

社会福祉法人 栃木市社会福祉協議会

経営安定化計画

(第2次 発展強化計画)

令和3年度～令和6年度

令和3年6月

～ 目 次 ～

第1章 栃木市社会福祉協議会の基本となるもの	
第1節 使命、基本理念、基本方針・参考図1	1・2
第2節 目指すべき職員像と職員の行動指針	3
第2章 経営安定化計画（第2次発展強化計画）の策定に当たって	
第1節 計画策定の背景・趣旨	4～6
第2節 計画の位置付け	7
第3節 計画の期間・参考図2	7・8
第3章 栃木市社協の概要と課題	
第1節 組織体制	9
第2節 職員構成	10
第3節 決算状況	11・12
第4節 実施事業	13・14
第5節 事務所・事業所・指定管理受託施設	15・16
第4章 経営安定化のための具体的取組	
第1節 計画の重点的取組と具体的取組の体系	17～19
第2節 組織強化に関する取組	20～26
第3節 財務強化に関する取組	27～37
第4節 事業強化に関する取組	38～50
第5章 計画の進捗管理	
第1節 計画の実行、進捗管理について	51
第2節 計画の評価について	51
第3節 計画の見直しについて・参考図3	51・52
第4節 具体的取組事項の年次計画一覧	53～58
第6章 資料編	
第1節 計画策定の経過	59・60
第2節 関係規程等	61～64

第1章 栃木市社会福祉協議会の基本となるもの

第1節 使命、基本理念、基本方針

1 使命

栃木市社会福祉協議会（以下「本会」という。）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 基本理念

本会は、前記の使命を達成するため、「明るい笑顔の応援団！」をキャッチフレーズとして、以下のことを基本理念として経営を行う。

- (1) 住民参加を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
- (2) 誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい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) 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運営（※）

※ 「持続可能で責任ある自律した組織運営」とは、変化の激しい時代環境の中で、地域社会に責任をもって貢献していくため、組織の理念、目的、目標、体制、規範を整え、持続可能な経営をしていくこと。

3 基本方針

本会は、前記の使命と基本理念を実現するため、以下の基本方針に基づき事業を展開する。

- (1) 第2期栃木市地域福祉計画・地域福祉活動計画の確実な推進
- (2) 介護保険事業、障害福祉サービス事業の安定経営及び指定管理事業の適切な運営
- (3) 将来にわたり安定した経営を行うための組織基盤及び財政基盤の強化

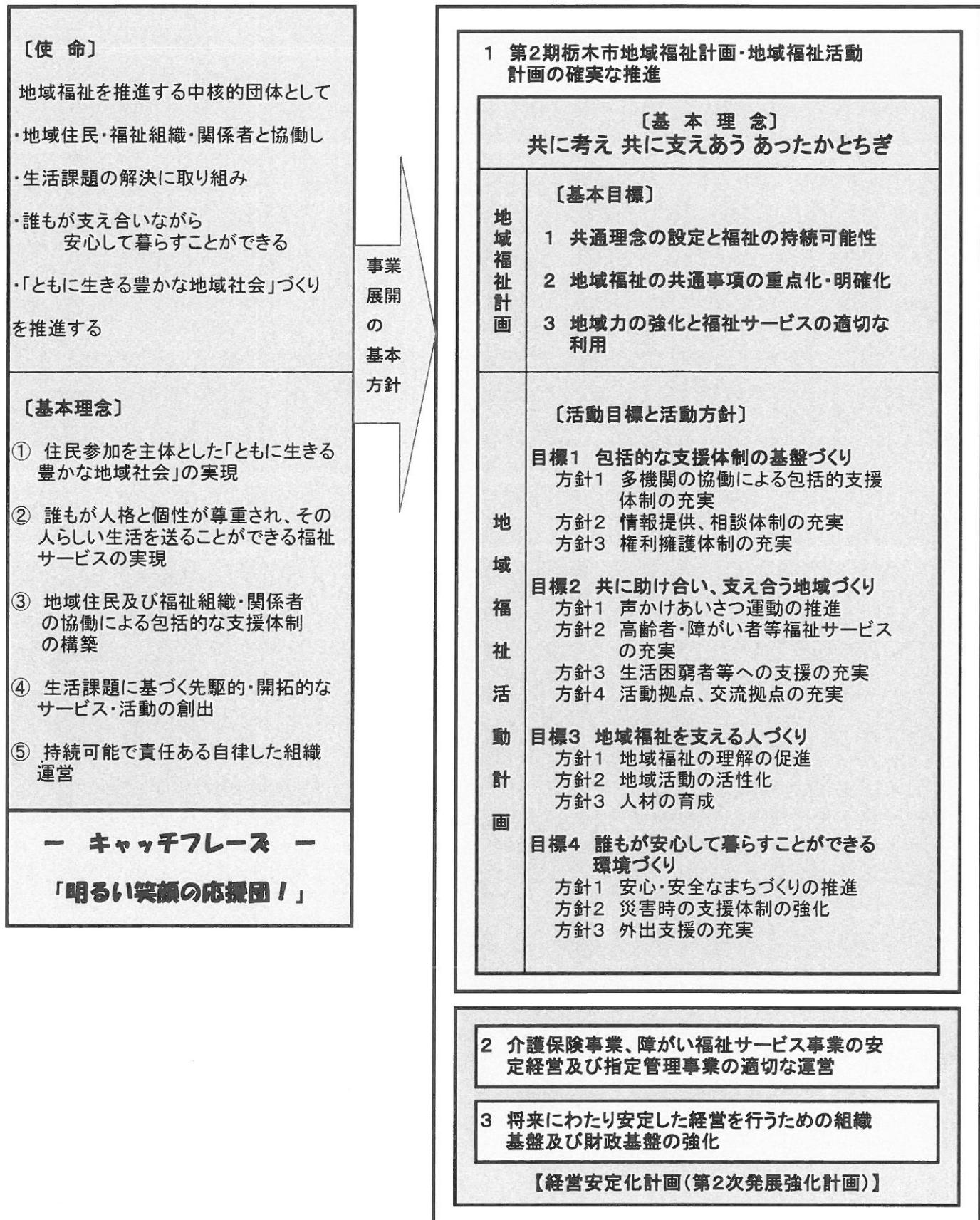
※ 参考：別図1（上記1～3の関係図）

参考図1 基本的事項に係る関係図

栃木市社会福祉協議会

～ 全社協ビジョン：ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして ～

【地域福祉計画・地域福祉活動計画＆経営安定化計画(2次発展強化計画)を両輪とした事業の展開】



第2節 目指すべき職員像と職員の行動指針

地域福祉を推進する中核的な団体である本会の職員として、第1節に定める本会の使命と基本理念を十分に理解し、それぞれの職責を全うするため、目指すべき職員像と行動指針について、次のとおり定めます。

1 目指すべき職員像

「気づき 考え 行動する職員」

- 気づく：様々な声に常に耳を傾け、地域の課題に気づく力を持った職員
考える：様々な分野に関心を持ち、変化を恐れず、豊かな発想力で常に改善・向上策を考える力を持った職員
行動する：気づき、考えたことを実現するために、自ら行動する力を持った職員

2 職員の行動指針

職員は、目指すべき職員となるため 常日頃から、社会福祉に携わる者としての自覚と誇りを持ち、以下に掲げる指針に沿って行動します。

- 1 私たちは、規律やマナーを遵守し、自己管理ができる「社会人」として行動します。
- 1 私たちは、コミュニケーションとチームワークを大切にし、自らの役割を果たすことで、組織に貢献できる「組織人」として行動します。
- 1 私たちは、コスト意識や経営感覚を持った「経営人」として行動します。
- 1 私たちは、尊厳や自立への高い価値観をもち、専門性を持った「福祉人」として行動します。
- 1 私たちは、柔軟な発想と創造性で、地域に変革をもたらす「仕掛け人」として行動します。
- 1 私たちは、自らの住む地域への愛着をもち、積極的に地域活動に参加する「地域人」として行動します。

第2章 経営安定化計画（第2次発展強化計画）の策定に当たって

第1節 計画策定の背景・趣旨

本会は、旧栃木市、大平町、藤岡町及び都賀町の合併による新・栃木市の誕生に合わせ、平成22年3月に、新・栃木市社会福祉協議会として設立し、その後も、新・栃木市が平成23年10月に西方町と、平成26年4月に岩舟町と合併したことに合わせ、それぞれの町の社会福祉協議会と合併し、現在に至っている。

各市・町社会福祉協議会の合併に際しては、それぞれの地域の特性を考慮しながら、事業の継承、見直しなどの調整を図り、新組織としての事業展開を進めてきたが、時代や組織の変化に伴い、組織全体として、計画的に事業の強化・見直しに取り組む必要があることから、平成29年度から令和元年度（平成31年度）までの3年間を計画期間として、本会の使命や理念等を明確に示しながら、特に強化又は見直しが必要な事業について、今後の活動・運営方針、年度別の取組を示した発展強化計画（以下「第1次発展強化計画」という。）を策定した。

今般その計画期間が終わり、次ページの表のとおり、3年間の評価がなされたところであるが、項目別には、特に、3生活支援に関することについては、全体として評価が高く、市民が安心して暮らせるための各種支援事業に積極的に取り組み、大きな成果を上げてきた。

一方、1法人運営に関することについては、職員の計画的採用と適正配置計画の策定、職員研修方針の策定、あるいは、地域限定福祉基金の在り方の検討、財務計画の作成などの取組が進まず、今後の経営改善に必要な組織、財務に関する明確な方向性、指針を示すことができなかった。

また、第1次発展強化計画については、全体として、本会の事業全般にわたる取組の方向性を示すものにとどまり、平成27年度以降、経営状況が厳しくなりつつある中で、本会の経営改善・強化の基本となる組織、財務、介護保険等の諸事業についての現況把握と課題解決のための具体的取組について、あまり触れられていなかった。

これら第1次発展強化計画の反省を踏まえ、経営の基盤となる組織、財務、諸事業に関して、改めて、課題、将来の方向性を明らかにし、必要な取組を計画的に推進することにより、経営の安定化を図り、地域福祉を推進する中核的な団体として、将来とも、本会がその役割を果たせるよう、第1次に続く第2次となる発展強化計画として、新たに、この経営安定化計画（以下「本計画」という。）を策定するものである。

なお、引き続く経常収支マイナスの改善を図るために、令和元年度及び令和2年度の2か年において、組織、財務、事業に関する各種の調査・分析、提言等の業務をコンサルティング会社に委託することとしたが、令和元年度における本会職員の意識調査、財務状況の分析、提言等を踏まえ、令和2年度においては、職員で構成するプロジェクトチーム及び組織、財務、事業の3つのワーキンググループを設置し、職員が一丸となって、本会が抱える諸課題の解決のため、協議・検討を行い、その成果として本計画の案となったものである。

表 第1次発展強化計画の事業評価結果一覧

【A：予定以上 B：予定どおり C：多少遅れている D：遅れている E：未実施】

区分	事業項目	H29	H30	R元
1 法人運営に 関すること	① 会費制度・共同募金運動の普及・啓発	C	B	B
	② 事務局機構の見直し	D	C	C
	③ 事務事業の見直し	B	B	B
	④ 事務事業経費の節減	C	C	C
	⑤ 職員の計画的採用と適正配置	D	D	D
	⑥ 職員研修方針の策定	E	E	E
	⑦ 地域限定福祉基金	E	D	D
	⑧ 災害時職員の対応	B	B	A
	⑨ 財務計画の作成	E	E	E
2 地域福祉に 関すること	① ボランティアセンター事業	B	B	B
	② 福祉教育・学習の推進	A	A	A
	③ ふれあい在宅サービス	C	B	B
	④ 子育て支援関係事業	C	C	C
	⑤ 出前講座のメニュー化	B	B	B
	⑥ 福祉団体及びボランティア団体等事業費 補助金の交付・見直し	D	D	D
	⑦ 福祉まつり	B	B	B
	⑧ マスコットキャラクター活用事	C	B	B
	⑨ シニアクラブ等福祉団体活動支援	B	B	B
3 生活支援に 関すること	① 自立相談支援事業（生活困窮者自立支援事業）	B	A	A
	② 家計支援事業（生活困窮者自立支援事業）	B	A	A
	③ 学習支援事業（生活困窮者自立支援事業）	B	A	A

区分	事業項目	H29	H30	R元
3 生活支援に 関すること	④ 権利擁護・成年後見支援センター事業	A	A	A
	⑤ 法人後見事業	B	A	A
	⑥ 日常生活自立支援事業（あすてらす）	B	A	A
	⑦ 法律相談・心配ごと相談	D	D	C
4 在宅福祉に 関すること	① 介護保険事業・障害福祉サービス等事業の 適正運営	C	B	B
5 施設管理に 関すること	① 指定管理施設の適正運営	B	A	B

評価のまとめ

	A評価	B評価	C評価	D評価	E評価
平成29年度	7%	45%	22%	15%	11%
平成30年度	30%	37%	11%	15%	7%
令和元年度	30%	37%	15%	11%	7%

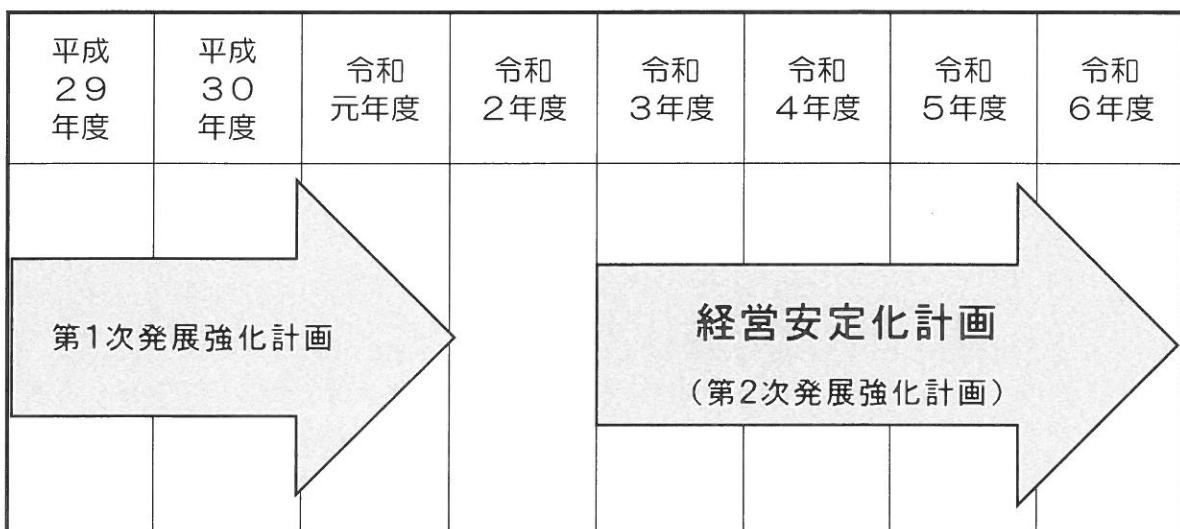
第2節 計画の位置付け

本会では、令和2年度から令和6年度までの5年間を計画期間として、「総合的な観点から地域福祉を推進するために、市民と行政の協働により実現を目指す地域福祉の理念と体制づくりの指針を示す」栃木市地域福祉計画と一体的に、「みんなで住みよい地域づくりを行っていくための具体的な取組を位置付ける行動計画」として、地域福祉活動計画を策定した。

本計画は、本会の経営基盤の安定・強化を図ることにより、第2期栃木市地域福祉計画・地域福祉活動計画に位置づけられた各種の事業・取組を確実に推進するため、第1次発展強化計画を引き継ぐ、自主的な経営の改善・安定化計画として、策定するものである。

第3節 計画の期間

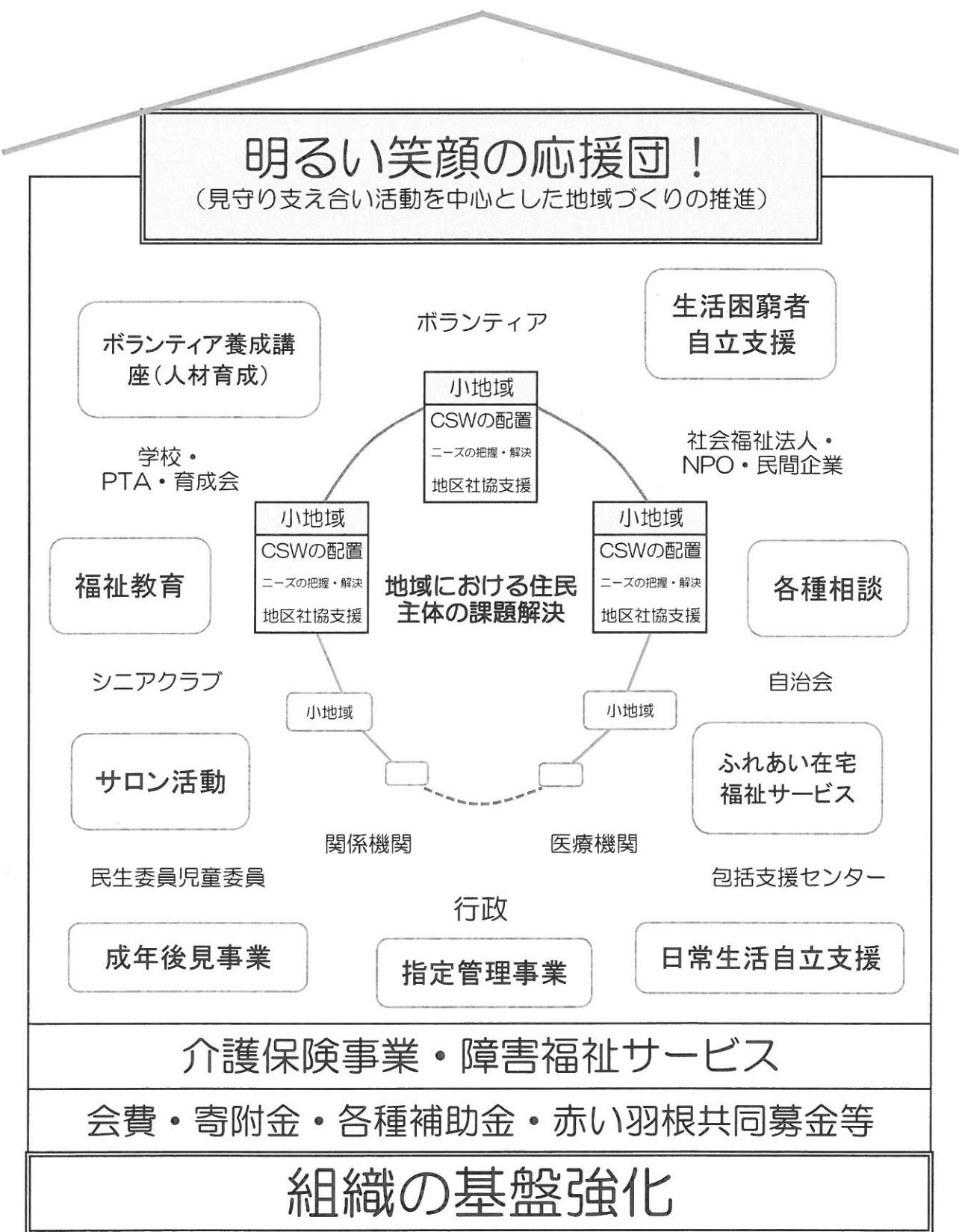
社会・経済状況の急激な変化、国などの福祉制度の改変、本会の組織運営・経営状況の変化などに柔軟に対応できるよう、また、第2期栃木市地域福祉計画・地域福祉活動計画の計画期間の終期とも合わせ、本計画の計画期間は、令和3年度から令和6年度までの4年間とする。



参考図2 計画期間終了後の栃木市社協の将来像

会費や各種補助金、介護保険事業や障害福祉サービス等で財源を確保しながら、組織の基盤強化を図る。

社協の活動は、小地域を単位としこミュニティソーシャルワーカーを配置し、関係団体や各種事業・サービスなどと連携しながら、地域のニーズ把握及び解決、地区社協活動の支援など、支え合い活動を中心とした地域福祉事業を展開する。



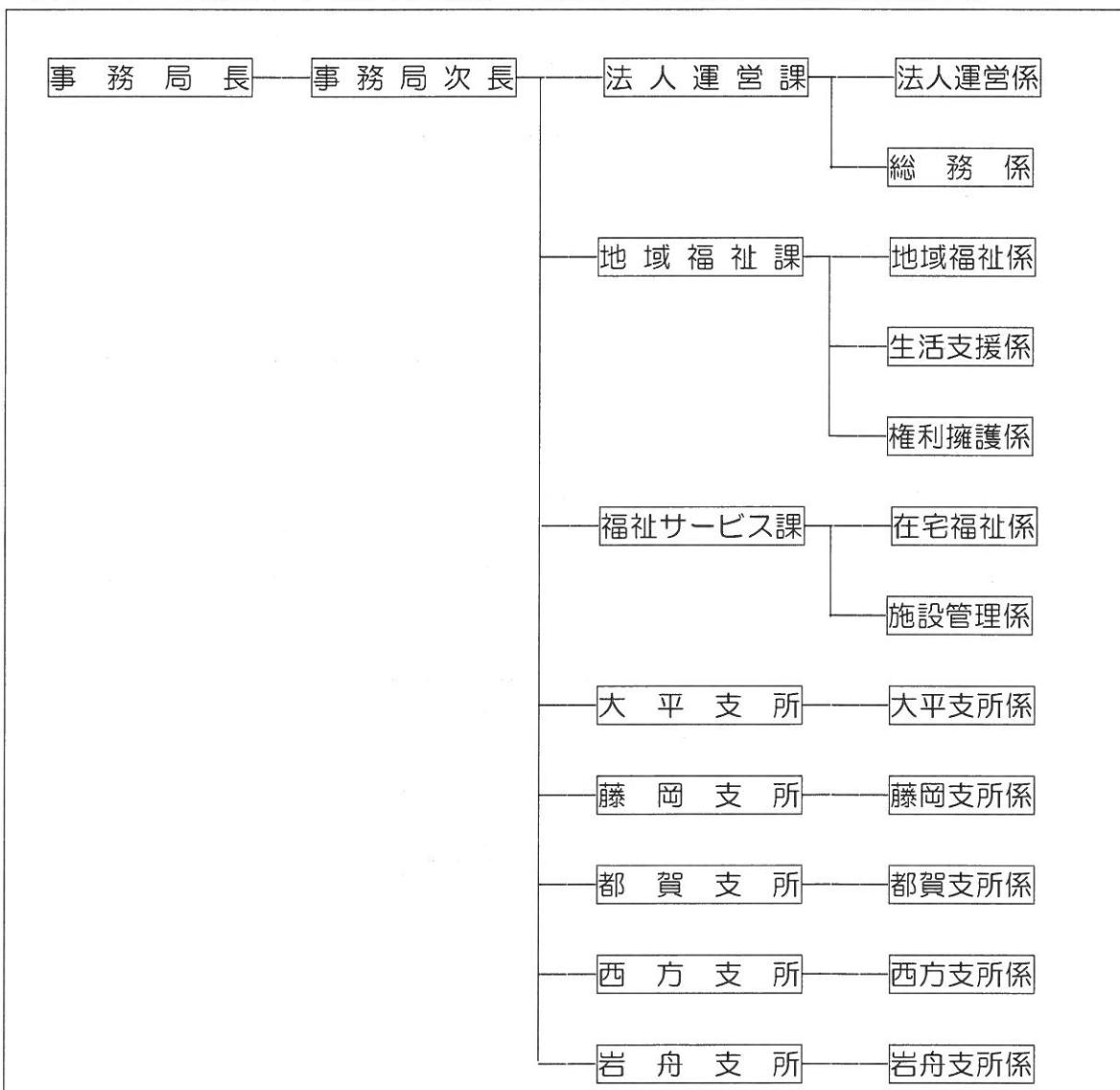
第3章 栃木市社協の概要と課題

第1節 組織体制

合併当初から平成27年度までは、2課5支所の組織体制をとってきたが、生活支援に関する事業の拡大により、平成28年度において、3課5支所体制へと組織の改編を行った。また、平成31年4月には、下図1-1のとおり、3課5支所体制のまま、課、係の名称変更と所属係の再編を行うとともに、支所においては係の統廃合を行い、現在に至っている。

新栃木市社協が誕生し、既に10年が経過したが、厳しい財務状況の中で、旧市・町の地域特性を生かしながら、限られた職員で、社会の流れ、時代のニーズに即した地域福祉施策をいかに展開していくか、効果的な組織づくりについての検討が引き続き必要となっている。

図1-1 平成31年4月1日改編・令和2年10月1日現在事務局体制



第2節 職員構成

職員構成については、下記のとおり、全職員に占める正規職員の割合が低く、また、下表2-1のとおり、年齢構成が偏り、若年層職員が少なく、平均年齢の高さが顕著となっており、将来の本会の事務局運営に不安を投げかけている。

また、本会職員の福祉分野に係る主な資格等の保有状況は、下表2-2のとおりとなっていて、多くの職員が多様な資格等を有し、地域福祉に係る様々な事業を展開している。

○ 役職員等の内訳（令和2年10月1日現在）

【役 員】理 事 13人（うち 会長1人、副会長3人） 監 事 2人

【評議員】 26人

【職 員】正規職員45人 市退職職員3人 市職員（派遣）1人 嘱託職員34人
非常勤職員2人 臨時職員88人 登録ヘルパー47人

合計220人（登録ヘルパーを除いた正規職員の割合 20.5%）

表2-1 正規職員の年齢構成 （令和2年10月1日現在 年齢：年度末現在）

年 齢	20～ 25	26～ 30	31～ 35	36～ 40	41～ 45	46～ 50	51～ 55	56～ 60	計
事務系 人 数	0人	1人	3人	1人	7人	11人	4人	2人	29人
事業系 人 数	0人	0人	0人	1人	1人	7人	4人	3人	16人
計	0人	1人	3人	2人	8人	18人	8人	5人	45人

平均年齢：事務系45.9歳 事業系50.1歳 全体47.4歳

表2-2 職員の資格取得状況 （令和2年10月1日現在）

※上段：正規、嘱託等含めた全職員 下段：正規職員のみ

社 会 福 祉 士	介 護 福 祉 士	精 神 保 健 福 祉 士	介 護 支 援 専 門 員	相 談 支 援 専 門 員	社会福 祉 主 事	ヘルバ ー 1.2 級 初	保 育 士	(准) 看 護 師
人 21	人 56	人 5	人 34	人 11	人 56	人 95	人 5	人 13
人 20	人 21	人 4	人 21	人 6	人 33	人 13	人 2	人 1

第3節 決算状況

平成26年度までは介護保険事業が堅調であったことから、表3-1のとおり法人全体としては黒字であったが、平成27年度からの介護報酬の見直しなどにより、事業活動収入が毎年漸減し、平成26年度末に約9億6百万円であった支払資金残高が、令和元年度末には約6億4千8百万円となり、5年間で約2億5千8百万円の減少となっている。

会費収入については、表3-2のとおり、前年比較で増額となっている年度もあるが、社会情勢の変化の中で、漸減の傾向を示しており、本会の役割、存在意義をいかに市民に広め、会員の増を図っていくかが課題となっている。

赤い羽根共同募金については、表3-3のとおり、前年との比較で増額となっている年度もあり、現時点での明確な減少傾向は見られないが、会員会費と同様、当募金の意義をより広く理解してもらうための取組が必要となっている。

表3-1 収支状況の年度比較【法人単位資金収支計算書から】

(単位：千円)

項目 年 度	事業活動 収 入	事業活動 支 出	事業活動資金 収支差額	当期資金 収支差額	当期末支払 資金残高
H26	1,055,769	959,379	96,390	78,212	906,710
H27	990,366	1,062,448	▲72,082	▲34,916	874,266
H28	944,609	969,672	▲25,063	▲75,863	798,403
H29	942,784	1,018,279	▲75,495	▲37,517	760,886
H30	911,290	921,568	▲10,278	▲64,320	696,566
R元	894,400	958,493	▲64,093	▲48,467	648,098
R元-H26	▲161,369	▲886	▲160,483	▲126,679	▲258,612

※ H26→H27で会計制度の変更があり、H26の事業活動収入・支出にのみ
経理区分間繰入金収入・支出「32,748千円」が含まれている。

※ H27以降、「当期資金収支差額」、「当期末支払資金残高」は、次のとおり算出
している。

$$\text{当期資金収支差額} = \text{事業活動資金収支差額} + \text{施設整備等資金収支差額}$$

$$+ \text{その他の活動資金収支差額} - \text{予備費支出}$$

$$\text{当期末支払資金残高} = \text{当期資金収支差額} + \text{前期末支払資金残高}$$

表3-2 会費収入額の推移

(単位：千円)

年 度 区 分	H27	H28	H29	H30	R元
普通会費	20,025	20,202	19,550	19,422	19,229
特別会費	5,216	5,277	5,311	5,461	5,404
会費合計	25,241	25,479	24,861	24,883	24,633
前年比較		238	▲618	22	▲250

表3-3 赤い羽根共同募金額の推移

(単位：千円)

年 度 区 分	H27	H28	H29	H30	R元
自治会関係	12,867	12,939	12,664	12,672	12,358
法人関係	3,305	3,819	3,553	3,483	3,341
学校関係	660	661	602	677	563
その 他	631	731	730	820	865
募金額合計	17,463	18,150	17,549	17,652	17,127
前年比較		687	▲601	103	▲525

第4節 実施事業

現在実施している主な事業は下記のとおりで、その多くは、合併前の旧市・町社協で実施していた事業を継続したものであるが、昨今は、少子・高齢化の進展による人口減少時代の到来、あるいは、価値観やライフスタイルの変化などにより、地域のつながりが希薄化する中で、児童や高齢者等への虐待、引きこもり、貧困問題の深刻化など、従来の福祉制度の狭間や、様々な分野を横断する社会問題が顕在化してきており、これまでの事業についての必要性、効果等について検証、見直しを図りながら、地域力強化、生活支援、権利擁護などに関する事業をこれまで以上に推進することが求められている。

また、近年、本市を含め、全国的に自然災害が多発する中で、本会を中心となる災害ボランティアセンターの適切な運営が求められている。

なお、介護サービス事業、障害福祉サービス事業の一部については、国の制度が変わり、あるいは、民間施設との競合が進む中で赤字化し、本会の社会的使命を考慮しつつも、やむなく縮小、廃止などを行ってきた経過がある。

○ 主な事業（令和2年4月1日現在）

1 法人運営事業

- 組織運営事業
(理事会、評議員会運営 各種委員会の運営 福祉功労者等表彰)
- 財源等確保事業
(会員・会費募集 共同募金運動 寄附金受付)

2 地域福祉事業

- 地域福祉事業
(地域福祉活動計画推進 地区社協支援、連絡会運営 住民参加型在宅福祉サービス 当事者活動支援 移送サービス 車いす等貸出し 配食サービス 西方・真名子児童クラブ運営)
- 広報・PR活動事業
(広報紙、ホームページ、フェイスブック等による広報・PR活動 マスコットキャラクター活用)
- ボランティア・福祉教育事業
(ボランティアセンター運営 各種体験、養成講座等開催 ボランティアスクール開催 学校事業等への職員派遣 福祉団体等への補助金交付、活動協力 福祉まつり等のイベント開催)

3 生活支援・権利擁護事業

- **生活支援事業**
(生活困窮者自立支援 生活福祉資金貸付 法律相談等)
- **権利擁護事業**
(日常生活自立支援 権利擁護・成年後見支援センター運営 法人後見)

4 在宅福祉事業

- **介護保険サービス事業**
(居宅介護支援・3事業所 訪問介護・2事業所 通所介護・3事業所)
- **障害福祉サービス事業**
(相談支援・1事業所 障害者居宅介護・2事業所 就労継続支援・1事業所 地域活動支援センター運営(指定管理)・2事業所 児童発達支援・1事業所)

5 指定管理受託事業

- **指定管理施設**
(老人福祉センター長寿園・福寿園 そのべ児童館 第六地区コミュニティセンター 大平地域福祉センター 藤岡・都賀地域活動支援センター 西方ふれあいプラザ)

第5節 事務所・事業所・指定管理受託施設

本会の本所、支所の事務所、また、介護保険事業、障害福祉サービス事業、指定管理事業を行う施設については、下表5-1のとおりとなっている。

本会の事務所、事業関連施設（指定管理事業を除く。）については、市から譲渡を受けた1施設を除き、すべて市から借用を受けているものであるが、建築年度が古く、老朽化、耐震性などに問題を抱える施設が多くなっている。

中でも、藤岡・西方支所については、特に建築年度が古く、具体的な計画の進む都賀支所のように、将来、市の総合支所複合化事業により、新たに建設される総合支所に同居することも考えられるが、同事業については、実施時期も含め、見直しの可能性があることから、本会としても、何らかの方策を検討しなければならない状況にある。

また、それ以外の、建築年度が古い複数の施設についても、老朽化、耐震化等の状況を見据えながら、事業の継続、廃止、あるいは、耐震補強、移転等、今後の方針について、1・2年のうちに結論を出す必要が生じている。

表5-1 栃木市社協に係る事務所・事業関連施設一覧

事務所・事業所名	施設名称	建築年度	備考
本所事務所 相談支援事業所社協とちぎ			
スマイルケアいすみ 北部ヘルパーステーション キッズホームとちぎ	栃木保健福祉センター	1991年	2008年大規模改修
老人福祉センター長寿園 そのべ児童館 第六地区コミュニティセンター	とちぎ西部生きがいセンター	2003年	指定管理受託施設 (H31.4.1-R6.3.31)
老人福祉センター福寿園 デイサービス福寿園	老人福祉センター 福寿園	1996年	指定管理受託施設 (H31.4.1-R6.3.31)
大平支所事務所	大平地域福祉センター 本館	1990年	指定管理受託施設 (H31.4.1-R4.3.31)
大平ケアプランセンター 南部ヘルパーステーション	大平地域福祉センター 作業所	1990年	指定管理受託施設 (H31.4.1-R4.3.31)
大平高齢者デイサービス センターまゆみ	大平高齢者デイサービスセンターまゆみ	2002年	2019.4.1 市から 無償譲渡
藤岡支所事務所 藤岡ケアプランセンター 南部ヘルパーステーション 藤岡出張所	藤岡公民館	1973年	2000年大規模改修

事務所・事業所名	施設名称	建築年度	備考
藤岡地域活動支援センター	藤岡地域活動支援センター	1992年	指定管理受託施設 (H31.4.1-R4.3.31)
都賀支所事務所① 都賀地域活動支援センター② 就労継続支援センター いちごの郷	社会福祉協議会事務所 及び都賀地域活動支援センター	1965年	①R6年度に市新都賀 総合支所に移転予定 ②指定管理施設 (H31.4.1-R4.3.31)
西方支所事務所 西方児童クラブ 北部ヘルパーステーション 西方出張所	社会福祉協議会西方 支所	不明	当面R6.3.31まで 無償貸与
真名子児童クラブ	真名子夢ホール	1997年	
デイサービス真名子	デイサービス真名子	1980年	R6.3.31まで無償貸与
西方ふれあいプラザ	西方ふれあいプラザ	1999年	指定管理受託施設 (R2.4.1-R5.3.31)
岩舟支所事務所	岩舟健康福祉センター (遊楽々館)	2003年	指定管理事業を別事業 者が受託
小野寺ふれあい事業	小野寺ふれあい館	2003年	市からの岩舟生きがい 活動支援通所事業受託

(栃木市ホームページ・施設カルテを参考に作成)

第4章 経営安定化のための具体的取組

第1節 計画の重点的取組と具体的取組の体系

本計画では、本会の経営安定化のために取り組むべき課題を組織強化、財務強化、事業強化の三つに分け、それぞれにおける重点的取組を示し、その改善・解決に向けたより具体的な取組事項について、現状・課題、改善策、今後の方向性、目標などを明らかにした上で、計画期間（4年間）における年次計画と計画期間終了時の改善目標を設定した。

重点的取組

組織：職員の資質向上と明るく、働き甲斐のある職場環境づくりの推進

財務：財政健全化計画（仮称）による財務状況の見える化と収支の改善

事業：介護保険事業、障害者福祉サービス事業、指定管理事業の安定経営

具体的な取組事項の体系

組織強化に関する取組	1 組織機構の見直しと職員配置	(1) 組織機構の見直し方針の作成 (2) 職員採用・配置計画の策定
	2 職員の資質向上	(1) 人材育成方針の作成 (2) 職員研修計画の策定 (3) 人事評価システムの検討 (4) 資格取得、資格維持支援制度の検討
	3 働き甲斐のある職場環境づくり	(1) 給与、昇給制度の検討 (2) 職場交流、風通しの良い職場環境づくり (3) 心身の健康管理、ワークライフバランスの向上
	4 事務室、事業所施設の安定確保	(1) 本所、支所の各事務室、事業実施施設の課題の明確化と対策の検討
財務強化に関する取組	1 財務及び組織運営の健全化に向けた取組	(1) 適正な収支バランスの課題の抽出・分析 (2) 現状の事務事業の課題の抽出・分析 (3) 現状の職員配置、事務分掌の課題の抽出・分析 (4) 進むべき方向性（目標）確立に向けた検討・協議等
	2 財務基盤の充実強化	(1) 補助金（助成金）の確保を図るための地域福祉事業の創設と職員提案制度の有効活用 ① 担当チームの設置及び会議の開催 ② 事業実施に向けた組織体制の検討及び構築、事業の実施 ③ 職員提案制度の見直し及び実施

		<p>(2) 戰略的なファンドレイジングの検討及び実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 組織内における理解の促進 ② 専門チームの設置 ③ 職員のスキルの向上 <p>(3) 理解される社協への変革と推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ① ホームページの検証・見直し ② 事業や講座等のオンラインの活用 ③ 本会の概要、事業、講座等のYouTubeによる動画配信 ④ SNS活用ガイドライン等の作成 <p>(4) 資産の有効活用を図るための検討・運用</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 担当チームの設置、検討・協議 ② 資産運用計画の作成、見直しの実施
	3 経常経費の抑制	<p>(1) 資器材の一元管理によるコストの削減</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 物品等購入の際の事前決裁の周知・徹底 ② 物品等の共同購入の徹底・継続実施 <p>(2) 福祉団体等への補助金・交付金の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 担当チームの設置、検討・協議 ② 見直し案の作成、見直し ③ 事業や活動の公開
	4 組織の安定運営に向けての取組	<p>(1) 担当チームの設置及び会議の開催</p> <p>(2) 財政健全化計画（仮称）の策定</p> <p>(3) 地域福祉活動計画の進行チェックを経営安定化計画の視点で確認・検証</p> <p>(4) 経営安定化計画における各取組の状況確認・検証</p>
事業強化に関する取組	1 在宅福祉事業の安定経営	<p>(1) 居宅介護支援事業の安定かつ適正な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 事業規模の見直し検討 ② 正規職員の配置人数及び嘱託職員の配置比率の検討 ③ 他部署のケアマネ資格保持者活用の検討 <p>(2) 訪問・居宅介護等事業の安定かつ適正な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① サービス提供責任者や登録ヘルパーの確保策の検討 ② 事業所のPR方法の検討 ③ 北部ヘルパーステーションの事業規模の見直し <p>(3) 通所介護事業の安定かつ適正な実施</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ① 3事業所のサービス内容の検討 ② デイサービス福寿園の事業規模・事業継続の検討 ③ デイサービス真名子の事業継続及び移転の検討 <p>(4) 就労継続支援B型事業の安定かつ適正な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 利用者の能力にあった就労業務の開拓 ② 利用者ニーズ等を把握するためのアンケート調査の実施 ③ 今後の事業展開についての検討 <p>(5) 児童発達支援事業の安定かつ適正な実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 人材確保・定着率向上のための取組検討 ② 児童発達支援管理責任者資格の取得支援 <p>(6) 特定相談支援事業所・障害児相談支援事業所の安定かつ適正な運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 相談員支援員専門員に対する継続的な研修の実施 ② 相談支援専門員資格取得への支援
2 指定管理事業の適正実施	<p>(1) 老人福祉センター等の適正な管理・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 老人福祉センター等の適正な管理・運営 ② 次期指定管理の検討 <p>(2) 地域活動支援センターの適正な管理・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 地域活動支援センターの適正な管理・運営 ② 次々期の指定管理の継続検討 (藤岡地域活動支援センター) ③ 指定管理廃止後の事業検討 (都賀地域活動支援センター) <p>(3) 大平地域福祉センターの適正な管理・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 大平地域福祉センターの適正な管理・運営 <p>(4) 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営</p> <ul style="list-style-type: none"> ① 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営 ② 指定管理終了の場合における利用者や配置職員への適切な対応

※ 表中の太字は最重点課題として取り組むもの

第2節 組織強化に関する取組

限られた人員の中で、より効果的・効率的な組織を編成し、併せて、職員の能力、働く意欲を高め、一丸となって確実に事業を展開していくため、以下のとおり、「1組織機構の見直しと職員配置」、「2職員の資質向上」、「3働き甲斐のある職場環境づくり」、「4事務室・事業施設の安定確保」の4項目について、それぞれの課題解決のための取組を計画的に進めていく。

1 組織機構の見直しと職員配置

ア 現状・課題等

- ・ 収入が限られる中、常に効率的な事業展開ができる組織づくりをしていくことが必要である。
- ・ 業務を実施していくうえで、適正な正規職員、嘱託職員等、バランスのとれた職員配置が必要である。特に介護保険等の現場を持つ事業所は、嘱託職員や臨時職員に負うところが大きく、正規職員が少ないが、健全な事業運営のためには、ある程度の正規職員の配置が必要である。
- ・ 合併から10年が経過しているにもかかわらず、事業にあっては旧市町社協の色が濃く残っており、栃木市社協としての一貫した事業展開ができていない。
- ・ 職員の平均年齢が上がる中で、将来の事務局運営、事業展開のためには、計画的な正規職員の採用が必要である。
- ・ 介護保険や障害福祉サービスの所管が、現在は各支所となっていることで、会としての統一的な運営ができないという側面がある。
- ・ 任用替え制度が有する課題の検討と必要に応じた見直しが必要である。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

(1) 組織機構の見直し方針の作成

現在の3課5支所体制を評価し、本支所の役割、地域福祉事業や介護・障害等の福祉サービス事業を統括する部署の設置などについて検討し、必要があれば、より効率的で実効性のある組織に改編する。その際、本所支所の各事務室や施設の有する課題等も念頭に置きながら検討する。

(2) 職員採用、配置計画の策定（新規採用、任用替え、嘱託、臨時職員）

組織機構の見直しに合わせ、本所と支所の役割分担及び業務内容からそれぞれの部署、支所に必要な職員数を検討し、業務の外注化や派遣職員の活用も視野に入れ、職員採用計画、財務計画の策定につなげていく。

特に介護保険、障害福祉サービス事業所には、責任を負うことができる正規職員を適正な人数配置する。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
(1) 組織機構の見直し方針の作成	方針作成	方針作成	組織機構の見直し	新組織の検証
(2) 職員採用・配置計画の策定	計画策定	計画策定	計画運用	計画運用

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 組織機構の見直し方針の作成	組織機構の見直し方針はない	組織の見直し方針が作成され、運用・検証されている
b 職員採用・配置計画の策定	職員採用・配置方針はない	職員採用・配置計画が策定され、運用されている

2 職員の資質向上

ア 現状・課題等

- 限られた人員の中で、市民福祉向上のため多くの事業を展開するためには、各職員の資質の向上を図り、一丸となって取り組むことが必要である。
- 組織を維持し、また、日々の業務を行うために必要なのが「人」であり、その「人」を育てるための取組が必要であるにも関わらず、その視点が弱い。あるいは、その思いはあっても、システムとして人を育てる機会が提供できていない。
- 本会が福祉の専門集団として活動をしていくためには、様々な資格を有した職員が必要だが、資格取得は各人の裁量に任されている。
- また、苦労して資格を取得しても、その資格を生かせる部署に必ずしも配属されるわけではなく、資格を取ったことの評価が十分になされず、資格は取得しない方がいいという風潮が生まれることにもつながっている。
- 本会の給与に関する規定は、市の規定に準じた取り扱いがなされているが、職員の評価を行う人事制度がないため、昇格や昇給の基準があいまいとなっている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

(1) 人材育成方針の作成

これまであいまいになっていた職員としての目指すべき方向性が、本計画において、「目指すべき職員像」として明示されたことから、本会の使命、経営理念を理解したうえで、「目指すべき職員像」を目指し、「行動指針」に基づく行動への

意識付けのための働きかけを人材育成方針としてまとめ、具体的な研修計画に結びつけていく。

(2) 職員研修計画の策定

人材育成方針に基づき、行動指針に沿った行動ができる職員となることを目的とした研修計画を策定し、計画的に研修を実施する。

(3) 人事評価システムの検討

市の給与関係規定では、人事評価の結果を反映することとなっている。また、日々の業務に対する正当な評価は、職員のやる気を高め、本会の活性化につながることから、栃木市や他の組織の例を参考に、人事評価システムの導入に向けた検討を行う。なお、その本格運用には、十分な試行期間を設けることとする。

(4) 資格取得、資格維持支援制度の検討

ひとりでも多くの職員が必要な資格を取得することは、会全体の専門性を向上させるためには必要であるが、資格取得が職員の評価につながっておらず、その意識づけが乏しいことから、職員が進んで資格取得に取り組むための体制を整える。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
(1) 人材育成方針の作成	方針作成	方針運用	方針運用	方針運用
(2) 職員研修計画の策定	計画策定	計画運用	計画運用	計画運用
(3) 人事評価システムの検討 (導入方針・内容)	検討	方針決定 制度検討	研修・試行	研修・試行
(4) 資格取得、資格維持支援制度の検討	制度検討	制度運用	制度運用	制度運用

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 人材育成方針の作成	人材育成方針がない	人材育成方針が作成され、運用されている
b 職員研修計画の策定	職員研修計画がない	職員研修計画が策定され、運用されている
c 人事評価システムの検討・構築	人事評価システムがない	人事評価システムが検討され、研修、試行が始まっている
d 資格取得等支援制度への職員満足度の向上	(令和2年12月実施職員アンケートから) 満足・やや満足	満足・やや満足 75.0%

	40. 5%	
--	--------	--

3 働き甲斐のある職場環境づくり

ア 現状・課題等

- 正規職員とその他嘱託職員等の給与制度に不公平感が生じている。
- 働き甲斐のある職場環境づくりのための取組がなされていない。
- 部署によっては業務量が多く、様々な意味で余裕がない。
- 本会の給与や休暇などの制度の多くは、栃木市の例に倣っている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

(1) 給与、昇給制度の検討（正規職員、嘱託職員、臨時職員、非常勤職員）

働き方改革などが求められている中にあって、持続可能で、職員の暮らしを守ることができる、職員が働きがいをもって業務に取り組める給与制度のあり方を検討する。

(2) 職場交流、風通しの良い職場づくり

切磋琢磨、お互いを尊重し、自分と違った意見を受け入れ、全員が一丸となって目標に取り組むことにより、働き甲斐を感じることのできる職場風土づくりを進める。

(3) 職員の心身の健康管理、ワークライフバランスの向上

健全な組織運営のためには、そこで働く職員の心身の健康管理が大切であり、また「働き方改革」が進む中にあっては、仕事と家庭の両立、プライベートの充実をより図る必要があることから、年次有給休暇の取得を推進するなどの取組を進めて行く。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
(1) 給与、昇給制度の検討	—	制度検討	制度検討	制度検討
(2) 職場交流、風通しの良い職場づくり	検討 実施	検討 実施	検討 実施	検討 実施
(3) 職員の心身の健康管理、ワークライフバランスの向上	検討 実施	検討 実施	検討 実施	検討 実施

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 給与、昇給制度の改善	正規職員については、市に倣った給与制度である。 また、雇用形態の違いにより給	給与、昇給制度の改善に向けた検討が進み、一部運用もされている

	与に差が生じている。	
b 業務内容への満足度向上	(令和2年12月実施職員アンケートから) 満足・やや満足 62.2%	満足・やや満足 75.0%
c 職場の雰囲気や人間関係への満足度向上	(令和2年12月実施職員アンケートから) 満足・やや満足 64.9%	満足・やや満足 75.0%
d 心身の健康管理、ワークライフバランスの取組推進	年次有給休暇の取得率 73.0%	年次有給休暇の取得率 75.0%
	職員のストレスチェックにおける高ストレス者率 7.6%（10人）	職員のストレスチェックにおける高ストレス者率 4.0%（5人）

4 事務室、事業所施設の安定確保

ア 現状・課題等

- ・ 本所、各支所の事務室は市の施設を利用しているが、中には老朽化が進み、耐震性が問題となっている施設がある。
- ・ 同様に本会の介護保険や障害福祉サービス事業を行う建物の老朽化や耐震性に課題があり、今後の事業展開にとって大きな課題となっている。

○本 所

- ・ 栃木保健福祉センターを事務室及び事業所として、有償で使用している。

○大平支所

- ・ 支所の事務所がある大平地域福祉センターは指定管理施設である。また、大平デイサービスセンターまゆみについては、市から無償で譲り受け、本会の裁量で活用できる施設となつたが、今後は、本会の自費での維持管理が課題となつてくる。

○藤岡支所

- ・ 藤岡公民館に、藤岡支所事務所及び介護保険事業所が入っている。また離れた場所で、指定管理施設として藤岡地域活動支援センターを運営している。

○都賀支所

- ・ 都賀支所は、その支所事務所部門が都賀総合支所に入る予定があるが、就労継続支援事業及び地域活動支援センターは、そこに移転する予定はない
- ・ 現在の土地建物をそのまま就労継続支援と地域活動支援センターを運営するのが最も現実的な対応方法だが、耐震補強がなされていないことから、市は現状のまま貸し出すことに難色を示している。

- ただし、都賀地域活動支援センターは、確実ではないものの指定管理施設として、令和6年度まで継続される可能性があり、その間は現在と同様の利用ができると思われるが、令和7年度以降はそれが難しいことから、遅くとも次の指定管理期間の早いうちに、特に就労継続支援センターいちごの郷の実施場所、終了後の地域活動支援センター利用者の行き先等を決める必要がある。

○西方支所

- 旧保育園の建物に支所事務所と西方児童クラブ、介護保険事業所が併設されているが、老朽化が激しい。また隣接した場所にふれあいプラザがあり、事業を実施している。そのほか、真名子夢ホール内に真名子児童クラブが、そして山沿いにデイサービス真名子がある。
- 支所事務所等については令和6年3月末まで無償借用が決まっているが、総合支所敷地内の保健センターへの移転を市に申し入れている。その際は西方児童クラブの場所が問題となる。
- デイサービス真名子は、老朽化が激しく耐震性に問題がある。市の無償貸与契約が切れた際、本会の責任で事業を実施する旨、特に申し入れを行い、令和6年3月末まで無償借用している。その後は支所隣のふれあいプラザ事業の終了に合わせて、建物を活用、改築しデイサービス真名子を移転することを検討している。

○岩舟支所

- 岩舟健康福祉センター（遊楽々館）内に支所事務所があるほか、小野寺ふれあい館でサロン事業を実施している。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

(1) 本所、支所の各事務室、事業実施施設の課題の明確化と対策の検討

組織機構の見直し方針の作成とあわせて、本所、各支所の事務室及び介護保険事業所、障害福祉サービス、児童クラブなどの事業所が抱える課題を個々に明確にし、将来の方向性を検討する。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
(1) 本所、支所の各事務室、事業実施施設の課題の明確化と対策の検討				
① 本所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施
② 大平支所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施
③ 藤岡支所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施

	④ 都賀支所関係	対応策の検討	対応策の検討・決定	決定事項に基づく対応	決定事項に基づく対応
	⑤ 西方支所関係	対応策の検討・決定	決定事項に基づく対応	決定事項に基づく対応	
	⑥ 岩舟支所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施

工 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 本所の各事務室、事業実施施設の課題、方向性の検討	現状の施設で運営できている	必要な検討がなされている
b 大平支所の各事務室、事業実施施設の課題、方向性の検討	現状の施設で運営できている	必要な検討がなされている
c 藤岡支所の各事務室、事業実施施設の課題、方向性の検討	現状の施設で運営できている	必要な検討がなされている
d 都賀支所の各事務室、事業実施施設の課題、方向性の検討	現状の施設で運営できている	令和7年度からの運営に支障が生じないよう に就労継続支援、地域活動支援センターを含め 事業継続の方針が決定し、準備が進んでいる
e 西方支所の各事務室、事業実施施設の課題、方向性の検討	現状の施設で運営できている	関係施設の移転等を含め、必要な検討と対策が進んでいる
f 岩舟支所の各事務室、事業実施施設の課題、方向性の検討	現状の施設で運営できている	必要な検討がなされている

第3節 財務強化に関する取組

経常収支のマイナスが続く中で、速やかに財務状況を改善し、将来とも安定した経営を行い、地域福祉の向上に努めるため、「1 財務及び組織運営の健全化に向けた取組」、「2 貢献度の充実強化」、「3 経常経費の抑制」、「4 組織の安定運営に向けての取組」の4項目について、それぞれの課題解決のための取組を計画的に進めていく。

1 財務及び組織運営の健全化に向けた取組

ア 現状・課題等

[財務面]

- ・ 経常収支が5年連続でマイナスとなっている。
- ・ 経営改善等のコンサルティング業務を業者に委託し、業務内容の分析、改善策の提言等を受けているが、財務等各種データを基にした課題の抽出や分析がされていない。

[組織運営面]

- ・ 財務の健全化については、担当所管課だけではなく、本会全体としての問題として捉え、チームで取り組める組織体制の構築が必要である。
- ・ 合併後、適宜事務事業の見直し等を行っているが、依然として事務事業が多く、各係・支所の事業の十分な把握・共有ができていない。
- ・ 各地域の実情もあり、計画的かつ効果的な事業の見直しが行われていない。
- ・ 市等からの委託事業について、受託のメリット、効果、継続性などの検証が行われていない。
- ・ 事務事業の見直しにあたっては、財源や組織体制もリンクしてくるため、担当所管課だけではなく、各部署が横断的に連携して検討・協議する必要がある。
- ・ 地域福祉活動計画との整合性が確認されていないため、重点事業が明確になっていない。
- ・ 適正な収支バランスや現状の事務事業、職員の配置、事務分掌などの課題の抽出・分析が行われていないことから、本会の進むべき方向性も不明確であり、早急に共通のビジョンの確立に向けた取り組みが必要である。

[その他]

- ・ 事業の実施に当たっては、地域住民の意見や要望等が十分に反映されていない。
- ・ 逼迫した経営状況や改善の見込み、進むべき方向性の未確立などにより、職員のモチベーションが低下している。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

- (1) 適正な収支バランスの課題の抽出・分析
- (2) 現状の事務事業の課題の抽出・分析

(3) 現状の職員配置、事務分掌の課題の抽出・分析

(4) 進むべき方向性（目標）確立に向けた検討・協議等

経営改善に向けて、収支バランスの検証・課題の抽出・分析等を行うチーム、現行の事務事業の検証・課題の抽出・分析等を行うチームを設置し、効率的かつ効果的な職員の配置や事務分掌に反映させる。

各チームで検討協議した結果を踏まえ、財務強化ワーキンググループにおいて重点事業を模索し、本会の今後の進むべき方向性を確立させる。

委託事業については、分析等の結果を踏まえ、今後の受託の見通し等を定めた計画の策定に努め、指定管理者制度における指定管理事業等は、事業強化ワーキンググループと情報を共有する。

目標の確立に当たっては、地域住民の意見等を広く聴取する。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
(1) 適正な収支バランスの課題の抽出・分析	チーム設置 課題抽出	課題分析	分析結果の活用	分析結果の活用
(2) 現状の事務事業の課題の抽出・分析	チーム設置 課題抽出	課題分析	分析結果の活用	分析結果の活用
(3) 現状の職員配置、事務分掌の課題の抽出・分析	チーム設置 課題抽出	課題分析	分析結果の活用	分析結果の活用
(4) 進むべき方向性（目標）確立に向けた検討・協議等	検討・協議	目標確立	目標の浸透	目標の浸透

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 各事業区分における収支状況の分析等	各事業区分の収支状況の分析等がなされていない	収支状況の分析等がなされ、その活用がなされている
b 委託も含めた各事務事業における課題の分析等	各事業の課題等が分析されていない	分析結果を基に目標設定がなされている
c 職員配置や事務分掌の分析	職員の配置基準が不明確	職員配置方針に基づく適正な職員数が明確化されている
d 地域の意見を反映させた目標等の確立	目標等が未確立	目標等が確立し、職員に浸透している

2 財務基盤の充実強化

(1) 補助金（助成金）の確保を図るための地域福祉事業の創設と職員提案制度の有効活用

ア 現状・課題等

- 今後補助金等が増額される見込みは薄く、減額の可能性がある。
- 本会の使命を果たしつつ、経営という視点を入れた事業展開が図れていない。
- 本会の業務は多岐にわたっており、職員一人ひとりの負担も大きいため、地域二一
ズに即した新規事業を検討する組織体制となっていない。
- ボトムアップによる新規事業や業務改善などの取り組みが少ない。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 担当チームの設置及び会議の開催

② 事業実施に向けた組織体制の検討及び構築、事業の実施

新規事業を検討する際は、担当所管課だけではなく、本会の関係部署の職員による
チームを組織し検討する。

既存事業の統廃合及び強化、新規事業の展開によって、本会の認知度、必要性、重要
性向上させることで、補助金等の安定確保を図る。

権利擁護など市民が必要としている事業（成年後見事業等）などを重点事業とし、
それを中心とした事業展開を進める。

③ 職員提案制度の見直し及び実施

現行の職員提案制度を見直し、いつでも容易に提案できるようにすることで、多くの
職員から広くアイデアを収集し、必要性、効率性、効果性を検証のうえ、該当するも
のは早急に実施できる体制を整備する。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 担当チームの設置及び会議の開催	設 置・ 会議開催	会議開催	会議開催	会議開催
② 事業実施に向けた組織体制の検討及び構築、事業の実施	検 討	実 施	実 施	実 施
③ 職員提案制度の見直し及び実施	見直し	実 施	実 施	実 施

工 改善指標

項 目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 補助金（助成金）の一定確保を図るための地域福祉事業の実施	既存事業を実施	ニーズがあり収益性も高い地域福祉事業を確立し実施
b 有料広告や在宅福祉の法外サービス等収益事業による自主財源の確保	自主財源の確保策が未検討	検討結果に基づく施策の実施

（2）戦略的なファンドレイジングの検討及び実施

ア 現状・課題等

- ・ 本会の収入は、介護保険・障害福祉サービス事業、会費、寄付金等があるが、年々減少傾向にある。
- ・ 本会に対して、市民等からの認知度が低い。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 組織内における理解の促進

ファンドレイジング※の実施に向け、組織内での共通理解を図るため、制度に関する役職員（役員及び管理職等）向けの研修及び全職員向けの研修を実施し、理事や評議員、ボランティアの協力を得て、事業資金の確保を図る。

〔※民間非営利団体が、活動のための資金を個人、法人、政府などから集める行為の総称（第2期 栃木市地域福祉計画・地域福祉活動計画から引用）〕

② 専門チームの設置

研修終了後は、職員により専門チームを設置し、本会におけるファンドレイジングの構想及び手法等を検討協議する。

また、ファンドレイジングの実施に当たっては、担当課を決定し、必要に応じて専任職員を配置し、委託金、会費、寄付金、助成金など多様な財源の安定確保と新規獲得に努める。

③ 職員のスキルの向上

研修や資格取得により、職員のファンドレイジングスキルや営業力の向上を図り、常に資金獲得を意識した活動を行うことで、潜在的にある地域ニーズを拾うことができる。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 組織内における理解の促進	研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施
② 専門チームの設置	—	設置・検討	検討 実施	検討 実施
③ 職員のスキルの向上				
a 職員研修の実施	研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施
	内容検討	実施	実施	実施
	把握・分析	分析結果 の活用	分析結果 の活用	分析結果 の活用
	検討・把握	検討結果 の活用	検討結果 の活用	検討結果 の活用

工 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 戰略的なファンドレイジングの検討	ファンドレイジング の実施方法が未検討	ファンドレイジング が実施されている

（3）理解される社協への変革と推進

ア 現状・課題等

- ・ 年6回発行の社協だより（広報紙）やホームページ・フェイスブックの開設などにより広報活動を行っているが、市民等の本会の認知度は依然として低く、名前は知っているが、何をしているところかわからないといった声も多い。
- ・ ホームページの更新が適宜行われていない。
- ・ 新聞やマスコミ等の報道機関を上手に利用できていない。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響で、地域や学校等に出向けない方が増えている。
- ・ ITを十分に活用していない。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① ホームページの検証・見直し

令和2年度にホームページをリニューアルしたが、さらに見やすさ、使いやすさを向上させるため、隨時検証・見直しを行う。

② 事業や講座等のオンラインの活用

対面等による事業や講座の実施が難しい場合は、オンラインを使用する。

③ 本会の概要、事業、講座等のYouTubeによる動画配信

既存のメディア（テレビ、ラジオ、新聞等）をこれまで以上に有効活用することはもとより、事業や講座等を市民がわかりやすいようにYouTubeにより動画配信するなど、「理解される社協」を推進する。

④ SNS活用ガイドライン等の作成

SNS活用ガイドライン等を作成の上、定例の記者発表など、SNSを活用した効果的な情報発信の方法を検討し、積極的な広報活動に努める。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① ホームページの検証・見直し	検証・見直し	必要に応じ見直し	必要に応じ見直し	必要に応じ見直し
② 事業や講座等のオンラインの活用	試験導入	導入活用	活用	活用
③ 本会の概要、事業、講座等のYouTubeによる動画配信	検討・協議	導入配信	配信	配信
④ SNS活用ガイドライン等の作成	検討・協議作成	活用	活用	活用

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 事業や講座等のオンライン化	対面式での実施	対面式、オンライン併用等による多様な実施
b 事業や講座等の動画配信	主に紙媒体での広報	動画等を活用した広報活動の実施
c SNS活用のガイドライン等の作成	未作成	ガイドラインの活用

(4) 資産の有効活用を図るための検討・運用

ア 現状・課題等

- ・ 本会の基金・積立金等資産の運用は、一定の方針に基づき行っているが、計画的なものとなっていない。
- ・ 本会の基金・積立金等の一部は、合併前のままとなっているものもあり、現状と今後の動向を見据え、運用等を協議する必要がある。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

- ① 担当チームの設置、検討・協議
- ② 資産運用計画の作成、見直しの実施

本会の基金・積立金等について、経営改善に向けて、今後の資産運用を検討するチームを設置し、効果的な運用計画を確立させる。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 担当チームの設置、検討 ・協議	設 置 検討・協議	検討・協議	検討・協議	検討・協議
② 資産運用計画の作成、見直 しの実施	—	計画作成	計画に 基づく運用	計画に 基づく運用

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 計画的な資金の運用	計画が未作成	計画に基づき運用

3 経常経費の抑制

(1) 資器材の一元管理によるコストの削減

ア 現状・課題等

- ・ 事務費等経常経費の削減については、予算編成の際に担当所管課において査定を行っているが、一定の方針等がないため普遍性に欠ける。
- ・ 担当所管課において、共同で使用する物品等を取りまとめ、一括購入することで経費削減に努めているが、徹底されていない。

- ・ 本会内の物品の共用化、在庫の管理等が不十分である。
- ・ 資器材（備品等）の購入が各担当所管課で個別に行われ、管理されている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 物品等購入の際の事前決裁の周知・徹底

物品等購入の際の事前決裁を徹底し、所属長が適正性や必要性、効率性等を意識することで、さらなるコスト抑制を目指す。

経費の支出の際には、支払調書作成・決裁時に会計担当及び出納責任者が適正性などを確認するとともに、専門家による監査機能を有効に活用する。

② 物品等の共同購入の徹底・継続実施

物品等の共同購入は、各部署に周知・徹底し、担当所管課で継続的に実施する。

資器材（備品等）の購入指針を明確にし、一元的に管理を行う。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 物品等購入の際の事前決裁の周知・徹底	周知・徹底	周知・徹底	周知・徹底	周知・徹底
② 物品等の共同購入の徹底・継続実施	徹底・実施	徹底・実施	徹底・実施	徹底・実施

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 物品等購入の際の事前決裁の徹底	部署によっては事前決裁が未実施	事前決裁の徹底
b 物品等の共同購入の徹底	対象物品が不明確で、部署によっては未実施	対象物品を明確化し実施
c 資器材（備品等）の一元管理	各部署で管理	対象物品を明確化し一元管理

(2) 福祉団体等への補助金・交付金の見直し

ア 現状・課題等

- ・ 福祉団体等への本会からの補助金や交付金は、年々増加傾向にあり、本会の財政状況を考えると、一定の基準を設けるなどの見直しが必要である。
- ・ 本会が各種団体等へ補助金を交付している効果や使途が見えにくい。

- 補助があるから事業を実施しているという意識の団体がある。
- 交付基準等の見直しに当たって、団体等との関係性を考慮しなければならないなど懸案事項も多く、また、本会内の各部署との関連もあるため、担当所管課だけではなく、各部署が横断的に連携して検討・協議する必要がある。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 担当チームの設置、検討・協議

補助金等の見直しに当たっては、担当所管課だけではなく、本会の関係部署の職員によるチームを組織し検討する。

② 見直し案の作成、見直し

補助金等の交付について、使途や効果などを精査し必要性を検証する。

③ 事業や活動の公開

ホームページ等を活用し、交付団体等の活動を広く公開することで、補助の効果等を周知する。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 担当チームの設置、検討 ・協議	設 置 検討・協議	検討・協議	—	—
② 見直し案の作成、見直し	—	案作成 実 施	実 施	実 施
③ 事業や活動の公開	—	検討・協議	実 施	実 施

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 補助金等の使途や効果の精査・検証	精査・検証が不十分	適正に精査・検証
b 補助金等交付基準の明確化	交付基準等が不明確	基準等の見直し計画に基づく交付
c 補助事業等の公開	未公開	ホームページ等で広く周知

4 組織の安定運営に向けての取組

ア 現状・課題等

- ・ 第1次発展強化計画において、財務計画が策定されていない。また、中・長期的なビジョン等もないため、今後の方針や展望が不明瞭である。
- ・ 財務計画において、今後の財務の見通しを立てる上では、組織、人事、事業と密接な関係があるが、一体感がなく、会全体で組織的に計画策定に取り組む体制となっていない。
- ・ 本会が進める地域福祉の推進の目標や方針等を定めた地域福祉活動計画と、第1次発展強化計画との整合性の確認と検証ができていない。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

(1) 担当チームの設置及び会議の開催

(2) 財政健全化計画（仮）の策定

財務の健全化に向けた取組を検討するチームを設置し、安定運営に向けた計画策定に取り組む。

財政健全化計画（仮称）の策定により、本会の将来の方向性（経営指針等）を示し、共通認識を持つことで、職員の一体感の醸成が期待できる。

(3) 地域福祉活動計画の進行チェックを経営安定化計画の視点で確認・検証

地域福祉活動計画との整合性については、チェックリストを作成し適宜検証を行う。

(4) 経営安定化計画における各取組の状況確認・検証

経営安定化計画における組織強化及び事業強化の取組と財務強化の取組の進行状況等を隨時確認することで、整合性を図る。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
(1) 担当チームの設置及び会議の開催	設 置 会議開催	会議開催	会議開催	会議開催
(2) 財政健全化計画（仮称）の策定	—	策 定	実 施	実 施
(3) 地域福祉活動計画の進行チェック を経営安定化計画の視点で確認・検 証	チ ケ ッ ク リ ス ト の 作 成	確 認 検 証	確 認 検 証	確 認 検 証
(4) 経営安定化計画における各取組の 状況確認・検証	確 認 検 証	確 認 検 証	確 認 検 証	確 認 検 証

工 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 財務強化の取組項目の検討結果を踏まえた財政健全化計画（仮）の策定	計画が未策定	計画策定
b 地域福祉活動計画との整合性の確認と検証	整合性の確認と検証が未実施	チェックリストに基づき整合性を確認・検証
c 経営安定化計画の各取組の進行状況と整合性を図るための確認・検証	整合性の確認と検証が未実施	定期的に会議を開催し達成状況や整合性を確認・検証

第4節 事業強化に関する取組

1 の在宅福祉事業（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、民間事業者との競合による収益の低下や人材確保の困難化など、事業を継続していく上で様々な課題を抱えているが、高齢者や障害児者等の利用者の日常生活に関わる中で、生活課題を見発・把握できる事業であり、また、本会の貴重な財源となっていることから、今後も安定して事業が継続できるよう、経営力や体制強化の取組を検討・実施していく。

2 の指定管理事業については、施設の管理・修繕のみでなく、施設の設置目的を踏まえて、地域福祉の向上につながる事業を展開するとともに、これまでの経過等を十分に検証し、次期指定管理者の応募について検討を進めていく。

1 在宅福祉事業（介護保険サービス事業、障害福祉サービス事業）の安定経営

（1）居宅介護支援事業（スマイルケアいずみ・大平ケアプランセンター・藤岡ケアプランセンター）の安定かつ適正な実施

ア 現状・課題等

- ・ 本会のデイサービスやヘルパーステーションが、事業所によっては同敷地内にあるため、事業所から新規の依頼がし易いという利点がある。
- ・ 当該事業を運営するに当たり、ケアマネージャー（以下「ケアマネ」という。）の多くを嘱託職員に頼っているが、その確保は、年々困難になってきている。
- ・ 全体的に従事する職員の高齢化が進んでいるため、一時期に退職者が集中した際には、職員の補充が困難になると予想される。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

- ① 事業規模の見直し検討（統合等を含む）
- ② 正規職員の配置人数及び嘱託職員の配置比率の検討
- ③ 他部署のケアマネ資格保持者活用の検討

関係機関との連携を強化により、新規の利用者増を図るとともに、質の高い支援を維持するための職員の配置方法、将来の職員数、ケアプラン作成件数の見通し等を参考とした事業規模の検討を行い、安定した事業運営に努めていく。

また、ケアプラン作成指導等の事業所管理を担う正規職員のケアマネを集約した体制強化や、退職者が発生した場合の影響を極力抑えるため、事業所統合についての検討を行うとともに、人材不足を補うため、他部署のケアマネ資格保持者の活用が可能か検討を行う。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 事業規模の見直し検討 (統合等を含む)	検討	検討	検討結果に基づく対応	検討結果に基づく対応
② 正規職員の配置人数及び嘱託職員の配置比率の検討	検討	検討	検討結果に基づく対応	検討結果に基づく対応
③ 他部署のケアマネ資格保持者活用の検討	検討	検討	検討結果に基づく対応	検討結果に基づく対応

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a ケアマネ1名当たりケアプラン作成件数 (3事業所平均)	29. 2件	31. 0件
b ケアマネ1名当たり介護予防ケアプラン 作成件数（3事業所平均）	6. 8件	7. 0件
c サービス活動増減差額 (3事業所合計)	12, 218千円	12, 358千円

（2）訪問・居宅介護等事業（北部ヘルパーステーション・南部ヘルパーステーション） の安定かつ適正な実施

ア 現状・課題等

- ・ 介護保険サービス（訪問介護事業）と障害福祉サービス（居宅介護事業）の両方で指定を受けているため、制度間の移行（65歳を迎える障がい者等）や世帯支援（親が要介護者、子が障がい者等）に対応ができている。
- ・ 北部ヘルパーステーションについては、登録ヘルパーの増員が図れず、収益が上がりづらい状況であり、サービス提供責任者（嘱託職員）の確保も難しくなってきている。
- ・ 南部ヘルパーステーションについては、今後サービス提供責任者1名が退職となることを見越して、計画的に配置できるように人材確保の対策ができている。
- ・ 両事業所ともに、登録ヘルパーの高齢化や登録者数の減少が進んでいる。
- ・ なお、2015年の介護保険法の改正により介護予防・日常生活支援事業が創設され、報酬単価の低い総合事業を受けることにより、収益が上がりづらい状況が続いている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

- ① サービス提供責任者や登録ヘルパーの確保策（待遇、職場環境）の検討
- ② 事業所のPR方法の検討
給与、福利厚生等の待遇面や職場環境の改善に努め、サービス提供責任者や登録ヘルパーの安定確保（応募者の増加、離職防止）を図るとともに、PR方法を検討し、利用者増による事業運営の安定化を進めていく。
- ③ 北部ヘルパーステーションの事業規模の見直し
北部ヘルパーステーションについては、人員確保の状況に応じては、サテライトの廃止を含め、事業規模の縮小等経営改善のために必要な対策を講じていく。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① サービス提供責任者や登録ヘルパーの確保策の検討・実施	検討	検討実施	実施	実施
② 事業所のPR方法の検討・実施	検討	検討実施	実施	実施
③ 北部ヘルパーステーションの事業規模の見直し検討・実施	検討	検討	検討結果に基づく対応	—

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 北部ヘルパーステーション 1日平均訪問時間数（身体）	5. 0時間	5. 8時間
b 北部ヘルパーステーション 1日平均訪問時間数（生活）	22. 9時間	23. 6時間
c 北部ヘルパーステーション 1日平均訪問時間数（総合）	8. 7時間	8. 9時間
d 南部ヘルパーステーション 1日平均訪問時間数（身体）	8. 8時間	9. 6時間
e 南部ヘルパーステーション 1日平均訪問時間数（生活）	29. 4時間	30. 0時間
f 南部ヘルパーステーション 1日平均訪問時間数（総合）	4. 9時間	5. 0時間
g サービス活動増減差額 (2事業所合計)	9, 572千円	9, 691千円

(3) 通所介護事業（デイサービス福寿園・大平高齢者デイサービスセンターまゆみ・デイサービス真名子）の安定かつ適正な実施

ア 現状・課題等

- ・ 3事業所とも、介護報酬改定等の影響や利用者の減少により、収益が伸び悩む状況が続いている。（通所介護事業所は供給過多になっている。）
- ・ デイサービス福寿園は、建物の老朽化や職員の確保が困難であること、特殊浴槽がなく事業所が市の中心部から離れていることから利用者数が年々減少している。
また、令和元年度から、行政財産使用料として年額370万円を市に支払うこととなり、経営状況がより厳しくなっている。
- ・ デイサービス真名子は、提供時間の変更（「6～7時間」から「7～8時間」への変更）や退職による人員削減により、収支差額が黒字に転化したが、人員基準ギリギリの運営状況であるため、これ以上職員が減少した場合は、適切な運営が出来なくなる。

なお、同所は、現在の建物の使用期限が令和5年度末まで（建物の老朽化により更新不可）となっており、事業を継続する場合は、移転先を確保しなければならない状況にある。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 3事業所のサービス内容の検討

事業所ごとに特色を出し、利用者満足度を高める事業運営に取り組むとともに、新たなサービス内容（機能訓練メニュー等）を検討し、実施する。

特に、大平高齢者デイサービスセンターまゆみは、本会所有の建物となったため、計画的な修繕を行いながら、事業を長期的に継続していく。

② デイサービス福寿園の事業規模・事業継続の検討

デイサービス福寿園については、提供時間を長くするとともに、新たな加算の取得を目指すが、指定管理の終了（令和5年度末）にあわせて、事業継続の適否についての検討も進めていく。

③ デイサービス真名子の事業継続及び移転の検討

デイサービス真名子については、現施設の貸借期限（令和5年度末）に合わせ、事業継続の可否について検討、結論を出す必要があり、事業継続となった場合には、その期限までに、新たな施設に移転する必要がある。

なお、新たな施設の確保に当たっては、本会が指定管理を行う西方ふれあいプラザを含め、移転が可能な既存の市有施設があれば、譲渡、賃貸等を要望するとともに、市有施設以外の物件も併せて検討し、遅くとも、令和4年度中には、移転先を決定する必要がある。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 3事業所のサービス内容の検討・実施	検討	検討	実施	実施
② デイサービス福寿園の事業規模、事業継続の検討	検討	検討 決定	決定事項に基づく対応	決定事項に基づく対応
③ デイサービス真名子の事業継続及び移転の検討	検討	検討・決定 (移転準備)	(移転準備)	(移転)

工 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a デイサービス福寿園延べ利用人数 (通所介護)	4, 886人	5, 030人
b デイサービス福寿園延べ利用人数 (総合事業)	594人	610人
c 大平高齢者デイサービスセンターまゆみ 延べ利用人数(通所介護)	7, 147人	7, 430人
d 大平高齢者デイサービスセンターまゆみ 延べ利用人数(総合事業)	813人	840人
e デイサービス真名子延べ利用人数 (通所介護)	4, 083人	4, 200人
f デイサービス真名子延べ利用人数 (総合事業)	221人	230人
g サービス活動増減差額 (3事業所合計)	99千円	5, 387千円

(4) 就労継続支援B型事業（就労継続支援センターいちごの郷）の安定かつ適正な実施

ア 現状・課題等

- ・ 地域の行事に積極的に参加するなど、地域住民との交流が図れ、利用を希望する見学者からの評価も良好で、新規利用者の増につながっている。
- ・ 各種加算を取得するなど、現在、収支は黒字となっているが、事業実施施設の老朽化（築50年以上経過）に伴い、維持費用の負担が大きくなっている。
- ・ 福祉的就労については、利用者の作業能力や障害特性に応じた業務が求められている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 利用者の能力にあった就労業務の開拓

② 利用者ニーズ等を把握するためのアンケート調査の実施

利用者の能力にあった新たな就労業務を開拓し、工賃の確保を図るとともに、アンケート調査などにより利用者のニーズを把握し、利用者のニーズに沿った改善を継続して進めることにより、利用人数の増を図って行く。

③ 今後の事業展開についての検討

事業実施施設の老朽化に伴い、市からの借用に期限（令和6年度）が設けられていることから、その期限に間に合うよう、今後の事業継続についての検討を進める。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 利用者の能力にあった就労業務の開拓	検討 実施	検討 実施	検討 実施	検討 実施
② 利用者ニーズ等を把握するためアンケート調査の実施	実施 対応検討	実施 対応検討	実施 対応検討	実施 対応検討
③ 今後の事業展開についての検討	検討	検討	検討結果に基づく対応	検討結果に基づく対応

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 延べ利用人数	3, 294人	3, 470人
b アンケート調査による利用者満足度	69. 4%	70. 0%
c サービス活動増減差額	5, 829千円	6, 165千円

(5) 児童発達支援事業（キッズホームとちぎ）の安定かつ適正な実施

ア 現状・課題等

- ・ 毎年利用者数は定員まで達しており、順調に運営されている。
- ・ 保健福祉センター内に事業所があることから、保健師からの利用相談が寄せられ、また、相談支援事業所が隣接していることから、相談員との連携が図られている。
- ・ サービスの質を維持、向上し、引き続き事業を継続していくためには、管理者、児童発達支援管理責任者等の専門性の高い職員を育成、確保することが必須であり、特に、臨時職員については、安定した雇用を図るため、賃金水準の引き上げについて、検討する必要がある。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

- ① 人材確保・定着率向上のための取組検討
- ② 児童発達支援管理責任者資格の取得支援

専門性の高い人材を確保し、安定的な事業体制を維持するため、計画的な職員採用、人材の登用・育成、賃金の見直し等、職員が定着するための取組を検討・実施するとともに、児童発達支援管理責任者資格の取得支援を進めて行く。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 人材確保・定着率向上のための取組の検討・実施	検討	検討 実施	実施	実施
② 児童発達支援管理責任者資格の取得支援	実施	実施	実施	実施

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 延べ利用人数	5, 667人	5, 140人
b サービス活動増減差額	18, 562千円	12, 342千円

(6) 特定相談支援事業所・障害児相談支援事業所（相談支援事業所社協とちぎ）の安定かつ適正な運営

ア 現状・課題等

- ・ 特定相談においては、訪問介護事業所及び居宅介護支援事業所が同事務所内にあり、連携が図られている。
- ・ 障害児相談においては、キッズホームとちぎが隣接しており、保育士等との連携も図られている。
- ・ 相談依頼は多く、ケースによっては多大な労力を支援に要するが、報酬単価が安く、また、毎月報酬が得られる仕組みではないため、事業所単独では収支がマイナスになっている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

- ① 相談員支援専門員に対する継続的な研修の実施
- ② 相談支援専門員資格取得への支援（相談支援従事者研修の受講支援）
相談支援事業のみでは、収支の黒字化は見込めないが、児童発達支援事業（キッズホームとちぎ）や居宅介護事業（北部・南部ヘルパーステーション）等の本会障害福祉サービス事業の利用につながるものであるため、専門性をより高めて、相談支援に係る労力の軽減を図るなど、事業の効率化を進め、収支を改善していく。

また、職員の専門性を高めるため、計画的な人材育成（研修）を行っていく。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 相談員支援専門員に対する継続的な研修の実施	実施	実施	実施	実施
② 相談支援専門員資格取得への支援（相談支援従事者研修の受講支援）	実施	実施	実施	実施

エ 改善指標

項目	基準年（R元）	目標年（R6）
a 人材育成を目的とした1人当たりの研修会への参加回数	8回	9回
b サービス活動増減差額	▲5,833千円	▲4,017千円

【参考】 介護保険サービス事業・障害福祉サービス事業に係るサービス活動増減差額の改善指標まとめ

事業名	基準年(R元)	目標年(R6)	比較増減 (R6-R元)
(1) 居宅介護支援事業 (3事業所合計)	12,218千円	12,358千円	140千円
(2) 訪問・居宅介護事業 (2事業所合計)	9,572千円	9,691千円	119千円
(3) 通所介護事業 (3事業所合計)	99千円	5,387千円	5,288千円
(4) 就労継続支援B型事業 (1事業所)	5,829千円	6,165千円	336千円
(5) 児童発達支援事業 (1事業所)	18,562千円	12,342千円	▲6,220千円
(6) 特定相談支援事業所・障害児相談支援事業所(1事業所)	▲5,833千円	▲4,017千円	1,816千円
計	40,447千円	41,926千円	1,479千円

2 指定管理事業の適正実施

(1) 老人福祉センター等（老人福祉センター・長寿園・福寿園、そのべ児童館、第六地区コミュニティセンター）の適正な管理・運営

ア 現状・課題等

- ・ 長年にわたり指定管理者として、大きな事故もなく、施設の管理・運営を行っているが、老人福祉センター・長寿園・福寿園とも、施設の老朽化に伴い、修繕に係る業務が増大している状況にあり、現在の正規職員1名の体制では、建物の修繕や日々の管理業務を行いながら、地域福祉の拠点として老人福祉センターを活用するための事業を多様に展開することは、困難な状況となっている。
- ・ 今期（令和元年度～令和5年度）の指定管理においては、指定管理料の上限が設けられたが、給与計算や福利厚生等の総務関係経費が含まれておらず、指定管理料に残額が生じないような管理・運営費の支出が求められる状況にある中で、そのことが本会の負担となっている。
- ・ 指定管理者となることで、ある程度の人事費が確保されている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 老人福祉センター等の適正な管理・運営

今期の指定管理については、施設の設置目的に沿った適正な管理・運営を着実に行う。

② 次期指定管理の検討

次期指定管理については、これまでの経過、本会が施設を管理する意義、効果等を十分に検証しながら、その継続について検討を進める。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 老人福祉センター等の適正な管理・運営	適正な管理・運営	適正な管理・運営	適正な管理・運営	(適正な管理・運営)
② 次期指定管理の検討	検討	検討・決定	—	—

(2) 地域活動支援センター（藤岡・都賀地域活動支援センター）の適正な管理・運営

ア 現状・課題等

- 長年にわたり指定管理者として、大きな事故もなく、施設の管理・運営を安定して行っているが、障害福祉サービス事業所も増え、また、利用登録はしているが、日常生活に支障をきたしていないという理由で、利用を控える方もいることなどから、以前と比べ、日々の利用者が減ってきてている。
- 今期（令和元年度～令和3年度）の指定管理においては、指定管理料の上限が設けられたことから、人件費の関係から、収支がマイナスとなっている。
- 都賀地域活動支援センターについては、施設の老朽化等の理由から、次期（令和4年度～令和6年度）の指定管理期間が最後となる可能性が高く、本会としても、その後の事業展開を見据えた検討が必要となっている。
- 指定管理者となることで、ある程度の人件費が確保されている。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 地域活動支援センターの適正な管理・運営

今期及び次期の指定管理については、施設の設置目的に沿った適正な管理・運営を着実に行う。

② 次々期の指定管理の継続検討（藤岡地域活動支援センター）

藤岡地域活動支援センターについては、これまでの経過、本会が施設を管理する意義、効果等を十分に検証し、次々期（令和7年度から）における指定管理の継続について、検討を進める。

③ 指定管理廃止後の事業検討（都賀地域活動支援センター）

都賀地域活動支援センターについては、令和6年度を最後に、指定管理が廃止となる可能性が高いことから、令和7年度以降の事業展開について、検討を進める。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 地域活動支援センターの適正な管理・運営	適正な管理・運営	適正な管理・運営	適正な管理・運営	適正な管理・運営
② 次々期の指定管理の継続検討（藤岡地域活動支援センター）	—	—	検討・決定	—
③ 指定管理廃止後の事業検討（都賀地域活動支援センター）	検討	検討 決 定	決定に 基づく対応	決定に 基づく対応

(3) 大平地域福祉センターの適正な管理・運営

ア 現状・課題等

- ・ 長年にわたり指定管理者として、大きな事故もなく、施設の管理・運営を安定して行っている。
- ・ 指定管理を行うことで、本会の活動拠点として大平支所を置くことができ、この大平支所事務所と居宅介護支援事業所、訪問介護事業所、通所介護事業所が隣接していることから、一体的に全事業所を管理できる利便性がある。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 大平地域福祉センターの適正な管理・運営

大平支所の事務所として一部使用していることから、次期（令和4年度から3か年）以降についても、継続して指定管理者となれるよう、適正な施設の管理・運営に努めていく。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 大平地域福祉センターの適正な管理・運営	適正な 管理・運営	適正な 管理・運営	適正な 管理・運営	適正な 管理・運営

(4) 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営

ア 現状・課題等

- 長年にわたり指定管理者として、大きな事故もなく、施設の管理・運営を安定して行っているが、令和4年度末において同施設が廃止され、指定管理が終了することが見込まれていることから、廃止前に、利用者や配置職員への対応を検討する必要がある。

イ 改善策、今後の方向性、目標など

① 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営

今期の指定管理については、施設の設置目的に沿った適正な管理・運営を着実に行う。

② 指定管理終了の場合における利用者や配置職員への適切な対応

指定管理が終了となる場合には、混乱が生じないよう、利用者や配置職員へ適切な対応を行う。

※ 指定管理終了となる場合には、その後の同施設の活用方針について、市から示される予定であるが、本会への譲渡が可能とされた場合は、1-(3)-イ③で記載のとおり、デイサービス真名子の移転場所としての利用の可能性について検討する。

ウ 年次計画

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
① 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営	適正な管理・運営	適正な管理・運営	—	—
② 指定管理終了の場合における利用者や配置職員への適切な対応	検討	検討・決定 決定に基づく対応	—	—

第5章 計画の進捗管理

第1節 計画の実行、進捗管理について

本計画に掲げる取組事項については、原則、栃木市社会福祉協議会経営改善プロジェクトチーム設置・運営要領（令和2年6月16日）に基づき設置された経営改善プロジェクトチーム及び組織強化・財務強化・事業強化の3ワーキンググループにおいて具体案の検討、実施、進捗管理を行うこととする。

第2節 計画の評価について

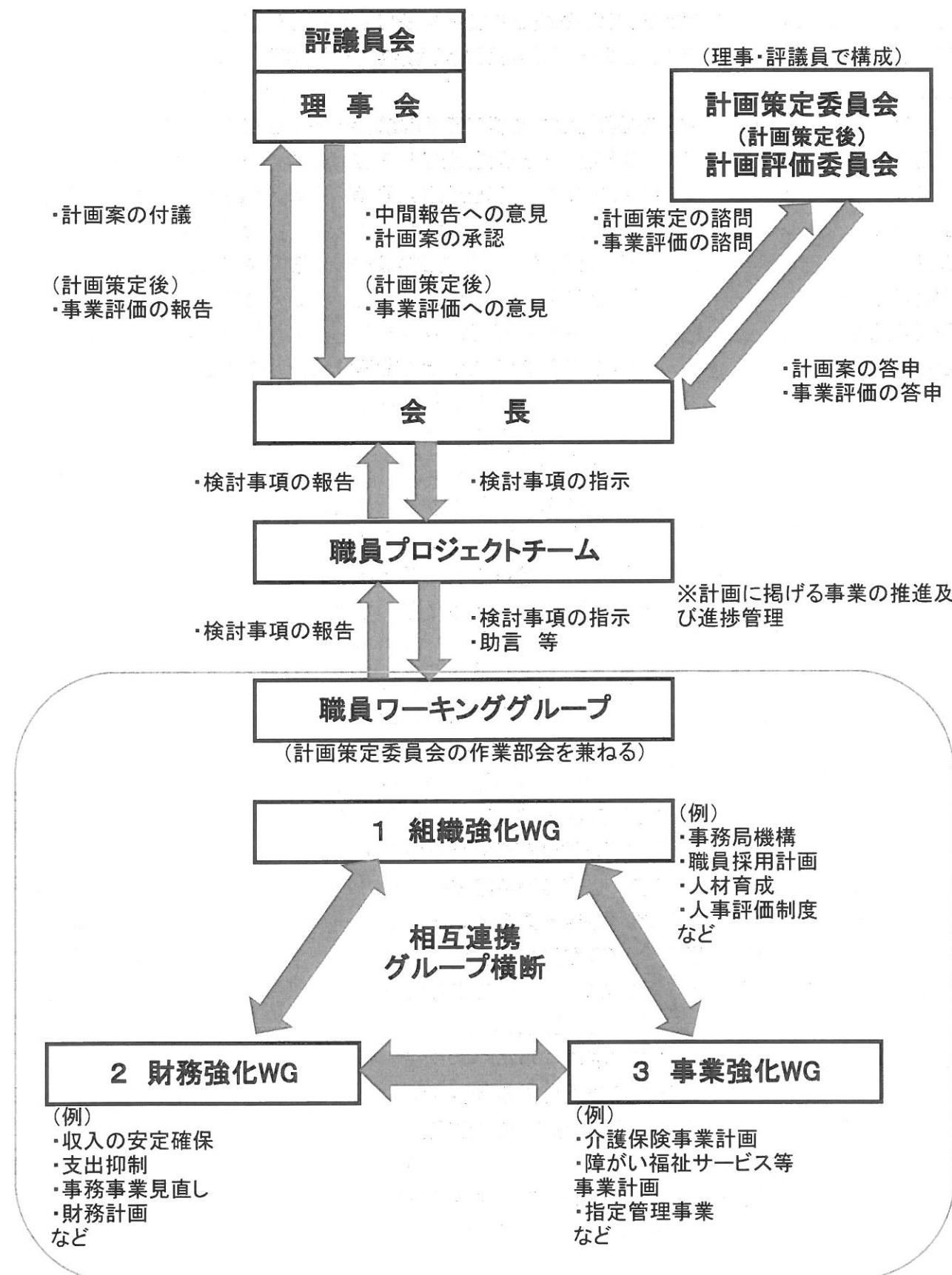
各年度における取組事項については、翌年度の8月末までに、社会福祉法人栃木市社会福祉協議会発展強化計画評価委員会設置要領（平成30年6月1日施行）に基づき設置された評価委員会において評価を行い、評価決定後の直近に開催される理事会及び評議員会において、その結果を報告する。

第3節 計画の見直しについて

本計画は、計画期間中においても、毎年の評価結果及びその結果に係る理事会・評議員会での意見等を踏まえ、適宜見直しを行うほか、本会を取り巻く状況に急激な変化があった際には、迅速に見直しを行うこととする。

参考図3

経営安定化計画(第2次発展強化計画)の
策定、進捗管理、評価に関するイメージ図



第4節 具体的取組事項の年次計画一覧

1 組織強化に関すること

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
1 組織機構の見直しと職員配置				
(1) 組織機構の見直し方針の作成	方針作成	方針作成	組織機構の見直し	新組織の検証
(2) 職員採用・配置計画の策定	計画策定	計画策定	計画運用	計画運用
2 職員の資質向上				
(1) 人材育成方針の作成	方針作成	方針運用	方針運用	方針運用
(2) 職員研修計画の策定	計画策定	計画運用	計画運用	計画運用
(3) 人事評価システムの検討・構築	検討	方針決定 制度検討	研修 試行	研修 試行
(4) 資格取得、資格維持支援制度の検討・構築	制度検討	制度運用	制度運用	制度運用
3 働き甲斐のある職場環境づくり				
(1) 給与、昇給制度の検討	—	制度検討	制度検討	制度検討
(2) 職場交流、風通しの良い職場づくり	検討 実施	検討 実施	検討 実施	検討 実施
(3) 心身の健康管理、ワークライフバランスの向上	検討 実施	検討 実施	検討 実施	検討 実施
4 事務室、事業所施設の安定確保				
(1) 本所、支所の各事務室、事業実施施設の課題の明確化と対策の検討				
① 本所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施
② 大平支所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施

③ 藤岡支所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施
④ 都賀支所関係	対応策の検討	対応策の検討・決定	決定事項に基づく対応	決定事項に基づく対応
⑤ 西方支所関係	対応策の検討・決定	決定事項に基づく対応	決定事項に基づく対応	
⑥ 岩舟支所関係	課題の明確化	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施	対策検討 対策実施

2 財務強化に関すること

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
1 財務及び組織運営の健全化に向けた取組				
(1) 適正な収支バランスの課題の抽出・分析	チーム設置 課題抽出	課題分析	分析結果の活用	分析結果の活用
(2) 現状の事務事業の課題の抽出・分析	チーム設置 課題抽出	課題分析	分析結果の活用	分析結果の活用
(3) 現状の職員配置、事務分掌の課題の抽出・分析	チーム設置 課題抽出	課題分析	分析結果の活用	分析結果の活用
(4) 進むべき方向性（目標）確立に向けた検討・協議	検討 協議	目標確立	目標の浸透	目標の浸透
2 財務基盤の充実強化				
(1) 補助金（助成金）の一定確保を図るための地域福祉事業の創設				
① 担当チームの設置及び会議の開催	設置 会議開催	会議開催	会議開催	会議開催
② 事業実施に向けた組織体制の検討及び構築、事業の実施	検討	実施	実施	実施
③ 職員提案制度の見直し及び実施	見直し	実施	実施	実施
(2) 戦略的なファンドレイジングの検討及び実施				
① 組織内における理解の促進	研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施

② 専門チームの設置	—	設 置 検 討	検 討 実 施	検 討 実 施
③ 職員のスキルの向上				
a 職員研修の実施	研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施	必要に応じ 研修実施
	内容検討	実 施	実 施	実 施
	把握 分 析	分析結果 の活用	分析結果 の活用	分析結果 の活用
	検 討 把 握	検討結果 の活用	検討結果 の活用	検討結果 の活用

(3) 理解される社協への変革と推進

① ホームページの検証・見直し	検 証 見直し	必要に応じ 見直し	必要に応じ 見直し	必要に応じ 見直し
② 事業や講座等のオンラインの活用	試験導入	導 入 活 用	活 用	活 用
③ 本会の概要、事業、講座等の YouTube による動画配信	検 討 協 議	導 入 配 信	配 信	配 信
④ SNS 活用ガイドライン等の作成	検討協議 作 成	活 用	活 用	活 用

(4) 資産の有効活用を図るための検討・運用

① 担当チームの設置、検討・協議	設 置 検討協議	検 討 協 議	検 討 協 議	検 討 協 議
② 資産運用計画の作成、見直しの実施	—	計画作成	計画に基 づく運用	計画に基 づく運用

3 経常経費の抑制

(1) 資器材の一元管理によるコストの削減

① 物品等購入の際の事前決裁の周知・徹底	周 知 徹 底	周 知 徹 底	周 知 徹 底	周 知 徹 底
② 物品等の共同購入の徹底・継続実施	徹 底 実 施	徹 底 実 施	徹 底 実 施	徹 底 実 施

(2) 福祉団体等への補助金・交付金の見直し

① 担当チームの設置、検討 ・協議	設 置 検討協議	検 討 協 議	—	—
② 見直し案の作成、見直し	—	案作成 実 施	実 施	実 施
③ 事業や活動の公開	—	検 討 協 議	実 施	実 施

4 組織の安定運営に向けての取組

(1) 担当チームの設置及び会 議の開催	設 置 会議開催	会議開催	会議開催	会議開催
(2) 財政健全化計画（仮称） の策定	—	策 定	実 施	実 施
(3) 地域福祉活動計画の進行 チェックを経営安定化計画 の視点で確認・検証	チエックリス トの作成	確 認 検 証	確 認 検 証	確 認 検 証
(4) 経営安定化計画における 各取組の状況確認・検証	確 認 検 証	確 認 検 証	確 認 検 証	確 認 検 証

3 事業強化に関すること

具体的な取組事項	R3年度	R4年度	R5年度	R6年度
1 在宅福祉事業の安定経営				
(1) 居宅介護支援事業の安定かつ適正な実施				
① 事業規模の見直し検討 (統合等を含む)	検 討	検 討	検討結果に 基づく対応	検討結果に 基づく対応
② 正規職員の配置人数及び嘱 託職員配置の比率の検討	検 討	検 討	検討結果に 基づく対応	検討結果に 基づく対応
③ 他部署のケアマネ資格保持 者活用の検討	検 討	検 討	検討結果に 基づく対応	検討結果に 基づく対応
(2) 訪問・居宅介護等事業の安定かつ適正な実施				
① サービス提供責任者や登録 ヘルパーの確保策の検討・実施	検 討	検 討 実 施	実 施	実 施
② 事業所のP R方法の検討・ 実施	検 討	検 討 実 施	実 施	実 施

③ 北部ヘルパーステーションの事業規模の見直し検討・実施	検討	検討	検討結果に基づく対応	—
------------------------------	----	----	------------	---

(3) 通所介護事業の安定かつ適正な実施

① 3事業所のサービス内容の検討・実施	検討	検討	実施	実施
② デイサービス福寿園の事業規模、事業継続の検討	検討	検討 決定	決定事項に基づく対応	決定事項に基づく対応
③ デイサービス真名子の事業継続及び移転の検討	検討	検討決定 (移転準備)	(移転準備)	(移転)

(4) 就労継続支援B型事業の安定かつ適正な実施

① 利用者の能力にあった就労業務の開拓	検討 実施	検討 実施	検討 実施	検討 実施
② 利用者ニーズ等を把握するためアンケート調査の実施	実施	実施	実施	実施
③ 今後の事業展開についての検討	検討	検討	検討結果に基づく対応	検討結果に基づく対応

(5) 児童発達支援事業の安定かつ適正な実施

① 人材確保・定着率向上のための取組の検討・実施	検討	検討 実施	実施	実施
② 児童発達支援管理責任者資格の取得支援	実施	実施	実施	実施

(6) 特定相談支援事業所・障害児相談支援事業所の安定かつ適正な運営

① 相談員支援専門員に対する継続的な研修の実施	実施	実施	実施	実施
② 相談支援専門員資格取得への支援（相談支援従事者研修の受講支援）	実施	実施	実施	実施

2 指定管理事業の適正実施

(1) 老人福祉センター等の適正な管理・運営

① 老人福祉センター等の適正な管理・運営	適正な管理運営	適正な管理運営	適正な管理運営	(適正な管理運営)
② 次期指定管理の検討	検討 決定	—	—	—

(2) 地域活動支援センターの適正な管理・運営

① 地域活動支援センターの適正な管理・運営	適正な管理運営	適正な管理運営	適正な管理運営	適正な管理運営
② 次々期の指定管理の継続検討(藤岡地域活動支援センター)	—	—	検討 決定	—
③ 指定管理廃止後の事業検討(都賀地域活動支援センター)	検討	検討 決定	決定に基づく対応	決定に基づく対応

(3) 大平地域福祉センターの適正な管理・運営

① 大平地域福祉センターの適正な管理・運営	適正な管理運営	適正な管理運営	適正な管理運営	適正な管理運営
-----------------------	---------	---------	---------	---------

(4) 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営

① 西方ふれあいプラザの適正な管理・運営	適正な管理運営	適正な管理運営	—	—
② 指定管理終了の場合における利用者や配置職員への適切な対応	検討	検討・決定 決定に基づく対応	—	—

第六章 資料編

第1節 計画策定の経過

期 日	会 議 名	内 容
令和2年 7月10日	令和2年度・第1回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の構成について
7月30日	第2回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第1章～第3章関係)
8月27日	第3回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第1章～第3章関係)
9月24日	第4回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第1章～第3章関係)
10月 7日	令和2年度第3回理事会	第2次発展強化計画の策定について
10月16日	令和2年度第2回評議員会	第2次発展強化計画の策定について
10月29日	第5回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第1章～第3章関係)
11月26日	第6回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第1章～第4章関係)
12月10日	令和2年度第4回理事会	第2次発展強化計画の策定について (計画策定委員会の設置等について)
12月18日	令和2年度第3回評議員会	第2次発展強化計画の策定について (計画策定委員会の設置等について)
12月24日	第7回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第4章関係)
令和3年 1月20日	第8回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第4章関係)
2月17日	第9回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案について (計画書第4章関係)
2月24日	第1回発展強化計画策定委員会	正副委員長の互選 第2次発展強化計画(素案)について
3月17日	第10回経営改善プロジェクトチーム会議	第2次発展強化計画の素案の修正ほか
3月24日	第2回発展強化計画策定委員会	第2次発展強化計画(素案)について
5月24日	令和3年度・第1回経営改善プロジェクトチーム会議	経営安定化計画(第2次発展強化計画) (素案)の修正について

6月 2日	第3回発展強化計画策定委員会	経営安定化計画（第2次発展強化計画）（素案）について
6月 7日	令和3年度第1回理事会	経営安定化計画（第2次発展強化計画）の報告
6月 23日	令和3年度第1回評議員会	経営安定化計画（第2次発展強化計画）の報告

※ 上記のほか、組織強化WG（ワーキンググループ）、財務強化WG、事業強化WGにおいて、毎月、定例的に会議を開催し、取組事項等についての協議を行った。

第2節 関係規程等

1 社会福祉法人栃木市社会福祉協議会発展強化計画策定委員会設置要領・名簿

社会福祉法人栃木市社会福祉協議会発展強化計画策定委員会設置要領

(目的)

第1条 この要領は、社会福祉法人栃木市社会福祉協議会（以下「本会」という。）の健全な事業運営や組織の基盤強化を図るための栃木市社会福祉協議会発展強化計画（以下「計画」という。）を策定するにあたり、その策定を行う委員会の設置に関する必要な事項を定める。

(名称)

第2条 この委員会は、栃木市社会福祉協議会発展強化計画策定委員会（以下「策定委員会」という。）と称する。

(所掌事務)

第3条 策定委員会は、次の各号に掲げる事項について協議する。

- (1) 計画の策定に関する必要な調査、研究
- (2) 計画案の策定
- (3) その他計画策定のために必要な事項

(組織)

第4条 策定委員会は、本会の理事又は評議員である者10名以内で構成し、本会会长が委嘱する。

- 2 策定委員会に、委員長1名、副委員長1名を置き、委員の互選とする。
- 3 策定委員会は、必要に応じ委員長が招集し、議長となる。ただし、最初に行われる策定委員会は、本会会长が招集する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときはその職務を代理する。
- 5 委員長は、必要があると認められるときは、策定委員会に委員以外の者の出席を求めることができる。

(作業部会)

第5条 策定委員会に作業部会を設置する。

- 2 作業部会は、必要に応じ複数置くことができ、策定委員会の指示に基づき、計画についての具体的な作業を行う。
- 3 作業部会は、本会会长が任命する職員で構成する。
- 4 作業部会に、部会長1名、副部会長2名を置き、部会員の互選とする。
- 5 作業部会は、必要に応じ部会長が招集し、議長となる。
- 6 副部会長は、部会長を補佐し、部会長に事故あるときはその職務を代理する。

(委員の任期)

第6条 委員の任期は、計画策定が終了するまでの期間とする。

- 2 補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(事務局)

第7条 策定委員会の事務局は、法人運営課に置く。

2 事務局職員は、委員長の命により、策定委員会の業務を行うもののほか、作業部会に必要な資料の作成、提出等を行うものとする。

(その他)

第8条 この要領に定めるもののほか、策定委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が別に定める。

附 則

この要領は、平成27年9月3日から施行する。

附 則

この要領は、平成28年6月17日から施行する。

附 則

この要領は、令和2年9月1日から施行する。

第2次発展強化計画策定委員会委員名簿

※敬称略

No	選出区分	役 職	氏 名	備 考
1	理 事		笹 生 良 勝	皆川地区社会福祉協議会
2	//		和久井 紀 明	大平地区社会福祉協議会
3	//		進 上 一 巳	藤岡地区社会福祉協議会
4	//		山 田 加代子	都賀地区社会福祉協議会
5	//	委 員 長	田 中 敏 雄	西方地区社会福祉協議会
6	//	副委員長	五十畠 恵 造	岩舟地区社会福祉協議会
7	評議員		羽 山 直 克	民生委員児童委員
8	//		早乙女 公 子	散髪ボランティアグループ
9	//		首 長 正 博	栃木市福祉総務課長

2 栃木市社会福祉協議会経営改善プロジェクトチーム設置・運営要領

1 設 置

栃木市社会福祉協議会（以下「本会」という。）の経営改善を迅速かつ確実に推進するため、経営改善プロジェクトチーム（以下「プロジェクト」という。）を設置する。

2 役 割

- (1) プロジェクトは、会長の命を受け、本会の経営改善に必要な重要事項について、協議・検討を行い、速やかに、これを推進する。
- (2) プロジェクトは、本会発展強化計画に掲げる事業の着実な推進のため、その進捗を管理する。

3 組 織

- (1) プロジェクトは、事務局長、事務局次長、課長及び支所長の職にある職員並びに下記4に定めるワーキンググループの副座長をもって組織する。
- (2) プロジェクトにリーダー及びサブリーダー1人を置き、それぞれ、事務局長及び事務局次長をもって充てる。
- (3) リーダーは、プロジェクト運営の全般を総理・統括する。
- (4) サブリーダーは、リーダーを補佐し、リーダーに事故あるとき、又はリーダーが欠けたときは、その職務を代理する。

4 ワーキンググループ

- (1) プロジェクトにおける協議・検討を効率的に行い、併せて、より多くの職員の意見を反映させるため、プロジェクトの下部組織として、次のワーキンググループを置く。
 - ア 組織強化ワーキンググループ
 - イ 財務強化ワーキンググループ
 - ウ 事業強化ワーキンググループ
- (2) ワーキンググループは、次に掲げる職員で構成し、プロジェクトリーダーの指示を受け、必要な調査・研究、プロジェクトへの報告、提案等を行うものとする。
 - ア 課長又は支所長の職にある職員のうち、下記(3)に定める各ワーキンググループの座長として、プロジェクトリーダーが指名する者
 - イ 課長補佐、支所長補佐、副主幹、係長、主査、主任及び主事の職にある全職員（ただし、栃木市に出向している者は除くこととし、所属するワーキンググループについては、事務局次長、課長及び支所長の意見を聴いて、プロジェクトリーダーが指定する。）
- (3) 各ワーキンググループに座長及び副座長2人を置き、座長はプロジェクトリーダーの指名により、副座長は構成員の互選により定める。
- (4) 座長及び副座長の役割は、プロジェクトのリーダー及びサブリーダーの役割に準ずる。
- (5) ワーキンググループは、各ワーキンググループにおける会議のほか、必要に応じ、組織強化ワーキンググループの座長を幹事として、正・副座長会議及び合同

会議を開催する。

- (6) ワーキンググループに所属しない職員であっても、ワーキンググループから求めがあったときは、その会議に出席し、意見等を述べることができる。

5 助 言

プロジェクト及びワーキンググループは、その協議・検討等に当たり必要があるときは、専門家、学識者等の助言を求めることができる。

6 庶 務

- (1) プロジェクトに関する庶務は、法人運営課において処理する。
(2) ワーキンググループの記録その他の庶務は、各ワーキンググループにおいて、座長が指名する職員が行う。

7 その他

この要領に定めるもののほか、プロジェクト及びワーキンググループの運営に関し必要な事項は、プロジェクト又はワーキンググループにおいて定める。

8 実施期日

この要領は、令和2年6月16日から実施する。

経 営 安 定 化 計 画 (第2次発展強化計画)

令和3年6月発行 社会福祉法人 栃木市社会福祉協議会

〒328-0027 栃木市今泉町2-1-40

TEL 0282-22-4457

ホームページ <http://www.tochigishi-shakyo.or.jp/>
