
廿日市市社会福祉協議会 第2次中期経営計画

2021. 6 策定

2024. 3 改定（中間評価・見直し）

目 次

はじめに	1
1 社会福祉協議会を取り巻く環境	2
(1) 全国的な背景	
(2) 廿日市市社協を取り巻く状況	
見直しのポイント	
2 中期経営計画策定の趣旨	4
(1) 計画策定の必要性	
(2) 計画の期間	
3 経営方針	4
4 目的と目標	6
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	6
中間評価	
見直しのポイント	
目的2 効果的な事業推進のための環境整備	14
中間評価	
見直しのポイント	
目的3 安定的な事業継続を実現する財政基盤づくり	22
中間評価	
見直しのポイント	
5 中期経営計画の管理評価	28
(1) 計画の推進	
(2) 計画の進行管理・評価・見直し	

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

本計画の中間評価及び見直しにあたって

令和5年度は、令和3年6月に策定した本計画の中間年にあたります。

この間、新型コロナウイルス感染症が5類感染症に移行し、新たな日常へと移行が進み、経済活動は復調し、地域活動は徐々に活発さを取り戻してきました。

一方、ロシア・ウクライナ情勢などにより、賃金上昇を超える物価の高騰から、新たな貧困要因が発生するなど、社会情勢は計画策定時から大きく変わってきています。

これらの課題に対応していくため、この計画の中間評価と併せた見直しを行い、住民ニーズへの対応力と、本会の安定経営を目指します。

令和6年3月

社会福祉法人廿日市市社会福祉協議会

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GDP 600兆円」、「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。

見直しのポイント

(1) 全国的な背景

本計画策定後も、福祉を取り巻く環境は、大きく変遷しています。

新型コロナウイルス感染症の5類感染症への移行により、経済活動や地域活動は、以前の状況に戻りつつあります。

しかし、資産価格の上昇、円安の進行、ロシア・ウクライナ情勢及び日米間の金融政策の違いなどにより、物価の高騰が続いています。

一方で、最低賃金の上げは続いています。物価高騰はそれを上回っており、世帯の家計バランスが崩れる要因となっています。

また「障害を理由とする差別の解消の推進に関する法律（障害者差別解消法）」の改正や、「共生社会の実現を推進するための認知症基本法（認知症基本法）」及び「性的指向及びジェンダーアイデンティティの多様性に関する国民の理解の増進に関する法律（LGBT法）」の制定などの法整備が進み、多様性を認め合う社会の実現に向けた動きが加速しています。

なお、広島県では、転出超過が3年連続ワースト1位になっており、中でも、若年世代の流出が大きな要因と分析されていることから、将来的に人材確保が難しくなることが懸念されています。

(2) 廿日市市社協を取り巻く状況

本会の事務所移転は、住民に一定の定着が見られます。

さらに、本会が事務所を置く「山崎本社みんなのあいプラザ」への市の福祉保健部門の全面移転と、それに伴う生活支援センターの移転によって、さまざまな業務での、市の関係各所との連携が図れる環境が整いました。

なお、本会は市から新たに「成年後見利用促進センター事業」を受託し、廿日市市での権利擁護の基幹的役割を担っています。

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、本会の今後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。

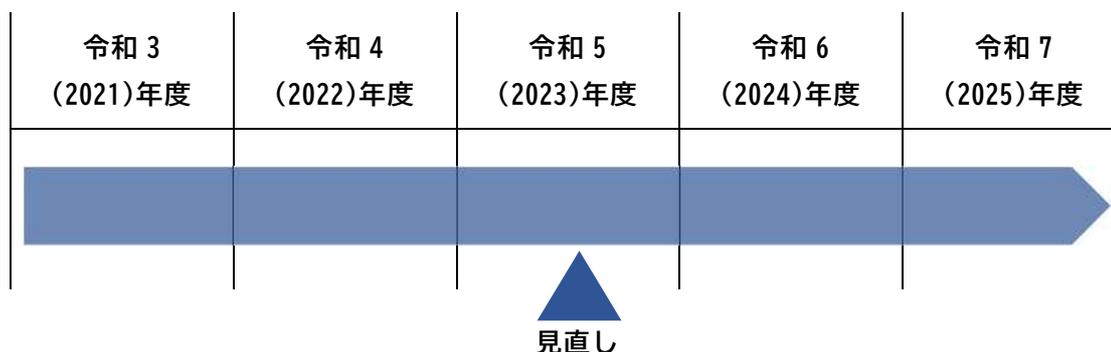
地域福祉計画及び地域福祉活動計画の実践にあたり、その中核となる本会は、中長期に渡って安定的かつ継続的に役割を担うことが求められます。

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

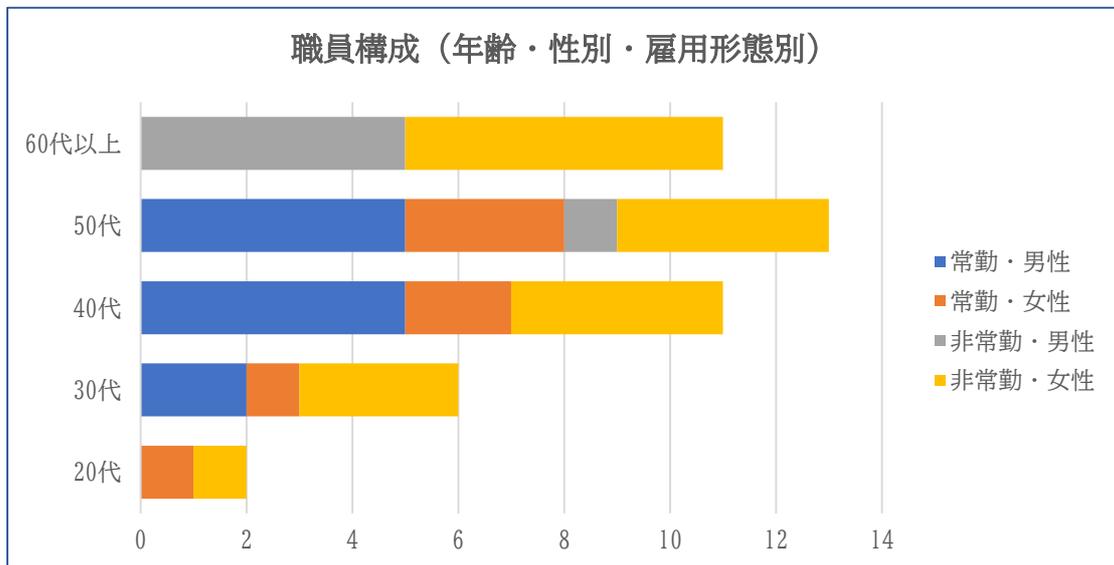
これ以降に、それぞれの目的別の詳細を記します。

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。

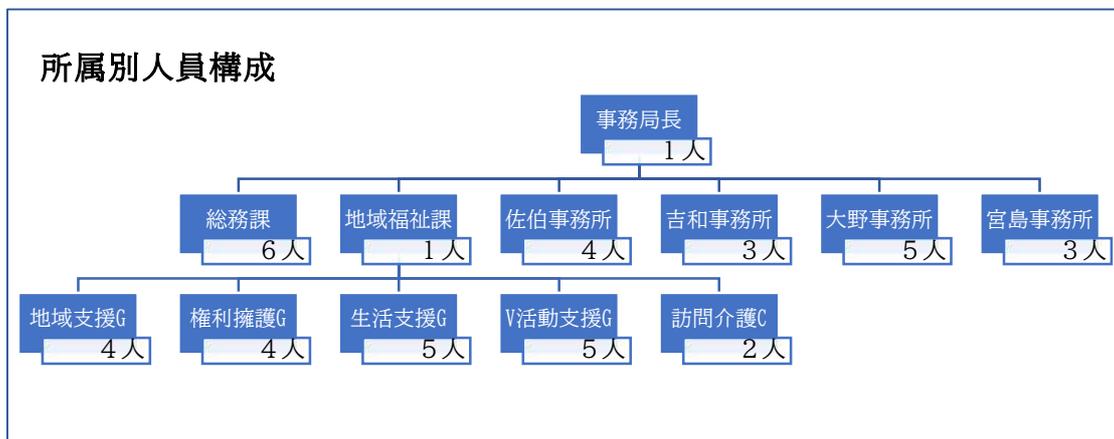
近年では福祉ニーズの多様化が進み、福祉分野に限らない見識が求められるようになってきており、職員が有する、福祉系以外の資格、知識及び人脈なども評価し、活用していくことが求められます。

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 	

中間評価

目標 1		職員の資質向上
目指すこと	キャリアに応じた研修の受講推進	
具体的な取り組み	職員のキャリア・スキルシートの作成と運用	
実施事項	職員の研修受講履歴の整理。	
成果	-	
今後の見込み	職員のキャリアに応じた研修の受講勧奨を実施する。	
具体的な取り組み	職員一人ひとりに合わせた育成計画の策定	
実施事項	入職2年目の職員を対象とした研修を実施。	
成果	経験年数に応じたスキルの習得につながった。	
今後の見込み	若年層から順次策定を進めていく。	
具体的な取り組み	実践的な研修の実施	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・事例をテーマにした職員全体研修の開催。 ・行動援護に関する研修を受講。 	
成果	具体的なテーマについてのスキルアップにつながった。	
今後の見込み	各所属で、必要に応じて外部講師を招き研修会を開催。	
目指すこと	計画的で効果的なOJTの実施	
具体的な取り組み	日頃の業務を通じた中堅職員からのOJT。	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・所属内で協議、研修の実施。 ・事例に対するアドバイスや同行・同席による指導の場の確保。 ・新任職員に対し、個別に研修計画を策定。 	
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・職員の業務理解度の向上。 ・職員の事例対応力の向上。 	
今後の見込み	適宜、指導の場を確保できるよう、業務の調整を行い、継続実施。	
具体的な取り組み	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)	
実施事項	各所属で、随時、個別ケース協議や勉強会、事例検討会を実施。	
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・課題の早期発見と、解決への取組みの見える化。 ・職員のスキルアップ、対応力向上、協力関係、負担軽減。 	

	<ul style="list-style-type: none"> ・個人での抱え込み防止。 ・事業の進捗状況の共有。
今後の見込み	学びを確保しやすい雰囲気づくりに努め、職員全員が全事業を理解できるよう、取組みを継続する。

目標2 職員の意欲向上

目指すこと 職員の適正な評価

具体的な取り組み 人事考課制度の導入（評価と処遇の連動）

実施事項 業務目標・成果シートの導入。

成果 職員自身が目標を設定し、その達成度の自己評価及び他者評価の実施により、成果を把握。

今後の見込み 継続して実施する。

具体的な取り組み 評価者の育成

実施事項 人事考課結果一覧表の作成。

成果 人事考課結果を一覧表により比較対比し、評価の平準化を図った。

今後の見込み 継続して実施し、評価者の成長を促す。

具体的な取り組み 人事ヒアリングの位置づけの明確化

実施事項 人事考課についての管理職面談時に人事ヒアリングを実施。

成果 人員配置の参考とした。

今後の見込み 計画的に実施していく。

具体的な取り組み 人事異動に関する説明の実施

実施事項 文書により通知した。

成果 経営方針に基づいた組織体制の整備について、職員の理解に努めた。

今後の見込み 職員に個別に説明できるようにしていく。

目指すこと 業務の平準化

具体的な取り組み 人員配置及び事務分掌の見直し

実施事項 人事異動毎に事務分掌を見直した。

成果 -

今後の見込み 所属ごとの業務量によって適宜事務分掌の見直しを実施していく。

目指すこと 仕事のしやすさの向上

具体的な取り組み 職員同士の連携

実施事項 ・デスクネットを活用した、スケジュール管理、申し送り、会議記録等の共有。

		<ul style="list-style-type: none"> ・所属内会議の定例開催。 ・ケース記録、情報シート、デスクネットの活用による情報の共有。
成	果	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者不在時の対応がスムーズに行えた。 ・お互いの事業進捗状況の把握ができた。 ・意識統一、情報共有、課題について検討することができた。 ・会議や出張等の調整、有給休暇の取得がスムーズに行えた。
	今後の見込み	継続して実施する。
	具体的な取り組み	担当者会議の適宜開催
	実施事項	事業別に担当者会議を開催。
成	果	<ul style="list-style-type: none"> ・担当者間の情報及び課題の共有と意識統一が図れた。 ・担当者のOJTとなり、仕事のし易さや相談しやすい環境づくりにつながった。
	今後の見込み	継続して実施する。

目標3 働き方改革の実践		
目指すこと	ワークライフバランスの実現	
具体的な取り組み	休暇を取得しやすい環境の整備	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・デスクネットへの予定の登録の徹底。 ・事務所長会議で随時職員の休暇取得を促進。 	
成	果	計画的に有給休暇を取得する職員の増加。
	今後の見込み	さらなる休暇取得率向上の取り組みを検討。
目指すこと	柔軟な勤務体制	
具体的な取り組み	服務規程の見直し	
実施事項	時差出勤の導入等、各就業規程を改正。	
成	果	法改正に準拠した。
	今後の見込み	法改正に合わせ、適宜実施。
目指すこと	時間外勤務の縮減	
具体的な取り組み	標準業務量の把握	
実施事項	所属別の時間外勤務状況の可視化。	
成	果	漫然と時間外勤務となっていた業務の洗い出しができ、業務改善の実施、職員の意識改善につながった。
	今後の見込み	継続して取り組み、実質業務時間を明確にした後で、標準業務量を把握する。
	具体的な取り組み	人員配置及び事務分掌の見直し

実施事項	人事異動後の事務分掌の見直し。
成果	－
今後の見込み	職員のスキル向上も踏まえた事務分掌の見直し。
具体的な取り組み	時間外勤務についての意識改革
実施事項	・時間外勤務についての事務フローを作成し、時間外のPC使用の事前承認など、その運用を徹底。 ・時間外勤務の必要性の精査。
成果	・明確な指示による職員の意識改善。 ・事務の漏れの防止、業務のムラの削減。 ・計画的な事業推進。
今後の見込み	継続して実施する。
目指すこと	事務の見直し
具体的な取り組み	各事業の業務フローの見直し
実施事項	・アプリや業務システムの活用。 ・新規事業開始時のガントチャートの活用と、手順の整理。 ・相談受付様式の作成。
成果	・事務の漏れを防ぎ、翌年度の引継ぎが容易となった。 ・相談から調整の流れを視覚化し、進捗状況の把握が容易になった。 ・他事務所の活動の把握につながった。 ・事務の流れの把握につながった。
今後の見込み	・各事業の見直し、マニュアルの作成。 ・新規申立時の業務フロー作成、及び担当者が変わっても一定の質を担保した事業執行ができる手順書や資料等の作成。
目指すこと	適正な組織体制
具体的な取り組み	長期的な職員採用計画の策定
実施事項	職員の年齢層及び定年退職時期の視覚化。
成果	人件費の将来推計の根拠資料となった。
今後の見込み	年齢層を分散した職員採用の実施につなげる。
目指すこと	少人数事務所の適正運営
具体的な取り組み	異動サイクルの見直し
実施事項	－
成果	－
今後の見込み	職員の出入りが多く、着手できなかったため、

	今後検討する。
具体的な取り組み	事務所間の応援体制の確立
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・非常時における（新型コロナウイルス感染）事務所間での職員派遣調整。 ・事務所の主催行事への協力。
成果	・少人数事務所の人員不足時に、他事務所から職員を派遣し、事務所機能の維持に努めた。
今後の見込み	令和5年度策定予定のBCPに事務所間の応援体制について明示する。
具体的な取り組み	リモートワークの活用
実施事項	・内部会議のリモート開催。
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・会議参加者の増加。 ・移動時間の減少による効率化。
今後の見込み	継続して実施する。

見直しのポイント

さまざまな法整備が進み、多様な働き方を認め合うことが各法人に求められるようになっており、本会でも可能な限りこれに準拠していくことが必要です。

また、職員の意欲向上につながるさまざまな取り組みを進め、特に多様な働き方を可能とするような規程の整備を進めることが重要です。

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おりませんが、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	・文書管理規程の改正		

目標3		IT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IT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

中間評価

目標 1		運営体制の強化
目指すこと	業務マニュアルの見直し	
具体的な取り組み	現状整理、整備計画の作成、共有できる仕組みづくり	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・窓口案内の整備。 ・業務フロー、運用ルール、マニュアルの整備。 ・業務アプリの作成、活用。 	
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・来客、電話対応がスムーズに行えた。 ・職員毎の対応のバラつきがなくなり、業務時間の短縮及びミスの軽減につながった。 ・職員間の情報共有が進んだ。 	
今後の見込み	<ul style="list-style-type: none"> ・未整備の業務マニュアルの作成。 ・現行のマニュアルの随時改定。 	
目指すこと	事業評価の見直し	
具体的な取り組み	事業評価シートの改訂および活用方法の見直し	
実施事項	様式の見直し。	
成果	評価指標を明確にし、事業の評価が分かりやすくなった。	
今後の見込み	新様式での運用を継続する。	
目指すこと	危機管理体制の構築	
具体的な取り組み	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	
実施事項	ひろしま社協活動推進会議総務経理担当部会で、県内3市町の例を収集した。	
成果	BCP策定の下敷きとすることができた。	
今後の見込み	令和5年度中にBCPを策定し、随時改定。	
具体的な取り組み	シミュレーションの実施	
実施事項	-	
成果	-	
今後の見込み	BCP策定後に実施予定。	
具体的な取り組み	各事業のリスクマネジメント	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・個人情報管理の徹底。 ・払戻や貴重品取扱時の複数チェック体制。 	
成果	情報漏えい、金銭や貴重品取扱に係る不備の予防につながっている。	
今後の見込み	各事業におけるリスクの洗い出しと、その対応	

		を随時実施。
目指すこと	コンプライアンスの徹底	
具体的な取り組み	諸規程の見直し及びその周知・徹底	
実施事項	法改正や現況を反映させた内容へ適切な見直しの実施（経理規程、組織規程等改正、自動車運転前後のアルコールチェック等）。	
成果	法令順守。	
今後の見込み	法改正情報を適宜収集し、速やかに対応する。	
目指すこと	役員・評議員の積極的な経営参画	
具体的な取り組み	役員・評議員が経営へ関与する機会を増やす	
実施事項	県社協主催の研修受講を促した。	
成果	研修に参加した役員・評議員の、社会福祉法人の運営に係るさまざまな知識の習得。	
今後の見込み	<ul style="list-style-type: none"> ・研修に参加する役員・評議員を増やす。 ・研修に参加した役員・評議員に理事会・評議員会での発言が増える。 	

目標2	文書管理	
目指すこと	データによる文書管理	
具体的な取り組み	文書管理規程の改正	
実施事項	電帳法施行に対応する規程を制定。	
成果	電帳法対応の電子文書保存を可能とした。	
今後の見込み	適正に運用されているか適宜確認する。	
目指すこと	事務の効率化と各種様式の見直し	
具体的な取り組み	事業評価シートの見直し	
実施事項	事業評価シートを改訂。	
成果	予算策定、事業計画書・報告書の作成、事業監査に活用。	
今後の見込み	事業評価シートの評価を事業の見直しに積極活用。	
具体的な取り組み	各種様式の統一	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・起案書や事業で使用する様式の改訂や統一を実施。 ・様式へのデータ入力に、アプリやシステムを活用。 	
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・文書作成、決裁までの事務の効率化。 ・市民への分かりやすい情報提供につながった。 	

今後の見込み	今後もさまざまな事業での様式の改訂や統一とアプリの活用を進める。
--------	----------------------------------

目標3 ITの積極的活用

目指すこと	電子決裁の推進
具体的な取り組み	電子決裁に係る各種規程の整備
実施事項	出勤簿の押印廃止に係る規程の改正。
成果	出勤簿のデータ管理が可能となった。
今後の見込み	電子決裁可能な事務の洗い出しを進める。
具体的な取り組み	電子決裁の運用体制の整備
実施事項	ワークフロー機能を持つクラウド版グループウェア（デスクネッツ）の導入。
成果	電子決裁の運用に必要なインフラの整備。
今後の見込み	ワークフロー機能に搭載していく事務手続きの検討。
目指すこと	情報管理ルールの見直し
具体的な取り組み	情報管理マニュアルの整備
実施事項	—
成果	—
今後の見込み	各所属及び事業で取り扱っている情報の整理から着手する。
目指すこと	備品・消耗品管理のIT化
具体的な取り組み	運用ルールの策定
実施事項	デスクネッツの運用に係る説明資料作成及び説明会の実施。
成果	適切な施設・備品・在庫管理につながっている。
今後の見込み	事務の効率化につながる運用方法について、引き続き情報共有し活用していく。
目指すこと	新しい生活様式への対応
具体的な取り組み	会議や行事などの開催方法の見直し
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・対象や参加者に応じて、文書決議、集合型・オンライン・ハイブリット開催等臨機応変に対応。 ・申込みの電子化。
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・感染リスクの低減。 ・開催事務の軽減。 ・参加者の増加。
今後の見込み	感染症の流行状況を見ながら、より効果的な形

	態をその都度検討し実施する。
具体的な取り組み	窓口対応や、相談業務の感染リスクを減らす取り組み
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・パーテーション、手指消毒アルコールの設置。 ・マスク着用、検温、換気の実施。 ・状況に応じ訪問や面会を電話確認等へ変更。
成果	感染リスクの低減。
今後の見込み	<ul style="list-style-type: none"> ・感染の流行状況を見ながらより効果的な形態で実施する。 ・新たな感染症の流行に備える。
具体的な取り組み	リモートワークの導入
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・在宅でオンライン会議を開催。 ・スマホ、個人PCでのグループウェアの利用開始。
成果	働き方の多様性につながった。
今後の見込み	リモートワークでの業務遂行が可能な事項の洗い出しと環境整備を進める。
具体的な取り組み	リモート会議の推奨
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・各種会議のリモート開催。 ・カメラ、マイク等ハードウェアの整備。
成果	出席者の感染リスク削減と、移動時間の短縮による時短。
今後の見込み	より効果的な形態で実施する。
具体的な取り組み	ウェビナー（ウェブセミナー）の推進
実施事項	オンラインや、集合型とオンラインのハイブリットでの研修開催の他、録画での後日視聴環境の整備。
成果	感染リスク低減や、会場への移動による参加渋りの解消などにより、参加者の増加につながった。
今後の見込み	より効果的な形態で実施する。

見直しのポイント

ChatGPTなどのAIの発達など、業務に導入可能な新技術は日々進歩し、その導入コストも年々下がっています。

限られた職員数で、効果的に事業を推進していくため、これらの導入につ

いて日々検討をすることが求められます。

また、依然毎年のように発生する自然災害や、新型感染症の大流行などのリスクマネジメントとして、令和5年度中の策定を予定しているBCP（事業継続計画）に沿って、すべての職員が適切に行動できるよう、日々備えることが重要となります。

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。

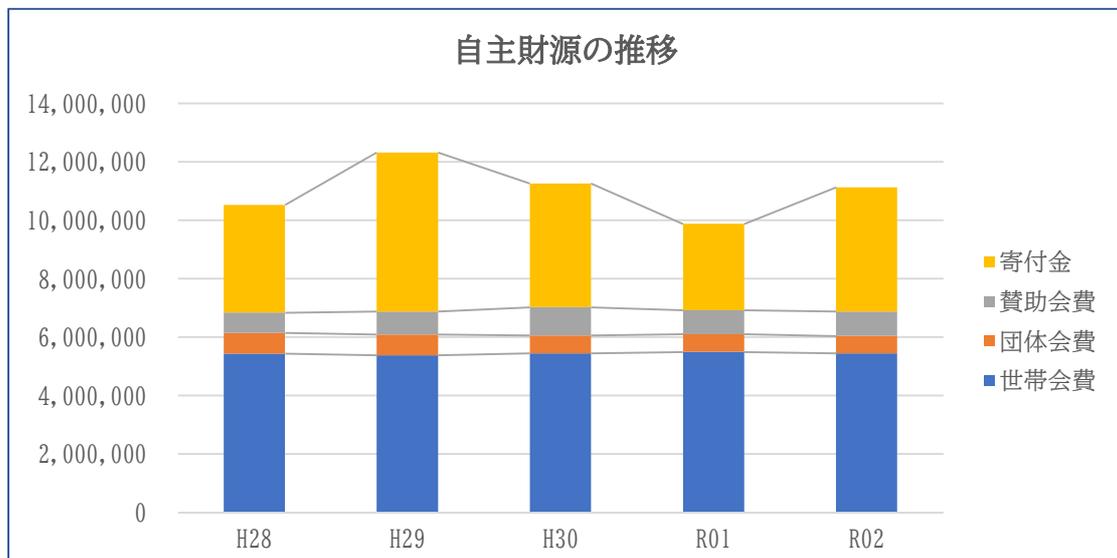
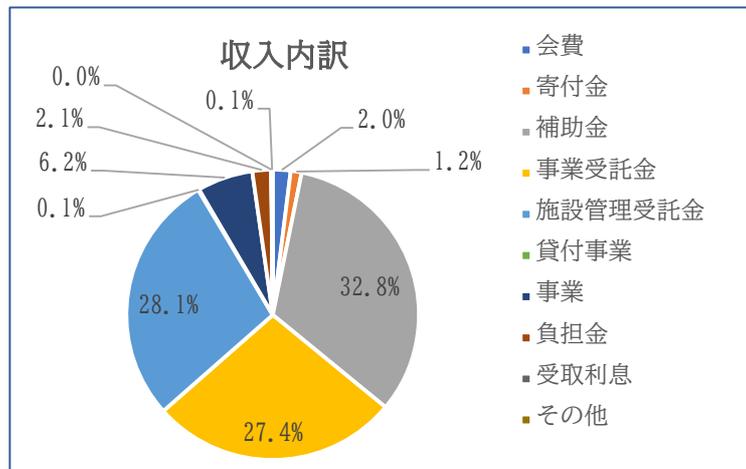
受託金には、本会が指定管理者となっている3施設の指定管理費が含まれていますが、これらは契約金額が大きいものの、施設の維持管理に係る経費の占める割合が高くなっています。

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 	

中間評価

目標 1	法人の安定運営のための財源確保	
目指すこと	会費収入を増やす	
具体的な取り組み	会員特典の検討	
実施事項	あいとぴあ広告掲載利用料の割引。	
成果	広告掲載企業の団体会員加入増加。	
今後の見込み	他の媒体での広告掲載の検討。	
具体的な取り組み	団体会員・賛助会員を増やす	
実施事項	・各種関係団体への案内。 ・広報紙やHP等での広報活動。	
成果	目標金額の達成。	
今後の見込み	団体（法人）会員の新規開拓。	
目指すこと	寄付金収入や共同募金を増やす	
具体的な取り組み	活動や用途を分かり易く伝える工夫	
実施事項	市社協パンフレットの刷新。	
成果	本会の概要が市民に伝わりやすくなった。	
今後の見込み	各事業の広報力・発信力の強化。	
目指すこと	補助金及び受託金の維持	
具体的な取り組み	市や県社協などとの折衝力の強化	
実施事項	市経営企画部長査定前の協議を実施。	
成果	人件費補助金の一部増額等。	
今後の見込み	市関係各所との良好な関係の維持及び査定に有利となる根拠資料作成力の強化。	
目指すこと	新たな財源の確保	
具体的な取り組み	各種財団の助成金の活用	
実施事項	共同募金特別配分金の申請。	
成果	車両の購入や事業の運営の財源を確保できた。	
今後の見込み	今後も助成金情報の収集に努め、必要に応じて申請していく。	
具体的な取り組み	クラウドファンディングの活用	
実施事項	フードバンクでのクラウドファンディング活用について、各事業者や市に相談した。	
成果	事業者や活用方法によりメリットとデメリットがあることが把握できた。	
今後の見込み	今後も調査を続け、活用の可否を判断していく。	

目標2	適正かつ透明性を確保した予算執行	
目指すこと	経営の透明性	
具体的な取り組み	情報公開の推進	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・財務諸表開示システムへの掲載。 ・ホームページ等での情報発信。 	
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・義務化への対応。 ・市民に広く周知。 	
今後の見込み	継続して実施する。	
目指すこと	支出の適正化	
具体的な取り組み	物品購入手続きの見直し	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・経理規程の改正。 ・物品購入伺の制定。 	
成果	10万円未満の日常的な物品購入手続きを簡略化し、事務の効率化と支出の適正化を両立した。	
今後の見込み	内部けん制により、適正運用を継続。	
具体的な取り組み	契約事務の見直し	
実施事項	事務処理要綱の整備。	
成果	契約事務の適正執行。	
今後の見込み	透明性を確保した契約事務の簡素化を進める。	
目指すこと	ニーズに即した事業の整理	
具体的な取り組み	事業の費用対効果の検証	
実施事項	<ul style="list-style-type: none"> ・予算策定にあたり、所属内で合意形成。 ・事業評価シートを活用し、予算策定時に総務課ヒアリング及び局長査定を体系的に実施。 	
成果	<ul style="list-style-type: none"> ・予算作成を効率的に実施できた。 ・費用対効果の検証には不十分。 	
今後の見込み	費用対効果の評価及び検証のための基準を設定していく。	

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	住民ニーズに即応する新規事業の立ち上げ	
具体的な取り組み	基金の運用方法の見直し	
実施事項	令和6年度事業計画に基金運用の所管事業変更を明記。	
成果	—	
今後の見込み	<ul style="list-style-type: none"> ・法人運営事業での取組みとして、基金運用の見直しに着手する。 ・債権での運用を検討する。 	

目指すこと	安定した財政基盤の整備
具体的な取り組み	財政分析の適宜実施
実施事項	・月次決算時における財務状況の確認。 ・自主財源の地域別実績の月次報告。
成果	・経営状況の把握。 ・収入実績に合わせた執行管理の実現。
今後の見込み	・現在の取り組みの継続。 ・財務状況の視覚化の推進。
具体的な取り組み	中長期における財政計画及び資金運用計画の策定
実施事項	人件費の将来推計の実施。
成果	人件費補助金の確保のための基礎資料とした。
今後の見込み	適宜見直し、法人運営、採用計画、人員配置に役立てる。

見直しのポイント

会費、寄付金及び共同募金を増やすためには、本会の取り組みが広く市民の目に留まり、さらに共感を得ることが何より重要となります。

そのため、地域福祉活動計画及び事業計画での取り組みも並行し、そこに注力していく必要があります。

また、受託事業については、共通経費の適切な按分及び計上により、自主財源の充当を最小限に抑えるよう、引き続き取り組んでいきます。

日銀の金融政策修正によって、長期金利は上昇しており、今後は預金金利にも影響する可能性があります。

本会では、ペイオフ対策として預入先を細かく分けていますが、金融機関によって預金金利に大きな差が出るようであれば、安定的な運用を確保した上で、預金のとりまとめ等を検討する必要があります。

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取り組むこととします。

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。

次期計画に向けて

本計画の対象期間は、令和7年度末としています。

令和8年度から令和12年度を対象とする、次期計画の策定に向け、令和7年度に策定作業を実施する予定としています。

次期計画の策定にあたっては、このたびの中間評価及び見直しを踏まえ、その時の社会情勢、本市の状況、本会の運営状況を鑑みながら、進めていきます。