

中期経営計画

(令和6年度～令和8年度)

令和6年3月策定

社会福祉法人会津若松市社会福祉協議会

I はじめに

令和2年6月に社会福祉法が改正され、市区町村における包括的支援体制の構築を進めるための取り組みが全国的に進められています。こうした法改正をはじめ、全社協地域福祉推進委員会では、「全社協福祉ビジョン2020」、「市区町村社協経営指針」の第2次改訂版を令和2年7月に取りまとめました。

本会においても、この経営指針の内容を踏まえ、これからの組織の進むべき方向を役職員が十分理解し、自らの経営理念、将来ビジョンを定め、具体的な戦略を持った経営を実現していくための計画を作成する必要があると考えます。

令和3年9月に作成した「第3次経営改善3ヶ年計画」も今年度最終年であり、第4次計画の作成を進めていかなければなりません。一方で、赤字決算の解消に向けた取り組みとする「財政計画」、更には、年齢構成等を踏まえた職員採用計画である「定員管理計画」の作成も併せて進める必要があります。

そこで、様々な課題の解決策として、それらを一体的に進めるために「中期経営計画」とし作成するものです。

本計画は実行可能な計画とし、本会として目指すべき方向性を明示し、役員一丸となって信頼される組織づくりに取り組んでまいります。

II 現状と課題

(第3次経営改善計画の評価)

1. 事業について

①法人部門

役員等の選任規程の一部改正により、選出について柔軟に対応できるようになった。評議員の一般公募については、次期改選（令和7年度）に向けて検討していく。

「社協職員行動原則」について各職員への周知徹底に取り組み、新入職員に対する研修にも取り入れた。

メンタルヘルスケアについては、担当者による職員の面談を行い、事業所内の実態把握に努めた。また、ハラスメント防止規程を制定し、職員に周知

することで、人権の保護に努めた。

市や県社協との人事交流については進んでいない状況である。

共済事業の経理区分については、市の指導監査により特別会計から一般会計に移行した。

令和6年4月から義務化されるBCPを策定し、災害及び感染症発生時の対応力向上等について整備した。

②地域福祉事業部門

市の生活サポート窓口への職員派遣や、サロンにおいての出張相談等、相談業務に力を入れた。

地区社協の設立については3年間で6地区を目標としていたが、4地区にとどまった。また要綱及び交付金の見直しについて検討し、既存地区社協に説明することで了解を得た。

サービ斯拉ーニングについてはモデル校を選定して実施したが、地域に出向くまでには至らなかった。

令和6年度から実施予定の法人後見事業について準備を進めた。

老人福祉センター、北会津及び河東（共に地区社協主催）においてそれぞれ健幸スクールを開校し、早期からの介護予防に寄与した。

③こども支援部門

会津通園訓練センターたんぽぽ園において、「保育所等訪問支援事業」も事業化し、令和5年10月に「児童発達支援センター」を開設した。

④在宅サービス事業部門

ヤングケアラーの支援について、「会津若松市子育て世帯訪問支援事業」の事業者として令和5年7月に契約締結し、支援体制を整えた。

介護保険事業においてはコロナ禍を一つの要因とした収入の減少が顕著であった。特定処遇改善加算取得に向けての検討を図ったが、仕組みづくりには至らなかった。令和6年6月から介護報酬改正で、介護職員等処遇改善加算に一本化されるため、今後も取得に向け検討していく。

2. 財政について

平成30年度単年度収支の赤字決算を機に中期財政計画を策定し、3年間の赤字解消を目標としていた。

その後、新たな受託事業による収入増や、特別会員加入推進員の任用による特別会費の収入増、介護保険事業の安定的な収入により、平成31年度（令

和元年度) から令和3年度までは黒字に転換していた。

しかし、新型コロナウイルス感染症の感染拡大によるデイサービスの休業や交付要綱の見直しによる市補助金の減額、物価高騰による経費の増額等により、令和4年度の単年度収支において約2,500万円の赤字決算を出したところである。財政の健全化については喫緊の課題であると考えます。

更には、施設の老朽化による修繕費の増により、施設整備積立金の取り崩しも増えており、積立額も適正規模には至っていない。

尚、目的を明示された寄附については、適正に基金に積み立てをした。

○単年度収支決算状況(別表1)

○会費の推移(別表2)

○基金・積立金の推移(別表3)

3. 職員定員管理について

平成26年12月に策定した定員管理計画については、事業の拡大や働き方改革への対応等、現状に合致した適正な職員数を算定するため業務量を改めて検証し、策定から5年が経過した令和2年7月に見直しを行った。

その後3年が経過したが、更に事業も増加し、部署によっては時間外労働も増えてきている状況で、職員の負担もかなり大きくなってきている。

また、入職して間もない若手の職員の退職も相次ぎ、職員の定着についても対策を講じていかなければならない。

○定員管理計画見直し・・・正規職員と再雇用職員を合わせて必要職員数を40名とし、計画的に採用。

○職員数及び新規採用者、退職者の推移(別表4)

4. その他

「第3次経営改善3ヶ年計画」(評価まとめ)については別添資料のとおり

Ⅲ 経営理念・基本方針

【経営理念】

第2期地域福祉活動計画の基本理念「誰もが安心して暮らせるよう地域で支え合うあいづわかまつ」の実現

【基本方針1】

誰一人取り残さない社会の実現のため、顔の見える事業運営に取り組む。

- (1) 相談・支援体制の強化
- (2) 利用者に寄り添った支援
- (3) 利用者に寄り添った施設の運営

【基本方針2】

年齢構成を鑑みた人材の確保・育成・定着のため、計画的に職員を採用するとともに、適切な職員配置をし信頼される組織づくりに取り組む。

- (1) 人員基準に沿った適正な有資格者の配置と適切な人員配置のための計画的な人材確保
- (2) 職員の育成に向けた各種研修の充実
- (3) 人材定着のための働きやすい職場づくり

【基本方針3】

安定的な事業推進のための事業の評価・検証を適切に行い、財源確保に取り組む。

- (1) 会員会費の安定的な確保と特別会員の加入促進
- (2) 委託事業も含めた事業の見直し
- (3) 各種基金・積立金の計画的な積立と適正な管理

【計画期間】

令和6年度から令和8年度までの3年間

V 経営戦略（具体的な取り組み）

【基本方針1】

誰一人取り残さない社会の実現のため、顔の見える事業運営に取り組む。

（1）相談・支援体制の強化

- ① 市生活サポート窓口へ職員を派遣し、生活困窮者に対する支援を継続していく。
- ② 相談窓口や相談内容のPRに努め、周知を徹底していく。
- ③ 地域の課題を掘り起こしていくために、地区社協等地域での相談会を開催するなど、身近な場所で相談できる環境を整備する。

（2）利用者に寄り添った支援

- ① 認知症や障がい等で判断能力が衰えてきた方たちを支援するため、法人後見事業の実施を進める。
- ② 多様な生活課題に対する生活支援サービスや福祉活動の開発・実施
- ③ 関係機関等との連携を図りながら、家庭訪問や面談、同行支援等アウトリーチを通じた継続的な支援を実施していく。
- ④ 生活困窮者の把握と支援

（3）利用者に寄り添った施設の運営

- ① 個々の思いに寄り添い、自立支援を考えるケアの提供
- ② 感染症対策を徹底し、安心・安全に利用できる施設の運営

【基本方針2】

年齢構成を鑑みた人材の確保・育成・定着のため、計画的に職員を採用するとともに、適切な職員配置をし信頼される組織づくりに取り組む。

（1）人員基準に沿った適正な有資格者の配置と適切な人員配置のための計画的な人材確保

- ① 「別表5」のとおり必要職員数を割り出し、「別表6、7」のとおり計画的に採用していく。
- ② 適材適所の職員配置のため、定期的に適切な人事異動をする。
- ③ 障がい者雇用については、令和3年度～令和7年度を計画期間とした「障がい者活躍推進計画」を基本とするが、令和8年度以降法定雇用率が2.7%（パートタイマー5名程度）に引き上げられる

ため、計画的に採用していく。

(2) 職員の育成に向けた各種研修の充実

- ① 研修の年間計画を作成し、階級別に実施する。
- ② 職員一人ひとりが目標を明示し、それに向けた研修の実施、支援
※管理職以上の職員を対象

(3) 人材定着のための働きやすい職場づくり

- ① 新規採用職員に対しては、育成係を配置して3ヶ月程度業務内容についての指導及び評価を行う。
- ② 定期的（半期に1回）に面談を実施するとともに自己ストレスチェックを継続し、メンタルケアを行う。
- ③ 本人評価も含めた評価制度の導入を検討する。
- ④ 職員一人ひとりが業務内容を見直し、時間外勤務の削減を図る。
※やらなければならない業務の明示
- ⑤ 外部相談窓口（産業医、社会保険労務士等）の設置を進め、相談しやすい環境を作る。
- ⑥ 介護職員等の処遇改善対策を行い、定着を図る。

【基本方針3】

安定的な事業推進のための事業の評価・検証を適切に行い、財源確保に取り組む。

(1) 会員会費の安定的な確保と特別会員の加入促進

- ① 引き続き区長会への働きかけをし、納入率を85%まで上げる。
(46万円増)

また、会費の値上げについても検討していく。

(仮に300円で納入率が85%の場合、447万円増)

- ② 本会役員等も含め、特別会員の加入促進を図る。
(役員14名×1口5千円＝7万円増)

(2) 委託事業も含めた事業の見直し

- ① プロジェクトチームを設置し、事業の見直しと再構築を行う。
- ② 適正な事業規模と人員構成
- ③ 新規事業については、市民への貢献度や収支のバランスを考慮しながら対応していく。
- ④ 各種団体への助成金についても見直しを図っていく。

- ⑤ 総収入の40%を占める介護保険事業と障害福祉サービス事業の収入を、コロナ禍以前の水準（3億円）まで戻していく。

(3) 各種基金・積立金の計画的な積立と適正な管理

- ① 計画的な積立を行うためにも、まずは安定的な財政を目指し、3年間で赤字幅を圧縮する。
- ② 共済事業については、専門業者に相談しながら、抜本的に見直していく。

財源については、市補助金の適切な確保に向けた協議及び市有財産の修繕に関する協議を加速化させ、危機感を持って取り組んでいく。

また、計画的に職員を採用した場合の人件費の推移については「別表8」のとおりとなり、人件費率も75%を超え、何も対策を講じなければ赤字幅も増えていく一方である。（令和9年度予算においては4千万円の赤字見込み）

そのため、管理職手当の削減や正職員の賞与の利率の見直し、更には昇給停止についても検討し、「別表9、10」のとおり収支の改善を図っていく。

本計画期間中の黒字回復は困難であると思われるが、少しでも赤字幅を圧縮し、次期計画につないでいきたいと考える。

VI 評価・検証

経営戦略会議において半年ごとに評価・検証を行い、理事会及び評議員会に報告する。

大幅な赤字を黒字化するためには、いよいよ正職員の人件費に切り込まなければならぬのではないかと考える。ただ、一時黒字にできたとしても、それが持続していかなければ意味がない。赤字であっても社協として実施していかなければならない事業については、即廃止ではなく・・・

※管理職手当の10%カット・・・19.2万円の削減

※賞与の利率のカット

期末手当・・・6月：100分の125 勤勉手当・・・100分の65

12月：100分の130 100分の65

↓

12月も100分の125にした場合（50歳以上の職員）

※正職員の人件費の5%カット・・・1,150万円の削減

介護保険事業や障害福祉サービス事業がコロナ禍以前の水準に戻れば、
1,300万円の増収