

(公財)こうべ市民福祉振興協会

中 期 経 営 計 画 2 0 2 7

## ■ 中期経営計画 2027 策定にあたって

我が国は 2011 年から人口減少社会に突入し、今後も長期にわたりこの傾向が続くと予測されています。人口減少社会では、労働力人口の減少に伴う経済の縮小、地域力の後退、行政・医療・福祉の担い手の減少など多くの弊害が予想されていますが、こうべ市民福祉振興協会(以下、「協会」)の事業についても、しあわせの村の来村者数がこれまで通り維持できるのか、福祉ニーズが拡大する一方で施策を支える市税収入や事業の担い手の確保ができなければ協会も事業が維持できなくなる、などといったことが懸念されています。

また、ここ数年来の新型コロナウイルス感染症禍等により、協会の業績は非常に厳しい状況に陥っており、現在実施している各種事業について、今後の在り方に十分な検討を加えることが必要であります。

そのため、我々協会職員には意識改革が求められており、前例踏襲の事業運営ではなく、社会が必要とするシーズやニーズを見極め、協会が本来目指すべき「新しい取り組みを社会実装するための事業展開」とはいかにあるべきかを十分検討し、選択した事業をより一層効果的・効率的に運営することが必要となっています。

### ～しあわせの村の理念の実現～

平成元年の開村以来、しあわせの村は 35 年目を迎えています。施設の老朽化に加え複雑多様化が進む新たな福祉課題への対応が求められています。また、既存施設の利活用や村内施設間の協働推進、市内各地域など村外との連携不足なども指摘されており、これらの様々な課題を解決するため、今後の村の在り方について市が中心となって検討が進められています。

そのような中であって、協会が指定管理事業者として取り組まなければならないことは、村の創設理念である「ともに生きる社会(ノーマライゼーション)の実現」に向けた取り組みを前進させていくことであり、また、ソーシャルインクルージョンという観点からもその拠点として村を機能させることが求められています。

先にも述べた通り、これから人口減少社会の継続が避けられない現実となっているため、限られた財源や人材、また社会資源をいかに有効活用して社会の機能を維持させていくかが問われており、様々なシーズやニーズを、解決できる人や組織への橋渡しや、新しい取り組みが社会実装できるよう支援することが協会の社会的使命として求められています。

### ～組織運営～

厳しい経営環境の中で、真に協会が行うべき事業であるかどうかや事業運営の在り方についてスピード感を持って判断し、ますます多様化するニーズに対応していかなければなりません。

そのためには、風通しの良い組織づくりに努めるとともに、コーポレートガバナンスの利いた組織づくりを行うほか、計画期間を通じて事業見直しを行う中でねん出した財源を、新たなシーズやニーズの発掘・研究や DX の取り組み、また、職員の資質向上のための研修経費にも充てていくことで、計画最終年次には当協会が全体として時代のニーズに対応できる体制に進化できるよう中期経営計画 2027 を定めました。

令和5年9月

会 長 山本 泰生

## 目 次

I 前中期経営計画期間(2019～2022年)の経営 .....	1
1. 事業運営	
2. 組織運営	
3. 財務運営	
II 中期経営計画 2027 の策定 .....	3
1. 基本方針	
2. 計画期間	
III 中期経営計画 2027 における重点課題 .....	4
1. 財政状況の改善	
(1) 財政改善に向けた取り組み	
(2) 財政目標	
2. 組織風土の変革・人材育成	
(1) スマートワークの推進による業務スタイルの変革	
(2) 中長期的な人材育成	
(3) 組織・人員体制の適正化	
(4) ガバナンスの強化	
3. 市民福祉事業への取り組み	

## I 前中期経営計画期間(2019～2022年)の経営

### 1. 事業運営

2019年度からの前中期経営計画は、初年次から新型コロナウイルス感染症の影響を受けることとなり、感染の波が拡大しては縮小する繰り返しの中で、当初計画していた事業が一部で縮小・中止を余儀なくされた。

特に、しあわせの村事業ではコロナ禍の影響を大きく受け、事業全体として来場者の減少に伴う大幅な減収があったが、一方で社会ニーズに応え、東京大学先端科学研究センターと連携した「超短時間インターンシップ」、学校卒業者を対象とした生涯学習のきっかけづくりである「KOBE しあわせの村ユニバーサルカレッジ」や、「ふれあいスポーツチャレンジ」などの新たな事業に取り組んだ。

さらに、「こうべ医療者応援ファンド」を設置し、市内医療機関等のコロナ医療への従事者に対する支援に取り組んだほか、介護保険法に基づく市内介護保険事業者に対する運営指導業務の一部を神戸市から新たに受託した。

#### 【新型コロナウイルス感染症感染拡大に伴い中止した主な事業】

令和元年度	令和2年度	令和3年度
<ul style="list-style-type: none"> <li>・こうべUD大学（全10回のうち1回）</li> <li>・手話講座（全19回のうち1回）</li> <li>・短期手話講習会（2期のうち1期）</li> <li>・点字講座（全35回のうち2回）</li> <li>・神戸市シルバーカレッジ（3/3～19）</li> <li>・発達の気になる子と保護者のつどい</li> <li>・マンスリーミニコンサート（3月分）</li> <li>・ボランティア交流会</li> <li>・障がい者水泳ボランティア研修会</li> <li>・こうべロハスひろば（3月開催分）</li> <li>・こうべユニバーサルデザインフェア</li> <li>・桜のライトアップ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・こうべ長寿祭</li> <li>・全国健康福祉祭への派遣</li> <li>・シルバー合唱コンクール</li> <li>・こうべUD大学</li> <li>・こうべユニバーサルデザインフェア</li> <li>・障がい者スポーツ教室 <ul style="list-style-type: none"> <li>▶水泳・卓球運動（春期）</li> <li>▶テニス（第1期）</li> <li>▶アーチェリー（春期）</li> <li>▶ニュースポーツ（4月～5月）</li> </ul> </li> <li>・シルバーカレッジ（R2.3.2～8.31）</li> <li>・わいわいストリート</li> <li>・しあわせの村まつり</li> <li>・桜のライトアップ</li> <li>・保養センター太山寺（4.17～7.31）</li> <li>・ラジウム温泉太山寺（4.17～5.24）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・夏休みこども手話教室</li> <li>・こうべ長寿祭</li> <li>・全国シルバー合唱コンクール</li> <li>・ふれあいウォークラリー</li> <li>・全国健康福祉祭への派遣</li> <li>・わいわいストリート</li> <li>・桜のライトアップ</li> <li>・こうべ福祉・健康フェア</li> <li>・しあわせの村まつり</li> </ul>

### 2. 組織運営

#### (1) 労働環境の向上・働きがいの創出

##### ① 労働環境の向上に向けた取り組み

年次有給休暇の時季指定制度を導入し計画的な取得促進を行ったほか、長時間労働の抑制については、勤怠管理システムを更新し就業状況の把握を容易にすることで、管理監督者をはじめとする職員の意識の改革や、労務管理の効率化を行った。

##### ② 働きがいの創出

正規職員の人事評価の給与等への反映(R4年度～)や、能力に見合った柔軟な昇任制度の運用(R3年度～)を開始し、意欲・能力ある職員に報いる環境整備を通じ、働きがいの創出に取り組んだ。

## (2)多様な人材の活用による組織活性化

### ① 障がい者・高齢者の活用

短時間雇用も含めた障がい者の雇用(令和元年度1名、令和3年度1名採用)や、働く意欲のある高齢者の活躍の場の確保のため令和3年度より定年退職後の正規職員の再雇用制度を整備した。

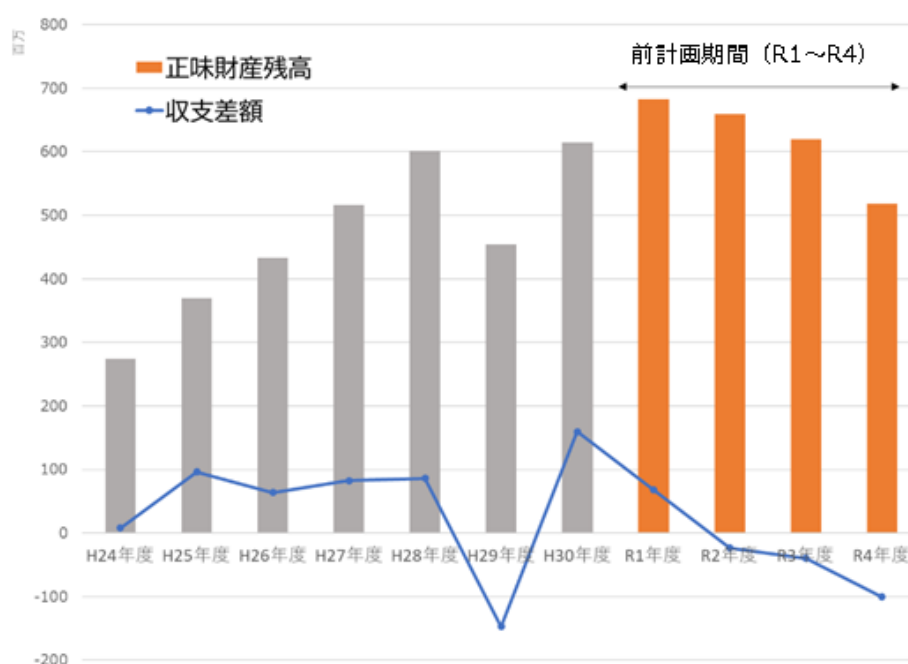
### ② 正規職員採用における多様性

新卒者のみならず社会人経験者を対象とした正規職員採用を行い、多様な人材の確保を行った。(令和2年度3名)。また、協会において経験を重ねた非正規職員を正規職員に採用する内部登用制度を設け、意欲ある人材のキャリアアップに取り組んだ(令和2年度3名、令和3年度2名)。

## 3. 財務運営

以上のように、前計画期間では、新たな福祉ニーズに対応するための事業について積極的に実施したため、概ね計画を達成することができたが、他方では、しあわせの村やラジウム温泉太山寺などでは、いまだコロナ禍以前の集客レベルに戻り切っておらず、加えて、世界情勢を反映したエネルギーをはじめとする諸物価高騰や増嵩する人件費などもあいまって厳しい事業環境であり、協会全体の赤字は拡大した。医療者応援ファンド事業の一時的要因を除くと令和2年度以降赤字が続き、正味財産残高の減少が続いているため、次期経営計画では経営改善が喫緊の課題となった。

損益収支及び正味財産残高推移(医療者応援ファンド除く)



(百万円)

	R1年度	R2年度	R3年度	R4年度	R1年度～R4年度における主な悪化要因
<b>損益収支計</b> (医療者応援ファンド基金関連除く)	<b>68</b>	<b>▲23</b>	<b>▲39</b>	<b>▲101</b>	
<b>【事業別】</b>					
しあわせの村事業	85	22	14	12	<ul style="list-style-type: none"> <li>神戸市指定管理料の減額、施設運営共同事業体構成員の収支悪化に伴う配分額変更</li> <li>駐車料金収入の減</li> <li>業務委託料・光熱費等の高騰</li> <li>新規事業(健康倶楽部等)等に伴う経費の増</li> </ul>
介護保険事業	▲12	▲11	▲20	▲19	<ul style="list-style-type: none"> <li>認定調査業務受託契約方式変更(R4年度～)</li> <li>運営指導業務受託開始(R4年度～)</li> <li>R3年度過年度支払計上</li> </ul>
太山寺事業	▲9	▲18	▲2	▲72	<ul style="list-style-type: none"> <li>賃料収入の減少(R2年度・R3年度減額分をR4年度計上)</li> <li>老朽化による補修工事</li> </ul>
医療者応援ファンド事務	0	▲8	▲19	▲6	<ul style="list-style-type: none"> <li>医療機関へのQUOカード配分に係る経費等の増</li> </ul>
その他	4	▲8	▲12	▲16	<ul style="list-style-type: none"> <li>神戸市補助金収入の減</li> <li>法人管理費の増</li> </ul>
<b>【会計区分別】</b>					
公益事業会計	▲85	▲75	▲129	▲120	
収益事業等会計	133	36	76	21	
法人会計	20	15	13	▲2	
<b>正味財産残高</b> (医療者応援ファンド基金関連除く)	<b>682</b>	<b>659</b>	<b>619</b>	<b>519</b>	

## II 中期経営計画 2027 の策定

### 1. 基本方針

経営環境の変化に対応しながら、今後も神戸市の外郭団体として法人設立目的に基づいた市民福祉の創造・推進に継続して取り組んでいくための法人の経営方針及び安定した経営基盤の確立を目指す計画とする。

特に新型コロナウイルス感染症の影響等もあり著しく悪化している財政状況の改善について重点的に取り組む。

### 2. 計画期間

2023年(令和5年度)～2027年(令和9年度)の5カ年を計画期間とする。

- ・今期中期経営計画は、本来、前期計画の最終年次である令和4年度中の策定が原則であるが、コロナ禍による非常に不安定な事業環境の中にあって、一定程度の精度を保った中期的な計画を策定するため、まずは令和4年度決算状況及び令和5年度のコロナ禍の回復状況などを注視しつつ、現実的な収支改善への取り組みについても検討するため、令和5年度中に策定することとなった。
- ・また、計画期間については、安定した財政基盤の土台を構築するための、一定の財政改善効果を実現させるための期間として5カ年とすることとした。

### Ⅲ 中期経営計画 2027 における重点課題

#### 1. 財政状況の改善

##### (1) 財政改善に向けた取り組み

###### ① 既存事業の見直し

「事業の必要性」・「収支の適正性」の観点から令和 5 年度事業も含む全事業を対象にした事業見直しを実施。

###### ② 適正な財源確保と配分

###### 【受託事業収支の均衡】

神戸市からの事務事業受託にあたっては、本部経費を含めて収支均衡を図ることとし、神戸市との協議や受託の可否の決定を行う。

###### 【財務状況に応じた自主事業への財源配分】

各年度予算編成においては、人件費や受託事業、法人管理、施設運営に係る収支を精査したうえで、中期経営計画財務目標の正味財産残高を確保できる範囲内でその他の自主事業への予算配分を行う。

また、モデル的に試行する福祉事業については、社会実装が将来的に可能となるような担い手、仕組み、事業規模と財源等を十分に考慮し実施するものとする。また、社会実装までに必要な期間をあらかじめ設定し、期間中においても事業継続の可否を絶えず検証するものとし、採算面等明らかに社会実装することが困難な事業は中止するものとする。

##### (2) 財政目標

令和5年度より事業見直し等に取り組む一方で、ICT 技術の活用等を通じた日々の業務手法・働き方の変革や職員の資質向上のための研修等の将来に向けての投資も行っていく必要があることから、直ちに黒字化とはならず、令和 7 年度までは損益収支において赤字となる見込みである。しかし、経営状況に応じた職員体制の見直しや賞与算定基準の検討等に取り組む、毎年度収支の改善を図ることにより、計画最終年度の令和 9 年度末時点においては、黒字に転ずるとともに正味財産残高については基本財産残高である4億1千万円を上回る残高を確保することを目標とする。

また、現事業者との賃貸借契約が令和 7 年度末をもって終了する太山寺事業については、施設の老朽化も著しいことから、財政負担を極力減少させるための令和 8 年度以降のあり方について、施設の存廃も含めた検討を行う。

(百万円)

	予 算	計 画				
	令和5年度	令和5年度	令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
損 益 収 支	△ 101	△ 76	△ 11	△ 11	2	22
正味財産残高	400	426	414	403	404	426

※令和5年度損益収支は「こうべ医療者応援ファンド」に係る要因を除く

## 【主な収支改善項目・効果額】

### ○事業収支の改善 333 百万円(5 カ年計)

①健康倶楽部、ユニバーサルフェスタ、ユニバーサルカレッジ等事業の見直し

②しあわせの村指定管理業務、認定調査受託業務における適正な収入の確保 等

### ○人件費の削減 118 百万円(5 カ年計)

①定年退職に伴う職員の減 等

## 2. 組織風土の変革・人材育成

### (1)スマートワークの推進による業務スタイルの変革

ICT 技術の活用等を通じ、日々の業務手法・働き方の変革に取り組む。

①グループウェアの導入等による、時間や場所に制限されないコミュニケーションの効率化・活性化に取り組む、職員のワークライフバランスに配慮した柔軟な勤務体系の実現を目指す。

②意思決定フロー(決裁)の電子化等を通じ、業務の平準化・効率化・簡素化を追求する。

### (2)中長期的な人材育成

①個々の業務スキルアップや組織人としての協業・協働力の涵養を目的に、外部講師も活用した各種研修の企画や、若手職員を中心としたワーキングチームによる新規事業の企画等の取組みを通じて、将来の組織運営を担う人材の育成に計画的に取り組む。

②市の施策・組織への理解や市職員との関係構築を目的とした市部局との人事交流等を継続的に実施し、外郭団体職員として求められる人材の育成に取り組む。

### (3)組織・人員体制の適正化

実施事業の見直し、業務スタイルの見直しと歩調を合わせ、適正な組織編制、人員配置を柔軟に行なう。

### (4)ガバナンスの強化

#### ①理事会の活性化と実効性向上

▶ 業務執行機関としての理事会の活性化と実効性をたかめ、ガバナンスの強化に取り組む。

▶ 議論の活性化のために専門的な知識経験や見識を持つ理事の構成とし、意思決定の機動性を高めるために、人員規模の適正化等に取り組む。

▶ 理事会において承認された事業計画予算から、期中に 1 千万円以上(事業単位)の変更を加える場合や、そのほか法人経営に重大な影響を与える変更を加える場合は理事会に諮るものとする。

#### ②法人の意思決定過程の見える化

▶ 従来公開している事業計画・事業報告に加え、理事会議事録のウェブサイトでの公開等に取り組む、内部統制を強化し経営の透明性を高める。

▶ 業務上の意思決定フロー(決裁)の電子化や、会議資料データの体系的な共有化等を通じ、法人内部での事業進捗・課題等の情報共有の強化を図ることにより、常勤役員・幹部職員による意思決定過程の見える化を目指す。



### 3. 市民福祉事業への取り組み

- (1)神戸市行政の補完的役割を果たす外郭団体として、市の福祉施策と連携しながら、神戸市民に還元することを目標とした福祉分野の先進的な事業に取り組む。
- (2)ノーマライゼーションの交流拠点として平成元年に開村したしあわせの村においては、高齢者・障がい者・子どもなど多様な市民の参画によるソーシャルインクルージョンの実践及びその成果の発信の強化に取り組む。