

西宮市シルバー人材センター 経営改善戦略



令和8年3月

公益社団法人西宮市シルバー人材センター

目次

1. 検討の背景と目的	1
(1) 背景	1
(2) 目的	1
(3) 対象期間	1
2. 当センター運営の現状における課題	2
(1) 会員の高齢化及び会員数	2
(2) 経営状況の変化	3
(3) 組織体制の経緯と課題	4
(4) 課題に対する市の措置状況	5
3. 経営改善コンセプトと方針	7
(1) 経営改善コンセプト（将来に目指す組織像）	7
(2) 経営改善コンセプトに向けた取り組みステップ	8
(3) 主な取り組み方針	8
4. 経営改善戦略の策定に至る実施プロセスと要約	12
(1) 他センターの事例調査	12
(2) 中核市シルバー人材センターのアンケート調査	12
(3) 市への照会	15
(4) 業務プロセスの分析	15
5. 経営改善に向けた取り組み	16
(1) 検討テーマ	16
(2) 検討テーマ別課題の要約	16
(3) 施策の全体像	17
(4) 施策の整理と本書での記載	19
(5) 優先的に取り組む施策	20
(6) 中長期的に取り組む施策	29
6. 投資・財政計画	33
(1) 計画における方針と前提	33
(2) 投資・財政の見通し	33
(3) 収支	35
7. まとめ	38

1. 検討の背景と目的

(1) 背景

現在、我が国は生産年齢人口の急激な減少という構造的な課題に直面しています。西宮市においては、令和6年度に策定した「西宮市定員管理計画」に基づき市職員の削減が進められており、公共サービスの担い手をいかに確保するかが喫緊の課題となっています。こうした外部環境の変化を、西宮市シルバー人材センター（以下「当センター」という。）は、単なる「下請け組織」から「持続可能な公共事業と地域の担い手」へと脱皮するための重大な好機と捉えています。

そこで、当センターが地域にとって不可欠な存在へと進化し、持続的に発展していくための「生存戦略」として、「西宮市シルバー人材センター経営改善戦略（以下「本戦略」という。）」を策定します。

インボイス制度の施行による消費税負担額の増加への対応など、現状の諸課題を放置すれば、数年以内に組織が立ち行かなくなるリスクがあります。当センターの「存続の危機」を回避し、持続的な経営体制を確立するための戦略として、ここに経営改善コンセプトと方針、経営改善に向けた取り組みを掲げます。

(2) 目的

本戦略において、当センターが自律した経営を持続するための運営方針を定めます。また、現状の課題に対して令和8年度に優先的に対応すべき取り組みを重点としつつ、5年後までの中長期に取り組むべき課題についての方針を掲げるものです。

(3) 対象期間

本戦略の対象期間は、令和8年度から令和12年度までの5年間とします。また、投資・財政計画については、令和8年度から令和17年度までの10年間の見通しを記載しています。

2. 当センター運営の現状における課題

(1) 会員の高齢化及び会員数

民間事業者においては、生産年齢人口の減少による労働力不足から、定年延長に加えて、65歳以上でも働き続けられる環境を整備する企業が増えています。

高年齢者等の雇用の安定等に関する法律（昭和46年5月25日法律第68号。いわゆる高年齢者雇用安定法。）が改正され、令和7年4月より、企業に対して、希望者全員に65歳まで雇用機会の確保が義務化されたことに伴い、60歳を過ぎても働き続ける高齢者が増えています。健康的に生活できる期間を示す「健康寿命」は、2022年の推計で、女性が75.45歳、男性が72.57歳となっており、70歳以上でも働きたい方が増えている傾向がみられます（出所：内閣府「令和7年版高齢社会白書」。）。

こうした状況を反映して、当センターの会員（以下「会員」という。）における令和6年度の平均年齢は74.8歳で、70歳以上の会員が多くを占めている状況となっており、会員の年齢構成も高齢化へと大きく変化してきています。

また、会員数は令和6年度まで微増してきましたが、入会者と同規模で退会者が生じており、近年のスポットワーク事業の台頭などの雇用形態の多様化に伴う外部環境の変化も踏まえ、新たな会員獲得に向けた取り組みと既存会員の退会抑制が重要な課題となっています。

図表) 会員の年齢構成（令和6年度末時点）

年齢階層	会員数
60～64歳	101人
65～69歳	377人
70～74歳	650人
75～79歳	753人
80歳以上	421人
合 計	2,302人

図表) 会員数の推移（令和6年度末時点）

種別\年度	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
入会者数	257人	291人	377人	387人	445人
退会者数	313人	289人	336人	354人	416人
増 減	△56人	2人	41人	33人	29人
会 員 数	2,197人	2,199人	2,240人	2,273人	2,302人
粗入会率	1.54%	1.52%	1.53%	1.54%	1.54%

(2) 経営状況の変化

● 事業高の推移

センターの令和元年度以降の事業高は、7億円を大きく超えた年度もありますが、概ね7億円前後を推移しています（事業高とは、請負事業、委任事業、派遣事業の売上の合計を言います。）。

公共事業については、広報紙配布業務の受託件数や規模により、年度単位の事業高に差が生じて不安定であるとともに、令和4年度から県民だよりの配布がなくなるなど、事業高が減少傾向にあります。民間事業及び一般家庭については、事業高が伸び悩んでおり、特に一般家庭では、人手不足により多くの受託機会を逃しています。また、派遣事業は増加しているものの、収益率は低い状況です。

このように、各分野における事業高の向上が大きな課題となっています。

図表) 当センターにおける請負・委任・派遣の各事業高の推移（単位：千円）

分野\年度	R 1	R 2	R 3	R 4	R 5	R 6
公共事業	164,963	140,803	196,271	138,879	138,668	135,427
民間事業	433,535	375,510	377,142	377,157	383,378	388,980
一般家庭	73,570	72,897	72,078	69,505	67,352	63,300
独自事業	4,709	1,077	1,034	2,096	2,334	2,503
派遣事業	81,837	99,147	94,962	104,783	128,518	139,777
合 計	758,614	689,434	741,487	692,420	720,250	729,987

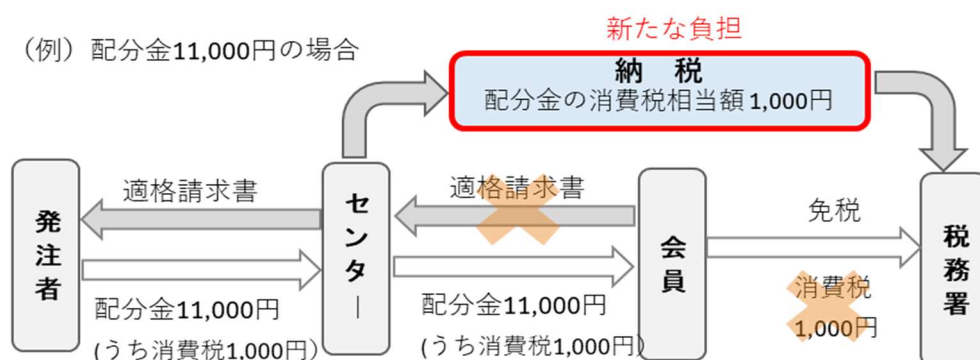
- ・公共事業は、広報紙配布業務や駐輪マナー指導、歩行喫煙防止指導等
- ・民間事業は、スーパーのカート・カゴ整理、マンションの清掃等
- ・一般家庭は、除草・剪定、掃除・洗濯・買い物等の家事援助等
- ・独自事業は、パソコン教室、手芸品等の製作・販売等
- ・派遣事業は、(公社)兵庫県シルバー人材センター協会を通じた人材派遣

● インボイス制度の影響

令和5年10月にインボイス制度が施行され、会員の配分金に含まれる消費税相当額の仕入税額控除ができなくなりました。そのため、消費税の納税額が増加し、当センターの経営を圧迫する主要因となっています。

なお、本制度には経過措置があり、段階的に控除割合を引き下げる措置が取られています。経過措置が終了すると、消費税負担額は、年間で約4,400万円となり、本制度へ対応しなければ、当センターの経営に大きな影響が生じます（令和7年12月26日に「令和8年度税制改正大綱」が閣議決定され、仕入税額控除の経過措置の延長について明記されました。）。

図表) インボイス制度によるセンターにおける消費税負担の構造



(3) 組織体制の経緯と課題

● 当センターへの市職員派遣の経緯

市からの人的支援として、平成6年度の当センター設立当初より2人、平成9年度より1人増の計3人、現職の市職員が当センターへ派遣され、組織運営のための支援を受けてきましたが、平成19年度に2人の派遣が廃止、残る1人も平成21年度に派遣が廃止され、完全に現職の市職員が不在となりました。その後、常務理事と事務局長には、市職員OBが就任し、組織を運営してきました。

図表) 当センターにおける市職員派遣の経緯

役職\年度	H 6 ～	H 7 ～	H 9 ～	H19～	H21～	H25～	H31～	R 6 ～	R 7 ～
常任理事	市職員 (部長級)	市職員 (部長級)	市職員 (部長級)	市職員○B		市職員 ○B	市職員 ○B	市職員 ○B	市職員(主幹) 事務局長兼務
事務局長	市職員 (課長級)	事務局長 兼務	市職員 (課長級)	市職員○B		事務局長 兼務	市職員 ○B	市職員 (主幹)	
事務局次長	無	市職員(係長級)			無				
係長級	無								市職員
主査級	無								市職員

● 組織体制の課題（固有の正規職員の不在）

当センターでは、これまで正規職員が不在で、嘱託職員と臨時職員のみで業務を行ってきました。令和6年10月時点において、近隣自治体のセンターでは、当センターのみ正規職員が不在となっています。

近年の雇用情勢の変化によって、嘱託職員は、公募しても給与等の待遇面の低さから優秀な人材を確保することが難しく、職員の入れ替わりが続いたことで、正規職員を採用するための諸制度を構築することもできず、職員は定例業務を処理することで精一杯の状況となっていました。

また、組織で人材を育てるための研修もままならないことや、事業高の向上につながる営業力を強化する体制づくりも叶いませんでした。さらに職員の高齢化が進み、総じて人材育成面に大きな課題を抱える状況となりました。

図表) 近隣自治体のセンターにおける事務局体制の比較

近隣市	職員数（計）	正規職員数	嘱託職員数	臨時職員数
西宮市	14 人	0 人	5 人	9 人
尼崎市	23 人	11 人	12 人	0 人
芦屋市	11 人	8 人	0 人	3 人
伊丹市	28 人	13 人	6 人	9 人
宝塚市	10 人	7 人	0 人	3 人
川西市	15 人	7 人	0 人	8 人
三田市	8 人	3 人	0 人	5 人
明石市	12 人	5 人	6 人	1 人

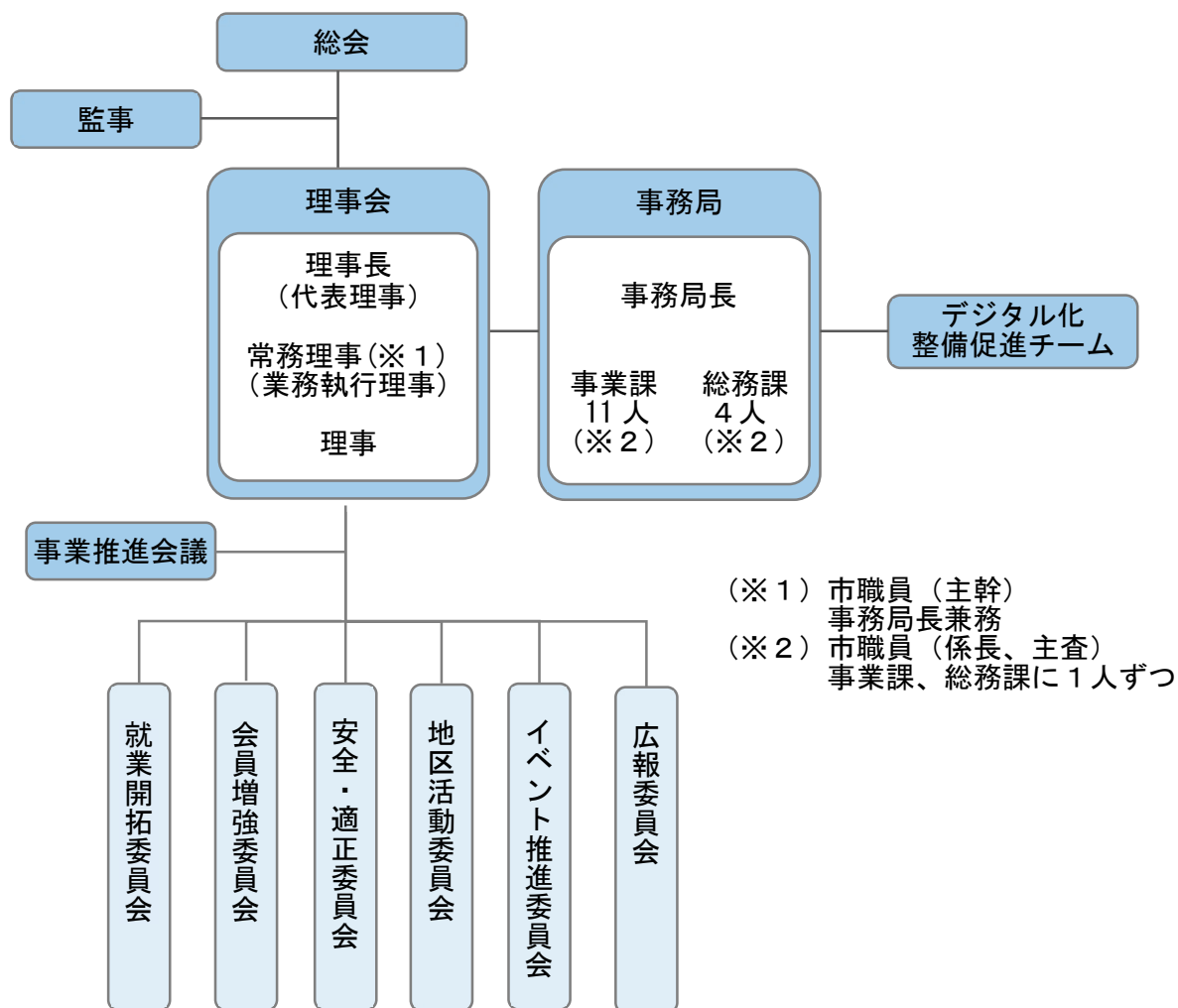
（※）職員数は令和6年10月時点。常務理事・事務局長を除く。

（４）課題に対する市の措置状況

上記のとおり、持続可能な事務局体制が確立できない状況が続いていたことを受け、実状把握と業務支援を兼ねて、令和6年度より市職員1人が当センターに兼務派遣されました。そこで、嘱託職員が行うべき業務を幹部や管理職（以下「幹部等」という。）がしなければならないほか、業務が特定の人材に集中してしまう脆弱な組織体制となっていることが明らかになりました。

このような状況を改善するため、令和7年度より専任派遣1人、労政課との兼務派遣2人、計3人の市職員が当センターに派遣され、組織運営の立て直しを図ることになりました。

図表) 当センターにおける組織図(令和8年3月現在)



3. 経営改善コンセプトと方針

(1) 経営改善コンセプト（将来に目指す組織像）

本市の「文教住宅都市」及び「阪神間のベッドタウン」という特性を活かし、多様な専門スキルを持つ会員が集う「文教・生活支援プラットフォーム」となることを目指します。

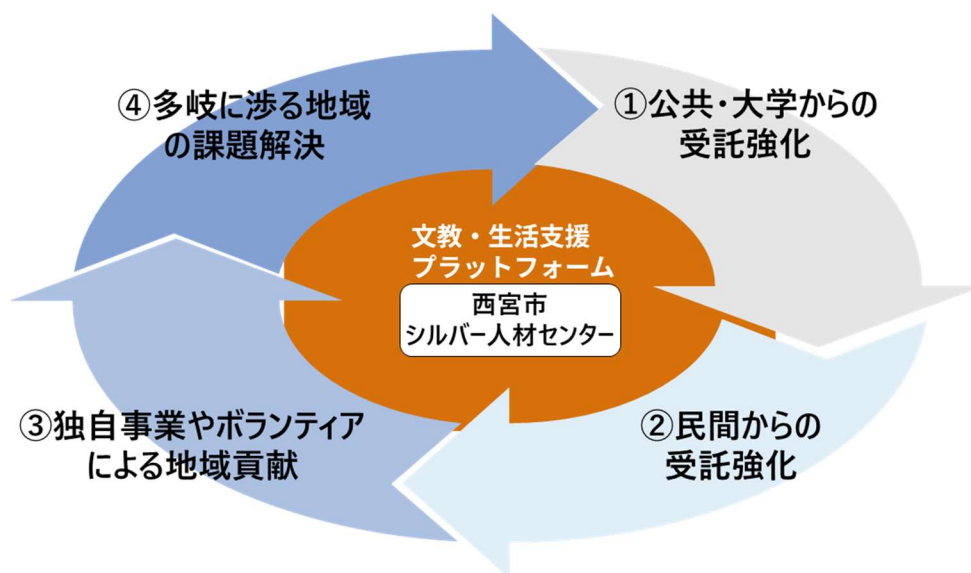
そのため、西宮市からの公共事業を積極的に引き受け、市の行政サービスを補完するとともに、大学や短期大学等の教育機関（以下「大学等」という。）からの受託拡大を目指し、収益の基盤を構築します。

次に、オフィスワーク経験者や専門スキルを持つ会員が活躍できる事業の開拓を視野に、民間分野（法人・家庭）における受託強化を進めます。

また、多様な業種の働き手になるとともに、独自事業やボランティアによる地域貢献や、多岐に渉る地域の課題解決を担う存在として、地域にとって不可欠な組織を目指します。

幅広いスキルを地域へ還元する、 自律した文教・生活支援プラットフォームへ

多数の大学等が存在する文教住宅都市としての側面や、「阪神間のベッドタウン」としての特性を活かし、幅広いスキルを持つ会員が自律的に活動し、地域貢献できる組織へ



(2) 経営改善コンセプトに向けた取り組みステップ

次の4つのステップで、文教・生活支援プラットフォームに資する組織を目指します。

① 公共・大学等からの受託強化

公共事業や大学等からの受託拡大により、収益の基盤を固めます。そのために、西宮市や大学等との連携をより一層深め、各種受付事務や研究協力などのホワイトカラー業務を中心に、事業規模を拡大します。

② 民間分野（法人・家庭）における受託強化

オフィスワーク経験者や専門技能を持つ会員が、自らの能力を発揮することができる多様な就業先を提供できるよう、さらなる事業の開拓を行います。また、地域に貢献しているという会員の意識が醸成される組織を目指します。さらに、ベッドタウン特有の一般家庭のニーズ（除草・剪定や家事援助等）に対して、これまで以上に応えることができる体制を整備します。

③ 独自事業・ボランティアによる地域貢献

新たな独自事業の開拓や、大学等や地域団体との連携によるボランティア活動等を通じ、より一層地域への貢献に努めます。

④ 多岐に渉る地域課題の解決

小学校の早朝の子供の見守りなど、行政が担いきれない領域を能動的にカバーします。また、地域における当センターの存在価値と認知度をより一層高め、地域にとって不可欠な組織として位置づけられることを目指します。

(3) 主な取り組み方針

コンセプトを実現するため、以下に7つの主な取り組み方針を掲げます。

① 正規職員の採用と適正な人員配置による組織体制の強化

持続的に安定したセンター経営を行うためには、中長期的な視点を持つリーダーシップや企画業務を担う人材が必要です。今後は、正規職員の雇用を推進するとともに、チーム制を導入して明確な役割分担と連携を強化することで、安定した組織体制を構築します。



② デジタルツールのさらなる活用による業務プロセスの効率化

基幹業務においては、IT システム（以下「システム」という。）を導入しているものの、一部の業務でアナログな運用が残っており、例えば、システムと独自に作成したエクセルや紙の管理簿等（以下「エクセル等」という。）への二重入力や二重記入（以下「二重入力等」という。）などが発生しています。Smile to Smile（※）を活用した就業条件明示の電子化や、システムへのデータ入力の徹底を図ります。また、決裁や契約、請求事務においては、新たなデジタルツールを導入するなど、段階的に業務のデジタル化を推進し、ペーパーレス化や抜本的な業務効率化・短縮化を推進します。

（※）Smile to Smile：センターからのお知らせや就業情報、就業条件などを会員がパソコンやスマートフォンから閲覧できるデジタルツール。

③ 決裁基準の緩和や受付体制の見直しによる事務負担の軽減

現在の決裁プロセスを見直し、金額などの条件によって決裁基準を緩和します。また、受付業務の属人化を解消し、Web 受注への誘導などを含めた新たな受付体制を構築することで、幹部等と担当者双方の事務負担を大幅に軽減します。



④ 公共事業等の受託拡大や本市の特性を活かした新規事業の開拓

令和6年度における公共事業の受託実績は、他の中核市平均を下回っています。西宮市との連携をより一層深め、公共事業の受託を拡大するとともに、西宮市から指定管理業務を受託している民間事業者へ働きかけ、再委託先として、新たな事業の獲得を目指します。また、「文教住宅都市」という地域特性を活かした事業を獲得するため、大学等や民間企業への提案型の営業力を強化し、安定した新たな収益源を確保します。



⑤ 需要が高い「除草・剪定業務」の新たな体制の構築と受託拡大の実現

一般家庭からの需要が高い除草・剪定業務において、人手不足により多くの受託機会を逸しています。除草業務においては、これまでの手作業のみの体制を見直し、ヘッジトリマーなどの機械を導入することで、就業会員の負担軽減や作業時間の短縮化を図り、女性を含む就業会員の増加を目指します。この機械化及び就業会員の増加を積極的に推進することで、これまで受託の依頼があっても応えられなかった公共施設等の広範囲な除草にも対応することができる体制を早期に構築します。

また、剪定業務については、会員を育成することができる技術者が不足している状況です。そこで、剪定の技術を持つ会員（以下「剪定技術者」という。）が新人会員等を育成する際に、手当等を支給する仕組みを導入することで、剪定技術者へ教育の動機付けを行います。また、そのことが新人会員等のスキルの底上げや格差の解消、それに伴う就業意欲の向上にもつながるなど、シナジー効果によって受託体制の強化を図ります。



⑥ 会員のスキルや技能の見える化と対外訴求によるホワイトカラー事業開拓

本市の特性上、数多存在すると思われるオフィスワーク経験者や専門技能を持つ会員が活躍できるホワイトカラー事業の開拓に努めます。将来的には、それらの経験や技能を人財情報としてデータベース化し、対外的に訴求します。



⑦ インボイス制度への「ハイブリッド対応」による強固な財政基盤の構築

インボイス制度の施行に伴い、免税事業者である会員への配分金に含まれる消費税相当額の負担が増加し、当センターの経営を圧迫しています。そこで、公共事業や一般家庭の案件から、段階的に新契約方式（センター、発注者、会員の三者間で包括的に契約する方式。）への移行や事務費率の改定を進め、ハイブリッドな対策を行います。また、必要に応じて契約単価を見直し、将来に渉る強固な財政基盤を構築します。



4. 経営改善戦略の策定に至る実施プロセスと要約

本戦略の策定にあたって、現在の当センター運営における課題整理とその改善方針検討のため、各種調査を行いました。

(1) 他センターの事例調査

● 受託案件や独自事業の好事例調査

新たな事業分野の開拓を検討する目的で、以下のテーマで全国のシルバー人材センターで実績のある案件の事例を調査しました。

- ・ 指定管理業務を含む公共事業の事例
- ・ ホワイトカラー事業の開拓や都市型業務の事例
- ・ 剪定会員の育成や家庭における除草業務に関する事例

これら他センターの事例を参考に、当センターでの受託可能性の検討における優先度を付与しました。

● モデルセンターのリストアップ

次に、当センターが参考とすべき 20 センターをリストアップしました。中核市規模の自治体人口であることを前提に、業務効率化やデジタル化、市や大学等からの受託事業など、複数の観点で対象センターを選定しました。

● インタビュー実施

草加市、杉並区の各シルバー人材センターへインタビューを実施し、当センターで取り組む施策の検討材料として情報を得ました。

- ・ 埼玉県草加市シルバー人材センター
主なインタビュー観点：大学等からの事業開拓や独自事業の運営面
- ・ 東京都杉並区シルバー人材センター
主なインタビュー観点：業務効率化やデジタル化、除草・剪定の運営面

(2) 中核市シルバー人材センターのアンケート調査

全国の中核市シルバー人材センターを対象にアンケートを実施し、当センターを含む 53 法人の回答データの統計から、現状のセンター運営課題の深堀や施策検討に活用しました。

・ 調査時期	令和 7 年 12 月 23 日（火）～令和 8 年 1 月 20 日（火）
・ 調査方法	インターネット調査
・ 調査対象	全国 62 の中核市シルバー人材センター
・ 回 答 数	53 法人（回答率 85.4%）

以下に、本調査結果から得られた主要なポイントを示します。

● 主要項目における中核市センターとの比較

当センターの総事業高は、中核市センターの平均を約 10% 上回っている一方で、公共分野の事業実績は約 24% 下回っています。民間分野での事業開拓努力により、総事業高は伸ばせているものの、公共分野の事業拡大は急務です。

また、職員の人数についても、中核市センターの平均を約 10% 下回っており、人件費についても約 8 % 下回っています。なお、令和 8 年 1 月時点で正規職員がいないのは、中核市センターでは当センターのみでした。

さらに、自治体補助金は、中核市平均を約 14% 下回っています。

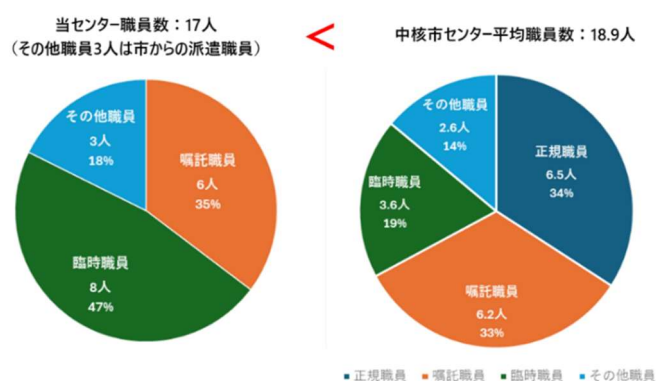
図表) 主要項目における当センターと中核市センター平均
(職員、正規職員の人数：令和 8 年 1 月時点、それ以外：令和 6 年度末時点)

項目	当センター	大小	中核市センター平均	当センター÷ 中核市センター平均
総事業高	7 億 2,998 万円	>	6 億 6,397 万円	109.9%
公共分野の事業高	1 億 4,824 万円	<	1 億 9,454 万円	76.2%
職員の人数	17 人	<	18.9 人	89.9%
正規職員の人数	0 人	<	6.5 人	—
人件費	6,991 万円	<	7,633 万円	91.6%
自治体補助金	2,242 万円	<	2,614 万円	85.8%

● 職員の構成について

中核市センターにおける正規職員の平均が 6.5 人であるのに対し、当センターは 0 人であり、嘱託職員と臨時職員が運営を支えているという実態があります。特に、臨時職員の割合が中核市センターの平均と比べても相対的に大きく、持続的なセンター運営が困難であるといえます。

図表) 職員構成における当センターと中核市センター平均
(令和 8 年 1 月時点)

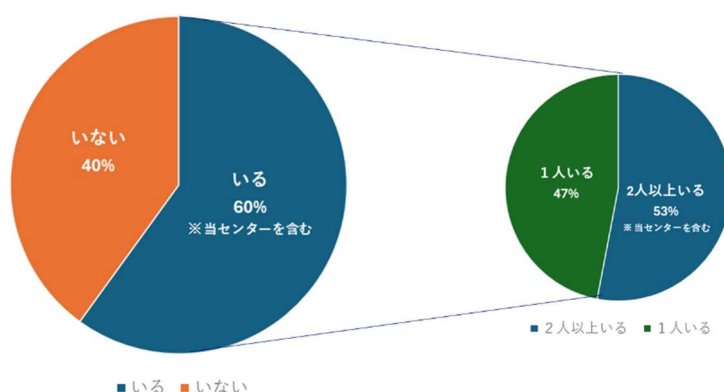


● 理事会への市職員の参画

役員層（理事会役員、事務局長）に現職の市関係者が「いる」センターは全体の60%、「いない」センターが40%でした。

なお、現職の市関係者が「いる」センターのうち、現職の市関係者が「2人以上いる」センターは53%（全体の約32%）、「1人いる」センターが47%（全体の約28%）となっています。

図表) 理事会への市職員の参画有無と人数
(令和8年1月時点)



また、公共分野の事業高平均や公共事業比率、契約額に占める自治体補助金の比率のいずれにおいても、現役の市関係者が「いない」センターよりも「いる」センターの方が高い実態があり、理事会役員の人数についても、現役の市関係者が「いない」センターよりも「いる」センターの方が多かったことがわかりました。

当センターの公共事業比率は20.3%、補助金の比率は3.1%と、役員層に現職の市関係者が「いない」センターさえも下回る水準となっています。また、理事会役員も12人と大幅に少ない状況です。

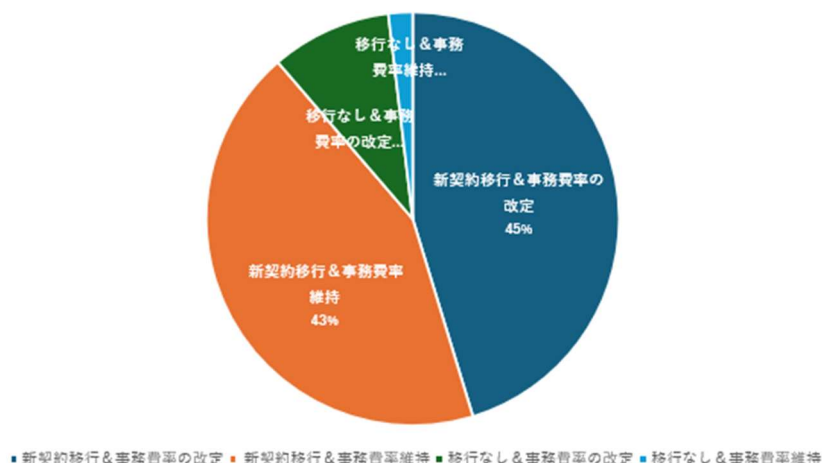
図表) 役員層における現職市関係者の有無と公共分野の事業高平均や公共事業比率、契約額に占める自治体補助金の比率、理事会役員の人数との相関
(令和8年1月時点)

項目	当センター	大小	市関係者が いない	市関係者が いる
公共分野の事業高平均	1億4,824万円	<	1億4,914万円	2億2,434万円
公共事業比率	20.3%	<	24.2%	32.2%
契約額に占める自治体補助金の比率	3.1%	<	3.5%	4.2%
理事会役員の人数	12人	<	14.3人	16.1人

● インボイス制度の施行に伴う対応策

インボイスの制度の施行に伴う対応については、新契約方式への移行と事務費率の改定を行うセンターが全体の 45%、新契約方式への移行のみを実施し、事務費率を据え置くセンターが 43%となっています。

図表) インボイス制度の施行に伴う消費税負担増への対応方針
(令和 8 年 1 月時点)



(3) 西宮市への照会

当センターでの受託可能な業務について、令和 7 年 11 月に労政課を通じて西宮市の全部局に照会しました。その結果、回答があった部局のうち、市民局、土木局、消防局に対して、受託できる可能性がある業務の内容や現状の課題等についてインタビューを実施しました。

インタビューの結果、一部の業務について、当センターで受託できる可能性があります。今後は、当該業務を所管する部局と調整し、小規模業務の受託から着実に実績を作ります。

また、令和 8 年度に市のイントラネットにおいて、当センターの紹介や受託可能な業務等について掲載することで、市職員への認知度の向上に努めます。

(4) 業務プロセスの分析

センターの主要業務を対象に、業務の効率化や短縮化を図るための課題を分析し、デジタル化も含めた改善策を検討しました。

主要業務である「業務の受付から入金及び未収の管理」までのプロセスや事故対応のプロセスを対象に、実務担当者へヒアリングを行い、現行の業務フローや将来目指すべき業務フロー、改善施策をまとめました。

短期的には、既に導入しているデジタルツールの利活用度を高めることから着手し、段階的に電子決裁や電子契約、電子請求などの仕組みの導入を検討します。

5. 経営改善に向けた取り組み

(1) 検討テーマ

本戦略を策定するにあたって、持続的にセンターが発展するための4つのテーマを掲げました。センター運営の基盤である「組織体制と役割の最適化」を柱に、自律なセンター運営の体制を築くとともに、持続的に発展し続けるための事業創出や、インボイス制度へ備える財政面での対応を検討しました。

組織体制と 役割の最適化	持続的なセンター運営の要である人員の確保や育成、最適な組織体制と役割の検討。
業務効率化/ デジタル化	業務プロセスの効率化・短縮化に資するデジタルツールの普及・活用方法や電子決裁等の新たなツールの導入の検討。
新たな事業 分野の創出	受託可能な業務の切り出しや企画提案の実施、作業の効率化や会員の育成等、受託拡大に向けた方策の検討。
財政基盤の 強化	インボイス制度の施行や適切な人員数の確保に伴う人件費の増へ対応する手段を整理。事業高の向上や経費削減に向けた取り組みの推進などにより、財政基盤を強固なものにし、持続的な運営を導く方策の検討。

(2) 検討テーマ別課題の要約

検討テーマごとの観点における課題の要約は以下のとおりです。

検討テーマ	課題の要約
組織体制と 役割の最適化 	● 現在は嘱託・臨時職員のみでの運営となっているため、中長期的な視点を持つリーダーシップや、デジタル・会計等の専門知識を持つ人材が不足しています。 ● 職員の高齢化により、持続的な運営を見越したスキルの蓄積・継承が困難な状態にあります。 ● 職員は日々の業務に忙殺されており、経営企画やデジタル化の推進に割く時間が十分に確保できていない実態があります。
業務効率化/ デジタル化 	● 業務が担当者ごとの独自プロセスで進められており、属人化が発生しているタスクがあります。 ● 過大な決裁承認ステップが幹部等・担当者双方の多大な負担となっており、非効率な運用となっています。 ● システムを導入しているものの、従来の運用を変更せず利用しているため、エクセル等への二重入力等による突合作業が膨大な負担となっています。 ● 紙ベースの契約、請求手続きや決裁プロセスが、生産性を阻害しています。

検討テーマ	課題の要約
新たな事業分野の創出 	● <u>西宮市の各部局に対して、当センターの周知が不足していたこともあり、市からの安定的な案件の確保が困難となっています。</u> ● 大学等からの受託が少なく、「文教住宅都市」という地域特性を活かしきれていません。 ● <u>需要が多い除草・剪定業務において、人手不足や効率化の遅れから、多くの受託依頼を断っている状況です。</u> ● 会員のスキルや希望と提供業務のミスマッチが発生しており、入会者が定着せず、退会が多いのが課題です。また、<u>会員情報のデータ管理が不十分なため、適切なマッチングができていない場合があります。</u>
財政基盤の強化 	● インボイス制度の施行により、免税事業者である会員への配分金に含まれる消費税の仕入税額控除ができなくなったため、<u>センターの消費税負担額が増加し、経過措置が終了すると、年間約 4,400 万円規模の支出が見込まれ、経営の存続に関わる問題となっています。</u> ● <u>組織体制強化のために、正規職員の確保が急務である一方、デジタル化のためのツールの導入など、新たな体制の構築に要するコスト等も鑑み、持続可能な見通しを立てる必要があります。</u>

(3) 施策の全体像

諸課題に対する施策を洗い出し、各施策について、短期、中期、長期の3段階で実行時期の優先度を決めました。「短期」は令和8年度に優先して達成あるいは着手を開始するものです。また、「中期」は令和10年度、「長期」は令和12年度までに行う取り組みとして設定しています。

また、各フェーズの方針について、短期は「組織体制の基盤構築と早期の業務効率化」、中期は「デジタル化の定着と事業・財政の本格改革」、長期は「持続的成長と自律的運営の実現」としています。

なお、各フェーズにおいて取り組む主な施策は以下のとおりです。

【短期（令和8年度）】組織体制の基盤構築と早期の業務効率化

組織体制と役割の最適化

- ・ 正規職員の採用とチーム制の導入、企画業務を担う体制の整備
- ・ 正規職員の各種研修等への参加

業務効率化/デジタル化

- ・ 各種既存システムに搭載されている利便性の高い機能の利活用
- ・ Smile to Smile を活用した就業条件明示等の電子化

新たな事業分野の創出

- ・ 大学等や西宮市から指定管理業務を受託している民間事業者への営業開始
- ・ 除草業務への機械の導入による一般家庭や公共施設等の受託依頼に対応できる体制の整備

財政基盤の強化

- ・ 公共事業及び一般家庭からの受託業務における新契約方式への移行の徹底

【中期（令和 10 年度）】デジタル化の定着と事業・財政の本格改革

組織体制と役割の最適化

- ・ 適正な人員配置やチーム制の確立、事業開拓等に従事する人員体制の定着、企画業務を担うタスクフォースの運用の定着
- ・ 他団体との連携強化に向けた理事会の構成メンバーの見直しやセンター運営における理事の関与度を高める施策の検討

業務効率化/デジタル化

- ・ 新たな決裁基準の施行開始と電子決裁による運用の定着
- ・ Web 受注等の新たな受付体制の構築

新たな事業分野の創出

- ・ 専門の営業担当職員配置の検討
- ・ 剪定技術者への手当等の支給制度の導入と剪定業務のメニュー化

財政基盤の強化

- ・ 事務費率の増加及び民間事業の新契約方式への段階的な移行

【長期（令和 12 年度）】持続的成長と自律的運営の実現

組織体制と役割の最適化

- ・ 会員が自律的にセンターを運営する体制の構築

業務効率化/デジタル化

- ・ AI の本格的な活用に伴う飛躍的な業務の効率化・短縮化の実現

新たな事業分野の創出

- ・ スキルシートの導入によるマッチングの効率化

財政基盤の強化

- ・ 補助金に依存しない自主財源の確保

（４） 施策の整理と本書での記載

令和 8 年度に目標を達成あるいは取り組みに着手する「短期」施策について、課題の重要度が高いものから順に、本章「（５）優先的に取り組む施策」に記載します。また、各施策について、令和 8 年度中に達成する目標と、令和 8 年度中に着手する目標をそれぞれ掲げています。

一方、「中期」及び「長期」施策については、本章「（６）中長期的に取り組む施策」に記載します。これらは、施策を進める過程で進捗状況や成果の評価を適時行うとともに、外部環境の影響等により計画を見直す必要が生じ得ます。それぞれ達成・着手を計画している年度の前年度である令和 9 年度、令和 11 年度に施策の見直しと目標の設定を行うこととします。

(5) 優先的に取り組む施策

組織体制と役割の最適化



持続的なセンター運営の要である人員の確保や育成、組織体制と役割の最適化を推進します。また、センターの運営に関する各種企画業務や、本戦略に記載の各施策について効果検証を含む PDCA（※）管理を行う体制を整備し、持続的なセンター運営の基盤を構築します。

（※）PDCA：業務を継続的に改善するための基本サイクルのこと。

① 正規職員の確保による組織体制の強化【重要度：高】

中核市のセンターにおける職員数の平均は 18.9 人、うち正規職員は 6.5 人でした。また、正規職員が一人も存在しないのは当センターのみであり、センター運営の維持と発展のために、中長期的な視点を持ちながら組織を牽引するリーダーシップや、変革に必要な専門的知識を持つ人材の確保が必要です。

加えて、高齢の職員に偏らず、次世代を担う若手・中堅職員にスキルを継承する体制を構築する必要があります。

組織体制を強化するため、令和 8 年度に正規職員 6 人を採用します。

【目標】

正規職員 6 人を採用

② 職員数及び職員配置の適正化【重要度：高】

正規職員の確保に併せ、雇用形態別の職員数を適正化する必要があります。

中核市センターにおける業務系及び総務系部署の職員数の構成割合の平均は 7：3 でした。また、雇用形態別に内訳をみると、正規職員の配置は業務系が約 62%であり、総務系の約 34%に比べて高い結果でした。

これらの結果を踏まえ、各部署における配置人数の見直しや、各職員の役割分担の明確化が必要です。また、事業開拓等に従事する人員の配置を検討する必要があります。

- 事業課及び総務課の配置人数を見直すとともに、チーム制を導入し、各職員の明確な役割分担と連携強化を進めます。
- 事業開拓等に参画する人員の配置を検討します。

【目標】

職員の配置転換やチーム制の導入、事業開拓等に従事する人員配置の検討

が完了している状態
(翌年度以降、新体制での運用を定着させます。)

③ 発展的なセンター運営のための企画人材の確保【重要度：高】

本戦略で定めた目標を達成するためには、センターの発展的な経営に必要な事業計画やデジタル化の推進等の企画業務を担う体制の構築が必要です。

総務課及び事業課を横断するタスクフォースを設置し、組織運営における企画業務を担う体制を構築します。この体制下で、本戦略に掲げる目標に向けて各施策を推進するための具体的な方策を取り決めるとともに、各施策の進捗状況の確認や効果検証を定期的に行います。また、タスクフォースが組織内でのデジタル化を推進する役割を担うことも検討します。

【目標】

企画業務を担うタスクフォースの設置が完了している状態
(翌年度以降、新体制での運用を定着させます。)

④ スキルの獲得と継承の仕組みづくり【重要度：高】

当センターが持続的に発展していくためには、職員が業務に有用なスキルを習得する機会を設けることが重要です。また、属人化した業務のやり方については見直す必要があります。

- 個々人がスキルアップするために、西宮市が行う実用性の高い研修プログラム（接遇や組織・経営マネジメント等）を、当センターの職員も利用できるよう調整します。また、センター運営に係る知識の習得や、他センターの職員との人脈形成を目的として、以下の研修等に参加します。
 - ・ 兵庫県シルバー人材センター協会主催の研修会等への参加
 - ・ 事務局長会議への職員の随員
 - ・ 全国シルバー人材センター事業協会主催の「経営力向上研修」への参加 等
- 属人化した業務のやり方を定型化・共通化し、職員間で共有する仕組みを構築します。

【目標】

- 正規職員の各種研修への参加：1人あたり年2回
- 整備すべき業務マニュアルや業務上の留意事項等を抽出した状態
(翌年度以降、必要に応じて業務マニュアル等を作成します。)

⑤ 職員のモチベーション向上のための仕組みづくり【重要度：高】

安定した組織運営を行うためには、職員の定着を図り、個々の職員が能動的にセンター運営に参画することが重要です。そのためには、職員のモチベーションが向上する仕組みを構築する必要があります。

全職員を対象に、能力や勤務態度等に対する人事評価制度を導入し、定期的な面談とフィードバックを実施します。本評価制度は、勤務成績が昇給等における判断材料の一つとなる仕組みとします。

【目標】

全職員を対象に人事評価制度を導入し、期首の目標設定時及び期末の成果確認時に1回ずつ面談を実施

⑥ 理事会の体制強化と役割の検討【重要度：中】

中核市センターを対象に調査した結果、理事会の役員に現職の市関係者が「いる」センターは、「いない」センターに比べ、総事業高の平均が約8,000万円高く、特に公共分野の事業高に大きな差異があります。また、現職の市関係者が「2人以上いる」場合は、事業高がより高くなる傾向があります。現職の市関係者の理事会への参画は、公共サービスの向上とシニア活用との好循環を生み出すハブの役目を果たしていると言えます。

西宮市との関係を強化するため、市の幹部職員を理事会へ迎えるよう働きかけを行います。

【目標】

西宮市から新たに理事会へ参画する幹部職員数：1人

⑦ 各施策における進捗状況等の可視化と活発な意思疎通【重要度：中】

本戦略を着実に実行するためには、各施策における現状の課題や進捗状況を常に当センターの内部で共有しておく必要があります。

また、職員間で活発なコミュニケーションをとることで、事務の漏れやミス、トラブル等を未然に防ぐとともに、業務が円滑に進行することによって、サービスの質の向上につながります。

- 各種定例打合せの在り方を検討し、運用ルールを定めます。また、定例打合せにおいて、現状の課題や進捗状況等を共有します。
- エイジレス 80 (※) のスケジュールの利用徹底や、新たなデジタルツールを導入するなど、スケジュールの共有における運用方法の見直しを検討します。また、既存のコミュニケーションツールである LINE WORKS のさらなる活用や、新たなツールの導入を検討します。

(※) エイジレス 80：シルバー人材センター向けの総合情報処理システム

【目標】

- 各種定例打合せの運用ルールの整備が完了している状態
 - 職員間におけるスケジュールの共有やコミュニケーションのためのツールの検討が完了している状態
- (それぞれ翌年度以降、新体制での運用を定着させます。)

業務効率化/デジタル化



一定の正規職員数を確保・維持していくには、当然ながら多額の人件費が必要となります。正規職員の雇用を推進しながらも、持続したセンター運営を行うためには、事業高を向上させることはもちろん、業務を効率化・短縮化することで適正な人員数へ移行するとともに、デジタル化等の業務改革により、経費を大幅に縮減していくことが不可欠です。

そのため、業務フローのスリム化や既存システムの十分な活用、デジタル化などの抜本的な業務改革を段階的に行います。

なお、主要業務を対象に実務担当者へヒアリングを実施し、現行の業務フローとその課題を整理した上で、業務の効率化・短縮化と事務負担の軽減の観点で改善後のあるべきフローをイメージしながら、各施策の検討を行いました。

① 各種既存システムの活用【重要度：高】

既に導入しているエイジレス 80 や Collabo80+ (※)、Smile to Smile 等については、導入時からの設定を変更しないまま利用しているため、利便性の高い機能を使いこなせていない状態にあります。

例えば、派遣会員の年次有給休暇（以下「年休」という。）の処理において、本来は Collabo80+ で一元管理すべきところですが、それとは別に、エクセルデータを随時更新し、各派遣会員の年休付与日等を管理しています。また、派遣会員ごとに決裁を行うなど、煩雑かつ非効率な運用になっています。

(※) Collabo80+：シルバー人材センター向けの派遣事業処理システム

以下のデジタルツールにおける各機能について、既存のマニュアルを活用し、利用を検討・推進します。

- ・エイジレス 80：Smile to Smile 連携機能（職員から会員への情報発信機能）、自由項目（会員や発注者を自由に分類できる項目）の活用、進捗管理機能、マッチング機能、就業条件明示機能
- ・Collabo80+：年休算出機能
- ・LINE WORKS：職員や会員とのコミュニケーションツールとしての機能

【目標】

- 各種既存システムに搭載されている利便性の高い機能を試用し、有用性のある機能について利用を開始している状態
- 各種既存システムの活用について、適宜研修等を開催している状態
- 年休処理について、Collabo80+での一元管理に着手している状態（翌年度以降、Collabo80+での一元管理を定着させます。）

② 決裁事務の負担軽減【重要度：高】

決裁にあたっては、受注関連帳票（受注票や見積書、契約書等）や代金の請求関連帳票（請求書や業務完了届等）等をすべて紙で回付し、一律に幹部等の承認を得るプロセスとなっています。そのため、幹部等と担当者双方において、多大な負荷がかかっており、運用の見直しが急務です。

- 現在の決裁基準を、金額や職群、受注方法（新規・リピート）等で細分化した上で、決裁ステップを軽減するよう見直しを行います。
- 電子決裁ツールを試行し、小規模な体制、対象範囲で有用性を評価したうえで、導入を検討します。

【目標】

- 新たな決裁基準を制定している状態
（翌年度以降、施行します。）
- 電子決裁ツールの導入について、評価を実施している状態
（翌年度以降、ツールを選定し、運用を定着させます。）

③ 各業務の受付状況や進捗等における管理・運用の見直し【重要度：高】

各種業務や職種ごとに、職員が使用する独自のエクセル等が多数存在しています。そのため、システムとエクセル等への二重入力等や突合作業が発生し、業務負荷が高まるなど、非効率な運用となっています。また、個々の職員は、エクセル等で各業務の受付状況や進捗等を個別に管理しているため、他の職員がそれらを把握することができない状況です。

- 各業務の受付状況や進捗等については、可能な限りシステム上で一元管理することにより、業務効率化とサービスの質の向上を図ります。
- エクセル等での管理・運用が望ましいと判断したものに関しては、そのレイアウトを共通化するとともに、管理方法を標準化して、当センター内の共通ファイルとして共有フォルダに配置し、他の職員が確認できる環境にします。

【目標】

エクセル等での管理・運用が望ましいと判断したものに関して、レイアウトの共通化とファイルの共有化ができている状態
（翌年度以降、段階的にシステムでの一元管理を推進します。）

④ 就業条件明示等の電子化【重要度：高】

特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律（令和5年4月28日法律第25号。いわゆるフリーランス法。）の施行によって必須となった就業会員への就業条件明示について、現在は、エイジレス80から出力した就業条件明示書（新契約方式においては、会員業務仕様書。以下「就業条件明示書等」という。）を、就業会員ごとに封筒に梱包したうえで郵送しており、事務負担がかかっていると同時に、多額の郵送料や印刷費が発生しています。また、就業報告書

(派遣事業においては、勤務実績通知書。以下「就業報告書等」という。)の様式の実業会員への送付についても同様です。

Smile to Smile を介して、就業条件明示書等を就業会員に送付することを推進します。また、就業報告書等の様式の送付についても同様に、電子化について検討します。

【目標】

就業会員への就業条件明示書等や就業報告書等の様式の送付の電子化に着手している状態

(翌年度以降、段階的に Smile to Smile の活用率を高めます。)

⑤ 除草・剪定業務におけるペーパーレス化の検討【重要度：高】

除草・剪定業務の実業にあたっては、業務車両の借用が必須であることから、会員は就業の都度、当センターへ来訪します。そのため、就業に関する各種書類は、基本的に会員へ手渡ししており、ペーパーレス化が遅れています。一方、他の業務は、メールや FAX、Smile to Smile、LINE WORKS 等を一定活用しており、業務によって異なる運用となっています。

除草・剪定業務のフローを見直し、他業務と同様のフローとすることで、ペーパーレス化を推進します。

【目標】

除草・剪定業務と他業務のフローの統一化に着手している状態

(翌年度以降、新たな運用を定着させます。)

⑥ 会員の事故対応における運用の見直し【重要度：中】

会員の事故対応については、現在、事業課の各業務担当者が個別に対応しています。特に、派遣事業における会員の労働災害に関する手続きは、非常に煩雑であると同時に、相当の知識を要するため、各業務担当者は標準的な対応ができておらず、非効率な運用になっています。そのため、会員の事故対応に関する運用の見直しが求められます。

各業務担当者は、会員から事故の状況を聞き取るなど、初期対応のみを行い、その後は特定の担当者に事務を集約する運用とします。また、派遣事業における会員の労働災害などの複雑な手続きについては、社会保険労務士へ事務を委託することも検討します。

【目標】

会員の事故対応を専門に行う担当者の設置や、社会保険労務士への事務委託のルール化など、運用体制が確立されている状態

新たな事業分野の創出



当センターが持続的に発展していくためには、補助金に頼ることのない、安定した自主財源を確保することが重要です。センター運営における最大の収入源は、言うまでもなく業務受託の対価の合計である事業高です。センターが受託する事業には、大きく分けて公共事業、民間事業、一般家庭、独自事業、派遣事業の5つがあり、これらすべての事業高を向上させることが不可欠です。

一方、設立から30年が経過した当センターにとって、既存分野での業務の受託のみで事業高を向上させるには限界があります。逆に言えば、新たな事業分野を創出し、既存の受託業務の拡大と新規事業の開拓をともに推進していくことが、事業高を向上させる大きな鍵となります。

また、事業高を向上させるためには、業務に従事する会員の人数も増加させていく必要があります。事業高の向上と会員数の増加は、まさにセンター運営の両輪であり、どちらかを欠くことなく、当センターの維持・発展に必要な施策に取り組みます。

① 西宮市からの新規事業の受託【重要度：高】

西宮市では、令和6年度に策定した「定員管理計画」に基づき市職員の削減が進められており、公共サービスの担い手として、新たな事業開拓の好機ではあるものの、これまで市各部局への周知が不十分であったために、安定して継続した事業の獲得ができていない状況です。例として、広報紙の配布業務は、年度により、臨時的な配布作業の受託有無や配布物の内容によって事業高が流動的です。そのため、安定して収入を確保できる事業の開拓が必要です。

この課題に対応するため、当センターでは、他センターが受託している公共事業の事例を調査し、当センターとして検討の優先度を整理しました。また、令和7年11月に市各部局へ照会を行い、受託可能性のある案件について、受託に向けた検討を開始しました。

- 他センターの事例調査において、検討優先度を「高」とした事例を中心に、提案型の事業開拓を行います。
- 令和8年度は、小規模業務の受託から着実に実績を作り、将来的な事業拡大に向けた施策を検討します。
- 西宮市のイントラネットにおいて、当センターの紹介や受託可能な業務等について掲載することで、市職員への認知度の向上に努めます。
- 令和8年度から開始予定の深津小学校における早朝の子供の見守り事業

において、着実に実績を作るとともに、受託のノウハウを蓄積し、受託体制を整備することにより、事業の継続や拡大へ対応します。

【目標】

- 西宮市からの新たな業務の引き合い（委託の打診）件数：3件
- 西宮市からの新規事業の受託件数：1件
- 西宮市のイントラネットにおいて、当センターの紹介や受託可能な業務等を掲載している状態
- 深津小学校における早朝の子供の見守り事業において、安定して業務を遂行するとともに、事業拡大に向けた受託体制の整備についての検討が完了している状態
(翌年度以降、事業拡大に向けた新たな体制を整備します。)

② 大学等や民間事業者を対象とした新たな収益源の確保【重要度：高】

本市の「文教住宅都市」という地域特性を活かした事業等を獲得し、新たな収益源を確保するためには、受託の依頼を待つのではなく、当センター自らが関係各所へ積極的に働きかける必要があります。また、当センターの発信力を高め、その魅力をより一層PRすることも必要です。

- 他センターの事例を参考に、大学等に対して、当センターで受託可能な業務の切り出しと企画提案活動を行います。
- また、西宮市から指定管理業務を受託している民間事業者へ働きかけ、再委託先としての受託を目的に、企画提案活動を行います。
- 指定管理等の公募にあたって、仕様書等に、高齢法に基づく団体の活用が可能である旨の一文を記載するよう、西宮市の各部局へ働きかけます。
- ホームページをリニューアルすることで、発信力を強化し、当センターのブランド価値を高めます。

【目標】

- 大学等への訪問や意見交換等の実施件数：3件
- 大学等への企画書の提出件数：1件
- 西宮市から指定管理業務を受託している民間事業者への訪問や意見交換等の実施件数：2件
- 指定管理等の公募に係る仕様書等へ的高齢法に基づく団体の活用が可能である旨の一文の記載について、西宮市の各部局への働きかけを行っている状態
- ホームページのリニューアルが完了している状態

③ 除草・剪定業務における受託体制の強化と事業高の増加【重要度：高】

令和6年度の一般家庭における事業高は、昨年度比 94.0%と減少傾向にあります。この要因の一つとして、除草・剪定業務は需要が高いものの、就業会員の人数不足により、繁忙期には1日あたり約3～4件の受託を断っている現状があります。今後は、多くの就業会員を確保し、発注者の意向や状況に合わせた

対応ができる新たな体制を早期に構築することで、地域ニーズにより一層応え
るとともに、事業高の向上に取り組む必要があります。

- 除草業務にヘッジトリマーなどの機械を導入することで、就業会員の負担軽減や作業時間の短縮による女性を含めた就業会員の増加を図り、一般家庭からの依頼に対して、取りこぼしなく受託します。また、公共施設等の広範囲な除草に対応することができる体制を早期に確立します。
- エイジレス 80 ネクストの「職群別受注予定管理」機能を活用することで、月ごとに受託可能な件数を設定し、業務担当者以外の職員も含め、常に受託状況の見える化を図ります。
- 技術力を生かした剪定だけでなく、見栄えを気にしない枝切の需要に対応するメニューを設定します。
- 剪定技術者が新人会員等を育成する際に、手当等を支給する仕組みを導入します。

【目標】

- 除草業務に機械を導入し、一般家庭や公共施設等の除草に着実に対応することができる体制の構築が完了している状態
- 除草・剪定業務の事業高が段階的に増加している状態（令和 11 年度に、令和 8 年度比約 10% の増加）
- エイジレス 80 ネクスト職群別受注予定管理を利用している状態（翌年度以降、同機能の利用を定着させます。）
- 枝切メニューの作成：1 件
- 剪定技術者に対する手当等の支給制度の設計が完了している状態（翌年度以降、制度の運用を開始します。）

(6) 中長期的に取り組む施策

本節では、中期施策として令和10年度、長期施策として令和12年度の実施を目途に整理しています。これらは、令和8年度以降に本章の(3)項に記載の、短期施策実行を進める過程の進捗状況や成果の評価、加えて外部環境の影響により計画の見直しが発生し得ます。

中期施策、長期施策とも、それぞれ実施を計画している前年度の令和9年度、令和11年度に施策の見直しと目標の設定を行うこととします。

組織体制と役割の最適化



No	施策	施策概要
1	正規職員の確保 【中期】	正規職員6人の体制を維持します。
2	職員数及び職員配置の適正化 【中期】	適正な人員配置やチーム制を確立し、事業開拓等に従事する人員体制を定着させます。
3	発展的なセンター運営のための企画人材の確保 【中期】	企画業務を担うタスクフォースの運用を定着させます。
4	スキルの獲得と継承の仕組みづくり 【中期】	必要に応じて業務マニュアル等を作成します。
5		職員のスキルアップを図るため、研修体制を確立します。また、以下を例としたオンライン学習サービス(※)を活用することも検討します。 (※) Udemy (ユーデミイ)、Schoo (スクー)、Linkedin (リンクトイン) 等
6	理事会の体制と役割の検討 【中期】	商工会議所や社会福祉協議会、大学等との連携をより一層強化するため、理事会の構成メンバーを見直します。また、センター運営における理事の関与度を高める施策を検討します。 (例) 年1回、理事が職員とともに、発注者へ就業開拓のために訪問する運用を行う等
7	各施策における進捗状況等の可視化と活発な意思疎通 【中期】	新たな運用ルールに基づき、各種定例打合せやスケジュールの共有化、職員間でのコミュニケーションツールの利用を開始し、定着させます。
8	会員のセンター運営への参画 【中期】	会員が当センターの理念等を理解するための講話等を実施します。

No	施策	施策概要
9	会員のセンター運営への参画 【中期】	会員が当センターの運営に関わる各種活動（PR活動や就業開拓、ボランティア等）に参加した場合にポイントを付与する制度や会費割引制度の導入を検討します。
10	会員による自律的なセンター運営 【長期】	入会時に登録したスキルの内容から、元安全管理職なら安全・適正委員、元営業なら就業開拓委員等、事務局が適任者へ依頼をします。
11		会員が就業先の業務内容やルール、ツール利用等に関するマニュアルを整備するなど、会員の主体的な取り組みを推進し、会員が自律的に当センターを運営する体制の構築を目指します。

業務効率化/デジタル化



No	施策	施策概要
1	決裁事務の負担軽減 【中期】	新たな決裁基準の施行を開始します。また、将来的に運用が確立した後、事後監査の手法についても検討します。具体的には、月ごとに、決裁対象案件の中からランダムで幹部による事後監査を行い、事前決裁の事務量を削減します。
2		電子決裁ツールを選定し、運用を定着させます。
3		決裁基準の緩和が実現した後、決裁の進捗が把握できるワークフローツールを活用し、決裁事務のペーパーレス化や印鑑レス化を推進します。
4	各業務の受付状況や進捗等の管理 【中期】	各業務の受付状況や進捗等について、段階的にシステム上で一元管理します。
5	除草・剪定業務のペーパーレス化 【中期】	除草・剪定業務のフローを他業務と同様のフローとすることで、ペーパーレス化を推進します。
6	一部の派遣契約における賃金単価の種類の見直し 【中期】	現在、一部の派遣契約において、一発注者から複数の業務を異なる賃金単価で受託しており、契約や請求事務が非効率となっている。該当契約の賃金単価を1～3種類に集約することを目指し、発注者と見直しの交渉を行います。
7	受託業務における受付体制の見直し 【中期】	Web 受注の導入や抽選制での受付、ホームページ上での公開など、受託業務における受付方法の選択肢を増やし、各種チャンネルで受付した業務をすべからく受託できる体制を構築します。

No	施策	施策概要
8	電子契約・電子請求の導入 【中期】	令和8年度から試用するツール（電子印鑑 GMO サイン）の評価を経て、電子契約による業務の定着を図ります。また、電子請求についても、ツールの選定と試行ができている状態を目指します。
9	ワークフローツールの導入及び活用 【中期】	LINE WORKS の運用方法や活用事例を学び、備わっている多様な機能を活用できている状態を目指します。また、スケジュールとワークフロの機能を一体化したサイボウズ Office 等のツールを導入し、業務の効率化・短縮化を目指します。
10	事務処理の飛躍的な効率化と短縮化 【中期】	事務処理に AI（Gemini、ChatGPT 等）を活用することを検討します。また、必要に応じて AI 活用の研修プログラムを導入することも検討します。
11	事務処理の飛躍的な効率化と短縮化 【長期】	事務処理に AI（Gemini、ChatGPT 等）を本格的に活用することで、さらなる業務の効率化と短縮化を実現します。また、職員向けに AI 活用の研修プログラムを導入します。

新たな事業分野の創出



No	施策	施策概要
1	大学等や民間事業者を対象とした新たな収益源の確保 【中期】	子育て支援事業等の開拓を行い、本市の施策や地域社会への貢献に寄与するとともに、女性会員がより一層活躍する機会を創出します。
2	事業開拓の体制や提案力の強化 【中期】	専門の営業担当職員を配置し、定期的に契約先を訪問する仕組みを検討します。
3		既存の契約先に対して、受託業務の継続や拡大を目的としたアンケートを実施し、当センターの評価やニーズを把握するためのインプットを行います。
4		オフィスワーク経験者や専門技能を持つ会員の事業開拓に特化したチラシ等の媒体を作成し、市内各戸や関係各所へ配布するとともに、当センターのホームページへ掲載します。
5	除草・剪定業務における受託体制の強化と事業高の向上 【中期】	除草・剪定業務における事業高の段階的な増加（令和11年度に、令和8年度比約10%の増加）を目指します。

No	施策	施策概要
6	除草・剪定業務における受託体制の強化と事業高の向上 【中期】	エイジレス 80 ネクスト職群別受注予定管理の利用を定着させます。
7		見栄えを気にしない枝切の需要に対応するメニューを設定します。
8		剪定作業を難易度別にメニュー化し、高難易度の作業はスキルが高い班、比較的簡単な作業はその他の班が担当するよう区別することで、サービスの質の格差をなくすよう努めます。
9		剪定技術者が各班にローテーションで参画し、実地で新人会員等を育成する仕組みを導入します。その際、剪定技術者へは手当等を支給し、教育の動機付けを行います。また、新人会員等にとっては、スキルの底上げや格差の解消、それに伴う就業意欲の向上につながり、シナジー効果によって受託体制の強化を図ります。
10	PR 活動の強化 【中期】	当センターにおける PR 広告の内容やマーケティングの方法などの現状分析や見直しを行うとともに、デジタル広告の活用を検討します。
11		センターとして、地域のイベント等へ積極的に参加することで、当センターの魅力やブランド価値を積極的に発信します。
12	多くの女性会員獲得に向けたイベント等の実施 【中期】	会員以外の市民を対象とした女性向けイベント等を実施することで、女性の入会者を増やします。
13	会員が希望する職種への的確な就業機会の提供 【長期】	会員が、入会時に「スキルシート」へ自分自身が持つスキルを申告する仕組みを導入し、質が良いマッチングを効率的に行える体制の構築を目指します。また、Smile to Smile を用いて、会員のスキルや希望職種等の情報を定常取得していきます。
14		会員に対して、就業に関するアンケートを定期的の実施し、就業ニーズや就業後の満足度などを把握し、退会抑制などの施策に活用することを検討します。
15	グループ就業におけるリーダーの役割の明確化と会員への浸透 【長期】	グループ就業において、リーダーの役割を明確にし、リーダーを中心とした円滑な業務の実施体制を構築します。当然にリーダーが果たすべき役割等を会員に浸透させる取り組みとして、定期的に研修会等を開催します。また、業務によっては会員自身がマッチングを行う仕組みを導入することも検討します。

6. 投資・財政計画

財政基盤の強化



(1) 計画における方針と前提

持続可能なセンター運営を行うためには、将来における収入と支出の見通しを立てることが重要です。そこで当センターは、令和8年度から令和17年度までの10年間における投資・財政計画（以下「本計画」という。）を本戦略に掲げます。

今後は、本計画について定期的にモニタリングを行うとともに、適宜修正や更新を行うことで、常に当センターの財政状況の把握に努めます。

また、人件費や支払消費税額の増加へ対応するため、事業高の向上はもとより、業務の効率化等による適正な人員数への移行やデジタル化等の業務改革により、大幅な経費の削減を実現します。さらに、新契約方式への移行と事務費率の改定というハイブリッドな対策を講じることで、強固な財政基盤を構築します。

なお、本計画を作成するにあたっては、国の財政動向の見通しとして、内閣府の「中長期の経済財政に関する試算」（令和7年8月7日経済財政諮問会議提出）で用いられた消費者物価上昇率及び賃金上昇率（過去投影ケース）を加味し、費目ごとに試算しています。

(2) 投資・財政の見通し

● 各分野における目標事業高及び成長率の達成

中核市センターにおける受託事業高上位3件について、1件あたりの平均額は、公共事業で約3,000万円、民間（企業・団体）事業で約2,000万円でした。当センターの上位3件の平均額は、公共事業で約3,800万円、民間（企業・団体）事業で約4,500万円であり、今後は10年間に公共分野で6,000万円程度、民間分野で4,000万円程度の受託拡大を目指します。

なお、公共事業のスポット配布業務は、今後の成長推移の中に含めています。

図表) 各分野における事業高の推移見込み

分野	年間成長率	令和 8 年度 (A)	令和 17 年度 (B)	(B) - (A)
公共事業	6.0%	96,000 千円	156,729 千円	60,729 千円
民間事業	1.3%	329,000 千円	369,557 千円	40,557 千円
一般家庭	3.0%	53,000 千円	69,153 千円	16,153 千円
その他	0.0%	2,028 千円	2,028 千円	—
合 計	平均 2.0%	480,028 千円	597,467 千円	117,439 千円

● デジタル化等の業務改革による経費の削減

就業会員に対する就業条件明示書等や就業報告書等の様式の Smile to Smile での送付や、決裁、契約及び請求事務の電子化、各種アナログな業務の段階的な見直しと共通化を行い、経費の削減を図ります。

図表) デジタル化等の業務改革による経費削減等の見通し

費目	経費削減の達成目標
通信運搬費	令和 9 年度に前年度比 30%、令和 11 年度に前年度比 20%を削減
印刷製本費	令和 9 年度に前年度比 10%、令和 11 年度に前年度比 20%を削減
委 託 費	デジタル化のためのツールの導入費用として、令和 12 年度以降の各年度に 500 千円を計上

● インボイス制度への対応

インボイス制度の施行に伴う消費税負担額の増加に対応するため、新契約方式への段階的な移行を行います（インボイス制度の経過措置期間における仕入税額控除の割合は以下のとおり）。対象分野ごとの移行時期と移行割合（事業高ベース）について、令和 8 年度に公共事業で 100%、一般家庭で 98%とします。また、民間事業については、新契約方式へ移行した場合に発注者の消費税負担額が増加することに鑑み、各取引先と慎重な交渉を重ねつつ、段階的に移行することとし、最終的には 40%を目指します。

図表) インボイス制度の経過措置期間における仕入税額控除の割合
(令和 8 年度税制改正大綱による今後の見通し)

期 間	控除割合
～令和 8 年 9 月 30 日	80%
令和 8 年 10 月 1 日～令和 10 年 9 月 30 日	70%
令和 10 年 10 月 1 日～令和 12 年 9 月 30 日	50%
令和 12 年 10 月 1 日～令和 13 年 9 月 30 日	30%
令和 13 年 10 月 1 日～	0%

図表) 対象分野別の新契約方式への移行時期と移行割合

分野	移行時期	移行割合
公共事業	令和 8 ～17 年度	100%
民間事業	令和 8 年度	0%
	令和 9 年度	10%
	令和 10～11 年度	20%
	令和 12 年度	30%
	令和 13～17 年度	40%
一般家庭	令和 8 ～17 年度	98%

● 事務費率の改定による財源確保

財政基盤のさらなる強化に向け、令和 9 年度より 平均的な事務費率をそれまでの 15%から 17%に、令和 11 年度より 20%に改定します。インボイス制度の仕入税額控除の割合を引き下げる経過措置に合わせた段階的な改定よりも前倒しでの一括改定を行うことで、発注者における交渉の負担を一度に限定し、受託の離反リスクを軽減するだけでなく、早期に安定した財源の確保が可能となります。

● 組織体制と役割の最適化

令和 8 年度は正規職員を採用し、各種施策を推進するための体制を構築します。その後、最適な人員配置を行い、安定した組織体制を構築します。

(3) 収支

以下のとおり、主要な項目を抜粋した 10 年間の収支表及びグラフを示します。

図表) 事業高の推移と分野別の構成（単位：千円）

	R7/2025	R8/2026	R9/2027	R10/2028	R11/2029	R12/2030	R13/2031	R14/2032	R15/2033	R16/2034	R17/2035
	決算見込	予算	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
契約金額計	521,023	480,028	499,255	519,053	529,440	540,086	550,998	562,184	573,652	585,410	597,467
年間成長率	0.0%	92.1%	104.0%	104.0%	102.0%	102.0%	102.0%	102.0%	102.0%	102.0%	102.1%
公 共	135,000	96,000	109,360	123,188	127,499	131,962	136,580	141,361	146,308	151,429	156,729
民 間	330,000	329,000	333,277	337,610	341,999	346,445	350,948	355,511	360,132	364,814	369,557
家 庭	53,000	53,000	54,590	56,228	57,915	59,652	61,442	63,285	65,183	67,139	69,153
そ の 他	3,023	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028	2,028

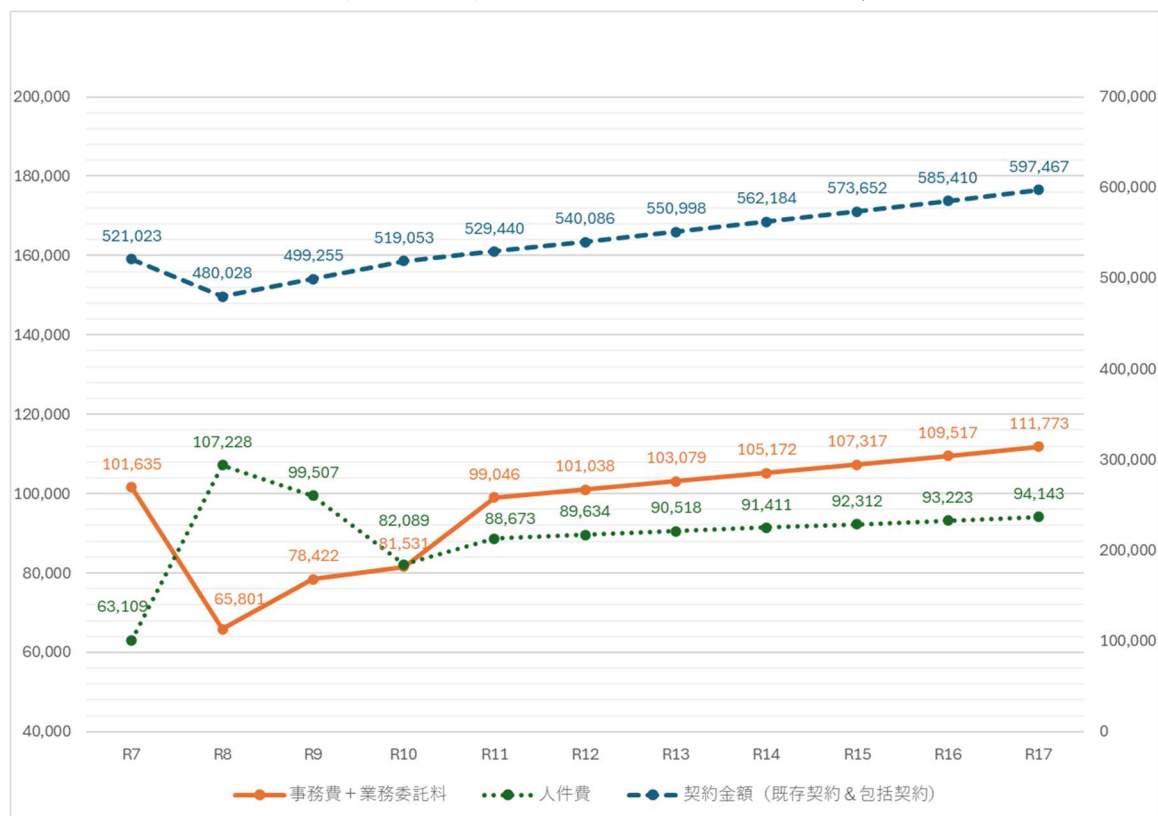
図表) 収支表 (単位: 千円)

	R7/2025	R8/2026	R9/2027	R10/2028	R11/2029	R12/2030	R13/2031	R14/2032	R15/2033	R16/2034	R17/2035
	決算見込	予算	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画	計画
経常収益											
受取配分金(現行契約)	498,023	332,028	303,069	273,240	276,785	245,732	213,826	216,600	219,411	222,259	225,145
受取材料費	5,635	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271
受取事務費・センター業務委託料	101,635	65,801	78,422	81,531	99,046	101,038	103,079	105,172	107,317	109,517	111,773
指定管理等受託事業収益	8,693	8,916	0	0	0	0	0	0	0	0	0
労働者派遣事業収益	13,448	11,831	12,305	12,793	13,049	13,311	13,580	13,856	14,138	14,428	14,725
有料職業紹介事業収益	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
受取会費	5,525	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640	5,640
受取補助金等	40,737	40,854	40,854	40,854	40,854	40,854	40,854	40,854	40,854	40,854	40,854
その他経常収益	480	1,199	1,199	1,199	1,199	1,199	1,199	1,199	1,199	1,199	1,199
経常収益計	674,178	472,541	447,760	421,529	442,845	414,046	384,450	389,592	394,831	400,169	405,608
経常費用											
支払配分金(現行契約)	503,735	337,567	303,069	273,240	276,785	245,732	213,826	216,600	219,411	222,259	225,145
支払材料費	6,208	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271	6,271
人件費	63,109	107,228	99,507	82,089	88,673	89,634	90,518	91,411	92,312	93,223	94,143
通信運搬費	6,492	6,146	4,345	4,389	3,546	3,582	3,617	3,653	3,690	3,727	3,764
印刷製本費	2,037	2,315	2,104	2,125	1,717	1,734	1,752	1,769	1,787	1,805	1,823
賃借料	3,279	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567	3,567
租税公課	16,440	13,134	15,395	17,348	21,585	22,589	25,894	29,252	29,703	30,161	30,629
委託費	31,051	23,668	21,418	21,418	21,418	21,918	21,918	21,918	21,918	21,918	21,918
その他経常費用	17,845	17,799	17,799	17,799	17,799	17,799	17,799	17,799	17,799	17,799	17,799
経常費用計	650,195	517,695	473,475	428,246	441,361	412,826	385,162	392,241	396,458	400,731	405,059
一般正味財産増減額	23,983	▲45,154	▲25,715	▲6,717	1,483	1,220	▲712	▲2,648	▲1,627	▲562	549
正味財産期末残高	185,901	140,747	115,032	108,315	109,798	111,018	110,306	107,657	106,031	105,469	106,018

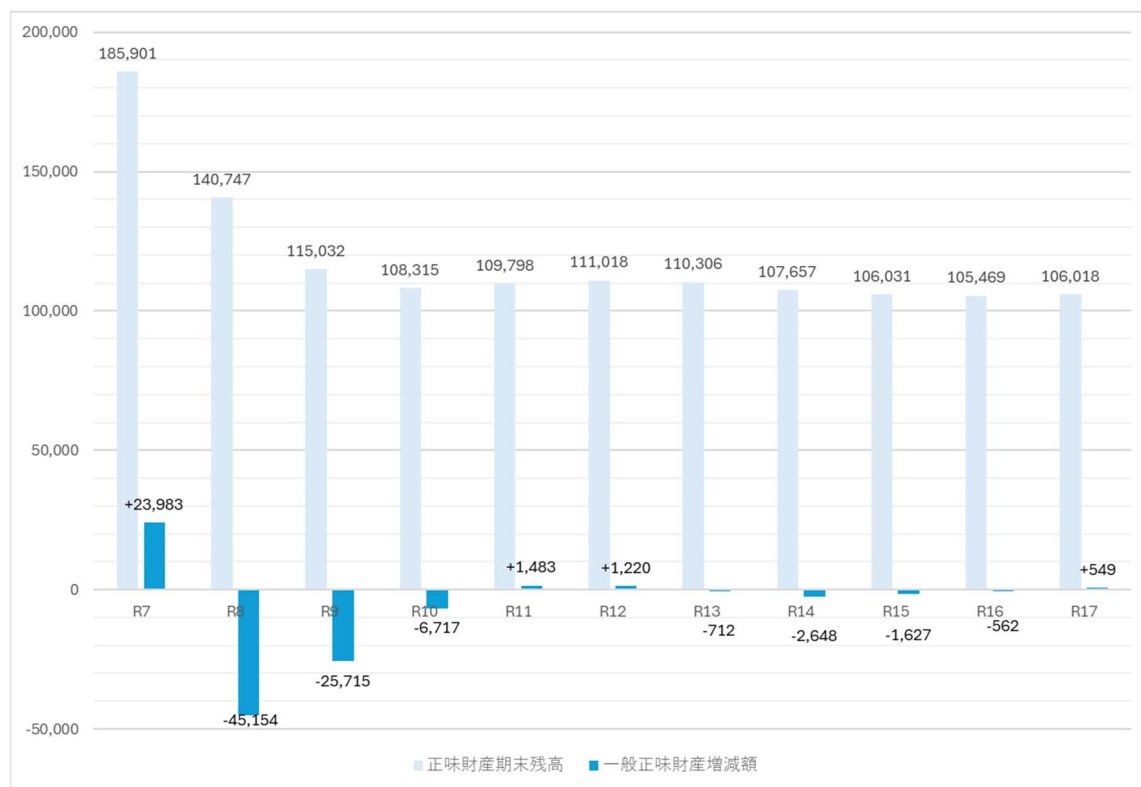
消費税仕入控除割合(%)	20%	20%/30%	30%	30%/50%	50%	50%/70%	70%/100%	100%	100%	100%	100%
【公共】新契約方式移行割合	0%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
【民間】新契約方式移行割合	0%	0%	10%	20%	20%	30%	40%	40%	40%	40%	40%
【家庭】新契約方式移行割合	37%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%	98%
事務費値上げ分	0%	0%	2%	2%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

(※) 本シミュレーションは、令和8年度当初予算及び令和8年3月現在の制度・取扱を基準とし、決定済みの制度変更にあつてはそれを反映(年間成長率・インボイス経過措置:P34 参照)しています。また、数値は千円単位とし、四捨五入の端数処理により合計値が一致しない場合があります。

図表) 事務費と人件費及び契約金額の推移 (単位: 千円)



図表) 正味財産の残高と増減額の推移 (単位: 千円)



7. まとめ

本戦略では、当センターが直面する組織体制の脆弱性や財務的危機を乗り越え、「存続の危機」を回避して持続可能な組織へと脱皮するため、現状の諸課題を明らかにし、その解決に向けた具体的な施策と実行スケジュールについて明確にするための道筋を示してきました。

地域ニーズや働き方の多様化、インボイス制度の施行など、当センターを取り巻く外部環境や社会情勢は、近年急速に変化しています。そうした変化に対して、センターに求められる役割や機能も適応していく必要があり、そういった意味では、大きな転換期を迎えていると言えます。

当センターは、西宮市の特性を活かした「文教・生活支援プラットフォーム」の実現を目指し、本戦略に基づいて、「組織体制と役割の最適化」、「業務効率化/デジタル化」、「新たな事業分野の創出」、「財政基盤の強化」の4つの柱で課題解決に向けた改革を推進していきます。また、各施策の進捗状況について、定期的にモニタリングや効果検証を行うとともに、適宜修正や更新を行うことで、本戦略を着実に実行していきます。そして、西宮市が目指す「持続可能な文教住宅都市」の維持・発展の一翼を当センターが担うことで、地域社会にとって真に「不可欠な存在」として末永く信頼される組織となることを目指します。

