平成 27～28 年度　全国社会福祉法人経営青年会

社会福祉法人経営検討委員会　活動報告書

～中長期事業計画策定マニュアルの作成に向けた検討状況報告～

- ◆ 本委員会では、全国経営協・経営対策委員会の委託を受け、平成 27 年度より「中長期事業計画策定マニュアル」の作成に向けた検討を進めてきました。
- ◆ 本報告書は、現時点の本委員会での検討状況をもとに、社会福祉法人における中長期事業計画策定の必要性について解説するとともに、中長期事業計画策定、活用のポイントについて整理したものです。
- ◆ 今後、全国経営協・経営強化委員会において、本報告書をもとにしてさらなる検討を進め、会員法人に配布することとしています。
- ◆ ついては、青年会会員の皆様に本報告書をご一読いただき、今後の検討に向けてご意見等をお寄せいただくとともに、貴法人における取り組みの参考としていただければ幸いです。

平成 29 年５月

全国社会福祉法人経営青年会
社会福祉法人経営検討委員会
委員長　　神　田　　学

「中長期事業計画策定マニュアル」

目　　次

1．社会福祉法人を取り巻く環境と中長期事業計画策定の必要性

① 取り巻く環境の変化と私たちがすべきこと
② 継続してミッションを果たしていくための基盤強化
③ 財務管理のあり方（社会福祉充実残額）

2．社会福祉法人における中長期事業計画策定上の課題

① 効率的で健全な法人経営のためのガバナンスの確立
② 経営理念と中長期事業計画の整合性
③ 経営理念・方針の明確化と周知
④ ＰＤＣＡサイクルの重要性

3．法人理念（経営理念）の実現に向けた中長期事業計画策定のポイント

① 中長期事業計画策定の手法（手順）
② 外部環境分析
③ 内部環境分析
④ 戦略課題の設定
⑤ 中長期事業計画の策定
⑥ 短期事業計画（単年度事業計画）の策定

4．実効性のある中長期事業計画とは

① 中長期事業計画活用のポイント

5．参考資料

※ 様式集
※ 各法人の中長期事業計画（策定例）

１．社会福祉法人を取り巻く環境と中長期事業計画策定の必要性

①　取り巻く環境の変化と私たちがすべきこと

〔 社会福祉法人制度の変遷 〕

社会福祉事業は、戦前の救護、救療等、一部の篤志家や宗教家などの慈善博愛の精神に基づき実施されていた「慈善事業、救貧事業」を起源として、戦後福祉３法の成立により公的責任が明確化、社会福祉事業法の成立により社会福祉法人制度が確立し、社会福祉事業の主たる担い手として展開されてきました。

当初、社会福祉法人は、法人としての経営よりも施設の運営が重視され、措置費や施設整備費補助金の受け皿としての側面が強調されていました。その後、高度経済成長期に伴い社会福祉の対象と予算が拡大し、安定した措置費と施設整備費補助金の上に施設の整備が急速に進められ、それに伴い、サービス提供主体としての役割、機能が強くみられるようになってきました。

昭和 55 年以降の行財政改革、地方分権改革の流れにより地方公共団体の権限強化と自主性、主体性が求められるとともに民間活力の活用が推進され、福祉においてもその流れを受け、さらには少子高齢化に伴う社会保障費用の増大と相まって、サービス供給主体の多元化が進展しました。

平成１２年には社会福祉基礎構造改革により社会福祉事業法が社会福祉法に改正され、「措置」から「契約」への流れのなかで、社会福祉法人の経営環境も大きく変化しました。

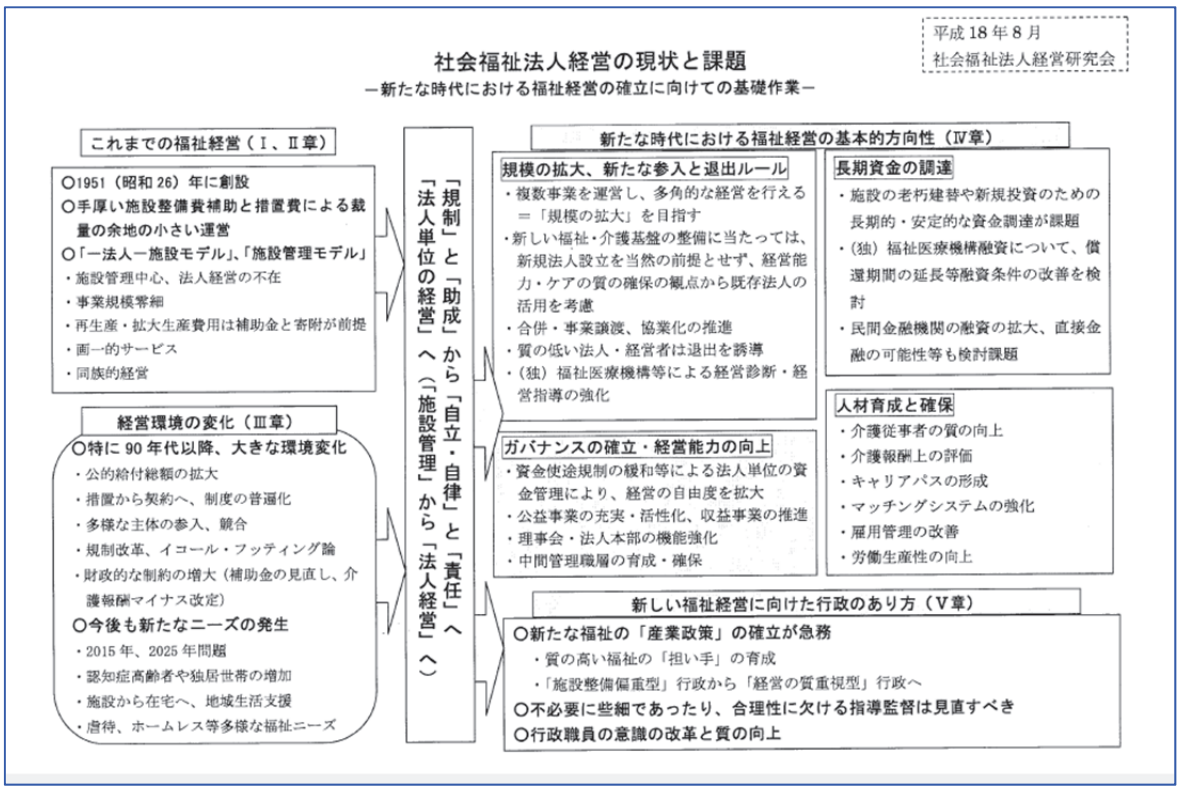
同じく平成 12 年に施行された介護保険制度においては、民間企業やNPO 法人等が一部の社会福祉事業へ参入する競争原理の導入により、サービスの面に限らず、これまでの措置制度の流れの上に成り立っていた施設運営から、競合のなかで選択されるサービス提供主体となるための法人経営へと意識転換が進みました。

その後も、税制上の優遇の再検討、理事会および評議員会のあり方や退職共済制度の見直し、養護老人ホームの保護費負担金の廃止による一般財源化、施設整備費の一部廃止等、イコールフッティングの観点から数々の検討がなされました。

同時に、営利を目的とする民間企業において本質的に取り組み困難な事業等については、「税制上の優遇」の視点から、社会福祉法人として、低所得者への配慮や制度化されていない福祉ニーズへの対応、地域福祉等についても積極的に進めていくことが求められるようになってきました。

平成１８年１月、厚生労働省と全国社会福祉法人経営者協議会（以下、全国経営協という。）により社会福祉法人経営研究会が設置され、社会福祉法人の現状と課題について議論を行い、新たな時代における福祉経営の確立に向けた基礎作業と位置付けた報告書『社会福祉法人経営の現状と課題』がまとめられました。そこでは、社会福祉法第２４条に規定されている経

営の原則に基づいて役割を担い、環境変化や地域ニーズに応じた事業を推進することが明記され、社会福祉法人が「公益性」と「公共性」を発揮する役割が改めて示されました。



上記について、『社会福祉施設経営管理論２０１５』（以下、『経営管理論』という。）では、「こうした制度改革のなかで社会福祉法人・施設には従来の『運営』から『経営』への発想転換が求められることになり、経営管理者は、かつてのような行政指導に基づく適正な『施設運営』という発想ではなく、法令順守（コンプライアンス）を基本に置きながら『自立（律）経営』の確立をめざした経営管理を徹底しなければならない」と解説しています。

『社会福祉施設経営管理論』２０１５年2月：全国社会福祉協議会発行（武居敏 編著）

そのような中、内部留保の観点から地域貢献のあり方と課税方式との関係性が問われ、社会福祉法人に対し様々な批判的意見が上がりました。平成２６年閣議決定された「規制改革実施計画」や厚生労働省による「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」において、従来までの公益法人の在り方の変容を踏まえ、税制優遇の再検討、ガバナンスの確立としての理事会及び評議員の在り方等経営組織の強化、情報開示の推進、内部留保の位置づけの明確化と社会福祉サービスへの再投下、地域公益活動の義務化、行政による指導監督の強化など、数々の検討が行われました。

そして、平成２８年３月３１日、「社会福祉法等の一部を改正する法律案」が国会にて可決され、同年４月１日より「改正社会福祉法」が施行（平成２９年４月１日より全面施行）され、先述した各議論が具体的に制度へ組み込まれたことになりました。社会福祉法人はこの改正社会福祉法の趣旨を正しく理解し、社会からの期待と関心へ応えていく必要性が今まで以上に高まっています。

〔 中長期事業計画の必要性 〕

社会福祉基礎構造改革において、「自立・自律した法人経営へのパラダイムシフト」が求められていた社会福祉法人の性格がイコールフッティング論や社会福祉法人のあり方等、様々な議論を経て、今般の改正社会福祉法（以下、「現行法」という。）では、社会福祉法人の「経営の原則」について下記のとおり規定されました。

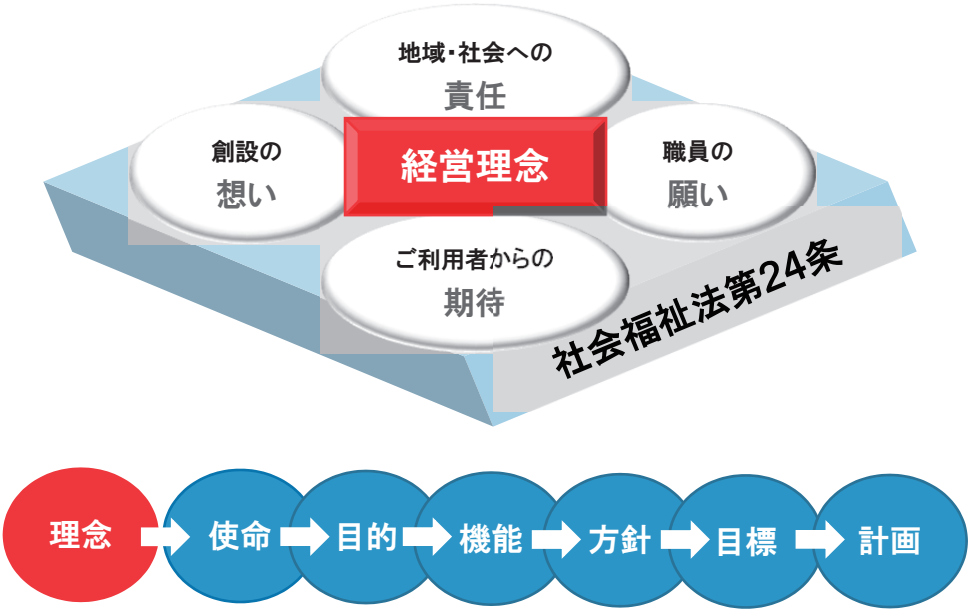
（経営の原則）

第二十四条　社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行なうため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。

２　社会福祉法人は、社会福祉事業及び第二十六条第一項に規定する公益事業を行なうに当たっては、日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対して、無料又は低額な料金で、福祉サービスを積極的に提供するよう努めなければならない。

※ 第２項は（地域における公益的な取組の責務）として新設される。

『経営管理論』では、経営理念と経営戦略の策定において、経営管理（マネジメント）は、「未来を予測し、未来の出来事に対応すること」とされ、経営管理者は外部環境の変化と将来の方向を適切に見通した、未来志向の経営管理を推進していかなければならず、そのためには「経営戦略や中長期の事業計画の策定が必要になる。」として、下表のとおり考え方を整理しています。



出展：『社会福祉施設経営管理論２０１５』

経営理念を前提に使命・目的・機能を明確にし、取り組むべき課題（方針・目標・計画）を具体化したうえで、経営戦略を「経営組織を持続的に維持・発展させるために、環境変化への適合のあり方を未来志向的に示す経営の枠組みであり、経営活動の基本的方向を示すものである。」と定義づけています。

また、兵庫県社会福祉協議会において発行された『社会福祉法人経営指針』では、

経営とは、事業目的を設定し、それを達成するために、継続的、計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行することをいい、これまで社会福祉法人が行ってきた運営との違いについて以下の3点に整理されます。

○ 事業目的（経営理念）の明確化

○ 継続性、計画性に基づいた意思決定

○ 事業の管理・遂行

と記載されており、事業目的に向けた計画的な事業の管理を指しています。

先述の社会福祉法人制度の変遷からみたとおり、戦後、福祉国家の理念のもと緊急的に社会福祉事業を充実させる必要性があったことから、国の施設・設備の整備に対する補助・貸付、措置委託制度の確立など、公の積極的な奨励助長を受けて最低限の経営安定が確保され、発展を遂げてきました。

ここからの脱却を目的に、自立と自律が求められていることを改めて認識し、以下の事項に取り組んでいくことが、これからの社会福祉法人の役割でもあります。

● 継続してミッションを果たしていくための基盤強化

1）地域でのミッションを継続して果たしていくための方策
2）適正利益（適正な収支差額）の確保と積立金等の資金計画

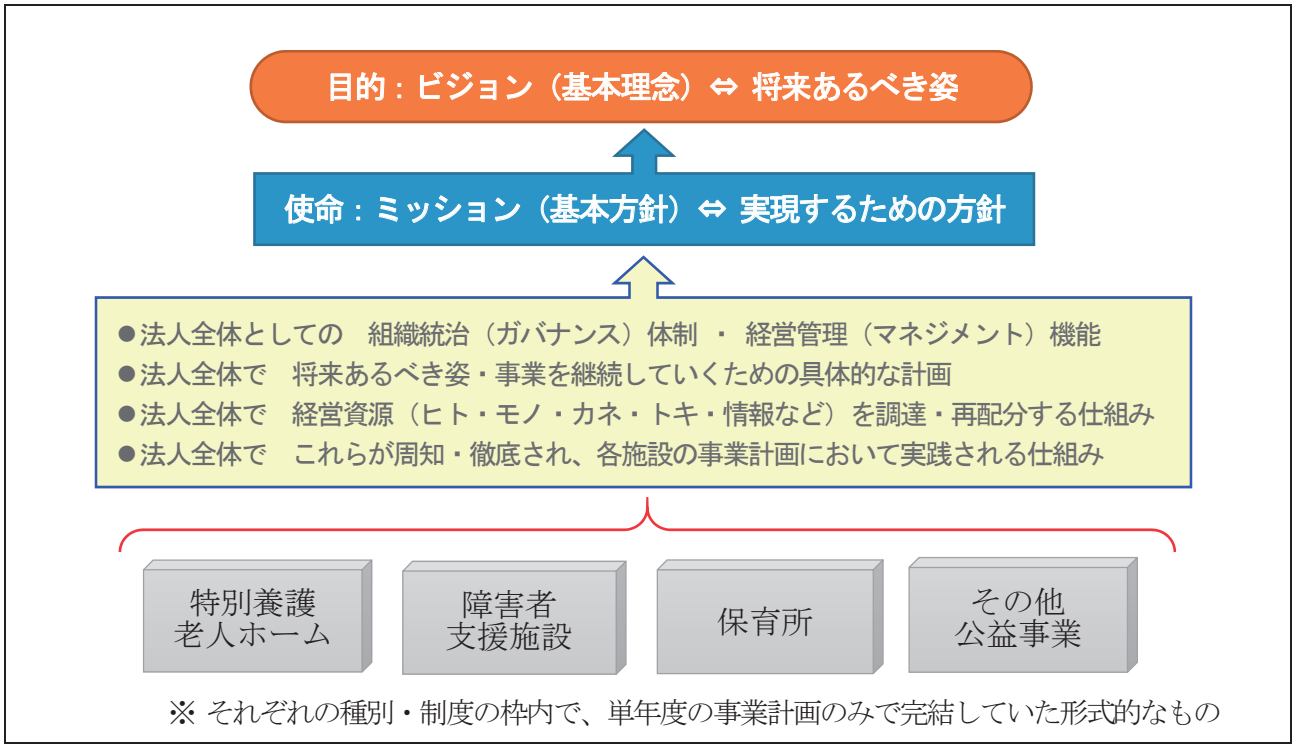
● 質を高める ― 専門性と組織性の確立と充実

1）人的・物的両面における専門性の充実
2）効率的で健全な経営のためのガバナンスの確立

経営管理・戦略の実効性をより高めるため、一般的に多くの企業等に普及しているのが「中長期経営計画」（中長期事業計画）であり、当業界においても兵庫県社会福祉協議会などが先駆的に取り組み、書籍として販売されている、『社会福祉法人経営計画策定マニュアル【改訂版】～持続性のある経営スタイルの確立に向けて～』では、社会福祉法人における経営を「“地域を幸福にする”（地域福祉）ための経営理念を実現する継続的な営み」と定義し、経営計画（中長期事業計画）を「法人があるべき姿（ビジョン・将来構想）を設定し、そこに到達するための道筋を示したものです。」としています。

それらの考え方に基づき、本書においては単年度事業計画との連動性、一貫性を考慮し「中長期事業計画」と位置づけ、作成の手法や考え方をお示ししています。

また、先行して中長期事業計画の策定に取り組んできた社会福祉法人は、施設運営から法人経営への変遷（護送船団方式の運営からの脱却）が求められたことにより、経営・組織管理の効率性等の理由から、略図で示すように大規模な法人から順次実践していったのではないかと考えられます。



〔 社会福祉法人における中長期事業計画 〕

社会福祉事業を行うことを目的とした社会福祉法人の事業計画の考え方については、本マニュアルの指針でもある「社会福祉法人アクションプラン２０２０」（以下、「アクションプラン」という。）を活用できます。

全国経営協・経営対策委員長の谷村誠氏は、社会福祉法人の経営を、組織を継続し成長させることと表現しており、明確な目的を掲げ戦略をもって実行に移す「経営の営み」が不可欠である、と述べています。アクションプランでは、社会福祉法第２４条に規定される経営の原則に基づく使命・役割を果たすため、社会福祉法人がよるべき１０の経営原則を定めています。谷村氏はそれを踏まえ、社会福祉法人にふさわしい８つの経営の営み（目配せのポイント）を挙げています。

① 経営理念を決め、組織の存在意義（目的）を明確にする
② 経営戦略（方針・目標・計画）を決め、実行する
③ 組織を活性化させる（組織の活性化）
④ 学習と成長の仕組みづくり（人材育成・技術）
⑤ 緊密な利用者等との関係をつくる（利用者等との信頼）
⑥ 緊密な地域等との関係をつくる（地域等との信頼）
⑦ 危機管理（安全）
⑧ 財務基盤の安定（安全）

そして、上記②の実践ポイントとして、中長期事業計画の策定を挙げています。

『経営協』平成２８年８月号

ここまでご紹介したとおり、社会福祉法人経営は**事業を継続・発展させるための営み**といえ、その経営戦略ツールとして中長期事業計画が不可欠となることをご理解いただけるものと思います。

さらに、情報をインプットして法人の経営能力を高めるだけでなく、経営全般の状況や目指すべき方向性を“自らが情報発信し社会から正しく理解されなければ”もはや社会（世論）が納得しない時代となっています。義務化された財務情報のみでなく、社会から求められる役割を果たすため、理念と使命に基づいた経営方針を明確にし、そのための実行計画となる中長期事業計画を発信することで社会福祉法人の存在価値を社会に示し、正しい理解と支援を得ることができます。

また、中長期事業計画を策定し、その実行に向けた資金計画を策定し、根拠をもって財務管理を行い、アカウンタビリティ（説明責任）を果たさなければならない時代であることも忘れてはなりません。

社会福祉法人における中長期事業計画とは

- 本来事業を継続してくため、中長期的な事業計画が必要となること
- 社会福祉法人の使命として、公共的・公益的な計画であること
- 信頼性の高い経営実践をもって、説明責任を果たせること

本マニュアルとアクションプランとの関係

「アクションプラン２０２０」本文（Ｐ６）にも、活用方法が掲載されていますが、今回のものは、会員法人が経営計画を策定するにあたっての、目標設定のための「ものさし：標準」として使用できるように作成されています。

本マニュアルは、同じく本文（Ｐ１６）のアクションプラン推進体制の法人経営支援ツールとして開発・普及を促すものでもありますので、すべての会員法人において、アクションプランと本マニュアルをご参照いただき、

- 自己評価してＳＷＯＴ分析する
- 明確化した課題を優先順位付けする
- 個人・組織全体で改善に取り組む
- 中期計画３～５年・短期計画１年をＰＤＣＡする　など、

社会福祉法人として、正しい倫理観に基づく経営と中長期事業計画策定に関する支援ツールとしてもご活用ください。

QUESTION：中長期事業計画 ①

単年度の事業計画で十分じゃないの？

中長期事業計画は単年度では現れにくい課題の抽出や単年度では出来ない改善計画、あるいは設備投資・資金調達計画、更には研究開発等の複数年にわたる計画を盛り込みやすくなります。

Q：１法人１施設だけど、中長期事業計画って必要なの？

小規模であればある程、環境の変化に影響を受けやすいというリスクを抱えています。中長期的な視野をもって、施設の修繕計画や人件費の積立を行うことで将来のリスク発生に備えることができます。

Q：将来のことなどわからないのに、中長期事業計画の策定なんて必要なの？

中長期事業計画において将来像を描くことで経営の基軸が決まり、場当たり的な経営ではなく、日々ブレない経営判断ができるようになります。困ったときに振り返ることもできます。
また、中長期事業計画についても、PDCA サイクルによって、定期的な見直しを進めることで、環境変化や単年度の事業成果が将来像にどのような影響を与えるか、把握することにもつながります。

Q：中長期計画の中期とは３年？　それとも５年なの？

アクションプランは５ヵ年行動計画、介護保険計画や障害福祉計画に合わせて３年としている法人も多いようです。本書では、3～5 年を想定していますが、各法人の運用しやすいように設定してください。

このページは、会員法人からの疑問に基づいて作成しています。

【以降のページに続きます。】

② 継続してミッションを果たしていくための基盤強化

〔 社会福祉法人制度改革の基本的な視点 〕

イコールフッティング等の議論に伴う社会福祉法人に対する数多の批判や社会的背景の変化等を経て、以下の改革の視点に基づき、平成２８年４月１日、現行法が施行されました。

○ 福祉ニーズが多様化・複雑化する中、社会福祉法人の役割が重要となっており、公益財団法人等と同等以上の公益性・非営利性を確保する必要。

○ 多様な事業主体の参入や一部法人による不適切な運営のため、社会福祉法人の存在意義が問われており、国民に対する説明責任を果たすことが急務。

○ 他の事業主体では対応できない福祉ニーズを充足することにより地域社会に貢献することが社会福祉法人の使命。

社会福祉法等の一部を改正する法律案

福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図るため、
・社会福祉法人制度について経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上等の改革を進めるとともに、
・介護人材の確保を推進するための措置、社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直しの措置を講ずる。

１．社会福祉法人制度の改革

（１）経営組織のガバナンスの強化
○ 議決機関としての評議員会を必置（小規模法人について評議員定数の経過措置）、一定規模以上の法人への会計監査人の導入 等

（２）事業運営の透明性の向上
○ 財務諸表・現況報告書・役員報酬基準等の公表に係る規定の整備 等

（３）財務規律の強化(適正かつ公正な支出管理・いわゆる内部留保の明確化・社会福祉事業等への計画的な再投資)
○ 役員報酬基準の作成と公表、役員等関係者への特別の利益供与の禁止 等
○ 「社会福祉充実残額（再投下財産額）」（純資産の額から事業の継続に必要な財産額（※）を控除等した額）の明確化
※①事業に活用する土地、建物等 ②建物の建替、修繕に要する資金 ③必要な運転資金 ④基本金及び国庫補助等特別積立金
○ 「社会福祉充実残額」を保有する法人に対して、社会福祉事業又は公益事業の新規実施・拡充に係る計画の作成を義務付け 等

（４）地域における公益的な取組を実施する責務
○ 社会福祉事業及び公益事業を行うに当たって、無料又は低額な料金で福祉サービスを提供することを責務として規定

（５）行政の関与の在り方
○ 所轄庁による指導監督の機能強化、国・都道府県・市の連携 等

２．福祉人材の確保の促進

（１）介護人材確保に向けた取組の拡大
○ 福祉人材の確保等に関する基本的な指針の対象者の範囲を拡大（社会福祉事業と密接に関連する介護サービス従事者を追加）

（２）福祉人材センターの機能強化
○ 離職した介護福祉士の届出制度の創設、就業の促進、ハローワークとの連携強化 等

（３）介護福祉士の国家資格取得方法の見直しによる資質の向上等
○ 平成29年度から養成施設卒業者に受験資格を付与し、5年間をかけて国家試験の義務付けを漸進的に導入 等

（４）社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直し
○ 退職手当金の支給乗率を長期加入者に配慮したものに見直し
○ 被共済職員が退職し、再び被共済職員となった場合に共済加入期間の合算が認められる期間を２年以内から３年以内に延長
○ 障害者支援施設等に係る公費助成を介護保険施設等と同様の取扱いに見直し

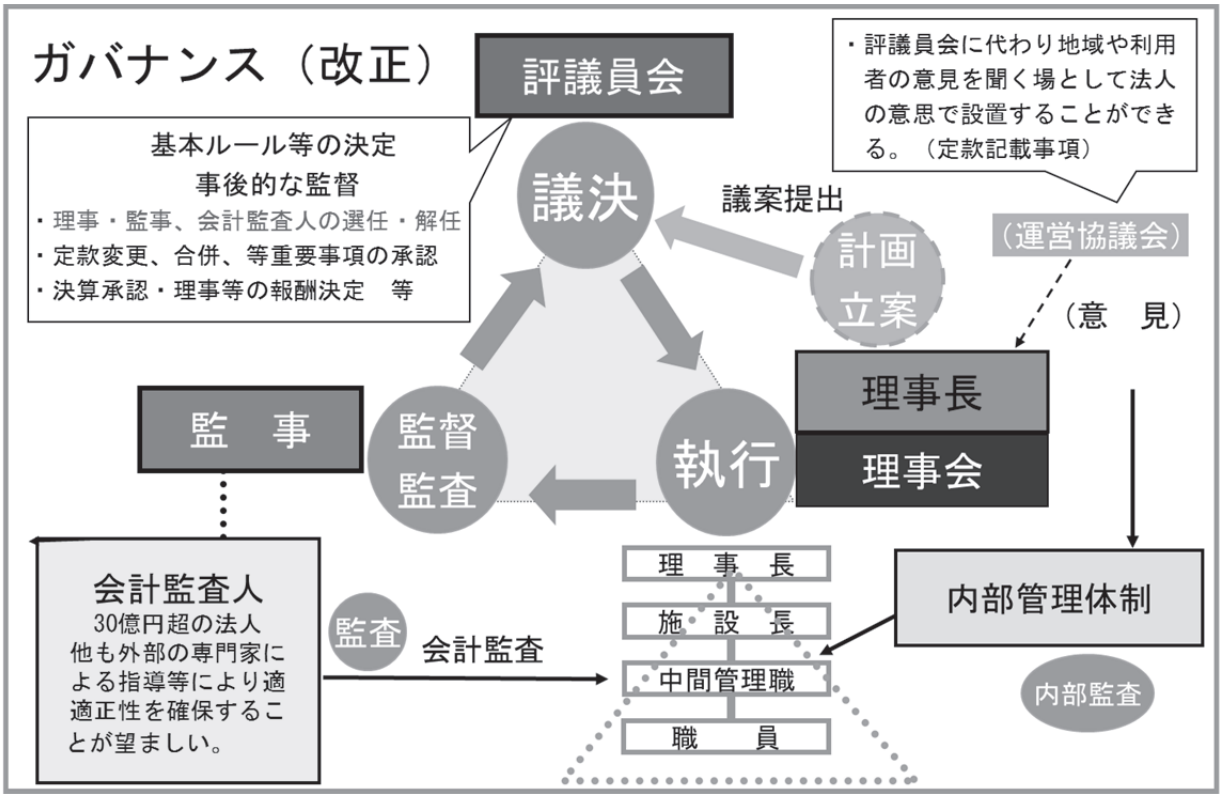
【施行期日】平成29年４月１日（1の(2)と(3)の一部,(4),(5)の一部,2の(1),(4)は平成28年４月１日、２の(3)は公布の日）

現行法は我われ社会福祉法人の根幹を成す法律であり、我が国の社会福祉の目的・理念・原則と福祉サービスに共通する基本的事項を規定した法律でもあります。法令遵守（コンプライアンスの徹底）は当然のことであり、法律で定められた事項を充たすことは、社会福祉法人としての最低基準をクリアするに過ぎないという認識とも言えるでしょう。

〔 経営・組織基盤の強化 〕

現行法でいう経営組織のガバナンス強化は、議決機関として評議員会の必置化や、一定規模以上の法人への会計監査人の設置のほか、理事・理事会における業務執行責任・職務執行監督責任、監事の責務等が明確化されました。

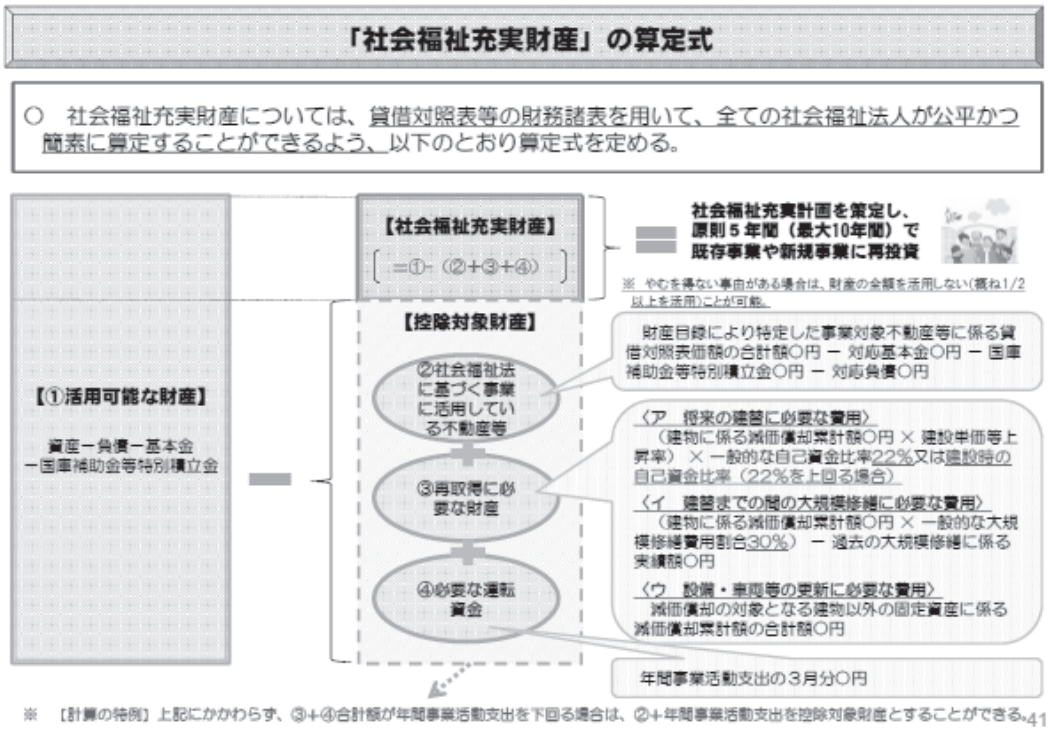
※ 現行法によるガバナンス体制図



出典：全国社会福祉法人経営者協議会

③ 財務管理のあり方（社会福祉充実残額）

現行法でもう一つ大きな改革の柱となるのが、財務規律の強化（適正かつ公正な支出管理・いわゆる内部留保の明確化・社会福祉事業等への計画的な再投資）への対応です。



経営判断に基づく事業の展開として、施設を新規開設するなどの大きな計画はもとより、現行事業を継続していくうえにおいて、基本財産（土地・建物）だけでなく、その他の固定資産である建物に付属する設備や車輌運搬具など、耐用年数（減価償却）を見越した更新時期と資金計画が必要となります。

また、事業継続に必要なのは建物設備などのハードウエアだけでなく、職員の確保・定着・育成に係る経費や福祉サービスの質を向上させるためのツールなどのソフトウエアにも投資が必要不可欠です。

事業運営の透明性を向上させるためにも、公表することを見据え、精度の高い中長期事業計画及び資金計画書を作成する必要があります。

そのため、社会福祉充実残額が発生した場合にも、新たな財務規律プロセスへ対処していくうえにおいて、この中長期事業計画及び資金計画書の考え方に基づき、使途を明確にすることで、社会福祉充実計画の作成が容易になり、更には信頼性と透明性の高い計画につながります。

次ページに平成２９年１月２４日の厚生労働省通知（雇児発０１２４第１号、社援発０１２４第１号、老発０１２４第１号）において示された、社会福祉充実計画のフォーマットを示しました。

【社会福祉充実計画　フォーマット】

1．基本的事項

法人名		法人番号	
法人代表者氏名			
法人の主たる所在地			
連絡先			
地域住民その他の関係者への意見聴取年月日			
公認会計士、税理士等の意見聴取年月日			
評議員会の承認年月日			

会計年度別の社会福祉充実残額の推移（単位：千円）	残額総額（平成○年度末現在）	1か年度目（平成○年度末現在）	2か年度目（平成○年度末現在）	3か年度目（平成○年度末現在）	4か年度目（平成○年度末現在）	5か年度目（平成○年度末現在）	合計	社会福祉充実事業未充当額
うち社会福祉充実事業費（単位：千円）								

本計画の対象期間	

2．事業計画

実施時期	事業名	事業種別	既存・新規の別	事業概要	施設整備の有無	事業費
1か年度目						
	小計					
2か年度目						
	小計					
3か年度目						
	小計					
4か年						

5か年度目							
	小計						
合計							

※　欄が不足する場合は適宜追加すること。

3．社会福祉充実残額の使途に関する検討結果

検討項	検討結果
①　社会福祉事業及び公益事業（小規模事業）	
②　地域公益事業	
③　①及び②以外の公益事業	

4．資金計画

事業名	事業費内訳		1か年度目	2か年度目	3か年度目	4か年度目	5か年度目	合計
	計画の実施期間における事業費合計							
	財源構成	社会福祉充実残額						
		補助金						
		借入金						
		事業収益						
		その他						

※　本計画において複数の事業を行う場合は、2．事業計画に記載する事業の種類ごとに「資金計画」を作成すること。

5．事業の詳細

事業名		
主な対象者		
想定される対象者数		
事業の実施地域		
事業の実施時期	平成○年○月○日～平成○年○月○日	
事業内容		
事業の実施スケジュール	1か年度目	
	2か年度目	
	3か年度目	
	4か年度目	
	5か年度目	
事業費積算（概算）		

	合計	○○千円（うち社会福祉充実残額充当額○○千円）
地域協議会等の意見とその反映状況		

※　本計画において複数の事業を行う場合は、2．事業計画に記載する事業の種類ごとに「事業の詳細」を作成すること。

6．社会福祉充実残額の全額を活用しない又は計画の実施期間が5か年度を超える理由

社会福祉充実残額が発生した場合、法律によって上表の提出義務が生じるため、１年～５年の中期的な事業と資金の計画（中長期事業計画）を作成しておくことで、より具体的なものとなります。

QUESTION：中長期事業計画 ②

法律上、中長期事業計画は必要ないでしょ？

現行法で中長期事業計画の策定・報告の義務はありません。
しかし、事業の継続に必要な財産額を算出するにあたり、必要な資金を積算するためには、将来の展望を明確にし、法人全体として共有しておくことが必要です。

Q：中長期事業計画を策定するには相当の時間と労力を要するのでは？

中長期事業計画の策定には、プロジェクトチームを立ち上げて取り組むことで、職員の法人帰属意識の向上、法人理念の浸透など、次世代経営管理者の育成にもつなげることができます。法人としてその時間は決して無駄になりません。

Q：仮に中長期事業計画を策定しても環境変化により、無駄になるのでは？

中長期事業計画を策定することで、年次、月次の目標を振り返ることができ、目標とのギャップを素早く認識することができます。計画策定後は、環境の変化に応じてＰＤＣＡサイクルを機能させることで、継続的な経営改善につながります。

Q：中長期事業計画を誰かに公表する必要があるの？

法人内での共有はもちろん、地域社会にも法人の方向性を示すことで、事業への理解者・応援者を増やすことにつながり、寄付などの結果を生むことにもなります。社会福祉法人の事業を正しく理解していただくためにも、わかりやすい形で社会へ法人の方向性となる中長期計画を示す必要があります。

【以降のページに続きます。】

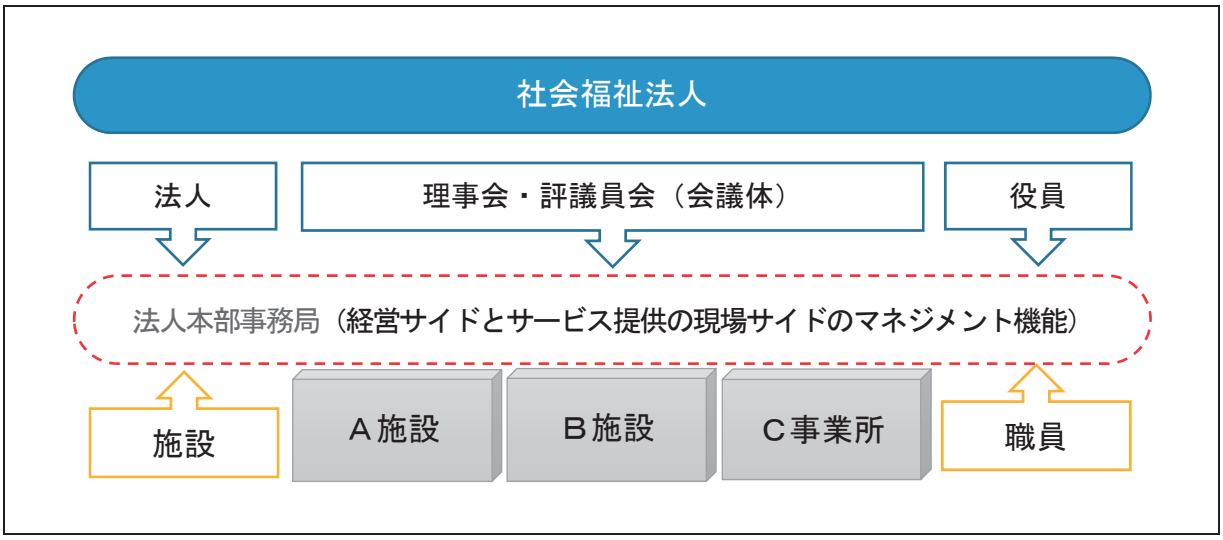
2. 社会福祉法人における中長期事業計画策定上の課題

前項では、現行法・今回の社会福祉法人制度改革への対応を示唆しましたが、各法人が中長期事業計画を策定していくうえで考慮しておくべき、より実践的な課題点に触れていきます。

① 効率的で健全な法人経営のためのガバナンスの確立

施設運営から法人経営への変遷・パラダイムシフトが求められながら、多くの法人に浸透してこなかったのは、法人の本部機能である「法人と施設・役員と職員・経営サイドとサービス提供の現場サイド」をつなぐ、組織ガバナンス・法人本部機能の脆弱さが要因ではないかと考えられます。

全国経営協では、現行法施行前の参議院厚生労働委員会において、法人本部機能の強化や事務的な能力の向上、それらの資金的な裏付け等について意見陳述するとともに、アクションプランでも実践ポイントとして掲げています。

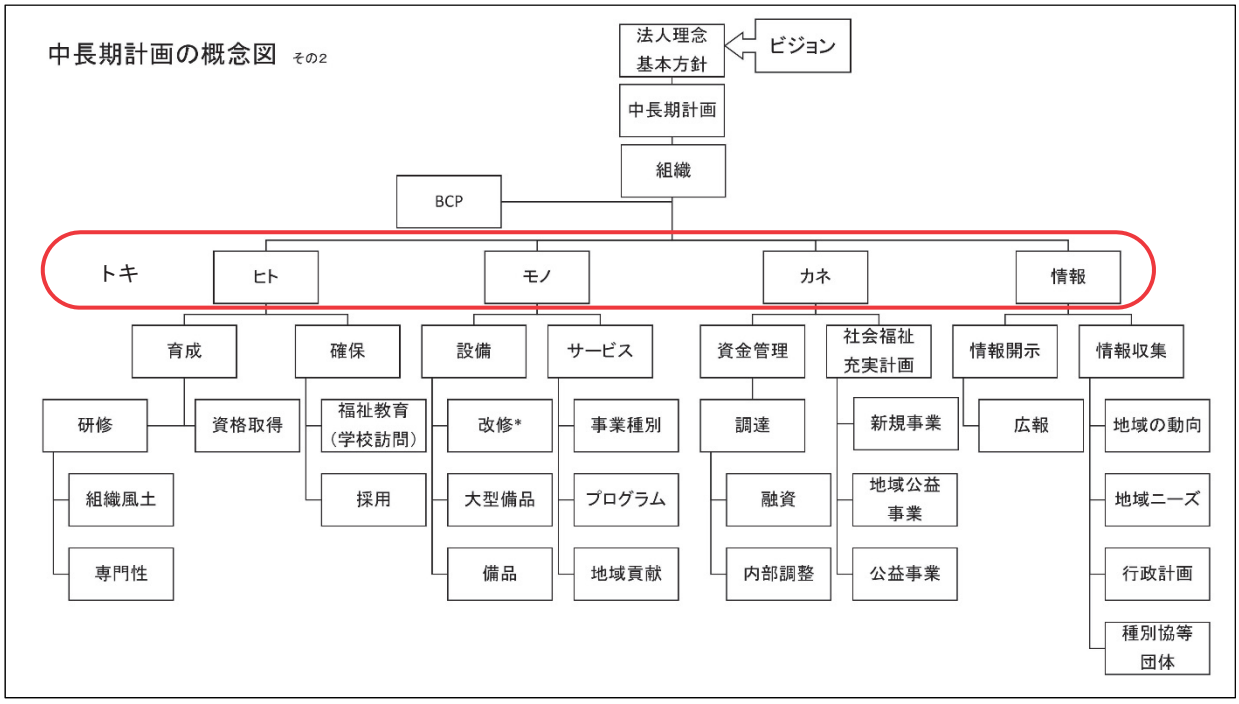


それぞれの法人に見合った「役職員が一体となった組織体制」を構築する（組織を整える）ことが、経営（事業継続・発展の営み）の前提となるため、中長期事業計画においても役職員が一体となって取組み、事業の継続と発展につなげていく必要があります。

② 経営理念と事業計画の整合性

社会福祉法人を経営していくうえで、基本理念とは法人が事業を継続・発展させていくための目的であり、それぞれ大切に継承されている「法人があるべき姿」といえ、その目的に向かっていくため、方針（一般的に基本方針）を定め、組織を整えて継続的に事業を行なうことが経営であり、これらの整合性が図られたうえで、将来に向けて意思決定することが事業計画です。

下図は、参考として社会福祉法人における中長期事業計画の体系をイメージ（全体像の可視化）したものです。

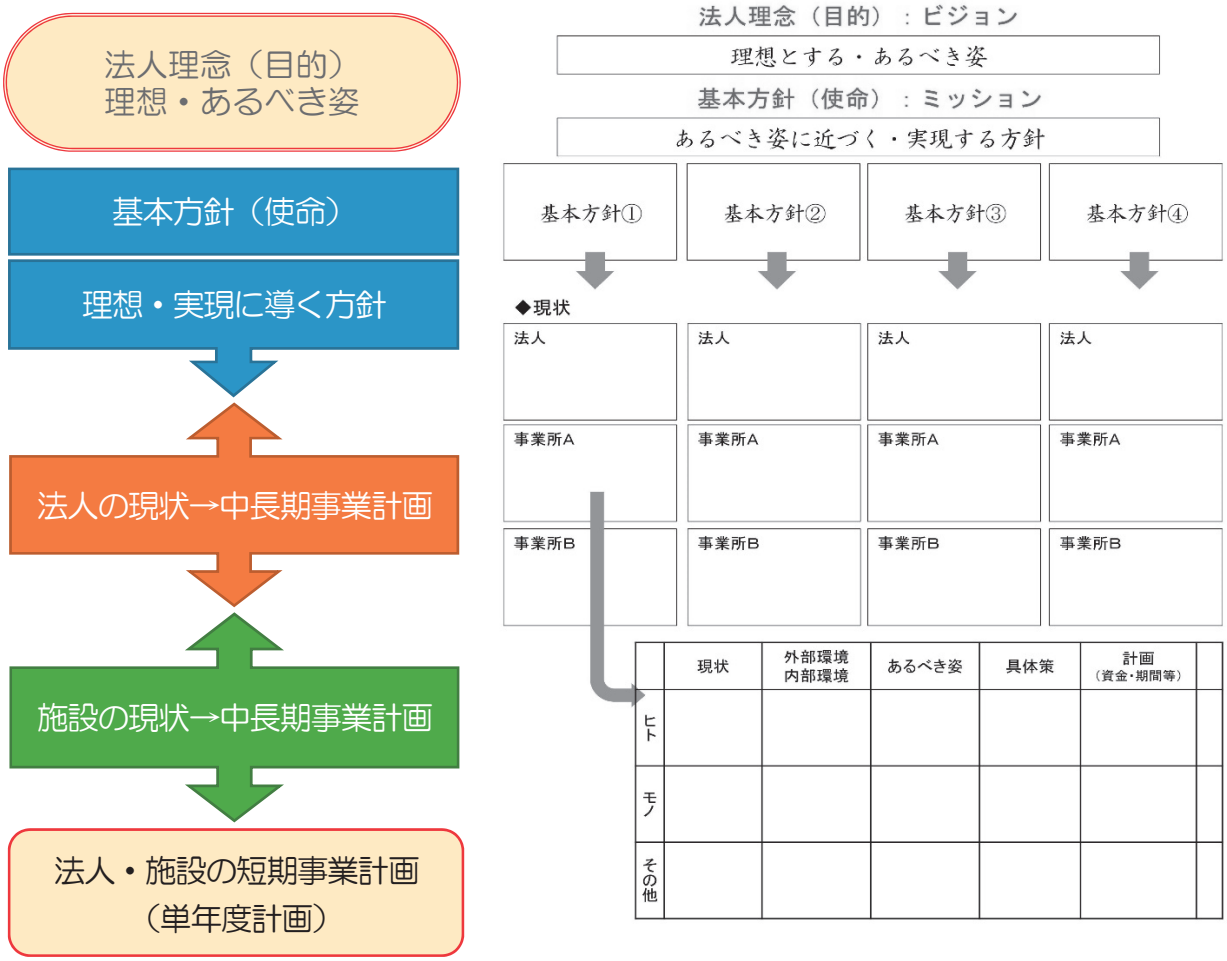


これらは、アクションプランとは異なり、基本理念・方針と経営計画との整合性、また経営資源（ヒト・モノ・カネ・トキ・情報）から想定される検討項目・課題、中長期事業計画に盛込むべき視点を表現したものです。各法人が事業計画の策定に取り組んでいくうえで参考・説明材料として、適宜アレンジしてご活用ください。

③ 経営理念・方針の明確化と周知

基本理念が目的、つまり法人のあるべき姿であるならば、目的を実現することは、法人が現状を踏まえ、あるべき姿に近づくため何をするのかが基本方針であり、組織に属するすべての役職員が理解・共有するべきものです。

それぞれの社会福祉法人において、崇高な基本理念をかかげていると思われますので、そこに近づくために、役職員は何をすべきなのか、わかりやすい基本方針を定めることが事業計画の最初の作業となります。



上図は、基本理念から単年度の事業計画までに至るブレイクダウン（あるいはボトムアップ）の流れのイメージを掴んでいただくためのものです。あるべき姿に向けて、どのような方針を持ち、現状とのギャップに対し何をすべきなのか、それらを明らかにして組織内で共有を図ることが大切になります。

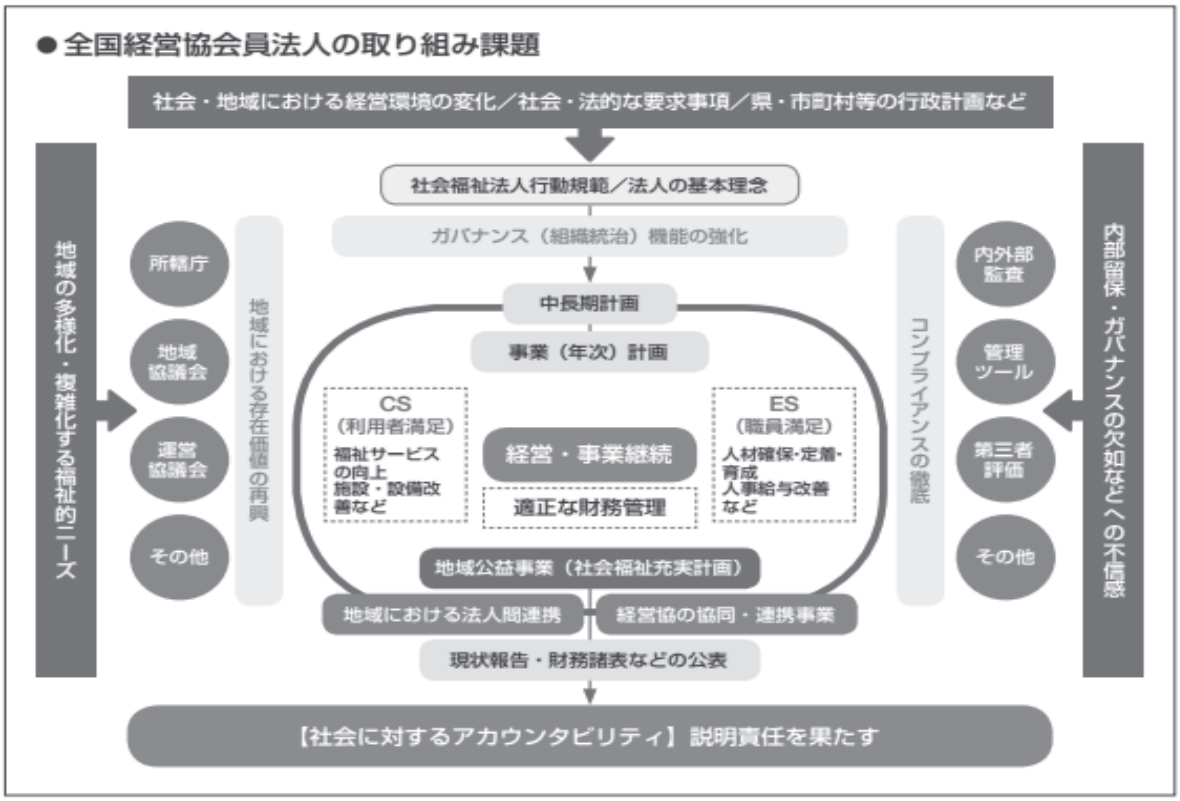
④ ＰＤＣＡサイクルの重要性

前述までを踏まえ、中長期事業計画を策定していきますが、あらかじめ認識して頂きたいのは、中長期事業計画そのものは書き物・資料に過ぎないということです。

近年では聞き慣れていると思いますが、マネジメント（ＰＤＣＡ）サイクルでいえば「Ｐ：計画」のプロセスにあたり、実効性を伴わなければ絵に描いた餅・イメージのみに終わってしまい、職員や利用者、関係機関の信頼を落とすことにもなりかねません。「Ｄ：実行」につなげていくためにも、計画を立てるだけでなく、職員に理解・浸透させ、実際のサービス提供や地域における公益的な活動につなげていくことも大切な視点です。さらに、経営は生き物と称されるとおり、事業を継続・発展させる営みについても、絶えずＰＤＣＡ（計画→実施→検証→改善）サイクルを回すことが重要となってきます。

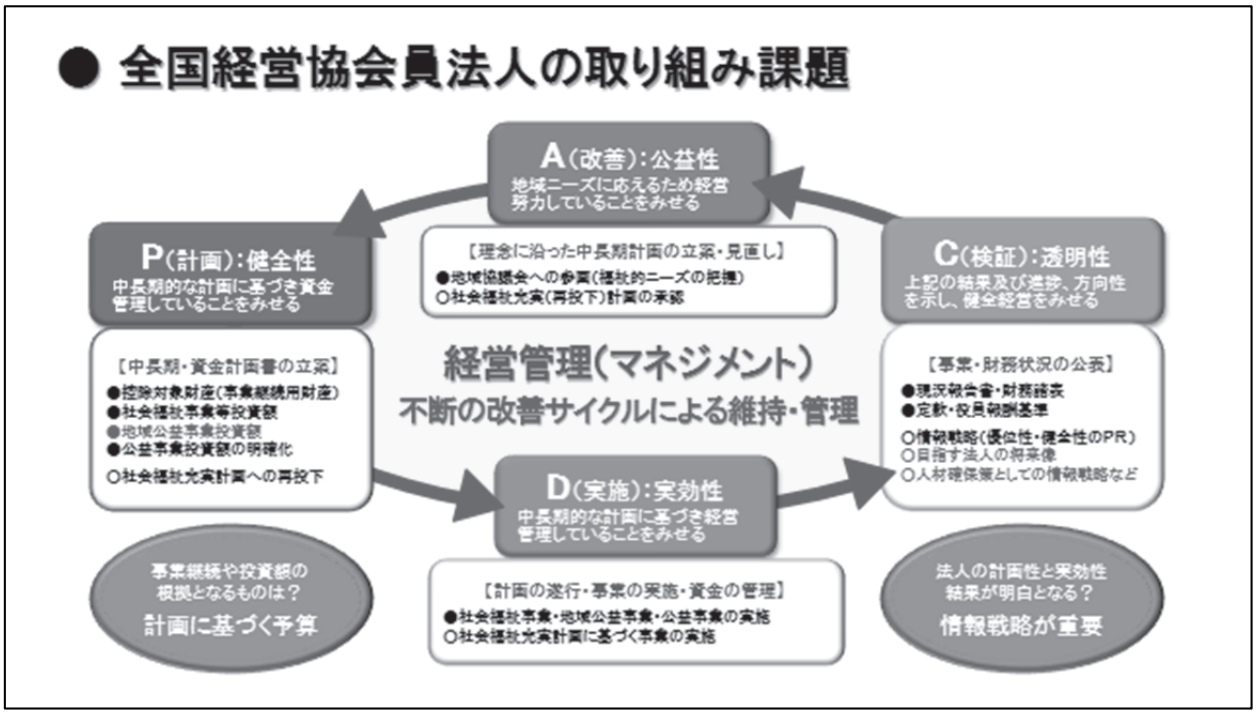
また、計画の妥当性や実効性も社会一般に示すことになり、実現できなかった場合には、その説明責任も伴うものと考えられます。

透明性確保の視点からも我われ社会福祉法人に求められてくる課題について、全体像を下表のとおりイメージ図にしてみました。



冒頭で解説したとおり、今回の社会福祉法人制度改革には、社会からの批判・イコールフッティング論の過熱が背景にあることから、社会的信用の失墜を招くような批判を再燃させないため、全国経営協でも広報戦略に基づく「レピュテーション・マネジメント」を推進し

ていくとともに、各法人でもイメージ（評判）向上のため積極的に情報を発信していかなければなりません。



事業計画がないと予算は立てられません。財務規律の強化という観点からみても、中長期的な事業計画なくして必要となる資金を算出すること不可能であり、計画があっても実施しなければ内部留保として残ることから、実効性の高い計画とマネジメント（ＰＤＣＡ）サイクルによる改善の必要性はご理解いただけると思います。

QUESTION：中長期事業計画 ③

保育所だけなのに経営といわれても…

今回の社会福祉法人制度改革（社会福祉法一部改正）では、正にここを指摘されています。施設経営の視点だけではなく、社会福祉法人の役割と使命も果たしていかなければなりません。

Q：高齢者と障害者、まして保育分野、それぞれで考え方が異なるのでは？

本書１５ページおよび１６ページの概念図をご参照ください。
社会福祉法人経営の視座からみれば、サービス提供種別を問わず取り組むべき共通課題が数多く存在しています。法人が１組織体として、同じ理念や方針のもとで組織活動（営み）を展開していくことが重要となるので、法人単位で体系化していく必要があります。

Q：なぜ中長期事業計画をマネジメントしなければならないの？

当然ですが、絶えず経営環境は変化するものです。
昨今の社会福祉法人制度改革等を踏まえても、３～５年後を見据えた計画が確実に履行されることは非常に困難なことから、不断の改善サイクル（計画→実行→検証→改善）によって、より実効性の高いものを維持していくことが大切です。

Q：改正社会福祉法に対応するため策定しなければならないの？

法律改正への対応（コンプライアンス）だけではありません。
今回の法律改正は社会福祉法人に対する理解不足などが背景にあるため、国民に対して公益性・健全性・実効性など、これまで以上に透明性を示す積極的な姿勢（自己変革）が求められているためです。

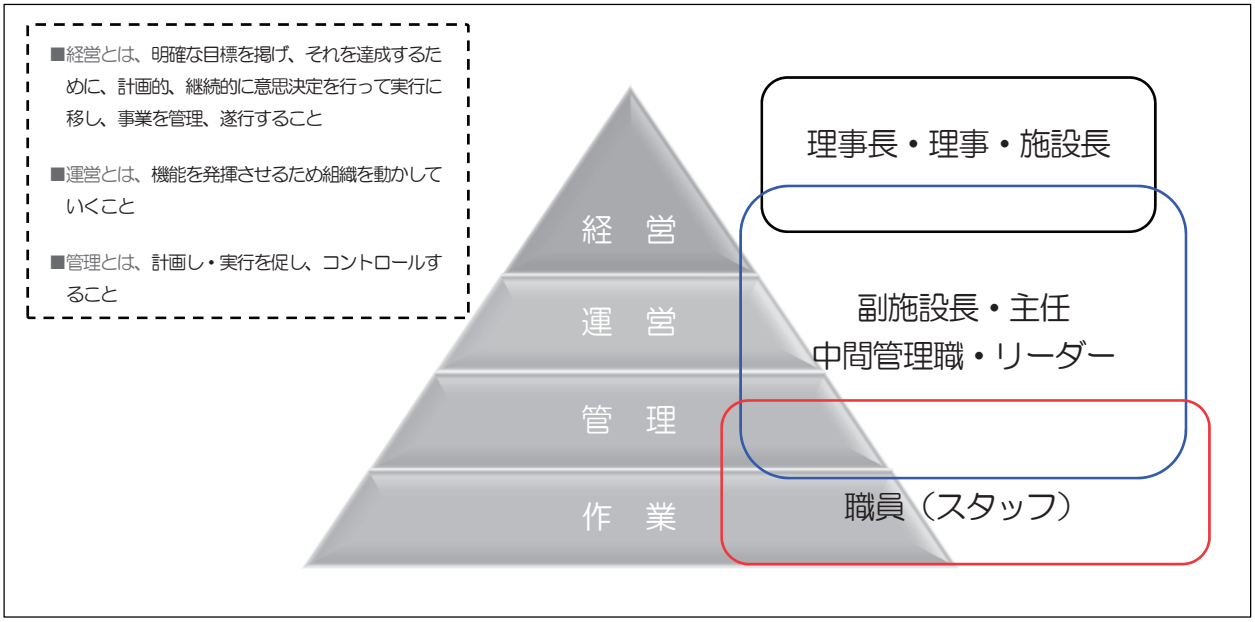
【以降のページに続きます。】

3．法人理念（経営理念）の実現に向けた事業計画策定のポイント

改めて、各法人が策定していくにあたり、振り返りになりますが、法人内において以下の点を再確認してください。

- **「経営」の定義を整理すること**
  → 経営とは財務のことだけでなく、事業を継続・発展させる営みであること
- **「経営」の中での役割を確認すること**
  → 下表のとおり、経営は理事長（施設長）だけの仕事ではないこと
- **「経営」の目的を明確にすること**
  → 「手段」が「目的」にならないよう共通理解を図ること

～　理念と日常業務を目的と手段という関係に整理すること　～



それぞれ法人の実情（事業種別・組織規模など）は異なりますが、上記の概念に違いはありません。

事業計画は、経営・管理者層（理事長・理事・施設長など）が考え、法人内に押し付けるものではなく、役職や職種・部門や部署を超えて、法人職員が共通理解のもと、ともに創意工夫を凝らして考え、それぞれの役割を全うしていくことによって、自ずと組織力・経営力が高まっていくことも期待されます。

ゆえに事業計画の策定にあたっては、全職員参画型で共通理解を図りながら推進するような、組織体制づくりが基本前提にあると考えられます。

① 中長期事業計画策定の手法（手順）

中長期事業計画は経営ツールの一つであることを前述したとおり、必ずしも履行しなければならない手順（プロセス）や、規定の様式（フォーマット）はありません。

一般的な考え方を示しますが、実際の運用にあたっては、それぞれの法人が使いやすいように手順や書式等についてアレンジを加えてください。

〔 中長期事業計画策定の手順：プロセス図 〕

各法人の外部環境分析
↓
各法人の内部環境分析
↓
経営戦略課題の設定
↓
中期事業計画書の作成
↓
短期事業計画書（単年度）の作成

本書６ページに記載のとおり「アクションプラン」は、全国経営協会員法人が事業計画を策定するための標準（ものさし）としても活用できるよう作成されていますので、着手される前にご一読頂き“社会福祉法人としての行動計画・倫理観”を再確認ください。

また本書では、アクションプランに掲げる重点課題（会員法人が実践すべき６つの取り組み課題）を２９ページの中長期事業計画活用のポイントに例示する他、参考資料としてアクションプランの実践ポイント（中期目標）を抽出し、各法人が内外部環境を分析するにあたってのチェックリストを添付していますので、是非ご活用ください。

補足事項（ご留意願いたいこと）

中長期事業計画を策定するにあたり、検討や作業の手間や時間を回避するために、アクションプランをそのまま転用することも考えられますが、アクションプランは標準を示すものであり、各法人の実情や地域特性に即した事業計画とは異なります。

以後のページを参照いただき、自己分析を踏まえた経営課題（現状）を知ることが、重要な中長期事業計画策定上の大切な視点になってきます。

② 外部環境分析

中長期事業計画の策定プロセスとして、まず各法人の外部経営環境を分析します。下記の視点を参考にして、自法人・施設の経営環境を洗い出してください。

	経営環境（自法人・経営する施設や事業所を取り巻く状況）
機会（チャンス）	法人の存在意義の向上やサービスを改善するような環境要因
脅威（ピンチ）	法人の存在意義を減少させるような環境要因

	高齢者施設	障害者施設	保育所	措置施設
機会	● 再開発により人口が増える ● 市の増床の計画がある ● 要介護認定者数は増加傾向である ● 待機者等ニーズは増加している	● ニーズは増加しているが、市内に事業者数が少ない ● 障害福祉に関する地域の支援者が多い	● 市内で 600 人の待機児童解消計画がある ● 公立保育所の民間移管が進んでいる ● 再開発により人口が増えている ● 若い女性が働きに出るようになっている	● 市の単独補助により、職員に対する新たな処遇改善費が見込まれる ● 老朽化対策に対しての補助金の上積みが市で予定されている
脅威	● 市内に特養が２ヵ所増える計画がある ● 養成校の定員割れに伴い、職員募集をしても反応がない ● 報酬改定による減収が見込まれる	● ＮＰＯ法人等、関連する事業者が増えている ● 高齢者施設や保育所も障害者を対象とした事業を始めた ● 制度の改正により減収が見込まれる	● 制度改正により保育所が良いのか、こども園へ移行するが良いのか不明である ● 無認可保育所が周りに増えてきている ● 保育所を始める高齢者施設が増えてきている	● 生活保護費の抑制が、措置費に影響を及ぼす ● 措置費の切り下げの可能性がある ● 地域移行にかかる委託金の打ち切りが予想される

※「社会福祉法人経営計画策定マニュアル改訂版」（兵庫県社会福祉協議会）をベースに加筆

さらに下表に置き換えて、※ＳＷＯＴ（スウォット）分析をします。【様式１】

当　面	課題の設定	３年から５年後
機会（チャンス）	チャンスを逃がさず、弱みを克服する 強みを強化して、チャンスを生かす	機会（チャンス）
脅威（ピンチ）	弱みが、ピンチで受ける影響を回避する 強みで、ピンチを克服する	脅威（ピンチ）

※ SWOT（スウォット）分析

目標を達成するために意思決定を必要としている組織や個人の外部環境や内部環境を強み（Strengths）、弱み（Weaknesses）、機会（Opportunities）、脅威（Threats）の４つのカテゴリーで要因分析し、事業環境変化に対応した経営資源の最適活用を図る経営戦略策定方法の一つである。

外部環境分析のポイントとしては、政治や経済、法律や制度といった要因のほか、事業実施地域の状況、人口（求職者を含む）動態・利用者や競合する施設など、都道府県や各自治体の福祉計画などを参考にすると良いでしょう。

また、第三者評価の受審結果等が各県評価機構のホームページ等にて公表されているので、そちらも他法人の取り組みや考えを知るツールとして活用できます。

前ページを引用すれば、下表のようなイメージ図が作られます。

保育所	当　　面	３年から５年後
機会	●市内で 600 人の待機児童解消計画がある ●公立保育所の民間移管が進んでいる ●再開発により人口が増えている ●若い女性が働きに出るようになっている	●利用者・職員ともに確保しやすい状況にある ● 事業を拡大するチャンスである
脅威	●制度改正により保育所が良いのか、こども園へ移行するが良いのか不明である ●無認可保育所が周りに増えてきている ●保育所を始める高齢者施設が増えてきている	●制度が不安定な状態にある ●競合する事業者が増加傾向である ● 競合する事業者が脅威になる

慎重かつ適切に経営判断を行うには、外部環境も含め、さまざまな周辺情報の分析に基づき、日頃から中長期的なビジョンを共有しておかないと、事業拡大のチャンスを逃し、利用者や職員を競合する事業者に奪われることも懸念されます。

事業拡大の可否についても、必ず法人の誰かが意思決定したうえで決まるものなので、常に外部経営環境を分析し、課題を共有・可視化しておくことや、将来的に事業を拡大するという判断であれば、新設・増築などに係る費用を積立金として計上するなど、その根拠・裏付けとして中長期的な計画が不可欠となってきます。

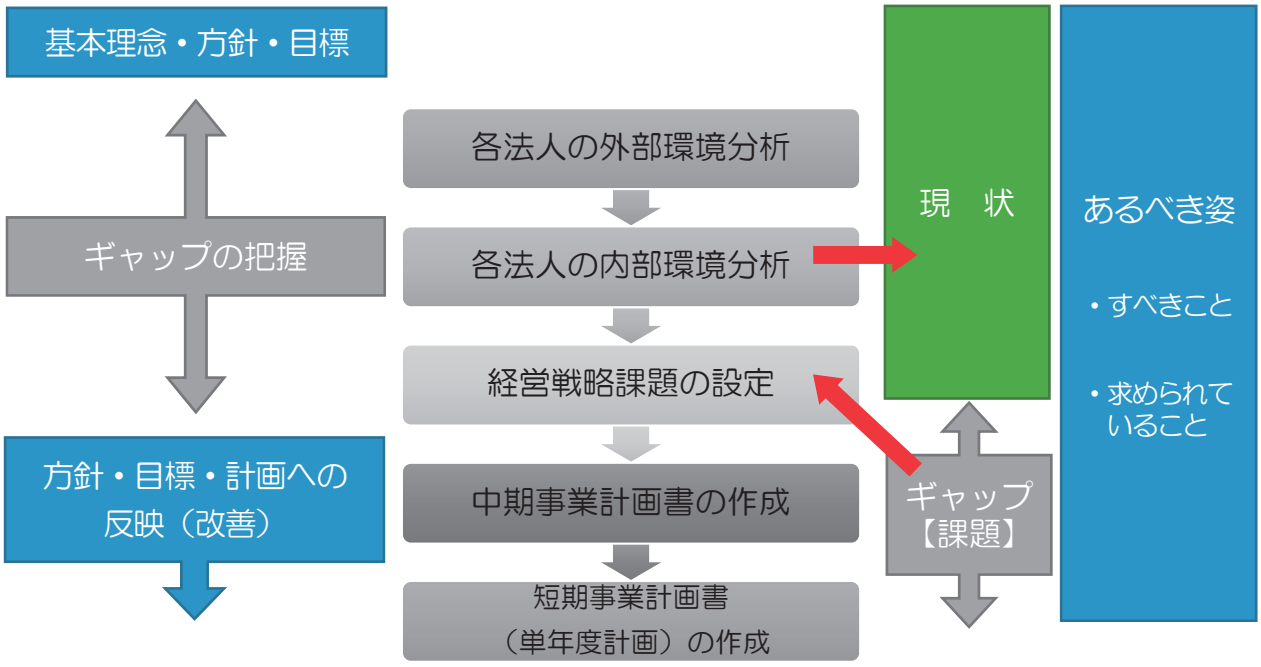
※ 所轄庁等からの要請など、迅速な判断を求められる場合とは区別してください。

また、地域のニーズや社会背景等が事業展開には大きく影響することから中長期事業計画を策定するうえでも、これらの把握、そして計画への反映も重要な視点です。

我われ社会福祉法人には、サービスの利用者のみならず、多くの利害関係者（ステークホルダー）が存在しています。現行法では、社会福祉充実計画において地域公益事業を実施する際に必要となる地域住民その他関係者の意見を聴取することが求められており、その場として「地域協議会」の活用が示されています。この「地域協議会」は、地域における関係者間のネットワーク強化と地域課題の共有、地域福祉の推進体制強化にとって効果が期待されることから、中長期事業計画策定に際しても、広く意見を聴取し、地域ニーズに即した事業展開や中長期事業計画の作成に結びつけていく姿勢が求められます。

③ 内部環境分析

次に法人内部の経営環境を分析します。内部環境に関しては、各法人において実情が異なりますが、下図のような“あるべき姿（基本理念）と現状のギャップを自己評価することが目的となります。



内部環境分析に活用できるツール等の一部を下記に示しました。

全国経営協関連ツール	アクションプラン２０２０（本書のチェックリスト）
	※ＷＥＢ経営診断
サービス評価ツール	福祉サービス第三者評価項目
コンプライアンス領域	行政監査要領
	監事監査マニュアル
自主的な評価活動	外部評価・内部評価
	意見箱・利用者アンケート
外部機関の活用	福祉サービス第三者評価の受審
	関係機関等からの意見聴取など

※ ＷＥＢ経営診断…全国経営協のホームページで簡易診断できます

④ 戦略課題の設定

外部・内部環境分析を踏まえて、以下のようなプロセスで戦略課題を設定します。

経営戦略作成シートの作成例　【様式２】

項　目	現　状　の　姿	
	強　み　（できている）	弱　み　（できていない）
経営理念	経営理念はできている。	経営理念の明示と周知徹底ができていないので、浸透させる仕組みが必要。
経営戦略	理事会・評議員会の機能強化は進んでおり、法人全体の経営計画のマネジメントもうまくサイクルできている。	法人本部機能が強化できていない。 情報（制度や地域の競合他社の動向）収集や行政との連携が不充分。
組織活性化	経営計画に基づいた組織目標や、研修計画に基づいた個人目標の設定とキャリアパスの仕組みが機能できている。	組織風土づくり、経営計画が共有化されていないので、全職員参加型で組織全体での改善の取り組みが必要。

戦略課題評価シートの作成例　【様式３】

項　目	評　価　項　目	評 価
１　理念・基本方針	１－①　理念が明文化されている	○
	１－②　理念に基づく基本方針が明文化されている	○
	１－③　理念や基本方針が職員に周知されている	×
	１－④　理念や基本方針が利用者等に周知されている	×

＊この場合は第三者評価の項目を活用

戦略課題シートの作成例　【様式４】

項 目	現　状　の　姿		現 状 の 課 題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
理念・基本方針	理念が明文化されている		
	理念に基づく基本方針が明文化されている		
		理念や基本方針が職員に周知されている	非正規職員も含め、周知徹底されていない
		理念や基本方針が利用者等に周知されている	

⑤ 中長期事業計画の策定

外部・内部環境分析を踏まえて、設定した戦略課題を中長期事業計画書に落とし込みます。

※ 下表の作成例は、前ページから続いています。

【様式５】

中長期事業計画書の作成例

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期限	責任者	スケジュール		
					28 年度	29 年度	30 年度
非正規職員も含め、周知徹底されていない	理念・基本方針を理解し、いつ聞かれても全ての職員が応えられるよう周知徹底する	理念・基本方針の「見える化」を図る	H28.3	○○○○	→		
		理念・基本方針の「繰り返し発信」の仕組みをつくる	H28.3	○○○○	→		
		理念・基本方針の定義を整理し、共有する	H29.3	○○○○		→	
		理念・基本方針を日常業務と結びつける	H30.3	○○○○			→
		理念・基本方針を聞かれたり、説明する機会をつくる	H28.3	○○○○	→		

中長期事業計画には、導きだした戦略課題（現状課題）に対し、将来あるべき姿（上表では３年後の目標）を具体的に示して、目標を達成するための方法を設定します。逆にいえば内部環境分析した「弱み（できていないこと）」を改善するために、具体策を講じるという意味合いと捉えることができます。

したがって、策定にあたっては期限と責任者を設定して、計画の実効性を高めることが求められます。

上表「ビジョンを達成するための方法（方針）」のうち、「理念・基本方針を聞かれたり、説明する機会をつくる」に基づいて、次ページに短期事業計画書（単年度事業計画）の作成例をお示しします。

理念・基本方針を聞かれたり、説明する機会をつくる

⑥ 短期事業計画（単年度計画）の策定

前ページから引き続き、短期事業計画書を策定します。

【様式７】

短期事業計画書の作成例

中長期の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
現状課題	将来の姿	達成方法	期限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
非正規職員も含め、周知徹底されていない	理念・基本方針を理解し、いつ聞かれても全ての職員が応えられるよう周知徹底する	理念・基本方針を聞かれたり、説明する機会をつくる	H28.3	職員が新人研修の講師を務める	○○○○											◆	◆
				職員が見学者に対して案内役を務める	○○○○	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
				新入園児説明会で説明する	○○○○						◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
				地域懇談会時に説明する	○○○○			◆	◆						◆	◆	
				理念・方針説明のマニュアルを作成する	○○○○			◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		

短期事業計画書は単年度の実施計画となるので、実際に何を行っていくのか、具体性が見えるように作成します。

上表には「研修を年２回」、「説明会を年４回」など、数値化した目標を設定することで客観的に進捗結果を把握できるので、目標と評価欄を追加するのが望ましい方法です。

中長期事業計画は実行されることに意味がありますので、本節（２０ページから）のプロセスに沿って、実現可能な短期事業計画に落とし込む必要があります。

QUESTION：中長期事業計画 ④

当法人は現在の事業を維持していくから
中長期事業計画は必要ないかも…。

社会情勢や経営環境は絶えず変化していることを解説しました。
現在行っている施設・事業規模を堅持していくとしても、将来のビジョンは持つことは大切です。

Q：行政監査やサービス評価の結果、自己改善する課題なんてないけど？

それは素晴らしい法人ですね。なかなか２４ページに掲げる法令や評価項目の全てに取り組み、完璧に実践できるものではありません。
しかし、法人を解散するまで経営に終わりはありませんので、しっかり改善マネジメントを行って、定期的に自己評価してみましょう。（経営において現状維持は後退を意味します。）

Q：経営者が計画を把握していれば十分だと思うけど…？

厳しい状況下にあればある程、職員は不安になります。それ故、大方針や成長する戦略を描いた中長期事業計画を職員に示すことは、職員に安心を与えるとともに法人全体の意思統一・価値観を高め、士気向上につながります。

Q：中長期事業計画を策定することで、ますます仕事が増えそうだけど？

２０ページを再読してください。社会福祉法人としての仕事は福祉サービスを提供するだけで完結するものではありません。
役職を超えて法人の将来を考え、中長期事業計画を共有し、それぞれの使命・役割を果たすことが真に重要なプロセスと考えます。

【以降のページに続きます。】

4.　実効性のある事業計画とは

①　中長期事業計画活用のポイント

ここからは、より実効性のある中長期事業計画をイメージできるよう、全国経営協がアクションプランで掲げている以下の「社会福祉法人（全国経営協会員法人）の重点課題」に即した作成例をお示しします。

① サービスの質の向上
② 地域における公益的な取組の推進
③ 信頼と協力を得るための情報発信
④ 人材の確保に向けた取組の強化
⑤ 組織統治（ガバナンス）の確立

上記の重点課題のうち、現行法において法律化された「地域における公益的な取組の責務」に課題意識を持ち、取り組んだ事例とします。実際の作成の際には、各地域の実情や福祉的ニーズ、各法人の自主性・自立性に基づいて、お取り組みください。

【例：地域における公益的な取組の推進計画】

保育所（定員９０名）運営のＡ法人

■ ポイント１：明確な基本方針を立てること　→Ｐ１６・Ｐ２０・Ｐ２１参照

- 各法人の基本理念に沿った基本方針（ミッション）を決めます。
- プロジェクトチームを組織するなど、これからの法人中長期事業計画の必要性等を内部組織に理解・浸透させます。
- 立案にあたっては、アクションプランなどを熟慮し、社会福祉法人としての倫理観に沿ったものにします。
- 手段が目的にならないようご留意ください。（※例：食事支援に取り組むなど）

～　〇〇〇〇福祉会　地域社会に対する基本方針　～

〇〇〇〇福祉会は、さまざまな生活課題を抱えている地域住民の方々を、積極的にサポートしていくとともに、社会に社会福祉法人として専門性に基づく情報を発信していきます。

■ ポイント２：視野を広げて外部環境を詳しく分析する　→ Ｐ２２・Ｐ２３参照

- 政治や経済、法律や制度などが及ぼす影響を分析します。
- さらに地域（事業実施地域）の人口動態や雇用情勢、競合する事業主体の動向なども詳しく分析します。
- 所轄庁が公表している各種福祉計画や報告書、または他法人の福祉サービス第三者評価の受審結果なども参考になります。
- 後ろ向きな分析（脅威と回避のみ）とならないようご留意ください。

【様式１】

保育所	当　　面	３年から５年後
機会	関係機関（行政等）が連携を求めている ● 近隣の団地には、独居老人や母子家庭などの低所得者が多く、生活のサポートが必要 ● 近隣の社会福祉法人と連携した取組ができないか検討している	法人が連携した取組ができるチャンス ● 少し離れてはいるが、社会福祉協議会や社会福祉法人が経営する特別養護老人ホームがあるので、連携すれば「公益的な取組」に展開できる見込みがある
脅威	どんな取組をすればよいのか分からない ● 地域の福祉的ニーズが分からないので、どんな取組をしていいかも分からない ● 小規模な保育所なので、職員数も少なく通常の業務で精一杯	法人単独で取り組まなければならない ● 人材や財源の問題から、現状では法人単独で公益的な取組を行うことは難しい ● 地域における公益的な取組の責務を果たせない・現況報告書に記載する取組がない

経営戦略作成シート		【様式２】
項　目	現状の姿	
	強み（できている）	弱み（できていない）
地域における公益的な取組の推進と発信	行政や保護者との関係性は円滑である	社協や他の社会福祉法人との接点が少なく、地域住民（自治会・民生委員）との関わりも希薄
		社会福祉法の改正、地域における公益的な取組に対して理解が不足している
		自法人・保育所で、どのような公益的な取組ができるかイメージをもてない
	「園だより」を月１回発行している	行事計画などが中心で、保護者への配布のみに止まっている

戦略課題評価シート		【様式３】
項　目	評価項目	評価
地域における公益的な取組の推進と発信	１－①　地域の利害関係者との関係づくりができている	×
	１－②　地域の福祉的ニーズを把握できている	×
	１－③　制度（責務）が職員に周知されている	×
	１－④　具体的な取組ができている	×
	１－⑤　取組の情報を発信できている	×

戦略課題シート			【様式４】
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
地域における公益な取組の推進と発信		地域の利害関係者との関係づくりができている	他の社会福祉法人や地域住民との関係構築ができていない
		地域の福祉的ニーズを把握できている	地域の福祉的ニーズを把握する機能がない
		制度（責務）が職員に周知されている	職員等に制度・責務について周知されていない
		具体的な取組ができている	地域における公益的な取組が実施されていない
		取組の情報を発信できている	保護者宛の園だより以外に情報を発信していない

中　長　期　事　業　計　画　書　【様式５】

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期限	責任者	スケジュール		
					28 年度	29 年度	30 年度
他の社会福祉法人や地域住民との関係構築ができていない	地域の利害関係者と円滑な関係性を構築する	行政の協力も仰ぎ、社会福祉法人の話し合いの場をつくり、参画する	H28.3	○○○○	→		
		積極的に、地域の自治会活動（役員会や行事など）へ参加する	H29.3	○○○○	→	→	
地域の福祉的ニーズを把握する機能がない	地域の声を聞き、常にニーズを把握できている	社会福祉法人が協力して、ニーズを吸い上げる機能を構築する	H29.3	○○○○	→	→	
		運営協議会へ地域の自治会長や民生委員に参画してもらい、意見を聴く	H28.3	○○○○	→		
職員等に制度・責務について周知されていない	すべての職員が制度・責務について説明できる	地域の社会福祉法人から評議員を選任し、経営に反映させていく	H28.3	○○○○	→		
		全職員がコミュニティソーシャルワーカー養成講座を受講する	H30.3	○○○○	→	→	→
地域における公益的な取組が実施されていない	誰がみても公益性のある取組を実施している	地域の社会福祉法人が連携して行う取組に参画する	H28.3	○○○○	→		
		地域のニーズをアセスメント、実施が判断できる機関をつくる	H29.3	○○○○	→	→	
保護者宛の園だより以外に情報を発信していない	地域の誰もが当法人の取組を知っている	行政や社協のホームページや広報誌などに掲載してもらう	H29.3	○○○○	→	→	
		園だよりを地域住民にも配布できるよう、リニューアルする	H28.3	○○○○	→		

※　上表は例として作成したものです。

■ ポイント３：内部環境分析が、改善・取組の原動力　→ Ｐ２４～Ｐ２７参照

- 理想（目的）とのギャップ・「できていないこと」や「課題」を認識することがポイントです。
- そのギャップを埋めるために「何をするのか（手段）」が計画です。
- 内部環境分析を丁寧に行い、各法人の内情を見据えた実効性のある中長期→短期の事業計画書に落とし込みます。
- 法人や計画の信頼性を高めるため、より実現可能で具体的な計画であることも重要です。
- また、達成期限と責任者を明記することで、明確な進捗管理につながります。

補足として

本書は、中長期事業計画策定マニュアルという性格上、「地域における公益的な取組」のみに言及するものではありません。地域や法人内部の実情に即して“できる取り組み”から実践することが望ましいでしょう。

今回の事例は保育所のみを経営している法人が、近隣の団地に生活課題を抱えた住民が多く、地域の関係機関が連携した取組を模索しているというものですが、１つの法人での実施に限界があるものの場合、社会福祉法人が連携協働して取り組むイメージで作成することも一つの方策です。

いきなり一法人で取り組むにはハードルも高く、継続性も危ぶまれる場合には、近隣法人や関係機関との中長期事業計画の部分的な共有を踏まえ、検討することをおすすめします。

中長期事業計画は経営（事業継続・発展）ツールの一つであり、各法人の自主性・自立性が重要となります。その前提として社会福祉法人の公共性・公益性に基づき、説明責任を果たせるような計画であることを忘れてはなりません。

■ ポイント４：資金計画と情報発信が説明責任（アカウンタビリティ）

- 中長期計画・短期事業計画（単年度計画）を作成し、実践して終わりではありません。
- 計画の段階では予算を明確にし、実践をしたのち、取組と決算を報告します。
- これら一連について、情報発信していくことが説明責任を果たすことにつながります。

今回の制度改革、現行法に導かれた背景は前述のとおりです。各法人の透明性に基づく情報を発信することが、社会福祉法人のマイナスイメージを払拭することにつながります。

事例に基づき考えてみます。

中　長　期　資　金　計　画　書			【様式６】
ビジョンを達成するための方法（方針）	28 年度	29 年度	30 年度
	予 算 額	予 算 額	予 算 額
地域の自治会活動（役員会や行事など）へ参加する　→ 人件費・事業雑費			20000
運営協議会へ自治会長や民生委員に参画してもらう　→ 旅費交通費（日当）		5000	5000
地域の社会福祉法人から評議員を選任する　→ 役員報酬	50000	50000	50000
コミュニティソーシャルワーカー養成講座を受講　→ 研修費	30000	30000	30000
地域の社会福祉法人が連携して行う取組に参画する　→ 人件費・事業雑費		10000	10000
園だよりをリニューアルする　→ 印刷製本費		70000	70000
	80000	165000	185000

上表は目安として金額を入力した地域における公益的な取組実施に向けた計画の事例です。法人全体としては、以下の資金計画書等、必要なものにも含めていきます。

- 人件費の資金計画書　→ 各年度の人件費予算（採用・退職・昇給など）
- 増改築や修繕計画書　→ 各年度の修繕費予算（あるいは積立金）
- 設備や備品の更新計画書　→ 設備・備品等の予算（耐用年数・リース期限など）

また、組織改善や強化するための資金計画も重要です。人材を確保するために要する費用や福祉サービス第三者評価の受審料、情報発信を強化するための費用など、資金計画書並びに予算書に計上しておき、透明化を図ることも大切です。

さらには昨今頻繁に発生している自然災害も含めた災害等への備えも、利用者の生命を守る社会福祉法人としての信頼性に関わる取り組みです。ＢＣＰ（事業継続計画）の策定、それに基づ

く必要な備蓄や設備の整備も中長期事業計画に盛り込み、利用者・職員の安心安全の担保に向けた取り組みを推進していくことも忘れてはなりません。

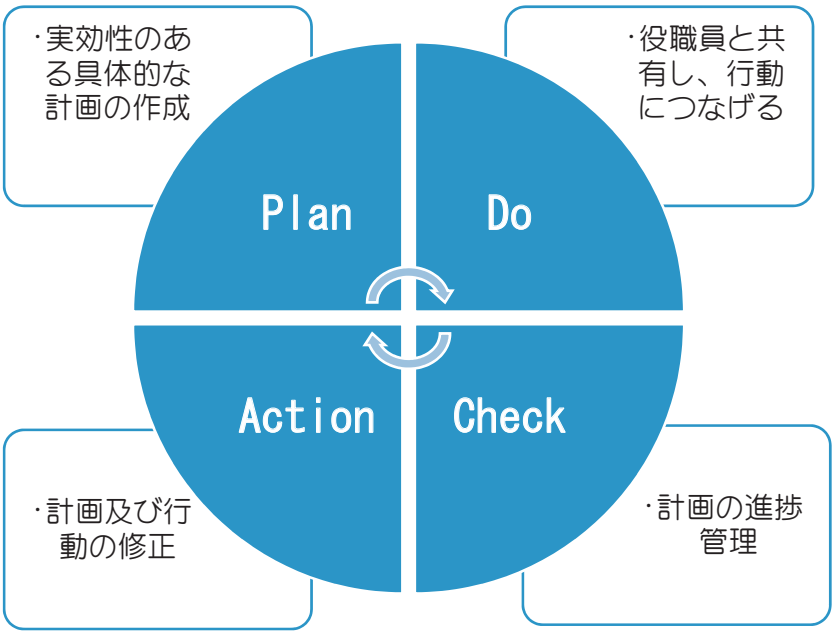
ＢＣＰの策定については、全国社会福祉法人経営青年会のホームページ、「報告書・研究成果」において「次なる災害に備える　～『社会福祉法人アクションプラン2015』に基づく事業継続マネジメントの実践～」、「事業継続マネジメント実践の手引き」へ掲載しておりますので、ご参照ください。

■ ポイント５：社会福祉充実（再投下）計画への応用　　→Ｐ１３参照

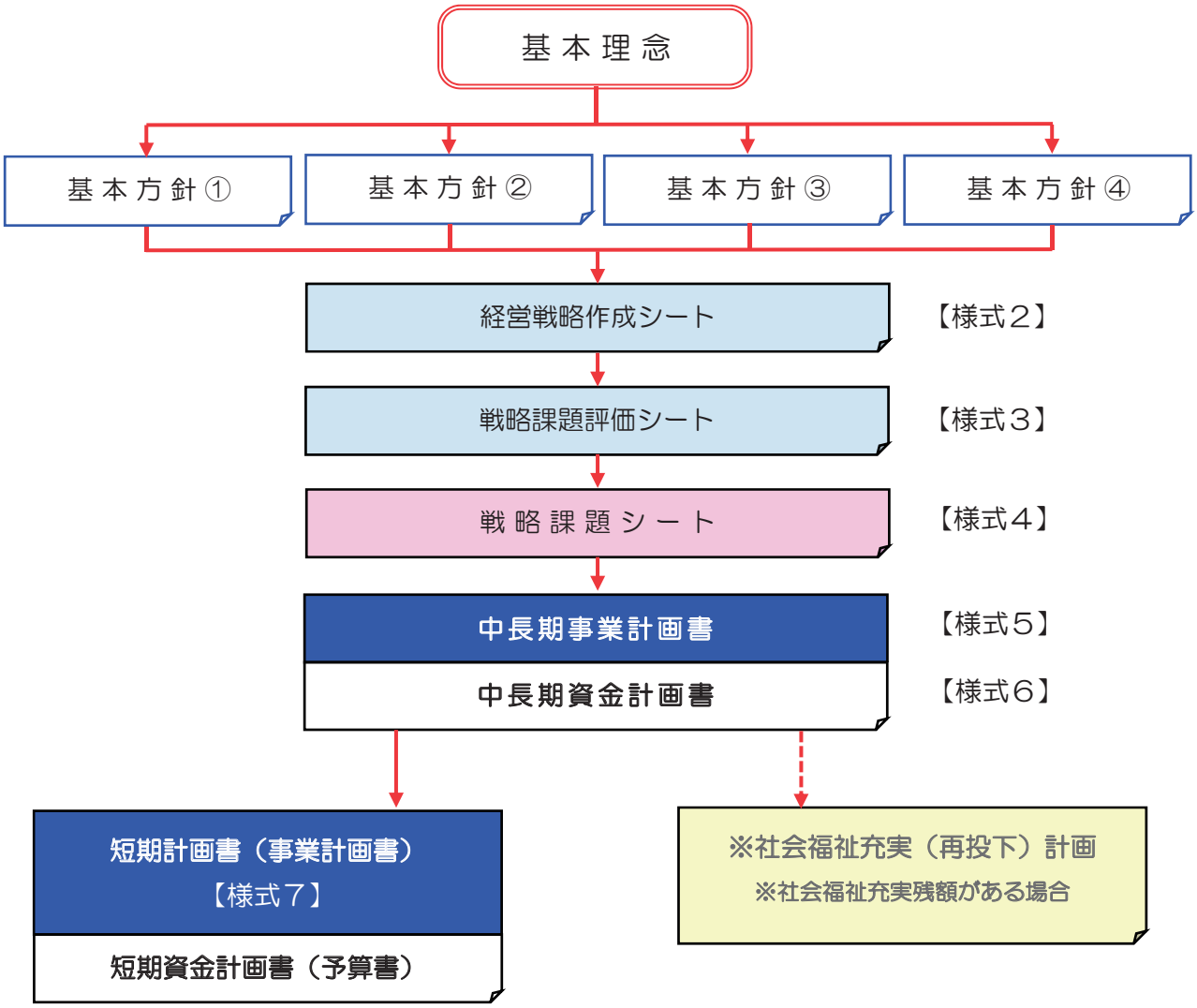
- 財務規律上の「社会福祉充実計画」を策定する必要性が発生した際も、本書に基づき、中長期事業計画書を作成することで、容易な対応につながります。

■ ポイント６：計画は定期的に確認する。　　→ Ｐ１７～Ｐ１８参照

- 中長期事業計画は、経営環境と共に絶えず変化するものと覚えておいてください。
- 必ずしも計画どおりではないことは必然のため、不断の改善が必要です。
- 常に進捗を管理、評価改善することで経営・組織力が高まります。



（参考）様式類の体系イメージ



〈様式集〉

【様式1】

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み（Strength）	弱み(Weakness）
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）

【様式2】

経営戦略作成シート		
項目	現状の姿	
	強み（できている）	弱み（できていない）
経営理念		
経営戦略 （方針・目標・計画）		
組織活性化・人材づくり		
技術力		
信頼性（利用者・地域・ 関係機関・行政等）		
安全性		
継続性		
公益性		

＊その他、必要に応じ項目を追加し、ご記入ください。

【様式3】

No.

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価

No.

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価

【様式４】
No.

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	

No.

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	

【様式5】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					○年度	○年度	○年度

【様式6】

中長期資金計画書

ビジョンを達成するための方法（方針）	内訳	○年度 予算額	○年度 予算額	○年度 予算額	3年間合計額 予算合計額

【様式7】

短期事業計画書						担当者(担当委員会)名　〇〇〇〇											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月

〈各法人の中長期事業計画〉

（策定例）

〈策定例①〉

【様式1】

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み（Strength）	弱み（Weakness）
	（高齢）地域とのつながりが強い （高齢）職員のモチベーションは高く研修や企画がよく上がる （障がい）学生バイトの確保と定着人材確保で優位 （障がい）管理職が大学講師で実習生を意図的に確保し人材確保 （障がい）児童発達支援～放課後デイ～成人通所とつながりある支援が可能	給与等の条件面では高齢障がいで一致させる必要もあり、全体収益も弱く高い設定が不可能 新規事業が続き投資が重なったことと、事業不振で資金繰りが悪化 新規事業が続き広報が追いつかず、あまり周知できていない部門もある （高齢）基幹職員は固定も、初任者の定着が弱い （高齢）基幹職員が残業で補うため時間外手当が増大。衛生管理面での不安 （障がい）新規事業が続いたが基幹職員の育成が追いつかない傾向
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	地域公益事業は先駆的に取り組めてきた実績 （高齢）地域密着型（小規模・GH）の安定運営、利用者職員の確保が一定安定 （障がい）支援実績への評価から「事業協力」の依頼も続いてある	報酬削減が予想される（特養・在宅介護・放課後デイなど） 人件費高騰傾向（周辺法人が高騰・最低賃金が上昇）

〈策定例①〉

【様式2】

経営戦略作成シート		
項目	現状の姿	
	強み（できている）	弱み（できていない）
経営理念	事業所内にとどまらず「地域」に視野を広げた職員が基幹となっている	初任者やパートには十分に浸透せず、「事務的・業務的」「打算的」な「でもしか職員」が一定数存在する。職員不足のため採用も妥協に追い込まれがち
経営戦略 （方針・目標・計画）	地域福祉実践なども先駆的におこなう気風が継承されている。「学生交流会」「地域食堂」「認知症カフェ」など随時実施	企画や研修が旺盛な反面、経費的負担が増大傾向で、ともすれば「調整」という名目のストップをかけることも
組織活性化・人材づくり	部門間交流や共同での研修、志を共有する他法人との交流なども意識的にできている	「実践力」「事務能力」「発信力」「コミュニケーション」「調整力」などのバランスよい職員までは育成できていない
技術力	正職員（初任）がアルバイトの研修を、中堅職員が初任者のメンターにという形で技術継承はされている傾向	右記は部門による濃淡がある。
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	区内エリア内の事業所連絡会の事務局を担うなど基軸となる位置にある事業所も多い。利用者満足度は高く、一定の信頼感は醸成されている	職員全体への信頼とはならず、一定の問題職員は内包している。地域町会へ過度な支援で「法人への依存」を生んだ苦い過去があるため多少距離を置いている
安全性	障がい事業は未就学～児童～成人とルートがあり、需要が途切れないため、収入は安定的に増加傾向	新規事業が続き、初期投資や職員の加配をしたため資金繰りが急激に悪化した
継続性	事業への協力（物件斡旋や就労支援等業務協力）をいただける会社もある。職員も基幹となる人材は一定確保できている	基幹施設のひとつは築30年で保守・修繕経費が増大 車両や設備で置換えが控えているものがいくつかある
公益性	地域包括支援センター・行政委託の独自の公益事業と障がい分野の独自職員（福祉教育・地域連携・支援者家族支援など）も配置	収支的には苦しい

＊その他、必要に応じ項目を追加し、ご記入ください。

〈策定例①〉

【様式３】

No.1

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
経営理念・方針の周知	法人理念および行動指針の明文化	○
	法人理念および行動指針の職員への周知浸透	△
	法人理念および行動指針のパート職員等・実習生への周知浸透	×
	法人理念および行動指針の外部への周知浸透	△
経営戦略（方針・目標・計画）の周知	法人理念および行動指針に基づく介護や支援を責任者が意識できている	○
	法人理念および行動指針に基づく介護や支援を初任者含む職員が意識できている	×
	法人理念および行動指針に基づく介護や支援を初任者含む非常勤職員が意識できている	×
	利用者アンケートが分析後公表され、アンケートからの課題が計画に反映されている	△
組織活性化・人材づくり	職員が主体的に学ぶ気風があり、研修企画をおこなっている	○
	部門間の垣根を越えての交流があり、相互に学ぶ機会がある	○
	他事業所との連絡会などで法人外職員との交流があり、相互に学ぶ機会がある	○
	メンター制度などで丁寧な業務指導や相談体制が確立されている	△
	アルバイト・実習生などへの指導と相談の仕組みがあり、適切に行なえている	○
技術力	職員間の業務継承や考え方の継承がきちんとされている	△
	内部研修で中堅職員が講師となっている	○
	初任職員が学生アルバイト対象研修の講師をおこなっている	○
	外部との交流や研修参加で報告をし、一定の評価を得る水準にある	○

〈策定例①〉

No.2

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
信頼性 （利用者・地域・関係機関・行政等）	区内の事業所連絡会などで事務局や調整役を担っていることが多い	○
	利用者アンケートでの評価水準が高い（昨年の課題に対して改善が見られる）	△
	活動内容や組織運営について広報され、広く知られる環境にある	×
	事業所間や関連業者などとのネットワーク形成につとめ、事業の応援者が多岐に持てている	○
	地域関係（町会・周辺法人・学校など）と関係が築けている	○
	行政との関係（福祉避難所・会議参加など）で信頼協力関係が築けている	○
安全性	安定的経営水準（経常活動における黒字が8%～、資金活動収支差額の黒字）を維持できている	×
	設備投資関係が過重にならないようにし、資金繰りが安定している	×
	事故や苦情をきちんとひらいあげている。分析をして「改善すべき」課題を導き出している	○
	上記課題について第三者からも評価を得て、対策をとれている	△
継続性	設備の保守や更新・改装などを見通して計画を立てている	△
	人材確保のルートを途切れないように保持している	△
	大規模災害に備えた計画を立てて、毎年更新し、職員間にも周知し訓練できている	△
公益性	地域包括支援センターや障がい者相談支援事業所は地域組織との関係構築ができている	○
	地域包括支援センターや障がい者相談支援事業所は地域住民対象の相談会や参加企画を随時おこなっている	○
	法人独自の公益的な取組みを、法人内職員連携のもと実施している	○
	法人独自の公益的な取組みを、地域住民も参加協力を得て実施している	△

〈策定例①〉

【様式4】
No.1

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
経営理念・方針の周知	法人理念および行動指針の明文化・職員への周知	法人理念および行動指針のパート職員等・実習生への周知浸透	初任者や中途採用者、パート職員への研修など
	法人理念および行動指針のHPへの掲載や実践報告会通じた周知活動	地域からの信頼・評価につながるまでの周知に至っていない	宣伝広報活動通じた地域への浸透
経営戦略（方針・目標・計画）の周知	法人理念および行動指針に基づく介護や支援を責任者が意識できている	法人理念および行動指針に基づく介護や支援を職員・パートまで意識できている	初任者や中途採用者、パート職員への研修など
	内部広報（社内報）での周知	口頭で説明したり質疑を設ける場まで設定できていない	文書通知だけでなく質疑ができる場を設ける
組織活性化・人材づくり	職員が主体的に学ぶ気風があり、研修企画をおこなっている		
	法人内外に垣根を越えての交流があり、相互に学ぶ機会がある		
技術力	技術の継承のための内部研修を用いた育成の仕組みがある	新規部門が多く、多少の温度差は残る	新規部門が多く、多少の温度差は残る
	外部との交流や研修参加で報告をし、一定の評価を得る水準にある		
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	区内の事業所連絡会などで事務局や調整役を担っていることが多い	活動内容や組織運営について広報されてはいない	ホームページのリニューアルとSNSの活用
	外部や地域との関係ができている		

〈策定例①〉

No.2

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
安全性		資金状況が不安定・赤字部門が多い	経費の精査・銀行融資などでの安定化
	事故や苦情の分析と課題提示	対策案はあっても実行できていない部門もある	案の精査と実効性のある対応をおこなう
継続性		設備の保守や更新・改装などが計画できておらず、後手後手の修繕になっている	修繕計画の作成
	大規模災害に向けた計画や訓練などの形は整っている	資金難から必要な物品確保が追いつかず（また保管場所問題もある）	年次計画を立てて備蓄品を充実
公益性	相談支援事業所の旺盛な地域活動・アウトリーチ型の支援	住民組織との共同がやや弱い	住民側にも積極的な関与を求め、共同で地域課題に当たる
	法人内での公益的な取組み	住民参加と共同の域まではできていない	

〈策定例①〉

【様式5】

No.1

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					2017年度	2018年度	2019年度
理念と戦略の内部周知	法人理念や経営方針の職員周知。初任やパートまでの浸透	経営理念や行動指針について簡易にまとめたリーフレット作成	2017年度	法人事務局	→		
		上記リーフレットをもとに「パート含む採用者」対象の研修を都度実施できるように各責任者への周知	2018年度から	事業部長・課長		→	→
		毎年の「経営計画・方針」は冊子にしているのでそれをもとに部門内職員会議で周知	2017年度から	事業部長・課長	→	→	→
広報活動の弱さ	活動予定・報告がタイムリーに掲載＋幅広い発信内容	ホームページの仕様が10年前から変化していなかったので、この間の設立事業等を反映したリニューアルをおこなう	2017年度	法人事務局	→		
		ブログ・facebookなどの活用を部門ごとでもおこない、ホームページとリンクを貼る	2017年度から	各事業所	→	→	→
		更新記事の内容や発信する意見、反応などの検証をおこない責任者クラスで共有	2018年度から	事業部長・課長		→	→

〈策定例①〉

【様式5】

No.2

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					2017年度	2018年度	2019年度
災害対策が不十分	地域含めた防災拠点としての機能強化	施設内完結ではない複数施設合同の防災訓練の実施	2017年度から	各事業所	→	→	→
		法人内完結ではない地域町会や周辺事業所合同の防災訓練・住民組織との共同	2018年度から	地域包括・高齢事業部		→	→
		備蓄品の確保と更新	2017年度から	各拠点施設	→	→	→
		発電機や災害時トイレの使用法、置場などの周知研修	2017年度から	法人本部	→	→	→
運営資金の枯渇と新規事業ニーズで資金確保が極めて困難	一定の資金確保・無理のない運用で新規事業への着手	経費支出の見直し作業	2017年度		→		
		業務委託の変更や停止。職員配置の調整（部門間での応援体制組みなど）による効率化	2018年度から	事業部長・課長		→	→
		新規事業開始	2018年度	当該部門		→	→

〈策定例①〉

【様式6】

中長期資金計画書					
ビジョンを達成するための方法（方針）	内訳	2017年度	2018年度	2019年度	3年間合計額
		予算額（単位千円）	予算額（単位千円）	予算額（単位千円）	予算合計額
ホームページのリニューアル作業		1, 200			1, 200
災害時備蓄品食料などの補充		300	300	300	900
非常用発電機の補充		150	150	150	450
新規事業開始（物件保証金）		600			600
新規事業開始（備品・什器・消耗品など）		500	700		1, 200
					0
					0

〈策定例①〉

【様式7】

短期事業計画書						担当者(担当委員会)名　法人防災委員会												
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール												
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
災害対策が不十分	①法人内各事業所の連携した対応ができる ②地域の町会や各組織・事業所と共同した取組みができる	情報共有と訓練の積み重ね	2019年度	近接する3施設の情報共有（備蓄品の場所や連絡ツールの確認）		←		→										
				近接する3施設の図上訓練				←		→								
				近接する3施設の合同防災訓練（平日夜間）						←		→						
				近接する3施設の合同防災訓練（平日日中）										←		→		
				近隣町会・学校などとの協議の場を開催								←				→		
				備蓄物品の確認・必要な分を確保購入									←			→		

中長期計画にはいくつかの項目を挙げましたが、ここでは「災害対策」の件に絞って記載し

〈策定例②〉

【様式1】

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み（Strength）	弱み（Weakness）
	・入所（ユニット型、従来型）、短期入所、デイサービス、居宅、訪問介護事業の介護全般サービスを行っている。 ・障害支援事業を行っている。（地区で障害支援事業を行っている所は少ない） ・保険外サービスを行っている。 ・機能訓練加算（ST、OTの配置がある） ・年中無休で営業している。（地区で障害（支援）事業を行っている所は少ない）	・選べるサービスが殆どなく様々なニーズに対応出来ない ・要支援の利用者様が多く収入が上がらない（実人数の約50%を占める） ・中途採用者が多く、経験年数が浅い。又、資格取得者が少ない ・知識、技術不足により様々なニーズへの対応が出来ない（重度者対応、認知症対応等） ・新人職員や中途採用職員への教育システムが確立されていない ・ケアプランに沿った援助が徹底されていない。 ・各職種の連携が不十分であり統一したサービスがされていない ・業務手順書はあるが見直しや改善が不十分である ・地域との繋がりはあるがニーズの把握や関係性が希薄ではないか
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	・地域貢献の場として地域住民が集える場所の創設 ・有償ボランティアや生活困窮者の活用（雇用） ・地域包括ケアシステムにより在宅介護者の増加が予測されデイサービス利用者の増加	・軽度者（要支援1.2）の居宅サービスの地域支援事業へ移行又、今後予測される介護度1.2まで地域支援事業に移行されることで収入減が予測される ・平成30年の介護報酬改定（医療との同時改定）での報酬ダウンの予測 ・地域包括ケアシステムにより小規模デイやサロン等の増加が予測され新規獲得が難しくなる ・介護人材不足による人材確保（介護職、看護職）

〈策定例②〉

【様式2】

経営戦略作成シート		
項目	現状の姿	
	強み（できている）	弱み（できていない）
経営理念	・経営理念は明示されている	・経営理念は明示されているが、理解と周知徹底がされていない
経営戦略 （方針・目標・計画）	・部門目標（デイサービス）は明示されている	・目標、計画はあるが個々に把握と周知徹底が出来ていない
組織活性化・人材づくり	・研修計画はある ・外部研修参加 ・フォローアップにて個別面談を通しての教育システムはある	・研修計画に基づいて研修会を実施しているが、現場で活かせていない事や継続が出来ていない ・外部研修への参加はしているが現場へ還元されていない事が多い。 ・フォローアップにて個人目標設定をし面談や日常業務の中で確認はしているが機能していない
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	・関係機関（居宅等）との連携は密に行なえている	・利用者様や家族からの信頼を得るまでは至っていない。 ・地域住民との関わりはあるが信頼される事までは至っていないと思う。 ・行政との関わりが不十分である。
安全性	・利用者様の安全に影響する設備、備品について点検等を行い機能維持や安全性の高い物にしている。 ・個人情報取り扱いの同意書は利用者、家族に署名、捺印出来ている	・プライバシーに配慮した声掛けが不十分である。
継続性	・災害時に事業を継続する為の体制を整えている （BCPの整備）	・BCPの整備はされているが周知がされていない ・非常災害時における実効性のある訓練が計画的に実施出来ていない。（火災、地震、風水害、降灰、不審者対策等）
公益性	・介護保険サービスに係る社会福祉法人減免等低所得者に配慮した取り組みの実施 ・地域住民や近隣施設等を対象としたセミナーを開催し福祉に対する理解の促進 ・園便りやブログを活用し取組み状況を発信してる	・社会福祉法人減免の取組みは行っているが利用者、家族、居宅等に浸透していない

〈策定例②〉

【様式3】

No.

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
理念・基本方針	① 法人や事業所の理念が明文化されている。	○
	② 法人や事業所の運営理念に基づく基本方針が明文化されている	○
	③ 理念や基本方針が周知されている。	×
事業計画の策定	① 中・長期計画が策定されている	○
	② 中・長期計画を踏まえた事業計画が策定されている	○
	③ 事業計画の策定が組織的に行われている	○
	④事業計画が職員に周知されている	×
人材の確保・養成	①必要な人材に関する具体的なプランが確立している	○
	②人事考課が客観的な基準に基づいて行われている	○
	③職員の就業状況や意向を把握し必要があれば改善する仕組みが構築されている	○
	④職員の福利厚生や健康の維持に積極的に取り組んでいる	○
	⑤職員の教育・研修に関する基本姿勢が明示されている	○
安全管理	①緊急時（事故、感染症の発生時など）における利用者の安全確保のための体制が整備されている	○
	②災害時に対する利用者の安全確保のための取組を行っている	○
	③利用者の安全確保のためにリスクを把握し対策を実行している	×

〈策定例②〉

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
地域との交流と連携	①利用者と地域とのかかわりを大切にしている	○
	②事業所が有する機能を地域に還元している	○
	③関係機関等との連携が適切に行われている	○
	④地域の福祉ニーズを把握している。	×
	⑤地域の福祉ニーズに基づく事業・活動が行われている	×
適切な福祉サービスの実施	①利用者を尊重する姿勢が明示されている	○
	②利用者のプライバシー保護に関する規程・マニュアル等を整備している	○
	③利用者満足の向上を意図した仕組みを整備し、取組を行っている	○
	④利用者が相談や意見を述べやすい環境を整備している	○
	⑤苦情解決の仕組みが確立され十分に周知・機能している	○
	⑥利用者からの意見等に対して迅速に対応している	○
サービスの質の確保	①サービス内容について定期的に評価を行う体制を整備している	○
	②評価結果に基づき組織として取り組むべき課題を明確にし、改善策・改善実施計画を立て実施している	○
	③提供するサービスについて標準的な実施方法が文書化されサービスが提供されている。	○
	④利用者に関するサービス実施状況の記録が適切に行われている	×
	⑤利用者に関する記録の管理体制が確立している	○
	⑥利用者の状況等に関する情報を職員間で共有化している	×
サービスの開始・継続	①利用希望者に対してサービス選択に必要な情報を提供している	○
	②サービスの開始にあたり利用者等に説明し同意を得ている	○
	③事業所の変更や家庭への移行などにあたりサービスの継続性に配慮した対応を行っている	○

〈策定例②〉

【様式4】
No.1

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
理念・基本方針	理念が明文化されている		
	基本方針が明文化されている		
		基本方針が周知されている	正職、準職員、パート職員を含め職員全体に周知されていない
事業計画の策定	中・長期計画が策定されている		
	中・長期計画を踏まえた事業計画が策定されている		
	事業計画の策定が組織的に行われている		
		事業計画が職員に周知されている	準職員、パート職員を含め職員全体に周知されていない

〈策定例②〉

No.2

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
人材の確保・養成	必要な人材に関する具体的なプランが確立している		
	人事考課が客観的な基準に基づいて行われている		
	職員の就業状況や意向を把握し必要があれば改善する仕組みが構築されている		
	職員の福利厚生や健康の維持に積極的に取り組んでいる		
	職員の教育・研修に関する基本姿勢が明示されている		
安全管理	緊急時（事故、感染症の発生時など）における利用者の安全確保のための体制が整備されている		
	災害時に対する利用者の安全確保のための取組を行っている		
		利用者の安全確保のためにリスクを把握し対策を実行している	ヒヤリハット事例集の作成は出来ているが対応策の検討や事故防止に繋がっていない

〈策定例②〉

【様式4】
No.3

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
地域との交流と連携	利用者と地域とのかかわりを大切にしている		
	事業所が有する機能を地域に還元している		
	関係機関等との連携が適切に行われている		
		地域の福祉ニーズを把握している	地域の具体的ニーズの把握が出来ていない
		地域の福祉ニーズに基づく事業・活動が行われている	地域の具体的ニーズの把握が出来ていない為活動に繋がっていない
適切な福祉サービスの実施	利用者を尊重する姿勢が明示されている		
	利用者のプライバシー保護に関する規程・マニュアル等を整備している		
	利用者満足の向上を意図した仕組みを整備し、取組を行っている		
	利用者が相談や意見を述べやすい環境を整備している		
	苦情解決の仕組みが確立され十分に周知・機能している		
	利用者からの意見等に対して迅速に対応している		

〈策定例②〉

No.4

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
サービスの質の確保	サービス内容について定期的に評価を行う体制を整備している		
	評価結果に基づき組織として取り組むべき課題を明確にし、改善策・改善実施計画を立て実施している		
	提供するサービスについて標準的な実施方法が文書化されサービスが提供されている		
		利用者に関するサービス実施状況の記録が適切に行われている	サービス提供した具体的な記録が記載されていない
	利用者に関する記録の管理体制が確立している		
		利用者の状況等に関する情報を職員間で共有化している	ケース記録の活用や申し送り（事務連絡）の情報共有化が出来ていない
サービスの開始・継続	利用希望者に対してサービス選択に必要な情報を提供している		
	サービスの開始にあたり利用者等に説明し同意を得ている		
	事業所の変更や家庭への移行などにあたりサービスの継続性に配慮した対応を行っている		

〈策定例②〉

【様式５】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
理念、基本方針において正職、準職員、パート職員を含め職員全体に周知されていない	理念・方針の理解と、周知徹底ができる。	理念、基本方針を各職員に配布する	H29．4	部署長	→		
		毎月、デイ会議の中で繰り返し説明する	H30．3	部署長	→		
		上半期、下半期に不定期で書いて頂き理解を深める 職員の前で説明して頂く	H30．3	部署長	→		
		理念、基本方針を日常業務に繋げられる	H32．3	部署長	→	→	→

〈策定例②〉

【様式7】

短期事業計画書						輪光無量寿園デイサービスセンター											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
理念、基本方針において正職、準職員、パート職員を含め職員全体に周知されていない	理念・方針の理解と、周知徹底ができる。	上半期、下半期に不定期で書いて頂き理解を深める職員の前で説明して頂く	H30. 3	上半期、下半期で最低1回づつ書いて頂く	部署長				↔				↔				
				デイ会議の中で職員に説明して頂く	部署長					↔		↔		↔		↔	

〈策定例②〉

【様式5】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
事業計画（部門目標）において正職、準職員、パート職員を含め職員全体に周知されていない	事業計画の理解と、周知徹底ができ日常業務に繋げれる	事業計画（部門目標）を各職員に配布する	H29. 4	部署長	→		
		毎月、デイ会議の中で繰り返し説明する事と各職種の役割を説明する。	H30. 3	部署長	→		
		月毎の目標の立案を行い日常業務に繋げていく	H30. 3	部署長	→		
		事業計画（部門目標）の意味、目的を1人1人が理解し職員が事業計画（部門目標）に沿った業務遂行と評価ができる	H32. 3	部署長	→	→	→

〈策定例②〉

【様式7】

短期事業計画書						輪光無量寿園デイサービスセンター											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
事業計画（部門目標）において正職、準職員、パート職員を含め職員全体に周知されていない	事業計画の理解と、周知徹底ができ日常業務に繋げれる	月毎の目標の立案を行い日常業務に繋げていく	H30. 3	目標について1ヶ月取り組んだ事に対し評価、改善を行い翌月の目標の立案を行う	部署長	←											→
				個人面談を通じて理解しているかの確認を行う	部署長	←											→

〈策定例②〉

【様式５】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
ヒヤリハット事例集の作成は出来ているが対応策の検討や事故防止に繋がっていない	事故防止に対する意識が高く、業務に反映されている	・事故防止に対する研修の実施や外部研修への参加	H30. 3	部署長	→		
		・ヒヤリハット事例集の定期更新及び分析、対応策の検討の重要性の理解と実施	H30. 3	部署長	→	→	
		・サービス提供時の記録の重要性の理解	H30. 3	部署長	→		
		・事故防止に対して、様々な事に対して要因分析ができ対応策が日常業務に反映され評価、改善ができる	H32. 3	部署長	→	→	→
		・事故防止について日常的に発信し意識を高め習慣化する	H30. 3	部署長	→		

〈策定例②〉

【様式7】

短期事業計画書						輪光無量寿園デイサービスセンター											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
ヒヤリ・ハット事例集の作成は出来ているが対応策の検討や事故防止に繋がっていない	事故防止に対する意識が高く、要因分析が出来、対応策が周知徹底され業務反映されている	事故防止について日常的に発信し意識を高め習慣化する	H30. 3	・毎日、終礼時にヒヤッとした事がないかの確認しヒヤリ・ハットを記載していく	部署長	←											→
				・ヒヤリ・ハットのケアカンファレンスを月1回行い統一した対応に繋げる	部署長	←											→
				・統一した援助が出来たかの確認（評価）、改善を図る	部署長	←											→
				・マニュアルや手順書の確認及び改善	部署長	←											→

〈策定例②〉

【様式５】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
地域ニーズの把握が出来ていない	地域の声を聞き常にニーズの把握ができている	デイサービス、居宅、訪問と連携し地域ニーズの把握に努める	H32．3	部署長	→	→	→
		地域支援事業（サロン）の活動を通して地域住民の声を拾う	H32．3	部署長	→	→	→
		地域の民生委員に訪問し情報収集を行う	H32．3	部署長	→	→	→
		地域の行事、イベントへ積極的な参加	H32．3	部署長	→	→	→

〈策定例②〉

【様式7】

短期事業計画書						輪光無量寿園デイサービスセンター											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
地域ニーズの把握が出来ていない	地域の声を聞き常にニーズの把握ができている	居宅・訪問と連携し地域のイベントへの参加や民生委員との情報共有、地域の会議に参加しニーズの把握が出来る	H30．3	地域支援事業（サロン）の活動を通して地域住民の声を拾い事業所として出来る事をしていく	部署長	←											→
				定期的に民生委員の定例会の参加や地域の民生委員に訪問し情報収集や発信を（パンフレット、園便り等）行う	部署長	←											→
				地域の行事、イベントの情報を確認し参加できるものは参加する	部署長	←											→

〈策定例②〉

【様式５】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
サービス提供した具体的な記録が記載されていない	ケアプランに沿った援助を適切に実施し、実施した内容が具体的に記載され共有化が図れている	・記録に対する研修の実施を行い記録の意味、目的を理解する	H30. 3	部署長	→		
		・利用者のニーズや状態に応じた援助を共有し継続的に提供する事の重要性の理解と実施	H32. 3	部署長	→	→	→
		・利用者のニーズの把握が出来、個別ケアの重要性を理解する	H31. 3	部署長	→	→	
		・記録の効率化を図る為、ソフト導入の検討	H30. 3	部署長	→		

〈策定例②〉

【様式7】

短期事業計画書						輪光無量寿園デイサービスセンター											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
サービス提供した具体的な記録が記載されていない	ケアプランに沿った援助を適切に実施し、実施した内容が具体的に記載され共有化が図れている	利用者のニーズや状態に応じた援助を共有し継続的に提供する事の重要性の理解と実施	H30. 3	記録について年2回研修会を行う	部署長		←	→				←	→				
				利用者個々のケアプランの把握と援助内容の把握ができ、それに沿った記録の記載と共有を行う	部署長	←											→
				手順書作成しの実施、確認及び改善	部署長	←											→

〈策定例②〉

【様式6】

中長期資金計画書

ビジョンを達成するための方法（方針）	内訳	29年度 予算額	30年度 予算額	31年度 予算額	3年間合計額 予算合計額
・理念、基本方針を各職員に配布する ・上半期、下半期に不定期で書いて頂き理解を深める 職員の前で説明して頂く	印刷製本費				
・事業計画（部門目標）を各職員に配布する	印刷製本費				
・事故防止に対する研修の実施や外部研修への参加	印刷製本費	¥5,000	¥5,000	¥5,000	¥15,000
・記録に対する研修	印刷製本費				
・事故防止に対する研修の実施や外部研修への参加	研修費	¥20,000	¥20,000	¥20,000	¥60,000
・地域の行事、イベントへの参加	事業雑費	¥30,000	¥30,000	¥30,000	¥90,000
・記録の効率化を図る為、ソフト導入の検討	事業雑費	¥100,000			¥100,000

〈策定例③〉

【様式1】

	プラス要因	マイナス要因
内部要因	強み（Strength）	弱み(Weakness)
	・歴史は浅いが保育運営において新しい取り組みを取り入れたり改善したりして柔軟に対応できる ・新しく購入した物品、玩具が豊富にあり保育の幅が広がる ・地域の保育園保育所老人施設との交流があり地域との繋がりが深まってきている ・幅広い年齢層の職員がいることで新しい考えや様々な視点から保育運営について考えることができる ・継続して働いている職員がおり利用者からの安心や保育の積み重ねを知っている職員がいる ・多様な考えや方法を伝え合うことができる ・保育運営においてのルール化がされており共通理解のもと業務を行うことができる ・クラス内での情報交換や意見交換ができている ・公園があることで違った環境での遊びを経験する事ができる ・法人内の研修や交流があり情報交換できることで園への資質向上につながる ・建物が新しくより家庭に近い作りになっているため利用者さんに喜ばれている ・駅から近く、通園の利便性が良い ・第三者評価を受審しており、保育の資質向上や利用者に情報提供できている ・玄関に大きな水槽があり、園の特色としてアピールでき園への出入りのきっかけとなっている ・産休、時短制度を取り入れている職員が複数名おり様々な働き方がイメージしやすい ・長田区の中で園庭が広いので幅広い運動遊びをすることが出来る ・夢センターあゆみでの活動、子どもと地域の交流、園として地域行事に参加など地域とつながっている ・HPやブログ等で情報発信をしている ・それぞれが自分の役割を認識し、取り組んでいる ・理念、方針に基づいた保育が出来ている	・歴史が浅く保育運営においてのしくみや方法が根付いていない ・物品管理が徹底されておらず無駄遣いがある ・地域交流に偏りがあり、小学校との交流が少なく保育園と小学校側との連携不足ため ・勤務継続年数が浅く開園当初から積み重ねて来たことを知る人が少ない。また、長期的に引き継いでいくことが難しい ・職員の離職率が高く人材の確保が難しい ・職員数が多く保育運営に関する連絡事項を周知徹底できていないこともある ・マニュアルの数が多く活かしきれていない ・園としての意見交換や情報交換が難しい ・近くに公園があるが自然物に触れる環境が少ない ・姉妹園同士の交流が少ない
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	・市の中でもA区は子どもが少ないが、待機児童が多い ・共働き世帯の増加に伴い将来保育園への入園希望者の増加が予測される ・現在保育園に通っている利用者さんの中に出産を控えている保護者がいる ・地域行事が多くあり地域との繋がりがある（ふれあいまつり・クリスマスのつどい等） ・認定子ども園になるので受け入れの幅が広がる ・一時保育利用者の希望者が多く園内へ出入りする利用者の幅が広がる ・支援行事、園庭開放等園内へ出入りしてもらう機会がある ・33年間で築いてきた周囲からの信頼がある ・福祉センターとの関わりが深く密接な関わりをもてている ・卒園児が親となり、3世代に渡り、園との関わりをもつなど、長い付き合いの中で、保護者、祖父母とのやり取りを重ねている。	・保育士希望者の減少、小規模施設の増加によって人材の確保が難しい ・A区は子どもの数が少なく近隣に認定子ども園や保育所などの施設が多いため、子どもの確保が難しい ・B区の高齢化が進み、小学校の児童数も減少してきている ・保育士不足が深刻化している

〈策定例③〉

【様式2】

経営戦略作成シート		
項目	現状の姿	
	強み（できている）	弱み（できていない）
環境を通しての養護と教育	・委員会を設置し、取り組んでいる ・それぞれが自分の役割を認識し、取り組んでいる ・33年間で築いてきた周囲からの信頼 ・2つの園があり、お互いで高め合うことができる ・子ども、職員が多く、ゆったりと関わることが出来ている ・地域の子育て支援などを行い、地域に根差した保育をしていること ・委員会を設置して様々な活動に取り組んでいる ・理念・方針に基づいた計画性のある保育の提供 ・2つの園がある ・経営理念の確立 ・理念、方針に基づいた保育が出来ている ・トイレ工事や園庭整備などの環境の見直しを常に行っている ・職員が各クラス十分に配置されている ・園内研修でしっかりと経営理念を学び、全職員が心がけている ・理念、方針が確立されている ・理念、方針に基づいた保育を行っている ・地域行事にも参加し、連携をとれている ・ウエルネスやチャイルドステップ等新しい取り組みを行っている ・理念、方針に基づいた、しっかりとした経営をしている ・33年間地域に根付いており、運営理念、保育理念に基づいて保育を行っている	・自分のことだけになってしまっている（担当者任せ） ・担当者任せになってしまうことがある ・全職員が同じ意識をもてているのか ・施設が少し古くなってきている ・地域に根差している分、他の地域の人に知ってもらいずらい面もある ・少子高齢化社会で子ども人口の減少 ・姉妹園同士の交流が少ない
地域の子育て支援	・園庭解放や青空保育、すくすく広場など地域の方への活動を行っている ・行事（焼き芋パーティー、収穫感謝のつどい等）に地域のかたも来られるようにしている ・地域の方々の様々なニーズに合わせた取り組み（青空保育、おはなし広場、子育て相談、園庭解放等） ・すくすく広場、青空保育、園庭開放等、地域の方が交流する機会が多くある ・昔からある幼児園として地域に根付いている ・地域清掃など地域に関する活動を取り入れている ・地域の方に向けて園庭開放や青空保育を行っている ・夢センターでの活動、子どもと地域の交流、園として地域行事に参加など地域とつながっている ・保育園の機能としてだけでなく、学童保育、支援事業等、地域のニーズに応えている ・トライやるウイーク、ワークキャンプなどの学生体験を受け入れている ・地域参加の行事をしている ・青空保育、すくすく広場、親子ふれあい遊び等の支援活動を多く行っている ・地域の方との昔からの信頼があり、子ども達を通して繋がれている ・園庭開放や青空保育等を行っている ・トライやるウイーク等を受け入れている ・支援活動や学童保育等行っている ・地域の行事に参加したり、地域清掃などを行っている ・支援活動や学童保育などを行っている ・地域の行事に積極的に参加している ・支援活動や学童保育が充実している ・福祉センターとの関わり	・就学に向けた連携が薄い ・希望者が多く抽選になる ・行事の時だけとなってしまうと普段からの関わりが少なくなってしまう ・遊びが同じになってしまいがち ・地域全体の大きなイベント等が少ない ・活動を形として行うだけでなく、様々な遊びを提供していく ・子ども達ともっと触れ合うような活動をすること ・対応に追われてしまっている

〈策定例③〉

社会資源として	・園庭解放や青空保育、すくすく広場など地域の方への活動を行っている ・園見学を行っている ・育児相談を受けている ・数々の研修への参加による、知識・技術の向上の機会が多い ・一人ひとりの子ども、保護者に寄り添った保育 ・保護者、子ども共に安心・満足できるよう日々職員間で意識を高めている ・十分な職員配置での保育 ・保護者と職員が日によって直接話せず、口頭ではなく連絡ノート等で伝えることが増える ・一時保育や園庭開放など在園児以外の子どもに向けた活動を行っている ・地域の方に向けて園庭開放を行っている ・園見学等、丁寧に対応している ・HPに育児相談の案内を載せている ・一人ひとりの子どもを全職員でみる質の高い保育 ・地域の子育て活動又、学童保育も行っている ・外部の方への丁寧な対応が出来ている ・HPやブログ等で情報発信をしている ・子育て相談を行っている ・写真の掲示、販売を行っている ・理念、方針に沿って保育をし、安心した中で子どもが過ごせるようにしている ・子育て支援の活動が多い ・学童保育や園庭開放、電話相談を行っている ・保護者の意見意向に丁寧に対応している ・保育内容が充実している ・延長、一時保育、子育て支援など、様々なニーズに応えている ・アレルギー児に対しての配慮ができている	・研修の内容が保育に生かされているのか ・感じたこと、疑問点をぶつけ合うことの弱さ ・大人数であるため、荷物を返し忘れたりしてしまう ・活用している人がいる反面、サービスを知らない人もいる ・HP等で園のことを知っていただくことができるが、写真を掲載するため、保護者の確認や同意が必要 ・連係ミスや荷物の返し間違い等のミスがある ・保育の中ですべてのことに応えられていない ・子育て支援の内容をもっと知ってもらう ・ブログの場合、インターネットを活用しない家庭は情報が伝わるのが遅くなる
人材育成	・月１回職員会議やクラス会議を行い、情報を共有している ・委員会があり、それぞれの方面で保育の質を高めていく事ができる ・研修や職員会議等で組織の力を高めている ・職員同士が助け合って職務に当たっている ・「A幼児園」「B保育園」それぞれの見方ができる ・行事が終わるごとに話し合いを行い、反省点や良かった点を共有し、次へとつなげていく ・姉妹園がある ・一つの事柄を園全体で考えていく ・様々な年齢、経験の職員がいる ・職員全員で子どもを見るという考えをもって連携をしている ・委員会が設置されている ・職員会議ややん政界（行事後）をし、意見を共有している ・委員会が設置されている ・すぐに行動できる ・委員会や行事担当が決められており、そこが中心となって行っている ・法人で幼児園、保育園があり年齢、経験の様々な職員がいる ・委員会が中心となり、活動を行っている	・複数担任だからこその連携不足 ・感じたこと、疑問点をぶつけ合うことの弱さ ・一人ひとり同じ気持ち化はわからない ・自分の職務に合わせて全体の仕事を把握しておく必要がある ・人件費が発生する ・クラス内で話をしてしまっていて、全体にオープンにできていないことがある ・十分な配置に甘えすぎている ・様々な年齢、経験の人が集まっている中で、共通理解にかける部分や温度差がある ・発信していく力が弱い ・発信力がないことがある ・誰かに任せきりになることがある ・すべての園内研修を行えているわけではない ・すべての研修内容を伝えきれていない ・マニュアルの勉強不足
財務力	・トイレや机など新しいものにしている ・玩具や用具を一つひとつ大切に扱い、残している ・必要なものを見極めての購入 ・事務員が配置されている ・事務員がいる ・新しい室内サーキット用具を取り入れたり、空調を新調したりしている ・募金や献金を行っている ・外部（会計士）からの指導を受けている ・ミスのない保育料の確認 ・会計士の方を呼んで、管理している	・理解している者が少ない ・園庭が狭い ・古くなった物がある ・職員が財務面を理解していない ・財務の事に関して知識が浅い ・財務関係についての知識力が勤務年数等、人によりばらつきがある

〈策定例③〉

【様式3】

No.

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
環境を通しての養護と教育	・人的環境整備し、十分に生かしているか	×
	・職員間の意識を統一して、理念方針に基づいた保育を行っているか	×
	・自然を活かして保育を行っているか	×
	・職員独自の発想や個性を生かした保育を行っているか	×
地域の子育て支援	・小学校との連携が十分でない	×
	・地域の子育て支援が支援センターの事業に比重を置きすぎている	×
	・職員によって地域との関わりに対する意識の差がある	×
社会資源として	・幼保連携型認定子ども園として求められる地域の子育て支援の中心としての役割を行えているか	×
	・社会福祉施設同士の連携を行っているか	×
	・情報発信、利用者のニーズの把握ができているか	×
	・地域公益活動に取り組んでいるか	×

〈策定例③〉

人材育成	・職員間の連携、意識の統一ができているか	×
	・研修を保育に反映しているか	×
	・マニュアルの作成、整備はできているか	×
	・法人間で連携ができているか	×
	・法令順守ができているか	×
財務力	・職員に財務の意識が浸透しているか	×
	・施設の整備、建て替え等の貯蓄を計画的に行っているか	×
	・少子高齢化社会における長期的なビジョンをもっているか	×

〈策定例③〉

【様式４】
No.

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
環境を通しての養護と教育	・委員会を設置し、取り組んでいる ・それぞれが自分の役割を認識し、取り組んでいる ・33年間で築いてきた周囲からの信頼 ・2つの園があり、お互いで高め合うことができる ・子ども、職員が多く、ゆったりと関わることが出来ている ・地域の子育て支援などを行い、地域に根差した保育をしていること ・委員会を設置して様々な活動に取り組んでいる ・理念・方針に基づいた計画性のある保育の提供 ・2つの園がある ・経営理念の確立 ・理念、方針に基づいた保育が出来ている ・トイレ工事や園庭整備などの環境の見直しを常に行っている ・職員が各クラス十分に配置されている ・園内研修でしっかりと経営理念を学び、全職員が心がけている ・理念、方針が確立されている ・理念、方針に基づいた保育を行っている ・地域行事にも参加し、連携をとれている ・ウエルネスやチャイルドステップ等新しい取り組みを行っている ・理念、方針に基づいた、しっかりとした経営をしている ・33年間地域に根付いており、運営理念、保育理念に基づいて保育を行っている	・自分のことだけになってしまっている（担当者任せ） ・担当者任せになってしまうことがある ・全職員が同じ意識をもてているのか ・施設が少し古くなってきている ・地域に根差している分、他の地域の人に知ってもらいずらい面もある ・少子高齢化社会で子ども人口の減少 ・姉妹園同士の交流が少ない	・人的環境を生かし切れていない ・職員間の意識の統一が出来ていない ・自然を活かした保育が十分でない ・職員独自の発想や個性を生かした保育が出来ていない ・施設の老朽化が進んでいる
地域の子育て支援	・園庭解放や青空保育、すくすく広場など地域の方への活動を行っている ・行事（焼き芋パーティー、収穫感謝のつどい等）に地域のかたも来られるようにしている ・地域の方々の様々なニーズに合わせた取り組み（青空保育、おはなし広場、子育て相談、園庭解放等） ・すくすく広場、青空保育、園庭開放等、地域の方が交流する機会が多くある ・昔からあるあゆみ幼児園として地域に根付いている ・地域清掃など地域に関する活動を取り入れている ・地域の方に向けて園庭開放や青空保育を行っている ・夢センターあゆみでの活動、子どもと地域の交流、園として地域行事に参加など地域とつながっている ・保育園の機能としてだけでなく、学童保育、支援事業等、地域のニーズに応えている ・トライやるウイーク、ワークキャンプなどの学生体験を受け入れている ・地域参加の行事をしている ・青空保育、すくすく広場、親子ふれあい遊び等の支援活動を多く行っている ・地域の方との昔からの信頼があり、子ども達を通して繋がれている ・園庭開放や青空保育等を行っている ・トライやるウイーク等を受け入れている ・支援活動や学童保育等行っている ・地域の行事に参加したり、地域清掃などを行っている ・支援活動や学童保育などを行っている ・地域の行事に積極的に参加している ・支援活動や学童保育が充実している ・福祉センターとの関わり	・就学に向けた連携が薄い ・希望者が多く抽選になる ・行事の時だけとなってしまうと普段からの関わりが少なくなってしまう ・遊びが同じになってしまいがち ・地域全体の大きなイベント等が少ない ・活動を形として行うだけでなく、様々な遊びを提供していく ・子ども達ともっと触れ合うような活動をすること ・対応に追われてしまっている	・小学校との連携が十分でない ・地域の子育て支援が支援センターの事業に比重を置きすぎている ・職員によって地域との関わりに対する意識の差がある

〈策定例③〉

No.

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
社会資源として	・園庭解放や青空保育、すくすく広場など地域の方への活動を行っている ・園見学を行っている ・育児相談を受けている ・数々の研修への参加による、知識・技術の向上の機会が多い ・一人ひとりの子ども、保護者に寄り添った保育 ・保護者、子ども共に安心・満足できるよう日々職員間で意識を高めている ・十分な職員配置での保育 ・保護者と職員が日によって直接話せず、口頭ではなく連絡ノート等で伝えることが増える ・一時保育や園庭開放など在園児以外の子どもに向けた活動を行っている ・地域の方に向けて園庭開放を行っている ・園見学等、丁寧に対応している ・HPに育児相談の案内を載せている ・一人ひとりの子どもを全職員でみる質の高い保育 ・地域の子育て活動又、学童保育も行っている ・外部の方への丁寧な対応が出来ている ・HPやブログ等で情報発信をしている ・子育て相談を行っている ・写真の掲示、販売を行っている ・理念、方針に沿って保育をし、安心した中で子どもが過ごせるようにしている ・子育て支援の活動が多い ・学童保育や園庭開放、電話相談を行っている ・保護者の意見意向に丁寧に対応している ・保育内容が充実している ・延長、一時保育、子育て支援など、様々なニーズに応えている ・アレルギー児に対しての配慮ができている	・研修の内容が保育に生かされているのか ・感じたこと、疑問点をぶつけ合うことの弱さ ・大人数であるため、荷物を返し忘れたりしてしまう ・活用している人がいる反面、サービスを知らない人もいる ・HP等で園のことを知っていただくことができるが、写真を掲載するため、保護者の確認や同意が必要 ・連係ミスや荷物の返し間違い等のミスがある ・保育の中ですべてのことに応えられていない ・子育て支援の内容をもっと知ってもらう ・ブログの場合、インターネットを活用しない家庭は情報が伝わるのが遅くなる	・幼保連携型認定子ども園として求められる地域の子育て支援の中心としての役割を意識した具体的な取り組みが少ない ・社会福祉施設同士の連携を進めていく必要がある ・情報発信は行っている者の、利用者のニーズの把握の機会が少ない ・地域との連携が行事に偏っている ・情報発信は行っているものの、利用者のニーズの把握の機会が少ない ・地域公益活動の取り組みが進んでいない
人材育成	・月1回職員会議やクラス会議を行い、情報を共有している ・委員会があり、それぞれの方面で保育の質を高めていく事ができる ・研修や職員会議等で組織の力を高めている ・職員同士が助け合って職務に当たっている ・「あゆみ幼児園」「ほそだ保育園」それぞれの見方ができる ・行事が終わるごとに話し合いを行い、反省点や良かった点を共有し、次へとつなげていく ・姉妹園がある ・一つの事柄を園全体で考えていく ・様々な年齢、経験の職員がいる ・職員全員で子どもを見るという考えをもって連携をしている ・委員会が設置されている ・職員会議ややん政界（行事後）をし、意見を共有している ・委員会が設置されている ・すぐに行動できる ・委員会や行事担当が決められており、そこが中心となって行っている ・法人であゆみ幼児園、ほそだ保育園があり年齢、経験の様々な職員がいる ・委員会が中心となり、活動を行っている	・複数担任だからこその連携不足 ・感じたこと、疑問点をぶつけ合うことの弱さ ・一人ひとり同じ気持ち化はわからない ・自分の職務に合わせて全体の仕事を把握しておく必要がある ・人件費が発生する ・クラス内で話をしてしまっていて、全体にオープンにできていないことがある ・十分な配置に甘えすぎている ・様々な年齢、経験の人が集まっている中で、共通理解にかける部分や温度差がある ・発信していく力が弱い ・発信力がないことがある ・誰かに任せきりになることがある ・すべての園内研修を行えているわけではない ・すべての研修内容を伝えきれていない ・マニュアルの勉強不足	・職員間の意識に温度差がある ・職員全体を通して発信力が弱い ・十分な職員配置を生かし切れていない ・マニュアルの整備は進んでいるが、徹底しきれていない ・法人間での連携が少ない ・委員会の機能の低下

〈策定例③〉

			・法令順守に対する意識が弱い
財務力	・トイレや机など新しいものにしている ・玩具や用具を一つひとつ大切に扱い、残している ・必要なものを見極めての購入 ・事務員が配置されている ・事務員がいる ・新しい室内サーキット用具を取り入れたり、空調を新調したりしている ・募金や献金を行っている ・外部（会計士）からの指導を受けている ・ミスのない保育料の確認 ・会計士の方を呼んで、管理している	・理解している者が少ない ・園庭が狭い ・古くなった物がある ・職員が財務面を理解していない ・財務の事に関して知識が浅い ・財務関係についての知識力が勤務年数等、人によりばらつきがある	・財務の意識をもった職員が少ない ・施設の整備、建て替えにかかる費用の増加 ・少子高齢化社会における長期的なビジョンが必要

〈策定例③〉

【様式５】

No.

中期事業計画書

現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
・人的環境を生かし切れていない ・職員間の意識の統一が出来ていない ・環境を活かした保育が十分でない ・職員独自の発想や個性を生かした保育が出来ていない ・施設の老朽化が進んでいる	・理念方針に基づく保育の実施	・各カリキュラムの周知・徹底 ・マニュアルの充実・周知・徹底 ・環境を生かした教育と保育の実施	H29.3	研修委員会 意識の向上委員会 環境委員会 保育の質向上委員会	→		
・職員間の意識に温度差がある ・職員全体を通して発信力が弱い ・十分な職員配置を生かし切れていない ・マニュアルの整備は進んでいるが、徹底しきれていない	・職員の資質向上	・人材育成制度の構築 ・リスクマネジメント体制の構築 ・個人の教育、保育の充実	H29.3	園長 主幹保育教諭 各リーダー職員 意識の向上委員会 保育の質向上委員会	→		
・法人間での連携が少ない ・委員会の機能の低下 ・法令順守に対する意識が弱い ・小学校との連携が十分でない ・地域の子育て支援が支援センターの事業に比重を置きすぎている	・地域における公益的な取り組みの実施 ・地域ニーズの把握 ・地域とのつながりを深める	・地域公益活動の目的、在り方の周知 ・地域ニーズの調査 ・地域との交流機会の増加 ・子育て支援活動の充実	H30.3	園長 主幹保育教諭 地域との連携委員会 広報委員会	→	→	
・職員によって地域との関わりに対する意識の差がある ・地域の子育て支援の中心としての役割を意識した具体的な取り組みが少ない	・やりがいを感じる職場環境づくり ・主体性のある職員の育成	・円滑なコミュニケーションづくり ・長期的な視点での福祉人材の確保 ・責任感、自立心、オーナーシップ、積極性の確立 ・総合的な人材の育成	H29.3	園長 主幹保育教諭 各リーダー職員 研修委員会	→		
・社会福祉施設同士の連携を進めていく必要がある ・情報発信は行っているものの、利用者の　ニーズの把握の機会が少ない ・地域との連携が行事に偏っている ・情報発信は行っているものの、利用者のニーズの把握の機会が少ない ・地域公益活動の取り組みが進んでいない ・財務の意識をもった職員が少ない ・施設の整備、建て替えにかかる費用の増加 ・少子高齢化社会における長期的なビジョンが必要	・健全な財務規律の確立	・軽費削減の意識を職員全員がもつ ・法人内の財務について関心、理解を深める	H29.3	園長 主幹保育教諭 環境委員会	→		

〈策定例③〉

【様式7】

短期事業計画書						担当者（担当委員会）名　〇〇〇〇												
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール												
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
・人的環境を生かし切れていない ・職員間の意識の統一が出来ていない ・環境を活かした保育が十分でない ・職員独自の発想や個性を生かした保育が出来ていない ・施設の老朽化が進んでいる	・理念方針に基づく保育の実施	・各カリキュラムの周知・徹底	H29.3	・理念方針の勉強会を開催する ・カリキュラム内容の確認をする ・ねらいの達成度を把握する	研修委員会													
		・マニュアルの充実・周知・徹底	H29.3	・勉強会を実施する ・マニュアルを日常的に活用する ・ヒアリングを実施する	意識の向上委員会													
		・環境を生かした教育と保育の実施	H29.3	・法人内施設間交流をする ・外部研修で学んだ事を実践する ・専門分野を生かした保育内容の実施	担任 担当職員													
	・職員の資質向上	・人材育成制度の構築	H29.3	・経験年数、役職に応じた期待する職員像を明示する ・コーチングスキルを上げる	園長 主幹保育教諭 各リーダー													
		・リスクマネジメント体制の構築	H29.3	・ヒヤリハットの実施、周知の徹底 ・重大事故の対応の周知、役割分担	危機管理委員会													
		・個人の教育、保育の充実	H29.3	・自己評価を実施する ・職員間の交換保育を実施する ・外部講師の講義を受講する （専門知識の習得、技術向上）	意識の向上委員会 保育の質向上委員会 主幹保育教諭													

〈策定例③〉

・小学校との連携が十分でない ・地域の子育て支援が支援センターの事業に比重を置きすぎている ・職員によって地域との関わりに対する意識の差がある ・地域の子育て支援の中心としての役割を意識した具体的な取り組みが少ない ・社会福祉施設同士の連携を進めていく必要がある ・情報発信は行っているものの、利用者の　ニーズの把握の機会が少ない ・地域との連携が行事に偏っている ・情報発信は行っているものの、利用者の　ニーズの把握の機会が少ない ・地域公益活動の取り組みが進んでいない	・地域における公益的な取り組みの実施	・地域公益活動の目的、在り方の周知	H29.3	・法人会議で意見交換をする ・各施設で意見交換をする	園長 地域との連携委員会													
	・地域ニーズの把握	・地域ニーズの調査	H29.3	・地域福祉施設や関係機関との意見交換 ・アンケート調査を実施する	園長 主幹保育教諭 地域との連携委員会													
	・地域とのつながりを深める	・地域との交流機会の増加	H29.3	・他機関との意見交換会へ、多くの職員が参画する ・新たな活動の立案をする ・ホームページや関係機関広報誌を活用し、情報発信	地域との連携委員会 広報委員会													
		・子育て支援活動の充実	H29.3	・新たな活動の立案をする ・ホームページや関係機関広報誌を活用し、情報発信をする	広報委員会													
・職員間の意識に温度差がある ・職員全体を通して発信力が弱い ・十分な職員配置を生かし切れていない ・マニュアルの整備は進んでいるが、徹底しきれていない ・法人間での連携が少ない ・委員会の機能の低下 ・法令順守に対する意識が弱い	・やりがいを感じる職場環境づくり	・円滑なコミュニケーションづくり	H29.3	・面談を実施する ・意見交換会を実施する ・カードの実施をする	園長 主幹保育教諭													
		・長期的な視点での福祉人材の確保	H29.3	・働き方の多様性を認める （育児休暇取得、短時間勤務等） ・勤務時間を守る働き方の徹底 ・有給休暇の消化	園長 主幹保育教諭													
	・主体性のある職員の育成	・責任感、自立心、オーナーシップ、積極性の確立	H29.3	・意見交換会での発言 ・責任者としての業務を実行する機会を重ねる ・園内研修の実施（新任研修）	園長 主幹保育教諭 研修委員会													
		・総合的な人材の育成	H29.3	・委員会活動の活発化 ・園内の様々な業務を知り、保育に繋げる	園長 主幹保育教諭 研修委員会													
・財務の意識をもった職員が少ない ・施設の整備、建て替えにかかる費用の増加 ・少子高齢化社会における長期的なビジョンが必要	・健全な財務規律の確立	・軽費削減の意識を職員全員がもつ	H29.3	・光熱費、物品管理、食材管理、施設管理の徹底	環境委員会													
		・法人内の財務について関心、理解を深める	H29.3	・今後の保育業界の動向などを中長期的なビジョンで職員に周知する ・法人内の財務状況を職員全体に周知する	保育の質向上委員会 意識の向上委員会													

〈策定例④〉

【様式1】

項目			プラス要因	マイナス要因
内部要因	区分		強み（Strength）	弱み(Weakness)
	ヒト		新卒採用を計画に実施している。 ベテラン職員が多数いる。 各種研修に参加させている。 資格取得に関する応援制度を設けている。	準職員の採用が上手くいかない（正職員と準職員の賃金格差）。 年齢層にバラつきがあり、中堅職員が少ない。 産休・育休の代替職員の採用が難しい。 年休が取得できない。
	モノ		短期的な施設整備計画がある。	老朽化による修繕費の増。大規模修繕、建替の検討が必要な施設もある。
	カネ	安全性	安定した流動比率、自己資本比率である。	
		収益性		小規模施設の収益減（赤字施設もある）
		生産性		1人当たりの生産性が施設によってバラつきがある（特に認知症ﾃﾞｲ）
		成長性		人材不足により定員割れの恐れがある。
		機能性	生活保護施設がある。	地域への貢献度が少ない
		その他	新事業の財源として、篤志積立金・財政調整基金の活用できる。	特に篤志積立金の活用頻度が少ない。
	組織		法人本部を設置している。	施設と本部の業務（機能）が曖昧である。 確実な人事管理・労務管理ができていない。
	その他		大地震を2回経験している。	災害マニュアルの見直しがなされていない。マニュアルの周知が不徹底。
			障害者雇用において表彰されている。	法定雇用のカウントに満たない障害者雇用の財源確保に不安。
外部要因	区分		機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	経済	インフラ	インターネット、スマホ、タブレット普及	フェイスブック、インスタグラム等の活用増（特に若者）※新卒者の対応の検討
		立地	大規模特養整備計画 小規模多機能居宅、GH整備計画	県外の大規模社会福祉法人の参入の可能性 ショート・デイの利用率の低下（特に認知症ﾃﾞｲ）
		制度	社会福祉法改正、介護報酬改定、民改費改定など。	法人の自立性、自主性が注目される（求められる）。
		ハイテク	積極的な電気事業の参入（市）	電気自動車の需要増（補助金活用）
		Netﾜｰｸ	ネットワーク作りの推進（異業種間交流、同業者交流）と重要性	若者同士の交流、各福祉団体との情報交換の重要性
	社会	環境	ECOな町づくり（市） 海の町づくりの推進。特に花火とマリンスポーツ	省エネの費用対効果の測定（LED、ペレット型ボイラー、太陽光、風力発電、ゴミ減らし） 海岸のごみの増加。観光客の増加
	人間	心因	社会的コミュニケーションの不足	職員のコミュニケーションの能力の低下
		ライフ	変則勤務、母子家庭の増加 独居高齢者の増加	夜勤できる職員の減少（夜勤者不足） 生活保護者の増加、空家の増加、雪下ろしができない。
		感性	高齢者の予防管理の重要性が高まる（健康寿命重視）	機能訓練、嚥下予防、認知症予防の需要拡大

〈策定例④〉

【様式2】
NO1

経営戦略作成シート				
項目		区分	現状の姿	
			強み（できている）	弱み（できていない）
経営		理念 基本方針	経営理念・基本方針はできている。	何十年も見直しされていない。 職員の行動指針が明文化されていない。
		ガバナンス コンプライアンス	ガバナンス・コンプライアンスに関する規程はある。	職員への周知不足、規程が分かりにくい。法人組織体系が不十分である。
		経営/リスクマネジメント	各種保険に加入している（賠償、個人情報漏えい、企業防衛保険）	役員賠償保険未加入、時間外労働の管理が不十分である。
		法人本部の強化	本部を設置している。	明確な本部設置規程がない。施設業務と本部業務が整理されていない。
		人事・労務	採用計画はある。	職員の人材確保ができていない。夜勤者が確保できない。 人事管理部門がない。
会計		資金確保	積立金残高を把握している。短期の施設整備目標はある。	積立計画がない。長期的な施設整備目標がない。
		透明性の確保	外部監査を受審している。	外部監査の指摘事項の中に改善されていない事項がある。
		財務分析の確立	法人本部の担当者レベルでの報告を行っている。	財務分析の手法が確立されていない。
		未収金管理	長期未収金の明細書は毎月記載している。	長期未収者に対するマニュアルが整備されていない。
福祉サービス	向上	科学的介護	オムツに検証を始めている。	科学的介護の情報が少ない。
		機能訓練	法人として作業療法士を配置している。	特定の施設しか作業療法士を活用出来ていない。
		口腔ケア	法人として歯科衛生士を配置している。	特定の施設しか歯科衛生を活用出来ていない。
		サービス/リスクマネジメント	事故分析をデータ化している。	施設単位で検証を行っていることもあり、施設にバラつきがある。
		地域移行支援（救護施設）	救護施設の入所者の地域移行支援訓練を行っている。	訓練だけで実施に至っていない。
		ボランティア	各種行事にボランティアを受け入れている。	洗濯・清掃業務などにボランティアを拡大できないか。
	標準化	第三者評価受審	救護施設が受審している。	介護保険施設が受審できていない。
		文書管理	文書管理規程が整備されている。	規程に不備があり、より細かく精査できていない。
		給食業務（栄養士業務）	業務委託と自前の施設が存在している。	施設によって栄養士業務に偏りがある。
		人員配置	施設長管理よる職員配置を実施している。	総額人件費による職員配置（異動・採用）計画がなされていない。
		記録管理	積極的な電気事業の参入（市）	歴史の長い施設ほど、電子化による記録に抵抗がある。
			ネットワーク作りの推進（異業種間交流、同業者交流）と重要性	
			ECOな町づくり（市）	
			海の町づくりの推進。特に花火とマリンスポーツ	

〈策定例④〉

【様式2】
No2

経営戦略作成シート			
項目	区分	現状の姿	
		強み（できている）	弱み（できていない）
人材確保・育成・処遇改善	確保	法人パンフレット、ホームページはある。 職員の紹介による採用実績がある。	職員採用に関する専用のツールがない。 職員紹介制度がない。
	育成	人事考課制度がある。 未経験者（高校生）を採用している。 施設単位での研修を行っている。 未経験者（高校生等）を採用している。 各福祉団体へ加入している。 社会福祉施設長資格研修を受講している。	効果的な人事考課が行われていない。考課に対する反映度が少ない。 未経験者を対象とした研修システムがない。 研修が法人として体系化されていない（段階的：新人・指導・管理者研修）。 未経験者を対象とした研修システムがない。 加入しているが、積極的とはいえない（幽霊会員）。交流をしたがらない。 計画的に受講できていない。
	処遇改善 （福利厚生を含む）	キャリアパス（給料表）が明確化されている。 年次有給休暇制度がある。 夜勤手当がある。 時間外勤務手当がある。 メンタルヘルス相談窓口を設置している。 従事者相互保険に加入している。	給料体系を年功序列型から業務困難度型へ移行が必要ではないか。 年次有給休暇が取得できない（リフレッシュ休暇、誕生日休暇導入）。 夜勤者がいない（夜勤手当の見直し）。 時間外労働が各施設によってバラつきがある。 職場復帰プログラムが未完成である。 療養休暇・私傷病（入院）補償等の検討が必要。
公益活動	救護施設	緊急入所を受け入れている。	積極的に受入れができていない（条件付きの受入れに留まっている）。
	介護保険施設	介護教室の開催をしている。	定期的に開催していない（利用者家族のみ対象、地域住民は対象外）。
その他	新規事業	介護保険計画のGH整備計画に検証を始めている。 法人後見の実施の検討を始めている。	具体的にどのように動くか決めていない。 具体的にどのように動くか決めていない。
	地域事業	障害者雇用の職員と海岸清掃を行っている。 柏崎市ECOの活動に参加している。	障害者雇用の職員との交流が深まらない。（溝がある） 今後継続するか未定。
	災害対策	各施設で訓練を行っている。	広域災害想定の法人全体訓練を実施していない（対策本部設置等）。
		原子力災害（屋内退避）のマニュアルは整っている。	原子力災害の避難方法と避難先が決まっていない。
	将来に向けた検討	○○荘の大規模修繕の検討を始めている。（4～6年後）	○○荘の大規模修繕について行政との協議を行っていない。
		○○荘の建替えの検討を始めている。（7～9年後）	○○荘の建替えについて、行政との協議を行っていない。

＊その他、必要に応じ項目を追加し、ご記入ください。

〈策定例④〉

【様式３】
No.１

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
事業経営をとりまく環境が的確に把握されている。	社会福祉事業全体又は当該分野の社会福祉事業の動向について、具体的に把握するための方法を持っている。	○
	利用者数・利用者像等について、施設（事業所）が位置する地域での特徴・変化等を把握している。	○
	福祉サービスのニーズ、潜在的利用者に関するデータ等を収集している。	×
	把握された情報やデータが、中・長期計画や各年度の事業計画に反映されている。	×
経営状況を分析して改善すべき課題を発見する取組を行っている。	定期的に福祉サービスのコスト分析や福祉サービス利用者の推移、利用率等の分析を行っている。	△
	改善に向けた取組が、中・長期計画や各年度の事業計画に反映されている。	×
	経営状況や改善すべき課題について、職員に周知する等、施設（事業所）全体で取り組みを行っている。	△
外部監査が実施されている。 【※社会福祉法人のみ対象】	事業規模に応じ、定期的に、外部監査を受けるよう努めている。	○
	外部監査の結果や、公認会計士等、税理士その他の会計に関する専門家や、社会福祉事業について学識経験を有する者等による指導や指摘事項に基づいて、経営改善を実施している。	△
必要な人材に関する具体的なプランが確立している。	必要な人材や人員体制に関する基本的な考え方や、人事管理に関する方針が確立している。	○
	社会福祉士や介護福祉士等の有資格職員の配置等、必要な人材や人員体制について具体的なプランがある。	△
	プランに基づいた人事管理が実施されている。	×
人事考課が客観的な基準に基づいて行われている。	人事考課に関する規程を明文化している。	○
	人事考課について、連絡窓口、職員への事前説明、実施方法、効果基準、記録方法、結果のフィードバック等の項目別にマニュアルが整備されている。	△
	人事考課の目的や効果を正しく理解している。	×
	考課基準を職員に明確に示すことや、結果の職員へのフィードバック等の具体的な方策によって、客観性や透明性の確保が図られている。	△

※塗りつぶしの部分を様式４へ抽出

〈策定例④〉

【様式３】
積極的な電気事業の参入（市）　No.2

戦略課題評価シート		
項目	評価項目 ＊第三者評価等、内部環境分析のための評価項目をご活用ください	評価
職員の就業状況や意向を把握し必要があれば改善する仕組みが構築されている。	職員の有給休暇の消化率や時間外労働のデータを、定期的にチェックしている。	○
	把握した職員の意向・意見や就業状況チェックの結果を、分析・検討する担当者や担当部署等を設置している。	×
	分析した結果について、改善策を検討する仕組みがある。	×
	改善策については、人材や人員体制に関する具体的なプランに反映し実行している。	×
	定期的に職員との個別面接の機会を設ける等、職員が相談をしやすいような組織内の工夫をしている。	○
	希望があれば職員が相談できるように、カウンセラーや専門家と連携している。	○
職員の福利厚生や健康の維持に積極的に取り組んでいる。	職員の希望聴取等をもとに、福利厚生センターへの加入等、総合的な福利厚生事業を実施している。	△
	職員の腰痛予防等のために、技術進歩に対応した機器を導入している。	○
	職員の悩み相談窓口を組織内に設置し、又は関係機関と連携して、解決に向けた体制が整備されている。	○
	職員の心身の健康に留意し、定期的に健康診断を行っている。	○
職員の教育・研修に関する基本姿勢が明示されている。	組織が目指す福祉サービスを実施するために、基本方針や中・長期計画の中に、組織が職員に求める基本的姿勢や意識を明示している。	○
	現在実施している福祉サービスの内容や目標を踏まえて、基本方針や中・長期計画の中に、組織が職員に求める専門技術や専門資格を明示している。	○
	専門技術や専門資格の取得を目指す職員に対して、勤務時間等について配慮している。	△
個別の職員に対して組織としての教育・研修計画が策定され計画に基づいて具体的な取組が行われている。	職員一人ひとりについて、基本姿勢に沿った教育・研修計画が策定されている。	×
	個別の職員の技術水準、知識、専門資格の必要性などを把握している。	△
	策定された教育・研修計画に基づき、実際に計画に従った教育・研修が実施されている。	△
	教育・研修計画には、新任職員研修も含め経験年数や職階等の段階的な教育・研修が設定されている。	×
	教育・研修は、新しい技法や様々な実践の成果について事例検討会を開く、外部からの講師を招くなど、内部向けにも機会を設け、職員全体のレベルアップに取り組んでいる。	△

※塗りつぶしの部分を様式4へ抽出

〈策定例④〉

【様式4】
No.1

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	強み（できている）	弱み（できていない）	
人材確保	必要な人材や人員体制に関する基本的な考え方や、人事管理に関する方針が確立している。		・法人本部に人事管理を主体としている部署がない。 ・職員採用計画はあるが、計画通り採用ができない。 ・夜勤のできる職員が減っている（産休・育休後） ・職員採用に関する専用のツールがない。 ・職員紹介による採用実績があるが、職員紹介制度はない。
		社会福祉士や介護福祉士等の有資格職員の配置等、必要な人材や人員体制について具体的なプランがある。	
		プランに基づいた人事管理が実施されている。	
人事考課	人事考課に関する規程を明文化している。		・人事考課規程はあるが、効果的な考課が行われていない。 ・考課に対する反映度が少ない。 ・フィードバック方法に問題がある（施設によってバラつき）。
		人事考課について、連絡窓口、職員への事前説明、実施方法、効果基準、記録方法、結果のフィードバック等の項目別にマニュアルが整備されている。	
		人事考課の目的や効果を正しく理解している。	
		考課基準を職員に明確に示すことや、結果の職員へのフィードバック等の具体的な方策によって、客観性や透明性の確保が図られている。	
就業環境	職員の有給休暇の消化率や時間外労働のデータを、定期的にチェックしている。		・年休が取得できない。 ・給料表の見直しが必要（年功序列から業務困難度型へ） ・時間外労働に関し、施設毎に取り扱いが違う。
		把握した職員の意向・意見や就業状況チェックの結果を、分析・検討する担当者や担当部署等を設置している。	
		分析した結果について、改善策を検討する仕組みがある。	
		改善策については、人材や人員体制に関する具体的なプランに反映し実行している。	
	定期的に職員との個別面接の機会を設ける等、職員が相談をしやすいような組織内の工夫をしている。		
	希望があれば職員が相談できるように、カウンセラーや専門家と連携している。		

〈策定例④〉
※塗りつぶしの部分を様式5へ抽出

【様式4】
No.2

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		積極的な電気事業の参入（市）
	強み（できている）	弱み（できていない）	
福利厚生	職員の希望聴取等をもとに、福利厚生センターへの加入等、総合的な福利厚生事業を実施している。		ECOな町づくり（市）
	職員の腰痛予防等のために、技術進歩に対応した機器を導入している。		
	職員の悩み相談窓口を組織内に設置し、又は関係機関と連携して、解決に向けた体制が整備されている。		
	職員の心身の健康に留意し、定期的に健康診断を行っている。		

〈策定例④〉

【様式5】

No.1

中期事業計画書							
現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法（方針）	期　限	責任者	スケジュール		
					29年度	30年度	31年度
人材確保ができない	計画的に人材を確保	法人本部に人事管理部門を設置する。補佐的なパート職員1名を増員する。	H30．3	◎山本 〇田中	→		
		採用専門のツール（ﾊﾟﾝﾌﾚｯﾄ・DVD）を作成する。その際、ホームページも求職者が見やすいように改良する。	H30．3	佐藤	→		
		夜勤の出来る職員を採用することや、現在夜勤している職員の士気を高めるため、給料単価に応じた手当額から日当額に変更する。（例：1夜勤〇千円）	H31．3	鈴木	→	→	
		職員紹介による採用実績があることから、職員紹介による採用を制度化し、紹介手当を支給する。	H31．3	田村	→	→	
最低限の福利厚生しかできていない	更なる福利厚生を図る	過去にあった療養休暇を復帰してほしいとの声があるため制度化できるかどうかの検証を行う。	H32．3	〇〇	→	→	→
		福利厚生センターの利用に加え、業務災害の上乗せ及び私傷病等に対する保険に加入し、長年職員に勤務できるよう改善する。併せてこの保険により企業防衛を図る。	H30．3	〇〇	→		
		法人の専門カウンセラーによる相談窓口（月1回）の他に、24時間電話による相談システムを導入する。	H30．3	〇〇	→		
		休業後の職場復帰について、専門家と協議しプログラム化していく。	H31．3	〇〇	→	→	

〈策定例④〉

【様式6】

中長期資金計画書

ビジョンを達成するための方法（方針）	内訳	30年度	31年度	32年度	3年間合計額
		予算額（千円）	予算額（千円）	予算額（千円）	予算合計額（千円）
法人本部に人事管理部門を設置する。補佐的なパート職員1名を増員する。	パート事務員（1日5時間）	50	1,400	1,500	2,950
採用専門のツール（ﾊﾟﾝﾌﾚｯﾄ・DVD）を作成する。その際、ホームページも求職者が見やすいように改良する。	パンフレット1000部 DVD作成 ホームページ改良	350	150	150	650
夜勤の出来る職員を採用することや、現在夜勤している職員の士気を高めるため、給料単価に応じた手当額から日当額に変更する。（例：1夜勤〇千円）	夜勤手当 増額 （+@〇〇〇円）	0	3,500	3,500	7,000
職員紹介による採用実績があることから、職員紹介による採用を制度化し、紹介手当を支給する。	職員紹介手当 創設 （@2万×7名）	0	140	140	280
過去にあった療養休暇を復帰してほしいとの声があるため制度化できるかどうかの検証を行う。		0	0	0	0
福利厚生センターの利用に加え、業務災害の上乗せ及び私傷病等に対する保険に加入し、長年職員に勤務できるよう改善する。併せてこの保険により企業防衛を図る。	業務災害総合補償 保険加入 （ﾊﾟｰﾄ含む）	1,150	1,200	1,200	3,550
法人の専門カウンセラーによる相談窓口（月1回）の他に、24時間電話による相談システムを導入する。					
休業後の職場復帰について、専門家と協議しプログラム化していく。	専門家指導料	0	75	0	75
計		1,550	6,465	6,490	14,505

※塗りつぶしの部分を様式7へ抽出

〈策定例④〉

【様式7】

短期事業計画書						担当者（担当委員会）名　法人本部											
中期事業計画の内容				具体的手段	責任者	スケジュール											
課　題	将来の姿	達成方法	期　限	実行計画		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人材確保ができない	計画的に人材を確保	法人本部に人事管理部門を設置する。補佐的なパート職員1名を増員する。	H30．3	・法人本部で人管理部門の業務分掌（案）を作成する。	◎山本 〇田中	→											
				・5月法人運営会議で人事管理部門の設置及びパート事務員（障害者雇用）を提案する。			→										
				・6月施設長会議で説明を行う。 ・理事会で本部事務局設置規程の一部改正を諮る（人事管理部門設置の追加）。				→									
				・パート事務員を求人する。 ・障害書雇用について、ハローワークと協議する。				→	→								
				・パート事務員の採用試験を実施する。						→							
				・トライアル雇用から開始する。							→	→	→				
				・パート事務員として正式雇用する。 ・人事管理部門の設置完了。										完了			

平成27～28年度　全国社会福祉法人経営青年会

社会福祉法人経営検討委員会

活動報告書

社会福祉法人　全国社会福祉協議会
全国社会福祉法人経営者協議会
全国社会福祉法人経営青年会　社会福祉法人経営検討委員会

〒100-8980
東京都千代田区霞が関3-3-2　新霞が関ビル
全国社会福祉協議会　法人振興部内
TEL. 03-3581-7819　FAX. 03-3581-7928