

# 経営改善計画

延岡市社会福祉協議会

令和3年3月

# 目次

## 第1章 計画策定の趣旨と期間

1	計画策定の趣旨	・・・	1
2	計画の期間	・・・	1

## 第2章 社会福祉協議会の概要

1	基本理念	・・・	2
2	事務局の組織体制	・・・	3
3	実施している事業	・・・	4
4	財務状況	・・・	5

## 第3章 経営改善に向けた取り組み

1	人件費の抑制	・・・	13
2	介護保険事業等の見直し	・・・	15
3	社協の本旨に沿った受託事業の推進	・・・	16
4	組織の改編	・・・	17
5	人材育成の推進	・・・	19

## 第4章 実施計画

1	項目ごとの実施内容	・・・	20
---	-----------	-----	----

## 第5章 計画の実現に向けて

1	計画の周知	・・・	22
2	計画の進捗状況及び達成状況の確認	・・・	22
3	理事会・評議員会での報告	・・・	22

## 第1章 計画策定の趣旨と期間

### 1 計画策定の趣旨

社会福祉協議会は、社会福祉法に位置づけされている、民間の社会福祉活動を推進することを目的とした団体です。

私たち延岡市社会福祉協議会（以下、「本会」とする）は、地域福祉推進の中核的役割を果たす団体として、これまで地域住民や各福祉団体と連携して、誰もが安心して暮らすことのできるまちづくりに取り組んできました。

しかし、社会情勢の変化とともに社協を取り巻く環境も変化しており、とりわけ、経営状態は年々厳しくなっております。

本会が今後も地域福祉推進に関する役割を安定・継続的に進めていくと共にそれらの取組みを担う職員が安心して長く働ける職場としてあり続けるためには、何より経営改善・安定化が不可欠となります。

本計画は、今後の経営改善に向けての指標として、あらゆる観点から具体的な取組み内容を明示したものです。本計画に沿って今後は、本計画の趣旨を十分に理解した上で、全職員が一丸となって効果的かつ効率的な事業運営を図り、安定した経営へと繋げていきます。

### 2 計画の期間

令和3年度から令和7年度までの5年間とします。

## 第2章 社会福祉協議会の概要

### 1 基本理念

本会は、「みんなでつくろう 支え合う地域社会」を基本理念に、住民主体の見守り活動やサロン活動、地区社協の支援やボランティアセンターの運営といった地域福祉推進活動を行うとともに、生活にお困りの方の相談や介護に関する様々なニーズに対応するための介護保険事業や障害福祉サービス等も展開してきました。

しかし、近年の少子高齢化や核家族化の進行に伴い、以前にも増して地域関係は希薄になり、地域が抱える生活課題は複雑・多様化し、複合的な課題を抱える世帯も多く見受けられます。このような課題への解決の糸口を見つけるために、私たちは知恵を出し合い協働することが求められています。

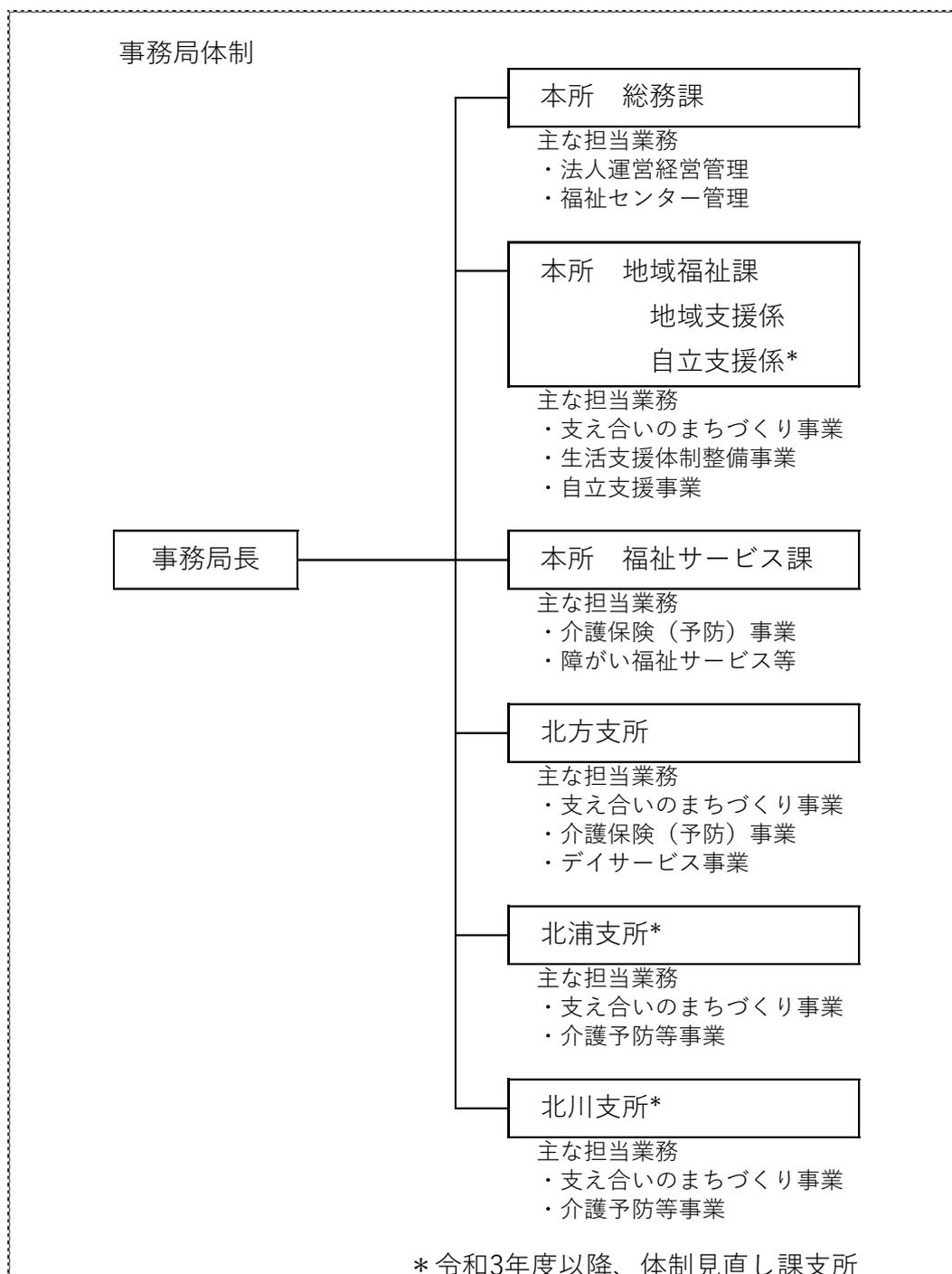
現在策定中の「第5次地域福祉活動計画」では、誰もが住み慣れた地域で安心して暮らしていけるよう、地域住民主体の福祉活動をより一層推進するための具体的な取り組みを示していきます。

本会は今後も地域共生社会の実現に向けて、安定した経営に努めながら、地域福祉推進の中核的な役割を果たすべく、地域の課題に向き合い、その解決のために行政や専門機関、住民組織、ボランティア団体等と連携して、住みやすい地域づくり活動を推進していきます。

## 2 事務局の組織体制

本会の事務局体制は、主たる事務所である本所の他に北方、北浦、北川に各支所を設置しています。

この事務局体制は、今後の組織改編や実施する事業の増減に伴い、課支所の位置づけや事業単位での所管課の異動など、必要に応じた見直しをおこなってまいります。



### 3 実施している事業

#### 1) 法人運営部門

- ・法人運営経営管理事業 \* (人件費、事務諸費、寄付等)
- ・福祉センター管理運営事業

#### 2) 地域福祉推進部門

- ・地域福祉活動計画事業
- ・地区社協支援事業
- ・地域福祉推進チーム支援事業
- ・地域住民グループ支援事業
- ・子育てサポート事業
- ・生活支援コーディネーター事業 \*
- ・生活困窮者自立支援事業 \*
- ・福祉資金貸付事業
- ・あんしんサポートセンターのべおか運営事業
- ・ふれあい福祉相談事業
- ・ボランティアセンター運営事業 (育成・体験含む)
- ・災害ボランティア事業
- ・社会福祉大会事業
- ・広報啓発事業
- ・関係団体助成、共同募金助成事業
- ・チャリティ事業 (ふくしバザー)
- ・恒富地区高齢者コミュニティセンター管理運営事業
- ・福祉人材養成事業

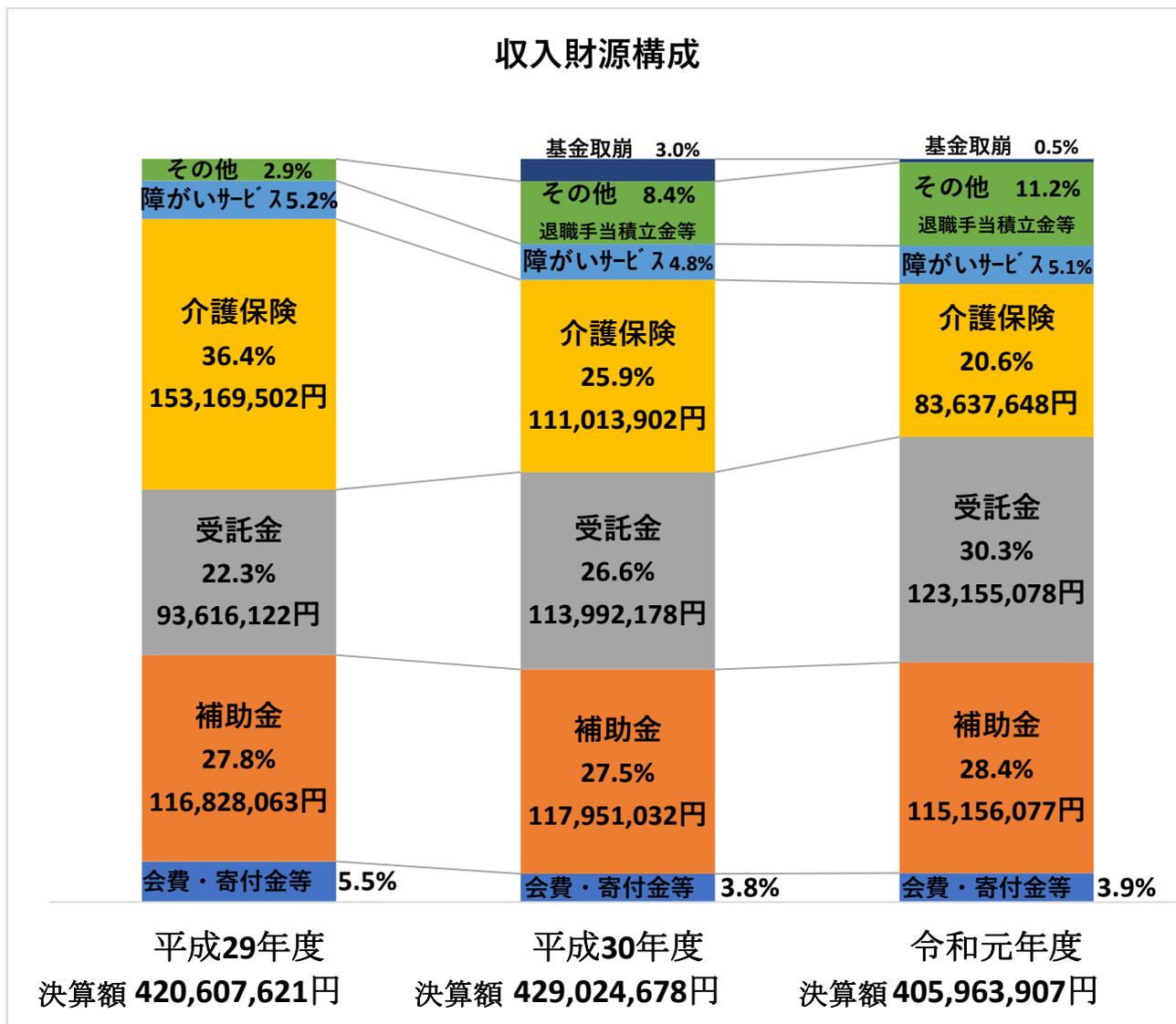
#### 3) 介護保険、障がい福祉サービス部門

- ・地域包括支援センター (介護予防支援事業含む)
- ・居宅介護支援事業 \*
- ・訪問介護事業 \*
- ・北方デイサービスセンター事業
- ・居宅介護、同行援護、移動支援事業 \*
- ・障がい者相談支援事業 \*

\* 今後の経営安定化のため、必要に応じ拡充や見直し、規模縮小を図る事業

## 4 財務状況

### (1) 収入について



#### ①会費・寄付金・チャリティ事業等の自主財源

	H 2 9 年度	H 3 0 年度	R 1 年度
賛助会費	7,499,700	7,423,100	7,041,802
寄付金	8,888,726	5,007,418	5,181,266

収入に占める自主財源の割合は4%程度と大きくないものの、実績としては年々減少が続いています。

各地区における世帯会費の予算化や、生活様式の変化による香典返しの減少などを踏まえると今後も減少傾向が続くと見込まれます。

## ②受託金

収入に占める受託金の割合は年々増加しています。

増額の要因として1点目は、市の委託事業である地域包括支援センターの運営費が、平成30年度から見直され増額されたことです。

2点目に同じく市からの委託事業である生活困窮者自立支援事業において、任意事業である家計相談支援事業を平成30年度から、就労準備支援事業を令和2年度途中から受託したことで受託金が増額となっています。

また、3点目も市の委託事業である生活支援コーディネーター事業が、これまで担当していた4圏域に加え、令和2年度から新たに2圏域担当したことで受託金が増額しています。この事業については令和3年度以降も更に担当圏域の拡大に取り組みます。

しかし、一方でこれまで受託していた障がい者相談支援事業が市の事業見直しにより、令和2年度をもって終了するなど一部減額要因もありますが、受託事業全体で見れば今後も受託金の割合は増加すると見込まれます。

受託金 単位:円

	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度
包括支援センター	37,500,000	66,200,000	66,200,000	66,200,000	66,200,000

\* 市との協議によりH30年度から受託金増額

	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度
生活困窮者自立支援事業(必須)	15,912,000	15,591,000	16,323,000	16,284,000	16,773,000
家計相談支援事業(任意)		4,197,000	4,108,000	4,194,000	4,105,000
就労準備支援事業(任意)				1,089,000	4,372,000
計	15,912,000	19,788,000	20,431,000	21,567,000	25,250,000

\* H30年度から任意事業の家計相談支援事業受託。R2年度12月から同じく任意事業の就労支援準備事業受託。(R2年度は4か月分の受託。R3年度から満額受託)

	H29年度	H30年度	R1年度	R2年度	R3年度
生活支援コーディネーター事業	18,020,000	18,020,000	18,020,000	26,820,000	31,220,000
認知症地域支援推進員事業	2,060,000	2,060,000	2,060,000		
計	20,080,000	20,080,000	20,080,000	26,820,000	31,220,000

\* 既存の4圏域に加え、R2年度から新たに2圏域受託。R3年度から更に1圏域受託。

\* 認知症地域支援推進員事業については有資格職員の配置が必要なため、R1年度をもって受託終了。

### ③介護保険事業

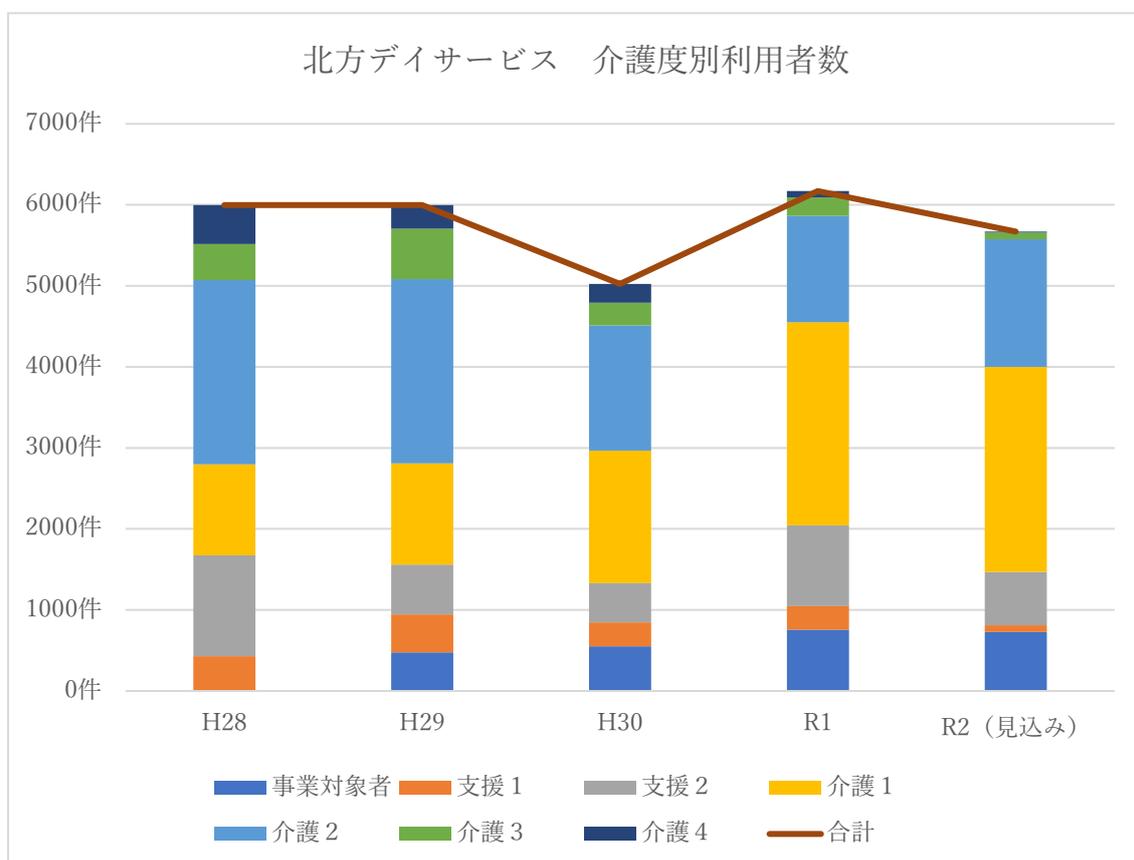
#### ア) 通所介護事業

通所介護は過去の介護報酬の改定やサービス提供時間を変更した経緯があり、平成28年度以降は収入が減少傾向にあります。また、平成30年度中に土曜日の営業を中止したことや、曾木デイサービスを閉所し、北方デイサービスに統合したことに伴う利用者の調整等があったことも収入減となったひとつの要因としてあげられます。

利用件数全体に占める軽度者（要支援、総合事業対象者）の割合は、平成28年度は28%であったのが令和元年度は34%となっており、軽度者ほど報酬単価が低いため、これも収入減の要因となっています。

しかし、通所介護は町内に2事業所しかなく社会資源が乏しいため、今後の町内の高齢化率等を考慮すると一定の需要は見込まれます。

また、収入は減少したものの、収支がマイナスになったことはなく、法人の経営上、通所介護事業の収入は一つの主要な財源として位置付けており、令和3年度以降は報酬加算の取得や介護報酬改定による報酬単価増が見込まれ、現状より収入は多少上向く可能性があります。人員確保という不安要素はありますが、町内における福祉の拠点として、北方地域包括支援センターをはじめとする他の事業とも連携し、通所介護事業の安定した事業継続に努めていきます。



①北方町人口

		男	女	計	65歳以上			世帯数	高齢化率
					男	女	計		
H28年度	H28.4.1	1,910	2,119	4,029	669	982	1,651	1,854	41.0%
H29年度	H29.4.1	1,865	2,047	3,912	680	977	1,657	1,844	42.4%
H30年度	H30.4.1	1,803	1,980	3,783	685	974	1,659	1,812	43.9%
R1年度	H31.4.1	1,753	1,928	3,681	675	962	1,637	1,802	44.5%
R2年度	R2.4.1	1,726	1,885	3,611	689	966	1,655	1,801	45.8%

②要介護認定者数(北方町)

(単位:人)

	事業対象者	要支援1	要支援2	要介護1	要介護2	要介護3	要介護4	要介護5	計
H28年度		35	40	70	72	50	57	34	358
H29年度	1	40	37	75	57	46	63	36	355
H30年度	23	27	23	64	62	56	57	34	346
R1年度	19	34	28	82	57	44	53	34	351
R2年度	28	83	59	48	57	33	32	25	365

北方デイサービス収支状況

	H28	H29	H30	R1	R2(見込み)
収入	47,645,080	47,521,852	36,817,830	40,751,750	39,393,000
支出	40,418,316	37,493,160	34,922,783	37,253,353	38,306,000
収支差額	7,226,764	10,028,692	1,895,047	3,498,397	1,087,000
職員数	15名	12名	12名	12名	11名

イ) 居宅介護支援事業

居宅介護支援事業所は、介護報酬の収益が上げ難い事業です。そのため、一定の要件を満たした場合に加算できる制度が設けられていますが、要件を満たす人材の確保や質の確保のための研修実施等の課題により算定できない事業所が多いのが現状です。このことから、全国の居宅介護支援事業所の平均収支差は、介護保険制度開始からマイナスが続いています。これは、本会の2か所の居宅介護支援事業所においても同様であり、基本報酬だけでは収益が上がらない状況です。

本所居宅介護支援事業所は、開設以来3名以上の常勤職員を配置し、質の高いサービスを提供した特定事業所加算を算定していましたが、職員の退職に伴い主任介護支援専門員が配置できなくなった事により加算ができない年度がありました。そして何よりも、平成30年度から介護支援専門員一人当たりの利用者数が20名に達せず、毎月の事業運営費に相当する利用者30名を大幅に下回

っていること、報酬単価の低い要介護1、2の利用者の割合が全体の75%を占めていることが要因となり赤字が続いております。今後、介護保険以外の収入増加も期待できないため、現状の事業を継続しても収益を上げることが困難となっています。

一方、北方居宅介護支援事業所は、提供圏域に事業所数が少ない地域に指定されており、特別地域居宅介護支援加算が算定できるため、小規模であっても比較的安定した収入確保が可能です。そのため、介護保険制度開始から2名の常勤職員が配置できていましたが、職員の退職による人材確保が困難となり平成30年12月以降、常勤1名体制に変更しました。2名から1名に減員となったものの、毎月の事業運営費に相当する利用者数26件を確保しています。また、担当している利用者の7割強を北方デイサービスへ紹介しており、法人全体の介護保険収入への貢献度も高くなっています。

北方圏域の高齢化率は毎年1.5%上昇していますが、市内からの居宅介護支援事業所の参入は少ないため、北方デイサービスの併設事業所としての利便性等により、利用者が増加すると見込まれます。今後も利用者数と収支状況を踏まえながら職員体制を検討していく必要があります。

利用者実数 (本所居宅)

実数	H29年度(特Ⅲ※1)	H30年度	H31年度(R1)	R2年度(特Ⅲ※1)【見込】
年間利用者数	876人	692人	740人	678人
月平均利用者数	73人	57人	61.6人	56.5人
1人担当件数	24.3人	18.6人	20.5人	18.8人

年間利用者の比率 (本所居宅) \*1 軽度者 \*2 重度者

利用者比率	H29		H30		R1		平均
要介護1*1	364	42%	360	52%	421	57%	約75%
要介護2*1	217	25%	146	21%	165	22%	
要介護3*2	175	20%	130	19%	103	14%	約25%
要介護4*2	72	8%	30	4%	39	5%	
要介護5*2	48	5%	26	4%	12	2%	
計	876	100%	692	100%	740	100%	100%

利用者実数 (北方居宅)

実数	H29年度	H30年度	H31年度 (R1)	R2年度【見込】
年間利用者数	680人	447人	314人	377人
月平均利用者数	56.6人	37.2人	26.1人	29.6人
担当件数/月	28.3人	18.6人	26.1人	29.6人

年間利用者の比率 (北方居宅) \*1 以下軽度者 \*2 重度者

利用者比率	H29年度		H30年度		R1年度		平均
要介護1*1	304	45%	184	41%	167	53%	約75%
要介護2*1	205	30%	166	37%	70	22%	
要介護3*2	83	12%	53	12%	43	14%	約25%
要介護4*2	60	9%	21	5%	22	7%	
要介護5*2	28	4%	23	5%	12	4%	
計	680	100%	447	100%	314	100%	100%

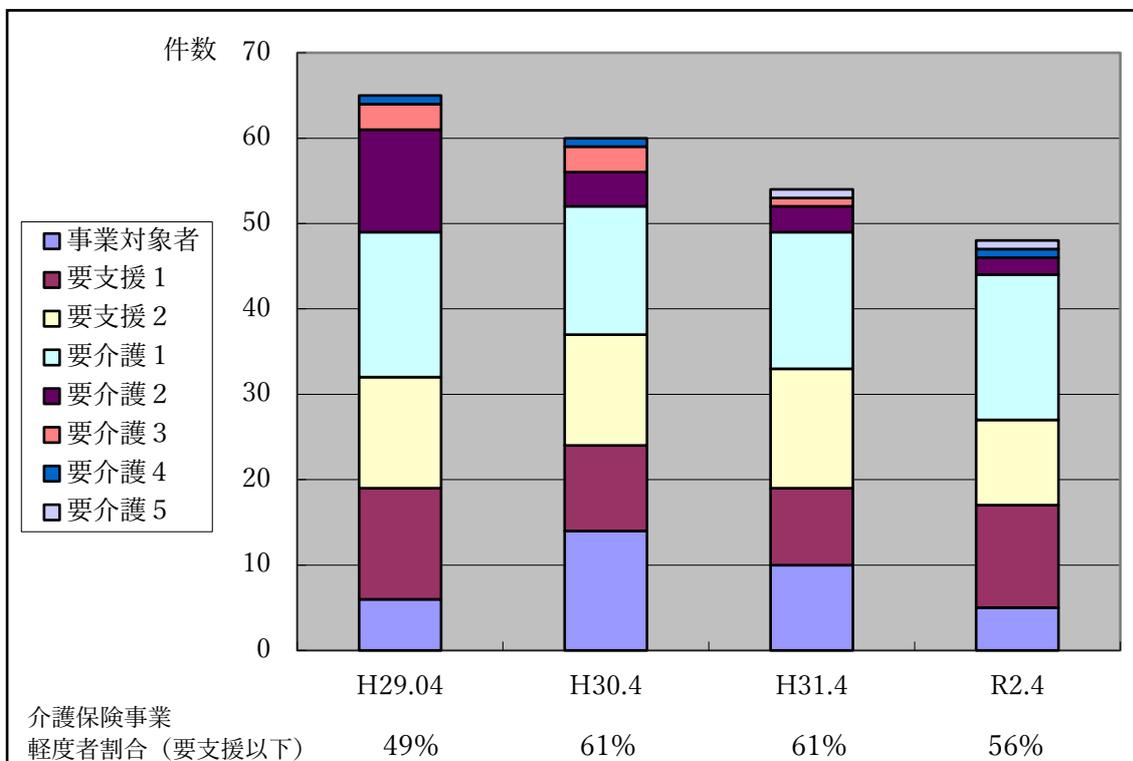
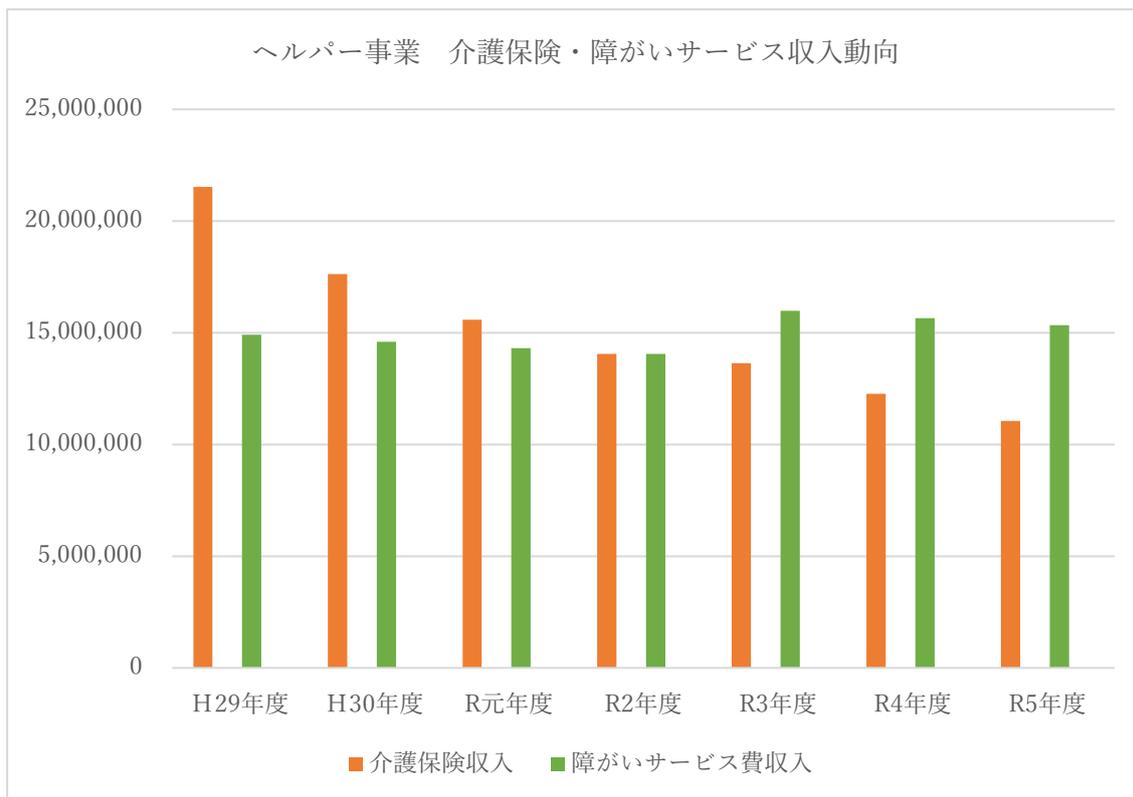
ウ) ヘルパー事業

介護保険、障がい者自立支援のヘルパー事業については年々収入の減少が続  
き、収益も落ち込んでいます。この主な要因としては、制度改正により生活援助  
中心型の支援回数の制限が設けられ、毎日型利用者が減少したことや、報酬単価  
の低い軽度者の割合が多いことなどがあげられます。

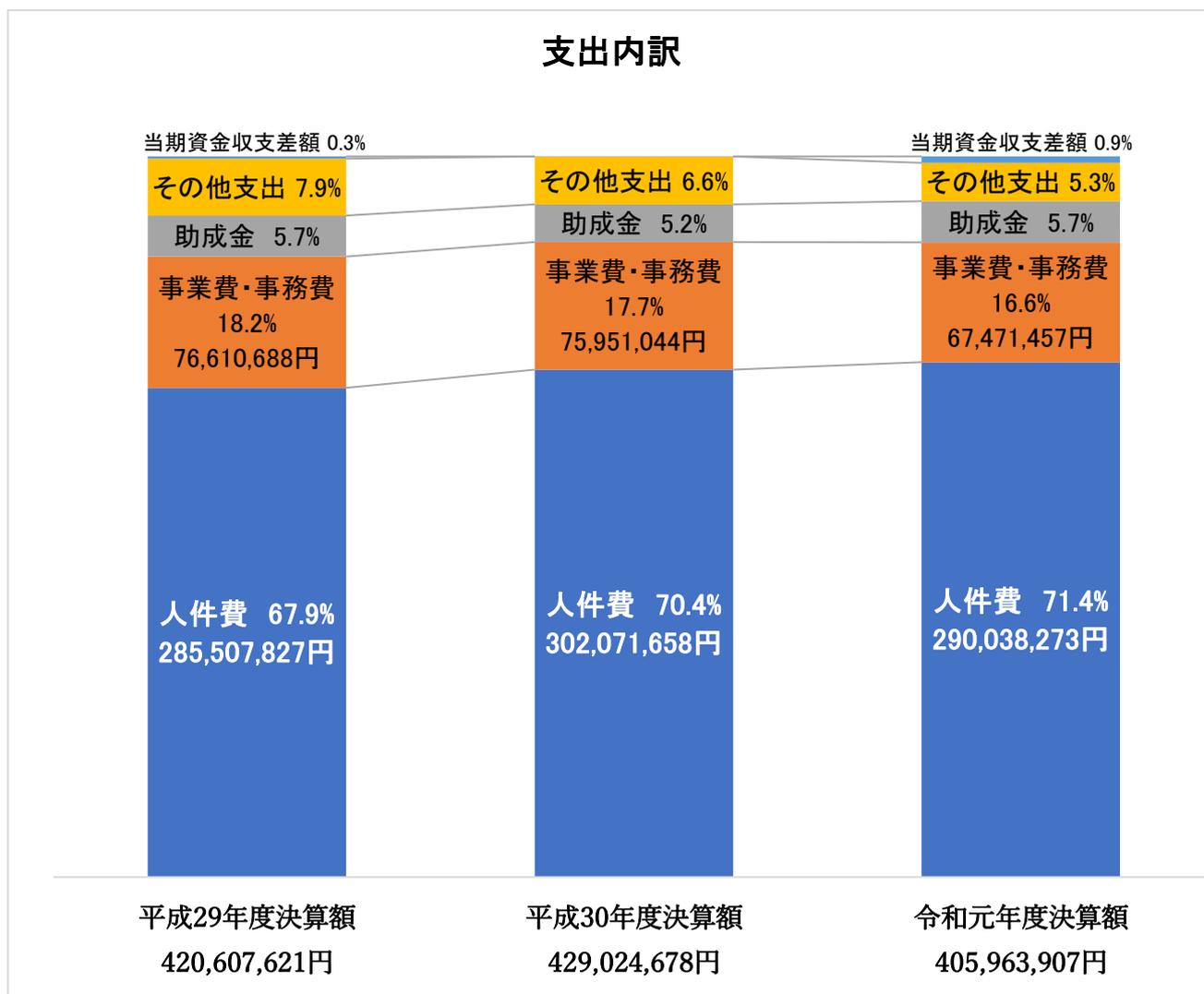
また、令和元年度からサービス提供責任者の後任の育成を含め、常勤職員を1  
名増員し提供体制の強化を図りましたが、収入増には至っておらず、人件費等の  
固定費が増えたことで収益悪化の原因ともなっています。

この他にも今後の事業見直しによる本所居宅介護支援事業所の閉所、障がい  
者相談支援事業所の縮小に伴い、利用者が他事業所に流れ、収入がさらに落ち込  
む可能性を含んでいます。

このヘルパー事業は現在の収入状況が続くと令和3年度から赤字に転落する  
見込みです。収益改善のためには利用者獲得に向けた営業努力が必要ですが、そ  
の前提として、従事する職員の意識改革と事務の効率化が必須となります。併せ  
て、毎年度、収支状況を踏まえた職員数見直しも行っていきます。



(2) 支出について



支出に占める事業費・事務費合計の割合は、例年17%前後とほぼ横ばいですが、支出の大部分を占める人件費の割合が、平成29年度は約68%、平成30年度が約70%、令和元年度が約71%と増加傾向となっています。

現行の給与体系のまま、毎年の昇給等を含めた人件費を試算すると、今後5年間で正規・嘱託職員合わせ約1,300万円の増額となる見込みです。

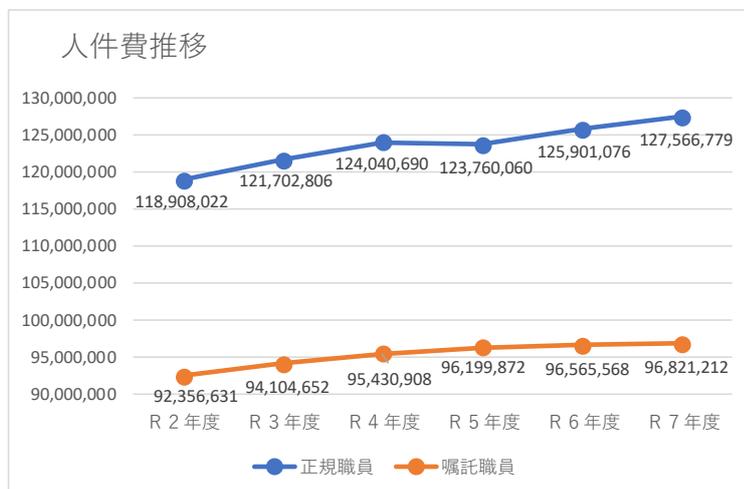
そのため、経営改善を進めていく上では、この上昇を続ける人件費の抑制が不可欠となります。また、現行の給与体系では、在籍年数が給料に反映される仕組みとなっているため、職責や実績に応じた給料体系とするための見直しも必要になります。

## 第3章 経営改善に向けた取り組み

### 1 人件費の抑制

社会福祉法人の経営においては一般的に支出に占める人件費の割合が70%未満であることが適正とされており、現状の給与体系では5年後には75%に達する試算となっているため、この上昇を抑えることが喫緊の課題です。

そこで、私たちは県内の市社協の給与体系及び水準を調査し、本会職員の給与体系の再構築に向けて検討しました。他市社協の現行の給与・昇給体系と延岡市職員の給与・昇給体系と本会を比較して、市職員に準じた対応が図られてきたかを確認しました。この状況を踏まえ、改善に向けて以下のことに取り組みます。



【正規】R 2 年度対比：8,658,757 円増

【嘱託】R 2 年度対比：4,464,581 円増

【総額】R 2 年度対比：13,123,338 円増

#### (1) 給料表の改定

##### ①給料表の改定【正規職員】

現行の給料表では、1級から4級までの中に主事から課長までの職位を置付けていることで、同じ職務級に複数の管理職が存在しています。このことから、在籍年数の長さが給料に反映しており、職位（職責）に応じた給料表としては不十分なものとなっています。この矛盾を整理し、1級から6級までの職位（職責）に応じた給料表に改正します。

##### ②間差額の縮減【正規職員・嘱託職員】

人件費上昇の要因である定期昇給とそれに伴う手当等の増額を見直し、定期昇給額の基準となる各号俸間の間差額を縮減します。このことにより、今後の人件費の増額幅を緩やかに推移させ、支出の抑制を図ります。嘱託職員についても同様の見直しを行います。

### ③定年退職後採用職員給料表の制定（定年再雇用【正規・嘱託】）

現在、定年後の職員は、嘱託職員として一律の雇用を行っていましたが、実績や能力等を活かす雇用形態や給与体系の構築を図り、高年齢者の雇用安定に繋げていきます。その他の嘱託職員については、別途固定の給料表を作成し、経験や力量が発揮できる給与体系を整備します。

## （２）同一労働同一賃金への対応

中小企業では、同一労働同一賃金（有期雇用労働法）が令和３年４月から施行になります。本会では、延岡市や県内他市社協の取組み、これまでの判例を参考にしながら正規職員とその他の職員の待遇差を検証し、手当の一部について改正を行います。令和３年度以降も他市の状況や判例を参考に見直しを図ります。

### ①通勤手当【全職員】

これまで通勤手当は、職員区分によって通勤手当の基準額が異なっていたので、全職員区分において規定を統一し、手当額を改正します。令和３年４月から施行します。

### ②資格手当（業務手当）【全職員】

これまで有資格者に対し支給していた資格手当は廃止し、配置が定められている業務に就くことで仕事に従事しているとの観点から業務手当へと変更します。また、正規職員については、職責上、あらゆる業務に従事することとしていることから、配置に関わらず業務手当の支給は行いません。

### ③扶養手当・住宅手当【正規職員】

現在、正規職員にのみ支給されている扶養手当・住宅手当については、令和３年度以降に他市の状況や判例を参考に見直しを図ります。

## （３）その他

### ①職員区分の整理

これまで本会では、介護業務に従事している職員の区分を、配置された事業によって「デイサービス職員」「臨時職員の中の介護従事者」と分けていました。今後は、組織の効率的運営のため、介護業務に従事している職員を「介護職員」と区分し、新たな給与規定を設けます。

## 2 介護保険事業等の見直し

介護保険事業、障害福祉サービス事業収入の法人全体に占める割合は、平成29年度の約42%から、令和元年度には約26%と、この2、3年で16%程度も減少しています。その要因としては第2章の財務状況でも触れたとおりですが、そのことを踏まえ、今後は各事業について以下のように進めていきます。

### (1) 北方デイサービス事業

北方デイサービスは本会において収入の一つの柱であり、支所管内においても重要な事業です。職員の確保には苦慮しておりますが、欠員が生じた場合には本支所間での配置転換や送迎専門職員の採用などを視野に入れ、法人全体で支援することで安定した事業継続に取り組んでいきます。

また、過疎地域における高齢化の需要にも対応していくため、地域包括支援センターや管内の居宅介護支援事業所とも連携を強化していきます。

### (2) 本所・北方居宅介護支援事業

#### ①本所居宅介護支援事業

ここ数年赤字が続いており改善の見込みがないため、令和3年度6月をもって事業所を閉鎖します。

#### ②北方居宅介護支援事業

高齢者の状況や地域性から今後も利用者の増加が見込まれるため、利用者の増加率や収入状況を踏まえ、職員体制等を見直しながら安定した事業継続を図ります。

### (3) 訪問介護事業

利用者の利用状況や事業の収入状況を踏まえ、職員体制の見直しを行うとともに、従事職員の意識改革や個々のスキルアップを図ります。

また、新規利用者の獲得に努め安定した事業継続を図っていきます。併せて、ヘルパー定着のため処遇改善加算の見直しにも取り組みます。

### (4) 障がい者相談支援事業

委託事業の大幅な制度変更に伴い、一部の事業が終了となります。従来の職員体制では運営費の確保が困難な為、職員体制を含めた現事業の縮小に取り組んでまいります。

### 3 社協の本旨に沿った受託事業の推進

地域の繋がりが希薄になっている昨今、複雑化・多様化している福祉課題の解決を図っていくためには、専門機関だけでなく、地域に根差した活動を行っている様々な団体との連携のほか、地域で生活をしている住民一人ひとりが関心を持ち、主体的に地域福祉の担い手として地域づくりに関わっていくことが重要となっています。

そのような中、現在策定中である「第4期宮崎県地域福祉支援計画」及び、「第4期延岡市地域福祉計画」においても、市町村社会福祉協議会は地域福祉推進の中核的存在と明記され、社協の果たすべき役割や存在意義がこれまで以上に問われています。今後社協に求められるこれらの期待に応えるためにも地域福祉に繋がる事業を積極的に受託し、安定的な経営に繋がります。

#### (1) 地域福祉の推進

本会は地域福祉の推進を目的に、地域福祉としての性格が強い事業、公益性・公共性の高い事業、社協の本来事業として法律上定められている事業、介護保険サービスや障がい福祉サービスを提供する事業と数多くの事業を行っています。ここで基本に立ち返り地域福祉の推進に役立つ市の事業を積極的に受託します。

#### (2) 地域ネットワークの活用

本会は、開設以来、民生委員・児童委員をはじめとする地域の福祉団体と連携して様々な生活課題を解決してきました。長年の活動で培ったこれらの社会資源とのネットワークという強みを活かし、より効果的な事業運営に取り組めます。

(具体的な取り組み)

- ・生活支援コーディネーターの受託エリアの拡充
- ・生活困窮者自立支援就労準備支援事業

#### (3) 経営改善・安定化の視点からの展開

今後の受託事業については、社協としての役割を考慮しつつ、経営の視点から条件や妥当性を十分に検討して展開を図ってまいります。

## 4 組織の改編

経営改善のためには、組織の改編や業務の見直し、また人員体制の見直し等に取り組むことにより、より効果的な業務運営を図ることが不可欠です。

また、社協の本旨である地域福祉の推進に向けた事業の選択・集中も必要となります。

### (1) 組織体制の見直し（組織改編）

#### ① 北方支所

収入の柱である北方デイサービス事業を行っています。北方デイサービスは、今後も高齢化が進むことでデイサービス利用のニーズが高まること、北方町全域の住民を対象としているデイサービス事業所が少ないこと、支所内に居宅介護支援事業所と地域包括支援センターがありニーズとのマッチングが図れることから、今後も北方デイサービス事業収入の維持が可能です。

また、延岡市から運営を受託している地域包括支援センターは高齢者の生活相談や地域での困りごとの相談を受けるなどの役割を果たしています。

以上のことから、現在の北方支所の規模を維持していきます。

#### ② 北浦・北川支所

北方支所同様、北浦・北川支所に設置している地域包括支援センターは、住民からの生活相談や地域での困りごとの相談を受けるなどの役割を果たしています。

両支所の安定的な事業運営には、地域包括支援センターの受託が不可欠であり、今後、市の運営方針により受託が出来ない事態になれば、両支所の経営が成り立たなくなります。そのため、今後は地域包括支援センター受託業務の動向を踏まえ、両支所の統廃合等の検討も必要となってきます。

#### ③ 事業の選択と集中

本会が介護保険事業を行う意義を明確にし、採算性の上がない居宅介護支援事業所について、本所居宅介護支援事業所の閉鎖を行います。

障がい者相談支援事業所については、延岡市の事業見直しにより受託が終了するため、事業規模の縮小をおこないます。

また、本会の有する社会資源を活用した地域福祉の推進や、経営の観点からも有益である生活支援コーディネーター事業や生活困窮者自立支援事業等については充実を図ります。

## (2) 事務業務の見直し

### ①業務見直しによる業務の効率化

現在の本会の組織体制は、地域福祉推進を行う部門と個別支援を行う部門が混在しているため、所管業務見直しを行い、業務移管することで効率的な業務の運営を図ります。

以上のことから、地域福祉課においては生活支援コーディネーター事業を更に拡大し、個別支援事業については効率的な運営を図るために福祉サービス課に集約します。

### ②事務効率化

経営改善を意識した効率的な組織運営を図るため、職員個人の取り組みの見直しとICTの活用等を含めた組織的な取り組みを行います。

令和2年に整備した、IT環境を活用したWEB会議やオンライン研修の受講を勧めることで時間的コストと金銭的コスト両方の削減に努めていきます。

また、各担当業務の見直しと職員の意識改革を行い事務の効率化を図ってまいります。

## (3) 専任常務理事の配置

現在、業務執行役員である常務理事が、職員である事務局長という身分も兼任しているため、過度に業務と権限が集中しています。

今後、地域福祉の推進や経営改善にむけた様々な取り組みを効果的かつ効率的に進めていくためにも常務理事と事務局長の兼任を解き、それぞれ役割に応じた業務を担います。

## (4) 再雇用制度の構築

高齢者雇用安定法の改正による「70歳までの就業機会確保」の努力義務化に伴い、経験と能力を有した定年退職後職員を活用し、活力ある組織運営を図るため、現在の一律的な雇用形態ではない「能力」、「適性」、「意欲」等も踏まえた再雇用制度を構築します。

## 5 人材育成の推進

### (1) 人材育成計画の策定

本会の取り組む様々な事業を着実に進めていくためには、これに資する職員を育成・定着させる必要があります。そのためには職員が自主的に能力開発に取り組むとともに、組織としても職場内研修の積極的な実施や職場外研修の計画的な活用を図ることで、職員一人ひとりの能力向上に取り組まなければなりません。

人材育成を組織的に進めていくために別途「人材育成計画」を策定し、その中で「目指すべき職員像」を明らかにするとともに、本会の方針や具体的取組みを示していきます。

人材育成計画における主な取組み内容は次のとおりです。

#### ①研修の充実

職場内研修（OJT）は、個人の特性に合わせた研修が可能であり、実践的な力を習得する上で有効な手法です。研修を通じた職場内のコミュニケーションの活性化にもつながるため、その充実に取り組みます。

また、必然的に指導者側のスキルも求められるため、OJT指導者研修の実施にも努めます。

#### ②研修担当者の配置

各研修を着実に実行していくために、研修担当者を配置し、研修履歴の把握や研修に関する情報共有を図るとともに、年次研修計画を作成し、計画に沿って研修を進めていきます。

### (2) 人事評価制度の導入

職員の育成と定着、組織の活性化や効率的な事業運営を目的に人事評価制度を導入し、職員を正當に評価することで、就労意欲を高め、やりがいや達成感の得られる職場づくりを目指します。

主な評価基準としては、実績（目標達成度）と能力の2つの観点から評価することとし、職位に応じた評価表を用います。

将来的には、人事評価制度の結果を給与や人事につなげていく仕組みを検討していきます。

実施時期	○研修の充実	：令和3年度から一部実施
	○人事評価制度	：令和4年度から一部導入

## 第4章 実施計画

### 1 項目ごとの実施内容

改善に向けた項目ごとの取り組みについて、下記のスケジュールで進めていきます。

大項目	中項目	小項目	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
人件費の抑制	給与表の改定		→				
	同一労働 同一賃金	通勤手当の改定	→				
		資格手当を業務 手当へ改定	→				
		扶養手当・住宅 手当の改定	→				
	その他	職員区分の整理	→				
介護保険等の見直し	北方デイサービス事業	安定した事業 継続	→	→	(検証)	→	
	居宅介護支援事業所(本所・北方)	(本所) 事業廃止	6月末				
		(北方) 利用状況に応じた 体制見直し	(適宜実施)	→	→	→	→
	訪問介護事業	収支状況に応じた 事業の見直し	→	→	→	→	→
	障がい者相談支援事業	事業の縮小	→	(検証)			

大項目	中項目	小項目	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	
推進 本旨に沿った事業の	地域福祉の推進	地域福祉の推進	→					
	地域ネットワークの活用	ネットワークを活用した受託事業の拡充	→					
	経営改善・安定化の視点からの展開	役割を考慮した受託事業の展開	→					
組織の改編	組織体制の見直し	北方支所	→					
		北浦・北川支所	→		(検証)	→		
	事務業務の見直し	業務見直しによる業務の効率化	→					
		事務効率化	→					
	適切な人員体制の構築	専任常務理事の配置	→	/	/	/	/	/
		再雇用制度の構築	→	/	/	/	/	/
人材育成	人材育成計画作成	研修の充実	→		(検証)	→		
		人事評価制度の導入	/	→		(検証)	→	

## 第5章 計画の実現に向けて

### 1 計画の周知

本会の全役職員に本計画を配布し、その内容を共有するとともに、職員研修等を通じて取り組むべき項目の実現に努めます。

### 2 計画の進捗状況及び達成状況の確認

事務局長をはじめ、各課支所長や本計画策定メンバーを中心とした「経営改善計画評価委員会」を年2回程度開催し、計画の進捗状況を確認します。

また、法律や制度の改正、市の動向等を踏まえ、必要に応じて計画の見直しを検討します。

### 3 理事会・評議員会での報告

計画最終年度には総括をおこない、理事会・評議員会に報告します。

また、計画途中においても、必要に応じ理事会に意見を求め、計画を進めます。