

社会福祉法人けやきの杜 中長期経営計画

(第2期：2025年度～2029年度)

I 計画策定にあたって

1. 第1期中長期経営計画の振り返り

第1期中長期経営計画(以下第1期計画)において重点課題としたのは、経営の安定と旧態からの変換でした。先ずけやきの杜の存在理由に立ち返り、新たな法人理念、ビジョン、行動基準の策定をしました。経営の安定については、経営を圧迫する大きな理由の一つである各事業の利用率低下の改善に取り組み、特に通所利用者が増えたことにより収支の安定につなげることができました。また職員の業務においては、クラウドの活用や書類のペーパレス化等ツールの活用により、業務の効率化に一定の効果が得られました。

一方で、第1期計画の計画期間が終了するにあたり表出した課題は、職員への周知不足でした。現場職員も策定委員の一員として参加していましたが、策定の過程や計画の実施状況等、しっかりと全職員へ周知できていたとは言い難い状況でした。第2期中長期経営計画(以下第2期計画)においては全常勤職員会議で計画策定の進捗状況を報告し、計画について職員が考える機会を設けることにより、計画の内容を周知し、計画策定の一部に参画することができました。

第2期計画においては、収支均衡、利用率の向上、人材の確保等、第1期計画の5ヵ年で実施したことを継承しつつ、高齢化、重度化への対応や相談支援体制の強化等、新たな課題に対し法人全体で取り組んでいきます。

2. 第2期中長期経営計画の重点課題

(1) 新規ご利用者受け入れ先の確保

通所事業所の新規ご利用者確保(定員充足)は第1期計画における課題の1つでしたが、プロジェクトチームの取り組みもあって、食彩工房プラスワンのご利用者は着実に増加し、希望園とワークセンター・さくらは既に定員を充足しています。

一見喜ばしいことですが、逆に言えば今後利用を希望される方、特別支援学校卒業生の受け入れ先が現状では食彩工房プラスワンのみとなり、その食彩工房プラスワンも食品の製造・加工という作業特性によって利用者像がある程度限定されてしまいますので、新規の通所利用について幅広い選択肢を提供できない状況にあります。

第2期計画においてはワークセンター・さくらの定員増や、食彩工房プラスワンの作業種

拡大（対象利用者の拡大）等、できる限りの解決策を講じて新規ご利用者の受け入れ先を確保したいと考えます。

（２）高齢化するご利用者の支援の充実

第２期計画中の 2026 年にけやきの杜は法人設立 40 周年を迎えます。創設期からのご利用者は既に 60 代を迎え、更には第２期計画中で満 65 歳に達するご利用者は法人全体で 12 名に達する見込みです。

知的障害のご利用者が高齢者になっても、引き続きけやきの杜をご利用いただけるよう、これまでも小規模多機能むさしの開設や共生型生活介護としての活用、グループホームとの連携等に取り組んできましたが、第２期計画においてはより支援面での充実を図るべく、顧問契約を結んでいる木下大生教授（武蔵野大学）と利用者の高齢化対応についての調査、研究、研修を継続的に行うとともに、通所事業所において心身機能の維持に注力したプログラムの導入を目指します。

また、65 歳を過ぎても「介護保険の事業所への移行はまだ考えていないが、就労継続支援 B 型で現在の作業を継続することは難しい」というご利用者も一定数います。高齢になっても「働きたい」「みんなと一緒に作業を続けたい」という一人ひとりの思いを尊重しながら、ご利用者の人生、生活の質をどのように担保していくか知恵を絞り、模索したいと考えます。

（３）より支援度の高いご利用者の受け入れ

現在、国分寺市内にあるグループホーム数は既に 50 を超え、今後も増加傾向にあります。運営する法人も、社会福祉法人や特定非営利活動法人に加え、一般社団法人、株式会社と多彩であり、一見すると需要は満たされているようにも思えますが、医療ケアが必要な方、重度の知的障害と重度の肢体不自由を重複する重症心身障害の方、行動障害がある方といった支援度の高いご利用者を受け入れる事業所は極めて少なく、このことは大きな地域課題となっています。

けやきの杜単独でこの地域課題を全て解決に導くことはできませんが、第２期計画においては新規 1 ユニットの開設と既存ユニットの改修を計画し、知的、身体障害のある方の受け入れを行います。また、新規ユニットはバリアフリー、エレベーターが設置できる環境とし、既存ユニットの高齢のご利用者、歩行に困難や不安のあるご利用者が新規ユニット移動することにより生活の安全性を高めます。

また、通所事業所においても支援度が高い方の選択肢が限られている現状は変わりません。第２期計画ではワークセンター・さくらの改修を行います。単なる経年劣化の修繕ではなく、個別スペースの設定、壁の遮音性向上や衝撃緩和をはじめ、行動障害のある方の活動、支援に適した環境を新たに構築することにより、安心してご利用いただけるよう取り組みます。

（４）相談支援体制の強化

市内においては福祉サービス利用希望者に対して相談支援専門員が慢性的に不足しており、相談員１名あたりの契約件数が過剰と言える状態です。特にここ数年は相談支援事業所と契約したくても相談員の不足を理由に断られてしまった結果「セルフプラン」を余儀なくされている方も児童を中心に増加しており、これは市のみならず全国的な課題となっています。

国分寺市第４次障害者計画・実施計画（後期）において、市は「計画相談支援を希望するすべての人が利用できる体制づくりを目指す」とし、その目標年度を２０２６年度（令和８年度）末としていますが、達成のためには市内でおよそ６名の相談支援専門員を増員する必要があると試算されています。

相談支援専門員が不足している要因は有資格者が少ないからではなく、求められる業務と報酬が著しくアンバランスであるため、市内各法人が有資格職員の配置に積極的にならないことが挙げられますが、福祉サービスの利用を、アフターフォローを含めて中立・公平な立場から支援し、ご利用者と事業者、そして地域や関係各所をつなぐ役割を担う相談支援専門員は必要不可欠な存在です。けやきの杜としても市内相談支援体制の強化に貢献できるよう第２期計画においては、相談支援専門員の増員と、主任相談支援専門員の配置を目指します。

しかし、市内相談支援体制強化への貢献とは言え、経営的に全く成り立たないのであれば法人としても相談支援専門員の増員に慎重になりますが、２０２４年度の報酬改定によって特定相談支援の報酬が僅かながら改善されたことに加え、国分寺市も相談支援事業所への独自助成を２０２５年度より実施する見込みとなっています。更には市委託事業である地域活動支援センターの委託費や機能の活用についても国分寺市と協議を行うことにより、収支面での安定も図れるものと考えます。

（５）将来を担う人材の確保と成長を支える環境の強化

深刻化する福祉業界の人材不足については第１期計画においても大きな課題と捉え、人材確保と育成の強化に取り組んでいます。しかし、人材不足は福祉業界に限ったものではなく、少子高齢化による生産年齢人口及び労働力人口の減少に伴い、今や国内全ての産業において人材の奪い合いが過熱していると言えます。我が国は総人口の１／３が高齢者となり６７７万人の労働者が不足する「２０３０年問題」に直面していますが、万一、けやきの杜が第２期計画の５ヵ年で必要な人材獲得ができなかった場合、２０３０年度以降の第３期計画策定においては「どのように事業規模を縮小するか」という耐え難い議論を強いられることになりかねません。

第２期計画においても将来を担う新卒・第二新卒の採用を一層強化して「多くの応募者から良質な人材を選べる法人」を目指すと共に、他法人で支援経験のある職員からステップアップ先として選ばれるけやきの杜であるよう中途採用にも注力します。

人材不足という状況下、福祉業界は学生や職員から選別される存在となりましたが、同時にご利用者からも選別される存在になっていることを忘れてはなりません。株式会社をはじめ多様な運営母体を持つ事業者が続々と福祉に参入している昨今、旧態依然で魅力に乏しい法人、職員の意識や支援が低い法人は間違いなくその存在価値を失います。

けやきの杜がそうならないためにも、これまで以上に法人が職員の成長を支え、職員が自らの成長を実感できる環境を強化する必要があります。支援の質向上を図るための研修やトレーニングはもちろんですが、やや形骸化しつつある評価制度を見直し、管理職と職員双方が丁寧に取り組むことも職員の成長ややりがいの向上に大きく寄与するものと考えます。

また、給与等基本的労働条件や職場環境、福利厚生等について検証する機会を設け、改善させていくことにより、職員の定着率向上に繋がります。

（６）第２期中長期経営計画のその先へ

「地域の中で暮らしていきたい」という想いを持つご利用者を支援していく上で、地域社会や近隣の方々からの協力は不可欠です。地域社会での共生や繋がり強化、地域に開かれた法人を目指し、けやきフェスタ等の既存のイベントだけでなく、けやきの杜を近隣の方々に身近に感じてもらえるような事業展開を検討し、お互いの想いの交流の場として機能していくように運営していきます。また、障害についての啓発活動の場としても活用していきます。日頃お世話になっている地域社会に対して何が還元できるのかこの５ヵ年でしっかりと考え、第３期中長期経営計画に明文化できるよう準備をします。

2036年には設立50年を迎えます。開設当初から今日まで、けやきの杜では通所施設やグループホーム、放課後等デイサービスや介護保険事業、居宅支援事業や相談支援事業と多岐にわたり事業を展開してきました。今後も人の一生の中で、どのライフステージにおいても何か福祉の手が必要となった際に思い浮かべてもらえる法人として、より一層事業の充実をはかります。国分寺市が目指す誰もが共生して暮らしていくことのできる社会の実現に寄与する法人を目指します。

Ⅱ 計画項目

1 支援の向上

(1) 意思決定支援の追求

障害児者、高齢者問わず人を支援するにあたり、意思決定支援は非常に重要であり福祉の根幹となります。意思決定支援の基本的内容の理解を深めるとともに、意思表示の難しい方に対するコミュニケーションスキルの習得や、本人と家族のそれぞれの意見にどう向き合うか等、意思決定支援の課題を法人として研究することで、職員それぞれが「一人ひとりの想いを支える」という法人理念を意識した支援を行います。

2025	全常勤職員研修において定期的に研修を行う 個別支援会議等での本人、家族との関り方について検討 コミュニケーションツールとしての ICT 機器の調査
2026	非常勤職員研修、ヘルパー研修の研修項目とする コミュニケーションツールとしての ICT 機器の導入、検証
2027	研修実施
2028	振り返り、見直し、研修実施
2029	研修実施

(2) 調査及び研究

第2期計画では、高齢期及び壮年期における心身機能の低下(以降総じて高齢化とする)についての対応を重点テーマの一つとし、武蔵野大学木下教授と顧問契約を結び、利用者の高齢化対応について調査、研究、研修を継続的に行い、支援の底上げをすることで、どのライフステージにおいても豊かな地域生活ができるようにします。

また、高齢化への対応等に関する支援の課題を現場から吸い上げ、事業所のみならず法人全体で検討できるシステムを構築します。

2025~28	高齢化プロジェクトチームによる調査、研究 (認知症判別テストの実施、ベースライン設定、定期的なモニタリング等)
---------	--

(3) 高齢化に対する支援の実践

木下教授との調査・研究と並行し、通所事業所において心身機能の維持に注力したプログラムの検討、実施をしていきます。また、医療との連携や作業療法の導入の検討等、外部機関との連携を図ることで様々な視点から課題に応えられる環境を構築します。

2025	対象となる利用者へのアセスメント実施
2026	プログラムの実施
2027	プログラムの振り返り 医療との連携、作業療法等外部機関との連携の分析
2028~29	振り返り及び研究結果を踏まえたプログラムの見直し、再構築

(4) 将来に向けた本人・家族への支援

親亡き後の生活はどの世代にとっても不安要素の一つとなっています。法人として成年後見制度や権利擁護事業、任意後見制度等本人を守るための制度に対して理解を深め、本人・家族に情報の提供をすることで将来に対する不安の軽減を図ります。

2025	全常勤職員研修の継続研修とする(隔年)
2026	家族向けに情報発信できるツールの検討(HP、広報誌、家族会、パンフレット作成等)
2027	研修実施
2029	振り返り、見直し、研修実施

(5) ジェネリックスキルの向上

より質の高い支援の提供には、ジェネリックスキルの向上は必要不可欠です。その中でも特に相手の主訴を読み取り、適切に返答、対応できる力を養うことが重要と考えます。外部研修への派遣及び継続的な内部研修を実施し、スキルの向上を図ります。

*ジェネリックスキル：創造性、柔軟性、自立性、チームワーク力、コミュニケーション力、批判的思考力、時間管理、リーダーシップ、計画性、自己管理能力等、特定の分野を超えて汎用できるスキル

2025	第1期研修派遣 *2024年中に第1期人選
2026~27	内部研修実施
2028	内部研修、振り返り、見直し
2029	第2期人選、研修派遣

2 組織の強化

(1) 職員間の連携強化

法人組織の強化を考えるうえで、職員間の連携は必要不可欠となりますが、事業が多岐にわたるにつれて職員の横断的な繋がりが希薄になってきます。「個」の能力を伸ばすだけでなく、「集団」としての能力も伸ばすことにより、組織の強化を図ります。

2025~29	全常勤職員研修で、チームビルディングを取り入れた研修を実施
---------	-------------------------------

(2) 主体性を養う取組み

若い職員の新しい視点が支援に活かせるように、発言、提案のしやすい環境を作ります。各事業所において業務を精査し、決定権を現場職員へ委譲していくことで、主体的に事業運営をする意識の向上を図ります。

2025	組織交流活性化委員会における 2024 年度活動の振り返り及び検討内容の精査 各事業所の業務の精査及び権限委譲
2026~28	組織活性化委員会と業務改善委員会が連携できる仕組みの検討・実施
2029	振り返り

(3) 心理的安全性を保つ取組み

若い職員が自信を持って主体的に業務に取り組むためには、職員の心理的安全性の担保が重要です。管理職や経験年数の長い職員が適切に職員の育成やフォローアップができるよう、計画的に外部研修への派遣をしてノウハウの習得をします。

2025~29	主幹以上の職員を外部研修派遣(職員育成、ハラスメント等に関する研修)集中会議にて振り返り(年1回、1月)
---------	--

(4) ICT 化の検討

2018 年度にはクラウドシステム (J-MOTTO) の導入で職員間の情報共有の強化を、2023 年度はメール配信システム(さくら連絡網) の導入で利用者及び家族と職員の関係強化を図りました。第2期計画においては更なる業務効率化を目指し、ICT 化を推進します。また、現在利用しているツールやクラウドシステムについても現状の使用状況を検証し、無駄なく活用できるようにしていきます。

2025	現状の業務の整理、クラウドシステム使用のルール化、書式の共有化 ICT ツールの市場調査
2026	業務の分析、ICT ツールの研究、助成金の調査
2027	ICT ツールの導入
2028	振り返り

(5) 法人収支均衡化の維持

第1期計画の5ヵ年で、法人全体の収支均衡は達成することができました。しかし、事業単体で見るとまだ支出過多の事業所もあるため、第2期計画の5ヵ年においても継続して経営の安定化に努めます。各事業所において利用者の充足状況をよく把握し収入の安定を図るとともに、職員それぞれがコスト意識を持つことで、過剰な支出を防ぎます。

2025~29	事業活動資金収支の均衡維持
---------	---------------

(6) 土地賃借料の有償化に向けた対応

現在、希望園及びワークセンター・さくらの土地については国分寺市より無償で借り受けています。しかし、土地賃借の契約満了とともに順次有償化されることが国分寺市の中で検討されています。法人の経営状況を踏まえ、提示された期限までに国分寺市と法人で慎重に協議を重ね結論を出していきます。

2025~27	法人内で土地賃借料の有償化に向けた対応の検討
2027~29	土地賃借料について国分寺市と協議

3 人材確保・育成

(1) 人材確保

第1期計画の5ヵ年において、毎年複数名の新卒者を採用することができました。今後5年後、10年後、20年後を見据えた積極的な新卒者の採用は必須と考えます。また、採用を担当者一人に全てを委ねるのではなく、数ある就職先の中からけやきの杜を選んでもらえるような環境作りを法人全体で構築していくことで、より質の高い人材の採用を目指します。

2025~29	毎年6~7名の新卒者採用 新人職員研修、フォローアップ研修実施
---------	------------------------------------

(2) キャリアアップ制度の明確化

既存のキャリアアップ制度を見直し、どの職員も自分のキャリアの道筋が見える制度を構築します。抽象的な表現を避け、明確な目標設定や目標到達までのプロセスを具体化し、それぞれの職員が積極的にキャリアアップに取り組めるような仕組みを作ります。

2025	昇格基準検討(明確化)
2026	新昇格基準運用
2029	振り返り

(3) 評価制度の再構築

これまで年2回の評価ごとに、評価項目の微修正を重ねてきましたが、それでも評価制度の形骸化は否めません。評価制度、項目の見直しをすることで、評価や面談を通じて法人の求める職員像を明確に伝え、法人の将来を担える人材育成につながる評価制度を構築します。また、年2回以上評価者会議を実施し、各職員の評価の公平性の担保と評価をする職員の質の向上を図ります。

2025	評価項目追加(13項目→20項目)、評価者会議(年2回以上、以下毎年) 外部研修への派遣
2026	20項目中13項目を選択し、評価する(以下毎年) 外部研修への派遣
2029	振り返り

(4) 労働環境の更なる向上

主に福利厚生を中心に労働環境に関する課題を整理し、更なる改善、向上を推進します。職員一人ひとりが仕事にもプライベートにもやりがいや充実感を感じられるようワークライフバランスを重視し、キャリアを重ねていきたいと思える法人を目指します。

2025	福利厚生に関する課題の抽出、整理、検討
2026	福利厚生の確認(主幹調整会議にて年2~4回)
2029	振り返り

4 事業展開

(1) 相談支援体制の充実

障害福祉サービスの根幹となる相談支援ですが、相談支援専門員が充足しているとはいえない状況です。国分寺市の動向に注視し、他法人の相談支援事業所とも連携を取りつつ、法人としても相談支援専門員の増員を計画的に行い、相談支援体制の充実に寄与します。

2025~26	相談支援体制に関する方向性の検討 相談支援従事者初任者研修への計画的な派遣 相談支援専門員の1名以上の配置増
2027~29	相談支援従事者初任者研修への計画的な派遣 主任相談支援専門員の配置

(2) 日中活動の充実

就労継続支援B型事業のご利用者及び利用を希望される方のニーズは、就職を目指したい、自分のペースで作業をしたい、生活に関する支援を受けたい等と様々です。利用に際し、それらのニーズに応えられる選択肢が提供できるように、この5ヵ年で、法人全体の

働く場の再編とプログラムや作業内容の見直しを検討します。

また、築 50 年が経過し老朽化したワークセンター・さくらの大規模修繕を計画します。生活介護事業、特に自閉傾向の強い方や行動障害のある方の受け入れ先の選択肢となるよう、設計、設備等を大規模修繕の計画に反映します。

2025	働く場に関するご利用者の希望や適性の検証（主幹調整会議にて通年） 就労プログラムの再構築、実施場所の選定、確保 ワークセンター・さくらの具体的な修繕案作成(図面等) 大規模修繕について国分寺市及び東京都との折衝
2026	ご利用者の意向に沿った事業所への移行の検討（主幹調整会議にて通年） 就労プログラム実施(週 2～3 回) 大規模修繕について東京都への申請
2027	大規模修繕実施

（3）グループホームの展開

グループホーム利用に対するニーズに応えるべく、5 ヶ年の中で 1 ユニット増設と既存ユニットで重度のご利用者を受け入れるための改修実現を目指します。また、よりニーズの高い重度の方の受け入れについて調査、研究し、具体的なプランを作っていきます。

2025	新ユニット開設準備、既存ユニット改修の検討、立案
2026	新ユニット開設、既存ユニット改修