

令和3年度改訂

# 第二次中期経営計画

(令和元年度～令和5年度)

社会福祉法人 山城福社会

# 目 次

○「第二次中期経営計画」の中間見直しにあたって	4
<u>I. はじめに</u>	5
<u>II. 法人の組織</u>	6
1. 山城福祉会の沿革	6
2. 法人の組織図	7
3. 職員数	8
4. 基本理念	8
5. 主要事業	9
<u>III. これまでの経過</u>	9
1. 計画策定の背景	9
(1) 社会情勢の変化	9
(2) 社会福祉法人に求められる役割	10
(3) 山城福祉会の経営状況	10
2. 現状及び課題	11
(1) 組織運営について	11
①組織管理	
②人材・人事管理	
(2) 財務運営について	13
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	15
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(巨椋、にじいろ)	
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	24
<u>IV. 第2次中期経営計画について</u>	25
1. 重点方針	25
2. 基本計画の内容	25
(1) サービスの質の向上への取り組み	25
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	26
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	27
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	27
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	28
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	
<b><u>V. 事業（施設）別中期事業計画</u></b>	<b>29</b>
1. 榎島福祉の園	29
2. 志津川福祉の園	31
3. 宇治川福祉の園	33
4. ショートステイ 巨椋	36
5. グループホーム（かさとり、まきしま、巨椋／華、蓮）	37
6. 居宅介護支援 わくわく	38
7. 相談支援 まきしまてくてく	38
資料1. 経営の安定に向けた収入・支出計画（事業・施設別）	40
資料2. 施設、設備等の管理・修繕計画	41
資料3. 修繕、施設整備等資産の積立計画	42

## 「第二次中期経営計画」の中間見直しにあたって

第二次中期経営計画は、令和元年度に5年間（5年度まで）の計画として策定したが、社会情勢の変化等を見越して3年後（令和3年度）に見直しを行うことになっていた。

この3年間の社会情勢の大きな変化は、何と云っても新型コロナウイルス感染症によるパンデミックと言われる世界的な流行。わが国においては令和2年1月に最初の感染者が確認されたが、数か月で全国に広がり、今も収束のメドが立っていない。山城福祉会は令和3年1月に33名のクラスターを発生させたが、再び集団感染があってはならないという強い決意を持って、この間、法人・施設経営を行ってきた。

そこで、今回の見直しにあたっては、新型コロナウイルスの存在を前提とした支援のあり方、安心・安全な施設経営などを新たな視点に計画の点検・見直しを行った。

また、コロナ禍でエッセンシャルワーカーが重要な職業として再認識されたこともあって、処遇改善手当の増額が行われたが、働き方改革等に対しては、この間、長時間労働の解消に向けた取り組み、正規職員登用制度の制定、65歳定年延長や70歳までの高齢者就業確保措置など充実させてきた。

利用者個々の特性に寄り添ったさらに質の高いサービスを提供するためには、職員一人ひとりのスキルアップが不可欠であり、支援の質を高めるための人材の育成・研修機会の充実、また、人材の確保・定着等の観点からは、さらなる処遇改善、働きやすく魅力ある職場環境づくりや、障がい者福祉施設が利用者との契約で成り立っていることを考えると、選び、利用してもらいやすい施設づくりなど、魅力発信も引き続き重要な課題となっている。

そうした観点から、令和2年度にホームページを全面リニューアルし、現在法人・施設の魅力等を満載したパンフレットを作成しているところであり、これからも積極的に情報発信をしていきたいと考えている。

現在山城福祉会の経営環境は非常に厳しいものがある。ここ数年の決算の状況は赤字で推移しており、処遇改善のための経費や老朽化等に伴う修繕費など、必要とされる経費の積立や捻出のメドは立っていないのが現状である。円安やウクライナ情勢などを反映しての物価の上昇も、これから施設経営を圧迫させていく懸念がある。

そこで、当法人の経営基盤の強化・安定化への取り組みは喫緊の課題となっており、利用者ファーストを基本としつつ、支援と経営の視点からの検証を行った。令和2年度末で志津川福祉の園の養蚕事業、3年度末でショートステイにじいろ（短期入所）を廃止したが、今後とも毎週開催する所属長会議を経営戦略等を検討する場と位置付け、事業や施設経営にあたっては支援と経営との両面での検証は継続していくこととしている。

令和4年度には法人設立30周年を迎える。この間の歩みを継承しさらに発展させるとともに、「誰一人取り残されることなく、尊重される社会をめざす」というSDGsの理念は山城福祉会の基本理念にも通じるものであり、利用者の人権を尊重し、サービスの質の向上や新たなニーズへの対応、環境に優しい施設経営、さらには社会福祉法人の責務としての地域貢献策など、SDGsに共鳴し、地域共生社会の実現に向けてさらに積極的に寄与していくこととしている。その羅針盤、道標となるのが「第二次中期経営計画」である。

法人や各施設・事業が抱える諸課題や社会的使命などを念頭に、令和元～3年度までを検証し、令和4～5年度までに取り組むべき計画の見直しを行ったが、法人、各施設・事業、職員が思いを共有し、一丸となって取り組んでいきたいと考えている。

令和4年3月

## 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29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通しを持ち、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「第二次中期経営計画」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、第二次中期経営計画は、計画期間内の社会状況や経営環境の変化等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。

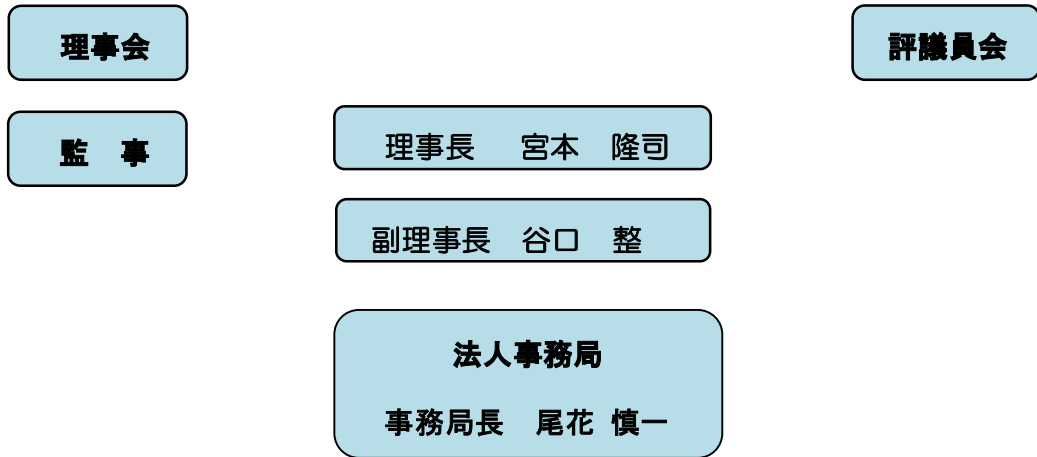
（注）2019年は4月30日までは「平成」、5月1日以降は「令和」であるが、本計画における年度の記載にあたっては平成の期間を含めて「令和元年度」で記載している。

## 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（令和元年度に更新）
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
令和4年 3月	ショートステイにじいろ（短期入所）廃止

## 2. 法人の組織図



### 施設支援部 総利用者 約 130 名

<p><b>横島福祉の園</b></p> <p>就労継続B型35名</p> <p>地域ではたらき 地域でくらす ゴールは地域へ</p> 	<p><b>志津川福祉の園</b></p> <p>就労継続B型 20名 生活介護 20名</p> <p>働く喜びを 感じる施設</p> 	<p><b>宇治川福祉の園</b></p> <p>生活介護 30名 就労継続B型 10名</p> <p>じぶんらしく くらす じぶんらしく いきる</p> 
--	---	---

### 地域生活支援室

<p>『グループホームやましろ』 グループホームまきしま</p> <p>男性 6名</p>  <p>グループホーム巨椋・華</p> <p>男性6名 女性4名 サテライト男性 1名</p> 	<p><b>ショートステイ巨椋</b></p> <p>短期入所 (6床)</p>  <p>日中一時支援 (6名)</p> 
<p>グループホームかさとり</p> <p>男性 8名 女性 2名</p> 	<p><b>ショートステイ にじいろ</b></p> <p>日中一時支援(10名)</p> <p><b>居宅介護わくわく</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・居宅介護             <ul style="list-style-type: none"> <li>身体介護</li> <li>家事援助</li> <li>通院等介助</li> </ul> </li> <li>・行動援護</li> <li>・移動支援 (ガイドヘルプ)</li> </ul>

### 相談支援事業

**相談支援まきしまてくてく**

計画相談支援・地域定着支援

### 医療関係

医療法人浩正會 宮本医院

嘱託医：寺崎 充洋 産業医：寺崎 充洋

### 3. 職員数

---

令和4年4月1日現在

	人数	割合(%)
正規職員	42	46.15
嘱託職員	49(26)	53.85(28.57)
合計	91	100

※( )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 ショートステイ巨椋(6床)
- (4) 日中一時支援 ショートステイ巨椋(6名)  
ショートステイにじいろ(10名)
- (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  
ショートステイにじいろ(短期入所)は令和4年3月をもって廃止



### 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18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年度の報酬改定では、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。令和3年度の報酬改定では5年度までにBCP（事業継続計画）を策定することが義務づけられた。

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たが、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、対応が求められた。

第二期中期経営計画策定後の社会情勢の変化としては、SDGs（持続可能な開発目標）の取り組みの広がり、新型コロナウイルス感染症の世界的流行などが挙げられる。山城福祉会は令和3年1月に利用者、職員33名が感染するクラスターを発生させたが、新型コロナウイルス感染症は現在も収束のメドが立っていないことから、今後とも新しい生活様式の徹底、Zoomによるオンライン会議の導入、ラインワークスの活用など、新型コロナウイルス感染症の存在を前提とした法人、施設運営が求められる。

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や新型コロナウイルス感染症対策等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

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。

令和元年度は、志津川福祉の園の利用者の障がいの重度化などにより、就労継続支援B型の5名を生活介護に移行(定員も変更)したことや、グループホームやましろが安定的に収入を伸ばしたことにより約15,000千円の収入増となり、約5,300千円の黒字となったが、修繕積立金を計上するまでには至らなかった。

令和2年度は、新型コロナウイルスの集団感染が発生し、収入の減少と対策費用など、約11,700千円のマイナス要因が発生するなど厳しい経営環境であったが、補助金等を積極的に活用したこともあり約3,500千円の赤字で済んだ。なお、修繕積立金を12,000千円積むことができたが、施設整備等積立金は計上できなかった。

令和3年度は、志津川福祉の園の利用者数の減少（中途退園）及びコロナの影響で日中一時支援事業や短期入所の収入が減少したことなどもあり、約2,100千円の赤字となった。ただし、修繕積立金を計画どおり11,000千円積むことができたが、施設整備等積立金までは計上できなかった。

最近の傾向としては、修繕積立金を積んではいるが、コロナの影響等もあり赤字決算が続いており、財政状況は非常に厳しい状況にある。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、収支構造の抜本的改善が急務である。

とりわけ、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」として計上しているが、当面修繕等で1億円以上が必要とされているが令和3年度末現在の修繕積立金額は36,000千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。

令和3年3月、法人事務局の体制強化の一環として経理担当職員1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「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、令和2年7月にホームページを全面リニューアルしたが、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課題である。

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さらなる充実・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			令和元年度		
	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

施設・事業所名	令和2年度			令和3年度			令和4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	9	3	12	8	5	13	7	6	13
志津川福祉の園	12	8	20	11	9	20	10	10	20
宇治川福祉の園	15	13	28	13	16	29	15	13	28
地域生活支援室	6	0	6	6	0	6	7	0	7
SSにじいろ									
SS巨椋	0	5	5	0	4	4	0	2	2
GHかさとり	0	4	4	0	4	4	0	5	5
GHまきしま	0	4	4	0	4	4	0	4	4
GH巨椋・華	0	4	4	0	4	4	0	4	4
GH巨椋・蓮	0	5	5	0	4	4	0	3	3
居宅介護	1	1	2	1	1	2	0	1	1
相談支援	2	0	2	2	0	2	2	-	2
法人本部	1	2	3	1	2	3	1	1	2
合計	46	49	95	42	53	95	42	49	91

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など実施してきたが、さらに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、令和3年度に制度化を図ったところである。

平成30年度に京都府福祉人材認証制度による認証更新（令和元年度から5年間）を受けたが、未来を描ける職場か、職員を大切にす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、更にも上（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、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。

そのためには、グループホームでの勤務や送迎バスの乗車など施設の特性や勤務の実態に合わせた勤務体制の見直し（2交代制や勤務日のシフト制など）が急がれる。

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

区 分		H29年度	R30年度	R元年度	R2年度	R3年度
事業活動 収支	収入	477,366	487,848	496,865	477,366	512,184
	支出	480,763	483,544	487,985	480,763	498,343
施設整備等 収支	収入	2,225	31,285	1,885	2,225	1,935
	支出	12,348	26,608	5,409	12,348	6,881
その他の活動 収支	収入	16,386	5,750	0	16,386	0
	支出	9,636	13,000	0	9,636	11,000
当期資金収支合計		▲3,884	1,730	5,335	▲3,507	▲2,105

## 主な施設の令和3年度収支状況

千円

		横 島	志津川	宇治川	GH	SS	計
事業活動	収入	99,6215	111,864	148,145	102,932	18,435	481,001
	支出	89,222	109,265	123,154	100,648	20,393	442,682
施設整備	収入	0	50	1,885	0	0	1,935
	支出	1,141	609	3,822	1,309	0	6,881
その他	収入	0	0	0	0	0	0
	支出	6,900	5,600	12,600	4,310	1,610	31,020
合 計		2,362	▲3,560	10,454	▲3,336	▲3,568	2,352

## 人件費の推移

千円/％

	H29年度	H30年度	R元年度	R2年度	R3年度
人件費(千円)	367,953	347,332	357,773	346,911	355,215
人件費率(％)	77.24	71.30	72.05	69.51	69.41

山城福社会の収支状況は、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。30年度については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。

令和元年度も志津川福祉の園の定員変更やグループホームやましろの収入増などにより5,335千円の黒字となった。

令和2年度は、新型コロナウイルスの集団感染が発生し、収入の減少と対策費用など、約11,700千円のマイナス要因が発生するなど厳しい経営環境であったが、補助金等を積極的に活用した結果、約3,500千円の赤字で収まった。

令和3年度も、志津川福祉の園の利用者数の減少(中途退園)及びコロナの影響で日中一時支援事業や短期入所の収入が減少したことなどもあり、約2,100千円の赤字となった。

法人設立29年が過ぎ、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、を含めても令和3年度末現在の積立金額は36,000千円であり大きな課題となっている。数年後には建て替えを視野にいた資金計画も立てなければならないが、現在の施設整備等積立金額は15,000千円である。

今後とも人件費の増加、施設の老朽化等に伴う修繕費や送迎車や機器類の更新など大幅な支出増が予想され、収支構造の抜本的改善が急務となっている。

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(10～11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18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繋がられないし、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。近江商人の「三方良し」の経営理念は社会福祉法人の経営にも通じるものがあり、組織全体の意識改革が必要である。

したがって、山城福祉会がこれからも個々の特性に寄り添った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基盤の強化・安定化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28年、志津川福祉の園が設立25年、宇治川福祉の園が18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。

榎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ぐことが可能となった。宇治市との調整により、令和4年度に宇治川福祉の園及び榎島地域福祉センターの接続工事を行う予定である。宇治市からは下水道接続及び合併浄化槽の撤去費用として約38,700千円の見積額が提示され、宇治市の施設である「榎島地域福祉センター」分を除いた約24,200千円（按分率62.52%）の負担を求められている。

必要な工事ではあるが、経費の捻出が課題となっている。榎島福祉の園についても同様に早急に工事を実施する必要がある。

省エネによるコスト削減については、SDGsの取り組みにも繋がり、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ところも多く、課題となっている。

## (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

- ・ 榎島福祉の園（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こたえ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18年～28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。  
 なお、令和5年度までに、地震、大雨などの自然災害や感染症拡大等による事業リスクに備えてBCP（事業継続計画）の策定が義務付けられた。

## ○課題

### • 事業の統廃合、再編の検討

同一敷地内で榎島福祉の園が就労継続支援B型（定員35名）を、宇治川福祉の園が就労継続支援B型（定員10名）及び「生活介護支援」（定員30名）を運営しているが、共通部分も多く、連携をより密にすることで、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して収益につなげ、さらには、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など、経営の健全化に向けた事業の再編等を引き続き検討する必要がある。

菓子工房うじがわ（宇治川福祉の園）については、支援と経営の両面から事業のあり方等を多角的に検証し、事業継続の場合は宇治川福祉の園への移転を前提に今後のあり方を整理する必要がある。

ショートステイにじいろ（短期入所2床）については令和4年3月末をもって廃止し、事業の巨椋への一元化を図ったが、ショートステイ巨椋・のショートステイ（6室）についても、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、自然災害や感染症対応マニュアルの見直しやBCP（事業継続計画）を早急に策定し、実効性ある訓練等を実施するなど、有事に備えておく必要がある。

### • 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（令和元年度から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や組織の活性化等の観点から、毎年定期人事異動を実施する。



## ② 榎島福祉の園

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		
H29	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
H30	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
R元	就労継続B型	35	23	13	19	13	7,288	83.6
RO2	就労継続B型	35	21	12	22	15	8,373	88.6
RO3	就労継続B型	35	23	14	23	12	8,233	92.2

※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名定員となった。

※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28年が経過。就労移行支援（10名）、就労継続支援B型25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が、就労移行支援については平成30年度末をもって廃止し、現在は就労継続支援B型35名の単独施設として活動している。
- ・ 現在の生産活動は、下請け作業8社、清掃受託2件、業務受託（施設外就労）1件及び配食事業が主たる作業となっており、下請け作業中心の活動だけでなく、自主製品開発、清掃や除草作業なども取り入れて特色ある就労継続支援を打ち出している。
- ・ 平成31年4月から就労継続支援B型によるサービスの提供のみとなったことから、B型での就労の再構築について検討した結果、3班編成ときっちん作業で各班に特徴を持たせ、利用者の適性や体力面などに応じた働き方等、利用者の状況に合わせて選択できるようにしている。

また、就労移行支援事業を実施していたノウハウを活かし、一般就労をめざす利用者には継続して就労支援を行えることも強みとしていく。（令和3年度に1名が一般就労に移行）

さらには、施設外実習を継続させることで、就職をめざさない利用者にも社会経験や地域とのつながりを持つ機会を提供している。

- ・ 課題であった自主製品づくりの取り組みは、試行錯誤を繰り返しながら、令和3年度からアクリルたわし、ポプリ袋等を利用者の作業として、下請け作業と並行して量産できるようになった。販路は宇治市からの受託や京都ほっとはあとセンターへのエントリー、弁当販売時に一緒に出店販売している。

### ○課題

- ・ 現状の手づくり製品をリニューアルし、価格の見直し、さらなる工賃アップをめざす。また、売り方も「環境に優しい商品」として時代に合わせ、工夫していく。
- ・ 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。それによって、利用者の地域での就労や役割が高まっていくことをめざす。

### ③ 志津川福祉の園

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		
H29	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
H30	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
R元	生活介護支援	20	15	7	15	6	5,044	94.9
	就労継続B型	20	15	6	15	6	4,732	89.0
R02	生活介護支援	20	15	6	16	6	5,125	95.5
	就労継続B型	20	15	6	15	6	4,661	91.0
R03	生活介護支援	20	16	6	16	6	5,010	91.0
	就労継続B型	20	15	6	14	5	4,410	89.0

※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、3名以外の利用者は送迎車を往復利用している。
- ・ 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、牛乳パック再生紙、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5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コロナの影響を受け1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内容への転換が求められる。一方、個々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ことも必要である。
- ・ 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支援から遠ざかってしまい、時間外勤務等職員への負担や販売促進による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、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少しずつ進めている。地域貢献策を意識した取り組みについても企業と共同で農耕作業に取り組み、収穫した野菜を買い取ってもらっている。
- ・ 課題となっている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については、計画に基づき空調機の更新や不具合箇所の実施。エレベーター更新については、引き続き課題となっている。

#### ④ 宇治川福祉の園

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		
H29	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
H30	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
R元	生活介護支援	30	24	11	23	12	8,105	91.1
	就労継続B型	10	6	5	5	4	2,112	92.1
R02	生活介護支援	30	23	12	23	12	7,632	93.9
	就労継続B型	10	5	5	5	5	1,968	84.8
R03	生活介護支援	30	25	12	25	13	8,870	90.5
	就労継続B型	10	5	5	5	4	2,141	81.0

※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、併設の横浜地域福祉センターの管理を受託している。  
生活介護と就労継続支援B型の多機能型施設であるが、利用者の約64％が障害支援区分5～6であり、専門性の高い支援が求められている。
- 開設後18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更。利用者の入退所による入れ替わりも行われ、利用者・職員ともに緊張した状態からは脱することができている。
- 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、就労継続支援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いるが、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、携わっている利用者は5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、利用者が製菓作業への関わり方を広げる工夫が必要である。
- 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、障がい重い利用者が多い中で利用者が関われる

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 ショートステイ巨椋

人/%

年度	区 分	定員	延べ利用日数	月当たり平均 利用人数	稼働率
H30	短期入所	6	672	112.0	61.6
	日中一時支援	4	0	0	0
R元	短期入所	6	1,400	116.7	54.3
	日中一時支援	4	10	0.8	0.0
R02	短期入所	6	1,018	84.8	46.5
	日中一時支援	4	11	0.9	0.0
R03	短期入所	6	1,068	89.0	48.7
	日中一時支援	4	15	1.3	0.0

## ショートステイにじいろ

人/%

年度	区 分	定員	延べ利用日数	月当たり平均 利用人数	稼働率
H29	短期入所	8	2,171	180.9	40.5
	日中一時支援	15	2,981	248.4	83.9
H30	短期入所	2	866	144.3	59.2
	日中一時支援	15	2,370	197.5	66.9
R元	短期入所	2	0	0	0
	日中一時支援	15	2,309	192.4	65.8
R02	短期入所	2	0	0	0
	日中一時支援	15	1,695	141.3	53.6
R03	短期入所	2	0	0	0
	日中一時支援	15	1,148	95.7	33.6

※短期入所は30年10月より定員を10→2名に減員。  
短期入所は令和3年度末を持って廃止

## ○現状

### (ショートステイ巨椋)

- 短期入所については、平成30年10月開設以来、稼働率を上げることを目標に外部利用者も積極的に受け入れを行ってきた。しかし令和2年4月以降新型コロナウイルス感染症流行の影響を受けて、学生スタッフの雇用自粛や毎週水曜日受け入れの停止などもあって利用者が伸び悩んだ。  
特に令和3年1月から3月にかけては、法人内で感染が広がったことでサービスを停止した。法人利用者の受け入れを3月から再開するが、少人数での受け入れと

し、外部の受け入れは停止したままである。

- 環境としては、定員6名の個室対応。必要に応じて和室2室を1室として対応でき、さらに、はちいす利用者の入浴機器の導入等幅広い対象に利用が可能となるよう準備。リビング空間においても利用者に合わせた対応ができ、落ち着いた雰囲気配慮している。
- 日中一時支援事業については、令和元年10月より、既存の日中一時支援事業で受け入れが難しい利用者を対象に開設したものの、コロナ禍で受け入れを制限したために、平均利用者は月1人を下回っている。

#### (ショートステイにじいろ)

- 短期入所については、通常の利用はショートステイ巨椋に移管し、緊急時の利用に対応できる機能のみを残したが、利用実績はなかった。
- 日中一時支援事業については、グループホームやましろの開設等により法人内の利用者が激減した。さらにコロナ禍で利用制限を余儀なくされ、利用者は最盛期の3分の1にまで落ち込んでいる。

### ○課題と対応

#### (ショートステイ巨椋)

- 短期入所及び日中一時支援は、サービスの特性上新型コロナウイルスの感染防止の観点から密にならないよう利用者を限定せざるを得ず、それに対する補償もないため収入の安定が図れない。サービス形態の再検討が必要である。

しかしながら、利用者の地域生活を支えるサービスの一つとして短期入所は必要であり、緊急利用に応じることも重要である。感染症対策を行いながら、法人外の利用者にも利用を広げ、地域で生活されている方々への拠り所となり、安定した利用者数の確保につなげていきたい。

- 今後は、ショートステイにじいろの日中一時支援事業の受け入れ見直しに伴い、短期入所への需要が高まることが予想されるため、宿泊スタッフ不足が課題となってくる。また、ショートステイにじいろで行っていた日中一時支援の入浴や夕食サービスをどこまで担保できるかも課題となってくる。

#### (ショートステイにじいろ)

- 短期入所は令和3年度以降の利用実績はなく、緊急時の対応もショートステイ巨椋で対応可能と判断し、令和3年度末をもって廃業とした。

日中一時支援事業については、利用単価が低く、また感染状況の推移からコロナ前と比較して利用者の減少が顕著となっていた。入浴サービス利用と自宅までの送迎に必要なを訴える声はあったものの、経営的な観点から令和3年度末をもって事業を停止した。

## ⑥ グループホーム

年度	区 分	定員	人/%				稼働率	
			年度当初人員		年度末人員			延べ利用 人数合計
			男性	女性	男性	女性		
H29	かさとり	10	7	2	8	2	2837	80.1
	まきしま	6	6	0	6	0	1604	73.2
	巨椋・華	10	6	4	6	4	1627	77.4
H30	かさとり	10	8	2	8	2	3165	87.3
	まきしま	6	6	0	6	0	1546	70.5
	巨椋・華	11	6	4	7	4	2720	67.7
	巨椋・蓮	6	6	0	6	0	1219	80.6
R 元	かさとり	10	8	2	8	2	3009	83.2
	まきしま	6	6	0	6	0	1523	69.4
	巨椋・華	11	7	4	7	4	2783	69.1
	巨椋・蓮	6	6	0	6	0	1730	78.7
R 02	かさとり	10	8	2	8	2	3009	83.3
	まきしま	6	6	0	6	0	1659	75.7
	巨椋・華	11	7	4	7	4	2986	74.4
	巨椋・蓮	6	6	0	6	0	1616	73.8
R 03	かさとり	10	8	2	8	2	3340	84.8
	まきしま	6	6	0	6	0	1659	75.7
	巨椋・華	11	7	4	7	4	2989	74.4
	巨椋・蓮	6	6	0	6	0	1616	73.8

### ○現状

- 平成 29 年 8 月にグループホーム巨椋・華を開設し平成 30 年 7 月にグループホーム巨椋・蓮を開設して順調に利用を伸ばしてきた。週末帰宅の状況については今後も検討が必要であるが、休日の過ごし方については外出も含めて対応してきた。
- しかし、令和 2 年以降の新型コロナウイルス感染拡大の影響と令和 3 年 1 月のグループホーム巨椋華・蓮の利用者感染を受けて、ホームの利用を限定したため利用日数が減少した。また水曜日の 3 施設の半日対応により、ホームでの支援時間が伸びている。新型コロナウイルス感染拡大を受けてイベントなども減少して外出の機会が減っており、職員の勤務時間が増えている。職員間の連携については、ラインワークスアプリの活用で改善が図れている。

### ○課題

- ワクチン接種が完了しているものの、今後も感染症対策を行いながらの生活が続くと思われ、在宅支援を活用しながらホーム利用の日数確保が必要となる。休日の過ごし方については、ホーム内での過ごし方の工夫が必要と思われる。
- その場合の職員体制の確保が課題となるが、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。特に、令和 3 年 1 月にグループホーム巨椋華、蓮で集団感染が発生した際は他施設からの応援もあって対応できたが、リスクに対する備えとしても、平常時から応援体制の構築が喫緊の課題となっている。
- 健康管理の面では、毎日の健康管理についてチェック項目を明確にして確認する

など、健康状態の把握に努めている。コロナ対応についても日ごろの健康観察による早期発見と対応が今後も必要である。今後利用者の年齢が上がるにつれて、健康面での配慮(病気・通院・静養など)が必要となり、より職員の支援が必要となってくる。

## 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	
	利用延人数	時間数	利用延人数	時間数	利用延人数	時間数
H29	659	741.0	307	1698.5	527	1826.0
H30	609	738.3	250	1320.0	427	1698.5
R元	627	726.8	299	1316.0	466	1613.5
R02	861	1272.8	301	1294.5	463	1225.0
R03	1,376	1634.5	246	1116.0	438	1260.5

人/時間

### ○現状

- 令和3年度より、近隣の相談支援事業所や病院の地域連携室などの依頼を受け、居宅介護の件数と時間数を伸ばしている。コロナウイルス感染拡大の状況で、移動支援や行動援護の時間数は減少傾向にある。地域生活を支えるサービスとして重要な居宅の支援拡大が今後も必要と思われる。
- 支援を委託する職員への情報共有と連絡調整のため、ヘルパー会議を定期的に行い、職員の資質向上を図っている。

### ○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手がない状況が続いており、依頼件数の調整や地域生活全体での協力体制も必要となっている。また、相談支援をはじめとする利用者の関わる事業所間の連携と役割分担などの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
H29	137	95	364	8	30	0
H30	137	108	316	7	36	0
R元	133	62	269	7	52	0
R02	138	64	278	10	77	0
R03	139	101	225	9	36	廃止

### ○現状

- 令和3年10月より指定特定相談支援（計画相談）と指定一般相談支援事業（地域定着支援）に業務を整理し事業運営している。地域移行支援については、平成28年以降新たな対象者がなかったことから令和3年9月末に事業廃止した。
- 近年の専門性を評価する加算の創設に伴い、加算要件を満たすための研修受講をは

じめ、介護福祉士等の国家資格についても積極的に取得してきたことで、相談支援専門員としての質の担保と報酬の底上げが図れた。

- 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9名の地域生活の見守りを実施している。訪問看護をはじめ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。

## ○課題

- 従来評価されていなかったモニタリング月以外の評価や精神保健医療と福祉の連携の促進を評価する等の仕組みが創設されるなど、加算要件が年々複雑化していることから制度理解や事業所内での整理が課題となっている。
- 家族の状況に変化が生じた場合、必要なタイミングで必要なサービスに繋げるため、事業所間での情報共有がスムーズに図られるよう、ICTを活用した記録の整備が急務である。
- 相談支援専門員及びサービス管理責任者は5年ごとに更新が必要となり、それぞれに一定の実務要件が必要になることから、育成や更新についてのとりまとめが必要となる。

## (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」、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、新型コロナウイルス感染症の流行により、この間は中止もしくは規模を大幅に縮小しての開催を余儀なくされている。

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が、新型コロナウイルス感染症の影響により機会が大きく減少している。

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。榎島福祉の園は令和3年度にグループホームまきしまの施設前でコロナの影響を受けている子育て家庭などを対象に「子育て応援弁当」の提供を行った。



## IV. 第2次中期経営計画について

### 1. 重点方針

---

法人設立29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。

新型コロナウイルス感染症については、収束のメドが立っていないことから、引き続きすべての施設において感染防止対策など新しい生活様式を徹底するとともに、オンライン会議の導入やラインワークス等を活用した情報の共有など、新型コロナウイルスの存在を前提とした法人・施設経営を行っていく。

SDGs（すべての事業・活動を通じた持続可能な開発目標）の理念は、地域共生社会の構築を主導する社会福祉法人のあり方に共通する考え方であり、SDGsの取り組みを意識した活動を行っていく。

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、引き続き次の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。
- ・震災・大雨等自然災害や感染症等による事業リスクに伴うBCP（事業継続計画）を策定する。
- ・災害時対応マニュアルの点検・見直し及び、実効性のある訓練を実施する。
- ・新型コロナウイルス感染症予防・対応マニュアルについては、実情に即して常に点検見直しを行う。

## （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

- ・中長期的な経営視点を持った組織運営・管理を行う。
- ・業務の適性な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について、全ての施設・事業において共有し、検証する。
- ・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。
- ・各種委員会（研修委員会、衛生委員会、虐待防止委員会及び広報委員会）については設置の趣旨に基づき活動等をより活性化させていく。
- ・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。
- ・土曜日課を増やすなど、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など、新規・中途利用者の受け入れについても、積極的に取り組む。

### (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。
- ・人材の確保に向けたパンフレットが令和4年4月に作成予定であるが、ホームページなど広報の充実さらに努めるとともに、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 地域における公益的な取り組みの実施

- ・法人・各施設が持つ資源や専門性等を活かして社会福祉法人の責務とされる「地域における公益的な取り組み」を検討し実施する。（既存事業の再構築を含む）

（参考）令和4年3月28日厚生労働省作成  
社会福祉法人の生活困窮者に対する「地域における公益的な取り組み」  
好事例集（9つの取り組みに分類し359の取り組みを紹介している）

## （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、再編を視野に入れて、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、所属長会議において今後のあり方・方向性等を検討した。

3事業は、いずれもそれぞれの施設の中では比較的規模の大きい中心的な事業であること、一定年数が経過していることなどから、支援と経営の両面で見た場合の効果の測定を一度やる必要があると判断して実施した。

検討結果については、それぞれの施設の（3）その他に記載している。

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を行う。

### 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したことから、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、感染症対策をはじめ、日常の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。
- 職員一人ひとりが利用者の命を預かる尊い職務にあたっている「エッセンシャルワーカー」であることを自覚し、公私にわたる感染予防意識、自己健康管理に努める。
- 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って、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。
- B型単独による少人数体制であり、管理職、調理職員を含めた全職員が役割を分担しながら取り組んでいる。働き方改革等もあり、体制に応じた業務の工夫や効率性も意識した改善・改革を図る必要がある。  
送迎車については、令和4年度から宇治川福祉の園の車両を活用することやピストン運行を行うことでマイクロバスを廃車し、法人所有の車両の有効活用や経費節減を図ることとしている。

- 開設28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（榎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。
- 社会福祉法人の責務とされている「地域における公益的な取り組み」を実施する。

### (5) その他

#### 「きっちん・まきしま」について

##### ① 事業の検証

榎島福祉の園及び宇治川福祉の園の給食については、当初は(株)花萬に業務委託していたが、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現在に至る。

志津川福祉の園は(株)花萬に業務を委託しており、B型事業として実施する意義や必要性、自園調理と業務委託の両面で給食サービス全般、経済性や効率性などについて検討した結果、下記の理由により、現状維持が有効であるとし、当面は事業を継続することとなった。これに伴い、令和3年度から給食の収益見直しを図った。

(理由)

- ①利用者が、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がっている。
- ②両園の利用者・職員の昼食以外に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、法人各施設の「食」に関し総合的に関与している。

- ③直営のほうが、利用者のアレルギーなどの特性や、時々の突発的状況等にも、より柔軟に対応できるなど、質の高い給食サービスの提供ができる。ことなど。

## ②これからの事業のあり方

- ・ 榎島福祉の園の就労支援事業の中では中心的な事業であり、ショートステイやグループホーム事業への貢献面もあるが、課題としては、①事業に従事できる利用者は少数であること、②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、③配食については1日平均10数食程度であること、④大口注文は時々あるが厨房規模や調理体制等により、常時の大口注文に感じられないことや、⑤配達時の職員確保の問題等により事業拡大が難しいことなどがあり、配食事業の充実の可能性や就労支援事業として継続することの必要性等について、下記の点なども含めて、計画期間内でさらに経営的視点を持って検証していく。
- ・ コロナ禍にあって新しい生活様式が確立されたことを踏まえれば、「おうち時間」を充実すべく弁当の持つ役割を改めて検証し、流れに乗られるようアピールを続けていく。加えて、お菓子のオリジナル製品づくりにも“菓子工房うじがわ”との差別化を図りながらチャレンジしていく。またホームページ等のツールを活用して広く認知されるようアピールを続ける。
- ・ 食材費等の値上げにより、現行の給食及び配食サービスの質を維持するのが難しくなってきたが、利益率を確保できるようさらに経営努力を継続していく。
- ・ 近年核家族化や共働き世帯の増加等により子育て支援の取り組みは社会的課題となっている。令和3年度には子育て世帯などを対象に「子育て応援弁当」の提供を行ったが、「きっちんまきしま」を通して地域貢献の取り組みを模索していく。
- ・ 良質なサービスを提供するためには施設・設備及び機能の老朽化への対策も課題となっており、優先度を見ながら対応をしていく必要がある。

## 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、明るくいきい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、感染防止対策をはじめ、安心・安全な環境の中で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

共に努める。

- 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中・長期的な展望をもって施設の経営基盤の強化に努める。
- 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。
- 開設25年を迎え老朽化する施設や備品に対するメンテナンス・更新のための経費の積み立てが課題となっている。令和2年度に不具合箇所の工事や令和3年度には作業室の空調設備の更新を行った。今後エレベーターの更新工事も必要に迫られているが、財源の見通しを立てた上で計画的に執行する。

## (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で開催し、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の意見も聞きながら場合によっては共同で取り組みながら地域の活性化に寄与していく。(ベニバナの栽培など)
- 社会福祉法人の責務とされている「地域における公益的な取り組み」を実施する。



## (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、今日では約10,000匹の飼育が可能となった。

繭や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きたが、下記の理由により就労継続支援B型事業としての見通しが立たなくなったため、令和2年度末をもって事業を廃止した。

なお、助成金で購入した機器類は他事業に転用できるものが多く、今後新たに事業展開していく中で活用方法を検討していく。

(廃止の理由)

- ① 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り、注文を待たざるを得ない実態がある。それでも、生産を続けていくことになり、売れる見通しが無い商品を抱え続けることになる。
- ② 売れないと工賃は出せないが、継続的・安定的な販売ルートが確立できていないため、就労支援事業として成り立っていない。(平成30年5月にセリシン販売(80万円)が最後でその後の受注はない)
- ③ 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た。(が、廃止しても影響はなかった。)
- ④ 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し、コストもかかる。

## 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。
- 新型コロナウイルス感染症に対しては、引き続き感染防止に努める。感染拡大に伴う行事や交流、外出制限がある中でも、内容を工夫してできることから社会とのつながりが継続できるような取り組みを進める。

## (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。
- 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。
- 退所者があった場合の新規利用者の募集、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により安定的な事業費収入につなげる。
- 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け入れるとともに、ふれあい花壇交流などを通じて福祉教育の一翼を担う。
- 榎島あすなる会、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。
- 社会福祉法人の責務とされている「地域における公益的な取り組み」を実施する。

## (5) その他

### 生活介護単機能事業所への移行について

#### 事業の検証及びこれからのあり方

同一敷地内にある榎島福祉の園に就労継続支援B型を移管し、生活介護単機能事業所に移行することにより、それぞれの施設の特徴を明確に打ち出し、新しい魅力の発信等によって、また、スケールメリットを活かすことで収益増に繋げていこうとする観点から検討に入った。

結果は、生活介護単独にすると職員の配置定数が増えることにより、逆にコストがかかってしまうため、現状の多機能型で事業継続することとした。

ただし、榎島福祉の園とは送迎体制の一元化などスケールメリットを活かした事業等の横断的連携を積極的に行うこととする。

### 「菓子工房うじがわ」について

#### ①事業の検証

平成29年度に設備改善（電気式オーブンの導入）により生産性が回復したが、菓子工房での作業が可能な利用者及び関われる作業工程も限られるため、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支援や連携面での課題もある。

さらには、店舗での対面販売の実績は小さく、家賃（月額7万円）を負担して現在地で事業を継続することは費用対効果で課題が大きい。

「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もなっており、リピーターの顧客もあることから引き続き支援と経営の両面から今後の事業のあり方を検討し、計画期間内に整理する。

#### ②これからの事業のあり方

「菓子工房うじがわ」を宇治川福祉の園施設内に移転を前提に検討を進めているが、移転の場合は、改修工事費や保健所等の許可も必要であることから、投資に見合う事業拡大についての見通しや効果の検証、安定的・継続的な販売ルートの確立、魅力ある商品づくりや販売戦略、PR方法など、経営の視点で見た戦略を立てること。また、新しい事業展開に関われる利用者、職員確保のメドなどもあり、総合的な観点から検証し、存続か移転かを定める。

## 4. ショートステイ（巨椋、にじいろ） 日中一時支援事業を含む

法人利用者の今後の生活を考える時、入所施設・グループホーム・単身生活・家族との生活が考えられる。その中で、地域で家族との生活を大切にしていきたいと考えている利用者にとって、また、グループホームを希望しているが入居できていない利用者にとって、各種サービスをどのように使って家族の負担軽減をはかり、一緒に暮らし続けていけるかが課題である。

日中一時支援や短期入所のサービスは、地域での生活を支える必要なサービスであり、上手に組み合わせて地域生活を快適なものにしていくため、サービスの組み合わせを提案し、提供していくことが重要である。

新型コロナウイルス感染症の拡大に伴って、新しい生活様式が求められている中で、密になる環境や、食事・入浴時の距離の取り方、送迎体制など、感染防止対策を講じながら受け入れを継続してきた。これまで積み重ねてきた感染症対策が効果をあげ、緊急時の対応も迅速に行えるようになってきており、引き続き、安心・安全を維持し、コロナ禍においてもサービス提供が行えるよう、事業継続の手立てを積み重ねていく。

ただし、コロナ禍での受け入れやサービス等の制限が続くと経営的には難しく、対応を迫られているが、必要なサービスであり、新しい生活様式に合わせた地域生活を支えるサービスを、できる形で整えていかざるを得ない状況にある。

### （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に各種マニュアルやチェックリストの再検討を進め、整えてきた。感染症対策を徹底して、外部の受け入れを検討・実施する。

### （2）事業・経営基盤強化への取り組み

- サービスの質の向上を図るとともに、経営面での安定を図るため、現在の建物・設備面の有効利用を検討して、新しいサービスに繋げる。
- ショートステイ巨椋の環境を有効に活用するために、送迎を伴う日中一時の受け入れを実施する。
- ショートステイにじいろでの日中一時の受け入れを縮小し、日中一時の機能をショートステイ巨椋に集約することで支援の効率化をはかる。機能を縮小した「にじいろ」でのサービスのあり方を再検討する。

### （3）職員の資質の向上への取り組み

- 外部研修への参加を必要に応じて進める。また年1回以上は内部研修を行い、ケース検討を重ねて利用者理解を深める。

### （4）地域貢献事業への取り組み

- 巨椋～伊勢田地域の住民に事業所の存在とサービスなどを知ってもらうために、積極的な地域行事への参加を進める予定であったが、コロナ禍でできなかった。With コロナの生活様式が少しずつ定着してきており、十分な感染症対策を講じた上で地域との交流を検討し、地域貢献につなげていく。

## 5. グループホーム（かさとり、まきしま、巨椋華・蓮）

グループホームを運営するということは、家族から独立した利用者一人ひとりの生活を支え、長く本人の生活を保障していくことである。いかに本人のやりたいことを引き出し、生きがいに繋げ、地域社会とつながって暮らしていくかということをサービスの基本にしていく。

また、障害の重度化～高齢化に備えて、グループホームで可能な生活形態を今後とも探っていく。

新型コロナウイルス感染症の感染リスクに対しては、グループホームごとに「備え」をしておくとともに、万一グループホーム内で感染拡大が発生し、当該施設職員だけで対応が困難になった場合に備えて、他施設からの応援体制を平常時から構築しておくことを、早急に検討する必要がある。

### （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着目して、どんなことがしたいか、そのために何が必要か、再確認して生活に取り入れていく。
- 外出が制限される中で、余暇の楽しみを工夫する。

### （2）事業・経営基盤強化への取り組み

- 外泊が多い入居者については、家庭との連携の中で、本人にとっての家庭の重要性を再認識すると同時に、ホームが主たる生活の場となるよう円滑な移行、生活の再構築を支援していく。
- ショートステイ巨椋の一部をグループホームに変更することで、収益を確保することを検討する。

### （3）職員の資質の向上への取り組み

- 毎月の会議を定例化に加えて、利用者のケースや障害理解などの学習の機会を増やして職員の知識と技術の向上を図る。
- 高齢化に伴う専門的知識の習得や支援のあり方を学び、ケース検討などを重ねる。

### （4）地域貢献事業への取り組み

- 町内会とのかかわりを深めて、行事への参加協力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。  
コロナ禍で地域との交流は控えてきたが、令和3年度に西宇治公園での清掃活動「考えようSDGs」という取り組みに利用者3名と参加。同様の活動が4年度にも予定されており、参加を検討している。
- 施設を身近に感じてもらい交流を深めるため、令和3年度に十分な感染症対策を講じた上でグループホーム巨椋の施設を地域に開放した。引き続き、文化サークル的な取り組みについてもできないかなど、コロナ禍でやれることを探っていく。

- 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

地域での生活を支えるサービスが「居宅介護わくわく」の各サービスであり、ひとりひとりの要望に応えつつも関連する他事業所との連携を重視して、地域全体で本人を支えることを大切にしていく。

ヘルパーとして支援する職員を増やして、要望に応え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

- 利用者は休日等に、移動支援や行動援護を利用することにより、活動範囲が拡大してきており、今後はさらに、余暇の広がりについてのきっかけの提案ができるよう進めていく。

### (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提供の割合を増やして安定した職員配置とサービス提供をめざす。

### (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て、個別で行う支援の情報共有や支援技術の向上をめざす。さらに内部・外部の研修会への参加機会を増やし、ヘルパーの資質向上をめざす。

### (4) 地域貢献事業への取り組み

- 居宅事業所間のヘルパー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支援等について情報収集し、地域在住の利用者が求めるサービスを提供することやサービスを拡大していくことで地域の福祉に貢献していく。

## 7. 相談支援まきしまてくてく

---

新型コロナウイルス感染症の爆発的な流行により、これまで経験したことがない事態への対処が求められ、利用者への配慮すべき点などを含めたよりきめ細やかな調整・連絡の重要性や、万一の場合の対処等課題が見えてきた。

残り 2 年の計画期間内でマニュアル等の整備をはじめ、関係機関との顔の見える関係を築きながら引き続き一人ひとりの暮らしに寄り添う相談が機能するようチャレンジを続けていく。

## (1) サービスの質の向上への取り組み

- 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。
- 地域自立支援協議会等へ積極的に参加し、相談員としてのスキルアップを図るとともに、提供するサービスについて事業所内で定期的に評価する仕組みを確立していく。
- 業務持続に向けたガイドラインを整備し、災害時等に必要な情報にアクセスできる仕組みづくりや現場が機能する仕組みを整えて行く。

## (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。しかしながら、毎月の請求件数等の目標等を意識し、経営感覚を持って日々の業務にあたる。また、組織の中での相談支援事業の位置付けや方向性については引き続き議論を重ね、相談支援員の育成や更新などを計画的に実施していく。
- 安定した事業運営に向けて報酬改定に伴う変化に柔軟に対応するべく必要な準備を計画的に行う。

## (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

- 宇治市地域自立支援協議会の活動に参画し、地域の福祉の向上に寄与していく。

## 資料1 収入・支出計画

### (1) 榎島福祉の園

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	81,881	84,800	82,500	83,000	83,500	
支出	81,315	82,800	94,000	82,000	82,000	
差	566	2,000	△11,500	1,000	1,500	

### (2) 志津川福祉の園

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	119,057	118,850	118,631	116,861	118,450	
支出	111,084	111,099	114,261	112,061	113,150	
差	7,973	7,751	4,370	4,800	5,300	

### (3) 宇治川福祉の園

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	148,162	148,200	148,000	150,000	152,000	
支出	146,093	146,200	138,000	139,000	140,000	
差	2,069	2,000	10,000	11,000	12,000	

### (4) ショートステイ（にじいろ、巨椋）

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	28,300	20,550	18,434	13,500	15,600	
支出	28,577	22,267	18,438	13,500	14,000	
差	△277	△1,717	△3,568	0	1,600	

### (5) グループホーム（かさとり、まきしま、華、蓮）

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	95,980	105,035	101,670	104,920	105,920	
支出	96,101	101,904	99,751	102,351	102,850	
差	△121	3,131	1,919	2,569	3,070	

### (6) 居宅介護

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	14,900	16,560	17,000	18,500	19,500	
支出	15,679	18,450	18,770	18,500	18,500	
差	△779	△1,890	△1,770	0	1,000	

### (7) 相談支援

単位：千円

	元年度	2年度	3年度	4年度	5年度	備考
収入	5,651	6,958	5,980	6,480	6,980	
支出	11,805	11,095	10,398	10,480	10,530	
差	△6,154	△4,137	△4,418	△4,000	△3,550	



資料2 施設、設備等管理・修繕計画

		元年度	2年度	3年度	4年度	5年度以降
榎島 福祉の園	建 物			二階天窓雨漏改修工事 屋上土砂撤去全 ドア取っ手交換	二階ベランダ防水工事	
	設 備	浄化槽排水ポンプ取替え 事務室空調機	温水ウォシュレット便座交換	電気設備更新 駐車場内マンホール蓋修繕	玄関自動ドア修理	エレベーター取替 下水接続、浄化槽埋戻し
	備 品		タブレット PC 5台、掃除機2台、作業用イス7脚	オゾン空気脱臭器5台、スタンド型検温器、ガス炊飯器		
	その他		男女更衣室カーペット張替 医務室の畳敷物交換、ふすま張替、事務室カーテンクリーニング			
志津川 福祉の園	建 物		雨漏り箇所改修			屋上テラス防水加工修繕
	設 備	貯水槽修理	オーディオ修理 無線 LAN 環境整備 トイレ便座更新	空調設備更新 ガスコンロ更新	引き込み電気配線交換工事 空調設備更新	自動ドア修繕 エレベーター取替
	備 品		防犯カメラ修理 ノートPC更新		送迎車更新	
	その他					
宇治川 福祉の園	建 物				菓子工房の作業室設置	別館改装
	設 備	エレベーター修繕 給湯管の破損修理	エレベーター消耗部品取替 食堂ドア取替 浄化槽ポンプ取替	電気設備更新 排煙設備更新	下水接続、浄化槽埋戻し	
	備 品		タブレット2台導入 無線LAN構築	職員持物収納BOX整備	メイン PCの更新	ペーパーレス化に向けたPC・タブレット等の購入
	その他			菓子工房エアコン更新	天井配管等の痛み修繕	→

**資料3** 修繕・施設整備等資産の積立計画

単位：千円

	～元年度	2年度	3年度	4年度	5年度 以降年
修繕積立金	13,000	12,000	11,000	15,000	15,000
施設整備積立	14,000	1,000	0	3,000	5,000