
廿日市市社会福祉協議会 第2次中期経営計画

2021. 6

はじめに

このたび策定する中期経営計画（以下「本計画」という。）は、今後5年間、廿日市市社会福祉協議会（以下「本会」という。）をどのように経営するのかを示すものです。

社会福祉法において、市町村社会福祉協議会の役割は「地域福祉の推進」と明示されていますが、その地域福祉の推進の主体は市民であり、本会はそれを市民に働きかける立場にあります。

その実践には、時代の変化や住民のニーズの移り変わりをいち早く察知し、それに即応していける経営を目指す必要があります。

本会もこれまでの取り組みの見直しや、新たな取り組みの創出が求められるところであり、同時に本会職員の働き方についての見直しも急務です。

これらを速やかに実行していく体制の確立のため、本計画の策定に至りました。

令和3年6月

社会福祉法人廿日市市社会福祉協議会

目 次

はじめに

1	社会福祉協議会を取り巻く環境	1
	(1) 全国的な背景	
	(2) 廿日市市社協を取り巻く状況	
2	中期経営計画策定の趣旨	2
	(1) 計画策定の必要性	
	(2) 計画の期間	
3	経営方針	2
4	目的と目標	3
	目的1 人員の適正化と専門的な知識を持った人材の育成	4
	目的2 効果的な事業推進のための環境整備	7
	目的3 安定的な事業継続を実現する財政基盤づくり	10
5	中期経営計画の管理評価	13
	(1) 計画の推進	
	(2) 計画の進行管理・評価・見直し	

1 社会福祉協議会を取り巻く環境

(1) 全国的な背景

近年の福祉を取り巻く環境は、非常に短期間で大きく変遷しています。

国際的には、2015年9月の国連サミットにおいて、2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標である「持続可能な開発目標（SDGs）」が採択され、「誰一人取り残さない」ことを誓い、国内においてもさまざまな分野で積極的に取り組まれています。

この「誰一人取り残さない」という考えは、福祉の根幹にも通じるものであり、本会としても積極的に取り組むべきことといえます。

また国内では、一億総活躍社会の実現に向け、「戦後最大の名目GDP600兆円」、「希望出生率1.8」、「介護離職ゼロ」という3つの目標が掲げられ、特に厚生労働省の所管する分野において、多くの事業が創設されています。

さらに、新型コロナウイルス感染予防の取り組みが日常生活への定着へとつながった「新しい生活様式」など、人々の暮らしやつながりはこの1年でも大きく変わり、福祉のさまざまな事業の実施手法については、大幅な変更を余儀なくされています。

(2) 廿日市市社協を取り巻く状況

廿日市市では、本会が事務所を置く「あいプラザ」に、多様な福祉相談に対応する総合窓口を設ける計画が進行しており、その計画に沿って市の福祉保健部門が、あいプラザへ全面移転する予定となっています。

これにより本会は、市の関係各所とのより一層の連携が求められると同時に、市民ニーズへの即応力を高める必要があるといえます。

また、新型コロナウイルスの感染は、依然終息に至らず、新しい生活様式の定着をもたらしたのと同時に、本会にも関係の深い、雇用、家計及び地域活動に大きな影響を与えており、本会の事業遂行の見直しが必要となっています。

2 中期経営計画策定の趣旨

(1) 計画策定の必要性

本会は、事業の推進にあたっての中期計画である地域福祉活動計画を策定しています。

これは、同時期に市が策定する地域福祉計画と連動した、本市の今後5年間の地域福祉についての取り組みを示したものです。

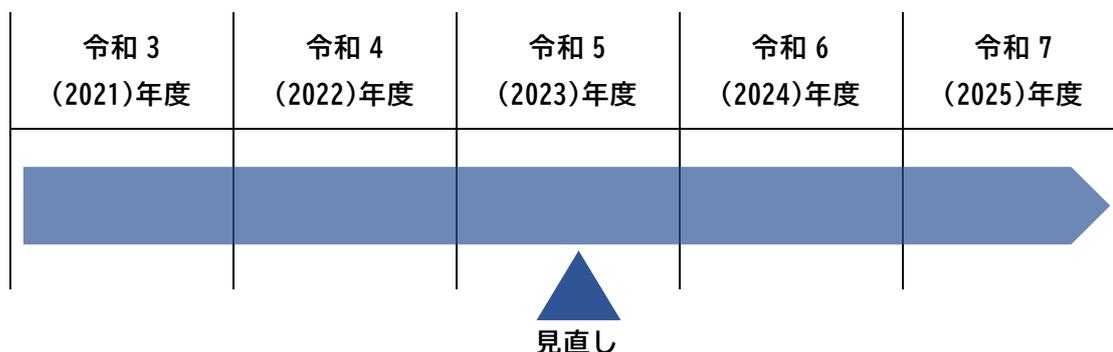
地域福祉計画及び地域福祉活動計画の実践にあたり、その中核となる本会は、中長期に渡って安定的かつ継続的に役割を担うことが求められます。

そのために、本会の経営基盤を計画的に整えていく必要があることから、本計画を策定しました。

(2) 計画の期間

本計画の期間は、令和3(2021)年度を初年度とし令和7(2025)年度を目標年度とする5年間とします。

なお、計画期間の中間年にあたる令和5(2023)年度には、進捗状況などを確認し、計画の見直しを行います。



3 経営方針

本会では、先の中期経営計画において、次の経営方針を掲げました。
本計画においても引き続き、この経営方針に沿って経営していきます。

地域から頼られ、地域の願いに応えられる社協

4 目的と目標

本計画の策定にあたって「地域から頼られ、地域の願いに応えられる社協」を実現する経営のために必要なことを、事務局職員でさまざまな意見を出し合った結果、次の9項目に要約することができました。

- ①信頼性・・・必ず相談に応じる、常に寄り添った支援に努めるなど。
- ②透明性・・・財源の使途などが明確であることなど。
- ③継続性・・・将来にわたり継続した支援が見込めるなど。
- ④専門性・・・さまざまな相談に、明確な解決策が提示できるなど。
- ⑤柔軟性・・・さまざまな社会資源を活用した課題解決など。
- ⑥独自性・・・制度やサービスでは対応が困難な問題への対応など。
- ⑦親近感・・・気軽に話ができる、相談できるなど。
- ⑧一体感・・・さまざまな人と一緒に課題解決に当たるなど。
- ⑨達成感・・・目標達成や課題解決などにより得られる達成感など。

これらの項目を達成するため、経営に求められる「人材」、「環境」、「財源」の3つの観点で目的を定め、それぞれに3つの目標を掲げました。

目的1 人員の適正化と専門的な知識を持った人材の育成

- 目標1** 職員の資質向上
- 目標2** 職員の意欲向上
- 目標3** 働き方改革の実践

目的2 効果的な事業推進のための環境整備

- 目標1** 運営体制の強化
- 目標2** 文書管理
- 目標3** I Tの積極的活用

目的3 安定的な事業継続を実現する財政基盤づくり

- 目標1** 法人の安定運営のための財源確保
- 目標2** 適正かつ透明性を確保した予算執行
- 目標3** 住民ニーズに即応する柔軟な資産運用

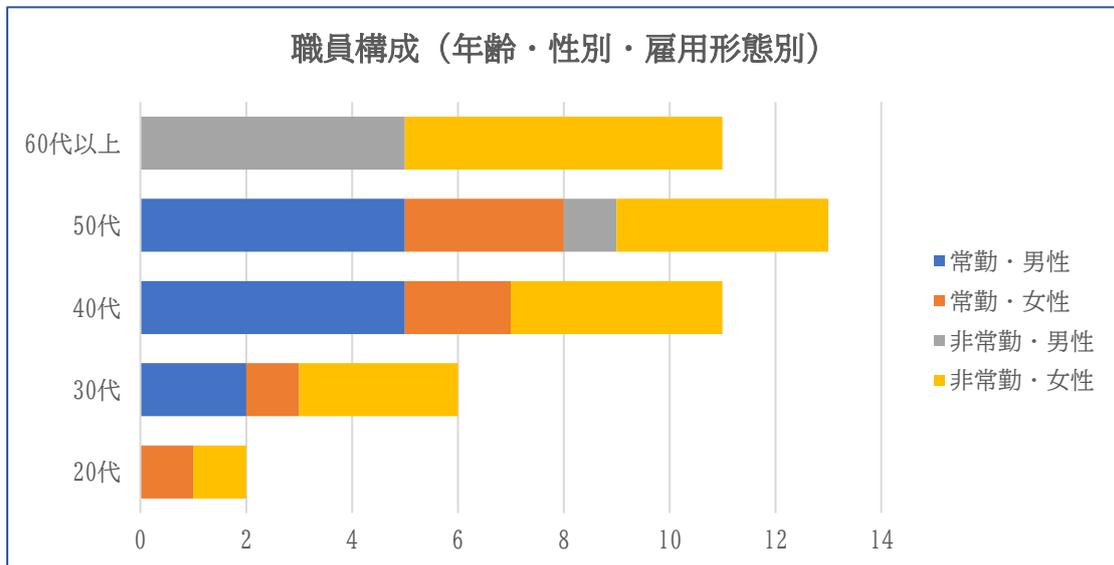
これ以降に、それぞれの目的別の詳細を記します。

目的 1 人員の適正化と専門的な知識を持った人材の育成

本会の事業を主体的に推進する事務局職員は、担当する事業についての専門的な知識の他、住民のさまざまな相談に対応するため、福祉全般についての幅広い知識や経験が求められます。

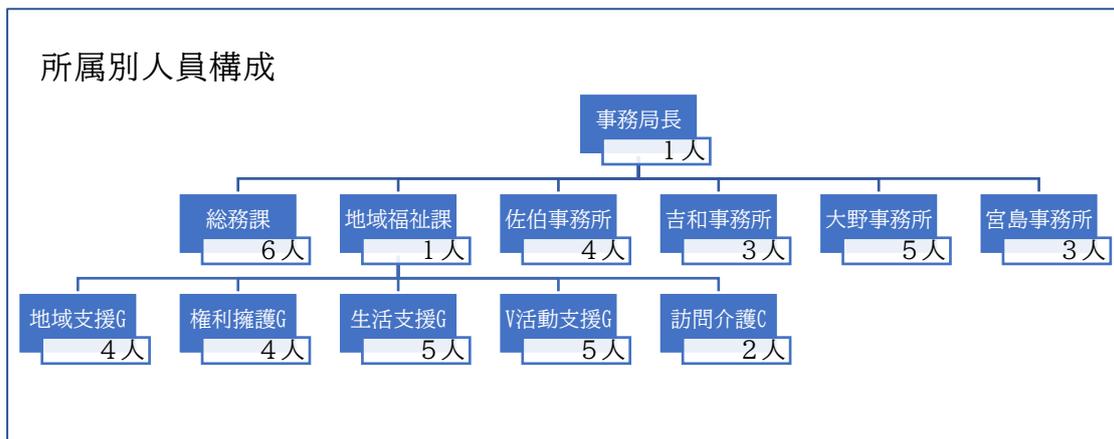
近年では福祉ニーズの多様化が進み、福祉分野に限らない見識が求められるようになってきており、職員が有する、福祉系以外の資格、知識及び人脈なども評価し、活用していくことが求められます。

本会事務局の令和3年4月1日現在の職員構成は下表のとおり雇用形態、年齢及び性別に偏りがあり、このことが、適正な採用計画及び人員配置を難しくしている現状があります。



さらに人件費については、補助金等の依存度が高いことから、特に事務局職員の採用について計画的に実施するのが難しい状況にあります。

なお、令和3年4月1日現在における本会事務局の組織構成及び人員配置は下図のとおりで、市町村合併に伴う法人合併時に、総務機能を廿日市事務所に集約しています。



その結果、吉和事務所および宮島事務所については、常勤職員1人と非常勤職員2人の3人配置となっており、会議や研修への職員の参加や、行事の開催など、さまざまな場面で職員数の制約がかかる状況にあります。

このような職員構成を改善し、各地域において住民に最大限のサービスを提供していくと同時に、ワークライフバランスの実現にも積極的に取り組んでいくため、次の目標を定めます。

目標1		職員の資質向上	
目指すこと	具体的な取組み		担当
キャリアに応じた研修の受講推進	職員のキャリア・スキルシートの作成と運用	全職員 (所属長)	
	職員一人ひとりに合わせた育成計画の策定	所属長	
	実践的な研修の実施	所属長	
計画的で効果的なOJTの実施	日頃の業務を通じて中堅職員からのOJT	中堅職員	
	職員同士の学び合いの場の確保 (日頃の話し合いや事例検討の機会の確保)	全職員 (所属長)	
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・キャリア・スキルシートの作成 ・各種研修の実施実績と目標達成率 		



職員全体会議の様子

目標2 職員の意欲向上		
目指すこと	具体的な取組み	担当
職員の適正な評価	人事考課制度の導入（評価と処遇の連動）	総務課
	評価者の育成	総務課
	人事ヒアリングの位置づけの明確化	事務局長
	人事異動に関する説明の実施	事務局長 ・所属長
業務の平準化	人員配置及び事務分掌の見直し	事務局長 ・所属長
仕事のしやすさの向上	職員同士の連携	全職員 （所属長）
	担当者会議の適宜開催	全職員 （所属長）
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・人事考課制度の実施と効果の検証 ・服務規程の改正 	

目標3 働き方改革の実践		
目指すこと	具体的な取組み	担当
ワークライフバランスの実現	休暇を取得しやすい環境の整備	所属長 ・総務課
柔軟な勤務体制	服務規程の見直し	総務課
時間外勤務の縮減	標準業務量の把握	所属長
	人員配置及び事務分掌の見直し	事務局長 ・所属長
	時間外勤務についての意識改革	全職員
事務の見直し	各事業の業務フローの見直し	事業担当
適正な組織体制	長期的な職員採用計画の策定	事務局長 ・総務課
少人数事務所の適正運営	異動サイクルの見直し	事務局長 ・総務課
	事務所間の応援体制の確立	所属長
	リモートワークの活用	総務課
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・時間外勤務の縮減と効果の検証 	

目的 2 効果的な事業推進のための環境整備

限られた職員数の中で、効果的に事業を推進するためには、事業を効率良く実施できる環境を構築していく必要があります。

ここでいう環境とは、事業を実施する運営体制の強化や、住民の利便性の向上及び事業の効率化を図るといった視点に立ったマニュアル類や各種様式の見直し、ITの活用による事務の効率化などが考えられます。

福祉の分野における「効率化」とは、悪い意味に取られがちですが、さまざまなサービスの利用に要する手続きの「効率化」や、人と向き合う時間を増やすために事務に要する時間を縮減する「効率化」には、積極的に取り組むべきことといえます。

また、どのような状況に陥っても、何らかの形で事業を継続していくことを可能とするための危機管理体制の整備も重要です。

廿日市市では幸いにも、近年の自然災害による大規模な被災は経験していませんが、毎年のように全国各地でさまざまな自然災害が発生しており、そのリスクに備えた仕組みづくりは必須です。

さらに、新型コロナウイルスなどの感染症に事務局職員が罹患したりするなど、各事業の実施にあたり大幅な制約が出る場合などの事業継続についても、同時に見直しておく必要があります。

これらの視点を持って、事業を推進する環境を整備していくため、次の目標を定めます。



市外の被災地へのボランティア派遣

目標 1		運営体制の強化
目指すこと	具体的な取組み	担当
業務マニュアルの見直し	現状整理、整備計画の作成、共有できる仕組みづくり	中堅職員
事業評価の見直し	事業評価シートの改訂および活用方法の見直し	総務課
危機管理体制の構築	自然災害の発生や感染症の流行を想定した事業継続計画（BCP）の策定	総務課
	シミュレーションの実施	総務課
	各事業のリスクマネジメント	中堅職員
コンプライアンスの徹底	諸規程の見直し及びその周知・徹底	全職員
役員・評議員の積極的な経営参画	役員・評議員が経営へ関与する機会を増やす	役員・評議員 (総務課)
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・業務マニュアルの策定 ・事業評価シートの改訂 ・事業継続計画（BCP）の策定 	

目標 2		文書管理
目指すこと	具体的な取組み	担当
データによる文書管理	文書管理規程の改正	総務課
事務の効率化と各種様式の見直し	事業評価シートの見直し	総務課
	各種様式の統一	総務課・事業担当
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・文書管理規程の改正 	

目標3		I Tの積極的活用	
目指すこと	具体的な取組み	担当	
電子決裁の推進	電子決裁に係る各種規程の整備	総務課	
	電子決裁の運用体制の整備	総務課	
情報管理ルールの見直し	情報管理マニュアルの整備	総務課	
備品・消耗品管理のI T化	運用ルールの策定	総務課・事業担当	
新しい生活様式への対応	会議や行事などの開催方法の見直し	事業担当	
	窓口対応や相談業務の感染リスクを減らす取り組み	事業担当	
	リモートワークの導入	総務課	
	リモート会議の推奨	事業担当	
	ウェビナー（ウェブセミナー）の推進	事業担当	
評価指標	・電子決裁の導入および運用		



オンライン会議・研修を主催するための環境整備

目的 3 安定的な事業継続を実現する財政基盤づくり

安定的な事業継続のためには、財政基盤の安定が必須です。

本会の運営資金は、右図で示すとおり、委託金や補助金などの依存財源の比率が非常に高くなっています。

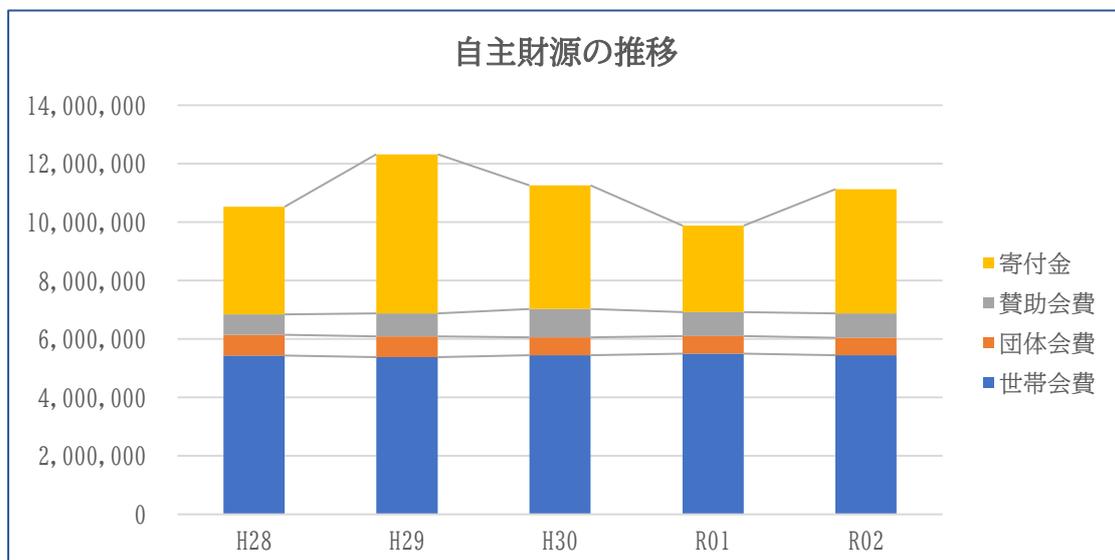
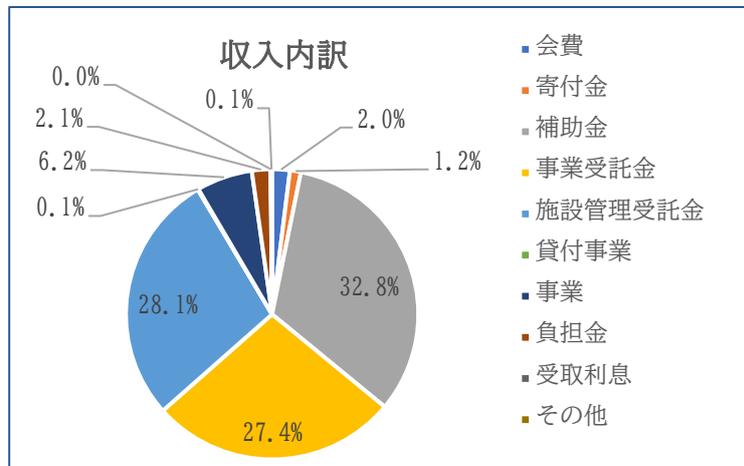
受託金には、本会が指定管理者となっている3施設の指定管理費が含まれていますが、これらは契約金額が大きいものの、施設の維持管理に係る経費の占める割合が高くなっています。

しかし、それを差し引いても6割弱は依存財源となります。

なお、本会の運営を担う事務局職員の人件費については、その大半が補助金に依存しており、職員の新規採用及び配置については、住民ニーズに即応していくのが難しいのが現状です。

これらは、社会情勢の変化による事業の見直しなどによって、大きく変動する可能性があり、さらに委託元の意向に沿った事業運営が求められ、必ずしも住民のニーズとは一致しないことがあります。

本来社会福祉協議会とは、行政とは異なり、柔軟な対応が可能な組織であり、住民のニーズに即応していくことを目指し、声を活かした運営していくためには、依存財源ではなく、独自色を打ち出せる自主財源の確保が求められます。



本会の自主財源とは主に、世帯会費、団体会費、賛助会費や寄付金があります。また、共同募金の配分金は、本会事業の大きな財源となっています。これらの確保は、社会情勢の変化により不安定であり、相次ぐ自然災害の義援金や、さまざまな団体が寄付の受け入れ先として増えたこと、人口減や地縁組織の高齢化、企業や世帯の収入の減少などが考えられます。

これらは、住民のみなさまが、本会の実施する事業に期待し寄せられるものであり、本会はその期待に応えていく必要があります。

その他、自主事業の実施による事業収入があります。

収入の増加と同時に取り組んでいくべきことは、支出の適正化です。

限りある財源を有効に事業に投下するため、支出の一層の見直しを進める必要があります。

これらのことから、収支バランスの改善を図り、限られた財源を有効に活用していくために、次の目標を定めます

目標1 法人の安定運営のための財源確保		
目指すこと	具体的な取組み	担当
会費収入を増やす	会員特典の検討	総務課
	団体会員・賛助会員を増やす	総務課
寄付金収入や共同募金を増やす	活動や用途を分かり易く伝える工夫	全職員
補助金及び受託金の維持	市や県社協などとの折衝力の強化	事務局長 ・所属長
新たな財源の確保	各種財団の助成金の活用	事業担当
	クラウドファンディングの活用	事業担当
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・会費及び寄付金の増加 ・新規財源を活用した事業の実施 	

目標2 適正かつ透明性を確保した予算執行		
目指すこと	具体的な取組み	担当
経営の透明性	情報公開の推進	総務課
支出の適正化	物品購入手続きの見直し	総務課
	契約事務の見直し	総務課
ニーズに即した事業の整理	事業の費用対効果の検証	事業担当
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・インターネットを活用した情報開示 ・物品購入手続きの明確化 	

目標3 住民ニーズに即応する柔軟な資産運用		
目指すこと	具体的な取組み	担当
住民ニーズに即応する新規事業の立ち上げ	基金の運用方法の見直し	理事(総務課)
安定した財政基盤の整備	財政分析の適宜実施	総務課
	中長期における財政計画及び資金運用計画の策定	理事(総務課)
評価指標	<ul style="list-style-type: none"> ・基金の運用に関するルールの策定 ・財政分析の実施 ・財政計画及び資金運用計画の策定 	

5 中期経営計画の管理評価

(1) 計画の推進

計画の推進にあたっては、4で掲げる目標ごとに定めた担当を中心に組み組むこととします。

その取りまとめを総務課が担い、適宜、事務局長に報告します。

(2) 計画の進行管理・評価・見直し

計画の実践は、全職員が本計画を理解し、意識しながら日々の業務を遂行することで達成されるものですが、その進捗状況の把握及び評価を毎年度末に実施し、理事会及び評議員会にて報告し、意見を求めます。

また役員で構成する専門部会で計画の実践評価を検証します。

なお2-(2)のとおり、中間年にあたる令和5(2023)年度には、計画の進捗状況、制度の改正、福祉ニーズ等を勘案した見直しを実施します。