

# 中期計画

令和8年度～令和12年度

社会福祉法人山形県玉葉会

## 1 はじめに

急速な少子高齢化の進展に伴い、世帯構造や地域の状況の変化、経済情勢の変容等により、医療・福祉サービスや生活困窮者支援の充実・強化など、全ての世代の暮らしを支える持続可能な社会保障制度の改革が進められています。

一方、地域社会では、地域のつながりや家族機能の脆弱化や孤立化といった課題が深刻化し、福祉ニーズも多様化、複雑化してきています。また、新型コロナウイルスなど感染症の脅威に加え、国際秩序を揺るがす軍事侵攻や物価、燃料費等の高騰、地球温暖化の影響である大雨などによる災害の頻発化や激甚化などにより、先行きの見通せない不安や新たな生活課題も生み出しています。

このような中、社会福祉法人としての役割・使命として、多様化する地域の福祉ニーズを的確に捉え、地域や関係機関等との連携・協働のもと、課題の解決に向けた取組みを積極的に推進するとともに、経営組織のガバナンスの強化や事業運営の透明性の確保、公益的な活動の積極的な取組みによる地域社会への貢献が求められています。

これらのことを踏まえ、両施設は、事業の継続及び利用者への支援を中心としつつ、地域のセーフティネット機能の発揮、利用者ニーズ等の把握などにより、より一層信頼性の高いサービス提供を行うとともに、地域における公益的な取組にも対応しながら、安定した健全な施設経営を図っていくため、中期計画を策定し実践するものです。

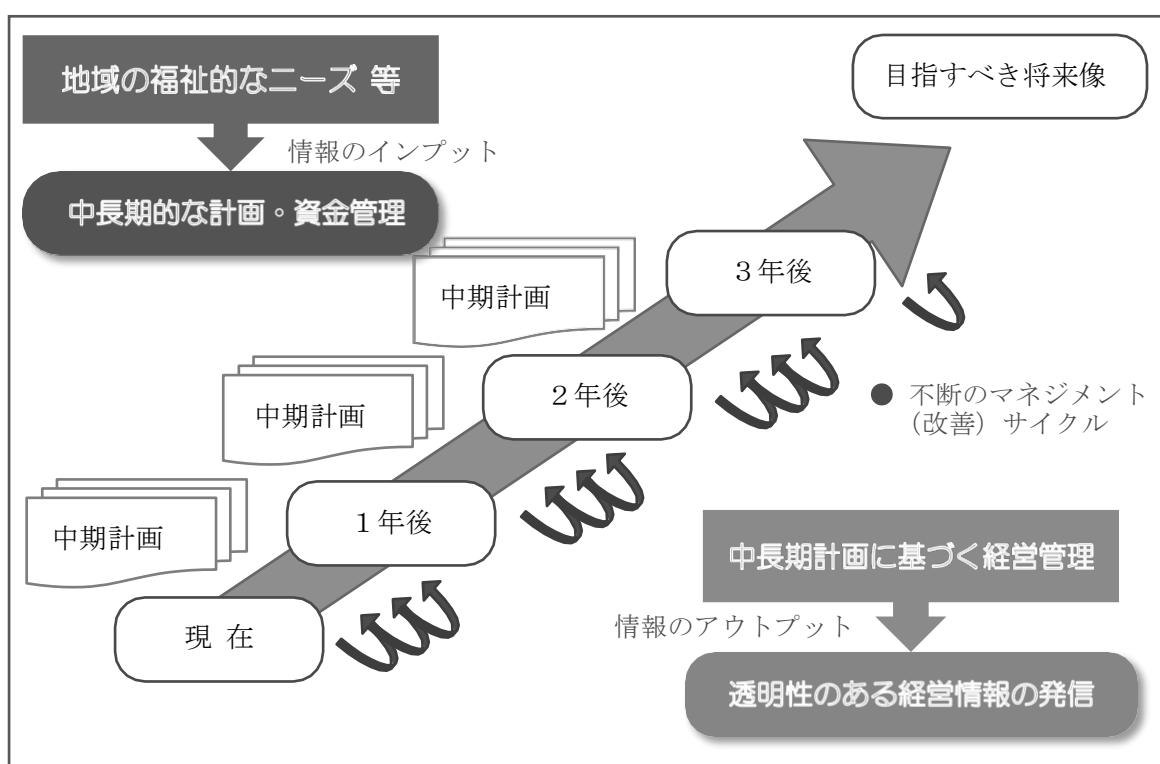
## 2 中期計画内容

社会福祉法人の地域福祉的ニーズや経営環境の変化を反映し、当法人に求められる使命を果たすため、当法人の経営理念・基本方針に基づき、めざすべき将来像に向かって安定した経営を遂行するため、中期計画を策定する。

中期計画期間は次年度から5年間とし、毎年度、見直しを行い策定する。

### <中期計画のイメージ図>

中期計画により、必要な経営資源（資産）の効果的な配分計画や、効率的な経営、事業展開を図ることが必要である。また、中期計画を実行するだけでなく、見直しを行う不断のマネジメントサイクルに落とし込むことで絶えず運用し、それらを法人内外に向けた情報のアウトプットとして、広く発信していくことが重要である。



### 中期計画目的

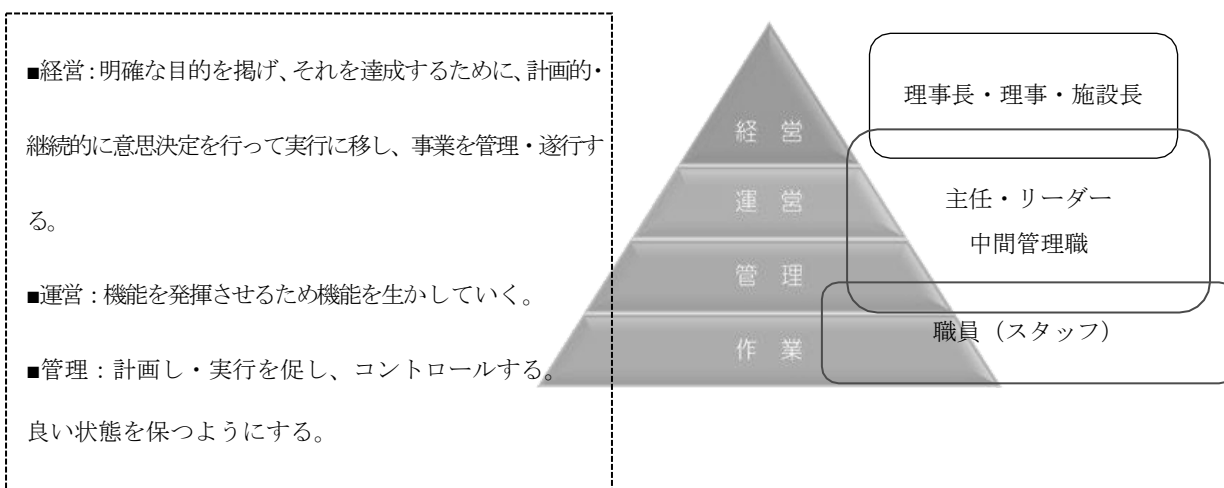
- 基本理念等ならびに事業目的を明確化し、組織に浸透する
- 継続性、計画性に基づいた意思決定を推し進める
- 事業及び財務の管理遂行を円滑・適切に行い、安定した経営を行う
- 組織内外に説明責任を果たし、社会福祉法人の信頼を高める

### 3 中期計画の具体的な活用

#### (1) 基本理念等ならびに事業目的の明確化と浸透

事業の目的や基本理念等を明確化、可視化し、すべての職員に共有することで、職員が同じ方向を向いて業務に取り組み、それぞれの業務目標が、法人の理念に沿った形で達成できるように推進する。

#### 理念・基本方針に基づく中期計画



#### (2) 継続性、計画性に基づいた意思決定

単年度から中期にわたる目標や行動計画など、法人としての方向性を明確にすることで、取り巻く経営環境の変化や新たな経営課題が発生した際に、計画にもとづいた意思決定により、スムーズな対応を行う。

また、職員が法人や施設の進む先を理解し、法人への信頼性や業務の発展性につなげる。

#### (3) 事業の管理遂行

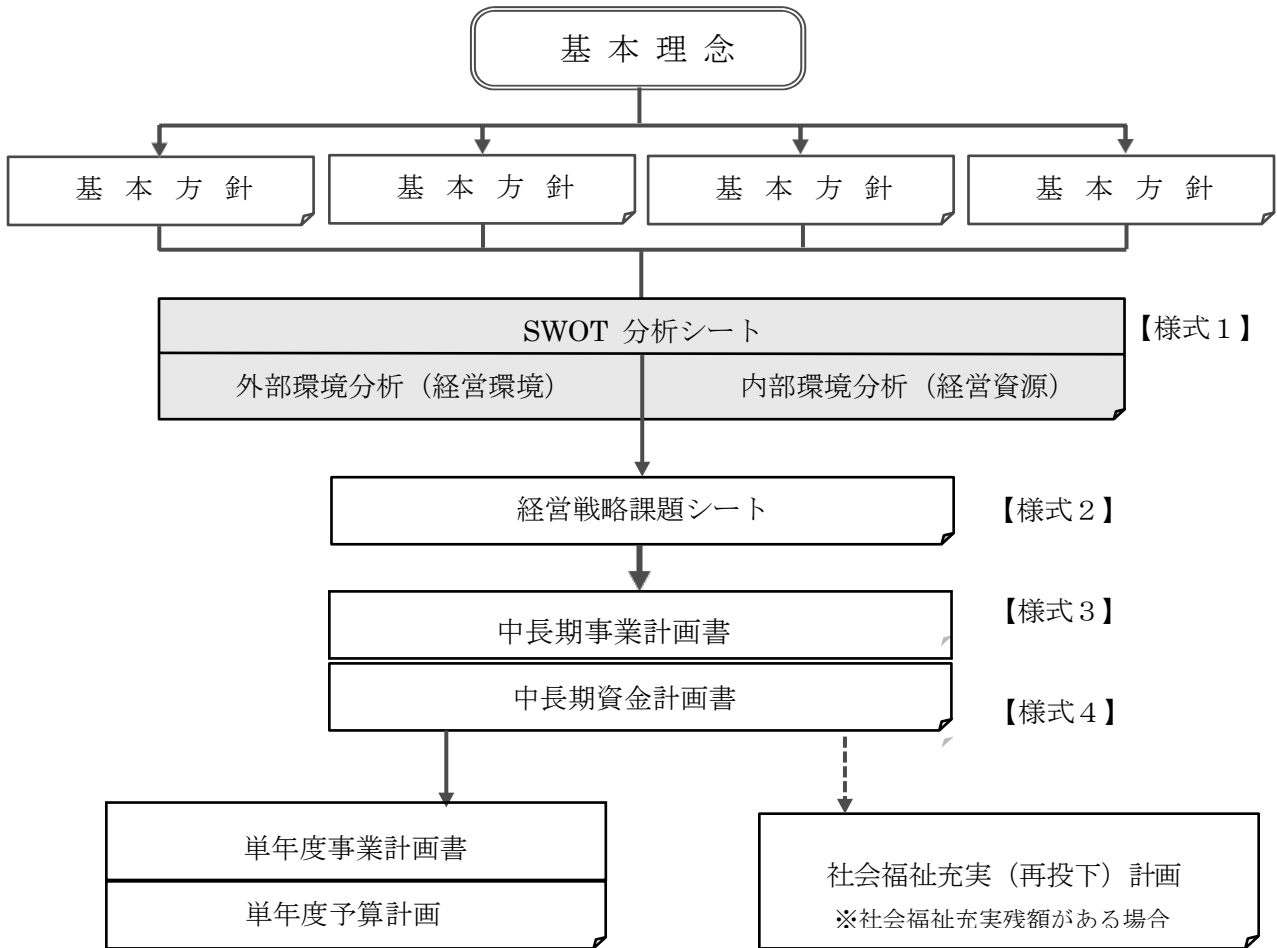
中期計画にもとづき事業を進め、目標への進捗状況を管理、遂行する。

また、P D C A（計画→実施→検証→改善）サイクルを回し、より発展させた事業を展開するマネジメントを行う。

#### (4) 説明責任と信頼

事業を継続、発展させる営みとして中期計画を策定、実施することで、法人内だけでなく、社会や住民に対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たし、社会福祉法人への信頼を高める。

#### 4 中期計画の全体像



S W O T 分 析 シ ー ト

		S W O T 分 析 シ ー ト	
		機 会 (Opportunities)	脅 威 (Threats)
5	外部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・超高齢社会</li> <li>・先行きが見通せない不安や新たな生活課題</li> <li>・福祉ニーズの多様化・複雑化</li> <li>・地域共生社会の進展</li> <li>・地域生活移行の促進</li> <li>・生活困窮者に対する包括的な支援体制の強化</li> <li>・IT化、デジタル化、ロボット化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・人口減少社会</li> <li>・生活保護受給者の減少</li> <li>・物価高騰、賃金上昇</li> <li>・感染症の発生、まん延</li> <li>・福祉人材不足(特に若い人材)</li> <li>・大規模災害(地震・風水害)</li> <li>・措置費の財源移譲(国から市)、措置控え</li> <li>・無料低額宿泊所等</li> </ul>
	内部要因	<ul style="list-style-type: none"> <li>・様々なニーズに対応できる体制</li> <li>・業務の蓄積されたノウハウ活用</li> <li>・医療機関、行政との連携</li> <li>・内部監査、第三者評価(一部)の実施</li> <li>・職員研修体制の充実</li> <li>・離職率が低い</li> <li>・自立生活支援の取組み</li> <li>・サービスの質の確認・向上(利用者満足度調査等)</li> <li>・調理、食事の安全管理徹底と内容の充実</li> <li>・災害時の訓練実施等による安全確保</li> <li>・経営分析、経営改善(中期計画)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・財務状況が不安定</li> <li>・定員割れの常態化</li> <li>・施設設備の老朽化(長寿命化計画等)</li> <li>・利用者の重度化、ニーズの多様化(個室等)</li> <li>・感染症対策の施設設備</li> <li>・雇用の確保(新規、定年延長等)</li> <li>・職場内研修等による業務の標準化</li> <li>・人事考課、キャリアパス制度</li> <li>・公益的事業の推進</li> <li>・きめ細やかな情報発信</li> </ul>

経営戦略作成シート			
項目	現状の姿		課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
経営理念	理念・基本方針の明文化 広報誌やホームページによる周知	職員、外部への周知浸透	会議・研修等での浸透 イベント開催等の宣伝広報活動等を通じた地域への浸透
経営戦略 （方針・目標・計画）	理念・基本方針に基づき、業務毎の 単年度事業計画書の作成 中期計画の作成	計画内容的の具体性、職員へ浸透 PDCAサイクルの循環	中期計画により、役員及び職員全体で目標を明確にし、年度毎の具体的な計画作成
組織活性化・人材づくり	通常研修と職場内研修の実施 自主研修・資格取得の支援	職務級に応じた研修制度 人事考課制度 メンタルヘルス対策計画	組織体制の整備や人事考課制度、キャリアパスの構築 メンタルヘルス対策計画策定
技術力	20年以上のノウハウの蓄積 福祉サービスの質の確保 地域移行の積極的な取り組み 職員間の業務継承	業務マニュアルの平準化	両施設職員の交流、研修の実施
信頼性 （利用者・地域・関係機関・行政）	内部監査による透明性の確保 第三者評価の実施 地域や行政との信頼関係の構築 要望・苦情の確認、対応	第三者評価の未実施（長寿園） 地域交流の減少 利用者の満足度調査（長寿園）	第三者評価の実施（長寿園） 地域交流活動の実施 HP等での情報発信の充実 利用者の満足度調査実施（長寿園）
安全性	権利擁護に配慮したサービスの提供 感染症予防や発生時の安全確保体制 BCP計画の作成、訓練の実施	感染症対応の施設整備 個室等のプライバシーの確保 カスタマーハラスメント対策	個室等の施設整備 BCP計画の訓練充実 カスタマーハラスメント対策推進
継続性	定期的な施設の点検整備 定期的な災害訓練 委託による財務・労務の指導	経営状況が不安定である 設備等が更新時期 マンパワーの維持	定員の見直し 施設の長寿命化計画 定年延長制や新規採用計画
公益性	地域社会との連携による公益的な事業・活動	公益的事業の利用者・活動推進	地域や社会福祉組織等との連携強化

【様式3】

中期事業計画書							
現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法 (方針)	期間	責任者	スケジュール		
					7年度	8年度	9年度
財務状況が不安定	安定した健全経営の継続	中期計画に基づき、利用者の確保に努め、経費節減等による健全経営 定員、職員体制見直し	R6～	法人本部 各施設長			
施設設備の老朽化	施設設備の適切な維持管理による 安全な施設運営	中期計画及び長寿命化計画の策定と 計画に基づいた修繕・改修等	R6～	法人本部 各施設長			
感染症対策やプライバシーを確保した施設	感染症の集団発生を可能な限り 防止し、プライバシーの確保も 可能な施設	感染対策とプライバシー確保のため の間仕切りや設備、個室等の整備	R7～	各施設長			
感染症の集団感染や大規模災害 への十分な備え	感染症や災害に強い運営、利用 者が安心安全に生活できる	対応マニュアル更新、訓練実施 BCP（業務継続）計画の訓練実施	R6～	各施設長			
公益的事業（地域との交流・貢 献事業）の推進	地域との関係及び関係機関との 連携が適切に確保できている	関係機関等との連携強化 地域との交流事業等の実施 地域への移行、生活困窮者支援の充 実	R6～	法人本部 各施設長			
組織力向上・組織活性化・人材 づくり	積極的に自己啓発を行い、働き がいを感じながら持続的運営が 担保されている体制 職員の定着率が高い	人事考課、キャリアパス制度 再雇用・定年延長制度 メンタルヘルス対策計画 カスタマーハラスメント対策 両施設職員の交流	R6～	法人本部 各施設長			
福祉サービスの質の向上	組織的な利用者本位の質の高い サービス提供 利用者の満足度が高い	職場内部会等での業務改善 第三者評価の実施 共通の業務マニュアル 苦情解決、利用者満足の上向	R6～	各施設長			
情報発信の充実	運営の透明性の確保、施設のPR と理解が図られている	ホームページや広報誌の充実と新た な情報発信	R6～	法人本部 各施設長			