

太田川学園中期経営計画(案)

(平成28年度～平成30年度)

平成28年3月

社会福祉法人三矢会

目 次

| | | |
|---|---------------------|---|
| 1 | はじめに | 1 |
| 2 | これまでの成果と課題 | 1 |
| 3 | 特に経営理念について | 2 |
| 4 | SWOT 分析 | 3 |
| 5 | 中期経営目標 | 4 |
| 6 | アクションプラン | 5 |
| 7 | 「望ましい職員像」について | 7 |

1 はじめに

当学園は、あと2年で創立50周年を迎えます。当学園は、今では広島県内でも有数の施設に発展しましたが、これを取り巻く内外の環境は、特に近年、実に大きく変化しています。

そのような中で、当学園が進むべき方向性を示し、役員・評議員の皆様や職員と共に、迷いのない、軸がぶれない経営をしたいと強く願い、平成30年度までの3年間を計画期間として、この中期経営計画を策定するものです。

2 これまでの成果と課題

当学園は、昭和43年4月、精神薄弱児施設として発足して以来、一貫して、知的障害をお持ちの方に対し、施設入所支援、生活介護などの福祉サービスを行ってきました。

平成27年度末現在、広島市安佐南区、広島市安佐北区、山県郡北広島町の3地域に12施設等を有し、利用者は300人余、職員は190人余で、この種の施設としては、広島県では有数の規模となりました。

当学園の特色は、広島県旧安佐郡、山県郡、旧高田郡の町村長会等が母体となって、経営主体が設立され、さらに、3郡の皆様の善意と御協力により、当学園の建設財源と敷地の確保がなされたことです。

当学園は、正にゼロからスタートしました。職員が試行錯誤を重ねながら、信用を培い、ノウハウを蓄積してきました。当時の3郡の皆様の熱い思いが支えとなりました。保護者の皆様からは絶大な御支援をいただきました。

昭和60年5月、橋本名誉理事長が第4代園長に就任した時から、当学園の飛躍的な成長が始まります。その強烈な個性と抜群の行動力によって、数々の困難を乗り越え、業容の拡大を遂げました。当学園は、今や名門と呼ばれる存在です。

しかしながら、当学園の現状を素直に表現するなら、健全で調和のとれた姿であるとはいえません。後述するとおり、生き残りをかけて、諸課題を、一つ一つ丁寧に、つぶしていかなければなりません。

3 特に経営理念について

当学園には、平成 17 年 3 月 17 日に策定された「太田川学園経営計画書」と題する文書が存在します。その内容は、別記のとおりで、当学園が平成 25 年 8 月に発行した『太田川学園創立 45 周年記念誌』にも引用されています。

ここに書かれていることは、経営理念として普遍的な事柄であり、現在においても、おおむね妥当するものと考えられます。ただ、同計画は、抽象的・観念的で、昨今の経営環境からは程遠いところにあるといわざるを得ません。

そこで、同計画の見直しは行わないとしても、当学園が今後進むべき方向を設定し、組織の内外に示す必要があります。これが、中期経営計画を策定する理由であり、3 年後の「在りたい姿」、「目指すべき目標」を描こうとするものです。

4 SWOT 分析

| | 強み (Strength) | 弱み (Weakness) |
|------------------|---|--|
| 内 部 環 境 | <ul style="list-style-type: none"> ○ この種の施設としては、広島県では有数の規模で、業界では、知名度が極めて高い。 ○ 施設数・職員数共に多く、知的障害者の受入れに関し高い潜在能力を有している。 ○ 重度の障害を持つ人々や「行き場のない」人々を受け入れてきている。 ○ 経営が安定しており、職員が定年まで安心して働ける環境は、一応整っている。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 施設等の傷みが目立ち、利用者の居住環境と職員の執務環境の改善が急がれる。 ○ 50年近い歴史があるにもかかわらず、「売り」がない。 ○ 日中活動など、利用者の生活の質の向上を図るための取組が手薄である。 ○ 「丁寧で質の高い支援」がなされているか、と不安の声がある。 ○ 仕事の成果を公開・発表する域に達していない。 ○ 人材育成の方法論が確立していないし、専門性を発揮させる努力に乏しい。 ○ 中堅層の育成が遅れており、スーパービジョンの担い手が不足している。 ○ 当学園の組織風土には好ましくない部分(注)があり、成長の妨げとなっている。 |
| | 機会 (Opportunity) | 脅威 (Threat) |
| 外 部 環 境 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 18歳以上の障害児施設入所者への対応を平成30年3月末までに行う必要がある。 ○ グループホームおおたがわ等の老朽化に伴う改築の要否を検討する必要がある。 | <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会福祉法の改正により、ガバナンスの強化を始め、数々の課題に直面している。 ○ 景気の回復に伴って学生の就職状況が改善し、人材の確保に苦戦している。 ○ 利用者の高齢化、障害の重度化が進んでいる。 |

注 平成 27 年 4 月以降，改善されつつあるが，長年にわたって培われてきた，次のような傾向が根強くある。

- 世間一般の常識が通用しない，当たり前が当たり前ができない。
- 当学園としての統一見解を持たず，各施設がばらばらに対応する。
- 当学園の施設同士，同業他施設，地域住民，行政との連携・交流に大きく欠ける面がある。
- 外向けに様々な情報を発信していこうとする意欲と能力が欠けている。

SWOT 分析は，企業などの組織が，目標を達成するために，強み（Strength），弱み（Weakness），機会（Opportunity），脅威（Threat）の四つの指標に基づいて自己評価を行う分析手法です。

機会と強みを生み出す戦略は何か，弱みを解消して，機会を生かす戦略は何か，強みを保存したまま，脅威を回避する戦略は何か，弱みを最小化し，脅威を回避する戦略は何か，整理をし，次項のような中期経営目標を立てました。

5 中期経営目標

- (1) 新児童部・新成人部の整備に向け，必要な諸準備を行う。また，老朽化が著しい施設の今後の経営方針について，早期に意思決定を行う。
- (2) 当学園の全ての施設・設備を対象として，大規模改修工事を，計画的かつ集中的に実施する。
- (3) 当学園が提供している障害福祉サービスが，一定の水準を満たしているかどうかについて，自ら「振り返り」ができるようにする。
- (4) 障害福祉サービスを展開していく上で，いくつもの「強み」や「特徴」を獲得する。
- (5) 人材育成の目標と道筋を早期に明確化する。取り分け，中堅職員が，文字どおり当学園の中心となって活躍できるよう，全体的な底上げを図る。
- (6) 当学園の組織風土の変革に向けたプログラムを選び，その成功に向けた活動を，意識的に継続する。

- (7) 社会福祉法の改正に適切に対処する。取り分け、平成 29 年 4 月 1 日前後の 2 年間については、確実に安全な段取りを組む。
- (8) 人材の確保に係るあらゆる方策を総動員して、組織的・計画的にその取組を進める。また、人材の定着を図るための措置を講じ、離職率をゼロに近付ける。
- (9) 利用者の高齢化、障害の重度化について、確かな指標がない中で、当学園独自の方向性を模索する。

6 アクションプラン

前述したような中期経営目標を踏まえ、平成 28 年度から平成 30 年度までの 3 年間、「何をやるか」を、次のとおりお示しします。こうした当たり前のことを、しつこく、継続的に実行できる組織だけが、成長し続けることができるはずです。

(1) 新児童部・新成人部の整備等

- ア 新児童部・新成人部を、平成 29 年 4 月にオープンさせるため、平成 28 年度前半に建築工事に着手するとともに、必要な陣容を整える。
- イ グループホームおおたがわ、太田川学園沼田ケアホームといった老朽化が著しい施設の今後の方向性を、プロジェクトチームで検討していく。

(2) 大規模改修工事

平成 28 年度から平成 29 年度まで、大規模改修工事を実施する。その計画に、保護者や職員の意見を反映させる。

(3) サービスの質の向上

全職員参加の下で、自己評価を実施するほか、外部評価の仕組みを早期に導入すべく、検討を進める。

(4) 「強み」や「特徴」の獲得

- ア 利用者が芸術文化に身近に親しめるよう、そうした活動の幅を積極的に広げ、深化させていく。

手始めに、平成 28 年 4 月から「書」を導入し、その定着を図る。併せて、「和太鼓クラブ」などの既存の部活動の継続・発展のため、工夫を加える。

イ 日中活動の充実に向けて、これを検討し、適切に実施できる体制を早期に確保する。(人員増も視野に置く。)

(5) 人材育成

ア 合理的な研修計画を立て、これを実行する。特に、外部講師、外部研修の活用を図る。

手始めに、平成 28 年 4 月から、初任者研修のメニューを一新して、中途採用者を含め、人材のレベル向上を目指す。

また、平成 28 年度から、中堅職員を対象とする「メンバーシップ研修」と管理職を対象とする「リーダーシップ研修」を、試行的に実施する。

イ キャリアパスに関する仕組みの改善・充実に向けて、必要な調査研究を行う。

ウ 平成 28 年 4 月から実施する資格取得支援制度を適切に運用しながら、職員の資格取得に対する機運を高める。

エ 人事評価制度(目標管理制度を含む。)を適正に設計し、適切に運用して、職員のモチベーションを上げる。

(6) 組織風土の変革

ア 中期経営計画ないし当学園の考え方が、職員に浸透するよう、あらゆる機会を通じて働きかけを行う。

イ 平成 27 年度に、原則として全ての職員を対象として行った理事長面談を、平成 28 年度以降も継続して行う。

ウ 平成 27 年度から行っている意思決定の仕方や事務配分の見直しを、一層推し進め、「見える」、「分かりやすい」ものに仕上げていく。

エ 平成 27 年度から行っている地域や業界とのつながりの見直しを、一層推し進め、お付合いの幅を一層広げていく。

オ 公正、客観的な人事評価と適正な処遇、さらに人材の育成(前記(5)参照)に、特に力点を置いて取り組む。

(7) 社会福祉法の改正

社会福祉法の改正各項目（経営組織のガバナンスの強化，事業運営の透明性の向上，財務規律の強化等）を，ことごとくクリアーする。

特に，「地域における公益的取組を実施する責務」については，同業他施設の動向に留意しながら，後れを取らないように準備する。

(8) 人材の確保

ア 平成 27 年度から行っている大学・短期大学・専門学校等の訪問や説明会等の回数を増やし，密度を濃くしていく。

イ 「企業ブランド」構築を旨とした，より精度の高い広報計画を立て，これを実行する。

ウ 経験に見合った給与体系の構築に向け，不断の研究を進め，可能なものから実行に移す。

手始めに，平成 28 年 4 月から，資格手当（仮称）の創設など，各種手当の充実を図る。

エ 労働環境の改善を図るため，また，新児童部・新成人部のオープンを控えて，人員増を行う。

(9) 利用者の高齢化，障害の重度化

利用者の高齢化，障害の重度化，いわゆる「施設の構成」，男女比といった課題について，プロジェクトチームで検討していく。

7 「望ましい職員像」について

当学園には，平成 13 年 11 月 1 日に策定された『太田川学園倫理綱領・職員行動基準』と題する文書が存在し，職員が「組織の一員として」遵守すべき，合計 43 項目が定められています。

これら 43 項目は，社会福祉に従事する者として，利用者の尊厳と人権を守ることができる，支援者として，自覚と責任ある行動ができる，といった内容で，支援の専門職としての具体的行動規範をなしています。

中期経営計画を策定するに当たり、「望ましい職員像」に言及すべきであるとの御意見をいただきましたが、これらの項目を満たす職員が、すなわち「望ましい職員像」の体現者だ、ということになりそうです。

ただ、これらの項目は、全職員共通のものであり、いささか総花的で、各職階に応じた職員像にはなり得ません。これを職階ごとにキーワードで表すと、次の表のようになります。当学園は、今後、これを大事にしていきたいと考えます。

| 区 分 | キーワードで表す「望ましい職員像」(順不同) |
|---------------|---|
| 施 設 長 | 職員の目標 状況に応じて現場に入る 当学園の存在をアピール 外部との連携・交流を担う 総合的判断力 活力を与える リーダーシップ 厚い信頼 全体を見る力 謙虚 思いやり 人間性 行動力(フットワーク) 説得力 経営感覚 法令に精通 責任感 深い知識 |
| 施設長以外の 管理職 | 現場におけるリーダーシップ 職員へのアドバイス 次は施設長という意欲 指導力 調整能力 自覚 自己啓発 Noと言える力 振り返り(自分を知る) 説得力 熱意 向上心 冷静な行動 責任感 専門的知識 保護者との対話 職員をサポート |
| 中 堅 職 員 | 日常の業務の中核 チームを引っ張る 後輩へのアドバイス 良い影響力 スキルアップ 専門性 問題解決能力 経験の幅を広げる 後輩の身近な手本 仕事に対する意欲 責任感 足りないものに気付く 課長をサポート アイデアを出す |
| 初 任 者 | 熱意 やりがい アイデアを出す 実践の積重ね 当学園の理念を理解する 社会人としての常識 元気 福祉の志 倫理観 プロ意識 笑顔 思いやり 障害理解 資格取得 新鮮な目線 学ぶ姿勢 基本を身につける トライする姿勢 自己研さん |