柏市社会福祉協議会

中期経営計画

令和７年（2025）３月

社会福祉法人 柏市社会福祉協議会

「いつも誰かがそばにいれくれる」それがあたりまえになるように

目　次

Ⅰ　計画の概要　1

1　策定の背景等　1
2　中期経営計画とは　1
3　推進の期間　1

Ⅱ　経営環境等の現況　2

1　組織体制　2
2　職員体制　2
3　会員数の推移　3
4　事務所・拠点　3
5　自主財源の推移　4
6　公費財源の推移　5
7　財源構成　5
8　支出構成　5
9　基金・積立金の推移　5

Ⅲ　社協の使命と経営理念　6

1　使命　6
2　経営理念　6
3　基本方針　6

Ⅳ　組織経営の戦略　7

1　「地域共生社会の実現」のための基本戦略　7
2　運営戦略　7
3　人事戦略　10
4　財政戦略　12

Ⅴ　取り組みの推進と評価　14

Ⅰ　計画の概要

1　策定の背景等

社会福祉協議会（以下「社協」という。）は、社会福祉法において「地域福祉を推進することを目的とする団体」として位置づけられ、これまで地域福祉の推進の中心的な存在として事業展開を図ってきました。

しかし、近年では「重層的支援体制整備事業」のように、市町村が実施主体となる「地域福祉の“施策化”」が進められ、地域というフィールドにおいても NPO や各事業者等が地域福祉活動を組織的に実施するなど、社協を取り巻く環境は大きく変化してきています。

また、行政における財政逼迫や物価上昇などの社会経済状況の変化への対応も求められています。

一方で、多様な地域生活課題の解決を支援していくためには、公的サービスを含め、福祉分野のみならず幅広い分野や様々な主体との連携・協働が不可欠となっています。

このような状況の中で、社協はこれまで培ってきた地域づくりや個別支援の経験とノウハウを活かしながら、関係機関・団体とのネットワークを強化し、より一層「地域福祉の推進」に取り組むための組織・経営基盤の強化が必要となっています。

2　中期経営計画とは

中期経営計画は、市社協が「地域福祉を推進する中核的な団体」としての使命や経営理念、基本方針等を明確にし、それに基づいた組織運営や財政・事業展開等に関する具体的な取り組みを示した行動計画です。

3　推進の期間

中期経営計画は、第 5 期柏市地域健康福祉活動計画の着実な実施を図るための組織戦略として位置づけ、一体的な計画として取り組みます。

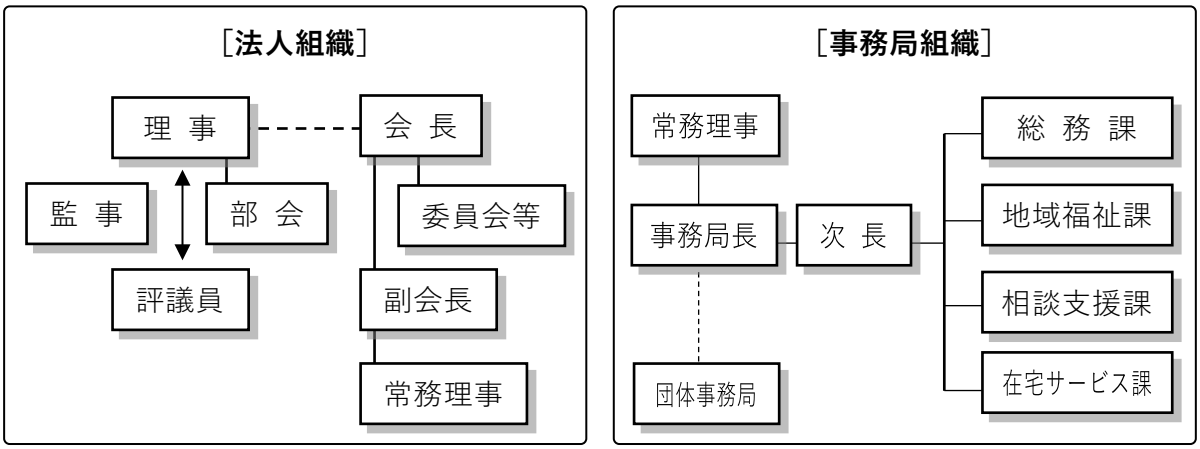
R7 （2025）	R8 （2026）	R9 （2027）	R10 （2028）	R11 （2029）	R12 （2030）
中期経営計画［6 か年］					
第 5 期柏市地域健康福祉活動計画［6 か年］					

計画の進捗状況や社会環境の変化に応じて、必要な見直しを行います。

Ⅱ　経営環境等の現況

1　組織体制

［令和 6 年度の組織体制］



・法人組織は役員 15 名（理事 13 名／監事 2 名）、評議員 21 名体制
・事務局組織は令和 6 年度から 4 課体制

2　職員体制

［正規職員（派遣・再雇用含む）の職階別構成］　（令和 6 年度）

職階	職員数	性別内訳		年齢内訳				
		男性	女性	60 歳代	50 歳代	40 歳代	30 歳代	20 歳代
7-8 級	6	6		1	2	3		
6 級	6	4	2		6			
5 級	3	2	1		2	1		
4 級	4	1	3		1	2	1	
3 級	7	2	5		1	1	5	
1-2 級	19	7	12	1	3	4	4	7
計	45	22	23	2	15	11	10	7

・柏市福祉公社の解散（平成 15 年 3 月 31 日）及び沼南町社協（平成 17 年 3 月 28 日）との合併により、職階及び年齢構成に偏りが生じています。
・中堅職員（リーダー層）の割合が低く、管理職員が役職定年した後の体制について懸念が生じています。

［正規職員（派遣・再雇用含む）の組織別配置］　（令和 6 年度）

課・担当名	正規職員	内訳					契約職員	合計
		管理職			非管理職			
		派遣	8-7級	6級	5-4級	3-1級		
事務局長・次長	2	1	1					2
総務課長	1		1					1
企画総務・会計財務担当	6			1	1	4	4	10
在宅サービス課長	1		1					1
施設管理運営担当	2					2	25	27
在宅福祉サービス担当	1				1		19	20
子育て支援担当	1			1			13	14
地域福祉課長	1		1					1
ボランティア担当	3			1		2	6	9
地域支援担当	8			1	2	5	18	26
相談支援課長	1		1					1
相談支援担当	3.5			1		3	6	9.5
福祉サービス利用援助担当	1.5					1	5	6.5
後見支援担当	1.5				1	1	2	3.5
成年後見利用促進	1.5					1	1	2.5
地域包括支援センター担当	10			1	2	7	5	15
合計	45	1	5	6	7	26	104	149

3　会員数の推移

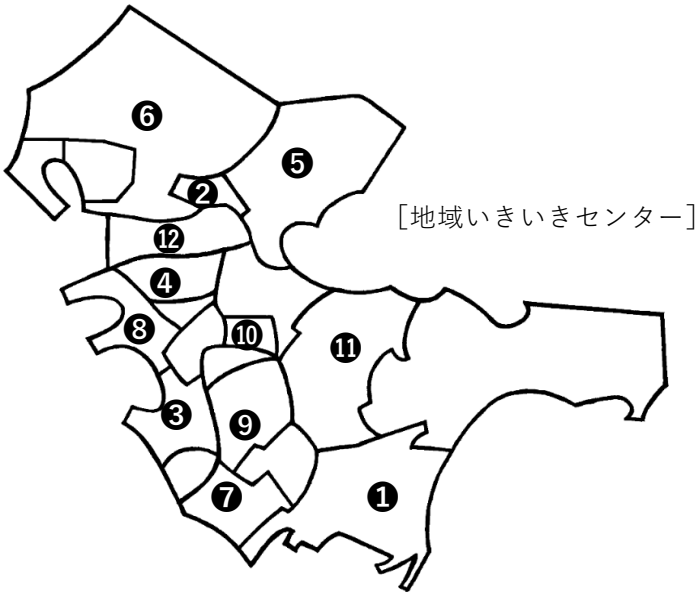
種　類	R3	R4	R5
住民団体会員	265 町会等	277 町会等	276 町会等
特別会員	168 法人等	170 法人等	152 法人等
賛助会員（団体）	45 団体	41 団体	39 団体
賛助会員（個人）	699 名	619 名	631 名

4　事務所・拠点

［事務所］

事務所・拠点	配置	備考
介護予防センターいきいきプラザ	総務課・相談支援課	賃貸借
沼南社会福祉センター	在宅サービス課・相談支援課	自己所有(建物)
柏市教育福祉会館	地域福祉課	賃貸借
老人福祉センター「柏寿荘」	在宅サービス課	指定管理
老人福祉センター「かたくりの里」	在宅サービス課	指定管理
老人福祉センター「いこい荘」	在宅サービス課	指定管理

［拠点］



地図	地域	開設
❶	風早南部地域	H21.4
❷	松葉町地域	H22.11
❸	光ヶ丘地域	H25.5
❹	豊四季台地域	H27.6
❺	富勢地域	H29.5
❻	田中地域	R1.8
❼	南部地域	R2.5
❽	新富地域	R3.4
❾	増尾地域	R4.11
❿	新田原地域	R5.5
⓫	風早北部地域	R6.5
⓬	高田・松ヶ崎地域	R7.4

5　自主財源の推移

［会費の納入状況］

種　類	R3	R4	R5
住民団体会費	31,468,700 円	32,312,801 円	32,550,622 円
特別会費	1,700,000 円	1,730,000 円	1,550,000 円
賛助会費（団体）	320,000 円	290,000 円	270,000 円
賛助会員（個人）	1,157,500 円	1,012,150 円	983,100 円
計	34,646,200 円	35,344,951 円	35,353,722 円

［寄付金の納入状況］

種　類	R3	R4	R5
一般寄付	2,686,390 円	2,453,762 円	2,605,883 円
災害対策基金	0 円	0 円	32,284 円
セーフティネット基金	85,000 円	60,000 円	60,000 円
柏こども未来基金	743,745 円	1,007,529 円	649,661 円
支えあい推進基金	0 円	25,850 円	3,000 円
計	3,515,135 円	3,547,141 円	3,350,828 円

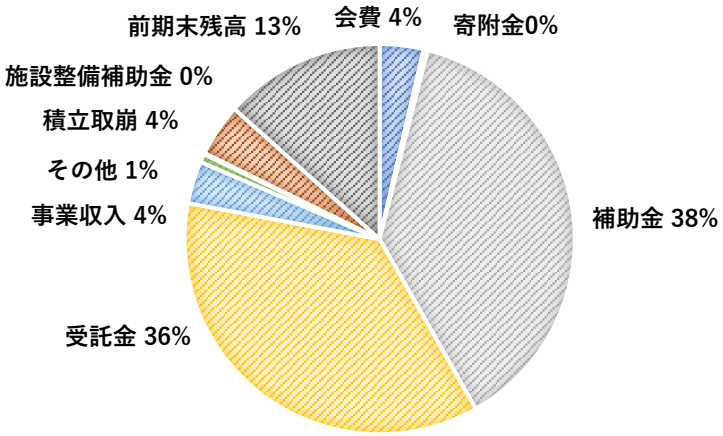
［共同募金配分金の推移］

種　類	R3	R4	R5
一般募金配分金	14,028,000 円	13,720,000 円	13,594,000 円
歳末たすけあい配分金	9,923,660 円	9,705,894 円	9,144,449 円
計	23,951,660 円	23,425,894 円	22,738,449 円

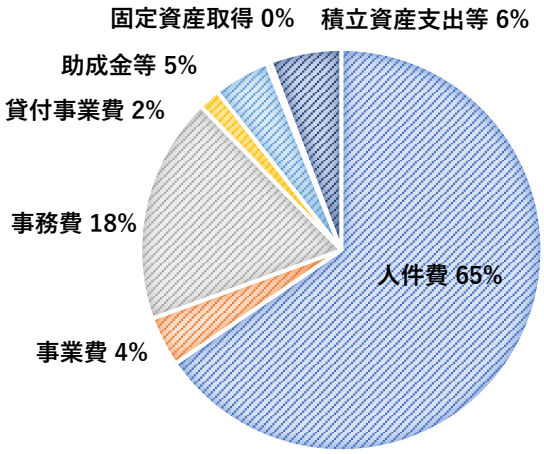
6　公費財源の推移

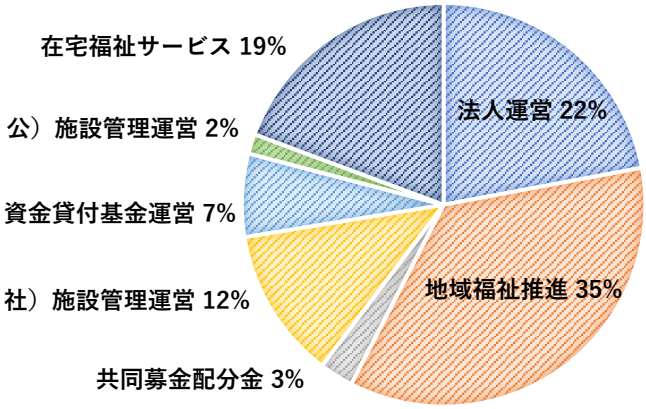
種　類	R3	R4	R5
市補助金	312,631,073 円	335,793,154 円	345,122,207 円
市受託金（指定管理含む）	312,289,656 円	303,986,596 円	300,029,233 円
県社協受託金	37,026,383 円	31,674,425 円	51,967,208 円
計	661,947,112 円	671,454,175 円	697,118,648 円

7　財源構成



8　支出構成





9　基金・積立金の推移

種　類	R3	R4	R5
事業運営基金	181,019,560 円	181,019,960 円	181,020,360 円
災害対策基金	25,756,096 円	27,976,480 円	28,978,764 円
セーフティネット基金	21,394,928 円	22,109,591 円	22,057,542 円
柏こども未来基金	17,189,954 円	15,595,580 円	14,780,605 円
支えあい推進基金	2,195,358 円	3,062,639 円	2,935,639 円
修繕積立金	112,508,592 円	111,969,792 円	111,692,992 円
車輌設備購入資金積立金	15,659,808 円	13,960,889 円	13,960,889 円

Ⅲ　社協の使命と経営理念

1　使命

社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを使命とします。

2　経営理念

社協は、上記使命を達成するため、以下の理念に基づき事業を実施します。

(1) 地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
(2) 誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現
(3) 地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築
(4) 地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創造
(5) 持続可能で責任ある自律した組織経営

3　基本方針

社協は、地域住民等が参画する公益性の高い非営利・民間の団体として、経営理念に基づき、以下の基本方針により事業を進めます。

(1) 地域に開かれた組織として、経営の透明性と中立性、公平さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たし、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信を図ります。
(2) 事業の展開にあたって、「連携・協働の場」（プラットフォーム）としての役割を十分に発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底します。
(3) 事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行います。
(4) すべての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守します。

Ⅳ　組織経営の戦略

1　「地域共生社会の実現」のための基本戦略

(1) 地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり）

「地域共生社会」は地域福祉そのものであり、これを実現するための施策として、令和２年の改正社会福祉法において①相談支援、②参加支援、③地域づくりに向けた支援を一体的に実施する「重層的支援体制整備事業」が制度化されました。

少子高齢化の一層の進展や福祉活動の担い手の減少といった地域課題に積極的に対応するため、社協は地域福祉推進組織である地区社会福祉協議会（以下「地区社協」という。）や各種ボランティア団体・自助組織等との多様なネットワークを活用し、地域のつながりの再構築と安心して暮らせる地域づくりを目指します。

(2) 社協内の部門連携の強化と必要に応じた組織機構の再編

部門間の連携を強化し、組織全体が一丸となって相乗効果を発揮することで課題解決力を高め、様々な地域生活課題や地域における自治解決力の向上を支援して参ります。

2　運営戦略

法人運営においては、より機動的かつ議論のしやすい環境を整備するため、令和３年度に役員及び評議員の定数と選出区分を見直しました。今後も社会情勢の変化を注視し、常に見直しを行う必要があります。

また、事務局運営においては、スピード感のある意思決定と執行責任の明確化を図るため、令和６年度から事務局組織を３課から４課体制に改編しました。

事業や職員数の増加を踏まえ、事務局組織のあり方については、引き続き検討していきます。

今後も地域共生社会の実現に向けて、第５期柏市地域健康福祉活動計画に基づく方向性を踏まえ、環境の変化に対応した組織運営と部門間連携の強化を図りながら、強い組織づくりに努めて参ります。

(1) 機能的で効率的な組織運営の確立

① 社協の総合力を最大限に発揮するため、組織内の縦割りを解消し、横断的な事業運営を展開します。

主な取り組み等	・部門を超えた重層的支援体制の整備を目的とした戦略会議の設置とその実践

② 住民や利用者等の利便性と速やかな対応を行うため、デジタル技術等の積極的な活用により、効率的、効果的に事業展開を図れる体制を整えます。

主な取り組み等	・講座やボランティア活動の申込み及びコーディネート業務への積極的活用

(2) 社協活動の理解増進と会員の確保

① 地域福祉活動を効果的に推進し、社協の活動を可視化することで、住民の理解を深める取り組みを行います。

主な取り組み等	・CSW（地区担当職員）による地域支援、啓発の強化

② 社協の認知度向上や共助意識の啓発を進め、会員確保に努めます。

主な取り組み等	・SNS 等を活用した効果的な広報戦略の検討、実施 ・自主財源の使途明確化と理解しやすい啓発

(3) 行政とのパートナーシップの強化

① 安定した組織運営を実践するため、地域生活課題への対応や地域福祉の推進方策等について認識を共有し、社協の役割や活動の信頼度を高めていきます。

主な取り組み等	・分野ごとの定例的な意見交換による計画的な事業の実施

② 地域生活課題に応じて、行政に対し先駆的な事業の提案やモデル的な取り組みを実施し、社協が担う事業の意義と必要性について適切な理解を求めていきます。

主な取り組み等	・社協の強みを活かした新たな地域生活課題への対応

(4) 協議体機能を活かした連携・協働による事業展開

① 住民や多くの関係機関・団体等で構成される社協機能を活かし、連携・協働による地域福祉活動を展開します。

主な取り組み等	・CSW による住民活動のサポート及びプラットフォームづくりの支援 ・民間事業者等との連携・協働による地域福祉の推進

② 社会福祉法人等ネットワークが持つ専門性や人材、ノウハウを活かした、連携・協働による地域課題の解決に取り組みます。

主な取り組み等	・事務局機能を担い、法人連携による地域公益活動の活発化

(5) 事務所及び拠点のあり方の検討と沼南社会福祉センターの維持管理

① 事業規模の拡大や職員数の増加、将来的な組織運営の方向性を考慮した事務所や拠点のあり方を検討し、施設の確保に努めます。

主な取り組み等	・地域活動拠点の安定的確保

② 沼南社会福祉センターの計画的な維持管理を長期修繕計画に基づいて実施します。

主な取り組み等	・修繕積立金の効果的活用と計画的な点検・修繕

評価指標

■社協活動の理解増進と会員の確保

「社協の認知度向上や共助意識の啓発を進め、会員確保に努めます。」

	策定時	中間／R9（2027）	最終／R12（2030）
数値目標	63.8%	⇒	70.0%
評価指標	・柏市地域健康福祉アンケート「相談窓口の認知度」において、社協の認知率が目標どおり達成できたか ※名前も機能も知っている・名前は知っている割合		

3　人事戦略

職員は重要な経営資源であり、一人ひとりが高いパフォーマンスを発揮することで、社協の経営理念の実現につながります。

これまで、社協では、職員の資質向上と社会環境に対応したサービス提供を目指し、研修体系化や内外研修、資格取得支援等に取り組んできました。

また、人事管理においては、評価制度の見直しを行い、人事評価に基づく昇給や賞与への反映を図りました。

しかし、事業の拡大・多角化に伴い契約職員が約７割を占める状況となり、今後の職員の安定雇用と育成が課題となっています。

このため、本計画では、常に職員のモチベーションを管理し、「人材の確保」や職員の「専門性の向上」、適正な評価制度、働き方改革等を踏まえた「労働環境の整備」等、機能的な人事管理体制の構築と働きやすい職場環境の整備に努めていきます。

(1) 職員定数の適正化と計画的な人員配置

① 事業規模や業務量等に基づく、適正な定数管理に取り組みます。

主な取り組み等	・業務内容及び業務量に応じた、専門職・人員の配置 ・定年延長を踏まえた計画的な職員採用

② 職員の職階や年齢構成等を踏まえ、計画的な人員配置に取り組みます。

主な取り組み等	・属人化させない人員配置 ・定期的な人事異動による職能の開発

(2) 長期的視点による体系的な人材育成

① 体系的な研修プログラムによる職員の専門性と資質の向上に取り組みます。

主な取り組み等	・研修体系基本方針及び内部研修のあり方の検討 ・専門性向上のための資格取得支援及び積極的な外部研修の支援

② 将来のリーダー候補や管理職候補の計画的な育成に取り組みます。

主な取り組み等	・法人運営や人事労務、財務等を担う人材の育成 ・正規職員の社会福祉士資格の取得推進

③ 適正な人事評価を実施し処遇に反映する仕組みを整えます。

主な取り組み等	・個別の目標管理による部下育成と公正な評価の実施

(3) 働きやすい職場環境の整備による長期雇用の実現

① 魅力ある労働条件による人材の確保に取り組みます。

主な取り組み等	・社会経済状況に対応した雇用条件の改善

② 職員のモチベーション向上につながる職場環境の整備に取り組み、職員の長期雇用の実現を図ります。

主な取り組み等	・ワークライフバランスの充実 ・安全衛生管理体制の確立

(4) 障害者雇用の推進

① 障害者がその能力を発揮できる職場環境の整備と障害者雇用の推進に取り組みます。

主な取り組み等	・法定雇用率の維持 ・精神・発達障害者しごとサポーターの受講・配置

評価指標

■長期的視点による体系的な人材育成

「職員のモチベーション向上につながる職場環境の整備に取り組み、職員の長期雇用の実現を図ります。」

	策定時	中間／R9（2027）	最終／R12（2030）
数値目標	81.5%	85%	90%
評価指標	・直近３年間の職員定着率が目標どおり達成できたか（定年退職を除く）		

4　財政戦略

会員会費、寄付金、共同募金配分金は、社協が地域福祉を推進するための貴重な自主財源です。

令和５年度決算において、全体の財源のうち、行政等からの補助金と受託金が全体の７４％を占めています。将来的な人口減少や高齢化社会等に伴う税収の減少を考慮すると、安定的に補助金等を確保、維持するためには、事業のあり方を見直す必要があります。

本計画では、引き続き「財源の確保」、「適正な執行」に努めるとともに、安定した組織運営を行うために、社協本来の使命や役割等を踏まえた事業の整理を進めます。また、保有している基金や積立金の管理についても、中長期的な視野で計画的に取り組んでいきます。

(1) 自主財源の安定的な確保

① 会費及び寄付金（遺贈寄付含む）の安定的な確保を目指し、住民理解の促進と職員一丸となった啓発強化に取り組みます。

主な取り組み等	・目的型寄付等の新たな自主財源確保の検討 ・特別会員の増強に向けた企業等への積極的アプローチ

② 住民同士の支えあい等の多様な活動を財政面から支えるため、共同募金運動を組織全体で推進し、寄付文化の醸成に取り組みます。

主な取り組み等	・使途を明確化したパンフレットの作成と周知啓発の徹底 ・自主財源確保に向けたキャッシュレス決済の検討

(2) 既存事業の精査と見直し

① 本来の社協の使命や方向性を踏まえ、社協が担うべき事業をあらためて見直し、選択と集中による実施事業の精査に取り組みます。

主な取り組み等	・限られた財源の効果的な配分の検討 ・実施事業の検証による優先事業の検討

② 継続的・安定的に組織運営及び事業が継続できるよう行政との間で補助・受託のあり方、財源確保のルール化に取り組みます。

主な取り組み等	・地域福祉の“施策化”による財源の再検討

(3) 適正・適切な財務管理

① 組織全体でコスト意識の徹底と計画的な予算編成及び執行に取り組みます。

主な取り組み等	・自主財源充当事業の再検討

② 法人及び団体事務局に係る経理業務、利用者の財産管理等において、適正なチェック体制の確保による事故防止の体制整備に取り組みます。

主な取り組み等	・内部経理監査等のチェック機能強化と複数人体制による処理の徹底

(4) 基金及び積立金の効果的な活用

① 財政基本方針に基づき、目的と使途を明らかにしたうえで、中・長期的な視野に立った計画的な積立に取り組みます。

主な取り組み等	・財政基本方針の定期的な見直しによる積立目標額の設定

② 社会環境の変化や複雑・多様化する地域生活課題の解決、地域における支えあいの強化を図るため、効果的な活用方法の検討に取り組みます。

主な取り組み等	・基金、積立金を財源とした対象事業の明確化 ・効果的な活用に向けた充当先の拡大や新たな地域生活課題に対する活用の検討

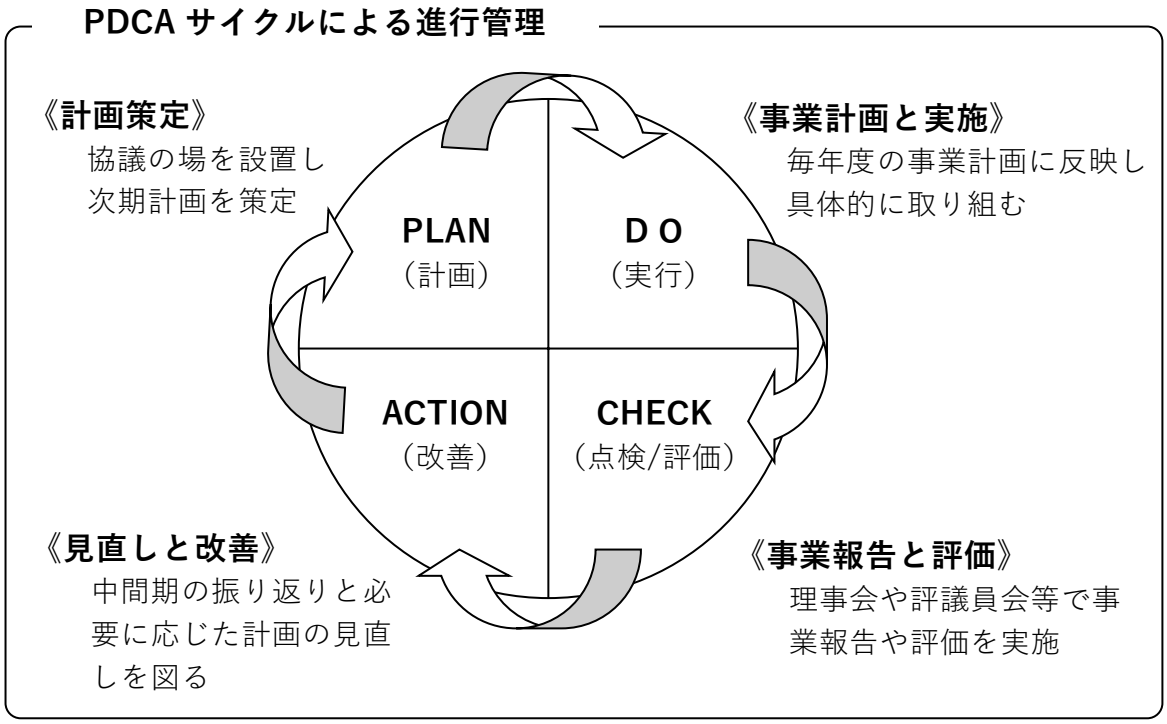
評価指標

■自主財源の安定的な確保

「会費及び寄付金（遺贈寄付含む）の安定的な財源確保を目指し、住民理解の促進と職員一丸となった普及啓発に取り組みます。」

	策定時	中間／R9（2027）	最終／R12（2030）
数値目標	61,443 千円	63,286 千円	65,130 千円
評価指標	・自主財源（会費、寄付金、共同募金配分金）の収入決算額が目標どおり達成できたか（毎年度 3%増加目標）		

V 取り組みの推進と評価



(1) PDCA サイクルによる進行管理

「中期経営計画」を着実に推進し、成果をあげるために PDCA サイクルの考え方に基づき、計画の進行管理を行います。

(2) 内部検証と評価による推進

主管者会議や局長課長会議等の協議の場において、計画の取り組み状況の共有や課題解決のための協議等を行い、効果的な計画の推進を行います。

(3) 年次計画や報告への反映

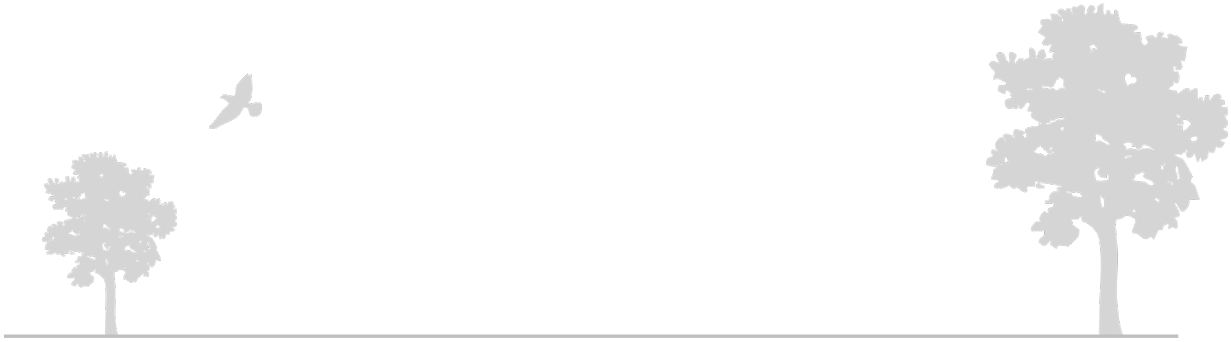
計画の内容は、毎年度の事業計画及び人事・財政基本方針へ反映させ、着実な推進を図ります。

(4) 柏市地域健康福祉活動計画との連携

柏市地域健康福祉活動計画の取り組み状況を踏まえた実践とします。

柏市社会福祉協議会
中期経営計画

発行日　令和 7 年（2025 年）3 月
発　行　社会福祉法人柏市社会福祉協議会
〒277-0005 千葉県柏市柏五丁目 11 番 8 号
TEL 04-7163-9000／FAX 04-7163-9300

Kashiwa-shakyo

https://kashiwa-shakyo.com