

社会福祉法人 愛泉会

第2期中長期計画

～未来を描き、未来を創る～

令和8年度～令和16年度

第1次中期計画 令和8年度～令和10年度

第2次中期計画 令和11年度～令和13年度

第3次中期計画 令和14年度～令和16年度



「ねいろの木」 作：富樫マリア

「ねいろの木」

いがぐり、ドリアン、トゲトゲの木……、いろんな形の種や実がねいろの木の周りで音色を奏でています。そしてその音の一つになってメロディーとなっています。私たちの仕事は互いの個性を大切に、持ち味を發揮しながら、利用する方々の想いや願いを実現していくために、「協奏」するような仕事です。この計画書がこれから先の協奏のための楽譜になればと思い、この絵を中長期計画書の表紙に使わせていただきました。

社会福祉法人愛泉会

令和8年4月1日

～ 目 次 ～

はじめに	1
＜第2期中長期計画策定委員会＞	
第1 策定の方法	3
第2 第2期中長期計画	
I 経営基本計画	4
1, 経営基盤の安定	
2, 内部統制の強化	
3, 新規事業の検討	
II 福祉サービス基本計画	6
1, 支援マニュアルの見直し	
2, 意思決定支援の充実・強化	
3, 居住支援事業の強化	
4, 生活介護事業の強化	
5, 就労支援事業の強化	
6, 相談支援事業の強化	
7, 居宅介護支援事業の強化	
8, 児童支援の強化	
9, 高齢化への対応推進	
10, 強度行動障がい児・者の支援強化	
III 働きがいのある職場づくり基本計画	9
1, 人材確保への取組強化	
2, 人材育成の強化	
3, 労働環境の整備強化	
IV 地域福祉推進基本計画	11
1, 市町単位における地域福祉の推進	
2, 多職種連携の強化	
V 社会貢献推進計画	12
1, 生活困窮者等への支援検討	
2, 法人後見の実施検討	
3, 地域における災害等の対応	
VI イノベーション推進基本計画	13
1, DXの推進・AI活用の推進	
2, 異業種との連携・模索	
VII 第2期中長期計画一覧	14
VIII スワット（SWOT）分析	16
第3 策定のまとめ	17

はじめに

社会福祉法人愛泉会は、1985年障がいのある方々の親・家族、長年教育の場から障がいのある子どもを支えてきた教師により創設されました。当時は、県内の人口の半数が暮らす村山地方に、知的障がいのある方々が生活し、支援を受ける施設がなく、施設での生活を希望する方々は、生まれ育った地を離れ、庄内や置賜地方の施設での生活を余儀なくされていました。また在宅で暮らす方々の中には、施設等での専門的な支援が必要な方も多くいましたが、適切な支援が受けられず、人間としての尊厳が保たれているとは言えない生活だったようです。

障がいのある方々が生まれ育った村山の地で安心して暮らせる場を作ること、そして障がいのある方々が「人としての尊厳にふさわしい処遇」「人格を尊重され、人間として当たり前の社会生活」が営める社会を作することを目的に法人が設立されました。

1986年に山形市長谷堂に知的障害者更生施設「向陽園」（定員50名）を開設、1994年に重度棟（定員30名）を増床するとともに、短期入所室（定員4名）を併設しました。向陽園は村山地方で初めての入所施設ということもあり、多様な方々が入所していました。支援をあまり必要としない方も多く、「社会復帰」を目指した取り組みも行われましたが、1989年にグループホームが制度化されても、ホーム入居には、「働いていることが必要（就労要件）」であったため、グループホームの開設はできませんでした。2000年によりやく「就労要件」が撤廃され、2001年に法人としてはじめてのグループホーム「ひまわりの家」が開設されました。国の障害福祉制度も2003年に支援費制度、2006年に障害者自立支援法に替わり、県、市町村の障害福祉計画に合致し、要件を満たせば、事業者の意思で事業をはじめることができるようになったことや他法人に先駆けて障がい者自立支援法の事業体系に移行（2007年）したことから、様々な補助金、助成金を活用し、年に1～2カ所のペースで事業所を新たに開設していきました。

山形市内にとどまらず、上市市、天童市へと事業所が増え、法人の規模が拡大する中で、理事の方から、①福祉の制度も国の方針によって、報酬が変動する、法人の事業をどのように経営していくか、方向性を示し、中長期的な視点で経営計画、資金計画を作成し、それに則って進めていくべきだ、②経営コンサルタントに入ってもらいながら、これからの法人を担う若い職員の職員育成を兼ねて、時間をかけ議論をし、計画作成をという提案をいただき、2014年に1年をかけて議論を行いながら、「2015年～2019年社会福祉法人愛泉会中期経営計画（第1期計画）」を作成しました。

第1期計画作成から10年が経過しました。本来であれば、第2期計画として「2020年～2024年版」を作成していなければならないのですが、コロナ等への対応等もあり、十分な議論もないままにきてしまいました。その間も、事業所数は、増え続け、中山町でもホーム2カ所、多機能型事業所1カ所を立ち上げました。1986年向陽園開設時職員24名でスタートしましたが、現在は280名を超える職員集団となっています。向陽園に入所された方の中にはお亡くなりになった方もいらっしゃいますが、1986年に入所した方で向陽園で生活する人は0人です。1994年増床時に入所した方で向陽園で生活する方も数名のみです。ほとんどの方が地域生活に移行されました。グループホームで生活する方も100名を超え、その8割が区分5、6の方です。

「施設生活から地域生活」を目指して取り組んできましたが、大切なのは、利用する方々1人ひとりが望む暮らし、活動を地域の中で実現することです。そんな仕組みを職員みんなて共有し、目指していくために今回、「2026年～2035年社会福祉法人愛泉会中期経営計画（第2期計画）」を作

成しました。作成していただいた委員の皆様、そして作成にあたりパブリックコメント等でご意見をいただいたご家族、地域の方々をはじめご協力いただいた方々にはこの場をお借りし感謝申し上げます。

社会福祉法人 愛泉会
理事長 庄司 泰夫

「未来を描き、未来を創る」

未来は待つものではなく、自分たちがどのような社会で、どのように生きたいか、描き、作り出していくもの。

障がいのある方々、そして私たち自身がどのような社会でどのように生きていくか、想い描いて、能動的に作り出していきます。

< 第 2 期中長期計画策定委員会委員会 >

第 1 策定の方法

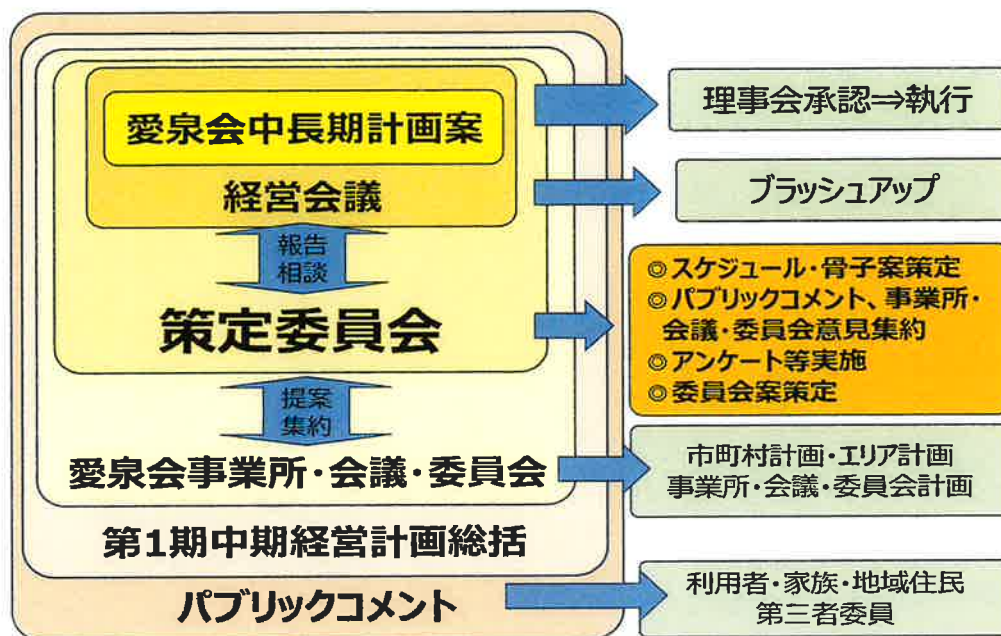


図 1 策定までのイメージ

本計画は、中期経営計画「未来に向かって私たちの挑戦」（平成 27 年度～平成 31 年度）を第 1 期中長期計画とし、第 2 期中長期計画として位置づけた。

第 1 期計画が評価分析されなかった反省から、本計画は実施年度を令和 8 年度から令和 16 年度としたうえで、3 年で見直し・評価を実施するために、

第 1 次中期計画（令和 8 年度～令和 10 年度）

第 2 次中期計画（令和 11 年度～令和 13 年度）

第 2 次中期計画（令和 14 年度～令和 16 年度）

と位置づけた。

策定に際し、法人職員・事業所から、新人・中堅・ベテラン、本部から職員を参集して、策定作業を進めた。

策定の方法として、(図 1 参照) 地域住民・関係者（利用者家族等）からパブリックコメントをいただき、計画の礎としたうえで、第 1 期中期経営計画の評価と反省を生かし、法人施設・事業所の意見・提案を集約し策定したものである。

加えて、SWOT 分析を法人レベル、施設・事業所レベルで実施し本計画の実施に向ける。

厳しい社会情勢下、安定的に、力強く事業を展開していくことで、障がいを持つ方たちがより豊かな地域生活が継続できる計画とした。

第2 第2期中長期計画

I 経営基本計画	
<p>1, 経営基盤の安定</p> <p>1) 事業収入の継続的確保</p> <p>(1)新規利用者の確保</p> <p>(2)既存事業の強化検討</p> <p>2) 事業効率の向上</p> <p>(1)既存事業の見直し</p> <p>(2)組織体制検討</p> <p>2, 内部統制の強化</p> <p>1) 業務効率の向上</p> <p>(1)諸規定の見直し、新規規程検討</p> <p>(2)事務業務プロセスの明確化、効率化</p> <p>2) 内部監査体制の構築</p> <p>(1)法人監査体制の再構築（経理部門）</p> <p>(2)法人監査体制の再構築（支援部門）</p>	<p>3) リスクマネジメントの強化</p> <p>(1)リスクマネジメントに係る組織・体系の構築</p> <p>(2)支援現場へのAI導入</p> <p>(3)事故防止対策の強化</p> <p>(4)衛生管理・感染症予防対策の強化</p> <p>(5)虐待防止・身体拘束適正化への取組強化</p> <p>(6)防災対策の強化（BCP）</p> <p>3, 新規事業の検討</p> <p>1) 向陽園老朽化改修等計画の立案、地域移行の推進</p> <p>2) 老朽化事業所の改修等計画の立案</p>

I, 経営基盤の安定

家族・地域住民から、新規グループホームや法人施設事業所の老朽化対策（改修・修繕・建替え等）の要望があり、対応が急務である。財源確保に向けた経営基盤の安定化・強化は優先課題である。検討部門を設置し、可能な限り早期に具体的方向性を見出す。

1) 事業収入の継続的確保

サービスの質の向上を前提とし、利用者の確保、既存事業の強化検討を行い、継続を最大の目的とした上で、収入の確保を実現する。

(1)新規利用者の確保

既存事業と地域生活支援事業を含めた新規事業を模索し、利用者を新たに獲得する。利用者獲得にあたり、法人利用情報の提示（ホームページ、SNS等の活用）の検討や関係機関との連携を相談支援事業所中心として強化する。

(2)既存事業の強化検討

市町障がい福祉計画に連動し、地域ニーズに基づいた既存事業の強化を検討する。特に関係市町における地域生活支援事業の検討を積極的に行う。

2) 事業効率の向上

(1)既存事業の見直し

現行実施事業における収支改善が必要な事業に関し、事業の見直し・強化を図る（居宅介護事業、就労支援事業等）。加えてギャラリーら・ら・らについてその在り方検討を行う。

(2)組織体制検討

支援体制の見直しを行い、各種加算の取得や人員配置効率を図り、法人全体の収入確保を安定化させる。また、法人組織における3部体制（本部・事業部・創造企画部）の見直しや会議、委員会の再構築についても検討する。

2、内部統制の強化

社会福祉法人としての目的遂行と地域ニーズへの対応を実践していくうえで、内部統制に基づく法人組織、管理体制の強化は必須である。諸規程の整備（コンプライアンス）、監査体制、リスクマネジメント体制の強化を図り、法人経営基盤の再構築を行う。検討部門を設置し、可能な限り早期に具体的方向性を定め、実践する。

1) 業務効率の向上

(1) 諸規程の見直しと新規規程検討

(2) 事務業務プロセスの明確化、効率化

コンプライアンスを基本とし、社会情勢に適合した諸規程とすべく、見直し点検を行うとともに、新たに設置すべき規程等を検討する。また、事務業務プロセスを明確化させ効率化を図る。

2) 内部監査体制の構築

コンプライアンス体制を基本とし、業務効率の向上と更なる支援の質の向上を目的に、経理部門・支援部門における監査体制を構築する。

(1) 経理部門監査の構築

専門業者による指導に加え、内部牽制を前提とした事務業務プロセスの構築を図る。

(2) 支援部門監査の構築

請求業務プロセス・預り金管理や相談・支援業務プロセス（サービス等利用計画、個別支援計画等）、意思決定プロセス等定期的な点検・実施を検討する。

3) リスクマネジメントの強化

リスクマネジメントを経営的に管理し、撲滅・防止・予防に努める。具体的に、「事故防止」・「衛生管理（感染症等）」「虐待防止・身体拘束適正化」「防災」対策について、特に対策を強化する。

(1) リスクマネジメントに係る組織・体制の構築

法人・エリア・施設事業所または、居住系・通所系事業所間連携を基軸としたリスクマネジメント体制の構築を図る。

(2) 支援現場への AI 導入検討

業務効率向上とリスク軽減に向けた AI の導入を計画的に実施するための検討部門を設置し、情報収集・先進地研修等を計画的に実施する。

(3) 事故防止対策の強化

様々な場面における事故防止・撲滅のため、分析（ポイントの提示とわかりやすい周知方法）や具体的取組（管理点検機能強化や取組強化策の提示）等を実践する。

(4) 衛生管理・感染症予防対策の強化

指導管理体制を強化し、点検や研修会を計画的に実施するとともに、衛生管理・感染症に関する情報を収集し、新たな流行に備える。

(5) 虐待防止・身体拘束適正化への取組強化

虐待防止・身体拘束適正化に向け、全職員の意識の向上と支援環境整備、管理点検機能強化を検討し実践する。

(6) 防災対策の強化（BCP）

想定される災害（火災・地震・水害・停電・断水・降雪・獣害等）に対し、施設・事業所単位

BCPの確認と法人単位BCP策定を検討する。

3、新規事業の検討

地域ニーズ（居住支援拡充、就労支援事業の拡充等）と施設・事業所の老朽化へ対応すべく、既存事業継続だけでなく新たな社会ニーズを考慮した新規事業の計画立案が急務である。本計画では具体的な計画立案には至らず、本計画策定後速やかに検討部署を設置し検討にあたるものとする。

1) 向陽園老朽化改修等計画の立案、地域移行の推進

開設から約40年が経過し老朽化が課題となっている。新築・改修・移転等について具体的計画を作成するものである。検討にあたっては、利用者の地域移行を中心とした検討とし地域の実情に即した計画とする。

2) 老朽化事業所の改修等計画の立案

向陽園の老朽化に限らず、グループホームや通所事業所の老朽化も課題である。事業展開や体制等の検討も加えながら、優先順位を検討し計画を立案する。

II 福祉サービス基本計画	
<p>1, 支援マニュアルの見直し</p> <p>2, 意思決定支援の充実・強化</p> <p>3, 居住支援事業の強化</p> <p>1) 施設入所支援の質の向上</p> <p>2) グループホーム支援の質の向上</p> <p>3) 短期入所事業の強化</p> <p>4, 生活介護事業の強化</p> <p>1) 個別支援の強化</p> <p>(1)メニューの開発</p> <p>(2)働く活動の強化</p> <p>(3)機能訓練・予防介護活動の強化</p> <p>(4)芸術活動の強化</p> <p>(5)自立支援の強化</p> <p>2) 様々なニーズへの対応</p> <p>5, 就労支援事業の強化</p> <p>1) 福祉的就労支援ニーズへの対応検討</p> <p>2) 就労継続B型事業の強化</p>	<p>6, 相談支援事業の強化</p> <p>1) 新規事業エリアの検討</p> <p>2) 法人内連携の強化</p> <p>7, 居宅介護支援事業の強化</p> <p>1) 事業効率の向上</p> <p>2) 安定的な利用者確保</p> <p>8, 児童支援の強化</p> <p>1) 事業効率の向上</p> <p>2) 多様なニーズへの対応検討</p> <p>9, 高齢化への対応推進</p> <p>1) 支援環境の改善・整備</p> <p>2) 介護技術の定着と向上</p> <p>10, 強度行動障がい児・者の支援強化</p>

本項において、様々なニーズ・対象者に対し、法人機能を十二分に駆使して更なる質の向上を目指すとともに、全事業の課題や新たなニーズに対応するために、その基本的な方向性を示すものである。

1, 支援マニュアルの見直し

支援マニュアルは、新規入職者や業務標準化のために必須である。法制度の変更や更なる質の向上、またリスクマネジメントの視点を加味したうえでの見直しを行う。

2, 意思決定支援の充実・強化

「権利の主体としての生き方の転換」を目的に、「意思形成支援」と「意思表出支援」の充実・強化を図る。生活のあらゆる場面において本人の意思が最大限に反映された選択を支援するために、支援環境の整備を行う。

3, 居住支援事業の強化

当該地域において、居住支援に対する受け皿は不足している中で、新規入所施設の検討に加え既存施設・グループホームの機能強化を図るものである。

1) 施設入所支援の質の向上

多様なニーズの中で、入所施設へのニーズは確実に存在している。安心安全な生活環境の提供と、高齢化・重度化に対応するために更なる個別支援の充実とサービスの質の向上を図る。

2) グループホーム支援の質の向上

経営と支援体制の安定化を図ることを目的とした支援体制の見直しを検討する。また、高齢化や重度化がすすむ中で、既存の設備だけでは支援が難しくなっているケースが散見されている。障がいの種別や年齢（高齢化）等に特化したグループホーム運営を検討する。一人一人が望む暮らしの実現、満足度の向上に向けて質の高い支援の提供を目指す。

3) 短期入所事業の強化

緊急時の対応と自立生活に向けた体験の場としての短期入所事業の強化を図る。事業効率を高め、受け入れ体制の安定化を図るとともに、支援の質の向上を目指す。

4, 生活介護事業の強化

1) 個別支援の強化

様々なニーズ（行動障がい、高齢、精神障がい等）に対応すべく、本事業は「本人らしく」を追求すべく個別支援の強化を「働く」「機能訓練・介護予防」「芸術活動」「自立支援」の要素を中心に具体的な方向性を示すものである。

(1)メニューの開発

既存実施メニューにとらわれることなく、利用者の状況やニーズ変化に対応するメニューの開発を継続検討する。キーワードとして、「働く」「機能訓練」「芸術」「自立」に焦点を合わせ、それぞれにおいて検討する。

(2)働く活動の強化

障がいの有無にかかわらず「働く」は社会活動にとって必須の要素であるとの認識から、「一人に一つの仕事を」を目標に既存メニューを法人内で共有・連携して取り組むとともに新たなメニューも積極的に開拓可能な組織を目指す。

(3)機能訓練・予防介護活動の強化

高齢化・重複化が顕在している状況に対し、積極的に個別に機能訓練・予防介護活動を実践する。外部講師の導入等を検討し、スキルの向上と必要環境整備を目指す。

(4)芸術活動の強化

一人ひとりの趣味嗜好を最大限発揮できる場面として、芸術的活動を積極的に強化する。既存メニューに限ることなく個々に適したメニューを積極的に開発することを目指す。

(5)自立支援の強化

必要に応じて適切な支援を受けながら自分で選択し行動する事への取り組みとして、本人参

画の徹底、意思決定支援に対する取り組みを行い、たくさんの経験を積み重ねて自分の希望を伝える事、聞き手側のスキルの向上を目指し実践する。

2) 様々なニーズへの対応

様々なニーズ（行動障がい、高齢、精神障がい、身体障がい、児童等）に対応すべく、支援スキルの向上及び、日中一時支援、延長支援などを検討する。

5、就労支援事業の強化

福祉的就労支援に対するニーズは、高まりを増している状況から就労支援事業（就労移行、就労選択支援等）の強化・検討を行う。

1) 福祉的就労ニーズへの対応検討

特別支援学校卒業生の進路として、また法人生活介護事業所からの福祉的就労支援ニーズへの対応を検討する。就労移行、就労選択支援事業等一般就労を希望する利用者に対する事業実施をニーズに即して検討する。

2) 就労継続B型事業の強化

既存就労継続B型事業所の強化拡大を図る。具体的には、利用者の獲得からの事業所規模の拡大、工賃アップに向けた就労支援事業収入を増加させることを目的とする。

6、相談支援事業の強化

山形市の基幹相談支援センターの受託、法人内2事業所による相談業務の展開を実践しているが、地域の相談依頼に対し十分に提供できている状況ではないことから機能の強化を図る。

1) 新規事業エリアの検討

東南村山圏域で基幹相談支援センター未設置市町村の基幹の受託、運営等を模索検討する。

2) 法人内連携の強化

事業効率の向上を目的に、法人内相談支援事業所の連携強化を図る。

7、居宅介護支援事業の強化

1) 事業効率の向上

職員配置等支援体制の検討から事業効率の向上を図り、安定経営を目指す。

2) 安定的な利用者確保

障がいと介護の両方の専門性がある法人メリットを活かした利用者の獲得と、相談支援と連携を強化するために知識やスキルの共有を図る。

8、児童支援の強化

1) 事業効率の向上（安定経営）

職員配置等支援体制を強化し重度、行動障害児への対応力を高め、報酬加算等の増を図り、安定経営を目指す。

2) 多様なニーズへの対応検討（放課後等デイサービス・障害児入所・短期入所等）

多様化する対象児（強度行動障がい、社会的養護児童、不登校児童等）に対応していくため、ニーズに合わせた支援体制の確立を目指していく。村山圏域周辺において、児童入所施設の必要性が叫ばれている状況があり、事業実施について検討模索する。また、緊急時対応（地域生活支援拠点該当）、家族支援を目的とした短期入所・日中一時支援事業者に於いて児童の積極的な受け入れと増床等の検討を行う。

9, 高齢化への対応推進

1) 支援環境の改善・整備など（住み替えなど）

法人内の利用者の高齢化に対応できる、ソフト面とハード面の環境の整備を行う。障害福祉サービスの利用と介護保険サービス利用の併用等利用者の課題に応じて多様な支援が展開できることが求められている。また、ご家族に対して理解を得られるよう制度説明を行う働きかけが必要である。

2) 介護技術の定着と向上

高齢化においては疾病の罹患率や心身の低下があげられ、予防的取り組みの必要性がある。住み慣れた環境で暮らし続けていくことができるよう、青年期～壮年期の時期から介護予防の視点が重要であり、介護予防のためにできることを専門職と連携することで実践する。現在高齢期の利用者に対しては、高齢化に配慮した介護、環境などあらゆる場面において専門職との連携、また直接支援に関わる支援員の学びや技術の向上を図る。

10, 強度行動障がい児・者の支援強化

強度行動障害に関する支援については、障害特性の理解・環境の把握・本人に合った支援を行うことが必要である。課題行動の軽減への取り組みだけではなく、QOLの向上を目指した支援を行う。また、専門研修を継続実施するとともに、アセスメント・冰山モデル・応用行動分析等を用いて根拠に基づいた支援を展開する。

Ⅲ 働きがいのある職場づくり基本計画	
1, 人材確保への取組強化 1) 魅力ある就業環境の再構築・検討 (1) キャリアパスの明確化と人材育成制度の充実 (2) 賃金・処遇の改善による魅力向上 2) 職場定着への取組強化 (1) エルダー・メンター制度導入の検討 (2) 業務日誌の継続実施 3) 募集活動の強化 (1) PR活動における「見せ方」の検討 (2) 連携短大・大学との連携強化 (3) 高校への募集活動の検討 (4) 障がい者・生活困窮者雇用の検討 (5) 外国人材登用の検討 (6) 専門職採用の検討（DX・AI 関係人材）	2, 人材育成の強化 1) 人材育成指針の策定検討 2) 専門研修の強化 3) 研修体系の再構築 4) 他法人との連携強化 3, 労働環境の整備強化 1) 法制度連動による環境整備 2) 福利厚生充実 (1) 親睦のための取組検討 (2) 自身の望む働き方の検討 3) 定年制・役職定年制の検討

1, 人材確保への取組強化

人材確保が困難な状況下、新規採用者に対して人生設計がしやすくなることを目的として、キャリアアップシステムと給与体系をより明確化することを検討する。また職場定着の取組を強化し、入職から職場定着までを組織的にサポートするシステムの構築を検討する。

1) 魅力ある就業環境の再構築・検討

(1) キャリアパスの明確化と人材育成制度の充実

新規採用者に向けて、明確なキャリアパスを作成・提示し、段階的にスキルアップできる具体的な研修体系を整備する。

(2) 賃金・処遇の改善による魅力向上

将来的展望とやりがいのある就業生活となるよう、勤務年数やキャリアアップ等に連動した給与体系を検討する。

2) 職場定着への取組強化

(1) エルダー・メンター制度導入の検討

現在実施している業務日報記載に加え、新たにエルダー・メンター制度の検討を行い、職場定着につなげたい。

(2) 業務日誌の継続実施

支援の振り返りを通して、利用者理解、支援の質を高めるために重要な「気づき」の力を磨き、専門職の価値基盤構築と素敵な支援者であり続けるために、時流に合わせた継続をする。

3) 募集活動の強化

(1) PR 活動における「見せ方」の検討

キャリアアップシステムや給与体系、福利厚生、法人事業の説明等イメージがしやすく、わかりやすい様式やPR方法を検討する。

(2) 連携短大・大学との連携強化

短大・大学への学校訪問や説明会の実施、法人業務のワークショップの企画等を検討し、人材確保につなげる。また、社会福祉実習など受け入れ期間を活用し法人への理解を深め就業へ結びつけるような検討をする。

(3) 高校への募集活動の検討

関係市町に点在する高等学校に対し、法人事業の説明会や福祉体験学習などの機会を設け積極的な受け入れと啓発活動を行う。合わせて資格取得に向けた提案の準備も検討する。(資格取得費用補助などの検討)

(4) 障がい者・生活困窮者雇用の検討

障がい者雇用の積極的検討と関係機関(市町、社会福祉協議会等)からの情報を得て、雇用の検討を行う。検討の際には一定のルール作りの必要性が想定されるので、合わせて検討する。

(5) 外国人材登用の検討

人手不足の社会情勢下、技能実習や特定技能制度についての研修や先進地研修の実施から、外国人材登用について検討する。

(6) 専門職採用の検討(DX・AI関係人材)

情報技術に関する専門知識を有する人材の確保は必要不可欠である。情報の収集及び課題を抽出して具体的内容を検討し、登用に向け検討を行う。

2. 人材育成の強化

1) 人材育成指針の策定検討

目指すべき(求められる)職員像を明確にして、職員一人ひとりの力をチームの力へ、そして組織全体の力、また、法人全体の組織力の向上につなげるために人材育成指針の策定を検討する。

2) 専門研修の強化

強度行動障がい、精神障がい、高齢利用者、それぞれの分野で必要な支援や介護が的確に実施されるよう法人の研修体系を再構築し、研修体系に基づいた研修を実施する。

3) 研修体系の再構築

専門研修の強化を図るとともに、階層別での研修や管理職養成研修を実施する等、専門性の向上と人材育成のための研修体系を再構築する。

4) 他法人との連携強化

山形県内において同じ理念や方向性を共有できる法人との連携を進め、相互の交流や合同研修、災害時の職員派遣等を検討する。

3. 労働環境の整備強化

1) 法制度連動による環境整備

労働環境整備のため、労働安全衛生法や労働基準法等の法制度やその改正について理解し、新たな人事制度の導入や多様な働き方を検討する。

2) 福利厚生の実施

(1) 親睦のための組織的取組検討

離職防止や人材定着、職員間のコミュニケーション不足解消のため、職員の満足度を高める親睦の取り組みを検討する。

(2) 自身の望む働き方（有給休暇取得等）の検討

バースデイ休暇など働く本人が望む休暇取得におけた休み方や働き方を検討する

3) 定年制・役職定年制の検討

定年制・役職定年制を設けることでのメリット及びデメリットを整理しながら、法人運営に適した制度となるよう検討する。

IV 地域福祉推進基本計画

1, 市町単位における地域福祉の推進

2, 多職種連携の推進

1, 市町単位における地域福祉の推進

当法人は、3市1町に事業所を配し事業を実施している。市町それぞれの実情に即し、それぞれの障がい福祉計画に積極的に関与し、地域福祉の向上に寄与する。

「地域共生社会」「地域生活支援拠点」「地域包括ケア」の考え方を踏襲し、地域福祉に係る諸課題について、地域住民や行政等関係機関とともに立ち向かうものである。

2, 多職種間連携の強化

地域障害福祉推進に向け、市町障がい者自立支援協議会、基幹相談支援センター等との情報の共有と連携強化を図る。

V 社会貢献推進計画	
1, 生活困窮者等への支援検討 1) 利用料等の免除・低額の検討 2) 地域の事情に即した取組検討 2, 法人後見の実施検討 1) 先進地研修・研修会の実施 2) 具体的実施に向けた検討	3, 地域における災害等の対応 1) 地域と連動した防災計画の策定検討 2) 福祉避難所の検討

社会福祉法人は、地域住民が主体的に課題を解決する「地域共生社会」の実現に向けた中核的役割を担うとされる中、平成28年の社会福祉法改正により「地域における公益的な取組」の実施に関する責務規定が創設された。

当法人は、この公益的取組の責務において、社会貢献基本計画として、生活困窮者等への支援、法人後見の実施検討、地域における災害等への対応に重点を置き検討する。

本項は、IV地域福祉推進基本計画と連動し、地域の実情に即した検討とする。

1, 生活困窮者等への支援検討

生活困窮者等への支援として利用料の検討を行うとともに、全国各地の実践例を参考に、当地域の実情に即したあり方を検討し実践に向ける。

1) 利用料等の免除・低額の検討

生計困難者に対し利用料等の免除・低額の検討を行う。

2) 地域の実情に即した取組検討

就業機会の提供（認定訓練事業）や高齢者や児童のサロンの集える場所づくりも検討するとともに、認知症サポーター養成についても積極的に取り組む。

2, 法人後見の実施検討

後見人を必要としている障がい者等の現状に対し、全国的な後見人の不足が叫ばれている状況の中、実施に向けた具体的検討を行う。

1) 先進地視察・研修会の実施

具体的方法を模索することを目的に、情報の収集（先進地視察や勉強会の実施）に加えて法人内の理解を得るために研修会等の計画立案を検討する。

2) 具体的実施に向けた検討

先進地視察や研修会の実施を経て、組織体制・人員等の具体的方向性と法人後見要件取得に向けた検討を開始する。

3, 地域における災害等の対応

1) 地域と連動した防災計画の策定検討

災害時、要配慮者についての自助による避難、対応が難しい部分がある。災害発生時には要配慮者に対する地域による避難支援は、自力での避難が困難な要支援者には不可欠な支援である。行政防災分野との連携や平時からの地域との関係性の構築を目指す。

2) 福祉避難所の検討

人的・自然災害が多発する中、当地域においても有事の際の備えは、必要不可欠である。特に

障がい児者においては、地域の避難所での受け入れが困難なケースがあるとのことから、法人利用者に限らず、地域に点在する障がい児者を対象とした福祉避難所の設置は必要である。当法人の建物、人的資源の活用を地域と連動して検討する。

VI イノベーション推進基本計画

1, DXの推進・AI活用の推進

- 1) 先進地研修・研修会の実施
- 2) 導入計画案の作成

2, 異業種との連携・模索

- 1) 先進地研修・研修会の実施

1, DXの推進・AI活用の推進

法人設立当初と比較し圧倒的に様々な技術が進歩し社会全体が大きく変化している。法人経営においては、この社会情勢に対応すべく、「地域共生」「サービスの質の向上」を礎とした企業文化の点検・改革の検討を行う。合わせて、AI活用を推進することによって、経営・業務効率の向上とリスク軽減を目指す。

加えて、異業種との連携を検討し、事業継続・事業効率向上を検討・模索する。

1) 先進地視察・研修会の実施

情報収集を目的に先進地視察や研修会を積極的に実施する。

2) 導入計画案の策定

DXの推進は、法人経営・運営に大きく関わる。先見性と競争優位性の確立をもって、推進・導入計画を専門部門の設置をもって検討し実施に向ける。

2, 異業種との連携・模索

研修や災害時協力において、同業法人との連携を継続しているが、地域共生や地域活性化を目的とした異業種との連携を模索する。障がい児者が自立し地域生活を営むうえで、地域で活躍する場の創出（就労や地域活動）を検討する。

Ⅶ 第2期愛泉会中長期計画一覧

	第1次中期計画 令和8～10年度	第2次中期計画 令和11～13年度	第3次中期計画 令和14～16年度
I 経営基本計画			
1、経営基盤の安定			
1) 事業収入の継続的確保 (1)新規利用者の確保 (2)既存事業の強化検討	HP、機関誌等による方法の検討 エリア単位に置ける実施検討	情報発信開始 実施	継続実施 継続実施
2) 事業効率の向上 (1)既存事業の見直し	見直し事業の検討、方向性の確定 方向性の検討、決定	実施 実施	継続実施 継続実施
(2)組織体制検討	検討開始、方向性の決定 検討開始、方向性の決定	実施 実施	継続実施 継続実施
2、内部統制の強化	法人体系の構築	実施・周知	継続実施
1) 業務効率の向上 (1)諸規定の見直し、新規規程検討 (2)事務業務プロセスの明確化、効率化	具体的内藤の検討、策定開始 検討部門の設置	運用・周知 施行実施・検証	継続実施 継続実施
2) 内部監査体制の構築 (1)法人監査体制の再構築（経理部門） (2)法人監査体制の再構築（支援部門）	試行実施・検証 監査基準の構築 監査基準の構築	継続実施・検証 継続実施・検証	継続実施 継続実施
3) リスクマネジメントの強化 (1)リスクマネジメントに係る組織・体系の構築 (2)支援現場へのAI導入 (3)事故防止対策の強化 (4)衛生管理・感染症予防対策の強化 (5)虐待防止・身体拘束適正化への取組強化 (6)防災対策の強化（BCP）	危機管理体制の構築 リスク管理体制の構築検討 先進地研修、勉強会の実施 管理体制の標準化構築 指導体制の強化、年間計画立案 取組の標準化と検証体制の構築 取組の標準化と検証体制の構築	実施・検証 実施 施行実施、検証 施行実施、検証 実施 実施 実施	実施・検証 実施 実施 実施 実施 実施 実施
3、新規事業の検討			
1) 向陽園老朽化改修等計画の立案、 地域移行の促進	方向性の検討、決定	計画立案	実施に向けた準備作業開始
2) 老朽化事業所の改修等計画の立案	想定スケジュールの作成	準備作業開始	準備作業継続
Ⅱ 福祉サービス基本計画			
1、支援マニュアルの見直し	見直し計画立案（全体）	実施	継続実施
2、意思決定支援の充実・強化	業務標準化の検討（プロセス）	実践	実践
3、居住支援事業の強化			
1) 施設入所支援の質の向上 2) グループホーム支援の質の向上 3) 短期入所事業の強化	検討・実施 検討・実施 検討・実施	継続実施 継続実施 継続実施	継続実施 継続実施 継続実施
4、生活介護事業の強化			
1) 個別支援の強化 (1)メニューの開発 (2)働く活動の強化 (3)機能訓練・介護予防活動の強化 (4)芸術活動の強化 (5)自立支援の強化	法人スタンダードメニューの構築検討 検討開始、方向性の決定 既存作業、他事業所連携検討 課題抽出、事項活動の検討 新たなあり方検討、計画立案 地域活動を意識した自立支援活動検討	試行実施、検証 試行実施、検証 試行実施、検証 試行実施、検証 試行実施、検証	継続実施 継続実施 継続実施 継続実施 継続実施
2) 様々なニーズへの対応 (1)高齢化・強度行動障がいへの支援スキルの向上 (2)精神障がい者への対応 (3)身体障がい者への対応 (4)児童への対応 (5)日中一時支援、時間延長の検討	実践研修の実施 学習会・研修の実施 学習会・研修の実施 ニーズ抽出、具体的方策検討 検討・実施	実施 実施 実施 実施 実施・検証	継続実施 継続実施 継続実施 継続実施 実施・検証
5、就労支援事業の強化			
1) 福祉的就労支援ニーズへの対応検討 2) 就労継続B型事業の強化	ニーズの把握、検討 新規事業の開発検討	継続 継続	計画立案 計画立案
6、相談支援事業の強化			
1) 新規事業エリアの検討 2) 法人内連携の強化	協議検討 会議等の強化	計画立案 継続	実施 継続
7、居宅介護支援事業の強化			
1) 事業効率の向上 2) 安定的な利用者確保	事業形態の検討 利用者定着の方策検討	実施検証 実施検証	実施検証 実施検証

8,児童支援の強化 1) 事業効率の向上 (安定経営) 2) 多様なニーズへの対応検討	協議・検討 協議・検討	試行実施、検証 試行実施、検証	継続実施 継続実施
9,高齢化への対応推進 1) 支援環境の改善・整備 2) 介護技術の定着と向上	協議・検討 研修会の実施	継続検討、改革案立案 継続実施	改善・整備計画実施 継続実施
10,強度行動障がい児・者の支援強化	支援・研修の継続実施	継続実施	継続実施
Ⅲ 働きがいのある職場づくり基本計画			
1,人材確保への取組強化			
1) 魅力ある就業環境の再構築・検討 (1)キャリアパスの明確化と 人材育成制度の充実 (2)賃金・処遇の改善による魅力向上	協議検討、計画案立案 協議検討、計画案立案	実施 実施	実施・検証 実施・検証
2) 職場定着への取組強化 (1)エルダー・メンター制度導入の検討 (2)業務日誌の継続実施	フォローアップ体制強化検討 継続実施	継続検討 継続実施	継続検討 継続実施
3) 募集活動の強化 (1)PR活動における「見せ方」の検討 (2)連携短大・大学との連携強化 (3)高校への募集活動の検討 (4)障がい者・生活困窮者雇用の検討 (5)外国人材登用の検討 (6)専門職採用の検討 (DX・AI関係人材)	検討部署の明確化、具体的計画案 検討部署の明確化、具体的計画案 検討部署の明確化、具体的計画案 検討部署の明確化、具体的計画案 検討部署の明確化、具体的計画案 検討部署の明確化、具体的計画案	実施 実施 実施 実施 実施 実施	継続実施 継続実施 継続実施 継続実施 継続実施 継続実施
2,人材育成の強化			
1) 人材育成指針の策定検討 2) 専門研修の強化～「強行・高齢・精神」 3) 研修体系の再構築 4) 他法人との連携強化	作成スケジュールの策定 研修体系の再構築、実施 研修体系の再構築、実施 研修体系の再構築、実施	指針施行、周知 実施 実施 実施	実施検証 継続実施 継続実施 継続実施
3,労働環境の整備強化			
1) 法制度連動による環境整備 2) 福利厚生の実施 (1)親睦のための組織的取組検討 (2)自身の望む働き方 (有給休暇取得等) の検討 3) 定年制・役職定年制の検討	即時対応 協議検討 協議検討 協議検討、計画立案	実施 検討継続 検討継続 実施	実施 検討継続 検討継続 実施
Ⅳ 地域福祉推進基本計画			
1, 市町単位における地域福祉の推進 2, 多職種連携の推進	地域課題の検討 自立支援協議会、基幹相談との連携	継続検討 継続	継続検討 継続
Ⅴ 社会貢献推進計画			
1, 生活困窮者等への支援検討			
1) 利用料等の免除・低額の検討 2) 地域の実情に即した取組検討	実態把握、利用料等の軽減策の検討 情報の収集、協議検討	情報の収集、協議検討	実施 実施
2, 法人後見の実施検討			
1) 先進地研修・研修会の実施 2) 具体的実施に向けた検討	先進地研修等の実施 情報収集	継続実施 実施計画立案	継続実施 実施
3, 地域における災害等の対応			
1) 地域と連動した防災計画の策定検討 2) 福祉避難所の検討	情報収集、行政との連携模索 情報収集、行政との連携模索	実施計画案立案 実施計画案立案	実施 実施
Ⅵ インベーション推進基本計画			
1, DXの推進・AI活用の推進			
1) 先進地研修・研修会の実施 2) 導入計画案の作成	研修等の実施、導入の検討 協議検討	研修等の実施、導入の検討 計画案立案	研修等の実施、導入の検討 実施
2, 異業種との連携・模索			
1) 先進地研修・研修会の実施	研修等の実施	検討	実施

	強み : Strengths	弱み : Weaknesses
内部環境	～職員関係～ ◎高齢者雇用 ◎専門性（有資格・障がい者アート専従、講師等） ◎雰囲気の良い ◎多業種連携	～職員関係～ ◎高齢化 ◎人材不足（IT等） ◎専門職員の育成・研修 ◎交流が少ない
	～支援サービス関係～ ◎ポジティブ ◎利用者中心の支援 ◎障がい者アート ◎多機能・多業種 ◎一貫性のある支援体制（児童から高齢者） ◎重度者支援に専門性あり（強度行動障がい等）	～支援サービス関係～ ◎高齢者支援 ◎業務負担増 ◎就労支援が弱い ◎計画性に乏しい ◎一貫性・連続性の支援体制がない ◎高齢者の受け皿が少ない
	～研修～ ◎研修が充実 ◎ソーシャルワークの実践 ◎強度行動障がい等へのスキルが高い ◎ITC化を進めている	～研修～ ◎障がい福祉、社会福祉法人についてのみの研修 ◎人材育成
	～資源～ ◎他市町での事業展開 ◎各種事業の実施（入所施設、グループホーム等） ◎障がい者アート「ら・ら・ら」 ◎就労支援事業所がある	～資源～ ◎小規模点在 ◎老朽化 ◎高齢分野の対応 ◎立地条件
	～労働環境・福利厚生～ ◎福利厚生の充実	～労働環境・福利厚生～ ◎社保加入職員に係る短時間労働者の割合 ◎福利厚生に魅力がない ◎給与水準が低い（夜勤手当等）
	～地域関係～ ◎実習生の積極的受入 ◎地域福祉の実践	～地域関係～ ◎広報・発信力が弱い ◎横のつながりが弱い

	機会 : Opportunities	脅威 : Threats
外部環境	◎知名度有 ◎地域・関係機関からの期待 ◎重度者受け入れ実績からの信頼 ◎高齢利用者の増加 ◎精神疾患の増加 ◎需要 > 供給 ◎障がい者の芸術分野 ◎社会的資源の未整備（中山町に相談支援事業所無等） ◎大学・短大・専門学校との連携 ◎老朽化対策は、新規事業展開へのチャンス ◎空き家・耕作放棄地の増加	◎利用者の高齢化・重度化 ◎親の高齢化 ◎人口減少 ◎独居生活者の増加 ◎相談支援事業所の不足 ◎人材不足 ◎職員不足 ◎人材育成が弱い ◎物価高騰 ◎賃金格差

第3 策定のまとめ

平成27年度から平成31年度（令和元年度）までの第1期中期経営計画が策定され、この間、知的障がいを持つ方々の地域生活を支えるため、上山市、天童市、中山町へ生活介護事業所やグループホーム支援センター等を順次立ち上げるとともに、居宅介護支援事業所を開始し在宅の方々や介護を必要とする方々を対象とした相談窓口の拡大を図る等、より多様な地域福祉の充実に寄与する取り組みと実践を行ってきました。前計画で掲げられたエリアの拡大や事業所及び利用される方々の増加、そして増収については概ね目標を達成してきたと言えます。190名ほどだった職員数も事業の拡大に伴い現在は総勢280名となり当時の目標を上回りました。その一方で、現在、正規職員の平均年齢は41歳を超えるものの、平均在職年数は約10年と、前計画の策定、ひいてはこれまでの愛泉会の取り組みに直接関わってきた職員が少なくなってきた状況が見られます。また、入所される方々の重度化や高齢化に伴う支援度や介護度が増してきたこと、これらに対応する事業所の設備の不足及び老朽化や狭隘化が顕著になってきたこと、不規則勤務に従事する職員の確保が困難になってきたこと、事業拡大による経費負担の増加やコロナ禍での事業所休業による財務状況の悪化等々、第1期中期経営計画策定から10年を経て、様々な、そして重要な課題が顕在化してきました。

これらを踏まえ、令和6年度、改めて事業計画の重点方針に第2期中長期計画策定を据え、自らが主体的に策定し、かつ全体化していくという方針のもと、幅広い職員層からなる「中長期計画策定委員会」を設置し年度末より始動しました。計画策定については、ほとんどの委員が未経験者であり不慣れな点多々ありましたが、計画策定の手法を学びながら、第1次中期経営計画の総括やSWOT分析、パブリックコメントへの取り組み、収支状況の理解を深めるための学習等を通じて、抽出された課題や今後取り組んでいくべき項目を今計画の柱となる6つの「基本計画」と決めました。それぞれの「基本計画」の実現や解決するための方策を各委員が分担して各事業所との意見聴取や集約を繰り返し、検討を重ね整理しながら策定に漕ぎつけたところです。前計画では5か年の行動プランとした計画の実施期間についても、今計画においては、今後の向陽園のあり方等を見据え令和16年度までの9年間とし、変化の速度が格段に増している時勢を踏まえ、検証と評価のサイクルによる適切な進捗管理と的確な対応が図れるよう3年単位に区切ったものとししました。多様化する福祉ニーズ、労働者の価値観や労働環境の変化と人口減少に伴う労働力不足、ICTやAI技術の進歩等々、今後も愛泉会が向き合う社会情勢や課題は枚挙に暇がありませんが、今計画を愛泉会が目指す地域福祉の創造への助走と位置づけ、具現化するための方策を改めて検討していきたいと考えております。

最後に、第2期中長期計画策定にあたり多くのご協力をいただきました利用者の皆様やご家族、地域や関係機関の皆様方に心より感謝申し上げます。そして、課題を解決していくことは容易ではありませんが、お寄せいただいた多くの声と職員一人一人の思いを紡ぎ、共に歩む未来への道しるべとして本計画を携え、地域福祉の向上のため愛泉会一丸となってこれからも挑戦してまいります。

事務局長 豊田裕一