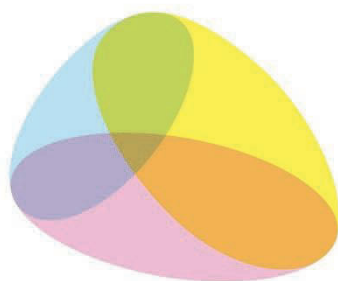


中長期計画 策定 マニュアル



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

全国社会福祉法人経営者協議会
経営強化委員会

目 次

はじめに	1
1. なぜ中長期計画が必要なのか	2
① 中長期計画とは	
② 中長期計画による効果	
③ 安定した法人経営を継続するために	
④ QUESTION	
2. 中長期計画 策定様式集	12
① 基本理念と基本方針	
② 中長期計画の全体像	
③ 様式集	
3. これで策定できる！様式集の活用方法	24
① 中長期計画策定の手法（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 中長期事業計画書の策定	
⑥ 短期事業計画書（単年度事業計画）の策定	
⑦ PDCAサイクルの重要性	
4. これからの経営を考える POINT	34
参考資料	37
○ アクションプラン2020（概略版）	

はじめに

社会福祉基礎構造改革以降、社会・人口構造の急速な変化などを背景とし、私たち社会福祉法人は、社会福祉の中心的な担い手として国民の期待に十分にできていないというイコールフットィング論が巻き起こりました。それにあと押しされたことも一つの要因として社会福祉法人制度改革に導かれ、平成28年に社会福祉法が改正されました。

社会福祉法人制度改革では、①経営組織のガバナンスの強化、②事業運営の透明性の向上、③財務規律の強化、④地域における公益的な取組を実施する責務などを柱とし、社会福祉法人の経営の質が問われているものとなっています。

また、「ニッポン一億総活躍プラン（平成28年6月2日閣議決定）」に示された、地域住民や地域の多様な主体が参画し、人と人、人と資源が世代や分野を超えてつながることで、住民一人ひとりの暮らしと生きがい、地域をともに創っていく「地域共生社会」の実現に向けては、地域福祉の主たる担い手として、社会福祉法人に期待される役割はますます大きくなっています。

社会福祉法人制度改革をチャンスと捉え、存在意義を示していくためには、私たち自身が社会福祉法人の特性を活かし、自主性・自律性を担保した法人経営を安定的に継続させていくとともに、しっかりと社会や国民の期待に応えられるよう地域の福祉を充実・発展させていかなければなりません。

このような法人経営を実践するにあたっては、中長期計画を策定することが、大きな助けとなります。本書においては、それぞれの法人において中長期計画を策定するにあたり、自法人の経営状況を分析するために必要なツールとして、様式集を整理するとともに、その活用方法を解説しています。

全国経営協では、「全国経営協がめざす社会福祉法人の姿」として、以下を掲げています。

- ・ 利用者の人権を常に尊重し、サービスの質向上への不断の努力を重ねるとともに、地域のさまざまな生活・福祉課題に積極的に対応することで地域共生社会の実現を主導します。
- ・ 非営利法人にふさわしいガバナンスと高い透明性を備え、時代を見据えた（中長期）経営計画に基づく主体性をもった自律的な法人経営を進めます。

会員法人のみなさまには、ぜひ本書をご活用いただき、中長期計画の策定、次期計画の検討にお取り組みいただければ幸いです。

1. なぜ中長期計画が必要なのか

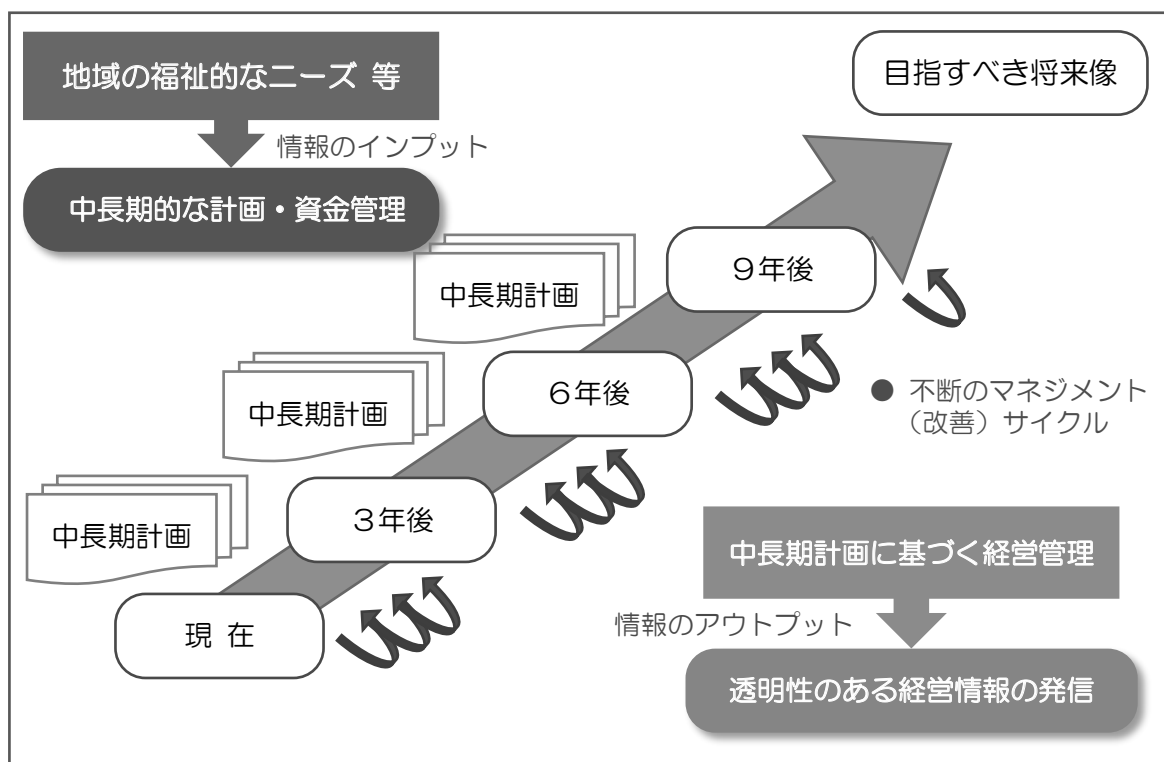
① 中長期計画とは

「はじめに」で触れたように、社会福祉法人を取り巻く環境は日々変化しており、社会福祉法人に期待されている役割はますます大きくなっています。

このような状況において、社会福祉法人が取り組むべき中長期計画とは、

- ◎ 基本理念、経営理念（以下、基本理念等）をもとに地域の福祉的ニーズや経営環境の変化を反映し、
- ◎ 社会福祉法人に求められる使命を果たすために、
- ◎ めざすべき将来像に向けた経営革新を事業として遂行する
実行計画として「見える化」するものといえるでしょう。

<中長期計画のイメージ>

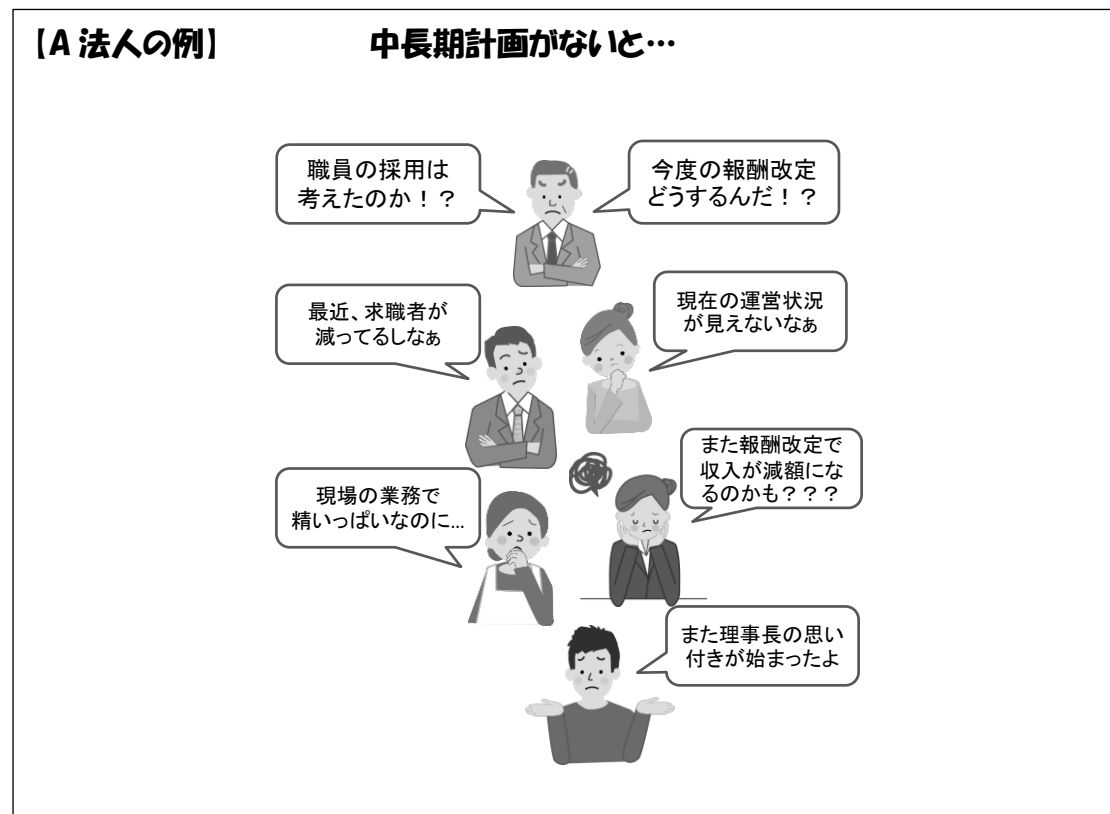


中長期計画では、必要な経営資源（資産）の効果的な配分計画や、効率的な経営、事業展開を図ることが必要です。

また、中長期計画を実行するだけでなく、見直しを行う不断のマネジメントサイクルに落とし込むことで絶えず運用し、それらを法人内外に向けた情報のアウトプットとして、広く発信していくことが重要です。

② 中長期計画による効果

中長期計画を策定しないと、どのようなことが起こるでしょうか。



このように、法人の進むべき方向や取り組むべきこと、ゴールがわからないため、職員も困惑してしまいます。

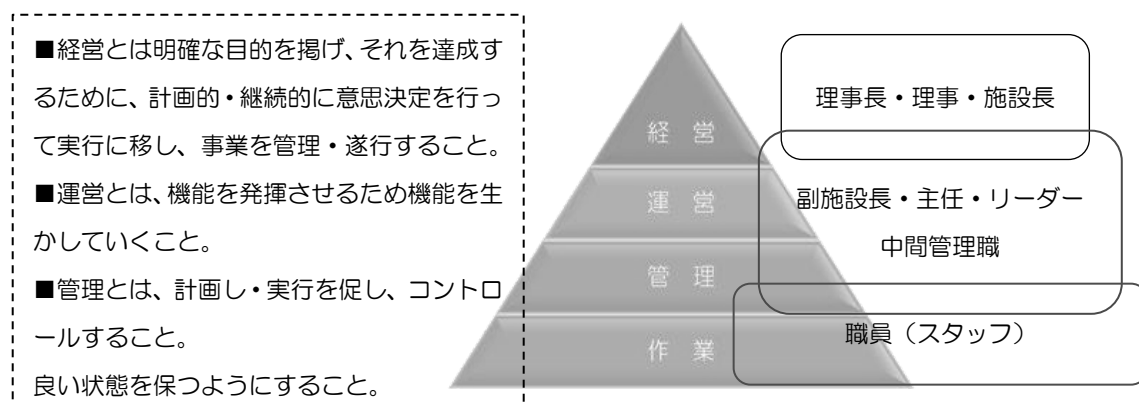
中長期計画を策定することにより得られる効果は、以下の4点と考えられます。

- 基本理念等ならびに事業目的を明確化し、組織に浸透させることができる
- 継続性、計画性に基づいた意思決定を推し進めることができる
- 事業の管理遂行を円滑に行うことができる
- 組織内外に説明責任を果たし、社会福祉法人の信頼を高めることができる

【基本理念等ならびに事業目的を明確化し、組織に浸透させることができる】

法人内部において、事業の目的や基本理念等を明確化、可視化し、すべての職員に共有することで、職員が同じ方向を向いて業務に取り組むことができるようになります。また、それぞれの職員の業務目標が、法人の理念に沿った形で達成できるようになります。

基本理念・経営理念に基づく中長期計画



【継続性、計画性に基づいた意思決定を推し進めることができる】

単年度から中長期にわたる目標や行動計画など、法人としての方向性が明確にされていることで、取り巻く経営環境の変化や新たな経営課題が発生した際に、計画にもとづいた意思決定により、スムーズな対応が可能になります。

また、職員にとっても、法人や事業所の進む先が理解でき、法人への信頼性や業務の発展性につながります。

【事業の管理遂行を円滑に行うことができる】

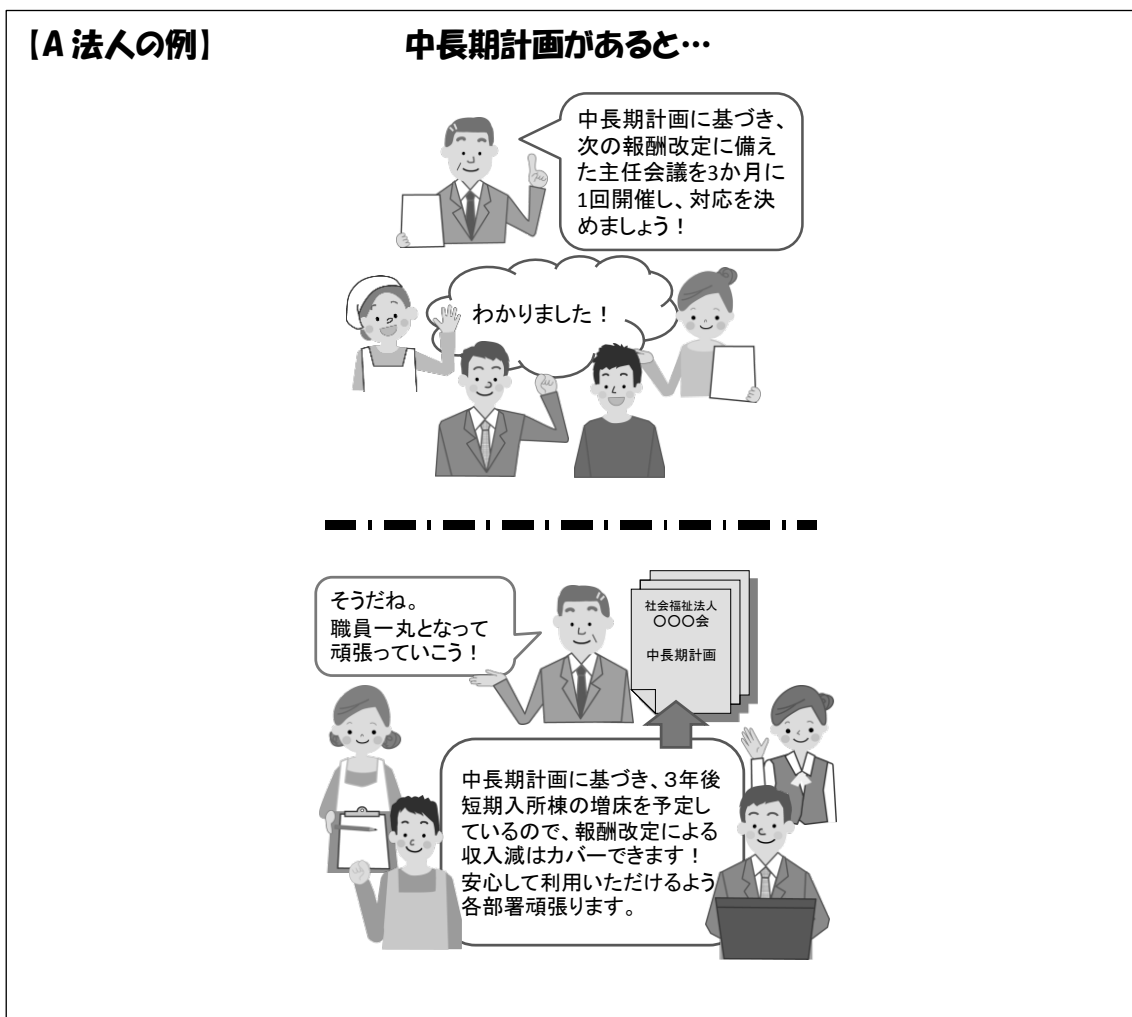
中長期計画にもとづき事業を進めることで、目標への到達状況を計る基準ができるため、事業進捗状況を管理、遂行することが円滑に行えるようになります。

また、PDCA（計画→実施→検証→改善）サイクルを回し、より発展させた事業を展開するマネジメントにも役立ちます。

【組織内外に説明責任を果たし、社会福祉法人の信頼を高めることができる】

事業を継続、発展させる営みとして中長期計画を策定、実施することで、法人内だけでなく、社会や国民に対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たし、社会福祉法人への信頼を得ることにつながります。

それでは、中長期計画を策定すると、A 法人はどうなるでしょうか。



このように、法人の進むべき方向性が明確となり、職員も安心して働くことができます。

また、中長期計画の策定にあたっては、役職や職種・部門・部署を越えて、職員が共通理解のもと、共に創意工夫を凝らして考え、それぞれの役割を全うすることにより、組織力・経営力が高まります。

まず、全職員が策定に参画し、共通理解を図りながら推進できる組織体制をつくるのが大切です。

③ 安定した法人経営を継続するために

中長期計画とは、法人を取り巻く環境を踏まえ、「めざすべき将来像（基本理念等）」へ到達するために、組織として取り組むべきことを示した「道標」といえるものです。



前述のとおり、中長期計画を策定することは、法人経営に大きな効果をもたらすことは間違いありません。

社会福祉法人に期待されていることがより一層大きくなるなかで、その存在意義を示すためにも、中長期計画に基づく安定した法人経営を継続し、それらを社会、国民に対して発信（アピール）することは、社会福祉法人が取り組むべき必須事項です。

次章では、中長期計画策定に向けて必要な分析ツールを、様式集として整理しています。

様式集の順序に従って作成を進めていけば、自法人の環境分析、課題設定、計画作成を進めることができます。中長期計画の策定に着手する契機として、ぜひご活用ください。

QUESTION：中長期計画 ①



単年度の事業計画で十分じゃないの？

中長期計画は、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、中長期計画の策定なんて必要なの？

中長期計画において将来像を描くことで経営の基軸が決まり、場当たりの経営ではなく、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、中長期計画そのものを、PDCA サイクルによって定期的な見直しを行うことで、環境変化や単年度の事業成果が、めざすべき将来像にどのような影響を与えるのか等を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？

全国経営協が作成した「社会福祉法人アクションプラン」は5カ年の行動計画としており、介護保険計画や障害福祉計画の期間は3年と定められています。これらに合わせ3～5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、各法人が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。

QUESTION：中長期計画 ②

？



法律上、中長期計画は必要ないでしょ？

現行法においては、中長期計画の策定・報告の義務はありません。しかし、中長期計画に基づく事業と資金等の関係を明確にしなければ、現在、法人が保有する資産等の妥当性について、地域社会や幅広いステークホルダーに理解してもらうことはできません。将来にわたる事業継続に必要な資金を積算するには、将来の展望を明確にした計画を策定、それに基づいた資金計画を作成することが必要であり、法人全体に共有することが大切です。



Q：中長期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、地域社会や幅広いステークホルダーに対しても、法人の方向性を示すことは、事業への理解者・支援者を増やすことにつながります。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、法人の方向性となる中長期計画を示す必要があります。

Q：中長期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がります。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、目標に対する達成率をすぐに確認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。

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。

QUESTION：中長期計画 ③

?



保育所だけなのに経営といわれても…

社会福祉法人制度改革においては、社会福祉法人に対して施設経営にとどまらない、多くの果たすべき役割が期待されています。法人経営にしっかりと取り組むことが必要です。



Q：高齢者、障害者、保育分野、それぞれで考え方が異なるのでは？

サービス提供種別を問わず、社会福祉法人経営においては、多くの取り組むべき共通課題が存在しています。法人が1組織体として、同じ理念や方針のもと、事業活動を展開していくことが重要となるため、法人単位で体系化していく必要があります。

Q：なぜ中長期計画をマネジメントしなければならないの？

絶えず経営環境は変化するものです。

社会福祉法人制度改革をみても、3～5年後を見据えた計画が確実に遂行されることは非常に困難であり、こうした外部環境の変化に対応するためにも、不断のマネジメント（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。

制度改革は、社会福祉法人に対する理解不足が背景にあります。社会、国民に対して、これまで以上に社会福祉法人がもつ公益性・健全性・実効性などを活かした積極的な経営姿勢（自己変革）が求められています。

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。

QUESTION：中長期計画 ④

?



当法人は現在の事業を維持していくから
中長期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ます。
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
ビジョンを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？

素晴らしい法人です。

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…？

厳しい状況下であればある程、職員は不安になります。それゆえに、基本方
針や成長する戦略を描いた中長期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：中長期計画を策定することで、ますます仕事が増えそうだけど？

社会福祉法人としての役割は、福祉サービスを提供するだけで果たせるもの
ではありません。

すべての職員が役職を超えて法人の将来を考え、中長期計画を共有し、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。

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。

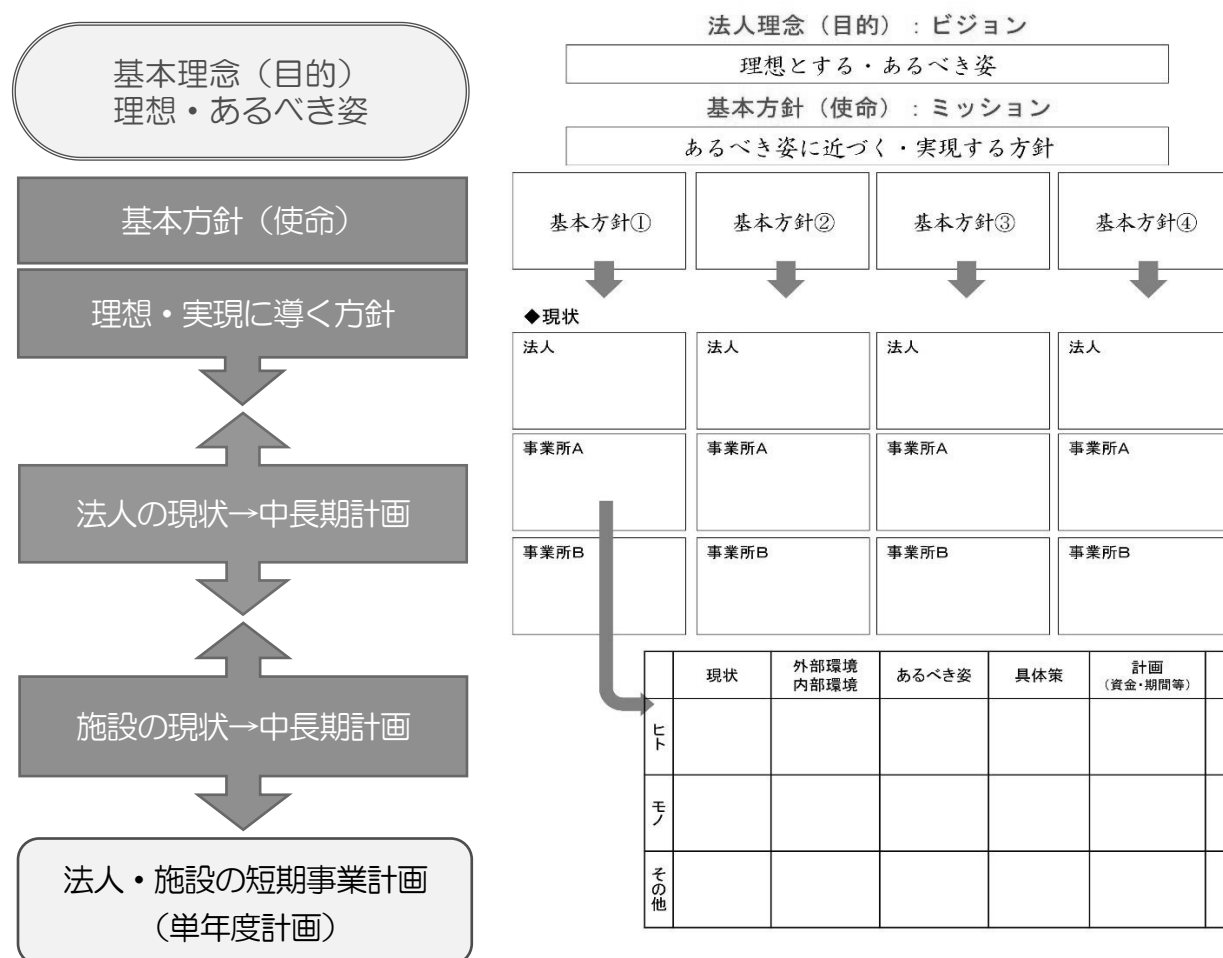
2. 中長期計画 策定様式集

① 基本理念と基本方針

前章において、基本理念等を「めざすべき将来像」と表現しましたが、言い換えれば基本理念等は「法人の目的」です。

目的を果たすために、法人が現状を踏まえて取り組む使命（ミッション）が「基本方針」であり、基本方針は組織に属するすべての役職員が理解・共有するべきものと考えます。

それぞれの法人において、掲げている基本理念等に近づくために、役職員が取り組むべきこととして、わかりやすい基本方針を定めることが計画策定の最初の作業となります。



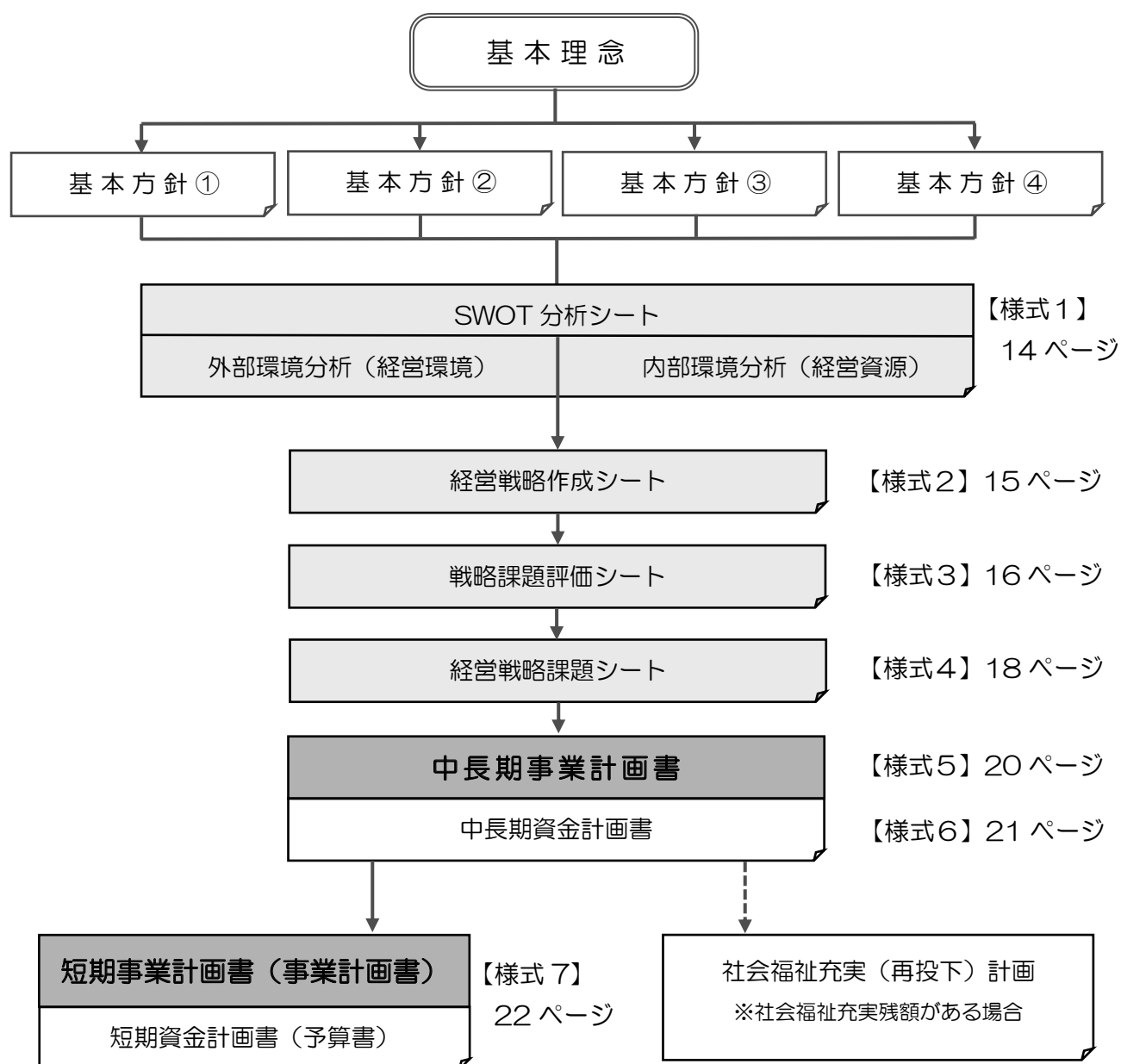
上図は、基本理念から単年度の事業計画までに至るブレイクダウン（あるいはボトムアップ）の流れのイメージを掴んでいただくためのものです。

「めざすべき将来像に向けて、現状とのギャップを考え、
どのような基本方針のもとで、何に取り組むべきか。」

このようなことを明らかにして、組織内で共有を図ることが大切になります。

② 中長期計画の全体像

本マニュアルの様式集を用いた中長期計画の全体像は、下図のようになります。



中長期計画は経営ツールのひとつであり、画一的な手順（プロセス）や、様式（フォーマット）はありません。

本マニュアルにおいては、全国経営協としての考え方を踏まえた様式集を示していますが、実際の運用にあたっては、各法人において、手順や書式等アレンジを加えてご活用ください。

【様式1】

SWOT分析シート		
	機会 (Opportunities)	脅威 (Threats)
外部要因		
	強み (Strength)	弱み (Weakness)
内部要因		

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。

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

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)	

中長期事業計画書					
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

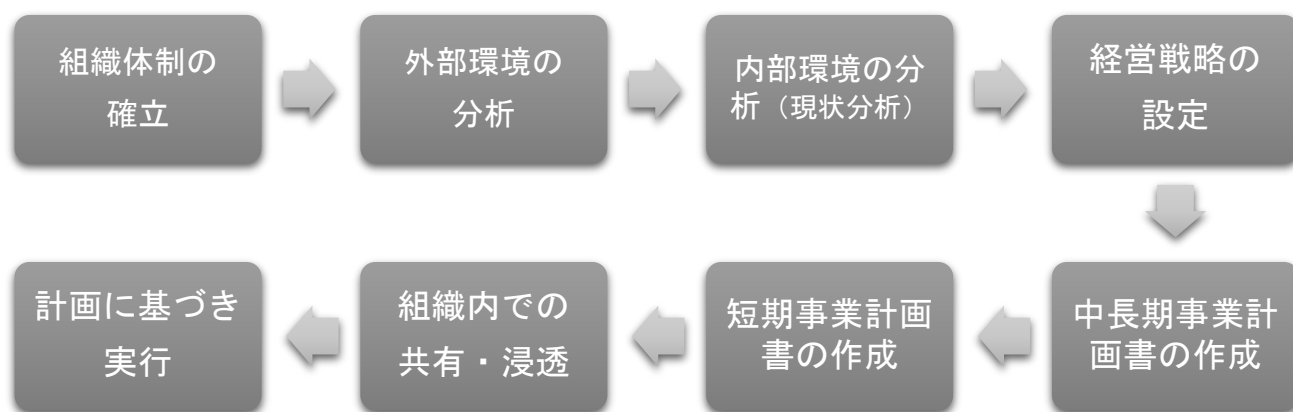
中長期資金計画書						
ビジョンを達成するための方法(方針)	内訳	○年度 予算額	○年度 予算額	○年度 予算額	○年度 予算額	3年間合計額 予算合計額

短期事業計画書					担当者(担当委員会)名 ○○○○												
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			4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月

3. これで策定できる！様式集の活用方法

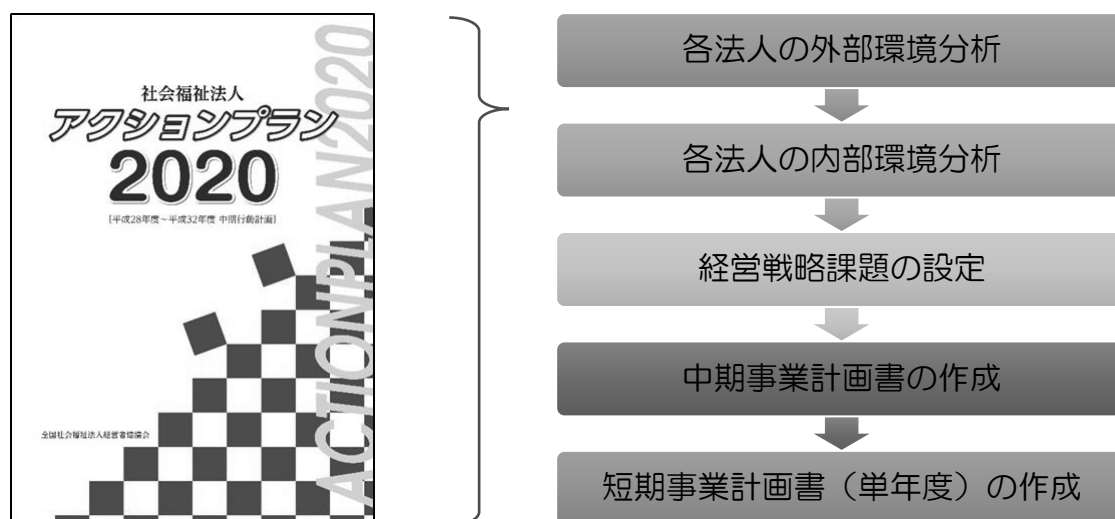
① 中長期計画策定の手法（手順）

<プロセス図>



<アクションプラン2020の活用>

「アクションプラン2020」は、全国経営協、都道府県経営協、そして会員法人が一丸となり取り組むべき計画として作成いたしました。本会会員法人が事業計画を策定するための標準（ものさし）としても活用ができます。中長期計画の策定に着手する前に、「アクションプラン2020」をご参考に「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。



なお、本書の参考資料として、巻末にアクションプラン2020（概略版）を掲載しております。「社会福祉法人としての行動計画・倫理観」の再確認や、本章「③内部環境分析」におけるチェックリストとしても、ぜひご活用ください。

② 外部環境分析

中長期計画を有効かつ効果的に策定するためには、自法人を取り巻く外部環境と、自法人の内部環境を、客観的な事実情報から正確に把握することが重要となります。

環境分析を行ううえで、自法人を取り巻く外部、内部環境に関する情報を効率的に収集し、必要な情報を抽出するためには、フレームワークを活用することが有効であると考えます。

代表的なフレームワークはいくつかありますが、本書では「SWOT 分析【様式1】」を活用し、中長期計画の策定に役立てます。

SWOT（スウォット）分析

- 目標を達成するために、意思決定を必要とす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す。
- 外部環境として、政治、経済、社会、技術の動向や顧客ニーズなど、自法人の努力で変えられない要因を分析し、**機会（O）と脅威（T）**を導き出します。
- 内部環境の分析として、自法人でコントロールできる要素である自法人の**強み（S）と弱み（W）**を用います。

まず、自法人を取り巻く外部環境を整理しましょう。政治、経済、社会、技術の動向や顧客ニーズなどの視点から、**機会（O）と脅威（T）**を分析します。

【様式1】を用いながら、下記の例を参考にして、自法人・施設の経営環境を洗い出してください。

<機会（チャンス）、脅威（ピンチ）の考え方>

	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）	自法人の事業展開やサービス提供にあたり有益な機会と考えられ、社会福祉法人の役割を果たし、存在意義を向上するような環境要因
脅威（ピンチ）	自法人の事業展開やサービス提供にあたり脅威と考えられ、地域での社会福祉法人の存在意義を減少させるような環境要因

<各要因の考え方>

政治的環境要因	・法律改正や規制緩和 ・税制改革 ・政権交代 など
経済的環境要因	・景気物価指数 ・為替変動 ・設備投資動向 など
社会的環境要因	・少子高齢化や求職者等の人口動態 ・生活習慣やライフスタイル ・宗教や文化 など
技術的環境要因	・介護ロボット等の新技術 ・特許 など

<機会と脅威として考えられること（例）>

以下に、各種別において考えられる機会と脅威を例に示しますので、ご参考としてください。

	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カ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

外部環境分析に取り組むにあたっては、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。

上記のように外部環境分析をした結果を、中長期的な視点で確認することも大切です。上記で挙げた例のうち、保育所の内容を引用すると、次のようなイメージ図を作ることができます。

保育所	現 状	3年～5年後の姿
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 ⇒ <u>事業を拡大するチャンスである</u>
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 ⇒ <u>競合する事業者が脅威になる</u>

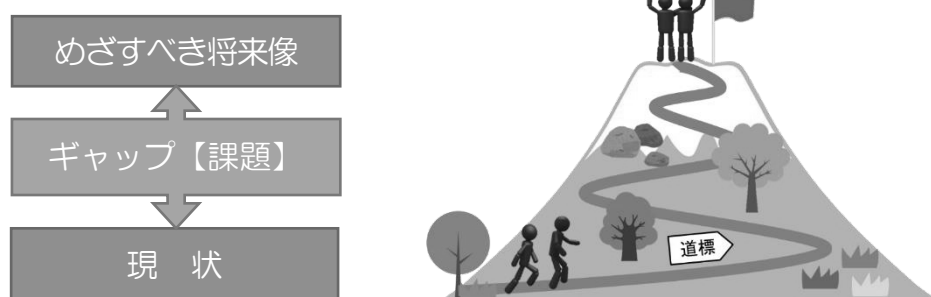
③ 内部環境分析

次に、法人内部の経営環境を分析しましょう。

SWOT 分析【様式1】を活用して、自法人でコントロールできる要素である、自法人の**強み**（S）と**弱み**（W）を洗い出します。

自法人の強みや弱みは、競合相手との相対評価として客観的に分析してください。

内部環境に関しては、各法人において大きく実情が異なりますので詳しい解説はいたしません。下図のように“めざすべき将来像”と、法人の現状を比較したギャップを自己評価することが目的となります。

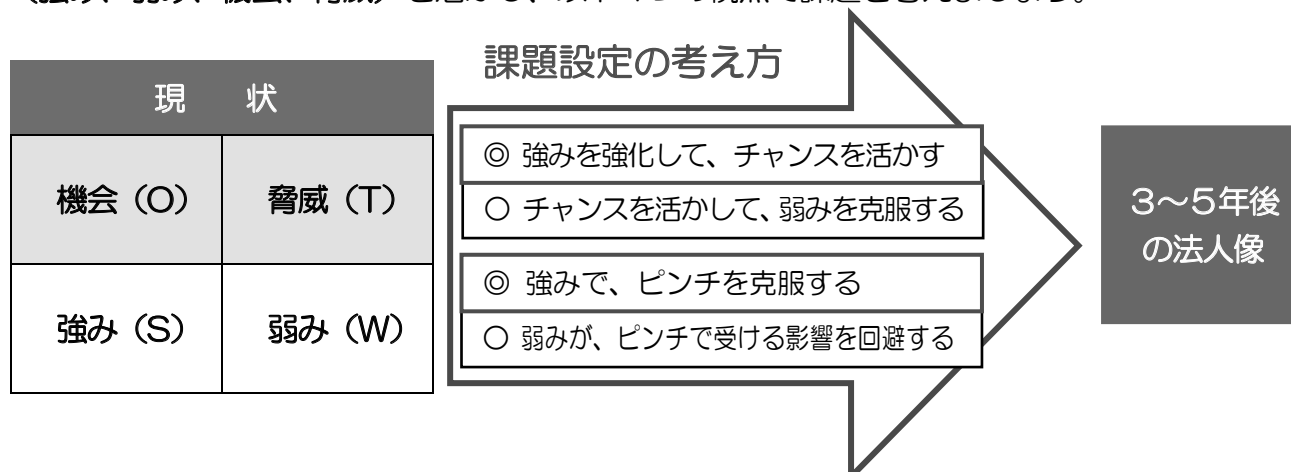


内部環境分析に活用できるツール等をいくつかご紹介します。参考のうえご利用ください。

全国経営協関連ツール	アクションプラン2020
	※WEB経営診断（平成30年9月頃 稼働予定）
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る機能です。

環境分析を終えたら、戦略課題を設定していきます。これまでに取り組んだ環境分析の結果（**強み**、**弱み**、**機会**、**脅威**）を活かし、以下4つの視点で課題を考えましょう。



◎補足 他の環境分析手法◎

本書では、さまざまなフレームワークのなかから、代表的な「SWOT 分析」の手法を活用して環境分析を行いました。このほかにも多くのフレームワークがありますが、SWOT 分析と組み合わせて環境分析を深める手法として、「PEST 分析」「3C 分析」を紹介します。

PEST 分析

- PEST 分析とは、マクロな外部環境分析をするためのフレームワークです。PEST は、マクロな変動要因である、政治、経済、社会、技術の頭文字を取った造語です。
 - ・政治 (Politics)
 - ・経済 (Economics)
 - ・社会 (Society)
 - ・技術 (Technology)
- 通常 PEST 分析を使う目的は、ある企業の外部環境を分析するためです。したがって、重要なのはマクロな要因を詳細に分析することではなく、マクロな要因が分析する企業にどのように影響してくるのか把握することです。

3C 分析

- 3C 分析とは、企業の事業環境分析や企画立案において定番とされている手法です。3C 分析では事業全体像を以下の 3 つの点から分析していきます。
 - ・自社 (Company)
 - ・競合 (Competitor)
 - ・市場、顧客 (Customer)
- 3C 分析は、市場と競合の分析から導かれる、その事業での成功要因に対し、自社の分析から成功要因とのギャップを見つけてアクションを導き出すために用いられます。

<SWOT 分析と組み合わせた一例>

	プラス要素	マイナス要素
P：政治	機会（O）はあるか	脅威（T）はあるか
E：経済		
S：社会		
T：技術		
3C：競合		
3C：市場、顧客		
3C：自社	強み（S）はなにか	弱み（W）はなにか

④ 戦略課題の設定

外部・内部環境分析としてのSWOT分析は、あくまでも情報収集です。SWOT分析は、経営戦略を考えていくために活用してはじめて、有効な分析となります。

下記の手順に従って、【様式2】を用いてSWOT分析で収集した情報を経営戦略に落とし込み、戦略課題の評価【様式3】、戦略課題の設定【様式4】につなげていきましょう。

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十分。
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参照		

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 中長期事業計画書の策定

次に、前項におい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		
					30年度	31年度	32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	H31.3	〇〇〇〇	→		
		理念・基本方針の「繰り返し発信」の仕組みをつくる	H31.3	〇〇〇〇	→		
		理念・基本方針の定義を整理し、共有する	H32.3	〇〇〇〇	→	→	
		理念・基本方針を日常業務と結びつける	H33.3	〇〇〇〇	→	→	→
		理念・基本方針を聞かれたり、説明する機会をつくる	H31.3	〇〇〇〇	→		

↓

次ページへ

中長期事業計画書には、導き出した戦略課題（現状の課題）に対して、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。つまり、内部環境分析で導き出した「弱み（できていないこと）」を改善するために、具体策を講じることです。

策定にあたっては、期限および責任者を明確にすることで、計画の実効性が高まります。

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）の作成例をお示します。

⑥ 短期事業計画書（単年度事業計画）の策定

前項から引き続き、短期事業計画書を策定します。

理念・基本方針を聞かれたり、説明する機会をつくる

【様式7】

短期事業計画書の作成例															
中長期計画の内容				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
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	H31.3	職員が新人研修の講師を務める	〇〇〇〇										↔
				職員が見学者に対して案内役を務める	〇〇〇〇	←									→
				新入園児説明会で説明する	〇〇〇〇						←				→
				地域懇談会時に説明する	〇〇〇〇			↔						↔	
				理念・方針説明のマニュアルを作成する	〇〇〇〇			←						→	

短期事業計画書は、中長期事業計画書をもとに単年度の実施計画として落とし込みます。実際に取り組んでいく実行計画として、具体的に作成します。

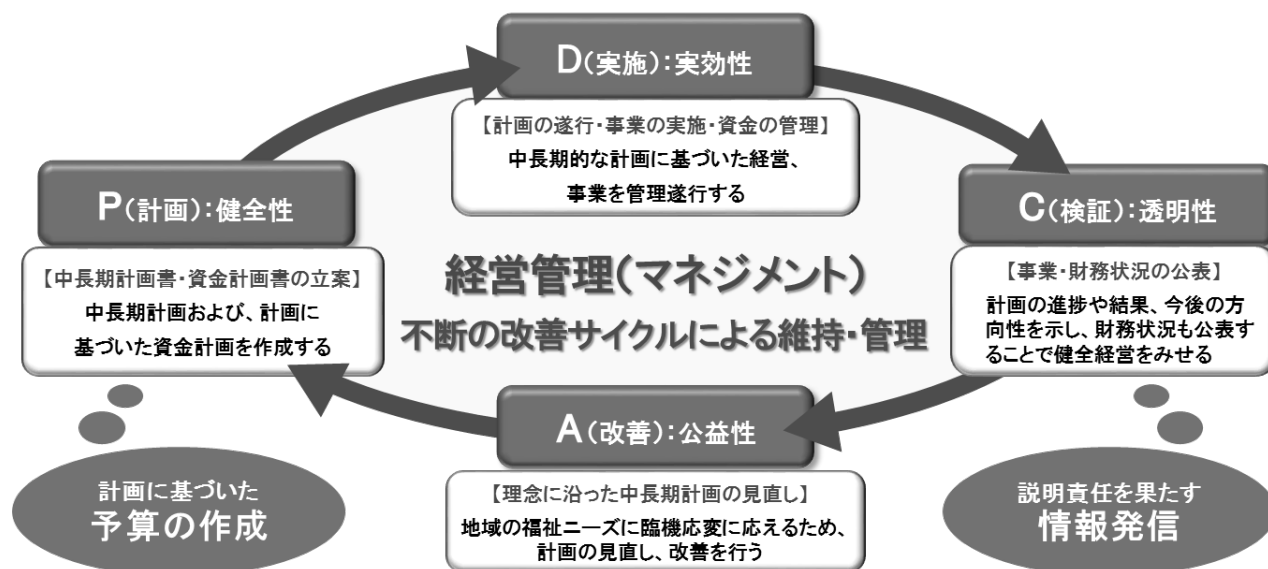
客観的に進捗結果を把握するために、上表のように「研修を年2回」、「説明会を年4回」など数値化した目標と評価欄を追加することが望ましいでしょう。

中長期計画は実行することに意味があります。そのため、実現可能な短期事業計画書とする必要があります。

⑦ PDCA サイクルの重要性

これまで中長期計画の策定について、様式集の活用方法を解説してきましたが、策定した中長期計画そのものは書き物・資料に過ぎません。中長期計画の策定が最終の目的でないことは、すでにご理解いただけていると思います。

＜中長期計画のマネジメント（PDCA）サイクル＞



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、絵に描いた餅となってしまいます。そうすると、職員や利用者、関係機関など、利害関係者（ステークホルダー）の信頼を落とすことにもつながりかねません。

「D：実行」として、中長期計画を職員に理解・浸透させ、法人の事業展開やサービス提供、地域における公益的な取組につなげていくことが必要です。

さらに、経営は生き物と称されたとおり、事業を継続・発展させる営みとして、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。

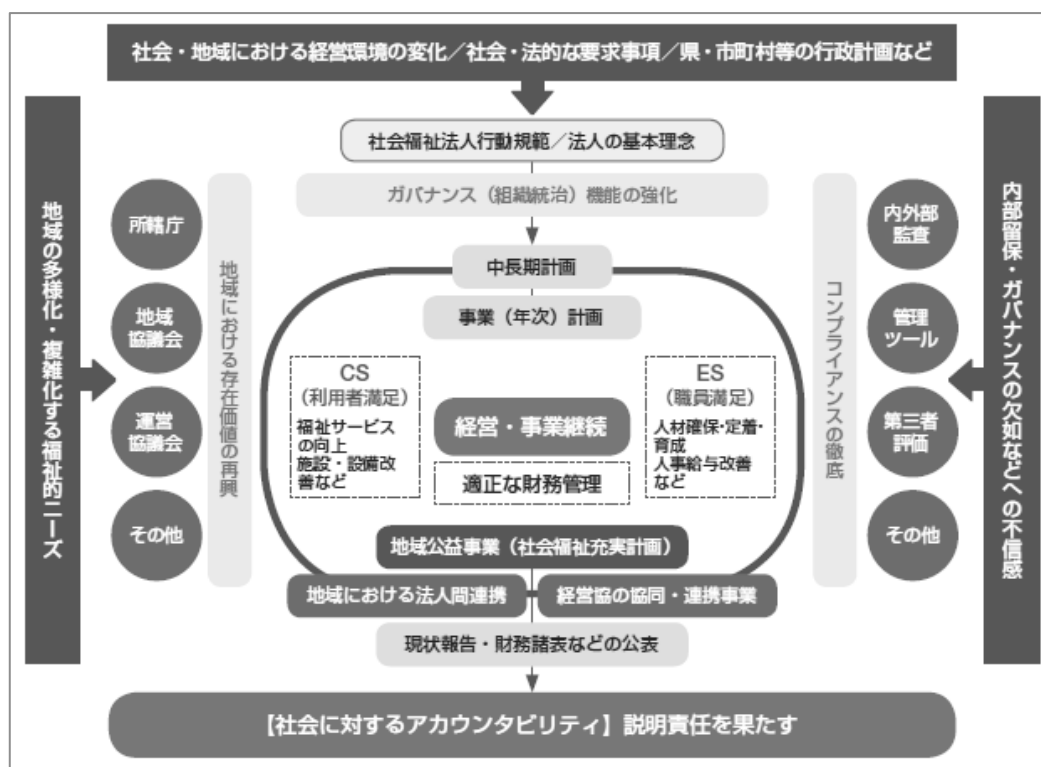
また、財務規律の強化という観点からみると、事業計画がないと予算は立てられません。中長期的に必要な資金を算出すること、つまり資金計画を作成するためには、中長期計画がなければ不可能です。計画があっても実行しなければ、内部留保として資産が残ってしまうことから、実効性の高い計画とマネジメント（PDCA）サイクルによる改善が必要です。

冒頭で解説したとおり、社会福祉法人制度改革には、社会からの批判・イコールフットィング論の過熱が背景にありました。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にも、社会福祉法人のイメージ（評判）向上のため、各法人においては地域住民をはじめとした社会、国民に積極的な情報発信をしていかなければなりません。

4. これからの経営を考えるPOINT

第1章でも解説していますが、中長期計画の必要性について、将来にわたって安定的に事業を継続していくためのポイントを、あらためて考えてみたいと思います。

＜社会福祉法人経営の全体像＞



【背景：社会福祉法人を取り巻く環境の変化】

少子高齢社会の進展によって、私たち社会福祉法人だけでなく、日本全体の人口や社会（産業・経済など）構造が変革期にあることはご承知のとおりであり、働く世代が減少していくなかで、高齢者を支えるために増大し続ける社会保障費に対して、税金や社会保険料などの国民負担も重くなっています。

しかし、平成29年3月時点での特別養護老人ホーム入所待機者数は36.6万人（※厚生労働省発表）という数にのぼる一方、平成29年の「老人福祉・介護事業」倒産件数は111件、「障害者福祉事業」は23件（※東京商工リサーチ速報値）と、介護保険法が施行された2000年以降で最多件数となっており、安易な起業や本業不振のため異業種からの参入など、事前準備や事業計画が甘い・零細規模の業者が思惑どおりに業績を上げられずに、経営に行き詰まったケースが多いと分析されています。

このような状況において、私たち社会福祉法人は税金や社会保険料によって事業を行ない、かつ、非課税の優遇を受けている特別な公益法人であるがゆえに、同業他社からの風当たりが強くなるのも必然といえるでしょう。

事実、社会福祉法人制度改革に導かれた過程においては、いわゆる内部留保に対する批判、ごく一部の法人による不正のクローズアップなど、社会福祉法人に対してマイナスイメージを植えつけるような動きや、課税論などが後押しとなったことを念頭において経営すべきといえます。

【遵守：社会福祉法人として健全性と透明性を確実にすること】

社会福祉法人制度改革は、改正社会福祉法というかたちで法律化され、「一般財団法人・公益財団法人と同等以上の公益性を担保できる経営組織とする」ことや、「公益財団法人以上の運営の透明性を確保する」ことを目的とした改正内容となっているため、前述の背景からみても、法的な要求事項を確実に実施（コンプライアンスを徹底）することが大前提といえるでしょう。

【責務：地域において公益性のある取組を行うこと】

改正社会福祉法の大きな改正点である、第24条【経営の原則】に第2項「地域における公益的な取組を実施する責務」が加えられたことも、法令等遵守事項の一つになります。

私たちの本来事業である「利用者に対する福祉サービスの提供」だけではなく、地域の福祉ニーズに对应していく取り組みを実践していかなければならないことを、地域にある複数の社会福祉法人間においても共有・協働し、全法人が確実に実施する必要があります。

【ポイント：経営戦略ツールとして中長期計画を立案すること】

本書では、中長期計画の策定から運用までのポイントを解説しており、この手順に沿って作業を進めることで、中長期計画を作成することができます。

仮に、自法人において社会福祉充実残額が発生した場合、所轄庁に「社会福祉充実計画」を提出しなければなりません。しかしながら、いわゆる内部留保は、経営努力により貯蓄してきた繰越金であり、将来に向けた自己資金です。実益のないことを計画に盛り込むことで、将来に向けた自己資金を単純に費消してはいけません。中長期計画の策定し、計画に基づいた「中長期資金計画書」があれば、用途を明確化した「社会福祉充実計画」をつくることが可能となります。

【ポイント：常に経営環境は変化することの認識と対応】

私たちが、措置委託制度による施設運営から、利用契約制度による法人経営への変遷（パラダイムシフト）が求められて18年になりますが、その間にも社会情勢や政策は刻々と変化しています。

前述のとおり、社会福祉法人経営においては、事前準備や事業計画が甘いことで経営が行き詰まり倒産する可能性があることを認識すべきであり、中長期計画策定プロセスの外部・内部の環境分析と中長期計画そのものの実効性が重要となります。

- 社会情勢や制度はどのように変化しているのか・いくのか
- 地域の人口動態はどうなっていくのか、利用ニーズはあるのか
- 行政機関や同業他社の動向はどうか、現在の事業規模を継続していけるのか
- サービスを提供できる福祉人材を確保できるのか、定着や育成の方策はあるのか
- 施設の建設費・改修費の財源はあるか、借入した場合に償還していくことができるのか

経営とは「事業を継続・発展させる営み」といえ、自らの法人組織が環境の変化に合わせて対応していくことでもあり、不断のマネジメントサイクルによって改善することを、本書では提唱しています。

漫然と事業を続ける（現状維持）ことは後退を意味し、知らないうちに負のスパイラル（悪循環）に陥ってしまうことにもなります。絶えず正のスパイラル（好循環）に導くための検証が求められており、組織規模が大きくなるほど、時間や労力が比例するでしょう。

【ポイント：最終的には実践することと発信すること】

法人内部でどれだけの検討・分析を重ねて中長期計画を立案しても、実行しなければ意味を成しません。確実に実践することが求められています。

社会福祉法人の倫理観に即した健全性のある実践であるならば、これまでに増して、積極的に情報を発信していくことが経営力を高めることにつながります。従来までの社会福祉法人は、自らをPRすることに消極的な体質でしたが、今はマイナスイメージを払拭する意味においても、福祉の職場への関心度を高めていく観点からも、国民に対して「知ってもらう」ことが今後の経営において重要なポイントになるでしょう。

お わ り に

現政権では一億総活躍社会、「地域共生社会の実現」が示されており、すでに地方部など過疎化による人口減少が進行している地域においては、既存サービスの縮小なども視野に入っていることが想定されますが、中長期計画が将来性を欠く内容となることは経営にとってマイナス効果だと考えます。

地域共生社会とは、これまでの保育・障害・介護等の種別を包括化する共生型サービスをめざすと捉えることができ、マンパワーが枯渇していく地域であればこそ、種別の転換や複合型事業の展開、あるいは小規模法人のネットワーク化など、地域全体で住民を包括的に支援する体制・システムを構築する必要があります。

あくまでも、中長期計画は一法人の経営ツールではありますが、地域福祉計画や他法人と共同で策定していくなど、地域の社会福祉法人・福祉サービスを存続させるため、それぞれの実情に即して応用していくことも戦略の一つとなりえるでしょう。

※ 本書は、「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」をもとに作成いたしました。

参考資料

アクションプラン2020（概略版）

社会福祉法人の使命(社会的責任)の遂行

社会、地域における福祉の充実・発展

- ① 社会福祉事業を主とした福祉サービスの供給主体の中心的役割を果たす
- ② 制度の狭間にあるものを含め地域のさまざまな福祉需要にきめ細かく対応する

公益的・公共的かつ信頼性の高い法人経営の原則

公益性

継続性

透明性

倫理性

非営利性

開拓性

組織性

主体性

効率性

機動性

アクションプラン2020

社会福祉法人行動指針(社会福祉法人に求められる取組課題)

全国社会福祉法人経営者協議会:基本姿勢【基本理念】

- 一つ、社会福祉法人が主体性を持ち自律的な経営ができるようにしていくこと。
- 一つ、経営努力を活かすことのできる業界にしていくこと。
- 一つ、社会福祉法人としてより一層社会へ貢献すること。

I. 利用者に対する基本姿勢【基本方針】

利用者の人権を常に尊重し、サービスの質の向上や環境改善に積極的に取り組む社会福祉法人
～社会福祉法人として常に原点に立ち戻り、一人ひとりの人権を尊重した活動を行います。～

II. 社会に対する基本姿勢【基本方針】

地域包括ケアの中心的役割を担い、公益的な事業を率先して行う社会福祉法人
～地域の実情・利用者の必要性にあわせて、制度化された社会福祉事業と制度化されていない地域公益活動を組み合わせ、社会資源と連携して、サービスを提供する仕組みを構築します。～

III. 福祉人材に対する基本姿勢【基本方針】

良質な社会福祉人材を育成する社会福祉法人
～我が国の社会福祉に必要な人材を、国内外問わず教育、育成します。また、福祉従事者の地位向上へ向け積極的に取り組みます。～

IV. マネジメントに対する基本姿勢【基本方針】

非営利法人にふさわしい透明性の高い運営をする社会福祉法人
～非営利法人として、ふさわしい透明性のある組織構築を行い、地域に対して積極的な情報発信をすることにより、地域社会に認められる活動、事業運営を行います。～

基本方針 → 中長期ビジョンへのブレークダウン

I. 利用者に対する基本姿勢【基本方針】

利用者の人権を常に尊重し、サービスの質の向上や環境改善に積極的に取り組む社会福祉法人
～社会福祉法人として常に原点に立ち戻り、一人ひとりの人権を尊重した活動を行います。～

- | | |
|--------|--------------|
| 行動指針1: | 人権の尊重 |
| 行動指針2: | サービスの質の向上 |
| 行動指針3: | 地域との関係の継続 |
| 行動指針4: | 生活環境・利用環境の向上 |

II. 社会に対する基本姿勢【基本方針】

地域包括ケアの中心的役割を担い、公益的な事業を率先して行う社会福祉法人
～地域の実情・利用者の必要性にあわせて、制度化された社会福祉事業と制度化されていない地域公益活動を組み合わせ、社会資源と連携して、サービスを提供する仕組みを構築します。～

- | | |
|--------|-----------------|
| 行動指針5: | 地域における公益的な取組の推進 |
| 行動指針6: | 信頼と協力を得るための情報発信 |

III. 福祉人材に対する基本姿勢【基本方針】

良質な社会福祉人材を育成する社会福祉法人

～我が国の社会福祉に必要な人材を、国内外問わず教育、育成します。また、福祉従事者の地位向上へ向け積極的に取り組みます。～

- | | |
|---------|------------------|
| 行動指針7: | トータルな人材マネジメントの推進 |
| 行動指針8: | 人材の確保に向けた取組の強化 |
| 行動指針9: | 人材の定着に向けた取組の強化 |
| 行動指針10: | 人材の育成 |

IV. マネジメントに対する基本姿勢【基本方針】

非営利法人にふさわしい透明性の高い運営をする社会福祉法人

～非営利法人として、ふさわしい透明性のある組織構築を行い、地域に対して積極的な情報発信をすることにより、地域社会に認められる活動、事業運営を行います。～

- | | |
|---------|-------------|
| 行動指針11: | コンプライアンスの徹底 |
| 行動指針12: | 組織統治の確立 |
| 行動指針13: | 健全な財務規律の確立 |
| 行動指針14: | 経営者としての役割 |



人権の尊重

倫理性

透明性

組織性

長期ビジョン

利用者の自己決定と選択を尊重し、その権利擁護を実現するとともに、個人の尊厳に配慮した良質かつ安心・安全なサービスを提供します。

目的・考え方

- 利用者の人権を尊重し、個人の尊厳が守られる福祉サービスを提供します。
- 利用者のプライバシー、個人情報を保護し、信頼性の高い福祉サービスを提供します。
- これらを実現するための体制、仕組みを構築し、確実に運用します。

実践のポイント【中期目標】

経営理念等における明確化

- A 法人の経営理念として、利用者の人権を尊重し、個人の尊厳を守る姿勢を明文化するとともに、これを積極的に発信しているか。
- A 福祉の理念と根本的に相容れない虐待、身体拘束等を決して容認せず、根絶する姿勢を明示しているか。

職員に対する倫理教育の充実

- A 利用者の人権を尊重し、個人の尊厳を守ることの重要性について、職員が認識を深めるよう「倫理綱領」の策定、人権教育等の具体的な取り組みを実施しているか。

インフォームドチョイスの重視

- A 契約制度によるサービスはもとより、措置制度によるサービスにおいても、利用者への十分な説明を行い、十分な理解が得られた上での福祉サービスの提供を徹底しているか。

利用者の自己決定と選択の尊重

- A 利用者やその家族等への説明にあたり、個々の特性に配慮した説明方法を用いて選択肢を提示するなど自己決定を尊重する取り組みをしているか。
- ※ 障害者の権利条約における「合理的配慮」等。

苦情解決・相談体制の整備

- A 利用者やその家族等からの苦情・相談に誠意をもった的確に対応するために、受付担当者の設置や第三者委員の選任など、是正・改善の仕組みを確立し、的確に運用しているか。

虐待を発生させない体制づくり

- A 虐待チェックリスト等の活用により、職員が自己の支援について振りかえる機会を設け、虐待の早期発見・早期対応に努めているか。
- ※ 「障害者虐待防止の手引き（チェックリスト）」（全国社会福祉協議会）など。
- A 利用者の権利擁護や権利侵害について、職員が具体例を利用者に示す機会を設けるなど、利用者自身が自らの権利について理解する取り組みを行っているか。
- A 実際に虐待事例が発生した場合に備えて、マニュアルなどにより具体的な対応が定められているか。

個人情報保護体制の整備

- A 利用者のプライバシー、個人情報保護に対する姿勢を明確にするとともに、個人情報保護方針や個人情報保護規定を整備して、実効的に運用しているか。

成年後見制度等の活用

- B 成年後見制度や日常生活自立支援事業等の活用により、利用者財産の適切な管理に努めているか。

長期ビジョン

常に利用者の立場に立って良質かつ適切な福祉サービスを提供します。
サービスの質の向上に向けた体制を構築します。

目的・考え方

- 良質かつ安全・安心な福祉サービスを提供します。
- 継続的にサービスの質の向上に向けた取り組みを行います。
- サービスの担い手である職員の質の向上を推進します。
- これらを実現するための体制・仕組みを構築し、確実に運用します。

実践のポイント【中期目標】

サービス提供方針の明確化

- ☐ A サービス提供方針等を明文化し、職員に浸透、共有する取り組みを実践しているか。

業務手順・マニュアルの策定

- ☐ A サービス提供についてのマニュアル（手順書）を策定し、役職員に周知するとともに、その定期的な見直しを行っているか。

職員の教育・研修の充実

- ☐ A 職員の専門知識の習得、技術の向上のために、体系的な教育・研修プログラムを策定し、それを確実に運用しているか。

職員および利用者やその家族等の参加による改善の取り組みと確認

- ☐ A 職員参加の下、サービス改善の取り組みを行っているか。
 - ☐ A 利用者やその家族等の声がサービスの改善に活かされる仕組みがあるか。
 - ☐ A 利用者やその家族等の満足度を把握するための仕組みがあるか。
- ※ 意見箱の設置や利用者・家族アンケート、個別聞き取り、懇談会、家族会など。

サービスの自己点検と改善

- ☐ A 提供するサービスについて、継続的に自己点検（自己評価）を行っているか。
- ☐ A 見直しや改善に定期的に取り組むとともに、これまでの取り組みによる改善効果を確認しているか。

第三者による評価の受審

- ☐ A 提供するサービスについて、第三者評価を受審しているか。
- ☐ A 外部からの評価結果を活かした、サービス改善の取り組みを行っているか。

苦情解決制度における第三者委員の設置

- ☐ A 利用者やその家族等からの苦情や相談に誠意をもった的確に対応するために、第三者委員を活用しているか。

リスクマネジメント体制の構築

- ☐ B リスクマネジメントに関するマニュアルの策定、改善、周知が行われているか。
- ☐ B リスクマネジャーの選任、リスクマネジメント委員会の設置等、リスクマネジメント体制を構築し、適切に運用しているか。

長期ビジョン

利用者の生活が施設やサービスの中で完結することなく、家族や知人・友人、地域住民との関係が継続、さらに促進されるように支援します。

目的・考え方

- 住み慣れた地域での生活が継続できるよう、在宅サービスの充実、強化に取り組みます。
- 入所施設において家族や知人・友人等との関係が維持され、促進されるよう支援を行います。
- 利用者の日常生活において、地域住民との交流の機会を積極的に設けます。
- 社会福祉法人も地域の社会資源の一つであることを自覚し、開かれた法人として地域に根差した活動に取り組みます。

実践のポイント【中期目標】

地域での生活を重視したサービス方針の確立

- A 在宅サービス、施設サービスのそれぞれにおいて、利用者の地域での生活の継続を重視したサービス提供方針を明文化し、利用者一人ひとりのサービス提供に反映しているか。

在宅での生活を支えるサービス提供

- A できる限り在宅での生活を続けることができるよう、その支援のために多様なサービス提供を行っているか。

家族や介護者等に対する支援

- A 家族や介護者が社会的に孤立しないよう配慮しているか。
- A 家族や介護者の負担感を軽減するよう取り組んでいるか。
※ 在宅サービスを家族等に対するレスパイトケアとして提供するなど。
- A 家族や介護者に対し利用者の障害特性や認知症などに対する理解を促す機会を設け、利用者と家族（介護者）との関係を維持・促進しているか。
- A 施設で開催する行事へ利用者の家族のみならず、知人・友人の参加を呼びかけるなど、利用者の知人・友人との交流の維持・促進をはかっているか。

施設機能の活用

- B 法人が有する施設、設備、職員を活用して、地域住民と利用者の交流や地域に対するサービスを意図した取り組みを行っているか。
※ 地域住民を招いての茶話会や子育てサロンの開催など。

ボランティアの育成と活動支援

- B ボランティアの受け入れにあたっては、単に職員業務の補助・補完ではなく、利用者との直接的な交流を図る視点で、育成、活動支援を行っているか。

地域の社会資源の活用

- B 既存の社会資源について、利用者の個別の状況に配慮しつつ、活用できるよう支援しているか。
※ デパートや映画館、カラオケ店、旅館など。
- B 地域社会で行われるさまざまな行事や活動について、利用者の個別の状況に配慮しつつ、参加できるよう支援しているか。

生活環境・利用環境の向上

継続性

倫理性

公益性

長期ビジョン

良質かつ安心・安全なサービス提供を実現するため、利用者の生活環境・利用環境を整備します。

目的・考え方

- 利用者のプライバシーが確保されるよう生活環境の整備に取り組む。
- 安全で衛生的かつ快適な環境の整備に取り組む。

実践のポイント【中期目標】

居室の個室化等

- A 利用者のプライバシーを守るため、入所施設においては個室化を推進するとともに、ただちに個室化が困難な場合にも、プライバシーを守れるように工夫しているか。
- A 可能な限り家庭的な環境を実現するための手段として、「居宅に近い環境」と「家庭での生活に近い日常」が実現されるように工夫しているか。
- A 居室が利用者にとって過ごしやすい環境となるよう配慮し、「その人らしい空間づくり」に取り組んでいるか。
※ 居室に利用者の好むものを配置するなど。

快適な生活環境の実現

- B 一人ひとりの利用者にとって、生活の場にふさわしい快適な環境を提供するために、生活環境のさまざまな点について検討し、よりよい環境の実現に取り組んでいるか。
※ 安全面、衛生面、採光面、防臭面など。
- B 近隣住宅・施設への騒音とならないよう、適切な防音対策を行っているか。
※ 大きな音が発生する活動を行う場合や、利用者が壁面を叩くなどへの対応。

設備・備品の維持管理

- A 各種の防災設備について定期的な点検を行い、その機能を常に維持しているか。
- A 利用者の安全に影響する設備・備品について、より安全性の高いものに更新するとともに、定期的な安全点検等の体制を整備し、実践しているか。

災害対策計画等に基づく実効性のある訓練の実施

- A 立地環境に応じ、非常災害に対する個別の具体的な計画を整備し、それに基づいて実効性のある訓練を実施しているか。
※ 地震、火災、風水害、火山災害、原発ほか。

災害時の事業継続計画（BCP）の整備

- A 飲料水、食料をはじめとする生活物資を適正に備蓄しているか。
- A 災害時にもサービス提供を継続するための体制を整えているか。

衛生的な環境の整備

- A 建物内の温・湿度管理を徹底し、清潔な状態を維持しているか。
- A 飲用水（特に井戸水を使用している場合）の水質検査及び浄化槽の検査を適正な頻度で行っているか。
- A 風呂及びトイレにおいて、こまめに清掃を行い、防臭・防カビ等衛生的な環境が保たれるように手入れしているか。
- A 生活上の臭いや排泄物等の処理について適切に対応し、施設内の防臭に努めているか。

感染症対策の強化

- A 感染症の予防・拡大防止のためのマニュアルを整備するとともに、マニュアルが励行されるよう職員教育を徹底しているか。
- A 感染症の予防・拡大防止のために必要な消毒薬品や機器を整備しているか。
- A 感染症の予防・拡大防止のためのマニュアルに基づき、実際に予防対策に取り組んでいるか。

必要に応じた着替えの実施

- A 汗をかいたり汚れたりした場合など、日中・夜間を問わず必要に応じて着替えを行っているか。
- A 時間帯や場所、活動内容等に応じて衣服を着替えているか。
- A 季節や気温に適した衣服を着用しているか。
- A 衣服の状態や保有状況に応じて、適宜入れ替えや追加購入を行っているか。
- A 衣類の購入にあたって、利用者本人の意思や好みを尊重しているか。

食事形態やアレルギーへの個別対応

- A 利用者の咀嚼・嚥下能力に応じて食事形態を工夫しているか。
※ 咀嚼・嚥下能力に配慮しつつ、味、見た目や食感を可能な限り通常食に近付けるよう心がける。
- A 栄養管理やアレルギー対応が必要な利用者に対して、別メニューへの変更を行うなど、個別に配慮しているか。

利用者が楽しみを感じられる日々の活動の提供

- B 利用者が四季を体感できるような取り組みがあるか。
※ 季節を感じる行事（花見など）、地域性を感じられる行事など。
※ 季節を感じる食事や行事に応じた食事、地域性を感じられる食事など。
- B 利用者の状態に応じて必要な生活能力を獲得する機会を提供したり、生活に潤いや刺激を与えたりする機会を提供したりしているか。
※ 電車・バスに乗って買い物体験、緑地で買い物、カラオケ・映画館、祭りへの参加、水族館でえさやり体験、動物とのふれあい（乗馬体験）、ピザ焼き体験、空港で飛行機の実物模型に乗るなど。

地域における公益的な取組の推進

公益性

開拓性

非営利性

長期ビジョン

地域における様々な福祉課題、生活課題に主体的にかかわり、多様な関係機関や個人との連携・協働を図り、既存の制度では対応できない公益的な取組を推進します。

また、地域福祉計画にも積極的に参画し、地域包括ケアの確立に取り組めます。

目的・考え方

- 地域の多様な援助ニーズを幅広くかつ迅速に把握します。
- 社会福祉法人の責務を果たすべく、地域に対する公益的な取組を推進します。
- 地域の活性化、つながりの構築に向けて、行政を含む多様な関係機関や個人との連携・協働の下、地域の福祉課題、生活課題の包括的な解決に取り組めます。

実践のポイント【中期目標】

実施している事業の確認

- A 現に行っている事業を社会福祉事業、公益事業、地域における公益的な取組等に整理し、それらが地域の援助ニーズとマッチしているかを確認しているか。

低所得者への配慮

- A 介護保険サービスに係る利用者負担軽減制度事業等、低所得者に配慮した取組を実施しているか。

困難事例への取組

- A 保育所における障害児の受入れや、入所施設における課題の多い家族のいる利用者の受け入れなど、経営する社会福祉事業において、困難事例に積極的に取り組んでいるか。

多様な社会福祉援助ニーズの把握

- A 生活圏域における他法人との連携などの取組を通じて、地域の多様な援助ニーズを把握するような体制整備に努めているか。
- A 地域の「福祉の総合相談窓口」として、多様な相談に応じる機能や、自組織では対応困難なケースを適切な機関につなぐ機能を有しているか。

多様な主体との連携・協力

- B 他の社会福祉法人や社会福祉協議会及び保健・医療機関、NPO法人、市民団体等との連携・協働し、地域住民の生活の質の向上に向けた取組を行っているか。

地域を包括する公益的な取組の推進

- A 地域の子育て支援や、刑余者への支援など経営する社会福祉事業の周辺領域の対価性の少ない事業に積極的に取り組んでいるか。
- A 法人独自で、地域の社会福祉援助ニーズに対する公益的な取組を行っているか。
(例) 独居高齢者への支援・見守り・配食サービス等
- B 自立支援事業、就労準備支援事業、就労訓練事業、住宅確保給付金の支給、家庭相談支援事業、生活困窮世帯の子どもたちの学習支援等に取り組んでいるか。
- B 他の社会福祉法人と連携して、地域を面で支えるような公益的な取組を行っているか。
(例) 大阪府等で行っている都道府県社会福祉協議会を中心とした社会福祉法人間の連携で行う制度のはざまにある援助ニーズに対する取組みや、地域包括ケアなど市区町村単位や、生活圏域での取組

地域を活性化する取組

- B 合同研修や共同行事の開催を企画するなど、地域の活性化を意図した取組を行っているか。
※ 他の社会福祉法人との合同研修、地域住民と協働して開催するバザー等

地域全体のサービスの充実に向けた取組

- B 近隣の他法人では出来ないサービスを補完する役割や、周囲と共同することで解決できるスケールメリットの仕組みづくりがあるか。

福祉に対する理解の促進

- A 地域住民を対象とする講演会・研修会の実施等を通じて、地域住民の福祉に対する理解を促進し、地域における福祉文化の醸成に取り組んでいるか。

地域の安心・安全への取組

- A 地域福祉計画をはじめとする各種福祉計画の策定への参画や行政を主体とした地域連携・協力のネットワークに参加、協力をしているか。
- A 災害支援等、行政との適切な連携のもと、災害時における協定を締結しているか。
- A 災害時の取組として、福祉避難所の取組への備え等、地域住民の安全・安心な生活の確保に取り組んでいるか。

信頼と協力を得るための情報発信

透明性

主体性

非営利性

長期ビジョン

社会福祉法人が非営利法人として、積極的に活動していくためには、財源負担者たる国民からの信頼や協力が必要不可欠です。今“見える化”にとどまらない“見せる化”を推進し、国民の信頼と協力を得るために、積極的な情報の発信に取り組みます。

目的・考え方

- 義務化された経営情報の閲覧・公表を様々な媒体を通し、確実にいき、透明性の高い法人経営を確立します。
- 国民の信頼と協力が得られるような、様々な情報発信の取り組みを実施します。
- とりわけ、社会福祉法人の財産はすべて国民の福祉増進に還元されることが、国民に理解されるような情報発信を行います。

実践のポイント【中期目標】

経営情報の公表

- ☐ A 法人の業務及び財務情報など、公表が必要な情報について、個人情報の保護を徹底しつつ、社会に対して積極的に公表することにより経営の透明性を確保しているか。
- ☐ A 情報公表は、経営協のホームページを活用する他、様々な機会を積極的に活用しているか。

地域から信頼される情報発信

- ☐ A 法人の広報機能を強化し、事業計画、事業報告、法人の理念や事業活動、提供するサービスの内容、公益的な取り組みの実施状況等について、地域から信頼を得るため、広く、地域に積極的に発信しているか。
- ☐ B 法人が行う社会福祉事業、地域における公益的な取り組み等さまざまな事業内容について、利用者や家族、地域住民等に対して説明しているか。
(例) ボランティアや寄付等の協力
- ☐ B 法人事業の安定的かつ発展的な継続に必要な事業計画や資金計画を立案し、その事業実施について積極的な情報発信を行い、地域の理解・協力が得られているか。
- ☐ B 非営利性や公益性の意味など社会福祉法人の特性について、地域に理解されるよう説明をしているか。
(例) 法人事業で得た利益はすべて社会福祉事業や地域の福祉需要に還元される。社会福祉法人の土地・建物を含む所有財産は、すべて社会福祉に還元されるものである。

苦情・相談内容等の公表・説明

- ☐ A サービスに関する苦情・相談や、第三者評価結果等の内容と改善・対応の状況について、様々な媒体を通して利害関係者や地域に説明、公表しているか。
- ☐ B 自己評価や第三者評価の取り組みや、その結果などの情報をホームページ等で発信し、福祉サービスの質の向上に積極的に取り組む姿勢を地域にアピールしているか。

情報管理の徹底

- ☐ A サービス提供等に関する必要な記録を整備するとともに、適正に保管しているか。
- ☐ A ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）等の普及を踏まえ、職員や利用者等関係者に対し、適切な情報管理に関する注意喚起や教育を実施しているか。
- ☐ A マイナンバー制度の施行への対応を含めて、利用者や職員等の個人情報の管理を適切に行っているか。

トータルな人材マネジメントの推進

継続性

組織性

効率性

長期ビジョン

経営理念に基づき、めざす法人経営を実現するため、期待する職員像を内外に明示し、トータルな人材マネジメントシステムを構築します。

目的・考え方

- 経営理念を明確化するとともに、職員に浸透、共有を図ります。
- 経営理念を実現するためには、人材とそのマネジメントが極めて重要であることを認識し、そのための取り組みを職員に徹底します。
- 期待する職員像を明示し、その職員像に向けて、職員の成長を促す取り組みを行います。
- サービス等業務の標準化や情報の共有化の促進をはかります。
- 経営理念、期待する職員像に基づき、法人の状況（規模、実施事業等）をも踏まえたトータルな人材マネジメントシステムを構築します。
- 個々の職員の資質や専門性の向上はもちろん、チームとしての相乗効果を発揮します。
- 職員間の横の連携の推進をはかります。
- 福祉サービスにおける生産性の向上に取り組みます。

実践のポイント【中期目標】

経営理念の明示、周知徹底

- A 経営理念が明文化されているか、そして役職員全体に周知徹底されているか。
※ 経営理念とは、組織のめざすもの、価値観、存在意義等で構成される。これらを組織の構成員の共通目的とすることが、強い組織づくりの基本となる。

期待する職員像の明確化

- A 経営理念を実現するために、期待する職員像を明確にしているか。
※ 仕事に対する取り組み姿勢といった観念的なものから、各職位に応じた業務内容とスキルとその獲得方法（育成体制）を明確化する。
※ 期待する職員像が明確で、人材活用や育成の仕組みを明示することは、就職希望者の選択に資する情報ともなる。
- A 経営理念やめざす職員像の浸透をはかり、職員のめざす方向の一致をはかっているか。

継承のための取り組み

- B 期待する職員像とそれらを実現する取り組みが、着実に継承、発展させるための工夫や取り組みがされているか。
※ 経営理念や期待する職員像などは、時間の経過とともに希薄化、形骸化しやすいため、それらを防ぐ工夫や取り組みも必要となる。
※ 期待する職員像は、定期的に見直すことが必要となる。
※ トータルな人材マネジメントには、時間軸も含めた視点も重要である。

業務の標準化と統一した業務行動

- A 情報の共有化のための取り組みがなされ、徹底されているか。
- A 問題や課題については、積極的に改善していくチームとなっているか。
- B 業務マニュアルの整備を進め、可能なものについては業務の標準化、共有化をはかり、統一した業務行動となっているか。
- B 継続性の視点を重視し、業務の安定的な継承がはかられているか。

トータルな人材マネジメントシステムの構築

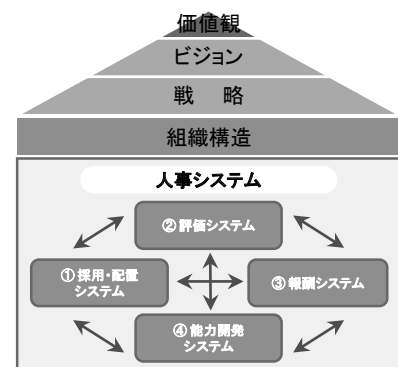
- A ルールを明確にした公平・公正な人事制度を運用しているか。
- B 法人の経営理念、期待する職員像に基づき、トータルな人材マネジメントシステムを構築しているか。
※ トータルな人材マネジメントシステムとは、具体的には、以下の4点の制度整備から成る。
- ① 採用、配置、異動、昇進・昇格
 - ② 人材の評価（人事考課制度等）
 - ③ 給与、その他の労働条件の設定
 - ④ 能力開発、教育

横の連携の推進

- A 良好な職場の人間関係の構築、維持に努めているか。
- A 多様な職種、職務形態の職員との連携がはかれているか。
- B 法人内の他部署との連携、協働により、付加価値を産み出しているか。

生産性の向上に向けた取り組み

- B ロボットやICTといった先進的な技術を用いた業務の効率化に取り組んでいるか。
※ ICT（Information and Communication Technology）は、情報・通信に関する技術全般のこと。コンピュータ技術の積極的な活用に着目していく必要がある。
- B 定期的に「効率化」という視点から、現在の業務の流れの見直しを行っているか。
※ 人口減少に伴い労働力人口が減少する中で、良質なサービスを効果的・効率的に提供していくために、生産性の向上が必要となる。
※ 効率化の推進は、職員の負担軽減にもつながると同時に、専門能力の高い人材が、その能力に見合ったより専門的な業務に集中できるようにもなり、サービスの質の向上にもつながる。



長期ビジョン

良質な福祉人材の確保に向け、様々な採用手段を講じます。また、福祉の仕事の啓発のための情報発信、福祉教育にも取り組みます。

目的・考え方

- 良質な人材確保にむけ、パンフレットなど採用ツールを用意し、適切な広報媒体等を活用します。
- 積極的な情報発信に努め、法人のブランド力を高めます。
- 小中高校における福祉教育にも積極的に協力し、福祉の仕事の啓発をはかります。
- 障害者雇用に積極的に取り組みます。
- 多様な人材（高齢者、障害者、外国人労働者）を登用します。

実践のポイント【中期目標】

福祉人材の確保

- ☐ A 内部環境、外部環境を把握し、採用計画を立てているか。
 - ※ 採用計画は、採用職種や人数の把握、求人や採用試験の時期や方法等について、計画的に行うことが必要である。また、採用基準や採用しない人の基準も明確にしておくことが大切である。
- ☐ A 様々な採用ツールを用意し、駆使しているか。
 - ※ 「採用ツール」とは、求職者との接点を持つ時に使うもの。例えば、求人案内や法人・事業所案内に関するパンフレットやチラシ、動画、ホームページ、また説明会でのプレゼンテーション用スライドなどがある。
 - ※ それらのツールには、伝えるべき必要な情報要素を過不足なく記載する。
 - ※ 求職者が自らの成長を描けるような仕組みなども盛り込まれていることが大切。
 - ※ 求職者の興味を高めるようなツールの内容となっていることが重要。
- ☐ A 障害者雇用について、法定の雇用率を達成することはもちろん、より積極的な雇用を行っているか。
- ☐ B 採用広報には、様々な採用チャネルを効果的に利用しているか。
 - ※ 「採用チャネル」とは、様々な広報媒体や採用ルートで、求職者との接点を多く持つこと。例えば、ウェブ 사이트やハローワーク等の活用、求人広告、学校訪問、また人材紹介や人材派遣の利用などがある。
- ☐ B 内定者へのフォローアップを丁寧かつ効果的に行っているか。
- ☐ B 短時間労働や業務の限定など、雇用時間や形態を工夫し、多様な働き方ができる仕組みを構築しているか。
- ☐ B 積極的な情報発信をして「見える化・見せる化」に努め、法人のブランド力を高めているか。
- ☐ B 小中高校における福祉教育にも積極的に取り組み、福祉の仕事の啓発を行っているか。
 - （福祉体験学習等の受け入れや、出前授業、施設見学の受け入れなど）

人材の定着に向けた取組の強化

長期ビジョン

福祉サービスの継続と発展のために、職員処遇全般の向上、働き甲斐のある職場づくりに取り組みます。また、多様な職種、勤務形態、年代の職員が働きやすい環境を推進します。

目的・考え方

- 働き甲斐のある、魅力ある職場づくりに取り組みます。
- 労働関係法令の遵守と適切な労務管理により、職員の安全と健康を確保し、快適な職場環境づくりを推進します。
- 給与に限らない職員処遇の改善に継続的に取り組みます。
- ワークライフバランスに配慮した働きやすい職場環境づくりを推進します。
- 経営管理者、上司、部下、同僚間等それぞれの関係で、円滑で良好なコミュニケーションを取りながら業務を進める、組織風土づくりを推進します。

実践のポイント【中期目標】

福祉人材の定着

- ☐ A 採用後3年未満（特に1年未満）の職員に対するフォローアップが意図的、計画的に行われているか。（研修、面接、また育成担当者の配置等）
- ☐ A 職員間の人間関係を良好にし、かつ維持していくための組織風土づくりが重要であると認識し、関連する取り組みを工夫努力しているか。
- ☐ B 上司は、職員に対して動機づけを意識した言動を行っているか。
- ☐ B 自らのキャリアが描けるような仕組みづくりができているか。
（例）キャリアパスの明確化など

職員の安全と健康の確保

- ☐ A 労働災害防止策（メンタルヘルス、腰痛防止策、その他労働災害への対応）を講じ、その内容を職員に周知しているか。
- ☐ A セクシャルハラスメント、パワーハラスメントの防止策、対応策を適切に講じているか。

職員処遇の現状の把握、分析、課題抽出

- ☐ A 職員処遇の水準が適正であるかどうか、処遇改善の必要性やその可否を評価・分析するための取り組みを、PDCAサイクルにより定期的に行っているか。
（例）賃金水準、有休取得率、時間外労働時間数等の指標化による管理
- ☐ A ワークライフバランス（仕事と生活の両立）に配慮した取り組みを行っているか。
（例）休暇取得の促進、短時間勤務の導入、時間外労働の削減等
- ☐ B 評価・分析等にもとづき、職員処遇の改善計画を策定しているか。
（必要な福利厚生の実施を含む）

非正規職員への配慮

- ☐ A 非正規職員についても、労働関係法令の遵守とともに処遇向上の取り組みを行っているか。

長期ビジョン

法人が目指す職員像に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組みます。また、職員の質の向上、福祉サービスの質と量の向上の「要」となるリーダー層の育成に取り組みます。さらに、「新しい地域包括支援体制」を支える総合的な人材の育成にも取り組みます。

目的・考え方

- 法人がめざす職員像を明示しながら、職員の適正な評価、キャリア形成や自己実現の支援なども含めた育成システムを構築し、職員育成の充実を図ります。
- キャリア形成や能力開発を行うための各種教育・研修の実施を行います。
- 専門性の向上にむけた資格取得支援を充実します。
- 高い専門性と倫理性を醸成します。
- 主体的、自立(自律も含む)的なリーダーの育成を強化します。
- リーダーのマネジメント能力の向上に取り組みます。(人材育成力、財務管理能力を含む)
- 総合的な人材の育成を推進します。

実践のポイント【中期目標】

人材育成制度の構築

- ☐ A 法人の経営理念や期待する職員像を明示し、サービス目標等に基づいた人材育成に関する方針を明確にし、研修を一元的に推進する体制の整備等、その方法を確立しているか。
- ☐ A 育成システムは、OJT、Off-JT、SDSで構成しているか。
 - ※ OJT … 職場研修
 - Off-JT … 職場外研修
 - SDS … 自己啓発支援 (Self Development System)
- ☐ B OJTでは、指導内容や方法等の共通基準を作成し、意図的、計画的に行なっているか。
- ☐ B 資格取得、その他、職員の成長のために支援の仕組みを構築しているか。
 - ※ SDS推進のための情報提供や、職員図書等の充実も必要となる。
- ☐ B 職員各自の研修受講履歴を管理し、個別研修計画を作成しているか

体系的な研修プログラムの構築

- ☐ A 体系的な研修プログラムを構築しているか。
- ☐ B 研修プログラムは、専門性、組織性、社会性、倫理性のバランスを考慮したものとなっているか。
 - ※ 福祉・介護制度や相談・援助・介護技術等の知識やスキルの向上だけではなく、組織のルールや職場の人間関係、また社会人としてだけでなく福祉の仕事に携わる者としての倫理観の醸成等も含めたプログラムとすることが必要である。

キャリアパスの明確化

- ☐ B 以下の4つの要素を明確化し、職員が自らの将来の姿を描くことができるような、仕組みづくりができていますか。
 - ・昇進・昇格の基準
 - ・賃金の水準
 - ・必要となるスキルの水準
 - ・必要となるスキルを獲得するための機会 (研修等の能力開発)

リーダー層の育成

- ☐ A 管理職や指導的職員のリーダー層の育成を重視し、取り組んでいるか。
- ☐ A めざすリーダー像を明確にしているか。
- ☐ B 福祉施設長専門講座の受講等、施設長の更なるスキルアップに取り組んでいるか。
- ☐ B 福祉サービスの専門性のみならず、マネジメント能力の育成、評価、処遇を行っているか。
- ☐ B 人材育成力の強化のためのシステムを構築しているか。
 - ※ リーダー研修の実施やマネジメントに関する外部研修の受講促進、情報の提供、コーチングの導入など。
- ☐ B リーダーとしての幅広い視野の醸成、情報の収集等のための取り組みを行っているか。
- ☐ B 財務管理能力の向上のための取り組みを行っているか。
- ☐ B ニーズや課題に対する積極的な取り組み姿勢や、主体的、自立的な業務行動の評価や育成をしているか。

総合的な人材の育成

- ☐ B 「新しい地域包括支援体制」の構築を見据え、それを可能とするコーディネート人材の育成について、取り組んでいるか。
 - ※ 地域の中で「狭間のニーズ」をすくい取り、総合的な見立てとコーディネートを行うことができる人材や、特定の分野に関する専門性のみならず福祉全般に一定の知見を有する人材の育成。
 - ※ ソーシャルワーカー本来の役割の強化や活躍が、いっそう求められていく。
- ☐ B 福祉分野横断的な研修の実施に取り組んでいるか。
- ☐ B 多様なキャリアステップを歩める環境の整備を行っているか。
 - ※ 従来の分野ごとの福祉サービスだけでは、今日の多様化、複雑化、困難化、そして複合化した福祉ニーズに対し、十分対応できないケースが浮き彫りになっている。そこで「全世代・全対象型地域包括支援体制」の構築、推進が、現在検討されており、その担い手として「総合的な人材」の育成が必要となっている。

長期ビジョン

社会福祉法など関係法令はもとより、法人の理念や諸規程さらには広い意味での社会的ルールやモラルを遵守した経営を行います。

目的・考え方

- 経営理念に基づく経営方針及び社会福祉関係法令等を遵守し、公共的・公益的かつ信頼性の高い経営を行います。
- 法人経営を行う上で基本となる社会的規範やモラルを守ります。
- 福祉サービスは対人サービスが基本であり、その職業上高い倫理性が求められることを職員一人ひとりまで周知します。
- 社会福祉法人を取り巻くさまざまなリスクから組織を守り、不祥事等を未然に防止するための具体的な取り組みを推進します。

実践のポイント【中期目標】

ルールに対する適切な認識

- ☐ A 研修に積極的に参加するなど経営者が遵守すべきルール（法令、その他社会的ルール等）の変更について情報を収集する姿勢を持っているか。

コンプライアンス規定・マニュアルの策定

- ☐ A コンプライアンス規定・マニュアルを策定しているか。

コンプライアンス体制の構築

- ☐ A コンプライアンス担当部署の設置等、倫理や法令等の遵守の徹底に向けた管理体制を整備しているか。

コンプライアンス教育の徹底

- ☐ A 職員に対する社会福祉関係法令、労務関連法令、虐待防止法等の適切な理解を促す場の提供に努め、社会的ルールの遵守の重要性を普及・啓発しているか。

公益通報相談窓口の設置

- ☐ A 公益通報者保護法による、公益通報相談窓口（コンプライアンスホットライン）の設置をし、職員等からの法令違反行為に関する相談や通報の適正な処理の仕組みを定め、不正行為等の早期発見とその是正処置を図っているか。

報酬の取り扱い等

- ☐ A 保険報酬請求等については、専門職等の人員配置基準を守り、法令に定められた基準に基づいて請求事務を行っているか。

適正な補助金の取り扱い等

- ☐ A 補助金、交付金及び運営費等については適切に申請するとともに、その執行についても法令に基づき適正に行っているか。

利害関係者との関係

- ☐ A 取引事業者、行政関係者等の利害関係者と公正かつ適正な関係を保持しているか。

組織統治(ガバナンス)の確立

組織性

主体性

透明性

長期ビジョン

国民の負託に応えるべく、公正かつ透明性の高い適正な経営を可能にする実効性のある組織体制を構築して組織全体を適切に統治します。

目的・考え方

- 改正社会福祉法に基づいた理事会・評議員会・監事などの組織統治体制を確立します。
- 社会的ルールを遵守し、また、社会に対して十分な説明責任を果たすため、公正かつ適正な経営を可能とする組織統治(ガバナンス)を行います。
- 事業を積極的に「推進する力を持つ組織づくり」とともに、社会的な責任と使命を果たし得る組織として、経営に対する適切なチェック・牽制機能を持った「自ら改める組織づくり」をめざす取り組みを実践します。

実践のポイント【中期目標】

理事会

- ☐ A 法令に従い理事会を執行機関とし、責任のある適切な人材が配置され、主体的な法人経営を行っているか。

評議員会

- ☐ A 法令に従い評議員会を設置し、議決機関と機能しているか。

監事

- ☐ A 法令に従い監事を選任し、法人監査を適切に行っているか。

組織統治機能の強化

- ☐ A 理事会、評議員会、理事、監事および評議員が各々の役割を認識し、法人経営と各事業経営のチェック機能、各機関間（理事会、監事、評議員会）の相互牽制機能を果たしているか。

業務執行機能の強化

- ☐ B 理事会及び理事長は、法人本部機能の強化をはじめとして、法人経営及び事業経営が良好に進展するような執行体制の機能を強化しているか。

会計監査人の配置

- ☐ A 法令の基準に従い会計監査人を選任し、適切な会計監査を受けているか。
- ☐ A 会計監査人を置く必要がない法人にあっても、会計の専門家による適切なチェックを受けているか。

事業経営の透明性の確保

- ☐ B Web経営診断や組織風土診断などを積極的に活用し、事業に関する外部からのチェックを行っているか。

運営協議会の設置

- ☐ B 必要な場合、運営協議会を設置し、地域住民等の声を反映させているか。

健全な財務規律の確立

継続性

非営利性

効率性

長期ビジョン

公益性の高い事業活動の推進および信頼性の高い効果的な経営の観点から、健全な財務規律を確立します。

目的・考え方

- 公益性に根ざした事業活動を可能とするために、適正な収益を確保し、安定的な財務基盤を確立します。
- 法人の事業運営を法令、定款等に従って計画的かつ効率的に行うとともに、法人の経営状況と財務状況を正確に把握し、透明性の高い財務管理を行います。
- 中長期的視点からの事業計画と財務計画を立て、健全な財務規律を確立します。

実践のポイント【中期目標】

財務状況の把握

- ☐ A 財務指標にもとづく経営分析等により、法人全体および各施設、事業ごとの経営状況が適切に把握されているか。
- ☐ A 適切な収益性の確保に向け、将来を見通した計画的かつ効率的な事業運営を行っているか。

会計に関する十分な体制の整備

- ☐ A 会計責任者および担当者が、社会福祉法人会計基準等に関する必要かつ十分な知識を有しているか。
- ☐ B 会計監査受審に向けた組織体制が確立されているか。

職務権限・役割の明確化

- ☐ A 会計処理に関する、業務分掌や職務権限を明確にし、適正な会計処理を行っているか。

正確な計算書類の作成

- ☐ A 計算書類が法令、ルールに従って作成されているか。

社会福祉充実計画の作成

- ☐ A 社会福祉充実残額が発生した場合に社会福祉充実計画を策定しているか。

中長期計画に基づく資金計画

- ☐ B 中期事業計画・長期事業計画に基づき資金計画を作成しているか。

適正な資金の運用

- ☐ A 資金の運用は、社会福祉法人制度関連通知等で示された「安全確実かつ換金性の高い方法」で行っているか。

積立金

- ☐ B 事業計画に基づいた目的が明確な積立金となっているか。

コスト意識の醸成

- ☐ B 職員に対してコスト意識を醸成するための取り組みを行っているか。

長期ビジョン

社会福祉法人の経営者は、リーダーシップを発揮し、「アクションプラン2020」に基づいた取り組みを実践します。また、地域の生活課題や福祉ニーズに対して素早く対応します。

目的・考え方

- 経営者は、リーダーシップを発揮し、経営理念や経営方針等の明確化を図り法人内への周知徹底をはかります。
- 経営者は、社会福祉法人の使命である「社会、地域における福祉の発展・充実」に寄与するため、本「アクションプラン2020」の実践に向けた組織的な取り組み体制を整備します。
- 地域の生活課題を把握し公益的な取り組みについて地域住民とともに積極的に活動します。

実践のポイント【中期目標】

経営理念等の明確化

- ☐ A 経営理念、方針等を明確にし、全職員が周知できるような仕組みづくりをしているか。

公益性の高い非営利組織の自覚

- ☐ A 公益性の高い法人の経営者として、非営利性を確保すると共に、公益性の実現に努めているか。

地域福祉への取り組み

- ☐ A 法人の経営理念に従い、地域社会に対して生活困窮者支援などを積極的に行っているか。

外部環境の分析

- ☐ A 地域における他の事業主体の動向、潜在的な地域ニーズの把握等の外部環境を把握しているか。
- ☐ A 法令等の改正など制度に関する情報の収集・把握をしているか。

内部環境の分析

- ☐ A サービスの自己点検など自法人の強み弱みの把握に努めているか。

長期計画の策定

- ☐ A 国や地域の将来を考慮し、社会福祉法人としてのミッションとビジョンに基づいた長期計画を作成しているか。

中期計画の策定

- ☐ A 自法人の置かれている状況を把握し、3年先のあるべき姿に基づいた中期計画を作成しているか。

PDCAの実践

- ☐ A 法人及び各部署・部門でPDCA（Plan Do Check Action）を実践しているか。

事業の将来性・継続性を見通した経営

- ☐ B 事業の将来性・継続性を見通した経営を行っているか。
- ☐ B 事業継続のための資金（借入償還・建替・昇給・設備投資など）の確保をしているか。

ビジネスコンティニュティマネジメント（BCM）

- ☐ A 災害などに備えBCP（事業継続計画）の策定・周知をしているか。
 - ☐ A BCPに基づく訓練を行っているか。
- ※ BCMとはBCPの策定から運用、見直しまでのマネジメント全体を示す考え方である。

効果的・効率的経営

- ☐ B 限りある資源を有効に使い、効果性・効率性の高い経営を行っているか。

自己研鑽

- ☐ A 経営者は、自らの職責を深く理解し、不断の自己研鑽を行っているか。

次世代の育成

- ☐ B 職員の研修・教育を充実し、常に次世代の経営層を育成しているか。

全国社会福祉法人経営者協議会
平成 29 年度経営強化委員会 委員名簿

担当副会長	田邊 信行	千葉県／旭福社会
委員長	谷村 誠	兵庫県／みかり会
副委員長	辻中 浩司	山口県／松美会
委 員	庄子 清典	宮城県／青葉福社会
委 員	福上 道則	愛知県／清心会
委 員	楠目 隆	高知県／土佐香美福社会
委 員	御手洗 吉生	大分県／長陽会
専門委員	菊地 月香	栃木県／同愛会

中長期計画策定マニュアル
平成 30 年 3 月 31 日

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
経営強化委員会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル
TEL 03-3581-7819 FAX 03-3581-7928
URL <https://www.keieikyo.com/>
社会福祉法人全国社会福祉協議会 法人振興部内
