



# 経営改善計画

計画期間：令和5年度～令和8年度

市民に信頼される持続可能な法人運営の基盤づくり

---

## 【 経営理念 】

- 1 市民参加・協働による地域福祉の推進
- 2 利用者に寄り添った福祉サービスの質的向上
- 3 地域の福祉課題・生活課題に対応する先駆的・積極的な取り組み
- 4 持続可能で責任ある自律した組織経営の推進

社会福祉法人深川市社会福祉協議会



# はじめに

深川市社会福祉協議会の経営は、平成27年度から赤字となり、収支不足を経営調整基金の取り崩しにより充当していましたが残高がなくなり、平成29年度～令和元年度に「財政の安定化への方策」を立てて、一定の改善を図ってきました。

しかし、令和元年度からも当初予算の収支不足を前期末支払資金残高で充当する編成が続いており、改善するまでには至っておりません。今後も厳しい財政状況が続くと見込まれることから、地域福祉実践計画の策定と合わせ、中長期的な展望に立った経営の安定と改善を図るため経営改善計画を策定することになったものです。

経営改善計画策定委員会の皆様には、本協議会の財政収支の構造を分析し、現状と課題の抽出、改善に向けた方策について協議していただいた結果、基本目標を「市民に信頼される持続可能な法人運営の基盤づくり」とし、4つの取り組みの方向と、経営改善につながる実践項目を取りまとめていただきました。

特に、市内の社会福祉法人や介護サービス事業所等を経営あるいは経験された委員から多くの改善方策の提案があり、本協議会の使命や経営理念・基本方針についても作成することができました。

改めて、策定委員会委員の皆様のご尽力に感謝を申し上げますとともに、この計画に基づき、全役職員一丸となって計画推進に取り組む所存であります。

深川市社会福祉協議会会長 三ッ井 隆 博

経営改善計画は、深川市社会福祉協議会としては初めて策定するもので、一緒に連携して策定する地域福祉実践計画の取り組みを支える計画となります。

市社協の経営状況は大変厳しい状況にあり、今後も少子高齢化、人口減少が続く中、会費や寄付金収入の減少が見込まれ、市からの補助金や委託料収入の確保、介護保険・障がい福祉サービス事業収入の確保も厳しい状況にあります。一方、市社協としてやるべき事業は多岐にわたり、経費削減などによる支出軽減にも限界があります。

理事、監事、評議員、法人・施設の経営者（経験者）10名で構成する計画策定委員会では、5回にわたり、本協議会の決算状況の分析や、現状と課題、改善に向けた考え（方策）について、精力的に協議を重ねました。この間、世界情勢の変化による物価の高騰が続くなど、人件費や物件費など経費増が今後も続くことが見込まれ、変動要因も大きいことから、今後の収支見通しを立てるまでには至りませんでした。一定の改善方策を盛り込んだ計画を取りまとめることができました。策定委員の皆様には感謝を申し上げます。

大変難しい時代になりましたが、計画の基本目標である「市民に信頼される持続可能な法人運営の基盤づくり」に向け、経営改善の取り組みを着実に検討し実行してまいりますので、市民皆様の一層のご理解とご協力をお願い申し上げます。

経営改善計画策定委員会委員長 遠 藤 晃 一

# 深川市社会福祉協議会経営改善計画

## 目次

### はじめに

#### 第1章 計画策定にあたって

- 1 計画策定の趣旨・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 計画の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 3 計画の期間・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 4 計画の策定体制・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2

#### 第2章 近年の決算状況と今後の収支見通し

- 1 近年の決算状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2～8
- 2 今後の収支見通し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9

#### 第3章 使命・経営理念・基本方針

- 1 使命・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 2 経営理念・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
- 3 基本方針・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11

#### 第4章 経営改善の目標と具体的な取り組み

- 1 基本目標・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12
- 2 取り組みの方向と実践項目・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12～19
- 3 改善後の収支見通し・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 20

#### 第5章 計画の推進・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21

# 第1章 計画策定にあたって

## 1 計画策定の趣旨

- ・深川市社会福祉協議会の経営は、平成27年度から赤字となり、収支不足を経営調整基金の取り崩しにより充当していましたが残高がなくなり、平成29年度～令和元年度に「財政の安定化への方策」を立てて、一定の改善を図ってきました。
- ・しかし、令和元年度からも当初予算の収支不足を前期末支払資金残高で充当する編成が続いており、改善するまでには至っておりません。今後も財政的には厳しい状況が続くと見込まれることから、地域福祉実践計画の策定と合わせ、中長期的な展望に立った経営の安定と改善を図る計画を策定するものです。

## 2 計画の位置づけ

- ・本計画は、深川市社会福祉協議会が目指すべき方向性を明らかにし、役職員一丸となって取り進めていく経営改善の目標と具体的な取り組みを定め、組織経営の基盤づくりを進めていく計画であり、連携して策定する地域福祉実践計画の取り組みを支えていく計画です。

## 3 計画の期間

- ・本計画は、第1期計画とし、令和5年度（2023年度）～令和8年度（2026年度）までの4年間とします。
- ・第2期は、地域福祉計画の内容を包含する深川市総合計画、本会の事業と連携する深川市高齢者福祉計画・介護保険事業計画及び深川市障がい福祉計画・障がい児福祉計画の策定サイクルに合わせた計画期間とします。

年度（令和）	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
市総合計画	→									→
	R3 策定								策定	
市高齢者福祉計画・ 介護保険事業計画	→	→			→	→		→		
	策定			策定			策定			策定
市障がい福祉計画・ 障がい児福祉計画	→	→			→	→		→		
	策定			策定			策定			策定
地域福祉実践計画	→				→	→				→
				策定			見直し			策定
経営改善計画	→				→	→				→
				策定			見直し			策定

## 4 計画の策定体制

- ・本計画の策定にあたっては、理事、監事、評議員、法人・施設の経営者（経験者）、行政担当者10名で構成する「経営改善計画策定委員会」を設置し、本会の財政収支の構造を分析し、「地域福祉実践計画策定委員会」及び「経営改善計画策定委員会」委員からのアンケートによる課題を抽出し、現状と課題、改善に向けた考え（方策）について協議を重ね策定に取り組みました。

（策定の流れ）

4~5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2~3月	3月
事務局	理事会 評議員会	策定委員会 事務局	事務局	策定委員会 事務局	策定委員会 事務局	事務局	策定委員会 事務局	理事会 事務局	策定委員会 事務局	理事会 評議員会
策定準備	アンケート	協議	アンケート集計	協議	協議	事務局素案	計画素案	素案審議	計画案	計画策定

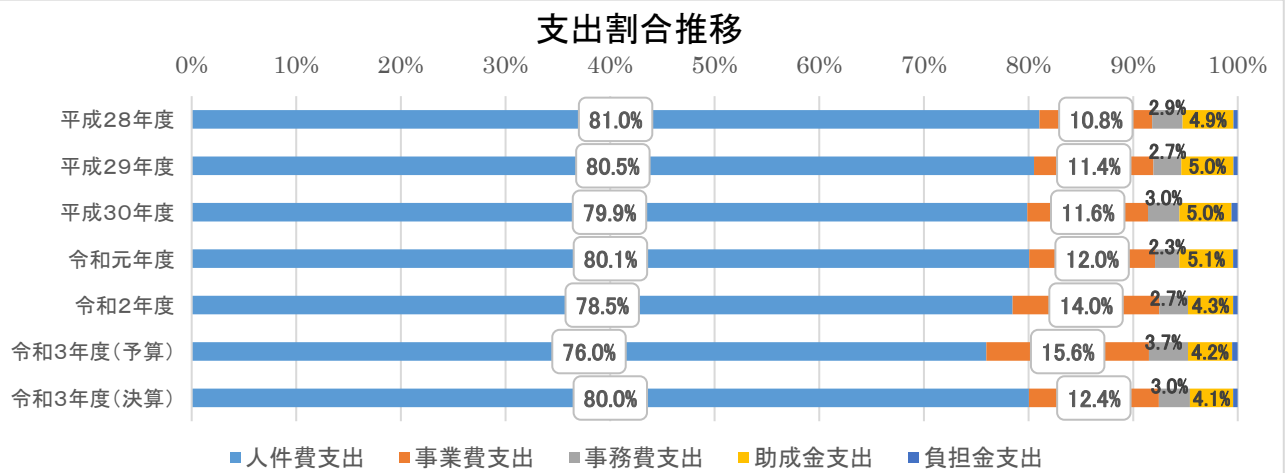
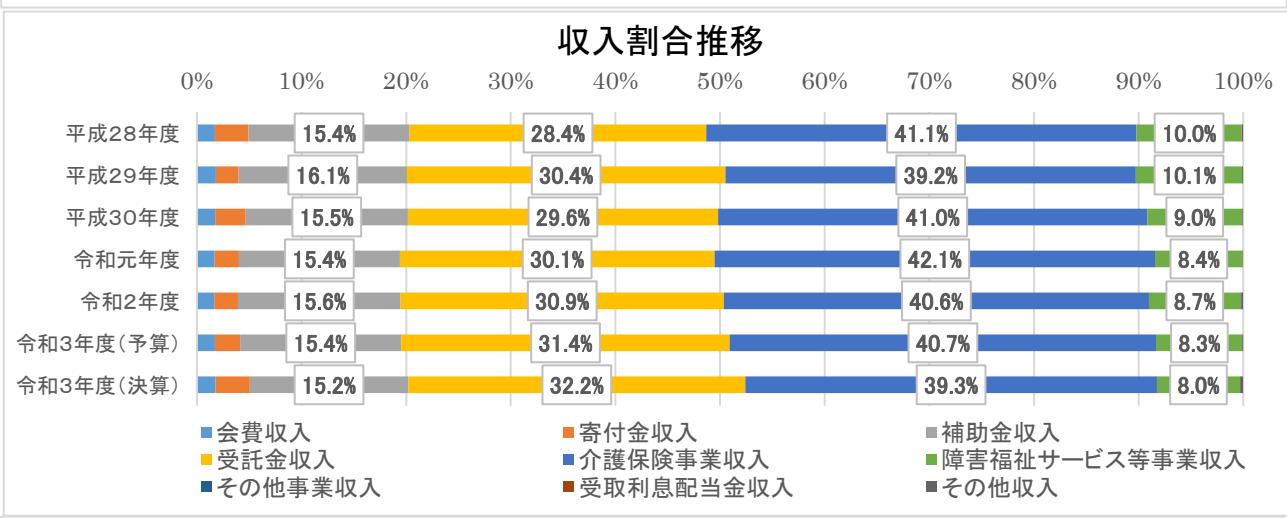
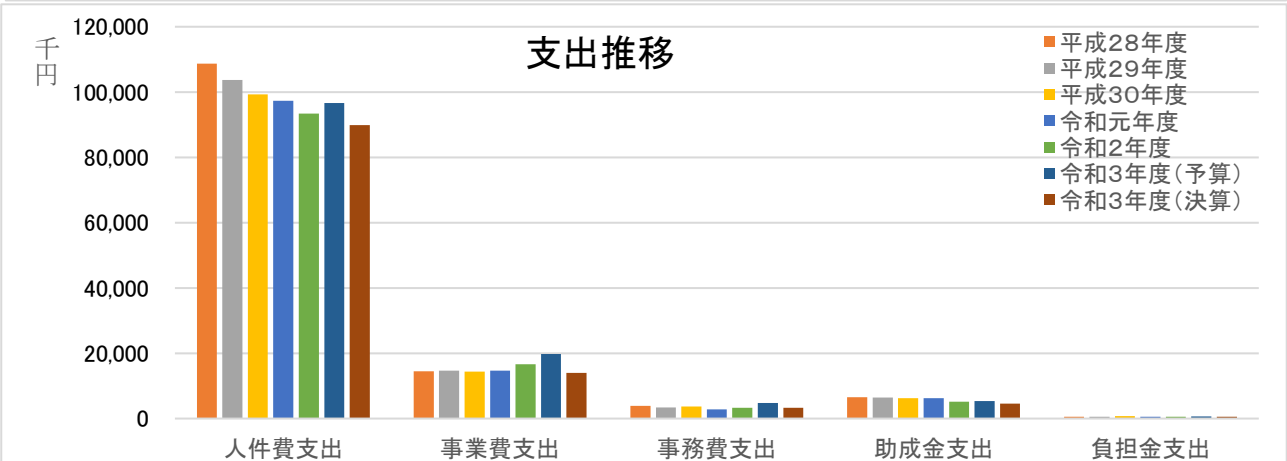
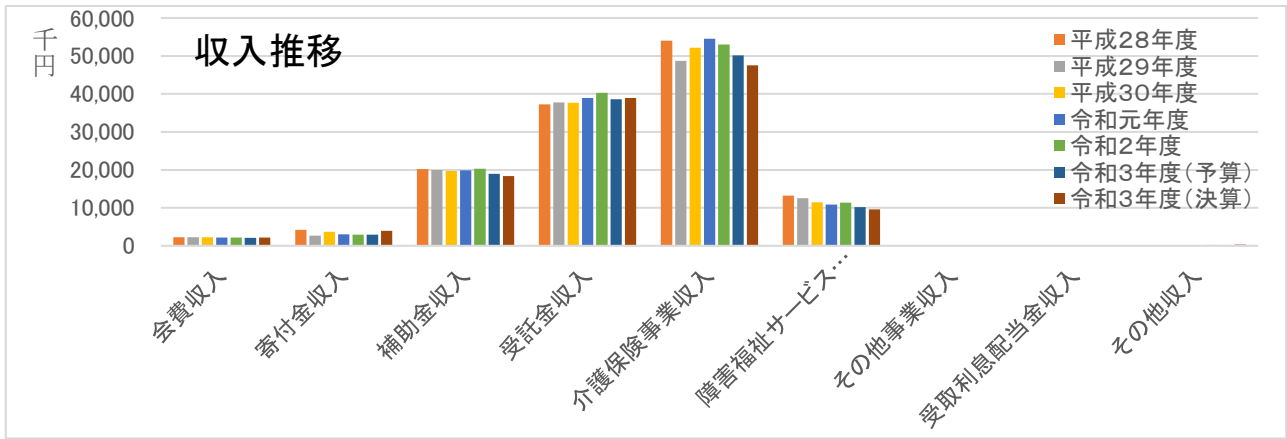
## 第2章 近年の決算状況と今後の収支見込み

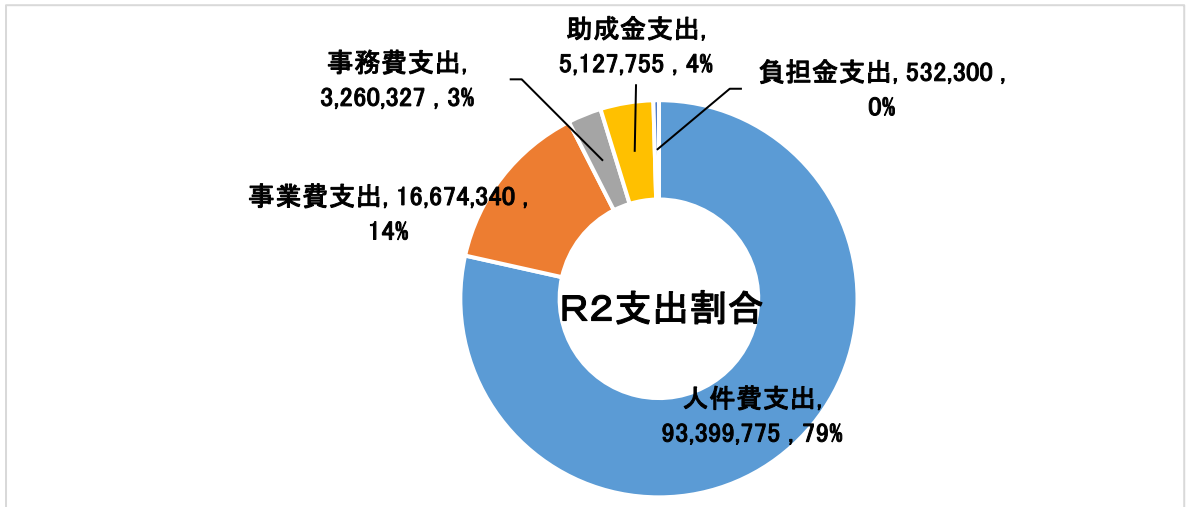
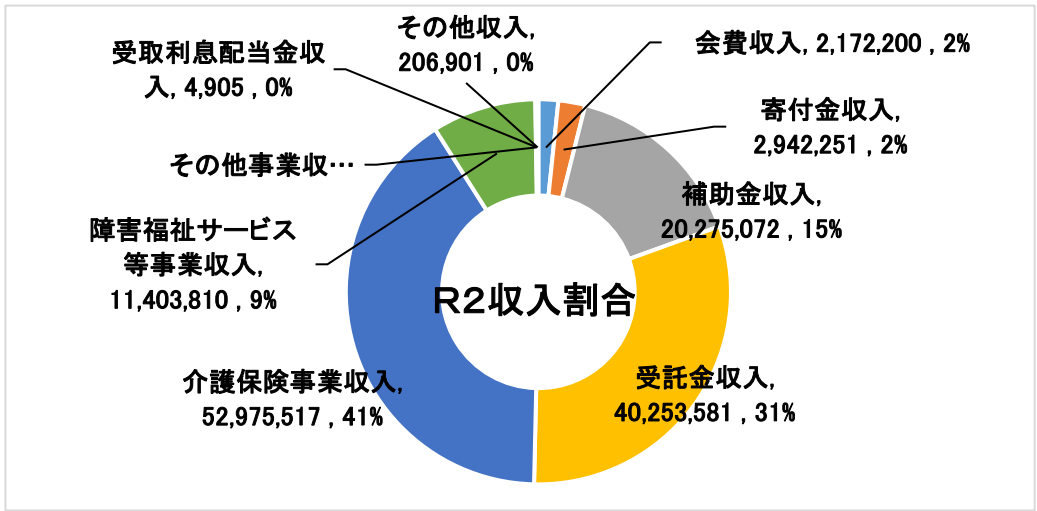
### 1 近年の決算状況

- ・本計画の策定にあたっては、令和3年12月に取りまとめた本会の財政収支の構造分析（R3第3回理事会報告）及び令和3年度事業報告・決算報告（R4定時評議員会承認）を基に分析・検討を行いました。

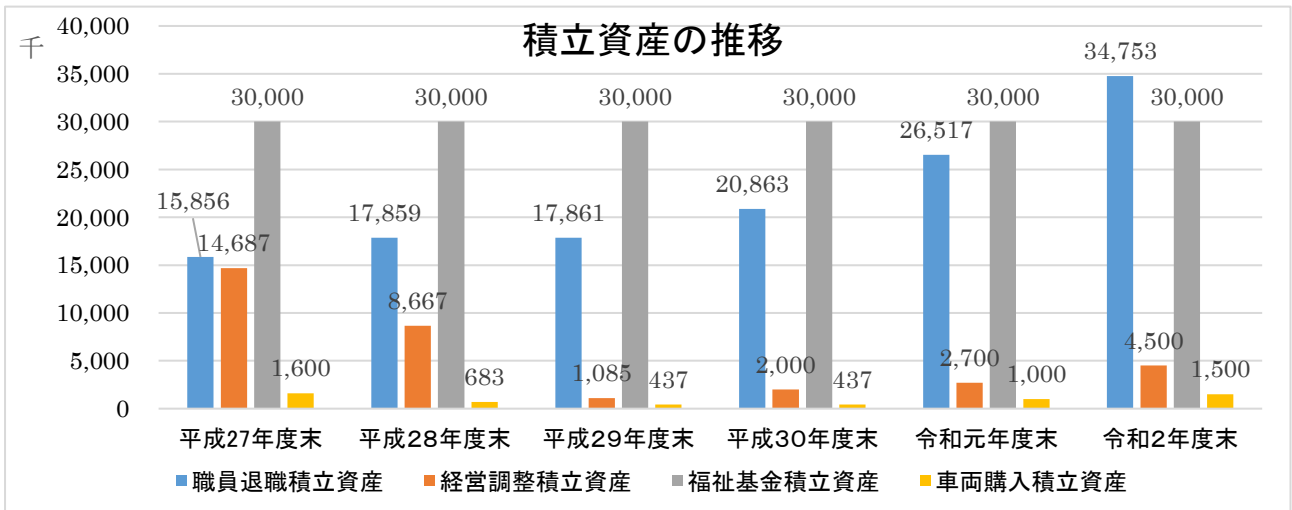
○深川市社会福祉協議会の財政収支の構造（抜粋）

○深川市社会福祉協議会資金収支決算の推移							
収入	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度(予算)	令和3年度(決算)
会費収入	2,249,800	2,249,750	2,219,350	2,185,950	2,172,200	2,128,000	2,141,800
寄付金収入	4,217,040	2,686,895	3,706,152	3,012,760	2,942,251	2,950,000	3,957,591
補助金収入	20,242,133	19,973,349	19,701,518	19,896,997	20,275,072	18,960,000	18,330,617
受託金収入	37,245,941	37,751,653	37,694,289	38,932,379	40,253,581	38,625,000	38,940,472
介護保険事業収入	54,013,611	48,683,130	52,187,497	54,497,555	52,975,517	50,141,000	47,563,185
障害福祉サービス等事業収入	13,180,560	12,569,500	11,490,600	10,823,690	11,403,810	10,183,000	9,613,670
その他事業収入				0	121,000	1,000	0
受取利息配当金収入	27,811	19,630	33,697	7,230	4,905	8,000	3,972
その他収入	172,044	126,684	109,194	70,809	206,901	53,000	354,989
計	131,348,940	124,060,591	127,142,297	129,427,370	130,355,237	123,049,000	120,906,296
支出	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度(予算)	令和3年度(決算)
人件費支出	108,724,223	103,693,441	99,263,669	97,303,308	93,399,775	96,654,000	89,919,764
事業費支出	14,455,664	14,703,647	14,356,487	14,630,277	16,674,340	19,789,000	13,948,825
事務費支出	3,891,758	3,423,979	3,691,247	2,838,857	3,260,327	4,737,000	3,349,282
助成金支出	6,536,435	6,409,465	6,210,555	6,227,425	5,127,755	5,362,000	4,618,727
負担金支出	541,500	536,000	741,000	540,500	532,300	695,000	510,800
計	134,149,580	128,766,532	124,262,958	121,540,367	118,994,497	127,237,000	112,347,398
	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度(予算)	令和3年度(決算)
差し引き収支	△ 2,800,640	△ 4,705,941	2,879,339	7,887,003	11,360,740	△ 4,188,000	8,558,898



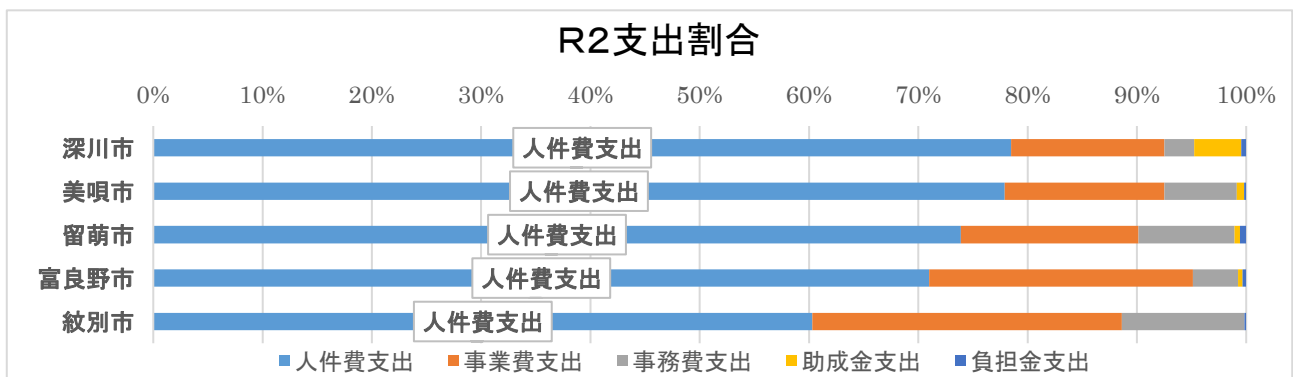
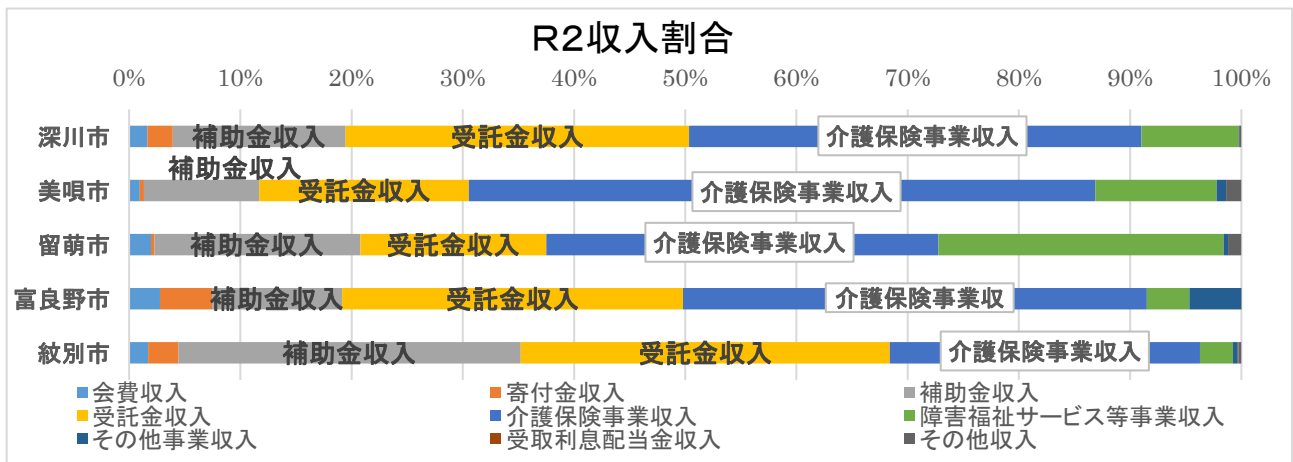


○積立資産の推移						
	平成27年度末	平成28年度末	平成29年度末	平成30年度末	令和元年度末	令和2年度末
職員退職積立資産	15,856,084	17,859,263	17,861,048	20,863,000	26,517,000	34,753,000
経営調整積立資産	14,687,416	8,666,597	1,084,871	2,000,000	2,700,000	4,500,000
福祉基金積立資産	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000	30,000,000
車両購入積立資産	1,600,000	683,000	436,822	436,822	1,000,000	1,500,000
計	62,143,500	57,208,860	49,382,741	53,299,822	60,217,000	70,753,000



○北空知管内社会福祉協議会の資金収支(令和2年度決算)					(保育除く)
収入	深川市	妹背牛町	秩父別町	北竜町	沼田町
会費収入	2,172	1,003	590	553	1,324
寄付金収入	2,942	2,481	750	1,265	1,425
補助金収入	20,275	8,193	7,394	16,018	14,726
受託金収入	40,254	6,513	3,527	26,669	2,251
介護保険事業収入	52,975		5,848	4,367	41,643
障害福祉サービス等事業収入	11,404			47	1,153
その他事業収入	121	482	84	186	4,252
受取利息配当金収入	5	1	1	1	2
その他収入	207	13	3	1,498	365
計	130,355	18,686	18,197	50,604	67,141
支出	深川市	妹背牛町	秩父別町	北竜町	沼田町
人件費支出	93,400	12,381	12,147	33,732	45,197
事業費支出	16,674	1,378	1,394	5,108	12,227
事務費支出	3,260	974	5,646	8,899	3,258
助成金支出	5,128	922	361	730	25
負担金支出	532	205	22	212	1,864
計	118,994	15,860	19,570	48,681	62,571
差し引き収支	11,361	2,826	△ 1,373	1,923	4,570

○道内人口類似市社会福祉協議会					
令和3年4月1日現在の人口	19,767	20,328	20,024	20,796	21,014
収入	深川市	美唄市	留萌市	富良野市	紋別市
会費収入	2,172	1,960	1,570	5,054	1,823
寄付金収入	2,942	753	270	8,480	2,866
補助金収入	20,275	21,219	14,821	21,214	32,572
受託金収入	40,254	38,515	13,410	55,543	35,104
介護保険事業収入	52,975	115,111	28,269	75,674	29,496
障害福祉サービス等事業収入	11,404	22,281	20,579	6,896	3,134
その他事業収入	121	1,806	307	8,494	484
受取利息配当金収入	5	4	1	0	34
その他収入	207	2,768	965	8	301
計	130,355	204,417	80,192	181,363	105,814
支出	深川市	美唄市	留萌市	富良野市	紋別市
人件費支出	93,400	155,771	49,659	131,988	59,778
事業費支出	16,674	29,227	10,929	44,849	28,058
事務費支出	3,260	13,263	5,911	7,695	11,127
助成金支出	5,128	1,356	337	735	
負担金支出	532	357	379	628	163
計	118,994	199,974	67,215	185,895	99,126
差し引き収支	11,361	4,443	12,977	△ 4,532	6,688

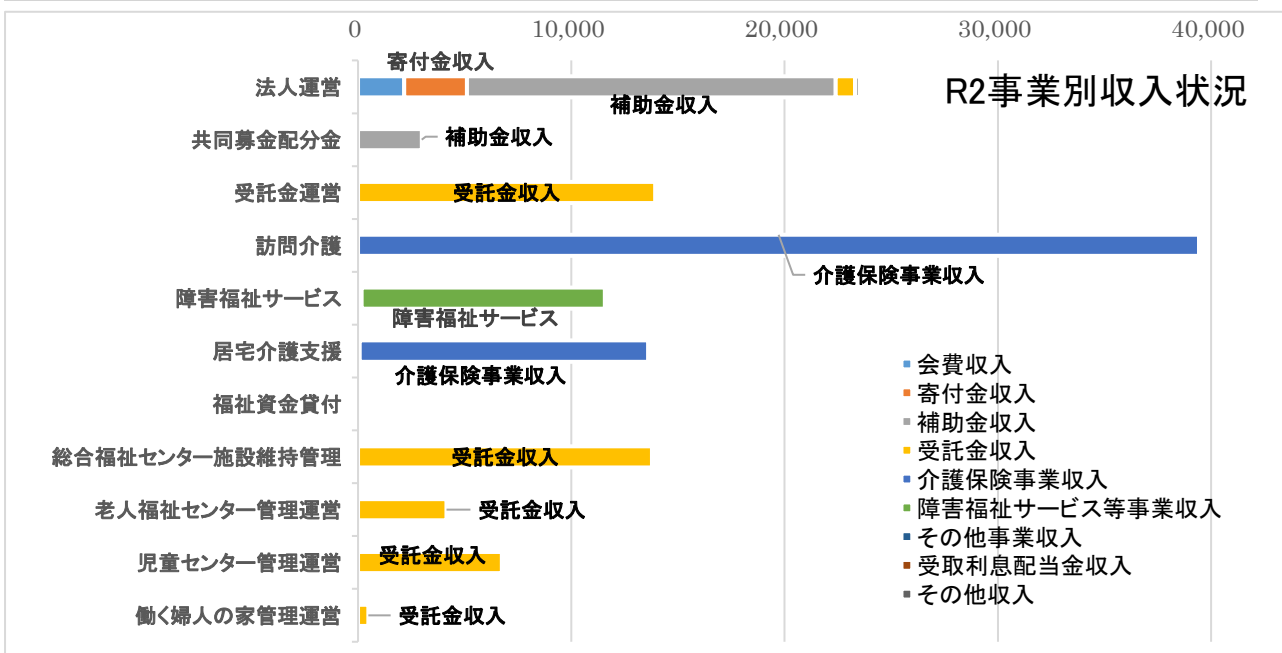


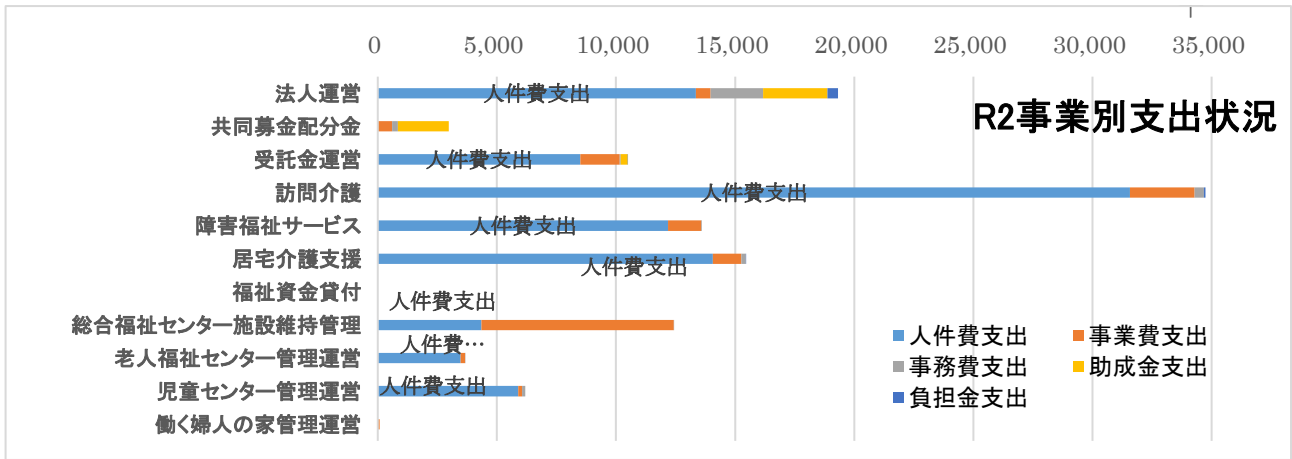


○平成2年度 深川市社会福祉協議会 事業区分別収支						
収入	法人運営	共同募金配分金	受託金運営	訪問介護	障害福祉サービス	居宅介護支援
会費収入	2,172,200					
寄付金収入	2,942,251					
補助金収入	17,288,212	2,986,860				
受託金収入	910,377		13,935,894		169,430	77,580
介護保険事業収入				39,442,017		13,533,500
障害福祉サービス等事業収入					11,403,810	
その他事業収入					121,000	
受取利息配当金収入	4,789			79	11	23
その他収入	198,730			8,171		
計	23,516,559	2,986,860	13,935,894	39,450,267	11,694,251	13,611,103
支出	法人運営	共同募金配分金	受託金運営	訪問介護	障害福祉サービス	居宅介護支援
人件費支出	13,345,911		8,504,581	31,577,187	12,183,836	14,068,300
事業費支出	627,611	599,109	1,643,709	2,709,972	1,392,258	1,197,102
事務費支出	2,204,930	242,660	46,886	383,255	29,818	181,498
助成金支出	2,693,755	2,137,000	297,000			
負担金支出	444,300		3,000	78,500		3,500
計	19,316,507	2,978,769	10,495,176	34,748,914	13,605,912	15,450,400
差し引き収支	4,200,052	8,091	3,440,718	4,701,353	△ 1,911,661	△ 1,839,297

収入	福祉資金貸付	総合福祉センター施設維持管理	老人福祉センター管理運営	児童センター管理運営	働く婦人の家管理運営	合計
会費収入						2,172,200
寄付金収入						2,942,251
補助金収入						20,275,072
受託金収入		13,786,300	4,150,000	6,740,000	484,000	40,253,581
介護保険事業収入						52,975,517
障害福祉サービス等事業収入						11,403,810
その他事業収入	4					121,004
受取利息配当金収入						4,902
その他収入						206,901
計	4	13,786,300	4,150,000	6,740,000	484,000	130,355,238
支出	福祉資金貸付	総合福祉センター施設維持管理	老人福祉センター管理運営	児童センター管理運営	働く婦人の家管理運営	合計
人件費支出		4,350,929	3,473,110	5,895,921		93,399,775
事業費支出		8,073,853	190,319	157,888	82,519	16,674,340
事務費支出		19,800	9,319	142,161		3,260,327
助成金支出						5,127,755
負担金支出						529,300
計	0	12,444,582	3,672,748	6,195,970	82,519	118,991,497
差し引き収支	4	1,341,718	477,252	544,030	401,481	11,363,741

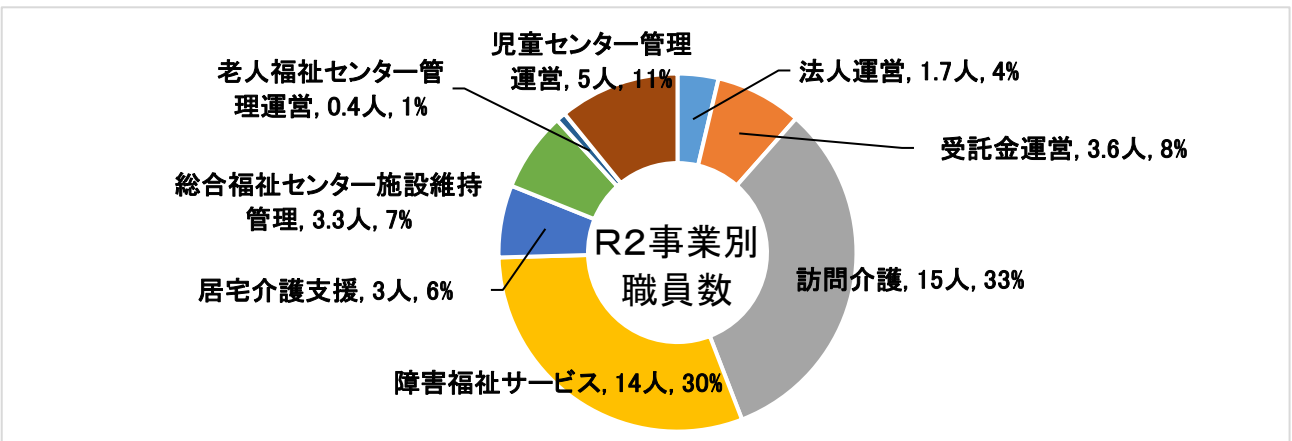
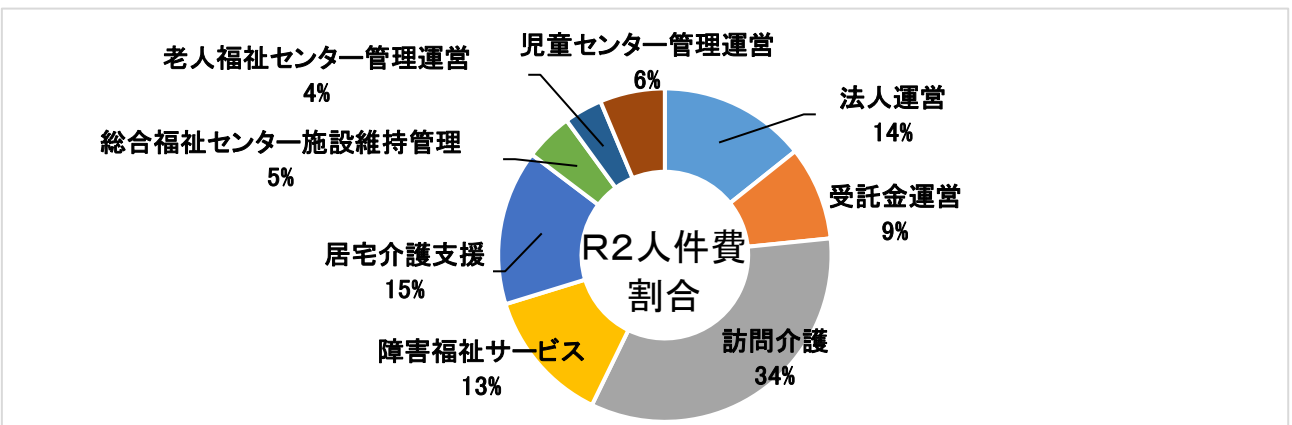




○事業別人件費・職員数							
法人運営	受託金運営	訪問介護	障害福祉サービス	居宅介護支援	総合福祉センター施設維持管理	老人福祉センター管理運営	児童センター管理運営
13,345,911	8,504,581	31,577,187	12,183,836	14,068,300	4,350,929	3,473,110	5,895,921
1.7人	3.6人	15人	14人	3人	3.3人	0.4人	5人

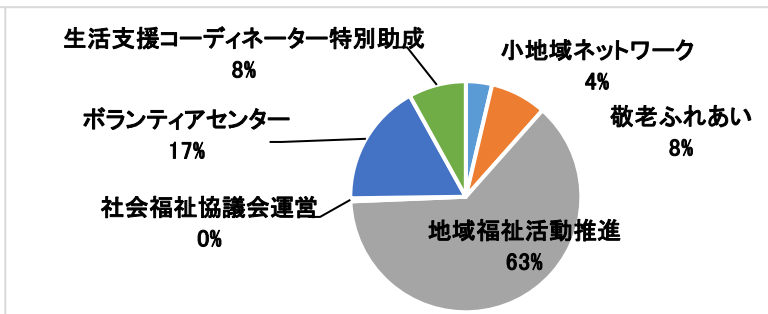
○事業別職員配置(R2.4)							
	※兼務職員は人件費按分			臨時職員	パート職員	計	
	正職員	常勤嘱託	非常勤嘱託				
法人運営	1.7人					1.7人	
受託金運営	0.6人		1人	1人	1人	3.6人	
訪問介護	1.0人	1人	2人		11人	15.0人	
障害福祉サービス		1人	3人		10人	14.0人	
居宅介護支援	1.0人		2人			3.0人	
総合福祉センター施設維持管理	0.3人				3人	3.3人	
老人福祉センター運営管理	0.4人					0.4人	
児童センター運営管理		2人			3人	5.0人	
計	5.0人	4人	8人	1人	28人	46.0人	





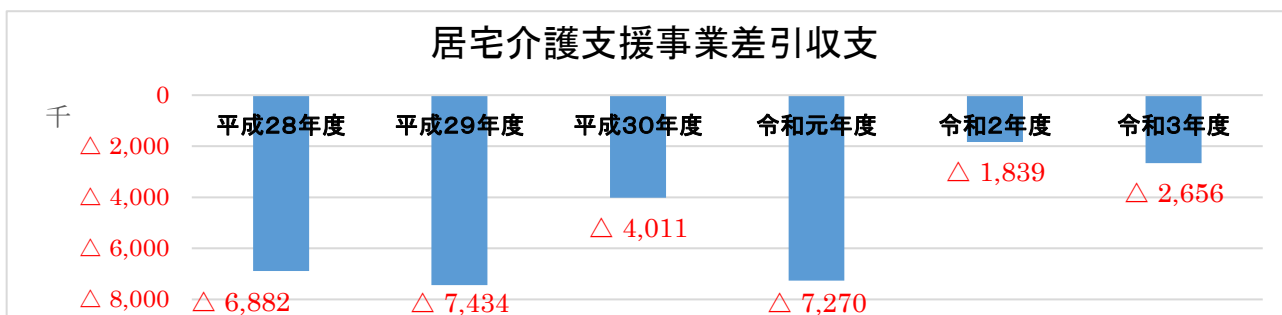
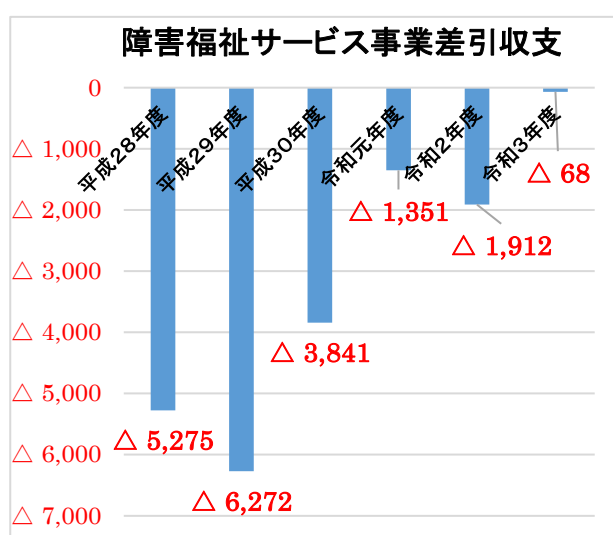
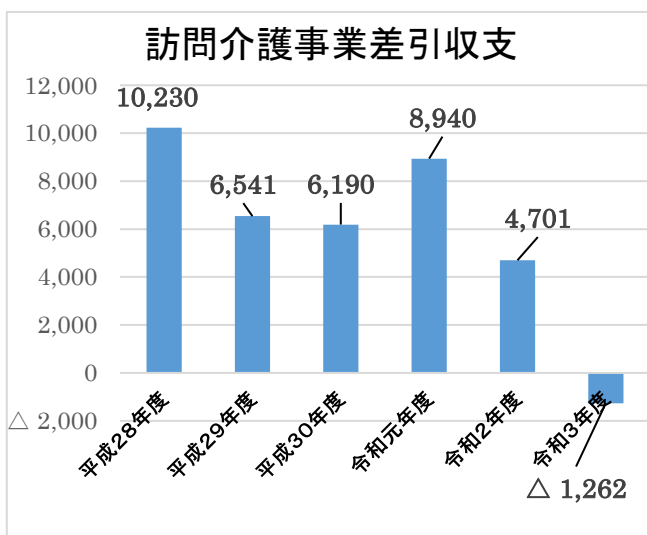
#### R2法人運営 補助金収入内訳

小地域ネットワーク	635,000
敬老ふれあい	1,360,255
地域福祉活動推進	10,859,390
社会福祉協議会運営	75,000
ボランティアセンター	2,963,567
生活支援コーディネーター特別助成	1,395,000
計	17,288,212



#### 共同募金配分金

	平成28年度	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
<b>収入</b>						
補助金収入	3,352,754	3,375,760	3,096,027	3,194,904	2,986,860	2,781,620
計	3,352,754	3,375,760	3,096,027	3,194,904	2,986,860	2,781,620
<b>支出</b>						
事業費支出	457,727	519,084	187,102	896,718	599,109	650,818
事務費支出	166,320	225,720	163,944	64,800	242,660	356,400
助成金支出	1,265,000	1,125,000	1,472,000	2,183,000	2,137,000	1,475,000
計	1,889,047	1,869,804	1,823,046	3,144,518	2,978,769	2,482,218
<b>差し引き収支</b>						
	1,463,707	1,505,956	1,272,981	50,386	8,091	299,402



## 2 今後の収支見通し

- 近年の決算状況を踏まえ、現在の物価高騰などの影響も一部加味し、現状のまま推移した場合の資金収支予算を推計した結果、今後も660万円から300万円の収支不足の予算編成が続くと見込まれ、深川市社会福祉協議会の経営改善は時期を逸することなく取り組むべき喫緊の課題であります。

### 令和5年度～9年度資金収支予算見込

(単位:千円)

勘定科目		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	令和9年度
事業活動による収支	取 210 会費収入	2,101	2,060	2,018	1,978	1,939	1,901
	取 211 寄附金収入	3,000	2,940	2,882	2,825	2,769	2,714
	取 212 経常経費補助金収入	18,788	18,507	18,378	18,255	18,139	18,028
	取 01 市町村補助金収入	15,917	15,917	15,917	15,917	15,917	15,917
	取 02 共同募金配分金収入	2,871	2,590	2,461	2,338	2,222	2,111
	取 213 受託金収入	33,390	33,390	33,390	33,390	33,390	33,390
	取 01 市町村受託金収入	33,215	33,215	33,215	33,215	33,215	33,215
	取 02 都道府県社協受託金収入	175	175	175	175	175	175
	取 221 介護保険事業収入	44,789	41,500	41,500	41,500	41,500	41,500
	取 222 障害福祉サービス等事業収入	9,243	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000
	取 228 その他の収入	54	54	54	54	54	54
	取 事業活動収入計(1)	111,365	108,451	108,222	108,002	107,791	107,587
	支 181 人件費支出	88,116	83,018	79,373	79,715	80,032	80,304
	支 01 役員報酬支出	120	120	120	120	120	120
	支 02 職員給料支出	25,350	25,121	22,539	22,760	22,964	23,140
	支 03 職員賞与支出	8,025	7,987	7,389	7,466	7,538	7,599
	支 04 非常勤職員給与支出	42,388	38,912	38,912	38,912	38,912	38,912
	支 06 退職給付支出	1,519	1,519	1,519	1,519	1,519	1,519
	支 07 法定福利費支出	10,714	9,359	8,894	8,938	8,979	9,014
支 182 事業費支出	20,289	20,796	20,694	20,694	20,694	20,694	
支 183 事務費支出	4,911	5,033	5,033	5,033	5,033	5,033	
支 184 助成金支出	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	5,424	
支 185 負担金支出	666	666	666	666	666	666	
支 事業活動支出計(2)	119,406	114,937	111,190	111,532	111,849	112,121	
事業活動資金収支差額(3)=(1)-(2)	△8,041	△6,486	△2,968	△3,530	△4,058	△4,534	
施設整備等による収支	取 施設整備等収入計(4)						
	支 190 固定資産取得支出	100	100	100	100	550	450
	支 04 器具及び備品取得支出	100	100	100	100	550	450
	支 05 その他の固定資産取得支出						
	支 192 ファイナンス・リース債務の返済支出						
支 施設整備等支出計(5)	100	100	100	100	550	450	
施設整備等資金収支差額(6)=(4)-(5)	△100	△100	△100	△100	△550	△450	
その他の活動による収支	取 237 長期貸付金回収収入	300	300	300	300	300	300
	取 238 積立資産取崩収入						
	取 06 車輛購入積立資産取崩収入						
	取 その他の活動収入計(7)	300	300	300	300	300	300
	支 195 長期貸付金支出	300	300	300	300	300	300
支 その他の活動支出計(8)	300	300	300	300	300	300	
その他の活動資金収支差額(9)=(7)-(8)							
予備費支出(10)							
当期資金収支差額合計(11)=(3)+(6)+(9)-(10)	△8,141	△6,586	△3,068	△3,630	△4,608	△4,984	

#### 【推計条件】

- 《収入》「会費収入」「寄附金収入」前年度対比98%。「補助金・市町村補助金収入」R4据置。  
「補助金・共同募金配分金収入」前年度比95%。「受託金収入」R4据置。  
「介護保険事業収入」「障害福祉サービス等事業収入」R4上半期分平均値×1.2か月。  
「その他の収入」「長期貸付金回収収入」R4据置。
- 《支出》「役員報酬支出」R4据置。「職員給料支出」「職員賞与支出」R6退職1名、R6採用1名。  
「非常勤職員給与支出」R5据置。「退職給付支出」R4据置。  
「事業費支出」「事務費支出」物価上昇率2.5%積算。  
「助成金支出」「負担金支出」R4据置。

## 第3章 使命・経営理念・基本方針

### 1 使命

- ・深川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を目指し、「誰もが支えながら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。

#### ○社会福祉法

第109条 市町村社会福祉協議会は、地域福祉の推進を図ることを目的とする団体で、その区域の社会福祉を目的とする事業を経営する者及び社会福祉に関する活動を行う者が参加し、かつ、社会福祉事業又は更生保護事業を経営する者の過半数が参加するものとする。

第4条 地域福祉の推進は、地域住民が相互に人格と個性を尊重し合いながら、参加し、共生する地域社会の実現を目指して行われなければならない。

#### ○深川市社会福祉協議会定款

第1条 この社会福祉法人（以下「法人」という。）は、深川市における社会福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図ることを目的とする。

### 2 経営理念

- ・深川市社会福祉協議会は、使命を達成するため、次の経営理念に基づき、事業を展開していきます。また、先行き不透明で不確実な時代の中においても、地域共生社会の実現を目指し、柔軟で迅速な対応ができるよう努めていきます。

- 1 市民参加・協働による地域福祉の推進
- 2 利用者に寄り添った福祉サービスの質的向上
- 3 地域の福祉課題・生活課題に対応する先駆的・積極的な取り組み
- 4 持続可能で責任ある自律した組織経営の推進

#### ○深川市社会福祉協議会定款（経営の原則）

第4条 この法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的に経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上並びに事業経営の透明性の確保を図るものとする。

2 この法人は、住民や福祉関係者等とともに地域の福祉課題・生活課題の解決に取り組み、支援を必要とする者に無料又は低額な料金で福祉サービスを積極的に提供するものとする。

### 3 基本方針

- ・深川市社会福祉協議会は、経営理念に基づき、次の基本方針により組織運営を行います。
- 1 公益性の高い組織として、運営の透明性と中立性、公平性の確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たします。
- 2 地域社会の支持・信頼を得られるよう、役職員は様々な場面や方法で積極的な情報発信を図ります。
- 3 事業の展開にあたって、連携と協働の場としての役割を発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加・協働を徹底します。
- 4 事業の効果測定やコスト把握などの事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行います。
- 5 職員が安心して長く働くことのできる職場環境づくりを行い、職員一人ひとりが専門性や経験を活かしながら、総合的な視点を有した人材の育成に努めます。
- 6 全ての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守します。

## 第4章 経営改善の目標と具体的な取り組み

### 1 基本目標

#### 市民に信頼される持続可能な法人運営の基盤づくり

- ・深川市社会福祉協議会が市民から信頼され、法人の使命である「地域福祉の推進役」として、その機能を発揮できるよう、経営・執行体制の見直しを図り、支出の改善と収入の確保に努め、既存事業の見直しや新規事業の創出などを行い、収支不足の財政体質を改善し、安定的、継続的、効率的な組織経営の基盤整備に取り組みます。

### 2 取り組みの方向と実践項目

- ・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、関連する実践項目を展開していきます。

#### ○ 取り組みの方向1 経営・執行体制の見直しによる経営管理の強化

- ・社会福祉法人制度改革（H28改正社会福祉法）を踏まえ、法人の組織ガバナンスの強化や事業運営の透明化の向上を図り、効果的・効率的な経営管理をしていきます。

##### 【実践項目】

- ① 経営理念・職員行動指針等の制定
- ② 役員・評議員数等の見直しと部会・委員会の活用
- ③ 事務局職員の適正配置
- ④ 職員の資質向上と人事評価の導入
- ⑤ 定年延長・再雇用制度の整備
- ⑥ 人材確保と非正規職員の待遇改善
- ⑦ 定款・規程等の見直しと整備
- ⑧ 広報・情報発信の強化
- ⑨ 財政運営の強化

#### ○ 取り組みの方向2 収入確保による持続可能な財政基盤の確立

- ・人口減少等に伴う会費・寄付金の減少、市の補助金・受託金の見直しや介護報酬の改定などにより収入の減少は厳しく、事業継続が可能となる収入の確保に取り組みます。

##### 【実践項目】

- ① 会費・寄付金収入の確保
- ② 補助金・受託金収入の確保
- ③ 介護保険サービス事業等収入の確保
- ④ 新規事業等による収入の確保

### ○ 取り組みの方向3 経費削減と効率的な運営の推進

- ・支出の約8割を占める人件費の適正化や経費の削減に努め、補助・助成事業の交付基準を決めるなど、収入に見合った効率的な事務・事業の運営を行っていきます。

#### 【実践項目】

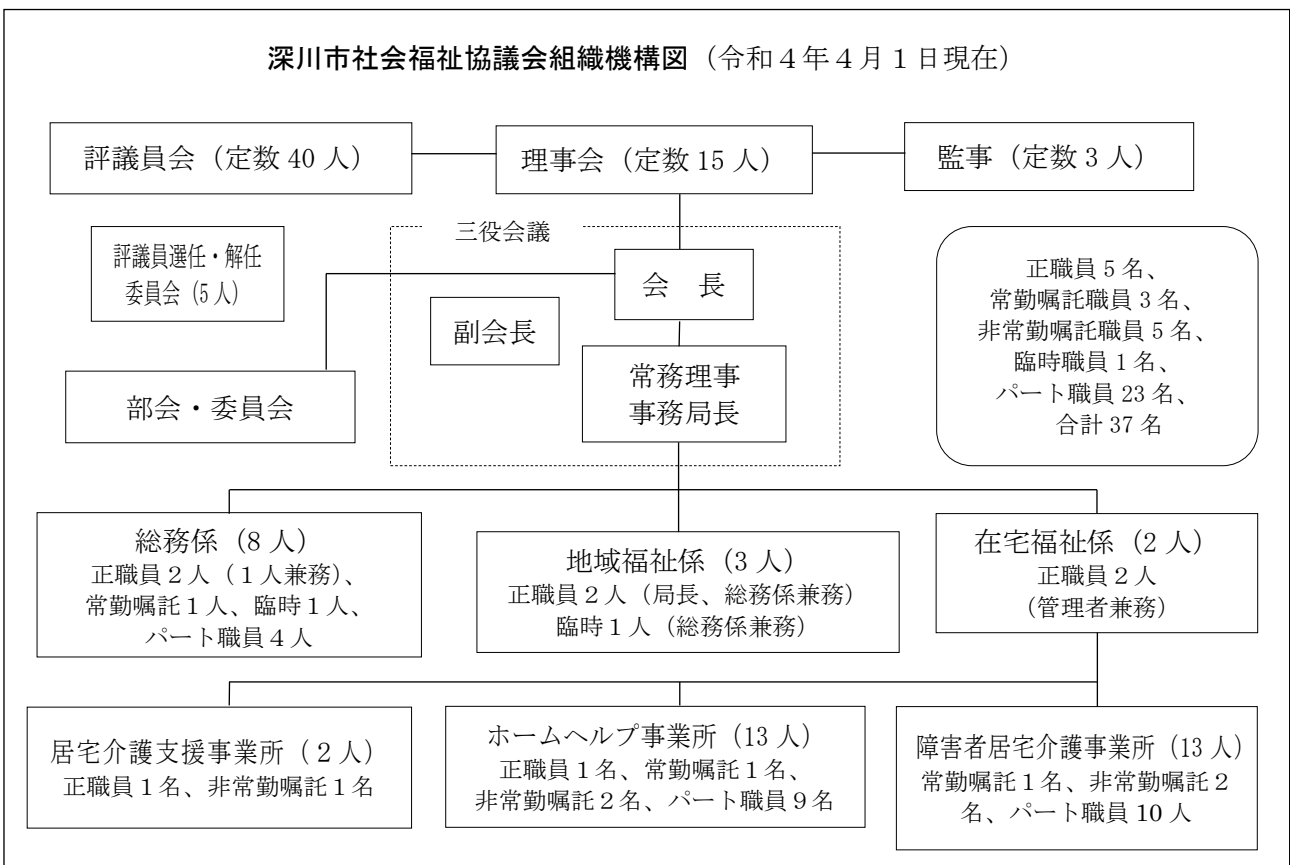
- ① 人件費の適正化
- ② 役員の報酬・費用弁償の適正化
- ③ 補助・助成事業の適正化
- ④ 車両・事務機器・光熱水費等の削減
- ⑤ ICT活用による業務の効率化

### ○ 取り組みの方向4 行政及び社会福祉法人等との連携強化

- ・地域共生社会の実現を目指す「地域福祉の推進役」として、行政とのパートナーシップを強化し、市内の社会福祉法人や介護・福祉事業者等との連携・協働を進めていきます。

#### 【実践項目】

- ① 行政とのパートナーシップの強化
- ② 市内社会福祉法人等との連携・協働




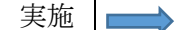







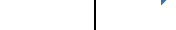










## ○ 取り組みの方向 1 経営・執行体制の見直しによる経営管理の強化

### 【現状と課題】

- ・すべての役職員の指針となる社協の目指すべき方向を明確にし、市民にアピールしていけるよう、経営理念や行動指針等を定めるべきではないか。また、職員全員が常に課題意識を持って経営改善等を話し合える職場にしていくべきではないか。
- ・本市の規模や関係団体等の状況を考えると役員・評議員の定数を減らし、会議の効率化と事務の負担や費用を軽減すべきではないか。また、専門的な事項や継続的な課題を検討するため、部会・委員会を活用すべきではないか。
- ・必要な事務局職員の定数を定め、人員管理を計画的に進める必要があるのではないか。
- ・職員の資質向上を図るため、計画的な研修や資格取得を奨励する仕組みを設けるべきではないか。また、部門ごとの組織目標や職員個人の目標を定め、達成度を評価する人事評価を導入し、成長していく組織にしていくべきではないか。
- ・高齢者雇用安定法により65歳まで雇用確保が義務化されたことに伴う対応が必要である。
- ・介護・福祉人材の確保がますます厳しくなっており、様々な対策を継続的に講じる必要がある。
- ・法人運営に係る法令や制度が頻繁に改正されており、所轄庁等から情報収集し、法人の諸規定や指針等を遺漏なく整備していく必要があり、そのための職員のスキルアップも必要である。
- ・年2回の広報誌を発行しているが、ホームページの内容が乏しいなど、社協の活動が十分に知られていない面があるのではないか。広報・発信力の強化が必要である。
- ・財政運営は、年度単位の予算・決算だけでなく、四半期ごとに検証し、早期かつ臨機応変に対応できるようにすべきではないか。

実践項目	改善に向けた考え（方策）	R5	R6	R7	R8
①経営理念・職員行動指針等の制定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・時代の変化に合わせて適切で持続可能な経営を役員一体となって進めるため、経営理念や職員行動指針等を定め、市民にアピールしていきます。</li> <li>・PDCAサイクルやQCサークルなどの手法を使い、職員全員参加で経営改善などの課題を話し合える職場をつくっていきます。</li> </ul>	共有 浸透  検討			
②役員・評議員数等の見直しと部会・委員会の活用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・役員、評議員の定数を削減する方向で必要数や選出区分を検討し、出来るだけ早期に定款等を改正し実施します。</li> <li>・部会・委員会を活用し、地域福祉実践計画及び経営改善計画の進捗評価や継続的な検討課題などを専門的に協議していきます。</li> </ul>	検討  実施	実施		
③事務局職員の適正配置	<ul style="list-style-type: none"> <li>・事務局職員の基本定数を部門別に定め、事務事業に応じ、正規職員、非正規職員、パート登録職員などを柔軟かつバランスよく配置する人員管理と職員確保に努めます。</li> </ul>	検討	実施		

④ 職員の資質向上と人事評価の導入	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画的な研修の実施、資格取得を奨励する仕組みを設けます。</li> <li>組織、個人の目標を定め、達成度を評価する人事評価制度を導入します。</li> </ul>	検討 検討	実施 試行	 	
⑤ 定年延長・再雇用制度の整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>R 7年4月から義務となる65歳までの雇用確保について、人材確保の面からも定年延長、再雇用制度を検討し整備します。</li> </ul>	検討 実施		 	
⑥ 人材確保と非正規職員の待遇改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>非正規職員の処遇改善、柔軟な雇用形態を提供できる業務づくり、働きやすい職場環境づくりなどを進め、人材確保に努めます。</li> <li>介護人材の確保は、一法人での努力では限界があり、深川市や北空知広域での対策強化を求めています。</li> </ul>	検討 実施  要請 実施		   	
⑦ 定款・規程等の見直しと整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織ガバナンスやコンプライアンス強化のため、定款や規程等の誤りや整合性、不適切箇所を再点検し是正していきます。</li> <li>法令等の制定、改正により、作成が義務化されたハラスメント対策マニュアル（R 4年4月）や業務継続計画（R 6年4月）などを整備します。</li> </ul>	検討 実施  検討 実施		   	
⑧ 広報・情報発信の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>社協の役割や活動を理解、支援してもらえるよう、また会費や寄付金の協力が得られるよう、広報・情報発信の強化を図ります。</li> <li>広報の媒体は世代によって活用が異なるので、高齢者には紙媒体、若者にはSNSと活用の工夫を図り、ホームページは見たくなるような内容に改善していきます。</li> <li>人が集まる場所へのアウトリーチや、関係機関・団体へのアピールなどに努めます。</li> </ul>	実施  検討 実施  検討 実施		    	
⑨ 財政運営の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>四半期ごとに、監事や税理士などのチェックを受け、収入・支出の検証を行い、予算執行の修正、見直しなど臨機応変に対応できようとしています。</li> </ul>	実施			











## ○ 取り組みの方向2 収入確保による持続可能な財政基盤の確立

### 【現状と課題】

- 会費・寄付金収入は社協の自主財源であるが、収入の約4%で、人口減少に伴い減少している。法人運営の経費及び地域福祉活動の助成事業等に充当している。
- 社協の一般会員の会費は現在、一世帯年150円で、町内会を通じて納付されているが、人口減少が進む中、今後も会員（世帯）数が減少し会費収入も減少することが見込まれる。

- ・寄付金のほとんどは、家族の死去に伴う篤志で、かつては3万円の寄付が大半であったが、近年は1万円が平均となり収入は3分の1に減少している。(H10年頃寄付額900万円⇒近年300万円)
- ・補助金収入は収入の約15%、受託金収入は収入の約30%を占め、法人運営を左右する財源である。特に深川市からの補助金・受託金が約95%占めている。
- ・深川市からの補助金、受託金について、人件費の算定基準はH16年度に協議されたもので、当時とは状況が大きく異なってきていること、一般管理費の算定が令和元年度に、指定管理委託料で5%から2%に、その他の業務委託料で10%から5%に大幅に減額されたことで、収益が得られず再生産費用(事務機器や車両の更新、新規事業や人材確保の投資など)を確保することが困難になっており、法人の持続的運営を危うくしている。
- ・また、指定管理委託料で30万円までの修繕費は受託者が負担することが求められ、老朽化が進む総合福祉センター(S57年～58年建設)での修繕費の負担は、一般管理費の減額もあり赤字経営に陥る要因になっている。
- ・共同募金配分収入についても、人口減少に伴い募金の件数も金額も減少していくと見込まれる。
- ・介護保険・障害福祉サービス事業収入は収入の約50%で、3年ごとに改定される介護報酬によって経営が左右されるもので、近年の改定率は微増が続き、安定的な事業を行うための経営戦略が必要である。
- ・高齢化が進む中、介護保険サービスの需要は高いものの、人手不足により職員の確保ができないこと、職員稼働率が上がらないこともあり収入が減少している。さらに、コロナ禍の中、高齢者、障がい者ともに利用控えがあり、利用が安定しないことも収入減の要因になっている。また、収入で人件費などの経費を長年賄うことができず赤字が続いており、支出面の改善が必要である。
- ・社協の経営資源を活かした生活支援サービスの創出や多様化・複雑化する相談支援ニーズに対応する事業の充実・拡大を図るなどし、新たな収入の確保にもつなげていく必要がある。





実践項目	改善に向けた考え(方策)	R5	R6	R7	R8	
①会費・寄付金 収入の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・個人会員の会費は、北空知4町と比べると少ないので、空知管内の社協の会費の状況も参考にし、町内会連合会連絡協議会と値上げ額を相談し協力を求めています。 (深川市：150円、妹背牛町：500円、秩父別町：800円、北竜町：600円、沼田町：600円)</li> <li>・賛助会員の会費(個人1口2,000円、団体1口5,000円)についても、値上げを検討するとともに、税額控除対象法人になっているメリットもPRし、会員拡大に努めます。</li> <li>・税額控除対象法人のメリットの周知や関係団体等の協力を得ながら寄付金収入の増額に努めます。</li> <li>・会費の値上げや寄付金の増額の呼びかけにあたっては、地域社会において社協がどのような役割を担い活動しているのかをアピールし、会費や寄付金がどのように生かされているのかを見える化</li> </ul>	相談           検討 実施				

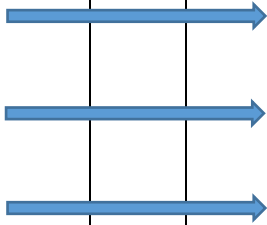

	<p>し、会費・寄付金の収入増への協力を求めています。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・また、チャリティーなどの開催や、関係団体、関係者に募金活動の協力を求めるなど、これまでにない方法も検討し、寄付金の収入増に取り組んでいきます。</li> </ul>	検討 実施			
②補助金・受託金収入の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金・受託金収入は法人財政の基盤にかかわることから、人件費の算定基準の見直しや、一般管理費の増額などを求め、深川市と協議していきます。</li> <li>・共同募金配分収入を維持・増額できるよう、共同募金委員会と連携・協働し、こめっちバッチの周知や募金活動の方策を検討し収入増に結び付く活動に努めていきます。</li> </ul>	協議  検討 実施			  
③介護保険サービス事業等収入の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場職員全員による現状把握と四半期ごとの収支分析を行い、職員稼働率の向上、報酬単価の高いサービス利用の増、登録者の増、加算の取得など、幅広く見直し点を洗い出し、収支改善に早く対応できるようにしていきます。</li> <li>・収入減の大きな要因は人員不足にあるため、人材確保対策を強化していきます。</li> <li>・就職準備金や資格取得費の助成、人材のあっせん・紹介の報奨などの検討や、長く働き続けてもらえるよう柔軟な労働環境を整えていきます。</li> <li>・居宅介護支援事業は、収支改善上大きな加算が取得できる介護支援専門員3人体制を早期に確保していきます。</li> <li>・有資格者の募集だけでなく、就職後にも介護福祉士や介護支援専門員の資格が取れるよう資格者の内部育成を図るなどし、新卒など若手人材にも魅力ある職場づくりに努めます。</li> </ul>	実施  実施  検討 実施  実施  検討 実施			        
④新規事業等による収入の確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存事業の経営資源を活かした介護保険外サービスや生活支援サービスなど、新規事業等の創出による収入の確保を検討していきます。</li> <li>・多様化・複雑化する相談支援ニーズに対応できるよう、成年後見センター事業や重層的支援体制整備事業、生活あんしんサポート事業などの実施を検討していきます。</li> </ul>	検討  検討	検討  検討	実施  実施	  

## ○ 取り組みの方向3 経費削減と効率的な運営の推進

### 【現状と課題】

- ・人件費は支出の約8割を占め、他の社会福祉協議会や市内の社会福祉法人と比べて高い水準にあり、事業の再生産費用の確保を困難にし、財政の硬直化の要因になっている。
- ・人件費については、最低賃金の引き上げなど、政府は賃上げを促進しており、加えて、社会保険料の引き上げも続き、法定福利費の事業主負担が増加している。一方で、人手不足の中、人材確保のため待遇改善も必要である。
- ・役員の報酬は収支改善のため大幅に削減したが、役員の役割と責任に見合ったものであるか、今後の役員の担い手確保の面からも適正な報酬を検討する必要がある。
- ・費用弁償については、役員・評議員の定数見直しに合わせ、現在の支給範囲（会議出席、出張）や支給額でよいのか検討していく必要がある。
- ・補助金・助成金は長らく定額で交付してきているが、補助金・助成金の財源である寄付金や共同募金配分金の収入が減少しており、収入に見合った交付の基準づくりが必要である。
- ・円安・ドル高やロシアによるウクライナ侵攻により、エネルギー、食料品を中心に輸入依存の物価の高騰が続いており、経費削減にも限界があるが、少しでも支出を抑制していくため、支出額が大きい車両費、パソコン・ソフトなどの事務機器、光熱水費の削減に取り組む必要がある。
- ・介護現場においてもICT化が進みつつあり、業務の負担軽減と経費の削減を図るため、ICTの活用を検討する必要がある。



実践項目	改善に向けた考え（方策）	R5	R6	R7	R8
①人件費の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・収入に対する人件費の割合を7割になるよう人件費の適正化に取り組みます。</li> <li>・深川市に準拠してきた正職員の給与体系や手当制度を改め、他の社会福祉法人や事業所を参考に、収入に見合った給与体系や手当制度に見直していきます。</li> <li>・職種や雇用形態などにより定めてきた非正規職員の待遇について、働き方改革関連法を踏まえ、非正規職員間の均衡や正職員との待遇差も含め段階的に見直していきます。</li> </ul>	検討 実施			
②役員の報酬・費用弁償の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・経営状況を踏まえながらも、役員の役割と責任に見合った適正な報酬額を検討し見直していきます。</li> <li>・役員・評議員の定数見直しに合わせ、現在の支給範囲（会議出席、出張）や支給額を検討し見直していきます。</li> </ul>	検討	実施		
		検討	実施		
③補助・助成事業の適正化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・補助金・助成金事業の評価を行い、寄付金や共同募金配分金等の収入に見合った交付基準を検討し交付額を見直していきます。</li> </ul>	検討	実施		

④ 車両・事務機器・光熱水費等の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>・車両・事務機器は、修繕や更新の計画を立てるとともに、購入とリースを比較するなどし、適正化を図ります。</li> <li>・光熱水費は節約に努めているが、さらに削減できないか方策を検討していきます。</li> <li>・そのほか経費削減が可能なものを洗い出し節減に努めていきます。</li> </ul>	実施 実施 実施			
⑤ ICT活用による業務の効率化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務の効率化と経費の削減を図るため、先進事業所を視察するなど、ICT活用方策を調査・研究し、導入を検討していきます。</li> </ul>	検討	検討	実施	

## ○ 取り組みの方向 4 行政及び社会福祉法人等との連携強化

### 【現状と課題】

- ・地域の生活課題は多様化・複雑化・複合化し、既存事業の仕組みでは解決できない生活課題が増えてきており、社協と深川市はともに地域福祉を推進するパートナーとして、相互に情報を共有し、ともに対応策を協議していけるよう連携・協働を強化していく必要がある。
- ・深刻化する介護・福祉人材の確保をはじめ新型コロナウイルス感染症予防対策など、一法人だけでは解決が困難な課題であっても、行政・保険者を含め事業者全体で連携することで効果を発揮できるものがあるのではないか。また、連携・協働することで業務の効率化や費用の軽減につながるのではないか。
- ・今後、各法人・事業所においても職員の高齢化、人員不足により組織力が低下していくおそれがあり、連携・協働による対応が必要になってくるのではないか。

実践項目	改善に向けた考え（方策）	R5	R6	R7	R8
①行政とのパートナーシップの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>・深川市職員の役員・評議員、部会・委員会等への参加や、関係所管との情報共有と協議の場を定期的又は随時に設けるなどし、連携・協働の一層の強化を図っていきます。</li> </ul>	実施			
②市内社会福祉法人等との連携・協働	<ul style="list-style-type: none"> <li>・市内の社会福祉法人や介護・福祉事業者、深川市と相談し、介護・福祉人材の確保や公益事業の創出などの共通課題について情報・意見交換する場を設けていきます。</li> </ul>	相談	実施		

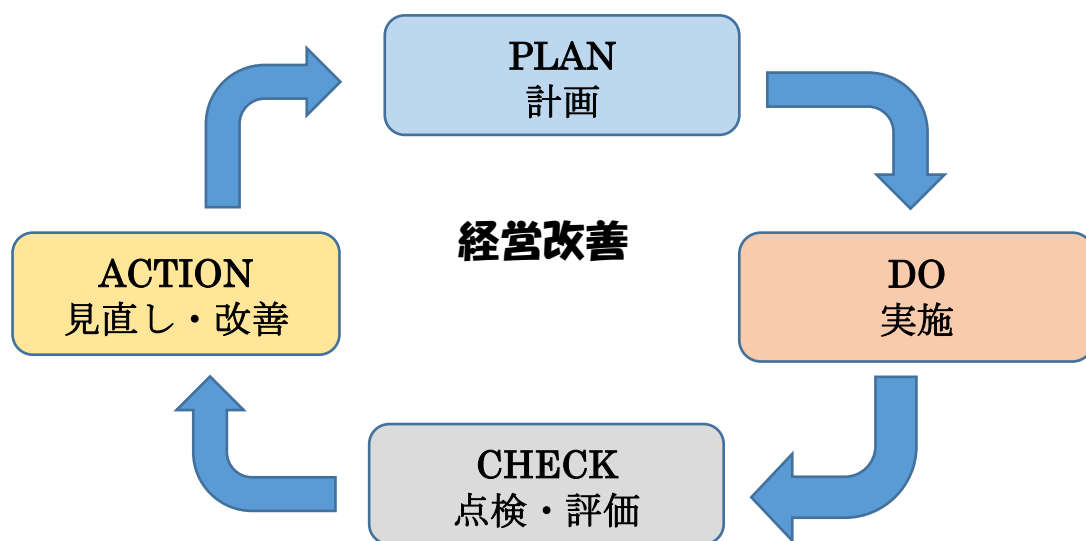
### 3 改善後の収支見通し

- 1 本計画の策定にあたっては、経営改善に向けた取り組みを着実に検討、実行し、計画の最終年度である令和8年度までに収支不足を解消することを目標に、改善目標額（効果額）を設定し改善後の収支見通しを推計する考えでありましたが、次のように、物価の高騰や介護報酬の改定など収入・支出の推計に係る変動要因が大きいことから、収支見通しを立てるには難しい状況にあります。
  - ・令和4年に入り、円安ドル高の進行、ロシアのウクライナ侵攻によるエネルギー・食料品など輸入依存の物価の高騰が続き、賃金の上昇や社会保険料の値上げ、法定福利費の負担増など経費の増加が見込まれ、変動要因が大きいこと。
  - ・収入の約50%を占める介護保険・障害福祉サービス事業収入を左右する介護報酬の3年に1度の改定が令和6年4月に予定されていること。  
また、収入の約20%を占める総合福祉センターの受託金収入についても令和6年度に契約更新（5年契約）が予定されていること。
- 2 このため、介護報酬改定後の令和6年度に、改めて改善の取り組みを反映した収支見通しを立てることとします。

## 第5章 計画の推進

- 1 本計画を円滑に推進していくため、「経営改善部会」を設置し、調査・検討課題としている事項の協議を行うとともに、進捗状況の評価を行います。
- 2 計画の進行管理については、P D C Aサイクルに基づき行うものとし、各事業の効果や改善点を明らかにし、次年度以降の取り組みに反映させます。進捗状況の評価は毎年度行うものとし、必要に応じて見直していきます。

	事務局	監査	経営改善部会	理事会	評議員会
4月					
5月	点検・決算	監査			
6月				決算	決算
7月			評価・協議		
8月	点検	監査			
9月			課題・協議		
10月					
11月	点検	監査			
12月			課題・協議		
1月				部会報告	
2月	点検・予算	監査		予算委員会	
3月				予算	予算





## 経営改善計画策定委員会委員

◎委員長 ○副委員長

	区 分	氏 名	主な活動・学識分野
1	副会長	◎遠 藤 晃 一	町内会連合会連絡協議会会長、民生児童委員 法人経営（会社）
2	理 事	清 野 常 男	音江地区町内会連合会会長、農業 法人運営経験者（会社）
3	理 事	○菊 池 実	民生児童委員 法人経営（NPO）
4	監 事	白 杵 清	元市職員 法人経営経験（病院・NPO）
5	監 事	細 川 一 成	法人経営経験（障害者支援施設）
6	評議員	遊 佐 英 樹	法人経営（社会福祉法人揺籃会）
7	評議員	管 野 雅 夫	法人経営（社会福祉法人北海道中央病院）
8	行 政	渡 辺 秀 輝	法人指導（市社会福祉課長）
9	学 識	菅 野 美奈子	施設経営（アニスティ深川）、介護支援専門員連絡協議会会長
10	学 識	川 副 浩 子	施設経営（ケアハウスえんれい草）

## 経営改善計画策定経過

年 月	内 容
4月～7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・策定委員会委員の委嘱</li> <li>・参考計画の調査・収集、計画策定スケジュール（案）の作成など</li> <li>・深川市社会福祉協議会財政収支の構造など経営資料の作成</li> </ul>
7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第1回策定委員会（R4.7.29）：地域福祉実践計画策定委員会との合同会議 計画策定指針・計画策定スケジュールの確認、正副委員長の互選、 課題抽出のための意見交換</li> <li>・経営改善計画策定に係る課題抽出アンケート（～8月）</li> </ul>
8月～9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2回策定委員会（R4.9.22）：課題抽出のための意見交換</li> </ul>
10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第3回策定委員会（R4.10.25）：検討課題の協議</li> </ul>
11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画素案の事務局案作成</li> </ul>
12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第4回策定委員会（R4.12.21）：計画素案の協議</li> </ul>
1月～2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・計画案の事務局案作成</li> </ul>
3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第5回策定委員会（R5.3.3）：計画案の協議</li> <li>・理事会（R5.3.15）：計画案の協議・承認</li> <li>・評議員会（R5.3.30）：計画案の協議・承認</li> </ul>