

# 組織経営検討委員会 報告書

[組織経営基盤計画]

平成 28 年 4 月

社会福祉法人養父市社会福祉協議会

## 継続が力であるために

養父市社会福祉協議会が、平成16年6月に発足し12年。この間、だれもがその人らしく、地域で安心して暮らせる「福祉コミュニティ社会」の構築に向け、諸事業を推進してまいりました。

特に、地域の福祉力アップの“要”と言える「小地域福祉活動」に力を入れ、その活動は、兵庫県内で高い評価を得ているところでもあります。

一方、「介護保険制度」の度々の改正、「民間介護事業者」の参入などによる収益性の落ち込み、「社会福祉制度の改革による、個別福祉から普遍的福祉への移行にともなう、守備範囲」の広がりなど、外延要因があるとはいえ、平成24年度決算時に「当期資金収支差額」が赤字に転じて以降、3年連続の赤字を計上し、赤字累積額は、約8,000万円となり、責務が果たせなかったことお詫びいたします。

平成26年12月、事業を安定的に継続・展開し、地域住民が安心して暮らせるまちづくりのため、組織経営検討委員会を設置し、「組織・人材」、「財政」、「事業」の視点から、協議・検討いただき、平成28年3月に委員会の答申、その後、理事会・評議員会の審議を経て承認いただきました。

平成28年度を始期とし、強い意志・決意をもって安定的な法人経営に、役職員一同、全力で取り組んでまいります。

本件の協議・検討にあたり、熱心にご討議いただいた組織経営検討委員会委員のみなさま、役職員のみなさま、職員ワーキンググループのみなさまに心よりお礼申し上げます。

平成28年4月

社会福祉法人 養父市社会福祉協議会  
会長 小林 哲夫

## もくじ

組織経営検討委員会の目的	.....	1
組織経営検討委員会の結果報告	.....	1
組織経営検討委員会報告書 概要	.....	2
1 組織・人材	.....	3
2 財政（健全財政と効率化）	.....	7
3 事業	.....	10

### 資料編

* 養父市社会福祉協議会組織経営検討委員会設置要綱	12
* 組織経営検討委員会 経過	13
* 養父市社会福祉協議会組織経営検討委員会 構成	15
* 社会福祉協議会の基本的性格	16
* 他団体との違い（社協の特徴）	16
* 社会福祉協議会の活動原則	17
* 社会福祉法人としての使命と役割	18
* 平成 28 年度 組織体制図（H28.6.1）	19
* 養父市社会福祉協議会職員 年齢分布（全職員：男女別）	20
* 会計 事業活動収支推移、民間財源推移	21
* 養父市社会福祉協議会 会計の推移（グラフ）	22
* 養父市社会福祉協議会 民間財源の推移（グラフ）	23
* 組織経営検討委員会 経営戦略シート（総務）	24
* 組織経営検討委員会 経営戦略シート（地域福祉）	27
* 組織経営検討委員会 経営戦略シート（介護福祉）	31
* 介護保険事業 実施状況〈平成 21 年度～26 年度〉	32
* 但馬管内市町社協比較（H26 決算）	39

## ◆組織経営検討委員会の目的

社会福祉法改正と社会福祉法人制度の見直しは、公益性の徹底と説明責任、地域社会への貢献を基本的な視点として進められようとしています。その点において、地域福祉の推進を図る中核的な団体として、社会福祉協議会に向けられる期待は一層高まっています。

また、社協においては、従来から住民同士のつながりや支え合い活動の推進及び生活福祉資金や福祉サービス利用援助等をはじめとする生活課題を抱える人の支援に取り組んできましたが、平成 27 年度からの生活困窮者自立支援制度や介護保険制度等の改正を踏まえ、多様なニーズに対応し得る生活支援・総合相談の体制づくりや財源確保、人材育成等、社協の経営課題への対応を図ることが求められています。

特に、財政面において、平成 24 年度決算時に「当期資金収支差額」が赤字に転じて以降、平成 26 年度まで 3 年連続の赤字を計上し、この間の赤字累積額は、80,148,336 円となり、いよいよ本会の存続が危ぶまれる状態となってきました。

養父市社会福祉協議会は、公共性・公益性の高い地域福祉を推進する中核的な団体としての経営理念を明確にし、その理念の実現に向けて「組織・人材」、「財政」、「事業」に関する具体的な経営方針を示す必要があります。

このような状況の中、本会の健全経営及び経営基盤の強化を早急に図り、地域住民から信頼される組織経営を展開するために、平成 26 年 12 月に「組織経営検討委員会」を設置して、今後の社協のあり方を検討・協議を進め、方向性が見える化します。

## ◆組織経営検討委員会の結果報告

養父市社会福祉協議会組織経営検討委員会は、①最適な事業展開と組織をつくる、②安定的な法人経営のための財政基盤強化を図る、③法令遵守（コンプライアンス）の徹底と組織管理（マネジメント）の実効性を高め、本会の健全経営及び経営基盤の強化を図ることを目的に、平成 28 年度を始期とし、平成 30 年度までの 3 力年を“組織改編”と“財政改革”の重点期間として、平成 26 年 12 月から平成 28 年 3 月にかけて全 7 回の委員会を開催しました。

養父市社会福祉協議会理事で構成される「総務部会」、「地域福祉部会」、「介護福祉部会」に、職員ワーキングチームのメンバーが加わり、「組織・人材」、「財政」、「事業」について集中論議を重ね、その検討結果を組織経営検討委員会で協議・検証を行い、待ったなしの社協改革の礎となる取り組みを集約し、養父市社協の今後の方向性を具体的に示しました。

## 組織経営検討委員会報告書 概要

### 1 組織・人材

#### 【経営目標：住民から信頼される組織経営】

社協は、地域福祉の推進を図る中核的な団体としての役割を期待されています。民間団体としての主体的な経営判断を行い、かつ地域に開かれた組織体制を確立し、公共性と民間性を併せ持つ地域福祉を進める団体として地域住民から信頼される組織経営を行います。

#### 組織（経営機能の強化）

- (1) 地域拠点の整備（本部・支部の拠点整備）
- (2) 組織改編の実施（総務課・地域福祉課・介護福祉課の統廃合）
- (3) 評議員・理事・支部運営委員定数と構成の見直し
- (4) 法令遵守（コンプライアンス）の徹底
- (5) 個人情報管理の徹底
- (6) 経営目標に応じた職員配置（定員管理）

#### 人材（人事労務管理）

- (1) 職員採用計画を策定し、将来の経営目標を見据えた職員体制の構築
- (2) 自己目標管理の実施と人事評価制度の導入
- (3) 職員の質を高める研修体制の確立

### 2 財政（健全財政と効率化）

#### 【経営目標：安定的な法人経営のための財政基盤強化】

養父市社会福祉協議会は、社協一般会費、賛助会費・特別会費、善意銀行寄附金、共同募金配分金、基金（財政調整基金、地域福祉基金）財源などの「民間財源」、補助金収入、委託金収入などの「公費財源」、介護報酬などの「事業収入財源」を財源として運営しています。

継続的に適切な事業評価やコスト把握を行い、公費確保のルール化や自主財源の確保など安定的な運営に努めます。

- (1) コスト削減とコスト意識の徹底—役職員の意識改革—
- (2) 地域福祉財源（民間財源）のあり方
- (3) 介護保険事業（事業収入財源）のあり方
- (4) 人件費の見直しと職員の配置
- (5) 財政計画（短期3年、中期6年の財政見通し）の策定により健全財政と法人運営の効率化を図る

### 3 事業

#### 【経営目標：最適化を図るための事業展開】

養父市社会福祉協議会は、住民活動主体の原則に基づき、地域が抱えている様々な生活・福祉課題を地域全体の課題としてとらえ、子どもから高齢者まで地域住民一人ひとりが、福祉活動に参加し、話し合い、活動を計画・協力して課題の解決を図ります。その活動をとおして、福祉コミュニティと地域福祉の推進をめざします。

- (1) 事業成果の評価—第3次地域福祉推進計画—
- (2) 事業の推進と住民主体の活動の実践
- (3) 「組織経営検討委員会」を適時に設置し、法人運営、事業経営の改善等迅速な対応を行う



### ■理事の定数と選出区分見直し

理事は、事業執行の決定にそれぞれの立場から積極的に参画し、地域福祉の推進役としての社会福祉協議会の発展に寄与し、理事としての責務を果たすことが求められます。

このことから、養父市社協では、理事の定数と選出区分を見直し、実質的な協議・検討の場の体制づくりに取り組めます。

### ■評議員の定数と選出区分の見直し

評議員は、社会福祉協議会が、地域社会の総意をもって地域福祉を推進するために、法人にとって重要な事項は、構成員の決定によってすすめることにしていることから、「法人の重要な事項についての議決機関」としての性格をもっています。

養父市社協では、理事の定数と選出区分の見直しと併せて、評議員の定数と選出区分を見直します。

### ■支部運営委員の選出方法と選出区分の見直し

支部運営委員は、地域住民や関係機関の連携により、住民主体の福祉コミュニティづくりを目的として、エリアごとに福祉課題を共有し、その解決に向けた協議の場として設置しています。

養父市社協では、理事及び評議員の定数と選出区分の見直しと併せて、支部運営委員の選出方法や選出区分を見直します。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
理事の定数と選出区分の見直し	方針決定	実行	
評議員の定数と選出区分の見直し	方針決定		実行
支部運営委員の選出方法と選出区分の見直し	方針決定		実行

〈具体的アクション〉

- ①理事と評議員の任期満了期日を変更
- ②理事・評議員の定数削減
- ③支部運営委員の選出方法と選出区分を、理事・評議員の見直しに併せて検討
- ④担当理事制の導入

## (4) 法令遵守（コンプライアンス）の徹底

地域住民や社会から信頼される社協づくりに向け、規程や行動原則（行動規範）、システムづくりといった法令遵守の体制づくりに取り組めます。

法令遵守を徹底させるために、それが実践されてはじめて意義のあるものとなるため、職員一人ひとりの倫理観とそれを社協活動に反映させる行動原則を作成します。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
法令遵守（コンプライアンス）の徹底	徹底	徹底	徹底
職員行動原則（行動規範）の作成	作成	徹底	徹底

〈具体的アクション〉

- ①養父市社協の実態に合わせた行動原則の作成
- ②コンプライアンスプログラムの実効性を高める取り組み

## (5) 個人情報の管理の徹底

養父市社協がもつ地域住民や福祉サービス利用者の幅広い個人情報を、本会規程に基づき個人情報の取扱いを職員一人ひとりに徹底します。

また、特定個人情報の適正な取扱いの確保について組織として取り組みます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
個人情報の管理の徹底	徹底	徹底	徹底
特定個人情報（マイナンバー）の周知徹底	徹底	徹底	徹底

〈具体的アクション〉

- ①個人情報保護に関する法律、特定個人情報の適正な取扱いに関するガイドライン（事業者編）に基づいた、本会個人情報保護規程と特定個人情報取扱規程の周知徹底

## (6) 経営目標に応じた職員配置（定員管理）

職員は、事業推進に必要な専門性をもった職員を配置する必要がある一方、社協を取り巻く環境の変化の下、今後、ますますコストの削減と効率的な事業運営が求められます。

社会福祉協議会は、その設立当初から、公費財源を基本財源の一つとしてきました。それは、行政と社協が協働して取り組む住民の福祉ニーズの把握、地域福祉計画や地域福祉推進計画の策定、公私社会福祉関係団体のネットワークなど、「連絡調整」「総合企画」「普及及び宣伝」などを担う基幹職員や社協運営費に対して、市区町村が補助をするという考え方です。しかし、行政においても厳しい行財政運営の中、様々な改革が行われ、行政からの補助金・委託金を受けて事業を行う団体は、経営努力による効率的な運営を求められています。

社協では、地域にあるさまざまな生活・福祉課題を地域住民やボランティア、社協、行政等がそれぞれの役割を担い、知恵や力を出し合って、協力しながらみんなで解決していく公的な福祉サービスだけでは対応しきれない課題を解決する仕組みづくりに取り組んでいますが、そのなかには本来行政が担うべき事業を社協が受託して実施しなければならないものや行政が財政的な部分で責任を果たさないと成り立たない事業が存在することも事実です。

社会情勢の変化と地域のニーズに対応できる社協の組織体制を定期的に見直し、事業の内容に応じた適正な職員定数の方向性を示すとともに、公費確保のルール化も含めた安定的な財務運営を行うために、行政との今後のあり方について協議を行います。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
経営目標に応じた職員配置（定員管理）		職員配置	
行政との協議による公費確保のルール化	実行		

〈具体的アクション〉

- ①行政との定期的な協議の実施





## 2 財政（健全財政と効率化）

### 【経営目標：安定的な法人経営のための財政基盤強化】

養父市社会福祉協議会は、社協一般会費、賛助会費・特別会費、善意銀行寄附金、共同募金配分金、基金（財政調整基金、地域福祉基金）財源などの「民間財源」、補助金収入、委託金収入などの「公費財源」、介護報酬などの「事業収入財源」を財源とし運営しています。

継続的に適切な事業評価やコスト把握を行い、公費確保のルール化や経営の効率化により、自主財源の確保、各種基金の積立など安定的な財務運営を図ります。

#### （1）コスト削減とコスト意識の徹底—役職員の意識改革—

社会福祉法改正と社会福祉法人制度の見直しは、公益性の徹底と説明責任、地域社会への貢献を基本的な視点として進められようとしています。その点において、地域福祉の推進を図る中核的な団体として、社会福祉協議会に向けられる期待は一層高まっています。

養父市社会福祉協議会の財政状況は、平成 24 年度決算時に「当期資金収支差額」が赤字に転じて以降、平成 26 年度まで 3 年連続の赤字決算となり、この間の赤字累積額は、△80,148,336 円となっています。加えて、平成 27 年度の資金収支差額も赤字が見込まれています。

職員一人ひとりが、主体的に収支や目標の達成を意識できるよう、予算作成時から担当職員が関わり、適性かつ納得のいく目標設定を行います。また、4 半期ごとの予算執行状況をすべての役職員で共有することで、コスト意識の向上に努めます。

各部会（総務・地域福祉・介護福祉）において、事業評価を行った結果をもとに、今後の事業のあり方と併せて、養父市社会福祉協議会がめざす姿を役職員全体で共有し、コスト意識の徹底と意識改革に取り組みます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
コスト意識の徹底	徹底	徹底	徹底
数値計画の作成	検証・着手	作成	
役員報酬の見直し	着手・実行		

#### 〈具体的アクション〉

- ①平成 28 年度予算作成時の担当職員へのコスト意識の徹底
- ②各事業の継続性・発展性に応じた適正な収支目標の設定
- ③現状分析と数値計画（利益計画、資金計画）の作成

#### （2）地域福祉財源（民間財源）のあり方

##### ■社協会員会費

社協会員会費（一般会費）は、社協事業を地域住民の参加・協力によってすすめるために必要な基本的制度として推進を図るものです。

社協における会員とは、会費の納入によって資格・権利を生ずるものではなく、会員となることを通して、地域福祉の推進や社協事業への参加を意思表示していただくもので、地域住民の自覚に基づく加入を基本とした「全世帯加入」をめざしています。

養父市社会福祉協議会では、法人運営を支える財源としての一般会費、賛助会費、特別会費の充当のあり方を見直すとともに、地域住民からの信頼と期待にこたえられるよう、会員加入率の向上に努めます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
社協会費の理解をすすめる取り組み	実行		
賛助会費・特別会費の寄付金控除	実行		

〈具体的アクション〉

- ①社協会費の使い道（充当のあり方）の見直し
- ②地域住民への会費の理解をすすめる取り組み（小地域福祉懇談会、区長会・地域自治組織との連携等）
- ③賛助会費、特別会費の損金算入や所得控除対象への取扱いの実施

#### ■善意銀行の効果的運営（寄付文化の醸成）

善意銀行は、住民の善意を発掘し、その高揚を図るとともに、善意による預託を受け、これを地域社会へ効果的に還元し、社会福祉の増進に寄与するもので、社会福祉協議会が進める地域福祉活動の貴重な財源として役立っています。

また、善意銀行への預託を受けることで、個人や企業・団体に対して、機会あるごとに所得控除や損金算入などの優遇措置制度があることをお知らせし、寄附への動機づけを行っています。

養父市社会福祉協議会では、寄附者の意向を尊重し、あわせて第2次地域福祉推進計画に掲げられた社協の事業課題から効果的な払出しを行い、社協事業に理解を得られるように努めます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
地域福祉の貴重な財源としての善意銀行啓発	実行		
地域生活改善事業への取り組み	行政へ働きかけ		

〈具体的アクション〉

- ①地域福祉の貴重な財源としての善意銀行啓発への取り組み
- ②預託金額が減少する中、善意銀行の啓発と年度預託金額を上回らない払出し事業の考え方の整理
- ③「地域生活改善事業」への取り組みと地域への働きかけ

#### ■共同募金運動の推進

共同募金は、社協の地域福祉を推進する財源として大きな柱となっています。地域福祉への関心が高まる中、共同募金運動の透明性が強く求められていることから、社協を通じた配分の使途が見える化する必要があります。

地域福祉を推進する貴重な財源として、効果的に活用するため、養父市共同募金委員会と連携し、小地域福祉活動、福祉学習、ボランティア活動等に対する配分プログラムを明確に位置付け、第3次地域福祉推進計画に繋げます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
共同募金運動配分の見直しと使途の見える化	着手・実行		
配分プログラムの明確化	着手・実行		

〈具体的アクション〉

- ①配分の使途、募集、審査、決定プロセスの明確化
- ②新たな募金方法の取り組み（寄附金付自動販売機、募金百貨店等）

### (3) 介護保険事業（事業収入財源）のあり方

養父市社会福祉協議会が、介護保険事業を行う意義を明確にし、介護保険サービスの実施にあたって、事業としての採算性の確保と適切な運営に努めます。また、介護報酬や利用料で得た収益は、単に採算性だけに着目するのではなく、地域の様々な生活・福祉課題や制度の課題など、新たなセーフティネットづくりの財源として活用します。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
新しい総合事業への取り組み	着手・実行	実行	
制度の狭間への柔軟なサービス開発	着手・実行	実行	

〈具体的アクション〉

- ①管理経費や減価償却費等の把握と目標利益や利益計画、人員計画などの「数値計画」を作成
- ②低所得者や制度の狭間にある福祉ニーズへの柔軟な対応とサービスの開発
- ③新しい総合事業への取り組み

### (4) 人件費の見直しと職員の配置

従来（市町村合併前）の市区町村社協は、基幹となる職員の人件費そのものが行政から補助されていました。また、ホームヘルプサービスやデイサービス等の介護事業も委託事業で、職員配置なども行政が主導的に行っていました。人事管理を行う事務局長等も行政出向が多かったことや社協自体が小規模であったことなどを背景に、社協独自に人事管理等を積極的に行う環境にありませんでした。

社協合併による事業の拡大や市町村合併後の行財政改革にともない、1社協あたりの職員数は拡大し、雇用する職種の多様化などを背景に、行政職員の人事制度をそのまま準用するのではなく、独自の人事管理のあり方を明確にし、具体的に構築する必要があります。

養父市社会福祉協議会運営の基幹となる職員の人件費を見直し、中長期的な視野に立った職員の配置を行い、財政の健全化に努めます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
経営状況に合わせた期末(勤勉)手当の支給	着手・実行		
兵庫県民間社会福祉事業職員退職共済制度加入の見直し	着手・実行		
年齢による昇給の逡減	着手	実行	
常勤臨時・非常勤職員の基本給の見直し	着手	実行	
給与規程、旅費規程の改正	着手・実行		
管理職手当の見直し	着手・実行		
職員の定員管理と適正配置	着手	実行	

### (5) 財政計画（短期3年、中期6年の財政見通し）の策定により健全財政と法人運営の効率化を図る

### 3 事業

#### 【経営目標：最適化を図るための事業展開】

養父市社会福祉協議会は、住民活動主体の原則に基づき、地域が抱えている様々な生活・福祉課題を地域全体の課題としてとらえ、子どもから高齢者まで地域住民一人ひとりが、福祉活動に参加し、話し合い、活動を計画・協力して課題の解決を図ります。その活動をとおして、福祉コミュニティと地域福祉の推進をめざします。

#### (1) 事業成果の評価―第3次地域福祉推進計画―

養父市社会福祉協議会は、「ささえあう心で笑顔あふれる福祉のまちづくり～みんなで作る みんなのしあわせ～」を福祉目標に、第2次地域福祉推進計画を策定し、地域にある生活・福祉課題を地域住民と一緒に考えて、それを解決していく取り組みをすすめています。

今年度（H27）、地域福祉部会と地域福祉課係長（ワーキングチーム）で、48事業について次の3つの区分による評価作業を行い、現状の課題と課題への対応について協議し、見える化しました。

- ①成長事業（ニーズが高く大切と思われる事業）…………… 20事業
- ②改善事業（再構築が必要な事業）…………… 26事業
- ③代替事業（他の団体や地域住民の主体性で実施できる事業）… 2事業

事業の評価と見直し（改善）を繰り返し、変わりゆく社会福祉を取り巻く情勢・動向に対応するため、実効性の高い評価を行い、第3次地域福祉推進計画に繋げます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
第2次地域福祉推進計画の進行管理	実行		
第3次地域福祉推進計画策定		策定	

〈具体的アクション〉

- ①第3次地域福祉推進計画策定
- ②実効性の高い事業評価と推進できる体制づくり
- ③事業評価をとおして新規サービス（事業）の開拓

#### (2) 事業の推進と住民主体の活動の実践

だれもが安心して暮らすことができる福祉のまちづくりを使命とする社協には、地域における潜在化した課題や制度の狭間にある課題に対し、それを受け止め、地域住民やボランティア、関係機関等と連携を図りながら地域福祉を進める仕組みづくりが求められています。

地域で暮らし続けるための支え合いを生み出す仕組みづくり（新しい総合事業における協議体の設置）や、福祉連絡会・地域自治組織との連携・協働など、専門職がすべてを担う事業ではなく、住民の自主的な活動を優先し、それを支援する仕組みづくりをすすめます。

項目	H28(2016)	H29(2017)	H30(2018)
新しい総合事業への対応	着手	実行	
福祉連絡会・地域自治組織との連携	着手	実行	

〈具体的アクション〉

- ①地域の実情に応じた新しい総合事業の仕組みづくり（協議体の設置）

②福祉連絡会・地域自治組織との連携と協働に向けた連絡協議会への働きかけ

(3)「組織経営検討委員会」を適時に設置し、法人運営、事業経営の改善等迅速な対応を行う