

**熊野市社会福祉協議会**  
**第1次中期経営計画**  
**(令和8年度～令和12年度)**

**みんなのくらしにいっしょけんめい**

**令和8年3月**

**社会福祉法人 熊野市社会福祉協議会**

## ごあいさつ

平成 17 年に旧熊野市と旧紀和町が合併して新しい熊野市となり、それぞれの社会福祉協議会も合併して新しい「熊野市社会福祉協議会」が誕生しました。以来 20 年余が経過しましたが、少子高齢化、単身世帯の増加、地域のつながりの希薄化、社会的孤立など、地域の課題は複雑化かつ深刻化しています。

社会福祉協議会には、地域福祉を推進するために多岐にわたる役割が求められており、その財源として介護保険事業が大きな割合を占めていますが、ここ数年急激に進行する人口減少やそれに伴う人手不足などにより財政状況が悪化し、厳しい状況が続いています。

こうした状況の中、熊野市社会福祉協議会では、将来においても「誰もが安心して自分らしく暮らせる社会」を目指し、「熊野市社会福祉協議会第 1 次中期経営計画」を策定しました。この計画は、現状を厳しく分析するとともに、5 年後のあるべき姿（ビジョン）と具体的な取り組みについて記載しています。

役職員一同、全力を挙げて計画の遂行に尽力いたしますので、皆様のご理解ご協力をいただきますようお願い申し上げます。

令和 8 年 3 月

社会福祉法人 熊野市社会福祉協議会

会 長 阪 口 任 紀

# 中期経営計画 目次

## 第1章 計画策定にあたって

---

1	計画策定の背景と意義	1
2	計画の期間	3
3	計画の位置づけ	3
4	計画の進行管理	3

## 第2章 使命、理念、基本方針、職員基本姿勢

---

1	使命	4
2	理念	4
3	基本方針	5
4	職員基本姿勢	6

## 第3章 現状、課題、取組

---

1	法人運営	
①	財政基盤の維持と強化	7
②	広報の充実と戦略的発信の強化	8
③	会員の拡充	9
④	人材確保と職員の定着	10
⑤	適正な施設管理と運営	11
⑥	事業継続計画（BCP）の更新と運用	12
2	地域福祉	
①	住民と共に育む、福祉のまちづくり活動	13
②	誰もが地域で暮らし続けるための活動	14
③	なんでも相談窓口の充実	15
④	社会的弱者の権利を守る取組み	16
⑤	行政との連携による災害への備え	17
⑥	実情に沿った各種行事の運営	18
⑦	行政とのパートナーシップの充実	19

3 介護保険・障がい福祉サービス	
① 質の高い事業所運営	20
(1) 居宅介護支援	
① 職員体制の維持	21
② 相談、依頼への迅速な対応	22
(2) 訪問介護	
① 安定した事業所運営	23
② ホームヘルパーの質の向上	25
(3) 通所介護	
① 魅力あるプログラムの開発と提供	26
② 安定した事業所運営	27
(4) 訪問入浴介護	
① 安全で質の高い入浴サービス	28
(5) 生活介護	
① サービスプログラムの充実	29
(6) 障がい者就業・生活支援	
① 障がい者の就労促進と安心できる相談窓口	30

## 資料

---

1 中期経営計画策定委員会設置要綱	31
2 中期経営計画策定委員会	33
3 中期経営計画策定委員会開催状況	34
4 熊野市の状況と推移	35
5 熊野市社協の現状	37

## 第1章 計画策定にあたって

### 1 計画策定の背景と意義

市町合併が行われた平成17年当時と比較すると、熊野市の人口は約22,600人から令和7年12月末現在では約14,500人へと大幅に減少しており、生産年齢人口も約11,300人から約5,900人へと減少しています。また、要介護高齢者数も減少傾向にあり、法人の主な財源である介護事業の業績にも影響が生じています。

平成12年度に施行された介護保険法はこれまでに8度の改正が行われ、直近では令和6年度にも改正が行われました。介護報酬についても3年ごとに改正が実施され、平成21年には介護職員処遇改善交付金が創設され、平成23年には介護報酬と一体化した介護職員処遇改善加算制度がスタートしました。同加算は介護従事者の処遇改善を目的としたもので、従事者の待遇向上と、経営難に直面する全国の事業所の支援に大きく寄与してきました。

しかし、令和6年度に実施された訪問介護サービスの報酬減額などの影響により、処遇改善はもとより、設備、車両、備品などの老朽化対応についても困難となっており、基本報酬の増額がなければ、中小事業所にとって厳しい経営状況が続くものと考えられます。

全国的に介護職員の不足が深刻化している中、熊野市社会福祉協議会（以下「本会」）においても職員の確保が極めて困難な状況にあります。定年退職や途中退職により職員数が減少する一方、その補充を図るための人材確保が十分にできていません。

この要因の一つに賃金を始めとした待遇面の問題が考えられます。本会では平成16年以降、給料表の改定が殆どなされておらず、他の社会福祉協議会（以下「社協」）と比較しても22年にわたって低賃金の状態が続いており、抜本的な改善をしなければ人材の確保や定着は難しいと判断されます。

令和7年4月には、33年ぶりに社協の活動の基本指針となる基本要項が改正され、「社会福祉協議会基本要項2025」（以下「基本要項2025」）が策定されました。同要項は、社会福祉法に位置づけられた団体として、全国1,800の社協が共通の目的と方向性のもとに活動を推進するための指針です。内容においては、社協の使命、組織特性、活動原則が明示され、営利を目的とせず、地域住民と協働して地域福祉の向上を図るという基本理念が改めて示されています。全国の社協が多様な課題に直面する今、基本要項2025に基づき、社会情勢や地域特性に応じた地域福祉活動の推進に全力で取り組むことが求められています。

本会においても、「基本要項 2025」を踏まえ、既存の地域福祉活動の充実とともに、地域の課題解決に向けて職員が一体となって取り組むための明確な指針が必要です。

また、地域福祉活動の貴重な財源である介護保険事業や障害福祉サービスなどの公的サービスの充実も欠かすことはできません。

今回の中期経営計画は、単に経営改善のみを目的とするのではなく、熊野市における福祉の向上を広く図るという社協本来のあるべき姿を追求するものであり、「基本要項 2025」の理念を踏まえ、「みんなの暮らしにいっしょけんめい」を合言葉に本会が総力を挙げて活動を推進するための指針として策定するものです。

## 2 計画の期間

計画の期間は、令和 8 年度を初年度として令和 12 年度までの 5 年間とします。

令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度	令和 11 年度	令和 12 年度	令和 13 年度	令和 14 年度
第 1 次中期経営計画					第 2 次中期経営計画	
	評価・見直し	評価・見直し	評価・見直し	計画評価 計画策定		評価・見直し

## 3 計画の位置づけ

この計画は、本会を取り巻くさまざまな厳しい状況を改善し、地域住民の福祉向上を図るために、使命・理念・基本方針等を明確に示すもので、今後の諸計画の基礎となる計画です。

## 4 計画の進行管理

計画の進行管理については、年度ごとに策定する事業計画によって具現化し、反映させ、計画期間中の各年度終了時に、各項目の進捗状況を評価した上で理事会、評議員会へ報告し、状況の把握や総合的な評価・課題・改善点に関する意見や助言を求めます。

なお、社会情勢は急速に変化するため、計画に過度に固執することなく、必要に応じて戦略や内容を柔軟に見直していきます。

また、進捗状況については、行政をはじめ、法人内外の関係者と共有する機会を設け、公表します。

## 第2章 使命、理念、基本方針、職員基本姿勢

### 1 使命

本会は、地域福祉の推進を目的とする団体として、住民主体の理念に基づき、地域住民や関係者との協働による「ともに生きる豊かな地域社会」を創造することを使命とします。

### 2 理念

- ・地域住民を主体とした地域共生社会の実現に向けて挑戦、実践します。
- ・個性を尊重し、その人らしい生活を支える福祉サービスを提供します。
- ・「みんなの暮らしにいっしょうけんめい」を掲げ、職員育成と実践に取り組みます。
- ・経営的視点を意識し、安定した財政基盤を継続、維持します。
- ・行政とのパートナーシップを通じ、将来の熊野市における地域福祉を推進する両輪として貢献します。

### 3 基本方針

地域住民を主体とした地域共生社会の実現にむけて挑戦、実践します。

事業の展開にあたっては、地域に開かれた組織として、地域住民や関係機関、団体など、あらゆる関係者との協働を推進することを重視します。また、事業は計画的に実施するとともに、適切な評価を行い、効果的な事業推進を図ります。

個性を尊重し、その人らしい生活を支える福祉サービスを提供します。

社協らしい、人を思いやる丁寧なサービス提供を心がけ、社協の強みや存在意義を十分に意識して福祉サービスを提供します。これらのサービスは、地域福祉事業の財源確保の手段としてだけでなく、地域でその人らしい生活の実現を目的として実践します。

「みんなの暮らしにいっしょうけんめい」を掲げ、職員育成と実践に取り組みます。

すべての職員が高い使命感を持ち、法令を遵守するとともに、職員基本姿勢を十分に理解し実践します。また、地域の暮らしの中の課題を常に意識し、地域の福祉向上に寄与します。

経営的視点を意識し、安定した財政基盤を継続、維持します。

介護保険・障がい福祉サービスの収入、行政からの補助金、受託金をはじめ、会費や赤い羽根共同募金配分金など、あらゆる財源を経営的視点で運用することで財政基盤の安定を図り、地域に還元し続けます。

行政とのパートナーシップを通じて、将来の熊野市において地域福祉を推進する両輪として貢献します。

行政とのパートナーシップを常に意識し、情報共有や意見交換を積極的に行い、熊野市の福祉施策の一端を担う法人として、あらゆる事業を通じて地域住民の福祉向上のために役割を果たします。

#### 4 職員基本姿勢

本会の職員は、地域住民の福祉向上のため以下の基本姿勢に基づき、目的の達成に取り組めます。

##### 協力を惜しみません

地域の課題に対して自分の事として対応します

##### 相手を尊重します

全ての人に対して敬意をもって丁寧に対応します

##### 思いやりで接します

相手の立場に寄り添って接します

##### 責任を果たします

粘り強く最後まで付き合います

##### 前に向かって進みます

何事にも前向きな思考で取り組みます

### 第3章 現状、課題、取組

#### 1 法人運営

① 財政基盤の維持と強化																																					
将来ビジョン (令和12年度末)	積立金が維持され、経営が安定しています。																																				
現状と課題	<p>収入の約80%を占める介護保険等収入は、本来、法人運営の安定化や地域福祉活動の財源として、余剰金を生み出すことが期待されていますが、深刻化する介護人材不足や地域特性による採算性の低下から、収支は不安定で厳しい状況にあります。</p> <p>また、地域福祉事業については、行政から多くの補助・委託を受けており、その割合は全体の約14%を占めていますが、介護保険等収入から十分な繰り入れが行えない状況が続いており、全体としても赤字決算が常態化しつつあります。</p> <p>さらに、積立金は約5,500万円と県内の社協と比較しても極めて少ない水準にとどまり、財政基盤の脆弱さが一層顕在化しています。</p>																																				
実現のための取組	<p>介護保険、障がい福祉サービス事業については、利用者の獲得、新たな各種加算の取得を目指し、各利用料等の見直しも検討します。</p> <p>また地域福祉事業にかかる国、県、市等の補助、受託、助成金獲得にも力を入れ、全体的な増収を目指します。</p> <p>あわせて、効率の良い人員配置、事業の見直し、統合など組織のスリム化を図り、事業経費の無駄を省きます。</p> <p>そのことにより、積立金を維持しつつ、経営の安定を図り、健全な運営を目指します。</p>																																				
<p>《年次計画》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施事項</th> <th>R8年度</th> <th>R9年度</th> <th>R10年度</th> <th>R11年度</th> <th>R12年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>利用者の獲得</td> <td colspan="5">SNS等による広報活動、内容の充実、人材の確保</td> </tr> <tr> <td>各種加算の取得</td> <td colspan="5">加算取得による介護保険、障がい福祉サービス事業収益の増額</td> </tr> <tr> <td>新たな財源確保</td> <td colspan="5">国、県、市等の補助金、助成金の獲得、地域福祉の充実</td> </tr> <tr> <td>事業経費の適正化</td> <td colspan="5">経費削減の徹底 →△10%目標、定期的な効果検証と見直し</td> </tr> <tr> <td>事業体制の見直し</td> <td colspan="5">定期的な見直しによる適正な体制の維持、事業の統合、廃止などの検討</td> </tr> </tbody> </table>		実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	利用者の獲得	SNS等による広報活動、内容の充実、人材の確保					各種加算の取得	加算取得による介護保険、障がい福祉サービス事業収益の増額					新たな財源確保	国、県、市等の補助金、助成金の獲得、地域福祉の充実					事業経費の適正化	経費削減の徹底 →△10%目標、定期的な効果検証と見直し					事業体制の見直し	定期的な見直しによる適正な体制の維持、事業の統合、廃止などの検討				
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度																																
利用者の獲得	SNS等による広報活動、内容の充実、人材の確保																																				
各種加算の取得	加算取得による介護保険、障がい福祉サービス事業収益の増額																																				
新たな財源確保	国、県、市等の補助金、助成金の獲得、地域福祉の充実																																				
事業経費の適正化	経費削減の徹底 →△10%目標、定期的な効果検証と見直し																																				
事業体制の見直し	定期的な見直しによる適正な体制の維持、事業の統合、廃止などの検討																																				

② 広報の充実と戦略的発信の強化

将来ビジョン (令和12年度末)	地域住民に本会とその活動が認知されています。
現状と課題	広報誌「福祉くまの」やホームページに加え、フェイスブックやインスタグラムなどのSNSを通じて本会に関する広報を行っています。 しかし、担当者・投稿頻度・対象範囲などのルールが整備されておらず、事業などによって偏りがあります。また、全体の広報活動としての戦略や効果も十分とはいえません。
実現のための取組	広報の重要性を再確認し、戦略を策定した上で、紙媒体だけでなく、SNSを活用した広報活動を計画的・効果的に実行します。

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
広報の充実					

③ 会員の拡充	
将来ビジョン (令和 12 年度末)	地域住民、企業の理解により会員数が 20% (令和 7 年度比) 増加しています。
現状と課題	<p>地区社協ごとで住民会員制度を採用しているため、本会としては、活動に対して賛同いただける個人、団体等が主な会員構成となっています。</p> <p>そのため広く地域住民に呼び掛けるのではなく、既存の会員への依頼に留まっており、新たな会員獲得について積極的に行えていません。</p>
実現の ための取組	事業活動と広報の強化により、本会とその活動を一人でも多くの地域住民、企業等に認知してもらうとともに、地域福祉活動への関心、賛同、参画が広がるよう取り組みを強化し、会員獲得に努めます。

《年次計画》

実施事項	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
会員の拡充 (現在 143)					

④ 人材確保と職員の定着	
将来ビジョン (令和12年度末)	職員の処遇改善と職場環境の整備により、安定した体制が実現しています。
現状と課題	最低賃金の上昇、物価高騰、他業種の賃上げなど、社会環境が大きく変化する中で、処遇改善への対応が十分ではありません。 また、近隣事業所や県内の社協で定年制度延長の導入が進んでいる一方、本会の導入は遅れており、職員のモチベーション維持や新たな人材確保のため、早急な対応が必要です。
実現のための取組	新たな加算取得や補助金の獲得及び経費の削減により、財政基盤を強化し、職員の働きがいと処遇改善を目的として、給与規程等の改定を実施します。 あわせて、これまで以上に福利厚生や職場環境の整備に力を入れると同時に定年制度延長にも着手します。 また、次世代を担う学生に向けて福祉の魅力を発信し、本会のみならず紀南地域の将来の人材確保に向けて貢献できるよう努めます。

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
財政基盤の強化	経費削減の徹底 各種加算、補助金等の獲得				
給与規程の改定	改定	施行 → 基本給の増			
就業規則の改定 (定年延長)	改定	施行			

⑤ 適正な施設管理と運営	
将来ビジョン (令和12年度末)	<p>「熊野市高齢者生活福祉センター」及び熊野市障害者自立支援施設「あゆみ事業所」については引き続き、指定管理事業者として運営されています。</p> <p>熊野市社会福祉センター「くまのふれあいセンター」については、管理運営の今後の方向性が決定して運営されています。</p>
現状と課題	<p><b>【指定管理施設】</b></p> <p>「熊野市高齢者生活福祉センター」 熊野市障害者自立支援施設「あゆみ事業所」</p> <p>熊野市から指定管理を受け運営している上記施設については、行政と連携しながら、運営できています。</p> <p><b>【法人所有施設】</b></p> <p>熊野市社会福祉センター「くまのふれあいセンター」</p> <p>上記施設については、建設から45年以上経過し、大規模修繕の必要性があり、将来的な活用、あり方について関係機関、団体等と課題共有及び協議ができていません。</p>
実現のための取組	<p>指定管理施設については、継続して選定されるよう、施設の目的に沿った適正な管理運営を徹底します。また、利用者が快適に過ごせる環境を維持するため、行政と協議の上、計画的に修繕を進めます。</p> <p>法人所有施設の管理運営については、老朽化が著しいため、行政、町内会、賃貸契約先等と将来を見据えた協議を行い、今後の方向性を明確化します。</p>

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
指定管理施設の受任の継続と適正な管理運営	指定管理(高齢者生活福祉センター R8~R12)				
	指定管理(障害者自立支援施設 ~R9)		指定管理(障害者自立支援施設 R10~R12)		
くまのふれあいセンターの運営	方向性を協議		決定事項に基づき運営		

⑥ 事業継続計画（BCP）の更新と運用																			
将来ビジョン (令和 12 年度末)	災害時等に最低限の事業活動が継続できる体制が整っています。																		
現状と課題	災害時等に対応する事業継続計画（BCP）について、訓練やマニュアルの更新が十分に行われていません。介護保険・障がい福祉サービスに関しては法令で策定が義務付けられており、計画自体は存在しますが、訓練やマニュアルの更新が十分でない状況です。																		
実現の ための取組	<p>将来いつ災害等が発生しても、最低限の事業活動を維持し、地域福祉事業や介護保険・障がい福祉サービスが継続できるよう、マニュアルの更新に努めます。</p> <p>また、職員が有事の際、迅速に通常業務が行えるよう、年 1 回の訓練を通じて意識向上を図ります。</p>																		
<p>《年次計画》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施事項</th> <th>R8 年度</th> <th>R9 年度</th> <th>R10 年度</th> <th>R11 年度</th> <th>R12 年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>マニュアル更新の徹底</td> <td colspan="2">更新(2年ごと)</td> <td>更新</td> <td></td> <td>更新</td> </tr> <tr> <td>職員の意識向上</td> <td colspan="5">訓練の実施(年1回)</td> </tr> </tbody> </table>		実施事項	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度	マニュアル更新の徹底	更新(2年ごと)		更新		更新	職員の意識向上	訓練の実施(年1回)				
実施事項	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度														
マニュアル更新の徹底	更新(2年ごと)		更新		更新														
職員の意識向上	訓練の実施(年1回)																		

## 2 地域福祉

① 住民と共に育む、福祉のまちづくり活動					
将来ビジョン (令和12年度末)	安定した地域福祉活動が実践されています。				
現状と課題	地域福祉推進の中核である地区社協が、役員の高齢化や担い手不足により、地区によっては活動の維持が困難になりつつあります。				
実現の ための取組	<p>地区懇談会を定期的を開催して地域の実態把握に努めるとともに、可能な限り地域に出向き、地域住民とともに活動することで信頼関係の構築と情報共有の円滑化を図ります。</p> <p>また、各地域において必要とされるサービスを検討し、その地域特性に応じた地域福祉活動の実践に力を注ぎ、協働による福祉のまちづくりを推進します。</p>				
《年次計画》					
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
地区実態の把握、情報交換	地区懇談会	地区懇談会	地区懇談会	地区懇談会	地区懇談会
地域との関係性の向上	地区社協事業への参加 市社協事業の地域での実施(おうた、ミニフェスタ等)				
地域に応じた活動の実践	検討提案実施	検討提案実施	検討提案実施	検討提案実施	検討提案実施

② 誰もが地域で暮らし続けるための活動	
将来ビジョン (令和12年度末)	高齢者をはじめとして、誰もが人と接する機会、外出が増え、いきいきした生活が送れています。
現状と課題	ふれあいいきいきサロン、おうた、食の自立支援、元気見守りなど、地域の実情に応じた暮らしの支援を進めていますが、外出を増やす取り組みについては、更なる充実が求められています。
実現のための取組	介護予防や安否確認の観点から、一人暮らし高齢者等が自宅に閉じこもることなく、人と接する機会や外出を増やせるよう、地区社協や地域住民等と連携し、各種事業の拡大を図ります。

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
実態の把握と 対応策の検討	<b>地区懇談会</b>				
事業の拡大と 新しい取り組み	<b>地域での事業の提案と実施(おうた、ミニフェスタ等) 地区社協事業への支援(ふれあいいきいきサロン、受託事業) 新しい取り組みの検討と実施</b>				

③ なんでも相談窓口の充実

将来ビジョン (令和 12 年度末)	地域住民からの相談が増え、本会の認知度が向上しています。
現状と課題	無料法律相談や資金貸付事業など、専門的な相談事業は実施しているものの、地域住民にとって身近な組織として、気軽に相談できる体制が十分に整っていません。
実現の ための取組	地域住民などから寄せられる多様な相談について、情報提供や専門機関へのつなぎにとどまらず、課題の解決に向けて行政や関係機関とともに協力体制を構築します。 また、より気軽に相談でき、個別の問題に適切に対応できるよう、関係者及び住民に向けて周知を図り、利用促進を行うとともに、相談体制の構築など機能強化を進めます。

《年次計画》

実施事項	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
課題解決体制の構築	準備	なんでも相談窓口運用			
利用促進と機能強化	地域住民への周知 (福祉くまの、HP、SNS) 関係機関との連携強化				

④ 社会的弱者の権利を守る取組み																													
将来ビジョン (令和12年度末)	新たな施策により、社会的弱者の権利が擁護されています。																												
現状と課題	<p>現在、三重県社協から受託している「日常生活自立支援事業」や、法人独自で実施する「成年後見事業」を通じて、社会的弱者の権利擁護に取り組んでいます。</p> <p>国が推進する更なる権利擁護の強化や代理事業の受託者として、社協には一層の役割が期待されており、その責務に応える体制整備が十分とはいえません。</p>																												
実現のための取組	<p>国が推進する身寄りのない高齢者等への支援に加え、熊野市として必要とされる権利擁護関連事業について協議を進め、可能な限り早期の実施を目指します。</p> <p>また、新たな権利擁護関連事業の開始に向けては、研修や視察を通じて職員の知識・技術の向上に努めるとともに、関係機関と連携し、安定した権利擁護サービスが提供できる体制を整備します。</p>																												
<p>《年次計画》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>実施事項</th> <th>R8年度</th> <th>R9年度</th> <th>R10年度</th> <th>R11年度</th> <th>R12年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>三重県社協からの受託事業</td> <td colspan="5">日常生活自立支援事業の充実</td> </tr> <tr> <td>成年後見事業 (自主財源)</td> <td colspan="5">法人後見事業の充実</td> </tr> <tr> <td>新たな権利擁護 関連事業</td> <td colspan="2">行政との検討 情報収集 視察等準備</td> <td colspan="3">新たな権利擁護関連事業</td> </tr> </tbody> </table>						実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	三重県社協からの受託事業	日常生活自立支援事業の充実					成年後見事業 (自主財源)	法人後見事業の充実					新たな権利擁護 関連事業	行政との検討 情報収集 視察等準備		新たな権利擁護関連事業		
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度																								
三重県社協からの受託事業	日常生活自立支援事業の充実																												
成年後見事業 (自主財源)	法人後見事業の充実																												
新たな権利擁護 関連事業	行政との検討 情報収集 視察等準備		新たな権利擁護関連事業																										


⑤ 行政との連携による災害への備え					
将来ビジョン (令和12年度末)	災害ボランティアセンター運営スキルが向上しています。				
現状と課題	近年、自然災害が頻発、大規模化する中、災害ボランティアセンターの運営や、被災者への福祉的支援において、本会に求められる役割に対して機能・体制が十分とはいえません。				
実現の ための取組	<p>災害後のまちの復興を担う一助としての自覚と責任を改めて認識し、適切な時期、場所、手法等をあらかじめ行政と協議しつつ、災害ボランティアセンターマニュアルを随時見直し、平時からの備えを強化します。</p> <p>また、三重県社協や東紀州ブロックの社協と連携し、訓練や検討を重ねながら職員の専門性向上に努め、迅速かつ的確に対応できる体制を整備します。</p>				
《年次計画》					
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
マニュアルの見直し	行政との協議 マニュアルの見直し				
訓練の実施と参加	災害ボランティアセンター運営訓練の実施				
	行政等が実施する災害関連訓練への積極的参加				
広域での取り組みの充実	三重県社協が実施する災害ボランティアセンター訓練への参画				東紀州 ブロック 幹事社協

⑥ 実情に沿った各種行事の運営					
将来ビジョン (令和 12 年度末)	実情に沿った各種行事が行えています。				
現状と課題	人口減少や高齢化などにより、各種大会やイベントなどは従来の運営が難しくなっています。				
実現のための取組	社会情勢に合わせて、各種行事などの事業規模の適正化や統合について、関係機関、団体と協議を行います。				
《年次計画》					
実施事項	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
各種行事の適正化	方向性の決定	社会情勢に合わせた運営			

⑦ 行政とのパートナーシップの充実

<p>将来ビジョン (令和12年度末)</p>	<p>熊野市との協議により、将来的な地域福祉の方向性が示されています。</p>
<p>現状と課題</p>	<p>本会を取り巻く環境、そして市の福祉全般に関する課題は、年々厳しさを増しています。 現在、市から受託している事業については、担当者レベルで定期的に打ち合わせを行っていますが、中長期的な視点に立った議論や、将来を見据えた協議には十分に取り組めていない状況です。</p>
<p>実現のための取組</p>	<p>さらに地域福祉を推進し、課題解決の糸口を見いだして実践につなげていくためには、行政と協力しながら、現状の共有や役割の再確認など、より充実した協議を行う必要があります。 また、既存事業の効果を常に検証しつつ、市が掲げる施策に沿って柔軟に協働していきます。</p>

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
<p>現状の共有、 役割の再認識</p>	<p><b>市担当課と協議</b></p> 				
<p>既存事業の検証</p>	<p><b>検証、改善、実施</b></p> 				

### 3 介護保険・障がい福祉サービス

① 質の高い事業所運営	
将来ビジョン (令和12年度末)	事業所管理者として必要な制度に関する知識と経営感覚を身につけ、質の高い運営をすることで、地域で頼られる存在となっています。
現状と課題	各管理者をはじめ、職員一人ひとりの介護保険制度や障がい福祉サービスなど各種制度に関する理解はまだまだ十分とは言えず、本会が運営する事業所として、制度改正や未経験事案への対応、経営的視点を有する事業所運営についても強化が必要な状況です。
実現のための取組	介護保険や障がい福祉サービスなどの制度改正や社会情勢の変化に的確に対応するため、経営者としての視点を持ちながら、各種課題に柔軟に対応できる事業所運営を推進します。 あわせて、管理者のみならず職員一人ひとりが情報収集の重要性を認識し、有益な情報を事業所内で共有する体制を整え、事業所としての質を向上させます。

#### 《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
管理者業務の遂行	必須事項の確認と準備	事業所単位での申請、変更、報告等手続き、その他管理者業務の確実な遂行			
制度、専門知識、その他情報収集	外部研修への積極的参加				
自己啓発と研鑽	内部及び他法人との合同研修の企画と開催				
コミュニケーションの充実	定例会議の充実 情報伝達の徹底 事業所内での相談体制確立と維持				

(1) 居宅介護支援

①職員体制の維持					
将来ビジョン (令和12年度末)	算定要件を満たす職員体制の維持により、最上位の加算が安定して取得できています。				
現状と課題	定年による職員の退職が見込まれる中、体制の維持は一層厳しさを増しています。公募による人員補充も困難で、ケアマネジャー資格保有者数が十分とは言えない状況です。最上位加算算定による安定した事業運営を維持するためにも、有資格者の確保について、早急に対応策を講じる必要があります。				
実現のための取組	<p>最上位の特定事業所加算を継続的に取得するため、人材確保に向けた広報活動を強化するとともに、職員に対する資格取得にかかる費用助成や取得後の処遇の充実などを検討し、より一層の資格取得を推奨します。</p> <p>あわせて、常に法に定められた定員上限を意識し、新規利用の受入れに努めます。</p> <p>また、必要に応じて雇用条件の見直しを行い、安定した職員体制を維持します。</p>				
《年次計画》					
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
加算取得のための体制の維持	広報活動の強化(人材確保)				
	検討	資格取得助成の実施			
	雇用条件の適時見直し				
定員上限を意識した利用者数の確保	広報活動の強化(利用者の確保) 効率的な地区担当制				

② 相談、依頼への迅速な対応	
将来ビジョン (令和12年度末)	相談や依頼に迅速に対応する体制が構築されています。
現状と課題	利用者や家族からの相談、関係機関等からの依頼に対し、迅速な対応ができない場合があります。
実現のための取組	<p>遅延を防止するため、相談対応の標準化を進め、担当者不在時でも対応可能となる体制を整えます。具体的には、部内会議において対応技術の検討や個別ケースの情報共有を徹底し、組織として一貫した対応を行います。</p> <p>また、情報を伝達するツールを積極的に活用し、迅速な連絡と対応に努めます。</p> <p>あわせて、外部研修や勉強会に積極的に参加し、情報収集と共有、事例発表の機会を定期的に設けることで、支援内容の振り返りを見直しを行います。</p>

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
相談対応の標準化	対応技術の検討と情報共有(定例会議)				
情報伝達の徹底	伝達ツールの更なる活用と徹底(Chat、メール)				
支援内容の振り返り	事例発表の機会拡大(研修等)				

(2) 訪問介護

① 安定した事業所運営																																							
将来ビジョン (令和12年度末)	地域格差のないサービス提供体制が維持されています。																																						
現状と課題	<p>サービス提供責任者やホームヘルパーの人材不足は、職員の平均年齢の上昇により深刻化しており、今後さらに安定したサービス提供が困難になることが予想されます。ホームヘルパーを確保し、安定した事業所運営をするための早急な対応が求められます。</p> <p>■現状のサービス提供責任者配置</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>事業所名</th> <th>サービス提供責任者</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>井戸訪問介護事業所</td> <td>正規3名</td> </tr> <tr> <td>飛鳥訪問介護事業所</td> <td>正規1名、継続雇用1名</td> </tr> <tr> <td>紀和訪問介護事業所</td> <td>正規1名、継続雇用1名</td> </tr> </tbody> </table> <p>■令和9年度 サービス提供責任者1名 65歳到達 ■令和11年度 サービス提供責任者1名 60歳到達</p> <p>■ホームヘルパーの推移</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>年度</th> <th>井戸</th> <th>飛鳥</th> <th>紀和</th> <th>合計</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>平成17年</td> <td>49名</td> <td>20名</td> <td>11名</td> <td>80名</td> </tr> <tr> <td>平成22年</td> <td>39名</td> <td>20名</td> <td>10名</td> <td>69名</td> </tr> <tr> <td>平成30年</td> <td>33名</td> <td>18名</td> <td>10名</td> <td>61名</td> </tr> <tr> <td>令和5年</td> <td>24名</td> <td>17名</td> <td>8名</td> <td>49名</td> </tr> <tr> <td>令和7年</td> <td>20名</td> <td>11名</td> <td>5名</td> <td>36名</td> </tr> </tbody> </table>	事業所名	サービス提供責任者	井戸訪問介護事業所	正規3名	飛鳥訪問介護事業所	正規1名、継続雇用1名	紀和訪問介護事業所	正規1名、継続雇用1名	年度	井戸	飛鳥	紀和	合計	平成17年	49名	20名	11名	80名	平成22年	39名	20名	10名	69名	平成30年	33名	18名	10名	61名	令和5年	24名	17名	8名	49名	令和7年	20名	11名	5名	36名
	事業所名	サービス提供責任者																																					
井戸訪問介護事業所	正規3名																																						
飛鳥訪問介護事業所	正規1名、継続雇用1名																																						
紀和訪問介護事業所	正規1名、継続雇用1名																																						
年度	井戸	飛鳥	紀和	合計																																			
平成17年	49名	20名	11名	80名																																			
平成22年	39名	20名	10名	69名																																			
平成30年	33名	18名	10名	61名																																			
令和5年	24名	17名	8名	49名																																			
令和7年	20名	11名	5名	36名																																			
実現のための取組	<p>新たなホームヘルパー獲得のため、現在実施している資格取得支援を更に充実させると共に、ライフスタイルに合わせた多様な働き方の応援、更なる待遇の改善について検討します。</p> <p>また、広報媒体や発信内容を見直し、効果的な広報活動を行い、次世代を担う学生などの実習受入れの機会を通じ、福祉の魅力を発信します。</p> <p>あわせて、職員に対しては各種研修会や班会議を通じ、適切な業務遂行方法の指導を徹底し、長期的に就労できる環境づくりを進めます。</p> <p>また、熊野市の年齢別人口の推移を踏まえながら需要と供給のバランスを考慮し、事業所の統合などの検討を積極的に行い、安定した事業運営を維持します。</p> <p>限られた人員で最大の収益を得られるよう、新たな加算取得に向けて体制を整えます。</p>																																						

《年次計画》

実施事項	R8 年度	R9 年度	R10 年度	R11 年度	R12 年度
ホームヘルパー の確保	新たな 支援策の検討	支援策をアピールした求人活動			
	広報活動の強化(人材確保)				
適切な業務遂行 方法の指導	研修会の開催 班会議の充実				
事業所の統合に 向けた検討	検討	検討に基づいた 実施 状況判断	状況把握、検討		
	加算の検討と取得 サービスの質の向上				

② ホームヘルパーの質の向上

将来ビジョン (令和12年度末)	サービス提供責任者とホームヘルパーにより、標準化された質の高いサービスが提供されています。
現状と課題	<p>制度の複雑化に伴い、ホームヘルパーによって支援内容が異なるケースが見受けられ、利用者や家族の誤解や苦情につながる場合があります。</p> <p>また、利用者の施設入所の増加などにより、重度の要介護者へのサービス提供の機会が減少し、介護技術に不安を抱えるホームヘルパーが増えています。</p>
実現のための取組	<p>サービス提供責任者は、ホームヘルパーからの相談や報告に対し、適切な指導が行えるよう常に研鑽に努め、制度に基づいた適正なサービス提供の実践に取り組みます。</p> <p>また、介護技術に特化した研修会を開催し、安全で質の高い介護サービスを提供できるよう、育成の強化を図ります。</p>

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
サービス提供責任者の質の向上	<b>研修会への積極的参加 他法人との情報交換、勉強会 インターネット等を活用した情報収集</b>				
介護技術の向上	<b>研修会の開催 班会議の充実</b>				

### (3) 通所介護

① 魅力あるプログラムの開発と提供					
将来ビジョン (令和12年度末)	サービスプログラムの充実により、利用者や家族から選ばれる事業所になっています。				
現状と課題	<p>従来のサービスプログラムに固執するあまり、マンネリ化が生じており、利用者にとって魅力あるサービスの提供が十分にできていないといえます。</p> <p>また、広報が十分でないため、地域住民や利用者家族、居宅介護支援事業所に対して、サービス内容や事業所の特色をPRできていない状況にあります。</p>				
実現のための取組	<p>既存の内容にとらわれず、研修会等を通じて、他法人等のデイサービス運営に関する情報を積極的に収集します。その情報を基に協議し、利用者やその家族に喜ばれるサービスプログラムの企画、実施につなげていきます。</p> <p>イベントや日常の様子を、SNSや地方紙を活用して広く地域住民へ発信します。あわせて、家族との円滑なコミュニケーションを促進するためのツールについても検討、導入を進めます。</p>				
《年次計画》					
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
情報収集	他デイサービスの取り組みの情報収集 法人内事業所で情報共有				
プログラムの開発	検討	試験実施	施行・評価 開発		
広報の強化	検討	広報活動(事業内容)			
家族とのコミュニケーション	検討	連絡ツールの活用 ホームページの活用 イベントへの招待			

② 安定した事業所運営

将来ビジョン (令和12年度末)	行政との協議を重ねて、市内全域を対象とした事業所運営が継続されています。
現状と課題	高齢化の進展に伴い、今後も需要が見込まれるサービスである一方、過疎地域においては高齢者の在宅生活の困難さが課題です。本会の性質上、現在設置している事業所をできる限り継続することが使命ですが、経営面や人材不足など多くの課題を抱えていることから、安定した事業所運営の検討が急務となっています。
実現のための取組	できる限り各事業所の運営を継続させるため、福祉的視点と経営の両面から検討を重ね、最善の方策を模索します。その過程では、事業所の統合や職員配置の見直しなど、あらゆる選択肢を設け議論を進めます。 また、あらゆる方策を検討し体制を整え、新たな加算獲得により、収入増に努めます。

《年次計画》

実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
地域状況の把握 と将来の予想	情報収集と定期的な話し合い				
今後の事業所の 在り方の協議	経営的視点での検討 行政との協議		結論に基づき運営		
新たな加算の 取得	加算の検討と取得 サービスの質の向上				

(4) 訪問入浴

① 安全で質の高い入浴サービス					
将来ビジョン (令和12年度末)	高齢者、障がい者が安心して入浴できています。				
現状と課題	移動や準備に要する時間に対して、対応できる訪問件数が制限されるため、安定した収入の維持が困難なサービスとなっています。				
実現のための取組	安全で質の高い入浴サービスの提供を行いつつ、利便性を損なわない代替サービスの検討を行います。				
《年次計画》					
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度
安全で質の高いサービス提供					
代替サービスの検討					

(5) 生活介護

①サービスプログラムの充実																			
将来ビジョン (令和12年度末)	利用者が笑顔になれるサービスプログラムが提供されています。																		
現状と課題	障がい区分の違いにより、利用者一人ひとりに応じた支援に苦慮することがあります。																		
実現のための取組	安全に十分配慮し、新たな創作活動やサービスプログラムの充実を図り、利用者が笑顔になれるサービス提供に努めます。 また、先入観にとらわれない柔軟な支援を心がけ、障がい区分に関係なく、誰もが穏やかに過ごせる空間づくりを目指します。																		
《年次計画》																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施事項</th> <th>R8年度</th> <th>R9年度</th> <th>R10年度</th> <th>R11年度</th> <th>R12年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>プログラムの見直しと充実</td> <td colspan="5">ミーティングの充実 他事業所見学</td> </tr> <tr> <td>広報の強化</td> <td>検討</td> <td colspan="4">SNSでの広報の検討と実施 その他媒体の活用</td> </tr> </tbody> </table>	実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	プログラムの見直しと充実	ミーティングの充実 他事業所見学					広報の強化	検討	SNSでの広報の検討と実施 その他媒体の活用			
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度														
プログラムの見直しと充実	ミーティングの充実 他事業所見学																		
広報の強化	検討	SNSでの広報の検討と実施 その他媒体の活用																	

(6) 障がい者就業・生活支援

①障がい者の就労促進と安心できる相談窓口																			
将来ビジョン (令和12年度末)	相談員の資質が向上し、就労に向けた相談体制が充実しています。																		
現状と課題	障がい者の求職人口及び企業数の減少に伴い、近年は職場実習の実施件数が目標値に達しておらず、その結果、就労につながるケースが減少傾向にあります。 また、特性に起因する生活リズムの乱れなどにより、B型事業所から一般就労への移行が難しいケースも見られます。																		
実現のための取組	紀南自立支援協議会の部会の活動や他機関との連携、事業所説明会等の機会を活用し、実習機会の確保と就労につながる体制強化に努めます。 また、特性に応じた就労支援や生活支援を適切に実施できるよう、相談員等の資質向上に取り組みます。																		
《年次計画》																			
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>実施事項</th> <th>R8年度</th> <th>R9年度</th> <th>R10年度</th> <th>R11年度</th> <th>R12年度</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>実習と就労実績の向上</td> <td colspan="5">事業所説明会の充実 体制の強化</td> </tr> <tr> <td>相談員の資質向上</td> <td colspan="5">研修会への積極的参加 自己研鑽</td> </tr> </tbody> </table>	実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度	実習と就労実績の向上	事業所説明会の充実 体制の強化					相談員の資質向上	研修会への積極的参加 自己研鑽				
実施事項	R8年度	R9年度	R10年度	R11年度	R12年度														
実習と就労実績の向上	事業所説明会の充実 体制の強化																		
相談員の資質向上	研修会への積極的参加 自己研鑽																		

## 1 中期経営計画策定委員会設置要綱

### 熊野市社協 中期経営計画策定委員会設置要綱

#### (目的)

第1条 この要綱は、社会福祉法人熊野市社協（以下「本会」）が使命、経営理念の実現に向けて策定する中期経営計画（以下「計画」）に関する事項を総合的に検討するため設置する策定委員会（以下「委員会」）の組織及び運営に関し、必要な事項を定めるものとする。

#### (所掌事項)

第2条 委員会は、次に掲げる事項について必要な調査及び検討を行う。

- (1) 本会の事業・組織・財務等の状況把握、課題整理、分析に関すること。
- (2) 本会の計画策定に関すること。
- (3) その他、本会会長が必要と認める事項に関すること。

#### (構成)

第3条 委員会の構成は会長、副会長、事務局長、課長をもって組織する。

- 2 委員長には会長、副委員長には副会長及び事務局長をあてる。
- 3 委員会で検討する計画原案等を作成するため、プロジェクトチームを設置する。
- 4 委員会は必要に応じ、オブザーバーの意見を聞くことができる。

#### (任期)

第4条 委員の任期は令和7年5月22日から計画策定が完了する日までとする。

#### (会議)

第5条 会議は、委員長が招集し議長となる。

- 2 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるとき、または委員長が欠けたときはその職務を代理する。
- 3 委員会が必要と認めるときは、委員以外の者の出席を求め、その説明又は意見を聞くことができる。

(庶務)

第6条 会議の庶務は、総務係において処理する。

(その他)

第7条 この要綱に定めるもののほか、委員会の運営に必要な事項は委員長が別に定める。

附 則

この要綱は令和7年5月22日から施行する。

## 2 中期経営計画策定委員会

### (1) 中期経営計画策定委員 ◎委員長、○副委員長、◇事務局

氏名	所属
◎阪口 任紀	会長
○和田 博史	副会長
○森岡 澄生	副会長
○大久保 彰人	事務局長 ◇
喜田 良樹	総務課長兼総務係長 ◇
桃原 孝	地域福祉課長兼地域福祉係長 ◇
栗須 紀之	福祉サービス事業課長兼障がい支援係長 ◇

### (2) オブザーバー

氏名	所属
大谷 真一郎	熊野市福祉事務所長
河上 純	熊野市健康・長寿課長

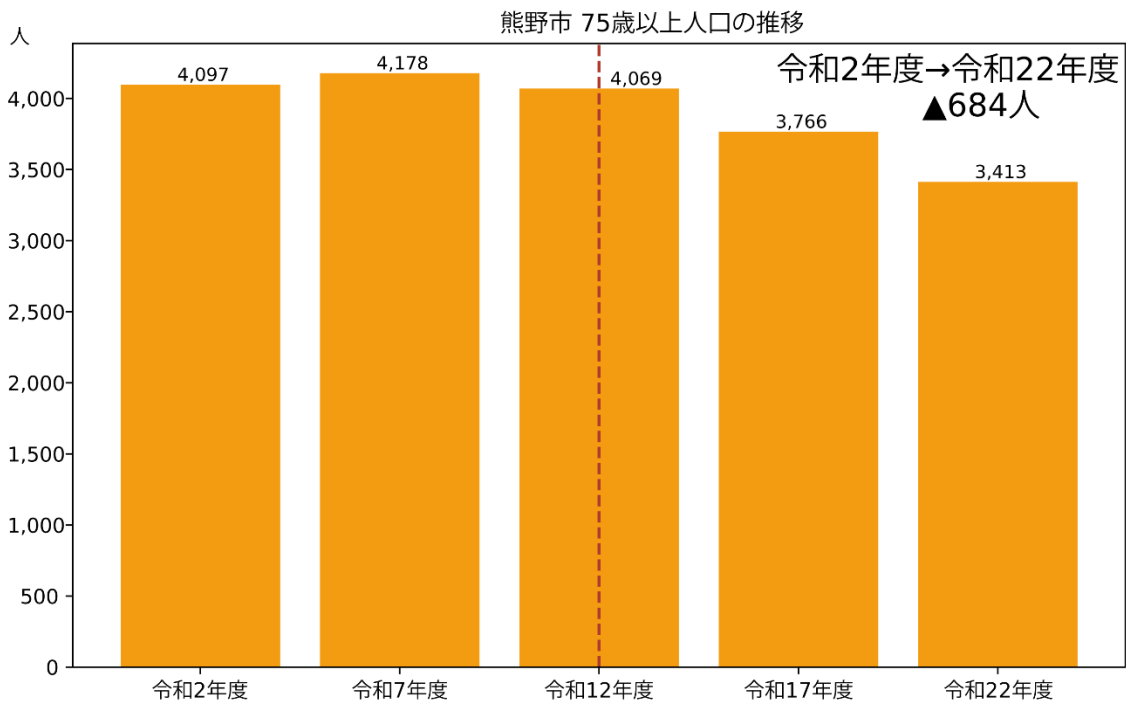
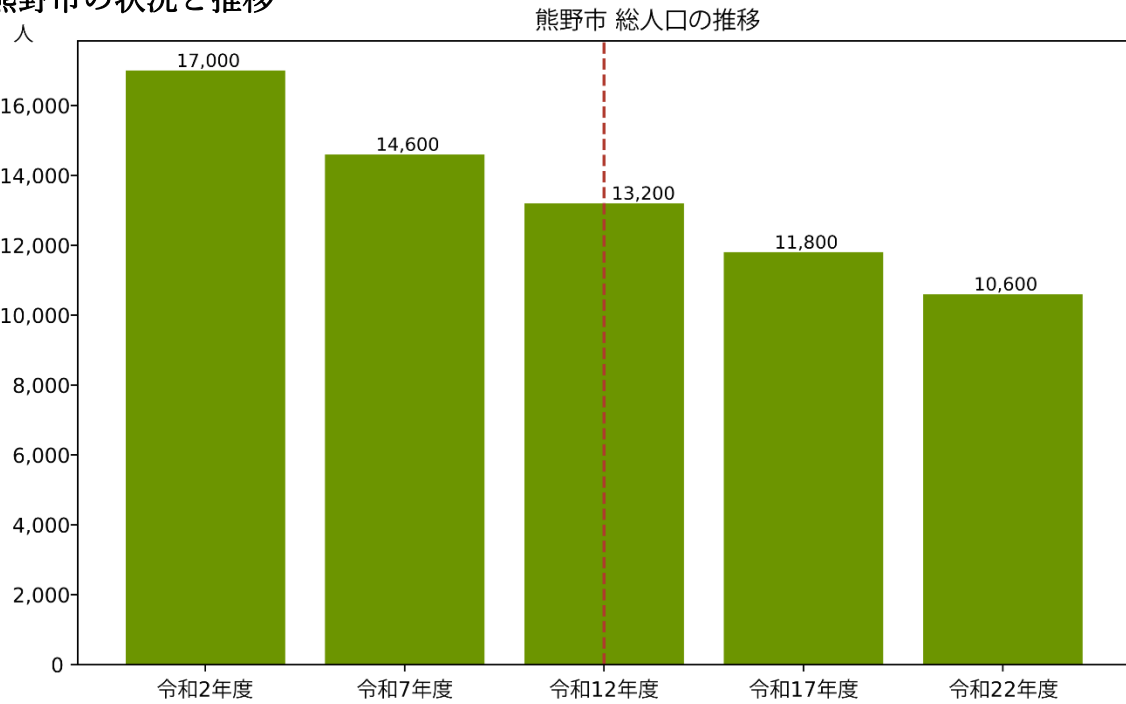
### (3) プロジェクトチーム (PT) ◎座長

氏名	所属
◎喜田 良樹	総務課長兼総務係長
桃原 孝	地域福祉課長兼地域福祉係長
栗須 紀之	福祉サービス事業課長兼障がい支援係長
中尾 祥子	居宅介護支援係長
西口 佐喜	井戸訪問介護係長
久保 貴寛	井戸通所介護係長
高山 洋司	紀和訪問介護係長
柴田 和輝	紀和通所介護係長
中田 美弥子	飛鳥訪問介護係長
葛平 加恵	飛鳥通所介護係長

### 3 中期経営計画策定委員会開催状況

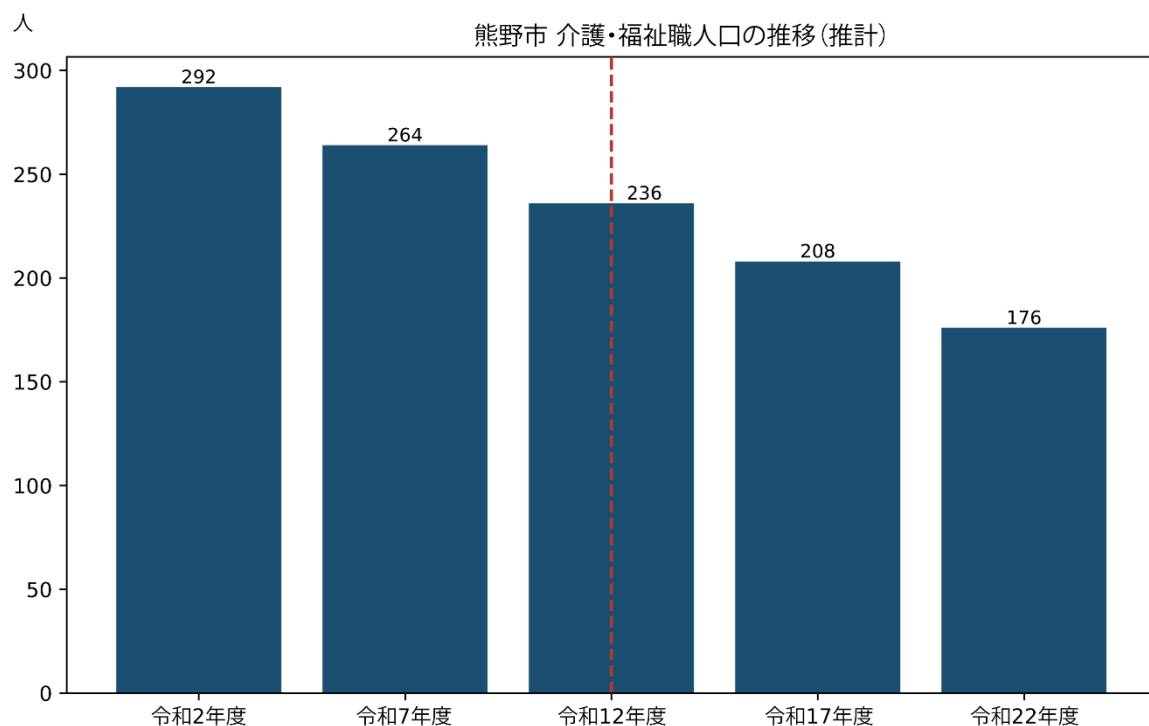
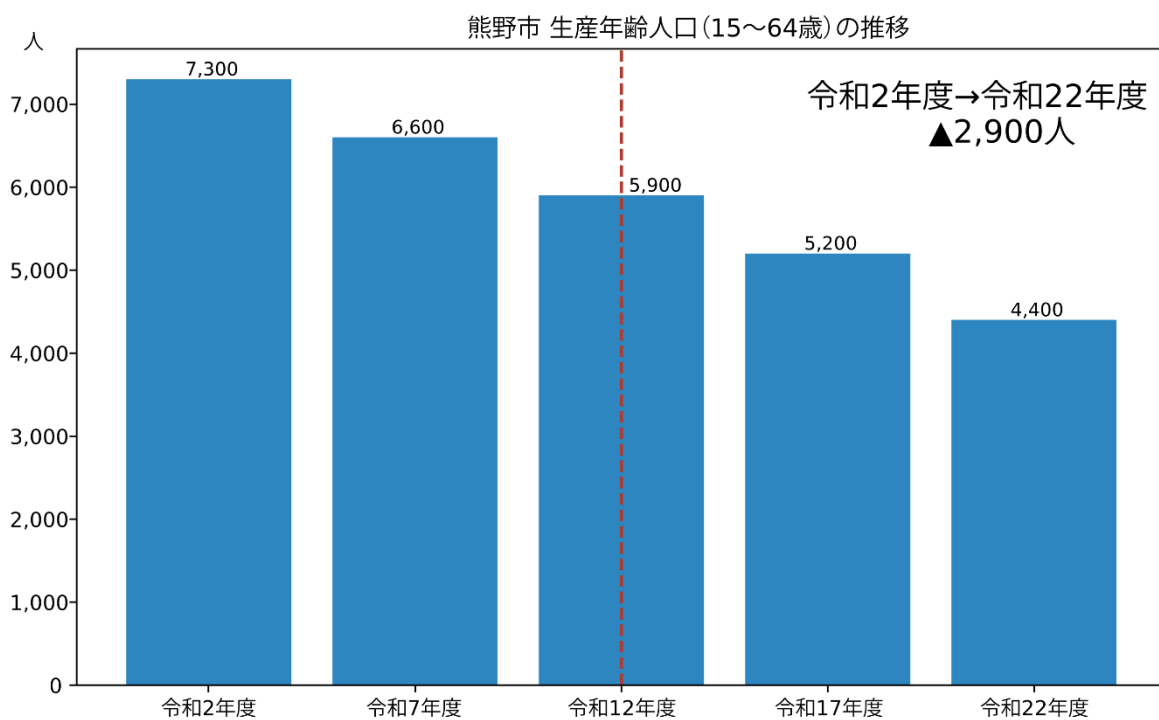
月 日		会 議 名	協議内容		
令和 7年	5月	1日	第1回策定委員会	・「中期経営計画委員会設置要綱」について ・「策定委員及びプロジェクトチーム (PT)」について	
		22日	PT 会議	・中期計画策定委員会設置要綱、策定委員及び PT について説明 ・現状と課題の把握について	
	6月	1日	策定委員会事務局会議	・「取り巻く環境の把握」について ・「PT 会議の進め方」について	
	6月 7月	～ 初旬	PT 会議	・非常勤職員も含めて現状と課題把握について ・現状と課題に対する取組について	
	7月	1日	策定委員会事務局会議	・「各事業の現状と課題」について	
	7月 8月	～ 下旬	PT 会議	・現状と課題の整理、まとめ ・今後の取組について検討 ※各係単位で随時協議	
	8月	11日	策定委員会事務局会議	・「実現のための取組内容」について	
	9月	4日	策定委員会事務局会議	・「現状と課題」及び「取組内容」と中間報告について	
	10月	2日	PT 会議	・各部門のまとめ	
		9日	PT 会議	・中期経営計画 (案) について	
		10日	策定委員会事務局会議	・「職員基本姿勢」について ・「中期経営計画 (案) のまとめ」について	
		20日	策定委員会事務局会議	・オブザーバーとの意見交換	
	11月	31日	第2回策定委員会	・中期経営計画 (案) について	
		11月 12月	14日 20日	第3回策定委員会 PT 会議	・中期経営計画 (案) について ・中期経営計画 (案) について
	12月	5日	第4回策定委員会	・中期経営計画 (案) について	
		16日	理事会、評議員会	・中期経営計画の中間報告	
	8年	1月	22日	策定委員会事務局会議	・オブザーバーとの意見交換
			27日	第5回策定委員会	・中期経営計画 (案) について
		2月	6日	第6回策定委員会	・中期経営計画 (案) について (オブザーバー含む)
			20日	理事、評議員への説明	・中期経営計画 (案) の中間報告 (説明)
3月		初旬	地区社協への説明	・中期経営計画 (案) 書面による配布	
		12日	市への説明	・中期経営計画 (案) について	
		13日	PT、策定委員会事務局 合同会議	・中期経営計画 (最終案) について	
		17日	第7回策定委員会	・中期経営計画 (最終案) について	
		23日	理事会、評議員会	・中期経営計画 (案) について【決定】	

#### 4 熊野市の状況と推移



出典:国立社会保障・人口問題研究所 将来推計人口(市区町村)を基に作成

熊野市における総人口と75歳以上人口の将来推移を示したものです。総人口は令和2年以降減少が続き、令和22年には令和2年比で大きく縮小する見込みとなっています。一方、75歳以上人口は令和7年前後でピークを迎え、その後は緩やかに減少に転じる見込みです。しかし、総人口の減少スピードがより速いため、高齢者の構成比は引き続き高い水準で推移することが予想されます。このことから、「高齢者数が減少する＝負担が軽減される」とは言えず、人口規模の縮小を前提とした支援体制の再設計が求められる段階に入っていると考えられます。特に令和12年前後は、人口構造が次の局面へ移行する重要な転換点となります。

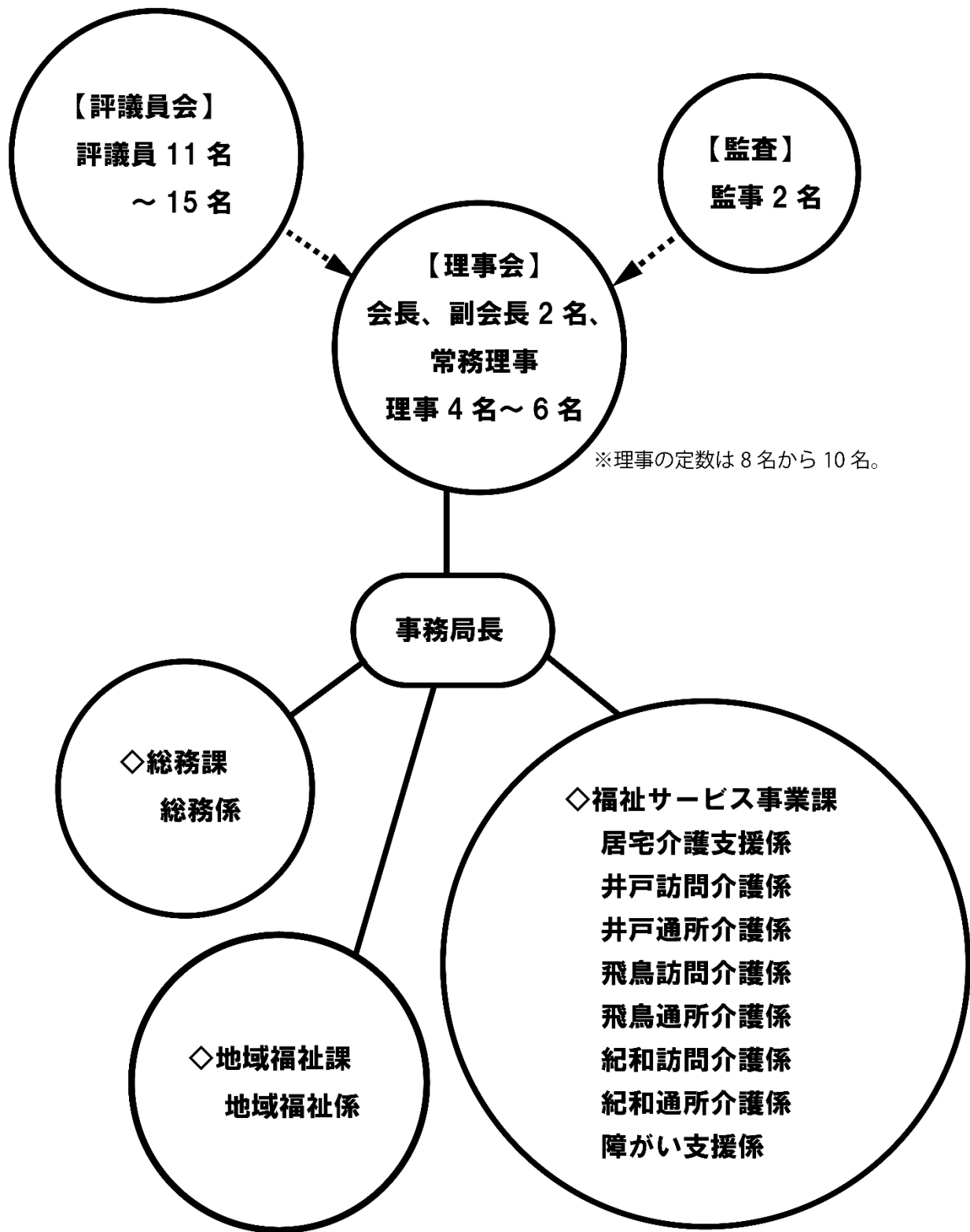


出典:将来推計人口を基に作成/介護・福祉職は生産年齢人口の約4%として推計

生産年齢人口(15~64歳)と、介護・福祉職人口(推計)の将来推移を示したものです。生産年齢人口は今後も継続的に減少し、令和22年には令和2年比で約4割減少する見込みとなっています。介護・福祉職人口は、生産年齢人口に連動して減少する構造にあり、令和12年以降は担い手不足が一層顕在化することが想定されます。一方で、介護需要は一定水準を維持すると予想されるため、需給のギャップは拡大する方向にあります。このため、従来型の人材確保策だけでは対応が難しく、業務の集約・効率化、役割分担の見直し、提供体制そのものの再構築が不可欠な段階に入っていくと考えられます。令和12年は、介護提供体制の在り方を見直す分岐点となります。

## 5 熊野市社協の現状

### (1) 組織体制



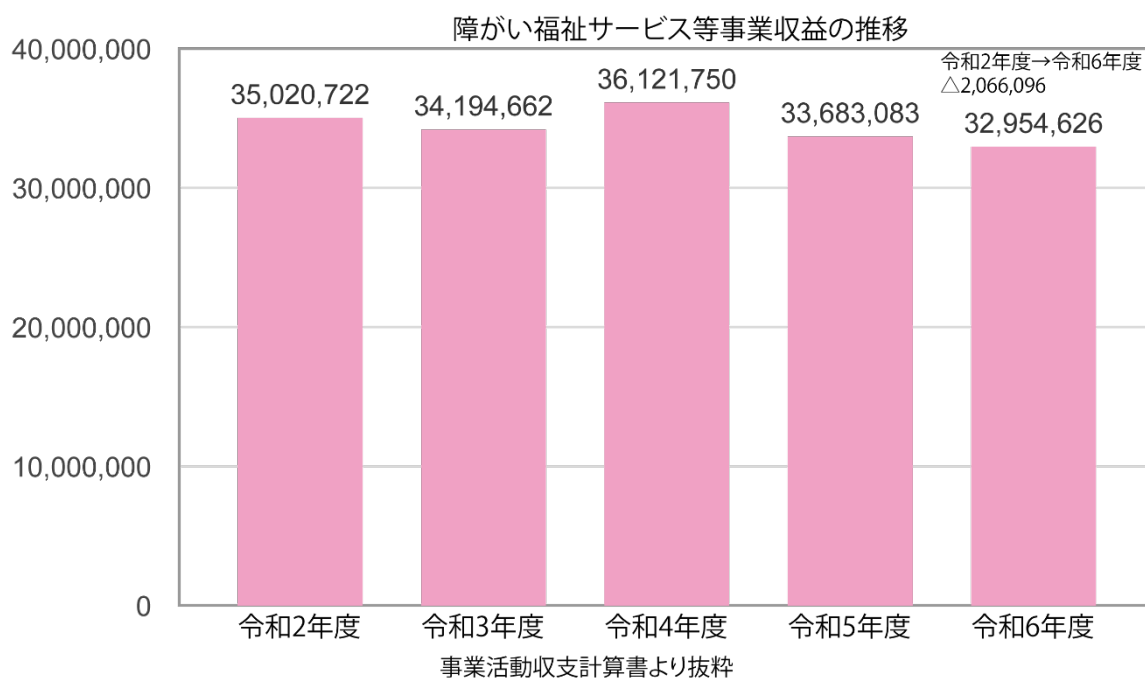
(2) 経営状況の推移と見込

法人単位資金収支計算書

(令和4年度から令和7年度まで及びR8以降予想)

勘定科目	R4	R5	R6	R7 (見込)	給与改定後 収支見込※
事業活動による収支					
収入					
会費収入	899,000	843,000	865,000	849,000	849,000
寄附金収入	659,111	1,921,000	560,000	250,000	250,000
経常経費補助金収入	24,875,673	24,460,987	24,969,184	29,049,000	29,049,000
受託金収入	27,204,126	26,592,994	28,160,861	32,720,000	32,720,000
貸付事業収入	0	193,000	70,000	400,000	400,000
事業収入	10,787,571	10,426,437	10,258,390	11,618,000	11,618,000
負担金収入	11,033,933	9,562,696	7,260,001	10,407,000	10,407,000
介護保険事業収入	282,962,998	278,229,969	262,031,405	256,534,000	269,534,000
障害福祉サービス等事業収入	36,121,750	33,683,083	32,954,626	36,388,000	36,388,000
受取利息配当金収入	616	500	732	2,000	2,000
その他の収入	2,626,199	1,801,484	591,504	359,000	359,000
事業活動収入計(1)	397,170,977	387,715,150	367,721,703	378,576,000	391,576,000
支出					
人件費支出	314,606,004	311,761,260	298,178,877	296,682,000	311,516,100
事業費支出	24,791,984	24,062,907	23,733,925	25,533,000	25,533,000
事務費支出	41,289,124	40,305,738	41,473,165	42,863,000	38,576,700
貸付事業支出	100,000	100,000	70,000	400,000	400,000
分担金支出	25,000	25,000	25,000	25,000	25,000
助成金支出	6,217,296	7,207,796	7,141,020	7,444,000	7,444,000
負担金支出	7,610,792	9,998,518	8,033,632	8,399,000	8,399,000
その他の支出	0	1,552,878	543,824	89,000	89,000
事業活動支出計(2)	394,640,200	395,014,097	379,199,443	381,435,000	391,982,800
事業活動資金収支差額(3)=(1)-(2)	2,530,777	-7,298,947	-11,477,740	-2,859,000	-406,800

※令和8年度は給与未改定のため、人件費は増額なし。

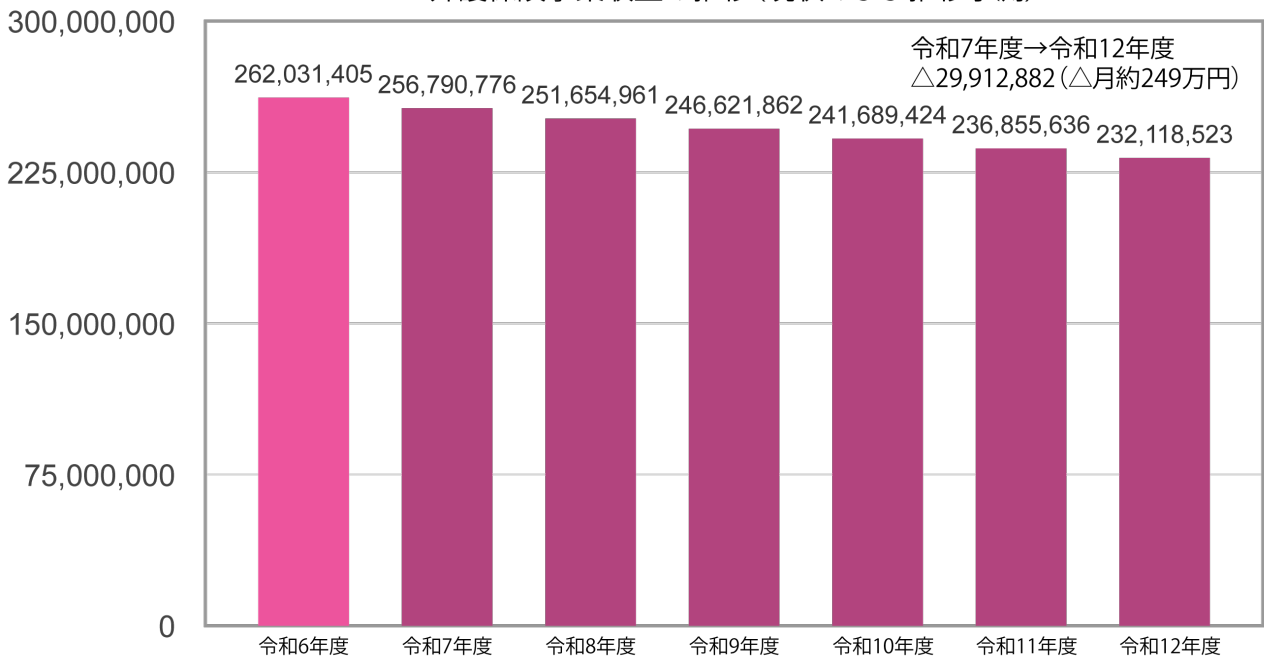


介護保険事業収益は、全体として減少傾向で推移しています。年度ごとの変動はあるものの、回復基調には至っておらず、収益規模が徐々に縮小していることが読み取れます。これは、利用者数の減少や人材不足による受入制限、報酬単価の伸び悩みなど、構造的要因が継続して影響している可能性を示しています。今後は、現行規模を前提とした運営ではなく、事業の持続性を見据えた対応が求められます。

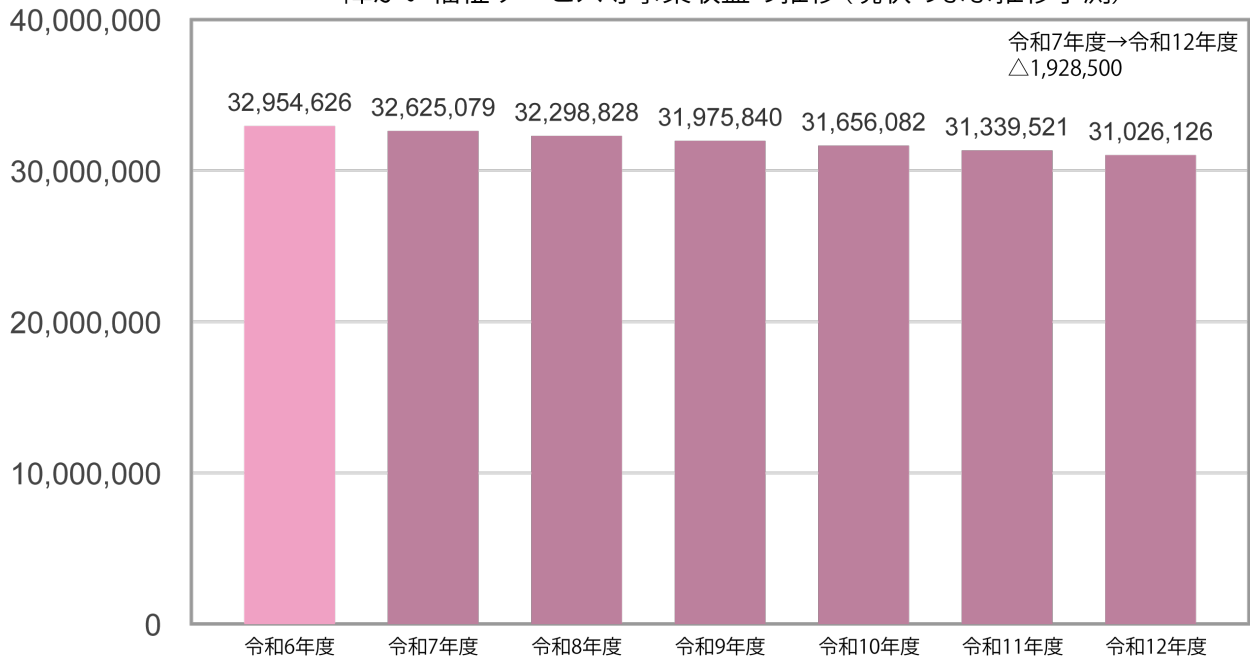
障がい福祉サービス等事業収益は、年度による増減は見られるものの、中長期的には横ばいから微減の水準で推移しています。介護保険事業と比べると、年度間の変動幅が大きい点が特徴です。制度改正や事業内容の影響を受けやすく、人員配置や事業判断が収益に直結しやすい分野であることがうかがえます。今後は、採算性を意識した事業展開と、事業の選択と集中が重要となります。

両事業ともに、大きな成長を前提とした経営は難しく、収益縮小を見据えた構造転換が必要な段階に入っています。

介護保険事業収益の推移(現状のまま推移予測)



障がい福祉サービス等事業収益の推移(現状のまま推移予測)



令和6年度実績を基準に、現行の人材制約や利用者動向を織り込んで推計すると、両事業ともに今後6年間にわたり緩やかな収益減少が継続する可能性が高いと考えられます。特に介護保険事業では、人員確保が進まない限り回復は見込みにくい構造が続くことが想定されます。  
※あくまでも現状の運営体制等での推移予測です。



第 1 次中期経営計画

---

---

発行 社会福祉法人 熊野市社会福祉協議会

〒 519-4324 三重県熊野市井戸町 1150 番地

TEL 0597-89-5000 FAX 0597-89-3068

E-mail : [kumano@k-shakyo.com](mailto:kumano@k-shakyo.com)

URL : <http://www.k-shakyo.com/>

---

---