

# 中長期経営プラン

平成29年度(2017年度)

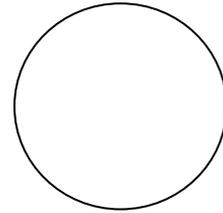
～ 平成33年度(2021年度)

利用者とその家族の安心

地域の信頼と期待に応えるために

平成29年(2017年)2月

社会福祉法人 サルビア会



理事長写真

## ごあいさつ

立春の候 皆様方には益々ご健勝のこととお喜び申し上げます。

日頃は、特別養護老人ホーム水茎の里など社会福祉法人サルビア会事業運営に格段のご理解ご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

さて、当法人も昭和 63 年(1988 年)4 月に設立され、本年で創設 30 年を迎えることとなりました。この間歴代の理事長様をはじめ役員の皆様方、また特別養護老人ホーム水茎の里等に勤務する職員の皆様方、さらにはボランティア等のご協力を頂きます岡山学区、北里学区など地域住民の皆様方等々、行政機関をはじめ多くの関係者の皆様方のご理解ご支援をお受けし今日を迎えられましたこと、重ねて厚くお礼申し上げます。

日本は超高齢社会を迎え、私たち社会福祉法人の役割はさらに重要となっておりますが、人材確保を含め経営管理は年々厳しい状況となっております。

そのような中で、ご利用者様やご家族の安心、また地域の信頼と期待に応え続けるには、しっかりとした目標や計画を持ち経営管理に取り組む必要があると考えるところです。

そこで、このたび 7 ヶ月の歳月をかけ社会福祉法人サルビア会中長期経営プランを策定いたしました。策定に当たっては、職員によるプロジェクトチームで原案を練り、そして外部の専門家や地域代表を含めた策定委員会で、さらに充実した内容に仕上げて頂きました。

社会福祉法人サルビア会中長期経営プランの推進が、職員のモチベーションを高め、地域貢献ができる安定した経営、さらにはご利用者、地域住民の信頼につながりますことを祈念申し上げ、ごあいさつとさせていただきます。

平成 29 年(2017 年)2 月

社会福祉法人サルビア会

理事長 岡 田 三 正

# 目 次

はじめに	1
1 中長期経営プラン策定の背景と目的	1
2 中長期経営プランの期間と進捗管理	1
第1章 法人の沿革	3
1 歴代理事長	3
2 基本財産	3
3 事業概要	4
4 組織について	5
5 介護サービスの稼働状況	7
第2章 法人運営の現状と課題	8
1 経営管理の現状と課題	8
(1) 法人運営の現状と課題	8
(2) 組織管理体制の現状と課題	9
(3) 人材確保・定着の取り組みの現状と課題	10
(4) 介護事業の現状と課題	11
2 人材育成の現状と課題	12
(1) 専門性の高いケアの実現に向けての課題	12
(ア) 認知症ケアの現状と課題	12
(イ) 医療ケアの現状と課題	13
(ウ) 福祉レクリエーションの現状と課題	13
(エ) 個別ケアの充実	14
(2) 職員研修の現状と課題	14
(3) 働きやすい職場環境づくりに向けての現状と課題	15
(4) 法人運営を担う人材の育成の現状と課題	15
3 地域社会との連携の現状と課題	16
(1) 地域との交流の現状と課題	16
(2) ボランティアや実習生受け入れの現状と課題	16
(3) 地域の防災拠点としての機能の現状と課題	17
(4) 外部の侵入者に対する防犯の現状と課題	17

第3章 中長期経営プランに掲げる個別目標	19
目的1 地域貢献できる安定した経営	19
目的2 明日を担う人材の育成	20
目的3 地域社会との連携強化	20
第4章 実施計画(工程表)	22
1 平成29年度から平成33年度までの工程表	22
2 平成29年度事業活動モデル収支計算書の作成	23
資料	31
1 職員アンケート「CHECK&DO25」集計表	32
2 中長期経営計画プラン策定委員会委員名簿	33
3 職員プロジェクトチーム(職員PT)委員名簿	34
4 策定委員会・職員PT会議日程	35

# はじめに

## 1 中長期経営プラン策定の背景と目的

団塊の世代が65歳に到達した平成27年(2015年)を過ぎ、世界に類を見ない超高齢社会を歩む日本は、団塊の世代が統計的に介護を必要とする年齢である75歳に達する平成37年(2025年)を目標に持続可能な社会保障制度の構築をめざし、税と社会保障の一体改革が進められ、介護・医療・年金を柱とする社会保障制度は大きく変革しようとしている。特に、24時間365日住み慣れた地域で暮らし続けられる社会の構築に向けて医療と介護の連携による地域包括ケアシステムの構築がまちづくりの観点から地方自治体に求められている。

また一方では、公益法人制度改革が押し進められ、戦後福祉事業の担い手であった社会福祉法人は非課税などの優遇措置が今日まで図られてきたが、イコールフットイングの議論から、もはや非営利性をもって非課税という概念は通用しなくなっており、その経営や社会貢献活動の在り方が改めて問われており、「社会福祉法等の一部を改正する法律」が平成28年(2016年)3月31日衆議院本会議で可決公布され、平成28年(2016年)4月1日および平成29年(2017年)4月1日に段階的に施行されることとなった。

当法人は、昭和63年(1988年)4月に特別養護老人ホーム水茎の里を開設し、老人デイサービス事業、短期入所生活介護、そして介護保険制度開始後には居宅介護支援事業所を開設するなど、地域の介護福祉の増進に寄与してきた。さらに、平成24年度(2012年)に策定された近江八幡市第5期総合介護計画の施設整備計画に基づき、ますます増加する施設入所待機者の緩和を図るべく40床の個室ユニット棟を平成27年(2015年)10月1日に開設し、今や入所ベッド数90床の市内で最も大きな介護福祉施設となり、併せて職員数も80名を超え、地域への影響は大きなものとなっている。

もとより社会福祉法人は、社会福祉法第24条第1項に規定されるとおり、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性を図らなければならない。

そこで、法人創設後30年の区切りを迎える平成29年度(2017年)を、新たな展開の初年度と位置づけ、①地域貢献できる安定した経営 ②明日を担う人材の育成 ③地域社会との連携の強化 を3つの経営の柱とし、5年後10年後の方針・目標を明確にした中長期経営プランを策定する。

## 2 中長期経営プランの期間と進捗管理

中長期経営プランの計画期間は、中期を5年とし平成29年度(2017年度)から平成33年度(2021年度)までを中期計画期間とする。また、長期は10年とし、平成34年度(2022年度)はじめに、上半期5年間の事業評価を行い、平成34年度(2022年度)から平成38年度(2026年度)まで、新たに下半期5年間の下期中長期経営プランを作成し目標に向けて新たに取り組んでいく。

進捗管理については、策定委員会を中長期経営プラン評価委員会として取り組んでいく。また、法人内においても、新たな幹部職員を中心に中長期経営プラン推進委員会を設け、評価委員会と連動しながら経営プランの推進を図る。

なお、事業評価手法については、PDCA方式を用い、単年度終了後、早々に評価委員会を開催し、工程表の年次計画で目標と掲げた個別事業のそれぞれに個別評価を行い、必要な場合は改善や前倒し・先延しなど計画変更し、着実な進展を図る。

また、それぞれの年度の進捗評価については、職員や地域住民にも分かり易くするため点数化し、ホームページなどで公開していく。

## 第1章 法人の沿革

### 1 歴代理事長

初代 鈴木 信之氏 昭和 62(1987)年7月～平成 11(1999)年 3 月

2代 白井 茂治氏 平成 11(1999)年 4 月～平成 11(1999)年 10 月

3代 伊良子光孝氏 平成 11(1999)年 10 月～平成 13(2001)年 2 月

4代 中村 芳雄氏 平成 13(2001)年 3 月～平成 25(2013)年 12 月

5代 岡田 三正氏 平成 25(2013)年 12 月～ 現在に至る

### 2 基本財産(平成 28(2016)年 6 月現在)

#### (1)土 地

近江八幡市牧町 1885 番地 特別養護老人ホーム水茎の里 敷地

ほか 32 筆 総面積 9,678.28 m<sup>2</sup>

#### (2)建 物

近江八幡市牧町 1885 番地

##### ①鉄筋コンクリート造り陸屋根 2 階建 1 棟

特別養護老人ホーム水茎の里(本館)

1 階 1,157.50 m<sup>2</sup> 2 階 1,100.27 m<sup>2</sup>

合計 2,257.77 m<sup>2</sup>

②鉄骨造り合金メッキ鋼板葺 2 階建

特別養護老人ホーム水茎の里(別館) 1 棟

1 階 873.23 m<sup>2</sup> 2 階 873.23 m<sup>2</sup>

合計 1,746.46 m<sup>2</sup>

3 事業概要

平成 28(2016)年 11 月 1 日現在の事業及び主な加算は次のとおり

1)介護老人福祉施設

特別養護老人ホーム水茎の里

多床室棟(本館) 50 床

個室ユニット棟(別館) 40 室

2)短期入所生活介護事業 特養多床室併設型 定員 8 名

3)通所介護事業 大規模 I 型 定員 40 名

4)居宅介護支援事業所 特定事業所加算Ⅲ

4 組織について

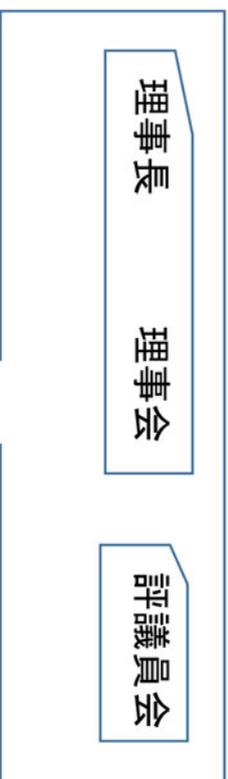
(1)組織図 平成 28(2016)年 11 月 1 日現在 資料 1

(2)職員配置状況 平成 29(2017)年 1 月 1 日現在 資料 2

5 介護サービスの稼働状況

近年の法人事業の稼働状況は別紙のとおり 資料 3

社会福祉法人サルビア会組織図(平成29(2017)年1月1日) 資料 1



標準職務基準表	部門名	階	職務	事務部	多床室棟(50人)	ユニット棟(40人)	短期入所生活介護(8人)	通所介護(定員40人)	居宅介護支援事業所
5・6級	管理職	部長級	施設長	施設長	管理者(施設長)	管理者(施設長)	管理者(施設長)	管理者(施設長)	経営管理者(施設長)
4・5級	管理職	次長級	副施設長	副施設長	副施設長	副施設長	副施設長	副施設長	副施設長
3・4級	管理職	課長級	事務長	事務長	事務長	事務長	事務長	事務長	事務長
3級	一般職	課長補佐級			介護主任・看護主任・主任栄養士	介護主任・看護主任・主任栄養士	多床棟介護主任	デイ主任	事業所管理者(ケアマネ)
1・2級	一般職	専門職	事務員	介護副主任	介護副主任	生活相談員(看護職員)	介護副主任	ケア副主任(生活相談員)	介護支援専門員
				施設ケアマネ(生活相談員)(看護職員)	施設ケアマネ(生活相談員)(看護職員)				
1級	一般職	事務職	宿直員	技術職員	介護補助職員	介護補助職員	介護補助職員	技術職員	

就業規則第2条第3号 管理または監督の地位にある者  
 第5号 業務の遂行を指揮命令する職務上の地位にある者  
 施設長及び副施設長  
 事務長

社会福祉法人サルビア会職員配置状況(平成29年1月1日現在) 資料 2

所 属	職 務	正規(常勤)			非正規			合計
		男性	女性	合計	男性	女性	合計	
事務所	施設長	1		1				
	副施設長	1		1				
	事務長	1		1				
	事務		2	2				
	当直(本館)					2	2	2
	小計	3	2	5		2	2	7
	管理者(主任)		1	1				
	ケアマネジャー	1		1				
	小計	1	1	2				2
	主任		1	1				
居宅介護支援事業所	副主任		1	1				
	生活相談員		1	1				
	介護職員		1	1		4	5	2
	看護職員				1	1	1	2
	小計	1	3	4	1	5	6	14
	主任(全体)		1	1				
	副主任		1	1				
	ケアマネジャー			1				
	生活相談員		1	2				
	介護職員		6	13	1(派遣)	5	6	2
特養(多床棟)	看護職員					2		3
	栄養士		1	1				
	医師						1(兼務)	1
	小計	9	10	19	1	7	8	33
	副主任(ユニット担当)		1	1				
	ケアマネジャー		1(兼務)	1				
	生活相談員			1				
	介護職員		7	13		6	7	2
	看護職員		1	1		2	2	
	医師						1(兼務)	1
特養(ユニット)	小計	8	9	17	1	8	9	29
	合計	22	25	47	3	20	23	85

# 平成26・27・28年度の各介護サービス等の稼働率

資料 3

1. 特養(多床棟)50床 稼働率												(%)		
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成25年度(2013)														
平成26年度(2014)														(当月の利用総数)÷ (当月の日数×50床)
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成25年度(2013)														
平成26年度(2014)														(当月の利用総数)÷ (当月の日数×50床)
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														

2. ショートステイ 8床 稼働率												(%)		
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成25年度(2013)														
平成26年度(2014)														(当月の利用総数)÷ (当月の日数×8床)
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成25年度(2013)														
平成26年度(2014)														(当月の利用総数)÷ (当月の日数×8床)
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														

3. デイサービス 定員40人 稼働率												(人)		
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成25年度(2013)														
平成26年度(2014)														(当月の利用総数)÷ (当月の稼働日数×40人)
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成25年度(2013)														
平成26年度(2014)														(当月の利用総数)÷ (当月の稼働日数×40人)
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														

4. 特養 ユニット棟 定員40床 稼働率(平成27年10月開設)												(人)		
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														(当月の利用総数)÷ (当月の日数×40床)
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														(当月の利用総数)÷ (当月の日数×40床)

5. 居宅介護支援事業所の利用状況												(人)		
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														ケアマネが受け持つ利用者の総数
年度	月	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3年平均	計 算 式
平成27年度(2015)														
平成28年度(2016)														ケアマネが受け持つ利用者の総数

## 第2章 法人運営の現状と課題

### 1 経営管理の現状と課題

#### (1) 法人運営の現状と課題

昭和63年(1988年)法人設立当初は、老人福祉法の下、特別養護老人ホーム及び短期入所生活介護・老人通所介護事業による措置費を主な財源として事業は順調にスタートした。平成12年(2000年)には社会福祉を持続可能なものにすべく社会福祉基礎構造改革が実施され、同年(2000年)4月には介護保険制度がスタート、福祉サービスの利用が措置から契約制度に移行され、当法人においても、新たに居宅介護支援事業所を開設し、地域での介護福祉の担い手として事業の拡充を図ってきた。

経営については、介護保険がスタートした平成12年度(2000年)から平成25年度(2013年)までは、事業活動収支差額は毎年黒字を計上し、次期繰越活動収支差額いわゆる内部留保金は平成26年度(2014年)には3億円を超えることとなった。

そこで、ますます増加する特養待機者の緩和を図るべく40室の個室ユニット棟の整備を計画し近江八幡市と協議を進めたところ、近江八幡市第5期介護保険事業計画で平成26年度(2014年)計画40床を社会福祉法人サルビア会での整備として位置付けられることとなった。

法人としては、平成25年度(2013年)から土地の購入など本格的に整備に向けて取り組みを進めたが、当地が自然公園法第2種特別地域であることや東日本大震災などにより建設が遅れ、ようやく平成27年(2015年)10月1日開設となった。また、建設工事費は、東日本大震災復興事業のため高騰し、当初予定額より3割以上値上がりし、内部留保金のほとんどを建設費に充てると共に、福祉医療機構や市中銀行に450,000千円の借入を行った。さらには、40室満室が平成28年(2016年)6月と開設から8カ月の日数を要したため、その間、過剰な人員供給となり、平成27年度(2015年)の事業活動収支差額は7,000万円を超える赤字となり、法人会計は一挙に厳しい財政運営を強いられ事業運営の細部にわたっての見直しが必要となった。

一方、サービスの質の向上に関しては、介護保険制度は契約制度であり、利用者とサービス提供事業者との対等関係を維持するにあたって、介護保険法等法令等に基づき、適正で透明性の高い運営が求められており、保険者である近江八幡市また介護保険施設の指定権限者である滋賀県により

毎年実地指導を受ける中で、適正な運営に努めている。また離職率については、採用3年未満の職員では約8%と全国平均25%からは非常に低い状況であり、介護職員の定着に向けても鋭意取り組んでいる。

しかし、職員からの職場改善提案あるいは認知症や医療ケアなど質の高いケアをめざし、組織や個人が自ら取り組んだりするような能動的な雰囲気は余り見られず、質の低いケアの提供に甘んじているところが感じられる。なぜ、介護のプロとして、活力があり誇りが持てる職場づくりに、職員それぞれの志が向かわないのか問題分析が必要であり、質の高いケアの構築に向けて、職員一人一人の内発的動機付けをどのようにしていくかが大きな課題となっている。

加えて、本館多床棟は築後30年を経過し、雨漏れや隙間風、また排水管破損による地下水の流入など老朽化による不具合が多数生じており、大規模修繕あるいは建て替えの検討が必要となっている。

## (2) 組織管理体制の現状と課題

平成28年(2016年)7月に働きやすい、働きがいのある職場づくり「CHECK&DO25」アンケートを、全職員を対象にA情報共有・コミュニケーション B労務管理・職場環境 C評価・報酬 D人財育成 E法人・事業所風土の5つのカテゴリーで25問実施した。

結果は全体として、やや低い点数となっており、職員の法人に対する帰属意識、モチベーションは高くないことが推察できる。主な要因としては、法人運営の基本となる綱領が、現状に相応しくなく法人事業活動の基本となっていないこと、また管理職は、就業規則では、施設長、副施設長、事務長のみとなっており、特養やデイサービスの主任の権限が明確でなく、組織としてのガバナンスに課題があることなどが考えられる。

したがって、80人を超える職員体制となった今、抜本的な改革を行う中で、従来の管理職に加え、それぞれの事業現場で指揮を司るものを管理職とし、権限と責任をもって事業運営を推進することが、職員の一体感も生まれ円滑な管理運営につながると考える。

今後の課題取組として、法人の事業管理体制の抜本的見直しや給与規程の改正、人事考課制度の導入、加えて管理職登用前の中堅職員研修の充実を図る必要がある。

また、利用者にとどのように接するのか、あるいは地域とどのように共生するのかなど法人としての基本方針をより明確にすることは、法人の品格と共に職員の向上心を高めるものであり、時代の要請に応じた基本理念・

運営方針の再構築が求められる。

### (3) 人材確保・定着の取り組みの現状と課題

介護職場では全体として人材不足が慢性化しており、当法人においても個室ユニット棟を平成 27 年(2015 年)10 月に開設したが、8 か月後の平成 28 年(2016 年)6 月満床という遅れも、介護職員の採用に困難をきたしたことが大きな要因である。人材の確保に向けては、県社協や市担当課が主催する福祉の職場面接会への参加だけでなく、求人広告や人材派遣業者あるいは斡旋業者の活用などを行い、必要人員の確保にこぎつけることができた。また、採用に当っては人員の確保を優先するため、他職種からの転職など無資格者も受け入れ、試験については面接試験が中心であるが、新規高校大学卒業生については作文試験も行っている。このことは、質の確保という観点では問題があり、一定の経験日数を経ても自立した業務ができない職員も見受けられる。

したがって、今後の採用については、サービスの質の向上を主眼に置き、求職者のスキルに一定の条件を設けることや試験について見直しが必要と考えられる。

また、当施設では福祉大学等の養成機関から実習を受け入れているが、実習の受け入れが採用に結び付いていない現状がある。今後は、養成校とさらに緊密な連携を結び、実習の受け入れが採用に結び付く仕組みとなるような方策が必要と考える。

職員の定着に向けては、給与の定期昇給を実施し、福利厚生についても休日日数は年間 119 日、また扶養手当や住宅手当支給など可能な限りの対応を行っている。また、新入介護職員に対しては、フレッシュマンサポート制度を設け 6 か月間のマンツーマンでの相談支援体制を整備している。また、採用 3 年未満の職員については、年 1 回の面談を実施し、職員の意見を事業運営に生かすなどモチベーションが下がらないように対応している。その結果、過去採用 3 年未満の職員の離職率は、8%程度と低い数値になっている。

しかし、職員アンケートでは、「一人一人の果たすべき役割や目標について話し合っていない。」が 37 ポイント、「新しいアイデアを取り入れたら、難しい課題に取り組んだりする組織風土が無い」が 29 ポイント、「質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がない」が 29 ポイントなど職員のモチベーションを高める取り組みが不足していることが感じられる。

これは、ハーズバーグの動機づけ衛生理論から考察すると、より前向きな行動が見られないのは、動機づけとなる「達成」「承認」等が仕事の中で感じられていないことが言える。

したがって、全ての職員に対し経験年数に応じた職務等の目標設定や研修計画等について個別面談を実施することや職務権限の付与、人事考課制度の導入等が求められる。

#### (4) 介護事業の現状と課題

##### (特養)

特養多床室棟の平成 27 年度(2015 年)平均稼働率は 92%、待機者は 200 名を超えるという現状である。課題は、空室となった日から、新たに入居される日までの受入が手順化されておらず、2 週間以上日数を要しているケースも見受けられ迅速な入所決定に向けて手順マニュアルの作成が求められる。

個室ユニット棟 40 室については、平成 27 年(2015 年)10 月 1 日に開設したが、当初は配置人員が不十分なため 1 階 20 室の受入から開始し、平成 28 年(2016 年)5 月末に満室となった。

そうした中、入院される利用者も生じており 1 カ月以上の長期入院もあるが、ショートステイを併設しておらず現状としてショートステイの空床利用は困難であり、稼働率低下につながっている。課題としては、単独型施設ではあるが空床利用型短期入所の指定を取る必要がある。また、死亡などによる空室となった場合の新たな入居決定については、迅速に進めるため、多床棟と統一した入所手順マニュアルの作成が求められる。

##### (ショートステイ)

多床室併設型の 8 床であるが特養の空床を有効活用しており、平成 27 年度(2016 年)稼働率は 94.2%で過去 3 年 90%を超える稼働となっている。

##### (通所介護)

定員 40 人のデイサービスは、市内での供給が過剰状態となっており、平成 25 年度(2013 年)・33.8 人、平成 26 年度(2014 年)・32.5 人、平成 27 年度(2015 年)・30.4 人、平成 28 年度(2016 年)は、9 月までで 26.8 人と平均利用人数の低下が続いている。加えて、10 名の職員のうち 5 名が 65 歳以上と職員の高年齢化も進んでおり、課題として現在大規模 I 型の算定であるが、普通規模型への変更も検討が必要となっている。

##### (居宅介護支援事業所)

平成 28 年(2016 年)4 月より 3 名の職員体制となり特定事業所加算Ⅲの

算定である。また、デイプラン自己割合 64%、ショートステイ自己割合 91%であるが、エリア内実施事業所が少数であり特定事業所集中減算対象外となっている。

## 2 人材育成の現状と課題

### (1) 専門性の高いケアの実現に向けての課題

地域包括ケアシステムの構築が進む中、特別養護老人ホームは原則として要介護3以上の重度者に限定され、今後はさらに在宅困難者として重い認知症や医療が伴う方の入所受入が求められる。また団塊の世代が後期高齢者となり入所が必要となった場合、食事の充実や趣味嗜好の多様化から個別レクリエーションの充実が必要であり、一元的な管理では利用者のニーズが満たされないことが予測される。このような課題の解決に向けて個別ケアのプロとして人材育成が急がれる。

#### ア) 認知症ケアの現状と課題

多床棟・ユニット棟共に、認知症自立度Ⅲ以上の入居者は70%を超えており、今後入所の長期化が進む中で、ほぼすべての方が重い認知症になることが予測される。しかし、職員の認知症ケアに対する意識は低いと言える。特に多床棟では、介護福祉士資格取得者は50%に達しない状況であり、多床室棟、ユニット棟を含め、認知症実践リーダー研修や認知症指導者研修受講修了者は数名でしかない。これは法人として認知症ケアに対する職員育成方針を明確にしていないことが課題といえる。

一方で、介護職員の中には認知症ケアを極めたいと思う職員もおり、デイサービス、特養を問わず全ての職場職員の支援相談を受けるスーパーバイザーを認知症ケアの新たな職責として位置付け推進役とすることも全体の認知症ケアのレベルアップと介護職員の将来目標として必要と考えられる。

また、資格取得は、サービス提供体制強化加算や認知症専門ケア加算の取得につながるものであり、資格取得に伴う研修などの必要な情報を職員に提供するなど資格取得の推進を図る必要がある。

加えて認知症ケアの向上に先駆的に取り組む介護福祉施設の視察研修の実施が早急に必要と思われる。

## イ) 医療ケアの現状と課題

医療ケアは、各事業ごとに配置する看護師を中心に、受け入れ後の医療対応の可否を判断し、受け入れそのものを決定しており、現状としては、デイサービス、ショートステイ、特養多床室棟、ユニット棟のそれぞれ受け入れできる病名は異なる。看護職は合計 11 名で、うち常勤職は 7 名だが高年齢化していると共に、医療ケアや看取りの増加、またオンコールの精神的負担など職務は厳しい状況となっている。看護職員の採用を含め、できる限り看護職の負担軽減を図る必要はあるが、介護職と看護職の業務の分担など内容の見直しも必要である。また、事業所間の看護職同士、あるいは介護職との連携が希薄となっている。チームケアの再構築には、各事業単位での管理体制の再構築と、医療看護のスーパーバイザーという専門職を設け、医療看護に関する相談や指導助言者を明確にする必要がある。また、出来るだけ幅広く医療介護を伴う人を受け入れるために、一定の目標や方針を整備し、困難な医療介護にも挑戦する看護職員の育成に向けて教育研修方針を整備する必要がある。

## ウ) 福祉レクリエーションの現状と課題

レクリエーションは一般的には余暇活動であり、リフレッシュであったり、その人の生活をより充実するものだが、特養に入所したり、デイサービスに通所される利用者にとっては、生きる意欲の創出や人間性の回復など、より生活に重要なものと考えられる。しかし、本人の意向に合わないレクリエーションは苦痛の時間ともなり、利用者の意向に沿ったレクリエーションが求められる。しかし、ADLの低下が著しい特養入居者に対するレクリエーションの在り方など難しい問題もある。

当施設においては、買い物やイチゴ狩りなどのお出かけツアーや地域の文化祭への参加などと共に、カラオケなどを取り入れているが、イベント参加や集団レクリエーションが中心となっている。

今後は、個々のニーズに応じた個別レクリエーションを進めていく必要があるが、まずはモデルとして自立度の高い利用者が多いデイサービス事業で福祉レクリエーションの構築を進めていくことが必要と考える。そのためには、福祉レクリエーションに先進的に取り組む施設に職員を研修派遣すると共に、全ての職員の趣味を把握し、全ての職員が福祉レクリエーションを支援する土壌をつくる必要がある。

## エ) 個別ケアの充実（その人らしい生活の継続に向けて）

たとえ認知症や介護度が重くなっても、最後までその人らしい生活が送れることが人間としての尊厳が守られていることであり、施設職員は常にそのことを念頭に置く必要がある。しかし、喫煙や飲酒については、健康管理の観点から施設内では積極的にその願いを叶えようとはしていない現状がある。また、家族が差し入れするおやつについても、栄養管理の観点から一定の制限を行っている。しかし、老化とともに多くが糖尿病などの成人病を患っており、インスリン注射などの医療措置の対象でない限り一律制限することは、その人らしい生活の継続という観点から考えると、相反するケアといえる。

したがって、当施設の運営方針を再構築する中で、人間としての尊厳を守るケアとは何かを看護介護職員に具体的に明示すると共に、入居者の飲酒や喫煙についてのガイドラインが必要である。また、その場合は、分煙室や飲酒ができる部屋等ハード整備も検討しなければならない。

### (2) 職員研修の現状と課題

人材育成を進めるに当たって、職員研修はその柱となるものであり、法人として研修方針を設け、その中で体系的に進める必要がある。しかし、現状は施設としての研修方針はなく、新人研修や管理職層・リーダー層育成研修など個別の目標管理は出来ていない。

ただし、介護保険施設運営上必要な感染防止や事故防止また虐待予防などを中心に毎月1回の内部研修を実施している。しかし、参加者は、職員の半数に満たないのが現状であり、それぞれの職場でのフォロー研修もなく、研修の形骸化の傾向がみられる。このことは、職員アンケート結果の「質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がない」29ポイント、また「新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土が無い」29ポイントという回答につながっていると思われる。

今回の中長期経営プラン策定の中では、職員のモチベーション高揚、人材育成という観点から、職員研修の在り方を根本的に見直す必要がある。そのための課題として、1. 人材育成に向けて研修方針を明確にする。2. 個別面談を行い、それぞれの目標設定と目標管理を行う。3. 法人が求めるスキルに達した時の職員の評価を処遇に結び付ける。（人事考課制度の導入）4. 外部研修に参加する場合、職場に残る職員が支援することで参

加する職員の気兼ねを無くす必要がある。その為には、残った職員で業務が回るか、回らない時はどのように対応するかの判断が主任（管理者）に求められる。5. 外部研修については、伝達研修を必ず行う仕組みが必要。6. 研修の受講だけでなく、職員の研究発表の機会が設けられているが、3年在籍職員など一定の職歴で法人内での研修会や県内外での研究発表会で発表を強制することも必要と考える。これら6つの視点から具体的な取り組みが求められる。

### （3）働きやすい職場環境づくりに向けての現状と課題

働きやすい職場環境づくりは、幅広い観点から求められるが、ここでは職員互助会の運営について、現状と課題を検討する。

当法人においても、職員互助会を設置し会則を設け運営してきた。会則では目的を明るく働きやすい職場づくりに寄与するとしているが、事業は、結婚や死亡に対する慶弔金の支給、また退職に対する餞別を規定しているのみであり、今日では、年間1回の懇親会を忘年会を中心に行っている。問題点として、職員の業務が施設運営上シフト制となっているため全員が一堂に会することは不可能であり、会費月額500円を徴収する中、公平公正な運営に苦慮している。一方では、滋賀県民間社会福祉事業職員共済会に加入し、特に加入者個人への福利厚生事業（食事やホテルの割引、イベントや交流事業の助成等）が充実しており、職員とその家族への謝恩の中心となっている。

しかし、マイクロバスを購入し班分けして日帰り旅行や一泊二日の旅行を実施する事業所もあり、当法人においても組織の人間関係が希薄になる中、このような旅行や食事会は組織力の強化や職員同士がより深く互いを理解する場になる等、大きな効果が期待され、職員互助会の活性化が喫緊の課題となっている。

くわえて、職員間の風通しを良くするにあたって、職員向けの情報紙の発行が多職種が働く総合病院で成果を上げており、当法人においても職員向け情報紙の発行に取り組むことも必要と考える

### （4）法人運営を担う人材育成の現状と課題

#### 1. （4）に記載

### 3 地域社会との連携の現状と課題

## (1) 地域との交流の現状と課題

社会福祉法人制度改革では、社会福祉法人が創意工夫をこらし、多様な地域における公益的な取り組みを進めることを必須としている。しかし、今日まで施設入居者等利用者支援として地域ボランティアを受け入れたり地域の文化祭に出品や参加をしてきた実態はあるが、地域貢献という観点はなかった。

しかし、新たな役割としての地域貢献事業に取り組むに当たって、少子高齢化が一層進展する中、地域では老老介護が増加しており、家庭での入浴介助やトイレ介助などの具体的な介護支援、また認知症介護の相談など法人が持つ人材やモノによって地域貢献できることは幅広く考えられる。

したがって、地域貢献を進めるに当たっては、地域が必要とする福祉ニーズの把握を自治会やまちづくり協議会などと連携し取り組む必要があり、また法人側としてどのような体勢を組織し地域貢献に当たっていくのか、地域への情報提供をどのように進めるかなどが新たな課題として考えられ、法人として主要な取り組みに位置付け推進する必要がある。

## (2) ボランティアや実習生受入の現状と課題

ボランティアの受け入れは、生活相談員が窓口となり、特にデイサービスでの歌や大正琴、太鼓の演奏などを地域の文化団体や保育園小中学校の協力により進めてきた。施設が市街地から離れていることもあり、個人のボランティアはほとんど受け入れていない。

しかし、団塊の世代が65歳となる中、その力を介護補助など福祉に活用することは、社会参加のすそ野を広げると共に、介護予防にもつながり、社会貢献事業に位置付けられるものと考えられる。

個人ボランティアの受け入れは、有償の場合も含め、見守りなどの介護補助や施設内美化などの施設環境整備支援としての観点から、ボランティアでできる作業を具体的にニーズ分析する必要がある。その上で、ボランティアに対する研修の導入、ボランティア保険などの安全対策などをまとめた法人の受け入れ方針、ガイドラインの作成が求められる。加えて、一般的に厳しい労働現場とされる福祉施設に対し、中高生の職場体験や高校のインターンシップの受け入れを進め、子ども達がやりがいのある職場として、将来の就職先となりえる取り組みも積極的に進めていく必要がある。

一方、実習生の受け入れについては、高校大学などの介護職員養成校、

また介護職員初任者研修や介護福祉士資格取得研修実施専門校から依頼があり、その都度受け入れている。しかし、その受け入れが当施設への就労に結び付くことは少ない。実習生の受け入れが、採用に結び付くことは、職員募集に対する労力と経費の削減につながるだけでなく、今日まで無資格で何の研修も受けていない者まで採用対象にしていたが、一定の教育を受けた者を採用条件とすることで就業者の質の底上げにもつながる。そのためには、施設においても実習指導者に求められる実習指導者講習会受講者を計画的に増員することや養成校との連携の緊密化、また実習生が安心して実習できるよう受け入れ対応マニュアルの作成などが求められる。

### (3) 地域の防災拠点としての機能の現状と課題

当施設は、近江八幡市ハザードマップでも安全地域となっており、市福祉部局と災害時福祉避難所として要援護高齢者の受け入れなどの災害協定を結んでいる。また、大地震など広域的な被害が想定される中、東近江の高齢福祉施設間で災害時相互支援協定の締結を今年度中に行う予定である。防災備品については、倉庫を整備し、非常用発電機等の器具、ペットボトルや米などを備蓄している。米は、数カ月の備蓄の後、厨房で使用し、新たな米に置き換えている。

しかし、昼間は多くの職員体制であるが、夜間は宿直職員1名と夜勤者4名という少ない人員体制となる。逆に地域は、昼間は高齢者のみであり、夜間は労働層を中心に若い市民が在する。そのような特長を鑑み、近隣との連携を深める中で、地域と施設が相互支援することも必要と考えられる。

したがって、今後一層地域連携を進めるために、まずは法人内で自主防災の母体として職員による防災委員会を立ち上げると共に、施設全体の防災意識の高揚に努める必要がある。

### (4) 外部の侵入者に対する防犯の現状と課題

障害者入居施設における多数の入居者の殺傷事件が発生し、介護福祉施設においても外部からの侵入に対する安全対策が求められている。

当施設の防犯カメラ等の設置は、認知症を患う入居者が、職員の知らない間に外に出られた場合、その方向を確認するために2台設置しているが、外部からの侵入は想定していない。現在、多床棟については午後7時、ユニット棟については午後8時に自動ドアの電源を落とし施錠している。また、正面門扉は、午後8時に閉め外部から進入できないようにしている。

しかし、今後は意図を持って侵入するものに対する「サスマタ」などの防御具や緊急連絡体制などの整備が求められる。

### 第3章 中長期経営プランに掲げる個別目標

平成29年度(2017年)から33年度(2021年)までの5カ年を中期として、「1 地域貢献できる安定した経営」「2 明日を担う人材育成」「3 地域社会との連携強化」の3つの目的を設定し、それぞれの目的を達成するために、現状と課題の分析を行い個別の目標を設定した。介護サービスの質の向上は、職員の資質・スキルと相関しており「2 明日を担う人材育成」の中でケアの質の向上に向けての取り組みを掲げている。

個別目標の具体化については、出来る限り職員の主体的参画や意見を聞く中で図る必要がある。また、年度終了後は評価委員会を開催し検証を行い、確実な実施に向けて取り組んでいく。

#### 目的1 地域貢献できる安定した経営

##### 目標(1) 法人の理念・運営方針の再構築

ア) 法人の理念・運営方針を新たに作成、周知

##### 目標(2) 法人の管理体制の抜本的改革

ア) 新たな管理体制を構築

イ) 就業規則・給与規程・事務分掌等の改正

##### 目標(3) モチベーション向上対策

ア) 職場業務改善提案制度の創設

イ) 法人事業計画等の全職員周知

ウ) 職員による職員向け広報紙の発行

##### 目標(4) 中間管理職研修の強化充実

##### 目標(5) 人材の確保・定着対策

ア) 中期介護人材採用計画の作成

イ) 高卒・短大卒等採用試験の見直し

ウ) フレッシュマンサポート制度手順書の作成

エ) 職員面談計画・手順書等の作成

オ) 全職員を対象とした面談の定例化

##### 目標(6) 特養入所手続きの迅速化

ア) 特養受入手順マニュアルの作成

##### 目標(7) デイサービス利用定員の適正化

ア) デイサービス算定単位を大規模(1)から通常規模に変更

## 目的2 明日を担う人材の育成

### 目標(1) 能力開発

- ア) 職員教育研修(キャリアアップ)方針の作成
- イ) 人事考課制度の導入
- ウ) 幹部養成研修への積極的な派遣
- エ) スーパーバイザーの処遇方針の決定

### 目標(2) 認知症ケアの質の向上

- ア) 認知症ケア教育訓練方針の作成
- イ) 介護看護職員スキルアップ個別計画の作成
- ウ) 認知症担当スーパーバイザー育成計画の作成
- エ) 認知症ケア先進施設視察研修の定例化
- オ) 職員研修情報専用告知板の設置

### 目標(3) 医療ケアの質の向上

- ア) 医療ケアが必要な方の受け入れ方針の作成
- イ) 医療看護スーパーバイザー育成計画の作成
- ウ) 医療ケアに対する看護介護職員教育訓練方針の作成
- エ) 特養看護職員の業務の見直し

### 目標(4) 福祉レクリエーションの充実

- ア) デイサービスをモデルとした福祉レクリエーション  
充実計画の作成
- イ) 先進施設への職員派遣研修の実施
- ウ) 全職員の趣味・特技の調査、一覧表の作成

### 目標(5) 個別ケアの充実(その人らしい生活の継続)

- ア) 生活の継続を理念にしっかり位置づける
- イ) 入居者の飲酒・喫煙などについて対応マニュアルの作成
- ウ) 先進施設の取り組み視察研修の実施

### 目標(6) 働きやすい職場環境づくり

- ア) 職員互助会の活性化
- イ) 職員互助会が活性化されている施設の視察研修実施
- ウ) 広報委員会の設置と職員向け広報紙の発行

## 目的3 地域社会との連携の強化

### 目標(1) ボランティア受け入れの促進

- ア) ボランティアができる作業等の抽出

- イ) 当施設で活躍するボランティア情報紙の発行
- ウ) ボランティア受け入れガイドラインの発行
- エ) ボランティア受け入れ台帳の整備

**目標(2) 地域貢献の促進**

- ア) 地域貢献の在り方検討委員会の設置
- イ) 地域貢献促進計画の作成
- ウ) 北里学区、岡山学区の福祉ニーズの調査
- エ) 地域交流情報紙の発行(ボランティア情報紙と一体)

**目標(3) 実習生の受入促進**

- ア) 実習生指導者講習会への計画的受講派遣
- イ) 実習生受け入れマニュアルの作成

**目標(4) 防災拠点としての機能の充実**

- ア) 学区開催の防災訓練への参加
- イ) 市内外福祉施設との災害時相互支援協定の締結
- ウ) 要援護者受け入れ対応マニュアルの作成
- エ) 福祉避難所受入計画の作成
- オ) 防災委員会の設置

**目標(5) 外部侵入者に対する防犯体制の強化**

- ア) 外部侵入者等防止ガイドラインの作成

# 第4章

# 社会福祉法人サルビア会 中長期経営プラン実施工程表

目的	目標	実施年月日	平成28年度 (2016年)	平成29年度 (2017年)	平成30年度 (2018年)	平成31年度 (2019年)	平成32年度 (2020年)	平成33年度 (2021年)
1. 地域貢献できる 安定した経営	1) 法人の理念・運営方針の再構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 原案作成</li> <li>イ) 職員周知</li> <li>ウ) 理事会報告承認</li> <li>エ) 施行</li> </ul>						
	2) 法人の管理体制の抜本的改革	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 新管理体制案の決定</li> <li>イ) 就業規則・給与規程・事務分掌等の規程の改正</li> <li>ウ) 理事会の議決・承認</li> <li>エ) 新管理体制の施行・辞令の発令</li> </ul>						
	3) モチベーション向上対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 職場・業務改善提案制度の創設</li> <li>イ) 法人当初事業計画の全職員周知</li> <li>ウ) 職員による職員向けの広報紙の発行</li> </ul>						
	4) 中間管理職研修の強化・充実							
	5) 人材の確保・定着対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 中期介護人材採用計画の作成</li> <li>イ) 高卒・大卒新規採用試験の見直し</li> <li>ウ) シェアードワーク・手順書の作成</li> <li>エ) 職員面接計画・手順書の作成</li> <li>オ) 職員個別面談の実施・定例化</li> </ul>						
	6) 特養入所手続きの迅速化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 特養受入手順マニュアルの作成</li> <li>イ) 施行</li> </ul>						
	7) デイサービス利用定員の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 算定単位を大規模(1)から通常規模に変更</li> </ul>						
	2. 明日を担う人材の育成	1) 能力開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 職員教育研修(キャリアアップ)方針の作成 (職員研修発表報奨制度見直し(研修期間中の代替職員の確保の在り方含む))</li> <li>イ) 人事考課制度の導入</li> <li>ウ) 幹部養成研修への積極的な派遣</li> <li>エ) 認知症ケア・医療ケアスーパーバイザーという技術指導者の給与手当など処遇の決定</li> </ul>					
		2) 認知症ケアの質の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 認知症ケア教育訓練方針の作成</li> <li>イ) 介護・看護職員スキルアップ個別計画の作成</li> <li>ウ) 認知症担当スーパーバイザー育成計画の作成</li> <li>エ) 認知症ケア先進地視察研修の定例化</li> <li>オ) 認知症専門ケア加算の算定</li> <li>カ) (多床室)スーパービス提供体制強化加算1の算定</li> <li>キ) 職員研修告示専用スペースの確保</li> </ul>					
		3) 医療ケアの質の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>ア) 医療ケアが必要な方の受け入れ方針の作成</li> <li>イ) 医療看護スーパーバイザー育成計画の作成</li> <li>ウ) 医療ケアに対する看護介護職員教育訓練方針作成</li> <li>エ) 看護体制加算IIの取得</li> <li>オ) ユニット棟 多床室棟</li> </ul>					
		4) 福祉シキリエーションの充実						



## 2 平成 29 年度(2017 年)事業活動モデル収支計算書の作成

平成 27 年(2015 年)10 月 1 日に開設した個室ユニット棟の建設に伴う借入金の元金償還が平成 29 年(2017 年)7 月から開始される。平成 29 年度(2017 年)は年間約 1,450 万円、平成 30 年度は年間約 1,900 万円となり、利息分の減少はあるが、元金均等払いであり、毎年約 1,900 万円の返済を 30 年近く行っていかなければならない。

そこで、現状の収支の中から、問題点や課題を把握するため、平成 29 年度(2017 年)の事業活動モデル収支計算書を作成した。この計算書は、1. ユニット棟拠点 2. 多床室棟拠点 3. 法人全体の 3 つの視点から分析している。ユニット棟拠点については、平成 28 年(2016 年)5 月末に 40 室満室となったことから、8 月から 10 月までの 3 ヶ月間の収支をもとに、多床室棟については上半期の実績から、それぞれ年間予測を行っている。その結果、次のような課題が考えられる。

### (1) ユニット棟拠点

活動(損益)ベースでは、約 1,069 万円の赤字となる見込みである。このことは、将来の設備等の更新に必要な資金が内部留保できないことを意味し、将来建物等の建替えや大規模修繕、設備の買い替えを行う際に、資金が不足する事態が予測される。

資金ベースでは、約 1,874 万円の黒字となり、平成 29 年度から始まる借入金の元金償還の財源を当期の資金収支差額で賄える状況にはあるが、ゆとりのない状況となっている。

## (2)多床室棟拠点について

活動(損益)ベースでは、約 993 万円の赤字、資金ベースでは、約 318 万円の黒字となる見込みである。特に、特別養護老人ホーム事業と居宅介護支援事業の赤字が大きく、これらのサービス区分の改善が求められる。

## (3)法人全体について

活動(損益)ベースでは、約 2,063 万円の赤字となる見込みである。この最大の要因としては、人件費比率が法人全体で 69.7%となり、全国平均の 64.5%と比べて 5.2 ポイント高いことがあげられる。もし、5%の人件費を引き下げること、すなわち全国平均並みに人件費を抑えることができれば、損益が約 2,500 万円改善されることとなる。したがって、法人の当面の課題は、人件費の適正化にあると考えられる。

資金ベースでは、約 2,192 万円の黒字となるが、平成 29 年度からユニット棟の設備資金借入金の元金償還が始まるので、潤沢な資金が手元に残る状況にはない。

平成 28 年(2016 年)9 月時点での手元流動性比率は 2.0 ヶ月であり、この水準は十分なものではないと考えられる。法人の保有する流動資産のうち、現金預金と有価証券の合計額を手元流動性という。手元流動性比率とは、この手元流動性を月平均のサービス活動収益で除したものである。この比率が高いほど財務の安全性が高く、社会福祉法人の場合、通常は3~4ヶ月程度が目標とされる。今後借入金の償還を進めていく過程で、手元流動性比率が飛躍的に改善されるということは期待できないので、法人全体の資金量については、常に注視する必要がある。

# 平成29年度(2017年)水茎の里ユニット棟拠点の事業活動モデル収支計算書

(単位:円)

勘定科目名	平成28年度の8月～10月までの実績			補正額	補正理由	年間予測額
	8月度	9月度	10月度			
サービス活動増減の部						
サービス活動増減による収益						
介護保険事業収益	16,508,769	15,639,664	15,898,416			192,189,000
施設介護料収益	11,981,710	11,373,690	11,567,500			139,692,000
介護報酬収益(施設)	10,631,612	10,091,869	10,257,674			123,925,000
利用者負担金収益(公費)						0
利用者負担金収益(一般)	1,350,098	1,281,821	1,309,826			15,767,000
居宅介護料収益	0	0	0			0
(介護報酬収益)						0
介護報酬収益(居宅)						0
介護予防報酬収益(居宅)						0
(利用者負担金収益)	0	0	0			0
介護負担金収益(公費)(居宅)						0
介護負担金収益(一般)(居宅)						0
介護予防負担金収益(一般)(居宅)						0
居宅介護支援介護料収益	0	0	0			0
居宅介護支援介護料収益						0
介護予防日常生活支援総合事業収益	0	0	0			0
事業費収益(介護予防・日常生活)						0
事業負担金収益(一般)						0
利用者等利用料収益	4,527,059	4,265,974	4,330,916			52,497,000
施設サービス利用料収益	12,359	28,014	18,286			235,000
居宅介護サービス利用料収益						0
食費収益(公費)	606,870	502,700	546,570			6,625,000
食費収益(一般)	1,102,950	1,019,440	1,045,950			12,673,000
居住費収益(公費)	612,560	626,490	638,840			7,512,000
居住費収益(一般)	2,192,320	2,089,330	2,081,270			25,452,000
その他の事業収益	0	0	0			0
受託事業収益(介護・その他)						0
その他の事業収益(介護・その他)						0
サービス活動収益計	16,508,769	15,639,664	15,898,416			192,189,000
サービス活動増減による費用						
人件費	10,205,538	12,621,097	9,995,556			126,914,000
職員給料	4,771,960	7,497,845	5,672,114	△ 1,800,000	9月按分調整	64,568,000
職員賞与	973,000	973,000	973,000	△ 306,500	正規職員増	10,450,000
賞与引当金繰入	0	0	0	1,462,500	中間決算見込み	5,850,000
非常勤職員給与	2,172,312	2,641,931	2,259,440	△ 250,000	按分の調整	27,295,000
派遣職員費						0
退職給付費用	72,160	84,480	89,280			984,000
法定福利費(人件費)	2,216,106	1,423,841	1,001,722	△ 200,000	賞与分の社保	17,767,000
事業費	2,196,667	2,386,894	3,184,313			27,590,000
給食費	865,331	946,851	966,471			11,115,000
介護用品費	282,119	312,964	335,505			3,722,000
保健衛生費	13,836	71,314	156,062			965,000
被服費	58,623	58,320	68,127			740,000
教養娯楽費	3,899	2,464	77,967			337,000
日用品費	32,706	0	54,108			347,000
水道光熱費(事業)	776,840	498,056	762,667	△ 150,000	水道代1月分	7,550,000
燃料費(事業)	0	0	0			0
消耗器具備品費	78,972	187,644	519,468	△ 390,000	空気清浄機	1,584,000
保険料(事業)	3,872	237,322	171,997	△ 330,000	火災保険	333,000
賃借料(事業)	78,416	69,963	69,963			873,000
車輛費	2,053	1,996	1,978			24,000
雑費(事業)	0	0	0			0

勘定科目名	平成28年度の8月～10月までの実績			補正額	補正理由	年間予測額
	8月度	9月度	10月度			
事務費	1,086,831	1,163,622	1,256,433			13,083,000
福利厚生費(事務)	7,500	7,800	43,092			234,000
職員被服費	0	0	0			0
旅費交通費(事務)	0	0	0			0
研修研究費	8,770	0	580			37,000
事務消耗品費	26,799	10,582	70,172			430,000
水道光熱費(事務)	37,215	41,613	32,623			446,000
修繕費(事務)	0	129,600	106,380	△ 235,980	防カビ工事	0
通信運搬費(事務)	30,384	16,755	21,183			273,000
会議費(事務)	0	0	0			0
業務委託費	838,534	829,689	852,038			10,081,000
手数料(事務)	7,702	10,186	11,138			116,000
租税公課(事務)	0	0	0			0
保守料(事務)	115,761	106,056	106,056			1,311,000
諸会費(事務)	3,781	0	2,202			24,000
雑費(事務)	10,385	11,341	10,969			131,000
利用者負担軽減額	107,577	104,108	107,864			1,278,000
減価償却費(サービス)	2,430,000	2,430,000	2,430,000	1,350,000	総額表示に変更	34,560,000
国庫補助金等特別積立金取崩額	0	0		△ 1,280,000	総額表示に変更	△ 5,120,000
サービス活動費用計	16,026,613	18,705,721	16,974,166			198,305,000
サービス活動増減差額	482,156	△ 3,066,057	△ 1,075,750			△ 6,116,000
サービス活動外増減の部						
サービス活動外増減による収益						
受取利息配当金収益	145	0	0			1,000
その他のサービス活動外収益	41,872	27,300	40,650			439,000
受入研修費収益			8,000			32,000
利用者等外給食収益	23,800	27,300	31,150			329,000
雑収益	18,072		1,500			78,000
サービス活動外収益計	42,017	27,300	40,650			440,000
サービス活動外増減による費用						
支払利息	354,480	321,877	324,754			4,004,000
その他のサービス活動外費用	170,178	34,304	49,687			1,017,000
利用者等外給食費	161,058	34,304	49,687	△ 120,000	8月按分調整	500,000
雑損失	9,120	0	0			36,000
サービス活動外費用計	524,658	356,181	374,441			5,021,000
サービス活動外増減差額	△ 482,641	△ 328,881	△ 333,791			△ 4,581,000
経常増減差額	△ 485	△ 3,394,938	△ 1,409,541			△ 10,697,000
特別増減の部						
特別増減による収益						
特別収益計						
特別増減による費用						
固定資産売却損・処分損						0
特別費用計	0	0	0	0		0
特別増減差額	0	0	0	0		0
当期活動増減差額	△ 485	△ 3,394,938	△ 1,409,541	0		△ 10,697,000
繰越活動増減差額の部						
前期繰越活動増減差額						0
当期末繰越活動増減差額	△ 485	△ 3,394,938	△ 1,409,541	0		△ 10,697,000
次期繰越活動増減差額	△ 485	△ 3,394,938	△ 1,409,541	0		△ 10,697,000

平成29年度(2017年)水茎の里多床室棟拠点の事業活動モデル収支計算書

(単位:円)

勘定科目名	平成28年度上半期 の実績	補正額	補正理由	年間予測額
サービス活動増減の部				
サービス活動増減による収益				
介護保険事業収益	153,998,558			307,997,000
施設介護料収益	69,472,720			138,945,000
介護報酬収益(施設)	61,152,160			122,304,000
利用者負担金収益(公費)	1,626,954			3,254,000
利用者負担金収益(一般)	6,693,606			13,387,000
居宅介護料収益	52,148,810			104,297,000
(介護報酬収益)	46,654,188			93,308,000
介護報酬収益(居宅)	45,949,848			91,900,000
介護予防報酬収益(居宅)	704,340			1,409,000
(利用者負担金収益)	5,494,622			10,989,000
介護負担金収益(公費)(居宅)	30,650			61,000
介護負担金収益(一般)(居宅)	5,385,712			10,771,000
介護予防負担金収益(一般)(居宅)	78,260			157,000
居宅介護支援介護料収益	6,014,360			12,029,000
居宅介護支援介護料収益	6,014,360			12,029,000
介護予防日常生活支援総合事業収益	274,220			549,000
事業費収益(介護予防・日常生活)	246,798			494,000
事業負担金収益(一般)	27,422			55,000
利用者等利用料収益	25,081,648			50,163,000
施設サービス利用料収益	203,232			406,000
居宅介護サービス利用料収益	378,446			757,000
食費収益(公費)	6,362,860			12,726,000
食費収益(一般)	9,800,950			19,602,000
居住費収益(公費)	3,512,570			7,025,000
居住費収益(一般)	4,823,590			9,647,000
その他の事業収益	1,006,800			2,014,000
受託事業収益(介護・その他)	406,800			814,000
その他の事業収益(介護・その他)	600,000			1,200,000
サービス活動収益計	153,998,558			307,997,000
サービス活動増減による費用				
人件費	111,605,449			221,731,000
職員給料	45,360,534			90,721,000
職員賞与	12,570,000	△ 4,840,000	事務職員分をユニット棟へ配分	15,460,000
賞与引当金繰入	0	4,100,000	中間決算見込み	8,200,000
非常勤職員給与	33,874,748			67,749,000
派遣職員費	1,764,288			3,529,000
退職給付費用	6,476,360			12,953,000
法定福利費(人件費)	11,559,519			23,119,000
事業費	22,379,732			45,159,000
給食費	9,445,560			18,891,000
介護用品費	2,848,351			5,697,000
保健衛生費	268,930			538,000
被服費	587,994			1,176,000
教養娯楽費	363,962			728,000
日用品費	269,914			540,000
水道光熱費(事業)	3,689,296	200,000	水道代1月分	7,779,000
燃料費(事業)	676,525			1,353,000
消耗器具備品費	1,089,455			2,179,000
保険料(事業)	605,098			1,210,000
賃借料(事業)	1,251,229			2,502,000
車輛費	1,003,183			2,006,000
雑費(事業)	280,235			560,000

勘定科目名	平成28年度上半期 の実績	補正額	補正理由	年間予測額
事務費	18,274,994			35,750,000
福利厚生費(事務)	1,014,667			2,029,000
職員被服費	1,088,788			2,178,000
旅費交通費(事務)	144,748			289,000
研修研究費	191,619			383,000
事務消耗品費	343,343			687,000
水道光熱費(事務)	231,945			464,000
修繕費(事務)	248,793			498,000
通信運搬費(事務)	387,259			775,000
会議費(事務)	4,230			8,000
業務委託費	9,912,915			19,826,000
手数料(事務)	227,824			456,000
租税公課(事務)	1,000			2,000
保守料(事務)	2,355,687			4,711,000
諸会費(事務)	281,229			562,000
雑費(事務)	1,840,947	△ 400,000	倉庫新築関係費用	2,882,000
利用者負担軽減額	992,429			1,985,000
減価償却費(サービス)	6,300,000	3,060,000	総額表示に変更	18,720,000
国庫補助金等特別積立金取崩額	0	△ 2,800,000	総額表示に変更	△ 5,600,000
サービス活動費用計	159,552,604			317,745,000
サービス活動増減差額	△ 5,554,046			△ 9,748,000
サービス活動外増減の部				
サービス活動外増減による収益				
受取利息配当金収益	284			1,000
その他のサービス活動外収益	1,319,284			2,638,000
受入研修費収益	3,000			6,000
利用者等外給食収益	822,700			1,645,000
雑収益	493,584			987,000
サービス活動外収益計	1,319,568			2,639,000
サービス活動外増減による費用				
支払利息	0			0
その他のサービス活動外費用	1,413,319			2,827,000
利用者等外給食費	1,130,499			2,261,000
雑損失	282,820			566,000
サービス活動外費用計	1,413,319			2,827,000
サービス活動外増減差額	△ 93,751			△ 188,000
経常増減差額	△ 5,647,797			△ 9,936,000
特別増減の部				
特別増減による収益				
特別収益計				
特別増減による費用				
固定資産売却損・処分損	1			0
特別費用計	1			0
特別増減差額	△ 1			0
当期活動増減差額	△ 5,647,798			△ 9,936,000
繰越活動増減差額の部				
前期繰越活動増減差額	133,840,760			267,682,000
当期末繰越活動増減差額	△ 5,647,798			△ 9,936,000
次期繰越活動増減差額	128,192,962			257,746,000

# 平成29年度(2017年)法人全体の事業活動モデル収支計算書

(単位:円)

勘定科目名	年間予測額	備考
サービス活動増減の部		
サービス活動増減による収益		
介護保険事業収益	500,186,000	
施設介護料収益	278,637,000	
介護報酬収益(施設)	246,229,000	
利用者負担金収益(公費)	3,254,000	
利用者負担金収益(一般)	29,154,000	
居宅介護料収益	104,297,000	
(介護報酬収益)	93,308,000	
介護報酬収益(居宅)	91,900,000	
介護予防報酬収益(居宅)	1,409,000	
(利用者負担金収益)	10,989,000	
介護負担金収益(公費)(居宅)	61,000	
介護負担金収益(一般)(居宅)	10,771,000	
介護予防負担金収益(一般)(居宅)	157,000	
居宅介護支援介護料収益	12,029,000	
居宅介護支援介護料収益	12,029,000	
介護予防日常生活支援総合事業収益	549,000	
事業費収益(介護予防・日常生活)	494,000	
事業負担金収益(一般)	55,000	
利用者等利用料収益	102,660,000	
施設サービス利用料収益	641,000	
居宅介護サービス利用料収益	757,000	
食費収益(公費)	19,351,000	
食費収益(一般)	32,275,000	
居住費収益(公費)	14,537,000	
居住費収益(一般)	35,099,000	
その他の事業収益	2,014,000	
受託事業収益(介護・その他)	814,000	
その他の事業収益(介護・その他)	1,200,000	
サービス活動収益計	500,186,000	
サービス活動増減による費用		
人件費	348,645,000	人件費比率が高い(約70%)
職員給料	155,289,000	人件費比率の全国平均は64.5%(特養)
職員賞与	25,910,000	
賞与引当金繰入	14,050,000	
非常勤職員給与	95,044,000	
派遣職員費	3,529,000	
退職給付費用	13,937,000	
法定福利費(人件費)	40,886,000	
事業費	72,749,000	
給食費	30,006,000	
介護用品費	9,419,000	
保健衛生費	1,503,000	
被服費	1,916,000	
教養娯楽費	1,065,000	
日用品費	887,000	
水道光熱費(事業)	15,329,000	
燃料費(事業)	1,353,000	
消耗器具備品費	3,763,000	
保険料(事業)	1,543,000	
賃借料(事業)	3,375,000	
車両費	2,030,000	
雑費(事業)	560,000	

勘定科目名	年間予測額	備考
事務費	48,833,000	
福利厚生費(事務)	2,263,000	
職員被服費	2,178,000	
旅費交通費(事務)	289,000	
研修研究費	420,000	
事務消耗品費	1,117,000	
水道光熱費(事務)	910,000	
修繕費(事務)	498,000	
通信運搬費(事務)	1,048,000	
会議費(事務)	8,000	
業務委託費	29,907,000	
手数料(事務)	572,000	
租税公課(事務)	2,000	
保守料(事務)	6,022,000	
諸会費(事務)	586,000	
雑費(事務)	3,013,000	
利用者負担軽減額	3,263,000	
減価償却費(サービス)	53,280,000	純額で4,256万円、同額が内部留保
国庫補助金等特別積立金取崩額	△ 10,720,000	
サービス活動費用計	516,050,000	
サービス活動増減差額	△ 15,864,000	
サービス活動外増減の部		
サービス活動外増減による収益		
受取利息配当金収益	2,000	
その他のサービス活動外収益	3,077,000	
受入研修費収益	38,000	
利用者等外給食収益	1,974,000	
雑収益	1,065,000	
サービス活動外収益計	3,079,000	
サービス活動外増減による費用		
支払利息	4,004,000	
その他のサービス活動外費用	3,844,000	
利用者等外給食費	2,761,000	
雑損失	602,000	
サービス活動外費用計	7,848,000	
サービス活動外増減差額	△ 4,769,000	
経常増減差額	△ 20,633,000	
特別増減の部		
特別増減による収益		
特別収益計		
特別増減による費用		
固定資産売却損・処分損	0	
特別費用計	0	
特別増減差額	0	
当期活動増減差額	△ 20,633,000	減価償却費を差し引けば約2,192万円
繰越活動増減差額の部		
前期繰越活動増減差額	267,682,000	
当期末繰越活動増減差額	△ 20,633,000	
次期繰越活動増減差額	247,049,000	

## 資 料

- (全体)チェックアンドドゥ25単純集計表
- 中長期経営プラン策定委員会委員名簿
- 中長期経営プラン策定職員PT委員名簿
- 策定委員会および職員PT会議開催日程

(全 体) チェックアンドドゥ25 単純集計表

※平均点の中間値は、2.5点

A	情報共有・コミュニケーション	項目	回答数				回答総数	D I	平均点	領域全体合計
			4	3	2	1				
1	理念やビジョン、方針を職員に対し周知・徹底している	人数	1	13	26	12	52	-24	2.1	
		割合(%)	1.9%	25.0%	50.0%	23.1%				
2	年度事業計画と目標を職員に対し明確に示している	人数		11	25	17	53	-31	1.9	
		割合(%)	0.0%	20.8%	47.2%	32.1%				
3	記録・報告、ミーティング等で、職員間での情報共有を徹底している	人数	5	20	18	9	52	-2	2.4	
		割合(%)	9.6%	38.5%	34.6%	17.3%				
4	自法人・事業所を取り巻く環境や今後の課題について話し合う機会を設けている	人数	1	10	28	14	53	-31	2.0	
		割合(%)	1.9%	18.9%	52.8%	26.4%				
5	現場からのアイデアや意見・提案を吸い上げる機会を設けている	人数	4	15	21	13	53	-15	2.2	
		割合(%)	7.5%	28.3%	39.6%	24.5%				

B	労務管理・職場環境	項目	回答数				回答総数	D I	平均点	領域全体合計
			4	3	2	1				
6	仕事と育児などの生活と調和等、個人の事情に配慮した支援を行っている	人数	8	20	17	8	53	3	2.5	
		割合(%)	15.1%	37.7%	32.1%	15.1%				
7	業務内容や量に対応できる適切な人員を確保している	人数		9	24	20	53	-35	1.8	
		割合(%)	0.0%	17.0%	45.3%	37.7%				
8	勤務時間や仕事の内容で過重な負担を強いないようにしている	人数	1	15	16	20	52	-20	1.9	
		割合(%)	1.9%	28.8%	30.8%	38.5%				
9	有給休暇の取得推進や福利厚生面の整備など、労働環境の整備・改善を行っている	人数	5	21	12	15	53	-1	2.3	
		割合(%)	9.4%	39.6%	22.6%	28.3%				
10	職員一人一人の心身の健康に配慮している	人数	6	19	12	16	53	-3	2.3	
		割合(%)	11.3%	35.8%	22.6%	30.2%				

C	評価・報酬	項目	回答数				回答総数	D I	平均点	領域全体合計
			4	3	2	1				
11	仕事の役割や責任の範囲、必要な能力等を明確に示している	人数	3	16	21	12	52	-14	2.2	
		割合(%)	5.8%	30.8%	40.4%	23.1%				
12	一人一人の果たすべき役割や目標について話し合いを行っている	人数		8	26	19	53	-37	1.8	
		割合(%)	0.0%	15.1%	49.1%	35.8%				
13	仕事ぶりや能力について評価し、面談によるフィードバックを行っている	人数	1	9	23	19	52	-32	1.8	
		割合(%)	1.9%	17.3%	44.2%	36.5%				
14	仕事ぶりや能力について評価し、何らかの処遇改善(賞与、一時金、報奨金、賞金改定など)につなげている	人数	1	11	20	21	53	-29	1.8	
		割合(%)	1.9%	20.8%	37.7%	39.6%				
15	賞金の決め方・上げ方をルール化し、明確に示している。	人数	2	9	25	16	52	-30	1.9	
		割合(%)								

D	人材育成	項目	回答数				回答総数	D I	平均点	領域全体合計
			4	3	2	1				
16	職員のスキルアップのための研修方針があり研修を行っている	人数	10	31	9	3	53	29	2.9	
		割合(%)	18.9%	58.5%	17.0%	5.7%				
17	外部の講習会や資格取得等のために支援を行い、職員のスキルアップを行って	人数	7	27	13	6	53	15	2.7	
		割合(%)	13.2%	50.9%	24.5%	11.3%				
18	新人に対する教育(OJTや新人研修等)を体系的に行っている	人数	4	16	21	12	53	-13	2.2	
		割合(%)	7.5%	30.2%	39.6%	22.6%				
19	管理職層やリーダー層育成のための教育に力を入れている	人数	3	13	25	12	53	-21	2.1	
		割合(%)	5.7%	24.5%	47.2%	22.6%				
20	将来のキャリアについて、支援(相談、研修等)やアドバイスを行っている	人数	2	12	18	18	50	-22	2.0	
		割合(%)	4.0%	24.0%	36.0%	36.0%				

E	法人・事業所の風土	項目	回答数				回答総数	D I	平均点	領域全体合計
			4	3	2	1				
21	挨拶・声掛け、認める・ほめるといった組織風土がある	人数	5	16	18	14	53	-11	2.2	
		割合(%)	9.4%	30.2%	34.0%	26.4%				
22	職員が、自由にアイデアや意見を言える組織風土がある	人数	6	13	20	14	53	-15	2.2	
		割合(%)	11.3%	24.5%	37.7%	26.4%				
23	新しいアイデアを取り入れたり、難しい課題に取り組んだりする組織風土がある	人数	5	7	23	18	53	-29	2.0	
		割合(%)	9.4%	13.2%	43.4%	34.0%				
24	質の高いケアへの意識や向上心を持つ職員を育てる組織風土がある	人数	4	8	25	16	53	-29	2.0	
		割合(%)	7.5%	15.1%	47.2%	30.2%				
25	自主性を尊重し、現場に任せ、それを支援する組織風土がある。	人数	4	16	19	13	52	-12	2.2	
		割合(%)	7.7%	30.8%	36.5%	25.0%				

- 4 あてはまる
- 3 どちらかというあてはまる
- 2 どちらかというあてはまらない
- 1 あてはまらない

それぞれの選択肢に回答した人数の割合

$D I = (「4 あてはまる」 + 「3 どちらかというあてはまる」) - (「どちらかというあてはまらない」 + 「あてはまらない」)$

プラスの場合はプラス評価、マイナスの場合はマイナス評価が多い

平均点=項目別に全員がつけた点数を足して、人数で割る

領域全体の合計=領域A~Eごとに項目別の平均点を合計する

属性

性別	属性	回答数		職種	回答数		雇用形態	回答数
		人数	割合		人数	割合		
男性	男性	17	31.5%	介護・看護 その他 無回答	47	87.0%	正規 非正規(常勤) 非正規(非常勤) その他	29
	女性	36	66.7%		6	11.1%		14
	無回答	1	1.9%		1	1.9%		8
合計		54		合計	54		合計	54

年齢	回答数		勤続年数	回答数		役職	回答数
	人数	割合		人数	割合		
20代まで	3年未満	22	40.7%	役職なし 主任・副主任 無回答等	42		
	3~5	2	3.7%				
	5~10	16	29.6%				
	10~15	3	5.6%				
	15年以上	3	5.6%				
	無回答	8	14.8%				
合計	54		合計	54	合計	54	

中長期経営プラン策定委員会委員

(敬称略)

第2条規定	氏 名	所 属
(会長) 理 事 長	岡 田 三 正	法 人
(副会長) 理 事	高 瀬 藤 一 郎	法 人
評 議 員	堀 尾 秀 治	法 人
監 事	山 本 通 生	法 人
地域代表	加 納 隆	岡山学区まちづくり協議会
地域代表	久 郷 幸 太 郎	北里学区まちづくり協議会
有識者(法人経営)	上 西 祥 之	上西会計事務所
有識者(人材育成)	竹 原 信 次	次世代キャリア啓発塾
有識者(地域貢献)	真 鍋 崇	市社会福祉協議会
職員代表	相 馬 一 記	特 養 主 任
職員代表	西 川 智 之	事 務 長

## 中長期経営プラン策定職員プロジェクトチーム

副施設長	村井幸之進 (座長)
事務長	西川智之
特養主任(多床室)	相馬一記 (副座長)
特養副主任(ユニット棟)	古川明子
特養副主任(多床棟)	藤澤正宣
デイサービス主任	西田信也
デイサービス副主任	東廣美
デイサービス生活相談員	延時佳世
居宅支援事業所管理者	山本亜紀
管理栄養士	滝照美保
特養ケアマネジャー	野々村美幸
特養生活相談員	徳永貴也

## 社会福祉法人サルビア会中長期経営プラン策定委員会・PT会議等開催日程

期 日	検 討 項 目 等
平成28年(2016年) 6月 27日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回職員PT会議の開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)職員PT設置要綱の承認、座長、副座長の選出</li> <li>(2)中長期経営プラン策定スケジュールの確認</li> <li>(3)プランの全体イメージの確認</li> </ul> </li> </ul>
7月 初旬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・職員アンケート調査の実施「CHECK &amp; DO25」</li> </ul>
8月 3日  22日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回策定委員会               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)委嘱書の交付</li> <li>(2)設置要綱の承認、委員長・副委員長の選出</li> <li>(3)中長期経営プラン策定の目的・策定スケジュールの確認</li> <li>(4)職員アンケート「雇用改善25」の開示</li> <li>(5)意見交換</li> </ul> </li> <li>・第2回職員PT               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)法人の現状と課題の分析(第1回) 職員アンケートの分析評価 論点整理表から</li> </ul> </li> </ul>
9月 20日  28日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3回職員PT会議の開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)法人の現状と課題の分析(第2回) 論点整理表から</li> </ul> </li> <li>・第2回策定委員会の開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)法人の現状と課題の分析(第1回) 論点整理表から</li> </ul> </li> </ul>
10月 17日  20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第4回職員PTの開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)目指すべき方向 論点整理表から 具体的な工程について</li> </ul> </li> <li>・中堅職員育成ワークショップ(発想力の向上に向けて) 竹原委員の指導によるワークショップ</li> </ul>
11月 4日  14日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3回策定委員会の開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)法人の現状と課題の分析(第2回) 論点整理表から</li> </ul> </li> <li>・第5回職員PT会議の開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1)目指すべき方向 論点整理表から 具体的な工程について</li> </ul> </li> </ul>
12月 12日  20日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第6回職員PTの開催               <ul style="list-style-type: none"> <li>計画素案の確認</li> </ul> </li> <li>・第4回策定委員会               <ul style="list-style-type: none"> <li>モデル事業活動収支計算書からの検討事項 具体的な工程について</li> </ul> </li> </ul>
平成29年(2017年) 1月 24日	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員、職員に対し意見募集</li> <li>・第5回中長期経営プラン策定委員会・第7回職員PT合同会議 サルビア会中長期経営プラン原案の承認</li> </ul>
3月 下旬	<ul style="list-style-type: none"> <li>・理事会・評議員会の開催 社会福祉法人サルビア会中長期経営プランの承認</li> </ul>

発行日 平成 29 年 (2017 年) 2 月 1 日  
発行者 社会福祉法人サルビア会 本部  
〒523-0072 滋賀県近江八幡市牧町 1885 番地  
特別養護老人ホーム 水茎の里 内