



社会福祉法人

アクションプラン 2025

2021年度～2025年度 中期行動計画

全国社会福祉法人経営者協議会

A C T I O N P L A N 2 0 2 5

倫理綱領

社会福祉施設の経営主体である社会福祉法人は、社会福祉法に基づく特別法人であり、利用者はもとより地域社会における福祉の充実に貢献するためには適正かつ活力ある経営に努めなければならない。

全国社会福祉法人経営者協議会は、高い公共性と倫理性を旨として国民の負託に応えるとともに、地域社会における福祉推進の主導的役割を果たすため、ここに倫理綱領を定める。

会員は、人間としての尊厳と社会連帯の思想を基本理念とし、公平・公正な法人運営に努める。

会員は、常に健全かつ活力ある経営に努めるとともに、民間社会福祉事業としての先駆性・独自性を発揮し、国民の期待に応える。

会員は、広く法人・施設の機能を挙げて、地域福祉の充実発展に寄与する。

会員は、職員の資質の向上を図るとともに勤務条件の改善に努める。

会員は、相互の親睦・交流を深めるとともに、切磋琢磨を怠らず、進んで研修・研究に努め、社会の発展に応じた広い視野をもって経営にあたる。

社会福祉法人行動指針

社会福祉法人は、「社会、地域における福祉の充実・発展」に寄与することを使命とし、社会福祉事業の安定的・継続的経営に努めるとともに、多様な生活課題や福祉需要に柔軟かつ主体的に取り組む公共的・公益的かつ信頼性の高い法人です。

会員法人は、社会福祉法人の使命を果たすため、次の行動指針に基づく経営を実践します。

I. 経営に対する基本姿勢

- 1 経営者としての役割
- 2 組織統治（ガバナンス）の強化
- 3 健全で安定的な財務基盤の確立
- 4 コンプライアンス（法令等遵守）の徹底

II. 支援に対する基本姿勢

- 5 人権の尊重
- 6 包括的支援の充実・展開
- 7 サービスの質の向上
- 8 安心・安全の環境整備

III. 地域社会に対する基本姿勢

- 9 地域共生社会の推進
- 10 信頼と協力を得るための積極的な PR

IV. 福祉人材に対する基本姿勢

- 11 中長期的な人材戦略の構築
- 12 人材の採用に向けた取組の強化
- 13 人材の定着に向けた取組の強化
- 14 人材の育成に向けた取組の強化

はじめに

— 地域の福祉を守り抜く社会福祉法人経営の確立のために —

本会は、以下、3つの基本姿勢に基づき会員法人がそれぞれの使命に基づいた自律的な経営が展開できるよう支援することで、我が国の社会福祉の充実と発展に寄与することを目的として活動しています。これまで5期（25年間）にわたり、中期行動計画を策定し、その実践に努めてきました。

全国経営協基本姿勢

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

超少子高齢・人口減少社会の到来により、2040年問題に直面する我が国にあっては、地域の二極化や、家族機能のさらなる脆弱化等により、地域生活課題がさらに多様化・複雑化されることが想定されます。

我われ社会福祉法人においても、それぞれの社会福祉法人が地域におけるセーフティネットとしての役割を十分に発揮し、地域に根差した実践を展開することが重要となります。

また、すべての社会福祉法人・社会福祉施設が多様なニーズに対して柔軟に応え続けるためには、それぞれの法人が自律的な経営を確立するとともに、連携・協働のうえ事業を展開することが求められます。

こうした背景のなか、2021年度から2025年度を中期行動計画期間とする「アクションプラン2025」では、前身である「アクションプラン2020」の到達状況を確認のうえ、項目の再整理を行ったうえで、2040年問題を念頭に、地域福祉を支え地域共生社会を主導する社会福祉法人の役割を強調して策定を進めました。

また、全国社会福祉組織・関係者の横断的な取組の方向性を提起する羅針盤である、「全社協福祉ビジョン2020」（全国社会福祉協議会／2020年2月）を基盤に、その具体的な実践につなげる内容としても整理を進めました。

さらに、社会福祉法人の今日的役割と密接な関係をもつ、「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の実現の目標であるSDGs（Sustainable Development Goals）や、（公財）公益法人協会が2019年に策定した公益法人ガバナンスコードとの関連性も整理し、より具体性のある内容に昇華しています。

「アクションプラン2025」は、社会福祉法人経営に必要な要素をすべて網羅する、ガバナンス確立のための経営指標であり、全国経営協、都道府県経営協、そして、それぞれの会員法人と一丸となって取り組むべき計画でもあります。

本誌が、それぞれの社会福祉法人にとっての道標となり、地域共生社会の実現を主導する法人経営につながることを願っています。

全国社会福祉法人経営者協議会

会長 磯 彰格

Contents

概要

- 1 本書の活用方法 3
- 2 社会福祉法人の使命、経営の原則 8
- 3 2040年の社会福祉法人のあるべき姿（長期ビジョン） 10
- 4 社会福祉法人「アクションプラン2025」の全体像 13

アクションプラン2025実践のポイント

- I 経営に対する基本姿勢
 - 行動指針1 経営者としての役割 16
 - 行動指針2 組織統治（ガバナンス）の強化 19
 - 行動指針3 健全で安定的な財務基盤の確立 22
 - 行動指針4 コンプライアンス（法令等遵守）の徹底 25
- II 支援に対する基本姿勢
 - 行動指針5 人権の尊重 28
 - 行動指針6 包括的支援の充実・展開 31
 - 行動指針7 サービスの質の向上 34
 - 行動指針8 安心・安全の環境整備 37
- III 地域社会に対する基本姿勢
 - 行動指針9 地域共生社会の推進 41
 - 行動指針10 信頼と協力を得るための積極的なPR 46
- IV 福祉人材に対する基本姿勢
 - 行動指針11 中長期的な人材戦略の構築 49
 - 行動指針12 人材の採用に向けた取組の強化 52
 - 行動指針13 人材の定着に向けた取組の強化 54
 - 行動指針14 人材の育成に向けた取組の強化 57
- （参考）全社協 福祉ビジョン2020 60
- SDGs 持続可能な開発のための2030アジェンダ 61
- 公益法人ガバナンスコード 64

1

本書の活用方法

I

アクションプラン2020を振り返って

「アクションプラン2020」の対象期間であった2016年から2020年は、社会福祉法人の内部留保に関する指摘を受け、社会福祉法人そのものの見直しが議論され、改正社会福祉法の施行による、「経営組織のガバナンス強化」「地域における公益的取組の責務化」「事業運営の透明性の向上」「財務規律の強化」を柱とする、法改正への対応に追われた5年間でした。

規模に関わらず、全ての社会福祉法人が、議決機関としての評議員会を新たに設置し、新しいガバナンスの下での経営を始めました。また、全ての都道府県において、全国経営協が推進してきた、社会福祉協議会をプラットフォームにした、社会福祉法人間の連携による地域における公益的な取組が実施されました。さらに、全ての社会福祉法人が、社会福祉充実残額（いわゆる内部留保）の計算を行った結果、社会福祉充実残額があった法人は全体の1割足らずであり、その他の法人は現に行っている社会福祉事業の継続に不安を抱えているということがわかり、多額の内部留保があるとの指摘が当たらないことが明らかになりました。

このように、社会福祉法人への誤解に基づく批判に対しては、理論のうえで、反論ができたわけです。しかし、これを機に、社会福祉事業等の効果的で効率的な提供主体として、社会福祉法人を活用することが、この先の日本を支えるために必要だと、国民から理解され信頼されるよう、実践で示していく必要があります。

このような大きな法人制度改革に、個々の社会福祉法人が適切に対応するために、全国経営協では、様々なツールを提供してきましたが、その基本にあったのが、「アクションプラン2020」でした。今回の改正法への対応が適切に行われるための重要な役割を「アクションプラン2020」が果たしたと自負しています。

「アクションプラン2020」策定から5年が経過し、様々な外部環境の変化があり、それらを踏まえたうえで、地域共生社会の実現に向けた新たな考え方を盛り込んだ「アクションプラン2025」を策定しました。ここでは、変更した点やその考え方、および本書の活用の方法等を説明します。

II

アクションプラン2025の主な変更点

国連では2015年9月の総会で「持続可能な開発のための2030アジェンダ」が全会一致で採択され、日本政府も首相を本部長とする「持続可能な開発目標（SDGs）推進本部」を設置し、2016年12月22日に実施指針が決定されました。SDGsが目指す「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」の実現は、社会福祉法人がめざす「地域共生社会」づくりにつながります。2030年を期

限とする「17の目標」がSDGsで示されていますが、その17の目標について、今回の「アクションプラン2025」では、我々のめざす「地域共生社会」とSDGsのめざす「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」の関連性を整理するため、SDGsの「17の目標」が「アクションプラン2025」のどの「行動指針」と対応するかを明示することとしました。

また、2019年9月27日に（公財）公益法人協会が「公益法人ガバナンスコード」を策定しました。これは、公益法人の健全な運営の確保を図り、公益法人自らが、自己のガバナンス体制について検討する機会とするためのものです。公益法人ガバナンスコードは「8の原則」で構成されています。この「公益法人ガバナンスコード」と、「アクションプラン2025」との関連性を整理するため、「公益法人ガバナンスコード」「8の原則」が、「アクションプラン2025」のどの「行動指針」と対応するかも明示しました。

さらに、全国経営協が構成団体となっている全社協では、2020年を始期とする「全社協 福祉ビジョン2020」を策定しました。これは、2040年を見据えつつ、2030年までの10年間における「ともに生きる豊かな地域社会」の実現に向けた横断的な取組の方向性を提起する羅針盤です。全国経営協では、「福祉ビジョン2020」を具体的な行動に結びつけていくため、会員法人の行動方針として「アクションプラン2025」を位置づけています。言い換えれば、「アクションプラン2025」を実施していくことが「福祉ビジョン2020」の達成につながるものであるということです。

(1) ガバナンスの確立のための経営指標としての位置づけ

「アクションプラン2025」も、「アクションプラン2020」同様、ガバナンスの確立のための経営指標という観点で作成しています。「経営」は財務だけではなく、その他にも大切な領域があります。経営理念を定め組織の存在意義を明確にすること、経営戦略を決めて実行すること、組織を活性化すること、学習と成長の仕組みをつくること、利用者・地域との緊密な関係をつくること、危機管理なども重要な領域であり、すべてをバランスよく進めていくのが「経営」です。

よって、この「アクションプラン2025」の策定に向けた議論は、「アクションプラン2020」をたたき台として「見直し」を行い、あらためて必要なものを付け加えた内容となっています。

(2) 10の「経営の原則」と4つの「基本姿勢」、14の「行動指針」

「アクションプラン2020」と同様に、公共的・

公益的な非営利法人の経営原則として、社会福祉法人の10の経営の原則を踏襲しました。その「経営の原則」を包含する大きな経営の領域を、「アクションプラン2020」と同じく、4つの基本姿勢としています。

4つの基本姿勢は、全てが重要な領域であるといえますが、「アクションプラン2020」では、4つ目であった「経営に対する基本姿勢」はすべての領域の基盤であることから、ひとつ目に位置づけました。その結果、「人権の尊重」という行動指針が5番目になりましたが、これは決して「人権の尊重」を軽視している訳ではなく、単に「基本姿勢」の順番の変更に伴うものです。そもそも社会福祉援助には人権の尊重が最重要の視点であることは論を待ちません。それを堅持することが福祉経営に求められる、最も重要な役割のひとつであることに、何の変更もありません。

また、「アクションプラン2020」では「利用者に対する基本姿勢」としていたものを、「アクションプラン2025」では「支援に対する基本姿勢」としました。「利用者」という表現はどうしても「施設利用者」が想定されますが、ここでは地域における公益的な取組の対象になるクライアントをはじめ、支援を必要としているすべての人々を、「利用者」として捉えています。そこで対象を限定せず、広く社会福祉法人が行う支援に着目した項目であることを表現するために「支援に対する基本姿勢」としました。

さらに、「社会に対する基本姿勢」を「地域社会に対する基本姿勢」とし、社会福祉法人が経営するそれぞれの施設・事業者が存在する地域社会に対する具体的な取組が重要であることを強調しました。

「アクションプラン2020」同様、4つの基本姿勢の具体的な柱となる14の「行動指針」としました。そして、「行動指針」ごとに「長期ビジョン」と「目的・考え方」を明示し、対応する「経営原則」、対応する「SDGsの17の目標」と「公益法人ガバナンスコードの8の原則」との関係も明示しました。そのうえで、その「行動指針」を具現化するための、具体的な評価項目として、「実践のポイント（中期目標）」を設定しています。「実践のポイント」はその難易度によって、A項目とB項目となっ

ています。A項目は基礎的で、全ての社会福祉法人が実施すべき項目として設定され、B項目はさらなる取組として目指すべき項目（努力項目）として設定しています。

（3）重点課題の考え方

「アクションプラン2020」では、全国経営協として、各会員法人が重点的に取り組むべき課題として、5つの「行動指針」を「重点課題」として位置づけていました。それは、法人制度改革によって、全ての社会福祉法人が急ぎ取り組むべき事項を「重点課題」として推進する必要があったからです。しかし、そもそもこのアクションプランに掲げている「行動指針」はいずれも、社会福祉法人の経営にとって重要なものばかりです。

「アクションプラン2025」では、あえて重点課題は設定していません。それぞれの社会福祉法人が置かれている内部・組織環境や外部環境は異なります。各法人が持つ現在の内部・組織環境の「強み」や「弱み」と、今後予想される外部環境変化による将来の「機会」「脅威」をそれぞれの理念に照らして検討し、取り組むべき課題を設定する「SWOT分析」の手法を使うなどして、法人ごとに課題の優先順位をつける必要があるからです。

例えば、社会福祉法人を取り巻く今後の外部環境変化では、2040年に向けて、生産年齢人口が激減するといわれる、いわゆる「2040年問題」については、全ての社会福祉法人に共通する大きな脅威となると考えられます。今でも福祉人材の確保が困難ですが、この先ますます困難な状況が加速することが明らかになっています。とりわけ、2030年から2040年の10年間は、1年間で約100万人もの生産年齢人口が減少するとされています。この急激な人口減少を迎える前に、各法人で中・長期で取り組むべきことを明確にし、実施しなければなりません。

また、引き続き、高齢者人口は増加し続けますので、社会保障給付は増加します。一方で、財政の支え手たる生産年齢人口が減少するなかで、社会福祉予算の削減圧力は、今以上に強まることが想定されます。このような政策的脅威にも目を向け、対応していかなければなりません。

様々な中・長期にわたる外部環境の変化を見据え、自法人が今から取り組むべき中・長期の課題を、「アクションプラン2025」を活用しながら、自ら設定してください。そして、その課題を着実にクリアしていく仕組みづくりが、経営者に求められる一番重要な役割です。



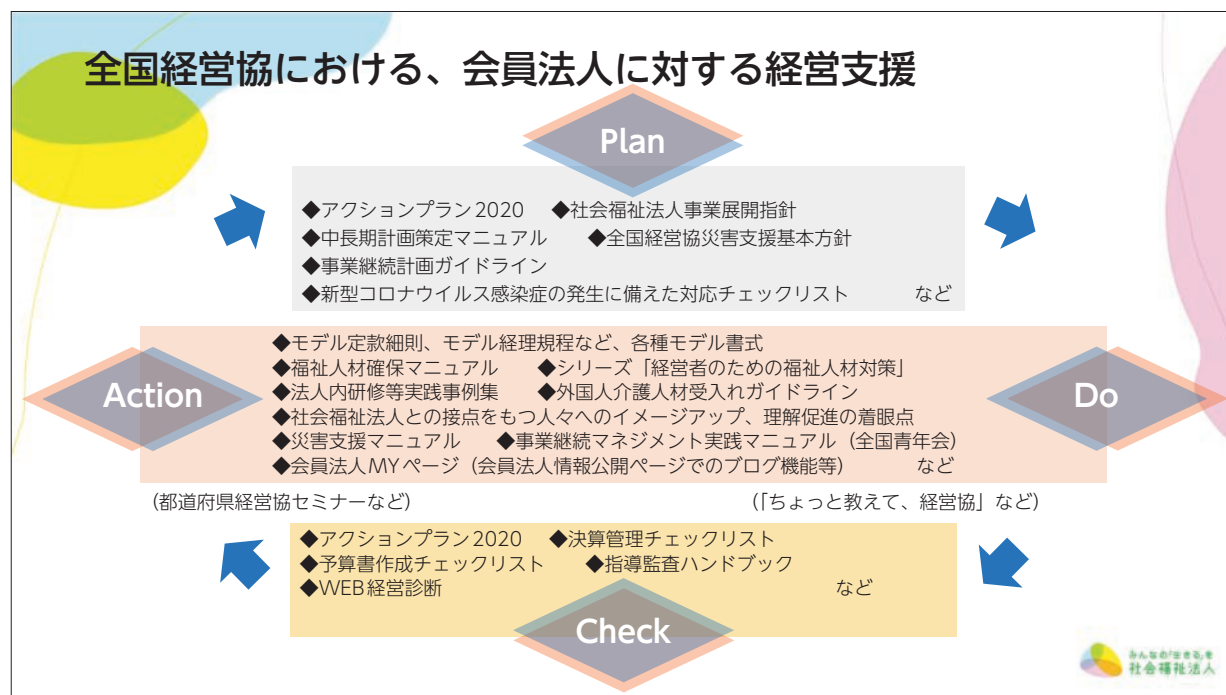
本書の活用方法

社会福祉法人の経営にとって重要と考える原則を整理したものが、「アクションプラン2025」に掲げる10の「経営の原則」であり、それぞれの法人が高めていかなければならない経営の質の評価の視点です（2. 社会福祉法人の使命、経営の原則 参照）。

この「経営の原則」をもとに、「2030の社会福祉法人のあるべき姿（長期ビジョン）」を描いています。4つの基本姿勢の観点から、「行動指針」として14の長期ビジョンを明記しました。

その長期ビジョンを具現化していくために、14の「行動指針」に沿って、「長期ビジョン」、「目的・考え方」、そして、「実践のポイント」として中期目標を設定しています。

各法人ではこれらを「ものさし」として自己評価を行い、自法人の現在の姿としての「強み」「弱み」を明らかにしてください。すぐに改善できる「弱み」は直ちに改善してください。そのうえで、現在の「強み」「弱み」と、中・長期の外部環境変化における「機会」「脅威」を自法人の理念に照らして検討し、課題の優先順位をつけ、個人および組織全体で目標を設定して、改善に取り組みます。その際、中・長期の課題に対する目標水準を明確にすることが、計画の実効性を高めるために必要です。そして、目標達成のための中・長期の計画を作成し、それに基づいた単年度の事業計画を立て、計画を実行していき、途中進捗状況をしっかり管理し、必要なら計



画の修正を行います。このようにPDCAのサイクルを意識して、計画を着実に実施してください。

なお、「実践のポイント」として設定している中期目標の達成状況については、「WEB経営診断システム」で把握できるとともに、中長期計画に反映できるようになっていますので、是非あわせてご活

用ください。

さらに、課題を達成するために参考となる、全国経営協が提供しているツールがある項目は、それを各ページに明示していますので、計画を実施していくプロセスで適宜活用してください。

Ⅳ 社会福祉法人の経営の本質

非営利法人である社会福祉法人の経営と、営利法人である株式会社の経営の違いはどのように考えるべきでしょう。

株式会社の法人制度上の目的は利益の最大化です。株主から出資された資金で事業を行い、その事業で得られた利益を、配当という形で株主に還元することが株式会社の仕組みです。つまり、株式会社が行う事業は利益を出すことが制度上の目的なのです。事業で利益を出すために、経営資源をいかに効果的に組み合わせるかを考えるのが、営利法人である株式会社の経営の本質です。

これに対し、社会福祉法人は、社会福祉事業等を確実に、効果的、適正に行うことが法人制度上の目的です。言い換えれば、地域福祉の維持・向上が社会

福祉法人の存在意義であり、目的です。その目的達成のために、経営基盤の強化、サービスの質の向上、事業経営の透明性の確保を図る経営が必要なのです。経営とは、目的達成のためにヒト・モノ・カネ・トキ・シラセといった経営資源をいかに効果的に組み合わせるかを考えることです。これが、非営利法人である社会福祉法人の経営です。

事業を安定して継続・発展・強化していくためには、利益が必要です。社会福祉法人といった非営利法人であっても利益は必要ですが、その利益は、特定個人に還元され得る、営利法人の利益とは異質のものです。非営利法人である社会福祉法人の場合、特定個人が法人に対して持ち分を有することは認められません。つまり、法人のオーナーが存在しない

のです。具体的には社会福祉法人の財産は特定個人に帰属しないということです。ですから、社会福祉法人の利益は、全て社会福祉事業等に充てられる将来のコスト（費用）だといえます。

単純化すれば、社会福祉法人の利益は手段で、その利益は全て、社会福祉事業等の充実という目的に充てられる将来コストであり、株式会社において、利益こそが目的だといえるでしょう。このような利益概念の違いを理論だけではなく、経営実践を通して発信し、国民からの理解を得ることが重要なのです。これが、2016年度の社会福祉法改正で求められた重要なポイントといえるでしょう。

また、2019年に国では、「社会福祉法人の事業展開等に関する検討会」が立ち上げられるなど、生産年齢人口が急激に減少する、いわゆる「2040年問題」に対応するための社会福祉法人の事業展開が議論され始めました。

このような議論のなかで、にわかに社会福祉法人の「経営」が、クローズアップされ、「選ばれる時代の経営」や「生き残るための経営」といった言葉が再び踊り始めています。「選ばれる」ことや「生き残る」ことは社会福祉法人の経営において、極め

て重要な必要条件ではありますが、十分条件ではありません。なぜなら、その地域でサービス供給が少ないため独占・寡占状態で「選ばれる」必然性が高い状況下では、利益を目的にする事業主体は、利益の減少につながりかねないサービスの質の向上は行いません。しかし、社会福祉法人は「選ばれる」環境下でも、サービスの質の向上を図ることが求められる事業主体だからです。

つまり、「選ばれる」ことや「生き残る」ことは我々にとってあくまでも「地域福祉の維持・向上」という目的を達成するための手段であり、これらを社会福祉法人経営の目的にしてはいけないということです。

非営利法人であり公共性・公益性の高い事業の担い手である、社会福祉法人の「経営」の本質とは、各法人が「地域福祉の維持・向上」という目的のために、「利益」を出し、「選ばれ」「生き残る」「経営」を実践することです。あらためて、社会福祉法人経営の理念と目的を確認いただき、各法人がしっかりと「経営」を行い続けるためのツールとして、本書が活用されることを切に願うものです。

2

社会福祉法人の使命、 経営の原則

社会福祉法第24条「経営の原則」の第1項は、「社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を确实、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。」とあります。

措置制度を基本とした福祉サービス提供体制においては、社会福祉法人・社会福祉施設は行政事務の受託者という性格が強調され、自主的な判断による経営環境ではありませんでした。介護保険制度など契約制度への移行等を踏まえた社会福祉基礎構造改革に伴い、自主的・自律的な経営が必要とされ、経営基盤の強化を図ることが求められるようになりました。本来、民間組織である社会福祉法人は、地域におけるさまざまな福祉需要に対応し、あるいは制度の狭間にいる人々を救済することが創設の趣旨とされてきました。社会福祉基礎構造改革を経て、社会福祉法における社会福祉法人は、社会福祉事業を中心とした福祉サービス供給にとどまらず地域の様々な福祉ニーズに対応する中核的存在として位置づけられ、高い公共性を有する特別な法人として、あらためて法定されることになりました。

第2項では、「社会福祉法人は、社会福祉事業及び第26条第1項に規定する公益事業を行うに当たっては、日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対して、無料又は低額な料金で、福祉サービスを積極的に提供するよう努めなければならない。」という責務が定められています。

社会福祉法人の使命は、地域社会におけるセーフティネットを構成する社会資源として、地域に暮らす人びとに安心をもたらすことにあります。真に信頼される社会福祉法人になるためには、利用者一人ひとりの尊厳を守る良質な福祉サービスの実施とともに、多様化・複雑化する生活課題、福祉需要への積極的な対応が必要となります。

社会福祉法人の本旨として、「社会福祉事業に係

る福祉サービスの供給確保のための中心的な役割を果たすだけでなく、既存の制度の対象とならないサービスに対応していくことを本旨とする法人」として、明確化する必要があることが第2項に明記されています。

社会福祉法人は、その使命を果たすため、公共的・公益的かつ信頼性の高い民間法人にふさわしい経営実践に向けて、本アクションプランでは10の「経営原則」を定めています。

■公益性

公益とは、社会一般の利益という意味です。社会福祉法人は公共的な観点からも、その役割として地域住民が人としての尊厳をもって、地域の中で、年齢や障害の有無にかかわらず、安心安全に生活が送れるように支援することが求められています。また、法的にも解散時の手続きや残余財産の処分（国庫帰属等）に関する規定が明記され、特定個人に利益や財産等が帰属することが禁止されています。

■継続性

一度始めた事業が事業者の都合により、廃止された場合、地域社会に混乱が生じます。住民サービスの観点からも制度上の変化がない限り、制度的にもサービスの継続性を担保しなければなりません。社会福祉法人は良質なサービスを安定的に提供する責務があります。

■透明性

透明性とは、制度の運用や組織の活動状況が第三者に分かるようにするという意味です。公的な負担によって行われる事業であり、公定価格でサービス提供される性質上、積極的な情報開示が求められています。また、制度的にも契約化が進むとともに、法定上も情報開示は求められています。公益性の高い法人としての性質上、法定されている以上に積極的な情報公開が求められています。

■倫理性

倫理とは、一般行動の規範となる物事の道徳的な評価の意味を持ちます。公正、誠実な倫理観に基づく法人経営を行うことが重要になります。社会福祉法人は権利擁護の中核を担う法人としても社会的に大きな役割が課せられています。また、健全な組織統治の観点からも法令において特別な利益供与を禁ずることが明記されるなど高い倫理性が求められています。

■非営利性

非営利とは、営利を目的としないということとともに、利益を一部の人に分配しないという意味があります。つまり、役員や職員に金銭的利益の分配を目的としないことを意味しています。非営利法人として社会福祉法人は持ち分がなく配当は認められていません。事業で得たすべての金銭的成果は社会福祉事業に充てるか、地域の生活課題や福祉需要に還元することを目的としています。

■開拓性

開拓性とは、新しい経験を受け入れるとともに、独創的かつ創造的な発想を持ち、取り組むことを意味します。社会福祉法人は表出しにくい生活課題、福祉需要の掘り起こしや、制度の狭間にあるもしくは制度化されていない福祉需要等に対し、新しい領域においても、先駆的に対応するとともに、制度化に向けた働きかけを行うことが重要な役割です。

■組織性

組織とは、一定の共通目標を達成するために構成員の役割や機能が分化・統合されている集団のことを意味します。社会福祉法人は公益性の高い法人かつ信頼性が求められる法人であることから、それにふさわしい組織統治の確立が求められています。また、地域の福祉人材を養成する観点からも法人として計画的に人材育成等、組織マネジメントに取り組むことが重要になります。

■主体性

主体性とは、法人の意思や判断に基づき責任を持って行動することです。社会福祉法人としての自覚によってとるべき行動を選択するだけでなく行動がもたらす結果にも責任を持つということです。社会福祉法人としての自主性および自律性を発揮し、自らの意思、判断によって事業に取り組み、責任を持つことが求められています。

■効率性

効率性とは、資源・財の配分について無駄のないことを意味します。つまり、使った労力に対して得られた成果の割合のことでその割合が高いほど効率性が高いといえます。社会福祉法人は、税や社会保険料等といった公的な財源を原資としていることから、より効果的で効率性の高い経営をめざすことは重要です。ICT、AI、ロボットの導入の促進も求められる中、生産性の向上も社会福祉法人として取り組むべき重要な役割となっています。

■機動性

機動性とは、状況に応じて素早く活動できる能力を意味しています。少子高齢化が進む中、地域の福祉ニーズおよび制度の変化に対して、すばやく対応することが求められています。地域福祉の主たる担い手としての役割を自覚し、地域の福祉ニーズに迅速に対応することが重要となります。また、災害時対応においてもこの機動性は重要視されています。

以上の10の経営原則に基づき、「社会福祉法人に求められる取組課題」（社会福祉法人行動指針）を、Ⅰ経営に対する基本姿勢、Ⅱ支援に対する基本姿勢、Ⅲ地域社会に対する基本姿勢、Ⅳ福祉人材に対する基本姿勢の4つの基本姿勢の観点から「行動指針」として14の長期ビジョンを設定しています。

社会福祉法人の経営管理者として、その使命を全うするため経営原則にもとづき信頼性の高い法人経営をめざすことが重要であり、この5年間に着実な結果を社会、地域に示すことが、社会福祉法人全体への信頼を高めるために必要だと位置づけています。

3

2040年の社会福祉法人の あるべき姿（長期ビジョン）

1 2040年問題

国においては、人口構造の大きな変化として、いわゆる団塊の世代が後期高齢者（75歳以上）に達することで、年金、医療、介護などの社会保障の必要性が急増する2025問題を直近の課題として対応を進めてきました。

これに加えて近年では、いわゆる団塊ジュニア世代が後期高齢者になる2040年問題がクローズアップされ、現役世代が急減する「少子高齢・人口減少社会」への対応が強く求められています。

2040年における社会・経済をめぐる課題としては、都市部と地方部の人口の不均衡、地方部の人口流出や著しい人口減少、地域社会の衰退・脆弱化

や、現役世代の人口が急減するなかでの社会の活力の維持向上の必要性などが挙げられます。

社会保障全体としては、社会保障費が2040年には2018年と比して約1.6倍に増大（90兆円）することが予測されるとともに、現役世代の減少による生産年齢人口と高齢世代のバランスの変化が大きな課題として挙げられます。それに伴い、社会保障の持続可能性確保のための給付と負担の見直しや、労働力制約が高まるなかでの福祉サービスの展開も求められ、全世代・全対象型社会保障への転換と生産性の向上が大きく求められています。

2 地域共生社会の実現を主導する社会福祉法人

社会福祉分野においても、地域の衰退、家族機能のさらなる脆弱化等により地域生活課題がさらに多様化・複雑化されることが想定されるなか、それぞれの社会福祉法人が地域におけるセーフティネットとしての役割を十分に発揮し、地域に根差した事業を展開することが重要となります。

特に、地域生活課題に対しては、社会福祉事業の

範囲や役割・機能を再検討して対応をすすめるとともに、公的なサービスや社会福祉事業では対応できない制度の狭間にある課題への対応や、生活支援に必要な様々な分野との連携・協働のもと、高齢者、障害者、子ども、そして世帯を視点に、包括的に支援する体制が重要となります。まさに地域共生社会の実現を主導する役割が求められるのです。

3 基盤となる自律的経営の確立

こうした、人口減少社会のなかにあっても、いかに地域住民に対して福祉サービスを継続していくかが重要なポイントとなります。

今後の事業展開においては、多角化・多機能化などの自律的な経営基盤を確立・強化することを基本

に、地域特性に応じた福祉ニーズの相違などを十分に踏まえ、社会福祉法人が地域のセーフティネットとしての役割を担い続ける方策を検討し、未来志向で事業を展開していく必要があります。また、単一法人では解決できない生活課題にも柔軟に対応する

ために、それぞれの法人が持つ専門性やネットワークを十分に活かし、連携・協働して個別の生活課題

にきめ細やかに対応することが必要です。

4 人材の確保（採用・育成・定着）

現役世代の減少に伴い、福祉人材の確保はいつそう困難になることが想定されます。どのように新たな人材を「採用」するかとともに、採用した人材をどう「育成」し、「定着」させるかが非常に重要な視点となります。

多様な人材が働きやすく、やりがいをもって働き続けられる職場環境づくりに努めていくとともに、社会や地域住民に対するPR活動にも積極的に取り

組み、日々の実践や法人の取組、福祉の仕事の魅力を“見える化”し、関心と理解につなげていくことも重要です。

また、限られた社会資源の中で、効率的かつより質の高い福祉サービスが求められることになります。業務効率化やICT、ロボット、AI、IoT等の活用などの業務改善に取り組むとともに、多職種の連携・協働のもと、生産性を向上させていくことも重要です。

このように2040年の社会福祉法人のあるべき姿を念頭に、達成すべき長期ビジョンを以下のとおり整理いたしました。

福祉サービスの主たる担い手として、サービスの利用者だけでなく、地域に暮らす人びとの「生きる」を支えるため、すべての社会福祉法人で実施することが必要です。

I 経営に対する基本姿勢

自主性・自律性をもって未来志向で
事業を展開する社会福祉法人

- 社会福祉法人の経営者は、リーダーシップを発揮し、「アクションプラン2025」に基づいた取組を実践するとともに、地域の生活課題や福祉ニーズに対して素早く対応します。また、中長期的な視点から福祉に従事する者（現役世代）の減少に伴い、現在より人手不足の深刻度を増すことが予想される中、業務の価値を高めるために生産性の向上に努めます。 **行動指針1**
- 国民の負託に応えるべく、公正かつ透明性の高い適正な経営を可能にする実効性のある組織体制を構築して組織全体を適切に統治します。 **行動指針2**

- 公益性の高い事業活動の推進および信頼性の高い効果的な経営の観点から、健全な財務基盤を確立します。 **行動指針3**
- 社会福祉法など関係法令はもとより、法人の理念や諸規程さらには広い意味での社会的ルールやモラルを遵守した経営を行います。 **行動指針4**

II 支援に対する基本姿勢

地域全体を支え、制度の狭間のニーズに
応える社会福祉法人

- 制度では対応できないニーズを把握して応えていく姿勢、家族なども含めた生活全体を支える姿勢を明確に示し、すべて人々の人権と尊厳を尊重して、本人の自己決定・自己選択に配慮した支援をします。 **行動指針5**
- 福祉サービスの利用者に限らず、福祉的支援が必要な人を誰一人取り残さないよう、ソーシャルワークを充実展開していきます。 **行動指針6**
- 福祉サービス利用者の立場に立って、品質の向上に向けた体制を構築し、適切かつ良質なサービスを提供します。 **行動指針7**
- 安心・安全で良質な福祉サービスを提供するため、利用者の生活環境・利用環境を整備します。 **行動指針8**

Ⅲ 地域社会に対する基本姿勢

地域生活課題に対して包括的かつ
公益的に取り組む社会福祉法人

- 既存の制度では対応が困難な多様化・複雑化する地域課題や生活課題に高い専門性をもって積極的にかかわり、多様な関係機関や個人との連携・協働を図り、地域における公益的な取組を推進します。また、必要な支援を包括的に確保し、地域包括ケアを深化、推進させ、地域共生社会の実現を主導します。 **行動指針 9**
- 社会福祉法人が非営利法人として、社会福祉法人の使命を果たし、自立的な経営を確立していくためには、財源負担者たる国民からの信頼や協力が必要不可欠です。“見える化”にとどまらない“見せる化”を推進し、国民の信頼と協力を得るために、積極的なPR (Public Relations) に取り組みます。 **行動指針 10**

Ⅳ 福祉人材に対する基本姿勢

福祉人材の採用・育成・定着に取り組む
社会福祉法人

- 経営理念に基づき、めざす法人経営を実現するために、期待する職員像を内外に明示し、外部・内部環境を踏まえた中長期的な人材戦略を構築します。また、法人内サービスに留まらず、既存の制度では対応できない地域社会の福祉ニーズに応えることができるよう、種別の枠を超えて、包括的な支援を行うことのできる人材育成をめざします。 **行動指針 11**
- 良質な福祉人材の採用に向け、様々な手段を講じます。また、将来の福祉人材育成の視点から、福祉の仕事の啓発として情報発信、福祉教育にも取り組みます。 **行動指針 12**
- 福祉サービスの継続と発展のために、職員処遇全般の向上、働きがいのある職場づくりに取り組みます。また、多様な職種、多様な背景を持った人材、雇用形態、年代の人材が働きやすい職場づくりを推進します。 **行動指針 13**
- それぞれの法人がめざす職員像に基づき、職務能力の開発および全人的な成長を目的とした人材育成に取り組みます。また、組織において、福祉サービスの質と量の向上の「要」となるリーダー層の育成に取り組みます。さらに、「地域共生社会」を実現する総合的な人材の育成にも取り組みます。 **行動指針 14**

4

社会福祉法人「アクションプラン2025」の全体像

社会福祉法人の使命（社会的責任）の遂行

社会、地域における福祉の充実・発展

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

アクションプラン2025 社会福祉法人行動指針（社会福祉法人に求められる取組課題）

I. 経営に対する基本姿勢

- ①経営者としての役割
- ②組織統治の強化
- ③健全で安定的な財務基盤の確立
- ④コンプライアンスの徹底

II. 支援に対する基本姿勢

- ⑤人権の尊重
- ⑥包括的支援の充実・展開
- ⑦サービスの質の向上
- ⑧安心・安全の環境整備

III. 地域社会に対する基本姿勢

- ⑨地域共生社会の推進
- ⑩信頼と協力を得るための積極的なPR

IV. 福祉人材に対する基本姿勢

- ⑪中長期的な人材戦略の構築
- ⑫人材の採用に向けた取組の強化
- ⑬人材の定着に向けた取組の強化
- ⑭人材の育成に向けた取組の強化

公共的・公益的かつ信頼性の高い法人経営の原則

公益性

継続性

透明性

倫理性

非営利性

開拓性

組織性

主体性

効率性

機動性

SDGs

全社協福祉ビジョン

公益法人ガバナンスコード

会員法人

支援

参画

全国経営協

ブロック協議会

都道府県経営協

SDGs ※詳細 P.61～63

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。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



公益法人ガバナンスコード（公益財団法人 公益法人協会） ※詳細 P.64～70

原則1	公益法人の使命と目的
原則2	誠実性・社会への理解促進
原則3	公益法人の機関の権限（役割）と運営
原則4	公益法人の業務遂行
原則5	理事会の有効な運営
原則6	情報公開・説明責任・透明性
原則7	リスク管理・個人情報の保護
原則8	コンプライアンス・公益通報者保護

注) それぞれの行動指針とSDGsや公益法人ガバナンスコードとの関連性については、関連する項目の番号を記載し整理しています。

基本姿勢 Ⅰ

経営に対する基本姿勢

行動指針 1

経営者としての役割

経営原則	主体性、機動性、開拓性
SDGs	    
ガバナンスコード	1.4.6

長期ビジョン

社会福祉法人の経営者は、リーダーシップを発揮し、「アクションプラン2025」に基づいた取組を実践するとともに地域の生活課題や福祉ニーズに対して素早く対応します。また、中長期的な視点から福祉に従事する者（現役世代）の減少に伴い、現在より人手不足の深刻度を増すことが予想される中、業務の価値を高めるために生産性の向上に努めます。

目的・考え方

- 経営者は、リーダーシップを発揮し、経営理念や経営方針等の明確化を図り、法人内への周知徹底を図ります。
- 経営者は、社会福祉法人の使命である「社会、地域における福祉の発展・充実」に寄与するため、本「アクションプラン2025」の実践に向けた組織的な取組体制を整備します。
- 地域の生活課題を把握し、公益的な取組について地域住民とともに積極的に活動します。
- 生産性の向上の取組を経営方針に明確に位置づけ組織的に行います。
- 地域の実態を把握し、多角化・多機能化の検討を組織的に行います。

実践のポイント

経営理念等の明確化

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

地域福祉への取組

- ☐ 地域の福祉ニーズへの対応と事業継続のために未来志向で事業の多角化・多機能化（※P.18参照）を図っているか。 **A**

経営計画の策定

- ☐ 国や地域の将来を考慮し、社会福祉法人としてのミッションとビジョンに基づいて、事業の将来性・継続性を見通した経営を行っているか。 **A**
- ☐ 外部環境および内部環境の分析（SWOT分析）など行い、3年先のあるべき姿に基づいた中期計画を作成しているか。 **A**
- ☐ 中期計画に基づいた単年度計画を適切に作成しているか。また、その計画の定期的な見直しを行い、目標達成のためにPDCAサイクルの実践が行えるようになっているか。 **A**
- ☐ 地域における他の事業主体の動向、潜在的な地域ニーズの把握、法令等の改正など制度に関する情報の収集・把握等、外部環境の分析に努めているか。 **A**
- ☐ サービスの自己点検や自法人の強み弱みの把握などの内部環境の分析に努めているか。 **A**

経営改善

- ☐ PDCA等を実践し経営改善に努めているか。 **A**

事業継続への備え

- ☐ 緊急事態に備え、法人・施設の事業継続マネジメント（BCM）の体制を確立し、展開しているか。また、随時、事業継続計画（BCP）を策定するとともに定期的な見直しを行っているか。 **A**

生産性の向上に対する取組

- ☐ 生産性向上を図るための課題認識を職員と共有し、取組を行っているか。 **A**
- ☐ 法人・施設の中長期計画、単年度事業計画に明確に位置づけ、業務内容の明確化、役割分担を行っているか。 **B**
- ☐ 業務の効率化のための環境整備（ICT・AI・ロボットの活用）を行っているか。 **A**

自己研鑽

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

例) 全国経営協主催研修会への参加や各種経営支援ツールの活用

次世代の育成

- ☐ 職員の研修・教育を充実させ、常に次世代の経営層を育成しているか。 **A**
- ☐ 次世代を担う役員や職員が、全国社会福祉法人経営青年会に入会しているか。 **A**

※多角化・多機能化

多機能化

地域の福祉ニーズに応じて、既存事業（拠点となる施設・事業所等）に、入所、通所、訪問、相談・支援などの複数の支援機能や役割を持たせ、既存事業を中心に経営基盤を強化し、支援機能を充実させること。

→ 社会福祉法人として、地域住民や世帯が抱える課題を包括的に支援するための事業、取組の展開につながる。

例) ● 地域の生活課題に応じた地域における公益的な取組の実施

- 既存事業を拠点とした小規模・多機能の拠点サービスづくり
- 特別養護老人ホームや障害者支援施設、生活困窮者支援等の専門性等を活かした、住支援（グループホーム等）、通所、訪問、相談支援等のサービス・事業の実施
- 子ども・子育て支援の専門性等を活かした、病児・病後児保育、家族（保護者）支援を目的とする相談支援や居場所づくり（地域における公益的な取組）等の実施
- 障害者の就労と暮らしを支えるための就労支援事業とグループホーム等の実施 等

多角化

地域のさまざまな福祉ニーズに応じて、既存事業（高齢者福祉、障害者福祉、子ども・子育て支援、生活困窮者支援等）に加え、他分野の事業等を展開することにより、経営基盤を強化し福祉サービスの提供を拡充すること。

→ 社会福祉法人として、地域の福祉ニーズの変動への対応力を高めるとともに、経営の持続可能性を高めることにつながる。

例) ● 子ども・子育て支援のノウハウ等を活かし、障害児支援を実施

- 障害福祉サービスのノウハウ等を活かし、高齢障害者の介護サービスを実施
- 高齢者、障害者、子どもなどを包括的に支援するための複合型（全世代・全対象型）の支援拠点づくり
- 農業との連携等（農福連携）による高齢者や障害者の就労機会や生きがいづくりのための就労支援
- 地域のニーズに応じた公益事業、収益事業等の実施 等

実践のポイントそれぞれに付している記号は、

Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅰ

経営に対する基本姿勢

行動指針 2

組織統治（ガバナンス） の強化

経営原則	組織性、主体性、透明性
SDGs	
ガバナンスコード	1.2.3.4.5

長期ビジョン

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

目的・考え方

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

実践のポイント

理事会

- ☐ 法令に従い理事会を執行機関とし、適切な法人経営を主体的に行っているか。 **A**

評議員会

- ☐ 法令に従い評議員会を設置し、議決機関として機能しているか。 **A**

監事

- ☐ 法令に従い監事を選任し、監事監査を適切に行っているか。 **A**

組織統治機能の強化

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

業務執行機能の強化

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

会計監査人の選定

- ☐ 特定社会福祉法人の場合、法令の基準に従い会計監査人を選定し、適切な会計監査を受けているか。 **A**
- ☐ 会計監査人を置く必要がない法人にあっても、会計の専門家による適切な会計処理のチェックを受けているか。 **A**

事業経営の透明性の確保

- ☐ 外部機関による審査を積極的活用し、事業に関する外部からのチェックを行っているか。 **B**

運営協議会の設置

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

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅰ

経営に対する基本姿勢

行動指針 3

健全で安定的な 財務基盤の確立

経営原則	継続性、非営利性、効率性		
SDGs			
ガバナンスコード	1.6		

長期ビジョン

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

目的・考え方

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

実践のポイント

財務状況の把握

- ☐ 財務指標に基づく経営分析等により、法人全体および各施設、事業ごとの財務状況を把握しているか。 **A**

例) WEB 経営診断の財務分析を活用し、現況を確認する。

月次試算を行うとともに、予算執行状況を確認し、財務状況を把握する。

財務基盤の確立

- ☐ 適切な収益性の確保に向け、将来を見通した計画的かつ効率的な事業運営を行っているか。 **A**

会計に関する十分な体制の整備

- ☐ 会計責任者および担当者が、社会福祉法人会計基準等に関する必要かつ十分な知識を有しているか。 **A**
- ☐ 内部統制や事務処理体制の向上に努めているか。 **B**

※「社会福祉法人の認可について（通知）」

第3 法人の組織運営 6 法人の組織運営に関する情報開示等

(1) 会計監査を受けない法人においては、財務会計に関する内部統制の向上に対する支援又は財務会計に関する事務処理体制の向上に対する支援について、法人の事業規模や財務会計に係る事務態勢等に即して、公認会計士、監査法人、税理士又は税理士法人（以下（1）において「専門家」という。）を活用することが望ましいこと。

職務権限・役割の明確化

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

正確な計算書類の作成

- ☐ 計算書類が法令、ルールに従って作成されているか。 **A**
- ☐ 内部・外部の適切な確認体制のもとで作成されているか。 **A**

適切な社会福祉充実計画の作成

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

- ☐ 社会福祉充実計画は、地域のニーズを踏まえつつ、サービスの向上に資する内容として策定されているか。 **A**

長期計画に基づく資金計画

- ☐ 施設の修繕計画など、明確な長期事業計画に基づき資金計画を作成しているか。 **B**
- ☐ 長期計画に基づき、適切に資金調達を行っているか。 **B**

適正な資金の運用

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

コスト意識の醸成

- ☐ 職員に対してコスト意識を醸成するための取組を行っているか。 **B**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅰ

経営に対する基本姿勢

行動指針 4

コンプライアンス (法令等遵守)の徹底

経営原則	倫理性、透明性、組織性
SDGs	
ガバナンスコード	1.6.7.8

長期ビジョン

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

目的・考え方

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

実践のポイント

ルールに対する適切な認識

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

コンプライアンス規定・マニュアルの策定

- ☐ コンプライアンス規定・マニュアルを策定しているか。A

コンプライアンス体制の構築

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

監査ガイドラインの活用

- ☐ 法人監査ガイドラインを活用し、定期的に業務の確認を行っているか。A
- ☐ 施設監査の実地指導についても法令等に基づいて適切に対応しているか。A

コンプライアンス教育の徹底

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

例）虐待等不祥事を起こさないための職員研修によるサポートを行う。

- ☐ 働き方改革への対応や快適な職場環境づくりを徹底しているか。A

公益通報相談の適切な実施

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

適正な報酬の取り扱い等

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

適正な補助金の取り扱い等

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

利害関係者との関係

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

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅱ

支援に対する基本姿勢

行動指針 5

人権の尊重

経営原則	公益性、倫理性、開拓性、主体性
SDGs	    
ガバナンスコード	1.2.6.7

長期ビジョン

制度では対応できないニーズを把握して応えていく姿勢、家族なども含めた生活全体を支える姿勢を明確に示し、すべて人々の人権と尊厳を尊重して、本人の自己決定・自己選択に配慮した支援をします。

目的・考え方

- 福祉サービスの利用者とともに、すべての支援が必要な対象者の人権を尊重し、個人の尊厳が守られる福祉サービス・福祉的な支援をします。
- 時代や社会背景の変化に応じて、多様性や価値観の違いによる差別や虐待を根絶していくために、たゆまぬ倫理教育を継続していきます。
- プライバシーや個人情報の保護、苦情解決などの仕組みを構築するだけでなく、適正かつ的確に運用していきます。

基本理念等における明確化

- 法人の基本理念として、すべて人々の人権を尊重し、個人の尊厳を守る姿勢を明文化するとともに、これを積極的に発信しているか。A

職員に対する倫理教育の充実

- 障害を理由としたものとどまらず、人種・年齢・男女・セクシュアルマイノリティ（LGBT）などによる差別やハラスメントを防止し、多様性や価値観を認め合う取組をしているか。A
- 18歳未満の児童について、権利の尊重および確保の観点から「児童の権利に関する条約」に記載される具体的な事項を確認しているか。A
- 根本的に福祉の理念と相容れない虐待、身体拘束などを決して容認せず、根絶するための取組を行っているか。A
- 「倫理綱領等」を適宜改訂のうえ、職員に対して、人権の尊重、個人の尊厳を守ることの重要性など、具体的な倫理教育を実施しているか。A

インフォームドチョイスの重視

- 契約制度・措置制度を問わずに、福祉サービス利用者への十分な説明と理解が得られたうえで、サービス提供することが徹底されているか。A

福祉サービス利用者の自己決定と選択の尊重

- 福祉サービス利用者、その家族等に対し、個々の特性に配慮した説明方法を用いて、選択肢を提示するなど自己決定の尊重に取り組んでいるか。A

個人情報保護体制の整備

- 福祉サービス利用者のプライバシー、個人情報保護に対する姿勢を明確にするために、個人情報保護方針に基づき個人情報保護体制を構築し、実効的に運用しているか。A

苦情解決・相談体制の整備

- 福祉サービス利用者、その家族等からの苦情・相談に対して、適格な受付担当者や第三者委員を選任のうえ、誠意をもって是正・改善する体制を確立し、実効的に運用できているか。Ⓐ

多様化・複雑化する福祉的ニーズへの支援

- 制度の対象となりにくいボーダーラインの人々の支援について、福祉サービス利用者と同等の倫理観に基づいて支援することを周知しているか。Ⓐ

虐待を発生させない体制づくり

- 虐待防止の手引き（チェックリスト）等の活用により、職員が自身の支援について振り返る機会を設け、虐待の早期発見・早期対応に努めているか。Ⓐ
- 権利擁護や権利侵害について、具体例を示す機会を設けるなど、利用者自身が自らの権利について理解するための取組があるか。Ⓐ
- 現に虐待事例の疑いが発覚した場合に備えて、虐待発生時対応マニュアルを策定するなど、具体的な対応策が決まっているか。Ⓐ

権利擁護の充実

- 意思決定支援ガイドラインの内容を踏まえ、成年後見制度や日常生活自立支援事業等を活用するなど、権利擁護の充実に努めているか。Ⓑ

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Ⓐは必須事項、Ⓑは努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅱ

支援に対する基本姿勢

行動指針 6

包括的支援の 充実・展開

経営原則	公益性、倫理性、開拓性、主体性、機動性				
SDGs					
ガバナンスコード	1.2.6.7.8				

長期ビジョン

福祉サービスの利用者に限らず、福祉的支援が必要な人を誰一人取り残さないよう、ソーシャルワークを充実展開していきます。

目的・考え方

- 地域共生社会の中核を担っていくために、地域に潜在する福祉的支援ニーズに対応し、セーフティネット機能の一翼を担います。
- 住み慣れた地域で生活が継続できるよう、福祉サービスの多角化・多機能化に取り組みます。
- 福祉サービス利用者の知縁関係を維持・促進し、地域交流・社会参画を推進します。
- CSW（コミュニティソーシャルワーカー）※を配置するなど、地域の包括的支援体制づくりに寄与していきます。

※CSW（コミュニティソーシャルワーカー）とは、制度の狭間にある地域生活課題や支援を必要とする人や世帯に対し、安否確認や見守り、生活課題の発見、相談援助、必要なサービスや専門機関へのつなぎのほか、地域福祉の計画的な推進を図るため、関係機関・団体などへ働きかける役割を担う専門職。

実践のポイント

地域生活を重視した福祉サービス方針の確立

- ☐ 在宅サービス、施設サービスのそれぞれにおいて、利用者の地域での生活の継続を重視したサービス提供方針を明文化し、利用者一人ひとりのサービス提供に反映しているか。 **A**
- ☐ できる限り在宅での生活が続けることができるよう、その支援のために多様なサービス提供を行っているか。 **A**
- ☐ 地域の実情（地方部：過疎化などで人口減少が顕著な地域）やニーズに即し、既存事業の多角化・多機能化といった視点で、福祉サービスを存続していく検討をしているか。 **B**

家族に対する支援

- ☐ 家族が社会的に孤立しないよう配慮しているか。 **A**
- ☐ 家族の負担感を軽減するよう取り組んでいるか。 **A**
例）家族等に対してレスパイトケアを提供するなど。
- ☐ 家族に対し、利用者の障害特性や認知症などに対する理解を促す機会を設け、利用者と家族との関係を維持・促進しているか。 **A**
- ☐ 利用者の家族のみならず、施設で開催する行事等には、知人・友人の参加を呼びかけるなど、交流の維持・促進を図っているか。 **A**

施設機能の開放

- ☐ 法人が有する施設機能（設備・職員等）を開放して、地域住民と利用者の交流や、地域に対するサービスを意図した取組を行っているか。 **B**
例）自治会への会場提供、地域住民を招いての講習会や子育てサロンの開催など。

積極的なボランティアの活用

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

地域の社会資源の活用

- ☐ 利用者の個別的状況に配慮しつつ、地域の社会資源を活用できるよう支援しているか。 **B**

例) 公共交通機関、デパートやコンビニエンスストア、映画館、カラオケ店、旅館など

制度外の福祉的ニーズに対する支援体制の充実

- ☐ 都道府県経営協が実施する法人間連携事業（生活困難者自立支援・災害福祉支援事業など）や、地域の小規模ネットワーク事業等に参画しているか。 **A**
- ☐ 様々な生活課題等を抱えて制度（法定サービス）の狭間にいる、福祉的支援が必要な人を把握するため、総合相談窓口を設置するなどワンストップの仕組みがあるか。 **A**
- ☐ 地域の相談支援機関や他事業者とセーフティネットが形成され、福祉的支援が必要な人を適正なサービスにつなぐ関係が構築されているか。 **A**
- ☐ 自施設・事業所にもCSW（コミュニティソーシャルワーカー）を配置し、アウトリーチや伴走型支援を行える体制があるか。 **B**
- ☐ 相談支援機関やCSW（コミュニティソーシャルワーカー）間でのケース共有会議や合同研修会など、対人援助技術を向上するための取組があるか。または積極的に参加させているか。 **B**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅱ

支援に対する基本姿勢

行動指針 7

サービスの 質の向上

経営原則	公益性、継続性、透明性、組織性				
SDGs					
ガバナンスコード	1.2.6.7				

長期ビジョン

福祉サービス利用者の立場に立って、品質の向上に向けた体制を構築し、適切かつ良質なサービスを提供します。

目的・考え方

- 福祉サービス利用者・家族の声を聞き、継続的にサービスの質、満足度の向上に取り組みます。
- サービスの担い手である職員の教育・研修を充実させます。
- これらを実現するための体制・仕組みを構築し、確実に運用します。

実践のポイント

サービス提供方針の明確化

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

業務手順・マニュアルの策定

- ☐ サービス提供の標準マニュアル（業務手順書）を策定し、役職員に周知するとともに、定期的に見直しているか。 **A**

職員教育・研修の充実

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

福祉サービス利用者や家族等の満足度向上

- ☐ 利用者やその家族等の声がサービスの改善に活かされる仕組みがあるか。 **A**
- ☐ 利用者やその家族等の満足度を把握するための仕組みがあるか。 **A**

例) ご意見箱の設置、利用者・家族アンケート、個別聞き取り、懇談会、家族会など。

サービスの自己点検と継続的な改善

- ☐ 職員参加のもと、提供するサービスについて定期的に自己点検（自己評価）しているか。 **A**
- ☐ マネジメントサイクルを意識して検証や改善に取り組むとともに、これまでの改善効果を確認しているか。 **A**

※ 「介護サービス事業における生産性向上に資するガイドライン」（厚生労働省）参照

第三者によるサービス評価の受審

- ☐ 提供するサービスについて、第三者による評価を受審しているか。 **A**
- ☐ 外部（第三者）からの評価結果を活かした、サービス改善の取組を行っているか。 **A**

苦情解決における第三者委員の設置（活用）

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

福祉サービス提供事故等の未然防止

- ☐ 福祉サービス提供における事故やミスの未然防止、再発防止に取り組んでいるか。 **A**
- ☐ リスクマネジメント体制を構築するなど、組織的に福祉サービスの質向上に取り組んでいるか。 **A**

具体的手法の例)

- サービス提供利用者のリスクアセスメント
- 記録の手法やKYT（危険予知トレーニング）による職員教育
- インシデントレポート（ヒヤリハット報告書）による事故の未然防止
- 事故報告書に基づく要因分析（利用者・職員・環境からの三要因：RCA分析）
- 再発防止策・業務マニュアルの策定（標準化：SDCAサイクルによる管理）
- 全国経営協「初級・上級リスクマネジャー養成講座」の受講

など

サービスの記録と情報開示

- ☐ 日頃から利用者や家族とのコミュニケーションを図り、施設・事業所として透明性や信頼性を高めるよう、良好な関係の構築に努めているか。 **A**
- ☐ 福祉サービス提供に係る記録（ケース記録・事故報告書等）は、事実に基づき的確に記述され、第三者からの開示要求に応え得るものであるか。 **A**
- ☐ サービス提供において発生した事故や苦情などの内容、その改善策を開示しているか。 **A**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅱ

支援に対する基本姿勢

行動指針 8

安心・安全の 環境整備

経営原則	公益性、継続性、倫理性、開拓性、効率性、機能性				
SDGs					
ガバナンスコード	1.2.6.7				

長期ビジョン

安心・安全で良質な福祉サービスを提供するため、利用者の生活環境・利用環境を整備します。

目的・考え方

- 平常時はもとより災害などの非常時においても、安心・安全な生活を維持できるよう、地域・関係機関とも連携し、事業の持続可能性を高めていきます。

実践のポイント

安心・安全な施設・設備環境の整備

- ☐ 福祉サービスを提供する施設・事業所として、近隣住民の理解・協力が得られるよう、日常的なコミュニケーションを図っているか。 **A**
- ☐ 施設整備・改修等にあたっては、最低基準を満たすだけでなく、福祉サービス利用者の生活環境の向上や地球環境（クリーンエネルギーの導入など）へ配慮しているか。 **B**
- ☐ 生産性の向上（職員の業務負担軽減・業務省力化・効率化など）の視点に立ち、介護ロボットの導入やICTの活用など、先進的な設備等の採用を検討しているか。 **B**
- ☐ 施設・設備について、定期的にメンテナンスを行うなど、常時その機能を維持するとともに、長期にわたって使用できるよう保全に努めているか。 **A**
- ☐ 自然災害等による停電や断水など、緊急時に対応した自家発電設備や貯水タンクの整備等、非常用・代替設備は考えられているか。 **A**
- ☐ 中長期的な視点から、施設・設備の最適な活用（改築・改修・修繕等）に関する計画を立て、将来的に必要なとなる資金計画を策定しているか。 **B**

QOL：生活の質の向上

- ☐ 福祉サービス利用者の状態に即して、プライバシーに配慮された快適な生活環境を提供できるよう、環境の維持・改善に取り組んでいるか。 **A**
- ☐ 画一的なサービスではなく、利用者の特性に応じた支援（保育・介護等）を充実するため、ケース会議などを実施しているか。 **A**
- ☐ 季節や時間帯に応じて、適切な温度・湿度・照明等が維持管理され、常に清潔かつ衛生的な状態が確保されているか。 **A**
- ☐ 職員に対して、倫理綱領等による環境美化や備品愛護に関する教育研修に取り組んでいるか。 **A**
- ☐ 利用者の咀嚼・嚥下能力に応じた食事形態、アレルギー対応のほか、季節感や行事に即した多彩なメニューや食事提供時間帯に配慮しているか。 **A**

- ☐ 利用者のニーズや状態に応じたサービスの継続以外に、職員の身体的負担を軽減するため、介護用ベッドや特殊浴槽などの機器導入が検討されているか。 **A**
- ☐ 通常サービスのほか、季節に応じたイベントの開催、地域行事への参加など、利用者が楽しみを感じられるとともに、社会参画・交流の機会を設けているか。 **A**

日常的な医療との連携

- ☐ 嘱託医や協力医療機関との円滑な連携体制が構築されているか。 **A**
- ☐ 利用者の入退院、看取り対応など、医療機関の理解・協力、連携強化に努めているか。 **B**
- ☐ 歯科や精神科など、医療的支援体制（診療科目）の充実に努めているか。 **B**

法定サービス以外の福祉的支援体制

- ☐ 緊急・体験型、共生型、DVシェルター機能など、既存サービスを超えた対象者への福祉的支援の提供体制、設備整備などが検討されているか。 **B**
- ☐ 災害時における福祉避難所の指定を受けるなど、地域の避難行動要支援者（高齢者・障害者・乳幼児等）の受入体制、設備整備などが検討されているか。 **B**

BCM：事業継続マネジメントの実践

- ☐ 自然災害および感染症の蔓延などの緊急事態に備え、利用者・職員等の生命と安全を守り、被害を最小限に留め、事業を継続していくためのBCP（事業継続計画）を策定・周知しているか。 **A**
- ☐ 施設・事業所からの避難計画（避難場所、避難方法、地域住民を含めた人員の確保など）や避難先での支援（介護・保育等）のあり方が定められているか。 **A**
- ☐ 停電・断水・道路の寸断など、災害が引き起こす事象を想定の上、連絡や参集の方法、その代替手段や備蓄品（衣食住に係る器具・物品類）が備えられているか。 **A**

- ☐ 災害などの緊急時において、地域の利害関係者（近隣住民・行政機関・医療機関・取引業者・他法人等）との相互応援体制があるか。 **A**
- ☐ BCPの有用性を高めるため、定期的な教育訓練等を通してマネジメントサイクルさせ、常に最新版として検証・改善しているか。 **A**

※全国社会福祉法人経営青年会「事業継続マネジメント実践の手引き」参照

感染症対策の徹底

- ☐ 感染症対応マニュアルを整備のうえ、通常サービスの提供（日常業務）に落とし込み、現に感染予防対策が徹底されているか。 **A**
- ☐ 感染の疑いのある者や感染者が発生した場合に備え、感染拡大を防止するためのゾーニング等の支援体制・対応方法等が、組織内に周知徹底されているか。 **A**
- ☐ 特に入所施設・居住系事業所においては、平常時から関係機関（行政・保健所・医療機関等）との連携（予防対策・感染者発生時の対応方法への助言・指導など）を図っているか。 **A**
- ☐ 感染症と自然災害の併発も想定の上、事業継続マネジメントに組み込んで、事業の休止を最小限に抑え、早期復旧・再開し得る計画を策定しているか。 **B**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅲ

地域社会に対する基本姿勢

行動指針 9

地域共生社会の 推進

経営原則	公益性、開拓性、非営利性、組織性、機動性						
SDGs	 1 貧困をなくそう	 2 飢餓をゼロに	 3 すべての人に健康と福祉を	 4 質の高い教育をみんなに	 5 ジェンダー平等を實現しよう	 8 働きがいも経済成長も	 9 産業と技術革新の基盤をつくろう
ガバナンスコード	1						

長期ビジョン

既存の制度では対応が困難な多様化・複雑化する地域課題や生活課題に高い専門性をもって積極的にかかわり、多様な関係機関や個人との連携・協働を図り、地域における公益的な取組を推進します。また、必要な支援を包括的に確保し、地域包括ケアを深化、推進させ、地域共生社会の実現を主導します。

目的・考え方

- 多様化・複雑化する地域課題や生活課題を適切に把握します。
- 社会福祉法人の責務を果たすべく、地域における公益的な取組を推進します。
- 地域課題の発見力、解決力を高めるとともに、地域を基盤とする包括的支援体制を整え、地域のつながりを強化しながら地域共生社会の実現を主導します。

実践のポイント

実施している事業の確認と展開

- ☐ 現在行っている事業を社会福祉事業、公益事業、地域における公益的な取組等に整理し、それらが地域の援助ニーズとマッチしているかを確認しているか。 **A**
- ☐ 共生型サービスへの参画など、高齢、障害、児童等の対象者ごとに提供する福祉サービスについて多様化・複雑化するニーズへの対応を検討しているか。 **B**

低所得者・生活困窮者への配慮と支援

- ☐ 介護保険サービスに係る利用者負担軽減制度事業等、低所得者に配慮した取組を実施しているか。 **A**
- ☐ 生活困窮者支援に取り組むことを責務として認識し、法人・施設が持つノウハウや専門性を発揮し、創意工夫を凝らした取組を進めているか。 **B**
- ☐ 自立支援事業、就労準備支援事業、就労訓練事業、居住支援、子どもの学習・生活支援等に取り組んでいるか。 **B**
- ☐ これらの支援を実施するにあたり、関係機関や他法人との連携（社会福祉連携推進法人の活用を含む）を推進しているか。 **B**

困難事例への取組

- ☐ 保育所における障害児の受け入れや、入所施設における課題の多い家族のいる利用者の受け入れなど、経営する社会福祉事業において、困難事例に積極的に取り組んでいるか **A**
- ☐ 福祉サービス利用者の周辺にある、複合化する課題や制度の狭間（ダブルケア、8050問題、ゴミ屋敷、子どもの貧困、虐待など）など、既存の制度による解決が困難な課題に対応しているか **B**

多様な社会福祉援助ニーズの把握

- ☐ 自法人の取組、他法人との連携などの取組を通じて、地域の多様な援助ニーズを把握できる体制整備に努めているか。 **A**

- 地域の「福祉の総合相談窓口」として、多様な相談に応じる機能や、自組織では対応困難なケースを適切な機関につなぐ機能を有しているか。 **A**

地域を包括する公益的な取組の推進

- 地域における公益的な取組が社会福祉法人の存在意義そのものであり、地域共生社会の実現を主導することが社会福祉法人の役割であることを認識しているか。 **A**

- 実施する地域における公益的な取組について、

- ①常に地域と密接な関係をもち
- ②安定性、継続性、専門性のある経営基盤を活用し
- ③あらゆるライフステージを対象とする福祉ニーズに対応し
- ④地域におけるソーシャルワークの中核的な担い手として
- ⑤自由で柔軟な発想をもって
- ⑥新たな福祉システムを構築する

といった社会福祉法人が本来有する固有の存在意義を具現化するものとして再認識しているか。 **B**

- 地域ニーズに対応し、多様な福祉サービスを提供してきた実績を活かし、地域にある課題について住民が主体となって解決に向けて取り組むきっかけを提供しているか。 **B**

例) カフェやサロンなど、地域住民が集まり交流する場の提供
地域住民を対象とする福祉に対する理解を促進するための講演会や勉強会の開催

- 法人独自で、地域の社会福祉援助ニーズに対する公益的な取組を行っているか。 **A**

例) 独居高齢者への支援、見守り、配食サービス等

- 施設・設備や専門人材等の資源を活用して、地域課題を、包括的にもれなく受け止める場を提供しているか。 **B**

例) 身近な「福祉の総合相談窓口」の設置
地域住民、民生委員・児童委員、自治会等との日常的な関わりから多様なニーズを把握

- 複数法人間連携や多様な機関とのネットワークを構築し、包括的にもれなく受け止める場とのつながりから、多様化・複雑化する地域課題に対し、専門的かつ包括的な支援を提供しているか。 **B**

例) 都道府県域や市町村域における複数法人間連携
市町村域における社会福祉法人連絡協議会等への参画
自治体や社会福祉協議会との連携

- これらの地域における公益的な取組の量的拡大、質的向上を図るために、法人として取組の中核を担うCSW（コミュニティソーシャルワーカー）の育成を行っているか。 **B**

地域を活性化する取組

- 合同研修や共同行事の開催を企画するなど、地域の活性化を意図した取組を行っているか。 **B**

例) 他の社会福祉法人との合同研修

地域住民と協働して開催するスポーツイベントや文化祭、バザー等

地域のセーフティネットとしての役割を果たすための取組

- 多様化・複雑化する地域のニーズに対応するために「多角化・多機能化」を推進しているか。 **B**
- より多様なニーズに対応できるよう、地域共生社会の実現に向けた包括的な支援体制を構築するために他法人との「連携・協働」（複数法人間連携）を推進しているか。 **B**
- 地域のニーズや個々の法人の実情等に応じた未来志向の事業展開を図るうえで、「社会福祉連携推進法人」「事業譲渡」「合併（統合）」も選択肢としてあることを理解したうえで、地域福祉の推進を図ることを意識しているか。 **B**

地域の安全・安心への取組

- 地域福祉計画をはじめとする各種福祉計画の策定への参画や行政を主体とした地域連携・協力のネットワークに参加、協力をしているか。 **A**
- 災害支援等、行政との適切な連携のもと、災害時における協定を締結しているか。 **A**
- 災害時において地域住民が直面する生活課題・福祉課題への対応を想定した体制を平時から構築しているか。 **A**
- 災害時の取組として、地域の災害支援拠点や福祉避難所の取組への備え等、地域住民の安全・安心な生活の確保に努めているか。 **A**

- ☐ 各都道府県において災害時に避難所等に派遣される「災害派遣福祉チーム(DWAT)」に職員を登録するなど、「災害福祉支援ネットワーク」に積極的に参画しているか。B

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、Bは努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅲ

地域社会に対する基本姿勢

行動指針 10

信頼と協力を得るための積極的なPR

経営原則	透明性、主体性、非営利性、倫理性				
SDGs					
ガバナンスコード	2.6				

長期ビジョン

社会福祉法人が非営利法人として、社会福祉法人の使命を果たし、自立的な経営を確立していくためには、財源負担者たる国民からの信頼や協力が必要不可欠です。“見える化”にとどまらない“見せる化”を推進し、国民の信頼と協力を得るために、積極的なPR（Public Relations）に取り組めます。

目的・考え方

- 義務化された法人情報の閲覧・公表を様々な媒体を通し、確実にを行い、透明性の高い法人経営を確立します。
- 社会福祉法人の財産はすべて国民の福祉増進に還元されることが理解されるなど、国民の信頼と協力が得られるように、様々なPRを意図的、計画的、戦略的に実施します。
- 「双方向」に加えて、国民の声に、より積極的に耳を傾け、継続的に対話します。

経営情報の公表

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

地域から信頼されるためのPR

- ☐ 法人の広報機能を強化し、事業計画、事業報告、法人の理念や事業活動、提供するサービスの内容、公益的な取組の実施状況等を発信、地域からの信頼を基盤としたつながりを意識し、地域住民の声を事業に反映させるなど、より戦略的に計画をすすめているか。 **A**
 - ☐ 法人が行う社会福祉事業、地域における公益的な取組など様々な事業内容について、利用者や家族、地域住民等に対してPRしているか。 **B**
- 例) ボランティアの募集や寄付のお願い
- ☐ 法人の継続的发展に必要となる事業について、資金計画や事業計画についての積極的なPRを行い、地域の理解・協力が得られているか。 **B**
 - ☐ 非営利性や公益性の意味など社会福祉法人の特性について、地域に理解されるようにPRしているか。 **B**

※法人事業で得た利益はすべて社会福祉事業や地域の福祉需要に還元される。社会福祉法人の土地・建物を含む所有財産は、特定個人に帰属することなく、すべて社会福祉に還元されるものである。

効果的な広報戦略の推進

- ☐ 何のために広報するのか、誰をターゲットに何を伝えるのか、そのために何を手段とするか、目的を明確にし、その目的に応じたターゲットと広報の手段を設定しているか。 **A**
- ☐ 実施した広報戦略について、成果の分析（効果測定）を行っているか。 **B**

例) 社会福祉法人の認知率向上、ターゲット層の意識変化、ボランティア数の増加、求職者数の増加などの測定可能な目標を設定する。

- ☐ 全国経営協が主催する「社会福祉HERO'S」や地域で開催される福祉職の魅力を伝えるイベントなどに積極的に参画するなど、福祉職場のイメージアップに取り組んでいるか。 **B**

苦情・相談内容等の公表

- ☐ サービスに関する苦情・相談について、その内容と究明した原因、改善、解決状況など、様々な媒体を通して利害関係者や地域にPRしているか。 **A**

サービス評価の公表

- ☐ 自己評価、利用者評価（満足度調査）、第三者評価の取組や、その結果などの情報をPRすることで、福祉サービスの質の向上に積極的に取り組む姿勢を地域にアピールできているか。 **B**

情報管理の徹底

- ☐ サービス提供等に関する必要な記録を整備するとともに、適正に保管しているか。 **A**
- ☐ ソーシャルネットワーキングサービス（SNS）等の普及を踏まえ、職員や利用者等関係者に対し、情報セキュリティやウイルス感染など適切な情報管理に関する注意喚起や教育を実施しているか。 **A**
- ☐ 利用者や職員等の個人情報の管理を適切に行っているか。 **A**

※PR（Public Relations）

単なる「広報」ではなく、「戦略的コミュニケーションのプロセス」として関係性の構築、維持、継続的改善のマネジメントといえる。一方通行の情報発信ではなく、ステークホルダー（利害関係者）と双方向のコミュニケーションを行い、法人組織内にそれらの情報をフィードバックし、継続的な信頼関係を構築すること。

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 IV

福祉人材に対する基本姿勢

行動指針 11

中長期的な 人材戦略の構築

経営原則	継続性、組織性、効率性						
SDGs							
ガバナンスコード	1						

長期ビジョン

経営理念に基づき、めざす法人経営を実現するために、期待する職員像を内外に明示し、外部・内部環境を踏まえた中長期的な人材戦略を構築します。また、法人内サービスに留まらず、既存の制度では対応できない地域社会の福祉ニーズに応えることができるよう、種別の枠を超えて、包括的な支援を行うことのできる人材育成をめざします。

目的・考え方

- 経営理念を明確化するとともに、職員に浸透、共有を図ります。
- 経営理念を実現するためには、人材とそのマネジメントが極めて重要であることを認識し、法人の状況（規模、実施事業等）も踏まえた総合的な人材マネジメントシステムを構築し、実施します。
- 経営理念を具体化するために、期待する職員像を明示し、その職員像に向けて、職員の成長を促す取組を行います。
- 社会福祉法人の職員として、種別の枠を超え、幅広く福祉分野全般に対応することができるスキルを身につけていくことを前提とします。
- 個々の職員の資質や専門性の向上を基礎として、チーム力の向上をめざします。
- 多様な人材が集う法人をめざし、個性を活かしあう組織づくりに取り組みます。
- 職員間の横断的な連携推進を図ります。
- 人材マネジメントを、中長期的な視点で実施していきます。

実践のポイント

経営理念の明示、周知徹底

- ☐ 経営理念が明文化されているか、そして役職員全体に周知徹底されているか。 **A**

※経営理念とは、組織のめざすもの、価値観、存在意義等で構成される。これらを組織の構成員の共通目的とすることが、強い組織づくりの基本となる。

期待する職員像の明確化

- ☐ 経営理念を実現するために、期待する職員像を明確にしているか、また、それらを浸透させられているか。 **A**

※仕事に対する取組姿勢といった観念的なものから、各職位に応じた業務内容とスキルとその獲得方法（育成体制）を明確化する。

※期待する職員像が明確で、人材活用や育成の仕組みを明示することは、就職希望者の選択に資する情報ともなる。

継続、発展させるための取組

- ☐ 期待する職員像とそれらを実現する取組が、継続的に行われ、さらに発展させるための工夫や取組がされているか。 **B**

※経営理念や期待する職員像などは、時間の経過とともに希薄化、形骸化しやすいため、それらを防ぐ工夫や取組も必要となる。

※期待する職員像は、定期的に見直すことが必要となる。

※人材マネジメントには、時間軸を含めた視点が重要である。

業務の標準化と統一した業務行動

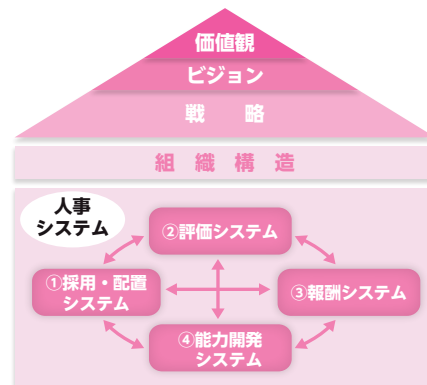
- ☐ 変化に強い多様性を持ったチームづくりをめざし、様々な個性を持った人材を受け入れているか。 **A**
- ☐ 職員間の情報の共有化のための取組がなされ、徹底されているか。 **A**
- ☐ 問題や課題については、積極的に改善していくチームとなっているか。 **A**
- ☐ 業務マニュアルの整備を進め、可能なものについては業務の標準化、共有化を図り、統一した業務行動となっているか。 **B**
- ☐ 継続性の視点を重視し、業務遂行スキルの安定的な継承が図られているか。 **B**

総合的な人材マネジメントシステムの構築

- ☐ 法人の経営理念、期待する職員像に基づき、総合的な人材マネジメントシステムを構築しているか、また、職員によく理解されているか。 **A**

※総合的な人材マネジメントシステムとは、具体的には、以下の4点の制度整備から成る。

- ①採用、配置、異動、昇進・昇格
- ②人材の評価（人事考課制度等）
- ③給与、その他の労働条件の設定
- ④能力開発、教育



- ☐ 法人の中長期的なビジョンに基づいた（5年後、10年後を見据えた）、採用、育成計画になっているか。 **A**

職員間の横断的連携の推進

- ☐ 風通しの良い職場の人間関係の構築、維持に努めているか。 **A**
- ☐ 多様な職種、勤務形態の職員が相互に連携を図れているか。 **A**
- ☐ 法人内の事業所間の連携、協働により、相乗効果を生み出せているか。 **B**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 Ⅳ

福祉人材に対する基本姿勢

行動指針 12

人材の採用に向けた 取組の強化

経営原則	継続性、組織性
SDGs	  
ガバナンスコード	1.2

長期ビジョン

良質な福祉人材の採用に向け、様々な手段を講じます。また、将来の福祉人材育成の視点から、福祉の仕事の啓発として情報発信、福祉教育にも取り組みます。

目的・考え方

- 人材採用時の効果的なマッチングに向け、採用専門パンフレットや、ホームページの採用専用サイト、SNSなど採用ツールを用意し、適切な広報媒体等を活用します。
- 法人内外に対し、積極的なPRに努め、法人のブランド力を高めます。
- 小中高校における福祉教育にも積極的に協力し、福祉の仕事の啓発を図ります。
- 多様な人材（高齢者、障害者、外国人労働者）を登用します。

実践のポイント

福祉人材の確保

☐ 内部環境、外部環境を把握し、採用計画を立てているか。 **A**

※採用計画は、採用職種や人数の把握、求人や採用試験の時期や方法等について、計画的に行うことが必要である。また、採用基準や採用しない人の基準も明確にしておくことが大切である。

☐ 様々な採用ツールを用意し、効果を検証しながら使用しているか。 **A**

※「採用ツール」とは、求職者との接点を持つ時に使うもの。例えば、求人案内や法人・事業所案内に関するパンフレットやチラシ、動画、ホームページ、SNS、また就職フェアでのプレゼンテーション用スライドなどがある。

※それらのツールには、伝えるべき必要な情報要素を過不足なく記載する。

※求職者が自らの成長を描けるような仕組みなども盛り込まれていることが大切。

※求職者の視点から、興味が高まるようなツールの内容となっていることが重要。

☐ 採用広報には、様々な採用チャネルを効果的に利用しているか。 **A**

※「採用チャネル」とは、様々な広報媒体や採用ルートで、求職者との接点を多く持つこと。例えば、ウェブサイトやハローワーク等の活用、求人広告、学校訪問、また人材紹介や人材派遣の利用などがある。

☐ 障害者雇用について、法定の雇用率を達成することはもちろん、より積極的な雇用を行っているか。 **A**

☐ 様々な能力を活かせる職場づくりに取り組み、多様な人材の採用の可能性を拡げていくことができているか。 **A**

☐ 短時間労働や業務の限定など、雇用時間や形態を工夫し、また、副業としての働き方を認めるなど、多様な人材が、多様な働き方ができる仕組みを構築しているか。 **B**

☐ 内定者へのフォローアップを丁寧かつ効果的にやっているか。 **B**

☐ 積極的なPRをして「見える化・見せる化」に努め、法人のブランド力を高めているか。 **B**

小中高校における福祉教育への積極的な協力

☐ 小中学校からの事業所見学を積極的に受け入れているか。 **A**

☐ 小中高校からの福祉体験学習などの受け入れを行っているか。 **B**

☐ 小中高校への出前授業を行っているか。 **B**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 IV

福祉人材に対する基本姿勢

行動指針 13

人材の定着に向けた 取組の強化

経営原則	継続性、組織性、効率性
SDGs	   
ガバナンスコード	1.7

長期ビジョン

福祉サービスの継続と発展のために、職員処遇全般の向上、働きがいのある職場づくりに取り組みます。また、多様な職種、多様な背景を持った人材、雇用形態、年代の人材が働きやすい職場づくりを推進します。

目的・考え方

- 職員を大切にし、働きがいのあり、魅力ある職場づくりに取り組みます。
- 働き方改革などにより見直しがなされている労働関係法令を遵守し続けるために、改正内容を正しく把握し、規則や規定を整備するとともに職員への周知を図ります。
- 給与に限らない職員処遇の改善に継続的に取り組みます。
- ワークライフバランスに配慮した働きやすい職場環境づくりを推進します。
- 経営者、管理者、上司、部下、同僚間など様々な関係において、円滑で良好なコミュニケーションを取りながら業務を進める組織風土づくりを推進します。
- 多様な人材が活躍できる働きやすい職場づくりを推進します。

福祉人材の定着

- ☐ 採用後3年未満（特に1年未満）の職員に対するフォローアップが意図的、計画的に行われているか（研修、面接、育成担当者の配置等）。**A**
- ☐ 職員間の人間関係を良好にし、かつ維持していくための組織風土づくりが重要であると認識し、それらに資する取組を行っているか。**A**
- ☐ 上司または先輩職員は、部下または後輩職員に対して動機づけを意識した言動を行っているか。**B**

※動機づけとは、本人の興味関心を引き出し、主体的な行動を促すために行う働きかけ

- ☐ 自らのキャリアが描けるような仕組みづくりができているか。**B**

例）キャリアパスの明確化など

職員の安全と健康の確保

- ☐ 労働災害防止策（メンタルヘルス、腰痛防止策、その他労働災害への対応）を講じ、その内容を職員に周知しているか。**A**
- ☐ 産業医および衛生管理者の配置、衛生委員会を開催しているか**A**
- ☐ パワハラ防止法に則り、規程の整備、職員への周知・教育、相談窓口を設置し防止対策を講じているか。**A**
- ☐ 時間外労働の管理、有給休暇の取得の促進（5日間の計画付与を含む）など適切に行っているか。**A**

職員処遇の現状の把握、分析、課題抽出

- ☐ 職員処遇の水準が適正であるかどうか、処遇改善の必要性やその可否を評価・分析するための取組を、PDCAサイクルにより定期的に行っているか。**A**

例）賃金水準、有休取得率、時間外労働時間数等の指標化による管理、福利厚生の充実など

- ☐ ワークライフバランス（仕事と生活の両立）に配慮した取組を行っているか。**A**

例）休暇取得の促進、短時間勤務の導入、時間外労働の削減等

多様な人材が活躍できる職場づくり

- ☐ 常勤、非常勤、再雇用制度利用のシニア人材、障害者雇用制度による人材など、多様な人材が活躍できる職場になっているか。 **A**
- ☐ 多様な人材が、雇用形態ではなく、能力や実績による公正な待遇を受けることができるようになっているか。 **A**
- ☐ 新任職員への丁寧なフォローが、定着率を高め、能力を発揮するための、基礎となることを意識した取組ができているか。 **A**

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

基本姿勢 IV

福祉人材に対する基本姿勢

行動指針 14

人材の育成に向けた 取組の強化

経営原則	継続性、組織性、主体性、効率性
SDGs	  
ガバナンスコード	1

長期ビジョン

それぞれの法人がめざす職員像に基づき、職務能力の開発および全人的な成長を目的とした人材育成に取り組めます。また、組織において、福祉サービスの質と量の向上の「要」となるリーダー層の育成に取り組めます。さらに、「地域共生社会」を実現する総合的な人材の育成にも取り組めます。

目的・考え方

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

実践のポイント

人材育成制度の構築

- ☐ 法人の経営理念や期待する職員像を明示し、サービス目標等に基づいた人材育成に関する方針を明確にし、研修を一元的に推進する体制の整備等、その方法を確立しているか。 **A**
- ☐ 育成システムは、OJTを基本とし、Off-JT、SDSを組み合わせた上で構成しているか。 **A**
 - ※ OJT …… 職場研修
 - Off-JT …… 職場外研修
 - SDS …… 自己啓発支援 (Self Development System)
ex. 学習スペースの提供、資格取得奨励制度の整備など
- ☐ OJTでは、指導内容や方法等の共通基準を作成し、意図的、計画的に行っているか。 **A**
- ☐ 資格取得、その他、自己学習ために支援の仕組みを構築しているか。 **B**
- ☐ 職員各自の研修受講履歴を管理し、個別研修計画を作成しているか **B**

体系的な研修プログラムの構築

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

キャリアパスの明確化

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

リーダー層の育成

- ☐ 管理職や指導的職員のリーダー層の育成を重視し、取り組んでいるか。 **A**
- ☐ めざすリーダー像を明確にしているか。 **A**
- ☐ 全国社会福祉法人経営青年会に幹部候補生を入会させ、自法人内に留まらない業界の育成水準を意識した取組ができているか。 **A**
- ☐ 福祉施設長専門講座の受講等、施設長の更なるスキルアップに取り組んでいるか。 **B**
- ☐ 福祉サービスの専門性のみならず、マネジメント能力の育成、評価、処遇を行っているか。 **B**
- ☐ 人材育成力の強化のためのシステムを構築しているか。 **B**
※リーダー研修の実施やマネジメントに関する外部研修の受講促進、情報の提供、コーチングの導入など。
- ☐ リーダーとしての幅広い視野の醸成、情報の収集等のための取組を促しているか。 **B**
- ☐ 特にリーダー層の財務管理能力の向上のための取組を行っているか。 **B**
- ☐ ニーズや課題に対する積極的な取組姿勢や、主体的、自立的な業務行動の評価や育成をしているか。 **B**

総合的な人材の育成

- ☐ 「地域共生社会」の実現を見据え、事業所内に留まらない実践をしていくことのできる人材の育成について、取り組んでいるか。 **B**
※地域の中で「狭間のニーズ」を把握し、総合的な見立てとコーディネートを行うことができるCSW（コミュニティソーシャルワーカー）や、特定の分野に関する専門性のみならず福祉全般に一定の知見を有する人材の育成。
 ※ソーシャルワーカー本来の役割の強化や活躍が、いっそう求められていく。
- ☐ 福祉分野横断的な研修の実施に取り組んでいるか。 **B**
- ☐ 多様なキャリアステップを歩める環境の整備を行っているか。 **B**
※専門的な分野のエキスパートをめざす場合、分野横断的に対応することのできるスキルを持ったジェネラリストをめざす場合と、それぞれに応じたキャリアステップを用意することで、両者が活躍でき、能力を発揮できる環境を作ることが、総合的な福祉力の向上につながる。

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、**B**は努力事項として、自己評価をしてください。

「全社協 福祉ビジョン2020 ～ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして」

概要

第1章 「全社協 福祉ビジョン2020」がめざすこと

○「全社協 福祉ビジョン2020」では、全国の社会福祉協議会・関係者がともに考え、2040年を見据えつつ、**2030年までを取り組む期間とし、取り組みの方向性を提起。** ※中間年である**2025年**に見直しを実施

→「全社協 福祉ビジョン2020」を羅針盤として、関係者がこれまで築き上げてきた社会保障・社会福祉を将来世代につなげるために役割を果たしていく

○「全社協 福祉ビジョン2020」では、国が進めている「**地域共生社会**」の推進と、国際的に進められている「**SDGs=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**」を包含し、「**ともに生きる豊かな地域社会**」の実現をめざす。

第2章 2040年に向けた福祉を取り巻く環境

- 2040年問題の背景にある人口構造
 - 少子高齢化、人口減少社会
 - 団塊ジュニア世代が2040年には65歳以上になる
 - 75歳以上高齢者の全人口割合は2040年には20%を超える
- 単身世帯も増加し、2030年には全体の約4割になる
- 労働力人口は急速に減少する。
- 2040年に向けては「製造業」の就業者数は大きく減少する一方で、「医療・福祉」の就業者数は増加していく
- ◆ 各福祉分野の現状と課題： (1) 分野別の現状と課題、 (2) 横断的な課題
- ◆ 各福祉組織の現状と課題



長期的視点に立って今から備えていくことが必要

「全社協 福祉ビジョン2020」の具体化を図るために、**組織ごとの「行動方針」の策定を呼びかけ**

第3章 「ともに生きる豊かな地域社会」を実現するために

社会福祉協議会、社会福祉法人、民生委員・児童委員等は、以下の取り組みを進める。

① 重層的に連携・協働を深める

- ・社会福祉協議会が地域の多様な関係者をつなぎ、地域生活課題の解決に向けて「連携・協働の場」になる
- ・社会福祉法人は「連携・協働の場」における地域のネットワークの中心として活動する

② 多様な実践を増進する

- ・すべての人を対象に、居宅から施設までニーズに応じて多様なサービスを開発していく

③ 福祉を支える人材（福祉人材）の確保・育成・定着を図る

- ・働きやすく、働き続けられる職場づくりを進める
- ・多様な人材の参入を促進し、将来に向けて人材確保のすそ野を広げる

④ 福祉サービスの質と効率性の向上を図る

- ・質の向上と効率性の向上を同時に求めていく
- ・福祉人材の多機能化、提供方法の見直し、ICT等の技術の活用を進める

⑤ 福祉組織の基盤を強化する

- ・多様な資金の確保と職員の雇用の安定化を図る
- ・地域公益活動の促進を図り、非営利組織や企業等との協働を進める

⑥ 国・自治体とのパートナーシップを強める

- ・自治体とのパートナーシップを強化し、公的委託事業の質を確保するために継続性を確保する
- ・地域生活課題の解決に向け、積極的な政策提言を行う

⑦ 地域共生社会への理解を広げ参加を促進する

- ・地域住民の参加の機会の拡充に向け、信頼関係の構築と情報発信に努める

⑧ 災害に備える

- ・「災害福祉支援センター（仮称）」の設置を図り、平時から「災害派遣福祉チーム（DWAT）」の組織化を進め、災害福祉支援のネットワーク化と専門人材の養成を図る
- ・平時から体制整備を図るための公的資金の確保と法整備を実現する

持続可能な開発のための2030アジェンダ

2015年9月の国連サミットで全会一致で採択。「誰一人取り残さない」持続可能な多様性と包摂性のある社会の実現のため、2030年を年限とする17の国際目標（その下に、169のターゲット、232の指標が決められている）。特徴は、以下の5つ。



前身：ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals: MDGs）

- 2001年に国連で専門家間の議論を経て策定。2000年に採択された「国連ミレニアム宣言」と、1990年代の主要な国際会議で採択された国際開発目標を統合したもの。
 - 発展途上国向けの開発目標として、2015年を期限とする8つの目標を設定。
 (①貧困・飢餓, ②初等教育, ③女性, ④乳幼児, ⑤妊産婦, ⑥疾病, ⑦環境, ⑧連帯)
- ✓ MDGsは一定の成果を達成。一方で、未達成の課題も残された。
 ○ 極度の貧困半減(目標①)やHIV・マラリア対策(同⑥)等を達成。
 × 乳幼児や妊産婦の死亡率削減(同④, ⑤)は未達成。サブサハラアフリカ等で達成に遅れ

環境
(リオ+20)

人権

平和

(外務省HPより引用)

【参考】持続可能な開発目標（SDGs）の概要

(1) 貧困 1 貧困をなくそう 	(2) 飢餓 2 飢餓をゼロに 	(3) 保健 3 すべての人に健康と福祉を 	(4) 教育 4 質の高い教育をみんなに 	(5) ジェンダー 5 ジェンダー平等を實現しよう 	(6) 水・衛生 6 安全な水とトイレを世界中に 
(7) エネルギー 7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 	(8) 成長・雇用 8 働きがいも経済成長も 	(9) イノベーション 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 	(10) 不平等 10 人や国の不平等をなくそう 	(11) 都市 11 住み続けられるまちづくりを 	(12) 生産・消費 12 つくる責任 つかう責任 
(13) 気候変動 13 気候変動に具体的な対策を 	(14) 海洋資源 14 海の豊かさを守ろう 	(15) 陸上資源 15 陸の豊かさも守ろう 	(16) 平和 16 平和と公正をすべての人に 	(17) 実施手段 17 パートナリーシップで目標を達成しよう 	

ロゴ：国連広報センター作成

(外務省HPより引用)

【参考】持続可能な開発目標(SDGs)の詳細

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、砂漠化への対応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と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。

(外務省HPより引用)

「公益法人ガバナンス・コード」を策定

(公財) 公益法人協会

公益法人協会では、公益法人の健全な運営の確保をはかり、公益法人自らが自己のガバナンス体制について改めて検討する機会とするために「公益法人ガバナンス・コード」を取りまとめ、策定した。

本誌ですすでにお伝えしたように、7月号でコード案を公表し、意見募集を実施（本誌7月号3～11頁参照）。またその回答結果もお伝えしたとおりである（本誌9月号3～8頁参照）。それを受け、協会内の専門委員会（法制・コンプライアンス委員会）で内容を協議した。

さらに、それをもって大阪（9/11）・東京（9/18）において、報告会というかたちで、これまでの経過とコードの内容について説明しご意見を仰いだ。

その上で、9月27日の理事会にて決議、了承され、「公益法人ガバナンス・コード」として確定された。（編集部）

公益法人ガバナンス・コード

〔 2019年9月27日
公益財団法人公益法人協会 〕

〈公益法人ガバナンス・コードについて〉

1. 本コードの構成等

- (1) 本コードの構成としては、①原則的な事項、②それを原則として選択した根拠、ならびに③それを具体的にするための運

営実務の例を記載することとする。記載にあたっては、公益法人は法令やガイドラインに沿って設立・運営されていることが前提であることから、これらを遵守すべきことは一般的に記載するが、個々の遵守事項については法令上の根拠のみをあげ、原則として詳細は言及しない。

ただ日本の場合は、法令やガイドラインが詳細に規定されていることもあり、選択した根拠を示すにあたっては、結果的にそれらを示すことが多いことを了解されたい。

- (2) また、原則的な事項であっても、個々の法人にとって適当でないものについては、各法人において適用する（apply）必要はないものである。しかし、それを適用しない場合はその理由を説明する（explain）ことが好ましい。

したがって、個々の法人が、自己のガバナンス・コードを作成するにあたっては、たとえば本コードの事項の内容を適用しない場合は、その理由等を説明することとされたい。

- (3) さらに具体的な運営実務については、個々の法人の実例を示したものであって、それはその法人が自己にとって適当と考えたものであることから、他の法人にとって不適当ないしは妥当でないものもあり、それをそのまま採用する必要はない。自らに適したものを自らの判断において考慮し、適用することで十分である。

2. 原則的な事項

本コードは下記の8の原則で構成されている。

- 原則1 公益法人の使命と目的
- 原則2 誠実性・社会への理解促進
- 原則3 公益法人の機関の権限（役割）と運営
- 原則4 公益法人の業務遂行
- 原則5 理事会の有効な運営
- 原則6 情報公開・説明責任・透明性
- 原則7 リスク管理・個人情報の保護
- 原則8 コンプライアンス・公益通報者保護

3. 既存の倫理規程（自主行動基準）との関係

当協会のみならず、一部の公益法人においては倫理規程（自主行動基準）を制定済みであるが、これと新しいガバナンス・コードとの関係が問題となりうる。

これについてガバナンス・コードの採択は、基本的には各法人の任意であることから、コードが既存の規程の趣旨に合致する場合は、①既存の規程をそのまま生かすことも、②既存の規程を廃止して新たなものとすることも、③既存の規程の改正で賄うことも自由であり、それぞれの法人に任されるものとする。

4. 留意事項

本コードでは、次のような前提に基づき策定しているので注意されたい。

- (1) 日本の場合、社団法人と財団法人の区別、それに伴う役員の構成の差異（社団法人は理事と監事ならびに会計監査人に対し、財団法人の場合はさらに評議員が加わる）があるので、法人格については単に公益法人とし、役員については理事・監事（会計監査人）を役員等とし、評議員は役員等の扱いとはしていない（必要場合は評議員として規定する）こと。
- (2) 役員等とした場合でも、理事と監事で法律上権限等が異なるときは、それぞれ

別の扱いとしていること。

○凡 例

- ・法令等略語
一般法人法 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律（平成18年法律第48号）
一般法人法施行規則 同法 施行規則（平成19年法務省令第28号）
公益認定法 公益社団法人及び公益財団法人の認定等に関する法律（平成18年法律第49号）
- ・根拠法令条数等の（ ）内表記
例：一般法人法第1条第2項第3号
→ 一般法人法1②三
- ・本文中、「社員総会／評議員会」とあるのは、社団法人の場合は「社員総会」、財団法人の場合は「評議員会」が該当する意です。

公益法人ガバナンス・コード

原則1 公益法人の使命と目的

〈考え方〉

公益法人としての使命ならびにその法人の目的が明確に意識されとともに、その法人の具体的な公益目的事業の遂行と法人自体の運営が、持続的かつ効果的に行われること。

〈根拠〉

1. 公益法人の使命は、民間の団体が自発的に行う公益目的事業の実施により、公益の増進および活力ある社会の実現に資することを目的としている（公益認定法1）。
2. 公益法人は、公益目的事業を行うのに必要な経理的基礎および技術的能力を有する必要がある（公益認定法5②）。
3. 公益法人は、当該事業年度の事業計画書、収支予算書および「資金調達及び設備投資の見込みを記載した書類」を作成し、当該書類をその主たる事務所に、備え置かなければならない（公益認定法21①、同法施行規則27）。

〈推奨される運営実務〉

1. 公益法人のすべての役員等は、公益法人制度の趣旨、その法人の公益目的事業および法人の運営について理解し、それにコミットするとともに、外部に対しこれらを明瞭に説明できる。
2. 公益法人は、毎年度の事業計画ないしは中期計画により、その法人の目的を実現するための戦略や数値目標、成果目標等を策定し、その実現に邁進するとともに、その目標の定期的な見直しを行うものとする。
3. 理事会は、地域、関係者(ステークホルダー)等、社会的環境に対して、社会的責任があることを認識し、自己の法人の使命、目的に従い、必要な資源を確保し、それを使って公益目的事業を遂行する。

原則2 誠実性・社会への理解促進

〈考え方〉

公益法人の役職員は、一般の人々が公益法人に寄せる信認と信頼が重要であることを常に認識すべきであり、日頃の行動は誠実性をもって実行し、個人の利益となることは行わず、利益相反となる取引については、行うとしても法令ならびに内部規範に則ることが必要である。

また、公益法人は、法令等に従って情報を公開するのみならず、自らが行っている公益目的事業について、積極的に一般の人々に対して公開し、社会一般からの理解を得よう努力するとともに、市民の参加と協力を仰ぎ、市民社会における一員としての位置付けを確保する。

〈根拠〉

1. 公益法人の理事は、法令および定款ならびに社員総会／評議員会の決議を遵守し、法人のため忠実にその職務を行わなければならない(一般法人法83、197)。また、職員についても法令等の遵守が要請されている(同法施行規則14四)。
2. 公益法人の理事に対しては、その法人と競

合する取引および利益相反取引は制限されている(一般法人法84、197)。公益法人は、その事業を行うにあたり、社員、評議員、理事、監事、職員等に対し、特別の利益を与えないことが公益認定の要件とされている(公益認定法5三、四)。

〈推奨される運営実務〉

1. 公益法人の役職員に対しては、定款の一部として、または独立した規程として、業務遂行上守るべき倫理条項を規定する。
2. やむを得ず、理事が利益相反取引を行う場合に備えて、その取引の際、遵守すべき内部規程を制定し、それに則って行われるものとする。公益法人の関係者が個人的に利益を受ける場合は、事前に法人内の然るべき機関の了承を得るとともに、事後にはそれらを確認できる仕組みを整える。
3. 社会的存在である公益法人の行っている公益事業について、広く世間一般に広報する機会を設け、社会から常に存在を認識されるよう努める。

原則3 公益法人の機関の権限(役割)と運営

〈考え方〉

公益法人の機関の権限(役割)と運営は、法令に定められているが、その意義について明確に意識するとともに、その運営について、それぞれの機関は、法令に沿った形式を踏むとともに、実質、内容のある議論と決定を行うべきである。

〈根拠〉

1. 公益社団法人は、社員総会の他に理事、理事会、監事を置かなければならない(一般法人法60、61、公益認定法5十四ハ)。公益財団法人は、評議員、評議員会、理事、理事会および監事を置かなければならない(一般法人法170①)。
2. 公益法人の社員総会／評議員会は、一般法人法に規定する事項および定款で定めた

事項に限り決議することができる（一般法人法35②、178②）。

3. 公益法人の社員総会／評議員会、理事・理事会および監事の権限等については、一般法人法第2章第3節および同法第3章第2節に規定されている。

〈推奨される運営実務〉

1. 公益法人の役職員等は、その機関の権限と運営について、法令上の規定を熟知し、細心の注意をもって法令に沿った運営を行うとともに、それぞれの機関において内容のある議論を行わなければならない。
2. 上記1の遂行のためには、①社員総会／評議員会運営規則、②理事会運営規則ならびに③監事監査規程等を作成することが望まれる。

原則4 公益法人の業務執行

〈考え方〉

公益法人の業務執行は、理事会の決定・監督のもとに代表理事・執行理事により行われるが、業務執行の決定・監督にあたり、理事会は公益目的事業の目的と意義に沿って、主体的にかつ理事および職員と連帯して行動すべきである。

そのためには、代表理事・執行理事の選定・解職に留意するとともに、それぞれの役割と責任を明確に規定する他、幹部職員の任命や事務取扱い手続等を規定する必要がある。

〈根拠〉

1. 理事会はすべての理事で組織され、①業務執行の決定、②理事の職務の執行の監督、ならびに③代表理事の選定および解職を行うとされている（一般法人法90①②）。また、執行理事は理事会で選定され、業務を執行する（同法91①二）。
2. 理事会は、重要な使用人の選任・解任について、代表理事・執行理事に委任することなく、自ら決定する（一般法人法90④三）。
3. 役員等がその法人または第三者に生じた損害を賠償する責任を負う場合に、他の役

員等も責任を負うときは、連帯債務者となる（一般法人法118）。

〈推奨される運営実務〉

1. 理事・監事の選任・解任および代表理事・執行理事の選定・解職について、一定の基準（考え方）が設けられるべきである（後記原則5参照）。
2. 代表理事および執行理事の職務権限については、「理事の職務権限規程」等を設け、その役割分担と責任を明確に規定する。
3. 使用人の任命や職責、事務局の組織や職制等について、その事務取扱いの基準を定め、事務の適正な運営を図る。

原則5 理事会の有効な運営

〈考え方〉

公益法人の有効な運営が行われるかどうかは、理事会にかかっており、理事・監事の選任・解任が妥当に行われ、選定された代表理事や執行理事のリーダーシップのもと、法人の保有する専門性や財産が活用され、理事が一体となって職員とチームを組んで事業を推進すべきである。

事業の執行については、理事同士の執行の監督が重要である一方、監事や会計監査人の外部的視点からの監査監督が十分になされるべきである。

〈根拠〉

1. 理事・監事の選任・解任は、社員総会／評議員会において行われる（一般法人法63、70、176、177）。公益法人においては、理事・監事について、それぞれの総数に対して、親族の制限や同一団体の制限がある（公益認定法5十、十一）。
代表理事・執行理事の選定・解職は理事会において行われる（法人法90②③、197）。
2. 法人の業務執行の決定は、理事会で行われる（一般法人法90②、197）とともに、具体的な業務執行は、代表理事または執行理事が行う（同法91①、197）。
3. 法人の業務執行の監督は、理事同士で行わ

れる（一般法人法90②二、197）とともに、監事および会計監査人によって行われる（同法99①、100、107、197、同法施行規則16）。このため、代表理事および執行理事は自己の職務の執行状況を3ヵ月に1回以上（定款に定めた場合は4ヵ月の間隔で2回以上）、実際に開催された理事会で報告しなければならない（同法91②、98②）。

〈推奨される運営実務〉

1. 理事の選任・解任、代表理事・執行理事の選定・解職

- (1) 理事の選任にあたっては、法令の基準を遵守することは当然のこととして、一定の基準が設けられるべきであり、近親者や同一団体からのみではなく、広く候補者の能力や経験・専門知識、理事会にコミットできる時間や意欲、年齢・地域・性別等のバランスならびに理事の総数等が考慮されるべきである。

(例1) 理事の長期固定化による独断的ないしはマンネリ化した運営を避けるため、最高年齢の制限や就任期間等の制限を内容とする、定年制の採用が考えられる。

(例2) 理事会の多様性を図るため、年齢・地域・性別等のバランスについて、一定の比率ないしは実数の目標を定めることが考えられる。

(例3) 理事の総数については、法人の事業規模や事業内容等により異なるものであるが、法令や定款で定めた数の最低限であったり、逆に過剰な数であるのは、運営実務上困難を招くことがあるので避けるべきであり、適当な数を考慮する。

- (2) 理事の選任方法については、理事会が社員総会／評議員会に議案として提出する候補者名簿の作成にあたっては、日ごろから理事全員が役員等のリクルートに留意するとともに、外部委員を含んだ選考委員

会（あるいは指名委員会）等を法人内に設けて選出することも、広く候補者を選出するために有効と考えられる。法人の公益目的事業等の性格や規模等によっては、候補者を公募することも考えられるが、その要件の設定や候補者の審査については、十分留意することが必要である。

- (3) 理事の解任・解職（特に代表理事・執行理事の解職）については、法定の不適格事由にあたる場合は格別であるが、それ以外の不適任等の場合は、実際問題としては難しい。そのような事態が生じないためには、選任・選定の際に十分留意することはもちろんであるが、理事については、その任期を一律短縮化し（たとえば1年とする）、毎年その適格性を洗い替えることが可能となる等の手段をとることも、理事の選任の事務手続きの煩雑さを招く恐れはあるものの考慮に値すると思われる（あるいは、役員等の評価委員会を設けることも考えられる）。

2. 理事会の運営

- (1) 理事会の開催は、定期的に行われるほかに、緊急かつ重大な問題等の発生に応じて、適宜開催するべきであり、いずれの場合においても最適な結論に達するように、各理事あてに事前に必要な情報等が送付されるべきである。

- (2) 理事会においては、各理事は積極的に自己の意見を陳述すべきであり、意見の大きな相違が生じたときは、いろいろな視点から時間をかけて検討し、妥当な結論に達するとともに、一旦決定された場合には、理事全員が一致してそれに従うべきである（ただし、同意できない場合は、理事は議事録に異議をとどめることができる）。

- (3) 理事会においては、各理事はその専門性を発揮するとともに、それが不足する分野においては、外部の専門家から助言や支援を受けるものとする（特に財産の管

理運用については、理事の最大の責任の一つであることから、外部からの助言等も受けつつ、その責任を全うする)。

- (4) 代表理事および執行理事は、理事会の運営についてリーダーシップを発揮するとともに、理事会において決定された事項の執行においては、理事会の意見を十分尊重するとともに、職員と一体となってその決定事項を実現するよう努力すべきである。
- (5) 代表理事および執行理事以外の理事においても、他の理事や代表理事および執行理事の職務の執行についての監督責任があることから、積極的に法人の運営にコミットする必要があるため、理事会においては重要な情報等について、すべて報告されるべきである。

3. 監事の役割と理事会

- (1) 監事は理事の職務の執行を監査するが、そのためには理事会に出席し、積極的に意見を述べるべきである。
- (2) 監事は、理事が不正の行為をし、またはその恐れがある場合、または法令および定款に違反する事実等があると認めるときは、その旨を理事会に報告するとともに、理事会を招集するよう、その権限を積極的に行使すべきである。
- (3) 監事は、法人全体の事業をチェックする重要な立場にあり、公正な態度および独立の立場を保持すべきであるが、その職務の遂行にあたり、役職員との意思疎通を図り、情報の交換をする機会を設けるなど、監事の職責を果たしやすい環境を整備すべきである。

原則6 情報公開・説明責任・透明性

〈考え方〉

法人運営上の規律の遵守を確保し、義務や責任を果たしていることの証として、自らの法人に関する事業活動について積極的に情報開示することで透明性を確保し、説明責任を果たすべきである。

〈根拠〉

1. 公益法人は、公益認定を受け、税制上の恩典を取得した社会的存在であることを強く自覚し、情報開示と説明責任を果たすことにより、社会からの信頼と存在意義の正統性を得ることが必要である。
2. 公益法人は法令により、各種の重要な書類について、事務所備置きないしは閲覧を要請されている（公益認定法21、22）。

〈推奨される運営実務〉

1. 理事会は組織ならびに事業活動の透明性と説明責任について、情報公開規程等を策定して、その公開を主導するとともに、代表理事、執行理事および職員は、適切な情報開示を実施する。
2. 情報開示の手段として、法令上要請されている事務所備置き、閲覧以外に、より積極的にウェブサイトなど電磁的方法による開示にも努め、利害関係者はもとより一般国民に対して透明性を図り、説明責任を果たす。
3. 開示情報は、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるよう工夫する。

原則7 リスク管理・個人情報の保護

〈考え方〉

理事会は、法人の運営・管理について責任を負っているが、その一環としての法人のリスク管理体制は、リスクの範囲が広がり、複雑化している現状では、公益法人自体のみならず関係者（ステークホルダー）を守るため、より重要となっている。

特に巨大な自然災害やサイバーテロならびに個人情報の保護等については、細心の注意と対策が必要であり、法人として組織的なリスク管理を徹底する必要がある。

〈根拠〉

1. 理事会は、理事の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体

制、その他法人の業務の適正を確保するために必要なものとして法務省令で定める体制の整備をする必要がある（一般法人法90④五、ただし第5号の適用があるのは、法律的には大規模法人である（同法⑤））。法務省令で定める体制の整備の一つとして、「損失の危険の管理に関する規程その他の体制」がある（同法施行規則14二）。

2. 個人情報の保護については、営利法人のみならず、非営利法人においても、個人情報取扱事業者に該当する場合は、「個人情報の保護に関する法律」の適用を受ける。また個人情報のうち、個人番号については、特定個人情報として「行政手続における特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律」（マイナンバー法）の適用を受ける。

〈推奨される運営実務〉

1. 理事会は、その法人をめぐる想定されるリスクについて、リスク管理規程を作成し、役職員にそのリスクを周知徹底するとともに、それが発生した場合の対応・対策について、事前に定期的な見直しやシミュレーションおよび実地訓練等を行うことが望まれる。
2. リスク管理規程の対象となるリスクとその対応方法については、各法人により異なるが、標準的には次のような事項を含むことが多い。
 - ① その法人に想定される具体的リスクの定義。たとえば、法人内部の危機（信用・財務・人材等）、外部からの危機（自然災害、反社会的勢力からの不法な攻撃、広範な感染症の発生等）、情報システムに係わる危機（サイバーテロ等）
 - ② リスクに対する法人の基本的考え方の明示
 - ③ 具体的リスクの発生の場合の役職員の行動と役割
 - ④ 災害等の緊急事態の場合の組織体制

や通報対応の具体的手段

- ⑤ リスクの発生とその対応に関する役職員の責任とそれに違背した場合の懲罰
3. 個人情報の管理については、個人情報等管理規程等を作成し、一般のリスク管理とは別に管理することが望ましい。

原則8 コンプライアンス・公益通報者保護

〈考え方〉

公益法人が関連する法令や定款等を遵守することは当然であるが、理事会は、役職員等が遵守していることを常に確認する必要がある。

また、これを担保するため、役職員等が不利益を被ることなく、役員等ならびに他の職員のコンプライアンス違反を内部通報できる体制を整備すべきである。

〈根拠〉

1. 理事ならびに職員の職務の執行が法令および定款に適合することを確保するための体制を、理事会は整備する必要がある（一般法人法90④五、同法施行規則14四）。
2. 消費者保護を目的としたものではあるが、一定の事項のコンプライアンス違反を行っている役職員等を対象として内部告発（公益通報）する者を保護する制度が作られている（公益通報者保護法）。

〈推奨される運営実務〉

1. 役職員等を対象としたコンプライアンス規程を作成し、広く周知するとともに、その実効をあげるために、必要に応じて法人内にコンプライアンス委員会を設け、その遵守状況等について、定期的に理事会に報告すること等が望まれる。
2. 現にコンプライアンス違反を行っている者を告発し、上記のコンプライアンス体制の実効性を確保するため、公益通報者保護制度（「公益通報者保護に関する規程」など）を策定することが望まれる。

以上

アクションプラン2025ワーキングチーム

谷村 誠	地域共生社会推進委員会担当副会長／経営強化委員会担当副会長
宮田 裕司	地域共生社会推進委員長
久木元 司	経営強化委員長／地域共生社会推進委員会 副委員長
梅野 高明	全国青年会 会長／地域共生社会推進委員会 専門委員
菊池 俊則	地域共生社会推進委員会 委員
辻中 浩司	経営強化委員会 副委員長／地域共生社会推進委員会 委員
遠部 敦也	全国青年会 副会長／経営強化委員会 専門委員／地域共生社会推進委員会 専門委員

※委員会名および役職はワーキング（2020年度）当時



みんなの「生きる」を 社会福祉法人

ロゴマークの、丸みのあるやさしい楕円は、社会福祉法人が目指す「多様性を受け容れる社会」や「一人ひとりの心の温かさ」を象徴しています。

3つの重なりから浮かび上がる“人”の文字で、人と人とが支え合い、誰もが安心して暮らせる地域をつくり、「その人らしく生きる」を守り抜く、社会福祉法人の使命を表現しています。

社会福祉法人アクションプラン 2025

[2021年度～2025年度 中期行動計画]

2021年4月1日 初版

全国社会福祉法人経営者協議会

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

Tel. 03-3581-7819 / Fax. 03-3581-7928

メールアドレス zenkoku-keieikyo@shakyo.or.jp

ホームページ <https://www.keieikyo.com/>



みんなの「生きる」を
社会福祉法人