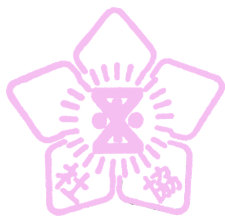




中期経営計画（第3期）

令和8年4月～令和11年3月

支えあい、助けあいの福祉のまちづくりにむけて



社会福祉法人
尼崎市社会福祉協議会



かんばろう！



【数字表記に関するルール】

本計画は、様式統一を確保するため、年度、人数、件数、金額、割合等の数量表現は原則として半角数字を用いる。ただし、目次およびタイトルについては、必要に応じて全角数字を用いる。また、英字、ICT用語、固有名詞等については、慣例および可読性を考慮し半角表記とする

第3期中期経営計画

目次

第1章 第3期中期経営計画の策定にあたり

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. はじめに | P1 |
| 2. 第2期中期経営計画の評価と課題 | P2 |
| 3. 社会環境の変化と2040年問題 | P10 |
| 4. 市社協が直面する経営課題 | P12 |

第2章 第3期中期経営計画について

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 第3期計画の策定趣旨 | P14 |
| 2. 経営理念と長期ビジョン | |
| 3. 計画の位置づけと期間 | P15 |
| 4. 戦略と体系図 | P16 |

第3章 3つの戦略と取り組み

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 戦略Ⅰ：財政基盤の確立 | P18 |
| 2. 戦略Ⅱ：組織基盤の強化 | P22 |
| 3. 戦略Ⅲ：人材の確保・育成・定着 | P25 |

第4章 計画の推進と評価体制

P28

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1. 計画推進の基本方針とPDCAサイクルの定着 | |
| 2. 内部連携と進捗管理 | |
| 3. 計画の評価と見直し | |
| 4. ステークホルダー（市民、関係団体、市行政等）への報告と説明責任の遂行 | |

第1章 第3期中期経営計画の策定にあたり

1 はじめに

尼崎市社会福祉協議会（以下「市社協」という。）は、市民やボランティア、民生児童委員、市行政など多様な主体と協力しながら「福祉のまちづくり」を推進する民間組織です。また、社会福祉法において地域福祉の推進団体として明確に位置づけられた団体であり、市行政のパートナーとして、地域に根差した活動を展開しています。

しかしながら、全国的に人口減少・少子高齢化が進行する中、地域福祉を推進する福祉人材の確保は極めて困難な課題となっており、今後、人材の確保・定着を図り、組織の持続可能性を高めるためには、地域福祉の中核を担う市社協の役割を広く周知するとともに、民間企業や公的機関等と競うことができる魅力ある給与・休暇制度など勤務条件の整備が求められます。市社協の経営は、その財源の多くを市行政からの補助金や受託金で占めており、これまで市行政との協議を重ねてきた結果、補助金・受託金の見直しが行われてきました。しかし、昨今の賃金上昇による人件費の高騰には追いついていません。そのため、自主財源確保に努めるも、基金を取り崩す事態が続いています。市社協が社会基盤としての役割を果たし続けるためには、この構造的課題の適正化が不可欠であり、賃金変動を適正に反映するルールの整備や人件費補助金等の増額など、今後も継続して市行政と協議・検討を進めていきます。

現在、地域では、生活困窮や社会的孤立、ひきこもり、8050 問題など複雑化・複合化する地域福祉課題が深刻化しており、行政や既存制度だけでは対応が困難になっています。そのため、多様な主体と連携・協働し多様なニーズへの柔軟な対応を目指す市社協は、地域社会の安全・安心を支える重要な社会基盤としての役割が求められています。

市社協は、こうした社会基盤としての役割をしっかりと果たし、新たな地域福祉課題に対応するため、財政運営の安定化を図るとともに、組織基盤と人材育成の強化に取り組みます。そして、これまで築いてきた市行政とのパートナーの関係をさらに発展させるため、地域福祉の専門的経験を活かし、必要に応じて地域福祉関連施策の政策立案段階から積極的に参画するとともに、国の制度改正等に対する事業提案を積極的に行うなどさらなる強固なパートナーシップを構築していきます。

これまで市社協は、住民主体の地域づくりをめざし、地域福祉推進のパートナーである多様な主体が地域福祉課題を協議し、連携・協働して解決に取り組めるよう支援してきました。今後はさらに、複雑化・複合化する地域福祉課題に対応し、福祉以外の分野も含む幅広い関係者との連携・協働を進めるため、多様な主体との協働体制に対する理解を深め、市社協への揺るぎない信頼を一層高めていきます。そして今後、市社協は安定した基盤を土台に、「多様な主体が協働する地域福祉のプラットフォーム（橋渡し役）」としての役割を活かし、市民や関係団体にとっては身近で頼れる、また、市行政にとっては不可欠なパートナーとして信頼を得ながら、地域共生社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

2 第2期中期経営計画の評価と課題

経営理念

「支え合い、助け合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」

【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地域住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り組みの推進

重点施策の実現に向けて、経営面からの取り組みを推進

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計画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ガバナンスチェック（コンプライアンス、リスクマネジメント等）の実施
- ②権限と責任の明確化
- ③同一労働同一賃金の実現とワークライフバランス等の働き方改革

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行政との双方向コミュニケーション

第3期中期経営計画は、第2期中期経営計画（令和5年度～令和7年度）の取り組み状況と評価を踏まえて策定します。第2期中期経営計画では、8期連続の赤字財政から脱却するために財政基盤を確立し、職員年齢構成の偏りの是正と専門性向上を目指して組織基盤の強化に重点的に取り組みました。

主要な評価と課題は以下のとおりです。

評価の指標

A：計画よりも進んでいる B：計画通り進んでいる C：計画より遅れているが進んでいる D：期間内に取り組めていない

外部の有識者を含めた経営会議において、定期的に計画の進捗状況と目標達成度を評価します。

参考：経営会議委員（令和7年度）

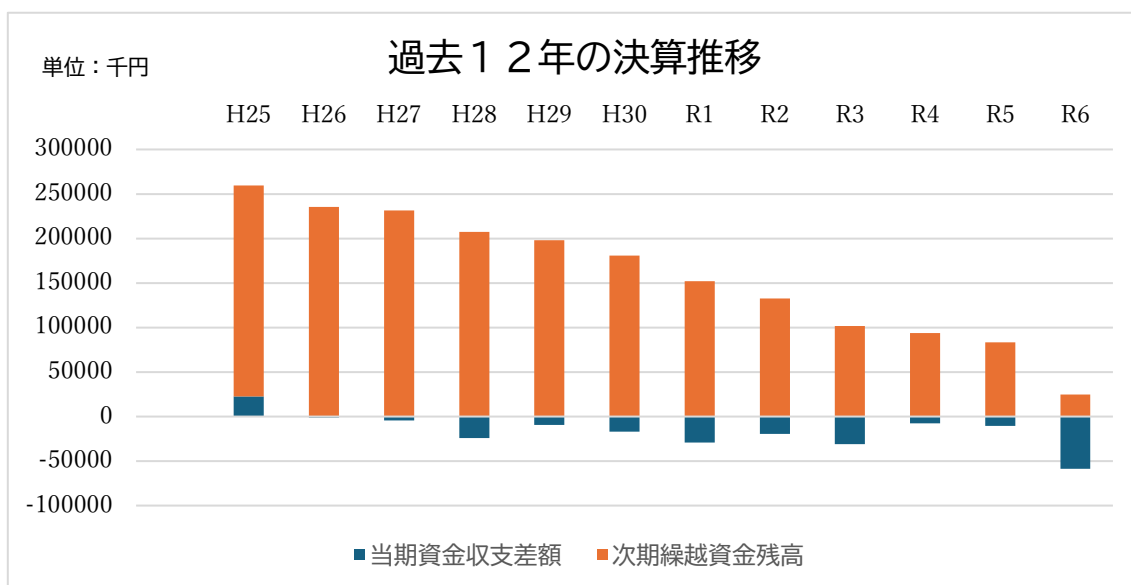
松原 一郎（尼崎市社会福祉協議会 理事長）	村山 保夫（尼崎市社会福祉協議会 参与）
作野 靖史（尼崎市社会福祉協議会 常務理事）	藤井 敦（尼崎市社会福祉協議会 監事）
安川 春樹（尼崎市総合政策局 局長）	市川 忍（尼崎市福祉局 局長）
杉田 健治（兵庫県社会福祉協議会 事務局次長）	上杉 泰章（尼崎市社会福祉協議会 事務局長）

戦略Ⅰ 財政基盤の確立

【取組1】財政の健全化

☆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」



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

評価 B

計画期間の3年を通して、市行政と補助金・受託金の見直しに関する継続的な協議を実施しました。この協議を通じて、人件費の推移や事務・事業費に係る詳細な資料を作成・分析し、経営状況の確認と課題共有を経営会議で随時行うことができました。引き続き、職員の採用・退職動向や市行政からの補助金・受託金の試算に基づき、収支見込みの随時見直しと経営改善に取り組む必要があります。

②財源の確保のための事業効果の見える化

評価 B

地域福祉活動の有益性を市民や市行政に理解してもらい、補助金・委託金の充実や賛助会員の増加につなげるため、地域福祉推進計画において、事業について可能な限り、実績の数値化に努めました。また、数値化が難しい活動の質的評価指標を検討するため、プロジェクトチームを立ち上げました。しかし、本来の目的である財源確保には結びつきませんでした。なお、ボランティア登録者やファミリーサポート事業の登録会員に向けたアンケートを実施した結果、市社協の事業やむすぶグループ（支部事務局）の認知度、および福祉協会の加入率が低いという組織的な課題が浮き彫りとなりました。

③クラウドファンディング等による新たな財源確保

評価 B

新たな財源確保策を検討するプロジェクトチームを立ち上げて様々な寄付の形態を分析した結果、単発の事業を主としたクラウドファンディングよりも一般寄付を重点的に取り組むこととなり、オンラインでの寄付ができる「キフフォーム」を導入しました。

また、賛助会員の新規勧誘や振込用紙付きチラシの作成・イベントでの配布、シェアサイクルの設置に加え、令和 8 年度から尼社協ほっと館の事務室 1 部屋を障害者委託相談事業の受託事業者に賃貸する（賃料年額約 250 万円）など、自主財源の確保に努めました。

さらに、令和 7 年 12 月に兵庫県生命保険協会より車両（評価額 120 万相当）の寄贈がありました。



尼崎市社協イメージキャラクター あまりん

・新規賛助会員 15 件 116,000 円 ※令和 5 年度～令和 7 年度
(個人 8 件、団体 7 件)

・キフフォーム実績 9 件 161,500 円 ※令和 7 年 1 月導入開始

キフフォーム二次元コード →



【取組2】安定的な財政運営

☆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ます」

①介護保険事業の安定経営

評価 B

経営会議において訪問介護、居宅介護支援に係る実績数や収入、支出の推移を報告し、収支分析や改善策についての協議を行った結果、令和5年度以降、介護保険等事業の決算において改善傾向となり、目標となる数値までは到達しないものの他事業へ一定額の繰入を行うことができました。

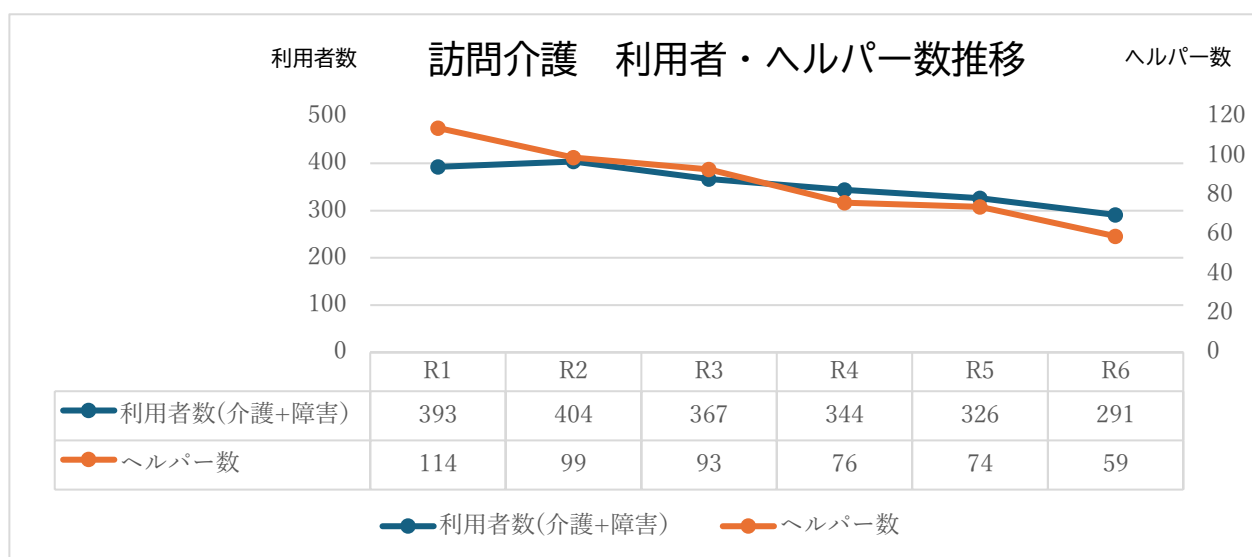
特に訪問介護事業では「特定事業所加算Ⅱ」を取得し、人材確保策としてサービス提供責任者等を介護専門職員に登用しました。

しかし、ヘルパー数は令和5年度末の74人から令和7年11月には59人へと減少しており、慢性的な人材不足と介護専門職員の高年齢化という経営上の重要課題が残っています。

決算値の推移（繰入を除く実質収支）

（単位：千円）

	令和5年度	令和6年度	令和7年度見込
訪問介護	269	0	3,000
居宅介護支援	12,713	713	0
計	12,982	713	3,000



②老人福祉センター指定管理見直しへの対応

評価 B

コロナ禍の影響で休館や定員削減はあったものの、講座・教室の質を担保することで来館者の満足度を向上するよう取り組みました。また、令和6年度末で閉館となった福喜園の利用者に対しては、他園の講座・教室を案内するなど、市民サービスの低下を避けるよう努めました。社協が指定管理者として老人福祉センターの管理運営を行うことにより、これまでの経験と実績から来館者の生きがいづくり・介護予防につなげることができます。しかし、今後は老人福祉センターの機能移転に伴い、収入が減少するだけでなく、職員の余剰が生じる恐れがあり、対応が必要です。

③行政との継続協議による公費確保のルール化

評価 A

人件費の積算方法の見直しを中心に市行政と継続的に協議を行い、赤字の主な要因である人件費不足の原因について相互理解を深めることができました。その結果、令和7年度から委託事業への間接経費10%積算等が認められ、補助金・受託金合わせて約8,400万円の増額が実現しました。しかし、人件費単価が直近決算(2年度前)をベースに積算されるため、定期昇給やベースアップが反映されないという課題が残るため、引き続き積算方法の是正について協議を継続する必要があります。

④基金及び積立金の運用管理の適正化

評価 B

令和2年10月に制定した「基金及び積立金規程」に基づき、尼社協ほっと館の改修工事や什器整備等のために基金・積立金を取り崩して活用いたしました。基金の大部分は国債として保有し、年間364万円の利息収入を確保していますが、時価評価額が低下しており、今後の見通しを注視する必要があります。

戦略Ⅱ 組織基盤の強化

【取組1】専門職化

☆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」

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

評価 B

正規職員募集のためのリーフレット作成、採用試験でのオンライン（Zoom）面接導入など、優秀な人材を確保するための新たな取り組みをすすめました。福喜園の閉館に際して派遣職員を配置するなど、余剰人員を出さない工夫を行いました。

基本方針の策定については、市行政との調整を要する事項であることから、関係機関との協議を見据えた検討を進めるとともに、今後の方針整理に資する基礎資料として、事業別の人員配置状況や必要人数の確認・整理を行いました。

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

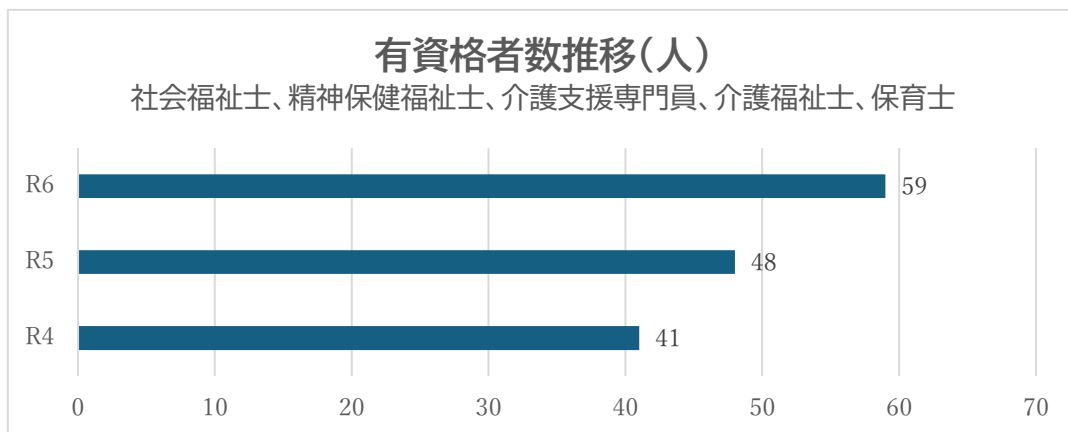
評価 B

初任給の引上げや手当の見直しなど、様々な処遇改善を行い、職員のモチベーションアップに努めました。パート職員から職務限定職員の採用を継続するとともに、令和6年度に嘱託職員から初級職員への登用制度を創設し、優秀な人材確保の一環といたしました。一方で、人事評価制度の見直しについては検討が遅れたため、次期計画に持ち越しになりました。

③職員の専門性向上のための資格取得支援制度の導入

評価 B

令和5年度にマトリクス推進事業の課題解決チームにおいて、研修体系や資格手当の見直しについて検討を行いました。課題解決チームでの検討を基に、資格手当の支給対象となる資格を新たに追加し、支給額の上限月額を見直すなど、資格取得に向けたモチベーションをより上げてもらえるよう環境整備を行いました。



【取組2】組織の強化

☆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が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」

①法人全体でのコンプライアンス強化

評価 B

令和6年3月理事会において「内部管理体制の基本方針」を策定し、令和6年4月に「コンプライアンス推進規程」を新たに制定しました。推進規程において『コンプライアンスの確立とその適切な運営を確保し、もって、本会の適正な業務運営及び社会的信頼性の向上に資することを目的とする』と定めており、職員や役員等にも周知するとともに、社協のスタンスを広く地域住民や各関係機関にも周知するためホームページで基本方針、推進規程を公開しました。

②リスクマネジメントの徹底

評価 B

令和5年度に実施された市によるセキュリティに関する実地調査に協力するとともに、委託事業担当者は市が定めるオンライン研修を受講しました。

令和6年度も順次実地調査を受け、庁内便で個人情報を送る際には南京錠で施錠した袋を使用するとともに、全職員を対象に個人情報の取扱いに関する研修を実施し、個人情報にあたるものは何か、個人情報を取り扱う際の注意事項等を学びました。研修の様子はビデオ録画し、当日参加できなかった場合も後日YouTubeで視聴できるようにして全職員に研修内容が伝わるようにしました。

また、在宅ケア推進グループでは事業所単位でのBCPを策定しました。

③権限と責任の明確化

評価 B

令和5年度にマトリクス推進事業の課題解決チームにおいて、人事評価制度の参考とするため、階層ごとの役割や求められる能力についてまとめました。

XやInstagramについては即時性が求められるため、協議の結果、情報発信については部長からグループリーダーに権限移譲いたしました。

④同一労働同一賃金の取り組みと働き方改革の推進

評価 A

同一労働同一賃金の観点から専門職員、職務限定職員の手当を総合・初級職員と合わせる是正を行うとともに、初任給の引上げやアルバイト職員の介護専門職員登用等、様々な処遇改善を行いました。

【取組3】情報マネジメント

☆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り組みを発信している」

①ICT化推進による社内情報共有システムの構築

評価 B

グループウェアの閲覧板を活用した情報共有や、帳票類のデジタル化による即時利用、また令和5年度に導入した勤怠システムを活用して、休暇承認等のオンライン申請が可能になりました。これにより、情報共有の迅速化が図られるとともに、紙媒体での供覧等が削減されることでペーパーレス化を促進したところです。

グループウェア
閲覧板件数

令和5年度	令和6年度	令和7年度
111件	127件	182件

②効果的な広報戦略の実施

評価 B

令和4年9月に策定した「広報に関する基本方針」に従い、ホームページや各種SNSを活用して社協が実施する各種事業や講座、地域主体の活動の紹介等の情報発信に積極的に取り組みました。特にSNSの利用に際しては令和6年8月に「ソーシャルメディアガイドライン」、令和7年8月に「Instagram運用マニュアル」を策定し、情報発信する内容や注意事項等について職員に周知しました。

また、効果的な広報を行うために「広報部会」を立ち上げて、よく利用されているSNSについて情報収集・分析を行った結果、令和7年度からはInstagramからの情報発信に重点的に取り組むことにしました。

さらに、各所属に情報発信の取りまとめを行う「広報担当者」を設置し、市社協全体で広報に対する意識向上を図りました。

③行政と連携した双方向コミュニケーションの充実

評価 B

市社協が把握する地域住民や各種団体の取り組みについて、市行政が運営する「地域情報共有サイトあましえあ」を活用し、入力・更新を行うとともに、その活用方法等について市協働推進課・地域課と定期的に検討会を実施して意見交換を行いました。

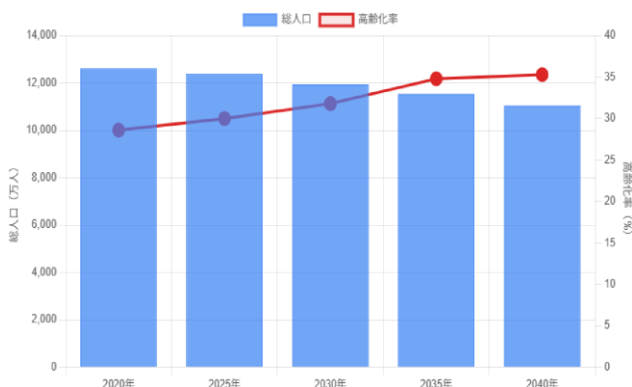
SNSを通じた双方向の情報共有・意見交換については、炎上リスクや名誉毀損リスク等を踏まえ、運用面での慎重な判断が必要であることから、まずは情報発信や関係づくりを中心とした取り組みにとどめ、基盤整備に向けた検討を進めました。一方で、Instagramの活用により、市町社協や関係団体へのフォローバック（50件）を行うなど、情報発信を通じた関係構築を段階的に進めました。

3 社会環境の変化と2040年問題

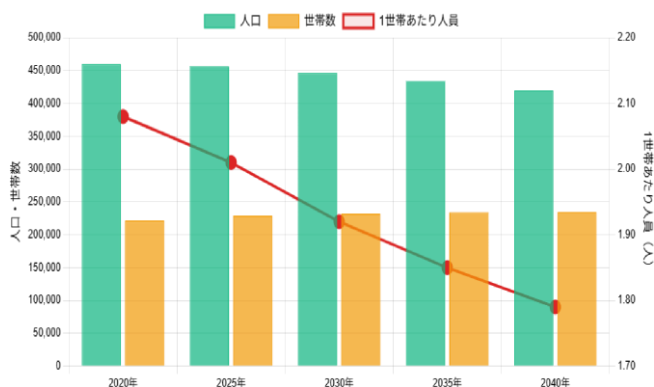
市社協を取り巻く社会環境は、社会構造や地域福祉課題等の変化によって特徴づけられます。特に「2040年問題」として顕在化する課題や国等の動向は、市社協の事業運営に大きな影響を及ぼす可能性があります。

(1) 日本全体を取り巻く構造的変化と国の動向

日本の総人口・高齢化率の推移予測（2020年～2040年）



尼崎市の人口と世帯数の推移予測（2020年～2040年）



・国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（令和5年推計）」・総務省統計局「国勢調査」「人口推計」・厚生労働省「高齢化の状況」・尼崎市「尼崎市人口ビジョン・総合戦略」・尼崎市「人口動態等に関する報告書」を基にAIによる予測

a. 2040年問題と人口構造の変化

- 日本全体で人口減少が進み、2040年には総人口が1億1,000万人台に減少すると予測されています。
- 65歳以上人口は2042年にピークを迎え、75歳以上人口の割合は2040年には20%を超える見込みです。
- 特に85歳以上の超高齢者が倍増することで、医療・介護の需要が爆発的に増加すると予測されています。
- 生産年齢人口が大幅に減少し、高齢者を支える現役世代の負担が増大します。
- 単身世帯や高齢者単身世帯、核家族化がさらに進行し、家族だけでは支えきれないケースが増加する見込みです。

b. 国の社会保障・社会福祉制度の動向

- 国は「2040年問題」を見据え、社会保障制度の持続可能性確保と「地域共生社会」の実現を加速させています。
- 「重層的支援体制整備事業」の全国展開が進んでおり、市町村が中心となって多機関・多職種連携を強化し、既存の縦割り行政による「制度の谷間」をなくすことを目指しています。市社協もこの事業の重要な担い手として位置づけられています。
- 権利擁護のニーズが大きく増加しており、成年後見制度や市民後見人の育成、福祉と司法の連携が不可欠となっています。

c. 全国的な福祉人材不足の深刻化

- 特に介護・保育分野における福祉人材の質・量の確保は極めて深刻な課題であり、慢性的な人手不足が続いています。
- 福祉分野全体での人材確保競争が激化しており、市社協においても優秀な人材の確保・定着が困難になっています。

(2) 尼崎市特有の社会環境の変化と地域特性

a. 人口動態と世帯構造の変化

- 日本全体と同様に人口減少と世帯数の増加（単独世帯化）が同時に進んでいます。
- 尼崎市はかつての工業都市から、人口減少、高齢化、単身世帯の増加といった現代的な課題に直面すると見込まれています。

b. 地域社会の変容と地域福祉課題の複雑化

- 孤立死、生活環境に課題のある世帯、社会的孤立、ひきこもり、8050問題（80代の親と50代の子）、貧困、格差といった複合的で見えにくい地域福祉課題が深刻化しています。
- 児童虐待や高齢者・障害者虐待、DVも増加傾向にあり、地域とのつながりの希薄化がこれらの課題をさらに悪化させています。
- 地域のボランティアや自治会（福祉協会）の担い手が減少しており、これまでの市民同士の支え合いが困難になる地域も出てきています。
- 外国人居住者の増加に伴う多文化共生の課題も現れており、文化や言語の違いに起因するコミュニケーション上の課題、さらには偏見や社会的排除の防止といった多岐にわたる対応が求められます。

4 市社協が直面する経営課題

市社協は以下のような固有の経営課題に直面しています。

これらの課題には、人口構造の変化や福祉施策の動向など社会構造の変化や制度動向が直接的にもたらす外部からの圧力に加え、組織が「地域福祉のプラットフォーム」としての役割を最大限に果たすために、持続可能性を確保する上で克服すべき内部的な構造課題の両方が含まれます。

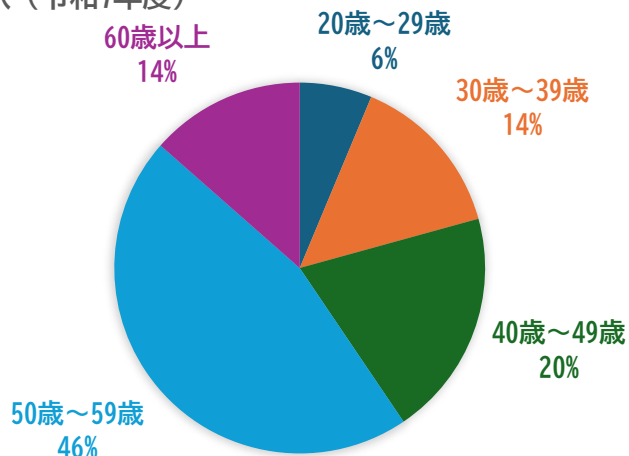
(1) 財政運営上の課題

- 11期連続の財政赤字という深刻な状況
- 賃金上昇による人件費高騰に対応する財源の不足
- 自主財源確保が困難
- 新たな競合事業者の増加による事業受託の不安定化
- 介護保険事業の収支悪化
- 従来赤字補填による基金の減少

(2) 組織運営上の課題

- 職員年齢構成の著しい偏り（40～50代集中）に伴い、今後10数年で多数退職が確実視される中での、組織に蓄積された専門的な知識・ノウハウ継承の困難
- 職員採用の不十分さや、職員定着の難しさに起因する、次世代の職員、特に将来のリーダーとなる人材確保・育成の困難
- 職員の約8割が不十分と認識する部署を超えた内部連携の不足
- 職員の年齢構成の高さと、それに起因する中堅職員への業務負担の偏りなどによる、健康管理状況の著しい悪化

職員年代別内訳（令和7年度）



(3) 事業運営上の課題

- 市社協の社会的価値や活動内容の認知度不足
- 職員の大量退職に伴う事業ノウハウ継承の困難、および人員不足による事業運営の不安定化
- 複雑化・複合化する地域福祉課題への包括的な対応を阻む、組織内外との連携の不十分さ
- DX を業務に活用できていないことによる、デジタル化への職員対応の遅れ

(4) 将来リスク

以下のリスクが現実化した場合、市社協の存続そのものが危ぶまれる状況にあります。

- 市社協が現在担う多様な主体（市民、関係団体、市行政など）が連携し地域福祉課題の解決に取り組むための「中核的な場や仕組み」としてのプラットフォーム機能の市行政による代替
- 地域福祉に関する事業受託の不安定化
- 給与水準の大幅な低下や優秀な人材確保の困難化
- AI 等を活用した業務効率化の遅れによる労働生産性の停滞

第2章 第3期中期経営計画について

1 第3期中期経営計画の策定趣旨

第3期中期経営計画は、単に毎年度の収支均衡や赤字解消を目的とするのではなく、市社協が本来果たすべき役割として、新たな地域福祉課題への対応や必要な事業展開を可能とする経営体力および財政基盤を備えることを「真の経営の安定化」と捉え、その実現をめざします。

この「真の経営の安定化」を可能にするため、第2期中期経営計画の戦略である「財政基盤の確立」と「組織基盤の強化」の2つに加え、組織の持続可能性と未来への発展に不可欠な「人材の確保・育成・定着」を独立した第三の戦略として位置づけます。

また、本計画では、第2期中期経営計画策定後の地域福祉課題や制度・施策、市行政や関係団体との関係性等の変化を踏まえ、市社協の経営の方向性や取り組みを示します。

さらに、今後の尼崎市における福祉施策（重層的支援推進事業、生活困窮者自立支援事業、基幹型包括支援事業、権利擁護事業等）において、市社協がより一層中心的な役割を果たすことができるよう、その推進を担う体制づくり等を計画における重要項目として示します。

2 経営理念と長期ビジョン

経営理念

「支え合い、助け合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」

本計画が掲げる経営理念は、第1期中期経営計画から継承された指針です。この理念は、市社協の長期的な「めざすありたい姿」を表現するものです。まず、「福祉のまちづくりの実現」は、市社協が社会福祉法において地域福祉の推進団体として位置づけられた民間組織として、市民、ボランティア、関係団体、市行政など多様な主体と協力しながらその使命を果たすことを意味します。次に、「市民等に信頼される自律的な組織」をめざすことは、その持続可能性を確固たるものにすることを意味します。具体的には、財政基盤の確立を通じて安定した収支バランスを確立するとともに、組織・人材の強化を通じて専門性を高め、高い公益性に基づいた情報公開と説明責任を適切に果たすことで、地域社会の信頼を一層高めます。

この経営理念の実現を通じて、市社協は、長期ビジョンである「多様な主体が協働する『地域福祉のプラットフォーム』」としての役割を最大限に発揮することをめざします。少子高齢化や8050問題など、市行政や既存制度だけでは対応が困難な複合的課題が深刻化する中で、市社協は市民、関係団体、市行政をつなぐ橋渡し役として機能し続け、地域共生社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

「尼崎市社会福祉協議会は、地域福祉を拡充するため、安定した財政基盤の確立、健全かつ活力ある組織基盤の構築、地域を支える福祉人材の確保・育成・定着を一体的に推進し、多様な主体が協働する『地域福祉のプラットフォーム』としての役割を最大限に果たし、市民から期待され、信頼され続ける組織をめざします。」

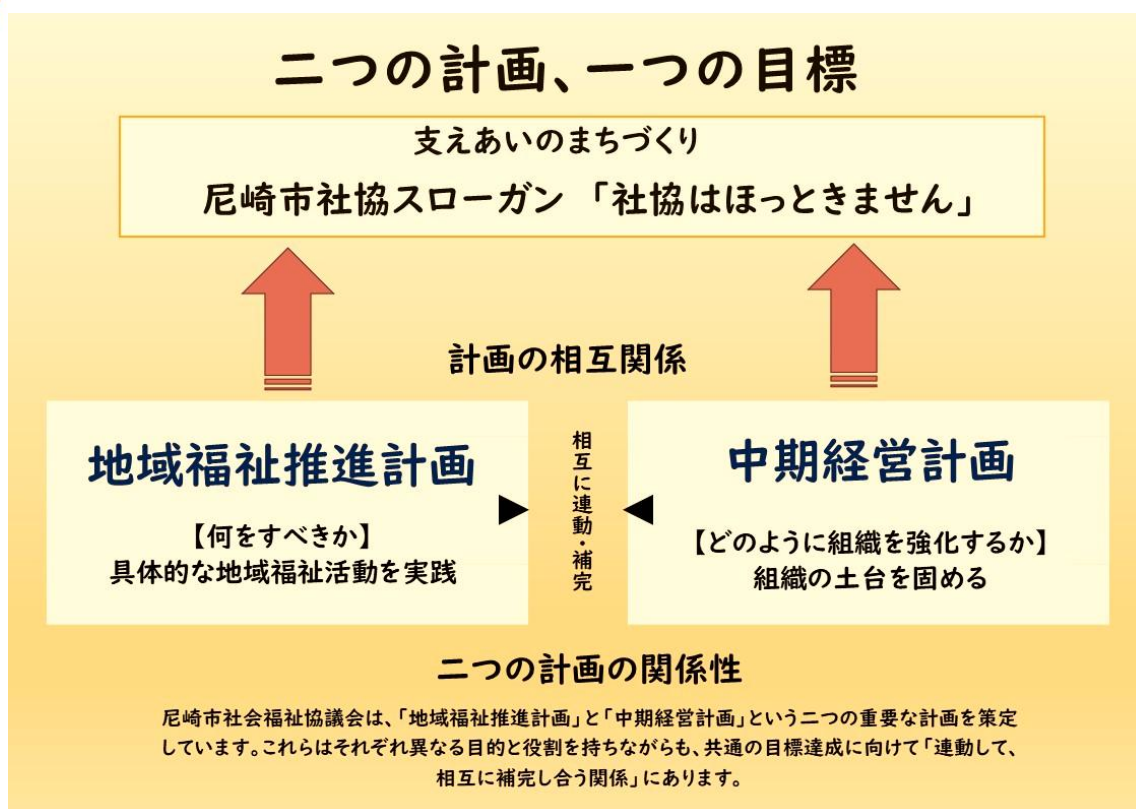
3 計画の位置づけと期間

(1) 計画の位置づけ

中期経営計画は、地域共生社会の実現を目指し、地域福祉推進計画と連動して進めるものであり、特に、法人の財政基盤や組織体制の強化、人材の確保などを図るための計画として位置づけられます。

本計画は、市社協にとっての戦略的な指針であり、既存の事業や活動の見直し、新たな分野への事業展開を通じて、組織の変革を促すとともに、役職員の意識改革を目指すものです。

また、本計画と地域福祉推進計画は、市社協の存在意義を社会に発信し、市民、市行政、関係団体などに対して説明責任を果たすという重要な役割もあります。



(2) 計画の期間

第3期中期経営計画の対象期間は、令和8年度（2026年4月）から令和10年度（2029年3月）までの3年間とします。

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。

4 戦略と体系図

第3期中期経営計画では、以下の3つの戦略を柱として、具体的な取り組みを推進します。

戦略Ⅰ：財政基盤の確立

- ・新たな地域福祉課題へ対応できる財政基盤の確立、既存事業の選択と集中による見直し・拡充、新規事業の展開
- ・介護保険事業の継続的な黒字経営、寄付金をはじめとした自主財源確保の多様化

戦略Ⅱ：組織基盤の強化

- ・ガバナンスの強化、複雑化・複合化する地域福祉課題に対応できる柔軟で健全な組織体制の構築、市民から信頼される地域福祉プラットフォームの継続
- ・市民一人ひとりに市社協の取り組みを身近に感じてもらえる広報媒体の活用、双方向コミュニケーションの強化

戦略Ⅲ：人材の確保・育成・定着

- ・地域共生社会の実現に向けた人材の確保、職員の役割理解と専門性向上のための人材育成
- ・職員の心身の健康、ワークライフ・インテグレーション（仕事とプライベートの調和）の実現に向けた職場環境整備

これらの戦略の下に、具体的な重点施策と、それらを可視化した「戦略体系図」を作成し、より具体的でできる限り測定可能な目標を設定します。



第3期中期経営計画 主要戦略体系図

計画期間 令和8年度(2026年4月)～令和10年度(2029年3月)

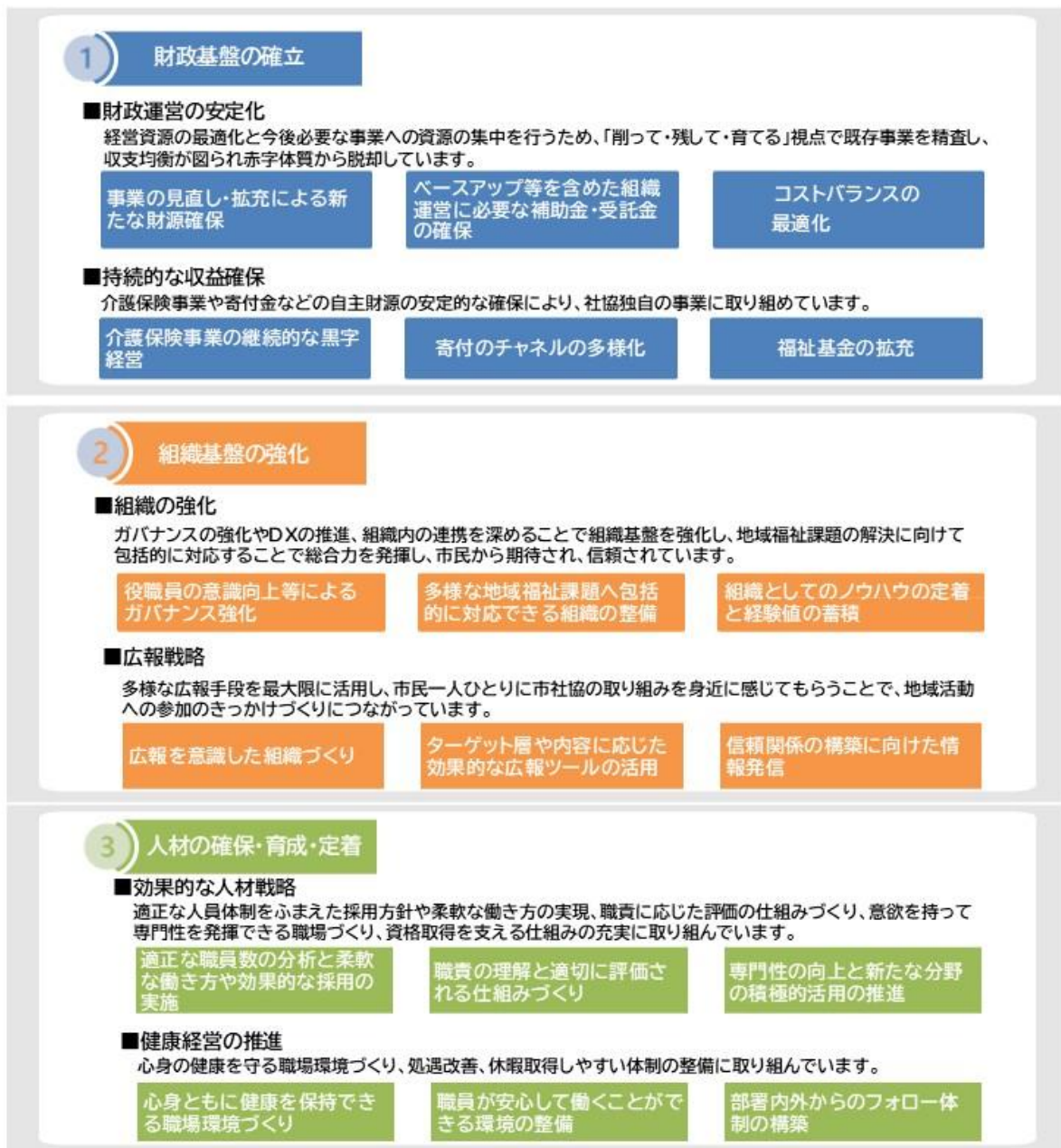
【経営理念】

『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』

【長期ビジョン】

『尼崎市社会福祉協議会は、地域福祉を拡充するため、安定した財政基盤の確立、健全かつ活力ある組織基盤の構築、地域を支える福祉人材の確保・育成・定着を一体的に推進し、多様な主体が協働する「地域福祉のプラットフォーム」としての役割を最大限に果たし、市民から期待され、信頼され続ける組織をめざします。』

3つの主要戦略の3年後のあるべき姿



第3章 3つの戦略と取り組み

戦略Ⅰ：財政基盤の確立

1 財政運営の安定化

【3年後のあるべき姿】

経営資源の最適化と今後必要な事業への資源の集中を行うため、「削って・残して・育てる」視点で既存事業を精査し、収支均衡が図られ赤字体質から脱却しています。

今後の収支見通し

(単位：千円)

	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
収入	869,839	915,495	936,085	901,390	915,886
支出	887,138	916,122	932,729	904,861	917,847
収支差額	△17,299	△627	3,356	△3,471	△1,961

※収入支出はそれぞれ介護保険事業を除いた金額

※人件費については、ベースアップを翌年度に反映

※収入のうち市受託金及び補助金の一部に間接経費を積算

※令和10年度以降は千代木園の閉園を想定

① 事業の見直し・拡充による新たな財源確保

既存事業単位で業務評価を実施し、分析評価の結果をもとに新規事業の実施や既存事業の拡充のため、財源の効果的活用を図ります。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
既存事業の分析・評価	・ 既存事業単位での業績評価と業務分析の実施 ・ 評価結果に基づき次年度の目標設定	→	→

評価のポイント

- 既存事業について、事業効果の見える化を継続し、成果、社会的責任、収支のバランスを踏まえて分析評価し、拡充、継続、見直し、廃止の検討



② ベースアップ等を含めた組織運営に必要な補助金・受託金の確保

市行政からの補助金・受託金について、ベースアップ等を含む事業運営に必要な経費について、適正額が確保されているか事務事業評価と併せて整理を行い、エビデンスを整え行政と協議を行います。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
事業実施に必要な補助金・受託金の確保	・賃金上昇及び物価上昇に必要な財源確保及び予算化	→	→

評価のポイント

- 賃金上昇や物価上昇に応じた補助金・受託金の確保について、市行政と協議をすすめ、補助・受託事業に必要な財源の確保

③ コストバランスの最適化

収入に見合ったコストバランスとなるよう人件費率や経費率などの最適化を図ります。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
人件費率、経費率の適正化	・事務事業評価に基づき、適正な人件費率、経費率の算定	→	→

評価のポイント

- 事務事業評価及び収支分析に基づく収入確保と定数管理による人件費率 75%・経費率 15%の維持

※社会福祉法人の現況報告書等の集約結果（2023 年度版）において、訪問介護事業における平均値は、人件費率 74.4%、経費率 16.4%という結果が出ており、市社協では在宅サービスが中心となることから訪問介護事業の平均値を指標とします。

2 持続的な収益確保

【3年後のあるべき姿】

介護保険事業や寄付金などの自主財源の安定的な確保により、市社協独自の事業に取り組んでいます。

① 介護保険事業の継続的な黒字経営

ホームヘルプサービスセンター及びケアプランセンターの継続的な黒字化を図ります。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
介護事業の継続的な黒字化	・介護保険事業の 資金収支差額 4,173千円	・介護保険事業の 資金収支差額 5,673千円	・介護保険事業の 資金収支差額 5,673千円

評価のポイント

- 訪問介護事業及び居宅介護支援事業の当期資金収支差額

介護保険事業の損益見通し

【訪問介護事業】

(単位：千円)

	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
収入	127,368	115,630	115,630	115,630	115,630
支出	124,368	112,901	112,901	112,901	112,901
当期資金収支差額	3,000	2,729	2,729	2,729	2,729

※令和8年度以降、相談支援事業所の廃止を想定

【居宅介護支援事業】

(単位：千円)

	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
収入	104,398	107,600	112,000	112,000	114,200
支出	104,398	106,156	109,056	109,056	110,506
当期資金収支差額	0	1,444	2,944	2,944	3,694

※令和8年度以降指定受託法人の指定による認定調査件数の増加を想定

【介護保険事業 合計】

(単位：千円)

	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
収入	231,766	223,230	227,630	227,630	229,830
支出	228,766	219,057	221,957	221,957	223,407
当期資金収支差額	3,000	4,173	5,673	5,673	6,423

② 寄付チャネルの多様化

ともしびの箱寄金や賛助会費、オンライン寄付などの既存の寄付チャネルだけでなく、寄付依頼先の新規開拓、遺贈寄付やクラウドファンディングなどチャネルの多様化を図ります。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
寄付チャネルの多様化による寄付件数の増加	<ul style="list-style-type: none"> ・寄付チャネルの拡大 ・寄付依頼先の新規開拓 ・寄付件数の増加 	→	→

評価のポイント

- 新たな寄付チャネルと寄付依頼先の新規開拓による寄付件数の拡大

③ 福祉基金の拡充

これまで取り崩していた福祉基金を、毎年一定額を積み立てすることで残高が拡充しています。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
福祉基金残高の増加	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉基金の年度末残高 180,000 千円 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉基金の年度末残高 190,000 千円 	<ul style="list-style-type: none"> ・福祉基金の年度末残高 200,000 千円

評価のポイント

- 毎年決算における基金残高（令和 4 年度末残高を目標）

福祉基金残高の推移

(単位：千円)

	平成 30 年度	令和元年度	令和 2 年度	令和 3 年度	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度
年度末資金残高	252,162	283,810	295,507	295,507	265,822	204,511	124,983
年度末基金残高	228,982	256,805	278,897	258,767	210,011	183,504	173,293
運 用 率	110.1%	110.5%	106.0%	114.2%	126.6%	111.4%	72.1%

戦略Ⅱ：組織基盤の強化

1 組織の強化

【3年後のあるべき姿】

ガバナンスの強化やDXの推進、組織内の連携を深めることで組織基盤を強化し、地域福祉課題の解決に向けて包括的に対応することで総合力を発揮し、市民から期待され、信頼されています。

① 役職員の意識向上等によるガバナンス強化

コンプライアンス・リスクマネジメントに関する研修の継続実施やチェック体制の構築により、役職員の意識向上を行うことで、ガバナンスの強化を行います。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
ガバナンスの強化	・役職員研修の実施、 チェック体制、 システムの構築に 向けた検討	・役職員研修の実施、 チェック体制、 システムの運用	→

評価のポイント

- 役職員の意識向上（アンケートの実施）
- チェック体制・システムの構築運用状況

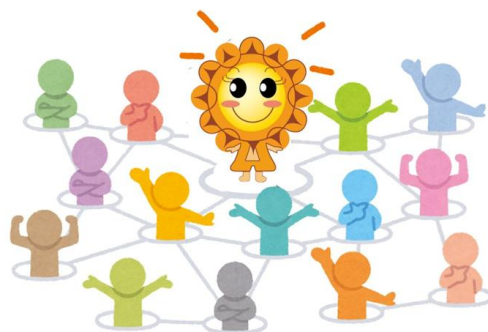
② 多様な地域福祉課題へ包括的に対応できる組織の整備

複雑化・複合化する地域福祉課題を解決するため、包括的に対応できる組織体制を整えます。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
組織体制の整備	・必要な組織体制 に関する検討	・組織体制の 段階的整備	・組織体制の整備

評価のポイント

- 地域福祉課題に対応できる組織体制の整備
- 連携に係る職員意識の向上（アンケートの実施）



③ 組織としてのノウハウの定着と経験値の蓄積

個人のノウハウや経験を組織としての財産にしていくために、DXの推進を進めていきます。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
AI活用による業務の効率化・省力化・ノウハウの蓄積	・AI活用に向けた検討	・AI活用に係るガイドライン等の整備・業務に関するAI活用開始	→

評価のポイント

- AI活用に向けたガイドラインの作成
- AIを活用した業務の実施状況

2 広報戦略

【3年後のあるべき姿】

多様な広報手段を最大限に活用し、市民一人ひとりに市社協の取り組みを身近に感じてもらうことで、地域活動への参加のきっかけづくりにつながっています。

① 広報を意識した組織づくり

広報戦略をリードする職員を配置するとともに、市社協職員の活動自体が広報であることを意識した上で、各種事業に取り組み、市民の地域活動への参加につなげます。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
広報活動に係る総合的な企画を行う職員の配置・職員の意識向上	・必要性及び組織体制の検討・職員研修の実施	→	・組織体制の整備・職員研修の実施

評価のポイント

- 広報に関する職員の意識向上（アンケートの実施）
- 市社協職員が関わった地域活動の相談件数

② ターゲット層や内容に応じた効果的な広報ツールの活用

市社協が実施する一部の取り組みしか地域住民等に知られていないと考えられるため、より効果的に情報が伝わるよう、対象者や発信内容にあわせて、紙媒体やHP・SNSを使い分けます。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
効果的な広報ツールの活用	・各種広報ツールの効果分析・検討	・各種広報ツールを活用した情報発信	→

評価のポイント

- 広報ツールの使い分け状況
- 市民等における市社協・取り組みの認知度（アンケートの実施）

③ 信頼関係の構築に向けた情報発信

各種団体と信頼を構築するため、市社協キャラクターあまりんの活用や関係団体とのコラボ、地域イベントへの積極的な参加による情報発信を実施します。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
各種団体と連携した情報発信	・連携先及び運用方法の検討	・各種団体と連携した情報発信の実施	→

評価のポイント

- キャラクターの活用及び各種団体と連携した情報発信数
- 各種団体における満足度（アンケートの実施）



尼崎市社協イメージキャラクター あまりん

戦略Ⅲ：人材の確保・育成・定着

1 効果的な人材戦略

【3年後のあるべき姿】

適正な人員体制をふまえた採用方針や柔軟な働き方の実現、職責に応じた評価の仕組みづくり、意欲を持って専門性を発揮できる職場づくり、資格取得を支える仕組みの充実に取り組んでいます。

① 適正な職員数の分析と柔軟な働き方や効果的な採用の実施

各種事業や指定管理の受託状況の変動を踏まえて各所属の適正な配置人数を分析するとともに、働きやすい職場環境であることをアピールして必要な人材を確保するための取り組みをすすめます。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
優秀な人材の確保	・必要な人材の分析 ・柔軟な働き方の分析 ・職員募集周知方法の検討	・必要な人材の確保	→

評価のポイント

- 採用・退職の動向を踏まえ、適正な組織運営に必要な職員定数の分析
- 民間企業等の状況の情報収集とメリット・デメリットの分析
- 職員採用に係る充足率

② 職責の理解と適切に評価される仕組みづくり

各職員が自らの職務・職責について理解し、日々の業務の自己分析を行っており、それに対する勤務実績が適正に評価されています。

項目	令和8年度	令和9年度	令和10年度
適正な勤務評価	・職階・職級ごとに果たすべき役割の周知 ・勤務評価の方法の検討	・新しい勤務評価の試行実施と検証	・新しい勤務評価の導入

評価のポイント

- 職員ワークガイドの周知
- 勤務評価の見直し

③ 専門性の向上と新たな分野の積極的活用の推進

既存の研修計画を職責や習熟度に応じた体系的なものに見直しを行うとともに、AI の活用をはじめとした DX に関する研修に積極的に参加し、業務の効率化を推進します。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
学びと新たな分野の開拓	・ 研修計画の見直し ・ DX 等の新たな分野に関する研修の参加	→	→

評価のポイント

- 研修延参加人数
- DX 等の新たな分野に関する研修延参加人数

2 健康経営の推進

【3年後のあるべき姿】

心身の健康を守る職場環境づくり、処遇改善、休暇取得しやすい体制の整備に取り組んでいます。

① 心身ともに健康を保持できる職場環境づくり

職員が心身ともに健康で、高い意欲を持って仕事に取り組める環境づくりがすすんでいます。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
職員の健康増進	・ 健康診断有所見者への受診勧奨の継続 ・ 高ストレス者の所属や年代等の分析	・ メンタルヘルスに関する研修の実施や外部研修の受講	→

評価のポイント

- 健康診断の有所見率の改善
- ストレスチェックの高ストレス率の改善

② 職員が安心して働くことができる環境の整備

職員が安心して働くことができるための体制が確立されています。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
働きやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント対策の実施 ・休暇制度の見直し 	<ul style="list-style-type: none"> ・ハラスメント対策研修等の実施 	→

評価のポイント

- 離職率の改善
- 処遇改善の推進

③ 部署内外からのフォロー体制の構築

部署の垣根を超えてフォローし合える体制づくりをすすめるとともに、各職員が意欲を持って仕事に取り組むだけでなく、プライベートも充実して生き生きと暮らしています。

項目	令和 8 年度	令和 9 年度	令和 10 年度
ワークライフ・インテグレーションの推進	<ul style="list-style-type: none"> ・他部署からの応援可能な業務の課題整理 	<ul style="list-style-type: none"> ・他部署からの応援体制実施の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・他部署からの応援体制の実施

評価のポイント

- 休暇(有給休暇、夏季休暇等)取得率の上昇
- 超過勤務の削減

第4章 計画の推進と評価体制

中期経営計画は、単に策定するだけでなく、計画期間を通じて、その効果を最大限に引き出すための推進と評価の体制を確立することが重要です。

1 計画推進の基本方針と PDCA サイクルの定着

- (1) 計画推進にあたっては、PDCA（Plan-Do-Check-Act）サイクルにより継続的な改善を図ります。これにより、計画の実行、定期的な進捗管理と評価、そして評価に基づく計画の見直し・改善を組織的に行います。
- (2) 全職員が計画の目的と目標を「自分ごと」として理解し、日々の業務を通じてその達成に主体的に貢献するよう、組織全体の参画意識を高めます。

2 内部連携と進捗管理

- (1) 部署やグループを超えた内部連携を強化します。
- (2) 各グループの業務内容や役割を全職員が理解できる説明会の実施や、定期的な職員交流会・研修会（オンライン含む）の開催などを通じて、職員間のコミュニケーションと相互理解を促進します。
- (3) グループウェアや勤怠管理システムなどの ICT 化をさらに進めることで、スケジュールや情報共有機能を最大限に活用し、業務の効率化を図ります。

3 計画の評価と見直し

外部の有識者を含めた経営会議において、定期的に計画の進捗状況と目標達成度を評価します。

財政基盤の確立のため、予算や決算といった財務状況を重視して評価し、財政赤字からの脱却に向けた改善策につなげます。さらに、各所属の進捗管理票に基づき、必要に応じて戦略や取り組み内容を見直します。

4 ステークホルダー（市民、関係団体、市行政等）への報告と説明責任の遂行

(1) 理事会および評議員会への報告

計画の進捗と評価結果を、理事会および評議員会で定期的に報告し、経営の透明性を確保します。

(2) 市行政への報告と協議

計画の進捗を市行政に報告し、補助事業や受託事業などについて協議を続けます。

(3) 市民・地域団体への情報発信

広報誌や SNS などを活用して事業内容や経営状況を発信し、双方向のコミュニケーションを通じて地域社会との信頼関係を深め、自主財源の確保につなげます。

資 料 編

• 第 2 期中期経営計画の実績評価	P1
• 第 3 期中期経営計画策定の経過及びメンバー	P4
• 第 1 回中期経営計画策定にかかる職員アンケート結果	P7
• 第 2 回中期経営計画策定にかかる職員アンケート結果	P8
• 複雑化・複合化する地域福祉課題へ包括的に対応できる組織体制へ	P10
• 統合 SWOT 分析	P11
• 市社協の沿革及び財政状況の推移	P12
• 用語解説	P17

尼崎市社会福祉協議会 第2期中期経営計画 実績評価総括表（年度別）

戦略Ⅰ：財政基盤の確立

【取組1】財政の健全化 ☆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	R5年度 評価	令和5年度の実績	R6年度 評価	令和6年度の実績	総括 評価	3ヶ年を通じた総括実績と成果
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	B	上半期の収支状況や決算見込みの作成など、これまでにできていなかった取組を実施しました。	B	市と折衝しながら資料を作成し、社協として収支分析を行う機会となりました。	B	計画期間を通して市行政と補助金・受託金の見直しについて継続的に協議を行い、人件費や事業費に係る資料を作成・分析しました。経営会議で中間決算見込資料を作成し、随時経営状況の確認と課題共有を行うことができました。
②財源の確保のための事業効果の見える化	B	各種事業の数値化に努めました。地域福祉推進計画評価委員会で、数値化をさらに分かりやすくするために具体的な事例を多く示すべきとの意見がありました。	B	登録ボランティアやファミリーサポート事業の登録会員向けアンケートを実施した結果、支部事務局の認知度や福祉協会の加入率が低いという結果となり、さらなる周知が求められました。	C	地域福祉活動の有益性を理解してもらうためプロジェクトチームを立ち上げ、各種事業の数値化に努めました。アンケートにより、社協の事業や支部事務局の周知度が低いという課題が明らかになりました。
③クラウドファンディング等による新たな財源確保	B	大幅な収入増には至りませんでした。オンラインでの寄付ができる「キフフォーム」の導入など、具体的な取り組みを推進できました。	B	キフフォーム導入や賛助会員募集チラシの配布により、新規の寄付者獲得に努めました。	B	一般寄付を重点的に取り組む方針を定め、キフフォームを導入しました。令和8年度から尼社協ほっと館の事務室1部屋を賃貸（賃料年額約250万円）するなど、自主財源の確保に努めました。
【取組2】安定的な財政運営 ☆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ます」						
重点項目	R5年度 評価	令和5年度の実績	R6年度 評価	令和6年度の実績	総括 評価	3ヶ年を通じた総括実績と成果
①介護保険事業の安定経営	A	パートヘルパーをコンスタントに採用することができ、稼働率向上と収益確保を図りました。令和5年8月から訪問介護事業所において「特定事業所加算Ⅱ」を取得しました。	B	ヘルパー不足や短期終了ケース増加の影響がありましたが、退職者不補充や認定調査受託件数を増やす等の経営努力により、前年度並みの決算で終われる見込みとなりました。	B	経営会議で収支分析や改善策の協議を行い、令和5年度以降は決算において改善傾向となり、一定額の他事業への繰入を行うことができました。令和7年度からアルバイト職員であるサービス提供責任者、チーフヘルパーを介護専門職員に登用し、モチベーションアップを図りました。
②老人福祉センター指定管理見直しへの対応	B	和楽園の改修工事が予定通り終了し、施設ごとに指定管理期間は異なるものの、各園とも非公募で引き続き受託できることが決定しました。	B	令和6年度末で閉館する福喜園の利用者に対して、他園の講座・教室を案内するなど、市民サービスが低下しないよう努めました。	B	コロナ禍後の来館者数回復に努め、趣向をこらした講座・教室を開催することで質を担保し、来館者の満足度を維持しました。次期指定管理者募集にあたってのアピール材料を蓄積しました。
③行政との継続協議による公費確保のルール化	C	市財政再建プログラムによるカット分が還元されることを見越して処遇改善を行った部分がありましたが、還元されなかったため収支的に大打撃となりました。	A	間接経費（10%）を積算してもらい、補助金・受託金合わせで約8,400万円の増額という大きな成果を得ました。	A	令和5年度から人件費積算方法の見直しについて市行政と継続的に協議を行い、赤字の主な要因である人件費不足の原因について相互理解を深めました。しかし、2年度前の決算人件費をベースに積算されるため、定期昇給やベースアップが反映されず差が生じるという課題が残っています。
④基金及び積立金の運用管理の適正化	B	国債の買い替えによって利息収入を増やせたことが継続的な増収となり、効果がありました。	C	令和7年3月末の国債の評価額が下落しており、運用できる状態を待つしかない状況となりました。	B	「基金及び積立金規程」（令和2年10月制定）に基づき、尼社協ほっと館の改修工事や什器整備等のために基金・積立金を取り崩して活用しました。基金の大部分は国債として保有し、年間364万円の利息収入を確保しています。

戦略Ⅱ：組織基盤の強化

【取組1】専門職化

☆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	R5年度 評価	令和5年度の実績	R6年度 評価	令和6年度の実績	総括 評価	3ヶ年を通じた総括実績と成果
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	B	新採用職員向けの研修をはじめ、職種ごとの専門的な内容の研修について積極的に受講しました。	B	自主開催の新人研修の様子をビデオで撮影しておき、年度途中採用者にもビデオ研修ができるような対応を行いました。	B	正規職員募集のためのリーフレットを作成し、令和7年9月の採用試験ではオンライン（Zoom）面接を取り入れました。福喜園の閉館に際して派遣職員を配置する等、余剰人員を出さない工夫を行いました。
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	C	ベースアップや手当の是正等、令和5年度中かなりの処遇改善を行うことができました。	C	令和7年度からサービス提供責任者を介護専門職員に登用し、モチベーションを高く保ってもらえるよう体制整備を行いました。	C	初任給の引上げや手当の見直し、嘱託職員から初級職員への登用制度の創設など処遇改善に努めました。一方で、人事評価制度の見直しについては検討が遅れ、次期計画に持ち越しとなりました。
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	資格手当について、平成25年度の手当創設以降、初めて見直しを行いました。	B	資格手当の改善によって、資格取得に対するモチベーションアップに一定つながったと思われるます。	B	マトリクス推進事業の課題解決チームの意見を基に、資格手当の支給対象となる資格を新たに追加し、支給額の上限月額を見直す改善を行いました。

【取組2】組織の強化

☆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	R5年度 評価	令和5年度の実績	R6年度 評価	令和6年度の実績	総括 評価	3ヶ年を通じた総括実績と成果
①法人全体でのコンプライアンス強化	C	研修は未実施でしたが、コンプライアンス推進規程については策定済みとなりました。	B	SNSのガイドラインを示すことによって、職員に対してもコンプライアンスを意識してもらう機会となりました。	B	令和6年3月理事会で「内部管理体制の基本方針」を策定し、令和6年4月に「コンプライアンス推進規程」を制定しました。ホームページで規程を公開し、周知を図りました。
②リスクマネジメントの徹底	B	委託事業担当者は市が定めるセキュリティに係るオンライン研修を受講し、市からの実地調査に対応しました。在宅ケア推進グループでは事業所単位のBCP（事業継続計画）を策定しました。	B	市からの個人情報保管状況等の実地調査に適切に対応し、各拠点のサーバーで管理していたデータを本部サーバーでの管理に移行を開始しました。	B	全職員を対象に個人情報の取扱いに関する研修を実施し、研修の様子をビデオ録画して後日YouTubeで視聴できるようにしました。
③権限と責任の明確化	C	職層ごとの役割や求められる能力について一定まとめることができました。	C	SNSに係る権限移譲についての必要性を共有し、早期実施を目指しました。	B	階層ごとの役割をまとめ、今後の人事評価制度の参考としました。XやInstagramについては即時性が求められるため、情報発信の権限を各グループリーダーに権限移譲することとなりました。
④同一労働同一賃金の取組みと働き方改革の推進	A	手当の是正、初任給の引上げに加え、中途採用者の民歴換算の内容も市に合わせて引き上げることとなりました。	D	国全体の動きとしてベースアップや最低賃金の引き上げが行われ、規約改正等を行いながら対応しました。	A	専門職員、職務限定職員の手当を正規職員と合わせる是正を実施しました。人事院勧告に伴うベースアップへの対応については、給料表を改正して引上げを行い、中途採用者の民歴換算についても市と合わせた内容に改正しました。

【取組3】情報マネジメント
 ☆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	R5年度 評価	令和5年度の実績	R6年度 評価	令和6年度の実績	総括 評価	3ヶ年を通じた総括実績と成果
①ICT化推進による社内情報共有システムの構築	B	令和5年度に勤怠システムを導入し、休暇承認等のオンライン申請を可能としました。グループウェアを活用し、勤怠に係る帳票類の様式をアップするなど、事務の効率化とペーパーレス化をすすめました。	B	グループウェアの閲覧板機能の活用（令和6年度中に137件アップ）により、全体へのお知らせ等がオンタイムで情報共有できるようになりました。	B	グループウェアの活用により情報伝達の迅速化、ペーパーレス化を促進しました。
②効果的な広報戦略の実施	B	ホームページやSNSの投稿は一定数の件数を維持しましたが、所属によって頻度にばらつきがあるため、積極的な情報発信の意識付けが必要となりました。	B	令和6年度中に紙ベースの新たな広報物を作成し、令和7年度に向けてファミリー層をターゲットにした加入促進チラシの作成を開始しました。	B	「広報に関する基本方針」に従い、各種SNSを活用して情報発信に取り組みました。令和7年度からはInstagramからの情報発信に重点的に取り組み、「Instagram運用マニュアル」を策定しました。
③行政と連携した双方向コミュニケーションの充実	C	市協働推進課、地域課と社協の3者による検討会を継続しました。	C	下半期に行った地域資源調査の結果を踏まえ、「地域情報共有サイトあましえあ」の情報更新を行いました。	C	「あましえあ」を活用し、地域資源情報の調査と入力・更新を実施しました。Instagram活用の一環として、他市町社協や関係団体へフォローバック（50件）を行うなど、双方向の取組みを推進しました。

第3期中期経営計画策定の経過

策定ステップ	時期	会議	実施事項・内容
【準備・方針決定】	令和7年4月	部長会議	策定方針決定。
	令和7年5月		第1回職員アンケート実施
ステップ 1： 経営状況・環境の把握・分析	令和7年5月	ワーキングチーム	メンバー推薦の確認、概要説明を実施。経営状況・経営環境の把握・分析（ステップ1）を実施。検討課題一覧を作成し、ワーキングメンバー以外の職員からも意見を反映させる体制を構築。
	令和7年6月	経営会議	策定状況の報告、協議・調整を実施。行政との連携強化を図るため、市行政の福祉局長、総合政策局長、県社協事務局次長をメンバーに加えて協議。
	令和7年6月	ワーキングチーム	経営課題の抽出・把握（ステップ1）を実施。職員説明会を実施し、意見聴取を行う。項目整理および職員意見集約を実施。
ステップ 2： 基本構想の策定と戦略体系の構築	令和7年7月	経営会議	経営戦略・重点項目の整理（ステップ2）を実施。課題等の説明を実施。次回8月の経営会議で主要戦略骨子案を提示し、9月の理事会で報告する方針を共有。
	令和7年7月	ワーキングチーム	進捗確認を実施。
	令和7年8月	ワーキングチーム	次期中期経営計画 主要戦略骨子（案）について議論。
	令和7年8月	経営会議	骨子説明を実施し、意見聴取を行う。部会で議論され、空白部分を埋めた主要戦略骨子案について報告が行われる。
	令和7年9月	理事会	骨子説明
	令和7年9月		第2回職員アンケート実施
ステップ 3： 計画素案の作成と具体的な取り組み項目の詳細化	令和7年9月	経営会議	計画骨子案に関する職員アンケートの結果や、計画の構成、具体性を協議
	令和7年10月	経営会議	計画素案完成に向けて協議
	令和7年10月	ワーキングチーム	計画素案作成に向けての確認
	令和7年11月	経営会議	計画素案完成に向けて協議
ステップ 4： 合意形成と最終決定	令和7年12月	理事会	計画案の説明、合意形成と最終決定に向けた役員等からの意見募集を実施
	令和8年3月	理事会	（計画策定と、計画の説明を予定。最終的な計画案について承認を得る）
	令和8年3月	評議員会	（計画説明を予定。）

ワーキングメンバー

氏名	所属	部会
上杉 泰章	事務局長	座長
永田 勝久	法人マネジメント部長	A部会長
伊藤 剛史	法人マネジメント部副部長/在宅ケア推進グループリーダー	A部会員
林 共見	安心サポート部/暮らし支援グループリーダー	A部会員
足立 久美子	地域福祉推進部/ボランティア・こども家庭支援グループ	A部会員
波多 伸一郎	事務局次長/地域福祉推進部長	B部会長
徳島 篤	地域福祉推進部副部長/大庄むすぶグループリーダー	B部会員
山口 宏美	安心サポート部/施設管理（鶴の樂園）グループリーダー	B部会員
森 大輝	法人マネジメント部/企画運営グループ	B部会員
杉本 善希	安心サポート部長	C部会長
天野 仁雄	法人マネジメント部副部長/企画運営グループリーダー	C部会員
林 瑞知子	地域福祉推進部副部長/事業推進グループリーダー	C部会員
石原 萌々香	安心サポート部/権利擁護グループ（北部成年後見等支援センター）	C部会員
高岡 修司	総合政策局/協働部長	
高橋 健二	福祉局/企画管理課長	

各部会の開催状況（令和7年5月～10月）

部会	回数
A部会（財政基盤の確立）	12回
B部会（組織基盤の強化）	10回
C部会（人材の確保・育成・定着）	9回

第1回中期経営計画策定にかかる職員アンケート結果

I. 調査概要

本アンケートの回答者総数は54名でした。主なテーマは、新規・拡充事業、自主財源の確保、組織内連携、ICT・AIの活用、認知度向上、個人情報管理、職員研修・資格、職場環境の整備等でした。

質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
1.1.	今後、市社協でどのような事業を新たに実施したり、拡充したりするといいたいでしょうか。(自由記述)	<p>【新規・拡充すべき事業】地域包括的な支援体制の強化や、財政基盤を補完するための自主事業の実施など、多様な提案が寄せられました。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 財政基盤の強化・自主事業化：自動販売機設置、駐車場・会議室貸出などの収益事業（6件）や、カフェ・飲食事業、リサイクル品や特産品と連携した啓発物品の開発が注目されました。 ・ 複雑化・多様化する支援ニーズ：終活支援、死後事務支援、遺贈寄付制度の拡充、成年後見支援の強化。男性高齢者向けの参加支援（夜間、趣味、資格取得等）は4件提案されました。 ・ 既存事業の見直し：「削って・残して・育てる」戦略に基づく事業の見直しや、不採算事業の縮小・撤退（2件）を求める意見が見られました。
1.2.	どのようにすれば、寄付金や賛助会費をはじめとした自主財源を増やしていくことができるでしょうか。(自由記述)	<p>【自主財源の確保】広報戦略の強化および制度の見直しが必要との意見が多数でした。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 用途の明確化と信頼醸成：写真やコメントを用いた用途の「見える化」（5件）のほか、職員自身が使途や意義を理解し説明できるようにする必要性が指摘されました。 ・ 広報・周知の強化：「あまりん」グッズ等の返礼品活用（5件）や、SNS、紙媒体、イベント等の多面的な広報の必要性。 ・ 会費制度の改善と企業連携：法人・団体に対し、広告・PRのメリットを提示して協力を得る提案（6件）、CSR活動との協働の促進が挙げられました。

質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
2.1.	本部と支部だけでなく、各グループ間の連携はできていると思いますか。(選択式：十分できている／できている／できていない)	【グループ間連携の現状】回答の多数（39名）が「不十分（31件）」または「できていない（8件）」と回答しており、組織内連携が大きな課題であることが示されました。
2.2.	上記を選んだ理由を記入してください。(自由記述)	連携が不十分である主な理由として、情報共有の不足、他グループとの関わりが少ない、特定部署間に連携が限定されていることが挙げられました。一方、「できている」（10件）と回答した職員は、グループウェアでの情報共有や困りごとに対応する体制を評価しました。
2.3.	本部と支部だけでなく、各グループ間の連携をさらに進めるためにはどのようにすればいいでしょうか。(自由記述)	【連携促進のための手法】職員交流の機会創出（20件）と社協全体の業務内容の把握（12件）が重視されました。
2.4.	連携を図っている関係機関や各種団体はありますか。(自由記述)	具体的には、定期的なミーティングや交流会、短期の配置転換・ジョブローテーション等が挙げられています。共通の行動指針や法人としてのミッションの明確化の必要性も指摘されました。
2.5.	幅広い関係機関や各種団体等との連携や協働をさらにすすめるにはどのようにすればいいでしょうか。(自由記述)	主な連携先として、行政（13件）、地域包括支援センター（11件）、学校（7件）が多く挙げられました。連携を促進するためには、関係機関との交流会（7件）、他機関の情報把握（5件）、社協事業のPR（5件）が有効とされました。また、社協が調整役・窓口役を担うことや、他団体に関わるメリットのある事業を実施することが提案されています。
2.6.	業務上でICTやAIを活用していますか。(選択式：活用している／活用していない)	【ICT/AIの活用状況】「活用していない」が32件と多数を占めました。
2.7.	活用している場合は、具体的に活用方法を記入してください。(自由記述)	(報告書に具体的な活用事例の集計は含まれていません)
2.8.	ICTやAIをどのように活用をすれば、業務の効率化を図ることができるでしょうか。(自由記述)	【効率化のための提案】AIによる報告書作成支援（11件）、電子申請（3件）、電子決裁（2件）の導入、ICT・AI活用方法を学ぶ講習会・研修の実施が提案されました。
2.9.	社協の活動について市民や各種団体に広く認知されていると思いますか。(選択式：認知されている／一部は認知されている／認知されていない)	【認知度の現状】「一部は認知されている」とする回答が44件と多数を占めました。
2.10.	Q2-9で「認知されている」「一部は認知されている」を選んだ場合は、どのような事業が認知されていると思いますか。(複数選択可)	認知されている事業として、赤い羽根共同募金（37件）が最も多く、次いで、コミュニティ活動（33件）、生活福祉資金貸付（23件）、老人福祉センター（21件）、訪問介護事業（19件）が続きました。
2.11.	より一層社協を知らせてもらうため、情報発信・広報の方法はどのようにすればいいでしょうか。(自由記述)	【広報手法】ターゲット層に応じた媒体の使い分け（9件）が求められました。具体的な手法として、SNSの効果的活用（7件）、あまりん等のキャラクター活用（3件）、社協だよりの発行回数増や内容刷新（5件）が挙げられました。
2.12.	個人情報の漏えいなど不正な行動を防ぐためにどのような方法をとればよいでしょうか。(自由記述)	【不正防止対策】個人情報漏洩等を防ぐためには、職員の意識啓発（19件）と定期的な研修（13件）が最も重要とされています。このほか、システム整備、セキュリティ強化、チェック体制の構築も必要とされました。

質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
3.1.	社協職員の専門性を高めるためには、どのような資格が必要だと思いますか。(自由記述)	必要とされる資格として最も多かったのは社会福祉士（16件）でした。その他、精神保健福祉士（4件）、介護福祉士（3件）などが挙げられました。
3.2.	社協職員の専門性を高めるために、どのような研修を充実すればいいでしょうか。(自由記述)	研修では、コミュニケーション（5件）、社協事業全般の理解（5件）、傾聴力の向上（4件）などが重要とされています。また、研修体系については、基礎から応用まで段階的な構成が必要であるとされました。
3.3.	どのような制度や仕組みがあれば、誰もが働きやすい職場環境になるでしょうか。(自由記述)	【働きやすい職場環境の構築】休暇を取得しやすい環境（週休3日、時短勤務等）（7件）と、休暇取得を支えるフォロー体制の整備（5件）が求められました。

また、職務限定職員への退職金制度（2件）、福利厚生充実（2件）のほか、職員意見が反映される体制づくりと説明責任も求められています。

第2回中期経営計画策定にかかる職員アンケート結果

1. 調査概要

本アンケートは全5章で構成され、合計67名から回答を得ました。

1. 前回アンケートの回答状況

すべて回答した	23名
一部回答した	21名
回答しなかった	23名

2. 所属別内訳（上位）

むすぶグループ （中央・小田・大庄・立花・武庫・園田）	8名
地域福祉推進部	7名
保健福祉窓口グループ	6名
在宅ケア推進グループ	6名

質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
1.3.	次期計画の対象期間（令和8年度～令和10年度までの3年間）についてどのように感じますか？（選択式）	【期間設定】回答者約7割（46名）が「適切だと思う」（41名）、「非常に適切だと思う」（5名）と肯定的に評価しています。
1.4.	計画の「経営理念」（支えあい、助けあいの福祉のまちづくり～市民等に信頼される自律的な組織をめざす）について、どの程度共感できますか？（選択式）	【経営理念への共感】8割以上が共感（「共感できる」49名、「非常に共感できる」6名）と肯定的でした。一方で、「自己満足に留まっている事業には共感しにくい」との意見もみられました。
1.5.	長期ビジョン（多様な主体が協働する『地域福祉のプラットフォーム』としての役割を最大限に果たし、信頼され続ける組織をめざす）について、どの程度共感できますか？（選択式）	【長期ビジョンへの共感】肯定的な意見が多数を占めました（「共感できる」45名、「非常に共感できる」8名）。ただし、現場感覚との乖離や、プラットフォームの役割が十分果たされていないとの指摘もありました。
1.6.	今回の3つの主要戦略（「財政基盤の確立」「組織基盤の強化」「人材の確保・育成・定着」）は、社協の「真の経営の安定化」と「持続可能性」のために不可欠だと考えますか？（選択式）	【主要戦略の不可欠性】9割以上（63名）が不可欠であると回答しました（「非常にそう思う」27名、「そう思う」36名）。

質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
2.1. 2.6.	「赤字体質からの脱却」を目指す「削って・残して・育てる」戦略の方向性について、どの程度賛同しますか？（選択式）	【戦略への賛同】「賛同する」（45名）、「非常に賛同する」（6名）と肯定的な意見が多数でした。ただし、削減・維持・育成の具体的基準が分かりにくいとの意見も見られました。
2.2.	重点項目1「財政運営の安定化」の短期ビジョン達成に向けた取組内容について、実施の必要性を感じますか？（新たな財源確保、補助金・委託金確保、コスト削減）	【安定化に向けた取組】全ての項目で高い必要性が認識されました。特に「新たな事業や既存事業の見直し・拡充による新たな財源確保」は「非常に必要」（19名）、「必要」（40名）と重視されています。
2.3. 2.4.	重点項目2「持続的な収益確保」の短期ビジョン達成に向けた取組内容について、実施の必要性を感じますか？（介護保険事業の継続的な黒字経営、財源確保の多様化、福祉基金の拡充）	【収益確保の取組】「介護保険事業の継続的な黒字経営」は「必要」が39名と多い一方、負担増につながるため慎重に検討すべきとの意見もありました。財源確保の多様化と福祉基金の拡充も高い必要性が認識されています。
2.5.	市社協が「11期連続の財政赤字」である現状について、どの程度認識していましたか？（選択式）	【赤字の認識】9割以上（「十分に認識していた」27名、「ある程度認識していた」34名）が現状を把握していました。
2.7.	自主財源を増やすため、今後特に力を入れるべき新規事業や拡充すべき既存事業は何だと思えますか。（複数選択）	【注力すべき事業】上位3つは、終活支援（死後事務支援、遺贈寄付等）34名、収益事業（自動販売機、駐車場・会議室貸出等）30名、高齢者の居場所づくり・コミュニティ形成28名でした。
2.8.	介護保険事業の安定経営のために、特に改善すべきだと感じる点や、職員として協力できることは何ですか？（自由記入）	他部署職員によるヘルパー活動の兼業や認定調査への協力の提案。ヘルパーやケアマネ等の資格取得支援の必要性。 外国人労働者の育成・雇用を含めた、職員の待遇と労働環境の抜本的強化を求める声。収益事業への集中を図るべきであり、ヘルパー確保が困難な場合は介護保険事業からの撤退も視野に入れるべきとの意見がありました。
2.9.	国債運用による「時価評価額の低下」による財政への影響をどのように捉えていますか？（選択式）	【国債運用の影響】回答者の約8割が課題と捉えており、「非常に大きな課題」（19名）、「大きな課題」（18名）、「ある程度の課題」（18名）となりました。
2.10.	寄付金・賛助会費を増やすために、特に注力すべきことは何だと思えますか。（複数選択）	【寄付文化の醸成】最も多かったのは「寄付金・賛助会費の使途を具体的に『見える化』し、報告を強化する」（53名）でした。次いで「企業とのCSR活動連携」（37名）、「あまりグッズ等の返礼品活用」（35名）が挙がりました。

質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
3.1. 3.2.	重点項目1「組織の強化」の短期ビジョン達成に向けた取組内容について、実施の必要性を感じますか？（ガバナンス強化、包括的対応ができる組織体制整備、プラットフォーム人材育成）	【組織強化の取組】全ての項目で高い必要性が認められました。特に「プラットフォームの要となる人材を育む仕組みづくり」は「非常に必要」が21名と多く、重要視されています。
3.3. 3.4.	重点項目2「広報戦略」の短期ビジョン（多様な広報手段を最大限に活用し、社協の取り組みが地域に広く浸透している）について、どの程度賛同しますか？（広報を意識した組織づくり、ターゲット層の特性・内容に応じた効果的な広報ツールの活用、信頼関係の構築に向けた情報発信）	「広報戦略」の短期ビジョン（地域への浸透）について、80%が賛同しており、実施必要性も高く評価されています。特に「ターゲット層に応じた効果的な広報ツールの活用」は最も重視されています。職員からは、ビジョンに基づいた発信内容の一貫性や業務負担軽減を求める意見も出されています
3.5.	所属部署と他の部署との連携状況について、どのように感じていますか？（選択式）	【内部連携の現状】連携状況に対する否定的な意見が多数でした。「どちらとも言えない」（23名）と「あまり連携が取れていない」（23名）が同数で最多となりました。
3.6.	本部と支部、及び各グループ間の連携をさらに強化するために、最も効果的だと考えられるのは何ですか。（複数選択）	【連携強化策】定期的な職員交流会や研修会の開催（33名）が最も効果的とされました。次いで「共通の行動指針やミッションを明確にし、職員間の共通認識を高める」（30名）、「業務内容や役割を全職員が理解できる説明会の実施」（27名）が続きました。
3.7.	社協の活動の認知度をさらに高め、地域に広く浸透させるために、最も効果的な広報戦略は何だと思いますか。（複数選択）	【広報戦略】「SNS（Facebook, Instagram等）の効果的な活用と情報発信件数の増加」（42名）、「『あまりん』等のシンボリックなキャラクターを通じたPR」（38名）、「ホームページのコンテンツ充実と定期的な更新」（37名）が上位となりました。
3.8.	DX（デジタルトランスフォーメーション）をさらに推進し、業務効率化を図るために、特に導入・強化すべき技術やシステムは何だと思いますか。（複数選択）	【DX推進】「職員のICT・AIスキル向上のための定期的な研修」（42名）が最も多く選ばれました。技術導入では「電子申請・電子決済システムの導入」（38名）と「AIを活用した記録や文書作成支援」（29名）が求められています。
3.10.	地域福祉の「プラットフォーム機能」をより具体的に、効果的に発揮するために、どのような点が重要だと考えますか。（複数選択）	【プラットフォーム機能】「プラットフォームの目的や対象者を明確にし、職員間で共有する」（42名）が最も重要視され、次いで「医療、商工、学校、NPOなど、多様な外部団体との戦略的な連携を強化する」（34名）が挙げられました。

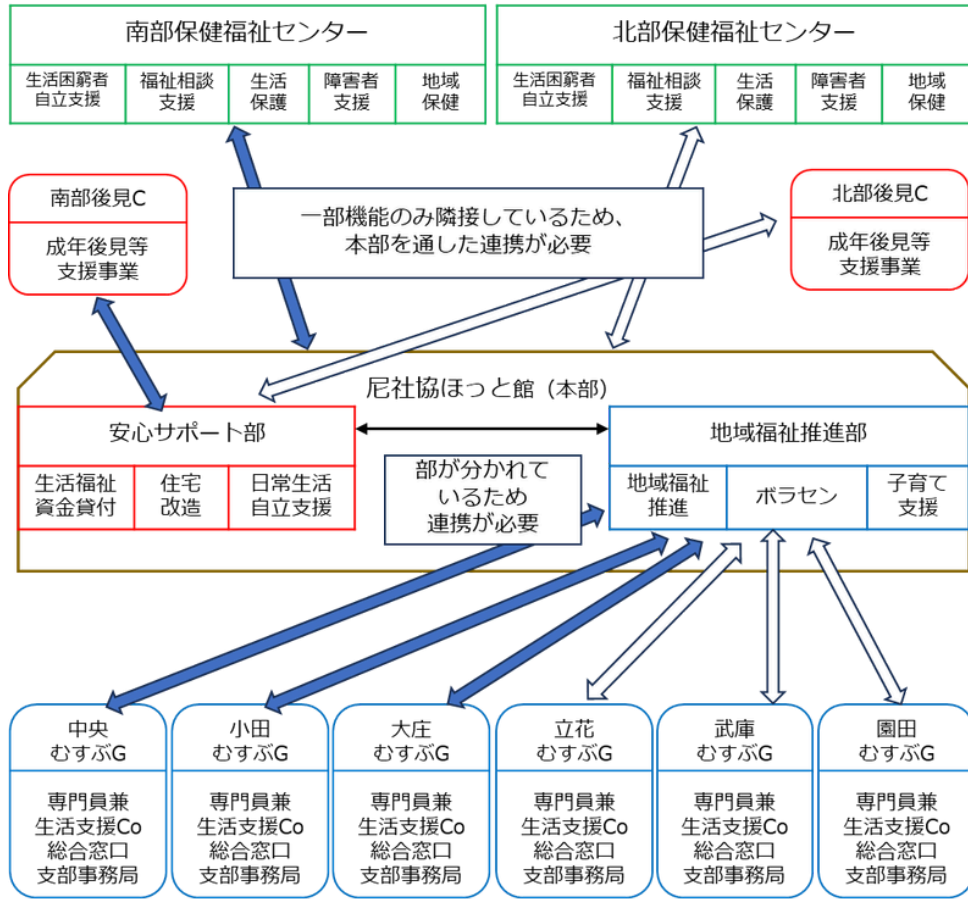
質問番号	質問事項と回答形式	主要な報告内容
4.1. 4.2.	重点項目1「人材戦略」の短期ビジョン（採用方針、柔軟な働き方、適切な評価、専門性を発揮できる職場づくり、資格取得支援の充実）について、どの程度賛同しますか？（適正な職員数の分析と戦略の検討、適切に評価される組織づくり、専資格取得支援制度の充実とDX等の新の推進）	人材戦略の短期ビジョンに対し約85%が賛同し、その実現が強く求められています。短期ビジョン達成に向けた取り組みは全て高い必要性が認識されており、中でも「適正な職員数分析と柔軟な働き方戦略の検討」約90%が実施必要だと回答し、最も重視されています。研修体系と評価の仕組みづくり、資格取得支援・DX活用推進も同様に85%以上の職員が必要だと感じています
4.3. 4.4.	重点項目2「職場環境・健康経営」の短期ビジョン（心身の健康を守る職場環境づくり、処遇改善、休暇取得しやすい体制の整備）について、どの程度賛同しますか？（職場環境づくりへの取り組み、働きやすい環境づくり、休暇取得がしやすい環境づくり）	「職場環境・健康経営」の短期ビジョンに対し、職員の90%以上が賛同しています。このビジョン達成に向けた取り組みは、すべてが強く求められており、特に「心身ともに健康を保持できる職場環境づくり」と「カスハラ対策や処遇改善」は、それぞれ95%以上が実施必要と回答しています。また、「休暇取得しやすい環境づくり」も約88%が必要としています。
4.5.	職員構成が「40～50代の高年齢の職員が非常に多く、若手職員が少ない不均等な構成」である現状について、どの程度認識していましたか？（選択式）	【職員構成の認識】「十分に認識」（40名）、「ある程度認識」（23名）と、ほとんどの職員が現状を把握していました。
4.6.	若手・中堅職員の確保・定着を促進するために、最も効果的な戦略は何だと思いますか。（複数選択）	【確保・定着策】「柔軟な働き方（週休3日制、時短勤務等）の導入・拡充」（39名）が最も多く、「キャリアパスを明確にし、昇進・昇格の機会を増やす」（29名）、「競争力のある給与体系や処遇改善」（27名）が求められました。
4.7.	職員の専門性を高め、組織全体の総合力を向上させるために、どのような研修や能力開発が最も効果的だと考えますか。（複数選択）	【研修・能力開発】「コミュニケーション能力、傾聴スキル、相談援助技術に関する研修」（52名）が圧倒的に多く選ばれました。その他、「資格取得支援制度の拡充」（41名）、「CSW・地域づくり等の実践的な研修」（37名）が重要とされました。
4.8.	誰もが働きやすい職場環境を構築するために、どのような制度や仕組みが最も重要だと思いますか。（複数選択）	【職場環境】「休暇取得しやすいフォロー体制の構築」（49名）が最も重要とされました。その他、「適切な人事評価制度の運用と給与への連動」（39名）、「職員の意見や提案が経営に反映される仕組みの強化」（36名）が続きました。
4.9.	職員の心身の健康を保ち、ストレスを軽減するために、特に強化すべき対策は何だと思いますか。（複数選択）	【健康維持】最も多い回答は「風通しの良い職場環境づくりとハラスメント防止対策の徹底」（55名）でした。

VI. その他（自由記述）からの主要な意見

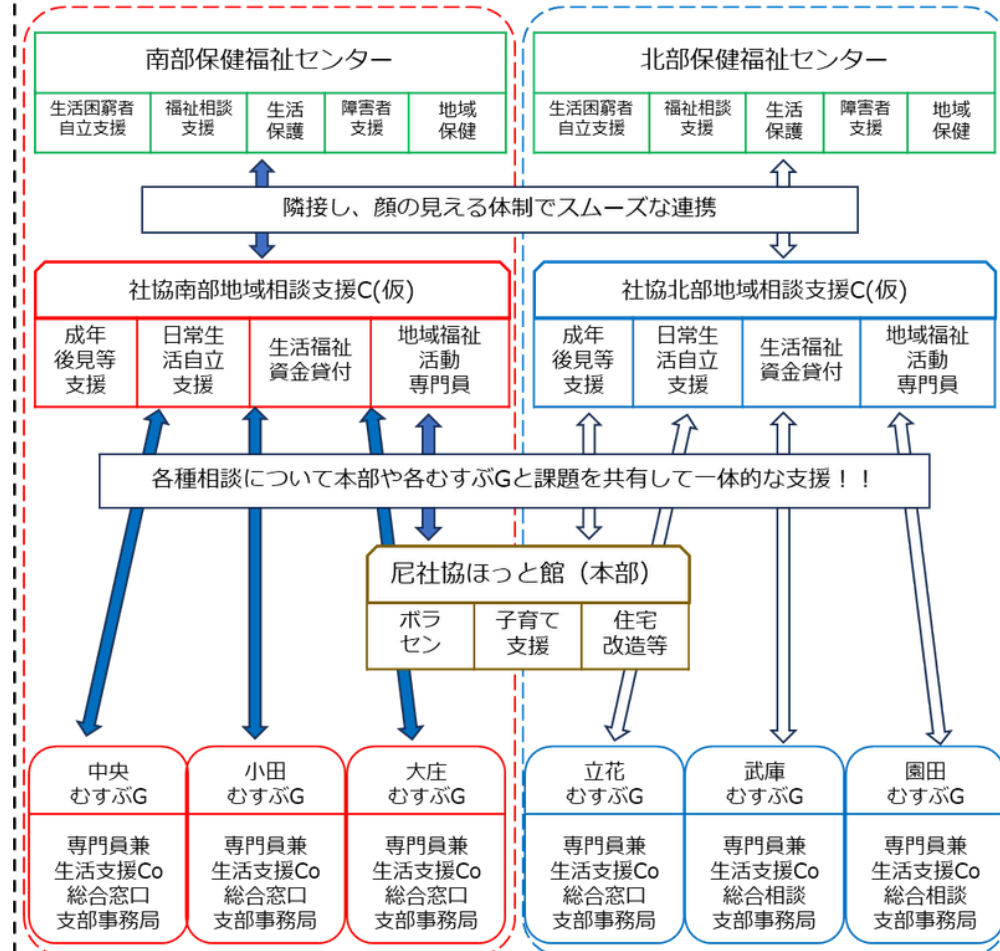
カテゴリ	主要な意見
経営・会計の 透明性	収支、人材育成、連携状況などについて、職員が「自分ごと」として捉える仕組みの必要性。赤字の理由を理解する機会や、不採算事業の見直しを求める声が多い。
介護保険事業の 課題	ヘルパー確保や認定調査件数の増加に関する提案があった一方で、負担を考慮し「撤退も視野に入れるべき」との意見や、全職員が介護保険事業を理解する機会の必要性が挙げられました。
人材・職場環境	離職率や休職者数への強い懸念が見られ、職務限定職員の待遇改善、人事評価の透明性向上、スキルアップ支援の充実が求められています。
計画の実装と共有	計画が形骸化しないよう、定期的な意見交換や、オンラインや業務後など多様な方法での実務への落とし込みを進めるべきとの意見がありました。

複雑化・複合化する地域福祉課題へ包括的に対応できる組織体制へ

【現行】



【将来イメージ一例】



尼崎市社会福祉協議会 統合 SWOT 分析

強み (Strengths)

- 地域との強固な連携とブランド力: 町会等の地域団体や他機関・他団体との強いつながりがあり、地域での信頼と「社協」のブランド力（安心感）が高い。災害ボランティアセンターや共同募金への関与もこの信頼を強化している。
- 多様なサービスと拠点: 多くの支部や後見センターを有し、高齢者部門に強く、ICT化も進んでいる。様々な制度の利用者があり、介護保険外サービスへの連携も容易である。
- 豊富な人材と経験: 経験豊富な職員が多く、離職率も低い。有資格職員も増加傾向にあり、個別の課題を地域課題として捉える支援のノウハウが蓄積されている。
- 確立された内部体制: コンプライアンスに関する各種規程が整備され、介護事業所における BCP（事業継続計画）も確立されている。イメージキャラクター「あまりん」や「社協だより」といった広報媒体も持つ。

弱み (Weaknesses)

- 財政基盤の脆弱性: 公費への依存度が高く、自主財源が少ない。各事業の収支状況が不明確で、職員の収支認識も低い。善意銀行や賛助会員制度の認知度が低い。
- 人材育成と組織運営の課題: 職員の平均年齢が高く、同一業務経験が長い職員が多いため、計画的なジョブローテーションができていない。業務の縦割りで他部署理解が不足し、一部職員への負担が集中している。体系的な研修や次世代育成が追いついていない。雇用区分が多様で、柔軟な組織変更が難しい。
- 広報の課題: 広報専門部署がなく、職員間のスキル差も大きい。統一的な広報ができておらず、社協の幅広い事業内容や存在自体が住民に十分に知られていない。
- 特定の分野や外部連携の弱さ: 若者や障害分野への対応が相対的に弱い。企業や保健部局、障害サービス事業所との連携が不足しており、他団体とのつながりが属人的な傾向にある。外国人・外国語への対応も課題。

機会 (Opportunities)

- 社会情勢の変化への対応: コロナ禍での特例貸付により社協の認知度が向上。また、認定調査業務の増加も見込まれる。単身・外国籍世帯の増加や、高齢者だけでなく居場所を求める人の増加といった社会課題に対応するニーズが高まっている。
- 外部連携の拡大: 福祉部局からの他団体との連携依頼や、子どもの課題に関する連携団体の増加、災害ボランティアの機運の高まりなど、他機関との連携を強化する機会がある。
- 企業や NPO との協働の可能性: 企業の地域貢献（CSR）への関心が高く、クラウドファンディングへの関心も高い。他の社会福祉法人との連携も進展している。
- 情報発信の多様化: SNS やウェブサイトの活用により、遠隔地の利用者家族への情報発信が可能となり、情報メディアの多様化は広報強化の機会となる。県社協や市が実施する研修への参加も可能。

脅威 (Threats)

- 財源と競争の激化: 市の意向による財源変動や最低賃金の上昇、物価高による事業費増加、介護報酬のマイナス改定など、財政面での不安要素が多い。また、競合他社が増加しており、福祉人材の不足も深刻である。
- 地域コミュニティの衰退: 町会等の組織率低下や加入率の減少は、地域コミュニティ維持の困難さに直結し、社協の基盤を揺るがす可能性がある。
- 社会課題の複雑化: 社会課題の複雑化・複合化や、課題を抱える人の多国籍化・多言語化は、職員のスキルや組織の対応力を超える可能性がある。
- 情報化社会のリスク: 情報過多な現代において、誤情報やネガティブ情報の急速な拡散、SNS でのネガティブキャンペーンのリスクがある。「タイムパフォーマンス」を求める若年層への情報伝達の難しさも課題。
- 委託事業の不透明性: 市からの委託料が不適切である可能性や、委託事業の方向性が市に大きく左右される点が懸念される。

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"> ○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へ本部移転 	<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。

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 0B 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
<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 運營業務 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（現在 廃止）</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（現在 廃止）</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>○<u>職員の安定確保</u> 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> 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。 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> 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> 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"> ・あま社協ケアプランセンター ・あま社協ホームヘルプサービスセンター ・あま社協ホームヘルプ相談支援事業所 <p>○同年4月 尼社協ほっと館へ本部事務局移転</p> <p>○同年4月 中期経営計画（第2期）策定（令和5年4月～8年3月）</p> <p>○同年4月 運営グループと企画グループを合わせて企画運営グループに統合</p> <p>○同年8月 あま社協ホームヘルプサービスセンターの特定事業所加算Ⅱ取得</p> <p>○令和6年（2024年）1月 尼崎市と合わせて定年延長制度を導入し、定年年齢を段階的に65歳まで引上げ</p> <p>○同年4月 子ども・家庭支援グループを安心サポート部から地域福祉推進部に移管し、ボランティアグループと合わせてボランティア・こども家庭支援グループに統合</p> <p>施設管理グループを法人マネジメント部から安心サポート部に移管</p>	<p>○8年連続の赤字決算</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>○市総合政策局人件費の見直し</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>○拠点整備に係る費用負担</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>○市健康福祉局人件費の見直し</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> <p>○補助・委託の積算方法の見直し</p> <p>補助金・委託料の見直しについて総合政策局・福祉局と協議し、法人運営に係る人件費、施設維持管理に係る補助金が廃止され、委託料に間接経費10%を積算することとなり、令和7年度から約8,400万円の増額となった。</p>

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">○令和7年(2025年)3月 尼崎市における新型コロナウイルス特定貸付事業レポート(報告書)作成○同年3月 福喜園閉園 | |
|--|--|

用語解説

重層的支援体制整備事業

既存の相談支援等の取り組みを活かしつつ、市民の複雑化・複合化した支援ニーズに対応する包括的な支援体制を整備する事業

BCP（事業継続計画）

Business Continuity Plan の略。災害等の緊急事態が発生した際に、事業の継続や早期復旧を図るための計画

DX（デジタルトランスフォーメーション）

Digital Transformation の略。デジタル技術を活用した業務プロセスや組織の変革

8050 問題

80 代の親と 50 代の子の組み合わせに代表される、長期化するひきこもりと親の高齢化が重なって生じる社会問題

ワークライフ・インテグレーション

仕事とプライベートを対立関係として捉えるのではなく、相互に良い影響を与え合う関係として統合的に捉える考え方

地域共生社会

地域共生社会とは、制度や分野ごとの「縦割り」や「支え手」「受け手」という関係を超えて、市民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会のこと。高齢者、障害者、子どもなど、誰もが地域で孤立することなく、互いに支え合いながら自分らしく活躍できる地域づくりを目指します。

2040 年問題

2040 年問題とは、2040 年頃に日本の人口構造が大きく変化し、特に 85 歳以上の超高齢者が倍増する一方で生産年齢人口が大幅に減少することで、医療・介護などの社会保障制度の維持や地域社会の活力が脅かされると予測される問題群の総称です。

プラットフォーム

プラットフォームとは、多様な主体（市民、関係団体、行政など）が連携し、情報や資源を共有しながら協働して地域福祉課題の解決に取り組むための、中核的かつ基盤となる場や仕組みを指します。

未来につなげる 尼崎市地域福祉づくり

寄付金募集

尼崎市社協では、誰もが暮らしやすい町づくりのために、地域住民や関係機関とともに様々な取組みをすすめており、子育て支援のホームスタート事業やフードドライブ事業は社協の独自の事業として皆さまのご寄付を活用させていただいております。これらの取組みを一緒にすすめませんか？ ご賛同いただける方は、尼社協ほっと館まで直接お越しいただくか、下記のキフフォームからクレジット決済等でお申込み、または下記宛に直接お振込みをお願いいたします。

皆さまの温かいご支援をどうぞよろしくお願いいたします。



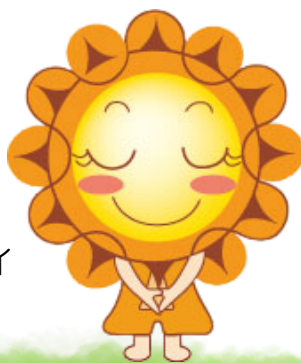
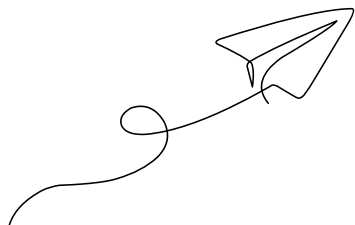
キフフォーム

銀行振込先

尼崎信用金庫 長洲支店

普通預金 0080152

フク) アマガサキシシャカイフクシキョウギカイ
社会福祉法人尼崎市社会福祉協議会



社会福祉法人 尼崎市社会福祉協議会

[住所] 〒661-0033 尼崎市南武庫之荘3丁目24番5号 尼社協ほっと館内

[電話] 06-4950-9043 (代表)



公式WEBサイト

尼崎市社協イメージキャラクター



あまりん

公式ホームページ



Instagram



尼崎市社協の情報を公式SNSで発信しています！
フォローやいいね！はすごく励みになります。
地域福祉の推進を目指して情報など投稿しますので、
ぜひ二次元コードを読み取ってご覧ください。



社会福祉法人
尼崎市社会福祉協議会



memo



memo



尼崎市社会福祉協議会 中期経営計画（第3期）（令和8年3月作成）
発行 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丁目24番5号 尼社協ほっと館内

【電話】06-4950-9043（代表）



公式WEBサイト