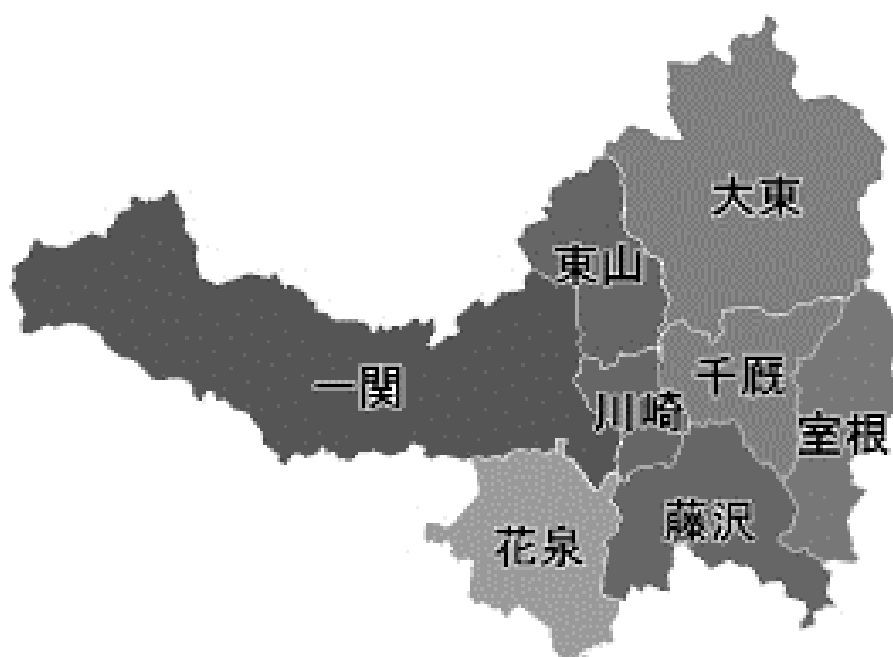


第 2 次

一関市社会福祉協議会 中期経営計画

令和8年度（2026年度）～令和12年度（2031年度）



 社会福祉法人一関市社会福祉協議会

はじめに



社会福祉法人一関市社会福祉協議会

会長 畠山 博

福祉ニーズは、人口減少や少子高齢化の進行により複雑化・多様化し、加えて新型コロナウイルス感染症や物価高騰といった社会経済情勢の変化は、人々の暮らしや社会活動に大きな影響を及ぼしております。

これらの影響は、社会福祉協議会の事業にも及び、介護事業では感染症危機に備えたサービス提供を、地域福祉事業では住民や関係機関との連携による課題解決、相談事業では生活困窮や社会的孤立への対応など、包括的支援体制の整備が求められております。

また、社会福祉協議会は地域福祉推進の中心的役割を担い、連携と協働を通じて、他の主体では対応が難しい福祉サービスの提供や公益性の高い事業の実施など、その重要性は一層高まっております。

このような中、本会の基本理念である「支え合い 幸せ感じる 地域の暮らし」のもと、一人ひとりの思いやりと助け合いの結いの心を育むとともに、誰もが福祉の担い手であり、福祉の受け手でもあることを認め合える、コミュニティの構築と共生のまちづくりの実現に取り組んでまいります。

『第2次一関市社会福祉協議会中期経営計画』は、将来を見据えた安定的な経営、組織体制、事業運営などについて、現状と課題を明らかにし、令和8年度から5か年における推進方策として策定したところであり、「経営・財務」、「人材育成」、「地域福祉」、「相談支援」、「介護保険事業」の5つの経営重点項目に基づき、経営課題の解決に向けた方針を立て具体的な取組を体系的にまとめたものです。

計画の推進にあたっては、目指すべき方向性を役職員が共通理解し、住民から信頼される組織づくりを進めるための方策であることを認識するとともに、社会福祉協議会が地域福祉を進める中核機関としての責務を果たしながら、住民の皆様、地域福祉活動を行う皆様、社会福祉を目的とする事業を営む皆様や行政との協働により、福祉課題の解決に取り組んでまいります。

目 次

第1章 計画策定にあたって	P1～
1 計画策定の趣旨	
2 経営計画の目標と理念	
第2章 組織・財政等にかかる現状と課題	P6～
1 社協を取り巻く環境について	
2 社協の経営状況について	
3 本会の状況と課題	
第3章 重点項目の具体的な実施計画	P14～
1 本会の経営改善の取組	
2 重点項目の具体的な実施計画	
第4章 計画の進行管理と評価	P26～
1 計画の進行管理	
2 評価体制	

第1章 計画策定にあたって

第1章 計画策定にあたって

1 計画策定の趣旨

(1) 計画策定の必要性

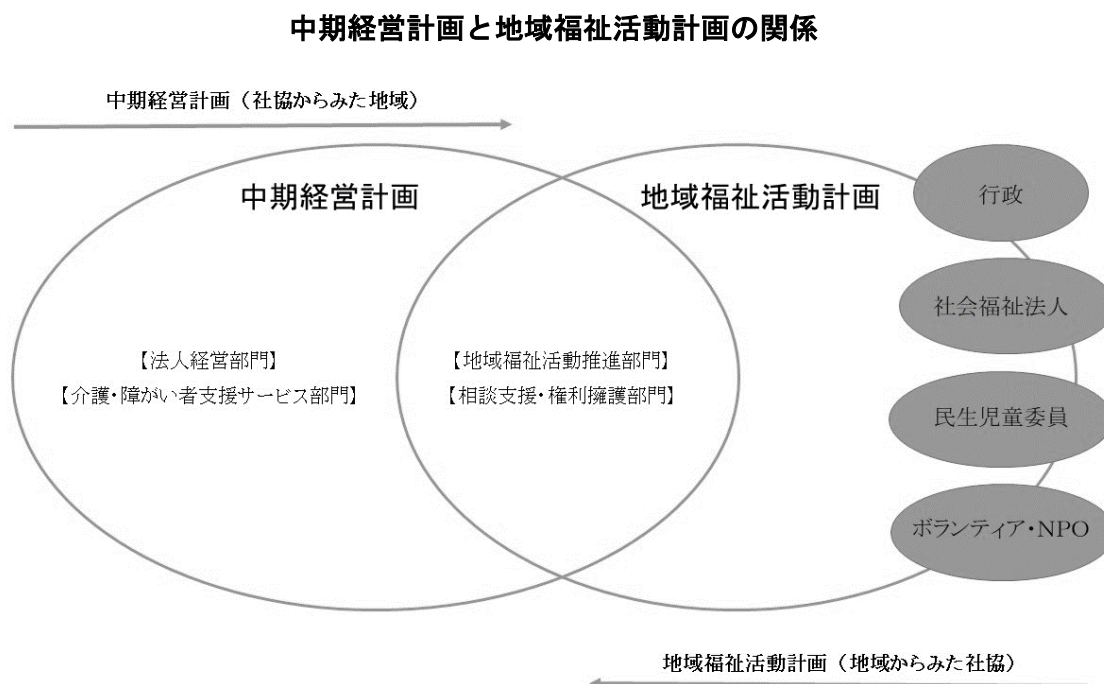
中期経営計画は、経営の理念や基本方針の実現に向けた今後5年間の取組を示す計画であり、実施するサービスの更なる充実や課題解決のほか、地域ニーズに対応した新たな福祉サービスの実施を含めた目標と、それを実現するための組織及び職員体制、人材育成、施設の整備などについて明確に示す計画とする必要があります。

また、社会福祉協議会（以下、「社協」という。）を安定的かつ継続的に経営していくためには、将来を見据えた中期的な事業計画とその財源を裏付ける収支に関する計画が必要であり、特に災害への対応や施設の整備・改修など多額の支出に備えた積立計画も明確にしておく必要があります。

本計画は、社協が社会経済情勢の変化と自らの経営状況を随時分析し、不断の見直しと改善を行い、将来にわたって健全な法人経営を図るため「一関市社会福祉協議会中期経営計画」（以下「中期経営計画」という。）を策定するものです。

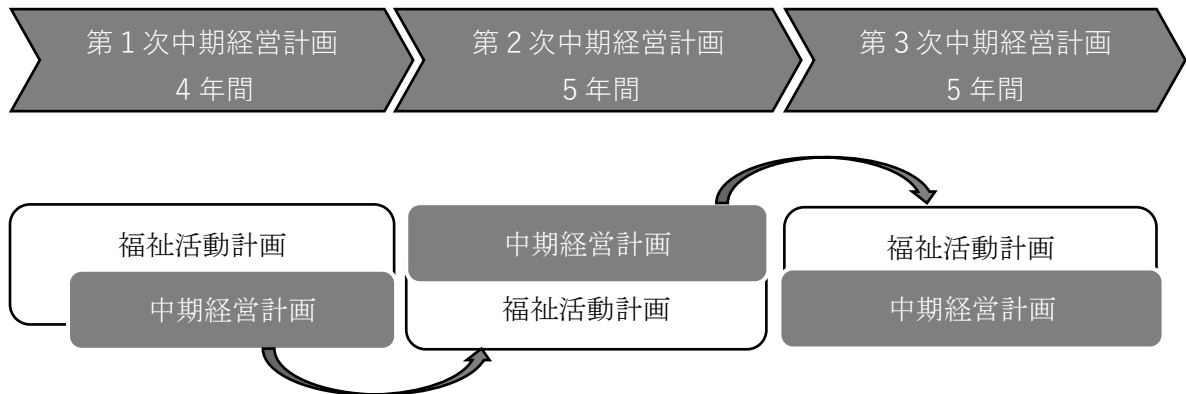
(2) 地域福祉活動計画との関係

次のとおり、部門によって地域福祉活動計画と重複する部分があり、中期経営計画は組織の発展強化を目的とするとともに地域福祉活動計画を推進するものです。



(3) 計画の期間

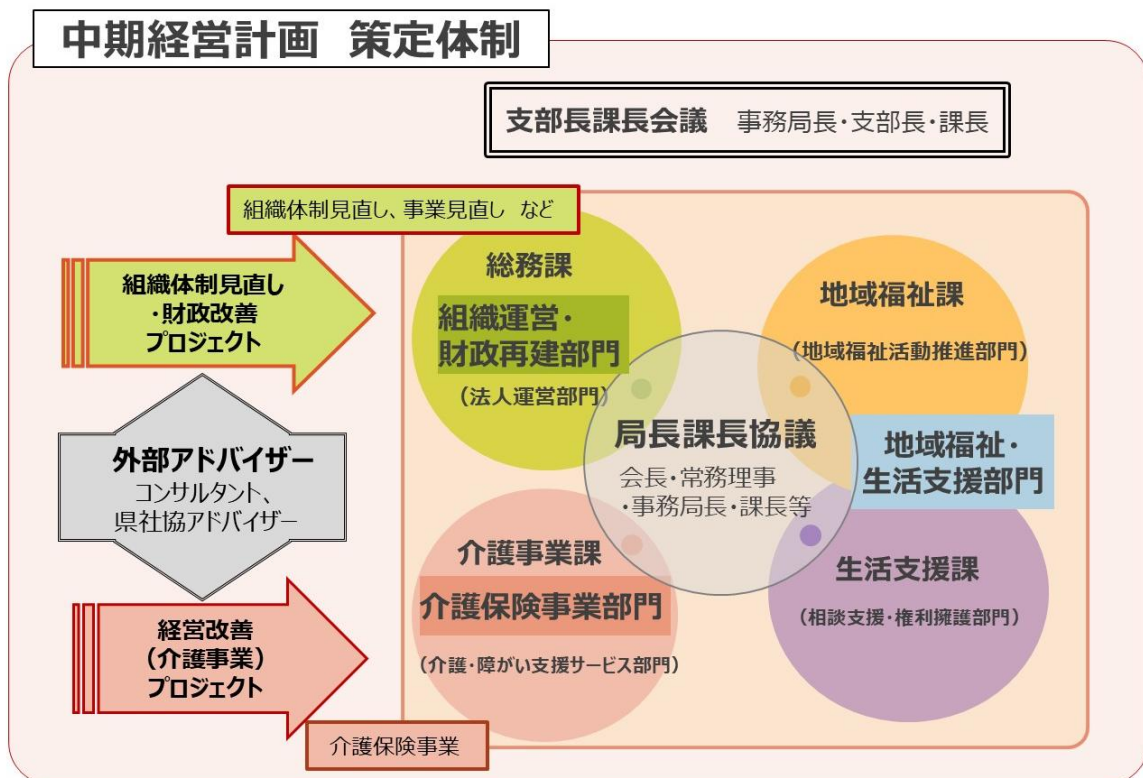
中期経営計画の期間は令和8年度（2026年度）から12年度（2030年度）までの5年間とします。



(4) 計画の策定体制

本計画において、「法人経営部門」「地域福祉活動推進部門」「相談支援・権利擁護部門」「介護・障がい支援サービス部門」が連携し、4部門体制で推進してきたところですが、令和7年度、「地域福祉活動推進」、「相談支援・権利擁護」の2部門は地域福祉活動計画において連携して事業展開を行っていることから「地域福祉・生活支援部門」とし、「法人経営」「介護・障がい支援サービス」はそれぞれ「組織運営・財政再建部門」「介護保険事業部門」とし、3部門に再編をしました。各部門には、部門担当役員及び担当支部長、課長等を配置し、「部門担当役員会議」において、課題解決に向けて協議・検討を行ってきました。

計画は、総務課、地域福祉課、生活支援課及び介護事業課の4課が部門毎に検討するとともに、局長課長協議、支部長課長会議において、現状把握と経営課題の整理、実施計画



等を検討しました。

また、有識者による外部アドバイザー等の助言をいただきながら、第1次中期経営計画に基づく、経営改善（介護事業）プロジェクト及び組織体制見直し財政改善プロジェクトの設置による経営改善策の検討、事業の見直し、介護事業の拠点化・集約化、組織見直しなどに取り組んできました。

2 経営計画の目標と理念

(1) 基本目標

一関市社会福祉協議会（以下、「本会」という。）は、『支えあい 幸せ感じる 地域の暮らし』を基本理念に掲げ、地域福祉の推進に取り組んでいます。福祉は、みんなで支え合うという一人ひとりの「思いやり」と「助け合い」の結の心を育むことと同時に、誰もが福祉の担い手であり、福祉の受け手であることを認めあい、安心して暮らすことができる福祉のまちづくりを推進することを使命とします。

(2) 経営理念

本会は、住民や福祉関係者ととともに、地域ニーズの視点やセーフティネットから必要とされる事業の継続的かつ安定的な実施と地域福祉の推進を目指します。

- ① 住民参加・協働による地域福祉の実現
- ② 住民ニーズに即した福祉サービスの実現
- ③ 地域に根ざした包括的な支援体制の実現

(3) 経営方針

本会は、社会福祉法第4条に掲げる地域福祉の推進を行うため、社会福祉を目的とする事業を経営する者と社会福祉に関する活動を行う者が参加する公益性の高い非営利・民間の組織として、使命と経営理念を実現するため、次の経営方針に基づき法人経営を行います。

- ① 組織運営の透明性を確保し、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信に努めます
- ② 地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を進めます
- ③ 持続可能で責任ある自立した組織経営を進めます

(4) 経営重点目標

本会は、「組織運営・財政再建部門」「介護保険事業部門」「地域福祉・生活支援部門」の連携を強化し、課題解決に向けて協議・検討を行ってきました。以下の経営重点項目を掲げ、その目標達成に向けて取り組みます。

① 経営・財務

中期経営計画を策定し、各事業の採算性を点検したうえで、必要に応じて事業の統廃合を検討します。また、単年度黒字を前提とした予算編成、財政調整積立金依存からの脱却を目指し、組織全体の財務運営を安定化させます。

さらに、人事管理・給与・会計に加え、勤怠管理といった総務事務の一元化を進め、データ分析に基づく経営管理の高度化を図ります。

② 人材育成

キャリア研修体系を整備し、体系的な人材育成を行うとともに、将来の組織を担う後継リーダー人材の育成を重点的に行います。また、臨時・パート職員を含めた処遇の統一を進め、人事・給与制度の公平性を高めます。

③ 地域福祉

地域福祉活動において、多職種、他分野との連携を強化し、行政と協働して包括的な支援体制（地域共生社会の実現）を構築し、地域共生社会の実現を目指します。

また、地域福祉活動の成果の向上を目指し、地域課題への一体的な取り組みを進めます。

④ 相談支援

権利擁護支援の相談体制の強化を図ります。

また、ケース会議や多職種との連携会議を実施し、社協内での部門横断的な連携を推進することにより、支援の質的向上を図ります。

⑤ 介護保険事業

経営改善（介護事業）プロジェクトの経営改善策の実施に加え、更なる介護事業所の再編を検討するとともに、介護保険事業の一体的管理体制への転換による事業所間の連携強化、また、月次経営会議で行う管理会計による経営分析、評価、危機管理体制の強化などにより介護保険事業の収支改善を図ります。

また、ICT導入を含めた業務の効率化や多様なニーズに対応する保険外介護サービスの導入などサービスの質的向上に努めます。

第2章 組織・財政等にかかる現状と課題

第2章 組織・財政等にかかる現状と課題

1 社協を取り巻く環境について

(1) 一関市の現状

令和7年10月改訂一関市人口ビジョンによると、令和6年10月1日現在の、一関市の総人口は103,226人（前年比1,959人減）であり、年少人口（0～14歳）は年間約500人のペースで、生産年齢人口（15～65歳）は、年間約1,200人のペースで減少を続けています。

一方、老年人口（65歳以上の高齢者人口）は増加傾向でしたが、近年は横ばい傾向となり、40,649人で、高齢化率は39.4%となっています。

将来推計人口は令和22年に76,185人、また、令和32年には61,196人と推計されています。

前期高齢者は、31.0%減少する見込みであり、大東地域、室根地域、川崎地域及び藤沢地域では40%以上の減少が予想されます。また、後期高齢者は9.5%減少する見込みであり、増加する地域はなく、大東地域では20%を超える減少が見込まれます。

人口が減少する一方で、世帯数は横ばい傾向ですが、1世帯あたりの人員数は減少しており、特に高齢単独者世帯及び高齢夫婦のみの世帯の増加が顕著となっています。

「一関市の福祉の現況」によると、障がい者数は、身体障がい者4,693人、知的障がい者1,344人、精神障がい者1,375人であり、身体障がい者数はやや減少傾向にありますが、手帳種類別では最も多くなっています。

また、判断能力が不十分なため、金銭管理、福祉サービスの利用支援等を行う日常生活自立支援事業の利用者は、令和6年度の利用者数は59人となっています。

総人口に占める高齢者の割合が上昇し続ける中、医療・介護人材の確保とともに、身寄りのない高齢者や判断能力に不安がある層への、きめ細かな権利擁護支援の重要性がますます高まっています。

(2) 「全社協 福祉ビジョン2025」を踏まえた地域共生社会の実現に向けて

「全社協 福祉ビジョン2025」では、団塊ジュニア世代が65歳以上となる令和22年を見据え、人口減少や少子高齢化が加速する中での持続可能な社会福祉のあり方が示されました。

現在、地域社会では、既存の社会保障制度やセーフティネットのみでは対応が困難な「8050問題」や「ダブルケア」、「社会的孤立」といった複合化・深刻化した課題が、全世代にわたり拡大しています。また、頻発する自然災害への対応も、平時からのつながりづくりを含めた「地域共生社会」の枠組みの中で捉えることが不可欠となっています。

こうした情勢を踏まえ、本計画では、社協、社会福祉施設、事業所等が培ってきた専門機能やノウハウを地域支援活動へと展開し、住民や関係機関との協働・連携を一層強化することで、誰もが安心して暮らせる地域共生社会の実現を目指し、以下の取り組みを展開してまいりました。

① 複合化する地域生活課題への対応と「地域支援活動」の展開

全世代にリスクが拡大している社会的孤立や、制度の狭間にある複合的な課題（8050問題、ダブルケア等）に対応するため、福祉組織・関係者は自らのミッション（使命）を再確認し、地域の実情に応じた主体的かつ柔軟な「地域支援活動」を展開します。

② 多様な主体との連携・協働による地域共生社会の構築

住み慣れた地域での生活を継続できるよう、福祉事業者のみならず、地域住民や関係機関と世代や分野を超えて連携・協働します。社協や社会福祉法人が持つ専門性を地域に還元し、住民一人ひとりの暮らしと生きがいとともに創る体制を構築します。

③ 災害に強いまちづくりと福祉機能の発揮

災害対応を特別な活動ではなく、地域共生社会の枠組みとして位置づけます。平時からの防災への備えや関係機関との連携を強化し、発災時には福祉組織としての支援機能を最大限に発揮することで、誰一人取り残さない災害支援体制を確立します。

2 社協の経営状況について

全国の社協は、物価高・人件費上昇・人手不足によるコスト増と、自治体補助・委託収入に依存する収入構造の中で、事業採算性の悪化・収支の硬直化に直面しています。

そのため「事業の外部委託・譲渡」、「基金・準備金の切り崩し」、「業務の統合・再編」を検討・実行する団体が増えています。

具体的事例としては、宮城県内の社協が経営悪化で市から改善勧告を受け、介護事業を民間社会福祉法人に譲渡して運営を継続するケースが報じられています。こうした事例は、事業譲渡が現実的な選択肢になっていることを示しています。

また、岩手県内の主要社会福祉協議会（盛岡市・一関市・奥州市・花巻市 ほか）に共通する経営環境として、以下の課題が顕在化しています。

(1) 自主財源比率の低さ

多くの社協において、自主財源（会費、寄附金等）の割合は限定的であり、地域活動を支える安定財源としては十分とは言い難い状況にあります。会費収入は人口動態の影響を受けやすく、寄附金も年毎の変動が大きいことから、財源の安定確保が中期的な課題となっています。

(2) 公的委託・補助金への依存度の高さ

基幹事業の多くを市町村の委託金・補助金が占めており、委託単価の見直しや補助制度の変更が収支に直接影響する構造となっています。特に地域福祉活動支援や介護関連事業では、公的財源の動向が経営安定性を大きく左右する状況にあります。

(3) 人件費上昇と人材確保の深刻化

福祉人材の確保難に加え、近年の賃金水準上昇に伴い、事業運営に占める人件費負担が増加しています。特に訪問介護・通所介護等の在宅福祉サービスでは、採算性の確保と人材定着を同時に実現する必要があり、各社協共通の重点的課題となっています。

(4) 地域差と構造的制約

盛岡市などの都市部では、一定の規模を持つことで収入・人材の確保に一定の余地があります。

一方、過疎化の進む地域では、会費・寄附金などの自主財源の確保が難しく、事業の継続性に課題が生じやすい状況がみられ、地域構造の違いがそのまま経営基盤の差として顕在化しています。

3 本会の現状と課題

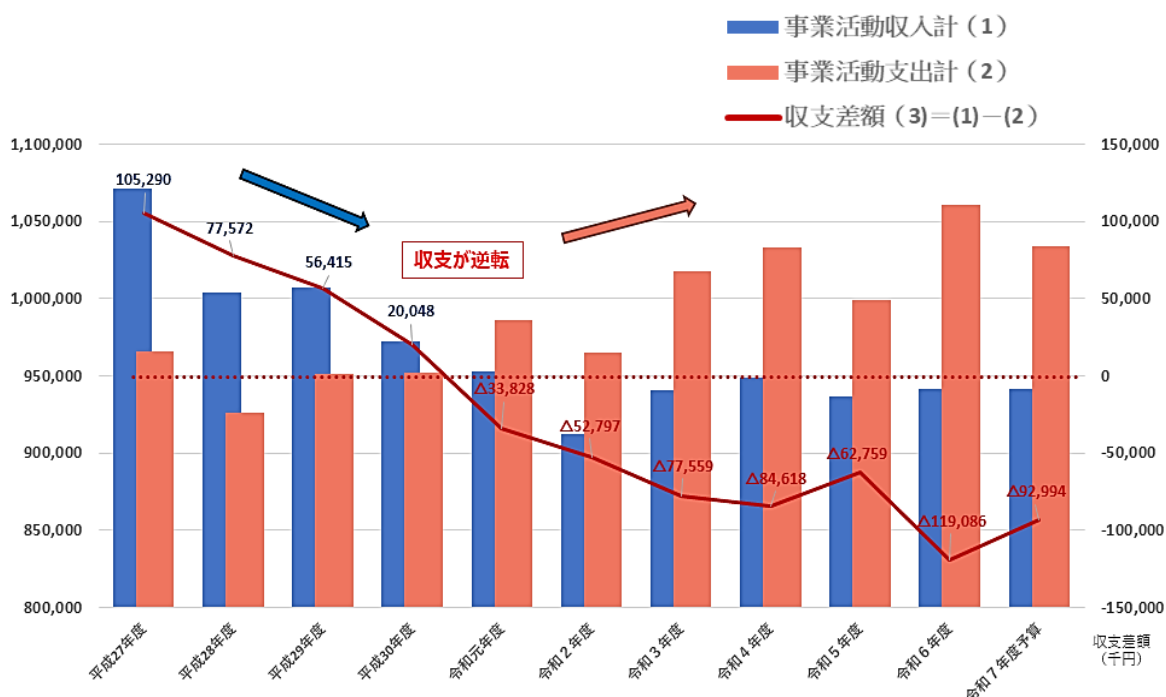
(1) 自主財源比率の低さと財政構造の脆弱性

本会における会費収入・寄附金収入は一定の確保が図られているものの、地域人口の減少や寄附行動の縮小傾向等により、自主財源のみで安定的な財政運営を行うことは困難な状況にあります。特に、会費収入の伸びは限定的であり、地域活動の維持・拡充に必要な財源として十分とは言い難い状況となっています。

本会の事業活動による収支は、平成30年度まではプラスで推移していましたが、令和元年度にマイナス（赤字）に転じた以降は、毎年度マイナスとなっており、6年間のマイナスの累計は4億3千万円（年平均で約7千2百万円）に達しています。

項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度予算
事業活動収入計 (1)	952,457	912,189	940,387	948,646	936,617	941,461	941,178
事業活動支出計 (2)	986,285	964,986	1,017,945	1,033,263	999,376	1,060,547	1,034,172
収支差額 (3)=(1)-(2)	△33,828	△52,797	△77,559	△84,618	△62,759	△119,086	△92,994

※令和元年度から令和6年度までの赤字額の合計は、430,647千円であり、単年度の平均赤字額は約7,200万円となっている。



このマイナスを補填するため、事業運営積立金として介護保険事業等の運営財源に充てるとしている積立金のうち、介護保険財政調整積立金と財政調整積立金を毎年度取崩して対応してきました。

この積立金の合計は令和元年度には6億3千5百万円でしたが、令和6年度末には1億6千万円の残高（4億7千5百万円の取崩し）となっており、さらに、令和7年度末には9千5百万円ほどの残高となる見込みであり、単年度の収支のマイナスがこれまでの平均ベースで推移すれば、2年後の令和9年度の予算編成が難しい状況となっています。

基金残額の状況（令和元年度～令和6年度各年度末）							(単位：千円)
項目	令和元年度	令和2年度	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度見込額
介護保険財政調整積立金	386,503	386,503	336,004	286,242	240,814	159,974	95,244
財政調整積立金	248,918	193,608	146,447	93,800	63,517	457	0
合計	635,420	580,110	482,450	380,042	304,331	160,432	95,244

※ このほかに、地域福祉基金積立金が 312,035 千円ありますが、この積立金は社会福祉活動に充てる基金としており、現時点では、事業運営に充てるための取崩しは想定していません。



これらの収支悪化の要因は、介護保険事業の減収と人件費の増によるものです。

これは、収入の6割ほどを占める介護保険事業収入が、平成27年度の6億2千万円から令和6年度には5億4千万と8千万円の減となっていることが主な要因と考えられます。

また、支出の7割以上を占める人件費が、平成27年度の6億6千万円から令和6年度には7億5千万と9千万円の増となっていることが主な要因と考えられます。

結論として、法人職員の人件費を支えてきた介護事業の収入が大幅に減少する一方で、全体の人件費の支出が大幅に増加していることが、収支が悪化した主な要因と考えられます。

(2) 人件費上昇と職員確保の課題

本会は、法人運営、地域福祉、生活支援、相談支援等の事業が公的委託・補助を基盤としており、委託単価や制度改正による影響を受けやすい構造となっています。特に、委託料の据え置きや減額が続く場合、事業継続性・職員体制の維持に直接的な影響を及ぼすこととなります。

受託事業に係る委託料(受託料)については、社協の持ち出しや社協の収益分で補填し、総体としては収支均等となっていますが、個別の事業ごとに見た場合には、社協が人件費を持ち出し、負担しているのが現状です。

そのため、フルコストでの積算を要望していますが、持ち出し、負担が続くようであれば、受託自体を見送ることも検討しなければいけません。

また、介護保険事業においては、介護職員の採用難、人件費上昇、資格取得者不足などにより、人材確保と処遇改善が持続的な経営課題となっています。サービス提供体制の維

持には、計画的な人材育成と働きやすい環境整備が不可欠です。

しかし、正規職員の人件費が経営を圧迫している中において、法人職員（法人運営、地域福祉や相談業務を含む事務職）については、令和7年度から退職者不補充を進めてきており、新規に事業を受託する場合にのみ、人員を採用するように切り替えており、介護職員については、退職者の補充の募集はしているものの、応募がなく、介護事業所の拠点化・集約化及び廃止による組織内異動による対応や、非正規職員の採用で確保を行っています。

(3) 地域福祉事業や相談支援事業の検討課題

① コーディネーター体制の整備と連携

地域福祉コーディネーターの配置を進めたものの、多職種連携を効果的に進める上では、多職種、他分野との連携・協働をさらに強化していく必要があります。また、地域課題に対する対応力を高めるため、職員のスキル向上と効果的な配置が重要です。

② 地域住民や各種団体との協働

これまで、地域生活課題の解決に向けた取組は積極的に進められてきました。しかし、活動をより持続可能で地域に根ざしたものにするためには、地域住民や各種団体との協働による地域づくりが必要です。

③ 地域福祉事業の再構築

ふれあいサロンや小地域福祉推進事業については、一部で事業内容の見直しを実施しましたが、限られた財源と人材で多様化する地域ニーズに対応していくために、さらなる地域福祉事業全体の中で事業展開の見直しが必要になっています。加えて、効果的事業費の執行と、地域福祉事業の担い手となる地域住民やボランティアが円滑に活動するための支援も課題となっています。

④ 法人や企業の協力による地域支援の促進

食料支援や学生応援便といった事業などの生活支援課題への対応については、一定の成果を上げています。この取組を持続させ、より多くの法人や企業等からの協力による安定的な支援体制として定着させていくことが必要です。

⑤ 包括的な支援体制の構築に向けた連携

市とは包括的な支援体制の構築に向けて協議を続けていますが、具体的な体制の構築には至っていません。引き続き、市に対して社協としての体制整備と具体的なロードマップの共有を働きかけていきます。

⑥ 成年後見制度の支援体制の強化

成年後見制度の推進については、平泉町も参画し、広域的な連携を図るための協議会が設立されました。今後、この地域における制度の適切な運用と利用者支援を確実なものとするため、一関地方成年後見支援センターを中心とした権利擁護支援体制のさらなる強化が課題となっています。

現在、センター業務の一部を本会が受託することにより、日常生活自立支援事業と成年後見制度に関する相談を一体的に行える体制整備を進めています。この体制は利用者にとって利便性が高い一方で、事業運営において財源の持ち出しが生じているのが現状であり、成年後見制度をどのように進めて行くかのビジョンについて充分協議し、安定した体制の中で利用者への相談支援を進めるための財源確保が求められます。

(4) 介護保険事業における収益改善とサービス維持に向けた課題

介護保険事業は近年大幅な減収が続いており、その主な要因は利用者数・利用回数の減少や介護度の軽度化によるサービス利用料・介護報酬の減少、加えて令和6年度の介護報酬改定における訪問介護の介護報酬の引き下げ、施設介護への志向の変化による在宅サービスの需要の縮小、更に新型コロナウイルス感染症の影響によるデイサービスの利用控え・休業の影響などがあげられます。

また、支出では人件費が大きな割合を占めており、介護職員は財源として処遇改善加算による介護報酬への一部上乗せはあるものの、これまで社協全体の職員間の均衡を図る必要から対象外の職種を含め全職員の給与改善を実施してきたため人件費の膨張につながっています。

これらの状況は当面続くと想定されますが、第1次中期経営計画では、介護事業所（ケアプランセンター）の拠点化・集約化を進め、令和6年度には効果的かつ具体的な経営改善策を検討し、財政の健全化を図ることを目的に「経営改善（介護事業）プロジェクトチーム」を設置して検討を進め、最終報告書にまとめました。

更に令和7年度には、部門担当役員制の部門の一つとして「介護事業部門」を設置し、介護事業所（ヘルパーセンター、介護支援事業所）の拠点化・集約化と訪問入浴の不採算事業からの撤退に向けた取り組み、更に介護事業の一体的管理体制の構築について検討を進めました。

なお、介護人材の確保が困難な状況から、民間事業者を含めた市内の介護サービスの状況を見ながら、更なる効率化のための介護事業所の再編と業務の効率化を進めていく必要があります。

第3章 重点項目の具体的な実施計画

一関市社会福祉福祉協議会 中期経営計画体系

<p align="center">基本理念</p>	<p>一関市社会福祉協議会は、基本理念『支えあい 幸せ感じる 地域の暮らし』を掲げ、福祉はみんなで支え合うという一人ひとりの「思いやり」と「助け合い」の結の心を育むことと同時に、福祉の担い手であり、福祉の受け手であることを認めあい、コミュニティの構築と共生のまちづくりの実現に取組みます。</p>	
<p align="center">経営理念</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 住民参加・協働による地域福祉の実現 ② 住民ニーズに即した福祉サービスの実現 ③ 地域に根ざした包括的な支援体制の実現 	
<p align="center">経営方針</p>	<ol style="list-style-type: none"> ① 組織運営の透明性を確保し、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信に努めます ② 地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を進めます ③ 持続可能で責任ある自立した組織経営を進めます 	
<p align="center">経営重点目標</p>	<p align="center">重点目標の取り組み (重点項目)</p>	<p align="center">実施方針</p>
<p>【組織運営・財政再建部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・財政の安定化と組織運営の効率化 	<p>1. 財政基盤の安定化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・自主財源の確保 (会費寄付金の安定的確保、補助・受託事業見直し) ・事業活動収支の健全化 (事業収益性の点検と事務事業費の削減) ・恒常的に財政調整積立金を取り崩さない経営
	<p>2. 組織運営の効率化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・組織再編（本部・支部体制の見直し） ・人事管理・定員管理計画の実施 ・人材育成と賃金体系の統一 ・DX推進と業務効率化
<p>【地域福祉・生活支援部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・地域福祉活動の効率的、効果的な推進 ・権利擁護と多職種連携の強化 	<p>1. 限られた人材や財源で進める地域福祉活動の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的な地域課題への対応 ・地域支援の対応強化
	<p>2. 包括的な支援体制の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・行政、住民、多職種、他分野との連携強化と協働した取組の推進 ・地域主体の福祉活動の仕組みづくりと行政・関係機関との連携体制の強化
	<p>3. 権利擁護支援機能の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・権利擁護支援機能の強化 ・窓口の相談の拡充と連携強化
	<p>4. 総合相談の資質向上と多職種連携強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・多職種とのケース会議及び連携会議の実施 ・相互に関連し合う相談支援体制の強化 ・支援関係機関の役割分担や支援の方向性を定めた包括的な支援体制の構築
<p>【介護保険事業部門】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・事業運営の安定化と収益改善 	<p>1. 事業所の拠点再編と一体的管理体制の構築</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・事業所の拠点化・集約化による持続可能な事業所運営の確立 ・介護保険事業の一体管理体制の構築 ・サービス提供効率の向上（稼働率・利用者確保）
	<p>2. ICT化推進と保険外サービス検討</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ICTを活用した介護サービスの運用 ・多様なニーズに対応する保険外サービスの検討及び実施

1 本会の経営改善の取組

人口減少や少子高齢化の進行や社会福祉の変化により、福祉ニーズは複雑化・多様化しております。加えて、新型コロナウイルス感染症や物価高騰といった社会経済情勢の変化は、人々の暮らしや市民活動に大きな影響を及ぼしております。

こうした状況は、本会の事業にも大きく影響し、介護事業では感染症危機に備えたサービス提供を、地域福祉事業では住民や関係機関との連携による課題解決、相談事業では生活困窮や社会的孤立への対応など、包括的支援体制の整備が求められております。

このような中、本会が将来にわたって持続可能な経営基盤のもと、地域福祉推進の継続性を確保するためには、安定的な自主財源の確保と財政リスクに強い運営体制の構築が緊要の課題です。

そのため、第1次中期経営計画の成果をもとに、継続して取り組むべき課題（恒常的な財政赤字・財政調整積立金の取崩し、人材不足、市との役割分担等）に役職員が一丸となって取り組み、持続可能な運営体制を構築するために、第2次中期経営計画を策定するものです。

◆ 基本方針

本会は、財務状況の改善と将来にわたる安定的な事業継続を最優先とし、以下の基本方針に基づき、財政健全化と人材育成を両輪とし、持続可能な法人経営体制を確立します。

(1) 自主財源の確保と効率的な組織体制の構築

会費、寄付金の活用、補助金、受託金の見直し、介護保険事業の収益向上など財源の確保を進め、自主財源の確保に努めます。財政調整積立金を将来の事業展開や緊急時の備えとして活用し、財務基盤の安定化を図ります。また、効率的な組織体制の構築をするための見直しを行い、徹底したコスト構造の最適化を実現します。

(2) 事業運営の生産性向上と安定化

ICT・DXを積極的に活用し、業務の改善と生産性の向上を図ります。質の高いサービスを確保することにより、利用者満足度を高め、事業の稼働率と収益の安定を図ります。

(3) 人件費の適正化と人材投資の最適化

定員管理計画を厳格に運用し、人件費の適正化を進めます。また、人材の確保・定着を図るため、資格取得・キャリアアップを支援し、採用・離職にかかるコストを削減します。

また、キャリア研修体系を整備することにより、職員一人ひとりのスキルを高め、組織全体の労働生産性を向上させます。

(4) 厳格な財政ガバナンスの確立

内部統制・管理会計を整備・運用し、財務状況と事業ごとの収支を適宜把握できる体制を確立します。

理事会・評議員会のチェック機能の強化を通じて、経営の健全性を確保します。また、財務情報を含めた情報公開を徹底し、経営の透明性と信頼性を向上させます。

(5) 地域連携を通じた効率的な資源活用

既存の地域資源を効率的に活用し、事業コストの抑制を図りながら地域福祉活動を推進します。

2 重点項目の具体的な実施計画

【組織運営・財政再建部門】

重点目標	財政の安定化と組織運営の効率化	
重点項目	1 財政基盤の安定化	
現状と課題	<p>第1次中期経営計画（R4～R7）において、介護事業所の拠点化・集約化を進めたが、赤字解消には至らなかった。</p> <p>財政調整積立金はゼロ、介護保険財政調整積立金も令和9年度には枯渇する見込みとなっている。</p> <p>引き続き、これらの課題（財政赤字・基金取崩し、人材不足、市との役割分担等）を克服し、喫緊に持続可能な運営体制を構築する必要がある。</p>	
実施方針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 自主財源の確保（会費寄付金の活用、補助・受託事業見直し） ・ 事業活動収支の黒字化（事業収益性の点検と事務事業費の削減） ・ 財政調整積立金を取り崩さない経営 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市や県の補助・受託事業の見直しなど、行政との協議を継続し、財源確保に努める。 ・ 会費や寄付金の収入確保策と財源の活用について検討を行う。 ・ 事業収益性の点検と事務事業費の削減を行い、併せて、財務分析によって、収支課題を明確化する。 ・ 財政調整積立金の活用ルールの検討を行う。 	
年次計画	8年度	財務分析による収支課題の抽出
	9年度	財政調整積立金の活用ルールの検討
	10年度	第2次組織再編実施 赤字部門の縮減策実施 経営改善効果の中間検証
	11年度	新たな財源確保方策検討
	12年度	経営改善効果の最終評価
進捗指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業活動収支を黒字化（令和9年度以降連続黒字） ・ 財政調整積立金の取崩をしない事業経営 	

【組織運営・財政再建部門】

重 点 目 標	財政の安定化と組織運営の効率化	
重 点 項 目	2 組織運営の効率化	
現 状 と 課 題	<p>第1次中期経営計画（R4～R7）において、これまで介護事業所（ケアプランセンター）の拠点化・集約化を進め、令和7年度にはヘルパーセンター、介護支援事業所の拠点化・集約化（訪問入浴は事業からの撤退）の取り組みとともに、一体的管理体制の構築に取り組んできた。</p> <p>令和8年度から、支部所管の介護事業所については、介護事業課又は生活支援課に所管替えするなど、本部・支部体制の見直しや組織改編を行うこととしており、併せて業務や役割の見直し、業務の効率化を図ることが必要となっている。</p> <p>また、厳しい財政運営の中、定員管理とともに職員の人材育成が喫緊の課題となっている。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 組織再編（本部・支部体制の見直し） ・ 人事管理・定員管理計画の実施 ・ 人材育成と処遇の統一 ・ D X推進と業務効率化 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本部・支部体制の見直しによる組織改編を行い、併せて業務や役割の見直しを進める。 ・ 定員管理計画の厳格な運用により、人事管理による人件費抑制に取り組む。併せて、昇給延伸などの人件費抑制策を検討し、実施する。 ・ 臨時・パート処遇を統一し、組織内異動ができる環境を整備するとともに、次世代管理職の重点育成とキャリアパスを整備する。 ・ 人事管理・給与システムに加え、勤怠管理システムを導入し、統合システムによる業務効率化とデータに基づく経営判断（管理会計）を行う。 	
年 次 計 画	8年度	第1次組織改編実施 定員管理計画の実施 臨時・パート処遇を統一（段階的運用あり） 人事管理・給与・勤怠管理のシステム統合 <u>昇給延伸の実施と次年度の対応の検討</u> <u>キャリア研修体系化や後継リーダー人材の育成の検討実施</u>
	9年度	第2次組織再編案の提示
	10年度	組織運営効率化の中間検証
	11年度	第2次組織改編実施
	12年度	組織運営効率化の最終評価
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事務職員離職率5%以下、管理職候補者10名育成 ・ 勤怠処理時間80%削減、残業時間10%削減 	

【 地域福祉・生活支援部門 】

重 点 目 標	地域福祉活動の効率的、効果的な推進	
重 点 項 目	1 限られた人材や財源で進める地域福祉活動の推進	
現 状 と 課 題	<p>第1次中期経営計画（R4～R7）において、地域福祉コーディネーターを設置し、地域課題の把握と課題解決に向け、関係機関との連携体制の構築に務めた。</p> <p>食料支援事業の一環として新規展開した学生応援便事業では、市ふるさと納税返礼品の納入業者から益金の一部を指定寄附することで協議を進め、令和7年度に寄附を受けた。</p> <p>また、財政再建が求められる中、事業の見直しを早急に行い、効率的、効果的な地域福祉活動を展開するとともに、住民に役立つ地域福祉事業の可視化が求められている。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事業の見直しと地域課題への対応 ・ 地域支援への対応強化 	
具体的 な 取 り 組 み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 財源の削減を念頭においた事業の見直しを行い、重点事業を明確化し、効率的、効果的な地域福祉活動を展開する。 ・ 住民や関係機関等との役割分担による地域福祉活動の連携を強化する。 ・ 法人・企業と連携し地域福祉活動を推進する。 	
年 次 計 画	8 年 度	<p>第3次地域福祉活動計画に基づく地域福祉の推進 統一した事務事業評価方法の構築と事業見直しの実施 行政とのパートナーシップの強化 法人、企業との連携強化 職員のスキルアップと配置の検討</p>
	9 年 度	
	10 年 度	中間評価
	11 年 度	
	12 年 度	<p>地域福祉活動計画の成果検証 次期計画（13年度以降）策定</p>
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域福祉活動の事業見直しによる財源削減 （目標：計画期間内に令和8年度社会福祉事業費から5%削減） ・ 法人、企業、関係機関と連携した取組 	

【 地域福祉・生活支援部門 】

重 点 目 標	地域福祉活動の効率的、効果的な推進	
重 点 項 目	2 包括的な支援体制の構築	
現 状 と 課 題	<p>地域の生活課題の解決のため、包括的な支援体制の構築を目指し、地域福祉コーディネーターの採用と育成を進めてきた。</p> <p>また、包括的な支援体制については、これまでも行政と協議を続けてきたが、具体的な支援展開を実施するため、さらにパートナーシップを強化する必要がある、継続した協議が必要である。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> 行政、住民、多職種、他分野との連携強化と協働した取組の推進 地域主体の福祉活動の仕組みづくりと行政・関係機関との連携体制の強化 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 包括的な支援体制の構築について、行政と継続して協議しながら、生活課題への対応や地域づくり支援への対応強化を図る。 行政や地域協働体、各相談機関との連携を強化し、協働の取組を進め、包括的な支援体制の構築を図る。 	
年 次 計 画	8年度	<p>第3次地域福祉活動計画に基づく地域福祉の推進 (事業推進方法について検証し、統一した事務事業評価方法の構築と、それに沿った事業見直しの実施) 行政とのパートナーシップの強化 法人、企業との連携強化 職員のスキルアップと配置の検討</p>
	9年度	
	10年度	中間評価
	11年度	
	12年度	<p>地域福祉活動計画の成果検証 次期計画(13年度以降)素案策定</p>
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> 社協内関係部署での協議・方向性の決定・事業実施 (地域福祉担当者会議での協議 年11回、支部長課長会議での報告、意見聴取 年3回) 行政、関係機関との協議・方向性の決定・事業実施 (一関市福祉計画推進会議への参加、関係課との協議 年2回) 	

【 地域福祉・生活支援部門 】

重 点 目 標	権利擁護と多職種連携の強化	
重 点 項 目	3 権利擁護支援機能の強化	
現 状 と 課 題	<p>一関地方成年後見支援センター業務の一部を受託し、日常生活自立支援事業と成年後見事業を一体的に相談できる体制を進めているが、財源持ち出しが生じている。</p> <p>平泉町も参画し協議会を設立したが、一関地方成年後見支援センターの体制強化が課題となっている。</p> <p>また、日常生活自立支援事業の対象拡大の論議があるが、十分な委託費確保が大前提であり、本会の負担が生じないよう留意する必要がある。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> ・ 権利擁護支援機能の強化 ・ 窓口の相談の拡充と連携強化 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ・ 一関地方成年後見支援センターによる権利擁護支援体制の機能強化について、行政や各相談機関と協働して取り組む。 ・ 地域包括支援センター、基幹相談支援センター、日常生活自立支援事業等と連携し、権利擁護支援体制の充実・強化を図る。 	
年 次 計 画	8年度	センター業務の一部を受託し、相談支援員を配置。市、町と協働し、各種事業や各機関との連携体制の強化、各種研修会の実施等、受託する業務を実施する。
	9年度	
	10年度	
	11年度	
	12年度	
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> ・ 実施する研修会の回数（年2回以上） ・ 地域包括支援センター、基幹相談支援センター等の一次相談窓口及び日常生活自立支援事業からの移行など、制度に繋がった相談件数の増加 ・ 事業実施に係る十分な委託料の確保（フルコスト） 	

【 地域福祉・生活支援部門 】

重 点 目 標	権利擁護と多職種連携の強化	
重 点 項 目	4 総合相談の資質向上と多職種連携強化	
現 状 と 課 題	<p>相談事例を用いたグループSV研修を年2回実施し、相談員の資質向上に取り組んでいるが、部門横断的な情報共有の継続が課題。</p> <p>複合課題に対応する相談支援を行っているが、包括的支援体制が進んでいない中での多機関連携の役割分担が不明確であり、明確化が必要。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> 多職種とのケース会議及び連携会議の実施 相互に関連し合う相談支援体制の強化 支援関係機関の役割分担や支援の方向性を定めた包括的な支援体制の構築 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 個人の資質を上げるため相談事例を用いて人材育成を行う。 課内会議等を活用し外部会議・協議会で得たネットワークについて共有する。 個別相談事例からの共通課題に対して、社協内各部署と相談窓口対応職員とともに取り組む。 	
共通の年次計画	8年度	<ul style="list-style-type: none"> 多職種との連携会議で事例共有を図る。 地域への相談窓口の周知。
	9年度	
	10年度	
	11年度	
	12年度	
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> 多職種との連携会議開催回数 2回/年 地域への相談窓口周知活動実施回数 2回/年 	

【介護保険事業部門】

重 点 目 標	事業運営の安定化と収支改善	
重 点 項 目	1 事業所の拠点再編と一体的管理体制の構築	
現 状 と 課 題	<p>中期経営計画に基づくケアプランセンターの拠点化・集約化やデイサービスセンター大東の大規模改修は完了した。現在は、ヘルパーセンター、介護支援事業所の拠点化・集約化（訪問入浴は事業からの撤退）の取組を進めるとともに、一体的管理体制の構築（所管の一本化と統一的な事業運営による業務の効率化等）を検討している。</p> <p>「経営改善（介護事業）プロジェクトチーム最終報告書（令和7年3月）」にまとめた介護事業所の経営改善策については、取組状況と実効性の検証を継続的に行う必要がある。</p> <p>介護事業所の拠点化・集約化と一体的管理体制の構築は、経営改善の要としてきたが、安定的な介護サービスの維持と収益確保には更なる再編と業務の効率化が必要となっている。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> 事業所の拠点化・集約化による持続可能な事業所運営の確立 介護保険事業の一体的管理体制の構築 サービス提供効率の向上（稼働率・利用者確保） 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> 拠点集約による管理コストを削減、経営の黒字化を推進する。 毎月開催する月次経営会議で行う管理会計による経営分析、評価、必要な対策を継続的に実施する。なお、不採算事業、収益改善が見込めない場合は、事業の縮小・統合・撤退を行う。 	
年 次 計 画	8年度	経営改善策の実施及び検証・見直し 一体的管理体制による事業運営開始及び検証・見直し
	9年度	経営改善策の実施及び検証・見直し 一体的管理体制の検証に基づく見直し及び構築完了 第2次介護事業所の拠点化・集約化の検討
	10年度	経営改善策の実施及び検証・見直し
	11年度	経営改善策の実施及び検証・見直し
	12年度	経営改善策の実施及び検証・見直し
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> 介護事業に係る介護保険事業財政調整積立金取崩額（計画最終年度でゼロ） 	

【介護保険事業部門】

重 点 目 標	事業運営の安定化と収支改善	
重 点 項 目	2 ICT化推進と保険外サービス検討	
現 状 と 課 題	<p>介護ソフトウェア及びシステムの統一は完了したが、引き続き介護事業所の拠点化・集約化とともにICT化を検討中であり、導入と運用の確立が今後の課題である。</p> <p>介護人材の確保は、困難な状態が続いており今後の改善も期待できない状況であることから、職員の負担軽減を図る上でもICT化による業務の効率化を図っていく必要がある。</p> <p>保険外サービスの導入についても、検討が必要。</p>	
実 施 方 針	<ul style="list-style-type: none"> 人材不足を補うため、ICTを活用した介護サービスの運用を確立し、コスト削減を図る。 多様なニーズに対応する保険外サービスの先進事例や導入可能性など検討を進める。 	
具体的な取り組み	<ul style="list-style-type: none"> ICT導入による事務経費の削減等、一部試行を実施し、費用対効果を検証する。 保険外サービスによる新たな収益確保に向けて、実施の可能性について月次経営会議において具体的に検討を進める。 	
年 次 計 画	8年度	ICT導入（補助金等の活用含む）に係る検討及び一部試行
	9年度	ICT導入（補助金等の活用含む）に係る検討及び一部試行
	10年度	ICT本格導入 地域福祉と連携し、保険外サービス導入検討
	11年度	地域福祉と連携し、保険外サービス導入案とりまとめ
	12年度	地域福祉と連携し、保険外サービスの試行運用開始
進 捗 指 標	<ul style="list-style-type: none"> ICT導入による経費削減（一人当たりの時間外勤務手当の削減率5%以上） 保険外サービス実績件数（計画最終年度で10件/年以上） 	

第4章 計画の進行管理と評価

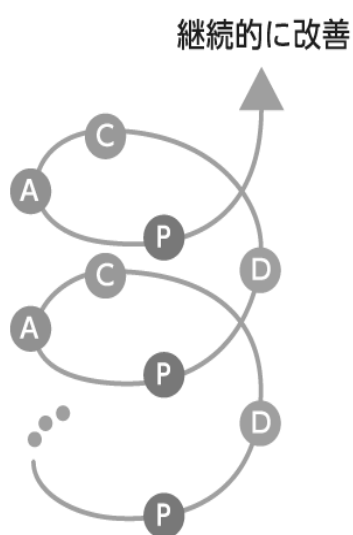
第4章 計画の進行管理と評価

1 計画の進行管理

本計画の進行管理にあたっては、担当部門が中心となり、計画の「進捗管理シート」により、毎年度の取組状況を評価・検証し、成果と課題を明確化させ、部門担当役員会議で説明し、理事会及び評議員会等で進捗状況の報告や改善の提案などを適切に行う体制を整えます。

さらに、各課・各支部が緊密に連携し日常的な業務改善を図るとともに、組織全体でPDCAサイクルを継続的に運用することで、中期経営計画の実効性を高め、持続可能な経営基盤の確立を図ります。

進行管理のイメージ



社会環境や行政施策などの変化に対応し、ローリング方式により、計画及び財政見直しを見直し、改善します。

- | | | |
|---|--------|-------------------------|
| ⒫ | PLAN | 年度の事業計画 |
| Ⓓ | DO | 年度の事業計画に基づく方策・事業実施 |
| Ⓒ | CHECK | 年度の事業計画の進捗状況・達成状況の点検と評価 |
| Ⓐ | ACTION | 方策・事業の見直し、改善、計画へ反映 |

また、中期経営計画の推進にあたっては、行政との連携が不可欠であることから、行政と情報共有する連絡会議等により進捗状況を報告し、意見を求めています。併せて、関係機関・団体等との連携・協力することができるように、様々な手段を通じて、情報発信を行います。

2 評価体制

局長課長協議、支部長課長会議などで計画の進捗状況をまとめ、部門担当役員会議で説明し、理事会及び評議員会等に報告し、内部評価を行います。

また、プロジェクトチームの検討において助言をいただいた外部アドバイザーや県社協の中期経営計画アドバイザー等に依頼して評価をいただき、外部評価も検討します。

第2次一関市社会福祉協議会中期経営計画

令和8年3月策定

発行 一関市社会福祉協議会

住所 〒021-0877 一関市城内1番36号

電話 (0191) 23 - 6020

FAX (0191) 23 - 6024

メール ichisha@cocoa.ocn.ne.jp