

浜松市社会福祉事業団

中期経営計画

平成27年度 ～ 平成30年度

社会福祉法人 浜松市社会福祉事業団



目 次

□ 計画策定にあたって	1
□ これまでの経緯	2
I 改革プラン（平成24年度～平成26年度）の総括	3
1. 経営計画の達成状況	3
2. 事業運営の課題	5
II 経営計画	
1. 基本理念	8
2. 経営方針	9
3. 実施計画	10
(1) 事業計画	
イ. 事業計画	10
ロ. 中期資金計画	12
ハ. 重点項目	14
ニ. 施設別計画	15
医療①友愛のさと診療所・療育センター	
②子どものこころの診療所	
療育③児童発達支援センター「ひまわり」	
相談④相談支援事業所シグナル	
⑤発達相談支援センタールピオ	
福祉⑥生活介護・就労継続支援施設「かがやき」	
⑦就労継続支援施設「はばたき」	
⑧障害者生活介護施設「ふれんず」	
⑨地域活動支援センター「オルゴール」	
ホ. 社会貢献活動（地域貢献事業）	26
(2) 推進体制	
職員アンケートから（SWOT分析）	28
イ. 組織体制	31
ロ. 人事管理制度（マネジメント）の強化	32

計画策定にあたって

社会福祉法人浜松市社会福祉事業団（以下「事業団」という。）は、平成4年2月の設立から23年が経過しました。

その間、国からは社会福祉法人として、浜松市からは外郭団体として、障害保健福祉施策の充実を担保し得る経営主体として最適であるかを求められてきました。

平成18年度からの指定管理者制度、平成21年度からの利用料金制度の導入により、利用サービスの充実だけでなく自主、自立に着目した「経営」が求められることとなりました。

このため、事業団を取り巻く今後の外部環境の変化に柔軟に対応すべく、経営健全化の観点から改革プラン（経営健全化計画）と名付け、第1期（平成21年度から平成23年度まで）、第2期（平成24年度から平成26年度まで）と2期にわたり具体的数値目標を定めて事業運営に取り組んでまいりました。

発達障害に対する認識の高まりや平成24年度の障害者総合支援法・児童福祉法改正に伴う福祉サービスの更なる充実などに応える第2期では、「誰もが住み慣れた地域で安心していきいきと暮らすことができる」ことを目指して、浜松市と一体となって様々な福祉・医療サービスの提供に努めてまいりました。

このようなことから、利用者の方々からは計画以上の利用をいただくことができる見込みです。お陰をもちまして財務面においても利用料金収入の増収並びに経費削減により経営を安定させることができました。

期間を同じくして、浜松市では類似する外郭団体との統廃合、事業連携や人事交流など多角的視点から事業団の望ましい姿（方向性）が検討されてきました。事業団が改革プランを着実に実行してきたことは、浜松市における行政経営計画においては概ね良好であるとして、平成25年度で目標を達成したと評価されるに至っています。

このたび、支援を必要とする人々の期待により一層応えるために、新たなステップへ進むものとして、平成27年度からの4年間を計画期間とする「浜松市社会福祉事業団中期経営計画」を策定しました。

私たちは、地域の公的資源の一員であるという自負をもって、役職員一丸となって引き続き専門的で質の高いサービスの提供をはじめ、地域福祉への貢献と経営の安定化を目標に、障害者福祉の一層の充実に向けて努力してまいりたいと存じます。

関係各位のご理解とご協力をお願いいたします。

平成27年3月

社会福祉法人 浜松市社会福祉事業団
理事長 中津川林太郎

これまでの経緯

社会福祉法人浜松市社会福祉事業団は、浜松市の障害保健福祉施策の中核を担う公設医療・福祉施設の受託運営主体として、平成4年の浜松市発達医療総合福祉センター（以下「センター」という。）開設を前提として設立されました。以来、センター事業に留まらず障害保健福祉に係る浜松市の施策を、持てる技能を基に浜松市と一体となって推進し続け現在に至っています。

この間に外部環境は大きく変化しました。

福祉サービスの主体を官から民へ移行させることを目的とした平成12年の社会福祉基礎構造改革により、福祉サービスを行政が決定する「措置」から利用者が選択・決定する「契約」制度へ移行することとなったことが大きな転換点となりました。

この流れは平成12年の介護保険法の施行に始まり、障害保健福祉分野では平成15年の支援費制度、平成18年の障害者自立支援法の施行、平成24年の障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律（平成17年法律第123号。以下「障害者総合支援法」という。）への発展的拡充へとつながっています。

これと併行して、会社やNPO法人など多様な事業体が福祉サービス業界に参入可能となり、社会福祉法人の存在意義が試されるようになりました。さらに、市が設置した施設の経営の委託先は社会福祉事業団を原則とするという事業団の拠りどころである「社会福祉事業団等の設立及び運営の基準について（昭和46年7月16日付け厚生省社会・児童家庭局長連名通知）」が、平成14年には、市は特段の要件がなくても委託先を選定できるように変更されたことから、事業団の存在意義も問われることになりました。

センターへの「公の施設への指定管理者制度」の導入もその一環といえます。

このような経緯から指定管理者制度のもとで事業団がセンターの運営を引き続き行うことが最適であることを自ら証明する立場にたたされることとなりました。

センターの指定管理を受託するにあたり、効率的な事業運営による充実した市民サービスの提供とこれを支えるための安定した経営基盤の確立に向けて、利用料金制が導入されることになった平成21年度から平成23年度までを第1期、これを継承し、改正された「障害者総合支援法」及び児童福祉法（昭和22年法律第164号。）に柔軟に対応するための平成24年度から平成26年度までを第2期として「浜松市社会福祉事業団改革プラン（経営健全化計画）（以下「改革プラン」という。）」を策定し、その推進に取り組みました。

平成26年度は、第2期「改革プラン」の最終年度を迎えることから、平成24年以降の改正障害者総合支援法及び児童福祉法の変化に、どのように対応したかを検証し、今後の浜松市の障害保健福祉施策との連携による地域福祉社会のさらなる発展を目指し、専門的で質の高いサービス提供と安定した経営基盤の維持のための中期経営指針として「浜松市社会福祉事業団中期経営計画（平成27年度～平成30年度）」を策定いたします。

I 改革プラン（平成 24 年度～平成 26 年度）の総括

支援を必要とする人々に専門的で質の高いサービスを提供するための職員のさらなる意識改革を促す「道しるべ」とするとともに、経営健全化の視点を含めた 3 年間の経営の指針とするため、「改革プラン（平成 24 年度～平成 26 年度）」を策定し、法人経営に取り組んできました。

1 経営計画目標値の達成状況

(1) 利用者数、収入の増について

診療部門（友愛のさと診療所・療育センター・子どものこころの診療所）では、医師の安定的な確保及びリハビリ職員や臨床心理士等専門スタッフの計画的配置により診療枠を増やし、診療件数（延べ）は、平成 23 年度比 70.1%増、医業収入は、平成 23 年度比 **82.8%増**を達成しました。

福祉施設部門（かがやき・はばたき・ふれんず・ひまわり）では、新たな利用者の受け入れを積極的に行うと同時に現利用者の利用率の向上を図り、利用者数（延べ）は、平成 23 年度比 24.9%増、自立支援費等収入は、平成 23 年度比 53.1%増を達成しました。

医業収入及び自立支援費等収入を合わせると、平成 23 年度比 281,562 千円の収入増を達成し、指定管理料 163,498 千円の減に対応しました。

【診療件数（友愛のさと診療所・子どものこころの診療所）及び利用人数（かがやき・はばたき・ふれんず・ひまわり）の推移】

（単位：件・人・%）

		23 年度	24 年度	25 年度	見込み 26 年度	比較（26 年度 －23 年度）
診療件数 （延べ）	計画		31,719	32,695	33,913	6,199
	実績	27,714 件	39,855 件	43,384 件	47,386 件	19,672 件
	対前年比		143.8%	108.9%	109.2%	170.1%
利用人数 （延べ）	計画		40,150	40,919	41,728	8,227
	実績	33,501 人	40,189 人	41,227 人	41,850 人	8,349 人
	対前年比		120.0%	102.6%	101.5%	124.9%

【医業収入（友愛のさと診療所・子どものこころの診療所）及び自立支援費等収入（かがやき・はばたき・ふれんず・ひまわり）の推移 (単位：千円・%)

		23年度	24年度	25年度	見込み 26年度	比較(26年度 -23年度)
指定管理料		433,808千円	368,394千円	316,218千円	270,310千円	▲163,498千円
医業収入	計画		182,049千円	188,186千円	195,310千円	32,197千円
	実績	163,113千円	237,554千円	252,974千円	298,192千円	135,079千円
	対前年比		145.6%	106.5%	117.8%	182.8%
自立支援 費等収入	計画		367,016千円	371,969千円	378,818千円	102,864千円
	実績	275,954千円	393,627千円	407,401千円	422,437千円	146,483千円
	対前年比		142.6%	103.5%	103.7%	153.1%
医業+自立 支援費等収入	実績	439,067千円	631,181千円	660,375千円	720,629千円	281,562千円
	対前年比		143.8%	104.6%	109.0%	164.1%

【環境要因】

- 平成23年9月子どものこころの診療所開設
- 医師の安定的な確保
- 障害者自立支援法及び児童福祉法の改正
 - ※ひまわり児童デイ→児童発達支援センター（重心クラス10名）
- ひまわりの施設増築にともなう定員増（60人→80人）
- 自立支援費の報酬改定（報酬単位の上昇、加算の新設）

(2) 支出の抑制について

支出の大半を占める人件費については、人的支援を中心とする業務の特性や配置基準、さらに専門性や熟練度等も考慮した職員配置を行い、事業の拡充等により職員数は増加しましたが、非正規職員の活用により、人件費の増加金額を利用料金収入の増加金額以下に抑制しました。

人件費の増加金額 166,579千円 < 利用料金収入の増加金額 281,562千円

【実績】

		23年度	24年度	25年度	見込み 26年度	比較 (26年度- 23年度)
人件費		689,421千円	731,161千円	779,422千円	856,000千円	
対前年比			41,740千円	48,261千円	76,578千円	166,579千円
			106.1%	106.6%	109.8%	124.2%

《環境要因》○事業の拡充、継続性、専門性の蓄積にともなう職員増

平成23年度153名（正規：66名／非正規87名）

平成26年度201名（正規：90名／非正規111名）

比較：増48名（正規：24名／非正規24名）

(3) 浜松市外郭団体改革プラン（平成22年度から平成25年度）の達成評価について

浜松市行財政改革推進審議会の答申や「第三セクター等の改革について」（平成20年6月30日総務省通知）等に基づき、浜松市の外郭団体について、現状や課題を把握し、さらなる経営健全化を進めるために、浜松市外郭団体改革プラン（平成22年度から平成25年度）を策定し、経費削減や収入増、財務の適正化、経営体制の強化等の具体的目標を掲げ、取り組んできました。

その結果、利用料金収入の増加による指定管理料の見直し、利用者数、収入の増加、支出の抑制等の実績を上げ、浜松市から経営健全化への取り組みは概ね達成したと評価を頂きました。

2 事業運営の課題

(1) 子どものこころの診療所の開設時からのニーズ増大への対応

平成24年度と比較して、平成26年度（見込）の新患患者数は30%増、診療件数は60%増となっており、平成23年度時点の想定を大きく上回っています。医師診察室を4室設置していますが、診療体制は現在3~5診と飽和状態であり、それに伴い患者待合スペースが狭小で発達障害を持つ親子にとって十分でないこと等、現状の診療のみでもインフラ狭小が問題となっています。

また、子どものこころの診療所（以下、診療所）は、友愛のさとにおける療育水準と同等のサービス提供を掲げ、平成23年9月に開設しました。しかし、訓練は個別訓練（言語療法および心理療法）に限定され、発達障害児にとって不可欠な作業療法、グループ療育、児童発達支援センター等の療育サービスが提供できていません。また、小児神経等の専門診療も実施できていない等、友愛のさと診療所と比較してサービス体制の整備が遅れています。

(2) 療育センター所在地の偏在の解消

浜松市において、重症心身障害児者や肢体不自由児者の診療、リハビリ訓練ができる医療機関は、発達医療総合福祉センター（浜北区）と聖隷おおぞら療育センター（北区）のみの現状です。その為、中区・南区・西区など遠方からのアクセスが困難で、通院の際には、浜松市民に多大な負担がかかってしまっています。

浜松市全域の医療ニーズをカバーする為には、所在地の偏在が課題となっています。

(3) 児童発達支援センターのニーズ増大への対応

児童発達支援センターひまわりでは入園希望児が多く、毎年入園申込を断っている現状（今年度は16人）です。また、市内の児童発達支援センター及び事業所では、4月当初に定員が充足してしまい、市内転入児等の年度途中利用児への対応が困難となっています。

地域バランスを考えても、人口が多い中区に必要であり、また、第4期浜松市障がい福祉実施計画（案）においても、児童発達支援の計画値として、平成26年度比70人増が見込まれており、施設整備が必要となっています。

(4) 在宅介護のニーズへの対応

日常的に医療的ケアが必要な重症心身障害児者や強度行動障害、精神症状により通院困難な利用者、家族の負担軽減が必要です。

そのためには、訪問看護、訪問精神科看護、訪問リハビリ、訪問診療等の在宅医療支援や日常生活トレーニング、家族再統合のステップ等を実施するショートステイ支援が必要です。

また、厚生労働省が、モデル事業として体制整備を進めている重症心身障害児者の高度な相談対応ができる重症心身障害児者支援センターの役割が重要となっています。

経営計画

1 基本理念

ともに あゆむ

理念／Belief

すべての人の生命に安全を
すべての人の生活に安心を
すべての人の人生に輝きを

私たちは、支援を必要とする方々のLife(生命・生活・人生)を支えるために、考え、行動します。

使命／Mission

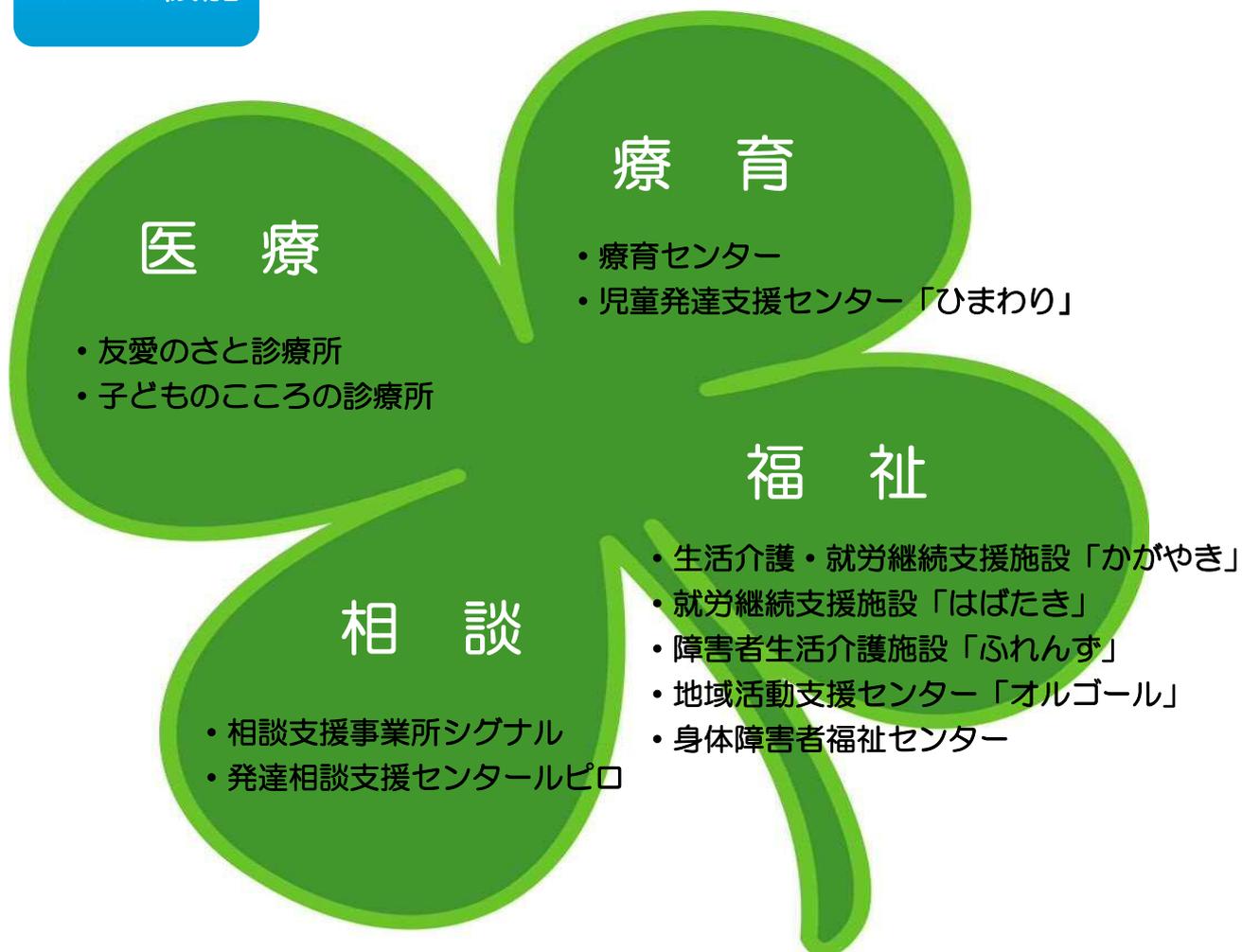
医療と福祉の専門性を通して

1. 支援を必要とする方々（本人、保護者、支援者も含めて）が、自らの価値に気づき、輝いた人生を送るための、よき伴走者（ライフサポーター）となる。
2. 支援を必要とする方々（本人、保護者、支援者も含めて）の人生をつなぐ軸（ハブ）となり、安全網（セーフティーネット）となる。
3. 「特別な人による、特別な人のための、特別な支援」ではなく、「誰もが、支援を必要とする方々のための、当たり前の支援」が行える世の中となるために、新たな文化を創造する。

2 経営方針

- ① 浜松市の親子のために
「乳幼児から学童期までの一貫した療育支援体制の強化」
- ② 市民のニーズにあった福祉施設の運営
「利用者様から地域から信頼いただける質の高いサービスの提供」
- ③ 地域から愛される施設づくり
「地域福祉の拠点施設として豊かな地域福祉社会の形成に寄与」
- ④ 法人運営の自立化及び健全化
「法人の組織強化と充実したサービスを提供するための経営基盤の安定化」

4つの機能



3 実施計画

(1) 事業計画

医師の安定的な確保及び福祉施設の稼働率100%の維持により、安定した施設運営を行うとともに、地域課題、ニーズに相応した積極的な事業展開を図っていきます。

イ. 全体計画（収入、利用人数）

【医業部門（友愛のさと診療所・子どものこころの診療所）】

（単位：千円・件・％）

	平成26年度 （見込）	平成27年度 （計画）	平成28年度 （計画）	平成29年度 （計画）	平成30年度 （計画）	比較 （30年度－ 26年度）
医業収入	298,192千円	298,120千円	306,355千円	309,125千円	309,581千円	
対前年比		▲72千円 99.9%	8,235千円 102.8%	2,770千円 100.9%	456千円 100.1%	11,389千円 103.8%
延べ診療件数	47,380件	47,740件	48,410件	48,840件	48,920件	
対前年比		360件 100.8%	670件 101.4%	430件 100.9%	80件 100.2%	1,540件 103.3%

【施設部門（かがやき・はばたき・ふれんず・ひまわり・シグナル・医療型短期入所）】

（単位：千円・人・％）

	平成26年度 （見込）	平成27年度 （計画）	平成28年度 （計画）	平成29年度 （計画）	平成30年度 （計画）	比較 （30年度－ 26年度）
自立支援収入	451,981千円	471,498千円	472,103千円	472,795千円	472,795千円	
対前年比		19,517千円 104.3%	605千円 100.1%	692千円 100.1%	0千円 100.0%	20,814千円 104.6%
延べ利用人数	47,850人	49,920人	49,970人	50,040人	50,040人	
対前年比		2,070人 104.3%	50人 100.1%	70人 100.1%	0人 100.0%	2,190人 104.6%

【委託業務・補助事業等（ルピコ、保育所等巡回支援事業、発達支援広場事業、オルゴール、日中一時支援事業）】

（単位：千円・人・％）

	平成26年度 （見込）	平成27年度 （計画）	平成28年度 （計画）	平成29年度 （計画）	平成30年度 （計画）	比較 （30年度－ 26年度）
委託・補助収入	117,900千円	115,866千円	115,866千円	115,866千円	115,866千円	
対前年比		▲2,034千円 98.3%	0千円 100.0%	0千円 100.0%	0千円 100.0%	▲2,034千円 98.3%

【全体（医業部門・施設部門・委託業務・補助事業）】

（単位：千円・人・％）

	平成26年度 （見込）	平成27年度 （計画）	平成28年度 （計画）	平成29年度 （計画）	平成30年度 （計画）	比 較 （30年度－ 26年度）
利用料金収入	868,073千円	885,484千円	894,253千円	897,786千円	898,242千円	
対前年比		17,411千円 100.1%	8,769千円 101.0%	3,462千円 100.4%	456千円 100.1%	30,169千円 103.5%
延べ人数	95,230人	97,660人	98,380人	98,880人	98,960人	
対前年比		2,430人 102.6%	720人 100.7%	500人 100.5%	80人 100.1%	3,730人 103.9%

※委託業務・補助事業等は延べ人数含まず

ロ. 中期資金計画

① 新会計基準、資金管理について

平成21年度の利用料金制の導入以後、各事業所では新たな利用者の獲得に努めたことにより、利用件数とともに利用料金収入も大きく増加してきました。

また、子どものこころの診療所の運営や発達支援広場、保育所等巡回支援、日中一時支援などの事業を開始したことで、それに伴い指定管理料・委託料の事業団全体の収入はさらに増加し、同時に配置する職員増による人件費をはじめとする支出も増えてきました。

しかし事業が増えたことで、一つの事業所が複数の事業を行うようになったため、これまでの事業所ごとの経理区分では複数の事業が合算され、事業ごとの収支の状況が見えにくくなっていました。この点を踏まえ、平成27年度からの新会計基準移行に伴い、事業団の強みと弱みを分析できるよう、職員を適正に配置して人件費の配分を事業に応じた額に見直し、またサービス区分を事業ごとに細かく分けることでそれぞれの事業別に収支の状況を明らかにし、事業ごと、施設ごとの経営の責任を明確にしていきます。

② 経営計画に係る資金収支について

浜松市発達医療総合福祉センターの開設以来、施設の受託運営にあたり、浜松市からは事業団会計の収支が均衡する額の委託料や指定管理料を受領してきました。利用料金制が導入された平成21年度からは、利用者増への取り組みやサービス単価のアップ等により利用料金収入が大幅に増加し、また人件費をはじめとする経費の節減を徹底的に行うことで多額の剰余金を残すことができました。それに合わせて浜松市からの指定管理料は毎年度減額となっています。

しかし、平成27年度から平成30年度の間の収支状況の試算では、事業団全体の収入の伸びに比べて人件費支出の伸びが大きく、平成27年の指定管理料の額である230,585千円を当てはめると、平成30年度までの4年間で263,000千円の資金不足が見込まれます。

そこで収支計画は、平成28年度以降の浜松市からの指定管理料収入は、指定管理者指定申請額である298,000千円で算定しています。

事業団の主な収入である利用料金収入は、通所施設・両診療所ともに現在の体制での利用者数は上限に近く、今後の大幅な増加は見込まれないことから、4年間の収入見込みは微増としています。

支出について、人件費支出は、平成28年度以降は設立当初に採用した職員の定年退職が続くことで退職金支出が増大していく傾向にあります。退職金は自己都合退職に備えた額を積み立てていますが、定年退職の場合は支給率が高くなるため、支出が高額となります。

さらに、退職金を除いた人件費は、事業団職員は若年層が多いことにより定期昇給の幅が大きく、毎年10,000千円程度の増額が見込まれます。また、職員の勤続年数が伸びることにより積み増しを要する退職給付引当金は、毎年30,000千円を超える額が必要になります。

以上のように、今後は人件費支出が増大するため、指定管理料収入が298,000千円で試算しても資金が不足することから、事業団が現在保有する余裕財産（利益剰余金）のうち3億円を財政調整積立金(※)として積み立てを行い、資金が不足する場合はそれを取り崩して補うという考えのもとに、平成27年度以降の資金収支計画を策定しました。

(※) 財政調整積立金

将来の正規職員の定年退職金の支給、施設設備等の大規模修繕、送迎バスや高額医療機器など固定資産に該当する備品等の購入に備えるために積み立てるものです。

資金需要に不安がある時に所要額を取り崩すことにより、その年度の経営状況を改善するものです。

経営計画に係る資金収支計算書

(単位:千円)

勘定科目		平成27年度 計画	平成28年度 計画	平成29年度 計画	平成30年度 計画
事業活動による収支	収入				
	指定管理料等収入	326,328	393,743	393,743	393,743
	指定管理料収入	230,585	298,000	298,000	298,000
	委託料収入	95,743	95,743	95,743	95,743
	利用料金収入	769,618	778,458	781,920	782,376
	自立支援費収入	471,498	472,103	472,795	472,795
	医業収入	298,120	306,355	309,125	309,581
	補助事業等収入	20,123	20,123	20,123	20,123
	その他の収入	10,715	10,715	10,715	10,715
	事業活動収入計 (1)	1,126,784	1,203,039	1,206,501	1,206,957
支出					
人件費	893,936	950,594	899,994	931,221	
事業費	119,368	119,368	119,368	119,368	
事務費	149,449	139,449	139,449	139,449	
事業活動支出計 (2)	1,162,753	1,209,411	1,158,811	1,190,038	
事業活動資金収支差額 (3)=(1)-(2)	△ 35,969	△ 6,372	47,690	16,919	
その他収支	退職給付引当資産取崩収入 (4)	0	35,227	0	17,429
	退職給付引当資産支出 (5)	17,428	45,413	36,013	36,754
	退職給付引当資産収支差額 (6)=(4)-(5)	△ 17,428	△ 10,186	△ 36,013	△ 19,325
	その他の積立資産取崩収入 (7)	73,519	16,558	0	2,406
	その他の積立資産積立支出 (8)	20,122	0	11,677	0
	その他の積立資産収支差額 (9)=(7)-(8)	53,397	16,558	△ 11,677	2,406
当期資金収支差額計 (10)=(3)+(6)+(9)	0	0	0	0	
前期末支払資金残高 (11)	129,115	129,115	129,115	129,115	
当期末支払資金残高 (12)=(10)+(11)	129,115	129,115	129,115	129,115	

ハ. 重点項目

① 児童発達支援センターの開設

児童発達支援センターのニーズ増大の受け皿として、地域バランスを考えて中区に新たな児童発達支援センターの開設を目指します。

- ・ 毎日通園部、親子通園部（グループ療育）・ 放課後等デイサービス※個別指導コース含む
- ・ 保育所等訪問支援事業
- ・ 指定障害児相談支援、指定特定相談支援

② 訪問看護（訪問リハビリ・訪問診療含む）事業の実施

在宅介護を受けているが通院が困難であり定期的な医療を必要とする方に対して、訪問看護事業を実施します。

- ・ 友愛のさと診療所にて、健康保険法等各種医療保険法に基づいて実施

③ 重症心身障害児者支援センター機能を担う取り組み

重症心身障害児者への支援を行う事業所への支援や、担い手の育成等により社会資源の強化・充実を図る「重症心身障害児者支援センター」の設置補助が、厚生労働省モデル事業として実施されています。今後、全ての都道府県・指定都市・児相設置市への設置が検討されており、その機能を担う取り組みを実施していきます。

④ 中央療育センター構想

友愛のさと診療所等専門医療機関の地域偏在を解消し、慢性的な診療待機問題を解消するため、小児科（小児神経科）・児童精神科・小児整形外科・障害児歯科・小児耳鼻咽喉科・小児眼科、理学療法・作業療法・言語療法・視能訓練・臨床心理及び医療連携室等の機能を持った中央療育センターの開設について、浜松市と協議していきます。

二. 施設別計画

医療

① 友愛のさと診療所・療育センター

(単位：人・件・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
新患患者数	687人	600人	600人	600人	600人
診療件数	28,840件	28,780件	29,110件	29,180件	29,230件
個別指導件数	16,750件	18,300件	18,800件	19,180件	19,180件
医業収入	173,797千円	172,962千円	178,952千円	179,346千円	179,604千円
自立支援収入	6,690千円	8,400千円	8,400千円	8,400千円	8,400千円

※自立支援収入：医療型特定短期入所

【課題】

- ① 初診待機日数について、平成26年度に常勤医師1名増員、非常勤医師週1日増員し、現在までに初診待機日数の短縮を図ってきましたが、これまで22年間にわたる患者の累積もあり、再診枠の確保が難しくなってきました。さらに平成27年度には、非常勤医師が週0.5日減員し、欠員確保が困難なため、今後、初診、再診とも待機日数の延長が予想されます。
- ② リハビリ部門では、受診者数の増加で理学療法士、作業療法士の増員を図ってきましたが、それに伴い指導室が手狭となり、車椅子等の保管場所、補装具採型等の部屋も不足している現状です。また、在宅人工呼吸器管理や本人及び保護者の高齢化等で受診のための移動が困難となるケースも年々増加しています。言語聴覚士が実施している摂食指導では、認知度の向上及びニーズの増加により希望者が増加し、1ケース当たりの指導頻度が減少しています。
- ③ 心理部門では、これまでの個別心理やSSTグループ等のグループ指導に加えて、近年ペアレント・トレーニングや保育所等訪問支援事業への協力も加わり、人材育成が急務となっています。さらにLD(学習障害)等の学習支援を必要とする子どもや緘黙等特殊な現れをもつ子どもに対応できる専門医療機関が少なく、被虐待児への対応も年々増加してきており、トラウマ治療のニーズも高まっています。また、就園、就学児の増加により指導希望時間帯が重複し、共同セッションやグループ指導などの工夫もしていますが、予約の確保が難しくなっています。
- ④ 所在地(浜北区)が市中心部から離れているため、中区・南区・西区など遠方からの通院の際に大きな負担が生じています。

【重点項目】

<診療部門・リハビリ部門>

- ① 平成27年度10月より開始する予定の訪問看護・訪問リハビリテーション事業を充実させます。現在、診療が必要であるにもかかわらず、通院が困難な患者が多数いるため、その方々に対し訪問

看護・訪問リハビリテーションを行うことにより、より充実した医療を提供し、介護者の負担も軽減させることを目的とし、職員配置および設備を確保します。また、収支についても、計画的に事業を展開していきます。

<心理部門>

- ② LD（学習障害）等をもつ子どもへの支援を充実させ、“読み”“漢字の書字”の学習方略を学ぶためのグループ指導を実施します。
- ③ ト라우マ治療のスタッフ研修を進め、トラウマ治療のケースの増加に対応します。
- ④ ペアレント・トレーニングのニーズに対応して、開催回数を増やします。
- ⑤ 緘黙等特殊なあらわれを持つ子どもの保護者同士の情報交換の場を設けます。

<リハビリ部門>（理学療法士・作業療法士・言語聴覚士）

- ⑥ 箸の使い方、自転車の乗り方についてのマニュアルを作成し効率的な指導の実施を図ります。
- ⑦ 発達障害のある患者のペアリング指導の拡充を図り効率的な指導と指導枠の増加を図ります。
- ⑧ 肢体不自由のある患者中心の発達級への訪問指導ニーズの把握と指導を実施します。
- ⑨ ダウン症児対象の摂食指導グループを新規に立ち上げ、効率的な指導を図ります。
- ⑩ 特別支援学校への訪問指導のニーズの把握と指導を実施します。

② 子どものこころの診療所

（単位：人・件・千円）

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
新患者数	900人	900人	900人	900人	900人
診療件数	18,540件	18,960件	19,300件	19,660件	19,690件
個別指導件数	5,279件	5,460件	6,460件	7,220件	7,500件
医業収入	124,395千円	125,158千円	127,403千円	129,779千円	129,977千円

【課題】

- ① 年齢が30歳以下の職員が多く、30歳～45歳の中堅職員の割合が少ないため、経験年数の少ない職員が中堅職員に求められる業務内容を担っており、一人ひとりに専門的な知識が求められています。
- ② 経験年数が少ない職員が多い状況で人材育成を行っており、試行錯誤が続いています。
- ③ 児童虐待は社会的に注目されており、焦点は虐待の理解・発見から防止・予防へと移ってきています。当院を受診するケースは児童虐待を受けている、あるいは児童虐待を受ける可能性が高いケースが多く、その対応には質・量共に高度な専門性を要しますが、当院への受診要請は年々急増し、地域における唯一無二の存在としての責任性が課せられています。
- ④ ひとり親家庭、DV（ドメスティックバイオレンス）被害など家庭基盤が脆弱で、医療だけでは対応困難なケースが増えています。教育・保健・福祉あるいは司法との連携が必要であり、医療以外の機関と連携を図ることが求められています。

- ⑤ 診療点数に換算できない教育・保健・福祉部分の業務が増大し、本来業務に影響がでています。
- ⑥ 旧夜間休日診療所を改築して使用しているため、施設の老朽化による修繕箇所及び修繕費が年々増加しています。
- ⑦ 診療延べ人数の増加と受診待機患者の解消のために、医師やコメディカルスタッフを増員して対応していますが、診療部分（診察室、待合室）においてキャパシティーが不足し、診察室の代わりに相談室を使用したり、待合室では、子ども達のトラブルが増加しています。
- ⑧ 個別訓練は、言語療法及び心理療法のみとなっており、発達障害児にとって必要な作業療法、グループ療法、児童発達支援センター等の療育サービスが実施できていません。

【重点項目】

- ① 常勤医師 2 名と、浜松医科大学及び国立病院機構天竜病院との連携により精神科専門の非常勤医師による診療体制を維持し、市民ニーズに応え、医業収入の増加を図ります。
- ② 言語聴覚療法において、従来の個別式言語聴覚療法に絵カード交換式コミュニケーション (Picture Exchange Communication System : PECS) を取り入れ、エラーレス (失敗をさせない) 訓練により、継続的でより生活汎化のために効果的な言語訓練を実施します。
- ③ ペアレント・トレーニングにおいて、さらに集団指導を充実させます。また、保護者の精神的健康度や知的理解度、家族状況などの理由により集団指導のプログラムへの参加が困難な保護者に対しては、個別指導を実施し、ニーズに応えます。
- ④ 診療所受付は基本 2 人体制とし予約から診療会計まで丁寧で円滑な対応を心がけ、患者へのサービス向上を目指します。
- ⑤ 施設目標を掲げ、遂行に向けて具体的に取り組んでいきます。

【施設目標】

～親子のところに寄り添い、親子を支える医療と質の高い効果的な訓練の提供をめざして～

- 1. 受診待機期間目標を 1～2 ヶ月以内とし、初診待機患者の解消を目指します。
- 2. 児童精神科医による包括的で質の高い診療を安定して継続するため、今後は常時 4 診体制の確立を目指します。
- 3. 初診・再診患者への対応を維持しながら、他医療機関、及び教育・保健・福祉の関係機関との連携をさらに強化し、専門的で質の高い行政的医療の提供に尽力します。
- 4. 子どもの診療と共に、必要な際には保護者・家族への同時診療にも積極的に取り組み、子どもの生活を真に改善できるよう取り組みます。

療 育

③ 児童発達支援センター「ひまわり」

《児童発達》 定員80人

(単位：人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1日平均利用者数	83.1人	87.0人	87.0人	87.0人	87.0人
延べ利用者数	19,160人	20,010人	20,010人	20,010人	20,010人
利用料金収入	195,941千円	201,930千円	201,930千円	201,930千円	201,930千円
補助事業等収入	1,385千円	1,385千円	1,385千円	1,385千円	1,385千円
委託料収入	26,001千円	26,001千円	26,001千円	26,001千円	26,001千円

※補助事業収入：日中一時支援事業

委託料収入：発達支援広場事業・保育所等巡回支援事業

【課題】

- ① 知的障害や医学的問題を抱えている子ども及び家庭状況の問題を抱えている子どもの受け入れについては、毎日通園部の必須事業と考えますが、入園希望が多く、毎年、希望児全員を受け入れるのは困難で、断わらざるを得ない現状です。
- ② 幼稚園・保育園等に通いながらひまわりの発達支援を受けている並行通園（ひつじ・くじらグループ）については、保育所等訪問支援事業や保育所等巡回支援事業により、より丁寧な発達支援の必要な子どもの受け皿として、必要性が高くなっています。
- ③ 幼稚園就園前の親子の発達支援としての「きりんグループ」は、地域の幼稚園へつなげる意味で、ニーズが高まる事業であり、今後グループの増加が見込まれます。
- ④ ひまわりが実施している児童発達支援は、ニーズが高い事業であり、他の事業所で実施されていない支援内容であることから、さらなる利用者増が見込まれ、定員やスペースの確保が課題となっています。また、市内遠方からの通園の場合、負担が大きくなっています。
- ⑤ 地域の幼稚園や保育園また学校等との連携によるアウトリーチ型の支援が、児童発達支援センターとして必要性が高くなっています。それに伴い、職員（保育士・支援員）の人材育成及び臨床心理士・言語聴覚士・作業療法士等の専門スタッフの確保が大きな課題となっています。

【重点項目】

地域の障がい児支援の拠点として、地域社会に信頼される児童発達支援センターを目指します。

- ① 利用児の発達支援について専門的対応を実施します。
- ② 地域において、保育所等訪問支援事業、保育所等巡回支援事業などを実施し、一般園の保育者を支援する事業に取り組みます。
- ③ 家庭状況に問題を抱えている家庭が増えていることや、子どもとの基本的な関わり方が難しい保護者が増えている現状を踏まえ、多機関と連携しながら、家庭での養育が適切に行えるように支援します。

相談

④ 相談支援事業所シグナル

(単位：件・人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
年間相談件数	3,200件	3,000件	3,000件	3,000件	3,000件
サービス等利用計画	250件	230件	230件	230件	230件
モニタリング件数	440件	460件	460件	460件	460件
インテーク件数	680件	600件	600件	600件	600件
利用者数(延べ)	6,000人	6,000人	6,000人	6,000人	6,000人
利用料金収入	22,854千円	28,225千円	28,225千円	28,225千円	28,225千円

※インテーク：友愛のさと診療所初診時間診

【課題】

- ① 計画相談で困難事例を抱えています。虐待等で緊急対応をした場合においても、モニタリング月でないことにより、収入に結びつかないことが非常に多くあります。
- ② 委託相談と合わせて計画立案等のシグナルへのニーズは急激に増加しているが、相談支援専門員等の人的確保が難しく、タイムリーに答えられない状況が続いています。
- ③ 計画相談は、市内全区からの依頼がきているため、家庭訪問や事業所訪問のための移動に多くの時間が費やされています。

【重点項目】

- ① 浜松市全域を対象とする「障害児相談支援事業所」として、乳幼児期から学童期の相談支援の専門性を更に強化します。
- ② 相談支援の充実及び他機関との連携により、発達障がい児(者)及び重度心身障がい児(者)への相談支援体制を更に強化します。
- ③ NICU(新生児集中治療室)等から退院する際の小児在宅医療連携チェックシート(仮称)を活用し、入院時から在宅まで安心して移行できるようコーディネート機能の強化に努めます。
- ④ きょうだい会、学童フォーラム等の家族への支援事業を強化します。

⑤ 発達相談支援センタールピロ

(単位：件・人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
年間相談件数	3,910件	4,000件	4,000件	4,000件	4,000件
普及啓発研修事業	120件	70件	70件	70件	70件
関係機関との連携	528件	517件	517件	517件	517件
その他事業(通訳等)	469件	627件	627件	627件	627件
延べ件数	5,027件	5,214人	5,214人	5,214人	5,214人
委託料収入	69,742千円	69,742千円	69,742千円	69,742千円	69,742千円

【課題】

- ① 浜松市における発達障害に関する相談は、増加し続けています。対応の方向性として、相談支援を充実させること、関係機関連携を充実させること、普及啓発を充実させることの3点がありますが、どの事業もバランスよく実施すると、結果として相談待機期間が遅延してしまいます。相談待機期間は2週間程度が利用者の相談意欲を維持できる期間と思われませんが、常に1ヶ月強の待機期間を生じていることが大きな課題です。
- ② 発達障害の相談を行うと、実際には発達障害ではない利用者も相当数存在するため、ルピロの専門性は発達障害以外の方面にも多岐にわたる必要があります。そうした即戦力的なスタッフの確保、育成が不可欠です。
- ③ 発達障がい児者は児童養護施設や障害児施設等の福祉施設にも相当数存在すると思われませんが、現在のところ、事業的な交流を持っていません。事業化するためには、スタッフ数や専門性に限界があるため、十分な支援を行うことができていません。
- ④ アウトリーチ型の事業展開を行っていますが、浜松市は広域のため、市内全域をカバーするためには移動時間のロスが避けられません。

【重点項目】

- ① 相談者の増加に伴う相談待機期間の遅延に対応するため、相談支援対応職員を多く配置し、相談支援事業を充実させます。
- ② 市民における発達障害の普及啓発を図るため、当事者団体や大学等の学術団体との連携の元で講演会や当事者との交流会を実施します。
- ③ 療育事業関連事業者向けの定期的な事例検討会を実施します。
- ④ 私立幼稚園職員向けのアセスメント研修会を実施します。
- ⑤ 公立保育所等の基幹的職員研修の対象を、民間保育所等にも拡大し、実施します。
- ⑥ 児童養護施設や障害児施設の職員向けの事例検討会を実施し、福祉施設における発達障がい児の検出力の向上や対応力の向上を目指します。

⑥ 生活介護・就労継続支援施設「かがやき」

《生活介護》 定員40人

(単位：人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1日平均利用者数	42.8人	45.0人	45.5人	45.5人	45.5人
延べ利用者数	10,410人	11,200人	11,250人	11,300人	11,300人
利用料金収入	87,996千円	90,229千円	90,834千円	91,205千円	91,205千円

《就労継続B》 定員10人

(単位：人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1日平均利用者数	9.4人	10.0人	10.0人	10.0人	10.0人
延べ利用者数	2,290人	2,500人	2,500人	2,500人	2,500人
利用料金収入	16,451千円	17,585千円	17,585千円	17,585千円	17,585千円

【課題】

- ① 生活介護では、新規利用者を積極的に受け入れ、利用料金収入も向上してきましたが、H27年度以降は、定員を大きく上回っており、今後、特別支援学校卒業生や、相談支援事業所からの紹介で、他事業所では受け入れ困難な利用希望者の受け入れ体制をどのようにして整えていくかが課題となってきます。
- ② 保護者の高齢化にともない、より自宅の近くまでの送迎が望まれており、今後、個別ニーズに沿った送迎体制の整備が必要になってきます。
- ③ 高齢層の利用者と若年層の利用者の年齢差が大きくなってきており、身体面、体力面から同一のグループでの活動プログラムに困難が生じ始めています。また、障害の特性も多様化してきており、活動プログラムの細分化、個別化が必要となってきています。

【重点項目】

- ① 生活介護では、強度行動障害ケース、肢体障害重複ケース、発達障害ケース（知的障害を持つ）、家庭の養育機能が低いケース等、他施設では受け入れ困難な利用者の受け入れを行い、障害特性、環境要因に基づいた専門的支援だけでなく、家族も含めた包括的支援を行います。
- ② 相談支援事業所や近隣の事業所と連携を密にして、すべての希望者が適切な事業所を利用できるように協力体制を整えていきます。
- ③ 就労継続では、アート製品などの個々の可能性や利用者の個性を生かした自主製品の開発や、就労継続支援施設「はばたき」との共同による商品開発などにより、作業工賃の向上や施設の特徴を明確にし、新規の利用者を受け入れ、稼働率100%を目指します。
- ③ 近隣の自治会やボランティア協会、福祉系の学校などの連携を図り、ボランティア一日体験を行うなど、ボランティアの確保に努めます。
- ④ 親の高齢化にともなうニーズへの対応として、福祉センター全体として送迎体制を整備していきます。
- ⑤ 利用者の多様化への対策として若年層中心のグループを構成し、個々の特性に合わせた支援プログラムを提供していきます。

⑦ 就労継続支援施設「はばたき」

《就労継続B》 定員20人

(単位：人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1日平均利用者数	20.5人	21.0人	21.0人	21.0人	21.0人
延べ利用者数	5,030人	5,100人	5,100人	5,100人	5,100人
利用料金収入	42,316千円	43,018千円	43,018千円	43,018千円	43,018千円

【課題】

- ① 相談支援事業所からの新規利用者の紹介が随時ありますが、作業室スペースや、送迎車輛の座席の確保が難しくなっています。
- ② 契約者数の増加に比べ、就労収入が増加していないため、利用者一人あたりの工賃分配額が減少しています。
- ③ 就労継続支援B型事業所ですが、一般就労や他の就労系の事業所へ移行できる利用者が少ないために、滞留型の事業所となっている一面があります。
- ④ 身体に障がいのある利用者の障害状況が重度化しており、介護支援が増えてきています。

【重点項目】

- ① 相談支援事業所と連携をして、発達障害や高次機能障害の利用者の受け入れを行います。また、専門研修の受講や関係機関とのネットワークを深めることにより、職員の専門性を向上させます。
- ② 工賃向上計画により各作業の収益を分析し、戦略的に取り組むことで、静岡県平均工賃を上回る支給額を目指します。
- ③ 新しい作業に取り組むことによって個々の可能性や事業所としての可能性を広げていきます。また、生活介護・就労継続支援施設「かがやき」との共同作業に取り組み、新たな商品開発を目指します。
- ④ 近隣の農園などに協力を依頼し、仕入れ販売を充実させます。また、青果だけでなく、ドライフルーツの製造販売など新製品の開発、販売を行っていきます。
- ⑤ センター内での定期販売会「はばたき市場」を拡大するとともに、花屋や雑貨店など近隣の店舗に協力依頼し、陶芸製品などの販路の拡大を図ります。
- ⑥ 喫茶わいわいにて、新メニューの開発やサービス内容の充実に取り組み、売り上げ向上を目指します。
- ⑦ 就労能力が向上した利用者について、一般就労や就労移行支援事業所、就労継続支援A型事業所への移行を支援していきます。

⑧ 障害者生活介護施設「ふれんず」

《生活介護》 定員20人

(単位：人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1日平均利用者数	20.4人	20.9人	20.9人	21.0人	21.0人
延べ利用者数	4,960人	5,110人	5,110人	5,130人	5,130人
利用料金収入	79,733千円	82,111千円	82,111千円	82,432千円	82,432千円

【課題】

- ① 医療的ケア（注入・吸引・気管切開部のケア・呼吸器管理・導尿など）を必要とする利用者が増加するとともに、医療的ケアの内容が多様化・高度化しています。ケアスペースや車椅子での移動スペースを考えると、今後、通所中にマット使用が必要な重症心身障がいのある利用者の受け入れが難しくなっており、将来、利用希望が見込まれる特別支援学校卒業生（特に医療的ケアの必要な利用者）の受け入れ枠の確保が課題となっています。
- ② 在宅生活において、保護者の高齢化、利用者自身の身体機能の低下がみられ日常生活に支障が出ています。また、通所の送迎においてもできるだけ戸口送迎を目指し、保護者の負担の軽減をはかる必要があります。

【重点項目】

- ① 病院、訪問看護ステーション、相談支援事業所、居宅介護事業所、短期入所事業所等の関係機関とのネットワークを積極的に構築し、重症心身障がい者の在宅生活を支える社会資源として役割を担います。
- ② 部屋の使用方法を検討、工夫することにより、医療的ケアの必要な利用者の利用希望に対して積極的に、かつ柔軟な利用形態にて受け入れます。
- ③ 身体機能の維持・筋緊張の緩和、安楽な姿勢保持を目指して理学療法士との連携を図り、個々の状況に応じた機能訓練を日中活動に取り入れます。また、リハビリ計画を作成し、定期的にモニタリングを行い、計画の見直しを随時行います。
- ④ スヌーズレン（視覚・聴覚・臭覚・触覚を刺激）により、筋緊張の緩和などのリラクゼーションを提供する内容と、振動や揺さぶり、ボールプールなど身体の活動性を高め活性化する内容を組み入れて活動を工夫していきます。

⑨ 地域活動支援センター「オルゴール」

(定員 15 人)

(単位：人・千円)

	26年度	27年度	28年度	29年度	30年度
1日平均利用者数	15.2人	15人	15人	15人	15人
延べ利用者数	3,700人	3,640人	3,640人	3,640人	3,640人
補助事業等収入	20,772千円	18,738千円	18,738千円	18,738千円	18,738千円

【課題】

- ① 契約者の年齢層の幅が広がり、活動の多様化への対応が求められています。
- ② 利用者の高齢化にともない障がい状況が重度化し、介助面の負担が大きくなっています。
- ③ 入浴設備が老朽化し、シャワー浴中心で対応しています。入浴ニーズの検討が必要となっています。
- ④ 身体障がい者からの利用希望が多く、雨天時の乗車対応や送迎バス停留所までの移動負担の軽減対策が必要です。

【重点項目】

- ① 全ての年齢層が利用しやすい施設環境の整備及び活動内容の見直しを検討します。また、発達障がいや難病の方などが利用できるように、障がいの特性を考慮した活動内容及び若年層が利用しやすい教室活動を開設します。
- ② 他事業所や関係機関と連携して、重度化している利用者へ対応します。
- ③ 入浴事業において、老朽化した入浴機器の廃止、福祉入浴機器の導入を検討し、安全性を考慮した浴室内の環境づくりを行います。
- ④ 個別面談、利用アンケートをとり、利用者にとって魅力ある活動内容・教室活動の提供に努めます。また、活動内容等をホームページなどに載せることで、新規利用者の増加を図ります。
- ⑤ 小中学校と連携して福祉交流会を実施します。また、地域イベントへの参加、近隣の他事業所との交流会を実施し、在宅障がい者の社会参加の場を広げます。
- ④ 送迎体制を検討し、利用者の負担軽減を図ります。

ホ. 社会貢献活動（地域貢献事業）

社会福祉法人は、社会福祉事業を主たる事業とする非営利法人であり、制度や市場原理では満たされないニーズについても、率先して対応していく取り組みが求められています。

※厚生労働省平成26年7月4日社会福祉法人の在り方等に関する検討会報告より

浜松市社会福祉事業団においても、社会福祉法人としての責務を果たすべく、これまで培ってきた高い専門性を生かし、社会貢献活動（地域貢献事業）に、積極的かつ計画的に取り組んでいきます。

事業種別	事業内容	実施施設
地域との連携強化・ 専門性の向上 (訪問指導、研修会 の実施等)	特別支援学校、発達支援学級への訪問指導 ・専門的な指導、配慮が必要な子どものより良い環境作りのため、専門スタッフを派遣し、助言や技術支援を行う。	療育センター
	発達教育研修 ・臨床心理士による発達障害に関わる市内の教員研修の一部を、教育委員会からの要請を受け、協働で実施。 ・小学校、幼稚園の現場へ出向き、発達障がい児にも理解しやすい小学校、幼稚園、教育のあり方について研修協力を行っていく。 ・教育センターで開催される研修に講師を派遣する。	友愛のさと診療所 療育センター シグナル
	新規発達支援学級担任研修 ・教育委員会主催による講義及び児童発達支援センター「ひまわり」への実習受け入れ等の研修を実施する。	療育センター ひまわり
	関係機関面談 ・友愛のさと診療所を受診している患者が通園、通学している園、学校等との面談を実施する。	友愛のさと診療所 療育センター シグナル
	専門研修会 ・高度な専門性を持つ外部講師を招いた研修会を実施する。(ABA研修会、リハビリ研修会等)	療育センター
家族支援	らっこちゃんグループ ・運動発達遅滞児の保護者対象の早期育児グループを開催する。	シグナル

家族支援	きょうだいの会 ・当事者のきょうだい、家族を対象とした講演会、グループワーク等を開催する。	シグナル
	親子交流あそび広場（うずらちゃん広場） ・発達が気になる子どもとその保護者に遊びの場を提供し、保護者が相談できる機会も設ける。また、おもちゃの貸出やプレイポートの開放を行う。	療育センター
地域の人材育成	ボランティアの受入れ、体験会 ・施設利用者と地域の交流を図るため、ボランティアの受入れ、体験会を実施する。	福祉センター かがやき
	中学生福祉体験の受入れ ・福祉教育の一環として中学生福祉体験を受入れる。	福祉センター
	専門職実習受入れ ・社会福祉士や精神保健福祉士、保育士、理学療法士、作業療法士、言語聴覚士等の専門職を目指す実習生を受入れ、福祉人材及び専門職の人材育成に貢献する。	各施設
啓発事業	発達セミナー（子ども発達セミナー） ・一般市民を対象とした発達等（子どもの発達等）をテーマにした講演会を開催する。	シグナル
	福祉講演会 ・一般市民を対象に、福祉の理解の向上をテーマにした講演会を開催する。	福祉センター
	小中学校と連携した福祉交流会 ・近隣の小学校、中学校に出向き、当事者の講話や交流会を実施する。	地域活動支援センター
在宅支援	日中一時支援事業（すずらん） ・浜北特別支援学校の重症心身障害の生徒の放課後支援を実施する。	ひまわり
	訪問看護、訪問リハビリテーション ・通院が困難な患者に対して実施する。	友愛のさと診療所
	精神科訪問看護 ・家庭にて支援が必要な患者に対して実施する。	子どものこころの診療所
	福祉避難所 ・浜松市との協定を基に、災害発生時に開設する。	事務局

新規

(2) 推進体制

職員アンケートから〈SWOT 分析〉

事業団において、今後、より質の高い業務を提供するための組織運営について、事業団正規職員を対象にアンケートを実施しました。その結果について、SWOT 分析に基づいて、以下のように考察します。

[内部環境]

調査項目	いる	いない
1. サービス品質	強み	弱み
(理念及び計画)「法人理念は明文化され、中期的な事業計画を策定し、実行しているか。」	53%	11%
(業務手順)「業務遂行の各種マニュアルを整備、職員に徹底、活用し必要に応じて見直すなど業務の標準化が行われているか。」	26%	27%
2. 人材	強み	弱み
(人材育成)「当該事業における必要な人材を明記したうえで、その確保・育成のために人事制度を構築し、運用しているか。」	26%	20%
(職場風土)「経営会議のメンバーが職員からの意見や不満を把握し、当該事業の経営改善活動に生かしているか。」	25%	25%
(幹部構成)「事業の課題を把握し、その対策を審議するとともに、事業の将来について検討できる経営会議の構成になっているか。」	22%	11%
3. 財政基盤	強み	弱み
(収支状況)「直近3年間の当該活動の収支差額は黒字を計上しているか。」		
(積立金)「当該事業において、目的をもって計画的な積み立てをし、建て替えや大規模修繕、人件費の上昇にそなえているか。」	17%	12%

[外部環境]

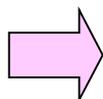
調査項目	いる	いない
4. 行政動向	機会	脅威
(制度改正)「児童福祉法、障害者総合支援法、報酬改定は、当該事業にとって良い影響をあたえているか。」	29%	9%
(地域計画等)「浜松市の障がい者計画等や市の方針は、当該事業について良い影響を与えているか。」	27%	10%
5. マーケット	機会	脅威
(地域ニーズ)「地域における障がい者のニーズの変化は、当該事業の経営に良い影響を与えているか。」	52%	7%

(競争相手)「地域における同種の事業者の動向(新規参入、撤退等)は、当該事業経営に良い影響を与えているか。」	39%	8%
6. 地域との関わり	機会	脅威
(地域特性)「地域の特性(立地、社会資源、人口構成、インフラ等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか。」	20%	26%
(地域連携)「地域と連携をとるための機会(地域行事、関係機関、施設事業相互への日常的な参加等)は十分に用意されているか。」	45%	16%

<考察>

【強み】

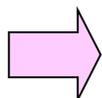
- 専門性を発揮することで、地域のニーズにえています。
- 相談業務の充実等により、関係機関との連携がとれています。
- 地域のニーズを分析し、事業計画を策定、それを意識した実践をしています。
- 地域のお機関との連携、役割が明確化してきており、専門性の高いサービスや他の事業所への支援などを提供しています。
- 事業団職員が、組織の計画的運営力と障害児者からのニーズに対する自信を持ち、同業他社に対して優位であり、地域への連携も高い水準での実施における自負を持っています。
- 経営陣への信頼があり、制度改正や市の障害者計画も好意的に受け取られています。
- 地域との関わりについては、積極的に連携しています。
- 改革プランの「浜松市の親子のために」という方針に沿って事業を行っているという意識が、職員に浸透しています。
- 理念、計画性の強みを生かすことで、独自事業の展開は有効に働きます。



「高い専門性」と「地域との連携力」

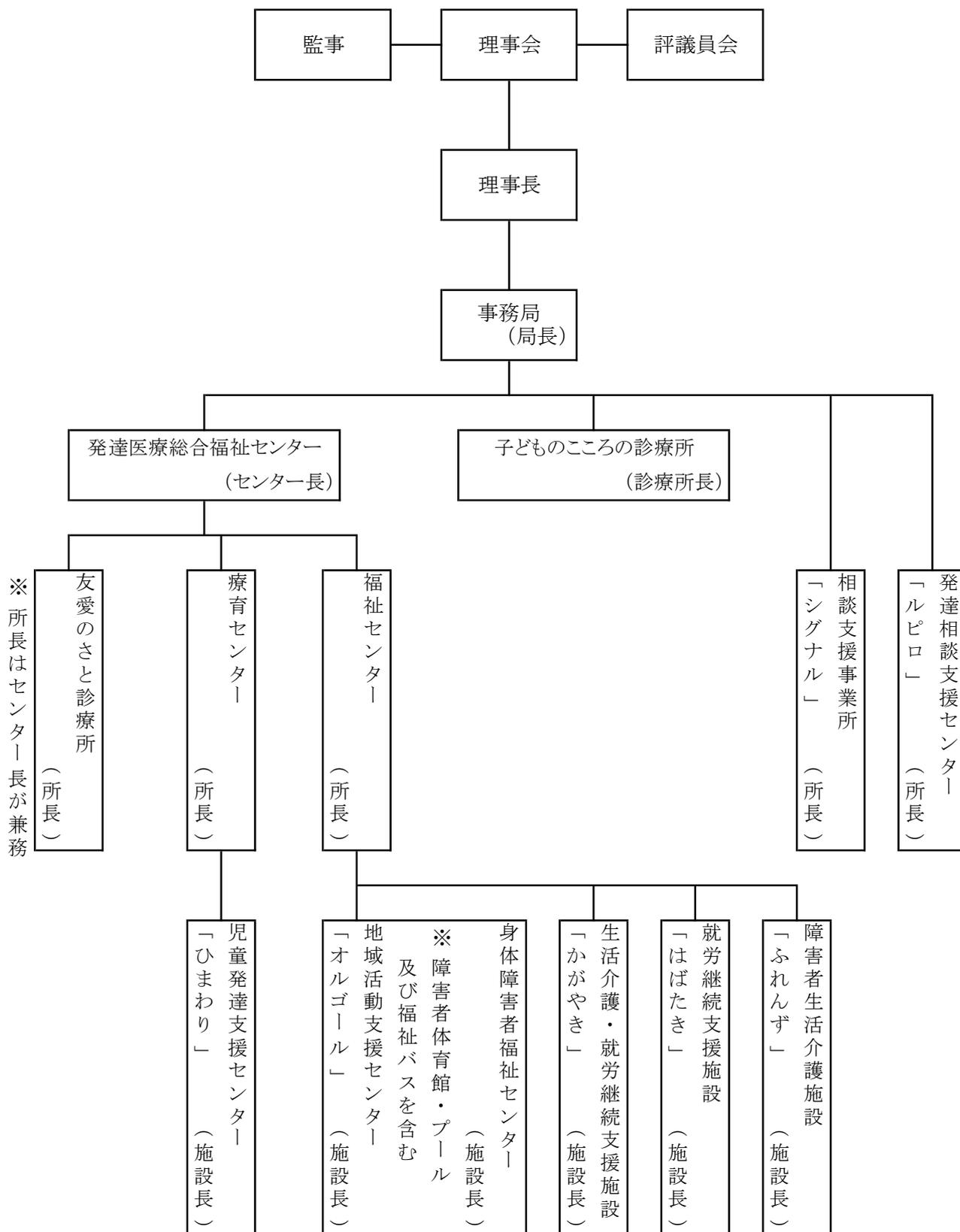
【弱み】

- 組織内部のマネジメントに弱みがあります。
- 本部機能を強化し、経営会議の構成メンバーを見直します。
- 各職場の事業の責任の明確化が必要です。
- 人材育成や職場環境については経営会議メンバーへの信頼が薄く、財政基盤状況には不安があり、地域に対して何をすべきか、という方針策定のために必要な情報を個々の職員が把握していない状況があります。
- 幹部構成においては、専門職あるいは支援員として採用され、マネジメントを期待されるに当たり、その能力開発が十分ではありません。経営管理を実践し改革提案が出来る職員を養成し、構成員とすることが必要です。
- 組織の弱み（マネジメント不足）は、独自性の発現がしにくく、生かされにくいいため、他の同業者ができることを、大きな団体（事業団）で実施して満足するという状況が見られます。事業団の規模だからできること、やらなければいけない使命を打ち出すのが先決です。
- 財政基盤について、経営会議メンバー以外の職員への情報共有が必要です。
- 職員は理想と高い意識を持って仕事をしていますが、経営状態には興味がない職員が多いです。
- 職場風土において、上司と部下あるいは正規職員と準職員、臨時職員の間での意識格差があります。努力し実績を積んだ者が評価されるよう、職能を発揮できる環境作りが必要です。
- 職場内で効果的な課題解決に向けてのディスカッションを行うことで方向性を共有し事業改善に取り組むことが必要です。
- 地域ニーズについては、その変化に敏感であることが求められます。今後も資格取得を促し、内部研修、外部研修を通じて専門性を高めていくことでニーズに伝えていきます。
- ニーズの拡大に対応できるよう、さらに人材の確保、育成に努めます。
- 業務の標準化について、各種マニュアルの整備及び職員への徹底周知が必要です。
- 今後、アクセスのよい場所での事業展開が必要です。
- 施設インフラ等の再整備を検討する必要があります。
- センター施設の立地の悪さを強く感じている職員が多いです。



「マネジメント力（組織・個人）の強化」
と「人材確保・人材育成」「インフラ整備」

イ. 組織体制



ロ. 人事管理制度（マネジメント）の強化

今後の取り組みの方向性

今回実施した職員アンケートにより、組織の強み・弱み、課題等が見えてきました。強みをさらに伸ばし、弱みは強みに変えて組織能力を高めていくには、「採用」、「研修」、「異動」、「人事考課」、「給与」、「昇任」、「施設運営」を有機的に結びつけた人材育成制度のトータルシステム化を進め、各制度の相乗効果を高めていきます。

採用 ～需要に対応した人材の確保～

業務が専門化・複雑化している現在、意欲的かつ高い能力を持った優秀な人材の確保が従来に増して必要となっています。特に、相談業務には、専門知識の他、調整能力やタフさが必要であり、**人物面を重視した試験技法や人材評価の研究**を進めていきます。

また、多様なニーズに対応していくために、**積極的な情報発信や効果的な募集活動**を行い、広い範囲から人材を求め、多くの優秀な受験者の確保に向けた取り組みを行います。さらに、**浜松市社会福祉事業団のポジティブイメージを「PR」する募集方法を検討**していきます。

研修 ～自立型人材を育成するための研修体系の構築～

人材育成において最も重要なことは、職員自身が自ら学び、成長したいという意識を持つことです。いくら効果的な研修を用意したところで、受講者にその意識がなければ、すべては無駄になります。

職員は、自ら考えて行動することを求められています。こうしたことから、**職員が、自ら企画、参加する研修や資格取得に対して事業団が助成**するなど、職員の自学を促す風土づくりと、**職員が主体的に能力開発できる制度づくりを構築**していきます。

異動 ～能力や成果、意欲を尊重したキャリア形成の支援～

職員自らが能力や専門性を主体的に開発・向上させるとともに、組織としては、職員個人の自己実現を支援しながら、仕事に励むことができる仕組づくりとして、**ジョブローテーション、自己申告制度、派遣研修**などに取り組んでいきます。

人事考課

～職務への意欲向上を図り、公正で客観的な制度の確立～

職員の意欲向上や能力開発を促進し、利用者へのサービス向上及び組織の活性化に繋げていくために実施してきた人事考課制度は、組織能力の向上に一定の成果を残してきました。

今後も制度のさらなる充実を図るために、**自学を促し頑張った職員が報われる給与制度につなげるため、研究を進めていきます。**

給与

～職員の勤務成績を反映した給与システムの構築～

職員一人ひとりのやる気を引き出すためには、成果を上げた職員に対して相応の処遇を行うことが重要です。**人事考課の考課結果などを昇給や勤勉手当に反映させるよう取り組んでいきます。**

昇任

～納得性と信頼性のある能力実証主義に基づく制度の確立～

昇任にあたっては、**人事考課制度などを活用し、職員の能力を見極めた上で、能力・実績・資質を備えた人材を登用していきます。**

職場運営

～職場運営と人材育成（OJT）の連携促進～

研修は一般的に「OJT（職場内研修）」と「Off-JT（職場外研修）」に分類されます。この2つを比較すると、業務との関連性、時間的な長さ、きめの細かさ、本人への影響の大きさなどから「OJT」の方がはるかに重要であることがわかります。

そこで、各職場における指導法やコミュニケーションについてマニュアル化するなど **OJT を核とした人材育成システムを構築し、職場運営を通じた計画的な人材育成を推進していきます。**

1. 事業団の目指す人材育成

①人材育成の重要性について

浜松市社会福祉事業団が浜松市の在宅障がい者福祉の拠点的作用を果たす法人としてさらなる展を遂げていくためには、まず、私たち自身が夢と誇りをもって、業務を遂行していかなければならないと考えます。

私たち職員一人ひとりが「自分たちの法人を良くする」「浜松市の障がい者福祉を発展させる」という使命を果たすため、「人材こそが最も重要な経営資源」との認識に立ち、コスト意識をもった効率的な法人運営のなかで、専門的で質の高いサービスの提供とともに、創意と工夫により利用者にも真に必要な事業を遂行していかなければなりません。

また、情報を公開し説明責任を果たして市民や利用者の皆様に納得していただける事業を展開したり、中期経営計画で謳われているように「地域から愛される法人づくり」に取り組んでいく必要もあります。

社会構造が大きく変化し、浜松市や浜松市社会福祉事業団を取り巻く環境が大きく変化している中で、従来そのままのやり方で職務を遂行していたのでは、多様化する課題を解決していくことは困難です。10年後、20年後の事業団を支えていくためには、職員の能力向上は必須であり、一人ひとりを「育てる」という姿勢を組織として共有した人材育成は、現職員の責務であると考えます。

②目指すべき職員像

『変化』を常に肌で感じ取り、戦略的発想ができる職員」

(1) 障がい者福祉のプロフェッショナルとしての自覚をもつ職員

- ①浜松市社会福祉事業団職員であることに誇りをもつ職員
- ②障がい者福祉の向上に真摯に取り組む真面目で誠実な職員
- ③自己研鑽に努める向上心の強い、意欲と行動力のある職員

(2) 広い視野をもち、積極的に創造・改革する職員

- ①利用者中心の視点よりサービス向上に意欲的に取り組む職員
- ②前例にとらわれず幅広い視点から積極的に改革することのできる職員
- ③社会の動きに敏感で、高い情報受発信力を備えた職員
- ④長期的な視点を持ち、リスクを想定して取り組む職員

(3) 協調性と豊かな人間性をもち協働する職員

- ①他人の心の痛みに届く想像力と優しさを持つ職員
- ②お互いに協力し合い課題解決に向けて取り組む職員
- ③ワーク・ライフ・バランスを図る職員

(4) 成果を評価する職員

- ①コスト意識をもって効率的な事業運営に努め、改善にむけ成果を分析・評価できる職員
- ②法人の目標や組織の目的、自己の役割を認識し、期待に応えられる職員

【職務（級）及び果たすべき職員の役割】

職 務（級）	果たすべき役割	特に必要とする能力
（8級） 事務局長 参事	【法人全体の経営者】 ○法人の責任者、経営者として、法人全体を見渡した中で、総合的、長期的観点からの方針決定、組織運営を行う。	経営する力 決断力 リーダーシップ
（7級） センター長 子どものこころの診療所長 事務局次長 副センター長 副参事	【各組織の経営者・困難性の高い職務の責任者】 ○組織の責任者、経営者として、総合的、長期的観点からの方針決定、組織運営を行う。 ○法人の長期的な視点より、各部門の課題を実現するため、進むべき方向性を打ち出すことができる。 ○法人全般に対する事業評価及び議論ができる。	方針を管理する力 人財育成力 変革する力
（6級） 所長 主幹	【事業所の統括者・困難性の高い業務の推進者】 ○事業所の責任者として、部下の指導・監督、育成を行いながら、職員一人ひとりの能力の発揮や人間的な成長をリードし、良好な職場環境の整備に努め、適切な職場運営ができる。 ○事業所としての基本目的・基本使命を設定し、積極的に事業を推進し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。 ○高度な専門的知識を基に、重要困難な職務の遂行を果たすとともに、監督、部下の指導・育成を行いながら、事業所等の方針決定や組織の管理に参画する。	経営する力 決断力 指導力 リーダーシップ 危機管理能力 改革意欲 専門性 実務能力 事務能力
（5級） 施設長 事務長 副所長 副主幹	【施設の統括者／事業所・施設の総合調整及び業務推進者】 ○施設の責任者として、部下の指導・監督、育成を行いながら、職員一人ひとりの能力の発揮や人間的な成長をリードし、良好な職場環境の整備に努め、適切な職場運営ができる。 ○施設としての基本目的・基本使命を設定し、組織の総合力を最大限引き出すことができる。 ○高度な専門的知識を基に、困難な職務の遂行を果たすとともに、上司を補佐し、部下の指導・育成を行いながら、事業所等の方針決定や組織の管理に参画する。 ○施設の課題に対して、法人として進むべき姿を描くことができ、具体的な企画・事業案を立案することができる。	決断力（判断力） 指導力 リーダーシップ 危機管理能力 改革意欲 専門性 実務能力 事務能力
（4級） 副施設長 主任	【豊富な経験を有する自律的な業務推進者】 ○上司を補佐し、また、後輩の指導育成を行いながら事業所（施設）の円滑な業務の推進に貢献することができる。 ○施設の課題に対して、法人として進むべき姿を描くことができ、具体的な企画・事業案を立案することができる。	責任感 判断力 協働する力 自己啓発 改革意欲
（3級） 主任 副主任	○施設の方針のなかの課題を具体的な形で進言することができる。 ○後輩への指導育成を通して、業務の円滑で効率的な推進に貢献することができる。	専門性 実務能力 事務能力
（2級）	○上司の指示のもと、知識又は経験を必要とする業務を担当し、計画的に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。 ○後輩職員への助言、指導育成を行う。	積極性 協調性 実行力 自己啓発
（1級）	○上司の指示のもと、担当業務を正確・迅速に遂行する。 ○担当業務に関する工夫、改善を行う。	改革意欲 専門性 実務能力

③理想の職場像

職場の環境は、人材育成に重要な影響を及ぼします。情報の共有化を図り、チームワークを尊重し、連携協力して業務遂行できる職場、積極的に意見を出し合い、あるときには若い職員がリーダーシップを発揮できる職場など、職員一人ひとりの個性や多様性を尊重したうえでお互いに助け合い、認め合い、高め合い、能力を十分に発揮することが高い成果に結びつきます。

上司は人材を育成し、人材を活用して、職場の活性化に積極的に取り組まなければなりません。ワーク・ライフ・バランスに配慮しながら、明るく風通しのよい職場で人材育成を行っていくことが必要です。

【理想の職場】

- (1) 職場の目標・課題について、共通認識のもと情報を共有する職場
- (2) 力を合わせて前向きに仕事に取り組む職場
- (3) 上司のリーダーシップのもと、職員同士で学び合い能力向上に努める職場
- (4) 効率的・効果的な職務遂行のため、コスト意識をもち意欲的に業務改善に取り組む職場
- (5) 提案や意見が自由に言える、ワーク・ライフ・バランスに配慮した明るく風通しのよい職場

【職場環境の充実】

職場環境の充実は、多様な利用者のニーズに応え、職員が情熱を持ち、意欲的に業務を遂行する上で不可欠です。職場は、職員が仕事を通じ、自ら能力・意欲を発揮する場であると同時に開発の場でもあります。ワーク・ライフ・バランスを保ちながら、業務に専念できる組織・体制を構築し、人材育成ができる職場環境を整えます。

(1) 人を育てる仕事の進め方

職場や個人の目標を明確に設定し、コスト意識を持って業務を遂行することが重要です。そのためには、所属の全員が同じ目標を共有したうえで、個人の特性を見極めた業務配分を行い、適正な評価をすることが必要です。加えて、業務が正確になされるための体制づくりが求められます。

- ① 責任感とやりがいを持つために、担当業務と組織目標との関連性を理解する。
上司は、法人（所属）中での業務の位置づけと自分の役割を明確に説明する。
- ② 個人の特性を活かした業務配置と適正な評価をする。
各職員の特性や今後取り組みたい業務、強み（弱み）などを十分把握した上で、職員の能力が十分発揮できるような職員配置を行う。
- ③ コスト意識の強化を図る。
各所属等におけるコスト削減に対する取り組みに加え、特に人件費（時間外勤務）に対する意識を高める。
- ④ 業務が公平・公正・正確に遂行されているかどうかのチェック機能を充実させる。
業務が担当者任せになることに起因するミスを防ぐため、事務分担やマニュアルづくり等の体制づくりに努める。

(2) 人を育てる職場風土の醸成

人が育つ職場風土を醸成するためには、対話を中心としたコミュニケーションの重要性を再認識し、意識的にチームワークで業務を遂行することが必要です。

- ① **対話を中心としたコミュニケーションを充実し、職員間の信頼関係を高める職場づくりを進める。**
コミュニケーションの方法が多様になっている状況で、人間関係が希薄にならないよう、目的に応じた適切な手段を選択するとともに、相互理解に努める。
- ② **チームワークで業務にあたり、仕事の抱え込みを防ぐ。**
仕事の抱え込みによるチェック機能の低下、業務に対する重圧感や負担感の増大を防ぐため、チームワークを心がける。
- ③ **希望する研修に参加しやすく、自己研鑽できる環境をつくる。**
他の職員のフォロー体制の充実、繁忙期や閑散期における臨機応変な職員配置などにより、自己研鑽の機会を確保する。
- ④ **グループウェアを導入し、有効活用により、情報共有を行い、更なる事務改善を図る。**
職員全体の情報機器に対するスキルを向上することにより、事務改善を一層推進する。

(3) 育てあえる組織体制

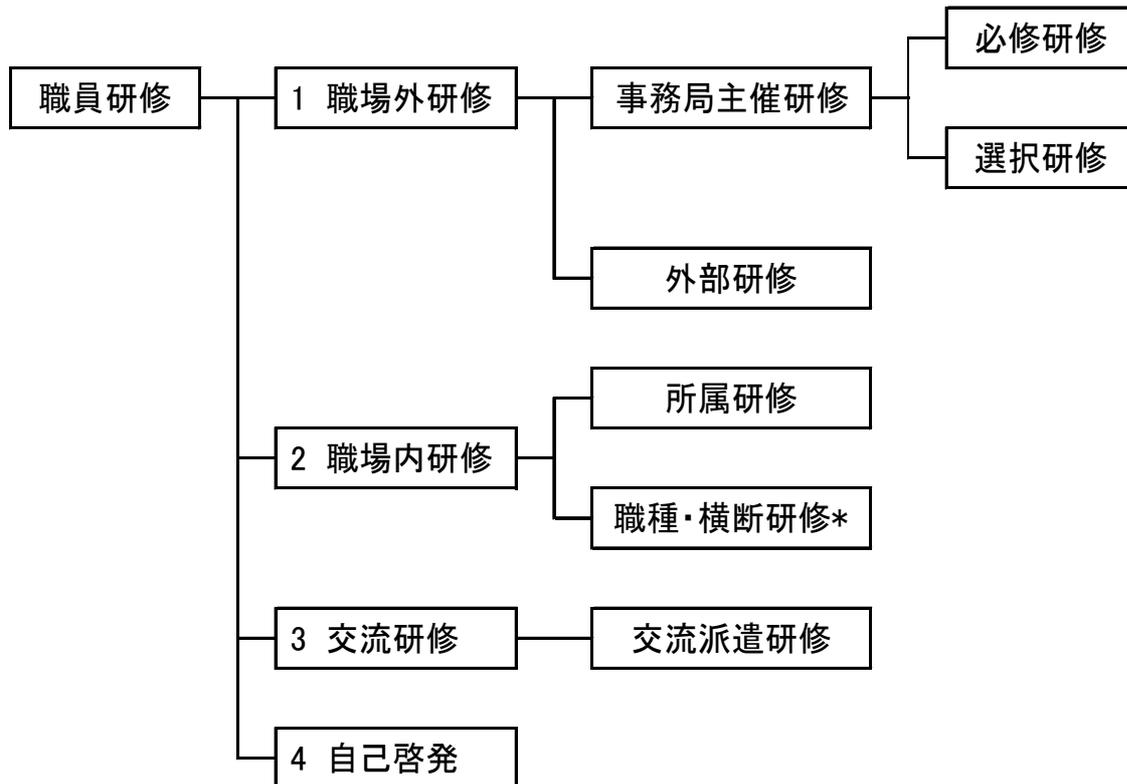
組織の活性化を図り、職員が意欲的に業務に取り組む体制が確立していることが重要です。そのためには、職員が相互に親しみと愛情をもち、信頼し成長しあえる環境をつくり、さらには、職員の適正な配置とOJTの充実を図ります。

- ① **職員の適正な配置により、職場全体のレベルアップを図る。**
昇任などの各段階を捉えて、それまでに必要な研修・経験を十分積めるような体制と、各職場に適正に配置できるようにする仕組みをつくる。
- ② **親愛の情をもち職員相互の人格を尊重する。**
日常のあいさつや声かけなどの触れあいから、職員間の信頼関係を高め、モチベーションを向上させる。
- ③ **OJT を通して、指導する側・される側がお互いに成長できる環境をつくる。**
職員相互が業務分担等の枠組みを超えて、業務に対する理解を深める。また、内容によっては若い職員が講師役になるなど、従来の上司から部下、先輩から後輩という指導方法にこだわらず柔軟に対応する。

(4) 職員研修の取り組み

職員研修は、人材育成の中心的手法であり、人材育成システム全体を支援する重要な役割を果たします。そこで、能力や意欲を向上させ、自己実現を図る観点から「職員研修体系と体制」を確立させ、職場外研修、職場研修、交流研修、自己啓発の4体系によって進めます。

【職員研修体系】



*職種・横断研修

「職種研修」とは、臨床心理士や言語聴覚士など専門的職種を対象とした研修であり、「横断研修」とは、所属を跨り横断的に業務に携わる職員を対象とした研修である。

【研修推進体制】

職員研修は、職場・職員ニーズを適切に把握し、明確な方向性が打ち出され、組織的に推進されることが必要です。必要な能力は職員外研修や職場内で計画的に開発されなければなりません。そして、職員も自発的な能力開発を行うべきです。

事務局は、これら人材育成推進の調整機能を持つ必要があります。職員一人ひとりが、高い自己啓発意欲を持ち、個人、職場、事務局で立てた計画に基づき実施・評価・報告がされているような研修推進体制を確立する必要があります。

【組織に必要な能力を高める（職場外研修）】

事務局が実施する研修は、社会人として長期的視野に立って身につけておくべき知識や技能を体系的・集中的に学習する集合研修であり、組織として必要な能力開発を長期的・計画的に行います。

また、必修研修だけでなく、選択型研修のメニューを充実し、多様な内容の研修を受講する機会を提供します。

また、外部研修として、より高度な専門知識や組織運営管理等の知識の習得や向上を目的とし、静岡県社会福祉協議会等が開催する研修をはじめとする研修についても積極的に派遣します。

- ① 研修意欲と研修効果を高める体験型・参加型・選択型研修を充実する。
- ② 研修後はアンケートにより理解度を調査し、より効果的な研修を実施する。
- ③ 変化に対応した研修メニューを充実する。
- ④ 研修後は、職場での報告会や研修報告会を通じ、研修効果を共有化する。

【実施内容】

研修分類	研修内容	対象者	
内 部 研 修	新採職員研修	新規採用研修	新規採用職員
		チューター研修	新規採用職員・チューター
		金曜勉強会	新規採用職員・希望職員
	階層別研修 (職務級別研修)	1級・2級研修(一般職員研修)	1級・2級職員(一般職員)
		3級・4級研修(リーダー職員研修)	3級・4級職員(主任・副施設長・副主任)
		5級研修(管理者研修①)	5級職員(施設長・事務長・副所長等)
		6級研修(管理者研修②)	6級職員(所長・主幹)
	テーマ別研修	接遇・ビジネスマナー研修	全職員
		事務・会計研修	事務・会計担当職員他
		部会・委員会関係研修	全職員
マネジメント研修		主任以上	
実践報告・実務研究	福祉実践発表会	福祉施設職員等	
	事業団職員実践報告	全職員	
外 部 研 修	管理・経営・人材育成・交流関係研修		管理職、担当者他
	監査関係研修		監査担当者
	会計事務研修		財務担当者
	階層別研修	リーダー職員研修	リーダー的職員
		施設長等運営管理職員研修	施設長等
	業務資格関連研修	相談支援従事者初任者研修	相談支援専門員候補者
		サービス管理責任者等研修	サービス管理者等の候補者
		相談・サビ管等現任研修	資格更新研修(5年ごと)
		社会福祉士実習指導者講習会	社会福祉士実習担当者
	専門研修等	各種学会	対象者
		専門分野研修、講演会	対象者
		視察	対象者
	部会・委員会関係研修		部会・委員会担当者他

