

# 太田川学園 第3次中期経営計画 (令和4年度～令和6年度)

## 今だからこそ 戻ろう基本 磨こう力

あきらめない・なげださない支援を目指して

令和4年 4月  
社会福祉法人三矢会

# ○ 目 次

理事長メッセージ .....	1
経営理念 .....	2
第2次中期経営計画の総括 .....	3
SWOT分析（経営課題） .....	6
第3次中期経営計画の位置付け .....	7
将来ビジョン（目指す姿） .....	8
基本方針と主な取組 .....	9
望ましい職員像 .....	13

## ○ 理事長メッセージ

「第1次」の成果と反省を生かし、創立50年という節目を越え、新しい時代に上手に対応できるように、という思いを込めて、第2次中期経営計画を策定したのは、3年前のことです。

この3年間に、当学園を取り巻く環境は、コロナ禍によって激変しました。当学園の活動全般がコロナ前の水準に戻るのはいつなのか、判然としないまま、「コロナ仕様」の行き方の試行錯誤が続いています。

また、施設の移転・建替え計画が急浮上する一方、経営上の課題も明らかとなるなど、乗り越えないといけないハードルが見えています。

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ていくため、第3次中期経営計画を策定しました。

令和4年 4月

社会福祉法人三矢会

理事長 内田 健二



# 経営理念

出典：太田川学園経営計画書(平成17年3月17日)

## 理 念

### 1 ビジョン(Vision)[目的]

多様なサービスが、その利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫することにより、利用者が個人の尊厳を保持しつつ、心身ともに健やかに育成され、又はその有する能力に応じ、自立した日常生活を地域社会において営むことができるよう支援する。

### 2 ミッション(Mission)[役割と責任]

- (1) 確かな福祉、信頼される学園づくりを柱とし、学園・保護者・地域が一体となった地域福祉を推進する。
- (2) 中立性・公開性の徹底を図り、積極的にアカウンタビリティを果たす。
- (3) 利用者一人一人のニーズや適性に応じた、より効果的・効率的なサービスの提供を行う。
- (4) 国が定める指針を参考に、利用者の相談や支援を担当する職員の資質の向上を図り、サービスの質の向上に努める。

### 3 バリュー(Value)[学園が生み出す価値]

職員は、誠実さ、創造力、効率的で迅速な行動を大切に、チームワークを尊重しながら、意欲的な福祉活動に取り組む。そして、利用者の安全の確保と人間性の向上に積極的に取り組み、利用者・保護者・地域の人々に大きな安心感とよろこびを提供する。

## 目指す学園像

利用者が「来て良かった」、保護者が「行かせて良かった」、地域が「あって良かった」、職員が「勤めて良かった」と言えるような、全ての人々から信頼され必要とされる、地域における福祉の拠点となる開かれた学園とする。そして、確かな福祉、信頼される学園づくりを主な柱とし、マネジメントを確立し全ての福祉活動を積極的に行う。

# ○ 第2次中期経営計画の総括(その1)

## 中期経営目標

## 実績

- 1 人権の尊重 → 権利擁護委員会の継続的な取組を更に充実
- 2 サービスの質の向上 → 第三者評価を引き続き受審, 教育・研修プログラムを開発
- 3 地域との関係の継続 → アート活動や学園祭を実施, 地域のイベントに参加
- 4 生活環境・利用環境の向上 → 大規模修繕工事を完了, グループホームおおたがわの移転を完了
- 5 地域における公益的な取組の推進 → 生活困窮者生活再建サポート事業を実施, 広島市安佐南区障害者基幹相談支援センターの移転を完了
- 6 信頼と協力を得るための情報発信 → 「太田川学園だより」の紙面の充実と年間の発行回数の安定化を達成
- 7 トータルな人材マネジメントの推進 → 職員に, 当学園の考え方や仕事の進め方を, しっかりと理解してもらう機会を確保
- 8 人材の確保に向けた取組の強化 → 年間採用計画を立て, 大学等の訪問を欠かさず実施
- 9 人材の定着に向けた取組の強化 → 理事長による面談, 所属長による面談を, 引き続き実施

# ○ 第2次中期経営計画の総括(その1)

## 中期経営目標

## 実績

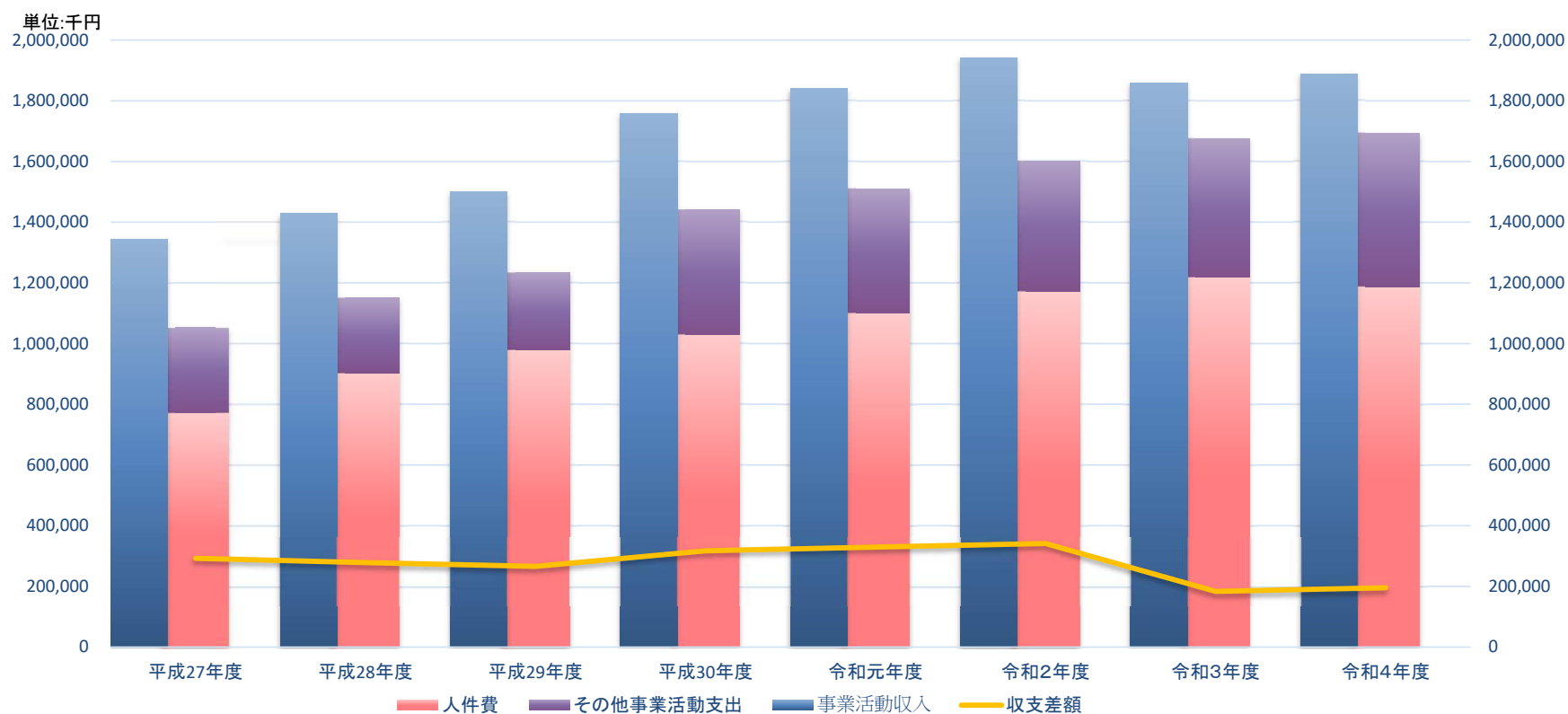
- |    |                    |                                                         |
|----|--------------------|---------------------------------------------------------|
| 10 | 人材の育成              | 同業他法人に頼み込んで、中堅層を対象とした施設見学を実施、管理職登用へのルートを整備するため、「主幹」職を設置 |
| 11 | コンプライアンス(法令等遵守)の徹底 | (法令遵守規程の整備に向け準備中)                                       |
| 12 | 組織統治(ガバナンス)の確立     | (制度が定着する気配がなく、保留。)                                      |
| 13 | 健全な財務規律の確立         | (制度が定着する気配がなく、保留。)                                      |
| 14 | 利用者の高齢化、障害の重度化への対応 | 当法人の施設の移転計画が浮上したことに伴い、利用者の編成の見直しを含め、様々な観点から、この問題にアプローチ  |

## 評価

やるべきことはやっている / コロナ禍で活動が幾分停滞している

## ○ 第2次中期経営計画の総括(その2)

### 事業活動による収支の推移



注 平成27年度から令和2年度までは決算額, 令和3年度は最終予算額, 令和4年度は当初予算額である。

# ○ SWOT分析(経営課題)

	強み(Strength)	弱み(Weakness)
内部環境	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 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。</li> <li>○ 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。</li> <li>○ 重度の障害のある人々や「行き場のない」人々を受け入れてきている。</li> <li>○ 広島市安佐南区障害者基幹相談支援センターを整備した。</li> <li>○ 今のところ経営が安定しており、職員が安心して働ける環境は、一応整っている。</li> <li>○ 経験年数5年未満の職員が約3分の1に減少した。</li> <li>○ アート活動に対する世間の認知度が飛躍的に向上してきた。</li> <li>○ 施設の一部の移転・建替え用地を確保した。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 災害への備えが十分とはいえない。</li> <li>○ アート活動を除くほか、利用者の生活の質の向上を図るための取組がなお手薄である。</li> <li>○ 「丁寧で質の高い支援」がなされているか、と依然として不安の声がある。</li> <li>○ 仕事の成果を公開・発表する域に、なかなか達しない。</li> <li>○ 法人本部機能が強化できていない。</li> <li>○ 施設長クラスの職員の能力開発・育成訓練が十分に行われていない。</li> <li>○ 中堅層の育成がなかなか追い付かない。</li> <li>○ 当学園の組織風土には好ましくない部分が残されている。</li> </ul>
外部環境	<p style="text-align: center;"><b>機会(Opportunity)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 待機者が多数おられる。</li> <li>○ 家族による養育が困難な子どもたちが確実に存在する。</li> <li>○ 国が「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」に基づき、福祉・介護職員の処遇改善を実施している。</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>脅威(Threat)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 新型コロナウイルス感染症の収束の見通しが立たない。</li> <li>○ 人口減少, 少子高齢化</li> <li>○ 利用者の高齢化, 障害の重度化が進んでいる。</li> <li>○ 報酬改定の方向性が不透明である。</li> <li>○ 採用が困難な状況が続いている。</li> <li>○ 経営上の課題への対応を迫られている。</li> </ul>



# ○ 第3次中期経営計画の位置付け

第1次中期経営計画  
(平成28年度～平成30年度)

経営基盤の確立  
(足元を見つめ直す)

第2次中期経営計画  
(令和元年度～令和3年度)

事業環境の変化への対応  
(変えよう・変わろう)

第3次中期経営計画  
(令和4年度～令和6年度)

原点回帰  
(今だからこそ 戻ろう基本 磨こう力)

第2次中期経営計画を策定した際、第3次中期経営計画は、「更なる進化へ(自信をもって前進しよう)」というコンセプトにするつもりでした。しかし、その後は、コロナ禍に行く手を阻まれ、経営上の課題に直面するなど、冷や水を浴びせられた気分です。気持ちを一度リセットして、新規まき直しを図る必要があります。大きな困難を迎えた今だからこそ、基本に戻り、力を磨き、新たなステージに適応していきたいと思えます。「基本」とは、利用者の皆様が、その人らしく安心して自立した生活を送れるように支援する、私たちの仕事をいい、「力」には、傾聴する、寄り添う、信頼関係を築く、といった、私たちに期待される様々な能力を含みます。

表紙に「あきらめない・なげださない支援を目指して」とあるのは、知的障害のある方々、取り分け強度行動障害を見せる利用者の皆様の支援を行うのが当法人の事業の真骨頂であり、そうした原点を見失わないため、ここに銘記するもので、第2次中期経営計画から引き継がれています。

## ○ 将来ビジョン(目指す姿)

- 1 利用者の人権を常に尊重し、サービスの質の向上や環境改善に積極的に取り組みます。
- 2 地域の障害福祉の中心的役割を担い、公益的な事業を率先して行います。
- 3 良質な社会福祉人材を育成します。
- 4 非営利法人にふさわしい透明性の高い運営をします。

太田川ブランド  
の確立

地域貢献に本気で取り組む学園

利用者の第二の家庭として機能する学園

御家族から顔が見える学園

職員一人ひとりが輝ける学園

# ○ 基本方針と主な取組

## 1 新型コロナウイルス感染症への対応

- 嘱託医や保健所など関係先との連携を保ちながら、常に最悪の事態を想定した対応を進める。
- コロナ禍による活動の停滞を少しでも回避するための工夫をする。

## 2 施設の移転・建替えへの対応

- 「猶予」期間中に、需要予測の精度を上げるとともに、事業内容、事業実施のために必要な経費の見直しを行う。

## 3 経営上の課題への対応

- 人件費の抑制、赤字部門の解消に引き続き取り組む。
- 現在行っている事業をそのまま継続することの是非、新たに取り組むべき領域についての検討を行う。

## 4 人権の尊重

- 権利擁護委員会の役割を際立たせるなど、利用者の皆様の権利を守る行動を、自然体でやれる体制づくりを目指す。

## 5 サービスの質の向上

- 自己評価を行うほか、第三者評価を引き続き受審して、サービス改善を図る。
- 職員に専門的な知識や技術を習得させるための教育・研修プログラムを企画し、これを実施する。(No.13参照)

## 6 地域との関係の継続

- 地域住民と利用者の交流を図るほか、当学園が地域に一層溶け込むための工夫をする。

## 7 生活環境・利用環境の向上

- 非常災害対策及び利用者の安全確保についての計画を立て、被害を最小限にとどめ、早期に事業を再開・継続するための備えを行う。
- 日中活動を、「日中活動を保障する」あるいは「地域への進出(参入)」という観点から捉え直す。
- 定評を頂いているアート活動に加え、スポーツ活動や部活動を盛んにしていく。

## 8 地域における公益的な取組の推進

- 平成29年度から行っている生活困窮者生活再建サポート事業以外にレパトリーを広げる。
- 地域生活支援拠点運營業務を広島市から受託し、広島市安佐南区の障害者等の皆さんの地域での生活を支援する。

## 9 信頼と協力を得るための情報発信

- 「太田川ブランド」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。(No.11参照)

## 10 トータルな人材マネジメントの推進

- 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。
- 公正、客観的な人事評価と適正な処遇、さらに人材の育成(No.13参照)に特に力点を置く。
- 要員計画を立てるほか、ICTの活用など業務合理化の検討に着手する。
- 各種ハラスメントの防止に関する取組を行う。

## 11 人材の確保に向けた取組の強化

- 適切な採用計画を立てるとともに、大学等の訪問や説明会等を広く丁寧に行う。
- 「太田川ブランド」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。(No.9参照)

## 12 人材の定着に向けた取組の強化

- 平成27年度から行っている理事長による面談、平成28年度から行っている所属長による面談を、引き続き実施する。
- 職員の安全と健康の確保に資するため、当学園に衛生委員会を設置する。

### 13 人材の育成

- 職員に専門的な知識や技術を習得させるための教育・研修プログラムを企画し、これを実施する。(No.5参照)
- OJTを意図的・計画的に行うため、主幹・主任層が「スーパーバイザー」として機能するようにする手立てを講ずる。
- 初任者と中堅層について、外部との接触の機会を増やすなどして、底上げを図る。
- 施設長クラスの職員の能力開発・育成訓練を旨としたプログラムを企画し、これを実施する。
- 平成28年度に策定した「太田川学園支援員のキャリアパス」の妥当性について、適時・適切な見直しを行う。
- 平成28年度から実施した資格取得支援制度を適切に運用するほか、自己啓発の(経済的)支援の仕方を工夫する。

### 14 コンプライアンス(法令等遵守)の徹底

- 法令遵守規程を整備するとともに、職員に、社会的ルールやモラルに関することについて再教育を行う。

### 15 組織統治(ガバナンス)の確立

- 当法人は、会計監査人による監査を義務付けられていないが、会計監査人の導入について、準備に取り掛かる。

### 16 健全な財務規律の確立

- 会計監査人による監査を義務付けられるのに備え、必要な体制を整える。

### 17 利用者の高齢化、障害の重度化への対応

- 当学園が当面する最大の課題であり、様々な観点から「あるべき姿」を追求する。
- 利用者の編成の見直しなど、「すぐにできること」を探し、実行する。



# ○ 望ましい職員像

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 ◆ 謙虚 ◆ 全体を見る力 ◆ 思いやり
- ◆ 人間性 ◆ 行動力(フットワーク) ◆ 説得力・納得力
- ◆ 経営感覚 ◆ 法令に精通
- ◆ 責任感 ◆ 深い知識
- ◆ 精神的な強さ ◆ 笑顔
- ◆ 人を信じる力 ◆ ねぎらう気持ち ◆ 先入観を捨てる
- ◆ 人望 ◆ 穏やかさ

**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(ただし、自分を
- し、自分を知る必要がある。)
- ◆ 上司をサポート ◆ 外部との連携・交流を担う ◆ 職員をフォロー ◆ 指導力 ◆ 調整能力 ◆ 自己啓発 ◆ 自覚
- ◆ Noと言える力 ◆ 振り返り
- ◆ 説得力・納得力 ◆ 熱意
- ◆ 向上心 ◆ 笑顔 ◆ 責任感 ◆ 冷静な行動 ◆ 専門的知識 ◆ 保護者との対話
- ◆ 精神的な強さ ◆ 職員の底上げ ◆ 問題意識
- ◆ 判断力 ◆ 資格取得

**主幹・主任**

- ◆ 現場におけるリーダーシップ
- ◆ 職員へのアドバイス
- ◆ 次は管理職という意欲(ただし、自分を
- 知る必要がある。)
- ◆ チームの中核となる
- ◆ 職員の手本(背中を見られている)
- ◆ 上司をサポート ◆ 振り返り
- ◆ 職員をフォロー ◆ 熱意
- ◆ 向上心 ◆ 率先して動く
- ◆ 判断力 ◆ 適切な報告
- ◆ 企画力 ◆ 周囲への目配り・気配り・心配り ◆ 問題解決能力
- ◆ 後輩の育成・指導 ◆ 包容力
- ◆ 分析力 ◆ 根拠の見える支援
- ◆ 責任感 ◆ 専門的知識
- ◆ 保護者からの信頼

**中堅職員**

- ◆ 日常の業務の中核
- ◆ チームを引っ張る
- ◆ 良い影響力
- ◆ 後輩へのアドバイス
- ◆ 上司・後輩の架け橋
- ◆ 後輩の身近な手本
- ◆ 上司・主任をサポート
- ◆ スキルアップ
- ◆ 専門性
- ◆ 問題解決能力
- ◆ アイデアを出す
- ◆ 経験の幅を広げる
- ◆ 仕事に対する意欲
- ◆ 責任感
- ◆ 足りないものに気付く
- ◆ 笑顔 ◆ 資格取得

**初心者**

- ◆ 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 ◆ 福祉の志
- ◆ 社会人としての常識
- ◆ 元気 ◆ 倫理観
- ◆ 笑顔 ◆ プロ意識
- ◆ 思いやり ◆ 障害理解
- ◆ 資格取得 ◆ 学ぶ姿勢
- ◆ 新鮮な目線
- ◆ 基本を身につける
- ◆ 行動力(失敗を恐れない)
- ◆ うそをつかない
- ◆ 自己研さん
- ◆ 権利擁護 ◆ 報・連・相
- ◆ 受容・共感