

報 告 書

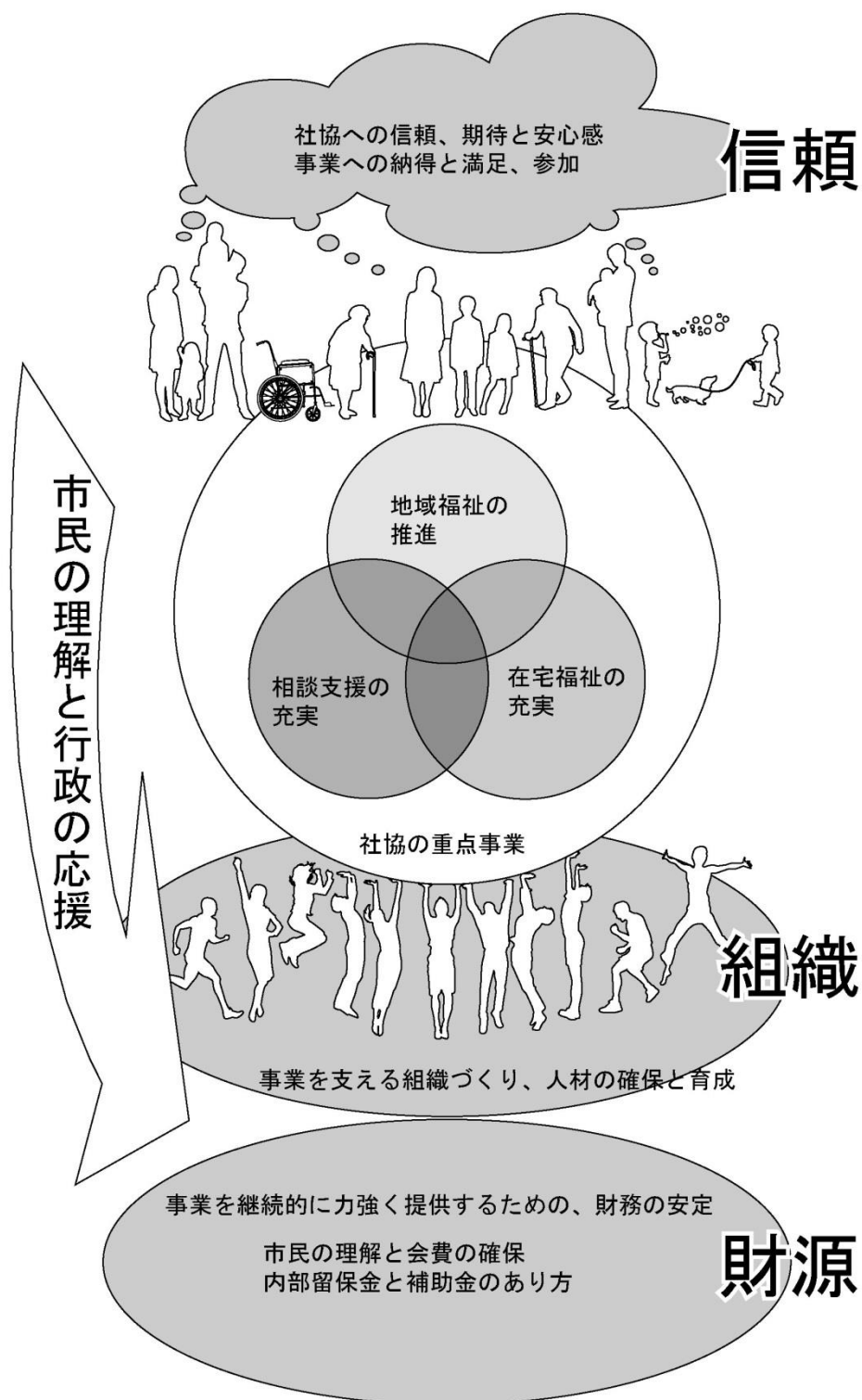
豊田市社会福祉協議会 経営基盤強化について

平成27年3月26日

社会福祉法人豊田市社会福祉協議会
法人経営等検討部会

基盤強化骨子（全体図）

基盤強化のスローガン：地域の期待にこたえる力強い社協づくり



はじめに

平成17年4月の市町村社協合併に伴い豊田市社協は、旧町村地域に支所を配置し、地域の実状にあった地域福祉、在宅福祉、相談支援の推進にあたりました。

平成19年3月には合併後の緊急課題を解決するべく「経営改革プラン」が策定され、実施により特に本所各支所間の足並みがそろい、一体感のある組織作りがされてまいりました。

一方で、内部留保金の使い道や市派遣職員の関わりの変化、再雇用をにらんだ人員配置、また介護保険の見直しなど、さらには新会計基準や社会福祉法人改革など、新たな課題や社協を取り巻く環境の変化があります。

こうした変化の中にあっても、今回策定の地域福祉活動計画を実行し、また在宅介護や、相談支援を充実して市民の期待に応えなければなりません。

豊田市社協が市民の期待に応えるだけの体力を持ち続けるために、平成25年4月より21回にわたり検討し「経営基盤強化」としてまとめましたので報告します。

社会福祉法人豊田市社会福祉協議会
法人経営等検討部会員一同

目 次

基盤強化骨子（全体図）	2
はじめに	3
第1章 報告にあたって	6
1 名称 2 目的 3 期間 4 背景	
第2章 豊田市社協について	8
1 位置づけ 2 理念 3 経営方針 4 重点事業	
第3章 基盤強化の構成	11
1 報告の構成	
第4章 方 針	12
1 スローガン 2 大分類	
第5章 取 組	
I 信頼と支持される運営（信頼）	
i 信用力の向上	14
① 信用力の維持向上	
② 行政等との連携	
③ 信用力の自覚と活用	
ii 知ってもらう活動	16
① 広報の強化	
② 業務における理解活動	
③ 地域等への理解活動	
iii 危機管理	18
① 安全管理と事故抑止	
② 法令順守と情報公開	
③ 危機管理能力の向上	

II 組織整備と人材確保（組織）	
i 役員会・委員会等の充実	22
① 理事会の充実	
② 評議員会の充実	
③ 監査会の充実	
④ 委員会の充実	
ii 事務局の強化	26
① 本所等の強化	
② 支所の強化	
③ 事業ごとの連携強化	
④ 職階ごとの役割強化	
iii 人材の確保と育成	30
① 適正な職員配置	
② 職員採用、確保	
③ 職員育成	
④ 目標管理と人事考課	
III 財務の安定（財源）	
i 財務の適正化	36
① 収支の適正化	
② 資産等の有効活用	
③ 資産の適正運用	
ii 内部留保と補助金	40
① 内部留保	
② 補助金	
iii 会計基準と公表	42
① 新会計基準への対応	
② 会計諸表の公開	
第6章 資 料	44
法人経営等検討部会員 名簿	65

第 1 章 報告にあたって

1 名 称

豊田市社会福祉協議会経営基盤強化についての報告

2 目 的

豊田市社会福祉協議会の理念を達成するうえで「地域福祉活動計画」の実施や、さまざまな社会福祉事業をおこなっていくためには、法人が力強く安定して継続的に運営される必要がある。このため、法人経営の適正化や成長性などの基盤強化の方策などを提言することを目的とする。

3 期 間

平成 27 年度 ～ 平成 31 年度（5 年間）

※ 具体的な取り組み内容については

平成 27 年度 ～ 平成 29 年度（3 年間）

4 背 景

(1) 経営指針

社協では多種多様な業務を個々の担当がおこなっているため、ともすると全体の運営の方向性を見失いがちになる。

「地域福祉活動計画」で地域福祉に関する方向付けがされるので、合わせて社協全体の経営指針を再認識し、組織が一丸となって事業を進める重要性が高まっている。

(2) 人材の確保・育成

介護事業や包括支援センター事業、サービスセンター事業など多様な専門業務をおこなうため、有資格者の確保や職員育成が必要である。特に近年、保健師や看護師、介護支援専門員、介護員、運転手の人材不足が顕著になってきた。

(3) 管理職の育成・確保

社協は、多数の所属（4課、6支所、2施設）を有し、加えて公益社団法人豊田市シルバー人材センターとの人事交流、また市派遣職員の一部引上げなどにより、組織を管理運営するための将来の管理職の育成が必要となってきた。

(4) 経営力の強化

補助事業の減少や内部留保金の取り崩し、介護報酬の減額、また多様な事業体との競合などにより、計画的（成長戦略）で強い経営力が求められるようになってきた。

(5) 統制のとれた組織

平成17年の市町村合併から10年を経て、豊田市社協の本所、各支所間の一定の連携、事務統一は図られたが、今後は支所を含めた内部統制（ガバナンス）と地域性を高度に両立する仕組みが必要となってきた。

第2章 豊田市社協について

1 位置づけ

社会福祉協議会は、「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」と社会福祉法109条に規定された、地域福祉を専門とする唯一の民間団体である[資料1]。

豊田市では社会福祉法人豊田市社会福祉協議会（豊田市社協）が、市民参加のもと事業を行っている。

2 理 念

豊田市社協 は、地域住民と協働して社会福祉事業を進め、子供から高齢者まですべての人々がともに助け合い、安全で安心して暮らすことができるぬくもりのあるまちづくりをめざします。

（敬体は原文のまま）

3 経営方針

豊田市社協は、次の方針のもと経営を進めます。

- ・福祉関係者との連携を密にし、積極的に地域福祉を推進します。
- ・愛と思いやりをもって質の高い福祉サービスを提供します。
- ・住民の期待に応えられるよう提案型の事業経営を行います。

（敬体は原文のまま）

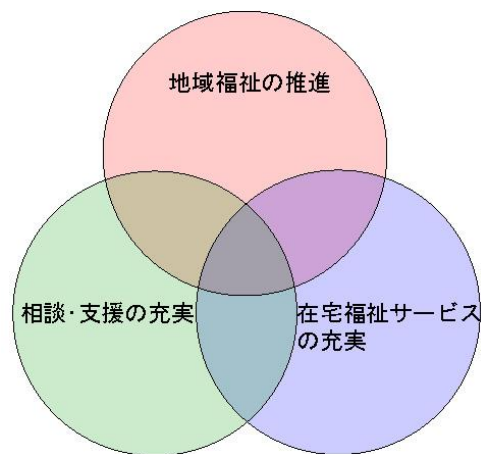
4 重点事業

豊田市社協として、次の三つの分野を事業の柱として事業に取り組むものとする。

① 地域福祉の推進

コミュニティや自治区など地域での市民活動の応援やボランティア活動の支援など、地域福祉の推進は社協の本分である。

このため、社協が取り組む事業は、いずれの個別事業であっても、地域福祉の推進を常に意識した取り組みをおこなうものとする。



② 相談・支援の充実

課題やニーズを持った市民への相談・支援は社会福祉の基本的な活動である。豊田市社協では介護相談や心配事相談などから結婚相談まで、幅広い相談窓口を設けており専門性の向上はもとより、内外との連携など機能の充実を図るものとする。

近年の、介護などの相談に加え、生活困窮や権利擁護など生活に係る総合的な相談、支援への期待の高まりにこたえるよう取り組む。

また地域（基幹）包括支援センターや地域福祉サービスセンターなどの、総合的な調整機能の充実を図る。

いずれの所属（担当）であっても、市民や利用者に対して常に相談を意識した事業展開をおこなうものとする。

③ 在宅福祉の充実

在宅者に対しての介護保険、障がい者自立支援制度や介護予防などは、必要とする市民に安全で質の高いサービスが過不足無く提供する。このため、中山間地域などでサービスの空白域を作らない、または、専門性が必要であったり困難なケースなどの場合でも、豊田市社協がサービス提供者として制度を守るという姿勢で取り組むものとする。

一方で他事業者の参入がある分野であり、人材の確保、育成を含めて経営力を強くもって事業にあたるものとする。

その他 重点事業の補完

重点事業が重なる分野として、地域での介護予防や、福祉に関する情報発信、福祉教育、他団体との協働などさまざまな取り組みをおこなっている。しかし、いずれの取り組みも、理念や重点事業からはなれることなく、各事業の位置づけや方向、質、量などを見極め適正な実施を行う。

また、指定管理においては、施設本来の機能に加え各種事業を推進する活動拠点ととらえて有効に活用する。

第3章 基盤強化の構成

1 報告の構成

報告の柱 第4章 方針	大分類 第4章 具体方針	中分類 第5章 取組	小分類 第5章 具体的取組
スローガン … 地域の期待にこたえる力強い社協づくり	Ⅰ 信頼と支持 される運営 (信頼)	i 信用力の向上	① 信用力の維持向上 ② 行政等との連携 ③ 信用力の自覚と活用
		ii 知ってもらう活動	① 広報の強化 ② 業務における理解活動 ③ 地域等への理解活動
		iii 危機管理	① 安全管理と事故抑止 ② 法令順守と情報公開 ③ 危機管理能力の向上
	Ⅱ 組織整備と 人材確保 (組織)	i 役員会・委員会等の充実	① 理事会の充実 ② 評議員会の充実 ③ 監査会の充実 ④ 委員会の充実
		ii 事務局の強化	① 本所の強化 ② 支所等の強化 ③ 事業ごとの連携強化 ④ 職階ごとの役割強化
		iii 人材の確保と育成	① 適正な職員配置 ② 職員採用、確保 ③ 職員育成 ④ 人事考課、給与体系
	Ⅲ 財務の安定 (財源)	i 財務の適正化	① 収支の適正化 ② 資産等の有効活用 ③ 資産の適正運用
		ii 内部留保と補助金	① 内部留保 ② 補助金
		iii 会計基準と公表	① 新会計基準への対応 ② 会計諸表の公開

第4章 方 針

1 スローガン

地域の期待にこたえる力強い社協づくり

2 大分類

豊田市社協の経営方針〔第2章 第3参照〕は、経営者や職員が、経営や事業を進める上で判断をおこなう際の方向性(心構え)を示している。

これを具現化し、重点事業である **地域福祉の推進、相談支援の充実、在宅福祉の充実** などを進め、住民の期待にこたえる必要がある。

そのためには、「地域の期待にこたえる力強い社協づくり」が必要であり、次の大分類項目に集中し、経営基盤を強化する方針である。

I 信頼と支持される運営（信頼）

社協の力の源泉は、住民からの信頼と支持であり、これ無くして、住民を巻き込んだ社会福祉事業を行うことはできない。

信頼と支持は言い替えれば「社協ブランド」であるが、必ずしもこのすばらしいブランドを社協自身が十分に認識し、磨き、活用しているわけではない。

「社協ブランド」を十分に活用し組織の推進力にするために、次の中分類に集中し、組織への住民からの信頼と支持を高める取り組みを行うものとする。

- | | |
|-----|-------------|
| 中分類 | i 信用力の向上 |
| | ii 知ってもらう活動 |
| | iii 安全と危機管理 |

Ⅱ 組織整備と人材確保（組織）

住民本位を念頭に変革や失敗を恐れず、常に挑戦し、現実の成果を収める組織作りをおこなう。

そのためには、役員会等の活性化を図り、また事務局組織や職員の役割と権限を明確にし、責任ある運営が図られるようにする。

具体的には、次の中分類に集中し、組織の活性化と安定に取り組むものとする。

- | | |
|-----|---------------|
| 中分類 | i 役員会・委員会等の充実 |
| | ii 事務局の強化 |
| | iii 人材の確保と育成 |

Ⅲ 財務の安定（財源）

人材を確保し、重点分野の事業（地域福祉・相談支援・在宅福祉）を成し遂げ、住民の期待にこたえるためには、それを支える財務の安定は無くしてはならない。

具体的には、次の中分類に集中し、財務の安定に取り組むものとする。

- | | |
|-----|-------------|
| 中分類 | i 財務の適正化 |
| | ii 内部留保と補助金 |
| | iii 会計基準と公表 |

第5章 取 組

大分類 I 信頼と支持される運営（信頼）

中分類 i 信用力の向上

1 現状と課題

社協は、住民や市内各界からの、会費などの寄付や、福祉活動への参加、協力、そして支持などにより成り立っている。これは、社会福祉を進める団体から広く経営への参加を得て、協議体として公共性、公益性を有している事や、社会福祉法での規定、社会福祉法人格を有するなどの法的な位置づけから生じる信用に立脚している。

また、豊田市との関わりが深く、市からの支援や指導、監督により、高い公共性が担保されていることも信用につながっている。

これらにより、住民から大きな期待と信頼を得ており、事業を進める上での推進力（優位性）となっているが、組織としてその強みを十分に理解し活用されていない。

また、国では社会福祉法人のあり方が検討されており、こうした改革への対応が課題となってくる。

H25年度実績	会員数	世帯会費	約78,755世帯（加入率46.5%）
			H26.4.1 全世帯数 169,198世帯
		法人	617社
		団体	25団体
		施設	42施設
	寄付件数		191件

2 取り組み方針（小分類）

① 信用力の維持向上

住民参加と各種団体等との協働により信用力を維持向上することが重要である。

このため、住民参加の指標の一つである、会員加入率の維持向上に努め、

各種団体、関係機関との協働においてはより積極的に取り組む。

また、社会福祉法人改革の情報を収集し、適正に対応をおこなう。

取り組み	H27	H28	H29
住民参加体制（会員制度など）の維持強化 加入率UP	強化		
寄付件数の維持強化	強化		
住民会議への積極的な参加（会費の使い道の周知など）	強化		
社会福祉法人改革（仮称）の情報収集と対応	検討		
福祉団体への協力と協働	継続		

② 行政等との連携

最も重要な関わりの一つである豊田市との連携を、今後も維持強化する。

一方で行政の傘という甘えを排除し、民間法人として、主体性を持った住民サイドの活動をおこなう。

また、愛知県社協などとの連携を密にし、広域な組織としての信頼に努める。

取り組み	H27	H28	H29
豊田市との連携	強化		
社協所管課（福・総務課）との連絡会 年12回	継続		
行政支所との連携	強化		
事業ごとの市各所管課との連携	強化		
県社協との連携	強化		

③ 信用力の自覚と活用

職員は、住民からの社協への期待と信用を自覚し、あらゆる職種において、社協全体を常に意識し、信用力を高めつつ、十分に活用するように取り組む。

取り組み	H27	H28	H29
社協の立場と信用力の職員による自覚	強化		
信用力を基盤とした、能動的な行動	強化		

大分類 I 信頼と支持される運営（信頼）

中分類 ii 知ってもらう活動

1 現状と課題

住民や地域社会などに理解してもらうことは、社協事業への大きな追い風となり、また信頼と支持へ結びつく。一方で、いかに良い事業を展開しても、住民から認知、理解されないことには、事業の継続や、その後の発展は望めない。

住民に社協を理解してもらうために、機関紙「社協たより」の発行や、ホームページによる広報などをおこなっている。

しかし、社会福祉は必要とされるまであまり意識されにくい性質もあり、社協への理解が十分に浸透していないことが、課題である。

あらゆる場面や手段を通じて、社協への理解活動を行う必要がある。

2 取り組み方針（小分類）

① 広報活動の充実

既存の広報である、機関紙や支所便り、ホームページなどによる広報活動を維持し、さらに、ホームページの質と量を増やし、迅速な書き換えによる内容の充実そこで、理解活動に取り組む。

時代に合った新たなツールによる広報活動も研究し、必要に応じて導入を図る。

取り組み	H27	H28	H29
機関紙「社協たより」発行（年4回全戸配布）	継続		
支所便り発行	※		
要覧「ふれいあい」発行（年1回）	継続		
ホームページ	強化		

※各支所により、継続又は強化

② 地域等での理解活動

地域のイベントや会合などあらゆる場面と機会を活用し、社協を紹介するなど、理解活動に取り組む。

取り組み	H27	H28	H29
区長会での社協事業説明	継続		
福祉健康フェスティバル	見直		
支所福祉祭り等の開催	※		
支所地域の自治区会合への出席	※		

※各支所により、継続又は強化

③ 利用者への理解活動

福祉サービスの利用者や家族には、担当業務のみで完結するのではなく、社協全体をイメージし他の事業を紹介するなど、理解活動に取り組む。

取り組み	H27	H28	H29
サービス利用者への社協紹介	強化		
介護者家族会などへの社協紹介	強化		
利用者情報共有によるトータルサポート(注個人情報)		検討	

大分類 I 信頼と支持される運営（信頼）

中分類 iii 安全と危機管理

1 現状と課題

安全安心な組織でなければ、住民から信頼や支持を得ることはできない。
社協は、寄付金などの公金や重要な個人情報を扱っており、間違いが有っては成らない。

チェック機関として監査会があり、また市による社会福祉法人監査、協会公社外部包括監査などがあり厳しく確認がなされている。

また、介護業務や運転業務などにおいて、事故が発生していることが実情である。

近年、個人情報の取扱いは重要性を増しており、漏えいなどの事故が発生しないよう細心の注意を払っている。

事件事故、事務上のミスなどの規模やその対処の不手際によっては、住民からの信頼を大きく損ない、組織の存続も危ぶまれる。事故予防に努め、法令を遵守し、危機管理能力を高めることは、当然のことであり、常に取り組み続けるべき課題である。

また、社協の福祉サービスに対する利用者等からの苦情に対しては、第三者の立場で苦情を評価し、本会に助言をするための第三者委員を設置し、公平性を保っている〔資料3〕。

2 取り組み方針（小分類）

① 安全管理と事故抑止

ヒヤリハット報告や事故の分析などにより、事故を抑止する。また、定例業務は安全マニュアルを整備し運用することにより事故の撲滅を図る。また、安全講習などにより職員の安全意識と安全技能を向上する。

こうして安全管理を徹底し、事故抑止に取り組む。

取り組み	H27	H28	H29
防災マニュアル	強化		

取り組み	H27	H28	H29
避難訓練（年2回以上）	継続		
各種安全マニュアル整備と運用	強化		
安全技能講習、交通安全講習の実施	継続		
個人情報管理	継続		
ヒヤリハット、事故報告と分析、周知	継続		

② 法令遵守と情報公開

法令等は、必ず守らなければならない最低限の基準である。経理や請求事務、介護事業、個人情報の取り扱いなど、基準を守らなければ、単なるミスでは許されず不正との審判を受けることになる。

このため法令遵守の徹底や、住民からチェック（納得）を受けるため情報公開に積極的に取り組む。

また、市による監査のほかに、所属間監査、外部監査の導入なども検討する。

取り組み	H27	H28	H29
監督官庁（市）による社会福祉法人監査	継続		
市協会公社包括外部監査	継続		
外部監査の導入	検討		
内部統制の仕組みづくり（所属間監査など）	検討		
職場研修、職種研修による法令、規則、要綱等の理解	強化		
職場内での相互けん制	強化		
情報公開制度	継続		

③ 危機管理能力の向上

事故や事務上のミスが発生した際の対応いかんによっては、住民の不信感を最小限に留められたり、逆に信頼を大きく損なってしまうことになる。事件事故が起こりうることを前提に、危機管理能力の向上に取り組む。

苦情に対しては、第三者委員ならびに、苦情窓口を引き続き設置し、公平で迅速な解決に努める。

取り組み	H27	H28	H29
危機の想定	見直		
危機発生時の対応（危機管理マニュアル）	強化		
危機発生時の市との連携	継続		
迅速で適切な報道機関発表	継続		
苦情受け付け窓口の常設（総務課）	継続		
第三者委員 3名（苦情申し立て時に実施）	継続		

大分類 Ⅱ 組織整備と人材確保（組織）

中分類 ⅰ 役員会・委員会の充実

1 現状と課題

社協の組織は、理事会（執行機関:13名）、評議員会（議決機関:28名）、監査会（監査機関:2名）から成り〔資料3〕、いわゆる三権分立となっている。それぞれの構成は、自治区長、民生委員・児童委員をはじめ保健医療、ボランティア、経済界、行政など社会福祉を推進するうえで各界から優れた人材を得ている。

会長は社協を代表し、副会長はこれを補佐する。常務理事は会長の命を受けた役員として法人の常務を処理し、事務局の総指揮者である事務局長とは異なる立場である。監事は年1回の監査会の他に、理事の執行状況や、財務状況を監査している。

年4回ほどの理事会、評議員会においては、予算・決算や規則規程の改正など定例的な議案が主であり、最高執行機関としての理事会、議決機関としての評議員会がそれぞれの役割を躍動的に行えるよう、会議の持ち方をととのえる必要がある。

委員会については支所ごとに、地域の主立った団体からなる支所推進委員会（6名、但し藤岡は8名：〔資料3〕）を設け、支所運営及び地域福祉の推進が行なわれている。今後も引き続き各推進委員会がより有効に機能するための仕組みをととのえる必要がある。

また、地域福祉活動計画策定にともない、地域福祉を推進する委員会の新設も必要である。

2 取組

役員会、委員会の充実には、各役職が協議、判断をするための、事務局による情報提供が不可欠である。情報提供のためには一定の事務量が発生するため、本所のみならず支所を含め事務局一丸となって情報提供、取りまとめをおこなうこととする。

取り組み	H27	H28	H29
事務局からの詳細な情報提供	検討	実施	

① 理事会の充実

社協の最高執行機関である理事会が、執行機能を発揮するため、市民の福祉ニーズ及び社協の財務、労務、地域福祉、相談支援、在宅福祉事業など経営状況、行政との関わりや社協のリスク等を正確に把握できるよう情報提供の質、量ともに適性におこなう。

必要に応じて、理事会開催回数の増加や、各理事を中心とした専門部会や専門委員会を設置する。

取り組み	H27	H28	H29
理事 13名	継続		
理事会 年4、5回 → 年5～8回	検討		
専門部会 → 設置			検討

② 評議員会の充実

社協の評議員会が諮問機関ではなく、議決機関としてその機能を発揮するために、情報提供を質、量ともに適性におこなう。

取り組み	H27	H28	H29
評議員 28名	継続		
評議員会 年4回	継続		

③ 監査会の充実

社会福祉法人の監査には、監事による監査のほか、内部統制による監査、監査法人を活用した外部監査、行政監査などがある。

これらの監査のうち監事は、理事の業務執行や社会福祉法人の財産の状況について主体性をもって監査できる唯一の常設機関であり、監事による監査は、適時に法人の運営をチェックする重要な機能を担っているため、活動が

形骸化しないようにする。

また、事業が多岐に広がり、財務会計が高度化する中で、今後も監事には社協事業を客観的に評価しうる人材を適切に選任していく。

取り組み	H27	H28	H29
監事 2名	継続		
監査会 年1回	継続		
監事の理事会監査	継続		

④ 委員会の充実

支所推進委員会は、支所地域における理事会に準ずる機関としての役割をおこなうため、事務局による情報提供や開催回数を増加するものとする。

地域福祉活動を推進する委員会として、地域福祉活動推進委員会を新設する。

必要に応じて他にも、新たな委員会の設置を検討する。

取り組み	H27	H28	H29
支所推進委員 6名（藤岡支所8名）	継続		
支所推進委員会年3、4回 回数の増加	※		
地域福祉活動推進委員会 新設	実施		

※支所ごとに検討又は実施時期は異なる

大分類 Ⅱ 組織整備と人材確保（組織）

中分類 ⅱ 事務局の強化

1 現状と課題

事務局組織は、本所地域に4課と2施設、中山間地域に6支所〔資料10〕もの多くの所属、拠点をもっており、組織としての一体感（中央集権型）と、地域に密着した事業展開（地域分権型）とのバランスが大切である。支所は市町村合併前に準ずる多くの役割と権限を持ち、合併から10年が経過して、本所、支所間の事務処理は概ね適正に実施されている。

事務局の中では、経営と事業、権限と役割など未だ不明瞭な部分があり、主体性と実行力のある組織作りの妨げになっている。このようなことから、本所と支所の役割などを整理し統制のとれた事務局作りが必要である〔資料11.12〕。

各所属の中では正規、特任、臨時職員の責任や役割分担が不明瞭な部分がある。

また、正規の各職階においても責任や役割の認識不足により、組織のまとまりや、指揮命令系統、前向きな事業展開などに影響を及ぼす場合がある。

本所機能強化

本所には、事務局の最高指揮者である事務局長（常務兼務）及び事務局次長が配置され、総務課、地域福祉課、地域福祉サービスセンター、基幹包括支援センターで構成されている。加えて本所管内には、高齢者福祉、障がい者福祉の拠点として老人福祉センター豊寿園と障がい者総合福祉会館（サン・アビリティーズ豊田含む）を配置している。

本所の4課は、業務での重なりもあり、それぞれの役割分担と連携を整理する必要がある。

また、例えば相談支援や在宅福祉など事業を統括する所属が存在しないことにより、介護保険事業などの運営に脆弱な側面がある。

さらに、地域福祉分野では地域福祉活動計画が策定されたが、相談支援及び在宅介護分野においては、中長期的な指針が不明瞭である。

また、豊寿園と障がい者総合福祉会館は、それぞれの専門性を高めると共に、本所管内としての総合力をいかす方策が求められる。

支所機能強化

支所は、地域での事業展開のための大きな権限が認められており、さらに事業担当者に加え、所属長や指定管理に付随した企画、経理、庶務担当が配属され、予算の裁量も保有し、組織運営の資源を十分に有している。これは、地域福祉を推進する本会の性質上、高度の役割分担（分権）がされているためである。

実際に支所では地域福祉、在宅福祉、相談支援、指定管理など多岐な事業を一元的に提供しており、各地域では唯一無二の頼られる存在である。しかし、支所運営における個別の中長期的な計画が現在無く支所ごとの方向性が見えにくいという課題がある。

支所において10名ほどの正規、特任職員が、細分化された業務にそれぞれ1～2名ずつ配置され臨時職員と共に業務を遂行しており、いわゆるブドウの房のような構造〔資料13〕になっている。このため繁忙期などに他の職員の応援が得られにくいなど脆弱な側面がある。

2 取組

活力ある、所属（支所）運営ができるよう、所属の裁量を適正化して認識する一方で、共通の基準や指標、事業評価を導入する。

所属（支所）ごと事業ごとの縦糸と横糸の連携を密にし、地域にも事業にも強い組織をつくる。

必要に応じ、組織の新設、統合、改廃をおこなう。

① 本所等の強化

本所4課の新設、統合、改廃を含めた、役割分担と連携を強化する。

また、相談支援、在宅福祉などの事業を統括する仕組みを検討し、さらに、相談支援、在宅介護分野における中長期的計画策定を検討する。

また、豊寿園と障がい者総合福祉会館は、それぞれの専門性を高めると共に、本所管内としての総合力を高める。

経営会議については、提出される情報を工夫し協議の機会を増やす。また、業務別担当者会議等からあげられた課題を本会全体の課題として共通認識し、解決策について検討できるよう、より具体的な議案内容にしたり、必要に応

じて開催回数の増加もおこなう。

本会の経営を推進するためには、本会を総合的に経営戦略、人事、財務を管理する必要があり、総務機能の維持強化を行う。

取り組み	H27	H28	H29
経営会議の協議内容の改善	検討	実施	
所属共通の基準や指標作り、事業評価の仕組み作り	検討	実施	
所属の裁量の検討（処務規程等の見直し）	検討	実施	
本所4課の役割分担、調整機能の見直し	検討		実施
豊寿園、障がい者総合福祉会館の専門性の維持向上	継続		

② 支所の強化

支所がすでに持っている役割（責任）と権限（裁量）を再確認し、支所の活性化をはかるとともに、本所との関係においては、報告、連絡、相談を適切におこなうと共に、自立した支所運営をおこなう。

支所の業務担当者の課題を、支所の課題、また内容によっては本会全体の課題、として認識し、対応できる連携作りをおこなう。

支所ごとの、事業推進（地域福祉、相談支援、在宅福祉）及び、支所経営を中期的に定めた「（仮称）〇〇支所推進計画」を策定し、計画的で、方向性が見える支所運営をおこなう。

取り組み	H27	H28	H29
支所推進委員 年3、4回開催 開催数の増加	検討		
支所（所属内）の連携強化	継続		
支所推進計画の策定	※		

※策定可能な支所から順次策定

③ 事業ごとの連携強化

所属をまたいだ業務別担当者会議を継続して定例的に実施するとともに、会議内容を経営に反映させる仕組みを作る。

在宅福祉事業及び相談支援事業において組織を横断的に経営を判断できる所属の設置に向け、組織の改変を検討する（地域福祉、法人運営は、地域福

祉課、総務課が担う）。

取り組み	H27	H28	H29
職種ごとの担当者会議実施	継続		
在宅福祉、相談支援担当所属の配置	検討	実施	
在宅福祉計画、相談支援事業計画の策定	検討		策定

④ 職階ごとの役割強化

職員が与えられた各職階の役割を正しく認識し、適正に遂行する。

役職	役割
事務局長 事務局次長	事務局最高の権限を有し、組織の方向性を示すと共に指揮監督し、事務局の全責任を負う
所属長 (主幹、副主幹)	所属最高の権限により、所属の方向性を示すと共に指揮監督し、所属の全責任を負う。
副主幹 係長	所属長の下、自分の担当業務を遂行しながら係を取りまとめ、効果的な事業遂行をする。一定の指揮監督権を持ち係の責任を持つ。 また副主幹は、管理職としての役割も求められる。
主査 主事 特別任用職員	担当業務を事業、予算、決算を含め完成させる。 臨時職員が配置されている場合は、臨時職員を取りまとめながら、チームで仕事を完成させる。
臨時職員	年度ごとの事業計画、予算にしたがい、正規、特任職員の指揮命令のもと、月々、日々の与えられた業務を意欲を持って完成させる。

特に管理職や係長は、所属の課題を見て見ぬふりしたり、指揮命令権があるのに行使しないということはしてはならない。

また、介護担当係長など係にケアマネ、デイ、ホームヘルプ、地域包括など細分化、専門化された担当者を抱えており、目が行き届きにくい場合には、「月次年次の事業把握と目標管理」、「臨時職員を含む係の人間関係や繁忙期の調整」、「予算決算の月次年次管理」などにポイントを絞り係長職を遂行すると良い。

また、係長会の設置などによる情報交換も有用である。

いずれの職員も、自分で自分の仕事を決め込んでしまい、新たな仕事や改革、改善に非協力的であったり、意見を言うだけで行動が伴わない評論家のような姿勢があれば厳に慎み、組織に貢献するよう責任を持って取り組む。

取り組み	H27	H28	H29
階層ごとの役割の徹底と実戦	強化		
(仮)副主幹・係長会の設置	検討	実施	

大分類 Ⅱ 組織整備と人材確保（組織）

中分類 Ⅲ 人材の確保と育成

1 現状と課題

職員体制は、正規職員100名（シルバー人材センター出向12名含）、特別任用職員40名、臨時職員約160名の約500名体制であり、現状適性人員とされている〔資料16〕。限られた人員で最大の成果を得るためには、組織の改廃、役割分担を含めた職員配置の中長期的な計画が必要である。

近年では、介護の担い手不足や、有資格者の人材確保などが深刻な課題となっており、さらに介護職の臨時職員化による現場力の低下や、育児休暇に伴う常勤職員の欠員なども課題がある。こうしたことから職員の定着をはかることも必要である。

本会は、多くの臨時職員が就業しているが「パートタイム労働法（短時間労働者の雇用管理の改善等に関する法律）」改正（H27年4月1日施行）の影響を把握し、適正な対応が必要である。

一方、本会では、いまだ障がい者の法定雇用率の4名を下回っており、雇用の創出も含めて検討し、早急に法定雇用率を満たす必要がある。

さらに、シルバー人材センターへの出向を行っており、出向先の人材確保にも十分に配慮、調整をする必要がある。

本会は、市との関係が強い団体であり、臨時職員含む職員の人員の増加や処遇の改善にあたっては、市との事前調整による承認が必要とされている。人員の確保や処遇改善に向けて、定員管理や財政面を含め市と積極的な協議ができるようにする必要がある。

また、基幹包括支援センターの立ち上げ定着のため、市職員3名が派遣されているが、引上げ計画への対応が必要である。

職員の育成については、H22年度に職員育成計画が策定され、研修などの充実が図られてきたところである。そして、資格取得支援制度や全体研修、職種ごとの研修などを実施している。

職員の育成には「組織人としての育成」、「専門性の育成」「管理能力の育成」の3つの側面があり、バランス良く体系立てた育成を進める必要がある。

る。

また、正規職員には目標管理制度、人事考課制度、人事異動希望申告制度を導入し、業務への取り組みと、就労意欲の向上、を図るとともに、職員自らのキャリアアップの機会が提供されている。

2 取り組み方針（小分類）

① 適正な職員配置

事業の適正な実施や地域福祉活動計画の遂行に必要な人員数を算出し、市と定員管理数を含め積極的に協議する。

組織全体及び職階別、職種別、資格別、雇用形態別など多面的に、財務と均衡をとりながら中長期的な必要人員の検討を行い、職員配置計画を策定する。

また職員の均衡、均等待遇を次のように整理し、パートタイム労働法順守を確保する。

内容	正規	特任	臨時
業務遂行責任	○	○	○
業務結果責任	○	○	×
無期雇用	○	○	×
人事異動	○	△	×
職種変更（総合職）	○	×	×
責任の増加（昇格）	○	×	×
賃金	正規給与	特任給与	臨職賃金

説明：○有り、×無し、△条件により有り

特任には、積極的な人事異動をおこなってこなかったが、年度契約から定年雇用制への切り替えを平成21年度に実施し定着したので、今後は正規職員に準ずる人事異動を導入し、適材適所の配属による組織の活性化を行う。

取り組み	H27	H28	H29
職員配置計画の策定	策定		
市への調整依頼	継続		
介護職の特任増員	検討	実施	

取り組み	H27	H28	H29
育児休暇補助職員の常勤化	検討	実施	
正規、特任、臨時職員の位置づけ周知	実施		
特任への人事異動の導入	検討	周知	実施
シルバー人材センター出向の調整	継続		

② 職員採用、確保

有資格者及び、介護の担い手確保のため、資格取得支援や処遇改善などに取り組む。また、支所地域での介護初任者研修の実施など、新たな担い手の育成に努める。職員募集の広報活動を積極的におこない、地域によっては地縁や口コミによる募集も積極的に展開する。

一方で、今後も一定人数の育児休暇が見込まれるため、補助職員の常勤化を検討し実施する。また、H26年度に開始した再雇用制度を定着させ、介護職、管理職の育成、確保の手段として活用する。

仕事と生活の調和（長時間労働の抑制、年休の取得の促進、福利厚生の実等）をおこない、職員の定着を図る。

さらに法定雇用率を満たすために業務分担の見直し等を実施し、障がい者の採用促進に努める。

市の派遣引上げ計画に基づき平成28年度引上げ完了を目指す。

取り組み	H27	H28	H29
職員募集の広報活動	継続		
介護初任者研修	継続		
安全衛生委員会の開催	継続		
36協定の遵守（残業の縮減）、年休取得の推進	継続		
職員の処遇改善（給与面、福利厚生面）	継続		
障がい者の雇用	実施		
臨時職員定年の緩和	実施		
人材派遣やアウトソーシング	検討		
市派遣職員引上げ計画への対応	継続	完了	

③ 職員の育成

職員の育成には「組織人としての育成」、「専門性の育成」「管理能力の育成」の3つの側面がある。

1. 組織人としての育成

事務能力や基本的な仕事、市民への対応力、関係機関との交渉力、マナーなどの多くは、上司や先輩職員から教えられる実務（OJT）により育てる。このため、上司や先輩職員は部下や後輩職員に対して、あらゆる場面で常に職員育成を意識した対応をおこなうこととする。

また、所属ごとの「職場研修」は組織人として広く学べる場であり、積極的に取り組む。そして職場研修は、風通しの良い職場環境の熟成にも役立つ。

分散した支所や、専門化、細分化された組織〔資料14〕であるため、とすると社協の組織人意識が薄れがちである。社協への帰属意識を維持向上するため、全体研修などを通じて社協職員としての認識や自覚をうながすものとする。

また、豊田市、県社協などが実施する初任者研修や中堅職員研修などにも積極的に参加する。

2. 専門性の育成

資格取得の支援を行なうため、資格取得支援制度をさらに充実させる。

職種別担当者会議などを活用し、「職種研修」を積極的に実施し、専門知識や技能の向上に務める。また、職種別担当者会議ごとのリーダーを設定し、専門性向上の推進役とする。

さらに、県社協などの専門研修にも、積極的に参加する。

3. 管理能力の育成

社協の仕事は、多数の臨時職員と共に業務を遂行する場合が多いため、正規、特任職員は臨時職員の取りまとめを、上司や先輩職員から教えられる実務（OJT）により習得する。

また主事、主査を将来、係長、管理職として任用するために、動機付けをおこない育成をする〔資料17〕。階層別研修の実施や、早い段階から経営に参画する組織風土の醸成をおこなう。

管理職は、職員に対し常に幅広い職種や、直近上位の職位の業務を経験さ

せ、また権限委譲を促進するなど、育成に努める。

市や全国、県社協が実施する管理職員研修に積極的に参加する。

取り組み	H27	H28	H29
資格取得支援制度	強化		
職場でのOJT（組織人、専門性、管理能力）	強化		
職場研修	継続		
職種別担当者会議の開催及び職種ごと研修	継続		
全国、県、市主催の研修参加	継続		
社協管理職研修、係長研修、主査研修	検討	実施	

④ 人事考課、給与体系

職員の一定期間の業績、能力及び態度を公平かつ適正に評価し、これを職員の能力開発及び人材育成に反映し、公正な人事管理を行うことを目的に、引き続き人事考課を実施する。

「自主目標」「自主管理」を理念に、組織の目標と個人の目標を統合させ、仕事を明確化し計画的に仕事を進めていく中で、個人の意欲や能力開発を大切にし、自分の能力を職場で十分に発揮するため、目標管理(チャレンジシート)に積極的に取り組む。

正規、特任、臨時ともに適正な給与、賃金体系を確保し、生活給としての適性化を図る。

人事院観勧告に準じた運用を目標に、正規職員の給与構造の見直しを図り、給与の号級を4級表から職制に合った給料表への転換を図る。

取り組み	H27	H28	H29
目標管理（チャレンジシート）	継続		
人事考課（35歳以上の給与への反映）	継続		
人事異動希望申告	継続		
人事考課制度マニュアル	継続		見直
給与構造の見直し	検討		実施

大分類 Ⅲ 財務の安定（財源）

中分類 ⅰ 財務の適正化

1 現状と課題

社協を1年間運営するためには15億円余の事業費が必要であり、法人運営及び地域福祉事業、相談支援事業、在宅福祉事業、指定管理の主に5つの事業に使われる〔資料18. 19〕。

必要な経費を支える財源は、会費や寄付金、共同募金配分金、基金利息、内部留保金などの自己財源並びに市からの補助金、委託事業費、在宅福祉事業の給付金の主に4つから成り立っている〔資料19. 20. 21〕。

事業と財源の関係は次の通りである。

事業区分	事業	財源
自主事業	法人運営 地域福祉事業 相談支援事業の一部	会費、寄付金 共同募金配分金 基金利息、内部留保金 市補助金、
収益的事業	在宅福祉 相談支援事業の一部	介護給付費 障がい者支援費
指定管理、委託事業	市、県社協委託事業 指定管理事業	委託費 指定管理料

中でも介護保険や障がい福祉サービスなどの収益的事業は全事業費の約50%を占め、その収支の良し悪しが社協の運営にも大きな影響を及ぼす状況であるが、介護報酬の見直しなどの制度上の影響がけねんされる〔資料22〕。また、収益的事業は民間との併存で、社協（支所）の経営手腕が問われることとなっている。そして、中山間地域での在宅介護サービスの空白域を作らないため、市による指定管理との一体精算がH23年度より導入され手厚く事業継続が担保されているが、これに甘んじることは許されない。

一方、市からの指定管理料をはじめ受託金や補助金も先行きが不透明である中、職員には収支のバランス感覚やコスト意識、経営感覚が求められており、「予算消化型」の思考からは脱却しなければならない。

資産はH25年度で約34億、負債を引いた純資産は28億円と多額であり、外部から見て分かりやすい、保有と安全で適正な運用が必要である。

今回策定された地域福祉活動計画を踏まえた長期的な財政計画を立て、職

員間での共通認識をするとともに、市民からの負託を引き続き得られる事業展開を行う必要がある。

2 取り組み方針（小区分）

事業によって財源が異なることから、それぞれの事業の財源構成を明確に定め、事業運営を適切に行う。

① 収支の適正化

収支のバランスを取りながら事業を行なうことは基本であり、収入に見合った事業展開をおこなう。

やむを得ず収支が負となり内部留保金や過年度繰越金、市による補填をおこなうのであれば、明確な理由と今後の対策を示し、経営側の承認を得るものとする。

各事業区分の取り組みは次の通りとする。

1. 自主事業

地域福祉事業及び相談支援事業(一部)には、会費、寄付金、共同募金配分金、基金利息に加え、内部留保金が活用できる間はこれも充当するなど自己財源でまかなう。

法人運営には、自己財源及び収益的事業からの収入に加えて、市による協会公社運営費補助金が充てられており、この補助金を維持、獲得する。

※会費、寄付金、共同募金の推進については〔Ⅰ-i 信用力の向上〕、基金については〔次項③資産の適正運用〕、内部留保金については〔Ⅲ-ii 内部留保と補助金〕において別途記載。

2. 収益的事業

介護報酬改定などの制度上の収益の変化を正しく分析し、サービス提供加算の見直しなど、経営に与える影響を最小限にとどめるよう、迅速、適切に対処する。

収益的事業の経営分析を詳細におこない、事業規模や人員体制などを適正化し、赤字体質とならないようにする。

なお、支所における指定管理との一体精算を維持し、採算性が伴わない地域でもサービスの安定した継続的な提供をおこなう。一体精算による市の補てんを受ける場合には、その原因と対策を示す。

3. 指定管理、委託事業

前述の事業以外の在宅福祉事業、相談支援事業は公費委託で行われているが、適正な金額での委託を確保するとともに効率的で効果的な委託事業遂行に務め、赤字とならないようにする。

指定管理は、施設の貸し館による市民サービスばかりでなく、社協の活動拠点確保、一体精算による介護保サービスの安定供給などのための、重要な事業であるため、継続的な受託に努める。

取り組み	H27	H28	H29
介護報酬改定等の迅速な情報収集	継続		
適正な収入額の設定（今後の利用者状況の動向予測の実施）	実施		
介護保険事業等の加算の取得、廃止の判断をする場の設定	継続		
事業成果の評価（指標の作成）	検討	実施	
適正な受託額の確保（指定管理、委託事業）	継続		
収益的事業の半期決算の実施	継続		
コスト意識の徹底	継続		

② 資産等の有効活用

所属、経理区分ごとにこれまで分散されて蓄積してきた、繰越金が存在している。

こうした繰越金の中でも使途の定められていない資産については、新たに企画・立案する事業の運営資金への充当ならびに収益的事業や委託事業の一部不採算事業への充当など所属を超えて有効に活用できる仕組みを構築する。

そのために各支所においては、地元金融機関とのつながりを考慮し、各事業ごとの運転資金として必要な資金以外は法人本部へ集約し一括管理する。

また、精算行為のない受託事業の剰余金については、社会福祉事業への繰り出しを行い有効活用する仕組みを構築する。

取り組み	H27	H28	H29
資産を一元的に管理する			
運転資金としての必要額を把握する			
不採算事業の充当必要額を把握する			

③ 資産の適正運用

保有資産をその用途により、長期的な運用資産、短期的な運用資産、流動的資産に分類し、各分類に適した方法により運用する。

長期的な運用資産は、「資金運用に関する要綱」、「資金運用方針」にもとづき、長期間の定期預金や有価証券等により安全かつ有利に運用し、その運用益をもって本会の行う自主事業を積極的に推進する。

短期的な運用資産、流動的資産は、事業の運転資金として活用する。

取り組み	H27	H28	H29
利息収入や運用益の目標数値の設定	設定	実施	継続
定期預金、有価証券（国債、地方債、政府関係機関債）のバランスの取れた運用	継続		
計画的（満期の到来時期、金額）な運用の実施	継続		

大分類 Ⅲ 財務の安定（財源）

中分類 ⅱ 内部留保と補助金

1 現状と課題

国では、社会福祉法人の多額な内部留保金が課題となり、社会福祉法人改革においても一つのテーマとなっている。本会においても例外ではなく、平成22年度に市から示された市協会公社等改革ビジョンにおいて、社協の「内部留保金の抑制、活用」と「市補助額の減額」が提言された。

本会には平成12年度の介護保険制度の施行、平成15年度の支援費制度の施行以来、健全な事業運営の中で発生した収益等を原資とした多額の留保金があるためであった。この留保金を本会の自己財源として活用することで、市への財政的依存度を抑制が求められたのである。

本会としては純資産28億のうち、法人運営や事業のための基金及び運転資金としての一定額の内部留保金は必要だと考えている。このため、純資産の内容を検証し一定額の保有について、役員および市、ひいては市民から納得を得ることが必要である。

一方で取り崩しが可能な内部留保金は、法人運営、地域福祉事業のほか自主事業のために有効に活用する必要がある。

また、市からの補助金については、年々対象経費の見直しがなされ、H20年度に6億円あったものがH25年度には6千万円ほどと10分の1に減額し、市への依存度も順調に低下してきた〔資料19〕。特に、H23年度からは、当期活動収支が初めて負（マイナス）となり、内部留保金を取り崩して活用することとなった。〔資料18.23〕

しかし、市民が真に必要としている事業において、財源が不足するのであれば、適切に補助を受けるなど財源の確保を図る必要がある。このため、部留保金が適正額になった以後は、必要な事業に補助金が見られるよう、早い時期から市の理解をえるための協議が必要である。

2 取り組み方針（小区分）

① 内部留保

基金、職員退職給与積立金は、「事業安定資金としての留保金」とは明確

に分けて運用する。

「事業安定資金としての留保金」、いわゆる内部留保金は、市区町村社協経営指針〔資料24〕において、「一事業年度における事業経費（管理費含む）のおおよそ3分の1ほどを目安とする」と示されており、本会においては、事業経費15億円の3分の1の 5億円ほどが適正な内部留保額となる。

純資産28億円のうち、基金などを引いた当該留保金は現在13億円ほどを保有しているので、8億円ほどが余剰な留保金と試算する。

活用する余剰な留保金は、自主事業の人件費、事業費の財源として計画的に充当し、有効に活用する。また今後、国の社会福祉法人改革の提言がまとめられ、それに準拠した活用を行うものとする。

取り組み	H27	H28	H29
適正な留保額を定める	決定		
内部留保金の計画的な活用	継続	見直	
国の社会福祉法人改革の動向	調査		

② 補助金

補助金は、これまで、市派遣職員、市OB支所長などの人件費、地域福祉課職員の人件費などを減額してきた。現在では総務課、総務担当職員の人件費などにかぎられて補助を受けている。これを補ったのは、指定管理料や介護保険などの収益的事業、余剰留保金である。

現在、余剰留保金の活用に取り組んでいるが、これが解消された際には、補助金の増額が必要となる。

つまり、補助金と余剰留保金はシーソーのような関係にあり、市の理解を求め協議を継続する。

取り組み	H27	H28	H29
公費補助を求める事業の選別		実施	
公費補助の必要性の明示	継続		

大分類 Ⅲ 財務の安定（財源）

中区分 Ⅲ 会計基準と公表

1 現状と課題

H27年度当初予算より新会計基準が導入される。「事業の効率性に関する情報の充実」や「事業活動状況の透明化」といった新会計基準導入の趣旨を踏まえた、不備のない移行処理を行う必要がある。

また、本会の財務諸表の公表については、「社会福祉法人の運営に関する情報開示について（平成25年5月31日雇児発0531第14号、社援発0531第11号、老発0531第6号厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長、老健局長連名通知）」や、「社会福祉法人の認可について（平成12年12月1日付厚生省大臣官房障害保健福祉部長、社会・援護局長、老人保健福祉局長、児童家庭局長連名通知）」の一部改正に基づき、ホームページや広報紙「社協だより」において市民に公表しているが、複雑な財務諸表を市民に分かりやすく伝えるための工夫が必要である。

2 取り組み方針（小区分）

① 新会計基準移行への対応

H27年度からの新会計基準導入の対応を混乱なく行えるよう準備するとともに、H27年4月からの日々の会計処理を適切に行えるようにする。

また、H26年12月に全文改正した経理規程を、会計の専門家である税理士法人から助言を得ながら、適正に執行する。

新会計基準への移行を契機に、規則や経理、契約等の手続きの見直しや内部牽制等の仕組みを新たに確立させる。

取り組み	H27	H28	H29
新会計基準の運用を適切に行う	移行		
新たな経理規定の徹底	移行		
内部牽制の仕組みづくり	見直		

② 財務諸表の公開

法令により定められた財務諸表をホームページ、広報紙で公表するにあた

り、透明性の高い、より市民にとってわかりやすい財務諸表になるよう工夫をする。

取り組み	H27	H28	H29
財務諸表簡易版の作成	見直		
財務の公表	強化		

第6章 資料

資料は特別の記載が無い場合は
全て平成26年4月1日現在で掲載

1 社会福祉法（抜粋）

（目的）

第一条 この法律は、社会福祉を目的とする事業の全分野における共通的基本事項を定め、社会福祉を目的とする他の法律と相まって、福祉サービスの利用者の利益の保護及び地域における社会福祉（以下「地域福祉」という。）の推進を図るとともに、社会福祉事業の公明かつ適正な実施の確保及び社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図り、もって社会福祉の増進に資することを目的とする。

（地域福祉の推進）

第四条 地域住民、社会福祉を目的とする事業を経営する者及び社会福祉に関する活動を行う者は、相互に協力し、福祉サービスを必要とする地域住民が地域社会を構成する一員として日常生活を営み、社会、経済、文化その他あらゆる分野の活動に参加する機会が与えられるように、地域福祉の推進に努めなければならない。

（市町村社会福祉協議会及び地区社会福祉協議会）

第百九条 市町村社会福祉協議会は、一又は同一都道府県内の二以上の市町村の区域内において次に掲げる事業を行うことにより地域福祉の推進を図ることを目的とする団体であつて、その区域内における社会福祉を目的とする事業を経営する者及び社会福祉に関する活動を行う者が参加し、かつ、指定都市にあつてはその区域内における地区社会福祉協議会の過半数及び社会福祉事業又は更生保護事業を経営する者の過半数が、指定都市以外の市及び町村にあつてはその区域内における社会福祉事業又は更生保護事業を経営する者の過半数が参加するものとする。

一 社会福祉を目的とする事業の企画及び実施

二 社会福祉に関する活動への住民の参加のための援助

三 社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、宣伝、連絡、調整及び助成

四 前三号に掲げる事業のほか、社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図るために必要な事業

（都道府県社会福祉協議会の行う福祉サービス利用援助事業等）

第八十一条 都道府県社会福祉協議会は、第百十条第一項各号に掲げる事業を行うほか、福祉サービス利用援助事業を行う市町村社会福祉協議会その他の者と協力して都道府県の区域内においてあまねく福祉サービス利用援助事業が実施されるために必要な事業を行うとともに、これと併せて、当該事業に従事する者の資質の向上のための事業並びに福祉サービス利用援助事業に関する普及及び啓発を行うものとする。

2 基本的性格

社協は、戦後間もない1951年に民間の社会福祉活動の強化を図るため、全国、都道府県段階で誕生し、ほどなく市区町村で組織化がすすみ、福祉活動への住民参加をすすめながら現在まで一貫して地域福祉活動推進の役割を果たしてきた。

地域住民、社会福祉の関係者などの参加・協力を得て組織され、活動することを大きな特徴とし、民間組織としての自主性と、広く住民や社会福祉関係者に支えられた公共性という2つの側面をあわせもった、民間非営利組織である。

3 構成

豊田市社協は、地域の住民組織、公私の社会福祉や保健・医療・教育などの関連分野の関係者、さらに、地域社会を形成する幅の広い種々の専門家・団体・機関によって構成されている。

理事 (13名)

学識経験	区長会	区長会	市議会（環境福祉）
市（市民福祉部）	商工会議所	ロータリークラブ	ライオンズクラブ
民生委員児童委員協議会	ボランティア	支所推進委員	支所推進委員
社協事務局			

監事 (2名)

福寿園	税理士		
-----	-----	--	--

評議員 (28名)

医師会	歯科医師会	薬剤師会	民生委員児童委員協議会
民生委員児童委員協議会	民生委員児童委員協議会	青少年赤十字指導者協議会	青年会議所
保護司会	赤十字奉仕団	ファミリーサービス・クラブ	トヨタ自動車(株)

ロータリークラブ	ライオンズクラブ	老人クラブ連合会	支所推進委員
支所推進委員	支所推進委員	支所推進委員	こじま福祉会
梅ヶ丘学園	第2とよた苑	とよた光の里	無門福祉会
身障協会	育成会	トヨタ生活協同組合	市市民福祉部総務課

平成25年10月1日現在

委員会

○支所推進委員会（各支所6名、但し藤岡支所は8名）

地域の代表 （自治区長）	地域福祉の代表 （民生委員児童委員）	地域福祉団体の代表	社会福祉事業を営む 団体の代表
ボランティア活動を行 う団体の代表	識見を有する者		

第三者委員（3名）

福寿園	民生委員児童委員協議会	弁護士	
-----	-------------	-----	--

4 事業

住民の福祉活動の場づくり、仲間づくりなどの援助や、社会福祉に関わる公私の関係者・団体・機関との連携、具体的な福祉サービスの企画、実施などを行っている。

5 組織

社協は、市区町村、都道府県・指定都市、および全国段階に設置され、そのネットワークにより活動をすすめている団体である。また、民間組織としての「自主性」を持つと同時に、広く住民や社会福祉関係者に支えられた「公共性」を持つ団体である。

6 活動の原則

参考：「新・社会福祉協議会基本要項」1992年全国社会福祉協議会

社協は、次の5つの活動原則に基づいて、地域の特性を生かした活動を行っている。

①住民ニーズ基本の原則

調査等により、地域住民の要望、福祉課題などの把握に努め、住民のニーズに基づく活動を第一にすすめます。

②住民活動主体の原則

住民の地域福祉への関心を高め、そこから生まれた自発的な参加による組織を基盤として、活動をすすめます。

③民間性の原則

民間組織らしく、開拓性・即応性・柔軟性をいかした活動をすすめます。

④公私協働の原則

社会福祉、そして保健・医療、教育、労働等の行政機関や民間団体等の連携を図り、行政と住民組織との協働による活動をすすめます。

⑤専門性の原則

住民の福祉活動の組織化、ニーズ把握調査、地域福祉活動の計画づくりなど、福祉の専門性をいかした活動をすすめます。

7 機能

参考：「新・社会福祉協議会基本要項」1992年全国社会福祉協議会

社協は、地域福祉推進の組織として、次の7つの機能を発揮しています。

①住民ニーズ・福祉課題の明確化、住民活動の推進機能

地域の住民と協力して、福祉ニーズを的確に把握し、地域の福祉問題を明らかにするために社会福祉調査等を実施し、問題解決に向けて福祉活動を推進します。社協は、住民とともに福祉問題を考え、解決にあたる活動をすすめています。

②公私社会福祉事業等の組織化・連絡調整機能

住民の力と同時に、社会福祉に携わる団体の人々、保健、医療、教育、労働といった幅広い関係分野の関係者との協力体制も欠かせません。社協は、福祉の分野だけではなく、保健・医療等の関連分野を含めた関係者との連絡調整を図りながらネットワークづくりをすすめています。

③福祉活動・事業の企画及び実施機能

①、②の機能にもとづきながら、地域に即した助け合い活動や、住民参加型のサービス事業を企画し、実施しています。

④調査研究・開発機能

地域の福祉ニーズや福祉活動の実態を調査研究し、それに基づいて新しい事業を展開します。問題を解決するための社会資源が不足している場合などには、新しい事業やシステムの開発をすすめます。

⑤計画策定、提言・改善運動機能

住民及び公私社会福祉事業関係者で構成されている特長を生かし福祉に関する計画づ

くりをすすめます。そして、計画をふまえ、行政や関係団体、住民などに、提言・改善運動をすすめます。

⑥広報・啓発機能

福祉の理念や福祉の制度、サービス等について、広く住民や関係者の理解を促すために広報誌の発行や情報提供活動を行っています。

⑦福祉活動・事業の支援機能

地域で展開される住民の自主的・自発的な福祉活動や各種団体の活動を支援します。

8 法人格

社協は法制上、社会福祉法人であることを必須の要件として求められてはいないが、社会福祉法人化の促進については、社協や社会福祉関係者のみならず国の方針である。

特に市町村行政との関係の明確化、住民や関係者からの信頼確保、税制などからも社会福祉法人の取得が望ましいことから、関係者が一丸となって法人化をすすめ、現在では、市町村社協の99.1%が社会福祉法人となっている。

豊田市社協においても、昭和50年8月29日に社会福祉法人の認可を受けている。

9 職員の行動指針

住民から信頼される社会福祉の専門家をめざします。

利用者の立場に立って行動するよう努めます。

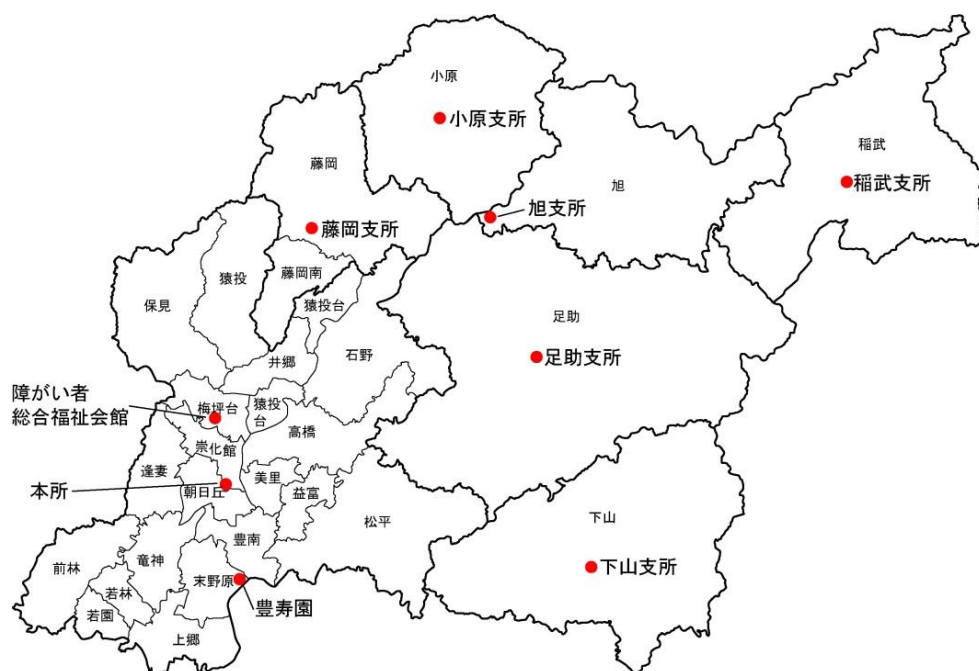
自らの業務に誇りと責任をもって前向きに取り組みます。

社会情勢の変化に対応できるよう自己研鑽に努めます。

ボランティア精神を養い社会貢献に努めます。

(敬体は原文のまま)

10 地域と支所



11 所属の職員数

	事務局	総務課	地域福祉課	地域福祉サービスセンター	基幹包括支援センター	豊寿園	障がい者総合福祉会館	旭支所	足助支所	稲武支所	小原支所	下山支所	藤岡支所	計
事務局長・次長	2													2
所属長(市OB特任含)		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	13
副主幹・係長		2	2	1	1		2	2	2	2	2	1	2	19
主査・主事		5	4	5	2	2	2	5	6	5	5	5	8	54
特任		5	1	8		2	6	3	1	4	2	3	3	38
計	2	13	8	15	5	5	11	11	10	12	10	10	14	126

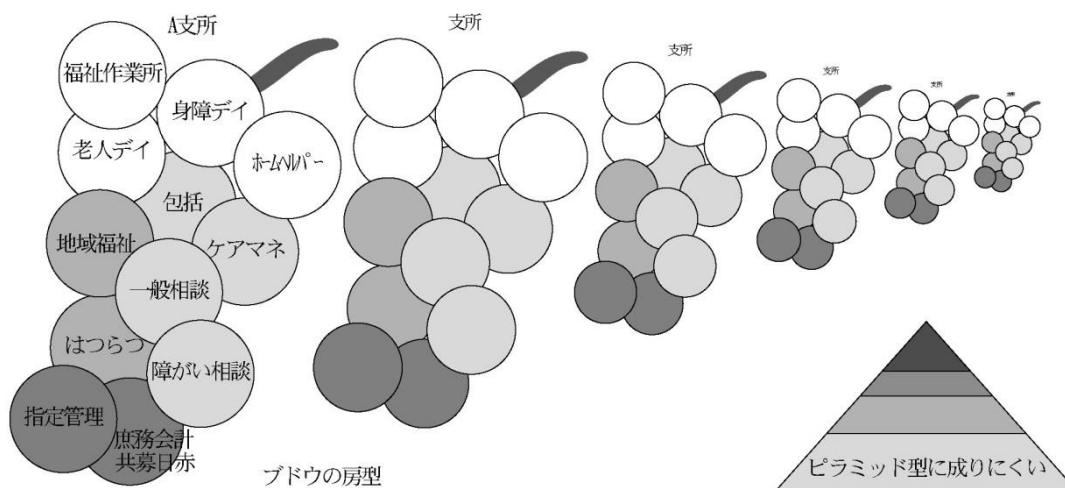
総職員数 487人 (内 臨時職員 361人)

12 事業の実施状況（主な事業のみ記載）

		総務課	地域福祉課	地域福祉サービスセンター	基幹包括支援センター	豊寿園	障がい者総合福祉会館	旭支所	足助支所	稲武支所	小原支所	下山支所	藤岡支所
	法人運営・指定管理	◎				○	○	○	○	○	○	○	○
地域福祉	地域福祉・福祉教育		○					○	○	○	○	○	○
	ふれあいサロン		○					○	○	○	○	○	○
	ボランティアセンター		◎					○	○	○	○	○	○
	はつらつクラブ			○				○	○	○	○	○	○
	一般相談	○				○		○	○	○	○	○	○
相談支援	資金相談・権利擁護	◎						△	△	△	△	△	△
	包括支援センター			○	◎			○		○	○	○	○
	障がい者相談支援			◎			○	△	△	○	△	△	○
	居宅介護支援			○				○	○	○	○	○	○
	老人デイサービス					○		○	○	○	○	○	○
在宅福祉	老人ホームヘルプ			○				○	○	○			○
	障がい者デイ						○	○	○			○	○
	障がい者福祉作業所						○			○			
	日赤、共募	◎						○	○	○	○	○	○

◎：基幹型または核となる運営、○：主たる運営、△：従たる運営

13 支所の構造



14 事業別職員数

		事務局	総務課	地域福祉課	地域福祉サービスセンター	基幹包括支援センター	豊寿園	障がい者総合福祉会館	旭支所	足助支所	稲武支所	小原支所	下山支所	藤岡支所	事業別計	分野別計
運営	法人運営・管理監督	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	15	15
	指定管理・庶務・経理		6				1	1	1	1	1	1	1	1	14	14
地域福祉	小地域福祉			3					1	1	1	1	1	1	13	20
	ボランティア・福祉教育			4												
	はつらっクラブ				1				1	1	1	1	1	1	7	
相談支援	一般 資金等相談・権利		6				1								7	43
	包括支援センター				4	3		2			2	2	2	3	18	
	障がい者相談支援				3			1			1			1	6	
	居宅介護支援（老人）				1				2	2	1	2	2	2	12	
在宅福祉	老人デイサービス						2		2	2	2	2	2	2	14	34
	ホームヘルプ				5				1	1	1			2	10	
	障がい者デイサービス							6		1					7	
	障がい者福祉作業所							2			1				3	
	計	2	13	8	15	5	5	11	11	10	12	10	10	14	126	

- ・複数の業務に当たる職員は主たる業務で計上
- ・育児休暇等の職員も計上
- ・臨時職員は未計上

15 資格要件

		資格	必要人数	総務課	地域福祉課	地域福祉サービスセンター	基幹包括支援センター	豊寿園	障害者総合福祉会館	旭支所	足助支所	稲武支所	小原支所	下山支所	藤岡支所
運営	法人運営・管理監督	社会福祉士 社会福祉主事等※推奨													
		安全衛生管理者	3	1							1				1
	指定管理・庶務・経理	防火管理者	9	1				1	1	1	1	1	1	1	1
		危険物取扱	1										1		
地域福祉	小地域・ボランティア福祉教育	社会福祉士 社会福祉主事等※推奨													
	はつらっクラブ	介護福祉士 等	7			1				1	1	1	1	1	1
相談支援	一般 資金等相談 権利擁護	社会福祉士 精神保健福祉士 等 ※推奨													
	包括支援センター	社会福祉士 主任介護支援員 保健師(看護師可)	20			3	5			2		2	2	2	4
	居宅介護支援(老人)	介護支援員				2				2	2	2	2	2	2
	障がい者相談支援	相談支援専門員	4			1			1			1			1
在宅福祉	老人デイサービス	介護福祉士	7					1		1	1	1	1	1	1
		看護師・准看護師	7					1		1	1	1	1	1	1
	ホームヘルプ	介護福祉士 介護福祉初任者 看護師	10			5				1	1	1			2
	障がい者デイサービス	サービス管理責任者	1						1						
		看護師・准看護師	1						1						
	障がい児放課後デイ	児童発達支援管理責任者	1						1						
	障がい者福祉作業所	社会福祉士 精神保健福祉士 等 ※推奨													

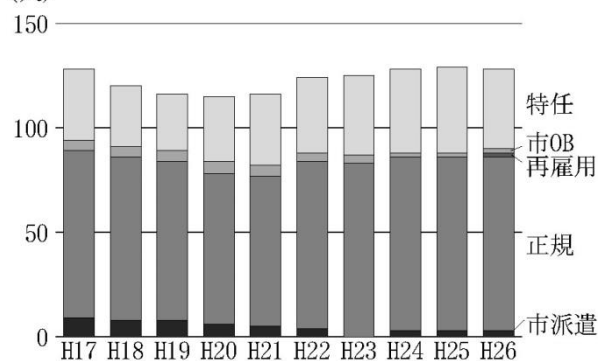
- ・資格は、各欄のいずれかの資格で可。
- ・必要人数を記載（注：実人数ではない）。
- ・記載の他に、臨時職員も職種に応じた資格が必要。

16 職員数の推移

年 度	正規			特任		計	付記
	市派遣	正規	再雇用	市OB	特任		
H17	9	80	--	5	34	128	合併初年度
H18	8	78	--	5	29	120	採用抑制 本所、藤岡地域包括受託
H19	8	76	--	5	27	116	
H20	6	72	--	6	31	115	人員適正化達成
H21	5	72	--	5	34	116	基幹、旭、稲武、下山地域包括受託
H22	4	80	--	4	36	124	小原地域包括受託
H23	0	83	--	4	38	125	市派遣引上 介護と指定管理の一体精算
H24	3	83	--	2	40	128	基幹包を所属として設置
H25	3	83	--	2	41	129	
H26	3	83	2	2	38	128	再雇用制度

* 豊田市シルバー人材センター出向者を除く

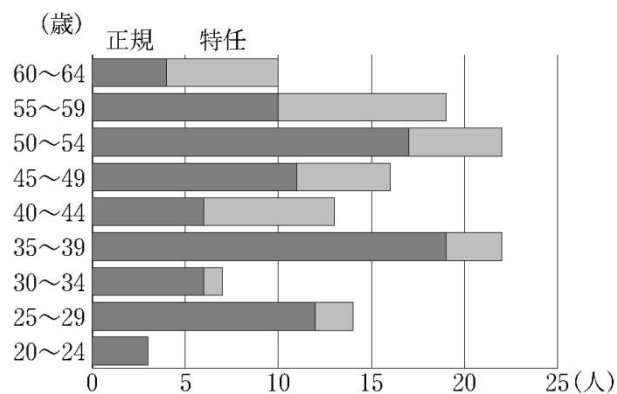
職員数の推移
(人)



17 年齢階層別職員数

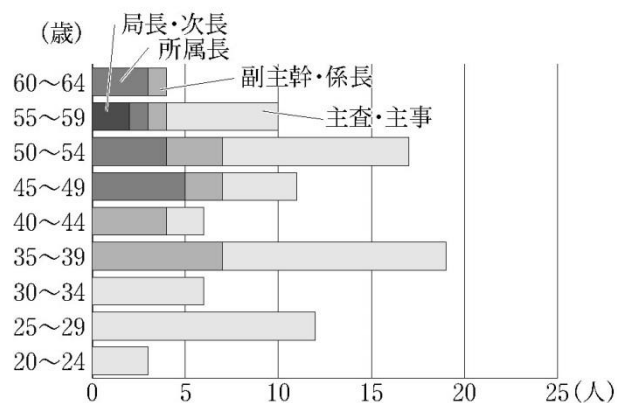
	正規職員					特別任用職員	計
	局長 次長	所属長 (市OB特任含む)	副主幹 係長	主査 主事			
60～64		3	1		4	6	10
55～59	2	1	1	6	10	9	19
50～54		4	3	10	17	5	22
45～49		5	2	4	11	5	16
40～44			4	2	6	7	13
35～39			7	12	19	3	22
30～34				6	6	1	7
25～29				12	12	2	14
20～24				3	3		3
	2	13	18	55	88	38	126

年齢階層別職員数



* 市OB特任（支所長）を正規に見なし計上

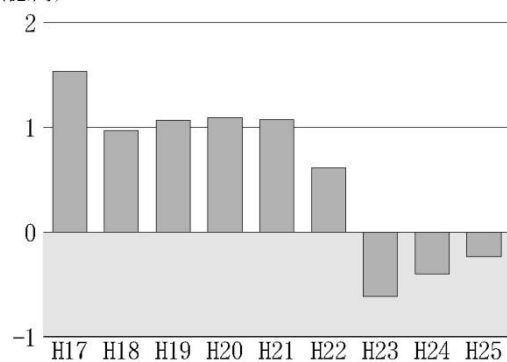
年齢階層別職員数（正規：役職内訳）



18 事業活動の収支差額（総括）

年度	事業活動収入	事業活動収入 ＋ 利息配当	事業活動 収支差額	当期活動 収支差額
H17	1, 578, 056, 692	1,607,247,636	119, 457, 645	153, 233, 107
H18	1, 482, 023, 095	1,516,358,844	68, 586, 478	96, 717, 972
H19	1, 539, 426, 799	1,582,531,421	65, 312, 138	106, 350, 792
H20	1, 475, 609, 151	1,510,109,236	62, 542, 846	109, 018, 210
H21	1, 513, 822, 021	1,543,186,173	68, 180, 885	107, 344, 533
H22	1, 497, 344, 208	1,528,513,793	31, 322, 562	61, 056, 681
H23	1, 491, 716, 228	1,522,732,693	-91, 866, 665	-61, 711, 725
H24	1, 504, 562, 531	1,533,381,164	-68, 362, 428	-40, 354, 110
H25	1, 514, 768, 384	1,555,170,763	-63, 362, 132	-23, 690, 865

当期活動収支差額
(億円)



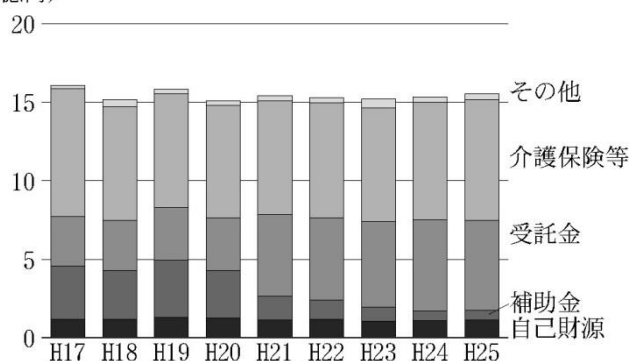
H23より介護事業、指定管理の一体精算開始
補助金減額（地域福祉課職員人件費）

19 事業活動収入(利息配当含む)の内訳

年度	自己財源	補助金	受託金	介護保険等	その他	計
H17	116,854,177	342,700,039	312,548,598	813,942,222	21,202,600	1,607,247,636
H18	119,275,916	309,333,997	321,415,741	723,214,622	43,118,568	1,516,358,844
H19	129,570,103	363,788,190	335,500,928	724,527,822	29,144,378	1,582,531,421
H20	125,979,351	301,966,692	337,700,883	712,557,065	31,905,245	1,510,109,236
H21	114,312,653	151,540,959	520,137,865	723,722,683	33,472,013	1,543,186,173
H22	120,118,564	120,995,141	523,058,085	733,492,119	30,849,884	1,528,513,793
H23	106,415,164	87,589,542	544,086,977	725,634,956	59,006,054	1,522,732,693
H24	110,239,826	60,059,835	583,677,888	746,333,959	33,069,656	1,533,381,164
H25	116,194,579	61,270,666	568,577,259	772,593,073	36,535,186	1,555,170,763

収入の内訳

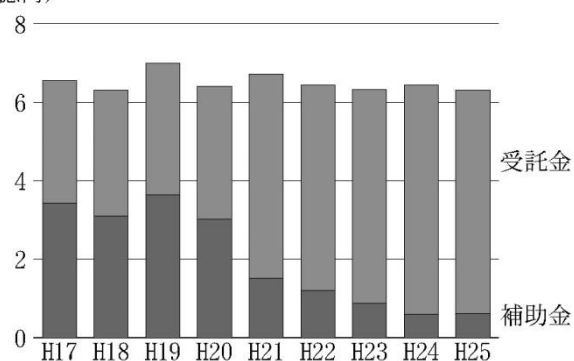
(億円)



収入は15億円強で、ほぼ横ばいである。

抜粋 (受託金 補助金)

(億円)



収入の内、補助金は大きく減額し、受託金が増額している。

補助金、受託金の和は、約6億円で、ほぼ横ばいである。

20 自己財源の内訳

年度	会費	寄付金	共募配分金	利息配当	計
H17	29,217,312	16,935,735	41,510,186	29,190,944	116,854,177
H18	28,745,550	14,316,659	41,877,958	34,335,749	119,275,916
H19	28,407,816	12,499,866	45,557,799	43,104,622	129,570,103
H20	28,465,033	13,431,113	49,583,120	34,500,085	125,979,351
H21	26,807,575	10,290,866	47,850,060	29,364,152	114,312,653
H22	27,519,585	14,909,795	46,519,599	31,169,585	120,118,564
H23	26,876,018	8,705,889	39,816,792	31,016,465	106,415,164
H24	27,987,424	8,012,350	45,421,419	28,818,633	110,239,826
H25	27,825,470	10,596,904	37,369,826	40,402,379	116,194,579

21 会費の推移

年度	世帯	法人	団体	施設	計
H17	23,168,937	5,802,585	75,895	169,895	29,217,312
H18	22,922,775	5,690,775	74,000	58,000	28,745,550
H19	22,841,106	5,346,815	56,000	163,895	28,407,816
H20	22,959,448	5,265,585	68,000	172,000	28,465,033
H21	22,437,515	4,264,165	46,000	59,895	26,807,575
H22	23,477,582	3,822,003	42,000	178,000	27,519,585
H23	22,767,700	3,856,318	56,000	196,000	26,876,018
H24	23,890,176	3,851,948	58,000	172,600	27,972,724
H25	23,626,522	3,948,948	60,000	190,000	27,825,470

22 介護保険、自立支援事業の活動収入と収支差額

年度	介護保険事業		自立支援事業		地域生活支援事業
	介護保険収入	事業活動収支差額	自立支援費等収入	事業活動収支差額	地域生活支援収入
H17	666,887,257	110,709,971	147,054,965	25,126,769	---
H18	598,710,086	61,833,303	124,504,536	10,152,720	---
H19	585,142,375	57,756,248	109,540,421	8,849,892	29,845,026
H20	572,030,747	59,378,922	103,031,327	6,094,372	37,494,991
H21	570,203,202	30,018,103	111,970,017	15,783,122	41,549,464
H22	571,055,740	30,064,174	115,401,671	14,481,627	47,034,708
H23	563,015,150	2,551,844	114,769,952	15,467,561	47,849,854
H24	568,530,696	14,421,588	120,542,786	9,290,494	57,260,477
H25	598,307,402	48,601,131	120,401,377	14,645,133	53,884,294

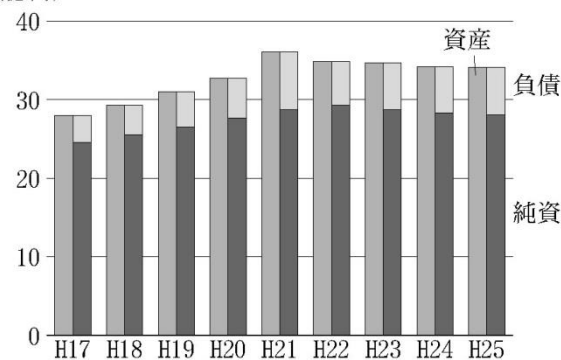
*地域生活支援事業は、支援収入以外の収入が混在するため、収支差額は記載を省略

23 資産等の推移

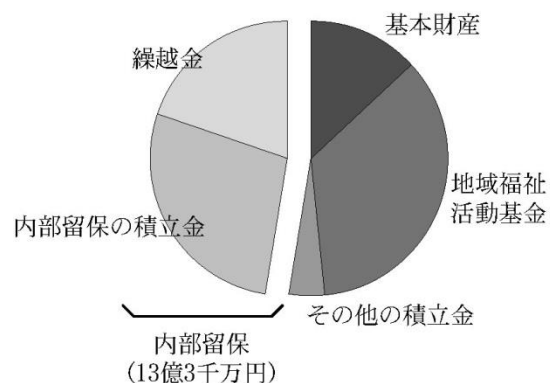
年度	資産	負債	純資産（当期活動収支差額）
H17	2,797,503,829	342,334,880	2,551,485,333（153,233,107）
H18	2,931,751,542	380,266,209	2,455,168,949（96,717,972）
H19	3,103,781,793	447,692,943	2,656,088,850（106,350,792）
H20	3,270,305,035	506,404,165	2,763,900,870（109,018,210）
H21	3,606,083,307	735,160,764	2,870,922,543（107,344,533）
H22	3,489,020,815	556,655,331	2,932,365,484（61,056,681）
H23	3,473,213,274	603,073,256	2,870,140,019（-61,711,725）
H24	3,420,107,753	590,834,482	2,829,273,271（-40,354,110）
H25	3,415,841,902	610,459,496	2,805,382,406（-23,690,865）

資産等の状況

(億円)



純資産の内訳と内部留保 H25

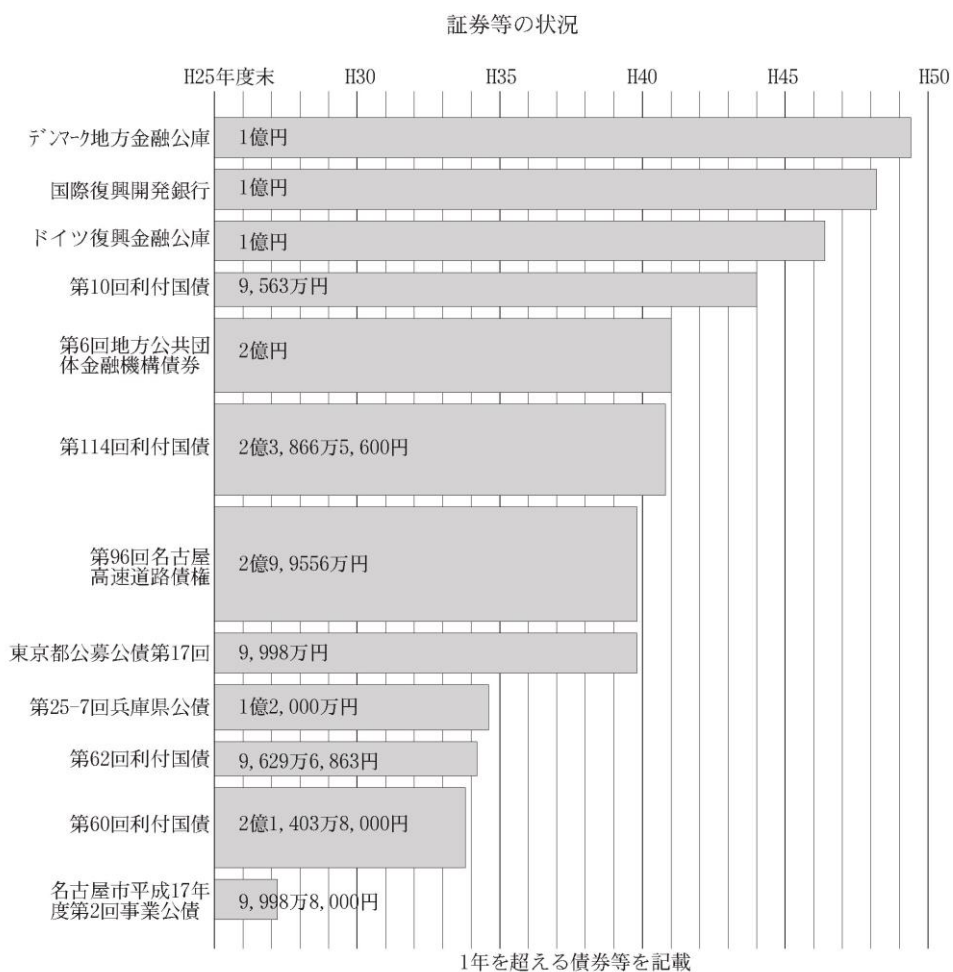


24 事業安定資金（留保金）の設置

参考：「市区町村社協経営指針」H17年3月全国社会福祉協議会

事業収入等から事業を継続的かつ安定的に実施するために必要なほどを、事業運営安定資金などとして留保しておくこと。なお、留保金（減価消却や退職引当金などに相当する資金は除く）は、一事業年度における事業経費（管理費含む）のおおよそ3分の1ほどを目安とする。

25 証券等の状況



26 資産の種類

平成25年度貸借対照表より

名 称	内 容
基本財産	定款に定められる、法人存続の基礎となるもの
基本財産準備金	将来的に基本財産への組み入れ 市民からの指定寄付
地域福祉活動基金	地域福祉活動基金設置及び運営に関する規則の基づき、市民からの寄付により造成
職員退職給与積立金	当該会計年度末に職員全員が自己都合退職したと仮定した場合に支給すべき退職金の額
基本財産調整金	基本財産の利息収入の剰余額
地域福祉活動基金調整金	地域福祉活動基金の利息収入の剰余額
介護保険事業積立金	介護保険事業の剰余額
自立支援法事業積立金	障がい福祉サービス事業の剰余額
運営基金積立金	剰余金
工賃変動積立金	地域活動支援センターの利用者に一定の工賃水準を保障するための財源
設備等整備積立金	地域活動支援センターの事業に要する設備等の更新、新たな業種への展開に要する設備等の導入のための資金需要に対応する
減価償却積立金	固定資産備品の買い替えの財源
欠損補填積立金	愛のひまわり資金の償還免除額の補填財源

27 社会福祉法人豊田市社会福祉協議会 規則・規程 一覧

第1章 定款・総則

- 定款
- 定款施行細則
- 会員規則
- 支所推進委員会設置規程
- 顕彰規則
- 顕彰要項

第2章 通則

- 公印規則
- 処務規程
- 後援等取扱要項
- 補助金交付規則
- 身体障がい者等スポーツ各種競技大会参加補助金交付要綱
- 個人情報保護規程
- 情報公開規程
- 情報セキュリティ基本要綱

第3章 組織・人事

- 事務局組織規則
- 就業規則
- 職員の勤務時間の特例に関する規程
- 特別任用職員に関する規則
- 職員人事考課規程
- 臨時職員の雇用に関する規程
- 法令遵守に関する規程
- 職員の職業倫理及び服務に関する要項
- 労働安全衛生管理規程
- 私有者の使用に関する規程
- 職員災害補償に関する要項
- 身分証に関する要項
- 職員旧姓使用取扱要項
- 職員提案制度実施要綱
- その他
 - 綱紀の肅正について
 - 災害対策に係る配備基準表
 - 人事考課制度マニュアル
 - 降任希望届出書
 - 出向協定書

第4章 給与

- 役員等の報酬に関する規則
- 給与規則
- 給与規則に関する内規

初任給、昇格、昇給等の基準に関する規則
旅費規則
臨時職員の賃金等に関する要綱
携帯電話機の通話料負担に関する要項
職員被服貸与に関する要綱

第5章 財務

地域福祉活動基金設置及び運営に関する規則
経理規定
資金運用に関する要綱
その他 資金運用方針
 物品等購入に係る取扱いについて

第6章 地域福祉

ボランティアセンター設置規則
災害復興支援ボランティアネットワークの運営に関する要綱
地域福祉活動に関する助成金交付要綱
ふれあいサービス事業助成金交付要綱
バス等貸出要綱
消火器支給要綱
備品貸出要綱

第7章 相談・支援

相談所設置規則
相談所運営要綱
生活支援員派遣事業実施要綱
豊田善意銀行設置及び運営に関する規則
豊田善意銀行援助業務取扱い要綱
交通遺児激励金支給要綱
生活福祉資金調査委員会規程
災害見舞金支給規則
地域包括支援センターの運営に関する規則
社協包括支援センター(介護予防支援)運営規程
ぬくもりの里包括支援センター(介護予防支援)運営規程
いなぶ包括支援センター(介護予防支援)運営規程
ふくしの里包括支援センター(介護予防支援)運営規程
まどいの丘包括支援センター(介護予防支援)運営規程
ふじのさと包括支援センター(介護予防支援)運営規程
豊田市地域福祉サービスセンター指定居宅介護支援事業所運営規程
ぬくもりの里居宅介護支援事業所運営規程
百年草介護支援事業所運営規程
いなぶ介護支援事業所運営規程
ナイスプランふくしの里運営規程
まどいの丘ケアプランセンター運営規程
ふじのさと介護プランセンター指定居宅介護支援事業所運営規程
地域福祉サービスセンター一般相談支援事業所運営規程

いなぶ福祉センター指定一般相談支援事業所運営規程
ふじのさと指定一般相談支援事業所運営規程
地域福祉サービスセンター特定及び障害児相談支援事業所運営規程
いなぶ福祉センター特定及び障害児相談支援事業所運営規程
ふじのさと特定及び障害児相談支援事業所運営規程
要介護認定訪問調査受託に関する要綱

第8章 在宅介護

福祉サービスに関する苦情解決規程
豊田市社協ヘルパーステーション運営規程
ぬくもりの里ヘルパーステーション運営規程
百年草ヘルパーステーション運営規程
いなぶヘルパーステーション運営規程
ふじのさとヘルパーステーション運営規程
豊寿園デイサービスセンター運営規程
ぬくもりの里デイサービスセンター運営規程
百年草デイサービスセンター運営規程
いなぶデイサービスセンター運営規程
デイサービスふくしの里運営規程
まどいの丘デイサービスセンター運営規程
ふじのさとデイサービスセンター運営規程
社協障害者デイセンター運営規程
社協障がい児デイセンター運営規程
社協障がい者デイセンター日中一時支援事業運営規程
ぬくもりの里デイサービスセンター日中一時支援事業運営規程
百年草障がい者デイサービスセンター日中一時支援事業運営規程
まどいの丘デイサービスセンター日中一時支援事業運営規程
ふじのさとデイサービスセンター日中一時支援事業運営規程
豊田市社協ヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
ぬくもりの里ヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
百年草ヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
いなぶヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
ふじのさとヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
豊田市社協ヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
ぬくもりの里ヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
百年草ヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
いなぶヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
ふじのさとヘルパーステーション地域生活支援事業所運営規程
はばたき工房運営規程
ポジティブ21いなぶ運営規程
介護保険関係事業運営要綱
外出行事における車両の借り上げ等に関する要綱

第9章 雑則

職員互助会会則
豊田市共同募金委員会会則

法人経営等検討部会員 名簿

部会長	総務課	課長	安藤広重
副部会長	豊寿園	所長	林 眞一郎 (H26.3まで)
	障がい者総合福祉会館	館長	浦川岳夫
委 員	総務課	係長 (主筆)	中村満成
	地域福祉センター	係長	高橋里美 (H26.4から)
	足助支所	係長	都築 朗
	稲武支所	係長	福田晴仁
	小原支所	係長	磯谷昌子 (H26.4から)
	豊寿園	主査	橋本敦史
	藤岡支所	主査	森岡実知子
	旭支所	主査	小野田さゆり
	下山支所	事務管理員	芦澤みなみ

地域福祉活動計画

策定事務担当	地域福祉課	係長	大地裕介
--------	-------	----	------

参画協力	旭支所	副主幹	永井晴彦
	小原支所	係長	大谷和弘
	下山支所	係長	鈴木崇仁
	総務課	係長	川合浩貴
	総務課	主査	橋本 拓
	総務課	主査	間宮聖恵
	総務課	主事	梶間美帆
	障がい者総合福祉会館	事務管理員	神谷叙子

* 参加協力は、部会に随時参画した者を記載