

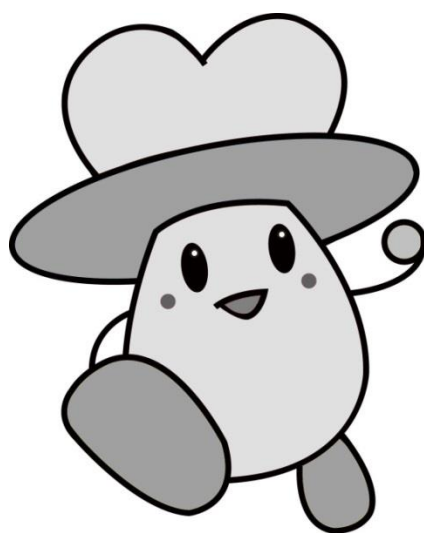
伊那市社会福祉協議会

第4次

経営基盤確立計画

計画期間

令和3年度(2021年度)～令和5年度(2023年度)



社会福祉法人 伊那市社会福祉協議会

は じ め に

- 伊那市社会福祉協議会は、平成 18 年 10 月の設立から 14 年半が経過しました。この間、合併前の伊那市・高遠町・長谷村の各市町村社会福祉協議会が築き上げた伝統を引き継ぎながら、さらに公共性・公益性の高い社会福祉法人を目指し、地域福祉の推進に向けた活動を重ねてまいりました。
- 伊那市においては、合併後 14 年間で人口が 6,000 人以上減少（H18. 4. 1 73,824 人→R2. 4. 1 67,442 人）する一方、65 歳以上の高齢者は 2 万人の大台となり、高齢化率も 30%を超えるなど、全国平均より早いペースで少子高齢化が進行しています。
- 雇用環境においては、労働力人口の減少に伴い、介護人材の不足が顕著となっており、また、家庭環境においては、核家族化、独居高齢者世帯の増加、生活困窮世帯の増加など、地域における人々の生き方や暮らし方はますます多様化、複雑化しています。
- 高齢者の孤独死、子どもや高齢者の虐待や養育放棄、貧困、引きこもりなど、複合・複雑化した地域課題が山積する中、令和 3 年度より包括的な支援体制を整備するため、多機関協働による相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援を一体的に行う重層的支援体制整備事業が始まります。住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく『地域共生社会』の実現を目指し改革を進めています。
- こうした状況を踏まえ、本会は、介護保険法、社会福祉法等の改正や、令和 3 年度の介護報酬改定、障害福祉サービス等報酬改定、生活困窮者自立支援制度の強化等の社会情勢の変化に的確に対応し、持続的かつ安定した経営を維持するため、創造的なマネジメント力を発揮していかなければなりません。
- このたび、今後 3 年間の経営指針となる第 4 次経営基盤確立計画を策定いたしました。本計画の着実な実行により、「ふれあい、支えあい、助け合う、お互い様の地域づくり」の実現に努め、地域福祉推進の中核的組織である本会の社会的責任を果たしてまいりますので、関係の皆様のご支援・ご協力をお願い申し上げます。

令和 3 年 4 月
社会福祉法人 伊那市社会福祉協議会
会 長 篠田 貞行

目 次

第1章	計画策定の主旨	1
1	計画策定の必要性	1
2	計画の性格など	2
3	計画の期間	2
第2章	目標、経営理念、事業展開の方向性等	3
1	目標	3
2	経営理念	3
3	事業展開の方向性	3
4	経営基盤強化の方向性と経営方針	9
5	計画の体系図	10
第3章	経営方針の具体的実施	11
【方針1】	持続的・安定的な法人経営	11
①	組織の強化	11
②	財政・財務の健全化	11
③	伊那市との連携強化	11
④	福祉まちづくりセンターの運営・体制強化	11
【方針2】	連携・協働による地域づくり	13
⑤	地域福祉のさらなる推進	13
⑥	地域公益活動の推進	13
⑦	災害時の被災者支援活動体制の構築	13
⑧	あらゆる市民へ伝わる広報の実施	13
【方針3】	経営戦略に基づく事業経営	15
⑨	施設・事業所の自主的な経営改善	15
⑩	高齢者福祉サービス事業の課題への対応	15
⑪	障害者福祉サービス事業の課題への対応	16
⑫	指定管理施設等の運営の見直し	16

【方針4】人材の採用・育成・定着	18
⑬ 事業方針等に基づく採用計画の策定・実施	18
⑭ 職員の資質向上	18
⑮ 働きやすい職場風土づくり	18
⑯ 職員の処遇改善	18

第4章 計画の進行管理

20

資料

【図1】伊那市の人口推計	22
【図2】本会の正規職員構成	22

第1章 計画策定の主旨

1 計画策定の必要性

- 伊那市社会福祉協議会（以下「本会」という。）は、平成18年10月1日に伊那市、高遠町、長谷村の3つの社会福祉協議会が合併して設立して以来、地域福祉の推進のため、行政をはじめ、地区・地域社会福祉協議会、社会福祉関係団体、民生委員・児童委員、ボランティアほか関係の皆様のご尽力・ご協力により、組織の基盤強化に努めるとともに、様々な事業に取り組んできました。
- 本会は、社会福祉法に規定された社会福祉法人として、法の主旨に則った活動を重ねるとともに、第3次経営基盤確立計画の方針に基づき、事業の運営や経営を行ってきましたが、福祉を取り巻く環境の変化等に対応するため、常に計画の見直しが必要な状況です。
- 本会は、介護報酬の度重なる改定や民間事業者の参入拡大、伊那市の補助事業における費用負担の見直し等々により、法人の経営に大きな影響を受ける中、事業運営の抜本的な見直しを迫られています。また、重層的支援体制整備事業による地域共生社会づくりが推進される中、社会情勢の変化に伴う諸課題に対し、地域福祉の推進と新たな取り組みがより一層求められています。
- 以上のことから、第3次経営基盤確立計画を見直し、本会が将来にわたって活動を続けながら、自主的に改善・改革を行っていくための明確な経営方針を柱とした第4次経営基盤確立計画（以下「本計画」という。）を策定します。

2 計画の性格など

- 本計画は、本会が社会福祉法に位置づけられた公共性・公益性の高い社会福祉法人として、経営基盤を確立し、組織の持続的発展を目指し、ひいては本会の目標である地域福祉の推進が円滑に実施できるよう策定します。
- 本計画においては、最初に本会の「目標」及び「経営理念」を掲げ、その目標などの実現に向けて4つの「経営方針」と16の「実施項目」を掲げています。
- 計画の推進においては、年次目標を立て、計画的かつ柔軟に取り組むとともに、計画の進捗状況や効果などについて十分に検証し、説明責任を果たしてまいります。

3 計画の期間

令和3年度（2021年度）～令和5年度（2023年度） 3年間

第2章 目標、経営理念、事業展開の方向性等

1 目標

ふれあい、支えあい、助け合う、お互い様の地域づくり

2 経営理念

職員一人ひとりが知恵と力を高め、共に生きる福祉の
まちづくり に貢献します

3 事業展開の方向性

- 本会は、目標を達成するため、住民主体の福祉活動の支援に取り組みとともに、福祉サービスの提供主体として、介護保険サービス事業と障害福祉サービス事業を運営してまいります。
- 福祉活動の支援や福祉サービスの提供により、地域に「笑顔が増えること」を事業の推進力としてまいります。
- 多様化する福祉ニーズを把握し、住民の方々が必要とする支援やサービスが提供できるよう、関係機関等と連携を図り、地域福祉の向上に努めてまいります。
- 本会の目標を達成するために必要な諸計画を策定し、各計画の目標達成のため、職員一人ひとりの力を結集してまいります。また、変化する福祉ニーズに職員が対応できるよう、職員の研修に努めてまいります。
- 地域に「笑顔が増えること」は、同時に、本会の経営面にもよい影響をもたらすものと考えます。そして、よりよい事業、よりよいサービスを提供し続けるためにも、本会の経営を安定させ、住民の方々から信頼されるよう努めてまいります。

(1) 経過と背景

- 本会は、社会福祉法に位置づけられた公共性・公益性の高い社会福祉法人として、住民主体の地区・地域社会福祉協議会やボランティアが行う福祉活動の支援に取り組むとともに、福祉サービスの提供主体として、介護保険サービス事業や障害福祉サービス事業等を運営することにより、福祉のまちづくりを推進してきました。
- 本会は、心配ごと相談や上伊那成年後見センター事業、伊那市生活就労支援センター（まいさぼ伊那市）事業などを展開するとともに、居宅介護支援事業や障害者相談支援事業などを運営することにより、個人の生活上の課題解決に取り組み、さらに、地域のあらゆる福祉資源の活用やあらゆる関係機関などと連携した包括的支援を目指し活動してきました。
- 近年、少子高齢化や貧困、虐待、引きこもり、孤立死など、従来の縦割りの対応では解決に至らない深刻な福祉課題が山積し、これらにどのように対応していくかが大きな課題となる中、国は、「新たな時代に対応した福祉の提供ビジョン」（平成 27 年 9 月 17 日）により、高齢・障害・児童への総合的な支援の提供といった新しい地域包括支援体制の確立を進めています。

また、全国社会福祉協議会は、「福祉ビジョン 2020」において、21 世紀における「地域共生社会」及び「持続可能な開発目標 (SDGs)」の「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現という 2 つの方向性のもとに、「ともに生きる豊かな地域社会」の実現を目指しています。
- 法人運営については、事業費のうち正副会長や理事等の報酬と事務局長はじめ事務局職員の人件費が平成 24 年度から伊那市の負担が半額となり、総体として、伊那市などからの補助・委託事業に係る行政の負担では十分と言えないのが現状です。
- 受託事業については、社協を取り巻く事業環境が変化する中、補助金・委託金を受けて実施する根拠を明確にするとともに、継続実施にあたっては事業評価等を前提とし、必要な財源確保や受託体制の整備等を行ったうえで、本会として積極的な事業展開を進める必要があります。

- 介護保険サービス事業については、平成24年度の制度改正以降、度重なる介護報酬のマイナス改定の影響などにより収支が悪化し、大幅な赤字経営が続いています。この状態が続くと、本会の経営を圧迫することになるため、人口推計や利用者数の推移を検証しながら、本会における介護保険サービス事業の今後のあり方について検討する必要があります。
- 障害福祉サービス事業については、長年安定した経営を続けてきましたが、平成29年度に事業体制の見直し・拡大を実施した結果、同事業全体では黒字経営を維持しているものの、多機能型事業所の一部事業において赤字経営が続いているため、利用者数の推移を検証しながら、対策を検討する必要性が高まっています。
- デイサービスセンターをはじめとした指定管理施設については、各事業を取り巻く背景や地域の実情、施設の老朽化などを踏まえ、今後の施設運営のあり方について、伊那市と協議を進める必要があります。

また、令和3年5月に新たに開設される福祉まちづくりセンターにおいて、市民の方々に相談から支援やサービス提供まで円滑に行なえるよう、伊那市と連携を強化します。

(2) 全体の方向性

- 本会を取り巻く事業環境の変化に対し、地域福祉の推進と組織の持続的発展を目指して策定する本計画では、「ふれあい、支えあい、助け合う、お互い様の地域づくり」を実現するための諸施策を提案してまいります。
- 行政と住民の間に位置する公共性・公益性を持った法人として、常に住民の福祉ニーズの在り処を探り、その充足を目指す努力を活動の中心に置かなければなりません。
そのため、地域福祉の推進においては、住民や地区・地域社協、福祉関係団体などの「ニーズ」～今、何が足りないのか、何が求められているのか～を把握することが、全ての活動の出発点になると考えます。
- 住民の福祉ニーズに対し、施設・設備などを有効に活用し、職員及び資金を有効に投下することができる諸施策を行政に提案するとともに、行政からの要請に対応できる柔軟な組織運営が必要になります。そのため、既成の事業や組織にとらわれることなく、職員及び資金を選択と集中により投下できる法人運営を進めます。
- 住民や利用者の視点に立った質の高い支援やサービス提供が行えるよう、職員の資質と専門性の向上に努め、職員一人ひとりの力を結集して、法人の組織・体制・財政基盤の強化を図ります。
- 本計画策定にあたっては、本会の目標を達成するために、福祉ニーズはどこにあるのか、その福祉ニーズの充足に必要な人材、資金及び施設・設備などの福祉資源は確保できるのかなどの観点から、第3次計画の評価を踏まえ、本計画（第4次計画）の策定を進めます。

(3) 個々の事業の方向性

- 受託事業については、目標や経営理念との一致や効果性、採算性などの明確な判断基準を持って、本会が実施することが望ましい事業は積極的に受託してまいります。
また、受託事業の採算性については、事業ごとの人件費を含めた受託料のゼロ精算がルールとなっており、受託事業が増加傾向にある中、本会として利益を見込めない事業の割合が増えることは、本会の運営上の自由度を失うことにもつながるため、受託料の一定額を収入できるよう各委託元と協議を進めます。

- 本会が管理運営する指定管理施設について、中長期的な視点に立って、施設・設備の老朽化への対応、福祉ニーズや利用者数の推移などを検証し、指定管理施設のあり方について市と協議を進めます。
また、改築された福祉まちづくりセンターの運営において、相談から支援やサービス提供まで円滑に行えるよう、市と連携を強化します。

- 伊那市生活就労支援センター（まいさぼ伊那市）事業や上伊那成年後見センター事業などの生活支援・権利擁護分野は、生活困窮世帯やひとり暮らし・高齢者のみ世帯の増加、障害者の地域生活の進展などの要因から、引き続き、この分野のニーズの増加が見込まれます。これらの事業は公共性・公益性が強く求められることから、本会への期待も高く、積極的に応えてまいります。
また、上伊那成年後見センターについては、現状の配置職員数で対応できる事業量の限界に近づいていることから、待機者を生じさせないよう、上伊那成年後見センター運営委員会で対応について協議を進めます。

- 介護保険サービス事業については、大半の事業所が中山間地域にあることから、採算性や効率性が低いため、伊那市及び関係者と協議しつつ、事業の見直しによる経営改善を進めます。
また、居宅介護支援事業や訪問介護事業は人材不足が顕著であり、人材の確保を含め、安定したサービスの提供について市や他事業者などとの協働を進めます。
加えて、高遠町地区及び長谷地区における利用者確保が困難な状況にあり、今後さらに利用者確保が困難になることが予想されるため、両地区に関わる本会の介護保険サービス事業及び関係事業所の再編について、伊那市及び関係者と調整を進めます。

- 障害福祉サービス事業については、利用者が日々の生活に充実感や楽しみを感じられるよう事業内容の充実を図り、各事業所の特色・強みを打ち出した経営により利用者の確保と安定利用に努めます。
また、多方面に就労機会の安定的な確保を進めるとともに、工賃アップに取り組めます。
加えて、各事業及び各事業所の利用者数の動向をみながら、多機能型事業所(6事業3事業所)の再編について研究を進めます。

4 経営基盤強化の方向性と経営方針

- 高い公共性・公益性をもつ本会は、利益至上主義の経営を志向するものではありませんが、固有の使命を明確にしながら経営改革に取り組み、「提供するサービスの質の向上」と「効率性の確保」の2つの価値を同時に追求する「福祉経営」を目指します。
「サービスの質の向上」を図るため、「利用者満足」と「職員満足」の実現を目指し、限られた経営資源を効率的に配分・活用しながら、持続的・安定的な経営基盤の強い組織を作り上げます。
→持続的・安定的な法人経営（経営方針1）
- 伊那市における「地域共生社会」の実現に向けて、市との連携を強化し、地区・地域社会福祉協議会、自治会、民生委員会、NPOなどとの協働により、地域力強化や包括的支援体制整備などの事業に主体的に取り組みます。
→連携・協働による地域づくり（経営方針2）
- 本会の収入の約65%を介護保険サービス事業収入や障害福祉サービス事業収入が占めていることから、これらサービスの品質管理・安全管理・危機管理のためのシステム構築とPDCA（Plan（計画）→Do（実行）→Check（評価）→Action（改善））の管理サイクルの徹底を図り、適正な収益の確保と経営改善に努めます。
→経営戦略に基づく事業経営（経営方針3）
- 職員の満足度を高め、意欲向上を図るため、雇用形態の見直しや処遇改善、働きやすい職場風土づくりを行い、法人の経営理念・経営方針の達成や経営改善に職員が一丸となって取り組める体制づくりを進めます。
→人材の採用・育成・定着（経営方針4）

5 計画の体系図

目標	経営理念	経営方針	実施項目	実施内容
ふれあい、支えあい、助け合う、お互い様の地域づくり	職員一人ひとりが知恵と力を高め、共に生きる福祉のまちづくりに貢献します	【方針1】 持続的・安定的な法人経営	① 組織の強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 組織・体制の見直し・強化 ○ 人材育成・職員配置・人件費の適正化 ○ マネジメント機能の強化 ○ コンプライアンスの強化 ○ BCP(事業継続計画)の検討・策定
			② 財政・財務の健全化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務改善等による事業収入の確保・経費削減 ○ 効果的な事業開発による自主財源の確保 ○ 伊那市補助金等の安定化 ○ 社会福祉基金等の使途の明確化・活用
			③ 伊那市との連携強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新たな政策提言・協働 ○ 地域福祉の推進・協働 ○ 「ともに生きる豊かな地域社会」の推進・協働
			④ 福祉まちづくりセンターの運営・体制強化	<ul style="list-style-type: none"> ○ 新福祉まちづくりセンターの円滑な運営・総合相談支援の体制強化
		【方針2】 連携・協働による地域づくり	⑤ 地域福祉のさらなる推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 地域福祉活動計画の推進 ○ 重層的(包括的)な相談・支援体制の充実 ○ 行政との連携強化
			⑥ 地域公益活動の推進	<ul style="list-style-type: none"> ○ 多様化・複雑化する地域の福祉ニーズへの対応 ○ 福祉関係事業者連携による活動の推進
			⑦ 災害時の被災者支援活動体制の構築	<ul style="list-style-type: none"> ○ 災害ボランティアセンターの運営(災害ボラセン運営負担金の協議を含む) ○ 災害時福祉避難所の運営
			⑧ あらゆる市民へ伝わる広報の実施	<ul style="list-style-type: none"> ○ 広報・啓発活動事業計画の推進
		【方針3】 経営戦略に基づく事業経営	⑨ 施設・事業所の自主的な経営改善	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務改善等による事業収入の確保 ○ コスト削減・コスト意識の徹底 ○ PDCAの管理サイクルの徹底 ○ 専門的・客観的な評価の実施
			⑩ 高齢者福祉サービス事業の課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ 居宅介護支援事業の強化 ○ 訪問介護事業等の経営改善・見直し ○ 通所介護事業の経営改善・見直し ○ 新たな事業・サービスの研究・検討・実施
			⑪ 障害者福祉サービス事業の課題への対応	<ul style="list-style-type: none"> ○ 計画相談支援事業の強化 ○ 居宅介護等事業の経営改善・見直し ○ 就労継続支援・生活介護等事業の経営改善・見直し ○ 新たな事業・サービスの研究・検討・実施
			⑫ 指定管理施設等の運営の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ○ ニーズに沿った指定管理施設運営の検討・対応 ○ 施設の老朽化等への対応
		【方針4】 人材の採用・育成・定着	⑬ 事業方針等に基づく採用計画の策定・実施	<ul style="list-style-type: none"> ○ 計画に基づく人材の採用 ○ 各種媒体・手法の活用による求人活動の強化 ○ 障害者雇用の推進
			⑭ 職員の資質向上	<ul style="list-style-type: none"> ○ キャリアパスに基づく研修体系の構築・実施 ○ 職場内研修の体系化・実施 ○ 目標管理制度の体系化・実施
			⑮ 働きやすい職場風土づくり	<ul style="list-style-type: none"> ○ ワーク・ライフ・バランスの推進 ○ メンタルヘルスケアの充実 ○ ハラスメント防止の徹底
			⑯ 職員の処遇改善	<ul style="list-style-type: none"> ○ 同一労働同一賃金による処遇及び賃金の見直し ○ 給与・賃金体系の見直し ○ 人事評価制度の体系化・実施

第3章 経営方針の具体的実施

方針 1	持続的・安定的な法人経営
------	--------------

【実施計画】

① 組織の強化

変化する社会情勢や福祉ニーズに対応するため、事業量や利用者数などの推移を検証し、事業の充実や縮小、事業所等の再編など組織・体制を見直してまいります。

また、本会では経理事務や労務管理が専門的な職員により行われていないため、適正な法人運営を行うために、経理やマネジメントを担う部門の体制強化を図ります。

加えて、災害時や非常時に、住民の方々に支援やサービスの提供が続けられるようBCP(事業継続計画)の策定を進めます。

② 財政・財務の健全化

運営費の多くを人件費が占めている実態から、利用者数や利用者の状態を考慮し、各事業及び各事業所に適正な職員配置を進めます。

また、寄付金を含む自主財源の創出、補助金・委託料の安定確保、目的に沿った基金の活用を進めます。

③ 伊那市との連携強化

地域福祉を推進するため、地域福祉事業の委託者であり、地域包括ケアシステムの保険者でもある伊那市との連携を進めます。

④ 福祉まちづくりセンターの運営・体制強化

新たな福祉まちづくりセンターにおいて、相談から支援やサービス提供まで、包括的な相談支援体制の構築に向け、伊那市との連携を強化します。

【実施項目及び年次計画】

実施項目	2021	2022	2023
① 組織の強化			
組織・体制の見直し・強化	検討 実施	▶	▶
人材育成・職員配置・人件費の適正化	検討 実施	▶	▶
マネジメント機能の強化	実施	▶	▶
コンプライアンスの強化	整備 実施	▶	▶
B C P（事業継続計画）の検討・策定	検討	策定 実施	▶
② 財政・財務の健全化			
業務改善等による事業収入の確保・経費削減	実施	▶	▶
効果的な事業開発による自主財源の確保	検討 実施	▶	▶
伊那市補助金等の安定化	協議 実施	▶	▶
社会福祉基金等の使途の明確化・活用	実施	▶	▶
③ 伊那市との連携強化			
新たな政策提言・協働	実施	▶	▶
地域福祉の推進・協働	実施	▶	▶
「ともに生きる豊かな地域社会」の推進・協働	実施	▶	▶
④ 福祉まちづくりセンターの運営・体制強化			
福祉まちづくりセンターの運営・体制強化	試行	実施	▶

【成果指標例】

- ① 経営会議、所属長会議の充実
- ② 収入額の増、収支の黒字化
- ③ 現行事業の充実、新規事業の考案
- ④ 行政と社協による包括的な相談支援体制の構築

【実施計画】

⑤ 地域福祉のさらなる推進

社協は、常に社会的課題・福祉課題に対し、先進的・先駆的でなければその存在意義は発揮できないと言われていています。そのため、常に地域の方々の福祉ニーズの把握に努め、新たな事業の開発や取り組みを進めます。

また、地域の方々の複合・複雑化した支援ニーズに対応するため、相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援を一体的に実施できるよう、包括的な支援体制の整備を進めます。

さらに、地域福祉活動計画（令和元～5年度）の見直しを行い、次期においても計画に沿った事業推進を図ります。

⑥ 地域公益活動の推進

社会福祉法人・社協として、地域ニーズに基づく公益事業を積極的に行う使命があります。そのため、社会福祉法人の公益性・非営利性を踏まえ、生活困窮者や社会的孤立者などに対し、行政、専門職及び関係機関と連携し、支援活動を進めます。

⑦ 災害時の被災者支援活動体制の構築

災害時に、災害ボランティアセンターや福祉避難所の役割を果たすため、訓練や研修等を定期的に行い、避難所等の立上げや運営に関する検証を進めます。

⑧ あらゆる市民へ伝わる広報の実施

広報・啓発活動事業計画（令和2～4年度）に基づき、ホームページやSNS（Social Networking Service（ソーシャル・ネットワーキング・サービス））の充実を図っているところではありますが、引き続き、情報化に対応し、あらゆる市民へ、より分かりやすく情報が伝わるための改善を進めます。

【実施項目及び年次計画】

実施項目	2021	2022	2023
⑤ 地域福祉のさらなる推進			
地域福祉活動計画の推進	実施 評価	▶	評価 策定
重層的(包括的)な相談・支援体制の充実	実施	▶	▶
行政との連携強化	実施	▶	▶
⑥ 地域公益活動の推進			
多様化・複雑化する地域の福祉ニーズへの対応	実施	▶	▶
福祉関係事業者連携による活動の推進	実施	▶	▶
⑦ 災害時の被災者支援活動体制の構築			
災害ボランティアセンターの運営	訓練等 実施	▶	▶
災害時福祉避難所の運営	訓練等 実施	▶	▶
⑧ あらゆる市民へ伝わる広報の実施			
広報・啓発活動事業計画の推進	実施	▶	▶

【成果指標例】

- ⑤ 地域福祉活動計画の進捗状況
- ⑥ 現行事業の充実、新規事業の実施
- ⑦ 災害ボランティアセンター等の開設・運営訓練の実施
- ⑧ 広報・啓発活動事業計画の進捗状況

【実施計画】

⑨ 施設・事業所の自主的な経営改善

本会の事業部門の良好な経営のために、各施設・事業所が、利用者数の動向や経営状況などを適格に把握し、適切な職員配置による人件費をはじめ、諸経費の節減に努め、事務事業の評価等を実施し、自主的に経営改善に取り組みます。

また、経営改善は継続することが重要であることから、改善・改革を進めるためのPDCAサイクルを回します。

⑩ 高齢者福祉サービス事業の課題への対応

2030年頃には、伊那市の75歳以上人口及び本会の職員数が減少をはじめめる状況にあることから、現在の事業規模や組織体制を維持することは困難になると考えられます。すでに、高遠町・長谷地域においては利用者の確保が難しい状況にあり、早急に将来を見据えた事業方針や組織のあり方について伊那市及び関係者と検討し、事業及び事業所の再編に向けた調整を進める必要があります。【図1】

【図2】

訪問介護事業については、「訪問介護センター高遠」を「訪問介護センター伊那」のサテライト事業所(待機や道具の保管、着替え等を行う出張所等)に位置づけることについて検討を進めます。

通所介護事業については、「デイサービスセンターくつろぎの家」と「デイサービスセンターやすらぎ」の事業及び事業所の再編について、早急に伊那市及び関係者と調整を進めます。

⑪ 障害者福祉サービス事業の課題への対応

障害福祉サービス事業部門は、地域ニーズに応じて生活介護事業を拡大し、3事業所全てを就労支援B型事業と生活介護事業所を併せ持つ多機能型にした経過があり、本事業全体では適正な収益を上げられる状況になっていますが、一部事業等においてサービス提供体制や利用者の確保に課題を抱えております。引き続き、関係機関等と連携を図り、利用者の確保を図るとともに、ハード・ソフトの両面からサービス内容や提供体制を検証するなど改善を進めます。

また、地域や利用者の要望に応じ、施設内作業の安定確保や施設外就労の新規開拓に取り組み、利用者の社会参加等を推進するとともに、利用者の工賃の向上を図ります。

さらに、各事業及び各事業所の利用者数の変化に対応できるよう、多機能型事業所(6事業3事業所)の再編について研究を進めます。

⑫ 指定管理施設等の運営の見直し

本会が実施する介護保険サービス及び障害福祉サービス事業の大半は、伊那市から指定管理を受託している施設を使用していますが、中長期的な視点に立った各施設での事業のあり方については、施設・設備の老朽化への対応を含め、伊那市と協議を進めます。

【実施項目及び年次計画】

実施項目	2021	2022	2023
⑨ 施設・事業所の自主的な経営改善			
業務改善等による事業収入の確保	実施	▶	▶
コスト縮減・コスト意識の徹底	実施	▶	▶
P D C Aの管理サイクルの徹底	実施	▶	▶
専門的・客観的な評価の実施	検討	実施	▶
⑩ 高齢者福祉サービス事業の課題への対応			
居宅介護支援事業の強化	実施	▶	▶
訪問介護事業等の経営改善・見直し	検討 調整	▶	▶
通所介護事業の経営改善・見直し	検討 調整	▶	▶
新たな事業・サービスの研究・検討・実施	検討 実施	▶	▶
⑪ 障害者福祉サービス事業の課題への対応			
計画相談支援事業の強化	実施	▶	▶
居宅介護等事業の経営改善・見直し	実施	▶	▶
就労継続支援・生活介護等事業の経営改善・見直し	実施	▶	▶
新たな事業・サービスの研究・検討・実施	検討 実施	▶	▶
⑫ 指定管理施設等の運営の見直し			
ニーズに沿った指定管理施設運営の検討・対応	検討 対応	▶	▶
施設の老朽化等への対応	協議 対応	▶	▶

【成果指標例】

- ⑨ 収入額の増、収支の黒字化
- ⑩ 利用者の就労機会の確保
- ⑪ 利用者数・収入額の増、作業量・利用者への工賃支払額の増
- ⑫ 施設の改修、設備の更新

【実施計画】

⑬ 事業方針等に基づく採用計画の策定・実施

本会は、専門性が高く経験豊富な職員により成り立っていますが、年齢構成の偏り等の状況から、今後深刻な人材不足に陥る危険性があります。計画的な職員採用と意欲のある職員の登用を含め、人材確保を進めます。【図2】

⑭ 職員の資質向上

地域ニーズや福祉ニーズは多様化・専門化しており、それに対応する職員は、所有する資格をブラッシュアップするとともに、地域福祉推進の一翼を担う社協の職員として研修に努めます。併せて、整備されたキャリアパス及び試行中の人事評価制度の運用を進めます。

⑮ 働きやすい職場風土づくり

「ワーク・ライフ・バランス」（仕事と生活の調和）の観点から、職員の働き方の多様性に配慮し、職員が働きがいをもてる雇用形態への見直しや給与・賃金体系の検討を進めます。

また、仕事に関しストレスなどを感じる職員が増えているため、定期的なストレスチェックにより、高ストレス者を早期発見し、必要な職員については産業医等と連携し対応します。

さらに、研修などによりハラスメントについて理解を深め、誰もが働きやすい職場環境づくりに努めます。

⑯ 職員の処遇改善

人材育成に欠くことのできない職員研修は、中長期的な視点に立って、計画的に実施します。併せて、キャリアパス及び人事評価などに基づく処遇改善について検討を進めます。

また、本会が必要とする資格を持つ優秀な人材の確保に努めるとともに、全ての職員が定着できる職場づくりを進めます。

【実施項目及び年次計画】

実施項目	2021	2022	2023
⑬ 事業方針等に基づく採用計画の策定・実施			
計画に基づく人材の採用	実施	▶	▶
各種媒体・手法の活用による求人活動の強化	実施	▶	▶
⑭ 職員の資質向上			
キャリアパスに基づく研修体系の構築・実施	実施	▶	▶
目標管理制度の体系化・実施	実施	▶	▶
職場内研修の体系化・実施	実施	▶	▶
⑮ 働きやすい職場風土づくり			
ワーク・ライフ・バランスの推進	実施	▶	▶
メンタルヘルスケアの充実	実施	▶	▶
ハラスメント防止の徹底	実施	▶	▶
⑯ 職員の処遇改善			
同一労働同一賃金による処遇及び賃金の見直し	検討	整備	実施
給与・賃金体系の見直し	検討	整備	実施
人事評価制度の体系化・実施	実施	▶	▶

【成果指標例】

- ⑬ 職員応募者数、採用者数
- ⑭ 目標管理制度の導入
- ⑮ 育児・介護休暇の取得者数、高ストレス者の数
- ⑯ 新たな雇用形態、給与・賃金体系の導入

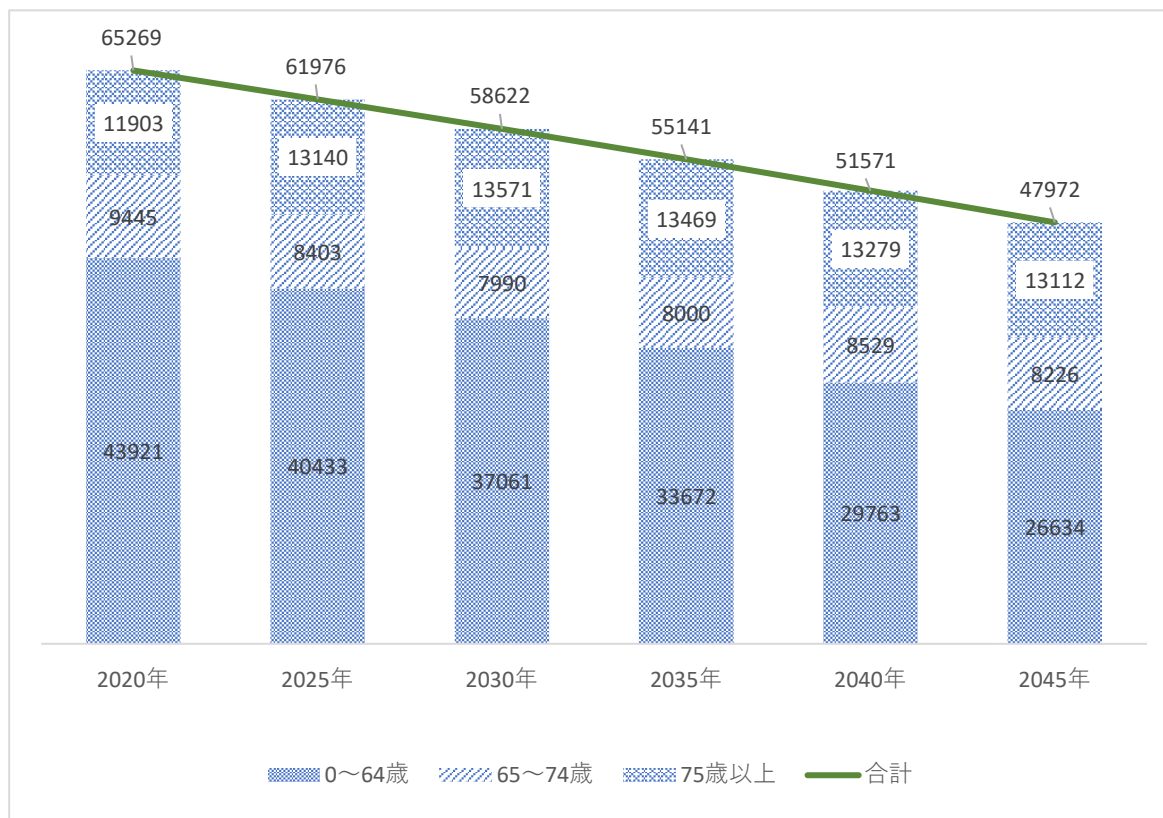
第4章 計画の進行管理

- 本計画の具体的な取り組みに当たっては、それぞれの実施項目に基づき、単年度の事業計画に反映し、具体化を図ります。
- 本計画の着実な推進のため、経営会議、所属長会議で進捗状況を適切に管理し、理事会等で報告します。
- なお、社会情勢の変化や伊那市の動向などを踏まえながら、計画の見直しが必要な場合は、本計画期間内での変更も行います。

資 料

【図1】伊那市の人口推計

(人)



(出所：国立社会保障・人口問題研究所)

【図2】本会の正規職員構成

■=1人

総合正規 (旧正規)	[Staff grid for Comprehensive Regular (Old Regular) - 60 columns, 1 row]																																																											
	計(人)	56	1		3	1	1	1	1		3	2	2	2	1		1	1		1	1	3	5	2		3	3	4	3	1		1	2			4	3																							
	年度末年齢	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60																		
退職年度	令和	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20	19	18	17	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2																		
西暦	60	59	58	57	56	55	54	53	52	51	50	49	48	47	46	45	44	43	42	41	40	39	38	37	36	35	34	33	32	31	30	29	28	27	26	25	24	23	22	21	20																			
一般正規 (旧嘱託)	[Staff grid for General Regular (Old Part-time) - 60 columns, 1 row]																																																											
	計(人)	31						1						1			1					1	1	2		1	1			3	3	5		2	3	1			1	1	1	1	1																	
	合計(人)	87	0	1	0	0	3	0	1	2	1	1	0	3	2	2	3	1	1	1	0	2	2	2	3	6	3	0	3	3	6	9	5	4	1	0	1	3	1	1	1	1	5	4																

※令和2年4月1日現在



社会福祉法人 伊那市社会福祉協議会