

第 3 期 発 展 ・ 強 化 計 画

【令和4年度～令和7年度】

令和4年3月



イメージキャラクター
「ふっきーちゃん」

社会福祉法人 さぬき市社会福祉協議会

目 次

I 第3期発展・強化計画策定に当たって	
1 発展・強化計画策定の目的	1
2 発展・強化計画策定の経緯	1
3 第3期計画の策定に当たって	1
4 計画期間	1
II さぬき市社会福祉協議会の使命・経営理念	
1 使命	3
2 経営スローガン	3
3 経営理念	3
4 基本方針	3
III 発展・強化に向けた取組	
1 社会福祉協議会の経営・事業体制の強化	4
2 地域福祉活動の推進強化	6
3 在宅福祉サービス事業の推進強化	8
4 指定管理入居施設の受託経営	13
IV 計画進行管理	14

I 第3期発展・強化計画策定に当たって

1 発展・強化計画策定の目的

近年、少子高齢・人口減少社会が進展する中、核家族化や家族関係の変容、地域のつながりの希薄化等により、社会的孤立や経済的な困窮など、様々な生活課題や福祉課題が顕在化しています。

また、子ども、高齢者、障害者など全ての人がつながり合い、生きがいや役割を持って、お互いが高め合うことができる「地域共生社会」の実現に向け、住民が主体的に地域課題を把握し解決できる体制づくりや多職種連携による包括的な相談体制の構築が進められています。

こうした社会の背景や新たな要請に応え、地域住民の方々とともに福祉のまちづくりを進めていくために、さぬき市社会福祉協議会（以下「本会」という。）の果たすべき使命や経営理念を明確にし、その実現に向けた組織、事業、経営等に関する具体的な取組を示すため、第3期発展・強化計画を策定します。

本会では、職員一人一人が当事者意識を持ち、地域住民の方々から信頼される法人として、「市民のお役に立つ社協」の実現に向けて、福祉関係者、行政と連携を図りながら誰もが安心して暮らせるまちを目指します。

2 発展・強化計画策定の経緯

本会は、さぬき市の地域福祉を推進する中核的な団体として、平成14年4月に旧5町の社会福祉協議会が合併し、令和3年4月で設立から19年が経過しました。

この間、合併による組織の拡大、本所の移転、補助金の減額、介護及び障害サービス関係の利用者の減少等による経営の悪化に加え、コロナ禍における地域福祉事業の変革など、本会を取り巻く環境は年々大きく変化しています。

このような状況の中、平成27年12月に発展・強化計画策定委員会を立ち上げ、社会福祉事業、地域福祉推進活動、福祉施設の経営管理活動等を活性化し、より効果的な事業の実施を目指し、短期的な経営戦略の明確化や運営体制を見直し、地域福祉の中核として信頼される組織体制にするために、平成28年3月に「第1期発展・強化計画」を策定しました。

また、「第1期発展・強化計画」最終年度の平成30年度には、引き続き、第2期発展・強化計画策定に取り組み、令和3年度が最終年度となります。

これらの計画期間（平成28年度から令和3年度まで）の6年間は、主に、社会福祉法人制度改正への対応、経営改善、組織再編の実施など時代に応じた経営・組織基盤の強化を図りながら地域福祉の推進に努めてきたところです。

なお、最終年度の令和3年度は、これまでの経緯を踏まえて、振り返りと点検を行い、第3期発展・強化計画策定へとつなげています。

3 第3期計画の策定に当たって

第1・2期計画で打ち出した重点項目を継承しながらも、更に現状と課題を明らかにし、組織再編に向け、特に「経営改善」という視点から新規事業の開発及び事業の統廃合など抜本的な機構改革を図った「第3期発展・強化計画」を策定することとしました。

4 計画期間

第3期発展・強化計画の期間は、令和4年度から令和7年度までの4年間とします。

なお、制度改正等の動向を踏まえ、計画期間内においても必要に応じて見直しを行うこととします。

関連計画との関係は、次のとおりです。

計画名	2019年度 (令和元)	2020年度 (令和2)	2021年度 (令和3)	2022年度 (令和4)	2023年度 (令和5)	2024年度 (令和6)	2025年度 (令和7)
発展・強化計画	←—————→			←—————→			
		第2期計画			第3期計画		
地域福祉計画 (さぬき市)※	←—————→						
			第4期計画				
地域福祉活動計画 (さぬき市社協)※	←—————→						
			第4期計画				

※ 第4期地域福祉計画と第4期地域福祉活動計画は、本会とさぬき市とで一体的に実施しています。

Ⅱ さぬき市社会福祉協議会の使命・経営理念

1 使 命

- さぬき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、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを使命とする。

2 経営スローガン

「市民のお役に立つ社協をつくる」

3 経営理念

- さぬき市社会福祉協議会は、この使命を達成するために、次の経営理念に基づき事業を展開する。
 - ① 地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
 - ② 誰もが、人格と個性を尊重され、その人が望む生活を送ることができる福祉サービスの実現
 - ③ 地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築
 - ④ 地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出
 - ⑤ 持続可能で責任ある自律した組織経営

4 基本方針

- さぬき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、その使命経営理念を実現するために、次により組織運営を行う。
 - ① 地域に開かれた組織として、運営の透明性と中立性、公平さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たし、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信を図る。
 - ② 事業の展開に当たって、「連携・協働の場」（プラットフォーム）としての役割を十分に発揮し、住民参加を徹底する。
 - ③ 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、自主性を持った効果的で効率的な経営を行う。
 - ④ 全ての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。
 - ⑤ 職員は、明るく笑顔を絶やさずに住民と接するように努める。

Ⅲ 発展・強化に向けた取組

1 社会福祉協議会の経営・事業体制の強化

重点項目 安定した法人運営と組織づくり

【現状と課題】

近年、本会を取り巻く環境が大きく変化しており、介護保険法等の改正やサービス事業利用者の減少等による事業収入減少のほか、さぬき市からの運営費補助金も減少となり、財政的に非常に厳しい局面を迎えています。

この厳しい財政状況から脱却し、継続して自立できる組織を目指すとともに、地域課題・生活課題の変化に対応した事業展開を図るためには、組織体制の整備を図る必要があります。

【今後の方向性】

① 法人運営事業の健全経営（財政基盤の強化）

さぬき市からの本会への補助金交付については、平成28年度に、さぬき市社会福祉協議会運営費補助金交付要綱（以下「交付要綱」という。）が制定され、平成28年度の補助金を上限額として、令和2年度までの補助金の算定方法がルール化されました。

これにより、この5年間は、市の補助金は減額の一途をたどり、積立金を取り崩すなど経営的に厳しい状況となっています。

この間、さぬき市と協議を重ね、令和3年度からは、交付要綱が一部改正となり一定の理解を得ているものの、これからもまだまだ厳しい状況が続くものと予想されます。

今後も、地域福祉推進の担い手としての本会の役割及び重要性について、さぬき市の理解を求め、交付要綱の見直しについて要望します。

② 組織再編

福祉のまち推進課と相談支援課を統合し、「地域生活支援課（仮称）」を新たに設置し、諸問題の解決に向けた対応の迅速化を図るため組織の再編成を行います。

支所の在り方についても、特に支所業務が重層的な支援を行う拠点となる存在であることに着目し、さぬき市と協議を重ね、財政的な支援を求めていきます。

③ 指定管理施設の受託及び既存施設の効果的活用

令和3年度から令和7年度までの5年間、さぬき市が所有する施設の指定管理を受けていますが、介護保険事業部門等の経営不振及び施設の老朽化等により、指定管理が終了する令和7年度末に向けて、さぬき市と今後の施設の在り方について協議を重ね、一定の方向性を見出します。

また、本会の所有である大川社会福祉センター及び志度社会福祉センターの効率的な活用を検討します。

④ 新規事業の受託等

さぬき市から委託される事業を積極的に受託するなど、職員の夢や希望につながる新規事業の創出に努めます。

⑤ 改革に合わせた適正人事管理

新規事業の受託等や事業の統廃合を見据えた適正な人事管理体制を整備します。

⑥ 幅広い視野を持つ職員の育成

拠点集約に伴い、これまで行ってきた職員の専門化・専門化を図るだけでなく、社会福祉協議会が実施する事業全般を見通すことができる広い視野を持つ職員の育成が必要となっています。

今後は、地域福祉事業と介護事業等の連携や人事異動等により、総合的な能力を持った次世代の基幹的職員の育成に努めます。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 法人運営事業の健全経営	経営分析 方向性判断	判断結果に 基づき事業 展開	→	
② 組織再編	実施	→		
③ 指定管理施設の受託及び既存施設の効果的活用	経営分析 方向性判断	判断結果に 基づき事業 展開	→	
④ 新規事業の受託等	実施	→		
⑤ 改革に合わせた適正人事管理	経営分析 方向性判断	判断結果に 基づき事業 展開	→	
⑥ 幅広い視野を持つ職員の育成	実施	→		

2 地域福祉活動の推進強化

重点項目 地域共生社会実現に向けての更なる相談体制の強化

【現状と課題】

核家族化や少子高齢化が進行し、地域における人と人のつながりの希薄化により、孤独、虐待等様々な課題が発生しています。活力ある地域社会を実現するためには、身近な地域の中で生活課題や福祉課題の解決に取り組めるコミュニティを目指していくことが必要とされています。自分の暮らしている地域をより良くしたいという地域住民の主体性に基づき、地域の福祉課題等を「他人事」ではなく「我が事」として考え、地域づくりに参加できる環境を整備し、支援をしていく必要があります。

また、本会へ様々なルートから上がってくる生活課題及び福祉課題の相談をワンストップで受け止め、関係機関等のネットワークを通じて支援策及び解決策を決定し、スピード感を持って支援する仕組みづくりが更に求められています。

【今後の方向性】

① 更なる多機関連携による包括的支援体制の強化

住民に身近な圏域での複合的な課題について、福祉、医療、保健、権利擁護、就労、住まい等に関する関係機関や関係団体が連携し、本会がプラットフォームを担い、コーディネートすることにより、解決策を図る体制を確保していきます。

住民に身近な圏域における『丸ごと』の相談体制と連携することにより、全ての住民を対象とする包括的相談支援体制を構築します。

② 重層的支援体制整備事業の一体的な展開（さぬき市受託事業）・・・新規事業

既存の相談支援や住民主体の地域づくり支援の取組を生かし、高齢、障害、子ども、生活困窮等の分野を越えた相談支援・参加支援及び地域づくりに向けた支援を一体的に取り組みます。

特に、本会の機能であるアウトリーチを全ての住民を対象として、支援が届いていない人や世帯が抱える問題が深刻化する前に、必要な支援につなげていくために、地域住民のつながりや関係機関とのネットワークを十分に活用して対象者情報を早期把握していく仕組みを形成します。

また、本会の機能の一つとして、地区担当制を専門職（社会福祉士、介護福祉士、介護支援専門員等）で更に強化することにより、伴走型の相談支援につなげ、住み慣れた地域で住み続けようとする人たちを応援します。

③ 権利擁護中核機関の包括的な支援体制の構築に向けた取組

様々な生活課題や福祉課題に地域の関係機関と連携し、法人後見事業や日常生活自立支援事業にこれまで取り組んできたノウハウを生かしながら、権利擁護の包括的な支援体制の構築実現のため、中核機関の整備に向けた取組を行います。

また、総合支援機能、広報機能、成年後見制度利用促進機能及び後見人支援機能の4つの機能を進めるとともに、地域の関係機関が連携協働するネットワークを強化していきます。

④ 災害を切り口としたコミュニティの強化から「避難行動要支援者個別計画」の推進

自然災害発災時には、平常時からの住民同士のつながりが、より重要になるため、小地域ネットワーク事業である地域いきいきネット、自治会等に対し、今後、起こり得る災害の「被害を最小限に抑える」ための支援等を通じて、日常からの「顔の見える関係」づくりに努めます。

また、発災時には、地域の身近なところで住民同士の声掛け、安否確認、避難誘導等自主的な助け合いができるよう平常時から「避難行動要支援者個別計画」の作成を推進していきます。

⑤ 災害ボランティアセンター設置に向けての機能強化

近年、全国各地で多発する地震災害や豪雨災害など、自然災害に対する迅速な対応や事前の備えの重要性が増してます。香川県でも、東南海トラフ巨大地震に備えた防災・減災への取組は、早急に対応しなければならない課題となっており、本会においても、「さぬき市災害ボランティアセンター運営・設置マニュアル」を基に、定期的な研修会を通じて災害ボランティアに関する知識やノウハウを学び、ボランティア意識の向上を図るとともに、災害ボランティアスタッフとして、活動できる人材の養成を継続的に進めていきます。

また、災害時には、災害ボランティアセンターが円滑に運営されるように、平常時から「さぬき市災害ボランティア活動連絡会」を中心に関係機関や関係団体との連携を図ります。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 更なる多機関連携による包括的支援体制の強化	実施	→		
② 重層的支援体制整備事業の一体的な展開	実施	→		
③ 権利擁護中核機関の包括的な支援体制の構築に向けた取組	市への提案	市と整備に向けて協議	実施	→
④ 災害を切り口としたコミュニティの強化から「避難行動要支援者個別計画」の推進	地域へのアプローチ実施 個別計画書の作成	→		
⑤ 災害ボランティアセンター設置に向けての機能強化	設置運営訓練の実施 マニュアルの加筆修正	→		

3 在宅福祉サービス事業の推進強化

重点項目1 介護予防事業の推進強化

【現状と課題】

超高齢社会等の進行に伴って、寝たきりや認知症等による介護が必要な高齢者が急増することが予想されており、核家族化による介護力の低下等介護事業を取り巻く環境や状況は、年々厳しくなっています。

本会では、住み慣れた地域で自分らしく元気で自立した生活が長く送れることを目的に、さぬき市から委託を受け、「いきいき健康教室事業」、「元気のからくり教室（半日コース事業）」及び「元気のからくり教室（1日コース事業）」を実施し、介護予防活動に取り組んでいます。

しかしながら、介護が必要な状態になっているにもかかわらず、慣れ親しんだ介護予防教室事業の継続利用を望み、介護保険のサービス利用につなげていないのが現状です。

また、介護予防教室事業においては、他の新規事業所の参入も可能であるため、利用者獲得の競合による利用者数の減少も課題となっています。

【今後の方向性】

① 住民主体の通いの場活動支援事業の充実（さぬき市受託事業）

拠点での参加がしやすい雰囲気づくりや市地域包括支援センター、福祉委員、サロン代表者等に対し定期的な開催の働き掛けを強化するとともに、出前講座の中で介護予防の必要性を説明しながら、新規利用者の確保及び開催回数の拡充に努めます。

② 介護予防事業（元気のからくり教室）半日・1日コースの充実（さぬき市受託事業）

自主性・継続性・仲間づくりをキーワードとした教室の展開を図るとともに、見学・体験コーナーの導入や参加者からの口コミ、広報紙等により情報を発信し、新規利用者の確保に努めます。

また、コロナ禍においては、事業の休止等による利用料の減少に対応するため、事業の職員体制についても検討します。

さらに、経営面も考慮し、事業を効果的・効率的に実施できるよう協議を行い、充実に努めます。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 住民主体の通いの場活動支援事業の充実	充 実			
② 介護予防教室（元気のからくり教室）半日・1日コースの充実	充 実 協 議	実 施		

重点項目2 サービス利用者及び専門職員確保による健全経営

・・・介護保険事業

【現状と課題】

今後、生産年齢人口は大きく減少するとされ、一方で、必要な介護職員は、現在の2倍の人員が必要になると言われています。介護職員の確保は、本会の各事業所においても大きな課題となっています。

また、コロナ禍の影響や他の介護保険事業所の新規参入等により、利用者獲得においても従来のように十分な獲得には至っていない状況です。

今後、施設的环境整備や職員の業務環境を改善するなど、新たなサービス提供体制の整備を図る必要があります。

【今後の方向性】

① 居宅介護支援事業の充実

令和3年6月に2か所の居宅介護支援事業所を統合し、在宅介護支援センターを中心に相談業務はあるものの、継続したサービス利用につながらないケースや施設入所等により短期間契約が多く、利用者獲得が以前に比べ難しくなっている状況です。

今後においても、地域包括支援センター等と連携を密にし、専門職としてのスキルを磨きながら、要介護者はもとより、要支援者の獲得を図り、サービスの提供につなげます。

また、本会施設での事業展開を図るなど、安定的な収益につなげるよう努めます。

② 訪問介護事業の充実

訪問介護事業については、登録ヘルパーの確保が困難な状況であることから、令和元年度から、事業所を統合することにより経営の効率化に取り組んできました。

今後は、在宅福祉サービスの要であることから、相談支援業務と連携を図りながらサービス提供体制を充実させ、利用者確保に全力で取り組んでいきます。

また、本会の施設での事業展開を図るなど、安定的な収益につなげるよう努めます。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 居宅介護支援事業の充実	充実			
② 訪問介護事業の充実	人材確保			

重点項目3 統廃合等による組織改革・・・介護保険事業

【現状と課題】

現在、さぬき市の施設指定管理下での介護保険事業については、2か所の施設で実施していますが、これらの施設は、老朽化による大規模修繕工事等が必要となっており、今後の事業継続が大きな課題となっています。

また、コロナ禍の影響や他の介護保険事業所の新規参入等により、利用者獲得においても、従来のように十分な獲得に至っておらず、経営改善につながっていない状況です。

今後、令和8年度からの指定管理の受託については、さぬき市と十分協議を行った上で、事業所の統廃合を含めた検討が急務となっています。

【今後の方向性】

○ 通所介護事業の経営検討

通所介護事業については、市内に民間事業所が多く、事業所間の競争が一段と激化しており、本会が運営する3事業所とも目標の利用者数に達せず、収益に結び付いていない状況です。

今後、それぞれの特色を生かした経営の向上に努めるとともに、収支の状況を分析し、収益が見込めないようであれば、事業規模の縮小や統廃合を踏まえた上で、職員他事業等への異動等による定数管理を行います。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 通所介護事業（日盛の里）の経営検討	経営分析 方向性判断	判断結果に基づき事業展開	→	
② 通所介護事業（福祉の里）の経営検討	経営分析 方向性判断	判断結果に基づき事業展開	→	
③ 通所介護事業（志度）の経営検討	経営分析 方向性判断	判断結果に基づき事業展開	→	

重点項目4 サービス利用者及び専門職員確保による健全経営

・・・障害福祉サービス事業

【現状と課題】

障害のある人が、住み慣れた自宅において、日常生活又は社会生活を営むことができるように、就労支援事業及び身体介護や家事援助等を行う居宅介護事業等を行っています。

しかしながら、専門職員の不足により、十分なサービスの提供が行えていないのが実情です。

今後は、専門職員の確保に努め、きめ細やかな援助体制の確立を目指す必要があります。

【今後の方向性】

○ 障害福祉サービス事業の充実

利用者の確保においては、特定相談支援事業所などの関係機関と密に連絡を図り、健全経営に取り組みます。また、利用者のニーズに沿った支援サービスをより迅速に実施することで、信頼される事業所を目指します。

職員については、適正な人事管理を行い、専門資格の取得を奨励するなど、職員個々の資質向上を図ります。

また、喫緊の課題である登録ヘルパーの高齢化等に対して、後継者育成や新たな人材の確保に努めます。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
○ 障害福祉サービス事業の充実	人材確保			

重点項目5 統廃合による組織改革

・・・就労継続支援B型・生活介護・特定相談事業

【現状と課題】

障害者の自立支援事業として、就労支援継続型事業所（4か所）、生活介護事業所（1か所）及び特定相談事業所の管理経営を行っています。

各事業所とも、利用者の障害の特性や身体状況に応じた個別の支援が必要であり、質の高い専門性が求められています。

一方で、施設の老朽化や大規模災害時の対応などが、喫緊の課題となっています。

【今後の方向性】

① 就労継続支援B型事業の統合

就労継続支援B型事業における利用者の確保については、引き続き特定相談支援事業所などの関係機関と密に連絡を図り、健全経営に取り組めます。

職員については、適正な人事管理を行い、専門資格取得を奨励するなど、職員の資質向上を図ります。

また、利用者が今後も安心して作業や生活ができる環境を提供するため、施設の老朽化や大規模災害時の避難誘導の難しさなどの理由により、4施設の統合について、施設の委託元であるさぬき市及び利用者等と協議を行います。

② 生活介護事業の充実

生活介護事業については、2か所の事業所を令和3年12月に統合し、利用者の安心・安全な生活介護の場を提供しています。

今後も、担当職員の専門的技術や資質の向上を図り、利用者の障害の特性や身体状況に応じた個別の支援を行います。

③ 特定相談支援事業の体制の再構築

特定相談事業については、質の高い専門性やスキルが求められているにもかかわらず、現行のさぬき市からの委託料では採算が取れず、継続が困難な状況が続いています。

そこで、令和4年度から体制の再構築を行い、新規事業となる重層的支援体制整備事業との一体的・効果的な展開を行います。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
① 就労継続支援B型事業の統合	さぬき市等と協議	協議結果に基づき事業展開	→	
② 生活介護事業の充実	充実	→		
③ 特定相談支援事業の体制の再構築	実施展開	→		

4 指定管理入居施設の受託経営

重点項目 今後の指定管理入居施設の受託経営

【現状と課題】

本会では、現在、生活支援ハウス(日盛苑)及び軽費老人ホーム(行基ハイツ)の2施設について、さぬき市から委託を受け健全経営に取り組んでいます。

しかしながら、高齢化や身体機能の低下などにより、介護が必要な入居者の割合が増加しています。さらには、新規入居者はあるものの、長期入院や施設入所等による退所者も少なくなく、安定した入居者数の確保が求められています。

令和3年度において、指定管理料の見直しの受託により、財政的に改善が見られたものの、施設の老朽化や管理コストの増加等今後の指定管理の受託について、総合的に判断をする必要があります。

【今後の方向性】

○ 「日盛苑」・「行基ハイツ」の受託経営

「日盛苑」及び「行基ハイツ」については、さぬき市と施設の大規模改修の実施の有無や事業の継続についての協議を行った上で、本会として、今後、指定管理を受託するかどうかの検討を行います。

実施項目	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度
○ 「日盛苑」・「行基ハイツ」の受託経営	指定管理の継続判断 市との協議	判断・協議 結果に基づ き事業展開		

IV 計画進行管理

○ 点検・評価体制

点検・評価体制については、経営委員会が中心となり、PDCA サイクル(計画⇒実施⇒評価⇒改善)を導入し、適正に管理し、評価を行います。

また、進行状況は、毎年度理事会・評議員会において報告をするとともに、市の施策状況や法令等の改正などを踏まえて、計画内でも見直しや変更を行います。

PDCA サイクル

