

# 経営戦略プログラム

<平成 19 年～ 23 年>



平成19(2007)年3月

社会福祉法人 枚方市社会福祉協議会

## 枚方市社協『経営戦略プログラム』 目次

はじめに .....	1
I. 枚方市社協を取り巻く情勢と環境変化 .....	2
(1) 社会福祉基礎構造改革（介護保険法、障害者自立支援法） .....	2
(2) 枚方市構造改革アクションプラン .....	2
II. 経営戦略プログラムのねらい .....	4
(1) 枚方市社協の経営理念 .....	4
(2) 計画の目標 .....	4
(3) 計画の期間 .....	5
(4) 計画の策定方法 .....	6
III. 課題に対する対応 .....	7
(1) 事業強化計画 .....	8
① 総務課事業 .....	8
② 地域福祉課事業 .....	12
③ 在宅福祉課事業 .....	21
(2) 組織強化計画 .....	26
① 要員計画 .....	26
② 人事計画 .....	29
③ 機構計画 .....	31
(3) 財務強化計画 .....	33
① 自主財源 .....	34
② 事業収入 .....	36
③ 公的補助金 .....	36
IV. 計画の管理と評価 .....	37
用語解説 .....	38

---

## はじめに

---

枚方市社会福祉協議会は、昭和26年6月の法人設立以来、半世紀以上にわたり、地域福祉活動を推進するための中核的な組織として邁進してまいりました。これもひとえに、本会事業にご理解とご協力をいただいている会員の皆さまをはじめ、枚方市、関係団体、関係機関のご支援とご協力の賜物であると深く感謝申し上げます。

これまで、長く地域福祉を中心とした様々な事業を行ってきた本会ですが、平成12年の社会福祉法の改正、介護保険制度の導入など、社会福祉基礎構造改革が進められていることに加え、地方自治法の改正による、公の施設を管理運営するにあたり民間事業者の参入が可能となる指定管理者制度も導入され、民間事業者やNPO法人などが進出し、事業が競合するといった状況になってきています。さらに障害者自立支援法の本格実施による支援費単価の減額など、本会を取り巻く環境は非常に厳しくなっています。

一方、少子高齢化の進展によって、優れた現行社会保障制度の水準を維持することがきわめて困難になってくることは必至であり、地域における住民同士の共助やサポートボランティア・NPOの社会資源の充実を急がなければなりません。これは大きな社会の流れであり、社会福祉協議会もその流れを冷静に見極め、行動に移す必要があると考えています。

そのため、新たな時代の流れに対応していくことのできる、新しい社会福祉協議会に変革していくために必要となる、「事業強化計画」「組織強化計画」「財務強化計画」を柱とした、『経営戦略プログラム』を策定いたしました。本プログラムは、今後5カ年を課題別に年次目標を定め、着実にその実現に向けて推進することで、多様化する住民ニーズに的確かつ持続的な対応を可能とするため、既存事業の現状分析と今後の方向性を明確にするとともに、自主財源の確保などに取り組むことで、自立した法人運営基盤の確立を目指してまいります。

また、地域で住民参加のもと、要援護者を継続的に支援していけるような、「誰もが安心して暮らせるふくしのまちづくり」の基本理念の実現をめざして、さらに努力してまいりますので、引き続きご支援、ご協力をお願い申し上げます。

平成19（2007）年3月

枚方市社会福祉協議会  
会長 高畑 敬一

---

## I 枚方市社協を取り巻く情勢と環境変化

---

### (1) 社会福祉基礎構造改革（介護保険法、障害者自立支援法）

枚方市社会福祉協議会（以下「本会」という）は昭和26年に設立し、昭和42年には社会福祉法人の認可を得て事業を展開してきた。これまでに、校区福祉委員会や、ひとり暮らし老人会の組織化及び、当事者団体等の育成支援など、地域福祉の推進とともに居宅介護事業、移動支援事業などの在宅福祉事業に取り組んできた。さらに、障害者通所更生施設「くすの木園」、総合福祉会館（ラポールひらかた）、総合福祉センターの管理運営受託など多岐にわたる福祉事業に取り組んできた。

本会設立後50年以上経た今、福祉を取り巻く環境も大きく変化し、平成12年の介護保険制度の導入を皮切りにスタートした、社会福祉基礎構造改革はこれまでの社会福祉協議会（以下「社協」という）運営に大きな影響を与えることになった。本会のように、在宅福祉事業（居宅介護事業・移動支援事業・障害者通所更生施設）を実施している場合は特に、支援費単価の減額などによる影響が顕著であり、介護保険制度や障害者自立支援法による事業収入をもって担当職員の人件費等を賄う独立採算による運営は非常に厳しい状況になっている。

平成16年6月の地方自治法の改正により「指定管理者制度」が導入され、公的施設の管理委託に民間事業者が参入できるようになったことは、総合福祉会館（ラポールひらかた）、総合福祉センター、くすの木園の3施設を、施設開所時から受託する本会にとって、大きな不確定要素になっている。さらに、地域福祉現場やボランティア関連も例外ではなく、従来は社協の独壇場であった地域福祉やボランティアコーディネートにも民間事業者やNPO団体等が進出し、事業が競合するといった状況になってきている。このような外部環境の中、時代の流れに即応することのできる組織改革と事業展開が求められている。

### (2) 枚方市構造改革アクションプラン

枚方市は平成18年3月に、3つの柱と77の改革課題に分類した「枚方市構造改革アクションプラン」を策定した。これは本会にとって、もうひとつの重要な外部環境要因となっている。本会に直接影響を及ぼす改革課題としては、「出資法人等に管理運営を委託していた公の施設への指定管理者制度の導入」、「出資法人等（外郭団体）の自立経営の促進」、「市立くすの木園の民営化」が挙げられる。また、間接的には「職員定員管理の適正化」、「能力・実績を重視した人事評価システムの構築」、「再任用制度」等も、影響が及ぶものと受け止めている。

本会は公共性・中立性・非営利性という性格を持つ法人であり、これまでから枚方市と協働して様々な事業を展開してきており、「経営戦略プログラム」では必然的に「枚方市構造改革アクションプラン」との整合性を図る必要がある。

（中略）

念頭置きの要件の整理（1）

（中略）

念頭置きの要件の整理（2）

（中略）

念頭置きの要件（3）

（中略）

---

## Ⅱ 経営戦略プログラムのねらい

---

本会は、昭和62（1987）年の、第1次『枚方市地域福祉計画』では、「福祉コミュニティづくりをめざして」を、平成7（1995）年の『第2次枚方市地域福祉計画』では、「福祉コミュニティの発展をめざして」をスローガンに、自治型福祉社会の実現、福祉コミュニティの活性化等の具体的目標を掲げ、地域福祉活動を推進してきた。平成17年3月には、「市民のための市民の手による市民が安心して暮らせる福祉のまちづくり」をスローガンに、徹底した市民参加・市民主体で『ひらかた福祉のまちづくり計画2005（第3次枚方市地域福祉活動計画）』を策定した。

近年、格差社会等の大人が抱える諸問題に加え、児童虐待、脱法ドラッグ等による薬物乱用等子ども達が犠牲になる痛ましい事件や、いじめによる自殺などが日常的に発生し大きな社会問題となっている。これらは特別の地域で起こっている出来事ではなく、身近な所で起きうることとしてとらえ、今後、地域で発生する様々な課題に対して、住民参加をすすめながら、住民主体で課題解決をめざす活動を支援していくことが本会の重要な役割であると考えている。「誰もが安心して暮らせるふくしのまちづくり」を目指して、常に地域住民と顔を合わせ、話し合うことにより地道な活動を継続していくことが重要である。そのためには、実施主体となる枚方市社会福祉協議会の強化・発展が不可欠であり、本計画ではこれからの時代に対応できる姿を具体的に提示していく。

### (1) 枚方市社協の経営理念

枚方市域において、本会が活動を継続的に推進していくにあたり、経営理念を次のとおり定める。

#### 枚方市社協の経営理念

「誰もが安心して暮らせるふくしのまちづくり」

### (2) 計画の目標

社会福祉基礎構造改革により、福祉の分野に多様な事業者が参入するようになったことで、福祉サービス利用者の多様化するニーズに対応するために一定の効果は見られたが、収益性の低い福祉サービス分野への民間事業者の参入・事業継続には限界があることも否定できない現状である。平成18年10月から本格施行された障害者自立支援法により3障害（身体・知的・精神）の統合が図られ、同時にサービス単価も大幅に減額されたことから、これまで以上に採算性を維持することが困難となった。

このような中、社会福祉法により特別な位置づけと役割が与えられてきた社協

にも「対等な競争」が求められている。在宅福祉サービスを実施する事業型社協を目指してきた社協は特に顕著である。本会もこのような状況の下、社協の果たすべき公共性や公益性を再認識し、すべての事業を精査することにより、枚方市域における本会の役割を明確にし、次の目標を定め本計画を推進していく。

**①枚方市と協働して地域福祉活動を推進します**

「ひらかた福祉のまちづくり計画2005（第3次枚方市地域福祉活動計画）」と同時期に行政計画として策定された、「枚方市地域福祉計画」との整合性を図るため、枚方市と協働し、地域福祉活動を推進していく。

**②福祉分野における先駆的・開拓的事業に挑戦します**

大学研究室等学術機関と積極的に連携し、現状の福祉課題やニーズを調査・分析することにより、新たに取り組むべき先駆的・開拓的事業の研究・試行事業等を行っていく。

**③地域性・公共性・中立性・非営利性を追求します**

社会福祉法第109条に規定している、「公的な性格を持つ営利を目的としない団体」としての役割を再認識し、他の社会福祉法人が参入しにくい地域福祉活動やボランティアセンター等の中間支援組織としての役割を強化していく。

**④ネットワークを生かしたセーフティネット事業を強化します**

生活福祉資金貸付事業、福祉サービス利用援助事業及び災害時における災害ボランティアセンター設置等、本会が長年培ってきたネットワークを最大限に活用したセーフティネット事業を充実していく。

**⑤利用者本位の質の高いサービスを目指します**

居宅介護事業（ホームヘルプサービス）、移動支援事業（ガイドヘルプサービス）、障害者通所更生施設、地域活動支援センター等、在宅福祉サービス利用者に対して、利用者本位のサービスを充実していく。

**(3) 計画の期間**

**平成19（2007）年度～平成23（2011）年度の5カ年**

本会を取り巻く環境変化に速やかに対応していくために計画期間を5カ年とする。ひらかた福祉のまちづくり計画2005（第3次枚方市地域福祉活動計画）及び本計画の進行管理、枚方市構造改革アクションプランとの整合性、また、障害者自立支援法と介護保険との統合も視野に入れて、平成21（2009）年度に中間見直しを行う。

#### (4) 計画の策定方法

本計画を策定するにあたり、全職員を対象に、なぜ策定を必要とするのか、どのような方法で取り組むのか等について研修を行い、策定委員会、幹事会、ワーキンググループを設置し、それぞれの審議・検討項目について議論を行った。

##### ① 策定委員会

構成メンバー：理事15人・監事2人

##### 審議項目

- ・計画策定の意思決定
- ・計画案の審議
- ・計画の決定

##### ② 幹事会

構成メンバー：事務局長・総務課長・地域福祉課長・在宅福祉課長

##### 審議項目

- ・ワーキンググループによる討議内容の検討
- ・中間報告書の審議
- ・計画案の審議

##### ③ ワーキンググループ

構成メンバー：総務課長・総務課3人・地域福祉課3人・在宅福祉課3人

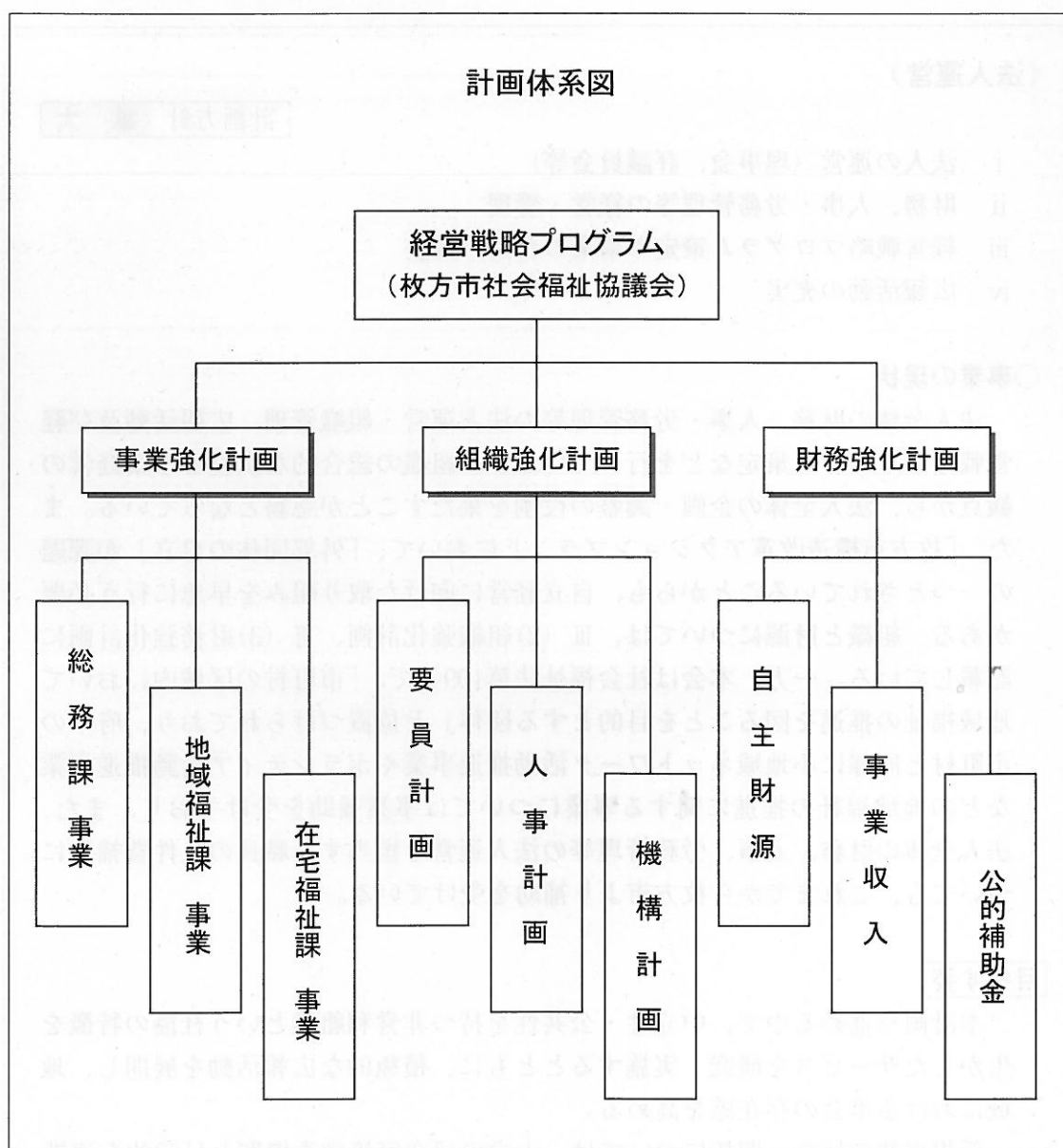
##### 審議項目

- ・現状・課題の把握と分析
- ・中間報告書の検討
- ・計画案の検討



### Ⅲ 課題に対する対応

計画の内容は、「事業強化計画」、「組織強化計画」、「財務強化計画」の3つの柱に分類した。まず、「事業強化計画」では、既存事業を体系的に現状分析し、それぞれの事業について今後の展望を示した。「組織強化計画」では、事業実施にともなう人員配置と理事会、事務局体制を明確にし、「財務強化計画」では、自主財源の確保を図る対策について示した。新たな時代の流れに対応していくことのできる新しい社協に変化していくために必要となる「組織」、「職員」、「財源」の姿を示した。3つの計画が相互に関連・補完しながら、一体的かつ継続的に機能するように取り組む。



## (1) 事業強化計画

事業強化計画は、「経営戦略プログラム」の中で最も重要と位置づけており、現行の全ての事務事業である、法人運営・共同募金等に関する総務課事業、ボランティア活動推進事業・各種団体への助成事業・小地域ネットワーク活動推進事業等に関する地域福祉課事業及び居宅介護事業・移動支援事業・地域生活支援事業等に関する在宅福祉課事業を総点検し、拡大（充実）、継続、見直し、事業の統合・撤退を含め、各事業の今後の目指す姿（方向）を具体的に明らかにした。

### ①総務課事業

地域福祉を進めるための住民会員及び共同募金の増強運動や、法人運営全般を担い、社協活動を広く住民に周知するための広報活動を積極的に展開する。

### 《法人運営》

計画方針 拡大

- i 法人の運営（理事会、評議員会等）
- ii 財務、人事・労務管理等の経営・管理
- iii 経営戦略プログラム策定や事業の企画・調整
- iv 広報活動の充実

### ○事業の現状

法人全体の財務、人事・労務管理等の法人運営・組織管理、広報活動及び経営戦略プログラム策定などを行っているが、組織の総合的な調整と事業経営の観点から、法人全体の企画・調整の役割を果たすことが急務となっている。また、「枚方市構造改革アクションプラン」において、「外郭団体の自立」が課題の一つとされていることから、自立経営に向けた取り組みを早急に行う必要がある。組織と財源については、Ⅲ（2）組織強化計画、Ⅲ（3）財務強化計画に記載している。一方、本会は社会福祉法第109条で、「市町村の区域内において地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」と位置づけられており、府下の市町村と同様に小地域ネットワーク活動推進事業やボランティア活動推進事業などの地域福祉の推進に関する事業については事業補助を受けており、また、法人全体の財務、人事、労務管理等の法人運営を担当する職員の人件費補助についても、これまでから枚方市より補助を受けている。

### 目指す姿

本計画を進める中で、中立性・公共性を持つ非営利組織という社協の特徴を生かしたサービスを研究・実施するとともに、積極的な広報活動を展開し、地域における本会の存在感を高める。

新規事業の研究・開拓については、大学の研究室等学術機関と日常的な連携

を図り、産官学の協働関係の中から、社協の新たな可能性を見出していく。広報活動については、「社協だより」及び社協紹介リーフレットの内容を充実させるとともに、リーフレットについては定期的に発行する。また、一般マスコミに対する宣伝活動にも取り組んでいく。現在設置しているホームページも本会の事業紹介にとどめるのではなく、枚方市における福祉ポータルサイトとして、民間法人等も含めた市内の福祉情報を包括的に取り扱うことにより、市民に役立つホームページとして発展させる。会員数の低迷が続く住民会員制度についても、社協組織及び活動内容の周知に努め、認知度を上げることにより、住民会員制度に対する理解を求め増強を図る。さらに、校区福祉委員会及びコミュニティ協議会の協力を得ることにより、各自治会組織への理解浸透を図る。

なお、引き続き自主運営に必要な財源確保に努めるが、法人運営部門は今後も収益性を得ることが困難であることから、引き続き枚方市に人件費を含む法人運営補助の確立を求める。

経営戦略プログラムの取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
公共性と中立性を要求される事業を「社協ブランド」化する	推進	→			
学術機関との連携を強化し、事業研究を行う	企画・研究	試行実施	実施	→	
社協ホームページを枚方における福祉ポータルサイトとして整備する	試行実施	実施	→		
住民会員制度の強化	推進	→			

## 《共同募金事業》

計画方針 拡大

- i 赤い羽根共同募金の実施（10～12月）
- ii 歳末たすけあい募金の実施（12月）
- iii 枚方地区募金会の運営

### ○事業の現状

平成15年度より、枚方地区募金会の事務局が枚方市から本会に移管された。毎年、大阪府共同募金会が設定する広域募金目標額に対する達成率は低率で推移し、募金運動に対する住民意識が高いとは言い難い。一方、市内には福祉施設や共同作業所等、その配分を申請する施設等が多く、アンバランスな状況となっている。

### 目指す姿

10月から全国一斉に行われる赤い羽根共同募金運動における広域目標達成

率は大阪府下最低という現状である。地区募金会ごとの広域目標については、超過額に応じた地域配分金が社協に配分されるため、本会の自主財源として貴重である。また、共同募金のあり方は中央共同募金会で検討され、平成18年5月に中間報告が出され、今後は各市町村における地域福祉活動に役立てるための「地域ファンド<sup>※2</sup>」としての役割を担っていくとの方向性が示された。枚方市の地域福祉活動を活発にするための地域ファンド化により、枚方地区募金会の役割も重要性を増してくる。住民の募金意識の高揚も含めて、地区募金会を強化するとともに、校区福祉委員会・校区コミュニティ協議会を通じた自治会単位への募金協力と意識の浸透、さらに、市内事業者への法人募金や職域募金、学校募金の強化を図る。

## 《善意銀行事業》

計画方針 継続

- i 金銭の受入・払出
  - ①指定預託受入……払出先指定の預託受入
  - ②払 出……指定先の団体、施設等への払出
- ii 物品の受入・払出
  - ①車いす、雑巾、石けん等物品預託の受入、払出
  - ②作業所や施設等の払出先との調整
  - ③古着や家庭不要品預託先の紹介
  - ④福祉用具の「橋渡し」活動

### ○事業の現状

金銭預託については、善意銀行を介して市民からの寄付を受入、払出することで篤志家の意識の高揚につながるメリットはあるものの、取り次ぎ的な役割にとどまっている。一方、物品については、毎年、大量の石けん・タオル等を寄付されている団体があり、それらは市内各施設に払出できていることから、橋渡しの役割が果たせている。介護ベッドや電動車イス等の福祉用具は、社協だよりにより毎回掲載し、必要な方への情報提供を行っている。

### 目指す姿

基本的には現状の枠組みで継続実施する。また、介護ベッドや電動車イスなどの福祉用具は高価かつ、短期間で不要になることが多く、廃棄には粗大ゴミまたは販売業者にて有料で回収してもらう方法しかない現状である。「福祉用具の橋渡し」事業を積極的に実施することにより、リサイクルによる物品の有効活用を推進していく。また、現在の社協だよりは3ヵ月ごとの発行であるため、ホームページや電話等を活用した新しい情報提供を行う。

## 《総合福祉会館（ラポールひらかた）管理運営事業》

計画方針 継続

- i 総合福祉会館の管理・運営
  - ①総合マネジメント業務
  - ②施設・設備等管理業務
  - ③管理サービス業務
  - ④貸室管理運営業務
  - ⑤温水プール運営業務
- ii 各種福祉事業の開催
  - ①ラポールふくしフェスティバルの開催
  - ②ラポール市民講座、福祉講座及び講演会の開催
  - ③温水プール水泳教室の開催
  - ④各種相談業務の実施

### ○事業の現状

平成19年度までの2カ年間、指定管理者として管理・運営を行っている。所長以下、職員4人（プロパー職員3人、契約職員1人）で貸室管理マネジメント業務、会館保守業務、各種相談事業、ラポールふくしフェスティバル及び福祉事業（福祉講座・市民講座）等を実施している。

### 目指す姿

平成20年度からの指定管理者にエントリーする。他の事業者もエントリーが予想される中で、引き続き指定管理者となるためには、管理運営の実績が大きな評価要素であると考えている。また、地域福祉を推進する本会は地域住民や福祉団体等、関係団体とのネットワークを生かした運営と貸室条件緩和による利用率アップを図り、だれもが利用しやすい福祉会館の運営を目指す。また、本会の専門性を生かして、福祉に関する相談や情報提供、人材育成、活動支援など、利用者のニーズに応じた事業展開を図るとともに、福祉会館の設置目的に沿った管理運営を行う。

## 《総合福祉センター管理運営事業》

計画方針 継続

- i 老人福祉センター事業
- ii 市民福祉センター事業
- iii 老人作業所事業
- iv 啓発活動
- v 送迎・福祉バスの運行

### ○事業の現状

指定管理者として、平成18年4月から平成21年3月までの3カ年、市から管理・運営を受けている。所長以下、職員5人（プロパー職員3人、契約職員2人）の体制で運営している。年間で延べ約140,000人の利用者があり、各種講座の開催や高齢者のサークル活動支援、機関紙「ふれあいステーション」を発行し、利用に向けた啓発を行っている。

### 目指す姿

平成21年度からの指定管理者にエントリーする。老人福祉センターと市民福祉センターを併せ持つ総合福祉施設の機能を最大限活用することにより、地域における世代間交流事業や高齢者の生きがいと健康増進を目的とした講習会等を開催する。また、施設利用の促進をさらに図るためPRを強化する。

### ②地域福祉課事業

本会の経営理念である、「誰もが安心して暮らせるふくしのまちづくり」を目指すための中核を担い、地域住民や関係団体と協働しながら、地域福祉を推進する。

### 《ボランティア活動推進事業》

計画方針 拡大

- i ボランティア・市民活動の支援
- ii ボランティアセンター運営委員会の開催
- iii ボランティア活動の推進
- iv 情報、人材バンク機能の整備と充実
- v 福祉教育の推進
- vi 災害ボランティアセンターの構築
- vii 災害時要援護者避難支援システムの構築

### ○事業の現状

ひらかた福祉のまちづくり計画2005（第3次地域福祉活動計画）が掲げる3つの重点目標（①ボランティア・市民活動の支援 ②情報・人材バンクの構築 ③福祉教育の推進）に加えて災害ボランティアセンターの構築を目指した事業を推進している。

推進体制としては、ボランティアコーディネーター2人（プロパー職員）とボランティアアドバイザー19人の体制で、平成17年度は延べ3,060件のボラ

ンティア関係全般の相談に対応した。平成18年度はボランティアグループ74団体、登録ボランティア約1,000人が活動している。センターでは、日々のボランティアコーディネートの他に、情報紙（ボランティアインフォメーション）の発行、ボランティアスクール等の講習会開催やボランティアアドバイザーの養成、学校や関係団体（NPO、労組等）への講師派遣、教材の貸出など、人材育成にも力を入れている。

また、災害時のボランティアセンター設置マニュアル作成と併せて、災害時要援護者避難支援システムの構築も行っている。具体的には、要援護者と避難支援ボランティアの登録を行うことにより、災害時における要援護者の支援・避難をスムーズに行うことができる体制を整えるものである。災害時要援護者登録者数は平成19年3月1日現在で約340人となっている。

### 目指す姿

枚方市におけるボランティア活動の中心拠点として、ボランティアコーディネート、情報提供を強化するためにボランティア情報の集積と管理を強化し、市民に対する認知度を上げることを目的に、早急にホームページの開設を行う。ボランティア情報については、ホームページに携帯端末へのメール配信システムを組み込むことにより、携帯電話等の移動体端末を活用したボランティア募集情報や関連情報発信を可能にし、速報性を高め、ボランティア活動者や関係者以外へのユーザー拡大を目指す。また、それらを最大限に活用することにより、災害時における災害ボランティアセンターの立ち上げと、適切な運営を図る。また、センターの土日開所や小地域（小学校区単位）ボランティア活動を浸透させ、世代別・分野別・障害別をこえた、地域に根ざした事業を展開する。

経営戦略プログラムの取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
ボランティアセンターの土日夜間開所	検討	実施	→		
ボランティアセンターホームページの運営による情報機能（双方向）の強化	検討・実施	→	見直し・継続	→	
ボランティア・市民活動者等人材の育成	実施	→			
小地域でのボランティアビューロー <sup>※4</sup> の開設	検討・実施	実施	→		
ボランティア・地域福祉情報のデータベース化	実施	→			
ボランティア登録基準・派遣基準の明確化	検討	実施	→		
地域マンパワーと協働し、ボランティアニードのボトムアップを図る	検討	実施	→		
医療機関、介護保険事業所等との連携	研究	検討	実施	→	

## 《助成事業》

計画方針 見直し

- i 福祉団体、福祉団体連絡会への助成
- ii 地域共同作業所連絡会への助成
- iii ひとり暮らし老人会、ひとり暮らし老人連絡会への助成
- iv 各種団体への助成
- v 各種団体連絡会の活動支援

### ○事業の現状

現在、福祉団体・北河内ボランティアセンター・ひとり暮らし老人会連絡会・作業所連絡会・ボランティアグループ等に対して運営助成として、自主財源（住民会費収入、歳末募金等）から総額8,670千円を助成している。また、福祉団体連絡会、作業所連絡会及びひとり暮らし老人連絡会等の活動支援も行っている。

### 目指す姿

市からの委託補助事業費の削減や、預金利息の低迷による基金運用収入の減収等により、本会を運営するための財源確保が非常に困難な状況の中で、自主財源を充当した各種団体への助成金・補助金のあり方を見直す必要がある。当事者団体の組織化、育成支援を目的に行った各種助成であるが、各団体の活動が軌道に乗ったこと、各団体の自立運営という観点から一律の活動助成方式等は見直す。また、活動支援についても、各団体の自立運営を図るための支援に止める。

経営戦略プログラムの取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
団体助成金の見直し	半減	見直し	—————▶		

## 《小地域ネットワーク活動推進事業》

計画方針 拡大

高齢者、障害者（児）、子育て中の親子など、地域で安心して生活できるよう、地域住民の参加と協力による支え合い、助け合い活動を小地域で行う体制を整備することを目的とし、小学校区ごとに組織されている校区福祉委員会が、福祉課題を抱える地域住民の窓口となるための組織・体制並びに活動の充実・強化を図る。

また、「福祉のまちづくり計画2005（第3次地域福祉活動計画）」の行動課題に沿って、それぞれの校区における「校区活動計画」を、校区計画策定委員会や住民懇談会を開催することで、地域住民の声を積極的に取り入れながら策定し、その推進を図る。



## ○事業の現状

校区福祉委員会は、45校区すべてに組織され、校区福祉委員会担当職員（コミュニティワーカー）4人（プロパー職員）を配置することにより、見守りや声かけなどの個別援助活動、高齢者いきいきサロンや子育てサロン、各種世代間交流活動のグループ援助活動などの小地域ネットワーク活動を中心とした地域福祉活動を展開している。なお、小地域ネットワーク活動助成金として枚方市から一校区あたり、年間上限50万円の補助を受けている。

## 目指す姿

本会が地域福祉推進のために策定した「枚方市地域福祉計画」、「第2次枚方市地域福祉計画」及び「第3次枚方市地域福祉活動計画」では、「自治型福祉社会」の考え方を基盤とし、「福祉コミュニティ」のさらなる発展を進めていく。

校区福祉委員会は、枚方市が地域の窓口として連携している校区コミュニティ協議会における福祉活動推進団体として地域福祉活動を担い、それぞれの地域の特色に応じた小地域ネットワーク活動の展開を図るとともに、地域における福祉情報拠点として、広く地域住民に福祉情報を発信していく。さらに校区福祉委員会の組織強化・財務強化を図るため、「校区福祉委員会活動マニュアル」を作成し、質の高いコミュニティワークを継続的に展開する。

経営戦略プログラムの取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
小地域ネットワーク活動のさらなる強化	実施	→			
校区福祉委員会と障害者団体との懇談会の開催	試行実施	実施	→		
校区福祉委員会活動ボランティアの充実	実施	→			
小地域ネットワーク活動支援（コミュニティワーク）とCSWの連携	実施	→			
校区福祉委員会を校区社会福祉協議会へ機能強化を図る	検討	検討	第4次地域福祉活動計画に明記する		

## 《献血推進事業》

計画方針 **継 続**

市内における献血の推進と献血思想の普及を目的に、関係機関・団体で組織された「献血推進協議会」を中心に各種事業を展開する。

- i 献血推進協議会の開催
- ii 広報活動
- iii 街頭キャンペーンの開催
- iv 校区福祉委員会との連携

## v 関係機関、団体との連携

### ○事業の現状

校区福祉委員会を主体とした校区献血と、献血推進協議会主催の夏期・冬期の街頭啓発キャンペーンをそれぞれ実施している。なお、平成18年度の校区献血は29校区、延べ30回を校区福祉委員会の協力のもとに実施している。

### 目指す姿

大阪府では、血液の適正在庫を「4日分(6,000人分)」と規定しているが、少子高齢化の進展により、献血可能人口及び血液製剤の安全性確保対策の導入により献血者が減少している。本会としても、現状の枠組みを維持しながら、献血推進協議会による啓発活動や校区献血の充実とともに、市内事業所との連携を図る。

## 《薬物乱用防止推進事業》

計画方針 見直し

- i 覚せい剤等薬物乱用防止推進協議会の開催
- ii 街頭キャンペーンの開催
- iii ノードラッグス講演会等の開催
- iv 校区福祉委員会との連携

### ○事業の現状

市内の各種団体から選出された委員で構成される、「覚せい剤等薬物乱用防止推進協議会」を中心として各種啓発事業を実施している。主な事業は、秋の薬物乱用防止街頭キャンペーンや冬のノードラッグス講演会である。また、校区福祉委員会による薬物乱用防止キャンペーンや各種団体が自主的に行うキャンペーンの他、事務局を担っている本会は資材や情報提供などに協力することにより、予防啓発活動に取り組んでいる。

### 目指す姿

現在、実施している薬物乱用防止街頭キャンペーン、ノードラッグス講演会活動や各委員に対する研修活動などについて、本会及び「覚せい剤等薬物乱用防止推進協議会」を中心とした活動体制は平成19年度末をもって廃止する。以降は各校区福祉委員会の活動を通じて継続した啓発活動を推進する。

## 《福祉サービス利用援助事業（日常生活自立支援事業）》

計画方針 拡大

- i 福祉サービスの利用援助（情報提供、相談、代行、代理等）
- ii 日常的な金銭管理サービス（預貯金の出入、公共料金の支払い代行等）
- iii 書類等預かりサービス（印鑑、各種証書等を貸金庫に保管）
- iv 福祉サービス利用援助事業監査委員会の運営
- v 大阪弁護士会等各種関係機関との連携、相談

### ○事業の現状

認知症高齢者、知的障害者、精神障害者などの判断能力が十分でない方に対して、福祉サービスの利用援助や金銭管理等の援助を行うことにより、契約者の権利擁護を図り、地域で自立した生活を支援している。専門員1人（プロパー職員）、サポーター4人（契約職員）体制で、現在の契約者数は40人で、待機者は6人となっている。

### 目指す姿

事業の性質上、最大限の信頼性が要求されるため、中立性・公共性を特徴とする社協が実施するのにはふさわしい事業であるが、契約者数は枚方市の人口規模からは必ずしも多いとは言えない状況である。

潜在的な需要が相当数見込まれるため、実施体制を充実し、関係機関・団体（福祉事業者・民生委員児童委員協議会・校区福祉委員会）等に対してPRを行い、計画期間内に契約者75人を目指す。また、利用契約者の判断能力が一定基準より低下した場合の成年後見制度へのスムーズな移行を目指す。

経営戦略プログラムの取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
契約者数の増加	45人	50人	60人	70人	75人
専門員（プロパー職員）の体制強化	1.5人	1.5人	2人	2人	2人
サポーター（契約職員）の体制強化	4人	4人	5人	6人	6人

## 《精神保健福祉推進事業》

計画方針 見直し

昭和46年に枚方市が制定した「精神衛生推進都市宣言」の趣旨を踏まえ、心の健康の保持と向上について理解と認識を得るための啓発活動を行う。

- i 精神保健福祉推進協議会の開催
- ii 啓発事業
- iii 相談事業

### ○事業の現状

精神保健福祉推進協議会で、住民を対象とした心の保健ゼミナールや学校関係への啓発活動、クリスマス会等の交流事業の実施、当事者組織「ひらりの会」・家族組織「わかちあう会」・ボランティアグループ「こころ」と「あかり」の活動支援、さらに情報誌「ほっとTime」の発行等、情報提供活動も行っている。また、相談事業として、「心の健康相談」と「こころの電話相談」を実施している。

### 目指す姿

精神保健福祉に関する情報提供、啓発活動の充実・強化に今後重点的に取り組む。また、現状のセルフヘルプグループ「ひらりの会」・「わかちあう会」、ボランティアグループ「こころ」・「あかり」の活動及び毎年実施しているクリスマスパーティについては、これまで本会担当職員が中心的役割を担ってきたが、活動実績も相当積んできており、平成19年度からは、本来の当事者による主体的活動と自立運営を進めて、本会はバックアップを行う。また、枚方市と協議を進めながら今後の事業のあり方についても検討していく。

## 《生活福祉資金貸付事業》

### 計画方針 継続

各種資金の借入を必要とする世帯に対し、制度利用の相談窓口となり、民生委員児童委員との連携のもと、申請内容の調査・確認・償還指導など、当該世帯の自立更生のために必要な援助を行う。

- i 大阪府生活福祉資金
- ii 大阪府生活福祉資金離職者支援資金
- iii 大阪府生活福祉資金小口生活資金
- iv 大阪府生活福祉資金長期生活支援資金

### ○事業の現状

全国の市町村社協で実施している生活福祉資金貸付事業は、1人（プロパー職員）体制で、相談・貸付手続き・債権管理等の業務を行っている。平成17年度の貸付における電話等を含めた相談件数は、延べ3,690件、面接総数は延べ803件となっている。

### 目指す姿

現状事業を維持し、引き続き民生委員児童委員との連携のもと、当該世帯の自立更生の援助を継続する。本事業は府下全ての社協で実施されており、今後も安定して継続するためには枚方市からの補助が必要である。また、引き続き大阪府社会福祉協議会を通じて大阪府に対し、人件費補助の確保について要望する。

## 《住宅改造助成調査事業》

計画方針 継続

高齢者・重度障害者等のうち、在宅生活を送る上で、日常生活動作の改善や介護者の負担軽減を図るため、身体の状態や家屋の構造などに合わせた住宅改造方法や各種公的制度等の紹介・相談及び助言を行う。

- i 住宅改造相談窓口の設置
- ii 改造前現地調査及び改造完了調査
- iii 高齢者、重度障害者等住宅改造助成事業リフォームチームの運営
- iv 各関係機関との調整及び連携
- v 枚方市住宅改造助成事業協力店名簿の作成

### ○事業の現状

枚方市住宅改造助成事業を効果的に行うため、保健医療機関の協力を得ながら高齢及び障害のある方それぞれの身体状況を把握・分析し、住環境の整備を図ることを目的にした助成事業である。単なる改造プランだけではなく、社協の機能を生かしたソーシャルワークとしての対応が求められる。

### 目指す姿

基本的には現状の枠組みで事業を継続していくが、介護保険と障害者自立支援法の統合により大幅な事業変更も予想されるため、今後の事業のあり方について枚方市と協議を行っていく。

## 《地域包括支援センター事業》

計画方針 継続

介護保険法の改正に伴い、高齢者やその家族など、地域住民の保健医療の向上及び福祉の増進を包括的に支援することを目的に、平成18年4月から地域生活圏域ごとに全国に整備されている。本会は市の委託を受け、市内7エリアの内から第1圏域（楠葉・船橋）の指定を受けている。

- i 介護予防の推進
- ii 総合相談、支援
- iii 権利擁護の推進
- iv 高齢者虐待防止の推進
- v 地域ケア支援

### ○事業の現状

職員5人（社会福祉士1人、保健師1人・主任ケアマネージャー1人、ケアマネージャー1人、事務職員1人）の体制で運営している。平成18年度からの新規事業ではあるが、着実に相談件数及び契約件数が増加している。

### 目指す姿

地域での高齢者保健福祉の拠点として、介護保険事業者・医療機関と地域の社会資源を結びつけることにより、地域における介護予防の中核となるとともに、事業の継続とさらなる安定的な事業運営を目指す。

### 地域包括支援センター事業収支見込表

(単位：万円)

	H. 18	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
収入見込額	2870	3150	3150	3150	3150	3150
支出見込額	2790	2740	2900	2900	2900	2900
差額	80	410	250	250	250	250

### 《コミュニティソーシャルワーカー配置促進事業》

計画方針 拡大

地域における高齢者、障害者、ひとり親家庭など、援護を必要とする人を支援するため、コミュニティソーシャルワーカーを配置し、地域における要援護者等の福祉の向上や自立生活の支援のための基盤づくりを行う。

- i 地域福祉の計画的推進への支援
- ii セーフティネット体制づくり
- iii 要援護者等に対する見守り、相談
- iv 市町村への情報提供

### ○事業の現状

コミュニティソーシャルワーカー1人（プロパー職員）体制で、地域包括支援センターに事務所を併設、配置している。校区福祉委員会北エリアのコミュニティワーカーとの連携を図り、楠葉地域を中心に市内全域からの相談に応じている。

### 目指す姿

校区福祉委員会による小地域ネットワーク活動との連携により、個別ニーズ把握を進め、地域での効果的なソーシャルワークを実現する。本会としては充実に向け、枚方市と協議しながら、現状の1人体制から段階的に増員を目指す。

経営戦略プログラムの取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
C S Wの配置数	2人	→			

### ③在宅福祉課事業

介護保険制度や障害者自立支援法における直接サービスを利用者の立場に立って提供していく。

### 《居宅介護事業・移動支援事業》

計画方針 見直し

- i 居宅介護事業（ホームヘルプ身体・知的・児童・精神）
- ii 移動支援事業（ガイドヘルプ）
- iii 障害者通所認可施設等移送サービス事業
- iv 高齢者居宅介護事業（ホームヘルプ）
- v 居宅介護支援事業

### ○事業の現状

ホームヘルプ事業については、午前6時45分から午後10時まで、年中無休で実施している。また、バックアップ体制として、事務所は第2日曜日を除き、土日祝祭日も開所し、事務所閉所時間帯も緊急連絡用携帯電話で担当職員が対応するとともに、利用者の安全と安心、サービスの安定的かつ継続的な体制確保に努めている。平成17年度のホームヘルプ事業（身体・知的・児童・精神）は延べ23,295時間、知的障害者ガイドヘルプ事業は30,231時間となっている。平成18年度からは介護保険事業にも参入し、ケアマネージャーによるケアプラン作成や高齢者ホームヘルプ事業を実施しているが、契約数は伸びていない。

障害者自立支援法の本格実施により、移動支援事業（ガイドヘルプ事業）の報酬単価の改定が行われ減収傾向にある。さらに、地域生活支援事業（法第77条）の国の補助金（実績割りと人口割り）の見直しが決まっており、地域生活支援事業である移動支援事業に影響が出ることが予想される。一方、居宅介護事業（ホームヘルプ事業）においても制度改正による収入の減少が続いており、平成18年度に約540万円の赤字が見込まれる。

### 目指す姿

今後、採算性を確保し安定的な事業運営を継続するために、プロパー職員数の削減とともに稼働を見直し、ヘルパーステーション化（ホームヘルプ事業・ガイドヘルプ事業の統合によるヘルパーステーション）による事務の効率化を実現する。また、介護保険事業については、積極的なPRを行うことにより契約者の増加を図る。

これらの事業の推進にあたっては、利用者が地域で生活するための支援を基本とした、本会独自の質の高いサービスの提供を目指す。

居宅介護・移動支援事業収支見込表

(単位：万円)

	H. 18	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
収入見込額	15360	14380	14900	14900	14900	14900
支出見込額	15900	16520	14800	14800	14800	14800
差額	-540	-2140	100	100	100	100

強化発展計画推進の取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23	
正職員(プロパー職員)の事務処理も含めたトータルコーディネート体制の整備	再配置	実施				
移動支援事業コーディネートとホームヘルプコーディネートの一元化(ヘルパーステーション)	実施					
プロパー職員体制の見直し	6人	3人				
契約職員(ホームヘルパー・ガイドヘルパー)の確保	確保	確保				

《知的障害者施設管理運営事業》

計画方針 **見直し**

障害者通所更生施設「くすの木園」の管理運営を行う。

- i 相談、助言
- ii 日中活動の支援
  - ①作業支援
  - ②生活支援
  - ③余暇支援
  - ④地域との交流
- iii レクリエーション行事の実施
- iv 健康管理に関する支援
- v 施設送迎バスの運行

○事業の現状

現在、利用者33人(男性23人・女性10人)に対し、職員は所長以下、11人(プロパー職員5人、契約職員6人)体制で運営している。指定管理者として平成18年度から20年度までの3カ年の管理運営を行っている。また、平成18年4月より、支援費収入の算定が月額制から利用者の出席日数により算定される日額制に改正され、欠席者があった場合には減額となり、全体的に減収となっている。この課題を解決するため、支援内容の充実による利用促進を図る取り組みとして、平成18年9月から月2回程度の土曜日開所を行ってお



り、利用者や保護者に好評である。

**目指す姿**

枚方市構造改革アクションプランに枚方市立くすの木園の民営化が明記されている。時期は未定だが、平成21年度からの次回指定管理者の公募には、民営化条件が付加されることが予想される。また、障害者自立支援法による新体制の移行期間である平成18年10月から24年3月までの利用者の動向も予測しにくい状況にあるが、平成21年4月からの指定管理者の継続を目指すことを前提に、民営化による運営の可能性を探る。

強化発展計画推進の取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
完全民営化を想定した経営シミュレーション計画の策定	策定				

**《地域支援センターゆい運営事業》**

計画方針 **継 続**

障害のある人の自主的な社会活動・余暇活動・グループ活動を推進するため各種活動を実施し、障害のある人の自立と社会参加を支援する。また、専門職員を配置し、医療・福祉及び地域の社会基盤との連携強化のための調整や地域住民ボランティアの育成、障害に対する理解促進を図るための啓発事業等を実施する。

- i 相談支援事業
- ii 地域活動支援センターⅠ型事業
- iii 日中一時支援事業
- iv 共同生活介護（ケアホーム）・共同生活援助（グループホーム）※別掲

**○事業の現状**

平成18年10月から、「障害者自立支援法」が本格実施となり、従来の社会活動推進事業と地域療育等支援事業は地域活動支援センターⅠ型及び相談支援事業に移行された。従来の社会活動推進事業は「ジョイジョイサークル」、「ふれあいスポーツ交流会」、「ミニデイケア」、「サロン・カルチャー活動」で、年間延べ1200人の参加がある。また、地域療育等支援事業は127人の登録があり、これらの事業を4人（プロパー職員）で実施している。平成18年12月からは「地域支援センターゆい」の新規事業として、利用者の日中における活動の場の確保と、介護している家族の一時的な休息の場及び就労支援としての日中一時支援も行っている。

**目指す姿**

障害者自立支援法による大幅な減収により、現行の職員体制では採算性を維

持した上での事業継続が困難となっている。また、市内の他事業者との整合性から、ラポールひらかたを拠点とすることも不可能なため、津田地区の借家を仮のセンターとして運営している。今後、制度内の収入で事業運営を行うことを基本に、プロパー職員の減員及びセンターの移転を含め見直しを行う。

地域支援センターゆい運営事業収支見込表

(単位：万円)

	H. 18	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
収入見込額	4130	3460	2900	2820	2850	2850
支出見込額	4120	2700	2790	2790	2790	2790
差額	10	760	110	30	60	60

※ 収入見込額は受託金収入の他、事業に係るプロパー職員の人件費として、ケアホーム・グループホーム事業の収益分を繰り入れたものとなっている

強化発展計画推進の取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
プロパー職員体制の見直し	2人	—————▶			

### 《共同生活介護（ケアホーム）・共同生活援助（グループホーム）事業》

計画方針 継続

障害のある方が住み慣れた地域で生活していくため、4カ所のケアホームを運営し、生活全般について支援している。

- i れいんぼう（ケアホーム）の運営
- ii 憩い苑ホーム（ケアホーム）の運営
- iii ひまわり（ケアホーム）の運営
- iv たんぼぼ（ケアホーム）の運営

#### ○事業の現状

現在、利用者数17人（男性9人・女性8人）に対して、世話人15人（契約職員）が交代で勤務しケアホームの運営にあたっている。障害者自立支援法の施行による制度変更によって、平成18年4月から給付費が月額制から日額制になったことや、10月からは障害程度区分ごとによる給付費となり減収となった。

しかしながら、平成20年度末までの激変緩和措置（小規模事業者夜間支援加算・小規模事業加算・夜間支援体制加算）によって大幅な赤字は食い止められるが、これらは段階的に縮小されるため、利用者の増員、利用日数の増加を図り対応している。また、事業実施にともなう事業費負担の軽減（水光熱費負担の廃止、賃借料の減額）も行っている。

#### 目指す姿

利用者が安心して地域で暮らすことのできる生活づくりを目指し、安定し

た運営を図るため、世話人の資質向上を図り、住居については利用者の増員を前提にした移転を行う。また、プロパー職員が行っているバックアップを世話人に移行していく等の体制の見直しを検討する。

ケアホーム・グループホーム収支見込表

(単位：万円)

	H. 18	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
収入見込額	3130	3500	2860	2800	2800	2800
支出見込額	2330	2600	2600	2630	2600	2600
差額	800	900	260	170	200	200

※ 障害者自立支援法施行にともない、激変緩和措置としてH.19には小規模事業加算、夜間支援体制加算及び市単費加算が行われるが、H.20には市単費加算が終了し、その他の加算が半減する。H.21には全ての激変緩和加算は終了する。

強化発展計画推進の取組課題	H. 19	H. 20	H. 21	H. 22	H. 23
プロパー職員体制	体制の見直し検討	→			
利用者の増員	1人増	1人増	1人増	→	

《父子家庭日常生活支援事業》

計画方針 継続

父親が不在等のため、円滑に日常生活を営むことに支障がある父子家庭に対し、父子家庭生活支援員を派遣して、日常生活の援助を行うことにより、父子家庭の自立を促進する。

○事業の現状

現在の取り扱い件数は4件で、年間約500回の派遣を行っている。

目指す姿

現状の枠組みで継続実施していく。

(人：登録) (登録日(月)別登録者数) 職員数(人) 1人1戸でサービスを提供する

年度	登録者数	職員数	サービス提供状況
2018年度	8.8	8.8	事業開始
2019年度	9.77	9.77	事業開始
2020年度	9.51	9.51	事業開始
2021年度	9.9	9.9	事業開始
2022年度	9.1	9.1	事業開始
2023年度	9.67	9.67	事業開始

## (2) 組織強化計画

本会の活動内容や組織の存在意義に賛同して、活動に参加する「住民会員」と、福祉関係機関・団体等、組織の運営に参画する「組織会員」によって構成されている。組織運営機関として、理事会・評議員会があり、理事会は15人の理事によって構成している執行機関で、本会の経営全般を担う。評議員会は40人の評議員によって構成している議決機関で、予算・決算・事業計画など、本会の運営に関する重要な案件を審議している。また、理事会の下部機関として、部署別に専門的な調査研究・検討などを行うための専門部会を設置している。そして、理事会・評議員会の経営方針のもとに、各機関の維持及び事業の実施を行うための事務局がある。

### ①要員計画

本会は、地域福祉の推進を図るため、見守りや声かけなどの個別援助活動、高齢者いきいきサロン、子育てサロンなどのグループ援助活動を実施している校区福祉委員会の活動支援、介護保険事業・障害者自立支援法等の在宅福祉サービス及び、指定管理者制度による会館の管理・運営等、23事業を実施しており、他の民間社会福祉法人とは大きく異なっている。また、理事会で決定される新たな事業の執行も、総務課・地域福祉課・在宅福祉課から成る事務局が担っている。

近年の本会を取り巻く環境とともに、法改正等による制度の見直しなど多岐にわたり高いレベルの事業展開が求められており、事業量に見合った「事務局体制の確立」が必要不可欠となっている。

#### 1) 事務局の人員体制

本会の事務局職員は、枚方市派遣職員2人と社協プロパー職員43人、契約職員で構成している。市派遣職員に関しては枚方市構造改革アクションプランに基づき、自立経営の促進に向け、市への帰任方針を決定しているため、現在の社協派遣は経過措置となっている。そのため、平成19年度以降は、適正な職員体制が整った段階で、プロパー職員による自立運営を目指す。

なお、事務局規模の適正化に向け、平成19年度以降の「プロパー職員配置計画」を作成し、段階的な組織のスリム化を図るため、プロパー職員を減員する。

また、事業の見直しによって生じた人員は社協本来事業の充実に向けた配置に努めるが、全体的に過員となった場合には枚方市と協議を進めていく。

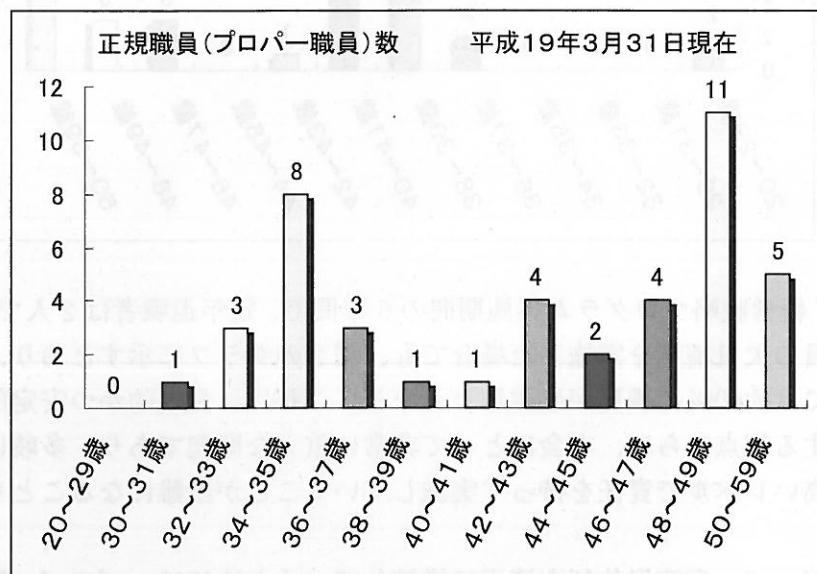
事業強化計画にともなうプロパー職員数（各年度4月1日現在）（単位：人）

	平成18年度	平成19年度	平成20年度
受託事業	6.6	6.3	6.3
補助事業	18.1	17.0	17.0
指定管理事業	11.0	12.0	12.0
自主事業	6.3	5.7	2.7
出向等	2.0	2.0	1.0
合計	44.0	43.0	39.0

## 2) 職員の年齢構成

現在のプロパー職員は図1のグラフから明らかなように、大きく偏った職員の年齢構成となっており、将来的に大きな問題と認識している。現状では45歳から59歳までの職員が全体の約50%を占める一方、20歳代の職員はゼロという状況である。平成10年4月に採用して以来、9年間職員の不採用が続いており、安定した事業執行を行う上で危機的な状況である。

(図1)



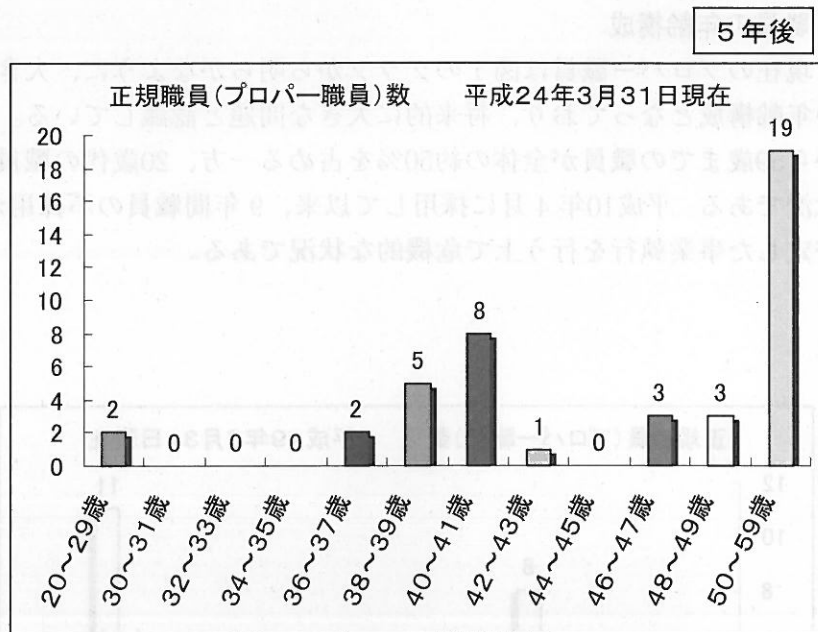
年度別職員数推移 (各年度4月1日現在)

(単位：人)

	H10	H11	H12	H13	H14	H15	H16	H17	H18
社協職員	54	53	52	51	49	47	47	47	44
市派遣職員	10	9	9	9	8	8	8	7	2
合計	64	62	61	60	57	55	55	54	46

さらに、上の表からも分かるように、この9年間における市派遣職員を含めた職員数の推移は実質18人の減員となっていたが、事業の見直しや多様な任用形態を駆使することにより、新たなプロパー職員の採用を行わずにきた。

(図2)



また、経営戦略プログラム実施期間の5年間で、定年退職者は2人であるが、退職職員の欠員補充を実施した場合でも、図2のグラフに示すとおり、平成24年4月には約60%の職員が45歳以上となる。これは、長期的かつ安定的な事業を継続する観点からは、本会にとって非常に重大な問題であり、多岐にわたる事業を高いレベルで責任を持って実施していくことが困難になることも予測される。

したがって、事務局体制を適正に維持していくためには、プロパー職員の計画的採用が不可欠である。一方、経費における人件費の枠は限られており、本会のように年齢の高い職員の割合が多い場合には経費に占める人件費の比率が高くなる。今後、事業収支を図りながら適正配置に努めるが、年齢構成のバランスを整えるには、5カ年の計画期間では困難なことが予想されるため、多様な任用形態の活用を図りながら必要に応じて新規採用を実施することが必要である。

### 3) 職員採用計画

本会の全ての事業を見直し、プロパー職員の適性配置に努めながら、段階的に削減を図ることを基本とするが、年齢構成のバランス等を是正するために必要最小限の新規採用を行うと同時に、以下の取り組みを実施する。

- プロパー職員の50歳からの定年前早期退職制度を実施する
- プロパー職員の定年前早期退職後再雇用については契約職員として採用する
- 契約職員については事業の変化に伴い、毎年度精査する
- プロパー職員は全ての事業・業務を遂行するとともに計画的な育成に取り組む
- 新規採用は複数年にわたり段階的に行い、長期的な年齢構成に偏りが発生し

ないように人事管理を行う

## ②人事計画

本会の事業内容は、他の民間社会福祉法人と異なり、校区福祉委員会やひとり暮らし老人会の組織化及び、当事者団体等の育成支援など地域福祉の推進を図るとともに、居宅介護事業、移動支援事業などの在宅福祉事業に取り組んでいる。

また、ボランティア活動への参加促進・支援を求める人のコーディネーターや生活福祉資金貸付事業及び、福祉サービス利用援助事業など、多岐にわたる事業に取り組んでいるため、担当する職員には幅の広い能力が求められる。そのため、大阪府社会福祉協議会などの専門研修への出席や、業務上必要な資格を取得させるとともに、意識改革を促すために全職員を対象にした「経営戦略プログラム」策定の意義について研修を行った。

また、課長補佐以上の管理職には平成18年度から導入した、「目標管理制度」により、担当する業務の具体的目標を上司と共有化させるとともに、進行管理の徹底を図り、その結果を12月の勤勉手当の成績率に反映させた。

これまで、課長以上の職制については概ね市派遣職員が担っていたが、本会の方針とともに、「枚方市構造改革アクションプラン」において、自立経営の方針が打ち出されたことにより、機構改革及び人事異動に併せ、平成18年4月に新たにプロパー職員の課長を配置した。また、平成19年度以降の早い時期に、事務局長を含めた管理職全員をプロパー職員とするため、平成18年度から事務局調整会議を新たに設置し、管理職としての指導・育成力、問題解決能力、管理職意識等を日常の業務を通して構築している。さらに、プロパー職員の意識改革を図るため、以下の取り組みを進めながら人事計画を推進する。

### 1) 職員研修計画の実施

総務課主導による、プロパー職員の意識改革・能力開発を目的に、年間研修計画を策定し、一般研修、役職に応じて実施する管理者研修、事業別に実施する専門研修等、年間を通じて計画的な人材育成を行う。

#### 本会研修体系

##### <職制による研修>

##### 新規採用職員

接遇、人権問題、男女共同参画社会の形成等、本会の理念と担うべき役割を習得するとともに、総務課・地域福祉課・在宅福祉課における業務の内容を理解し、徹底した基礎能力を身につける。

##### 一般職員

住民が求めているものは何か、本会にできることは何かを探り、与えられた業務に必要な能力・知識を学ぶとともに、業務を円滑に進めるための能力向上と視野の拡大を図る。

### 指導職員（主任・主査・係長）

指導職員としての職務経験を生かし、本会の将来展望を見据えた業務の遂行と役職に応じたリーダーシップ能力の育成を図る。

### 管理職員（課長補佐・課長・次長・事務局長）

管理職としての責務（部下の指導・育成）と経営・組織のマネジメント能力の育成、政策立案能力の向上を図る。

#### <職種による専門研修>

- 経理・財務に関する研修
- 人事・労務管理及び法務に関する研修
- コミュニティワーク・ファシリテート・カウンセリング・福祉論・介護技術等に関する研修
- 会費・寄付金等の増強技術、広報等の情報技術に関する研修

#### 年間職員研修計画

対象職種	専門研修	職制研修	研修のポイント
新規採用職員	随時	採用時	基礎研修・本会業務の理解
一般職員		2回	担当業務の知識習得
指導職員		2回	経験の応用・指導力の育成
管理職員		1回	組織管理能力の育成

## 2) 人事考課制度の導入

プロパー職員全員に対して公正に職員を評価し、その結果を職員の指導、育成に生かすことを目的に、平成19年度から人事考課制度を導入する。職員の勤務成績を統一した基準で絶対評価し、「勤勉手当」、「昇給」、「昇格」に反映することにより、これまでの年功型給与体系や昇格制度を改め、職員のやる気や意欲を引き出すため、メリハリのある昇給や積極的な若手職員の登用を行う。

## 3) 適正なジョブローテーションの実施

現在3課体制・6グループ・指定管理施設3カ所で事業を展開している。年1回の定期異動時にジョブローテーションを行っているが、一部の特定業務に関しては長期在職の職員が多数存在する。今後、専門性の高い業務についても、組織として一定の期間による人事異動の実施と適材適所を見極めながら、全体としてのジョブローテーションを行う。

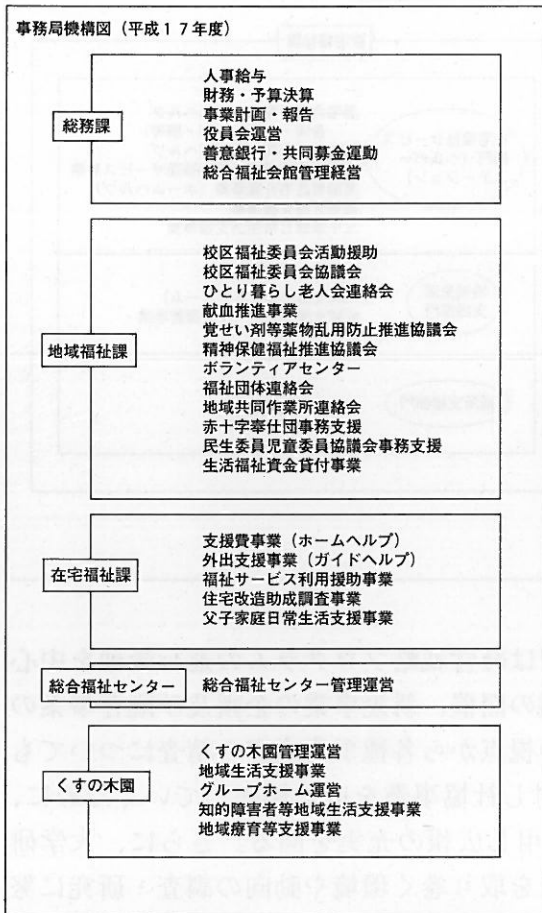


### ③機構計画

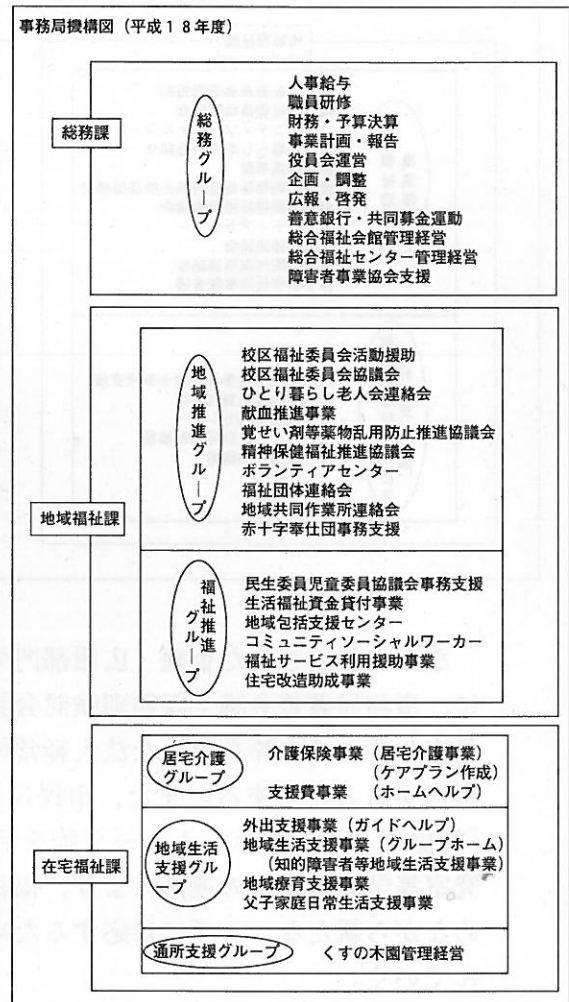
#### 1) 事務局体制

平成18年4月に事務局の機構改革を行い、総務課・地域福祉課・在宅福祉課・くすの木園・総合福祉センターの5課体制（図3）から、総務課・地域福祉課・在宅福祉課の3課体制（図4）に改変し、組織のスリム化を行った。また、くすの木園は在宅福祉課に、総合福祉センターは総務課に編入し、それぞれの課の持つ役割を明確化した。

（図3）

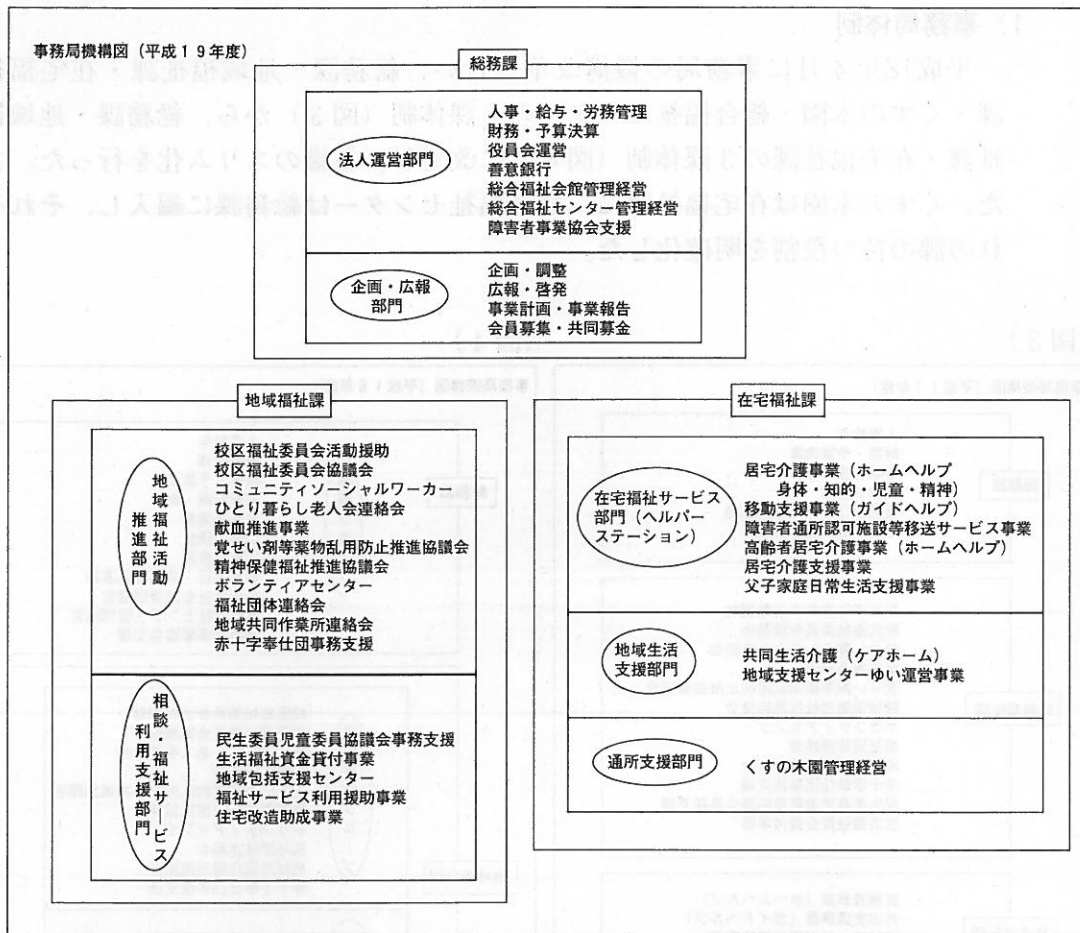


（図4）



具体的には、総務課内に企画・調整担当を新設するとともに、広報（社協だより・ホームページ・リーフレット）も情報の一元化を行うため、地域福祉課から移管した。平成19年4月には、さらに効率的かつ効果的な事務局執行体制を確立するため、図5のような事務局体制に再編する。

(図 5)



なお、新設された企画・広報部門では経営戦略プログラムの進行管理を中心に、事務局調整会議や課題別検討会議の開催、新規事業の企画及び既存事業の見直し等、課の枠を越えた法人経営の視点から各種事業内容の精査についても担当することとする。また、市民に対し社協事業を広く周知していくために、「社協だより」やホームページ等を活用し広報の充実を図る。さらに、大学研究室等学術機関との連携により、福祉を取り巻く環境や動向の調査・研究に努めながら新たなニーズに対応するための新規事業の企画・事業実施にも取り組んでいく。

## 2) 理事会体制

社協は、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いる。このため、住民代表的性格を持つ地域の社会福祉関係者、社会福祉に関する活動を行う団体の関係者、行政、校区福祉委員会など、組織会員から理事を選出し、理事会ではそれぞれの立場から地域福祉推進のあり方や、事業経営について幅広く議論することによって事業運営を行っている。なお、報酬が無償ということもあり、これまでは名誉職的な風潮があったが、今後は本会の自立的経営の観点から、

理事会の経営責任がより明確になってくることは明らかである。

また、理事会には第1部会から第3部会までの専門部会が設置されているが、現状では効果的に機能しているとは言い難く、平成18年度には支援費関係で第3部会が2回開催されたのみとなっている。今後は、担当理事制を定着させることにより、それぞれの専門分野別に集中した議論を行うため、これまでの部会名を変更し、各課題ごとに定期的に開催することで、スムーズな意思決定を図るとともに、理事会の活性化を促進するため、理事在任期間の制限などの検討を行う。

現 状	新 体 制
第1部会	法人経営部会
第2部会	地域福祉活動部会
第3部会	在宅福祉サービス部会

#### 【法人経営部会】

経営戦略プログラムの進行管理、財務、事業計画・報告、研修計画、苦情相談処理、法人経営全般に関することについて専門的に検討する部会。

#### 【地域福祉活動部会】

地域福祉の推進に関する事業について検討し、「地域福祉活動計画」の策定や進行管理について専門的に検討する部会。

#### 【在宅福祉サービス部会】

介護保険及び障害者自立支援法に関する事業等、在宅福祉サービス事業全般について専門的に検討する部会。

### (3) 財務強化計画

枚方市構造改革アクションプランでは、外郭団体の自立経営の促進に向けて、団体の自主財源の拡充や経常経費の削減の方向を明記している。これらは、市派遣職員の帰任とともに補助金及び助成金等、財務的なことも含まれている。本会の財務状況は約63%が枚方市からの補助金と委託料であることから、枚方市の財政状況や方針を無視して検討することは不可能である。同時に、本会が実施している事業の大半は、直接収益に結びつくような性質のものではない。これは社協が中立性・公共性を特徴とする営利を目的としない法人であり、人件費を含めた社協組織を維持する経費は必要最小限、公費に頼らざるを得ない状況となっている。

このような社協の特徴を前提としながら、本会独自の取り組みにおいて、これからの時代にふさわしい枚方市社協の財務計画を提示する。

## ①自主財源

自主財源は住民会費・共同募金・寄付金・事業収入がある。これまで、寄付金については継続的かつ安定的な事業運営を可能にするため、社会福祉基金に積み立て、その運用益を事業費に充当している。会費収入は40%を各校区の福祉活動推進のための事業費として校区福祉委員会に還元し、残り60%を本会が実施するボランティアセンター運営事業や薬物乱用防止啓発事業等の自主事業運営費として充当している。共同募金の内、赤い羽根共同募金は大阪府共同募金会に納入し、改めて各市町村の福祉施設・団体等に配分されている。また、歳末たすけ合い募金約1千4百万円は、市内の福祉関係団体への助成金や寝たきり老人の見舞金等に全額充当している。

しかしながら、自主財源の中心となる会費収入及び歳末たすけ合い募金については、数年前から減少傾向となっており継続的かつ安定的な事業運営を図るためには、これら自主財源の安定的確保が最重要課題である。そのためには、地域住民に本会の取り組み内容を広く周知するとともに、制度の趣旨を理解していただく取り組みを積極的に行う必要がある。

### 自主財源の内容（平成18年度実績）

（単位：千円）

内 容	金 額	説 明
住民会費収入	25,379	住民会費による収入
共同募金	15,640	歳末たすけ合い募金による収入
寄付金	5,500	市民からの寄付金による収入。基金に積み立てる。
事業収入	4,167	参加費、自動販売機等による収入
受取利息配当金収入	1,490	基金運用による収入
雑収入	2,184	実習生受入謝金。ボランティア保険事務手数料等。

### 1) 住民会員制度

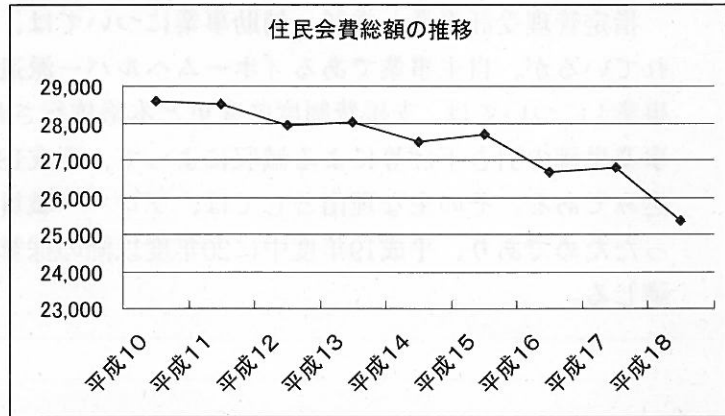
住民会員制度は、全国の社協が実施しており、本会も校区福祉委員会を窓口として、毎年7月を強化月間と定めて取り組んでいる。社会福祉に関心を持ち、本会の趣旨・目的に賛同してその事業に参加・協力し、共に福祉活動を進めていきたいという住民（個人）や法人に加入を募り、財源的賛助を求めてきた。

しかし、長引く景気の低迷や、マンション等の自治会加入率の低下等により、住民会員も減少傾向となっている。枚方市はコミュニティ協議会を自治会の連合組織と位置づけていることから、現状の募集体制では自治会への周知が十分でないことも想定される。今後、住民会費の還元金を地域における福祉活動に対して広く活用することを基本として、住民会員増強のために次のような取り組みを実施する。

- 社協だより・ホームページによる募集PRと使途説明の強化
- 募集資材の工夫と分かりやすい募集方法の検討
- 各校区福祉委員会及び自治会に対する説明強化
- コミュニティ協議会に対する理解・協力依頼と使途説明の強化

(単位：千円) 住民会費総額の推移 (単位：千円)

	会費総額
平成 10	28,597
平成 11	28,528
平成 12	27,947
平成 13	28,016
平成 14	27,498
平成 15	27,684
平成 16	26,675
平成 17	26,804
平成 18	25,379



## 2) 共同募金

共同募金運動として、10月の赤い羽根共同募金と12月の歳末たすけ合い募金を実施している。赤い羽根共同募金は枚方市から平成15年度に移管され、大阪府共同募金会枚方地区募金会の事務局を担い、募金事務等を行っている。現在、中央共同募金会において、今後の募金のあり方が検討されており、共同募金は「地域ファンド」として、それぞれの地域で集めた募金をそれぞれの地区募金会が運用し、地域福祉活動に役立てるという中間報告が平成18年5月に出された。地区募金会が集めた募金を大阪府共同募金会に集約し、改めて各市町村の社会福祉事業等に配分するという現行の方法から、地域福祉の推進を図る財源として位置づけられたことから、本会も中央共同募金会の動向を注視しつつ、地区募金会組織の強化により、募金額の増額を図るとともに自主財源の強化を目指す。

## 3) 基金の運用

社会福祉基金の運用はバブル崩壊やペイオフ制度開始以来、安全性を重視し、大手都市銀行の定期預金や、中期国債を基本とした投資有価証券による運用を行ってきたが、長引く預金利息の低迷により有効な資金運用とはなっていない状況である。現在は景気が回復基調にあり、ゼロ金利政策も解除され、今後は自主財源確保を図る観点から、一定の条件を定め、高金利商品による運用も視野に入れる必要がある。具体的には、市町村債権や大手企業の社債、元本確保を基本とした仕組み債及びリスク軽減型ファンド等を検討する。

## ②事業収入

事業収入としては、「枚方市立総合福祉会館（ラポールひらかた）」、「枚方市総合福祉センター」、「枚方市立くすの木園」の3施設の指定管理事業、「ホームヘルパー派遣事業」、「ガイドヘルパー派遣事業」等の自主事業及び「小地域ネットワーク活動推進事業」、「枚方市地域包括支援センター」、「いきいきネット相談支援センター」等の委託・補助事業による収入がある。

指定管理受託事業と委託・補助事業については、一部を除いて収支均衡が図られているが、自主事業である「ホームヘルパー派遣事業」、「ガイドヘルパー派遣事業」については、支援費制度の変更と本格施行された障害者自立支援法により、事業単価の引き下げ等による減収によって、平成18年度には大幅な赤字となる見込みである。その主な理由としては、プロパー職員の配置では均衡がとれなくなったためであり、平成19年度中に20年度以降の採算性確保に向けた具体的対策を講じる。

## ③公的補助金

平成18年度予算における収入額8億6668万円の内、枚方市からの補助金・助成金・受託金収入は5億4528万3千円で、総収入の63%を占めている。枚方市から本会への補助金は長らく人件費補助の形態を取ってきているが、枚方市構造改革アクションプランでは、外郭団体への人件費補助に依存しない自立経営の促進としている。しかしながら、本会が行っている事業の内、在宅福祉サービス部門や指定管理者制度における施設運営を除く、社協本来業務である地域福祉の推進及び権利擁護、ボランティアセンター等に関する事業などは収益を生む事業ではないため、事業を適正に実施していくためには枚方市からの補助金が不可欠である。

そこで、本会としては、現在実施している各種受託事業、補助事業を改めて精査することにより、効果的かつ効率的な事業運営を目指すとともに、枚方市や他の民間団体等との役割分担を明確にする中で、社協が担うべき公共性の高い事業については公的補助の支援を目指していく。

---

## Ⅳ 計画の管理と評価

---

経営戦略プログラムの取り組み状況及び進行管理について評価をしていく必要があり、適正な評価方法や進行管理を客観的指標によって行う。

### (1) 評価方法

経営戦略プログラムの評価結果は原則公開する。評価は理事会の法人経営部会を中心に行い、実施事業は定量的評価が可能な事業については達成度による評価を行い、困難な事業については、実施プロセスや関係者・関係団体による客観的評価を行う。具体的には以下の内容で評価を行う。

- 定量的評価になじまない地域福祉サービス分野は実施プロセスの客観的評価と関係者・関係団体アンケートにより評価を行う
- 在宅福祉サービス分野の定量的評価が可能な事業は達成度による評価を行う
- 毎年度、評価内容を公開する

### (2) 評価結果

評価結果は次年度事業計画と予算に反映する。予算に反映させるためには評価時期が限定されるため、計画初年度の評価は半期評価とし、2年目からは下半期から翌年上半期の期間で評価する。

### (3) 計画の変更

計画期間は5年間とし、本会を取り巻く環境、特に平成21年度に予定されている、介護保険制度と障害者自立支援法による制度の統合や枚方市の中核市への移行など、大きな変化が生じる可能性を考慮し、中間期（平成21年度）での計画見直しを行う。

---

## 用語解説

---

### ※1 ポータルサイト

ポータルとは、港（port）から派生した言葉で、門や入口を表す。ウェブ（インターネット）の様々な情報にアクセスするための「玄関」「入口」サイト。

### ※2 地域ファンド

よりよい地域づくりのための市民による活動に役立てることを目的とした資金で、市民による資金を財源として運営されているもの。

### ※3 プロパー

固有・専門的な。生え抜き。

### ※4 ボランティアビューロー

小地域におけるボランティア活動拠点。ビューローとは事務所という意味を持つ。





「経営戦略プログラム〈平成19年～23年〉」

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

F a x 072-845-1897

E-mail [hirakata-shakyo@fukushi.city.hirakata.osaka.jp](mailto:hirakata-shakyo@fukushi.city.hirakata.osaka.jp)