

中 期 経 営 計 画
～ 設立20周年に向けて ～

2010年 4月

 社会福祉法人
ヒューマンライツ福祉協会

目 次

I	はじめに.....	1
II	計画の期間.....	1
III	社会福祉を取り巻く情勢の変化.....	2
1.	社会福祉法人経営を取り巻く情勢と課題	
2.	社会福祉施策を取り巻く情勢と課題	
IV	法人設立理念とミッションについての再確認.....	6
1.	分母に人権、分子に自立・参加・共生	
2.	人権の実践課題としてのソーシャルインクルージョン	
V	法人経営を巡る諸課題.....	7
1.	事業面における諸課題	
2.	組織・人事面における諸課題	
3.	財政面における諸課題	
VI	中期経営計画の具体的な内容.....	10
1.	計画実施にあたっての基本的視点（共通事項）	
2.	事業計画（新規・拡充のみ記載）	
3.	組織・人事活性化計画	
4.	財務活動計画	
VII	実施計画、事業評価及び進行管理体制.....	20
1.	実施計画	
2.	事業評価	
3.	進行管理体制	
VIII	最後に.....	25
IX	参考資料 I - 事業の成長マトリックス.....	26
	参考資料 II - 西成区の現状.....	26

I はじめに

当協会の活動拠点である西成区は、高齢者や障害者、ひとり親家庭、また被差別部落、朝鮮半島、沖縄の出身者など、いわゆる社会的弱者と呼ばれる人たちが多数住むまちです。また、貧困、孤立などの社会的排除問題は深刻で、日本が抱える都市行政課題が凝縮しているまちといえます。

その一方で、住民が主体となり、社会問題を解決するために様々な活動が積み重ねられた歴史を持ち、社会的差別の克服や多文化との共生、公民の協働など人間の尊厳を求める進取の機運が育まれてきたまちでもあります。

こうした西成で、私たちが「福祉でまちづくり」に取り組んだ出発点は、1993年（平成5年）7月の大阪市立西成障害者会館の開館でした。その後、1995年（平成7年）12月、単独型の高齢者デイサービスセンター開設を契機に、正式に当協会が設立され、以来、さまざまな「福祉でまちづくり」の事業に取り組み、約14年が経過しました。

しかしながら今日、少子高齢化の進展、格差拡大社会の進行、ワーキングプアや失業の増大、ホームレス問題の二極化や自殺者の問題など、社会福祉をとりまく情勢はたいへん厳しく、私たち社会福祉法人に求められている課題と責任はこれまで以上に大きくなっています。

当協会は、これまでも経営改革プログラムの策定・実行などを通じて、地域の期待に応えつつ、安定的・効率的な事業推進に取り組んできましたが、今後も多様な社会的ニーズに応えるべく、これまで以上の努力が求められています。

そこで今般、設立20周年という節目の年に向けた当協会の「中期経営計画」を策定し、事業のさらなる発展に取り組み、地域や利用者をはじめ、多くの人々から信頼され、社会的排除を許さないソーシャルインクルージョンな地域社会の実現に向けて奮闘・努力していきたいと思います。

II 計画の期間

本中期経営計画の期間は、2010年度～2015年度の6年間とします。そして、2010～2011年度を第1期、2012～2013年度を第2期、2014～2015年度を第3期として設定します。

また本計画は、情勢の変化や必要に応じて見直しを行うとともに、各期ごとに計画達成状況の点検や評価、計画の追加・変更などの必要な改訂を加える作業に取り組みます。

III 社会福祉を取り巻く情勢の変化

1. 社会福祉法人経営をとりまく情勢と課題

(1) 措置から契約へ

社会福祉基礎構造改革の流れを受け、2000年（平成12年）4月に制度施行された介護保険制度をきっかけに、それまで社会福祉の基本となってきた「措置制度」が廃止され、「契約制度」へと転換されました。この意義は大きく、社会福祉が「施し」から「権利」へと移行したこと、「高齢者」が「消費者」となったこと、「事業者」と「利用者」が対等と位置づけられたことなど、歴史的な転換となりました。

(2) 規制緩和・市場原理と競争の時代へ

さらに、これまで社会福祉法人や宗教法人など公益法人が担ってきた社会福祉の分野で大胆な規制緩和が行われ、株式会社等へも社会福祉事業の道が拓かれました。これにより多数の民間事業所が生まれ、市場原理が働き、社会福祉も「競争」の時代を迎えることになりました。法人組織も「運営」から「経営」へ、福祉サービスも商品として選別を受ける時代となりました。今後は、社会福祉法人の倒産も現実的課題となりつつあり、すでに「合併・解散・譲渡」のマニュアルが策定されるなど、これまで以上に経営感覚が求められる時代となりました。

(3) イコールフッティングと福祉法人不要論

規制緩和は、同じサービスを提供しているのに、納税する民間事業者と非課税の社会福祉法人が併存するという構造的な矛盾をうみだしました。この矛盾は税制面だけでなく、退職金制度など他の分野でも起こっており、民間事業者からフェアな環境づくり（イコールフッティング）を求める声が高まっています。そもそも福祉法人は憲法違反ではないかといった従来からの解体論に加え、こうした課税問題は、福祉法人の不要論に拍車をかけており、福祉法人側からは「法人の社会貢献」といった運動さえ提唱される時代を迎えています。

(4) 高度化・多様化する福祉ニーズ

2015年問題（団塊の世代が65歳以上になる）に象徴されるように、高齢生活におけるニーズは高度化・多様化することが予測されます。これらに対応するためのキーワードは「尊厳」であるといわれ、とりわけ介護予防、生活の継続性、認知症高齢者ケア、サービスの質の向上の4点について、「尊厳を支えるケア」の観点からの取り組みが進められています。また、ワーキングプアをはじめとする貧困問題や多重債務問題、ホームレス問題や密集市街地問題、ハンセン病問題や若者の失業・ニート問題など、社会福祉に課せられた課題は多岐にわたり、非常に高度化・多様化しています。

(5) 地域福祉主導の時代へ

国はこれから社会福祉の中心は地域福祉であり、2008年3月にまとめられた「地域福祉のあり方に関する研究会報告書」では、その基本的な方向を「住民と行政の協働による新しい福祉」と位置づけています。「地域立」「市民立」を標榜し「福祉でまちづくり」に取り組んできた当協会にとって、こうした流れは成長への追い風・チャンスであるととらえ、改めて、ソーシャルインクルージョン社会の実現という法人ミッションを高らかに掲げ、地域福祉主導の時代をリードする気概が求められています。

2. 社会福祉政策をとりまく情勢と課題

(1) 貧困・孤立問題

日本では貧困問題が、急速かつ深刻な広がりを見せ、日本の2006年の相対的貧困率はOECD諸国中アメリカに次いで第2位の13.5%に達しています。年収200万円以下の労働者は1000万人を超え、特に、ひとり親家庭の相対的貧困率は54.3%にも達しています。

西成においては、生活保護受給率が187.0%と全国の約15倍、区民の5人に1人は生活保護を受給している状況であり、小中学校に通う子ども達の半数以上は就学援助を利用するなど、子育て世帯から高齢者世帯まで貧困状態が拡散しています。

さらに「関係の貧困」ともいるべき孤立・孤独問題も深刻です。自殺、孤立死、無縁死、引きこもり、不登校、行旅病人・死亡人（行き倒れ）など枚挙にいとまがありません。

(2) 失業・不安定就労の問題

貧困の背景となっている雇用・就労状況も深刻です。全国の2009年12月の完全失業率は5.1%でしたが、大阪府の09年7~9月の失業率は7.7%と重症です。また、いわゆる非正規労働者は全労働者の1/3となり、24歳以下の若年層ではすでに1/2となっているなど雇用の不安定化は加速しています。

また、こうした実態は、労働市場から排除されやすい就職困難層の雇用問題に大きな影響を与えています。特に、雇用率1.55%（法定1.8%）に象徴される障害者の雇用問題やニートなどの若年無業者問題や若年ホームレス問題、また、母子世帯の就労状況についても、母子及び寡婦福祉法が改正され、総合的な自立支援策が講じられているにもかかわらず、課題が山積したままとなっています。

(3) 住まい、住環境の問題

住まいは生活の基本であり、福祉の基本でもあります。全国的には無料低額宿泊所が社会問題化していますが、西成においても、生活保護の住宅扶助額に家賃が上下移動する「市場家賃の福祉化」問題や釜ヶ崎を中心とした簡易宿泊所転用型福祉アパートや戸建て住戸改修型の福祉アパート問題などが急増しています。

加えて、西成区北西部は市内でも有数の老朽密集市街地であり、老朽狭小住宅の乱立や狭隘道路の問題など防災上も極めて課題の多い地域でもあり、住環境整備の課題と居住福祉の推進は車の両輪として大きな課題となっています。また、集合住宅でのコミュニティの構築は、ひとりぐらし者の多い西成では難しく、孤立・孤独の要因ともなっています。

(4) 健康・寿命の問題

厚生労働省が5年ごとに調査している全国市区町村別平均寿命のデータにおいて、西成区の男性は日本一、女性は四番目に短命であるという事が発表されました。40代から60代の中高年男性の死亡の割合が全国平均の2倍以上になっているためという理由も明らかにされ、働き盛りになくなる方が多い事もわかりました。

寿命と健康の問題は切り離せないものであり、一方で健康診査の受診率が全国・大阪市平均よりも低いという現実を踏まえた取り組みが求められています。

西成区北西部で取り組まれた健康調査においても、脳卒中、がん、うつの疾患率が他より4倍以上高く、その背景として影響を与えている糖尿病、高血圧等は2~3倍の疾患率となっており、健診受診率の低さ、喫煙・飲酒率の高さ、運動・食生活の課題などもあいまって深刻な現状が明らかにされています。

(5) 権利擁護等の問題

高齢者虐待防止法をはじめ、子ども、女性等への虐待を防止する法制度は徐々に整いつつありますが、まだ十分に機能している状況にありません。また、千葉県では条例化されましたが障害者差別禁止等、差別禁止に関する法制度や人権侵害の被害者を救済する法制度は未整備となっています。国際的にも日本は障害者権利条約に批准したものの署名を行わずいまだ効力を発揮されていません。

2000年より施行された、成年後見制度については、年々その利用件数は増加しているものの、本来必要な人が活用できているという状況となっていません。また、認知症高齢者に対する権利侵害はあとを絶たず、セルフネグレクト（自己放棄）などの課題も深刻化しています。また、人権教育啓発法も形骸化のそしりを免れず、消費者の人権確立については、深刻な事態が放置されています。

(6) 高齢化の進展と単身高齢者問題

人口の減少が続く中、2025年には、いわゆる団塊の世代が75歳を迎える。世界に冠たる日本の高齢化はピークを迎えます。全国の単身高齢者は386万人余りで、大阪市では144,773人で高齢者の27.3%となっています。西成区では38,600人の内、17,986人が単身で、構成比は46.6%と半数近くになっています。こうした世帯の単身率はますます増加すると予測されており、孤立をはじめ単身によるリスクをマネジメントしていくまちづくりが求められています。

特に、西成では「単身」に加え「男性」「低所得」が特徴で、来住者も多く、地域コミュニティづくりやいざというときの安心づくりなど多くの課題が山積しています。また、未曾有の超高齢社会の到来は、社会保障制度の持続可能性を担保することが強く求められてきます。

(7) 多様化・専門化・高度化する福祉ニーズへの対応

近年の社会福祉においては、発達障害者や刑余者問題、高次脳機能障害や若年認知症などが社会問題化するとともに支援の多様化・専門化・高度化が強く求められる時代を迎えています。

また近年、性同一性障害の課題やいわゆるユニークフェイス問題、その他にも現代社会に生きづらさを感じている人々が増加している問題など、時代の変化や成長、人権感覚の向上等とともに、新たな社会福祉問題が浮かび上がっています。

(8) 広がる社会的排除の問題

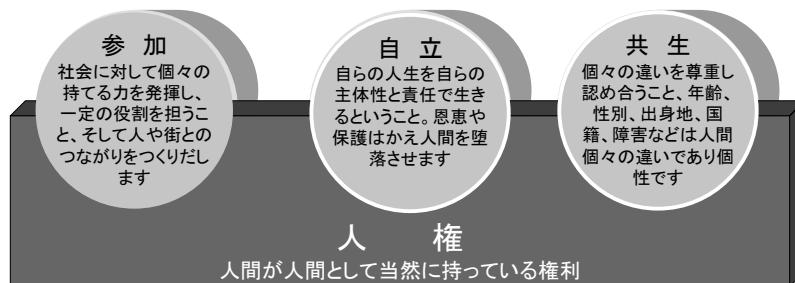
釜ヶ崎問題については、10年間の時限立法であるホームレス自立支援法が施行され、期間の半分以上経過していますが、いまだ課題は山積しています。さらに、ハンセン病問題も基本法が成立したとはいえ、療養所の将来構想や回復者の社会復帰問題など多くの問題を残しています。在日外国籍住民の高齢化問題等は1世・2世を中心に深刻化しており「民族福祉」の必要性が叫ばれています。その他にも制度の狭間に置かれたり、社会から放置されている排除の問題は山積しています。

IV 法人設立理念とミッションについての再確認

1. 分母に人権、分子に自立・参加・共生

1995年（平成7年）に設立された当協会は、地域立・市民立の社会福祉法人として、その名称に「ヒューマンライツ」（=人権）を謳い、福祉の基礎にあるものは人権であるということを内外に表明してきました。

人権を基礎に「自立・参加・共生」をキーワードにした運営を行うことにより誰もが安心して暮らし、自由に心を通い合わせることができるまちづくりを推し進めること、すなわち福祉は人権のまちづくりだということを設立理念に掲げました。

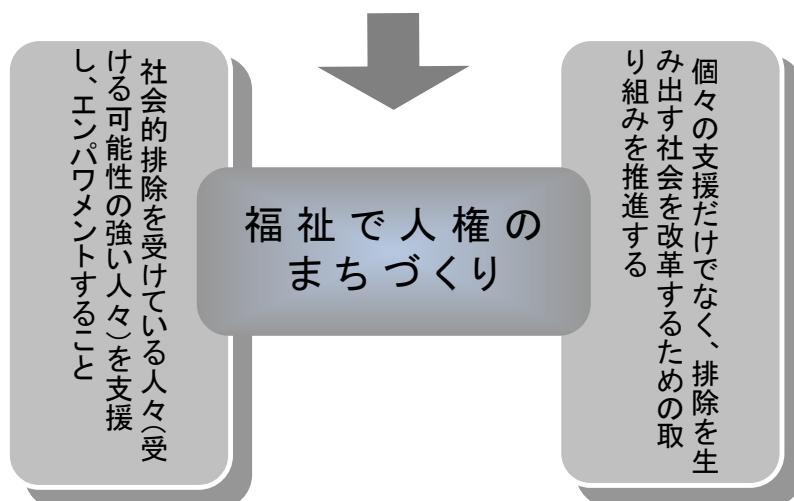


2. 人権の実践課題としてのソーシャルインクルージョン

私たちは、2015年（平成27年）の協会設立20周年に向けて、設立以来掲げてきた福祉で人権のまちづくりという理念を、より明確に、あるいはより実践的にするために「ソーシャルインクルージョン社会の実現」を法人ミッションとして設定しています。

具体的には「社会的排除を受けている人々（受ける可能性の強いひと）を支援し、エンパワーメントすること」こと。そしてそのことは、個々の支援だけでなく、排除を生み出す社会を改革するための取り組みを、先駆けて進めていくことです。

ソーシャルインクルージョン社会の実現



V 法人経営を巡る諸課題

1. 事業面における諸課題

(1) ミッションとの適合性、過度な行政依存からの脱却

行政依存（制度主義）ともいえる体質からの転換の遅れもあり、また社会福祉の構造改革の流れに乗り遅れた結果、介護に関連した事業に偏っており、協会のミッションの不徹底も併せて、新たな社会福祉課題への無関心が強調される結果となっています。

設立理念の具体化、ミッションの実現に裏打ちされた事業ではなく、既存事業の継続のための事業という、目的と手段の逆転が起こっています。

(2) 地域ニーズとの乖離

また、地域ニーズの把握が弱いことが指摘されます。潜在的ニーズの掘り起こし、把握、分析ができていないことなど、地域ニーズとのミスマッチが起こっています。課題の多様性に併せた事業展開が必要であるにもかかわらず、既存事業主体の運営では、地域の信頼度も低下することとなります。また地域ニーズを無視したまでの地域との協働はあり得ません。

(3) リスクマネジメント力の低さ

品質向上のための取り組みとして、苦情や事故などに真摯に対応してきましたが、それらの報告が「一方通行」となっており、安定した品質の提供ができる状態とはいえません。

また突発的な事象、流行性の感染症、地域での大規模災害への機動的な対応・体制や、機能的な苦情相談窓口も未整備のままであります。改めて、組織全体のリスクマネジメント能力を向上させ、地域や利用者からの信頼をさらに向上させる不断の努力が求められています。

(4) 専門性やスキルの弱さ

今日の社会福祉課題は、ますます専門・高度化し多様化しています。発達障害者問題をはじめ、高次脳機能障害、若年認知症問題、薬物等各種の依存症問題、統合失調症をはじめとする精神障害者問題など、私たちに求められる専門性やスキルは日に日に高度化していますが、そのニーズに十分対応できる専門性やスキルは不十分な状況です。

専門性の向上にむけては、日常的に自らの腕を磨くことを基本としつつ、チームアプローチなど専門機関との積極的な連携を通じた専門性の確保やそのためのネットワークづくりなどの、高度で良質なサービスが提供できるシステムづくりも重要です。

2. 組織・人事面における諸課題

(1) 役員体制、運営体制のさらなる強化

理事、評議員体制については、会議回数の増加、担当理事制の導入などによる活性化が図られました。しかし、各種委員会の開催については、不定期であり、進行管理の不備なども併せて課題が残っています。

また、役員構成についても、これからますます重要性が増す地域福祉や発達障害といった新しい課題に対応してけるような体制の強化が求められています。

(2) 総合力が発揮できるガバナンスの構築

当協会は、事業の総合性に一定の強みがありますが、「縦割りの弊害」などにより、組織の強み、ポテンシャルが充分に発揮できないままとなっています。同時に、職員一人一人の能力も充分に発揮できないままとなっています。組織横断的なプロジェクト、チームアプローチなどの連携力を意識した組織運営を積極的に導入、展開する中で、組織ポテンシャルを発揮し、職員の強みも活かせるガバナンスの構築が求められています。

(3) 働きがいのある職場づくりへむけた人事システム

離職率の高さに象徴されるように、人材確保、育成の課題には数多くの課題が残されています。福祉分野は「ヒト・モノ・カネ」でなく、「ヒト・ヒト・ヒト」と言われるほど人材が宝です。すべての職員が責任とやりがいをもって仕事を継続していくための新しいさまざまなシステムづくりが求められています。事業や組織は職員のためにあるのではありませんが、職員満足度の向上が、地域や利用者の満足度向上に直結することを再認識していくことが重要です。また「次世代育成計画」の策定も重要課題です。

3. 財政面における諸課題

(1) 2ヶ年連続の経営赤字を体験して

財務課題は、キャッシュフローへの偏重と減価償却や借入金返済、長期修繕計画にもとづく財務構造の構築、資産と負債のバランスなど、事業活動やバランスシートの軽視です。「運営」から「経営」への脱皮は途上で、人件費をはじめ無計画な支出の増大により2005年度と2006年度には、2ヶ年連続での経常赤字となる非常事態も経験しました。二度とこのようなことが発生しないよう計画性・効率性の重視、予算主義の徹底や高コスト体質の改善、計画的でバランスのとれた人件費率のコントロールなど、さらなる財務満足度の向上が求められています。

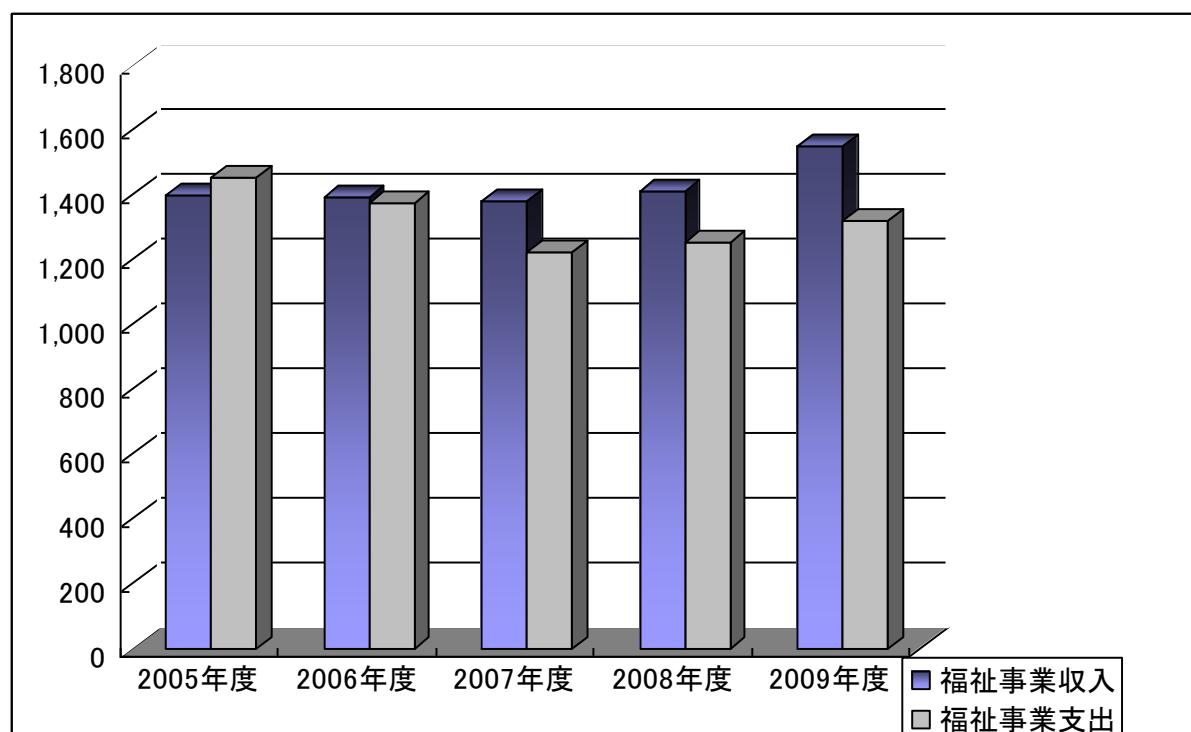
(2) 良質なサービス提供体制を持続するために

今回の国による介護報酬の引き上げ・見直しにより、財政構造は若干の改善状況が見られました。しかし国の見直しは「一時的な措置」であり、これに依存することなく継続して良質なサービス提供体制を持続するための財政構造の安定化が不可欠となっています。福祉分野ではサービス提供価格が決められているため、利用者から選んでもらえるサービスとして競争を勝ち抜くためには、品質の維持・向上が基本であり、ISO9001の取得・改善活動の継続をはじめ、品質の維持・向上への不断の努力が財務の安定化にもつながることを再確認する必要があります。

(3) 財務戦略の不備

少子高齢化の進展、ニーズの高度化・多様化、新たなニーズの表出など、社会福祉の分野はこれから成長産業です。当協会も設立以来、持続的な成長を続けてきましたが、すずらん待機者200名に象徴されるとおり、地域の期待に十分に応えられている状況にはありません。地域や利用者の満足度がますます向上し、感動へと広がっていくような展望ある事業に裏打ちされた財務戦略づくりが求められています。そのためにも、生産性の向上、安定性の確保など財務分析を踏まえた戦略的な財務計画の樹立が求められています。

図. 過去5年間の財務状況



(単位百万円)

VI 中期経営計画の具体的な内容

1. 計画実施にあたっての基本的視点（共通事項）

(1) ソーシャルインクルージョン社会の実現に向けて

社会的排除を受けていたり（受け入れ可能性の強いひと）を支援し、エンパワーメントするという協会のミッションについて、改めて当協会全体で認識することが求められています。また、制度主義があるから事業を行うのではなく、「こんな、あったらいいなあ」を形にするニーズ主義を徹底します。

(2) やっていこう精神で事業構成のパラダイムシフト

現在の高齢者介護中心型経営から、相談や教育、居住福祉や就労支援など総合的な事業展開へのシフト転換を行います。介護分野についても、公益法人としてふさわしい役割や責任を担います。そのためにも社会的ニーズや新しい課題の発見、やっていこう精神の組織風土の醸成などに取り組みます。

(3) 発見の重視と、エンパワーメントな包括支援

社会福祉における「発見」機能は、これまで以上に重要になっており、特に西成では発見それ自体を大切にした事業スタイルの構築を行います。また、発見に続くサポートについても、包括支援、エンパワーメント支援の視点を堅持して推進します。そのためには、社会ネットワーク論など関連分野のスキル向上にも取り組みます。また、ISO9001など継続的な品質向上活動に取り組みます。

(4) 市民の視線と消費者の人権

市民・利用者の視点での協会運営を行います。その際、市民視線でのわかりやすさ、使いやすさ、参加しやすさを基本とします。事業の評価を表すものとして、利用者（家族含む）満足度調査を定期的に行い、満足度の向上に向けた継続的改善を行っていきます。さらに、利用者は消費者であるとの観点を重視した運営を行います。

(5) 年間利用者のべ30万人体制の実現

非営利組織である社会福祉法人の評価指標（成果基準）はミッションの達成度であることを改めて確認し、当法人のミッション達成状況をはかる指標の1つとして利用者数を設定し、年間のべ30万人利用体制の実現をめざします。またミッション達成度の向上が同時に経営を安定させるための体制整備にもつながる副次的效果も視野に入れた取り組みとします。

2. 事業計画（新規・拡充のみ記載）

（1）貧困・孤立問題への対応

- ①西成区北西部地域包括支援センター事業を活用し、地域ネットワーク活動を関係機関と連携し活性化させ、発見機能を強化します。（地域包括支援事業＜小地域ネットワーク形成支援事業＞）
- ②イギリスのシェアスタートプログラム事業やアメリカのヘッドスタートプログラムの実践を踏まえ、保育事業や認定子ども園事業等を通じて貧困や暴力の連鎖を断ち切る事業を開始します（北西部内の公立保育所の民営化への対応を含む）。（保育事業＜シェアスタートプログラム事業／ひとり親家庭総合支援事業＞）
- ③借金問題や多重債務問題を踏まえ、法人としての生活資金融資事業を軸に、予防一救済一再発防止のための事業を進めます。（生活困窮者資金融通事業）
- ④介護保険制度利用者を対象に実施されている既存の法人減免制度を、一定の基準を設け、障害者自立支援法事業利用者にも拡充します。（法人減免拡充事業）
- ⑤西成くらし組合（ぽかぽか共済）等と連携し、在宅おむつの共同購入の拡充など生活保護制度を活かす取り組みに参加します（西成くらし組合連携事業）

（2）失業・不安定就労の問題への対応

- ①総合就労支援福祉施設ウイングの名にふさわしく、ソーシャルファームを興し障害者をはじめ就職困難層の働く場の確保、働く権利を総合的に支援します。（ソーシャルファーム事業／障害者の様態に応じた多様な委託訓練事業）
- ②「就職率」「最低賃金」「工賃倍増」を合い言葉に授産事業を改革します。当面、移行支援及び継続B型事業を拡充するとともに、より雇用に近い就労支援A型の実施を検討します。（就労移行支援事業／就労継続支援事業（B型）／就労継続支援事業（A型）／自立訓練＜生活訓練＞事業）
- ③障害児対象の早期就労訓練を発展させ、就労訓練を中心とした障害児デイサービスを実施します。また、現行のプレジョブ事業の拡充に向けて役割を担います。（就労支援型障害児デイサービス事業／プレジョブ事業）
- ④府条例制定を踏まえ、障害者雇用のノウハウを蓄積・整理し、企業が障害者雇用をしやすい環境に整備できる企業向け障害者雇用コンサルティング事業を実施します。（企業向け障害者雇用コンサル事業）
- ⑤高齢者の経験や知識を活かした生きがい就労支援事業の拡充に取り組みます。とりわけ団塊の世代を意識した事業内容を強化していきます。（地域活動支援プラザ事業＜生きがい就労支援事業＞）

- ⑥リスタートＬＬＰへの出資等を通じ、ニートをはじめとする若年無業者等支援事業を実施します。また、就労支援を軸にひとり親世帯の生活、育児、住まいなどの総合的な支援事業を行います。（**若年無業者支援事業／ひとり親家庭総合生活支援事業**）

（3）住まい、住環境の問題、まちづくりへの対応

- ①居住支援団体の登録申請を進め、障害者をはじめ住宅市場から排除されやすい人たちを対象に、住まいに関する相談一斡旋・住み替え一入居支援－アフターフォローなどを行う居住サポート事業を本格実施します。（**居住サポート事業**）
- ②認知症グループホームや高専賃を中心としたまちづくりエンアパートメント「ビロング（仮称）事業」をはじめ、サテライト型特養、軽度要介護高齢者向けの介護保険外のグループハウスの整備など、高齢者の多様な住まいづくりに取り組みます。（**認知症グループホーム事業／特別養護老人ホーム事業／高齢者専用賃貸住宅／グループハウス事業**）
- ③働く場を近接させて住まいの場の供給する「（仮称）仕事場付きグループホーム」の事業モデルを構想し、働くこともサポートする障害者の住まいづくりに取り組みます。また、懸案となっている親亡き後の障害者の生活基盤の確立に向け、ケアホーム事業を参考に安心の住まいづくりに取り組みます。（**障害者グループホーム事業／ケアホーム事業**）
- ④関係機関と連携し、親を失ったり、保護者から虐待・遺棄されたりするなど家族から排除された子どもたち等の住まいづくりに取り組みます。また、ニート問題にみられる家族内の共依存問題を踏まえ若者向けの住まいづくりに取り組みます。（**ファミリーホーム事業／チャレンジハウス事業**）
- ⑤自家風呂のない民間老朽賃貸住宅が密集し、高齢化が進む西成では公衆浴場は重要な社会資源ですが、福祉の視点から「健康」「保健衛生」「社会生活」「交流」を合い言葉に公衆浴場の経営に参加します。（**福祉型共同浴場運営事業**）
- ⑥災害に弱い密集市街地問題を抱える中、当面の対応として地域との互助・共助関係を構築するために、当法人施設や機能を活用した防災・災害避難機能を整備し、地域との防災協定を締結します。（**地域防災支援事業**）

（4）健康・寿命の問題への対応

- ①地域と連携し、地域交流レストランみどりの風での「ヘルシーランチ」提供事業を始めます。（**ヘルシーランチ供給事業**）
- ②また、生活支援型食事サービス事業において「低カロリー」「減塩」などのへ

ルシー弁当を開発し提供します。（ヘルシー弁当供給事業）

- ③地域活動支援プラザ事業を通じた高齢者のスポーツ活動の活性化に取り組むとともに働くための体力づくり、2次障害の防止などを想定した障害者スポーツ活動の強化に取り組みます。（地域活動支援プラザ事業＜健康づくり支援事業＞／（障害者スポーツ活動支援事業＜障害者会館＞）
- ④保育事業（シャアスタートプログラム事業）を通じて、ファミリーケースワークの観点も盛り込みながら幼少期からの健康教育、健康づくり支援に取り組みます。（保育事業＜シャアスタートプログラム事業＞）

（5）権利擁護等の問題への対応

- ①西成区北西部地域包括支援センターを中心に権利擁護・虐待防止機能を強化し、予防一発見一支援一救済一再発防止のシステムづくりに取り組みます。また、レスパイトケア事業などを通じて、高齢者虐待の防止や介護地獄からの脱却に取り組みます。（地域包括支援事業＜権利擁護・虐待防止＞／レスパイトケア事業）
- ②セルフネグレクトの予防や高齢者等の権利を支援する成年後見制度の充実に向け、所定の研修受講などを地域住民に働きかけたり当協会職員自らが市民後見人として役割を發揮できるよう取り組みを強めます。（地域包括支援事業＜成年後見制度活性化＞）
- ③障害者施策を人権の視点から整備していくことを求めた国連の障害者権利条約の早期発効を求めるとともに西成障害者会館を「条例施設」から「条約施設」に位置づけられるよう関係者とともに取り組みます。（権利擁護推進事業＜障害者会館＞）
- ④保育事業（シャアスタートプログラム事業）を通じて、ファミリーケースワークの観点も盛り込みながら暴力の連鎖を断ち切るプログラムに取り組み、児童虐待の早期解消に取り組みます。（保育事業＜シャアスタートプログラム事業＞）
- ⑤障害者の人権守る会や高齢者熱と光の会、子育て保護者組織などをはじめとする当事者活動やボランティア活動や社協、民生委員等の各種の自主活動に共鳴・連帯し、活性化に向けたサポート事業に取り組みます。（自主活動支援事業＜関連事業と連携＞）

（6）高齢化の進展と単身高齢者問題への対応

- ①単身高齢者や認知症高齢者を中心、今後も伸張する介護需要に応えられるよう訪問介護支援事業や訪問看護事業の拡充、小規模多機能事業の創設に取り組

みます。（訪問介護事業／訪問看護事業／居宅介護支援事業／小規模多機能型居宅介護支援事業）

- ②地域活動支援プラザや地域包括支援センター事業等を通じ、単身高齢者等の介護予防事業や生きがいづくり、もしもノート活動や仲間づくり事業に取り組みます。また、関係機関とも連携し、高齢者の安否確認事業など取り組みます。
（地域活動支援プラザ事業＜単身高齢者支援事業＞／地域包括支援事業＜予防給付＞）
- ③高齢者の引きこもり、孤立防止に向け、関係機関とも連携しエンパワーメント支援や地域活動への参加促進、出会いの創出支援、情報リテラシー促進のための取り組みを行います。また福祉有償運送事業の本格化を図ります。（地域活動支援プラザ事業＜社会参加促進＞／福祉有償運送事業）
- ④共同購入や栄養バランスのとれた食事の提供をはじめ、単身による生活コストの増大を抑制する取り組みや、孤立・孤独の解消、消費被害の防止等に向け、消費者の人権を守り、高める活動を関係機関と連携して取り組みます。（地域活動支援プラザ事業＜消費者人権擁護事業＞／生活支援型食事サービス事業）

（7）多様化・専門化・高度化する福祉ニーズへの対応

- ①大阪市発達障害者支援センター（エルム大阪）等専門機関と連携し発達障害者支援の本格的展開に取り組みます。また、高次脳機能障害者支援に積極的に取り組みます。（発達障害者等支援事業）
- ②「よりそいネット大阪」の活動に積極的に参画するとともに、福祉の支援を必要とする触法障害者に対する支援を行います。とりわけ就労及び居住支援を中心とした支援を行います。（触法障害者等支援事業）
- ③親なき後の問題をはじめ、仕事、住まい、生活、社会関係など総合的な障害者のひとり立ちを支援する事業に取り組みます。多様化・伸張する介護ニーズに対応するため、生活介護事業を拡充していきます。また、障害受容をはじめ中途障害者の生活支援事業や障害者の高齢化への対応に取り組みます。（障害者ひとりだち支援事業＜関連事業と連携＞／生活介護事業／中途障害者支援事業＜障害者会館＞／高齢障害者支援事業＜障害者会館＞）
- ④若年認知症によって引き起こされる多様な喪失を踏まえ、本人支援にとどまらず、家族や職場、近隣調整など総合的なサポートに取り組みます。（認知症高齢者等支援事業＜関連事業と連携＞）
- ⑤さまざまな難病や薬物・アルコール等の依存症問題に積極的に取り組めるようスキルアップを図りながら取り組みます。（難病患者等生活支援事業＜関連事業と連携＞）

⑥精神障害者等の多様なニーズを掘り起こし、適切な医療との連携や家族も含めた相談支援の強化、地域活動支援センターでの自主活動の促進や、SSTなどの手法を活用したエンパワーメント支援機能を強化します。また、精神科病院に社会的入院を余儀なくされている人の退院促進の活性化を図ります。（精神障害者地域・生活支援事業）

（8）広がる社会的排除の問題への対応

- ①釜ヶ崎地区に、各種相談や介護・看護の訪問系サービスを中心とした援護福祉プラザを開設しましたが、本事業を本格的な軌道にのせます。また、同事業の一環として懸案の西成公園の再生活動に参加します。（援護福祉プラザ事業）
- ②自立支援センター西成での事業実績やホームレスと障害者の関係に関する最新の調査報告なども踏まえ、他機関との連携のもと、ホームレス障害者支援事業を強化します。（ホームレス障害者支援事業）
- ③西成においては引き続き隣保事業の必要性が高いことを踏まえ、関係機関と連携しながら当法人の強みを活かした事業参画を進めます。また、職員における隣保事業士資格保有者の拡大を図ります。（地域包括支援事業＜総合生活相談＞）
- ④市内密集市街地の存在をまちづくりにおける社会的排除状態と捉え、小規模多機能事業などを中心に、西成で培った当協会の経験や実績を他の密集市街地地域へも拡大します。（小規模多機能型居宅介護支援事業）
- ⑤関係機関と連携し、引き続きハンセン病問題の解決に向けた取り組みを進めるとともに、里帰り事業の拡充、「基本法」の早期具体化に取り組みます。（ハンセン病回復者支援事業）

（9）戦略的な調査・研究活動の展開

- ①これまで述べられてきた各種の事業を成功に導くため、日常的・実践的な調査研究活動に取り組むとともに、「（仮称）ヒューマン総研」を設立し、内外の力を結集した実践的調査・研究活動や政策提案活動、福祉研究集会に取り組みます。（ヒューマン総研設立・運営事業／福祉研究集会の開催）
- ②当面の研究テーマとして「貧困」「居住福祉」「障害者」「単身高齢者」「権利擁護」の5つの分科会運営を行います。（テーマ別分科会運営事業）
- ③新しい時代を見据えたテーマとして「環境福祉」「自治福祉」「福祉教育」等の分野について積極的に情報収集・学習活動に取り組みます。（情報収集・発信事業）

3. 組織・人事活性化計画

(1) 役員体制の強化などガバナンスの強化・確立

これまで進めてきた理事・評議員会の機能をさらに強化させます。特に、居住福祉の推進や発達障害者支援、こども支援や地域福祉活動の強化などの分野の、体制強化をはかります。また、担当制による役割分担と責任の明確化や各種委員会活動、プロジェクト活動の活性化を図るなど、役員の責任の所在を明確にしながら活性化に取り組みます。さらに、ワーカーズコレクティブの精神に学び、全員参加の経営に取り組みます。（役員体制の強化／各種委員会活動の展開／全員参加型経営体制確立）

(2) 新たな組織機構の整備・強化

めまぐるしく変化する時代にも成長し生き残るのは「変化する組織」であることを踏まえ、時代のニーズに呼応した事業戦略・戦術を確立し、あわせて新たな組織機構の整備・強化を図ります。

具体的には、高齢者支援部、障害者支援部、本部の3部体制に加え、生活福祉推進部と地域福祉推進部を新設し、5部体制で本計画の実行体制を構築します。また、部署をまたがるテーマを目的意識的に管理・抽出し、組織横断的なプロジェクトを編成するなど情報の共有化をはじめ、横の連携のとれた通気性のいい組織運営に取り組みます。（生活福祉・地域福祉推進部の設置／組織横断的なプロジェクトの設置・運営）

(3) コンプライアンス・リスクマネジメント機能の強化

法人経営の基本として、また社会的責任としてもコンプライアンス体制の整備と全職員の意識の醸成を図っていきます。そのために「コンプライアンス委員会」を早期に設置し、順法精神の徹底・定着に取り組みます。

また、予防を含めた不測の事態への対応、事業及び利用者の損害を最小限とするため、「リスクマネジメント委員会」を再構築するとともに、さまざまな学習を通じて職員のリスクマネジメント力の向上に取り組みます。さらに、利用者満足度調査によるCS度の向上、第三者評価の活用、苦情処理システムの確立と再発防止策の実施などを行うとともに、大規模災害や流行性の疾病の蔓延時などにも、従来のサービスを継続して提供できるための災害時事業継続計画を策定します。（コンプライアンス委員会の設置／リスクマネジメント委員会の再構築／リスクマネジメント研修の強化／利用者満足度調査の実施／第3者評価受審／苦情処理システムの再構築／災害時事業継続計画の策定・運用）

(4) Pマークの取得など個人情報保護の強化と情報公開の徹底

また、高度にセンシティブな個人情報を取り扱う事業者であることを常に自覚し、個人情報保護システムのさらなる強化に向けて、プライバシーマーク（P

マーク）制度の取得に取り組みます。また、そのためにも利用者情報や職員情報の的確な収集・管理・メンテナンスに取り組みます。さらに、積極的な情報公開を継続展開し、常に社会から信頼されうる透明で公平な組織運営に取り組みます。（プライバシーマーク取得／各種情報管理体制の構築・強化／積極的な情報公開方針の整備）

（5）多様な事業主体の構築とガバナンス

当協会では、2009年の12月に社会的企業を志向する株式会社を設立して居住福祉の取り組みを開始させました。引き続き、一つ一つの課題やテーマ性、事業の持続性や特徴などを踏まえた事業推進体制を構築するとともにそれらの事業がより効果的に相乗効果がはかれるよう総合的なマネジメント機能を発揮しますまた、それらの組織・グループが統一した目標にむかって最大限の成果をあげていけるようガバナンスの強化に取り組みます。（多様な事業主体の整備／ガバナンスの強化・発展）

（6）新たな人事システムを導入し定着させます

職員一人一人の強みが活かせ、成長への組織目標と個人目標を一致させることを特徴とした目標管理制度など新たな人事システムの導入・定着に取り組みます。懸案であったコース別職群による異動・配置制度の確立や役割給の重視、OJTや資格取得をはじめとするキャリアアップ支援、安心して働くことができる福祉厚生制度の充実やメンタルヘルスをはじめとした労働安全衛生の取り組み、ハラスメント対策も強化します。

あわせて、戦略的な求人活動、教育機関や関係機関との連携など安定的・効果的な人材確保のための取り組みを強化します。（目標管理制度の導入／コース別職階制の導入／異動・配置制度の再構築／給与システムの再構築／資格取得などキャリアアップ制度の再構築／福利厚生制度の充実／労働安全衛生委員会活動の強化／ハラスメント対策の強化／人材確保対策の強化）

（7）管理職の育成と職員の切磋琢磨

リスクマネジメントや人材マネジメントなどの各種マネジメントスキル、コーチング研修、財務会計なども含めた総合的な管理職研修計画を策定し、実行します。また、次世代の管理職の育成も計画的に行っていきます。さらに、顧客・職員満足度等による評価制度の導入など管理職の責任と役割の明確化を図ります。

また、当協会職員は社会福祉法人の職員であることへの自覚を高め、当協会ミッションを常に全職員が理解し、ミッションの完遂と新たな社会福祉課題への関心を引き上げていきます。また、職員による提案・改善活動や各種委員会活動を強化するなど職員の「やっていこう精神」の醸成や専門職の「サラリーマン化」に注意を払い、常にプロとしてのパフォーマンスが最大限発揮されるよう日常的に切磋琢磨していきます。（管理職研修計画の策定と実行／管理職評価基準の策定と運用／職員による提案・改善活動の実施／職員提案制度の構築／職員研修の強化・充実）

(8) 環境への配慮

当協会の社会的責任として、環境に配慮した組織経営を行っていきます。地球温暖化・省エネルギー・省資源・廃棄物抑制等に取り組んでいきます。具体的には、所有車両買い換え時のエコカーへの買い換え、コピー用品や事務用品などのリサイクル商品・環境配慮商品の導入、節電機器の導入などを行っていきます。

また、職員個々の生活面についても当協会の職員であることの自覚を促し、環境への配慮と関心のある生活づくりに努めるよう働きかけます。（車両購入時におけるエコカーへの切り替え／リサイクル等環境配慮型商品の積極購入／節電装置の導入／職員のエコ生活の奨励）

(9) 地域住民と共に

当法人は、地域立、市民立の社会福祉法人として設立され今日を迎えていますが、まだまだ地域との「呼吸あわせ」は緒についたばかりです。

地域住民がオーナーであり、またクライアントであるという当協会の個性を全職員に徹底しつつその強みを活かして引き続き各種の事業に取り組んでいきます。

20年目を超えた「西成区民福祉まつり」の充実や西成区北西部まちづくり委員会をはじめとする各種のまちづくり活動への積極的な参画、当法人のノウハウや資源を地域社会に積極的に開放していく取り組み、地域住民が主体となった「福祉でまちづくり」の取り組みに挑戦していきます。（福祉まつりの活性化／各種地域まちづくり運動への積極的な参画／協会資源地域開放活動）

4. 財務活動計画

(1) 年間事業高50%増をめざします

福祉事業が原則サービス商品である以上、年間の事業高の上昇こそ、利用者満足度や「世間の評価」が高い証左となります。質の悪い商品は売れないのです。もちろん事業高の上昇は結果ですが、当協会サービスへの満足度や地域からの信頼を図る重要な指標です。社会福祉への追い風傾向を進取し、計画最終年となる6年後の事業高目標を、2009年度比50%増に設定します。（年間事業高50%増の達成）

(2) 減価償却や長期修繕計画を踏まえた財源の醸成・確保

当協会で最も働くのはヒトですが、2番目の功労者は建物や設備です。建物の適正な維持管理や修繕は、結果として、サービスの持続性を担保するだけではなく、品質の維持・向上にもつながる大切な物的資本です。社会福祉は労働集約型産業ですが、介護の分野においては、施設・設備の存在は不可欠であり、その適正管理は財務上の重要課題であることを再認識し、適正な管理と長期の資金計画に基づく盤石の財政基盤を確立します。（長期修繕計画の策定／建物維持管理計画の策定・実行／中期財政計画の策定）

(3) 財務分析の日常化と的確な財務方針の策定・実行

生産性、安定性、成長性など当協会の経営状況を常に把握し、的確な財務方針を策定・実行します。また、月次決算や予算主義など、一人一人の職員が財務活動の基本を持続的に展開し、骨のある財務体質の確立に向けた日常活動を強化します。さらに、必要な事業には大胆に投資するなどメリハリの利いた財務活動を心がけ、緊縮が萎縮にならないよう効果的な財務体質・財務構造を構築します。

(財務目標の設定と計画化／月次決算の敢行／予算主義の徹底／先行投資的財務活動の展開)

(4) 新規事業等、事業拡大に向けた財源の醸成

社会福祉法人でも適正利益を計上することは社会通念上認められています。持続性が求められる事業である以上、ある程度のゆとりは不可欠だという社会的合意です。私たちは、こうした余剰金をさらに新規事業に再投資する分配のルールづくりに取り組むとともに、社会的企業志向など過度に税金に依存しない独自事業の積極展開のための財源を確保していく必要があります。今後も社会福祉ニーズは増え続けていくことを踏まえ、自主財源を確立していきます。**(余剰金活用基準の策定／新規事業展開のための財源積立)**

(5) 資金調達力の強化

WAMなど福祉専門融資を活用した資金調達のみならず、WAMと民間金融機関による協調融資や民間独自の融資事業の活用に取り組みます。労金やヒューファイナンス大阪など政策金融機関との積極的な連携に取り組みます。企業等を想定した寄付金募集計画の策定と本格的な実施、(株)ヒューマンとの協調による「ヒューマンファンド基金」の組成、法人債の発行による資金調達の検討など新たな手法の構築などに取り組みます。**(既存融資制度の活用／政策的金融機関との連携体制確立／寄付金募集計画の策定と実行／ヒューマンファンドの設立・運営／法人債発行など新たな資金調達方法の検討)**

VII 実施計画、事業評価及び進行管理体制

1. 実施計画

●事業計画項目 一覧表

事業計画項目	現状	目標			単位
		第1期	第2期	第3期	
(1) 貧困・孤立問題への対応					
①地域包括支援事業<小地域ネットワーク形成支援事業>	0	3	4	5	校区
②保育事業<シャアスタートプログラム事業><ひとり親家庭支援事業>	0	100	160	340	人
③生活困窮者資金融通事業	0	10	20	50	件
④法人減免拡充事業	35	50	55	60	人
⑤西成くらし組合連携事業	5	100	200	300	人
(2) 失業・不安定就労の問題への対応					
①ソーシャルファーム事業	0	10	30	50	人
②就労継続支援事業（A型）	0	10	20	30	人
③就労移行支援事業	20	20	30	40	人
④就労継続支援事業（B型）	50	70	90	100	人
⑤自立訓練<生活訓練>事業	20	30	30	30	人
⑥障害者の態様に応じた多様な委託訓練事業	15	25	25	25	人
⑦就労支援型障害児デイサービス事業	0	10	20	20	人
⑧プレジョブ事業	2	5	10	20	人
⑨企業向け障害者雇用コンサル事業	0	5	10	30	件
⑩地域活動支援プラザ事業<生きがい就労支援事業>	50	100	150	200	人
⑪若年無業者支援事業	10	20	30	30	人
(3) 住まい、住環境の問題、まちづくりへの対応					
①居住サポート事業	9	35	60	80	件
②認知症グループホーム事業	6	18	36	54	人
③特別養護老人ホーム事業	105	130	130	155	人
④障害者グループホーム事業	15	25	50	90	人
⑤障害者ケアホーム事業	15	30	40	50	人
⑥地域防災支援事業	0	3	4	5	件
(4) 健康・寿命の問題への対応					
①ヘルシーランチ供給事業	0	20	60	80	食
②ヘルシー弁当供給事業	0	20	60	100	食
③地域活動支援プラザ事業<健康づくり支援事業>	50	100	150	200	人
④障害者スポーツ活動支援事業（障害者会館）	0	30	50	80	人
⑤保育事業<シャアスタートプログラム事業>（再掲）	0	100	160	340	人
(5) 権利擁護等の問題への対応					
①地域包括支援事業（権利擁護・虐待防止）	0	30	50	80	人
②レスパイトケア事業	0	10	20	30	人
③地域包括支援事業（成年後見人制度活性化）	0	10	20	40	人
④障害者権利擁護推進事業（障害者会館）	0	30	50	80	人
⑤保育事業<シャアスタートプログラム事業>（再掲）	0	100	160	340	人
⑥自主活動支援事業（関連事業と連携）	3	5	8	10	人

事業計画項目	現状	目標			単位
		第1期	第2期	第3期	
(6) 高齢化の進展と単身高齢者問題への対応					
①訪問介護支援事業	21,400	25,000	28,000	32,000	時間
②訪問看護事業	2,900	3,500	4,000	4,350	時間
③居宅介護支援事業	180	210	240	270	人
④小規模多機能型居宅介護支援事業	0	1	2	3	箇所
⑤地域活動支援 プラザ事業<単身高齢者支援事業>	0	50	100	200	人
⑥地域包括支援事業（予防給付）	0	500	500	500	人
⑦地域活動支援 プラザ事業<社会参加促進事業>					
⑧福祉有償運送事業	10	60	80	100	人
⑨地域活動支援 プラザ事業<消費者人権擁護事業>	0	20	50	100	人
⑩生活支援型食事サービス事業	100	200	300	500	食
(7) 多様化・専門化・高度化する福祉ニーズへの対応					
①発達障害者等支援事業	20	40	50	80	人
②生活介護事業	40	60	60	80	人
③触法障害者等支援事業	0	10	20	30	人
④障害者ひとりだち支援事業（関連事業と連携）	0	10	20	30	人
⑤中途障害者支援事業（障害者会館）	0	10	15	20	人
⑥高齢障害者支援事業（障害者会館）	0	10	20	30	人
⑦認知症高齢者等支援事業（関連事業と連携）	50	80	100	150	人
⑧難病患者等生活支援事業（関連事業と連携）	0	10	20	30	人
⑨精神障害者地域生活支援事業					人
(8) 広がる社会的排除の問題への対応					
①援護福祉 プラザ事業	10	50	80	100	人
②ホームレス障害者支援事業	5	10	15	20	人
③地域包括支援事業<総合生活相談>	1	1.5	1.5	1.5	人
④小規模多機能型居宅介護支援事業（再掲）	0	1	2	3	箇所
⑤ハンセン病回復者支援事業	0	2	6	12	回
(9) 戰略的な調査・研究活動の展開					
①ヒューマン総研設立・運営事業	-	◎			
②福祉研究集会の開催	-	◎			
③テーマ別分科会運営事業	-	◎			
④情報収集・発信事業	-	◎			

●組織・人事活性化計画項目 一覧表

組織・人事活性化計画項目	現状	目標		
		第1期	第2期	第3期
(1) 役員体制の強化などガバナンスの強化・確立				
①役員体制の強化	○	○	◎	
②各種委員会活動の展開	○	○		
(2) 新たな組織機構の整備・強化				
①生活福祉・地域福祉推進部の設置	—	○		
②組織横断的なプロジェクトの設置・運営	○	○		
(3) コンプライアンス・リスクマネジメント機能の強化				
①コンプライアンス委員会の設置	○	○		
②リスクマネジメント委員会の再構築	○	○		
③リスクマネジメント研修の強化	○	○		
④利用者満足度調査の実施	(回数)	1	2	2
⑤第三者評価受審	(回数)	0.5	1	1
⑥苦情処理システムの再構築	○	○		
⑦災害時事業継続計画の策定・運用	—	○		
(4) Pマークの取得など個人情報保護の強化と情報公開の徹底				
①プライバシーマーク取得	—	○		
②各種情報管理体制の構築・強化	○	○		
③積極的な情報公開方針の整備	○	○		
(5) 多様な事業主体の構築とガバナンス				
①多様な事業主体の整備	(団体数)	2	2	3
②ガバナンスの強化・発展	—	○		
(6) 新たな人事システムを導入し定着させます				
①目標管理制度の導入	—	○		
②コース別職階制の導入	—	○		
③異動・配置制度の再構築	○	○		
④給与システムの再構築	○	○		
⑤職員（チーム）表彰制度の導入	—	○		
⑥資格取得などキャリアアップ制度の再構築	○	○		
⑦福利厚生制度の充実	○	○		
⑧労働安全衛生委員会活動の強化	○	○		
⑨ハラスメント対策の強化	○	○		
⑩人材確保対策の強化	○	○		
(7) 管理職の育成と職員の切磋琢磨				
①職員満足度調査の実施	—	○		
②チーム単位の人事担当制度の導入	—	○		
③管理職研修計画の策定と実行	—	○		
④管理職評価基準の策定と運用	—	○		
⑤職員による提案・改善活動の実施	—	○		
⑥職員自主活動の促進	—	○		
⑦職員提案制度の構築	—	○		
⑧職員研修の充実・強化	○	○		

組織・人事活性化計画項目	現状	目標		
		第1期	第2期	第3期
(8) 環境への配慮				
①車両購入時におけるエコカーへの切り替え	—	◎		
②リサイクル等環境配慮型商品の積極購入	—	◎		
③節電装置の導入	○	◎		
④園芸福祉の推進・緑化推進の取り組み	—	◎		
(9) 地域住民と共に				
①西成区民福祉まつりの活性化	○	◎		
②各種地域まちづくり運動への積極的な参画	○	◎		
③協会資源地域開放活動	○	◎		

●財務活動計画項目 一覧表

財務活動計画項目	現状	目標		
		第1期	第2期	第3期
(1) 年間事業高50%増をめざします				
①年間事業高50%増の達成	(倍率)	1	1.2	1.3
(2) 減価償却や長期修繕計画を踏まえた財源の釀成・確保				
①長期修繕計画の策定	○	◎		
②建物維持管理計画の策定・実行	—	◎		
③中期財政計画の策定	—	◎		
(3) 財務分析の日常化と的確な財務方針の策定・実行				
①財務目標の設定と計画化	—	◎		
②月次決算の敢行	○	◎		
③予算主義の徹底	○	◎		
④先行投資的財務活動の展開	—	◎		
(4) 新規事業等、事業拡大に向けた財源の釀成				
①余剰金活用基準の策定	—	◎		
②新規事業展開のための財源積立	—	◎		
(5) 資金調達力の強化				
①既存融資制度の活用	○	◎		
②政策的金融機関との連携体制確立	—	◎		
③寄付金募集計画の策定と実行	—	◎		
④ヒューマンファンドの設立・運営	○	◎		
⑤法人債発行など新たな資金調達方法の検討	—	◎		

2. 事業評価

事業評価は、本計画に基づく事業活動が主に受益者（利用者等）に対しどのように成果を挙げ、ミッションの達成につながっているかという視点で客観的に行い、その結果を法人経営に反映させるとともに、受益者の満足度を最大限に高めることを目的とします。

また、この評価システムを運用することによって、マネジメント手法であるP D C Aサイクル、すなわち「計画（Plan）⇒実施（Do）⇒評価（Check）⇒改善（Act

ion)」を法人経営の中で確立・浸透させることができ、私たちが自己の行う業務を取り捨選択して、法人経営の質を自らの力によって向上させることができるようになります。

さらに、評価方法に関しては、原則として定量的な基準によって行います。ただし、目標自体が定性的な場合は、その性質に応じた評価を行います。なお、定性的な評価に当たっても、可能な限り定量的・客観的なものを用います。

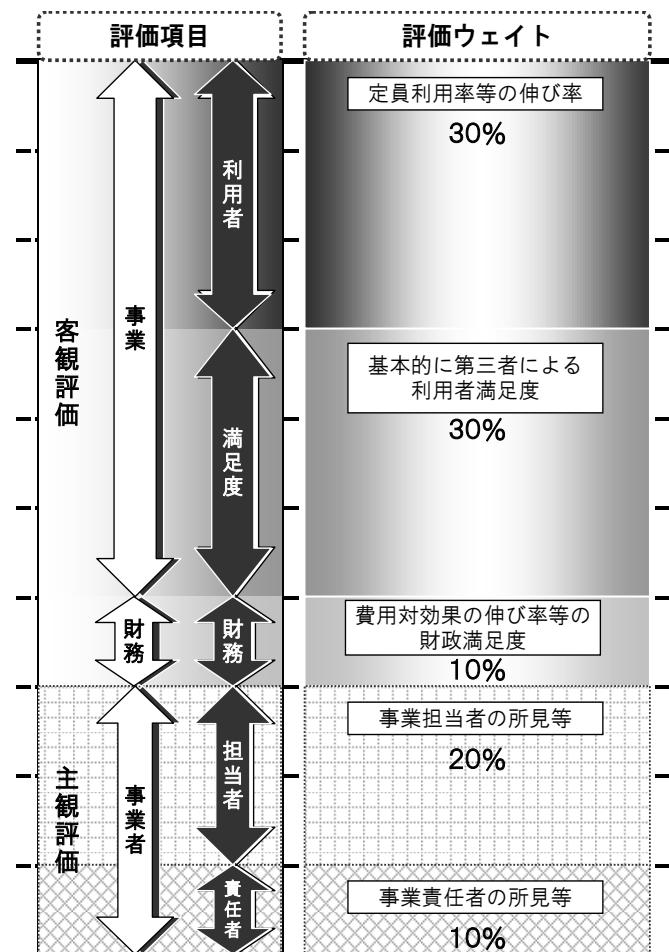
評価時期に関しては、原則として各計画期（2年ごと）としますが、期中においても本計画の進行管理を主な目的として評価を実施します。

評価内容およびそのウエイトに関しては、原則として下図の通りとします。

こうした事業評価の結果から得られる様々な知見、また、事業評価の手法や事業の遅延等の要因分析の結果等については、今後の事業のより適切な計画立案・実施に活用し、必要に応じて本計画の改訂および政策提案にも反映させます。

また、得られた知見や分析結果等の蓄積に努めるとともに、その公開など受益者等との対話により、評価手法のさらなる改善に努めていきます。

＜評価項目とウエイト＞



3. 進行管理体制

本計画の着実な実行を進行管理するため、法人機構内に「経営企画室」を設置し、「事業評価システム」に沿って事業の進行管理を行います。

さらに、情勢の変化等により、計画の見直しや修正が必要な場合は、経営会議での合意など、しかるべき機関手続きを行いながら柔軟に対応し、時代の変化に飲み込まれないよう機敏な対応を強化していきます。

VIII 最後に

本中期経営計画の目標年度とした2015年は、当協会設立から20年という節目の年にあたり、約700万人とも言われるいわゆる団塊の世代が、65歳の高齢期を迎えるなど、これから社会福祉にとっても重要な節目の年だと言われています。

戦後の教育を受けた団塊の世代が社会福祉にどんな希望や期待を寄せ、輝ける高齢期をまとうしようとされていくのか。医学の進歩等により、これまで「老後」と呼ばれてきた高齢期は四半世紀におよぶこととなり、名実ともに「第3の人生」へとその価値を転換させています。

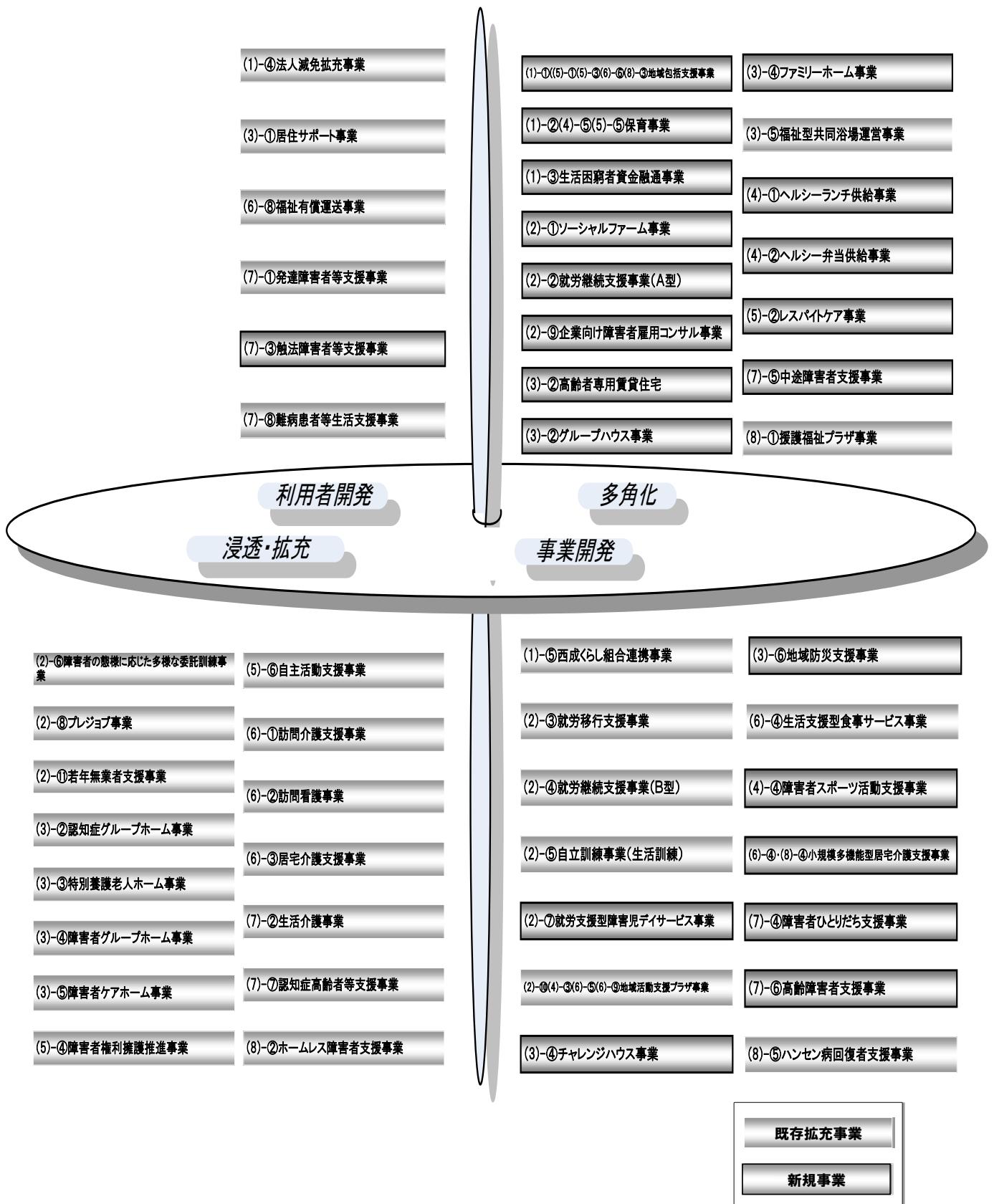
社会福祉における規制緩和は今後もますます広がり、福祉法人の倒産、合併、譲渡などが当たり前に起こる時代がきています。また、人口の減少は、海外からの福祉労働者の移住だけでなく、福祉事業のグローバル化へつながり、世界一の長寿国日本の介護市場の拡大に期待して、福祉分野における海外資本の参入も起こってくる流れにも注意を払う必要があると思います。

むろん、日本への進出は、中長期には中国進出への足がかりとも言われています。逆に、日本の介護事業者の中には、一人っ子政策により確実に高齢社会となっていく10億人市場の中国に焦点を当て、ビジネスチャンスを模索し始めているところもあるようです。

私たちは民間事業者ではなく、高度に公益性が求められる社会福祉法人ですが、旧態依然とした「運営」から、競争に打ち勝つ「経営」への脱皮・転換が強く求められています。団塊の世代をはじめ、これから社会福祉への市民の期待に応え、規制緩和など競争の時代を乗り切っていく協会運営の決め手は、憲法25条法人から13条法人へ変身することだと思います。近く開設予定の「まちづくりエンパートメント」構想は、まさしく13条法人への変身にむけた想いが込められた重要なプロジェクトもあります。

ソーシャルインクルージョン社会の実現に向けては「足らずを補う」だけではなく、憲法13条にいう幸福追求権への視座と寄り添いが重要です。そして、当協会が困難を抱えた人々のエンパワーメント支援センターとして機能していくような役割を積極的に担っていけるよう奮闘していきたいと思います。

IX 参考資料 I – 事業の成長マトリックス

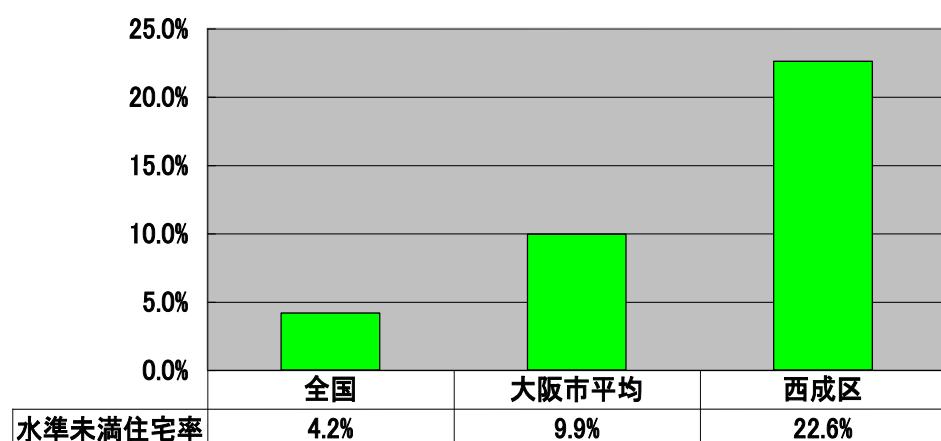


IX 参考資料II－西成区の現状



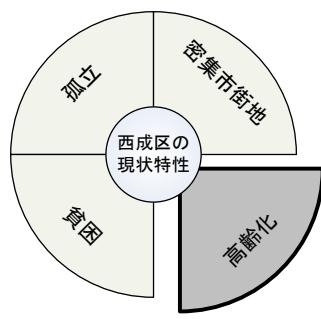
- 健康で文化的な住生活の基礎となる最低居住水準を満たしていない住宅の割合は5戸に1戸を占めています。

図. 最低居住水準未満の住宅の比率



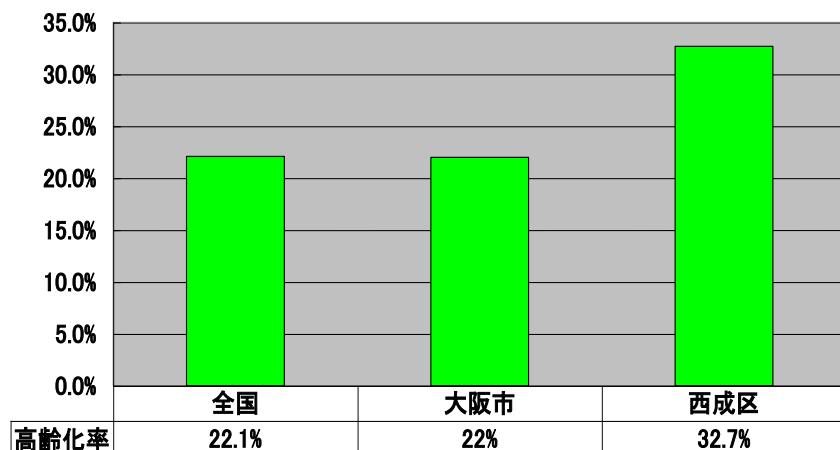
※最低居住水準とは

健康で文化的な住生活の基礎として必要不可欠ですべての世帯が確保すべき水準のことです。18歳以上の単身者の場合、個室（4.5畳）と台所の確保が必要です。



➤ 深刻な高齢化問題を抱えています。

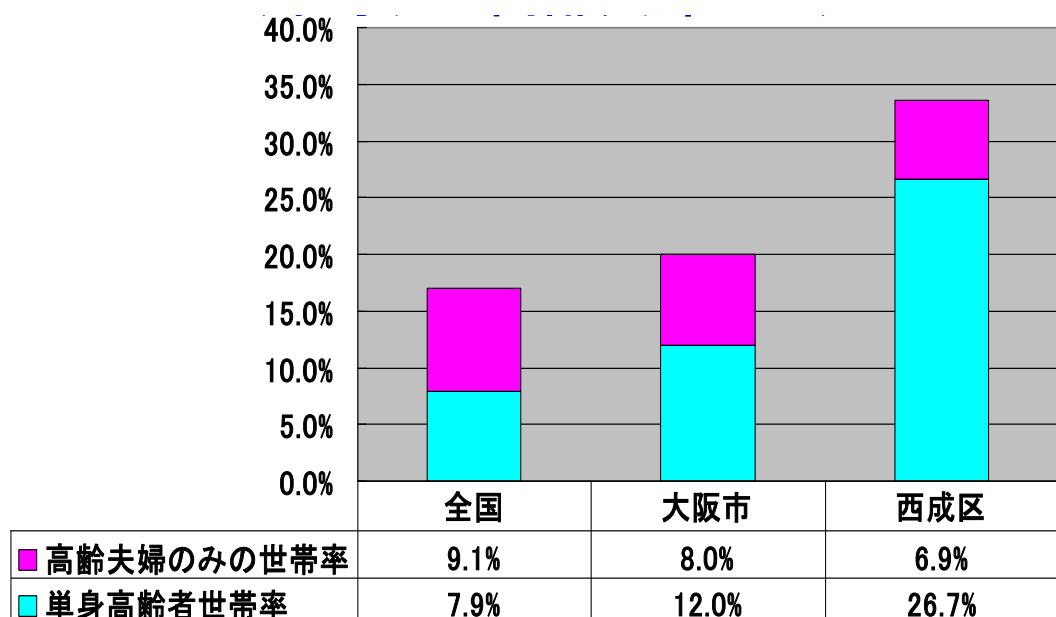
図. 深刻な西成区の高齢化率



大阪市作成資料（平成21年3月）より作成

➤ 西成には単身高齢者が多く居住

図. 単身高齢者世帯率等

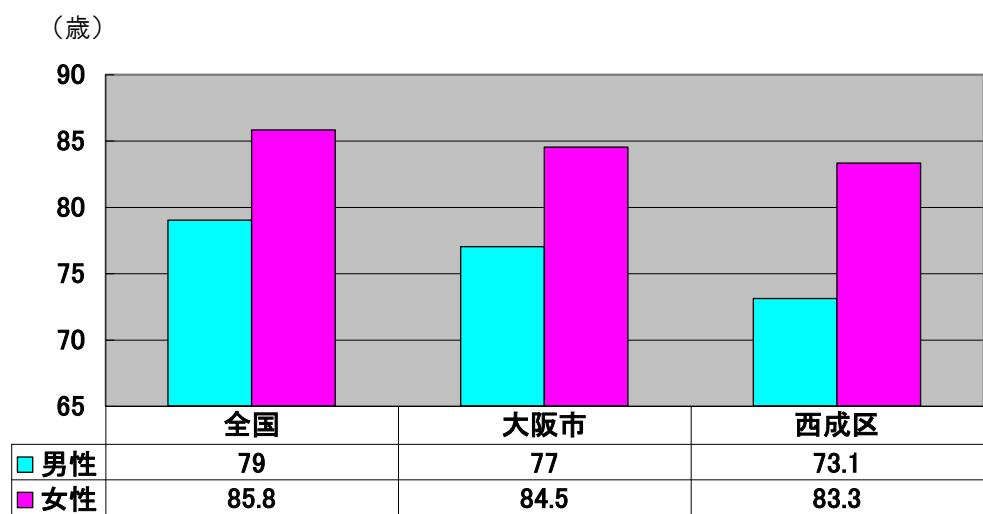


平成17年国勢調査より作成

全高齢者世帯に対する高齢者夫婦世帯・単身高齢者世帯の割合

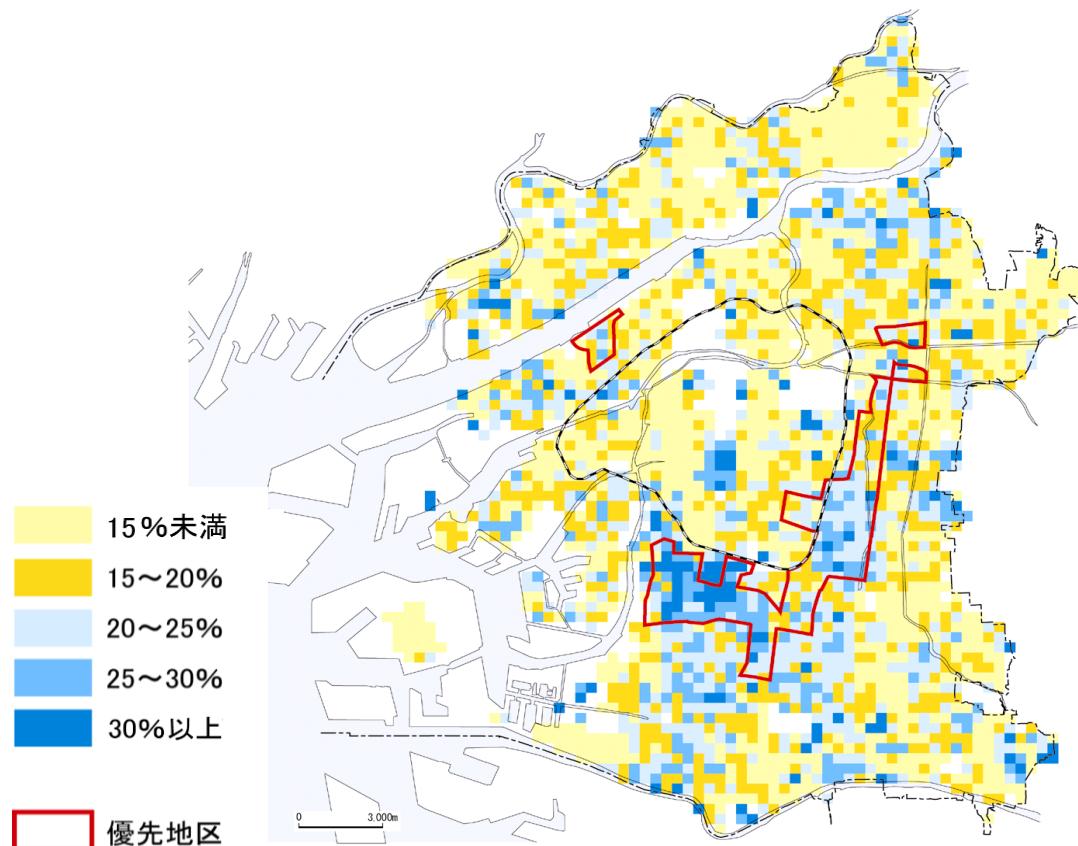
➤ 平均寿命が最も短い町、西成

図. 平均寿命

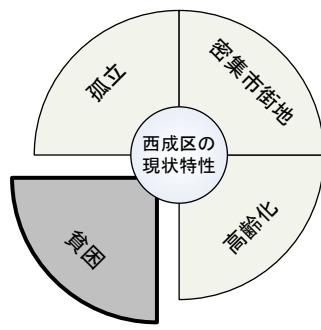


平成17年度生命表より作成

➤ 高齢化世帯と密集市街地の分布

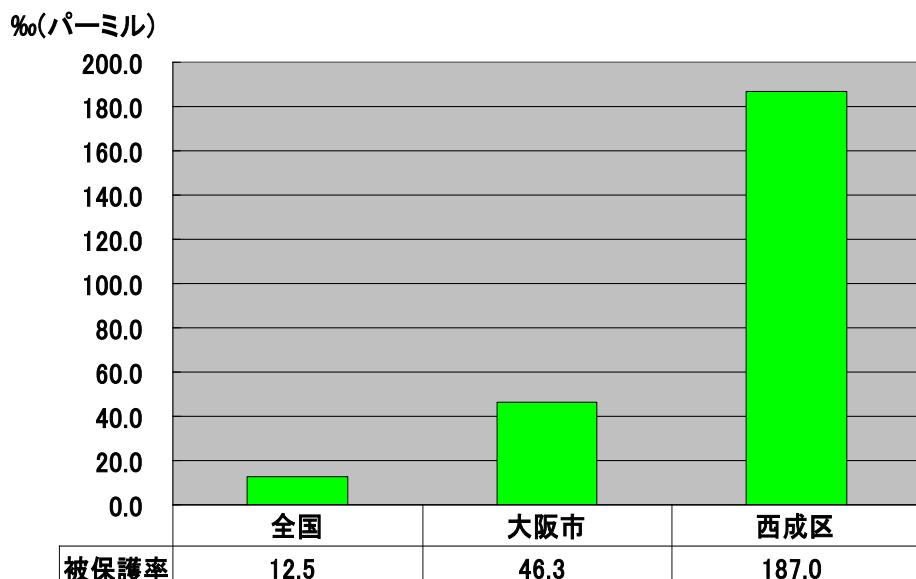


資料：国勢調査(平成12年)



➤ 約5人に1人が生活保護受給

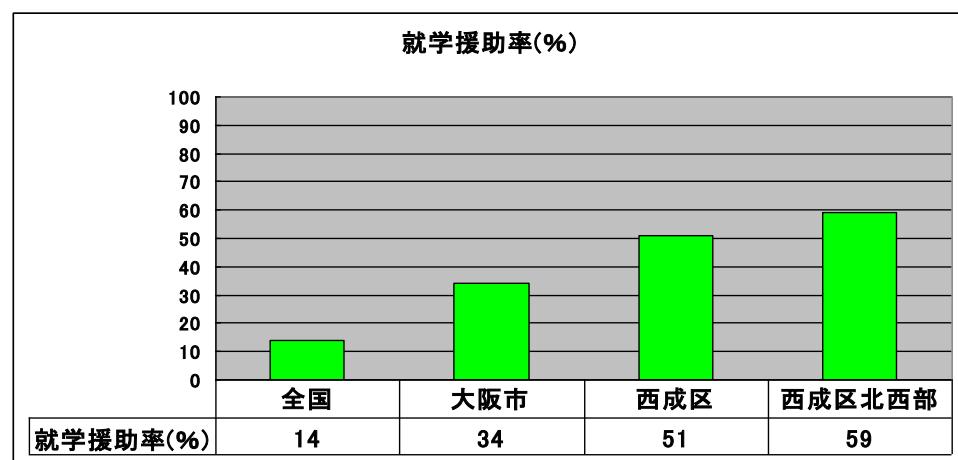
図. 被生活保護率



大阪市作成資料（平成21年3月）より作成

➤ 半数以上の児童が就学援助を利用

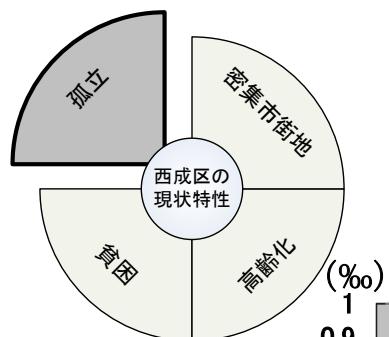
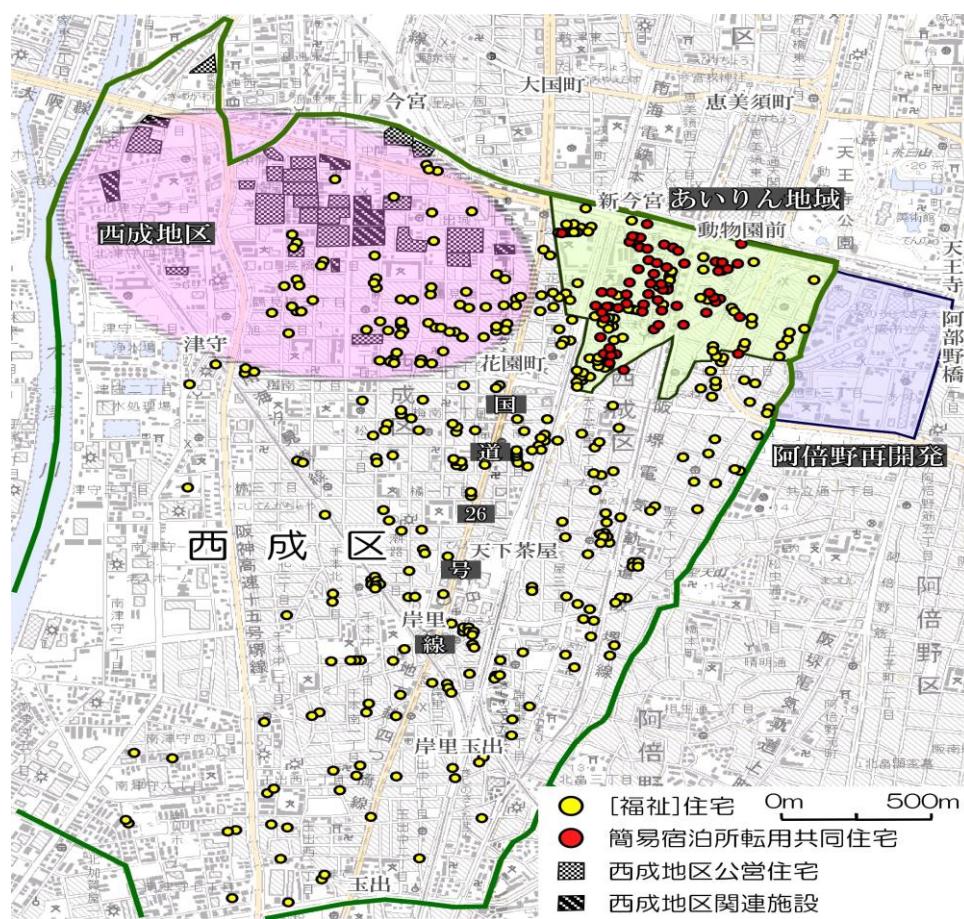
図. 就学援助率



※ 西成区北西部の就学援助率は小学校3校、中学校2校の平均値

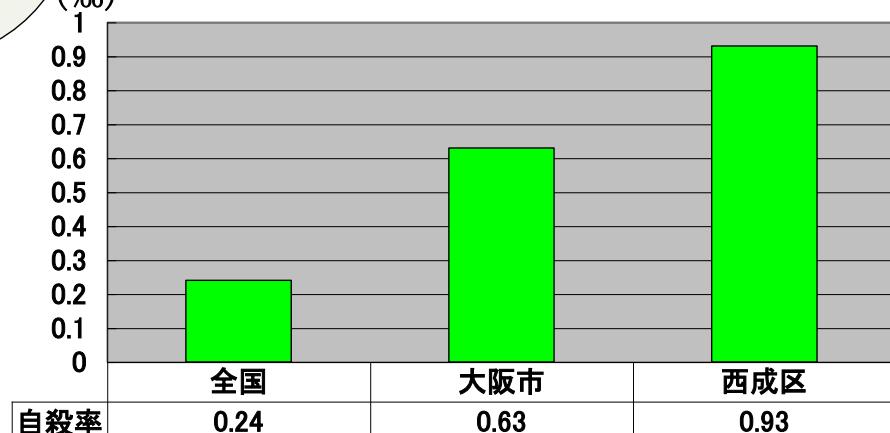
就学援助とは経済歴な理由により、子どもを就学させることが困難な家庭の子ども達の保護者に援助を行い、子どもたちが義務教育を受けることができるようとする制度

➤ 貧困問題+老朽住宅=福祉アパート
(家賃の上下移動：家賃が生活保護住宅扶助額に収斂)



➤ 全国の4倍、大阪市の1.5倍の自殺率

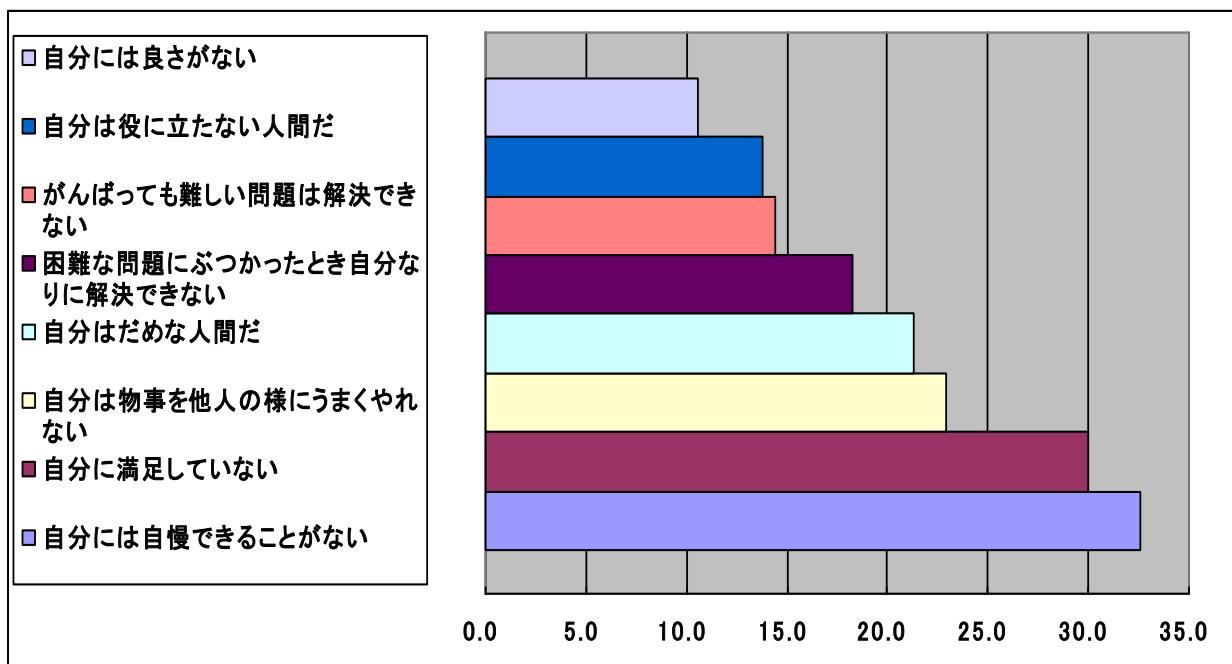
図. 自殺率



「共生政策統括官地域における自殺の基礎資料（速報版）」（平成20年度）より作成

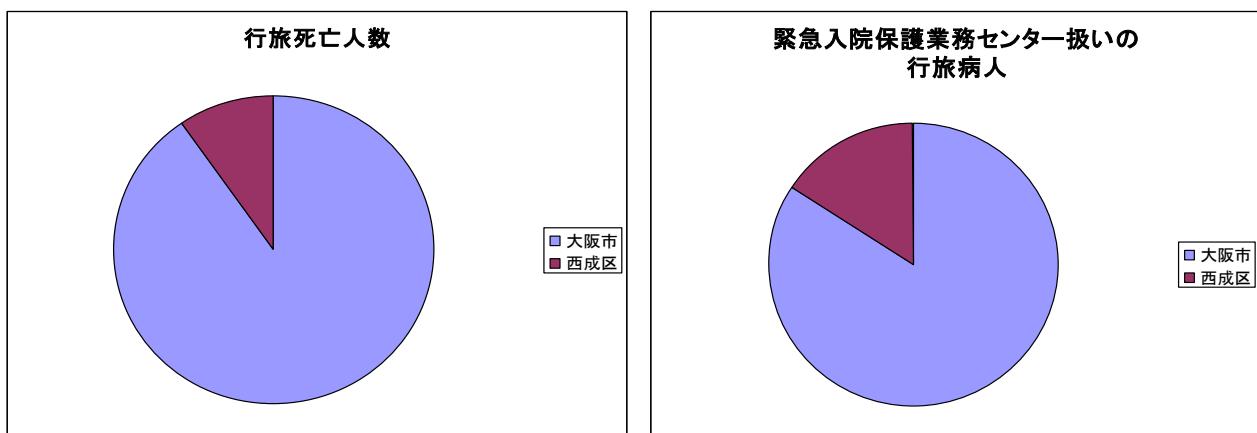
➤ 低い自尊感情

図. 自尊感情について



2000年度「同和問題の解決に向けた実態等調査西成地区調査分析書」より作成

➤ 行路病人、行路死亡人ともに西成区は大阪市内で多くの割合を占めています。



ともに平成20年度大阪市資料より作成