



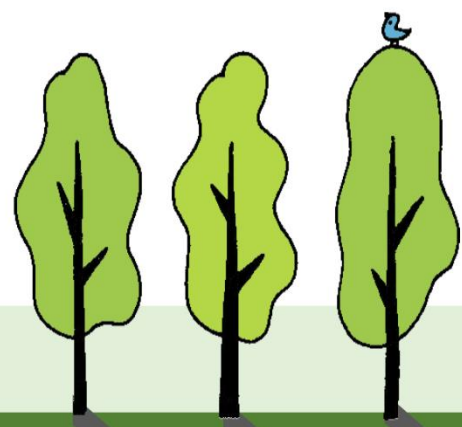
丹波市社会福祉協議会

地域福祉ビジョン

令和2年（2020年）3月

社会福祉法人

丹波市社会福祉協議会



目 次

第1章 ビジョンの策定にあたって	1
1 ビジョン策定の趣旨.....	1
2 地域福祉をめぐる情勢.....	1
第2章 現状と課題	5
1 丹波市を取り巻く情勢.....	5
2 丹波市社協の事業	14
3 丹波市社協の経営状況 ～経営分析結果より～	17
4 丹波市社協が抱える問題点と課題.....	35
第3章 ビジョンの基本的な考え方	41
ビジョン策定にあたり重点的に取り組むこととして検討した項目.....	41
第4章 丹波市社協の目指す方向性	42
1 理念	42
2 将来像（ビジョン）	42
3 使命（ミッション）	42
4 行動指針（バリュー）	43
5 スローガン.....	43
第5章 ロードマップ（未来予想図）	44
第6章 ビジョンの推進体制.....	58
1 各計画への反映	58
2 評価方法の確立（推進体制の構築）	58
3 P D C Aサイクルに基づく着実な実行	59
総 括	60

第1章 ビジョンの策定にあたって

1 ビジョン策定の趣旨

少子高齢化・人口減少社会の到来により、高齢者の急増と現役世代の急減が進み、高齢者のみの世帯が増加します。

また、ひきこもり等による 8050 問題¹や晩婚化によるダブルケア²の問題、地域の人間関係や支えあい意識の希薄化等、社会情勢は大きく変化しており、様々な問題解決に向け将来を見据えた施策の展開が求められています。さらに、近年地震をはじめ、台風等の風水害など自然災害が多数発生し、高齢者や障がいのある人、子どもなど、社会的に弱い立場にある人びとに特に大きな被害をもたらしています。今日誰もが時には支えられ、時には支える力を発揮できる地域共生社会³の構築が福祉分野の課題となっていますが、このような社会をつくりあげることは、多発する自然災害に備えるうえでも重要となっています。

このような状況のもと、今回、第4期地域福祉推進計画(令和3年度～5ヶ年)の策定にあたり、丹波市社会福祉協議会(以下「丹波市社協」という。)の存在意義をはじめ、地域福祉を推進していくために丹波市社協が担う役割や目標などを明確にするため、丹波市社協の理念や将来の構想・展望を長期的に見据える10年後の社協のあり方を示したビジョン⁴を策定しました。

2 地域福祉をめぐる情勢

〔1〕地域包括ケアシステムの構築

団塊の世代のすべてが75歳以上の後期高齢者となる令和7年(2025年)を目途に、重度な要介護状態となっても住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、「住まい」「医療」「介護」「予防」「生活支援」が一体

¹ 8050 問題：ひきこもりの長期化、高齢化から引き起こされる社会問題。主に50代前後のひきこもりの子どもを80代前後の親が養っている状態を指し、経済難からくる生活の困窮や当事者の社会的孤立、病気や介護といった問題によって親子共倒れになるリスクが指摘されている。

² ダブルケア：子育てと親の介護の両方に直面する状態。

³ 地域共生社会：制度・分野ごとの『縦割り』や「支え手」「受け手」という関係を超えて、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく社会。

⁴ ビジョン：社会に対してどのように貢献したいか。ここでは、社協が果たすべき使命、存在意義(使命)

的に提供される「地域包括ケアシステム⁵」の構築が進められています。

また、ひとり暮らし高齢者が増えているほか、生活支援を必要とする高齢者の増加などを背景に、平成 27 年(2015 年) 4 月の介護保険法の改正では、多様な主体が提供する様々な生活支援・介護予防サービスが利用できるような地域づくりが必要であることが示されました。その実現に向けて、「生活支援コーディネーター⁶」を配置し、地域資源のネットワーク化や開発などを行うことや、元気な高齢者を生活支援の担い手として位置づけ、社会参加を促すことなどが示されています。

〔2〕生活困窮者自立支援制度の導入

失業や疾病の罹患など突発的な困難が生じたことにより社会から孤立したり、長期的な景気低迷等の影響を受け経済的に困窮する人が増加し、深刻な生活困窮状態に陥ってしまったりする人たちの増加が見受けられます。

このような状況を踏まえ、最後のセーフティネットである生活保護制度における自立助長機能の強化とともに、生活保護受給者以外の生活困窮者に対する、いわゆる「第2のセーフティネット」の充実・強化を図ることを目的として、平成 25 年(2013 年)12 月に「生活困窮者自立支援法」が成立しました。

同法に基づき導入された生活困窮者自立支援制度では、経済的課題だけでなく、本人の状況に応じできる限り幅広い支援を行うこと、さらに生活困窮者の早期把握や見守りのための地域ネットワークの構築、社会資源の開発などを通じて、住民が「相互に支え合う」地域づくりを目指すこととしています。

〔3〕「全世代・全対象型地域包括支援体制」の構築

国においては、平成 27 年(2015 年) 9 月に、多機関・多分野協働による包括的な相談支援システムの構築と、高齢・障がい・児童等の福祉サービスを総合的に提供できるしくみを推進する「新しい地域包括支援体制」の構築を目指す内容を盛り込んだ、「新たな時代に対応した福祉の提供ビジョン」を公表しました。

このビジョンでは、高齢者の住まい・医療・介護・予防・生活支援を一体的に提

⁵ 地域包括ケアシステム：医師の往診や訪問看護、介護を受けながら、住み慣れた地域で最期まで暮らせるようにする態勢。国は自治体に、団塊の世代が75歳以上になる2025年をめどに整備を促している。

⁶ 生活支援コーディネーター：地域支え合い推進員とも言い、高齢者の生活支援・介護予防の基盤整備を推進していくことを目的とし、地域において生活支援・介護予防サービスの提供体制の構築に向けたコーディネート機能を果たす人のこと。

供し、地域生活を包括的に支援することを目指す「地域包括ケアシステム」の構築や、本人に寄り添いながら生活全般に対する包括的な相談・支援を提供することを目指す「生活困窮者自立支援制度」の取組を進めるとともに、これらのコンセプト⁷の適用をさらに広げ、多様なニーズをすくい取る「全世代・全対象型地域包括支援体制」を構築していくことが示されています。

〔４〕社会福祉法の改正と地域共生社会の実現

平成 28 年(2016 年) 6 月に「ニッポン一億総活躍プラン⁸」を閣議決定し、支え手側と受け手側に分かれるのではなく、地域の様々な人たちが役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できる「我が事・丸ごと⁹」地域共生社会の実現を目指すこととされました。

平成 29 年(2017 年) 2 月には、社会福祉法の改正を含む「地域包括ケアシステムの強化のための介護保険法等の一部を改正する法律案」が国会に提出されるとともに、今後の実現に向けた工程が示されました。

「我が事・丸ごと」地域共生社会とは、これまで分野や対象者ごとに整備されてきた「縦割り」の仕組みを見直すとともに、地域における全ての関係者が「他人事」ではなく「我が事」として地域の生活課題を受け止め、「くらし」と「しごと」の全般まで含めて「丸ごと」対応していく社会のことを言います。この社会においては、福祉の領域だけでなく、人・分野・世代を超えて、「人」「モノ」「お金」「思い」が循環し、相互に支える・支えられる関係が不可欠であり、これまでの地域福祉推進の目的と共通することから、この社会の実現に向けた地域福祉の一層の推進が求められています。

⁷ コンセプト：概念。観念。

⁸ ニッポン一億総活躍プラン：少子高齢化に歯止めをかけ、50 年後も人口 1 億人を維持し、家庭・職場・地域で誰もが活躍できる社会を目指す計画。具体的には、同時に発表したアベノミクスの新しい「3 本の矢」を軸に、経済成長、子育て支援、安定した社会保障の実現を目指している。

⁹ 我が事・丸ごと：少子高齢化・社会保障費の限界を前提に、障がい等の有無に関わらず、地域住民による助け合い（「互助」）を「我が事」として、公的支援では対応できない人や今後、公的制度から切り捨てられる人たちの課題に対応させるというもの。

〔５〕成年後見制度の利用促進に向けた取組

成年後見制度¹⁰は、認知症、知的障がいその他の精神上の障がいがあることにより、財産管理や日常生活等に支障がある人たちを支えるための重要な手段であるにもかかわらず、十分に利用されていないことから、平成 28 年(2016 年) 5 月に「成年後見制度の利用の促進に関する法律」が施行されました。

この法律では、成年後見制度の利用の促進に関する施策を総合的かつ計画的に推進するため、基本的な計画を定めることとされており、平成 29 年(2017 年) 3 月に「成年後見制度利用促進基本計画」を閣議決定しました。

また、市町村に対しても、成年後見制度の利用の促進に向けて自主的かつ主体的に、地域の特性に応じた施策を策定し実施する責務が定められ、国の基本計画を勘案し、成年後見制度の利用促進に関する施策に関する基本的な計画を策定するよう努めることとしています。

¹⁰ 成年後見制度：認知症や障がいのため判断能力が著しく低下した人は、財産管理や契約、遺産分割等の法律行為を自分で行うことが困難であったり、悪徳商法等の被害にあったりするおそれがある。このような人を保護し支援する目的で、民法を改正し、平成 12 年(2000 年) 4 月にスタートした制度で、家庭裁判所により選任された後見人等が本人の意思を尊重し、その法律行為の同意や代行等を行い、日常生活の権利を守るもの。

第2章 現状と課題

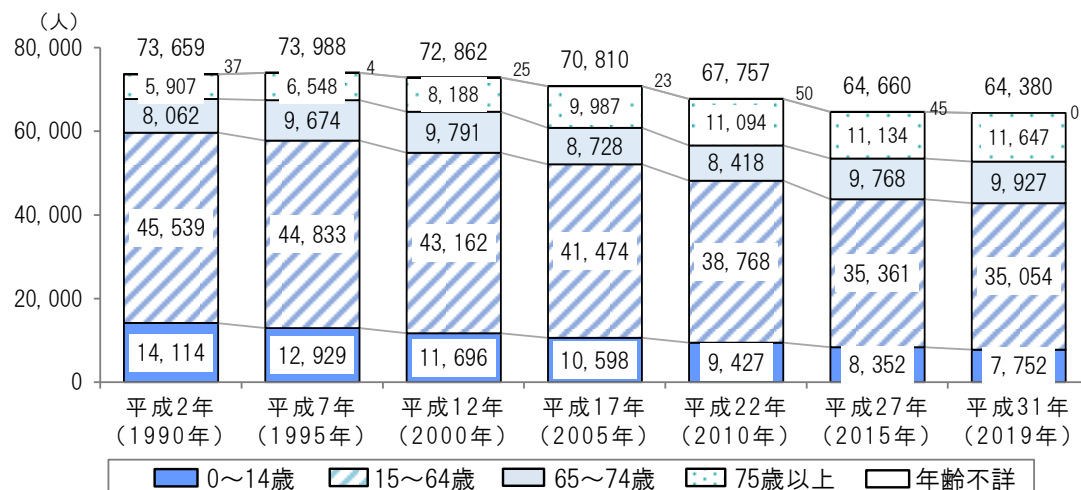
1 丹波市を取り巻く情勢

〔1〕人口

本市の人口は平成31年(2019年)で64,380人となっており、年々減少しています。

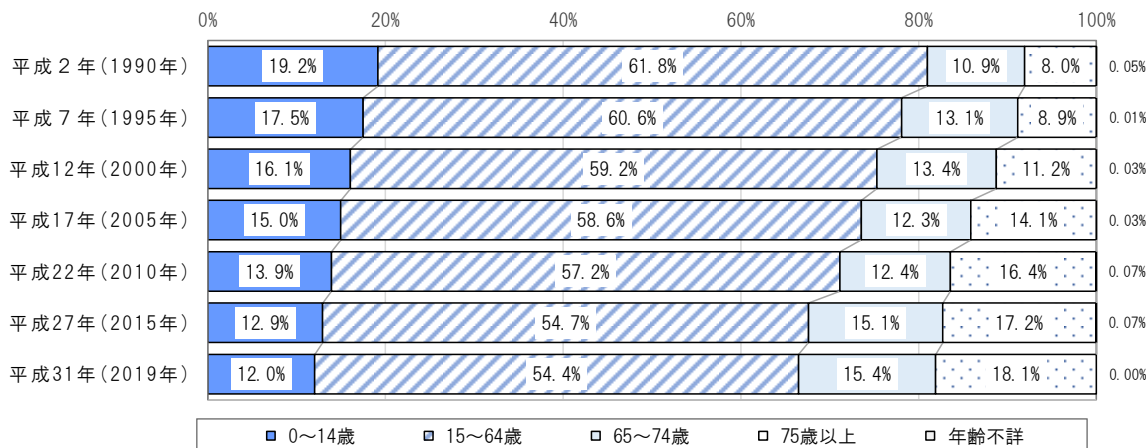
年齢4区分別人口は、0～14歳の年少人口と15～64歳の生産年齢人口が減少する一方で、65歳～74歳と75歳以上の高齢者の割合が年々増加し、少子高齢化が進んでいます。将来的にもこの傾向は続く見込みです。

■人口の推移



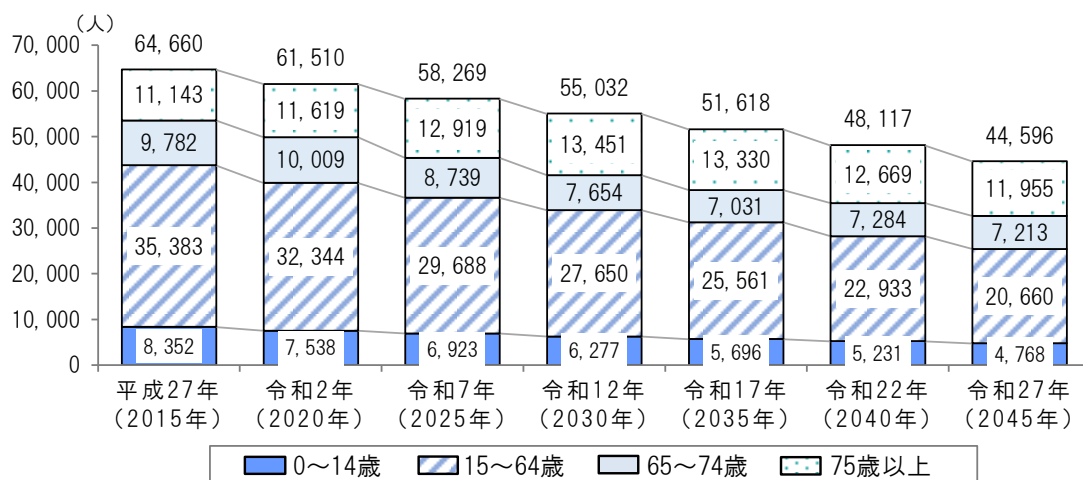
出典：国勢調査（各年10月1日時点）、平成31年は住民基本台帳人口（3月末日時点）

■年齢4区分別人口割合の推移



出典：国勢調査（各年10月1日時点）、平成31年は住民基本台帳人口（3月末日時点）

【参考】人口推計



出典：『日本の地域別将来推計人口』（国立社会保障・人口問題研究所 平成30（2018）年推計）

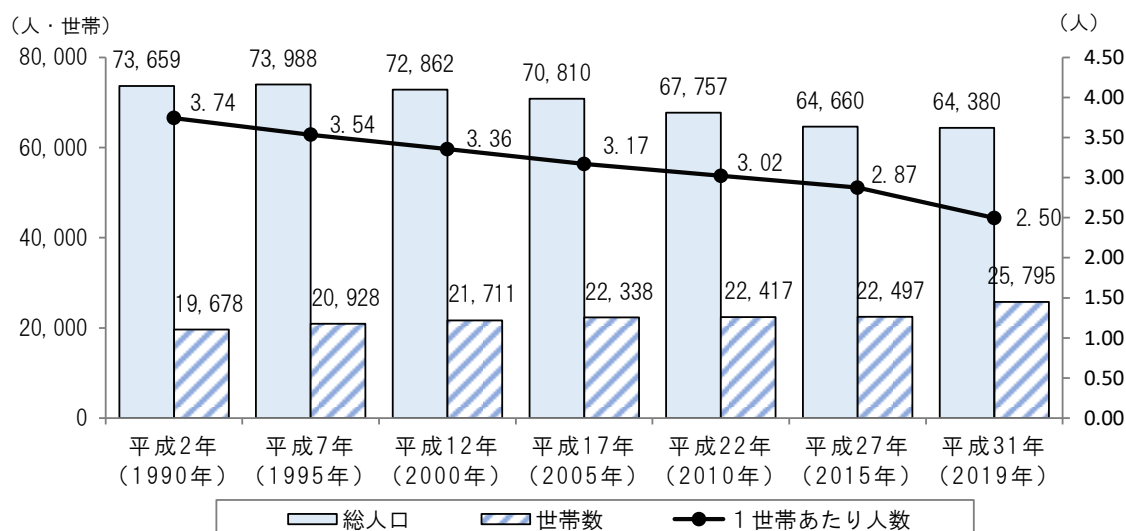
〔2〕世帯

核家族化の進展や単身世帯の増加などにより世帯数は増加傾向が続いており、平成31年(2019年)は25,795世帯、1世帯あたりの人数は2.50人となっています。

単身世帯が増加し、平成27年(2015年)は22.7%、そのうち65歳以上の高齢単身世帯は11.4%となっています。また、高齢夫婦世帯は12.4%で、高齢単身世帯と合わせると23.8%となっています。

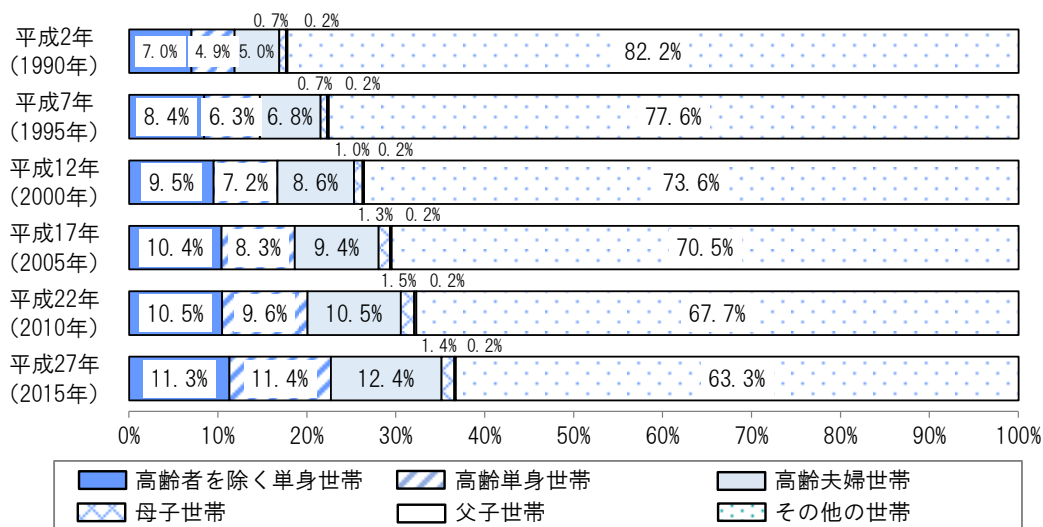
母子世帯と父子世帯を合わせたひとり親世帯は1.6%となっています。

■人口・世帯数、1世帯あたりの人数の推移



出典：国勢調査（各年10月1日時点）、平成31年は住民基本台帳人口（3月末日時点）

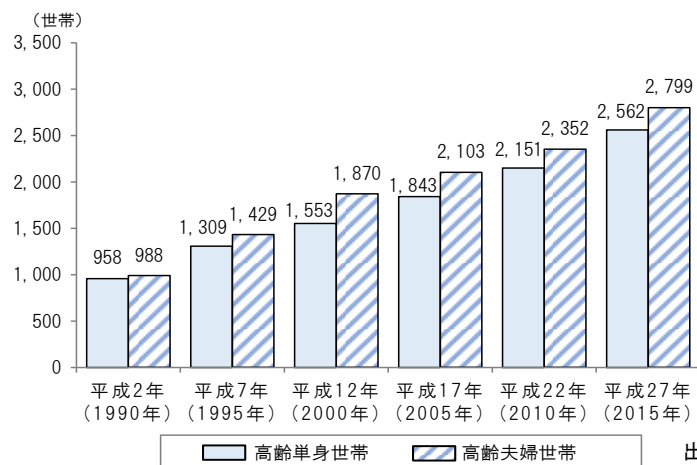
■世帯構成の状況



出典：国勢調査（各年 10 月 1 日時点）

〔3〕支援を必要とする人の状況

① 高齢単身世帯・夫婦世帯

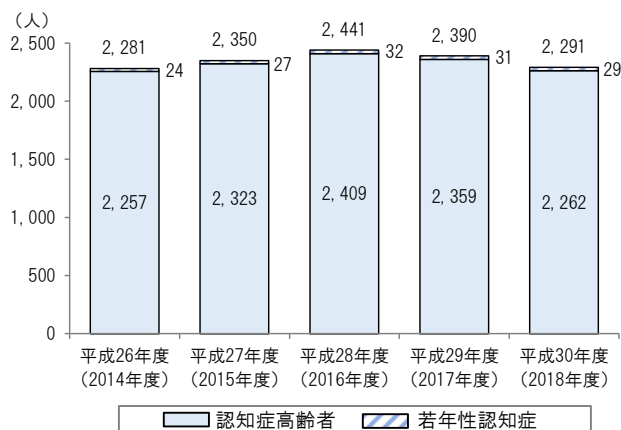


出典：国勢調査（各年 10 月 1 日時点）

平成27年(2015年)の高齢単身世帯は2,562世帯、高齢夫婦世帯は2,799世帯となっています。

高齢単身世帯、高齢夫婦世帯ともに年々増加しています。

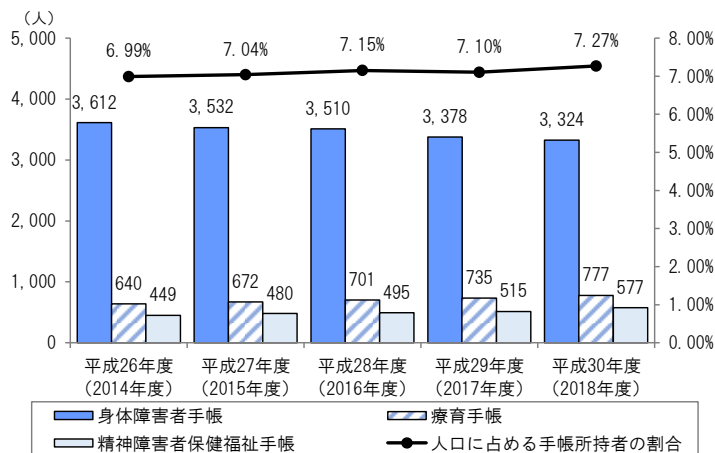
② 認知症のある人



出典：第3期丹波市地域福祉計画

平成30年度(2018年度)は、認知症高齢者が2,262人、若年性認知症が29人で、計2,291人となっており、平成29年以降、減少傾向がみられます。

③ 障害者手帳所持者

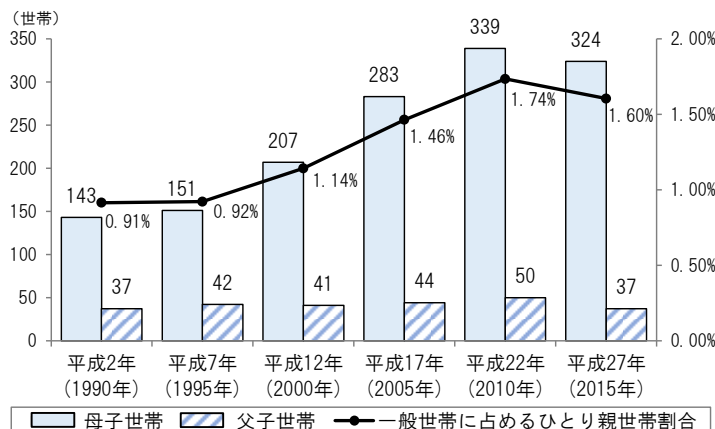


療育手帳と精神障害者保健福祉手帳の所持者が増加傾向にあります。

人口に占める手帳所持者の割合は、7%台で推移しています。

出典：第3期丹波市地域福祉計画

④ ひとり親世帯

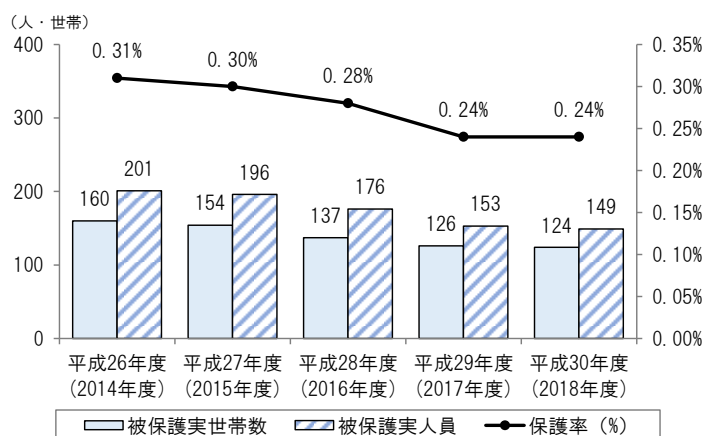


平成27年(2015年)の母子世帯は324世帯、父子世帯は37世帯となっています。

ひとり親世帯は増加傾向にありましたが、平成27年(2015年)は平成22年(2010年)より減少しています。

出典：第3期丹波市地域福祉計画

⑤ 生活保護世帯

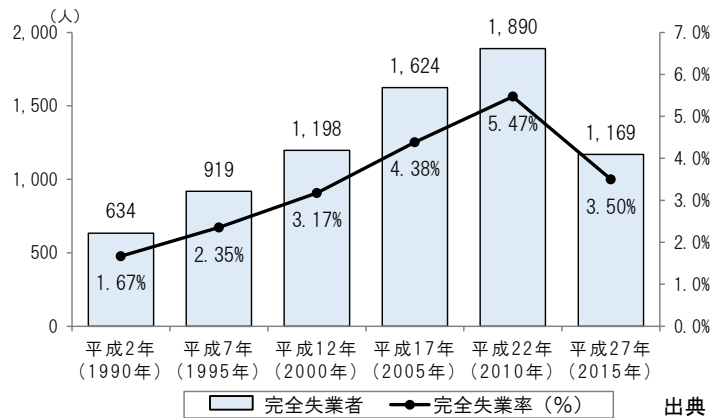


生活保護を受給する世帯と人員は減少傾向にあり、平成30年度(2018年度)の月平均受給数は124世帯、149人でした。

保護率も減少傾向にあります。

出典：第3期丹波市地域福祉計画

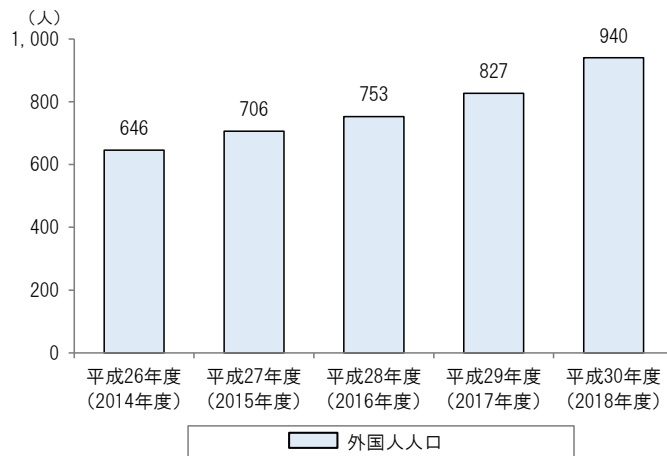
⑥ 完全失業者



平成27年(2015年)の完全失業者数は1,169人、完全失業率は3.50%となっています。

出典：国勢調査（各年10月1日時点）、平成31年は住民基本台帳人口（3月末日時点）

⑦ 外国人



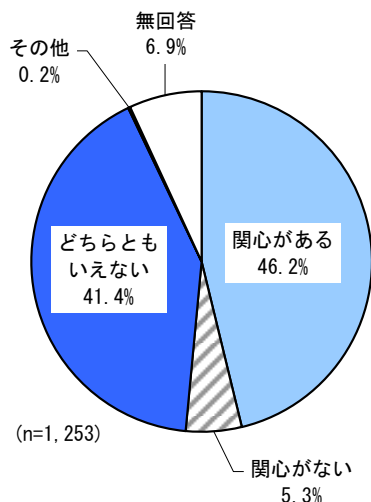
市内在住の外国人は、年々増加しており、平成30年度(2018年度)で940人となっています。

出典：第3期丹波市地域福祉計画

〔４〕 アンケート調査結果でみる市民の福祉や丹波市社協に関する意識と実態

令和元年度に丹波市が実施した「丹波市地域福祉に関するアンケート調査」（調査対象者数 3,000 人、有効回答数 1,253 人、有効回答率 41.8%）の結果から、市民の福祉や丹波市社協に関する意識と実態をみると次のとおりです。

① 福祉に関心を持つ市民の割合

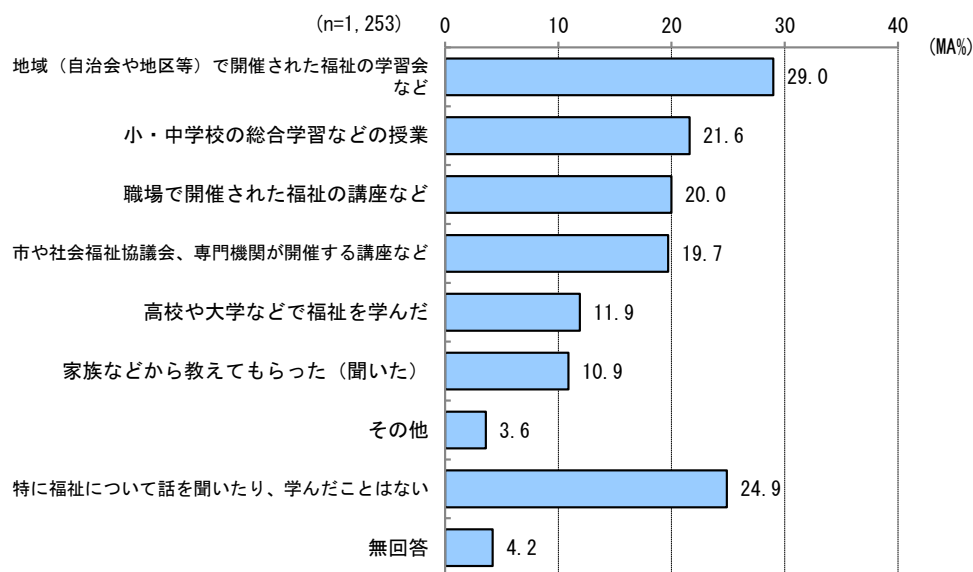


福祉に関心がある市民は 46.2%に対し、「どちらともいえない」が 41.4%、「関心がない」は 5.3%となっています。

出典：丹波市地域福祉に関するアンケート調査（令和元年度(2019 年度)）

② 福祉について話を聞いたり、学んだりした経験

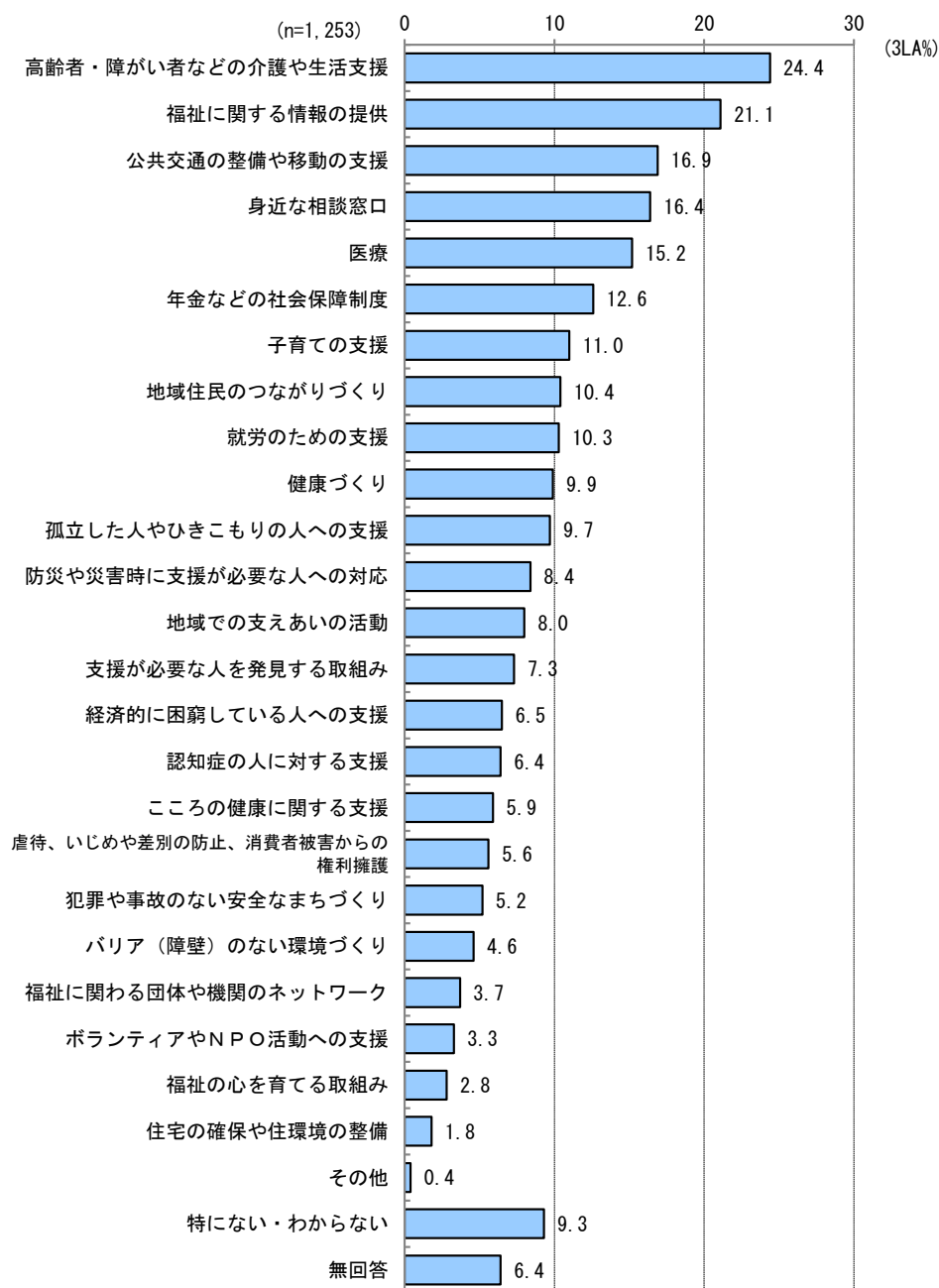
「特に福祉について話を聞いたり、学んだことはない」が 24.9%となっています。一方、「地域（自治会や地区等）で開催された福祉の学習会など」（29.0%）が最も多く、「丹波市や丹波市社協、専門機関が開催する講座など」は 19.7%と 4 番目に多くなっています。



出典：丹波市地域福祉に関するアンケート調査（令和元年度(2019 年度)）

③ 地域や民間団体・事業者などが積極的に取り組むべきこと

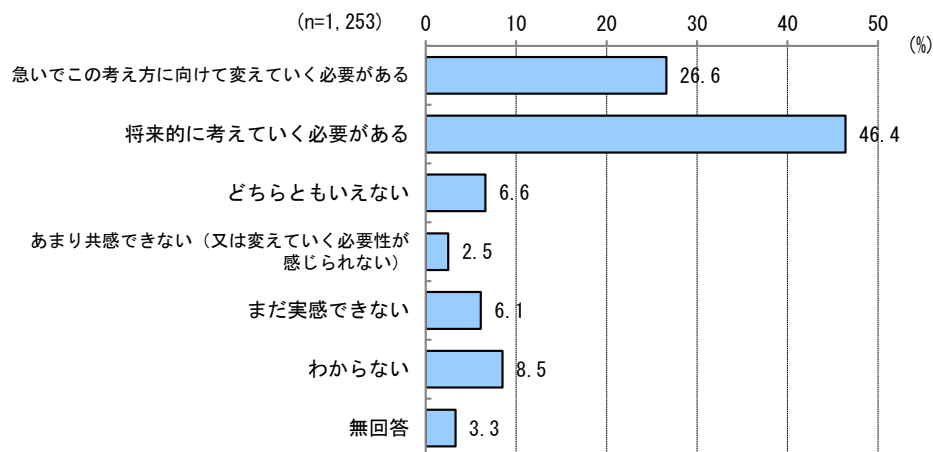
市民が地域や民間団体・事業者などが積極的に取り組むべきととらえていることは、「高齢者・障がい者などの介護や生活支援」(24.4%)が最も多くなっています。これに次いで「福祉に関する情報の提供」(21.1%)、「公共交通の整備や移動の支援」(16.9%)が多くなっています。



出典：丹波市地域福祉に関するアンケート調査（令和元年度(2019年度)）

④ 地域共生社会の実現という考え方に対する考え

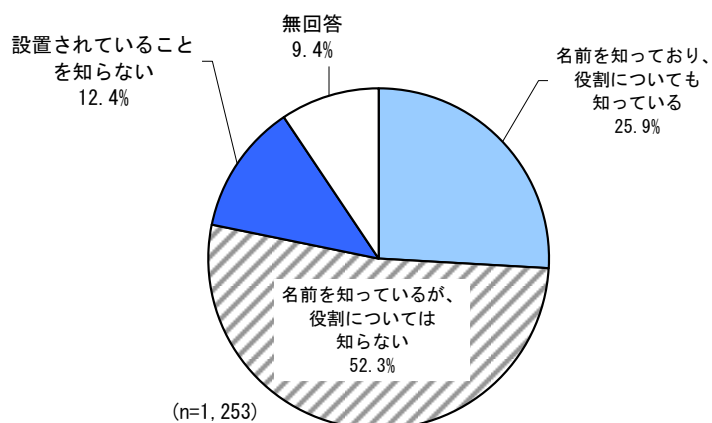
地域共生社会の実現に向けては、「将来的に考えていく必要がある」が46.4%で最も多く、次いで「急いでこの考え方に向けて変えていく必要がある」が26.6%となっており、両者を合わせると73.0%の人が肯定的にとらえています。



出典：丹波市地域福祉に関するアンケート調査（令和元年度(2019年度)）

⑤ 丹波市社協の認知状況

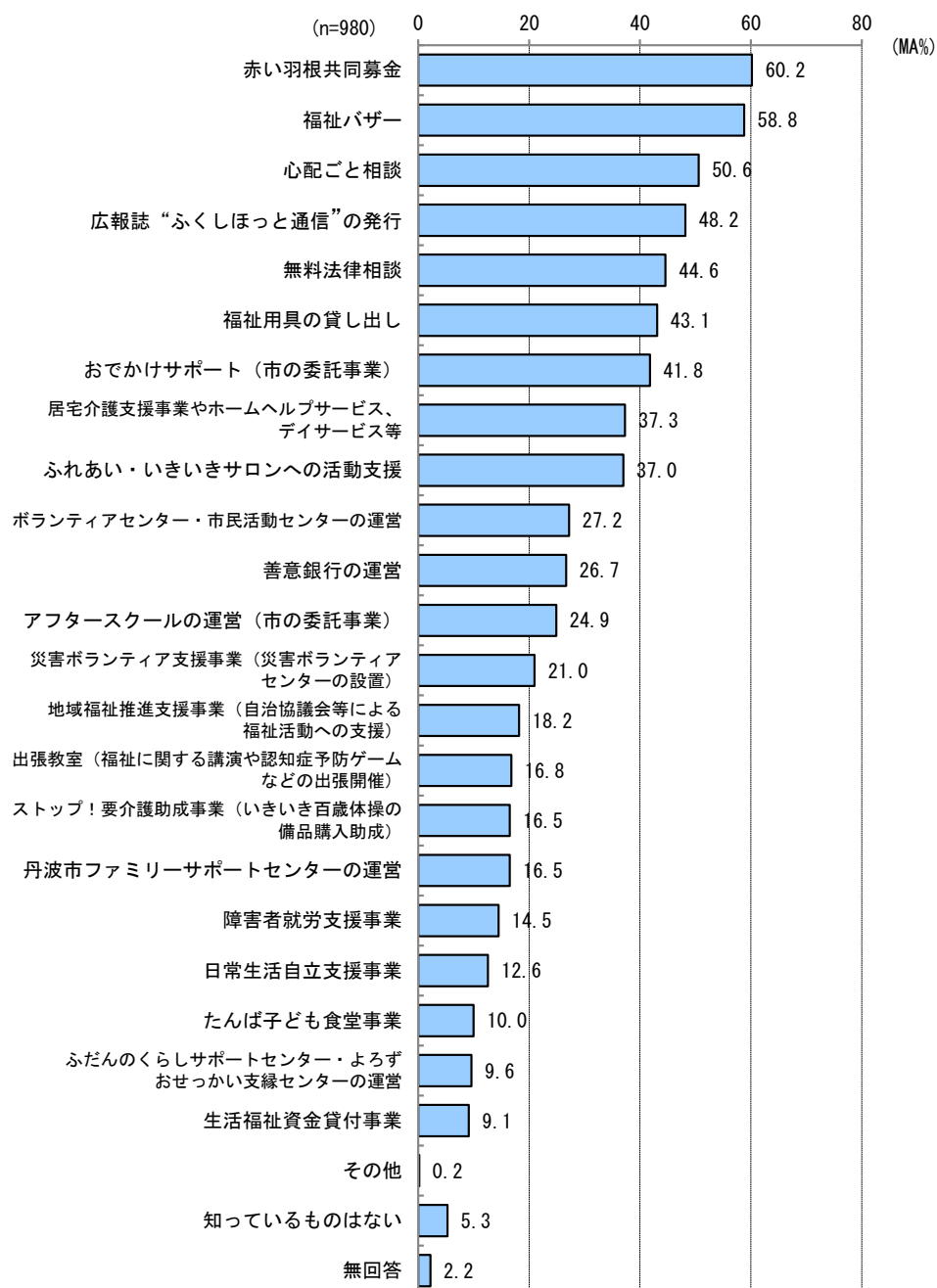
「名前を知っているが、役割については知らない」（52.3%）が最も多く、次いで「名前を知っており、役割についても知っている」が25.9%となっています。これに対し、「設置されていることを知らない」は12.4%となっています。



出典：丹波市地域福祉に関するアンケート調査（令和元年度(2019年度)）

⑥ 丹波市社協の取組で知っているもの

丹波市社協を知っていると回答した人に、その取組で知っているものをたずねたところ、「赤い羽根共同募金」(60.2%)が最も多くなっています。これに次いで「福祉バザー」(58.8%)で、以下「心配ごと相談」(50.6%)、「広報誌“ふくしほっと通信”の発行」(48.2%)、「無料法律相談」(44.6%)の順で多くなっています。



出典：丹波市地域福祉に関するアンケート調査（令和元年度(2019年度)）

2 丹波市社協の事業

〔1〕地域福祉事業

①市民全般対象

事業名	概 要	財 源
無料法律相談	法律問題でお困りの方に弁護士が応じます。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
心配ごと相談	日常生活のあらゆる相談に心配ごと相談員が応じます。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
ボランティア養成講座などの開催	ボランティアに関する講座を開催し、地域の課題に応じた担い手を養成します。	会費、バザー収入 善意銀行預託金 市受託金
ボランティア・市民活動センター	ボランティアの相談や支援、コーディネートを行います。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
ボランティアへの助成	ボランティアグループなどへ活動助成を行います。	会費、バザー収入 共同募金配分金 善意銀行預託金
ボランティアまつり開催経費の助成	ボランティア活動への理解を広げるために、丹波市ボランティア協会各支部に開催経費の助成を行います。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
福祉バザー	収益金は、翌年度の地域福祉活動を推進するために活用しています。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
情報発信	広報紙やホームページ、フェイスブックなどを活用し福祉情報の提供を行います。	会費 介護保険事業収入
善意銀行の運営	善意銀行への預託金や物品を生活困窮者への貸し付けや火災見舞金などに、有効に活用します。	善意銀行預託金 償還金
福祉用具の貸し出し	福祉用具（車いすやアイマスクなど）やレクリエーション用具、視聴覚機器などを無料で貸し出します。	共同募金配分金 善意銀行預託金
地域福祉推進支援事業	自治協議会・自治振興会が、独自の福祉活動（福祉講演会・地域支えあい活動等）に取り組むための助成や情報提供などを行います。	共同募金配分金 善意銀行預託金
出張教室	自治協議会や自治会、10名以上の団体を対象に、福祉についてのお話や認知症予防ゲームなどを行います。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
介護職員初任者研修	地域の福祉向上を目的に、在宅介護のプロを養成します。	受講料 市補助金
災害ボランティア支援事業	災害時に備えて、災害ボランティアの登録や研修、被災地支援活動に助成を行います。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
たんば子ども食堂事業	地域の子どもたちが、ごはんを食べたり遊んだりなど、安心して過ごせる居場所づくりに対し助成を行います。	善意銀行預託金
ストップ！要介護助成事業	いきいき百歳体操を行うため、集いの場づくりに必要な備品の購入費の一部助成を行います。	会費、バザー収入 善意銀行預託金
コミュニティカフェ運営支援	自治会単位でのつどいの場づくりのお手伝いをします。	会費、バザー収入
丹波市生活支援サービス体制整備事業	生活支援・介護予防サービスの提供体制を作り上げます。	市受託金

②子育て家庭対象

事業名	概 要	財 源
丹波市ファミリーサポートセンター	子どもを預けたい人、または、預かる人を登録し、地域で子どもとご家族をサポートします。	市受託金 参加費
崇広アフタースクール・新井アフタースクール	放課後、仕事の都合などで保護者が不在のご家庭の児童を対象に預かりを実施します。	市受託金
おもちゃライブラリーへの助成	子どもたちが家族と一緒に楽しめる、おもちゃ図書館(貸し出し)を支援します。	共同募金配分金 善意銀行預託金
福祉教育の助成・推進	積極的に福祉教育を推進しようとする小・中学校に教育費の助成を行います。	共同募金配分金 善意銀行預託金
市内認定こども園への助成	市内の認定こども園に助成を行います。	共同募金配分金 善意銀行預託金

③高齢者や障害のある人及びその家族対象

事業名	概 要	財 源
ふれあい・いきいきサロンへの活動支援	サロン開催の相談、レクリエーション用具・ビデオの貸し出し、活動費の助成を行います。	共同募金配分金 善意銀行預託金
点字・声の広報発行事業	視覚障がいがある方へ、ボランティアグループが丹波市や社協の広報紙などを点訳・朗読録音して自宅に届けます。	市受託金
福祉送迎サービス事業（おでかけサポート）	一定の基準を満たされた方を対象に、市内の病院などに送迎します（事前に市への申請が必要）。	市受託金
在宅寝たきり者世帯への歳末見舞贈呈	在宅で寝たきりの方がいらっしゃる世帯に、介護用消耗品を贈ります。	共同募金配分金 善意銀行預託金
福祉団体の事務支援および助成	福祉団体などの窓口として、各団体の自立運営に向けた事務支援と助成を行います。	共同募金配分金 善意銀行預託金
丹波市障害者就労支援事業	「ちゃれんじスペース」(丹波市役所春日庁舎1階)で、製品の販売、市役所内軽作業の受注、喫茶の営業を行っています。	喫茶コーナー収入 市受託金
日常生活自立支援事業	判断能力に不安のある高齢者や障がいのある方などを対象に金銭管理や福祉サービスの利用手続きなどを支援します。	県社協受託金 利用料

〔2〕介護保険等事業

①高齢者対象

	事業名	内 容
介護保険(介護給付)	居宅介護支援事業(ケアプラン作成)	ご利用者の日常生活で、よりよいサービスが利用できるようにケアプランの作成、連絡調整や手続きの支援などを行います。
	訪問介護事業(ホームヘルプ事業)	ホームヘルパーが自宅を訪問し、食事や入浴、トイレなどの身体介護や生活援助を行います。
	通所介護事業(デイサービス事業)	自宅からセンターまで専用車で送迎し、食事や入浴、健康チェックなどを行います。
	地域密着型通所介護事業(デイサービス事業)	自宅からセンターまで専用車で送迎し、食事や入浴、健康チェックなどを行います。
	訪問入浴介護事業	看護職員や介護職員がご利用者宅を訪問し、部屋に浴槽を運び込み、入浴サービスを提供します。

①高齢者対象

		事業名	内 容
地域支援事業	介護予防・生活支援サービス事業	訪問型サービスA事業	ご利用者が可能な限り自宅で日常生活を送ることができるよう、掃除や洗濯、買い物などのお手伝いをします。
		通所型サービスA事業	要支援状態の方などを自宅からセンターまで専用車で送迎し、食事やいきいき百歳体操、交流活動などを行います。
		介護予防訪問入浴介護事業	看護職員や介護職員がご利用者宅を訪問し、部屋に浴槽を運び込み、入浴サービスを提供します。
		東部地域包括支援センター	高齢者やその家族からの介護や福祉、権利擁護などに関する相談に応じたり、要支援1・2の人への介護予防プランの作成を行います。

②障がいのある人対象

	事業名	内 容
障害福祉サービス	居宅介護事業（ホームヘルプ事業）	ホームヘルパーが自宅を訪問し、身体介護や生活援助を行います。
	同行援護事業（ガイドヘルプサービス）	視覚障がいがある方の外出支援を行います。
	基準該当生活介護事業（デイサービス事業）	自宅からセンターまで専用車で送迎し、食事や入浴、健康チェックなどを行います。
地域生活支援事業	相談支援事業	相談支援専門員を配置し、障がいがある方の在宅生活を支援するため、ケアプランを作成します。
	移動支援事業	障がいがある方の外出支援を行います。
	丹波市訪問入浴サービス事業	看護職員や介護職員がご利用者宅を訪問し、部屋に浴槽を運び込み、入浴サービスを提供します。

3 丹波市社協の経営状況 ～経営分析結果より～

〔1〕経営分析の概要

経営分析にあたっては、社会福祉法人の事業性質を鑑み、次にあげる「収益性」「安定性」「合理性」「効率性」「経営自立性」の5つの視点から分析を行いました。

それぞれの視点についての考え方と分析に用いた指標は次の一覧に示したとおりです。

分析の視点	分析についての説明	分析に用いた指標
収益性	・ 事業活動を通じて事業収益を獲得することができるかどうかを測るもの ・ 営利企業とは異なり、配当のための利益獲得を目的としませんが、事業の継続性・自立性を確保し、質の高い福祉サービスを提供するにあたって継続的な収益は重要であると思われます。	①サービス活動増減差額率 ②経常増減差額率
安定性	・ 継続して安定的な経営を実現することができるかどうかを測るもの ・ 社会福祉法人の経営においては長期継続的な経営が可能であることが強く求められ、その意味において安定性・持続性は重要な要素であると思われます。安定性は、さらに細かくは、「短期安定性」「長期持続性」「資金繰り」といった側面があります。	(短期安定性)③流動比率 (長期安定性)④純資産比率 ⑤固定長期適合率 (資金繰り) ⑥事業活動資金収支差額率 ⑦事業未収金回転期間
合理性	社会福祉法人の目的を達成する上で必要な支出が行われ、それが合理的なものであるかどうかを測るもの	⑧人件費比率 ⑨人件費・委託費比率 ⑩事業費比率 ⑪事務費比率
効率性	経営資源を有効活用した効率的な経営がなされているかどうかを図るもの	⑫総資産経常増減差額率
経営自立性	法人が自主財源によってどの程度経営できる状態となっているかを図るもの	⑬自己収益比率

上記の指標について、「過年度（平成28年度(2016年度)～30年度(2018年度)との比較」「丹波市社協内の事業ごとの比較」の2つの観点で分析を行いました。

その結果を次頁以降に示します。

〔2〕分析結果

（1）過年度（平成 28 年度（2016 年度）～30 年度（2018 年度）との比較

ア）収益性

①サービス活動増減差額率

この指標は、介護保険事業収益や児童福祉事業収益など法人の本来的事業活動から生じる収益から、人件費、事業費及び事務費などその本来的事業活動を行うために発生した直接的な費用を差し引いたものであり、基本的にプラスであることが必要です。

丹波市社協は、平成 28 年度（2016 年度）-6.0%、29 年度（2017 年度）-6.1%、30 年度（2018 年度）-8.7%と収支は赤字傾向が続いています。

■サービス活動増減差額率の推移（単位：円）

	サービス活動増減差額	サービス活動収益計	サービス活動増減差額率
H30年度 法人全体	-61,672,762	711,487,627	-8.7%
H29年度 法人全体	-42,899,933	705,360,602	-6.1%
H28年度 法人全体	-42,290,402	701,926,640	-6.0%

②経常増減差額率

社会福祉法人の主目的は利益獲得ではありませんが、安定的・継続的に福祉サービスを提供するためには、一定の収益性を確保することが重要です。本指標は、法人の収益性を理解する上での基本的な指標です。

丹波市社協では、本来的事業活動の収支状況を示すサービス活動増減差額（率）がマイナス（赤字）であり、それに伴い本指標の値もマイナスとなっており、採算がとれていない事業が背景にあることを示しています。また、このような状況が継続する場合、将来的な財務状況の悪化につながることで法人経営の安定性を損なうおそれがあります。

■経常増減差額率の推移（単位：円）

	経常増減差額	サービス活動収益計	経常増減差額率
H30年度 法人全体	-59,173,247	711,487,627	-8.3%
H29年度 法人全体	-40,282,825	705,360,602	-5.7%
H28年度 法人全体	-38,815,818	701,926,640	-5.5%

イ) 安定性

③流動比率（短期安定性）

本指標は、短期支払義務に対する支払能力を示す指標で、その値が高いほど、短期的な支払能力が高いことを意味します。流動資産には、直ちに支払手段として用いることができない資産が含まれるため、短期的な支払能力を判定する観点からは、一般的に本指標の値が200%以上であることが望ましいと考えられます。値が100%を下回るときは、短期支払義務に対する支払能力が不足しており、短期安定性を欠いていることが想定されます。

丹波市社協は、300%超で推移しているので、短期支払能力としては、特段問題はないものと思われます。

■流動比率の推移（単位：円）

	流動資産	流動負債	流動比率
H30年度 法人全体	287,757,535	86,731,786	331.8%
H29年度 法人全体	273,393,596	87,008,888	314.2%
H28年度 法人全体	301,853,021	84,138,206	358.8%

④純資産比率（長期安定性）

借入金など負債に対する安全度を見る指標であり、本指標の値が高いほど、負債の支払負担が小さく、長期持続性が高いことを意味します。長期にわたり収益性が悪化している法人や施設整備等に関して借入金への依存度が高い法人は、本指標の値が低くなり、その場合、その値が高い法人に比して長期持続性の点で課題を抱えている可能性があります。

丹波市社協は、純資産比率は低下傾向にあり、負債の支払い負担が大きくなる傾向がみられます。

■純資産比率の推移（単位：円）

	純資産	総資産	純資産比率
H30年度 法人全体	966,439,610	1,261,632,726	76.6%
H29年度 法人全体	1,024,295,740	1,303,426,138	78.6%
H28年度 法人全体	1,064,419,296	1,326,290,742	80.3%

⑤固定長期適合率

固定資産の整備に関わる資金調達のバランスを示す指標で、本指標の値が低いほど、長期持続性が高いと言えます。

社会福祉法人は、原則として事業の実施に必要な土地、建物は自己所有が求められています。土地に投下された資金は、その回収が予定されるものではないため、返済不要な資金によって賄われることが望ましく、また建物その他の設備は減価償却を通じて資金留保される性質であるため、更新資金の確保には長期間を要します。したがって、土地、建物等、設備の整備に要する資金は、寄附金、補助金、積立資産等の返済不要な資金によって確保するか、返済するとしても、設備資金借入金のように長期間にわたって返済する資金によることが望ましいとされています。固定資産が、返済不要な資金又は長期間にわたって返済する資金により賄われているかどうかについて、本指標の値が100%以下であることが判定の目安されており、丹波市社協の場合は、平成29年度(2017年度)は84.7%、平成30年度(2018年度)は82.9%と低下しており、資金調達上特段の問題はないものと思われます。

■固定長期適合率の推移（単位：円）

	固定資産	純資産	固定負債	固定長期適合率
H30年度 法人全体	973,875,191	966,439,610	208,461,330	82.9%
H29年度 法人全体	1,030,032,542	1,024,295,740	192,121,510	84.7%
H28年度 法人全体	1,024,437,721	1,064,419,296	177,733,240	82.5%

⑥事業活動資金収支差額率（資金繰り）

年度の事業活動による資金収入と資金支出のバランスを示す指標であり、資金の獲得能力を表します。事業活動資金収支差額は将来投資等に向けた資金準備の原資となるため、本指標の値はプラスであることが必要です。

丹波市社協は、平成29年度(2017年度)から-1.8%とマイナスに転じ、平成30年度(2018年度)は-3.4%にさらに低下しており、恒常的に事業活動支出が事業活動収入を上回っている状態となっている可能性があります。

社会福祉法人は、事業活動資金収支差額によって、固定資産取得（設備更新等を含む）の資金準備、積立預金の計上等を進めていくため、事業活動資金収支差額の多寡は、法人の事業継続性に大きく影響します。本指標の値がマイナ

スとなる場合、期末支払資金残高の取崩しを来し、このまま推移すると資金繰りに窮する可能性があります。

■事業活動資金収支差額率の推移（単位：円）

	事業活動資金収支差額	事業活動収入計	事業活動資金収支差額率
H30年度 法人全体	-24,009,978	713,572,142	-3.4%
H29年度 法人全体	-12,860,283	708,542,710	-1.8%
H28年度 法人全体	3,858,825	706,049,224	0.5%

⑦事業未収金回転期間（資金繰り）

事業未収金回転期間は、サービスを提供してから対価としての債権の回収までにかかる期間を示した指標です。事業未収金回転期間は、その期間が短ければ短いほど現金化が早いことを意味します。

丹波市社協は、平成29年度(2017年度)の1.61ヵ月から平成30年度(2018年度)は1.34ヵ月と短縮しています。

■事業未収金回転期間の推移（単位：円）

	事業未収金	サービス活動収益計	サービス活動収益計÷12	事業未収金回転期間(か月)
H30年度 法人全体	79,646,821	711,487,627	59,290,636	1.34
H29年度 法人全体	94,752,727	705,360,602	58,780,050	1.61
H28年度 法人全体	88,250,503	701,926,640	58,493,887	1.51

ウ) 合理性

⑧人件費比率

社会福祉事業は一般的に労働集約型であるため、そもそも人件費割合が大きくなる傾向にあり、本指標の値の多寡が収益性に大きく影響することになります。人件費の多寡は、職員数と給与水準に依存し、給与水準には、法人の職員待遇の状況が反映されますが、地域性の影響も受けます。人件費は固定費としての性格が強いため、サービス活動収益の増減によって本指標の値が変動することにも留意が必要です。

丹波市社協は、平成28年度(2016年度)の84.5%から平成29年度(2017年度)は82.5%に低下したものの、平成30年度(2018年度)には85.1%に上昇しています。一方、前述したサービス活動増減差額(率)のこの3年間の動きはマイナスで推移し、資金収支は赤字となっている状況を踏まえると、一般的に

は過剰人員となっている可能性があります。具体的には、定員に対する職員配置が適切ではない、又は稼働率が低いためにサービス活動収益が人件費に見合う水準となっていない事業があることが影響しているものと考えられます。

■人件費比率の推移（単位：円）

	人件費	サービス活動収益計	人件費比率
H30年度 法人全体	605,445,976	711,487,627	85.1%
H29年度 法人全体	582,223,252	705,360,602	82.5%
H28年度 法人全体	593,391,776	701,926,640	84.5%

⑨人件費・委託費比率

施設業務のうち福祉サービスに直接関わらないものについては、給食業務などが外部委託されることがあります。その場合、当該業務の外部委託の有無によって「人件費比率」が変わり得ることから、「人件費比率」を補完し比較可能性を確保するため、本指標の値を見ることが有用です。

丹波市社協は、人件費に委託費が2～3%程度上乘せされ、平成30年度(2018年度)の人件費・委託費比率は、収益の9割近くを占めています。

■人件費・委託費比率の推移（単位：円）

	人件費	委託費	サービス活動収益計	人件費・委託費比率
H30年度 法人全体	605,445,976	22,162,072	711,487,627	88.2%
H29年度 法人全体	582,223,252	22,436,907	705,360,602	85.7%
H28年度 法人全体	593,391,776	21,572,829	701,926,640	87.6%

⑩事業費比率

事業費は、給食(材料)費や介護用品費など、施設利用者への福祉サービスの提供に直接要する経費を表し、サービス活動収益の増減に影響される変動費としての性格を有しています。本指標の値の多寡は、法人の提供する福祉サービスの特性に影響を受け、例えば、介護用品を多く要する事業を営む場合、本指標の値は高くなります。

丹波市社協においては、8%前後で推移し、この3年間は大きな変動はありません。

■事業費比率の推移（単位：円）

	事業費	サービス活動収益計	事業費比率
H30年度 法人全体	58,856,010	711,487,627	8.3%
H29年度 法人全体	60,542,185	705,360,602	8.6%
H28年度 法人全体	55,615,025	701,926,640	7.9%

⑪事務費比率

事務費は、修繕費、業務委託費、賃借料及び土地・建物賃借料など、法人・施設の運営に要する一般管理費的な経費（人件費を除く）を表します。本指標の値の多寡は、外部委託の利用や設備等の賃借の状況、施設老朽化の度合いによる修繕費負担の大きさ等に影響を受けます。

丹波市社協は、平成 28 年度(2016 年度)は 9.7%、平成 29 年度(2017 年度)9.5%、平成 30 年度(2018 年度)9.1%と低下傾向にあります。

■事務費比率の推移（単位：円）

	事務費	サービス活動収益計	事務費比率
H30年度 法人全体	65,041,060	711,487,627	9.1%
H29年度 法人全体	67,177,663	705,360,602	9.5%
H28年度 法人全体	68,229,225	701,926,640	9.7%

エ）効率性

⑫総資産経常増減差額率

本指標は、企業会計における総資産利益率（ROA）に相当し、社会福祉法人が保有する総資産に対してどれだけの利益が生み出されたのかを示すものです。保有する資産が有効に活用されているかという観点から、社会福祉法人の事業の効率性と収益性を同時に示しており、その値は高い方が望ましいものとされています。

丹波市社協は、平成 28 年度(2016 年度)-3.6%、平成 29 年度(2017 年度)は-3.9%、平成 30 年度(2018 年度)は-6.1%といずれの年度もマイナスで、また低下傾向にあり、値だけをみると効率的に利益を生み出せていない状況です。

■総資産経常増減差額率の推移（単位：円）

	経常増減差額	純資産	総資産経常増減差額率
H30年度 法人全体	-59,173,247	966,439,610	-6.1%
H29年度 法人全体	-40,282,825	1,024,295,740	-3.9%
H28年度 法人全体	-38,815,818	1,064,419,296	-3.6%

オ) 経営自立性

⑬自己収益比率

どの程度補助金や寄附金に依存せずに経営されているかを示す指標で、今後、厳しい財政事情により公的補助が縮小されていくことも踏まえ、将来的な経営の自立性を測る基準となります。本指標の値が高いほど、補助金や寄附金に相対的に依存していないことを示し、値が低いほど補助金や寄附金に相対的に依存していることを示します。

丹波市社協は、平成 28 年度(2016 年度)は 86.1%、平成 29 年度(2017 年度)は 86.0%、平成 30 年度(2019 年度)は 85.1%と 8 割を維持していますが、補助金収益の増加により、自己収益比率は低下傾向にあります。

■自己収益比率の推移（単位：円）

	サービス活動収益計	補助金収益	寄付金収益	自己収益比率
H30年度 法人全体	711,487,627	101,320,492	4,524,122	85.1%
H29年度 法人全体	705,360,602	95,512,000	3,091,584	86.0%
H28年度 法人全体	701,926,640	92,692,690	4,816,820	86.1%

（２）丹波市社協内の事業ごとの比較

ここでは丹波市社協が実施している主要事業ごとの経営指標（平成 30 年度（2018 年度）時点）について比較し分析を行っています。

ア）サービス活動収益における事業費構成

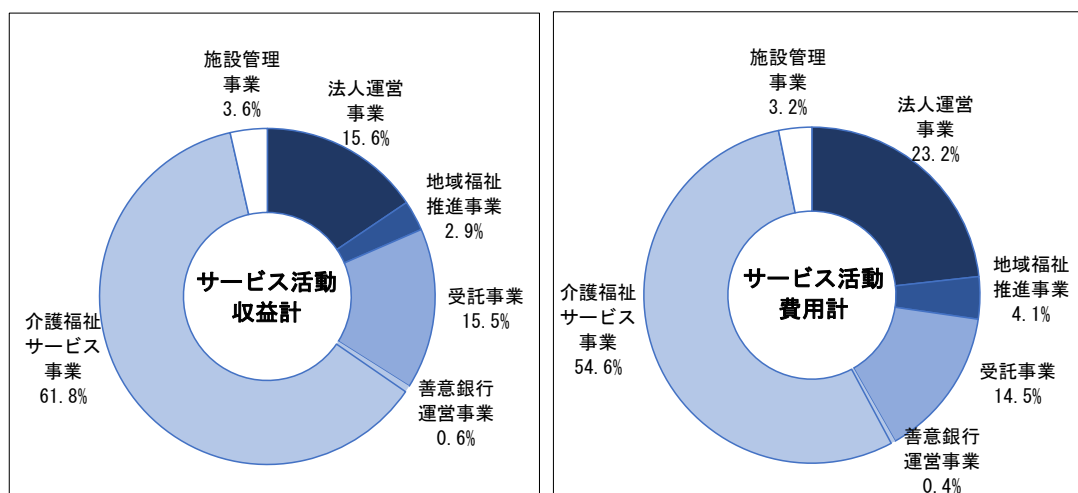
丹波市社協で実施している各事業の概要は次のとおりです。

平成 30 年度（2018 年度）の事業活動計算書から活動収支の状況をみると、サービス活動収益のうち「介護福祉サービス事業」が 61.8%を占め、次いで「法人運営事業」「受託事業」が各々約 15%となっています。一方、サービス活動費用でも「介護福祉サービス事業」と「法人運営事業」で 8 割近くを占め、特にこれら 2 事業が法人全体の事業収支に大きな影響を及ぼしています。

■事業別の概要

①法人運営事業	法人運営費、各種委員会（理事会、評議員会等含む）、広報
②地域福祉推進事業	福祉バザー、地域福祉推進支援事業、ふれあい・いきいきサロン運営支援、福祉機器貸出事業、福祉教育推進事業、各種団体等助成事業、在宅寝たきり者世帯歳末見舞贈呈事業、出張教室、相談事業、ボランティア・市民活動センター事業、災害ボランティア支援事業
③受託事業	アフタースクール、福祉送迎サービス、福祉サービス利用援助事業、生活福祉資金貸付事業、ファミリーサポート、点字・声の広報発行事業、手話講座、生活支援サービス体制整備事業
④善意銀行運営事業	善意銀行運営事業（たんば子ども食堂、物品援助事業、火災等見舞金等含む）、福祉資金貸付事業
⑤介護福祉サービス事業	介護福祉事業運営費、介護員養成研修、居宅介護支援事業（東部・西部）、訪問介護事業、通所介護事業（西部、地域密着型、認知症対応型）、訪問入浴、生きがいデイサービス（※H30末で受託終了）、相談支援事業、障害者就労支援事業
⑥施設整備事業	氷上健康福祉センター・柏原福祉センター・春日福祉センター、山南福祉センターの指定管理

■サービス活動収益及び費用における事業費構成



イ) 収益性（サービス活動増減差額率、経常増減差額率）

- ・法人運営事業及び地域福祉推進事業は、サービス活動増減差額率及び経常増減差額率がマイナスで、収益の5割を超える支出オーバーとなっており、法人全体の事業収支をマイナスにする要因となっています。
- ・善意銀行事業及び介護福祉サービス事業の各収支はプラスとなっていますが、法人運営事業及び地域福祉推進事業の赤字を補填するところまでには至っていません。
- ・収益並びに費用支出の占める割合が最も高い介護福祉サービス事業は、平成30年度(2018年度)の収支はプラスですが、前年度に比べ減少しています。介護福祉サービス事業の内訳をみると、収益に対してプラスに寄与している事業は、居宅介護支援事業及び訪問介護事業であり、通所介護事業、認知症対応型通所介護事業、訪問入浴介護事業、地域密着型通所介護事業の各サービス活動増減差額はマイナスで赤字運営となっています。特に認知症対応型通所介護事業、訪問入浴介護事業、地域密着型通所介護事業の3事業のマイナス額が大きく、本事業の運営を圧迫している状況です。

■介護福祉サービス事業の各事業のサービス活動収益の状況

	収益	費用	サービス活動増減差額
介護福祉サービス事業運営費	756,437	11,832,648	-11,076,211
居宅介護支援事業	101,874,480	88,917,251	12,957,229
訪問介護事業	183,714,314	154,001,520	29,712,794
通所介護事業	64,892,387	65,119,938	-227,551
認知症対応型通所介護事業	18,702,060	23,795,763	-5,093,703
訪問入浴介護事業	24,542,128	30,874,206	-6,332,078
地域密着型通所介護事業	43,792,349	47,108,616	-3,316,267

- ・受託事業については、サービス活動収益計が平成29年度(2017年度)117百万円から平成30年度(2018年度)109百万円に減少し、サービス活動増減差額率はマイナスに転じています。
- ・善意銀行運営事業は、サービス活動増減差額率が平成29年度(2017年度)-78.1%から平成30年度(2018年度)27.3%に改善していますが、これは平成29年度(2017年度)の善意銀行助成金が多額（平成29年度(2017年度)500万円、平成30年度(2018年度)317万円）だったことによると考えられます。

■サービス活動増減差額率／経常増減差額率の状況（単位：円）

			平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
法人運営 事業	サービス活動増減の部	収 益	110,273,360	107,581,654	2,691,706
		費 用	179,294,921	166,849,084	12,445,837
		サービス活動増減差額	-69,021,561	-59,267,430	-9,754,131
		サービス活動増減差額率	-62.6%	-55.1%	-7.5%
	サービス活動外増減の部	収 益	1,274,797	1,131,577	143,220
		費 用	0	0	0
		サービス活動外増減差額	1,274,797	1,131,577	143,220
		サービス活動外増減差額率	100.0%	100.0%	0.0%
	経常増減差額		-67,746,764	-58,135,853	-9,610,911
	経常増減差額率		-60.7%	-53.5%	-7.3%
地域福祉推進 事業	サービス活動増減の部	収 益	20,683,775	16,369,950	4,313,825
		費 用	31,346,426	25,979,549	5,366,877
		サービス活動増減差額	-10,662,651	-9,609,599	-1,053,052
		サービス活動増減差額率	-51.6%	-58.7%	7.2%
	サービス活動外増減の部	収 益	96	108	-12
		費 用	0	0	0
		サービス活動外増減差額	96	108	-12
		サービス活動外増減差額率	100.0%	100.0%	0.0%
	経常増減差額		-10,662,555	-9,609,491	-1,053,064
	経常増減差額率		-51.6%	-58.7%	7.2%
受託事業	サービス活動増減の部	収 益	109,693,049	117,580,627	-7,887,578
		費 用	111,581,310	117,240,037	-5,658,727
		サービス活動増減差額	-1,888,261	340,590	-2,228,851
		サービス活動増減差額率	-1.7%	0.3%	-2.0%
	サービス活動外増減の部	収 益	447	34,815	-34,368
		費 用	0	0	0
		サービス活動外増減差額	447	34,815	-34,368
		サービス活動外増減差額率	100.0%	100.0%	0.0%
	経常増減差額		-1,887,814	375,405	-2,263,219
	経常増減差額率		-1.7%	0.3%	-2.0%
善意銀行 運営事業	サービス活動増減の部	収 益	4,524,122	3,091,584	1,432,538
		費 用	3,287,086	5,507,486	-2,220,400
		サービス活動増減差額	1,237,036	-2,415,902	3,652,938
		サービス活動増減差額率	27.3%	-78.1%	105.5%
	サービス活動外増減の部	収 益	188,948	188,377	571
		費 用	0	0	0
		サービス活動外増減差額	188,948	188,377	571
		サービス活動外増減差額率	100.0%	100.0%	0.0%
	経常増減差額		1,425,984	-2,227,525	3,653,509
	経常増減差額率		30.3%	-67.9%	98.2%
介護福祉 サービス事業	サービス活動増減の部	収 益	438,274,155	434,785,607	3,488,548
		費 用	421,649,942	406,836,224	14,813,718
		サービス活動増減差額	16,624,213	27,949,383	-11,325,170
		サービス活動増減差額率	3.8%	6.4%	-2.6%
	サービス活動外増減の部	収 益	1,035,183	1,262,190	-227,007
		費 用	0	0	0
		サービス活動外増減差額	1,035,183	1,262,190	-227,007
		サービス活動外増減差額率	100.0%	100.0%	0.0%
	経常増減差額		17,659,396	29,211,573	-11,552,177
	経常増減差額率		4.0%	6.7%	-2.7%
施設管理 事業	サービス活動増減の部	収 益	25,268,146	25,951,180	-683,034
		費 用	24,612,333	25,867,835	-1,255,502
		サービス活動増減差額	655,813	83,345	572,468
		サービス活動増減差額率	2.6%	0.3%	2.3%
	サービス活動外増減の部	収 益	35	41	-6
		費 用	0	0	0
		サービス活動外増減差額	35	41	-6
		サービス活動外増減差額率	100.0%	100.0%	0.0%
	経常増減差額		655,848	83,386	572,462
	経常増減差額率		2.6%	0.3%	2.3%

ウ) 安定性（流動比率、純資産比率、固定長期適合率、事業活動資金収支差額率
事業未収金回転期間）

- ・ 流動比率（短期支払能力）は 200%超が望ましいですが、施設管理事業は近年 200%を下回っています。また地域福祉推進事業も平成 30 年度(2018 年度)に入り、170.9%と 200%を下回っている状況です。
- ・ 純資産比率は、平成 30 年度(2018 年度)は、法人全体の平均が 76.6%に対し、善意銀行運営事業が 100.0%、介護福祉サービス事業が 95.1%で、これら 2 つの事業以外は法人全体の平均を下回り、負債の支払い負担が大きくなっている様子がうかがえます。
- ・ 固定長期適合率は、平成 30 年度(2018 年度)の法人全体は 82.9%となっていますが、介護福祉サービス事業は 77.6%で、法人運営事業では 100%を超えています。
- ・ 資金の獲得能力を表す事業活動資金収支差額率は、法人運営事業・地域福祉推進事業ではマイナス幅が 40～50%と恒常的に支出超過となっており、法人全体の率を押し下げる形となっています。
- ・ 介護福祉サービス事業の事業活動資金収支差額率は、平成 29 年度(2017 年度)と平成 30 年度(2018 年度)はともに 6.9%と変わっていません。
- ・ 事業未収金回転期間については、介護福祉サービス事業が 1.74 か月とやや長くなっていますが、短縮傾向にあります。

■流動比率、純資産比率、固定長期適合率、事業活動資金収支差額率事業未
収金回転期間の状況（単位：円）

			平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
法人運営 事業	短期安定性 【流動比率】	流動資産	27,890,615	27,121,995	768,620
		流動負債	28,561,053	33,566,810	-5,005,757
		流動比率	97.7%	80.8%	16.9%
	長期安定性 【純資産比率】	純資産	147,177,774	196,316,452	-49,138,678
		総資産	384,200,157	422,004,772	-37,804,615
		純資産比率	38.3%	46.5%	-8.2%
	長期安定性 【固定長期適合率】	固定資産	356,309,542	394,882,777	-38,573,235
		純資産	147,177,774	196,316,452	-49,138,678
		固定負債	208,461,330	192,121,510	16,339,820
		固定長期適合率	100.2%	101.7%	-1.5%
	資金繰り 【事業活動資金収支差額率】	事業活動資金収支差額	-45,264,556	-49,044,000	3,779,444
		事業活動収入計	111,548,157	115,246,000	-3,697,843
		事業活動資金収支差額率	-40.6%	-42.6%	2.0%
	資金繰り 【事業未収金回転期間】	事業未収金	2,048,440	10,760,720	-8,712,280
サービス活動収益計		110,273,360	107,581,654	2,691,706	
サービス活動収益計÷12		9,189,447	8,965,138	224,309	
事業未収金回転期間(か月)		0.22	1.20	-0.98	
地域福祉推進 事業	短期安定性 【流動比率】	流動資産	7,179,536	8,676,796	-1,497,260
		流動負債	4,201,626	3,565,920	635,706
		流動比率	170.9%	243.3%	-72.5%
	長期安定性 【純資産比率】	純資産	3,306,438	5,568,993	-2,262,555
		総資産	7,508,064	9,134,913	-1,626,849
		純資産比率	44.0%	61.0%	-16.9%
	長期安定性 【固定長期適合率】	固定資産	328,528	458,117	-129,589
		純資産	3,306,438	5,568,993	-2,262,555
		固定負債	0	0	0
		固定長期適合率	9.9%	8.2%	1.7%
	資金繰り 【事業活動資金収支差額率】	事業活動資金収支差額	-10,532,966	-11,982,000	1,449,034
		事業活動収入計	20,683,871	16,356,000	4,327,871
		事業活動資金収支差額率	-50.9%	-73.3%	22.3%
	資金繰り 【事業未収金回転期間】	事業未収金	0	0	0
サービス活動収益計		20,683,775	16,369,950	4,313,825	
サービス活動収益計÷12		1,723,648	1,364,163	359,485	
事業未収金回転期間(か月)		0.00	0.00	0.00	
受託事業	短期安定性 【流動比率】	流動資産	39,666,251	48,246,702	-8,580,451
		流動負債	12,791,812	16,623,975	-3,832,163
		流動比率	310.1%	290.2%	19.9%
	長期安定性 【純資産比率】	純資産	29,624,171	33,234,318	-3,610,147
		総資産	42,415,983	49,858,293	-7,442,310
		純資産比率	69.8%	66.7%	3.2%
	長期安定性 【固定長期適合率】	固定資産	2,749,732	1,611,591	1,138,141
		純資産	29,624,171	33,234,318	-3,610,147
		固定負債	0	0	0
		固定長期適合率	9.3%	4.8%	4.4%
	資金繰り 【事業活動資金収支差額率】	事業活動資金収支差額	-1,802,487	-635,000	-1,167,487
		事業活動収入計	109,693,496	129,330,000	-19,636,504
		事業活動資金収支差額率	-1.6%	-0.5%	-1.2%
	資金繰り 【事業未収金回転期間】	事業未収金	11,012,410	14,634,846	-3,622,436
サービス活動収益計		109,693,049	117,580,627	-7,887,578	
サービス活動収益計÷12		9,141,087	9,798,386	-657,298	
事業未収金回転期間(か月)		1.20	1.49	-0.29	

■流動比率、純資産比率、固定長期適合率、事業活動資金収支差額率事業未
収金回転期間の状況（単位：円）＜つづき＞

			平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
善意銀行 運営事業	短期安定性 【流動比率】	流動資産	2,611,316	13,019,606	-10,408,290
		流動負債	7,200	3,008,000	-3,000,800
		流動比率	36268%	433%	35835%
	長期安定性 【純資産比率】	純資産	70,611,328	77,785,344	-7,174,016
		総資産	70,618,528	80,793,344	-10,174,816
		純資産比率	100.0%	96.3%	3.7%
	長期安定性 【固定長期適合率】	固定資産	68,007,212	67,773,738	233,474
		純資産	70,611,328	77,785,344	-7,174,016
		固定負債	0	0	0
	固定長期適合率	96.3%	87.1%	9.2%	
	資金繰り 【事業活動資金収支差額率】	事業活動資金収支差額	1,355,984	-1,047,000	2,402,984
		事業活動収入計	4,933,070	5,587,000	-653,930
		事業活動資金収支差額率	27.5%	-18.7%	46.2%
	資金繰り 【事業未収金回転期間】	事業未収金	40,000	0	40,000
サービス活動収益計		4,524,122	3,091,584	1,432,538	
サービス活動収益計÷12		377,010	257,632	119,378	
事業未収金回転期間（か月）		0.11	0.00	0.11	
介護福祉 サービス事業	短期安定性 【流動比率】	流動資産	193,554,244	180,199,337	13,354,907
		流動負債	36,155,893	35,435,717	720,176
		流動比率	535.3%	508.5%	26.8%
	長期安定性 【純資産比率】	純資産	702,272,103	709,961,663	-7,689,560
		総資産	738,427,996	745,397,380	-6,969,384
		純資産比率	95.1%	95.2%	-0.1%
	長期安定性 【固定長期適合率】	固定資産	544,873,752	565,198,043	-20,324,291
		純資産	702,272,103	709,961,663	-7,689,560
		固定負債	0	0	0
	固定長期適合率	77.6%	79.6%	-2.0%	
	資金繰り 【事業活動資金収支差額率】	事業活動資金収支差額	30,169,622	30,643,000	-473,378
		事業活動収入計	438,674,338	447,320,000	-8,645,662
		事業活動資金収支差額率	6.9%	6.9%	0.0%
	資金繰り 【事業未収金回転期間】	事業未収金	63,606,667	69,092,161	-5,485,494
サービス活動収益計		438,274,155	434,785,607	3,488,548	
サービス活動収益計÷12		36,522,846	36,232,134	290,712	
事業未収金回転期間（か月）		1.74	1.91	-0.17	
施設管理 事業	短期安定性 【流動比率】	流動資産	4,208,215	2,837,026	1,371,189
		流動負債	2,366,853	1,536,012	830,841
		流動比率	177.8%	184.7%	-6.9%
	長期安定性 【純資産比率】	純資産	2,065,138	1,409,290	655,848
		総資産	4,431,991	2,945,302	1,486,689
		純資産比率	46.6%	47.8%	-1.3%
	長期安定性 【固定長期適合率】	固定資産	223,776	108,276	115,500
		純資産	2,065,138	1,409,290	655,848
		固定負債	0	0	0
	固定長期適合率	10.8%	7.7%	3.2%	
	資金繰り 【事業活動資金収支差額率】	事業活動資金収支差額	655,848	-111,000	766,848
		事業活動収入計	25,268,181	26,846,000	-1,577,819
		事業活動資金収支差額率	2.6%	-0.4%	3.0%
	資金繰り 【事業未収金回転期間】	事業未収金	168,284	265,000	-96,716
サービス活動収益計		25,268,146	25,951,180	-683,034	
サービス活動収益計÷12		2,105,679	2,162,598	-56,920	
事業未収金回転期間（か月）		0.08	0.12	-0.04	

エ) 合理性（人件費比率、人件費・委託費比率、事業費比率、事務費比率）

- ・ 法人運営事業の人件費比率及び人件費・委託費比率が130%を超え、数字上は収益に対して余剰人員を抱えている状況となっています。
- ・ 事務費比率は、施設管理事業では前年度に比べ低下しているものの、平成30年度(2018年度)は70%を超えています。指定管理施設の運用に伴う事務費の負担増が事務比率を引き上げる要因となっていと思われます。

■人件費比率、人件費・委託費比率、事業費比率、事務費比率の状況

(単位：円)

			平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
法人運営 事業	人件費率	人件費	150,076,210	140,017,671	10,058,539
		サービス活動収益計	110,273,360	107,581,654	2,691,706
		人件費比率	136.1%	130.2%	5.9%
	人件費・委託費比率	人件費	150,076,210	140,017,671	10,058,539
		委託費	3,343,874	3,047,028	296,846
		サービス活動収益計	110,273,360	107,581,654	2,691,706
		人件費・委託費比率	139.1%	133.0%	6.1%
	事業費比率	事業費	6,477,163	3,625,730	2,851,433
		サービス活動収益計	110,273,360	107,581,654	2,691,706
		事業費比率	5.9%	3.4%	2.5%
	事務費比率	事務費	18,036,336	20,224,781	-2,188,445
		サービス活動収益計	110,273,360	107,581,654	2,691,706
		事務費比率	16.4%	18.8%	-2.4%
地域福祉推進 事業	人件費率	人件費	1,468,726	0	1,468,726
		サービス活動収益計	20,683,775	16,369,950	4,313,825
		人件費比率	7.1%	0.0%	7.1%
	人件費・委託費比率	人件費	1,468,726	0	1,468,726
		委託費	1,545,960	1,943,820	-397,860
		サービス活動収益計	20,683,775	16,369,950	4,313,825
		人件費・委託費比率	14.6%	11.9%	2.7%
	事業費比率	事業費	4,051,807	3,798,614	253,193
		サービス活動収益計	20,683,775	16,369,950	4,313,825
		事業費比率	19.6%	23.2%	-3.6%
	事務費比率	事務費	1,609,040	1,969,770	-360,730
		サービス活動収益計	20,683,775	16,369,950	4,313,825
		事務費比率	7.8%	12.0%	-4.3%
受託事業	人件費率	人件費	86,490,643	87,787,625	-1,296,982
		サービス活動収益計	109,693,049	117,580,627	-7,887,578
		人件費比率	78.8%	74.7%	4.2%
	人件費・委託費比率	人件費	86,490,643	87,787,625	-1,296,982
		委託費	5,282,784	7,249,646	-1,966,862
		サービス活動収益計	109,693,049	117,580,627	-7,887,578
		人件費・委託費比率	83.7%	80.8%	2.8%
	事業費比率	事業費	18,556,411	3,476,025	15,080,386
		サービス活動収益計	109,693,049	117,580,627	-7,887,578
		事業費比率	16.9%	3.0%	14.0%
	事務費比率	事務費	6,459,410	8,559,503	-2,100,093
		サービス活動収益計	109,693,049	117,580,627	-7,887,578
		事務費比率	5.9%	7.3%	-1.4%

■人件費比率、人件費・委託費比率、事業費比率、事務費比率の状況

(単位：円) <つづき>

			平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
善意銀行 運営事業	人件費率	人件費	0	0	0
		サービス活動収益計	4,524,122	3,091,584	1,432,538
		人件費比率	0.0%	0.0%	0.0%
	人件費・委託費比率	人件費	0	0	0
		委託費	0	0	0
		サービス活動収益計	4,524,122	3,091,584	1,432,538
		人件費・委託費比率	0.0%	0.0%	0.0%
	事業費比率	事業費	18,556,411	470,483	18,085,928
		サービス活動収益計	109,693,049	3,091,584	106,601,465
		事業費比率	16.9%	15.2%	1.7%
	事務費比率	事務費	6,459,410	30,000	6,429,410
		サービス活動収益計	109,693,049	3,091,584	106,601,465
		事務費比率	5.9%	1.0%	4.9%
介護福祉 サービス事業	人件費率	人件費	361,735,409	349,050,804	12,684,605
		サービス活動収益計	438,274,155	434,785,607	3,488,548
		人件費比率	82.5%	80.3%	2.3%
	人件費・委託費比率	人件費	361,735,409	349,050,804	12,684,605
		委託費	5,640,568	3,614,445	2,026,123
		サービス活動収益計	438,274,155	434,785,607	3,488,548
		人件費・委託費比率	83.8%	81.1%	2.7%
	事業費比率	事業費	29,673,648	31,790,642	-2,116,994
		サービス活動収益計	438,274,155	434,785,607	3,488,548
		事業費比率	6.8%	7.3%	-0.5%
	事務費比率	事務費	18,616,477	15,912,606	2,703,871
		サービス活動収益計	438,274,155	434,785,607	3,488,548
		事務費比率	4.2%	3.7%	0.6%
施設管理 事業	人件費率	人件費	5,674,988	5,367,152	307,836
		サービス活動収益計	25,268,146	25,951,180	-683,034
		人件費比率	22.5%	20.7%	1.8%
	人件費・委託費比率	人件費	5,674,988	5,367,152	307,836
		委託費	6,348,886	6,581,968	-233,082
		サービス活動収益計	25,268,146	25,951,180	-683,034
		人件費・委託費比率	47.6%	46.0%	1.5%
	事業費比率	事業費	0	0	0
		サービス活動収益計	25,268,146	25,951,180	-683,034
		事業費比率	0.0%	0.0%	0.0%
	事務費比率	事務費	18,937,345	20,500,683	-1,563,338
		サービス活動収益計	25,268,146	25,951,180	-683,034
		事務費比率	74.9%	79.0%	-4.1%

才) 効率性（総資産経常増減差額率）

- ・ 総資産経常増減差額率は全体的に低下傾向です（善意銀行事業は平成 29 年度(2017 年度)の助成金費用の算入によりプラスに転化）が、施設管理事業は、平成 29 年度(2017 年度)は 5.9%でしたが、平成 30 年度(2018 年度)は 31.8%と上昇しました。これは、経常増減差額と純資産が増加していることによるものです。

※自己収益比率は、事業ごとの特性が強いため、法人全体の数値を参考にしています。

■総資産経常増減差額率の状況（単位：円）

		平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
法人運営 事業	経常増減差額	-67,746,764	-58,135,853	-9,610,911
	純資産	147,177,774	196,316,452	-49,138,678
	総資産経常増減差額率	-46.0%	-29.6%	-16.4%
地域福祉推進 事業	経常増減差額	-10,662,555	-9,609,491	-1,053,064
	純資産	3,306,438	5,568,993	-2,262,555
	総資産経常増減差額率	-322.5%	-172.6%	-149.9%
受託事業	経常増減差額	-1,887,814	375,405	-2,263,219
	純資産	29,624,171	33,234,318	-3,610,147
	総資産経常増減差額率	-6.4%	1.1%	-7.5%
善意銀行 運営事業	経常増減差額	1,425,984	-2,227,525	3,653,509
	純資産	70,611,328	77,785,344	-7,174,016
	総資産経常増減差額率	2.0%	-2.9%	4.9%
介護福祉 サービス事業	経常増減差額	17,659,396	29,211,573	-11,552,177
	純資産	702,272,103	709,961,663	-7,689,560
	総資産経常増減差額率	2.5%	4.1%	-1.6%
施設管理 事業	経常増減差額	655,848	83,386	572,462
	純資産	2,065,138	1,409,290	655,848
	総資産経常増減差額率	31.8%	5.9%	25.8%

カ) 経営自立性（自己収益比率）

- 法人運営事業及び地域福祉推進事業は、自己収益比率が低く、補助金に依存した運営体質がみられます。

※自己収益比率は、事業ごとの特性が強いため、法人全体の数値を参考にしています。

■ 自己収益比率の状況（単位：円）

		平成30年度 a	平成29年度 b	増減 a-b
法人運営 事業	サービス活動収益計	110,273,360	107,581,654	2,691,706
	補助金収益	86,992,000	83,031,000	3,961,000
	寄付金収益	0	0	0
	自己収益比率	21.1%	22.8%	-1.7%
地域福祉推進 事業	サービス活動収益計	20,683,775	16,369,950	4,313,825
	補助金収益	14,088,492	12,481,000	1,607,492
	寄付金収益	0	0	0
	自己収益比率	31.9%	23.8%	8.1%
受託事業	サービス活動収益計	109,693,049	117,580,627	-7,887,578
	補助金収益	240,000	0	240,000
	寄付金収益	0	0	0
	自己収益比率	99.8%	100.0%	-0.2%
善意銀行 運営事業	サービス活動収益計	4,524,122	3,091,584	1,432,538
	補助金収益	0	0	0
	寄付金収益	4,524,122	3,091,584	1,432,538
	自己収益比率	0.0%	0.0%	0.0%
介護福祉 サービス事業	サービス活動収益計	438,274,155	434,785,607	3,488,548
	補助金収益	0	0	0
	寄付金収益	0	0	0
	自己収益比率	100.0%	100.0%	0.0%
施設管理 事業	サービス活動収益計	25,268,146	25,951,180	-683,034
	補助金収益	0	0	0
	寄付金収益	0	0	0
	自己収益比率	100.0%	100.0%	0.0%

4 丹波市社協が抱える問題点と課題

〔1〕丹波市社協の各事業部門が抱える問題点と課題

地域福祉部会、介護保険事業部会、総務部会の3部会において、各部門が担う事業や業務の現状を振り返り、意見交換を重ねながら、それぞれが抱える問題点や課題、今後の取組の方向性について分析し、次のとおりまとめました。

（1）地域福祉事業部門

- ・ 丹波市社協が中間支援組織として役割を発揮すべきにもかかわらず、地域ニーズ把握・分析が不十分で、何を優先して課題と見なすかが出来ていないとの声がありました。そのような意見を踏まえ、社協の本来の役割を果たすためには、地域支援の重要な機能のひとつである相談・支援体制を強化する必要があります。そのためには、様々な団体等との連携・協働を通じて相談窓口のすそ野を広げることが重要です。また、併せて各団体との連携・協働（ネットワークづくり）とともに、それぞれの団体の強みを発揮できるように丹波市社協が黒子的役割を果たすことが求められます。
- ・ 地域支援の視点に加えて、個別支援機能の充実も重要であり、市の地域特性を踏まえ、地域住民のニーズを重視しながら小地域で実践できる体制づくりの検討が必要です。
- ・ 生活支援体制整備事業は、丹波市社協が本来もつプラットフォーム¹¹機能をいかんなく発揮するための取組として重要であり、その体制づくりの中で、社協・地域包括支援センター・丹波市のまちづくり担当者などの異職種チームが連携・協働して成果をあげ、地域に入りやすい体制づくりに努めることが必要です。
- ・ 地域支援体制を推進するためには、地域の担い手やボランティアの確保・育成が重要です。地域ニーズにマッチしたボランティアの育成のほか、就学期から福祉やボランティアに関心を寄せ、将来の福祉の担い手につながるような福祉教育や福祉学習の充実が必要です。
- ・ 個別支援や地域支援を効果的に行うため、まずは社協職員の顔を地域住民に

¹¹ プラットホーム：もともと土台、基盤、舞台を意味する言葉。住民同士の支えあい・助けあいや多様な主体の連携・協働のためには、お互いを「知り」、お互いが「つながり」、ともに「行動する」ことが必要である。ここでは、そのような機能を持っている場を「プラットフォーム」としている。

覚えてもらうことが重要です。社協職員自らが積極的に地域に出向き（アウトリーチ¹²）、地域の支え合い活動を行うグループの掘り起こしをはじめ、地域住民とともに支えあいの場づくりを実践する姿勢を示すことが必要です。

- ・ 地区を単位とした話し合いの場は継続して推進することが必要であることから、生活支援体制整備における第2層協議体の設置・運営支援に向けて引き続き取り組むことが重要です。

（２）介護保険事業部門

- ・ 事業に従事する職員の高齢化が進んでおり、サービスの質を確保しながら事業を長期的に継続するためには、職員採用計画のもと、若い職員を採用し、円滑に世代交代を図っていくことが必要となっています。
- ・ 介護人材不足が全国的に社会問題となっており、職員を募集しても確保が困難な状況であることから、ホームヘルプセンターやデイサービスセンターなどの人員確保にあたっては、効果的・効率的な人員配置を検討するなどして既存の人材の有効活用に努めることが必要です。
- ・ 市の有償貸付施設である東部及び西部デイサービスセンターは、施設及び設備に関する修繕費が丹波市社協の負担となることから、さらなる老朽化に伴い多額の費用負担が発生するものと見込まれます。これら以外の支所の施設内に設置している事業所についても、施設の老朽化等により支所が移転する場合は、財政的な面を含め、新たな拠点を検討する必要があります。
- ・ 東部及び西部デイサービスセンター等は、事業所職員の処遇改善などの影響により採算性に問題が生じ経営状況が芳しくないため、事業運営方針の再検討が必要です。
- ・ 訪問入浴サービスセンターは、利用者が限定的で採算性が極めて低くなっており、利用者のニーズや市からの財政的支援の動向を踏まえて事業の継続のあり方や方向性について再検討する必要があります。
- ・ 相談支援事業所は、報酬のみでは採算性が低く安定的な経営が期待できないため、市の受託事業として位置付けるなど一定の採算性の確保を図る方策を検討することが必要です。

¹² アウトリーチ：英語で「手を伸ばす、手をさしのべる」ということを意味し、社会福祉の実施機関が、潜在的なサービス利用希望者に手をさしのべ、利用を実現させるような積極的な取組。

(3) 総務部門

- ・ 地域福祉の推進及びサービスの提供など、法人運営に必要不可欠なものは「人」であることから、各部署で経験や実力等の偏りがないよう適正な職員配置に努めるとともに、働き方改革の趨勢を踏まえ、職員の処遇の見直し・適正化を図り、職員の資質やモチベーション¹³の向上を図ることが重要です。
- ・ 職員の資質向上にあたっては、丹波市社協の職員として望ましい姿と規範を定め、それらの考え方に沿って、職務・職務外での研修や自己研鑽への支援を通じた取組みが求められます。とりわけ、臨時職員を多く雇用する丹波市社協では、働き方改革制度の導入を機に体制の見直しが必要です。
- ・ 本所が入居する健康福祉センターをはじめ、各支所や事業所の老朽化が進んでおり、それらの更新や維持管理などについて、財政的な面だけでなく利用者の利便性を考慮しながら方策を検討することが必要です。
- ・ 丹波市社協は多くの車両を所有しており、職員の配置や事業の見直し・廃止等に応じ、定数の削減のほか、更新基準の見直し等を検討する必要があるとします。
- ・ 地域福祉を推進するために必要な財源については、社協会費をはじめ、共同募金、善意銀行などの自主財源をいかに確保、充実させていくかによるところが大きく、協力世帯数や法人会員の拡充に引き続き努めていくなど様々な方策の検討が必要です。
- ・ 安定した法人経営が行えるよう、市からの補助金の確保に向けた継続協議の一方で、介護保険事業部門において採算性に問題がある事業の見直しをはじめ、職員定数の見直しや施設・設備の老朽化などへの対応策について検討が必要です。

¹³ モチベーション：人が行動を起こすときの原因、すなわち動機を意味する。組織の中では仕事への意欲を指し、意欲を持つことや引きだすことを動機づけと呼んでいる。

〔２〕経営分析の結果からみる問題点と課題

経営分析の結果から、丹波市社協が抱える経営上の問題点や課題について次のとおりまとめました。

- ・ 丹波市社協の法人全体のサービス活動収益は、平成 29 年度(2017 年度)から 30 年度(2018 年度)にかけて増加したにも関わらず、サービス活動増減差額（率）及び経常増減差額（率）はマイナス収支（赤字）が続いています。平成 29 年度に策定した「社会福祉充実計画¹⁴（平成 29 年度（2018 年度）～平成 38 年度（2026 年度））」に基づき（社会福祉充実残額約 3 億 1 千万円）支出していることが影響していると考えられます。特に法人運営事業及び地域福祉推進事業は、収益の 5 割を超える支出オーバーとなっており、財政の健全化が必要です。
- ・ 本来は、社会福祉充実計画に基づき実施するものですが、この計画とは別に採算性の低い事業への補填などにより、想定以上に資産が減少している状況となっています。会費や共同募金（配分金）、寄付金などの自主財源を含め、社協事業の要の事業のひとつである地域福祉事業を展開するための財源の確保に向けた取組が必要です。
- ・ 丹波市社協の収益で最も多くを占める介護福祉サービス事業は、加算を取り入れるなどにより、平成 30 年度の収支はプラスとなっていますが、事業を構成している通所介護事業、認知症対応型通所介護事業、訪問入浴介護事業、地域密着型通所介護事業の各サービスは赤字運営が続いています。特に認知症対応型通所介護事業や訪問入浴介護事業は、対象者が限定的であることや職員体制が現行の介護報酬では採算性がとりにくいことなどがあり、市民のニーズや近隣の競合事業所の状況を踏まえ事業の重点化や実施体制の見直しなどの検討を引き続き進めることが必要です。
- ・ 流動比率（短期支払い義務に対する支払能力）や純資産比率（負債に対する負担）には大きな問題はなく、喫緊の課題はみられないものの、事業活動資金収支差額率（資金の獲得能力）や固定長期適合率（固定資産の整備に関わ

¹⁴ 社会福祉充実計画：社会福祉法人が保有する財産のうち、事業継続に必要な「控除対象財産」を控除してもなお残額が生じる場合に、「社会福祉充実残額」を明らかにした上で、社会福祉事業等に計画的な再投資を促すとともに、公益性の高い法人としての説明責任の強化を図るために策定する計画

る資金調達のバランス)には懸念がみられます。今後老朽化による施設・設備の改修など、中長期的に施設増強などが求められた場合の対応に不安を残す可能性があります。

- ・ 事務費比率は近隣市の社協に比べて倍以上を占め、収益性で明らかになった費用面の問題の要因がここにあるものと思われます。
- ・ 事務費比率は、丹波市社協全体では低下傾向にあるものの、介護福祉サービス事業については上昇していることは留意すべき点と思われます。
- ・ 総資産経常増減差額（保有する資産が有効に活用されているか）は低下傾向にあり、資産を活用して利益を生み出す観点が必要です。
- ・ 自己収益比率（補助金や寄附金に依存せずに経営されているかを示す指標）は低下傾向にあり、数値上は自立性を増していると言えます。しかし、サービス活動増減差額が大きくなっているため、補助金・寄附金で補いきれていない現状がうかがえます。

〔３〕統計データやアンケート調査結果からみる問題点と課題

統計データや丹波市が実施した地域福祉に関するアンケート調査結果から、市や丹波市社協が抱える問題点や課題について次のとおりまとめました。

- ・ 人口減少が進む中、年少人口及び生産年齢人口は減り、65 歳以上人口が増加、市民の 3 人に 1 人は高齢者となっています。地域福祉に関するアンケート調査の結果では、地域や民間団体・事業者などが積極的に取り組むべき課題として、「高齢者・障がい者などの介護や生活支援」を挙げる市民が多くなっています。
- ・ 少子高齢化に伴い、高齢者世帯が増加し、一般世帯に占める高齢単身世帯、高齢夫婦のみ世帯が合わせて 2 割で、見守りや生活支援が必要な高齢者世帯が今後も増加することが見込まれます。
- ・ 高齢化の進展に伴い、認知症のある人など介護が必要な高齢者の増加が見込まれ、介護保険サービスに対するニーズが一層高まることが予想されます。
- ・ アンケート調査の結果では、地域共生社会の実現という考え方に対して、半数近くの市民が「将来的に考えていく必要がある」とし、「急いでこの考え方に向けて変えていく必要がある」という意見も 4 人に 1 人が挙げています。

しかし一方で、福祉に関心を持つ市民の割合をみると、「関心がある」が41.4%を占めるものの、「関心がない」(5.3%)や「どちらともいえない」(41.4%)の割合も合わせて半数近くを占め、福祉をわが事としてとらえている市民は決して多くはありません。

- ・ アンケート調査の結果では、丹波市社協について「名前を知っており、役割についても知っている」が25.9%ですが、「名前を知っているが、役割については知らない」(52.3%)が半数を占めています。
- ・ 丹波市社協の取組では、「赤い羽根共同募金」「福祉バザー」「心配ごと相談」「広報誌“ふくしほっと通信”の発行」「無料法律相談」などが市民の間では多く知られる一方、「地域福祉推進支援事業」や「出張教室（福祉に関する講演や認知症予防ゲームなどの出張開催）」「ふだんのくらしサポートセンター・よろずおせっかい支縁センターの運営」などは下位にあり、地域福祉を推進する中核的な組織としての丹波市社協の役割や機能が市民には十分伝わっていない様子が見えてきます。

第3章 ビジョンの基本的な考え方

地域福祉を進めるにあたっての社会福祉協議会の立ち位置は、一般的には直接的にサービスを提供するのではなく、制度だけでは解決できない地域の生活課題に対して、その解決過程に地域住民が主体的に参画して解決できるよう支援することです。言い換えれば、社会福祉協議会は、地域住民の行動のために必要な土台となる環境（プラットフォーム）づくりを行い、住民の問題解決力を高めて誰もが住みやすくするための地域福祉活動を促進する役割を担っています。

丹波市社協は、このようなプラットフォーム機能を果たすため、10年先の将来を見通したビジョン¹⁵と重点的に取り組むべき事項を定め、誰もが安心して暮らすことができる福祉のまちづくりを推進するものです。

ビジョン策定にあたり重点的に取り組むこととして検討した項目

ビジョンの策定にあたり、丹波市社協を取り巻く社会環境や経営状況などを踏まえ、重点的に取り組むべき事項を次のとおり検討し決めました。

- ①支えあいを大切にした人づくり
 - ・超高齢化社会に対応した地域づくりの支援
 - ・地域福祉のネットワークづくり
 - ・地域福祉活動の人材確保と育成
- ②安心して暮らせる地域づくり
 - ・高齢者、障がい者、生活困窮者等の支援
 - ・生活問題への相談支援
 - ・要介護者への支援
- ③健全な法人運営と経営
 - ・職員自らが目指すべき職員像の意識づけ
 - ・法人部門と介護保険事業所の安定運営
 - ・本所及び支所の拠点と機能

¹⁵ ビジョン（再掲）：社会に対してどのように貢献したいか。ここでは、社協が果たすべき使命、存在意義（使命）

第4章 丹波市社協の目指す方向性

1 理念

地域福祉のプロとしてプラットフォーム機能を生かした支援力で地域社会に貢献します。

2 将来像（ビジョン）

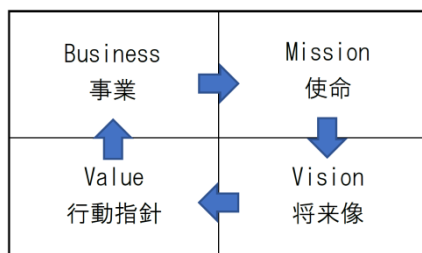
丹波市社協は、10年先のビジョン（将来像）を掲げ、地域福祉を推進する中核的な団体として、誰もが安心して暮らすことができる福祉のまちの実現に向け貢献します。

また、ビジョン（将来像）を実現するための使命（ミッション¹⁶）とそのための行動指針（バリュー¹⁷）を次のとおり設定し、「社会福祉を目的とする事業を営む者」と「社会福祉に関する活動を行う者」が参加・参画する公益性の高い非営利・民間の福祉団体としての機能と役割を発揮します。

3 使命（ミッション）

- ①私たちは、住民の声にしっかりと耳を傾け寄り添うサポーターとなります。
- ②私たちは、住民とのつながりを深め、様々なきっかけづくりから、住民主体による地域力向上をめざします。

【参考：MVVB サイクル図】



経営理念を構成する要素は、「Mission（使命）」「Vision（将来像）」「Value（行動指針）」の3つがあり、現在、丹波市社協が行っている「Business（事業）」を合わせた4つの要素が互いに影響し合います。それを表したのが「MVVB サイクル」であり、経営理念と事業はピラミッドではなく、循環する関係性を持っています。

¹⁶ ミッション：組織が理想とするのはどんな姿か。実現を目指す、将来のありたい姿のこと（将来像）

¹⁷ バリュー：組織はどのような価値観に基づいて行動すべきか。組織の共通の価値観（行動指針）

4 行動指針（バリュー）

- ①私たちは、常に住民の声に耳を傾け、共に悩み・考えることで、住民一人ひとりの生活に寄り添います。
- ②私たちは、常に自己の能力を磨き、専門性を高め発揮するとともに、職員同士のチームワークと部署間の連携をすすめ、チャレンジ精神にあふれる姿勢で取り組みます。
- ③私たちは、自身の健康を大切にするとともに、同じ仕事に携わる仲間も大切にし、働きやすい職場づくりを進めます。
- ④私たちは、法令と社会規範を遵守し、効果的で効率的な経営を行い健全な組織運営に努めます。

5 スローガン

よりそい・うけとめ・ほっとかへん

第5章 ロードマップ（未来予想図）

10年後のビジョン（将来像）の実現に向け、丹波市社協の主要事業である「地域福祉事業」「介護保険事業」「法人（総務）事業」それぞれにおける具体的な取組と、その取組によりもたらされる10年後の姿の予想を示した道筋（ロードマップ）を次ページに描きました。

■地域福祉事業のロードマップ（未来予想図）

◆10年後（令和11年(2029年)）のあるべき姿（ビジョン）

「頼りにされる社協！ 頼りにされる職員！」

～ 業務を通じてもっと社協をPRしていこう ～

◆10年後の予想とその実現に向けた取組の行程表

実現目標① 社協内部の地域支援体制が整っている

具体的な取組	年度										令和11(2029)年度の予想
	令和2 2020	令和3 2021	令和4 2022	令和5 2023	令和6 2024	令和7 2025	令和8 2026	令和9 2027	令和10 2028	令和11 2029	
・ 相談・支援体制の強化 ・ 他機関との協働	・ 市民プラザとの合同研修の開催 ・ コープこうべとの合同ボランティア講座の開催 ・ 民生委員との協働 ・ その他様々な団体とのコラボ事業の実施										・ 福祉に関する様々な情報が共有され、相談窓口のすそ野が広がっている。 ・ 社協の存在が市民に周知されている。

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 個別支援体制づくりの検討・モデル実施	・ 地域住民の意見を重視した小地域でのモデル事業の実践 ・ 個別支援の対象となる方々への専門職と地域住民による支援体制づくりの推進										・ 無償活動としての「地域の担い手」が育成されている。 ・ 障がいがあっても、急に生活が困ることがあっても暮らしやすい地域が作られている。
・ 専門職と連携した異職種チーム体制づくり	体制づくりの準備	・ 社協・地域包括支援センター・まちづくり指導員などの異職種チームによる生活支援体制整備における地域支援									・ 社協内部での職員チームや他団体等が地域に入りやすい体制がつくられている。
・ 社会的使命を達成するための社協職員の資質向上	・ 地域へのアウトリーチを念頭に置いた各事業の理念の統一、目的と目標の設定 ・ 研修体制の充実（地域事例の蓄積と検討機会の定例化） ・ 一人で抱え込まない・風通しの良い職場づくり ・ 既存事業の整理										・ 社協の社会的使命を達成するための資質をもった職員が活躍している。

実現目標② ボランティア・市民活動センターが充実している

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ ボランティアの支援・養成	・ 市民ニーズの把握・分析、ニーズに適したボランティアの養成と既存ボランティアへの支援 ・ 社協以外の事業所職員や関係者に対するニーズ・課題に関する聴き取りの実施										・ 地域の自立性を尊重したボランティア活動が実践されている。 ・ 地域住民に寄り添った支援が常に行えるよう、ボランティアの計画的な養成が行われている。 ・ ボランティアの負担を軽減し、効果的な啓発活動が行われている。
	・ ボランティアまつりと社協福祉大会（仮称）の共同開催										
・ 福祉教育・福祉学習	・ 社協職員が講師となって学校に出向き、児童生徒に福祉やボランティア活動などについて啓発 ・ 学校と共同して、児童生徒が福祉への関心を高めるようなプログラム等の開発の実施 ・ 「出張福祉教室」等を通じて地域福祉に関する社協の取組や考えを積極的に情報発信										・ 福祉に関心の高い児童生徒が一層育っている。 ・ 地域で積極的に手助けをする子どもたちの姿が一層多くみられる。

実現目標③ 地域への支援＝支えあいの体制がつくられている

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和2 2020	令和3 2021	令和4 2022	令和5 2023	令和6 2024	令和7 2025	令和8 2026	令和9 2027	令和10 2028	令和11 2029	
・積極的に地域に出向く	・担当職員を中心とした積極的な地域への出向支援（アウトリーチ） ・多様な団体等との連携のコーディネート ・支援計画策定と評価（PDCAを回す）										・社協職員の顔や名前を知っている地域住民が多くいる。 ・「社協は頼れる、頼りがいがある」というたくさんの声が聞かれる。
・つどいの場づくり	・コミュニティカフェの運営支援 ・自治会や自治協議会単位での小グループの住民で構成されたつどいの広場、空き家を活用した場づくりについて住民と連携した実践										・地域住民誰もが足を運べる交流の場が地域に広がっている。
・地域の支えあい探し	・地域で活動する交流・親睦を行う自主グループ等の発掘とその活動の周知 ・福祉まつりなどの場を活用したグループ活動の発表の場の提供などによる活動の促進支援										・支えあい・助け合いを目的とする自主グループが地域でさまざまな活動を展開している。 ・各グループが互いに切磋琢磨し、市の福祉力が高められている。
・第2層（地区）協議体設置・運営支援	・生活支援体制整備事業の継続的な運営 ・第3層（自治会）への互助活動の浸透に向けた啓発の推進 ・くらし応援隊員の養成、フォローアップ、派遣調整（ふだんのくらしサポート）、よろずおせっかい支援センター、よろずおせっかい相談所、いきいき百歳体操サポーターの派遣調整などの現行業務の継続支援										・地域の互助力が高まり、住民主体のサービスが活性化している。

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 知ることができる機会 （場）をつくる											・ 地域住民は、福祉に関する課題が自身のことにも関わることでであると認識している。 ・ 福祉課題の解決につながる互助活動を住民自身が考え実践している。

実現目標④ 各種団体等との連携・協力＝ネットワークがつけられている

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 幅広い分野の関係者との 協力体制づくり											・ 社協と他団体等との多彩なコラボ事業が展開されている。
・ 既存のネットワークの振 興											・ 既存団体等との多様な連携が強化されている。
・ 協力体制の役割分担											・ 社協が裏方で動き、各団体の強みが地域で発揮されている。

実現目標⑤ 事業の整理が行われ、その時に必要な事業が展開されている

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ おでかけサポート（福祉送迎サービス）事業	→ ・ 令和 2 年度で受託終了 ・ 運営全般が民間事業者に移行										・ 丹波市の新たな公共交通サービスの一つとして、タクシー協会が中心となり運営されている。
・ アフタースクール事業	→ ・ 受託期限を設定										・ 崇広・新井アフタースクールは地域の認定こども園が受託して実施している。
・ ファミリーサポートセンター	→ ・ 市内各支所で研修会を実施 ・ 会員登録の増加を図る → ・ 丹波市・NPOとの協議										・ 子育て世代の認知度が 100%になっている。 ・ 必要な人がサービスを使いやすくなっている。
・ サロン等つどい・交流の場づくり	→ ・ 助成金額を見直しながら継続 → ・ 助成金額を見直しながら継続 → ・ 助成金額を見直しながら継続										・ 各自治会単位に一つは集いの場が活発に運営されている。

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 地域福祉推進支援事業	・ 第 2 層協議体の運営経費・事業経費として支援										・ 社協の助成金を活用し、第 2 層協議体の運営、共助サービスが活性化している。

■介護保険事業のロードマップ（未来予想図）

◆10年後（令和11年(2029年)）のあるべき姿（ビジョン）

「安心・安全で満足度の高い事業所！親切丁寧で信頼される職員！」

「地域福祉の推進に必要な自主財源を安定的に確保できる経営」

～ 在宅介護を推進し市民の暮らしを支え、収益を地域福祉の推進に還元していこう ～

◆10年後の予想とその実現に向けた取組の行程表

実現目標① ご利用者第一！ 満足度&信頼度ナンバーワン！

実現目標② 親切丁寧・安心・安全で質の高いサービスを提供し続けます！

実現目標③ 経営を黒字化して事業継続するために自ら考えます！

具体的な取組	年度										令和11(2029)年度の予想
	令和2 2020	令和3 2021	令和4 2022	令和5 2023	令和6 2024	令和7 2025	令和8 2026	令和9 2027	令和10 2028	令和11 2029	
・ケアマネジメントセンター（東部・西部）の持続可能な経営	・若い職員の採用と経験豊富な職員からのノウハウの引継ぎなど、スムーズな世代交代 ・介護支援専門員の確保 ・地域包括支援センターとの連携の強化										・時代の変化に応じて柔軟に発想し、対応できる組織体制となっている。 ・市民が在宅介護サービスを安心して利用し、満足度が高い。

具体的な取組		年度										令和 11 (2029) 年度の予想
		令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ ホームヘルプセンターの 安定的な経営		・ 利用者に寄り添う質の高い介護サービスの提供 ・ ホームヘルパーの人材確保 ・ 職員の配置に応じた利用者の確保										・ ニーズに柔軟に対応し、かつ質の高いサービスが提供されている。 ・ 市民が訪問介護サービスを安心して利用し、満足度が高い。
・ デイサービスセン ターの適正な 経営	東部	存続の検討 統廃合又は運営の継続 存続の検討・運営の継続										・ 毎年安定的な収益がある。 ・ 市民がデイサービスを安心して利用し、満足度が高い。
	西部	経営状況検討 赤字 デイサービスセンターの統廃合の検討 運営の継続 存続の検討・運営の継続										
・ 相談支援事業の継続的な 経営		丹波市から受託運営 丹波市から継続受託 障がい者福祉施策の中核的な位置づけとして関係機関との連携の強化										・ 丹波市からの委託により事業が継続されている。 ・ 市民が相談事業を安心して利用し、満足度が高い。
・ 訪問入浴サービスセンタ ーの継続的な経営		運営の継続 存続の検討・運営の継続 1台あたり3名体制による業務改善										・ 必要不可欠な在宅支援として事業が継続されている。 ・ 市民が訪問入浴サービスを安心して利用し、満足度が高い。

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 東部地域包括支援センターの継続運営	丹波市から受託運営 丹波市から継続受託										・ 丹波市からの委託により事業が継続されている。 ・ 市民が地域包括支援センターを安心して利用し、満足度が高い。
・ 経営会議	毎年決算後、各事業所の経営状況を振り返り、経営改善を図るための検討を介護保険事業所全体で行う 令和元年度を基準に赤字経営が2年間連続する事業所においては、翌年度その事業所の存続を含め経営改善について検討し、事業方針の見直しを図る										・ 経営を黒字化して、事業継続するために自ら考える職員。

■法人（総務）事業のロードマップ（未来予想図）

◆10年後（令和11年(2029年)）のあるべき姿（ビジョン）

「健全な法人運営と経営」

◆10年後の予想とその実現に向けた取組の行程表

実現目標① 『ひと』～ 地域の声聴き、気づき、考え、伝え、行動する職員が育つ ～

具体的な取組	年度										令和11(2029)年度の予想
	令和2 2020	令和3 2021	令和4 2022	令和5 2023	令和6 2024	令和7 2025	令和8 2026	令和9 2027	令和10 2028	令和11 2029	
・適正な職員配置	・職員の適正配置と採用 ・受託事業及び統廃合など、長期ビジョンに基づく縮小等に関する職員の処遇の検討 ・働き方改革による正規職員と非正規職員との違いの明確化 ・定年の延長及び雇用契約更新の上限の見直し										・地域の声に対し傾聴を心掛け、しっかり受け止めている。 ・課題や情報に気づき、変化を恐れず豊かな発想力で常に改善・向上策を考えている。 ・丹波市社協として期待されている役割や、自らの職責を理解し、自覚して行動できている。
・人材育成・確保	・職務を通じての研修（OJT）の実施 ・職務を離れての研修（OFF-JT）の実施 ・自己研鑽への支援（SDS）の実施 ・人材の確保競争激化に伴う対応										・利用者や地域福祉を進める市民、活動団体等とコミュニケーションを円滑に行っている。 ・目標達成のために、自ら行動している。

実現目標② 『もの』～ 社協の経営に関わる全ての施設や設備等を適正に運用する ～

具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 本所（氷上健康福祉センター）の適正運用		指定管理運用 （令和3年度まで）	柏原福祉センターもしくは春日福祉センターでの指定管理継続の検討								・ 地域住民のニーズに柔軟に対応できる地域福祉推進のための活動拠点などが整っている。
・ 柏原支所及び春日支所の適正運営		指定管理運用 （令和3年度まで）	指定管理者として継続できるよう市と協議								
・ 山南支所の適正運用		指定管理運用 （令和3年度まで）	市の支所庁舎内等に移転できるよう市と継続して協議								
・ 氷上支所及び青垣支所、市島支所の適正運用			市の支所庁舎内等に移転できるよう市と継続して協議								
・ 適正な車両配置と運用			・ 職員の適正配置に伴う適正な車両配置 ・ 受託事業及び赤字事業の見直しに伴う車両保有台数の削減 ・ 更新基準の見直し（車両の更新に関する取扱い内規：10 年または 13 万km 以上）								

実現目標③ 『かね』～ 社協の安定経営に必要な財源が確保されている ～

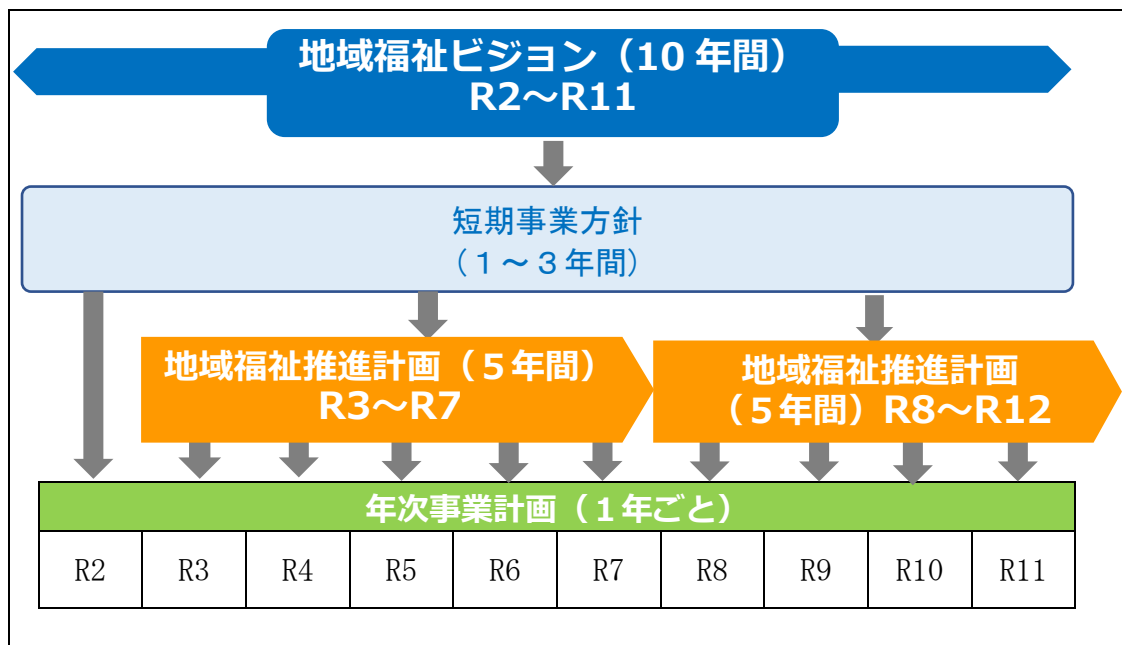
具体的な取組	年度										令和 11 (2029) 年度の予想
	令和 2 2020	令和 3 2021	令和 4 2022	令和 5 2023	令和 6 2024	令和 7 2025	令和 8 2026	令和 9 2027	令和 10 2028	令和 11 2029	
・ 自主財源の確保	・ 賛助会員及び法人会員の拡充 ・ 他団体や企業等との事業の協働等を通じた社協への理解深耕 ・ 職員自らがアパートなど自治会未加入世帯への依頼文書のポスティングによる協力依頼の実施 ・ 市民との協働による福祉バザーの実施										・ 社協への地域住民の理解が進み、自主財源の確保につながっている。
・ 市からの人件費補助金の確保	・ 安定した法人運営が行えるよう市との継続協議の実施										
・ 適正な法人運営	・ 事業内容、規模など必要性に応じた適正な予算措置 ・ 社会福祉充実計画の実施										・ 健全な財源確保及び運営がされている。

第6章 ビジョンの推進体制

1 各計画への反映

ビジョンを実現するためには、具体的な計画に反映させ、より具体的な取組を行っていく必要があります。そのため、ビジョンの内容や考え方は、地域福祉推進計画等の基本計画、さらに短期事業方針や年次事業計画等の個別計画に反映させていきます。

■ビジョンと各計画との関係性（イメージ）



2 評価方法の確立（推進体制の構築）

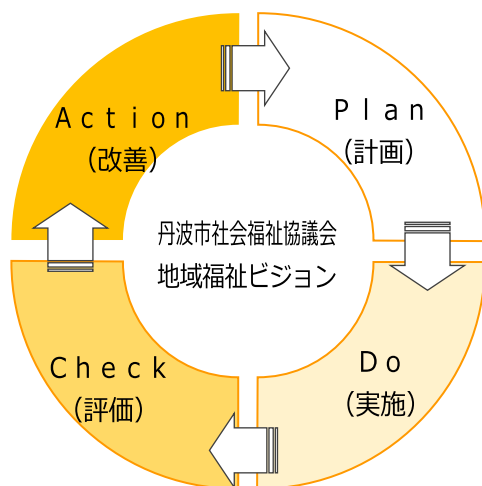
事業活動を進めるうちに、いつの間にか活動自体が目的になってしまう場合があります。そうした状況を回避し、ビジョンに向かって着実に活動が進められるよう、種々の活動がビジョンとの関係でどのように展開され、ビジョンがどの程度実現できたかを確認していくために年次計画の評価手法の確立を進めます。

事業の進捗状況の把握や職員による内部評価に加えて、外部評価を行い、職員の共通認識と今後の対策等について検討していきます。

3 PDCAサイクルに基づく着実な実行

ビジョンを実現するには、計画・実行された活動について評価がされた場合、その評価に基づき計画や活動は必要な見直しが行われ、改善されていく必要があります。そこで、ビジョンに照らしながら、計画（Plan）—実施・実行（Do）—点検・評価（Check）—処置・改善（Action）という一連の流れを通じて、さらに次の計画づくり（Plan）というPDCAサイクルを着実に実行し、継続的に事業・業務の改善を図っていきます。

■PDCAサイクル（イメージ）



Plan (計画)	地域福祉における課題等を踏まえて目標を設定し、目標達成のための計画を策定します。
Do (実施)	策定した計画に沿って各施策・事業を実施します。
Check (評価)	各施策・事業の実施結果等を踏まえ、各基本目標にどの程度近づき、進んでいるのかを評価します。
Action (改善)	評価結果を踏まえて、計画をより効果的かつ効率的に進めるための見直し及び改善を行います。

総 括

わたしたちの めざすところ…

- ・ 住民の皆様にもっと社協を知ってもらい、地域から頼りにされる社協となる取組みを行います！
- ・ 社協内部の連携を進め、チームで地域の支えあいを促進します！
- ・ 事業所の収益は、住民の皆様に還元するため、地域福祉活動に積極的に活用することを基本とします！

地域福祉部門の未来予想図

業務を通じてもっと社協をPRしていこう

10年後…

みんなから
頼りにされる社協！
(職員)

へ！

地域への支援＝支えあい体制づくり

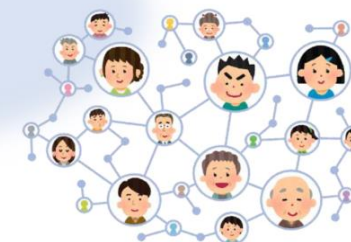
- ・積極的に地域に出向く
- ・つどいの場づくり
- ・地域の支えあい探し
- ・第2層協議体設置・運営支援
- ・知ることができる機会（場）をつくる

つなげていく



各種団体等との連携・協力（ネットワークづくり）

- ・幅広い分野の関係者との協力体制づくり
- ・既存のネットワークの振興
- ・協力体制の役割分担



社協内部の体制を整えながら、地域を支援していく。

社協内部の地域支援体制を整える

- ・市民プラザ・生協等と連携した中間支援実施＝相談・支援体制の強化
- ・他機関との協働
- ・個別支援体制づくりの検討・モデル実施
- ・専門職と連携した異職種チーム体制づくり

相互に充実

ボランティア・市民活動センターの充実

- ・ボランティア支援・養成
- ・福祉教育・福祉学習

整える基盤として重視する考え方

- ・地域へのアウトリーチを念頭に置いた各事業の理念統一、目的と目標の設定
- ・研修体制の充実⇒地域事例の蓄積と検討機会の定例化
- ・一人で抱え込まない・風通しの良い職場づくり
- ・既存事業の整理



よりそい
うけとめ
ほつとがへん

丹波市社協 スローガン

介護保険事業部門の未来予想図

わたしたちのめざすところ

- その1 ご利用者第一！満足度＆信頼度ナンバーワン！
- その2 親切丁寧・安心・安全で質の高いサービスを提供し続けます！
- その3 経営を黒字化して事業継続するために自ら考えます！

わたしたちは“社協（職員）”です。市民のための組織です。
だからこそ、事業所の収益は地域福祉に活用し、**市民へ還元**することをめざします！



よりそい うけとめ ほっとかへん

ひとりひとりを大切に



めざすサイクル



目標達成のための行動決意

- 🌸 誠心誠意のサービスを提供します！
- 🌸 専門職としての知識・技術を磨きます！
- 🌸 職員同士が協力し、助け合い、チームで業務に取り組みます！
 - ・ コミュニケーションをしっかりとります
 - ・ 多職種や地域福祉部門と連携を密にします
 - ・ ご利用者も自分も仲間も大切にします