

# 塩竈市社会福祉協議会 経営改善計画

2023年11月



社会福祉法人 塩竈市社会福祉協議会

## はじめに

### 塩竈市社会福祉協議会の経営改善計画について

社会福祉法人塩竈市社会福祉協議会  
会 長 阿 部 明

前身の社会事業協会から数え、塩竈市社会福祉協議会は90年の節目を迎えました。造船所のタワークレーンが動き、遠洋に向かう漁船が出港し、学びと働きを求めて周辺地域から人々が集まるなど、このまちは『仙塩地域』という言葉で象徴される勢いがありました。

そういう中であって当社協は、働く家庭の子どもを保育園で預かり、生活の困難を抱える市民に寄り添うことで、市民の暮らしと経済を支えてきました。また、高齢化に対応するため、塩竈市との連携で始めた24時間ホームヘルプサービスは全国のモデルとして評価され、特別養護老人ホーム「こころの樹」をはじめ多角的に地域に密着したサービスを提供してきました。

この結果、施設・職員・事業収支が大きくなり、これまでとは比較にならないマネジメント能力が求められるようになりました。

一方、介護保険事業開始早々からの相次ぐ制度見直しによって事業収入が減少し、加えて高齢者数の伸びがピークを越え、この事業の余剰金に依存してきた社協経営が難しくなりました。

また、人口減少と少子化によって市内全体で未就学児童数が減少し、幼稚園・保育園所の定員との間で大きな乖離が生じ、経営が難しくなっています。

こうした社会の変化を受け、経営のあり方について見直しが不可欠な状況になっております。

昨年3月、当社協の経営委員会から指摘があり、その対策をまとめた『社協の持続性を高める提言』を昨年6月に受けました。しかし、具体の検討に入らないまま、昨年10月、社会福祉法による指導監査で収支の悪化を指摘され、また、市が委託した会計監査法人から事業規模に比べ人件費が過大であるとの診断を受け、この4月から経営委員会による検討結果を経て、このたび経営改善計画を策定しました。

ここ数年続いた運営資金の急減に歯止めをかけ、経営基盤を再建するとともに、地域福祉、子育て、介護のサービスのあり方についても、時代にふさわしく見直します。

本計画に基づき、社協が地域になくてはならない市民の暮らしに寄り添い支援する組織であることを再認識しながら、市民の皆様と共に歩む持続可能な組織づくりを行ってまいります。

# 目 次

はじめに

## 第1章 計画策定にあたって

- I 改革策定の趣旨 . . . . . 4

## 第2章 財務構造と赤字要因

- I 財務収支の構造 . . . . . 5
- II 赤字の要因 . . . . . 5

## 第3章 経営改善の目標と具体的取り組み

- I 基本目標 . . . . . 9
- II 具体的な取り組み . . . . . 9
  - 1 職場とシステムの効率化 . . . . . 10
  - 2 持続できる社協に向けた経営改善 . . . . . 13
  - 3 給与・賞与の見直し . . . . . 17
  - 4 保育事業の見直し . . . . . 19
  - 5 地域福祉事業の見直し . . . . . 19
  - 6 介護事業の見直し . . . . . 21
  - 7 理解を得るためのPRの強化 . . . . . 23

## 第4章 計画の推進 . . . . . 24

## 第1章 計画策定にあたって

### I 計画策定の趣旨

塩竈社協は、市民の暮らしに寄り添い 90 年の歴史を迎えましたが、社会経済の動きの中で、次に掲げる課題を抱えています。

- ① 社協にとって主要な財源であった介護報酬が制度の相次ぐ見直しによって減少してきました。加えて職員確保のための処遇改善によって人件費支出が急騰しました。これによって資金が急減し、資金枯渇の恐れが出てきました。
- ② 職員 150 名、年間事業収入 7 億円、年間利用者延べ 10 万人といった現在の事業規模に合わせた人、組織、システムづくりが遅れていました。
- ③ 市内出生児童数が年間 300 人を割る一方で、共働きの増加によって保育需要は多様化しつつあります。
- ④ 高齢者数の伸びがピークを超えたものの、核家族化の進行と高齢者層の高齢化により介護サービスに対する需要が多様化すると思われ、それに見合ったサービスの提供が求められています。
- ⑤ 介護も子育ても、相次ぐ民間参入によって需要と供給の均衡がとれず、顧客獲得競争が激化し、質の低下が懸念されることへの対応が急がれます。市内の社会福祉を担う関係者間での調整が待たれますが、社協はその調整の役割を担う立場にあります。
- ⑥ 3.11 東日本大震災のときに本市に駆け付けたボランティアの受け入れと調整に果たした社協の役割は、特筆に値しました。今また、市内はもとより、世界との安心と連帯のまちづくりに果たすべき地域福祉の役割は、大きいものとなっています。

この計画は、以上の状況と課題を踏まえ、次の時代に踏み出す方向を示し、具体的な経営改善のプログラムを明らかにするものです。

## 第2章 財務構造と赤字要因

### I 財務収支の構造

令和4年度決算で見る分野別の財務構造と特徴は、次の通りです。

- ・保育と介護で支出の82%を占め、地域福祉を原点に始まった社協ではありますが、今や“事業型社協”に様変わりしています。したがって収入も事業収入が81%を占めています。
- ・社協活動の原資である社協会費は、一時は1,000万円を超えていましたが、世帯数と事業所が減少しつつある現在では、約650万円と事業収入の1%にとどまっています。

表1 分野別の事業収支

	支 出	収 入
地域福祉事業	147,885 千円	143,768 千円
保 育 事 業	188,992	203,025
高齢福祉事業	454,305	415,801
収 益 事 業	15	1,555
合計	789,198	764,151

※上記数字は、資金の内部間取引を含みます

※地域福祉事業には総務課の事業費を含みます

### II 赤字の要因

表2 地域社会と社協の変化

	平成29年度		令和4年度
1 市内の子供の出生	307人	↘	234人
2 市内の介護事業所	54事業所	↗	101事業所
3 社協の市場占有率	16%	↘	8%
4 社協全事業の収入	6億7,093万円	→	6億8,538万円
5 社協の職員数	168名	↘	152名
6 社協の人件費	4億7,313万円	↗	5億2,495万円

- ・収入の大半を占める保育と介護の事業収入は、報酬単価や人員配置など制度の大枠を国が定めているので、その政策に左右されています。
- ・介護保険事業は、制度を設計した以上に利用され、事業財源の25%を負担する国は将来の財源負担を懸念し、報酬単価の見直しをはじめ、利用資格の制限や利用者負担を拡大したことの影響が出ています。
- ・地域内の要因としては、介護サービスへの民間参入が増え、当初は50社程度であったのが今や100社を超え、市内の介護サービスの利用額の伸びは50億円台前半で頭打ちの状況にあります。競争力の強化が求められる状況において、営業努力が不足していました。
- ・10年前は介護と保育の月給は他産業に比べ10万円安いと言われていました。塩竈社協も施設責任者でもパート職員を充てていました。このため社協の財源で責任に相応しい処遇の改善に努めました。国も平成21年度から処遇改善に取り組み、社協はその交付金を活用して処遇改善を行い、人材の確保に努めてきました。
- ・しかし、処遇改善に伴う人件費が増える一方、それに見合う事業収入が伸びないため、収支の乖離が生じ、それが今日の最大の赤字要因となっています。
- ・平成23年度から令和元年度までの赤字は介護報酬のマイナス改定によるものであり、令和2年度からの赤字は人材確保のための処遇改善すなわち、人件費増によるものであります。しかしながら経営感覚が乏しく、介護収入に合わせた職員の適正配置などの経営判断が欠如していました。
- ・地域福祉の面では収支上大きな問題はありませんが、介護収入の余剰金が期待できなくなっている状況から、受託事業などの収入に当たってはコストを反映させた財源確保、支出の面では経費節減に努めていく必要がありました。また、孤縁を乗り越える支え合いの地域社会づくりのための多様な媒体での情報発信など、市民の意見を聴き、エネルギーとする取り組みが不足していました。

表 3 資金残高減少と要因

年 度	増 減 千円	資金残高 千円	介護報酬改定率	塩竈市給付額 百万円	塩竈市保険料 円/月
平成 10		15,291			
11	1,815	17,106			
12	62,737	99,843	事業開始	1,482	2,980
13	96,313	176,156		2,116	
14	77,979	254,135		2,431	
15	22,533	276,668	-2.3%	2,760	3,200
16	-49,001	227,667		3,020	
17	-76,399	151,268		3,156	
18	64,571	215,839	-2.4%	3,211	4,065
19	80,971	296,810		3,325	
20	38,898	335,707		3,476	
21	13,430	349,138	+3.0%	3,746	4,065
22	21,981	371,119		3,956	
23	-1,851	369,268		4,098	
24	-246	369,022	+1.2%	4,380	4,860
25	-40,152	328,870		4,355	
26	21,207	350,077		4,530	
27	-9,558	340,519	-2.3%	4,615	5,196
28	12,496	353,015		4,641	
29	-7,805	345,210		4,639	
30	4,075	349,284	+0.5%	4,852	5,712
令和 1	-10,479	338,805		4,988	
2	-68,421	270,384		5,071	
3	-62,414	207,970	+0.7%	5,122	6,000
4	-25,048	182,922		5,158	

表 4 人件費高騰の経過と要因 人材確保の処遇改善とコスト増のジレンマ

年 度	収 益 千円 a	人件費 千円 b	人件費比率 % b/a	労働分配率 %	職 員 人
平成 26	518,043	359,618	69.4	95.3	176
27	667,621	485,582	72.7	92.8	172
28	672,390	489,244	72.8	94.3	164
29	670,929	473,128	70.5	99.5	168
30	676,725	513,635	75.9	99.2	164
令和 1	681,791	509,958	74.8	102.2	161
2	665,077	542,814	81.6	112.4	158
3	656,624	570,245	86.8	114.2	156
4	685,380	524,948	76.5	103.1	152

【参考】 人件費比率の全国平均 66.5% 労働分配率の全国平均 93.8%

## 第3章 経営改善の目標と具体的取り組み

### I 基本目標

#### 変化の風を受け止め 市民に寄り添いつづけながら バランスの良い経営を

昨今の人口減少や高齢化の進展などによる社会構造の変化や、近年では大規模災害や新型コロナウイルスのまん延などにより福祉を取り巻く環境は大きく変化しており、その都度、新たな福祉課題やニーズが現れます。また、介護保険を始めとする制度改正や急速に発展するIT化など、こうした世の中の変化に「塩竈市社協は柔軟に対応できていたのか？」と問われれば、力不足の感をぬぐえません。

市民の声に耳を傾けて信頼され、社協の使命である「地域福祉の推進役」に相応しい機能を果たすため、経営の見直しを図り、支出の改善と収入の確保に努め、市民に寄り添い続けられるよう、持続可能な効率的組織経営に取り組みます。

### II 具体的な取り組み

基本目標の実現に向けて、取り組みの方向を次のように定め、実践していきます。

#### 1 職場と経営システムの効率化

今抱えている課題を「職場」「人事」「組織」「財務」「会議」「広報」「規程」「協働」「その他」の9つの分野に分類し、課題解決の具体策をとして掲げ、取り組みます。

#### 2 持続できる社協に向けた経営改善

令和4年度の収支差である2,505万円の赤字を解消するための方策を各課・事業所ごとにまとめ、収入の確保と支出の削減に取り組みます。

#### 3 給与・賞与の見直し

人件費比率が高くなっている現状を踏まえ、その解消のため、給与規程の改定を始めとした具体策を検討します。

#### 4 保育事業の見直し

少子化が急速に進む中、収益を維持して事業を継続するための競争力の強化に努めます。

## 5 地域福祉事業の見直し

本会の使命である地域福祉事業について、課題やニーズの抽出とその対応に取り組み、地域共生社会の実現やみんなが安心して暮らせるまちづくりを目指します。

## 6 介護事業の見直し

本会の介護サービス事業所の中で、特に経営が厳しくなっている3事業所については、事業の見直しを検討します。

## 7 理解を得るためのPRの強化

SNSを活用した各事業の紹介などで、本会への理解を深める取組みを行います。

# 1 職場と経営システムの効率化

### 【職場】

- ① 訪問者に好印象の職場にするため、来客への敬意を胸に思いやり、爽やかに挨拶をします。同じように職場での思いやりのある言葉を交わし合います。
- ② 職場の目標や理念を訪問者の見やすいところに掲げます。目標や理念は、職員の発意で議論し、理事会や評議員会で決めます。
- ③ 働き甲斐のある明るい職場にするため、立場を越えて対等なコミュニケーションを心掛けます。

### 【人事】

- ① 採用・能力開発・評価・処遇のシステムをつくる、キャリアアップの道筋を示す、年功序列の考え方をやめる、面談や身上調書で希望、悩み、不満を聴き、人事に反映するなど、人事管理を一体的に行います。
- ② 知識と技術を習得する人材育成を目指します。研修や異動を行うことにより外の風を入れ、職員の知恵の集合知で対応します。
- ③ 産業医やメンター制度を導入し、メンタルヘルスに取り組み、独りで悩ませない環境をつくりまます。
- ④ 仕事の手法を見直して残業を減らし、生活も大切にするワークライフバランスを目指します。
- ⑤ 定数管理に努め、欠員が生じたときは定数内で対応します。
- ⑥ 将来を見据え、職員の世代構成に配慮した採用を行います。

### 【組織】

- ① 常務理事兼務の事務局長は現場と理事会をつなぎ、総務課長は組織間を調整し、事務局長を補佐します。
- ② 総務課の名称を「経営企画課」とし、企画広報の業務を同課に移します。また、各

課の事務分担を定める一方、横のつながりで前向きに課題に取り組みます。

- ③ 少人数でも相互にチェックしあうシステムで、ミスを防止します。
- ④ 年間事業報告を活かし、PDCA サイクルを取り入れ、日常的に業務を改善します。
- ⑤ 組織横断の委員会を設け、職場の安全や美化などの共通の課題を話し合いで解決します。

## 【財 務】

- ① 資金を安易に取り崩さないことを予算編成方針とし、財務運営に節度を持ちます。
- ② 事業の年次報告と収支の月次報告を受け、逐次軌道を修正しながら経営計画を着実に達成します。
- ③ 職員の経営参加を促すため、各事業所が事業計画と予算を立て、その達成に責任を持ちます。
- ④ 全職員、全施設を対象とする調整基金とし、人件費と施設修繕の財源を確保します。
- ⑤ 退職手当掛金の積立てと予算計上を、歴史的な経過を踏まえて一元化することにより、経理の簡素化及び、迅速な財務分析ができるよう検討します。
- ⑥ こころの樹建設時の借入金を低利に借り換え、毎年度の返済を軽減します。
- ⑦ 本部運営費を各事業所が負担するルールを見直し、事業間の資金の繰り出し基準をつくります。
- ⑧ 資金移動や会計処理を簡略にするため、複数の金融機関の通帳を一本化します。
- ⑨ 勤怠システムの導入や給与システムの変更で、給与や手当の計算を簡略化します。
- ⑩ 財務基盤強化のため、社協活動の原資である会費収入を増やし、また、集金方法を改めます。
- ⑪ 事業計画や予算書を理解しやすくするため、掲載の順序を<幼・青・壮・老>とします。
- ⑫ 諸会議における資料や説明を分かりやすくするため、資料を少なくし、文字を大きくします。予算書は、内容を要約・比較方式・見える化した資料で説明します。

## 【会 議】

- ① 評議員会は、定数を「理事数を1名超える」に半減し、市民の目線で議論します。
- ② 理事会は、経営面の検討を深めるため、経営の専門家からも選ぶ枠を設けます。
- ③ 役員会は、事務局からの情報を得ながらも、各自が主体的に判断し、責任をもって意思決定に臨みます。
- ④ 議論の継続性を確保するため前回の議事録を議案と同時に送り、議事録は発言内容を要約したものを<質問-回答>と並べて視覚的にも分かりやすくします。
- ⑤ 経営改善計画の達成に向け、経営委員会に進捗状況を説明し、理事会と評議員会に報告します。

## 【広 報】

- ① 情報を発信し、意見を聴くことを大切にします。また、社協事務所窓口「今日の予定」を掲示して本部会議室行事、会議等を明確に掲げます。

### 【規程】

- ① 定款等の規程類を編集した規程集をつくり、役職員などの関係者に配布します。  
また、時代不相応な規程や脈略が不整合な規程を見直し、法人運営のルールを関係者で共有します。

### 【協働】

- ① 塩竈市との定期協議の場を設け、地域福祉の協働を密にします。
- ② 社会福祉事業者間の協力で地域の福祉力を高めるため、無理のない人材確保と設備投資を検討します。
- ③ コロナ禍が収まり次第、ボランティアの受け入れを再開し、温もりのあるサービスを提供します。

### 【その他】

- ① 専門的知識を要する事案を弁護士との顧問契約を結び、難題を迅速かつ的確に処理します。
- ② 災害時の屋外避難を速やかにするため、社協本部来所者の靴の履き替えを求めません。
- ③ サービス利用者獲得のため、営業活動を強化し、“待ち”から“攻め”への積極的転換を図ります。

## 2 持続できる社協に向けた経営改善

- ① 令和4年度の赤字額を基準点にして、5年度後半から収支改善に取り組みます。
- ② 改善の効果が100%出るのは6年度。資金減少に歯止めがかかり、増加に転じます。
- ③ 介護事業と人件費のあり方を、最小の経費で最大の効果を生む視点で見直します。

表5 各課・各事業所の取り組みと年間増収見込み額

【総務課】法人の運営や人事管理、財務管理等を実施		職員数	7人
年間延べ利用者数	— 人日	令和4年度の収支差	▲248万円
主な改善策			
① 法人賛助会員の拡大 (社協の取り組みをPRし、新規会員の獲得と現会員の増額依頼)			
② 業務用車両数の見直し(事業所間共通使用によるリース公用車の2台減車)			
年間増収見込み額	58万円		

【地域福祉課】「誰もが安心して暮らせるまちづくり」の推進		職員数	8人
年間延べ利用者数	13,281人日	令和4年度の収支差	▲229万円
主な改善策			
① 人員配置の見直し(老人福祉センターの専任職員を3人から2人へ)			
年間増収見込み額	200万円		

【保育課 さかえ保育園・北浜保育園】保育園の運営		職員数	39人
年間延べ利用者数	38,350人日	令和4年度の収支差	1,603万円
主な改善策			
① 途中での入園児の受け入れ(障がい児1名、0歳児1名の受け入れ)			
② 人員配置の見直し(正規職員1名減員、パート職員1名増員)			
年間増収見込み額	380万円		

<b>【介護課】 介護事業の統括</b>		職員数	3人
年間延べ利用者数	— 人日	令和4年度の収支差	65万円
<b>主な改善策</b>			
① 各介護事業所への人的支援（事務処理、電話対応等で現場職員の負担軽減）			
② 介護報酬増への取り組み （各種加算取得のための情報収集と提供、利用者獲得のための情報発信）			
年間増収見込み額	間接効果		

<b>【北部1地区地域包括支援センター】 高齢者の福祉相談窓口</b>		職員数	5人
年間延べ利用者数	2,101人日	令和4年度の収支差	0万円
<b>主な改善策</b>			
① 地域包括支援センターの役割を果たし、介護予防プラン作成件数を増やす （介護予防プラン作成件数を月20件増）			
年間増収見込み額	52万円		

<b>【指定居宅介護支援事業所】 ケアマネジャー事業所</b>		職員数	7人
年間延べ利用者数	2,387人日	令和4年度の収支差	▲138万円
<b>主な改善策</b>			
① ケアプラン作成件数を増やす（ケアマネ1名あたり月33件を38件へ）			
② 各種加算の積極的に活用（入院時、退院・退所時の加算等を積極的に取得）			
年間増収見込み額	273万円		

<b>【ホームヘルプステーション】 訪問介護事業所</b>		職員数	17人
年間延べ利用者数	15,347人日	令和4年度の収支差	▲1,024万円
<b>主な改善策</b>			
① 要介護利用者を月10件増やす （介護報酬の高い身体介護利用者の獲得強化で、要介護利用者の比率を上げる）			
年間増収見込み額	840万円		

<b>【北浜デイサービスセンター】通所介護事業所</b>		職員数	11人
年間延べ利用者数	5,430人日	令和4年度の収支差	▲186万円
<b>主な改善策</b>			
① 利用時間を拡大する（通所時間拡大による介護報酬の増）			
② 利用者を月3名増やす（①の効果による新規利用者獲得）			
③ 機能訓練加算対象者を月3名増やす（積極的な働きかけ強化）			
年間増収見込み額	314万円		

<b>【となりの家】認知症対応型通所介護事業所</b>		職員数	12人
年間延べ利用者数	2,509人日	令和4年度の収支差	▲825万円
<b>主な改善策</b>			
① 人員配置の見直し （正職員、準職員、パート職員の構成比の見直しによる適正配置）			
年間増収見込み額	108万円		

<b>【松ぼっくり】小規模多機能型居宅介護事業所</b>		職員数	9人
年間延べ利用者数	7,424人日	令和4年度の収支差	▲421万円
<b>主な改善策</b>			
① 登録者数を3名増やす（ケアマネへ事業の特色をPRと医療機関との連携強化）			
② 残業時間の削減（シフトの組み替えによる残業時間の50%削減）			
年間増収見込み額	400万円		

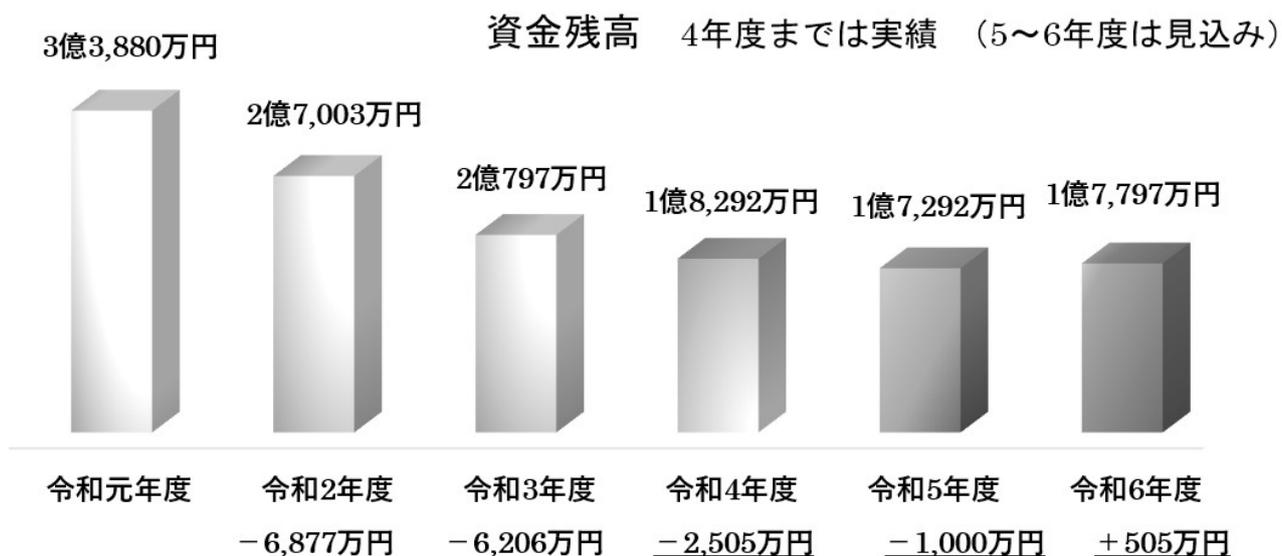
<b>【こころの樹】短期入所併設の特別養護老人ホーム</b>		職員数	31人
年間延べ利用者数	12,703人日	令和4年度の収支差	▲1,102万円
<b>主な改善策</b>			
① 退居、入居の入替期間を短縮（入居者の退居による入替期間を50%減）			
② 残業時間の削減（シフトの組み替えによる残業時間削減）			
③ 消耗品の見直しでコストを削減（おむつ等を低価格のものへ見直す）			
年間増収見込み額	385万円		

表 6 改善による効果

	取り組みの増収額	【参考】R4 年度収支差
総務課	58 万円	▲248 万円
地域福祉課	200 万円	▲229 万円
保育課	380 万円	1,603 万円
介護課	2,372 万円	▲3,631 万円
合 計	3,010 万円	▲2,505 万円

以上の取り組みで資金残高は次のようになります。

図 1 資金残高の減少と今後の見込み



### 3 給与・賞与等の見直し

現行の賃金形態は、国家公務員行政職 1 表を基本にしています。

以前は、正規職員に昇格することで順次、級号俸昇給昇格を行っていた経過があります。

また、60 歳定年を 65 歳定年に改正したことにより、今後の生涯賃金にも影響を及ぼすことも懸念されます。このため、社会の変化に対応するとともに、本会の経営規模に相応しい人件費率にするため、以下の改善に取り組みます。

本会の資金取り崩しを抑制する緊急対策として職員と協議し合意を得て、下記の措置に取り組みます。

#### ① 一部昇給の停止

令和 5 年度において既に一部昇給停止（管理者・主任級）を実施していますが、引き続き 1 年間継続します。今後も、毎年の収支状況を精査しつつ判断します。

#### ② 賞与率の調整

これまで年間で基本給の 4 か月分を基準とし 6 月・12 月に分けて支給していました（一部準職員・パート職員を除く）が、令和 5 年度は、年平均 3.16 か月に引き下げて配分支給を行いました。令和 6 年度は、年平均 3.0 か月を目安として支給調整します。この調整をすることにより、年間 2,262 千円の支出削減が見込まれます。

表 7 賞与総支給額

	支給率	6 月	12 月	年間
令和 5 年度	年 3.16 か月	34,415 千円	35,747 千円	70,162 千円
令和 6 年度	年 3.0 か月	32,459 千円	35,441 千円	67,900 千円

#### ③ 65 歳以上の職員（53 名）の処遇改正

これまで旧常勤職員（60 歳退職）であった職員の退職後の再雇用に際し、準職員に位置付けて月額での賃金支給をしていました。

その他の再雇用準職員・パート職員は、時間給による有期契約であり、38 名在籍しています。退職年齢後の再雇用職員の賃金形態が月額・時間給となっており、勤務時間や処遇が統一されていないことから今後、正規職員が 65 歳以降の退職後再雇用に係る身分保障との統一が必要と考えます。

統一することにより、支給基準の明確化と事務処理の効率化が図られ、職員の公平性と身分保障の統一化を図ることができます。

従って、月額給支給者 15 名との協議を行い時間給処遇に改正します。

月額制を時間給待遇にすることにより、年間 約 1,800 千円の支出削減が見込まれます。

#### ④ 職員数の適正化

現在の社協組織人員体制における総務課・地域福祉課・保育課・介護課の適正な職員数を定め、適正配置による定数管理を徹底します。

各介護事業における利用者数と職員定数については、随時適正化を行っていますが、需要と供給のバランスを取らざるを得ないため、即座に対応できない事業形態のため、収益に合わせた体制づくりに苦慮しています。

今後ともこれまでの経営で得たノウハウを活かし収支の調整を図りながら、利用者を安心・安全に支援できる体制強化を念頭に、体制整備に取り組みます。

表 8 人件費率及び収支試算

(万円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
総収入目標額 (事業収入)	68,538	68,600	69,215	69,920	71,697
人件費を除く支出額 (事業支出)	16,043	17,507	19,657	23,118	25,400
全職員の人件費	52,495	52,093	49,053	45,622	45,020
人件費率の目標	76.59%	75.72%	70.87%	65.25%	62.79%
職員数	152	151	145	143	140
法人単位試算収支目標 (当期資産収支差)	-2,505	-1,000	505	1,180	1,277

本会の職員数は151名（令和5年4月現在）ですが、中高年齢層の準職員、パート職員を多く抱えています。事務や介護の正規職員についても、50歳以上が3分の2を占めていることから、今後の構成年齢の均衡が課題となっています。

今後における事務職員の採用に当たっては、計画的に若い世代を雇用し育成して、バランスの取れた年齢構成とします。また、介護職員については、介護福祉士資格を持つ人材を20代から50代と幅広く採用し、質の高い介護サービス提供を行います。さらに保育士については、大学や短期大学へ新卒者の募集を行って必要数の確保に努めます。

## 4 保育事業の見直し

令和5年度は、0歳児の需要が少ない中でも、塩竈市に働きかけ、0～1歳児の受け入れを行っています。また、北浜保育園は、昨年より障がい児の受け入れを積極的に行い、施設型給付費・補助金の増額に努めています。

令和6年度以降は、障がい児保育への補助金が増額となることから、さかえ保育園も受け入れを始め、北浜保育園ではさらに枠拡大に取り組みます。

また、施設型給付費の高い低年齢児の積極的な受け入れも継続して行いますが、そのためには、オムツの持ち帰りをなくすなど保護者の負担を減らしたり、本会のマイクロバスを利用し、自然に親しむ園外保育の機会を多く設けたりして、保護者から選ばれる保育園づくりを行います。

今後、入園児が減った場合には、学童保育・病児保育・療養保育などを空き部屋を活用して実施することを検討、また、さかえ・北浜両園を統合し、一つの施設は企業型として、本会で働く職員の子供を預かる場所にする構想があります。

このような取り組みから収益が安定、増加した際には、施設の修繕を行い、子供たちが楽しんで登園し、豊かな心と身体の育ちを促していけるように取り組みます。また、職員のモチベーションが上がり、離職者が出ないような処遇の改善に努めます。

## 5 地域福祉事業の見直し

本会事業の根幹である地域福祉事業について、現在の課題把握とその改善、発展策を常に考え、また、地域福祉活動計画を策定し、地域共生社会の実現やみんなが安心して暮らせるまちづくりの推進に取り組みます。

### ① 地域づくりの推進（映画とお茶の会）

東日本大震災により被災した地域の住民がサロンに参加し、他の住民やボランティアとふれあうことで閉じこもりや孤立を防止し、生きがいつくり推進を図ることを目的に実施しています。

今後は、市内全域で小地域を単位とし、活動をとおして高齢者や障がい者一人ひとりに「近隣住民からの見守り活動」や支援活動を展開していきます。定期的に顔を合わせることで、参加者の「生きがい・健康づくり」「地域のつながりづくり」「孤立・閉じこもりの解消」「悩み・不安の軽減・解消」「見守り合う関係づくり」などいろいろな効果が期待されます。また、介護者交流会なども小地域を単位としてサロン形式で行います。

### ② 日常生活自立支援事業（まもり一ぶ）

認知症高齢者、知的・精神障がい者等で判断能力が十分でない方々を対象に、生活支援員が定期的に利用者宅を訪問し、福祉サービスの利用手続きの手伝いや、預貯金の出し入れの代行等の支援を行っています。現在は、宮城県社協が主体として行って

いる事業ですが、市町村社協に移行される予定です。

現在、利用の申し込みを受け付けても利用に繋がるまでに 1 年を要する状態です。また、利用者で認知機能の低下により判断能力が著しく低下した場合「成年後見人制度」への移行も課題となっており、その解消への取り組みを検討します。

### ③ 独居高齢者安否確認事業（歳末たすけあい募金配分）

概ね 75 歳以上の独居高齢者で病弱及び虚弱な方にヤクルト・お惣菜を配布し、利用者の健康保持と安否の確認を行い、高齢者福祉の増進を図ることを目的に実施しています。

現在、塩竈市高齢福祉課で実施している緊急通報システムの安否確認事業がありますが、生活困窮者を対象に本会が利用料の一部を負担する事業を検討しています。

### ④ ボランティアセンター運営

ボランティアセンター事業はコロナの影響から活動が停滞しています。今後は、改めてボランティア・市民活動の拠点となるボランティアセンターの機能強化に努め、ボランティアコーディネートの充実を図ります。

また、ボランティア活動を活性化するため、必要とされる研修会・講座などを企画しボランティア活動を担う人材を育成します。職員も各種研修会に参加し、ボランティア活動の振興に活用できる知識、技能の向上を図ります。

災害ボランティアセンターに関しては、発災時に円滑に対応ができるよう市や各種団体との協力、連携体制づくりを進めます。また、発災時に即対応可能なように行政以外のところ（中高等学校等）とも協定を結びます。さらに災害ボランティアスタッフ養成講座等も行い人材育成に努めます。

### ⑤ 老人福祉センター運営（市高齢者福祉活動補助事業）

老人福祉センターでは、概ね 65 歳以上の利用者を対象に健康増進・教養の向上及びレクリエーション等を行っています。

今後は、対象者の増加が見込めることから利用者の登録を増やし、センターを更に活性化させて介護予防に注力し、高齢になってもみんなが安心して暮らせる地域づくりを目指します。

また、センター運営の拡大を図るため職員配置し、新清水沢災害公営住宅集会所で週 1 回のセンター開所を数回実施したものの、担当職員の 1 名減に伴い停滞している状況です。嘱託職員 1 名の人件費の増額があれば、清水沢周辺利用者を集会所に招き活動することで介護予防事業の拡大が図られると思いますので、今後も塩竈市への働きかけを行います。

### ⑥ 塩竈市ふれあいサポートセンター運営（市委託事業）

平成 23 年 11 月から仮設住宅入居者生活支援と管理を塩竈市の委託を受けて本会が運営を行なってきましたが、現在は全ての仮設住宅が撤去されており、新たに整備された災害公営住宅に入居している世帯への健康管理や各種相談を実施しています。

この事業は令和 7 年度で終了予定となっており、本会地域福祉課でサロン活動、自治会形成や維持などを継承して実施することを検討しています。

## 6 介護事業の見直し

本会の介護サービス事業所の中で、特に経営が厳しくなっている 3 事業所を見直します。また、介護事業所のサービス提供時間拡大等も検討します。

### ① ホームヘルパーステーション（訪問介護事業）

平成 12 年から開始した本事業は、昭和 43 年に塩竈市から「老人家庭奉仕員派遣事業」を受託したことから始まり、介護保険法移行後の今日まで事業運営してきました。

長寿高齢社会を迎えた今日では、市民の健康に対する意識も向上し、介護予防対策としての各種の行事や活動に参加することでの健康保持に努める高齢者が増えています。

訪問介護事業所は、民間事業所の増加と共に、介護報酬の高い要介護者を主に受け入れる傾向が進み、介護報酬の低い要支援者のサービス利用は、経営的に敬遠されがちとなることから、本事業所が要支援者のセーフティーネットの役割を担い、さらに浦戸地区へのヘルパー派遣も積極的に実施しています。

しかし、このような介護事業を取り巻く環境の変化や介護保険法改正等に的確に対応できなかったことから、本事業所経営の悪化を招いたものと思われます。また、これまでの対策の遅れを担当職員と共有できず、介護報酬の低い利用者の受入れを容認してきたことも収益悪化の原因の一つであります。

令和 5 年度は、要支援者を他事業所へ移行していただき収益の調整を図り、さらに事業所管理者と事務局による収支状況の確認を随時行い、本事業所の目指す収益額への到達対策を事務局と検討・議論していますが、本事業所は、他の事業所からの資金繰り入れを行っても、令和 4 年度は 1,024 万円の赤字、令和 5 年度におきましても 700 万円程度の赤字が予想されます。

この収支状況においては、現在の職員雇用数の維持ができないため、令和 6 年度には、さらなるサービス利用者数の調整を図るとともに、現職員の異動や削減を行い、塩竈市の助言を求めたうえで、縮小または廃止に向けた整理を行います。

### ② となりの家（認知症対応型通所介護事業）

本事業は、平成 26 年 3 月に事業を開始した認知症対応型通所介護事業所であり、利用者の認知症状が多岐にわたることから職員を手厚く配置することが必要で、本事業所は 12 名の職員を配置し運営に当たっています。

しかし、利用者数の伸び悩みから収益は年々減少傾向にあり、令和 4 年度は、825 万円の赤字となりました。その原因は、市内唯一の認知症対応型のデイサービス事業所として、

これまで多くの認知症の方やその家族の生活を支えてまいりましたが、他通所介護事業所（デイサービスセンター）におきましても、認知症を「本人の個性」と捉え、事業集団内の日常生活に問題がなければ、受け入れに努めています。このように、競合する地域実情において、認知症進行の抑制や個別ケアを手厚く介護する本来の本事業は、介護保険事業における介護報酬改定や地域事業所との競合においては、新たな形態への取組みと変換対応が必要であります。職員の充足とサービスの充実に努めるばかりでは、経営的に厳しい状況になっています。今後、事業所と事務局におきまして事業体制の在り方を検討・協議し、収益増に努めるとともに、今後において北浜デイサービスセンターとの統合化についても検討し、塩竈市の助言を求めながら、令和6年度内を目途に結論を出します。

### ③ 松ぼっくり（小規模多機能型居宅介護事業）

平成17年7月開業の本事業所は、県内初の小規模多機能型居宅介護事業所であり、「市内唯一の事業所」です。認知症の方を中心とし、「通い」「泊まり」「訪問」サービスを組み合わせ、住み慣れた地域での在宅生活を支援しています。

近年は、本事業所の利用登録者数が安定せず、令和元年度より赤字傾向となっています。

原因は、登録利用者の重度化による入院・入所による移行に伴う利用者の円滑な登録者補充が出来ていないことが最大の原因であると判断されます。

従って、この課題の解決に向けては、包括センター居宅支援事業職員の利用者の発掘、PR活動の徹底を行い、用者獲得に努める必要があります。

事業の継続には、適正な職員配置による収支バランスの取れた経営が必須であり、今後それが望めない場合には、以下の判断を行います。

- 1 令和5年度の運営状況を精査し、法人本部や介護課への繰入金支出が見込めることが判断できれば、本事業を継続します。
- 2 また、事業収益が見込めないと判断した場合は、速やかに塩竈市へ助言を求めたうえで、持続困難な場合は、閉所対応も検討します。

### ④ 介護事業所におけるサービス提供時間等

主に通所介護事業において、利用者の希望する送迎時間帯とマッチしない理由から他事業所への選択を決定される場面もあり、サービス提供時間の延長や送迎時間の調整など対応策を検討し、利用者のニーズに合わせたサービスの提供に努め、新規利用者の獲得による持続可能な経営を目指します。

また、食材料費や宿泊費を始めとする介護保険対象外の自己負担額につきましては、これまで比較的安価な設定としておりましたが、昨今の価格高騰の情勢や近隣地域の介護事業所を参考に見直しを図り、適正な自己負担額を検討、設定します。

## 7 理解を深めるための PR 強化について

本会は、地域福祉事業、保育事業や介護事業とさまざまな活動を実施していますが、市民への周知が不足し十分に理解されていない現状にあります。

塩竈市のアンケート調査では、「塩竈市社会福祉協議会を知っていますか？」の問いに対し、53%の方々が「名前は聞いたことがあるが、活動内容までは分からない」と回答し、特に29歳以下では「存在も活動内容も知らない」と回答した割合が大きくなっていました。

この課題を解決するため、これまでは主に年2回発行の「社協だより」で活動を紹介していましたが、XやInstagram、YouTubeなどのSNSも有効に活用しながら若い世代にも訴え、本会への理解を深める取組みを行います。

## 第4章 計画の推進

- 1 この計画を円滑に推進するため、適宜、第三者を含めた経営委員会に進捗状況や課題を説明し、その結果を理事会及び評議員会に報告します。
- 2 進行管理については、PDCA サイクルに基づくものとし、事業ごとに効果や改善点を明らかにし、必要に応じて見直しを行い、次年度の事業計画に反映させます。
- 3 令和5年度においては、職員への計画実施の周知、協力要請と各種規程の見直しを優先として取り組みます。令和6年度から計画の本格実施を行い、各事業の点検・改善を行い、目標到達が望めない不採算事業については、縮小または閉所への取り組みを行い、令和8年度までに経営改善計画の実現を目標に計画を推進します。
- 4 昨今のエネルギー価格を始めとする物価高騰の長期化や介護サービスの収支を左右する令和6年4月からの介護報酬改定の動向を見据え、現行の改善計画の見直しを行います。
- 5 塩竈市や市内社会福祉法人など関連機関との協議の場を随時設け、連携を図りながら計画を推進します。
- 6 計画が推進され経営が安定した際には、新たな福祉事業の展開や職員の給与処遇及び福利厚生改善、老朽化した施設の補修、修繕への積立など、将来への計画実現を見据えた協議を開始します。

参考資料 ・ 令和5年3月31日 大光監査法人調査報告書  
・ 令和5年8月18日 塩竈市社会福祉協議会経営委員会中間報告  
・ 令和5年3月 塩竈市地域福祉計画策定のためのアンケート調査結果報告書

