

# 大津市社会福祉協議会 経営指針

## 第1章 はじめに

### (1)【経営指針策定の背景】

平成から令和という新しい時代に入り、わが国の市民社会を取り巻く環境はより大きく変化していくことが予想される。福祉を取り巻く環境も、こういった社会情勢、経済情勢、或いは労働環境等の変化に加え、財政状況の悪化もあって、大きく変わろうとしている。

特に今日国が示す我が事・丸ごとの地域共生社会の実現に向けた包括的な支援体制の整備には、「協働の中核を担う機能」を有している組織体が求められているが、この中には、社協以外にも他の社会福祉法人、NPOなどが想定されている。このことは、他の社会福祉法人等と社協との差別化、換言すれば社協そのものの存在意義が問われているといっても過言ではない。その存在意義を見出ししていくために必要なことは、社協の性格や使命を正しく理解し、社協職員としての自覚と責任ある行動をとることのできる職員の存在である。そして、既にこのことを自覚した多くの社協は、職員の意識変革を通じた社協自身の変革に歩みを進めている。

大津市社会福祉協議会もこのような流れに適切な対応ができなければ、その存続すら危ぶまれるといっても過言ではない。

これまで本会は、大津市の施策実施の一翼を担い、大津市政とともに地域福祉を推進していくことを本会に課せられた役割の一つとして活動してきたが、一方で法人格を有する民間法人として市民にその存在意義を示すためには、自主財源を確保しながら、主体的に事業を企画実施していくことが何よりも重要であると考えます。

本会が、大津市や市民の期待に応え、存在感を示していくには、今一度自らの足元を見直し、目指すべき方向を明確にするとともに、それを「道しるべ」として、職員一人ひとりが課題解決に向けて自ら考え、実践する姿を見せていく必要がある。また、あわせて、わが国の未曾有の高齢化の進展が確実視されている中、今のままでは福祉が破綻することが目に見えており、今後その対象者をできるだけ増やさず、安心安全な生活を確保していく予防措置（生活難の予防措置）、すなわち介護予防や虐待防止、孤立予防、自殺予防、貧困の予防など、早期にニーズをキャッチし対応する予防的な福祉活動が重要であると考えます。課題の解決は勿論のこと、課題そのものの発生を事前に予防する政策形成能力の向上にも力をいれていく必要がある。

今後、大津市社協が永続的な活動を行っていくためには、その基本理念である「市民・当事者が主体の福祉のまちづくりを進めます」という理念に基づいた、これまで以上に市民や関係機関を巻き込んだより実践的・戦略的な経営・地域づくりが必要とされている。中でも、重要なのは社協にしか果たせない地域福祉推進の機能を基本に据えた経営という視点である。

では、社協にしか果たせないものとは何か。一つには、「個別支援と地域支援の融合」、二つには「地域のつながりの再構築と誰をも排除しない地域社会づくり」、三つには、「徹底したアウトリーチによる生活課題の発見と問題解決そして支援ネットワークづくり」、四つには、「断らない総合相談体制の構築、生活

支援体制づくり」である。

そこで、本会は、大津市における地域福祉を推進する責任ある団体として、この社協にしか果たせない4つの視点を基本とした経営を展開していくため、ここに「経営指針」を策定する。

ところで、社協には、もう一つ社協自身の活動の基幹となる「地域福祉活動計画」がある。次に、この「地域福祉活動計画」と「経営指針」との関係について述べる。

## (2)【地域福祉活動計画と関係】

「地域福祉活動計画」は、「社会福祉協議会が呼び掛けて、住民、地域において社会福祉に関する活動を行う者、社会福祉を目的とする事業（福祉サービス）を経営する者が相互協力して策定する地域福祉の推進を目的とした民間の活動・行動計画」と定義され、またその内容も「福祉ニーズが現れる地域社会において、福祉課題の解決をめざして、住民や民間団体が行う諸々の解決活動と必要な資源の造成・配分活動などを組織だてで行うことを目的として体系的かつ年度ごとにとりまとめた取り決め」とされています。

そして社協は、この計画づくりの推進役として中心的役割を果たすことを期待されると同時に、計画の実行性を担保するため、その実施、進行・管理に責任を持たねばなりません。そのためには、社協自身も相当の体力（人員（ヒト）、施設・設備（モノ）、財源（カネ）を持つ必要があり、既存の事業の見直しや新規人員、新規財源の手配が不可欠となります。逆に言えば、それがなければ社協は、労働荷重により職員が燃え尽きるか、計画倒れに陥ることにもなりかねません。

従って、社協としては、このヒト、モノ、カネを如何に効率的にマネジメントして確保していくかが大きな課題となってくる。その際に大きなカギを握るのが「経営指針」であり、これに基づいた経営が行われることである。

要するに、「経営指針」は、地域福祉活動計画の中で示している取り組むべき項目の実現を事業・組織・財政面から下支えするものといえる。

## (3)【「経営指針」の構造】

「経営指針」は、一般的に「経営理念」「経営方針」「経営戦略」「経営計画」といった経営の方針を総括するもので、それらを総称して「経営指針」と呼んでいる。このような事から本会で定める「経営指針」も、「経営理念」と「経営方針」の2つの部分から構成されたものとする。

以下、本会の「経営理念」を先に示し、次に組織としての強い体力の保持を目指して、経営方針を示す。

## 第2章 経営理念・経営方針

### (1) 【経営理念】

#### ① 住民参加・協働による地域共生社会の実現

地域住民、民生委員児童委員、社会福祉法人、福祉施設、ボランティアおよび市民活動団体、福祉サービスを提供する事業者など地域のあらゆる団体・組織の相互理解と協同によって市民参画型の地域共生社会の実現を目指す。

#### ② 地域における住民ニーズに即した福祉サービスの実現

支援を必要とする方々の生活状況や思いをくみ取った福祉サービスの実現を目指す。

#### ③ 地域に根差した包括的な支援体制の実現

複合化・多様化した生活課題を総合相談として受け止め、地域住民や医療、保健、就労、住まい、司法、教育、権利擁護などの多機関と協働する支援体制の実現を目指す。

#### ④ 地域での生活の安心度を高めるための先駆的・開拓的な取り組みへのたゆみない挑戦

将来の福祉ニーズの増加を抑制する、生活難の予防措置や新しいニーズに対し、先駆的・開拓的な事業展開の推進を行う。

#### ⑤ 責任ある自立した経営

社協のガバナンスを高め、組織基盤をより強化し自律した経営を目指す。

### (2) 【経営方針】

#### I 財務体質の改善

従来は市からの補助金を中心とした安定した収入に恵まれてきたが、今後は受託業務をはじめ補助金対象業務について原価計算に基づくコストに管理経費を付加した価格設定が必要になると思われる。かかる費用に対して積算根拠を明確にしていくとともに、財政面の安定化をはかる必要がある。また種々の設備、機具の更新やリスク等に備えるため、内部留保の確保も視野におく。

##### 1. 収入源は、次の三種を考える。

①市からの受託業務 本来市で実施すべきものを当会が請け負うもの

②市からの補助金 当会の自発的業務であるが、市の福祉行政にとっても有益なもので、補助金を得るもの

③独自財源 本会が独自に集めるもの 事業、協賛金、寄付など

##### 2. ①、②については、直接コストに間接コストを乗せたフルコストを前提として市との交渉にあたる。特に、①については全社協が示す経営指針に基づき付加コスト(留保対応)を考慮した見積額の設定を行う。

##### 3. 本会のノウハウを活用できる事業分野について積極的に事業展開を図って収益の向上に努めるとともに、独自財源の増収に努める。

4. 一方、各事業については、コスト削減、特に人的資源の効率化を常に念頭に置き、受託金、補助金を下げていく努力をしていく。

(お客様指向) 社協にとってのお客様は、市民、行政など

5. ①については、本会が試行的に事業を実施し、一定の効果測定のうち、市の委託事業として予算措置を行い、事業化を進める手法も検討する必要がある。

## II 人材育成と組織の活性化

職員数が50名を超した状況では、組織体制の確立とともに、各組織を任せられる管理者、とりわけ中間管理職の育成が急務である。このことも含め、個々の職員の能力を育成する仕組みと本会が掲げる目標達成のための組織力の強化が必要となる。

1. 管理者は、組織運営、業務の企画・推進、業務改革、部下の育成、トータルマネージメントの能力が必須である。
2. 人材育成のための目標管理を導入するとともに、研修やプロジェクトへの参加など多くの機会を設ける。
3. 職員のそれぞれの業務の役割を明確化し、給与体系や処遇を確立させる。
4. 福祉の専門職として新たな事業や効果的な事業展開について提案を行うことができる能力・力量、あわせて制度を読み解き、市の予算編成に先んじて社協ならではの企画を提案できる能力・力量を身につける。

## III 新しい視点による事業の創設

従来、福祉分野は生活に困っている人や課題を抱えている人を中心に事業が進められてきた。もちろんこのことは今後も事業の中心であることに変わりはない。しかし、今後は第1章でも述べたように予めそのような人を生み出さず、そして安心・安全な生活を確保していくために生活難の予防措置にも力を入れていく必要がある。

さらには、全世代型社会保障や地域共生社会の実現が政府から提唱されていることもあり、地域住民の地域福祉活動への参加を促進させるための環境整備も求められている。

本会の設置趣旨が、広く多くの住民の意思に基づいて設立されたものであることを鑑みると、これらの福祉的課題に対する新しい視点に基づいた働きかけを自治会や各種関係団体及び住民に積極的に行い、その結果として将来に対する安心感を高めていくことが今求められている。

1. 広報については、一般住民に対する福祉の啓発に重点を移す。
2. 地域で一般住民を福祉にまきこむ仕組みづくりを進める。
3. 学区社協への支援策を再構築する。
4. 多様な主体によるパートナー関係の構築
5. 地域を基盤とした、生活難の予防措置の構築と政策提案

#### IV 事務の効率化と経費削減

従来は市補助金のあり方から、経費削減は経営上その意義は少なかったが、I, 4の通り今後は重要な課題となってくる。

1. 当該年度の支出を減らし、内部留保を確保するとともに、翌年度の受託金、補助金等を値下げして、市からの信頼をさらに高めていく。
2. 車両、事務用品などのコストを徹底して削減する。
3. 業務改革に取り組む。
  - ① 不要な仕事や重複業務を洗い出し、効率化を図る(業務のスクラップ&ビルド化)。
  - ② 定型業務のマニュアルの作成を進める。
  - ③ I Tの活用を図る。

なお、今後経営方針に掲げる4つの視点に基づく内容を具現化するために「改革実行プラン」を策定する。そして、この「改革実行プラン」は、職員全員の英知を結集したプロジェクト方式により取り組むこととする。また、この「改革実行プラン」と「経営指針」をあわせたものを本会では、「経営計画」と称し、今後3年間（令和2年度から4年度）にわたる経営改善の手がかりとしていく。