



枚方市社会福祉協議会 経営戦略プログラム（第2期）

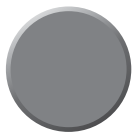


社会福祉法人 枚方市社会福祉協議会
平成24（2012）年3月



目 次

はじめに	1
第1章 策定の背景	
1. これまでの経過	2
2. 目 的	2
3. 計画の位置づけ	3
4. 計画期間	3
第2章 経営戦略プログラム（第2期）で本会が目指すもの	
1. 本会の経営理念	4
2. 取り組みの視点	4
3. 経営戦略プログラム（第2期）の目標	4
第3章 本会の実施事業の現状	
1. 本会が実施している事業	6
2. 各事業の現状と第1期経営戦略プログラムの成果	7
第4章 事業戦略	
1. 「第1群事業～第3群事業」と「第4群事業、第5群事業」の性質の相違	11
2. 第1群事業～第3群事業の目標	12
3. 第4群事業、第5群事業の目標	13
第5章 組織体制の基盤整備	
1. ガバナンス体制の強化	15
2. 事務局体制の充実	16
3. 市民や地域団体等への情報発信機能の強化	18
第6章 財務基盤の確立と基金・積立金の再構築	
1. 財務基盤の確立	20
2. 基金・積立金の再構築	20
第7章 経営戦略プログラム（第2期）の推進に向けて	
1. 計画期間における具体的な取り組み	23
2. プログラムの管理・評価体制	23
参考資料	26



はじめに

枚方市社会福祉協議会は、昭和26年に設立し、平成23年度に設立60周年を迎えました。この間、公共性・公益性の高い団体として、行政機関、地域住民組織、関係団体等と連携し、地域福祉推進を目的とした事業に取り組み、その責務を果たしてきました。

とくに、校区福祉委員会を中心とした「小地域ネットワーク活動」の推進をはじめ、コミュニティソーシャルワーカーを配置しての相談・支援活動や、関係機関・団体のネットワークによる、セーフティネット体制の構築、整備に全力をあげて取り組んできました。

現在、社会を取り巻く状況は、少子高齢化、人口減少、核家族化の進行や単身世帯の増加など、地域における人々の生き方、暮らし方も多様化しています。また、経済不況による失業や雇用環境の変化による就職困難により、生活困難世帯の増加の問題も顕在化してきました。一方で家族や地域におけるつながりも希薄化し、孤独死など、「無縁社会」といわれるような事象も発生し、市民生活を取り巻くさまざまな課題があふれています。

こうしたなか、昨年3月に発生した東日本大震災による災害発生により、その救援や復旧・復興におけるさまざまな活動を通じて、被災地から「人との絆、地域との絆」の大切さが発信され、地域コミュニティなど地域住民組織の必要性がクローズアップされました。全国規模で行われた社協の災害ボランティアセンターへの支援活動についても、今後さらなる取り組みの強化を進めていかなければなりません。

こうした社会情勢を踏まえ、この度、第2期となる「経営戦略プログラム」の策定を進めてきました。今計画では、「さらなる地域福祉の推進を図るための法人経営」と「市民から信頼される組織づくり」を視点に、今後、本会が安定した事業を継続していくための組織、事務局体制の再構築を中心に、社会福祉法人としての公共性、非営利性と、民間の自主性などの性格を再認識し、社協らしさを発揮できる経営基盤の確立を目指します。

今後の地域福祉の推進において、社協が果たす役割や意義が今、問われています。本会が市民から信頼され必要とされる団体として持続していくために「誰もが安心して暮らせる福祉のまちづくり」の経営理念を踏まえ、市民の安心を支える組織として地域の皆さんをはじめ、行政機関、校区福祉委員会や民生委員児童委員協議会、コミュニティ連絡協議会やさまざまな地域団体と協働・連携して、社協が担うべき役割・活動について積極的に取り組んでいくものです。

1 これまでの経過

枚方市社会福祉協議会（以下「本会」という。）は、昭和26年6月の設立以来、今日まで地域福祉を中心とした様々な福祉事業に取り組んできました。この間、福祉を取り巻く環境は大きく変化し、本会を含む社会福祉協議会はそれぞれの時代に応じて組織や事業内容を変化させ、地域福祉の推進を図ってきました。

本会は、昭和44年度から、家庭奉仕員（ホームヘルパー派遣事業）、昭和55年度から、くすの木園を枚方市からの委託により運営を行うなど、比較的早期から事業者として事業を実施してきましたが、平成12年に導入された介護保険制度以降、平成15年に障害者支援費制度（平成18年から障害者自立支援法が施行）、平成18年度には、指定管理者制度が導入されるなど、これまでの市からの委託事業から事業者としてより採算性を求められる事業へと大きく位置づけが変化しました。

本会の実施する事業は、もとより収益を上げる事業構造になっていません。しかし、社会福祉協議会本来の地域福祉を推進するための事業に加え、介護保険制度をはじめとする独立採算事業を安定して継続させるためには、これら事業による採算性の確保と、自主財源の確保に向けた取り組みが不可欠でした。そこで、平成19年3月に、本会の発展強化計画となる「経営戦略プログラム（以下、「第1期プログラム」という。）」を策定し、各事業のより一層の推進と福祉サービスの維持向上、正職員の削減や契約職員の雇用による事業収支の改善、積極的な基金の運用などについての取り組みを設定しました。

しかしながら、平成20年9月に発生した、いわゆるリーマンショックによる世界的な金融危機により、本会が運用してきた基金に多額の損失が生じ、市民の方々をはじめ関係機関、団体からの信頼を損なう結果となりました。その反省に立ち、平成22年度に、第3者機関による経営診断や福祉サービスの第3者評価を実施するとともに、外部の専門家を加えたメンバーにより、資産損失の総括を行い、本会の抱える課題等について分析し、検討の方向性などを示した「報告書～枚方市社会福祉協議会の着実かつ創造的な経営に向けて～」をまとめました。

今般策定した経営戦略プログラム（第2期）（以下、「第2期プログラム」という。）は、その報告書で明らかになった課題の解決を中心に、本会が確実に地域福祉を推進し、より市民から信頼される組織となるため、一丸となって取り組むべき内容について示したものです。

2 目的

第2期プログラムは、社会福祉法で定める地域福祉を推進する組織としての役割と責任に基づき、経営上の課題を整理・分析した上で、その基礎となる法人の経営基盤を強化するための具体的な取り組みを設定し、市民や地域団体等から真に信頼される、より透明性をもった組織運営を行うことを目的とします。

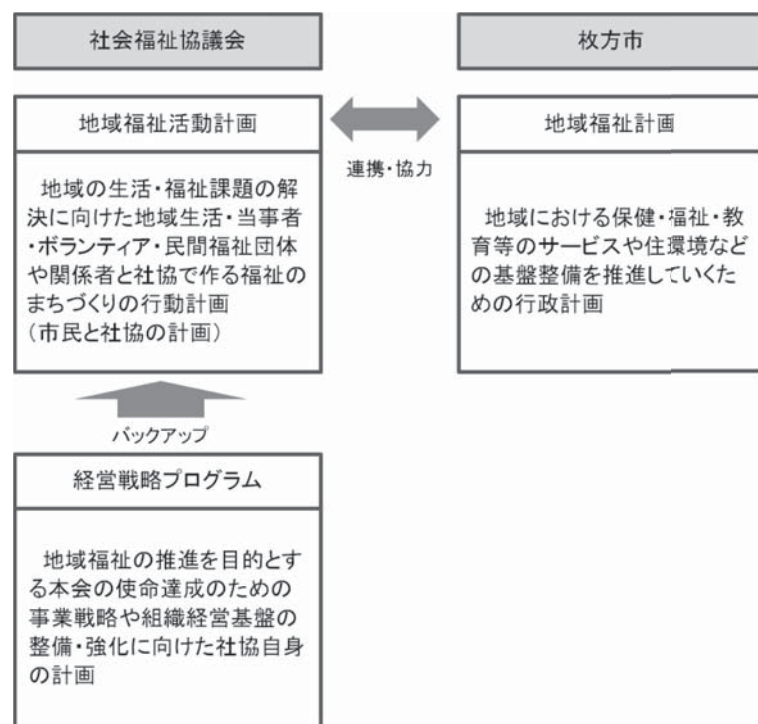
3 計画の位置づけ

本会は社会福祉法第109条に規定される地域福祉の推進を図ることを目的とする組織であることを踏まえ、昭和62年12月に最初の地域福祉活動計画となる「枚方市地域福祉計画※」を策定し、現在は、平成22年から平成26年の5年間を計画期間として、「温かさに出会えるまち～開かれた共生の地域づくり～」を計画の理念とする「第4次枚方市地域福祉活動計画（以下、「活動計画」という。）」を策定し、取り組みを進めています。市においても平成17年に「枚方市地域福祉計画」を策定し、現在は、平成22年から平成26年までを計画期間とする「地域福祉計画（第2期）」を策定し、「みんなが、いつまでも安心して地域で暮らせるように、支え合える地域を創る」を計画の理念とする各施策の取り組みを進めています。

地域福祉の総合的な推進には、双方が策定した計画に基づき、本会と市が連携してそれぞれの役割を果たしていくことが不可欠であり、本会が責任をもってその役割を担うためには、安定した組織運営を行うことが前提となります。そのため、第2期プログラムは、活動計画をしっかりと支えることができるための計画として位置付けています。

※地域福祉を進めていくための計画として本会が昭和62年と平成7年に策定した計画は「地域福祉計画」という名称としていましたが、社会福祉法第107条に基づき、平成17年に枚方市が行政計画として「地域福祉計画」を策定したことに伴い、以降に本会が策定した計画については「地域福祉活動計画」という名称に変更しました。

（図1）計画の位置づけ



4 計画期間

平成24年度～平成28年度の5年間

第2期プログラムは5か年計画を基本としますが、事務局体制など、長期的な視点を要するものについては、平成29年度までの取り組みとします。

第2章

経営戦略プログラム(第2期)で本会が目指すもの

1 本会の経営理念

誰もが安心して暮らせるふくしのまちづくり

本会が各種活動を継続的に推進していくにあたり、第1期プログラムでは、地域で発生する様々な課題に対して、住民主体で課題解決をめざす活動が本会の重要な役割であるとし、「誰もが安心して暮らせるふくしのまちづくり」を目指した活動を行ってきました。この理念は、現在においても本会の重要なテーマであり、引き続き、この経営理念のもと活動を推進します。

2 取り組みの視点

第2期プログラムの推進にあたっては、本会に求められている2つの視点を設定し取り組みを進めていきます。これらの視点は、いずれも欠かすことができない重要な視点であり、常にこれらを踏まえた取り組みを推進していきます。

①さらなる地域福祉の推進を図るための法人経営

地域福祉を推進する中心組織として、市民や地域を主体とした地域福祉の推進を図ります。

②市民から信頼される組織づくり

市民や地域団体等へ本会の活動の内容や組織の運営状況等をわかりやすく伝えるなど、本会が地域福祉を推進するパートナーとしてより信頼されるための組織運営を行います。

3 経営戦略プログラム(第2期)の目標

経営理念や取り組みの視点を踏まえた具体的な活動を推進するため、達成すべき7つの目標を設定し、計画期間内の達成を目指します。

事業戦略

①効果的・効率的な事業実施と意義・役割に即した事業展開

実施事業のさらなる質の向上と新しい事業への取り組みを進めるとともに、本会が担うべき意義と役割を再確認します。

②地域福祉を推進する団体としての連携の強化

地域の多様な住民組織や団体、行政、福祉事業者との、より一層の連携を進めます。

組織体制の基盤整備

③法人ガバナンスの強化

安定した法人経営が行えるよう、理事会に法人経営の専門家の参画を求めるなど、法人の意思決定を行う理事会の更なる強化を行います。

④役割と規模に応じた事務局体制の構築

担うべき役割や組織の規模を踏まえ、多様な任用形態の職員体制により総人件費を抑制するとともに、効率的な事務局体制を構築します。

⑤活動内容や経営状況の積極的な情報発信

活動内容や経営状況を広く市民や地域団体等にわかりやすく伝え、活動や経営状況のより一層の透明化を図ります。

財務基盤の確立と基金・積立金の再構築

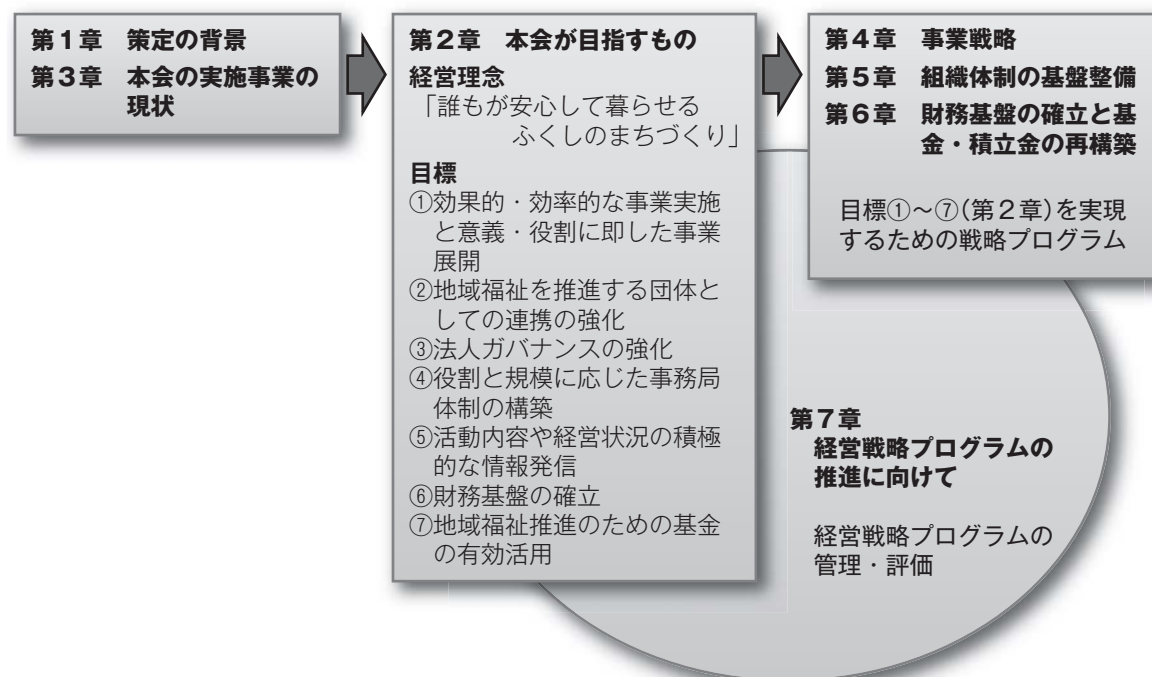
⑥財務基盤の確立

必要な財源の確保と適切な財務管理を行うことにより財務基盤を確立し、安定した法人経営を行います。

⑦地域福祉推進のための基金の有効活用

安全性を重視した基金の運用を行い、より一層の地域福祉を推進していけるよう基金の設定目的や活用等を見直し、透明性を重視した基金の有効活用を行います。

(図2) 第2期プログラムフロー



第3章

本会の実施事業の現状

1 本会が実施している事業

本会は地域福祉の推進を目的に、現在33の事業を実施しています。事業の検証にあたっては、実施事業の性質が一律でないため、性質ごとに5つに分類した上で、検討しました。（表1）

第1群「地域福祉としての性格が強い事業」、第2群「公益性・公共性の高い事業」、第3群「団体事務局業務」に属する事業は社協の本来事業として法律上定められているもの、あるいはこれに準ずると想定される事業とし、本会が地域福祉の推進を図っていくにあたり中心的な役割を果たしている事業またはそれに関連する事業です。第4群「障害者自立支援法等に基づく自主事業」、第5群「指定管理事業」は、他の事業者でも実施が可能ですが、本会が実施するにあたっては地域の福祉事業者や団体などと連携し、枚方市域の福祉を支える役割を担っている事業です。

（表1）本会が実施する事業の分類

事業の性質	事業名	事業の性質	事業名
第1群 地域福祉としての 性格が強い事業	小地域ネットワーク活動推進事業	第4群 障害者自立支援 法等に基づく自 主事業	居宅介護等事業
	コミュニティソーシャルワーカー (CSW) 配置促進事業		移動支援事業
	ボランティア活動推進事業		共同生活援助・介護事業
	献血推進事業		地域活動支援センター事業
第2群 公益性・公共性 の高い事業	福祉サービス利用援助事業		障害児等療育支援事業
	生活福祉資金貸付事業		障害者相談支援事業
	住宅手当緊急特別措置事業		障害者活動支援事業
	善意銀行運営事業		日中一時支援事業
	災害時要援護者避難支援事業	第5群 指定管理事業	地域包括支援センター事業
	自殺予防対策事業		総合福祉会館管理運営事業
	住宅改造助成調査事業		総合福祉センター管理運営事業
	乳児家庭全戸訪問事業		くすの木園(生活介護)管理運営事業
第3群 団体事務局 業務	父子家庭日常生活支援員派遣事業		
	民生委員児童委員協議会		
	保護司会		
	赤十字奉仕団		
	ひとり暮らし老人会連絡会		
	福祉団体連絡会		
	地区募金会		
	精神保健福祉推進協議会		
	地域共同作業所連絡会		

2 各事業の現状と第1期経営戦略プログラムの成果

(1) 第1群事業「地域福祉としての性格が強い事業」

小地域ネットワーク活動推進事業	コミュニティソーシャルワーカー（CSW）配置促進事業
ボランティア活動推進事業	献血推進事業

第1群事業は、地域福祉を推進する組織として本会が実施する中心的な事業分野であり、校区福祉委員会やボランティア活動の推進など、市民や地域が主体となった各種の地域福祉活動を展開している事業で、第1期プログラムにおいても「拡大」あるいは「継続」方針として取り組みを進めてきました。

小地域ネットワーク活動推進事業は、校区福祉委員会が主な活動主体になり「個別援助活動」や「いきいきサロン活動」「子育てサロン活動」「世代間交流活動」など、幅広い活動を行っています。これらの活動は、既に地域に定着しているだけでなく、活動の幅や量も増加しています。

コミュニティソーシャルワーカー配置促進事業では、本会が4人のコミュニティソーシャルワーカー（CSW）を配置し地域の総合相談窓口として、地域から寄せられる様々な個別相談に対応しています。本事業は本会でなくとも実施可能ですが、本会の内部組織である校区福祉委員会や地域の民生委員・児童委員、また、福祉サービス利用援助事業や地域包括支援センター、地域活動支援センターとのネットワークを活用した事業の実施が可能となることで、ニーズが増加している個別の相談支援にも効果的な取り組みが可能となります。コミュニティソーシャルワーカー（CSW）が小地域ネットワーク活動推進業務を兼ねることにより、業務の幅が広がり効果的な支援を可能にするものの、1人が担当する地域の広さが課題になっています。

ボランティア活動推進事業は、本会の独自事業として、ボランティアの育成やコーディネートなどを総合的に行っており、毎年、災害ボランティアセンター設置運営シミュレーションを実施するなど、災害時にも適切に対応できる体制を整えています。

これら第1群に位置づけされる事業のほとんどは、大阪府や枚方市からの委託事業、補助事業であり、事業年度終了後、収支の精算を行う仕組みになっています。基本的に収支差額は発生しませんが、ボランティア活動推進事業については第4群、第5群に位置づけている事業の収益が運営を支えています。

(2) 第2群事業「公益性・公共性の高い事業」

福祉サービス利用援助事業	生活福祉資金貸付事業
住宅手当緊急特別措置事業	善意銀行運営事業
災害時要援護者避難支援事業	自殺予防対策事業
住宅改造助成調査事業	乳児家庭全戸訪問事業
父子家庭日常生活支援員派遣事業	

第2群事業は、長引く経済不況による貧困問題、児童や高齢者、障害者に対する虐待や権利侵害、自殺者の増加などの社会問題や、自然災害に伴って発生する諸問題に対応することを目的としており、公益性・公共性が高いセーフティネットに関わる事業です。第1期プログラム

ではいずれも「拡大」あるいは「継続」方針として取り組みを進めてきた事業と新たに実施した事業とがあります。

災害時要援護者避難支援事業、生活福祉資金貸付事業は、民生委員・児童委員による訪問や相談、地域との調整を前提としている事業であり、民生委員児童委員協議会の事務局を担当している本会が実施することで、効率的な事業運営を可能にしています。

その他の事業についても、本会が実施する相談事業から利用に結びつくなど、他の事業との連携により、効果的な事業の実施が行っていますが、福祉サービス利用援助事業や生活福祉資金貸付事業の相談者数は、増加しているにもかかわらず、相談体制を充実させるための財源は不安定な状況となっています。

これら第2群に位置づけされる事業は、枚方市及び大阪府社協（以下「府社協」という。）からの委託事業、補助事業となっており、事業年度終了後の収支や実績により精算を行う仕組みになっています。

なお、住宅手当緊急特別措置事業は、国の緊急雇用対策事業の一環として枚方市から受託していますが、制度自体が平成24年度で終了する予定となっています。

(3) 第3群事業「団体事務局業務」

民生委員児童委員協議会	保護司会
赤十字奉仕団	ひとり暮らし老人会連絡会
福祉団体連絡会	地区募金会
精神保健福祉推進協議会	地域共同作業所連絡会

第3群は民生委員・児童委員や保護司という特別公務員や公益的な活動を行う団体及び、本会が組織化を支援してきた各種団体の事務局を担っています。第1期プログラムでは精神保健福祉推進協議会事務局業務を除いては「拡大」あるいは「継続」方針として取り組んできた事業と新たに実施した事業とがあります。

精神保健福祉推進協議会事務局業務は、第1期プログラムでは「見直し」としていましたが、昨今の自殺者やうつ病患者の増加により市民の関心が高まる中、事業の継続を図ってきました。加えて、平成21年度から同事務局業務の一つである「こころの電話相談室」との連携により、自殺予防対策事業（ひらかたいのちのホットライン）を実施しています。

民生委員児童委員協議会や赤十字奉仕団、地区募金会は歴史的にも社協との関わりが深く、また平成21年度に市から受託した、枚方・交野地区保護司会も、本会が事務局を担うことにより、地域福祉を推進する本会のパートナーとして、効果的な連携が期待できます。本会が各団体の事務局業務を行い、連携の一助を担うことは、地域福祉を推進するために必要な役割と考えています。

しかし、ひとり暮らし老人会連絡会や福祉団体連絡会、地域共同作業所連絡会は、本会が組織化や会の運営にも関わっていますが、新たに組織されている他の当事者団体やNPO団体などとの連携は十分に行えていません。

事務局業務に当たっては、比較的多くの正職員を配置しており、長期的な事務局人員体制を考えた場合、効率的な職員配置について検討する必要があります。これら事業の収支についても、第1群の事業と同様に事業年度終了後、精算を行う仕組みとなっています。

なお、地域共同作業所連絡会は、障害者自立支援法による新体系への移行により、平成23年度をもって解散する予定です。

(4) 第4群事業「障害者自立支援法等に基づく自主事業」

居宅介護等事業	移動支援事業
共同生活援助・介護事業※	地域活動支援センター事業※
障害児等療育支援事業※	障害者相談支援事業※
障害者活動支援事業※	日中一時支援事業※
地域包括支援センター事業	

※の事業は、「地域支援センターゆい」で実施しています。

第4群の事業は、障害者自立支援法や介護保険法に関連する事業であり、本会が事業者として自主的に実施しているものです。第1期プログラムでは居宅介護等事業、移動支援事業を除いては「拡大」あるいは「継続」方針として取り組んできた事業です。

居宅介護等事業及び移動支援事業は第1期プログラムでは、法改正による大幅な収支の赤字が見込まれ見直しの対象としていましたが、その後の報酬単価の改正や自主的な経営努力により収支状況の改善を図るとともに利用者の生活を支える責任を果たすため、事業を継続してきました。

「地域支援センターゆい」は、市内に設置されている6つの障害者生活支援センターの1つを担っています。相談業務をはじめとする各種の事業を1か所で総合的に実施することで、利用者や相談者のニーズに応えやすくなり、きめ細かな対応が可能となるなど効果的な運営を行っています。

また、地域包括支援センター（高齢者サポートセンター）は市内13か所のうち2か所を担当し、校区福祉委員会等、地域のネットワークを生かしながら、地域懇談会を実施するなど積極的な取り組みを行っていますが、介護予防支援の利用者も増加し、配置することが求められている主任ケアマネジャーや保健師の確保が困難になるなどの課題があります。

収支状況では、第4群の事業は独立採算が求められる事業であるため、各事業に収支差額が生じるとともに、法改正や外部事業者との競合など、経営環境の変化により収支差額が変動するリスクがあります。法人の事務的な管理費用をはじめとする間接経費を含めた収支差額は、約半数の事業で赤字となっているため、継続的に各事業の収支状況の改善を図っていく必要があります。

なお、障害児等療育支援事業は、平成23年度をもって終了する予定です。

(5) 第5群事業「指定管理事業」

総合福祉会館管理運営事業	総合福祉センター管理運営事業
くすの木園（生活介護）管理運営事業	

第5群事業は、従来枚方市からの委託事業でしたが、平成18年度の指定管理者制度導入以降、本会が指定管理者として受託している事業で、第1期プログラムでは、くすの木園管理運営事業を除いて「継続」方針として取り組んできました。

平成18年3月に枚方市が策定した「枚方市構造改革アクションプラン」では、「くすの木園」の民営化が明記されていたため、くすの木園管理運営事業について、第1期プログラムでは、早急な方針検討の必要性から「見直し」としました。しかし、平成20年10月に改定された「枚方市構造改革アクションプラン（改訂版）」では、「民営化も含め、周辺施設と一体的にあり方を検討する」という内容に変更されたため、事業者として利用者の生活を支える責任からも事業を継続してきました。

本会が受託運営している3施設のうち、「総合福祉会館」「総合福祉センター」は公募により、「くすの木園」については、特定により選定されていますが、今後も必ず指定管理者となることが約束されたものではありません。また、「くすの木園」については指定管理料ではなく、障害者自立支援法に基づく「生活介護」の介護給付費収入による運営となるため、利用者数や出席率に大きく影響を受けるなど、収支リスクが大きい事業となっています。今後、市が具体的な民営化等の内容を示した場合には、事業継続の可否について、再度その方針を検討する必要があります。

本章は、第2期プログラムの目標のうち、「事業戦略」①効果的・効率的な事業実施と意義・役割に即した事業展開、②地域福祉を推進する団体としての連携の強化、の実現を図る戦略です。

1 「第1群事業～第3群事業」と「第4群事業、第5群事業」の性質の相違

本会が実施する事業は、その性質により5つのグループに分けて検討してきましたが、この中でも第1群事業「地域福祉としての性格が強い事業」、第2群事業「公益性・公共性の高い事業」、第3群事業「団体事務局業務」と第4群事業「障害者自立支援法等に基づく自主事業」、第5群事業「指定管理事業」では事業を取り巻く環境に大きな差異があります。

(1) 事業の位置づけ

第1群から第3群に整理している事業は、本会が実施すべきことが定められている事業やこれに準じる事業であり、基本的には大阪府、枚方市、府社協からの委託事業や補助事業となっています。このため、行政等が事業の廃止を判断しない状況で本会が事業から撤退することは、地域福祉の推進を阻害するものと考えられます。

一方、第4群、第5群の事業は本会が自主的に実施している事業であり、本会でなくとも他の福祉事業者や団体が同様な事業に取り組んでいます。そのため、事業の継続の検討にあたっては、他の事業者の状況など、事業の経営環境を継続的に把握し、本会の果たすべき役割に留意した上で判断する必要があります。

(2) 財務の状況

第1群から第3群の事業は、基本的に委託事業や補助事業であり、大きな収支差額が発生することは想定されていません。ただし、事業にかかわる間接経費は市の補助金や第4群、第5群事業の収益によりまかなわれています。

第4群、第5群事業は、介護保険法や障害者自立支援法、指定管理者制度に基づき本会が自主的に実施している事業であり、介護・福祉に関する法制度の変更や利用者の増減等によって収支も増減する可能性があります。

こうした状況の中で、長期間にわたって収支状況が改善されない事業を運営し続けることは、法人の持続的・安定的な経営に支障が生じることになりかねません。そのため、第4群、第5群の各事業についても、本会が果たすべき役割だけでなく、収支構造についても十分に把握するとともに、継続的な改善努力を行っていく必要があります。

2 第1群～第3群事業の目標

(1) 既存事業の質の向上

現在実施している事業は、地域福祉やボランティア、セーフティネットに関するものの他、団体事務局や募金関係など、公共的・公益的な性格が強く、本会によるこれらの事業の実施を通じて市民や地域福祉関係者、各種団体や行政が担う地域福祉を推進することに貢献する事業です。したがって、単にそれぞれの事業を継続するだけでなく、その事業の利用者である個人・団体及び地域の状況等の変化に留意し、市民や関係団体等にアンケート調査等を実施することにより、さらなる事業の質の向上に取り組むとともに、満足度の向上を図っていきます。加えて、実施事業の効果を客観的に評価する仕組みも構築します。

第1群から3群事業の中で、現段階で早急に充実すべき必要性が高いものとして、福祉サービス利用援助事業があげられます。この事業は、判断能力が十分でない人を対象として金銭管理などを含む相談支援を行うもので、利用希望者の増加が顕著となっているものの、現状ではその全てを受け入れる体制が整っていないため、待機者が30人を超えています。まずは、この待機者の解消を図るべく、具体的な対策を講じていきます。

第1群から第3群事業は、収支差額は基本的に生じませんが、今後も継続して期待される役割を十分に果たしていくため、事業をより効果的・効率的に実施するために必要な委託金額や補助金額について行政等と継続的に意見交換を行っていきます。

(2) 新しい事業への取り組み

本会が市民からの信頼を深めるためには、社会や地域に求められる本会にしか実施できない役割を果たすことが必要です。

特に、地域福祉の推進にあたっては、事業の質の向上だけでなく、これを直接的に担っている関係団体やボランティアまたは、福祉事業者の更なる積極的な参加を求めることが必要です。この一つの方策としては、新たに組織されている福祉関係団体や施設、NPOなどとの積極的な連携を図ることにより、組織会員制度の充実に取り組むとともに、施設の種別を超えた連携や、地域とのつながりを新たに構築するために、府社協が府内の市町村社協とともに進めている地域貢献委員会（仮称）の設置を、本会も進めていきます。

また、これから取り組むべき事業としては、本会が福祉サービス利用援助事業や地域包括支援センター事業、地域活動支援センター事業を通じて一定の役割を果たしている市民の権利擁護（成年後見制度など）への取り組みがあげられます。特に、認知症高齢者や知的障害者、精神障害者の権利擁護に関する取り組みについては、現時点で実施している支援団体は極めて少ない状況です。昨今、成年後見の申立件数が大幅な増加傾向にあるものの、主要な成年後見人の役割を担う家族や親族による成年後見人の数は伸び悩んでおり、地域福祉の推進を図っていく上で、本会が、どのような役割を果たしていくか、今後の方向性を検討する必要があります。

また、成年後見制度のみならず、環境の変化に応じた事業を研究し、積極的に取り組んでいくことこそが社会福祉協議会の基本姿勢であると考えています。その上で地域福祉を取り巻く環境の変化を把握し、市民が求める新たな事業を実施することを可能とする体制を整備し、その実現を図ります。

これら新しい事業への取り組みが、本会の存在意義を更に高めるものと考えています。

3 第4群事業、第5群事業の目標

(1) 本会が担うべき意義と役割の確認

第4群、第5群に属する事業は、本会のみならず、他の事業者も実施しています。その中で、あえて本会が実施するには、地域との連携や先駆的な取り組みなど、特別な意義を踏まえる必要があります。本会は他の事業者と競合するのではなく、連携を通じて枚方市内の福祉サービスの質の向上、量の充実を図っていく役割を果たす必要があると考えています。

本会の居宅介護等事業のうち障害者ホームヘルプサービスは、市内事業者の14%のシェアを有し、事業規模が大きい（市内第2位）ところが特徴です。したがって、小規模な事業所では対応が困難なケースなどを本会が積極的に受け入れるとともに、同性介護など質の高い取り組みを行っている点を重視する必要があります。

これらの事業については、福祉サービスを取り巻く状況を十分に把握し、本会も積極的に人材の確保・育成を行うことにより、事業提供者として一定の役割を担いますが、本会でなくとも他の事業者によるサービスの提供が期待される場合には、その役割を見直します。利用希望者が増加し、利用者のニーズも多様化する中、本会の事業提供能力には限界があるため、他事業者との連携を通じてサービスの均一化を図るなど市域全体のサービス提供能力の向上に貢献することを目指します。

その他の事業についても、地域支援センターゆい、地域包括支援センターの相談支援を充実するなど、第1期プログラムの方針を継続しつつ、本会が担うべき役割に留意しながら進めていきます。

(2) 効率的な事業実施体制の構築

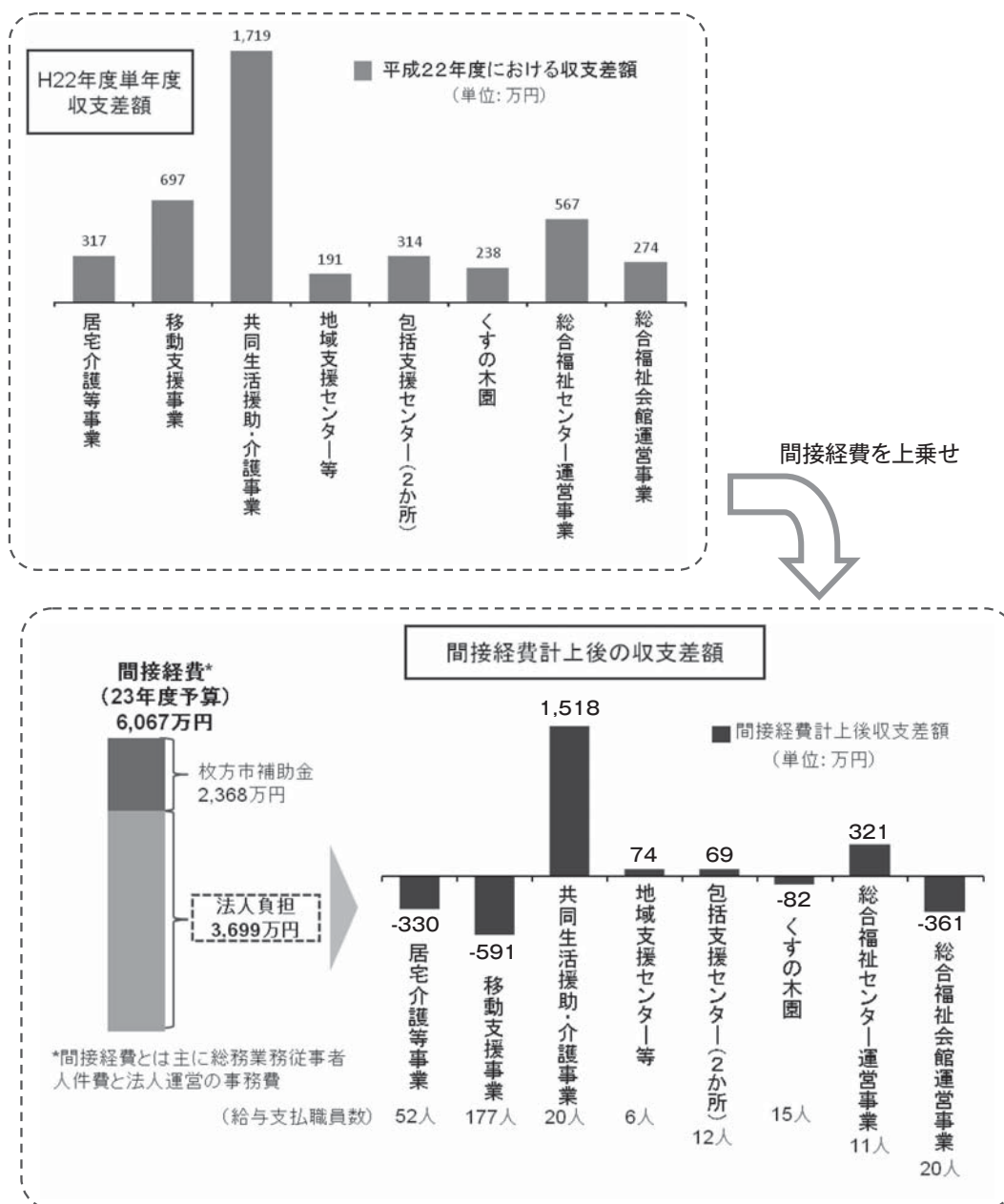
第4群から第5群の事業は多数の利用者に事業を提供しているため、当面は安定して事業を継続することが必要と考えています。

しかし、居宅介護等事業は、本会が同性による介護を推進していることから、一定数の男性ヘルパーが必要であるにもかかわらず確保が困難なため、正職員ヘルパーの恒常的な超過勤務が生じ、事業を継続する上で大きな課題となっています。また、居宅介護等事業のヘルパーに限らず、正職員と常勤契約職員の業務内容の差が小さくなっていることから、待遇面での格差も課題となっています。

各事業の平成22年度単年度の収支状況は、すべてプラスとなっていますが（図3上グラフ）法人運営の間接経費を含めると、約半数の事業が赤字となります（図3下グラフ）。なかでも居宅介護等事業は同性介護の維持による正職員ヘルパーの超過勤務が収支状況を圧迫しており、早朝・夜間に対応できるヘルパーの確保が困難な状況が、さらなる収支悪化の悪循環を生み出していると考えられます。このため、多様な任用形態による体制の効率化や、正職員ホームヘルパーを減員し常勤の契約職員ヘルパーを配置するなどの方策を早期に実施するため、これら課題の改善を確実に図るための計画を作成し、積極的な取り組みを進めます。

なお、収支状況が厳しくなっている事業だけでなく、すべての事業において継続的な収支状況の改善に取り組む必要があります。特に指定管理事業においては、効率化を図り、収支状況が一層改善することが、事業者選定時における競争力の強化にもつながると考えています。

(図3) 第4群・5群事業の収支状況



☆上段グラフは平成22年度決算における各事業の単年度収支差額です。本会ではこれらの資金をもって法人経営にかかる経費(間接経費)をまかなっています。下段グラフは、上段グラフの収支差額に決算額と職員数をもとに単純に比率按分した間接経費を含めた収支差額を表したもので、下向きのグラフが上向きのグラフを上回ると赤字経営に陥るということです。

本章は、第2期プログラムの目標のうち、「組織体制の基盤整備」③法人ガバナンスの強化、④役割と規模に応じた事務局体制の構築、⑤活動内容や経営状況の積極的な情報発信、を図る戦略です。

本会が実施する事業の充実を図り推進していく上では、経営基盤の整備を行う必要があります。

第1期プログラムでもガバナンス体制の強化を図ってきましたが、第2期プログラムでも更なる体制の強化を図ります。事務局体制についても、平成29年度までに正職員11人が定年退職を迎える予定であり、安定した経営を維持するためには、様々な手法により事務局体制を構築していく必要があります。このため、正職員の採用・再雇用制度・人材育成などについて人事計画を策定し充実させるとともに、より一層の経営の透明性や地域福祉の推進を図るため、市民や地域団体等へ情報提供機能の強化を図ります。

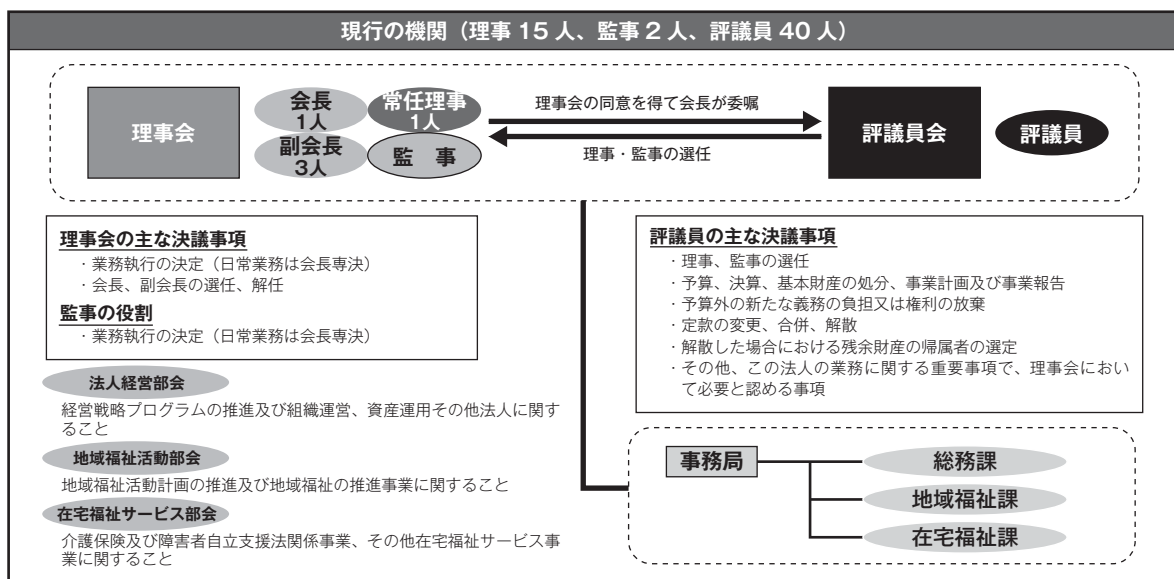
1 ガバナンス体制の強化

(1) ガバナンス体制の現状

本会の理事・監事、評議員は、「役員及び評議員の選任等に関する規程」で組織会員の5区分(住民代表的な団体、福祉施設・機関・団体、当事者団体、関連分野・団体、行政機関)及び学識経験者から選任することを定めています。手続きとしては、各団体から推薦され、理事会・評議員会で議決を得た上で会長が委嘱しています。全体としては図4のようになっています。

本会は、第1期プログラムにおいて、理事・評議員体制の改革を挙げ、部会制の導入による3部会(法人経営・地域福祉活動・在宅福祉サービス)を理事会に設置し、理事・監事、評議員の定年制及び在任期間の制限を導入しました。

(図4) 現在のガバナンス体制



(2) ガバナンスにおける課題

理事会を構成する理事は、地域の住民組織や福祉関係団体など、本会の組織会員と学識経験者から選任しているため、様々な立場や経験から幅広い意見を取り入れることができるというメリットがあります。第1期プログラムにおいては、理事・評議員体制において、専門分野別に集中した議論を行うため、3部会制を導入し、強化を図ってきました。しかし、主に独立採算が求められる自主事業については、専門性が高く、今後法人経営を管理していく上でリスクマネジメントを行っていくことが求められます。また、常務理事以外の理事については無報酬となっており、リスクに対する事業運営上の経営責任をどこまで果たすことができるのかといった課題があります。

(3) ガバナンス強化に向けた目標

本会は、地域福祉やセーフティネットなど多数の公共的・公益的事業を実施する福祉の専門機関であると同時に、市内で比較的大規模な障害者福祉事業を実施している事業体であることから、枚方市の社会福祉において相応の責任を有していることを自覚しています。このような責任を果たす前提として、安定した法人の自立経営を行う必要があることから、より強化したガバナンス体制を構築します。

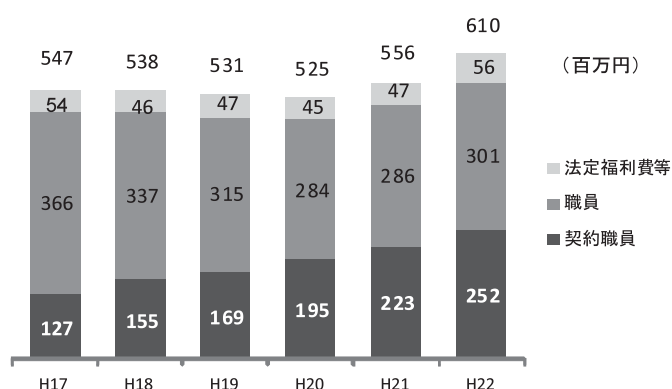
これらを受けて、まず現在の役員が有する様々な経験やノウハウをさらに本会の運営に発揮してもらえよう環境づくりに取り組み、理事や監事、評議員間で、本会の経営方針や情報のさらなる共有化を進めます。また、リスクにも対応できるよう理事会に法人経営の専門家の参画を求めています。

2 事務局体制の充実

(1) 事務局体制の現状

本会の人件費は、過去5年間では5～6億円程度で推移していますが、以前と比べると正職員と契約職員の比率が大きく変化し、契約職員の比率が増えています(図5)。これは、自立経営の促進を図るため、正職員の退職不補充によって人件費を抑制する一方、契約職員の採用によって、拡大した事業を支えているためです。また、正職員の年齢構成は50歳以上が41%と、高齢に偏っており、平成29年度までに正職員11人(内9人管理職)が定年退職する見込みとなっています。

(図5) 事務局員と人件費の推移



※出向職員については出向先で人件費を負担

職員数(人)	H17	H18	H19	H20	H21	H22
正職員	47	44	43	41	41	41
(内他法人に出向)	(3)	(2)	(2)	(2)	(1)	(0)
市派遣職員	7	2	1	—	—	—
契約職員	84	101	108	133	138	138
合計	138	147	152	174	179	179

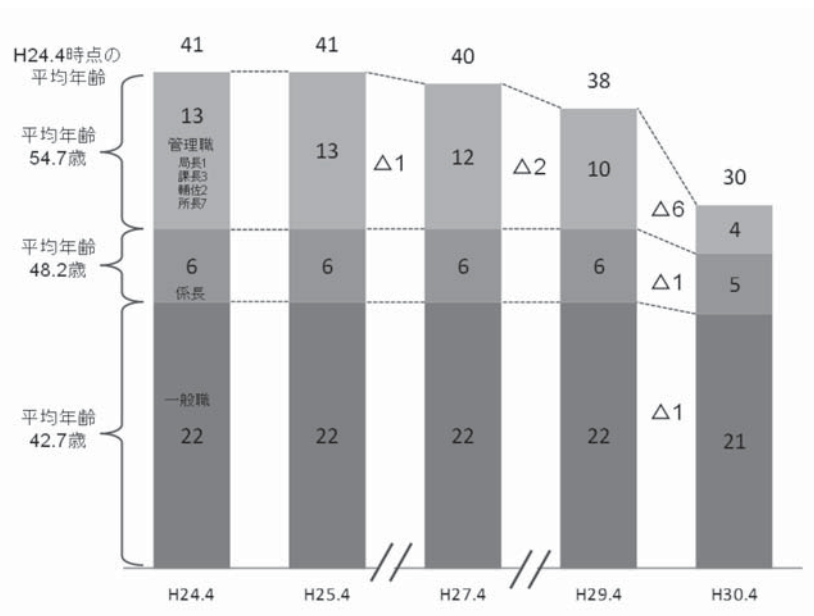
(注) 図表の数値は百万円以下を四捨五入しているため端数の関係で数値が合わないことがあります

(2) 事務局体制の課題

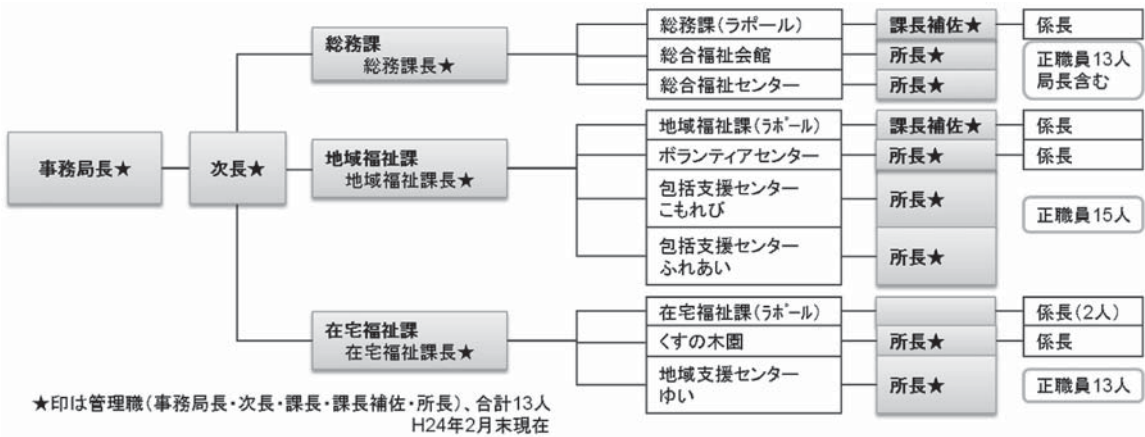
第2期プログラムを確実に推し進めていくためには、事務局体制の充実が非常に重要となります。平成18年度からの障害者自立支援法の施行や、指定管理者制度の導入により、市の委託事業として実施していた施設管理事業が独立採算による運営となり、正職員に替えて多くの契約職員を採用し運営体制の見直しを行ってきました。しかし、平成28年、29年度末には正職員の4分の1の退職が見込まれる中、このままでは、将来的に法人を持続運営していくための管理体制や人員体制に支障を来すことになり、安定した事業の継続に影響が生じてくるものと思われます。こうした事態を避けるため、さらに事務局体制の見直しが求められます（図6・7）。

また、第2期プログラムの確実な推進のためには、従来事務局で行っていた経営戦略プログラムの進行管理体制を強化し、また事業を取り巻く外部環境の情報を収集していくことも求められるため、これらにも十分に配慮した体制を構築する必要があります。

(図6) 定年退職者の推移



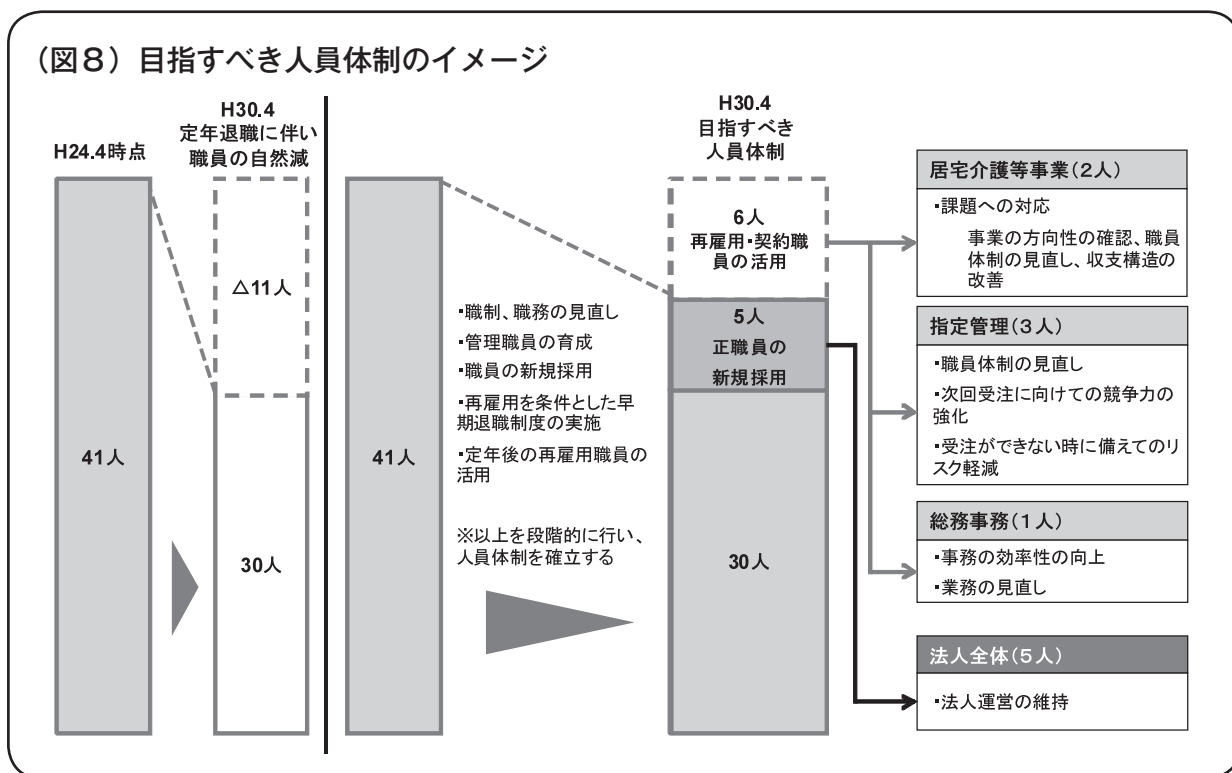
(図7) 事務局組織図



(3) 事務局体制の再構築に係る目標

平成29年度までに正職員11人が定年退職となることから、居宅介護等事業や指定管理事業、総務課業務の人員配置の見直しなど、各事業の効率的な職員配置についても十分な検討を行い、再雇用を条件とした早期退職制度の実施や、経験豊富な職員が定年退職した後の再雇用、専門知識を有する契約職員の採用を行うことによって、正職員6人分に相当する職員を配置します。また、継続して安定した法人経営及び事業運営を実現していくための新たな担い手として5人の正職員を段階的に採用することによって、平成29年度までに事務局を正職員35人体制とし、現行の事業運営機能の維持を図りながら総人件費を抑制した、より効率的な執行体制を構築します（図8）。

これらを第2期プログラムで実現していくために、平成29年度までの人事計画を早急に策定し、事務局人員体制の再構築にあわせて職員の能力や意欲の向上を図るための人材育成の推進、ジョブローテーションなども実施していきます。



3 市民や地域団体等への情報発信機能の強化

(1) 情報発信の現状

本会の活動に関する情報は、市内全戸に配布している広報紙「社協だより」を中心に発信を行っています。また、事業報告や財務に関する情報についても、事務所での閲覧だけでなく、「社協だより」や、本会が開設し運営しているホームページにも公表するなど、積極的な情報発信に努めています。

(2) 情報発信の課題

「社協だより」は全戸配布しているものの、年に4回の発行となり、必要な時期に必要な情報を発信することに限界があるだけでなく、本会の活動に関心がない市民や団体からは、読

まれない状況にあります。また、財務に関する情報等については、ホームページでも公表していますが、社会福祉法人の会計基準に基づく帳票での提供としているため、内容が伝わりにくく、市民の目線に立ったわかりやすい情報の発信を行う必要があります。

(3) 情報発信の強化に向けた目標

地域福祉の推進のため、市民や地域団体等へ本会と連携した地域福祉への参画を求めるには広報機能の強化が不可欠です。また、これまで以上に透明性のある組織の運営を行うためには、本会がどのような活動を行い、どのような経営状況にあるのかをわかりやすく情報発信する必要があります。

例えば、地域の協力により実施している住民会員募集や歳末たすけあい募金運動は、集められた会費や募金を、社会福祉に関する活動のために広く活用しています。これらは、地域福祉を推進するための重要な財源であるにもかかわらず、近年、減少傾向が続いています。今後、住民会員や各種募金運動を含む本会の活動に、市民や地域、関係団体等から、より積極的な協力をいただくためには、会費等の使途を効果的に伝えとともに、本会が期待されている機能や役割を把握するために必要なアンケート調査等を実施します。

これらを進めるためには、本会が積極的な情報を発信するだけでなく、聞きとるための新たな仕組みをつくり、情報を双方向でやりとりする力を高め、市民が求める情報を把握し、提供する役割を強化します。

本章は、第2期プログラムの目標のうち、「財務基盤の確立と基金・積立金の再構築」
⑥財務基盤の確立、⑦地域福祉推進のための基金の有効活用、の実現を図る戦略です。

1 財務基盤の確立

(1) 財務構造

介護保険制度が始まって以降、福祉サービスが措置から契約に変わり、社会福祉の分野にも競争原理がもたらされたことにより、従来から本会が実施していた事業も採算性を求められるものへと大きく位置づけが変化しました。第2期プログラムでは、これら外部環境の変化に対して、第3章で事業の現状、第4章・5章では事業と経営基盤の課題と戦略について述べてきました。

本会の財務構造は、行政等からの委託・補助事業で基本的に収支差額が発生しないものと、サービス給付費や指定管理料を収入源に、独立採算で収支差額が発生するものに大きく二分できます。特に独立採算の事業は、利用者数や利用時間の増減、法改正や制度変更による給付費の見直しによる収支の変動というリスクを抱えています。本会が実施する事業の目的は、もともと利益を追求することではなく、支援を必要とする人に信頼されるサービスを広く提供することにあります。同時に、市民が必要とする新たな取り組みを先駆的に行い、社協としての役割を果たすための財源を確保するためには一定の事業収益を出していく必要にも迫られています。

(2) 財務基盤の強化に向けた目標

本会の主な財源は、大阪府や枚方市、府社協からの委託料や補助金、会費、共同募金配分金、寄付金及び介護保険や障害者自立支援法に関連する事業収入があります。これらの収入により、安定した法人経営を行うためには、適切な財務管理のもとでの事業運営が必要です。そのために、予算執行体制や資金管理体制などを強化することで経営管理能力の向上を図ります。また、各事業の運営に必要な資金量を適正に把握し、費用対効果の視点から事業の見直しを行うとともに、必要な財源を確保した上で安定した事業運営が行えるように、第2期プログラムの進管理においても精査していきます。

財務基盤の安定を図るため、今後も指定管理事業や委託・補助事業を確保するとともに、独立採算事業についても適正な収益の確保に努めます。加えて、住民会員の拡充を図り、校区福祉委員会を中心とした地域福祉活動の財源確保も図るとともに、福祉に関する先駆的・開拓的な取り組みを進めるための事業経費や財源を明確にし、安定的に確保していきます。

2 基金・積立金の再構築

(1) 保有する基金・積立金

本会は、寄付金や各事業年度の事業収支を財源に基金（社会福祉基金、地域福祉活動基金、ボランティア基金）、運営資金積立金を保有しています（表2）。第1期プログラムではこれらの運用を図り自主財源の確保を強化することを目標としていたことから、社会福祉基金と運営資金積立金には、公共債以外の有価証券が含まれています。損失発生後に資産運用規程を一部改正（平成21年3月18日開催理事会）したことにより、現在は「銀行への円建て預金」「元本保証の金銭の信託」「日本国国債、地方債、その他の公共債」（資産運用規程第5条）での安全性を重視した運用となっています。

しかし、現在保有している有価証券には、規程を改正する以前に購入したものもあり、下表網かけのものは、現在ロックイン※し、満期時の元本割れリスクが高くなっています。これらの債券については、専門家による助言を受け、その動向に注視していくとともに理事会等に報告し、その対応を図っていきます。

（表2）保有基金・積立金の状況

	残高（H24.2.29）				
	普通預金	定期預金	有価証券（購入時期～満期）	金 額	合計
社会福祉基金	38,656,079	-----	為替連動債（H19.3～H49.3）	100,000,000	248,368,879
			株価連動債（H20.7～H27.7）	10,000,000	
			為替連動債（H20.7～H30.7）	10,000,000	
			株価連動債（H20.9～H27.9）	10,000,000	
			公共債（H21.7～H26.7）	79,712,800	
地域福祉活動基金	10,976,334	-----	公共債（H21.7～H25.12）	24,956,750	110,741,084
			公共債（H21.7～H26.6）	25,000,000	
			公共債（H21.9～H26.9）	49,808,000	
ボランティア基金	518,868	-----	-----		518,868
合 計	50,151,281	-----		309,477,550	359,628,831

	残高（H24.2.29）				
	普通預金	定期預金	有価証券（購入時期～満期）	金 額	合計
運営資金積立金	20,600,309	60,022,587	株価連動債（H19.9～H26.9）	20,000,000	100,622,896
合 計	20,600,309	60,022,587		20,000,000	100,622,896

※ロックイン…元本確保条件として、あらかじめ定められた水準（日経平均）を下回り、元本確保の機能を失うこと

(2) 基金の有効活用に関する課題

本会の基金は、市民からの寄付金等を原資として積み立て、その果実（利息収入）をもって本会の社会福祉に関する事業に役立ててきました。平成24年2月時点の基金残高は約3億6千万円となっています。資産運用規程に基づき、国公債による運用を中心に、安全性を重視した運用を行っていますが預金利息の低迷により、果実をもって十分に事業経費に活用で

きなくなっています。このことを踏まえ、今後、本会の基金をどのように役立てていくのかを具体的に示すとともに、基金の使途についても明確にしていく必要があります。

(3) 基金の有効活用に向けた目標

さらなる基金の有効活用を図るために、社会福祉基金と地域福祉活動基金を、より具体的な保有目的、保有金額、活用方法を定めた上で再構築を行います。有効活用にあたっては、今後も基金や積立金から十分な果実を得られることが想定できないことから、寄付者の意思を尊重しながら、必要な時期に一定額までの基金元本の取り崩しも含めた活用を行い、本会が進める地域福祉に関する取り組みの充実や、市民が求める先駆的・開拓的な事業を実施するための財源とします(図9)。また活用内容や実績について「社協だより」やホームページで公開するなど、適切な情報発信を行い、透明性を確保していきます。

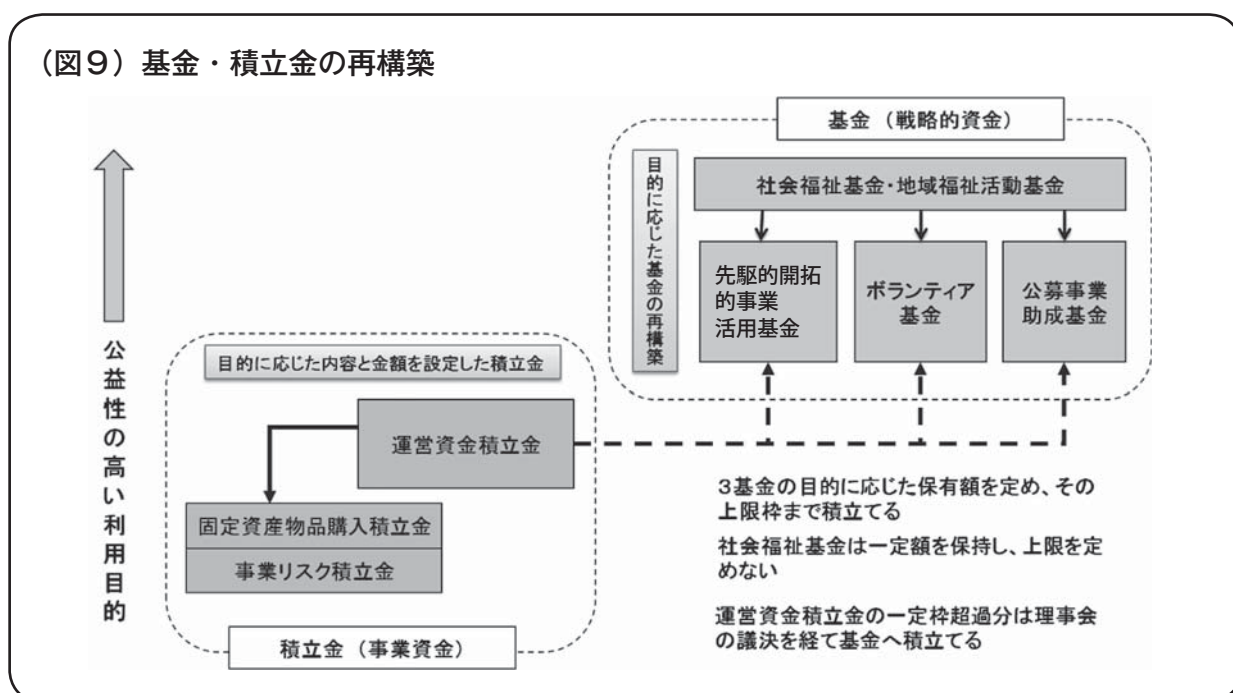
(4) 積立金に関する課題

本会は、介護保険・障害者自立支援法に基づく各事業や指定管理事業等（第4・5群事業）の事業収支の剰余金を積み立て、運営資金積立金として保有しています。積立金は、社協の運営費や第4群、第5群事業の収支リスクに備えており、平成24年2月現在の残高は約1億円（表2）となっています。現行規程での運営資金積立金の位置づけは、「事業等の収益金、剰余金を財源として積み立て、経営の安定化及び福祉事業等の運転資金に充てる資金とする」となっており、現状では具体的な保有目的や必要額が設定されているとは言えない状況です。

(5) 積立金の方向性

今後の積立金については、事業収支剰余金を一括で保有するのではなく、独立採算事業における将来の収支変動リスクや利用者・相談者に対する直接サービス実施時に発生するリスクに対応するものや、将来の備品等購入を想定したものなど、目的に応じた内容と金額を設定した積立金としていきます。

(図9) 基金・積立金の再構築



1 計画期間における主な取り組み

具体的な取り組みとしては、第2章で掲げた目標を基本として、計画期間で実現すべき重点項目ごとに、実施方針と主な取り組みを設定して進めていき（次ページ表3）、計画期間中の達成を目指します。

2 プログラムの管理・評価体制

(1) プログラムの進行管理

事務局内に企画・情報収集・進行管理事務を担う「進行管理チーム（仮称）」を結成し、計画進行の実務を担います。チームは総務課に置き、事業担当課との連携を図りながら、プログラム推進のためにアクションプランの作成を行います。また、進行状況は、理事会及び各部会に報告するとともに、「社協だより」やホームページにも掲載し、市民や地域団体等へわかりやすく情報発信していきます。

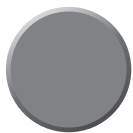
(2) プログラムの評価体制

本プログラムの進行状況は、外部専門家を加えた「枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラム（第2期）進行管理委員会（仮称）」を設置し、進行管理チームが当該委員会への定期的な報告を行うことにより評価と改善を行う体制を構築します。

(表3) 計画期間における主な取り組み

目 標	重点項目	主な取り組み	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
目標① 効果的・効率的な 事業実施と意義・ 役割に即した事業 展開	権利擁護に関する 取り組みの強化	福祉サービス利用援助事業の平成23年度末時点の待機者を解消する 支援員を増員する	支援員増員による待機者の解消 事業の実施					
		本会の役割を踏まえた成年後見制度に関する事業(法人後見・市民後見等)に取り組む ○取り組み方針を決定する ○方針に基づき試行実施する	事業の研究・分析 試行実施					
	福祉サービス事業 (第4群事業)の効率運営	居宅介護等事業の運営体制の見直しを図る 職員配置を見直し、契約職員を活用した運営を行う	改善計画の策定 段階的な職員配置の見直し					
	既存事業のさらなる充実	既存事業の充実を図る ○市民、関係団体等を対象にアンケートを行う ○結果を分析し事業に反映する	アンケートの実施 分析と事業への反映					
目標② 地域福祉を推進 する団体としての 連携の強化	分野を超えた団体・事業者等との 連携強化	福祉関係団体やNPO、社会福祉事業者との連携を深める 新たに組織されている福祉関係団体の組織会員加入を進める	組織会員への加入促進					
		市内福祉施設の種別を超えた連携により社会貢献の充実を図る 地域貢献委員会を設置する	設置に向けた準備 委員会の設置・運営					
目標③ 法人ガバナンスの 強化	ガバナンスの強化	法人経営にかかわるリスクに対応できる理事体制の強化を図る 理事会に法人経営の専門家の参画を求める	検討 法人経営専門家の理事会への参画					
目標④ 役割と規模に応じた事務局体制の構築	事務局体制の再構築	事務局体制の構築にかかわる人員計画の策定・実施 ○再雇用を前提とした早期退職制度を創設する ○定年退職後の再雇用制度を活用する ○11人の定年退職者に備え正職員を段階的に採用する	人員計画の策定及び制度の創設 段階的な正職員の採用					
		職員の資質の向上を目指す育成(研修)計画を策定する 職種に応じた専門研修や組織マネジメント強化のための管理職研修を実施する	各年度の研修計画の策定と実施					
	指定管理事業の効率運営とリスクマネジメント	指定管理事業の人員体制を見直し公募時の競争力の強化を図る 多様な任用形態を活用した職員配置を行い効率的な運営を行う	職員の配置方針の決定 段階的な職員配置の見直し					
		くすの木園民営化への対応に備える くすの木園民営化に備え、調査・検討を行う	調査・検討の実施 方針確定 方針に基づき対応					
	事務局体制の見直し	業務執行体制の見直しにより、事業の効率的な運営を図る ○正職員と契約職員の役割を検証する ○総人件費を抑制する ○現行の事業運営機能の維持を図る	正職員と契約職員の役割を検証 事業運営機能を維持しながら総人件費を抑制					

目 標	重点項目	主な取り組み	24年度	25年度	26年度	27年度	28年度	29年度
目標⑤ 活動内容や経営 状況の積極的な 情報発信	透明性・信頼性を 高める広報の強 化	情報発信の強化を図る ○「社協だより」の紙面デザイン を刷新し、市民が求める情 報を提供する ○広告収入の確保に向けた検 討を行う	紙面の刷新 や広告の導 入に向けた 検討	紙面の刷新と広告の導入				
		ホームページの掲載情報を充実し アクセス数の増加を図る 画像や動画の活用などコンテン ツを充実する	ホームペー ジのリニュー アル	掲載情報の充実				
		情報の双方向性の強化を図る ITを含めた情報の双方向化の 導入	導入に向けた検討	試行実施				
目標⑥ 財務基盤の確立	適切な財務管理と 経営管理能力の 向上	各事業の予算執行体制や資金管 理体制を強化する ○費用対効果の視点から事業 の見直しを行う ○必要な財源を確保する	各年度の事業の検証と必要な財源を確保					
目標⑦ 地域福祉推進の ための基金の有 効活用	基金の有効活用と 目的に応じた積立 金の再構築	目的に応じた基金の再構築と有効 活用を図る 地域福祉に関する取り組みの 充実や市民が求める先駆的・開 拓的事業等を行うための基金 の再構築と有効活用を行う	再構築に向 けた検討	基金の有効活用と効果測定の実施				
		目的に応じた積立金の再構築を行 う 収支変動リスクやサービス提供 時に発生するリスク、将来の備 品購入等、目的を明確にした積 立金を設定する	保有目的等 を明確にし た積立金の 設定	設定に基づく積み立ての実施				



参考資料

枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラム（第2期）策定委員会設置要綱

（設置目的）

第1条 報告書「枚方市社会福祉協議会の着実かつ創造的な経営に向けて」に基づき、本会が今後取るべき具体的行動指針に関する計画（以下「経営戦略プログラム」という。）の策定にあたり必要な検討を行うため、枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラム（第2期）策定委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

（委員会の担当事務）

第2条 委員会は次に掲げる事項について、調査審議し、その結果を理事会に報告する。

- (1) 枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラムの策定に関すること。
- (2) 前号に掲げるもののほか、枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラムの策定に関し、枚方市社会福祉協議会会長（以下「会長」という。）が必要と認める事項に関すること。

（構成）

第3条 委員は9人以内で構成する。

2 委員は、次に掲げる者の中から、会長が委嘱する。

- | | |
|------------------|--------------|
| (1) 枚方市社会福祉協議会理事 | 4人（副会長・常務理事） |
| (2) 学識経験者 | 3人 |
| (3) 枚方市福祉部 | 1人 |
| (4) 大阪府社会福祉協議会 | 1人 |

3 委員会にはオブザーバーを置くことができる。

（委員長及び副委員長）

第4条 委員会に委員長及び、副委員長を各1人置く。

- 2 委員長、副委員長は、委員の互選によるものとする。
- 3 委員長は、委員会の会務を総理し、委員会を代表する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故があるときまたは委員長が欠けたときは、その会務を総理し、委員会を代表する。

（任期）

第5条 委員の任期は、平成23年5月1日から、平成24年3月31日までとする。

(会 議)

第6条 委員会の会議（以下「会議」という。）は、委員長が招集し、委員長がその議長となる。

2 会議は、委員の2分の1以上が出席しなければ開くことができない。

3 会議の議事は、出席委員の過半数をもって決し、可否同数のときは、議長の決するところによる。

(意見の聴取等)

第7条 委員会はあると認めるときには、委員以外の者に意見の聴取、資料の提供その他必要な協力を求めることができる。

(守秘義務)

第8条 委員は、会議を通じて知り得た秘密を他に漏らしてはならない。委員でなくなった時もまた、同様とする。

(庶 務)

第9条 委員会の庶務は、枚方市社会福祉協議会総務課が担当する。

(補 則)

第10条 本要綱に定めるもののほか、委員会の運営に関し必要な事項は、委員長が委員会に諮って定める。

附 則 1 この要綱は、平成23年5月1日から施行する。
 2 この要綱は、平成24年3月31日限りでその効力を失う。ただし、第8条についてはこの限りではない。

枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラム(第2期)策定委員会名簿

任期：平成23年5月1日～平成24年3月31日

	氏 名	所 属
委 員 長	加 藤 博 史	龍谷大学短期大学部 教授
副委員長	奥 野 正	枚方市社会福祉協議会理事（副会長）
	森 崎 武 史	枚方市社会福祉協議会理事（副会長）
	宮 原 保 子	枚方市社会福祉協議会理事（副会長）
	永 田 久 美 子	枚方市社会福祉協議会理事（常務理事）
	古 村 公 久	摂南大学 経営学部 専任講師
	木 村 和 子	枚方市理事兼福祉部長
	青 木 美 知 子	大阪府社会福祉協議会事務局長

枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラム(第2期)策定委員会 検討経過

	開催日程	検討内容
第1回	平成23年6月6日	○委員長、副委員長の選任 ○課題の確定と策定のポイントについて ○今後の策定スケジュール ○計画の名称について
第2回	平成23年7月11日	○第4・5群事業の方向性の整理について ○計画の名称について
第3回	平成23年8月9日	○第4・5群事業の方向性について ○第1～3群事業の現状について
第4回	平成23年9月9日	○経営戦略プログラム策定委員会検討概要について ○枚方社協の重点事業について ○基金・積立金について
第5回	平成23年11月18日	○事務局人員体制について ○基金・積立金について
第6回	平成23年12月20日	○法人ガバナンスについて ○経営戦略プログラム（第2期）の目次と構成について
第7回	平成24年2月16日	○経営戦略プログラム（第2期）素案について
第8回	平成24年3月9日	○経営戦略プログラム（第2期）案について

発行 社会福祉法人 枚方市社会福祉協議会

〒573-1191 枚方市新町2-1-35 ラポールひらかた
電話 072-844-2443 FAX 072-845-1897
E-mail : fukushi@hirakata-shakyo.net
URL : <http://www.hirakata-shakyo.net>

平成24(2012)年3月