

# 中期経営計画（第2期）

（令和5年4月～令和8年3月）



社会福祉法人

尼崎市社会福祉協議会



# 目 次

序章 中期経営計画の策定にあたって	1
第1章 中期経営計画について	6
1. 中期経営計画（第1期）の評価	
2. 策定の趣旨	
3. 重点施策と体系図	
4. 計画の位置づけ	
5. 計画の期間	
第2章 2つ戦略と取組項目	16
戦略Ⅰ：財政基盤の確立	16
取組①：財政の健全化	
取組②：安定的な財政運営	
戦略Ⅱ：組織基盤の強化	20
取組①：専門職化	
取組②：組織の強化	
取組③：情報マネジメント	
第3章 計画の推進と評価	25
(1) 調整会議	
(2) 経営会議	
(3) 理事会等への報告	
(4) 市行政への報告と協議	
(5) ステークホルダーへの報告	
<b>【資料】</b>	
中期経営計画（第1期）の評価	27
用語解説	37
中期経営計画（第2期）の策定経過	38
市社協の沿革及び財務状況の推移	39



# 序章 中期経営計画の策定にあたって

## 1. 社協の変遷

社協は、第2次世界大戦後GHQの指導により民主化と社会福祉事業の公私分離を目指して、再編されました。具体的には、市民の自発的活動を組織化し、共同募金を財源としてコミュニティ・オーガニゼーションの名の下、小地域を開発し、問題解決を企図するものでありました。

とはいえ、厚生省の通達により全国に設置された社協は、市役所に置かれ、役所の人間が出向、天下りするなどコミュニティ・オーガニゼーションという専門性から程遠い実態であったのです。

そこで全国社会福祉協議会（全社協）は、「社会福祉協議会基本要項」（1962年）において住民主体の原則と地域組織化を前面に押し出し、市町社協もボランティア活動振興、福祉教育の取組み、在宅福祉サービスの提供へと舵を切りました。

その後、社会福祉基礎構造改革や社会福祉法改正などを経て、地域包括ケアシステムや地域共生社会づくりを担う、地域福祉推進の中核組織として、社協の法的・社会的認知が進みました。

## 2. 尼崎市社協の今

そして2021年、社会福祉法に基づく新たな事業として、「重層的支援体制整備事業」が創設され、地方自治体が任意事業として、既存の相談支援等の取組みを活かしつつ、地域住民の複雑化、複合化した支援ニーズに対応するため、(1) 相談支援、(2) 参加支援、(3) 地域づくりに向けた支援を一体的に実施する事業として位置づけられました。

上記(1)～(3)は、従来、尼崎市社協でも取り組んでいたことでもあり、尼崎市が重層的支援体制整備事業に乗り出した今、社協としても、活動の一貫性や市行政との相補性に鑑みて、その一翼を担うことになりました。

その具体的内容や「地域福祉活動の推進」と「協働の仕組みづくり」として重点化された中味は、尼崎市社協の「地域福祉推進計画」（2022年）において審らかにされています。ここでは、以前のコミュニティ・オーガニゼーションにとって代わり、コミュニティソーシャルワークとして個人の支援と地域への支援を一体化した援助機能が唱われており、まさに、地域福祉の中核組織である社協が発揮すべき専門性の真髄といえましょう。

## 3. 社協の存在意義

日本における社協の歴史を振り返ると先述のように行政のなかで看板だけを掲げた「看板社協」とか、行政の下請け業務を安い（もしくは無償の）人件費で負わされる「第2行政」などの呼称で揶揄される場面も多々ありました。

社協本来の役割とは何なのか？本源的な問題をここで論じたいと思います。

市民が抱える生活課題は多岐にわたるもの、またその多くに行政が関与するとはいえ不十分であることが、厚生労働省が設けた「これからの地域福祉のあり方に関する研究会」（2008年）の報告書が指摘しています。

（公的な福祉サービスだけでは対応できない生活課題）

○公的な福祉サービスだけでは対応できない生活課題としては、

- ① 一人暮らし高齢者や障害者等のごみ出し、電球の交換といった軽易な手助けのように、事業者による公的な福祉サービスで対応するには費用との点で効率的でないもの、あるいは映画鑑賞や墓参りの付き添いなど、公的な福祉サービスで対応すべきかどうか人によって判断が分かれる要請といった制度では拾いきれないニーズ
  - ② 様々な問題を抱えていながら、従来の公的な福祉サービスで定められているサービス給付要件に該当しない、「制度の谷間にある者」への対応
  - ③ 引きこもりから孤立死に至る单身男性、消費者被害に遭っても自覚がない認知症の一人暮らしの高齢者など、自力で問題解決に向かわず、または問題解決能力が不十分で、公的な福祉サービスに関する情報があっても理解や活用が難しく、かつ、家族や友人など身近な人々の手助けが期待できない状態にある人々への対応
- などがある。これらは、地域で生活している人にしか見えない地域の生活課題であったり、身近でなければ早期発見が難しい場合が多いです。

（公的福祉サービスによる総合的な対応が不十分であることから生じる問題）

○公的な福祉サービスによる総合的な対応が不十分であることから生じる問題としては、例えば、ひとつの世帯で、要介護の親と障害の子がいたり、ドメスティックバイオレンスの被害に遭っている母親と非行の子供がいたりする、といった複合的な問題のある家庭に対し、必要なサービスを的確に組み合わせ提供できておらず、ひとつの家庭を支えきれない、という問題があります。

（社会的排除の対象となりやすい者や少数者、低所得の問題）

○社会的排除の対象となりやすい者への対処、少数者への地域の無理解からくる問題や、場合によっては偏見・差別に至るといった問題もある（外国人、刑務所から出所した者など）。また、ニート、ホームレスといった新たな貧困を含む低所得の問題も、地域にある問題としてとらえることができます。

以上の報告書の記述は、行政（＝公的セクター）ができないとか、働きが不十分という理由で、社協をはじめとする民間非営利（ボランティア）セクターを推しているが、むしろ逆に、市民の自発性、主体性を尊重すべき事項であることからこそ、それを体現するのが社協であると考えます。官だけではなく、市民が担う公共性の旗手として社協が存在すると言えます。そもそも地域福祉とは、制度的福祉と自発的福祉の融合であり、単なる「地域における福祉」を超え、むしろ「地域による福祉」を目指しているからなのです。

ちなみに制度的福祉とは、基本、公が担い市民の生活課題が社会問題として顕在化してから、動き始めるという性質があります。

これに対して社協をはじめとして民が担う自発的福祉は、潜在しているニーズを掘り下げ、できるだけ事後的ではなく予防的に、生活課題を抱えた住民に市民の援助パワーとともに働きかけていくポテンシャルを有しています。

社協の存在意義を行政との関係において述べたが、次に市民との関係において論じてみましょう。

市民が能動的・積極的に社会の事象やつながりに関わっていこうとし、とりわけ個人の問題のように一見見えながら、実は普遍的な社会問題に対処しようとするとき、それが市民一人であろうとグループであろうと、はたまた組織であろうと、社協はパートナーとして伴走することがあります。

公権力への追従かもしくは単なるシニカルな非難中傷に象徴されるようなポピュリズムがSNSをはじめとして世界的に台頭して久しいが、市民社会が育む健全な民主主義も決して衰えてはいないのではないのでしょうか。それどころか市民、住民の主体性を擁護し、協働していくのが社協の使命とされています。

とりわけ、ニーズを抱えた市民をクライアントとして処遇し、その外部環境や地域社会をも対象としてアプローチしていくのが社協のコミュニティソーシャルワークなのです。

しばしば、子どもの居場所づくりが大切と主張されるとき、家庭でもなく学校でもない「サードプレイス」の意義が説かれます。大人にとっても同様に、家庭でも職場でもないサードプレイスは不可欠であり、バーチャルではなく、リアルなサードプレイスを市民が地域社会に創ること、加えて誰もがそれを利用できることが肝心であり、社協は地域にある資源をネットワークで結び、人と人をつなぐことのできる、社会にとっては不可欠（エッセンシャル）な組織だと言えましょう。

#### 4. 基盤拡充に向けて

以上、社協本来の役割を本源的な問題からさぐってきました。社協の固有性や存在意義をあらためて市民と行政、議会にその理解を訴え、尼崎市社協を公共財として、またレガシーとして活かしていただくことを願うばかりです。そのうえで、市社協の2つの戦略、財政基盤の確立と組織基盤の強化、を次につながる章において検討します。

社協財政とコミュニティソーシャルワークの専門性の両面において、社協自身の自己努力は言うまでもないが、諸問題の所在が社協内部にあるのではないこと、さらに県下全域の社協についても該当するゆゆしき事態であることを兵庫県社協「社会福祉政策への提言」（2022年8月）の一部を引用して明示しておきます。

### 令和5年度兵庫県の社会福祉政策への提言（抜粋）

#### 1. 地域福祉の推進に向けた市町社協の基盤強化

##### (1) 地域福祉推進のための社協への安定的な財政支援

社協は、災害等の緊急時においても平時においても、地域福祉推進の中核機関として重要な役割を担っています。国が推進する地域共生社会の実現を目指した包括的支援体制づくりを鑑みても、今後ますます社協への期待や役割は大きくなるばかりです。

この役割を果たすには、専門性を有した職員が業務に専念できる環境整備が必要であり、そのためには安定的な財源確保による財政基盤の健全化が必須です。しかし、社会福祉法第109条に規定された社協の本来事業を実施する財源は非常に限られており、今般の介護職員処遇改善加算などの対象にもなっておらず、住民会費を含む自主財源の確保には限界が生じています。

令和2年度に兵庫県社協が調査した県内の市町社協の財政状況に関する調査では、70%の社協が赤字経営となり、うち制度福祉サービス（介護保険事業や障害者福祉サービス）では35%、制度福祉サービス以外（委託・補助事業や法人運営事業などを含む）では92.5%の社協が赤字経営を余儀なくされています。そこで、兵庫県社協では毎年経営セミナーを開催し、それぞれの社協は経営改善に努めていますが、非常に危機的な状況にあります。

つきましては、令和5年度以降の国の予算編成において、一般社会福祉費に社協事務局運営における普通地方交付税の単位費用を増額するとともに、算定基準根拠として市町村均等割額に加え、人口規模や面積規模（活動距離範囲）に配慮した新たな社協への財政支援を制度化されるよう強く要望します。

## （2）地域福祉をすすめるコミュニティワーカー等の配置

社協は行政のパートナーとして地域福祉を推進し、特に本来事業や組織運営の財源は行政からの補助・委託に依ってきました。

行財政改革による運営補助金の削減や、必要な人件費すら積算されない委託事業の増加などにより、社協の財政状況は苦しくなる一方です。その補助金受託金も、拠出ルールが定まらないため財政状況や首長の意向によって容易に左右され、決して安定的な財源とは言えません。

また、社協は職員全体に占める非正規職員の割合が高く、「有期雇用職員の無期化」「同一労働同一賃金」「最低賃金の上昇」などの処遇改善が求められる一方で、市町からの補助金や委託金は定額もしくは減額が常であるため、十分な対応ができずに離職も後を絶ちません。正規職員も間接的な管理業務や法改正等に伴う事務が増加しても人員は増えないため、本来事業に注力しきれない現状があります。

社協は組織そのものが住民協議体であり、取組んでいる事業は全て地域住民が必要とする事業ですが、長期に継続してこそ成果が期待できるものであり、地域福祉をコーディネートする職員も知識、経験、技術が求められるため、その育成には時間と費用を要します。

そのために必要な社協への財政支援を行えるよう、（中略）下記の3点について市町行政にさらに強く働きかけていただき、その成果を全県的に共有いただくよう提言します。

### ①組織運営補助の算定基準の標準化

補助や委託の基本的な考え方について各市町で極端な違いが発生しないよう、また管理経費などを含めた必要な財源を確保できるよう、組織運営補助の標準的な考え方をご指導ください。

### ②コミュニティワーカーの人件費の予算化

国が進める包括的支援体制づくりに向けて、福祉活動専門員などのコミュニティワーカーの業務内容に見合った人件費を予算化するようご指導ください。



③ボランティアコーディネーターの人件費の予算化

近年起こりうる甚大な災害支援において、ボランティアセンターへの支援強化が望まれていることも踏まえ、ボランティアコーディネーターの業務内容に見合った人件費を予算化するようご指導ください。

【参考：市町社協への市町補助金の状況（神戸市社協除く）】

	市社協（28）			町社協（12）		
	平成30年度	令和元年度	令和2年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度
平均	82百万円	78百万円	81百万円	35百万円	32百万円	35百万円
最低額	11百万円	17百万円	20百万円	15百万円	15百万円	15百万円
最高額	464百万円	260百万円	337百万円	74百万円	74百万円	72百万円

# 第1章 中期経営計画について

## 1. 中期経営計画（第1期）の評価

中期経営計画（第1期）では8つの重点項目、39のアクションプランを設定し、様々な取組みをすすめてきました。

重点項目ごとの主な評価は次のとおりです。

### 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

地域福祉活動充実のための協働の基盤づくりについては、各むすぶグループと市地域課の連携・協働をすすめるため、各地域での課題等を通じて、情報の共有など市社協と市地域課の連携をすすめるとともに、災害時の支援の取組みなど協働で実施するなどの取組みがすすんできました。

また総合的な相談支援体制構築に向け、協議体の参画団体やその他の団体等の連携を広げる中で、多面的な支援や課題解決に向けた個別の調整などの取組みをすすめることができました。

さらに、子ども家庭支援の充実のため、子ども家庭すこやか運営協議会を立ち上げ、MYTREEペアレンツプログラム事業の実施やホームスタート事業の立ち上げを行ったほか、オレンジリボンフェスタを開催することができました。

### 重点項目2 災害に備えた体制の強化

災害に備えた体制の強化については、法人としての事業継続計画（BCP）を策定するとともに、災害ボランティアネットワーク連絡会を通して各種機関・団体の連携をすすめ、毎年災害ボランティアセンター運営訓練を開催しています。

### 重点項目3 情報の発信・広報の充実

ホームページをリニューアルに合わせて、各グループからダイレクトに情報発信ができるようにしたことで、様々な情報がリアルタイムで発信することが可能となり、情報発信の頻度が大幅に増加しました。

また、「広報に関する基本方針」を策定し、今後の市社協における広報のあり方についての方向性についての基本的な考え方をまとめました。

### 重点項目4 財政基盤の強化

#### ○収支改善計画の実行と進行管理

【表6 事務費・事業費の推移】

（単位：千円）

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
事務費支出	46,857	43,053	44,931	44,814	43,700
事業費支出	110,245	110,819	116,610	104,821	114,929
合計	157,102	153,872	161,541	149,635	158,629

※ 令和元年度については、消費税納付額の増加や、業務委託費及び修繕費の増加により、事務費事業費

とも増加しています。令和2年度は老人福祉センターが新型コロナウイルスによる休館や事業中により事業費が大幅に減少し、令和3年度は老人福祉センターの事業再開に伴い、事業費が増加しています。

平成30年3月に作成した収支改善計画に基づいて収支改善を行い、事務費及び事業費に徹底的に無駄を省き、省コスト化を進めてきた結果、一定の改善を見せています。

しかしながら、コスト削減のため、電話設備やコピー機、事務用パソコンなど各事業を実施するうえで必要な機器等の更新を行わず、再リースなどにより更新時期を延長してきたことから、機器の故障等による不具合も多発しているものの、機器の更新にかかる費用の工面が困難なことから、今後は各事業の補助金や受託金に費用計上していくことが必要となっています。(表6)

なお、これまでは電話機や複合機などリースで導入していたものをリース期間満了後も再リースすることにより年間コストの削減を図ってきましたが、機器の老朽化も激しく、新たな事務所への移転に伴い設備の更新も必要となることからリース料が大幅に増加します。

(参考)

電話設備リース料(年額) 80,229円 → 953,160円  
 コピー機リース料(年額) 152,592円 → 385,440円

## ○自主財源の確保の状況

【表7 自主財源の推移】

(単位:千円)

		平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
賛助会費		440	630	133	570	558
寄付受入額	一般寄付	0	205	28,043	10,612	1,242
	ともしびの箱寄金	6,852	6,695	6,531	6,406	5,957
	善意銀行預託金	476	342	361	11,016	1,052
	計	7,328	7,242	34,935	28,034	8,251
合計		7,768	7,872	35,068	28,604	8,809

自主財源の確保については、中期経営計画の計画期間で、ともしびの箱善意運動による寄金は、コロナ禍により令和2年度と令和3年度を比較すると大きく減少しているが、一般寄付については、新型コロナ対策への物品寄付が増加しています。

また、善意銀行の預託金については、令和2年度以降は子ども食堂への指定預託が大幅に増加しており、全体的には寄付の受入は近年増加傾向にあるが、市社協の財源として自由に活用できる財源は限られています。(表7)

## ○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、基金の規程はあったものの、積立金の使途等についての定めがなかったことから、基金及び積立金の種類や使途、運用方法などについての規程を令和2年10月1日から施行しており、今期中期経営計画では、評価が完了となっています。

但し、次期、中期経営計画では、今後の基金及び積立金の目的や規模(積立金額・運用範囲)について検討しようと考えています。

なお、基金及び積立金の運用については、当初はペイオフ対策一環として、満期保有を前提とした運用としていたことから、国債や地方債に限定していますが、昨今、国債の価額の大幅な下落が続いており、今後の財政の安定化のための国債以外での運用も視野に入れた運用指針の検討が必要となっています。

#### ○在宅福祉事業の収支改善

【表8 介護保険事業の支払資金残高】

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
訪問介護事業の支払資金残高	159,171	143,251	113,603	94,395	62,976
居宅介護支援事業の支払資金残高	2,068	1,868	1,873	0	0
介護保険事業 残高合計	161,239	145,119	115,476	94,395	62,976

介護保険収入についてはサービス提供月から2ヶ月後の入金となることから、最低でも2ヶ月分の運転資金の確保が必要となります。現在の介護保険事業の1ヶ月あたりの必要資金は約20,000千円であることから、40,000千円程度の運転資金の確保が必要であり、今後も収支均衡のために運転資金を取り崩してしまうと資金ショートのおそれがあります。(表8)

【表9 介護保険事業の収支状況】

(単位：千円)

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
訪問介護事業における収支差額	9,518	△9,020	△16,347	△5,469	2,891
居宅介護支援事業における収支差額	653	△200	5,303	△3,344	△5,989
介護保険事業全体での収支差額	10,171	△9,220	△11,044	△8,813	△3,098

介護保険事業については、度重なる制度改正や近年の新型コロナウイルス感染症の影響により経営状況は厳しくなっていますが、特に訪問介護事業については事業所の一所化やきめ細やかな営業による効果も出てきているものの、新型コロナウイルス感染症の影響もあり頭打ちの状況となっています。また、居宅介護支援事業もケアプランについては、微増傾向にあり経営努力は行なっているものの、新型コロナウイルスによる要介護認定調査の受託件数の大幅な減少といった外的要因により経営改善の足かせとなっています。(表9)

#### 重点項目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

これまで市社協では、成果指標の導入やPDCAに基づく事務事業評価など実施していなかったが、中期経営計画の進行管理にあたり、各年度で上期、下期の2回の進捗状況の評価を行い、当初は評価指標や評価基準の設定など担当ごとの差異が大きかったが、経営会議での意見や助言を踏まえ、評価指標の定め方や評価のポイントをフィードバックすることで、ようやくPDCAサイクルが定着しつつあります。また、事業等の評価にあたり、事業内容だけでなくコスト意識の定着も図られており、一定のコスト削減にもつながっています。

## 重点項目 6 ガバナンスの確立による組織の強化、信頼性の向上

法人としてのガバナンス強化を図るため、令和3年度の役員改選期にあたり、理事、監事、評議員の選出区分ならびに定数を大幅に見直し、理事には新たに市総合政策局長及び市健康福祉局長を選任したほか、評議員には、地域での福祉活動の実践を行う団体等にも参画をいただくなどの改革を行った結果、理事会や評議員会で活発な意見が出されるようになってきています。

また、事務局組織も令和3年度にこれまでの部・課・係制から部・グループ制へと大きく改編し、部の権限を大きくすることで意思決定の迅速化や効率化を図っているほか、横断的な事業の実施や課題解決を図るため、マトリクス化をすすめ、課題解決チームを設置するなどして、事業の拡充やICT化の推進の取り組みも進んでいます。

## 重点項目 7 人材の確保、育成等

人件費抑制のため、正規職員の採用を見送る年度が続いていましたが、今後正規職員の定年退職が続いていくことから、正規職員の年代構成の歪を是正していく必要があることから、新卒者の採用を毎年実施することにしていきます。

また必要に応じて、有資格者で実戦経験のある職員を中途採用するなどして、職員の質の向上にも取り組んでいます。

## 重点項目 8 社協会館移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備・運営

社協会館移転に伴う新たな地域福祉拠点の整備について、旧口腔衛生センターを改修整備するにあたっては、市行政からも一定の補助をいただくなかで改修工事が順調にすすみ、建物の名称も「尼社協ほっと館」に決まり、移転に向けての準備も着々と進めているところです。

しかしながら、移転後には土地使用料が発生し、建物・設備の維持管理にかかる保守業務や光熱水費などの維持管理経費が発生しますが、これまで社協会館では一定の補助金をいただくなかで費用負担を行ってきました。

現時点で想定されるものとしては、下記の費用を想定しており、市社協の自主財源では到底すべてを賄えるものでなく、これまでの社協会館の同程度の補助等がなければ、建物の維持も困難な状況になります。

また、本来なら毎年減価償却費相当額を積立していき、将来の大規模修繕や建て替えの費用として留保していくのですが、8年連続の赤字が続く中で収益を生み出すことが困難な市社協では、減価償却そのものも困難な状況となっています。

(参考 年間所要額)

土地使用料	4,054 千円	
保守管理費	5,464 千円	
光熱水費	6,829 千円	
減価償却費	9,085 千円	計 25,432 千円

※アクションプランごとの評価詳細は巻末資料（27ページから）参照

## 2. 策定の趣旨

1. 中期経営計画（第1期）の評価をふまえた上で、現状の社会情勢等も勘案しながら次のような趣旨により中期経営計画（第2期）の策定をすすめてまいります。

### (1) 地域社会から必要とされる存在に

国が行った 2030 年の人口推計では、少子高齢化がさらに進展すると予測されています。総人口は1億1,662万人で2020年と比較すると952万人減少し、65歳以上の高齢者人口の占める割合は31.9%で3,716万人となり実に3人に1人が65歳以上の高齢者となります。2025年に5人に1人となる認知症高齢者は、その後もさらに増え続けるとされています。ひとり暮らし高齢者や高齢夫婦のみの世帯も増加して総世帯数に占める割合は26.6%で1,428万世帯、ひとり親世帯も9.6%で514万世帯になるとされています。また、生産年齢人口が852万人減少し6,875万人となるなかで高齢者が引き続き現役で活躍し労働力を提供する流れになると予測されています。

今、地域では、貧困や格差、社会的孤立、ひきこもり、8050問題、孤独死やごみ屋敷の増加など様々な生活・福祉課題が顕在化しています。また、高齢者や障がい者の虐待や児童虐待、DV（ドメスティック・バイオレンス）も増加しています。さらに、新型コロナウイルス感染症の拡大が長期間続く中で、社会システムや人々の生活にも大きな影響を及ぼしています。

少子高齢化等がすすむことでこれらの生活・福祉課題等がさらに増加するものと予測されていますが、こうした状況は、尼崎市においても例外ではありません。

本会は、これまで長年にわたり、地域住民をはじめ関係団体や関係機関等の皆様と力を合わせて、こうした課題解決のための活動を展開してきましたが、これまで築き上げてきた活動をさらに高めて、引き続き地域福祉を推進するための重要な役割を果たしていくことが求められています。

### (2) 経営理念

令和2年6月に策定した中期経営計画では、本会の経営理念、つまり、長期的な視点でめざすありたい姿を次のように定めました。

**「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」**

この経営理念の実現に向けて職員が一丸となって取組みをすすめていくことで、地域住民をはじめとする関係団体、関係機関等の皆様から信頼され、5年後、10年後、そしてその先も、地域社会の皆様から必要とされる存在であり続けたいと考えています。

### (3) 10年後のありたい姿

経営理念の実現をめざすうえで、その過程における一つのマイルストーンとして「10年後のありたい姿」を次のとおり定め、3年ごとに策定する中期経営計画に基づき、順次必要な取組みを進めることとします。（13ページ・図1）

**「財政の健全化及び組織の活性化を図り、担うべき役割を果たして、厚い信頼を得ます」**

本会が10年後も地域の皆様から信頼され必要とされる存在であるためには、本会が担うべき役割をしっかりと果たしていくことが何よりも必要です。そして、社会福祉法人としてしっかりと経営がなされ、組織的にも財政的にも、そして何よりも職員一人ひとりが信頼されることが大切だと考えています。具体的には、次の3つのありたい姿をめざして様々な取組みをすすめます。

#### ① 赤字体質からの脱却

財政の健全化した法人運営をめざして、必要な事業経費の財源確保とともに、事務事業の効率化等による経費の見直しをすすめて赤字体質からの脱却を図ります。

本会は、地域福祉推進の中核的な機関としての役割を十分に発揮できるように経営基盤を強化し、地域社会に責任をもって貢献したいと考えています。しかしながら、本会の現在の経営状態は8年連続で赤字決算となるなど決して良好な状態ではありません。市行政からの人件費に係る補助金や受託金が十分に確保されていないことや介護保険事業の運営が赤字となる年度もあるなど安定していないことが大きな要因です。

また、今後、尼社協ほっと館に係る減価償却費の積立てや土地の使用料の支出、さらには職員間の待遇の相違が不合理とならないようにするための同一労働同一賃金の取組みなどによる新たな財政負担の発生も見込まれます。老人福祉センターの指定管理業務については、市の行政改革の取組みにより業務が縮小される予定で、受託金収入が減少するだけでなく職員の余剰が生じる恐れもあります。

こうした課題に、迅速に、適切に対応していかなければ本会の経営が行き詰まることとなります。そのため、今後、事務経費の縮減等のもとより、事務処理の効率化による体制の見直しをはじめとする構造改善に積極的に取組みます。また、社会環境等の変化に対応して計画的に事業を展開するとともに、収支の分析や事業評価を適切に実施し、効果的で効率的な自律した経営を行います。さらに、本会の経営状況について市行政と協議する場を定期的に開催して事務事業の進捗状況や効果、経営課題等を共有し、必要な財政支援等をしてもらえるよう努めるなど、財政が健全化した法人運営をめざします。

#### ② 人材の確保・育成と組織活性化

連携・協働の基盤であるプラットフォームとしての役割をしっかりと果たせるよう、人材の確保・育成や組織の活性化のほか国が勧める健康経営の取組みをすすめます。

複合化・多様化する生活・福祉課題の解決を図るためには、地域の様々な関係団体・関係機関、多職種等がつながり、それぞれが担うべき役割を果たしていくことが必要です。社会福祉協議会は、協議会の名前のおり、まさにこの関係者をつないで、幅広く多様なネットワークを構築して解決に向けた支援を創造するプラットフォームです。今後さらに増加すると予測されている生活・福祉課題に適切に対応できるよう、そして、連携・協働の基盤としての役割をしっかりと果たせるよう、人的にも組織的にもよりパワーアップしていかなければならないと考えています。

これまで本会は、赤字経営が続く中で正規職員の必要数を採用せずに人件費が安く済むパート職員を雇用する形で対応してきたため、正規職員の年齢構成は40歳以

上の職員が8割を超えており、次代を担う若手職員が非常に少ない歪な構成となっています。このままでは、10年後、そしてその先の本会の運営がしっかりとできなくなる恐れがあります。これまで培ってきた連携・協働の仕組みづくりや地域活動支援等のノウハウを引き継いでいくためにも計画的な人材の確保・育成に取り組めます。

また、人材の確保・育成ができたとしても、本会の組織が上手く機能していなければ大きな成果は得られません。

組織を機能させるために

- 1) 組織全体が同じ目的意識を持って取り組むこと
- 2) 組織内でコミュニケーションが円滑になされ、メンバー同士の情報共有のもとで互いに助け合いながら総合力を発揮すること
- 3) 人事制度や給与体系、福利厚生、安全衛生、権限と責任等の社内ルールなどが適正に運用されて、職員が意欲をもって働くことができる環境を整えること

の3点を基本に取り組みをすすめます。

また、本会がその役割を果たすうえで大切にしなければならないのは、職員が心身ともに健康で元気に仕事ができることです。そのため、ワークライフバランスや心の健康づくりなど国の勤める健康経営の取り組みを踏まえて職員の健康の確保、増進に努めます。

### ③ 信頼関係の構築

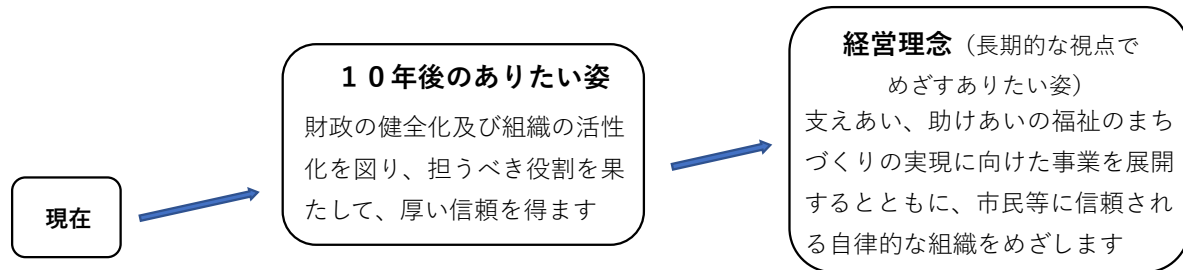
地域住民や関係団体等の皆様の厚い信頼が得られるよう、本会の事業や活動がどのように地域に役立っているのか、経営がどのような状況なのか、課題・問題点などの情報発信を積極的に行うことで見える化をすすめるとともに、法令遵守やリスクマネジメントを徹底します。

地域住民の中には、社会福祉協議会がどのような団体で、何をしているのか、よく知らない方が少なくありません。関係者だけでなくより多くの方々に本会のことを知ってもらい、地域福祉推進を担う連携・協働チームの一員になっていただきたいと思っています。そして、ともに実践を重ねて相互理解を深め、地域の中に社会福祉協議会があつて良かったと思ってもらえる信頼関係を築いていきたいと考えています。

そのため、本会が行ってきた各種福祉事業や生活・福祉課題の解決に向けた取り組みとともに、民生児童委員協議会など本会を構成する地域団体がどのような活動をしているのかなども含めて見える化を図り、どのように地域に役立っているのか、どのような団体なのかを理解していただけるよう、SNS等を活用した情報発信や広報活動に積極的に取り組みます。

また、本会が、地域に開かれた組織であることを踏まえて、経営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、事業や財務内容等の情報公開や説明責任を果たします。さらに、法令遵守（コンプライアンス）を重視するとともに、感染症や災害発生、事故対応などのリスクマネジメントの徹底した運営ができるよう取り組みます。





現在の主な状況	中期経営計画（第2期）	10年後のありたい姿
	令和5年度～	令和14年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・8年連続の赤字決算</li> <li>・市行革の影響が深刻</li> <li>・介護保険事業の経営が不安定</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・中長期及び年度毎の収支分析、事業評価を実施し自律した経営を行う</li> <li>・事業効果の見える化により、市行政や地域から必要な資金支援を頂く</li> <li>・先駆的な自主事業の実施に必要な財源確保に係る新たな手法を講じる</li> <li>・市行政と協議し、補助金及び委託料について必要な額を確保する</li> <li>・行革見直し予定の老人福祉センター指定管理業務に的確に対応する</li> <li>・介護保険事業経営の安定化を図る</li> <li>・基金及び積立金の運用管理の適正化を行う</li> <li>・事務事業の効率化等により経費を見直す</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1)財政の健全化した法人運営をめざして、必要な事業経費の財源確保とともに、事務事業の効率化等による経費の見直しをすすめて赤字体質からの脱却を図ります</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>・正規職員の約8割が40歳以上</li> <li>・組織の総合力が十分に発揮できていない</li> <li>・他の社協が受託している福祉事業を受託できていない</li> <li>・法令順守やリスクマネジメントのさらなる徹底が必要</li> <li>・社協が何をしているかわからない方が多い</li> <li>・地域の皆様への情報の発信と共有が不十分</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・今後の社協の事業運営を担う人材の確保・育成に係る採用計画や定数管理などの基本方針を策定して、計画的に推進する</li> <li>・能力開発や業績評価、処遇などの総合的な人事制度を再構築する</li> <li>・職員の専門性の向上を図るための資格取得支援制度を導入する</li> <li>・組織内連携をより推進して、縦割りでない総合的な支援等を実施する</li> <li>・事務処理権限の下位役職者への委譲、責任の明確化をすすめる</li> <li>・新たな福祉事業の受託等を図り、専門的能力の向上等につなげる</li> <li>・安心して、安全な、そして信頼できる社協となれるよう法令順守（コンプライアンス）を重視するとともに、感染症や災害発生、事故対応などのリスクマネジメントを徹底する</li> <li>・同一労働同一賃金の実現に向けてできるものから順次取り組みをすすめる</li> <li>・ワークライフバランスや心の健康づくりなど国がすすめる健康経営の取り組みを踏まえて職員の健康の確保・増進に努める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2)連携・協働の基盤であるプラットフォームとしての役割をしっかりと果たせるよう、人材の確保・育成や組織の活性化のほか健康経営の取り組みをすすめます</li> <li>(3)地域住民や関係団体等の皆様の厚い信頼が得られるよう、本会の事業や活動がどのように地域に役立っているのか、経営がどのような状況なのか、課題・問題点などの情報発信を積極的に行うことで見える化をすすめるとともに、法令遵守やリスクマネジメントを徹底します</li> </ul>

### 3. 重点施策と体系図

中期経営計画（第2期）の経営理念及び10年後のありたい姿の実現に向け、第5期地域福祉推進計画を踏まえた中で「地域福祉活動の推進」及び「協働の仕組みづくり」の2つの重点施策を柱として、特にその重点施策を推進していくための基盤づくりとして財政面及び組織面からの取組みをすすめていきます。

また、上記の重点施策を実現するための2つの戦略を大きな柱として5つの取組内容と17の重点項目を定め、それぞれに計画期間3ヵ年における年度ごとの目標を設定して推進し進行管理を行います。（下図参照）

#### 中期経営計画（第2期）体系図

「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目指します」

#### 【尼崎市社会福祉協議会の重点施策】

##### 重点施策1 地域福祉活動の推進

- ①地域福祉ネットワークの充実
- ②コミュニティソーシャルワーク機能の充実
- ③市民やボランティアと連携した事業の推進

##### 重点施策2 協働の仕組みづくり

- ①地域課及び関係機関との連携・協働のプラットフォーム機能の充実
- ②住民活動団体やNPO法人、福祉活動支援企業の情報発信の充実
- ③ほっとかへんネットの取組みの推進

重点施策の実現に向けて、経営面からの取組みを推進

#### 戦略Ⅰ 財政基盤の確立

取組1：財政の健全化

【重点項目】

- ①中長期収支見込みの作成と年度毎の分析及び見直し
- ②財源の確保のための事業効果の見える化
- ③クラウドファンディング等による新たな財源確保

取組2：安定的な財政運営

【重点項目】

- ①介護保険事業の安定経営
- ②老人福祉センター指定管理見直しへの対応
- ③行政との継続協議による公費確保のルール化
- ④基金及び積立金の運用管理の適正化

#### 戦略Ⅱ 組織基盤の強化

取組1：専門職化

【重点項目】

- ①人材確保及び育成のための採用方針及び定数管理の基本方針の策定
- ②能力開発や業績評価、処遇などの総合的な人事制度の再構築
- ③職員の専門性向上のための資格取得支援制度の導入

取組2：組織の強化

【重点項目】

- ①法人全体でのコンプライアンス強化
- ②リスクマネジメントの徹底
- ③権限と責任の明確化
- ④同一労働同一賃金の取組みと働き方改革の推進

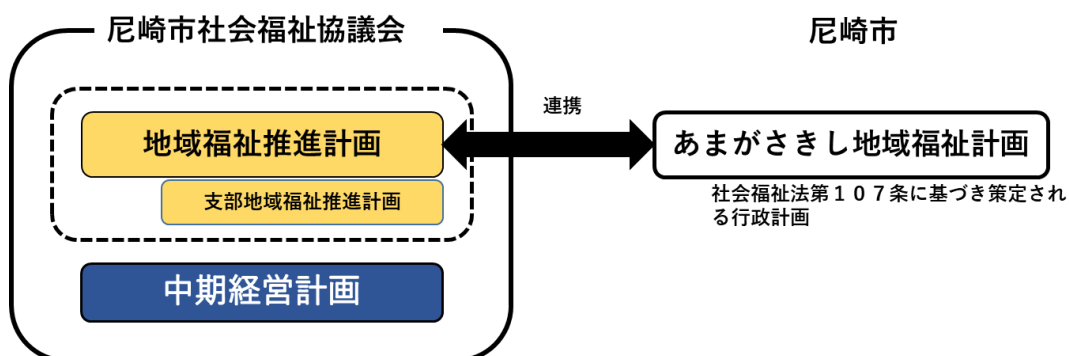
取組3：情報マネジメント

【重点項目】

- ①ICT化推進による社内情報共有システムの構築
- ②効果的な広報戦略の実施
- ③行政と連携した双方向コミュニケーションの充実

### 4. 計画の位置づけ

第5期尼崎市社会福祉協議会地域福祉推進計画を推進していくため、法人の財政及び組織の基盤強化を図るための計画とします。



(参考) 第5期地域福祉推進計画(2022(令和4)年4月から2027(令和9)年3月)

#### 基本理念及びスローガン

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』

#### 基本目標と推進項目

基本目標1 誰もが気軽に相談できる場を作る【みつける、受け止める】

推進項目1 総合的な相談支援体制づくりをすすめます

推進項目2 社会資源情報の収集と共有化をすすめます

推進項目3 社協の広報を充実させます(社協の魅力を伝えます)

基本目標2 地域で安心して暮らすための地域福祉活動をひろげる【ささえあう】

推進項目1 多様な主体と地域住民が地域福祉活動に共に取組めるしくみをつくり  
(ひとづくり)

推進項目2 誰もが安心して暮らすことができる地域づくりをすすめます(場づくりなど)

推進項目3 地域の多様なニーズに応えるために、むすぶ機能の充実を図ります

基本目標3 みんなが支えあえるつながりづくりをすすめる

推進項目1 様々な生活課題解決のために必要な専門機関・団体のネットワークの充実を図ります

推進項目2 権利擁護支援の充実を図ります

## 5. 計画の期間

計画期間は、2023(令和5)年4月から2026(令和8)年3月までの3ヵ年とします。

なお、計画の期間中であっても、社会情勢の変化や尼崎市の動向等に応じて、必要な見直しを行うこととします。

## 第2章 2つの戦略と取組項目

### 戦略Ⅰ 財政基盤の確立

#### 取組1：財政の健全化

##### 【現状と課題】

- 平成26年度より8期連続の赤字決算が続いています。
- 同一労働同一賃金等、雇用施策の改正に伴い、人件費支出が増大する傾向にあります。
- 最小の経費で最大の効果を挙げるため、それぞれの事業で、より効率的な手法で経費の縮減に努め、しかも成果をより高めていく必要があります。
- 尼崎市と補助金・受託金の適正化に向け協議を実施しています。
- 事務所の移転に伴う土地使用料や施設の維持管理経費の負担が大幅に増加する恐れがあります。
- 物価高により、様々なコストが上昇していますが、収入は大きく増加していません。
- 賛助会員やともしびの箱善意運動などの既存の寄付金が年々減少してきています。
- 先駆的な自主事業の実施に必要な財源確保について、既存の方法だけでなく新たな手法を講じる必要があります。

##### 3年後のあるべき姿

公共財としての社協の財政破綻を避ける方針を市行政とのパートナーシップを基に打ち出している

##### 【重点項目】

#### ①中長期収支見込みの作成と年度ごとの分析及び見直し

中長期収支見込みを作成するとともに、年度ごとの収支分析を行い、経営の観点に基づいた事業評価を実施し、必要な対策を行います。

また、市行政に対して経営状況を説明するなど継続して協議を行い、公費確保のルール化を図ります。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
中長期収支見込みの策定及び事業評価の実施	中長期収支見込みの策定	収支分析及び事業評価の実施	収支分析及び事業評価の実施
評価のポイント	中長期収支見込みに基づき年度毎の収支分析と事業評価を実施し、引き続きコスト削減と補助金・受託金のルール化の協議をすすめ、令和4年度決算見込みベースまで収支赤字を圧縮します。		

## ②財源の確保のための事業効果の見える化

事業の実施手法と合わせて公費財源や自主財源の現状分析を的確に行い、事業効果の見える化等により、市行政や地域住民等の理解を得て、必要な財源の確保に努めます。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
事業効果の見える化による財源確保	事業効果の見える化の検討	事業評価の公表	必要な資金の確保
評価のポイント	事業評価の仕組みを確立し、事業効果の見える化を図ります。併せて、新たな財源確保の見通しをたてていきます。		

## ③クラウドファンディング等による新たな財源確保

先駆的な事業を新たに実施していくにあたり、既存の寄付金の活用だけでなく、クラウドファンディングなどの新たな財源確保の方策を検討し、効果的なPRを実施します。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
新たな手法による財源の確保	既存の寄付金募集のPR方法の充実 新たな財源確保策の検討	新たな財源確保策の導入 クラウドファンディング等の新たな手法の検討	クラウドファンディング等の新たな手法の導入
評価のポイント	既存の寄付金（賛助会費、ともしびの箱善意運動など）の実績増加を図り、クラウドファンディングなどの新たな手法を検討・導入をすすめます。		

## 〔参考資料〕 今後10年間の収支見込

(単位：千円)

	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	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
会費収入	1,890	1,872	1,874	1,876	1,878	1,879	1,881	1,883	1,885	1,887
寄附金収入	6,495	6,490	6,496	6,502	6,509	6,516	6,523	6,530	6,537	6,544
経常経費補助金収入	312,913	338,315	338,315	338,315	338,315	338,315	338,315	338,315	338,315	338,315
受託金収入	444,651	433,306	394,642	394,642	394,642	355,978	355,978	355,978	355,978	355,978
事業収入	19,221	18,428	16,271	16,271	16,271	13,321	13,321	13,321	13,321	13,321
負担金収入	1,972	2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	2,120	1,972
介護保険事業収入	208,932	232,408	232,640	232,873	233,106	233,339	233,572	233,806	234,040	234,274
障害福祉サービス等事業収入	26,944	23,382	23,405	23,428	23,451	23,474	23,497	23,520	23,544	23,568
受取利息配当金収入	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320	3,320
その他の収入	6,868	2,632	2,632	2,632	2,632	2,632	2,632	2,632	2,632	2,632
事業活動収入計	1,033,206	1,062,273	1,021,715	1,021,979	1,022,244	980,894	981,159	981,425	981,692	981,811
人件費支出	810,523	841,289	838,757	825,383	808,117	792,820	782,546	776,297	765,464	761,638
事業費支出	135,490	137,759	121,591	121,530	121,408	105,257	105,152	105,047	104,942	104,837
事務費支出	46,943	38,043	38,005	37,967	37,929	37,891	37,853	37,815	37,777	37,739
助成金支出	85,667	83,188	85,667	85,667	85,667	85,667	85,667	85,667	85,667	85,667
負担金支出	2,574	2,597	2,574	2,574	2,574	2,574	2,574	2,574	2,574	2,574
その他の支出	430	395	430	430	430	430	430	430	430	430
事業活動支出計	1,081,627	1,103,271	1,087,024	1,073,551	1,056,125	1,024,639	1,014,222	1,007,830	996,854	992,885
事業活動資金収支差額	△ 48,421	△ 40,998	△ 65,309	△ 51,573	△ 33,881	△ 43,744	△ 33,062	△ 26,405	△ 15,162	△ 11,074

※ 令和4年度については、移転にかかる費用は除く

令和5年度以降、毎年60歳（一部専門職員は63歳、職務限定職員・介護専門職員は65歳）の定年退職者が発生し、再雇用後の65歳満了の退職者も毎年発生することから、人件費総額は減少傾向が続くものの、老人福祉センター福喜園、千代木園の機能移転に伴う指定管理の縮小が予定されていることから、収支状況については依然厳しい状況が続きます。

また、本部事務所移転により、土地使用料や施設維持管理費等の事務費の増加や、同一労働同一賃金に向けた処遇改善や、職員の定年延長の取組みなどにより新たな費用負担が発生していくことから、新たな財源の確保とコスト削減を行っていかねば、財政破綻を起こす可能性も否定できません。

(退職者数動向) ※定年退職者及びOB再雇用職員退職者数(介護専門職員除く)

年 度	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13
定年退職者	5人	3人	4人	4人	1人	2人	3人	2人	2人	5人
OB再雇用退職者	2人	1人	2人	2人	0人	3人	2人	5人	3人	1人

## 取組2：安定的な財政運営

### 【現状と課題】

- 訪問介護事業の経営改善の取組みの結果、黒字化の見通しが立ちつつあり、引き続き、利用者の確保を行うとともに、効率的で適切なサービス提供に努め、黒字経営を行っていく必要があります。
- 要介護認定調査の受託件数が、新型コロナウイルス感染症に伴う特例措置による大幅な減少となっており、事業所経営を圧迫しています。
- 総合老人福祉センターは、老朽化により建替え等を含めたあり方や実施する事業について市行政で検討されており、検討内容により今後の対応が必要となっています。
- 老人福祉センター千代木園及び福喜園が機能の移転・見直し・複合化により、新たな事業展開となるため、指定管理終了も含めた今後の対応が必要となっています。
- 様々な地域福祉活動支援事業等の展開や社協の法人運営に係る財源の多くが市行政からの補助金・受託金で賄われており、継続的・安定的に事業が継続できるよう市行政との間で公費確保のルール化を図ることが必要です。
- 今後、どれくらいの基金及び積立金を確保していく必要があるのか、どう活用していくのか、資産の有効活用の観点で中長期的な展望の下での事業の展開や経営の方向性などを踏まえた基本的な構想や計画の策定が必要です。


### 3年後のあるべき姿

介護保険事業が黒字化するとともに、市の補助金・受託金が適正に確保されて安定的な法人運営ができている

### 【重点項目】

#### ①介護保険事業の安定経営

訪問介護事業については、経営改善の成果もあり、黒字化への目途が立ってきましたが、居宅介護支援事業については、要介護認定調査の件数減少による収益悪化が続いており、受託業務の見直しなどを図り、黒字化を目指します。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
訪問介護事業、居宅介護支援事業それぞれで黒字化を目指す	訪問介護事業 3,000千円 居宅介護支援事業 8,000千円	訪問介護事業 4,000千円 居宅介護支援事業 8,000千円	訪問介護事業 5,000千円 居宅介護支援事業 8,000千円
評価のポイント	経営改善の取組みをすすめて適正な利益を確保し、黒字での安定経営を目指します。【参考】令和3年度決算 訪問：2,891千円、居宅：1,622千円		
<b>②老人福祉センター指定管理見直しへの対応</b>			
総合老人福祉センター及び老人福祉センター4園については、現指定管理が令和5年度で終了します。その後、それぞれの園で指定管理の見直しや新たな事業展開が実施されます。的確な対応を図るとともに、市の方針を確認するなどして、本会としての今後のあり方を提案します。			
	令和5年度	令和6年度	令和7年度
指定管理の対応と新たな事業展開の検討	現指定管理終了・更新に向けた対応	今後のあり方、新たな事業展開の検討	新たな指定管理への対応
評価のポイント	老人福祉センターの指定管理に係る市の動向を注視しながら適切に対応し、人事配置や新たな事業展開についても併せて検討して他社と競合した時の優位性を確保します。		
<b>③行政との継続協議による公費確保のルール化</b>			
今後10年間の収支見込（17ページ）にあるように、毎年多額の資金不足が生じる見込みです。その大きな要因である人件費等の不足を解消できるよう、減額措置を受けている補助金の復元や間接経費等のあり方も含めて市行政と継続して協議を行います。 社協がその役割をしっかりと果たしていくうえで必要な財源として大きなウェイトを占める市行政の補助金・受託金が適正に確保できるよう公費確保のルール化を図ります。			
	令和5年度	令和6年度	令和7年度
行政とのルール化	公費確保のルール化の検討・協議	公費確保のルール化の実施	
評価のポイント	補助金・受託金のルール化をできるだけ早く確定させ、安定した財源を確保していきます。		
<b>④基金及び積立金の運用管理の適正化</b>			
基金及び積立金の目的や規模（積立金額・運用範囲）を財政状況に応じて適切に定め、安定的な財務運営を行う。			
	令和5年度	令和6年度	令和7年度
基金及び積立金の有効活用	基金及び積立金規程・指針の検討	基金及び積立金規程・指針の提示	指針の評価と見直し
評価のポイント	現行規程の精査と今後の基金及び積立金の目的や規模（積立金額・運用範囲）について検討し、その有効活用の指針を市民等に提示します。		

## 戦略Ⅱ 組織基盤の強化

### 取組1：専門職化

#### 【現状と課題】

- 採用試験に合わせて実施する職場説明会を実施し、令和3年度に3名、令和4年度に10名の職員・嘱託職員を採用しました。
- コロナ禍ではあったが、オンラインツール等を積極的に利用して研修に参加し研鑽に努めています。(令和2年度延61回、令和3年度延67回)
- 課題解決チームにおいて、働きやすい環境づくりについて検討を開始しました。
- 令和3年度から協働推進課、福祉課にそれぞれ係長級の職員が1名ずつ、市からは総合政策局の一般職員、健康福祉局の係長級職員が1名ずつの人事交流を実施しています。
- 数年続いていた若手職員の退職も令和2年度はストップし、産休・育休の取得や休暇からの復職も円滑に行われています。
- 令和4年度から実施された重層的支援体制整備事業にあわせて、各むすぶグループの2名に加えて本庁に6名の地域福祉活動専門員を配置し、計18名の専門員を配置しました。
- 新規採用があっても、依然として正規職員の8割が40歳以上となっています。
- 市行政からの委託事業の整理など、社協を取り巻く状況が大きく変化しているため、職員定数管理や職員採用計画を明確に定めることが困難です。

#### 3年後のあるべき姿

人員の適正化が図られ、専門的な知識を持ち、かつ、意欲的な人材が配置されている

#### 【重点項目】

##### ①人材確保及び育成のための採用方針および定数管理等の基本方針の策定

全職員がエッセンシャルワーカーとして力量を発揮し、社協の大きな使命であるプラットフォームの役割を果たすためには、人材確保・育成が必要です。社協内外の環境の変化に左右されないためにも、採用方針および定数管理等の基本方針を策定します。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
基本方針の策定	職員の育成・定着状況の検証やこれまでの研修などの総括	基本方針策定に向けて検討	策定



評価のポイント	研修計画の見直しを行うとともに、退職者の動向や雇用延長等も視野に入れた採用方針について検討をすすめます。		
<b>②能力開発や業績評価、処遇などの総合的な人事制度の再構築</b>			
正規、非常勤を問わず、専門性の高い職員の育成に積極的に取り組むため、組織の目標に貢献し努力している職員を適正に評価し、給与等に反映するしくみを検討します。また、職員のモチベーションを高めるためにも、処遇などの格差の解消につとめます。			
総合的な人事制度の再構築	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	現状の制度の整理及び課題把握	実施に向けて検討	既存制度の拡充及び新たな取組みの実施
評価のポイント	処遇の格差の解消など早急に取り組むべき項目は順次取組みを進め、意欲を持って仕事ができる環境づくりを行います。		
<b>③職員の専門性向上のための資格取得支援制度の導入</b>			
職員自ら学ぶ意欲を熟成する環境や体制を構築し、スキルアップや資格取得の支援を行います			
有資格者の人数	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	45人	50人	60人
評価のポイント	現在41名の有資格（社会福祉士・精神保健福祉士・介護支援専門員・介護福祉士・保育士）者の人数を令和7年度までに60名（在宅ケア推進グループを除く職員約120名の50%）にします。		

## 取組2：組織の強化




### 【現状と課題】

- 社協では、相談支援や権利擁護、地域福祉活動支援、介護、生活支援など幅広い事業を担っています。
- 複雑化・多様化した生活・福祉課題に対応するためには、本会の各部署・職員が縦割りの対応でなく有機的につながりながら総合力を発揮して支援していくことが大切です。
- 組織及び職員の共通目的として、10年後のありたい姿、3年後のありたい姿を定め、この実現に向けて組織を挙げて取組まなければなりません。
- 職員一人ひとりが仕事に対する意欲を持ち、心身ともに健康で元気であることで、いろんなことに「能動的」、「自発的」に関わることができ、周囲のパフォーマンスも高まり、組織としての生産性を高めることに繋がります。
- 職員が組織に貢献したいというモチベーションを高め、やりがいを持って働けることができるよう組織の活性化をすすめる必要があります。
- 不正、不祥事が発生するリスクをなくすためにガバナンスを強化し、行政や地域住民から信頼される社協づくりのためにコンプライアンスの取組みをすすめます。

### 3年後のあるべき姿

心身ともに健康で意欲をもって働くことのできる環境づくりや信頼の向上に資する取り組みをすすめ、総合力を発揮した活動を展開している


#### 【重点項目】

①法人全体でのコンプライアンス強化			
理事及び職員が、法令並びに定款及び法人の規程を遵守して事業活動を行う組織風土を高めるための研修等を実施するとともに、コンプライアンスに係る規程等を制定します。			
法令遵守（コンプライアンス）の重視	令和5年度 コンプライアンスに係る研修の実施	令和6年度 コンプライアンスに係る規程等の制定	令和7年度 
評価のポイント	理事及び職員のコンプライアンスに係る意識を醸成し、他市等の状況を調査しながら取り組みをすすめます。		
②リスクマネジメントの徹底			
大規模自然災害や感染症、その他の非常災害等の発生に備え、対応組織や情報連絡体制、事業継続計画（BCP）を点検・改正等整備するとともに定期的な訓練を実施し、個人情報保護規程等も必要に応じて見直しを行います。			
リスクマネジメントの徹底	令和5年度 リスクマネジメントの点検・改正等整備	令和6年度 リスクマネジメントに係る規程等の制定	令和7年度 
評価のポイント	随時変動のある災害に関する情報に柔軟に対応し、起こり得るリスクを最小限に軽減するための体制づくり、規程整備等をすすめます。		
③権限と責任の明確化			
部長やグループリーダー等の役職ごとの権限と責任を再点検し、それぞれの職責・役割を確認するとともに、迅速性・即応性を高めるために権限の下位委譲に向けて付与できる権限の確認、責任の明確化をすすめます。			
役職ごとの権限と責任の明確化	令和5年度 役職ごとの職責と役割の確認	令和6年度 権限の下位委譲の実施	令和7年度 
評価のポイント	役職によって異なる果たすべき役割とその権限について精査し、改めて定義するとともに、下位の役職に付与できる権限や条件について検討し、下位委譲できる体制づくりをすすめます。		

#### ④同一労働同一賃金の取組みと働き方改革の推進

国のすすめる同一労働同一賃金の取組みを踏まえて、職員間の待遇の相違が不合理とならないよう検討し、必要な措置を順次講じます。

また、研修等を通じて、仕事と生活の調和の実現など働き方改革についての理解を深めるとともに、仕事と生活の調和の実現に向けて取組む内容を検討します。

	令和5年度	令和6年度	令和7年度
同一労働同一賃金、働き方改革の取組	研修実施及び必要な措置の検討・実施		
評価のポイント	職員区分による処遇の差を是正して必要な財源を確保するとともに、休暇制度等の中で柔軟に対応できるものについて職員の意見を聞きながら改正をすすめて職員定着率を高めます。		

### 取組3：情報マネジメント




#### 【現状と課題】

- 職員間の情報共有を図るために令和4年よりグループウェアが導入され、スケジュールなどの共有が始まりました。
- 令和元年に現在のホームページに変更され、尼崎市社協について、地域福祉活動、相談事業などの各種事業紹介を掲載していますが、必要な情報を検索するには分かりにくいものとなっています。
- お知らせ欄については、更新する担当者によって掲載内容にばらつきがあり、全体的に統一感がなく見づらいものになっています。
- 広報物としては、従来から社協だよりやふれあいかいらんばん、それぞれの事業ごとにチラシを作成していますが、担当者ごとの主観で作成されており、広報物の内容や見やすさなどに大きな違いがあります。
- 現在のホームページや、社協だより等の紙媒体中心の広報手段では、若い世代や子育て世代へ伝わりにくいものとなっています。
- 地域福祉推進計画の内容を受け、令和4年度の課題解決チーム会議で「広報に関する基本方針」を策定しました。

#### 3年後のあるべき姿

多様な広報手段を活用して社協の取組みを発信している

## 【重点項目】

① ICT化推進による社内情報共有システムの構築			
<p>社協の部署間、職員間での情報共有を図る仕組みとして導入されたグループウェアを活用し、スケジュールの共有にとどまらず、様々な機能を活用して社協内の様々な情報の共有をすすめます。また、現行システム加えて有効な新たな手法がないかを検討し、更なるICT化を促進していきます。</p>			
ネットワークシステムの活用促進	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	グループウェアの効果的な活用方法の検討	実施	
評価のポイント	グループウェアの閲覧機能、チャット機能等の使用頻度が高まり、情報共有がスムーズになるとともに、紙媒体での供覧等を縮減します。		
② 効果的な広報戦略の実施			
<p>令和4年度に策定した「広報に関する基本方針」に基づき、広報担当者の設置、新たな情報伝達手段としてSNSの活用を検討します。また、地域福祉推進計画のPDCAと連動し、発信していた広報を分析し、より効果的かつ効率的に広報を進めていきます。</p>			
効果的な広報戦略の実施と分析	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	広報担当者設置、SNS導入検討、ホームページ閲覧情報の分析	SNS運用開始、閲覧情報分析結果を活用した広報の展開	
評価のポイント	ホームページの閲覧情報等を分析することにより地域住民や関係者が必要としている情報の洗い出しを行うとともに、広報担当者の設置・SNSの導入を行うことで効果的な広報を展開します。		
③ 行政と連携した双方向コミュニケーションの充実			
<p>一方通行の情報発信ではなく、行政と連携して発信した情報の検証や地域住民や各種団体の情報収集など行うとともに、それらを反映させて、双方向コミュニケーションを意識した情報発信を目指していきます。</p>			
情報の収集とSNSを活用した双方向コミュニケーションの充実	令和5年度	令和6年度	令和7年度
	情報収集と分析	SNSの活用による情報共有・交換	
評価のポイント	ホームページからの一方通行の情報発信だけでなく、SNSを活用した双方向の情報共有・交換を行うことができるよう基盤づくりをすすめます。		

## 第3章 計画の推進と評価

中期経営計画の具体的な取組みを3年間の計画期間内に推進して10年後のありたい姿に近づけられるよう、職員全体でPDCA管理サイクルを踏まえた上で定期的に進行管理・評価を行うとともに理事会等に随時報告します。

### (1) 調整会議

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

市社協内での連携、市行政との連携等、区分別の実績評価、課題分析を行うとともに、項目ごとの達成度評価を行います。

また、進行管理を行うための様式の調整等についても、調整会議で検討します。

### (2) 経営会議

客観的な点検・評価は、有識者を含めた市社協の経営会議において行います。

各所属で作成した進行管理票に基づいて経営会議で推進状況の管理・評価を行い、委員の意見を確認しながらさらに推進していきます。

### (3) 理事会等への報告

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。

### (4) 市行政への報告と協議

計画の進行状況、評価について、市行政に報告するとともに、必要に応じて協議を行います。

### (5) ステークホルダーへの報告

毎年の主な取組み状況について、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

## 中期経営計画（第1期）の評価

### 重点項目1 地域福祉活動の充実と強化のための連携・協働の基盤づくり

#### (1) 支部活動の強化と地域振興体制との有機的な連携

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	各むすぶグループにおいて、個別事案への対応などについて市地域課との連携や役割分担の取り組みをすすめ、また、重層的支援体制整備事業の本庁勤務職員は行政区ごとの地区担当とするなど、個別支援を通じて連携・協力の仕方が確立しつつある。但し、地区ごとの取り組みの差も大きく、先進的な地区の事例をもとに全市的に広げていく必要がある。
社会資源情報の収集と共有化	共有化の実施	随時	計画通り	地域福祉推進計画に基づき、各むすぶグループを中心にわが町シートの作成を通じて各地域での社会資源情報の収集は一定進み、市行政とは尼崎市地域情報共有サイトあましえあ等により情報共有が進んだ。 今後はこれらの情報の活用について、第5期地域福祉推進計画に基づき情報の更新や活用をすすめていく必要がある。

#### (2) 総合的な相談支援体制づくり

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	各むすぶグループでの相談機能の充実・強化のため、各地区協議体を活用した関係機関等との連携や情報共有を図ったほか、事例検討を通じて各むすぶ間での共有を図った。 重層的支援体制整備事業の受託により職員増となり、相談機能の強化につながった。
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	計画通り	重層的支援体制整備事業により本庁舎に行政区ごとの地区担当6人配置することになり、むすぶの機能強化が図られた。

(3) ささえあい地域活動センター「むすぶ」の活動推進

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	令和2年度に1地区、令和3年度には3地区、令和4年度に3地区で見守り安心委員会が立ち上がったほか、見守りにいたらない地区でのサロンの立ち上げの支援を行った。
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)	計画通り	むすぶグループでの担い手の養成講座の開催をはじめ、生活支援サポーター養成研修の地域開催など、身近な地域での担い手養成を行った。 また、生活支援グループや地域でのボランティアグループの立ち上げ支援を行い、むすぶの登録者は令和2年度末で350人、令和3年度末で498人となっている。
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	計画通り	各地区での協議体における課題に応じて、地域の担い手養成や担い手の交流会、住民参加による生活支援などの取り組みをすすめることができた。

(4) 地域全体で子どもを育む地域社会づくり

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
子ども家庭すこやかサポートセンター機能	センターの設置	実施内容の決定及び設置	達成度高	県・市行政と市社協の実務者による子ども家庭すこやかサポートセンター運営協議会を設け、子どもに関する事業・活動の課題協議や情報交換等を継続的に実施している。 これまで実施してきたファミリーサポートセンターのノウハウを活かし、いくしあ等との連携を図った。 また、虐待防止やひとり親家庭への支援を行うため、マイツリーペアレンツプログラム事業の実施、オレンジリボンフェスタの開催、ホームスタート事業やフードドライブ及びフードパントリー事業の検討を行うとともに実施に向けた取り組みを始めた。
子ども家庭すこやかサポートセンタ	運営協議会の設置	設置	達成度高	令和3年度に県・市行政と市社協の実務者による運営協議



一運営協議会				会を設置し、協議会での協議を重ね、子どもに関する事業・活動の課題協議や情報交換等を継続的に実施している。
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	計画通り	令和2年度から児童虐待再発防止モデル事業を市から受託し、市いくしあ推進課等と連携し、令和2年度は4人、令和3年度は9人の参加者があった。 受講者数は目標数に至っていないが、プログラム終了後は受講者の変化も見られ一定の成果があったと考えられる。

(5) 権利擁護事業や生活困窮者支援事業などの取り組み

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
権利擁護ネットワークの取組み	取組みの強化	随時	計画通り	南北2か所のセンターで後見に関する相談等の対応を行っているが、後見のみでの対応が困難なケースもあり、地域福祉活動専門員につなぐ等することにより、重層的な支援を行っている。 また、令和4年度からは中核機関として、受任調整会議の拡充や後見制度の広報強化を行い、出前講座は令和4年度上半期で前年実績の10件を上回った。
生活困窮者支援事業	実施の検討	随時	計画通り	必要な取組みについて検討を行い、日常生活自立支援事業を中心に利用者の金銭管理を行う中で、必要に応じて債務整理や家計支援を行った。 また、新型コロナウイルス特例貸付を実施する中で、市しごと・くらしサポートセンターと連携して生活困窮者支援を行った他、フードドライブ、フードパントリーの事業も新たに取り組んだ。

重点項目2 災害に備えた体制の強化

(1) 災害時における事業継続計画(BCP)の策定

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
事業継続計画(BCP)の策定	策定	令和2年度 初めまでに	計画通り	令和2年度初めに法人全体の計画を策定したが、大規模災

		作成		害を想定したもので、その後、新型コロナウイルス感染拡大により、感染対策の取組事例を蓄積している。 また、令和4年度からは介護保険事業所の事業継続計画を策定するため、委員会を設置し研修会等を実施した。
--	--	----	--	--

(2) 災害ボランティアセンター設置・運営に係る協力・連携

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
災害ボランティアセンター設置 訓練の拡充	訓練の拡充	拡充	計画通り	災害ボランティアセンター運営訓練実施にあたり、コロナ禍での運営を想定した訓練へと転換し、インターネットやIT機器を活用した訓練方法を検討・実施し、継続的な訓練を行った。
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	計画通り	災害ボランティアネットワーク連絡会を通じて、行政、民間団体との連携を図り、災害ボランティアセンター運営訓練での各機関の役割分担などの意見共有を行うとともに参画団体の拡大を図った。 また、災害ボランティアセンター設置にあたっての新たな協定の締結がすすみつつある。

重点項目3 情報の発信・広報の充実

(1) ホームページの拡充

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
ホームページの内容の充実	内容の充実	随時	達成度高	ホームページのリニューアルを行い、各所属からの情報発信の頻度も増加した。 また、新型コロナウイルス感染防止対策に伴う事業の中断などもあったことから、動画による配信など新たな取り組みも行った。

(2) SNSを活用した啓発広報の充実

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
SNSを活用した広報の充実	SNSの活用	活用	達成度低	ホームページの充実を図ったがSNSの活用については、課題解決チームにおいて、広報

				の基本方針を定める中でリスクなどを検討し、試行的に実施した。
--	--	--	--	--------------------------------

#### 重点項目 4 財政基盤の強化

##### (1) 中期財政見直し

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
中期の財政見直しの資料作成	財政見直しの作成	作成	達成度低	中期の財政見直しについては、予算決算にあたり中期的な見直しを立て、それに基づき市行政に対して費用負担についての協議を行い、収支改善を図ることができたが、個別の収支見直しの資料作成には至っていない。

##### (2) 収支改善計画の実行と進行管理

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	平成29年度に作成した収支改善計画については、一定の取り組みがすすみ、コストの削減だけでなく、新規事業等の受託などにより収入も増額することができた。 次期収支改善計画については別途計画を作成するのではなく、中期経営計画の進行管理を行う中で収支改善の取り組みを行った。

##### (3) 自主財源の確保

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
自主財源の確保	自主財源の数値	増加	計画通り	賛助会員拡大のためのチラシ作成のほか、善意銀行のPRなど啓発に取り組み、三井住友信託銀行と遺贈に関する協定を締結した。 これらの取り組みにより、善意銀行への預託の増加や、遺贈寄付があった。

##### (4) 受託事業のコストバランスの適正化

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	市行政からの受託事業については、賃金のアップや物価上昇が反映されないまま、長年

				にわたり据え置かれている状況で、受託することで赤字が発生している状態であった。そのため、市健康福祉局と協議を行い、令和5年度に向けた補助金及び受託金の見直しにより約 20,000 千円の改善を行うことができた。
--	--	--	--	---

(5) 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

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	本会の地域福祉推進にかかる使命を達成することを目標にむすぶグループの機能強化を図るため、重点的に予算配分を行うとともに、重層的支援体制整備事業を市行政とともにすすめていくため、限られた財源を有効活用し、重層的支援推進グループを新設した。

(6) 国債等資金運用と基金・積立金管理方針の明確化

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
基金・積立金管理方針の策定	管理方針の策定	策定	計画通り	これまで基金や積立金を運用し、保有している国債を売却するなどして赤字補填の財源等に活用してきたが、管理運用に関する方針が明確でなかったことから、基金及び積立金の使途や目的などについての規程を整備した。

(7) 在宅福祉事業の収支改善

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
介護保険事業の収支改善策の実施	収支改善	黒字化	計画通り	収支だけでなく利用者、サービス提供時間などの目標設定を行い、経営会議において毎月その達成状況をもとに対応策を検討してきたほか、事業所の一所化と管理部門のスリム化により、令和3年度は黒字転換することができた。令和4年度は新型コロナウイルス感染症の影響により、前年と比較すると収支が悪化しているが、新規利用者の確保は維持できており、引き続き改善の取組みを進めていく。

重点項目 5 成果指標の導入と PDCA サイクルの実施による効果的・効率的な事務事業の実施

(1) 成果指標の設定と PDCA 管理サイクルの実施

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	達成度高	PDCAサイクルによる中期経営計画の進行管理を行うため、計画の取り組み項目の成果指標に基づき、毎年上期下期に分けて、進捗管理と評価を行った。 実施当初は、事務事業評価に不慣れなこともあり、評価基準にばらつきがあるなど、課題も多かったが、毎年繰り返し実施することで、徐々に評価基準や課題などが見えており、引き続き評価票の改定を行いながら実施していく。

(2) コスト分析や業務改善につなげていく仕組みづくり

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	計画通り	当初計画していた職員による改善検討会は設置しなかったが、毎月の経営会議の協議内容等を職員にフィードバックすることで、全職員がコスト意識を持ち、できるところから改善を行った。 その結果、事務費については新規事業が増える中平成29年度と令和3年度を比較すると6.7%の削減となった。

(3) 事務事業の改革改善

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
事務事業や活動を高め低コスト化の推進	効率性	随時	達成度高	事務事業の低コスト化を進めるとともに、ICT化を推進し、職員の業務用パソコンの一斉更新とともに、グループウェアの導入により、情報共有やスケジュール管理などのペーパーレス化を推進した。 今後も引き続きICT化を進め、勤怠システムの導入による勤怠管理にかかる業務効率化を図っていく。

## 重点項目6 ガバナンスの強化・確立による組織強化、信頼性の向上

### (1) ガバナンスの確立

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
ガバナンスの確立 (内部統制の整備)	内部統制の整備	整備	計画通り	ガバナンス強化のため、理事会及び評議員会の活性化を図るため、定数や選出区分などの構成を見直したことで、理事会や評議員会で活発な協議が行われている。
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	完了	法人指導監査での指摘事項について、あらためて法人指導課に疑義の照会を行った結果、評議員選任のあり方についての指摘事項が取り下げられた。

### (2) CSR活動の推進体制

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
CSR活動の推進体制の設置	推進体制の設置	設置	計画通り	業務の改善や横断的な事業推進のために課題解決チーム会議（マトリクス推進事業）の設置などマトリクス化を推進し、ICT化による業務改善や地域の担い手育成の横断的な実施などをすすめた。
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	達成度高	CSR活動を推進するため、事務局の組織改編を行い、コンパクトな事務局体制にするとともに、部長の権限を強化し、意思決定の迅速化を図った。

## 重点項目7 人材の確保・育成等

### (1) 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

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
専門性の高い職員の確保・育成	スペシャリストの育成	難易度のある資格取得	達成度高	コロナ禍において外部研修の機会が限られる中、オンライン研修を活用して外部研修の機会を設けたほか、職員の新規採用を行ったことから新人研修を内部で開催し、社協職員としての基礎的な内容に重点を置いた。 また、社会福祉士をはじめとした国家資格の新規取得者が増加した。

(2) 人材の確保（今後の職員の定数管理と職員採用）

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
早期退職募集制度の導入	制度の導入	通年	未実施	収支改善のための人件費抑制のため、正規職員の採用を凍結していたため、年代構成が逆ピラミッドとなり、次世代を担う職員がいないため、早急な人材確保が必要であることから、早期退職募集制度の導入について検討を行ったが、事業の拡大や中途退職者が多かったことから、制度導入は実施しなかった。
定数管理及び職員採用計画の作成	定数管理及び職員採用計画の作成	定数管理及び職員採用計画の作成	計画通り	市行政からの補助金・受託金の状況や赤字等に加えて、定年退職者の動向などを踏まえ、年次の採用計画を定め、職員定数の管理を行った。今後、老人福祉センターの縮小などが見込まれることから、定数削減の検討が必要となっている。

(3) 人材育成（キャリア形成支援）策の検討・実施

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
人材育成策の拡充	検討・実施	人材育成（キャリア形成支援）策の検討・実施	計画通り	業務ごとで高い専門性が求められるため、個々の業務のスキルを高めるため、積極的な研修機会の確保やOJTを進めたほか、課題解決チーム会議（マトリクス推進事業）により、自身の業務以外への関わりを深めることで、視野を広げることにつながった。

(4) 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

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	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	計画通り	職員が安心して働き続けることができる職場となるよう、育児や介護と仕事を両立し、また、モチベーションを持って働くことができる職場環境づくりを進めていくため、課題解決チーム（マトリクス推進事業）を設置し、職員からの意見をもとに休暇制度や手当の見直しなどの検討を行った。

## 重点項目 8 社協会館の移転に伴う新たな地域福祉の拠点施設の整備・運営

### (1) 新たな地域福祉の拠点施設の創設

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
拠点施設の創設	創設	地域福祉拠点施設の創設	達成度高	旧口腔衛生センターへの移転に伴う改修工事にあたり、地域福祉の拠点となる、市民や団体が活用できるようなスペースを確保し、令和4年12月に竣工した。 「尼社協ほっと館」と命名し、市民からも愛着を持ってもらえるよう今後PRしていく。

### (2) 土地使用料及び建物維持管理経費等の見通し

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
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	達成度低	移転に伴う建物の維持管理費や光熱水費などの管理経費や新たに土地使用料が発生するが、介護保険事業部門以外の事業では補助金や受託金に管理経費の積算が算定されていないことから、財源の目途が立っておらず、今後とも市に対して財政支援の協議が必要である。

### (3) 未使用フロアの活用

事務事業等	評価指標	目標値	達成度	成果と課題
フロアの活用策の策定	策定	地域福祉拠点とした活用策	計画通り	施設整備にあたり貸室等の活用を検討したが、当初の見込み以上に事務所及び倉庫等のスペースが必要となり、貸室業務の実施は困難であった。 しかし、ボランティアグループの研修室の活用や、地域住民が集えるスペースとして活用できる場所は確保することができた。



# 用語解説

## ①コミュニティ・オーガニゼーション

地域社会の住民の福祉ニーズ（要求）を充足させるために、地域の組織化を進める手続をさす。社会福祉事業の主要技術の一つ。

## ②シニカル

皮肉っぽい態度をとるさま。

## ③ポピュリズム

ラテン語で「人々」を意味する「ポプルス」を語源とする。「大衆迎合」「衆愚政治」「扇動政治」、最近では「反知性主義」などと同じ意味で使われることも多い。

## ④サードプレイス

自宅(ファーストプレイス)や職場・学校(セカンドプレイス)ではない、一個人としてくつろぐことができる第三の居場所。

## ⑤コミュニティソーシャルワーク

地域において生活上の課題を抱える個人や家族に対する個別支援と、それらの人々が暮らす生活環境の整備や住民の組織化等の地域支援をチームアプローチによって統合的に展開する実践。

## ⑥プラットフォーム

共通の目的（課題解決）を達成するためにつくられる場であり空間。従来の組織化が「組織をつくり維持し、その使命遂行を目指す」のに対し、プラットフォームは「ある共通の目的の遂行を最優先にして柔軟につながる協働の場」である。

## ⑦健康経営

「国民の健康寿命の延伸」に関する取り組みの一つで、従業員等の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践すること。企業理念に基づき、従業員等への健康投資を行うことは、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待される。

## ⑧ステークホルダー

民間企業、学校や病院、NPOなどの団体、政府や地方自治体など、あらゆる組織の利害関係者をさすことば。本計画では、尼崎市や地域住民、各種専門機関等、幅広く本会とつながりのある関係者をさす。

## 中期経営計画（第2期）の策定経過

年月日	会議名称等	内容
令和3年12月15日	部長会	中期経営計画策定に係る検討資料について協議
令和3年12月20日	調整会議	〃
令和3年12月24日	経営会議	〃
令和4年1月31日	職員説明会	策定に係る職員説明会 ※コロナにより中止
令和4年3月29日	職員説明会	策定に係る職員向けオンライン説明会 ※地域福祉推進計画の説明と併せて実施
令和4年4月6日～ 4月28日	検討シート	各グループで計画策定に係る検討シート記入
令和4年5月26日	調整会議	検討シート集約結果報告
令和4年6月27日	調整会議	戦略体系図について協議
令和4年7月21日	経営会議	〃
令和4年8月1日～ 8月19日	意見募集	戦略体系図について職員からの意見を募集
令和4年9月26日	調整会議	計画構成案について協議
令和4年10月24日	調整会議	計画素案について協議
令和4年11月2日	部長会	〃
令和4年11月16日	経営会議	〃
令和4年12月5日	理事会	計画素案について説明
令和4年12月～ 令和5年1月	意見募集	計画素案について役員、職員からの意見を募集
令和5年3月9日	経営会議	計画案について説明
令和5年3月13日	理事会	計画案について説明
令和5年3月27日	評議員会	計画案について説明

## 市社協の沿革及び財政状況の推移

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

沿 革	財務状況の推移
<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（現在 廃止）</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><u>○平成 15 年度から市により現員 現給制度の見直し</u></p> <p>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 年度の人件費から 3000 万円カットした額が人件費補助金の上限額となった。</p> <p><u>○支所業務移管による人件費不足</u></p> <p>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件費の削減等を行い、補助金不足分の補てんに充てた。</p>

沿 革	財務状況の推移
<ul style="list-style-type: none"> <li>○平成 18 年（2006 年）4 月 居宅介護及び重度訪問介護 開始</li> <li>○同年 11 月 移動支援 開始</li> <li>○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</li> <li>○同年 4 月 ファミリーサポートセンター事業 受託開始</li> <li>○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）</li> <li>○平成 21 年（2009 年）4 月 総合老人福祉センター 指定管理</li> <li>○同年 4 月 老人福祉センター（4 園） 指定管理</li> <li>○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</li> <li>○平成 22 年（2010 年）4 月 高齢者等見守り安心事業 受託開始</li> <li>○同年 4 月 高齢者いきいき事業 開始</li> <li>○平成 23 年（2011 年）4 月 地域福祉活動専門員の配置</li> <li>○同年 10 月 同行援護 開始</li> <li>○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）</li> <li>○平成 26 年（2014 年）4 月 成年後見等支援センター 運營業務 受託開始</li> <li>○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</li> <li>○同年 4 月 相談支援事業 開始</li> <li>○同年 4 月 子育て応援ヘルパー事業 開始（現在 廃止）</li> <li>○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）</li> <li>○同年 6 月 生活支援サポーター養成研修等業務 受託開始</li> <li>○同年 8 月 社会福祉功労者表彰式 受託開始</li> <li>○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</li> <li>○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</li> </ul>	<p>○<u>職員の安定確保</u></p> <p>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、人件費が増加した。</p> <p>○<u>介護保険収入の減少</u></p> <p>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>

沿 革	財務状況の推移
<p>○令和元年（2019年）12月 旧口腔衛生センター建物が無償譲渡され、基本財産として受入れ</p> <p>○令和2年（2020年）3月25日 生活福祉資金新型コロナウイルス特例貸付を実施（令和4年（2022年）9月末まで）</p> <p>○同年6月 中期経営計画（第1期）策定（令和2年7月～5年3月）</p> <p>○同年10月 訪問介護事業を北部在宅福祉センターに一所化</p> <p>○同年10月 児童虐待再発防止モデル事業「MY TREEペアレントプログラム」 受託開始</p> <p>○令和3年（2021年）4月 部・グループの2層体制に組織改編</p> <p>○令和4年（2022年）3月 第5期地域福祉推進計画策定（令和4年4月～9年3月）</p> <p>○同年4月 成年後見等支援センターが中核機関として業務拡大</p> <p>○同年7月 重層的支援体制整備事業の実施に合わせて、地域福祉活動専門員6人を市役所本庁舎に配置</p> <p>○令和5年（2023年）2月 在宅ケア推進グループが新拠点に先行移転し、北部在宅福祉センターを廃止</p> <p>○同年3月 在宅ケア推進グループの事業所名変更</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・あま社協ケアプランセンター</li> <li>・あま社協ホームヘルプサービスセンター</li> <li>・あま社協ホームヘルプ相談支援事業所</li> </ul> <p>○同年4月 尼社協ほっと館へ本部事務局移転</p>	<p><u>○8年連続の赤字決算</u></p> <p>収支改善策を実施しているが平成26年度から令和3年度まで収支差額は8年連続の収支赤字が続いており危機的な状況となっている。</p> <p><u>○市総合政策局人件費の見直し</u></p> <p>補助金の見直しについて所管課と協議し、令和3年度から平均人件費での補助金積算となり約3,000万円の増額となったが、経営再建プログラム当時の減がそのまま残った。</p> <p><u>○拠点整備に係る費用負担</u></p> <p>市の公共施設統廃合の一環で本部事務局建物が尼崎市社協会館から旧口腔衛生センター建物に移転することとなった。</p> <p>「尼社協ほっと館」として改修工事を行い、社協自主財源約9,000万円、市補助金約1億8,800万円の経費負担となった。</p> <p><u>○市健康福祉局人件費の見直し</u></p> <p>補助金・委託料の見直しについて所管課と協議し、令和5年度から約2,000万円の増額となった。</p>



社会福祉法人  
尼崎市社会福祉協議会

〒661-0033 尼崎市南武庫之荘 3-24-5 尼社協ほっと館  
TEL 06-4950-9043