

# 中長期経営計画書

---

基本計画期間 自 令和 4 年 4 月 1 日 至 令和 9 年 3 月 31 日  
(第一次計画実施期間 自 令和 4 年 4 月 1 日 至 令和 7 年 3 月 31 日)

社会福祉法人 世田谷区社会福祉事業団

# 目次

巻頭言 はじめに .....	P.1
沿革 .....	P.2
ミッション・使命感・ビジョン・法人理念・経営方針・経営条件 .....	P.3
中長期経営計画にあたって .....	P.5
本計画期間における事業団職員の行動指針 .....	P.6
経営戦略 .....	P.8～P.19
一 経営のあり方と実践における基本方針	
一 自立支援とサービスの品質向上	
一 組織と人財	
将来のキャリアパスコース	
5つの戦略と戦略マップ	

## ◇◇◇ 本書内の用語の解説 ◇◇◇

### 基本計画期間：

経営戦略に基づいて策定した中長期経営計画・アクションプランの実践を行う期間です。

### 第一次計画実施期間：

基本計画期間内で見直しを行う期間の単位です。令和5年度～7年度が第二次、令和6年度～8年度が第三次計画実施期間となります。

### BSC：

中長期経営計画策定において、各事業別にアクションプランを整理した際に、BSC(バランスト・スコア・カード)の書式を活用しました。「地域・ご利用者の視点」「財務の視点」、「業務プロセスの視点」、「学習と成長の視点」の4つの視点から経営戦略がどのように中長期経営計画に展開され、アクションプランに紐づいているかを確認しながら策定作業をすすめました。



## 巻頭言 はじめに

### 地域になくってはならない事業団となる経営改革の道筋

世田谷区社会福祉事業団は、1994年（平成6年度）に世田谷区立特別養護老人ホーム、母子生活支援施設、各種の在宅サービスの経営を担うために設立されました。以後27年を経て、6事業所・職員数230名から、30事業所・740名の体制となり、質の高い自立支援のための在宅から施設まで福祉インフラを支えており、このたび『中長期経営計画』（令和4年度～8年度）を策定しました。

当事業団は根拠となる厚生省通知「社会福祉事業団等の設立及び運営の基準について」（通称「46通知」）のもと、世田谷区の外郭団体として、公共の福祉サービスを担い、区民ニーズに応じてまいりました。その後、2000年からの介護保険制度導入、社会福祉の基礎構造改革により、広く民間事業者が支える福祉提供基盤へと大きく発展しました。一方で、事業団には、「地域の実情を踏まえ創意工夫や先駆的な事業や研究」など公共的な役割が強く期待されています。（平成28年通知 第1111号）

特別養護老人ホームを例にとると、世田谷区が区立特養ホームを整備する直前の95年当時は高齢者10万2千人余、高齢化率13.5%に対し、区内では7施設、500床余（現在の定数から推計）と区外特養に頼らざるを得ない状況でした。

その後、区立を含め今日まで多様な事業者の参入が進み、現在では全27施設、2,074床となり、様々な種類の施設や事業へと大きく広がっています。区の要介護高齢者数、事業者数、介護保険特別会計規模（約3倍）など、需要に応じてサービス基盤も大きく広がりました。

こうした福祉サービスが一般化する中で、認知症高齢者へのサポートや共生、「8050問題」や「ヤングケアラー」など、制度の狭間や顕在化していない福祉ニーズへの対応も喫緊の課題となっています。

国の人口推計では、高齢化の一層の進展と共に総人口の縮小と生産年齢人口の減少が同時に進み、限られた社会保障財源の中で一層のより効率的な運営が求められます。世田谷区でも、高齢者人口、要介護高齢者の確実な増加とともに、介護人材不足などが深刻化します。令和3年度からは特別養護老人ホームも、区立から民営化されました。

今後、「世田谷区未来つながるプラン 2022-2023」、「第8期高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画（令和3年度～5年度）」のもと、事業団を取り巻く厳しい状況に的確に対応し、世田谷区の福祉基盤を支え続けるため、果断の経営改革に取り組む必要があります。地域になくってはならない事業団となるため、職員一丸となり、経営改革の歩みを進みます。

令和4年4月

理事長 板谷 雅光



# 世田谷区社会福祉事業団

## ～沿革～

平成6年9月30日	世田谷区社会福祉事業団設立
平成7年4月1日	特別養護老人ホーム芦花ホーム、デイ・ホーム芦花、パルメゾン上北沢受託運営開始 訪問看護ステーションけやき・芦花運営開始
平成7年10月1日	配食サービス事業開始
平成8年3月1日	芦花在宅介護支援センター受託運営開始
平成9年7月1日	世田谷在宅介護支援センター受託運営開始
平成9年10月1日	訪問看護ステーション北沢運営開始
平成10年1月1日	北沢在宅介護支援センター受託運営開始
平成11年4月1日	特別養護老人ホーム上北沢ホーム、デイ・ホーム上北沢受託運営開始 社会福祉法人世田谷区社会福祉協議会及び財団法人世田谷ふれあい公社より介護保険対象事業・施設移管 デイ・ホーム世田谷・太子堂・大原・弦巻・松原、高齢者センター新樹苑、三軒茶屋ホームヘルプサービス受託運営開始
平成11年7月1日	太子堂・大原・松原・上北沢在宅介護支援センター受託運営開始
平成11年10月1日	芦花・世田谷一丁目・北沢・太子堂・大原・松原・上北沢・三軒茶屋・世田谷四丁目・弦巻・新樹苑介護保険サービス（居宅介護支援事業）運営開始
平成12年4月1日	訪問看護ステーションさぎそう運営開始
平成13年4月1日	基幹型在宅介護支援センター受託運営開始
平成14年4月1日	訪問介護養成2級研修事業開始
平成14年10月1日	本部ビル移転 基幹型支援センター、三軒茶屋ホームヘルプサービス、三軒茶屋介護保険サービス本部ビルに移転
平成15年4月1日	三軒茶屋ホームヘルプサービスが世田谷ホームヘルプサービスに名称変更 経堂・烏山・玉川ホームヘルプサービス運営開始、新樹苑介護保険サービス、上北沢介護保険サービスに統合 三軒茶屋介護保険サービス、世田谷一丁目介護保険サービスに統合、支援費制度事業開始 ガイドヘルパー事業、世田谷区社会福祉協議会より移管、介護事業者連絡会、世田谷区より事務移管
平成15年9月11日	天皇・皇后両陛下、芦花ホームご訪問
平成16年2月21日	訪問看護ステーション北沢移転
平成16年9月7日	中長期計画策定（平成16～平成20年度）
平成16年10月1日	設立10周年
平成17年9月1日	弦巻・世田谷四丁目介護保険サービス、世田谷一丁目介護保険サービスに統合
平成17年11月10日	特別養護老人ホーム芦花ホーム・上北沢ホーム福祉サービス第三者評価実施
平成18年4月1日	特別養護老人ホーム芦花ホーム・上北沢ホーム、高齢者センター新樹苑、世田谷区より指定管理者指定 世田谷・太子堂・北沢・芦花・上北沢在宅介護支援センター廃止 上町・太子堂・北沢・上祖師谷・上北沢地域包括支援センター受託運営開始 経堂・玉川ホームヘルプサービス、世田谷ホームヘルプサービスに統合、太子堂介護保険サービス、世田谷一丁目介護保険サービスに統合 大原・松原介護保険サービス、北沢介護保険サービスに統合、上北沢介護保険サービス、芦花介護保険サービスに統合
平成19年4月1日	福祉人材育成・研修センター、世田谷区から受託運営開始 在宅医療電話相談センター（北沢地域包括支援センター内）受託運営開始
平成21年2月17日	中期計画策定（平成21～平成23年度）
平成23年2月1日	高齢者トワイライトステイモデル事業 受託運営開始（平成24年3月31日受託終了）
平成24年3月29日	中期計画策定（平成24～平成26年度）
平成24年8月31日	高齢者センター新樹苑受託運営終了
平成25年2月1日	訪問看護ステーション三軒茶屋運営開始
平成26年4月1日	太子堂介護保険サービス運営開始
平成26年10月1日	設立20周年
平成27年2月9日	中期計画策定（平成27～平成29年度）
平成27年3月31日	デイ・ホーム大原廃止
平成29年2月1日	訪問看護ステーションさぎそうサテライト化に伴い事業所名変更 「訪問看護ステーションけやき分室 訪問看護ステーションさぎそう」
平成30年3月1日	地域密着型特別養護老人ホーム寿満ホームかみきたざわ運営開始 上北沢介護保険サービス運営開始
平成30年6月28日	中期計画策定（平成30～平成33年度）
平成31年4月1日	松原あんしんすこやかセンター受託開始
令和3年4月1日	特別養護老人ホーム（芦花・上北沢）民営化 ※寿満ホームかみきたざわは、上北沢ホームの分室化（サテライト）
令和3年6月1日	デイ・ホーム世田谷サテライト化に伴い事業所名変更 「デイ・ホーム太子堂分室 デイ・ホーム世田谷」
令和4年1月31日	松原あんしんすこやかセンター 松原複合施設に移転
令和4年4月1日	中長期経営計画策定（令和4年～令和8年度）



## ミッション・使命感

世田谷区社会福祉事業団は、地域における社会福祉事業の担い手としての重要な役割を果たすことを期待され、世田谷区によって設立されたものである。

地域における福祉サービスの質の向上に資するものとして、一般の社会福祉法人にとって先駆的な事業や研究事業などへ積極的な取り組みをもち、常に専門性やサービスの品質を高める努力を怠らず、各施設相互の有機的連携に配意し、施設間の職員の人事交流や施設の集団化、事務の集中化などの経営合理化に努め、公器(おおよけのうつわ)として最大の活用が図られるよう工夫をして事業を実践することで地域に貢献する。

## ビジョン

実施事業における高度な専門性の確保と経営における効率性の最大化を両立し、地域の福祉に必要な取り組みを先導し実践する法人となる。

～地域とご利用者のニーズへの対応力を高め続けている～

私たちと関わる地域と全てのご利用者が幸せになることを第一に、徹底的かつ科学的にご利用者本位の満足を追求し、ご利用者や地域の方々に喜ばれ、感謝される仕事をしている。

～全職員の幸福を追求することで地域を支え続けている～

地域やご利用者のために熱き使命感に燃え、常に自らを省みて人格を高める努力を怠らず、社会の変化に合わせて自らを変えることで働き甲斐と生き甲斐のある職場へと変えつづけている。

そして、一緒に働く仲間が精神的にも経済的にも、両面で幸福な人生になるようお互いが協力し、皆の幸福を皆が力を合わせることで実現している。



## 法人理念

世田谷区社会福祉事業団は、蓄積された経験と豊かな人材に基づいた、質の高い専門的なサービスを提供し、誰もが安心して暮らせる地域社会に貢献します。

## 経営方針

- （信頼性）誰もが安心して暮らせるよう、質の高いサービスを提供します。
- （公共性）世田谷区における福祉のセーフティネットの一翼を担います。
- （発展性）地域社会が求める優れた能力と豊かな心を持った人材を育てます。
- （創造性）福祉サービスの担い手として、先駆的役割を果たします。
- （効率性）効率的な事業運営に努め、自立した経営を目指します。

以上の5つの方針に基づいて、決して断らず、ニーズに基づくサービスを提供します。

## 経営条件

以下の7つの経営条件を満たすことで計画を実現していきます。

1. 地域のニーズに応えるとともに、収支を維持し赤字事業は生まない
2. 世の中の変化とニーズに柔軟かつ臨機応変に適応する組織と人材をつくる
3. 設備整備を計画保全的に実施し、ご利用者や働く職員にとって最適な環境を維持する
4. 地域福祉の知財を集約して重度困難事例に対応できる総合力を有し続ける
5. サービスの基礎となる介護理論を構築し、トップランナーとして走り続ける
6. 社会福祉連携推進法人制度を活用し、幅広い連携による地域福祉の増進に寄与する
7. 補助金などの外部資金に依存しない自立した経営を実現する



## 中長期経営計画にあたって

社会福祉事業団とは、「46 通知」を根拠として、社会資本整備が緊急課題となっている中、地方公務員の定数増に結びつかない形で専門職員を確保・定着させながら、社会福祉施設の緊急整備を量的にはかり、計画の量的達成をめざすといった施設整備の要請に対して応えてきた法人です。

その歴史的背景によって、その他一般の社会福祉法人と同列に経営条件を比較することがそぐわない点があります。特に、過去の設備投資や人的投資の実績が、現在の一般の社会福祉法人と比較してコストが過大になる原因となっている点については、経営努力だけでは解決しがたい部分もあろうかと思えます。

一方で、イコールフットイングが論じられる以前から当事業団で勤務に精励される現職者達の賃金制度と、社会福祉基礎構造改革が行われた2000年以降に採用された職員に対する賃金制度を比較してみると、法人の内部においてダブルスタンダードとなっている実情もあり、働く側にとっても公平な同一労働同一賃金での制度設計と運用が求められる中で、昨今の働き方やライフスタイルに適合する工夫が必要となってきています。

社会福祉基礎構造改革以降は、救貧的福祉が普遍的福祉へ、無料給付型福祉は一部応能・応益負担型に、施設は在宅へ、措置は施設選択型に、縦割りの制度は統合されました。社会資本整備が進む中で構造変革により、社会福祉事業団が民間の社会福祉資源に先立ってきた領域である重度者や困難な事例へ特化している部分への対応以外については、基本的に民間の社会福祉事業者とのイコールフットイングが必須となり、経営の自立化が求められ、補助金が見直されていく流れも必定といえます。

当事業団においても全国の事業団と同様に世田谷区からの補助金見直しへの対応が求められています。こうした流れに向き合いながら、施設の維持補修や設備・備品更新を行い、コロナ禍の影響などを含めた稼働状況の低迷を改善していくことも喫緊の課題となっております。

こうした情勢を鑑みて、令和3年度より、現段階で当事業団が取りうる経営改善策にどのようなものがあるかについて各管理者・監督者自身がその経験と将来あるべき姿から丁寧に答えを引き出し、その内容を本中長期経営計画策定作業に反映してきました。

制度収入の枠の中で、還元しうる最大限の福祉サービスの提供の工夫をし、常に社会福祉事業団設立の原点に立ち返る意識をもち続けながら、この中長期経営計画を実行し、働く職員や地域のご利用者にとって頼りがいのある社会福祉事業団を皆で一丸となって作り上げたいと思います。

社会福祉法人世田谷区社会福祉事業団は、働く仲間と地域の方々の幸せを実現する場所です。本書は、これからの世田谷区社会福祉事業団が、一般の社会福祉法人と同様に広い海に出て活動していくうえで、どこを目指し、どのように進んでいくのかを指し示す航海図であり、一人ひとりの職員が我が事として役割を見出し、自らの力を最大限発揮して当事業団の望む未来にたどり着くための道具となります。

このたびの中長期経営計画においては、日々の勤務に加え、真剣に当事業団の未来を見据えて議論を重ねてきた計画策定に関わった管理・監督職への敬意を表し、職員の方々一人ひとりにおいても十分に内容を知っていただきたいと思えます。そして、各々にこれからの仕事のあるべき姿を思い描いていただき、職場に戻りましたら早速、上司や皆と力を合わせて計画の実践に向けての第一歩を歩んでくださいますようお願い申し上げます。



## 本計画期間における事業団職員の行動指針

私たちは、この困難な時代においても、社会福祉事業におけるトップランナーとしての誇りを胸に、以下の10の行動指針を遵守して、いつも笑顔で、地域やご利用者や仲間に対して全力を尽くし、ワクワクしながら、熱意をもって、謙虚に計画を実践していきます。

### 1、私たちは地域・ご利用者第一主義を掲げます。

地域の方々とご利用者の気持ちを大切にします。

### 2、私たちは小さな改善を重ね複利の成長を実践します。

小さな事をコツコツ積み重ねて、前月よりも1%を複利で成長させていけば、一年で1.138倍に成長しているはずですが、中長期経営計画は5か年計画です。皆で毎月1%の努力を継続していけば、5年後には1.816倍もご利用者や地域に貢献ができるように成長することができています。

こうした複利の成長をイメージして、毎日の自らの仕事に少しずつでも工夫を凝らしていくことが自分を成長させる基礎となる土台をつくりあげます。

※参考:成果を上げるのは才能ではなく習慣である(P・F・ドラッカーの言葉)

### 3、私たちは法令・通達・原理・原則を守ります。

福祉に携わる人間として、常に何が正しいかを考え、意識的に物事の本質を見る目を養っていきましょう。一人ひとりの自覚と行動が社会福祉事業団としての組織のあり方を左右していきます。

### 4、私たちは自分にも他人にも嘘をつきません。私たちは常に正直な仕事をします。

誰も失敗やミスはするものです。しかし、誤りと知っていて嘘をつくことや、楽をしようと手を抜くことは、自分だけでなく、全体の信頼を損ねてしまいかねません。ご利用者や仲間にも正直に報告し、誠実に対応することが最高の解決策です。

### 5、私たちは人・モノ・カネ・ノウハウを大切にします。

経営資源は有限のものです。資源の使い方を考え、大切にすることを心がけましょう。また、それぞれの経営資源は自分たちで付加価値や質・量を高めることができます。現在の質・量を維持することだけでなく、高める工夫を考えて実践しましょう。

### 6、私たちは報・連・相を徹底し、約束を守ります。

報・連・相は信頼を得る源泉です。約束を守ることが信頼を高めます。



## 世田谷区社会福祉事業団

7、私たちは挨拶と「ありがとう」「感謝しています」の言葉をかけ合い「明るい笑顔」を実践します。

言葉にしないと想いは伝わりにくいものです。日々感謝の気持ちを持って周りの皆に言葉で示すように心がけましょう。

8、私たちは謙虚さと素直さを忘れません。

人の意見を聞かず自己主張ばかりする人より、常に謙虚な姿勢で接してくれる人の方が周りからの信頼が得やすく、誰からも好かれる傾向があります。謙虚でいることで、人の意見を素直に受け止め取り入れることができ、人間関係が円滑になります。

また、関わった人から様々なことを学ぶことができるので、謙虚であれば自己を大きく成長させることができます。さらに、関わった人から手助けをしてもらえることが多くなります。自分やチームが成長するうえで欠かせない要素になります。

9、私たちは仲間と志を共にする時間を作り、さらなる共有に向けた工夫をします。

中長期経営計画を実践する中で、目指す志を共にし、価値観を近づける工夫をしましょう。価値観が近づくにつれて居心地が良くなり、楽しく仕事ができるようになります。

10、私たちは一人の100歩よりも、100人の一歩を心掛けます。

中長期経営計画の実践をするときに、1人だけのスーパープレイヤーとなることよりも、皆で衆知を集め、皆で一緒に汗をかいて、皆で進む一歩を目指しましょう。





# 経営戦略

時代の移り変わりは、人々の暮らしのあり様も変えていき、生きづらさの内容も変えていきます。

経営戦略とは、私たちが持ちうる専門性や組織の力を強みとして、この地域において生きづらさを抱えている方々が求めるサービスを創造することです。それにより、現行のサービスを時々のニーズに適合させて内容を変化させて、経営基盤を整える条件を満たしながら「これから新たに何を始めるか」「今までの何を変化させるか」「何をやめるか」を決めることです。

私たちは、地域の方々やご利用者への福祉サービスによる貢献を通じて、地域社会に真に役立つ存在でなければなりません。様々な福祉サービスの実施事業者がいる中で、事業団らしい差別化を行うことにより、価格競争がなく、競争相手のいない市場で真に事業団の意義を発揮することが重要です。

地域の福祉事業者たちの拠り所として知財を発信することや、事業やサービスにおける先駆的取り組みの実施にとどまらず、地域の公器となる人材の創出や卓越した組織マネジメントなどの機能をも開発する必要があります。今後の公金による補助金の削減という重大な環境変化にもしっかりと対応しながら、1111号通知で求められるような先駆的取り組みを実践する事業団であり続けていきます。

1111号通知とは

雇児 発 1111第2号

社援 発 1111第3号

老 発 1111第5号

平成28年11月11日

社会福祉事業団等の設立及び運営の基本方針

5 社会福祉事業団等を運営するに当たっては、地域の実情を踏まえ、同基準に定める個々の項目について創意工夫を生かした対応が可能である。

また、今後社会福祉事業団等は、先に述べたとおり、地域における社会福祉事業の担い手としての重要な役割を果たすことが期待されるものであることから、福祉サービスの質の向上に資するものとして、一般の社会福祉法人にとって先駆的な事業や研究事業等の地域の実情に応じて対応が必要な福祉に係る需要を満たすための事業を行うなど、積極的な取組を行われたい。

私たちは、中長期経営計画を策定するうえで、次の基本方針に基づいて議論を重ね、論点の整理を行って参りました。



# 世田谷区社会福祉事業団

## 経営のあり方と実践における基本方針

～365日24時間 断らないサービスを届けます～

### 1、地域福祉の充実が第一

- ① ご利用者があって、はじめて事業団が存在できます。困難を抱える地域の方々に対して制度外事業であっても積極的に取り組んでいくために、強力な経営基盤と地域の保健医療機関との連携を構築します。
- ② 資源は余すことなく活用するべきであり、サービスの実施時間・曜日をご利用者のニーズに合わせて、問い合わせを断らず即対応し、空床や空き時間が無いようにする工夫と努力を怠りません。
- ③ ご利用者や地域の方々のニーズを満たすことによるのみ、当事業団は生き残ることができます。よって、我々の役割は、ご利用者満足・地域満足を追求することです。

### 2、協働と公平

- ① 全職員が、お互いに働き甲斐と生き甲斐を感じられるよう自分の行動を省みて改善し、計画達成によってお互いの人生が幸せになるよう目指します。
- ② 職員一人ひとりが、当事業団の経営に参加する意識を共有し、使命感と成長とワクワク感を持って仕事に取り組むよう意識しあい、計画する生産性を確保し、公平な職場環境を実現します。

### 3、重点的なテーマ

- ① 4本柱や特養スタンダードなどのサービス理論を深く掘り起こし、科学的介護の実践に昇華させ、サービス品質を徹底的に高めます。
- ② 中長期経営計画書を活用し、全職員の価値観の共有のうえに、福祉に携わる人間としての社会性や人間力の向上を目指した教育・訓練を行います。

### 4、仕事の準備と心がけ

- ① 相手を思いやり、明るく元気に、相手の目を見て挨拶をします。
- ② 無理無駄ムラを無くすことで効率化できることは無いかを常に考えて行動します。
- ③ 自分の身の回りの整理整頓を意識して取り組み、気づく力を育みます。
- ④ 言葉にされる前に察して動けるように先を考えて仕事の準備をします。

### 5、前向きな組織風土創り

常に未来を見据えて、一人ひとりが今何をすべきかを考え、前を向いて自分たちを変えられる組織づくりをします。

これらの基本的な方針に基づいて、世の中の変化に対応するための戦略の整理をしております。



# 世田谷区社会福祉事業団

私たちを取り巻く世の中の変化には、次のようなものがあります。

## 【市場と事業構造の変化】

- ・ 超高齢化社会×少子高齢化
- ・ 医療の進化と医療機関の役割分担深化
- ・ サービス供給事業者の増加と新陳代謝
- ・ 対象者の状態に応じた分業と専門家
- ・ 施設維持経費と生産性の乖離への対応

## 【事業成長のための手段の変化】

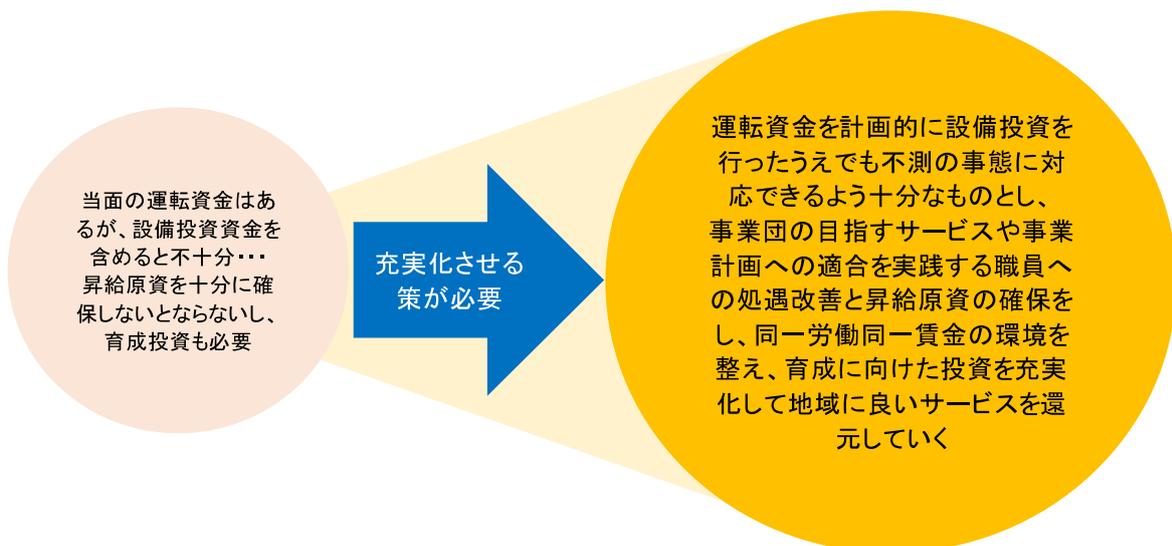
- ・ 社会福祉連携推進法人制度等の活用
- ・ AI、IoT、クラウド、VRなどの技術活用
- ・ データを起点とした介護、科学的根拠の活用
- ・ 新たな福祉ニーズへの対応スピード強化
- ・ 市場賃金相場へのマッチング

## 【競争力の変化】

- ・ 科学的取り組みの深化への対応  
治療方法・医療等への進展/AI/データ活用/クフウド等のデジタル技術の活用による効率化・高品質化
- ・ 働き方の多様化への対応  
自分でコーディネートできる多様な勤務形態やキャリア設計
- ・ タイバシティへの対応  
性別やマイノリティにかかわらないキャリアの実現
- ・ SDGsへの対応  
持続可能な社会へ向けて率先した貢献
- ・ 目標達成に向けた推進力の強化  
次世代職員を含め管理能力や専門技術を強化

そして、この変化に合わせて「補助金の見直し」「コロナウィルスの蔓延」などが重なってきました。一方で、地域には様々な介護資源が増加し、競争が発生しています。私たちは選ばれるサービスを裏付ける高度な専門性と実践力を身につけていく必要があります。

ご利用者に良いサービスを提供し続けるうえで、強固な経営基盤を維持することが必須となります。イコールフットイング論(特別扱いの廃止)により、事業団への補助金が削減される中で、職員の昇給のための原資となる資金や、老朽化する設備の改修のための資金などを賄える財政を整えるために、収入を最大限に拡大し、材料費や経費を合理化していく中で、サービスの品質を高める努力をしていくことが求められます。





# 世田谷区社会福祉事業団

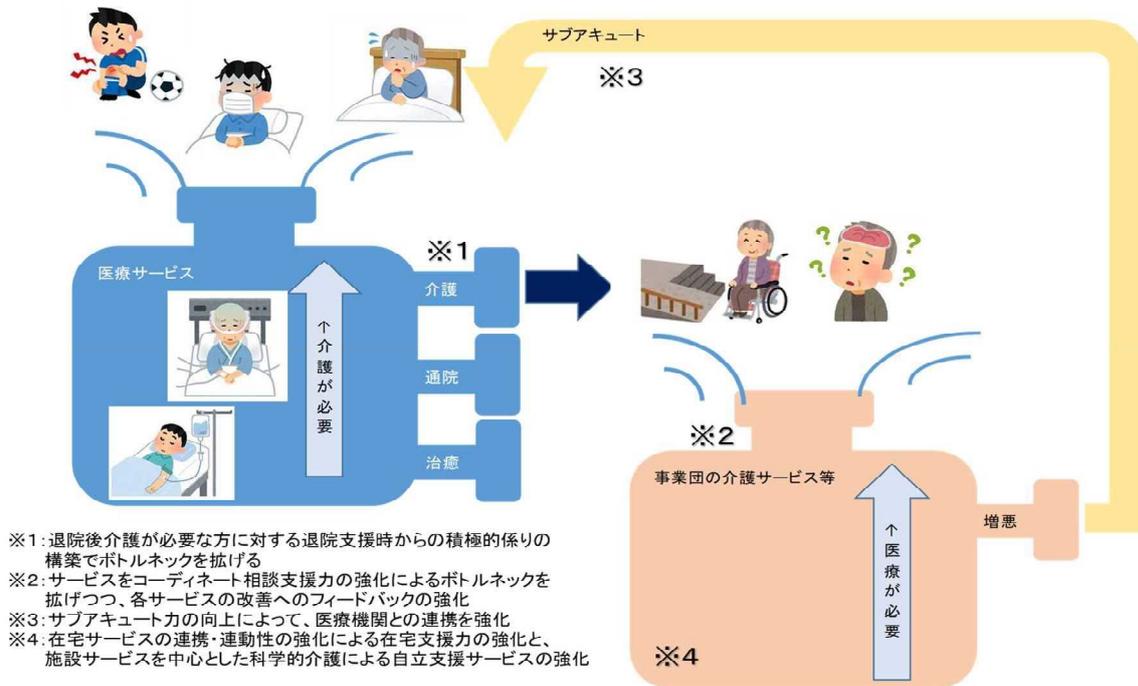
## 【自立支援とサービスの品質向上】

財政を充実化させ維持するためには、現行の事業における生産性を拡大する努力が求められます。各サービスにおける稼働を最大限に拡大し、報酬単価を最大化する努力を実践することが大事です。

介護サービスにおいては、令和3年度介護報酬改定によって科学的介護が導入されることとなりました。そもそも、介護保険は、尊厳を保持し、その有する能力に応じ、自立した日常生活を営むことができるよう、必要なサービス提供することを目的とするものです。報酬改定によって設けられた「自立支援促進加算」は、これらの取り組みを強化し行っている施設を評価することとされ、多職種で連携し、「尊厳の保持」「本人を尊重する個別ケア」「寝たきり防止」「自立生活の支援」などの観点から作成した支援計画に基づき、適切なケアを行うことを評価するものとなっています。

こうした変化を遅れることなく取り込んで、そのうえで、私たちの介護品質を高めていくことを目指します。そのためには、今まで以上に医療との連携の強化を図り、ご利用者への相談支援・計画支援においてお聞きしたニーズへの対応を各事業に迅速にフィードバックし、サービスの品質を整え、科学的根拠に基づいた介護への変革を成し遂げる必要があります。

科学的介護は、これからの私たちのサービスのありようを変化させるための重要なツールになっていきます。収益を最大化するために、下図の※1や※2のボトルネックを広げ、稼働率の低迷における問題を解消するための基盤を構築し、ご利用者数を最大化する取り組みを拡充します。※2にあるようにニーズ情報を迅速にフィードバックすることによって※4において科学的介護に基づく自立支援介護のサービスを強化した事業団が、医療ニーズに合わせて連携強化した医療機関との間でサブアキュートの中核をなすことが戦略の中心的な考え方となります。





# 世田谷区社会福祉事業団

## 【組織と人財】

新たな仕事をするためには、新たな組織が必要です。

私たちは、これらを実現するために、縦割りの組織をご利用者目線で再構築しなおし、事業部門制を導入し、よりご利用者に寄り添い、より職員の方々の成長を後押しできる体制を構築することを目指します。

私たちは、総合的な介護事業メニューを有していますが、訪問介護は訪問介護で、通所は通所、短期入所は短期入所と、サービスを縦割りにして経営管理してきたことにより、単独でニーズに対応することによる問題が生じてきました。これからの各サービスは、エリア別に多機能型運営をすることによって、一つひとつのエリアにおいて、より身近に各サービスを複合して総合力をもった支援を可能とすることを目指し、統合して取り組んでいきます。

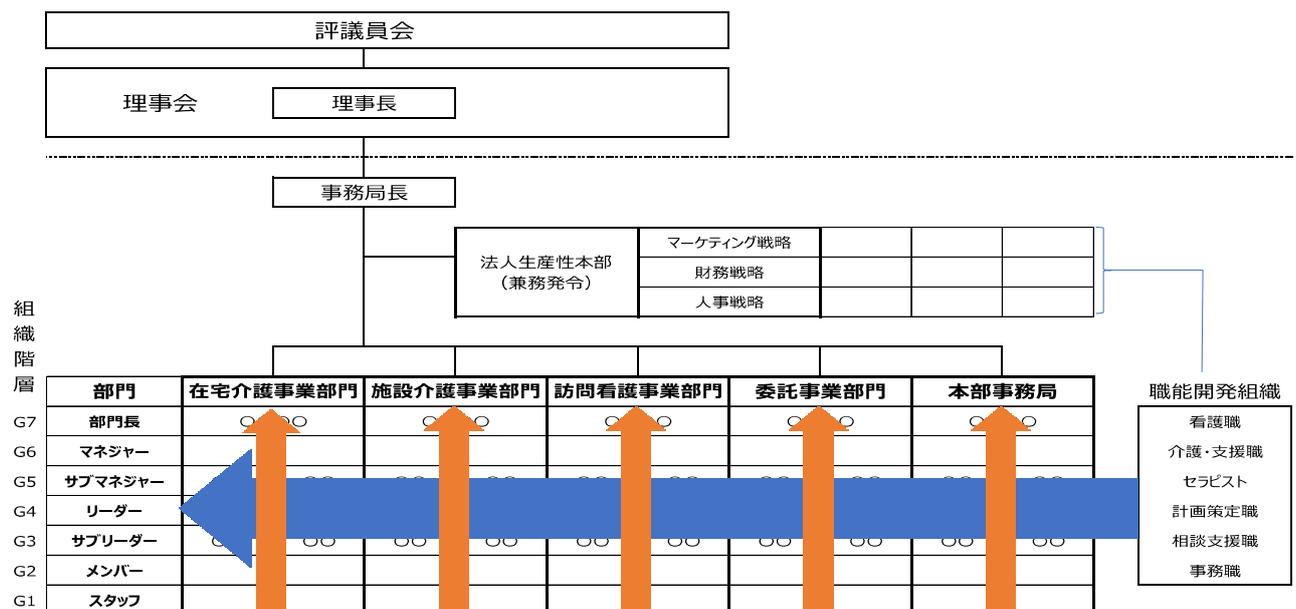
よりご利用者の近くで伴走できるよう、居宅介護支援事業所との連携をベースとして、通所介護・訪問介護を一つの部門にし、特養と短期入所介護は3施設を一つの部門として育成やサービス品質の向上に向けた協働を強化していきます。訪問看護事業は単体で、インセンティブ(成果連動)色の強い雇用体系に変更していくことを含め、訪問看護業務に魅力を感じる看護師を確実に増やせるよう人事制度を含めて先行して改革を推し進めていきます。

今後、在宅介護事業部門の介護職員は、現行でご活躍頂いている方々を含め、施設でのベースとなる知見を修了した高いスキルを持つ職員がインセンティブを付けながら活躍できる体制を整えていくことも目指し、組織改革を実施します。

本部においても、不足する経営戦略構築機能・意思決定機能・分析機能などを拡充するための組織改革を実施し、経営戦略に基づく様々な取り組みを下支えしていく体制に変革します。

### 事業部門制マトリクス型組織

ご利用者のニーズ属性に合わせ収支管理組織単位を再統合し、登録ヘルパーなどの常勤化を促進し、地域密着性を高め、横串で職能(専門性)開発することを目的とした組織形態





# 世田谷区社会福祉事業団

組織改革当初においては、新たなトータル人事制度の内容が完成するまでの間、職員の方々の全員の階層(等級:グレード)の割り当てを行いませんので、当面は仮格付けとして各組織を管轄する管理方法の構築や職能を整えることを先行するための時間が必要になります。

そのため、組織を作ったとき既に管理監督職階層が完全な状態であるということはありませんので、その中で任命を受けた管理監督職層候補者がアクションプランの実施に向けた実践を開始し、トライアンドエラーを繰り返す中で、最適化を図っていきます。

トライをしていくうえでは、以下の方針のもと、さまざまな職員に参加してもらって実施していく予定です。

## 1、公平な給与体系を整える

- ① 所属する部門の成長・生産性に応じて、インセンティブを含めた公平な賃金体系に変更する。
- ② 経営資源を余すことなく活用し、地域とご利用者から感謝される仕事をするを基準に盛り込む。
- ③ 法人全体の生産性に応じて地域に求められる福祉の充実への投資を行う。
- ④ 職種ごとに休日や時間数に応じた賃金体系を整備し、多様な働き方を構築する。
- ⑤ 地域社会やご利用者が期待するサービス水準を法人が基準として整理し、その基準に基づいて職員自身が成長した姿を確認して各自の給与が増える仕組みとし、本人の成長と仲間の成長と事業部門・法人の業績と利益が連動する給与体系とする。努力し、獲得したスキルを職場で発揮することが職員一人ひとりの一生を通しての生活の安定と向上を実現する要となる。

## 2、ジョブ型での終身雇用制を維持する

福祉サービスの経営はそこで働く職員の質と量で決まる。職員の生活の維持安定があつてこそ将来が描ける。将来の昇給や生活を支える賃金原資の積み立てを計画的に行い、長期的に安定した生活を保証するための財源を確保していく。終身雇用制を維持していくが、生産性とサービスの提供基準に適合する賃金体系に移行し、年功序列は廃する。

生産性とは、単純に収支差額だけを指すものではなく、地域のご利用者へのサービス品質・貢献度や、専門性の開発や、経営計画における諸方針の啓発活動なども指している。

## 3、給与は生産性比例主義とする

給与は、原則として各事業部門の生産性の範囲で配分されるものである。

中長期経営計画を真に共有し、共に歩み、共に成長する中で計画を達成し、財源を確保し配分を行う。



## 世田谷区社会福祉事業団

### 4、定年の延長(65歳)と役職定年制の導入の検討をする。

定年を段階的に引き上げ、65歳とすることを検討する。

その後は実力と希望に応じて70歳まで再雇用制度を設ける。長く安心して働ける職場環境を作り、職員一人ひとりが必要とされる働き方を意識して作り上げていく。

一方で、役職については役職定年制を含めて検討をし、昇給や給料格付けの方法も年齢や役割に応じて定める基準作りを除外せず議論していく。

### 5、付加価値の向上

休日数や労働時間を長短様々な形で整え、ライフワークバランスを第一に選択することができるよう多様な働き方を構築する。ご利用者本位を第一に掲げる中で、可能な限り多様な雇用体系を実施できる選択肢を増やす。

### 6、新たなジョブの獲得やスキルの向上のための教育投資を実施する。

個人の将来設計をそれぞれでイメージしながら、その達成に向けたキャリアカウンセリングとトレーニングを実施できる環境を構築すべく検討をしていく。



## 将来のキャリアパスコース

新たな組織における職員の方々の階層(等級:グレード)については、以下のイメージをもって今後詳細を整理していきます。

生産性の範囲内で人件費を賄うことを前提に、不利益な変更とならないよう、選択肢を広げながら、公平であるよう整えていきます。

皆が公平に豊かになることを目指し、終身雇用制を基本としつつ、生産性に応じた職務別の同一労働同一賃金を実現することを目指していきます。キャリアパスは第一次計画実施期間中に多様な働き方を含む人事制度の構築に合わせ整えていきます。職員一人ひとりの将来の進む路を定義化し、経営環境の変化に応じて改良を重ねていきますので、より具体的に自分の未来像を描くことができるようになります。

以下は、今後のキャリアパスを構成するうえで各部門共通の等級イメージです。第一次計画実施期間において部門別に職種ごとの肉付けを行っていきます。

### 理事など

地域のため組織のために、また職員など部下のために働くことは大きなやり甲斐です。理事の意思決定は多くの人々の人生と直接関わり、法的な責任を有することになるため、とても重たい仕事になります。

全てのステークホルダーと職員のために本気で時間と能力を使うことができる人にやっていただきたいです。部門長・事務局長などの役職を経て(兼務もあり得ます)評議員会に承認されて就任します。

### グレード8：事務局長

経営環境の変化を見極め、組織全体を俯瞰して、事業の成長・部下の成長を支援し、さらには組織の長として自ら創造的な業務に活躍していただきます。人間性・人格・責任感が要求されるやり甲斐のある仕事です。

### グレード7：部門長クラス

ご利用者に直接かかわる事業部門を率いる立場で、地域やご利用者と関わりながら、部門の生産性とサービスの改善・成長をけん引する仕事です。部下のリーダーシップやマネジメント力を向上させ、事業の成長について責任をもって牽引することになるので、事業団の経営に直接携わる機会にも恵まれ、自分自身の成長にも繋がる役職です。

### グレード6：マネージャークラス

事業所など一定の組織単位レベルでの長として管理責任を有します。



# 世田谷区社会福祉事業団

部門長を補佐し、部門の経営計画を達成するために部門内の他事業所との連携を強め、自事業所の計画や目標を達成するための意思決定を行い、事業所を牽引していきます。

高いリーダーシップ能力とマネジメント能力が求められる役職です。

## グレード5：サブマネジャークラス

事業所などの組織単位において、職員数が50名を超える場合に、マネジャーを補佐し、情報を的確にマネジャーに届け、意思決定に加わり、決定事項に基づいて指示しながら組織を牽引し、部下とともに目標を達成する役割を担います。

## グレード4：リーダークラス

計画や目標に基づいてマネジャーやサブマネジャーからの指示を得て、10名以下のサブリーダーやメンバーを率いて業務を最適化します。

## グレード3：サブリーダークラス

リーダーを補佐するため、5名以下のメンバーを管理監督し、業務を最適化する役割を担います。

## グレード2：メンバークラス

リーダーやサブリーダーの指示に基づいて、計画や目標の達成に向けてプロフェッショナルな技能を発揮していただきます。

また、このクラスの上位者は、在宅介護部門でインセンティブの対象者として成果報酬型の雇用体系に移行することのできる権利を付与することも検討材料としています。

## グレード1：スタッフクラス

リーダーやサブリーダーの指示に基づいて、メンバーの補佐的業務を実施しながら、プロフェッショナルな技能の習得を目指して与えられた役割を担っていただきます。

第一次計画実施期間中に、組織改革を段階的に行い(組織改革とは、事業部門制への変更➡事業部門制移行における諸課題対応➡等級の基準となる業務専門性の定義などの整備➡評価方法・育成メニューの整備➡仮格付け➡諸課題対応➡評価・個別の調整➡本格付け までの流れをいいます)、令和7年3月末までに上記のグレードを各職位に割り当て(仮格付け)をします。

グレードは事業団内で共通の格付け基準であり、役割に応じた責任と権限・報酬制度上の役職のレベルを示すものです。

新たな上位の役割を担うことを希望し、事業団内の人事査定の結果、承認されたものが昇格することによってグレードを上げていく(昇格)ことに応じて賃金レンジの変更がなされ、そのレンジ(賃金の幅)の範囲内で昇給がされます。



# 世田谷区社会福祉事業団

さらに、各グレードには対応する職責とジョブが定義されていきます。それぞれの職種別の基準となるジョブ（業務に関わるスキルや仕事の内容・条件を明記したもの）をクリアしていくことで定義したジョブ内の賃金設定額の範囲内で昇給することや、職務基準における昇進（事業の根拠法に定める施設長職やサービス提供責任者などの役職）に応じた給与の向上が図れます。

## 等級と賃金との関係イメージ

役割基準	職務基準 ジョブ定義: ●●	最小賃金	最大賃金	昇給ピッチ
グレード: ● 職種: ●● 役割: ●●●	ジョブ条件 A	MIN: ●●●円	MAX: ●●●円	ピッチ: ●円
	ジョブ条件 B	MIN: ●●●円	MAX: ●●●円	ピッチ: ●円
	ジョブ条件 C	MIN: ●●●円	MAX: ●●●円	ピッチ: ●円
	ジョブ条件 D	MIN: ●●●円	MAX: ●●●円	ピッチ: ●円
	ジョブ条件 E	MIN: ●●●円	MAX: ●●●円	ピッチ: ●円

### 役割基準

グレードは、各事業部門統一的な等級基準であり、事業団全体でどのような役割を担うのかを定めたものです。法で定める職責（例えばサービス提供責任者など）を含めて定義されます。

### 職務基準

職務基準は、職種別に発揮していただく業務のタスク（以下、ジョブという）について定義されており、事業別の法定人員配置基準を基準として事業団が設定する「要員基準（どのような勤務条件の職員が何人必要かを定めるもの）」に基づいて、勤務条件を分けて労働生産性に紐づけた賃金制度を割り当てていきます。例えば、現行就業規則で定める年間休日を縮小しての勤務や所定労働時間を超えての勤務を希望する職員や、年間休日を増やす勤務や所定労働時間を下回る勤務を希望する職員で、発揮していただく専門性は同等でも、時間帯や受け持ち業務の難易度・内容に応じて労働生産性への貢献度は異なることから、賃金の条件に差を設けることで、収支バランスが整えられることを前提とした範囲で、可能な限り職員の方々の選択した働き方を組み合わせる中で同一労働同一賃金を整えてく仕組みを構築していきます。

ジョブの選択は、ライフイベント等に応じて働き方を変えていくことのできる制度として組み立てていきますが、ご利用者へのサービス品質と収支条件を満たすことを前提に設けられる諸条件との整合を得ることを前提にして設計・運用をしていきます。

組織の部門化の目的は、経営戦略の実現に向けたものです。今後、例えば登録ヘルパーについては、在宅介護事業部門に包括されることによって、通所介護などのシフトにも入ることが可能となることで、正規職員として常勤することを希望する求職者のニーズにも応えることも可能となります。これまでの働き方の継続も可能です。多様な働き方を可能とする雇用体系も構築・運用していけるよう



## 世田谷区社会福祉事業団

に変わります。在宅サービスが部門化によって一元化されることで、在宅で暮らし続けたいご利用者は、より切れ目の少ないシームレスなサービスを受けることができるようになります。

「早く小さな失敗をし、早く真因となる問題点を見つけ、早く解決する」というサイクルを回していくことで、組織改革を実現しながら経営戦略を実践していきます。

目指すべき目標は事業別行動計画(P.97以降)に記載しておりますので、ご確認下さい。

私たちは、この組織改革を含めて、以下の**5つの戦略**を法人全体の共通の取り組みとして実施していきます。

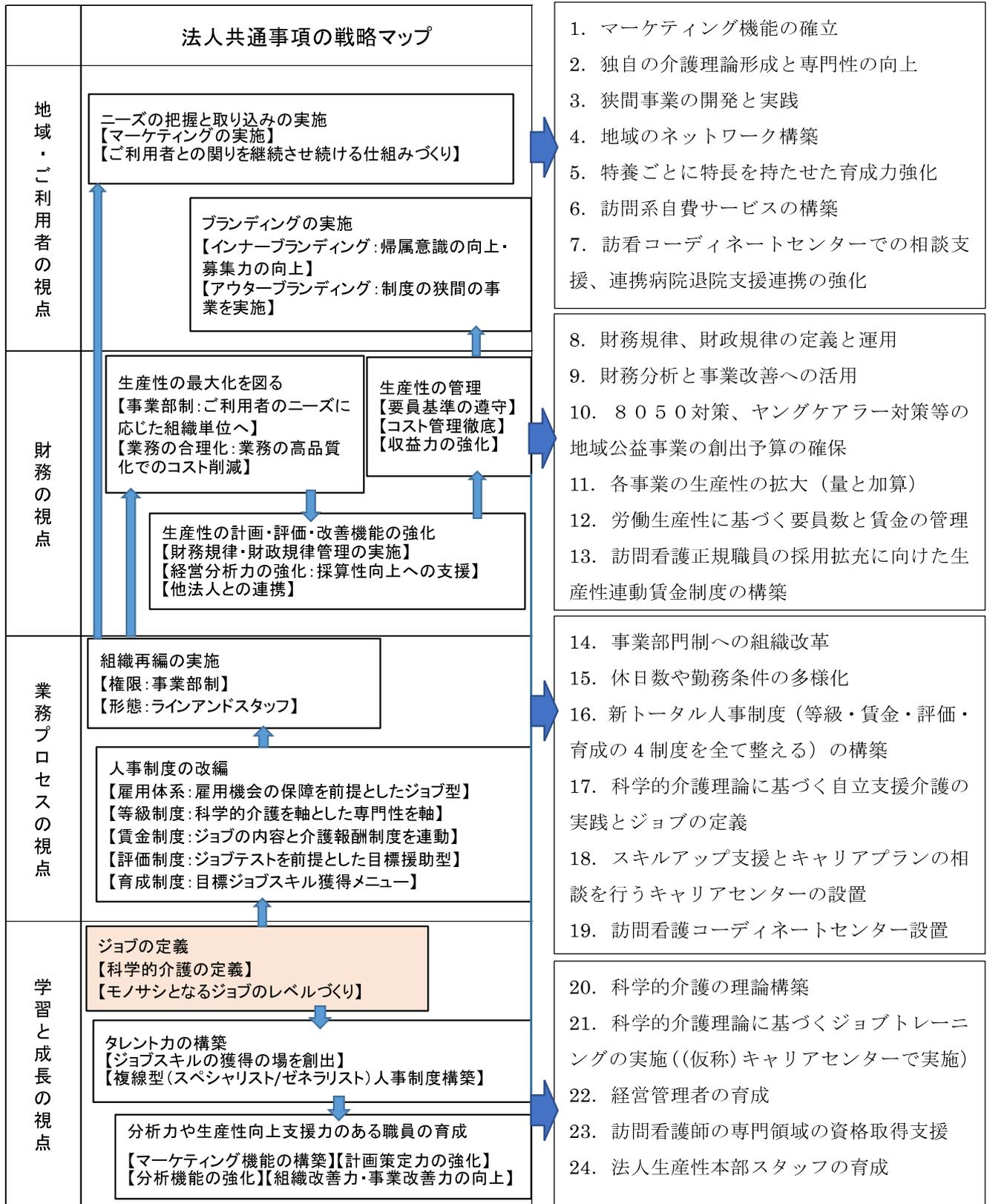
	ねらい	取り組み・実践
機能戦略	意思決定や判断におけるデータベースマネジメントの活用への変革を行います。	法人生産性本部を設置し、将来的には法人生産性本部が主導して、地域の実情を把握できる取り組みを実施しており、不可欠な社会福祉事業や公益的な取り組みなどを実践していきます。
事業戦略	地域包括ケアシステムの深化に向けた科学的介護の実践への変革を実施します。	地域内の自助・互助・共助・公助の資源バランスを把握しており、それぞれの資源の連携を強化するうえで、特養スタンダード・四本柱を中核に据えつつ、世の中に求められている科学的介護の視点を組み込んで新たに理論化し、実践に活かすことで、地域のご利用者の自立支援に貢献していきます。
組織戦略	生産性を軸にした事業部門制・ラインアンドスタッフ組織(本部機能の改革)への変革をします。	法的に必要な報告書類や届出書類について作成する法人事務局の機能とは別に、各サービスの生産性と自立支援介護の実践度を引き上げるための支援機能を法人生産性本部として構築するほか、事業部門制の導入を進めていきます。
財務戦略	生産性を高めながら、将来の職員とご利用者を守る財政規律と財務規律を構築し運用します。	将来に向けた昇給原資や設備更新資金などを調えるために、基準となる財政規律・財務規律を設けて厳守し、真に地域に効率的に必要なサービスを提供できる体質を整えていきます。
人事戦略	生産性に基づくジョブ型役割基準等級制度への変革をし、同一労働同一賃金を実践します。	自立支援介護の実践が、地域のニーズに基づいて行えるように、キャリアパス上でも力量を整理し、それぞれの成長に必要な課題を明確化して訓練に活かしていきます。また、同一労働同一賃金を実践し、多様な雇用体系を設けて働きやすい事業団を作ります。



# 世田谷区社会福祉事業団

## 戦略マップ

これを前提として、右欄にあるような事業ごとに次頁以降のアクションプランを実施していきます。





マスコットキャラクター「シャジー」

所属先	令和4年度
	令和5年度
	令和6年度
	令和7年度
	令和8年度
氏名	