

# 社会福祉法人楽友会 長期ビジョン



## 目 次

はじめに

1. 長期ビジョン策定の背景

2. 楽友会がめざしていく将来のイメージ

3. 楽友会が直面している課題

4. 今後の方向性

(1) 事業活動

地域住民のニーズと信頼に応えた、多摩地域の高齢者福祉サービスをリードする介護・福祉の総合商社を目指して

(2) 事業活動を支える法人運営の充実

5. 今後の展開

6. 体系図

資料編

1. 多摩市年齢別人口構成（平成27年1月1日現在）

2. 多摩市高齢者人口推移予測及び多摩市要介護認定率の推計

3. 多摩市の日常生活圏域の状況

---

## はじめに

---

楽友会を多摩市連光寺に開設してから47年、多摩センターを一望する山王下に移転してから20年が経過しようとしています。

高齢者福祉サービスが措置制度であった時代は、行政の指示に従ってサービスを提供すればその役割を果たしていたと言われていました。

しかし、介護保険制度の導入により措置から契約の時代に変わり、法人自らの意思で経営するようになってから15年が経過しようとしています。

私たち理事会は、楽友会が変わらなければならないという決意のもとに、将来にわたって地域の福祉サービス拠点として、信頼を獲得し続けるために何をすればよいかを改めて見直す時期と考え、平成25年より検討してきました。

本長期ビジョンは、楽友会としてこれからもサービスを拡充させ、多摩市及び周辺地域の福祉行政に貢献し、さらなる充実・発展を目指していく将来像を明確にしたものです。おおよそ10年先までの間に何をすべきなのか、そのための進むべき道筋を示すために策定しました。

楽友会が行ってきた福祉サービスを更に充実するために、現在の施設事業所のサービスに加え、様々なサービスを地域で積極的に展開することで、いわばコンビニエンスストアのように、市民の皆さんが身近で便利に活用していただけることを念頭に置いた内容になっています。

楽友会がこれからも多摩市及び周辺地域の福祉サービスの拠点として、社会福祉法人としての役割を全うするために、行政、関係機関はもとより、関連する福祉サービス提供事業者と連携を図りながら、理事会・評議員会・職員一同、ボランティアや地域の皆さんと力を合わせ頑張ってまいりたいと考えています。

平成27年3月吉日

楽友会理事長 田村 一夫  
理事一同

---

## 1. 長期ビジョン策定の背景

---

多摩市は平成23年に高齢化率が21%を超え、超高齢社会に足を踏み入れました。今後も世界でも例を見ないようなスピードで高齢化が加速していきます。多摩ニュータウン区域が市域の6割を占め、集合住宅が多いという多摩市の地域特性から、一人暮らし高齢者や高齢者だけの世帯が多いことも他地域と比べ顕著です。

このような超高齢社会にあって、おそらく誰もが、住み慣れた家や地域で最期の時まで安心して暮らし続けられることを願っており、そのために、地域の中に「身近な」「頼りになる」存在が切に求められていることは言うまでもありません。

近年、国では「施設から在宅へ」の動きがあり、「地域包括ケアシステム」の構築が打ち出されています。市町村の地域特性に応じた「重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最期まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される」しくみづくりが「地域包括ケアシステム」であり、この中では、私たち社会福祉法人に大きな役割が期待されています。

平成26年度に策定された「多摩市総合計画第2期基本計画」及び「多摩市第6期高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画」でも「多摩市版地域包括ケアシステム」による地域支援機能の強化、在宅高齢者の見守りの推進や介護予防・生活支援サービスの充実・強化などが重要な施策となっています。

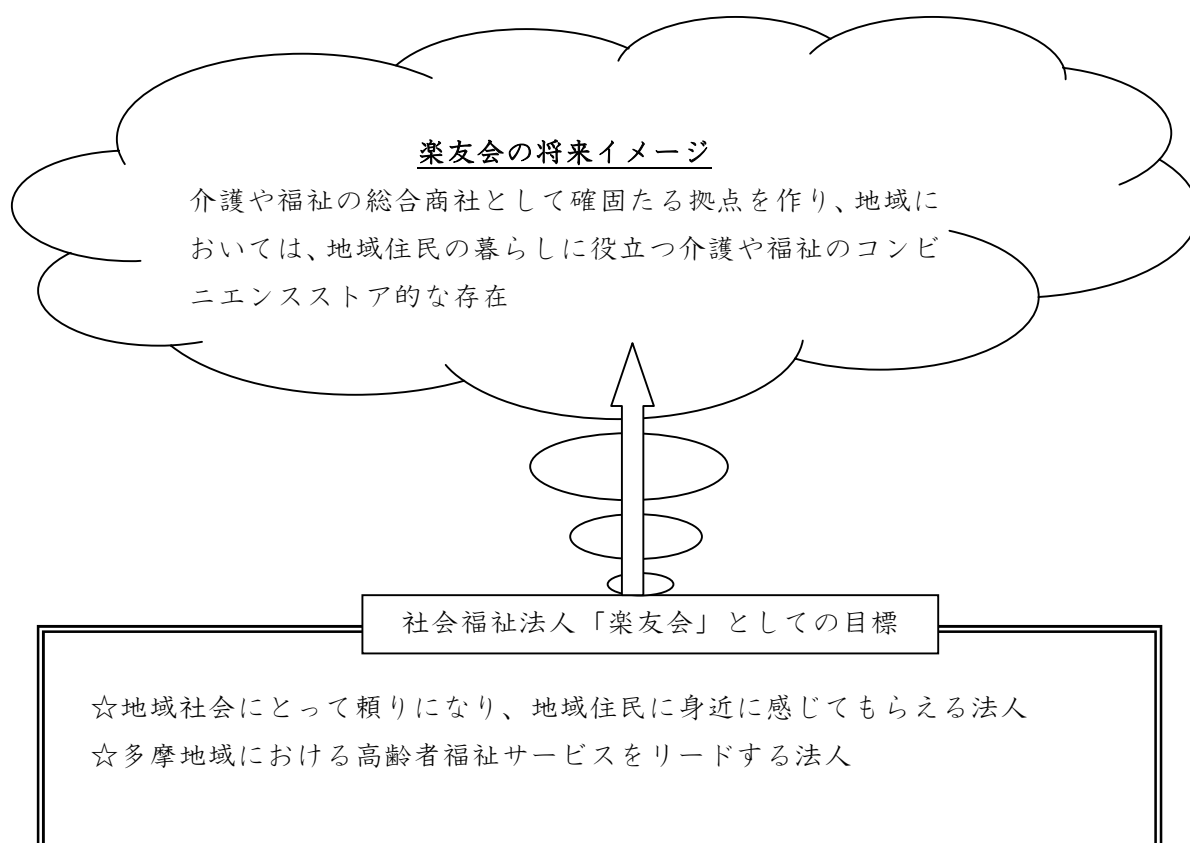
また、介護や福祉を取り巻く環境は大きく変化しています。高齢者福祉事業の分野にもNPOや民間事業者などが多数進出してきています。社会福祉法人としてどうあるべきか。そして、今後も利用者本位の視点で地域福祉に貢献していくという社会福祉法人の使命を果たしていくために、楽友会は長期ビジョンを策定しました。

---

## 2. 楽友会がめざしていく将来のイメージ

---

楽友会は、将来に向かって、元気な時も、見守りや介護が必要になっても、看取りの最期の時まで、住み慣れた家、住み慣れた地域で安心して暮らし続けることができるように、福祉・介護・予防・生活支援・住まい・医療・看護・リハビリの相互連携体制が整った総合的な高齢者地域包括ケアの一大拠点をめざしていきます。そのために、本法人がめざしていく将来のイメージと到達目標を描き、それを関係者と共有しながら、実現に向かって歩んでいくことにしました。



---

### 3. 楽友会が直面している課題について

---

社会福祉法人楽友会は昭和43年に誕生し、多摩市連光寺に軽費老人ホーム偕楽荘を開設しました。そして、同地に特別養護老人ホーム白楽荘を昭和49年に開設し、平成8年に現在地である多摩市山王下に移転しました。

今日に至るまでの50年近い間で、制度面での最も大きな出来事は平成12年の介護保険制度への変革です。「措置」から「契約」へ、「行政主導の福祉事業」から「自立した事業者による利用者本位のサービス」への転換は、本法人施設の立地条件や法人経営・施設運営のあり方に大きな影響を及ぼし、様々な課題が生まれてきています。

大きな課題の一つとして、地域包括ケアを展開する上での本法人施設の立地条件から派生するものがあります。この場所は、多摩市と八王子市の市境に接しているため、多摩市民にとっては感覚的に行きにくい場所です。一方、隣接する八王子市の住民にとっては、行きやすい場所であっても、地域密着型のサービスを利用することができないため、結果として縁遠い場所になっています。今後「地域包括ケアシステム」が構築され、「介護予防・日常生活支援総合事業」への取組みが本格化していく中で、本法人の立地特性を念頭においた取組みが必要になります。

また、契約の時代に入り、円滑な施設運営に加え、法人としても経営感覚を磨き、収益を利用者サービスや地域に還元していくことが求められるようになっていきます。本法人では、資産管理や人材育成、組織運営のいわゆる内部マネジメント面で措置時代の手法から脱却できていない面もあり、取組みが遅れているのが現状です。

「この地域に楽友会があって本当に良かった」と評価されるように、社会福祉法人としての特色を発揮し、存在価値を高める必要があります。

---

## 4. 今後の方向性について

---

### (1) 事業活動

地域住民のニーズと信頼に応えた、多摩地域の高齢者サービスをリードする介護・福祉の総合商社を目指して

#### 1) 新規事業への取り組み

「地域住民の暮らしに役立つ介護や福祉のコンビニエンスストア的な存在」という将来像を実現するためには、住民にとって身近な地域に施設があり、それを便利で手軽に使えることが重要な要素となります。また、高齢者人口が増加しているにもかかわらず、行政区域が異なると、たとえ近接地域の居住者であっても楽友会の地域密着型サービスを利用することができません。

楽友会では、以下の施設の開設などを検討し、地域密着型サービスの充実を目指します。

##### ① 地域密着型の拠点となる新規施設

多摩ニュータウン区域に、地域包括ケアの中核となる地域密着型の拠点施設の新設を目指します。ここは、居住系と在宅支援・通所系など複数の事業所を組み合わせたものにし、訪問介護と訪問看護の連携など、新たな取り組みも検討していきます。そして、山王下の既存施設と連携し、法人全体で介護や福祉の総合商社としての機能確立していきます。新施設は、介護や福祉のコンビニエンスストア的な存在としての事業を行うための総括拠点の役割を果たしていきます。

##### ② 隣接地域に小規模事業所

山王下現有施設に隣接する地域に、認知症対応型デイサービスを含めサテライト型事業所等の小規模な事業所開設を目指し、行政区域を超えたサービス提供に努めます。

##### ③ 地域に密着した「ご近所在宅支援」型の事業所

ニュータウン地区の団地内などに開設する居宅介護支援事業所を併設した「相談所」で、ご近所ケアマネとして暮らしに関わるよろず相談を受けたり、気軽な立ち寄り所だったり、頼りになるソーシャルワーカーが居る場所というイメージの施設です。

## 2) 関係機関と連携した新たなサービスを展開

多摩ニュータウン再生の動きが具体化してきているほか、UR（都市再生機構）は、既存賃貸空家住宅を活用し、高齢化に対応したプロジェクトを始動させています。さらに、東京都では一つのビルに賃貸住宅や保育所、有料老人ホームなどを集約する複合施設の建設を促進するために、支援策を打ち出しました。従来、事業パートナーとして意識していなかった団体との連携で、新たなサービス展開が可能になります。

また、「地域包括ケア」の一環として進められている「介護予防・日常生活支援総合事業」では、要支援・要介護者に加え、一般の高齢者も対象に含めた通所型サービスなども計画されています。

楽友会では以下のサービス等を検討し、新たなサービスで地域福祉の拡充を目指します。

### ① UR（都市再生機構）や東京都との連携による介護付住宅市場への参入

「多摩ニュータウン再生」に伴う都営住宅の建替えやURの賃貸空家活用などの動きを見ながら、介護付住宅の提案など、URや東京都と連携した新しい取り組みを検討します。

### ② 元気高齢者対象の出張型デイサービス事業を実施

自治会や管理組合等と提携して、コミュニティセンターや集会所などを活用したサテライト型デイサービスを展開し、元気高齢者の介護予防や地域の中でのネットワークづくり、生きがい対策に寄与していきます。

## 3) ニーズ変化に対応した、既存サービスの充実

現在、楽友会で提供しているサービスは、今後、新たな事業展開をしていく際の基盤となるものです。ニーズに合わせた展開を成功させるためには、現在のサービスを工夫し、見直し、改善していくという地道な努力の積み重ねが不可欠になります。

### ① 特別養護老人ホーム及びショートステイ

ケアワーク、ソーシャルワークの専門性を高め、重度要介護者や身寄りのない高齢者、低所得者などが安心して最期まで過ごせる場所を目指します。社会福祉法人の入所施設として、地域のセーフティネットの役割を果たしていきます。



## ② 通所介護

民間企業やNPO法人等との競合が高まっている分野です。当法人の特色を明確にし、「通所介護を選ぶなら楽友会」と評価されるようになります。また、今後、認知症ケアの強化を図っていきます。

## ③ 訪問介護

介護保険制度の枠内で生活支援サービスを提供するだけでなく、自費サービスや高齢者以外の人に向けたサービス提供など、総合事業として再編していく方向を目指します。

## ④ 居宅介護支援事業所

介護保険制度を利用する際の入口になるサービスです。高齢者や家族にとって身近な「ご近所ケアマネ」として活躍できるようにしていきます。

## ⑤ 軽費老人ホーム（A型）偕楽荘

生きがいつくりや地域交流活動などを引き続き充実させていくとともに、介護予防活動にも力を入れていきます。また、元気高齢者を対象に蓄積してきた様々なノウハウを新たな事業展開に反映できるようにしていきます。

なお、制度改正により、現在、偕楽荘のような従来型の軽費老人ホームは「経過的軽費老人ホーム」という位置づけになっており、新たな整備は見込まれていません。

# 4) 楽友会のイメージアップとネットワークづくりの推進

本法人のブランドイメージを構築するためにも、広報活動や地域交流などを充実させていきます。そして、超高齢社会の中で人々が笑顔でつながり、いきいきと暮らしていけるように、本法人も地域の一員として、ボランティア団体やNPOなどとともに活動していきます。

また、本法人が将来、地域密着型で展開していく施設が「コンビニ」的存在になるためには、様々な分野と連携・提携していくことが必要になります。地域内の医療機関、他の社会福祉法人、市・都・UR（都市再生機構）、自治会・管理組合などとのネットワークを築き上げ、事業の裾野を広げていきます。

## (2) 事業活動を支える法人運営の充実

ニーズ変化に対応しながら既存サービスを充実させていくとともに、新しい事業に取り組んでいくためには、基盤となる法人運営をより強固なものにしていく必要があります。

竣工後 20 年近くが経過し、設備等の老朽化が進んでいる山王下の現施設への対応や、新規事業などに取り組むための長期的な資金見通しなどが資産管理面での課題になります。また、職員のホスピタリティがご利用者やご家族の満足度に直結するため、人材育成や働きやすい職場づくり、組織運営面での工夫も必要になってきます。

楽友会では、資産管理、人材育成、組織運営の強化に取り組んでいきます。

### 1) 健全な資産管理を行い、安定した事業基盤を確保

#### ① 計画的な施設・設備メンテナンス

施設・設備に関する修繕計画や設備カルテを整備し、計画的に修繕や機器の入替等を行うとともに、補助金等の有効活用を図っていきます。

#### ② 新規事業に向けた資金準備

事業執行に必要な運転資金額を精査し、可能な限りの額を「新規事業積立資産」として組み替えます。また、新規事業のための準備経費や経営管理本部の人的強化のための経費など、長期ビジョンに基づいた取り組みを行う原資として、法人本部部門の経費を独立させます。

#### ③ 効率的な資金管理と効果的な資金運用

資金管理上、複雑になっている現在の預金口座を整理するとともに、資金計画に基づいた効果的な資金運用にも取り組んでいきます。

### 2) 「ホスピタリティ」を高め、安心と安全のサービスを提供する職員集団を育成

#### ① キャリアパス体系の整備

全ての職員が自分の将来を自分で描き、努力することができるようにキャリアパス体系を整備し、「給与、職層、役職」の関係を整理していきます。

## ② 研修の充実と人が育つ組織風土づくり

職員がキャリアパス体系に則ってキャリアアップをしていくための基本的な考え方や研修体系などをまとめた「人材育成計画」を策定します。

地域開放型やご利用者と一緒に学ぶ研修など、職員の視野を広げる工夫にも取り組んでいきます。

## 3) 法人ガバナンスを強化し、地域の信頼に応える効果的な組織運営

### ① サービス業務執行体制の見直し

施設の管理体制を見直し、各施設におけるサービス業務の執行単位に合わせた組織のあり方を検討します。現行の組織階層に囚われず、ニーズ変化に迅速に対応できる組織体制の構築を目指します。

### ② 法人本部機能の強化

経営指標の把握、事業計画と事業報告の連動など、経営管理本部としてのスタッフ機能を強化します。併せて、各施設事業所のサービス提供が円滑に行えるよう、サポート機能の充足にも取り組みます。

### ③ 法人マネジメント体制の見直し

理事長・常務理事・施設長の専決事項について整理するとともに、施設長の権限の一部下部委譲を検討し、刻一刻と変化するサービス提供現場への対応力を高めていきます。

法人ガバナンス強化については、国の社会福祉法人改革の動向を踏まえ、理事会・評議員会のあり方などを検討していきます。

---

## 5. 今後の展開

---

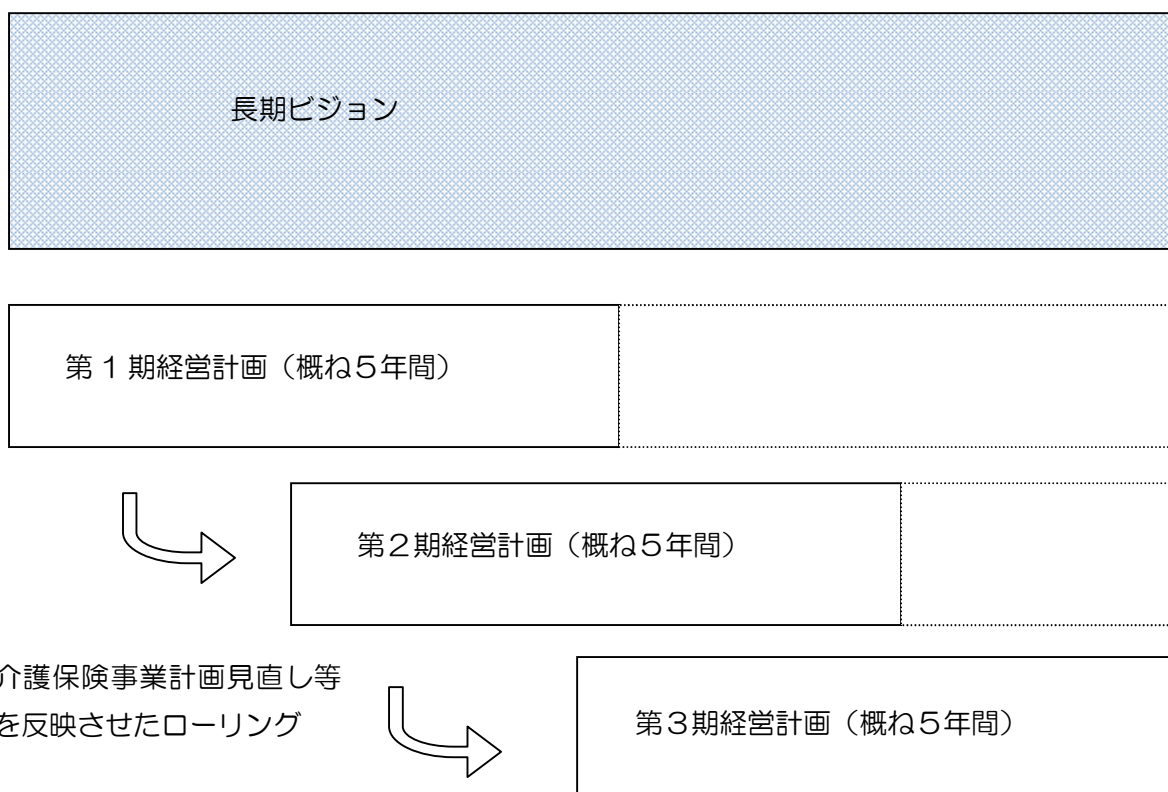
本長期ビジョンは、今後の楽友会としての方向性を示したもので、概ね10年間の取組みを取り上げています。

ビジョンで示した方向性に対する具体的な取組みについては、次年度策定予定の「社会福祉法人楽友会 経営計画」で示していきます。「経営計画」は、事業だけでなく資金計画も含んだものとし、概ね5年を計画期間とします。計画案の作成は法人内に設置するプロジェクトチームで行います。

「経営計画」は実効性を高めるために、多摩市や八王子市の「介護保険事業計画」の見直しなどを反映させ、3年ごとに改定していきます。なお、経営計画の日常的な進行管理は、理事長及び常務理事を中心に行い、適宜、理事会に報告します。理事会では総合的な観点での管理をしていきます。

長期ビジョンの進行管理は理事会で行います。進捗状況や状況の変化に応じて、ビジョンに必要な見直しを加え、改定していきます。

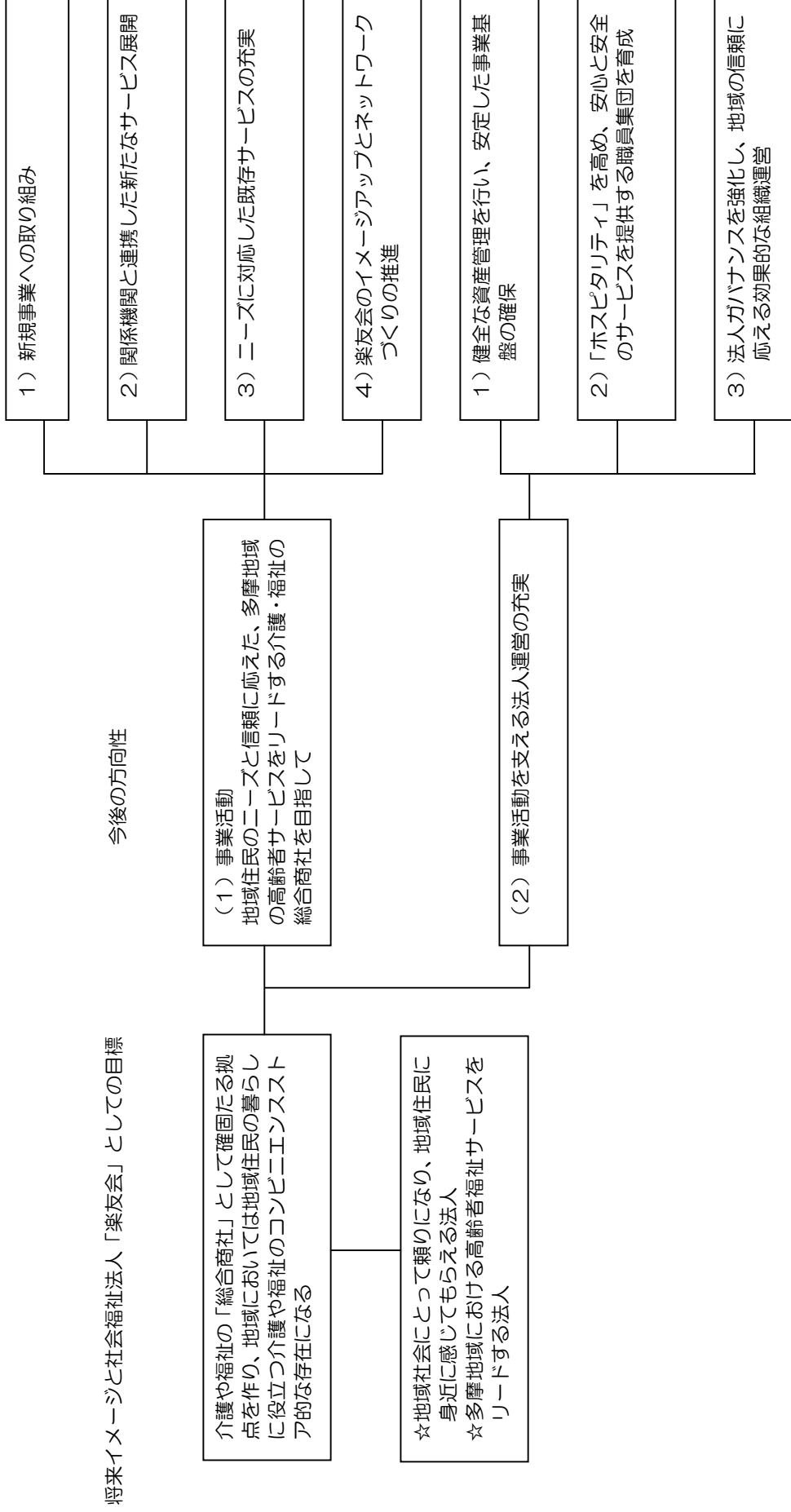
### 【長期ビジョンと経営計画】



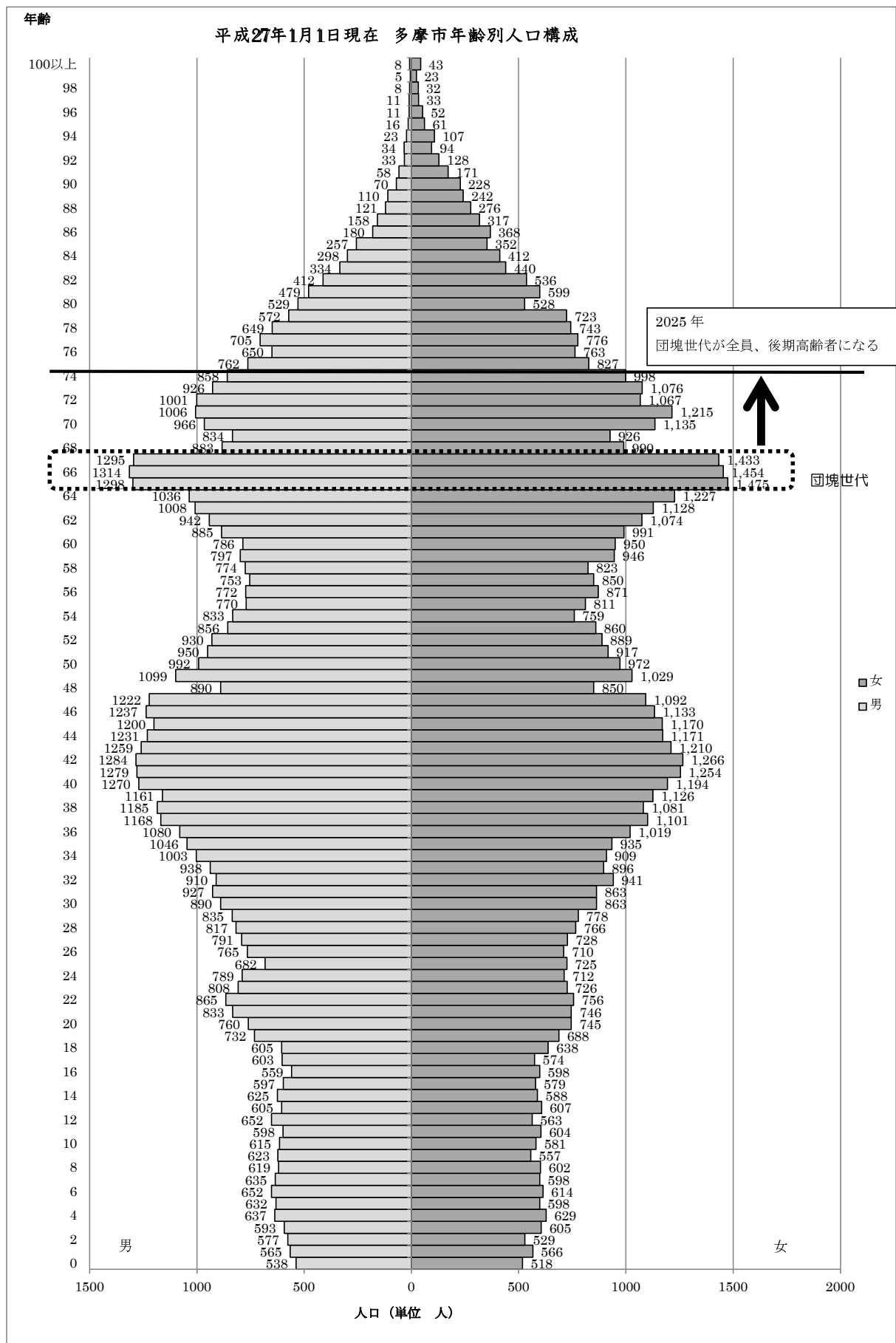
## 別表 ビジョンの工程表

前 期	中 期 ～ 5 年 ～	後 期 ～ 10 年～
	地域密着型の拠点となる施設開設への取り組み	
隣接地域に新規事業所開設への取り組み		
	ご近所生活支援型事業所開設への取り組み	
	UR・都連携の介護付住宅市場参入への取り組み	
	元気高齢者対象の出張型デイサービス事業への取り組み	
	ニーズ変化に対応した、既存サービスの充実	
	楽友会のイメージアップとネットワークづくりの推進	
計画的な施設・設備メンテナンス		
	新規事業に向けた資金準備	
効率的な資金管理と効果的な資金運用		
キャリアパス体系の整備		
研修の充実と人が育つ組織風土づくり		
サービス業務執行体制の見直し		
法人本部機能の強化		
法人マネジメント体制の見直し		

## 6. 体系図



資料 1



出典：多摩市住民基本台帳人口（年齢別）平成27年1月1日現在

## 資料 2

### 多摩市高齢者人口推移予測

	平成26年度 (平成27年1月1日)		平成32年度 (平成33年1月1日)		平成37年度 (平成38年1月1日)	
	人口 (人)	100.0%	145,023	100.0%	144,173	100.0%
世帯数	68,528 (世帯)	-	71,674	-	74,031	-
1世帯当たり人数	2.15 (人/世帯)	-	2.02	-	1.95	-
年少人口	17,925 (0~14歳)	12.2%	16,029	11.1%	14,104	9.8%
生産年齢人口	92,044 (15~64歳)	62.4%	84,793	58.5%	83,088	57.6%
高前期高齢者	22,150 (65~74歳)	15.0%	21,217	14.6%	16,744	11.6%
高齢者	15,367 (75歳以上)	10.4%	22,984	15.8%	30,237	21.0%
者	37,517 (65歳以上)	25.4%	44,201	30.5%	46,981	32.6%

出典：多摩市高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画（平成27～29年度）

### 多摩市の高齢者の状況

	平成12年度	平成23年度	平成26年度	平成37年度（推計値）
高齢化率	11.42%	21.77%	25.44%	32.59%
後期高齢者の割合	4.02%	8.80%	10.42%	20.97%
要介護認定率（65歳以上）	9.59% (4月1日現在)	11.69% (4月1日現在)	12.77% (4月1日現在)	22.88% (1月1日現在)
ひとり暮らし高齢者世帯の割合	6.06%	11.52%	13.71%	17.56%
高齢者のみ世帯の割合	4.87%	9.68%	11.41%	14.62%
認知症高齢者の割合	2.00% (4月1日現在)	6.40% (4月1日現在)	6.78% (4月1日現在)	13.60%

※高齢化率、後期高齢者の割合、ひとり暮らし高齢者の割合、高齢者のみ世帯の割合は各年度1月1日現在

出典：多摩市高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画（平成27～29年度）



資料 3

日常生活圏域の状況(介護サービス基盤整備、地域密着型サービスの指定状況等)

圏域	地域包括支援センター	地区	人口(人)	高齢者人数(人)	高齢化率	独居高齢者世帯数(人)	介護サービス基盤(箇所数)							
							(特別養護老人ホーム)	介護老人福祉施設 介護療養型医療施設	介護老人保健施設	有料老人ホーム	短期入所療養介護 短期入所生活介護	通所介護(認知症対応型含む) 通所リハビリテーション	訪問介護 訪問看護	認知症グループホーム
第1地区	東部	連光寺	9,786	1,873	19.14%	591	1	1	5	3	10	6	3	1
		聖ヶ丘	7,061	2,238	31.70%	359								
		馬引沢	3,690	333	9.02%	94								
		諏訪	11,858	3,151	26.57%	902								
	西部	和田	8,789	1,436	16.34%	494	2	1	0	2	5	1	1	1
		和田3丁目	1,189	516	43.40%	172								
		和田1261	1,537	699	45.48%	276								
		桜ヶ丘	6,081	2,103	34.58%	522								
	北部	東寺方3丁目	416	172	41.35%	64	0	0	1	0	2	1	0	0
		関戸	9,321	1,946	20.88%	576								
		一ノ宮	5,911	1,251	21.16%	359								
		百草	800	194	24.25%	43								
		落川	1,214	258	21.25%	58								
東寺方(3丁目を除く)	2,444	535	21.89%	119	3	2	6	5	17	8	4	2		
第1地区小計	70,097	16,705	23.83%	4,629										
第2地区	多摩センター	落合	14,334	3,380	23.58%	603	1	1	1	2	13	11	1	1
		鶴牧	12,137	2,436	20.07%	377								
		唐木田	2,131	492	23.09%	127								
		中沢	3,022	420	13.90%	114								
		山王下	705	232	32.91%	193								
	中部	永山	15,154	4,572	30.17%	1,250	1	0	1	2	9	9	1	1
		愛宕	5,454	1,867	34.23%	499								
		乞田	2,433	306	12.58%	79								
		貝取(1~5丁目を除く)	1,074	120	11.17%	41								
	南部	貝取1~5丁目	8,564	2,600	30.36%	473	0	0	0	0	5	2	0	0
		豊ヶ丘	10,823	3,240	29.94%	674								
南野		1,807	299	16.55%	57									
第2地区小計		77,638	19,964	25.71%	4,487	2	1	2	4	27	22	2	2	
合計		147,735	36,669	24.82%	9,116	5	3	8	9	44	30	6	4	

☆人口、高齢者人数、高齢化率等は平成26年7月現在(住民基本台帳より)

☆介護サービス基盤整備については平成26年5月現在の数

※出典：多摩市高齢者保健福祉計画・介護保険事業計画(平成27~29年度)

平成 27 年 3 月 28 日

社会福祉法人楽友会

〒206-0042

東京都多摩市山王下 1-18-2

TEL 042-374-4649

<http://www.rakuyuukai.com/>