

NORMA

12

December

2023

社協情報

ノーマ No. 372

特集 中期経営計画の策定を通じた社協の総合力の向上、組織・事業基盤の強化 <p.2>

事例1 「組織経営基盤計画」の策定から考える組織強化

兵庫県・養父市社会福祉協議会

事例2 「経営改善計画」策定における取り組み

宮崎県・延岡市社会福祉協議会

● 社協変革～社協の強みを活かした組織マネジメント～【第7回】 <p.6>

社協の総合力向上に向けた人材育成

佐野市社会福祉協議会 事務局長 池沢 隆夫氏

● 社協活動最前線 <p.8>

社協内外での連携による地域生活課題への対応

大分県・杵築市社会福祉協議会

● ビネットで学ぶ、地域福祉実践【第7回】 <p.10>

ビネット6 「ひきこもりの男性とその家族への関わり」

同志社大学 教授 野村 裕美氏

東京都立大学 准教授 室田 信一氏

豊中市社会福祉協議会 事務局長 勝部 麗子氏

● 社協職員のシフクノトキ【第17回】 <p.12>

岐阜県・下呂市社会福祉協議会 地域福祉課 事務局福祉活動専門員 兼 下呂市生活支援コーディネーター 今井 政貴氏



事例

1

「組織経営基盤計画」の策定から考える組織強化

兵庫県・養父市社会福祉協議会

養父市協会の
組織経営基盤計画は
こちらをご参照ください。



計画策定の経緯

養父市社会福祉協議会は平成16年6月1日、4つの町が合併し誕生した。財政面においては、平成19年度の行財政改革による社協に対する人件費補助の廃止、平成21年度の指定管理施設の協定委託料廃止、介護保険収益の減少等により、平成24年度の決算が赤字に転じた。それ以降、平成26年度までの累積赤字は約8,000万円に膨れ上がり、待ったなしの経営改革が求められた。

そこで平成26年12月、事業を安定的に継続・展開するため、理事や学識経験者からなる組織経営検討委員会（以下、委員会）を組織した。委員会では、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法令遵守の徹底と組織管理の実行性を高める、の3点を目的に全7回の協議を重ね、平成28年3月に「組織経営基盤計画（組織経営検討委員会報告書）」を策定した。

この計画では、平成28年度から30年度までの3か年を「組織改編」と「財政改革」の重点期間と定めた。



策定のプロセス

策定のプロセスで特にこだわった点は、組織の経営に主体的に関わってもらうため、理事自ら参画してもらったことである。また、委員会です務事業を評価するため、理事で構成される「総務部会」「地域福祉部会」「介護福祉部会」に分かれて議論した（3部会で計13回開催）。

さらに、各課の管理職や係長を中心とした部会ごとの職員ワーキングチームで具体的な作業を行い、部会に報告しながら進めた。理事から経営目標を「組織・人材」、「財政」、「事業」の3つの側面から将来ビジョンを定めるよう提案があり、作業を通して職員の学びの場にもなった。



具体的な取り組みと次期基盤計画の策定

重点期間中（平成28年～30年）の具体的な取り組みとして、課の統廃合、賞与の支給率の見直し、退職共済の退会、役員報酬や会議等の費用弁償の見直し、公用車の整理等を行い、3か年で約5,300万円の支出を削減した。

その後、さらなる組織経営基盤づくりのため、次期の組織経営基盤計画（令和元年～5年）を策定。策定にあたり、

3つあった部会を「企画経営部会」、「ふくしのまちづくり部会」の2部会に再編し、集中的に議論を深めていった。企画経営部会では、SWOT分析によるワークショップ形式を取り入れて、経営について検討を進めた。



策定の効果

「組織経営基盤計画」に基づき、平成30年度に市長に対して法人基盤を支える運営費補助を要望した。その結果、社協に対する人件費補助が復活し、令和元年度に1,400万円の財政支援につながった。

さらに令和3年度にかけて、所管の健康福祉部と計画に基づく経営改善に向けた取り組みについて協議を重ねた結果、令和4年度より、新たに制定された「養父市社会福祉協議会運営費等補助金交付要綱」に基づき運営費の補助が担保されることとなった。



今後の取り組み（地域福祉推進計画と組織経営基盤計画の改定作業等）課題

これまで積み上げてきた「組織経営基盤計画」により、行政からの補助金が復活するなど一定の成果は得られたが、人口減少、介護人材不足、新型コロナウイルス感染症の影響による生活様式の変化等により、財政状況は厳しさを増している。

そのようななか、令和5年度は、第4次地域福祉推進計画と次期財政健全化計画の策定作業を同時に行っている。特に社会情勢の変化へ迅速に対応するため、2つの計画の期間を3年間とし、中期的に社協経営の立て直しと事務事業の見直しを図るべく計画づくりを進めている。

次期の財政健全化計画についても理事の「企画経営部会」を中心に進めているほか、全職員を対象とした経営説明会を開催し、組織の厳しい経営状況を職員ひとり一人が理解するとともに、自分たちに何ができるのかというワークショップを行い、危機意識の底上げによる意識改革も行っている。

社協は住民の意思決定に基づく組織経営を原則としている。そのためにも理事会機能を強化し、役員が実質的な議論や判断が行える環境をつくり、役職員が一体となり組織の基盤を強化していきたい。