～他法人の中長期計画策定過程から学ぶ～

「中長期計画策定マニュアル」活用の手引き

令和３年３月

全国社会福祉法人経営青年会
制度・政策委員会
経営検討チーム

みんなの「生きる」を
社会福祉法人

目　次

1．はじめに……1

2．本手引き活用のポイント……2

3．各法人の中長期計画策定事例……3
- 3-1.【高齢】社会福祉法人ほたか会（群馬県）……4
- 3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）……16
- 3-3.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人永生会（大分県）……28
- 3-4.【保育】社会福祉法人愛児会（兵庫県）……40
- 3-5.【保育】社会福祉法人長須保育園（千葉県）……48

4．（付録）中長期計画策定に関するアンケート調査結果……51
- 4-1. 概要……52
- 4-2. 調査結果……54
- 4-3. 調査票……70

5. 経営検討チーム　委員からのコメント……73

制度・政策委員会　経営検討チームメンバー　一覧……75

1．はじめに

新型コロナウイルス感染拡大により皆様の法人におかれましては職員の皆様も精神的、肉体的に大変なご苦労をされていることと推察いたします。

このような状況下におきましても私たち社会福祉法人はコロナ禍への対応、そしてアフターコロナを見据え、地に足の着いた経営をしていかなければなりません。

中長期計画の策定はこのような社会変化が起こるからこそ必要なものであると感じております。私たち制度・政策委員会経営検討チームが取り組んでいる中長期計画策定の普及促進は先の見えない今だからこそ必要な取り組みであると確信しております。

今回お示しする資料は、全国経営協が作成している「中長期計画策定マニュアル」（以下、マニュアル）を、より活用しやすくし、中長期計画の策定に取り組みやすくするための補足資料です。

当チームの委員が、マニュアルに沿って中長期計画を策定した実践を取りまとめた資料となっています。マニュアルとあわせて、この補足資料をご活用いただくことで実際に各福祉サービス分野の中長期計画がどのように策定されているのかを確認することができます。

中長期計画を未策定の法人におかれましては、マニュアルとこの手引きを活用していただき、是非ともこれを機に策定に着手されることをお勧めいたします。

2．本手引き活用のポイント

全国社会福祉法人経営者協議会の「中長期計画策定マニュアル」では、中長期計画の策定様式集を示しています。実際の運用にあたっては、各法人において、手順や書式等にアレンジを加えて活用することとされています。本手引きでは、高齢・障がい・児童等の事業を実施している全国社会福祉法人経営青年会の制度・政策委員会経営検討チームのメンバーが実際に各法人において中長期計画を策定した事例をご紹介します。

〇本手引きの構成

中長期計画の策定過程（パターン）を大きく以下の3パターンに分けて、策定過程順に紹介しています。各法人の事例には法人概要も記載していますので、あわせてご覧ください。なお、本手引きで紹介している事例はあくまで一例ですので、各法人での検討にあたっての参考資料としてご活用ください。

パターン①：策定マニュアルの様式に基づいて策定　（ほたか会、豊寿会）

SWOT分析 → 経営戦略作成シート → 戦略課題評価シート → 経営戦略課題シート → 中長期事業計画書（中長期資金計画書）
→ 短期事業・資金計画書

パターン②：法人にて様式・作成手順(プロセス)を組み替え　（永生会）

基本理念・基本方針 → 経営戦略課題シート ↘
中長期事業計画書 → 中長期資金計画
経営戦略作成シート → SWOT分析シート ↗

パターン③：法人にて様式(フォーマット)を作成　（愛児会、長須保育園）

基本理念（ビジョン検討シート） → SWOT分析（内部／外部） → 経営戦略課題シート【独自】 → 中長期計画策定

中長期計画策定マニュアルは、経営協MYページからダウンロードできます。
全国経営協→MYページ→経営支援ツール→中長期計画→中長期計画策定マニュアル
https://www.keieikyo.gr.jp/mypage/data/chuchoki3003.pdf

3．各法人の中長期計画策定事例

以下、本検討会チームのメンバーが自法人で中長期を策定する過程において、作成した各シートの内容や実際の中長期計画を紹介します。

中長期計画策定の手法（手順）については「中長期計画策定マニュアル」をあわせてご参照いただきながら、各法人での検討に際してご活用ください。

3-1

【高齢】

社会福祉法人ほたか会（群馬県）

所在地	群馬県 https://hotakakai.or.jp	記入者 （作成者）	樋　口　　明
主な種別	高齢		
経営施設 実施事業	特別養護老人ホーム　１施設 地域密着型特別養護老人ホーム　２施設 介護老人保健施設　１施設 軽費老人ホーム　１施設 介護付有料老人ホーム　２施設 住宅型有料老人ホーム　２施設 認知症対応型共同生活介護　２施設 訪問介護／夜間訪問介護／定期巡回・随時対応型訪問介護看護　１事業所		訪問看護　１事業所 訪問リハビリテーション　１事業所 通所介護　２事業所 通所リハビリテーション　１事業所 短期入所生活介護（併設型）　２事業所 短期入所療養介護（併設型）　１事業所 居宅介護支援　１事業所 企業主導型保育施設　１施設 介護研修センター　１施設
法人設立 年月	1976年（昭和51）12月１日	年間事業規模	法人職員４２５人 （令和３年２月現在）
中長期計画 策定期	2020年より3か年計画		
法人理念	お客様から「ありがとう」と言われる人間になろう お客様から「ありがとう」と言われるサービスをしよう		

3-1.【高齢】社会福祉法人ほたか会（群馬県）

【様式1】

SWOT分析シート		
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	・超高齢社会（団塊世代の高齢化→ニーズの変化） ・社会福祉法人改革（社会からの注目、求められる役割の再認識） ・多くの災害発生（福祉避難対象者の顕在化） ・地域共生社会へのシフト（地域への関わり方の再検討） ・介護関連分野のIT化・ロボット化	・同業他社の増加（競争の激化） ・介護（福祉）人材不足 ・人件費の高騰（紹介料など） ・利用者の重度化、ニーズの多様化 ・介護保険（介護報酬）改定 ・大規模災害（地震・風水害） ・新型感染症の発生、まん延
内部要因	強み（Strength）	弱み(Weakness)
	・県内でトップクラスの施設・サービス整備（幅広いサービス展開） ・様々なニーズに対応できる体制（柔軟な受入体制） ・自法人介護研修センターの運営（専門性の向上） ・医療系大学・福祉専門学校との連携（姉妹グループ） ・外国人材の積極的な活用が可能 ・民間グループ企業（株式会社）のノウハウの活用 ・安定的な資力・経営 ・公式ブログをほぼ毎日更新し情報を発信している。 ・内部監査制度がある。マニュアルの標準化を行っている。	・高い離職率、リーダー・後進育成の困難さ ・法人内同事業での利用者獲得競争、関連事業からの紹介率の低迷 ・サービスの非多機能性（施設別事業差による対応の違い） ・大規模法人特有の非器用性（臨機応変な対応に限度） ・施設設備の老朽化 ・公式サイトの構成が古い（更新して約5年が経過している。） ・マニュアルの数が多く生かし切れていない。

3-1.【高齢】社会福祉法人ほたか会（群馬県）

【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	理念を明確に掲げ、職員室に掲示するとともに入職時には全ての職員に説明している。	初任者やパート職員には十分に浸透してない。 職員全体での将来あるべき姿の共有ができていない。
経営戦略 （方針・目標・計画）	年度ごとの基本方針および重点目標を掲げ法人としての統一化を図り、各施設・事業所ごとの年間事業計画を立案している。	情報（集約・分析）や業務集中部門（法務・人事・会計・広報等）の専門部門がない。 事業運営に規模の違いや部門責任者による差がある。
組織活性化・人材づくり	自法人の研修センターによる研修が可能。 外部講師も積極的に取り入れ、専門的な研修受講が可能。 新しい事業を多く展開し昇給昇格のチャンスが多くある。	入職後早期の離職率が高い。 キャリアパス表があるが客観的な評価基準（定量的評価）に乏しい。
技術力	40年以上のノウハウが蓄積されている。 先進的な技術（介護ロボット・自立型介護）を積極的に取り入れている。 介護職以外に専門職が多数在籍している。	統一した評価制度がないため、施設・事業所によって技術力にバラツキがある。指導者についても教え方が異なる。
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	公認会計士による会計監査の実施により透明性の確保に努めている。 事業に多大な影響を及ぼすような不祥事・事故は起こしていない。 実施指導・監査についての指摘についても軽微である。 グループ企業としての強みもあり協力会社が多数ある。 地域交流に積極的な協力が得られる。	法定以外の評価（第三者評価等）の受審実績が少ない。 内部監査は本来機能を有していない。（作業的でありマンネリ化となっている。）
安全性	安全を最優先課題として取り組んでいる。 セーフティ用具を積極的に取り入れている。 自立型介護や認知症ケア、医療的ケアを積極的に推進している。	安全情報（例えば事故再発防止）のデータベースの活用ができていない。 セーフティ用具や介護ロボットの操作について個人差がある。（標準化されていない。）
継続性	経営は安定している。 深刻な資源不足は回避されている。 顧問契約により専門分野（法務・労務）のアドバイスや支援を受けられる。	人材育成など多年度における計画、とりわけ組織全体で行うマネジメントサイクル（PDCA）に乏しく、長続きしない面もある。（基幹職員の一定数確保が課題。）
公益性	複数の公益事業を行っている。また公式サイトで情報公開をしている。（・生活困窮者自立支援事業・家族介護者教室・地域イベントへの職員派遣・何でも福祉相談）	地域にあまり知られていない。実施している公益事業の効果測定が行えない（地域に貢献できているのか評価できない）。

＊その他、必要に応じ項目を追加し、ご記入ください。

Ⅰ-2 経営状況の把握

【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	○

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ろいあげている。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	各運営施設は地域組織との関係構築ができている	△
	各運営施設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	△

3-1.【高齢】社会福祉法人ほたか会（群馬県）

【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）	
経営理念・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外部への周知浸透	公式サイトやイベント開催等の宣伝広報活動等を通じた地域への浸透
経営戦略	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を含む職員が意識できている	初任者・中途採用者への研修強化
	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	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	専門講師を外部より招き、管理職を中心としたメンター制度研修の開催
	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		
技術力	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	職場内勉強会を活性化させ、初任職員の経験等を含めて、講師を行うことで組織強化を図る。
	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	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	技術継承研究会の立ち上げ（標準マニュアルの策定など）

3-1.【高齢】社会福祉法人ほたか会（群馬県）

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）	
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	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）	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	サロンや健康教室などの開催
	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	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	地域イベント参加、回覧版等への掲載、ブログ・公式サイト活用強化。
	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	地域関係（町会・周辺法人・学校など）と関係が築けている	地域イベント参加、連絡会への参加等
安全性	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ろいあげている。分析をして「改善すべき」課題を導き出している	左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	第三者評価の受審
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	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	専門委員会の設置。毎年更新と周知。
公益性	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	各運営施設は地域組織との関係構築ができている	当該地域における福祉ニーズの調査
	各運営施設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、地域住民も参加協力を得て実施している	地域を巻き込んだ（連携による）イベントの開催

【様式5】

No.1

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		
					1年度	2年度	3年度
法人理念および行動指針の外部への周知浸透	職員はもとより地域に向けた経営理念および行動指針の浸透	経営理念および行動指針についてまとめた総合リーフレットの作成。公式サイトで広く周知。	2020年度から	法人本部	→		
		上記リーフレットを用い管理職を通じ、初任者・中途採用者へ研修を行う。	2021年度から	法人本部		→	→
		地域イベントにおけるリーフレットの配布や公民館への設置等、広報活動を通じ地域へ浸透。	2022年度から	各施設部門長			→
丁寧な業務指導や相談体制の確立	管理職の指導のもと一般職が中心となりメンター制度を導入	専門講師を外部より招き、管理職を対象としたメンター制度の研修を実施。	2020年度から	研修センター	→		
		メンターとなる職員を選出し、当該職員を対象とした実務研修を実施。	2021年度から	研修センター		→	→
		各事業所にてメンター制度を運用する。	2022年度から	各施設部門長			→
職員間の業務継承	技術継承研究会の運用	技術継承研究会の開催（マイスターより委員を選出。継承すべき技術の選別を行う。）	2021年度から	法人本部		→	→
		技術継承書（標準マニュアル）の作成・運用	2022年度から	各施設部門長			→

【様式5】

№2

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		
					1年度	2年度	3年度
活動内容や組織運営が広く知られていない。	活動予定や状況を幅広く発信でき、地域に知られる。	公式サイトの直近の更新から約5年経過。より活動内容を広報できるようコンテンツを増やす。	2021年度から	法人本部		→	→
		FacebookやTwitter、LINEなどのSNS公式アカウントを取得し、公式サイトを連携させる。	2021年度から	法人本部		→	→
		ブログや更新記事の内容や意見、反応などの検証を行い、より効果的な広報活動につなげ地域からの信頼性をより高める。	2022年度から	法人本部			→
安全性について第三者からも評価を得る。	第三者からも評価を得る。	第三者評価制度について管理職を中心に研修を行う。受審準備を行う。	2021年度から	研修センター		→	→
		第三者評価を受審する。	2022年度から	法人本部			→
大規模災害に備える。	災害に強い施設。地域の防災拠点としての機能強化。	全施設発電機の設置。備蓄品の見直しと更新。使い方や運用研修の実施。	2020年度から	各施設部門長	→		
		災害時BCPのための専門委員会（研修をウ組む）を立ち上げ、ハザードマップを含めた行動計画を毎年更新する。	2021年度から	法人本部		→	→
		BCPに基づく、施設内完結型ではない地域町会、周辺施設合同の福祉避難所設営訓練を含む風水害訓練の実施	2022年度から	各施設部門長			→

【様式5】

No.3

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		
					1年度	2年度	3年度
地域住民の公益事業参加がない。	地域から求められるニーズに応える。	地域における福祉ニーズの調査を行う。	2021年度から	法人本部		→	→
		なんでも福祉相談員の養成および増員。	2021年度から	各施設部門長		→	→
		地域との連携によるイベントを主催する。（介護教室、健康増進イベントなど）	2022年度から	法人本部			→

【様式6】

中長期資金計画書					（単位：千円）
ビジョンを達成するための方法（方針）	内訳	2020年度	2021年度	2022年度	3年間合計額
		予算額	予算額	予算額	予算合計額
・法人紹介のリーフレット作成する。 ・公式サイトを更新する。（SNSとの連携）	・広報費 ・業務委託費	500			500
・メンター制度に関する研修 ・災害時BCPに関する研修	・研修費	100	100		200
・発電機（地域への貸出用含）の設置 ・備蓄品見直しと更新	・施設備品費 ・消耗品費	1,000	1,000	1,000	3,000
・第三者評価の受審（特養・老健の2か所）	・業務委託費 ・調査費			600	600
・地域の行事、イベントの開催 ・地域や周辺施設との合同訓練の実施	・事務雑費			300	300

【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
法人理念および行動指針の外部への周知浸透	職員はもとより地域に向けた経営理念および行動指針の浸透	経営理念および行動指針についてまとめた総合リーフレットを作成。公式サイトで広く周知。	2021.3	経営理念をもとに行動指針についてまとめる。	法人本部			←	—	→							
				総合リーフレットのレイアウトを業者に依頼する。	法人本部						←	—	→				
				総合リーフレットを用いた職員への研修企画。（どの研修にどのように取り入れるか。）	研修センター								←	—	→		
				公式サイトへの掲載。公民館等への設置依頼等。	法人本部										←	—	→
丁寧な業務指導や相談体制の確立	管理職の指導のもと一般職が中心となりメンター制度を導入	専門講師を外部より招き、管理職を対象としたメンター制度の研修を実施。	2021.3	メンター制度の専門講師による研修を企画する。	研修センター							←	—	→			
				各部門においてメンターとなる職員を選出し研修を受講させる。	各部門長										←	—	→
				メンター制度導入に係る振り返りを行い、職員との面談等の導入に向けた準備を行う。	各部門長												↔
大規模災害に備える。	災害に強い施設。地域の防災拠点としての機能強化。	全施設発電機の設置。備蓄品の見直しと更新。使い方や運用研修の実施。	2020.10	発電機の選定と設置手続きを行う。（拠点においては地域への貸出も想定する。）	各部門長	←	—	→									
				備蓄品（食材、介護用品、感染予防のための衛生用品）の選定と数量を検討し配置する。	各部門長			←	—	→							
				発電機や備蓄品の使用方法については全員が行えるよう運用研修を実施する。	研修センター					←	—	→					

3-2

【高齢・障がい・児童】

社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

所在地	岐阜県 http://www.houjyukai.jp/	記入者 （作成者）	纐纈　正浩
主な種別	高齢・障がい・児童・医(歯科)		
経営施設 実施事業	特別養護老人ホーム　1施設 障害者支援施設　1施設 就労継続支援Ｂ型事業　1事業所 母子生活支援施設　1事業所		
法人設立年月	1995年（平成7年）3月31日	年間事業収入	令和元年度決算　11億800万 法人職員数　173名
中長期計画 策定期	2020年より3か年計画		
法人理念	「誠実と笑顔で社会に貢献」		

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【様式1】

SWOT分析シート		
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	(障がい)事業所周辺の障害者数の推移は横ばい (障がい)事業所周辺の人口は徐々に減少傾向 (共通)民間移管、新規開設の検討機会がある (共通)IT等技術革新の恩恵にあずかる機会が増える	(高齢)事業所周辺の人口減少と高齢化が著しい (共通)継続的な人材獲得の難しさ (共通)3年に一度の報酬改定 (共通)大規模災害リスク
内部要因	強み（Strength）	弱み(Weakness)
	(共通)温かい人柄の法人、職員のカラー (共通)職員間連携がよい (共通)安定的な運営が達成している (共通)勤続年数の長い職員が増えてきた (共通)在宅系から入所系まで一貫してサービス提供できる体制 (共通)高齢・障がい・児童の多分野での事業展開している法人ブランド	(共通)ポスト管理職を始めとした役職者の育成 (共通)複層的な階層別人材育成プログラムがない (共通)キャリアパス・評価システムが単純で希薄 (共通)外部への情報発信が弱い(広報活動) (共通)今後控える大規模改修＋想定外工事

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【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	理念を掲げ、掲示、復唱している。また、入職時の研修には理念の説明、それを具現化する活動の説明を実施している。	理念から派生する各分野ごとの基本方針が整理されておらず、理念に基づく法人の活動計画の全体像が希薄。
経営戦略（方針・目標・計画）	各年度ごとの法人の基本方針や目標を掲げ、各事業所ごとに前年度の反省を踏まえた計画策定、実施をしている。	各年度の重点課題、目標は整理されており、着実に実績を重ねているものの、中長期的な目標が曖昧でその先、さらにその先の目標が不明瞭。
組織活性化・人材づくり	特に近年女性にとって働きやすい職場、福利厚生、ワークライフバランスに力を注ぎ環境整備を重ねてきた。離職率の低下、有休取得率の向上などが図られてきている。	初任者研修プログラムの構築はリニューアルが出来たが、役職者を始めとした複層的な人材を育成するシステム、体制の構築が出来ていない。
技術力	国家資格(介護福祉士等)の有資格者が年々増加。連携体制の充実、様々な職種への配置転換により専門性やリーダーシップ力の向上が見られる。機器の積極導入。	喀痰吸引等の特定行為資格の取得が100%を達成していない。認知症、強度行動障害、相談技術、不適切ケア等の専門性の知識更新のシステムが弱い。
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	利用者・家族・関係機関、行政機関とは良好かつ盤石な関係性が保たれている。内外共に公明正大な運営がされ、その信頼が得られてると判断している。	各事業所所在の地元地域との関係性が弱い。特に障がい分野において顕著。
安全性	事故や感染症等のリスク対策は各事業所が有機的に機能している。継続的に研修を実施しその意識を維持できている。体に負担の少ない器具の積極的導入。	防災に関し、BCPを備えているものの、様々な災害に対応できる用意があるとは言えない。さらなる準備、拡充が必要。
継続性	安定的な経営が今のところ、達成している。建物の維持計画が遂行中で、3年以内に大規模修繕の目処がついている。	マンパワーの維持、育成に関しては先々までの安心材料はなく、目先の対応で追われがち。複数年度での計画を策定、実行する必要がある。
公益性	社会福祉事業を中心に公益性の高い事業を継続している。また、地域における公益的な活動も年々、少しずつ拡充されている。	公益事業ならびに地公取はあるが、社会福祉法人の公益性を地域に還元するほどの活動やその認知度は得られていない。さらなる拡充が必要。

＊その他、必要に応じ項目を追加し、ご記入ください。

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【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・基本方針の周知	理念、基本方針が明文化され周知が図られている。	○
	法人理念に基づく基本方針、それを具現化する諸活動が明確になっているか。	△
	法人理念・基本方針が正職員を始めすべての職員に周知されているか。	△
	法人理念・基本方針が外部に広報されているか。	△
経営戦略(方針・目標・計画)	事業経営をとりまく環境と経営状況が的確に把握・分析され具体的な取組がされている。	○
	中・長期的なビジョンを明確にした計画・単年度事業計画が策定かつ職員に周知されている。	△
	事業計画の策定と実施状況の把握や評価・見直しが組織的に行われ、職員が理解している。	○
	サービスの質の向上に向けた取組が組織的・計画的に行われている。	○
組織活性化・人材づくり	誰もが公平に立場で、互いの立場を超えて共に高め合ったり助け合ったりする組織風土の醸成	○
	必要な福祉人材の確保・定着等に関する具体的な計画が確立し、取組が実施されている。	△
	職員の就業状況や意向を把握し、働きやすい職場づくりに取組んでいる。	○
	ワークライフバランスを始め、すべてのライフステージで自らを高めながら安心し働ける環境	○
技術力	職員の教育・研修に関する基本方針や計画が策定され、教育・研修が実施されている。	×
	直接支援・間接支援共に対応ができる福祉総合職の育成、継承の法人文化樹立	△
	専門性を担保する介護福祉士等の国家資格取得者の正職員70%達成	○
	社会福祉士課程等、教職員等実習を通じての専門性の外部還元・啓発活動ができているか	△

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

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
信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)	情報公開を始め、公正かつ透明性の高い適正な経営・運営のための取組が行われている。	○
	福祉施設・事業所として必要な社会資源を明確にし、関係機関等との連携が適切に行われている	○
	地域との関係が適切に確保されている。	△
	ボランティア等の受入れに対する基本姿勢を明確にし体制を確立している。	×
安全性	自己決定・プライバシーなどの権利擁護に十分配慮されたサービスの提供がされている。	○
	利用者が相談や意見を述べやすい環境を整備ならびに苦情解決の仕組みの確立がされ、利用者等に周知している。	○
	安心・安全な福祉サービスの提供を目的とするリスクマネジメント体制が構築されている。	○
	感染症の予防や発生時における利用者の安全確保のための体制を整備し、取組を行っている。	○
継続性	長期的な運営が担保されるための安定的な経営が達成しているか。	○
	マンパワーの維持、確保は出来ているか。	△
	安定、安全な運営が担保されるための建物（躯体・設備）の保守・改修は計画的にできているか。	△
	災害時における利用者の安全確保のための取組を組織的に行っている。	△
公益性	地域の福祉ニーズ等にもとづく公益的な事業・活動が行われている。	△
	本業である社会福祉事業は非営利の観点からの公益性を確保したサービス提供となっているか	○
	他法人や種別協議会などと連携し、より大きな公益活動に協力・参画しているか。	○

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【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）	
経営理念 経営戦略（法人・目標・計画）	経営理念・基本方針は明文化されている	理念・基本方針を具現化する諸活動が明文化されていない	基本方針を具現化する諸活動の整理・明文化
	単年度の事業計画を策定・見直す体制はできている	中長期計画が明文化されていない	中長期計画の策定
組織活性化・人材づくり	女性にとって働きやすい職場・ワークライフバランスへの配慮	初任者研修プログラム以外の複層的な職位階層別の研修プログラムがない	複層的な職位階層別の研修プログラムの策定
	離職率の低下	給与規程が評価と連動しづらくなてきた	給与規程、俸給表の改訂
		人事考課制度（評価制度）の単純でリニューアルが必要	人事考課制度のリニューアル
技術力	国家資格保有率の向上	喀痰吸引等の特定行為資格の取得者100%未達成	特定行為資格の未取得者の計画的研修受講
		取りっぱなしになっている各資格の専門知識や認知症、強度行動障害、相談技術、不適切ケア等の知識更新	特に勤続年数の長い職員の計画的外部研修受講
	介護リフト等器具の積極的導入	介護ロボットの導入	使える介護ロボットの選定・導入
信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）	利用者・関係機関・行政とも良好な関係	地元地域とは交流が弱い（特に障がい）	地域に福祉啓発を図る活動を企画・実施
		利用者満足度を計る活動がない	満足度調査などの活動を計画
		情報発信活動が乏しい	HP・SNSの活用の活性化

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

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）	
安全性	サービス提供上のリスク管理	ある一定の事故は減っておらず、安全配慮が万全と言えない	リスクマネジメント活動の更なる強化
	感染症対策	(特にコロナ禍において)不足する物資の安定調達	衛生物品の安定調達とそのコスト管理
		職員の足並みが揃った感染症対策	最新の状態での感染症の知識・対策の維持と統一した対応
	サービス提供に伴う十分な意図の汲み取りと説明	様々な要望、時に要求に対する柔軟な対応	
	介護機器の導入等による安全な職場	腰痛等で離脱は減ったもののゼロではない	さらなる導入機器の検討と職員教育の機会
	介護機器の積極的導入	使えるロボットの選定	さらなる導入機器の検討
継続性	概ね3年以内に大規模改修の目処がついている	改修内容に取りこぼしがないか	専門家を入れた改修計画のチェック
		継続的なマンパワー確保	新卒採用への活動強化
	BCP策定	種々の災害に対応備えは十分でない	BCPの拡充
公益性	各事業所とも地公取の実施がされている	(特に障がい)地元地域にとの結びつきが弱い	単発企画を年間数回の企画に拡充・広報
		的確に地域のニーズを反映しているとは言えない	地元地域との関係構築(障がい分野)

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【様式5】

No.

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		
					2020年度	2021年度	2022年度
法人理念と基本方針の整理・明文化	整理された基本方針に基づき各事業計画が策定・見直し・周知される	基本方針の整理・拡充⇒明文化 中長期計画の策定	～2021.3	法人本部	→		
		上記内容の説明・広報	～2022.3	法人本部		→	
		事業計画反映・振り返り修正	～2023.3	各事業所主任		→	→
組織力向上・組織活性化・人材づくり	働きがいを感じながら持続的運営が担保されるための体制	給与規程の改定	～2021.3	法人本部	→		
		人事処遇制度(人事考課)の改定・拡充 キャリアパスの更新	～2023.3	法人本部・ 各事業所主任・ 副主任	→	→	→
		複層的な職位階層別の研修プログラムの策定	～2022.3	研修チーム	→	→	

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

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		
					2020年度	2021年度	2022年度
サービスの質・専門性の向上・技術力	より専門性の高いサービス提供が可能に	特定行為資格取得者　介護福祉士取得者100%達成	～2023.3	各事業所主任・副主任	→	→	→
各種災害に対する十分な備え	被災しても事業が継続できる	各事業の地理的背景に即したBCPの拡充	～2022.3	法人本部・各事業所主任・副主任	→	→	
改修が必要な建物がある	継続して安心してサービス提供できる	大規模改修工事の計画策定及び実施	～2022.3	法人本部	→	→	→
広報ルールが十分機能していない	法人の諸活動定期的に情報が発信され第三者に適宜正確に伝わる	ホームページの拡充・定期的更新の定着	～2021.3	法人本部・各事業所主任・副主任	→		
		SNSを活用した情報発信・活動が定着する	～2022.3	各事業所主任・副主任	→	→	
地域との結びつきが感じられる活動が依然少ない	地域の福祉ニーズに応えられる	新規の事業展開(保育園民間委託)	～2022.3	法人本部	→	→	→

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【様式5】
No.

中長期事業計画書(重点継続事項)							
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		
					2020年度	2021年度	2022年度
組織力向上・組織活性化・人材づくり	働きがいを感じながら持続的運営が担保されるための体制	ワークライフバランスに配慮した職場環境整備	～2023.3	法人本部・各事業所主任・副主任	→	→	→
サービスの質・専門性の向上・技術力	より専門性の高いサービス提供が可能に	各事業所の「らしさ」を具現化するサービス提供体制の構築 (例：ターミナルケア等をパッケージング化)	～2023.3	各事業所主任・副主任	→	→	→
		社会福祉士・介護福祉士向け専門研修受講 (知識の更新)	～2023.3	各事業所主任・副主任	→	→	→
		国家資格保有率の向上（正職員80%以上）	～2023.3	各事業所主任・副主任	→	→	→
地域との結びつきが感じられる活動が依然少ない	地域の福祉ニーズに応えられる		～2022.3	法人本部・各事業所主任・副主任	→	→	→

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【様式６】

中長期資金計画書					単位：千円
ビジョンを達成するための方法（方針）	内訳	2020年度	2021年度	2022年度	3年間合計額
		予算額	予算額	予算額	予算合計額
基本方針の整理・拡充⇒明文化　中長期計画の策定					
上記内容の説明・広報(各事業所パンフのリニューアル)	広告宣伝費	300	300		600
･給与規程の改定 ･人事処遇制度(人事考課)の改定・拡充　キャリアパスの更新	業務委託費	100	100		200
複層的な職位階層別の研修プログラムの策定	業務委託費	100	100		200
各事業の地理的背景に即したBCPの拡充	業務委託費	50	50	50	150
大規模改修工事の計画策定及び実施	修繕費・建物	100,000	200,000	20,000	320,000
･ホームページの拡充・定期的更新の定着 ･SNSを活用した情報発信・活動が定着する	業務委託費	200	100		300
新規事業					0

3-2.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人豊寿会（岐阜県）

【様式７】

短期事業計画書						担当者：法人事務局長　纐纈正浩
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
法人理念と基本方針の整理・明文化	整理された基本方針に基づき各事業計画が策定・見直し・周知される	運営企画会議での検討・事業所内研修にて	12月末	基本方針の整理・拡充⇒明文化　中長期計画の策定	法人本部	
			3月末	上記の法人内周知・ホームページ反映		
組織力向上・組織活性化・人材づくり	働きがいを感じながら持続的運営が担保されるための体制	法人本部	一部9月末 全3月末	給与規程の改定	纐纈	
		策定チームの分業定期会議	9月末	人事処遇制度(人事考課)の改定・拡充　キャリアパスの更新・初任者シート改訂	策定チーム	
		策定チームの分業定期会議	3月末	人事処遇制度(人事考課)の改定・拡充　キャリアパスの更新・初任Ⅱ、中堅ⅠⅡの改訂		
サービスの質・専門性の向上・技術力	より専門性の高いサービス提供が可能に	部門長による受講計画により	3月末	特定行為資格取得者　介護福祉士取得者100%達成	各部門長	
各種災害に対する十分な備え	被災しても事業が継続できる	各事業所内リーダー会議で策定	3月末	既存BDP拡充(具体的避難行動計画の策定)	主任職	
改修が必要な建物がある	継続して安心してサービス提供できる	理事会・運営企画会議での検討・決定	12月末	サンライフ彦坂：空調室内機交換	法人本部	
			12月末	あいそら羽島：空調・LED・ボイラー全面改修	纐纈	
広報ルールが十分機能していない	法人の諸活動定期的に情報が発信され第三者に適宜正確に伝わる	法人本部担当からの周知・教育	3月末	ホームページの拡充・ブログ定期的更新の定着	法人本部	

3-3

【高齢・障がい・児童】

社会福祉法人永生会（大分県）

所在地	大分県 http://www.eiseikai.or.jp/	記入者 （作成者）	児玉　哲郎
主な種別	高齢者介護		
経営施設 実施事業	特別養護老人ホーム　２ケ所 ショートステイ事業所　２ケ所 ヘルパーステーション　２ケ所 夜間対応型ヘルパーステーション　１ケ所 デイサービス　４ケ所 身体障がい者デイサービス　１ケ所 訪問入浴サービス　１ケ所 認知症対応型デイサービス　２ケ所 グループホーム　３ケ所 訪問看護ステーション　１ケ所	居宅介護支援事業所　１ケ所 生活支援ハウス　１ケ所 ケアハウス　１ケ所 小規模多機能型居宅介護　２ケ所 地域包括支援センター　１ケ所 配食サービス　１ケ所 住宅型有料老人ホーム　２ケ所 認定こども園　１ケ所 放課後育成児童クラブ　1ケ所 就労継続支援Ａ型事業所　１ケ所	
法人設立年月	1979年（昭和54）7月2日	年間事業収入	法人職員390人
中長期計画策定期	2020年より3か年計画		
法人理念	社会福祉法人は「社会、地域における福祉の発展・充実」を使命とする「公共性・公益性」の高い法人である。私達（社会福祉法人永生会）は、常にこの法人設立の原点にたち、この地域の福祉ニーズに応え、社会福祉法人にふさわしい経営・実践を積み重ねることで社会的責任を果たします。		

演習シート① 基本理念・基本方針

基本理念・経営理念
社会福祉法人は「社会、地域における福祉の発展・充実」を使命とする「公共性・公益性」の高い法人である。私達（社会福祉法人永生会）は、常にこの法人設立の原点にたち、この地域の福祉ニーズに応え、社会福祉法人にふさわしい経営・実践を積み重ねることで社会的責任を果たします。

基本方針Ⅰ	基本方針Ⅱ	基本方針Ⅲ	基本方針Ⅳ
地域に根ざす	BIGよりGOOD	安心の拠りどころ、安心のブランド	挑戦
地域に根ざし、未来を拓く	大きさより、質を追求する	利用者本位に徹し、 選ばれるブランド作り	ニーズを敏感に察知し、 新しい課題に挑戦する

演習シート③

<table>
<tr><th colspan="3">経営戦略作成シート</th></tr>
<tr><th rowspan="2">項目</th><th colspan="2">現状の姿</th></tr>
<tr><th>強み（できている）</th><th>弱み（できていない）</th></tr>
<tr><td>経営理念</td><td>理念はできている</td><td>長くて一言でいえない</td></tr>
<tr><td>経営戦略
（方針・目標・計画）</td><td>単年度の事業計画を毎年作成し、年度末には達成状況を評価</td><td rowspan="2">計画や目標が連携していない</td></tr>
<tr><td>組織活性化・人材づくり</td><td>ISOの法人目標・事業所・個人目標を作成
キャリアパスの法人・事業所・個人目標作成</td></tr>
<tr><td>技術力</td><td>介護技術、知識を得られる機会は相当ある</td><td>研修に参加しても一人の向上につながっていない
（受けて終わり）</td></tr>
<tr><td>信頼性（利用者・地域・関係機関・行政等）</td><td>地域自治会の川添、高田、別保、明治とは良好</td><td>舞鶴自治会との連携はない。
別保、明治、舞鶴自治会との災害時協定なし</td></tr>
<tr><td>安全性</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>継続性</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>公益性</td><td></td><td></td></tr>
</table>

＊その他、必要に応じ項目を追加し、ご記入ください。

3-3.【高齢・障がい・児童】社会福祉法人永生会（大分県）

演習シート②

SWOT分析シート		
外部要因	機会（Opportunities）	脅威（Threats）
	市内に未入所児童が1,000名（ただし、待機者は０名） 知的障がい者が増加傾向 川添、高田との地域連携はできている	５拠点中３拠点が水害の多い地域 求職者の減少 委託業者が不安定 災害協定のない地域がある（別保、明治、舞鶴） 建築コスト増
内部要因	強み（Strength）	弱み（Weakness）
	高齢者サービスにおいては多機能 研修体系は整っている ４０年間のブランド力 法人所有の土地（遊休地）がある	デイサービスの利用者に軽度者が多い 研修を受けて終わり（個人の技術・知識向上につながっていない） 介護支援専門員が不足 離職者が一定数いる（異業種への憧れ？） 減価償却費が多い 目標管理が複雑（年度毎・・・法人目標、事業所目標 ISO・・・法人目標、事業所目標、個人目標 キャリアパス・・・法人目標、事業所目標、個人目標）

演習シート⑤－１

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	（できている）	（できていない）	
基本方針Ⅰ　地域に根ざす	川添、高田 ライフUPカフェ（地域貢献活動） 認知症カフェ（オレンジカフェ） 防災協定 を通した地域住民との交流あり	別保、明治、舞鶴　においてできていない	それぞれの地域に施設展開をし、 時間があまり経っていない。 信頼関係の構築がまだできていない
	高田においては施設主催のお祭りを開催		
	地域の盆踊りにも参加		
基本方針Ⅱ　BIGよりGOOD	一つ一つの拠点に複数サービスを展開	事業管理者の教育育成が不足している	管理者の育成 ・個人の医療介護知識 ・部下への接し方、教育の仕方 ・苦情処理　など
		研修を受けて終わり （振り返りのシステムはあるが 機能していない？）	

演習シート⑤－２

経営戦略課題シート			
項目	現状の姿		現状の課題
	（できている）	（できていない）	
基本方針Ⅲ 安心の拠りどころ、安心のブランド	地域でのブランド力はある。 （以前ほど他社との比較優位性はなし）	常勤と非常勤に意識の差がある （法人帰属意識）	職員一人ひとりにブランドに対する自信が持てていない。 同じ方向に向いていない 理念が難しい
		地域の高齢層を除く世代に貢献できていない	
基本方針Ⅳ 挑戦	センサーやノーリフトの導入に取り組む		保育と就労支援の間（小学校～高校）にサポート体制がない
	高齢者→児童→障がいと地域の福祉ニーズに応えるべくチャレンジしてきた	発達児童、放課後デイサービスの挑戦	障がい児等のノウハウがない

演習シート⑥－1

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		
					2年度	3年度	4　年度
基本方針Ⅰ SWOT分析　T 信頼関係の構築	災害時の協力できる関係	施設内の避難訓練に参加してもらう			自治会協議	協定準備 希望者訓練参加	協定締結 訓練参加
		地域の防災訓練に参加する 防災計画の共同で作成			自治会協議	計画作成	訓練参加
		ライフUPカフェ（地域貢献活動）の常設化 ↓ サードプレイス化			プロジェクト チーム立ち上げ	開催	

演習シート⑥－２

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		
					2 年度	3 年度	4 年度
基本方針Ⅱ SWOT分析W 管理者の育成	離職者数５％以内	管理者に対する面接面談技法の取得	R4.3	児玉	初級	中級	上級
		法人理念の再確認（勉強会）		児玉	理念の見直し終了後		
		医療介護知識の技術の向上 （研修を管理者に特化） ↓	R4.3		初級	中級	上級
		デイサービスの重度者を継続的にサポート					

演習シート⑥－３

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		
					２年度	３年度	４　年度
基本方針Ⅲ SWOT分析W ブランドに自信が持てていない（特に中途採用者）	皆が同じ方向を向き日常業務に取り組む	理念の見直し⇒なるべく短く	R3.6	児玉	意見集約 分析	決定	
		事業計画や個人目標の連動 （ISO、ｷｬﾘｱﾊﾟｽ目標にも連携）	R3.3	児玉	課題検討	開始	
		法人スタッフに語る場を設ける	R3.8	児玉		理念変更後 直ちに	

演習シート⑥－４

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		
					2 年度	3 年度	4 年度
基本方針Ⅳ SWOT分析O S 高齢者層以外へのアプローチ 保育ニーズ・知障ニーズに応える 遊休地の活用	保育所の開設 知障のグループホーム開設 児童発達・放課後デイサービスの開設	企業主導型保育の開設申請	R2.5	児玉	申請 着工	開設	
		大分市認可保育所の公募申請	R2.8	児玉	申請	着工	開設
		知的障がい者グループホームの公募申請	R2.7		申請	着工	開設
		育成児童クラブ開設申請	R3.1		申請 着工	開設	
		知障サービスのノウハウ作り	R4.4				

演習シート⑦

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	2 年度	3 年度	4 年度	3年間合計額
		予算額	予算額	予算額	予算合計額
地域住民に施設内の避難訓練に参加してもらう 地域の防災訓練に参加する（防災計画を共同で作成）	参加職員の時間外手当	150,000	150,000	150,000	450,000
ライフUPカフェ（地域貢献活動）の常設化→サードプレイス化					
管理者に対する面談技法の研修	研修講師費用		500,000		500,000
管理者に対する医療介護知識向上プログラム作成 デイサービスの重度者を継続にサポート	研修講師費用	1,000,000	1,000,000	1,000,000	3,000,000
事業計画や個人目標が連動できる仕組作り （ISO、キャリアパスにも連動）					
法人理念の見直し→経営者からスタッフへ語る場					
企業主導型保育の開設 大分市認可保育園の開設 知的障がい者グループホームの開設 育成児童クラブの開設	自己資金　360,000,000 助成金　199,800,000		自己資金 40,000,000	自己資金 270,000,000 借入 50,000,000	360,000,000

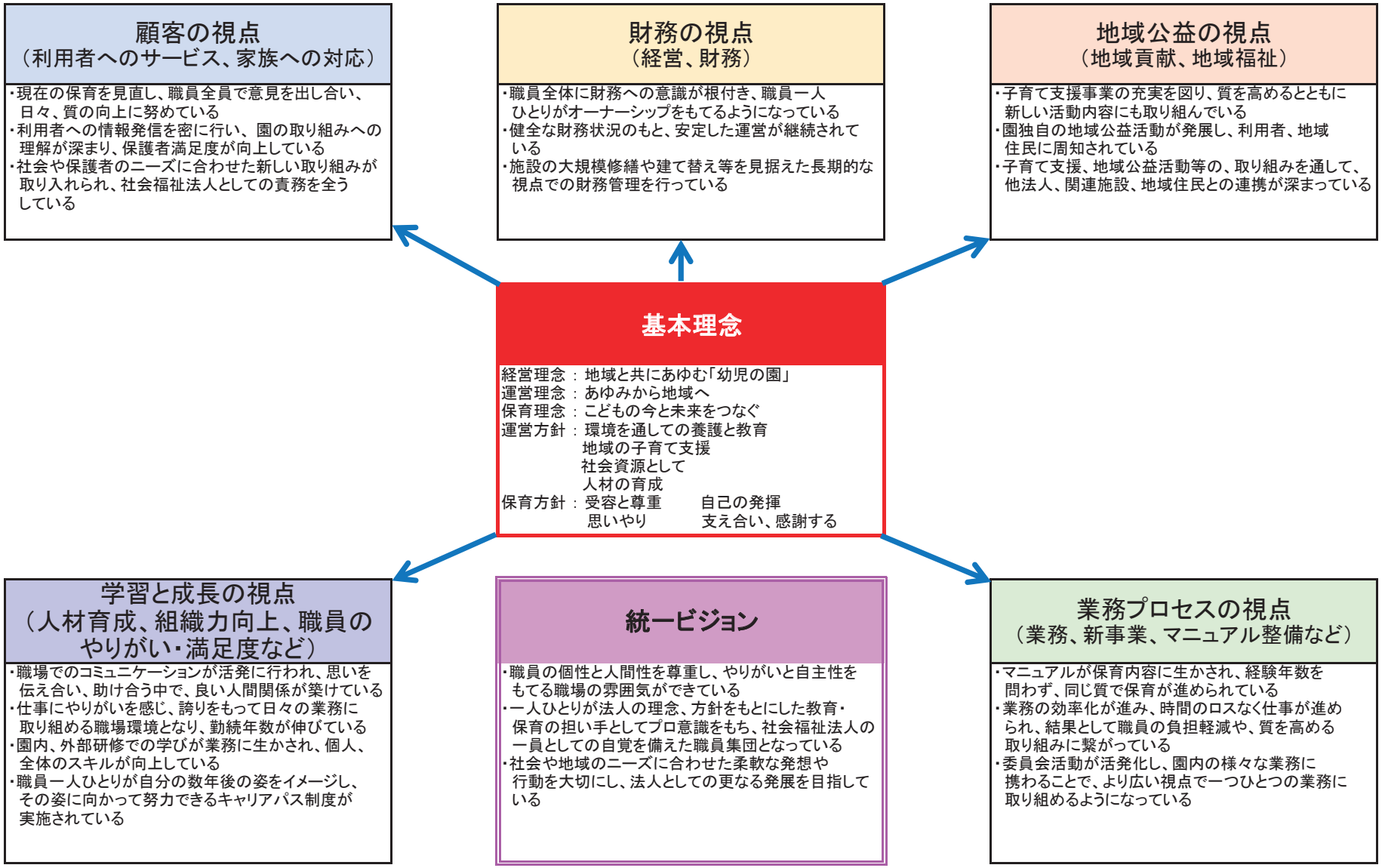
3-4

【保育】

社会福祉法人愛児会（兵庫県）

所在地	兵庫県神戸市西区糀台３丁目３２－７	記入者 （作成者）	井塚　啓文
主な種別	保育		
経営施設 実施事業	幼保連携型認定こども園 放課後児童健全育成事業（学童保育） 子育て支援拠点事業（子育て支援センター）		
法人設立 年月	１９８４年２月	年間事業収入	４億５千万円
中長期計画 策定期	2020年４月より３年間の１期目（明日から２期目）		
法人理念	経営理念・・・地域と共にあゆむ『幼児の園』 運営理念・・・あゆみから地域へ 保育理念・・・子どもの今と未来をつなぐ		

ビジョン検討シート


顧客の視点
（利用者へのサービス、家族への対応）
・現在の保育を見直し、職員全員で意見を出し合い、日々、質の向上に努めている
・利用者への情報発信を密に行い、園の取り組みへの理解が深まり、保護者満足度が向上している
・社会や保護者のニーズに合わせた新しい取り組みが取り入れられ、社会福祉法人としての責務を全うしている
財務の視点
（経営、財務）
・職員全体に財務への意識が根付き、職員一人ひとりがオーナーシップをもてるようになっている
・健全な財務状況のもと、安定した運営が継続されている
・施設の大規模修繕や建て替え等を見据えた長期的な視点での財務管理を行っている
地域公益の視点
（地域貢献、地域福祉）
・子育て支援事業の充実を図り、質を高めるとともに新しい活動内容にも取り組んでいる
・園独自の地域公益活動が発展し、利用者、地域住民に周知されている
・子育て支援、地域公益活動等の、取り組みを通して、他法人、関連施設、地域住民との連携が深まっている
基本理念
経営理念：地域と共にあゆむ「幼児の園」
運営理念：あゆみから地域へ
保育理念：こどもの今と未来をつなぐ
運営方針：環境を通しての養護と教育
地域の子育て支援
社会資源として
人材の育成
保育方針：受容と尊重　自己の発揮
思いやり　支え合い、感謝する
学習と成長の視点
（人材育成、組織力向上、職員のやりがい・満足度など）
・職場でのコミュニケーションが活発に行われ、思いを伝え合い、助け合う中で、良い人間関係が築けている
・仕事にやりがいを感じ、誇りをもって日々の業務に取り組める職場環境となり、勤続年数が伸びている
・園内、外部研修での学びが業務に生かされ、個人、全体のスキルが向上している
・職員一人ひとりが自分の数年後の姿をイメージし、その姿に向かって努力できるキャリアパス制度が実施されている
統一ビジョン
・職員の個性と人間性を尊重し、やりがいと自主性をもてる職場の雰囲気ができている
・一人ひとりが法人の理念、方針をもとにした教育・保育の担い手としてプロ意識をもち、社会福祉法人の一員としての自覚を備えた職員集団となっている
・社会や地域のニーズに合わせた柔軟な発想や行動を大切にし、法人としての更なる発展を目指している
業務プロセスの視点
（業務、新事業、マニュアル整備など）
・マニュアルが保育内容に生かされ、経験年数を問わず、同じ質で保育が進められている
・業務の効率化が進み、時間のロスなく仕事が進められ、結果として職員の負担軽減や、質を高める取り組みに繋がっている
・委員会活動が活発化し、園内の様々な業務に携わることで、より広い視点で一つひとつの業務に取り組めるようになっている

SWOT分析シート（内部分析）

	強み、できていること	弱み、できていないこと
学習と成長の視点 （人材育成、 組織力向上）	・職員一人ひとりへの個別の指導や面談等の機会をもち、意欲や成長に繋げている ・会議や日々のコミュニケーションの中で必要な知識や認識を統一している ・様々な経験年数の職員や他の職場での経験者がいる ・パート職員が手厚く配置されており、保育体制が整えられている ・有給休暇の消化率が高い ・職員配置が充実している ・様々な外部研修に参加する機会が設けられ、学びやスキル向上に繋げている ・園内研修で個々の学びを全体で共有する機会をもっている	・職員の意識に差があり、積極的に欠ける ・自己有用感がもてず、モチベーションが上がりにくい ・コミュニケーション不足から相談しにくい ・アドバイスを注意と感じてしまう等、フォローや言葉の表現の改善が必要である ・仕組みはあっても、思いを出し合えず、経験年数の長い職員の意見でまとまってしまう ・自分の業務に手いっぱいになり、他の業務は担当任せ、人任せになってしまっている ・職員配置は充実しているものの、シフトの組み合わせ、研修、休暇によっては人手不足になる ・外部研修が毎回園内研修で周知されているわけではなく、業務にも活かせていない
業務プロセスの視点 （業務、新事業、マニュアル 整備、営業･広報）	・業務マニュアルが整っており、誰が見ても分かりやすく、業務の質が高められている ・マニュアルが毎年改定されている ・ホームページ、ブログ等の情報発信がなされている ・保護者が職員と気軽に話をしたり、子ども達がゆっくり過ごす場の提供を行っている ・就職フェアに現職員が参加し、新任職員の確保に努めるとともに、現場の声を伝える機会になっている ・有給休暇の取得率の向上、勤務時間を守る取り組み等、働きやすい職場づくりをしている ・委員会を設置し、職員一人ひとりが園全体の業務に関わっている	・マニュアルが活用されておらず、整備もこまめに出来ていない。 ・日中の業務がクラス保育の準備中心となり、全体作業が進みにくい ・どれくらいの人がブログやホームページを見ているのか把握できていない ・書類、行事の準備等の業務量が多い ・就職フェアに参加しているが、結果につながっていない ・月によって業務が増え、勤務時間内に終わらない、持ち帰りの仕事が増える等の現実がある ・委員会活動が負担となってしまい、取り組みが進んでいない
顧客の視点 （利用者へのサービス、家族 への対応）	・子ども一人ひとりに合わせた保育を職員全員が理解し、大切にしている ・職員全員が子ども一人ひとりを見る保育が周知され、理解されている ・各家庭の背景や事情に合わせた保育の提供や受け入れを行っている ・日々の保育、行事、課内活動等、保育内容を充実させ、高い質の教育・保育を心掛けている ・保護者との日々のコミュニケーションや個別の相談等に対応し、安心感に繋げている ・保護者アンケートの実施、日々のやり取り、時代に合わせた見直し等ニーズを把握し、保育に反映させている ・水槽、人工芝、家庭的な室内等、子どもにとってより良い保育環境を整えている	・子どもに対する言葉遣いや対応など、理念、方針に沿った保育が出来ていないことがある ・様々な利用者がいる中で、ニーズに応えられていなかったり、意見を多く取り入れすぎたりと、対応が定まっていない ・伝えるべきことが理解されるまで伝えられていないことがある ・職員によって保護者対応に大きな差がある ・保護者によって対応が変わったり、違ったりする ・保護保護者アンケートの返答率が低い ・今の時代に合ったサービスが行われていない
財務の視点 （経営、財務）	・経営者を中心に安定した運営がされている ・職員にもコスト削減の意識が浸透し、物品、電気、水道等の無駄をなくす取り組みが行われている ・施設や保育用品を大切に使う習慣があり、丁寧に扱うことで使用年数が伸びている ・設備機器や保育用品等、必要な物を買い替えたり、揃えたりする財務力がある ・税理士の指導の下、財務管理が適切に行われている ・中長期計画に基づき、大規模修繕等を見据えた計画的な資金の積み立てが出来ている	・職員一人ひとりの財務への認識が低く、自分の事として捉えられていない ・人によって用具や教材の無駄がまだあり、コスト管理が徹底されていない ・財務の詳細について知らされる機会がなく、また職員もあまり関心をもっていない
地域公益の視点 （地域貢献）	・一時保育、園見学の対応等、丁寧に行っている ・駄菓子屋を通して、地域の子育て家庭、利用者への憩いの場を提供する事業を計画している ・学童保育、子育て支援センターの併設による、地域の子育てニーズに応える事業を行っている ・園庭開放、青空保育、栄養士による食事支援、体験保育等、子育て支援の充実に努めている ・地域行事への積極的な参加、清掃活動等により、地域からの信頼も厚く、地域の中の保育施設として認知されている ・ほっとかへんネットへの参画を通して、地域の公益活動等へ参画している	・決まった事だけにとどまっており、新しい取り組みが考えられたり、取り入れられたりしていない ・支援事業、地域行事等の内容が担当職員任せになり、周知されていない ・地域貢献事業への意識が低く、それらの活動が職員への余分な負担と感じられている ・地域との連携が十分でない ・地域支援事業への参加者が少ない、偏りがある

SWOT分析シート（外部分析）

	機会・追い風	脅威・逆風
制度等の情勢動向	・国の取り組みで、職員の給与改善が行われている（処遇改善Ⅰ、Ⅱ） ・神戸市独自で民間給与改善費が支給されている	・今後も永続的に制度が行われるかは不透明 ・慢性的な保育者不足のため、職員の確保が難しい ・消費税増税分の社会福祉法人への支援が明確にされていない ・利用者とのコミュニケーション、思いを伝え合う機会が少なく、不満や要望が表面化しにくい ・幼児教育・保育の無償化に伴う事務処理等、業務量の増加、複雑化が考えられる
地域課題	・地域行事等への積極的な参画が受け入れられている ・ほっとかへんネット（社会福祉法人連絡協議会）への参画を通して、他法人との連携の機会がある ・行政にもこれまでの取り組みが認められ信頼関係が築けている	・地域行事への参加が多くなり、職員への負担が大きくなる ・他施設との交流の機会がまだまだ少ない
利用者のニーズ	・運営理念、保育理念が理解されている ・当法人、施設への地域での認知度が高く、理解や温かな見守りがある	・行政、世論等、社会福祉法人に求められることが増えており、業務量が増えている ・利用者の多様性により、求められるものや職員の負担が大きくなる ・希望していても利用できない利用者の不平、不満が生まれる
他法人との関係性（連携、競合等）	・当法人、施設への入所希望者、待機児童が多く、運営不振の不安がない ・他法人と保育方針などが競合せず、地域の中で差別化が出来ている	・少子化が進み、長期的にみると利用者の絶対数の減少が考えられる ・施設のある地域に多数の法人があり、将来的に利用者の取り合いになる恐れがある ・小規模保育所等の新設により、新規利用者が他施設へ流れていく

3-4.【保育】社会福祉法人愛児会（兵庫県）

経営戦略検討シート

	強み、できていること	弱み、できていないこと	機会、追い風	脅威、逆風	経営課題	ビジョン、ありたい姿	課題を解決する方策、経営戦略
学習と成長の視点 （人材育成、 組織力向上）	・運営方針が明確で方向性が定まっている ・職員一人ひとりへの個別の指導や面談等の機会をもち、個々の意欲や成長に繋げている ・会議や日々のコミュニケーションの中で必要な知識や認識を統一している ・様々な経験年数の職員や他の職場での経験者がおり、多様な考え方が提案できる ・パート職員が手厚く配置されており、保育体制が整えられている ・様々な外部研修に参加する機会を設け、学びやスキル向上に繋げている ・園内研修を計画的に行い情報共有がなされている ・園独自の処遇改善を行っており、職員のモチベーションに繋がっている	・コミュニケーション不足で意思の疎通が図りにくい ・チームとしての結果よりも個人を優先し、一体感を感じて仕事ができない ・会議に個々が主体的に参加できておらず、積極的に発言する職員が限られている ・業務に偏りがあり、担当任せ、人任せになりがちになっている ・各クラス十分な職員配置となっているが、上手く機能していない ・同法人内で方向性の違いがあり、組織として統一されていないことが多くある	・認定こども園の外部講師加算があり、専門的な教育保育の実施の機会がある ・保育士の処遇改善が国の取り組みで行われ、世間の保育への関心が高まっている ・キャリアアップ制度、幼稚園免許更新の機会が確保され、教育保育の知識向上に繋がっている ・女性の社会進出が進み、働く女性の増加に伴い保育園、認定こども園のニーズも高まっている	・慢性的な保育者不足のため、職員の確保が難しく、組織力向上に繋がっていかない ・人材難に伴い、人材確保に注力し、育成や成長への意識が希薄になっている ・保育士への処遇改善が今後も永続的に行われるかは不透明で、動向によっては保育への関心が薄れていく可能性がある"	・自分の業務を進めることに手一杯で主体的に仕事ができる体制になっていない ・職員間のコミュニケーション不足により良い関係が築きにくい ・会議の場が報告、連絡の場になってしまい意見や思いを出し合う場として機能していない ・1～3年の若手職員、3～5年の中堅職員の退職希望が多く、職員が定着しにくい ・外部研修の学びを全体で周知する機会はあるが、現場になかなか活かされにくく、新しい方法が定着しずらい ・職員一人ひとりが自分の法人での将来の姿をイメージできていない為、先を見据えた働き方ができていない	・職場でのコミュニケーションが活発に行われ、思いを伝え合い、助け合う中で、良い人間関係が築けている ・仕事にやりがいを感じ、誇りをもって日々の業務に取り組める職場環境となり、勤続年数が伸びている ・園内、外部研修での学びが業務に生かされ、個人、全体のスキルが向上している ・職員一人ひとりが自分の数年後の姿をイメージし、その姿に向かって努力できるキャリアパス制度が実施されている	・トップダウンの対策だけでなく、職員が意見を出し合い、より良い業務の進め方を考え、改善を行っていく ・お互いの思い、考えを尊重し、一人ひとりが意見を出し合える環境づくりを進め、職員間の関係性を良くしていく ・必要に応じて会議の形式を変え、意義のある話し合いの場をもつ ・職員育成の在り方を見直し、業務内容の習得だけでなく、長く仕事を続けていけるやりがいを見いだせる育成方法を考えていく ・外部研修を全体で生かしていけるような周知の方法を新たに考え、学びを共有できるようにする ・経験年数や立場に応じた役割や責任を明確にすることで、自らの今果たすべき役割や数年後のビジョンをはっきりともちながら仕事ができるようにする
業務プロセスの視点 （業務、新事業、 マニュアル整備、 営業・広報）	・各業務マニュアルが整っており、業務の質が高められている ・保護者が職員と気軽に話をしたり、子ども達がゆっくり過ごす場の提供を行っている ・就職フェアに現職員が参加し、新任職員の確保に努めるとともに、現場の声を伝える機会になっている ・有給休暇の取得率の向上、勤務時間を守る取り組み、多様な働き方を認める等、働きやすい職場づくりをしている ・委員会を設置し、業務の分担が明確にされている ・ホームページ、ブログ等の情報発信をしている ・時代背景に応じた業務改善を行っている	・マニュアルが活用されておらず、周知に至らないことも多い ・日中の業務の効率が上がらず、園全体の作業が進みにくい ・書類や行事の準備等の業務量が多く勤務時間内に終えられていない ・全体作業や環境整備を行う職員に偏りがある ・働き方の多様性を認める一方で、一部の職員への負担が増える等、不平不満に繋がる ・委員会活動が低迷し、主体的に活動されていない ・ブログやホームページの閲覧人数の把握ができていない	・地域に園の運営理念、保育理念が理解されている ・当法人、施設への地域での認知度が高く、地域の理解や温かな見守りがある ・カフェ事業の展開が、社会公益活動になると同時に職員のやりがいにも繋がっている	・幼児教育・保育の無償化に伴う事務処理等業務量の増加、複雑化が考えられる ・行政、世論等、社会福祉法人に求められる事が増えており、責任、業務量が増えている ・利用者の多様性により、園に求められるものや職員の負担が大きくなる ・同一事業の競合他社増加により、特色を明確にアピールしないと埋没する ・既存保護者への広報手段は標準的にあるが、（ネット、おたより等他）外部への広報手段が乏しい	・マニュアルはあるものの、業務に十分に活かされておらず、個々の判断や基準で仕事を進めている ・保育以外の業務量（書類、全体作業、委員会活動、地域の仕事等）が増加し、勤務時間内に終わらず、負担になっている ・それぞれの委員会が個別に動いており、委員会同士の連携が取れず、携わっていない職員には業務内容が理解されず活動が進められている ・十分な職員配置を有効活用できていない	・マニュアルが保育内容に生かされ、経験年数を問わず、同じ質で保育が進められている ・業務の効率化が進み、時間のロスなく仕事が進められ、結果として職員の負担軽減や質を高める取り組みに繋がっている ・委員会活動が活発化し、園内の様々な業務に携わることでより広い視点で一つひとつの業務に取り組めるようになっている	・マニュアルの必要性、活用方法を周知し、活用できるマニュアルの作成、体制を整えていく ・業務の簡素化等、見直し、効率化を進めるとともに、計画性をもった働き方ができるようにしていく ・委員会の再編成を行い、仕事の分担、責任を明確にしたり、委員会をローテーション化したりすることにより、一つの仕事だけでなく全体の仕事が見えるようにしていく ・シフトや日中の差配等の業務管理を改善し、業務が効率よく進められる人員配置を考えていく
顧客の視点 （利用者へのサービス、 家族への対応）	・子ども一人ひとりに合わせた保育を職員全員が理解し、大切に行っている ・各家庭の背景や事情に合わせた保育の提供や受け入れを行っている ・日々の保育、行事、課内活動等、保育内容を充実させ、高い質の教育保育を心掛けている ・保護者アンケートの実施、日々のやり取り、時代に合わせた見直し等ニーズを把握し、保育に反映させている ・和食中心で旬の食材を使う等、乳幼児にふさわしい食事が提供され、野菜の栽培、クッキング等、様々な食育活動も行っている ・水槽、人工芝、和室、緑の多い園庭等、子どもにとってより良い保育環境を整えている	・子どもに対する言葉遣いや対応など、職員への指導が行き届いておらず、理念、方針に沿った教育保育が出来ていないことがある ・様々な利用者がいる中で、園としての保護者対応が定まっていない ・保護者アンケートの返答率が低く、保護者の意向を十分に把握できていない ・競合激化により、様々な取り組みに職員が疲弊する ・保護者の権利主張が激しくなり、職員と保護者 の関係性が崩れているように保護者が感じている ・保護者が意見を言いにくい環境がある	・子ども子育て新制度の実施に伴い、小規模保育所、認定こども園等、多様なニーズの受け皿となるサービスが増加している ・園が片親家庭、外国人家庭等、様々な家庭環境のニーズに応えている ・幼児教育・保育の無償化により、保護者への経済的負担が軽減される ・選ばれる存在になるために、既存事業へ投資し、子どもを取り巻く環境が良くなる	・様々な不祥事が取りざたされ社会福祉法人の存在意義について問われる風潮がある ・消費税増税分の社会福祉法人への支援が明確にされておらず、利用者の不安に繋がっている ・入園を希望していても利用できない利用者の不平、不満が生まれる ・園と利用者とのコミュニケーションの場、思いを伝え合う機会が少なく、不満や要望が表面化しにくい	・理念、方針が保育内容に十分に反映されておらず、職員一人ひとりの保育の質、保護者対応にも差がある ・法人への保護者の期待と実際の教育保育に格差が出てきている ・様々なニーズにどこまで対応するかの判断が難しい ・アンケートの返答率の低下、保護者からの声が年々少なくなる等、行事や日々の保育に対してどう感じているのかが把握しにくい	・現在の保育を見直し、職員全員で意見を出し合い、日々質の向上に努めている ・利用者への情報発信を密に行い、園の取り組みへの理解が深まり、保護者満足度が向上している ・社会や保護者のニーズに合わせた新しい取り組みが取り入れられ、社会福祉法人としての責務を全うしている	・日々の保育の方法、保護者対応の方法等、共通理解できるように事例検討会や勉強会の時間をもち、個々で考える機会を持つことで意識の向上に努めていく。また、理念、方針に基づく教育保育の内容充実を図る ・ニーズと職員の負担のバランスを取りながら、新しい取り組みや改善案を検討していく ・アンケートや日々のやり取りの中で、保護者の意見が出やすくなるような方法や対応の仕方を考えていく

	強み、できていること	弱み、できていないこと	機会、追い風	脅威、逆風	経営課題	ビジョン、ありたい姿	課題を解決する方策、経営戦略
財務の視点 （経営、財務）	・経営者を中心に安定した運営がされている ・職員にもコスト削減の意識が浸透し、物品、電気、水道等の無駄をなくす取り組みが行われている ・施設や保育用品を大切に使う習慣がある ・設備機器や保育用品等、必要な物を買い替えたり、揃えたりする財務力がある ・税理士の指導の下、財務管理が適切に行われている ・中長期計画に基づき、大規模修繕等を見据えた計画的な資金の積み立てが出来ている	・職員一人ひとりの財務への認識が低く、自分の事として捉えられていない ・人によって用具や教材の無駄使いがあり、コスト管理が徹底されていない ・財務の詳細について知る機会が少なく、職員もあまり関心をもっていない	・待機児童が多く、当法人、施設への入所希望者も多い為、運営基盤が安定している ・認定こども園になり、保育園の時よりも職員加算、補助金が増え、園の運営がしやすくなっている ・小規模保育園の運営がしやすい傾向にある	・少子化が進み、長期的にみると利用者の絶対数の減少が考えられる ・施設のある地域に多数の法人があり、将来的に利用者の取り合いになる恐れがある ・小規模保育園等の新設により、新規利用者が他施設へ流れていく ・不正を働く事業が世間で注目され、社会福祉法人としての見られ方が厳しくなっている	・財務状況について職員に知らせる機会が少なく、職員も財務への意識が弱く、関心がもちにくい状況になっている ・職員不足などにより、以前より子どもの受け入れ可能数が減少している ・各施設、経年劣化による、建て替え、大規模修繕の必要があり、今後大きな資金が必要となる	・職員全体に財務への意識が根付き、職員一人ひとりがオーナーシップをもてるようになっている ・健全な財務状況のもと、安定した運営が継続されている ・施設の大規模修繕や建て替え等を見据えた長期的な視点での財務管理を行っている	・職員会議の場等で、運営方針や財務状況、社会情勢等職員に伝える機会を定期的にもち、周知していくことで、財務への意識を高められるようにする ・物品管理の徹底を行い、用具、教材の無駄遣いを減らし、コスト削減に全職員で努めていけるようにする ・職員や利用者の確保、選ばれる園づくり等、事業を継続し続けていくために必要な事を運営者任せにするのではなく、職員の立場でも意見を声に出し、行う体制を整える ・大規模修繕の時期を明確にし、健全な運営のもと、自己資金の貯蓄を計画的に行っていく
地域公益の視点 （地域貢献）	・一時保育、園見学の対応等、丁寧に行っており、入園希望者の確保に繋がっている ・地域の子育て家庭、利用者への憩いの場を提供する事業を計画している ・学童保育、子育て支援センターの併設による地域の子育てニーズに応える事業を行っている ・園庭開放、青空保育、栄養士による食事支援体験保育等、子育て支援の充実に努めている ・地域行事への積極的な参加、清掃活動等により、地域からの信頼も厚く、地域の中の保育施設として認知されている ・実習生やトライやるウィークの学生の受け入れが適切に行われている ・社会福祉法人連絡協議会に参画している	・子育て支援事業は決まった事だけにとどまっており、新しい取り組みが考えられたり、取り入れられたりしていない ・支援事業、地域行事等の内容が担当職員任せになり、職員間で周知されていない ・地域貢献事業への意識が低く、それらの活動が職員への余分な負担と感じられている ・十分な受け入れ態勢が整っておらず、一時保育の受け入れが十分にできていない ・地域支援事業への参加者が少なく、偏りがある	・地域公益活動を通して法人の取り組みが地域に広く知られ、広報活動にも繋がる ・地域行事等への積極的な参画が受け入れられている ・ほっとかへんネット（社会福祉法人連絡協議会）への参画を通して、他法人との連携の機会がある ・行政にもこれまでの取り組みが認められ信頼関係が築けている ・カフェ事業の展開により、新たなニーズの把握や少子化へ向けた園児確保対策、卒園後にも園児や保護者と繋がりが持てる	・社会福祉法人制度改革が進み、地域との連携が重要視され、実施していることの広報職員周知が求められている ・地域行事への参加が多くなり、職員への負担が大きくなる	・子育て支援事業が従来通りのものにとどまっており、新しい活動を実施するまでに至っていない ・子育て支援事業や地域に関わる事業に携わる職員が、特定の職員に限られている ・子育て支援事業の参加者が伸び悩んでいる ・社会福祉法人は地域公益活動を行う責務があることが職員に浸透しておらず、当事者意識がもてていない	・子育て支援事業の充実を図り、質を高めるとともに新しい活動内容にも取り組んでいる ・園独自の地域公益活動が発展し、利用者、地域住民に周知されている ・子育て支援、地域公益活動等の、取り組みを通して、他法人、関連施設、地域住民との連携が深まっている	・様々な職員が知恵を出し合い、子育て支援事業の新しい取り組みについて考えられるよう、様々な行事に担当者として参加し、地域の方々とふれ合うことで、当事者意識を高められるようにする ・全職員が地域行事や子育て支援事業へ参加する機会をもち、地域との繋がりを実感しながら、当事者意識を高めていく ・広報活動に力を入れ、利用者の増加を目指していく ・地域公益活動を法人の責務として明示し、今後の方針を明らかにしていくと共に、職員の参画を進めていく

3-4.【保育】社会福祉法人愛児会（兵庫県）

社会福祉法人 愛児会　　中長期経営計画（令和2年4月～令和5年3月末）

分類	重点実施項目	実行計画	評価指標	目標値	責任者	担当者	スケジュール
地域公益の視点	地域公益活動への継続的な取り組みの推進 （行動指針5　地域における公益的な取組の推進）	・地域公益活動についての勉強会の実施	実施回数	2回/年		地域との連携委員会	毎年6月、12月
		・園独自の地域公益活動（駄菓子屋）の定着化	実施回数	1回/月		全職員	令和2年4月～令和5年3月
		・ほっとかへんネット事業への参加（実務者会、祭り等）	参加回数	3回/年		全職員	令和2年4月～令和5年3月
	子育て支援事業の充実 （行動指針3　地域との関係の継続）	・区内関連施設との連携の強化	交流回数	2回/年		地域との連携委員会	令和2年4月～+H38
		・新しい対象向けの事業を計画、実行	参加者数	10%増/前年度比		地域との連携委員会	令和2年度中に立案、令和3年度から実施
		・電話、面談等での子育て相談機能の強化	相談件数	10%増/前年度比		全職員	令和2年4月～令和5年3月
財務の視点	財務管理の意識を全職員がもつ （行動指針7　トータルな人材マネジメントの推進）	・財務状況、社会情勢等の報告会（理事会後等）	実施回数	2回/年	理事会	藤澤	毎年6月、12月
		・コスト削減の徹底（コストの見える化）	コストの集計・周知	1回/学期		環境委員会	毎年8月末、12月末、3月末
	安定した運営の実施 （行動指針8　人材の確保に向けた取り組みの強化）	・職員雇用確保・継続雇用のための取り組みの検討、実施	改善案の立案・実施	3件/年	園長	藤澤・松田・原	令和2年4月～令和5年3月
		・利用者の確保、選ばれる園づくり	申込数	区内で3位以内	園長	全職員	令和2年4月～令和5年3月
	大規模修繕に向けた自己資金の積み立て （行動指針13　健全な財務規律の確立）	・園舎建て替えや大規模修繕の時期の明確化	時期の決定	令和5年3月末	理事長	理事会	令和5年3月までに決定
		・定期的な自己資金の積み立て	積み立て金額	8000万/年	理事長	理事会	令和2年4月～令和5年3月
顧客の視点	保育の質の向上 （行動指針1　人権の尊重）	・理念方針に基づく教育・保育の実施	職員の意識統一	随時		保育の質向上委員会	令和2年4月～令和5年3月
	保護者満足度を向上させる取り組みの実施 （行動指針2　サービスの質の向上）	・保護者アンケートの形式、方法の見直し	回収率	50%	保育の質向上委員会	保育の質向上委員会	毎年10月、2月
			保護者の理解度			保育の質向上委員会	令和2年4月～令和5年3月
	利用者への情報発信の方法の見直し （行動指針6　信頼と協力を得るための情報発信）	・保護者への情報発信（園だより、ブログ等の充実、新しい方法の導入）の方法を検討する	実施時期	令和2年度中		広報委員会	令和2年度中
		・災害時の緊急連絡方法の改善（確実につながる連絡方法の検討・LINEの導入）	実施時期	令和3年度開始時		危機管理委員会	令和3年4月～令和5年3月
業務プロセスの視点	業務の改善・効率化 （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9　人材の定着に向けた取組の強化）	・業務の簡素化・効率化	改善策の実施件数	2件/年	園長	戸上・藤澤・松田・原	令和2年4月～令和5年3月
		・職員配置の有効活用（パート職員の責任、配置の明確化）による保育の質の向上、事務業務の負担軽減	業務効率の向上	残業、持ち帰り業務を無くす	園長	戸上・藤澤・松田・原	令和2年4月～令和5年3月
	委員会の再編成 （行動指針4　生活環境・利用環境の向上）	・委員会業務の見直し	見直し時期	年度末		意識の向上委員会	毎年3月
		・委員会の選択制、ローテーション制の実施	実施時期	年度末		意識の向上委員会	毎年3月
	仕事の見える化の検討、実施 （行動指針7　トータルな人材マネジメントの推進）	・年数、経験に応じた責任の明確化	責任を意識した業務を実施	全職員に浸透		意識の向上委員会	令和2年度中に明示～令和5年3月
		・マニュアルの再整備・活用方法の検討	マニュアルの活用率	必要時随時	意識の向上委員会	意識の向上委員会	令和2年4月～令和5年3月
学習と成長の視点	人材育成の方法の明確化・確立 （行動指針9　人材の定着に向けた取組の強化）	・やりがい、喜びを感じられる働き方の確立	離職率	10%未満	園長	戸上・藤澤・松田・原	令和2年4月～令和5年3月
		・多様な働き方を認める職場づくり	職員満足度アンケート	80%以上が満足	園長	戸上・藤澤・松田・原	年1回実施
		・キャリアのステップアップの見える化	作成時期	令和2年度中	園長	戸上・藤澤・松田・原	令和2年度中
		・育成担当制の実施	実施時期	令和2年度中	園長	中堅職員	令和3年度4月～令和5年3月
	コミュニケーションの活発化 （行動指針7　トータルな人材マネジメントの推進）	・会議形式の再検討	主体的に意見の出る会議形式の立案	年度初め	保育の質向上委員会	保育の質向上委員会	令和3年4月～令和5年3月
		・職場の雰囲気作り（認める会の実施、休憩時間を利用したコミュニケーションの場作り等）	改善案の立案・実施	3件/年		全職員	令和2年4月～令和5年3月
	スキルアップの方法の明確化 （行動指針10　人材の育成）	・園外、園内研修の活かし方の見直し	習得した技術・知識の実施	学びを継続的に保育に繋げる	研修委員会	研修委員会	令和2年4月～令和5年3月
		・事例研究、発表の実施	実施回数	1回/年	研修委員会	研修委員会	令和3年4月～令和5年3月

※重点実施項目の行動指針についてはアクションプラン2020を参照

3-5

【保育】

社会福祉法人長須保育園（千葉県）

所在地	千葉県木更津市長須1309	記入者 （作成者）	堀口 貴宏
主な種別	保育・高齢		
経営施設 実施事業	・保育園　２カ所 ・軽費老人ホームケアハウス ・居宅介護支援事業所　２カ所 ・認定こども園　２カ所 ・通所介護事業所　３カ所 ・地域包括支援センター ・学童保育所　５カ所 ・訪問介護事業所		
法人設立年月	昭和４９年１月	年間事業収入	約１３億円
中長期計画策定期	令和３年４月より　　１期目		
法人理念	一人ひとりの「笑顔」のために 私たちは、多くの人々との出会いを通じて、 新しく深みのある生活を探求し、 誰もが住みやすい社会を創造します。		

3-5.【保育】社会福祉法人長須保育園（千葉県）

■社会福祉法人長須賀保育園　保育事業部中長期経営計画

●取組の視点はアクションプラン2020中長期ビジョン参照

事業No.	取組の視点	担当等	推進項目名称	現状と課題（令和2年度）	課題解決に向けた方向性・活動内容	実行計画	スケジュール
1	Ⅰ-1	保育事業部	保育の質の向上	新設園の整備に伴い職員層が薄まり、近年では若年層の職員の割合が高く、従来の新人研修やOJT研修の育成では十分に対応できていない。またコロナ禍にあるため外部研修に参加することができず、早急に対応が必要である。	期毎に振り返りの時間を持ち、日々の保育方法、保護者対応の方法等、個々で考える機会を持つことで意識の向上に努める。また、デジタルコンテンツを活用したweb研修等の導入を検討し、保育内容の充実に努める。	・期毎の振り返りの実施（クラス単位） ・web研修等の導入を検討する	令和2年9月～ 令和3年3月末
2	Ⅰ-2	保育事業部	子育て支援事業の充実強化	子育て支援センターや園庭開放事業の内容が従来通りのものにとどまっており、新しい活動を実施するまでに至っていない。配属職員以外、活発な意見交換が行われてないため、他の職員を巻き込み保育園全体で取り組む仕組みが必要である。	配属職員以外で子育て支援事業の新しい取り組みを立案する。また行事ごとの担当制とし、直接参加することで参画意識を持たせ、幅広い子育てに対する視野を獲得する機会とする。	・新規事業の立案（担当者以外） ・子育て支援事業ごとの担当制への変更	令和2年9月～ 令和3年3月末
3	Ⅰ-4	運営推進	施設マネジメントの推進（施設長寿命化計画の策定）	施設の適切な管理及び計画的な補修、改築などの取組みについて検討していない為、今後どの時期に、どの程度の資金が必要になるか把握されてない。	計画は財務状況を把握し、経営状況を踏まえて施設等の維持管理・更新にかかる実行可能な計画を策定する。また設備等の適切なメンテナンス方法を整理し、長く施設・設備が使用できるようにする。	・固定資産の維持管理・更新計画の策定 ・施設・設備メンテナンスマニュアルの整備	令和2年9月～ 令和3年3月末
4	Ⅰ-4	保育事業部	施設マネジメントの推進（長須賀保育園旧ホール棟の有効活用）	長須賀保育園園舎改築の際、旧園舎ホール棟を壊さず残したが未活用の状態である。	部屋数、面積など十分使用できる機能を有するため、今後新規事業の検討を行う。	・施設活用の検討	令和2年9月～ 令和2年11月末
5	Ⅱ-5	運営推進	地域公益活動の推進	社会福祉法人の責務として地域公益活動を行う義務があることが職員に浸透しておらず、自分たちの仕事として当事者意識を持っていない。	保育活動と地域公益活動が職員の間でリンクせず別物になっている。活動ごとに一つずつ丁寧に紐づけし、幅広い視野を持って保育を考えられるようにすることが必要。やらされ感がないよう、子どもにとって、地域にとって、私たちにとって大切な活動であるという認識を醸成させる。	・保育者向けの地域公益活動資料の作成 ・地域公益活動についての勉強会の実施（年1回）	令和2年9月～ 令和3年3月末
6	Ⅱ-6	広報委員会	公式・リクルートホームページの充実・SNSの充実	公式・リクルートホームページともにスマホ対応済。SEO対策が不十分であり検索ページの1ページ目に入らないキーワードがある。また閲覧数が一定以上伸びない状況にあり、対策が必要である。	SEO対策を実施し、様々なキーワード検索の上位に入るようにする。Twitter、Facebook、Instagramなど、SNSを活用してタイムリーな情報発信に努めることで、閲覧数の増加を図る。	・SEO対策の実施 ・SNSの開設・実施	令和2年9月～ 令和3年3月末
7	Ⅲ-7	ITチーム	ICTを活用した業務の省力化・効率化	既に登降園、帳票管理、保護者との連絡を一元化して行うICTサービスを導入し、業務改善につながっている。今後、労働力人口が減少していくなか、現状業務の見直しをし、ICTのさらなる活用を進め、省力化・効率化を推進していくことが必要。	現場の業務に合わせたシステムを構築できるソフトの導入を検討する。自らシステムを作成することで、より現場の実態に合わせ、様々な課題を自分たちで解決する意識を醸成する。	・業務アプリ構築クラウドサービス導入の検討	令和2年9月～ 令和3年3月末
8	Ⅲ-7	ITチーム	予約システムの仕組やあり方の検討	一時・休日保育、子育て支援センター利用、保育園見学等の問い合わせが多く、保育の中断、業務の煩雑化が発生している。	在園児保護者との電話対応は、保育ICTサービスに概ね移行済。在宅の問い合わせについて、HP入力フォーム等を活用し、いつでも、どこでも予約できるなど保護者の利便性を高めたうえで、業務省力化の仕組を検討する。	・予約システムの仕組作り	令和2年9月～ 令和3年3月末
9	Ⅲ-7	ITチーム	一時・休日保育等の支払い方法の検討（キャッシュレス化）	在園児の集金は口座振替に変更済。しかし、在宅サービスの一時・休日保育等が手集金のため現場における現金の取り扱いが残っている。	園内での現金取り扱いを極力無くすため、一時・休日保育等の支払い方法の検討（キャッシュレス化）を行う。	・一時・休日保育等の支払い方法の検討（キャッシュレス化）	令和2年9月～ 令和3年3月末

3-5.【保育】社会福祉法人長須保育園（千葉県）

●取組の視点はアクションプラン2020中長期ビジョン参照

事業No.	取組の視点	担当等	推進項目名称	現状と課題（令和2年度）	課題解決に向けた方向性・活動内容	実行計画	スケジュール
10	Ⅲ-7	人材育成チーム	会議の活性化	会議内容について、報告、連絡が主になっている。また特定の職員の意見が多く活発に意見交換がされていない。目的ごとに会議を分けた方がいいが、会議数が増えることも問題であり、進行方法に工夫が必要である。	議題ごとの目的を明確化し、何がゴールか、どう会議を進めれば良いかが事前にわかるようにする。1.コンセンサスを得る（情報共有）、2.物事を決める（意志決定）、3.自由な発想を出し合う（ブレスト）など、資料作成を工夫しゴールを明確にすることで、堂々巡りの議論や散漫な意見を排して議論を絞り込み、了承、合意を得やすくする。	・会議開催通知（目的の明確化）の検討 ・司会者育成。中堅職員で勉強会を実施（年1回）	令和2年9月～ 令和3年3月末
11	Ⅲ-7	人材育成チーム	web会議の導入	委員会、チーム、事業部などの会議について、拠点ごとの職員が集まり会議を開催しており、手間がかかっている。	会議内容（情報共有など）によっては、Zoomなどのweb会議ツールを活用して会議を行う。	・web会議ツールの選定、実施	令和2年9月～ 令和3年3月末
12	Ⅲ-8	労務衛生チーム 人材育成チーム	多様な人材の確保	新設園の整備に伴い職員層が薄まり、近年では若年層の職員の割合が高くなっている。一方で、定年後の再雇用職員については、今後段階的に再雇用期間が長くなることにより、対象人数も増加することが予想される中、配属先や業務内容等の検討が必要である。	再雇用職員は今後も希望者全員を採用することとし、これまでの実務経験を活かせる人員配置を検討する。若年層の職員に対して、保育の必要な知識や経験を伝承していく機会を作り、保育スキルの底上げを図る。	・再雇用希望職員を全員採用する ・若年層職員に対する保育スキル・経験の伝承（年1回）	令和2年9月～ 令和3年3月末
13	Ⅲ-9	労務衛生チーム	働き方改革の促進（時間外勤務の縮減）	少子高齢化による生産人口の減少や、子育て・介護と仕事の両立など、各職員が置かれている状況を考慮しながら、意欲や能力を発揮できる職場環境づくりが求められている。時間外勤務の事前承認の徹底やノー残業デーの等の周知など、時間外縮減の取組みは継続して実施していくことが必要。	業務内容の見直し、ICTツールの活用、シフト作成時における間接業務の組み方、上司の管理意識など、トータルで取り組むことが今後も必要である。単に働き方の問題だけでなく、地公取などより時代が求める仕事にチャレンジするために必要なプロセスである。	・業務の簡素化・効率化 ・ICTツールの活用（NO7参照） ・効率的なシフト作成の検討（NO14参照） ・上長の管理意識の向上（年1回各事業所の成果を公表）	令和2年9月～ 令和3年3月末
14	Ⅲ-9	運営推進 保育事業部 高齢事業部	シフト作成ルールの設定	シフト担当者によって、職員配置、調整等に違いがある。また、適正な職員配置、無理のないローテーション、事務時間の設定、長期休暇の取得に向けたシフト作成ルールが必要である。	職員の働き方のベースにシフトがあることを認識したうえで、業務が効率よく進められるシフト組み立てルールを検討する。作成後の勤務調整の仕方についても、無駄が発生しないように見直す視点を整理する。	・効率的なシフト作成、マニュアルの検討 ・勤務調整、職員の動きを確認する視点の養成（年1回）	令和2年9月～ 令和3年3月末
15	Ⅲ-10	人材育成チーム	戦略的な人材育成	保育士処遇改善に伴い位置付けた職務について、職場の中で浸透していない。今後どのような職務にどんな立場で就くか、そのためにどのような経験を積むのかといったキャリアパスを示すことで、職員の目指すべきものがはっきりし、モチベーションにつなげる体系が必要である。	職務・職階に応じた研修を継続するとともに、職員の能力を適正に判断し、分かりやすいキャリアパスを示していく。それに付随して、モチベーションを高められる新たな研修メニューを検討し、人材育成を強化する。	・キャリアパスの作成 ・キャリアパス研修の実施（5年目職員年1回）	令和2年9月～ 令和3年3月末
16	Ⅲ-10	人材育成チーム	学びの共有	外部研修の学びを、研修報告会等を通じて全体で周知する機会はあるが、現場の保育に活かされにくく、新しい方法が定着しずらい	外部研修を全体で生かしていけるよう、良い内容については採用するという意思決定を明確にしたうえで、具体的にどのように取り入れていくのか、担当をつけて起案する	・外部研修における好事例採用選考会の実施 ・担当者の選任	令和2年9月～ 令和3年3月末
17	Ⅳ-13	運営推進	財務状況への当事者意識	会計・運営費の請求業務等について法人法部で一括して処理するため、財務状況等について園長含め理解する職員が少ない。現行の仕組みの良い面もあるが、現場は業務に携わってないため当事者意識を持ちにくい状況にある	園長クラスの職員に対して、保育事業部内の担当・役割を明確にする。会計担当・運営費担当などの職務を新たにして、当事者意識を醸成する。また、理事会等への出席を検討する。	・保育事業部内の園長の担当・役割を明確にする ・理事会等への園長の出席を検討する	令和2年9月～ 令和3年3月末
18	Ⅳ-13	運営推進	コスト削減の定着化	職員全体にコスト削減の視点が乏しく、新たな取り組みの意見が出てこない	コスト削減がなぜ必要か、子ども達にどの様な好影響を及ぼすのかなど、保育士として理解する取り組みが必要。コスト削減方法は「ムダムラムリ」の発見と排除であり、様々な視点から考えられるようにする	・年度別研修で研修会を実施（年1回/3年目） ・保育者向けのコスト削減資料の作成	令和2年9月～ 令和3年3月末

4. (付録)中長期計画策定に関するアンケート調査結果

4-1. 概要

全国青年会では、重点課題「社会からの信頼と期待に応える取組の推進」として、全国青年会が参画し策定した全国経営協「中長期計画策定マニュアル」の普及・活用をめざしています。制度・政策委員会 経営検討チームでは、社会福祉法人における中長期計画策定の実態調査を実施しました。(期間：2020/11/28~2021/1/28)

【目的】　中長期計画策定の実態を把握・分析し、策定の着手や円滑な策定に寄与する普及促進ツールを作成するための参考とし、また、これまで行ってきた普及に関する取組の有効性を検証する。

【対象】　全国青年会会員が所属する社会福祉法人、全国経営協に加入する社会福祉法人※「1法人1回答」

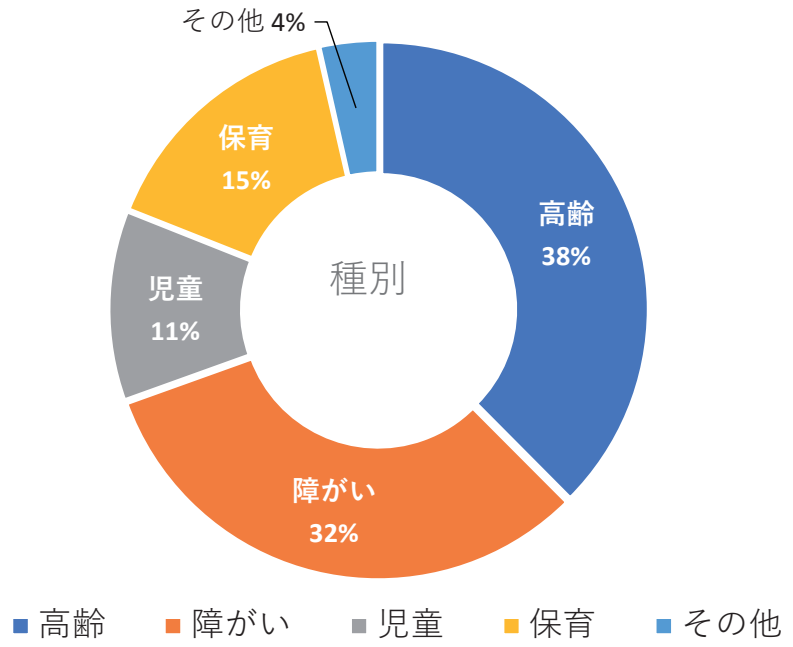
中長期計画策定に関する調査結果

総回答数　　657 法人

※本調査への回答はWEBアンケートの他、FAXでも受け付けた。

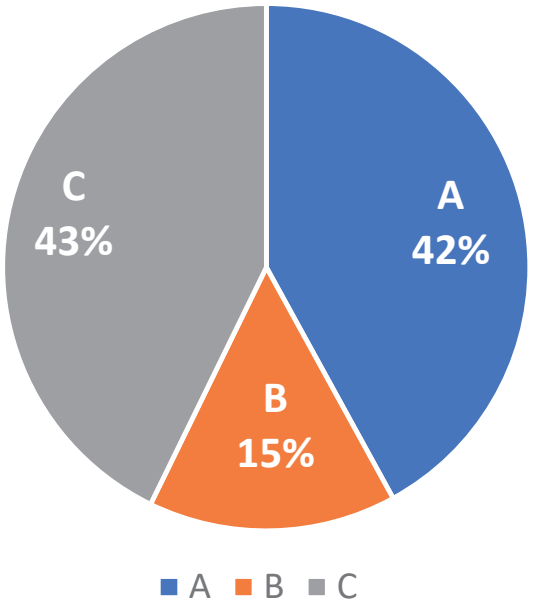
WEBでの回答は、606件、FAX回答は51件であった。

回答法人の種別内訳（複数回答可）



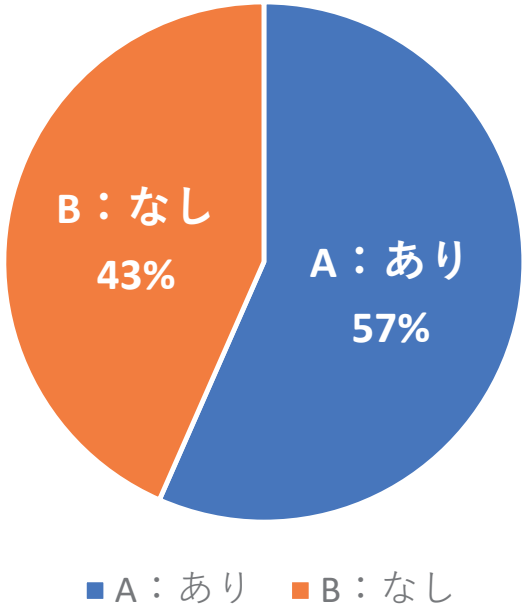
中長期計画の策定状況（657法人）

A：進行中の計画がある	276	法人	（ 42% ）
B：策定中	100	〃	（ 15% ）
C：未策定	281	〃	（ 43% ）



C:未策定と回答した法人で中長期計画の策定予定 有無

A：あり	159	法人	（ 57% ）
B：なし	122	〃	（ 43% ）

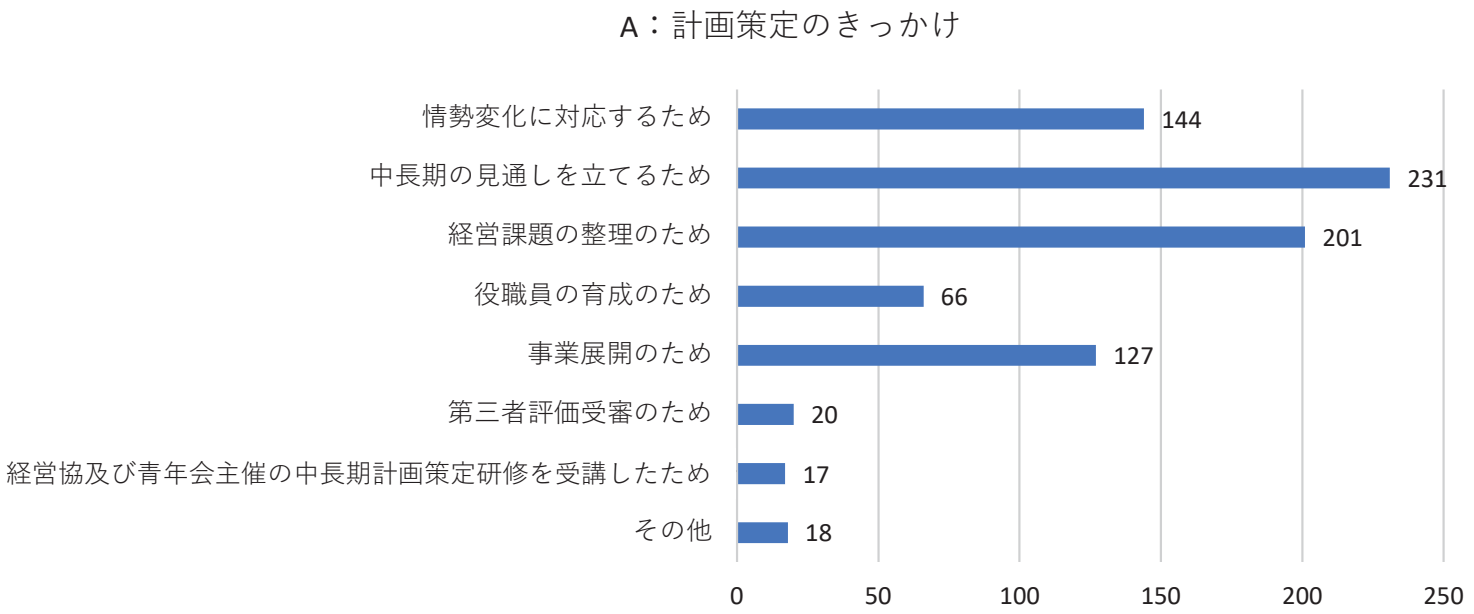


4-2. 調査結果

A：進行中の計画があると回答した276法人

Q1.中長期計画策定のきっかけ（複数回答可）

策定のきっかけについて、231法人（84%）が「中期の見通しを立てるため」と回答し最多となった。次に多かったのは、201法人（74%）が回答した「経営課題整理のため」、144法人（52%）が「情勢変化に対応するため」と回答した。そのほかの回答としては、建替えや改修を予定しているためが多くを占めた。



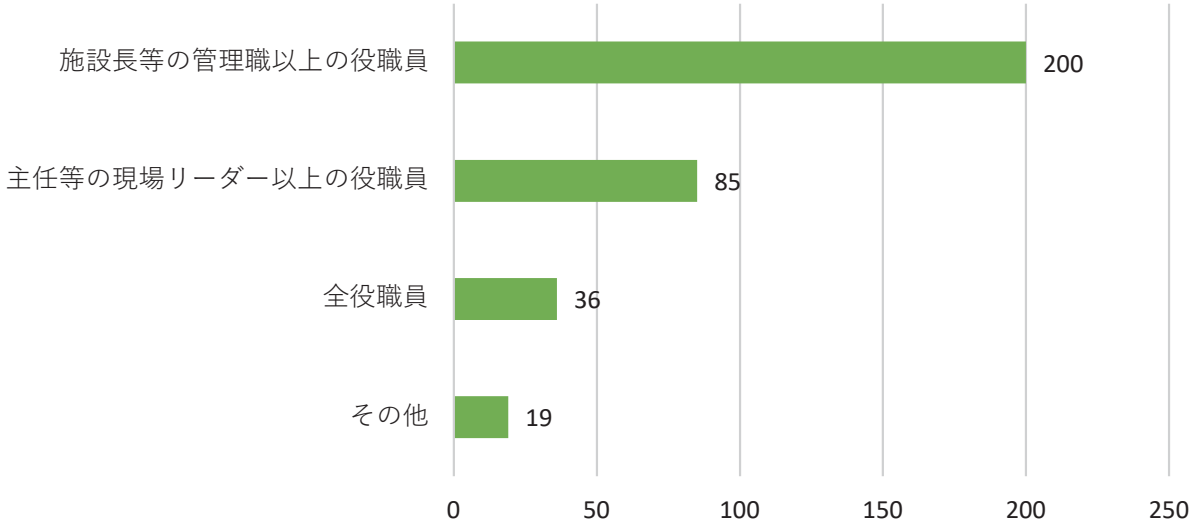
※その他

法人・施設の建替え・改修・修繕等のため（５）、社会的養育推進計画が求められているため（２）、法人活動活性化事業の一環として、職場環境の改善のため、組織内で目標と課題を共有し組織力強化を図るため、マネジメント力及び事業所間の連携強化、市のプランと連動した計画にするため、市の土地と建物の貸与利用があり法人所有での運営にするため、

Q2.中長期計画を策定するさいの法人内体制について

進行中の計画がある276法人において、策定時の法人内体制は、200法人（72%）が「施設長等の管理職以上の役職員」と回答し最多となった。その他では全職員や策定のための委員会を定めているとの回答がみられた。

A：中長期計画を策定する際の法人内体制



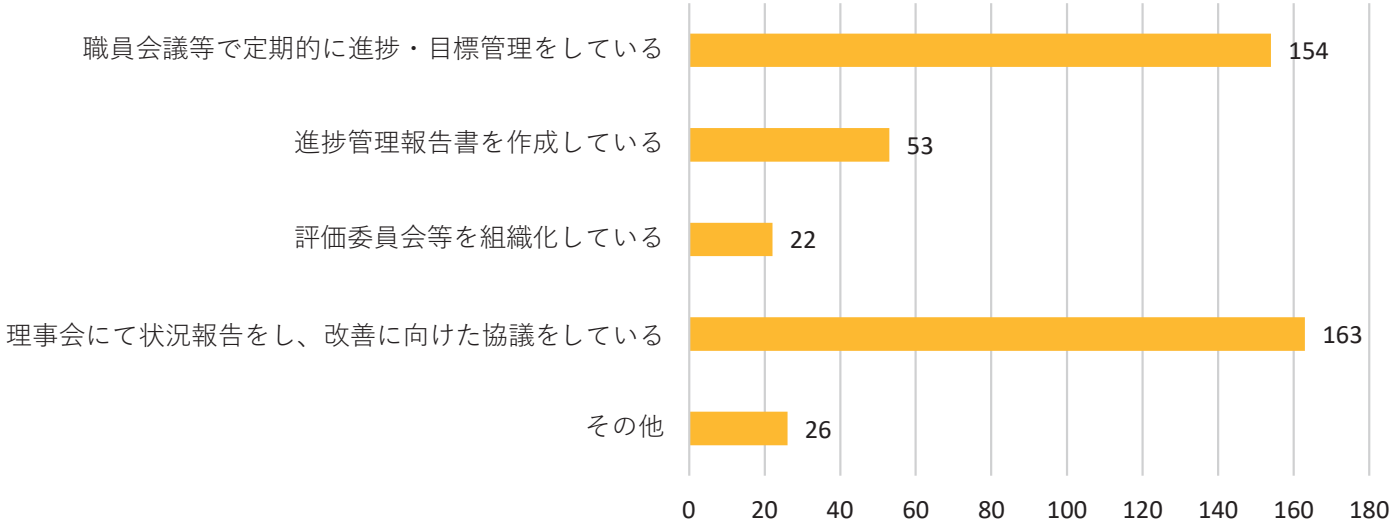
※その他

事務長（２）、プロジェクトで作成、経営対策委員会および役員、常勤理事経営会議での検討、法人本部執行部、法人事務局、法人内会議組織や各施設において議論、理事長及び常勤理事（各施設長）、執行役員・事業部部長、各職場の若手職員の代表、最終的には全職員で検討、職員アンケートを実施し意見聴取、全役職員と副施設長、理事および本部総務部長、次期計画策定は全役職員が参画、次期計画は幹部職員で立案し各現場組織から意見徴収

Q3.中長期計画の進捗管理、評価、改善で工夫している点について（複数回答可）

中長期計画の進捗管理、評価、改善で工夫している点について、進行中の計画がある276法人のうち、163法人（59%）が「理事会にて状況報告をし、改善に向けた協議をしている」、154法人（56%）が「職員会議等で定期的に進捗・目標管理をしている」と回答している。

A：進捗管理、評価、改善で工夫している点



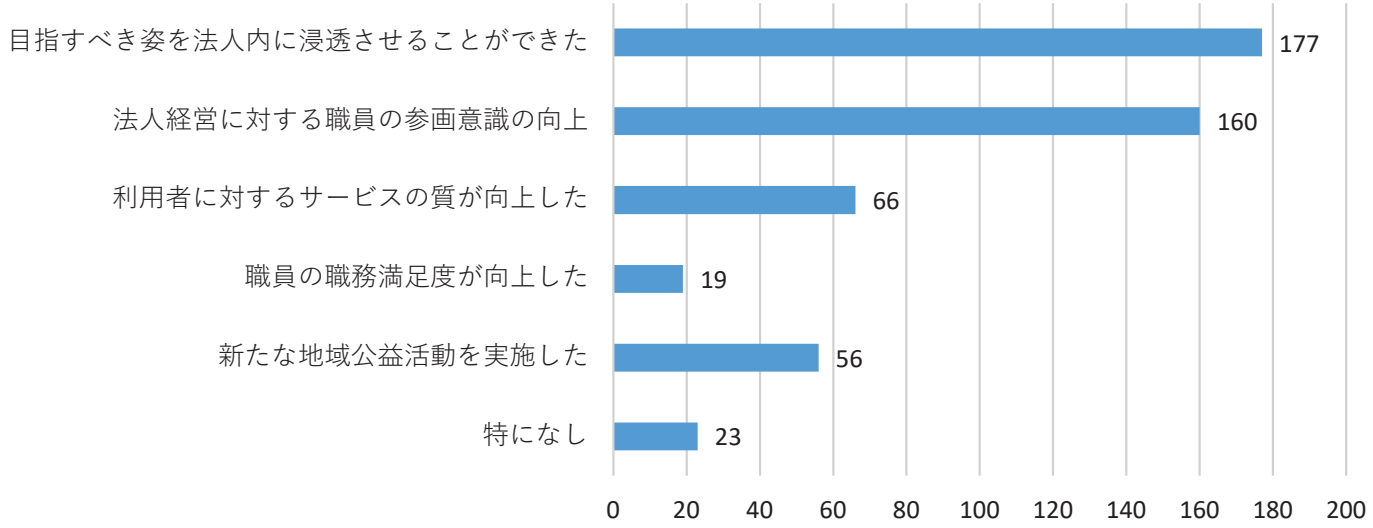
※その他

事務長、理事長による評価のみ、自己評価書、不定期の中期計画に関する検討会議を開催、経営計画推進委員会を発足し計画を推進、計画策定時の経営コンサルタントと定期会議を実施、本部会議にて定期的に進捗目標管理、必要に応じて会議等で検討、前期後期で進捗状況を確認し情報を共有、各課長（事業担当）とのヒアリングの実施、年度毎の事業実績報告で確認、毎月中長期計画推進員会を開催、委員会を組織し課題の詰問し答申を受ける 次期計画作成時に進捗状況を記載する、ISO9001:2015のシステムを利用、主に指定管理上の評価に利用、収支の推移や現状の分析に利用、特になし（７）

Q4.中長期計画を策定した後の法人内変化について（複数回答可）

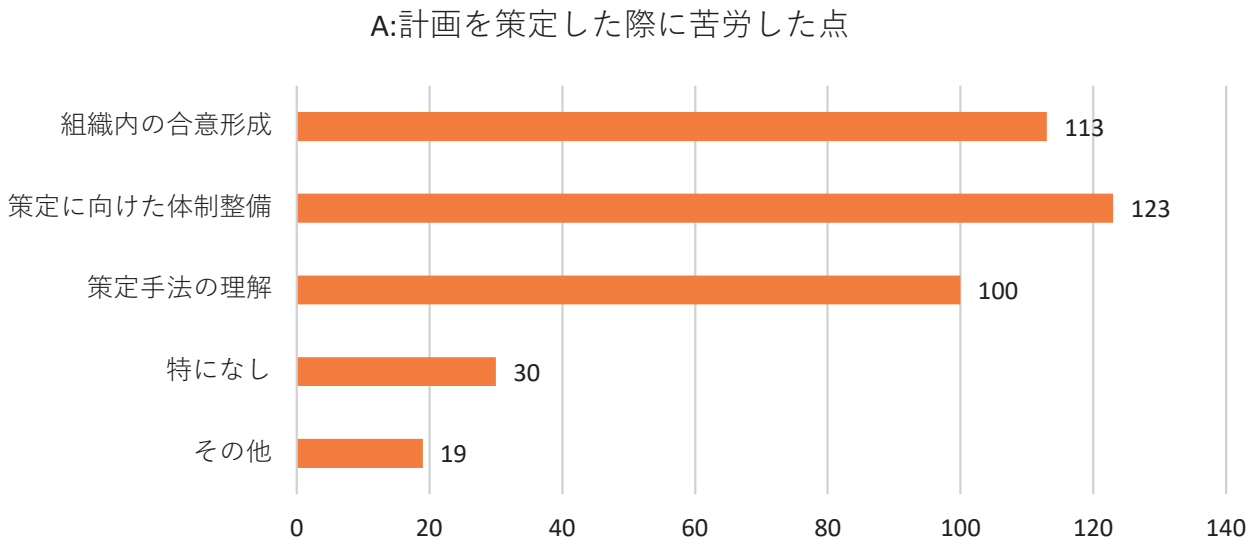
策定後の法人内変化については、進行中の計画がある276法人のうち、177法人（64%）が「目指すべき姿を法人内に浸透させることができた」と回答し、最多であった。また160法人（58%）が「法人経営に対する職員の参画意識の向上」と回答している。

A：計画を策定した後の法人内の変化



Q5.中長期計画を策定したさいに苦労した点について（複数回答可）

苦労した点としては、進行中の計画がある276法人のうち、「策定に向けた体制整備」と回答した法人が123法人（45%）、「組織内の合意形成」と回答した法人が123法人（41%）、「策定手法の理解」と回答した法人が100法人（36%）となった。そのほかには、制度動向等、見通しの難しさなどについてあげられた。



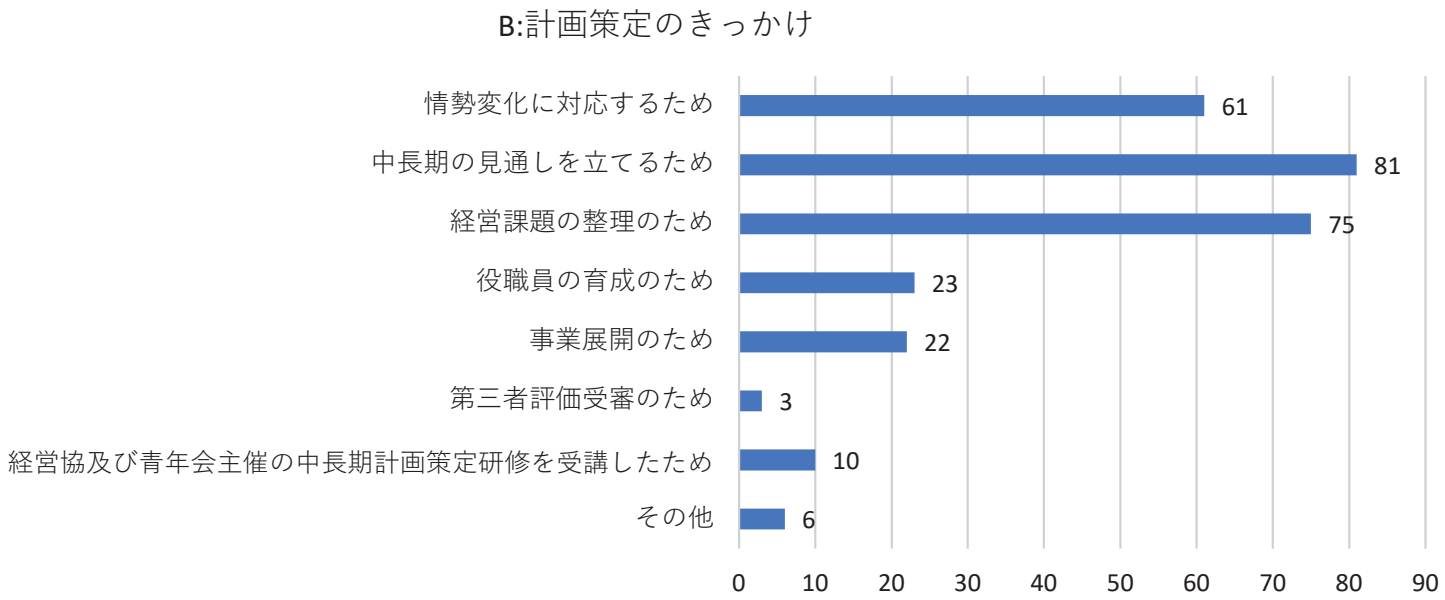
※その他

計画を策定するにあたっての見通しの根拠、評価に時間を要する、資金面が大変厳しく当初の予定通りに進まない事、5年から10年間後の社会状況の変化が推定できなかった事、 計画に必要な事項と不必要な事項の区別、中期計画とはいえ途中での変更が発生する、理解と協力　策定した経験のある職員がいない、将来の外的環境要因の見極め、多くの職員に自分事として捉えてもらう事、定年等により計画内容が理解できない、方向性や考え方のばらつき、潤沢な職員数ではないため、会議の開議する時間がとれない、事務量の増加、メンバー間の意識の差、人員確保、計画作成を行うための時間の確保（２）、課題を明確にすること（２）
拠点ごとの事業計画策定責任者の各施設長が「中長期」計画の意味を分かっておらず、単年度計画自体も「いつもどおり」で形骸化しており、内容が毎年同じになっている。また、職員からの吸い上げも「それ」と分かるように行えていないことから、職員自身は参加している意識がないままで、結果、「計画」が浸透しにくい。

B：策定中と回答した100法人

Q1.中長期計画策定のきっかけ（複数回答可）

策定のきっかけは、進行中の計画があると回答した法人と傾向が同じであった。

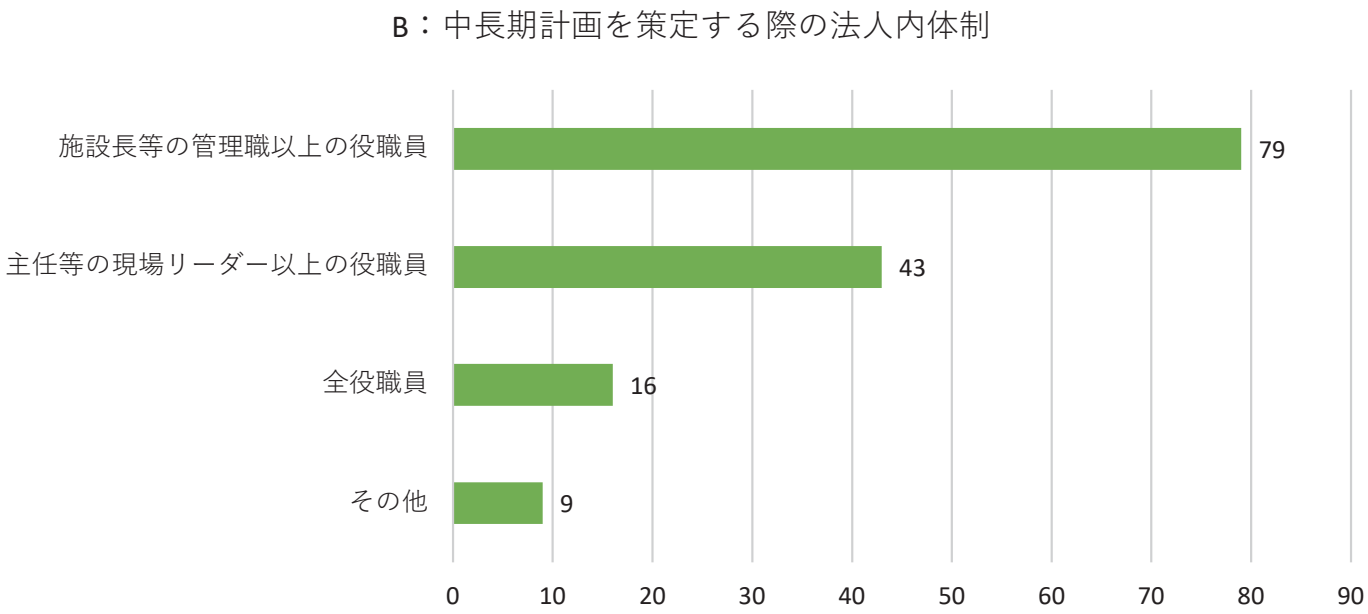


※その他

施設の建て替え(３)、利用者工賃アップの授産作業の見直し、同一労働・同一賃金にかかる法人規程を見直すため、現在の中長期計画が2020年度をもって終了するため

Q2.中長期計画を策定するさいの法人内体制について

法人内体制についても実施中の法人との差はみられなかった。

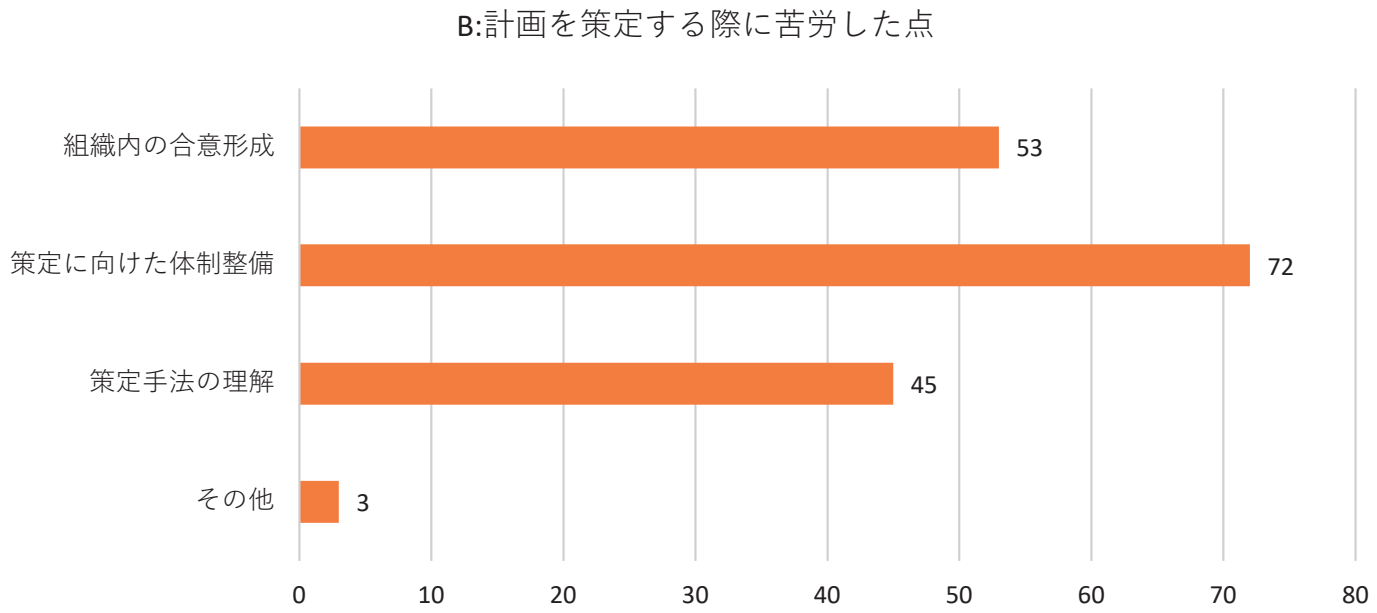


※その他

５つの柱（課題）を挙げそれぞれに現場から管理職まで参加する計画策定委員会（施設長）及びワーキンググループ（職員公募）、施設長等の管理職以上が策定委員会の事務局、事業所長以上が委員、和歌山県セルプセンター、プロジェクトチーム、必要に応じて会計担当職員、施設・事業所からの推薦により、支援員も参加、策定委員会

Q3.中長期計画を策定するさいに苦労した点について（複数回答可）

苦労した点についても実施中の法人との差は見られなかった。

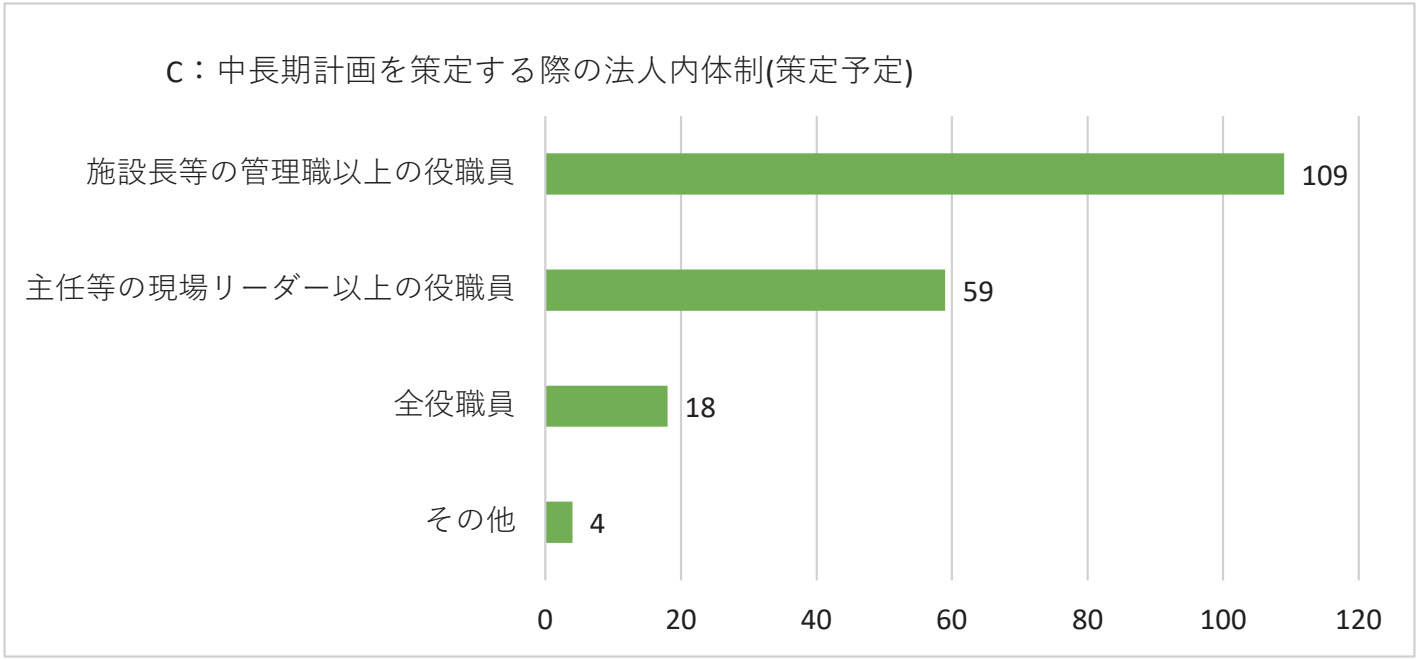


※その他
関係機関との連携体制等の確立、現在策定中、特になし

C：未策定と回答した281法人のうち策定予定ありと回答した159法人

Q１.中長期計画を策定するさいの法人内体制について

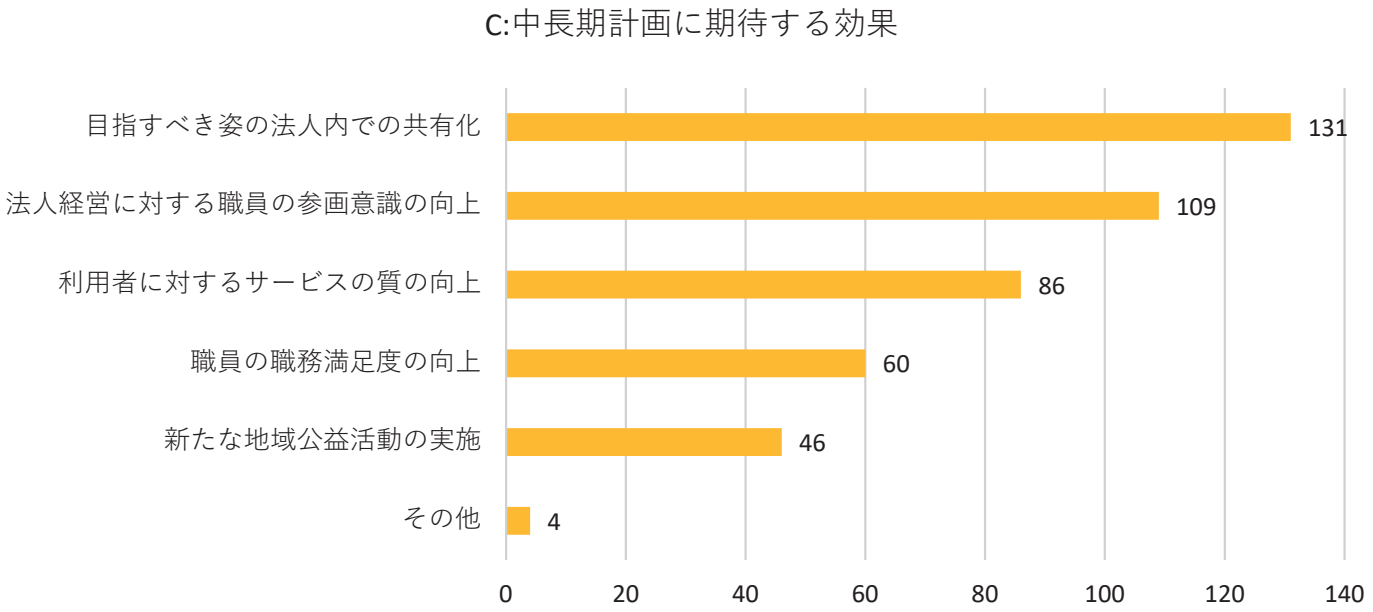
未策定の法人も想定している法人内体制としては、実施中の法人との差はなかった。



※その他
施設長と理事長の２名、次世代を担う職員、未定（２）

Q2.中長期計画に期待する効果

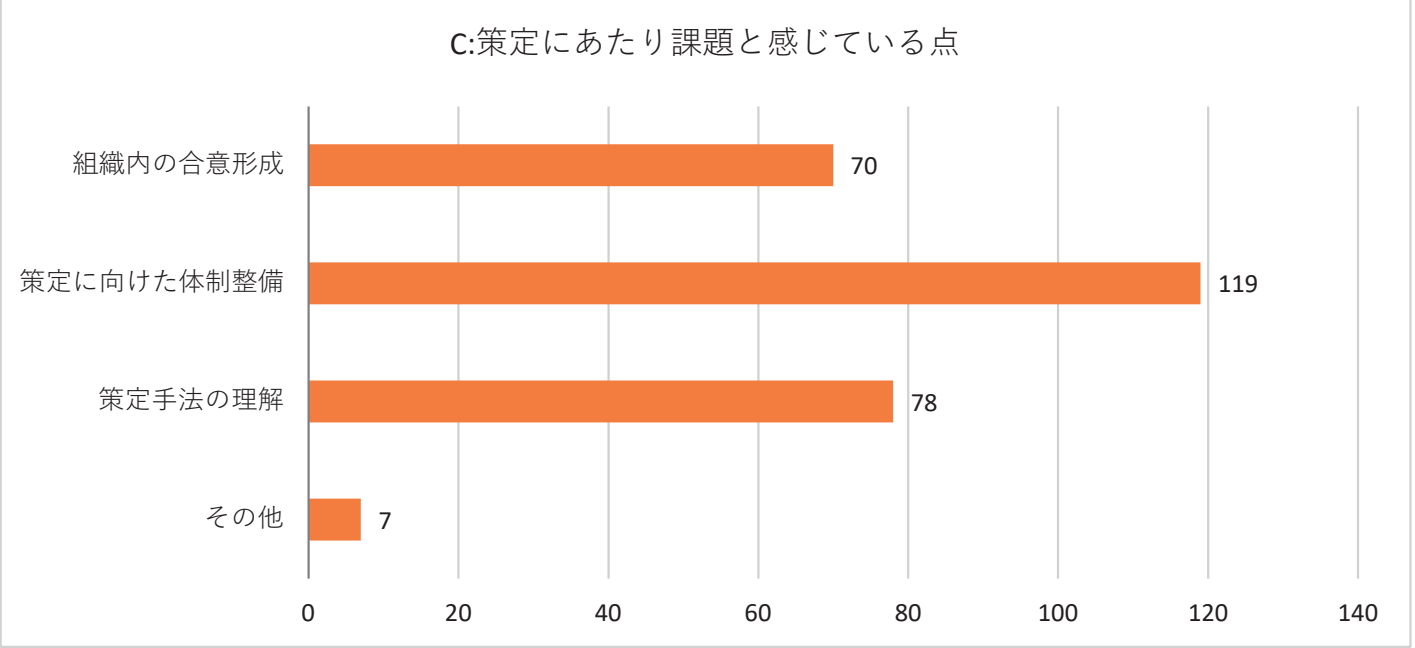
中長期計画策定予定のある159法人が中長期計画策定に期待する効果については、131法人（83%）が「目指すべき姿の法人内での共有化」、109法人（68%）が「法人経営に対する職員の参画意識の向上」と回答している。
中長期計画を策定した後の法人内の変化について、進行中の計画がある276法人のうち、177法人（64%）が「目指すべき姿を法人内に浸透させることができた」、160法人（58%）が「法人経営に対する職員の参画意識の向上」との回答があることから（P57）、策定予定の法人が期待する効果が得られることが推察される。



※その他
法人としての中長期的な戦略の検討と検証、事業継続、未定（２）

Q3.策定にあたり課題と感じている点

中長期計画策定の予定にある法人が策定にあたり、課題と感じている点については、中長期計画を実施中・策定中と回答した法人と同じく、「策定に向けた体制整備」と回答した法人が119法人（75%）と最多であった。

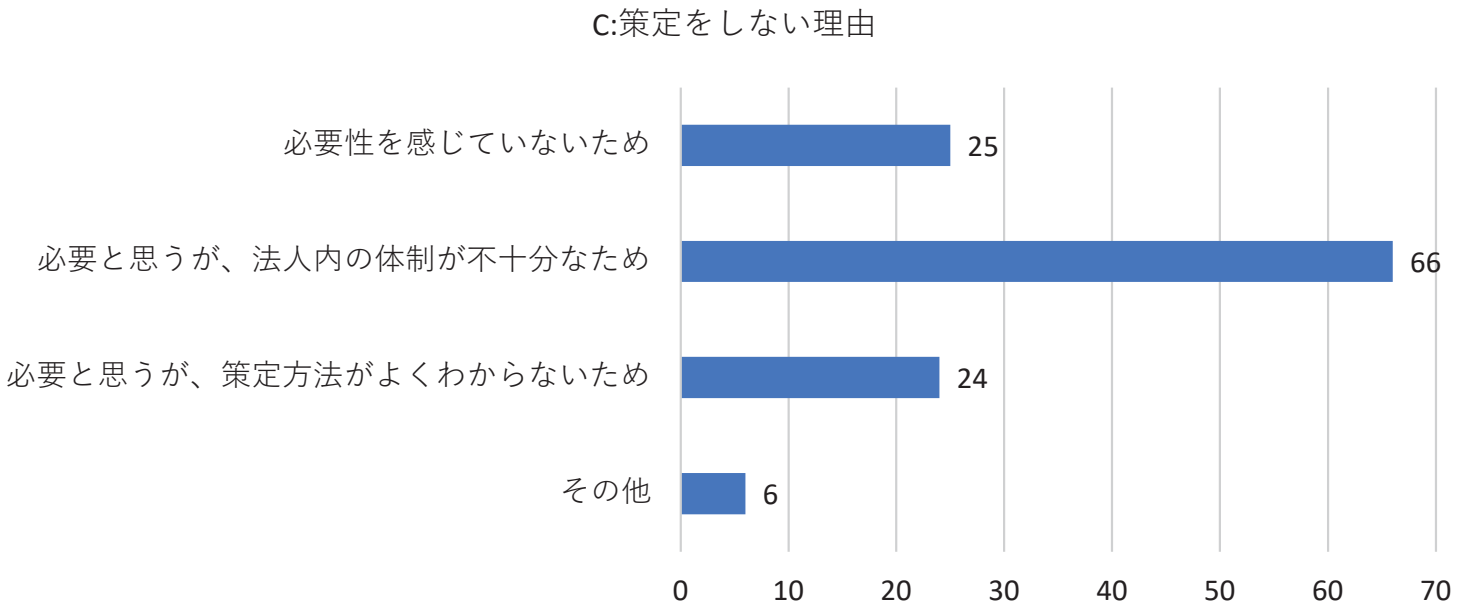


※その他
策定への時間の確保、地域の福祉計画と市場及び同業他社状況の不明確さ、地元区市の方針や補助金等制度の将来動向、法改正による方向性の変更、法人理事等意見の集約、未定（２）

未策定と回答した281法人のうち策定予定なしと回答した122法人

Q1.中長期計画を策定しない理由

策定予定なしと回答した理由については、66法人（54%）が「必要だと思うが、法人内の体制が不十分なため」と回答しており、「必要と思うが、策定方法がよくわからない」（24法人）と回答した法人を上回っている。



※その他

厚生労働省の動きが不透明すぎるため、法人設立2年目で課題が多く手をつけれない、単年度計画の下で事業を行っているため、業務が多忙で内容を理解していないため、地域福祉活動計画（５ヶ年）を進行中、事業規模も小さく役員各位単年度計画のイメージしか持っていないので至らず。

その他今後の課題

A　現在進行中の計画あり

概　要	その他、現在（今後）計画を推進していくにあたり、貴法人にて課題と感じている点
計画見直し	計画については年度毎に状況が変化する為、毎年見直しが必要となっている。
計画見直し	新型コロナによる新常態を織り込んで計画を改良する必要がある
計画見直し	10ヵ年計画で新たな事業拡大にむけ見直しそれぞれの事業管理者の自覚をさせていくための対策介護を設けたい
資金	いかにして事業に必要な資金を確保するか
資金・人材	人材不足,介護報酬が低い為運営に不安
資金・人材	経営基盤の安定化,施設整備と資金計画,人材確保と育成
資金・人材・制度動向	福祉を巡る情勢の変化のスピードについていく事。財務的な裏付けの確保。法人の基幹を担う人材の確保と育成。
人材	人材不足
人材	人材育成
人材	現行の中間管理職(理事でない施設長等)の教育　実際の長期的なものの見方の教育
人材	一般職員への浸透が不十分
人材	安定した職員数の確保及びヘルパーの高齢化に伴う訪問介護のあり方
人材・進捗管理	各職員が計画に沿った行動をとれるよう、さらなる浸透が課題である。また、各施設の事業計画やＳＤＧｓ推進計画との関連性を整理しながら進行管理をしていく必要がある。
進捗管理	進行管理を進めているが、取り組みの差が生じる
制度動向	令和2年度から3ヵ年で策定したが、介護保険の見直しに合わせた年度で中長期計画を策定したい。計画の修正を行うこと。
制度動向	介護保険の報酬の動向と人件費高騰（人件費率70%超え）の動向
制度動向	国の中長期方針（乳児院・里親制度の位置づけ、施設ユニット化等）との整合性
その他	中長期計画とＳＤＧｓの紐付け
その他	優先すべき課題が絞りきれていない

B 現在策定中

概　要	12. その他、今後計画を推進していくにあたり、貴法人にて課題と感じている点について、下記にご記入ください。
計画見直し	見直しについて
合意形成	初めて策定するため、手順等の理解と合意形成の方法
合意形成	計画の全職員への周知、浸透
合意形成	意識の向上
合意形成	全役職への周知
合意形成	職員の法人理解
合意形成	全職員への浸透
合意形成	上記１１で回答した組織内の合意形成が課題だと感じる
時間捻出	会議の開催にあたり時間を捻出することが難しく、作業ペースが遅い
時間捻出	通常業務をやりながらの時間の捻出、分担者の選出
資金	全体資金管理において　収益性が事業所ごとにかなり違うのでコンセンサスが得れない
資金	報酬体系によるものであり見通しが難しい
資金	施設整備の知識薄で官報や借入金手順等資金準備等のフローが掴み難し
資金	財務計画と人材対策
資金	就労継続支援B型施設であり全ての利用者さんが関われる授産事業の確立及び機械導入面での資金面
資金	新規事業の予算積算
資金	赤字体質な経営体制について、具体的な改善の見通しがたたない。
資金・人材	資金不足と人材不足
資金・人材	資金面、人材育成が追い付かない現状
施設整備	施設修繕
施設整備・人材	施設の建替えと人材確保
施設整備・人材	建物の改修、人材育成

施設整備・人材	施設整備の老朽化、人材確保が困難である
人材	人材の確保・育成
人材	今後の人材確保及び経営基盤の確立
人材	人材の確保
人材	人材の確保と育成
人材	当事者意識
人材	職員の育成及び、新人職員の確保
人材	長期的に安定した経営基盤の基礎作りのための人材確保と人材育成
人材	人手不足にどう対応していくか
人材	人材育成　授産事業の収支改善　入所施設の空き部屋をうめる
人材	人材確保、人材育成
人材	人件費　職員の確保
人材	人材の確保・育成
人材・進捗管理	職員の意識（モチベーション）の維持継続。計画の進捗管理（仕組み・体制）
人材・進捗管理	推進を主導していく人材（管理職等の役職者）の育成
人材・制度動向	人材の確保、設備費、国の施策の変更等
進捗管理	目標の数値化と評価、推進体制
進捗管理	進捗状況の確認
制度動向	今後の報酬改定の行方と人材不足
組織体制	現場レベルに経営に関する最低限の知識の必要性を感じている。
組織体制	昨年、職員の入れ替わりが多かったため、幹部職員の意思統一が難しく感じる
組織体制	施設毎、種別毎、と法人全体の連携
組織体制	策定する事務局体制が弱い（令和２年度から企画課を新設）
組織体制	トップダウンの体制

組織体制	理事長・施設長の任期が短く決断力や長期戦略や新規事業へ取り組みの知識経験不足。
組織体制	大規模法人のため、全体の計画を策定するのに多大な労力を要する
組織体制・動向	昨今は環境変化が激しく、策定した計画の見直しを常にしていかなければなりません。中長期計画が形骸化しないよう、適宜、推進していくための体制作りが必要だと感じています。
動向	コロナで見通しが立たなくなっている。
動向	地域規模の市場の推移
動向	そもそも社会情勢の見通しが立てにくい。報酬改定の影響を大きく受けるので、中期計画を立てているが、メンバーの価値観の違いもあって、時間を要している。
動向	既に2040年問題と同様な状況であるため、健全な財政による施設運営と関係機関を含む地域のニーズへの対応の両立。中長期計画の実効性の評価が確実にできるのか。
その他	安定した継続的法人運営
その他	福祉法人の中長期の目的の不透明性等 抽象的なものと理解してしまいなかなか具体的な取り組みが難しい
その他	全て手探り
その他	基本事業をどのようにするかという目標を当初の段階から明確に決めておかなくてはならないこと。さらに、取組項目の設定をその目標に沿ったものとして推し進めていく必要があること。
その他	雛形の統一
その他	施設の老朽化
その他	35年単位の借地眼科ある
その他	障害・児童・保育分野で統一的なビジョンの具体的なイメージが構成しにくい
その他	現在作成の仕方等の理解が不十分である。
その他	優先順位づけ
その他	各施設・事業所の検討課題の優先順位(格差解消)
その他	予実管理
その他	新型コロナ感染症などにより先行きが見えずに不安
その他	法人は１事業であり、経営安定のため新規事業を予定しているが、ノウハウが誰もわからない状態からの出発。情報収集から始める。

4-3. 調　査　票

社会福祉法人　中長期計画　実態調査票

～今後の事業実施の参考とさせていただきますので、ご協力をお願いします～

法人名		記入者	
事業規模	円	実施事業	高齢、障害、保育、児童、その他 （　　）

※２０２０年４月１日時点にてご回答ください。

※記入者欄には、法人役職名と氏名をご記入ください（可能な限り、理事長等の経営者の皆様にご回答願います。）。

※事業規模は、２０１９年度決算の「資金収支計算書」の事業活動収入をご記入ください。

※実施事業は、該当するものに○印をつけてください（複数回答可）。

１．法人の中長期計画（３年から５年の中期計画のことを指します。）の有無についておたずねします。該当するものに○印をつけてください。

Ａ．進行中の計画がある（　　年度から　　ヵ年計画）　→　設問２にお進みください。
Ｂ．現在策定中（　　年度から　　ヵ年計画）　→　設問２にお進みください。
Ｃ．未策定　→　設問３にお進みください。

２．設問１でＡまたはＢを回答された法人におたずねします。下記の質問項目について該当するものに○印をつけてください。（複数回答可）

１）計画策定のきっかけについて

Ａ．情勢変化に対応するため　Ｂ．中長期の見通しを立てるため　Ｃ．経営課題の整理のため　Ｄ．役職員の育成のため　Ｅ．事業拡大のため　Ｆ．第三者評価受審のため　Ｇ．経営協及び経営青主催の中長期計画策定研修を受講したためＨ．その他（　　）

２）法人内の体制づくりについて

Ａ．施設長等の管理職以上の役職員　Ｂ．主任等の現場リーダー以上の役職員　Ｃ．全役職員　Ｄ．その他（　　）

3）計画を導入した後の法人内の変化について（設問１でＡを回答された法人のみご回答願います。）

Ａ．目指すべき姿を法人内に浸透させることができた　Ｂ．法人経営に対する職員の参画意識の向上Ｃ．利用者に対するサービスの質が向上した　Ｄ．職員の職務満足度が向上した　Ｅ．新たな地域公益活動を実施した
Ｆ．その他（　　）

4）進捗管理、評価、改善で工夫している点について（設問１でＡを回答された法人のみご回答願います。）

Ａ．職員会議等で定期的に進捗・目標管理をしている　Ｂ．進捗管理報告書を作成している　Ｃ．評価委員会等を組織化している　Ｄ．理事会にて状況報告をし、改善に向けた協議をしているＥ．その他（　　）

5）計画を策定した（している）際に苦労された点について

Ａ．組織内の合意形成　Ｂ．策定に向けた体制整備　Ｃ．策定手法の理解
Ｄ．その他（　　）

6）その他、現在（今後）計画を推進していくにあたり、貴法人にて課題と感じている点について、下記にご記入ください。

３．設問１でＣを回答された法人におたずねします。策定方法について該当するものに○印をつけてください。

1）今後、中長期計画を策定する予定について

Ａ．有（　　年度より策定予定）　→　設問３－２）にお進みください。
Ｂ．無　→　設問３－３）にお進みください。

2）１）でＡを回答された法人におたずねします。該当するものに○印をつけてください。

①法人内の体制づくりについて

Ａ．施設長等の管理職以上の役職員　Ｂ．主任等の現場リーダー以上の役職員　Ｃ．全役職員
Ｄ．その他（　　）

②中長期計画に期待する効果について

A．目指すべき姿の法人内での共有化　B．法人経営に対する職員の参画意識の向上 C．利用者に対するサービスの質の向上　D．職員の職務満足度の向上 E．新たな地域公益活動の実施　F．その他（　　）

③策定にあたり課題と感じている点について

A．組織内の合意形成　B．策定に向けた体制整備　C．策定手法の理解 D．その他（　　）

3） 1）でBを回答された法人におたずねします。該当するものに○印をつけてください。

①策定をしない理由について

A．必要性を感じていないため　B．必要と思うが、法人内の体制が不十分なため C．必要と思うが、策定方法がよくわからないため D．その他（　　）

4．その他、中長期計画策定支援に関するご要望や改善点等がございましたら、ご記入ください。

５．経営検討チーム　委員からのコメント

本検討会チームメンバーから、本手引きを作成してみてのコメントを一部抜粋して紹介します。（自由記述）

〇大久保 有慶 （北海道）

アンケート調査の結果より、中長期計画を策定した後の法人内の変化について、「目指すべき姿を法人内に浸透させることができた」や「法人経営に対する職員の参画意識の向上」と回答する法人が多く、これは「中長期計画策定マニュアル」にある効果を証明できた他、組織としてメリットが大きいことを表示しているのではないだろうか。

一方、全体の約 2 割の法人が策定する予定がないと回答しているのは課題である。策定する予定がないと回答した理由として、体制整備・合意形成は課題として高い数字であることから、理事長・管理職に向けて情報発信していくことが引き続き必要だと感じた。また多くの法人で共通して、「策定方法がよくわからない」ということが課題としてあがっており、引き続き策定方法に関する実務者向け研修等の学ぶ機会が必要ではないかと感じた。

〇樋口 明 （群馬県）

ＳＷＯＴ分析では、４つの側面に当てはめて考えることができ、それぞれを書き出すことによって、当法人を取り巻く環境について漠然としたものから、課題要因が外的なものか、または内的なものかなど、いくつかの課題として見出すことができた。

経営戦略作成シートについては、項目ごとに当法人の強み、弱みを整理しながら抽出することができた。特に強み（できているとこと）においては、自法人のアイデンティティにもつながる新たな発見もあり、弱みに対して改善していく部分に加え、強みを更に強化していくという、両面からの事業計画立案につながった。

実際の中長期事業計画の作成にあたっては、今後３年間で到達できるレベルの計画内容とした。資金計画も含め、法人内において目標ごとにワーキングチームなどを構成し、掘り下げて検討することも、より到達実現可能な目標設定をする上では有効であるかもしれないと感じた。

中長期事業計画というと当初から難しいものと考えてしまい、なかなか手つかずの状態であったが、実際に取組んでみると、当法人の取り巻く環境と課題を多角的に抽出することができ、優先順位をつけながら将来あるべき姿、ビジョンを考え得る良い機会となった。

〇堀口 貴宏　（千葉県）

アンケート調査結果より、中長期計画を策定しない理由として、「策定に向けた体制整備」に関する課題認識が最多を占めており、事業規模が小さい、業務多忙で時間がとれないなどがあがっており、優先順位が後回しになっている印象を受けた。計画の策定について、「大変である」というイメージがあるのであれば、「策定するきっかけ」をどの様に PR していくかが重要である。中長期計画を作成することのメリットを理解していただくこと、さらに本委員会が作成したものが簡易的に取り組める内容であることに加えて、このように利用すれば簡単に取り組めます、といった解説、事例を今後も紹介していく必要があると感じた。本手引きにおいて、中長期計画の策定・見直し・実践に取り組む様々な法人の事例は紹介しているので、今後は策定するきっかけとなる機会や内容を検討していくことが必要だと感じた。

〇児玉 哲郎　（大分県）

今回のアンケートの調査結果を受けて、法人内で計画を立てる際に計画策定者のみならず、策定に関するプロセスや方法などを理事長等の経営者層と共有しておく必要があると感じた。共有することで、その後の議論がしやすくなるのではないだろうか。計画策定のプロセスにおいて、自法人の分析をすることは、地域を知ることや職員の育成においても大変有益であると感じた。

中長期計画は決して法人の事業規模拡大に向けたものでなく、地域によっては戦略的縮小も考えられる。中長期計画は法人規模に関わらず、今後の法人の事業展開を客観的に判断できるツールであり、また経営者や計画策定者が今後の事業展開を職員に説明するツールとしても活用できるのではないだろうか。

全国社会福祉法人経営青年会
制度・政策委員会

経営検討チームメンバー　一覧

No.	役職	氏　名	法人名	都道府県
1	担当副会長	菊地　月香（きくち　らぎか）	同愛会	栃木県
2	委員長	安河内　達（やすこうち　たつし）	三活会	福岡県
3	チームリーダー	祇園　崇広（ぎおん　たかひろ）	尚仁福祉会	鳥取県
4	委員	大久保 有慶（おおくぼ　なおちか）	幸清会	北海道
5	委員	樋口　明（ひぐち　あきら）	ほたか会	群馬県
6	委員	堀口　貴宏（ほりぐち　たかひろ）	長須賀保育園	千葉県
7	委員	纐纈　正浩（こうけつ　まさひろ）	豊寿会	岐阜県
8	委員	柿木田　健（かきだ　けん）	広島常光福祉会	広島県
9	委員	児玉　哲郎（こだま　てつろう）	永生会	大分県
10	委員	井塚　啓文（いづか　ひろふみ）	愛児会	兵庫県
11	委員	中谷　隆則（なかや　たかのり）	和幸園	青森県

~他法人の中長期計画策定過程から学ぶ~

「中長期計画策定マニュアル」活用の手引き

全国社会福祉法人経営青年会
制度・政策委員会
経営検討チーム

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2　新霞が関ビル 4F
全国社会福祉協議会　法人振興部内
TEL. 03-3581-7819　FAX. 03-3581-7928

みんなの「生きる」を
社会福祉法人