



「市区町村社協経営指針」(第2次改定版) 対応

---

# 市区町村社協 中期経営計画策定の手引き

令和5年 3月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会  
地域福祉推進委員会 企画小委員会

## 目次

はじめに	3
<b>1 市区町村社協の経営課題と中期経営計画の必要性</b>	4
(1) 今後の社協の方向性の明示と中期経営計画	4
(2) 「連携・協働の場」としての機能強化	4
(3) 行政とのパートナーシップを構築する	5
(4) 人材の確保・育成・定着	5
(5) 収支バランスの維持・改善、自主財源づくり	6
(6) ガバナンスの強化、透明性の確保	6
(7) 災害に備えた組織づくり	7
(8) 2040年問題への対応	7
<b>2 中期経営計画策定の考え方</b>	9
(1) 中期経営計画とは	9
(2) 中期経営計画の策定の意義	9
(3) 地域福祉計画・地域福祉活動計画との関係	10
(4) 中期経営計画による効果	11
(5) 中期経営計画策定の基本手順	12
<b>3 中期経営計画策定の具体的な方法</b>	13
(1) 計画づくりの準備段階	13
(2) 経営理念・基本方針の設定	14
(3) 経営状況・経営環境の把握・分析	18
(4) 経営課題の抽出・把握	28
(5) 経営戦略の策定	29
(6) 計画のとりまとめ	30
(7) 実施・評価・見直し	32
<b>4 【参考資料】経営指針の基本的な考えと今後の経営のポイント</b>	34
(1) 経営指針の第2次改定にあたっての基本的な考え方	34
(2) 市区町村社協の今後の組織経営のポイント	34
(3) 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針	39
(4) 第1次改定版からの主な変更点	43
<b>参考様式①</b> (社会福祉協議会財務分析計算シート (簡易版))	47
<b>参考様式②</b> (全国社会福祉法人経営者協議会「中長期計画策定マニュアル」に おける中長期計画策定様式集)	48
<b>中期経営計画 (社協発展・強化計画) 参考一覧</b>	56
<b>参考文献一覧</b>	57

## はじめに

- 令和2年6月に社会福祉法が改正され、相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援を一体的に行う「重層的支援体制整備事業」が創設される等、地域共生社会の推進の観点から、市区町村における包括的支援体制の構築を進めるための取り組みが全国各地で進められています。
- 全社協地域福祉推進委員会では、こうした法改正をはじめ、地域生活課題の変化や地域福祉推進委員会等で策定した各種の方針、「全社協福祉ビジョン2020」、新型コロナウイルス感染症の影響による生活様式や働き方の変化等を踏まえ、全国の市区町村社協が使命や経営理念等を共有して組織経営を進めるための基本的な考え方を示した「市区町村社協経営指針」の第2次改定版を令和2年7月31日にとりまとめました。
- 市区町村社協においては、コロナ特例貸付を経験した今こそ、この経営指針の内容を踏まえ、これからの組織の進むべき方向を役職員が十分協議し、自らの経営理念、将来ビジョンを定め、「中期経営計画」（社協発展・強化計画）を策定する等、具体的な戦略をもった経営を実現することが求められます。
- そこで、本手引きでは、経営指針に盛り込まれた使命・経営理念を全国の市区町村社協において実現すべく、中期経営計画の策定にあたってのポイントや手順等を解説します。
- なお、本手引きでは、より具体的な戦略をもった経営の実現を各市区町村社協が目指していただきたいことから、従来の「社協発展・強化計画」から「中期経営計画」へ名称の変更を行いました。
- 市区町村社協を取り巻く状況はこれまで以上に厳しいとはいえ、逆にこうした状況を市区町村社協が役割を果たしうるチャンスと捉え、既存の事業・活動の強化や新たな事業・活動の展開を図るとともに、社協内の組織変革や意識改革を図る計画として、それぞれの市区町村社協が中期経営計画を策定することを期待します。

令和5年3月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会  
地域福祉推進委員会 企画小委員会

- 本手引きは、全国社会福祉協議会 地域福祉推進委員会『「市区町村社協発展・強化計画」策定の手引』（平成17年9月）をもとに、この間、全国社会福祉協議会 地域福祉推進委員会できりまとめた「市区町村社協経営指針 第2次改定版」（令和2年7月）、「包括的支援体制の構築に向けた社協の取り組みについて～重層的支援体制整備事業の活用～」（令和4年2月）、「社協と社会福祉法人・福祉施設の連携・協働推進方策」（令和3年6月）、「社協職員行動原則」（平成23年5月）等の内容を反映したものです。
- また、本手引きでは、中期経営計画の策定の基本手順に応じて、全国の市区町村社協の中期経営計画の事例を紹介するとともに、経営指針の基本的な考え方と今後の経営のポイントを参考資料として紹介しています。

## (1) 今後の社協の方向性の明示と中期経営計画

- 社会保障・社会福祉の制度改正が行われる中で、社協を取り巻く状況も大きく変化しています。「生活困窮者支援を通じた地域づくり」を掲げた生活困窮者自立支援制度、住民主体の生活支援サービスの開発や日常生活圏域での協議体整備を推進する生活支援体制整備事業、成年後見制度の利用促進を含む権利擁護支援のための地域連携ネットワークの構築と中核機関の設置、さらに平成29年社会福祉法改正においては、地域共生社会の実現に向けて包括的な支援体制の整備を図ることが自治体の努力義務とされるなど、「地域福祉の“施策化”」が進んでいます。
- かつてのように地域住民の福祉活動やボランティア活動が地域福祉の主な内容であった時代では、地域福祉の推進は社協が中心でありました。しかし、重層的支援体制整備事業のように市町村が実施主体となり、「地域福祉の“施策化”」が進められ、事業に公費が充当されるようになった今日、社協以外のさまざまな主体が地域福祉の領域に参入することが想定されています。社協以外の他の主体と連携・協働し、地域福祉の推進主体として社協がその役割を果たせるか、今まさに社協の真価が問われています。
- 各市区町村において地域福祉施策が大きく動く時期にある中で、今後、社協としてどのような役割を果たしていくのか、組織的な議論を重ね、社協としての方向性を示していく必要があります。こうした社協としての目指すべき方向性を示し、具体的な取り組みを示すものが中期経営計画です。

## (2) 「連携・協働の場」としての機能強化

- 今日、地域生活課題は複合化・複雑化・深刻化しており、社協は、コロナ特例貸付の経験等を踏まえ、制度の狭間や声を上げづらい人たちのニーズ、社会経済の変化の中で新たに生じているニーズを見逃さないよう、これまで以上に地域に出向いて住民と対話したり、関係機関・団体等と連携したりして情報を収集し共有する必要があります。
- また、多様な地域生活課題の解決を支援するためには、福祉分野はもとより、医療・保健・教育・産業・司法・金融・農林水産業・まちおこしなど幅広い分野との連携・協働が不可欠です。
- 地域づくりに関しても、これまで培ってきた地縁型組織を中心とした地域福祉活動等をさらに発展させると同時に、あらゆる世代や立場の人の参加を進めることにより、多様性のある地域をめざす必要があります。
- したがって、社協は、社協だけで、あるいは限られた住民だけで事業・活動を推進するのではなく、これまで以上に、より開かれた組織、より多様な人や機関・団体とつながる組織となり、「連携・協働の場」としての機能を発揮する必要があります。
- 中期経営計画の策定により、それぞれの社協の現状と課題を分析し、必要に応じて組織体制（部門制）や職員配置を見直すなど、組織・事業を変化させていくことが求められます。

---

---

### (3) 行政とのパートナーシップを構築する

---

---

- 「地域福祉の“施策化”」が進む中で、行政から社協への委託事業や補助事業が拡大している地域も多く見られる一方で、市区町村社協によっては、個々の事業を実施することに追われてしまうという問題も生じています。
- 中期経営計画の策定を通じて、どのような委託事業や補助事業を実施するのか、また、それらの事業を社協として実施する意義や目指す地域づくりにどのように活かしていくのかという組織的な検討を行う必要があります。
- また、社協は委託事業の受け皿としてではなく、「地域福祉を推進する中核的な団体」として、目指す地域の姿や地域福祉の推進方策について、行政とも協議を重ね、認識を共有していくことが必要です。
- 委託事業については、行政から必要な人件費や事業費が十分に積算されておらず、不足分を社協で持ち出さざるを得なかったり、使途が厳しく限定されて実態に即した経費が賄えないなどの事例も聞かれています。事業内容に応じた適正な委託費となるよう、行政に対して提案をしていくことも必要となります。
- さらに、現在はこれまでの実績や信頼から、社協への委託がされていたとしても、今後も同様であり続けるとは限りません。社協以外のさまざまな主体が参入する中で、社協が事業を受託するためにも、中期経営計画の策定を通じて、事業の効率的・効果的な実施を可能とする組織体制を整えていく必要があります。
- 長期化するコロナ禍の影響で、自治体財政が逼迫し、委託事業・補助事業の見直しが今後より一層厳しくなることが予想されています。中期経営計画により経営の改善・強化、効率化について組織的な取り組みがなされていることを示すことは、行政からの社協への信頼を高め、行政とのパートナーシップを築くうえでも重要であります。

---

---

### (4) 人材の確保・育成・定着

---

---

- 社協の組織・事業の基盤強化をすすめる上で、人的資源管理が不可欠であり、中期経営計画において、社協職員の人材確保・育成・定着に関する検討を行う必要があります。
- 社協においては、地域福祉活動推進、相談支援、生活福祉資金、介護・障害福祉サービス、成年後見制度等の権利擁護支援など非常に幅広く、専門的な知識・技術を持った職員集団が、共通の理念・目標の下に連携して職務を遂行することが求められます。
- 一方で、社協職員の約7割は非正規職員（介護・生活支援サービス部門職員含む）であり、委託事業ごとに雇用される職員等もいるなど、雇用形態が多様になっています。また、財政上、定期採用が難しいために年齢層に偏りが生じている社協も見られます。そうした職員集団をマネジメントしたり、機動的に経営判断を行える管理職員や幹部職員を計画的に育成していくことも課題となっています。
- 同時に、働き方改革が進められる中で、同一労働同一賃金への対応や生産性の向上、ワークライフバランスの実現、ICTの活用、テレワークの導入等への取り組みも必要とされます。

---

---

## (5) 収支バランスの維持・改善、自主財源づくり

---

---

- 近年、自治体財政の緊縮による委託費・補助費の削減、介護報酬の引き下げ、介護サービス利用者の減少、稼働率の低下等により、収支バランスが悪化している社協も増加しています。これに対して、経営分析が十分実施されておらず、赤字への組織的な対策がとられないまま、積立金の取り崩し等により一時的に対応していることが懸念されます。
- また、介護サービスについて、サービス提供実績や収支の把握等が適時に行われておらず、データに基づく経営判断が行われていない市区町村社協が見受けられます。月次・四半期での収支状況の点検や分析を実施するとともに、サービス提供実績の月別推移や前年度比の把握、変動要因の分析、稼働改善のための取り組み検討、職員配置の変更や経費削減等に取り組んでいくことが必要です。
- 介護保険制度をはじめとする制度改正や地域の介護サービス事業者の動向、利用者のニーズ等、経営をめぐる環境は常に変化しており、こうした動向を把握して組織全体で議論し分析を行い、的確な方針を出していくことが求められます。
- 中期経営計画の策定を通じ、今後3～5年の財政についてシミュレーションを行い、必要な対応策を検討するとともに、介護サービス等に関しては、例えば、事業所管理者と法人幹部職員、担当理事による経営会議を定期的に行うなど、数値に基づく経営判断ができる体制を整備していくことが必要です。
- 限られた人材や財源を重点的な事業に焦点化し、事業の廃止や統合等を進めることも中期経営計画の検討課題となります。
- 社協の経営基盤強化に向けては、自主財源の確保・拡充も大きな課題です。会費や寄付の受け入れを増やすための方策、企業との協働による新たなファンドレイジング等についても検討が必要です。

---

---

## (6) ガバナンスの強化、透明性の確保

---

---

- 平成29年の社会福祉法人制度改革により、社協を含む社会福祉法人の「経営組織のガバナンスの強化」「事業運営の透明性の向上」「財務規律の強化」（適正かつ公正な支出管理・いわゆる内部留保の明確化・社会福祉充実残額の社会福祉事業等への計画的な再投資）等が求められています。
- 理事会は法人の業務執行を決議する意思決定機関であるとともに、理事の職務執行の監督、理事長の選任や解任など、理事や理事長に対する牽制機能を果たす必要があります。また、評議員会は、役員を選任や解任、役員報酬の決定、定款の変更など、法人運営の重要事項を決定する機関です。
- 一方で、市区町村社協の理事の多くは、社協の構成組織の代表や行政、関係機関・団体等から選出され、理事会での実質的な議論が行われづらいなどの課題も挙げられています。
- 中期経営計画では、理事会、評議員会の現状や期待される役割を踏まえたうえで、機能強化や活性化に向けた方策を検討することも必要となります。

## (7) 災害に備えた組織づくり

- 近年、災害が大規模化・頻発化する傾向にあり、いつどこで甚大な災害が発生してもおかしくない状況にあります。
- 大規模災害が発生した場合には、社協は、発災直後から災害ボランティアセンターの開設に動くとともに、各事業の利用者や地域の要支援者の安否確認や支援を開始することが求められます。
- 災害発生時の具体的な対応については、事業継続計画（BCP）や災害ボランティアセンター立ち上げマニュアル等を別途作成する必要がありますが、中期経営計画においても、平時からの災害に備えた組織づくりについて検討することが求められます。

## (8) 2040年問題への対応

- いわゆる団塊ジュニア世代が高齢者となり、現役世代の減少が顕著となる「2040年問題」を視野に入れる必要があります。特に、地方部においては、人口減少が著しくなり、深刻な人材不足の中で、社協の事業・活動を展開・継続していかなければなりません。
- これまでのような事業・活動の拡大に向けた中期経営計画から、事業継続のための事業・活動の集約・再編、他の社協との広域連携（同一都道府県内だけでなく、都道府県を越えた連携も含む）も視野に入れた中期経営計画の策定の検討が必要となります。
- 以上のような、市区町村社協を取り巻く状況と経営課題を踏まえ、今後の社協の目指すべき方向性を示す中期経営計画の策定にあたっては、以下のような検討課題が挙げられます。

### 中期経営計画の策定にあたっての市区町村社協の検討課題（例）

#### 〈組織基盤強化〉

- ・ コンプライアンス体制の整備
- ・ 不正防止のための内部けん制体制
- ・ 業務の効率化・ICT化の推進
- ・ 部門間連携の推進
- ・ 本所・支所の連携強化
- ・ 意思決定の円滑化
- ・ 事業・活動の見直しに応じた組織体制（部門制）や職員配置の再検討
- ・ 災害対応の強化、BCPの策定
- ・ PDCAサイクルの確立
- ・ 目標や成果指標の明確化
- ・ 業務量に応じた職員配置
- ・ 各事業の評価と必要に応じた廃止・統合（スクラップ&ビルド）
- ・ 幅広い関係機関・団体等との連携・協働
- ・ 理事会、評議員会の活性化

- ・ 情報発信・広報の充実（ホームページやSNS等の活用）
- ・ 事務所の確保、建物・設備の整備

#### 〈財政基盤強化〉

- ・ 3～5年間の財政シミュレーション
- ・ 自主財源の確保・拡充
- ・ 委託事業にかかる委託費等の受託条件の適正化
- ・ 各種基金、積立金の目的の再確認、ガバナンスの確保、今後の計画

#### 〈人材確保・育成・定着〉

- ・ 人事考課や目標管理制度の導入
- ・ 行政や他法人との人事交流
- ・ 研修体系の構築、計画的な研修実施
- ・ 給与体系の見直し
- ・ 資格取得の奨励
- ・ 「働き方改革」への対応

#### 〈介護サービス事業経営〉

- ・ サービスの質の向上
- ・ 経営状況の把握・分析
- ・ 利用者数やサービス提供量のベンチマーク設定
- ・ 地域福祉活動推進部門や相談支援・権利擁護部門等との連携



### 全国社会福祉協議会政策委員会

「コロナ特例貸付からみえる生活困窮者支援のあり方に関する検討会」  
報告書（令和4年12月）

〈「提言」福祉関係者に求められる取り組み—多様な参加による地域づくり（主なポイント）〉

#### 【社協に求められる取り組み】

- ・ 社協は、顕在化した地域のなかの複雑・多様化した生活課題を抱えた人びとへの支援を積極的に展開するため、必要な体制整備に努めるとともに、社協が中心になって、社会福祉法人・社会福祉施設、事業所、民生委員・児童委員、NPO等を含め、多様な機関と連携・協働すること。
- ・ 今後、社協ではコロナ特例貸付の借受人だけでなく、地域のなかで顕在化した複雑・多様化した生活課題を抱える人びとへの支援を積極的に展開していくことが求められる。そのためには社協がソーシャルワーク機能を展開していくことが必要である。



### (1) 中期経営計画とは

- これまで述べてきたとおり、市区町村社協を取り巻く環境が大きく変化する中で、各市区町村社協がそれぞれの地域において、その使命を果たし続けるためには、長期的な展望に基づく「将来ビジョン」（その時点で到達すべき社協像）を明らかにし、取り組むべき重点課題を定め、計画的に取り組めるように具体的な方法を定める必要があります。
- 市区町村社協が、経営環境の変化を先取りして、地域の中で、主導的に経営環境の変化に適合していくためにも、中長期的な視点をもった経営計画の策定が必須となります。
- 中期経営計画とは、市区町村社協が「地域福祉を推進する中核的な団体」としての使命や経営理念、基本方針等を明確にし、その実現に向けた組織体制、事業展開、財務等に関する具体的な取り組みを明示した、3～5年程度を期間とする行動計画です。
- 社会保障・社会福祉制度の動向、地域生活課題の現状、福祉サービスの整備状況、住民参加の取り組みの状況等の外部環境や、社協の組織体制、事業の内容、職員体制、財務状況等の内部環境を十分把握・検討した上で、中期経営計画を策定し、進行管理を行います。

### (2) 中期経営計画の策定の意義

- 中期経営計画は、社協の戦略計画として、既存事業・活動の見直しや新しい分野の事業展開を図り、その策定プロセスを通じて、組織そのものを変革し、役職員の意識改革を図るものです。社協の存在意義を社会にアピールし、地域住民や行政、関係機関・団体等に対して説明責任を果たすものです。また、この策定プロセスに役職員が参画することを通じて、人材育成・定着につなげることも策定の大きな意義です。
- 中期経営計画は、3～5年という期間における「将来ビジョン」（その時点で到達すべき社協像）を考え、そのための経営戦略（その姿に到達するための道筋）を作成するもので、それは年次事業計画によって施策を具体化させることとなります。
- 経営戦略に沿った重点事業の実施や既存事業の見直し、新規事業の実施を行うためには、社協が有する経営資源の計画的投入、再配分が必要となります。なお、社協が有する経営資源として、①人材（職員の確保・育成・定着等）、②施設・設備（その設置と管理）、③財務（資金の調達と適切な管理）、④ノウハウ（サービス提供の方法等）、⑤情報（利用者情報の管理、事業情報の公開、広報）、⑥地域社会（地域の福祉活動や関係機関・団体等とのネットワーク）も考えられます。

#### **事例** 〈中期経営計画の位置付け〉（三重県・亀山市社協）

- 中期経営計画は、亀山市社協を取り巻く様々な変化に対応するため、使命・経営理念・組織運営方針を踏まえ、将来ビジョンを明らかにするとともに、重点課題の解決に計画的に取り組めるよう具体的な方法を定めるものです。
- また、亀山市社協が亀山市と一体的に策定している「地域福祉計画」とは区別されるものの、相互に作用し機能することが求められ、ヒト・モノ・カネのマネジメントも含めた経営基盤

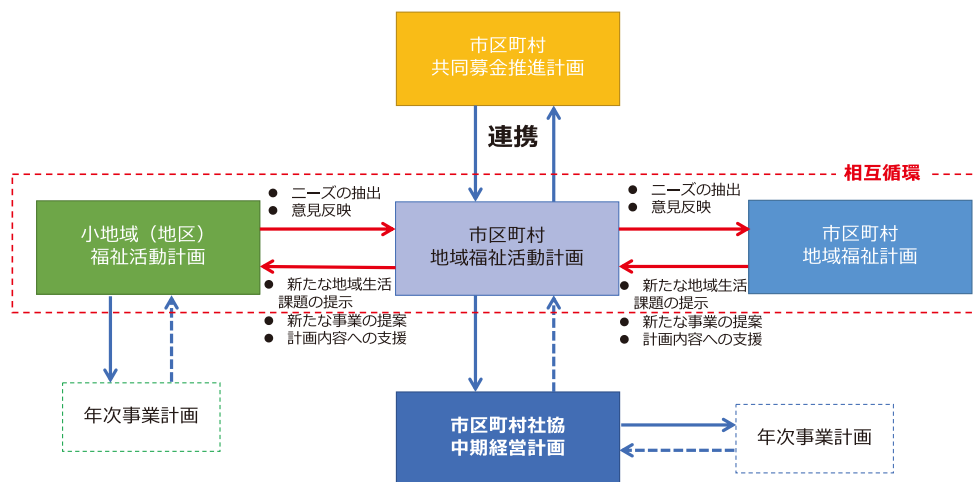
の整備も含まれています。計画された取り組みは、毎年度策定する事業計画によって具体化し、実現できるようにします。

- 加えて、国連において平成27年に採択された「持続可能な開発目標－SDGs (Sustainable Development Goals)」は社会経済や環境をめぐる幅広い分野の課題に対して総合的に取り組む国際社会全体の普遍的な目標を打ち出しています。その理念である「誰一人取り残さない」社会の実現は地域福祉にも通じるものであり、持続可能な社会をつくるための17の目標についても、本計画の策定・推進にあたって整合性を図ることとするものです。

### (3) 地域福祉計画・地域福祉活動計画との関係

- 地域福祉計画は、地域福祉推進の主体である地域住民等の参加を得て、地域生活課題を明らかにするとともに、その解決のために必要となる施策の内容や量、体制等について、行政の庁内関係部局はもとより、多様な関係機関・団体や専門職も含めて協議の上、目標を設定し、計画的に整備していくものです。
- 他方で、地域福祉活動計画は、社協が呼びかけて、地域住民、地域において社会福祉に関する活動を行う者、社会福祉を目的とする事業（福祉サービス）を経営する者が相互に協力して策定する地域福祉の推進を目的とした民間の活動・行動計画です。
- 中期経営計画は、地域福祉活動計画の策定主体としての社協が、その実効性を担保し、地域福祉活動計画を下支えするものです【図表2-1】。
- なお、中期経営計画の策定にあたっては、地域福祉計画や地域福祉活動計画との整合性を図って計画期間を設定するとより効果的です。

図表2-1 中期経営計画と地域福祉計画・地域福祉活動計画との関係



#### 事例 〈中期経営計画と地域福祉計画、地域福祉活動計画との関係〉(埼玉県・狭山市社協)

- 狭山市の「第4期狭山市地域福祉計画」は、地域福祉の推進に向けた理念をはじめ、狭山市、狭山市社協、地域の役割を示す行政計画として策定されています。また、狭山市社協の「第4期狭山市地域福祉活動計画」は、地域福祉の推進を目的に、地域住民や地域福祉活動団体、社会福祉法人等が地域での具体的な取り組みを示す活動計画として策定しています。
- 中期経営計画は、「第4期狭山市地域福祉計画」での役割と「第4期狭山市地域福祉活動計画」

での取り組みを推進する上で、狭山市社協が地域福祉推進の中核的組織として必要な基盤強化と地域福祉活動について示した計画とします。

#### (4) 中期経営計画による効果

- 中期経営計画の策定及び策定のプロセスにより、以下のような効果が期待されます。

- ① 社協の使命や経営理念、基本方針等を明確化し、全役職員に浸透させることができる。
- ② 継続性、計画性に基づいた意思決定を押し進めていくことができる。
- ③ 事業の遂行管理を円滑に行うことができる。
- ④ 社協内外に説明責任を果たし、社協の信頼を高めることができる。

##### ①社協の使命や経営理念、基本方針等を明確化し、全役職員に浸透させることができる

- 社協内部において、社協の使命や経営理念、基本方針等を明確化、可視化し、全役職員に共有することで、役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。

##### ②継続性、計画性に基づいた意思決定を押し進めていくことができる

- 中期経営計画により社協としての方向性が明確にされていることで、経営環境の変化や新たな経営課題が生じた際に、中期経営計画に基づく意思決定を行うことができます。また、職員にとっても、社協としての進むべき方向性が理解でき、社協に対する信頼性や業務の発展性にもつながります。

##### ③事業の遂行管理を円滑に行うことができる

- 中期経営計画に基づき事業を進めることで、目標への達成状況や事業の進捗状況等を円滑に管理することができます。

##### ④社協内外に説明責任を果たし、社協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の中期経営計画を策定することで、社協内だけでなく、地域住民や行政、関係機関・団体等に対する社協の事業の説明責任を果たし、社協への信頼を高めることができます。

#### 事例 〈中期経営計画策定の視点〉(岩手県・奥州市社協)

##### (計画の目標)

- 奥州市社協の社会的意義を明確にする。
- ガバナンスの強化と見える化・見せる化により透明性を確保する。
- ダウンサイジング(スリム化)を図っていく(組織・機構・財政・事務・事業等々)。
- 職員行動規範を策定し、個々のスキルアップを目指す。
- 財政基盤の充実と強化を図る。

#### (計画策定のポイント)

- 将来的に持続可能な仕組みか。
- 効果的な投資あるいは効率的な内容か。
- 恒常的に安定した望まれる市民サービスの提供か（ニーズか）。
- 公益性、公平性の観点が維持されているか。
- 組織にマッチした内容であるか、実現できる裏付けはあるか。
- 頑張れば達成可能なレベルなのか、無理な内容になっていないか。
- 地域だけのオリジナルではないか、一方で奥州市社協らしさ、独自性、自主性はどうか。
- コスト（経済的、時間的、肉体的、頭腦的、精神的）はどうか。

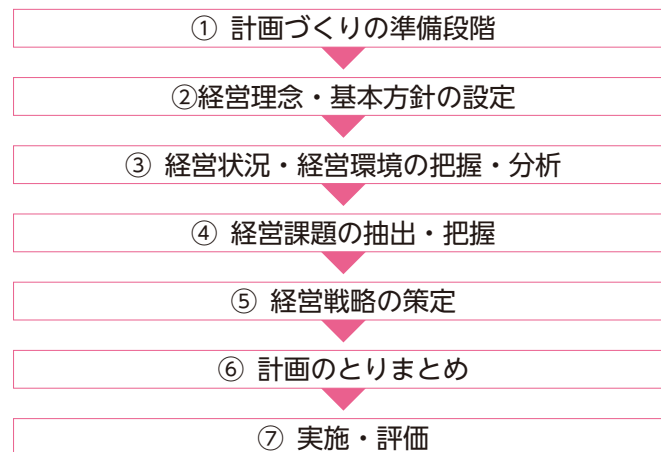
#### (策定の考え方)

- 10年後のありたい姿を共通理解する。
- 実現可能な5年目をプランニングする。
- 5年後のあるべき姿に向け立案していく。
- グループワークで課題を全て提案する。

## (5) 中期経営計画策定の基本手順

- 中期経営計画の策定は、PDCAサイクルにより行われるものです。策定の基本的な手順は、①計画づくりの準備段階、②経営理念・基本方針の設定、③経営状況・経営環境の把握・分析、④経営課題の抽出・把握、⑤経営戦略の策定、⑥計画のとりまとめ、⑦実施・評価の7段階です【図表2-2】。

図表2-2 中期経営計画策定の基本手順



- また、中期経営計画の策定にあたっては、以下の点に留意する必要があります。

- 中期経営計画は、一部の役職員だけのものではない。
- 中期経営計画は、策定のみならず全役職員に浸透することが重要。
- 年次度事業計画と同様に、PDCAサイクルを回していくことが重要。
- 中期経営計画策定を役職員全員が「明るく」「楽しく」「前向き」に取り組めるようにすること。

### (1) 計画づくりの準備段階

#### ①理事会等による計画策定の意思決定

- 中期経営計画は、新しい分野や事業に積極的に打って出るための社協の戦略計画であると同時に、社協の組織変革にも迫る「改革計画」です。このため、経営責任者としての会長をはじめ業務執行理事、理事の判断が重要となります。
- 中期経営計画は、社協の将来にわたる経営および財務に大きな影響を及ぼすため、理事会・評議員会に対して十分な説明を行い、法人としての意思決定を得るとともに、計画策定に必要な予算の承認を得る必要があります。

#### ②理事会による計画策定の基本方針の決定

- 理事会において、中期経営計画の策定（見直し）の基本方針を決定し、事務局に策定を指示します。
- 計画の必要性や目的、方法・スケジュールなどの計画策定の基本方針を理事会で決めた後、事務局においても一部の役職員だけでなく、各部門、できる限り全役職員に計画の意義を伝え、職員に意識づけを図ります。計画策定のプロセスを通じて、職員が社協の歴史や将来について関心を高め、当事者意識を高めることができます。
- あわせて、地域住民や行政、関係機関・団体等に計画策定の周知を図ります。

#### ③計画策定組織の編成

- 事務局としての計画案を提案するため、事務局長、各部・課・所長クラスで構成する策定委員会を設けます。策定委員会では、プロジェクトチームが作成した原案をもとに、各委員の権限と責任により事務局全体としての調整を行います。なお、プロジェクトチーム等を設置せずに、全役職員参加型で原案を策定する方法も考えられます。
- 中期経営計画の原案を作成するために、事務局内に各部門のリーダー等によるプロジェクトチームを結成して計画策定に向けた具体的な準備に入ります。委員会やプロジェクトチームのメンバーは、必ずしも各部門の長である必要はなく、各部門の実態を把握している者の参加を得ることが必要です。
- 計画策定にあたって、メンバーが必要な知識を学んだり、他社協へのヒアリング等を取り入れる等、事前に十分な研修時間を確保することが望ましいです。また、計画策定のプロセスを通じて、社協の歴史やこれまでの社協の事業・活動、取り組み等を学んだり、再確認する機会とします。加えて、組織横断的に検討することを通じて、社協内の部門間連携の促進を図ります。
- 計画策定にあたっては、必要に応じて、財務・会計、人事・労務管理の外部の専門家や地域福祉の学識経験者、都道府県社協等をアドバイザーとして招くことも考えられます。ただし、あくまでも中期経営計画は社協自身の計画であり、外部の専門家等に委託する場合でも、作業および専門的な助言にとどめるべきです。

#### **事例** 〈中期経営計画の策定方法〉（福井県・坂井市社協）

- 計画の策定にあたっては、坂井市社協の理事、坂井市社協事務局職員（事務局長、事務局次長、課長、参事、課長補佐）及び外部アドバイザーにて構成する「策定委員会」での協議と法人研修の場で集約した職員の意見をもとに計画の構成・内容等の検討を行っています。また、喫緊の課題を検討する場として坂井市職員を交えた課題解決プロジェクト会議を行い、課題及び今後の方針について提案しています。

#### ④計画策定期間とスケジュール作成の留意点

- 社協を取り巻く経営環境の変化のスピードを考えれば、1年以上の期間を計画策定に充てることは、変化のスピードについていくのが難しいです。長くとも6か月程度の期間内に策定することが望ましいです。短期間に集中的に議論を行うことにより、1～2か月程度の短期間に計画を策定することも可能です。
- 一方、長めの期間設定をした場合、役職員が計画策定のプロセスへの参加を得ることができ、社協内の意識改革、共通理解の醸成等の利点があります。
- なお、中期経営計画を策定する場合、期間の長短に関わらず基本的な手順に違いはありません。計画策定の目的にそって、計画を効果的・効率的に策定するための策定手順とスケジュールをあらかじめ定めてすすめる必要があります。

## (2) 経営理念・基本方針の設定

### ①社協の使命・経営理念の明確化

- 社協の将来ビジョンの検討にあたって、まず、社協の使命や経営理念を再確認するとともに、社協の置かれた状況に照らしそれが妥当なものかを検討します。
- 「経営指針」では、社協の使命や経営理念、基本方針を以下のように示しています。使命や経営理念とは、社協の存在意義を示すもので、永遠に追求していくものです。基本方針は、使命や経営理念をより具体的に行動、実現につなげるためのものです。
- 各市区町村社協では、以下を参考にそれぞれの社協にふさわしい使命や経営理念を明確にしておく必要があります。

#### 市区町村社協経営指針（第2次改定版）

##### 【使 命】

市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを使命とする。

##### 【経営理念】

- ① 地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
- ② 誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サー

## ビスの実現

- ③ 地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築
- ④ 地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出
- ⑤ 持続可能で責任ある自律した組織経営

### 【基本方針】

- ① 地域に開かれた組織として、経営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たし、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信を図る。
- ② 事業の展開にあたって、「連携・協働の場」（プラットフォーム）としての役割を十分に発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底する。
- ③ 事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行う。
- ④ すべての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

## ②将来ビジョンの明確化

- 社協の使命や経営理念を再確認した上で、それぞれの社協がそれを達成するために、3～5年という期間の中でどのような社協を目指すのか、将来ビジョンを明確にする必要があります。将来ビジョンは社協全体あるいは事業全体を一つの方向に引っ張っていく目標です。
- なお、社協の経営理念や将来ビジョンの策定にあたっては、地域福祉活動計画で掲げた理念や目標等を参考にすることも考えられます。

### 事例 〈中期経営計画で定めた基本方針〉（千葉県・流山市社協）

- ① 流山市社協は、地域住民の皆様との協働による福祉のまちづくりの実現のため、地域に根ざした総合的な支援体制を確立し、地域のニーズに基づく利用者本位の福祉サービスが提供できるようチャレンジを続けていきます。
- ② 国・県はもとより流山市や近隣社会福祉協議会、保健・医療・福祉の関係機関・団体、教育機関・施設などと密接に連携し、身近な地域での支援体制を構築します。
- ③ 支援を必要とする方には、地域社会の一員として、尊厳を持って生活できるよう自立支援や福祉サービスを提供し、あらゆる社会資源を活用しながら、地域社会において自立した生活ができるよう支援活動を展開します。
- ④ 事業展開を通じて、地域の福祉課題を捉え直し、住民の皆様をはじめ、あらゆる機関・団体に働き掛け、新たな福祉サービスや活動プログラムの開発に努力します。
- ⑤ 法や制度の谷間にある福祉課題にきめ細かく対応し、地域から孤立している世帯や複合的な課題を抱えている世帯への支援など一人も取り残さない福祉をモットーに、これまでの活動では対応しきれていなかった課題に積極的に取り組みます。

## **事例** 〈中期経営計画で定めた基本方針〉（福岡県・久留米市社協）

### (1) あらゆる生活課題への対応

地域住民から寄せられる多様な生活課題を受け止め、地域を基盤にして解決につなげる支援やその仕組みづくりを行います。

#### ①相談・支援体制の強化

これまでの実績を活かし、総合相談・生活支援の取り組みを一層強化します。

#### ②アウトリーチの徹底

これまでのコミュニティワークや個別支援の実践を活かし、アウトリーチ（地域に出向いて行くこと）を徹底します。

#### ③多機関協働の中核として役割発揮

久留米市社協が社会福祉関係者の協働体という特性を活かし、多機関協働の中核となって、複雑化、多様化した生活課題を制度の狭間に落とすことなく対応します。

### (2) 地域のつながりの再構築

地域における住民主体の福祉活動を一層強化するとともに、ボランティア・NPO団体、社会福祉法人・福祉施設などの地域の各種団体との協働の取り組みを広げ、地域のつながりの再構築を図り、だれをも排除しない地域社会づくりを進めます。

### (3) 地域から信頼される組織づくり

市との強固なパートナーシップのもと、職員育成や活動財源の確保に努め、適正な事業運営と説明責任を果たします。

## **事例** 〈中期経営計画で定めた経営の目的〉（広島県・廿日市市社協）

● 中期経営計画の策定にあたって「地域から頼られ、地域の願いに応えられる社協」を実現する経営のために必要なことを、事務局職員でさまざまな意見を出し合った結果、次の9項目に要約することができました。

- ① 信頼性…必ず相談に応じる、常に寄り添った支援に努めるなど。
- ② 透明性…財源の使途などが明確であることなど。
- ③ 継続性…将来にわたり継続した支援が見込めるなど。
- ④ 専門性…さまざまな相談に、明確な解決策が提示できるなど。
- ⑤ 柔軟性…さまざまな社会資源を活用した課題解決など。
- ⑥ 独自性…制度やサービスでは対応が困難な問題への対応など。
- ⑦ 親近感…気軽に話ができる、相談できるなど。
- ⑧ 一体感…さまざまな人と一緒に課題解決に当たるなど。
- ⑨ 達成感…目標達成や課題解決などにより得られる達成感など。

- また、社協全体の基本方針だけでなく、部門ごとに基本方針を策定することも考えられます。特に、社協内での「地域福祉活動推進部門」と「介護・生活支援サービス部門」の連携が課題となっている中で、「社協らしい介護サービスとは」「社協が介護サービスを実施する意義」といった議論を職員間で行い、意識をすり合わせていくことで、連携の基盤をつくることができます。



**事例** 〈中期経営計画で定めた介護サービス事業の基本方針〉（新潟県・魚沼市社協）

- 介護の仕事を通して人とのふれあいを大切に、笑顔があふれる快適な地域社会の創造に寄与します。  
『思いやりと笑顔の介護で地域福祉を支えます』

**地域福祉活動推進部門と介護・生活支援サービス部門の  
連携チェックポイント**

- 社協として介護サービス事業を実施することの意義を明確にし、行政・住民及び職員への理解・周知・徹底を図っている。
- 介護サービス事業におけるボランティア、住民との連携について、担当者配置、受け入れマニュアル作成、教育実施などを、積極的に行っている。
- 介護事業所やサテライトの配置を工夫し、地域福祉事業や住民活動等との連携を高められるようにしている。
- 介護サービス事業を行うことが、社協の地域福祉事業等の事業全体の活性化や高度化に役立っている。
- 社協内で地域福祉活動推進部門と介護・生活支援サービス部門の定期的な会議の場がある。
- 地域で行われる住民の会議に介護・生活支援サービス部門の職員が出席している。
- ケースカンファレンス等に必要があれば、住民に参加を依頼している。
- 利用者を支援するために必要であれば、住民に理解や協力を求めている。
- 認知症の方や複合的な課題を持っている方を地域と連携して支えている事例がある。
- 介護・生活支援サービス部門が住民による見守りやニーズ把握の仕組みと連携している（相互に連絡をとりあう、ケースカンファレンスを行う等）。
- 介護・生活支援サービス部門が住民主体の生活支援の仕組みと連携している（相互に連絡をとりあう、ケースカンファレンスを行う等）。※生活支援：柔軟に支援を要する人の個々の生活を支えるサービス。例えばごみ捨て、軽微な家事援助等。
- 介護・生活支援サービス部門が住民によるふれあい・いきいきサロン等の「集う場」「交流の場」と連携している（相互に連絡をとりあう、ケースカンファレンスを行う等）。
- 介護・生活支援サービス部門が地域福祉推進基礎組織（地区社協、校区福祉委員会、コミュニティ協議会福祉部、自治会福祉部会）と連携している（相互に連絡をとりあう、ケースカンファレンスを行う等）。

### (3) 経営状況・経営環境の把握・分析

- 社協の使命や経営理念を具体的に実現していくためには、経営戦略が必要となります。経営戦略は、目指すビジョンと現状の姿のギャップを埋めるための方策であり、その策定にあたっては各社協において経営環境を分析する必要があります。
- 分析には、社協の実態について把握するための「内部環境分析」と、社協が市区町村の中で置かれている状況を把握するための「外部環境分析」があります【図表3-1】。

図表3-1 内部環境分析と外部環境分析

内部環境分析	● 社協事業・活動の実施状況
	● 組織体制（評議員、役員、部会・委員会等）、構成員・会員の状況
	● 財務・職員体制・内部管理体制の状況
	● 組織風土
外部環境分析	● 日本国内の政治・経済・社会の動向
	● 社会保障・社会福祉政策の動向
	● 自治体の人口動態や高齢者、障害者、生活保護受給者世帯、ひとり親家庭等の状況
	● 自治体の地域福祉施策、介護保険事業、障害福祉サービス、子ども・子育て支援、災害対策、まちづくり施策等の動向
	● 関係機関・団体等の状況
	● 地域住民ニーズ、利用者ニーズ

#### ①内部環境分析

##### (市区町村社協経営指針に基づくチェックリストの活用)

- 内部環境分析にあたっては、まず各部門ごとに現状を把握し、「強み」と「弱み」を分析した上で、社協の経営状況を総括し、社協全体としての「強み」と「弱み」の分析につなげます。
- 全社協地域福祉推進委員会が作成した「市区町村社協経営指針に基づくチェックリスト」（令和5年3月）では、「法人経営部門」、「地域福祉活動推進部門」、「相談支援・権利擁護部門」、「介護・生活支援サービス部門」の部門ごとに、社協の事業・活動、組織の現状を振り返る項目を整理しています。このチェックリストに基づく自己点検によって、社協としての「強み」や「弱み」、課題等を洗い出すことができます。



## 市区町村社協経営指針に基づくチェックリストの項目

### I 法人経営部門

#### (1) 理念に基づく計画的な経営

- ① 使命、理念、基本方針の明文化と周知
- ② 中・長期的な経営計画に基づく組織経営
- ③ 役員体制の確立
- ④ 理事会・評議員会の適切な運営、活性化
- ⑤ 法令遵守の徹底
- ⑥ 健全な経営のための財務管理を行う
- ⑦ 適切な経理事務の遂行、不正防止
- ⑧ 部門間連携の推進
- ⑨ 事業継続計画（BCP）の策定

#### (2) 人材確保・育成・定着支援

- ① 職員の確保・育成・定着支援
- ② 人事労務管理制度の構築

#### (3) 財源確保

- ① 多様な財源の確保・活用
- ② 委託事業の適正化

#### (4) 構成員・会員

- ① 住民会員の増強
- ② 構成員（団体）会員制度の整備
- ③ 賛助会員（特別会員）制度の整備

#### (5) 行政とのパートナーシップ

- ① 行政各課との連携推進
- ② 社協の事業・活動への理解促進
- ③ ソーシャルアクションの強化

#### (6) 広報、情報発信

- ① 社協の事業・活動等の発信
- ② 情報公開の適切な実施

### II 地域福祉活動推進部門

#### (1) 住民主体の福祉活動を推進する組織づくり

- ① 住民主体の福祉活動を推進する地域福祉推進基礎組織の組織化
- ② 住民の福祉活動の拠点整備
- ③ 地域の実態の把握・分析

#### (2) 住民主体による福祉活動の推進

- ① ふれあい・いきいきサロン等の居場所づくりや見守り活動の推進
- ② 住民が主体的に地域課題を把握して解決を試みる体制づくり
- ③ 当事者の組織化、活動支援

- ④ ボランティアの育成、ボランティアグループやNPOの立ち上げや活動支援
- ⑤ 福祉教育の推進
- ⑥ 住民主体の助け合い活動や生活支援サービスの推進
- ⑦ 共同募金委員会と連携した共同募金・歳末たすけあい運動
- ⑧ 発災時の災害ボランティアセンターの設置に向けた体制整備

### **(3) 個別支援と地域づくりの一体的な展開**

- ① 地域福祉コーディネーターやコミュニティソーシャルワーカーの配置
- ② 地域生活課題の把握
- ③ 個別支援と地域づくりの一体的な展開
- ④ 多様な主体との連携・協働による社会資源の開発
- ⑤ 社会福祉法人・福祉施設との連携・協働

### **(4) 地域福祉計画・地域福祉活動計画**

- ① 地域福祉計画策定への参画
- ② 地域福祉活動計画の策定
- ③ 圏域ごとの地域福祉活動計画（小地域福祉活動計画）の策定

## **Ⅲ 相談支援・権利擁護部門**

### **(1) 包括的な相談と支援**

- ① 相談しやすい相談窓口の整備
- ② 相談を断らず、関係機関と連携し、受け止める体制づくり
- ③ アウトリーチの強化、住民との協働

### **(2) 相談支援業務のマネジメント**

- ① チームによる対応、スーパービジョン
- ② 社協内の連携や情報共有、記録の整備

### **(3) 地域における多機関協働の推進**

- ① 地域の相談支援機関、サービス事業所、福祉施設等のネットワーク構築
- ② 多機関の連携・協働による複合的な課題への対応

### **(4) 権利擁護支援の体制整備**

- ① 権利擁護支援のネットワーク構築
- ② 権利擁護支援に関する事業の実施

## **Ⅳ 介護・生活支援サービス部門**

### **(1) 地域のニーズに応じた介護・生活支援サービスの実施**

- ① 住民のニーズに応える介護・生活支援サービスの実施
- ② 社協内の他部門との連携推進

### **(2) サービスの質の向上、経営基盤強化**

- ① サービスの質の向上
- ② 介護サービスの経営基盤強化

### (社会福祉法人指導監査ガイドラインの活用)

- 社協の組織のガバナンスの現状と課題を把握する上で、厚生労働省の社会福祉法人指導監査の「指導監査ガイドライン」のチェック項目も参考になります。「指導監査ガイドライン」は、大きく「Ⅰ 法人運営」、「Ⅱ 事業」、「Ⅲ 管理」で構成されており、それぞれの項目の監査事項やチェックポイントの自己点検結果や過去の指導監査等での指摘事項を整理することで、ガバナンスの現状と課題を把握することができます【図表3-2】。

図表3-2 指導監査ガイドラインをもとにした課題整理シート

項 目	課題整理	
Ⅰ 法人運営	1 定款	
	2 内部管理体制	
	3 評議員・評議員会	
	4 理事	
	5 監事	
	6 理事会	
	7 会計監査人	
	8 役員等の報酬	
Ⅱ 事業	1 事業一般	
	2 社会福祉事業	
	3 公益事業	
	4 収益事業	
Ⅲ 管理	1 人事管理	
	2 資産管理	
	3 会計管理	
	4 その他	

### (財務状況の把握)

- 財務状況については、社協全体の収支、各部門、サービス・事業ごとの収支の状況を計算書類等から把握するとともに、財務管理の状況を把握します。実施事業によっては、月ごとに大きく変動することがありますので、年次ごとの数値だけでなく、四半期、月次ごとに収支の状況、経営成績及び財務状況を把握していきます。
- なお、正確で、経営実態に基づく財務情報の把握を行うには、月次においても会計原則である発生主義に基づき事業未収金・事業未払金などを含め集計しておくことが重要になります。定期的に財務状況を把握するためには、まず月次・四半期・半期の各時点において、「未収金未払費用を含む・含めない」「賞与引当金を計上する・しない」など、財務状況を把握するために必要な会計処理を定める必要があります。

## 経営実態を正しく把握するための会計のポイント

### ①事業実態に応じた費用の按分、賦課

#### ア) 費用の按分・賦課の重要性

- 社協の会計の特徴からすれば、費用の按分・賦課は重要であると同時に、その処理は複雑です。社会福祉法人会計基準及び注解において、第一に人件費、水道光熱費、減価償却費等の費用。第二に事業区分又は拠点区分又はサービス区分に共通する支出及び費用。第三に費用を合理的な基準に基づいて配分（按分・賦課）する。第四にその基準は、支出及び費用の項目ごとに、その発生に最も密接に関連する量的基準により行うとし、『社会福祉協議会モデル経理規程』においても「合理的な基準に基づき配分する」とされています。
- しかしながら、社協においては、按分の合理的な基準がそもそも定められておらず、按分を行う際にその都度基準が変わってしまうことや、予算に準拠し按分・賦課されていることが見受けられます。按分・賦課は社協の会計の透明性、経営実態の正確な把握及び経営判断や、正しい税務処理を行う上で最も注意深く取り扱うことが必要です。

#### イ) 事業実態の把握と按分・賦課の基準

- 事業区分、拠点区分及びサービス区分が多岐にわたる社協においては、事務局長は法人全体の管理・統括を行い、それぞれの事業に係わる庶務・経理等についても共通の担当者により事務が行われています。事務局長・経理担当者等の間接的な人件費などは、その業務に携わった実態により按分・賦課が必要となり、事業区分、拠点区分及びサービス区分において、その事業にあたる費用として計上されるべきです。
- この場合の業務に携わった実態とは、実際の勤務時間（ひと月に各業務にどれだけの時間に携わったかを集計するなど）による按分・賦課が行われるものであり、それが困難な場合、より合理的な基準（職員の配置人数や収入額、延べ利用者数や会計伝票枚数など）により、実態にあった按分・賦課を行います。
- また、勤務時間による按分・賦課の後、収入金額や職員数による按分・賦課を行うなど、より実態に応じた按分・賦課を行うために複数の基準を用いることも必要となります。職員数や配置、事業に使用する施設など、社協それぞれに状況は異なり、それぞれ社協が事業の実態を反映する按分・賦課の基準を検討し選定しなければなりません。
- なお、按分・賦課の基準は、面積等の固定化されたものと、利用者数・職員数、収入額等のようにその月により変動するものの2種類に分けることができます。変動する按分・賦課基準については、年度当初の値を通年で基準とすることは、事業の実態を反映した按分・配賦には当たらないので注意が必要となります。

## ウ) 基準を定めて按分・配賦のルールを明確にする

- 現状では、多くの社協で、按分・賦課の基準を定めておらず、財務・会計の適正さが担保されていない状況にあると思われます。社協としてその基準を定める（年度途中で基準を適用させることが不相当であると判断する以外に安易に変更を行わない）ことが必要となります。事業の実態を反映した基準であるかは、毎会計年度、期首において、会計責任者を中心に検討・決定をし、職員への周知をし、按分・賦課の基準が定期的の実態を反映しているか確認します。

## エ) 潜在費用の把握とその対応

- 事業を継続的に経営していくためには、実態に基づく必要な会計情報を得て、経営判断を行う必要があります。潜在費用の把握を行うことが求められます。例えば、社協が指定管理者となっている場合、行政に賃借料としての支払いがあるものの、水道光熱費を含み、建設コストに基づく賃料や周辺の同等物件の賃料との比較において乖離が見られるケースがあります。このように、その事業のサービス区分において水光熱費・燃料代・業務委託費など、本来支払うべきであるにも関わらず支払われていない場合や社協の名義かどうかを問わず建物・附属設備・車輛・器具備品の減価償却費が計上されていないものを潜在費用として把握する必要があります。これらは、通常、さまざまな事業を実施する場合には必要となる経費であり、費用負担の整合性が問われた際に新たに顕在化した費用として負担をしなければならないことも考えられます。
- 本来負担すべき相当額を潜在費用とし、財務会計の計算書とは別に管理会計として明らかにすることで、真の経営状態が明らかになるものであり、潜在費用を把握することは大規模な修繕等、事業の継続や更なる進展を目指すうえで重要です。したがって、潜在化している費用については、健全な社協経営のためにも可能な限り顕在化し経理していくことが重要です。

## ②定期的な会計情報の把握、予実管理

- 年間を通して、決算期に決算準備として事業未収金・事業未払金の計上や減価償却が行われている社協もありますが、こうした場合、決算期にならなければ収支差額など事業の実態を正確に知ることはできないという大きな問題があります。『社会福祉協議会モデル経理規程』では月次試算表を作成することを定めており、これにより月ごとに会計情報の把握を行うことが可能ですが、預金・現金と計算書に違いがないか、各計算書の整合性を確認する程度の活用に留まっている状況にあります。
- 正確で、経営実態に基づく会計情報の把握を行うには、月次においても会計原則である発生主義に基づき事業未収金・事業未払金などを含め集計されることが必要です。定期的な会計情報を把握するためには、まず月次・四半期・半期の各時点において、未収金未払費用を含む・含めない、賞与引当金を計上する・

しないなど、会計情報を把握するために必要な会計処理をそれぞれの社協が定めて行わなければなりません。また、高額な設備保守点検等、年間を通して業務を委託する際は、年間の契約額を均等に費用計上することや均等になるよう支払い方法を変更するなど、固定的な費用などの支払いについて年間を通して均衡が保たれる必要があります。

- これらは予実管理を行う上でも、予算に対し、その時点や期間でどの程度の収入・支出があるかを正確に把握することにつながります。定期的な会計情報は、月次において発生主義による事業未収・事業未払・引当金処理等を行ったうえで把握することが望まれます。
- 定期的な会計情報の把握は、過去5年間の比較など、その時点や同じ期間において比較を行うことで、計算書から実態の状況・変化を読み解くことができます。例えば、収入額が前年度と比較し増加したにも関わらず、収支差額が減少した状況において、支出を前期と比較し、人件費が上回ったことによるのか、通常の事業費の増加によるのか、特別な支出によるものか分析し、予実の比較を行うことで、ベンチマーク（計画）に対して実際の事業がどう推移したのかを計算書から読み解いて経営課題を明確にすることができます。そのためには、発生主義に基づく会計処理を行うことが不可欠であり、予算にとらわれて他のサービス区分から支出を振り替えるなどの処理を行っているとは正確な経営実態は把握できません。事業未収・事業未払・引当金処理等についてそれぞれの社協が方法を決め取り扱うことが必要となります。

- その上で、計算書類等を時系列で期間比較することにより、財務状況を把握していきます。「貸借対照表」は全体の財政状況を表すもので、純資産の額が多いほど、財務的な安定性が高いこととなります。「事業活動計算書」は、1年間の事業活動の成果を表したもので、次期繰越活動増減差額の部で過去の成果とあわせ、次期繰越活動増減差額がどのように処分されたかを示しています。「事業活動計算書」からは、社協が行う事業の収益性を把握するとともに、過去5年間との経年比較による各科目の増減を把握し、その要因分析を行います。また、「経常経費補助金収入・委託金収入」や「会費収入・寄付金収入」、「人件費支出」等の各科目の割合を比較することにより、課題を分析してきます。
- 本手引きでは、財務分析にあたって、厚生労働省社会福祉推進事業「社会福祉法人の経営状況に関するチェックリストー財務分析の視点を中心にー」（令和3年3月）の財務指標を参考に、社協経営に関係する主な指標をピックアップしました【図表3-3】。こうした指標も財務状況を把握する上で、参考になります。
- なお、「社会福祉協議会財務分析計算シート（簡易版）」[参考様式①]（p47参照）は決算の数値を入力することで、財務指標を算出することができます。



図表3-3 社協経営の財務指標

観 点		指 標 名	解 説
収 益 性		サービス活動増減差額率 (%)	$\text{サービス活動増減差額 (3)} \div \text{サービス活動収益計 (1)}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>法人の主とする事業での収益性を示す。</li> <li>値はプラスである必要があり、マイナスの場合、主とする事業で赤字が発生していることを意味する。マイナスが継続する場合は、将来的な財務状況悪化につながる可能性がある。</li> <li>課題がある場合、収益面・費用面からの分析が必要。</li> </ul>
		経常増減差額率 (%)	$\text{経常増減差額 (7)} \div \text{サービス活動収益計 (1)}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>特別な要因を除く法人の経常的な活動による収益性を示す。</li> <li>値はプラスである必要があり、マイナスとなる場合、主とする事業に金融取引等を加減算した結果で赤字が発生していることを意味する。マイナスが継続する場合、将来的な法人経営の安定性を損なう可能性がある。</li> <li>社会福祉法人においては、通常、サービス活動増減差額率と近似するため、乖離する場合は要因を分析する。</li> </ul>
安定性・持続性	短期安定性	流動比率 (%)	$\text{流動資産} \div \text{流動負債}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>短期支払義務に対する支払能力を示す。</li> <li>値が高いほど、短期的な支払能力が高いことを示し、一般的には200%以上であることが望ましい。</li> <li>値が100%を下回るときは、短期支払義務に対する支払能力が不足しており、短期安定性を欠いていることが想定される。また、流動比率には直ちに支払い手段として用いることができない資産も含まれるため、当座比率と併せて分析することが望ましい。</li> </ul>
	長期持続性	固定長期適合率 (%)	$\text{固定資産} \div (\text{純資産} + \text{固定負債})$ <ul style="list-style-type: none"> <li>固定資産の整備に関わる資金調達バランスを示す。</li> <li>設備の整備に要する資金は、返済不要な資金又は長期間にわたって返済する資金により賄われていることが望ましいが、値が低いほど、長期持続性が高いことを意味する。</li> <li>固定資産が、返済不要な資金又は長期間にわたって返済する資金により賄われているかどうかについて、本指標の値が100%以下であることが判定の目安となる。</li> </ul>
	資金繰り	現預金回転期間 (か月)	$\text{現金預金} \div (\text{サービス活動収益計} \div 12)$ <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス活動収益を基準とした場合に現金預金をどれくらい保有しているかを月数で表す。</li> <li>値が大きいほど手許現金預金に余裕があることを意味し、賞与の支払等も考慮すると、2か月以上であることが望ましい。</li> </ul>
合 理 性	費 用	人件費比率 (%)	$\text{人件費} \div \text{サービス活動収益計 (1)}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス活動収益に対する人件費の割合を示す。</li> <li>社会福祉事業は一般に労働集約型であるため、人件費割合が大きくなる傾向にあり、本指標が収益性に影響する。適切な福祉サービスを提供する上で、適切な人員配置と適正な報酬水準確保は不可欠であり、また人員配置や報酬水準はサービスの質へも影響するため、一概に低い比率が望ましいとは言えないが、安定的な経営のためには値を一定水準以下に抑える必要がある。</li> <li>本指標が高い水準である一方で、収益性が悪化している場合、過剰人員となっている可能性がある。</li> </ul>
		事業費比率 (%)	$\text{事業費} \div \text{サービス活動収益計 (1)}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>サービス活動収益に対する住民への福祉サービスの提供に直接要する経費の割合を示す。</li> <li>事業費は福祉サービスに直接関わる費用であるため、一概に低く抑えることはサービスの質の低下につながり望ましくないが、他の費用指標と併せて、全体の費用構成によって事業経営上の資源配分に関する特性を理解するとともに、収益性の要因分析の観点から値の多寡と推移を分析することが有用。</li> </ul>
		事務費比率 (%)	$\text{事務費} \div \text{サービス活動収益計 (1)}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>法人の運営に要する一般管理費的な経費（人件費を除く）の割合を示す。</li> <li>外部委託の利用や設備等の賃借の状況、施設老朽化の度合いによる修繕費負担の大きさ等に影響を受ける。事業費比率と同じく、他の費用指標と併せて、全体の費用構成によって事業経営上の資源配分に関する特性を理解するとともに、収益性の要因分析の観点から値の多寡と推移を分析することが有用。</li> </ul>
経営自立性		自己収益比率 (%)	$(\text{サービス活動収益計 (1)} - \text{経常経費補助金収益} - \text{受託金収益}) \div \text{サービス活動収益計 (1)}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>どの程度、補助金や受託金に依存せずに経営しているかを示す。</li> <li>値が高いほど、補助金や受託金に相対的に依存しておらず、経営自立性が高いことを意味する。</li> </ul>

注1) 上記の各指標は、厚生労働省社会福祉推進事業「社会福祉法人の経営状況に関するチェックリスト-財務分析の視点を中心に-」(令和3年3月)から、一次分析用チェックリストとして紹介されている指標のうち、社協経営に関係する主な指標を抽出したものです。

注2) 各市町村社協で財務分析を行う際、上記以外の指標で必要と思われるものがあれば、上記の資料をもとに適宜追加して使用してください。

(単位：千円)

		決算数値	〇〇年度決算	〇〇年度決算	〇〇年度決算	〇〇年度決算	〇〇年度決算
貸借対照表	流動資産						
	現金預金						
	固定資産						
	流動負債						
	固定負債						
純資産の部合計							
法人単事業活動計算書	サービス活動増減の部	収益	会費収益				
			寄付金収益				
			経常経費補助金収益				
			受託金収益				
			貸付事業収益				
			事業収益				
			負担金収益				
			介護保険事業収益				
			老人福祉事業収益				
			児童福祉事業収益				
			保育事業収益				
			就労支援事業収益				
			障害福祉サービス等事業収益				
		医療事業収益					
		退職共済事業収益					
		その他の収益					
		サービス活動収益計(1)					
		費用	人件費				
			事業費				
	事務費						
	就労支援事業費用						
	退職共済事業費用						
	利用者負担軽減額						
	共同募金配分金事業費						
	分担金費用						
	助成金費用						
	負担金費用						
	基金組入額						
	減価償却費						
	国庫補助金等特別積立金取崩額						
	徴収不能額						
	その他費用						
	サービス活動費用計(2)						
サービス活動増減差額(3)=(1)-(2)							
サービス活動外増減の部	収益 サービス活動外収益計(4)						
	費用 サービス活動外費用計(5)						
	サービス活動外増減差額(6)=(4)-(5)						
経常増減差額(7)=(3)+(6)							
減特別増	収益 特別収益計(8)						
	費用 特別費用計(9)						
	特別増減差額(10)=(8)-(9)						
当期活動増減差額(11)=(7)+(10)							
繰越活動増減差額の部	前期繰越活動増減差額(12)						
	当期末繰越活動増減差額(13)=(11)+(12)						
	基本金取崩額(14)						
	基金取崩額(15)						
	その他の積立金取崩額(16)						
	その他の積立金積立額(17)						
次期繰越活動収支差額(18)=(13)+(14)+(15)+(16)-(17)							
財務分析の計算結果							
財務指標	収益性	サービス活動増減差額率(%)					
		経常増減差額率(%)					
	安定性・持続性	短期安定性	流動比率(%)				
		長期持続性	固定長期適合率(%)				
		資金繰り	現預金回転期間(か月)				
	合理性	費用	人件費比率(%)				
			事業費比率(%)				
			事務費比率(%)				
経営自立性		自己収益比率(%)					

- また、介護サービス事業を実施する社協においては、以下の「介護サービス事業の経営体制チェックリスト」を参考に、介護サービス事業の経営体制の現状と課題を把握していきます。

### 介護サービス事業の経営体制チェックリスト

- 介護サービス事業の経営目標が数値化され、全役職員に徹底されている。
- 介護サービス事業の会計について四半期又は半期で、会計を閉じ、損益を管理している。
- 介護サービス事業の会計について、決算時に資金収支計算書及び事業活動計算書が作成されている。
- 介護サービス事業の会計について、事業ごと事業所ごと及び障害福祉サービス等と会計を区分している（経理区分を設定しないで、セグメント管理している場合も「会計を区分」していることに含む）。
- 介護サービス事業の会計について、実態に合わせた経費の支出を行っている。決算の際に、収入に対してバランスするよう配慮して支出を経理するようなことはしていない。
- 法人経営部門の人件費及び間接経費についても、介護サービス事業の会計に按分・賦課されている。
- 施設・設備の減価償却費について適切な方法で評価し、介護サービス事業の会計に按分・賦課されている。
- 一体的に事業実施を行っている事業がある場合、事業ごとの区分会計について、伝票処理、職員数按分、実態による按分など、合理的な手法で行っている。
- 行政からの無償貸与の施設・設備、出向者等、社協が負担していない費用について、その額を明確にし、潜在費用として各事業に按分し財務上の効果を意識している。
- 介護サービス事業の状況に応じて即時に経営判断ができるように、経営会議（担当理事、管理者、法人幹部職員などで構成）を設置し、定期的（最低でも月1回以上）に開催している。
- 介護サービス事業全体の運営・経営について、外部専門家（税理士、公認会計士等）を交え、検討を行っている。

## ②外部環境分析

- 社協の経営にどのような変化が起こるかを予測し、対応するためには、社協を取り巻く環境を把握し、それが社協にどのような「機会」や「脅威」を及ぼすか、影響と対応の基本方向を分析しておく必要があります。
- 外部環境は、社協を取り巻く経済的・社会的環境と行政施策の動向、地域住民ニーズの変化等が挙げられます。地域生活課題や地域住民の意識、地域社会、社会保障・社会福祉施

策の動向、行政や関係機関・団体との関係性などの社協を取り巻く外部環境の変化を把握することが重要になります。

#### (4) 経営課題の抽出・把握

- 経営環境分析や経営状況分析で明らかになった事実をもとに、改善すべき課題の抽出・把握を行います。また、それに加えて、社協が事業機会を活かしていける強み（社協らしさ）は何かを把握することが必要です。
- さらに、社協を取り巻く経営環境が将来どのような影響を及ぼすかを予測し、新たな「機会」、「脅威」の把握を行うことが必要です。
- 社協の事業・活動は、市区町村圏域を超えて展開する民間企業とは異なり、基本的には市区町村内を対象としている点が大きな特徴です。市区町村圏域を超えて事業所が移動することは想定されないため、例えば介護サービスでは、地域の高齢者や障害者の状況、ニーズをよりきめ細かく把握することが重要になります。
- また、一つの市区町村の中にもさまざまな特性を持った区域があるため、中学校区域や小学校区域を単位としてそれぞれの区域の人口や世帯、高齢者、障害者、生活保護受給世帯、ひとり親家庭等の状況、他法人・事業所の存在などを外部環境として分析する必要があります。その際には、現状に加えて将来の予測を行い、環境変化や事業機会をとらえた戦略を立てることが重要です。
- 環境分析で調査・分析した結果を整理し、戦略を導き出すための手法（フレームワーク）の一つとして有名なのがSWOT分析です。このSWOT分析は、「Strength（強み）」、「Weakness（弱み）」、「Opportunity（機会）」、「Threat（脅威）」の頭文字をとったもので、枠組みに従って整理する分析ツールです【図表3-4】。

図表3-4 SWOT分析

	内部環境	外部環境
プラス面	強み Strength	機会 Opportunity
マイナス面	弱み Weakness	脅威 Threat

- 内部環境、外部環境を書き込んでいくことで、社協が置かれている状況を整理することができ、これをもとに以下の4つの組み合わせについてどのような戦略をとるべきかを考えていきます。

- 機会と強みの最大化
- 強みを最大化し、脅威を最小化
- 弱みを最小化し、機会を最大化
- 弱みと脅威の最小化

- SWOT分析のフレームに当てはめた具体例は以下のとおりです【図表3-5】。

図表3-5 SWOT分析の具体例

	内部環境	外部環境
<b>プラス面</b>	<b>【強み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 社協としての知名度が高い。</li> <li>○ 離職者が少ない。</li> <li>○ 国家資格の取得に積極的な職員が多い。</li> <li>○ 地域福祉活動推進部門と介護・生活支援サービス部門が定期的に事例検討を実施している。</li> </ul>	<b>【機会】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 企業を中心にSDGsの取り組みが広がってきている。</li> <li>○ 地域の社会福祉法人による「地域における公益的な取組」が進んでいる。</li> <li>○ ふれあい・いきいきサロンへの参加率が高く、介護予防に関する住民の関心も高い。</li> </ul>
<b>マイナス面</b>	<b>【弱み】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 会員収入の減少が続いている。</li> <li>○ 介護人材の確保が厳しく、ヘルパーが高齢化している。</li> <li>○ 社協内全体でICT化が進んでおらず、事務作業の効率が悪い。</li> </ul>	<b>【脅威】</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ 人口減少が続いており、地域社会の担い手が不足している。</li> <li>○ コロナの影響で、地域住民の福祉活動・ボランティア活動が停滞している。</li> </ul>

## (5) 経営戦略の策定

### ①社協事業・活動を発展させる中心分野（事業領域）の明確化

- 経営戦略とは、ビジョンに沿って社協が進むべき方向を示すものです。つまり「望まれる社協像、事業の目標」（経営ビジョン）に到達するために、「社協として、何を重点的にを行い、いつごろまでに、どのような結果をめざすのか」を示すものです。
- 戦略は各種施策を束ねる役割を持つもので、施策・事業の間の整合性をとり、それぞれの施策・事業がバラバラに設定されたり、総花的な展開になるのを防ぐものでもあります。
- 経営戦略の策定には、社協としての使命や経営理念が明確であること、また、社協の経営環境分析、経営実態や経営資源の分析によって自らの社協の課題や強み（社協らしさ）を把握していることが前提となります。その上で、どのような事業を中心に発展させていくかといった事業領域を決定することになります。

## ②重点事業の設定・新規事業の可能性の検討

- 中心となる事業領域のもとで、把握された住民ニーズとそれに対応した新規事業（新たなチャンス）の検討を行う一方で、社協の保有する経営資源（強み）を活かした新規事業の検討を行い、最終的に両者を結合させて新規事業、重点事業候補を検討することになります。
- 具体的に、どのようなサービス・事業を重点とし実施するか、重点となる対象・利用者は誰か、どのようにそれを運営・実施するか等、事業のコンセプトを明確にすることが必要となります。また、あわせて3～5年後にこのサービス・事業でどの程度の結果を出す必要があるのかを、できる限り具体的に表すことが必要です。

## ③人事・労務、組織、財務改善の可能性

- さらに、そのサービス・事業を実施するために求められる人事・労務、組織、財務体制の明確化があわせて必要となります。
- 社協経営の経費には、職員の給与や設備・車両などの減価償却費など、収入に関わりなく発生する固定費があります。労働集約型の事業が多い社協の経費は、構造的にこの固定費の割合が高い傾向にあり、固定費の変動費化を検討することも考えられます。その際、正規職員と非正規職員、常勤職員と非常勤職員の職務、権限と責任を明確にしつつ、人事評価制度や目標管理制度等の新たな賃金体系の導入を検討することも考えられます。
- ただし、人件費の引き下げだけを目的とした場合、職員のモチベーションの低下やサービスの質の低下につながることとなります。このため、その導入にあたっては、人材育成の観点を踏まえて理事会等で検討するとともに、社協内で十分に議論し、職員の理解を得ながら進めることが重要です。

---

## (6) 計画のとりまとめ

---

- 導き出した経営戦略に対して、将来あるべき姿（3～5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。客観的に進捗結果を把握するために、数値化した目標を立てる必要があります。
- 中期経営計画は、①「計画の目的」や「背景」、「経過」、「計画の期間」などの計画の全体像や概要を明らかにし、②計画策定にあたっての経営環境や経営状況分析、およびそこから抽出・把握された「経営課題」、③社協の使命や経営理念、3～5年後に目指す社協像を明らかにした「経営ビジョン（目標）」、④それに到達するための道筋を示した経営戦略、⑤財政計画で構成されます。

### 中期経営計画の構成例

- 1 はじめに（計画の全体像）
- 2 環境分析（社協を取り巻く経営環境、経営状況分析、経営課題）
- 3 社協の使命、経営理念、経営ビジョン（目標）
- 4 経営戦略

① 基本戦略（方針・事業・推進方法等）

② 部門別戦略

③ 人事・労務、組織、財務戦略

## 5 財政計画

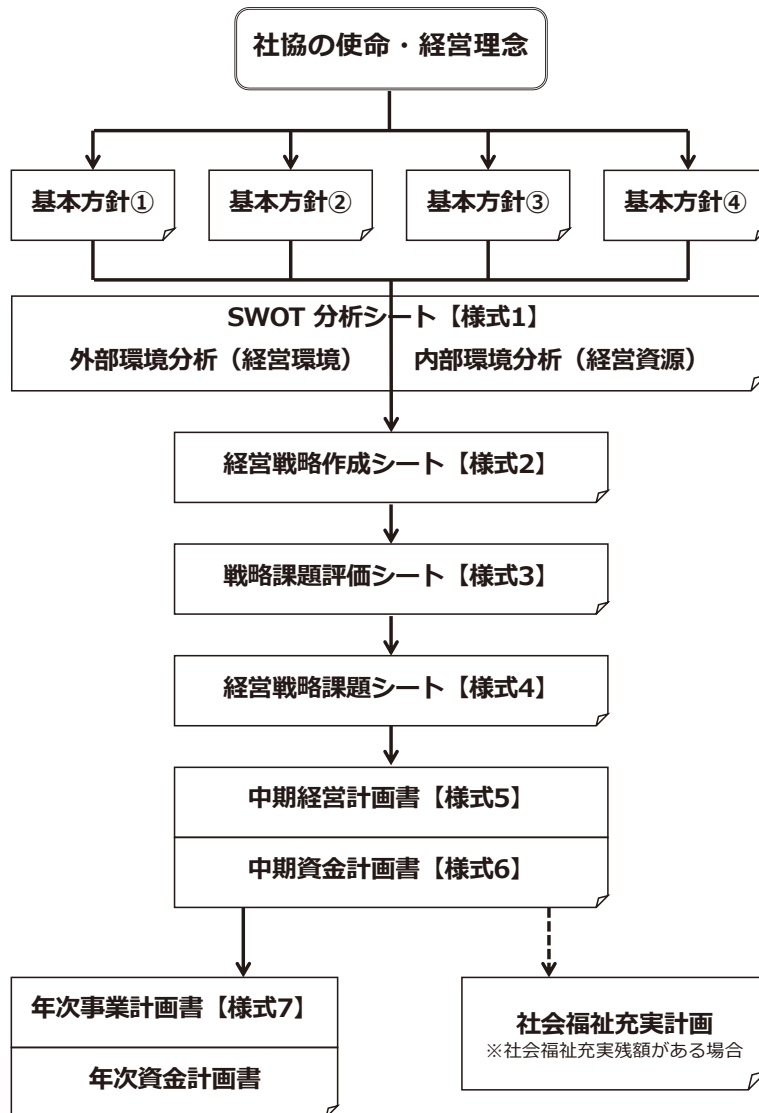
- 中期経営計画は、適時、理事会等への説明・報告を行うとともに、最終的に理事会等で判断し、決定します。計画書のとりまとめにあたって、行政や関係機関・団体等との調整を必要に応じて行います。
- 中期経営計画は、可能な限り全役職員に配布し、説明会等を開催するなど、社協として同じ方向に向けた取組みができるようにします。また、地域住民や関係機関・団体等に対しても中期経営計画のポイントを説明したり、ホームページに掲載したりして、その理解を得る必要があります。
- 中期経営計画をもとに単年度の実施計画として落とし込みを行います。中期経営計画は、年次事業計画や予算、日常業務にまで落とし込むことにより実行されることで価値を生み出します。
- 策定した中期経営計画を以下のチェックポイントで確認します。

### 中期経営計画の策定のチェックポイント

- 社協の使命や経営理念、基本方針に合致したものであるか。
- 将来に向かって「見える化」された計画となっているか。
- 客観的な外部環境・内部環境分析により、現状と課題が的確にとらえられているか。
- 現状と課題を改善するため、実効性の高い計画となっているか。

- なお、「全国社会福祉法人経営者協議会『中長期計画策定マニュアル』における中長期計画策定様式集」【参考様式②】（本手引きに合わせて一部改変。p48参照）では、様式をもとに、「SWOT分析」【様式1】を行い、その結果を「経営戦略」【様式2】に落とし込み、「戦略課題の評価」【様式3】、「経営戦略の設定」【様式4】につなげることができます。その上で、設定した経営戦略を「中期経営計画書」【様式5】及び「中期資金計画」【様式6】に落とし込み、年次事業計画書【様式7】に落とし込むことができます【図表3-6】。
- 様式集は、主に施設経営の社会福祉法人における中期経営計画の策定を念頭に置いたものですが、社協の中期経営計画を策定する際にも非常に参考となるツールです。

図表3-6 中期経営計画策定様式集



## (7) 実施・評価・見直し

- 中期経営計画は、「計画策定 (Plan)」⇒「実行 (Do)」⇒「評価 (Check)」⇒「Action (見直し)」のPDCAサイクルによる進行管理と評価、見直しを常に行うことが重要です。
- 各事業の進行管理をPDCAサイクルに基づいて実施し、PDCAを繰り返すことによって、業務を継続的に改善していく仕組みを社協内につくる必要があります。「計画策定 (Plan)」⇒「実行 (Do)」にとどまる場合も多く、達成状況のチェック、評価、分析が行われていないことが課題とされています。達成状況を定期的に確認し、達成の可否にかかわらず、その要因と課題を分析することが重要です。
- 課題については、すぐに解決できるものなのか、次年度以降に取り組む課題とするかを判断し、計画の修正・見直しや次年度以降の事業に反映させることとなります。なお、PDCAのプロセスにはより多くの職員の理解と参画を得ることで取組の効果が高まります。



**事例** 〈中期経営計画の進行管理〉（埼玉県・狭山市社協）

- 中期経営計画は、PDCAサイクルを基本としながら、各部署で事業推進に取り組みます。
- そして、計画の進行管理は、狭山市社協事務局の主査職以上から構成する「業務運営会議」と各部署の「現場担当者会議」が担います。
- 「業務運営会議」にて行った重点項目などの事業評価を基に、理事会・評議員会にて今後の方向性について協議を進めます。

**事例** 〈中期経営計画の進行管理〉（東京都・武蔵野市民社協）

- 中期経営計画は、年度毎に作成する「法人全体の事業計画」、及び、事業毎に作成する「事業計画・予算作成シート」に沿って推進していきます。
- また、「第4次武蔵野市民地域福祉活動計画推進委員会」における第4次活動計画の振り返りに合わせ、振り返りと進捗状況の確認を一体的に行うことにより、進行管理を図っていきます。

**事例** 〈中期経営計画の評価〉（茨城県・取手市社協）

- 取手市社会福祉協議会第二次発展強化計画の中で基本施策として掲げられている18事業47の取り組み事項について事業評価を「5段階評価」で取りまとめ、その達成状況等を整理することで第三次発展強化計画に役立てました。
- 評価に基準は下記の5段階としました。
  - A 100%達成 = この事業については現段階で目標を達成している。
  - B 75%達成 = 概ね達成に近づいている。
  - C 50%達成 = 事業は進行中であり、次期計画でも継続が必要。
  - D 25%達成 = 事業はスタートしたが、内容の再検討が必要。
  - E 0%達成 = 事業未着手、着手困難。

**事例** 〈中期経営計画の評価〉（愛知県・弥富市社協）

- 経営理念にある「住民参加」、「福祉ニーズ」、「先駆的」、「利用者本位」、「総合的な支援体制」などのキーワードをもとにして、新たな事業を開始する時はもちろんのこと既存事業を評価する際の基準とします。
- 次の評価基準に従い、現在と将来に渡ってどのくらい強みがあるか点数化して判断します。より重点的な項目は配点を高めています。
  - ・住民参加型であるか。【10点】
    - ※住民参加と協力を得て行われることに強みがあると判断します。
  - ・利用者本位になっているか。【10点】
    - ※自立に向けて利用者本位であることに強みがあると判断します。
  - ・総合的な支援体制があるか。【10点】
    - ※一方的な側面でなく、総合的な支援体制を組めることに強みがあると判断します。
  - ・住民ニーズに基づいているか。【15点】
    - ※住民ニーズとその解決につながるものに強みがあると判断します。
  - ・先駆的であるか。【5点】
    - ※まだどの事業者等も取組んでいないことに強みがあると判断します。
  - ・市内で唯一であるか。【5点】
    - ※ほかの事業者等が取組んでいないことに強みがあると判断します。
  - ・関係機関と連携があるか。【10点】
    - ※行政や他の事業者等と連携が取れることに強みがあると判断します。
  - ・情報開示できるか。【10点】
    - ※個人情報を除いて説明責任を果たせることに強みがあると判断します。
  - ・事業単独で運営できるか。【15点】
    - ※事業単独で人員が配置でき、安定して運営できることが前提です。
  - ・採算が取れなくとも使命により必要か。【10点】
    - ※一度始めた事業は継続が前提となるので、財源の裏付けが必要です。

## (1) 経営指針の第2次改定にあたっての基本的な考え方

- 「市区町村社協経営指針」（平成15年3月作成、平成17年3月第1次改定）は、全国の市区町村社協が使命や経営理念等を共有して組織経営を進めるための基本的な考え方を示したものです。
- 令和2年の社会福祉法改正の内容をはじめ、平成17年の第1次改定以降の地域生活課題の変化やこの間に全社協地域福祉推進委員会等で策定された各種の方針、「全社協福祉ビジョン2020」、新型コロナウイルス感染症の影響による生活様式や働き方の変化等を踏まえ、全国の社協の意見照会を経て、令和2年7月31日に第2次改定版をとりまとめました。
- 改定にあたっては、以下の基本的な考え方に基づき検討を行いました。

- 第1次改定後の地域生活課題や住民の意識、地域社会、制度・施策、行政や関係団体との関係性等の社協をとりまく環境の変化を踏まえ、第2次改定にあたっては、具体的な事業・活動及び組織、社協の経営の方向性や取り組みを示す。
- すべての社協が経営指針に示した共通の理念のもと活動することを前提とし、具体的な事業や組織、組織経営の内容を各社協で考えられるよう、経営指針では共通事項を記載する。
- 経営指針を各市区町村社協において読み込み、それぞれの「中期経営計画」策定・見直しに活かせるよう整理する。
- 組織経営や地域福祉の推進において、社協は、さまざまな関係者や組織・団体と協働する「連携・協働の場」であることを改めて強調する。

## (2) 市区町村社協の今後の組織経営のポイント

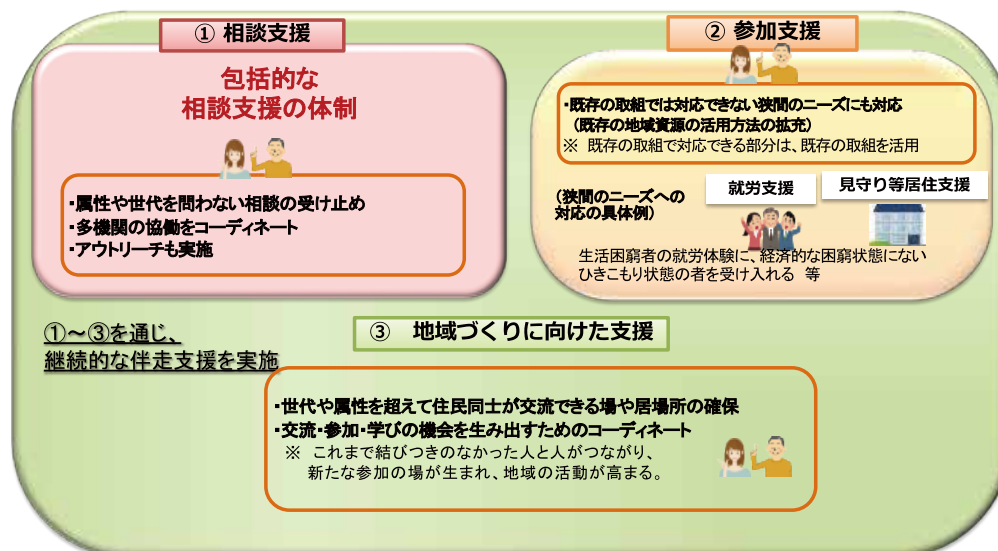
- これまで市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、住民参加を求めながらさまざまな事業・活動に取り組んできました。今日、市区町村社協は、地域共生社会の実現に向け、さまざまな関係者や組織・団体と協働する「連携・協働の場」として、その役割と機能を発揮することが求められています。
- 第2次改定版では、今後の社協の組織経営のポイントとして、①あらゆる地域生活課題への対応と地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり）、②市区町村社協内の部門間連携の強化と必要に応じた組織機構の再編、③市区町村圏域を越えた広域的な事業・活動の連携・協働の推進を掲げています【図表4-1】。

図表4-1 今後の社協の組織経営のポイント

項目	ポイント
① あらゆる地域生活課題への対応と地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり）	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域住民の複合化・多様化した支援ニーズに対応するため、個人やその世帯の地域生活課題を把握し、解決していくことができる包括的な支援体制づくりが求められている。そのために専門職による多職種連携や多機関協働、地域住民やボランティア等との協働による地域づくりが必要になる。</li> <li>● このことは、令和2年の改正社会福祉法における、①相談支援、②参加支援、③地域づくりに向けた支援を一体的に実施する「重層的支援体制整備事業」に重なるものである。</li> </ul>
② 市区町村社協内の部門間連携の強化と必要に応じた組織機構の再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 組織が一丸となって、相乗効果によって課題解決力を高めるため、部門間の連携を強化し、信頼感の強い協働関係をつくるとともに、必要に応じて組織機構の再編を行うことが求められる。</li> </ul>
③ 市区町村圏域を越えた広域的な事業・活動の連携・協働の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 今後の少子高齢、人口減少社会を見据え、広域の視点から地域福祉のあり方を検討・計画化し、具体的な組織基盤の整備や事業・活動の連携・協働の推進が求められる。</li> </ul>

- 特に、①あらゆる地域生活課題への対応と地域のつながりの再構築（包括的な支援体制づくり）については、令和2年の改正社会福祉法における、①相談支援、②参加支援、③地域づくりに向けた支援を一体的に実施する「重層的支援体制整備事業」に重なるものであり、社協がその役割を発揮することが期待されています【図表4-2】。

図表4-2 重層的支援体制整備事業の全体像

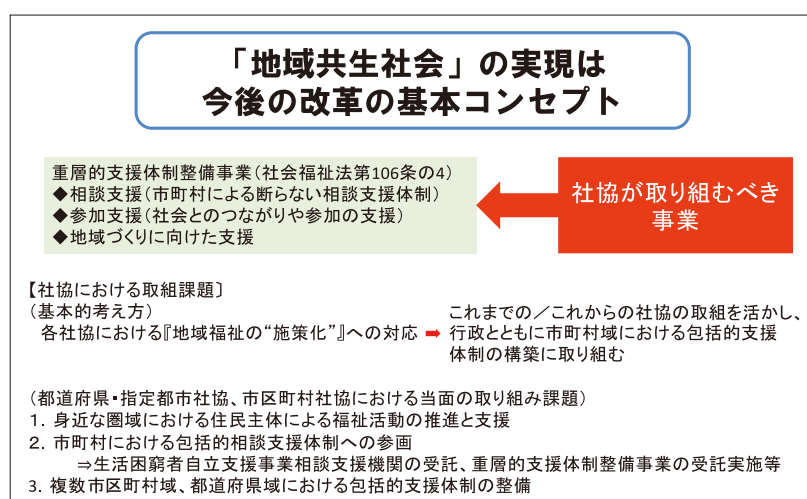


- これまで社協は、心配ごと相談や福祉総合相談の実践を通じて「どこに相談したらよいか分からない」ような相談を受け止めて必要な支援につなぐとともに、地域住民や関係機関・団体等との連携・協働によって資源開発や地域づくりを進めてきました。
- 令和2年の改正社会福祉法は、制度の縦割りを克服して、地域住民を主体とした地域福祉

を推進する好機であり、これまで社協としてめざしてきたことが政策化されたものと受け止めて、市町村と協議し、「重層的支援体制整備事業」について積極的に取り組むことが期待されます。

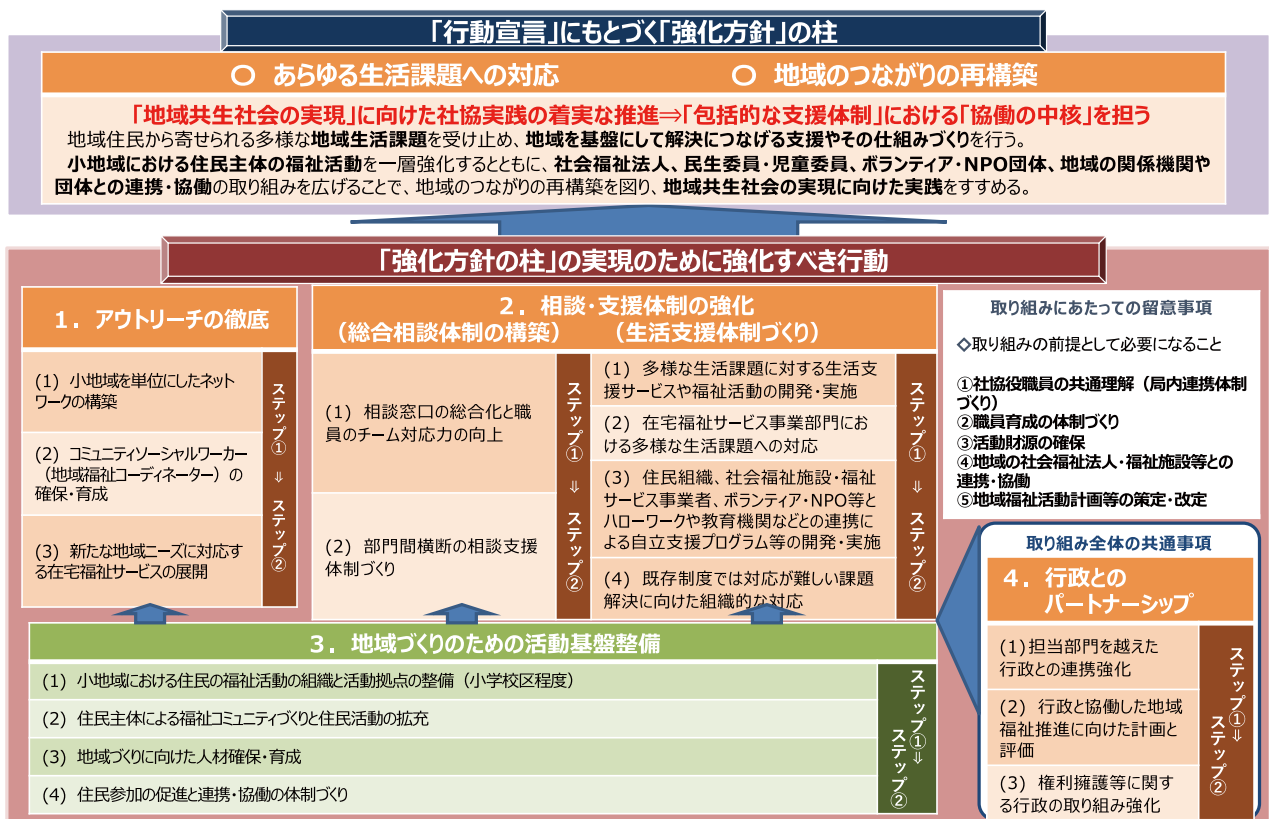
- 他方で、こうした「地域福祉の“施策化”」について喜んでばかりはいられません。かつてのように地域住民の福祉活動やボランティア活動が地域福祉の主な内容であった時代では、地域福祉の推進は社協が中心でありました。しかし、重層的支援体制整備事業のように市町村が実施主体となり、事業に公費が充当されるようになった今日、社協以外のさまざまな主体が地域福祉の領域に参入することが想定されています。社協以外の他の主体と連携・協働し、地域福祉の推進主体として社協がその役割を果たせるか、今まさに社協の真価が問われています。
- 加えて、今日の地域福祉は、その対象領域が福祉や介護・介護予防のみならず、保健医療はもとより、労働、教育、住まい、さらには地域再生等の地域住民が直面するさまざまな課題＝地域生活課題に大きく広がっています。こうした課題をすべて社協だけで対応することは不可能です。
- 複雑化・複合化・多様化した地域生活課題の対応に向けて、地域住民やボランティア、民生委員・児童委員、社会福祉法人・福祉施設、NPO、企業、さらには福祉以外の分野も含む幅広い関係者が、めざす地域の姿を共有し、それぞれの力を発揮することで地域福祉が推進されるよう、市区町村社協は、「連携・協働の場」の創出・活性化に取り組む必要があります。これまでの実績と特性を活かし、協働の中核を担うとともに、セーフティネットの役割を果たせるよう、経営基盤を強化することが求められます。
- こうした「地域福祉の“施策化”」への各社協における対応を前提に、地域共生社会の実現に向けた社協の事業・活動の展開に向けた「当面の取り組み課題」として、①身近な圏域における住民主体による福祉活動の推進と支援、②市区町村における包括的相談支援体制への参画、③複数市区町村圏域、都道府県域における包括的支援体制の整備を進めることです。これらは、従来から社協が目指してきたものであり、さらなる展開を図るための実践課題でもあります【図表4-3】。

図表4-3 地域共生社会の実現に向けた社協の事業・活動の展開に向けた当面の取り組み課題



- こうした課題への具体的な対応にあたっては、地域力を強化するためにも、地域住民等とともに、地域共生社会の実現に向けて目指す地域の姿を話し合い共有すること、そして、住民主体の地域福祉活動を促進し支援することが必要となります。
- その上で、社協での実践における中核的な機能を有する事業＝相談支援事業の実施が重要であり、生活困窮者自立支援制度の自立相談支援機関、地域包括支援センター、障害者相談支援事業等の受託・実施について積極的な取組が必要となります。
- 各社協での実践を踏まえると、明確なビジョンをもってこれらの相談支援事業を住民主体の地域福祉に関わる事業・活動と関係づけながら適切に位置づけて実施すること、また、事業の実施を機に、組織体制や職員の役割分担の見直しを含めた局内の連携体制を構築することが、地域共生社会の実現に向けた社協としての取り組みのカギとなります。
- 各社協の事業・活動の再構築や展開を図る上では、「社協・生活支援活動強化方針」（第2次アクションプラン）をもとに、地域福祉活動計画及び中期経営計画を策定し、各社協が目指す地域づくりとそのための事業・活動をあらためて明確にし、その実現に向けた取り組みを計画的に展開することが重要です【図表4-4】。

図表4-4 「社協・生活支援活動強化方針」（第2次アクションプラン）概要



- また、地域福祉推進委員会では、令和4年2月10日、全国の市町村で進められる包括的支援体制の構築において、「ともに生きる豊かな地域社会」の実現をめざし地域福祉を推進する社協が今後どのような役割を果たすべきか、また重層的支援体制整備事業にどう取り組むべきかについて、提言「包括的支援体制の構築に向けた社協の取り組みについて～重層的支援体制整備事業の活用～」をとりまとめました。
- この提言では、重層的支援体制整備事業は、既存制度とは別に新たな制度をつくるものではなく、既存の相談支援や地域福祉の取り組みを活かし、市町村と関係機関・団体や地域住民等がめざす方向を共有し、より緊密に連携することで課題解決力や支援効果を高める基盤づくりを進めるものであると捉えています。その上で、社協が市町村とともに重層的支援体制整備事業の実施を検討し取り組む場合、以下のような点に留意することを示しています。

### 重層的支援体制整備事業に取り組む際のポイント

#### ①既にある仕組みや活動を活かす

- 地域の相談支援機関の状況、既存のネットワークや協議体、会議、住民組織、地域福祉活動等を把握し、体制整備に活かす。

#### ②地域福祉計画や地域福祉活動計画との連動

- 地域福祉計画や地域福祉活動計画の理念、目標、これまでの取り組みとの整合性を図る。
- 重層的支援体制整備事業の実施有無に関わらず、包括的支援体制構築における社協の役割を両計画に明記する。
- 重層的支援体制整備事業実施計画の策定に積極的に参画する。

#### ③個別支援と地域づくりの一体的な展開

- 地域生活課題を住民と共有し協議する場、住民と専門職がともに参加して事例検討等を行う場を設ける。
- 地域福祉コーディネーター（コミュニティソーシャルワーカー）を配置する。
- 住民同士の交流やつながりづくりの強化、福祉教育の推進。

#### ④社会福祉法人・福祉施設、民生委員・児童委員との連携・協働

- 社会福祉法人・福祉施設連絡会等での情報共有、協働による事業・活動の展開。
- 就労体験や業務の切り出しによる中間的就労の機会の提供、ボランティアの受け入れ等、社会福祉法人・福祉施設の機能を活かして参加支援の充実を図る。
- 民生委員・児童委員との連携により、支援を必要としている人の把握や小地域福祉活動を推進する。

#### ⑤福祉分野以外の主体との連携・協働

- 幅広い分野の主体との連携・協働により、福祉だけではなく地域が抱えるさまざまな課題の解決や地域の活性化につながる取り組みを進める。

#### ⑥権利擁護支援のネットワークとの連動

- 日常生活自立支援事業や成年後見制度等の活用を含む、権利擁護支援のネットワークと連動を図る。

#### ⑦事業受託の推進と組織体制の強化

- 重層的支援体制整備事業において新たな機能として追加される「多機関協働事業」「アウトリーチ等を通じた継続的支援事業」「参加支援事業」について、積極的に受託を検討。
- 地域福祉コーディネーター（コミュニティソーシャルワーカー）の配置財源になり得る事業について、市町村と協議して活用を図る。
- 地域の包括的支援体制の前提として、社協内の各事業・活動の連携を強化する。

#### ⑧受託しない場合の取り組み

- 重層的支援体制整備事業を社協が受託しない場合においても、地域福祉を推進する中核的な団体として、市町村と連携して包括的支援体制の構築に向けて役割を發揮する。

#### ⑨都道府県社協の役割

- 重層的支援体制構築に向けた都道府県後方支援事業の実施について都道府県と協議し積極的に実施を検討する。
- 制度内容や先行事例の情報提供、取り組み状況や課題の把握、個別的な支援等、各市町村の行政と社協等がチームとなって包括的支援体制づくりを進められるように後方支援を行う。

### (3) 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針

#### ①市区町村社協の使命

- 今後の組織経営のポイントや令和2年の社会福祉法の改正等を踏まえ、第2次改定版では、市区町村社協の使命を、「地域福祉を推進する中核的な団体として、地域住民および福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進すること」としました。

#### 市区町村社協の使命

市区町村社協は、地域福祉を推進する中核的な団体として、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを使命とする。

- 「ともに生きる豊かな地域社会」とは、地域住民一人ひとりが協働し、日々ともに支え合っ、生活における楽しみや生きがいを見出し、生活上のさまざまな困難を抱えた場合でも、社会から孤立せず、安心して、その人らしい生活を送ることができる社会のことです。
- このことは、国がめざす「地域共生社会」や、「持続可能な開発目標（SDGs）」がめざす「誰一人取り残さない持続可能で多様性と包摂性のある社会」と軌を一にするものです【図表4-5】。
- 社会福祉法では、地域福祉の推進は、地域住民が相互に人格と個性を尊重し合いながら、参加し、共生する地域社会の実現を目指して行われなければならないこととしています。あわせて、地域福祉の推進においては、①地域住民や福祉関係者による多様で複合的な地域生活課題の把握、②関係機関との連携等による地域生活課題の解決の必要性が明記されています。こ

のことは、すなわち、人としての尊厳が守られ、一人ひとりがその人らしく生きられるようなソーシャルインクルージョンとノーマライゼーションの理念に基づく地域づくりを地域住民や福祉関係者とともにすすめていくことが地域福祉推進の目的であることを示しています。

- こうした地域福祉推進の目的を実現するために、地域住民及び福祉組織・関係者の協働により地域生活課題の解決に取り組み、誰もが支え合いながら安心して暮らすことができる「ともに生きる豊かな地域社会」づくりを推進することを市区町村社協の使命としました。

図表4-5 持続可能な開発目標 (SDGs)



目標1(貧困)	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる。
目標2(飢餓)	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する。
目標3(保健)	あらゆる年齢のすべての人々の健康的な生活を確保し、福祉を促進する。
目標4(教育)	すべての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する。
目標5(ジェンダー)	ジェンダー平等を達成し、すべての女性及び女児のエンパワーメントを行う。
目標6(水・衛生)	すべての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する。
目標7(エネルギー)	すべての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する。
目標8(経済成長と雇用)	包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用(ディーセント・ワーク)を促進する。
目標9(インフラ、産業化、イノベーション)	強靱(レジリエント)なインフラ構築、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る。
目標10(不平等)	各国内及び各国間の不平等を是正する。
目標11(持続可能な都市)	包摂的で安全かつ強靱(レジリエント)で持続可能な都市及び人間居住を実現する。
目標12(持続可能な生産と消費)	持続可能な生産消費形態を確保する。
目標13(気候変動)	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策を講じる。



目標14(海洋資源)	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する。
目標15(陸上資源)	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する。
目標16(平和)	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、すべての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する。
目標17(実施手段)	持続可能な開発のための実施手段を強化し、グローバル・パートナーシップを活性化する。

## ②市区町村社協の経営理念

- この使命を達成するために、第2次改定版では、市区町村社協の経営理念を以下のとおり位置づけました。

### 市区町村社協の経営理念

- ① 地域住民を主体とした「ともに生きる豊かな地域社会」の実現
- ② 誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現
- ③ 地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築
- ④ 地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出
- ⑤ 持続可能で責任ある自律した組織経営

- 「①地域住民を主体とした『ともに生きる豊かな地域社会』の実現」とは、地域住民やボランティア、民生委員・児童委員、社会福祉法人・福祉施設、NPO、企業等の地域のあらゆる団体・組織の相互理解と協働によって市民参画型の地域社会を実現することです。市区町村社協は、「連携・協働の場」(プラットフォーム)の役割を十分に発揮し、地域のあらゆる関係者の参加と協働のもとに、地域住民の立場に立って地域生活課題を共有しながら、地域住民が主体的に地域生活課題について考え、できるだけ身近な地域の中でそれを解決できる体制や仕組みをつくっていくことが求められます。
- 「②誰もが人格と個性が尊重され、その人らしい生活を送ることができる福祉サービスの実現」とは、地域において、誰もが地域社会の一員として尊厳をもった生活が送れるように、支援を必要とする者の生活状況や思いを把握するとともに、潜在化しがちな狭間にあるニーズもくみ取った福祉サービスを実現することです。
- 「③地域住民及び福祉組織・関係者の協働による包括的な支援体制の構築」とは、複合化・多様化した地域生活課題を総合的に受け止め、地域住民の主体的な取り組みと、医療、保健、就労、住まい、司法、産業、教育、権利擁護、多文化共生、防犯・防災等の幅広い関係者が協働する支援体制を整備することです。包括的な支援体制の整備においては、協働の中核を担う機能が必要とされており、市区町村社協は、これまで以上に地域福祉の推進役としてその中核を担うことが求められます。
- 「④地域生活課題に基づく先駆的・開拓的なサービス・活動の創出」とは、制度の狭間に

ある課題も含めて常に事業展開を通じて地域生活課題をとらえ直し、地域住民やあらゆる団体・組織に働きかけ、新たな福祉サービスや活動プログラムの開発、必要となるネットワーク構築に継続的に挑戦することです。特に、ダブルケア、8050問題、子どもの貧困、虐待問題、性的指向により生きづらさを抱える人たちへの対応、依存症の課題、ひきこもり、コロナ禍での新たな地域生活課題等、社会的孤立・孤独を共通の背景とし、いわば制度の狭間にある課題に取り組むことが求められます。

- 「⑤持続可能で責任ある自律した組織経営」とは、変化の激しい時代環境の中で、地域社会に責任をもって貢献していくために、組織の理念、目的、目標、体制、規範を整え、持続可能な経営をしていくことです。

### ③市区町村社協の基本方針

- その上で、市区町村社協は、「地域住民」「社会福祉を目的とする事業を経営する者」「社会福祉に関する活動を行う者」が参加する公益性の高い非営利・民間の福祉団体として、経営理念に基づく基本方針を以下のとおり位置づけています。

#### 市区町村社協の基本方針

- ① 地域に開かれた組織として、経営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たし、地域社会の支持・信頼を得られるよう、積極的な情報発信を図る。
- ② 事業の展開にあたって、「連携・協働の場」（プラットフォーム）としての役割を十分に発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底する。
- ③ 事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行う。
- ④ すべての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

- 市区町村社協は、経営にあたって、第1に、地域に開かれた組織として透明性と中立性、公正さの確保を図り、事業や財務内容の公開を積極的に行うとともに、説明責任を果たすことが求められます。
- 第2に、事業の実施にあたっては、「連携・協働の場」として役割を発揮し、地域住民や関係機関・団体等、あらゆる関係者の参加と協働を徹底していくことが求められます。
- 第3に、責任ある組織的な判断に基づく経営を可能とするために、環境の変化に対応し、計画的に事業を展開するとともに、事業の効果測定やコスト把握等の事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行うことが求められます。
- 第4に、すべての社協の役職員は、高い倫理意識を保持し、日頃から、法令等を遵守してルールを守った活動を行うことが必要です。「法令遵守」とは、法律や政省令に加え、通知や条例、諸規則、各種規程類のほか、倫理、社会規範、モラル、マナー等、社協が社会的な評価・信頼を得るために必要なルールすべてを日常のあらゆる活動において役職員が遵い守ることを指します。法令遵守は地域からの信頼を得るために最も重要な事項です。

#### (4) 第1次改定版からの主な変更点

- 市区町村社協の使命、経営理念、基本方針を踏まえ、第1次改定版からの主な変更点は、①「連携・協働の場」(プラットフォーム)としての役割発揮、②部門名称の見直し、③部門間の相互連携、④広域連携の4つです。
- ① **「連携・協働の場」(プラットフォーム)としての役割発揮**
- 市区町村社協は、地域住民や関係機関・団体等の「連携・協働の場」として地域住民の複合化・多様化した地域生活課題や潜在的ニーズを受け止め、地域を基盤にして解決につながる支援やその仕組みを多様な地域関係者と協働してつくることを目的に、具体的な事業展開を図ることが求められます。
- とりわけ、社会福祉事業の主たる担い手で、専門性や施設・設備等の資源を有する社会福祉法人・福祉施設との連携が重要であり、社会福祉連携推進法人の制度化について検討を行った、厚生労働省「社会福祉法人の事業展開等に関する検討会」においても、社会福祉法人の連携の中核として社協を積極的に活用することが議論されたところです。
- こうした状況を踏まえて、令和2年7月、全社協地域福祉推進委員会と全国社会福祉法人経営者協議会では、さらなる連携・協働の推進に向けて協議を行い、「ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けた共同宣言～社協と社会福祉法人のさらなる連携・協働へ～」をとりまとめました。
- この共同宣言では、社会福祉法人・福祉施設、社協等が連携・協働して、地域生活課題の発見や情報共有を図り、地域住民や多様な福祉組織・関係者との「連携・協働の場」を活性化させ、地域生活課題の解決に向けた多様な実践や事業・活動の開発・展開を進めることとしています。



#### ともに生きる豊かな地域社会の実現に向けた共同宣言 ～社協と社会福祉法人のさらなる連携・協働へ～



「ともに生きる豊かな地域社会」の実現に向けて、私たち社会福祉協議会と社会福祉法人・福祉施設は連携・協働し、地域のネットワークを広げながら持続可能な地域づくりと地域生活課題の解決を目指し、以下、ともに実行していくことを宣言します。

- 私たちは、都道府県・指定都市圏域、市区町村圏域それぞれにおいて、地域住民や多様な福祉組織・関係者との「連携・協働の場」の活性化をともに進めます。
- 私たちは、地域住民や多様な福祉組織・関係者、行政等とのネットワーク化を図りながら、地域生活課題の発見と情報共有をともに進めます。
- 私たちは、地域における包括的・重層的な支援体制づくりを主導し、多機関協働と多職種連携のもとに、地域生活課題の解決に向けた多様な実践や事業・活動の開発・展開をともに進めます。

- この共同宣言を踏まえ、市区町村社協は、すでに取り組みが広がっている都道府県・指定都市圏域に加えて、市区町村圏域においても、社会福祉法人連絡会の設置や複数法人の協働による事業の開発等を行っていくことが期待されます。
- また、この共同宣言を踏まえ、令和3年6月8日、地域福祉推進委員会では、包括的な支援体制の構築と「連携・協働の場」としての社協の役割発揮に向けて、「社協と社会福祉法人・福祉施設の連携・協働推進方策」をとりまとめました。この中では、共同宣言の3つの柱に沿って、①市区町村域や日常生活圏域に連携・協働の場をつくる、②地域生活課題の発見と情報共有を進める、③地域生活課題の解決に向けた具体的な事業・活動を実施する、の3つの推進方策を示しています。その上で、具体的なアクションや期待される効果、実施する上での留意点等を掲げるとともに、参考事例を掲載しています。

## 社協と社会福祉法人・福祉施設の連携・協働推進方策

～包括的な支援体制の構築と「連携・協働の場」としての社協の役割発揮に向けて

### 【共同宣言①】

私たちは、都道府県・指定都市圏域、市区町村圏域それぞれにおいて、地域住民や多様な福祉組織・関係者との「連携・協働の場」の活性化をともに進めます。



### 【推進方策① 市区町村域や日常生活圏域に連携・協働の場をつくる】

〈具体的なアクション〉

- 市区町村域での社会福祉法人・福祉施設の連携・協働の場として、連絡会等を組織する。
- 地区社協や自治会・町内会、民生委員・児童委員等と社会福祉法人・福祉施設のつながりをつくり、より身近な地域での連携・協働を進める。

### 【共同宣言②】

私たちは、地域住民や多様な福祉組織・関係者、行政等とのネットワーク化を図りながら、地域生活課題の発見と情報共有をともに進めます。



### 【推進方策② 地域生活課題の発見と情報共有を進める】

〈具体的なアクション〉

各参加法人が、日頃の事業・活動を通じて把握した地域生活課題や自分の組織だけでは対応できない課題を連絡会等で共有する。

出張相談窓口を設けたり、地区社協や自治会・町内会の集まり、サロン等の地域福祉活動の場、学校等に積極的にアウトリーチして地域生活課題の発見に努める。

### 【共同宣言③】

私たちは地域における包括的・重層的な支援体制づくりを主導し、多機関協働と多職種連携のもとに、地域生活課題の解決に向けた多様な実践や事業・活動の開発・展開を進めます。



### 【推進方策③ 地域生活課題の解決に向けた具体的な事業・活動を実施する】

〈具体的なアクション〉

- 連携・協働の場で共有された地域生活課題を踏まえ、地域のニーズに応じた具体的な事業・活動を実施する。
- 社会福祉法人・福祉施設が持つ専門性や経験、社協が持つ地域との幅広いネットワーク等、それぞれの強みを生かす。

#### ②部門名称の見直し

- 部門名称は、各社協の実態や制度変更等を踏まえて各部門の役割を明確化する観点から見直しを行っています。
- 具体的な部門構成は各社協の状況に応じて多様であります。求められる機能としては、マネジメントを行う「法人経営部門」、地域福祉推進の中核的な役割を果たす「地域福祉活動推進部門」、あらゆる地域生活課題を受け止め、相談支援と権利擁護支援を行う「相談支援・権利擁護部門」、その人らしい地域での暮らしを直接的に支える「介護・生活支援サービス部門」の事業推進体制を整備する必要があります。事業規模に応じて、「地域福祉活動推進部門」と「相談支援・権利擁護部門」を統合することも考えられます【図表4-6】。
- 日常生活自立支援事業の利用者や法人後見の被後見人等が社協の介護・生活支援サービス等を利用する場合には、利益相反を回避し、利用者等の権利擁護を図るために、部門を明確に区分する必要があります。また、法人後見事業や成年後見制度の利用支援等を行う権利擁護センター等を設置する場合等には、第三者性を高めた運営・監視体制の確保が求められます。

図表4-6 市区町村社協の部門の構成

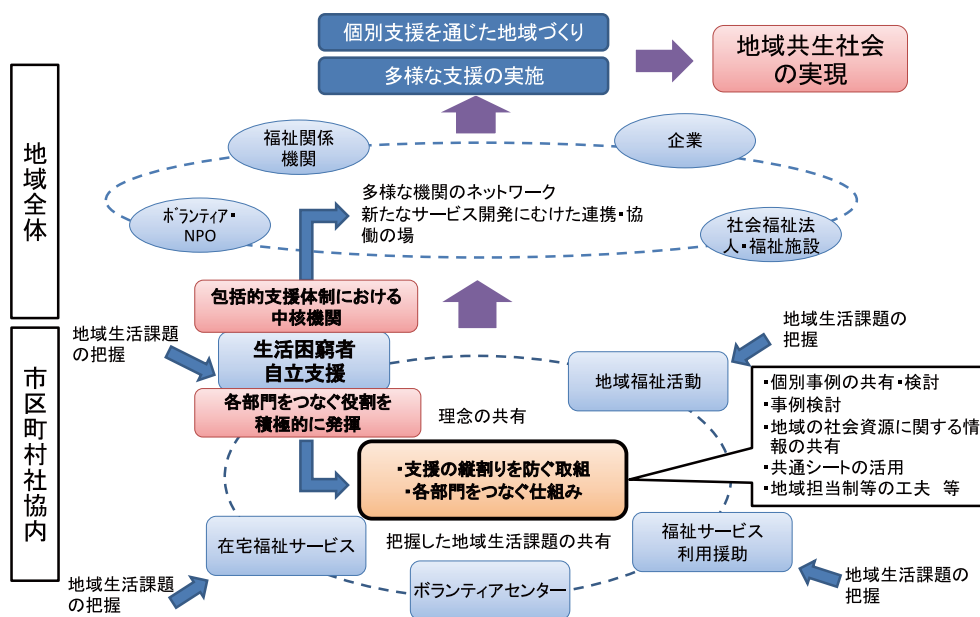
部門名	事業内容
①法人経営部門	適切な法人運営と効率的な事業経営を行うための業務を担当し、財務・人事管理をはじめ、組織全体に関わる企画・調整等を行う部門
②地域福祉活動推進部門	地域住民やボランティア、各種団体・機関と連携・協働して、地域生活課題を把握し、課題の解決や地域づくりに向けた取り組みを計画的・総合的に推進するとともに、福祉教育・ボランティア活動を通じて地域福祉への関心を高め、主体形成を図る部門
③相談支援・権利擁護部門	相談や資金貸付、手続代行、金銭管理、情報提供等の業務を通じて、高齢者、障害者、生活困窮者等を支援し、権利を擁護する部門
④介護・生活支援サービス部門	介護保険サービスや障害福祉サービスのほか、市区町村からの受託による介護・生活支援サービス等を法令や契約に基づき運営するとともに、上乗せ横出しサービスの実施等により制度の狭間の地域生活課題にも対応する部門

#### ③部門間の相互連携

- 地域住民や関係機関・団体等との連携・協働により、包括的な支援体制をめざすうえで、社協内の部門間連携を徹底するとともに社協が有する資源やネットワークを活かし、総合力を発揮することが必要です。
- 社協として総合力を発揮するためには、事業担当による「縦割り」の対応ではなく、社協

内の各部署が有機的につながりながら支援を展開していくことが求められます。さらに、地域住民からの相談を受け止め、相談支援・権利擁護部門と地域福祉活動推進部門、介護・生活支援サービス部門とが連携し、組織全体で対応する局内連携体制を確立させることが重要です【図表4-7】。

図表4-7 社協の総合力による支援～市区町村社協事務局内の連携推進



#### ④ 広域連携

- 少子高齢、人口減少を踏まえ、中山間地域や過疎地域、離島等で福祉サービス等の社会資源が十分でない地域や単独の市区町村では解決が難しい専門的支援を必要とする地域生活課題への対応にあたって、広域での地域福祉推進の視点が必要です。
- 社協の強みは、社協相互のネットワークがあることであり、単独の市区町村では経営が困難である事業や十分な人員配置ができない事業について、共同事業や広域事業を検討し実施する意義は大きいです。その際、都道府県社協は市区町村社協と連携し、広域的な取り組みを推進するため、積極的に役割を發揮することが求められます。
- 実際に、成年後見制度利用促進のための中核機関、権利擁護センターの運営、生活困窮者自立支援法による自立相談支援機関の運営等においては、複数市区町村社協によるものや、都道府県社協が実施する事業に町村部が協力して事業を実施する例が見られるようになってきています。
- また、令和2年に成立した改正社会福祉法では、社会福祉連携推進法人制度が創設されました。この制度は社会福祉法人等が連携して事業を行うものであり、社協同士、あるいは社会福祉法人・福祉施設との広域連携による事業展開も可能とされています。

参考様式① (社会福祉協議会財務分析計算シート (簡易版))

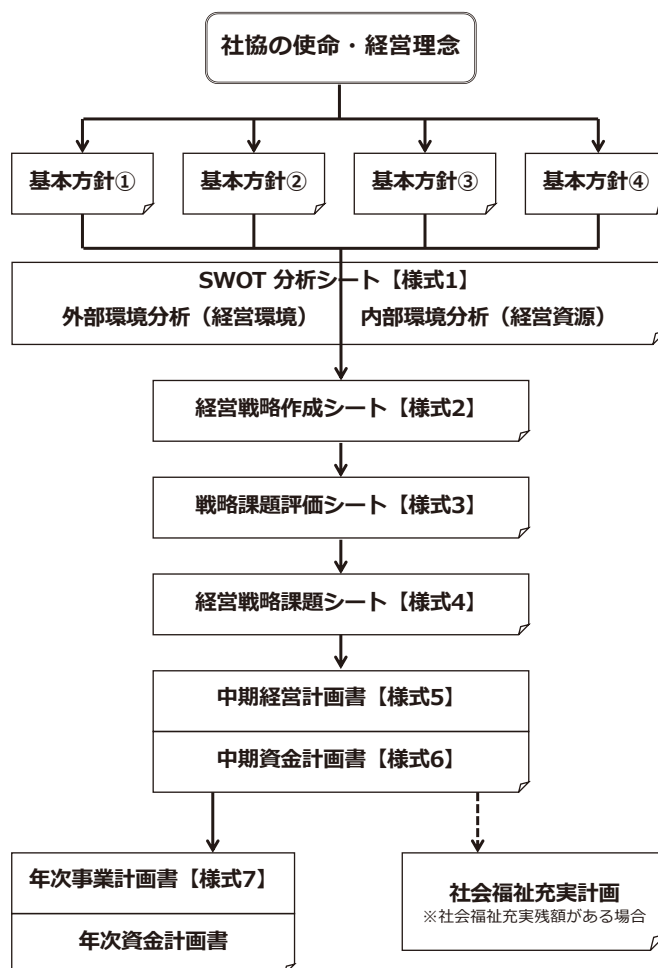
(単位：千円)

		決算数値	〇〇年度決算	〇〇年度決算	〇〇年度決算	〇〇年度決算	〇〇年度決算
貸借対照表	流動資産						
	現金預金						
	固定資産						
	流動負債						
	固定負債						
	純資産の部合計						
法人単事業活動計算書	サービス活動増減の部	収益	会費収益				
			寄付金収益				
			経常経費補助金収益				
			受託金収益				
			貸付事業収益				
			事業収益				
			負担金収益				
			介護保険事業収益				
			老人福祉事業収益				
			児童福祉事業収益				
			保育事業収益				
			就労支援事業収益				
			障害福祉サービス等事業収益				
			医療事業収益				
			退職共済事業収益				
			その他の収益				
			サービス活動収益計(1)				
			費用	人件費			
	事業費						
	事務費						
	就労支援事業費用						
	退職共済事業費用						
	利用者負担軽減額						
	共同募金配分金事業費						
	分担金費用						
	助成金費用						
	負担金費用						
	基金組入額						
	減価償却費						
	国庫補助金等特別積立金取崩額						
	徴収不能額						
	その他費用						
	サービス活動費用計(2)						
サービス活動増減差額(3)=(1)-(2)							
サービス活動外増減の部	収益	サービス活動外収益計(4)					
	費用	サービス活動外費用計(5)					
	サービス活動外増減差額(6)=(4)-(5)						
経常増減差額(7)=(3)+(6)							
減特別増	収益	特別収益計(8)					
	費用	特別費用計(9)					
	特別増減差額(10)=(8)-(9)						
当期活動増減差額(11)=(7)+(10)							
繰越活動増減差額の部	前期繰越活動増減差額(12)						
	当期末繰越活動増減差額(13)=(11)+(12)						
	基本金取崩額(14)						
	基金取崩額(15)						
	その他の積立金取崩額(16)						
	その他の積立金積立額(17)						
次期繰越活動収支差額(18)=(13)+(14)+(15)+(16)-(17)							
財務分析の計算結果							
財務指標	収益性	サービス活動増減差額率(%)					
		経常増減差額率(%)					
	安定性・持続性	短期安定性	流動比率(%)				
		長期持続性	固定長期適合率(%)				
		資金繰り	現預金回転期間(か月)				
	合理性	費用	人件費比率(%)				
			事業費比率(%)				
事務費比率(%)							
経営自立性	自己収益比率(%)						

※「社会福祉協議会財務分析計算シート (簡易版)」のExcelシートはホームページ「地域福祉・ボランティア情報ネットワーク」の「社協ページ」(要パスワード)からダウンロードすることができます。

## 参考様式② (全国社会福祉法人経営者協議会「中長期計画策定マニュアル」における中長期計画策定様式集)

- 全国社会福祉法人経営者協議会では、『中長期計画策定マニュアル』（平成30年3月）において、中期経営計画の策定様式集を作成しています。『中長期計画策定マニュアル』は、主に施設経営の社会福祉法人における中期経営計画の策定を念頭に置いたものですが、中期経営計画の策定様式集については、社協の中期経営計画を策定する上で、非常に参考となるツールです。なお、様式は本手引きに合わせて一部改変しています。



【参考】全国社会福祉法人経営者協議会及び全国社会福祉法人経営青年会が作成した  
中期経営計画関連のマニュアル

〈全国社会福祉法人経営者協議会〉  
『中長期計画策定マニュアル』（平成30年3月）



〈全国社会福祉法人経営青年会〉  
『～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）  
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/cms/wp-content/uploads/2021/05/9aa9120264410b44b47e192e8dc9df8c.pdf>



『事例から学ぶ！中長期計画策定のポイント』（平成30年3月）  
<https://www.zenkoku-skk.ne.jp/cms/wp-content/uploads/2017/05/07165b98a8997872d7426436e729f6b5.pdf>





## 【様式1】SWOT分析シート

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

※ 「中期経営計画策定様式集」のExcelシートはホームページ「地域福祉・ボランティア情報ネットワーク」の「社協ページ」(要パスワード)からダウンロードすることができます。

【様式2】経営戦略作成シート

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		

【様式3】 戦略課題評価シート

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

【様式4】経営戦略課題シート

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

【様式5】 中期経営計画書

中期経営計画書						
現状課題	将来あるべき姿	ビジョンを達成するための方法(方針)	期限	責任者	スケジュール	
					○年度	○年度

【様式6】 中期資金計画書

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

【様式7】 年次事業計画書

年次事業計画書					担当者(担当委員会)名 ○○○○												
中期経営計画の内容		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	11月	12月	1月	2月	3月

## 中期経営計画（社協発展・強化計画）参考一覧

岩手県・奥州市社会福祉協議会 『奥州市社会福祉協議会発展・強化経営計画 2021-2025』 <a href="http://www.oshu-shakyo.jp/aboutus/management-plan2021.pdf">http://www.oshu-shakyo.jp/aboutus/management-plan2021.pdf</a>	
茨城県・取手市社会福祉協議会 『取手市社会福祉協議会第三次発展・強化計画（令和3年度～令和7年度）』 <a href="http://www.toride-shakyo.or.jp/scms/admin70973/data/doc_dummy/1615191392_doc_1_0.pdf">http://www.toride-shakyo.or.jp/scms/admin70973/data/doc_dummy/1615191392_doc_1_0.pdf</a>	
埼玉県・狭山市社会福祉協議会 『第1期狭山市社会福祉協議会発展・強化計画（令和4年度～令和7年度）』 <a href="https://www.sayama-shakyou.or.jp/information/2022/04/1.html">https://www.sayama-shakyou.or.jp/information/2022/04/1.html</a>	
千葉県・流山市社会福祉協議会 『社協発展・強化計画（令和4年度～令和8年度）』 <a href="https://www.nagareyamashakyo.com/wp-content/uploads/2022/06/6285dceb1b8737f21d6aaa0706db7382.pdf">https://www.nagareyamashakyo.com/wp-content/uploads/2022/06/6285dceb1b8737f21d6aaa0706db7382.pdf</a>	
東京都・武蔵野市民社会福祉協議会 『武蔵野市民社会福祉協議会発展強化計画（2020～2025）』 <a href="http://www.shakyou.or.jp/img/hatten-kyouka_keikaku.pdf">http://www.shakyou.or.jp/img/hatten-kyouka_keikaku.pdf</a>	
新潟県・魚沼市社会福祉協議会 『第1次社会福祉法人魚沼市社会福祉協議会中期経営計画（平成29年度～33年度）』 <a href="https://www.uonuma-shakyo.or.jp/hp/wp-content/uploads/2020/01/tyukikeieikeikaku-1_h29-h33.pdf">https://www.uonuma-shakyo.or.jp/hp/wp-content/uploads/2020/01/tyukikeieikeikaku-1_h29-h33.pdf</a>	
愛知県・弥富市社会福祉協議会 『社会福祉法人弥富市社会福祉協議会発展・強化計画』 <a href="https://www.shakyo.or.jp/hp/news/detail.php?s=1069&amp;a=31206">https://www.shakyo.or.jp/hp/news/detail.php?s=1069&amp;a=31206</a>	
三重県・亀山市社会福祉協議会 『亀山市社会福祉協議会中期経営計画（令和4年度～令和8年度）』 <a href="https://kameyama-shakyo.or.jp/wp/wp-content/uploads/2022/06/700d8d5efdf0dccb1f30a42c70a925e1.pdf">https://kameyama-shakyo.or.jp/wp/wp-content/uploads/2022/06/700d8d5efdf0dccb1f30a42c70a925e1.pdf</a>	
福井県・坂井市社会福祉協議会 『第3次坂井市社会福祉協議会発展・強化計画』 <a href="http://www.sakaicityshakyo.jp/about/activity_plan-2/">http://www.sakaicityshakyo.jp/about/activity_plan-2/</a>	
広島県・廿日市市社会福祉協議会 『廿日市市社会福祉協議会第2次中期経営計画』 <a href="https://hatsupy.jp/wp-content/uploads/2021/10/f9d38c1e2ae8f7d2e97536e507cf0303.pdf">https://hatsupy.jp/wp-content/uploads/2021/10/f9d38c1e2ae8f7d2e97536e507cf0303.pdf</a>	
福岡県・久留米市社会福祉協議会 『久留米市社会福祉協議会中期経営計画（令和2年度～令和7年度）』 <a href="https://www.heartful-volunteer.net/107kyougikai/plan/chuukikeieikeikaku/">https://www.heartful-volunteer.net/107kyougikai/plan/chuukikeieikeikaku/</a>	



## 参考文献一覧

### 【全社協地域福祉推進委員会関連】

- 「市区町村社協経営指針 第2次改定版」(令和2年7月)
- 「包括的支援体制の構築に向けた社協の取り組みについて～重層的支援体制整備事業の活用～」(令和4年2月)
- 「社協と社会福祉法人・福祉施設の連携・協働推進方策」(令和3年6月)
- 「社協・生活支援活動強化方針」(平成30年3月)
- 「社協・介護サービス事業経営の手引き」(平成28年10月)
- 「社協職員行動原則」(平成23年5月)

### 【全社協関連】

- 「全社協 福祉ビジョン2020」(令和2年2月)
- 「コロナ特例貸付からみえる生活困窮者支援のあり方に関する検討会報告書」(令和4年12月)
- 「改訂2版 概説 社会福祉協議会」(令和3年6月)
- 「地域福祉ガバナンスをつくる」(令和2年7月)
- 「みんなでめざそう！地域づくりとソーシャルワークの展開」(令和3年8月)
- 「社会福祉施設経営管理論2022」(令和4年2月)
- 「社会福祉法人・福祉施設経営における財務管理論2022－2023」(令和4年3月)
- 『月刊福祉』連載「実践マネジメント講座1 社会福祉法人経営者が備えるべき「中長期計画策定」の視点」(令和2年5月～令和3年5月)

### 【都道府県社協関連】

- 岩手県社会福祉協議会「市町村社会福祉協議会・中期経営計画策定ガイドライン－5年後の未来を考え、その時の社協を想像した計画づくり－」(令和3年3月)
- 東京都社会福祉協議会「『東京らしい 包摂・共生型の地域社会づくり』をめざして ～生きづらさや孤立に苦しむ人たちを包摂する地域社会のあり方～報告書」(令和3年3月)
- 愛知県社会福祉協議会地域福祉活動推進部会「市町村社協地域福祉活動における論点整理報告書 2019(平成31)年4月1日～2021(令和3)年3月31日」(令和3年3月)
- 兵庫県社会福祉協議会「社協の介護・障害サービス事業経営の考え方と工夫 令和元年度地域福祉・介護サービス事業経営検討会議 報告書」(令和2年3月)
- 和歌山県社会福祉協議会「令和2年度地域共生社会の実現に向けた社協事業の展開を考える委員会報告書 地域共生社会の実現に向けた社会福祉協議会の存在価値を問う」(令和3年3月)

### 【全国社会福祉法人経営者協議会・全国社会福祉法人経営青年会関連】

- 全国社会福祉法人経営者協議会「社会福祉法人アクションプラン 2025」(令和3年4月)
- 全国社会福祉法人経営者協議会「中長期計画策定マニュアル」(平成30年3月)
- 全国社会福祉法人経営青年会「～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「事例から学ぶ！中長期計画策定のポイント」(平成30年3月)

ホームページ「地域福祉・ボランティア情報ネットワーク」  
<https://www.zcwvc.net/>



- 社協関連の各種資料等をダウンロードすることができます。

## 令和3・4年度地域福祉推進委員会企画小委員会 委員名簿

(敬称略・順不同・所属は令和5年3月時点)

職名	氏名	所属・役職
委員長	越智和子	琴平町社会福祉協議会 会長 (香川県)
委員	山本繁樹	立川市社会福祉協議会 地域活動推進課長 (東京都)
委員	山下宣和	綾部市社会福祉協議会 事務局長 (京都府)
委員	牟田浩伸	宝塚市社会福祉協議会 常務理事・事務局長 (兵庫県)
委員	藤田博久 <sup>※1</sup>	福岡市社会福祉協議会 地域福祉部長
委員	馬男木幸子 <sup>※2</sup>	福岡市社会福祉協議会 地域福祉部長
委員	日下直和	香川県社会福祉協議会 事務局長
委員	坂本雅樹	宮崎県社会福祉協議会 事務局次長

※1…令和4年3月まで ※2…令和4年4月より

### 「市区町村社協経営指針」(第2次改定版)対応 市区町村社協中期経営計画策定の手引き

令和5年3月

社会福祉法人全国社会福祉協議会  
地域福祉推進委員会 企画小委員会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル  
TEL 03-3581-4655 FAX 03-3581-7858 E-mail z-chiiki@shakyo.or.jp  
地域福祉・ボランティア情報ネットワーク <https://www.zcwvc.net/>

# ふれあいネットワーク

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 地域福祉部

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル  
TEL 03-3581-4655 FAX 03-3581-7858 E-mail z-chiiki@shakyo.or.jp  
地域福祉・ボランティア情報ネットワーク <https://www.zcwvc.net/>

