

第3期 経営計画

イノベーション

- 変革 2021 -

2021(令和3)年度~2023(令和5)年度

2021年6月



社会福祉法人

札幌市社会福祉協議会

目 次

はじめに	1
1 計画策定に向けて	
(1) 計画策定の背景	2
(2) SDGsについて	2
(3) 社会福祉協議会の基本理解	4
《社会福祉協議会の活動原則》	4
2 経営計画と各種計画の関係	5
3 経営方針・目標	6
4 第3期経営計画体系図	7
5 具体的取組項目	
経営目標1 地域や関係者等との重層的な連携・協働を深める組織基盤強化	
(1) 法人運営、組織体制の最適化	8
(2) 地域や関係者との協働、広報力の強化	9
経営目標2 人材のさらなる確保・育成・定着	
(1) 理念、使命等の共有	10
(2) 多様な人材確保・育成とすそ野の拡大	11
(3) 人材の評価・定着	12
経営目標3 福祉サービスの質と効率性の向上及び安定的な経営基盤の強化	
(1) 内部の多職種連携、協働の強化	
① 多職種連携、協働強化	13
② 業務の効率化	13
(2) 経営基盤の安定強化	
① 自主財源の活用・強化と各種資産の計画的な財務管理・積立	15
② 補助・委託事業等の継続性の確保	17
③ 介護保険事業等の基盤強化	18
④ 経営分析機能の強化	20
経営目標4 不確実性の時代の中での地域共生社会の実現 災害等に備える	21
6 計画の進行管理	22
7 資料編	25

* 本計画は、中期経営計画[第2期]の評価などを踏まえて作成しており、前計画から継続して取り組んでいく項目もありますが、より重点的に取組む項目については【重点取組】と付してあります。

はじめに

2018(平成30)年9月に発生した北海道胆振東部地震は、市民に甚大な被害をもたらすとともに、ブラックアウトというこれまで経験したことがない状況をつくりだしました。

この時の未知の経験は、エッセンシャルワーク(生活に必要不可欠なライフラインを維持する仕事)の一翼を担っている私たちにとって、衝撃的な記憶として残りました。通信及び交通手段が遮断された中、ご利用者様の安否確認やサービス提供及び行政機関との調整の難しさを肌で感じ、予期せぬ事態に対する備えの重要性を学ぶ機会となりました。

何とか平穏に事業を進めることができるようになった矢先、今度は新型コロナウイルス感染症の拡大です。介護保険サービスの利用を控えるといった動向が顕著になり、宿泊を伴う指定管理施設では、利用予約の多くがキャンセルとなりました。また、三密を前提とした取組が多い地域福祉分野においては、各種会合や行事の開催が見送られるなど、非接触の傾向が強まるほど、これまでとは異なる事業推進を求められています。同時に、職員の働くスタイルも変わり、在宅勤務や時差出勤等による新たな労働環境への順応も問われることになっています。

こうした自然災害や感染症の拡大は、まさに中期経営計画[第2期]の期間中に起きました。それらによる打撃は、経営的にも決して小さいものではありませんが、エッセンシャルワークの一部を担う者として、決してその足取りを止めることはできません。本会は、訪問介護やデイサービスといった在宅福祉サービスはもとより、資金貸付を含む生活支援や地域における見守り活動、成年後見制度等の権利擁護事業、ボランティア活動や子育て支援、そして施設福祉活動等、他に類を見ない幅広い事業を展開していかねばなりません。そのためには、社会情勢を正しく見極め、その時代に見合った最適な経営判断と適応力を持ち合わせておく必要があります。

ここ数年の経営状況は、非営利団体を象徴するかのようになり、収支差ゼロとなっています。しかしながら、これが健全経営という姿では決してなく、退職金の充足率は70%に満たず、調整資金の残高は増えないため、将来的な運転資金不足が危惧されています。第2期計画でも経営改善による収支差の増を見込めることもありましたが、地震災害や感染症がそれらを打ち消してしまった感があります。

本第3期経営計画は、真に激動の第2期を踏まえながら誕生しました。副題を「変革2021」とさせていただきますが、この言葉の中には、幾度の危機・災難も克服していく復元力を意味する「レジリエンス」と、時代の様々な要請に応えられる法人として成長していくための「イノベーション」の2つの思いが込められています。また、本経営計画は、2024年度から始まる次期「さっぽろ市民福祉活動計画」に資する役割も担っており、世界がめざす「持続可能な開発目標(SDGs)」に関する取組も意識する必要がありますため本計画から盛り込むこととしました。

職員をはじめ、関係者の皆様にも本計画の趣旨をご理解いただき、その推進にご協力いただきますようお願いし、文頭のご挨拶といたします。



会長 福迫 尚一郎

I 計画策定に向けて

(1) 計画策定の背景

社会福祉法人 札幌市社会福祉協議会（以下「本会」という）では、2015（平成27）年度を初年度とした中期経営計画〔第1期〕、2018（平成30）年度からは中期経営計画〔第2期〕を策定し、安定的な事業運営及び経営基盤の強化に努めてまいりました。

その間、社会福祉分野の環境も変化しており、2016（平成28）年の社会福祉法人制度改革によって組織のガバナンス強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化等がより求められています。あわせて、介護分野を中心とした人材不足は全国的な問題となっており、介護力の低下や介護保険制度等の維持に向けた給付の適正化など、常に各種制度が変化しながら経過しています。

一方、国際的には、豊かで活力ある未来を創る「持続可能な開発目標（SDGs）」が示され、2030年を達成年限として「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現を世界共通の普遍的目標とし、すべての国で取組を進めています。

さらに、2020（令和2）年初頭に発生した新型コロナウイルス感染症のパンデミック（地球規模の拡大）は、2021（令和3）年現在も継続し、さまざまな分野に多大なひずみと影響を与えています。

これら不確実性の時代に柔軟に対応しながら、本会のあるべき将来像を明らかにし、基本計画「さっぽろ市民福祉活動計画」（以下「活動計画」という）の推進を支えるとともに、より一層安定的な事業運営と経営基盤の強化をめざした計画として第3期経営計画（2021〔令和3年〕年度～2023〔令和5〕年度）を策定します。

(2) SDGsについて

新型コロナウイルス感染症の拡大により、新しい生活様式が模索されるとともに、社会生活を継続していくために、改めて2015年9月の国連サミットで採択されたSDGsが注目を集めています。

このSDGsは2030年を年限として、17の共通目標を提示しています。17の目標の中には、「目標1 貧困をなくそう」「目標3 すべての人に健康と福祉を」や「目標10 人や国の不平等をなくそう」など、社会福祉分野に関わる目標もあり、本会の基本計画の6つのアクションとも通じるものとなっています。

SDGsの「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」の実現は、社会保障・社会福祉が進めてきた「地域共生社会」づくりにもつながるものであり、今後は社会の一員として本会もSDGsの17の目標における取組を意識しながら行動していく必要があります。

(参考)持続可能な開発目標(SDGs)の概要



出典:国際連合広報センターHP より

※SDGs:持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals:イェー・ディー・ジー・ズ)

2015年9月の国連サミットにおいて全会一致で採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」に記載された2016年から2030年までの国際目標。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の誰一人として取り残さない(leave no one behind)ことを誓って取組を進めることとしている。

(3) 社会福祉協議会の基本理解

社会福祉協議会(以下「社協」という。)は、社会福祉法109条~111条に位置づけられた、地域福祉の推進を使命とする公益な組織(社会福祉法人)です。地域住民や福祉組織・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」づくりをめざしています。

社協は、全国の都道府県、指定都市、市区町村の行政単位1,866か所*(2019[平成30]年1月1日時点)に設置され、131,236人(同上)の職員が、それぞれの社協の職員であると同時に、全国共通の「社会福祉協議会」の看板を背負っています。

※指定都市の仙台市、さいたま市、千葉市、相模原市、静岡市、浜松市、堺市、岡山市、熊本市の区社協は数字に入っていない。

《社会福祉協議会の活動原則》

1992(平成4)年、社会福祉協議会で策定した「新・社会福祉協議会基本要項」に次の5つの活動原則があげられています。これが社協活動の根幹になっています。

1 住民ニーズ基本の原則

広く住民の生活実態・福祉課題などの把握に努め、そのニーズに立脚した活動を進める。

2 住民活動主体の原則

住民の地域福祉への関心を高め、その自主的な取組を基礎とした活動を進める。

3 民間性の原則

民間組織としての特性を生かし、住民ニーズ、地域の福祉課題に対応して、開拓性・即応性・柔軟性をもって活動を進める。

4 公私協働の原則

公私の社会福祉及び保健・医療、教育、労働などの関係機関・団体、住民などの協働と役割分担により、計画的かつ総合的に活動を進める。

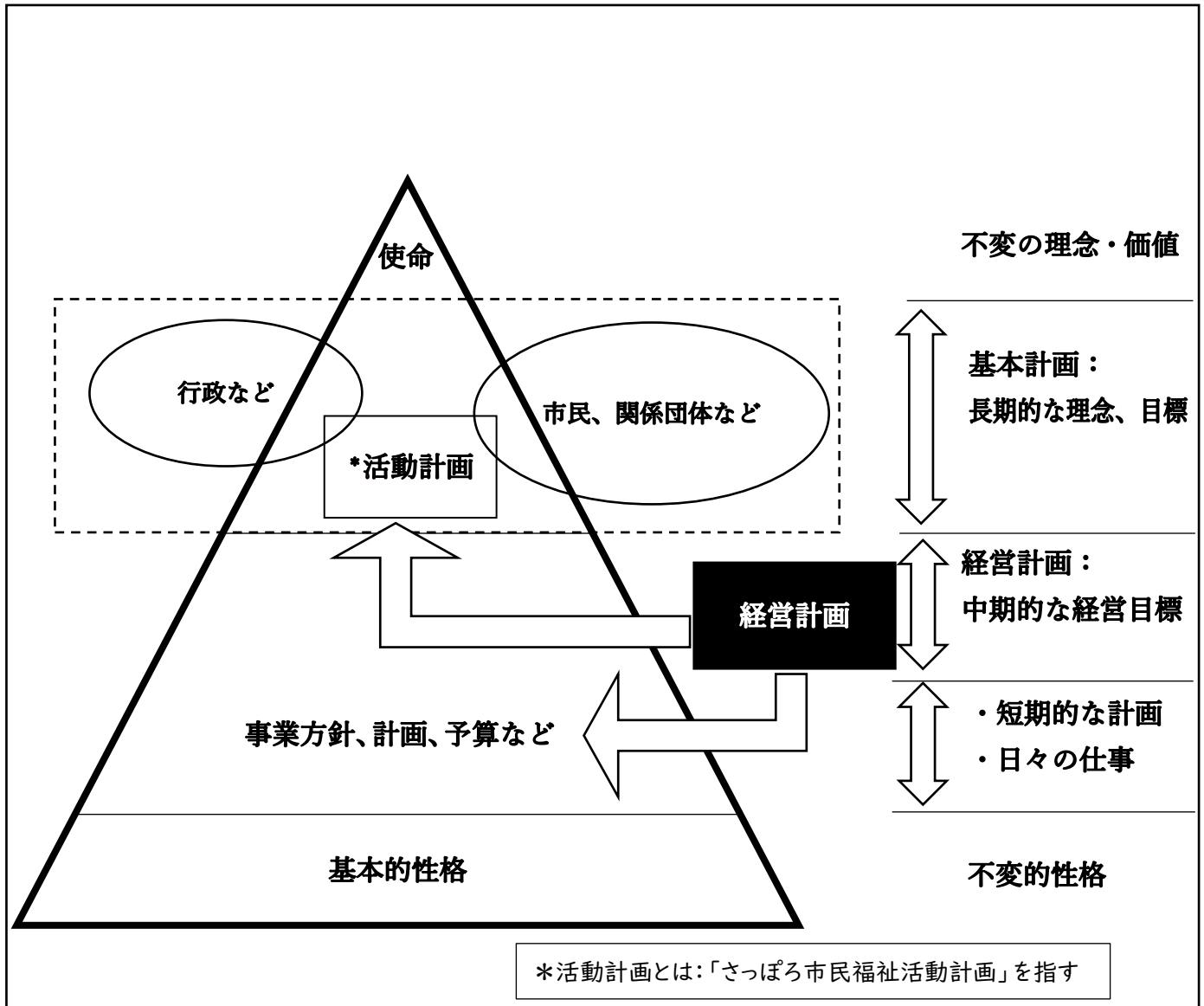
5 専門性の原則

地域福祉の専門的な推進組織として、調査、研究、開発、情報、計画作成などに関する活動を進める。

2 経営計画と各種計画の関係

本計画は本会事業活動の基本理念・基本目標を位置づけている「第5次さっぽろ市民福祉活動計画」を実現するために、組織・財務面等からバックアップするとともに、事業方針や予算の基礎となる経営目標を定めた中期的な計画となります。2021（令和3）年度からの3年間の中期的な法人運営、人材確保、財務管理などの指針となるものです。

法人の使命や活動計画、予算等との関係を表すと以下のようになります。



3 経営方針・目標

【 経営方針 】

I 持続可能で安定的な法人運営のための組織・経営基盤の確立

不確実性の高い時代においても、社協としての社会的使命を果たし、継続的で安定的な事業運営、サービス提供を持続するための組織・経営基盤を強化し確立します。

II 総合的な人材の確保・定着・育成のさらなる強化

法人の理念、使命を始め、期待する職員像を明確にしながら人材確保・定着を進めます。あわせて、職員一人ひとりが専門性を活かしながら、総合的な視点を持ち合わせることができるように入材育成に努めます。

III 効率的な事業運営と質の確保の両立

限られた人的資源や社会資源を活用した効率的な事業運営を行いながらも、サービス等の質の確保に努めます。

【 経営目標 】

1 地域や関係者等との重層的な連携・協働を深める組織基盤強化

地域や関係者に開かれた組織として、法人内外問わず重層的な連携と他業種、部門、業界等との協働を深め、社協としての組織基盤を強化します。

2 人材のさらなる確保・育成・定着

職員が安心して長く働くことのできる職場環境づくりを行いながら、総合的な視点を有した人材としての育成を進めます。

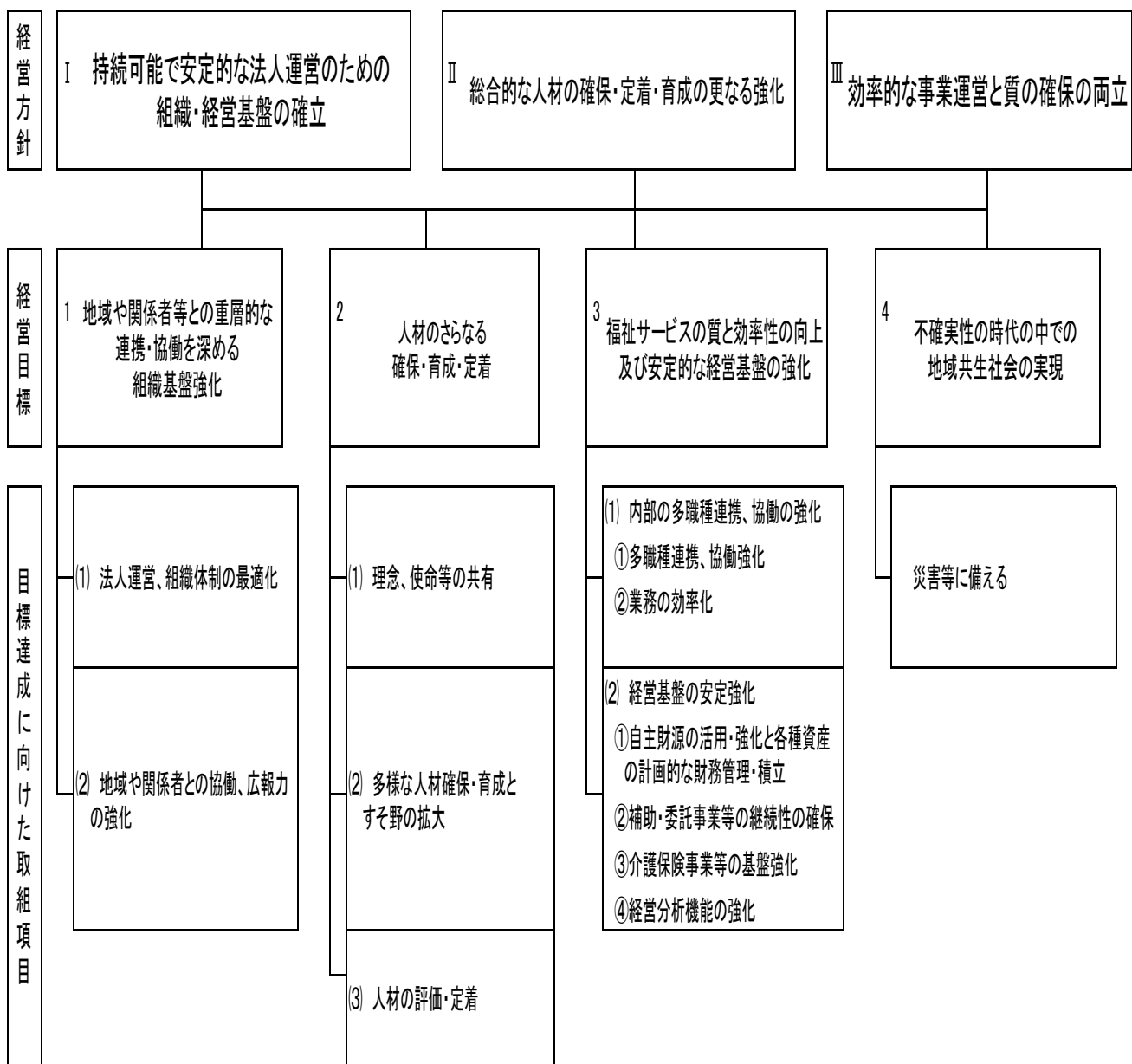
3 福祉サービスの質と効率性の向上及び安定的な経営基盤の強化

市民に求められるきめ細やかな福祉サービスの質を確保しながら、限られた資源を効率的に活用し経営的にも安定した事業基盤となるように強化します。

4 不確実性の時代の中での地域共生社会の実現

災害や感染症等不確実性の時代の中においても、地域共生社会の実現を着実に進めていけるように柔軟で迅速な対応に努めます。

4 第3期経営計画 体系図



5 具体的取組項目

《経営目標Ⅰ 地域や関係者等との重層的な連携・協働を深める組織基盤強化》

(1) 法人運営、組織体制の最適化

【現状と課題】

本会を取り巻く昨今のさまざまな課題への対応および組織内連携のさらなる強化のために、2020(令和元)年度に広報戦略室及び経営改革室を新設しました。また、2021年度からは、総務部長、事業推進担当部長を置き、変革のための組織強化を図っています。

しかし、一方で、本部機能については、常にスリム化が求められることなどから、新たな課題への対応を兼務体制で行わざるを得ないのが現状です。

重要な課題に対しては、短期間に集中的に資源を投入するなど、効率的で効果的な対応が求められています。

【めざすべき方向】

広報・経営戦略機能の強化をはじめ、運営及び組織体制の最適化を図り、法人全体の将来を見据えたさらなる基盤強化をめざします。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
【重点取組】 ①運営体制の最適化	総務課	現行体制の評価・課題抽出	将来を見据えた理想像の確立と共有	理想像に向けた、取組の段階的实施
【重点取組】 ②広報・経営戦略機能の強化	経営改革室	広報・経営戦略のこれまでの取組総括、課題整理	・広報・経営改革の総合戦略(仮)の立案 ・課題の優先度に応じた取組実施	戦略(仮)及び課題解決のための取組の段階的实施

(2) 地域や関係者との協働、広報力の強化

【現状と課題】

本会は、長年にわたり福祉行政を補完する役割を担い、地域や関係者との協働とそれらの発信などを行いながら事業を進め、社会からの信頼を得てきました。

複合的かつ高度化する福祉課題など、大きく変化する社会情勢に的確に対応するために、より一層信頼を高めていく必要があります。

【めざすべき方向】

本会がこれまで築いてきた地域や関係機関等とのさまざまなネットワークを活用し、社会情勢や地域課題の変化に柔軟に対応できるよう、職員一人ひとりの情報の受・発信力を高めます。そのことを通じ、組織全体で本会の存在意義、魅力を発信し、社協の「ファン」を増やす取組を進めます。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
連携協働の促進と広報力の強化	総務課・ 広報戦略室・ 経営改革室	経営目標Ⅰ(1)で検討・実施		

《経営目標2 人材のさらなる確保・育成・定着》

(1) 理念、使命等の共有

【現状と課題】

中期経営計画[第2期]の評価やSWOT分析の結果から、社協の活動原則や本会の期待する職員像などが、職員一人ひとりに十分浸透していない状況が見えます。本会の理念、使命等を組織内で共有することは、法人運営において最も基本的なことです。特に、福祉分野における人材確保が困難な昨今は、理念、使命等の共有が帰属意識を保持するために重要な要素となっています。

【めざすべき方向】

すべての職員が、採用時から本会の理念、使命等をしっかり理解し、常にそれらを持ち続けられる組織をめざします。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
①理念、使命等の見える化と職員への浸透	総務課・職員課	理念、使命等の再確認と見える化の検討	さまざまな場面での浸透化の実施	
②SDGsを包含する視点の醸成	広報戦略室・経営改革室	SDGsの理解促進および各事業への反映検討	次期計画等へ反映させるための視点の具体化	
③職員間のコミュニケーションの醸成	広報戦略室	広報戦略室のこれまでの取組総括、課題整理	新たな手法等の検討・実施	

(2) 多様な人材確保・育成とすそ野の拡大

【現状と課題】

福祉分野の人材不足は全国的に続いており、本会にもその影響が表れています。また、働き方改革などにより、今まで以上に柔軟な働き方が求められているほか、終身雇用制度の考え方も変わりつつあります。

本会の研修体制は、従来からの専門職の育成を主体に、近年は各職員の興味や特性に応じたeラーニングや、課題解決型の広報戦略会議など新たな取組も行っています。しかし、今後本会が求められる経営的な視点を持つ人材の育成方策については、体系化されたしくみになっているとは言えません。

また、専門性の高い職場が多いこともあり、人事異動が概ね同一部内に限られているため、多くの経験を積んだ幅広い視野を持つ職員が育ちににくい状況があります。

【めざすべき方向】

働きがい、ワークライフバランスへの取組を進めるとともに、本会が培ってきた社会的信頼やエッセンシャルワーカーとしての価値などを発信することで、年代や福祉分野の経験等を問わず、安心して働き続けられる魅力ある組織をめざします。

本会を取り巻く環境の変化に対応できる人材育成のために、新たな育成スタイルを構築し、専門性を有しながらも、総合的な視点を持てる人材育成に努め、戦略的な人員配置の実施など法人内の人材活性化をめざします。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
①人材確保の取組の検討、拡大	職員課	社会環境変化に合わせた、既存取組の活用や新規取組の検討及び拡大		
		明確なキャリアデザイン、キャリアパスの構築	キャリアデザイン、キャリアパスの内外への発信	
【重点取組】 ②人材育成基本方針(仮称)の策定	職員課	職員の育成・定着状況の検証やこれまでの研修体系の総括	人材育成基本方針(仮称)の策定作業	人材育成基本方針(仮称)の策定
【重点取組】 ③部門を超えた戦略的な人員配置の積極的实施	総務課・職員課	部門横断的で戦略的な人員配置の積極的实施		
④経験豊富な人材の活用	総務課・職員課	再雇用制度の見直しや既存の組織体制を超えた人材活用の検討	一部実施	検証・改善

(3) 人材の評価・定着

【現状と課題】

先行きが不透明な時代において、本会がさまざまな新たな課題に対応していくためには、組織一丸となった取組を進めなければならないことは言うまでもありません。その際に重要なのは、職員の処遇の改善、職場環境の改善などを通じて、すべての職員のモチベーションを向上させるとともに、優秀な人材の育成・定着により、変化する社会のニーズに即応できる体制づくりを中長期的に継続していくことです。

【めざすべき方向】

これまでの人事評価制度に業績評価を加え、組織の目標に貢献したり努力している職員を適正に評価し、給与等に反映するしくみを導入します。

また、キャリアデザイン、キャリアパスを明確にするなど、安心して長く働ける組織をめざします。

《主な取組項目》

	主管課	2021 年度	2022 年度	2023 年度
【重点取組】 ①人事評価制度の見直し	職員課	人事評価制度の見直しに向けた調査研究(業績評価の導入と給与上の反映)	・規程改正 ・新たな制度案の一部実施	・制度の実施拡大 ・新たな制度案の評価検証による改善
②人材育成基本方針(仮)の策定	職員課	経営目標 2(2)で検討		
③福利厚生制度の充実	職員課・経営改革室	現状の福利厚生制度の整理、課題把握	既存制度の拡充及び新たな取組の実施	

《経営目標3 福祉サービスの質と効率性の向上及び安定的な経営基盤の強化》

(1) 内部の多職種連携、協働の強化

① 多職種連携、協働強化

【現状と課題】

SWOT分析の結果から、本会がスケールメリットを生かし切れていないことが明らかになり、それが大きな課題となっています。

広報戦略の実施により、グループウェアを活用した内部の情報共有などのしくみが整備されつつあります。しかし、情報交換・共有のレベルにとどまり、そこからさらに踏み込んでの部門間の相互補完が機能的になされるまでには至っていません。

【めざすべき方向】

経営改善推進会議が主体となり、本会のすべての資源を最大限生かすことのできる具体的な方策の検討を進めます。

現在進めている業務棚卸や事業評価を通じ、個別事業における部門間の連携を強化するとともに、多くの職員が多部門を経験できるしくみを検討します。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
【重点取組】 ①連携・協働の促進	経営改革室	組織内連携の促進(各種会議の整理など)	事業の検証・評価を踏まえた、組織内連携の促進	
	広報戦略室	各部門の魅力発信等、内部広報の強化		
②部門を超えた戦略的な人員配置の実施	総務課・職員課	経営目標 2(2)で検討		

② 業務の効率化

【現状と課題】

中期経営計画[第2期]で掲げられた「業務の効率化(事務の効率化)」は、全体としては十分な成果を上げることができず、C評価(やや遅れている)となりました。

新型コロナウイルス感染症等の大きな影響を受けている今、働き方の変革が求められるとともに、デジタル技術を利用した業務の効率化・高度化が急務になってきています。

また、職員の業務負担が年々過重になりつつあることも課題となっています。業務の効率化は、職員の健康管理、さらには市民サービスの低下を防ぐためにも本会にとって喫緊の課題と言えます。

【めざすべき方向】

業務棚卸により、すべての業務を俯瞰的に見直すとともに、デジタル技術の積極的な活用により、業務の効率化・高度化を図ります。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
【重点取組】 ①業務棚卸、 業務フローの 整理・活用	経営改革室	業務棚卸の実施	優先度の高いもの から業務フローを 整理	各業務における 標準的な業務フ ローの確立
②デジタル技 術への適応	経営改革室	RPA※ ¹ を活用し た業務の一部開始	・RPA 活用範囲の拡 大と人材育成 ・AI-OCR※ ² 等の検討	デジタル技術等の 活用拡大の検討
③業務効率化 目標	経営改革室	各課で1つ以上 の業務を効率化	年間削減目標 500時間	年間削減目標 800時間

※1 RPA:ロボティック・プロセス・オートメーションの略。PC内のロボットにより業務などを自動化する概念のこと。

※2 AI-OCR:画像データ等からテキスト部分を認識し、文字データ化するOCR機能にAI(人工知能)を融合させたもの。機械学習による文字認識率がOCRよりも向上している。

(2) 経営基盤の安定強化

本会の財源構成としては、補助事業や委託事業、介護保険関連事業等の公的財源と寄附、会費などの自主財源で構成されています。

これらの財源ごとに性格が異なることもあり、それぞれに応じた取組を進めていく必要があります。

① 自主財源の活用・強化と各種資産の計画的な財務管理・積立

【現状と課題】

本会は設立時から福祉行政を補完する役割も担いつつ、地域に密着した社協ならではのきめ細かな視点を生かし、独自の事業を行ってきました。その後も地域福祉のニーズはますます高まっており、それらに 대응するため、本会では2015年度にファンドレイジングプロジェクトを開始し、自主財源確保の取組を強化しました。広報戦略会議の実践、取組等により賛助会員数、会費収入ともに増加傾向であり、内外への意識啓発を継続しています。

今後は、家族構造の変化や社会貢献への意識の高まりに合わせ、さらには、さまざまな状況変化にも対応できるよう、柔軟で効果的なファンドレイジングの実践を進めていく必要があります。

各種資産の積立や運用・管理は、概ね計画通りに進めてきましたが、昨今の社会情勢を鑑みると、突発的な状況の変化にも的確に対応できる経営が求められます。

【めざすべき方向】

地域福祉の推進という本会の使命を果たしていくために、自主財源を拡充すべく、組織をあげてファンドレイジングを積極的に推進します。

また、さまざまな社会情勢の変化に柔軟かつ迅速に対応できる体制づくりを行います。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
経費削減目標	経営改革室	前年比3%減	累計5%減	累計8%減
① 広報戦略と経営改革の一体的推進	広報戦略室・経営改革室	経営目標I(I)で検討 (ファンドレイジング ^{※3} 活動等も含む)		
② 各種資産の使途、目的の再整理	経営財務課	各種資産の使途、目的の整理	中長期的な目標額の再設定	適切な資産管理の継続
③ 各種資産の積立	経営財務課	下記のとおり (いずれも年度末純資産額 単位:千円)		
財政調整基金		500,000	500,000	500,000
経営安定化積立資産		393,685	396,685	399,685
施設経営安定化積立資産		17,044	20,544	25,044
施設整備等積立資産		30,082	30,082	30,082
退職積立金		539,370	540,037	554,082
		(充当率 60%以上を維持)		
④ 資産運用方法の工夫	経営財務課	安全性を担保しながら、運用益を確保できる方法の研究、運用方法の工夫等の実施		

※3 ファンドレイジング: Fund=基金を Raising=高めること。民間非営利活動団体が、活動のための資金を個人、法人、政府などから集める行為の総称(本会広報誌 やさしいまち 2021.5月号 掲載)

② 補助・委託事業等の継続性の確保

【現状と課題】

本会は、設立時から主に札幌市からの補助による事業あるいは事業の受託、さらには指定管理者制度による市有施設の管理などにより、福祉行政を補完する役割を担ってきました。本会の収入財源の4割近くを占めるこれらの事業は、国や地方自治体の財政状況の影響を受けやすく、近年は赤字で受託する事業も出ています。

本会の厳しい経営状況を鑑みると、こうした状況が続けば、社協として使命を果たすことが困難になることが予想されます。

したがって、事務・事業の一層の効率化を図りつつ、必要な事業費の確保については、札幌市等と協議を行う必要があります。また、全国社会福祉協議会の方針にもあるとおり、地域福祉の推進を使命とする社協としての課題認識をもとに、広く提言できる組織に変革することが本会にも求められています。

【めざすべき方向】

事業棚卸などにより、事務・事業のコスト削減等一層の効率化を図り、福祉行政を補完する役割を継続しつつ、経営的な視点をより重視した事業の選択を行います。また、市民、利用者本位の視点に立ちながら、社協としての使命を果たすべく、さまざまな提言・提案をする組織への変革をめざします。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
【重点取組】 ①各事業の評価検証	経営改革室	個別事業の検証・方向性検討	必要に応じて継続	必要に応じて継続
【重点取組】 ②提言型社協への変革	経営改革室	提言方法・内容の検討と内部共有	札幌市の次期計画なども見据えた提言作成	

③ 介護保険事業等の基盤強化

【現状と課題】

介護保険事業は、定期的な制度改正や、介護人材の不足といった厳しい事業環境の中で、さまざまな努力により、継続してきました。しかし、新型コロナウイルス感染症拡大の影響は極めて大きく、今後の事業運営は、より一層厳しさが増していくものと予想されます。

一方、札幌市内全域で展開している本会の介護保険事業は、市民福祉のセーフティネットとしての存在意義も大きく、安定・継続した運営が求められています。

◇介護保険事業の収入推移（事業活動収入額）

（単位：千円）

	2018年度	2019年度	2020年度
訪問介護事業	1,254,131	1,246,160	1,153,342
通所介護事業	283,094	273,335	204,559
地域包括支援センター	926,487	958,733	956,686
居宅介護支援事業	681,162	680,160	649,157
計	3,144,874	3,158,388	2,963,744

※ 通所介護事業：地域密着型通所介護を除く。2019年度までは屯田西デイサービスセンター含む。

※ 介護予防支援事業等：地域包括支援センターで作成している予防プラン等作成分

◇延べ利用者数等の実績（事業報告より抜粋し改編）

	2018年度	2019年度	2020年度
訪問介護事業	24,362人	23,678人	22,123人
通所介護事業	40,626人	39,308人	29,317人
介護予防支援事業等	16,986件	17,907件	16,337件
居宅介護支援事業	43,668件	43,747件	41,115件

※通所介護事業：2019年度までは屯田西デイサービスセンターの利用者数も含む。

【めざすべき方向】

介護保険制度の動向に合わせながら、少子高齢化の進展により増大する市民ニーズへの量的な対応と、サービスの質向上の両立を図りながら、継続的で安定した事業運営をめざします。

《主な取組項目》

a:訪問介護事業

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
① 目標収入 (単位:千円)	介護事業課	1,248,650	1,248,650	1,248,650

b:通所介護事業

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
① 目標収入 (単位:千円)	施設福祉課	248,000	251,000	254,000
② 目標利用者数 (単位:人/日)		18.8	19.0	19.2

c:介護予防支援事業等

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
① 目標収入 (単位:千円)	地域包括課	485,470	497,121	514,023
② 目標利用者数 (単位:件/年)		108,200	110,800	114,600

d:居宅支援事業

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
① 目標収入 (単位:千円)	介護事業課	695,438	700,000	710,000
② 目標利用者数 (単位:件/年)		42,400	43,100	43,750

④ 経営分析機能の強化

【現状と課題】

近年の厳しい経営状況を改善するため、2019年度に経営改革室を設置し、法人としての経営面の強化を図りました。

今後は、取組が遅れている本会の経営分析を早急に進めるとともに、的確な情報を経営層に迅速に提供するしくみづくりを行う必要があります。

【めざすべき方向】

経営分析機能を向上させ、社会情勢の変化にも迅速で柔軟に経営判断ができる体制づくりを進めます。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
①経営戦略機能の強化	経営改革室	経営目標1(1)で検討		
②経営分析方法の改善	経営改革室	経営分析手法などの研究	一部部門、事業において実践・検証	手法の評価、検証を行い、全体へ拡大

《経営目標4 不確実性の時代の中での地域共生社会の実現》

災害等に備える

【現状と課題】

日本各地で発生する豪雨災害をはじめ、北海道胆振東部地震の発生など、自然災害がより身近なものになってきています。加えて、新型コロナウイルス感染症の拡大などのパンデミックが新たな脅威として現れ、自然災害と相まった「複合災害」への備えが課題となってきました。

今後は、さまざまな事象に備えるとともに、複合災害を前提とした事業継続性の確保や安定経営に資するための備えをどのように構築していくかが問われています。

【めざすべき方向】

法人のBCP（事業継続計画）を骨格としつつ、複合災害を前提とした部門別BCPの整備を進めます。

また、複合災害によって生じる交通、通信等の障害や感染予防にも対応できる業務環境の整備に努めます。

《主な取組項目》

	主管課	2021年度	2022年度	2023年度
①法人としての災害対策の充実	総務課	新型コロナウイルス感染症等への対応の振り返りと検証	複合災害対応のための準備	継続
②部門別BCPの整備	各課	複合災害にも適応する ・BCPの策定 ・既存BCPの精査及び見直し	継続	次期計画などへ反映させるための視点の具体化
③複合災害に備えた業務環境の整備	総務課	感染リスク低減の業務環境整備	複合災害を想定した業務環境整備	継続

6 計画の進行管理

本計画の着実な推進のため、PDCAの管理サイクルの活用により、経営改善推進会議において随時進捗状況を確認するなど、適切に管理します。

なお、社会情勢の変化や動向、法改正などを踏まえながら、計画の見直しが必要な場合は計画期間内での変更を行いながら柔軟に対応していきます。

【評価についての基本的考え方】

《総合評価》

経営目標ごとに、定量評価および定性評価と所管する担当部署への進捗状況の確認内容等から【目指すべき方向】への進捗状況を総合的に「A～D」の4段階で評価します。

なお、各担当部署においては本計画に記載の【主な取組項目】をより具体化したものを単年度ごとの事業運営方針等で定めることとし、それらの取組項目の進捗状況も加味し年度ごとに総合評価を行うこととします。

自己評価	区分	考え方
A	計画通り	取組は総合的に概ね良好であり、計画通りに実施している。 または、計画通りですでに終了している
B	ほぼ計画通り	取組の一部が遅れているまたは未実施であるが、随時取組の見直し等を行い継続できている
C	やや遅れている	取組の一部が遅れているまたは未実施
D	遅れている	取組みの半分以上が遅れているまたは未実施

《定量評価》

主な取組項目ごとに数値目標を設定している場合は、毎年度の実績数値を「A～D」の4段階で評価し、総合評価のための指標とします。

自己評価	区分	考え方
A	計画通り	計画と比較し、100%以上の実績
B	ほぼ計画通り	計画と比較し、80%以上 100%未満の実績
C	やや遅れている	計画と比較し、60%以上 80%未満の実績
D	遅れている	計画と比較し、60%未満の実績

《定性評価》

各目標の主な取組項目について、所管する担当部署に照会し進捗状況を確認し、計画どおりに進捗しているかという視点で「A～D」の4段階で評価し、総合評価のための指標とします。

自己評価	区分	考え方
A	計画通り	取組は概ね良好であり、計画通りに実施している。または、計画通りにすでに終了している
B	ほぼ計画通り	取組の一部が遅れているまたは未実施であるが、取組内容の見直し等を行い継続している
C	やや遅れている	取組の一部が遅れているまたは未実施
D	遅れている	取組みの半分以上が遅れているまたは未実施

《 資 料 編 》

- 1 『第5次さっぽろ市民福祉活動計画』（計画期間：平成30年度～35年度）の構成
（第5次札幌市民福祉活動計画より抜粋）
- 2 （参考）経営計画策定に伴うSWOT分析 整理版（2020年度実施）
- 3 職員構成（2021年4月1日現在）
- 4 収支状況
- 5 各種資産状況
- 6 退職給付積立金推移総括表
- 7 令和3年度 職員研修体系
- 8 介護サービスの見込み等
（札幌市高齢者支援計画2021より一部抜粋し改編）

◇『第5次さっぽろ市民福祉活動計画』（計画期間：平成30年度～35年度）の構成

アクション	アクションの方向性	主な取組
共感する	地域福祉や地域課題への関心を高めるため、福祉教育や地域課題を知ってもらう活動に取り組みます。（「他人事」から「我が事」として地域住民、福祉施設、企業等の主体的な参加を促す）	1 児童・生徒・学生への福祉教育 2 一般への福祉教育
育成する	札幌の地域福祉力を高めるため、福祉専門職の育成と市民のボランティア活動への参加促進に取り組みます。	1 地域の担い手の育成 2 福祉人材（専門職）の育成
つなげる	課題認識の共有と課題解決力の向上のため、地域の人と人、人と団体、団体と団体などをつなげる事業に取り組みます。	1 地縁組織の連携 2 市民同士の連携
支援する	多様化する課題に対し、福祉専門職と主体的に参加する市民が連携する、包括的・総合的な相談・支援に取り組みます。 また、災害時に備えた体制づくりにも取り組めます。	3 多様な機関・団体との連携 1 見守り・訪問活動の推進 2 交流・生ががづくりの推進 3 生活支援（家事 除雪 子育て、外出など） 4 権利擁護の推進 5 介護予防の実施 6 介護・看護（高齢者、障がい者等）サービスの実施 7 災害ボランティアセンターの設置・運営
組織を強くする	より多くの方々に地域課題に対する共感を促し、地域福祉活動への参加（実際の活動や寄付など）に結びつけ、活動の基盤（組織）の強化に取り組みます。	1 企業・団体との連携 2 寄附・賛助会員制度のPR 3 広報活動の強化
チャレンジする	新たな課題に対処・解決するための、新たな仕組みを検討し、実際の活動に結びつけます。	1 CSW 機能（個別支援、地域支援、仕組みづくり）の強化 2 新たな市民参加の仕組みづくり 3 権利擁護支援の地域連携ネットワークづくり 4 新たな相談支援体制づくり

【基本目標】

地域を基盤とする

コミュニティソーシャルワーカー機能の強化

【基本理念】

『みんなが主役！

お互いに支え合い、やさしいまちづくりに向けて』

【地域社会の課題】

- ① 既存制度では救えない世帯の増加
- ② 専門的な支援が必要とされる世帯の増加
- ③ 複数の困りごとを抱える世帯の増加

【現計画推進上の課題】

- ① 「地域社会との関係の希薄化」
「地域を支えることへの関心が低い」
- ② 「人材不足」
- ③ 「連携不足」、「情報が少ない」
- ④ 「支援体制が弱い」

- ⇒ 共感する
- ⇒ 育成する
- ⇒ つなげる
- ⇒ 支援する

(参考)経営計画策定に伴うSWOT分析 整理版(2020年度実施)

	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内 部 環 境	S 1 これまで育ててきた社協の信頼ブランドがある	W 1 体制整備・強化がなかなか進まない
	S 2 他の団体にはない独自性がある	W 2 組織内部の連携が弱い
	S 3 様々なネットワークを有している	W 3 職員意識が未成熟
	S 4 全市的に事業展開している	W 4 職員採用・育成・定着が不安定
	S 5 豊富なマンパワーがある	W 5 経営感覚が不足している
	S 6 安心して働ける組織である	
	S 7 人材育成に努めている	
	S 8 法人の将来を常に模索している	
	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
外 部 環 境	O 1 新型コロナウイルス等がもたらす新たな業務スタイル	T 1 労働力確保がより厳しくなっている
	O 2 働き方改革をはじめとする各種制度改正の活用	T 2 新型コロナウイルス等への対応が増えてくる
	O 3 法人が持つ価値・魅力を更に生かす	T 3 福祉を取り巻く環境変化はまだ続く
		T 4 潜在的に克服できていない課題が多い

◇職員構成

(2021年4月1日現在)

正職員					派遣職員	小計
事務職員	第1種 専門職員	第2種 専門職員	第3種 専門職員	第4種 専門職員		
134人	66人	27人	233人	62人	2人	524人
9.4%	4.6%	1.9%	16.4%	4.4%	0.1%	42.2%
第1種 嘱託職員	第2種 嘱託職員	第4種 嘱託職員	第5種 嘱託職員	契約職員	再雇用職員	計
10人	72人	103人	589人	35人	87人	1,420人
0.7%	5.1%	7.3%	41.5%	2.5%	6.1%	100%

◇収支状況

(単位:千円)

勘定科目 / 年度	2019年度	2020年度	2021 予算	2022 計画	2023 計画
会費収入	1,828	1,727	2,314	2,314	2,614
寄附金収入	92,472	63,171	12,800	13,400	14,100
補助金等収入	662,520	636,746	659,894	659,894	659,894
助成金収入	5,510	5,546	5,538	5,538	5,538
受託金収入	1,900,986	2,096,135	1,972,937	1,974,160	1,974,160
事業・負担金等収入	194,578	86,922	140,822	207,234	207,234
介護保険事業収入	2,316,122	2,120,720	2,305,027	2,324,138	2,354,040
老人福祉事業収入	135,218	135,589	131,808	131,808	131,808
障害福祉サービス事業収入	390,701	371,966	404,500	404,500	404,500
協力員事業収入	32,611	29,077	38,734	38,734	38,734
その他の収入	30,433	16,642	16,115	16,072	16,072
事業活動収入計(1)	5,762,979	5,564,241	5,690,489	5,777,792	5,808,694
人件費支出	4,126,941	4,028,542	4,271,542	4,267,776	4,263,452
事業・事務費等支出	1,695,961	1,653,646	1,814,577	1,833,732	1,817,547
事業活動支出計(2)	5,822,902	5,682,188	6,086,119	6,101,508	6,080,999
事業活動収支差額(3)=(1)-(2)	△59,923	△117,947	△395,630	△323,716	△212,305
施設整備等収支差額(4)	△26,639	△32,012	△10,000	△10,000	△10,000
その他の活動収支差額(5)	130,830	65,078	402,726	331,412	280,701
当期資金収支差額合計 (6)=(3)+(4)+(5)	44,268	△84,880	△2,904	△2,304	△1,604
前期末支払資金残高(7)	659,889	704,157	619,277	619,373	614,069
当期末支払資金残高(6)+(7)	704,157	619,277	619,373	614,069	612,465

※ 2020年度までは寄附金収入に物品寄附分も含む。

◇各種資産状況

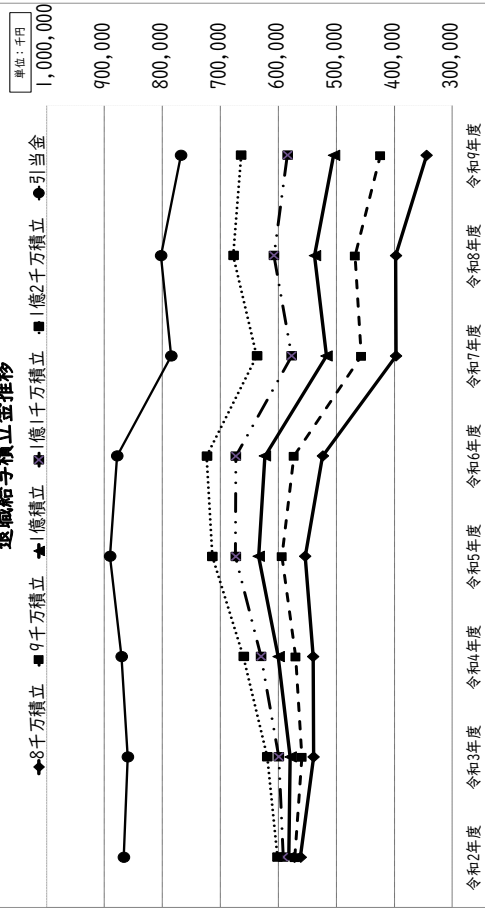
資産名	基金・資産等概要	2020年度末 資産額 (単位:千円)	運用等
愛情銀行	ボランティア活動の推進及び社会福祉の増進を図ることを目的として、昭和39年に設置。	78,715	社会福祉基金等運営委員会で協議、調整の上決定。
社会福祉基金	社会福祉事業の推進を図ることを目的として、昭和58年に設置。	270,620	
矢館福祉基金	児童養護施設入所児童の健全な育成及び資質向上を図ることを目的として、昭和63年に設置。	10,384	
八重樫福祉基金	知的障がい児・者福祉及び老人福祉の向上を図ることを目的として、平成2年に設置。	52,387	
種田福祉基金	知的障がい児・者の福祉向上を図ることを目的として、平成3年に設置。	20,227	
仁和福祉基金	高齢者の福祉向上を図ることを目的として、平成5年に設置。	102,624	
根っ子の会福祉基金	高齢者の福祉向上を図ることを目的として、平成16年に設置。	206,010	
財政調整基金	自主的活動及び事業の円滑な運営のため充当する資産	599,196	
経営安定化積立資産	収支変動の大きい介護関連事業の安定化を積立目的とする資産	390,566	
施設経営安定化積立資産	老人福祉センター等の指定管理者制度における安定した経営のための財源に充てる資産	60,628	
施設整備等積立資産	法人運営に必要な環境整備等や各施設等の利用者へのサービスアップへの環境整備、地域に根差した事業展開のために準備経費等の資産	37,982	

退職給付積立金推移総括表

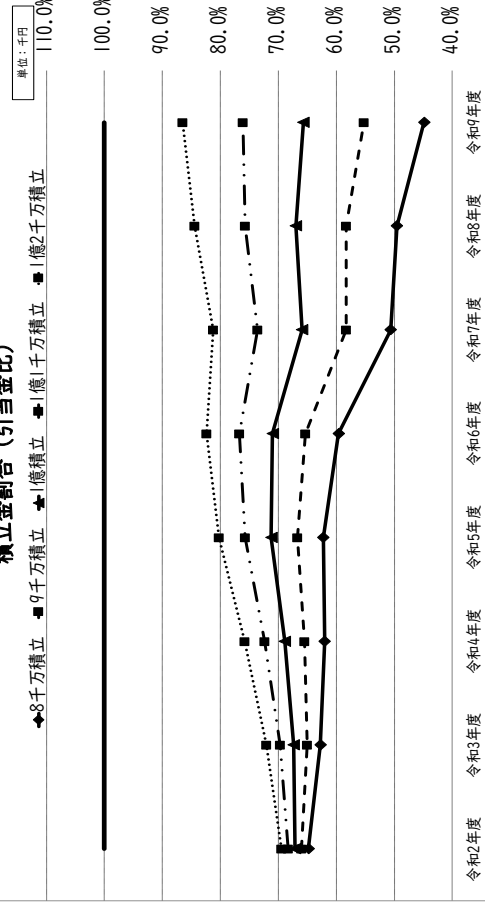
(単位：千円)

	令和2年度	令和3年度	令和4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	令和10年度	令和11年度	令和12年度
退職給付引当金	866,483	859,733	870,878	890,145	878,290	784,676	802,282	768,021			
退職金											
人数	7人	7人	5人	7人	8人	13人	5人	9人			
金額	95,131	102,408	79,332	65,956	110,497	206,218	79,744	133,162			
退職金累計											
人数	7人	14人	19人	26人	34人	47人	52人	61人			
金額	95,131	197,539	276,871	342,827	453,324	659,542	739,286	872,448			
8,000万円積立	561,778	539,370	540,037	554,082	523,585	397,367	397,623	344,461			
	64.8%	62.7%	62.0%	62.2%	59.6%	50.6%	49.6%	44.9%			
9,000万円積立	571,778	559,370	570,037	594,082	573,585	457,367	467,623	424,461			
	66.0%	65.1%	65.5%	66.7%	65.3%	58.3%	58.3%	55.3%			
1億円積立	581,778	579,370	600,037	634,082	623,585	517,367	537,623	504,461			
	67.1%	67.4%	68.9%	71.2%	71.0%	65.9%	67.0%	65.7%			
1億1,000万円積立	591,778	599,370	630,037	674,082	673,585	577,367	607,623	584,461			
	68.3%	69.7%	72.3%	75.7%	76.7%	73.6%	75.7%	76.1%			
1億2,000万円積立	601,778	619,370	660,037	714,082	723,585	637,367	677,623	664,461			
	69.5%	72.0%	75.8%	80.2%	82.4%	81.2%	84.5%	86.5%			

退職給付積立金推移

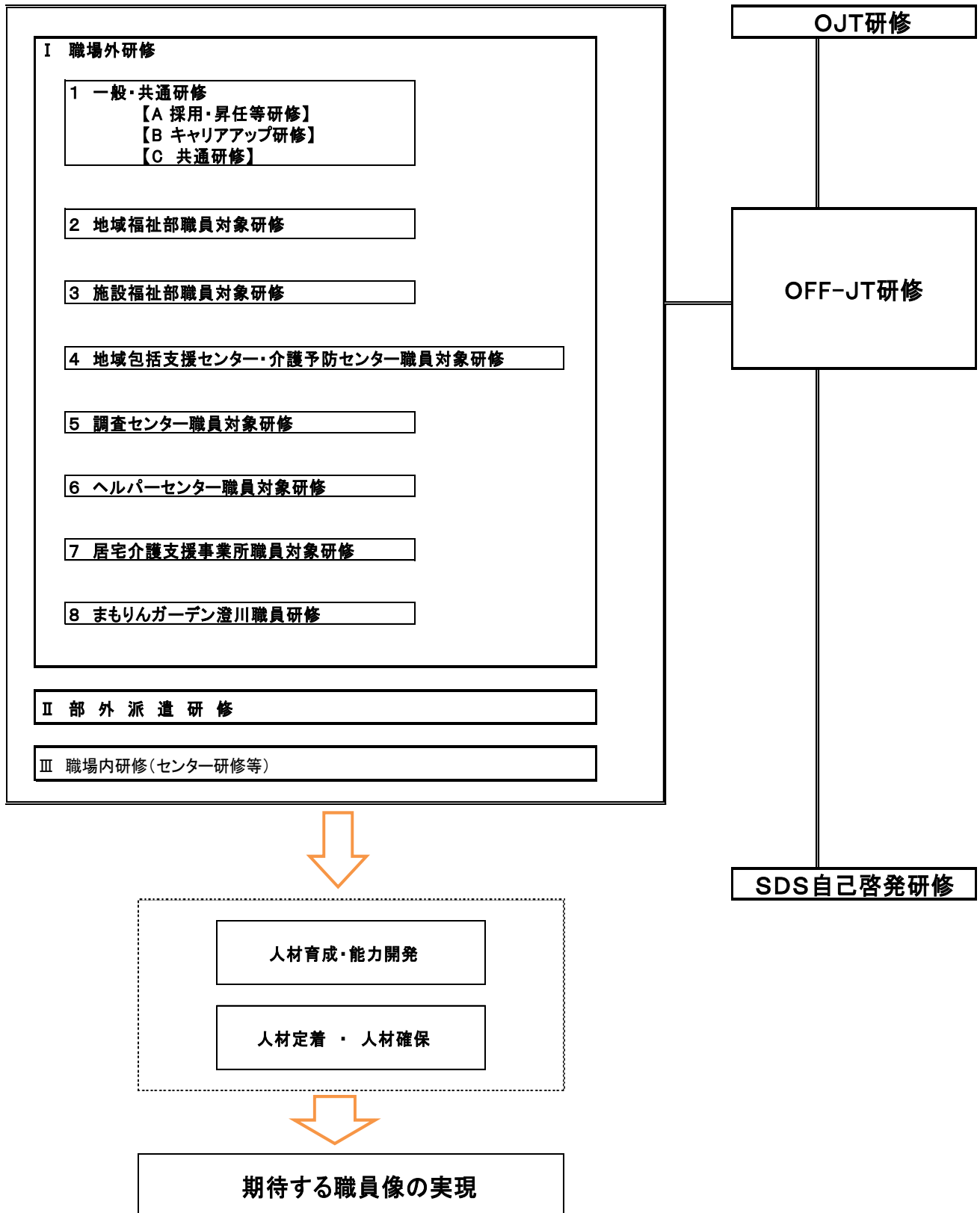


積立金割合 (引当金比)



*R2.4現在の所属部内での昇進とし積算。

令和3年度 職員研修体系



◇介護サービスの見込みと字(札幌市高齢者支援計画 2021 より一部抜粋し改編)

1 被保険者と要介護等認定者の現状と見込み

被保険者数

(単位：人、各年10月1日現在)

年度	実績			見込み			
	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R7 2025
第1号被保険者数	517,837	528,548	537,930	545,570	554,029	563,462	570,398
(H30年度比)		(102.1%)	(103.9%)	(105.4%)	(107.0%)	(108.8%)	(110.2%)
65～74歳	271,857	273,977	277,711	280,101	275,191	267,681	250,146
(H30年度比)		(100.8%)	(102.2%)	(103.0%)	(101.2%)	(98.5%)	(92.0%)
75歳以上	245,980	254,571	260,219	265,469	278,838	295,781	320,252
(H30年度比)		(103.5%)	(105.8%)	(107.9%)	(113.4%)	(120.2%)	(130.2%)
第2号被保険者数	686,101	687,896	689,188	691,237	693,597	696,866	698,407
(H30年度比)		(100.3%)	(100.4%)	(100.7%)	(101.1%)	(101.6%)	(101.8%)

要介護等認定者数

(単位：人、各年10月1日現在)

年度	実績			見込み			
	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R7 2025
要介護等認定者数	107,361	111,685	113,833	117,671	122,890	128,701	132,989
(H30年度比)		(104.0%)	(106.0%)	(109.6%)	(114.5%)	(119.9%)	(123.9%)
第1号被保険者の認定者数	105,491	109,809	111,950	115,782	121,018	126,836	131,118
(被保険者に占める認定者数の割合)	(20.4%)	(20.8%)	(20.8%)	(21.2%)	(21.8%)	(22.5%)	(23.0%)
(H30年度比)		(104.1%)	(106.1%)	(109.8%)	(114.7%)	(120.2%)	(124.3%)
要支援1	19,040	20,586	20,892	22,420	23,946	25,340	26,355
(H30年度比)		(108.1%)	(109.7%)	(117.8%)	(125.8%)	(133.1%)	(138.4%)
要支援2	17,100	18,021	18,202	19,085	20,193	21,263	21,971
(H30年度比)		(105.4%)	(106.4%)	(111.6%)	(118.1%)	(124.3%)	(128.5%)
要介護1	25,054	26,255	27,027	28,118	29,561	31,204	32,240
(H30年度比)		(104.8%)	(107.9%)	(112.2%)	(118.0%)	(124.5%)	(128.7%)
要介護2	16,583	16,918	16,980	17,195	17,628	18,293	18,858
(H30年度比)		(102.0%)	(102.4%)	(103.7%)	(106.3%)	(110.3%)	(113.7%)
要介護3	9,950	10,061	10,447	10,482	10,744	11,122	11,456
(H30年度比)		(101.1%)	(105.0%)	(105.3%)	(108.0%)	(111.8%)	(115.1%)
要介護4	10,138	10,284	10,839	10,915	11,192	11,577	11,939
(H30年度比)		(101.4%)	(106.9%)	(107.7%)	(110.4%)	(114.2%)	(117.8%)
要介護5	7,626	7,684	7,563	7,567	7,754	8,037	8,299
(H30年度比)		(100.8%)	(99.2%)	(99.2%)	(101.7%)	(105.4%)	(108.8%)
第2号被保険者の認定者数	1,870	1,876	1,883	1,889	1,872	1,865	1,871
(被保険者に占める認定者数の割合)	(0.3%)	(0.3%)	(0.3%)	(0.3%)	(0.3%)	(0.3%)	(0.3%)
(H30年度比)		(100.3%)	(100.7%)	(101.0%)	(100.1%)	(99.7%)	(100.1%)
要支援1	218	227	242	251	249	247	248
(H30年度比)		(104.1%)	(111.0%)	(115.1%)	(114.2%)	(113.3%)	(113.8%)
要支援2	309	317	306	314	315	312	313
(H30年度比)		(102.6%)	(99.0%)	(101.6%)	(101.9%)	(101.0%)	(101.3%)
要介護1	403	404	390	391	392	395	396
(H30年度比)		(100.2%)	(96.8%)	(97.0%)	(97.3%)	(98.0%)	(98.3%)
要介護2	393	377	394	378	362	358	359
(H30年度比)		(95.9%)	(100.3%)	(96.2%)	(92.1%)	(91.1%)	(91.3%)
要介護3	177	179	192	194	196	197	198
(H30年度比)		(101.1%)	(108.5%)	(109.6%)	(110.7%)	(111.3%)	(111.9%)
要介護4	160	165	171	176	176	177	177
(H30年度比)		(103.1%)	(106.9%)	(110.0%)	(110.0%)	(110.6%)	(110.6%)
要介護5	210	207	188	185	182	179	180
(H30年度比)		(98.6%)	(89.5%)	(88.1%)	(86.7%)	(85.2%)	(85.7%)

2 介護サービス全体の現状と見込み

サービス利用者数

(単位：人)

年度	実績		見込み				
	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R7 2025
要介護等認定者数	107,361	111,685	113,833	117,671	122,890	128,701	132,989
(H30年度比)		(104.0%)	(106.0%)	(109.6%)	(114.5%)	(119.9%)	(123.9%)
サービス利用者数	67,442	70,213	71,783	74,014	77,150	80,667	83,279
(サービス利用率)	(62.8%)	(62.9%)	(63.1%)	(62.9%)	(62.8%)	(62.7%)	(62.6%)
(H30年度比)		(104.1%)	(106.4%)	(109.7%)	(114.4%)	(119.6%)	(123.5%)
居宅・介護予防サービス	49,010	51,482	52,919	54,859	57,490	60,649	62,566
(H30年度比)		(105.0%)	(108.0%)	(111.9%)	(117.3%)	(123.7%)	(127.7%)
施設・居住系サービス	18,432	18,731	18,864	19,155	19,660	20,018	20,713
(H30年度比)		(101.6%)	(102.3%)	(103.9%)	(106.7%)	(108.6%)	(112.4%)

居宅サービス・介護予防サービス・地域密着型利用者数

年度	実績		見込み				
	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R7 2025
訪問介護	14,518	14,580	14,603	14,534	14,682	15,039	15,499
(H30年度比)		(100.4%)	(100.6%)	(100.1%)	(101.1%)	(103.6%)	(106.8%)
訪問看護	9,138	9,864	10,653	11,352	12,219	12,933	13,320
(H30年度比)		(107.9%)	(116.6%)	(124.2%)	(133.7%)	(141.5%)	(145.8%)
通所介護	13,449	14,164	12,705	15,304	15,906	16,652	17,188
(H30年度比)		(105.3%)	(94.5%)	(113.8%)	(118.3%)	(123.8%)	(127.8%)
居宅介護支援	36,718	37,924	38,736	39,508	40,873	42,840	44,161
(H30年度比)		(103.3%)	(105.5%)	(107.6%)	(111.3%)	(116.7%)	(120.3%)
介護予防支援	8,836	9,809	10,119	11,009	12,016	12,937	13,393
(H30年度比)		(111.0%)	(114.5%)	(124.6%)	(136.0%)	(146.4%)	(151.6%)
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	2,501	2,898	3,311	3,685	3,837	4,027	4,146
(H30年度比)		(115.9%)	(132.4%)	(147.3%)	(153.4%)	(161.0%)	(165.8%)
夜間対応型訪問介護	140	104	80	78	79	83	85
(H30年度比)		(74.3%)	(57.1%)	(55.7%)	(56.4%)	(59.3%)	(60.7%)
地域密着型通所介護	6,300	6,384	5,728	6,635	6,890	7,211	7,444
(H30年度比)			(89.7%)	(103.9%)	(107.9%)	(113.0%)	(116.6%)

地域支援事業の実施状況

年度	実績		見込み				
	H30 2018	R1 2019	R2 2020	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R7 2025
地域包括支援センター運営事業 専門職員配置数(人)	239	246	252	259	261	266	272
(H30年度比)		(102.9%)	(105.4%)	(108.4%)	(109.2%)	(111.3%)	(113.8%)
介護予防ケアマネジメント事業	161,984	161,464	162,485	170,616	190,012	199,013	205,725
(H30年度比)		(99.7%)	(100.3%)	(105.3%)	(117.3%)	(122.9%)	(127.0%)
地域包括支援センター評価事業 運営協議会開催回数(回/年)	2	1	2	2	2	2	2
介護予防センター運営事業 専任職員配置数(人)	87	106	106	106	106	106	106
(H30年度比)		(121.8%)	(121.8%)	(121.8%)	(121.8%)	(121.8%)	(121.8%)
地域ケア会議推進事業 開催数(個別・地区・区・市)(回/年)	422	391	433	433	433	433	433
生活支援体制整備事業 コーディネーター配置数(人)	37	37	37	37	37	37	37
介護サポートポイント事業 介護サポーター登録者数(人)	1,659	1,836	2,000	2,203	2,376	2,548	2,888
(H30年度比)		(110.7%)	(120.6%)	(132.8%)	(143.2%)	(153.6%)	(174.1%)
成年後見制度利用支援事業 市長申立件数(件)	24	34	37	41	45	49	56
(H30年度比)		(141.7%)	(154.2%)	(170.8%)	(187.5%)	(204.2%)	(233.3%)
本人・親族申し立ての報酬助成件数(件)	-	-	-	57	65	76	100
(R3年度比)					(114.0%)	(133.3%)	(175.4%)
短期集中予防型サービス事業	130	430	519	701	712	724	733
(H30年度比)		(330.8%)	(399.2%)	(539.2%)	(547.7%)	(556.9%)	(563.8%)
訪問型サービス事業	95,634	94,975	92,543	95,930	99,768	104,125	107,521
(H30年度比)		(99.3%)	(96.8%)	(103.7%)	(107.8%)	(112.5%)	(116.2%)
通所型サービス事業	157,676	166,002	159,812	184,524	200,314	209,976	218,111
(H30年度比)		(105.3%)	(101.4%)	(115.5%)	(125.3%)	(131.4%)	(136.5%)

*短期集中予防型サービス事業、訪問型及び通所型サービス事業の単位は年間延べ利用者数



【第3期 経営計画】

発行：社会福祉法人 札幌市社会福祉協議会

編集：総務部 経営改革室

TEL:011-614-3343

E-mail: keiei@sapporo-shakyo.or.jp

