

亀山市社会福祉協議会 中期経営計画

(令和4年度～令和8年度)

令和4年6月

社会福祉法人亀山市社会福祉協議会

目次

計画の概要	p 1
(1) 計画策定の趣旨	p 1
(2) 計画の期間	p 1
(3) 計画の位置づけ	p 2
使命・経営理念・組織運営方針	p 4
(1) 使命	p 4
(2) 経営理念	p 4
(3) 組織運営方針	p 4
現状と課題	p 5
(1) 本会を取り巻く現状と課題	p 5～p 7
計画の体系	p 8
施策の方向とSDGsとの対応一覧	p 9
計画における取組み内容	p 10～p 19
計画の推進と進行管理	p 20
巻末資料	p 21～p 27

■ 計画の概要

(1) 計画策定の趣旨

本会では、地域に生きる一人ひとりが尊重され、多様な経路で社会とつながり、参画することで、その人らしい生活ができる「地域共生社会」の実現を目指し、地域福祉活動を推進しています。

中期経営計画は、本会が地域福祉を推進する中核的な団体として事業運営・経営ビジョンや目標を明確にし、その実現に向けた組織、事業、財務等に関する具体的な取り組みを明示するものです。

計画策定にあたり、策定委員会を設置するとともに、職員間でプロジェクトチームを編成し、本会の現状や課題の把握、分析を行いました。

(2) 計画の期間

令和4年度を初年度として、令和8年度までの5年間を計画の期間とします。

年度	H29 (2017)	H30 (2018)	H31/R1 (2019)	R2 (2020)	R3 (2021)	R4 (2022)	R5 (2023)	R6 (2024)	R7 (2025)	R8 (2026)
						中期経営計画				
	第2次地域福祉計画(総論)									
	第2次地域福祉計画【前期】(各論) 第2次地域福祉活動計画【前期】(各論)					第2次地域福祉計画【後期】(各論)				

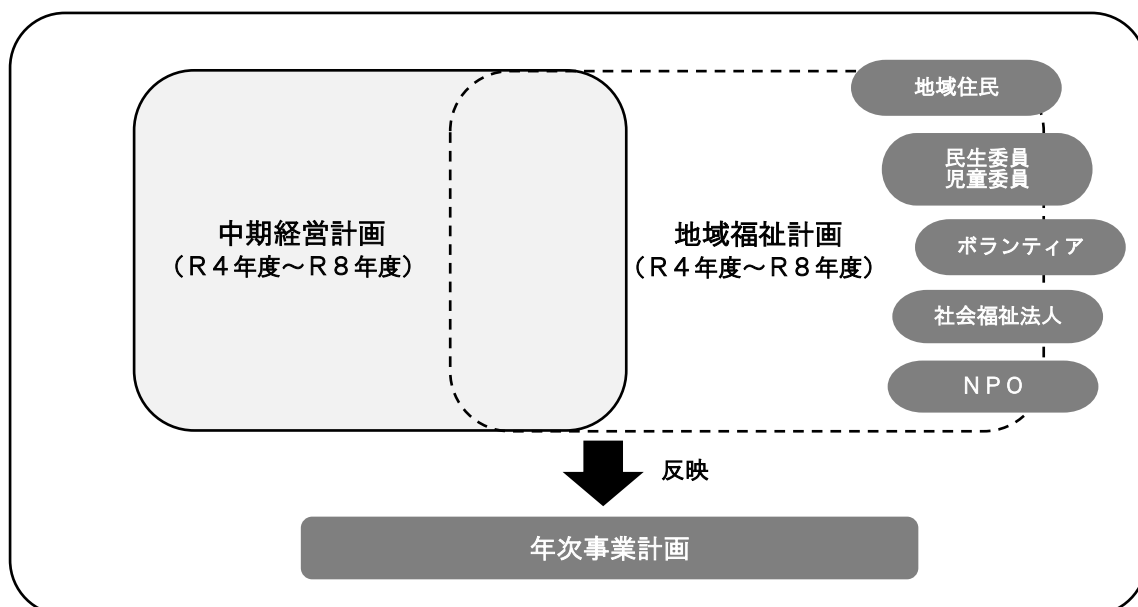
※第2次地域福祉計画【後期】(各論)より市と一体的に策定

(3) 計画の位置づけ

この計画は、本会を取り巻く様々な変化に対応するため、使命・経営理念・組織運営方針を踏まえ、将来ビジョンを明らかにするとともに、重点課題の解決に計画的に取り組めるよう具体的方法を定めるものです。

また、本会が市と一体的に策定している「地域福祉計画」とは区別されるものの、相互に作用し機能することが求められ、ヒト・モノ・カネのマネジメントも含めた経営基盤の整備も含まれています。計画された取り組みは、毎年度策定する事業計画によって具体化し、実現できるようにします。

中期経営計画と地域福祉計画の関係



地域福祉計画とは

誰もが、住み慣れた地域で、安心した暮らしを続けられるよう、住民と福祉関係の事業者・団体、行政が、力を合わせて地域の福祉課題の解決に取り組むしくみが地域福祉です。

その地域福祉を形作るための行政計画が「地域福祉計画」です。市町村地域福祉計画は、社会福祉法第107条に定められた法定計画であり、その策定や変更にあたっては、住民や福祉団体などの意見を踏まえること、またその内容には、地域福祉を推進するための基礎的な事項を含めることが求められています。

この「地域福祉計画」と対になり、社会福祉協議会が主体となって策定するものが「地域福祉活動計画」です。地域福祉計画が「地域福祉の基盤となるしくみを計画すること」に主眼があるのに対し、地域福祉活動計画は「地域における福祉活動を具体的に定めること」を中心的な目的としています。

本市においては、今後、より一層、地域福祉を展開していくことが重要となることから、第2次亀山市地域福祉計画（後期）の策定を機に、両計画を一体化して策定しています。

加えて、国連において平成 27 年に採択された「持続可能な開発目標－SDGs (Sustainable Development Goals)」は社会経済や環境をめぐる幅広い分野の課題に対して総合的に取り組む国際社会全体の普遍的な目標を打ち出しています。その理念である「誰一人取り残さない」社会の実現は地域福祉にも通じるものであり、持続可能な社会をつくるための 17 の目標についても、本計画の策定・推進にあたって整合性を図ることとするものです。



SDGsとは

「持続可能な開発目標－SDGs (Sustainable Development Goals)」は、2015 (平成 27) 年の「国連・持続可能な開発サミット」において採択された「我々の世界を変革する：持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」の行動計画として掲げられた目標であり、2030 年までに達成すべき 17 の目標と 169 のターゲットからなるものです。「誰一人取り残さない」ことを理念とし、持続可能な多様性と包摂性のある社会の実現をめざすこととしています。

■ 使命・経営理念・組織運営方針

(1) 使命

亀山市社会福祉協議会は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域共生社会の実現に向けた地域づくりを推進することを使命とする。

(2) 経営理念

亀山市社会福祉協議会は、この使命を達成するために、以下の経営理念に基づき事業を展開します。

- ① 住民参加・協働による地域共生社会の実現
- ② 地域における利用者本位の福祉サービスの実現
- ③ 地域に根ざした総合的・包括的な支援体制の実現
- ④ 地域の課題解決に向けた公益的な取り組みの実践
- ⑤ 地域の福祉ニーズに基づく先駆的な取り組みへの挑戦

(3) 組織運営方針

亀山市社会福祉協議会は、「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・民間の福祉団体として、その使命と経営理念を実現するために、以下により組織運営を行います。

- ① 地域に開かれた組織として、運営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たす。
- ② 事業の展開にあたって、住民参加を徹底する。
- ③ 事業評価を適切に行い、効率的かつ安定的な事業経営を行う。
- ④ 全ての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

■現状と課題

(1) 本会を取り巻く現状と課題

① 地域社会の変化

- ・本市の総人口は横ばいから減少傾向となっており、令和3年10月1日現在の人口は49,428人となっています。また、高齢者の人口割合は年々上昇し、令和3年10月1日現在の65歳以上の人口割合（高齢化率）は27.1%、75歳以上の人口割合は13.6%となっています。
- ・地区（地域まちづくり協議会）別の高齢化率の推移をみると、50%を超えている地区もあり、多くの地区で高齢化率が上昇しています。
- ・介護保険の要支援・要介護認定者数の推移をみると、要支援者（要支援1・2）が増加傾向にありますが、要介護者（1～5）は減少傾向にあり、認定者数は横ばいとなっています。65歳以上の高齢者人口に占める割合である認定率は徐々に低下し、令和2年10月現在18.6%となっています。
- ・高齢化の進行に伴い、認知症に対する意識・知識も高まっていますが、まだまだ認知症に対する不安を抱える高齢者が多いのも事実です。認知症に関する相談窓口を知っている市民の割合は25.1%となっています。
- ・各障害者手帳の所持者数の推移をみると、身体障がい者数が減少している一方、知的障がい者数、精神障がい者数は増加が続いています。
- ・市内在住の外国人の推移をみると、平成29年から令和元年にかけて増加しましたが、その後は減少傾向にあります。総人口に占める外国人の割合は4.0%で推移しています。
- ・ひとり親家庭の状況を児童扶養手当受給者数でみると、平成29年以降、毎年増加しています。
- ・生活保護の状況を生活保護受給者数でみると、年々減少傾向にあります。
- ・県ひきこもり実態調査（民生委員・児童委員へのアンケート）によると、民生委員・児童委員は活動の中で「ひきこもり」の人を把握できている場合があるものの、年齢やひきこもりのきっかけなどは多様であり、多くの場合は実態やニーズが「不明」であるうえ、支援へのつなげ方や支援先が分からない場合が多いと回答されています。

【記述内容は、第2次亀山市地域福祉計画（後期）及び鈴鹿亀山地区広域連合第8期介護保険事業計画から抜粋】

② 制度の動向

- ・介護保険制度は、高齢化の進展により、サービス供給量の増加とともに、介護費用の増加が想定され、持続可能な制度の在り方が大きな課題となっています。また一方では、介護離職による介護人材の確保も喫緊の課題となっています。
- ・平成27年度に制度の狭間の諸課題に対し、地域での柔軟な取り組みを促進するための新たなセーフティネットとして生活困窮者自立支援制度が創設されました。しかし、相談者が就労に結び付いた割合は高くなく、経済の長期的な低迷に加えて、新型コロナウイルス感染症の影響も重なったことや社会的孤立を背景に、引き続きセーフティネット

機能の拡充が課題となっています。

- ・権利擁護においては、認知症高齢者、精神障がい者等の増加により、意思決定支援が重要となっています。しかし、成年後見制度の利用者数は、近年全国的に増加傾向にあるものの、認知症高齢者数等と比較して著しく少ないのが現状です。よって国では、権利擁護支援の地域連携ネットワークの中核機関を設置・運営することを市町村の努力義務と位置付け、支援が必要な方の地域での日常生活等を社会全体で支える体制づくりを求めています。
- ・平成 29 年 4 月施行の改正社会福祉法等では、社会福祉法人制度改革が行われ、①経営組織のガバナンスの強化、②事業運営の透明性の向上、③財務規律の強化、④地域における公益的な取組を実施する責務を柱とし、社会福祉法人の経営の質が問われています。平成 30 年 4 月施行の改正社会福祉法等では、「地域共生社会」の実現に向けた地域づくりや包括的な支援体制の整備のための地域福祉推進の理念を規定し、地域福祉計画を各福祉分野の計画の上位計画に位置付けました。また、令和 2 年 6 月に社会福祉法が改正され、「断らない相談」「参加支援」「地域づくり支援」を盛り込んだ重層的支援体制整備事業や社会福祉法人連携推進法人等が創設されるなど、包括的な支援体制と社会福祉法人の経営基盤の強化が推進されています。

③ 本会の経営状況等

- ・本会は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域福祉計画に則り、誰もが住み慣れた地域で安心した暮らしを続けられるよう、住民主体の理念に基づき福祉関係機関、団体、行政などと力を合わせて地域の福祉課題の解決に取り組んでいます。
- ・近年、福祉課題が多様化・複雑化する中、行政からの委託事業として、生活困窮者自立支援事業や基幹型地域包括支援センター、地域福祉力強化推進事業として「コミュニティソーシャルワーカー（CSW）」の配置など、専門性を生かした相談支援や制度の狭間の課題を抱える方に対する支援を積極的に行っています。
- ・これらの相談支援事業には、資格に加えて幅広い知識、経験、能力など質の高い相談援助技術が求められるほか、多くの専門職の配置が必要となるため、人材育成・人材確保が課題となっています。
- ・一方、民間事業者と同様に介護保険サービス事業（訪問介護事業等）や障がい福祉サービス事業（生活介護事業等）も実施しており、継続的に事業を運営していくためには、介護職員の人材育成・人材確保にも取り組む必要があります。
- ・令和 3 年 4 月に人材育成計画及び研修計画を策定しました。目標管理制度の導入や階層別研修や専門研修の体系化を行うなど計画的な人材育成に取り組んでいます。
- ・本会の収入財源は、補助金や委託金などの公的財源や市民の皆様からご協力いただいている会費、寄付金、共同募金、介護報酬など多岐にわたっています。
- ・本会は公共性の高い事業を実施する組織として、補助金や委託費等の公費財源が経営基盤となってきました。しかし、今後の行政の財政状況を踏まえると、事業の成果・効果がより求められ、必要性、定量的な根拠、計画的な事業であるか等の点検が必要となってきています。
- ・本会では、住民会員制度（社協会費）をとっており、会員は普通会員（住民会費）と特別会員（団体等）があります。普通会員数については、各自治会を通じて募集を行うた

め、安定していますが、特別会員については、積極的な募集も行っていないことから、ほとんどないのが現状です。今後は様々な団体等に社協へ参画していただけるよう、積極的な PR を行う必要があります。

- ・介護保険サービス事業や障がい福祉サービス事業については、定期的に運営状況及び収支状況の把握、分析を行っていますが、事業によって民間事業者の参入状況や利用者の増減が異なるため収支が安定しないのが現状です。財務状況を見極めながら、必要に応じて事業の見直し等を行うなど安定した事業経営が求められます。
- ・令和 3 年 3 月に市内で事業所を運営する 14 の社会福祉法人で亀山市社会福祉法人連絡会を設立しました。本会が事務局機能を担い、法人同士が連携、協働しながら地域における公益的な取組を実践しています。

■ 計画の体系

(1) 計画の体系

取組み内容	実施項目	担当部署
将来ビジョンの明確化	使命・経営理念・組織運営方針の周知	総務係
	中期経営計画の策定及び進行管理	総務係
会員の拡充	会員の拡充	総務係
理事会等の運営	理事会の運営	総務係
リスク管理やコンプライアンスに対する管理体制の強化	リスク管理体制の強化	総務係
	職員参集マニュアルの見直し	全ての係
	事業継続計画（BCP）の策定	全ての係
	各団体との委託契約、覚書等の締結	総務係 地域福祉係
働きやすい職場環境の整備	業務量等の検討、改善	総務係
	有給休暇等の取得促進	総務係
	ICTの環境整備、活用	総務係
広報活動の強化	広報活動の強化	全ての係
相談支援体制の充実	相談支援体制の充実	全ての係
専門職の育成と職員のスキルアップ	目標管理に基づいた人材育成	全ての係
	資格取得の促進	総務係
人材確保に向けた取り組み	定年の引き上げや再雇用等の検討	総務係
	効果的な職員採用	総務係 福祉サービス事業係
	表彰等の実施	総務係
福祉サービス事業所の体制強化	職員の資質向上	福祉サービス事業係
	第三者評価等の受審	福祉サービス事業係
	事業継続計画（BCP）の策定（再掲）	福祉サービス事業係
	他事業所等との連携	福祉サービス事業係
財政基盤の強化	会員の拡充（再掲）	総務係
	共同募金の周知	地域福祉係
	福祉サービス事業の検証・見直し	総務係 福祉サービス事業係
	公的財源の確保	総務係
	中期経営計画の策定及び進行管理（再掲）	総務係
	効果的な資産運用	総務係
	コスト意識の醸成	総務係

■施策の方向とSDGsとの対応一覧

		将来ビジョンの明確化	会員の拡充	理事会等の運営	リスク管理やコンプライアンスに対する管理体制の強化	働きやすい職場環境の整備	広報活動の強化	相談支援体制の充実	専門職の育成と職員のスキルアップ	人材確保に向けた取り組み	福祉サービス事業所の体制強化	財政基盤の強化
 1 貧困をなくそう	貧困をなくそう							○			○	
 2 飢餓をゼロに	飢餓をゼロに							○				
 3 すべての人に健康と福祉を	すべての人に健康と福祉を							○				
 4 質の高い教育をみんなに	質の高い教育をみんなに							○	○		○	
 5 ジェンダー平等を実現しよう	ジェンダー平等を実現しよう							○				
 6 安全な水とトイレを世界中に	安全な水とトイレを世界中に											
 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに	エネルギーをみんなにそしてクリーンに											
 8 働きがいも経済成長も	働きがいも経済成長も					○		○		○		
 9 産業と技術革新の基盤をつくろう	産業と技術革新の基盤をつくろう											
 10 人や国の不平等をなくそう	人や国の不平等をなくそう							○				
 11 住み続けられるまちづくりを	住み続けられるまちづくりを	○			○			○			○	
 12 つくる責任つかう責任	つくる責任つかう責任											
 13 気候変動に具体的な対策を	気候変動に具体的な対策を											
 14 海の豊かさを守ろう	海の豊かさを守ろう											
 15 陸の豊かさを守ろう	陸の豊かさを守ろう											
 16 平和と公正をすべての人に	平和と公正をすべての人に	○		○	○		○	○				○
 17 パートナリーシップで目標を達成しよう	パートナーシップで目標を達成しよう		○					○			○	○

■ 計画における取組み内容

具体的な取組み内容を定めるにあたり、職員間でプロジェクトチームを編成し、「法人運営部門」「地域福祉活動推進部門」「在宅福祉サービス部門」の3つの部門から本会の現状や課題の把握、分析を行い、今後の取組み内容を以下のように定めます。

◆ 将来ビジョンの明確化

【5年後のあるべき姿】

使命・経営理念をすべての役職員が理解し、業務に取り組むことができます。

【現状と課題】

- ・平成31年4月に本会の「使命・経営理念・組織運営方針」を制定しましたが、役職員に十分周知されていないのが現状です。また、法人の方向性を定める中長期的な経営目標等が具体的に定められていません。

【今後の方向性】

- ・本会の「使命・経営理念・組織運営方針」を役職員に浸透させるとともに、法人の中期経営計画を策定し、年度ごとの事業計画に反映させていきます。また、毎年度進捗管理を行っていきます。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
使命・経営理念・組織運営方針の周知	総務係	周知				
中期経営計画の策定及び進行管理	総務係	策定	進行管理			

◆会員の拡充

【5年後のあるべき姿】


地域住民はもとより、多くの団体等が会員になり、地域福祉活動に参画しています。

【現状と課題】

- ・本会の会員制度については、定款第 32 条及び会員規程に基づき実施していますが、普通会员（年会費 1 世帯 300 円）は自治会を通じて募集を行っているため、会員数は安定しているものの、各種団体等を対象にした特別会員（年会費 3,000 円）については積極的な募集を行っていないため、ほとんどありません。

【今後の方向性】

- ・各種団体等に対し、特別会員への PR を積極的に行い、社協会員制度の拡充を図ります。

実施項目	部署	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
会員の拡充	総務係	PR				

◆理事会等の運営

【5年後のあるべき姿】


理事会が法人の進むべき方向性を示し、経営主体としての機能を果たしています。

【現状と課題】

- ・本会では、予算・決算、事業計画や事業報告など重要な案件については、三役会及び理事会で協議等を行っています。しかし、理事会では定例的な案件審議が主な議題となっていることから、経営主体としての機能が果たせるような体制づくりが求められます。

【今後の方向性】

- ・必要に応じて理事会に部会等を設置し、法人経営の強化を図ります。
- ・本会の事業内容や法人経営について、役職員に対し、さまざまな機会を通じて研修等の充実を図ります。

実施項目	部署	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
理事会の運営	総務係	研修会等の実施				

◆リスク管理やコンプライアンスに対する管理体制の強化

【5年後のあるべき姿】

職員がリスク管理やコンプライアンスに対する意識が高くなり、緊急時の体制が整備されています。

【現状と課題】

- ・個人情報保護規程やコンピュータ情報システム運用管理規程に基づき運用していますが、これらのリスク管理に対し、職員の理解や意識が十分とはいえない状況です。
- ・大規模な自然災害や感染症等の発生に備え、対応組織や情報連絡体制等についての定期的なマニュアルの見直しや事業継続計画（BCP）が策定されていません。
- ・窓口にて社協会費や共同募金、日本赤十字社社費、寄付金等多くの現金を取り扱っています。
- ・各福祉団体の事務局業務として、預金通帳等を預かっていますが、団体との委託契約書や覚書等を交わしていないのが現状です。

【今後の方向性】

- ・職員に対し、リスク管理等に対しての研修会を行うなど、内部管理体制の強化を図ります。
- ・災害時の職員参集マニュアルの見直しと事業継続計画（BCP）の策定に取り組みます。
- ・現金等の取り扱いを含めた出納業務については、複数名がチェックできるような管理体制を整備します。
- ・事務局支援を行う団体と委託契約書や覚書を締結し、適正な事務局業務を行います。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
リスク管理体制等の強化	総務係	体制整備 研修会等 の実施	→			
職員参集マニュアルの見直し	全ての係	見直し	実施	→		
事業継続計画（BCP）の策定	全ての係	策定	実施	→		
各団体との委託契約、覚書等の締結	総務係 地域福祉係	協議	実施	→		

◆働きやすい職場環境の整備

【5年後のあるべき姿】




業務の効率化を図り、職員がやりがいを持って働ける職場環境になっています。

【現状と課題】

- ・職員ごとの業務バランスの調整が難しく、一部の職員に業務量が集中する場合があります。そのため、時間外労働や有給休暇の取得率にばらつきがあります。
- ・新型コロナウイルス感染症の影響により、働き方にも大きな変化が生じてきています。WEB 会議などの ICT の活用や、必要に応じて在宅勤務などの検討が必要になってきています。

【今後の方向性】

- ・業務量等の課題については、各係の所管業務の見直しなどを含め総合的に検討を行います。
- ・有給休暇や育児休業等の取得促進に取り組みます。
- ・WEB 会議の開催など積極的に ICT の活用を図っていきます。

実施項目	部署	4 年度	5 年度	6 年度	7 年度	8 年度
業務量等の検討、改善	総務係	検討 改善				
有給休暇等の取得促進	総務係	啓発				
ICT の環境整備、活用	総務係	検討 整備、活用				

◆広報活動の強化

【5年後のあるべき姿】

分かりやすい情報提供が行われ、多くの市民、団体等に社協の活動が理解されています。

【現状と課題】

- ・現在、本会では広報誌である社協だより（年4回発行）、ホームページ、フェイスブック等を活用し法人の広報活動を行っていますが、市民に対する地域福祉に関するアンケートの結果をみても、社協の認知度が十分とはいえない状況です。

【今後の方向性】

- ・幅広い世代や団体、企業等に対し、社協を認知していただき、地域福祉に参画してもらえるよう、新たな広報媒体の検討を含め、広報活動の強化を図っていきます。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
広報活動の強化	全ての係	検討強化	→			

◆相談支援体制の充実

【5年後のあるべき姿】

法人内で分野を超えた相談支援、情報共有の体制が確立されています。

【現状と課題】

- ・本会では、総合相談事業のほか、生活困窮者自立支援事業や地域福祉力強化推進事業（コミュニティソーシャルワーカーの配置等）、基幹型地域包括支援センター事業や生活支援体制整備事業（生活支援コーディネーターの配置等）、認知症総合支援事業（認知症地域支援推進員、認知症初期集中支援チームの配置等）など各分野における相談支援事業を行政から受託しています。

- ・各部署に配属される職員には、新たな福祉ニーズに対応するソーシャルワークの知識、技術が求められます。また、困難ケースや地域課題の解決に積極的に取り組むため、意見交換や情報共有ができるように職場内のコミュニケーションがとれる体制づくりが求められます。

【今後の方向性】

- ・令和4年度から市が推進する地域福祉力向上重層的支援体制整備事業を受託し、本会は中心的な役割を担っていくこととなります。分野を超えた多機関による支援が行えるよう、法人内でも係を超えた横断的な相談支援、情報共有等の体制づくりの強化を図っていきます。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
相談支援体制の充実	全ての係	検討体制整備	→			

◆専門職の育成と職員のスキルアップ

【5年後のあるべき姿】

職員一人ひとりのスキルアップが図られ、目指すべき職員像に近づいています。

【現状と課題】

- ・近年、各分野における相談支援事業の受託等の増加により、多くの専門職の配置が必要になってきています。
- ・本会には、社会福祉士、ケアマネジャー、介護福祉士、看護師、コミュニティソーシャルワーカー（CSW）、生活支援コーディネーターなど様々な職種の専門職が在籍していますが、業務が個々の職員の能力などに依ることが多く、計画的に人材育成が行われていないのが現状です。

【今後の方向性】

- ・令和3年に策定した人材育成計画・研修計画に基づき、正規、嘱託、非常勤を問わず、専門性の高い職員の育成に積極的に取り組みます。
- ・職員自ら学ぶ意欲を醸成する職場風土や体制をつくり、スキルアップや資格取得の支援を行います。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
目標管理に基づいた人材育成	全ての係	実施				
資格取得の促進	総務係	検討	実施			

◆人材確保に向けた取り組み

【5年後のあるべき姿】

職員が長期に雇用され、安定的に人材が確保されています。

【現状と課題】

- ・近年、各分野における相談支援事業の受託等の増加により、多くの専門職の配置が必要になってきています。また、介護保険サービス事業（訪問介護等）や障がい福祉サービス事業（生活介護等）を運営していることから、介護関連の専門職の確保も喫緊の課題となっています。
- ・職員の採用については、毎年度定期的に行っておらず、必要に応じて行うため、人員構成に偏りがあります。

【今後の方向性】

- ・定年の引き上げや再雇用の仕組みを検討し、専門職の長期雇用に努め、職員の確保を図ります。
- ・正規、嘱託、非常勤を問わず、幅広く質の高い職員を効果的に採用していきます。
- ・職員に対する表彰等（長期勤務者等）を実施し、モチベーションの向上に努めます。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
定年の引き上げや再雇用等の検討	総務係	検討	→			
効果的な職員採用	総務係 福祉サービス事業係	検討 調整	→			
表彰等の実施	総務係	検討 実施	→			

◆福祉サービス事業所の体制強化

【5年後のあるべき姿】

サービスの向上が図られ、利用者及び関係機関に信頼される事業所運営ができています。

【現状と課題】

- ・介護保険サービス事業（訪問介護事業等）や障がい福祉サービス事業（生活介護事業等）は、利用者数が安定しにくい状況であるため、利用者に本会の事業所を選んでいただけるようサービスの質の向上を図るとともに満足いただけるサービスの提供に努める必要があります。
- ・訪問介護事業や生活介護事業等の福祉サービス事業所では、専門職として、正規、嘱託、非常勤職員を配置していますが、計画的な人材育成が行われていないのが現状です。
- ・大規模な自然災害や感染症等の発生に備え、対応組織や情報連絡体制等についての定期的なマニュアルの見直しや事業継続計画（BCP）が策定されていません。

【今後の方向性】

- ・全ての職員に対し、内部研修の開催や外部研修への参加などの機会を提供し、職員の資質向上に努めます。
- ・第三者評価制度の受審を検討するなど、事業所自らで課題等を抽出し、改善を行い、サービスの向上につなげます。
- ・災害時の職員参集マニュアルの見直しと事業継続計画（BCP）の策定に取り組みます。
- ・他事業所等との連携や情報交換、事業所連絡会への参画などを積極的に行います。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
職員の資質向上	福祉サービス事業係	研修実施	→			
第三者評価等の受審	福祉サービス事業係	検討実施	→			
事業継続計画（BCP）の策定（再掲）	福祉サービス事業係	策定	実施	→		
他事業所等との連携	福祉サービス事業係	実施	→			

◆財政基盤の強化

【5年後のあるべき姿】

利用者や地域の方々、行政及び関係機関等から信頼され、安定した法人経営が行われています。

【現状と課題】

- ・本会は補助金や委託金などの公的財源や市民の皆様からご協力いただいている社協会費や寄付金・共同募金をはじめ、本会が運営する介護保険事業収入や障害福祉サービス事業収入の自主財源があり、収入財源が多岐にわたります。
- ・本会の会員制度については、定款第 32 条及び会員規程に基づき実施していますが、普通会员（年会費 1 世帯 300 円）は自治会を通じて募集を行っているため、会員数は安定しているものの、各種団体等を対象にした特別会員（年会費 3,000 円）については積極的な募集を行っていないため、ほとんどありません。（再掲 ◆会員の拡充）
- ・共同募金については、主に戸別募金、法人募金、職域募金等で構成されていますが、全体的に減少傾向にあります。
- ・介護保険事業収入（訪問介護事業等）や障害福祉サービス事業収入（生活介護事業等）においては、利用者の増減等により、採算割れ（赤字）をしている事業もあり、収支が安定しないのが現状です。
- ・本会は行政等から多くの補助事業、委託事業を受けており、補助金、委託金については、収入全体の約 57%（令和 2 年度決算）と大きな割合を占めています。
- ・本会が所有している基金、積立金等については、ほとんどが定期預金であり、低金利のため資産運用ができていない現状です。また資産運用に関する規程も整備されていません。
- ・職員一人ひとりが予算の仕組みや内容、財源構成などの理解が不十分です。

【今後の方向性】

- ・各種団体等に対し、特別会員への PR を積極的に行い、社協会員制度の拡充を図ります。（再掲 ◆会員の拡充）
- ・共同募金は、地域福祉の課題解決に取り組む民間団体を支援する仕組みとして全国的に展開されている運動です。共同募金が地域に根付いていくよう地域住民等に対し、積極的に働きかけを行います。
- ・介護保険サービス事業、障害福祉サービス事業については、定期的な経営分析に基づき、必要に応じて事業体制の検証、見直し等を行い、効率的かつ安定的な事業経営に努めます。
- ・行政からの補助金、委託金については、全体収入の中で大きな割合を占めており、重要な財源であることから、補助金等により実施する事業の効果を検証し、適正かつ公正な支出管理に努め、行政とのパートナーシップを構築していきます。
- ・法人の中期経営計画を策定し、財政基盤の強化を図ります。また、資産運用に関する規程の整備を行い、効果的な資産運用に努めます。
- ・職員一人ひとりがコスト意識を持つために予算の仕組みや内容等を十分理解することが

必要になります。職員研修等を通してコスト意識の醸成に努めます。

実施項目	部署	4年度	5年度	6年度	7年度	8年度
会員の拡充 (再掲)	総務係	PR	→			
共同募金の周知	地域福祉係	PR	→			
福祉サービス事業 の検証、見直し	総務係 福祉サービス 事業係	検証 見直し	→			
公的財源の確保	総務係	事業評価 財源確保	→			
中期経営計画の策 定及び進行管理 (再掲)	総務係	策定	進行管理	→		
効果的な資産運用	総務係	規程整備	運用	→		
コスト意識の醸成	総務係	研修会等 の実施	→			

■ 計画の推進と進行管理

(1) 計画の推進

- ・計画の進行にあたっては、実施項目ごとの計画に基づき、年度ごとに実施するものとし、本会の単年度事業計画にも計画内容を反映させることにより理事・評議員の理解を得るものとします。

(2) 計画の進行管理

- ・進行管理については、PDCAサイクルに基づき行うものとし、単年度ごとの進捗状況については評価シートを作成のうえ、理事会において評価することとします。

PDCAサイクルとは

マネジメントサイクルの1つで、計画 (Plan)、実行 (Do)、評価 (Check)、改善 (Action) のプロセスの順に実施します。最後の Action では Check の結果から、最初の Plan の内容を継続 (定着)・修正・破棄にいずれかにして、次回の Plan に結びつけます。このらせん状のプロセスを繰り返すことによって、品質の維持・向上および継続的な業務改善活動を推進するマネジメント手法がPDCAサイクルです。



(3) 公表

- ・計画の内容及び進捗状況については、社協ホームページ等にて公表します。

巻末資料

- 1 中期経営計画策定までの経過
- 2 プロジェクトチーム部門別会議開催状況
- 3 中期経営計画策定委員会設置要綱
- 4 中期経営計画策定に係るフローチャート
- 5 中期経営計画策定委員会委員名簿・プロジェクトチームメンバー名簿

1 中期経営計画策定までの経過

日 程	内 容
令和3年3月1日(月)	令和3年度事業計画の重点項目に盛り込み、第4回社会福祉協議会理事会において承認を得る。(書面決議)
令和3年3月10日(水)	令和3年度事業計画の重点項目に盛り込み、第4回社会福祉協議会評議員会において承認を得る。(書面決議)
令和3年6月7日(月)	(公財)介護労働安定センター三重支所(オブザーバー)との打合せ会議の開催
令和3年7月15日(木)	職員研修として、職員へ計画の概要説明及びグループワークの開催
令和3年9月13日(月)	(公財)介護労働安定センター三重支所(オブザーバー)との打合せ会議の開催
令和3年10月1日(金)	中期経営計画策定委員会設置要綱の制定
令和3年10月1日(金)	策定委員会委員の委嘱
令和3年11月8日(月)	第1回中期経営計画 策定委員会の開催 ・プロジェクトメンバーの選定
令和3年11月8日(月)	中期経営計画プロジェクトチーム リーダー等打合せ会議の開催
令和3年11月～12月	中期経営計画プロジェクトチームにおいて部門別会議の開催(※)
令和4年2月14日(月)	第2回中期経営計画 策定委員会の開催 ・中間報告案の検討
令和4年2月22日(火)	令和3年度社会福祉協議会理事会において中間報告
令和4年3月中	中期経営計画プロジェクトチームにおいて部門別会議の開催(※)
令和4年3月29日(火)	第3回中期経営計画 策定委員会の開催 ・中間案について
令和4年6月	令和4年度社会福祉協議会理事会において計画策定し、評議員会で報告

(※)中期経営計画プロジェクトチームの部門別会議は、リーダーが招集し、随時開催する。

2 プロジェクトチーム部門別会議開催状況

(1) 法人運営部門

回	日時	参加者	協議内容
第1回	11月18日(木) 16:00~17:00	8名	・現状の姿について ・広報活動・広報戦略について
第2回	11月19日(金) 9:30~11:00	8名	・リスク管理やコンプライアンスについて ・人事管理・育成、労務管理等について
第3回	11月25日(木) 15:00~16:00	7名	・財務、会計、自主財源について
第4回	12月2日(木) 16:00~17:15	8名	・会務の運営について ・施設の運営、管理について
第5回	12月9日(木) 16:00~17:00	6名	・あるべき姿について
第6回	12月16日(木) 16:00~16:45	8名	・協議項目全体の確認、まとめ
第7回	3月8日(火) 16:00~16:45	6名	・中間案についての感想、意見及び修正点など

(2) 地域福祉活動推進部門

回	日時	参加者	協議内容
第1回	11月15日(月) 13:30~15:00	10名	・概要説明 ・カテゴリーごとの事業分けについて
第2回	11月22日(月) 13:20~14:40	10名	・現状の姿について ・5つのカテゴリーごとの協議について
第3回	11月29日(月) 13:00~14:30	10名	・5つのカテゴリーごとの協議について ・現状から導かれる課題について
第4回	12月6日(月) 13:20~15:00	10名	・課題の解決策について ・協議項目全体の確認、まとめ
第5回	3月10日(木) 10:30~12:00	9名	・中間案について感想、意見及び修正点など

(3) 在宅福祉サービス部門

回	日時	参加者	協議内容
第1回	11月17日(水) 16:30~17:15	8名	・今後の進め方について ・各事業内容の説明、確認
第2回	11月24日(水) 16:15~17:15	6名	・現状の姿について (障害福祉サービス事業)
第3回	12月1日(水) 16:15~17:15	8名	・現状から導かれる課題について (障害福祉サービス事業)
第4回	12月8日(水) 16:15~17:15	7名	・現状の姿及び導かれる課題について (介護保険法に基づく事業、自主事業)
第5回	12月15日(水) 16:15~17:15	8名	・課題の解決策について ・協議項目全体の確認、まとめ
第6回	3月23日(水) 16:00~17:15	8名	・中間案について感想、意見及び修正点など

3 中期経営計画策定委員会設置要綱

(目的)

第1条 この要綱は、社会福祉法人亀山市社会福祉協議会（以下「本会」という。）が使命・経営理念の実現に向けて策定する中期経営計画（以下「計画」という。）に関する事項を総合的に検討するため設置する策定委員会（以下「委員会」という。）の組織及び運営に関し、必要な事項を定めるものとする。

(所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について必要な調査及び検討を行う。

- (1) 本会の事業・組織・財務等の状況把握、課題整理、分析に関すること。
- (2) 本会の計画策定に関すること。
- (3) その他、本会会長が必要と認める事項に関すること。

(構成)

第3条 委員会は委員長及び副委員長並びに委員をもって組織する。

- 2 委員長は事務局長を、副委員長には次長または所長をもってあてる。
- 3 委員には各係長をもってあてる。
- 4 委員会で検討する計画原案等を作成するため、職員で構成するプロジェクトチームを設置する。
- 5 委員会及びプロジェクトチームにオブザーバーを置くことができる。

(任期)

第4条 委員会委員の任期は令和3年10月1日から計画策定が完了する日までとする。

(会議)

第5条 会議は、委員長が招集し議長となる。

- 2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、または委員長が欠けたときはその職務を代理する。
- 3 委員会が必要と認めるときは、委員会に委員以外のものの出席を求め、その説明または意見を聞くことができる。

(庶務)

第6条 会議の庶務は、総務係において処理する。

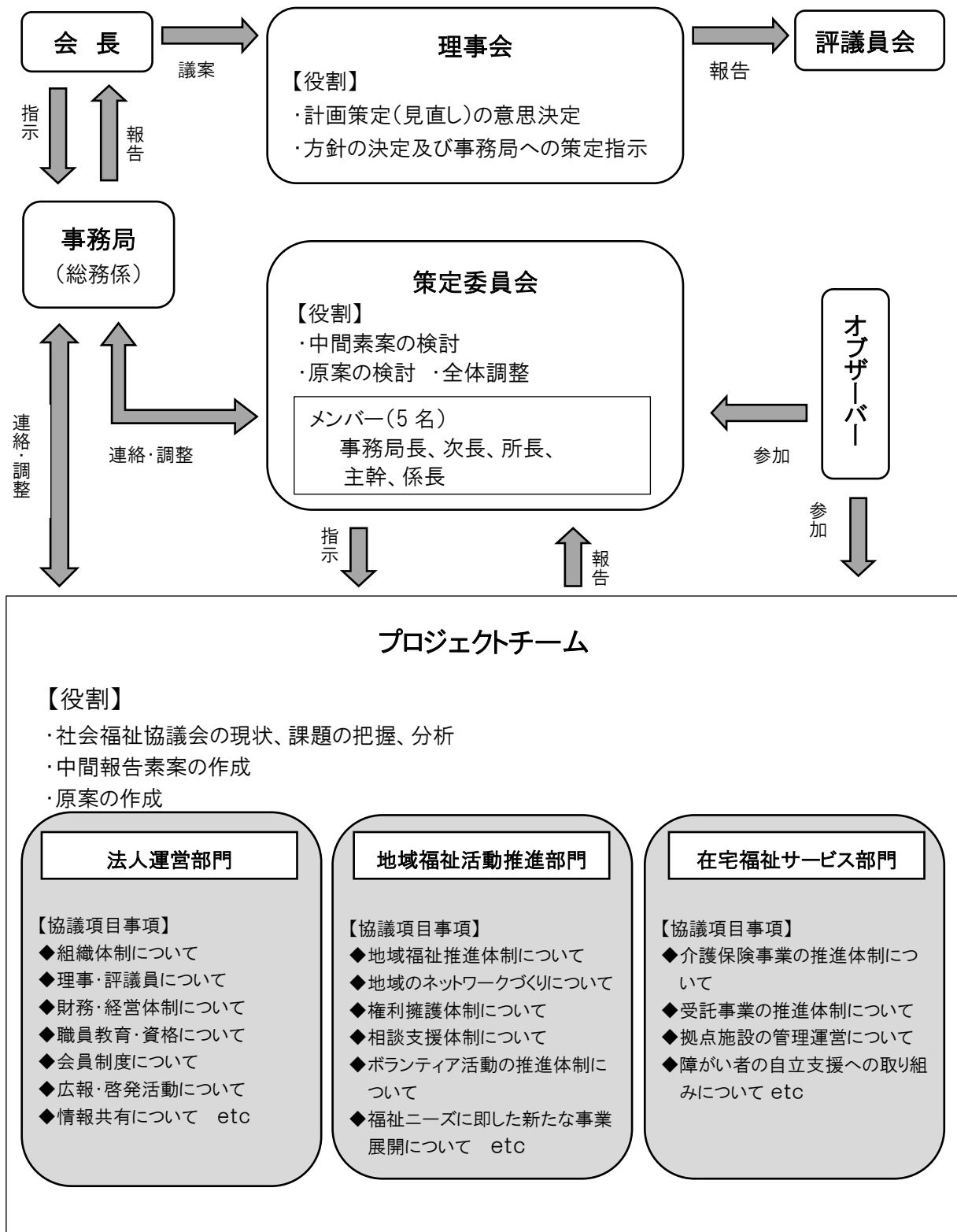
(その他)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は委員長が別に定める。

附 則

この要綱は、令和3年10月1日から施行する。

4 中期経営計画策定に係るフローチャート



5 中期経営計画策定委員会委員名簿・プロジェクトチームメンバー名簿

◆中期経営計画策定委員会委員名簿

氏名	所属	役職名
◎ 藤本 高尚	—	事務局長
○ 出口 学	福祉サービス事業係	所長 兼 係長
藤本 泰子	地域包括ケア推進係	次長 兼 係長
鋤田 聡	総務係 兼 地域福祉係	主幹 兼 係長
小林 香奈	生活支援係	係長

◎委員長 ○副委員長

◆プロジェクトチームメンバー名簿

法人運営部門(8名)		地域福祉活動推進部門(11名)		在宅福祉サービス部門(9名)	
◎ 鋤田 聡	総務・地域福祉	◎ 藤本 泰子	包括ケア	◎ 出口 学	福祉サービス
○ 小林 英里奈	地域福祉	○ 小林 香奈	生活支援	○ 中山 雅美	福祉サービス
小林 香奈	生活支援	出口 学	福祉サービス	藤本 泰子	包括ケア
浦川 大貴	総務	小林 英里奈	地域福祉	鋤田 聡	総務・地域福祉
待田 夏美	総務	岡野 千佳	地域福祉	川原田 純也	福祉サービス
服部 大樹	地域福祉	△ 服部 大樹	地域福祉	浦川 大貴	総務
△ 赤塚 真奈美	包括ケア	待田 夏美	総務	岡野 千佳	地域福祉
中山 雅美	福祉サービス	豊田 夏美	包括ケア	豊田 夏美	包括ケア
		岡谷 敬子	包括ケア	△ 岡谷 敬子	包括ケア
		赤塚 真奈美	包括ケア		
		川原田 純也	福祉サービス		

◎リーダー ○サブリーダー △記録

■ □ ■ 亀山市社会福祉協議会 中期経営計画〔令和4年6月〕 ■ □ ■

発行 社会福祉法人亀山市社会福祉協議会

〒519-0164 三重県亀山市羽若町545番地

Tel : 0595-82-7985 Fax : 0595-83-1578

E-mail : ai ai@kameyama-shakyo.or.jp

URL : <http://kameyama-shakyo.or.jp>

■ □ ■