

---

# 中期経営計画 2014

2011（平成23年度）～2014（平成26年度）

---

平成 23 年 6 月 策 定

財団法人こうべ市民福祉振興協会

# 目次

|                  | P. |
|------------------|----|
| I はじめに           | 1  |
| II 協会をとりまく環境の変化  | 1  |
| III 前計画の実績評価     | 3  |
| IV 経営の基本方針       |    |
| 1 基本理念           | 6  |
| 2 経営方針           | 6  |
| V 事業計画           |    |
| 1 市民福祉事業の創造・推進   | 8  |
| 2 しあわせの村の理念実現    | 10 |
| 3 市民福祉施設の運営      | 12 |
| 4 介護保険関係業務       | 13 |
| VI 組織運営計画        |    |
| 1 公益財団法人への移行     | 14 |
| 2 経営資源           | 14 |
| 3 自律的な組織運営       | 14 |
| VII 財務運営計画       |    |
| 1 損益黒字及び内部資金の確保  | 16 |
| 2 寄付等の受け入れ促進     | 16 |
| VIII PDCAによる進行管理 | 17 |

# I はじめに

神戸市の「神戸市民の福祉をまもる条例」の理念を実現するため、市民の福祉向上に寄与する事業を推進する財団法人として昭和56年6月に発足した当協会では、団体運営をとりまく環境変化に対応するため、平成12年度に経営改善計画、17年度に「中期経営計画2007」、20年度に「中期経営計画2010」をそれぞれ策定し、経営改善を進めてきました。なかでも、平成22年度までの「中期経営計画2010」(以下、「前計画」という。)での取り組みとして、社会経済情勢の変化に伴い、介護保険制度が発足するなど社会福祉制度も充実してくるなかで、ホームヘルプ事業や健康型有料老人ホーム「サン舞子マンション」事業を終息させてきました。

一方、平成22年度には、市において「第5次神戸市基本計画」や「“こうべ”の市民福祉総合計画2015」が策定されるなか、当協会設立の原点に立ち返りつつ、市の施策も踏まえて、新たな市民福祉事業の創造・開発に取り組んでいくことが求められています。

そのため、前計画の実績も踏まえながら、当協会において事業を再構築し、公益法人としての存在意義を高めていくことが重要な課題となっており、今後当協会において、こうした課題に対応していくための経営指針として、平成23年度から26年度までの4年間を計画期間とする「中期経営計画2014」を策定することとしました。

# II 協会をとりまく環境の変化

「中期経営計画2014」の策定に当たっては、以下のような当協会をとりまく大きな環境の変化を踏まえています。

## 1. 少子・超高齢化の進行

日本では、急速な少子・高齢化が進行しており、平成17年(2005年)には総人口(1億2,776万人)に占める65歳以上の人口は2,560万人、総人口に占める割合(高齢化率)が20.04%と、初めて20%を超え、平成21年(2009年)には総人口1億2,751万人、65歳以上人口は2,901万人で高齢化率が22.7%に増加しています。一方、0～14歳の年少人口は、平成17年に1,756万人、総人口に占める割合が13.7%でしたが、平成21年には1,701万人、13.3%に低下しています。

また、神戸市の予測でも、市内人口は長期的に減少に転じるとともに、市内の高齢化率は平成17年で20.1%、平成37年には31.1%と見込んでおり、急速な少子化と高齢化が進行するものとされています。

これからの当協会の事業運営においても、こうした人口構造の急激な変化を踏まえた方針を策定する必要があります。

## 2. 神戸市の総合計画策定

神戸市においては、2011(平成23)年度から2025(平成37)年度までの市政の最も基本的な方針を定める「第5次神戸市基本計画」と、そのうち2011年度から2015年度までの実行計画

としての「神戸2015ビジョン」を平成23年2月に策定し、3月にこれらと相互に連携・補完する保健福祉分野の総合計画である「“こうべ”の市民福祉総合計画2015」を策定していますが、本計画でも、こうした市の新たな計画の方向性を踏まえて、今後の経営方針を定めています。

### 3. 公益法人制度改革

当協会のような財団法人や社団法人の設置は、従来民法を根拠としていましたが、こうした公益法人に関して、いわゆる公益法人制度改革関連三法が平成20年12月に施行され、平成25年11月末までに申請し、一般財団法人又は公益財団法人のいずれかの認可又は認定を得なければならなくなりました。

### 4. 神戸市の外郭団体の検証

平成21年4月に施行された「地方公共団体の財政の健全化に関する法律」に基づき、地方自治体が出資する外郭団体の経営内容を検証し、必要な場合は団体についての整理・統合も検討するよう方針が打ち出されたため、神戸市では平成21年9月に「神戸市外郭団体経営検討委員会」を設置し、平成21年度から22年度にかけて、神戸市の全外郭団体（46団体）に関して、団体ごとに経営状況を検証し、団体の再編など今後のあり方・方向性を検討しました。

同委員会では、平成23年1月に市に対して提言を行いました。当協会を含む16団体については、平成21年度中に検証を終え、平成22年4月に行った中間報告で16団体に対する提言を公表しており、当協会に関しては以下のとおり提言が行われました。（同委員会の提言では、個別事業に関しても意見が示されています。）

本計画は、この提言を踏まえて策定しています。

#### <神戸市外郭団体経営検討委員会の提言>

人材・資力その他の福祉資源の総合的活用により市民福祉を振興するための事業を創造・推進し、市民福祉に寄与することを目的として事業を行っており、今後もその役割を果たしていくことが期待される。

公益財団法人への移行の検討にあたっては、指定管理への対応など経営環境の変化を十分踏まえ、事業の再構築や執行体制の見直しなどの検討を早急かつ抜本的に行っていただきたい。

市においても、団体の自律化を基本としながら、採算性の担保を前提として、執行体制の強化に向けた一定の支援についても検討していただきたい。

また、当期損益の赤字が続いているため、赤字事業の経営改善の方策も含めた再検討を行っていただきたい。

市においても、サン舞子マンションの運営に対する財政的支援のあり方について、早急に再検討していただきたい。

## Ⅲ 前計画の実績評価

「中期経営計画2010」(以下、「前計画」という。)においては、①市民福祉事業の推進、②しあわせの村の運営、③組織の活性化、④経営基盤の強化、⑤その他の事業の実施、を重点施策として経営改善に取り組んできた結果、それぞれの施策について、以下のとおりの実績を挙げています。

### 1. 市民福祉事業の推進

前計画では、「当協会は、市、企業、市民及び民間団体等との協働の関係を強化する中で、事業の推進役、とりまとめ役として活動を支援し、新たな福祉活動・事業を行う主体の育成を図るとともに、ユニバーサルデザイン、健康づくり、障がい者の就労促進など新たな事業展開について、長期的視野に立って調査・検討を行う。」こととしていました。

このため、民間事業者と連携して、しあわせの村での障がい者就労カフェの開設やユニバーサルデザインの推進など様々な事業に取り組んできました。

### 2. しあわせの村の運営

#### 1) 共同事業体の結成

“総合福祉ゾーン”しあわせの村(以下、「村」という。)の指定管理において、当初平成18年度～21年度は、当協会が指定管理者となり、村内施設の管理運営業務の一部を民間事業者に委託していましたが、平成22年度～25年度の指定管理者への応募に際しては、民間事業者の経営ノウハウを活かして市民サービスの向上を図るため、当協会が代表となり、各施設の管理運営を行う民間事業者を構成員とする共同事業体を結成し、指定管理者に選定されました。

#### 2) 事業実績

当協会は、前計画に定めた(1)市民の健康・福祉の増進に寄与する取り組みや(2)誰もが安全・安心・快適に楽しめる施設づくり、(3)集客力の維持・向上を目指した取り組みの推進等について、指定管理事業計画に基づき、様々な取り組みを着実に推進してきました。

また、指定管理事業計画では予定していなかった事業として、平成22年4月に総合センター本館1階に開設した障がい者就労カフェや、同年5月に温泉健康センター内に開設した地場野菜・鮮魚の直売所など、村の利用促進や障がい者就労の推進に大きく寄与する施設を開設し、いずれの施設でも良好な実績を挙げつつあります。

また、村の利用促進のために、施設・設備の改修や市民との協働による市民企画イベントの開催、村のホームページの改訂、広報紙の増刷等、ハード・ソフト両面での改善策に取り組んできましたが、近年の周辺地域での競合施設の増加や平成21年の新型インフルエンザの世界的感染拡大、あるいは施設の大規模改修のため行った平成22年2月の1か月間の休業等、前計画策定時に想定できなかった状況の影響により、利用者数は伸び悩んでいます。

【しあわせの村 業績目標達成状況】

| 項目                        |       | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 単位 |
|---------------------------|-------|--------|--------|--------|----|
| 入村者数                      | 目 標   | 1,894  | 1,906  | 1,912  | 千人 |
|                           | 実 績   | 1,833  | 1,752  | 1,808  |    |
|                           | 実績—目標 | -61    | -154   | -104   |    |
| 施設利用者数<br>(上記入村者数<br>の内数) | 目 標   | 1,157  | 1,148  | 1,155  | 千人 |
|                           | 実 績   | 1,110  | 1,042  | 1,070  |    |
|                           | 実績—目標 | -47    | -106   | -85    |    |

### 3. 組織の活性化

職員参加の拡大については、職員提案制度において実施済みのことについても対象とする提案募集や標語募集など範囲を拡大するとともに、予算・決算などの経営情報を全職員に周知しました。

また、幅広い視野を持った固有職員を育成するため、意思形成過程に参画するポストへの配置を行うとともに、研修の拡充を図りました。

なお、有期雇用契約職員の採用等、職務に応じた多様な雇用形態の活用を進めましたが、外部人材の登用や人事・給与制度の見直しといった重点施策においては、十分な取り組みに結びつけられなかったものもあります。

### 4. 経営基盤の強化

#### (1) 収益構造の強化と経費の削減

村の指定管理での共同事業体の結成等による職員数の削減や市派遣職員の引きあげなどを進めることにより、経営の効率化を進めました。

(平成20年度職員総数167人、うち市派遣職員18人→22年度職員総数123人 △44人減、うち市派遣職員10人 △8人減)

なお、事業活動収入に占める管理費の比率は、平成19年度決算の7.5%に対して、20年度6.7%、21年度7.9%と概ね計画に沿った結果となっていますが、22年度決算見込みでは、村の指定管理において共同事業体に変更したこと等により、協会収入が減少したため10.9%を見込んでいます。ただし、管理費の額でみると、平成19年度239百万円、20年度214百万円、21年度221百万円、22年度(決算見込み)186百万円と減少しています。

【財務目標達成状況】(収支総括表)

(単位：百万円)

|     |       | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 |
|-----|-------|--------|--------|--------|
| 収支差 | 目 標   | -32    | 47     | 96     |
|     | 実 績   | -12    | 29     | 65     |
|     | 実績—目標 | 20     | -18    | -31    |

\*平成22年度実績は、村の指定管理で共同事業体に変更したこと等により目標よりも減少している。

## (2)適切な運営の確保

情報開示については、当協会のホームページに事業概要や予算・決算を公開するなど積極的に開示するようにしました。また、全職員対象にコンプライアンス研修を実施するなど意識啓発に努めました。

## 5. その他の事業の実施

### (1)在宅支援関係事業

ホームヘルプ事業については、計画どおり平成20年度に円滑に事業を終了することができました。

介護保険制度に基づく要介護認定調査業務に関しては、高齢化の進行に伴い介護認定申請件数が増加してきています。

### (2)サン舞子マンション事業

昭和59年から当協会が運営してきた健康型有料老人ホーム「サン舞子マンション」については、平成23年4月に社会福祉法人に事業を承継することとして事業終息することになりました。

### (3)垂水年金会館等事業

垂水年金会館については、ホール・会議室のほか館内の児童館や地域福祉センターの運営により、地域福祉の拠点としての役割を担ってきました。

### (4)保養センター太山寺・ラジウム温泉太山寺

保養センター太山寺・ラジウム温泉太山寺に関しては、平成22年9月～11月に施設老朽化に伴う大規模改修のために休業し、客室や設備の改修のほか、こうべ・だれでもトイレへの改修や障がい者浴室へのリフト設置等のユニバーサルデザイン化改修も併せて実施しました。また、改修後に障がい者施設の授産品販売も開始しました。

### 【その他の事業 業務目標達成状況】

| 項目                |       | 平成20年度 | 平成21年度 | 平成22年度 | 単位 |
|-------------------|-------|--------|--------|--------|----|
| 要介護認定調査<br>件数     | 目 標   | 22,883 | 24,027 | 25,228 | 件  |
|                   | 実 績   | 23,267 | 23,590 | 26,114 |    |
|                   | 実績—目標 | 384    | -437   | 886    |    |
| 垂水年金会館<br>利用者数    | 目 標   | 117    | 117    | 117    | 千人 |
|                   | 実 績   | 104    | 97     | 93     |    |
|                   | 実績—目標 | -13    | -20    | -25    |    |
| 保養センター<br>太山寺利用者数 | 目 標   | 11     | 11     | 11     | 千人 |
|                   | 実 績   | 11     | 11     | 9      |    |
|                   | 実績—目標 | ±0     | ±0     | -2     |    |
| ラジウム温泉<br>太山寺利用者数 | 目 標   | 250    | 250    | 250    | 千人 |
|                   | 実 績   | 241    | 263    | 210    |    |
|                   | 実績—目標 | -9     | 13     | -40    |    |

\* 太山寺施設は、22年度に改修のため3か月間休業したことから目標よりも減少している。

## IV 経営の基本方針

### 1 基本理念

当協会は、以下の基本理念のもと、公益法人としての使命を果たしていきます。

#### ■ 基本理念

財団法人こうべ市民福祉振興協会は、神戸市民の福祉をまもる条例の理念を実現するため、市、事業者及び市民がそれぞれ有する人材、資力等の福祉資源を総合的に活用することにより、「市民福祉」を振興するための新しい事業を創造し、かつ推進し、もって神戸市民の福祉の向上に寄与することを目的とします。

### 2 経営方針

今回の中期経営計画2014においては、当協会をとりまく環境の大きな変化に対応していくために、平成23(2011)年度から26(2014)年度までの4か年を計画期間とし、当協会設立の基本理念に立ち戻り、以下のような方針に沿って事業を進めていきます。

#### 1) 市民福祉事業の創造・推進

近年、市民福祉の分野では、高齢者の社会参加、地域福祉の推進、障がい者就労の拡大、ユニバーサルデザインの推進等、市民、事業者との協働により創り出す福祉が一層重要になってきています。

こうした状況を踏まえて、神戸市の「“こうべ”の市民福祉総合計画 2015」では、今後の市民福祉施策に関して、「専門機関をはじめ、多様な主体のそれぞれの強み・特長を活かして、課題の克服に取り組むために、」「分野を越えたネットワークの構築を進め、多様な主体の活動の拡がりを支えるとともに、協働の取り組みの方向性を探っていきます。」という方向性が示されています。

当協会においては、従来実施してきた高齢者の生活支援、障がい者の就労支援、ふれあい体験学習、福祉活動助成といった既存事業に加えて、高齢者の地域活動や社会活動への参加の支援、障がい者の自立支援、あるいは市民の健康づくりの支援等、各分野での市民福祉事業について、「“こうべ”の市民福祉総合計画 2015」の方向性を踏まえて、市内のNPOや市民団体、事業者、あるいは専門機関等とのネットワークの構築に努め、それぞれの分野の関係者との協働によって、先駆的・創造的な市民福祉事業の研究・開発に取り組んでいきます。

#### 2) しあわせの村の理念実現

しあわせの村（以下、「村」という。）は、「市民の福祉意識の高揚、福祉活動の推進、健康の増進等の事業を総合的に行い、神戸市民の福祉をまもる条例の理念の実現を目指し、市民福祉の総合的推進を図るため」（神戸市しあわせの村条例）、平成元年4月に開村した総合福祉ゾーンで、開設後20年余りを経てもなお国内外に例をみない神戸市における大きな福祉資源です。



神戸市民の福祉をまもる条例の理念の実現を目指して開設された村の管理運営については、同じく同条例の理念を実現するために設立された当協会の使命として実践すべき中核事業です。

このため、当協会においては、現在の指定管理事業計画を着実に実行していくほか、共同事業体の総合調整を図りつつ、村内の民間福祉施設とも連携して、全市的な市民福祉振興の拠点である総合福祉ゾーンとしての機能強化を図って、村の理念実現に引き続き取り組んでいきます。

### 3) 新公益法人制度への対応

当協会は、「神戸市民の福祉をまもる条例」の理念を実現することを目的とする財団法人であり、当協会が実施する各種の事業は、まさに公益目的事業として実施していることから、公益財団法人の認定を得ることを目指します。

また、神戸市の「外郭団体経営検討委員会」の提言では、団体の自律化を図ることが外郭団体見直しの方向性の柱の一つとなっています。具体的には、経営計画・経営戦略の構築と、人材育成・人材確保が必要な取り組みとして示されており、当協会においても、本計画を策定し、引き続き人材の育成と確保に注力していきます。

### 4) 経営基盤の確立

新しい公益法人制度のもとでは、団体存続のために一定額以上の正味財産を保有していることが求められます。

当協会においては、平成23年度に神戸市から追加出えんを受ける予定のため、公益法人の制度改革に対応する備えができることとなりますが、今後とも正味財産を確保していくために、現金の収支を示す資金収支ではなく、減価償却費等を含めた損益収支の黒字を確保することが必要となります。

ただし、公益目的事業においては、収支の均衡（収支相償）が法により要請されているため、当協会においては、赤字となっている個別事業について、引き続き収支均衡を図っていきます。一方、収益事業に区分される事業でも、内容には公共性があるため大幅な黒字化を図ることは困難ですが、収益事業全体では一定の損益黒字を確保することにより、自律的な法人経営を可能とする経営基盤を確立することを目指します。

# V 事業計画

## 1 市民福祉事業の創造・推進

### (1) 市民福祉ネットワークの構築

神戸市の「“こうべ”の市民福祉総合計画 2015」においては、計画推進のための「具体的取り組み方策」が示されていますが、当協会においても、そうした方策の中で、自らの強みを活かして、どのような取り組みを事業化し、計画実現に寄与できるのかを検討するとともに、今後新たに生じてくる市民福祉ニーズを的確に把握し、そのニーズに対応する市民福祉事業の研究・開発に取り組んでいきます。

こうした事業の検討・実施に当たっては、「“こうべ”の市民福祉総合計画 2015」では「分野を越えたネットワークの構築を進め、」「協働の取り組みの方向性を探っていきます。」とされています。当協会では、これまでの事業を通じて専門的人材も内部に育ててきていますが、すでに中期経営計画 2010 において「市、企業、市民及び民間団体等との協働の関係を強化する中で、事業の推進役、とりまとめ役として、新たな活動を支援し、新たな福祉活動・事業を行う主体の育成を図る」ことを方針に掲げていました。

また、新しい公益法人制度のもとでは、公益目的事業において専門家の関与が要請されますが、当協会としても、引き続き専門家の関与を求め、諸団体、事業者とのネットワークの構築を進めていきます。

さらに、市民団体やNPO等が行う創意工夫に溢れた市民福祉活動に対して、現在の福祉活動助成での重点化や複数年度の助成を行うとともに、当協会の広報手段を効果的に活用することによって活動の拡大を支援したり、専門家や諸団体とのネットワーク構築による成果を活用したりすることで、団体間の連携や協会との共同事業化を図っていきます。

### (2) 障がい者就労の推進

平成18年の障がい者自立支援法の制定などを契機として、最近では障がい者の就労支援、特に一般就労促進に向けた取り組みが広がってきています。

当協会においては、しあわせの村（以下、「村」という。）において、平成22年に障がい者が働くカフェを開設するなど、障がい者の就労支援に力を入れてきましたが、こうしたこれまでの支援の経験の蓄積を活かしつつ、神戸市内の公共施設での障がい者就労を促進するための情報発信を進めます。

また、障がい者の就労支援事業として、民間事業者との協働によって、さらなる障がい者就労の拡大に向けた共同事業の調査研究を進めます。

### (3) ユニバーサルデザインの推進

神戸市の神戸2015ビジョンでは、重点施策の一つに「テーマ5 多様な市民が活躍する」として、「市民がお互いに人権を尊重して多様性を認め合う意識をもち、各主体が共通の理解と目標のもと「ユニバーサルデザイン(UD)」、すなわち誰もが利用しやすいまちや建物、製品、環境、サービスづくりに取り組んでいく。」ことを掲げています。

当協会においては、平成20年10月に「しあわせの村ユニバーサルデザイン推進指針」を策定し、村内施設でのユニバーサルデザイン化に取り組んでいるほか、神戸市のユニバーサルデザインフェア等にも積極的に参加しています。

ユニバーサルデザインの理念は、まちづくりにおいて市民福祉の理念実現を目指すもので、こうした理念実現のためには、村にとどまらず、全市的にユニバーサルデザイン化をより一層推進していくことが重要であり、当協会においては、全市的なユニバーサルデザインの普及・啓発事業を推進していくことを目指します。

#### (4) 市民福祉意識の啓発

当協会では、従来、車イス等の体験学習（ふれあい体験学習）を村内で実施してきましたが、より広く多くの方々に思いやりの心を育てていくため、このプログラムを市内の学校や事業所でも実施していきます。

また、市民福祉に関する施策の動向の紹介、また民間の活動や市民福祉事業の研究・開発に関する報告など、市民福祉に関する広報活動や情報発信を強化していきます。

#### 【業務目標】 ふれあい体験学習参加者数

|      | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 参加者数 | 1,700人 | 1,800人 | 1,900人 | 2,000人 |

\*平成22年度実績は、1,641人

#### (5) シルバーカレッジの機能強化

村内にあるシルバーカレッジは、「再び学んで他のために」という建学の精神のもと、高齢者の豊富な経験を活かして、自らの可能性を拓き、その成果を社会に還元することを目指して、高齢者に学習や実践活動の場を提供することを目的に開設されています。

言い換えると、カレッジは、在校生や卒業生が市民福祉の理念に基づいて地域貢献活動に加わっていくよう支援することを目的とした施設であり、今後さらに在校生や卒業生が幅広く各地域で活躍することが期待されます。

そのため、カレッジでの学習内容に関して、学生の満足度も把握しながら、時代に応じてカリキュラムの見直しなどを図っていきます。

また、これまでも、卒業生で構成するNPO「社会還元センターグループわ」と連携して様々な活動を行っていますが、今後とも、カレッジの建学の精神に基づき、「グループわ」との連携も含めて、これまで以上に幅広く在校生や卒業生が社会貢献活動の担い手として育っていくように支援を拡大します。

#### 【業務目標】 在校生・卒業生のボランティア活動参加者数

以下のとおり、在校生や卒業生によるボランティア活動のさらなる拡大を目指します。

(単位：千人)

|        | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|--------|--------|--------|--------|--------|
| 延べ参加者数 | 46     | 47     | 48     | 49     |

\*平成22年度実績は、45,112人

## 2 しあわせの村の理念実現

村の指定管理は、当協会の使命として、今後とも引き続き指定管理者として指定を受けることが最重要課題となります。

このため、当協会において、これからも村において総合的な福祉サービスを提供するとともに、村をすべての人が憩い、交流する場とすることによって、開村の理念を実現していくため、以下のような取り組みを進め、総合福祉ゾーンとしてのさらなる機能強化に努めていきます。

### (1) 指定管理事業計画の遂行

村の指定管理に関しては、民間事業者との共同事業体を結成しており、施設運営は各構成員（事業者）が分担しますが、指定管理事業計画を確実に実行し、村の利用促進を図るためには、構成員間の連携を図ることが不可欠であり、当協会は、代表法人として構成員の活動を支援しながら、以下のとおり共同事業体内の連携を強化する必要があります。

#### ① 村の利用促進に関する取り組み

指定管理事業計画においては、村の活性化対策として、ホームページのリニューアルや宿泊予約の受付時期の前倒し、トレーニングジムマシンの入れ替え、ニュースポーツ教室の開催等様々な提案を行い、当協会は、こうした提案内容を共同事業体の構成員と連携して順次実行していますが、それ以外にも、産地直送の野菜・鮮魚等の直売所（「しあわせマルシェ」）の開設や宿泊施設と温泉健康センターでの送迎バスの運行など、提案に含んでいない対策にも取り組んできており、利用者数の確保などの面でその成果が表れつつあります。

また、指定管理事業計画において、利用者満足度のさらなる向上にも取り組むこととしており、共同事業体の構成員と連携してサービス水準の向上にも努めています。

今後も、引き続きこうした共同事業体構成員間での協働を促進するとともに、各種イベントにおいてより多くの市民が参加するように魅力向上を図り、村の認知度を向上させるためにインターネットを活用した情報発信を行うなど、より一層村の活性化につながる事業を推進していきます。

#### ② 指定管理業務の総合調整

当協会は、これまでも村全体の広報、村の利用者の安全確保を含めた危機管理、環境整備等において、様々な取り組みを進めてきましたが、今後は共同事業体全体での広報活動、危機管理、KEMS認証取得等の環境対策について、共同事業体代表法人として構成員の取り組みを統括していきます。

## 【業務目標】

### ○ 入村者数

村の入村者数は、世界経済の低迷など厳しい環境下にはあるものの、最近では減少傾向に歯止めがかかりつつあり、以下のとおり村の理念を踏まえつつ、入村者数の増加（平成21年度実績 1,752 千人から 10 万人増）を図ります。

(単位：千人)

|      | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 入村者数 | 1,820  | 1,830  | 1,840  | 1,850  |

\*平成22年度実績は、1,808千人

### ○利用者満足度

村において平成22年10月に実施した入村者アンケートでは、村の満足度について下表のとおりのおり回答結果となっておりますが、これを平成26年度までには下表の目標欄に到達させることを目指します。

| 設問       | 回答 (NSI値) | 目標 (NSI値) |
|----------|-----------|-----------|
| しあわせの村全体 | 79.25     | —         |
| 公園・緑地    | 84.24     | —         |
| 施設の利用料金  | 64.59     | —         |
| 接客応対     | 70.44     | —         |
| 施設・設備    | 70.44     | —         |
| レストラン、売店 | 58.44     | —         |
| 平均       | 71.23     | 73.75     |

\*NSI値(ネット・サティスファイ・インデックス)は、入村者アンケートでの回答結果から、以下のとおり算定した指数。

$$\begin{aligned} & \text{〔満足〕回答数} \times 100 + \text{〔概ね満足〕回答数} \times 75 + \text{〔普通〕回答数} \times 50 \\ & + \text{〔やや不満〕} \times 25) / \text{全回答数} = \text{NSI} \end{aligned}$$

## (2)村での市民福祉振興の取り組み強化

村は、いまだに国内外に例をみない、市民福祉振興の全市的拠点となる総合福祉ゾーンであり、今後、村の拠点機能をより強化することによって、国内外に情報発信していくことが求められます。

これまで、当協会では、村において、園地管理やゴミ収集、宿泊施設でのリネン交換や清掃、プール・体育館の清掃等様々な施設維持管理業務での障がい者就労、あるいは障がい者が働くカフェや福祉ショップ(館内販売店)の開設等、障がい者の就労支援に力を入れてきました。また、シルバーカレッジ学生によるボランティア活動の支援、あるいはハード・ソフトの両面でのユニバーサルデザイン化といった先駆的事業を進めてきました。

今後とも、村の理念を踏まえながら、共同事業体構成員間での協働により、障がい者の就労支援やユニバーサルデザイン化を推進し、村内での各種イベントにおいては、引き続き高齢者や障がい者、子どもまで幅広く市民が交流できるような魅力向上を図るとともに、高齢者や障がい者の文化・芸術面での交流活動の振興にも取り組んでいきます。

なお、村内施設でのユニバーサルデザイン化については、年1回利用者からの評価を受ける仕組みを設けて、より一層内容の充実を図ります。

さらに、村は、緑豊かな自然の中でのスポーツ・レクリエーション、障がい者スポー

ツ教室、ニュースポーツ教室や高齢者の健康教室等を通じて、市民の健康づくりにも大きな役割を果たしていますが、こうした村の資源を活かして、さらに園芸療法や馬事公苑でのホースセラピーの実験・実証を行うなど、市民の健康づくりに寄与する共同事業の成果を先進事例として情報発信していきます。

### (3) 村内及び隣接施設との連携強化

村には、高齢者や心身障がい者の福祉施設、認知症専門病院、リハビリテーション病院等の福祉・介護・医療の分野に及ぶ様々な施設がそろっており、当協会は、今後も、こうした諸施設間の総合調整を図る役割を担って、村内施設の活動を支援し、相互の連携を強化することにより、高齢者や障がい者の自立と社会参加、さらに市民各層の交流を促進する総合福祉ゾーンとしての村の機能を高め、その魅力を情報発信していきます。

さらに、村内にとどまらず、村北側の地区に開設される国営明石海峡公園(神戸地区、総面積233.9ha)は、里山とレクリエーションの調和がとれた新たな環境創造を目指して、平成24年度に第1期(106ha)ゾーンが開園する予定です。

同公園は、村の理念実現につながる大きな資源となることが期待され、開園後は村との相乗効果により、相互に利用促進が図れるよう、今後十分な連絡調整を進めます。

## 3 市民福祉施設の運営

### 1) 垂水年金会館の運営

垂水年金会館には、貸ホールや会議室のほか、児童館、地域福祉センター、ボランティアルームが設置されており、地域福祉の総合的な増進に寄与しています。

今後、こうべ・だれでもトイレの設置や障がい者対応の駐車場整備等のユニバーサルデザイン化改修を行うほか、市民福祉講座を開催することにより、より一層地域福祉の推進拠点としての機能を強化していきます。また、施設の管理運営を効率化するため、指定管理者制度に準じ、公募により民間委託を行います。

### 【業務目標】 市民講座受講者数

市民福祉講座の開催に当たっては、以下のとおり受講者を募ることを目指します。

|      | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 受講者数 | 90人    | 100人   | 120人   | 150人   |

\*平成23年度より事業開始

### 2) 保養センター太山寺・ラジウム温泉太山寺の運営

当施設は、昭和55年の開設以来、西神地域の高齢者のリフレッシュと健康づくりの場として活用され、周辺地域に温浴施設が増加した現在も、平成22年12月にリニューアルオープンし、多数の近隣住民の利用で賑わっています。

また、新たに授産品の販売も開始していますが、当協会は、運営事業者と協働して、市民の健康増進プログラムや市民福祉施策と連動したプログラムを導入することにより運営に関与し、利用者の満足度向上を図っていきます。

## 【業務目標】利用者数

運営事業者と協力しながら、以下のとおり利用者数の確保を目指します。

(単位：千人)

|      | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 利用者数 | 274    | 274    | 271    | 274    |

\*22年度に改修のため3か月間休業したことから、平成22年度実績は、219千人と  
なっている(21年度実績は273千人)。

## 4 介護保険関係業務

### (1)介護認定調査

介護保険に関する要介護認定調査事業については、公正・公平が要求される業務として、市内で唯一の事務受託法人として当協会が実施する意義が認められており、高齢化の進行により業務量が拡大することが予想されます。

今後、業務量の増加に応じた執行体制の強化を図る一方、市民・神戸市から一層の信頼が得られるよう、個人情報保護に努め、調査員に対する研修・指導等を充実し、要介護認定調査のより一層の適正な執行に努めます。

### (2)巡回調査

神戸市から受託している地域包括支援センター巡回調査事業については、市の直接執行に段階的に移行させていくため、今後の職員配置において要介護認定調査事業等への配置転換等を進めて事業の縮小を図ります。

## VI 組織運営計画

### 1 公益財団法人への移行

当協会は、基本理念に沿った使命を果たすべく、以下のようなスケジュールによって公益財団法人の認定を得ていきます。

|        |                                       |
|--------|---------------------------------------|
| 平成23年度 | 定款の理事会決定、最初の評議員選任方法・定款変更の県認可、評議員・理事選任 |
| 24年上半期 | 公益認定の申請                               |
| 25年4月  | 公益財団法人の設立登記                           |

### 2 経営資源

当協会は、「神戸市民の福祉をまもる条例」の理念を実現するために、これまで、高齢者のホームヘルプや権利擁護事業など、各種の先駆的な市民福祉事業の企画・実施をはじめ、「総合福祉ゾーン」「しあわせの村」（以下「村」という。）の総合的な管理運営主体として、村の設立理念実現のための運営を行ってきました。こうしたこれまでの取り組みによって、当協会では、次のような強みを有しており、今後の事業運営においても、これらを経営資源として活かしていくことが重要です。

- ①高齢者、障がい者にやさしい多様な施設と自然環境を有する村において、平成元年の開村以来現在まで管理運営してきている。
- ②平成5年の開校以来現在まで運営を担ってきた神戸市シルバーカレッジを通じて、地域貢献に意欲のある高齢者とのつながりを持っている。
- ③長年にわたる村の運営やホームヘルプ事業の経験によって、高齢者、障害者への対応において経験を蓄積している。

### 3 自律的な組織運営

神戸市の「外郭団体経営検討委員会」の提言では、公益法人制度改革の趣旨も踏まえつつ、今後、各外郭団体において、自律的な団体運営を行うことの必要性が指摘されています。このため、当協会においても、以下のような取り組みによって、自律的な経営を進めていきます。

#### （1）事業執行体制の確保

本計画の事業計画を着実に実行していくためには、事業執行体制についても、公益目的事業としての市民福祉事業を推進するうえで必要となる体制を確立していく必要があります。

このため、今後の事業計画の進捗に合わせて、機動的かつ効率的な事業推進が図れるような組織の再構築を図っていきます。

#### （2）神戸市からの派遣職員引きあげ

神戸市が平成23年2月に策定した行財政改善計画「神戸市行財政改革2015」に



において、外郭団体への派遣職員30%以上を削減するとの方針が示されており、当協会においてもこの方針に沿って、市派遣職員の引きあげに取り組みます。

### (3) 固有職員の育成

今後、市派遣役職員の引きあげを進めるなかで、当協会の事業において十分な経験を積んでいる固有職員がさらに活躍できるようにすることが重要になってきます。

このため、管理職層が固有職員の育成の重要性を認識し、十分なコミュニケーションを図りつつ、日常業務では、できるかぎり権限委譲を行って、様々な体験ができるようにするとともに、研修の充実や他団体との人事交流なども図ることによって、事業の運営管理責任を担う能力を持ち、将来的には協会経営を担っていくことができる固有職員の育成を進めます。

また、今後、固有職員の世代交代が円滑に進むことによって、これまでに蓄積された職務経験が円滑に承継されていくようにするため、固有職員の新規採用についても検討します。

### (4) 経営への参加促進

自律的な組織運営を推進していくためには、すべての職員が“人財”として、当協会の経営に積極的に参画していく意識を高めていくことが重要です。

このため、引き続き職員提案制度の充実を図るとともに、経営情報を職員に十分に浸透させることによって、職員の意欲と能力の向上を目指します。

### 【業務目標】 職員提案数

職員提案について、以下のとおり提案件数の増加を図っていきます。

|      | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|------|--------|--------|--------|--------|
| 提案件数 | 60件    | 70件    | 80件    | 90件    |

※件数には、しあわせの村運営共同事業体の構成員職員からの提案も含む。

\*平成22年度実績は51件。

### (5) 多様な人材の活用

当協会においては、常勤の固有職員のほか、職務の内容に応じてパート職員、嘱託職員、契約職員等多様な職種の職員を活用し、こうした職員が一体となって事業を執行しています。

今後も、こうした多様な人材の活用により、効率的・弾力的な事業運営を図っていくとともに、職務内容や人材確保の状況に応じて、必要な場合には外部人材の活用や、民間等で実務経験を積んだ人材の途中採用についても検討します。

### (6) 情報公開とコンプライアンスの推進

今後、当協会が公益財団法人として自律的な組織運営を図っていくうえでは、これまでも増して、積極的な経営情報の開示と個人情報保護への対応も含めた職員のコンプライアンス意識の向上とを図っていくことが重要です。引き続き、こうした組織の規律確保のための取り組みも組織全体で進めていきます。

## Ⅶ 財務運営計画

### 1 損益黒字及び内部資金の確保

神戸市の「外郭団体経営検討委員会」からは、当協会の経営状況に関して、平成20年度決算に基づいて「当期損益の赤字が続いているため、赤字事業の経営改善の方策も含めた再検討を行っていただきたい。」との評価を受けています。

また、個別事業の評価において、それぞれの事業ごとにも損益収支での収支均衡を図ることにより、採算性を改善することが必要であると指摘されています。

当協会の平成21年度決算では、損益黒字に復帰していますが、今後の財務運営に関しては、基本的に損益収支による経営判断を行う必要があります。

また、新しい公益法人制度のもとでは、団体存続のために一定額以上の正味財産を保有していることが求められるため、損益収支の黒字を確保することが必要となります。

ただし、公益目的事業では、収支相償が要請されるため、当協会においては、赤字の個別事業について収支均衡を図るとともに、収益事業全体で一定の損益黒字を確保することにより、自律的な法人経営を可能とする経営基盤を確立していきます。

そのため、引き続き市派遣職員の固有職員への置き換え等経費削減に取り組むとともに、集客施設での新たな収益確保方を検討し、実施していきます。

一方、平成23年度をもって事業終息するサン舞子マンションに関しては、土地・建物を売却した後も債務が残りますが、今後、損益黒字を確保することにより、できるだけ早期に債務解消を図ります。

ただ、将来の新規事業の展開やしあわせの村の指定管理の継続に当たって、資金投入が必要となることも想定されるため、一定の内部資金を確保することにも留意します。

#### 【財務目標】

平成23年度には、サン舞子マンションの土地・建物の売却に伴い固定資産除却損を計上するため損益赤字となりますが、その後は損益黒字と正味財産の確保に努めます。

(単位:百万円)

|          | 平成23年度 | 平成24年度 | 平成25年度 | 平成26年度 |
|----------|--------|--------|--------|--------|
| 損益収支     | -1,027 | 25     | 25     | 25     |
| 正味財産期末残高 | 156    | 181    | 206    | 231    |

\*平成22年度損益収支は-6百万円、22年度正味財産期末残高は、1,183百万円

### 2 寄付等の受け入れ促進

当協会が公益財団法人へ移行した後は、寄付控除の面で個人・団体や事業者は税制上のメリットが受けられることになるため、「“こうべ”の市民福祉総合計画 2015」でも触れられているように、幅広く寄付の受け入れに努めることによって、事業を拡充するために活かしていくことも必要となってきます。

今後は、寄付の用途を明確にしたうえで、幅広く寄付を呼びかけるとともに、可能な場

合には、各種の事業運営において、企業協賛をさらに積極的に募っていきます。

また、寄付等をされた方については、当協会の持つ広報手段によって顕彰することにより感謝の意を表して、市民・事業者の有する福祉資源を市民福祉の向上に活かしていくことを目指します。

## VII PDCAによる進行管理

本計画は、平成23(2011)年度から26(2014)年度までの4か年の当協会の経営改善計画を定めており、計画に定めた取り組みを着実に推進していくことが重要ですが、そのためには計画の進捗状況、あるいは社会経済情勢の動向や関連する諸施策の動向などを把握し、その時々々の環境変化に対応して、事業の成果を検証しながら、計画内容も柔軟に見直していくことも必要となります。

前計画においても、年度ごとにアクションプランを策定し、職員参加のもと事業を推進してきましたが、アクションプランの評価に当って、事業計画の内容と実績との比較・検証を十分に行っていたとは言えない面もあります。

このため、各部署の職員参加のもとに、年度ごとに具体的な事業実施計画であるアクションプランを策定し、半期ごとにその成果を精査しながら、計画の進行状況を確認していきます。

また、年度ごとの事業成果の検証と評価に当たっては、アンケート結果による利用者や参加者の意見を把握して評価に反映させたいうで、計画内容の見直しや事業成果の情報発信につなげていきます。

以上のようなPDCA（Plan：計画、Do：実行、Check：評価、Act：改善）サイクルを着実に回転させることにより、当協会の基本理念の実現に向け、市民福祉の向上に寄与する成果を挙げていくことを目指します。