

第8次 経営計画

～中長期経営計画にかかる実施計画～

(計画期間 2025年度～2027年度)

令和7年3月

社会福祉法人 なごや福祉施設協会

第8次経営計画の策定にあたって

当協会では、介護報酬の改定や、介護サービスの質的転換など、介護保険制度を取り巻く諸状況が大きく変化する中、将来にわたって安定した経営を続けていくには、経営基盤の確立や介護サービスの質の改善など、中長期的な課題への取り組みが不可欠との認識の下、平成30年（2018年）3月、令和9年度（2027年度）までの10年間を計画期間とする『中長期経営計画』を策定し、その「年次工程表」に沿って取り組みを進めることとしています。

ただ、計画期間は10年と長期に及ぶため、別途3年を1期とする実施計画を定めて進捗管理を行うこととしており、本計画である『第8次経営計画』はその第3期目の計画として、令和7年度から令和9年度（2025年～2027年度）に達成（実施）すべき事項を定めるものです。

なお、第2期である『第7次経営計画』（2022年～2024年度）の策定時には、想定されていなかった事項や、同計画で予定した進捗ができなかった事項等については『第8次経営計画』の中で適宜必要な修正を行ったうえで取り組みを進めてまいります。

目 次

I	経営理念	P 1
II	中長期経営計画の達成に向けた取り組み	
1.	ご利用者の人格の尊重と自立支援に向けた介護	P 2
2.	中長期的な視点に立った経営基盤の確立	P 1 1
3.	人材の確保・育成及び定着	P 1 5
4.	地域貢献の推進と地域との連携促進	P 2 1
5.	透明性の高い事業運営及び積極的な情報の発信	P 2 3
III	その他	
1.	業務継続計画の見直しと検証	P 2 6
2.	施設の長寿命化・保全計画の推進	P 2 6
3.	次期中長期経営計画に向けて	P 2 6

I 経営理念

当協会は、平成 30 年 3 月、中長期的視野に立って今後 10 年間に取り組む事項を掲げた『中長期経営計画』を策定しました。

そこで定めた取り組みの方向性や考え方を明確にして職員の共通認識とするとともに、ご利用者、ご家族、地域住民の皆様がサービスを選択いただく際の一助となるよう策定したものが、下記の経営理念です。

当協会では、この経営理念の下、職員が一丸となって、より良いサービスの提供に向けた取り組みを進めていきます。

経営理念

新たな「介護」を創造する！

私たちは、「優れた専門性に基づく高品質な介護」の確立を通して、ご利用者様の満足と職員の自己実現に繋がる新たな「介護」を創造し、ご利用者様に笑顔と生きる喜びをお届けします。

<基本方針>

1. ご利用者様の意思及び人格を最大限尊重した介護（個別ケア）を実践します。
2. 自立支援を志向した根拠に基づく介護を実践します。
3. 優れた専門性に基づく高品質な介護を確立し、新たな「介護」を創造します。
4. 中長期的な視点に立った安定的・持続的な経営基盤の確立に努めます。
5. 法令等を遵守した透明性の高い事業運営を実践します。
6. 地域における福祉の拠点として地域連携を深め、社会福祉の発展に貢献します。

II 中長期経営計画達成に向けた取り組み

中長期経営計画（以下「中長期計画」という。）は令和9年度（2027年度）までの10年間を計画期間とする長期の計画として策定していますが、各種取り組み事項はその達成時期を一律10年後で設定したのではなく、取り組みの内容に応じて達成時期を柔軟に定め、それを巻末の「年次工程表」に落とし込んでいます。

この第8次経営計画（以下「実施計画」という。）は2025～2027年度の3年間を計画期間とすることから、中長期計画が掲げる5つの柱ごとに取り組むこととしている事項のうち、上記の3年間に目標達成時期が到来する取り組み、あるいはその後の達成に向けてその3年間に一定の状態に到達していることを目指す取り組みについて、第7次経営計画の進捗状況を踏まえたくえで定めたものであり、その達成を目指すものです。


1. ご利用者の人格の尊重と自立支援に向けた介護

中長期計画で掲げる5つの柱は、いずれも重要な内容を定めたものですが、介護を本業とする当協会においては、一番重要な柱と言えます。ここで求められているのは新たな介護（＝優れた専門性に基づく高品質な介護）に必要な知識・技術の習得とその実践のほか、ICT/DX化、介護ロボットの検討と導入、介護事故の縮減と多岐にわたりますが、その前提として非常に重要となるのが職員の意識改革です。2027年度までの計画期間の中、2025年度から2027年度までの3年間で、次の取り組みを進めていきます。

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
1 個別ケアの推進	特 養	アセスメント力強化研修（本部・施設）の実施	継続実施 ※第7次で達成
		新たなアセスメント方式の検討	下記「アセスメント方式についての継続検討」に一本化。
		新たな施設サービス計画内容の検討	継続実施
		個別ニーズに対応した計画書の作成・実施	継続実施
		施設サービス計画書の継続的見直し・精査	継続実施

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
1 個別ケアの推進 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> ご利用者の尊厳を尊重し、その希望や思いに寄り添い、その実現に向けて最大限のサービスを提供する。 </div>	特養	アセスメント方式についての継続検討	継続実施
		施設サービス計画研修インストラクターの養成	継続実施
		施設サービス計画研修の継続実施	継続実施
		施設サービス計画の内容・実施状況、ご利用者満足度の継続的確認	2025年度から着手（～2027年度）
	デイ	アセスメントの重要性に着目した通所介護計画研修（全職員対象）の実施	継続実施 ※第6次で達成
		個別ニーズに対応した通所介護計画の作成	継続実施 ※第7次で達成
		通所サービス計画の内容・実施状況、ご利用者満足度の継続的確認とアセスメント方式の見直し・精査	継続実施（～2027年度） ※アセスメント方式の見直し・精査については25年度から着手
	ケア	個別処遇計画研修を全職員に実施	2027年度までに実施
		個別ケアに配慮した個別処遇計画書を全施設で作成・実施	継続実施
		個別処遇計画書の内容・実施状況、ご利用者満足度の継続的確認とアセスメント方式の見直し・精査	2025年度から着手（～2027年度）

注1：区分は、事業区分（特別養護老人ホーム＝特養、デイサービス＝デイ、ケアハウス＝ケア）を指します。以下同様とする。

注2：「具体的な取り組み内容」は、中長期計画の年次工程表の各取り組み事項（内）に対応。以下同様とする。

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
2 根拠に基づく自立支援介護の推進 (1) 排泄ケア 排泄ケアの強化で昼間おむつゼロを目指す。	特養	昼間おむつ装着率ゼロに向けて縮減に取り組む。(装着率目標：2022年度：25%未満、2023年度：20%未満、2024年度15%未満、2027年度に装着率ゼロ)	2027年度で装着率ゼロを達成 ※2023年度は未達成
		おむつゼロ研修の実施 ※対象：介護、看護、管理栄養士、生活相談員	2027年度までに実施
		おむつゼロの勉強会の開催(年2回)	継続実施 ※第6次で達成
		施設内研修の継続実施(必要に応じて内容精査・見直し)	継続実施(～2027年度)
(2) 口腔ケア 口腔ケアの強化で誤嚥性肺炎ゼロと最期まで食事の経口摂取を目指す。	特養	歯科医師・歯科衛生士との連携強化	継続実施 ※第6次で達成
		嚥下・摂食状況の個別確認	継続実施 ※第6次で達成
		誤嚥性肺炎による入院者ゼロに向けて入院者の縮減に取り組む(2019年度を100%として、2025年度：60%減、2026年度：80%減、2027年度：100%減)	2027年度で100%減を達成 ※達成時期を3年繰延
		日に複数回口腔ケアを行う方の割合を上げる。(2022年度：60%、2023年度：80%、2024年度：100%)	2024年度で100%を達成 ※終了
		県歯科医師会、協力歯科医院、在宅歯科医療連携室の活用による勉強会の開催(本部・施設)	継続実施
		多職種共同で口腔ケアの取り組みを実施し、PDCAで評価	継続実施
		口腔ケアに関する各種加算(経口移行、経口維持、口腔衛生管理)は条件の整った施設から順次算定	継続実施
		上記加算の継続取得	継続実施

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
(3)個別機能訓練 常勤の機能訓練指導員を配置し、個別機能訓練計画書を策定して積極的に機能訓練に取り組み、寝たきりゼロを目指す。	特養	原則(※)として全施設に常勤の機能訓練指導員を配置(※小規模施設は非常勤も可)	2027年度までに達成 ※一部の施設で未配置
		全施設(※)で個別機能訓練計画書を作成して実施(※小規模施設を除く)	2027年度までに達成
		個別機能訓練を実施し、個別機能訓練加算を取得(※小規模施設も個別の機能訓練には取り組む)	2027年度までに達成
		機能訓練指導員による研修、勉強会を継続実施(施設内の助言・指導を含む)	継続実施 ※第7次で達成
(個別機能訓練) 生活機能の維持・向上等により居宅での自立した生活を支援	デイ	全ての介護職員、看護職員に必要な研修を実施	継続実施
		ご利用者ごとに個別機能訓練計画書を作成・実施	継続実施 ※第6次で達成
		条件の整った施設から順次、個別機能訓練加算を算定	継続実施
		個別機能訓練計画書を作成したご利用者の状態の変化に応じて適宜、個別機能訓練計画書を修正して実施	継続実施 ※第6次で達成
(個別機能訓練) 生活機能の維持・向上等により少しでも長く施設での自立した生活を支援	ケア	介護職員及び生活相談員に個別機能訓練に関する研修を実施	2025年度に着手 (～2027年度)
		必要なが利用者に対して個別機能訓練計画書を作成・実施	2025年度に着手 (～2027年度)
		ご利用者の状態の変化に応じて適宜、個別機能訓練計画書を修正して実施	2025年度に着手 (～2027年度)

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>(4) 認知症ケア</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px 0;"> 認知症ケアの 実践で認知症 高齢者が明る い笑顔で過ご せることを目 指す。 </div>	特養	本部主導で認知症介護研修を企画・開催	継続実施 ※第6次で達成
		認知症サポーター養成講座を全職員が受講（オ レンジリングの取得） ※新規採用職員は新規採用研修に組み込んで実施	継続実施 ※第6次で達成
		正規介護職員の認知症介護実践者研修修了者の 割合を34%にまで引き上げる。(各施設年1名受 講) (2022年度：26%～2025年度：34%)	2025年度で 34%を達成 ※1年繰延
		入所時や適宜必要な時期に、ご利用者・ご家族 から生活歴等のヒヤリングを実施し、当該情報 を基に適切なアプローチを検討・実施 (2025年 度～2027年度)	継続実施
		認知症の遅延や改善に有効な認知症リハビリを 各施設で実施 (2025年度～2027年度)	継続実施
		各施設で認知症介護研修を年2回以上開催 (2019年度～2027年度)	継続実施
	デイ	正規介護職員の認知症介護実践者研修修了者の 割合を100%に引き上げる。 (2025年度～2027年度)	2027年度に達成 ※2023年度は未達 成。5年繰延。
		認知症サポーター養成講座を全職員が受講（オ レンジリングの取得） ※新規採用職員は特養に同じ	継続実施 ※第6次で達成
		利用開始時や適宜必要な時期に、ご利用者・ご 家族から生活歴等のヒヤリングを実施し、当該 情報を基に適切なアプローチを検討・実施 (2024年度～2027年度)	継続実施
		認知症の遅延や改善に有効な認知症リハビリを 各施設で実施 (2025年度～2027年度)	継続実施
		各施設で認知症介護研修を年1回以上開催 (2019年度～2027年度)	継続実施

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
(認知症ケア)	ケア	認知症研修を全職員に実施	継続実施 ※第6次で達成
		認知症サポーター養成講座を全職員が受講（オレンジリングの取得）※新規採用職員は特養に同じ	継続実施 ※第6次で達成
		入所時や適宜必要な時期に、ご利用者・ご家族から生活歴等のヒヤリングを実施し、当該情報を基に適切なアプローチを検討・実施	継続実施 ※第6次で達成
		Eケアラボによる認知症研修を受講	継続実施 ※研修内容を修正

(5)介護事故の防止	特養	介護事故発生件数は、2019、2020年度の平均から40%の削減を目指す。 (2025年度：30%減、2026年度：35%減、2027年度：40%減)	2027年度で40%削減 ※2024年度は未達成見込
		事故の内、介入事故については、1年前倒し(2026年度)で40%の削減を目指す。 (2025年度：35%減、2026年度：40%減)	2026年度で40%削減 ※2024年度は未達成見込
		ヒヤリハット報告件数は事故発生件数の5.5倍を目指す。(2025年度：4.5倍、2026年度：5倍、2027年度：5.5倍)	2027年度で5.5倍 ※2024年度は達成見込
		本部、施設でリスクマネジメント研修を実施(2018年度～2027年度)	継続実施
		事故発生件数の削減とヒヤリハット報告件数の向上について4か月ごとに共通シートを用いて確認(～2027年度)	継続実施 ※共通シートについては、様式等含め、要検討。

2027年度の事故発生件数を2019、2020年度平均から40%の削減を目指す。

中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)
(介護事故の防止)	デイ	全職員に対してリスクマネジメント研修を実施	継続実施 ※第6次で達成
		介護事故発生件数は、2021年度の事故発生件数を100として35%削減(2025年度:25%減、2026年度:30%減、2027年度:35%減)	2027年度で35%減 ※2023年度は未達成
		ヒヤリハット報告件数は、事故発生件数の4倍を目指す。(2025年度:3倍、2026年度:3.5倍、2027年度:4倍、2030年度:5.5倍)	2027年度で4倍 ※2024年度は達成見込
		所長、センター長により経験の浅い職員・異動した職員等への事故予防の喚起、指導を実施(～2027年度)	継続実施
		所長、センター長が指名した職員に安全運転研修、運転技術研修を実施(～2027年度)	継続実施
	ケア	全職員に対してリスクマネジメント研修を実施	継続実施 ※第6次で達成
		介護事故発生件数は、2021年度の事故発生件数を100として60%削減(2022年度:20%減、2023年度:40%減、2024年度:60%減～2026年度:件数ゼロの達成)	2026年度で件数ゼロ ※2023年度は未達成
		ヒヤリハット報告件数は、事故発生件数の4倍を目指す。(2022年度:1.5倍、2023年度:2倍、2024年度:2.5倍～2027年度:4倍、2030年度:5.5倍)	2027年度で4倍 ※2024年度は達成見込
		ご入居者に対する定期的なリスクマネジメント講習会を開催(～2027年度)	2025年度から実施(～2027年度)

	特 養	福祉用具プラザによる研修の実施と各施設のノーリフトリーダーの育成	継続実施
	デ イ	一般職員向け研修の実施とノーリフティングケアの実施・徹底	継続実施
		福祉用具プラザによる研修の実施	継続実施
		ノーリフティングケアの実施・徹底	継続実施
		所長、センター長をノーリフトリーダーとして育成	継続実施
中長期計画の項目	区分	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
(ノーリフティングケア／ICT) <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> 職員の身体を守りご利用者にも安心いただけるケアの導入と効果的・効率的なICT・ロボットの活用で業務省力化を目指す。 </div>	特 養 ・ デ イ	法人統一の福祉用具(スライディングボードやロボットスーツ、見守りセンサー等)の選定と購入またはリースの実施(開発状況等を踏まえ順次実施)	継続実施
		記録ソフトやセンサー用タブレットなど、効率的なICTの活用や各種通信機器の統合等の検討を行い、方向性を得る。(～2027年度)	継続実施

<p>4 職員の意識改革</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>全ての職員が協会の置かれた状況を正しく理解し、高い人権意識と接遇スキルを持ちつつ中長期計画の達成に向けて取り組む。</p> </div>	<p>特養 デイ ケア</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・人権、接遇、高齢者虐待防止（セルフコントロール、アンガーマネジメントを含む）、施設運営研修、クレーム対応力強化など職員の意識改革に向けた研修を段階的・重層的に行い、適宜振り返りを実施。 ・研修はリーダークラスから優先的に実施し、施設へのフィードバックを徹底する。 ・経営状況や採用状況等、日々刻々と変化する状況に応じ、対応できるよう業務の効率化、生産性向上に取り組む。 	<p>継続実施 ※第7次で達成</p>
---	-------------------------	---	-------------------------

<中長期計画以外の取り組み>

<p style="text-align: center;">具体的な取り組み内容</p>	<p style="text-align: center;">計画目標年次 (2025~2027)</p>
<p>「名古屋市介護サービス事業者ユーザー評価事業」に引き続き参加し、各施設の評価結果が全て、参加事業者の平均を上回ることを目指す。</p>	<p>2027年度までに達成 ※2023年度は、全事業において、全施設平均が参加事業者平均を上回ることができた。</p>
<p>施設長会、所長会等を始めとした職種別・職種間会議を有効に活用し、改善が必要な事項について速やかに協議を行うことでスピーディーなサービス改善に繋げる。</p>	<p>継続実施</p>
<p>感染症や食中毒の予防について、流行期に入る前の段階で、その年の特徴を含めた職員向けの研修を各施設で開催するほか、特に新型コロナウイルス感染症に関しては5類感染症となったが、高齢者にとっては依然としてハイリスクであるので、最新の情報の収集と職員への啓発に努め、安全衛生管理を徹底して発生予防に努める。</p>	<p>継続実施 ※新型コロナウイルス感染症は5類感染症に移行されたが、クラスター化しやすいので、継続とする。</p>

2. 中長期的な視点に立った経営基盤の確立

当協会が各種サービスを安定的に提供していくためには、経営基盤の確立が不可欠です。そのために、各施設では最大限の努力を払って収益の確保及び支出の削減に努める必要があります。中長期計画では、法人として統一した方針の下で、さらなる経営基盤の確立を計画的に進めていくため、以下の3つの取り組みを定めています。

- ① 将来に向けて安定した法人運営が可能となるような収益の獲得を目的とした政策的な意味を持つ目標利用率の設定とその達成に向けた本部指導の強化
- ② ムリ・ムダ・ムラを徹底排除した効果的かつ適正な経費執行による支出の削減
- ③ 新たな事業の着手による法人の財政基盤の拡充 です。

ただ、経営基盤の確立に向けた取り組みは1つ目の柱の自立支援に向けた取り組みと異なり、収益の確保の面では3年ごとの介護報酬の見直しや新型コロナウイルスなど感染症の流行による利用率の低下、同業他社との顧客の獲得競争など、支出の削減の面では、設備資材の高騰や人材難を背景とした業務委託経費の上昇など、また、新規事業の着手の面では、行政の整備計画との整合性や必要な資金の確保など、外的要因による影響を大きく被るため、10年後の到達目標を明確に描くことや、そこに至る道筋を工程表上に正確に落とし込むことは難しい状況にあります。

したがって、上記で掲げた3つの取り組みについては可能なものからスピード感を持って実施していくという対応が基本となります。

併せて、状況の変化に応じて、取り組みを見直していく柔軟な対応が必要になってきます。

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)																					
<p>1 経営基盤の確立 (1) 中長期的視点に立った安定的・持続的な収入の確保</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>経営基盤の維持に必要な収益が確保できるよう「政策的な目標利用率」を設定。本部主導の厳格な取り組みで達成を目指す。</p> </div>	<p>法人全体として収益の確保が可能と見込まれる「施設ごと」の目標利用率・収支差を本部主導で設定し、その進捗を本部において厳格に管理しつつ必要な指導・助言を行うことで各施設における目標利用率・収支差の達成を目指す。 (施設全体で経営基盤の維持に必要な約4億5千万円の収支差を目指す。) (毎年度の利用率・収支差については、各年度の事業計画に定める。)</p>	<p>各施設で目標利用率・収支差を達成 (毎年度)</p>																					
<p>(2) 効果的かつ適正な経費執行のための支出の削減</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>現在の経費支出からムリ・ムダ・ムラをなくし、より効果的かつ適正な経費執行を目指す。</p> </div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center; vertical-align: middle;">水道光熱費関係</td> <td style="padding: 5px;">各施設の「ムリ・ムダ・ムラ」を洗い出し、排除して、業務の標準化を行う。</td> <td style="padding: 5px;">2025年度から実施 ※3年繰延</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">水道光熱費関係</td> <td style="padding: 5px;">水道、電気、ガスの使用量を対2016年度比で5%まで削減する。(2024、2025年度：△4%、2026年度、2027年度：△5%)</td> <td style="padding: 5px;">2027年度までにガスの使用量を5%削減 ※電気・水道は第7次で達成</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">水道光熱費関係</td> <td style="padding: 5px;">照明のLED化の実施(～2023年度) ※大規模修繕の中で対応</td> <td style="padding: 5px;">2022年度に達成</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">水道光熱費関係</td> <td style="padding: 5px;">節水器具の全施設導入</td> <td style="padding: 5px;">継続実施 ※第6次で達成</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">水道光熱費関係</td> <td style="padding: 5px;">電気器具の電源オフ及び照明の消灯の励行(2022年度までに習慣付け)</td> <td style="padding: 5px;">継続実施</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">水道光熱費関係</td> <td style="padding: 5px;">各施設において適正空調温度について検討し、適正温度での管理を徹底(2025年度～)</td> <td style="padding: 5px;">継続実施 ※3年繰延</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: middle;">備品・</td> <td style="padding: 5px;">事務消耗品費、印刷製本費、通信運搬費を対2016年度比で10%削減する。(2025年度：△8%、2026年度：△9%、2027年度：△10%)</td> <td style="padding: 5px;">2027年度までに10%達成 ※物価高により未達成</td> </tr> </table>	水道光熱費関係	各施設の「ムリ・ムダ・ムラ」を洗い出し、排除して、業務の標準化を行う。	2025年度から実施 ※3年繰延	水道光熱費関係	水道、電気、ガスの使用量を対2016年度比で5%まで削減する。(2024、2025年度：△4%、2026年度、2027年度：△5%)	2027年度までにガスの使用量を5%削減 ※電気・水道は第7次で達成	水道光熱費関係	照明のLED化の実施(～2023年度) ※大規模修繕の中で対応	2022年度に達成	水道光熱費関係	節水器具の全施設導入	継続実施 ※第6次で達成	水道光熱費関係	電気器具の電源オフ及び照明の消灯の励行(2022年度までに習慣付け)	継続実施	水道光熱費関係	各施設において適正空調温度について検討し、適正温度での管理を徹底(2025年度～)	継続実施 ※3年繰延	備品・	事務消耗品費、印刷製本費、通信運搬費を対2016年度比で10%削減する。(2025年度：△8%、2026年度：△9%、2027年度：△10%)	2027年度までに10%達成 ※物価高により未達成	
水道光熱費関係	各施設の「ムリ・ムダ・ムラ」を洗い出し、排除して、業務の標準化を行う。	2025年度から実施 ※3年繰延																					
水道光熱費関係	水道、電気、ガスの使用量を対2016年度比で5%まで削減する。(2024、2025年度：△4%、2026年度、2027年度：△5%)	2027年度までにガスの使用量を5%削減 ※電気・水道は第7次で達成																					
水道光熱費関係	照明のLED化の実施(～2023年度) ※大規模修繕の中で対応	2022年度に達成																					
水道光熱費関係	節水器具の全施設導入	継続実施 ※第6次で達成																					
水道光熱費関係	電気器具の電源オフ及び照明の消灯の励行(2022年度までに習慣付け)	継続実施																					
水道光熱費関係	各施設において適正空調温度について検討し、適正温度での管理を徹底(2025年度～)	継続実施 ※3年繰延																					
備品・	事務消耗品費、印刷製本費、通信運搬費を対2016年度比で10%削減する。(2025年度：△8%、2026年度：△9%、2027年度：△10%)	2027年度までに10%達成 ※物価高により未達成																					

(効果的かつ適正な 経費執行のための支 出の削減)	消 耗 品 等	共同入札を継続して実施するとともに、対象の購入物品の更なる仕様の絞り込み・対象物品の拡大を検討して実施(～2027年度)	継続実施
		使用量の多い消耗品の物品を統一して価格交渉を実施	2025年度に達成
		上記の達成後、対象の更なる拡大について検討・実施。(2025年度～2027年度)	2025年度に着手 (～2027年度)
		施設間の物品の貸し借りや移管をスムーズに行えるシステムの整備	継続実施
		両面印刷、2UP、4UP印刷の徹底、トナーはリサイクル製品の使用を徹底	継続実施 ※第6次で達成
		オフィス家具・パソコン等は中古品、新古品の購入を徹底	継続実施 ※第6次で達成
	そ の 他	車両の必要台数を精査し(～2022年度)、余剰があれば順次減車(2023年度～2027年度)	継続実施 ※第7次で達成
		業務委託・保守契約の実態調査を実施して見直しを実施	2025年度までに 見直しを実施
		電気・ガス、通信の利用契約はより安価に契約できるよう、鋭意情報収集に努めて適切に契約更改を行う。(～2027年度)	継続実施

※上記取り組み以外にも、各施設において経費削減に繋がった取り組みや業務改善事例については、定期的に副施設長会・事務職員会議等で情報共有する機会を設け、全体への波及に努める。

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p data-bbox="244 416 515 499">2 新たな事業への 取り組み</p> <div data-bbox="244 544 515 999" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p data-bbox="260 589 499 954">新規施設の開設、 新規事業の開始に ついて検討を行 い、これに着手す ることで法人の更 なる経営基盤の確 立と発展を目指 す。</p> </div>	<p data-bbox="547 371 1190 689">2018 年度（平成 30 年度）のコンサルタント会社 を交えた検討により、小規模多機能型居宅介護事 業と認知症高齢者グループホームの合築施設に ついては各種シミュレーションの結果、十分整備 の選択肢に入るとの試算結果を得たが、昨今の人 材確保難により、事業着手の判断については一旦 保留となっている。</p> <p data-bbox="547 701 1190 835">新たな事業への取り組みについては、今後の雇用 状況の推移、ならびに国や市の整備計画等を踏ま えながら検討を再開していく。</p>	<p data-bbox="1222 371 1461 786">現状、既存施設に おいて、人材確保 難であり、新事業 着手は困難な状況 であるが、雇用状 況に変化が見られ れば国・市の整備 計画等を踏まえて 検討を再開</p>

<中長期計画以外の取り組み>

具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p data-bbox="244 1323 1031 1447">安定的かつ持続的に事業運営ができるよう、「施設の長寿命 化・保全計画」に従い、順次、建物の改修、設備の更新を行 う。</p> <p data-bbox="244 1458 1031 1491">※Ⅲその他「2 施設の長寿命化・保全計画の推進」で再掲</p>	<p data-bbox="1062 1323 1302 1402">継続実施 ※内容を修正して実施</p>
<p data-bbox="244 1514 1031 1637">職員配置については、各施設の利用人員や利用率等を考慮し たうえで適宜見直しを行い適正化を図ることで経営改善に 繋げる。</p>	<p data-bbox="1062 1514 1174 1547">継続実施</p>
<p data-bbox="244 1659 1031 1738">本部機能の強化により、経営基盤の拡充及び施設の長寿命化 に向けた取り組みを行う。</p>	<p data-bbox="1062 1659 1174 1693">継続実施</p>

3. 人材の確保・育成及び定着

後期高齢者の増加を受けて要介護高齢者が増加を続ける中、労働年齢人口の減少による人材獲得競争が激化しています。現状、各施設においても介護職員の欠員が見られ、介護人材の不足は、ますます深刻の度合いを深めていくことになります。国の推計では **2026** 年度で **25** 万人、**2040** 年度では実に **57** 万人の介護人材が不足するとされており、人材確保に向けた取り組みの強化は喫緊の課題となっています。

そのため、求人活動への新たな取り組みとして、当協会のセールスポイントの明確化など、イメージ戦略の強化を図るとともに、2023 年度から開始した技能実習をはじめとした外国人の雇用の拡大、高齢者の活用についても取り組みを進めていきます。また、人材の確保は人材の育成・定着と一体不可分の関係にあることから、「職員が辞めない職場作り」を目指し、柔軟な働き方を検討、実施し、職員の定着化を進めていきます。

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>1 人材の確保 (1) 求人活動への 新たな取り組み</p> <div data-bbox="248 510 481 958" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>セールスポイントに新たな「売り」を加えるとともに協会の「見える化」を進めることでブランド力を高め求める人材の確保に繋げる。</p> </div>	<p>2027年度までに下記〔 〕を固めた上で、以下の取り組みを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ・求める人物像に基づく求人活動の実施 ・新たなセールスポイントを加えた求人活動の実施 ・各職種での実習生の積極的受入れ <div data-bbox="544 663 1150 981" style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> PR用キャッチコピーの作成 イメージキャラクターの検討 採用活動用ツールの検討 広報チームの設置 高校、専門学校、大学の訪問 職種ごとのPR冊子作成 職業安定所との連携強化 </div>	<p>継続実施(～2027年度)</p>
<p>(2) 高齢者雇用の 枠組の見直し</p> <div data-bbox="248 1144 481 1368" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>高齢者雇用の枠組を見直し高齢者の積極的な活用を進める。</p> </div>	<p>高齢者雇用制度による雇用を実施するとともに制度の適宜見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者就業支援センターとの連携 ・職務内容の見直し ・PR冊子の作成 	<p>継続実施(～2027年度)</p>
<p>(3) 外国人介護職員の雇用</p> <div data-bbox="248 1630 481 1899" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>外国人介護職員の雇用についての課題整理等を行い、雇用を進める。</p> </div>	<p>技能実習制度の安定的な活用と特定技能などのその他の制度を検討・実施していく。</p> <div data-bbox="536 1653 1198 1899" style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px;"> <div data-bbox="536 1709 592 1821" style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block; margin-right: 5px;">課題</div> <ul style="list-style-type: none"> 業務マニュアルの検討 日本人職員向け研修(生活習慣等)の検討 外国人向け研修(語学、文化、生活習慣)等の検討 外国人向けPR冊子の検討 </div>	<p>継続実施 ※第7次で達成 ※技能実習生には整備されてきたが、今後は特定技能向けに整備が必要。</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>(4) 雇用が見込まれる地域への求人活動</p> <div data-bbox="244 479 525 757" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>雇用が見込まれる地域への求人活動を展開することで、効率的な人材確保を図る。</p> </div>	<p>近隣他県から来てもらえるよう引越しおよび住居手当の検討・見直しを行う。</p>	<p>2025年度から実施 ※内容を修正し実施</p>
<p>(5) 小中高生に向けたPR活動</p> <div data-bbox="244 891 525 1200" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>介護の仕事をPRし、将来の介護人材の確保に繋げる。全市域でのPRの仕組み作りに向け、行政に働き掛ける。</p> </div>	<ul style="list-style-type: none"> ・協会独自の「介護の仕事のPR案」を検討して適宜実施 ・PR活動実施に向けての課題の整理 <hr/> <ul style="list-style-type: none"> ・各施設において小中高校へ出張授業・交流会等を実施 <hr/> <p>行政への働きかけは市老人福祉施設協議会を介して継続的に実施</p>	<p>継続実施</p> <hr/> <p>継続実施 ※一部の施設で実施済</p> <hr/> <p>継続実施</p>
<p>2 人材の育成 (1) モラルの高い職員の育成</p> <div data-bbox="244 1431 525 1693" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>研修体系を見直し、法人経営への正しい理解を持った「モラルの高い職員」を育成する。</p> </div>	<p>2022年度以降、新たな研修体系での研修を実施するとともに適宜見直しを行う (2024年度までに達成し、以後必要な見直しを実施～2027年度)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人材育成ビジョンの職員への周知 ・新たな研修体系、内容を検討・実施 ・介護職員以外にも指導者養成研修を実施 ・法人経営に関する研修内容の決定 ・研修検討委員会の設置 	<p>継続実施</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>(2) 新規採用職員の育成・定着</p> <div data-bbox="244 481 523 748" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>「新規採用介護職員指導指針」に基づき組織的・計画的に育成と定着を進める。</p> </div>	<p>改定後の新規採用介護職員指導指針を継続実施するとともに適宜見直し（～2027年度）</p> <p>{ 業務マニュアルも適宜見直し }</p> <p>介護職員以外の職種について新規採用職員指導指針を整備</p> <p>{ 業務マニュアルも適宜見直し }</p>	<p>継続実施 ※旧指針の見直しは第6次で達成</p> <p>2027年度に達成</p>
<p>(3) 幹部職員の育成</p> <div data-bbox="244 884 523 1128" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>協会の中枢を担う幹部職員の育成研修を新設し、計画的に育成を進める。</p> </div>	<p>幹部職員育成研修を継続実施するとともに適宜見直し（～2027年度）</p>	<p>継続実施</p>
<p>(4) 事務職員、生活相談員の育成</p> <div data-bbox="244 1263 523 1507" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>必要な知識を習得し、適切に職務が遂行できるよう研修を強化して能力の向上を図る。</p> </div>	<p>下記 { } について検討を行い、事務職員、生活相談員研修を実施</p> <p>{ 採用年次別の研修プログラムの検討 }</p>	<p>継続実施 ※研修は実施済</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>3 人材の定着 (1) 風通しの良い職場風土の醸成と法人が目指す方向性への共感</p> <div data-bbox="240 618 528 1061" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>風通しの良い職場風土の醸成により良好な人間関係の形成に努め、全力で中長期計画の達成に取り組み、共感とやりがいのある職場環境の創出で職員定着に繋げる。</p> </div>	<p>幹部職員に対する職場環境改善に向けた研修を実施しつつ適宜見直し(新たにカスタマーハラスメントに対する指針の作成、研修の実施) (～2027年度)</p>	<p>継続実施</p>
	<p>3年目交流会等を含め、新たな施設間職員交流の具体的内容を検討・実施 (以後継続～2027年度)</p>	<p>継続実施 ※2・3年目交流会については、実施済</p>
	<p>本部職員と施設職員との意見交換等の実施方法を検討・実施し(理事長訪問、3年目職員を対象とした派遣研修時の面談)、以後見直ししつつ継続実施 (2025年度達成～以後継続 2027年度)</p>	<p>継続実施</p>
<p>(2) 職員のモチベーションの維持向上に資する交流・表彰・研究発表等の検討・実施</p> <div data-bbox="240 1536 528 1839" style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>職員が高いモチベーションを維持し成長していけるよう様々な交流・発表、表彰、競い合いの機会を検討・実施</p> </div>	<p>法人内介護オリンピック、事例発表会を実施するとともに適宜見直し</p>	<p>継続実施 ※第6次で達成</p>
	<p>職員表彰制度の検討・実施 ・パート職員に対する勤続表彰 ・20年勤続以外の表彰制度の検討</p>	<p>継続実施</p>
	<p>3年目職員交流会等の実施</p>	<p>継続実施 ※第6次で達成</p>
	<p>法人内職員機関誌の作成</p>	<p>継続実施 ※第6次で達成</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)
<p>(3) 人事給与制度、人事評価制度の見直し</p> <p>高いモチベーションを維持できる人事給与制度を再構築し、職員定着に繋げる。</p>	<p>・職員給与については、報酬改定、処遇改善加算の一本化等により、給与の改善を適宜行い、枠組みがある程度定まった時点で、見直しに着手</p> <p>・人事評価制度については、2027年度までに新制度について一定の方向性を得る。</p>	制度改正を踏まえ経過的取り組みを実施
<p>(4) ICTやロボットの導入検討</p> <p>職員の負担軽減やご利用者の安全確保に繋がるものについて必要なものから導入</p>	「ご利用者の人格の尊重と自立支援に向けた介護」の3.「ノーリフティングケアの導入とICT等の効果的活用による先進的介護の導入検討」で整理	同左
<p>(5) ワーク・ライフ・バランスの支援</p> <p>ワーク・ライフ・バランスの職場への浸透を図り、仕事と家庭の調和を支援することで定着に繋げる。</p>	<p>ワーク・ライフ・バランスについての研修内容等を検討して実施</p> <p>{ ・幹部職員への研修内容の検討 ・研修講師の選定 }</p> <p>ワーク・ライフ・バランスに資する各種制度の検討・実施</p> <p>{ ・職員アンケートの実施 ・柔軟な勤務体制（短時間正職員等）の検討 }</p>	<p>継続実施</p> <p>2025年度から順次実施（その後、必要に応じて見直し）</p>

<中長期計画以外の取り組み>

具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)
介護福祉士の資格取得保有率 80%以上の維持・向上ができるよう、資格取得支援制度の充実を図る。	継続実施 ※ 2024年度は未達成
感染症発生時や大規模災害時などの緊急時において、限られた人員であっても力を発揮できる職員を育成できるよう研修・訓練の充実を図る。	継続実施

4. 地域貢献の推進と地域との連携促進

地域における公益的な活動（地域貢献活動）への取り組みは、社会福祉法上も社会福祉法人の責務とされていますが、そうした法的な枠組みとは別に、福祉サービスの提供を旨とする社会福祉法人は、地域と様々な関係性を取り結ぶ中で、その支えを受けることで成立しており、地域への貢献はまさに社会福祉法人の本旨に基づき当然に果たすべき役割と考えます。

令和2年以降は、新型コロナウイルス感染症のため、地域貢献活動の休止を余儀なくされてきましたが、令和5年5月に5類感染症に移行されたことにより、徐々に取り組みを再開してきました。各施設は設立後30年を迎えることから、30周年を機に地域との結びつきを強化していきます。

なお、中長期計画策定後、国が「地域における公益的な取り組み」として示す例示が大きく拡大されたため、現在では地域への「貢献」と「連携」を区分する意味合いは乏しくなっていますが、本項では中長期計画の区分に従って、両者を分けて記述しています。

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)
<p>1 地域貢献の推進 (1) 協会独自で取り組む事業</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>各施設が地域のニーズにあった地域貢献事業に取り組むことで地域における施設への信頼感（存在感）が増している状態の実現を図る。</p> </div>	<p>各施設において地域貢献事業を継続実施 (～必要に応じて随時見直し) →各施設30周年を迎えるにあたって、30周年記念行事を企画し、行事を通して地域との結びつきを強める。</p>	<p>実施・促進 (～2027年度に達成)</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>(2) 他団体と連携して市内全域を対象に取り組む事業</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>市社会福祉協議会を事務局として実施する「なごや・よりどころサポート事業」に参画し、市域全体の地域貢献に取り組む。</p> </div>	<p>各事業（特に中間的就労の受入）の実施を検討して実施し、必要に応じて適宜見直し</p>	<p>継続実施 ※第6次で達成</p>
	<p>市社会福祉協議会と協議しつつ、より良い事業となるよう適宜事業内容の見直しを働きかける。 (～2027年度)</p>	<p>継続実施</p>
<p>2 地域との連携促進</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>各施設が地域の実情に応じて地域と連携を図り、地域住民と「顔の見える関係」を構築する。</p> </div>	<p>「施設を知っていただく」ための取り組みの検討・実施</p> <p>※具体的な取り組みの例</p> <p>各施設で出来るものから順次実施</p> <div style="display: flex; align-items: center;"> <ul style="list-style-type: none"> ・施設見学会の開催 ・施設行事への招待 ・地域開催行事（夏祭り、防災、訓練）への参加 等 <div style="font-size: 2em; margin-left: 10px;">}</div> </div>	<p>継続実施</p>
	<p>各種取組の継続実施（必要に応じて随時見直し）</p>	<p>継続実施</p>

5. 透明性の高い事業運営及び積極的な情報の発信

当協会は高い公益性が求められる社会福祉法人として、事業運営に際しての高い透明性が求められていますが、それは職員へのコンプライアンスの徹底が前提になると考えています。

ただし、どんなにコンプライアンスを徹底した透明性の高い事業運営が行われていても、それがご利用者・ご家族、地域住民の皆様には「見える形」で公開されていなければ、法人に求められている説明責任を果たしているとは言えません。

当協会では、今まで以上に公正・適切で真に透明性の高い事業運営に努めるとともに、事業運営状況を初めとした様々な法人・施設の取り組みを積極的に情報発信することで、広く地域の皆様からの信頼に応えられる法人を目指します。

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)
<p>1 透明性の高い事業運営 (1) 職員倫理の徹底による事業運営の透明性の担保</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>すべての役職員が、事業運営に当たり「コンプライアンス・ガイドライン」を徹底することで、透明性の高い事業運営を担保し、ご利用者、ご家族、地域住民の皆様からのさらなる信頼を獲得する。</p> </div>	<p>コンプライアンス・ガイドラインの遵守徹底に向けた取り組みを実施 適宜、コンプライアンスを時代に即した内容に見直し（～2027年度）</p> <p>※次の事項を実施</p> <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 0 10px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> ・職員倫理研修、コンプライアンス研修の強化 ・意思決定の経緯や事業実施結果の可視化に向けた取組の開始 </div>	<p>継続実施 (～2027年度)</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025～2027)
<p>(2) 会計監査人の導入による財務会計の透明性の徹底</p> <div data-bbox="256 533 525 887" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>会計監査人の導入により財務会計の適正・公正さを担保することで、財務会計の透明性を徹底する。</p> </div>	<p>財務チェック体制の適宜見直し</p>	<p>継続実施 ※第7次で達成</p>
<p>2 積極的な情報発信 (1) 法人ホームページによる積極的な情報発信</p> <div data-bbox="244 1115 525 1413" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>法人ホームページの更新をリアルタイムに近付け、各種情報の積極的公開により協会の「見える化」を図る。</p> </div>	<p>完成した法人ホームページの運用（必要に応じて随時見直し。また、各施設の情報や求人情報については、リアルタイムに更新していく。）</p>	<p>継続実施</p>
<p>(2) 各施設独自のホームページによる情報の発信</p> <div data-bbox="244 1648 525 1968" style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>各施設が独自のホームページを作成し、タイムリーな更新により広く情報を発信し、施設の見える化を図る。</p> </div>	<p>各施設の基本情報は、法人ホームページに集約し、随時更新を行い、施設行事等については、法人インスタグラムを活用し、積極的に更新していく。</p>	<p>2027 年度までに実施 ※内容を見直し修正</p>

中長期計画の項目	具体的な取り組み内容	計画目標年次 (2025~2027)
<p>(3) SNSを利用した情報の発信</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p>フェイスブック等のSNSを利用した情報の発信について、メリット、デメリット両面から検討を行い、適切に対応を行う。</p> </div>	<p>SNSを利用した情報発信について、外部向けにはインスタグラム、「X」等での発信を決定・実施。情報共有手段としての職員向け（法人内）SNSの導入については検討を継続</p>	<p>継続実施 職員向けSNSについては2027年度までに結論（方向性）を得る。</p>

Ⅲ その他

1. 業務継続計画（BCP）（大規模災害）の見直しと検証

四国沖から静岡県にかけて伸びる南海トラフを震源域として近い将来発生が危ぶまれている大規模地震は、マグニチュード9を超え、愛知県でも震度6強～7の揺れと最大波高22mの津波の発生が予測されています。

この区域を震源域とする大規模地震はこれまで概ね100年周期で発生しており、前回発生 of 昭和東南海地震（1944年）と昭和南海地震（1946年）（双子地震で両者で一つと判定）から既に70年以上が経過しているため、国では今後30年以内に大規模地震が起きる確率を80%程度と予測しています。

2024年8月には南海トラフ地震臨時情報（巨大地震注意）が発表され、職員も身近に感じ、今以上に具体性を持った対応、BCPの見直しが必要です。

当協会では、発災後3日間への対応を定めた業務継続計画（BCP）を各事業所単位で策定しており、いざというとき当該計画に定めた事項を確実に実施できるよう、職員に対する研修を本部及び各施設で実施するとともに、訓練（シミュレーション）の反復など、様々な角度から計画を検証し、毎年、適宜必要な見直しを行うことで実効性の確保に努めます。

また、大規模災害への対応においては、地域との連携・協力が不可欠であることから、訓練の実施に当たっては、地域住民の方々の参加が得られるように努めていきます。

2. 施設の長寿命化・保全の推進

安定的・持続的な事業運営のためには施設の建物・設備を良好な状態に保つことが欠かせません。それは法人の基本財産である固定資産価値の保全のためにも、また、サービス事業者として、ご利用者様に快適で安全な環境を提供することで安心して施設をご利用いただくためにも必要不可欠なことです。

当協会は施設建設後20年経過を一つの目安として、平成28年度から大規模修繕を順次実施してきました。その後、30年経過する施設が増え、今後、施設の効果的な維持管理を図るため、「施設の長寿命化・保全のあり方基本方針」を作成し、各施設の長寿命化・保全に取り組んでいきます。

3. 次期中長期経営計画に向けて

第8次経営計画の3年間（2025年度～2027年度）をもって、中長期経営計画の10年が終了します。2028年度からの10年間は、人材不足の深刻化、働き方改革の推進、施設の老朽化等、さらなる課題が予想されます。こうした課題をふまえ、この3年間で次期中長期経営計画の策定に向け、準備を進めてまいります。