

令和 8 年度 事業計画

令和８年度 経営方針

社会福祉法人 伊賀市社会福祉協議会

会 長 平 井 俊 圭

令和８年度は、「第５次伊賀市地域福祉活動計画」と「第４次基盤強化計画」の実行を本格化させる、初動の重要な年度です。少子高齢化や人口減少、孤独・孤立、生活困窮など、地域の生活課題は一層複雑化・重層化しています。これに伴い、本会に求められる役割も、かつてないほど大きくなっています。

こうした時代において、私たちに求められるのは「地域福祉の実践」と「経営基盤の再構築」です。これらに対立するものと捉えず、一体的に進める姿勢が不可欠です。経営改善は、単なる収支調整ではありません。支援が必要な人に必要な支援を届け続けるために、法人としての持続可能性を高める取り組みであり、社協の使命を果たすための責任ある経営そのものです。

役職員が目的を共有し、限られた資源を最大限に活かしながら、地域福祉の前進と経営の安定の両立を図ってまいります。あわせて、職員が安心して働ける環境づくりや部門間の連携強化、業務効率化を進めます。地域や関係機関との協働を深め、変化に柔軟に対応できる組織づくりに取り組みます。

また、単なる制度運営に留まらず、地域の声に真摯に耳を傾けることが重要です。住民、行政、団体等の皆さまとともに、課題解決の仕組みを共創し続けることこそ、社協の本来の役割であると考えています。私たちは、地域福祉の中核組織としての責任と誇りを持ち、実行と改善を重ねながら、信頼される法人運営に努めます。

令和８年度は、本会が将来にわたり地域福祉の使命を果たし続けるため、その基盤を盤石にする「実行の年」です。役職員が一丸となり、行政、関係機関、地域住民、企業、団体の皆さまとの連携を一層深めながら、持続可能な経営と地域福祉の前進の両立に全力で取り組んでまいります。

皆さまのご理解とご協力を心よりお願い申し上げます。

令和8年度 重点経営方針

1. 財政基盤の強化

委託・補助事業におけるこれまでの収支改善の成果を基盤とし、事業ごとにコスト構造の最適化を継続することで、将来にわたって健全な財政運営体制を構築します。

また、中期経営計画に基づき、予算管理の徹底と効率的な事業運営を推進し、法人全体の事業活動収支の黒字化と純資産の回復を目指します。

2. 持続できる組織体制の構築

組織の持続可能性を確固たるものとするため、経営状況や地域ニーズに応じた機動的な人員配置や拠点整備を推進します。併せて、次世代リーダーの育成への支援を進め、職員一人ひとりの専門性と組織全体の支援力のさらなる向上を図ります。

3. 職員の待遇改善

実施した給与体系や手当の見直しを継続・定着させ、職員が将来を見据えて安心して業務に従事できる環境を継続して整えます。働き方改革やDX（デジタルトランスフォーメーション）による業務効率化を並行して進めることで、ワーク・ライフ・バランスを推進し、多様な人材が定着できる「選ばれる職場」としての魅力を高めます。

中期経営計画に基づく総合目標：

5年間(令和7～11年度)で財務状況を黒字化し、純資産を回復します。

中期経営計画に基づくKPI（重要業績評価指標）に基づき、引き続き改善に向け取り組みます。

各部門における経営方針（2025年3月制定）

地域福祉部門

背景：委託事業の収支がとれていません。

改善方針：委託事業の見直しと効率化を進めます。

福祉サービス部門

背景：人件費比率が高いため、コスト削減が急務です。

改善方針：サービス提供の最適化、コスト削減を実施します。

総務部門

背景：給与水準が低く、人材確保が困難です。

改善方針：職員の待遇改善をおこない、人材確保を促進します。

令和 8 年度 事業方針

事務局長 田邊 寿

令和 7 年度に策定した「第 5 次伊賀市地域福祉計画」及び「第 5 次伊賀市地域福祉活動計画」、「第 4 次伊賀市社会福祉協議会基盤強化計画」に基づき、令和 8 年度は「持続可能な伊賀市社会福祉協議会（社協）」の実現に向けた年と位置づけます。

私たちは、市民や 地域運営団体、社会福祉法人、企業等とのパートナーシップを深め、以下の 5 つの柱を軸とした体制整備を強力に推進します。

1. ヒト（職員）： 専門性の向上と「人のための組織」への転換

【基盤強化計画の 5 年後のゴール】

定年退職の波を乗り越え、次世代・専門職リーダーが育っており、「安心して働き続けられる社協」として認知されている状態。

定年退職による世代交代を見据え、次世代リーダーおよび専門職リーダーの育成に注力します。法令遵守や虐待防止対応を含め、高い倫理観に基づいた報連相を徹底し、一人ひとりが正しく判断し、行動できる組織を実現します。「安心して働き続けられる社協」として、職員が誇りを持って業務に取り組める体制を構築します。

2. モノ（拠点）： 持続可能な拠点再編と BCP・ICT 基盤

【基盤強化計画の 5 年後のゴール】

「サービスは継続・施設は賢く絞る」方針のもと拠点の集約が進み、全拠点で BCP（事業継続計画）と ICT 環境（情報インフラ）が標準化されている状態。

ICT 環境の標準化やグループウェア（情報共有基盤）の活用等により、情報の連携を

加速させます。全拠点での BCP の見直しを通じて、地域福祉の継続性を担保します。

3. カネ（資源）： 財務体質の健全化と自主財源モデルの確立

【基盤強化計画の 5 年後のゴール】

事業活動収支が黒字化を継続し、自己資本比率が安定しており、委託事業の赤字構造が是正され、寄付等の自主財源が積み上げられている状態。

委託事業の赤字構造の是正を完了したことに伴い、単年度黒字の継続を目指します。また、子どもの貧困等の地域生活課題に連動した寄付や遺贈寄付等の受入を進め、地域課題解決のための財源確保に向け取り組みます。

4. 情報： 戦略的広報と根拠（エビデンス）に基づいた組織運営

【基盤強化計画の 5 年後のゴール】

組織の意思決定がデータと現場の声に基づいて行われ、社内外への情報流通がスムーズに行われている状態。

戦略的広報の強化により、社協の活動価値を可視化※します。また、業務データを活用した効果測定を行い、根拠に基づいた効率的な事業運営と、円滑な情報流通を組織全体で実現します。

※活動価値の可視化： 私たちは、日々の相談支援や地域活動が「地域社会にどのような積極的な変化をもたらしたか」を、客観的なデータと現場での生の声を組み合わせで発信します。単なる実施報告ではなく、地域福祉の「価値」を可視化することで、市民の共感に繋がります。

5. 知的財産： ノウハウの共有化と「伊賀市社協モデル」の発信

【基盤強化計画の5年後のゴール】

業務の属人化を解消し、「社協の知的財産」として共有化され、若手への継承や他地域へのモデル発信が進んでいる状態。

職員が持つ高度な支援技術や地域づくりの経験を「組織の資産」として共有化を目指します。業務の平準化を進めることで、支援の質を均一化し、本会独自の先駆的な取り組みを「伊賀市社協モデル」として発信します。

地域福祉部門

＜重点事業＞

第 5 次伊賀市地域福祉活動計画の基本目標「激動の時代を『高参加・高福祉』で地域生活課題を解決できる伊賀市の実現」に基づき、地域の多様な主体の参画を得ながら、地域生活課題の解決と地域福祉を基点としたまちづくりを推進します。

1 地域福祉コーディネーターによる地域支援の充実

（１）地域福祉ネットワーク会議等の活性化

住民自治協議会単位での会議に多様な機関・団体が参加し、住民が主体的に地域生活課題の解決に取り組める場を支援します。

（２）エリア担当制の導入と地域支援計画の計画的な推進

地域支援をエリア担当制で推進し、四半期ごとに地域支援計画（地域 PDCA）を作成して評価・検証を行います。

（３）業務管理システムの活用

業務管理システムを活用し、地域福祉コーディネーターの活動記録の整理・集約を図るとともに、業務の効率化とデータ活用を推進します。

（４）多機関連携による重層的支援体制の強化

各課及び関係機関との連携を深め、包括的な支援体制の充実を図ります。

（５）事例検討を通じた支援の質の向上

実際のケースを共有・検討し、より効果的な支援方法の確立とサービスの向上を図ります。

（６）職員の資質向上に向けた研修の実施

地域福祉コーディネーターの専門性と対応力を高めるため、年 2 回の研修を実施します。研修では、重層的支援の理解やファンドレイジングの手法、地域生活課題の事例共有を行い、研修後には実務に反映できるようフォローアップを行い

ます。

(7) アウトリーチによる早期発見・早期対応の強化

地域生活課題を抱える人を早期に発見し、迅速に関係機関と連携しながら伴走支援を行います。

(8) ファンドレイジングを活用した地域活動の自立支援

地域の団体や自治組織が必要な財源を獲得できるよう、助成金等の申請支援や助成金情報の提供、手続きのサポートを行います。

(9) 地域生活課題に即応できる包括的な支援体制の構築

自治体・関係機関・住民団体（見守り支援員等）と連携し、情報共有・支援調整を行う「（仮称）ケアネット活動」の仕組みづくりを行います。地域福祉コーディネーターを活動の中心に据え、地域生活課題の把握に努めるとともに、包括的な支援体制の整備を図ります。

2 第5次地域福祉活動計画の推進

12 の地域生活課題の解決に向けた対策活動を推進するとともに、計画推進初年度として、評価指標に基づくデータ収集やアンケート調査等を実施します。特に、多くの地域生活課題の対策活動に位置付けている「（仮称）ケアネット活動」については、地域福祉コーディネーターと連携し、仕組みづくりに向けたモデル構築に着手します。

3 伊賀市災害ボランティアセンター運営マニュアルの改訂

災害時の生活再建から復旧・復興までを見据え、被災者のフェーズに応じた支援体制を整えるため、「伊賀市災害ボランティアセンター運営マニュアル」の改訂を完了させます。

4 子どもの第三の居場所の基盤強化

補助期間の2年目として、3年間の補助期間終了後を見据え、子どもの自立に向けた支援を通じた子どもの貧困問題の解決に取り組むとともに、安定的な運営が可

能となる基盤づくりに取り組みます。

5 ファンドレイジングの推進

地域福祉活動計画の重点課題（子どもの貧困等）の解決に向け、課題と紐づけた寄付キャンペーンを展開するとともに、遺贈寄付の受入体制の構築を進め、安定的な自主財源の確保を図ります。

6 地域の権利擁護支援体制の充実

日常生活自立支援事業、後見サポートセンター事業、法人後見事業により、認知症や障がい等で判断能力が不十分な方を援助し、地域の権利擁護支援体制の充実に取り組みます。

7 相談支援を基にした重層的支援体制支援の確立

- （１）自立相談支援事業、家計改善支援事業、就労支援事業、生活福祉資金貸付事業を一体的に推進し、寄り添い支援により、安心して相談ができ、解決に向かって進んでいける相談支援を提供します。
- （２）子ども支援プロジェクト、いがっこの家、独自事業との連動、関係機関との連携により、子どもの生活改善及び学習支援を展開します。
- （３）ひきこもり地域支援センターへの取組み、ひきこもりサポーターの活用、家族会の活性化等により、ひきこもり支援の充実を図ります。
- （４）居住支援協議会等活動支援事業や伊賀市居住支援協議会への取組み、入居前支援（物件紹介）システムの確立等により、居住支援事業の充実を図ります。
- （５）事例検討や研修会への参加、社内 OJT により、職員の資質向上及び相談員のスキルアップを図ります。
- （６）虐待やコンプライアンスを重視した支援を推進します。
- （７）社内連携により相談者を取りこぼさない体制を確立します。
- （８）寄付金を活用した高校進学のための支援活動にモデル的に取り組みます。

8 内部の対話を促進する場の設定

社会情勢の変化に俊敏に対応できる組織づくりのために、地域福祉部門の職員が、部署や役職の垣根を越えて、率直に意見を交わすワークショップ形式の対話の場を設けます。対話を通じて職員間の相互理解と信頼関係を深めるとともに、得られた気づきや提案等を具体的な業務改善につなげ、継続的な組織風土の改革を推進します。

【社協事務局（本部・地域センター）の窓口受付時間の短縮について】

職員の働き方改革やデジタル技術の活用推進、業務の効率化を目的として、社協事務局の窓口受付時間を短縮します。（導入時期や短縮時間等は告知期間の確保を含め調整中です。）窓口や相談対応以外の時間での業務を確実に進め、迅速に正確に処理・対応するためのものです。あわせて、市民の皆様のご利用に極力影響が出ないよう、代替の相談方法や支援のあり方について、引き続き検討を行います。

なお、当会による介護・障がい等福祉サービスの提供時間には変更はありません。

【目標値（KPI）】

地域福祉コーディネーターの相談受付 600 件

自立相談支援事業の新規相談 500 件

生活困窮者家計改善支援事業の新規相談 37 件

新規寄付額の増加 1,200,000 円

福祉サービス部門

＜重点事業＞

福祉サービス部門は、令和 7 年度に実施した通所介護事業所の閉所および令和 6 年度からの訪問介護事業の統合という組織再編の結果を、「持続可能な収益構造への転換」へと繋げる実行の年とします。訪問介護のスケールメリットを活かしつつ、DX 導入によるコスト削減（事務負担・残業代等）により、部門収支の黒字化をめざします。

【主な改善提案項目】

- ・ 訪問介護の収益最大化：「ヘルパーステーション中部」の稼働率を最大限に高めるとともに、特定事業所加算（I）の取得をめざします。
- ・ 通所介護の付加価値向上：小規模の特性を活かしつつ、個別リハビリや中重度者対応にも特化した「高単価型」へのシフトも視野に入れ、効率的な運営を図ります。
- ・ 生産性の向上（DX 推進）：記録業務のデジタル化と事務フローの簡素化により、現場の直接サービス時間を確保しつつ、超過勤務時間を削減します。
- ・ 資格取得の集中支援：介護福祉士やケアマネジャー試験等の勉強会を実施し、職員間の交流並びに相互のスキルアップ等、人材育成並びに資格取得後の定着をめざします。

【中長期目標との連動】

5 カ年の中期経営計画に基づき、令和 11 年度の純資産回復に向けた「不採算の止血から収益源の再構築」へ移行する重要な年とします。2027 年度を目途に単年度黒字化の達成と継続に向け取り組みます。（基盤強化計画より）

＜令和 8 年度の主な取り組み＞

（１）居宅介護支援事業

- ①**特定事業所加算の取得・維持**：質の高いケアマネジメント体制を整備し、収益性の向上と専門性の担保を両立させます。
- ②**地域包括支援センターとの連携深化**：困難事例等への対応力を強化し、地域の福祉課題解決の中核としての役割を果たします。
- ③**ICTによる業務効率化**：外出先からの報告入力等を定着させることにより、移動時間の削減と利用者・家族と向き合う時間の増加を図ります。また、連携システムの導入に向けた取り組みをすすめます。
- ④**社協ブランドの発信**：公平・中立な立場での権利擁護やフォーマル・インフォーマルサービスを組み合わせた専門性の高いプラン作成を行い、利用者・家族・関係機関・地域からの信頼を高めます。

（２）訪問介護事業

- ①**統合によるスケールメリットの完遂**：中部ヘルパーステーションを拠点とした効率的な配車・訪問ルート最適化により、稼働率を向上させます。また、ケアマネジャー等との連携・周知等により、顧客獲得に取り組みます。
- ②**チームケア体制の確立**：サービス提供責任者とヘルパー間の情報共有をデジタル化し、シフト作成等サービス品質の均一化を図ります。
- ③**処遇改善加算等の最大活用**：職員のスキルに応じた処遇を徹底し、中堅職員のリーダーシップを育成します。
- ④**自費サービスの検討**：保険外ニーズへの対応を検討し、収益の多角化と地域住民の利便性向上をめざします。

（３）通所介護事業

- ①**独自のサービスプログラムの展開**：認知症予防やフレイル対策など、専門性の高いプログラムを強化し「選ばれるデイ」を確立します。

- ②**稼働率の適正管理**：曜日ごとの利用変動を最小限に抑えるため、体験利用の積極的な受け入れとケアマネジャー等との連携・周知等により、顧客獲得に取り組みます。
- ③**コスト管理の徹底**：2拠点間でのスタッフ相互応援体制と、送迎ルートの共通化により、人件費・車両維持費を抑制すると共に、備品管理の効率化により、変動費の抑制に努めます。
- ④**地域資源の活用**：見守り等のボランティアを積極的に受け入れ、地域に支持される「開かれたデイ」を構築します。利用者と地域の交流を促進するとともに、スタッフの負担軽減を図ります。

（４）特定・一般相談支援事業、障害児相談支援事業

- ①**障害児相談支援の定着**：令和６年度に開始した障害児支援の体制を安定させ、０歳から高齢者まで途切れない支援体制を構築します。
- ②**多法人連携の強化**：他法人との協定に基づく相互補完体制を継続し、地域全体での相談支援のセーフティネットを継続・維持します。
- ③**専門資格の取得支援**：基幹相談支援センター等との連携を通じ、相談員のスキルアップ（スーパービジョンの活用）を推進します。
- ④**高齢・障害の属性を超えた連携**：居宅介護支援事業所や相談事業所等とのケース会議を定期開催し、世帯全体の複合的な課題に対する「丸ごと」の支援を実践します。

【目標値（KPI）】

部門全体の事業活動増減差額： 1,000 万円 の達成

訪問介護事業の稼働率： 前年比 10%増

通所介護事業の拠点合計稼働率： 80%以上の維持

部門全体の超過勤務時間： 前年比 10%削減

総務部門

＜重点事業＞

総務部門は、業務プロセスを抜本的に見直し、「業務の透明性」「コスト管理の正確性」「サービス品質の向上」を実現します。あわせて、部門横断の連携（組織内コーディネート）を強化し、効率的で健全な経営体制を構築します。

【主な改善提案項目】

- ・ 業務の棚卸し：不要な業務の廃止、統合、標準化による処理精度の向上
- ・ 文書管理の電子化：ペーパーレス化の推進とワークフローの整備
- ・ 規程の最適化：各種規程の必要な見直しとコンプライアンス遵守の徹底
- ・ 福利厚生 の 拡充：職員の職場環境の改善と満足度向上
- ・ 経費削減の推進：データ分析に基づく効果的なコスト削減
- ・ 倫理教育の強化：人権尊重・虐待防止に関する職員研修の実施

【中長期目標との連動】

「第４次基盤強化計画」および中期経営計画と連動し、５年後のKPI達成に向けて段階的に取組を進めます。

- ・ 連携強化：定期的な職場状況の把握と職員へのヒアリングによる、風通しの良い環境整備
- ・ 財務管理の徹底：月次決算データを活用した予算進捗管理による、適正な法人運営の維持
- ・ 地域連携の推進：社会福祉法人間のネットワーク強化を通じた、地域ニーズへの貢献拡大
- ・ 働き方改革の継続：ワーク・ライフ・バランスの推進、処遇改善、業務効率化の継続実施

〈令和 8 年度の主な取組〉

（１）総務課

① 経営基盤・ガバナンスの強化

総合的な経営管理

- ・「ヒト・モノ・カネ」に「情報・知的財産」を加えた 5 つの経営資源を軸に、実践計画の策定と進捗管理を行います。

意思決定の迅速化

- ・理事会および各部会の協議を効率化し、迅速な経営判断につなげます。

適正な情報開示

- ・財務諸表等の情報を正確かつ速やかに開示・報告します。

② DX 推進と業務効率化

IT 体制の強化

- ・各課・事業所に「IT 推進者」を配置し、組織全体の IT リテラシー向上を図ります。

経理システムの高度活用

- ・システムを最大限活用した分析・統計・予測により、経営会計と監査対応を強化します。

コスト意識の醸成

- ・実務と経理システムを連動させ、職員一人ひとりのコスト意識を高めます。

③ 人材育成・労務管理

人事システムの刷新

- ・人材育成を加速させるため、人事考課システムの見直しを行います。

働き方の見直し

- ・法令を遵守し、働き方改革に関する改善項目を適宜更新します。

専門家との連携

- ・ 顧問税理士、社会保険労務士等の専門家と連携し、重要な業務改善を進めます。

④ 安全管理・リスクマネジメント

BCP（事業継続計画）の整備

- ・ 災害時でも安全に業務を継続できるよう、組織全体の BCP を調整・整備します。

人権・虐待防止の徹底

- ・ 全職員を対象とした研修により、意識向上とサービス品質の改善を図ります。

事故防止に向けた情報の共有

- ・ ヒヤリ・ハット事例を共有し、安全運転管理者を中心に交通安全運動を推進します。

⑤ 拠点整備・外部連携

拠点整備の最適化

- ・ 行政等との関係機関と費用面・運営面を十分に調整します。

法人間連携の深化

- ・ 伊賀市社会福祉法人連絡会を通じて、地域の連携体制をさらに強化します。

【目標値（KPI）】

労務管理業務における超過勤務時間 前年比 15%削減

用語解説

【経営・組織に関する用語】

KPI（重要業績評価指標）

目標を達成するために、どれくらい進んでいるかを数値で測る「ものさし」のこと。例えば「相談件数 600 件」といった具体的な数字がこれにあたる。

BCP（事業継続計画）

地震などの災害が起きた際にも、大切な福祉サービスを止めない、あるいは早く再開するための「緊急時の対応マニュアル」のこと。

DX（デジタルトランスフォーメーション）

単にパソコンを使うだけでなく、デジタル技術（ICT）を活用して、仕事のやり方やサービスそのものをより良く変えていくこと。

ガバナンス

組織が正しく効率的に運営されているかをチェックし、管理する仕組みのこと。

【地域福祉・支援に関する用語】

地域福祉コーディネーター

地域の困りごとを聞き、住民や専門機関と協力して、解決に向けて「つなぎ役」を担う専門職員のこと。

重層的支援体制

「高齢者」「子ども」「生活困窮」など、分野ごとに分かれるのではなく、複雑な課題を抱えた世帯をまるごと、複数の機関が連携して支える仕組み。

アウトリーチ

支援が必要なのに自分から相談に来られない人のもとへ、こちらから出向いて支援を届ける「訪問型」の活動。

ファンドレイジング

活動に必要な資金を集めるための活動。単なる募金集めだけでなく、寄付を通じて地域住民や企業に活動のファンになってもらうための「仲間づくり」の意味も含まれる。

権利擁護

認知症や障がいなどで判断能力が不十分な方が、不当な扱いを受けないよう、本人の権利を守り、日常生活の支払いや契約をサポートすること。