

長野高齢協は 2026 年、創立 30 周年を迎えました。

長野県高齢者生活協同組合

第 7 次 3 年計画

2026 年度～ 2028 年度

〈はじめに〉

少子高齢化の進行、独居高齢者の増加、移動手段の不足、地域コミュニティの希薄化、物価高による生活の困窮など、生活課題が深刻かつ複雑化しています。医療・介護の施策は、利用者負担の増加や受けられるサービスの減少などのため改善を求める声が高まっています。

長野高齢協はこれまで、組合員活動とともに介護事業、配食事業、生活支援、移動支援、人材育成事業、やすらぎサポート事業、指定管理事業などを通して地域の高齢者を支える事業をしてきましたが、近年は人件費の上昇や物価高騰（原材料や燃料費、物件費）、制度改定（介護保険の訪問介護報酬単価の引き下げ等）の影響を受け、3 年連続の単年度赤字となっています。（2025 年度は 1,870 万円の赤字決算）

また、組合員数は 4,000 人弱で推移し、この 10 年間は増加が見られず、組合員活動の活性化が課題になっています。事業の展開を支える職員の確保やスキルアップ（人材育成）、ニーズに応えた新規事業の開拓も必要な状況になっています。

地域包括ケアシステム⁽¹⁾の一端を担う高齢協として地域に必要とされる事業所作り＝事業所運営の安定化は喫緊の課題です。今後の介護需要を踏まえ、地域医療情報システム（JMAP）など行政の介護計画に基づいた事業所運営を行なっていく必要も出ています。ICT⁽³⁾の導入など情報化も取り組むべき課題です。

こうした状況を踏まえ、経営基盤を確立し、組合員の協力や参画を得ながら「地域で安心して暮らし続けられる仕組みの再構築」を目指す今後 3 年間の「中期計画」をここに策定しました。

※「高齢者を取り巻く今日の社会情勢」を資料編で詳細に説明（2 頁）

具体的な活動計画として「3本の柱」を掲げる前に、「長野高齢協の理念・方向性」を冒頭に記しました。さらに本「計画」で何を大切にするかを「重点戦略」として、また現時点を確認するため、「現状と課題」も明らかにしました。「計画」の全体像を俯瞰するものです。

もくじ

はじめに	
長野高齢協の理念・方向性	3
重点戦略（長期基本方針）	3
現状と課題	4
理念を実現させるための3本の柱	5
＝中期計画3本の柱＝	6
1 高齢者のニーズに応えた組合員活動と事業の展開	7
（1）つながりと生きがいを生む組合員活動の強化	
（2）財政基盤を支える事業の安定と発展	
（3）ニーズに応じて進化し続ける運営	
2 経営基盤の強化と安定的運営	9
（1）基本認識	
（2）基本方針	
（3）重点施策（分野別）	
（4）年度別実行計画	
（5）計画推進の体制	
（6）理事会・管理者がとるべき覚悟	
3 協同の力による社会的課題の解決	11
（1）意識的に取り組むべき社会的課題	
（2）諸団体との連携による取り組み	
（3）活動の進め方と重点行動	
（4）年次アクションプラン	
組合加入の呼びかけと広報活動による組織の発展	13
1. 組合加入の呼びかけ	
2. 組合員になってもらえる可能性	
3. 脱退を防ぐ取り組み	
4. 組合員活動の促進	
5. 広報活動は組織発展のベース	
数値目標と進捗状況の確認	15
1. 目標数値の設定と確認	
2. 評価指標の明確化	
3. 評価指標に基づく進捗状況のチェック	
4. 組織全体へのフィードバック	
計画達成のための手立て	17
理念を実現させるための3本の柱	17
中期計画を深く理解し実践するために	18
策定委員 裏表紙	

〈長野高齢協の理念・方向性〉

長野高齢協の「存在意義」と「目指す方向」を簡潔な言葉でまとめました。これは活動の「指針」となるものであり、本「計画」は、この「指針」を行動に移すための具体的な取り組みです。

1. ミッション・使命（なぜ存在するのか 不変の北極星）

「すべての人が、住み慣れた地域で安心して、その人らしく暮らし続けられる社会を、協同の力で実現する」

2. ビジョン・展望（目指す社会 理想の姿）

「孤立をなくし、世代を超えて支え合う社会」

3. バリュー・価値（行動と判断の基準 行動指針）

- ①協同組合の7原則⁽⁴⁾にもとづく「協同労働」
- ②地域の歴史や自然、文化、人との関係性を尊重する地域志向
- ③福祉・生きがい・仕事を一体で考える視点
- ④孤立を防ぎ、困りごとに気づく目配り・気配り
- ⑤現場の声を尊重し、対話を重ねる民主的な運営

※長野高齢協の誕生に関する説明を資料編（8頁）に掲載

〈重点戦略〉（長期基本方針）

その1 世代を超えた支え合いで地域のニーズに応えた諸活動を展開する。

長野高齢協は「地域福祉⁽⁵⁾の生活協同組合⁽⁶⁾であり、ミッション（mission）を実現して安心して暮らせる社会を築くためには、高齢者も若い世代も力を合わせて支え合う活動の展開が必要です。高齢者のニーズに応えることはもちろんのこと、高齢者が若い世代の相談に乗って生活をサポートすることも諸活動や事業として位置付けていきます。若い世代もまた高齢者の生活を支援する機運を醸成していきます。そのためにも、若い世代の組合加入に力を注ぎます。

◎人生経験豊かな高齢者の知識・体験を若い世代に伝える機会を創出する。

◎若い世代のスキルで高齢者をサポートするしくみを構築し、若い世代の活動参加を促す。

◎子育て世代やケアの担い手が就労できる方策を探究するなど、ビジョン（vision）に基づいた新たな活動の芽を育てる。

◎各地域センターの多世代での支え合いを意識した先進的实践を大切にし、取り組みの情報を

共有することで全県展開に結び付けていく。

その2 「協同労働」の理念を組織の隅々まで定着させ、安定的な組織運営を実現する。

2025 年は国連が定めた「国際協同組合年⁽⁷⁾」でした。「協同労働」は私たち高齢協が組織運営をする上での根幹であり、その真髓を構成員のものとして実践することを通じて安定的な組織運営を図ります。特に就労組合員（職員）にとって「協同労働」が日常業務の指針となるように取り組みます。仕事おこしに挑戦して来た歴史に学び、新規事業によって安定的な組織運営に繋がります。

◎職場会議等でミッションとともに「協同労働」とは何かを話し合い、理解を深めることを重視する。

◎各種会議では意見を自由闊達に出し合う運営に努め、オープンな職場環境を大切にする。

◎「協同労働」を働く者だけに限定せず、地域への働きかけの道具としていく。

◎市民活動や組合員活動を発展させて、新規事業に結び付けていく。

※長野高齢協と「協同労働」については資料編（10 頁）で詳述

その3 総代を中心に組合員が主体的に活動する機運を大切にし、地域福祉の生協としての社会的な役割を果たす。

事業活動に従事する就労組合員（職員）だけでなく、より多くの組合員が何らかの形で活動に参加することは活気ある組織にする基本と言えます。それによって社会的役割を果たすことが可能となります。多くの組合員が諸活動に関われるよう工夫する意識的な取り組みを行なっています。特に、周囲に孤立した人がいないか心配するのは、長野高齢協らしい気風であり、ミッションにもつながります。

◎組合員が参加する機会を可能な限りたくさん創出する。

◎市民活動および組合員活動の先頭に立つボランティア（リーダー）の育成に力を入れる。

〈現状と課題〉

長野高齢協の「現在地」を整理してみました。「強み」に確信を持ち、課題の解決に正面から取り組んでいきます。

（強み）

○組合員 4,000 人という組織基盤がある。

○事業規模 7 億円余、職員約 300 名という大きな事業体に成長している。

○介護、配食、生活支援、移動支援、人材育成、行政の指定管理、終活支援など多様な事業領域

を展開している。

- 30 年の歴史を刻み、地域の信頼とネットワークがある。
- 低く据え置かれるか減額される介護報酬、サービス利用料の値上げによる利用抑制等のなかで、力を合わせて今日まで事業経営を存続させてきた。
- 長野県は移住者の増加という地域の特性があり、起業意欲のある若者も多く、新たな活動や事業を生み出して先頭に立つ担い手が現われる可能性がある。
- 事業が困難な状況となったとき、現場の主体的な取り組みや思いを尊重しながら、現場任せにすることなく、プロジェクトを構成して組織全体で支える仕組みと気運がある。

（課題）

- 組合員数は、ここ 10 年間は横ばい状態である。→ 若年層・移住者への訴求が不足していた。
- ここ 3 年は赤字決算となった。→ 一部事業で採算が悪化した。人件費増や業務効率化の面で対応が追い付かなかった。今後も人件費や物件費の増加が予想される。
- 地域における生活支援のニーズが急増しているものの、それに応えるサポート体制が追い付いていない。
- ボランティアや事業の担い手である職員が高齢化している。組合員数の面では既存組合員の高齢化から法定脱退者⁽⁸⁾が毎年発生している。
- 介護保険制度の改定に沿った介護事業の運営が求められている。経営基盤の確立は待ったなしであり、とくに介護業界における人材不足は深刻である。
- 住民のニーズに応えるとともに経営基盤の確立と継続的安定につながる新規事業が見い出せていない。

※数値で見る中計を取り巻く変化の詳細を資料編（4 頁）に掲載

〈理念を実現させるための 3 本の柱〉

理念を具体的に実践するための行動計画を 3 本の柱として整理しました。これに基づいて 3 年間の組合員活動および事業の展開を進めていきます。日々のなかですぐに実践できるものとともに、検討を重ねて実践に移せるようにしていくものも併記しています。

組合員活動や各事業所の業務のなかで忌憚のない話し合いを積み重ねながら、一つひとつ実践に移していきましょう。

1. 高齢者をはじめ、困難や生きづらさを感じている人たちの実態とニーズに根ざした活動・事業を行なう
2. 経営基盤を安定させ、持続可能な運営を実現する
3. 協同の力で社会課題に向き合い、連携の輪を広げる

＝中期計画3本の柱＝

【柱1】高齢者のニーズに応えた組合員活動と事業の展開

長野高齢協の活動には、組合員が自由に参加する組合員活動と活動の財源を生み出す事業活動とがあります。この二つは別個のものではなく、相互に支え合う関係になっています。事業は組織運営の基盤であり、安定した収益がなければ組合員活動や地域貢献の取り組みは継続できません。

一方、組合員活動は地域との接点であり、ニーズを発見する重要な役割を担うとともに、事業の展開を経営面で支える重要な役割を担っています。長野高齢協は一般の企業とは異なり、生活協同組合の性格があります。組合員一人ひとりが高齢協の活動や事業の運営に関わり、自らが事業（サービス）を利用する性格を持った組織です。

取り組みの方向

- ・介護保険事業は、質と安定的運営を重視し、制度の改定に対応していく。同時に改悪に対しては、異議申し立てをしていく。
- ・生協法では対応できないニーズにはNPOワーカーズコープ⁽⁹⁾かがやきの事業として柔軟に対応していく。
- ・市民活動は「集う場づくり」「相談」「つながり」「社会参加」の視点で活動を広げていく。
- ・事業の利用者には可能な限り組合員になってもらえるよう働きかける。

ねらい

市民活動や組合員活動を事業と結び付け、循環させることにより「支え合いが仕組みとして機能する地域」をつくる。

⇒ 具体的な計画は1へ

【柱2】経営基盤の強化と安定的運営

地域のニーズに応える事業を展開しても、経営的に成り立たなければ組織は存続しません。長野高齢協は一般企業が採算面で参入しない分野でも、理念の実践の見地から多少収益率が低めであっても事業を実施する場合があります。そうした中でも、数字から目をそらさず、継続できる経営が求められます。

取り組みの方向

- ・月次での収支管理と情報共有
- ・業態（業種）別の利益率（原価率）経営指標化と管理費比率の目標化・基準化
- ・人件費および稼働率の適正管理
- ・ICT活用等による業務の効率化

ねらい

経営管理を一部役職者に依拠せず、就労組合員（職員）全員が「協同労働」の担い手として経営に関わる体制を再構築する。

⇒ 具体的な計画は2へ

【柱3】協同の力による社会課題の解決

高齢者一人ひとりを取り巻く生活課題は医療、介護、福祉、制度、平和、人権、環境といった社会課題と深く結びついています。行政や諸団体と連携しながら、地域と社会のあり方そのものに働きかける活動を重視します。

取り組みの方向

- ・行政との連携強化
- ・諸団体との連携による社会保障制度充実を求める取り組み
- ・平和、人権、環境問題等の学びと啓発の活動

ねらい

「声を上げること」で社会課題の解決に向き合い、すべての人の尊厳が守られる社会を次世代へとつなぐ。

⇒ 具体的な計画は3へ

1 高齢者のニーズに応えた組合員活動と事業の展開

「地域福祉の生協」として組合員同士の支え合いを基盤にし、暮らしに密着したサービスと事業を一体的に展開します。組合員活動と事業を相互に循環させ、地域に必要とされる組織をめざします。本「計画」策定にあたり、就労職員や組合員から多面的な提案が寄せられました。従来からの硬直した活動・事業に陥ることなく、「協同労働」の視点で新たな取り組みにもチャレンジします。

（1）つながりと生きがいを生む組合員活動の強化

重点方針

市民活動および組合員活動を一時的な交流にとどめず、「集う場づくり」「支え合い」「社会参加」を柱に多面的に展開する。

主な取り組み方向

- サロン、趣味のサークル、発表の場などによる集う場づくり
- 介護相談会、認知症カフェ、多世代カフェ、学習会など不安や悩みに応える場づくり
- 組合員同士による安否確認、家事援助、ファミリーサポート、送迎などの支え合い
- バスハイク、祭り、コンサートなどのイベント開催でつながりづくり
- 高齢者、子育て世代、若い世代など世代別ニーズおよび移住者への対応
- 地域行事への参画や他団体との連携による結びつきの促進

推進体制

- 活動を牽引する組合員リーダーの発掘と育成（特技・専門知識の活用）
- 特技（体験・スキル）を活かした就労組合員の組合員活動参加
- 組合員が集まって気軽に利用できる場所（空間）の提供
- カフェ、朝市や無人市などを通じた地域との接点拡大
- 活動を継続するための組織的な支援と活動費の援助

スポーツ大会など全県共通のイベント企画

参加しやすい環境づくり（送迎の工夫等）

総代を中心に高齢協組織についての理解促進

「就労的活動⁽¹⁰⁾」のコーディネート部門の設置とコーディネーターの育成

（２） 財政基盤を支える事業の安定と発展

重点方針

既存の事業の見直し・修正もしながら安定的経営を図るとともに、介護保険制度では対応できないニーズを事業として具現化する。長野高齢協として取り組んでいる事業を組織全体で共有し、既存事業間の連携の可能性を模索する。組合員の提案も受けながら、新規事業のアイデアを受けとめ実行の可能性を検討する。

現行事業の確認と組織全体での共有

- ・介護保険事業
- ・生活支援事業
- ・宅配弁当（配食）事業
- ・人材育成事業
- ・やすらぎサポート事業
- ・行政指定管理受託事業

○これらを収益性、持続性、人材確保の観点から点検を行ない、基盤を強化する。

○既存事業の事業継続判断基準を明示する。

※現行の組織と事業内容について資料編（９頁）で詳述

新規事業の検討方向

- ・有料家事援助、安否確認などの生活支援サービス
- ・移動販売、買い物支援
- ・地域食材を活かした惣菜事業
- ・ニーズに応えた販売事業
- ・空き家活用（高齢者住宅、福祉拠点、管理業務等）
- ・終活支援事業

○これらは組合員活動で把握したニーズであり、事業化を模索する。（新規事業について18、19頁）

（３） ニーズに応じて進化し続ける運営

重点方針

現場を支えると就労組合員（職員）と地域の組合員の声を起点に、柔軟かつ継続的に活動・事業を見直す。地域組織や地域福祉の活動者とのつながりを強化する。

常に前進をめざす意識的な取り組み

- ・市民活動をしている組合員および利用者の声を随時把握し、年度途中でも施策に反映
- ・ミッションとビジョンを軸にした定期的な意見交換の場づくり
- ・高齢者の独居世帯の増加、介護保険の使いにくさへの対応策検討
- ・地域と人のためになる仕事・活動の提案を公募し、その仕事・運営方法について、高齢協が

バックアップしながら担い手を育成

地域組織との連携

- ・行政、地域包括支援センター、公民館、住民自治協議会等との連携強化
- ・地域でのイベントに積極的な参画
- ・市民活動や組合員活動、また）や事業を通じて得た有益な情報を行政や諸団体に提供
- ・専門性を活かし、就労職員の各種分野で地域貢献
- ・地域団体と連携した新規事業の展開を模索
- ・災害発生時は、被災地支援団体等の求めに応じた支援活動

2 経営基盤の強化と安定的運営

組織強化は、この「中期計画」の重要な柱です。盤石な体制を構築し、経営基盤を強化します。組織の基本は「人」であり、「集める」「育てる」「続けてもらう」をキーワードとしたとき、多様な就労形態の導入、管理者・リーダー育成の体系化、面談・OJT・研修の充実、「協同労働」を実感できる職場づくりなどが浮かび上がります。人材育成プログラムをはじめとした学習・研修の取り組みも具体化します。

（１）基本認識

介護保険制度の改定、人材不足、物価高騰等の環境変化により、従来型運営の延長では安定的な経営継続が困難な状況となっています。「気合と節約」に頼っていたのでは赤字経営からの脱却は困難です。組織ごとの丁寧な議論と調整とチャレンジが大切です。事業構造・人員配置・収益モデル⁽¹¹⁾なども検討し、構造的な改革をする必要があります。

この「中期計画」では、「赤字からの脱却」→「安定的黒字化」→「持続的成長」を段階的に実現することを掲げました。一部の業態や事業所の収益に支えられる事業構造ではなく、すべての事業所において「自立的経営」を実現することが重要であり、そのためにも全員参加型の経営を構築することが求められています。同時に、自分事としてそれぞれのポジションで経営に貢献できることは何かを一人ひとりが考え実行することが重要です。

（２）基本方針

- ・数字に基づく経営判断の徹底
- ・現場と理事会が一体になった「協同労働」の実践
- ・赤字を生まない事業構造への転換
- ・人材への投資による持続可能な成長
- ・地域課題をとらえ、現状維持ではなく攻めの経営姿勢

（３）重点施策（分野別）

① 財務・経営管理の強化

- ・事業所別、業態別の月次損益管理の徹底
- ・理事会、地域センター、管理職、事業所での数値共有

- ・赤字業務、低採算事業の見直し縮小もしくは撤退の判断および判断までの手順
- ・成長投資を見据えた資金計画の策定

② 人件費・業務体制の最適化

- ・勤務表の抜本的見直しによる人件費の適正化
- ・稼働率に応じた柔軟な人員配置
- ・多様な就労形態⁽¹²⁾（短時間・シニア・ローテーション）の導入
- ・残業の発生要因の分析と削減

③ 収益構造の転換（赤字を生まない仕組みづくり）

- ・介護加算の確実な取得と維持
- ・有償保険外サービスの開発と定着
- ・利益率を意識した価格設定と業務設計

④ 「協同労働」による経営参画

- ・経営数値の見える化と現場での共有
- ・月次会議でのP D C Aサイクル⁽¹³⁾定着
- ・現場提案を経営改善に即反映する仕組みづくり
- ・「赤字を出さない仕事のやり方」を全職員で考える文化の醸成
- ・自由に発言や提言ができる職場雰囲気⁽¹⁴⁾の重視（対話・共創型の運営）
- ・成果があったときの称え合いと教訓の明確化
- ・業態や事業所の枠を超えた交流と連携で高齢協全体の事業の底上げ
- ・既存の事業所あるいは業態での、新しい仕事おこしの命題化（18～19頁参照）

⑤ 人材の確保・育成と定着

- ・多様な働き方や処遇の改善
- ・webサイト、ハローワーク、人材紹介等の活用はもとより、高齢協の理解者を対象にしたスカウトによる採用などで人材確保⁽¹⁴⁾
- ・キャリアパスや評価制度の明確化、eラーニング⁽¹⁵⁾やO J Tによる継続的人材育成
- ・労働条件や職場環境改善などの待遇改善による離職予防
- ・「よい仕事集会」（労協連主催）等、全国的な学習機会の活用

※さまざまな方法が提案されており、資料編（13頁）に詳細を別掲

⑥ I C T・デジタル活用による業務の効率化

- ・勤務管理、経理、給与のデジタル化
- ・A Iによる議事録作成、ナレッジ検索⁽¹⁶⁾による情報共有
- ・I C T補助金を活用したシステム導入
- ・間接業務削減による現場時間の創出
- ・連絡網のクラウド化、Line やオクレンジャー⁽¹⁷⁾などの活用、Zoom による会議運営
- ・L I F E（科学的介護情報システム）⁽¹⁸⁾導入の検討
- ・S N Sやデジタルの利用など通信技術活用のための研修実施

⑦ リスクマネジメントの強化

- ・E R M（全社的リスク管理）⁽¹⁹⁾の整備
- ・変化を先取りして機会に変える「攻めのリスク管理」

- ・財務、人事労務、自然災害、情報管理それぞれのリスクへの対応マニュアル作成
- ・メンタル不調防止、相談体制の整備
- ・BCP⁽²⁰⁾の策定、共有、定期的な見直し

(4) 年度別実行計画

【1年目(2026年度)】赤字拡大の停止・可視化

- 月次損益管理の徹底
- 勤務体制・加算取得の見直し
- 「赤字の正体」の可視化

【2年目(2027年度)】単年度黒字化の実現

- 保険外事業の本格稼働
- 「協同労働」による改善定着
- ICT活用によるコスト削減

【3年目(2028年度)】黒字定着と成長投資

- 全ての業態や事業所が自立するために、適正な収益率を確保
- 人材育成、処遇改善への再投資
- 地域ニーズに応じた新規事業の展開

(5) 計画推進の体制

理事会：方向性と投資の判断

地域センター：進捗の管理と調整

管理職・現場：実行と改善の提案

全職員：「協同労働」による経営への参画

(6) 理事会・管理者がとるべき覚悟

- ・現場の声の受けとめ
都合のいい情報だけで判断せず、否定的な意見や率直な感想も正面から受け止める。
- ・「事業継続についての判断基準」を明確に
「判断基準」に基づき、継続・転換・撤退などの判断を客観的に行なう。
- ・責任の所在の明確化
責任者は決断の結果を引き受けることを自覚し、対応する。
- ・ニーズに応える新規事業の開拓
地域ニーズに応え、経営基盤構築につながる事業の開拓の先頭に立つ。

3 協同の力による社会的課題の解決

地域住民の暮らしを守る立場から、制度や社会のあり方そのものにも目を向け、協同の力で社会的課題の解決に取り組んでいきます。個々の声を集め、世論を喚起し、連帯した行動につなげていきます。本「計画」では、どんな社会課題に取り組むか、どんな団体と手をつなぐかを明確

にしました。

（１）意識的に取り組むべき社会的課題

学習、署名、集会参加、行動を通じて、組合員および地域社会への問題提起と世論形成を図ります。

重点的に取り組む課題

- ・介護、医療をはじめとする社会保障制度の充実を求める運動
- ・核兵器禁止条約⁽²¹⁾への署名および批准を求める運動
- ・平和運動、原水爆禁止国民平和⁽²²⁾大行進への参加
- ・気候変動危機に関する学習と「長野高齢協SDGs宣言」⁽²³⁾に基づく実践
- ・日本高齢期運動連絡会が提起する「日本高齢者宣言」⁽²⁴⁾の学習と、高齢者の人権が保障される社会をめざす運動

（２）諸団体との連携による取り組み

以下に掲げた諸団体に加盟または連携することで、共通する課題について行動を共にします。

主な連携団体

- ・日本高齢者生活協同組合連合会
- ・長野県生活協同組合連合会
- ・長野県高齢期運動連絡会
- ・長野県社会保障推進協議会
- ・食糧と健康を守る長野県各界連絡会
- ・反貧困ネット長野
- ・きずな村実行委委員会
- ・長野県消費者団体連絡協議会
- ・長野県母親大会連絡会
- ・長野県保険医協会
- ・地域医療を守る長野県連絡会
- ・労働者協同組合ワーカーズコープながの
- ・日本労働者協同組合連合会

※加入連携している各団体の概要説明は資料編（11 頁）に掲載

（３）活動の進め方と重点行動

活動の基本姿勢

連携団体からの署名、集会参加要請に積極的に応える。

署名活動は職域にとどまらず、組合員一人ひとりに呼びかける。

介護保険制度の充実を求める取り組みでは、地域の介護事業所にも協力を呼びかける。

中期的な重点行動

学習と行動を結びつけ、組合員の問題意識を高める。

組合員の声を社会に届ける取り組みとして「高齢者の主張大会」を開催する。

（４）年次アクションプラン

【１年目（2026 年度）】学習・共有・足場づくり

- 重点課題（社会保障・平和・気候変動・高齢者の権利）について組合員・職員向け学習会と資料の共有
- 日本高齢者宣言の学習で、「高齢者の権利」が保障される社会像を共有
- 連携団体からの署名、集会要請に積極的に応え、関係性を強化
- 署名活動を職域中心から組合員レベルにまで拡大
- 「協同で社会課題に取り組む意義」を組織内で定義して認識化

【２年目（2027 年度）】参加拡大・連携強化

- 介護・医療など社会保障制度の充実を求める署名活動を地域の介護事業所・関連団体へ拡大
- 原水爆禁止・核兵器禁止条約、平和行進、気候変動への取り組みへの組合員参加を意識的に拡大
- SDGs 宣言に基づく実践を日常の事業や活動で展開
- 連携団体と共催で集会・学習会を実施
- 「高齢者の声」を集める取り組み（アンケート・意見募集）を開始

【３年目（2028 年度）】発信・提起・社会への働きかけ

- 集めた高齢者の声や実践をもとに「高齢者の意見書」を作成
- 主張内容を行政・関係団体・地域社会へ向けて発信
- 社会保障、平和、環境などの課題について「高齢者・協同組合の立場」から提言
- 次期計画に向けて成果と課題を整理し、活動の継続を検討

〈組合加入の呼びかけと広報活動による組織の発展〉

１．組合加入の呼びかけ

組合員数は地域における長野高齢協の存在を示すバロメーターであり、地域ニーズに応えた活動をどの程度実践しているかを示す証左ともなります。

組合員活動の担い手が広がり、就労人材確保にもつながり、事業利用者の拡大にも直結します。そして社会的な信用を得ることや長期的な経営安定にも結び付きます。

毎年 10 ～ 11 月を「秋の組織強化月間」にして広く県民に加入の呼びかけをしています。この「なかまづくり」と組織を支える「増資活動」は年間を通して取り組むべき課題であり、常に意識して実践します。

２．組合員になってもらえる可能性

長野高齢協は生活協同組合組織であり、幅広い価値観や立ち位置の人たちによって構成されています。そして重点戦略「その 1」に掲げたように、シニア世代だけでなく若い人たちも含めた多世代の人たちによって活動が進められます。加入を呼びかけたとき、「メリットは何か」を聞

かれるとの声がしばしば出されますが、組合員になってもらえる可能性について年代別に検討してみました。

① 退職者・シニア層

- ・社会参加への意欲が高く、比較的時間に余力がある。（社会との接点を求めている）
- ・趣味や職業の体験による特技や知識を持ち、地域活動の担い手になり得る。（生きがいづくり）
- ・今後において高齢協事業の利用者になり得る。

② 40～50代

- ・親の介護や生活不安を抱えており、周囲のサポートを求めている。
- ・親の介護や生活支援サービスへの潜在需要が高く、事業の利用者になりやすい。

③ 若い世代・移住者

- ・子育て、教育、ひきこもり、就労不安などの問題を抱えて、情報やきっかけを求めている。
- ・移住者は地域に居場所やつながりを求めている。

3. 脱退を防ぐ取り組み

新しい加入を増やすとともに、脱退を防ぐことも重要です。

重点施策

- ・定期的な接触（座談的な訪問、「ニュース」の手配り等）による関係の維持強化
- ・組合員の現況把握に努めることで、法定脱退の最小化
- ・脱退時は家族への加入切り替えを依頼
- ・高齢協事業利用時の加入受付を利用者本人でなく親族（子）名義の検討

4. 組合員活動の促進

いっしょに活動できる組合員を増やすことが重要です。3本の柱の一つである組合員活動への参加呼びかけを強化することが組合員の継続につながります。

具体策

- ・趣味やサークル的活動の可視化
- ・「空き時間でできるお役立ち活動」の明確化
- ・組合員が自主企画できる仕組みと事務局の後方支援

5. 広報活動は組織発展のベース

長野高齢協の存在を多くの県民に知ってもらう上でも、組合員活動および事業を発展させる上でも、広報活動は重要です。組織をあげて、各部署が意識的に取り組みます。

重点方針

- ・活動内容だけでなく「誰の、どんな課題を解決しているか」に力点を置いた情報発信
- ・組合員自身の声を使い、共感を生むストーリーを重視
- ・地域センターや職場単位で広報活動を展開

広報の手段

- ・組合員向け「かがやきな⁽²⁵⁾がのニュース」の活用
- ・SNSによる発信で活動の見える化

- ・YouTube などでの映像発信
- ・若い世代に届く媒体の選択
- ・広報活動を担う専門チームの配置
- ・新聞社、放送局等メディアへの積極的な情報提供

〈数値目標と進捗状況の確認〉

現状を客観的につかむことは安定的な組織活動を継続する上で避けて通れない対応です。本「計画」では数値目標を設定し、その進捗を確認することを掲げました。「計画」を作ったままで“棚上げ”にしてしまわないためにも重要な「指針」です。

1. 目標数値の設定と確認

- 各地域センター別、事業分野別、事業所別にきめ細かな目標を設定する。
- 各地域センターは、県全体の計画に合致する数値目標を年度ごとに設定する。
- 各地域センターの計画に合致するよう各事業所として数値目標を設定する。
- 各事業所の予算計画、予算達成の方策を立案するにあたっては、就労職員はもとより、地域の組合員の知恵も借りる。そのため、地区別総代会を四半期に1回程度は開催する。
- 評価項目は活動の実施率、予定達成率、遅延案件の数、組合員・職員の参加率、進捗状況（半分完了、完了など）で、少なくとも四半期ごとに進捗を緻密に確認する。
- 確認は各地域センター会議で行ない、遅れているタスクの解決策を検討し対応する。

3年後の数値目標（全体計画）

組合員数・事業数値 人 千円）

	2025 年度末の現状	2028 年度末の目標
組合員数	3,870	4,200
事業高	698,569	761,000
剰余高	△ 19,130	3,050

サロン・倶楽部活動数（センター別）

	2025 年度末の現状	2028 年度末の目標
東信地区	14	15
北信地区	3	8
中信地区	1	4
南信地区	1	5
合計（全県）	19	32

2. 評価指標の明確化

各地域センターは次の指標を明確にし、到達を確認できるようにする。

①利用者満足度に関する指標

- ・利用者アンケートの満足度スコア
- ・苦情、相談件数とその対応状況
- ・利用者のＱＯＬ（生活の質）の改善度

②業務効率に関する指標

- ・業務プロセスの標準化率
- ・書類の電子化率
- ・残業時間の削減率
- ・会議や打ち合わせの所要時間

③財務状況に関する指標

- ・収支のバランス（収入と支出の差）
- ・コストの削減率
- ・委託費の適正化
- ・資金繰りの安定性

④組合員活動の推進度

- ・倶楽部活動やイベントへの参加者数
- ・支え合いサロンなどの活動数および継続率
- ・地域住民との連携・協同の状況
- ・孤立防止の取り組み状況（相談件数、紹介件数など）

⑤職員の理解・行動に関する指標

- ・理念、方針の周知率
- ・研修参加率
- ・職員の満足度、離職率
- ・行動指針の実践度

○列記した項目から取捨選択し、優先順位をつけて実施する。

3. 評価指標に基づく進捗状況のチェック

各地域センターは評価指標における進捗をチェックするが、各部署においては次の方法でチェックし、遅れを改善する。理事会は各地域センターの進捗を把握し、全県の到達を明確にするとともに、必要な対策を提起する。

- ①進捗管理シートの活用
- ②自己評価シートの導入
- ③定期的なデータ収集と比較
- ④関係機関との協議・共有

数値目標の進捗チェックは「評価指標」によるが、数字には表れない「貢献」「やりがい」なども評価として重視する。「満足度」の調査も評価の基準とする。

4. 組織全体へのフィードバック

進捗状況の確認で明らかになった課題と改善策を組織全体で共有する。

〈計画達成のための手立て〉

- この「中期計画」を指針に本部（組合全体）および各地域センターの年次計画を策定する。年次計画は本「計画」で掲げた施策を具体的に行動に移せるものとし、各地域センターは地域の実情に沿った組合員活動および事業の展開を立案する。
- 各地域センターの計画立案にあたっては、就労職員および地域組合員の声を反映させることに留意する。
- 年次総代会は組合員の声が反映されるように工夫して事業計画・方針を決定するとともに、経験の交流や学びの場として位置付ける。
- 各地域センターは必要に応じて地区別総代会を開催し、総代の意見を諸活動・事業に反映させる。
- 本「計画」を実効あるものにするためには、特別に個別の体制を構築して推進することが必要なときはプロジェクト（委員会）を随時立ち上げる。

〈理念を実現させるための3本の柱〉

第7次3カ年中期計画は、就労職員および組合員の声を集めて、今後の方向が見えるように寄せられた提案を可能な限り盛り込みました。具体化するには検討すべき点がある項目も、貴重な意見として盛り込み明記しています。30周年の節目を通過して新たな段階に進む上で、一つひとつの提案に磨きをかけ、就労職員と組合員の英知によって実行に移していきます。

「中期計画」策定にあたっては、各地域センターから選出された職員と理事合わせて13名で構成する策定委員会が検討を重ねました。各委員は自らの意見だけでなく、就労職員・組合員から聞き取った意見も反映させました。職場での検討やアンケートによる意見集約も実施し、「計画」に反映させています。理事も「第6次中期計画」の反省を踏まえた意見を全員が寄せており、原案作成のベースとして取り入れました。

7回に及ぶ策定委員会でまとめた原案は理事会で審議され、総代会に提出すべく最終案として確定しました。このように、本「中期計画」は長野県高齢者生活協同組合の構成員の総意として作成したものです。「協同労働」を旨とする長野高齢協の精神に則って計画内容を実効あるものにしていきましょう。

さまざまな機会を設けて本「中期計画」を学び、ここに立ち戻ることによって「中期計画」に魂を吹き込むことを強調して「まとめ」とします。

中期計画を深く理解し実践するために

高齢協のあゆみは、「仕事おこし＝地域づくり」の歴史

30年前の設立当初から、長野高齢協は仕事おこしをしながら高齢者の暮らしを支える地域づくりをしてきました。

2000年の介護保険制度スタート前からヘルパー2級養成講座に取り組み、居宅・訪問介護事業を長野市で展開し、その後松本市へと広がります。行政の指定管理者制度の受託に挑戦し、配食サービスによる高齢者の食問題への取り組みは、長野市だけでなく佐久市でも展開しました。訪問介護事業から小規模多機能事業所の運営へと事業を拡大し、県下4拠点での実施は高齢協の経営を支える重要な業務になっています。

2023年4月にはグループホーム「北又の杜」を下條村と連携するなかでスタートさせ、さらに同年4月、介護・困窮者問題を受けとめて松本市こども安心訪問支援事業（ヤングケアラー支援事業）の受託を始めました。

このように、果敢に新規事業に挑戦して来た歴史を持っています。厳しい経営状態のなかでは「仕事おこし」への投資ができず、担い手となる人材もいないと「仕事おこし」の取り組み意欲が薄れてしまいがちですが、先人のチャレンジ精神から学ぶことに改めて意識を向けることが求められています。

採算がとれる事業の展開は容易でなく、歴史を振り返ると失敗に終わったものもあります。初期のころの大岡資源リサイクル養鶏や炭の活用などは、社会的課題と直結した高齢者の就労と活躍の場づくりでもありました。「ツルヤ」のバイヤーが、平飼いの有精卵の有用性を認めて店頭に並べたのは画期的なことでした。

東御市の「海野宿滞在型交流施設うんのわ」事業にも手をあげました。事業継続は叶いませんでしたが、東信地域センターの仕事おこしへの意気込みや社会的課題に挑戦しようという高い志がありました。「米ちゃん弁当」の経営改善が図られたのも、長年培ってきた協同の仕事おこし・地域づくりの基盤があるからだと考えられます。

組合員が減少し、赤字決算という経営の行き詰まり状況にあるときだからこそ、地域や社会の課題と結んだ「仕事おこし」を進め、高齢協の存在価値を高めていく必要があると言えます。地域社会の課題解決と自ら積み上げてきた生き様を掛け合わせ、元気な高齢者が高齢協を舞台として地域で活躍する。そんな状況を市民とともに創造することが、今回の「中期計画」の重要な柱の一つになっています。

元気な高齢者がますます元気になるように

この「中期計画」には実践に向かうポイントが掲げられていますが、計画策定のプロセスで具体的な活動展開としてさまざまな意見が寄せられています。アイデアを練り上げて、採算のとれる事業に結実させていきましょう。

草刈り、庭木の剪定、樹木の伐採に留まらない活動が考えられます。高齢者の技術、経験、人脈、資格と知識を、地域や人々の暮らしの向上のために還元し、働く場、社会貢献の場、健康と生きがいづくりの場として、生活支援事業の新たな構築・展開をはかることができます。（参考・労協うえだの「地域包括と連携した困りごと対策」「ソルガムによる遊休農地再生」）

農業の衰退、耕作放棄地拡大の状況から、農業再生に向けた共同農場や農業教室も考えられます。福祉有償運送サービスも地域から強く求められており、事業化の可能性を秘めています。

軽微な仕事《ゴミ出し、ペットの散歩、除雪・凍結防止、庭木の手入れ・草取り》を「お役立ち」として有償で行なうことも検討できそうです。不安の解消《お墓の清掃・墓参り、死後事務・遺品整理・空家の管理…》も地域から期待される活動として位置づけができます。空家管理をサ

ロン（居場所と地域課題解決の仕事おこしの拠点）として活用することも考えられます。各種サロン《居場所》の活動から仕事おこしへとつなげます。

事業展開の具体化では、退職後の「男性」の活躍の場を主体的に創造していくことで、社会的な役割を担うようにしていきます。

「就労的活動」の担い手づくりがカギ

新たな事業の展開のためには担い手が不可欠です。それを実現するためのカギはコーディネーターの配置です。

本部・地域センターに「就労的活動」のコーディネート部門を設置すること、さらに高齢者のニーズと地域や企業・団体、自治体《地域包括含む》をコーディネートしマッチングする体制を具体化する必要があります。将来的には「就労的活動支援コーディネーター」の養成・配置【**労協連合会の古村理事長提起**】を展望します。

既存の事業所・業態での新しい仕事おこし

現在の事業基盤を発展させて新しい仕事を生み出し経営基盤づくりをしようという意見も寄せられています。私たちがいま働く職場は、先人たちの「仕事おこし」によって得られています。次の世代に働く場を広げていくことは私たちがいま担っている使命です。次のような具体的提案がされています。

毎年、1か所は新しい事業《所》の立ち上げをめざします。

①人材を確保することで利用を増やす（ニーズに応える）。(訪問介護・笹部・居宅)

②小規模多機能から新たな事業（所）を拡充する。

③既存事業を他のエリアへ広げる（未実施地・空白地への拡大）。

④高度化・複合化・規模の効率化を図る。

（例）小多機→看多機 グループホーム→2ユニット化 訪問介護→24時間対応型

⑤指定管理事業では類似公共施設の獲得、実績を基にした新たな指定管理物件へ挑戦し、長野市以外での獲得する。（収支が厳しい物件は辞退）

⑥国が推進する施策の推進・助成等を活用する。

⑦自治体の方針・計画を進める施策で協同する。

配食サービスの今後の発展

配食事業は経営的に厳しい現状の分野ですが、団塊ジュニア世代が後期高齢者に突入するまで高齢者は増加し、それに伴う福祉サービスはまだまだ必要とされています。一方、人口密度で言えば、若者の流出等により中山間地は高齢者も減少傾向に入っています。配食事業の食数を確保するためには、配食市場の占有率を上げていく必要があります。しかし、配達エリアを広げるほど、効率は落ち、費用がかさむジレンマがあります。新しい展開の追求が課題です。

①拠点配送による地域と連携した配達・安否確認方式の拡充（南相木方式）

②長野市の配食「つくしの里」合理化

③宅配にこだわらず、共に食べる＝高齢者の居場所への配達（食）の推進

《集まれる人、集まれる場 → サロン化し、そこに配達し、共に食す》

④「食」を切り口とした高齢者が担う「子ども食堂・地域カフェ」の開催

⑤仕入れから食と農へ。農家との連携による農家の社会貢献・生きがい農業および耕作放棄地などでの農業体験・就農研修を通じた家庭菜園的農家育成

このような様々なアイデアが寄せられています。既存の活動形態にとらわれることなく、「協同労働」の視点で具体化を図っていきます。

第7次3か年計画 策定委員(13名)

理 事（専務および各地域センターから1名 計5名）

前嶋修史（専務） 佐藤 潤（北信） 内田信幸（中信）

松崎裕子（東信） 熊谷千恵子（南信）

職員代表（各職場から1名 計8名）

本部 四季のベンチ（東信） 米ちゃん弁当（東信） 憩いの家（北信）

かがやき福祉センター中信（中信） 社会福祉相談センターたんぽぽ（中信）

みんなの家下條（南信） グループホーム北又の杜（南信）

ファシリテーター・集約

太田秋夫（理事）

長野県高齢者生活協同組合