

**第3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 2024年度～2026年度】
(令和6年度～令和8年度)**

2024年3月

豊岡市社会福祉協議会

● 目 次 ●

はじめに	2
第2次基盤強化計画の成果・課題	3
豊岡市社会福祉協議会 基本理念・使命	3
第3次基盤強化計画の重点項目	3
第3次基盤強化計画の計画期間	3
第3次基盤強化計画の進行管理	4
重点項目1 安定的な組織運営のための財源の確保	5
重点項目2 地域福祉、介護サービス事業を安定的に運営するための人材定着・育成	11
資料編	15

は　じ　め　に

豊岡市社会福祉協議会（以下「本会」という。）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、市と共同策定した『豊岡市地域福祉計画』に基づき、「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、専門職が専門性を発揮し、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、様々な地域生活課題に取り組んでいます。

基盤強化計画は、地域福祉活動を安定的に推進できるよう、その土台としての組織運営、経営基盤の強化、人材育成のあり方等を位置づけるものであります。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。

第2次基盤強化計画（計画期間：平成31年度～令和5年度）では、「組織運営体制の強化」、「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」等の5つの重点項目を掲げ、取組みを進めました。

基盤強化計画に基づき、組織内連携の強化により個別課題を地域課題として捉えた支援、福祉分野以外の企業・団体等とのネットワークによる買い物困難者支援、災害時協力体制の取組み等において成果を上げることができました。

一方で、効率的な運営を図るために介護事業所の統合・サテライト化等を進めましたが、平成26年度以降赤字が続いている法人の経営状態の回復には至っていません。また、多くの離職により人材不足が生じ、事業運営に支障を来している状況があります。

第3次基盤強化計画では、現在の本会の喫緊の課題である「財源」、「人材定着・育成」に焦点化して策定しています。

財源面は、第2次基盤強化計画では介護事業に重点を置いて取組みを位置づけていましたが、第3次基盤強化計画では法人運営と地域福祉部門、委託事業に重点を置いています。

人材定着・育成面は、職員がやりがいや意欲を持って働き続けられる職場づくりに重点を置いて取組みを位置づけています。

地域の様々な生活課題の解決に向けて、本会の基本理念と使命に基づく第3次基盤強化計画が確実に実行されるよう、役職員一丸となって挑戦します。

○第2次基盤強化計画の成果・課題

成 果	➤ 様々な地域生活課題の解決に向けた組織内連携の強化 ➤ 効率的な運営を図るための介護事業所の統合・サテライト化 ➤ 福祉分野以外の企業・団体等とのネットワークによる買い物困難者支援、災害時協力体制の強化 ➤ 広報紙、You Tube、SNS等多様なツールを使った社協事業・活動等の見える化
課 題	➤ 経営状態の悪化。賞与支給率を削減 ➤ 離職者が多いことにより人材不足が生じ事業運営が逼迫 ➤ 等級に応じた（特に新人の）人材育成が充分にできていない ➤ 人事考課制度の運用について職員の不満が大きい

○豊岡市社会福祉協議会 基本理念・使命

本会の目ざす方向性を明確にする基本理念と使命。

【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。

○第3次基盤強化計画の重点項目

重点項目 1 安定的な組織運営のための財源の確保

重点項目 2 地域福祉、介護サービス事業を安定的に運営するための
人材定着・育成

○第3次基盤強化計画の計画期間

第3次基盤強化計画に掲げる取組みは、本会にとって喫緊の課題でありスピード感を持った動きが重要になります。

第1次及び第2次基盤強化計画の計画期間は、いずれも5年間としていましたが、第3次基盤強化計画期間は3年間とし、その取組みによる成果・課題を第4次基盤強化計画につなげていきます。

第3次基盤強化計画 計画期間

2024年度から2026年度
(令和6年度から令和8年度)

○第3次基盤強化計画の進行管理

第3次基盤強化計画は、令和6年度から令和8年度の事業計画の上位計画として位置づけ、事業計画に具体的な取組みを掲げ、計画的に推進していきます。

計画全体の進行管理は企画総務課が担い、各年度の取組み状況は理事会、評議員会で報告し、役員や評議員の意見も取り入れながら次年度の取組みに活かしていきます。

重点項目 1 安定的な組織運営のための財源の確保

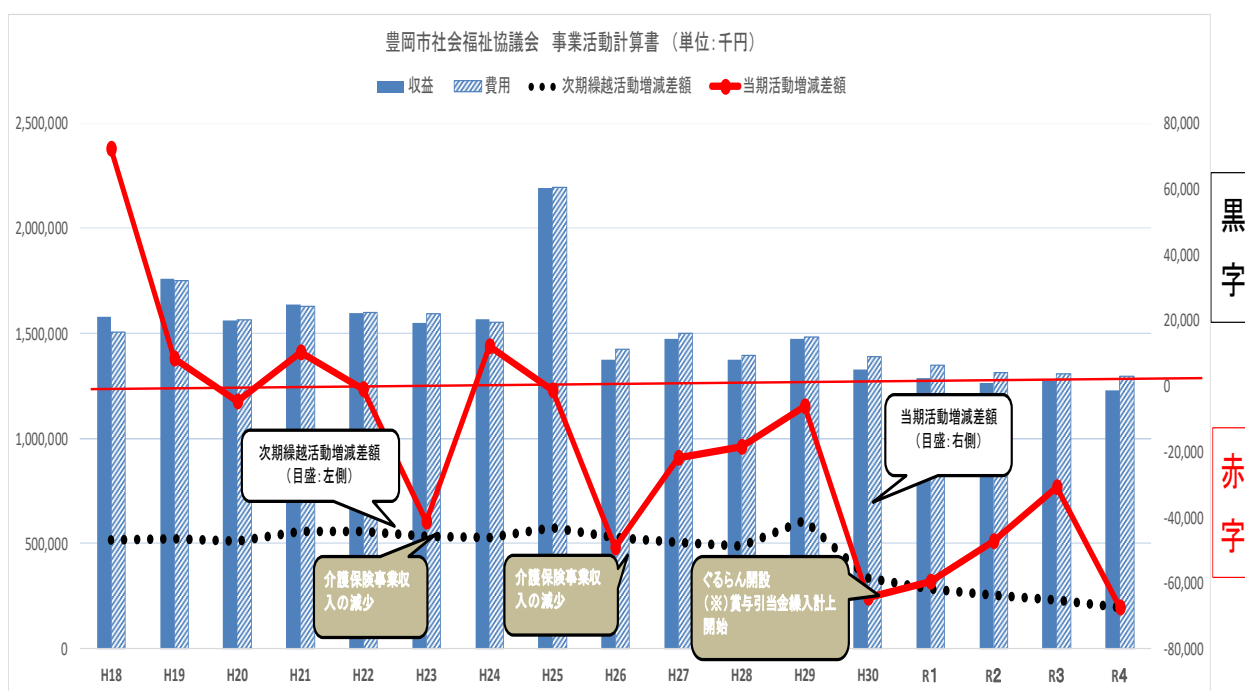
本会における財政状況は、長年にわたり厳しい経営状況が続いています。本会の財源の柱である介護事業においては、他事業者が増加し利用者確保競争の激化による収益の減少、専門職の人材確保が困難なことにより事業運営に支障を来している面もあります。そのような状況を改善するために、これまで事業所の統合による効率的な人員配置、収支状況が非常に厳しい事業所の廃止などに取り組んできました。

しかし、本市の介護事業を取り巻く状況から今後、介護事業において収益を伸ばしていくことは困難なことが予測されます。

一方、法人運営、地域福祉部門における人件費の財源や委託事業のあり方は、これまであまり変わることなく同じような形で進んできています。また、改善すべき点について十分に検討がなされていなかった面もあります。

本計画では、安定的な組織運営に向けた財源確保の取組みについては、法人運営、地域福祉部門を軸に位置づけを行っています。

事業活動計算書年度推移



1 補助金関連

現状・課題

- 法人運営、地域福祉部門職員の人件費に関しては、現行で市から人件費の 50%相当の補助金の交付を受けている。
- 残り 50%相当の人件費は、主に介護事業の収益で補填する財源構造だが、介護事業の収益減少から十分な補填ができず、結果として法人全体の財政赤字の一因となっている。

補助金対象職員の人件費と補助額（令和 4 年度実績）

項目	金額（千円）
人件費	144,885
補助額	65,535
差額	△79,350

方向性

- 多様な地域生活課題への支援活動を安定的に展開していくために、地域福祉部門の職員の補助金の増額について市と折衝を行っていく。

取組み

- ① 市当局や市議会議員へ地域生活課題や地域支援活動の進捗状況、財政状況を見える化する。
- ② 豊岡市地域福祉計画推進委員会において豊岡市地域福祉計画の進捗状況を共有する。

2 委託事業

現状・課題

- 現在、市から 13 の委託事業を受託している。特に、地域包括支援センター、障害者相談支援事業所、総合相談・生活支援センターの各相談事業には、約 40 人の職員を配置している。
- 委託事業には多くの専門職（主任介護支援専門員、看護師等）の配置が必要であるが、専門職の確保は非常に困難であり、十分な人員配置ができていない。

- 委託事業に多くの専門職を配置することが介護事業等の職員配置にも影響を及ぼしている。
- 上記３事業の委託金は精算払い方式であり、また、直接実務にあたる職員の人件費は委託金対象だが、給与関連等の間接的に実務にあたる職員の人件費は対象外である。それを踏まえると、法人全体では上記３事業については赤字となっている。
- 他の取組みに役割が移行し、ニーズ・必要性が低下している委託事業がある。

方向性

- 法人全体の安定的な人員配置、運営面を重視する観点から、各委託事業の受託について検討する。
- 現在、委託金の対象となっていない間接経費等を含め、委託契約のあり方の見直しを市へ要望する。

取組み

- ① 専門職の安定的な配置・維持が難しい一部の地域包括支援センター等については、市へ返還することも含めて検討を行う。
- ② 委託事業において委託金の対象外となっている間接経費（給与・会計業務の人件費等）を委託金に含めるように市へ要望し、協議を行う。
- ③ 障がい者の居場所づくり等の成果を検証し、市と今後の事業のあり方について協議を行う。

3 事業の見直し・開発

現状・課題

- 共同募金や善意銀行等を財源として多岐にわたる地域福祉事業を実施しているが、職員の負荷が大きい。
- 歳末たすけあい事業…対象者の調査の困難さ、慰問品の配布など民生委員の負担が大きい。品物を届けることが目的化している。
- 事業の成果・課題の分析ができていない事業がある。

方向性

- 歳末たすけあい運動・事業の見直しを行う。
- 社協として何を大切にして残していくのか、事業の検証を行う。また、他の取組みに役割が移行し、成果・必要性が低下している事業については、一体化、廃止を行う。
- 時代とともに移り変わる地域生活課題に対応する事業の開発に取り組む。

取組み

- ① 歳末たすけあい運動・事業の見直しに合わせ、共同募金運動・事業との一体的な実施の検討を行う。
- ② 企業、団体等とのネットワークを活用した地域生活課題、住民ニーズに基づいた新たな事業の検討を行う（収益性のある事業も併せて検討）。
- ③ 地域福祉推進の財源の一つである寄附について、より周知するとともに、新たに遺贈のあり方について研究を進める。

4 社協会費

現状・課題

- 一般会費（1,200 円）…市内各世帯を対象としている。全世帯の協力までには至っていない。
- 賛助会費（2,000 円以上）…個人・事業所・団体等を対象としているが、事業所等への協力の働きかけが弱く、年々協力件数が減少している。

方向性

- 一般会費…納入世帯数の増加を働きかける。
- 賛助会費…新規協力事業所・団体等への働きかけを強化し、会員数の増加を図る。
- 協力件数増加に向けて、広報紙「N I K O」、ホームページ、SNS等を通じて、社協活動をタイムリーに発信し、活動の見える化を図る。

取組み

- ① 一般会費について
 - 区長会との連携を強化する。
 - 各世帯に配布する社協活動を伝えるチラシを、住民が理解しやすい内容に工夫する。
- ② 賛助会費について
 - 新たな企業・事業所・団体等へ足を運び、賛助会費への協力依頼を行う。
 - 現賛助会員事業所等との日頃からのつながりづくりを進める。

参考資料

○一般会費

年度	H30 年度	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度
納入額（円）	28,521,900	28,396,800	28,577,640	28,591,500	28,465,740

○賛助会費

年度	H30 年度	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度
件数	544	433	395	372	362
納入額（円）	2,327,000	1,888,800	1,734,800	1,673,000	1,610,000

○施設会費

年度	H30 年度	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度
件数	23	22	24	26	26
納入額（円）	73,000	72,000	75,000	80,000	83,000

○合計金額

年度	H30 年度	R 1 年度	R 2 年度	R 3 年度	R 4 年度
納入額（円）	30,921,900	30,357,600	30,387,440	30,344,500	30,158,740

各取組みによる３年間の目標決算数値（事業活動計算書の当期活動増減差額）

地域福祉部門職員に対する人件費補助の増額、委託事業の間接経費（給与・会計業務の人件費）、賛助会員の増加等の取組みにより収入の増加を図るとともに、支出面においては徹底的に無駄なコストの削減により、赤字額の縮小を図ります。

（単位：千円）

年度	R４年度 （実績）	R５年度 （見込）	R６年度 （目標）	R７年度 （目標）	R８年度 （目標）
当期活動 増減差額	△67,499	△58,000	△32,000	△22,000	△17,000
次期繰越活 動増減差額	194,635	286,635	254,635	232,635	215,635
備考		福祉基金取 崩収入 150,000千 円あり			

重点項目2 地域福祉、介護サービス事業を安定的に運営するための 人材定着・育成

お互いに支え合うより良い職場環境づくりや、質の高い支援・サービスの提供は、いずれも人を基盤にして成り立ち、その上で安定的な組織運営に結び付きます。

本会の組織運営上の問題点の一つに離職率の高さが挙げられます。平成 30 年度以降、正規職員の中途退職者は 28 人に上り、平均して 1 年あたり約 5 人が退職しています。特に、経験年数 16 年以上の管理・監督職の退職者が約半数を占めており、組織運営に支障を来す事態が生じています。

職員がやりがいを持ち、お互いに支え合うような意識の醸成を図り、中途退職者を無くし、人材が定着する職場環境づくりに取り組む必要があります。

また、人口減少、少子高齢化が進行する中で、福祉・介護業界では質の高い支援・サービスが提供できる人材の確保が非常に困難となっており、本会の事業運営にも影響が及んでいます。

やりがい、働く意欲が高まるような職場づくりから人材の定着を図り、その上で質の高い人材の育成に取り組む必要があります。

職員の思い、意見が反映される風土づくりを進めながら、人材定着・育成に取り組めます。

1 職員同士の支え合い・交流等による働きやすい職場環境づくり

現状・課題

- 職員同士の交流の場が少ない上にコロナ禍で一層拍車がかかり（旧市町）圏域間を越えたつながりが弱くなっている。
- 職員が思い・悩み・意見を自由に言える土壌が弱い。

方向性

- 職員の思い・意見が職場環境に反映され、職員同士が尊重し、支え合う組織風土を醸成する。
- 各職員がワークライフバランスを取れる環境づくりを推進する。

取組み

- ① 各職員が悩み事や提案したいことを相談しやすい環境を整える。
 - 職員同士・部署間の横のつながりによるアドバイス、サポート
 - 職員相談窓口である職員係によるヒヤリング
- ② 利用者対応等で問題が発生した際には、すぐに対応し、相談できる場をつくる。
- ③ 各事業所の取組みについて、通信（お便り）等を通じて組織内共有を行う。
- ④ バランスの良い業務量の分担による時間外勤務の削減を図り、上司が相談に対応しやすい環境を整える。

2 体系的な研修による人材育成の強化

現状・課題

- 入職時の集中的な研修を行わないまま、配置先の管理者の指導に委ねる面が強く、職員の育成のあり方にばらつきがある。
- 指導的立場の職員への指導・フォロー体制が充分ではない。
- 所属先以外の部署・事業所の機能・役割が十分に認識できていないため、相互理解が不十分な面がある。

方向性

- 各職員が職種・等級ごとの役割を果たせるよう、配置先の各部署・事業所任せの育成ではなく、自主的な参加を促すような研修内容等の見直しを行う。

取組み

- ① 入職時の一定期間の集中研修の実施に向けた体制を整備する。
- ② 入職2～3年目の職員を対象とした他部署・事業所での役割認識研修を実施する。
- ③ 中堅職員以上を対象とした同業種間での交流研修を実施する。
- ④ 研修内容で学んだこと、成果について組織内共有のあり方(通信等)を検討する。
- ⑤ メンター制度^{*}のあり方について研究する。

※ 先輩職員が後輩や新人に指導や支援を継続的に行うもの。職務上の直接的な指導だけでなく、精神的な支え、マナー・人間関係などを日常のコミュニケーションを通して支援する。

3 専門職の資格取得の推進

現状・課題

- 職員数の減少から、資格保有者が減少している専門職もあり事業運営に支障が生じている。
- 資格を取得・保有していても、各事業の運営上の事情等から資格を活かした人員配置にできないことがある。

方向性

- 職員に経験年数等を加味して資格取得に向けた情報提供を行い、資格取得を推進する。
- 資格を活かし、質の高い支援・サービスを提供する力を得られる（個人のスキルアップ）ことを職員が自主的に理解できるように促す。

取組み

- ① 職員のスキルアップにより質の高い支援・サービスを担保するためにキャリアパスに応じた資格取得を職員へ働きかけるとともに、資格取得とキャリアパスが連動した人員配置を構築していく。
- ② 積極的な資格取得を促すためにも、実務に資格を活用するものを対象とした資格手当の創設を検討する。

4 人事考課制度のあり方

現状・課題

- 現行の人事考課制度は運用面に課題が多く、多くの職員が不満を持っている。
 - ・考課項目が実際の業務と合っていない。
 - ・日々の業務を見ていない上司が考課者となっている。
 - ・職員へ制度の理解が浸透しないまま実施してしまった。 等

方向性

- 現行の人事考課制度は根本的に見直しを行いつつ、職員のモチベーション、仕事の質を維持・向上させる仕組みを構築する。

取組み

- ① 現行の人事考課制度を廃止し、新たな人事管理制度(評価、賃金、育成)の検討を行い、令和7年度の導入をめざす。

資料編

(1) 第3次基盤強化計画策定過程

① 第3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
令和5年 11月29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の取組み状況・評価について 第3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 9名 ・アドバイザー 1名 ・理事長 ・作業部会員等 10名
令和6年 1月17日(水)	第2回策定委員会 ・第3次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画案について	・策定委員 9名 ・理事長 ・作業部会員等 10名
令和6年 2月27日(火)	第3回策定委員会 ・第3次豊岡市社会福祉協議会基盤強化計画案について	・策定委員 8名 ・アドバイザー ・理事長 ・作業部会員等 10名

② 第3次基盤強化計画策定作業部会の開催状況

開催回数	内容
10回	策定委員会に提示する資料や、第3次基盤強化計画の骨子等の検討

(2)第3次基盤強化計画策定委員会名簿

①第3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	森田 敏幸	経営戦略部会委員長	委員長
2	谷垣 和男	地域福祉部会委員長	
3	山下 康雄	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 理事長)	副委員長
5	原田 政彦	豊岡市健康福祉部長	
6	齋藤 哲也	有識者(元豊岡市副市長)	
7	西村 和彦	有識者(西村税理士事務所 所長)	
8	谷渕 靖	有識者(社会福祉法人とよおか福祉会 事務局長)	
9	中場 ますみ	有識者(元豊岡市社会福祉協議会在宅福祉課長)	

②第3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	福本 良忠	兵庫県社会福祉協議会地域福祉部 部長

③第3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	田中 秀和	地域福祉課長	
2	貴田 由香	在宅福祉課長	
3	松本 登美子	地域福祉課課長補佐	
4	山本 直	地域福祉課課長補佐(竹野支所長)	部会長
5	田村 ゆかり	在宅福祉課課長補佐	
6	神内 千温	企画総務課職員係長	
7	井崎 勝俊	地域福祉課出石支所長	
8	井上 和幸	在宅福祉課豊岡港デイサービスセンター主任	

④第3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	藤田 明治郎	理事長
2	田中 正義	事務局長
3	深山 剛大	企画総務課長
4	富岡 祐介	企画総務課企画経営係主任