

小田原市社会福祉協議会介護サービスセンター

中期経営計画

VISION 2027

2025年(令和7年)4月 ▶ 2028年(令和10年)3月

「やっぱり“家”」という想いを
これまでも、これからも。

令和7年4月1日



社会福祉法人小田原市社会福祉協議会

CONTENTS

Chapter 01	中期経営計画の概要	01
Chapter 02	在宅介護関連事業の沿革	02
Chapter 03	経営指標や利用実績等の推移	03
Chapter 04	内部環境と外部環境の分析	04
Chapter 05	理念体系	05
Chapter 06	事業目標	06
Chapter 07	重点テーマ別 事業戦略	08
Chapter 08	行動計画(アクションプラン)	09
Chapter 09	ESG戦略(ESG経営)	11
Chapter 10	計画策定プロセス／策定メンバー	13

中期経営計画の概要

はじめに

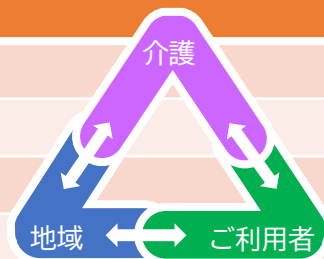
私たちは、障がいのある方や高齢の方を中心に、福祉・医療等関係機関との連携により、ご利用者一人ひとりの願いの実現を支援してきました。現在のように介護市場が拡大してきた背景にはその願いの重要性が高まったことと複雑多様化したことがあり、私たちは、この社会の大きな潮流の最先端で事業を展開し、介護事業を中心とした多種多様なニーズを取り込み、成長することができました。この先、私たちはこの成功体験に安住することなく、今後も社会の変容をいち早く捉え、そこに生まれるニーズに応え続けることで、素敵な笑顔があふれる地域社会づくりに貢献していきます。

“守りから攻めへの転換期” 事業所が将来的な成長や競争力を維持するために…

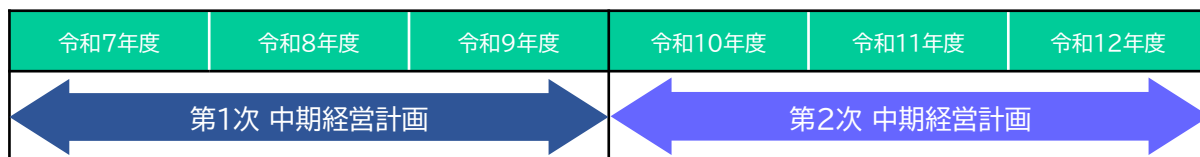
この中期経営計画(略称「中計」という。)は、「成長・拡大」と「サービスの質の向上」の両立に加え職員が希望を抱き、将来や人生を託せる事業所となり、将来にわたり、自律的に成長し継続できる経営体制の基盤強化を目指すためのものです。

策定のメリット

- 自事業所の現状を把握し、目標ややるべきことを明確化できる
- 地域へのアピールや、職員へ“事業所の方向性”を示せる
- 経営資源の最適化や調達を行うことで、有限な資源を有効活用できる
- 外部環境の変化に適応し、長期的な競争力を維持できる
- 事業所内のコミュニケーションが促進され、連携やモチベーションの向上につながる
- 求職者へのアピールとなり、事業理念を理解した人材を獲得できる
- 数値目標等を設定することで、定期的に進捗状況を確認しやすくなる



計画推進期間



計画の進行管理・評価・見直し

計画の実践は、全職員が計画の目的や内容を理解し、意識しながら日々の業務を遂行することで達成されるものですが、その進捗状況の把握及び評価を毎年度(各四半期)実施し、理事会及び評議員会や介護サービスセンター運営会議にて報告し、意見を求めることとします。また、中間年にあたる令和8(2026)年度には、計画の進捗状況、制度の改正や社会情勢、介護ニーズ等を勘案した見直しを実施します。

在宅介護関連事業の沿革

ホームヘルプサービスの開始から30年。
介護サービスセンターの設置から25年。
市社協介護サービスセンターは2025(令和7)年度に新たな転換期を迎える。

1995(平成7)年度に「ホームヘルパー派遣事業」等を実施していた「小田原ふれあいサービス協会」と「小田原市社会福祉協議会」が統合したことを契機に、法人として在宅福祉サービスを運営。現在では介護保険及び障害福祉サービスの事業者として地域住民の暮らしを支えるために引き続き業務を展開している。

2024(令和6)年度

- 利用満足度調査の実施
- 職員満足度調査の実施
- 「かながわ認証」の取得(小田原市内の訪問介護事業所で初)
- 介護サービスセンター内部検証プロジェクトによる検討協議
- 居宅介護支援事業の廃止(訪問介護事業を重点実施)



全体研修・定例会議の様子(2024年8月)

2023(令和5)年度

- ICT化による業務の省力化(全職員へのスマートフォン貸与)
- 感染症対策委員会の設置
- 業務継続計画(BCP)の策定

2022(令和4)年度

- 虐待防止(含 身体拘束適正化)委員会の設置

2018(平成30)年度

- 介護に関する入門的研修(県社協受託事業)の開催

2005(平成17)年度

- 食の自立支援事業(配食サービス)の実施

2002(平成14)年度

- 精神障害者ホームヘルプサービスの運営
(現 障害福祉サービス・居宅介護)

2001(平成13)年度

- 基幹型在宅介護支援センターの設置
- ホームヘルパー養成研修(2級課程)の開催
- 認知症予防教室の開催

2000(平成12)年度

- 介護サービスセンターの設置
- 居宅介護支援事業の運営
- 訪問介護事業の運営
- 軽度生活援助事業の運営
(現 基準緩和訪問型サービス等)
- 障害者ホームヘルプサービスの運営
(現 障害福祉サービス・居宅介護)
- 難病患者ホームヘルプサービスの運営
(現 障害福祉サービス・居宅介護)
- 自主契約ホームヘルパー派遣事業の運営

1999(平成11)年度

- 在宅介護支援センターの設置

1998(平成10)年度

- ガイドヘルパー養成・派遣事業の運営
(現 障害福祉サービス・同行援護事業)

1997(平成9)年度

- ホームヘルパー養成研修(3級課程)の開催

1996(平成8)年度

- 民生委員とヘルパーの懇談会の開催

1995(平成7)年度

- ホームヘルパー派遣事業の運営

1994(平成6)年度

- 在宅介護ハンドブックの発行

1992(平成4)年度

- 寝たきり等高齢者への紙おむつの贈呈

1986(昭和61)年度

- 医療福祉相談会や在宅介護教室の開催

1984(昭和59)年度

- 痴呆症(現 認知症)老人を抱える世帯の把握調査

1981(昭和56)年度

- 障害児者対策・手づくりスロープ設置運動の推進

1977(昭和52)年度

- 独居老人仲間づくり事業の推進

1976(昭和51)年度

- 法人設立・認可
- 寝たきり老人布団乾燥サービスの実施



寝たきり老人布団乾燥サービスの様子(1976年頃)

凡例

〇〇〇〇(〇〇〇〇)年度

直営事業の発足年度

■ 介護サービスセンター 直営事業

〇〇〇〇(〇〇〇〇)年度

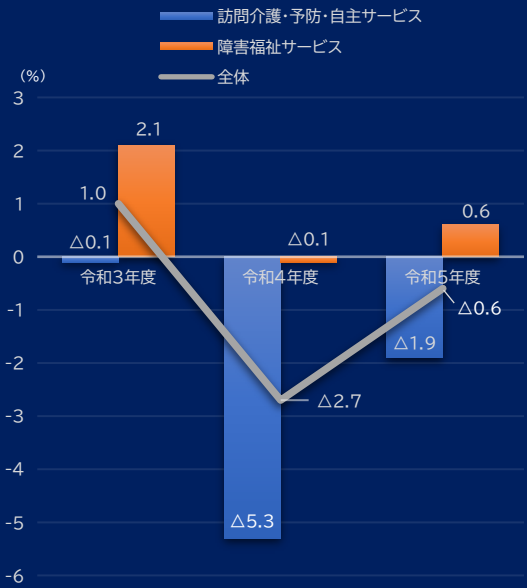
関連事業の発足年度

□ 地域福祉事業部門 関連事業

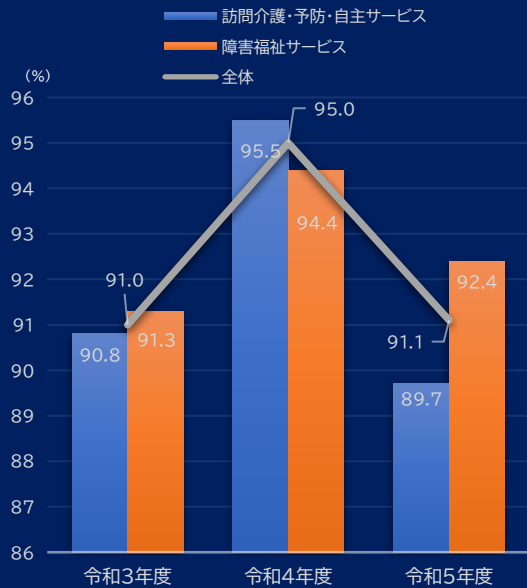
経営指標や利用実績等の推移

(各年度 事業報告書・決算書類 抜粋)

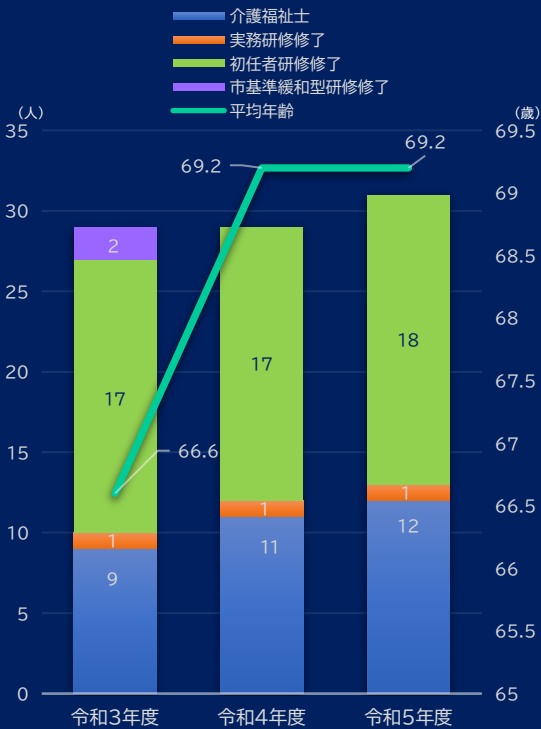
経常増減差額率(経常利益率)



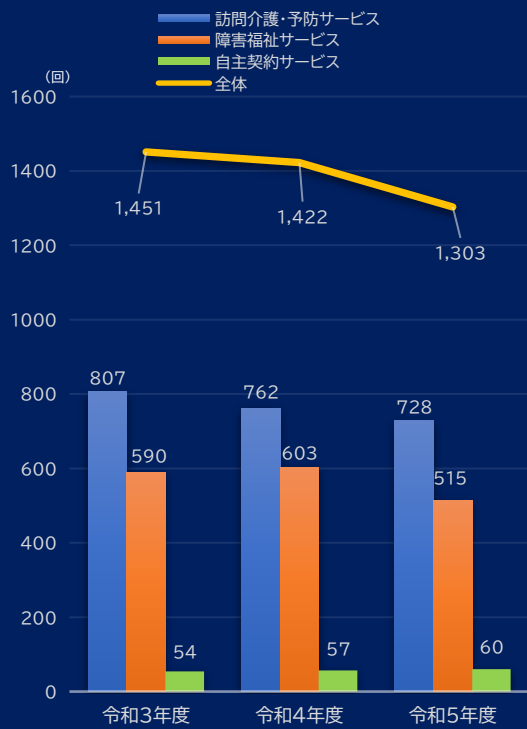
人件費比率



登録ホームヘルパーの状況



サービス提供回数(月平均)



内部環境と外部環境の分析

- 育んできた社協ブランド力
- 専門性と信頼性が高い
- 公共性や柔軟性がある
- 充実した相談・支援部門との連携
- 生活援助サービスの高い利用実績 他

Strength

強み

- 市計画によるサービス見込量の増加
- 高齢化率の上昇
- 要支援・要介護認定率の上昇
- かながわ認証の取得 他

機会

Opportunity

内部環境

外部環境

Weakness

弱み

- 身体介護に対応できるヘルパーが少ない
- 介護保険サービスの利用実績が低迷
- ヘルパーの高年齢化による介護事故リスクの恐れ 他

脅威

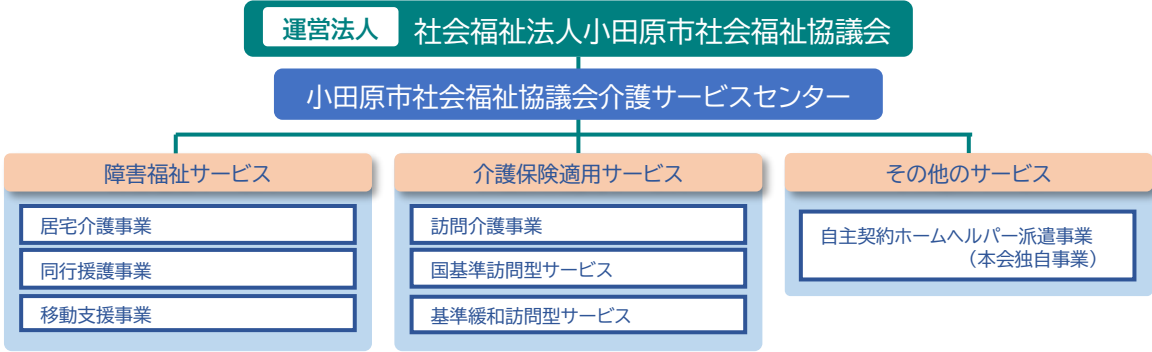
Threat

- ヘルパー等介護人材の確保が困難
- 介護報酬改定に伴う基本報酬額の減額
- 物価高騰に伴う費用負担の急増 他

訪問介護の基本報酬		1677 (単位)	1602 (単位)
身体介護	20分未満	167	163
	20分以上30分未満	250	244
	30分以上1時間未満	396	387
	1時間以上1時間30分未満	579	567
	以降30分を越すことに算定	84	82
生活援助	20分以上45分未満	183	179
	45分以上	225	220
	身体介護に引き続き生活援助を行った場合	67	65
通院等		99	97



介護サービスセンターの事業概要



事業理念（事業を行う目的や価値観、存在意義）

地域とあなたを
大切に
社協の“介護”で
まちづくり

私たちの事業所が位置する小田原のまち、私たちが提供するサービスのご利用者やご家族とこのまちにお住いのすべての皆さんのために、小田原市社会福祉協議会が有しているさまざまな相談・支援機能と連携・協力しながら、社協らしさを活かした「介護サービス」と「介護の人材育成」に取り組むことを目的としています。

ビジョン（目指すべき3年後の姿）

「やっぱり“家”」という想いを
これまでも、これからも。

ご利用者とそのご家族が営む日々の暮らしを、住み慣れた環境で、これまでの生活スタイルを維持し続けていただけるようにすることこそ、ご利用者の喜びであり、生きる力につながるものであり、尊厳を守る私たちの事業所の使命と考えています。創業から未来に向けた事業所の「想い」とご利用者の暮らしに寄り添い続ける「信念」をこのメッセージに込めています。

重点テーマ

I
既存事業の進化と深化

II
地域の介護人材の確保

III
経営管理の最適化

事業目標

1

経常増減差額率(経常利益率)

計画最終年度 **2.3%**

サービス活動収益に対する経常増減差額の割合
(経常活動における利益率)

計算式 $\text{経常増減差額} \div \text{サービス活動収益計} \times 100(\%)$

2023(令和5)年度 実績; **△0.6%**

〔訪問介護・予防・自主サービス △1.9%〕
〔障害福祉サービス 0.6%〕

訪問介護事業所における平均利益率;**7.3%**
令和3年度訪問介護の経営状況について(福祉医療機構)より

2

人件費比率

計画最終年度 **88%**

サービス活動収益に対する人件費の割合

計算式 $\text{人件費} \div \text{サービス活動収益計} \times 100(\%)$

2023(令和5)年度 実績;**91.1%**

〔訪問介護・予防・自主サービス 89.7%〕
〔障害福祉サービス 92.4%〕

市町村社会福祉協議会が運営する訪問介護事業
所における人件費比率(中央値);**84.9%**
(令和2年度介護事業経営実態調査より)

3

登録ヘルパー新規採用者数(年間)

計画最終年度 **10人**

新たに採用した登録ヘルパーの人数
(含 登録抹消から6か月以上経過した再登録者)

2023(令和5)年度 実績;**3人**
2024(令和6)年度 実績;**2人**

4

相談・問合せ受理件数(月平均)

計画最終年度 **20件**

居宅介護支援事業所や相談支援事業所又はご
家族等からの新規受入れやサービス内容等に関
する相談・問合せの受付件数

2024(令和6)年度 実績;**1件(月平均)**
(R7.2.28時点)

5

サービス提供回数(月平均)

計画最終年度

1,430回

全事業における1か月あたりのサービス提供回数

内訳

訪問介護・予防サービス	796回
障害福祉サービス	568回
自主契約サービス	66回

2023(令和5)年度 実績 ; 1,303回(月平均)

訪問介護・予防サービス	728回
障害福祉サービス	515回
自主契約サービス	60回

6

利用満足度(説明のわかりやすさ)

計画最終年度

98%

訪問介護サービス利用満足度調査のうち、「サービス内容や利用方法に関するわかりやすい説明」の満足度(「とても満足」と「満足」の合計値)

2024(令和6)年度 実績 ; 94%

年代別の満足度

60歳代	100.0%
70歳代	93.3%
80歳代	92.3%
90歳代	100.0%

7

認知症日常生活自立度Ⅲ以上の人の受入割合

計画最終年度

35%

訪問介護サービスを利用している人のうち、認知症日常生活自立度Ⅲ以上の人の受入割合(「かながわ認証」取得要件)

計算式 $\frac{\text{自立度Ⅲ以上の利用者数}}{\text{サービスの利用者数}} \times 100(\%)$

2024(令和6)年度 実績 ; 8.1%

利用者数	110人
うち 対象者数	9人

8

要介護度の維持・改善率

計画最終年度

90%

訪問介護サービスを3か月以上利用しており、年度内に更新・変更認定を受けた人のうち、要介護度が改善又は維持した人の割合(「かながわ認証」取得要件)

計算式 $\frac{\text{維持者数} + (\text{改善者数} \times 2)}{\text{サービスを3か月以上利用し年度内に更新・変更認定を受けた人数}} \times 100(\%)$

2024(令和6)年度 実績 ; 85%

対象者数	28人
うち 維持者数	24人
改善者数	0人
悪化者数	4人

重点テーマ別 事業戦略

「重点テーマ」は、事業所が中期的な目標を達成するために設定する経営方針の中で、特に重視するテーマであり、経営の方向性を決める重大な意味を持ちます。また、「事業戦略」は、目標の実現に向けた具体的手段や方向性を示したものです。

重点テーマⅠ 既存事業の進化と深化

事業戦略

- (1) 採算性と地域ニーズに即した事業の積極展開
- (2) 営業力やサービス提案力の強化
- (3) サービス提供力の強化
- (4) 要介護度の維持・改善に向けた対応力の強化
- (5) 認知症高齢者に対する対応力の強化
- (6) 制度外サービスの見直しと開発
- (7) 利用満足度向上のための取組

重点テーマⅡ 地域の介護人材の確保

- (1) 「応募の決め手(魅力ある業務や待遇)」を焦点化
- (2) 中重度要介護者の対応可能ヘルパーの強化
- (3) 介護講座・相談会の機会を活用した積極的求人活動

重点テーマⅢ 経営管理の最適化

- (1) 強みの明確化による稼働率の向上
- (2) 賃金体系の見直しによる収支安定化
- (3) 事業目標達成状況を日常的に可視化
- (4) 「事業所の数字」を共有するための機会を強化

行動計画(アクションプラン)

重点テーマⅠ 既存事業の進化と深化

事業戦略	計画期間		
	2025(令和7)年度	2026(令和8)年度	2027(令和9)年度
(1) 採算性と地域ニーズに即した事業の積極展開	競業他社との差別化に向けた対策検討		
	「事業別収支バランス」と「利用ニーズ」との整合性の確認と共有		
(2) 営業力やサービス提案力の強化	事業所紹介パンフレット(ケアマネ・相談支援専門員向け)の作成		
	サービスの利用空き状況の提供		
(3) サービス提供力の強化	蓄積されたノウハウの可視化と共有		
	ホームヘルパーの「健康維持管理の徹底」と「研修内容の充実」		
(4) 要介護度の維持・改善に向けた対応力の強化	適切なサービス提供を維持するための「ホームヘルパーの増強」		
	要介護度の維持・改善に向けたサービス提供内容の見直し		
(5) 認知症高齢者に対する対応力の強化	要介護高齢者のADL改善・自立支援・重度化防止に向けた取組		
	維持・改善の具体的な取組事例についての共有(定例会議等)		
(6) 制度外サービスの見直しと開発	参加体験型(ロールプレイ形式等)研修の実施		
	認知症ケア専門講師による特別研修の実施		
(7) 利用満足度向上のための取組	担当ケアマネとの連携による「認知症日常生活自立度」の把握		
	自主契約ホームヘルパー派遣事業の見直し		
	地域ニーズに対応した制度外サービスの開発に向けた検討協議		
	利用満足度調査の実施による評価・業務改善(毎年度)		
	利用満足度調査の評価項目の見直し		

重点テーマⅡ 地域の介護人材の確保

事業戦略	計画期間		
	2025(令和7)年度	2026(令和8)年度	2027(令和9)年度
(1) 「応募の決め手(魅力ある業務や待遇)」を焦点化	事業理念、サービス等事業内容、定着率等の積極的公表		
	「ホームヘルパーに向いている人」の特徴を分析		
	スタッフ紹介やインタビュー記事の紹介		
(2) 中重度要介護者の対応可能ヘルパーの強化	施設従事者等「転職者向け個別相談会」の開催		
	身体介護サービスに関する外部研修への参加等		
(3) 介護講座・相談会の機会を活用した積極的求人活動	地区社協・関係団体・企業との共催による介護講座等の実施		
	事業所紹介パンフレット(求職者向け) & 求人案内チラシ作成		
	介護職員初任者研修実施事業者等との連携による採用活動		
	他業種からの転職者の積極的受入れ		

重点テーマⅢ 経営管理の最適化

事業戦略	計画期間		
	2025(令和7)年度	2026(令和8)年度	2027(令和9)年度
(1) 強みの明確化による稼働率の向上	生活援助の適正なサービス提供にかかる実績評価		
	同行援護にかかる利用エリア等の見直し		
	営業活動時における「強み」の積極的アピール		
(2) 賃金体系の見直しによる収支安定化	他事業所の賃金単価の把握		
	サービス区分別賃金単価等の設定・見直し		
	介護職員等処遇改善加算の適正算定		
(3) 事業目標達成状況を日常的に可視化	事業目標と実績を事業所内に掲出(直近月の最新状況)		
	事業所内朝礼や定例会議における報告(毎月中旬)		
(4) 「事業所の数字」を共有するための機会を強化	数値目標を含む経営に必要な数値にかかる学習会の開催		

ESG戦略(ESG経営)

事業所が経営を通じて取り組む「考え方」や「姿勢」

ESG	エンバイロメント Environment	環境
	ソーシャル Social	社会
	ガバナンス Governance	管理体制

ESG経営においては、従来の財務的な指標だけでなく「社会貢献」や「環境(職場環境や自然環境)」への配慮などの要素も考慮して、事業所の価値を評価します。

- メリット ①** ブランドイメージの向上
- メリット ②** 働きやすい環境の整備
- メリット ③** 経営リスクの軽減
- メリット ④** 離職率の低下
- メリット ⑤** 優秀な人材の獲得と定着

Environment

環境



魅力ある職場環境づくり

- 育児・介護と仕事の両立支援
- 高い定着率の維持
- 研修や会議等の機会を通じたスキルアップのしくみ
- 職員一人ひとりの適性等を考慮した業務の適切な割振り
- スマートフォン貸与による情報共有
- 効率性を重視した事務所内の整理・収納要領の改善 他

安心安全な職場環境づくり

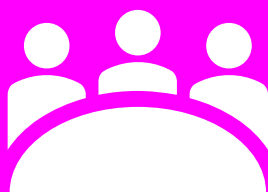
- カスタマーハラスメントから職員を守るしくみの構築
- 自然災害や感染症対策にかかる関連物品の支給
- 交通安全対策の普及・啓蒙 他

自然保護に関する職場環境づくり

- ペーパーレス化の推進
- 古紙等のリサイクル活動の推進
- エコドライブの実践によるCO₂排出量やガソリン消費量の削減 他

Social

社会



地域課題の解決を事業として推進

- 地域福祉推進部門等との連携による困難ケースへの対応
- 障がいのある人の外出支援を充実
- 他事業所との連携による利用者支援
- 要支援等高齢者の自立支援に向けた既存事業の見直し 他

人材の育成強化と開拓

- 事業所の運営に寄与できる介護人材の発掘
- 法人内部における“地域の福祉・介護人材”の把握
- 「子育て世代」・「元気印高齢者」・「他業種出身者」と訪問介護サービスとのマッチング
- 他法人や研修実施機関との連携による次世代の発掘

Governance

管理体制



ガバナンスの確保

- 法令遵守を意識した経営の徹底
- 監査機能を含む内部牽制体制の強化
- 利用者を守るための諸制度の適正な活用
- 個人情報の窃取や漏洩の防止
- 利用満足度調査の実施による「利用者の期待」と「事業所が提供する価値(サービス提供内容等)」とのギャップを把握
- 業務継続計画(BCP)による「平時の取組」と「発災時等における迅速な対応」 他

運営の透明性の確保

- 法令に基づく事業所情報等の公開
- 全職員に対する「中期経営計画の進捗状況」の説明
- 職員満足度調査の実施による登録ホームヘルパーからの「要望」や「不満」等の把握 他

計画策定プロセス／策定メンバー

計画策定プロセス

回	期日	検討・協議内容	出席者数
1	令和6年10月28日(月)	決算数値に基づいた現状と課題の共有	8人
2	令和6年11月8日(金)	課題と改善策①(居宅介護支援)	8人
3	令和6年11月19日(火)	課題と改善策②(訪問介護・予防・自主)	9人
4	令和6年12月12日(木)	課題と改善策③(障害福祉サービス全般)	9人
5	令和6年12月23日(月)	中期経営計画策定①(策定の主旨他)	7人
6	令和7年1月10日(金)	中期経営計画策定②(事業理念・ビジョン他)	7人
7	令和7年1月30日(木)	中期経営計画策定③(重点テーマ他)	9人
8	令和7年2月7日(金)	中期経営計画策定④(事業目標他)	8人
9	令和7年2月20日(木)	中期経営計画策定⑤(ESG戦略他)	8人
10	令和7年2月28日(金)	中期経営計画策定⑥(計画全体の加筆修正)	6人

策定メンバー（敬称略／順不同）

【介護サービスセンター内部検証プロジェクト メンバー】

職名	氏名	備考
介護サービスセンター リーダー	田中 伸明	
居宅介護支援事業所 管理者	沖津由加里	
訪問介護事業所 管理者	杉崎 英子	
訪問介護事業所 サービス提供責任者	中林 文乃	
介護サービスセンター 事務職員	原 秀人	兼 事務局
事務局長(兼 運営管理者)	遠藤 貴文	
総務企画担当リーダー	山居 紘子	

【関係役職員】

職名	氏名	備考
常務理事	柏木 武彦	
訪問介護事業所 サービス提供責任者	竹内さおり	
	松本真由子	
	辻 雅美	