

# 第4期 経営計画

2024(令和6)年度～2026(令和8)年度

2024年4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	.....	2
(1) 計画策定の背景		
(2) SDGS について		
2 札幌市社会福祉協議会の使命と各種計画等との関係	.....	4
(1) 札幌市社会福祉協議会の使命		
(2) 使命を達成するために取り組み続けること		
(3) 札幌市社協の誓い（札幌市社協プライド）		
(4) 各種計画等との関係		
3 第4期経営計画体系	.....	6
(1) 経営方針		
(2) 経営目標		
(3) 重点取組項目		
4 経営的課題	.....	7
5 重点取組項目	.....	10
6 経営計画の進行管理	.....	13
7 資料編	.....	16
(1) 「第4期経営計画」策定プロセス		
(2) 「第4期経営計画」課題分析概要		
(3) 介護サービスの見込み等		
(4) 収支シミュレーション概要		

## はじめに

2020（令和2）年1月に日本国内で初めて新型コロナウイルス感染症の感染者が確認されて以降、2023（令和5）年5月に感染症法の分類で5類に移行されるまでの約3年間、日常生活をはじめとして、社会経済活動も含めたあらゆる事柄において多くの影響を受けました。2023年5月以降、社会経済活動は以前の水準に戻りつつありますが、第3期経営計画の期間中は、まさにコロナ禍の真っ只中であり、各事業への影響は大きく、想定していた取り組みが行えなかったことも多くありました。

地域活動が再開したことで、これまで潜在化していた地域課題が一部顕在化する傾向がありますが、社協に対しては、途切れてしまった地域のネットワークをつなぎ直すコミュニティソーシャルワーク機能の発揮が引き続き強く求められております。

また、日本国内では各地で大規模自然災害が発生しています。不安定な環境に置かれる方々が安心して暮らせる社会の実現に向けた取組への期待が益々高まる中、社協の使命、役割を着実に果たしていかなければなりません。

法人として安定的な経営を持続し、このような状況へ対応していくことが社協の使命を達成するために必要となります。

そこで、第4期となる本経営計画では、前計画で解決しきれなかった課題を含めて現状を整理し、改めて焦点を絞って課題を明確にしました。

具体的には、札幌市における福祉をより進めていくための「広報・PR活動の強化」、活動の主体となる「人材の確保、育成、定着」、そして継続的に事業を進めていくための「収支改善」の3点について、課題解決の「重点取組項目」を設定し事業推進を図って参ります。

本計画を進め札幌市の福祉をより進めていくためには、職員の理解はもとより札幌市、関係機関・団体、市民の皆様との連携、協働が引き続き重要となります。

本計画からは、職員をはじめ関係者の皆様にも分かりやすく伝えられるように、表現や構成などを変更しました。どうぞ本計画の趣旨をご理解いただき、札幌市の福祉推進にご支援、ご協力いただきますようお願い申し上げます。

令和6年4月

社会福祉法人札幌市社会福祉協議会

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）年度を初年度とし計画期間を3年とした中期経営計画を策定し、2021（令和3）年度からは経営計画へ名称を変更し、継続的で安定的な法人運営及び経営基盤の強化に努めてまいりました。

しかし、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感染拡大により、生活様式や働き方の変化等が起きました。本会においても、第3期経営計画の期間全体において事業の休止を余儀なくされるなど、事業継続のみならず経営的にも大きな影響を受けました。2023（令和5）年5月に5類感染症へ移行となりましたが、現在も感染者数が増えるなど、さまざまな分野に影響を与え続けています。社協としては、コロナ特例貸付を経験した今だからこそ、地域の中で顕在化した複雑・多様化した生活課題に対して積極的にソーシャルワーク機能を発揮していくことが求められています。

また、全国的な福祉、介護の人材不足の問題は解決できておらず、福祉職全般に対する処遇改善も継続的に課題とされております。人材確保策の一つとして、外国人人材の登用等も施設を中心に始まっております。本会としてもこれらは重要な経営課題であり、今後ますます深刻化することが危惧される状況に対して、積極的かつ柔軟な対応が必要となっております。

上記状況などを踏まえ、本会が直近3年間で進むべき方向を明らかにするため、2024（令和6）年度から2026（令和8）年度を計画期間とする第4期経営計画を策定します。

## (2) SDGs について

本会が目指す「だれもが孤立せずにお互いに支え合う福祉のまちづくり」の推進は、国連で採択され、広く一般化している「持続可能な開発目標（SDGs）」がめざす「だれ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」と軌を一にするものです。

そのため、本計画においてもSDGsの視点を意識するとともにひいては、本計画の推進はSDGs達成に貢献することと考えています。

# SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



(参考) 持続可能な開発目標 (SDGs: Sustainable Development Goals) とは、2001 年に策定されたミレニアム開発目標 (MDGs) の後継として、2015 年 9 月の国連サミットで加盟国の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、2030 年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際目標です。17 のゴール・169 のターゲットから構成され、地球上の「誰一人取り残さない (leave no one behind)」ことを誓っています。SDGs は発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル (普遍的) なものであり、日本としても積極的に取り組んでいます。

(外務省 HP より引用)

## 2 札幌市社会福祉協議会の使命と各種計画等の関係

### (1) 使命

「福祉的な困りごとを抱える人をゼロに」

札幌市社会福祉協議会は、住民を主体とする地域福祉推進の中核的な組織として、地域の様々な生活課題を受け止め、その解決にあたることで、福祉的な困りごとを抱える人がゼロになる地域社会を目指します。

役員及び職員は一丸となって、地域内で課題を抱える方と向き合い、様々な資源を活用した地域支援や個別支援を展開することで、だれもが孤立せずお互いに支え合う福祉のまちづくりに取り組みます。

### (2) 使命を達成するために本会が取り組み続けること

#### ア 予防的、教育・啓発的取組

いつまでも健康で安心して暮らし続ける社会を目指して、介護予防事業や課題を早期に発見するための仕組みづくり、教育・啓発的取組などを実施します。

(想定する主な対象者：すべての市民)

#### イ 制度・サービスの担い手

住み慣れた自宅で暮らし続けるために、必要な制度やサービスの直接の担い手として支援を行います。

(想定される主な対象者：課題を抱える市民)

#### ウ コミュニティソーシャルワークの展開

行政や他団体と協力して担っているセーフティーネットの網の目を細かくするために、生活上の課題を抱える方に対する個別支援と生活環境の整備や住民組織化等の地域支援を一体的に展開し、既存の制度での対応が困難な課題の解決を目指します。

(想定される主な対象者：既存制度での対応が難しい課題を抱える市民)

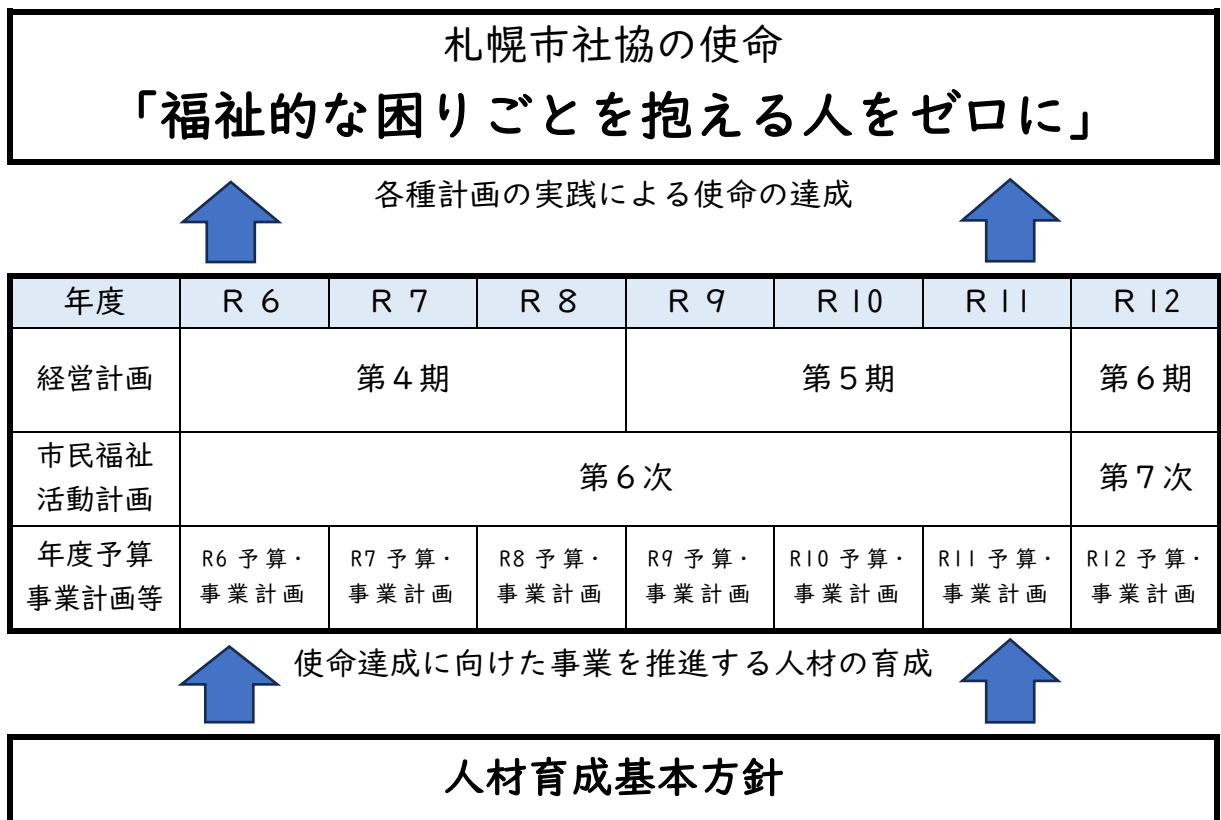
### (3) 札幌市社協の誓い

本会は使命達成のために、活動計画や経営計画、各事業方針等に基づいて地域支援から個別支援、地域福祉や施設福祉から在宅福祉まで幅広く事業展開していきます。

その際に、以下のことを大切に心がけながら行っていきます。

- 1 地域住民や関係団体との信頼関係を大切にします。
- 2 住民主体や利用者本位の支援を第一に考え、誠実かつ真摯に対応します。
- 3 常に質の高いサービスを追求し提供し続けます。

(4) 各種計画との関係



経営計画以外の各種計画としては、使命達成に向けた各種計画を進めるための人材育成の基本的な考え方を定めた「人材育成基本方針」、単年度ごとの予算や事業計画等、札幌市の行政計画である「札幌市地域福祉社会計画」と連動した6年間の中・長期的な事業の指針及び計画である「さっぽろ市民福祉活動計画」があります。経営計画を含む各種計画や方針等はいずれも同じ使命達成を目指しています。

経営計画としては、変化の激しい社会情勢に随時軌道修正を行いながら対応していくために3年間という中期的な計画とし、同じく使命を達成するために法人運営・組織経営の観点から必要となる取組みについて整理しています。

### 3 第4期経営計画体系

#### 経営方針

札幌市社協は、社協としての使命を果たすために、福祉人材の確保・育成・定着を進め、持続可能な組織であり続けるために経営基盤を強化していきます。

#### 経営目標

- I 広報、PR 活動の強化  
本会の存在意義をより広く市民に対して周知する
- II 人材の確保、定着  
安定的に質の高い福祉サービスを提供する
- III 人材育成の強化  
総合的な視点を持ち高い専門性を有する人材を養成する
- IV 収支構造の改善  
持続可能で継続性が担保できる収支構造を確立する

#### 重点取組項目

- 1 広報・PR 活動の強化
- 2 人材の確保、育成、定着
- 3 収支改善



## 4 経営的課題

### (1) 課題設定の考え方

使命の達成を目指していくためには「2 札幌市社会福祉協議会の使命と各種計画等の関係」に記載のとおり「予防的・教育・啓発的取組」「制度・サービスの担い手」「コミュニティソーシャルワーク」の3項目について、さらに充実させていく必要があります。具体的には、それぞれのフィールドにおいて質的・量的な拡大が必須となります。

このことを踏まえて、以下のとおり本計画における課題として設定することといたします。

### (2) 経営的課題

第3期経営計画の評価（令和4年度分まで）や経営分析などから抽出した主な課題としては、

- ア 社協の存在意義が浸透していないことから、ニーズが掘り起こし切れていない。また、支援を必要とする方に必要な情報が届いていない。
- イ 人材資源が不足していることから、採用に困難さがあるとともに、採用後の定着にも課題がある状況。それらのために、必要な取組みを担いきれていない。
- ウ 必要な取組みに投下できる財源が十分に確保できず、人材確保や処遇改善、新たなサービス実施、事業拡大などが行いにくい状況が継続している。さらには、人材確保の困難さも加わり、ニーズに十分に対応できず、事業継続が困難な場合もでてきている。

という3項目としました。

上記3項目は、それぞれが密接に関係しており、1項目のみを解決するだけでは、法人の経営的課題全体は解決できず、同時並行的に進めることで、好循環を生み出し課題解決へ進むと考えます。

そのため、3項目について同時に進め好循環へ変換していくことが必要です。そのことで、安定的な経営基盤が強固なものとなり、本会の使命達成に近づいていくと考えます。

各種事業等において様々な課題はありますが、それらについては活動計画や各事業計画、方針等において解決を目指していくこととし、本計画においては上記3項目に焦点を絞り経営課題の解決を目指します。

### (3) 数字から見る経営的課題

#### ア 決算書より

直近4年分の決算書から経営分析で活用されている指標（安定性、収益性、資金繰り）を算出すると以下の表のとおりとなります。

事業活動資金収支差額率はマイナスの数値となっており、2022（令和4）年度では経常増減差額率および事業活動資金収支差額率がマイナスとなっています。

要因としては、各種貸付事業の原資を一括で借入それらを元に貸付を行っていることに起因する部分もありますが、これらの指標については当然プラスとなるようにしていく必要があります。

分析指標	2019 (令和元)	2020 (令和2)	2021 (令和3)	2022 (令和4)
(安定性) 流動比率	198.4%	185.6%	195.9%	193.4%
(収益性) 経常増減差額率	1.7%	1.3%	2.9%	△0.9%
(資金繰り) 事業活動資金 収支差額率	△1.0%	△2.1%	△0.8%	△1.3%

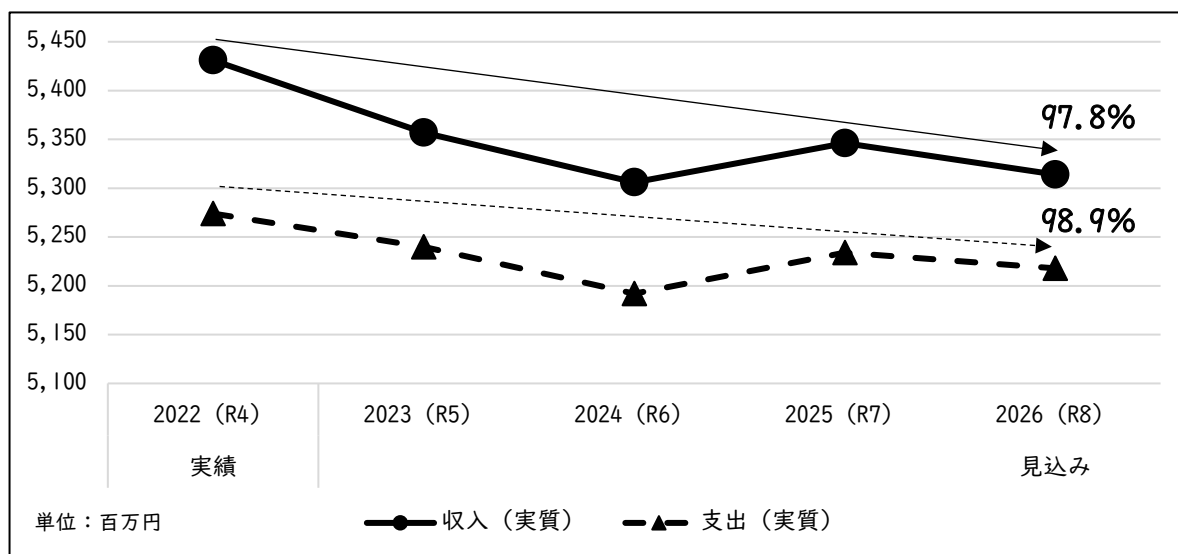
※流動比率＝流動資産÷流動負債（参考目安：200%以上）

経常増減差額率＝経常増減差額÷（サービス活動収益+サービス活動外収益）

事業活動資金収支差額率＝事業活動資金収支差額÷事業活動資金収入

## イ 収支シミュレーションより

2015（平成27）年度から2022（令和4）年度までの決算数値を用いて、Excelの予測機能を使用し、将来的な収支シミュレーション（現状の事業規模から大きく変更がないという前提で単純計算）を行った結果、2022（令和4）年度を基準として、2026（令和8）年の収入は97.8%となるのに対して、支出は98.9%となりました。収入の減少幅よりも支出の減少幅が少ないため、収支差が悪化する可能性が示唆されました。



※収入および支出：事業活動収入および事業活動支出から資産を取り崩して支出を行う事業（例：貸付事業）該当分を控除した実質の収入および支出として計算。

※2023（R5）年度より区社協と合併しているが、法人全体の実質的な収支バランスには大きく影響が出ないことなどから2022（R4）年度までの実績および2023（R5）年度以降の数値には反映させていない。

## ウ 職員数より

本会の職員数としては、2019（令和元）年度以降減少しており、令和5年度では約1割減となっています。本会の使命を達成していくためにも、安定的な事業運営に必要な職員の確保に努めながら各種事業を実施していく必要があります。

	2019 (令和元)	2020 (令和2)	2021 (令和3)	2022 (令和4)	2023 (令和5)
職員総数	1,491	1,452	1,420	1,368	1,359
2019年比		97.4%	95.2%	91.8%	91.1%

※いずれも4月1日現在の人数

## 5 重点取組項目

経営的課題解決のために、本計画期間中の3年間においては以下の項目について重点的に取り組むこととし、計画期間内の到達目標も設定しました。

具体的な取り組みとしては、不確実性の高い時代において柔軟に対応できるように毎年度具体的に取り組む項目を設定することといたします。そのため、本計画に記載の項目については、計画策定時点での想定取組としております。

### (1) 計画期間内（3年後）の到達目標

#### 主な相談件数を20%増加させる

使命として掲げる「福祉的な困りごとをゼロに」に近づくために、各部門において様々な相談を受けておりますが、それらの相談の中から主なものを抜粋し、本計画の目指す到達点（目標）を上記のとおり設定します。

【主な相談】総件数：約23,000件（令和4年度実績）

- ・高齢相談（社会福祉総合センター）
- ・母子相談（社会福祉総合センター）
- ・法律相談（社会福祉総合センター）
- ・終活相談
- ・包括的支援体制整備に係る相談
- ・成年後見推進センター一般相談・個別相談
- ・ボランティア活動希望相談
- ・ボランティア要請相談
- ・老人福祉センター総合相談
- ・介護相談（ヘルパーセンター）
- ・介護相談（相談センター）
- ・地域包括支援センター総合相談

上記のように設定したのは、「4 経営的課題」において設定している「社協の存在意義が浸透していないことから、ニーズが掘り起こし切れていない。また、支援を必要とする方に必要な情報が届いていない」という状況から、現状において、困りごとを抱えながら相談につながっていないケースが相当数存在すると考えられます。

そこで、そのような困りごとを把握し、困りごとを抱える方とつながる主な機会である相談という様々な場面に焦点を絞り、その件数を増やすことで一人でも多くの市民の困りごとを解決することを目指します。

## (2) 重点取組項目

### ア 広報・PR活動の強化

本会の存在意義や価値、魅力の発信を今まで以上に意識し、目指す社会及び実施する取組について広く市民に周知することで認知度の向上を図る

(評価指標：認知度調査)

#### 【取組みによって解決を目指す課題】

社協の存在意義が浸透していないことから、ニーズが掘り起こし切れていない。また、支援を必要とする方に必要な情報が届いていない。

#### 【具体的取組項目例】

- ・ イベントに社協 PR ブースの設置 (PR に活用できる資源の整理・体系化)
- ・ 既存のパンフレットやホームページ内容の整理・見直し
- ・ 見守りサポーターや協力企業などのモチベーションを上げるような取組み検討
- ・ 既存イベントでの PR 方法や成果の確認
- ・ 法人としての SNS 活用指針策定・各ツールの役割や連動について検討
- ・ 戦略的な広報活動の指針策定
- ・ 企業・団体を巻き込んだ PR 活動
- ・ 相談機能の PR (SNS を活用するなど新たな周知方法の開発)
- ・ 福祉の仕事の PR
- ・ 様々なライフステージでの市民との関わりを PR (実際の相談例など)
- ・ 相談場所、相談対応方法の拡充
- ・ 様々なライフステージに対応した相談テーマの拡充・多様化
- ・ 新たな関係団体や協力協賛関係の開発
- ・ オンラインツールの活用など相談をしやすい環境の開発
- ・ 若年層への福祉教育・体験機会の開発
- ・ 社協の強みである独自事業への取組みを PR

### イ 人材の確保・育成・定着

認知度の向上を図ることで、本会の使命に共感する人材を増やすとともに、内部職員に対しても組織への帰属意識を高めることで、安定的な事業運営に必要な人員体制を確立する

(評価指標：職員満足度調査、充足率)

#### 【取組みによって解決を目指す課題】

人材資源が不足していることから、採用に困難さがあるとともに、採用後の定着にも課題がある状況。それらのために、必要な取組みを担いきれていない。

### 【具体的取組項目例】

- ・地域活動における福祉関連人材の開発
- ・キャリアの育成とそのコストの最適化
- ・多様な活躍場所の周知とその提供
- ・経営基盤の強化と処遇改善のバランスの最適化
- ・人材育成基本方針に基づいた戦略的な人材育成及び定着化
- ・研修計画の立案と資格取得支援制度の運用による職員の専門性向上
- ・人材確保に向けた積極的かつ効果的な広報・PR活動の実施
- ・コンサルタントなどの活用による効果的な人材確保策の展開
- ・各種就職セミナーへの参加
- ・社会福祉士及び介護福祉士養成校等への積極的な求人情報の提供
- ・様々なライフステージに応じた働きやすい環境やキャリアパス等の整備、充実
- ・各分野の専門職が活躍している社協の魅力を生かす
- ・協働する人材の育成や確保
- ・SNS等の活用による人材獲得機会の多様化
- ・職業体験やボランティア体験などの充実
- ・研修の充実化や就労サポートの充実による、個々の職員の育成とスキルの強化
- ・相談解決事例や事業内容のナレッジ化による、解決力の向上や業務サポートの充実

### ウ 収支改善

強固な人員体制を基盤として、安定的な事業運営及び積極的な事業の拡大を目指すことで収支改善につなげる

(評価指標：安定性・収益性・資金繰りの経営分析指標)

#### 【取組みによって解決を目指す課題】

必要な取組みに投下できる財源が十分に確保できず、人材確保や処遇改善、新たなサービス実施、事業拡大などが行いにくい状況が継続している。さらには、人材確保の困難さも加わり、ニーズに十分に対応できず、事業継続が困難な場合もでてきている。

### 【具体的取組項目例】

- ・自主事業、介護保険関連事業の収入増に向けた取り組みのさらなる推進
- ・補助金、委託料等の適正な算定に向けた協議、相談の継続
- ・本会が活用している助成金等と今後の活用の整理
- ・コンサルタントの継続的活用などによるコスト削減策の導入・見える化
- ・法人内連携の強化によるサービスの質向上
- ・区単位での実績、統計などの見える化
- ・業務フローの整理、ICTの活用などによる業務の効率化の推進
- ・ファンドレイジング活動
- ・委託業務にかかる適正なコスト価格の積算と収支状況の把握
- ・賛助会員、正会員の獲得に結びつく積極的な募集案内の展開

## 6 経営計画の進行管理

本計画は、PDCA サイクルを活用しながら進行管理を行い、様々な状況や情勢の変化等へ柔軟に対応していきます。具体的には、以下の評価項目についてそれぞれを自己評価し、経営改善推進会議などで進捗管理を行いながら、最終的に本計画として総合的に評価するとともに進行を管理していきます。

### 【評価項目】

- 1 重点取組項目で設定した計画期間内（3年後）の到達目標
- 2 重点取組項目（「広報・PR活動の強化」「人材の確保、育成、定着」「収支改善」）ごとに設定した評価指標
- 3 所属ごとに作成する事業計画等の評価

### 【評価についての基本的考え方】

基本的には、定量または定性で評価することとし、考え方は以下のとおりです。

#### 〈定量評価〉

各評価指標について、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。

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〉

各取り組みについて、目標達成に寄与でき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。

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

《総合評価》

評価項目ごとの評価を総合的に「A～D」の4段階で自己評価します。

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

《評価項目1》

計画期間内の到達目標を100として、毎年度の進捗状況を定量で判断し「A～D」の4段階で評価します。

A	計画通り	33%以上	66%以上	100%以上
B	ほぼ計画通り	26～33%未満	52～66%未満	80～100%未満
C	やや遅れている	20～26%未満	40～52%未満	60～80%未満
D	遅れている	20%未満	40%未満	60%未満

《評価項目2》

(1) 「広報・PR活動の強化」

2024（R6）年度は、現状把握を行う年度とし、実際にイベント等で認知度調査を実施し、基準となる認知度を設定することとします。2025（R7）～2026（R8）年度は、基準となる認知度等により改めて目標を設定し、評価することとします。

※参考：「地域の福祉活動に関する市民意識調査報告書」（令和4年12月 札幌市）によると「日ごろの生活での困りごとを誰（どこ）に相談していますか、又は、誰（どこ）に相談することができますか。」という質問に対して「社会福祉協議会」と回答したものは「1.2%」となっている。

(2) 「人材の確保、育成、定着」

① 職員満足度調査における「総合評価」で満足しているかという質問へ「思う」もしくは「まあまあ思う」と回答した割合について、2022（R4）年3月に実施した調査と比較して評価します。

② 職員の充足率について、各年度の予算定数を100として定量で評価します。



(3) 「収支改善」

各指標について、以下のように定量で評価します。

A	計画通り	200%以上	0%以上
B	ほぼ計画通り	180~200%未満	△1.0~0%未満
C	やや遅れている	160~180%未満	△2.0~1.0%未満
D	遅れている	160%未満	△2.0%未満

《評価項目3》

所属ごとに作成する事業計画等については、年度ごとにそれぞれで、定性または定量で自己評価を行います。

## 7 資料編

- (1) 「第4期経営計画」策定プロセス
- (2) 「第4期経営計画」課題分析概要
- (3) 介護サービスの見込み等
- (4) 収支シミュレーション概要

(1) 「第4期経営計画」策定プロセス

① 第4期経営計画策定アドバイザー

北海道大学大学院経済学研究院 准教授 深山 誠也 氏

② 計画策定プロセス

経営改善推進会議を中心に検討し、令和5年12月には管理職によるワークショップを開催しながら策定を進めた。

《会議日程》

第1回	令和5年4月27日	第9回	令和5年11月8日
第2回	令和5年5月17日	第10回	令和5年12月5日
第3回	令和5年6月7日	ワークショップ	令和5年12月20日
第4回	令和5年7月19日	第11回	令和6年1月9日
第5回	令和5年8月9日	第12回	令和6年1月23日
第6回	令和5年9月7日	第13回	令和6年2月7日
第7回	令和5年9月19日	第14回	令和6年2月20日
第8回	令和5年10月19日		

(2) 第4期経営計画課題分析概要

① SWOT分析(2020(R2)年度実施)

内部環境	強み (Strength)	弱み (Weakness)
	S1 これまで育ててきた社協の信頼ブランドがある S2 他の団体にはない独自性がある S3 様々なネットワークを有している S4 全市的に事業展開している S5 豊富なマンパワーがある S6 安心して働ける組織である S7 人材育成に努めている S8 法人の将来を常に模索している	W1 体制整備・強化がなかなか進まない W2 組織内部の連携が弱い W3 職員意識が未成熟 W4 職員採用・育成・定着が不安定 W5 経営感覚が不足している
外部環境	機会 (Opportunity)	脅威 (Threat)
	O1 新型コロナウイルス等がもたらす新たな業務スタイル O2 働き方改革をはじめとする各種制度改正の活用 O3 法人が持つ価値・魅力を更に生かす	T1 労働力確保がより厳しくなっている T2 新型コロナウイルス等への対応が増えてくる T3 福祉を取り巻く環境変化はまだ続く T4 潜在的に克服できていない課題が多い

⇒ S1～S8について改めて整理し、第4期経営計画においては「札幌市社協の誓い」としてしています。

② 第3期経営計画評価概要(2022(R4)年度分まで)

2021(R3)、2022(R4)年度は、新型コロナウイルス感染症の影響が続きましたが、経験を活かして、コロナ禍であっても手段を工夫しながら事業継続を行いました。

全国的な人材不足の影響等から人材確保に苦慮する面は継続しましたが、介護関連事業や一部の指定管理施設において、徹底した感染予防を継続するなど、努力を継続したことで2020(R2)年度から一部改善の傾向がみられる面も出てきました。

法人全体としては、2023(R5)年4月の市・区社協の合併に向けて最適な法人運営・組織体制を見据えて滞りなく準備を進めました。また、コスト削減や業務の効率化に向けた取組も継続出来たことから、一定の成果が見られたと評価しました。

ただし、世界的なエネルギー価格の高騰による光熱水費の上昇、物価高騰の影響を受け経費は増加傾向にあるなど経営的な厳しさも継続しているため、引き続き安定した経営基盤の確立を目指し、使命達成に向けて進んで参ります。

⇒ コロナ禍で様々な活動の停滞や地域でのつながりの重要性が再認識されるなど、社協に求められる役割、期待が増している。それらも踏まえ、より広報活動に力を入れていくことが必要と考えられる。

加えて、人材確保および経営の安定に向けた取り組みがより一層必要となっている。

③ 経営課題の抽出および改善方策の検討概要

	【現状の経営課題】	【改善の方向性】
内部環境	1 短期的な資金繰り等の計画策定が必要 2 人材確保と同時に定着率の向上が必要  3 地域、関係機関、行政等との連携をより進めるとともに、法人内連携の推進などにより、相談等にワンストップ対応出来る体制等の強化が必要	1 中長期的な資金計画を策定 2 研修の新設や充実強化などを勧め定着率向上に努める。また、働きやすい職場づくりを進める 3 法人格統合、組織再編による法人内連携の気運を強みとして、地域支援、個別支援を連携して進める
外部環境	4 全国的な人材不足の影響もあり、採用困難が継続し、収支状況にも影響を与えている 5 介護保険制度改正により、特に訪問介護、通所介護で影響を大きく受けることが予想される 6 将来的な人口減少や住まいに対する意識変化の影響により、在宅福祉事業全般のニーズの減少、収支状況の悪化が予想される	4 人材確保に向けて、企業や関係団体との連携、法人内連携も活用し取組を進める 5 加算取得に向けた取組を行うなどの対応のほかに、効率的な事業運営、経営について多角的に検討する 6 エリア統括制による内部連携の促進による潜在的なニーズへの対応や、収支状況の改善に向けて数値の見える化などを進める

④ まとめ

①～③の分析等から第4期経営計画における経営的課題については、以下のとおりとしている。

- ア 社協の存在意義が浸透していないことから、ニーズが掘り起こし切れていない。また、支援を必要とする方に必要な情報が届いていない。
- イ 人材資源が不足していることから、採用に困難さがあるとともに、採用後の定着にも課題がある状況。それらのために、必要な取組みを担いきれていない。
- ウ 必要な取組みに投下できる財源が十分に確保できず、人材確保や処遇改善、新たなサービス実施、事業拡大などが行いにくい状況が継続している。さらには、人材確保の困難さも加わり、ニーズに十分に対応できず、事業継続が困難な場合もでてきている。

### (3) 介護サービスの見込み等（札幌市高齢者支援計画 2024 より一部抜粋し改変）

#### 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					
	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R12 2030	R22 2040	R32 2050
第1号被保険者数	544,710	550,247	555,932	561,967	569,358	578,055	606,000	670,000	683,000
(R3年度比)		(101.0%)	(102.1%)	(103.2%)	(104.5%)	(106.1%)	(111.3%)	(123.0%)	(125.4%)
65～74歳	279,016	273,462	265,159	255,808	248,375	243,775	241,000	284,000	255,000
(R3年度比)		(98.0%)	(95.0%)	(91.7%)	(89.0%)	(87.4%)	(86.4%)	(101.8%)	(91.4%)
75歳以上	265,694	276,785	290,773	306,159	320,983	334,280	365,000	386,000	428,000
(R3年度比)		(104.2%)	(109.4%)	(115.2%)	(120.8%)	(125.8%)	(137.4%)	(145.3%)	(161.1%)
第2号被保険者数	690,247	691,631	693,523	693,712	693,684	693,244	672,000	590,000	520,000
(R3年度比)		(100.2%)	(100.5%)	(100.5%)	(100.5%)	(100.4%)	(97.4%)	(85.5%)	(75.3%)

##### 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					
	R3 2021	R4 2022	R5 2023	R6 2024	R7 2025	R8 2026	R12 2030	R22 2040	R32 2050
要介護等認定者数	115,479	117,883	119,768	121,971	124,701	128,337	145,637	173,503	181,970
(R3年度比)		(102.1%)	(103.7%)	(105.6%)	(108.0%)	(111.1%)	(126.1%)	(150.2%)	(157.6%)
第1号被保険者の認定者数	113,550	115,971	117,799	120,010	122,751	126,392	143,752	171,847	180,511
(被保険者に占める認定者数の割合)	(20.8%)	(21.1%)	(21.2%)	(21.4%)	(21.6%)	(21.9%)	(23.7%)	(25.6%)	(26.4%)
(R3年度比)		(102.1%)	(103.7%)	(105.7%)	(108.1%)	(111.3%)	(126.6%)	(151.3%)	(159.0%)
要支援1	21,272	22,314	23,248	24,299	25,334	26,379	30,233	33,574	35,577
(R3年度比)		(104.9%)	(109.3%)	(114.2%)	(119.1%)	(124.0%)	(142.1%)	(157.8%)	(167.2%)
要支援2	18,031	18,390	18,578	18,895	19,216	19,724	22,341	25,771	27,089
(R3年度比)		(102.0%)	(103.0%)	(104.8%)	(106.6%)	(109.4%)	(123.9%)	(142.9%)	(150.2%)
要介護1	27,659	28,178	28,264	28,692	29,201	29,942	34,116	41,190	43,168
(R3年度比)		(101.9%)	(102.2%)	(103.7%)	(105.6%)	(108.3%)	(123.3%)	(148.9%)	(156.1%)
要介護2	17,008	17,123	17,341	17,432	17,656	18,072	20,514	25,044	26,294
(R3年度比)		(100.7%)	(102.0%)	(102.5%)	(103.8%)	(106.3%)	(120.6%)	(147.2%)	(154.6%)
要介護3	10,698	10,924	11,084	11,315	11,615	12,005	13,603	17,148	17,947
(R3年度比)		(102.1%)	(103.6%)	(105.8%)	(108.6%)	(112.2%)	(127.2%)	(160.3%)	(167.8%)
要介護4	11,537	11,623	11,826	11,881	12,130	12,456	14,139	18,079	18,910
(R3年度比)		(100.7%)	(102.5%)	(103.0%)	(105.1%)	(108.0%)	(122.6%)	(156.7%)	(163.9%)
要介護5	7,345	7,419	7,458	7,496	7,599	7,814	8,806	11,041	11,526
(R3年度比)		(101.0%)	(101.5%)	(102.1%)	(103.5%)	(106.4%)	(119.9%)	(150.3%)	(156.9%)
第2号被保険者の認定者数	1,929	1,912	1,969	1,961	1,950	1,945	1,885	1,656	1,459
(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%)	(0.3%)	(0.3%)
(R3年度比)		(99.1%)	(102.1%)	(101.7%)	(101.1%)	(100.8%)	(97.7%)	(85.8%)	(75.6%)
要支援1	210	189	207	188	187	187	181	158	140
(R3年度比)		(90.0%)	(98.6%)	(89.5%)	(89.0%)	(89.0%)	(86.2%)	(75.2%)	(66.7%)
要支援2	302	323	330	348	348	349	339	297	262
(R3年度比)		(107.0%)	(109.3%)	(115.2%)	(115.2%)	(115.6%)	(112.3%)	(98.3%)	(86.8%)
要介護1	427	415	410	411	412	412	398	351	309
(R3年度比)		(97.2%)	(96.0%)	(96.3%)	(96.5%)	(96.5%)	(93.2%)	(82.2%)	(72.4%)
要介護2	393	379	393	379	367	364	353	311	273
(R3年度比)		(96.4%)	(100.0%)	(96.4%)	(93.4%)	(92.6%)	(89.8%)	(79.1%)	(69.5%)
要介護3	214	229	222	232	233	234	227	199	176
(R3年度比)		(107.0%)	(103.7%)	(108.4%)	(108.9%)	(109.3%)	(106.1%)	(93.0%)	(82.2%)
要介護4	193	200	208	215	216	213	207	181	160
(R3年度比)		(103.6%)	(107.8%)	(111.4%)	(111.9%)	(110.4%)	(107.3%)	(93.8%)	(82.9%)
要介護5	190	177	199	188	187	186	180	159	139
(R3年度比)		(93.2%)	(104.7%)	(98.9%)	(98.4%)	(97.9%)	(94.7%)	(83.7%)	(73.2%)

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				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R22
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2040
要介護等認定者数	115,479	117,883	119,768	121,971	124,701	128,337	173,503
(R3年度比)		(102.1%)	(103.7%)	(105.6%)	(108.0%)	(111.1%)	(150.2%)
サービス利用者数	73,180	74,717	77,000	78,992	81,233	84,021	114,940
(サービス利用率)	(63.4%)	(63.4%)	(64.3%)	(64.8%)	(65.1%)	(65.5%)	(66.2%)
(R3年度比)		(102.1%)	(105.2%)	(107.9%)	(111.0%)	(114.8%)	(157.1%)
居宅・介護予防サービス	54,417	55,839	58,013	59,625	61,408	63,738	88,872
(R3年度比)		(102.6%)	(106.6%)	(109.6%)	(112.8%)	(117.1%)	(163.3%)
施設・居住系サービス	18,762	18,878	18,987	19,367	19,825	20,283	26,068
(R3年度比)		(100.6%)	(101.2%)	(103.2%)	(105.7%)	(108.1%)	(138.9%)

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				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R22
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2040
訪問介護	15,054	15,222	15,527	15,685	15,936	16,317	23,317
(R3年度比)		(101.1%)	(103.1%)	(104.2%)	(105.9%)	(108.4%)	(154.9%)
訪問看護	11,933	12,537	13,389	14,046	14,767	15,302	21,879
(R3年度比)		(105.1%)	(112.2%)	(117.7%)	(123.7%)	(128.2%)	(183.3%)
通所介護	12,977	13,591	14,595	15,388	16,179	16,882	23,811
(R3年度比)		(104.7%)	(112.5%)	(118.6%)	(124.7%)	(130.1%)	(183.5%)
居宅介護支援	39,841	40,706	41,933	42,805	43,935	45,506	64,699
(R3年度比)		(102.2%)	(105.3%)	(107.4%)	(110.3%)	(114.2%)	(162.4%)
介護予防支援	10,488	10,883	11,625	12,251	12,869	13,550	17,419
(R3年度比)		(103.8%)	(110.8%)	(116.8%)	(122.7%)	(129.2%)	(166.1%)
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	3,683	3,904	4,196	4,440	4,665	4,808	6,869
(R3年度比)		(106.0%)	(113.9%)	(120.6%)	(126.7%)	(130.5%)	(186.5%)
夜間対応型訪問介護	68	58	48	48	49	50	75
(R3年度比)		(85.3%)	(70.6%)	(70.6%)	(72.1%)	(73.5%)	(110.3%)
地域密着型通所介護	5,717	5,748	5,766	5,847	5,949	6,104	8,490
(R3年度比)			(100.3%)	(101.7%)	(103.5%)	(106.2%)	(147.7%)

地域支援事業の実施状況

年度	実績		見込み				
	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R22
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2040
地域包括支援センター運営事業 専門職員配置数(人)	259	262	268	295	304	305	376
(R3年度比)		(101.2%)	(103.5%)	(113.9%)	(117.4%)	(117.8%)	(145.2%)
介護予防ケアマネジメント事業	140,986	139,955	143,872	165,421	171,045	176,861	282,435
(R3年度比)		(99.3%)	(102.0%)	(117.3%)	(121.3%)	(125.4%)	(200.3%)
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)	3	3	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)	106	106	106	106	106	106	106
(R3年度比)		(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)	(100.0%)
地域ケア会議推進事業 開催数(個別・地区・区・市)(回/年)	373	514	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)	1,689	1,670	1,721	1,807	1,893	1,979	3,183
(R3年度比)		(98.9%)	(101.9%)	(107.0%)	(112.1%)	(117.2%)	(188.5%)
成年後見制度利用支援事業 市長申立件数(件)	54	58	58	64	101	121	268
(R3年度比)		(107.4%)	(107.4%)	(118.5%)	(187.0%)	(224.1%)	(496.3%)
本人・親族申し立ての報酬助成件数(件)	71	108	149	189	238	300	804
(R3年度比)					(125.9%)	(158.7%)	(425.4%)
短期集中予防型サービス事業	62	157	392	392	549	769	2,925
(R3年度比)		(253.2%)	(632.3%)	(632.3%)	(885.5%)	(1240.3%)	(4717.7%)
訪問型サービス事業	84,741	81,559	89,460	92,280	94,392	98,364	130,596
(R3年度比)		(96.2%)	(105.6%)	(103.2%)	(105.5%)	(110.0%)	(146.0%)
通所型サービス事業	138,422	144,723	153,288	158,664	164,952	170,472	222,492
(R3年度比)		(104.6%)	(110.7%)	(103.5%)	(107.6%)	(111.2%)	(145.1%)

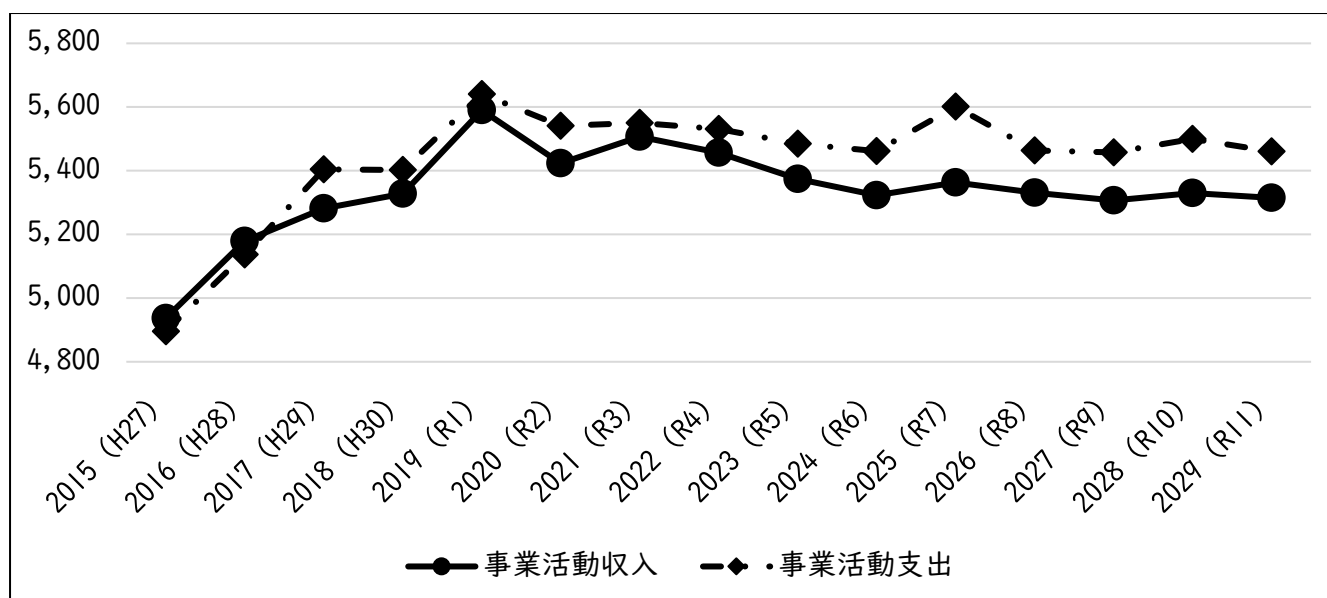
\*短期集中予防型サービス事業、訪問型及び通所型サービス事業の単位は年間延べ利用者数

(4) 収支シミュレーション概要

(単位：百万円)

	実績							
	2015 (H27)	2016 (H28)	2017 (H29)	2018 (H30)	2019 (R1)	2020 (R2)	2021 (R3)	2022 (R4)
事業活動 収入	4,937	5,179	5,282	5,328	5,590	5,423	5,507	5,457
事業活動 支出	4,896	5,137	5,404	5,402	5,641	5,541	5,550	5,531
事業活動 収支差	41	42	△ 122	△ 74	△ 51	△ 118	△ 43	△ 74

	見込み						
	2023 (R5)	2024 (R6)	2025 (R7)	2026 (R8)	2027 (R9)	2028 (R10)	2029 (R11)
事業活動 収入	5,374	5,323	5,363	5,331	5,307	5,330	5,315
事業活動 支出	5,485	5,462	5,601	5,464	5,458	5,500	5,461
事業活動 収支差	△ 111	△ 139	△ 238	△ 133	△ 151	△ 170	△ 146



注1 収支シミュレーションは、2015 (H27) から 2022 (R4) 年度決算の数値を使用し、Excel の予測機能で単純に算出。

注2 2023 (R5) 年度以降のシミュレーションデータに区社協拠点区分の数値は反映していない。





【第4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

