枚方市社会福祉協議会 経営戦略プログラム (第4期)

【令和4年度(2022年度)~令和8年度(2026年度)】



令和4(2022)年3月 **社会福祉法人 枚方市社会福祉協議会**

- 目次 —

はじめに

第1章 経営戦略プログラム(第4期)	
1. 策定の目的 ・・・・・・・・	
2. 70年の歩みの振り返りと策定の	D背景 ・・・・・・・・・・・・・・ 3
3. 本プログラムの位置づけ ・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • 4
4. 計画期間 ・・・・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
5. 社会状況の変化と本会の課題 ・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • 4
6. 本会の理念の市民共有 ・・・・	6
7. 法人組織としての積極的経営 ・	
第2章 経営戦略プログラム(第3期)	
	こ成果・実績 ・・・・・・・・・・・・ 9
3. 本プログラム(第3期)期間の収	又支状況 ・・・・・・・・・・・・・・11
第3章 事業戦略	
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
2. 事業における重点項目・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
4. サービス事業の今後の方針 ・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
第4章 財務戦略	
1. 事業収入と委託・補助事業収入	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
2. 新たな基金 ・・・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
3. 適正な積立金・・・・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
第5章 人事戦略	
	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
2. 具体的な取り組み ・・・・・・	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •
	の推進と評価・・・・・・・・・32
1. 計画期間における取り組み	
2. プログラムの管理・評価体制	

ーはじめに一

枚方市社会福祉協議会(以下「本会」という)は、今年、70周年を迎えました。日本社会事業協会、全日本民生委員連盟、同胞援護会の三団体が、厚生省(現・厚生労働省)の指導の下に、基本要綱を発表し、昭和26(1951)年、中央社会福祉協議会(現・全社協)とともに各都道府県と市町村に社会福祉協議会(以下「社協」)が創設されました。本会の誕生には、このような社会背景があります。社協の当初の目的は、民間社会事業団体・施設の連携と振興、共同募金運動の促進でした。

全社協は、昭和37(1962)年、「住民主体の原則」、「福祉計画の策定」、「地域組織化」を方針として打ちだします。昭和48(1973)年には、「住民が主体的に協働活動を行うことの支援」、及び「ボランティア活動センター機能を担う」ことが、社協の本務のひとつとされます。昭和53(1978)年には、「在宅福祉サービスの戦略」を発表します。平成6(1994)年には、「事業型社協」の方向性を明らかにし、「小地域ネットワーク事業」が促進されます。

平成22 (2010) 年、マスメディアで「無縁社会」が取り上げられ、全社協は平成23 (2011) 年、「福祉ビジョン2011」を公表し、住民の主体的な参加環境を創ること、地域の全構成員が福祉の担い手として連携・協働することを提起します。平成24 (2012) 年には厚生労働省は、「孤立や困窮の状態にあり、制度の支援が届きにくい人」への対応を社協に求めます。平成27 (2015) 年、厚生労働省は、「新たな福祉提供ビジョン」を提示して、「地域包括支援体制」整備の方向を打ち出します。翌年、「地域共生社会」の理念が政策にあがるようになりました。

この大きな全国的な流れの中で、本会は、地域住民とともに、「校区福祉委員会」を設置し、地域福祉活動を発展させてきました。また、コミュニティソーシャルワーカーによる家庭訪問と信頼関係づくり、地域包括支援センター、民生委員、校区福祉委員等との連携で、必要なサービスやサポートにつなぐ活動を展開しています。しかし、これらをコーディネートする地域の人材が高齢化し、後継者確保が困難になっている現状があります。さらに、町内会・自治会からの脱退者が増えています。近隣の声かけも無い地域が少なくありません。

このような中、新型コロナウイルス感染が拡大し、度重なる緊急事態宣言が発令されました。本会は、経済的に困窮した「ひとり暮らし大学生等やひとり親世帯」への食品等支援を実施し、若者を含むすべての世代の困窮状況が深刻化していることを目の当たりにしました。

だからこそ本会は、枚方市民が自由意志で展開する《創縁》活動(さまざまな縁を創り出していく活動)の交響楽団のコンダクター役を、確かな展望のもとに果たさねばなりません。地縁型、テーマ型の地域活動の相互活性化や、地域活動と産業界や教育機関との協働も、積極的に取り組む必要があります。経営戦略プログラム(第4期)はそのための土台としての本会組織を発展強化するものです。

第1章 経営戦略プログラム(第4期)の目的と背景

1. 策定の目的

本会の法的規定は、社会福祉法第109条に記されているとおり、各種事業を企画・実施することにより、地域福祉の推進を図ることを基本目的としています。さらに今日まで歩んできた本会の使命は、すべての住民の人権と尊厳の尊重のために地域福祉の分野において、枚方市におけるすべての市民(住民だけでなく通学・通勤者も含む枚方市を生活の場にする人。)を参画・創造・享受の主体とし、共に生きる福祉文化を醸成していくことにあります。

国際的に確立されている福祉文化の理念には、a.ノーマライゼーション社会(すべての人が平等で、それぞれの役割をもって暮らす社会、1981 国際障害者年)、b.インクルージョン社会(多様性が尊重され、個性が発揮でき、違いを生かしあう社会。1994 サラマンカ声明)、c.サステナブル社会(自然破壊・汚染の克服、格差是正、緑あふれる社会、2015 国連SDGs)があります。

この理念と、地域の現状分析・認識・把握の格差が「課題(タスク)」になります。この課題を克服するために組織として、「事業(プロジェクト)」を企画し、長期的展望・多局面に総合的かつ効果的に、a.人的資源(スキル・モチベーション)、b.事業展開資金、c.物的・施設的資源、d.経験知・科学的知識、e.組織統治力(ガバナンス)・刷新力、を投入することを「経営戦略」と言います。併せて経営戦略には、組織・事業の安定存続のために、f.発展資金の確保、と、g.リスクマネジメント、は欠かせません。

第4期プログラムは、本会がプログラム期間における枚方市の各種福祉課題に対応するため、法人の力を結集し強化するための計画です。これらの強化を中期的(5か年)にどのように具体化していくのかを本計画において明確にしていきます。

2. 70年の歩みの振り返りと策定の背景

ここで、改めて本会のこれまでの歩みを振り返ってみますと、社会や法律の変化によるいく つかの期間に分けて捉えることができます。

まず、第1期は昭和26 (1951) 年から昭和36 (1961) 年で、戦後の混乱から復興にいたる 「社会的困窮者救済活動期」です。この期間に世帯更正資金貸付事業 (現在の生活福祉資金貸付事業) や歳末たすけあい募金運動がスタートしています。

第2期は昭和37(1962)年から昭和52(1977)年で、「地域福祉の組織化と福祉サービスの試行期」です。この期間に善意銀行や最初の校区福祉委員会(昭和45年 山之上・殿二校区)の結成、家庭奉仕員(ホームヘルパー)派遣事業がスタートしています。

第3期は昭和53(1978)年から平成元(1989)年で、「福祉組織化とネットワーク強化期」です。この間にひとり暮らし老人会連絡会、福祉団体連絡会、ねたきり老人介護者家族の会が相次いで結成されており、枚方市ボランティアセンターも開設しています。

第4期は平成2 (1990) 年から平成18 (2006) 年で、「事業化期」となります。この間に小地域ネットワーク活動推進事業がはじまり、地域福祉に公の資金が投入されました。また介護保険制度や障害者自立支援制度がスタートし、本会でもそれらの事業化を進めました。

最後に第5期は平成19(2007)年から令和2(2020)年で、あえて名付けるなら「複合的課題対応模索期」となります。この期間が最も社会的変化と行政との関係性の変化が大きかった時期です。そのような背景のなか、本会自身のあり方が最も問われた時期でもあり、経営戦略プログラム(第 $1\sim3$ 期含む)はすべてこの期間に策定したものです。この期間に指定管理者制度による「ラポールひらかた」の管理や「地域包括支援センター」を受託し、「くすの木園」の運営から撤退しています。

この第5期はスタートしてからすでに13年を経て現在まで継続しています。大きな地域福祉課題が本会を取り巻いている状況も現在進行形であり、本会に求められる役割や期待は、きわめて大きくなっています。このような大きい環境変化の中、住民をはじめ、関係機関や団体の期待に応えるためにも、また、本会として次の展開に移行するためにも、経営戦略プログラム(第4期)は重要な意味があると言えます。

3. 本プログラムの位置づけ

地域福祉に関する計画としては、行政計画である「枚方市地域福祉計画」を枚方市が策定しています。また、本会も「地域福祉活動計画」を策定しており、現在は「第6次枚方市地域福祉活動計画」の計画期間中です。

本プログラムは、本会の地域福祉活動計画を積極的かつ効果的に実現していくために、かつ、その実施主体である本会が法人としての使命に沿って発展していくために、海図や行程表の役割を担います。

4. 計画期間

令和4年度~令和8年度の5年間

経営戦略プログラム(第4期)の内容は、5か年を基本として取り組みますが、人事体制な ど、長期的視点を要する内容に関しては、随時再検討するものとします。

5. 社会状況の変化と本会の課題

社会福祉協議会は「はじめに」で記した経過により昭和26(1951)年に設立されました。本会も同年に設立され、長年にわたり枚方市の地域福祉をはじめとする各種福祉事業に取り組んできました。それから70年が経過し、今日、最も大きな環境変化の真っただ中にあります。この状況は、本会に下記の大きな課題を突き付けており、同時にその課題を克服するためのチャレンジが求められています。

本会を取り巻く環境の変化と課題は以下のものが挙げられます。

(1) 介護保険法と障害者総合支援法による影響

先述の通り、本会はこれらの法律が整備される以前から、国に先駆けて市が独自で実施した「家庭奉仕員派遣事業」や「くすの木園運営事業」等、各種福祉事業を受託運営してきました。平成12 (2000) 年に介護保険制度がスタートするまで、高齢者・障害者福祉は措置制度として運用されていましたが、以降は契約制度となり、NPO法人、社会福祉法人、株式会社等多くの民間組織が参入することになりました。本会もその動向の中で、各種事業を運営することになりました。

(2) 指定管理者制度による影響

(1)のほかにも、平成19 (2007)年からはじまった指定管理者制度も大きな変化のひとつでした。この制度で市の各種施設の運営は公募による入札となり、従前から本会が受託してきた施設も、継続して受託運営するためには民間ビル管理会社等との競争によるものとなりました。

(3) 介護予防・日常生活支援総合事業と生活支援体制整備事業の影響

介護保険制度の大幅改正により、枚方市では平成29(2017)年度から「介護予防・日常生活支援総合事業と生活支援体制整備事業」がスタートしました。これらの事業は医療・介護・地域が連携して、高齢者の介護予防をはじめとする住みよい地域づくりを目指す「地域包括ケアシステム」を構築するものです。なかでも生活支援体制整備事業は、高齢者対象とはいえ、本会が進めてきた地域福祉活動の推進と重なる部分が多いにもかかわらず、実施主体は主に地域包括支援センターや校区コミュニティ協議会が担うことになっています。

本会の設立初期から中期にかけて実施していた中心事業が、上記のような環境変化と社会福祉のサービス事業化により、民間事業者の大量参入や、地域福祉の公的事業化などで、本会が 実施する独自性が問われることとなりました。

(4)新たな地域課題

地域社会も変化を続けています。現在、新型コロナウイルスの世界的な感染拡大による社会的な混乱はいつ収束するのか見通せず、若者やひとり親世帯など、従来、経済的に弱い立場にある人が、さらに生活困窮度を深めています。団塊の世代が後期高齢者となり、超高齢社会による社会負担のピークを迎えつつあり、かつ少子化に歯止めはかかっていません。

日本は急激な人口減少により、消費者や労働者が減少して国内需要も急激に弱まっていくという厳しい状況に直面しています。この人口減少は、医療・介護費の増大など社会保障制度の給付と負担のバランスの崩壊といった様々な社会的・経済的な課題が深刻化することとなり、国レベルだけでなく、個々人にとっても大きな影響を受ける可能性があります。現在、地域では老老介護世帯や独居高齢者世帯が増加するとともに、軽度認知症(MCI)のある高齢者の急

増、年金生活者である高齢者と無職またはひきこもり状態の中高年が同居する世帯の増加、近年発生が予測される大規模災害など、地域が抱えている諸問題を指摘すれば枚挙にいとまがありません。

しかも、地域の結びつきはバラバラになる傾向が見られ、老人会、当事者団体の熱心な活動にもかかわらず加入者の減少が進み、民生委員・児童委員のなり手減少、地縁組織の担い手高齢化や後継者不足が進んでいます。自治会や町内会からの脱退者も後を絶ちません。これらの現象の背景には、地域づくりや街づくりへの無関心が、住民の心に深く広く蔓延していることが指摘できます。加えて近年は、インターネット・デジタル社会の到来で、ICTを活用したシステム化が急激に進展しています。企業では、デジタル技術によって人々の生活をより良いものに変革するという「DX(デジタルトランスフォーメーション)」の推進が課題となっています。「DX」は生産性の向上やコスト削減、時間短縮、働き方の改善につながるもので、企業の在り方を見直す動きとして今後さらに進むと想定され、福祉の分野においても「DX」の導入についての取組が求められています。

これらの状況は、本会に新たな課題を突き付けています。これから先も従来の手法だけを続けていては、十分な効果を得ることが困難になることが予想され、本会も社会や地域の変化に対応した、新たな手法や取り組みに挑戦します。

6. 本会の理念の市民共有

本会が設立以来、変わらず持ち続けてきた経営理念は、

誰もが安心して暮らせる福祉のまちづくり

です。この理念は、一人ひとりの尊厳を大切にし、多様性を活かし、市民参画によって取り組まれることが重要です。

先述のように、地域社会や制度の変化とともに課題も大きく変化しています。同時に若い世代(現役世代の全般)はICT機器(スマホやパソコンなどインターネットにつながった情報通信機器)やSNS(ソーシャルネットワーキングサービス)、その他の巨大プラットフォームサービスを駆使しながら、新たなつながりや活動のみならず、一種のコミュニティとも呼べるものを創り出しています。

本会としては、これらの新しい課題や流れに対して具体的にどのように対応していくのかを、住民をはじめ関係機関や団体に分かりやすく提示していきます。

第3章では、今後5年間の具体的な取り組み方針を示します。また、第3期プログラムの取り組み成果と残された課題については、第2章で示します。ただし、具体的な取り組みについては、第3期プログラムの実施期間から継続しているものがあるため、計画期間で実現した取

り組みを充実し、改善策を提示しつつ、継続推進していきます。

7. 法人組織としての積極的経営

本会の理念「誰もが安心して暮らせる福祉のまちづくり」を踏まえ、本会策定のもう一方の計画である「地域福祉活動計画」の重点項目を推進し、さらに本会の存在意義を示すためには、本会を取り巻く新たな課題に対して効果的な対応をしていくことが必要です。そのためには、組織としての積極的経営が不可欠です。そこで、第4~5章では、安定しつつも積極的に行動できる組織を作るための「財務戦略」と「人事戦略」により具体化していきます。

第2章 経営戦略プログラム(第3期)の実績

1. 実施事業の現状

経営戦略プログラム(第3期)(以下「第3期プログラム」という。)では3つの方針「地域共生社会の推進」「変化する課題に柔軟に対応できる組織づくり」「透明性の向上」のもとに11の目標と27の主な取り組みを掲げ、平成29年から5か年計画で進めてきました。第3期プログラムの進行管理は、27の主な取り組みごとに職員横断的なチームを作り意見交換しながら進めたことが特徴です。

5年間で目標を達成するために1年単位の短期目標を設定し、年度終了ごとに、チームリーダーから達成状況の報告、有識者を含めた評価委員による評価、翌年の目標の修正をひとつの表にまとめ、PDCA(Plan(計画)・Do(実行)・Check(振り返り)・Action(改善))サイクルを見える化し、理事、監事、職員と共有しました。評価委員による最終的な達成状況の評価は、表1のとおりです。

(表1)経営戦略プログラム(第3期)の取り組み内容と達成状況

	目標内容	取り組み内容	達成状況			
目標1	地域における総合相談・支援体制づくり					
	課題の早期発見・制度の狭間への支援対策	① 出張相談の増設等アウトリーチ機能を充実するため、地域担当職員(CSW・COW)の体制強化を図る	達成			
		② 「元気づくり・地域づくり会議」の構成員として参加し、地域と の連携強化を図る	達成			
	各種相談窓口との連携強化	③ 各種相談窓口間の連携を強化し、相談者のニーズに沿った総合的 な相談体制を構築する	一部 達成			
目標2	成年後見等事業の総合的な推進体制づくり					
	(仮称)成年後見センターの設置	④ センター設置に向けて市関係部署と連携し、人員体制及び財源確保などを検討し、設置の方向で取り組む	達成			
目標3	活動拠点の確保					
	交流や活動場所の検討	⑤ 市関係部署や専門家とともに、地域のニーズを把握し、空き家等を活用するための課題・問題点と対策について検討する	一部達成			
目標4	地域活動の多様な担い手づくり					
	活動拠点ごとの新たな担い手を養成	⑥ 課題やニーズに合わせ、新たな担い手養成のための出前講座や新 規ボランティアグループ (VG) の立ち上げを行う	ほぼ 達成			
	若年層や高齢者、勤労者等への働きかけの 強化	⑦ ボランティアセンター (VC) の開所時間延長を検討する	達成			
		⑧ 若年層・定年退職予定者等に向けた講座を開催する	達成			
目標5	多種・多様な連携					
	ネットワークの構築	⑨ 多様な機関や職種による事例検討会を実施する	ほぼ 達成			
		社会福祉施設地域貢献連絡会をはじめとした多種多様な団体と、 地域との連携をサポートする	ほぼ 達成			
	ファンドレイジングの研修および検討	課題解決のための事業を検討し、幅広い支援につなげる体制や仕組みを構築する	ほぼ 達成			

目標6	情報発信力の強化					
	社協や地域の取り組みを細かに発信する 仕組みづくり	⑩ SNS導入により、タイムリーに情報を発信する	達成			
		③ 「社協だより」および「ホームページ」を、より見やすく刷新する	達成			
目標7	経営管理体制の強化					
	外部監査導入の検討	⑭ 外部監査の導入を通じて、内部統制の充実を図る	ほぼ 達成			
		理事の業務執行の充実のため、事務局のマネジメント機能を強化 する	ほぼ 達成			
目標8	既存事業の見直し体制の構築					
	既存事業の見直しを定期的に行う仕組み づくり	事業の進捗や分析を行い、市関係部署と定期的に検討する場を設 定する	ほぼ 達成			
		⑦ 事業実施に必要な人材確保の方法を検討する	達成			
	事業拠点の整備	⑱ 本会の事務所等の問題解決のために移転を検討する	達成			
目標9	事務局体制の再構築					
	機構・人事体制の見直し	⑨ 事業見直しに伴う機構改革の実施と適正人員を配置する	一部 達成			
	業務改善による事務の効率化	② 会計システムの変更やケース記録システムの導入により、業務の 簡素化・効率化・共有化を図る	ほぼ 達成			
		② 契約職員の配置や雇用形態を見直す	ほぼ 達成			
目標10	職員の意識改革と人材育成					
	組織風土の改革・イノベーション	② 課題解決や業務改善につながる提案および企画化の仕組みづくり を行う	一部達成			
	専門性の向上	② 社会福祉士の資格取得率40%以上を目指す	達成			
		② 管理職・指導職の育成強化を図る	一部 達成			
目標11	財務基盤の強化					
	地域福祉の事業展開のための多様な財源確保	⑤ 遺贈や死因贈与等、新たな寄付の受入体制を整備する	達成			
	社協の組織運営のための財源確保	③ 法人賛助会員募集を強化する	未達成			
		② 自主事業 (4群・6群事業) の収支管理の強化と効率的な運営を 図る	一部達成			

2. プログラム(第3期)の目標と成果・実績

第3期プログラム全体としては、一部達成、ほぼ達成の項目があるものの、概ね目標を達成 することができたと考えます。

目標①『地域における総合相談支援体制づくり』では、CSWを1人増員し、COW等他事業との兼務ではありますが8人体制にできました。地域包括ケアシステム構築のために各校区で組織されている第2層協議体(元気づくり地域づくり会議)にも9割以上に参加しています。重層的支援体制の構築に向けた本会の役割も検討しました。ポストコロナ、ウイズコロナに対応するため、外出自粛をされていた高齢者や障害者向けに「社協ニコニコ新聞」を発行し、住民参加型の記事を掲載しました。

目標②『成年後見等事業の総合的な推進体制づくり』では市との調整の元、令和3年度より「ひらかた権利擁護成年後見センター」の運営を受託し、7月から開所しました。今後、福祉サービス利用援助事業との連携を行うなど、体制の充実を図ります。

目標③『活動拠点の確保』では住民交流の場となる居場所作りに着目し、空き家、空き室の有効活用を目指しましたが、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、活動が制限されるなか、設置には至りませんでした。居場所づくり助成金や公募事業助成金を利用した団体からも活動拠点の確保が課題に挙がっているため、活動拠点の整備として社協ハウス事業を企画し、助成団体との連携強化をめざします。

目標④『地域活動の多様な担い手づくり』では認知症予防と傾聴に関するボランティアグル-プの立ち上げを支援し、社会的なニーズに対応しました。地震、台風と災害が続き専門性のあるボランティアを求められたため、ブルーシート張りのサポートボランティア講座を実施しました。リモート型防災アトラクションを開催することで、防災意識の強化を図りました。また、ボランティアセンターの開所時間等を検討した結果、現状の開所時間の中でボランティア活動のやりがいや楽しみを感じてもらえるような取り組みを強化し、若年層や定年退職者等新たな人材確保につなげることができました。

目標⑤『多種多様な連携』では、地域貢献連絡会と連携し、商業施設で出張相談会を開催。 多職種連携会議では各種相談機関との懇談会や情報交換会をおこない、事例検討もおこないま した。今後、福祉分野だけに限らず、企業等とも連携を図り、多角的な支援体制を構築するこ とをめざします。

目標⑥『情報発信力の強化』では、総合広報をめざし、社協だよりはフルカラー化し、書面を見やすく改良しました。ホームページも刷新し、スマートフォン対応を実現、社協だよりには掲載しきれなかった情報も掲載できるような仕組みにしました。また、SNS(Twitter・Facebook・LINE)のアカウントを作成し、公式ホームページの「お知らせ」コーナーと連動するようにしました。YouTubeに「ひらかた社協ちゃんねる」を開設し、課を横断したYouTubeチャンネルチームを結成、徐々に視聴数や登録数を伸ばしています。今後、それぞれの広報媒体の連動を強化すると共に、広報ターゲットを絞り込み、より効果的な広報戦略を練ることが求められます。若者世代をターゲットにしたICTの活用、ICTを苦手とする世代へはアナログ紙面の充実など、課題を継承していきます。

目標⑦『経営管理体制の強化』では業務の適性な評価と財務の健全性の確保を図るため、コンサルティング会社による会計監査の予備調査を行いました。現在、収支利益は低いものの健全経営になっています。社会福祉法の改正により理事の業務執行強化を求められましたが、各種事業のプレゼンテーションをおこない、本会の事業をご理解いただくと共に、会計報告等も適正におこないました。

目標®『既存事業の見直し体制の構築』では,目標⑦の調査分析をもとに収支状況による事業見直しを行いました。しかし、本会の事業は収支状況だけでは判断すべきでないものが多い

ため、①社会的な制度が整ったと考えらえるもの、②社協として実施するべき内容のもの、という2点で判断し、2つの指定管理事業を終了しました。受託事業・補助事業に関しても一部縮小しています。拠点に関しては長年の懸案事項であった地域支援センターゆいの耐震問題および、地域包括支援センター社協ふれあいの地域相談スペース確保のため、令和4年2月に移転を行いました。移転場所を同じビル内にすることに加え、地域相談の窓口も設け、あらゆる相談に対応することが可能なワンストップの相談拠点を確保することができました。

目標⑨『事務局体制の再構築』では、多くの課題を専門的に解決できるよう、総務課に企画 広報係を設置、目標②の成年後見センターの充実を図るために機構改革を行い、4課体制とし ました。また、相談記録システムや会計システムを導入し、事務の効率化に努めました。

目標⑩『職員の意識改革と人材育成』では、社会福祉士40%以上という目標は達成しました。さらに業務に役立つ資格として、ファイナンシャルプランニング技能士の取得など、入職後のスキルアップも求めました。また、管理職に求められる「判断力」や「説得力」など人材育成は重要で、本会が成長していく過程には、職員の意識改革は不可欠といえます。

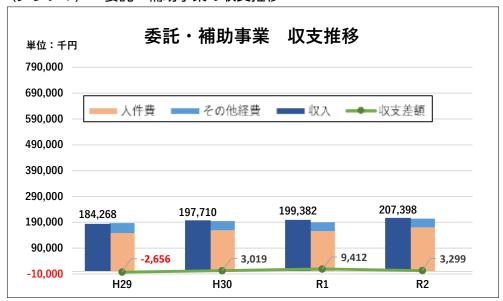
目標①『財務基盤の強化』では新たに「冠基金制度」を創設しました。すでに2件の新たな基金を設立し、ひとり親家庭の支援や新たな助成金プロジェクトに活用しています。また、法人賛助会員は本会にとって財源の1つではありますが、会費というカテゴリーだけではなく、その他協力をもらえる企業との協働も合わせて検討していきます。

第3期プログラムで継続課題となったものの内、人員計画と財務計画は第4期プログラムにつなぎ、その他の課題に関しては業務の中で継承し、課題解決に努めていきます。

3. 本プログラム(第3期)期間の収支状況

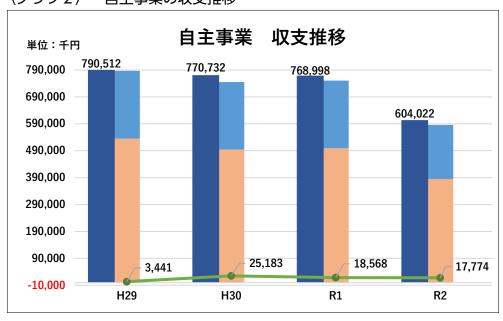
本会の実施事業は「市からの委託・補助事業」と「自主事業」に分類され、それぞれの収支 状況の推移はグラフ1・2・3のとおりとなっています。

(グラフ1) 委託・補助事業の収支推移



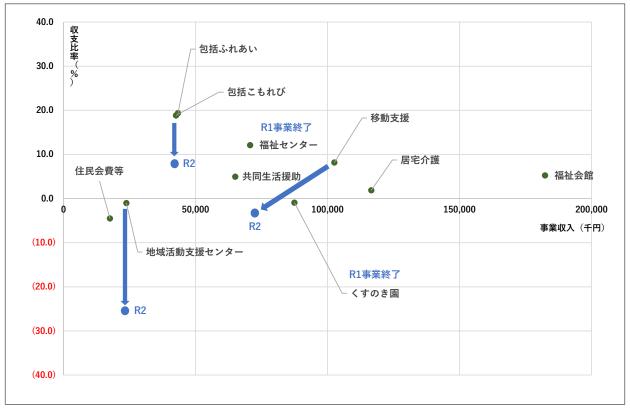
市からの委託・補助事業については、当該事業に従事する予定人員数に基づいて委託料収入・補助金収入が算定されるため、人件費が支出の大半を占める各事業において収支差額(剰余金)が多額に生じる余地は小さい状況となっています。令和元年度は「福祉サービス利用援助事業」において人員補充が進まずに結果として人件費が縮減されたため他年度に比べて収支差額が増加していますが、他年度においては収支差額の発生は限定的となっています。

(グラフ2) 自主事業の収支推移



一方、自主事業については、事業規模の大きい指定管理事業や利用者ニーズの多寡に応じて収入が増減する各種サービス事業により構成されるため、一定の収支差額(剰余金)が生じています。なお、令和元年度をもって「くすの木園管理運営事業」「総合福祉センター管理運営事業」は事業終了したため、令和2年度の自主事業規模は減少しています。

(グラフ3) 主な自主事業の収支状況(令和元年度)



令和元年度から令和2年度にかけて大きな推移があった事業は以下のとおりです。

(表2)

事 業 名	変動内容	
移動支援事業	コロナ禍の影響によるサービス利用減のため、 収入減少	
地域包括支援事業(社協ふれあい) 地域活動支援センター(ゆい)事業	人員配置の変更により人件費が増加した影響で、 収支比率減少	
くすのき園管理運営事業 総合福祉センター 管理運営事業	令和元年度をもって事業終了	

その他の自主事業については、収支状況に大きな変動は生じていません。

第3章 事業戦略

本会は現在、社会福祉に関わる多くの事業を実施しています。しかしながら、その活動内容や意義に関して、住民からの理解を得るための十分な取り組みができているとは言えません。「社協って何しているところ?」「私たちの暮らしとどんな関係があるの?」という住民の思いに応え、「手ごたえのある社協」「ここは使える!と思ってもらえる社協」を目指さねばなりません。

現在のような社会の変化が早い時代、また、自然災害やこの度の新型コロナウイルス感染拡大のような不測の事態が多発するような時期に本会が存在感を発揮するためには、環境の変化や市民のニーズを早く広く捉えた上で、新たな行動に果敢にチャレンジすることが必要です。同時に、そのための事業戦略、広報戦略を練り上げる必要があります。そこで、第3期プログラムまでは本会の実施事業を5つの事業群に分けて分類・分析していましたが、今回からは「行政からの委託・補助事業」と「自主事業」の2種類の事業群のみで分けることで課題を焦点化し、それぞれの分析と今後の方針を具体化していきます。

本会がこれまで各種団体等と連携・協働して取り組んできた地域福祉を推進する事業は、「地域共生社会」の実現に向けた根幹となる事業です。とりわけ「地域共生社会」を実現するためには行政との連携・協働が不可欠であり、「行政からの委託・補助事業」については、枚方市と密接に連携・協議を行っていきます。また「自主事業」については、激変する社会情勢の中で生じている新たな地域課題の解決に向けて、行政はもとより福祉関係団体やNPO法人、民間企業など様々な団体、個人の協力・参画を得て、新しい課題に対する方策を検討して積極的に取り組みます。

1. 新たなチャレンジ

(1) 積極的な初期投資と中期的資金回収

本会は第2期プログラム期間に、社協本来の役割を積極的に果たすために、その財源となる「先駆的事業活用基金」を設置しました。しかしながら設置以降、同基金を活用した事業は、現在まで「法人後見等事業」のみとなっています。今後、活用基金による初期投資の対象となる事業は、変化の大きい社会状況の中で、市民のニーズが高く、本会が取り組むべき内容であることと、将来的に一定の収益化が見込めるものが望ましいと考えます。そのような事業を育てるため、時間的な余裕の確保、適正な範囲でのリスク・カバーの対処、中期的資金回収計画を立てた上で初期投資を行っていきます。

(2) チャレンジする分野

前述のように本会が実施する事業には「行政からの委託・補助事業」と本会の独自財源による「自主事業」があり、「行政からの委託・補助事業」については、枚方市との緊密なパー

トナーシップ体制により積極的かつ継続的に実施していきます。次に本会独自財源による「自主事業」においては、この分野に新たなチャレンジの余地があると考えます。要は本会が優先的に実施すべき新たな自主事業の内容を適切に選択し果敢に取り組むということです。とは言え、個々の事業計画は外部事業環境の短期的な変動により、その都度「戦術的」に考慮し対応していく必要があるため、中長期的「戦略」である本プログラムでは方向性を設定し年度の進行計画を定めます。

(3) チャレンジする内容

- ①市民によるテーマ型の各種福祉活動に対する継続支援機能の発展
- ②新たな社協拠点 (ルファルひらかた社協) の積極活用
 - ○ルファルひらかた社協に移転した「地域支援センターゆい」・「地域包括支援センター 社協ふれあい」の積極運営
 - ○「重層的支援体制整備事業(参加支援) | に関連する活動拠点の設置
 - ○その他新規事業を加えた新たな拠点活用
- ③権利擁護事業の整備とさらなる発展
- ④「想い」の循環プロジェクト
 - ○冠基金制度等新たな寄付制度を加えた住民の「想い」を循環させる仕組みの創設
 - ○企業とのコラボレーションの発展
 - ○市内の福祉施設との協働の発展

2. 事業における重点項目

現在、社会福祉の事業環境は以下の4つの層に分けられます。

- ○行政が直営もしくは委託実施する福祉事業
- ○介護保険や障害者総合支援制度による指定サービス事業
- ○住宅型有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅のような民間企業が経営する 営利サービス
- ○地縁団体やボランティア団体、NPO法人等による民間の非営利福祉活動

市民に安心な暮らしを提供する福祉サービスは、行政直営事業は言うに及ばず、介護保険制度等による事業も国保連が運営する全国的な制度上のプラットフォームで多数の民間事業者が多様なサービスを提供するシステムとなっています。また、介護保険制度外の住宅型有料老人ホーム等の民間企業による営利福祉サービスはまた違う層にて行われています。行政が関与せず、また介護保険等の制度外の支援を対象とする非営利福祉活動に関しては、さらに違う層での活動であり、最も金銭代償の介在が少ないため、活動者が安心して活動していくための仕組

みや福祉プラットフォームが十分に整備されているとは言い難い状態です。校区福祉委員会による地縁型の地域福祉活動に関しては、昭和45(1970)年からの長い歴史があり、本会は活動のための福祉プラットフォームとなり得ていますが、その他のテーマ型の各種福祉活動に関しては、近年、活動をスタートさせている多くの団体と十分な連携ができかねている状況です。このような状況を打開するため、平成25(2013)年から「公募事業助成基金事業(市民ふくし活動チャレンジ基金事業)」をスタートし、これまで複数の団体に対しての助成を実現しました。今後、それら団体の助成後の継続的発展に向けてバックアップの充実が求められています。

【福祉プラットフォームとは】

本プログラムでは、複数の個人や団体が共通の目的(福祉課題の解決)を達成するためにつくられる共有環境のことをいいます。

福祉プラットフォームとは「福祉関係団体や各種福祉活動団体、住民が柔軟につながる協働の場」であり、それぞれの組織や人が自由に主体的に参加し、相互につながり合いノウハウや情報を共有することで、その専門性を発揮できるような環境を整備することです。本会がその環境を運営・維持・管理するための中心的役割を担います。

(1) 市民によるテーマ型の各種福祉活動に対する継続支援機能の発展

- ①公募事業助成基金事業の維持・充実
- ②市民福祉活動拠点支援事業(仮)の実施
- ③社協農園整備事業(仮)の実施
- (4)助成団体の活動フォローアップを含めたつながりの発展

これらは「福祉活動や社会貢献活動を行うなら枚方市で!」と活動者に考えてもらうことを目的としたものです。具体的には、自らが積極的な活動を行うために枚方市で事業を立ち上げれば、「社協から活動費を含めた何らかの支援を受けることができる」「社協からきめ細かい情報やアドバイスを気軽に受けることができる」「使いやすい活動拠点を社協が支援してくれている」「活動者・事業者同士が交流や情報交換しやすいシステムが整っている」等、多種多様な民間の活動団体が主体的に参画し、楽しく前向きに福祉や社会貢献活動可能な環境を本会が整備し提供することで、結果的に若者世代を含む多世代の活動者によって、自由で活気に溢れた枚方市を実現することができると考えています。

その対象は、「枚方市ボランティアセンター」の従来の登録団体の範疇を超えて、より社会 貢献ビジネス寄りの活動をしている団体も含め、NPO活動や創業的な起業家精神に富んだ社会 的起業(ソーシャルビジネス)等、多様な活動を実施している団体を想定しています。同時に 「枚方市ボランティアセンター」も市民主導により、さらなる活性化と発展を推進します。

(2) 新たな社協拠点の整備

①地域支援センターゆいの移転と運営

「地域支援センターゆい」の移転については、耐震性の問題により第3期プログラムの課題となっていましたが、新たな拠点への移転を実現することができました。枚方市東部から北部への移転となるため、利用者の利便性の問題等がありましたが、耐震性の課題をクリアすることができました。ただ、これまで通っていた利用者への継続的な支援については引き続き周到な対応を講じます。

②新たな社協拠点プロジェクト

「地域支援センターゆい」の移転と本会が受託運営する2か所の地域包括支援センターのうち、「社協ふれあい」事務所に加え、地域福祉課CSWによるアウトリーチ支援拠点と地域福祉活動の参加支援拠点としての3機能を統合し、本会の新たな拠点として設立します。

「地域包括支援センター社協ふれあい」は、国が進める「介護予防・日常生活支援総合事業」を推進するための中心機能として市が設置している13か所のセンターのひとつです。同事業による地域包括ケアシステムを構築するために、相談機能に加えて介護予防や地域交流のための拠点機能が求められる中、狭すぎた以前の事務所からの移転を実現しました。楠葉地域で運営するもう1か所の「地域包括支援センター社協こもれび」は平成30年10月に移転済みなので、本会が運営する2か所の地域包括支援センターによる高齢者への効果的な地域支援体制が整いました。

これら機能の整備に加え、この新たな拠点を活用することで、障害・高齢・CSWによる生活困窮等の多様な相談を1か所で受けることが可能となります。今後は子育て支援拠点としての機能を充実させることも検討していきます。

(3)権利擁護事業の整備とさらなる発展

①幅広い権利擁護の課題への取り組み

本会では、権利擁護を目的とした事業として「ひらかた権利擁護成年後見センター」を枚 方市から受託、「日常生活自立支援事業」を大阪府社会福祉協議会から受託しており、自主 事業として「法人後見事業」を行っています。

権利擁護は本来、どのような事業体でも取り組まなければならない課題です。しかし、その取り組み方については、各事業体の持つ機能や役割に規定され、関わることのできる対象者や課題を限定せざるを得ない場合があります。一方、社協は、すべての住民を対象としているため、幅広い権利擁護の課題に取り組むことが可能であり、その視点を意識しながら、権利擁護の各事業に取り組んでいきます。

②地域全体の対応力の向上

令和3 (2021) 年3月に枚方市が策定した、枚方市成年後見制度利用促進計画のなかでは 地域連携ネットワーク構築の必要性が謳われています。そのネットワークの事務局的な存在 として中核機関が示されており、本会は令和3 (2021) 年7月から中核機関「ひらかた権利 擁護成年後見センター」の運営を受託しています。また、本会には長年にわたり培ってきた 住民、ボランティア、施設、事業所などによるネットワークがあります。

中核機関が構築すべき地域連携ネットワークは、社協が構築してきたネットワークと関連しているため既存のネットワークと、今後強化していくプラットフォーム機能の充実を通じて、本会と同様に権利擁護に取り組む他機関へのサポートを行います。本会が直接的に動かなくても、他の機関が速やかに対応できるように、プラットフォームに参画している機関等との連携を促し、権利擁護の課題に対する地域全体の対応力の向上を図ります。

③法人後見事業の強化と方向性

本会が取り組む権利擁護事業には、住民を直接支援する「日常生活自立支援事業」と「法人後見事業」があります。とりわけ法人後見事業は地域における成年後見制度の担い手不足等の課題に対応するものとして期待され、厚生労働省は令和4(2022)年度からの国の成年後見制度利用促進基本計画のなかで、社会福祉法人を後見人として活用することを促しています。

現在、全国的に法人後見事業に取り組んでいる団体としては社協が最も多くなっていますが、今後は社協以外の団体による法人後見が活発になってくる可能性があります。その中で、本会として法人後見事業に積極的に取り組む意義を明確に示さねばなりません。平成30(2018)年に全国社会福祉協議会地域福祉推進委員会が出した「成年後見制度利用促進における社協の取り組みと地域における権利擁護体制の構築に向けた基本的な方策」のなかには、社協が法人後見事業に取り組む意義のひとつとして、「地域のなかに適切な後見人等の担い手がいないことにより、地域生活の継続が困難になる人を支える」ということが提起されています。

前述のように、本会は地域ネットワークに加えて今後は新たな福祉プラットフォーム機能を強化していく方針であることから、それらの機能を活かしつつ地域住民や他機関との協力のもとで、法人後見事業を進めていきます。

よって、地域の多様な社会資源を活性化しながら、「日常生活自立支援事業」の経験を活かし、法人後見事業の質的な向上を図りつつ利用者を増やしていきます。

(4) 「想い」の循環プロジェクトの発展

①新たな福祉のインフラとして

本会の役割を市民一人ひとりの身近なものとしてよりアピールするため、福祉プラット

フォームの機能を広く展開し、かつ有効に機能させていきます。

プラットフォーム機能を発展するにおいて、現役世代に対してはICTを十分に活用して誰もがアクセスしやすい仕組みを構築します。同時にICTに抵抗のある高齢者にも十分に配慮し、従来のアナログ手法よりも分かりやすく伝わりやすい工夫をしていきます。世代や領域に拘わらず、広く本会と関わることができるような仕組みを構築します。

②福祉プラットフォーム機能を発展するための事業の統合

下記の事業を効果的に関連付け、それらを融合した大きな環を本会が動力となり仕組みと して動かしていくことで、本会が民間の福祉プラットフォーム機能を効果的に発展すること が可能です。

【「想い」の循環プロジェクトを構成する事業や取り組み】

- ○あなたの想いを届けます基金制度
- 〇活動拠点整備事業 (仮)
- ○公募事業助成基金(市民ふくし活動チャレンジ基金)事業
- 〇先駆的事業活用基金事業
- ○冠基金(あなたの想いを届けます基金)事業
- ○市民によるテーマ型の各種福祉活動に対する継続支援機能の強化
- 〇総合的な広報(SNS含む)・ブランディング
- ○ひらかた社協ふくしフェスティバル
- ○地域貢献連絡会との連携
- ○寄付金等を通じた市内企業との連携

これらそれぞれの事業機能を連関して展開する中心軸の役割を本会が担い、その主たる財源である市民の想いの力(寄付金等の資金)が継続的に供給されるような広報戦略を含む、市民の想いと活動の展開が循環していく仕組みを構築します。

3. 総合的な広報の充実

本会は市民生活に関わる多様な福祉事業を実施し、年4回全戸配布の「社協だより」という 強力な広報媒体を持ちながらも、市民への知名度が低く、かねてから広報不足が指摘されてき ました。知名度の向上を図るために、第3期プログラム期間中に「社協だより」のカラー化や 公式ホームページをリニューアルしスマホ対応にするなどの改革を行いましたが、これらの効 果が現れるには一定の時間が必要です。

その期間、広報環境は大きく変化しました。以前は試行的な取り組みのように見受けられた SNSや多様なスマホアプリによる広報が法人、個人事業主を問わず浸透し、もはや一般的な手 段となり、紙媒体はもとよりホームページですらも副次的なものとなりつつあります。広報内容も組織や事業内容、商品やサービスに加えて、リアルタイムのこまめな情報発信により、本会へのフォロワーやサポーターを増やしていきます。

(1) SNS広報のさらなる充実

1)Facebook

令和2年5月からアカウントを取得し運営しています。主に公式ホームページのお知らせ 内容を広く知らせるための追加手段としての運用を行っています。今後は、市内で地域福祉 活動を行っている団体との相互フォローをすることによる広報効果の向上を目指します。

2Twitter

令和2年5月からアカウントを取得し運営しています。主に公式ホームページのお知らせ 内容を広く知らせるための追加手段としての運用を行っています。Facebookに比べると若者 層の利用者が多いため、新型コロナウイルス感染拡大に伴う「ひとり暮らし学生等およびひ とり親世帯を対象とした食品等支援」事業の周知と応募のためのツールとしても大きな効果 を発揮しました。

今後も、若者層への広報効果と、市内で地域福祉活動を行っている団体との相互フォローをすることによる広報効果の向上を追求します。

③YouTubeチャンネル

令和2年12月から「ひらかた社協ちゃんねる」を開設し動画配信をスタートしました。本会や関係団体を広く市民に知ってもらうことを目的に定期的な配信を行っています。動画による広報は、社協だよりやホームページのような文字によるものとは異なり、感覚にダイレクトに訴えます。

今後も定期的(月に1本程度)に動画を作成し配信を継続するとともに、本会の活動アーカイブ(書庫)としての機能も果たしていけるような運用を行います。

④LINE公式アカウント

令和3年4月にLINEビジネスアカウントを取得しました。LINEは国内で約8000万人が利用していると言われており、SNSの中では高齢者層にも幅広く利用されています。現在、市内の各種福祉関係団体ではLINEによる情報配信が増えており、本会としても早急に配信体制を整えます。

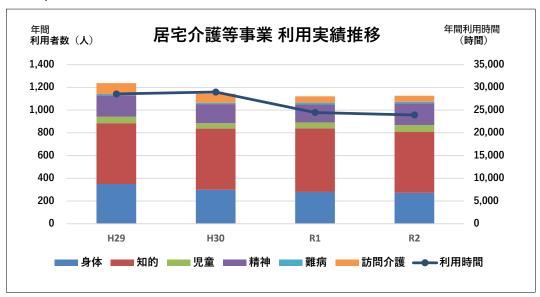
また、情報配信ツールとしてのみならず、関係者・団体との効率的な連絡ツールとして、 また、各種福祉関係団体との情報共有・連携ツールとして有効に活用することにより、本会 のプラットフォーム機能をより発展させていきます。

4. サービス事業の今後の方針

(1) サービス事業の現状と課題

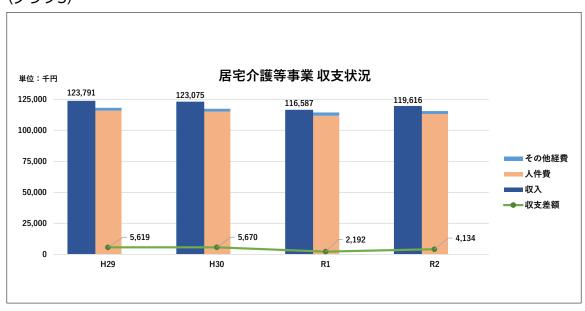
① 居宅介護等事業

(グラフ4)



新型コロナウイルス感染拡大の中、本サービスは利用者の生活を直接支援する性質上、可能な限りサービスを継続しました。しかし、利用者の死亡や施設入所等による解約のため利用時間が減少しています。

(グラフ5)



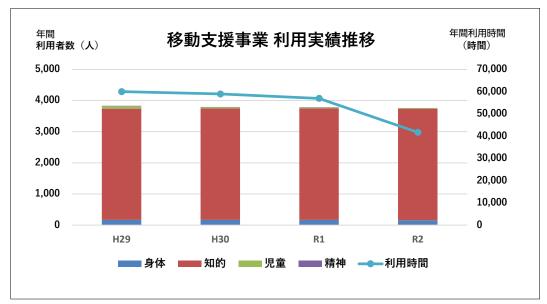
過去4年間の収支状況の結果は、ほぼ横ばいとなっています。令和2年度の支出総額は115,481千円となっており、このうち人件費が113,157千円(98.0%)となっています。その他支出として事務費2,498千円がありますが、主な内訳は「土地・建物賃借料(744千円)」「保険料(438千円)」「通信運搬費(371千円)」です。

課題としては、支出総額のうち人件費の占める割合が大きく、利用時間の変動による収支リ

スクが大きいと言えます。また、専門職の安定的確保が課題としてあります。本事業を継続するためにはサービス提供責任者を配置する必要があり、資格要件や実務経験、配置人数等の配置基準が定められています。この条件を満たす正職員を、これまでは配置してきましたが、今後は専門職契約職員として人材を確保していきます。

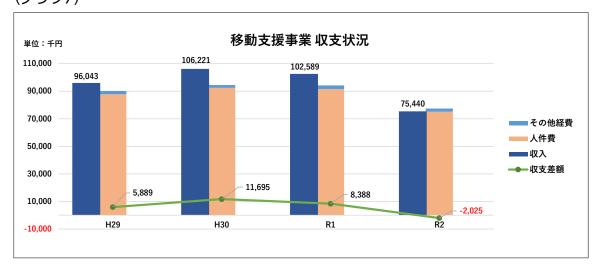
② 移動支援事業

(グラフ6)



本事業は平成15年度から、主に対象者の余暇を支援するという観点から実施しています。毎月概ね5,000時間の稼働があり、コロナ禍の影響が大きかった令和2年度でも3,000~4,000時間の支援を行っています。枚方市内におけるシェアは、支援時間全体の約25%、知的障害者に限れば約50%となっています。

(グラフ7)



過去4年間の収支状況に関しては、新型コロナウイルス感染拡大により、利用者が減少した 令和2年度に収支が大きく悪化し、赤字となりました。それまではほぼ横ばいで一定の黒字を

継続していました。

令和2年度の支出総額は77,464千円となっており、このうち人件費が75,126千円(97.0%)となっています。その他支出として事務費2,342千円がありますが、主な内訳は「土地・建物賃借料(729千円)」「通信運搬費(540千円)」「事務消耗品費(317千円)」です。国が定める障害福祉サービス等報酬によりサービス単価は固定されているため、一定のサービス件数を提供することで収支差額が生じる収支構造となっています。

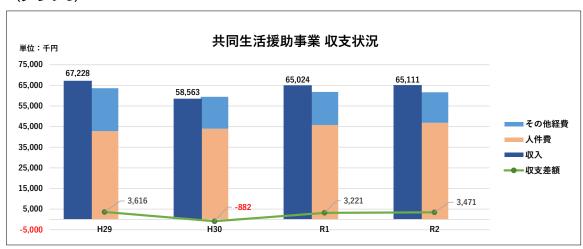
課題として、支出総額のうち人件費の占める割合が大きく、令和2年度のような利用者の変動による収支リスクが大きいと言えます。

③ グループホーム事業

本事業は、経営戦略プログラム(第2期)から新規利用を停止し、ゆるやかに事業を縮小する方針を取っています。

近年は利用者の高齢化による支援の困難さが目立ってきており、スタッフへの負荷が増大しています。世話人の高齢化も進み、新たな世話人の確保も困難になってきています。加えて本事業は「地域支援センターゆい」が管理していますが、正職員による個別利用者への時間外対応や夜間対応により、何とか業務を維持している状態となっています。

(グラフ8)



過去4年間の収支はほぼ横ばいであり、わずかながらも黒字を維持しています。

合計定員18名のグループホームですが、平成29年度に1名退所があったため、平成30年度の収入が減少しています。令和元年度においては移転による配置効率化、利用者の支援区分変更により、収支は改善していますが、令和2年度において再び1名退所が生じており、令和3年度以降の収入減少が予想されます。

令和2年度の支出総額は61,639千円となっており、このうち人件費が46,851千円(76.0%)となっています。事業費7,371千円の主なものは「給食費(3,976千円)」「水道光熱費(2,708千円)」ですが、いずれも利用者から徴収するものとなっています。その他支出として事務費6,519千円がありますが、主な内訳は「土地・建物賃借料(5,156千円)」「事務消耗品費(279

千円)」です。

(2) 各事業の今後の方向性

第1章 経営戦略プログラム(第4期)の目的と背景で示した新たな地域課題に対して、従来手法を継続するだけでは十分な効果発揮の困難性が予想されることから、本会も社会や地域の変化に対応した、新たな手法や取り組みが必要となってきます。その中で本会が実施している「3つのサービス事業の今後の方向性」については、以下の視点で取り組むことを基本としますが、他事業者が担う領域以外の本会でしかできない事業内容を今一度精査するとともに、改廃を検討していきます。

①居宅介護等事業

本事業は介護保険制度や障害者自立支援制度が実施される以前の措置制度の頃から本会が受 託実施しています。現状は指定事業所として、数あるサービス事業所のひとつとして継続して います。本会のシェアは利用時間換算で10.3%、知的障害者に限れば16.7%となっており、特 に知的障害者分野では一定のシェアを占めています。本会はこの分野の先駆者としての役割を 果たしてきましたが、現状のように制度が成熟した中で、本事業を継続していく意義を検討し てきました。

その結果、知的障害者の親亡き後や、親が介護状態となった後の地域生活保障のために、本事業を単体として見るのではなく、「生活支援」「権利擁護」「余暇支援」等、「住み慣れた地域で安心した生活を送ることを支援する」という総合的な視点で実施していくこととします。

②移動支援事業

令和2~3年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響で利用時間が減少し赤字となっていますが、この状況は一時的なものと見込まれ、コロナ禍が落ち着くにつれ収支も安定すると思われます。また、枚方市によると本事業は単体での実施を想定しておらず、居宅介護等事業を実施している事業所が運営することとなっています。

本事業は特に居宅介護等事業の知的障害者重視と連動し、知的障害者の地域生活を「余暇支援」として支えるという観点から、本会が継続する意義は十分にあると考えます。

③グループホーム事業

本事業については、これまでの方針を継続し新規利用者を受け付けず、縮小方針とします。 本プログラム期間内に、現在の利用者を他の介護サービス事業者等へ移ってもらうことで閉所 していくこととします。ただし、利用者の状況により柔軟に対応することも可能とします。

第4章 財務戦略

1. 事業収入と委託・補助事業収入

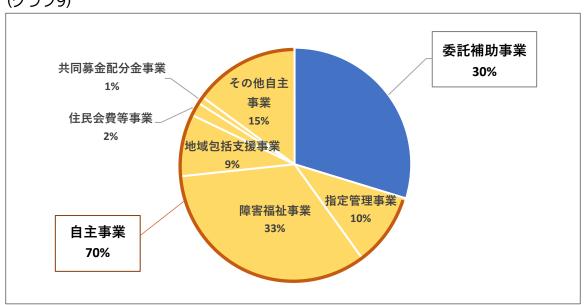
本会の財源は、大きく分けて枚方市からの「委託・補助事業収入」と各種サービス事業による「自主事業収入」の2種類に分類できます。

枚方市からの委託・補助事業に関しては、枚方市の所管部署との緊密な連携のもと、情報を 共有しつつ適正な運営を行っています。また、委託・補助事業については支出予算に基づき収 入の積算が行われることから、特に大きな収支差額が生じることはありません。

一方、自主事業収入は主に障害福祉サービス事業によるものであり、利用者の状況等により 収支が変動します。利用ニーズの増加により法人運営に必要となる剰余金を生み出している事 業がある一方で、この度の新型コロナウイルス感染拡大の影響により大きく収入が減少した事 業もあります。自主事業収入は収支リスクを抱えているため、このような事態に対応するため の適正な対策を備えておく必要があります。また、そのリスクを回避できるよう、本会でしか できない、本会だからできる領域の新たな事業展開による財源確保にも取り組んでいきます。

委託・補助事業と自主事業の収入割合(令和3年度予算)は30%:70%となっており、他市の社会福祉協議会に比べると、本会は自主事業の割合がかなり大きい傾向にあります。

(グラフ9)



※指定管理事業及び地域包括支援センター事業については、枚方市から受託していますが、 「市からの委託・補助事業」分類事業とは違い、民間事業者とのイコールフッティング (同等の条件による競争での事業受託)であることから「自主事業」に含めています。 本会が安定的に運営を継続するためには、自主事業による剰余金を一定額確保する必要があります。

第3章で示した重点項目の推進により、自主事業の充実・強化・見直しを進めるにあたっては、本会が実施する自主事業目的の明確化や広報機能の充実を実現し、事業内容の向上や職員の安定的確保を通して、サービス利用増加による剰余金確保を目指します。

2. 新たな基金

主な財源は上記の2つになりますが、その他の財源として各種基金があります。本会は目的 別の4種類の基金を設置して、表3のようにそれぞれの目的に応じた内容で活用しています。

(表3) (令和4年3月末現在)

(1)			(1310 :	一 ファンハッロエ /
基金名	基金名目的		基金金額	基金の原資
地域福祉推進基金	社会福祉の振興と地域福祉の増進を図る	条件付き 取崩可	230,713千円	寄付金 運用利息 余剰資金 等
大駆的事業活用基金 社協が先駆的・開拓的に行う事業 に活用		可	88,810千円	寄付金 運用利息 余剰資金 等
ボランティア・災害 ボランティア活動の推進や大規 救援活動基金 災害時への対応に活用		可	27,553千円	寄付金 運用利息 余剰資金 等
公募事業助成基金	市民が主体となる福祉関連事業に 対する助成	可	23,601千円	寄付金 運用利息 余剰資金 等

さらに、経営戦略プログラム(第3期)の重点目標であったファンドレイジングの一環として、冠基金(あなたの想いを届けます基金)制度を令和2年10月に創設しました。既に同制度には2件の寄付金が寄せられ、新たに2本の基金を設置しました。

(表4)

(令和4年3月末現在)

基金名	目的	取り崩し	基金金額
木田基金 (令和2年10月26日設立)	経済的理由で様々な苦労を抱えている市民を支援することを目的とした各種事業を実施	可	4,340千円
幸子基金 (令和3年3月8日設立)	主に何らかの困難を抱えている女性や子ども 等、次世代を支援するための各種事業を実施	可	11,847千円

今後は冠基金制度により設立した基金を新たな自主事業のための財源と位置づけ、寄付者である市民の想いを具体的な形にするという基本を踏まえつつ、第3章で示した重点項目の実現を図ることでさらなる福祉の増進を目指します。

また、広報戦略・地域連携の強化により、新たな寄付者を募集し冠基金を増やしていくことについても取り組みを進めます。

3. 適正な積立金

上記のように、本会は一般的な社会福祉協議会と比較すると自主事業収入の割合が高くなっています。それはつまり、事業収支が悪化するリスクを多く抱えているということもあります。社会福祉に関する多くの事業を実施する本会は、安定した経営を継続していかなければなりません。そのためには、収支リスクに適切に対応できる金額の各種積立金を準備していきます。

(表5) 【現在の積立状況】

基金名	目的	積立金額			
運営資金積立金	自主事業の収支悪化による将来の運営資金不足に備 えての積立金	91,603千円			
備品購入積立金	将来の備品購入のための積立金	18,407千円			
人件費積立金	将来の人件費財源不足に備えての積立金	34,368千円			

(表5)のとおり、現状でも一定の積立金を準備していますが、積立方針を以下の通り見直 し、想定されるリスクに適切に対応できるようにします。

<主な見直し事項>

運営資金積立金の対象とする自主事業の範囲を収支リスクに基づき変更する。

事業の安定的継続に必要な備品について具体的な購入計画を立案し、必要な積立金額を見直す。

(表6) 【今後の積立方針】

* · · · · • · • · · · · · · · · · · · ·				
基金名	積立方針			
運営資金積立金	収支リスクが高いと考えられる自主事業に係る支出金額の概ね2か月分を積立金 として確保する。			
備品購入積立金	積立金の対象とする備品購入計画を策定し、将来5年間の備品取得必要資金を積立 金として確保する。			
人件費積立金	法人運営に係る年間人件費と収益には結びつかないが社協の役割として継続して いる事業の人件費を積立金として確保する。			

第5章 人事戦略

1. 人事基本方針

平成24年12月に策定した「人事計画」では、以下の3つの基本方針をたてました

- (1)事業の安定的な継続が可能な職員体制づくり
- (2)総人件費の抑制を視野に入れた職員体制の構築
- (3)人材育成のための多様な取り組み

この3つの方針の下、平成30年3月までの正職員の大量退職期を経て、現在にいたっています。その間、退職に伴う新規採用や定年退職再雇用等により、組織体制を維持してきました。 本プログラムでは、事業戦略を実現するために、かつ財務戦略との整合性を図るために、以下の新たな人事基本方針を定めます。

【新たな人事基本方針】

- (1)中長期的な事業の継続と発展を視野に入れた効率的な機構と計画的な職員配置
- (2)人材育成のための多様な取り組み
- (3)人員体制の適正化

2. 具体的な取り組み

基本方針の各項目を実現するために以下の具体的取り組みを行います。

【取り組み方針 1】中長期的な事業の継続と発展を視野に入れた効率的な機構と計画的な職員 配置

(1) 将来を見据えた機構と正職員配置

新たな地域課題に対応するため、より効率的な機構改革の推進とそれに伴う計画的な職員配置が必要となっています。人事面についても例外ではなく、費用対効果の追求により最大の効果を見出すほか、より効率的な運営が求められています。このため、常に抜本的な改革意識のもと、組織形成、人員配置に取り組んでいきます。

①事業規模等に連動した機構設置

事業規模や社会の変化に即したスリムで機能的な組織体制への転換を実施するとともに、より効率的な組織運営をめざします。

②在宅福祉課の正職員配置

在宅福祉課が実施する障害福祉サービス事業は障害福祉の専門的技能が必要であるのみならず、ポジションによっては資格要件があることから、事業を安定的に継続するために、計画的な専門職の育成と経験の蓄積に取り組みます。

③出先事業所所長の配置

本会は法人本部以外に「総合福祉会館ラポールひらかた」「地域支援センターゆい」「地域包括支援センター社協こもれび」「地域包括支援センター社協ふれあい」という4カ所の出先事業所を運営しており、それぞれに所長職を配置しています。所長職は基本的には課長補佐級で、場合によっては係長級を配置しています。当該事業を経験すること無く、所長としての職責を果たすことは困難な場合があるため、一般職員の時期から計画的なジョブローテーションに取り組みます。

④管理職 (課長補佐級) の配置

各課の事業グループごとに、マネジャーとして課長補佐を配置しており、将来的にどの部門のマネジャーとしても努めることができるように、一般職員の時期から計画的に先を見据えたジョブローテーションに取り組みます。

(2) 正職員と契約職員の適正配置

正職員と契約職員(登録職員含む)の割合(令和4年3月31日現在)は、36人と396人(うち登録職員271人)となっています。第3期プログラム期間(平成29年度~令和3年度)に「くすの木園運営事業」と「総合福祉センター事業」の指定管理を終了した等の理由により、表7のとおり職員数は減少しています。

本会が実施する事業の職務を精査し、積極的かつ安定的に運営するためには、正職員と契約職員の適正配置が不可欠です。近年、福祉系職員の確保が困難になっていますが、職務内容や責任の程度、配置の変更の範囲などに留意しつつ、同一労働同一賃金の原則を遵守しながら、必要に応じた正職員と契約職員の確保に向け取り組みます。

(表7) 正職員と契約職員数の推移

	平成29年度	平成30年度	令和元年度	令和2年度	令和3年度
正職員 (再雇用含)	41	40	40	37	36
契約職員	152	153	154	129	125
登録職員	283	274	285	283	271
合 計 (登録除く)	193	193	194	166	161

(3) 再雇用職員の配置

再雇用職員の配置については、今後の定年延長の流れも視野にいれる必要があります。特に現状では課長職以上で退職した場合は、参与・副参与級で再雇用することができるため、状況によっては課長補佐級や各事務所の所長職として配置することが可能となっています。しかし計画期間中、定年延長により再雇用制度を変更する可能性があるため、国及び市の動向を注視し、必要に応じた対応を行います。

【取り組み方針2】人材育成のための多様な取り組み

①全ての職員の意識と能力の向上

本会の運営理念の意味を全ての職員が改めて理解し、第1~3章で記した急激な社会の変化による新たな課題とその対応について共有します。また、職員一丸となって新たなチャレンジに取り組む必要性も職員全員で認識し、主体性を持って取り組みます。

そのための仕組みとしては、定期的な職員研修の実施と各課共同の「総合プロジェクトチーム会議」を開催し、新たなチャレンジに向けた具体的な検討を行います。

②各事業所所長の育成

前述のように、本会は本部以外の事業所を4カ所(社協こもれび・ふれあい、ゆい、福祉会館)運営しており、それぞれに所長職を配置しています。本部事務所と違い、少数の正職員のもとに多数の専門職を含む契約職員を配置する体制のため、所長職に相応のマネジメント力の育成に更に取り組みます。また、資格要件がある場合には、必要資格を取得するための支援を行います。

③管理職の育成

今後の安定的な事業運営のためには、各現場のマネジャーとしての役割を担う課長補佐級の計画的育成と配置が不可欠です。課長級候補として、複数業務のマネジャーとしての経験を積むことが重要になります。

機構改革により4課体制となることで、各課の専門性が強化されました。課長職については、それぞれの課をマネジメントする能力を有することのみならず、法人全体の経営と発展を視野に入れた課の運営を行う必要があります。毎月開催の事務局企画調整会議で法人全体の状況を共有し、今後の展開を視野に入れた上で課員との法人方針を共有しながら業務マネジメントを行います。

【取り組み方針3】人員体制の適正化

① 正職員の計画的な配置と新規採用計画

事業戦略と財務戦略、また、現状の事業規模と実施事業の積極的かつ安定運営のために必要な人員を維持・確保していきます。これらにより、本プログラム計画期間における、本会の正職員数は38人と設定、表8に従い正職員を確保します。

(表8) 職員数推移表

(人)

	令和3年度	令和4年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度
正職員	31(30)	29	34	33	33	33
再雇用	6	5	3	3	4	5
新規採用	0	4	1	2	1	0
合 計	37(36)	38	38	38	38	38

^{※()}内の人数は、職員が中途で退職し未補充のため一時的に欠員となっていたことによるもので、本来の人数は()外のものです

但し表8は、あくまで現状の事業規模の継続を前提とした表であり、社会状況や事業環境、 それに伴う事業実施状況により随時見直しを行い、より効率的な人員配置を行います。また、 見直しにより正職員数の調整が必要となった場合は、早期に定員変更を実施します。

②総人件費の適正化

本プログラムの計画期間中に、本会の業務処理体制が社会情勢の変化に的確に対応できるものになっているか、機構のスリム化、人員配置や雇用形態の多様化も含めて不断に見直すとともに、短期的にはICT等を活用した業務システム(ペーパーレスや電子決裁等)を導入することにより各種事務業務を効率化し、ワークライフバランスの推進、残業等を縮減することで総人件費の適正化を図ります。

(表9) 総人件費の目標

(単位	:	千円)	
-----	---	-----	--

令和3年度人件費	令和8年度人件費見込	減額見込額	削減率
287,684	275,216%	▲ 12,468	▲4.3%※

※表8に示したように、令和3年度の職員定数は37人、令和8年度の職員定数見込みは38人であることから、実質的な削減率はさらに大きいものとなる

第6章 経営戦略プログラム(第4期)の推進と評価

1. 計画期間における取り組み

計画期間における具体的な取り組みについて、第3章「事業戦略」は「事業における重点項目」「総合的な広報の充実」「サービス事業の今後の方針」で挙げた内容に従い主な取り組みを設定して(次ページ)、期間中の実現を目指します。

第4章「財務戦略」、第5章「人事戦略」に関しても、それぞれに示した具体的方針に従い 実行します。

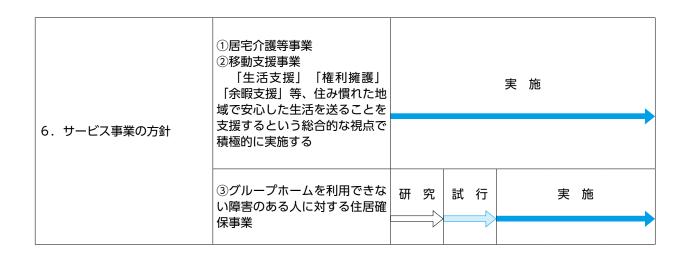
2. プログラムの管理・評価体制

本プログラムの進行・管理事務は総務課が担い、それぞれの主な取り組みを担当する各課と連携し実務を行います。また、毎月開催する事務局企画調整会議にて事務局内での共有を図ります。

進行状況については、有識者を含めた「評価会議」を定期的に開催し、表10などに基づいて 進行状況の客観的な評価を行います。進行状況と評価結果は毎年度理事会に報告します。

(表10) 経営戦略プログラム (第4期) 事業戦略の重点項目と主な取り組み

重点項目	主な取り組み	令和4年度 令和5年度 令和6年度 令和7年度 令和8年度
1. 市民によるテーマ型の各種 福祉活動に対する継続支援 機能の発展	①公募事業助成基金事業の維 持・充実	実 施
	②市民福祉活動拠点支援事業の 実施	実施
	③社協農園整備事業の実施	研究 試行 実施
	④各種助成団体の活動フォロー アップと情報共有の仕組みづ くり	試 行 実 施
	①移転事業の積極運営	実施
2. 新たな社協拠点の積極活用	②新たな活動拠点の活用	試行 実施
3. 権利擁護事業の整備とさらなる発展	①中核機関としての機能を強化	実施
	②法人後見受任者の増加 (期間中に受任者20名)	段階的に実施 → 実施
	①オンライン活動者サロンの開設	研究試行 実施
	②地域と施設をつなぐ仕組みの 整備	研究試行 実施
	③ひらかた社協ふくしフェス ティバルの見直し	実施
4. 「想い」の循環プロジェクトの発展	④先駆的事業活用基金による新 規事業の実施	研究試行 実施
	⑤冠基金(あなたの想いを届け ます基金)事業の充実	実施
	⑥新たな施設(有料老人ホーム 等)との連携構築	研究試行 実施
	⑦市内企業との連携事業の実施	研究試行 実施
5. 総合的な広報の充実	SNS広報の充実を図り、本会の フォロワー・サポーターを増や す	実施



(表11) 経営戦略プログラム (第4期) 人事戦略の重点項目と主な取り組み

重点項目	主な取り組み	R 4	R5	R6	R <i>7</i>	R8
取り組み方針1	将来を見据えた適正な職員配置			実 施		
取り組み方針2	職位、役割に応じた職員研修の 実施			実 施		
取り組み方針3	ICT等の導入による業務の省力 化	研究	試行		実 施	
	事業実施状況による機構と職員 数の適正化	事業実施状況により随時実施				

経営戦略プログラム (第4期) 策定委員会設置要綱

(設置目的)

第1条 これまでの経営戦略プログラムで掲げた理念を継承し、本会の今後のあり方や取るべき具体的行動指針、事業・財務・人事の戦略を明確化する「経営戦略プログラム第4期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4期)策定委員会(以下「委員会」という。)を設置する。

(委員会の担任事務)

- 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 (第4) 期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 (第4期) 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7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 3人(副会長・常務理事)
 - (2) 学識経験者 2人
 - (3) 枚方市 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、令和3年4月1日から、令和4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 委員会は必要が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、令和3年4月1日から施行する。
 - 2 この要綱は、令和4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4期) 策 定 委 員

任期:令和3年4月1日~令和4年3月31日

	氏 名	所 属
委員長	加藤博史	枚方市社会福祉協議会理事(副会長)
副委員長	をやはら やすこ 宮原 保子	枚方市社会福祉協議会理事(副会長)
	ふるみつ そのみ 古満 園美	枚方市社会福祉協議会理事(常務理事)
	うのうら をぉこ 鵜浦 直子	学識経験者 (大阪市立大学)
	^{きかい} よしまさ 酒井 喜正	学識経験者 (施設経営者)
	tiples valgari 竹島 弘光	枚方市 健康福祉部長
	かない やすゆき 叶井 泰幸	大阪府社会福祉協議会 地域福祉部長

枚方市社会福祉協議会経営戦略プログラム (第4期) 策定委員会 検討経過

	開催日程	検 討 内 容		
第1回	令和3年6月29日	○委員長・副委員長の選任 ○経営戦略プログラム(第3期)の進捗状況について ○経営戦略プログラム(第4期)のテーマと重点項目 について		
第2回	令和3年8月3日	○目次(案)について ○「策定の経緯と目的」について ○事業戦略と重点項目について		
第3回	令和3年9月1日	○第1章と3章のたたき台について○事業戦略における重点課題について		
第4回	令和3年10月20日	○経営戦略プログラム(第3期)の総括と4期に引き継ぐ課題について○第3章(4)サービス事業の今後の方針について○たたき台(第1章・第3章)の修正について		
第5回	令和3年12月21日	○たたき台の修正について○第4~6章の内容について① 財務戦略② 人事戦略③ 推進と評価		
第6回	令和4年2月9日	○枚方市社会福祉協議会 経営戦略プログラム (第4期)素案の検討について		
第7回	令和4年3月1日	○枚方市社会福祉協議会 経営戦略プログラム (第4期)素案の検討について		

経営戦略プログラム (第4期)

【令和4年度(2022年度)~令和8年度(2026年度)】

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

枚方市総合福祉会館(ラポールひらかた)内

TEL 072 (844) 2443

FAX 072 (807) 5779

E-mail soumu@hirakata-shakyo.net

URL http://www.hirakata-shakyo.net