

中期経営計画 2030

令和 8 年度～令和 12 年度

～選ばれ続ける法人・施設の確立に向けて～



令和 8 年 4 月

社会福祉法人北九州市福祉事業団

はじめに

本法人は、令和3年度から令和7年度までの5年間、「中期計画2025」に基づき、経営基盤の安定化、地域福祉への貢献、ガバナンスの強化を柱として、市民福祉の向上に取り組んできました。

しかしながら、計画期間中は新型コロナウイルス感染症の影響を受け、事業稼働率の低下と収入減が続きました。加えて、物価高騰や人件費上昇、深刻な人材不足など、経営環境は大きく変化しており、社会福祉法人を取り巻く環境は、これまで以上に厳しさと不確実性を増しています。

このような状況下においても、本法人が目指すべき方向性の道標となるのが、北九州市福祉事業団の「経営方針」です。

具体的には、

【サービスの視点】

ご利用の皆様の視点に立ち、安心・安全で質の高いサービスを提供します。

【人材の視点】

組織力、人材力を強化するとともに、働きがいのある明るい職場づくりを目指します。

【財務の視点】

持続的発展を図るため、安定した経営基盤を確立します。

の三つの視点を掲げています。

これらは単なる目標ではなく、法人の基本理念を具体的な経営行動へと結びつける実践指針であり、すべての事業活動の土台となるものです。

本計画「中期経営計画2030」は、この経営方針を根幹に据え、その実現をより確かなものとするための戦略的実行計画として策定するものです。

そのうえで、基本テーマを「利用者ファースト×職員ファースト」と定め、利用者ファーストの経営を最上位目標としつつ、それを支える職員が安心して働き、成長できる環境を整備することで、質の高いサービスと持続可能な経営の両立を図ります。

さらに、ICT・DXの活用による業務改善や生産性向上、安定した経営基盤の確立、計画的な施設整備、KPIによる進捗管理などを通じて、経営方針を具体的な成果へと結びつけていきます。

本計画を着実に推進することにより、市民に信頼され、利用者にも職員にも選ばれ続ける法人として、法人スローガンである「一人ひとりの笑顔のために」の実現に貢献してまいります。

社会福祉法人 北九州市福祉事業団
基本理念体系

基本理念

北九州市福祉事業団は、
人と知識と技術を結集して
一人ひとりの幸せを大切にする社会づくりに貢献します。

—スローガン—

一人ひとりの笑顔のために

経営方針

行動規範

経営方針

【サービスの視点】

- 1 ご利用の皆様の視点に立ち、
安心・安全で質の高いサービス
を提供します。

【人材の視点】

- 2 組織力、人材力を強化するとともに、
働きがいのある明るい職場づくりを
目指します。

【財務の視点】

- 3 持続的発展を図るため、
安定した経営基盤を確立します。

行動規範

北九州市福祉事業団は、基本理念の実現を
目指して、ここに行動規範を定めます。

私たちは、この行動規範を共有し、職業人として
の自覚と責任を持ち、一人ひとりの幸せの
実現のために行動します。

- 1 ご利用の皆様一人ひとりを大切にします。
- 2 高い倫理性を持って行動します。
- 3 専門的知識・技術の向上を目指します。
- 4 地域社会との連携を大切にします。
- 5 法令及び社会的ルールを守ります。

目 次

I	「中期計画 2025」の成果と課題……………	1
II	次期計画策定の基本的な考え方……………	2
III	「中期経営計画 2030」の骨子……………	3
IV	「中期経営計画 2030」重点戦略……………	7

I 「中期計画 2025」の成果と課題

「中期計画 2025」～ 持続的発展に向けた経営基盤の強化～

「中期計画 2025（令和 3 年度～令和 7 年度）」においては、3 つの方向性

- (1) 経営基盤の安定化の推進
- (2) 地域福祉の向上に貢献
- (3) ガバナンスの強化と経営の透明性の確保

を掲げ、サービス・人材・財務の視点から重点施策を進めることで、北九州市の市民福祉の向上に継続的に貢献できる社会福祉法人を目指してきた。

1 社会的背景とその影響

計画の前半は、新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受け、感染症の分類が5類に移行した令和 5 年 5 月以降も法人全体における事業稼働率の低下と収入減が続いた。さらに、コロナ禍後の経営環境は、世界的な社会経済活動の再加速や国内経済の回復、人手不足の深刻化を背景に、物価高騰や人件費上昇が顕著となる等、計画策定時には想定していなかった要因が相次いで発生した。

2 「法人改革推進本部」の設置

こうした状況を踏まえ、計画 4 年度目の令和 6 年 5 月には、持続可能な法人経営を実現するため、法人本部と事業部門が一体となって経営基盤強化に取り組む「法人改革推進本部」を設置した。財務・事業・業務改善・人材の面で改善に着手し、財務面では成果が表れ始めているところである。

3 5 年間の取組みの成果と課題

視点	5 年間の主な取組み・成果	課題
(1) サービス	<ul style="list-style-type: none">・到津保育所、引野ひまわり学園再整備・指定管理継続・延長(9 施設)、団立化(1 施設)、指定管理終了(1 事業)・新規事業(福祉ニーズ等への対応) 〈障害児者〉 ひまわり学園日中一時支援事業開始〈保育所〉 認定こども園移行、こども誰でも通園制度の導入決定	<ul style="list-style-type: none">・多様化する福祉ニーズへの対応・民間事業者との競合・虐待防止取組み強化・情報セキュリティ体制構築
(2) 人材	<ul style="list-style-type: none">・人財マネジメント方針策定 (採用・育成・定着の推進)・組織基盤(人事・給与制度)構築着手・業務改善(ICT、PC 環境整備)着手	<ul style="list-style-type: none">・採用に繋がる戦略的な広報・管理監督者のマネジメント力・働きやすい職場環境づくり・業務改善による生産性向上

(3)財務	<ul style="list-style-type: none"> ・法人・施設一体となった経営体制(進捗管理)の構築 ・団立施設の施設整備計画着手 ・市受託事業等の適正な委託料の確実な確保に向けた協議 	<ul style="list-style-type: none"> ・安定経営(黒字化の維持) ・施設経営意識の醸成・浸透 ・事業計画と資金計画の連動 ・市受託事業等の適正な委託料確保 ・施設・事業のあり方検討
-------	---	---

II 計画策定の基本的な考え方

1 計画策定の目的

昨今の社会経済状況を踏まえると、将来にわたり安定的で質の高い事業運営を維持し、選ばれ続ける法人・施設を確立するためには、物価高騰や人件費上昇による支出増への対応、職員が能力を最大限発揮できる効率的で働きやすい職場環境の整備、生産性向上等の実現について、明確な経営戦略のもと組織一体で取り組むことが不可欠である。

本計画については、これらの基本的な考え方を踏まえたうえで、計画最終年度に北九州市福祉事業団が目指すべき目標実現に向けて、新たに法人「経営」の視点を加えた「**中期経営計画 2030**」(以下、「本計画」という。)を策定する。

2 計画の期間

計画の期間は、令和8年4月1日から令和13年3月31日までの5年間とする。

なお、本計画を実施する過程で、進捗状況、及び社会情勢や事業団を取り巻く状況の変化等により、計画の修正が必要になった場合には、適宜見直しを行う。

Ⅲ 「中期経営計画 2030」の骨子

1 課題となる「経営環境の変化」

- 生産年齢人口の減少と福祉人材不足の深刻化
- 採用難・離職リスクの高まり
- 物価・人件費高騰による経営環境の悪化
- 利用者ニーズの高度化・複雑化（重度化・複合化）
- 施設老朽化と修繕費の増加
- ICT 活用の遅れによる生産性向上の停滞

2 2030 年度(本計画最終年度)に向けて目指すべき姿

(1) 市民に信頼され、選ばれ続ける法人・施設

北九州市福祉事業団は、2030 年度に向けて、社会環境の変化に柔軟に対応しながら、市民に信頼され、利用者にも職員にも選ばれ続ける法人・施設となることを目指す。

高齢者、障害児者、子ども・子育て支援といった各分野において、利用者一人ひとりの尊厳と多様なニーズに寄り添った質の高いサービスを安定的に提供するとともに、地域における福祉資源の中核としての役割を果たす。

(2) 「利用者ファースト × 職員ファースト」を両立する組織

深刻化する人材不足や物価高騰等の厳しい経営環境の中にあっても、職員が安心して働き続けられる職場環境と経営管理による安定した経営基盤を確立し、将来世代にわたって持続可能な法人運営を実現する。

(3) DX と業務改善で生産性を高め、持続可能な経営を実現

ICT・DX の積極的な活用や業務改善を通じて生産性の向上を図り、限られた人材を最大限に活かすことで、「人に依存し過ぎない、しなやかで強い経営体制」へと転換する。

(4) 地域とともに支え合う、共生社会の推進役

地域・関係機関・民間事業者等との連携を深め、北九州市の政策連携団体として、市の福祉施策と一体となったサービス提供体制を構築することで、地域共生社会の実現に貢献する法人として成長と発展を続けていく。

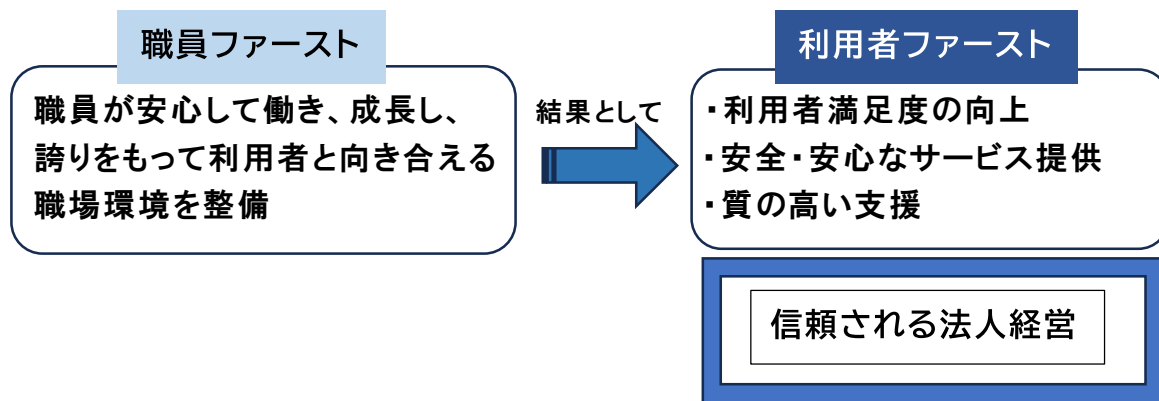
3 本計画における基本テーマ「利用者ファースト×職員ファースト」

(1) 基本的な考え方

本事業団は、利用者一人ひとりの尊厳を重視した支援を理念として掲げ、現場職員の努力により質の高い福祉サービスを提供してきた。一方で「使命感」や「やりがい」に依存したマネジメントは限界に達しており、組織として職員を守り、支える仕組みの再構築が必要となっている。

福祉サービスの質は、職員一人ひとりの専門性、意欲、心身の安定によって支えられており、職員が安心して働き、成長し、誇りをもって利用者と向き合える職場環境を整備することが、結果として利用者満足度の向上、安全・安心なサービス提供、そして地域から信頼される法人経営につながる。

これらを踏まえ、「利用者ファースト」を経営の最上位目標としたうえで、その実現に向けた「職員ファースト」の視点を本計画の基本テーマとして位置付ける。



4 本計画における重点戦略

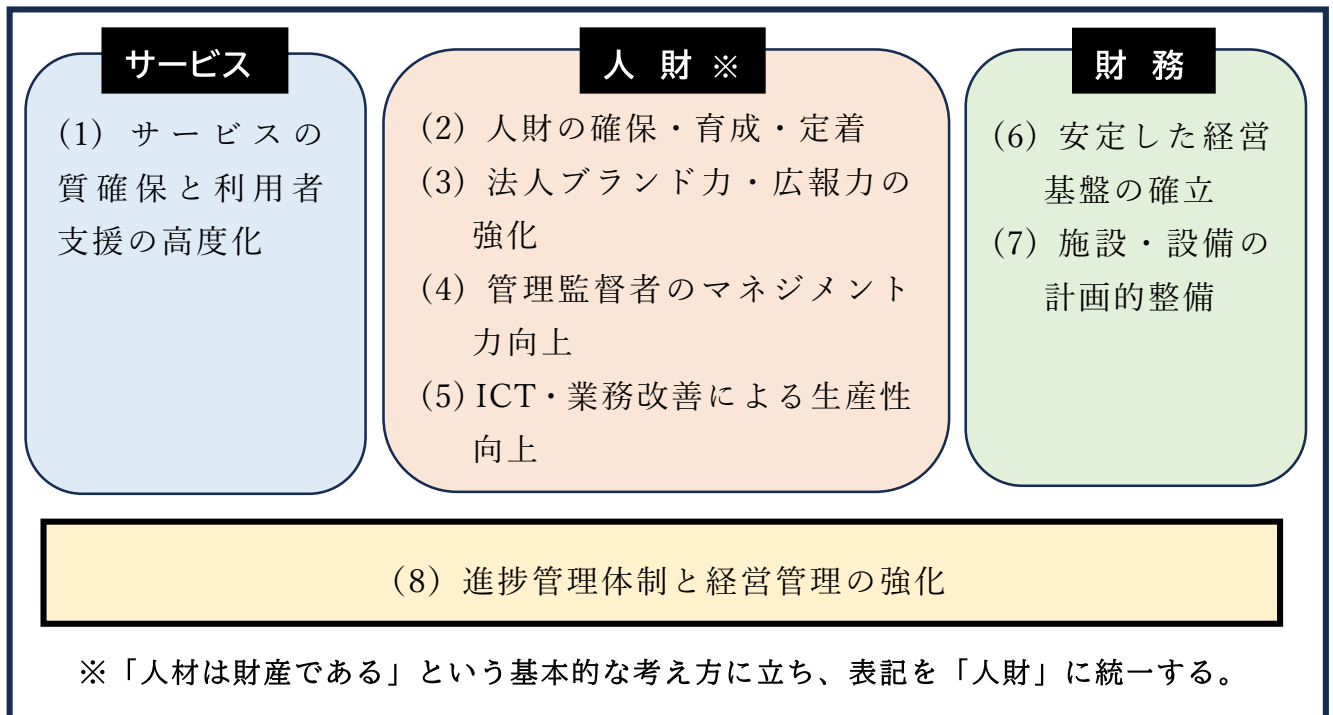
本法人を取り巻く社会経済環境は大きく変化しており、従来の延長線だけでは持続可能な法人運営は困難となっている。

このため、本計画では「すべての施策を均等に進めるのではなく、法人経営にとって重要度の高い項目を重点戦略(8項目)として設定し、経営資源を集中する」との考え方を採用する。

重点戦略の具体的な役割

- ① 法人の方向性を明確化する → 職員が同じ目標に向かって行動できる
- ② 経営資源の集中投下を可能にする → 人員・予算・時間を優先的に配分
- ③ 成果を可視化する → KPIを設定し、進捗管理を行う
- ④ 組織全体の改革を推進する → 従来の業務慣行の見直し

◇重点戦略(8項目) ◎法人経営方針の3つの視点(サービス・人材・財務)で設定



5 KGI・KPI管理の導入

社会福祉法人を取り巻く環境が大きく変化する中で、持続可能な法人経営を実現するためには、経験や慣習に依存した運営だけでなく、客観的なデータに基づく経営管理の強化が重要となる。

そのため、本計画の目標達成状況を定量的に把握し、継続的な業務改善につなげるための仕組みとして、KGI（重要目標達成指標）及びKPI（重要業績評価指標）による経営管理を導入する。

(1) 法人本部と施設の役割

①法人本部

- ・ 法人 KGI 及び KPI の設定
- ・ KPI の進捗管理
- ・ 施設への支援及び指導

②施設

- ・ 法人 KGI・KPI 達成に向けた施設での取組み実施
- ・ サービス改善

(2) 進捗管理

KGI 及び KPI の進捗状況については、定期的に確認を行い、必要に応じて改善を図る。主な管理体制は次のとおりとする。

- ・ 施設における取組みの進捗管理及び経営会議における進捗確認
- ・ 理事会への報告

(3) 継続的改善

KGI・KPI 管理を通じて経営状況を可視化し、法人全体で課題を共有するとともに、サービスの質の向上と経営の安定を図る。

本法人は、KGI・KPI 管理を通じて、利用者本位のサービス提供と持続可能な法人経営の実現を目指す。

6 予算との連動

- 重点戦略を実現するための戦略的予算編成
- 単なる維持費から「成果を生む投資」への転換

7 本計画の推進体制

(1) 理事会（法人経営の意思決定⇒本計画の経営責任主体）

- 中期経営計画の策定・改訂
- 年度経営方針の決定
- 重要投資・事業再編の意思決定
- 計画進捗の監督

(2) 法人本部（経営管理・戦略推進⇒本計画の推進司令塔）

① 経営管理

KPI・KGI 管理、施設経営モニタリング、財務管理

② 戦略推進

法人戦略の具体化、施設再編、DX 推進、人財戦略

③ 経営支援

施設の経営支援、人事・財務・ICT 基盤整備

(3) 経営会議（法人本部＋施設⇒計画推進の中枢）

① 計画進捗管理：KPI 進捗確認、課題共有

② 経営判断：重要案件の整理、理事会付議事項の調整

③ 法人内連携：本部と施設の情報共有、横断課題の解決

(4) 施設（計画実行⇒本計画の実行主体）

① 事業運営：利用者サービス、稼働率管理、収支管理

② 取組み実行：サービスの質向上、職員管理・育成、生産性向上 等

※進捗状況については、評議員会に適宜報告を行う。

IV 「中期経営計画 2030」 重点戦略

重点戦略 サービス - (1) 『サービスの質確保と利用者支援の高度化』

1 現状及び課題

本事業団が提供する福祉サービスは、高齢者、障害児者、子ども・子育て支援など多岐にわたり、これまで地域に根ざした安定的な運営を行ってきた。一方で、利用者や家族の価値観・生活様式の多様化、重度化・高齢化の進行、複合的な課題を抱える世帯の増加などにより、従来以上に質の高い、きめ細かな支援が求められている。

また、制度改正やサービス体系の変化により、専門性の高い支援や関係機関との連携が不可欠となっている。

主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- 利用者ニーズの把握や分析が十分に体系化されていない
- 施設・事業間でサービス水準や支援手法にばらつきがある
- 職員の専門性や経験に依存した支援となり、組織的な共有・標準化が不十分
- 苦情・要望や事故・ヒヤリハット等の情報が、十分に改善へ活かし切れていない

これらの課題を放置した場合、サービスの質の低下や利用者満足度の低下につながるおそれがあり、事業団全体としての信頼性確保の観点からも、早急な対応が求められている。

2 今後の方針

「利用者一人ひとりの尊厳を守り、安心・安全で質の高い福祉サービスを提供する」ことを基本姿勢とし、サービスの質の確保と利用者ニーズへの高度な対応の両立を図る。

具体的には、利用者ニーズの把握・分析を体系化し、サービス改善に確実につなげる仕組みを構築するとともに、支援内容や業務プロセスの標準化・見える化を進め、法人全体で一定水準以上のサービス品質を確保する。

また、虐待は絶対にあってはならないものという認識のもと、法人虐待防止委員会を立ち上げ、法人全体で虐待防止に努める。

あわせて、職員の専門性向上や多職種・関係機関との連携強化を通じて、複雑化・高度化するニーズにも柔軟に対応できる体制を整備する。

3 課題に対する重点取組み事項

(1) 利用者ニーズの把握とサービス改善への反映

- 利用者満足度調査や家族アンケート等を定期的実施する
- 苦情・要望・事故・ヒヤリハット情報を体系的に整理・分析し、改善に活かす
- 利用者の声をサービス改善につなげる仕組みを構築する

(2) サービス水準の標準化と質の向上

- ・ 支援内容や業務手順の標準化・マニュアル化を進める
- ・ 内部点検・自己評価・第三者評価等を活用し、サービス品質を継続的に検証する
- ・ 施設・事業間での好事例共有を促進する

(3) 専門性の向上と人財育成

- ・ 職種・分野別の研修体系を整備し、専門性向上を図る
- ・ OJT と研修を組み合わせた計画的な人財育成を実施する
- ・ 多職種連携・関係機関との協働による支援体制を強化する

(4) 安全・安心なサービス提供体制の強化

- ・ 事故防止・虐待防止・リスクマネジメント体制を強化する
- ・ 早期発見・早期対応を可能とする情報共有体制を整備する
- ・ 法令遵守と倫理意識の徹底を図る

4 進捗管理指標

目的	サービスの質の確保と利用者ニーズへの高度な対応の両立を図る					
指標項目	R7 実績	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
		R8	R9	R10	R11	R12
利用者満足度	94.9%	95%	95%	95%	95%	95%
虐待件数	2件	0件	0件	0件	0件	0件
事故件数 (保険金額1万円以上の事故)	24件 (R6実績) (R2~R6 平均18.6)	19件	18件	17件	16件	15件

1 現状及び課題

少子高齢化の進行や生産年齢人口の減少により、福祉・保育分野における人財確保は全国的に極めて厳しい状況にある。本事業団においても、専門職を中心に採用難が常態化しており、欠員補充や人員配置の調整が現場運営に大きな影響を及ぼしている。

また、採用後の育成やキャリア形成の見通しが十分に共有されていないことから、若手職員や中堅職員の離職につながるケースも見られる。

さらに、業務負担の増加やハラスメントへの不安、働き方の多様化への対応不足などが職員の定着を妨げる要因となっている。

主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- ・ 専門職を中心とした人財確保の困難化
- ・ 採用活動・広報の訴求力不足
- ・ 育成・研修体系の見える化が不十分
- ・ 管理職・リーダー層のマネジメント力の差
- ・ 職員の定着・満足度を数値で把握できていない


2 今後の方針

「利用者ファースト」を支える基盤としての「職員ファースト」を基本テーマに、人財の確保・育成・定着を経営の最重要課題として位置づける。採用から育成、キャリア形成、働き続けられる職場環境づくりまでを一体的に捉えた人財マネジメントを推進し、「選ばれ続ける法人」の確立を図る。

また、管理職のマネジメント力強化や、ハラスメントの防止、働き方改革の推進を通じて、安心して能力を発揮できる職場環境を整備する。

3 課題に対する重点取組み事項

(1) 人財確保・採用力の強化


- ・ 法人ブランドと連動した採用広報の強化  重点戦略 人財-(3)
- ・ 採用チャネルの多様化
- ・ インターンシップ・職場体験の拡充

(2) 育成・研修体系の整備

- ・ 職種・階層別の研修を体系化・可視化
- ・ 専門性向上や資格取得を支援する仕組みづくり

(3) 管理職・リーダー層の育成 重点戦略 人財-(4)

(4) 職員の定着と働きやすい職場環境づくり

- ・ 働き方改革(業務改善・ICT活用)との連動  重点戦略 人財-(5)

- ・ 離職兆候の把握と対応（アンケートやフォロー面談の実施）
- ・ 職員満足度調査等による課題把握と改善

4 進捗管理指標

目的	人財の確保・育成・定着を図るため、採用に繋げる仕組みを強化し、採用後も成長しながら働き続けられる環境を整備する					
指標項目	R7 実績	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
		R8	R9	R10	R11	R12
年間採用充足率※1 (正規職員)	60% (R3~R7 平均 84%)	80%	85%	90%	95%	100%
採用5年定着率 (正規職員)	68%※2 (R3 年度採用者)	現時点の 定着率 (56%)の 90%	現時点の 定着率 (88%)の 90%	現時点の 定着率 (86%)の 90%	現時点の 定着率 (89%)の 90%	90%
離職者数※3 (正規職員)	22.8 名 (R3~R7 平均)	20 名	18 名	15 名	13 名	11 名 (50%減)
職員満足度	60% (R6 実績)	65%	70%	75%	80%	85%

※1 年間採用充足率：採用数/募集数

※2 R3 年度採用者のうち、R8.4.1 現在の在職者の割合

※3 離職者数：年度中に普通退職した数（定年退職者除く）

重点戦略 人財 - (3)『法人ブランド力・広報力の強化』

1 現状及び課題

本事業団は、長年にわたり北九州市における福祉サービスの中核を担ってきたが、法人としての役割や強み、提供しているサービスの価値が、市民や求職者に十分に伝わっているとは言い難い状況にある。特に、近年は民間事業者の参入やサービスの多様化が進む中で、「選ばれる法人・施設」であるための情報発信力がこれまで以上に求められている。

また、広報活動が各施設・部署単位にとどまり、法人としての統一感や戦略性に欠ける面があるほか、職員自身が法人の理念や魅力を十分に理解・発信できていないという現状がある。

主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- 法人ブランドの理念・メッセージが明確に整理・共有されていない
- 広報手段（ホームページ、SNS、広報物等）が十分に活用されていない
- 採用・人財確保につながる情報発信が弱い
- 広報効果を測る指標や検証の仕組みが不足している

2 今後の方針

「市民に信頼され、職員に選ばれる法人」としてのブランド確立を目指し、法人ブランド力・広報力の強化に計画的かつ戦略的に取り組む。

具体的には、法人として発信すべき理念・価値・強みを明確化し、統一したメッセージのもとで、対内・対外の広報活動を展開する。

また、採用広報や職員向けインナーブランディングを強化することで、職員一人ひとりが法人の「顔」となり、魅力を発信できる組織づくりを進める。

3 課題に対する重点取り組み事項

(1) 法人ブランドの明確化と共有

- 法人理念・ビジョン・2030年度に目指す姿を整理・言語化する
- 職員向け説明会や研修を通じてインナーブランディングを推進する

(2) 広報体制・広報手法の強化

- 法人本部主導による広報体制を整備する
- ホームページ・SNS等を活用した情報発信を強化する
- 各施設の取り組みや好事例を積極的に発信する

(3) 採用広報の強化

- 求職者目線に立った採用情報の発信を行う
- 職員の声や働きやすさ、やりがいを可視化する
- 学校・関係機関等との連携を強化する

(4) 広報効果の検証と改善

- 広報活動の成果を数値で把握・検証する
- KPI に基づく PDCA サイクルを確立する

4 進捗管理指標

目的		統一した広報体制を整備し、職員採用、利用者確保につながる情報発信を推進する					
指標項目	R7 実績	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI	
		R8	R9	R10	R11	R12	
HP の閲覧者数 (月平均)		1,888	1,900	2,500	2,500	2,500	2,500
正規職員 採用倍率 ※4	事務員	10.7 (R3~R7 平均13.5)	13.5	15.0	15.0	15.0	15.0
	保育士 指導員	2.2 (R3~R7 平均3.9)	3.9	5.0	5.0	5.0	5.0
	その他 専門職	2.5 (R3~R7 平均3.1)	3.1	5.0	5.0	5.0	5.0

※4 採用倍率：応募者数/募集数

1 現状及び課題

本事業団の各施設・事業所においては、管理監督者が人財育成、業務改善、収支管理、コンプライアンス対応など、多岐にわたる役割を担っている。

一方で、管理監督者の経験やスキルには個人差があり、マネジメントの質が施設運営や職員の定着、さらにはサービスの質に直接的な影響を及ぼしている。

また、制度改正や人財不足、業務の高度化・複雑化により、従来の経験則だけでは対応が困難な場面が増えており、数値に基づく経営管理や組織マネジメント力の強化が求められている。

主な課題としては、以下の課題が挙げられる。

- 管理監督者のマネジメントスキルにばらつきがある
- 経営視点（収支・KPI・人財管理）の理解が十分でない
- 人財育成・評価・面談スキルの体系化不足
- 管理業務が属人的になり、ノウハウが共有されていない

2 今後の方針

管理監督者を「経営の担い手」と位置づけ、現場と法人経営をつなぐ中核的役割を担う人財として育成する。まずは、管理監督者の役割・責任・期待される行動を明確にし、共通認識として定着させる。そのうえで、マネジメントに必要な知識・スキルを体系的に整理し、研修・実践・評価を連動させることで、管理監督者の役割遂行力の底上げを図る。

また、進捗管理や数値に基づく意思決定を定着させ、組織全体のマネジメント力向上につなげる。

3 課題に対する重点取り組み事項

(1) 管理監督者向けマネジメント研修の体系化

- 管理職・主任級を対象とした階層別研修の実施
- 人事管理、労務管理、コンプライアンス、リスク管理研修の充実
- 経営視点（収支管理・予算管理等）に関する研修の強化

(2) 数値に基づくマネジメントの定着

- 経営会議における施設長報告等を活用した進捗管理の徹底
- 理事会・経営会議への報告内容の質向上

(3) 人財育成・評価・コミュニケーション力の強化

- 面談・指導・評価に関する実践的研修の実施
- 職員の成長支援と定着につながるマネジメントの推進
- ハラスメント防止・職場環境改善への対応力強化

(4) 管理ノウハウの共有と組織的蓄積

- ・ 好事例・改善事例の共有
- ・ 管理監督者間の情報交換・連携の促進
- ・ 属人的管理から組織的マネジメントへの転換

4 進捗管理指標

目的	管理監督者を経営の担い手と位置づけ、マネジメント力の向上を図る					
指標項目	R7 実績	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
		R8	R9	R10	R11	R12
施設別数値目標 (利用者数等)の 達成率 ※5	35%	40%	45%	50%	55%	60%
離職者数(正規職員) (再掲)	22.8名 (R3~R7 平均)	20名	18名	15名	13名	11名 (50%減)
職員満足度 (再掲)	60% (R6 実績)	65%	70%	75%	80%	85%

※5 施設別数値目標(利用者数等)の達成率：目標達成施設数/目標設定施設数×100

1 現状及び課題

生産年齢人口の減少や人財確保の困難化が進む中、本事業団においても、限られた職員体制で質の高い福祉サービスを継続的に提供することが重要な経営課題となっている。

これまで各施設・事業所において業務改善や ICT 導入に取り組んできたものの、取組み内容や進捗には施設間でばらつきが見られ、必ずしも法人全体としての最適化や効果の最大化には至っていない。

また、紙媒体や属人的な業務が依然として多く、記録・報告・集計等に時間を要していることが、職員の業務負担増やサービス提供時間の圧迫につながっている。

主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- 業務の標準化・見える化が不十分で、改善余地が把握しきれていない
- ICT 導入が部分最適にとどまり業務全体の効率化につながっていない
- 職員の ICT 活用スキルに差があり、定着・活用が進んでいない
- 生産性向上の成果が数値で把握・評価されていない

2 今後の方針

ICT 活用と業務改善を一体的に推進することで、職員一人ひとりが本来注力すべき利用者支援や保育・介護業務等により多くの時間を充てられる環境づくりを目指す。

そのため、法人全体で、まずは業務の棚卸し・標準化を行い、ICT 導入の効果が最大限発揮される業務構造へと転換を図る。

また、単なるシステム導入にとどまらず、職員の理解促進・スキル向上・定着支援を重視し、継続的な生産性向上につながる仕組みを構築する。

3 課題に対する重点取組み事項

(1) 業務の棚卸し・標準化の推進

- 全施設・事業所における主要業務の洗い出しを行う
- 業務プロセスを整理・可視化し、標準モデルを構築する
- 不要・重複業務の削減及び役割分担の見直しを行う

(2) ICT 活用による業務効率化

- 記録、報告、集計等の業務について ICT 化を推進する
- 法人内で共通利用可能なシステムの導入・統合を進める
- モバイル端末やクラウド活用により、業務の即時性を高める

(3) 職員の ICT 活用力向上と定着支援

- 職種・階層別の ICT 研修を計画的に実施する

- ・ 現場での活用支援体制（サポート担当等）を整備する
- ・ 改善事例や成功事例を法人内で共有する

（４）生産性向上の見える化と継続的改善

- ・ 生産性向上に関する指標を設定し、進捗を定期的に把握する
- ・ KPI に基づく進捗管理と改善サイクル（PDCA）を徹底する
- ・ 成果を次年度以降の施策・予算に反映する

4 進捗管理指標

目的	労働環境の改善により、人財の確保・育成・定着、サービスの質の向上及び業務効率化による経営コストの削減を図る				
指標項目	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
	R8	R9	R10	R11	R12
業務改善(ICT含む)による課題解決率	・課題把握 ・実践	25%	50%	75%	100%
業務改善(ICT含む)による業務削減時間	目標時間の設定	目標時間の 50%削減	75% 削減	90% 削減	100%削減

1 現状及び課題

本事業団を取り巻く経営環境は、生産年齢人口の減少による人財確保の困難化、物価・光熱費等の高騰、人件費の上昇などにより、年々厳しさを増している。

また、国・自治体の制度改正や報酬改定の影響を受けやすい事業構造であることから、外部環境の変化が経営に直接的な影響を及ぼす状況にある。

加えて、施設の老朽化や利用者ニーズの多様化・高度化が進む中、従来の運営手法のままでは、安定的かつ持続可能な経営を維持することが困難となりつつある。

主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- ・ 人件費率の上昇や物価高騰に伴う収支構造の硬直化
- ・ 利用率の低下や事業規模の縮小による収益基盤の不安定化
- ・ 施設・事業の配置や規模が現在の需要構造に必ずしも適合していない状況
- ・ 経営数値の可視化や分析が十分でなく、迅速な意思決定につながりにくい体制
- ・ 将来を見据えた中長期的な投資・再編判断の難しさ

2 今後の方針

これらの課題に対応するため、本事業団は「サービスの質を確保・向上させながら、持続可能な経営を実現する」ことを基本方針とし、安定した経営基盤の確立に取り組む。

具体的には、収支構造の改善と経営の見える化を進めるとともに、施設・事業の在り方を中長期的視点で見直し、限られた経営資源を重点的かつ効果的に配分する。

あわせて、業務改善や ICT 活用による生産性向上を図り、「人に依存し過ぎない経営体制」への転換を進めることで、外部環境の変化に左右されにくい強固な経営基盤の構築を目指す。

3 課題に対する重点的取組み事項

(1) 収支構造の改善とコスト管理の徹底

- ・ 人件費率・事業費等の主要指標を継続的に把握・分析する
- ・ 業務改善・ICT活用と連動したコスト削減を推進する
- ・ 事業別・施設別の収支管理を強化する

(2) 財務管理・経営分析体制の強化

- ・ 予算・決算・月次管理の精度向上
- ・ KPI を活用した経営モニタリングの実施
- ・ 理事会・評議員会・経営会議への定期的な報告と共有

(3) 中長期視点に立った財務運営

- ・中期経営計画と連動した財務見通しの策定
- ・施設整備・ICT投資等の計画的な財源確保
- ・将来リスクを見据えた資金管理の徹底

4 進捗管理指標

【単位：％】

目的	収支構造の改善による経営基盤の確立を図る						
指標項目	R3 実績	R6 実績	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
			R8	R9	R10	R11	R12
事業活動資金 収支差額率 ※6	3.1	1.0	3.8	4.3	4.8	5.3	5.8 (R5WAM 中央値)
経常増減 差額率 ※7	1.6	-0.8	2.0	2.5	3.0	3.5	4.0
人件費率※8	78.1	79.5 (R7 決見 76.5)	75.4	74.3	73.2	72.1	71.0 (R5WAM 中央値)

※6 事業活動資金収支差額比率：法人の資金繰りの目安となる
(事業活動資金収支差額÷事業活動収入計×100)

※7 経常増減差額率：法人全体の収益性の目安となる
(経常増減差額÷サービス活動収入計×100)

※8 人件費率：人件費÷サービス活動収益計×100

1 現状及び課題

本事業団が運営する施設・設備の多くは、開設から相当年数が経過しており、老朽化への対応が喫緊の課題となっている。設備の更新遅れや不具合は、利用者の安全・安心の確保やサービスの質の維持に直接的な影響を及ぼすおそれがある。

これまで中長期的視点に立った計画的な整備が十分とは言えない状況にある。主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- 老朽化施設・設備の増加に伴う修繕・更新需要の集中
- 修繕・更新が事後対応となり、コスト増につながっている
- 施設ごとの整備状況や優先順位が十分に整理されていない
- 将来の施設再編・機能転換を見据えた整備方針が不明確

2 今後の方針

利用者の安全・安心を最優先としつつ、中長期的な視点に基づく計画的な施設・設備整備を推進する。具体的には、施設・設備の現状を体系的に把握し、老朽化の度合いや安全性、利用状況等を踏まえた優先順位付けを行うことで、限られた財源を効果的に配分する。

また、将来的な施設・事業の再編や機能転換を見据え、単なる修繕にとどまらない、効率的かつ持続可能な施設整備を進める。

3 課題に対する重点取組み事項

(1) 施設・設備の現状把握と整備計画の策定

- 中期経営計画期間を見据えた施設・設備整備計画を策定する
- 整備内容・優先順位・概算費用を明確化する

(2) 計画的・予防的な修繕・更新の推進

- 事後対応から予防保全型への転換を図る
- 計画に基づき、修繕・更新を段階的に実施する
- 突発的な大規模修繕リスクの低減を図る

(3) 施設再編・事業の在り方を見据えた整備

- 利用状況や地域ニーズを踏まえ、将来の施設再編を視野に入れる
- 機能転換・集約化を前提とした整備の検討を行う
- 長期的な維持管理コストの最適化を図る

4 進捗管理指標

目的	団立施設の長期施設整備計画を策定し、今後5年間の計画を着実に進める				
指標項目	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
	R8	R9	R10	R11	R12
年度整備計画 実行率	・R8年度以降の 長期計画を策定 ・年度計画実行率 100%	実行率 100%	実行率 100%	実行率 100%	実行率 100%

重点戦略 全般 - (8)『進捗管理体制と経営管理の強化』

1 現状及び課題

本事業団では、中期経営計画に基づき各種施策を推進しているものの、施策の進捗状況や成果を定量的に把握し、経営判断に十分に活かし切れていない状況が見られる。

主な課題としては、以下の点が挙げられる。

- ・計画・事業・予算・実績の連動が弱く、施策の効果検証が十分でない
- ・数値目標が現場レベルまで浸透しておらず、進捗管理が属人的になりがちである
- ・施設・事業ごとの経営状況（収支、利用率、人件費率等）の把握が遅れ、課題への対応が事後的になりやすい
- ・外部環境の変化が激しい中で、管理職が担うべき経営管理・説明責任が明確でないため、迅速かつ的確な経営判断を行ううえでの大きなリスクとなっている

2 今後の方針

中期経営計画の実効性を高めるため、「計画・予算・実績・評価」を一体的に管理する進捗管理体制の確立を図る。

具体的には、KPI を軸とした進捗管理を法人全体で統一的に運用し、施設・事業・法人本部が同じ指標・同じ物差しで経営状況を把握できる体制を構築する。

また、管理職の経営管理能力の向上を図り、各施設・事業において「自らの数値を把握し、説明し、改善する」自律的な経営管理を推進する。

これにより、予算を起点としたPDCAサイクルを確立し、中期経営計画と年度予算が確実に連動する経営管理体制の構築を目指す。

3 課題に対する重点的取組み事項

(1) KPI を軸とした進捗管理体制の確立

- ・中期経営計画の重点戦略ごとにKPIを設定し、進捗を定期的に把握・評価する
- ・現場レベルでの目標管理を徹底する
- ・進捗確認をもとに、課題の早期発見と是正につなげる

(2) 施設・事業別経営管理の強化

- ・施設・事業ごとの収支、利用率等を定期的に可視化する
- ・経営会議における施設長報告様式を統一し、法人全体で比較・分析が可能な管理体制を整備する
- ・施設長・管理職が自施設の経営状況を説明できる体制を構築する

(3) 管理職の役割明確化と経営意識の向上

- ・管理職に求められる経営管理・進捗管理・説明責任を明確化する
- ・「現場運営」から「経営を担う管理職」への意識転換を促進する

(4) PDCA サイクルの定着と改善文化の醸成

- 計画 (Plan)・実行 (Do)・評価 (Check)・改善 (Action) の流れを明確化する
- 改善結果を次年度計画・予算に反映させる仕組みを構築する
- 数値と対話に基づく、継続的な改善文化を法人全体で定着させる

(5) 中期経営計画の推進体制 (再掲)

- 理事会 (法人経営の意思決定⇒中期経営計画の経営責任主体)
- 法人本部 (経営管理・戦略推進⇒中期経営計画の推進司令塔)
- 経営会議 (法人本部+施設⇒計画推進の中枢)
- 施設 (計画実行⇒中期経営計画の実行主体)

※進捗状況については、評議員会に適宜報告を行う。

4 進捗管理指標

目的	本計画の実効性を高めるため、進捗状況を可視化し速やかな改善につなげる				
指標項目	重要業績評価指標 KPI				重要目標達成指標 KGI
	R8	R9	R10	R11	R12
重点戦略 1-7 の KPI 達成率 (18 項目中の達成数)	80%	85%	90%	95%	100%

※未達 KPI が発生した場合は、必ず改善を行う。