

中期経営計画

(令和2年7月～令和5年3月)

令和2年6月



社会福祉法人
尼崎市社会福祉協議会

はじめに

54年にもわたる長い歴史を持つ尼崎市社会福祉協議会ですが、組織体としての点検を行い、その改革案を練り上げることは、残念ながらほぼ皆無でした。

もちろん市民福祉の増進のため、各期において地域福祉推進計画を策定し、年度毎の事業及び決算報告もきちんと提示してきたことは言うまでもありません。

当中期計画は、改めて、組織体としての＜使命＞＜経営理念＞、それを受けた＜重点項目＞ならびに＜アクションプラン＞を組織内外に明らかにしたものです。

諸事業を完遂するための経営基盤をチェックし、そのせい弱性にメスを入れ、改革の戦略を検討するという一連の動きを社協内部及び外部からの目を通して、創り出していました。

具体的には、職員からの39項目の意見を集約した「収支改善計画」を策定するとともに、経営上の課題に対応し経営の安定を図るため、平成30年6月に経営委員会を設置し、昨年6月以降は経営会議として様々な議論を行ってきました。

我が尼崎社協だけではなく、おそらく全国の社会福祉協議会が直面している経営組織としてのせい弱性が、この報告書からも恥ずかしながら読み取れることでしょう。

具体的には、行政当局の財務規律強化のあおりを受けて、委託費の削減や人件費のカットを甘受しつつ、それでも公費に依存せざるを得ない社協という立ち位置。とはいえ、自主財源の確保をはじめとした赤字財政脱却への強い意志など、「社協あるある」としてご理解いただけることでしょう。

このような苦境をさらに深刻化させているのがコロナ禍ですが、経営基盤の強化に向けて活路を開いていかなければなりません。社協がより成熟した地域福祉活動のプロ組織として飛躍することなしに、45万市民一人一人を大切にし、さらに何よりも苦しんでいる人の力になることはできません。

市民のみなさまの“セーフティネット”としての社協、そしてみなさまを“むすぶ”中核としての社協になお一層のご支援をお願い申し上げます。



令和2年6月

社会福祉法人
尼崎市社会福祉協議会
理事長 松原一郎

中期経営計画 使命・経営理念・重点項目・アクションプラン

中期経営計画は、使命(基本理念・スローガン)、経営理念、8つの重点項目及びアクションプランに基づき取り組みます。

使命(地域福祉推進計画の基本理念・スローガン)

基本理念:【みんなで支えあい・助けあう地域づくりをすすめます】

スローガン:【社協はほっときません!】

経営理念

【支えあい、助けあいの福祉のまちづくりの実現に向けた事業を展開するとともに、市民等に信頼される自律的な組織をめざします】

8つの重点項目

- 1) 地域福祉活動の充実のための協働の基盤づくり
- 2) 災害に備えた体制の強化
- 3) 情報の発信・広報の充実
- 4) 財政基盤の強化
- 5) 成果指標の導入とPDCAサイクルによる効果的・効率的な事務事業の実施
- 6) ガバナンスの確立による組織強化、信頼性の向上
- 7) 人材の確保・育成等
- 8) 社協会館の移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備・運営

アクションプラン

8つの重点項目ごとに実施項目、事務事業等、評価指標、目標値、担当課及びスケジュールを盛り込んだアクションプランを作成

アクションプラン

重点項目	実施項目	事務事業等	評価指標	目標値
1 地域福祉活動の充実のための協働の基盤づくり	○支部活動の充実と強化のための連携・協働の基礎づくり	地域福祉活動専門員等と市地域担当職員との連携	連携のルール、協力の仕方の決定	随時
		社会資源情報の収集と共有化	共有化の実施	随時
	○総合的な相談支援体制づくり	支部社協の相談窓口機能の充実・強化	相談窓口機能の充実・強化	随時
		地区民協事務局及び保健福祉申請受付窓口機能活用	職員の増	1人増×6地区
	○ささえあい地域活動センター「むすぶ」の活動推進	見守り活動の推進による支え合い・助けあう地域づくり	見守り活動の充実	地区の拡大と見守りがある事業の拡大
		地域の担い手が活動しやすい環境づくり	むすぶの登録者	500人(30年度末258人)
		専門機関・団体や地域住民との連携による支援	協議体の拡充	随時
	○地域全体で子どもを育む地域社会づくり	子ども家庭すこやかサポートセンター機能	センター機能の実施	実施
		子ども家庭すこやかサポートセンター運営協議会	運営協議会の設置	設置及び推進項目の検討
		MY TREEペアレンツプログラム事業(モデル事業)	事業の検討及び実施	年間1クール12人受講
	○権利擁護事業や生活困窮者支援事業の取り組み	権利擁護ネットワークの取組み	取り組みの強化	随時
		生活困窮者支援事業	実施の検討	随時
2 災害に備えた体制の強化	○災害時における事業継続計画(BCP)の策定	事業継続計画(BCP)の策定	策定	令和2年度初めまでに作成
	○災害ボランティアセンター設置・運営に係る協力・連携	災害ボランティアセンター設置訓練・運営訓練の拡充	訓練の拡充	拡充
		災害ボランティアセンター運営に係る協力・連携の強化	協力・連携の強化	随時
3 情報の発信・広報の充実	○ホームページの拡充	ホームページの内容の充実	内容の充実	随時

担当課	スケジュール(検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◊ 完了● 継続→)		
	1年目(令和2年度)	2年目(令和3年度)	3年目(令和4年度)
地域福祉課	調整 ルールづくり・協力の仕方決定 ○ ◎	随時調整 →	随時調整 →
地域福祉課	地域福祉推進計画に合わせて実施 ◎	継続実施 →	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施 ◊
地域福祉課	地域福祉推進計画に合わせて実施 ◎	継続実施 →	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施 ◊
地域福祉課	市へ調整・要望 ○	実施 1人増×6地区 ◎	継続実施 →
地域福祉課	地区の拡大及び見守りがある事業の拡大 ○ ◎	検討 拡充 ○ □	検討 拡充 ○ □
地域福祉課	500人に向けて実施 ◎	拡充 □	登録者500人達成 □
地域福祉課	地域福祉推進計画に合わせて実施 ◎	継続実施 →	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施 ◊
地域福祉課	実施 ◎	継続 →	継続 →
地域福祉課	設置 ○ ◎	継続 →	継続 →
地域福祉課	実施(下半期) 1クール12人 ○ ◎	継続 1クール 12人 → 検討・評価 ○	
福祉事業課、地域福祉課	地域福祉推進計画に合わせて実施 ○ 社協総合相談支援体制の検討と推進 ○ 協議体や地域福祉ネットワーク会議を尼崎市とともに推進	○ ◎	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施 ◊
福祉事業課	事業の検討 ○	-----	
総務課	作成 取組み ◎	随時見直し ◊	随時見直し ◊
地域福祉課	設置訓練・運営訓練の拡充 □	随時見直し ◊	随時見直し ◊
地域福祉課	検討 取組み ○ ◎	継続 →	継続 →
総務課	拡充 見直し □ ◊	拡充 見直し □ ◊	拡充 見直し □ ◊

アクションプラン

重点項目	実施項目	事務事業等	評価指標	目標値
3 情報の発信・広報の充実	○SNSを活用した啓発広報の充実	SNSを活用した広報の充実	SNSの活用	活用
4 財政基盤の強化	○中期財政見通し	中期の財政見通しの資料作成	財政見通しの作成	作成
	○収支改善計画の実行と進行管理	収支改善計画(平成29年～令和3年度)の進行管理及び次期計画の作成	進行管理、見直し、次期計画作成	進行管理、見直し、計画作成
	○自主財源の確保	自主財源の確保	自主財源の数値	増加
	○受託事業のコストバランスの適正化	受託事業のコストバランスの適正化	コストバランス	改善
	○重要度の高いものへの人員や予算等限りある経営資源の配分	重要度が高いものの選定及び事務事業・予算配分の見直し	選定と見直し	随時
	○国債等資金運用と基金・積立金管理方針の明確化	基金・積立金管理方針の策定	管理方針の策定	策定
5 成果指標の導入とPDCAサイクルによる効果的・効率的な事務事業の実施	○成果指標の設定とPDCAサイクルの実施	成果指標の設定と計画の進行管理	成果指標の設定と計画の進行管理	設定と進行管理
	○コスト分析や業務改善につなげていく仕組みづくり	コスト分析や業務改善のための改善等検討会の実施	検討会の実施	随時
	○事務事業の改革改善	事務事業や活動を高め低成本化の推進	効率性	随時
6 ガバナンスの確立による組織強化、信頼性の向上	○ガバナンスの確立	ガバナンスの確立(内部統制の整備)	内部統制の整備	整備
		評議員の選任のあり方	市法人指導課の指摘事項	指摘事項の解決
	○CSR活動の推進体制	CSR活動の推進体制の設置	推進体制の設置	設置
		事務局体制の見直し	事務局体制の再編	コンパクトな事務局体制
7 人材の確保・育成等	○地域福祉の推進を担うコミュニティワーカー等の確保・育成	専門性の高い職員の確保・育成	スペシャリストの育成	難易度の高い資格取得
	○人材の確保(今後の職員の定数管理と職員採用)	早期退職募集制度の導入	制度の導入	通年
		定数管理及び職員採用計画の作成	定数管理と採用計画の作成	適正な定数管理

担当課	スケジュール(検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◊ 完了● 継続→)		
	1年目(令和2年度)	2年目(令和3年度)	3年目(令和4年度)
総務課	検討 ○	実施 ◎	進行管理 見直し → ◊
総務課	資料作成 ◎	資料見直し ◊	資料見直し ◊
総務課	進行管理 見直し → ◊	次期収支改善計画の検討・策定 ○ ◎	進行管理 見直し → ◊
総務課	随時 実施 ◎	随時 実施 ○	随時 実施 ○
各課	積算ルール等検討 作成 市と協議 ○	コストバランス適正化のための取組み実施 ○	継続 見直し内容検討 → ○
総務課	検討 ○	継続 →	継続 →
総務課	実施(管理方針は元年度に作成) ◎	継続 →	継続 →
在宅福祉センター	検討 一部実施 ○ ◎	検討 一部実施(1所化等) ○ ◎	黒字化 ●
総務課	検討 作成 ○	取組み ○	進行管理 見直し → ◊
総務課	検討会の実施 随時 ○	継続 →	継続 →
総務課	検討 実施 ○ ◎	継続 →	継続 →
総務課		整備 実施 ○ ◎	随時見直し ◊
総務課、地域福祉課	検討、解決策の決定 ○ ◎	評議員改選 ●	
各課	検討 ○	設置 実施 ○	継続 →
各課	検討 ○	組織再編 ○	
各課	検討 ○	実施 ○	継続 →
総務課	検討 実施 ○ ◎	継続 →	継続 →
総務課	検討 ○	実施 ○	継続 →

アクションプラン

重点項目	実施項目	事務事業等	評価指標	目標値
7 人材の確保・育成等	○人材育成(キャリア形成支援)策の検討・実施	人材育成策の拡充	検討実施	推進
	○ワークライフバランスの観点を踏まえた職場環境づくり	働き方の多様性を図り、働きやすい職場環境づくりの推進	検討実施	推進
8 社協会館の移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備・運営	○新たな地域福祉の拠点施設の整備	拠点施設の整備	創設	地域福祉拠点施設の整備
	○土地使用料及び建物維持管理経費等の見通し	経費の算出と確保策の作成	作成	経費の軽減 確保策の金額
	○フロアの有効活用	フロアの活用策の策定	策定	地域福祉拠点とした活用策

担当課	スケジュール(検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◊ 完了● 継続➡)		
	1年目(令和2年度)	2年目(令和3年度)	3年目(令和4年度)
総務課	検討 ○	実施 ◎	継続 ➡
総務課	検討 ○	実施 ◎	継続 ➡
総務課(プロジェクトチーム)	検討 整備 ○ ○	検討 整備 ○ ○	開設 運営 ●
総務課(プロジェクトチーム)	経費の算出額の決定 確保策の作成 ○ ○	経費の算出額の決定 確保策の作成 ○ ○ ●	
総務課(プロジェクトチーム)	準備 活用策の策定 ○	準備 活用策の策定 ○ ○	実施 ●

目 次

はじめに

中期経営計画 使命・経営理念・重点項目・アクションプラン

1 中期経営計画策定の趣旨	1
(1) 計画策定の必要性	
(2) 本会の経営上の主な課題	
ア) 社会福祉法の改正	
イ) 介護保険等在宅福祉事業の大幅な減収	
ウ) 財政状況の悪化	
エ) 地域福祉の推進を担う人材の確保・育成と働き方の多様性	
(3) 計画の位置付け	
(4) 計画の期間	
 2 使命、経営理念、今後の方向性	6
(1) 使命（地域福祉推進計画の基本理念・スローガン）	
(2) 経営理念	
(3) 今後の方向性	
(4) 8つの重点項目の設定	
 3 8つの重点項目の具体的な実施	9
(1) 地域福祉活動の充実のための協働の基盤づくり	
ア) 支部活動の充実と強化のための連携・協働の基礎づくり アクションプラン	
イ) 総合的な相談支援体制づくり アクションプラン	
ウ) ささえあい地域活動センター「むすぶ」の活動推進 アクションプラン	
エ) 地域全体で子どもを育む地域社会づくり アクションプラン	
オ) 権利擁護事業や生活困窮者支援事業の取り組み アクションプラン	
 (2) 災害に備えた体制の強化	14
ア) 災害時における事業継続計画（B C P）の策定	
イ) 災害ボランティアセンター設置・運営に係る協力・連携 アクションプラン	
 (3) 情報の発信・広報の充実	15
ア) ホームページの拡充	
イ) S N S を活用した啓発広報の充実 アクションプラン	
 (4) 財政基盤の強化	16
ア) 中期財政見通し	
イ) 収支改善計画の実行と進行管理	

ウ) 自主財源の確保	
エ) 受託事業のコストバランスの適正化	
オ) 重要度の高いものへの人員や予算等限りある経営資源の配分	
カ) 国債等資金運用と基金・積立金管理方針の明確化	
キ) 在宅福祉事業の収支改善	
アクションプラン	
(5) 成果指標の導入とP D C Aサイクルによる効果的・効率的な事務事業の実施	20
ア) 成果指標の設定とP D C A管理サイクルの実施	
イ) コスト分析や業務改善につなげていく仕組みづくり	
ウ) 事務事業の改革改善	
アクションプラン	
(6) ガバナンスの確立による組織強化、信頼性の向上	21
ア) ガバナンスの確立	
イ) C S R活動の推進体制	
アクションプラン	
(7) 人材の確保・育成等	23
ア) 地域福祉の推進を担うコミュニティワーカー等の確保・育成	
イ) 人材の確保（今後の職員の定数管理と職員採用）	
ウ) 人材の育成（キャリア形成支援）策の検討・実施	
エ) ワークライフバランスの観点を踏まえた職場環境づくり	
アクションプラン	
(8) 社協会館の移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備・運営	25
ア) 新たな地域福祉の拠点施設の整備	
イ) 土地使用料及び建物維持経費等の見通し	
ウ) フロアの有効活用	
アクションプラン	
4 計画の推進	26
(1) 経営会議等における評価・点検	
ア) 本部事務局調整会議	
イ) 経営会議	
(2) 理事会等への報告	
ア) 理事会、評議員会への報告	
イ) 尼崎市への報告	
ウ) 市民等への情報発信	
資料	
本会の沿革及び財務状況の推移	29～31
S W A T分析から経営課題の抽出	32～33
C S R活動、C S R活動の具体的な	34～36

1. 中期経営計画策定の趣旨

(1) 計画策定の必要性

本市は、急速な少子高齢化が進行する中で、核家族化や単身世帯の増加による社会的な孤立、認知症高齢者の増加などが進み、支援を必要とする人が増えています。また、一人ひとりのニーズも多様化するとともに、抱える課題も複雑化しているものが少なくなく、その対応が難しくなっています。

これまで、本市の地域福祉活動は、福祉協会（町内会・自治会）や地域の各種団体が核になることで発展してきましたが、活動メンバーの高齢化等により組織率、構成員数が減少傾向にあることは否めません。一方で、住民や市民が自主的に集まり活動を興すなどの新たな息吹が芽生えつつあります。

尼崎市社会福祉協議会（以下、「本会」という。）は、「みんなで支えあい・助けあう地域づくりをすすめます」を基本理念に、各地域で高齢者等見守り安心事業、地域ボランティア活動、サロン活動等の居場所づくりを展開しています。また、本会に地域福祉活動専門員を配置し、地域福祉活動を中心としたコミュニティづくりの推進に取り組むほか、ささえあい地域活動センター「むすぶ」の活動を通して、居場所や支えあいの創出にも取り組んでおり、住民、関係機関・施設、民生児童委員、ボランティア等と協働し、尼崎市の地域福祉の推進を担う中核的な団体として、尼崎市行政と二人三脚で、様々な地域福祉活動を支援するほか各種の推進事業を実施しています。

協働していくにあたって、地域の福祉課題は「生活上のあらゆる問題」と捉えることが重要です。どんな形であれ住民が地域で集まる輪を大切にしていく。そして、従来からの住民組織をはじめとした市民の輪同士がお互いに連携できる地域風土・文化を醸成することが必要です。今まさに、地域の自治機能を高めつつ、地域福祉の推進を図っていくという役割が期待されています。

多様な福祉ニーズに対する地域の支えあい、助けあいが欠かせない中で、本会が多様な主体の地域福祉活動を発展させるための土台となる担い手や組織に対し、連携であるつながりづくりや拡がりの仕組みづくりを進めることが強く求められています。

また、社会福祉法人の制度改革を柱とした改正社会福祉法が平成29年4月から施行されており、社会福祉法人としての高い公益性を踏まえて、一層の運営の透明性を確保し、説明責任を果たす中で、市民等から信頼され、その役割をしっかりと果たしていくことの出来る組織に成長していくことが求められています。

本会においても、市民、地域、行政等に信頼され、中核となって地域福祉活動の推進を担うといった役割を今後なお一層果たしていくためには、多様化、複雑化する生活・福祉課題に

対して、安定的かつ継続的にきめ細かい活動を行い対応していくことができるよう、組織・財政・経営基盤のさらなる強化が求められます。

尼崎市社会福祉協議会第4期地域福祉推進計画(平成29年4月～令和4年3月)の円滑な推進が図れるよう、本会の現状と課題を適切に分析し、将来を見据えた計画的な事業活動や人材の確保・育成、財源の確保、法人経営の組織づくりなど、その経営基盤の強化のため、「尼崎市社会福祉協議会中期経営計画」(以下、「中期経営計画」という。)を策定するものです。

(2) 本会の経営上の主な課題

ア) 社会福祉法の改正

平成28年3月31日に成立した社会福祉法の一部を改正する法律により、社会福祉法人制度が抜本的に見直され、「経営組織のガバナンスの強化」、「事業運営の透明性の向上」、「財務規律の強化」や「地域における公益的な取り組み」といった改革に取り組むこととされました。

社会福祉法人は、その優れた公益性と非営利性を發揮し、様々な生活課題や福祉ニーズに総合的かつ専門的に対応していくことが求められており、本会も、こうした役割を十分に果たしていくために、今般の制度見直しを契機として、その非営利性・公益性に相応しい経営組織の構築、組織・事業の透明性の向上、地域における公益的な取り組み、質の高い人材の確保・育成に、より一層積極的に取り組まなければなりません。

イ) 介護保険等在宅福祉事業の大幅な減収

平成30年度の介護保険事業等の収入は330,627千円で、要介護認定の認定期間延長に伴う調査件数の減少や制度改正に伴う介護予防給付費の報酬単価改定の影響によって、前年度より22,504千円の減収となっています。また、これまでの介護保険事業の収入推移を見ても、平成21年度が423,953千円、平成26年度が357,110千円という状況で、ここ10年間で約93,000千円の大幅な減収となっています。(P3 表1を参照)

【表1 介護保険事業等収入の推移】

【訪問介護事業】 (単位:千円)										
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
介護保険収入	261,732	246,871	224,553	204,088	203,367	183,770	159,910	156,806	150,842	141,485
自立支援費収入	39,510	37,944	33,884	34,195	33,515	32,355	31,638	32,119	35,420	35,975
受託事業収入	17,256	14,497	12,400	12,123	12,158	11,110	8,374	11,513	22,907	25,653
自主事業収入	3,835	4,016	3,186	3,560	2,753	2,936	3,722	2,791	1,797	1,317
計	322,333	303,328	274,023	253,966	251,793	230,171	203,644	203,229	210,966	204,430
対前年比		-6%	-10%	-7%	-1%	-9%	-12%	0%	4%	-3%
【居宅介護支援事業(介護保険)】 (単位:千円)										
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
介護保険収入	47,073	52,830	53,610	53,344	55,332	54,943	58,869	62,419	66,146	64,717
介護予防受託金	5,782	5,425	5,729	6,659	7,956	8,220	10,098	11,980	11,768	10,137
計	52,855	58,255	59,339	60,003	63,288	63,163	68,967	74,399	77,914	74,854
対前年比		10%	2%	1%	5%	0%	9%	8%	5%	-4%
【居宅介護支援事業(認定調査)】 (単位:千円)										
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
認定調査受託金	48,765	50,438	52,107	53,243	56,989	63,776	67,668	63,466	64,251	51,343
計	48,765	50,438	52,107	53,243	56,989	63,776	67,668	63,466	64,251	51,343
対前年比		3%	3%	2%	7%	12%	6%	-6%	1%	-20%
【合計】										
合計	423,953	412,021	385,469	367,212	372,070	357,110	340,279	341,094	353,131	330,627
対前年比		-3%	-6%	-5%	1%	-4%	-5%	0%	4%	-6%



介護保険の訪問介護事業の10年間の收支状況の推移(表2を参照)をみると、平成21年度に20,257千円の黒字であったものが、平成26年から赤字となり、平成30年度は、15,921千円の赤字となっています。この要因は、ホームヘルパー人材の確保が容易でないこと、他の民間事業所の台頭により本会の事業利用者数や利用時間数が年々減少していること、制度改正に伴う報酬単価改定の影響などが考えられますが、これまで、本会の財務運営において大きく寄与してきただけに、抜本的な対応をしていく必要があります。

【表2 訪問介護事業収支状況】

【訪問介護事業収支状況】 (単位:千円)										
	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29	H30
当期資金収支差額	20,257	9,107	2,020	13,340	13,727	△ 3,894	△ 13,246	△ 22,602	△ 8,170	△ 15,921
計	20,257	9,107	2,020	13,340	13,727	△ 3,894	△ 13,246	△ 22,602	△ 8,170	△ 15,921
対前年比		-55%	-78%	560%	3%	-128%	-240%	-71%	64%	-95%

ウ)財政状況の悪化

本会の収入の大部分を、尼崎市からの委託料、補助金と、介護保険などの在宅福祉事業収入が占めており、経営上の重要な財政基盤となっていることから、指定管理施設や委託事業を確実に受託するとともに在宅福祉事業での適正な収益確保に努めてきたところです。

しかしながら、在宅福祉事業での適正な収益確保が見込めないほか、委託事業や補助金についても、これまでの尼崎市の行財政改善の取り組みの中で、本会が人件費を中心に事業を適正に実施する上で必要な費用と乖離している状況であり、本会の收支改善計画の試算では、今後何らかの改善策を講じなければ毎年数千万円の赤字になると予想しました。(表3を参照)

【表3 収支改善計画の試算】

(単位：千円)

年度	収支差額
平成 29 年度	△ 6 1, 5 0 0
平成 30 年度	△ 4 3, 5 0 0
平成 31 年度	△ 5 0, 0 0 0
平成 32 年度	△ 5 4, 0 0 0
平成 33 年度	△ 5 0, 0 0 0

(平成 30 年 3 月収支改善計画より)

財政悪化に歯止めがかからず、民間財源や自主財源がほとんどない中で、基金・積立金の原資により購入している国債の売却益をもって、赤字分の穴埋めをするといった綱渡りの状況です。そのため、地域福祉の充実や新たな地域福祉の課題の取り組みなど、地域福祉を推進することを難しくしている状況です。基金・積立金は、それぞれ使用目的が決まっており、原資自体をただ単に赤字の穴埋めすることは財政運営上大きな問題です。(表4を参照)

【表4 基金・積立金の過去 5 ケ年の状況】

基金・積立金名	使用目的	平成26年度	平成27年度	平成28年度	平成29年度	平成30年度	(単位:円)	
							備考	
福祉基金	地域福祉の推進等・会の目的達成に必要な事業の経費に充てるための基金	227,538,563	228,981,701	228,981,701	228,981,701	228,981,701	平成26年度まで基金の利息を積立ててきたが、平成27年からは、積立ができず、利息収入を事業経費として活用	
施設整備積立金	将来における建物付属設備の更新、修繕等のための積立金	131,660,605	131,660,605	131,660,605	131,660,605	131,660,605	施設整備のための積立金のため増減なし	
経営調整積立金	将来における資金不足等に備えるための積立金	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	100,000,000	経営調整のための積立金のため増減なし	
ボランティアコミュニティ活動推進積立金	ボランティア活動、コミュニティづくりに資する事業のための積立金	2,492,583	2,492,583	2,492,583	2,092,583	2,092,583	平成29年度、老人給食サービスの消毒保管庫を購入のため取崩	

現在、本会において収支改善計画を策定して人事配置の適正化や体制の効率化など経費の縮減に向けて取り組んでいますが、尼崎市の適切な理解を得る中で、収支改善に向けたさらなる取り組みが必要となっています。

●本会の沿革及び財務状況の推移 資料 P29～31

エ) 地域福祉の推進を担う人材の確保・育成と働き方の多様性

本会は、これまで、地域福祉活動専門員やボランティアセンター職員、ささえあい地域活動支援センター「むすぶ」を担っている社会福祉協議会支部（以下、「支部社協」という。）の事務局職員を中心に地域福祉の推進に取り組んできています。

現在、尼崎市は、自治のまちづくりに向けて、「地域とともにある（行政）職員づくり」などの取り組みを進めており、尼崎市とより一層連携して地域福祉の推進ができるよう、本会の職員一人ひとりがより専門性を高め、地域福祉を進めるコミュニティワーカーとしての資質向上を図ることが大切です。

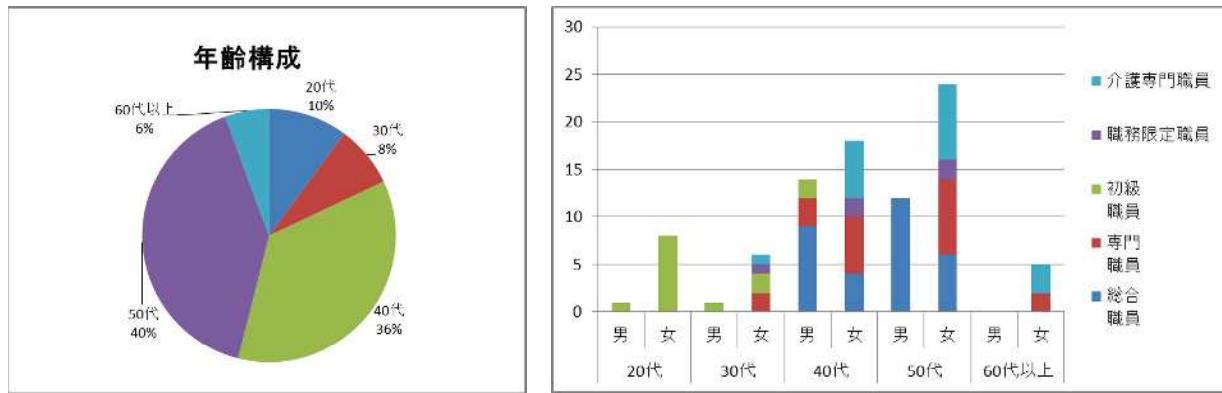
その中で、本会の正規職員の年代別の構成（表5を参照）は、バランスが取れていない状況で、20代と30代があわせて18%、40代が36%、50代以上が46%となっています。一方尼崎市役所職員は、10代と20代あわせて23.3%、30代24.2%、40代21.2%、50代27.6%等となっており、バランスの取れた年齢構成となっています。（市報あまがさき令和元年11月号より）

今後、本会では定年退職者が一定数見込まれますが、こうした年齢構成の歪みを解消するためにも、退職動向等を踏まえた計画的な新規採用を行うとともに、専門性の高い豊富な知識や経験を有する人材の確保や登用を積極的に行い、将来にわたって安定した事業運営ができるようにしていくことが大切です。

【表5 職員年齢構成】

年齢	性別	総合職員	専門職員	初級職員	職務限定職員	介護専門職員	計	割合(%)	合計	割合(%)
20代	男			1			1	1.1	9	10.1
	女			8			8	9		
30代	男			1			1	1.1	7	7.9
	女		2	2	1	1	6	6.8		
40代	男	9	3	2			14	15.8	32	36
	女	4	6		2	6	18	20.2		
50代	男	12					12	13.4	36	40.4
	女	6	8		2	8	24	27		
60代以上	男								5	5.6
	女		2			3	5	5.6		
計	男	21	3	4			28	31.5	89	100
	女	10	18	10	5	18	61	68.5		

※平均年齢46.8歳（平成31年4月1日現在）



育児や介護と仕事の両立など働く人のニーズが多様化してきている中で、国においては、今年度から働き方改革の取り組みが開始され関係法令等の改正とともにその取り組みが順次進められます。本会においても、現状の労働環境の課題を踏まえて、ワークライフバランスの観点から働き方の多様性の確保などに取り組み、職員が安心して働くことのできる環境を整えていくことが大切です。

(3) 計画の位置付け

尼崎市社会福祉協議会地域福祉推進計画を、事業、組織、財政面からバックアップする計画とします。

(4) 計画の期間

令和2年7月から令和5年3月までの3か年を計画期間とし、必要に応じて見直しするものとします。

2. 使命、経営理念、今後の方向性

(1) 使命(地域福祉推進計画の基本理念・スローガン)

基本理念:【みんなで支えあい・助けあう地域づくりをすすめます】

スローガン:【社協はほっとません!】

(2) 経営理念

【支えあい、助けあいの福祉のまちづくりの実現に向けた事業を開発するとともに、市民等に信頼される自律的な組織をめざします】

(3) 今後の方向性

- ① 本会の事業運営について、役職員はもとより全職員が、これまで以上に「経営意識」を持って取り組みます。
- ② 本会は、高い公共性、公益性を持つ非営利組織であるため、利益を追求するという経営を行うものではなく、「より効率的な運営を行い、サービスの質を向上させる」ことを目指します。
- ③ 本会が担う事務事業、活動について、PDCA サイクルを徹底して、適切に評価、進行管理、推進上の課題等の抽出を行い、必要に応じて改革改善を実行します。
- ④ コンプライアンスと事業運営の透明性の確保が求められている中で、現行の理事会や評議員会、監事、事務局の役割、権限と責任を的確に踏まえた内部統制の強化を図るとともに、CSR 活動の取り組みを進めます。
- ⑤ 本会は地域に開かれた組織として情報公開や説明責任を適切に果たす必要があり、本会の活動や経営状況を広く市民等に理解していただき信頼を得るため、情報の発信、広報の充実に取り組みます。
- ⑥ 本会は社会福祉法に基づく地域福祉を推進する団体であるとともに、住民自治に依拠し、地域福祉を推進する本会の特性を遺憾無く發揮することが期待されています。その中で、更に尼崎市とそれぞれの活動の課題や取り組みの方向性を共有し、力を発揮していくことが求められています。現在、数多くの委託事業等を実施しています。経営改善を行っていく上で、取り組みの多くは、行政の事業の受託によるものであり、本会の経営とも密接な関係があります。その点について、尼崎市に本会の財政状況を理解していただくとともに、適正な委託料での事務事業の受託について提案していきます。

課題の一つとして、指定管理施設である老人福祉センター千代木園及び福喜園が現指定管理受託期間中にそれぞれスポーツ施設と統合改築される予定です。その指定管理受託が出来なくなると本会の財政や人員体制に大きな影響を受けることになります。

- ⑦ 人件費の削減や事務の改善の取り組みを内容とする本会の収支改善計画(平成29年4月～令和4年3月)の確実な実行を図る中で、財政基盤の強化に取り組みます。
- ⑧ 介護保険等の在宅福祉事業については、赤字体質の脱却を目指しての取り組みが大切ですが、過去のような大幅な黒字運営は到底見込めません。在宅福祉事業での適正な収益の確保ができるよう取り組みます。
- ⑨ 本会が担う事務事業の中には、成年後見等支援センター業務や地域福祉活動専門員業務など専門的な知識・経験が必要なものが少なくありません。こうした人材の確保・育成

に積極的に取り組むとともに、ワークライフバランスの観点からも職員の働き方の多様性の確保に取り組みます。

- ⑩ 令和4年度に、社協本部機能を旧口腔衛生センター建物へ移転予定しており、市から移転に係る設計及び整備工事費用の一部が補助されますが、本会からも多額の経費の支出が必要となっています。移転先の建物の活用、維持管理の手法や経費の検討等を適切に行うとともに、本市の新たな地域福祉拠点を創出していきます。
- ⑪ 本会を取り巻く経営上の課題に対応するとともに、今後の経営の安定化を図るために、令和元年6月に設置した「経営会議」において、中期経営計画の点検、評価を行います。

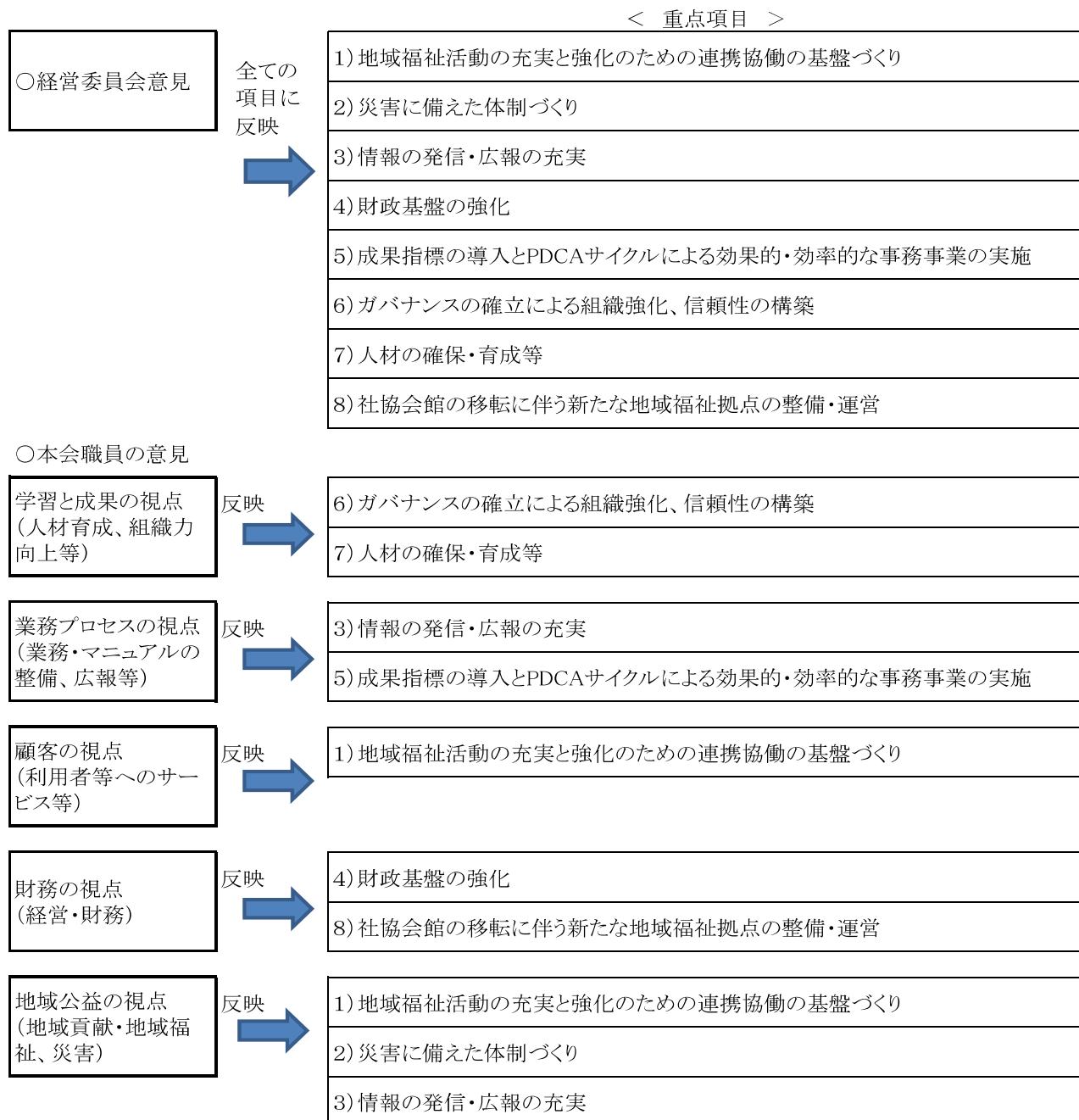
(4) 8つの重点項目の設定

この計画の策定にあたり、平成30年12月に本会内に設置した経営委員会（令和元年6月25日から経営会議）からの意見のほか、第4期の地域福祉推進計画策定過程等における本会職員からの意見をSWOT分析したもの（資料 P32～33）を踏まえて、次のとおり8つの重点項目の設定を行い取り組みます。

8つの重点項目

- 1) 地域福祉活動の充実のための協働の基盤づくり
- 2) 災害に備えた体制の強化
- 3) 情報の発信・広報の充実
- 4) 財政基盤の強化
- 5) 成果指標の導入とPDCAサイクルによる効果的・効率的な事務事業の実施
- 6) ガバナンスの確立による組織強化、信頼性の向上
- 7) 人材の確保・育成等
- 8) 社協会館の移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備・運営

【経営委員会及び職員の意見等を踏まえての重点項目の設定】



3. 8つの重点項目の具体的な実施

(1) 地域福祉活動の充実のための協働の基盤づくり

ア) 支部活動の充実と強化のための連携・協働の基礎づくり

① 地域福祉活動専門員等と市地域担当職員との連携

平成23年度から本会に配置された地域福祉活動専門員は、平成27年度に各地域の支部社協の事務局に2名ずつ配置され計12人の体制となり、地域の担い手の育成・支援、ネットワークづくり、住民主体の活動支援を行うコミュニティソーシャルワーカーとしての活動

をしています。

また、地域福祉活動専門員は、生活支援コーディネーター業務も兼務しており、地域福祉マップの作成や高齢者ふれあいサロン等の活動を通じて、福祉や介護に関する地域の実情や課題、社会資源や人材などに精通しています。

一方、尼崎市は、令和元年度から、地域振興体制の再構築の取り組みを本格的に開始し、各小学校区(41校)に1名、校区を担当エリアとする地域担当職員を配置して、各地域の生涯学習プラザを拠点に、地域で活動されている市民との関係づくりや地域課題の把握、こうした市民との連携・協働による課題解決につなげる取り組みを進めています。

今後、地域福祉活動専門員をはじめとする支部社協の事務局職員と市地域担当職員が、業務の経験を通じて、課題や人など様々な情報を共有することとなるため、連携して一体となって活動することが大切です。地域の生活課題に関する相談や情報を、的確かつ迅速に支援に結び付けるための連携のルールづくりや相互の協力のあり方について、実際の活動を通して構築していきます。

② 社会資源情報の収集と共有化

様々な相談を受ける中で、住民ニーズを把握し必要とする情報を的確に発信していくために、地域の社会資源に関する情報を把握し、必要に応じて情報提供できるよう、本会では地域福祉マップの作成を進めています。一方、尼崎市も地域防災マップや地域カルテなどの作成を通じて資源等の情報の把握、提供を進めようとしています。地域福祉・地域振興の推進に向けて、本会や尼崎市が必要とするこうした情報が一元的に管理でき、互いに共有し、必要な情報が的確に発信できる仕組みづくりを、尼崎市と協力して進めます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール			
		(検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 繼続→)	令和2年度	令和3年度	令和4年度
支部活動の充実と強化のための連携・協働の基礎づくり	地域福祉活動専門員等と市地域担当職員との連携	調整 ルールづくり・協力の仕方決定 ○ ◎	随時調整 →	随時調整 →	
	社会資源情報の収集と共有化	地域福祉推進計画に合わせて実施 ◎	継続実施 →	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施 ◇	

イ) 総合的な相談支援体制づくり

① 支部社協の相談窓口機能の充実・強化

6地区の支部社協の事務局は、住民に身近な相談窓口機能を持っています。この強みを活かして、住民が抱える課題を早期発見し適切な支援につなげるため、また、複雑化・多様化する相談により幅広く対応するため、各職員の資質向上や適材適所の人事配置を行うなど相談窓口機能の強化・充実を図ります。

② 地区民協事務局及び保健福祉申請受付窓口の機能活用

6地区の支部社協の事務局は、平成30年1月から、地区民協事務局(各地区的民生児童委員協議会の事務局)の機能を担うこととなり、また、尼崎市の保健福祉申請受付窓口業務も受託しています。これまで地域における様々な課題等に関する情報は、地域福祉活動専門員等の事務局職員がその活動を通じて入手し把握してきていますが、地区民協事務局を担うことで各民生児童委員が有する豊富な情報を共有することがこれまで以上に円滑になっています。

また、保健福祉申請受付窓口を単に行政サービスの申請受付の窓口でなく、地域の身近な相談窓口として機能させていくことで、より多くの課題の情報の入手が可能となります。

こうした機能を積極的に活用して課題解決につなげていけるよう、また、地域住民や相談者に安心感を持ってもらえるよう、尼崎市の理解、支援を得る中で、必要な事務局や相談支援の体制を構築します。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し△ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
総合的な相談支援体制づくり	支部社協の相談窓口機能の充実・強化	地域福祉推進計画に合わせて実施◎	継続実施→	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施△
	地区民協事務局及び保健福祉申請受付窓口機能活用	市へ調整・要望○	実施 1人増×6地区◎	継続実施→

ウ) ささえあい地域活動センター「むすぶ」の活動推進

① 見守り活動の推進による支えあい、助けあう地域づくり

見守ることにより気づき、発見を促し、また、集える場があることで、参加・交流というつながりができます。お互いの状況が分かることにより、支えあい、助けあう関係にもなります。こうした見守り活動の推進により、住民同士が支えあう、助けあう地域づくりを進めるため、ささえあい地域活動センター「むすぶ」の活動を引き続き推進します。

② 地域の担い手が活動しやすい環境づくり

制度の谷間や狭間の生活課題に対応するため、支援を必要とする人に対して地域住民が主体となった住民相互の助けあい活動を推進し、その活動支援を行います。地域の担い手の養成、ボランティア登録やグループ化を進め、必要に応じて研修や意見交換会を実施して、活動しやすい環境づくりを進めます。

③ 専門機関・団体や地域住民との連携による支援

本会と専門機関・団体との間で必要な情報を共有するほか、地域住民も含めて連携を密にして、多角的、総合的な支援を行い、課題解決を図ります。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
ささえい 地域活動 センター 「むすぶ」 の活動推進	見守り活動の推進 による支えあい・助 けあい地域づくり	地区の拡大及び 見守りがある事業 の拡大 ○ ◎	検討 拡充 ○ □	検討 拡充 ○ □
	地域の担い手が活 動しやすい環境づ くり	500人に向けて実 施 ◎	拡充 □	登録者500人達 成 □
	専門機関・団体や 地域住民との連携 による支援	地域福祉推進計 画に合わせて実施 ◎	継続実施 →	新地域福祉推進 計画に沿った内 容で実施 ◇

エ) 地域全体で子どもを育む地域社会づくり

① 子どもファーストで、地域全体で子育て家庭支援

地域の中には様々な問題を抱えている子育て家庭があり、こうした家庭はちょっとした支援で大きく環境が変わり、虐待をするなど重大な事態に陥ることを未然に防ぐことができます。

尼崎市は、令和元年10月に、子どもの育ち支援センター「いくしあ」を開設し、児童虐待予防支援をはじめ発達障害や不登校の子どもやその家庭の総合的な支援に取り組んでいます。また、国においても、児童虐待防止法を改正し、虐待をした親に対する再発防止プログラムを実施するなど虐待予防をさらに推進していく予定です。

本会は、「いくしあ」や南北保健福祉センター等との連携のもと、子育て家庭の支援の取り組みを進め、地域全体で子どもを育む地域社会づくりを目指します。

当面、本会では、以下の1)から6)について検討を行います。

- 1) 子どもファーストを中心に据えた取り組み
- 2) ボランティアを含む地域全体で子育て家庭を支援する取り組み
- 3) 子育て家庭を地域で孤立させない取り組み
- 4) 子育て施策の隙間を埋める取り組み
- 5) 児童虐待の予防に資する取り組み
- 6) ひとり親家庭等で子どもがヤングケアラーとなるのを予防する取り組み

② 子ども家庭すこやかサポートセンター機能の実施

上記の1)から6)を検討していくため、本会に、子ども家庭すこやかサポートセンターの機能を設け、実務者レベルの運営協議会を発足させます。尼崎市など運営協議会に参画していただくメンバーの理解、支援などを得る中で、今後の本会として推進していく項目等の検討を行います。

取り組みとしては、モデル事業として、子を虐待する親の回復支援を行う「MY TREE ペアレンツプログラム事業」を実施します。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し△ 完了● 繼続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
地域全体で子どもを育む地域社会づくり	子ども家庭すこやかサポートセンター機能	実施 ◎	継続 →	継続 →
	子ども家庭すこやかサポートセンター運営協議会	設置 ○ ◎	継続 →	継続 →
	MY TREEペアレンツプログラム事業 (モデル事業)	実施(下半期) 1クール12人 ○ ◎	継続 1クール12人 → 検討・評価 ○	

オ) 権利擁護事業や生活困窮者支援事業の取り組み

① 権利擁護事業や生活困窮者支援事業の取り組み

本会は、市内2か所の成年後見等支援センターの活動を通じて、権利擁護の相談支援や市民後見人の養成・支援、福祉サービス利用援助事業の取り組みを行っています。こうした取り組みは、高齢化の進展、ひとり暮らし高齢者や高齢者夫婦の世帯の増加、障害者の地域移行などの要因から、今後ますますニーズが高まっていくものと考えられます。

また、生活に困窮する状態に陥る者が増加している中で、他の多くの社会福祉協議会は、そうした生活困窮者に対する生活や就労等の幅広い相談支援を行う自立相談支援事業や家計相談支援事業を行政から受託して取り組みを行っています。さらに、今後は、行政や関係機関、地域住民等の協働により生活困窮者を支える地域づくりの取り組みも必要とされています。

こうした取り組みは、公共性・公益性が極めて高く、本会がこれらの事業をしっかりと推進していくことが期待されています。そのためには、こうした事業を担うことのできる優れた専門職員を確保・育成していくことが大切であり、尼崎市の理解、支援を得る中で、必要な体制の確保や人材育成の取り組みを進めます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 継続➡)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
権利擁護事業や生活困窮者支援事業の取り組み	権利擁護ネットワークの取組み	地域福祉推進計画に合わせて実施 ・社協総合相談支援体制の検討と推進 ・協議体や地域福祉ネットワーク会議を尼崎市とともに推進	○ ◎	新地域福祉推進計画に沿った内容で実施 ◇
	生活困窮者支援事業	事業の検討	○	-----➡

(2) 災害に備えた体制の強化

ア) 災害時における事業継続計画(BCP)の策定

災害発生の非常時には、職員一人ひとりが自らの役割を理解し行動することが必要です。そのためには、災害ボランティアセンターの運営と本会が実施する通常の事業・サービスの継続・早期復旧を両立させるために、本会の全職員がどのような方針で行動すべきかの共通認識を持つことが大切です。こうした活動方針を示す「事業継続計画(BCP)」を策定します。

また、今回の新型コロナウイルス感染症による国の緊急事態宣言発令を受けて、本会においても3密(密集、密接、密閉)を避けるため会議を書面開催に替えるとともに、次のような感染拡大防止・接触機会低減のための取り組みを実施しました。

- ①職員へのマスク配付
- ②特別休暇の付与
- ③在宅勤務の積極的活用
- ④執務場所の分散化
- ⑤飛沫感染防止のためのビニールシート設置

今後も職員、地域住民等の安全確保のため様々な感染症対策に努めながら、事業継続計画(BCP)の見直しに合わせて感染症対策についての内容を盛り込むことを検討します。

イ) 災害ボランティアセンター設置・運営に係る協力・連携

尼崎市と連携した災害時対応体制の整備に加え、災害ボランティアセンター設置訓練・運営訓練を定期的に実施するとともに、被災地への職員派遣・災害ボランティア派遣に迅速に対応できる組織づくりに努めます。

また、災害ボランティアネットワーク連絡会などを中心とした多様な組織とのネットワーク強化を図り、災害発生時にそれぞれが果たす役割の整理について協議を進めます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 繼続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
災害時に おける事業 継続計画 (BCP)の 策定	事業継続計画 (BCP)の策定	作成 取組み ◎	随時見直し ◇	随時見直し ◇
災害ボラン ティアセンター 設置・運営 に係る協 力・連携	災害ボランティアセンタ ー設置訓練・運営訓 練の拡充	設置訓練・運営訓 練の拡充 □	随時見直し ◇	随時見直し ◇
	災害ボランティアセンタ ー運営に係る協力・ 連携の強化	検討 取組み ○ ◎	継続 →	継続 →

(3) 情報の発信・広報の充実

ア) ホームページの拡充

本会では、事業活動内容や実績、地域福祉に関する情報をホームページにより情報提供していますが、市民の地域福祉への理解を深め地域福祉活動への参画を推進するため、そして、本会の活動等の魅せる化が図れるよう一層の内容の充実に努めます。

イ) SNS を活用した啓発広報の充実

これまで、ホームページのほか広報紙「社協だより」の年1回発行や支部社協による広報紙の発行を通じて、本会の事業や地域福祉に関する情報を提供しており、引き続きその内容の充実に努めます。

また、本会に対する市民からの信頼を高め、本会の加入率の向上や賛助会員の増加の一助とするためにも、本会の活動を知らない若者や未加入世帯に対し、本会や地域の取り組み情報を正確に、分かりやすく、タイムリーに届ける仕組みをつくりをすすめます。

その一つとして、スマートフォンやタブレット型端末の普及によりインターネットを活用して情報を得る人が増加していることから、SNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を導入して

ホームページとリンクさせるなども含め、ICT(情報通信技術)活用による広報戦略の新たな取り組みについて検討します。

また、年1回の印刷物の発行では情報の即時性といった面で限界があります。一方、マスメディアを通じた情報発信は、速報性が高く、より多くの市民に伝えられるということが期待できることから積極的な情報提供に努めます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
ホームページの拡充	ホームページの内容の充実	拡充 見直し □ ◇	拡充 見直し □ ◇	拡充 見直し □ ◇
SNSを活用した啓発広報の充実	SNSを活用した広報の充実	検討 ○	実施 ◎	進行管理 見直し → ◇

(4) 財政基盤の強化

ア) 中期財政見通し

① 現状

尼崎市等からの委託料や補助金の今後の動向にも影響されますが、毎年人件費のアップ等を踏まえると、今後、何らの改善策を講じなければ、毎年、40,000千円から60,000千円の収支赤字となる状況でした。(P4 ウ)財政状況の悪化 参照)

本会は、新たな事業を積極的に受託するなどにより財源の確保に努めるとともに、平成29年度に収支改善計画を策定して、人員配置の見直しや事務経費の節減、事務改善に取り組んできましたが、既存事業の委託料や補助金が減額されているほか、新規事業の委託料等についても人件費に係る人工数が低く算定される中で必要な金額が得られず、依然として厳しい財政状況です。

また、介護保険事業の減収が続いている中でこれまで以上の経営努力が必要となっているほか、各種募金も減少傾向にあり地域福祉推進に必要な財源確保が難しくなっています。

令和2年度には平成29年度と比較して、職員の退職者不補充により正規職員を1割減とし、他に正規職員をパート職に置き換えや事務経費の節減を行い、収支の改善を図っています。

しかしながら、具体的な赤字額は、上記の改善を図ったにもかかわらず、令和2年度予算是25,628千円の赤字となっています。また、正規職員数の減等の影響により、事務局組織

の硬直化が進み、業務に支障をきたしている部署もでてきており、経費節減策も限界にきているところです。

② 赤字の要因

現在の赤字の大きな要因は、一つは介護保険収入が漸減しており事業単体としても平成30年度は赤字決算となっています。今まで、介護保険の収益を地域福祉の一般事業に補填して対応してきましたが、その財源が得られない状況となっています。

もう一つは、地域福祉の一般事業の収入は、委託料や補助金に頼っているため、現時点の積算ルールではまったく改善が望めない最悪の状況となっています。

③ 安定した財政基盤に基づく事務事業の展開に向けて

社会福祉法人として、収支バランスを保ちながら、安定した経営基盤に基づき運営をしていくことが大切であり、脆弱な現在の財政基盤が安定するよう強化を図り、中長期的な観点での財政見通しのほか、事業計画や資金計画を策定して、適切な財務管理のもとでの事務事業の展開を図ることが必要です。そのため、今回策定する中期経営計画を今後も継続して策定し、取り組みを推進することとします。

また、向こう5年間もしくは10年間の財政収支の見通しが可能となる資料の作成を行い、毎年度の収支状況、事務事業の展開状況を把握し、当初の計画見通しとの比較・分析を行う中で、課題を把握し、必要な手立てを講じます。

その他、次のイ)～キ)の項目を早急に検討するとともに、必要なものについては市行政等の関係者と協議し、順次実施していきます。なお、次の項目については、財政基盤の強化に向けて、特に留意して取り組みを行います。

- 1) 現在、人件費については、他市町の社会福祉協議会が採用されている現員現給制度ではなく、必要な人工数が算定されていない場合もあるためどうしても差額が発生してマイナスとなります。こうしたことも含めて、委託事業や補助事業の積算ルールが適正かどうか検証し、適正でないものについては改善に向けて、市行政と協議します。
- 2) 子どもに関する事業など社会福祉協議会として相応しい事業を新たに実施していくためには、さらに財源が必要となります。事業実施に向けて、その必要性や財源の確保について、市行政と協議します。特に、市行政において既存の委託事業や補助事業の廃止や変更の見直しがなされる場合に、本会の委託事業や補助事業の経費の適正化や新規事業の実施経費に積極的に充ててもらえるよう協議します。
- 3) 在宅福祉事業の収支改善は、介護保険等事業の実施状況を精査し、執行体制の

効率化や円滑な業務体制を検討し、赤字にならないよう努めます。

4) 事務局職員については、正規職員の1割削減を実施してきましたが、年齢構成の歪さも顕著となっている中で、今後の本会を支える職員の確保・育成が急務となっています。正規職員やパート職員の役割とともに、その構成や必要数を改めて分析します。

イ) 収支改善計画の実行と進行管理

収支改善計画の取り組みについては、平成29年度から順次取り組みを進めており、今後もその進捗状況については、「調整会議」や「経営会議」に報告・調整を行い、理事会に諮る中で実行し、新たな取り組みが必要であれば、適宜計画の見直しを行います。

ウ) 自主財源の確保

賛助会員等の会費は本会が地域福祉を推進していく上で貴重な財源であり、本会の活動や地域福祉の状況の紹介とともに会員加入の呼びかけを広く行います。そして、共同募金やともしびの箱募金などの各種募金や寄付金についてもその使い道や必要性をわかりやすく説明して、ご理解、ご協力いただけるよう努め、自主財源の確保に一層努めます。

また、本会独自の新たな事業の構築にあたっては、必要に応じてクラウドファンディングの活用についても検討を行います。

エ) 受託事業のコストバランスの適正化

尼崎市からの委託料や補助金は、特定の事務事業を請け負うことによる収入であり、その使途については委託元からの制限を受け精算義務も生じることから、本会が裁量で他に活用することはできません。また、受託事業等において不足する人件費を本会の自主事業の収入により補填しなければならない状態です。

受託事業のコストバランスを考え、委託料の範囲内で、人件費や事業費を賄い、事業を実施できるよう、尼崎市と委託料の積算ルールを協議し、市民の目にも適正なものとなるよう努めます。

オ) 重要度の高いものへの人員や予算等限りある経営資源の配分

自主財源だけで新たな事務事業の財源を捻り出していくことは難しいため、本会の地域福祉推進に係る使命を果たしていくうえで重要度の高いものに限られた人員や予算を配分していくよう、尼崎市との協議において事務事業の見直しを検討します。

カ) 国債等資金運用と基金・積立金管理方針の明確化

これまで、自主財源確保の一つとして、積立金等の資金運用を行い、保有している国債の売却や買換えを行ってきました。しかしながら、収支赤字の穴埋めに売却や取り崩しをするだけではいずれ底を突いてしまいます。本会として必要な基金・積立金管理方針を策定し、適切な資金運用に努めます。

キ) 在宅福祉事業の収支改善

介護保険の事業収入が、ここ10年間で約93,000千円の減収となっており、また訪問介護事業及び居宅介護支援事業を合わせた収支状況も10年前は約18,000千円の黒字であったものが、平成30年度では約16,000千円の赤字となっています。

今後、思い切った改革なしでは収支赤字を改善することは容易でなく、そこで以下の取り組みを進めます。

- ① 介護保険等の事務事業を担う在宅福祉事業部門の執行体制の効率化を検討します。
- ② 令和4年度に、社協会館の旧口腔衛生センター建物への移転を予定しており、その際に南北2つの事務所を一つに統合して、事務所経費の削減を図ります。その際には、市内全域で円滑に業務ができるように諸対応を図ります。
- ③ 介護保険等の在宅福祉事業の実施状況を精査し、赤字となる要因の分析を行うとともに、それを解消するための方策を検討し、実施します。

赤字の要因は、過去の介護保険制度の改正や変化する雇用関係等の社会情勢に対して、本会全体で議論し、分析を行い、組織として的確な方針を出してこなかったことがあります。その反省から、今後、経営会議等で継続して検討し、組織としての方針を状況に応じ、決定していきます。具体的には、月次・四半期での収支状況の点検や分析を行い、これらの収支分析により、収支改善、稼働状況の改善、職員配置の変更及び経費の削減が必要な場合、すみやかに実施していきます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
中期財政見通し	中期の財政見通しの資料作成	資料作成 ◎	資料見直し ◇	資料見直し ◇
収支改善計画の実行と進行管理	収支改善計画(平成29～令和3年度)の進行管理及び次期計画の作成	進行管理 → ◇	次期収支改善計画の検討・策定 ○ ◎	進行管理 見直し → ◇

自主財源の確保	自主財源の確保	随時 実施 ◎ ○	随時 実施 ◎ ○	随時 実施 ◎ ○
受託事業のコストバランスの適正化	受託事業のコストバランスの適正化	積算ルール等検討 ・作成 市と協議 ○	コストバランスのための取組み実施 ◎	継続 見直し内容検討 ➡ ○
重要度の高いものへの人員や予算等限りある経営資源の配分	重要度の高いものの選定及び事務事業・予算配分の見直し	検討 ○	継続 ➡	継続 ➡
国債等資金運用と基金・積立金管理方針の明確化	基金・積立金管理方針の策定	実施(管理方針は元年度に作成) ◎	継続 ➡	継続 ➡
在宅福祉事業の収支改善	介護保険事業の収支改善策の実施	検討 一部実施 ○ ◎	検討 一部実施(1所化等) ○ ◎	黒字化 ●

(5) 成果指標の導入とPDCAサイクルによる効果的・効率的な事務事業の実施

ア) 成果指標の設定とPDCAサイクルの実施

事務事業を継続・発展させるために、PDCAサイクルを回すことが重要です。全ての事務事業について、「P:プラン(計画)」、「D:ドゥ(実行)」、「C:チェック(評価)」、「A:アクション(改善)」のサイクルの実施により、より効果的な実施、効率化と経費の縮減に努め、より実効性の高いものを維持していきます。

また、今回策定する中期経営計画において、事務事業の客観的な進捗状況を把握するため、必要なものについては、目標としての数値化等の成果指標を設定し、計画の進捗管理とともに必要な見直し、改善につなげていきます。

イ) コスト分析や業務改善につなげていく仕組みづくり

これまで、銀行手数料の節減や業務用携帯電話の見直し、印刷や事務機器、消耗品等の経費削減に取り組むなど職員一人ひとりのコスト意識の改善に取り組んできました。限られた財源の中で、より効率的な事務事業の実施や活動を進めるため、引き続き、費用対効果を意識した取り組みを進めていくことが大切です。

これまで、職員による「改善検討会」を必要に応じて立ち上げ、各職場の職員から意見募集も行う中で、収支改善計画の策定や事務の改善の取り組みを進めてきましたが、今後は常設化して検討し、その検討結果を事務局長や課長級職員がメンバーとなっている「調整会議」に報告し、意見交換、調整を行います。その結果を有識者や役員クラスなどがメンバーと

なっている「経営会議」に報告し、調整して取り組み案を決定し、理事会に諮って実行するとといった仕組みを確立し、コスト分析や業務改善に積極的に取り組みます。

ウ) 事務事業の改革改善

指定管理事業やその他の委託事業は、委託先を決定するにあたって競争原理が働く公募でのやり方が原則です。これまで長年にわたって蓄積してきた本会の職員の知識、経験、実行力等そのノウハウを信頼していただく中で、非公募で、あるいは随意契約により受託できている事業が多い状況です。今後ともそうした形で受託できるとは限りません。NPO 法人や種々の福祉活動団体も参入してきています。

事務事業が受託できなくなることは、本会の体制そのものに大きな影響を受けることになります。仮に公募方式に変更されたとしても他の受託競争団体としっかりと競争し受注ができるよう、事務事業や活動を高めていく意識と行動をもって取り組むことが必要です。これまでの実績や市民からの信頼に安住せず、PDCA サイクルを徹底して、低コスト化も含めたより実効性の高い事務事業の改善に積極的に取り組みます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
成果指標の設定とPDCAサイクルの実施	成果指標の設定と計画の進行管理	検討 作成 ○	取組み ◎	進行管理 見直し → ◇
コスト分析や業務改善につなげていく仕組みづくり	コスト分析や業務改善のための改善等検討会の実施	検討会の実施 隨時 ◎	継続 →	継続 →
事務事業の改革改善	事務事業や活動を高め低コストの推進	検討 実施 ○ ◎	継続 →	継続 →

(6) ガバナンスの確立による組織強化、信頼性の向上

ア) ガバナンスの確立

社会福祉法人である本会のガバナンス確立には、意思決定機関である理事会・評議員会の機能発揮が欠かせません。また、理事長以下本部の執行機能強化も重要です。そして、業務の効率的かつ適切・適法な運営や財務報告の信頼性を確保するためのしっかりと内部統制を構築し運用することは、自主的・自律的な法人運営を行っていく上で必要なものです。

改正社会福祉法では、理事、理事長への監視強化と社会福祉法人の重要事項に関する

意思決定機関としての評議員会及び理事会の規定が新設され(これまで厚生労働省通知で定められていました。)、ガバナンス体制が明確化されるとともに、理事会による理事、理事長の業務執行の監督機能の強化のため、理事会が内部統制を設置することが義務付けられました。

また、評議員は評議員選任・解任委員会が選任し、その上で、評議員会で理事、監事を選任することで恣意的な理事の選任を防止するとともに、監事の理事及び理事会からの独立性が確保されています。本会は、こうしたガバナンス体制を適切に整備・実行するとともに、次に掲げる4つの事項を目的とした内部統制を備えます。

① ガバナンスの適正化を図るため

理事長ほか役員、評議員、職員による自主的・自律的な福祉事業経営を規律する仕組みを備えます。

② リスク管理を行うため

経営を阻害するリスクを察知し、対応・回避する手続き(リスクマネジメント)を組み込んだ業務執行の仕組みを備えます。

③ 不正防止に対応するため

不正が発生しないよう、発生するリスクを管理するための仕組みを備えます。

④ 業務の効率化を行うため

業務の無駄を無くし効率化を進めるための仕組みを備えます。

イ) CSR活動の推進体制

本会がその使命を果たし、持続的な発展を続けていくためには、サービスの利用者やその家族、地域社会、専門機関・団体、取引先、職員及び行政などからの信頼を高めていくことが不可欠です。

そのためには、本会のガバナンスを向上させるほか、地域に開かれた組織として説明責任を果たし、法人運営の透明性を確保するため事業の成果や財政状況などの情報を分かりやすい方法で公表することが重要です。また、職員一人ひとりが本会職員としての自覚と高いコンプライアンス意識を持って業務を遂行していくことが必要です。さらには、法人として環境問題、人権や多様性の尊重などにも積極的に取り組むことが大切です。

こうした社会的責任をしっかりと果たしていくことで、本会の社会的評価を高め、本会のサービスや職員への信頼性を高めるために、CSR活動の推進に取り組みます。

具体的には、職員参加型でのCSR活動を実施し、毎年度、出来ていること出来ていないことをチェックし評価するほか、必要に応じて、他法人の実践例の紹介情報などを法人内に提

供する、役員や職員への研修を企画・実施する、新たな取り組みや改善の内容を提案するなどの取り組みを実施します。こうした提案を事務局長や課長級職員がメンバーとなっている「調整会議」に報告し、意見交換、調整を行います。その結果を有識者や役員クラスなどがメンバーとなっている「経営会議」に報告し、調整して決定し、理事会に諮って実行するといった仕組みを確立します。

CSR活動を推進するにあたって、事務局体制は、限りある人員(予算)の中で、進めいかなければいけません。そのため、現在、実施している業務・活動を点検し、より効率的・効果的に進められるよう、部や課を再編するなど、現在の事務局体制の見直しを行います。

●CSR活動 ●CSR活動の具体的な進め方 ●CSR推進体制 資料P34~36

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し◇ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
ガバナンスの確立	ガバナンスの確立 (内部統制の整備)		整備 実施 ○ ◎	隨時見直し ◇
	評議員の選任のあり方	検討、解決策の決定 ○ ◎	評議員改選 ●	
CSR活動の推進体制	CSR活動の推進体制の設置	検討 ○	設置 実施 ◎	継続 →
	事務局体制の見直し	検討 ○	組織再編 ◎	

(7) 人材の確保・育成等

ア) 地域福祉の推進を担うコミュニティワーカー等の確保・育成

変化する社会福祉制度の情勢・動向に対応し住民主体の地域福祉の推進を行うためのコミュニティワーク機能が発揮できるよう、更なる人材育成と組織機能の強化が必要です。特に、多様な専門性を持った次代を担う職員の育成は組織基盤の強化に欠かせないものです。本会が重点的に取り組む項目や事業を着実に実施していくことのできる人材、福祉経営という意識をもって管理・経営を行うことのできる人材、より高度な専門的知識や技術をもって業務に対応できる人材の確保・育成に取り組みます。

イ) 人材の確保(今後の職員の定数管理と職員採用)

本会では、収支改善の取り組みとして人件費の抑制を行うため、組織のスリム化、職員定数の再検討を行う中で、当分の間、新規に正規職員を採用せず可能な限り現職員での対応を図っているところです。しかしながら、正規職員の46%が50歳以上であり、5年後には

全体の約22.5%が退職することから、組織の中核を担う職員の確保・育成が急務となっています。今後、本会の経営改善をさらに進めるとともに、早期退職者募集制度の検討及び実施を行う中で、正規職員の採用が再開できるよう取り組みます。

ウ) 人材の育成(キャリア形成支援)策の検討・実施

多種・多様な事業・業務を進めていく中で、各職員に一層のスキルが必要な状況となっています。子ども子育て支援や権利擁護に係る支援、生活困窮者支援などの専門職の育成、総務・経理部門の人材の育成、管理職の養成などを行っていく必要があり、研修体系を検証するとともにその充実を図り、地域福祉を推進する職員としての専門性が発揮できるよう支援を行います。

エ) ワークライフバランスの観点を踏まえた職場環境づくり

育児や介護と仕事の両立、余暇と仕事の両立など働く人のニーズが多様化してきている中で、仕事と生活の共存といったワークライフバランスの観点から働き方の多様性の確保ができるよう検討し、取り組みを進めていくことが大切です。

本会の職員が、元気でやりがいを感じ、安心して働くことのできる、働き続けたいと思える、そして、求職者が働きたいと思ってもらえる職場環境づくりに、職員参加型のCSR活動の推進と合わせて取り組みます。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し△ 完了● 繼続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
地域福祉の推進を担うコミュニティワーカー等の確保・育成	専門性の高い職員の確保・育成	検討 ○	実施 ◎	継続 →
人材の確保(今後の職員の定数管理と職員採用)	早期退職募集制度の導入	検討 実施 ○ ◎	継続 →	継続 →
	定数管理及び職員採用計画の作成	検討 ○	実施 ◎	継続 →
人材育成(キャリア形成支援)策の検討・実施	人材育成策の拡充	検討 ○	実施 ◎	継続 →
ワークライフバランスの観点を踏まえた職場環境づくり	働き方の多様性を図り、働きやすい職場環境づくりの推進	検討 ○	実施 ◎	継続 →

(8) 社協会館の移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備・運営

ア) 新たな地域福祉の拠点施設の整備

令和4年度に、阪急武庫之荘駅南側にある旧口腔衛生センターの建物を改修して、本会の法人事務所機能のある社協会館を移転する予定であり、拠点施設(仮称)尼崎地域福祉センターを新たに整備します。

同センターには、本会の法人事務所機能のほか、ボランティアセンターや子ども家庭すこやかサポートセンター機能など、本市の地域福祉の推進を担う「人」や「団体」が“にぎやか”に交流できる機能を併設します。

イ) 土地使用料及び建物維持管理経費等の見通し

建物の移転・改修にあたり、尼崎市から移転に係る設計及び整備工事費用の一部が補助される予定ですが、本会からも多額の経費の支出が必要となります。

また、建物は本会の所有となり、本会が主体となって建物の維持管理をすることとなるため、維持管理の手法や経費の検討を行い、適切な維持管理に努めます。

また、土地は尼崎市の所有となるため、土地使用料の支出が必要となります。

【表6 移転・改修に係る経費の見込額】

区分	(単位:円)
見込額	
設計費用	4,262,500
解体・改装工事	57,549,195
その他改修諸経費	5,850,975
備品・引越費用	10,000,000
合計	77,662,670

ウ) フロアの有効活用

(仮称)尼崎地域福祉センターの建物は、1階から3階までのフロアが利用できます。

本会の法人事務所機能、ボランティアセンター、介護保険事業、子ども家庭すこやかサポートセンター機能や交流機能等として活用するとともに、積極的に地域福祉推進のため有効活用します。

☆ アクションプラン

実施項目	事務事業等	スケジュール (検討○ 実施◎ 拡充□ 見直し△ 完了● 継続→)		
		令和2年度	令和3年度	令和4年度
新たな地域福祉の拠点施設の整備	拠点施設の整備	検討 整備 ○ ◎	検討 整備 ○ ◎	開設 運営 ●
土地使用料及び建物維持管理経費等の見通し	経費の算出と確保策の作成	経費の算出額の決定 確保策の作成 ○ ◎	経費の算出額の決定 確保策の作成 ○ ◎ ●	
フロアの有効活用	フロアの活用策の策定	準備 活用策の策定 ○	準備 活用策の策定 ○ ◎	実施 ●

4. 計画の推進

(1) 経営会議等における評価・点検

中期経営計画の具体的な取り組みを3年間の計画期間内に推進できるよう、職員全体で、PDCA管理サイクルを踏まえて取り組みます。

ア) 本部事務局調整会議

計画全体の進行管理、必要な改善の調整は、本会の本部事務局調整会議において行います。

イ) 経営会議

客観的な点検・評価は、有識者を含めた本会の経営会議において行います。

(2) 理事会等への報告

ア) 理事会、評議員会への報告

毎年の進行状況、評価について、理事会及び評議員会に対して報告します。

イ) 尼崎市への報告

毎年の進行状況、評価について、尼崎市に報告するとともに、必要に応じて協議を行います。

ウ) 市民等への情報発信

毎年の主な取り組み状況について、社協だよりやホームページに掲載し、市民や地域団体へわかりやすく情報発信します。

資 料

本会の沿革及び財務状況の推移

本会の前身は、社会福祉事業法が制定された昭和26年3月に町内会組織を中心に尼崎市社会福祉連合協議会として設立され、設立当初は戦没未亡人・孤児、身体障害者等への援助、新生活・文化向上運動、敬老事業、善意銀行、歳末愛の持ち寄り運動、世帯更生資金貸付事業（現 生活福祉資金貸付事業）などの事業を行っていました。

昭和41年5月には、社会福祉法人の認可を受け、社会福祉法人尼崎市社会福祉協議会となり、尼崎市における社会福祉事業その他の社会福祉を目的とする事業の健全な発達及び社会福祉に関する活動の活性化により、地域福祉の推進を図ることを目的として、福祉とコミュニティの両面にわたる活動を展開しています。

法人設立より、半世紀以上にわたって、尼崎市等よりの委託事業や事務移管、本会独自の事業として、その時代にあった様々な事業・活動を実施し、地域福祉及びコミュニティ活動推進のため、積極的に取り組んできました。

更に、今後、地域住民の様々なニーズに応えていくには、本会の組織強化・基盤強化が急務となっています。

沿革	財務状況の推移
<ul style="list-style-type: none">○昭和41年（1966年）5月 社会福祉法人の法人認可○同年6月 社会福祉法人尼崎市社会福祉協議会 設立 登記○同年6月 ともしびの箱善意運動 開始○昭和42年（1967年）4月 尼崎市社会福祉協議会園田支部 設立○昭和43年（1968年）2月 尼崎市社会福祉協議会立花支部 設立○昭和48年（1973年）4月 尼崎市社会福祉協議会本庁支部 設立○同年4月 尼崎市社会福祉協議会小田支部 設立○昭和49年（1974年）4月 高齢者無料職業紹介所 開所（現在 廃止）○同年7月 心配ごと相談業務 開始（現在 廃止）○昭和52年（1977年）4月 ボランティアセンター 開所○昭和53年（1978年）7月 福祉教育推進事業 開始○昭和55年（1980年）4月 尼崎市社会福祉協議会大庄支部 設立○昭和56年（1981年）3月 老人給食サービス事業 開始○同年10月 尼崎市社会福祉協議会武庫支部 設立○昭和61年（1986年）4月 尼崎市社会福祉センター	<ul style="list-style-type: none">○<u>設立当時から現員現給方式</u> 昭和41年当初から職員の人事費については、現員現給方式として、尼崎市から補助金等により、すべての人事費を賄った。

沿革	財務状況の推移
<p>～本部移転</p> <p>○昭和 63 年（1988 年）3 月 市社協第 1 次発展計画策定</p> <p>○平成元年（1989 年）2 月 緊急通報モデル事業 開始</p> <p>○平成 2 年（1990 年）10 月 ホームヘルプサービス事業（住民参加型） 開始</p> <p>○平成 3 年（1991 年）10 月 緊急通報事業 受託開始</p> <p>○平成 4 年（1992 年）3 月 市社協第 2 次発展計画策定</p> <p>○同年 4 月 福祉人材バンク事業 開始（現在 廃止）</p> <p>○平成 5 年（1993 年）7 月 ふれあいのまちづくり事業 開始（現在 廃止）</p> <p>○平成 8 年（1996 年）3 月 市社協第 3 次発展計画策定</p> <p>○同年 5 月 移動入浴サービス事業 開始</p> <p>○同年 10 月 巡回型ホームヘルプサービス事業 開始</p> <p>○同年 10 月 地域福祉サポート事業 開始</p> <p>○平成 11 年（1999 年）10 月 福祉サービス利用援助事業 受託開始</p> <p>○同年 10 月 要介護認定調査 受託開始</p> <p>○平成 12 年（2000 年）4 月 居宅介護支援事業・訪問介護事業・訪問入浴介護事業 指定（現在 訪問入浴廃止）</p> <p>○同年 4 月 住宅改造事業 受託開始</p> <p>○同年 5 月 高齢者自立支援型食事サービス事業受託開始</p> <p>○同年 5 月 移送サービス事業 開始（現在 廃止）</p> <p>○同年 6 月 すこやかプラザ 開所 受託開始（現在受託せず）</p> <p>○平成 13 年（2001 年）4 月 地域福祉サポート事業 開始</p> <p>○平成 15 年（2003 年）3 月 第 1 期地域福祉推進計画策定</p> <p>○平成 16 年（2004 年）10 月 尼崎市社協会館へ本部移転</p> <p>○同年 10 月 ホームヘルパー養成研修 2 級課程の実施（現在 実施せず）</p> <p>○同年 10 月 貸室等事業 開始</p> <p>○平成 17 年（2005 年）4 月 市からの支所業務移管各支部 2 名増 3 名体制に</p>	<p>○平成 15 年度から市により現員現給制度の見直し 平成 14 年度の市の財政再建プログラムにより、市からの人費補助金（総務・支部職員 10 名分）が平成 15 年度から 17 年度にかけ 3000 万円カットされ、以後、平成 14 年度の人工費から 3000 万円カットした額が人工費補助金の上限額となった。</p> <p>○支所業務移管による人工費不足 平成 17 年度において、市からの支所業務の移管に伴う支部事務局職員の増（各支部 2 名増）分約 3500 万円（週 30 時間嘱託職員ベース・1 人当たり 300 万円）が新たな補助金としてついたが、約 3500 万円で市OB 職員・社協嘱託職員 12 名雇用するのは難しく、在宅福祉センターの収益の活用、兼職やアルバイト活用による人工費の削減等を行い、補助金不足分の補てんに充てた。</p> <p>○職員の安定確保 平成 19 年度からは職員の安定確保のため社協で独自に採用した嘱託職員を週 40 時間勤務に変更したため、人工費が増加した。</p> <p>○介護保険収入の減少 平成 20 年度には、平成 18 年度の介護保険制度の改正の影響が</p>

沿革	財務状況の推移
<p>○平成 18 年（2006 年）4 月 居宅介護及び重度訪問 介護 開始</p> <p>○同年 11 月 移動支援 開始</p> <p>○平成 19 年（2007 年）4 月 ホームヘルプサービス 事業（自主事業） 開始</p> <p>○同年 4 月 ファミリーサポートセンター事業 受託開始</p> <p>○同年 6 月 第 2 期地域福祉推進計画策定 (平成 19 年 6 月～24 年 3 月)</p> <p>○平成 21 年（2009 年）4 月 総合老人福祉センター 指定管理</p> <p>○同年 4 月 老人福祉センター（4 園） 指定管理</p> <p>○同年 4 月 老人福祉大会、100 万歩運動事業、金婚 祝福式、徘徊高齢者家族支援サービス事業 受託 開始</p> <p>○平成 22 年（2010 年）4 月 高齢者等見守り安心事業 受託開始</p> <p>○同年 4 月 高齢者いきいき事業 開始</p> <p>○平成 23 年（2011 年）4 月 地域福祉活動専門員の 配置</p> <p>○同年 10 月 同行援護 開始</p> <p>○平成 24 年（2012 年）3 月 第 3 期地域福祉推進 計画策定（平成 24 年 4 月～29 年 3 月）</p> <p>○平成 26 年（2014 年）4 月 成年後見等支援センタ ー運営業務 受託開始</p> <p>○平成 27 年（2015 年）4 月 生活支援サービス体制 整備事業（生活支援コーディネーター）受託開始</p> <p>○同年 4 月 相談支援事業 開始</p> <p>○同年 4 月 子育て応援ヘルパー事業 開始</p> <p>○平成 29 年（2017 年）3 月 第 4 期地域福祉推進 計画策定（平成 29 年 4 月～34 年 3 月）</p> <p>○同年 6 月 生活支援サポーター養成研修等業務 受託開始</p> <p>○同年 8 月 社会福祉功労者表彰式 受託開始</p> <p>○平成 30 年（2018 年）1 月 保健福祉申請受付窓口 等業務 受託開始</p> <p>○同年 1 月 各地区民生児童員委員協議会事務を市 より移管</p>	<p>通年で出るようになり、介護保険 事業の収入が約 15% 減少すると ともに、収益も約 90% 減となり大 きく減少した。</p> <p>そのような状況を受け、在宅福 祉センターの庶務担当職員を毎 年減らし、一般会計の収益減を補 填した。</p> <p><u>○職員の給与カット</u></p> <p>平成 21 年から市の給与カット に加え、独自に職員の本俸の 1 割 カットを行った。その甲斐もあり、 平成 21 年度以降、赤字額も 減少し、また、平成 23 年度には、 地域福祉活動専門員の配置にあ たり、新規採用せずに対応した。</p> <p><u>○支部等職員の正規化</u></p> <p>平成 25 年度からは、地域福祉 を積極的に推進していくため、支 部等に配置されている職員の正 規化の方針より、平成 25 年度か ら 29 年度にかけて 16 人の採用を 行ったことなどにより、平成 28 年度決算では、約 2,400 万円の赤 字となった、</p> <p><u>○5 年連続の赤字決算</u></p> <p>収支改善策を行い、正規職員の 減等、実施しているが、直近の 5 か年（平成 26～30 年度）の収支 差額は、5 年連続の収支赤字が続 いている。繰越金などを充当し収 支の均衡を図っているが、危機的 な状況となっている。</p> <p>この 5 年間合計の実質収支赤字 は、1 億円強となっている。</p>

SWOT分析からの経営課題の抽出

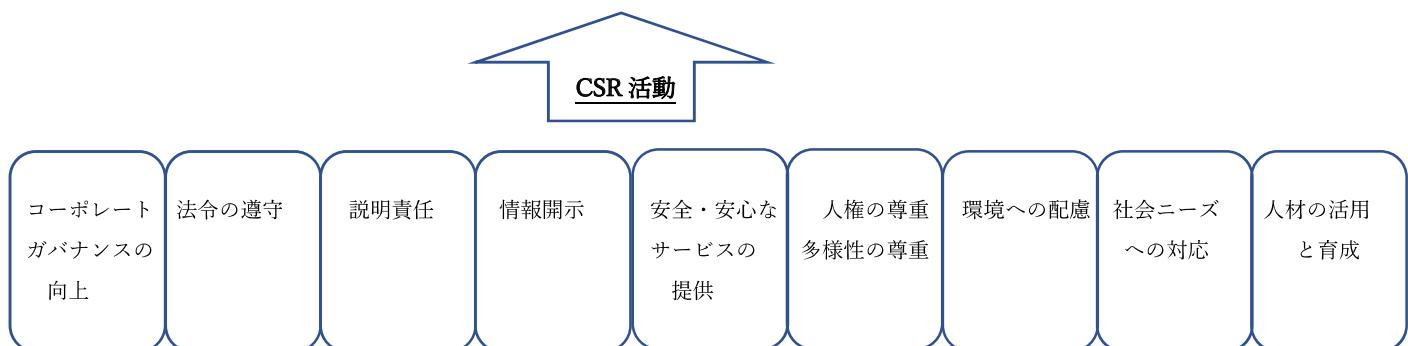
	強み(できていること)	弱み(できていないこと)
学習と成果の視点 (人材育成、組織力向上等)	<ul style="list-style-type: none"> ○地域福祉活動とコミュニティ活動を両立し、市内最大の住民組織である ○支部事務局に地域福祉活動専門員（生活支援コーディネーター）が12名配置され、以前より地域にかかわることができ、支部間の連携も強くなった ○ここ10年間で正規職員の管理職が増えた ○パートヘルパーを含めると約300名の職員が市内全域で活躍している ○6支部がある ○支部職員がCWとしての意識をもてている 	<ul style="list-style-type: none"> ○組織が大きく、各種団体の事務局も担当し、事業や活動が浅く広い対応となっている ○事務局の業務運営で縦割りの部分がある ○職員構成に年齢等の偏りがある ○正規職員の定期採用をしてきたが、思うような人材が集まらない。また、現在、定期採用ができていない ○次世代を担う職員の育成強化が必要である ○職員のやる気を育てる仕組みが不充分 ○職員のスキルアップを行う体系的な仕組みが不充分 ○CWとして対応できる職員が少ない ○正規職員で給与に見合った業務をこなせない職員がいる ○社協職員としての自覚が低い職員がいる ○精神的に問題を抱える職員がいる
業務プロセスの視点 (業務、マニュアル整備、広報等)	<ul style="list-style-type: none"> ○公共的なイメージがあり、住民から見ると安心感・信頼感がある ○職員が地域福祉推進計画や収支改善計画の策定に参画しており、現場の意見を反映できている 	<ul style="list-style-type: none"> ○数値目標の設定が困難なため目標設定がされていない ○地域福祉推進計画の基本理念等はあるが、さらに法人理念を明確にし全職員が共有する必要がある ○社協が何をしているのか知られていない ○地域福祉の分野は、収益（収入自体も）が見込めない事業・活動ばかりである ○地域での担い手不足 ○地域福祉を推進できる職員不足 ○市との交渉不足（委託事業など）
顧客の視点 (利用者へのサービス等)	<ul style="list-style-type: none"> ○コミュニティ活動を行っており、福祉分野だけでなく幅広い事業展開が可能である ○権利擁護、ボランティア活動支援や子育て支援など幅広い事業を展開している ○ヘルパー・ケアマネとも市内最大の事業所である 	<ul style="list-style-type: none"> ○障害者の施策があまりない ○障害者団体との関わりが薄い ○子どもも関連事業が少ない ○利用者がサービス毎に管理されており、情報が一元化されていない
財務の視点 (経営、財務)	<ul style="list-style-type: none"> ○多くの受託事業や補助事業を実施している ○積立金がある ○借入金等の負債がない ○募金等の財源により事業費を確保することができる 	<ul style="list-style-type: none"> ○安定した自主財源がない ○赤字決算である ○収支改善計画を策定し、進行中である ○介護保険収入が年々減少している ○基金を取り崩さなければならない状況となっている ○業務に見合った受託金となっていない ○新人職員の給与が低い
地域公益の視点 (地域貢献、地域福祉)	<ul style="list-style-type: none"> ○NPO等の小規模組織では行えない全市域での事業展開が可能である ○市内の介護保険事業者の先駆的・規範的な役割を担い、地域包括支援センター等から信頼されている ○ボランティアが地域で活動している ○最大の住民組織である ○各種団体と運営・行事等で協力や情報交換ができる ○住民向けの講座や研修事業を実施している 	<ul style="list-style-type: none"> ○効果的な広報や啓発ができていない ○地域という市場をもっているのに活かせていない ○住民のニーズを把握しきれていない ○地域の担い手の高齢化 ○地域の担い手のなり手が少ない（特に若い方） ○地域で活動している職員が少ない ○構成団体間のネットワークづくりが不十分である ○社協加入率が年々減少している
災害関係	<ul style="list-style-type: none"> ○災害ボランティアセンターへ派遣経験の職員が多くいる 	<ul style="list-style-type: none"> ○災害ボランティアセンター設置訓練等行っているが、実際に災害が発生した場合に十分に対応ができるのかわからない ○事業継続計画（BCP）が策定できていない ○災害に關し職員の意識が低い

現状の問題と課題	3年後のあるべき姿(ビジョン)	「現状の姿」と「3年後の姿」のギャップを埋める方法(経営戦略)
<ul style="list-style-type: none"> ○地域福祉の推進とコミュニティ活動の推進両方に對し、量・質ともこなしていくことが求められている ○尼崎市が進められている「自治のまちづくりに向けた地域振興体制の再構築」はどう進んでいくかわからない ○職員の定数が定まっていない ○体系的な研修の仕組みはあるが、実施について不十分である ○人事考課が処遇につながっていない ○職員の一時的な状況変化に柔軟に対応する仕組みがない(余剰人員がいない) 	<ul style="list-style-type: none"> ○コミュニティ活動に対し、尼崎市と社協が推進する役割がはっきりとなっている ○量・質に見合った職員体制となっている ○体系的な人材育成ができる ○能力・職務に応じた処遇がなされている ○安心して長期的に働く職場環境づくりができる 	<ul style="list-style-type: none"> ○尼崎市と社協が推進する役割の調整 ○必要な人材を確保する方策の検討 ○体系的研修の充実 ○各所属の事務分担の把握し、適正配置を図るなど、職場環境づくりの検討を行う 特に支部体制の強化のための検討が必要であり、支部中心の活動にしていくためには体制等の強化が必要である 併行して業務の整理・削減・適正化を行う
<ul style="list-style-type: none"> ○地域に社協のことが知られていない ○社協が置かれている状況を職員に周知できていない(関心が低い職員もいる) ○定期的な事業の振り返り、見直しが必要 ○社協にはいろいろな側面(単協、支部事務局、介護保険等)があり、関わり方により、社協のイメージが違う ○戦略や戦術が明確になっていない 	<ul style="list-style-type: none"> ○経営理念・ビジョンを全職員で共有できている ○中期経営計画、地域福祉推進計画及び収支改善計画の確実な実行ができる ○業務評価しきみができる ○社協の活動が広く知られている ○財政的に安定し、地域福祉を担うボランティア等が増えている ○所属ごと社協全体の方針に沿って目標を達成できるよう仕事に取り組めている 	<ul style="list-style-type: none"> ○社協の経営理念・ビジョンの入ったパンフ等作成し、ひとりでも多くの市民や関係者に伝えていく ○中期経営計画、地域福祉推進計画及び収支改善計画の確実な実行 ○業務評価しきみの検討及び実施 ○目標管理
<ul style="list-style-type: none"> ○コミュニティ活動や高齢者以外の分野での関係機関や団体との関わりが薄い ○様々な事業を行っている利点を活かせていない また、持っている情報を活かせていない(共有・分析) ○所属間、事業間での連携が不充分である 	<ul style="list-style-type: none"> ○各所属で問題解決や支援ができる ○協議体等で他機関、団体とのネットワークを活かし、社協だけで解決できない問題を解決に結びつけている ○権利擁護ネットワークの取組みがすすんでいる ○子育て等子どもに関する事業・活動を多く取り組んでいる 	<ul style="list-style-type: none"> ○社協総合相談支援体制の検討と推進 ○協議体や地域福祉ネットワーク会議を尼崎市とともに推進 ○子ども関連事業等、社協の目玉とする事業・活動の検討
<ul style="list-style-type: none"> ○地域福祉をすすめるための財源が不足しており不安定 ○尼崎市など外部影響の大きい収入の構成となっている(補助金、受託金、介護保険中心) ○人件費が財政を圧迫している ○制度改革等により介護保険事業の収益が減少している ○単年度で赤字が発生している 	<ul style="list-style-type: none"> ○収支改善計画が確実に実行ができる ・行政との委託契約や補助のあり方 ・今後の指定管理に対する展望と対応 ・介護保険事業の今後のあり方 ・「社協会館」の移転後の活用 ・積立金等資産の管理 	<ul style="list-style-type: none"> ○収支改善計画の推進のため、職員の創意工夫が実践できる体制づくりとなっている
<ul style="list-style-type: none"> ○広報・啓発の目的や方向性が不明瞭 ○ホームページやSNSなど活用できておらず他都市社協と比べても不十分である ○ニーズを把握・集約する仕組み等があるがまだある ○ボランティアを地域につなぐ仕組みがあるが多くつながっていない ○地域づくりや加入促進のための手引書が浸透していない 	<ul style="list-style-type: none"> ○支部で情報収集と情報発信ができる ○さえあい地域活動センター「むすぶ」が推進され、担い手の育成、居場所づくり、ボランティア相談や情報発信等ができる ○災害に強いコミュニティが形成されている ○様々な形で地域活動に参加している人が増えている 	<ul style="list-style-type: none"> ○支部地域福祉推進計画の推進 ○さえあい地域活動センター「むすぶ」の更なる推進
<ul style="list-style-type: none"> ○災害ボランティアセンター設置マニュアルのとおり実際に機能するかわからない ○事業継続計画(BCP)が策定できていない ○職員の意識が高められていない(危機感がない) 	<ul style="list-style-type: none"> ○災害ボランティアセンター設置マニュアルに基づいて、災害時に対応できる準備が整っている ○災害時のため事業継続計画(BCP)が策定できている ○災害に強いコミュニティづくりがすすんでいる ○他団体との連携が進み、災害ボランティアセンター設置時に応援するという意識を持つもらえている ○職員ひとり一人が災害発生を常に意識しながら仕事をしている 	<ul style="list-style-type: none"> ○様々な状況を勘案した災害ボランティアセンター設置訓練の実施 ○事業継続計画(BCP)の策定 ○災害に強いコミュニティづくりの実践活動の検討

1. CSR 活動

- ・「CSR=Corporate Social Responsibility」企業が果たすべき責任
- ・CSR活動の基本的な目的は、企業の信頼性の構築であり、本会がCSR活動に取り組むということは、本会の信頼性の構築を目指すもの。
- ・本会が社会福祉法人として活動をしていく上で、様々なステークホルダー（利害関係者：地域（市民）、市行政、市議会、関係機関・関係団体のほか、本会職員等も含まれる。）と関わるので、ステークホルダーと積極的に対話（報告、説明、意見交換等）を行い、良好な関係を築かなければ、理解も評価も支持もされず、業績も上がらない。
- ・理事長は、本会のCSR活動として、「コーポレート・ガバナンスの向上」、「法令の遵守」、「説明責任」、「情報開示」、「安全・安心なサービスの提供」、「人権の尊重」、「環境への配慮」、「社会ニーズへの対応」、「人材の活用と育成」等に取り組み、信頼性の構築・維持に努める。これらの取り組みの結果、本会の社会的評価を高め、本会のサービスや職員への信用性や評判を高める。

本会の社会的評価を高め、本会のサービスや職員への信頼性や評判を高める



2. 本会における C SR 活動の具体的な進め方

- ・本会事務局調整会議は、本会の C SR 活動の取り組みや課題、推進に係る協議・調整機能を担うものとする。
- ・調整会議の中に、「透明で公正な法人活動部会」、「人材の活用と育成部会」、「快適な職場環境づくり部会」、「良質なサービス提供部会」の 4 つの部会を置く。

透明で公正な法人活動部会は、コーポレート・ガバナンスの向上、法令の遵守、説明責任、情報開示、リスクマネジメント等を

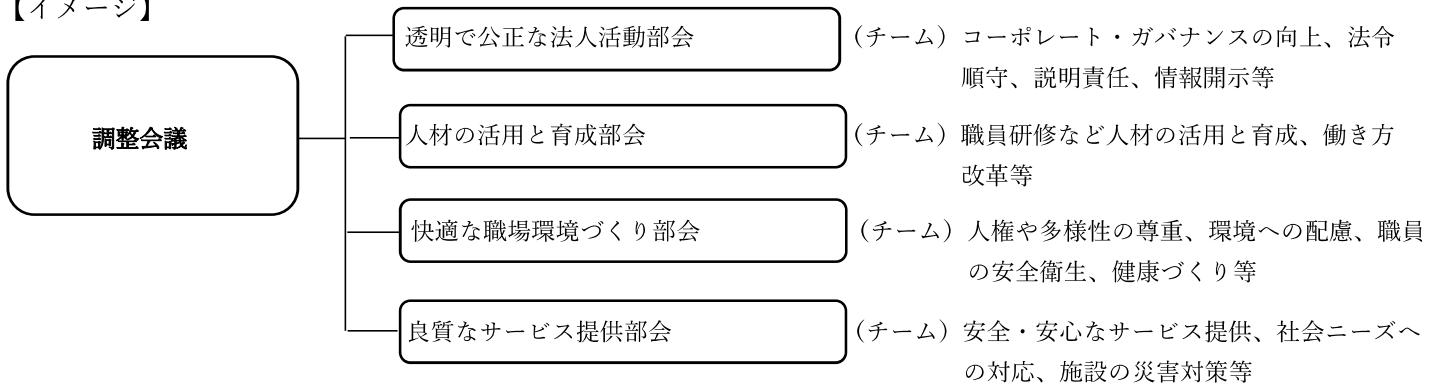
人材の活用と育成部会は、職員研修など人材の活用と育成、働き方改革等を

快適な職場環境づくり部会は、人権の尊重や多様性の尊重、省電力や紙資源等環境への配慮、職員の安全衛生、健康づくり等を

良質なサービス提供部会は、安全・安心なサービスの提供、社会ニーズへの対応、施設の災害対策等を所管し、各部会長は、事務局次長及び各課長が兼ねるものとする。

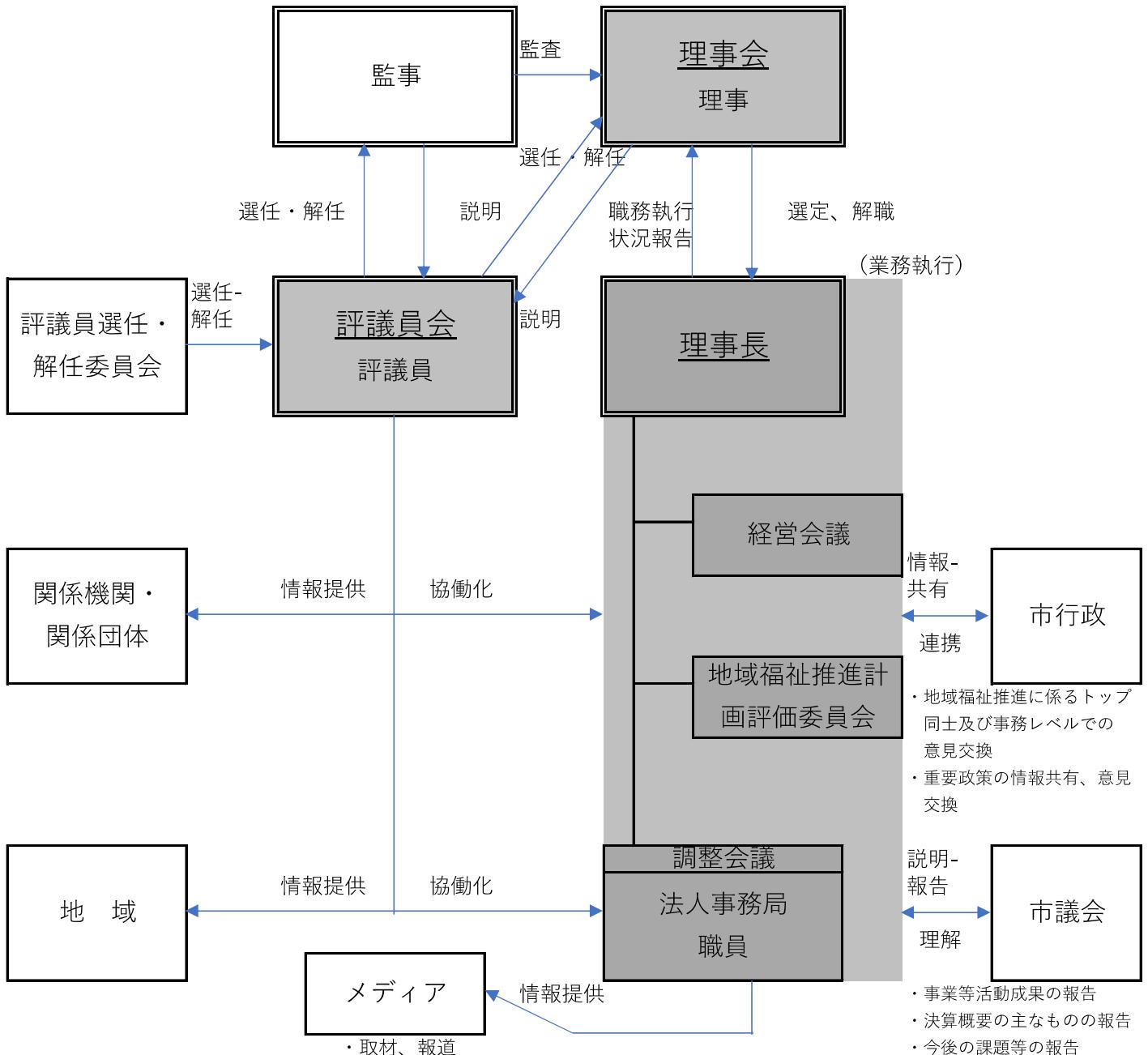
- ・事務局の係長以上の職員が、いずれかの各部会の部会員となり、令和 2 年度からの本格的な取り組みに向けて準備を進め、実施可能なものから順次取り組みを進める。なお、令和 3 年度以降は、部会員に一般職員も含める方向で検討する。また、各部会における取組テーマごとに、チームを設置するかどうかについても検討する。

【イメージ】



本会CSR推進体制（ガバナンス体制図）

1. 財務状況の現状や今後の推移、年度ごとの活動成果、現在又は
今後の克服すべき課題の見える化を図り、経営の透明化を図る。
2. 各機関、関係者、関係団体に対する説明責任を果たす。



理事長が法人事務局を指揮監督し、

- ・経営に責任を持つ運営体制の機能強化を図る
- ・社協活動におけるアクシデントに適切に対応できるよう危機事態を想定しリスク管理に努める
- ・財務諸表を用いて適切な財務管理に努める
- ・社協の現状を正しく理解できるよう、職員に対して経営情報のアクセスを容易にする
- ・評議員会、理事会に対して様々な審議、決定を行う上において必要とする情報を分かりやすく提供し説明する
- ・CSR活動の推進

社会福祉法人
尼崎市社会福祉協議会 〒660-0828 尼崎市東大物町1丁目1-2 電話 06-6489-3550