

第2次豊岡市社会福祉協議会 基盤強化計画

～私たちの挑戦～

【計画期間 2019年度～2023年度】

2019年3月

豊岡市社会福祉協議会

は じ め に

豊岡市社会福祉協議会（以下「豊岡市社協」という。）は、豊岡市社協の基本理念・使命のもとに、地域福祉を推進する中核的な組織として、今日まで取り組んできました。

『第1次基盤強化計画』（計画期間：2014年度から2018年度）では、特に組織内連携の強化による地域課題への対応、地域における多様なネットワークの構築、住民ニーズに基づいた介護サービス事業の展開等を掲げ、取り組んできました。

しかし、地域課題に迅速に対応しうる組織体制、生きづらさを抱えている住民の生活課題・ニーズの把握、課題解決に向けたネットワークの構築、介護サービスの将来ビジョンの明確な打ち出しという点で課題を残した状況にありました。

そこで、第1次基盤強化計画の中間年の2016年度に、外部識者による『基盤強化計画第三者評価委員会（以下「第三者評価委員会」という。）』を設置し、豊岡市社協の改革に向けた方向性、ビジョンについて「地域におけるセーフティネットの砦の機能を確立する」との提言をいただきました。

この提言を受け、組織内連携の強化、地域支援・総合相談体制の整備、小規模多機能型居宅介護事業所の設置等の取組を進めてきました。

このたび策定した『第2次基盤強化計画 ～私たちの挑戦～』（計画期間：2019年度から2023年度）は、第1次基盤強化計画の検証及び第三者評価委員会の提言を踏まえ、改めて住民が豊岡市社協に求めていること及び豊岡市社協の運営・経営上の課題点を振り返り、組織運営・経営の方向性、地域福祉ネットワークの構築、人材育成等について豊岡市社協の有るべき姿を明らかにするものです。

今回の計画の特長としては、具体的取組には極力数値目標を示し、それを果たすための評価指標及び実施方法・取組内容を年次計画において具体的に示した点です。

地域の様々なニーズ・生活課題の解決に向けて、職員一人ひとりが考え、行動し、豊岡市社協の基本理念と使命に基づく第2次基盤強化計画が確実に実行されるよう、役職員が一丸となって挑戦します。

● 目 次 ●

はじめに	1
目 次	2
1. 第1次基盤強化計画の進捗状況	3
(1) 第1次基盤強化計画の策定	3
(2) 基盤強化計画第三者評価委員会	3
(3) 第1次基盤強化計画の取組状況	5
2. 第2次基盤強化計画の策定	7
(1) 第2次基盤強化計画が目ざすところ	7
(2) 第2次基盤強化計画の位置づけ及び期間	7
(3) 第2次基盤強化計画の推進、進行管理	8
(4) 使命・行動指針の明確化	9
(5) 第2次基盤強化計画の重点項目	10
重点項目1：組織運営体制の強化	13
重点項目2：安定的な経営に向けた経営計画の策定及び拠点機能の整備	22
重点項目3：包括的支援体制整備・地域福祉ネットワークづくりの 強化・充実	28
重点項目4：様々な地域課題に対応する人材育成と確保	38
重点項目5：社協活動の見える化・透明性の確保	44
3. 資料編	47
(1) 第2次基盤強化計画策定過程	47
(2) 基盤強化計画策定委員会設置要綱	48
(3) 基盤強化計画策定委員会名簿	50

1. 第1次基盤強化計画の進捗状況

(1) 第1次基盤強化計画の策定

豊岡市の地域福祉の一層の推進に向けて豊岡市社協の理念を明文化し、今後目指すべき地域福祉のあり方を明らかにするとともに、組織課題を明確にし、運営基盤となっている各組織や財源の見直し等を行うために、平成25年度に第1次基盤強化計画を策定しました。計画では3つの使命を掲げ、その使命を柱とした事業・業務の基本方針に基づき様々な取組を実行しました。

(2) 基盤強化計画第三者評価委員会

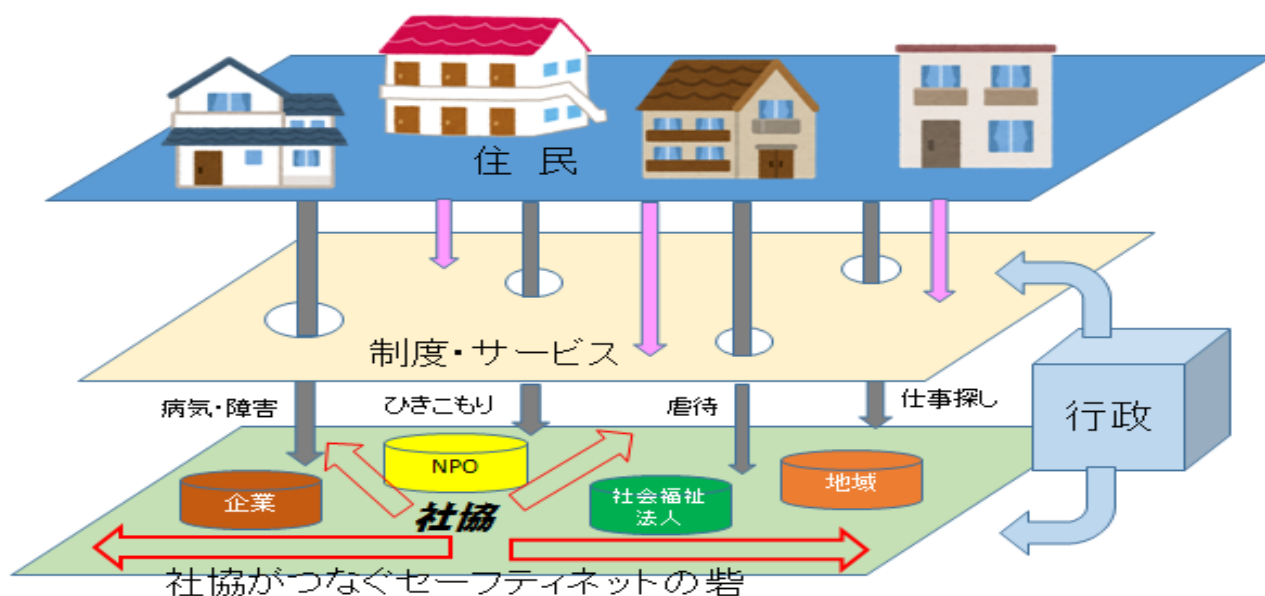
第1次基盤強化計画の中間年である平成28年度に、外部識者で構成された第三者評価委員会を設置しました。同委員会では、介護サービスや地域福祉といった豊岡市社協の事業の取組状況だけでなく、その事業を支える組織や人事、財務状況について議論をいただき、報告書として、今後、豊岡市社協が目ざすべき姿、各事業の方向性、組織・人事のあり方等について提案を受けました。

特に、目指すべき近未来像としては、制度やサービスでは救うことのできない、様々な生きづらさを抱える方に対して「セーフティネットの砦」の役割を果たすことが求められています。

豊岡市社会福祉協議会の改革の方向性

地域におけるセーフティネットの砦の機能を確立する。

以下の図にあるように、制度の狭間にある困りごとを早期に発見し、早期対応につなげるためのネットワークを構築し、社会福祉法人、関係機関、行政との連携を今後も一層進めていくことが、「地域におけるセーフティネットの砦の機能を確立する。」ためには必要不可欠です。



基盤強化計画第三者評価委員会の主な提言

改革に向けた提案項目	内 容
1. 介護サービス事業の今後の方向性	○住民の「在宅生活を守りきる」ためにも、身近な地域で一人ひとりのニーズに合った地域密着型介護サービス事業への移行が必要である。 ○医療・看護、地域の支え合いをつなぎ合わせた小規模多機能型居宅介護事業をモデル事業として足がかりに発展させていくべきである。
2. 地域福祉事業の今後の方向性	○住民同士が気軽に集まれる場づくりや、住民が地域の生活課題を共有し、課題解決に向けた話し合いを行う場づくりの推進にウエイトを置く。 ○「セーフティネットの砦」としての機能を果たすために必要なものかという観点から既存事業の廃止又は見直しに着手する。
3. 組織・人事のあり方	○地区センターごとの事業展開から、地域福祉課に統合することで市全体での展開をめざし、本所に情報を集約し一体管理する管理体制とする。 ○地域ごとに完結している各介護サービス事業を機能別に再編し、市全域で統括できる管理体制とし、全市的な取組による収益改善策を実施する。 ○上記のような取組がうまく機能するような人事制度の再構築が必要である。
4. 財政管理の方向性	○今後支出をコントロールしてだけでは限界があるので、国がすすめている地域密着型介護サービス事業の展開等により収入源の多様化も同時に行っていく必要がある。

(3) 第1次基盤強化計画の取組状況

第1次基盤強化計画と第三者評価委員会の提言に基づいて、様々な組織上の課題に取り組みを進めました。

第1次基盤強化計画と第三者評価委員会の提言を受けて 豊岡市社会福祉協議会が目ざすところ

1. 組織内連携の強化

各職員が地域課題を早期発見・共有し、各役割・機能を発揮し解決に向けて行動を起こす。

2. 地域のかづくりの推進

行政区圏域を中心とした支え合いのかづくりに向けた交流のか、話し合いのかづくりの推進

3. 関係機関とのネットワーク構築

地域課題の解決に向けた関係機関とのネットワークの構築

4. 既存事業の検証・整理

各事業の検証・評価を行い、社会的ニーズの低い事業等の見直しによりスリム化を図り、コミュニティワーカーが地域福祉活動に専念できる環境を整備

5. セーフティネット機能の充実、新規事業の開発

様々な生活課題を抱える人が住み慣れた地域で暮らし続けられるためのセーフティネット機能の充実・強化、新規事業の開発

6. 組織体制の再構築

事業体組織としての機能強化・運営強化に向けた地域福祉活動・総合相談体制の構築、住民ニーズに対応する介護サービスが提供できる組織体制の構築

7. 住民参加による組織運営

各部会・委員会等を通じた地域住民の組織運営への参画促進

8. 人材の育成

地域福祉を推進する組織体の職員としての役割を発揮する人材を育成する。

9. 中長期経営計画の策定

収益をしっかりと確保できる介護サービス事業の経営、中長期的な財政計画の策定

第1次基盤強化計画期間で達成できたこと・達成できていないこと

達成できたこと	達成できていないこと
①組織体制を整備し、各部署の役割・機能が明確化された。 ②人材の育成を目的とした人事管理制度、研修体系を構築した。 ③社会的ニーズ・効果の観点から各事業の評価を実施し、ニーズ・効果の低い事業の廃止、地域活動への移行を行い、事業のスリム化を行った。 ④住民の「在宅生活を守りきる」ために、介護サービスの提供、住民交流拠点機能、相談機能を兼ね備えた「地域福祉・生活支援拠点ぐるらん」を開設した。	①組織内で地域課題の共有が十分にできていない。共有できていても、解決に向けた具体的な検討ができていない。 ②企業、各関係団体との協議・連携の場づくりが、ごく一部だけに止まっている。地域ニーズを新規事業の開発につなげる基盤が脆弱である。 ③総合相談センターの豊岡地域以外の制度の狭間、複合多問題のキャッチ機能が弱い。 ④地域福祉推進委員会が住民ニーズの共有、地域活動へのフィードバックの場として十分機能していない。 ⑤地域福祉を推進する組織体の職員としての人材を十分に確保・育成できていない。特に介護職員が十分に確保できていない。 ⑥中長期的な組織運営・事業経営のビジョン、計画が描けていない。 ⑦集いの場に参加されない支援が必要な住民へのアンテナ機能が弱い。 ⑧明確な数値目標が無く、組織内での目標共有が十分にはできていない。
 組織運営を効果的に推進するための組織体制の整備、事業の整理（組織体としての骨格）ができた。	 職員、各部署・事業所がそれぞれ担うべき役割・機能が十分に発揮できていない。

2. 第2次基盤強化計画の策定

(1) 第2次基盤強化計画が目ざすところ

豊岡市社協は地域福祉を推進する中核的な組織として「一人ひとりが つながり支え合う 安心な地域づくり」を基本理念として、『豊岡市地域福祉推進計画』及び市と共同策定した『豊岡市地域福祉計画』に立脚して、「住民の主体的な地域づくり」と「総合的な相談・支援体制づくり」を軸に、専門職の専門性を発揮し、住民・行政・関係機関等とのネットワーク化を図りつつ、「地域共生社会（※）」の実現に向けて、地域の様々な生活課題に取り組んでいます。

目まぐるしく変化する社会情勢、地域課題にしっかり対応していく上で、組織運営体制の強化、確実な収益確保、人材育成等を軸とした組織内部の強化等を目的として、第1次基盤強化計画を平成25年度に策定し、取組を進めてきました。

第1次基盤強化計画で掲げた基本方針・実施項目について、現状の地域課題や基盤強化計画第三者評価委員会の提言を踏まえて、第1次基盤強化計画期間中の成果や課題を整理しつつ、第2次基盤強化計画を策定しました。

第2次基盤強化計画の策定にあたっては、「地域におけるセーフティネットの砦の機能を確立する。」ことを前提に、まず豊岡市社協の果たすべき使命と行動指針を明確化しました。

その上で、セーフティネットの観点から、多様な関係機関等とのネットワークの構築、総合相談体制の確立、地域における場づくりの推進等の取り組むべきことを重点項目として整理してカテゴリーで括り、実施項目と具体的取組を体系立てています。

【地域共生社会】（「ニッポン一億総活躍プラン」平成28年6月閣議決定）

◆子供・高齢者・障害者など全ての人々が地域、暮らし、生きがいを共に創り、高め合うことができる「地域共生社会」を実現する。このため、支え手側と受け手側に分かれるのではなく、地域のあらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できる地域コミュニティを育成し、福祉などの地域の公的サービスと協働して助け合いながら暮らすことのできる仕組みを構築する。

(2) 第2次基盤強化計画の位置づけ及び期間

基盤強化計画は、豊岡市社協が地域福祉を推進する中核的組織の役割を果たしていくために、組織運営・経営ビジョンの明確化、組織体制の強化等を目的としています。

一方で、豊岡市地域福祉計画は、地域課題の解決に向けて行政計画である地域福祉計画と、具体的な地域福祉推進の実施計画である豊岡市社協の地域福祉推進計画を一体的に策定したものです（計画期間：平成29年度から平成33年度）。

基盤強化計画において、事業運営・経営ビジョンを明確にし、組織運営体制、人材育成、経営基盤を強化していくことは、地域福祉活動を推進する上で強力な土台となるものであり、そのことから、基盤強化計画と豊岡市地域福祉計画は両輪の関係であると言えます。

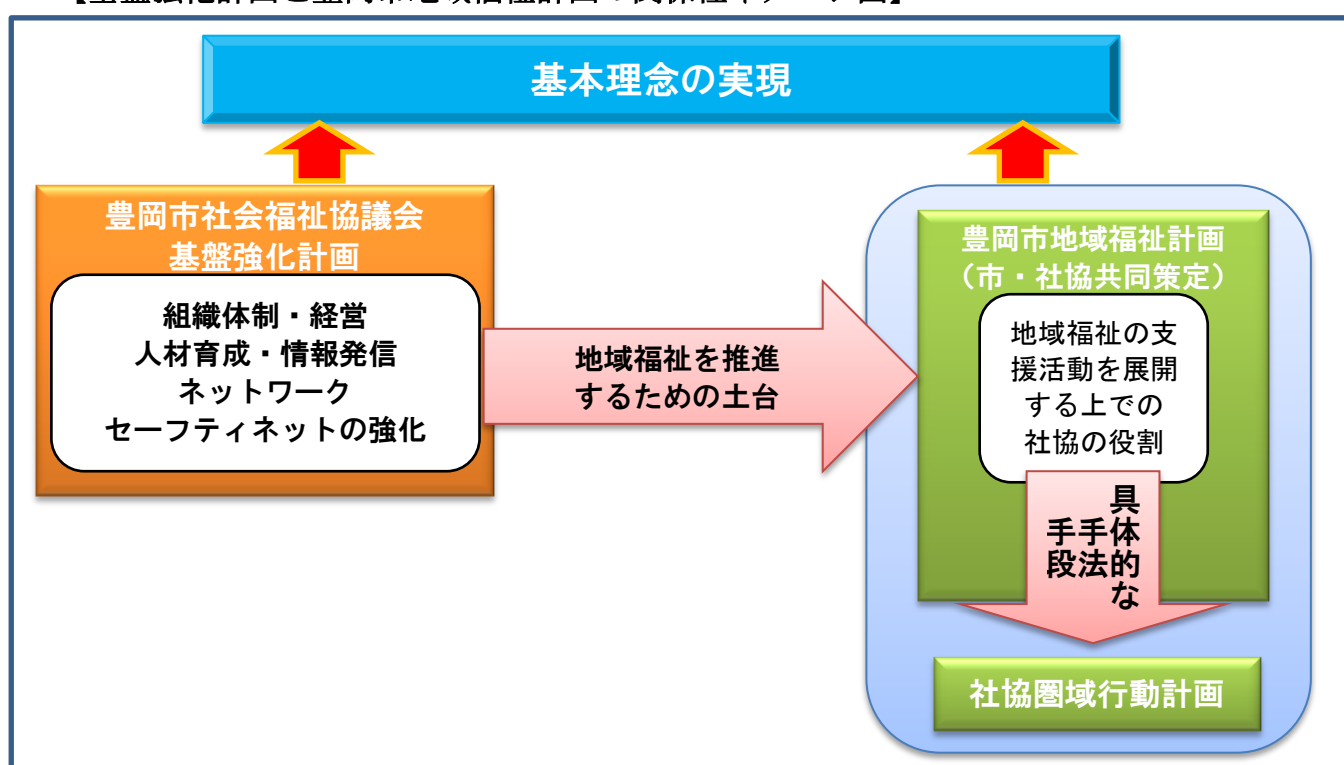
しかし、基盤強化計画に掲げる様々な取組の達成には、ある程度の年数が必要なことから、第1次基盤強化計画の期間を5年間としました。第2次基盤強化計画においても様々な課題

をクリアにして推進していく必要があると考えられることから、計画期間を平成31年度から平成35年度（2019年度から2023年度）の5年間と定めます。

○計画期間 平成31年度から平成35年度（2019年度から2023年度）

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
豊岡市地域福祉計画	第1次				第2次				第3次		
豊岡市地域福祉推進計画	第2次				第2次				第3次		
基盤強化計画	第1次				第2次				第2次		

【基盤強化計画と豊岡市地域福祉計画の関係性イメージ図】



（3）第2次基盤強化計画の推進、進行管理

第2次基盤強化計画の各取組の推進については、実施方法・内容を各年度の事業計画に具体的に位置づけ、それに基づいて事業・活動を進めます。特に重点的な項目は、管理職を中心とした目標管理制度の中で進行管理を行います。各取組の進捗状況は、理事会に適宜報告して検証を行い、次年度の取組につなげていきます。

また、5年間の計画期間の中で、第2次基盤強化計画策定時に目ざした組織運営体制の強化、拠点機能の整備、様々な地域課題に対応する人材育成等の達成状況の検証、改善提案を組織内部・外部の立場から受けることを目的に、第2次基盤強化計画策定委員会の委員を中心とした評価委員会を中間年（2021年度）に開催します。

(4) 使命・行動指針の明確化

目ざすべき組織像と職員像を明確にして職員への浸透を徹底し、地域福祉を推進する組織体の職員としての自覚を持って業務に取り組み、豊岡市社協の存在意義・価値を発揮していきます。

豊岡市社会福祉協議会の改革の方向性

地域におけるセーフティネットの砦の機能を確立する。

【理念】
組織運営・活動を進める
上での根本的な考え

【豊岡市社会福祉協議会 基本理念】

「一人ひとりが つながり 支え合う 安心な地域づくり」

【豊岡市社会福祉協議会 使命】

1. 多様なネットワークの構築と、住民主体の地域福祉を推進する。
2. 住民がその人らしい豊かな在宅生活を送るための支援を行う。
3. 確固たる組織経営を構築する。

【使命】
セーフティネ
ットの砦を確
立するために
果たすこと

【行動指針】
行動や判断する上
での拠り所

【豊岡市社会福祉協議会 行動指針】

1. 地域に出向き常に気付きのアンテナを張り、ニーズをキャッチする。
【自ら行動し、地域を動かす社協】
積極的に地域に出向き、住民同士の活動や地域環境に目を向け、常に鋭いアンテナを張り、住民の声・ニーズをキャッチする。相手の立場に立って住民一人ひとりに寄り添い、考え、行動する。
2. 課題解決に向けて積極的に働きかける。 【自ら行動し、地域を動かす社協】
常に課題意識を持ち、専門機関や関係機関との連携のもと、地域の課題解決に向けて積極的に取り組む。
3. 社会資源を活用し、ネットワークの力で地域を支える。 【つなげる つながる 社協】
地域にある社会資源を活用・開拓し、協議体組織として住民参加と関係機関との連携・協働によりネットワークの力で地域を支える。
4. 常に自覚・誇り・向上心を持ち、福祉の専門職として能力を高め、発揮する。
【信頼される社協】
社協職員として、常に自覚・誇り・向上心を持ち、たえず自己研鑽をし、社会情勢の変化に対応できる専門知識や技能を習得する。柔軟な発想、対応力を身につけ、福祉の専門職としての能力を高める。
5. 職員同士が連携して業務を遂行する。 【信頼される社協】
業務の評価と改善に努め、コスト意識を持って効果的で効率的な業務を遂行する。そのためには、職員同士と部署間の情報共有に努め、互いの役割を認識し、協働し合える環境とチームワークの機能を高め、業務を遂行する。
6. 信頼され開かれた社協を目ざす。 【信頼される社協】
社協職員として、組織や事業に関する説明責任を果たし、社会的規律や職場内ルールに則った行動をする。

(5) 第2次基盤強化計画の重点項目

地域福祉を推進する中核的な組織として、基本理念・使命を達成するためには、行動指針に基づいて行動を起こすことと同時に、各職員が組織上の課題、地域社会の課題を認識し、組織として何を重点的に取り組むのか理解することが求められます。

第1次基盤強化計画では、主に組織内連携の強化、組織体制の再構築、中長期経営計画の策定等を柱として取組を進めました。その結果、「セーフティネットの砦の機能の確立」を推進していくための組織体制の整備、事業の整理等は一定の成果を上げましたが、地域課題の解決に向けた豊岡市社協職員としての役割の発揮、組織内連携の強化等の面では十分な浸透には至っていません。

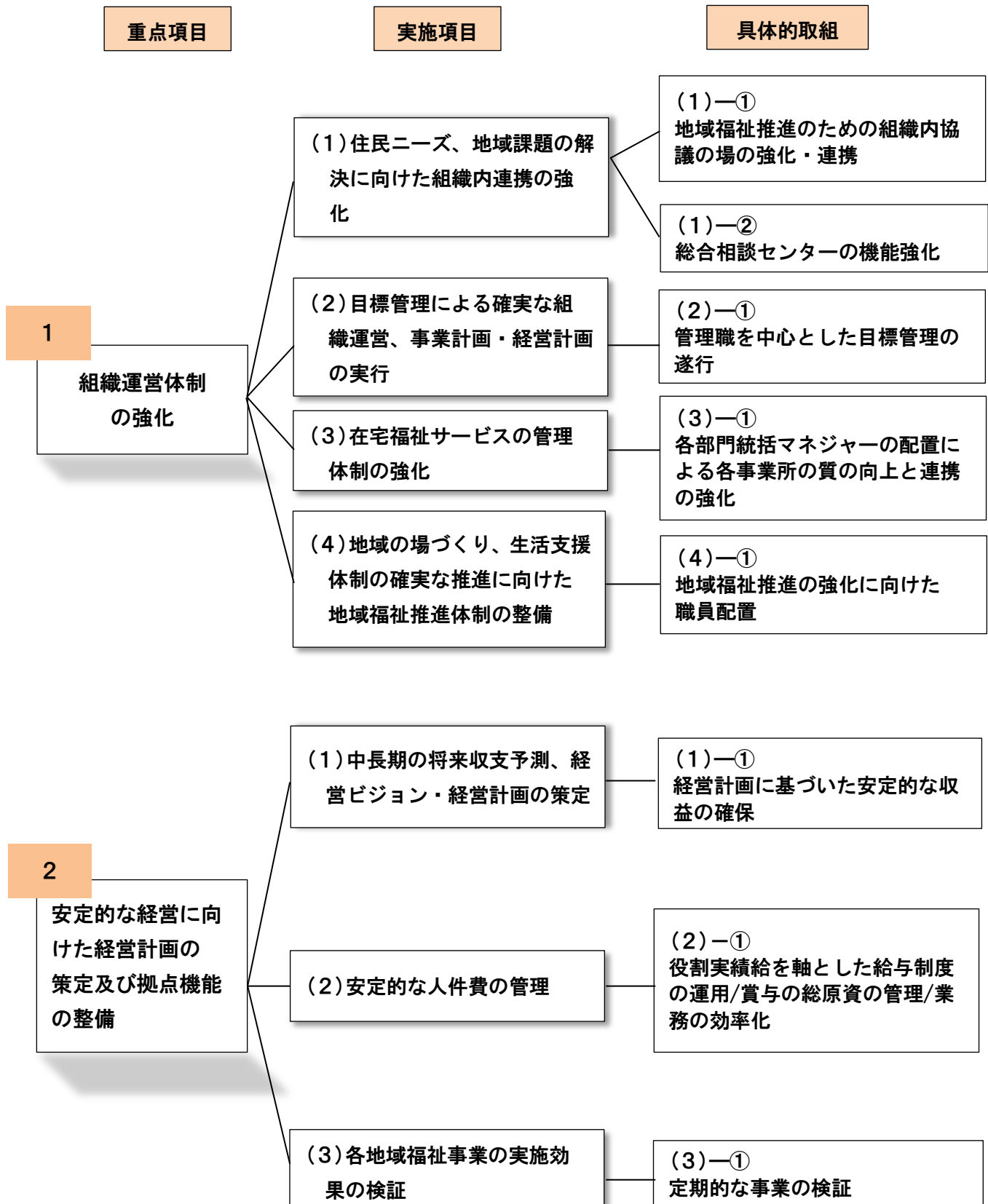
その点の強化を図らなければ、豊岡市地域福祉計画の基本目標に掲げる「住民の主体的な地域づくり」、「総合的な相談・支援体制づくり」を軸とした地域福祉活動の推進が困難となります。

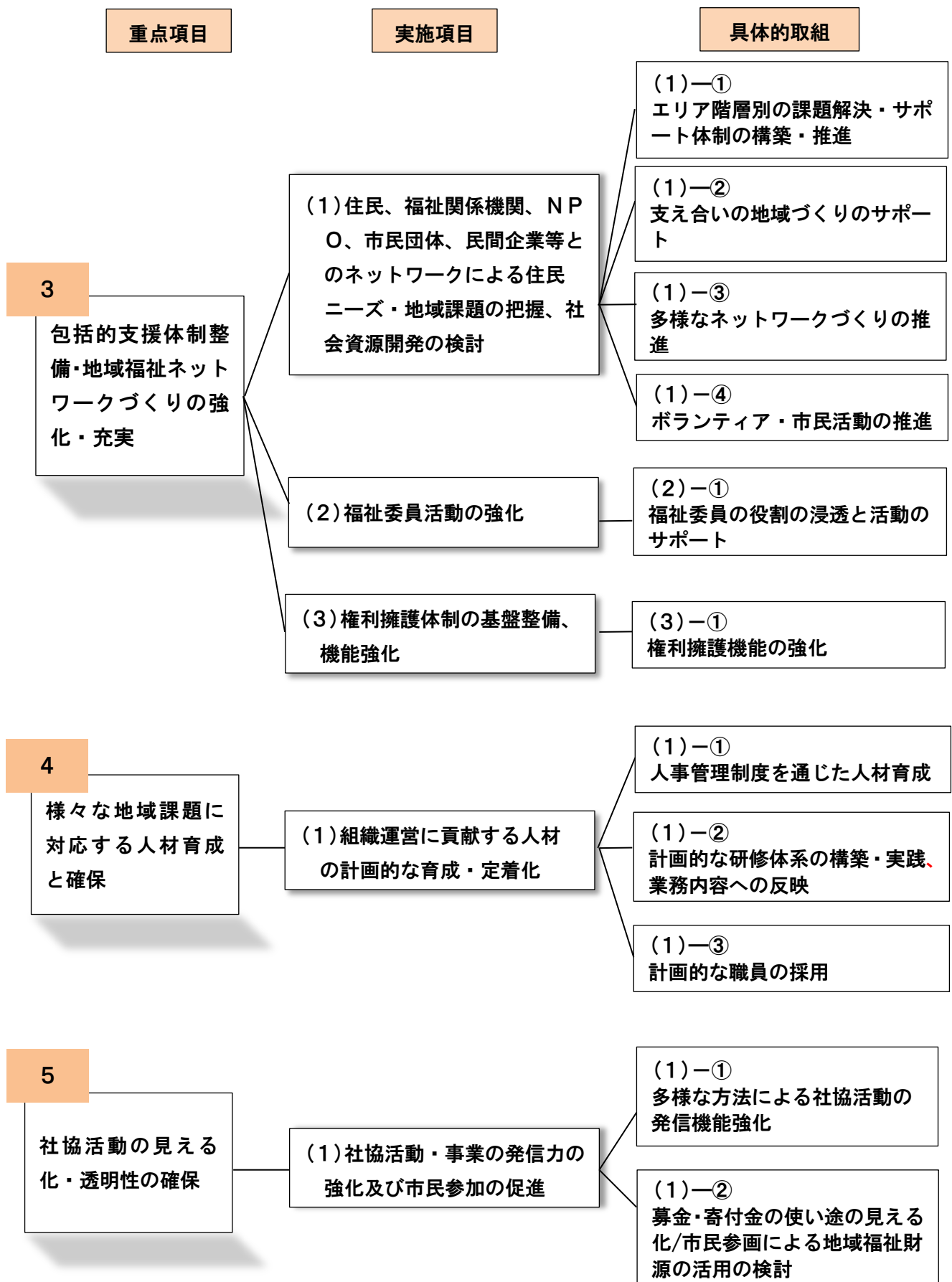
その他にも残された第1次基盤強化計画の課題、現状の組織上の課題等を整理し、その課題の解決を含めて、第2次基盤強化計画の重点項目を掲げました。

第2次基盤強化計画の重点項目

- 1 組織運営体制の強化**
- 2 安定的な経営に向けた経営計画の策定及び拠点機能の整備**
- 3 包括的支援体制整備・地域福祉ネットワークづくりの強化・充実**
- 4 様々な地域課題に対応する人材育成と確保**
- 5 社協活動の見える化・透明性の確保**

第2次基盤強化計画重点項目の体系図





重点項目 1：組織運営体制の強化

豊岡市社協が地域福祉活動を推進する組織としての役割を果たしていくためには、組織機能を高め、各部署・事業所がその役割を発揮していくことが必要です。

介護保険事業を含む目まぐるしい制度変更や、新たな福祉課題・多様な住民ニーズ等に対して、組織的に対応するためにも、制度への素早い対応に向けた検討を継続していく必要があります。

豊岡市地域福祉計画の2つの基本目標「住民の主体的な地域づくり」、「総合的な相談・支援体制づくり」を着実に果たしていくためにも、人材育成とともに、地域支援担当職員、相談支援担当職員、介護サービス事業所職員がそれぞれキャッチした地域ニーズ・地域課題の解決に向けて、多種多様な専門職の機能が発揮できるように、組織内の情報共有・連携体制の強化に取り組みます。

介護サービスの展開においても、地域の状況に応じて適正な対応ができるような人員配置、支援体制の構築を進めます。

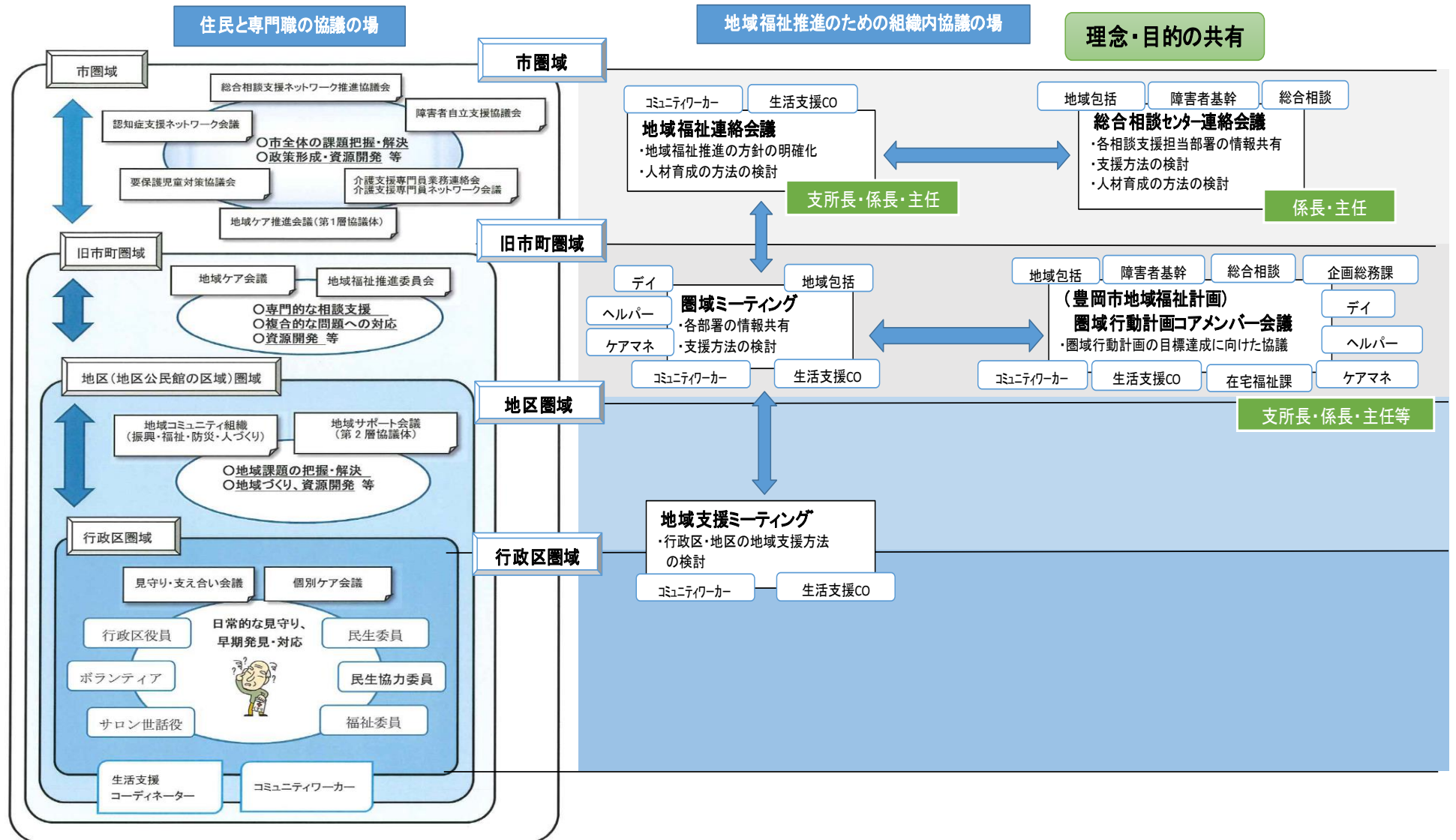
基盤強化計画に位置づけた各重点項目、実施項目、具体的取組を着実に実行していくために、目標管理制度による進捗状況の管理、評価に取り組みます。

実施項目	具体的取組
(1) 住民ニーズ、地域課題の解決に向けた組織内連携の強化	(1)ー① 地域福祉推進のための組織内協議の場の強化・連携
	(1)ー② 総合相談センターの機能強化
(2) 目標管理による確実な組織運営、事業計画・経営計画の実行	(2)ー① 管理職を中心とした目標管理の遂行
(3) 在宅福祉サービスの管理体制の強化	(3)ー① 各部門統括マネジャーの配置による各事業所の質の向上と連携の強化
(4) 地域のかづくり、生活支援体制の確実な推進に向けた地域福祉推進体制の整備	(4)ー① 地域福祉推進の強化に向けた職員配置

具体的取組	1-(1)-① 地域福祉推進のための組織内協議の場の強化・連携
5年後の数値・有るべき姿	○圏域ミーティング（支所単位）を全圏域で実施し、各部署の役割を相互理解することができている。 ○各職員が業務を通じてキャッチした地域ニーズ・地域課題・社会資源情報を共有し、連携して専門性を発揮することで様々な課題に取り組むことができている。
評価指標	組織内で地域課題を共有し、解決に向けた具体的な取組を検討・実施できている。
実施方法 取組内容	1) 圏域ミーティングを全圏域で実施する。 対象：コミュニティワーカー、生活支援コーディネーター、地域包括支援センター・ケアプランセンター・デイサービスセンター・ヘルパーステーションの主任等 内容：各部署の情報共有・支援方法の検討 2) 豊岡市地域福祉計画圏域行動計画コアメンバー会議を開催する。 対象：コミュニティワーカー、生活支援コーディネーター、地域包括支援センター・ケアプランセンター・デイサービスセンター・ヘルパーステーションの主任等 内容：圏域行動計画の目標達成に向けた協議 3) 地域福祉課学習会と圏域学習会を実施する。 ア. 地域福祉課学習会 対象：地域支援担当職員（コミュニティワーカー、生活支援コーディネーター） 内容：地域住民との協働による地域づくりのすすめ方 地域支援と個別支援の一体的な推進 イ. 圏域学習会（支所単位） 対象：圏域の全職員 内容：住民の主体的な地域づくり、総合的な相談支援体制づくりの推進 上記1)、2)、3)の取り組みを圏域支援会議へと発展させていく。 圏域支援会議を開催する。 対象：支所長、係長、主任（定例会議） 圏域の全職員（学習会） 内容：支援方法の検討 課題解決のための仕組みづくり 圏域全体の取り組みや方向性の協議 地域支援と個別支援の一体的な支援方法の学習 【各年度】 ○地域福祉連絡会議を開催する。 ○総合相談センター連絡会議を開催する。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	圏域ミーティング		→	圏域支援会議	検証
2)	圏域行動計画コ アメンバー会議		→		
3)	地域福祉課学習 会(地域支援担 当職員対象)	地域福祉課学習 会(地域支援担 当・相談支援担 当職員対象)	圏域学習会(全 職員対象)		

住民と専門職の協議の場と地域福祉推進のための組織内協議の場の位置付け

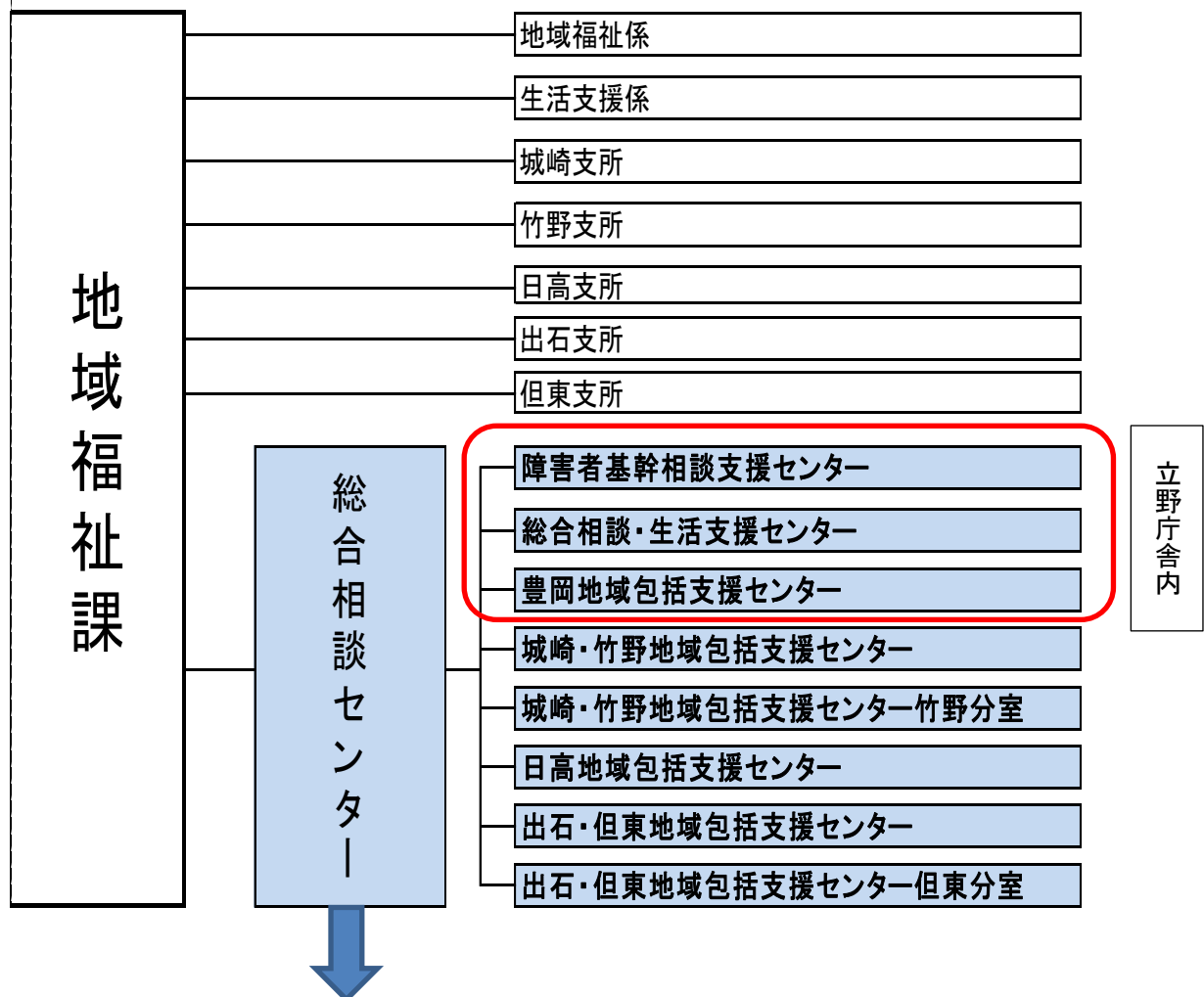


※地区公民館は、現在の地区コミュニティセンター

具体的取組	1-(1)-② 総合相談センターの機能強化
5年後の数値・有るべき姿	○総合相談センター各部署の互いの役割の理解が図れ、かつ指示命令系統の強化により、各部署の連携強化が図れている。 ○区長・民生委員・福祉委員をはじめとする地域住民と専門職との協働による支援体制の構築ができています(地域支援者との協働、情報のフィードバック)。
評価指標	高齢者・障がい者・生活困窮者等の複合的な課題をしっかりと受け止め、地域住民や関係機関等との協働による支援体制を構築し、解決に向けて取り組むことができています。
実施方法 取組内容	1) 地域福祉課学習会と圏域学習会を実施する。 ア 地域福祉課学習会 対象:相談支援担当職員(総合相談センター職員) 内容:事例研究、相談援助技術のスキルアップ、制度理解 個別支援と地域支援の一体的な推進 地域を含めた総合相談体制づくり(地域支援担当者と合同) イ 圏域学習会 2) 豊岡市地域福祉計画圏域行動計画コアメンバー会議を開催する。 上記1)、2)の取り組みを圏域支援会議へと発展させていく。 圏域支援会議を開催する。 3) 総合相談センター内の指示命令系統を強化する。 【各年度】 ○総合相談センター連絡会議を開催する。 ・各部署間の情報共有・役割の理解 ・支援方法、地域住民との連携・協働の検討 ・人材育成の検討 ○各部署において地域住民と連携した支援の意識づけを図る。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)		地域福祉課学習会	圏域学習会	圏域支援会議	検証
2)	圏域行動計画コアメンバー会議				
3)	各地域包括支援センターを取りまとめる課長補佐級職員の配置に向け市と協議	地域包括支援センター(豊岡)へ統括職員配置			

総合相談センター組織図



□ 障害者基幹相談支援センター

- ・ 障がい者の総合的、専門的な相談機関
- ・ 相談支援事業者への専門的指導・助言、人材育成
- ・ 権利擁護、障がい者虐待防止の取り組み
- ・ 障害者自立支援協議会の運営等

□ 総合相談・生活支援センター

- ・ 生活困窮者自立相談支援事業に基づいた総合相談窓口
- ・ 経済的困窮だけに限らず、生きづらさを抱え社会的に孤立した方へのサポート
- ・ 制度の狭間の問題、複合多問題世帯等への対応
- ・ 生活困窮者支援を通じた地域づくり等

□ 地域包括支援センター

- ・ 高齢者の総合的、専門的な相談機関
- ・ 権利擁護支援、高齢者虐待への対応
- ・ 認知症の方へのサポートの取り組み
- ・ ケアマネジャーへの専門的指導・助言
- ・ 介護予防ケアマネジメントの実施等

具体的取組	1-(2)-① 管理職を中心とした目標管理の遂行			
5年後の数値・有るべき姿	事業計画に基づく課題解決や予算執行管理が確実に実行されている。			
評価指標	各事業・取組の達成基準が明確化され、達成されている。			
	現状値 (2017 年度)	達成基準が不明確	目標値 (2023 年度)	達成基準が明確であり、かつ達成されている。
実施方法 取組内容	【各年度】 ○課長補佐以上を対象に実施する。 ○目標管理シートを使って、6ヶ月単位で到達すべきレベル・目標数値(定員充足率、予算達成率等)を設定し、目標達成に向けた手法・プロセスを立案する。 ○重点事業・取組の目標、プロセス等を担当部署やチームメンバーが共有し、実行する。 ○月次会議で進捗状況を検証し、理事長へ報告する。 ○6ヶ月ごとに達成状況について評価を実施する。 ○目標達成度評価を人事考課シートに反映させ、考課を確定する。			

具体的取組	1-(3)-① 各部門統括マネジャーの配置による各事業所の質の向上と連携の強化
5年後の数値・ 有るべき姿	各部門統括マネジャーが全ての事業所の利用者の利用状況や職員配置、育成状況、課題の把握をし、業務改善やOJT指導を行うことで各事業所のチーム力が高まっている。
評価指標	○事業運営する上での適正な人員配置 ○人材育成ができる環境、体制が整っている。
実施方法 取組内容	1) 職員の配置状況を管理し、過不足の把握と共に、計画的に管理者等の配置を行う。個々の職員の業務や知識等の習得状況を把握し、計画的な研修の受講等により育成を図る。 2) 各事業所間でサービスの提供状況を共有し、地域の状況に合わせた事業展開を行うために、管理者会議を事業ごとから4つの圏域（豊岡、城崎・竹野、日高、出石・但東）ごとに開催する。 【各年度】 ○ケアプランセンター部門に統括マネジャーを配置し（2019年度）、各事業の利用者数、介護度等の利用状況をデータで管理する。蓄積されたデータを事業の見直し、改善に活用する。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	計画的な管理者等の配置の検討 研修受講計画の作成 人選のリスト化	研修受講の推進 人員配置の検討、人員配置計画の作成	人員配置計画に基づいた配置		
2)	4つの圏域による管理者会議の開催		管理者会議の実施状況の評価、効果の検証、必要に応じて改善		

具体的取組	1-(4)-① 地域福祉推進の強化に向けた職員配置
5年後の数値・有るべき姿	適正な担当エリア設定のもと、適切な職員配置が整い、地域支援と個別支援を一体的に行う地域福祉推進体制の整備ができています。
評価指標	○地域支援担当職員が適正なエリア設定・人員配置ができています。 ○地域支援担当職員(コミュニティワーカー・生活支援コーディネーター)と個別支援担当職員(総合相談センター)が一体的に活動を展開できている。
実施方法 取組内容	1) 現状の地域支援担当職員体制の検証を行い、適正なエリア設定・人員配置基準を検討し、配置を行う。 【各年度】 ○地域支援と個別支援を一体的に行う地域福祉推進体制の整備を図る。 ○個別支援と地域支援の両方の視点を持ち、活動の展開ができる人材育成を組織上の要員配置も踏まえ行う。管理・監督職の充足、中間層(主任・副主任)の育成を図る。 ○個別ケースの課題を受け止め対応し、個別の課題を地域全体の課題として捉え、課題解決への仕組みづくりを展開するコミュニティソーシャルワーク機能を高める。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	現状の地域支援担当職員体制の検証を行い、適正なエリア設定・人員配置基準を検討	→	適正なエリア設定・人員配置基準による職員配置の実施	検証	検証

重点項目２：安定的な経営に向けた経営計画の策定及び拠点機能の整備

住民のその人らしく豊かな在宅生活を守りきるためには、多様な住民ニーズに対応する介護サービスが提供できることで、選ばれる事業所として確実に収益が確保でき、安定的な財政基盤を構築することが必要です。

そして、介護サービスで得た収益を地域福祉活動に還元することで、住民の地域福祉活動を力強く、安定的な支援につなげることができます。

豊岡市社協の使命を継続的に果たしていくために、中長期経営計画の策定において、適正な人員配置、確実な収益確保に向けた介護サービス事業所の事業形態の変更、地域福祉事業の方向性等を明らかにします。

また、業務実績に応じた昇給制度の運用や、決算状況に基づいた賞与の総原資の管理、業務マニュアルに基づいたサービス・支援の効率化、事務作業の簡略化等により安定的な人件費の管理に取り組みます。

実施項目	具体的取組
(１)中長期の将来収支予測、経営ビジョン・経営計画の策定	(１)－① 経営計画に基づいた安定的な収益の確保
(２)安定的な人件費の管理	(２)－① 役割実績給を軸とした給与制度の運用／賞与の総原資の管理／業務の効率化
(３)各地域福祉事業の実施効果の検証	(３)－① 定期的な事業の検証

具体的取組	2-(1)-① 経営計画に基づいた安定的な収益の確保			
5年後の数値・有るべき姿	2023年度決算において、当期活動増減差額が黒字決算となっている。 機能拠点を整備し、安定的な収益確保ができるサービス運営が実施されている。			
評価指標	① 【法人全体】事業活動計算書の当期活動増減差額 ② 【介護保険事業】事業活動計算書の介護保険事業収益(収入を表す) ③ 小規模多機能型居宅介護事業所(以下「小多機」という。)設置数			
	現状値 (2017年度)	① △6,096,832 円 ② 815,686,129 円 ③ 小多機数 1事業所	目標値 (2023年度)	① 10,000,000 円 ② 855,000,000 円 ③ 小多機数 2事業所
実施方法 取組内容	1) ぐるらんを先行モデルとした新たな小多機を開設・運営する。 ・ぐるらの経営実績、住民交流機能等の状況から、新たな小多機開設に向けた将来性を見極め ・場所の選定、建設計画の策定、着工、事業開始 2) 市から譲渡・貸付を受けているデイサービスセンターの事業運営について内部協議で方向性を定め、市と協議を行う。 3) 中長期経営計画、修繕計画に基づいた介護サービス事業所の事業形態変更、統廃合、併設等を行う。 4) デイサービスセンターの修繕規模の調査、優先順位の検討を行い、修繕計画に基づいて修繕を実施する。 5) 介護サービス事業等の収益に見合った介護サービス事業所、地域福祉課等の人員配置による人件費の管理を行う。 【各年度】 ○人材育成、各介護サービス事業所の事業形態の変更・統合、新たな小多機の開設等による確実な収益の確保、経営基盤強化に向けた中長期経営計画を策定し、各取組を遂行する。(2019年度策定) ○介護保険事業収益が前年対比2%増加できるよう、各介護サービス事業所で利用者の確保に向けたPR活動、質の高いサービスの提供を展開する。 ○確実な地域福祉活動、組織運営を推進するための市補助金(人件費、事業費)の交渉を行う。 ○無駄な支出の点検・削減を行った上での予算の立案、コスト意識を持った物品購入等の予算管理を徹底する。 ○安定的な組織運営を維持していくために、必要に応じて基金・積立金の適正な運用を行う。			

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	新たな小多機開設に向けた将来性の見極め	建設計画の作成 (地域、場所等の選定を含む)	小多機開設に向けた書類手続き、工事着工	・工事実施 ・完成	事業開始
2)	デイサービスセンターの事業運営の方向性について市と協議	→			
3)	各事業所の利用者状況、地域性、社会資源、課題等の調査を行い、中長期経営計画に反映	事業形態の変更、統廃合に着手	→	小多機開設に伴い事業所廃止の手続き、利用者、関係機関等への説明	小多機開設に伴い、事業所廃止
4)	修繕規模の調査、優先順位の検討 修繕計画の作成	中長期経営計画、修繕計画に基づき、修繕を実施	→	→	→
5)	適正な人員配置の検討	→	適正な人員配置の実行	→	→

具体的取組	2-(2)-① 役割実績給を軸とした給与制度の運用／賞与の総原資の管理／業務の効率化			
5年後の数値 有るべき姿	○収入に対する賞与の比率を10%以内に保持している。 ○各業務において業務マニュアルを作成し、マニュアルどおりの運用を徹底する。			
評価指標	① 収入に対する賞与の比率を10%以内に保持している。 ② すべての業務においてマニュアルが整備できている。			
	現状値 (2017年度)	① 賞与 4.1ヵ月で 10%以内 ② マニュアル整備率 30%(介護事業所のみ)	目標値 (2023年度)	① 賞与 4.2ヵ月で 10%以内 ② マニュアル整備率 100%(全部署・事業所)
実施方法 取組内容	1) 同一労働同一賃金への対応を含めた嘱託職員の給与制度の検討、運用及び定着を図る。 2) 同一労働同一賃金への対応を含めた非常勤職員の給与制度の検討、運用及び定着を図る。 【各年度】 ○正規職員の給与制度の運用及び定着を図る。 ○財政状況の把握の正確性をはかるため、賞与引当金を計上する。 ○前年度の決算状況により次年度の賞与の総原資を予算化する。 ・旧給与規程を基準に賞与支給額の基本は、役割実績給+扶養手当の4.2ヵ月とする。 ○業務内容の見直し、時間の使い方の意識改革による業務の効率化、時間外勤務手当の支出減を図る。 ・業務マニュアルの整備・運用 ・事務作業の見直し・簡略化、IT化の促進			

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1)	嘱託職員の給与制度の検討	嘱託職員の給与制度の運用			
2)	非常勤職員の給与制度の検討	非常勤職員の給与制度の運用			

具体的取組	2-(3)-① 定期的な事業の検証			
5年後の数値・有るべき姿	○社会的ニーズ・地域課題の解決に向けて、必要な事業が実施されている。 ○地域の課題解決に向けて、重点的に取り組める体制が構築できている。			
評価指標	各事業の成果の検証に基づいた適正な事業の実施 (趣旨・目的が同様の事業の一体的実施によるコンパクト化、組織体制に見合った受託事業の運営)			
	現状値 (2017年度)	○自主事業及び 受託事業数 41事業	目標値 (2023年度)	○自主事業及び 受託事業数 32事業(約80%)
実施方法 取組内容	1) 社会福祉団体助成の見直しを行う。 ・助成金額、対象団体の見直し等を含めた助成要綱の作成、助成の実施 2) 子ども事故防止事業(ランドセルカバー)の見直しを行う。 ・コープこうべにおいて同様事業を実施しているため見直し 3) 新100歳祝福事業の見直しを行う。 ・県・市において同様事業を実施しているため見直し 【各年度】 ○各事業の検証・見直しを行う。 ・各事業の達成基準の明確化 ・事業計画・予算編成時に各事業の目的・社会的ニーズに対する成果・達成状況の確認 ・社会的ニーズが高い、成果を果たしている事業の継続実施 ・社会的役割を終えている事業の廃止、地域住民・NPO・企業等への活動の移行を進める。 ・事業の廃止・地域移行を実施する場合は、住民等に説明し、理解を得る。 【2019年度】 ○総合相談センター(障害者基幹相談支援センター、総合相談・生活支援センター、地域包括支援センター)の事業検証、受託の方向性について市と協議する。 ○給食サービス・生きがい活動支援通所事業の民間事業所・地域の支え合い活動への移行について市と協議する。 ○家族介護者教室の実施状況を把握・分析し、今後の実施について市と協議する。			

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	助成要綱の作成 既存助成団体へ事業内容変更について説明 2020 年度共同募金計画を県共同募金会へ提出	新要綱に基づいて対象団体へ案内・募集・助成の決定			
2)	コープこうべにヒアリング 各小学校にランドセルカバーの使用率等についてヒアリング	事業継続か他の事故防止事業への移行について検討	ランドセルカバーの継続、又は新しい事故防止事業を実施		
3)	新100歳祝福事業の効果検証・見直し				

重点項目３：包括的支援体制整備・地域福祉ネットワークづくりの強化・充実

急速な少子高齢化、核家族化の進展、ひとり暮らし高齢者の増加に伴い、地域のつながりの希薄化や、助け合いの力が低下し、ひとり暮らし高齢者の孤独死、ひきこもり等、既存の制度やサービスでは対応が困難な問題が表面化しています。

生きづらさを抱えた人や在留外国人、地域から孤立している人等が、地域とのつながりをつくり、支え手と受け手に分かれるのではなく、あらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく地域の中で暮らし続ける地域共生社会の実現が求められています。

地域共生社会の実現に向けて、豊岡市社協は「協議体組織」として、住民、ＮＰＯ、企業、関係団体等の協議・協働の場づくり、様々なネットワークの構築に取り組みます。

地域の生活課題に応じたボランティアの育成、福祉委員活動の充実、地域福祉フォーラムによる地域福祉活動に対する住民の気づきの場等により、地域共生社会の土台づくりを進めます。

災害時においても、スムーズに復旧・復興活動に取り組めるよう、災害ボランティアセンターの立ち上げ訓練、災害ボランティアの養成に取り組みます。

相談業務等を通じて認知症や精神・知的障がいにより法的手続き、財産管理等の支援が必要な住民が顕在化しています。財産管理等の支援が必要な住民の権利が守られるよう、市等と協働して必要な仕組み・体制について検討を行います。

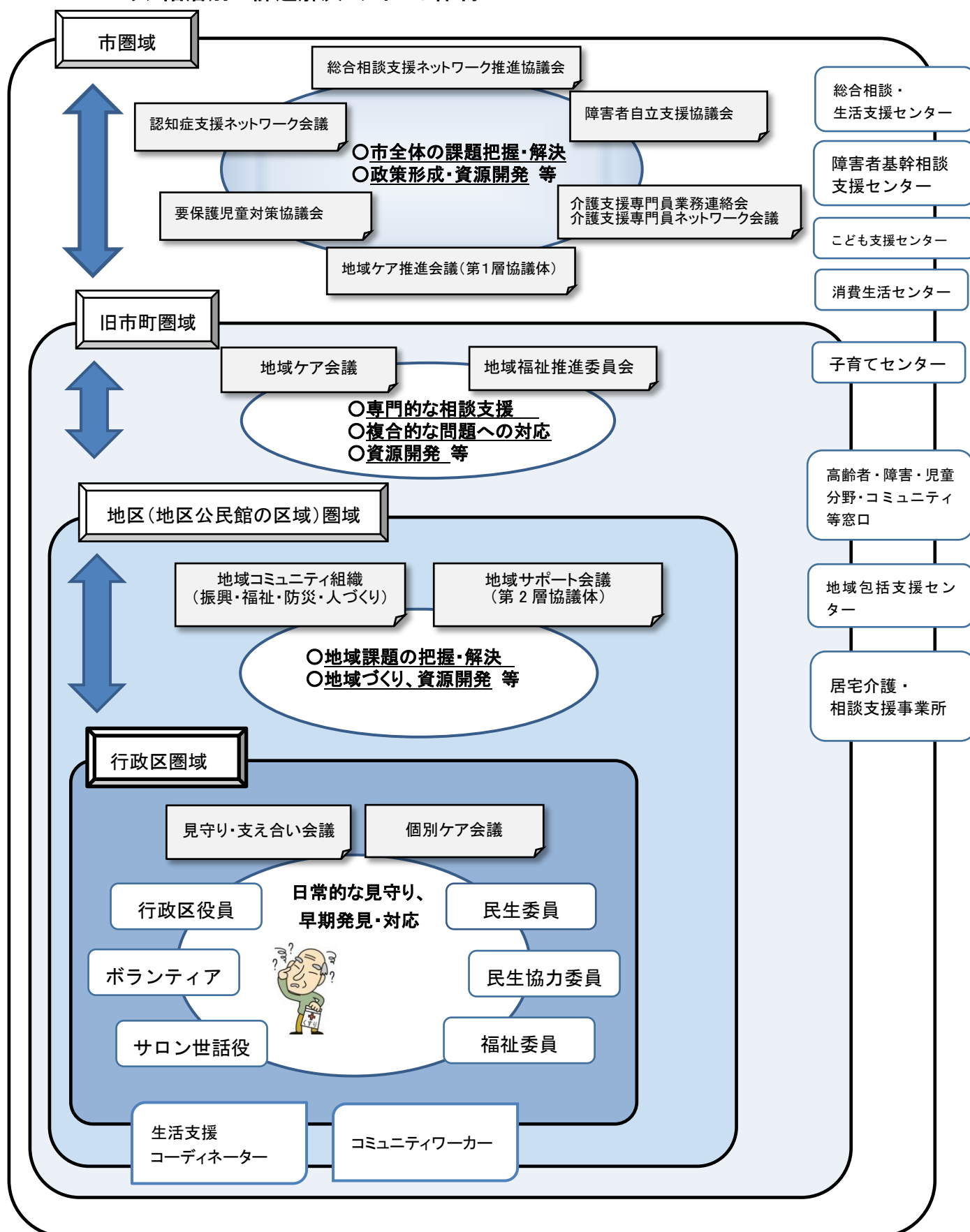
実施項目	具体的取組
(１)住民、福祉関係機関、ＮＰＯ、市民団体、民間企業等とのネットワークによる住民ニーズ・地域課題の把握、社会資源開発の検討	(１)－① エリア階層別の課題解決・サポート体制の構築・推進
	(１)－② 支え合いの地域づくりのサポート
	(１)－③ 多様なネットワークづくりの推進
	(１)－④ ボランティア・市民活動の推進
(２)福祉委員活動の強化	(２)－① 福祉委員の役割の浸透と活動のサポート
(３)権利擁護体制の基盤整備、機能強化	(３)－① 権利擁護機能の強化

具体的取組	3-(1)-① エリア階層別の課題解決・サポート体制の構築・推進
5年後の数値・有るべき姿	地域福祉計画におけるエリア階層別の課題解決・サポート体制の推進ができています。
評価指標	各圏域(行政区・地区・旧市町・市)において、住民の主体的な活動が進み、専門職がバックアップしながら協働して問題解決に向けて進めることができる。
実施方法 取組内容	1) 地域福祉課学習会と圏域学習会を実施する。 2) 圏域行動計画コアメンバー会議を開催する。 上記1)、2)の取り組みを圏域支援会議へと発展させ、エリア階層別の課題解決・サポート体制構築について理解の浸透を図る。 圏域支援会議を開催する。(支所単位) 【各年度】 ○コミュニティワーカーや生活支援コーディネーターによる地域支援を通じて、地域から早期に相談がつながる体制を強化する。 ○つながれた相談を、地域住民、社協(全職員)、関係機関、団体、行政で連携して課題解決に向けたサポート体制を強化する。 ○個別ケースを通じて明らかになった課題を地域住民や関係機関と共有し、各ネットワーク会議で解決のための仕組みづくりを進める。 ○地域福祉計画推進委員会(市・社協)、地域福祉部会(社協)において仕組みの点検・評価及び提言を行う。 ○エリア階層別の課題解決・サポート体制構築について職員への理解浸透を図るため地域福祉連絡会議、総合相談センター連絡会議を開催する。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	地域福祉課学習会(地域支援担当職員対象)	地域福祉課学習会(地域支援担当・相談支援担当職員対象)	圏域学習会	圏域支援会議	検証 
2)	圏域行動計画コアメンバー会議				

豊岡市地域福祉計画の抜粋

■ エリア階層別の課題解決・サポート体制



※地区公民館は、現在の地区コミュニティセンター

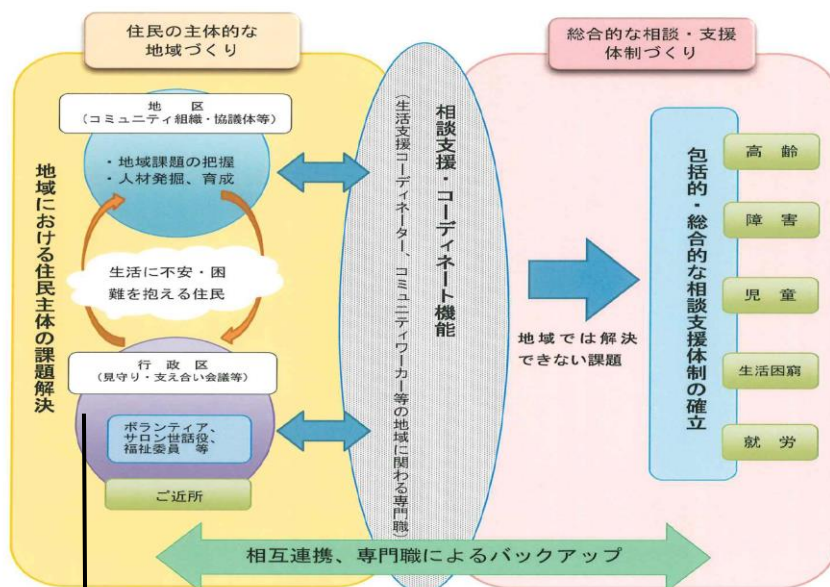
具体的取組		3-(1)-② 支え合いの地域づくりのサポート			
5年後の数値・有るべき姿		○行政区・地区圏域の集いの場・話し合いの場づくりの拡充・機能強化を図り、住民が主体的に活動し、困りごとを受け止められる地域づくりに向けて職員が寄り添いバックアップができています。 ○行政区・地区圏域における支え合いや生活支援が進んでいる。			
評価指標	① 集いの場(行政区)設置率 100% ② 話し合いの場(行政区)設置率 90% ③ 協議体(地区)設置率 100%				
	現状値 (2017 年度)	① 集いの場設置率 64%(228行政区) ② 話し合いの場設置率 30%(107行政区) ③ 協議体設置率17% (5地区)	目標値 (2023 年度)	① 集いの場設置率 100%(359行政区) ② 話し合いの場設置率 90%(323行政区) ③ 協議体設置率100% (29地区)	
実施方法 取組内容		1) 行政区圏域の住民主体の集いの場づくりを推進する。 2) 行政区圏域の住民主体の話し合いの場づくりを推進する。 3) 地区圏域における協議体の設置を推進する。 【各年度】 ○行政区・地区圏域における支え合いの地域づくりを推進する。 行政区:生活支援の場づくり(支え合い活動・ちょっとした困りごとへの対応) 地 区:協議体において、地域の課題を共有し、解決に向けた取組をすすめる。 地域の人材育成を行い、支え合いの地域づくりを推進する。 ○住民主体の場づくりの目的について理解し、共通認識を持って地域支援を展開する ・各圏域(支所単位)の地域支援ミーティング(コミュニティワーカー、生活支援コーディネーター)において、進捗状況を確認・分析し、次に向けた働きかけを行う。 ○住民主体の地域福祉活動を推進する。 ・地域福祉フォーラムの開催 ・地域福祉活動に関する映像の制作、手引きの作成			

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1)	集いの場 ・設置数 287/359 ・設置率 80%	集いの場 ・設置数 305/359 ・設置率 85%	集いの場 ・設置数 323/359 ・設置率 90%	集いの場 ・設置数 341/359 ・設置率 95%	集いの場 ・設置数 359/359 ・設置率 100%
	集いの場の充実・機能強化				

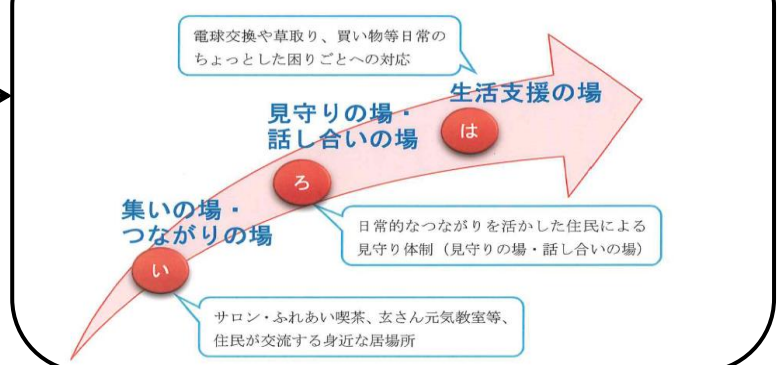
2)	話し合いの場 ・設置数 180／359 ・設置率 50%	話し合いの場 ・設置数 215／359 ・設置率 60%	話し合いの場 ・設置数 251／359 ・設置率 70%	話し合いの場 ・設置数 287／359 ・設置率 80%	話し合いの場 ・設置数 323／359 ・設置率 90%
	話し合いの場の 充実・機能強化				
3)	協議体 ・設置数 20／29 ・設置率 70%	協議体 ・設置数 29／29 ・設置率 100%			
	各協議体で、課題解決に対する具体的な取組を進めている。				

豊岡市地域福祉計画の抜粋

「住民の主体的な地域づくり」「総合的な相談・支援体制づくり」に向けた連携・協働のイメージ図



行政区における「支え合いの地域づくり」のいろは



具体的取組	3-(1)-③ 多様なネットワークづくりの推進
5年後の数値・有るべき姿	○社会的孤立や制度・サービスでは対応できない複合的な問題の解決に向けて、地域住民・行政・関係機関・企業等との連携により課題解決が図られている。 ○各社会福祉法人が分野を超えて制度から漏れた地域課題に取り組んでいる。
評価指標	① ネットワークが強化され、住民の困りごとの解決が進んでいる。 ② 制度・サービスから漏れた課題への取組が法人全体で取り組まれている。
実施方法 取組内容	1) 職員が地域社会の中で社協が果たすべき役割について共通認識を持つ。 ・組織内での地域福祉推進、地域共生社会の実現に向けたネットワークづくりの基本方針、方向性を定める。 ・地域福祉課学習会・圏域ミーティングでの基本方針の浸透 ・ネットワークづくりに関する学習 ・学習会・圏域ミーティングの継続、各部署でOJTを繰り返し実施 2) 社協内のネットワーク検討会議により、現在、社協が関わっているネットワーク会議の状況を整理する。地域課題の明確化・把握からネットワークの構築を進める。また、社協が関わっていないネットワーク(企業・NPO等)の状況把握を行い、今後必要とされる既存のネットワークへの参画や新たなネットワークづくりに取り組む。 【各年度】 ○豊岡市社会福祉法人連絡協議会(ほっとかへんネット)による地域課題解決の仕組みづくり、資源開発に取り組む。 ・分野を超えた法人の実務担当者が地域課題について協議を行い、共通認識を深める。 ・先進地への視察や、専門家による講演会などに参加して知識を習得・実践する。 ○地区圏域における地域を拠点とする法人・企業とのネットワークづくりを推進する。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	地域福祉推進、地域共生社会の実現に向けたネットワークづくりの基本方針、方向性を定める。	基本方針の浸透		効果の検証・修正	
		ネットワークづくりに関する学習			
		学習会・圏域ミーティングの継続、各部署でOJTを繰り返し実施			

2)	ネットワーク検討 会議で豊岡市内 の既存のネットワ ークの調査、リス トアップ	関係団体等から なるネットワーク 会議(仮)を立ち 上げネットワーク の連携強化、開 発等について検 討	エリア階層別の 課題解決・サポ ート体制に基づ き、既存のネット ワーク強化や、 社協が参画して いないネットワー クへ参画 足りないネットワ ークをつくるため の協議の場づくり		効果の検証・修 正
----	---	--	---	--	--------------

具体的取組	3-(1)-④ ボランティア・市民活動の推進
5年後の数値・有るべき姿	地域共生社会の実現に向けた福祉教育の充実、地域の生活課題に応じたボランティア・市民活動の推進、セルフヘルプグループ(当事者)の活動推進が図れている。
評価指標	ボランティア・市民活動、ネットワークづくりを担う職員の専任化を図り、サポート体制が再構築できている。
実施方法 取組内容	1) 地域や学校等において地域共生社会実現に向けて理解を図る。 ・社協内で地域共生社会実現のための基本方針、方向性を定める。 ・映像に基づいた地域や学校等での福祉教育の実践 2) ボランティア・市民活動、ネットワークづくりを担う職員の専任化により、現在のボランティア活動者のサポートを強化し、活動が引き継がれるよう支援する。地域の支え合いでは解決が難しい課題へのボランティア・市民活動による対応の検討、セルフヘルプグループの活動支援を行っていく。 3) 災害ボランティアセンターの体制強化を行う。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	地域共生社会実現のための基本方針、方向性を定める。	地域や学校等で福祉教育の推進を図る。	実施状況を検証しながら継続して推進	→	
2)	職員を専任化できる体制づくり	職員の専任化を行う。 ボランティア、地域課題の把握・整理 専門職から制度の狭間にある課題をヒアリング	地域の課題に応じたボランティアの育成、活動へのマッチング、フォローアップ セルフヘルプグループへの支援について検討	セルフヘルプグループのバックアップ、新しいグループの組織化支援	→
3)	市と災害ボランティアセンター協定を確認し、有事の際の具体的な活動内容を協議する。	災害ボランティアセンターの立ち上げ訓練を、市や関係機関と一緒に実施する。	災害ボランティアの養成・登録を行い、被災地へのサポート体制を整える。	→	

具体的取組	3-(2)-① 福祉委員の役割の浸透と活動のサポート
5年後の数値・有るべき姿	福祉委員の役割が浸透し区長、民生委員、民生・児童協力委員等と連携して、地域の困りごとに応じた活動ができています。
評価指標	福祉委員が区長、民生委員、民生・児童協力委員と連携できている。
実施方法 取組内容	1) 区長、民生委員等との合同研修会、通信等を通じて役割の浸透を図る。 ・福祉委員活動のモデル行政区を選定し、活動支援・防災活動とのリンクの検討 ・研修会での実践発表 ・通信等を作成・配付し、福祉委員の自覚を促す(民生委員を通じて通信を渡すことで連携を強める) 2) 福祉委員の役割について情報発信する。 ・社協広報紙・ホームページで発信 ・モデル行政区の取組の映像制作 ・地域福祉活動の手引き(集いの場・話し合いの場のマニュアル)の作成 3) 区長へ福祉委員としての適任者選出について理解浸透を図る。 【各年度】 ○福祉委員が行政区内で安心して活動ができるようバックアップを強化する。 ・福祉委員が区長、民生委員、民生・児童協力委員等と連携した見守り・支え合い活動をすすめ、話し合いの場(福祉委員会・見守り会議等)に参加し、役割を発揮できるよう、コミュニティワーカーが行政区内において働きかける。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	地域福祉連絡会議(コミュニティワーカー、生活支援コーディネーター)にて研修会の内容の検討、実施、成果の検証	福祉委員活動のモデル行政区の選定、研修会での実践発表	通信等を作成・配付		
2)		モデル行政区の取組の映像の作成	地域福祉活動の手引きの作成		
3)		【福祉委員改選】		【福祉委員改選】	

具体的取組	3-(3)-① 権利擁護機能の強化
5年後の数値・有るべき姿	権利擁護支援が必要な住民(判断能力が不十分な人)が、地域で安心して生活できる権利擁護機能の強化が図れている。
評価指標	権利擁護機能の集約、機能強化ができています。
実施方法 取組内容	1) 権利擁護支援のあり方について市(実施主体)や関係機関等と検討を行う。 2) 権利擁護に関するニーズの調査・分析を行う。 ・社協内プロジェクトチームを立ち上げ、権利擁護体制の勉強会等により目的の共有、方向性を確認しながら市との連携方法について検討 ・関係機関、民生委員等を対象としたニーズ調査や司法書士等へのヒアリング調査 3) 日常生活自立支援事業、資金貸付事業・相談支援担当部署を集約することで組織内連携を強め、権利擁護支援の必要な住民の早期相談・対応体制(地域連携ネットワーク)を強化する。

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	権利擁護体制について市と検討	→	豊岡市成年後見制度利用促進計画への参画、計画策定	豊岡市成年後見制度利用促進計画に基づいた取組の実施	→
2)	権利擁護体制の勉強会	関係機関等へ権利擁護に関するニーズ調査、ヒアリング調査	医療・福祉関係機関、市等による権利擁護支援体制の検討の場づくり		
3)	日常生活自立支援事業、資金貸付事業の機能強化	→	相談支援担当部署と日常生活自立支援事業、資金貸付事業の集約化の検討	→	集約化と権利擁護支援の必要な住民の早期相談・対応体制

重点項目 4：様々な地域課題に対応する人材育成と確保

豊岡市社協が地域福祉活動を推進する組織として、求められる職員像を具現化していくためには、スーパービジョン・OJT・キャリアパス等の人材育成体制を充実していくことが重要になります。

平成30年度からスタートした新人事管理制度は、役職・等級・経験年数等によって、その役割を定義し、業務実績に応じた評価を賃金に反映させていくことで、職員が業務へのモチベーションを高く保ち、人材育成とサービス・支援活動の質を向上させることを目的としています。この人事管理制度をしっかりと職員に浸透させ、定着化させることで、安定的な組織運営、財政基盤の安定化につなげます。

職員の資質・スキルアップ向上を図るために、役職・等級等に応じた研修体系と、研修で学んだことが業務にしっかりと反映される仕組みづくりを進めます。

安定的な地域支援活動、介護サービスが継続的に展開できるよう、計画的な職員の採用を行います。

実施項目	具体的取組
(1)組織運営に貢献する人材の計画的な育成・定着化	(1)－① 人事管理制度を通じた人材育成
	(1)－② 計画的な研修体系の構築・実践、業務内容への反映
	(1)－③ 計画的な職員の採用

具体的取組	4-(1)-① 人事管理制度を通じた人材育成			
5年後の数値・有るべき姿	○昇格ガイドラインに定める資格取得及び研修の受講に努めている。また、昇格ガイドラインによって昇格を運用している。 ○有資格者の増大と資格の必要な部署への円滑な配置ができる。			
評価指標	組織上で重点的な要員配置、役割等級制度のキャリアパスを果たす上で、必要な資格取得及び研修受講対象者の受講達成			
	現状値 (2017年度)	○受験者数 社会福祉士 1名 介護支援専門員 2名	目標値 (2023年度)	○受験者数 社会福祉士 4名 介護支援専門員 4名
実施方法 取組内容	1) 長期的な人材育成を見据えた資格取得を支援する。 2) SDS(自己啓発支援)の一環として、資格取得のための勉強会の検討及び推進を図る。 【各年度】 ○資格未取得者の把握と受験を促す。 ・役割等級で取得が必須となっている資格取得の未達成の職員に対し、取得に向けた受講を促す。 ○研修未受講者の把握と受講を促す。 ・役割等級で受講が必須となっている県社協等主催の研修の受講に向けて、当該職員へ促す。			

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1)	資格取得制度の検証及び見直し、職員への周知 ・対象資格 ・助成金額 ・返金制度			資格取得制度見直し後の検証	検証後見直しが必要であれば再度見直す。 →
2)	受験者の把握・資格取得に向けた勉強会の持ち方の検討	勉強会の希望があれば受験者とともに勉強会の実施に向け活動する。			→

資格取得状況（単位：人）

（平成30年10月1日現在）

資格名	H 2 5	H 3 0	資格名	H 2 5	H 3 0
①社会福祉士	2 4	2 8	⑧准看護師	1 2	1 1
②精神保健福祉士	3	7	⑨ホームヘルパー2級	1 3 7	1 6 7
③社会福祉主事	6 1	6 0	⑩介護職員初任者研修 （ヘルパー2級同等）	0	3
④介護福祉士	1 5 3	1 7 2	⑪キャラバンメイト （※）	5	2 1
⑤介護支援専門員	8 3	8 0	⑫障害程度区分認定調 査員	6	4
⑥主任介護支援専門員	1 3	1 6	⑬相談支援従事者初任 者研修	4	8
⑦看護師	2 7	3 7	合 計	5 2 8	6 1 4

（※）キャラバンメイト

地域で暮らす認知症の人やその家族を応援する「認知症サポーター」をつくる「認知症サポーター養成講座」の講師資格

* 同一職員の複数の資格取得を含む

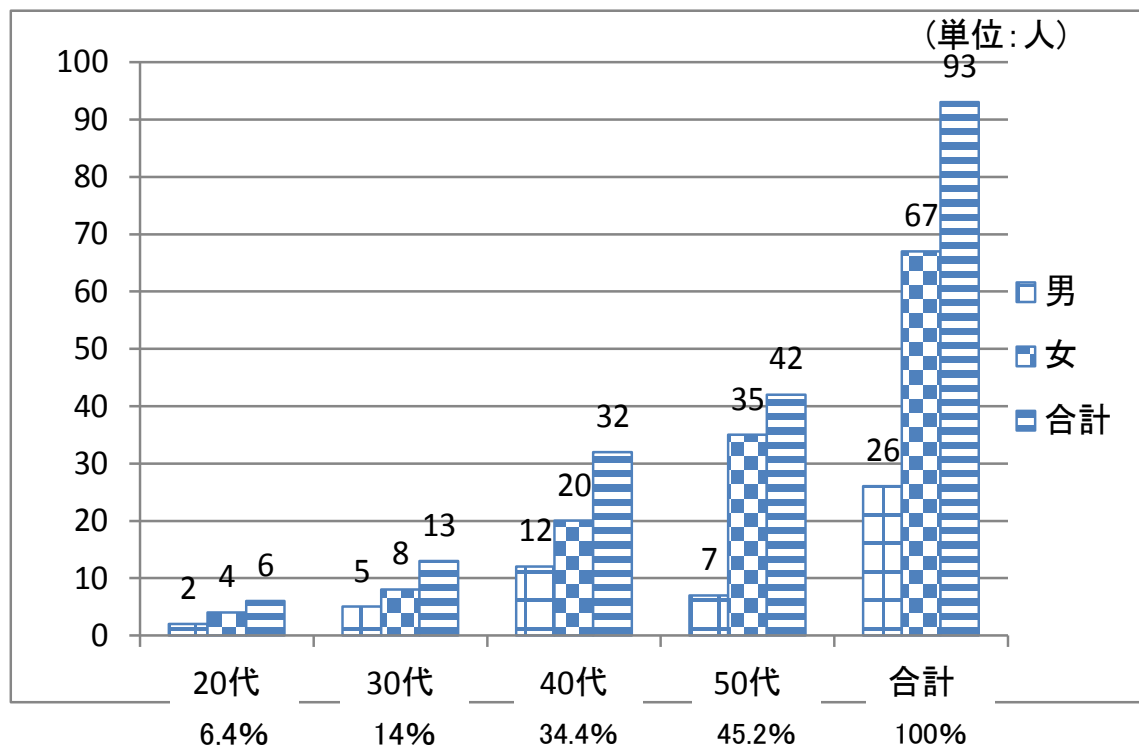
具体的取組	4-(1)-② 計画的な研修体系の構築・実践、業務内容への反映			
5年後の数値・有るべき姿	○研修計画の確実な実施と職員の役割等級に応じた求められる資質や能力の向上 ○各部署・事業所の上司がOJTにより後継者育成をしている。 ○各職員が研修内容を職場で共有する。			
評価指標	① 年次研修計画を立て、あらかじめ職員に周知し計画どおり実施する。 ② 職員が研修受講の計画を立て、受講後、所属部署・事業所で報告する。			
	現状値 (2017 年度)	① 研修計画未策定 ② 報告書提出の取組無し	目標値 (2023 年度)	① 研修計画が策定されている 研修実施率 100% ② 報告書提出率 100%
実施方法 取組内容	1) スーパーバイザー(※1)及びエルダー(※2)を育成する。 【各年度】 ○年度ごとにPDCAサイクルにより年間研修計画を作成し、目標の設定・実行・評価、必要があれば改善を行う。 ○キャリアパスをにらんだ派遣研修等への参加を促進する。 ○研修受講しやすい環境づくりを検討し、実践する。 ○日常業務における行動変化に着目し、業務への反映の評価を行い、フィードバック面接のなかで話し合う。 ○研修内容の報告様式を作成し、報告の有無を確認する。それにより、OJT(職務を通じての研修)の推進の基盤をつくる。			

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	スーパーバイザー及びエルダーの育成のための研修の検討	研修の実施			
			研修の評価と見直し		
※1 スーパーバイザー…職場において、資質向上を目的に教育する経験豊かな指導者					
※2 エルダー…新任職員に対する教育を行う先輩職員。実務及び職場生活上の相談役も担う。					

具体的取組	4-(1)-③ 計画的な職員の採用
5年後の数値・有るべき姿	バランスの良い年齢構成により、安定的な地域支援活動、介護サービスの提供ができる。
評価指標	正規職員の採用数(若年層も考慮)
実施方法 取組内容	1) 組織体制維持のため、毎年少なくとも1名ずつ若年層の正規職員を採用する(嘱託職員からの登用も含める)。 【各年度】 ○定年退職者の定年後の再雇用により有資格者を確保する。 ○学校への積極的な周知活動、企業説明会、幅広いマスメディア等を通じて職員を確保する。 ・大学、専門学校、日高高校、ナースセンターへの職員募集案内 ・豊岡市、県社協等主催の企業説明会に参加 ・北近畿周辺高校生就職情報誌への職場情報の掲載 ○実習生の受け入れから職員採用に向けた学校とのパイプづくり ・介護福祉士、社会福祉士取得に向けた実習生の積極的な受け入れ ○短時間雇用職員採用の検討 ○将来に備えた外国人労働者受入の研究

年度	2019 年度	2020 年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度
1)	組織体制維持と 基幹的職員の育 成のため若年層 の職員採用（嘱 託からの登用も 含む）	事業の見直しに よる職員数の変 動もあり得る			

正規職員の年代・男女別人数と割合（平成30年10月1日現在）



重点項目 5：社協活動の見える化・透明性の確保

住民のその人らしく豊かな在宅生活を守りきるために、豊岡市社協が重点的に推進している地域の集いの場・話し合いの場づくり、総合相談体制の構築等は、必ずしも十分にPRできていないため、幅広く住民に理解されている状況ではありません。

また、共同募金や善意銀行についても、その使い途をしっかりと発信できていないため、住民の関心も低下している状況です。

地域福祉活動を推進するには、様々な場面・媒体等を通じて豊岡市社協が目ざす姿・方向性の発信機能を強化し、住民・NPO・企業・関係機関等の豊岡市社協に対する理解を進め、協力者を増やすことに取り組みます。

既存の制度やサービスでは解決できない地域課題の解決に向けて、多様な分野の実践活動者と新たな社会資源の開発に取り組みます。

実施項目	具体的取組
(1) 社協活動・事業の発信力の強化及び市民参加の促進	(1)－① 多様な方法による社協活動の発信機能強化
	(1)－② 募金・寄付金の使い途の見える化／市民参画による地域福祉財源の活用を検討

具体的取組		5-(1)-① 多様な方法による社協活動の発信機能強化			
5年後の数値・有るべき姿		社協活動の発信媒体を整備し、社協活動の認知を広げていく。			
評価指標	① 社協活動に関するパンフレットがある。 ② 社協活動の認知度調査を行う。 ③ ホームページ情報の更新回数を増やす。				
	現状値 (2017 年度)	① 社協パンフレット なし ② 認知度調査 実績なし ③ ホームページ更新 月1回	目標値 (2023 年度)	① 社協パンフレット あり ② 認知度調査 実績あり ③ ホームページ更新 週1回	
実施方法 取組内容		1) 社協事業に関するパンフレットを作成・配布する。 2) 広報紙の充実を図る。 ・紙面アンケートによる住民意見の反映 3) ホームページの掲載内容・レイアウト等を見直す。 4) 社協活動に対する認知度調査を行う。(案:2021 年地域福祉計画策定時) ・調査結果に基づいたターゲットを絞った発信方法を検討する。 【各年度】 ○職員による積極的な活動周知を行う。 ○OFMジャングルを通じて社協事業・活動を積極的に発信する。			

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1)	パンフレット内容検討	作成、配布開始	内容の見直し		
			事業別パンフレットの検討・作成	→	
2)			紙面アンケート		
			実施検討、改善	→	
3)	ホームページの改善検討(各事業、年間イベント紹介の追加等)	内容修正またはリニューアル			
4)			認知度調査	ターゲットを絞った発信方法の検討	
					→

具体的取組	5-(1)-② 募金・寄付金の使い途の見える化／市民参画による地域福祉財源の活用の検討			
5年後の数値・有るべき姿	○共同募金・善意銀行寄付金の使い途を明確に住民・企業等に発信できている。 ○貧困・子育て・障がい・高齢・ひきこもりなどの分野における多様な課題の解決に向けて、善意銀行寄付金が効果的に活用されている。			
評価指標	① 資材を作成・募金配分先等へ配布し、使い途の見える化を図る。 ② 住民、企業等の参画による新たな社会資源を開発する基盤が整っている。			
	現状値 (2017年度)	① 資材の作成・配布 なし ② 住民、企業等の参画による新たな社会資源の開発基盤が整っていない	目標値 (2023年度)	① 資材の作成・配布 あり ② 住民、企業等の参画による新たな社会資源の開発基盤が整っている
実施方法 取組内容	1) 住民等へ善意銀行への寄付推奨を働きかける。 2) 資材を作成し、募金配分先等へ配布する。 3) 各分野のニーズ・課題解決に向けて取り組む実践活動者を中心として、善意銀行を財源とした新たな事業の開発に取り組む。 4) 善意銀行預託者に希望する使い途についてリサーチを行い、調査結果を元に検討を行う。 【各年度】 ○広報紙、ホームページ、FMジャングル等で随時募金・寄付金の使い途(市民へ還元されている)、税制優遇措置の対象となることについて発信する。 ○善意銀行の指定預託(寄付金の半額が上限)を通じて、地元の行政区や高年クラブ等へ寄付できることを発信する。			

年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
1)	善意銀行への寄付推奨について実施方法の研究・検討	→	区長会等で善意銀行への寄付の推奨を説明	→	→
2)	資材検討	資材作成・配布 (必要に応じて随時見直し)	→	→	→
3)	各分野の活動者によるニーズ・課題の共有、解決に向けた事業の検討・開発	開発した新事業の実施	新事業の効果・課題の検証、必要に応じて見直し	各分野の活動者によるニーズ・課題の共有、解決に向けた事業の検討・開発	開発した新事業の実施
4)	善意銀行預託者へ希望する使い途についてリサーチ	データ集約・分析	→	上記3)へ反映させる	

3. 資料編

(1) 第2次基盤強化計画策定過程

①第2次基盤強化計画策定委員会の開催状況

と き	協議事項等	出席人数
平成30年 10月31日(水)	第1回策定委員会 ・委員長、副委員長の選出 ・第2次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定スケジュールについて ・第1次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画の評価について ・基調説明 『豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定に向けた外部環境』 兵庫県社会福祉協議会地域福祉部 副部長 荻田 藍子 氏 ・第2次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画の重点項目について	・策定委員 7名 ・アドバイザー 1名 ・作業部会員等 13名
平成30年 12月7日(金)	第2回策定委員会 ・第2次基盤強化計画の使命・行動指針について ・第2次基盤強化計画の重点項目・実施項目・具体的取組について	・策定委員 8名 ・アドバイザー 1名 ・理事長 ・作業部会員等 14名
平成31年 1月29日(火)	第3回策定委員会 ・第2次基盤強化計画(案)の使命について ・第2次基盤強化計画(案)の重点項目・実施項目・具体的取組について	・策定委員 8名 ・理事長 ・作業部会員等 14名
平成31年 2月26日(火)	第4回策定委員会 ・第2次基盤強化計画(案)について ・第2次基盤強化計画の推進、進行管理について	・策定委員 5名 ・理事長 ・作業部会員等 15名

②第2次基盤強化計画策定作業部会の開催状況

開催回数	内容
11回	策定委員会に提示する資料や、第2次基盤強化計画の骨子等の検討

(2) 基盤強化計画策定委員会設置要綱

豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定委員会設置要綱

(設 置)

第1条 豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画（以下「計画」という。）の策定に関し必要な事項を審議するため、豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定委員会（以下「委員会」という。）を設置する。

(所掌事務)

第2条 委員会は、次に掲げる事務をつかさどる。

- (1) 計画の策定に関すること
- (2) 前号に掲げるもののほか、計画に関し理事長が必要と認める事務

(組織及び委員)

第3条 委員会は、豊岡市社会福祉協議会部会・委員会規程に基づき設置の経営戦略部会、地域福祉部会、在宅福祉部会、善意銀行運営委員会の各委員長、有識者及び行政職員をもって組織し、委員は理事長が委嘱する。

2 委員会は、委員のほか委員会を補佐するため、専門知識等を有するアドバイザーを置く。

(任 期)

第4条 委員の任期は、委嘱の日から第2条に規定する所掌事務の終了日までとする。

2 前項の規定にかかわらず、委員の交代の必要が生じた場合の後任委員の任期は、前任委員の残任期間とする。

(委員長及び副委員長)

第5条 委員会に委員長及び副委員長を置く。

- 2 委員長及び副委員長は、委員の互選により選任する。
- 3 委員長は、会議の会務を総理し、委員会を代表する。
- 4 副委員長は、委員長を補佐し、委員長に事故あるときは、その職務を処理する。

(会 議)

第6条 委員会は、必要に応じて委員長が招集する。

- 2 委員会の議長は、委員長が務める。
- 3 委員長は、必要があると認めるときは、委員会に委員以外の者の出席を求め、意見を聞くことができる。

(作業部会)

第7条 委員会は第2条に規定する所掌事務について必要な調査及び検討を行うため、作業部会を置くことができる。

2 作業部会の運営に関し必要な事項は、委員長が会議に諮って定める。

(委員報酬)

第8条 委員の報酬は、豊岡市社会福祉協議会役員等の報酬及び費用弁償に関する規程に基づき支払うものとする。

(事務局)

第9条 委員会の庶務は、豊岡市社会福祉協議会本所において処理する。

(委 任)

第10条 この要綱に定めるもののほか、委員会に関し必要な事項は、委員長が定める。

附 則

この要綱は、平成25年9月1日から施行する。

附 則

この要綱は、平成30年9月21日から施行する。

(3) 基盤強化計画策定委員会名簿

①第2次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定委員会委員

(敬称略)

	氏 名	所属・役職	備考
1	中川 茂	経営戦略部会委員長	委員長
2	岡本 幹雄	地域福祉部会委員長	
3	菅村 和弘	在宅福祉部会委員長	
4	宮下 典子	善意銀行運営委員会委員長 (NPO法人セルフサポートいずし 法人事務局長)	副委員長
5	久保川 伸幸	豊岡市健康福祉部長	
6	齋藤 哲也	有識者(前豊岡市副市長)	
7	坂本 敦子	有識者(元豊岡市高年介護課参事)	
8	西村 和彦	有識者(西村税理士事務所 所長)	

②第2次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定アドバイザー

(敬称略)

	氏 名	所属・役職
1	荻田 藍子	兵庫県社会福祉協議会地域福祉部 副部長

③第2次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定作業部会

	氏 名	所属・役職	備考
1	上崎 良純	地域福祉課課長補佐	部会長
2	西浦 郁美	企画総務課専門官	
3	岩本 秀紀	地域福祉課課長補佐(竹野支所長)	
4	渋谷 将司	地域福祉課生活支援係主任	
5	北村 節美	在宅福祉課課長補佐 (ヘルパーステーション統括マネジャー)	
6	田中 秀和	在宅福祉課課長補佐 (デイサービスセンター統括マネジャー)	
7	田村 ゆかり	豊岡ケアプランセンター主任	
8	三好 徹	地域福祉・生活支援拠点ぐるらん主任	

④第2次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画策定事務局

	氏 名	所属・役職
1	田中 正義	事務局長
2	小熊 美恵子	事務局次長
3	貴田 由香	在宅福祉課長
4	深山 剛大	企画総務課長
5	桑井 奈穂美	企画総務課課長補佐
6	山本 直	地域福祉課課長補佐(総合相談センター所長)
7	北村 礼衣	企画総務課企画経営係事務員