

第3次 中期経営計画

令和4年度～令和8年度

令和4年3月

社会福祉法人

倉敷市総合福祉事業団



目 次

1	計画策定にあたって・・・・・・・・・・・・・・・・	1
2	これまでの経緯・・・・・・・・・・・・・・・・	2
3	中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括	
	（1）計画の達成状況・・・・・・・・・・・・・・・・	4
	（2）利用者数の推移・・・・・・・・・・・・・・・・	6
	（3）職員数の推移・・・・・・・・・・・・・・・・	9
	（4）経営分析・・・・・・・・・・・・・・・・	11
	ア 収入の推移・・・・・・・・・・・・・・・・	11
	イ 活動増減差額の推移・・・・・・・・・・・・・・・・	15
	ウ 活動増減差額と人件費率の関係・・・・・・・・	16
	エ 純資産の推移・・・・・・・・・・・・・・・・	20
4	新計画策定の背景	
	（1）人口動態・・・・・・・・・・・・・・・・	22
	（2）社会福祉法の改正・・・・・・・・・・・・・・・・	24
	（3）児童福祉施策の動向・・・・・・・・・・・・・・・・	24
	（4）高齢者福祉施策の動向・・・・・・・・・・・・・・・・	25
	（5）障がい保健福祉施策の動向・・・・・・・・	25
5	経営計画	
	（1）基本理念・・・・・・・・・・・・・・・・	26
	（2）基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・	26
	（3）計画の目的・目標・概要・・・・・・・・	26
6	計画の体系	
	（1）基本目標と実施目標・・・・・・・・	28
	（2）目標の概要・・・・・・・・・・・・・・・・	32
7	法人の概要	
	（1）概要・・・・・・・・・・・・・・・・	36
	（2）沿革・・・・・・・・・・・・・・・・	36
	（3）組織・・・・・・・・・・・・・・・・	40
	（4）職員数・・・・・・・・・・・・・・・・	41
8	計画策定の経過	
	（1）策定の経過・・・・・・・・・・・・・・・・	42
	（2）第3次中期経営計画策定メンバー・・・・・・・・	43

「障害」を「障がい」とひらがな表記することについて

倉敷市は、障がいのある方の思いを大切にし、市民の障がい者に対する理解を深めていただくため、市が作成する文書等において否定的なイメージがある「害」の漢字をできるだけ用いないで、ひらがなで表記することとしています。

このため、本計画書では、法令の名称や団体・施設等の固有名称を除き、ひらがなで表記しています。

「障がい」の表記を目にすることで、障がい福祉に関心を持つきっかけや、ノーマライゼーション社会の実現に向けた意識醸成につながることを期待されます。

これまでの中期経営計画の表記について

倉敷市総合福祉事業団では、今回の第3次中期経営計画（計画期間：令和4年度～令和8年度）より前に、平成24年度～平成28年度を計画期間とする中期経営計画及び平成29年度～令和3年度を計画期間とする中期経営計画を策定しており、どの中期経営計画を指しているのかを明示するため、本文中のそれぞれの中期経営計画を、次のように表記しています。

記

- 1 計画期間を平成24年度～平成28年度とする中期経営計画
表記：第1次中期経営計画又は省略した名称として第1次計画
- 2 計画期間を平成29年度～令和3年度とする中期経営計画
表記：第2次中期経営計画又は省略した名称として第2次計画
- 3 計画期間を令和4年度～令和8年度とする中期経営計画
表記：第3次中期経営計画又は省略した名称として第3次計画

1 計画策定にあたって

社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団（以下、事業団という。）は、昭和47年の設立以来、倉敷市の保健・福祉行政の一翼を担い、その発展に貢献をしてきました。

しかし、少子・高齢化の急速な進行などの社会情勢の変化、保健・福祉の度重なる制度改正や市民ニーズの移り変わりに的確かつ迅速に対応するため、平成24年3月に、3つの基本目標（1 魅力ある総合的な事業を展開する、2 専門的なブロの集団を構築する、3 健全な財務体質を確立する）と、27の実施目標からなる、第1次中期経営計画（計画期間：平成24年度～平成28年度）を策定しました。

そして、目標達成を目指して業務を実施し、計画最終年度の平成28年度には、その計画の総括をし、基本目標と実施目標を見直したうえで、平成29年度から令和3年度までの第2次中期経営計画を策定しました。

目標達成を目指して業務を実施していたところ、平成30年度には、7月の西日本豪雨災害による施設の被災や、その被災者の受け入れなどがありました。

また、令和2年3月から令和4年3月の間には、四度にわたり、新型コロナウイルス感染症の拡大防止のため、施設の閉館、事業休止、行事の中止、事業縮小などを余儀なくされました。

これらのことにより、計画どおりには事業が実施できませんでしたが、事業団職員が、被災者支援やワクチン接種・保健所業務の補助などを行うことによって、倉敷市の災害復興、感染拡大防止に貢献しました。

令和3年度には、第2次中期経営計画の計画期間が終了することから、第2次中期経営計画の総括を行うとともに、社会情勢等の変化や、このような経験を踏まえて基本目標と実施目標を見直し、第3次中期経営計画を策定しました。

また、第3次計画の計画期間初年度の令和4年度には、指定管理を受託している有城荘、ふじ園及び倉敷児童館が入居している総合福祉会館の建て替え工事が完了し、新館での業務が始まります。

また、同じく令和4年度には、倉敷北児童センターは近くに新築中の新館に移っての業務を開始し、翌令和5年度には、西岡荘は旧倉敷北児童センターを改修して新館が完成し、そこでの業務を開始します。

第3次中期経営計画は、このような点も考慮して、策定しております。この計画に沿って、具体的な行動計画である実施計画についても見直しを行い、基本目標と実施目標の達成に取り組んでまいります。

2 これまでの経緯

昭和46年7月に厚生省（現：厚生労働省）社会局長・児童家庭局長名で「社会福祉事業団等の設立及び運営の基準について」（通称「46通知」）が通知されました。

その背景として、昭和30年代からの高度経済成長があり、社会は豊かになりましたが、一方で経済成長の恩恵を直接的に享受できにくい人々を生み出しました。その対策として昭和40年代後半には、社会福祉施設の適正な設置と運営の必要性が高まりました。

こうしたことから、「46通知」において、地方公共団体が設置した社会福祉施設の受託経営を主たる事業目的とする社会福祉事業団などの設立及び運営の基準が定められました。

倉敷市においても、市と一体となって公益性を保持しながら、社会福祉施設の適正な管理・運営を行い、市民の福祉増進と市の発展に寄与することを目的として、「46通知」に基づき、昭和47年3月に、事務所を旧倉敷市役所内に置いて、社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団（以下「事業団」という。）が設立されました。

昭和47年4月から、精神薄弱者授産施設「倉敷市ふじ園」、肢体不自由児通園施設「倉敷市くすのき園」、児童厚生施設「倉敷市倉敷児童館」「倉敷市児島児童館」「倉敷市玉島児童館」、および老人福祉センター「倉敷市西岡荘」「倉敷市有城荘」の経営を市から受託しています。また、同年6月には福祉センター「倉敷市福祉センター」（平成13年3月まで）、同年7月には軽費老人ホーム「倉敷市唐琴荘」（平成8年3月まで）の経営を市から受託しています。

そして、昭和48年4月から、母子寮「倉敷市鶴心寮」（平成18年3月まで）、「倉敷市結婚相談所」（平成7年3月まで）、昭和50年6月から、児童厚生施設「倉敷市水島児童館」の経営を市から受託し、昭和53年4月に事務所を倉敷市有城の倉敷市総合福祉会館内に移転しました。

昭和53年度以降、平成17年度までに、憩の家34施設、倉敷・児島・玉島・水島の福祉作業所（平成8年3月まで）、「倉敷市倉敷北児童センター」、「倉敷福祉センター駅前別館」（平成7年3月まで）、「倉敷市母子休養ホーム下津井荘」（平成8年3月まで）、「くらしき健康福祉プラザ」、「倉敷市身体障がい者デイサービスセンター」、児島・玉島の障がい者支援センター、「倉敷市保健福祉相談室」、並びに「倉敷障がい者就業・生活支援センター」の経営を市から受託しています。

また、平成11年4月から、「ホームヘルプ事業」及び「居宅介護支援事業」を自主事業として運営しています。

そして、平成13年8月に事務所を倉敷市笹沖のくらしき健康福祉プラザ内に移転しました。

2 これまでの経緯

その後、平成15年6月に「指定管理者制度」が創設され、倉敷市でも平成16年度から指定管理者制度が導入されました。

これに伴い、平成18年4月以降、「くらしき健康福祉プラザ」、「倉敷市身体障がい者デイサービスセンター」、憩の家29施設、「倉敷市ふじ園」、「倉敷市くすのき園」「倉敷市西岡荘」「倉敷市有城荘」児童館6施設、児島・玉島の障がい者支援センターについては市から指定管理者に選定され、管理及び運営を行っています。

また、「倉敷市水島障がい者支援センター」は平成22年10月から、「倉敷市真備健康福祉館」は平成23年4月から、「まきび荘」と水島地区の憩の家7施設は平成26年4月から指定管理者として管理及び運営を行っています。

その後、平成31年3月末までで、「倉敷市くすのき園」が廃止されたのに伴い、その指定管理運営が終了し、「倉敷市くすのき園」の事業の一部が「倉敷市身体障がい者デイサービスセンター」に統合され、名称が「倉敷市障がい者デイサービスセンター」に変更されました。

そして現在は、「くらしき健康福祉プラザ」「障がい者デイサービスセンター」「真備健康福祉館」「憩の家」「老人福祉センター」「児童館」「障がい者支援センター」などの指定管理者としての管理運営、「健康づくり事業」「介護予防事業」「子育て支援事業」「感覚相談事業」などの市からの受託事業の運営、及び自主事業として「ホームヘルプ事業」及び「居宅介護支援事業」の運営を行っています。

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

(1) 計画の達成状況

第2次中期経営計画では、その計画に掲げている基本目標・実施目標を実現するにあたり、そのための具体的な「取り組む内容」を設定した「中期経営計画実施計画」を平成29年8月に策定しました。

この実施計画で設定した「取り組む内容」について、平成29年度から令和3年度前期までに取り組んできた実施状況を評価しました。

そして、実施目標には複数の「取り組む内容」を含むものがあるので、「取り組む内容」個々の実施状況の評価を、実施目標ごとにまとめて総合的に評価し、進捗状況としました。

その評価結果を、次の表の「進捗状況総合評価」の欄に記述しています。

（※ 進捗状況総合評価の記述内容：

- | | |
|------------|---------------|
| A 達成している | B 概ね達成している |
| C 一部達成している | D ほとんど達成していない |

基本目標	実施目標		進捗状況 総合評価
1 魅力ある総合的な事業を展開する	(1) 更なるサービスの向上を図る	ア 利便性とスピードの向上を図る	B
		イ 施設・事業間の連携を密にし、既存事業の質の向上を図る	B
		ウ 施設及び設備の安全性と利用者の快適性を確保する	A
	(2) サービスを拡大する	ア 事業PRを含めて、情報を発信する	B
		イ 市民みんなが利用できるよう、メニューの充実を図る	A
		ウ 自主的な福祉サービスを行う	B
	(3) 社会に貢献する	ア ボランティアを育成し、地域に根ざした事業を展開する	A
		イ 行政、学校、団体と協力・連携し、地域の福祉力向上を図る	A
		ウ コンプライアンス(法令等遵守)とアカウントビリティ(説明責任)の徹底を図る	B

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

2 専門的なプロの集団を構築する	(1) 事業団の社会的役割の認識を高める	ア 事業団の一員であるという自覚を育てる	B
		イ 事業団の理念と基本方針の浸透を図る	B
		ウ 時代の流れや社会の動きを敏感に捉える	B
	(2) 個々の能力の向上を図る	ア 正規職員の採用方法を見直し、優秀な人材を確実に採用する	A
		イ 職員のモチベーション向上を図る	B
		ウ 人材育成計画に沿った研修の実施と検証を行う	B
	(3) 事業団内に経験や技術を蓄積・継承する	ア 業務及び事務のマニュアルを作成する	B
		イ 雇用条件などを見直し、非正規職員の定着率を高める	C
		ウ 正規職員の職員配置を見直す	B
3 健全な財務体質を確立する	(1) 既存事業の採算性を確保する	ア 経費を削減する	B
		イ 収益を伸ばす	B
		ウ 不採算事業の見直し	A
	(2) 新規事業へ参入する	ア 倉敷市の新規事業を積極的に受託する	B
		イ 新たな保健福祉施設を受託する	D
		ウ 自主事業の比率を高める	C
	(3) 人件費を見直す	ア 組織体制と権限を見直す	C
		イ 給与体系、諸手当を見直す	A
		ウ 非正規職員の活用を図る	B

実施目標それぞれに掛かる作業量や経費などの大小比較を考慮はしていませんが、目安として、この表から全体の進捗状況は

A（達成している）	7実施目標	25.9%
B（概ね達成している）	16実施目標	59.3%
C（一部達成している）	3実施目標	11.1%
D（ほとんど達成していない）	1実施目標	3.7%

というように、「達成している」及び「概ね達成している」が85%を占めています。

第3次中期経営計画（令和4年度～令和8年度）の策定にあたり、進捗状況が「達成している」、「概ね達成している」、及び「一部達成している」に該当する実施目標については、既に完了した事項などの見直しを行っています。また、この実施目標に該当する実施計画の「取り組む内容」については、今回策定した中期経営計画の実施目標に沿って、現在の状況を維持するか、新たに発展させるかを令和4年度から8年度までの実施計画の策定において考慮してまいります。

(2) 利用者数の推移

全体の利用者数としては、第2次計画の開始年度である平成29年度は、前年度と比べて、僅かに利用者が減少して始まりました。

平成30年度は、真備健康福祉館、真備児童館が、7月の西日本豪雨災害に被災して利用不可となり、また、まきび荘、くらしき健康福祉プラザは、一部の貸室が被災者の避難所になるなどしたため、利用者が大きく減少しました。

令和元年度は、本館復旧が令和3年2月となった真備健康福祉館を除き、利用者数は回復してきましたが、令和2年3月からは、新型コロナウイルス感染症への感染が拡大し、事業、講座、教室および貸室等の中止や、貸室のキャンセルがあったため、最終的には、平成30年度と同等の利用者数となりました。

令和2年度は、感染症への感染拡大防止対策の影響がさらに大きくなり、休業、主催する講座・教室等の中止、利用者数の制限などにより利用者がさらに減少し、平成29年度の半分程度、令和元年度及び令和2年度の6割弱となりました。

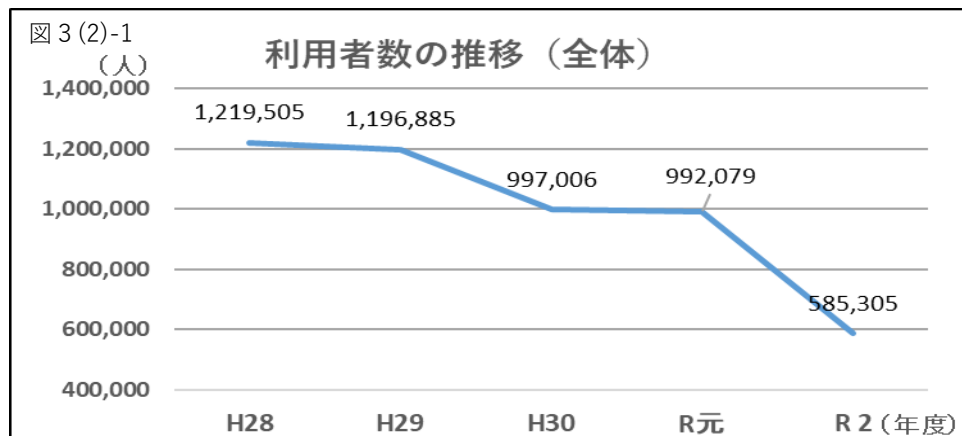
令和3年度は、さらなる感染拡大防止対策として、緊急事態措置及びまん延防止等重点措置の対象地域に指定されたことに対応するため、事業団の多くの事業・施設が休業したり、主催する講座・教室等の中止、利用者数の制限などにより、さらに利用者数が減少する見込みです。

しかし、令和2年3月から令和3年度までの利用者数の減少は、新型コロナウイルス感染症への感染拡大を防止するためという特殊要因のため、新型コロナウイルス感染症が沈静化すれば、利用者数が回復することが見込まれます。

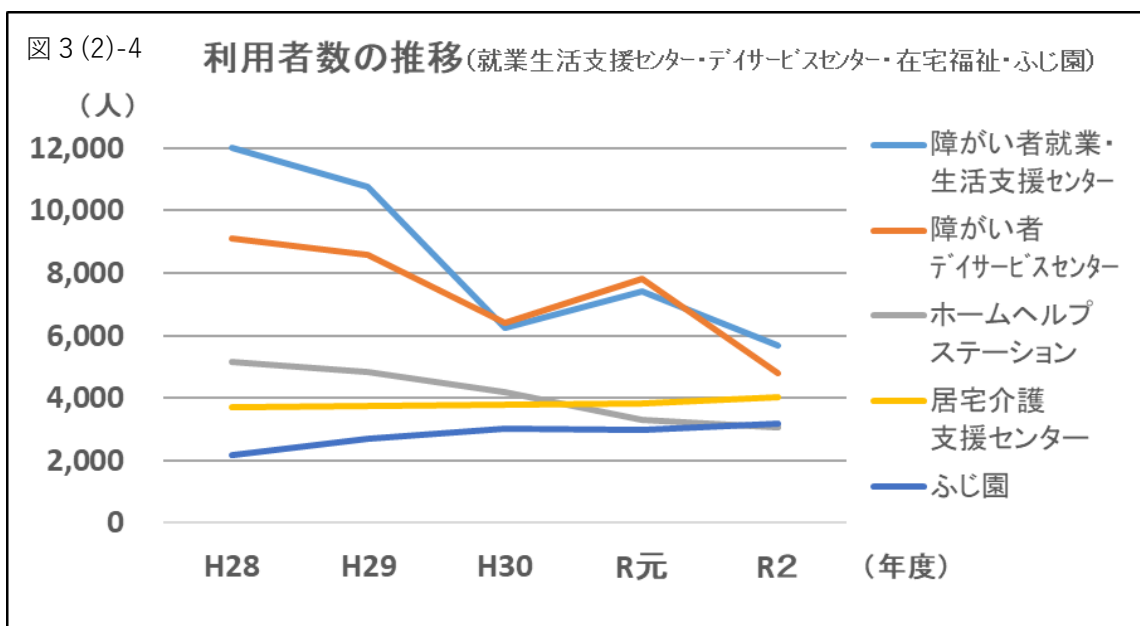
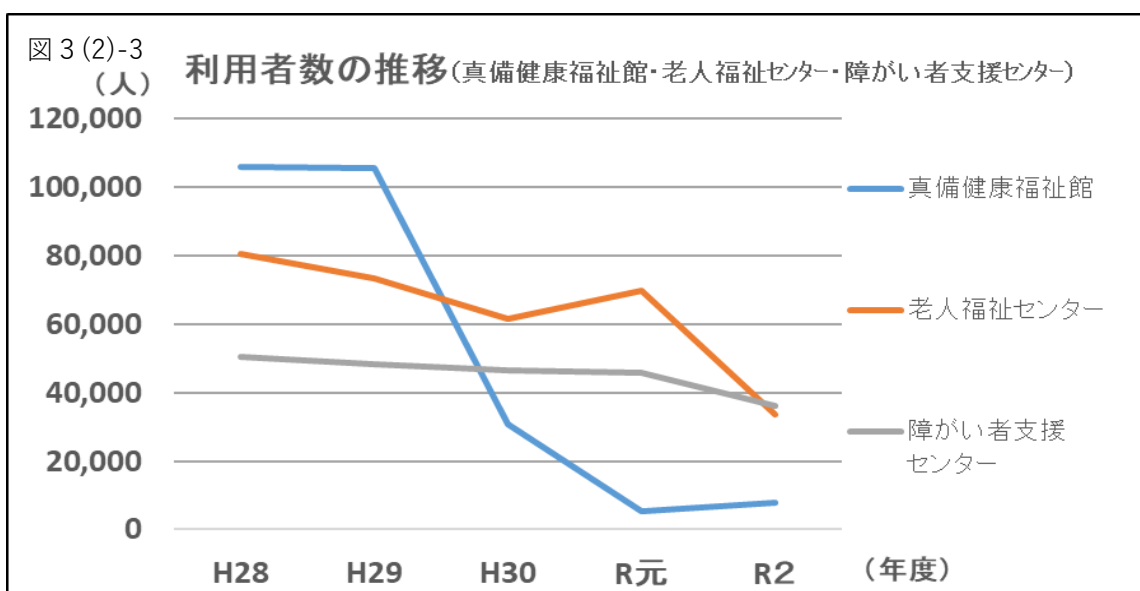
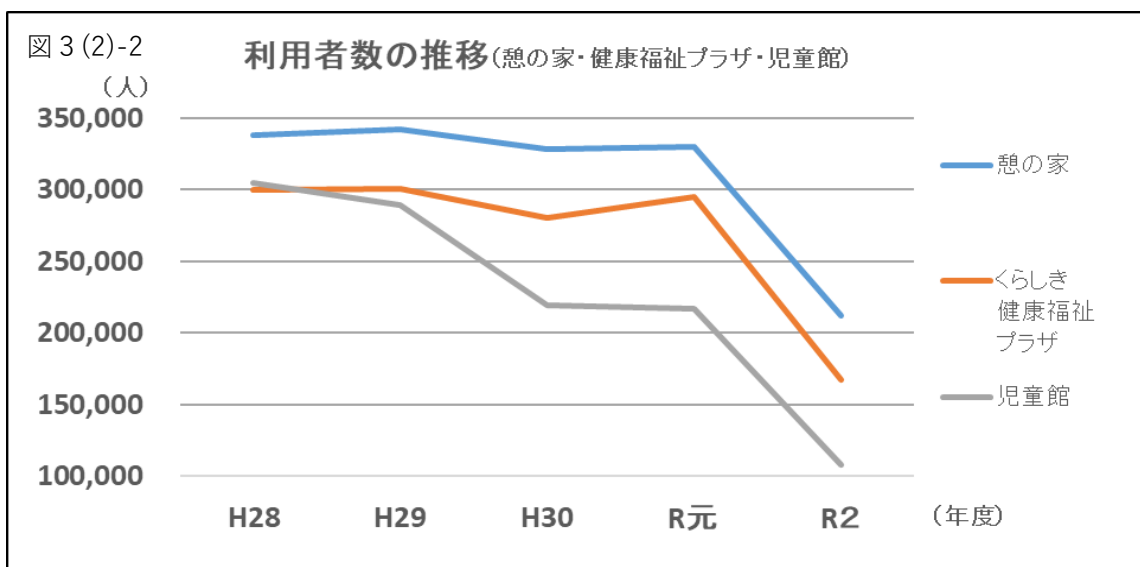
個別の施設や事業でみると、ふじ園、居宅介護支援センターは利用者が増加し、障がい者支援センターはゆるやかな減少にとどまっています。

これは、ふじ園では平成30年度から就労継続支援A型利用に係る就労アセスメント事業を新しく始めたこと、居宅介護支援センターでは介護支援のニーズを取り込めたこと、及び、コロナ下でも事業を継続していく社会的必要性があり、感染拡大防止策をとった上で事業を継続したことによるものと推定されます。

障がい者支援センターは、3施設とも西日本豪雨の被害が少ない場所にあることと、新型コロナウイルスの緊急事態措置下でも、一部事業は中止したものの閉所しなかったため、利用者の急激な減少がなかったものと推定されます。



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

表3(2)-1

利用者数の推移

(単位は人)

施設・事業	H28	H29	H30	R元	R2
くらしき健康福祉プラザ	303,069	303,954	283,604	298,678	166,943
貸室	174,584	175,916	157,463	171,192	102,675
保健福祉相談室	8,223	8,220	7,558	8,358	4,681
倉敷ファミリー・サポート・センター	6,841	5,890	6,932	6,435	5,531
健康づくり事業	38,542	38,688	38,523	37,733	10,977
介護予防事業	23,035	23,475	22,375	21,738	9,625
生きがい対応型サービス事業	5,803	5,580	4,978	5,218	2,883
子育て支援センター	39,036	39,125	39,313	40,081	25,112
感覚相談事業	7,005	7,060	6,462	7,923	5,459
障がい者サービスセンター	9,105	8,578	6,394	7,837	4,774
真備健康福祉館	106,080	105,810	30,758	5,373	7,871
障がい者就業・生活支援センター	12,022	10,753	6,241	7,431	5,683
憩の家	337,856	342,162	328,004	329,799	212,042
ふじ園	2,159	2,682	3,028	2,966	3,169
くすのき園	4,932	3,781	3,060	閉園	
老人福祉センター	80,591	73,505	61,766	69,826	33,683
西岡荘	27,963	28,265	26,431	25,497	15,033
有城荘	29,543	27,574	27,534	27,076	13,471
まきび荘	23,085	17,666	7,801	17,253	5,179
児童館	304,383	288,873	219,516	217,058	107,805
倉敷児童館	53,945	52,627	42,931	37,299	13,395
倉敷北児童センター	52,684	50,838	40,168	37,894	16,566
水島児童館	45,070	41,436	30,734	34,332	19,661
児島児童館	47,501	46,638	39,210	40,372	14,790
玉島児童館	62,742	58,611	46,397	48,448	23,794
真備児童館	42,441	38,723	20,076	18,713	19,599
障がい者支援センター	50,457	48,200	46,680	45,982	36,274
児島障がい者支援センター	19,415	17,322	16,705	15,637	14,849
玉島障がい者支援センター	13,950	13,954	12,782	13,486	8,779
水島障がい者支援センター	17,092	16,924	17,193	16,859	12,646
ホームヘルプステーション	5,167	4,834	4,181	3,310	3,055
居宅介護支援センター	3,684	3,753	3,774	3,819	4,006
総 合 計	1,219,505	1,196,885	997,006	992,079	585,305

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

(3) 職員数の推移

在宅福祉課を除く職員数は、第1次計画の終了年度の平成28年度と第2次計画の終了年度の令和3年度とを比較して、5年間で正規職員は4人増加していますが、嘱託職員が6人、臨時職員が4人、短時間パート職員が9人減少するなどして、合計では15人減少しています。

この5年間に、特に短時間パート職員の変動が大きくなっていますが、令和元年度の大規模な減少は、平成30年7月の西日本豪雨で真備健康福祉館が被災したため、従来の事業ができなくなり、平成30年度中に真備健康福祉館の短時間パート職員が全員退職したことによるものです。

また、令和2年度の減少は、新型コロナウイルスへの感染拡大を防止するため、令和2年3月から実施できなくなった事業があり、それに従事する短時間パート職員の退職によるものです。

そして、令和3年度に増加しているのは、令和3年2月に真備健康福祉館が復旧し、短時間パート職員を再び雇用したことによるものです。

在宅福祉課の職員数は、5年間で、特定業務職が18人から9人へ、嘱託職員が21人から9人へ、登録ヘルパー・ケアマネは65人から41人へと減少し、全体では107人から64人へと43人減少しています。

これは、平成28年度までで水島ホームヘルプステーション、平成30年度までで玉島ホームヘルプステーション及び玉島居宅介護支援センターを廃止したことによるものです。

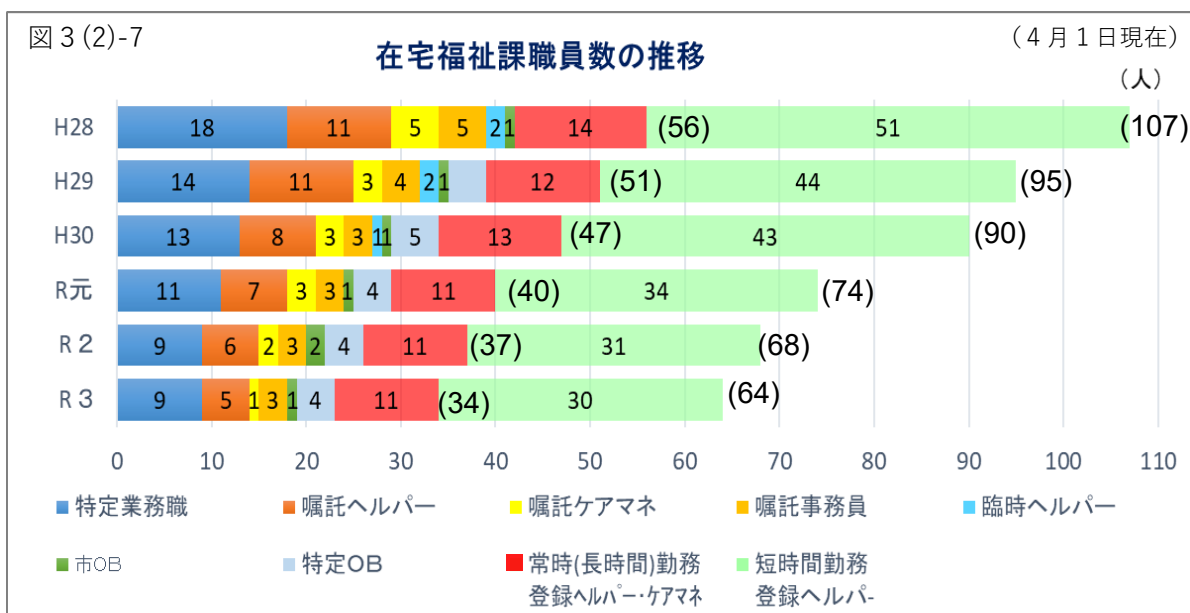
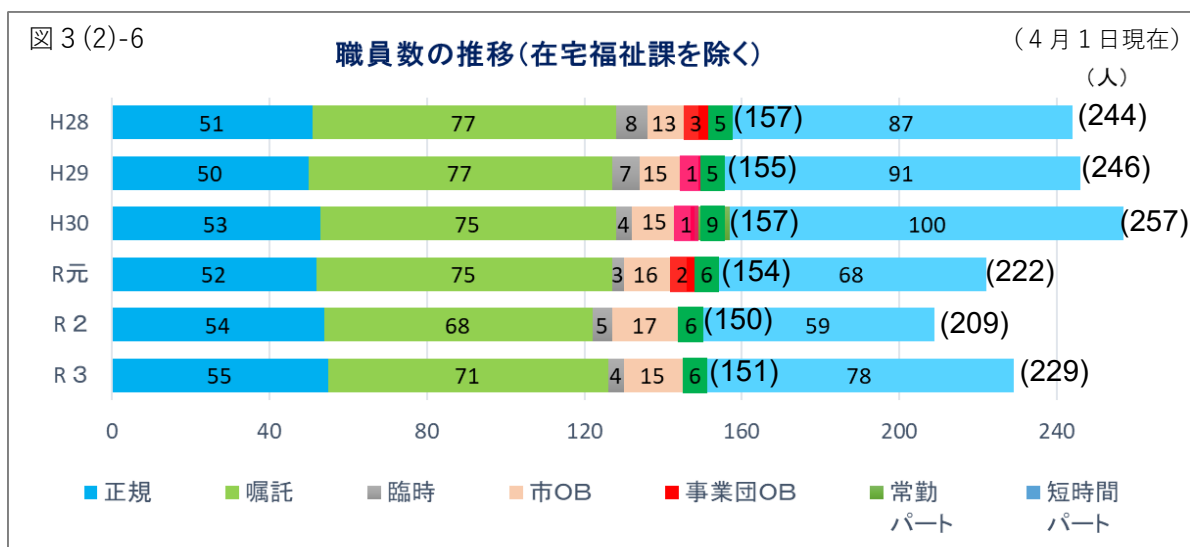
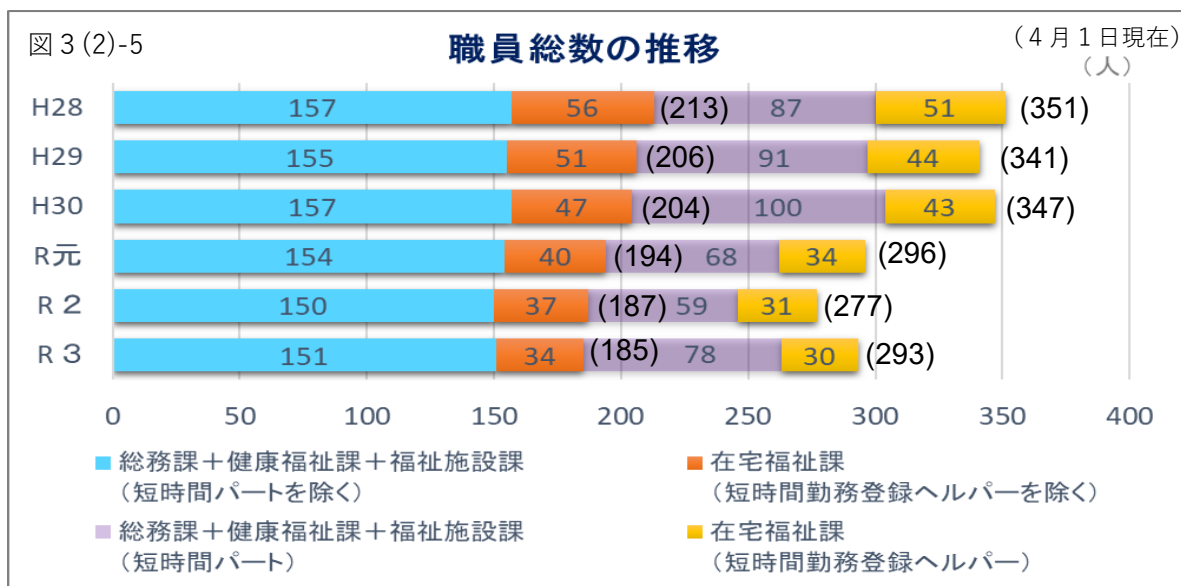
表3(2)-2 職員数の推移（在宅福祉課を除く）（4月1日現在、単位：人）

	正規	嘱託	臨時	市OB	事業団OB	常勤パート	短時間パート	合計
H28	51	77	8	13	3	5	87	244
H29	50	77	7	15	1	5	91	246
H30	53	75	4	15	1	9	100	257
R元	52	75	3	16	2	6	68	222
R 2	54	68	5	17	0	6	59	209
R 3	55	71	4	15	0	6	78	229

表3(2)-3 在宅福祉課職員数の推移（4月1日現在、単位：人）

	特定業務職	嘱託ヘルパー	嘱託ケアマネ	嘱託事務員	臨時ヘルパー	市OB	特定OB	常時(長時間)勤務登録ヘルパー・ケアマネ	短時間勤務登録ヘルパー	合計
H28	18	11	5	5	2	1	0	14	51	107
H29	14	11	3	4	2	1	4	12	44	95
H30	13	8	3	3	1	1	5	13	43	90
R元	11	7	3	3	0	1	4	11	34	74
R 2	9	6	2	3	0	2	4	11	31	68
R 3	9	5	1	3	0	1	4	11	30	64

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

(4) 経営分析

経営分析を行うにあたって、財務諸表の中から、特に重要な財務三表（社会福祉法人では、「資金収支計算書」、「事業活動収支計算書」および「貸借対照表」【ここでは、複数の事業をまとめて表にした「統括資金収支計算書」、「統括事業活動収支計算書」および「統括貸借対照表」】）から、「収入の推移」、「支払資金残高の推移」、「活動増減差額（＝利益）の推移」、「活動増減差額と人件費率の関係」及び「純資産の推移」を分析します。

ア 収入の推移

収入は、令和2年度末で、第2次中期経営計画の最終年度である平成28年度と比較して、全体で8.41%減少しました。

大きく収入が減少したのは、真備健康福祉館（△33.45%）と自主事業（△33.07%）ですが、これは、平成30年7月の西日本豪雨災害に真備健康福祉館が被災し、令和3年2月の本館での業務再開まで、一部事業しか実施できなかったのと、自主事業では、水島ホームヘルプステーション、玉島ホームヘルプステーション及び玉島居宅介護支援センターが廃止され、さらに在宅介護職員（特に登録ヘルパー）の減少によって利用者が減少したためです。

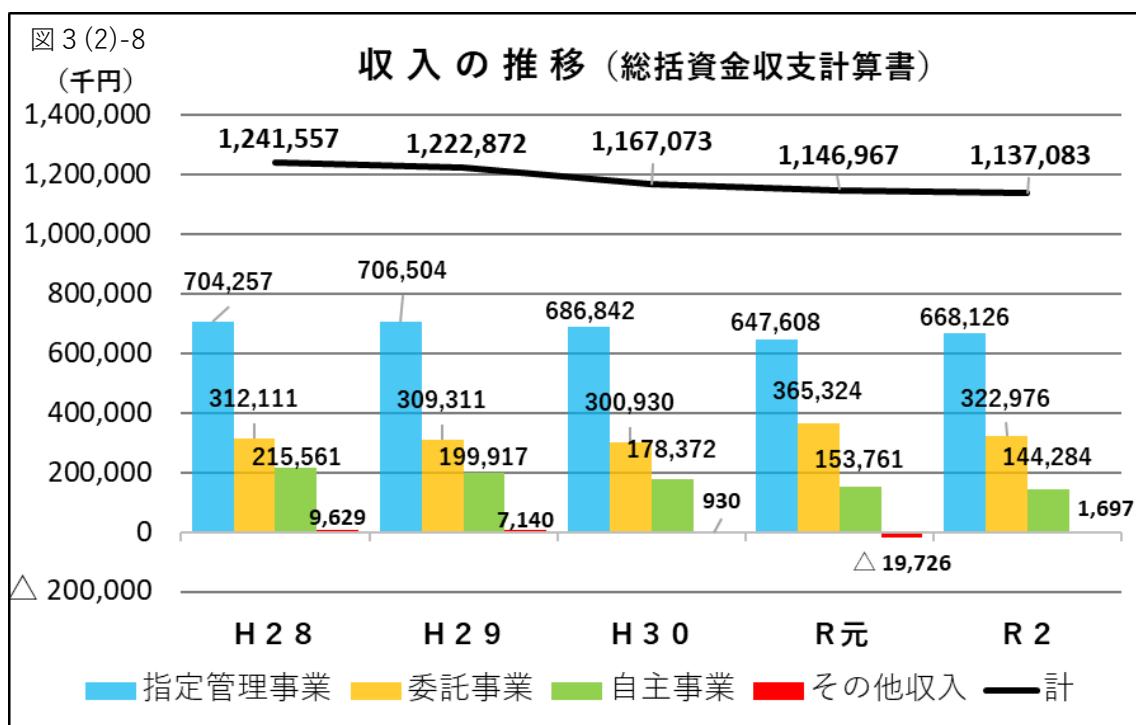
また、くすのき園が平成30年度までで閉園となったため、令和元、2年度とくすのき園の収入がなかったことも大きな減収の原因です。

それに加え、令和2年3月以降は、新型コロナウイルスへの感染拡大を防止するために、事業や貸館の中止、人数制限を行ったため、プラザでの委託事業やプラザ共同事業体での貸館業務も減収となっています。

表3(2)-4 収入の推移（統括資金収支計算書）（単位：千円）

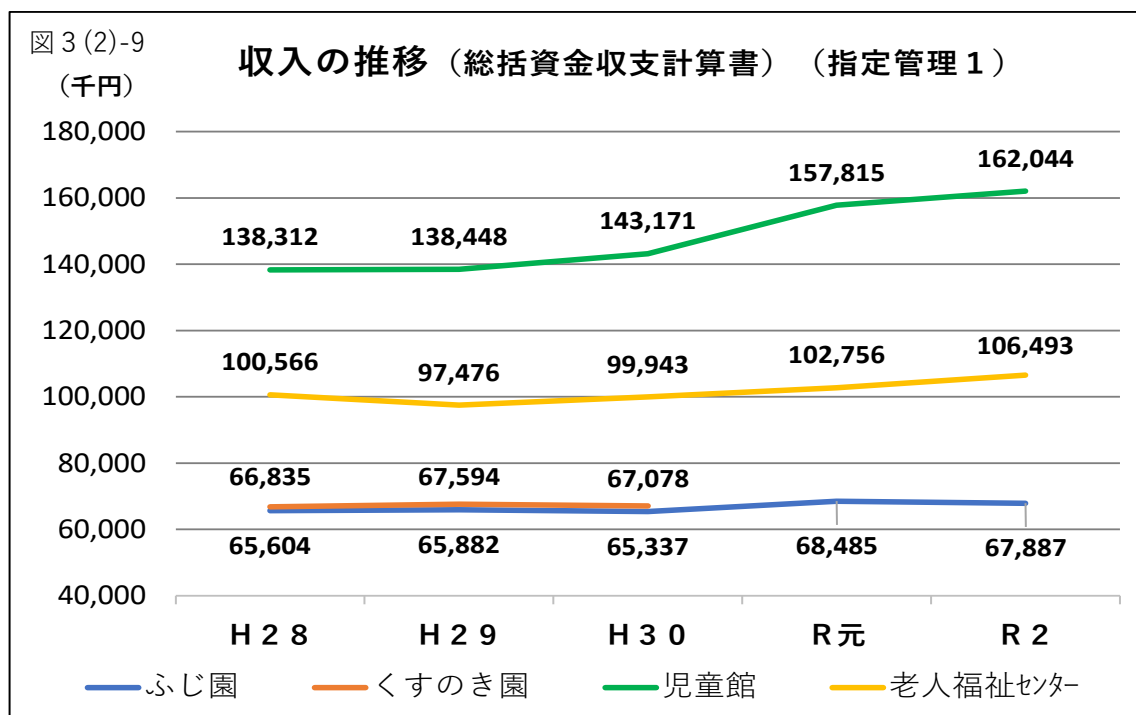
	H28	H29	H30	R元	R2	増加・減少率 (R2/H28)
指定管理事業・計	704,257	706,504	686,842	647,608	668,126	△ 5.13 %
ふじ園	65,604	65,882	65,337	68,485	67,887	3.48 %
くすのき園	66,835	67,594	67,078	閉園 6		%
児童館	138,312	138,448	143,171	157,815	162,044	17.16 %
老人福祉センター	100,566	97,476	99,943	102,756	106,493	5.89 %
障がい者支援センター	95,208	97,053	98,303	108,751	110,954	16.54 %
プラザ共同事業体	88,761	89,354	88,079	88,984	87,855	△ 1.02 %
真備健康福祉館	67,329	67,486	43,744	37,235	44,805	△ 33.45 %
憩の家	81,641	83,211	81,187	83,576	88,089	7.90 %
委託事業・計	312,111	309,310	300,930	365,324	322,976	3.48 %
プラザ委託事業	219,294	219,306	209,346	245,365	212,152	△ 3.26 %
障がい者デイサービスセンター	53,416	50,217	52,668	76,865	70,753	32.46 %
障がい者就業・生活支援センター	39,401	39,787	38,916	43,094	40,071	1.70 %
自主事業	215,561	199,917	178,372	153,761	144,284	△ 33.07 %
その他収入	9,629	7,140	930	△ 19,726	1,697	△ 82.38 %
合 計	1,241,557	1,222,872	1,167,073	1,146,967	1,137,083	△ 8.41 %

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

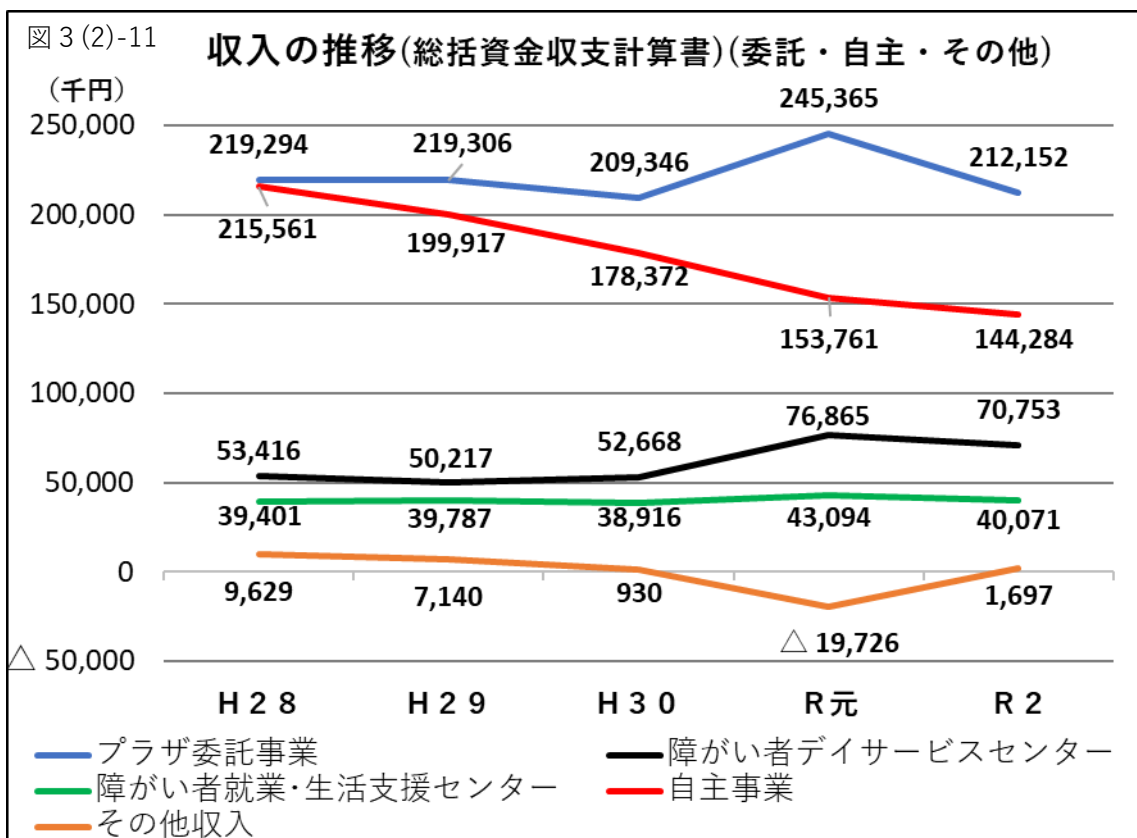
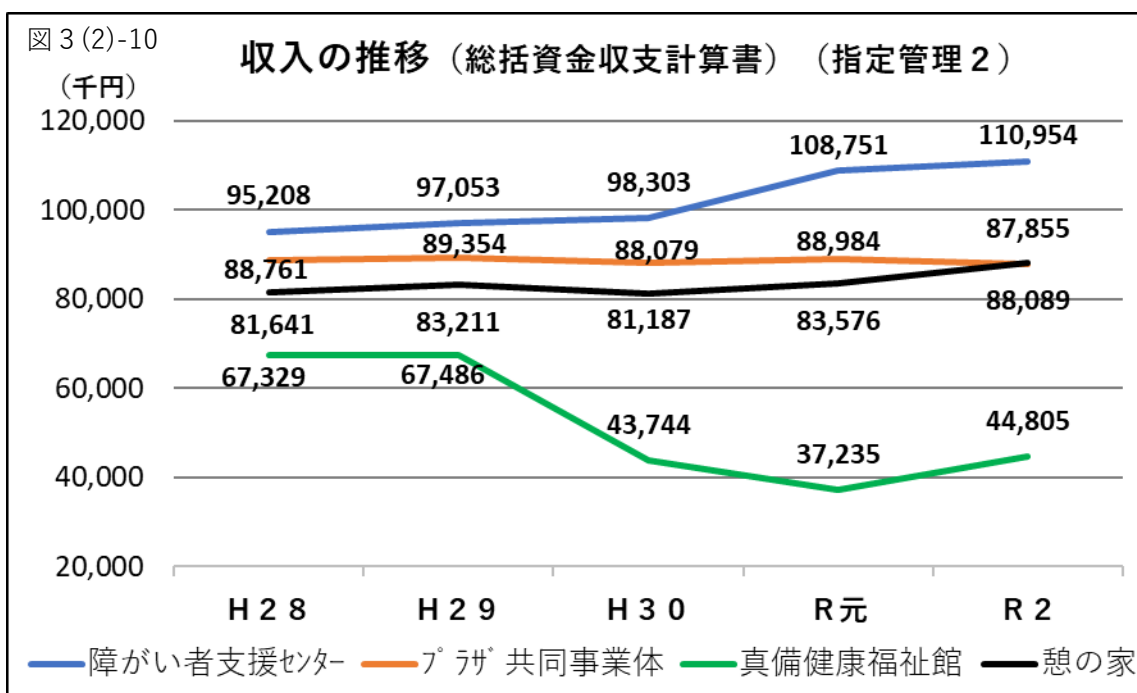


増収となった事業では、障がい者デイサービスセンターが大幅な増収（33.46%）となっていますが、これは、平成30年度までで閉園となったくすのき園の一部事業を引き継いだためです。

その他、児童館（17.16%）、障がい者支援センター（16.54%）、憩の家（7.90%）、老人福祉センター（5.89%）、ふじ園（3.48%）などが増収となっていますが、それは、これらの指定管理施設の契約が平成30年4月及び平成31年4月に更新され、指定管理料が増加したためです。



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括



次に、総括資金収支計算書から支払資金の増減をみると、倉敷市総合福祉事業団の支払能力を示す支払資金残高は平成28年度末に、622,104 千円であったものが、令和2年度末には、649,116 千円となり、4年間で27,012千円（4.34％）増加しています。

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

令和元年度に支払資金残高が減少しているのは、指定管理の契約更新（憩の家、老人福祉センター、くらしき健康福祉プラザ）に伴う契約保証金 38,845 千円の追加支出があったためです。

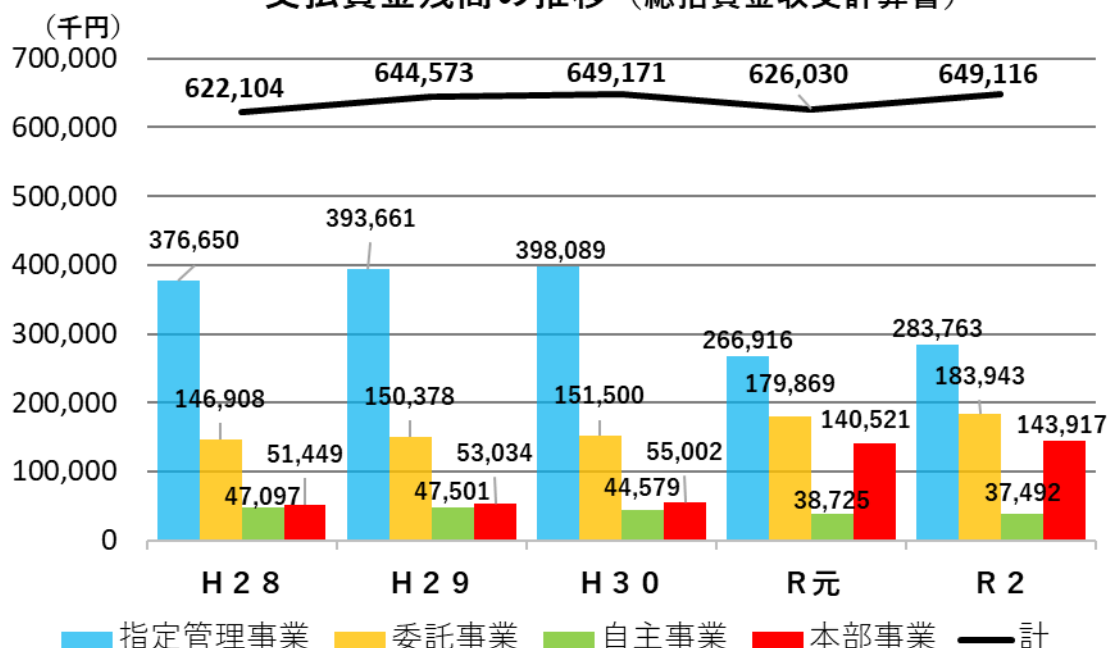
この4年間には、西日本豪雨災害での施設の被災や、新型コロナウイルスへの感染拡大を防止するための事業や貸館の中止、人数制限などの突発事項の影響もあり、収入は減少していますが、支払資金残高は増加しており、倉敷市総合福祉事業団の支払能力は問題ないと考えられます。

表3(2)-5 支払資金残高の推移（総括資金収支計算書）（単位：千円）

	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 元	R 2	増加・減少率
指定管理事業・計	376,650	393,661	398,089	266,916	283,763	△ 24.66 %
ふじ園	41,763	47,286	49,706	53,833	57,931	38.71 %
くすのき園	78,101	84,340	86,219	閉園		%
児童館	20,849	13,435	16,151	24,728	31,511	51.14 %
老人福祉センター	59,220	58,866	59,021	52,156	54,947	△ 7.22 %
障がい者支援センター	44,078	40,905	28,577	23,538	22,509	△ 48.93 %
プラザ共同事業体	54,083	60,575	65,549	41,418	42,960	△ 20.57 %
真備健康福祉館	21,526	23,863	26,583	28,766	25,269	17.39 %
憩の家	57,031	64,390	66,282	42,476	48,635	△ 14.72 %
委託事業・計	146,908	150,378	151,500	179,869	183,943	25.21 %
プラザ委託事業	107,520	110,989	111,658	140,481	144,555	34.44 %
障がい者デｲｲｰﾋﾞｾﾝﾀｰ	39,357	39,357	39,357	39,357	39,357	0.00 %
障がい者就業・生活支援センター	31	31	485	31	31	0.00 %
自主事業	47,097	47,501	44,579	38,725	37,492	△ 20.39 %
本部事業	51,449	53,034	55,002	140,521	143,917	179.73 %
合 計	622,104	644,573	649,171	626,030	649,116	4.34 %

図3(2)-12

支払資金残高の推移（総括資金収支計算書）



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

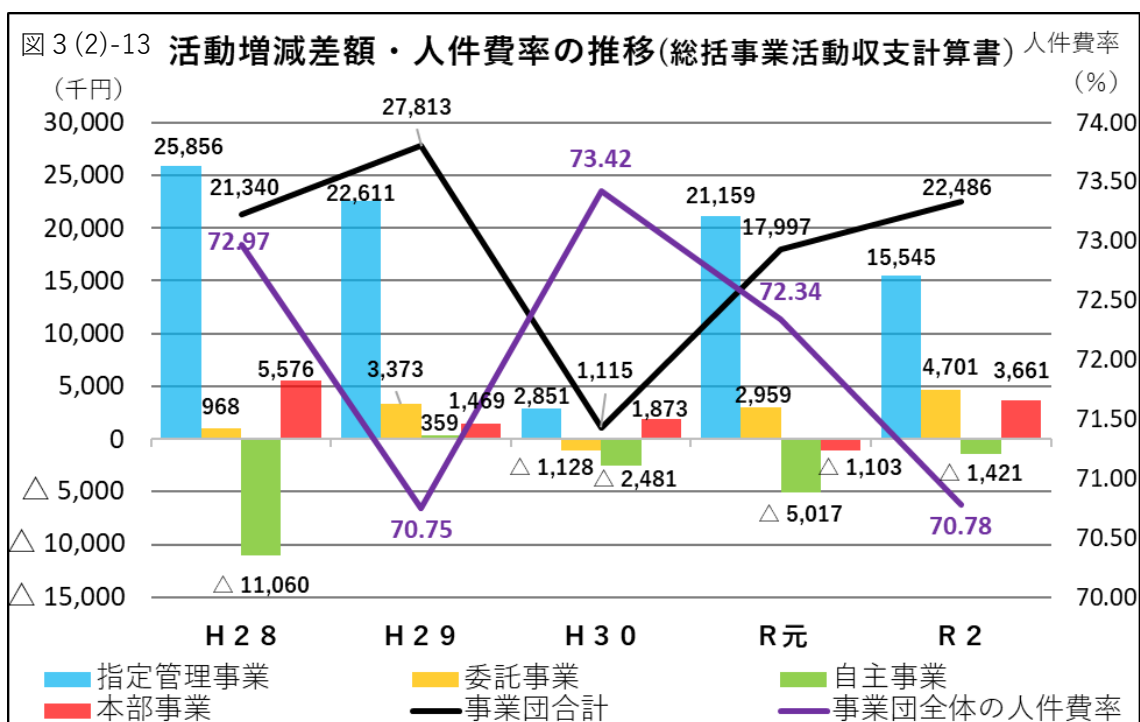
イ 活動増減差額の推移

1年間の経営成績を表す「活動増減差額」（収益－費用＝利益）及び経営指標の一つである「人件費率」（人件費÷サービス活動収益）の推移は次のとおりです。

各年度の活動増減差額は、次年度の純資産に繰り越されることになります。

表3(2)-6 活動増減差額の推移（総括事業活動収支計算書）（単位：千円）（％）

	H28	H29	H30	R元	R2	4年間合計 (H29～R2)	人件費率 (H29～R2)
指定管理事業・計	25,856	22,611	2,851	21,159	15,545	62,166	53.83
ふじ園	1,080	5,527	2,340	4,680	3,718	16,265	53.77
くすのき園	△2,635	6,953	3,627	閉園		10,580	67.42
児童館	△2,557	△7,135	2,282	9,040	5,939	10,126	71.35
老人福祉センター	5,884	5,492	△526	401	3,097	8,464	55.77
障がい者支援センター	499	△3,422	△12,952	△5,027	△1,180	△22,581	76.56
プラザ共同事業体	7,595	6,416	4,937	4,079	1,519	16,951	32.87
真備健康福祉館	4,566	1,491	1,323	2,407	△3,636	1,585	66.59
憩の家	11,424	7,288	1,819	5,579	6,088	20,774	1.57
委託事業・計	968	3,373	△1,128	2,959	4,701	9,905	74.26
プラザ委託事業	997	3,711	△633	2,804	4,336	10,218	73.04
障がい者デｲｲｰﾝｽﾞｾﾝﾀｰ	37	△161	△473	131	366	△137	74.86
障がい者就業・生活支援ｾﾝﾀｰ	△66	△177	△22	24	△1	△176	79.79
自主事業	△11,060	359	△2,481	△5,017	△1,421	△8,560	92.23
本部事業	5,576	1,469	1,873	△1,103	3,661	5,900	－
合 計	21,340	27,813	1,115	17,997	22,486	69,411	71.81
人件費率（％）	72.97	70.75	73.42	72.34	70.78	71.81	



平成29年度の活動増減差額は、前年度の30.3%増の27,813千円の増額で始まりましたが、これは、水島ホームヘルプステーションの廃止などによって自主事業が赤字から黒字になったことが大きな要因です。

平成30年度は西日本豪雨災害の影響で活動増減差額が大幅な減額となりましたが、その後、令和元年度、2年度と活動増減差額は回復しています。

しかし、令和2年3月からは、新型コロナウイルス感染症への感染拡大を防止するため、事業や貸館の中止、利用者数の制限などを行ったため、活動増減差額の回復はゆるやかなものとなっています。

平成29年度以降、各年度の活動増減差額は4年度とも黒字で、合計は4年間で合計69,411千円となっています。

活動増減差額を施設・事業ごとにみると、指定管理事業では、障がい者支援センターを除いて、他の7種の施設では、赤字の年度はあるものの4年間の合計でみると黒字になっています。（表3(2)-6）

委託事業では、くらしき健康福祉プラザ委託事業（保健福祉相談室、倉敷ファミリー・サポート・センター、健康づくり事業、介護予防事業、生きがい対応型デイサービス事業、子育て支援事業、感覚相談事業）はトータルで黒字となっているものの、障がい者デイサービスセンター及び障がい者就業・生活支援センターは、小幅ながらも赤字になっています。

そして、自主事業は赤字、本部事業は黒字となっています。

まとめると、第2次中期経営計画中の4年間は、施設・事業によって経営成績に差がありますが、事業団全体としては、毎年度、活動増減差額が黒字であり、それが次年度の純資産に繰り越され、年々純資産が増加してきました。

しかし、「ア 収入の推移」での分析のとおり、西日本豪雨災害や新型コロナウイルスの影響があったとはいえ、事業団全体の収入は減少しており、経営の安定のためには何らかの対策が必要です。

ウ 活動増減差額と人件費率の関係

経営の安定策を考えるために、社会福祉法人の経営指標の一つである人件費率を、活動増減差額との関係でみると次のとおりです。（表3(2)-6）

指定管理事業の中で唯一赤字となっている障がい者支援センターの人件費率は指定管理事業の中で一番高く、委託事業の中で唯一黒字となっているプラザ委託事業の人件費率は委託事業の中で一番低くなっています。

また、一番人件費率の高い自主事業は、赤字の額も大きくなっています。

そして、倉敷市総合福祉事業団全体としては、人件費率が上がった年度には活動増減差額が減少し、人件費率が下がった年度には活動増減差額が増加するという人件費率と活動増減差額の反比例傾向があります。（図3(2)-13）

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

次に、施設・事業ごとにみると次のとおりです。（図3(2)-14～17）

平成29年度から令和2年度までの4年度で、4年度とも人件費率と活動増減差額が反比例しているのが、ふじ園、くすのき園、児童館、障がい者支援センター、プラザ委託事業及び自主事業の6施設・事業で、4年度のうち3年度が反比例しているのが、老人福祉センター、プラザ共同事業体、障がい者サービスセンター及び障がい者就業生活支援センターの4施設・事業となり、全12施設・事業のうち10の施設・事業が、人件費率と活動増減差額がほぼ反比例しています。

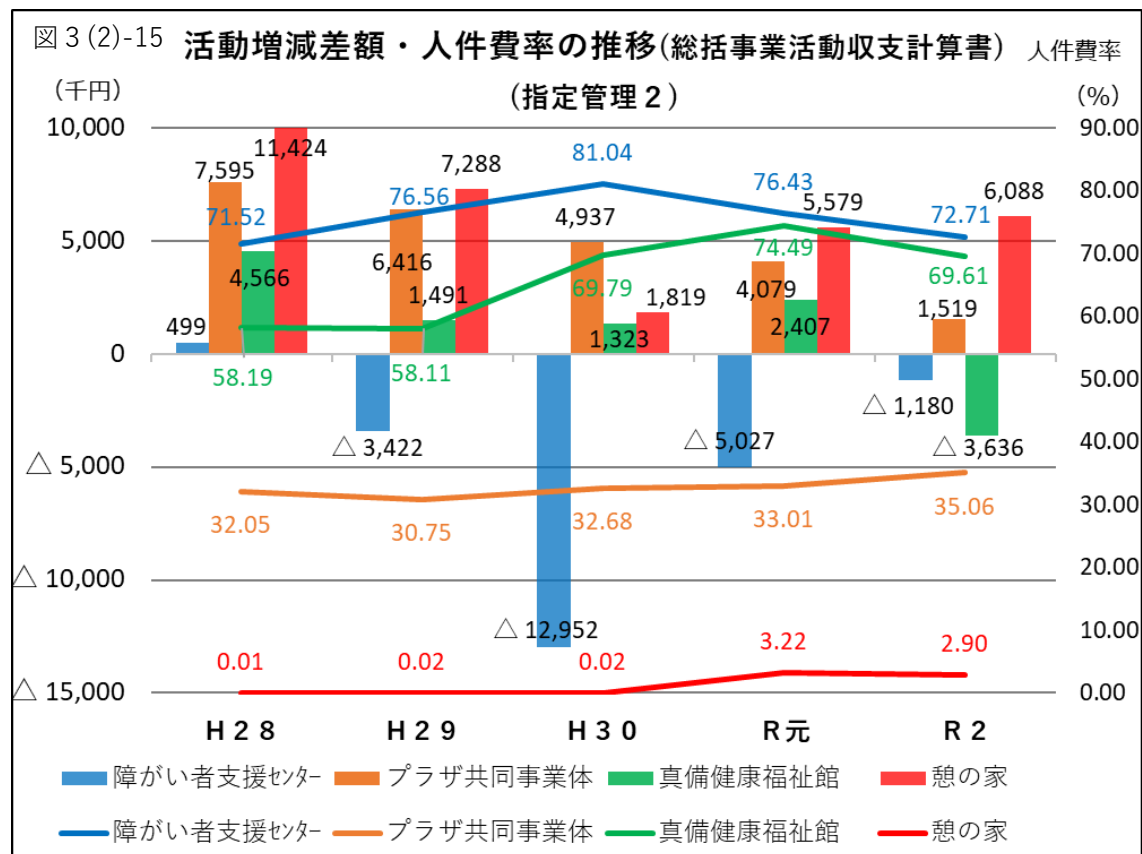
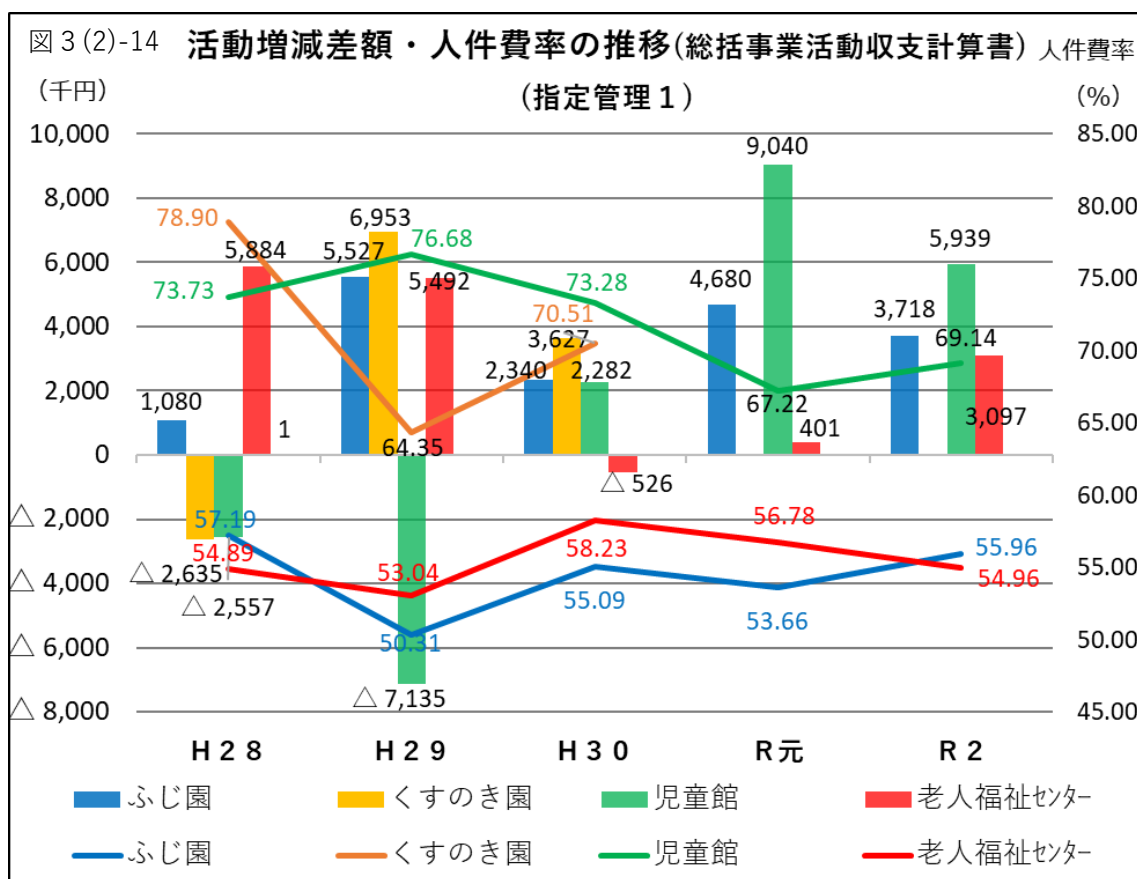
残る2施設・事業が反比例していない理由は、真備健康福祉館は、平成30年7月の西日本豪雨災害に被災し、館が使用できず令和3年2月の復旧まで変則的な業務運営となったためであり、憩の家は、人件費率の傾向をみるには、人件費が少なすぎるためです。

以上から、人件費率が低いと収益に対する費用の負担が軽くなり、収益が増加するので、経営の安定のためには、人件費率を上げないことが有効であることが分かります。

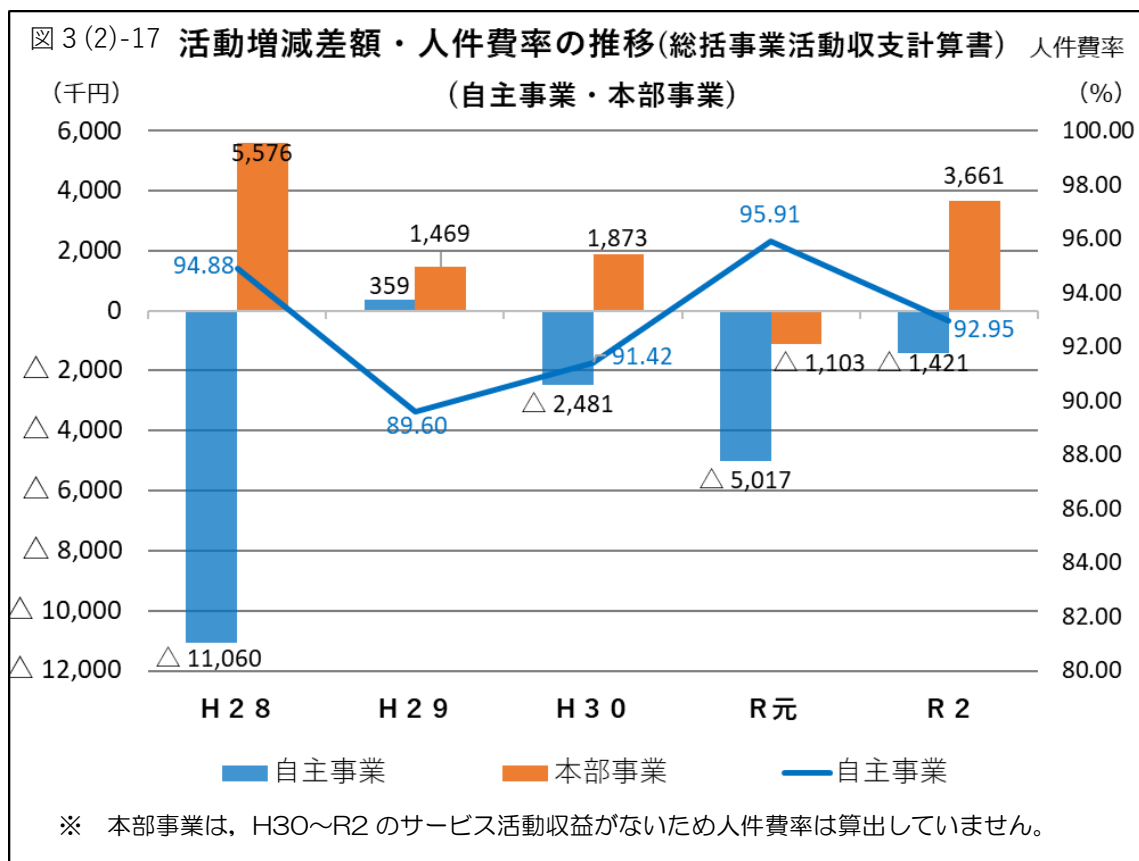
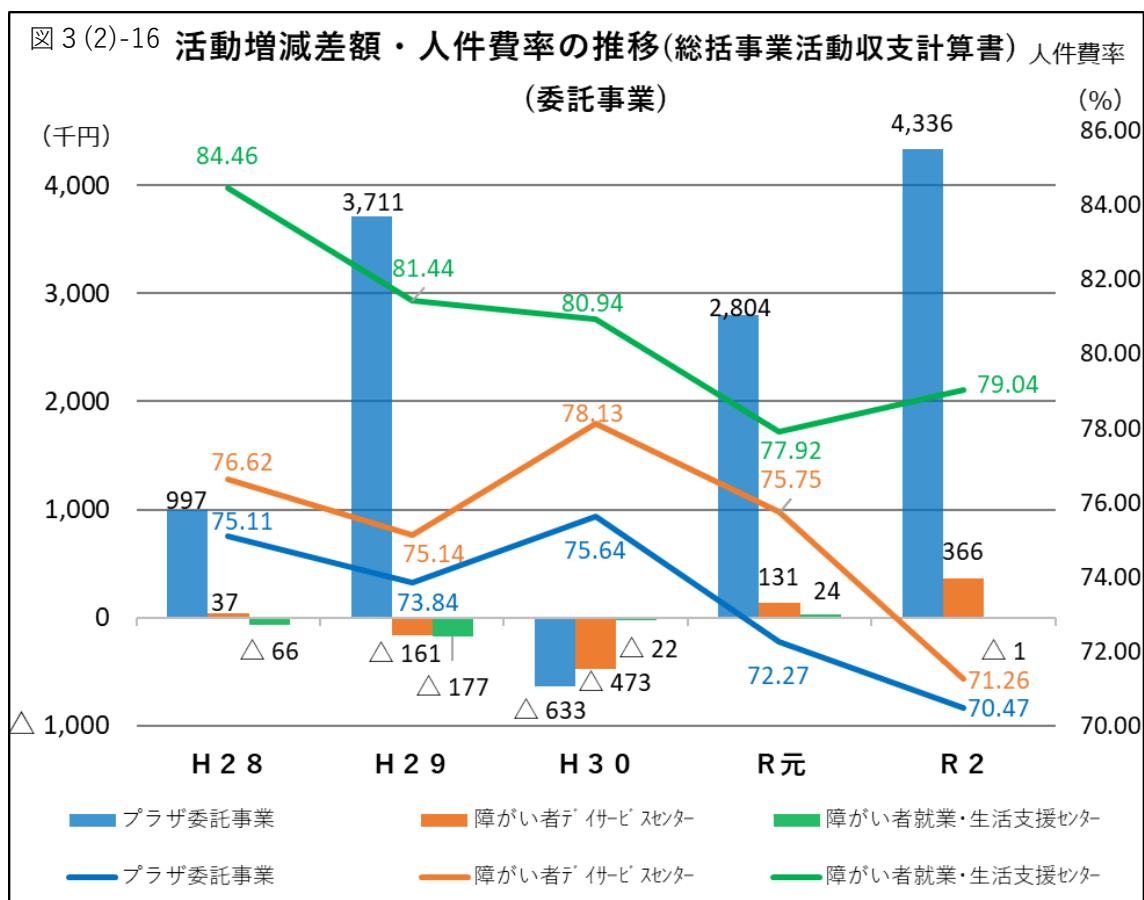
しかし、自主事業（在宅福祉課）を除くと、事業団の収入の大部分は倉敷市からの委託料と指定管理料であり、ともに従事する職員の人数、保有資格などが市側から予め指定されており、また、人件費を下げすぎて良質なサービスの提供が困難にならないようにする必要があるため、人件費率を上げない工夫をする手段が限られますが、次の方法が考えられます。

- (ア) 研修や教育によって職員のスキルアップを図り、また、マニュアル作成や事務手続きワークフローの見直しによって効率を上げる。
- (イ) 職員の適材適所への配置により、業務の効率を上げる。
- (ウ) 利用料収入によって運営している自主事業および指定管理や委託事業でも利用料などの独自収入がある施設や事業は、利用者の増加を図り、収益を伸ばす。

3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

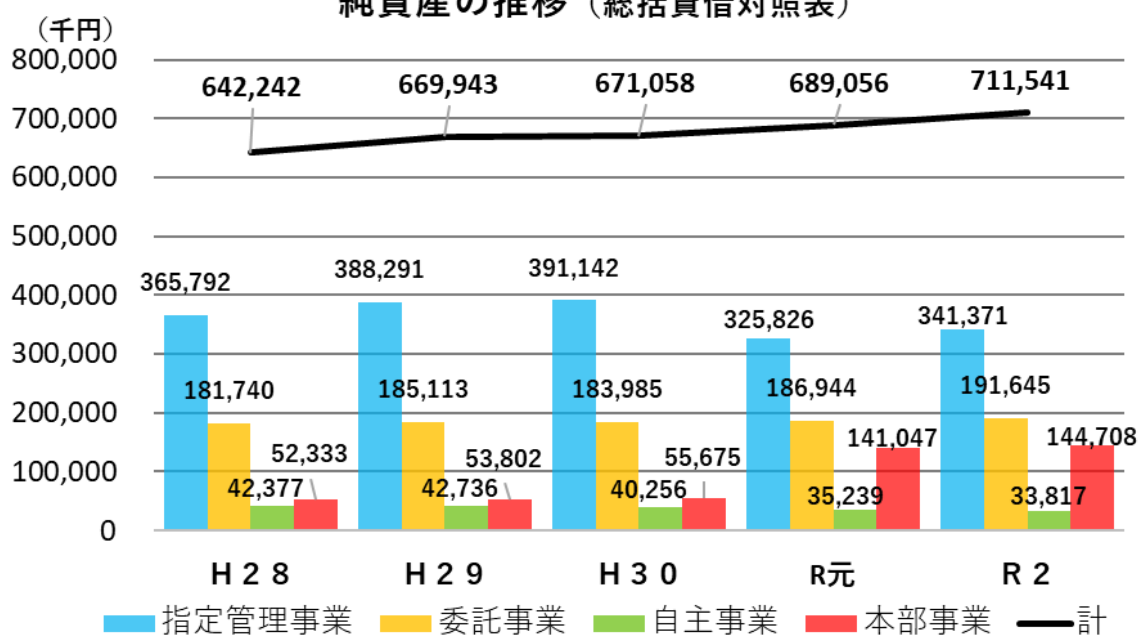
工 純資産の推移

社会福祉法人全体の事業規模を表し、法人が成長しているかどうかの判断材料となる純資産の推移をみると、次のとおりです。

表3(2)-7 純資産の推移（総括貸借対照表）（単位：千円）

	H 2 8	H 2 9	H 3 0	R 元	R 2	増加・減少率 (R2/H28)
指定管理事業・計	365,792	388,291	391,142	325,826	341,371	△ 6.68 %
ふじ園	39,849	45,377	47,717	52,397	56,115	40.82 %
くすのき園	76,008	82,848	86,475	閉園		
児童館	16,716	9,582	11,864	20,904	26,843	60.58 %
老人福祉センター	59,188	64,680	64,154	64,555	67,652	14.30 %
障がい者支援センター	41,234	37,812	24,860	19,834	18,654	△ 54.76 %
プラザ共同事業体	53,022	59,438	64,375	68,454	69,973	31.97 %
真備健康福祉館	22,374	23,865	25,189	27,596	23,960	7.09 %
憩の家	57,400	64,689	66,508	72,087	78,175	36.19 %
委託事業・計	181,740	185,113	183,985	186,944	191,645	5.45 %
プラザ委託事業	145,118	148,828	148,195	150,999	155,335	7.04 %
障がい者デイサービスセンター	37,953	37,792	37,320	37,451	37,816	△ 0.36 %
障がい者就業・生活支援センター	△ 1,330	△ 1,507	△ 1,529	△ 1,505	△ 1,506	△ 13.19 %
自主事業	42,377	42,736	40,256	35,239	33,817	△ 20.20 %
本部事業	52,333	53,802	55,675	141,047	144,708	176.51 %
合 計	642,242	669,943	671,058	689,056	711,541	10.79 %

図3(2)-18



3 中期経営計画（平成29年度～令和3年度）の総括

純資産は、4年間で642,242千円から711,541千円へと69,299千円（10.79%）増加しています。

事業別でみると、委託事業、本部事業は増加していますが、指定管理事業、自主事業は減少しています。

指定管理事業が減少しているのは、くすのき園が平成30年度までで閉園となり、令和元年度に純資産86,462千円を本部事業に繰り入れたためであり、その繰り入れがなかったものとして計算すると、令和2年度末の純資産は、指定管理事業427,833千円（62,041千円増、16.96%増）、本部事業58,246千円（5,913千円増、11.30%増）となります。

そこで、実質的に純資産が減少になったのは、自主事業のみとなりますが、それは、水島ホームヘルプステーション、玉島ホームヘルプステーション及び玉島居宅介護支援センターの廃止によるものです。

しかし、倉敷市総合福祉事業団全体としては、純資産は増加しており、財務状態は安定していると捉えることができます。

そこで、今後は、この純資産を有効に活用して、倉敷市総合福祉事業団が社会福祉法人としての役割を果たすため、基本理念に掲げる「暮らしやすい地域社会の創造に貢献するとともに、すべての人が安心・充実した生活が送れるよう支援」することを、進めていく必要があります。

4 新計画策定の背景

(1) 人口動態

ア 人口構造

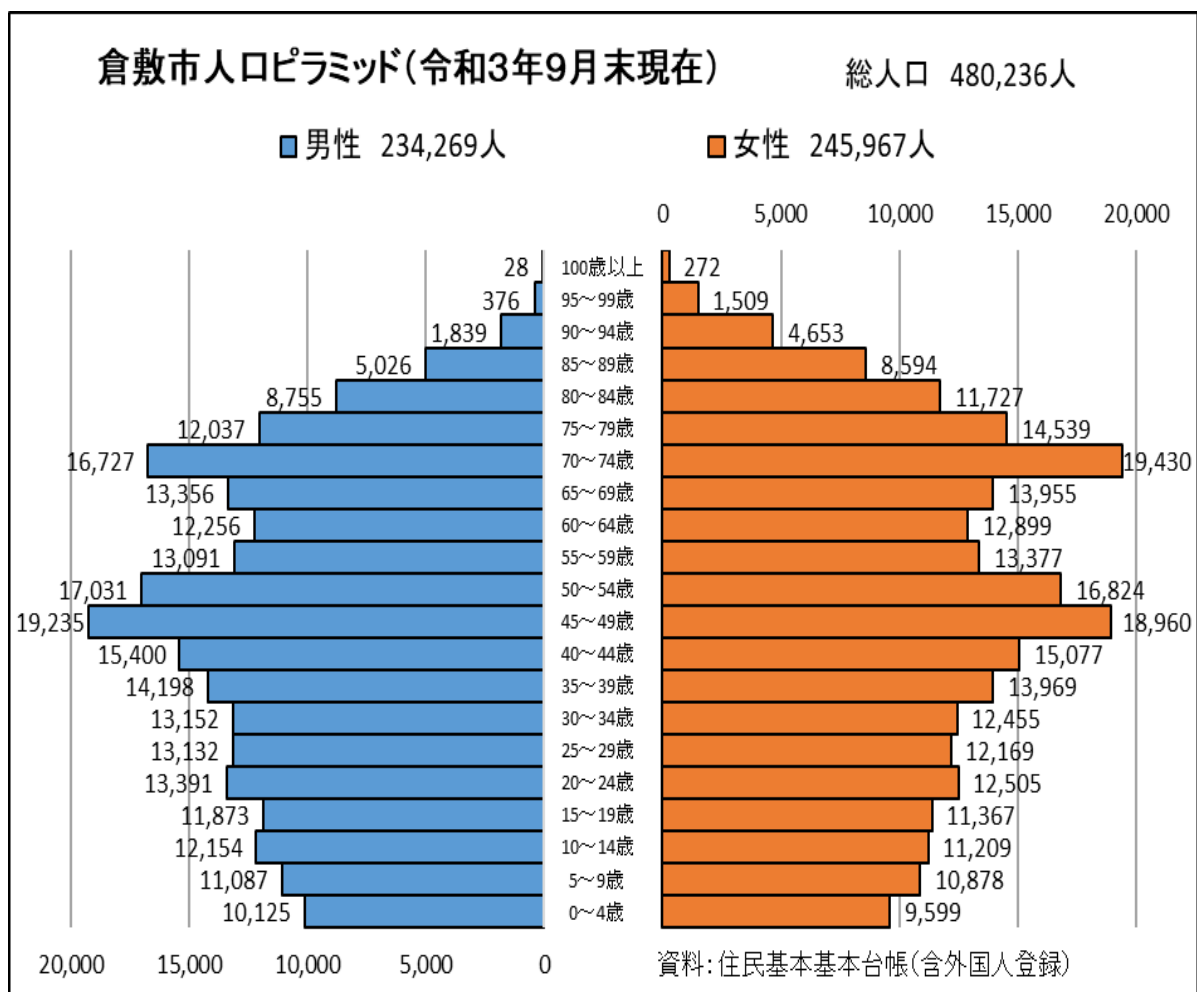
倉敷市の人口は、令和3年9月末現在で、480,236人（男性 234,269人、女性 245,967人）です。

年齢階層別にみると、第一次ベビーブームの「団塊の世代」の70歳～74歳の階層と第二次ベビーブームの「団塊ジュニア世代」の45～49歳の階層が多く、2つのピークがある「つぼ型」の人口ピラミッドとなっています。

5年前の第2次中期経営計画作成時点と比較すると、前回と同様の「つぼ型」の人口ピラミッドとなっていますが、2つのピークが共に5歳上の区分に移動しており、「団塊の世代」は今計画期間中に後期高齢者となり、要介護・要支援状態に陥るのを予防する必要性が高まります。

また、「団塊ジュニア世代」は今計画期間中に50歳を迎えますが、50代は、これまでの不摂生のツケが本格的に体に現れ始める年代です。そこで、健康づくりのサービスへのニーズが高まることが予想されます。

出典：西崎統（西崎クリニック院長）監修「年代別健康づくり」



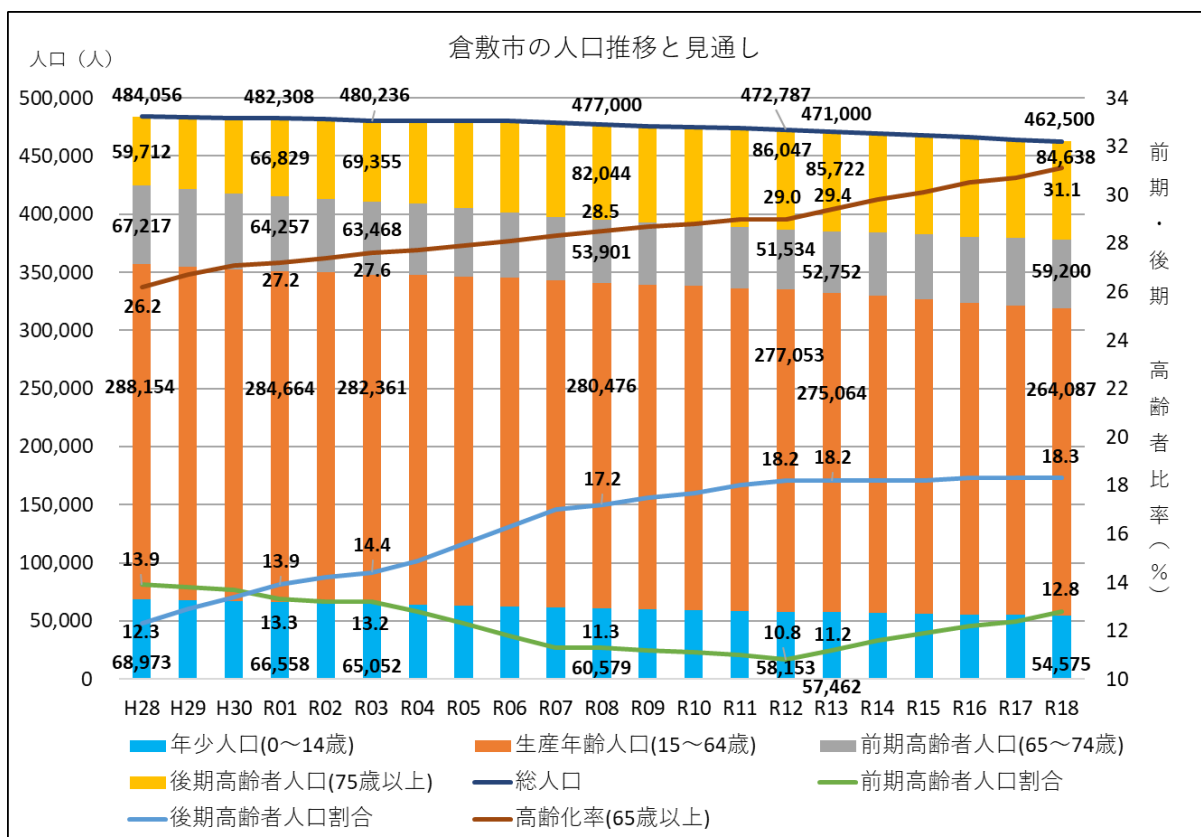
4 新計画策定の背景

年齢層別人口の見通しをみると、令和3年から令和13年にかけて、15～64歳の生産年齢人口は10年間で約7,300人、総人口に占める割合が約0.4%減少する見込みに対して、前期と後期を合わせた65歳以上の高齢者人口は約5,650人、約1.75%増加すると見込まれ、高齢化率（65歳以上の人口が総人口に占める割合）は29.4%になると推計されています。その後も高齢化は進行し、令和18年には、31.1%になると推計されています。

このように今後、高齢化は進んでいきますが、前期高齢者（65歳～74歳）と後期高齢者（75歳以上）の割合は、第2次中期経営計画策定時点の平成28年には、前期高齢者の方が7,505人多かった（前期67,217人、後期59,712人）ものが、前期高齢者が減少し、後期高齢者が増加していったことにより、令和になると逆転し、令和3年には、後期高齢者の方が5,887人多く（前期63,468人、後期69,355人）なっています。

倉敷市の推計では、この傾向は令和12年まで続き、令和12年には前期高齢者51,534人、後期高齢者86,047人となり、その後は、前期高齢者が増加し、後期高齢者が減少していくことが推計されています。

このことから、第3次中期経営計画の期間中には、後期高齢者が求める保健福祉サービスへのニーズが高まることが予想されます。



出典：令和3年までは、倉敷市統計データ（住民基本台帳・支所別1歳区切り人口）（各年9月末）
 令和4年以降は、倉敷市第七次総合計画（倉敷市の人口推移と見通し）（各年12月末）

(2) 社会福祉法の改正

平成28年4月に社会福祉法が改正され、社会福祉法人の「地域における公益的な取組を実施する責務」が創設され、また、評議員会の権限の強化などの経営組織の見直し、事業運営の透明性の向上及び財務規則の強化などが定められました。

その後、社会福祉法は、公的な福祉だけに頼るのではなく、地域に暮らす人たちが共に支えあう社会である「地域共生社会」の実現に向けて改正され、平成29年6月に公布されました。

さらに、令和2年6月に改正・公布された社会福祉法では、社会福祉法人間で連携・協働しやすい環境を整備し、「地域共生社会」の実現に資するため、非営利連携法人である「社会福祉連携推進法人」が創設されることになりました。

(3) 児童福祉施策の動向

国は、平成6年12月のエンゼルプランの策定を皮切りに、少子化の流れを変えるための施策に取り組んできましたが、平成22年1月に「子ども・子育てビジョン」を閣議決定し、それまでの「少子化対策」から「子ども・子育て支援」へと視点を移し、社会全体で子育てを支えるとともに、「生活と仕事と子育ての調和」をめざしてきました。

こうした国の動きの中で、倉敷市では、平成24年4月に「倉敷市子ども条例」が施行され、地域ぐるみで子どもと子育て家庭を支える施策が進められました。

しかしながら、保育ニーズの増大による待機児童の発生など厳しい状況が続くため、質の高い幼児期の学校教育・保育の総合的な提供、保育の量的拡大・確保、教育・保育の質の改善及び地域の子ども・子育て支援を目的として、平成27年4月から「子ども・子育て支援新制度」が始まりました。

倉敷市では、平成27年度を初年度とする「倉敷市子ども・子育て支援事業計画（くらしき子ども未来プラン）」が策定され、「家庭、学校園等、地域、団体、企業、行政などが、それぞれの役割を果たしながら、子どもが幸せに暮らせることを第一に尊重していくこととされました。そして、令和2年2月には、それを改訂した後期計画が作成され、「子どもの貧困対策計画」の内容が追加されています。

こうした子どもを取り巻く情勢の変化を踏まえ、様々な利用者ニーズに対して、関係機関と連携しながら、子育て支援のサービスを提供していくことが求められています。

(4) 高齢者福祉施策の動向

高齢者福祉分野については、平成12年4月の介護保険制度導入以来、3年ごとに法改正を重ね、老後の安心を支える仕組みとして、在宅サービスが定着してきました。しかし、高齢者人口の急速な増加により介護保険の費用が増大し、制度維持の問題は深刻なものになっています。また、認知症やひとり暮らしの高齢者の増加といった問題への対応も必要となっています。

こうした状況を踏まえ、「団塊の世代が75歳以上となる令和7年を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援サービスが一体的に提供される『地域包括ケアシステム』の構築を実現する」という理念のもと、自立支援・重度化予防の推進という方向性で、制度の見直しが進められています。

事業団には、ニーズに応じた生きがい対策、介護予防及び在宅介護など、高齢者支援サービスを提供していくことが求められます。

(5) 障がい保健福祉施策の動向

国の社会福祉基礎構造改革の流れに基づき、平成15年4月に障がい者自立支援制度が開始され、利用者がサービス提供者を選択できるようになったのを端緒として、平成16年10月には、「今後の障害保健福祉施策について(改革グランドデザイン案)」が発表され、新たな施策体系をはじめ、障がい保健福祉施策の改革の基本方向に関する考え方が示されました。

そして、平成18年4月には、「障害者自立支援法」が施行され、地域での在宅生活への移行の推進、就労支援の強化、三障がい（身体、知的、精神）共通のサービスの再編等が定められました。

その後、平成25年4月には「障害者自立支援法」を改正する形で「障害者総合支援法」が施行されることにより、障がい者の範囲について難病等が追加され、平成26年4月から重度訪問介護の対象者の拡大、ケアホームのグループホームへの一元化などが実施されました。

さらに、平成30年、令和2年とバリアフリー法（「高齢者、障害者等の移動等の円滑化の促進に関する法律」）が改正され、障がい者等が、積極的に参加・貢献していくことができる社会（共生社会）の実現と、様々な心身の特性や考え方を持つすべての人々が、相互に理解を深めようとコミュニケーションをとり、支え合うこと（心のバリアフリー）を推進することが定められました。

事業団においても、これまでの事業においての強みを活かしつつ、利用者のニーズに応じた、さらなる障がい保健福祉サービスの展開が求められています。

5 経営計画

(1) 基本理念

私たち社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団は、保健や福祉のサービスを通じて、暮らしやすい地域社会の創造に貢献するとともに、すべての人が安心・充実した生活が送れるよう支援します。

(2) 基本方針

- 1, 人権を擁護し、法令を遵守した運営を行います。
- 2, 公益性・公平性・効率性を重視した運営を行います。
- 3, ひとりひとりに安心と満足のできるサービスを提供します。
- 4, 暮らしやすい地域社会を創造する活動に積極的に参加します。
- 5, 保健・福祉の拠点として柔軟性と機動力を備え、先進的な取り組みに挑戦します。
- 6, 保健福祉のプロ集団として豊かな創造力と熱い情熱を持って業務を行います。

(3) 計画の目的・目標・概要

ア 計画の目的

事業団は設立以来、倉敷市の保健・福祉行政の一翼を担い、基本方針に沿ってその増進に貢献をしてきましたが、今後は、社会情勢の変化、とりわけ制度改正や市民ニーズに的確かつ迅速に対応するのに加え、地域における福祉サービスの担い手としての役割を果たすことが求められます。

そのために、次の4点を目的として、中期経営計画を策定するものです。

- | | |
|------------------------------|-------------|
| (ア) 経営体制と財政基盤の強化 | (基本方針1, 2,) |
| (イ) 質の高いサービスを提供できる力を備えた組織づくり | (基本方針3,) |
| (ウ) 社会福祉法人としての社会的役割を果たす | (基本方針4,) |
| (エ) 組織の柔軟性の確保と職員の能力向上 | (基本方針5, 6,) |

イ 計画の目標

計画の目的を達成するために、次の3点の基本目標を中期経営計画に掲げます。

- ☐ 魅力ある総合的な事業を展開する
- ☐ 変化に対応できる専門的なプロの集団を構築する
- ☐ 健全な組織・財務体質を確立する

ウ 計画の概要

- 計画の構成

中期経営計画は、本計画を基本計画とし、その具体的な取り組みの内容を定めた「中期経営計画実施計画」を策定し、その二つで構成します。

- 計画の内容

中期経営計画は、事業団が目指す方向を示し、中期経営計画実施計画は、実施目標ごとに、各事業・施設の具体的な計画内容とその実施時期を示します。

- 計画の期間

計画期間は令和4年度から令和8年度までとし、中間年である令和6年度には、進捗状況や環境の変化に対応するため見直しをします。

6 計画の体系

(1) 基本目標と実施目標

事業団が歩んできた過去の経緯を踏まえ，SDGs や感染症拡大防止などの近年の課題を整理し，地域性や専門性を加味し，今後の環境変化にも対応した進むべき方向として基本目標を明示し，更には具体的な実施目標を示しています。

基本目標	実施目標 1		実施目標 2	
1 魅力ある総合的な事業を展開する	(1) 更なるサービスの向上を図る	ア	利便性とスピードの向上を図る	
		イ	施設・事業間の連携を密にし，既存事業の質の向上を図る	
		ウ	施設及び設備の安全性と利用者の快適性を確保する	
	(2) サービスを拡大する	ア	事業PRを含めて，情報を発信する	
		イ	市民みんなが利用できるよう，メニューの充実を図る	
		ウ	自主的な福祉サービスを行う	
	(3) 社会に貢献する	ア	行政，学校，団体と協力・連携し，地域の保健・福祉力向上を図る	
		イ	国際目標であるSDGsの達成に向けた取り組みを行う	
		ウ	コンプライアンス（法令等遵守）とアカウンタビリティ（説明責任）の徹底を図る	
2 変化に対応できる専門的なプロの集団を構築する	(1) 事業団の社会的役割の認識を高める	ア	事業団の一員であるという自覚を育てる	
		イ	事業団の理念と基本方針の浸透を図る	
		ウ	組織の柔軟性と機動力を高める	
	(2) 個々の能力の向上を図る	ア	正規職員の採用方法を見直し，優秀な人材を確実に採用する	
		イ	職員のモチベーション向上を図る	
		ウ	人材育成計画に沿った研修の実施と検証を行う	
	(3) 事業団内に経験や技術を蓄積・継承する	ア	業務及び事務のマニュアルを作成する	
		イ	雇用条件などを見直し，非正規職員の定着率を高める	
		ウ	適正な職員配置を行う	

6 計画の体系

基本 目標	実施目標 1		実施目標 2	
3 健全な組織・財務体質を 確立する	(1) 既存事業の採算性を確保する	ア	経費を削減する	
		イ	収益を伸ばす	
		ウ	不採算事業の見直し	
	(2) 新規事業へ参入する	ア	倉敷市の新規事業を積極的に受託する	
		イ	新たな保健福祉施設を受託する	
		ウ	自主事業の比率を高める	
	(3) 組織を見直す	ア	組織体制と権限を見直す	
		イ	給与体系，諸手当，定年制度を見直す	
		ウ	非正規職員の活用を図る	

(2) 目標の概要

基本目標 1

魅力ある総合的な事業を展開する

実施目標(1)

更なるサービスの向上を図る

ア 利便性とスピードの向上を図る

- ・ 各種利用申請をシンプルでわかりやすいものに改善するなど，利用者の要望をできる限り事業運営に取り入れて，利便性の向上を図る。

イ 施設・事業間の連携を密にし，既存事業の質の向上を図る

- ・ 相互理解を深める場を設け，全職員が事業団の提供する各種サービスの案内をできるようにする。
- ・ 施設・事業間の連携，双方向の協力を強化・推進し，専門性を活かした幅のあるサービスを提供する。

ウ 施設及び設備の安全性と利用者の快適性を確保する

- ・ 施設の老朽化に対応した適切な修繕を行い，利用者の安全・安心を確保するとともに，現在の利用形態やニーズに合った施設となるよう，施設・設備の改修について倉敷市へ提案する。

実施目標(2)

サービスを拡大する

ア 事業PRを含めて，情報を発信する

- ・ 広報紙やインターネット，ケーブルテレビなどの各種メディアを通じて，また，イベントや出前講座などの実施により，より多くの市民に事業を紹介する。

イ 市民みんなが利用できるよう、メニューの充実を図る

- ・ 利用者それぞれの性別や年齢に対応した様々なメニューを揃え、より多くの市民が利用できる環境を整える。
- ・ 多くの市民が利用できるおでかけ児童館・出前講座などのメニューを充実させる。

ウ 自主的な福祉サービスを行う

- ・ 指定管理や委託事業などの現行の福祉サービスでは応えることのできない利用者ニーズに対応するため、ニーズと将来性、あるいは既存事業の付加価値向上が見込まれれば自主的なサービスを実施する。

実施目標(3)

社会に貢献する

ア 行政、学校、団体と協力・連携し、地域の保健・福祉力向上を図る

- ・ 感染症拡大に寄与する事業を行い、地域の保健・福祉力向上を図る。
- ・ SDGs 第3目標「すべての人に健康と福祉を」の達成に向けた取り組みを、行政、学校、団体と協力・連携して行い、地域の保健・福祉力向上を図る。

イ 国際目標であるSDGsの達成に向けた取り組みを行う

- ・ SDGs 第3目標「すべての人に健康と福祉を」の達成に寄与する。
- ・ SDGs 第8目標「働きがいも経済成長も」の達成に寄与する。
- ・ SDGs 第11目標「住み続けられるまちづくりを」の達成に寄与する。

ウ コンプライアンス（法令等遵守）とアカウンタビリティ（説明責任）の徹底を図る

- ・ コンプライアンス規程やマニュアルに沿って、職員のコンプライアンスの徹底を図る。
- ・ 情報公開体制を整備するとともに、事業団の理念や事業活動、提供するサービス内容などを広く社会や地域に発信する。

基本目標 2

変化に対応できる専門的なプロの集団を構築する

実施目標(1)

事業団の社会的役割の認識を高める

ア 事業団の一員であるという自覚を育てる

- ・ 職員一人ひとりが事業団の一員であるという自覚を育てるため、働きやすい職場環境を整備する。

イ 事業団の理念と基本方針の浸透を図る

- ・ 事業団の存在意義と行動原理を示した理念と基本方針、ノーマライゼーションの理念を全職員に浸透させ、常に「事業団は何のために在るか」、「事業団は如何にして貢献するか」、「事業団は何を是とするのか」と問いかけのできる、人権意識やホスピタリティ精神、仕事への責任感を持った職員を育成する。

ウ 組織の柔軟性と機動力を高める

- ・ 目まぐるしく移りゆく時代の流れや複雑さを増していく社会の動きを敏感に捉え、社会のニーズの変化に、柔軟に素早く的確に対応できる職員と組織を作る。

実施目標(2)

個々の能力の向上を図る

ア 正規職員の採用方法を見直し、優秀な人材を確実に採用する

- ・ 即戦力となる人材を採用するため、経験を積んだ嘱託職員からの登用制度を検討する。

イ 職員のモチベーション向上を図る

- ・ ワークライフバランスを推進し、職員が心身ともに健康な状態で働ける環境を整える。

ウ 人材育成計画に沿った研修の実施と検証を行う

- 人材育成計画の職員研修体系に沿って、職場研修、職場外研修を実施するとともに、自己研修を励行する。
- 全職員を対象に、事業団集合研修を行うとともに、派遣研修によって、職員の経験や能力に応じた個別の研修を受講する。
- 業務に関する専門知識の取得を促進する。
- 職員研修について、実施している研修の効果を測定及び評価し、より効果のある研修を計画し実施する。

実施目標(3)

事業団内に経験や技術を蓄積・継承する

ア 業務及び事務のマニュアルを作成する

- 常に均一のサービスを提供できるよう、業務マニュアルを作成するとともに、適宜、マニュアルを見直し、サービス水準を向上させる。
- 事務のマニュアルを作成し、効率化を図る。

イ 雇用条件などを見直し、非正規職員の定着率を高める

- 報酬体系や契約期間などの雇用条件を見直し、非正規職員の職場定着率を高め、技術が継承される体制を整える。

ウ 適正な職員配置を行う

- 事業の受託状況や職員の定年退職を勘案し、正規職員から正規職員への技術の継承と蓄積ができる体制を整える。
- 全ての事業において正規職員の所属長を配置し、中長期的な視野に立った運営を行う。

基本目標 3**健全な組織・財務体質を確立する****実施目標(1)****既存事業の採算性を確保する****ア 経費を削減する**

- 水道光熱費と、修繕計画について長期的な視野に立って検討する。
- 研修や教育によって職員のスキルアップを図り、また、マニュアル作成や事務手続きワークフローの見直しによって効率を上げ、残業代を削減する。

イ 収益を伸ばす

- 利用料収入によって運営している事業（指定管理や委託事業で、利用料などの独自収入があるものを含む）については、リピーター率の向上、コアな利用者の確保及び対象者に情報が届くよう工夫したPRにより、利用者の増加を図り、収益を伸ばす。
- 利用者の増加を図るため、関係機関との連携を深め、また、職員が経営感覚を持って収支改善に努める。

ウ 不採算事業の見直し

- 不採算事業については、社会的ニーズ、事業展開上の必要性を検証し、事業の統合や撤退を検討する。

実施目標(2)

新規事業へ参入する

ア 倉敷市の新規事業を積極的に受託する

- ・ 倉敷市へ新たな施設や事業を提言していくとともに、市との連携を密にし、市が新たに行う事業については積極的に受託する。

イ 新たな保健福祉施設を受託する

- ・ 岡山県や倉敷市が行う指定管理者募集に際して、事業団が運営できるものであれば積極的に応募し受託する。

ウ 自主事業の比率を高める

- ・ 内部留保を有効に活用し、新たに障がい福祉サービスなどの事業へ参入し、自主事業比率を高める。

実施目標(3)

組織を見直す

ア 組織体制と権限を見直す

- ・ 施設長に権限を大幅に委譲することなど、効率的な組織体制について検討する。

イ 給与体系、諸手当、定年制度を見直す

- ・ 財務状況を勘案し、給料表の運用と諸手当について検討する。
- ・ 定年制度を見直す。

ウ 非正規職員の活用を図る

- ・ 非正規職員の雇用条件の見直しを検討する。

7 法人の概要

(1) 概要

法人の形態	社会福祉法人
設 立	昭和47年3月
設 置 者	倉敷市
代 表 者	理事長 山 崎 要
理 事	6名（理事長・副理事長・理事4名）
監 事	2名
評 議 員	7名
職 員	299名（令和3年12月1日現在）

(2) 沿革

※施設名称は現在の呼称に準じます。

昭和47年	2月16日	社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団設立総会を開催 設立を申し合わせ倉敷市長大山茂樹氏を設立代表者に互選、直ちに設立準備に入る 事務所を倉敷市中央2丁目6番1号（倉敷市役所内）に置く 役員定数を理事「13名」監事「2名」とする
	2月17日	設立認可申請書を厚生大臣に提出 役員定数、理事「13名」を「15名」に変更
	3月24日	厚生省社第241号をもって認可
	3月27日	設立登記完了、第1回理事会開催、 理事長に倉敷市長大山茂樹氏就任
	4月 1日	知的障がい者授産施設「倉敷市ふじ園」、し体不自由児通園施設「倉敷市くすのき園」、老人福祉センター「倉敷市有城荘」「倉敷市西岡荘」、児童厚生施設「倉敷市倉敷児童館」「倉敷市児島児童館」「倉敷市玉島児童館」の受託経営
	6月 1日	福祉センター「倉敷市福祉センター」の受託経営
	7月 1日	軽費老人ホーム「倉敷市唐琴荘」の受託経営
昭和48年	4月 1日	母子生活支援施設「倉敷市鶴心寮」の受託経営 「倉敷市結婚相談所」の受託経営

7 法人の概要

昭和50年	6月 1日	児童厚生施設「倉敷市水島児童館」の受託経営
昭和53年	4月22日	事務所を倉敷市有城 710 番地（倉敷市総合福祉会館内）に移転
昭和54年	3月 5日	理事長に倉敷市長滝澤義夫氏就任
	4月 1日	「倉敷市茶屋町憩の家」「倉敷市中島憩の家」「倉敷市庄憩の家」「倉敷市古新田憩の家」「倉敷市連島憩の家」「倉敷市児島憩の家」「倉敷市琴浦憩の家」「倉敷市下津井憩の家」「倉敷市郷内憩の家」「倉敷市玉島憩の家」「倉敷市黒崎憩の家」の受託経営
昭和55年	10月 1日	「倉敷市赤崎憩の家」の受託経営
昭和56年	4月 1日	「倉敷市稗田憩の家」の受託経営
昭和57年	5月 7日	「倉敷市中央憩の家」の受託経営
	10月14日	「倉敷市長尾憩の家」の受託経営
昭和58年	5月20日	「倉敷市天城憩の家」の受託経営
	8月13日	「倉敷市豊洲憩の家」の受託経営
昭和59年	4月21日	「倉敷市笹沖憩の家」の受託経営
	12月22日	心身障がい者通所作業訓練施設「倉敷市児島福祉作業所」「倉敷市玉島福祉作業所」の受託経営
昭和60年	4月30日	「倉敷市乙島憩の家」の受託経営
昭和61年	4月 1日	心身障がい者通所作業訓練施設「倉敷市水島福祉作業所」、児童厚生施設「倉敷市倉敷北児童センター」の受託経営
	11日	「倉敷市中洲憩の家」の受託経営
昭和62年	3月 5日	「倉敷市柏島憩の家」の受託経営
	5月 8日	「倉敷市浦田憩の家」の受託経営
	10月 1日	福祉センター「倉敷市福祉センター駅前別館」の受託経営
昭和63年	4月 1日	母子休養ホーム「倉敷市母子休養ホーム下津井荘」、心身障がい者通所作業訓練施設「倉敷市倉敷福祉作業所」の受託経営
平成 元年	5月22日	「倉敷市本荘憩の家」の受託経営
平成 2年	5月14日	「倉敷市連島北憩の家」の受託経営
	6月 5日	「倉敷市水島憩の家」の受託経営
	11月 5日	「倉敷市穂井田憩の家」の受託経営
平成 3年	3月 5日	理事長に倉敷市長渡邊行雄氏就任
平成 6年	4月 1日	母子休養ホーム「倉敷市下津井荘」休館

	6月15日	「倉敷市下の町憩の家」の受託経営
平成 7年	4月 1日	福祉センター「倉敷市福祉センター駅前別館」条例廃止に伴い受託経営から除外（倉敷市社会福祉協議会がボランティアの拠点として運営） 「倉敷市結婚相談所」は委託先を倉敷市社会福祉協議会へ移行に伴い受託経営から除外
	4月26日	「倉敷市南浦憩の家」の受託経営
平成 8年	4月 1日	母子休養ホーム「倉敷市下津井荘」、心身障がい者通所作業訓練施設「倉敷福祉作業所」「水島福祉作業所」「児島福祉作業所」「玉島福祉作業所」を受託経営から除外 理事長、渡邊行雄氏死去
	5月20日	理事長に中田武志氏就任
平成10年	4月 1日	「重症心身障がい児（者）通園事業」の受託経営
平成11年	4月 1日	「ホームヘルプ事業」の受託経営
	5月12日	「倉敷市庄東憩の家」の受託経営
平成12年	4月 1日	「介護保険指定事業者」として事業開始
	4月13日	「倉敷市生坂憩の家」の受託経営
平成13年	4月 1日	「くらしき健康福祉プラザ」「身体障がい者デイサービスセンター」の受託経営 福祉センター「倉敷市福祉センター」条例廃止に伴い受託経営から除外
	4月23日	「倉敷市西阿知憩の家」の受託経営
	8月16日	事務所を倉敷市笹沖180番地（くらしき健康福祉プラザ内）に移転
平成14年	4月 1日	「倉敷市児島障がい者支援センター」「倉敷市玉島障がい者支援センター」の受託経営
	5月25日	「倉敷市広江憩の家」の受託経営
	8月13日	役員定数、理事「15名」を「9名」に変更 評議員会を設置し評議員定数を「19名」とする
平成15年	4月 1日	「倉敷市保健福祉相談室」業務の受託経営 軽費老人ホーム「倉敷市唐琴荘」条例廃止に伴い受託経営から除外
平成16年	5月19日	理事長に倉敷市長古市健三氏就任
	7月 1日	「倉敷障がい者就業・生活支援センター」の受託経営、 「倉敷市豊洲中央憩の家」の指定管理運営

7 法人の概要

	12月13日	「倉敷市鶴新田憩の家」の指定管理運営
平成17年	7月 1日	理事長に溝手浩藏氏就任 役員定数、理事「9名」を「8名」に変更
	8月 1日	「倉敷市船穂憩の家」の受託経営
平成18年	4月 1日	「くらしき健康福祉プラザ」「倉敷市身体障がい者 デイサービスセンター」「倉敷地区、児島地区、玉 島地区憩の家」「倉敷市ふじ園」「倉敷市くすのき 園」「倉敷市有城荘」「倉敷市西岡荘」「倉敷市児島 障がい者支援センター」「倉敷市玉島障がい者支援 センター」「倉敷市倉敷児童館」「倉敷市倉敷北児童 センター」「倉敷市児島児童館」「倉敷市玉島児童 館」「倉敷市水島児童館」「倉敷市真備児童館」の指 定管理運営
平成19年	4月 1日	理事長に赤澤猛氏就任
	4月20日	役員定数、評議員「19名」を「18名」に変更
平成22年	4月 1日	理事長に山磨祥二氏就任
	10月 1日	「倉敷市水島障がい者支援センター」の指定管理運営
平成23年	4月 1日	「倉敷市真備健康福祉館」の指定管理運営
平成24年	5月11日	評議員定数「18名」を「17名」に変更
平成26年	4月 1日	「まきび荘」「水島地区憩の家」の指定管理運営
平成27年	4月 1日	理事長に森脇正行氏就任
平成29年	4月 1日	役員定数、理事「8名」を「6名」に、 評議員「17名」を「7名」に変更 「水島ホームヘルプステーション」を廃止、事業を 「倉敷ホームヘルプステーション」に引き継ぎ
平成31年	4月 1日	理事長に山崎要氏就任 「倉敷市くすのき園」閉園に伴い指定管理経営終了 「倉敷市くすのき園」の事業の一部が「倉敷市身体 障がい者デイサービスセンター」に統合され、名称 が「倉敷市障がい者デイサービスセンター」に変更 「倉敷市障がい者デイサービスセンター」の指定管 理経営 「玉島ホームヘルプステーション」「玉島居宅介護 支援センター」を廃止、事業を「倉敷ホームヘルプ ステーション」「倉敷居宅介護支援センター」に引 き継ぎ

(3) 組織

組織図（令和3年12月1日現在）



7 法人の概要

(4) 職員数

(令和3年12月1日現在)

施設など	正 規	事業団 ＯＢ	市 ＯＢ	特定 業務職	特定 ＯＢ	嘱 託		臨 時	常 勤 パート	パ ー ト	計	
						ヘル パー	ケア マネ					
事務局			2								2	
総務課	2										2	
経営企画室	2		1								3	
総務係	1					1					2	
管理係	1		1			2		1		7	12	
健康福祉課	1		1								2	
保健福祉相談室			1			2		1			4	
倉敷ファミリー・サポート・センター						3					3	
健康増進センター	2										2	
健康づくり事業	2					7				5	14	
介護予防事業	2					7				1	10	
生きがい対応型サービス事業						1					1	
真備健康福祉館	3					3				17	23	
子育て支援センター			1								1	
子育て支援事業	1					3				9	13	
感覚相談事業	2					3				4	9	
障がい者サービスセンター	3					7			5	7	22	
倉敷障がい者就業・生活支援センター	3					6					9	
福祉施設課	1		1								2	
施設管理係	1										1	
憩の家			1								1	
ふじ園	3		1			4				2	10	
西岡荘	1		1			2				1	5	
有城荘	1					3					4	
まきび荘			1			3				1	5	
倉敷児童館	2					2				3	7	
倉敷北児童センター	2					2				5	9	
水島児童館	2					1				5	8	
児島児童館	2					2				4	8	
玉島児童館	2					3				7	12	
真備児童館	2					3				5	10	
児島障がい者支援センター	3					2		1			6	
玉島障がい者支援センター	4		1			1		1			7	
水島障がい者支援センター	2		2			3		1			8	
在宅福祉課			1			1					2	
倉敷ホームヘルプステーション				2	1	1	3		2	19	28	
児島ホームヘルプステーション				1	2	1	2		4	10	20	
倉敷居宅介護支援センター				4							4	
児島居宅介護支援センター				2	1		1		4		8	
合 計	53	0	16	9	4	79	5	1	5	15	112	299

8 計画策定の経過

(1) 策定の経過

令和3年 9月16日 ～ 11月 1日	第2次中期経営計画の進捗状況及び第3次計画の基本 目標，実施目標，【取り組む内容】の調査
令和3年10月29日	第3次中期経営計画検討部会の発足
令和3年11月 4日	第1回検討部会
	第3次中期経営計画の次の章について協議
	1 計画策定にあたって
	2 これまでの経緯
	4 新計画策定の背景
	5 経営計画
	7 法人の概要
令和3年11月25日	第1回拡大運営検討委員会
	第1回検討部会での協議結果について協議
令和3年12月 3日	第2回検討部会
	第1回拡大運営検討委員会での指摘事項及び 第3次中期経営計画の次の章について協議
	3 第2次中期経営計画
	6 計画の体系
令和3年12月23日	第2回拡大運営検討委員会
	第2回検討部会での協議結果について協議
令和4年 1月14日	第3回検討部会
	第2回拡大運営検討委員会での指摘事項及び 第3次中期経営計画全般について協議し， 第3次中期経営計画（案）を作成
令和4年 1月26日	第3回拡大運営検討委員会
	第3次中期経営計画（案）について協議
令和4年 1月27日 ～ 2月26日	第3回拡大運営検討委員会での指摘事項により， 事務局で第3次中期経営計画（案）を修正
令和4年 3月 3日	第3次中期経営計画完成

8 計画策定の経過

(2) 第3次中期経営計画策定メンバー

ア 令和3年度運営検討委員会メンバー

(拡大運営検討委員会に参加)

所 属	職 名	氏 名	備 考
理 事 長		山 崎 要	委員長
事 務 局 長		藤澤 徳久	副委員長
総務課経営企画室	参事兼室長	岡 義 高	委 員
総 務 課	課 長	原田 雅司	//
健 康 福 祉 課	課 長	小村 雄二	//
福 祉 施 設 課	課 長	羽野 浩二	//
在 宅 福 祉 課	課 長	上野 廣志	//

イ 第3次中期経営計画検討部会メンバー

(検討部会と拡大運営検討委員会に参加)

所 属	職 名	氏 名	備 考
総務課経営企画室 (在宅福祉課担当)	参事兼室長	岡 義 高	部会長
総 務 課	課長補佐	藤本 由美子	副部会長
総 務 課 経営企画室 兼 総務係	主 事	頼 本 広 大	部会員
健 康 福 祉 課 子育て支援センター	主 任	那須 絵利香	//
健 康 福 祉 課 介護予防事業	作業療法士	吉 田 章 人	//
福 祉 施 設 課 玉島児童館	館 長	倉 田 千 鈴	//
福 祉 施 設 課 児島障がい者支援センター	所 長	松 倉 浩 子	//
在 宅 福 祉 課 倉敷居宅介護支援センター	所 長	小 野 栄 子	//

第3次中期経営計画

令和4年度～令和8年度

策定年月 令和4年3月

策定 社会福祉法人倉敷市総合福祉事業団
〒710-0834 倉敷市笹沖180番地
電 話 (086)434-9850

ホームページ URL <https://kgwc.or.jp/>