

第5号議案 財政改善計画（案）について

京丹波町社会福祉協議会

財政改善計画

（案）

令和5年3月

社会福祉法人 京丹波町社会福祉協議会

はじめに

近年、社会福祉協議会を取り巻く財政状況は全国的に厳しさを増しており、京丹波町社会福祉協議会（以下、「本会」という。）でも同様の事態が発生しています。特に人口減少や少子高齢化が進む京丹波町では、町行政からの受託金や補助金の縮小、また、自主財源である会費も減少傾向にあります。加えて、これまで収益事業の柱であった介護保険事業についても、報酬単価の引き下げや総合事業等の創設など、制度の見直しが行われるごとに経営状況が大きく変化し、運営方法の改革が必要となっています。

さらに新型コロナウイルスの感染拡大により、本会が進める訪問系や通所系のサービスでは利用の自粛や、これまでの地域のつながりからご支援いただいていた寄付文化（葬儀の簡略化から香典を辞退され、故人の供養にといただいていた寄付金）についても変化し、大きな減収となっています。

このように本会を取り巻く状況は厳しく、現状では積立金の取崩しや緊急対策的には職員の賞与を減額するなどして収支のバランスを保っており、頼みとする積立金の残高に至っては危機的な状況となっています。

このような中でも、特にコロナ禍によって、より浮き彫りになった生活に困窮されている高齢者・障がい者世帯やひとり親家庭の方々への食料支援わか便の運営、ひきこもり相談から居場所づくりや当事者家族への支援を住民の皆さまの協力を得ながら進めております。

しかし、これらは自主財源を基本とした活動ではありますが、財政状況を理由として、こうした福祉支援が停滞するような事態は何としても避けなければならないと考えております。

今回の財政改善の取組は、本会が果たすべき機能である地域福祉活動の充実を図り、さらに複雑化する福祉課題のセーフティーネットとしての役割を発揮するために、継続的に安定した運営が図れるよう改革を進めるものであります。

目次

はじめに	2
第1章 計画策定の趣旨	3
第2章 財政悪化の要因分析	4
1 社協の財政収支の構造	
2 財政悪化の要因	
3 将来の推計	
4 財政調整積立金の状況	
第3章 財政改善基本方針	7
1 基本方針	
2 具体的方針と取組み	
3 取組みの効果とシミュレーション	
4 取組みの進め方	
資料	14

第1章 計画策定の趣旨

本会では、平成17年の町合併により旧3町の社協が合併し、行政と連携しながら京丹波町の福祉施策の推進役として、地域福祉の増進に努めてきました。

合併後も人口減少は進み、人口規模に応じた組織運営を進めるべきところでしたが、社会資源が乏しい京丹波町では、住民の暮らしを支える上で本会が果たす役割は大きく、様々な事業の運営とともに職員も増大していきました。

しかし、その後も人口減少は続き、また長引く景気の不調も相まって、公費財源（補助金、受託金）の縮小と共に、自主財源である会費や各サービス事業収入も減少したことで財政状況が悪化し、今年度、財政調整積立金の半分以上を取崩す緊急事態となりました。

そのような中で、今回、本会理事を中心とした財政改善委員会を立上げ、財政悪化の要因分析や改善に向けた今後の方向性について協議を進めました。

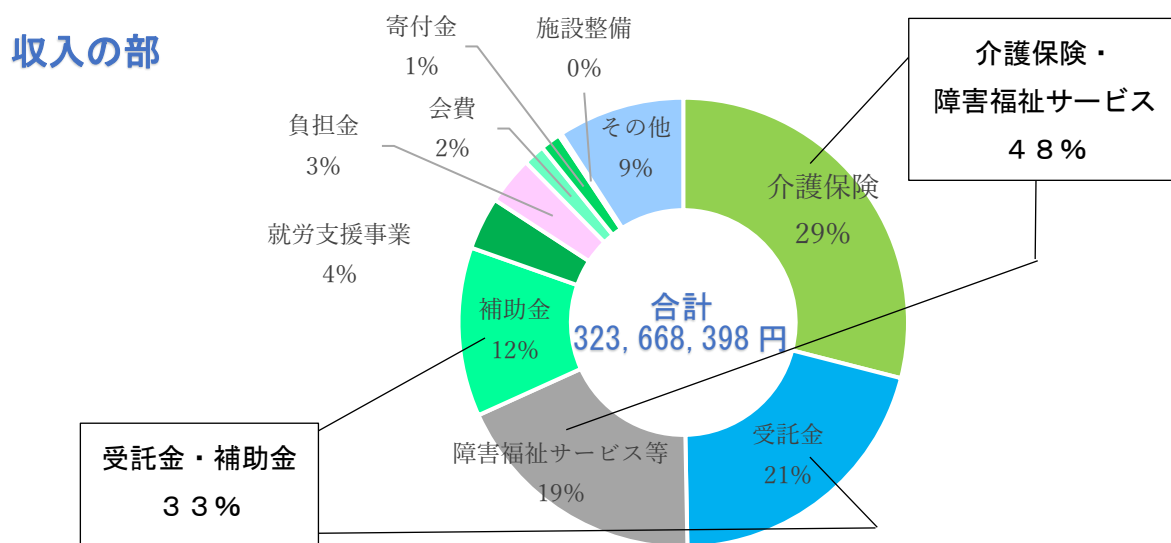
本計画では、本会に求められる地域福祉のセーフティネットの役割を果たすべく、継続的に安定した運営ができるよう、財政改善の具体的な取組をまとめるものです。

第2章 財政悪化の要因分析

1 財政収支の構造（令和3年度実績より）

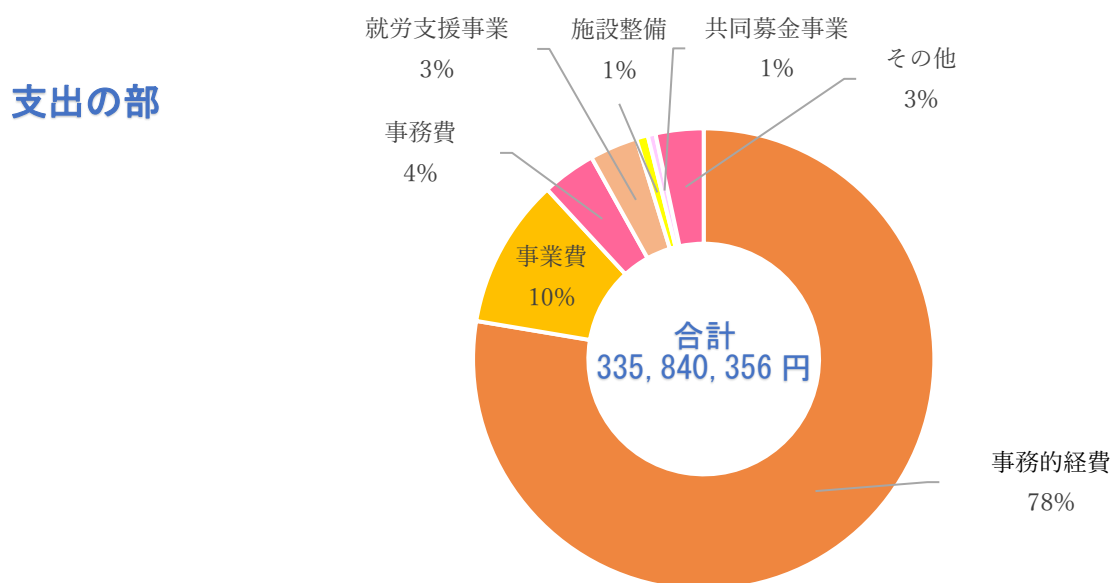
（1）収入の80%が介護・障害福祉サービスの報酬と町行政からの受託金・補助金

本会の主な収入は、事業サービスとして国からの報酬である「介護保険事業」「障害福祉サービス等」による収入が48%。「補助金」「受託金」による京丹波町行政からの収入が33%であり、この4つの財源で全体の80%を占めている。



（2）支出の80%弱が人件費

支出は、「事務的経費」である人件費が80%弱を占めている。



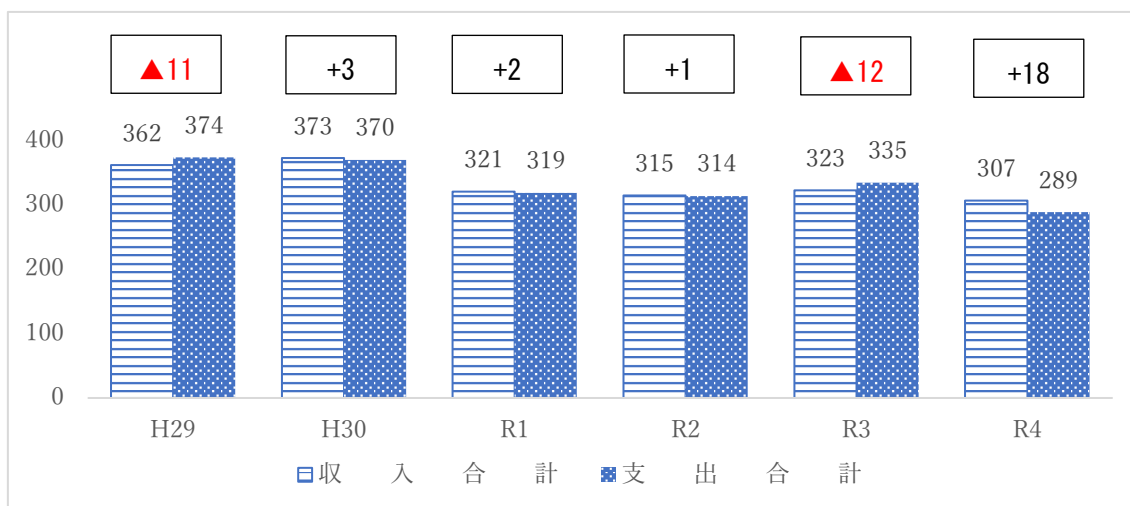
2 財政悪化の要因

(1) 黒字年度より赤字年度の金額が上回る

近年、本会の財政状況は法人全体としては黒字と赤字を繰り返していましたが、黒字の年度（H30～R2 で計 5,898 千円の黒字）より赤字年度の決算額が大きく上回り（H29▲11,787 千円、R3▲12,171 千円）、運転資金となる財源が枯渇する状況となりました。

【近年の収支状況】

単位：百万円



※H29～R3 決算額

※R4 見込額（16百万円の財政調整積立金取崩しを含む）

(2) 収入の減少

介護保険事業の収益が、利用者の減少に伴い年々減少傾向にあったため、居宅介護支援事業所（ケアマネ）を特定事業所へ移行、通所介護事業所を通常型から地域密着型へ移行など、報酬の増額に向けて取組んできましたが、以前のような収益が生み出せない状況となっています。

さらに、人口の減少や新型コロナの影響により、行政からの受託金や補助金、自主財源である会費や寄付金も減少傾向となっています。

(3) 支出の増加

支出を大きく占めるのは人件費となっており、これまでからも非正規職員の割合を増やし、人件費抑制の工夫をしてきましたが、働き方改革による同一労働同一賃金の徹底や最低賃金の改正などで非正規職員の処遇も向上し、支出が増えてきています。

また、採算が合わない事業を自主財源で補填していましたが、その繰り入れが難しくなっており財政を圧迫しています。

3 将来の推計

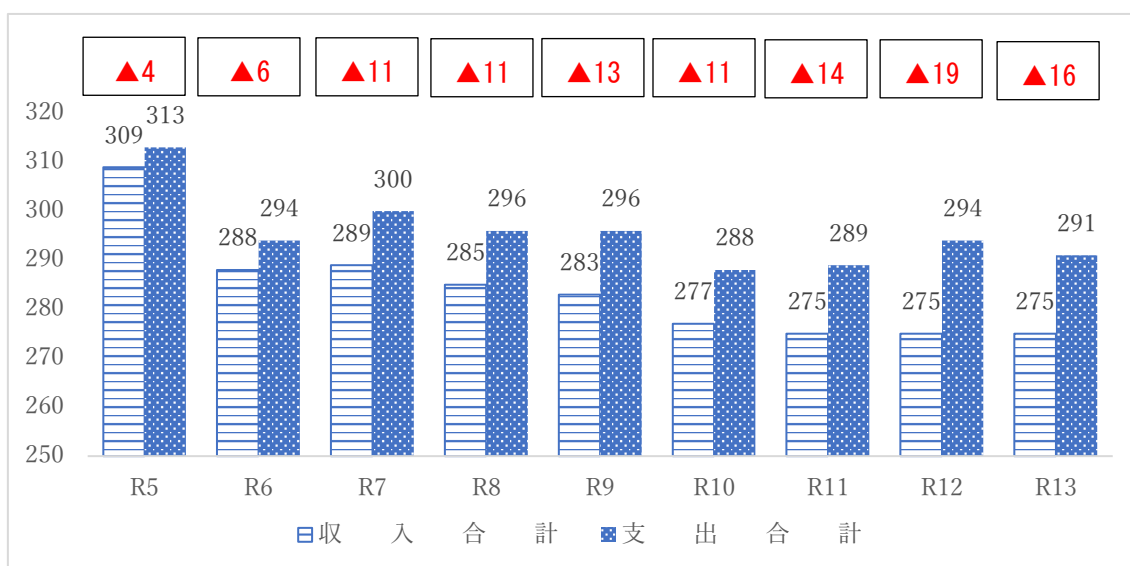
対策を講じなければさらに赤字が悪化

介護保険事業は利用者の減少と他の事業所等との競合がある中、収入の減少が見込まれます。また、会費や寄付金についても人口減少の影響を受けて減少する見込みです。

このまま対策を講じなければさらに赤字が拡大する見込みです。

【今後の収支推移】

単位：百万円

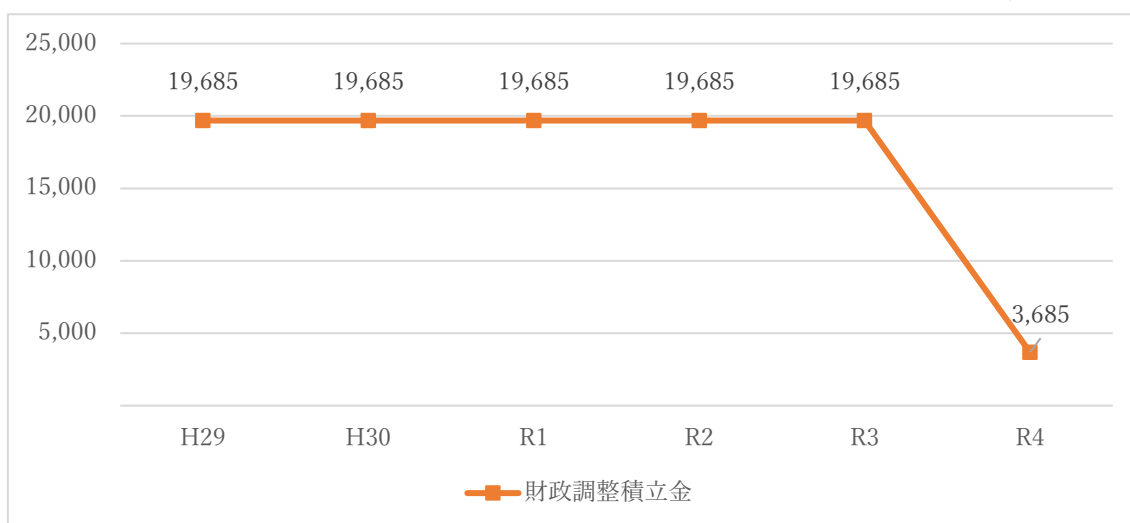


※R6以降は退職金の収支が相殺されるため計上していない。

4 財政調整積立金の状況

【積立基金残高】

単位：千円



※R4に財政調整として16百万円を取崩した。

第3章 財政改善基本方針

1 基本方針 「社会福祉協議会の役割を果たすために」

社会福祉協議会の役割は「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」として社会福祉法（109条）に規定されており、京丹波町の地域福祉計画でも、本会が策定した地域福祉活動計画とともに地域福祉を推進するため、連携を図りながら取組みをすすめる中心的な担い手となる団体です。

本会では「みんなが参加したくなる土壌づくり」を地域福祉活動計画の基本方針として定め、住民の皆さまの声を聞き、新たな出会いやつながりをつくり、役割や出番があることで、誰もが生きがいをもった生活が送れるよう、地域での支え合いや住民主体の活動を推進し、地域の福祉力向上を目指し、多様な主体の参画・協働を具体的に進めています。

また、京丹波町においても地域のつながりが薄れ福祉課題も多様化・複雑化しており、これまでの制度やサービスでは解決できない課題が増えています。

制度と制度の狭間の課題に対応できるのは、これまで地域づくりを中心に取組んできた実績と、自助・互助活動を支援する本会の役割はますます重要となっています。

このような役割を果たすためにも、本会が継続的に安定した運営が出来るよう、以下の考え方で改革を進めていきたいと思えます。

- (1) 本会の法人運営に必要な運営経費は、原則的に行政からの補助金で対応する。
- (2) 事業の内容を再度確認し、契約に基づく業務の見直しと採算の取れない事業の廃止や他の事業所で実施可能な事業の移管を検討する。
- (3) 人件費抑制、役員報酬見直し、経費削減などの経営合理化を図り、支所のあり方を含め経営の健全化と組織体制の確立を進める。
- (4) 会費や寄付金の増収を目指し、本会の活動に共感を持っていただくよう広報活動を強化する。
- (5) 経営状況のチェック機能を構築し、組織内外での監視機能の強化を図る。

2 具体的方針と取組み

(1) 具体的方針

単年度ごとの収支が黒字で推移することを具体的方針とし、基金の取崩しは行わない。

(2) 財源の改善対策

①人件費補助率（現在80%）の増加（85～100%へ）

京丹波町の地域福祉を支える本会の運営経費は、原則的に行政からの補助金で対応することが前提となっていることから、総務・地域福祉を担当する職員への人件費について、行政からの補助率上乘せを求めていく。

②受託事業や契約内容の見直し

行政施策により様々な事業を受託契約によって進めているが、再度その事業や受託内容を見直し、必要な費用の増額や不要な事業、また経費の削減など継続可能な事業として整理を行う。

【今後支所のあり方を含め、業務の見直しが必要な事業】

事業名	事業内容	現状と今後の方針	事業形態
外出支援事業 (福祉有償運送)	公共交通機関が利用できない高齢者や障害者に対し、通院や買い物への外出送迎を支援する。	非常勤運転手を確保して運営しているが、通院時間の重なりや町外の医療機関への通院が増え、正職員も業務を行うことが増えている。支所廃止に伴い、和知地区の事業については他の事業所へ移管。 ただし、和知地区の事業所も事業の継続が難しい状況である。丹波地域は社協本所へ集約する。	受託事業
食の自立支援事業 (毎日給食)	調理が困難な高齢者や障害者に対し、栄養バランスのとれた夕食弁当の宅配。 宅配することで安否確認も行う。	利用者が減少傾向にあるなか、委託料や利用料も実績に基づいて支払われるため、減収となっている。しかし、業務を行う職員体制は、これ以上減らすことができず、運営	受託事業

		が厳しい状況にある。 今後、他の事業所へ移管を検討。	
通所型サービスA型事業 (にこにこクラブ)	介護予防や健康維持を目的に、体操や創作活動を行う。	同様の事業を和知地区の他の事業所でも実施しているため、支所廃止に伴い、事業を廃止する。	受託事業
人工透析通院送迎	人工透析患者のための通院送迎を行う。	支所廃止に合わせ、他の事業所か、町直営で実施を願う。	受託事業
老人クラブ事務局	老人クラブ連合会(老連)の事務局として、町老連と各支部老連の事務局機能を担う。	支所廃止に合わせ、事務局機能を町行政へ移管する。	当事者支援

③会員加入促進

住民に対して、本会の活動をしっかりとPRし共感いただけるよう、広報活動を強化する。

- ・社協サービス利用者の未入会者に入会のお願い文書を出す。
- ・地域福祉活動計画に基づき、地域に出る機会を増やし、活動への関わりや支援を行う。
- ・相談機能を強化し、頼られる組織を目指す。
- ・新聞やケーブルテレビ、またSNSなどを活用し、本会の取組みを積極的に広報していく。
- ・町内外の事業所や商店に特別会員の新規加入のお願いをする。

④寄付の対策

寄付金に対する優遇措置のPRを含め、寄付つき自動販売機の設置に協力いただける事業所を増やす。

- ・税額控除対象事業所であることを周知する。
「所得税控除」と「税額控除」の有利なほうを選択することができます。
- ・寄付つき自動販売機の設置 (令和5年3月現在:3台設置)

(3) 法人運営の見直し

人件費の抑制

①職員体制

- ・今後、本会が担う地域福祉（総務課・地域福祉課）部門の人件費は、町行政からの補助率増加を強く要望しながら、支所機能の縮小や統合など人口規模に見合った人員体制としていく。
- ・そのためには、人件費削減を目的に、事業の整理と同時に将来的な年代構成のバランスを考慮して、必要な職員体制の見直しを行う。

【年度ごとの定年退職予定者数】※60歳定年

R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
2	2	0	1	1	2	0	0	1	2

【丹波支所・和知支所の統合】

複合的な課題を抱える世帯の増加により、重層的体制整備事業に向けた包括的な支援体制の構築を目指し、地域福祉課相談支援系の機能強化を図る。そのためには支所機能を縮小、または廃止し職員を集結させコミュニティソーシャルワークを軸に伴走型支援とチームアプローチによる重層的な支援体制を整える必要があります。

また、京丹波町では成年後見利用促進法に基づく中核機関の開設が令和5年度に予定されており、福祉支援課と連携した事務局運営を担っていくためには、より専門性を高めていく必要があります。

②役員報酬・費用弁償・管理職手当と役員・評議員定数の見直し

- ・役員報酬と評議員・各委員会委員への費用弁償を5割削減。管理職手当は、令和5年度の1年間、2割削減することで、約75万円の削減ができる。
- ・また、役員（理事）・評議員定数を見直すことで、会務の効率化と費用の削減が図れる。

③財政状況に合わせた賞与の支給

- ・財政状況が悪化した場合は、事前に職員に説明をした上で支給額の減額又は不支給を行う。

④人事考課の導入

- ・人事考課の導入により、職員のキャリアアップに合わせた昇給システムを構築する。
- ・人事考課を導入するまでは、財政状況を確認し職員の昇給を調整する。

介護保険事業・障害福祉サービス事業について

①介護保険事業

介護保険制度の改正や地域の実情をしっかりと見定め、健全な経営運営が図れるよう収益増加を目指して取り組む。

【具体的には】

- ・定員数に見合った職員配置
- ・通所介護事業（デイサービス）の利用定員が18名を下回るのであれば、定員を段階的に減らし、その分職員数も減らす。
- ・訪問介護事業の人材確保が難しい。事業の継続には行政や他の事業所と連携を含め検討が必要。

②障害福祉サービス事業

採算が難しい事業について、廃止も含めた今後の方向性について行政と調整し、継続するのであれば行政からの支援を求めていく。

【具体的には】

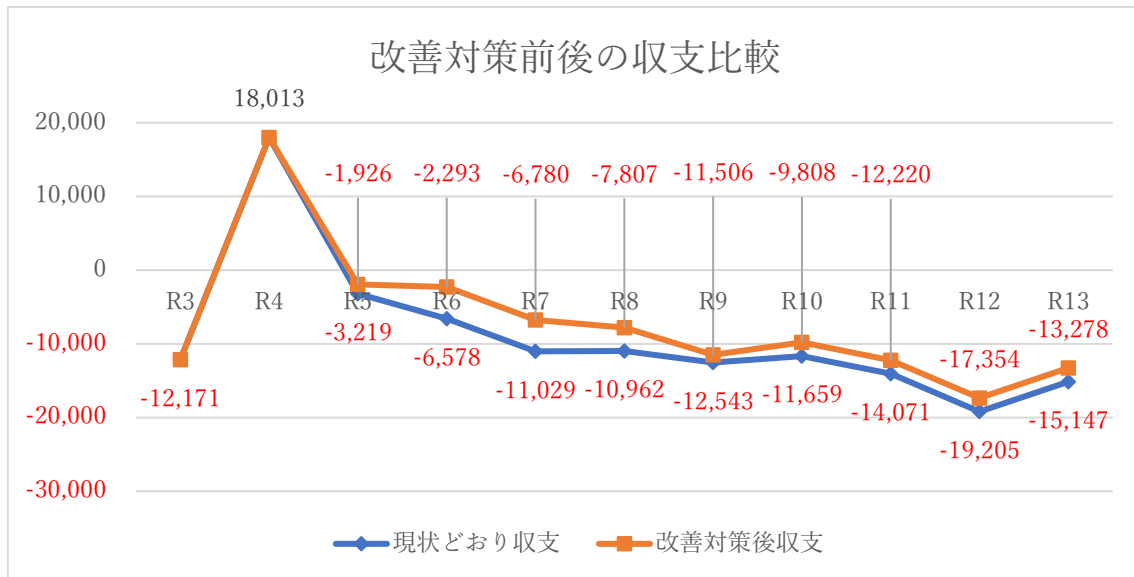
- ・特定障害者計画相談事業の廃止、もしくは継続するのであれば行政と連携のうえ支援を求める。
- ・共同作業所の統合
- ・居宅介護、重度訪問介護（ヘルパー事業）は介護保険での訪問介護事業と併せて行政や他の事業所と連携を含め検討が必要。

3 取組みの効果とシミュレーション

- (1) 事業の移管・廃止などにより将来的な赤字を抑制し、改善対策を講じた上での赤字部分については町からの補助金により収支の均衡を求めています。
- (2) 支出の大部分を占める人件費については、支所の統廃合を図ることで適正な人員配置を進めています。

【改善対策前後の収支比較】

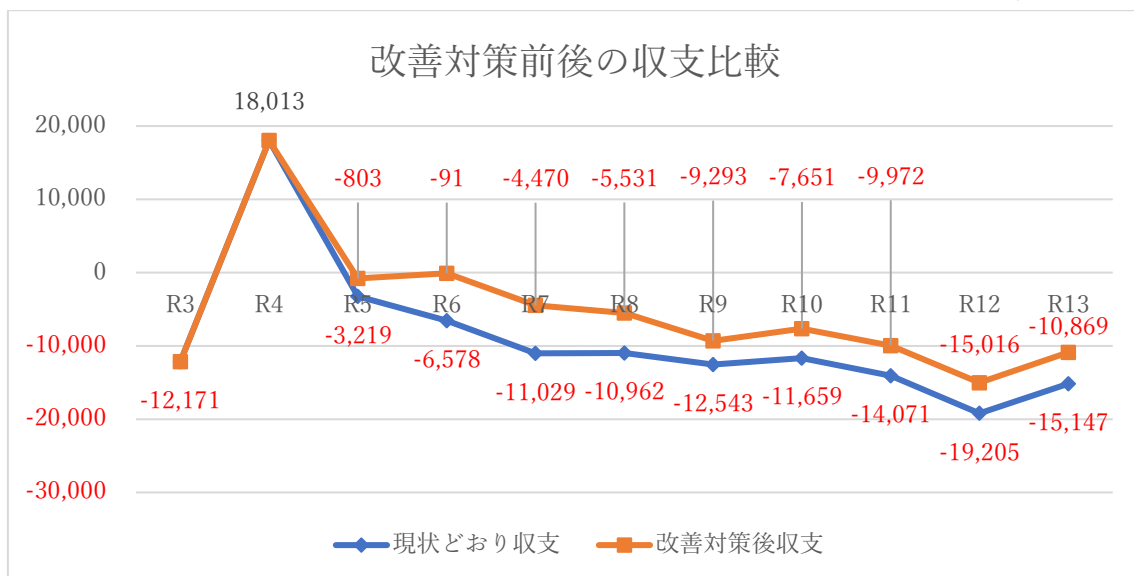
単位：千円



※R5、R6 職員昇給幅を縮小、R8 訪問介護事業所（ホームヘルパー）閉鎖とした場合

【人件費補助率 85%の収支比較】

単位：千円



※上記対策に加え、町からの人件費補助率を 85%に増率した場合

4 取組みの進め方

(1) 経営内容の確認

①内部でのチェックシステムの構築

予算に基づき、収支の状況をチェックしながら細かな経営の確認を行います。

②理事会での経営状況の確認

計画に基づきながら単年度ごとに財政が黒字で推移するよう定期的に確認し、事業の継続や廃止等を判断していきます。

③評議員会での経営状況チェックの強化

評議員会での経営状況をチェックし、財政改善計画の進捗状況を監視していきます。

④専門家による経営状況のチェック

専門的な視点が必要なときは、専門家や京都府社協から意見や改善策を求めていきます。

(2) 要望と連携

①町長へ計画の提出

本会の財政状況を報告し、財政改善に向けた行政の支援を求めていきます。

②行政担当部局との連携

今後の地域福祉推進について方向性を確認し、受託事業や本会支所のあり方について連携や協議を進めます。

③国・府への要望

社会福祉協議会がおかれている状況は全国でも共通することがあるため、京都府社会福祉協議会や市町村社会福祉協議会連合会を通じて、国・府に対し要望を行っていきます。

資料

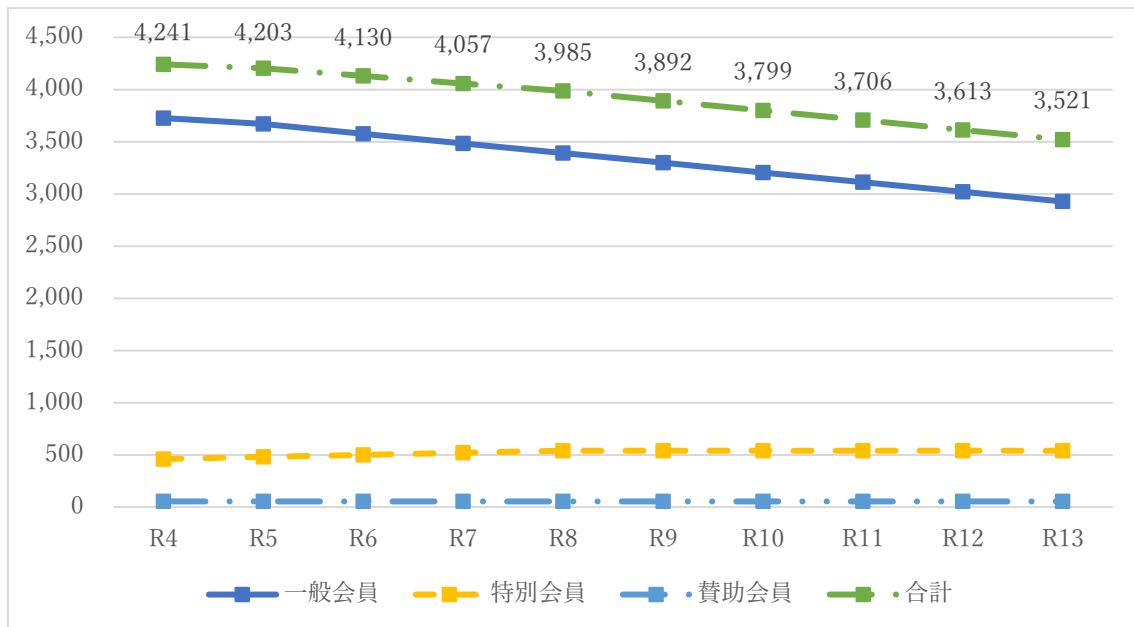
■会員（会費納入）の推移

単位：（一般会員、特別会員、賛助会員、合計）千円
（成人数）人

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
一般会員	3,727	3,669	3,576	3,483	3,391	3,298	3,205	3,112	3,019	2,927
成人数	11,757	11,467	11,177	10,887	10,597	10,307	10,017	9,727	9,437	9,147
加入率	31.7%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%	32.0%
特別会員	460	480	500	520	540	540	540	540	540	540
賛助会員	54	54	54	54	54	54	54	54	54	54
合計	4,241	4,203	4,130	4,057	3,985	3,892	3,799	3,706	3,613	3,521

※会費の推移シミュレーション

単位：千円



【説明】

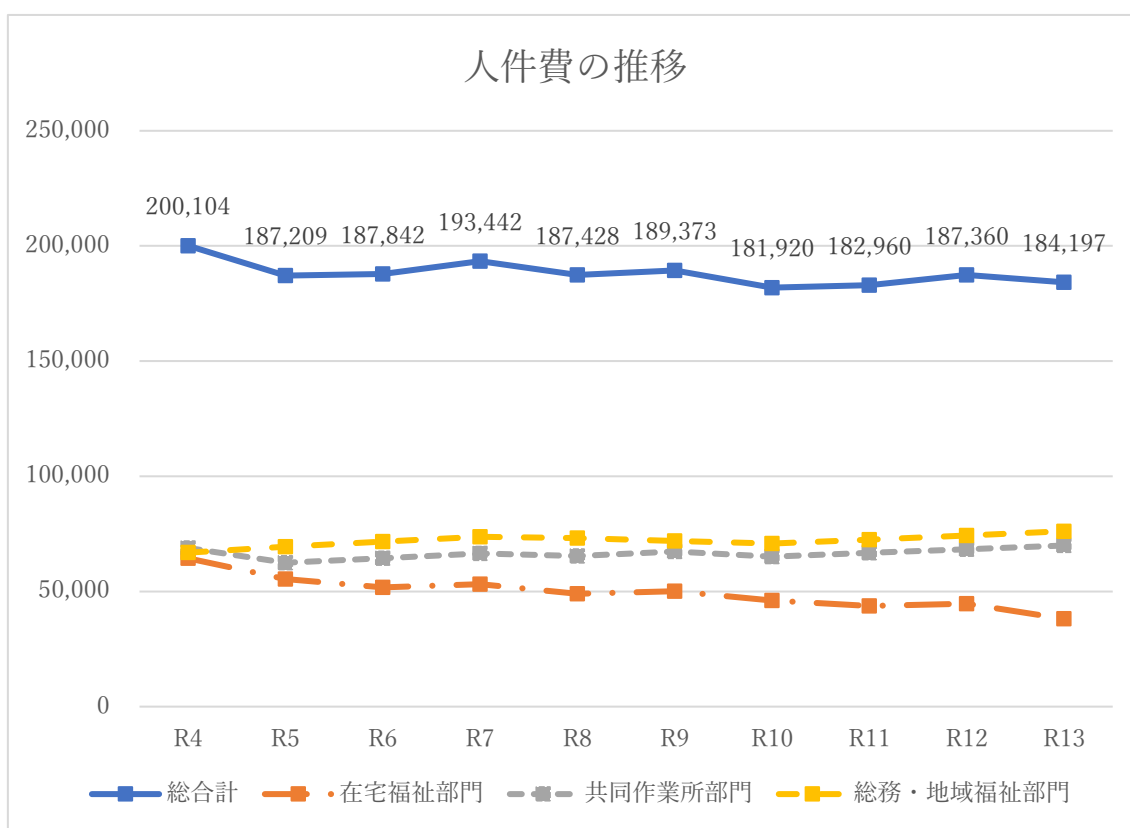
- ・京丹波町総合計画の将来人口フレームを参考に、総人口の約 89%を成人数として割り出す。
- ・一般会員数は R4 以降、32%の加入率で推移するが、人口の減少により会費も減少傾向となる。
- ・町内外の商店や事業所を対象とする特別会員は、高齢化や後継者不足から廃業されるところがあり、新規加入のお願いを行うことで会員数を維持する。

■人件費の推移

現状事業を維持

単位：千円

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
総合計	200,104	187,209	187,842	193,442	187,428	189,373	181,920	182,960	187,360	184,197
在宅福祉部門	64,365	55,330	51,768	53,168	48,937	50,137	46,037	43,677	44,677	38,114
共同作業所部門	68,885	62,479	64,477	66,477	65,378	67,378	65,138	66,738	68,338	69,938
総務・地域福祉部門	66,854	69,400	71,597	73,797	73,113	71,858	70,745	72,545	74,345	76,145



【説明】

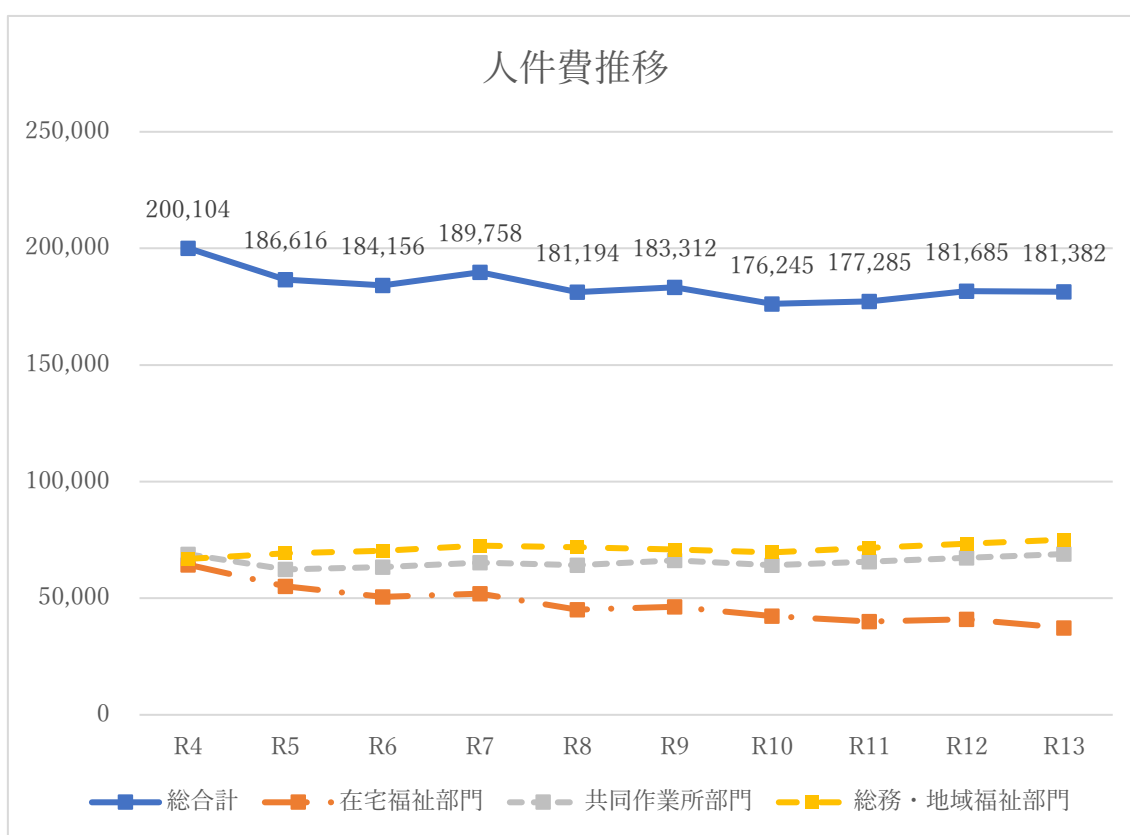
- ・常勤職員（正職員、嘱託職員）のみの数値。※非常勤職員は含まず。
- ・現状の事業を継続で試算。

■人件費の推移

昇給幅縮小・訪問介護事業所（ホームヘルパー）閉鎖

単位：千円

	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
総合計	200,104	186,616	184,156	189,758	181,194	183,312	176,245	177,285	181,685	181,382
在宅福祉部門	64,365	55,065	50,546	51,948	45,068	46,268	42,385	40,025	41,025	37,322
共同作業所部門	68,885	62,349	63,312	65,312	64,213	66,213	64,143	65,743	67,343	68,943
総務・地域福祉部門	66,854	69,202	70,298	72,498	71,913	70,831	69,718	71,518	73,318	75,118



【説明】

- ・常勤職員（正職員、嘱託職員）のみの数値。※非常勤職員は含まず。
- ・R5 と R6 は昇給幅縮小。訪問介護事業所を R8 閉鎖。

■策定経過

R4. 6. 27	第1回委員会	財政状況分析、目的、スケジュール、改善に向けた視点
R4. 8. 25	第2回委員会	課題の分析、改善に向けた視点、今後の進め方
R4. 10. 13	第3回委員会	財政改善計画（骨子案1）
R4. 12. 7	第4回委員会	財政改善計画（骨子案2）
R5. 2. 3	第5回委員会	財政改善計画（骨子案3）
R5. 2. 20	理事会	財政改善計画（素案）協議
R5. 3. 2	第6回委員会	財政改善計画（素案）修正
R5. 3. 10	理事会	財政改善計画（最終案）確認
R5. 3. 27	評議員会	財政改善計画（案）承認

■委員会構成

京丹波町社会福祉協議会財政改善委員会名簿

(敬称略)

No.	氏名	選出
1	いwasaki ひろかず 岩崎 弘一	京丹波町社会福祉協議会副会長
2	はると みつぐ 春田 貢	京丹波町社会福祉協議会副会長
3	さかうち としあき 阪内 敏明	京丹波町民生児童委員協議会会長
4	かたやま しげお 片山 茂雄	京丹波町民生児童委員協議会和知支部副支部長
5	かたやま としあき 片山 俊明	京丹波町身体障害者福祉会会長
6	えもと まさあき ◎ 江本 正昭	社会福祉法人長老苑理事長

※◎委員長

オブザーバー

1	きくもと たかひろ 菊本 隆博	京都府社会福祉協議会 総務課長
---	--------------------	-----------------

事務局

1	つだ まさじ 津田 勝二	事務局長
2	ゆり しゅういち 岬 秀一	事務局次長
3	たけむら かずひろ 竹村 一宏	在宅福祉課長
4	さかもと 坂本ひろみ	共同作業所長