,000千円の見積額が提示され、宇治市の施設である「槇島地域福祉センター」分を除いた約22,000～23,000千円の負担及び速やかに工事を実施するよう求められている。

必要な工事ではあるが、経費の捻出が課題となっている。

省エネによるコスト削減については、節電効果が大きいLED照明化を早期に実施したいが、LED管が高額であることや天井の修復工事が必要となるところも多く、課題となっている。（令和2年度に蛍光管の生産打ち切り予定）

（3）施設ごとの事業運営（利用者支援）について

①全体概要（共通課題等）

○現状

- ・ 槇島福祉の園（平成5年開設）、志津川福祉の園（平成8年開設）及び宇治川福祉の園（平成15年開設）の3園を中心に、グループホーム、ショートステイ、居宅介護支援や相談支援事業など、地域の福祉ニーズに添っていくために幅広く事業を展開してきたが、とりわけ3園については、施設の性格やそれぞれの設立に至る経過等もあって独自に基本理念を掲げて運営してきた。

一方では、同じ法人、同種の施設であり様々な共通性がありながら、サービスの提供、職員の配置や送迎バスの運行、研修や情報の共有など、スケールメリットが十分活かしていない実態がある。

これは、施設横断的な調整等を行うべき法人事務局の設置が平成24年4月になったことや、事務局体制が弱くリーダーシップが十分発揮できていないことも一因としてある。

- ・ また、開設15年～25年が経過し、利用者の高齢化や障がいの重度化が課題となっている。高齢化や重度化は今後さらに加速することから対策・対応が急務である。
- ・ 安全かつ快適な作業環境を提供するという観点では、施設や設備・備品等の老朽化等への対策、虐待や事故防止、更には自然災害への備えなどリスクマネジメント対策が共通の課題となっている。

○課題

- ・ 事業の統廃合、再編の検討

槇島福祉の園については「就労移行支援事業」の廃止により「就労継続支援B型」（定員35名）単独となるため、同一敷地内にある宇治川福祉の園が実施している「就労継続支援B型」（定員10名）を移管し、宇治川福祉の園については「生活介護支援」（定員40名）のみとし、障がいの重度化傾向に対応するとともに、施設の特徴

を対外的に打ち出して利用者増を図ること、また、限られた資源を効率的・効果的に活用するなどスケールメリットを活かすことで収益増につなげるなど、経営の健全化に向けた事業の再編等をすすめる必要がある。

きっちんまきしま（槇島福祉の園）、養蚕事業（志津川福祉の園）及び菓子工房うじがわ（宇治川福祉の園）各事業については、支援と経営の両面から事業のあり方を多角的に検証し、今後のあり方を整理する必要がある。

ショートステイ巨椋・蓮のショートステイ（6室）については、法人外利用者のニーズの掘り起こしやグループホームへの転用（2～4室）など、効率的な運用について、早急に検討する必要がある。

・リスクマネジメント対策及び共有化

事故防止、ヒヤリ・ハット及び虐待防止対策マニュアルを策定し、研修を実施する。また、自然災害対応マニュアルの策定、実効性ある訓練等を実施する必要がある。

・サービスの質の向上及び職員の専門性・支援技術の向上

第三者評価を順次受診し、利用者・家族の視点からの客観的な点検・評価を受けることで課題の見える化や、改善すべき内容を職員が共有することでサービスの質の向上につなげる。

また、京都府福祉人材認証制度に基づく認証更新（平成31年度から5年間）を法人（施設）全体の共通課題とし、各施設が毎年検証していくことで施設間の取り組みや質の均一化を図っていく必要がある。

サービスの質を向上していくためには職員の専門性や支援技術の向上が不可欠である。そのためには、新任研修、階層別研修、専門分野別研修など研修が体系的・計画的に受けられるよう「研修プログラム」を策定し、全体の資質の向上を図っていく必要がある。

職員の経験の幅、ネットワークを広げるなど職員育成の視点や組織の活性化等の観点から、毎年の定期人事異動を積極的に行うことも必要である。

② 槇島福祉の園

人／%

年度	区 分	定員	年度当初人員		年度末人員		延べ利用人数	通所率
			男性	女性	男性	女性		
28	就労移行支援	10	12	1	11	6	2,975	89.7
	就労継続B型	25	14	9	14	9	4,899	84.7
29	就労移行支援	10	9	0	6	1	2,069	96.2
	就労継続B型	25	16	10	17	10	5,644	80.7
30	就労移行支援	10	7	0	4	0	1,294	92.4
	就労継続B型	25	17	11	19	11	6,140	82.3

※平成30年度末で就労移行支援を廃止し、31年4月から就労継続B型35名定員となる。

※通所率は、利用者の年間通所日数の平均／年間開所日

○現状

- ・ 榎島福祉の園は、山城福祉会の第1号の施設として平成5年に開設以来26年が経過。就労移行支援10名、就労継続支援B型25名の35名定員による多機能型施設として就労支援を中心に活動してきた。
- ・ 現在の生産活動は、下請け作業6社、清掃受託1件、業務受託（施設外就労）2件及び配食事業が主たる作業となっている。
- ・ 就労移行支援事業については、平成30年度末で4名がB型に移行し1名が残ることとなったが、新規利用がほとんどなく、今後も増える見通しが無いこと、一方では就労継続支援B型は利用希望が増えてきていることから、30年度末を持って就労移行支援事業を廃止し、31年4月から就労支援継続B型を定数35名に拡充して引き続き就労支援を行うこととした。
 なお、残る1名については、家族や関係機関と協議の上、家業を手伝うこととなった。

○課題

- ・ 平成31年4月からは就労継続支援B型によるサービスの提供のみとなることから、利用者や家族に榎島福祉の園の支援・サービスを選んでもらえるよう、特色、オリジナリティをより明確に打ち出す必要がある。
- ・ そのためには、今の下請け作業中心の活動だけでなく、自主製品等の開発・開拓を行い、更に魅力ある生産活動の機会を提供するとともに、一般就労につながるよう知識や能力の向上に必要な訓練を行うなど、今まで以上に支援の質が問われることになる。
 そこで、職員の新しい発想とチャレンジ精神、また、そうした支援を行うための職員の専門性の向上がより一層求められる。
- ・ 法人としての特色を打ち出すという意味では、隣接する宇治川福祉の園の就労継続支援B型を統合し、榎島はB型、宇治川は生活介護支援に特化させることにより、それぞれが特色を打ち出し、榎島地域において一体的・総合的にサービスの提供を行っていくのも選択肢の一つである。
- ・ また、良質なサービスを提供するための施設・設備及び機能の老朽化への対策も課題となっている。

③ 志津川福祉の園

年度	区分	定員	年度当初人員		年度末人員		延べ利用人数	通所率
			男性	女性	男性	女性		
			人／%					
28	生活介護支援	15	13	5	13	5	4,210	94.7
	就労継続B型	25	18	7	17	7	5,861	94.9
29	生活介護支援	15	13	6	12	6	4,091	86.8
	就労継続B型	25	17	8	17	8	5,807	93.7
30	生活介護支援	15	12	6	12	6	3,959	90.9
	就労継続B型	25	17	8	17	8	5,812	96.1

※通所率は、利用者の年間通所日数の平均／年間開所日

○現状

- ・ 公共交通機関（京阪宇治駅）から徒歩25分の山間部に位置し、利用者のほとんどが送迎車を利用している。
- ・ 平成8年に開所し、現在の生産活動は行政からの清掃受託事業、自主製品（陶芸、縫製織物、養蚕、農産物）の生産及び販売が中心であるが、収益構造は清掃受託作業が4割強、自主製品の販売が4割弱、その他祭り等の催しや模擬店収入が2割弱となっている。
- ・ 長期利用者の高齢化、障がいの重度化などに伴って生産能力が減少傾向にあり、高齢になっても継続して取り組める作業への転換が求められるが、一方では、その人の現状にあった生活設計を提案し、高齢者施設等への入所など調整・支援していくことが必要になっている。

○課題

- ・ 自主製品の収益増を図るためには商売という発想が必要である。マーケットリサーチ、売れ筋やニーズを察知し、売れる商品づくり。逆に、収益に繋がらない商品や事業は早めに見切りをつけていく勇気も必要である。
- ・ ただし、売れる商品づくりや工賃アップを優先するとどうしても職員や家族の負担が大きくなるので、本来の目的である就労に必要な知識や能力の向上、生活能力の維持・向上といった「支援」との両面のバランスを意識しての生産活動を行う必要がある。
- ・ 地域の遊休農地を借用しての付加価値の高い野菜等の栽培や利用者が関われる生産体制を構築するなど農福連携の推進や、まちおこしのための事業を地域と共同で模索し、収益と地域の活性化の両面からの取り組みを進めるなど、地域貢献策を意識した取り組みの検討・実施も課題となっている。
- ・ また、良質なサービスを提供するための施設、設備及び機能の老朽化への対応も課題となっている。

④ 宇治川福祉の園

年度	区 分	定員	年度当初人員		年度末人員		延べ利用 人数合計	通所率
			男性	女性	男性	女性		
28	生活介護支援	30	25	12	25	12	8,398	87.4
	就労継続B型	10	6	5	6	5	2,409	84.4
29	生活介護支援	30	25	12	24	12	8,089	90.0
	就労継続B型	10	6	5	6	5	2,388	84.5
30	生活介護支援	30	24	12	23	11	8,003	87.8
	就労継続B型	10	6	5	6	5	2,300	82.6

※通所率は、利用者の年間通所日数の平均／年間開所日

○現状

- ・ 平成15年に開設。3園の中では一番新しく、併設の榎島地域福祉センターの管理を受託している。

生活介護支援と就労支援継続B型の多機能型施設であるが、利用者の約65%が障害程度区分5～6であり、専門性の高い支援が求められている。

- ・ 15年が経過し、加齢や障がいの重度化などにより利用者の生活実態に大きな変化が見られる。利用者相互の関係に深まりが見られた点もあるが、関係の煮詰まりから誤解が生じ、支援にあたって困難さと緊張が伴う時期が続いていたが、利用者同士が可能な限り距離を取るような配慮や小グループに分かれて活動するスタイルに変えたことから、効果が徐々に浸透し、一時のような緊張状態からは脱しつつある。
- ・ 主な生産活動は、公共施設の清掃受託と自主事業として焼き菓子づくりや野菜づくりが中心であり、就労支援継続B型事業として位置付けているが、すべての利用者一人ひとりの働きを大切に、できること、やってみたいこと、得意なことなどを工夫しながら取り組んでいる。
- ・ 工賃収入の実態は、大部分が受託清掃に頼っており、10名前後の利用者しか携わっていない。菓子工房についても、携われている利用者は4名である。食品衛生法の改正に伴い衛生面での基準が厳しくなり、在籍利用者の中から新たに作業に加わることは難しい。
- ・ 5年後には利用者も職員も5歳年を取り、施設も老朽化するという園の実態をもとに、今からこの時期に合わせた事業所のアップデートが必要となっている。

○課題

- ・ 困難事例という課題に対し適切に対応していくことで、職員の援助技術や意識の向上は一定蓄積されていくが、すべての職員が、事例ごとに再アセスメントと対応方針を共有することなどを通じて施設（職員）全体として適正な支援力の再生・向上を図っていく必要がある。
- ・ 利用者がおおむね固定されており作業量も一定している。利用者の作業として位置づけつつ、生産性をどう上げていくか、障がい程度が重い利用者が多い中で利用者が関わられる作業の場面と、経験を広げる活動とのバランスをどのように組み合わせるかが課題と言える
- ・ 日課やシステムの「形」だけが継承され、時々の実態に合わせた必要な見直しが十分できていないことから、日課運営の見直し、業務マニュアルの見直しや施設内モチベーションの強化などの業務手順の標準化を図っていく必要がある。

⑤ ショートステイ にじいろ

人・%

年度	区分	定員	月当り平均 利用人員	延べ利用 人数合計	利用率
28	短期入所	8	181.4	2,177	74.5
	日中一時支援	15	258.4	3,101	86.1
29	短期入所	8	169.0	2,028	69.4
	日中一時支援	15	256.4	3,077	85.5
30	短期入所	2	144.3	866	59.3
	日中一時支援	15	202.3	2,428	67.4

※短期入所は30年10月より定員を10→2名に減員

※利用率は、利用人数の年間平均／定員

ショートステイ巨椋（10月開設）

人・%

年度	区分	定員	月当たり平均 利用人員	延べ利用 人数合計	利用率
30	短期入所	6	112	672	62.2

○現状

- 平成30年10月に「ショートステイ巨椋」の開設に伴い、短期入所を「にじいろ」から移管。利用者の多くが新しく開設したグループホームに入居したため、利用率が低下した。
- 新しい施設は定員6名の個室対応。必要に応じて和室2室を1室として対応が可能である。更には車いす利用者の入浴機器の導入により利用可能者の範囲が拡大した。リビング空間においても利用者の特性に合わせたサービスが可能となり、落ち着いた雰囲気づくりに配慮している。

○課題

- 法人施設利用者の地域生活を支えるサービスとして短期入所施設は必要であり、緊急時の利用に応じることも重要であるが、現状は平日のみの開所であり、休日の開所が課題となっている。

また、法人外の方々にも地域生活上の拠り所として利用をを広げ、安定した利用者数の確保に繋げたい。そのための職員体制の確保が課題となるが、難しい状況にある。

⑥ グループホーム

人／%

年度	区分	定員	年度当初人員		年度末人員		延べ利用 人数合計 人	利用率
			男性	女性	男性	女性		
28	かさとり	10	7	3	7	3	2,415	66.2
	まきしま	6	6	0	6	0	1,764	80.6
29	かさとり	10	7	3	8	2	2,837	78.0
	まきしま	6	6	0	6	0	1,604	73.2
	巨椋・華	10	6	4	6	4	1,627	77.4
30	かさとり	10	8	2	8	2	3,207	87.9
	まきしま	6	6	0	6	0	1,546	70.5
	巨椋・華	11	6	4	7	4	2,720	67.7
	巨椋・蓮	6	6	0	6	0	1,219	80.6

※利用率は、一人ひとりの利用日数の平均／365

※巨椋・華は平成29年8月開所、蓮は平成30年7月開所

○現状

- 平成30年7月にグループホーム巨椋・蓮を開設して1年近くになり、入居者一人ひとりの生活スタイルが概ね形作られてきたが、休日の過ごし方については、他事業所との連携やグループホーム内の取り組みなどを模索している段階にある。

- グループホームかさとり、まきしま及び同巨椋・華の入居者については、すでに安定した生活リズムが確保され、他の利用者との人間関係についても良好である。
今後入居者の年齢が上がるにつれて健康面での配慮（病気、通院、静養等）が必要となってくる。

○課題

- 休日・休園日の過ごし方について、今後各グループホームの共通課題となり、一人ひとりに合わせた支援、ホームを越えての一体的な支援方策を検討する必要がある。
- 健康管理については、毎日の健康チェック項目及びマニュアルを作成するなど、日々の健康状態の把握に努め、早めの対応が必要である。
- ホームの利用日数が極端に少ない入居者については、家族に対しグループホームの趣旨等を説明し、利用促進を図る必要がある。一方入居者に対しては、家庭と一定の距離をおいて、ホーム内での生活リズムを確立できるよう支援が必要である。
- 交替勤務の中で、職員間の連携と情報共有のあり方を再検討する必要がある。また、年365日、24時間開設していることから、特に休日の体制については3園を中心にローテーションを組むなど全体でカバーしていく必要がある。
- グループホームかさとりについては、地理的条件により職員の確保が課題となっている。

⑦ 居宅介護支援 わくわく

年度	居宅介護		行動援護		移動支援	
	延利用 人数	時間数	延利用 人数	時間数	延利用 人数	時間数
28	364	377.5	246	1,494.0	722	1,926.5
29	659	741.0	307	1,698.5	527	1,826.0
30	609	738.3	250	1,320.0	427	1,698.5

○現状

- 利用者のグループホーム入居に伴い行動援護利用時間が減少。同時にヘルパーの減員に伴って利用件数が減少している。地域生活を支える重要なサービスであり、ニーズは多くあるものの、要望に応えきれていない。
- 支援を委託する職員への情報共有と連絡調整等のため、定期的にヘルパー会議を開催し、職員の専門性や資質の向上を図っている。

○課題

- 居宅ヘルパーを増員して地域の要望に応えたいが、人材の確保が難しい状況が続いており、幅広く求めていく必要がある。
- 相談支援をはじめとする利用者が関わる事業所間の連携や役割分担など、課題と情報共有が必要である。

⑧ 相談支援 まきしまてくてく

各年度3月末

年度	計 画 相 談			地域定着		地域移行	
	契約者数	利用計画	モニタリング	契約	件数	契約	件数 ※
28	112	75	230	7	76	2	
29	137	95	364	8	30	0	
30	137	108	316	7	36	0	

※平成29年5月まで

○現状

- 障害福祉サービスの利用にあたっては、法律により平成24年度から「サービス等利用計画」の作成が必要となった。経過措置を経て現在支給決定において「サービス利用計画」の作成が義務付けられたため、計画相談支援を実施する指定特定相談支援事業所の業務も膨張の一途をたどっている。

現在、相談支援「まきしまてくてく」では、法人事業利用者やOBなどを含めて137名の相談支援業務を、常勤換算2.5名の職員（うち、相談支援専門員1.5名）で対応している。

- 平成30年度障害福祉サービス等報酬改定により、計画相談支援は、質の高い事業者の適切な評価を目的に下記のとおり見直しが行われ、順次実施されている。

- 1)モニタリング実施基準期間の見直し（平成31年4月～）
- 2)相談員一人あたりの標準担当件数の設定（平成31年4月～）
- 3)計画相談支援の基本報酬の見直し（平成31年4月～）
- 4)特定事業所加算の見直し（平成30年4月～）
- 5)高い質と専門性を評価する加算の創設（平成30年4月～）

- 地域定着支援については、単身者、家族全員が何らかの支援を必要とする7世帯の地域生活の見守りを実施している。居宅介護や日中活動サービスを行う事業所と情報共有や役割分担を行っており、緊急時の対応は月1～3件となっている。
- 地域移行支援については現在対象者はいない。計画相談利用者の状況に応じて利用を検討するとともに、病院と連携しての精神障害者の退院促進に関する地域移行支援は実施していない。

○課題

- 報酬は、30年度は旧基本報酬にその他加算部分が先行導入されたことで、前年度を少し上回る結果になったが、31年度以降は、基本報酬単価がサービス利用支援費でマイナス153単位、継続サービス利用支援費でマイナス103単位が減額となり、計画相談支援全体での減収が見込まれる。
- 質の高い事業所を評価する加算は大きいですが、4段階ある職員配置基準のいずれにも算定要件が満たないことから該当しない。一体的な事業展開により配置基準を確保するなど、収益増を図る方策を検討する必要がある。

（4）地域貢献及び公益事業の実施状況

山城福祉会は基本理念の一つに「障がいのある方に対する地域の理解を得るため、地

域に開かれ、地域に根差し、地域と共に歩むように努める。」ことを掲げている。

榎島福祉の園及び宇治川福祉の園の施設において開催される「わくわくまつり」は今年で25回目、志津川福祉の園において開催される「わいわいカーニバル」は22回目を迎えた。

当初は施設の地域理解を得ることや障害福祉の啓発事業として開催されたが、今では地域の「まつり」に成長し、毎回多くの来場者で賑わう地域の大きなイベントになっている。この「まつり」の主役は各園の利用者であるが、併せて地域の方々がコミュニティを醸成し、準備から本番までの取り組みを通じて地域の結束を深める場ともなっている。

隣接する榎島小学校とは「わくわくまつり」へのマーチングバンドの出演と福祉教育の一環としての見学の受け入れを実施しており、近隣中学校とは体験学習の一環として施設で生徒の受け入れを行っている。

このほか、各種イベントへの出店や地域の美化活動など地域活動にも積極的に参加している。

各施設においては、こうした活動を継続実施していくとともに、改正社会福祉法により義務付けられた「地域における公益的な取り組み」の具体策を早急に検討し、実施していかなければならない。

IV. 第2次中期経営計画について

1. 重点方針

法人設立27年の歩みを継承し、更に発展させる使命を強く認識するとともに、利用者の方々の人権を常に尊重し、サービスの質の向上や新たなニーズへの対応など、地域福祉の推進に積極的に取り組む。

また、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、環境の変化等にも柔軟に対応できる安定・自立した経営を確立するため、中期経営計画に基づく財源並びに人材の確保・育成など、組織力の一層の充実・強化に取り組む。

更には、地域に開かれ、地域に根差し、地域とともに歩む社会福祉法人として、地域における公益的事業にも積極的に取り組み、地域共生社会の実現をめざしていく。

そのため、次の5項目を重点的に取り組む。

- (1) サービスの質の向上
- (2) 組織・経営基盤の強化・安定
- (3) 人材の確保・育成
- (4) 地域貢献事業の推進
- (5) 新規事業（既存事業の統廃合、再編含む）の検討

2. 基本計画の内容

(1) サービスの質の向上への取り組み

①利用者本位のサービスの提供

- ・利用者の人権を尊重し、個人の尊厳が守られるサービスの提供に努める。
- ・常に利用者の立場に立って、良質かつ適切なサービスの提供に努める。
- ・日中活動内容は、事業所の特色に応じて個々の「はたらき」を創意工夫する。

②サービスの質の確保

- ・提供するサービスについて定期的に自己点検（評価）を行い、見直しや改善に取り組む。
- ・サービスの担い手である職員の質の向上をめざす。
- ・安全で衛生的かつ快適な環境の整備に努める。
- ・支援記録ソフトの導入により、各部所の情報共有と記録の効率化を図るとともに、職員の記録業務の省力化につなげる。

③安全管理・リスクマネジメント

- ・リスクマネジメントに関するマニュアルを策定する。
- ・災害時対応マニュアルの整備・点検及び、実効性のある訓練を実施する。

(2) 組織及び経営基盤強化・安定への取り組み

①組織基盤の強化・安定に向けた取り組み

- ・長期的な経営視点を持った組織運営・管理を行う。
- ・業務の適性執行を確保するための内部管理体制の整備を検討する。
- ・第三者評価を計画的に受診する。
- ・京都府福祉人材育成認証の更新認証（31年度）に取り組む。
- ・施設長会議については、より効果的な戦略討議、情報共有、幹部職員育成の機会とする。
- ・「経営検討会議（仮称）」を設置し、経営的な視点からの施設運営や事業活動について検証、課題の整理等を行う。（毎月開催）
- ・各種委員会（研修委員会、衛生委員会、虐待防止委員会）等をより活性化させるために「あり方」を検討する。
- ・広報媒体としてのホームページを有効活用し、情報発信に努める。
- ・活動状況等を周知・PRするため「法人だより」を発行する。
- ・法人事務局機能並びに事業所間連携を充実・強化する。

②経営基盤の強化・安定に向けた取り組み

- ・計画的で無理のない収入と支出（資金計画と財務管理）をめざす。
- ・事業活動を計画的・効率的に行い、適正な収益を確保するとともに、安定的な財務基盤を確立する。
- ・事業のスクラップ&ビルド、再編も視野に入れ、中長期的視点からの事業計画と財務計画を立て、健全な財務規律をめざす。
- ・各施設や備品等について、修繕及び更新計画を作成し、年次計画に基づいて行う。
- ・支援学校生徒の実習を積極的に受入れる。そのための学校等関係機関への働きかけを行う。

(3) 人材の確保・育成に向けた取り組み

①人材の確保のための環境整備

- ・計画的な職員の採用、育成、任用、研修を実施する。
- ・指定福祉サービス事業に係る人員換算基準に基づき配置していくとともに、欠員が生じた場合は速やかに補充に努める。
- ・人材の確保に向けて、パンフレットやホームページなど広報の充実に努めるとともに、就職フェアなども効果的に活用し、人材の確保に努める。
- ・実習生を積極的に受け入れる。そのための大学等へのアプローチ等を行う。
- ・子育て支援など働きやすく、魅力ある職場環境づくりに取り組む。
- ・福利厚生制度を点検し、ニーズにあった制度への見直し・充実を検討する。

②人材の育成、組織の中核を担う人材の育成

- ・研修委員会を中心に新任研修、階層別研修、専門分野別研修など、研修が体系的・計画的に受けられるよう「研修プログラム」を作成する。
- ・人材育成計画に沿ってキャリア形成や能力開発を行うための各種研修を実施する。
- ・専門性の向上に向けた資格取得を支援する。
- ・管理監督者のマネジメント能力の向上に向けた取り組みを行う。
(人材育成力、財務管理能力など)
- ・採用計画に沿って嘱託職員の正規職員への登用拡大を図る。

(4) 地域貢献事業の推進に向けた取り組み

①地域交流、地域活動の推進と協力

- ・関係機関等と連携して地域の福祉課題の解決に積極的に取り組む。
- ・「わくわくまつり」、「わいわいカーニバル」を継続実施する。
- ・地域の美化運動、花壇づくりなど地域活動に積極的に参加する。
- ・各種イベントへの出店に協力する。
- ・職員はボランティア活動に積極的に参加する。
- ・近隣小中学校における福祉教育にも積極的に協力し、福祉の仕事の啓発を図る。
- ・災害発生時に福祉避難所として機能するよう体制及び備品等を整備する。

②地域公益事業の推進

- ・専門性等を活かした地域公益活動事業を検討し実施する。
(既存事業の再構築を含む)

(5) 新規事業等への取り組み

①既存事業の見直し・再構築

- ・サービスの質を担保しつつ、財務の健全化の視点から事業のスクラップ&ビルド、再編も視野に入れて、すべての事業についての点検・見直しを行う。特に、下記事業については、今後のあり方・方向性等を検討する。

榎島福祉の園及び宇治川福祉の園の再編
キッチンまきしま事業（榎島）のあり方
養蚕事業（志津川）事業のあり方
菓子工房うじがわ事業（宇治川）のあり方

- ・旧渡辺製袋建物の有効活用策の検討

②地域移行及び地域定着推進のための事業の検討

- ・グループホーム、短期入所施設の整備・活用方針の検討

V. 事業（施設）別中期経営計画

1. 榎島福祉の園

榎島福祉の園の基本理念である「地域で働き地域で暮らす～ゴールは地域へ～」を実現していくため、利用者1人ひとりに対し、個性や多様化する諸課題に寄り添ってのきめ細やかな支援・相談を常に強く意識するとともに、就労（働くこと）への意欲と施設内作業・活動の充実や地域と連携した自立生活が図れるよう支援を行う。

また、榎島福祉の園は、平成31年4月から当面就労継続支援B型に特化してのサービスを実施することから、新しい発想とチャレンジ精神をもって仕事の開発や開拓を行うなど、目的と機能の明確化を図り、特色ある施設経営をめざす。

(1) サービスの質の向上への取り組み

- 職員の人権意識や倫理観、利用者一人ひとりが持つ障がい特性の理解と対応についての支援体制を整え、リスクマネジメント対策を含めた榎島福祉の園の組織としての機能強化をめざす。
- 利用者が働くことへの喜びや意欲を感じられるよう、下請け作業だけでなく、ものづくり等魅力ある作業種目を開拓し拡大させていくことにより、より充実した日中活動をめざす。
- 利用者の高齢化や障がいの重度化に伴い、就労（働くこと）が困難な傾向にある利用者に対しては、その人にあった生活設計を勧めるとともに、他の施設との連携も図る中で多様な福祉サービスが継続的に受けつつ前向きな生活が営まれるよう支援する。
- 利用者の興味・関心につながるサークル活動など文化的な活動や作業以外の新しい体験、学習活動等を土曜開園日に企画するなど、余暇の過ごし方や生活の幅を広げられるよう支援する。

(2) 事業・経営基盤強化への取り組み

- 管理職、役付職員、一般職それぞれの役割と責務を明確にし、それぞれが職責を果たすことで、施設の規律と組織の指導・管理体制を確立させ、組織基盤の強化を図る。
- 事業活動については、既存事業については常に経営的視点で点検・見直し等を行うなど計画的・効率的に行う。
また、自主製品の開発等による下請け加工に頼らない榎島福祉の園独自の活動を定着させるとともに利用者の通所率アップを図るなど、施設の赤字経営体質からの脱却に努める。
- 「きっちん・まきしま」については、令和元年度中に支援と経営の両面から事業を検証し、今後のあり方を整理する。
- 人材の確保が難しいため、人的体制に見合った事業の規模や再編等を柔軟に行うとともに、送迎車の効率的な配車計画などについても検討する。
- 開設26年が経過し、老朽化する施設や備品に対するメンテナンス・更新のための経費を確保し、計画的に執行する。

(3) 職員の資質の向上への取り組み

- 職員は「職員の心構え」を念頭に、利用者の方々の人権を尊重し、専門性の高い支援が行えるよう自らの資質の向上に努める。
- すべての職員が経験等に応じて計画的に研修を受講できるよう年間研修計画を立て、全体のスキルアップ、資質の向上を図る。結果は復命と支援部会議等においてフィードバックする。
- 資格取得を奨励し、自己啓発活動、受験に向けた研修や勉強会への参加を支援する。
- 就労継続支援B型の作業拡大を模索する中で、他事業所の取り組みやマーケットリサーチなど、仕事の開発や開拓等に必要な知識・情報を得るための研修や勉強会の機会を増やす。

(4) 地域貢献事業への取り組み

- 「わくわくまつり」を通じて地域とのつながりを深めるとともに、地域コミュニティの活性化にも寄与していく。
- 地域の小・中学校からの見学や体験学習を積極的に受入れ、福祉教育の一翼を担う。
- 就労後も保護者同士が継続的に交流・情報交換を行う「ひまわりの会（槇島福祉の園卒園者及び家族の会）」を積極的に支援していく。

(5) その他

「きっちん・まきしま」について

①事業の検証

- ・ 槇島福祉の園及び宇治川福祉の園の給食については、(株)花萬に事業委託していたが、平成24年度から就労継続支援B型事業として給食事業を直営化した。
- ・ 現在では、両園の利用者・職員の昼食及びショートステイにじいろ利用者への食事提供を行っている。また、各グループホームへの献立・食材手配を請け負うことにより、利用者の栄養管理並びに衛生指導・管理等を当該職員と連携して行うなど総合的に関与している。
- ・ 弁当の配食事業では、配達等を通じて地域や近隣の事業所、従業員と広く関わることで作業意欲と社会参加意欲の向上に繋げている。

大口注文は時々あるが、1日あたりの平均は10食程度で事業と言える規模ではない。厨房規模及び調理体制等により常時の大口注文に応じられないことや配達時の職員確保の問題等により事業拡大は難しい。

②これからの事業のあり方

- ・ 就労支援事業の中では規模の大きな事業ではあるが、事業に従事する利用者は少数であること、配食については1日平均10食程度であること、給食については志津川福祉の園は現在(株)花萬に全面委託している実績があることなどを踏まえ、就労支援事業として継続することの必要性等について、槇島福祉の園の赤字体質脱却に向けた収支改善の一方策として、経営的視点を持ってゼロベースで検証する必要がある。

- ・ 給食事業については、B型事業として実施する意味・必要性、自園調理と委託の両面で経済性や効率性などについて改めて検証する。
- ・ 弁当の配食事業については、特に「商売という発想」が必要である。
コンビニなどが点在する中で、事業として見るならば、満足する内容、手頃な値段設定、安定供給が基本である。1日平均10食程度から注文を増やすために地域の経済活動の中にどう参入し、営業活動をしていくかが課題である。
- ・ 令和元年度は上記の点を検証するとともに、ショートステイやグループホーム事業への貢献面も踏まえ、総合的に検証し、2年度からの事業のあり方を整理する。

2. 志津川福祉の園

志津川福祉の園の基本理念である「働く喜びを感じる施設」づくりを更に進めるとともに、利用者一人ひとりの個性を尊重し、明るく生き生きと過ごす楽しさと生きがいを感じられる支援を行う。

就労継続支援B型事業並びに生活介護事業とともに、作業を通して知識や能力向上のための必要な訓練を効果的に行い、「働く」ことの意識が高められ、日々の充実感が味わえる日中活動を提供し、共に喜びが得られる支援を行う。

(1) サービスの質の向上への取り組み

- 人権を尊重し、虐待を許さない施設として、全職員を対象に虐待防止の取り組みを継続的に実施するとともに、利用者一人ひとりの特性に応じたきめ細やかなサービスの提供を行う。
- 利用者の立場に立って、やりがいを感じられる作業、楽しみのある作業外活動の提供に努める。
- 利用者の高齢化や障がいの重度化に対し、他の施設との連携も図る中で、高齢者施設等への入所など、その人にふさわしい福祉サービスが継続的に受けられるよう支援する。
- 送迎車の効率的な配車、安全性や利便性のある乗降場所の担保など、施設を利用しやすい環境の提供に努める。

(2) 事業・経営基盤強化への取り組み

- 管理職、指導職、一般職等それぞれの役割と責務を明確にし、それぞれが職責を果たすことで、施設の規律と組織の指導・管理体制を確立させるなど基盤の強化を図る。
- 事業活動については、常に経営的視点で点検・見直し等を行うなど、計画的・効率的に行うとともに、利用者の通所回数を確保し安定的な収益を得るなど施設の赤字経営体質からの脱却に努める。
- 人材の確保が難しいため、人的体制に見合った事業活動の展開、見直し・再編等を柔軟に行う。
- 養蚕事業については10年以上が経過したが、令和元年度中に就労支援事業としての今後の見通しを検証する。その上で、安定的・継続的な販売ルートとの確立、養蚕事業として工賃を確実に確保することが望めない場合は、廃止する方向で整理する。

- 開設 22 年を迎え老朽化する施設や備品に対するメンテナンス・更新のための経費を積み立て、計画的に執行する。

(3) 職員の資質の向上への取り組み

- すべての職員が、経験等に応じて計画的に研修を受講できるよう年間計画を立て、全体のスキルアップや資質の向上を図る。
- 資格取得を奨励し、自己啓発活動、受験に向けた研修や勉強会への参加を支援する。
- 施設内における虐待防止や支援等に関する勉強会を定期的を開催し、課題や対応方針の共有など支援の質の向上を図る。

(4) 地域貢献事業への取り組み

- わいわいカーニバル、陶器まつりを地域の自治会や団体等の協力を得て継続的に実施する。(地域の活性化にも寄与)
- 志津川地区の美化活動に積極的に参加する。(年 2 回の区内美化活動及び毎週の集会所の掃除、区内ゴミ拾いなど)
- 地域の行事に積極的に参加・協力する。(志津川地区まちづくり協議会の事業視察等へのマイクロバス提供、備品貸出など)
- 近隣の遊休農地を活用し、まちおこしのための事業を地域と共同で模索し、地域の活性化に寄与していく。(ペニバナの栽培など)

(5) その他

「養蚕事業」について

①事業の検証

- ・ 養蚕事業については 10 年以上が経過したが、この間、三菱財団や日本郵政からの助成による備品の整備、京都工芸繊維大学の一田教授の支援などを得ながら試行錯誤を繰り返し、今日では約 10, 000 匹の飼育が可能となり、安定的な生産ができるようになった。
- ・ 一方、繭、サナギ及び繭から抽出するセリシン等、企業とタイアップした製品の提供販売を行っているが、これまで単発的なものが大半であり、継続的・安定的な販売ルートの確立は図れていない。最近では 30 年 5 月にセリシンを販売(80 万円)したが、その後の受注はなく、製品をストックし注文を待っている状態。
- ・ 生産規模・量が商業ベースに乗せるには小さすぎるため、小規模・単発の取引や福祉的な視点での取引に頼らざるを得ない実態がある。
- ・ 売れないと工賃が出せないが、安定的に売れる見通しが立たず、就労支援事業として成り立っていない。
- ・ 生き物を飼育することによる利用者のセラピー効果が見られ、一部の利用者の貴重な居場所にもなっている。

- ・ 生き物を飼育するため、見守りを含めてほぼ毎日作業が必要であり、休日出勤など職員の負担が大きい。コストもかかる。

②これからの事業のあり方

- ・ 就労支援事業として実施していくためには、安定的・継続的な販売ルートの確立、工賃が安定的に確保できることが不可欠であるが、確実な見通しが必要であり、事業実施 10 年を一つの区切りとしてその見極めが必要である。
- ・ そこで、令和元年度は安定的・継続的な販売ルートの確保・確立に最大限努力する。その上で、将来への事業の見通し等を検証し、安定的・継続的な販売ルートが確保できない、就労支援事業として工賃が安定的に確保できる見通しが立たない場合は、速やかに事業を廃止する方向で整理する。
- ・ 利用者のセラピー効果を目的とした飼育を継続する場合は、事業と切り離し、最小限の飼育（2,000匹程度）とする。（いわゆるセラピー効果を目的とした小動物飼育の発想）

3. 宇治川福祉の園

「じぶんらしくくらす じぶんらしくいきる」を宇治川福祉の園の基本理念に支援を行う。

宇治川福祉の園は、知的に重い障がいがあり、意思疎通の面で丁寧な支援が必要な利用者が大部分を占めているが、毎日通園することで生活リズムを整えることを基本にしながら、利用者個々の自己表現方法を大切に受け止めて、生活実態に即した相談・支援を行う。

また、日中の活動グループを分散させ、小グループに分かれて活動するスタイルを継続する。

業務量及び支援に係る時間の増大や対応していく職員の支援技術の向上の必要性が顕著になってきており、業務の効率化や研修会、職員会議等を通じて職員の適正な支援力の再生を行う。

(1) サービスの質の向上への取り組み

- 人権を尊重し、虐待を許さない施設として、全職員を対象に虐待防止の取り組みを継続的に実施するとともに、危機管理シートを用いた検証により事故予防につとめ、安全に対する意識の向上を図る。
- 利用者と家族の思いを適切に捉え、利用者を中心とした総合的な生活支援計画に基づいた支援を行うなど、利用者一人ひとりの特性に応じたきめ細やかなサービスの提供を行う。
- 仲間とともに楽しむ生活活動的な日課の充実を図り、自己表現の機会や身体能力・生活能力の維持向上につなげ、自分らしい生活のあり方をつくりあげる。
- 特色ある生産活動を行い、一人ひとりが生き生きと働くことの喜びを感じ、社会的なつながりの中で価値ある「働き」をつくりあげる。

(2) 事業・経営基盤強化への取り組み

- 管理職、役付職員、一般職それぞれの役割と責務を明確にし、それぞれが職責を果たすことで、施設の規律と組織の指導・管理体制を確立させるなど、組織基盤の強化を図る。
- 生活介護単機能事業所への移行について検討する。
- 業務マニュアルを実情にあった形での見直しや施設内ガバナンスをの強化など、業務手順の標準化を行う。
- 事業活動については常に経営的視点で点検・見直し等を行うなど計画的・効率的に行う。畑作業については、特に定番野菜については常に十分な量が提供できるようにめざす。
- 「菓子工房うじがわ」については、令和元年度に支援と経営の両面から事業を検証し、今後のあり方を整理する。
- 重度障害者支援加算算定対象を増やすことや利用者の通所率アップを図るなど施設の赤字経営体質からの脱却に努める。
- 人材の確保が難しいため、人的体制に見合った事業の見直し・再編等を柔軟に行うとともに、送迎車の効率的な配車計画などについても検討する。
- 老朽化する施設や備品に対するメンテナンス・更新のための経費を確保し、計画的に執行する

(3) 職員の資質の向上への取り組み

- 職員は専門性の高い支援を提供できるよう意識し、実践を積み、成果の振り返り・まとめを行うことで自らの資質の向上をめざす。
- 職員個々の経験や課題意識等をもとに積極的な研修計画を立て、結果を職員会議や支援部会議等で復命することで職員全体に内容を反映させる。
- 資格取得を奨励し、自己啓発活動、受験に向けた研修や勉強会への参加を支援する。

(4) 地域貢献事業への取り組み

- 「わくわくまつり」を通じて地域とのつながりを深めるとともに、地域のコミュニティの活性化にも寄与していく。
- 地域の小・中学校からの見学や体験学習を積極的に受入れるとともに、ふれあい花壇交流などを通じて福祉教育の一翼を担う。
- 槇島あすなろ会、ほっとふれあいサロンとの交流活動など、地域団体との交流を積極的に進め、福祉の理解の促進に努める。
- 農作業や菓子工房の活動を通じて地域貢献策を検討する。

(5) その他

「菓子工房うじがわ」について

①事業の検証

- ・ 「菓子工房うじがわ」の菓子製品は、変わらぬ味をつくり続け、おいしさを追求してきたことで宇治川福祉の園の看板商品になっている。
- ・ 生産規模・量が小さく、また現在の店舗は賃貸であるが、間口が狭く目立たないことや有名和菓子店が向いにあることなどから立地が悪く店舗販売が期待できないため、小規模・単発の取引や福祉的な視点での取引に頼らざるを得ない実態がある。
- ・ 平成29年度の設備改善（電気式オーブンの導入）により生産性が回復し、職員の身体的負担軽減が図れたが、菓子工房で活動を行う利用者は数名であり、就労支援事業としては不安定である。また、宇治川福祉の園と離れているため指示や報告など連携面での課題がある。
- ・ 食品表示法の改正により令和元年3月末までに表示法上の変更手続き（原材料と添加物を分けて表示する、アレルギーとなる特定原材料をすべて表示など）を終えてすべての菓子製品に表示する必要がある。

②これからの事業のあり方

- ・ 就労支援事業として実施していくためには、安定的・継続的な販売ルートの確立、工賃が安定的に確保できることが不可欠であるが、製造場所及び店舗が宇治川福祉の園から離れていること、店舗が目立たないこと、家賃負担、利用者が数人など、就労支援事業として課題が多い。

家賃（月額7万円）を負担して現在地で事業を実施する必要性、槇島地区への移転も視野に入れての事業としての見通しが必要であり、令和元年度中に事業あり方等について整理する。

4. ショートステイ（にじいろ、巨椋）

法人施設利用者が、地域において家族との生活を引き続き選択する場合は、各種福祉サービスの有効利用により家族の負担軽減も図りながら、いかに豊かに暮らしていけるかが大きな課題である。

その点では、日中一時支援や短期入所サービスは、地域での生活を支える必須のサービスであり、効果的に活用していきながら地域生活をより長く続けられることに繋がる。

そのためにも利用者が使いやすく、頼ってもらえる施設・事業所として更なる力量と実践の積み重ねが必要である。

(1) サービスの質の向上への取り組み

- 利用者に対する対応や配慮事項がより伝わるよう、各種マニュアルやチェックリストの再検討を行い、利用者の要望ができるだけ取り入れられるよう、サービス形態の見直しを行う。

(2) 事業・経営基盤強化への取り組み

- サービスの質の向上と経営面での安定の両立を図るため、既存建物及び設備の有効利用を検討し、新しいサービスの開拓・提供につなげる。
- 「ショートステイ巨椋」の環境を有効に活用するため、送迎を伴う日中の受け入れ(日中一時、行動援護など)を検討し、リビング部分での活動など、参加できる方々の受け入れを検討する。
- ショートステイ巨椋については、ニーズを見極め、一部(2~4床)をグループホームに変更することも検討する。
- 「ショートステイにしじろ」での日中一時の受け入れ時間帯を再検討するとともに、夕食と入浴のパックサービスを対外的にPRし、法人施設利用者以外の方々への利用拡大を図る。

(3) 職員の資質の向上への取り組み

- 外部研修会への参加を必要に応じて進める。また、内部研修を年1回以上開催し、講義だけでなくケース検討など知識や技術の向上を図る。他の関係事業所との情報交換等についても積極的に行う。

(4) 地域貢献事業への取り組み

- 巨椋、伊勢田地域のより多くの人たちに事業所の存在やサービスの内容等を知ってもらうため、地域行事等への参加を積極的に行う。
- ショートステイ巨椋のリビングスペースの地域開放等を検討する。

5. グループホーム(かさとり、まきしま、巨椋華・蓮)

グループホームは、入居者が家族のもとを離れ、終の住まいにもなり得る住居、日常生活の場であり、ここでの支援は入居者一人ひとりの生涯に影響を与えることにもなる。

したがって、日常生活上の支援を通して基本的な生活面での安定はもちろんであるが、本人のやりたいことを引き出し、生きがいに繋げ、地域社会と繋がって暮らしていけるようにサポートしていくこともグループホームでの支援の重要な視点である。

(1) サービスの質の向上への取り組み

- 平日の基本的な生活面での支援に加えて、休日の過ごし方や本人の生きがいにも着目して、どんなことがしたいのか、そのために何が必要かなどを再確認して生活に取り入れていく。
- 利用者の加齢に伴う体調不良時の医療対応や、ホーム内での見守りを想定した体制について検討する。

(2) 事業・経営基盤強化への取り組み

- 特に外泊が多い入居者については、ホームの趣旨や入居の経過等を踏まえ、家庭・家族との連携や理解を得る中で、ホームが主たる生活の場となるよう円滑な移行、入居者の生活の再構築を図っていく。
- ショートステイ巨椋の一部（2～4 床）をグループホームに変更することで収益を確保する。

（3）職員の資質の向上への取り組み

- 毎月の会議を定例化するとともに、ケース検討会や障がいについての理解などの学習の機会を増やし、職員の知識や技術の向上を図る。

（4）地域貢献事業への取り組み

- 町内会との関わりを深めて、諸行事への参加や協力ができるよう働きかける。西小倉地区の催しなどにも積極的に参加していく。
- 施設を身近に感じてもらい交流を深めるため、施設内でのイベントの開催を検討する。
- 「グループホームかさとり」については、地域とのつながりを大切に、地域とともに歩むホームをめざす取り組みを更に進める。

6. 居宅介護わくわく

居宅の各サービスは、地域での生活を支えるサービスであり、一人ひとりのニーズに添えつつも、関連する他の事業所との連携を重視して、全体でサービスを必要とする人を支えることを大切にしていく。

ヘルパーの人材確保は厳しい状況にあるが、引き続き確保に努め、要望に応じていける事業展開をめざす。

（1）サービスの質の向上への取り組み

- 休日の利用者の余暇支援のため、移動支援や行動援護を利用して行動範囲を広げてもらっている。今後はさらに余暇活動の広がりについてのきっかけの提案などができるよう、支援内容の提案を進める。

（2）事業・経営基盤強化への取り組み

- 在宅生活者の身体介護や家事援助などの定期的なサービスの提供の割合を増やし、サービス提供の拡大と、そのための安定した職員配置をめざす。

（3）職員の資質の向上への取り組み

- 定期的に会議を開催し、個別で行う支援の情報共有や支援技術の向上をめざす。また、他の事業所との交流・緊密な連携や研修会等への参加機会を増やす。

(4) 地域貢献事業への取り組み

- 居宅事業所間のネットワークに参画して、宇城久地域における情報発信とともに、事業所間連携や地域で求められているニーズ等を探り、地域貢献事業に繋げていく。

7. 相談支援まきしまてくてく

「利用者ファースト」の精神により、一人ひとりの利用者との向き合い、暮らしに寄り添う姿勢で計画相談、地域定着支援並びに地域移行支援を実施する。

(1) サービスの質の向上への取り組み

- 利用者を中心に、地域の他事業所とつながり、顔の見える関係を深める中で、質の高いサービスが提供できるよう努める。

また、モニタリング時に事業所を訪問する中で個々の役割や支援の方向性を明確にしていき、地域で頼れる「支援者」を広げていく。

(2) 事業・経営基盤強化への取り組み

- 国の計画相談支援に対する充実、強化に向けた方向性の中では、現規模・体制での独立採算は厳しい状況にあるため、同法人として相談支援事業の位置付けや方向性を再整理し、3園を含めた一体的な事業実施、そのための相談支援員の養成などを計画的に実施していく。
- 当面は、職員配置換算に該当しない管理職（施設長等）の兼務を検討し、特定事業所換算Ⅳ又はⅢの取得をめざす。

(3) 職員の資質の向上への取り組み

- 相談支援専門員の専門性を担保するため必要な研修の受講、研修報告やサービス等利用計画の評価・検証を通してスキルアップを図る。

併せて、宇治市自立支援協議会相談支援部会に参画し、地域の諸課題や社会福祉情勢等支援に必要な情報収集、情報交換を行うなど、更なる研鑽を積む。

(4) 地域貢献事業への取り組み

- 現状は法人施設利用者が中心であるが、法人関係者以外の地域からの依頼や相談に積極的に応じることにより、地域の福祉の向上に寄与していく。

(5) その他

- 困難ケースの対応については、行政を含めた関係機関との連携をより密にしていくとともに、障がい特性に応じた支援ができるよう、支援チームを軸に支援を展開していく。