

# 新経営10か年計画(骨子)

自律への新たな出発ー自己改革への道筋

## 第1章 はじめに

### 1 新経営10か年計画策定の背景

兵庫県社会福祉事業団経営ビジョン(平成12年～平成20年)の取り組み成果の検証を踏まえ、県の新行財政構造改革推進方策との整合を図りながら、事業団の今後10年間の羅針盤ともなる計画を策定する。

### 2 計画期間

平成21年度～30年度の10年間

実施計画 5年毎(前期・後期)に策定(3年毎に見直し)  
事業計画 毎年度策定

### 3 事業団を取り巻く環境の変化

#### 社会情勢の変化

事業団を取り巻く環境の変化  
・社会福祉基礎構造改革(H12)  
・医療制度構造改革(H17)  
・介護保険法施行(H12)  
・46通知の実質廃止(H14)  
・指定管理者制度導入(H18)  
・障害者自立支援法施行(H18)



・サービスの責任主体が県から市町へ  
・サービスの実施主体が官から民へ  
・措置から契約へ  
・病院・施設から地域へ

県との関係の変化  
・県行財政構造改革の進展  
・県の財政的支援の縮小

・施設の事業団立化の進展

### 4 事業団の特色・強み

リハ医療と福祉の総合力の発揮  
多様(28職種)な専門人材の保持  
これまで培ってきたノウハウの蓄積

### 5 事業団のこれまでのあゆみと残る課題

#### (1) 事業団設立時～経営改革開始前

- 1 県立社会福祉施設の適正な運営(県の財政的・人的支援下で)
- 2 県立社会福祉施設の拡充・増設(総合リハ、知的・身障者施設)

#### (2) 『経営ビジョン』9か年の成果と課題

- 1 利用者ニーズに的確に対応する
  - ・事業団憲章の制定(H17)、事業団倫理綱領の制定(H18)
  - ・サービスの質の向上(事業評価制度の導入、あったかサポート実践運動等)
  - ・人材育成基本方針の策定(H18)、事業団アカデミーの実施(H16)等
- 2 経済性を重視した経営を行う
  - ・県費継ぎ足しゼロの実施(特別養護老人ホーム(H17)、保養施設(H18)、障害施設・救護施設(H21))
  - ・病院の安定的運営、経費の適正化
- 3 豊富な人材とノウハウを活用して、新たな事業に取り組む
  - ・障害者自立支援法による施設機能・体系への移行(H18)
  - ・自主経営施設、地域福祉機能の拡充(23事業、134箇所)
    - グループホーム・ケアホーム(32)、児童デイ(4)、相談支援(7)、
    - 介助犬・聴導犬認定・訓練事業、認知症対応型グループホーム(3)、
    - 認知症対応型通所介護(4)等
- 4 専門性、指導性を発揮して地域社会に貢献する
  - ・西播磨リハの運営(H18)、ひょうごこどもリハセンターの運営(H20)
  - ・朝来市健康・福祉拠点施設(H20)、障害者雇用・就業支援事業(H14)等
- 5 競争社会に対応するため、体質の改善を行う
  - ・組織体制の見直し(評議員会設置(H18)、経営収支会議(H20)、財務管理の強化(H19)等)
  - ・職員配置の見直し(嘱託員制度(H12)、種職員制度(H16)等)
  - ・人事給与制度の見直し(人事考課制度(H13)、職能給制度(H14)、目標管理制度(H15))
  - ・情報の共有化の推進

残る課題 精神障害者への支援、権限の委譲等

## 第2章 基調と基本方針

### 1 基調 自律への新たな出発ー自己改革への道筋

兵庫県社会福祉事業団においては、これまで高齢者施設、浜坂温泉保養荘、障害児者施設等の事業団立化を進めてきた。こうした実績の上に立って、今後とも、『利用者や地域から信頼され、選ばれる事業団』を実現していくためには、県との新たなパートナーシップを築きながら、今後10年を見据えて、自ら考えて主体的に行動する「自律」的な事業団経営を進めていく必要がある。

そして、このためには、人材や組織、経営基盤など、今後の事業団を支える体制も、自律型へと大きく自己改革させていく必要がある。

こうした観点から、この新計画がスタートする平成21年度を事業団の“自律への新たな出発”の年と位置づけ、『自律への新たな出発ー自己改革への道筋』を基調に据え、総合リハ機能に代表される医療・福祉の連携の先導的な取り組みを生かしつつ、事業団をあげて計画推進に取り組む。

### 2 基本方針

計画については、「利用者や地域から信頼され選ばれる施設を目指す」、「リハ医療の実践と障害・高齢者支援の牽引役を目指す」、「経営基盤の自立化に裏付けられた自律経営を目指す」の3つを重点目標に、事業団憲章に基づき次の5本柱をもとに諸事業を推進する。

- 1 利用者本位のサービスの提供
- 2 地域で支え合う仕組みづくり
- 3 医療と福祉の連携による事業推進
- 4 人材育成と働きがいのある職場づくり
- 5 経営基盤の安定・強化

## 第3章 計画の推進方向

### 1 事業団が今後10年間に取り組む重点目標

- 1 利用者や地域から信頼され選ばれる施設を目指す
  - (1) 利用者本位で質の高いサービスの提供
    - ・施設機能の充実
    - ・利用者の多様な個別ニーズに対応した質の高いサービス提供
    - ・利用者の人権と個人の尊厳に配慮した安全で安心なサービス提供
  - (2) 個性と魅力ある施設の実現
    - ・個性と魅力ある施設づくり計画の立案・実施
  - (3) 障害者の自立支援と障害者雇用の推進
    - ・障害者の自立訓練機能の拡充
    - ・支援困難事例への専門的就労支援機能の強化
  - (4) 地域に開かれた施設運営
    - ・施設機能の地域への提供
    - ・災害時等における地域防災拠点の構築
- 2 リハ医療の実践と障害・高齢者支援の牽引役を目指す
  - (1) 次代を見据えた先導的な取組み
    - ア 医療・福祉の連携モデル事業の実施
      - ・高次脳機能障害、ターミナルケアに関する医療・福祉の連携
      - ・認知症に関する医療・地域ケアの先導的展開
      - ・音楽療法・園芸療法等の実践
      - ・セラピスト等医療専門機能を活用した事業の推進
    - イ 新たな課題への挑戦
      - ・子どもの睡眠障害治療の実践・定着
      - ・精神障害者への専門的支援機能の拡充
  - (2) 社会貢献のさらなる実践・定着
    - ア 地域ケア・リハネットワークモデル(地域リハ拠点)の構築
      - ・24時間・365日安全・安心なサービスの提供
      - ・多様な社会資源を活用したネットワークづくりの先導
    - イ 地域の福祉人材育成のための職員研修のオープン化
      - ・人材バンク、講師派遣制度等の創設
      - ・民間福祉人材への研究成果発表機会等のオープン化
    - ウ リハ医療・福祉に関する専門的情報の発信
      - ・情報発信機能の強化・充実

### 3 経営基盤の自立化に裏付けられた自律経営を目指す

- (1) 人材の確保・育成
  - ・自律型組織を担う人材の確保・育成
  - ・魅力ある病院づくりによる医師・後期臨床研修医の確保・育成
- (2) 人事・組織マネジメントの強化
  - ・自律型組織づくりの推進
  - ・職員配置と給与制度の見直し
- (3) 経営基盤の安定・強化
  - ・前期5年 経営基盤の確立
  - ・後期5年 経営基盤の安定・強化
  - ア 自主経営施設 強固な経営基盤の確立による安定経営
  - イ 指定管理による政策施設
    - 病院 収支改善による経営安定化の実現
    - 県立施設等 県との協働による県施策の先導的役割の実践

### 2 事業団が今後10年間に取り組むべき事業等

#### 利用者支援の主な新規・拡充等事業

- 1 利用者本位のサービス提供 (実施目標)
  - (1) 利用者本位で質の高いサービスの提供
    - ア 施設機能の充実
      - 障害児者施設機能の充実
      - ・障害福祉サービス(生活介護、就労移行支援、就労継続支援、自立訓練、短期入所など)、障害者支援施設・知的障害児施設等機能の充実
      - ・障害者の就労や地域生活支援の拠点機能の強化
      - ・高齢化・重度化に対応した支援及び居住環境の改善
      - 高齢者施設機能の充実
      - ・施設サービス(特別養護老人ホーム、養護老人ホーム等)、居宅・介護予防サービス(訪問、通所、短期入所)等の充実
      - ・介護予防や認知症ケアなど地域支援機能の拡充
      - ・ユニットケアによる生活の質の向上及び居住環境の改善
    - イ 利用者の人権と個人の尊厳に配慮したサービス提供
      - ・利用者支援計画の研究・実践
      - ・サービス評価事業の実施
      - 拡・リハ医療の3次機能と高度専門医療の充実 (短期)
      - 拡・情緒障害・被虐待児童等に対する高度な治療的支援機能の拡充 (通期)
      - 新・発達障害・強度行動障害児者等への支援の実践・研究
      - 新・専門・認定看護師、介護福祉士等の計画的養成、資格取得の推進 (短期)
      - ・専門スーパーバイザー等による指導研修事業の実施
      - ・重度知的障害児者支援巡回研修事業の実施
    - ウ 利用者にとって安全で安心なサービスの提供
      - 拡・リスクマネジメント体制の確立 (短期)
      - 新・利用者の安全や良好な生活環境の確保を図るための計画的な施設整備 (通期)
  - (2) 個性と魅力ある施設の実現
    - 新・個性と魅力ある施設づくりの計画の策定・実施 (短期)
    - 新・地域展開や社会貢献などの事業実施体制の再編整備 (短・中期)
  - (3) 障害者の自立支援と障害者雇用の推進
    - ア 障害者の自立支援の推進
      - 拡・障害者の自立訓練機能の拡充 (短期)
      - ・障害者芸術文化活動支援事業の推進 (短期)
      - 拡・支援困難事例への専門的就労支援機能の強化 (短期)
      - 新・障害者高等技術専門学院との連携の強化 (短・中期)
      - ・能力開発施設との連携による就労支援機能の強化 (短期)
      - 新・小規模作業所の新サービス体系移行支援の推進 (短期)
    - イ 障害者雇用の推進
      - 拡・就労継続事業等の活用による障害者の働く場の拡充・工賃倍増作戦の実施 (短期)
      - 拡・企業等との連携による働く場の拡充 (短期)
      - 新・事業団における障害者雇用の推進 (短・中期)

2 地域で支え合う仕組みづくり (実施目標)	
(1) 地域ケア・リハネットワークモデル(地域リハ拠点)の構築	
ア 地域で安全・安心に暮らすことの出来るサービスの提供	
地域ケア・リハネットワークの構築	
新・地域ケア・リハネットワーク構想の策定	(短期)
新・地域ケア・リハネットワーク(淡路、北但馬、総合リハ)構築に向けた実践	(中・長期)
新・高齢者の就労支援の研究・検討	(短・中期)
居宅サービス事業の拡充	
新・訪問リハ、通所リハの検討	(中期)
・訪問看護、訪問介護等の充実	
・グループホーム等地域移行の推進	
拡・介護予防や認知症ケアなど地域支援機能の拡充	(短・中期)
イ 多様な社会資源を活用したネットワークづくりの先導	
市町事業との連携、公的事業の受託	
拡・地域包括支援センター等の運営	(短期)
・地域生活支援事業の充実	
・相談支援機能の充実	
拡・市町自立支援協議会との連携強化	(短期)
脳卒中等地域連携バスの推進	
拡・地域連携バスの充実・拡大	(短期)
(2) 地域の福祉人材の育成支援	
ア 地域の福祉人材の育成	
新・人材バンク、講師派遣制度等の検討、創設	(短期)
・研修センターと連携した福祉人材の育成	
イ 研修機会等の地域へのオープン化	
新・民間福祉人材への研究成果発表機会等のオープン化	(中期)
新・人材育成基本方針の見直し、改定(策定後3年)(再掲)	(短期)
(3) 地域に開かれた施設運営	
ア 施設機能の地域への提供	
拡・リハ医療・福祉に関する施設公開セミナー等の拡充	(短期)
・ボランティアの積極的な受け入れ	
新・総合リハ等施設緑化事業の推進支援	(短・中期)
・地域交流行事等の開催	
拡・施設運営協議会機能の充実・強化	(短期)
イ 災害時等における地域防災拠点の構築	
拡・地域防災拠点体制の整備、防災協定の締結推進	(短期)
3 医療と福祉の連携による事業推進 (実施目標)	
(1) 医療・福祉の連携モデル事業の実施	
ア 高次脳機能障害、ターミナルケア等に関する医療・福祉の連携	
新・高次脳機能障害の治療・研究と支援体制の確立	(短期)
・地域医療との連携によるターミナルケア(看取り)の実践	
新・高齢・重度障害者の生活介護サービスの充実	(中期)
拡・体育館を活用した介護予防、健康づくり機能の強化	(中・長期)
イ 認知症に関する医療・地域ケアの先導的展開	
新・認知症地域ケアの実践・研究、実践マニュアル作成	(中期)
拡・認知症高齢者GH、デイサービス事業の拡充	(短・中期)
ウ 音楽療法・園芸療法等の実践	
新・音楽療法士等による療法の研究・開発	(中期)
・音楽・園芸療法士等による地域の障害者・高齢者等への支援	
エ セラピスト等医療専門機能を活用した事業の推進	
拡・セラピストと連携したサービスの提供	(短期)
新・訪問リハ・通所リハの検討(再掲)	(短・中期)
拡・保養(温泉)とリハビリ・健康づくり機能の強化	(短期)
(2) リハ医療・福祉に関する専門的情報の発信	
ア 情報発信機能の強化・充実	
新・事業団広報戦略の策定・推進	(短期)
新・ホームページの充実、ITの活用による情報発信の強化、体制整備	(中期)

イ 専門情報の発信	
・障害者スポーツの振興	
・「産・学・官」や「医・工」連携の共同研究による製品化、実用化の推進	
新・研究開発や研究成果を取り入れた研修・相談機能の充実	(短期)
新・情緒障害・被虐待児童などに関する専門機関への指導・助言の拡充	(短期)
拡・リハ医療・福祉に関する施設公開セミナー等の拡充(再掲)	(短期)
新・民間福祉人材への研究成果発表機会等のオープン化(再掲)	(中期)
(3) 新たな課題への挑戦	
ア 子どもの睡眠障害治療の実践・定着	
新・治療プログラムの研究・実践	(短・中期)
新・臨床結果の発信による利用促進	(中・長期)
イ 在宅精神障害者への地域生活支援機能の拡充	
新・精神障害者の支援技術の習得・実践	(短期)

自律経営体制の構築

4 人材育成と働きがいのある職場づくり (実施目標)	
(1) 人材の確保・育成	
ア 自律型組織を担う人材の育成	
人材育成基本方針に基づく人材育成の実践	
新・人材育成基本方針の見直し、改定(策定後3年)	(短期)
・組織性、専門性研修の効果的実践	
法人経営、マネジメントを担う人材育成	
新・自律的組織を担う職員養成のための研修の検討・導入	(短期)
新・次世代の管理・監督職の計画的育成	(短・中期)
資格職種等の計画的養成	
新・事業実施に必要な資格要件を満たす職員の計画的養成	(短期)
拡・事業団アカデミーなど自己啓発援助制度の拡充	(短期)
イ 自律型組織を担う人材の確保・定着	
医療・福祉人材の確保対策	
新・優秀な経験者の採用	(短期)
拡・OB職員の活用	(短期)
帰属意識の醸成	
新・事業団CI活動の推進	(短期)
ウ 魅力ある病院づくりによる医師・後期臨床研修医等の確保・育成	
新・後期臨床研修医の確保に向けた魅力ある研修プログラムの作成	(短期)
新・医師の処遇改善	(短期)
新・研究研修費の重点的配分等体制整備	(短期)
(2) 人事・組織マネジメントの強化	
ア 自律型組織づくりの推進	
自律型組織の構築	
新・地域本部制の導入検討	(中期)
新・施設長への権限委譲の拡大検討	(短期)
拡・リスクマネジメント体制の確立(再掲)	(短期)
コンプライアンス経営の実践	
新・内部監査の強化、外部評価等の活用	(短期)
・情報公開、情報提供による事業団経営の公正・透明化	
事業評価の実施	
新・経営計画等の評価、進行管理	(通期)
新・事業評価による事務改善の推進	(短期)
イ 職員配置と給与制度の見直し	
新・正規職員(種)と非正規職員の適正配置の検討・実施(サービスの質の向上を図るための適正配置の検討など)	(中期)
拡・人事交流等による組織の活性化	(短期)
新・若手職員の登用	(短期)
新・士気高揚につながる人事・給与制度の検討・整備	(短・中期)
〔 適正な給与制度の整備、人事考課制度の見直し・実施 昇格基準の見直し など	

5 経営基盤の安定・強化 (実施目標)	
(1) 基本方針	
ア 前期5年(H21~25年度):「経営基盤の確立」	
堅実な経営	
・退職給与引当金及び建設積立金等の確保	
新・既存事業のスクラップアンドビルド	(短・中期)
新・施設の老朽化等に伴う建て替え、修繕計画の策定・実施	(通期)
新・事業団広報戦略の策定・推進(再掲)	(短期)
自立した経営	
新・運転資金収支の安定化	(短・中期)
・経営収支会議による経営評価と進行管理の実施	
新・経営目標の設定と評価の明確化	(短期)
新・経営アドバイザーの設置	(短期)
施設種別単位ごとの独立した経営	
拡・医療・福祉など各施設種別単位での経営の独立性の確保	(短・中期)
新・部署ごとに経営効率(費用対効果)を評価するシステムの導入等	(短期)
イ 後期5年(H26~30年度):「経営基盤の安定・強化」	
新・引当金、積立金等の拡充	(中・長期)
新・事業拡大による収入の確保や職場環境の充実など	(中・長期)
(2) 財務管理の強化	
・経営の効率化(財務管理に関する情報システムの拡充)	
・経営収支会議による経営評価と進行管理の実施(再掲)	
新・経営目標の設定と評価の明確化(再掲)	(短期)
新・財務管理の人材育成、職員の意識改革	(短期)
(3) 主な施設の経営目標	
ア 自主経営(事業団立)施設	
障害児者施設	
・入所率98%以上の維持	(通期)
・事業拡大及び経営改善を継続的に実施	
・退職給与引当金及び建設積立金等の確保(再掲)	
新・施設の老朽化等に伴う建て替え、修繕計画の策定・実施(再掲)	(通期)
高齢者施設	
・待機利用者の利用促進等による稼働率98%以上の維持	(通期)
・退職給与引当金及び建設積立金等の安定的確保	
浜坂温泉保養荘	
・営業計画に基づき障害者・高齢者等の利用者の増加	
・収支の均衡化	
イ 県等の指定管理による政策施設	
病院	
新・病院経営のための戦略策定	(短期)
新・医師確保のもと、病床稼働率93%以上を維持	(通期)
その他の県立施設等	
・県との協働による県施策の先導的役割の実践	(通期)

(新規事業等)  
 (短期) 実施時期が、1~3年  
 (中期) 実施時期が、4~6年  
 (長期) 実施時期が、7~10年  
 (通期) 10年間で計画的に実施  
 (新規事業等)  
 新 新規に実施する事業(54)  
 拡 拡充して実施する事業(22)  
 その他 継続して実施する事業(37)

