

第3期 経営計画 評価報告書

《2021(令和3)年度～2023(令和5)年度》

《評価概要》

2023(令和5)年度に、札幌市社会福祉協議会は市内10区社会福祉協議会と合併し一つの法人となりました。基本的な実施事業に変更はありませんが、合併により事業展開及び法人運営に係る戦略を一部見直し、人員配置の適正化や事務の効率化などに取り組んでまいりました。

一方、全国的な福祉人材不足を背景とした採用困難等により、介護保険事業部門では思うようにサービスの拡大につなげられず、特に訪問介護事業では収入の減少傾向が継続しています。また、物価高騰や事業量の増大に伴う水道光熱費の増加など、組織経営にとってマイナスの要因は少なくありません。

こうした状況を踏まえ、各所属による収支改善努力に加えて、DXの推進による業務効率化など、組織全体として安定的な経営を目指してきたことは、結果的に経営計画の着実な遂行につながり、概ね計画通りの進捗を達成できたと評価いたしました。

2024(令和6)年度は、新たな第4期経営計画の始期となります。計画初年度は、計画2年目、3年目に成果を積み上げるための土台を構築し、第3期計画を推進する中で見えてきた課題の解消に努めてまいります。

第3期経営計画の総合評価については、以下に記載のとおりです。

評価については、所管する担当部署での進捗状況の確認などから、経営目標ごとに定量評価および定性評価を実施し【目指すべき方向】への進捗状況を総合的に「A」～「D」の4段階で自己評価したものとっております。

*総合評価(第3期 経営計画より) A:計画どおり B:ほぼ計画通り C:やや遅れている D:遅れている

経営目標		目標内容の性質	総合評価	実施内容、自己評価 今後の取組方針等
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			A	
(1)	法人運営、組織体制の最適化	定性	A	職員研修などの場面で、経営視点と広報活動を関連付けて総合的に取組んでいくための意識づけを行い、使命を達成するための経営の大切さとそのための発信に職員一人ひとりが関わっていくことの意義について理解促進を図った。こうした意識は第4期経営計画においても引継ぎ「広報＝経営」という考え方を一つの指針として明確に位置付けている。
(2)	地域や関係者との協働、広報力の強化	定性	A	
2 人材のさらなる確保・育成・定着			A	
(1)	理念、使命等の共有	定性	A	法人の理念や使命の共有を図るために、各種研修等に盛り込むとともに、トップメッセージの形で伝える機会を設けた。さらに職員同士のコミュニケーションを通じて理解が深まり、浸透していくように、職員コミュニケーションを促進するための取組を実施した。 こうした取組は組織への帰属意識を高めるとともに、連帯感の醸成により離職防止への効果も期待される。 人材育成に関して、法人としての基本的な考え方を整理した人材育成基本方針を初めて策定し、外部アドバイザーの活用や内部連携の強化、定着に向けた新たな制度の検討など様々な対策を進め、慢性的に定数割れの状態が続いていた専門職については、一部の職種ではあるが充足につながった。
(2)	多様な人材確保・育成とすそ野の拡大	定性	A	
(3)	人材の評価・定着	定性	B	
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			A	
(1)	内部の多職種連携、協働の強化	定量・定性	A	エリアごとの部門間連携・協働のしくみである連携運営会議の活性化を図るため、運営方法や参加メンバーの見直し、好事例の共有などに取り組んだことで、他部署の業務理解促進や連携事業の増加につながっている。 業務効率化を進めるため組織的なDXの推進に努め、効果が見込めるツールは積極的に導入を図った。今後は導入ツールの効果測定を進めるとともに、効果の高いツールは組織全体での活用を展開していく。
①	多職種連携、協働強化	定性	B	
②	業務の効率化	定量・定性	A	
(2)	経営基盤の安定強化	定量・定性	B	
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	定量・定性	A	市・区社協の法人合併により資産規模が増大したことから、運用に係る戦略を見直し安全性を担保しつつより運用益を獲得できる方法を検討し、一部運用を開始した。 介護保険事業においては、各事業部門の経営努力に加えて、新型コロナウイルス感染症の感染症法上の位置づけが変更されたことにより、人の動きは活発になり利用者数は回復傾向にある。しかしながら特に訪問介護事業においては、増加する利用者に対応ができる人材を確保することが課題となり、結果的に減収傾向が継続している。
②	補助・委託事業等の継続性の確保	定性	A	
③	介護保険事業等の基盤強化	定量・定性	B	
④	経営分析機能の強化	定性	B	
4 不確実性の時代の中での地域共生社会の実現		定性	B	
	災害等に備える	定性	B	新型コロナウイルス感染症の世界的な蔓延により、地震や豪雨などの自然災害に加えて、パンデミックを現実的なリスクとして想定することの必要性を認識させられることとなった。 法人全体として、また各事業で感染予防対策と事業推進の両立に努めてきたこの経験を、今後は着実にBCPにも落とし込んでいくとともに、十分な検討まで至らなかったその他の自然災害に対する備えについても引き続き充実を図っていく。

【参考①:各年度評価】

経営目標	目標内容の性質	評価		
		2021年度	2022年度	2023年度 (総合評価)
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		A	A	A
(1) 法人運営、組織体制の最適化	定性	A	A	A
(2) 地域や関係者との協働、広報力の強化	定性	A	A	A
2 人材のさらなる確保・育成・定着		A	A	A
(1) 理念、使命等の共有	定性	A	A	A
(2) 多様な人材確保・育成とすそ野の拡大	定性	B	A	A
(3) 人材の評価・定着	定性	A	B	B
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		B	A	A
(1) 内部の多職種連携、協働の強化	定量・定性	B	A	A
① 多職種連携、協働強化	定性	B	A	B
② 業務の効率化	定量・定性	B	A	A
(2) 経営基盤の安定強化	定量・定性	B	B	B
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	定量・定性	A	B	A
② 補助・委託事業等の継続性の確保	定性	B	A	A
③ 介護保険事業等の基盤強化	定量・定性	B	B	B
④ 経営分析機能の強化	定性	B	A	B
4 不確実性の時代の中での地域共生社会の実現	定性	B	A	B
災害等に備える	定性	B	A	B

【参考②:定量評価項目の実績】

3-(1)-②

	2021年度	2022年度	2023年度
業務効率化目標	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
実績	・RPAの活用 10体(4課)	・RPAの活用 16体(8課) ・年間削減時間 約1,100時間相当	・RPAの活用 16体(8課) ・年間削減時間 約1,100時間相当

3-(2)-①

各種資産の積立	年度末純資産額 単位:千円		
	2021年度	2022年度	2023年度
財政調整基金	(目標値) 500,000	(目標値) 500,000	(目標値) 500,000
	《実績》502,859	《実績》539,436	《実績》598,788
経営安定化積立資産	(目標値) 393,685	(目標値) 393,685	(目標値) 399,685
	《実績》399,194	《実績》392,256	《実績》417,567
施設経営安定化積立資産	(目標値) 17,044	(目標値) 17,044	(目標値) 25,044
	《実績》60,673	《実績》60,718	《実績》60,766
施設整備等積立資産	(目標値) 30,082	(目標値) 30,082	(目標値) 30,082
	《実績》30,087	《実績》45,093	《実績》48,571
退職積立金	(目標値) 539,370	(目標値) 539,370	(目標値) 554,082
	《実績》529,425	《実績》541,436	《実績》502,033
	(充当率 60%以上を維持)		
	62.6%	62.6%	60.2%

3-(2)-③

a:訪問介護事業

	2021年度	2022年度	2023年度
①目標収入(単位:千円)	(目標値) 1,248,650	(目標値) 1,139,150	(目標値) 1,107,630
	《実績》1,113,187	《実績》1,066,755	《実績》994,827

b:通所介護事業

	2021年度	2022年度	2023年度
①目標収入(単位:千円)	(目標値) 248,000	(目標値) 251,000	(目標値) 254,000
	《実績》206,000	《実績》207,600	《実績》225,994
②目標利用者数(単位:人/日)	(目標値) 18.8	(目標値) 19.0	(目標値) 19.2
	《実績》15.9	《実績》16.0	《実績》16.7

c:介護予防支援事業等

	2021年度	2022年度	2023年度
①目標収入(単位:千円)	(目標値) 485,470	(目標値) 497,121	(目標値) 489,000
	《実績》480,620	《実績》490,945	《実績》521,400
③ 目標利用者数(単位:件/年)	(目標値) 108,200	(目標値) 110,800	(目標値) 106,800
	《実績》104,900	《実績》106,750	《実績》113,300

d:居宅支援事業

	2021年度	2022年度	2023年度
①目標収入(単位:千円)	(目標値) 695,438	(目標値) 688,536	(目標値) 710,592
	《実績》652,672	《実績》660,103	《実績》664,881
②目標利用者数(単位:件/年)	(目標値) 42,400	(目標値) 42,478	(目標値) 43,895
	《実績》40,115	《実績》39,793	《実績》39,576