

Action Plan 2030

社会福祉法人

アクション  
プラン  
2030

2026年度～2030年度  
中期行動計画

全国社会福祉法人経営者協議会

## 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 経営者としてのリーダーシップの発揮
- 2 組織統治(ガバナンス)と法令遵守(コンプライアンス)の強化
- 3 健全で安定的な財務基盤の確立
- 4 先端技術の活用

### 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

### III. 地域や社会に対する基本姿勢

- 8 地域共生社会の推進
- 9 信頼と協力を得るための積極的なPR
- 10 地域の人口動態に対する適応

### 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・育成・定着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、6期30年にわたり中期行動計画を策定し、その着実な実践に取り組んでまいりました。私たちが一貫して問い続けてきたのは、地域の福祉を守り抜くための自律的な経営の確立であり、この基本姿勢は今後も変わることはありません。

#### 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。

しかしながら、私たちを取り巻く環境は大きく変化しています。人材確保の難しさはますます深刻化し、物価や建築費の高騰は施設整備にも大きな影響を及ぼしています。

人口減少社会の進行に伴い、福祉ニーズの縮小や変容にも対応していく必要があります。多角化・多機能化の推進、事業の転換や再編、さらには合併なども視野に入れた柔軟な対応が求められています。その一方で、AIの台頭など技術革新は、新しい可能性と課題をもたらしています。

先行きが見通しづらい時代だからこそ、私たちには進むべき方向を示す羅針盤が必要です。こうした状況を踏まえ、会員法人の皆さまと連携し、未来に向けたビジョンを描きながら、目の前の課題に取り組むために「社会福祉法人アクションプラン 2030」をとりまとめました。

本プランが、各法人の今後の歩みを考えるうえでの指針となり、地域やふるさとを支える社会福祉法人の実践を力強く後押しする一助となれば幸いです。

全国社会福祉法人経営者協議会  
会長 磯 彰 格

# Contents 目次

第1章	第1章 本書の活用方法と基本的考え方	4
	1. アクションプラン 2025 を振り返って	4
	2. アクションプラン 2030 の主な変更点	4
	(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	5
	(2) 10の「経営の原則」と4つの「基本姿勢」、12の「行動指針」	5
	(3) 外部環境の変化と今から取り組むべき中・長期の課題	6
	3. 本書の活用方法	6
	4. 社会福祉法人の経営の本質	7
第2章	第2章 社会福祉法人の使命、経営の原則	9
第3章	第3章 2030年の社会福祉法人のあるべき姿（長期目標）	12
	1. 2040年に向けた人口構造の変化と社会保障	12
	2. 地域共生社会の実現を主導する社会福祉法人	12
	3. 基盤となる自律的経営の確立	12
	4. 人材の確保（採用・育成・定着）	13
第4章	第4章 社会福祉法人「アクションプラン2030」の全体像	17
	基本姿勢Ⅰ 経営に対する基本姿勢	18
	行動指針① 経営者としてのリーダーシップの発揮	18
	行動指針② 組織統治（ガバナンス）と法令遵守（コンプライアンス）の強化	20
	行動指針③ 健全で安定的な財務基盤の確立	23
	行動指針④ 先端技術の活用	26
	基本姿勢Ⅱ 支援に対する基本姿勢	28
	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
	基本姿勢Ⅲ 地域や社会に対する基本姿勢	38
	行動指針⑧ 地域共生社会の推進	38
	行動指針⑨ 信頼と協力を得るための積極的なPR	41
	行動指針⑩ 地域の人口動態に対する適応	43
	基本姿勢Ⅳ 福祉人材に対する基本姿勢	45
	行動指針⑪ 中長期的な人材戦略の構築	45
	行動指針⑫ 人材の採用・育成・定着に向けた取組の強化	49
第5章	第5章 参考資料	56
	「全社協 福祉ビジョン 2025 ～ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして」	56
	持続可能な開発のための2030アジェンダ	58
	公益法人ガバナンス・コード	60

# 本書の活用方法と基本的考え方

## 1. アクションプラン 2025 を振り返って

「アクションプラン2025」の対象期間であった2021年から2025年は、私たちを取り巻く環境が急激に変化した5年間でした。

2020年1月に国内で初めて感染が確認された新型コロナウイルス感染症は、2023年5月に感染症分類が5類へと移行し、日常が少しずつ戻り始めました。また、2021年に発足した岸田政権下では、全世代型社会保障構築会議のもと、公的価格の抜本的な見直しを行うための協議体「公的価格評価検討委員会」が設置されました。その後も報酬改定などの処遇改善施策が進められましたが、物価高騰や最低賃金の急激な引き上げを背景に他産業の賃上げが加速し、全産業平均との賃金格差はさらに広がりを見せています。

一方、2024年1月に発生した能登半島地震を契機に改正された「改正災害救助法」には、救助の種類として「福祉サービスの提供」が追加され、災害派遣福祉チーム(DWAT)の活動が公的に位置づけられることとなりました。

人口動態の変化とともに、福祉サービス(特に介護サービス事業)の廃業も増え、事業継続が困難となる社会福祉法人も現れています。2022年4月には「社会福祉連携推進法人

制度」が創設され、多角化・多機能化だけでなく、ダウンサイジングや合併・事業譲渡も視野に入れた経営判断が求められる時代となっています。

このような外部環境の変化に適切に対応するために、全国経営協では、さまざまなツールを開発してきましたが、その基本にあったのが、「アクションプラン」でした。先般の社会福祉法人制度改革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」が果たしたといえるでしょう。

その後継となる「アクションプラン2025」の策定からさらに5年が経過し、社会情勢は大きく変化しました。こうした外部環境の変化を的確に捉え、地域共生社会の実現に向けて、このたび「アクションプラン2030」を策定しました。

「アクションプラン2030」では、単なる支援の提供にとどまらず、地域住民や多様な主体がともに支え合う「支え合いの関係」を築き、一人ひとりの豊かな「暮らしの幸せ」とともに創り出していくという、全社協福祉ビジョンの理念を柱に据えています。

ここでは、変更したところやその考え方および本書の活用方法等を説明します。

## 2. アクションプラン 2030 の主な変更点

全国経営協が構成団体となっている全社協では、2025年を始期とする「全社協 福祉ビジョン2025」を策定しています。これは、2040年を見据えつつ、2030年に向けて「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、「全社協 福祉ビジョン2025」が掲げる理念を具体的な行動に結びつけていくため、会員法人の行動指針として「アクションプラン2030」を位置づけていま

す。言い換えれば、「アクションプラン2030」を実施していくことが「全社協 福祉ビジョン2025」の達成につながるものであるということです。

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2030」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2030」のどの「行動指針」と対応するかを明示しました。

さらに、国連の「2030アジェンダ」採択を受け、日本政府も「SDGs推進本部」を設置し、持続可能な社会の実現に向けた取組を加速させてきました。社会福祉法人がめざす「地域共生社会」は、SDGsの「誰一人取り残さない」理念を土台としつつ、さらにその先の、一人ひとりが生きがいを感じられる「持続

可能な幸福(SWGs)」の実現へと進化しています。

「アクションプラン2030」では、SDGsの17の目標を継承しながらも、人々の心の豊かさや多様な幸せを重視するSWGsの考え方を統合しました。誰もが排除されず、自分らしく輝ける社会を構築するため、本プランの各「行動指針」が、SDGsの環境・経済的側面のみならず、ウェルビーイングという精神的側面においてどの目標と深く関連するかを明示し、真の共生社会づくりを推進することとしました。

## (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2030」も、「アクションプラン2025」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2030」の策定に向けた議論は、「アクションプラン2025」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」、12の「行動指針」

「アクションプラン2025」と同様に、公共的・公益的な非営利法人の経営の原則として、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2025」と同じく、4つの基本姿勢としています。

10の経営の原則は、激変する社会情勢に対し、現状維持ではなく未来を見据えた経営姿勢が重要であるとの認識に立っています。その中心として、支援する側・される側という枠組みを超え、住民や他団体とともに地域課題を解決することを推進し、誰もが主体的に関われる豊かな地域社会をともに構築していくことを目指します。

アクションプラン2025で設定している4つの基本姿勢は、すべてが重要な領域であり、大幅な変更はしていませんが、一部「地域社

会に対する基本姿勢」の表記を「地域“や”社会に対する基本姿勢」に変更しました。これは法人が所在する地域社会(ミクロ)への働きかけも大切ですが、私たちが経営する事業の根拠となる制度政策の見直しなどといった、社会全体(マクロ)への働きかけも重要であり、あえて分けることで、認識を促す意味があります。

「アクションプラン2025」同様、4つの基本姿勢の具体的な柱となる12の「行動指針」を示しました。そして、「行動指針」ごとに「長期目標」と「長期目標の考え方」を明示し、対応する「経営の原則」、「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項目に分かれています。A項目は基礎的で、すべての社会福祉法

人が実施すべき項目として設定し、B項目はさらなる取組としてめざすべき項目（努力項目）として設定しています。

### （3）外部環境の変化と今から取り組むべき中・長期の課題

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。そのため、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の変化による将来の「機会」「脅威」をそれぞれの理念に照らして検討し、「SWOT分析」などの手法を通して課題を整理したうえで、法人ごとに課題の優先順位をつける必要があります。

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ます。いわゆる「2040年問題」については、すべ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。

さまざまな中・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2030」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。

## 3. 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2030」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を評価する視点です（第2章、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、「これからの10年で実現すべき社会福祉法人のあるべき姿（長期目標）」を描いています。4つの基本姿勢の観点から、12の「行動指針」とそれに連動する長期目標を明記しました。

その長期目標を具現化していくために、「長期目標の考え方」、そして、「実践のポイント（中期目標）」を設定しています。

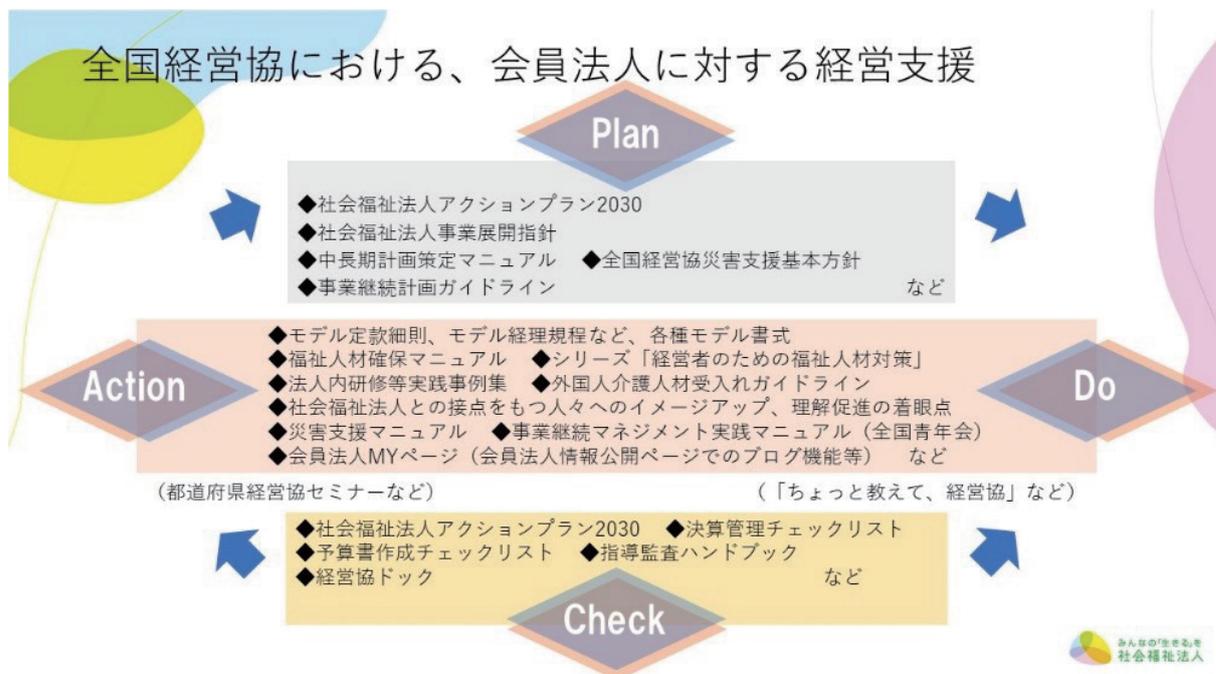
各法人ではこれらを「ものさし」として自己評価を行い、自法人の現在の姿としての「強み」

「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ます。個人及び組織全体で目標を設定して、改善に取り組むことが重要です。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、「経営協ドック」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を以下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。



#### 4. 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、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、社会福祉法人にとってあく

まで利益は手段であり、そのすべては、社会福祉事業等を充実させるための将来コストに充てられるものです。一方、株式会社においては、利益そのものが目的であるといえるでしょう。このような利益概念の違いを理論にとどまらず、経営実践を通じて発信し、国民の理解を得ていくことが重要です。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です。

2025年1月9日に発足した「2040年に向けたサービス提供体制等のあり方検討会(同年7月25日とりまとめ)」では、サービス需要の変化に応じた提供体制の構築について、大都市部、一般市、中山間・人口減少地域の3区分で議論が行われました。

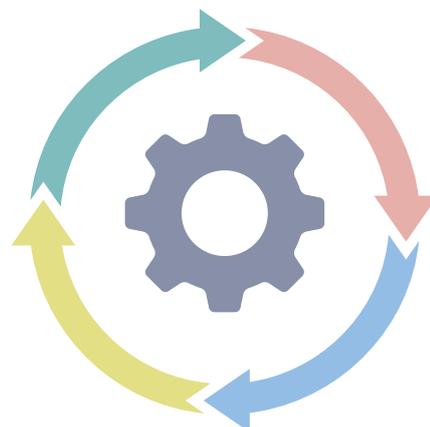
その中でも、特に中山間・人口減少地域における課題がクローズアップされました。議論では、大規模化や連携・協働、テクノロジーの活用に加え、社会福祉連携推進法人が行う事業の要件緩和、地域の実情に応じた既存施設の有効活用、さらには財産処分等の基準

緩和の必要性が指摘されました。今後は「社会保障審議会介護保険部会や福祉部会等の関係審議会に報告し、制度改正に向けた議論を行う」とされています。

「地域福祉の維持・向上」が社会福祉法人経営の目的であることは言うまでもありませんが、人口動態の変化は激しく、その様相も地域ごとに異なります。実態に即した事業展開は不可欠ですが、現代において、社会福祉法人が単独でこの目的を達成することは困難です。

目的達成のためには、時には制度や政策自体を地域の実情に合わせて変えていく働きかけも必要でしょう。そのためにも、地域住民を含む多様なステークホルダーとともに地域福祉を考え、形にする視点と実践が、今まさに求められています。

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。



## 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確実、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いました。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の供給にとどまらず、地域のさまざま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あたっては、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、その使命を果たす信頼性の高い民間法人として適切な経営を実践し、多様化する社会(地域)に対応する未来志向の取組を推進するため、本アクションプランでは10の「経営の原則」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は禁止されています。

### ■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。非営利法人である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および公益事業に充てるか、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。

### ■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、公的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、法令でも情報開示は義務付けられていますが、公益性の高い法人として、規定以上に主体的な情報公開に取り組むことが期待されています。

### ■倫理性

倫理とは、一般行動の規範となる道徳的評価を指します。頼れる身寄りのない高齢者等が増えるなか、公正・誠実な経営を行う重要性は増えています。社会福祉法人は権利擁護の中核を担い、役割は大きくなる一方です。利用者はもとより地域に目を向け、特別な利益供与の禁止など、健全な組織統治を通じた高い倫理性が求められています。

### ■継続性

継続性とは、事業やサービスが途切れず継続して提供されることを指します。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、制度上の変更がある場合を除き、サービスの継続性は制度的に確保され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。

### ■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。またその行動がもたらす結果にも責任を持つということです。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。

さらに、激変する社会ニーズに対し、組織として柔軟かつ迅速に対応する機動性を発揮することも不可欠です。地域の福祉人材を養成する観点からも、個々の主体性を尊重しながら、組織マネジメントを通じて計画的な人材育成とチーム力の強化に取り組み、変化の先頭に立つ経営をめざすことが重要になります。

## コラム：時代とともに変容する「主体性」

社会福祉法人経営の10原則を提起したのは、社会福祉法人アクションプラン2015(平成23年3月策定)です。その中でも「主体性」の原則は、新・アクションプラン21(平成17年9月策定)で示された自立性・自律性の考え方をもとに明確化されました。主体性とは、民間の社会福祉事業経営者が自主性・自律性を発揮し、自らの意志と判断に基づいて事業に取り組むことを意味します。

2000年(平成12年)、措置制度から契約制度への社会福祉基礎構造改革が進められ、社会福祉法人はこれまで以上に自立的かつ先駆的な経営を行えるようになりました。こうした背景から、主体的な経営の実現が一層求められるようになりました。

それから四半世紀が経過し、一部には措置制度の仕組みが残るものの、社会福祉法人の自立経営は広く浸透しています。しかし、地域や社会の変化は目まぐるしく、人材確保の困難さや社会保障費の削減など、依然として厳しい経営環境が続いています。そのようななかで、主体性の意義も時代とともに変化しています。

変容する地域ニーズに応えるため、社会福祉法人は多角化・多機能化、事業再編や転換、専門特化などを検討することが求められます。こうした挑戦を含め、主体的に取り組む姿勢がますます重要になっています。

## ■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。

## ■創造性

創造性とは、新しい経験を受け入れるとともに、柔軟かつ創造的な発想で取り組むことです。AI等の活用や既存の枠組みの変革を通じ、制度の狭間にある福祉需要等に対し、行政も含めたさまざまなステークホルダーと、機動的・先駆的に対応するとともに、連携協働への働きかけを行うことが重要です。また、災害時などの突発的対応においても、その機動的かつ創造的な役割が極めて重要視されています。

## ■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。社会福祉法人は、税や社会保険料といった公的な財源を原資として運営されていることから、限られた資源を最大限に活用し、無駄のない経営を行うことが強く求められます。

私たちは、投入した労力に対して得られる成果の割合を高める「最小のコストで最大の効果」を追求しますが、それは単なる経済的合理性にとどまらない、福祉の本質を見据えたものであるべきです。

そのためには、まず支援の目的を明確にし、ICTやAI、ロボット技術等の積極的な導入によって、効果的かつ効率的なサービス提供体制を構築することが不可欠です。それと同時に、職員が心身ともに健やかに働ける労働環境の整備を推進し、地域に根差した資源の有効活用を図ることで、組織としての持続可能性を高めていきます。

こうした多角的な取組を通じて、公的な信

頼に応え、質の高い福祉サービスを将来にわたって安定的に供給することをめざします。

## ■包摂性

包摂性とは、年齢、性別、国籍、あるいは障害の有無に関わらず、すべての人が社会の構成員として認められ、排除されないことを意味します。

現代社会では、声を出せる人ばかりではなく、困難に直面しても他人に頼れない人もいます。こうした状況を打破するため、社会福祉法人には、専門性を活かして地域と個人をつなぎ、誰もが居場所を持てる仕組みを構築する役割が求められています。

行政や企業、ボランティアなど、多様な主体が立場を超えて緩やかにつながり、手を取り合う。社会福祉法人がその中心的な「つなぎ役」となり、誰もが自分らしく暮らせる「地域共生社会」の実現を目指します。

以上の10の「経営の原則」にもとづき、「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. 地域や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整理し、12の「行動指針」とそれに連動する長期目標、150項目の実践のポイント（中期目標）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基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。



## 2030年の社会福祉法人のあるべき姿(長期目標)

### 1. 2040年に向けた人口構造の変化と社会保障

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年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ています。2040年には、高齢者人口がさらに増加する一方で、社会を支える現役世代が急減し、「少子高齢・人口減少社会」が一層深刻化します。

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・脆弱化などが挙げられます。現役世代の人口が急減するなかで、社会の活力をいかに維持向上させていくかが課題となっています。

社会保障全体では、2040年には社会保障費が2018年比で約1.6倍(90兆円)に増大することが予測されるとともに、生産年齢人口と高齢世代のバランスが大きく変化します。それに伴い、社会保障を持続可能にする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あり方の再構築が不可避です。全世代・全対象型社会保障への転換と効率化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、生活支援に必要なさまざまな分野との連携・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・多機能化による経営基盤の強化を基本に、地域の実態に即した福祉ニーズを汲み取り、セーフティネットとしての役割を果たすべく、未来志向で事業を展開していく必要があります。また、複雑化する課題に対し、単一法人の枠を

超えた視点を持ち、各法人の専門性やネットワークを活かした連携・協働を推進することが不可欠です。多様な主体と手を取り合い、一人ひとりの生活課題にきめ細やかに対応することで、地域における「暮らしの幸福づくり」に貢献していく必要があります。

## 4. 人材の確保（採用・育成・定着）

現役世代の減少にともない、福祉人材の確保はますます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“見せる化”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となります。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

#### 【行動指針1】 経営者としてのリーダーシップの発揮

- ① 福祉組織の経営者は、自組織の理念や方針が地域の実情や時代に即したものになっているか常に振り返り、見直します。
- ② 地域の人口動態、ニーズなどの情報収集・分析を踏まえた経営計画を策定し、適時に見直しを行います。
- ③ 経営者は社会福祉法人の使命達成に向け自己研鑽など不断の努力を行い、現行制度では対応しきれないニーズ把握、支援体制の構築に努めます。
- ④ 社会福祉法人の使命として事業継続性が重要であることを理解し、事業継承などを見据えた次世代の育成に努めます。

#### 【行動指針2】 組織統治(ガバナンス)と法令遵守(コンプライアンス)の強化

- ① 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・牽制機能を持ち合わせ、自らの力で組織を改められる仕組みを構築します。
- ② 理想論やあるべき論にとどまらない、実践的なガバナンスやコンプライアンスの確保策を福祉現場の実情に即して推進します。
- ③ 福祉現場におけるガバナンスやコンプライアンスのさらなる推進のために外部の目や声を取り入れます。

### 【行動指針3】健全で安定的な財務基盤の確立

- ① 中長期的な経営の視点も重視し、事業計画と財務計画を随時見直せる体制を構築します。
- ② 単年度の財務実績のみを注視するのではなく、貸借対照表といった累積の財務状況の把握にも努めます。
- ③ 事業廃止の際に生じうる国庫補助金等の返還額やかかる費用について把握し、その資金を必要に応じて確保します。
- ④ 物価上昇局面での資産価値の維持の観点から、安全かつ換金性の高い資産運用を検討します。

### 【行動指針4】先端技術の活用

- ① サービスの質の向上につながる先端技術の活用方法や事例の組織的かつ積極的な情報収集、リスク分析を行い、導入検討に努めます。
- ② SNS などのコミュニケーションツールの飛躍的な進歩、普及にともなうリスク管理、とく個人情報保護やプライバシーの侵害への配慮に努めます。

## 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

### 【行動指針5】人権の尊重

- ① 福祉サービスの利用者にとどまらず、すべての人々の人権と意思決定を尊重し、個人の尊厳が守られる福祉サービスを提供します。
- ② 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ます。
- ③ 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ます。

### 【行動指針6】包括的支援の充実・展開

- ① 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。
- ② 意思決定支援のもと、本人の望む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。
- ③ 福祉サービス利用者の関係を維持・促進し、地域交流・社会参画を推進します。
- ④ 広くソーシャルワークを展開できる人材を育成し、配置するなど、地域の包括的支援体制づくりに寄与します。

### 【行動指針7】サービスの質の向上

- ① サービス利用者・家族等の声を聴き、継続的にサービスの質、満足度の向上に取り組みます。
- ② 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。
- ③ 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。

- ④ 既存のサービスにとどまらず、新たな取組の創出に向けて検討します。
- ⑤ 法人や職員の協力者として、ともに福祉サービスを高めていく事業環境を創造します。
- ⑥ 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ます。

### Ⅲ 地域や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

##### 【行動指針8】 地域共生社会の推進

- ① 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。
- ② 福祉分野を越えた連携を通じ、地域の課題解決に社会福祉法人の経営資源を活用します。  
※ 福祉分野を越えた連携とは、まちづくり、農業、住まい、交通、防災、司法の他に教育、保健、医療、治安、文化芸術振興なども含む。
- ③ 地域の生活の中でケアを行い合う文化を培うために、ゆるやかなつながりを築けるような場づくりや居場所づくりを行います。
- ④ 平時から築いた地域との信頼関係と福祉の専門性を活かし、災害時において要配慮者の支援や生活支援の拠点となり地域を支えます。

##### 【行動指針9】 信頼と協力を得るための積極的なPR

- ① モニター会員や地域における公益的な取組 PR サイトを通じて、説得力のあるエビデンスを発信します。
- ② 社会福祉法人に求められる公共性・非営利性への信頼を高め、地域共生社会の実現に資するように、さまざまな PR を戦略的に実施します。
- ③ 利用者や家族、地域住民へさまざまな情報を発信し、それぞれの声に耳を傾け、継続的に対話します。
- ④ 社会福祉の魅力为社会に広く発信し、人材採用や人材定着につなげます。
- ⑤ 社会福祉法人が、地域の雇用を支え、安心して暮らし続けるためのライフラインとなる存在であることを発信します。

##### 【行動指針10】 地域の人口動態に対する適応

- ① 地域別の将来推計人口を把握して、サービス需要の変化に応じたサービスを提供します。
- ② 地域社会の持続可能性や利用者保護の観点から、法人間連携や協働化等を通じて、それぞれの法人の強みを活かし、地域の課題に連携して対応します。
- ③ 地域において、住民が適切に福祉サービスを受けながら安心して日常生活を営めるよう、地域の実情に応じて効果的・効率的なサービスを提供します。
- ④ 福祉分野を越えて、地域の関係者と協働・連携して地域づくりやまちづくりを進めていくことで、地域の基盤の構築や住民参画を促します。

## Ⅳ 福祉人材に対する基本姿勢

### 福祉人材の確保・育成・定着に取り組む社会福祉法人

#### 【行動指針11】 中長期的な人材戦略の構築

- ① 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。
- ② 持続可能な経営の実現には、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)、周辺地域の状況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。
- ③ 経営理念を具体化するために、期待する職員像や職員行動規範、職員行動指針を明示し、自発的な成長を促す取組を行います。
- ④ 社会福祉法人の職員として、既存の枠を越え、あらゆる分野に対応することができるスキルを身につけます。
- ⑤ 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。
- ⑥ 外国人材を含む多様な人材が集い、夢や目標を持って働き続けることができる法人をめざします。
- ⑦ 効率的な経営と健全な組織風土の醸成のため、職員間の横断的な連携推進を図ります。
- ⑧ 持続可能な経営の実現のため、次世代のリーダー等に対して計画的な権限移譲を実施します。
- ⑨ 地域を巻き込み、幅広い人材の活用や協働を推進します。

#### 【行動指針12】 人材の採用・育成・定着に向けた取組の強化

- ① 人材採用時の効果的なマッチングに向け、あらゆる広報媒体等を活用し、採用活動を意識した法人のブランド力向上に努めます。
- ② 教育機関における福祉教育等にも積極的に協力し、福祉の仕事の啓発と教育機関との連携を図ります。
- ③ 多様な人材(高齢者、障害者、外国人など)を登用し、それぞれが活躍できる職場環境の整備を推進します。
- ④ 職員を大切に、夢をもって働くことができる職場づくりに取り組みます。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 心理的安全性に配慮した組織風土づくりを推進します。
- ⑧ 期待する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。
- ⑨ 多様な人材のキャリア形成や能力開発を行うための各種教育・研修を実施し、資格取得支援の充実を図ります。
- ⑩ 職員の高い専門性と倫理性を醸成するとともに、主体的・自立(自律)的なリーダーの育成を強化します。
- ⑪ 福祉職に限らない専門人材(採用担当・経営企画・デジタル中核人材など)の育成に取り組みます。
- ⑫ リーダーのマネジメント能力の向上に取り組むとともに、外国人等のリーダーへの登用を検討します。
- ⑬ 地域共生社会の実現に向けた総合的な人材の育成を推進します。

# 社会福祉法人 「アクションプラン 2030」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
- ③ 分断や排除のない、ともに生きる豊かな地域社会づくりを推進する

### アクションプラン2030 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 150

#### I. 経営

に対する基本姿勢  
[32項目]

- ① 経営者としてのリーダーシップの発揮 [9]
- ② 組織統治(ガバナンス)と法令遵守(コンプライアンス)の強化 [11]
- ③ 健全で安定的な財務基盤の確立 [8]
- ④ 先端技術の活用 [4]

#### II. 支援

に対する基本姿勢  
[43項目]

- ⑤ 人権の尊重 [13]
- ⑥ 包括的支援の充実・展開 [10]
- ⑦ サービスの質の向上 [20]

#### III. 地域や社会

に対する基本姿勢  
[26項目]

- ⑧ 地域共生社会の推進 [12]
- ⑨ 信頼と協力を得るための積極的なPR [6]
- ⑩ 地域の人口動態に対する適応 [8]

#### IV. 福祉人材

に対する基本姿勢  
[49項目]

- ⑪ 中長期的な人材戦略の構築 [13]
- ⑫ 人材の採用・育成・定着に向けた取組の強化 [36]

### 公共的・公益的かつ信頼性の高い法人経営の原則10

公益性 非営利性 透明性 倫理性 継続性 主体性 組織性  
創造性 効率性 包摂性

✓ 全社協福祉ビジョン2025

✓ 公益法人ガバナンスコード

✓ SDGs/SWGs

社会福祉法人  
アクションプラン  
2030

## 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 リーダーシップの発揮

#### 経営原則

継続性、主体性、創造性、包摂性

#### SDGs



ガバナンスコード 1. 4. 6

#### 長期目標の考え方

社会福祉法人の経営とは、地域におけるさまざまなステークホルダーにとっての「幸福の最大化」をめざすことです。そして、この最大化とは、個々人の欲求の満足にとどまらず、地域の連帯の中にある人々の暮らしの質の向上を指します。

また、日本社会は今、世界でも類を見ない人口動態の急変を経験しており、この変化から生じる社会的課題への対応が急務であり、その役割の一端を私たちは担っています。そこで、福祉組織の経営者は、さまざまなステークホルダーとともに福祉を媒介にして自法人が根ざす地域コミュニティの改善や創造を進めていく必要があります。これは、「地域の暮らしの変革者」としてのリーダーシップとも言えます。

社会福祉の経営者は、この「アクションプラン2030」に基づいた取組を実践します。

#### 長期目標

- ① 福祉組織の経営者は、自組織の理念や方針が地域の実情や時代に即したものになっているか常に振り返り、見直します。
- ② 地域の人口動態、ニーズなどの情報収集・分析を踏まえた経営計画を策定し、適時に見直しを行います。
- ③ 経営者は社会福祉法人の使命達成に向け自己研鑽など不断の努力を行い、現行制度では対応しきれないニーズ把握、支援体制の構築に努めます。
- ④ 社会福祉法人の使命として事業継続性が重要であることを理解し、事業継承などを見据えた次世代の育成に努めます。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【経営理念等の明確化】

- 経営理念や方針等を全職員に周知し、かつ地域の実情や時代に即しているか振り返り、見直す場が法人内で設けられているか。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
- 外部環境及び内部環境の分析(SWOT分析)などを行い、3～5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
- 地域における人口動態や、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

### 【使命達成と自己研鑽】

- 経営者は地域の誰一人も取り残さないという信念の下、現行の福祉制度のみでは対応しきれない住民ニーズの把握と即応の支援に努めているか。A
- 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、この「アクションプラン2030」の実践に向けた組織的な取組体制を整備して取り組んでいるか。A

### 【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  
例) 次世代を担う役職員が、全国社会福祉法人経営青年会に入会している。

### 【新たな福祉課題等への取組】

- 地域住民の暮らしの課題を把握し、新たな公益的な取組を模索しつつ、地域住民とともにその解決に向けて積極的に活動しているか。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)と 法令遵守(コンプライアンス)の強化

#### 経営原則

透明性、倫理性、組織性、主体性

#### SDGs



ガバナンスコード 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8

#### 長期目標の考え方

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。社会福祉法などの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。そして、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」をめざします。

なお、福祉組織やその活動におけるガバナンスやコンプライアンスのさらなる強化には、地域住民による福祉への参画が重要です。

#### 長期目標

- ① 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・牽制機能を持ち合わせ、自らの力で組織を改められる仕組みを構築します。
- ② 理想論やあるべき論にとどまらない、実践的なガバナンスやコンプライアンスの確保策を福祉現場の実情に即して推進します。
- ③ 福祉現場におけるガバナンスやコンプライアンスのさらなる推進のために外部の目や声を取り入れます。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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。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に活用し、事業に関する外部からのチェックを行っているか。B

### 【運営協議会等の設置】

- 必要な場合、運営協議会等を設置し、地域住民等の声を反映させているか。A

### 【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により経営者が遵守すべきルール（法令、法人の諸規程、社会的ルール、モラル等）の変更について情報を収集しているか。A

### 【コンプライアンス体制の構築】

- コンプライアンス担当部署または担当者の設置等、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

## 実践のポイント（中期目標）

### 【コンプライアンス教育の徹底】

- 役職員に対する社会福祉関係法令、労働関連法令、虐待防止法等の適切な理解を促す場の提供に努め、社会的ルールを遵守することの重要性を普及・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等の開催。

### 【公益通報相談の適切な実施】

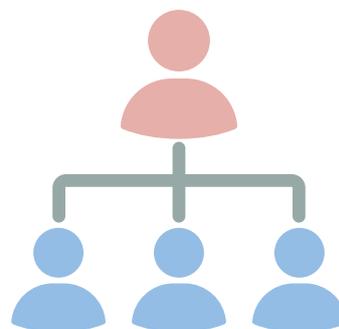
- 公益通報者保護法による、公益通報相談窓口（コンプライアンスホットライン）を設置し、職員等からの相談や通報の適正な処理の仕組みを設け、不正行為等の早期発見とその是正処置を図っているか。 **A**

### 【適正な報酬請求等の取扱等】

- 法令に定められた基準に基づいて行い、かつ請求事務や執行のチェック体制を組織内に設けているか。 **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

## 長期目標の考え方

社会福祉法人は地域のセーフティネットであり、健全な財務基盤を確立することが社会から強く求められています。そのため、短期的な視点だけではなく、長期的な視点で財務状況の健全性を確保しなければなりません。今後、人口構造の変化から、福祉領域の人材不足のさらなる深刻化に加え、都市部でも利用者の減少が見込まれ、その健全性を確保することはより難しくなることも想定されます。そのため、各法人においては業務の効率化がさらに求められるとともに、さまざまなステークホルダーからの寄付を集めるための仕掛けづくりや収益事業の検討も必要です。

## 長期目標

- ① 中長期的な経営の視点も重視し、事業計画と財務計画を随時見直せる体制を構築します。
- ② 単年度の財務実績のみを注視するのではなく、貸借対照表といった累積の財務状況の把握にも努めます。
- ③ 事業廃止の際に生じうる国庫補助金等の返還額やかかる費用について把握し、その資金を必要に応じて確保します。
- ④ 物価上昇局面での資産価値の維持の観点から、安全かつ換金性の高い資産運用を検討します。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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) 毎年、経営協ドックの財務分析を活用し、現況や経年変化を確認する。  
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

### 【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】

- 計算書類が法令に基づき、適切な確認体制のもとでルールに従って作成されているか。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。A  
例) 施設の整備や改修を長期的に見込んだ財務計画を作成する。

### 【適正な資金の運用】

- 物価上昇率等を意識しつつ、資産運用を適切に検討しているか。A
- 資金の運用は、社会福祉法人制度関連通知等で示された「安全確実かつ換金性の高い方法」で行っているか。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。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。

## 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

### ■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

## 基本姿勢I 経営に対する基本姿勢

## 行動指針 ④

## 先端技術の活用

## 経営原則

倫理性、創造性、効率性

## SDGs



ガバナンスコード 7

## 長期目標の考え方

世界で類を見ない少子高齢化による日本の福祉課題の克服には、最新のテクノロジーを活用することが有効です。センサーや人工知能といった先端技術や、サイバー空間でのデータを活用することが不可欠になるとともに、セキュリティ向上のため、そのリスクをどう把握し扱うかも重要です。

先端技術を活用した新たなコミュニケーション方法を確立できれば、これまでアウトリーチできなかったさまざまなステークホルダーとの関係構築が可能となります。

## 長期目標

- ① サービスの質の向上につながる先端技術の活用方法や事例の組織的かつ積極的な情報収集、リスク分析を行い、導入検討に努めます。
- ② SNSなどのコミュニケーションツールの飛躍的な進歩、普及にともなうリスク管理、とく個人情報保護やプライバシーの侵害への配慮に努めます。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【組織的な先端技術の導入】

- 福祉領域での活用が見込まれる先端技術やその活用事例の情報を積極的に収集し、必要に応じて組織的な導入に向けて注力しているか。A

### 【組織的なセキュリティ対策】

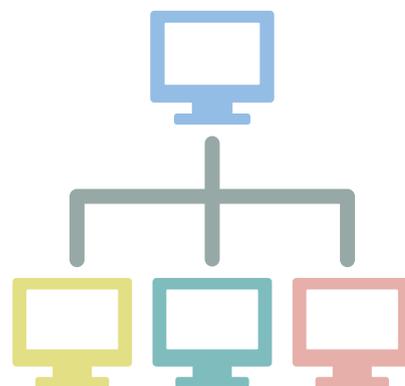
- センサー・人工知能といった先端技術の利用に伴うリスクを把握し、対処する体制が整っているか。A

### 【テクノロジーに関する基本的知識等の醸成】

- 先端技術の導入やセキュリティ対策において、職員の基本的な知識・スキルの向上を目的とした組織的な取組を行っているか。A

### 【プライバシーや肖像権への配慮】

- SNS等を活用する際、プライバシーや肖像権に配慮するため、当事者に同意を得る等の取組を行っているか。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、主体性、包摂性

#### SDGs



ガバナンスコード 1. 2. 6. 7

#### 長期目標の考え方

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行います。

#### 長期目標

- ① 福祉サービスの利用者にとどまらず、すべての人々の人権と意思決定を尊重し、個人の尊厳が守られる福祉サービスを提供します。
- ② 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ます。
- ③ 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ます。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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推進】

- 人種・年齢・男女・セクシュアルマイノリティ（LGBTQ+）などによる偏見・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、権利の尊重及び確保の観点から「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。B
- 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組織的に行っているか。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】

- 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

### 【利用者等の自己決定と選択の尊重】

- 利用者等に対し、個々の特性や合理的配慮に基づい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】

- 利用者等のプライバシー、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】

- 利用者等からの苦情・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、実効的に運用し、経過や要因を含む内容を関係者へ説明しているか。A

## 実践のポイント（中期目標）

### 【虐待を発生させない組織風土づくり】

- 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。Ⓐ

#### <虐待発生時の対応>

- ①被虐待者の安全確認・保護
- ②虐待防止責任者及び虐待防止担当者へ報告
- ③責任者による委員会招集と法人本部ならびに行政への報告
- ④家族を含めた保護者への報告
- ⑤アセスメントに基づく発生要因の調査・分析
- ⑥再発防止のための再アセスメント・支援方針の見直し
- ⑦被虐待者・家族を含めた保護者、職員、行政等へ経過と再発防止策の説明
- ⑧適宜記録の作成と必要に応じ、記録の共有・開示

### 【権利擁護の充実】

- 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。Ⓑ

## 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、主体性、創造性、包摂性

## SDGs



ガバナンスコード 1. 2. 6. 7. 8

## 長期目標の考え方

福祉サービスの利用者に限らず、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ます。

## 長期目標

- ① 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。
- ② 意思決定支援のもと、本人の望む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。
- ③ 福祉サービス利用者の関係を維持・促進し、地域交流・社会参画を推進します。
- ④ 広くソーシャルワークを展開できる人材を育成し、配置するなど、地域の包括的支援体制づくりに寄与します。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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、施設サービス等に関わらず、利用者の地域生活課題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**
- 可能な限り本人の望む生活を続けることができるよう、その支援のために多様なサービスの選択と機会の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、福祉サービスの維持・展開を行っているか。 **B**

### 【保護者・家族・支援者等に対する支援】

- 保護者・家族・支援者等が社会的に孤立しないよう配慮し、負担感を軽減する取組を行っているか。 **A**  
例) 家族等に対してレスパイトケアやケアラー支援を提供するなど。
- 保護者・家族・支援者等に対し、利用者の障害特性や認知症、生活課題などに対する理解を高める機会を設け、利用者との関係性の維持・促進を図っているか。 **A**

### 【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・補完ではなく福祉教育等、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**

※「福祉教育」は「生存権保障」（憲法第25条）と「幸福追求権」（憲法第13条）を根拠とした、人権と平和を含めた福祉理解者の主体形成と位置づけられている。教育における福祉理解の促進は、福祉人材の育成・確保につながるとともに、地域共生社会の推進に向けた地域生活課題への理解および協力者の育成・促進につながる。

### 【地域の社会資源の活用】

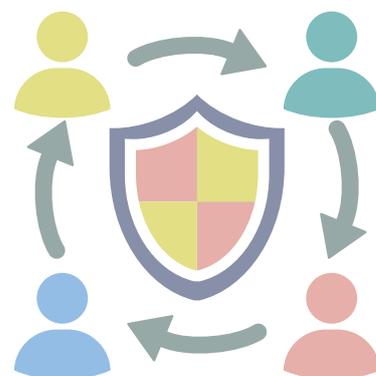
- 利用者の個別的状況に配慮しつつ、地域の社会資源を活用できるよう支援しているか。 **B**  
例) 公共交通機関、デパートやコンビニエンスストア、映画館、カラオケ店、旅館、理容美室など。

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。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【制度外の福祉的ニーズに対する支援体制の充実】

- 都道府県経営協等が実施する法人間連携事業（生活困窮者自立支援・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。Ⓐ
- さまざまな生活課題等、制度（法定サービス）の狭間にある福祉的支援の把握、総合相談窓口や担当者を設置するなどの仕組みがあるか。Ⓐ
- 自施設・事業所にも SW（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う体制があるか。Ⓑ



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 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、創造性、効率性、包摂性

#### SDGs



ガバナンスコード 1. 2. 6. 7

#### 長期目標の考え方

サービス利用者の立場に立ち、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。

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。

#### 長期目標

- ① サービス利用者・家族等の声を聴き、継続的にサービスの質、満足度の向上に取り組みます。
- ② 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。
- ③ 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。
- ④ 既存のサービスにとどまらず、新たな取組の創出に向けて検討します。
- ⑤ 法人や職員の協力者として、ともに福祉サービスを高めていく事業環境を創造します。
- ⑥ 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ます。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【サービス提供方針の明確化】

- 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

### 【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満足度を把握し、その声をサービスの改善に活かす仕組みがあるか。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、PDCA サイクルに基づく検証や改善、効果の確認を行っているか。A  
※生産性向上に資するガイドライン等の参照

### 【第三者によるサービス評価の受審】

- 第三者による評価を受審し、その結果を公表ならびにサービスの改善につなげているか。A

### 【苦情解決における第三者委員の設置(活用)】

- 利用者や保護者、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

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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等の未然防止、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み、利用者の安心・安全の確保に努めるとともに、善管注意義務を果たしているか。 **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)
  - ・ 国経営協「リスクマネジャー養成・実践講座」の受講など

### 【サービスの記録と情報開示】

- 日頃から利用者や保護者、家族等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**

### 【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**
- 業務効率化(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、先進的な機器等を導入しているか。 **A**

### 【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**

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。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【日常的な医療との連携】

- 嘱託医や協力医療機関等との円滑な連携体制が構築しているか。 **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**

### 【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、地域生活課題に基づき、既存サービス外の対象者への福祉的支援の提供体制、設備整備などを検討しているか。 **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、BCPに基づく検討をしているか。 **B**

### 【BCM:事業継続マネジメントの実践】

- 自然災害及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、被害を最小限にとどめ、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**
- BCMの推進に向けた見直し、訓練や教育、多機関との連携等に取り組んでいるか。 **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Ⅲ 地域や社会に対する基本姿勢

### 行動指針 ⑧

# 地域共生社会の推進

#### 経営原則

公益性、継続性、非営利性、創造性、包摂性

#### SDGs



#### ガバナンスコード 1

#### 長期目標の考え方

人口減少や単身世帯の増加といった社会構造の変化に対応し、誰一人取り残さない包括的な支援体制を確立することが求められています。

具体的には、高齢・障害・子ども・困窮といった従来の縦割りを越え、制度や分野が有機的に連携し、住民が互いに尊重し合いながら調和し豊かさと希望を次世代へとつないでいく社会をめざします。

また、専門的な支援だけでなく、住民の主体的な参画や地域内のさまざまな関係主体との協働を促進し、新たなつながりによる相互扶助の機能を強化します。まちづくり、農業、住まい、交通、防災、司法等の他分野とも連携し、多層的なセーフティネットを構築します。

#### 長期目標

- ① 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。
- ② 福祉分野を越えた連携を通じ、地域の課題解決に社会福祉法人の経営資源を活用します。  
※福祉分野を越えた連携とは、まちづくり、農業、住まい、交通、防災、司法の他に教育、保健、医療、治安、文化芸術振興なども含む
- ③ 地域の生活の中でケアを行い合う文化を培うために、ゆるやかなつながりを築けるような場づくりや居場所づくりを行います。
- ④ 平時から築いた地域との信頼関係と福祉の専門性を活かし、災害時において要配慮者の支援や生活支援の拠点となり地域を支えます。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【実施している事業の確認と展開】

- 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、多角化・多機能化などを含め、多様化・複雑化するニーズに対応しているか。 **A**

### 【課題を抱えた方への配慮と支援】

- 法人・施設が持つノウハウや専門性を発揮し、地域生活課題に取り組んでいるか。 **A**  
例)生活困窮者自立支援事業、就労準備支援事業、就労訓練事業、居住支援、頼れる身寄りがない高齢者等への新たな支援、子どもの学習等。
- 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】

- 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、孤独・孤立、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 **A**

## 実践のポイント（中期目標）

### 【多様な支援ニーズの把握】

- 自法人の取組、他法人との連携などの取組を通じて、地域の多様な支援ニーズを把握できる体制整備に努めているか。 **A**
- 施設・設備や専門人材等を活用して、地域課題を、包括的にもれなく受け止める取組を行っているか。 **A**  
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。
- 多様な福祉サービスの実績と法人の施設・人材等を活かし、地域課題に対する住民主体の取組や交流を促す活動を行っているか。 **A**  
例) 子どもから高齢者まで地域住民が気軽に集まることができる居場所づくり。  
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。
- 法人独自もしくは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、多様化・複雑化する地域課題に対し、包括的な支援を提供しているか。 **A**  
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。

### 【地域を活性化する取組】

- 地域の多様な組織・関係者(NPO、学校、企業、自治会等)と協働して、地域活性化に資する取組を行っているか。 **A**

### 【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**
- 行政との適切な連携のもと福祉避難所等の協定を締結するなど、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**
- 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。 **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Ⅲ 地域や社会に対する基本姿勢

## 行動指針⑨

## 信頼と協力を得るための積極的なPR

## 経営原則

公益性、透明性、非営利性、主体性

## SDGs



ガバナンスコード 2.6

## 長期目標の考え方

社会福祉法人にとってPRは、単なる広報ではなく、法人の存在意義や社会的価値を地域や社会に正しく伝えるために不可欠です。少子高齢化や人口減少が進む中、福祉ニーズは多様化・複雑化しており、法人がどのような理念のもと、誰のために、どのような役割を果たしているのかを可視化します。

PRを通じて事業内容や成果、現場の取組を発信することは、利用者や家族の安心感につながるとともに、地域住民の理解と協力を得る基盤となります。また、職員採用や人材定着の面でも、働く意義や魅力を正しく伝えることは重要です。さらに、透明性の高い情報発信は、社会福祉法人に求められる公益性・非営利性への信頼を高め、地域共生社会の実現に向けた連携や参画を促進します。

## 長期目標

- ① モニター会員や地域における公益的な取組PRサイトを通じて、説得力のあるエビデンスを発信します。
- ② 社会福祉法人に求められる公共性・非営利性への信頼を高め、地域共生社会の実現に資するように、さまざまなPRを戦略的に実施します。
- ③ 利用者や家族、地域住民へさまざまな情報を発信し、それぞれの声に耳を傾け、継続的に対話します。
- ④ 社会福祉の魅力を生社会に広く発信し、人材採用や人材定着につながります。
- ⑤ 社会福祉法人が、地域の雇用を支え、安心して暮らし続けるためのライフラインとなる存在であることを発信します。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【経営情報の公表】

- 経営情報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**
- モニター会員調査や経営実態調査等に積極的にデータを提供し、法人の経営基盤強化に関する政策提言・要望活動に協力しているか。 **A**

### 【地域から信頼されるためのPR】

- 事業計画、事業報告、法人理念や地域における公益的な取組等を発信し、利用者・家族・地域住民の声を事業へ反映させるなど、戦略的な広報活動を行っているか。 **A**  
例) 法人HPや地域における公益的な取組PRサイトなどによる発信。
- 法人の広報機能を強化し、法人のさまざまな事業内容についてSNSやマスコミ等を活用して積極的にPRしているか。 **A**

### 【効果的な広報戦略の推進】

- 広報の目的や内容、手段、ターゲットを明確にした広報戦略を持ち、PDCAサイクルを回して適切に評価・見直しを図っているか。 **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。
- 福祉の魅力を伝えるためにイベントなどに積極的に参画し、福祉職場のイメージアップに取り組んでいるか。 **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Ⅲ 地域や社会に対する基本姿勢

## 行動指針 10

## 地域の人口動態に対する適応

## 経営原則

継続性、創造性、包摂性

## SDGs



ガバナンスコード 1.4

## 長期目標の考え方

2040年に向けて、85歳以上の医療・介護の複合ニーズ層や認知症・独居高齢者の増加、生産年齢人口の減少、地域ごとに異なる高齢化・人口減少の進行を踏まえ、将来推計人口やサービス需要を的確に把握します。そのうえで、単一サービスの維持にとらわれず、事業所の多機能化や法人間連携を進め、地域の実情に応じた柔軟で持続可能なサービス提供体制を構築し、限られた人材・資源を最大限に活かしながら地域住民の暮らしを総合的に支えます。

あわせて、各法人が根ざす地域において、人々が支え合いながら暮らしてきた関係性やつながり（人々の暮らしの連帯）に注目し、福祉分野の枠を越えて地域の多様な主体とともに新たな支え合いを育み、その連帯が将来にわたり持続するよう支援します。

## 長期目標

- ① 地域別の将来推計人口を把握して、サービス需要の変化に応じたサービスを提供します。
- ② 地域社会の持続可能性や利用者保護の観点から、法人間連携や協働化等を通じて、それぞれの法人の強みを活かし、地域の課題に連携して対応します。
- ③ 地域において、住民が適切に福祉サービスを受けながら安心して日常生活を営めるよう、地域の実情に応じて効果的・効率的なサービスを提供します。
- ④ 福祉分野を越えて、地域の関係者と協働・連携して地域づくりやまちづくりを進めていくことで、地域の基盤の構築や住民参画を促します。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【事業実施地域における将来の人口動態の把握】

- 事業を実施する地域における将来の高齢化率や出生数、生産年齢人口など、サービス需要の動向を把握しているか。A

### 【サービス需要の変化に応じたサービス提供】

- 現在のサービス供給量が地域の将来需要に対して、過剰／不足にならないか検証しているか。A
- サービスを過不足なく提供・維持するために、行政と連携し各種福祉計画のあり方や地域に応じた対応策を検討しているか。A

### 【他事業者との協働化、事業者間の連携】

- 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経営基盤の強化を図るため、他法人との「連携・協働」（複数法人間連携）を検討しているか。A
- 地域のニーズや個々の法人の実情等に応じ、「社会福祉連携推進法人」「事業譲渡」「合併」も選択肢としてあることを理解し、未来志向の事業展開を検討しているか。A

### 【地域を支える機能再編、事業転換】

- 地域資源を把握・分析し、地域を支えるための事業転換や事業再編を検討しているか。A
- 社会福祉事業にとどまらない生活支援、権利擁護・意思決定支援、住まい支援、地域のインフォーマルサービスなど、幅広い支援を検討しているか。A

### 【分野を越えた連携】

- 地域生活を維持するために、医療とも連携しながら、移動支援や買い物支援等の生活支援の実施を検討しているか。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、主体性、効率性

SDGs



ガバナンスコード 1

### 長期目標の考え方

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、職員行動規範や職員行動指針を内外に明示し、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。

2030年に向けて、人口減少が加速する中でも持続可能な経営を実践するために計画的な人材戦略が必要であることを認識し、かつ、法人内サービスに留まらず、地域共生社会の実現に向け、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、包括的な支援を行うことができる人材育成をめざします。

### 長期目標

- ① 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。
- ② 持続可能な経営の実現には、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）、周辺地域の状況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。
- ③ 経営理念を具体化するために、期待する職員像や職員行動規範、職員行動指針を明示し、自発的な成長を促す取組を行います。
- ④ 社会福祉法人の職員として、既存の枠を越え、あらゆる分野に対応することができるスキルを身につけます。
- ⑤ 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。
- ⑥ 外国人材を含む多様な人材が集い、夢や目標を持って働き続けることができる法人をめざします。
- ⑦ 効率的な経営と健全な組織風土の醸成のため、職員間の横断的な連携推進を図ります。
- ⑧ 持続可能な経営の実現のため、次世代のリーダー等に対して計画的な権限移譲を実施します。
- ⑨ 地域を巻き込み、幅広い人材の活用や協働を推進します。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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と法人職員としての行動規範、行動指針の確立】

- 経営理念を実現するために、期待する職員像や職員としての行動規範、行動指針を明確にしているか、また、それらが浸透しているか。 **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にもなる。

### 【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をしているか。 **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。  
※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。  
※経営理念を実現し、持続可能な経営を実践するには、事業承継を見据えた権限移譲を計画的に実施する必要がある。

### 【業務の標準化と統一した業務行動】

- 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**



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。

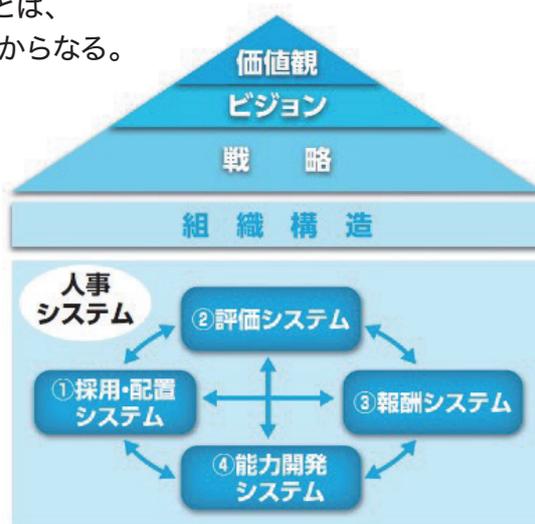
## 実践のポイント（中期目標）

### 【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点の制度整備からなる。

- 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



- 内部環境、外部環境を把握し、採用計画を立てているか。 **A**
- 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**
- ※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（採用しない人の基準を含め）を明確にしておく。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【職員間の横断的連携の推進】

- 同じ目標に向かい、ともに支え合える人間関係の構築、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ることができているか。 **A**
- 法人内の事業所間の連携、協働により、業務効率化を含む相乗効果を産み出せているか。 **B**

### 【外国人材を含む多様な福祉人材の活用の推進】

- 持続可能な経営を実現するために、外国人材を含む多様な人材の活用を視野に入れた採用計画を策定しているか。 **A**
- 多様な人材が安心して安定的に働くことができる環境整備（寮の整備や生活支援体制の構築を含む）について、計画的に実施または見直しをする体制を整備しているか。 **B**  
※外国人材に対する環境整備においては動画マニュアルの作成や記録システム、スマホ（もしくは携帯端末等）の翻訳機能の活用等、障害者雇用や高齢者雇用においてはその特性等に合わせた機器の活用や合理的配慮への取組。

## 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・育成・  
定着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、包摂性

## SDGs



ガバナンスコード 1. 2. 7

## 長期目標の考え方

多様な福祉人材の採用に向け、さまざまな手段を講じるとともに、将来の福祉人材育成の観点から、福祉の仕事の啓発のため情報発信や教育機関との連携にも取り組みます。

この先、人材確保がますます困難となることを意識し、サービスの継続と発展、地域の持続可能性を高めるために、職員処遇全般の向上と職員個々の夢の実現を支えることができるような働きがいのある職場づくりに取り組みます。また、多様な人材が、安心して長く勤めることができる職場をめざします。

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むとともに、持続可能な経営の「要」となるリーダー層の育成、地域共生社会を実現するための総合的な人材の育成にも取り組みます。

## 長期目標

- ① 人材採用時の効果的なマッチングに向け、あらゆる広報媒体等を活用し、採用活動を意識した法人のブランド力向上に努めます。
- ② 教育機関における福祉教育等にも積極的に協力し、福祉の仕事の啓発と教育機関との連携を図ります。
- ③ 多様な人材(高齢者、障害者、外国人など)を登用し、それぞれが活躍できる職場環境の整備を推進します。
- ④ 職員を大切にし、夢をもって働くことができる職場づくりに取り組みます。
- ⑤ 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。
- ⑥ 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。
- ⑦ 心理的安全性に配慮した組織風土づくりを推進します。
- ⑧ 期待する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。
- ⑨ 多様な人材のキャリア形成や能力開発を行うための各種教育・研修を実施し、資格取得支援の充実を図ります。
- ⑩ 職員の高い専門性と倫理性を醸成するとともに、主体的・自立(自律)的なリーダーの育成を強化します。
- ⑪ 福祉職に限らない専門人材(採用担当・経営企画・デジタル中核人材など)の育成に取り組みます。
- ⑫ リーダーのマネジメント能力の向上に取り組むとともに、外国人等のリーダーへの登用を検討します。
- ⑬ 地域共生社会の実現に向けた総合的な人材の育成を推進します。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【多様な福祉人材の採用への取組】

- さまざま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、さまざまな採用チャネルを効果的に利用しているか。また、有料職業紹介を利用する際には厚生労働省による優良認定事業者を活用しているか。 **A**
  - ※「採用チャネル」とは、さまざま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、法定雇用率を達成することはもとより、より積極的な雇用を行っているか。 **A**
- さまざまな能力を活かせる職場づくりに取り組み、外国人を含む多様な人材の採用可能性を拡げているか。 **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導入するなど、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行っているか。 **A**
- 積極的なPRをして「見える化・魅せる化」に努め、人材確保を意識して法人のブランド力を高めているか。 **A**
- ユースエール、くるみん、えるぼし等の厚生労働省による認証制度を取得し、採用活動に活かしているか。 **B**
- ターゲットに合わせた採用担当者を設置することで、より効果的な採用活動を実施しているか **B**
  - ※若手や新卒をターゲットとする場合には、現場の若手職員や卒業生が担当者と同行するなど、ターゲットの年齢層等に合わせた採用活動が効果的である。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【教育機関への積極的な協力】

- 教育機関からの事業所見学・職場体験・インターンシップ等の実習生の受入や、教育機関への出前授業等の実施に積極的に取り組んでいるか。 **A**

### 【人材育成制度の構築】

- 法人の経営理念や職員としての行動規範等を明示し、法人の中長期計画に基づいた人材育成に関する方針を明確にしているか。 **A**
- 育成システムは、OJT（職場研修）を基本とし、Off-JT（職場外研修）、SDS（自己啓発支援）を組み合わせた上で構成しているか。 **A**
- 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**

### 【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、職員各自の研修受講履歴を管理したうえで個別研修計画を作成しているか。 **B**
- 研修プログラムは、専門性、主体性、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。

### 【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）

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。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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。

### 【リーダー層の育成】

- めざすリーダー像を明確にしたうえで管理職や指導的職員であるリーダー層の育成に積極的に取り組んでいるか。 **A**
- リーダーとしての幅広い視野の醸成、情報収集等を促し、マネジメント能力強化のためのシステムを構築したうえで適正な評価、処遇を行っているか。 **B**
- ニーズや課題に対する積極的な取組姿勢や、主体的、自律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、事業所内にとどまらない実践をしていくことのできる人材の育成に取り組んでいるか。 **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、いっそう求められる。
- 福祉分野横断的な研修の実施に取り組んでいるか。 **B**
- リスキングを推進し、多様なキャリアを歩める環境の整備を行っているか。 **B**  
※専門的な分野のスペシャリストをめざす場合、分野横断的に対応することのできる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を用意する。両者が能力を発揮し、活躍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。
- 管理部門(総務、経理、経営企画、デジタル中核人材等)の人材について、その専門性や理解を深めるための研修の実施、もしくは参加を促しているか。 **B**

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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を意図的、計画的に行っているか(研修、面接、また育成担当者の配置等)。 **A**
- 職員間の人間関係を良好にし、かつ維持していくための組織風土づくりが重要であると認識し、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うことができるよう、研修の実施等を含め理解を促しているか。 **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等を指す。
- 自らの夢や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やキャリア面談の実施など。

### 【心理的安全性への配慮】

- 管理職や上司による面談等の実施により広く部下の声を聴取する場を設けているか。 **B**  
※上司が面談において失敗談を話すなど、ミスをしても攻撃されないという安心感を与えることで重大事案の早期発見や部下のチャレンジ精神を後押しすることができる。
- ボトムアップによる改善提案制度等の構築により現場の小さな意見も即座にフィードバック・実行する体制ができているか。 **B**  
※職種、勤続年数や国籍を問わず、吸い上げた意見に対して速やかに対応することにより「ここには居場所がある」「自分の発言には価値がある」というエンゲージメントが高まる。

## 実践のポイント（中期目標）

### 【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**
- 法令に則り、セクシャルハラスメント・パワーハラスメント等に対する規定の整備、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**
- カスタマーハラスメントに対して、組織として毅然とした対応を取ることを内外に示すための対応、規定の整備を行っているか。 **A**
- 職員の心身に配慮し、時間外労働の管理、休暇の取得の促進などを適切に行っているか。 **A**

### 【多様な人材が活躍できる職場づくり】

- 多様な人材が、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くか。 **A**
- 新卒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。



全社協 福祉ビジョン全文  
(全社協ホームページ)

## 1. 「全社協 福祉ビジョン 2025 ～ともに生きる豊かな地域社会の実現をめざして」【概要】

### (1) 改定検討の趣旨

2020年4月、全社協・政策委員会は、福祉組織・関係者が2040年に向けた社会環境変化・課題認識の共有を踏まえた2030年までの10年間の取り組みの方向性として、「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」を公表。

地域生活課題の解決と地域づくりに向けた主体的に連携・協働のため、全社協の構成団体に対しては、ビジョンに基づく「行動方針」の策定とそれに基づく実践を会員に呼びかけた。

今般、2030年までの中間年にあたって見直しの検討を進めてきたところ、コロナ禍を含む5年間の急速な社会経済情勢の変化により、新たな社会課題、地域生活課題が顕在化し、福祉関係者へ一層の対応が求められる状況を踏まえ、2030に向けて認識を新たに、ビジョン2020以降の取り組みを見直し、さらなる行動に結びつけていくため、ビジョン2025を提示することとした。

### (2) ビジョン2025の構成

#### 第1章：ビジョン2020のこれまでの取り組みの整理と、福祉ビジョン2025の目的の提示

この5年間を象徴する「コロナ禍」「少子化、超高齢化、人口減少」「大規模災害」を踏まえ、地域共生社会の実現に向けた福祉関係者の一層の取組推進のためのビジョンの必要性を提示。

#### 第2章：2030年に向けた社会の変化を概観し、求められる福祉関係者への対応を展望

急速に進む社会の変化(人口減少、世帯構造・地域社会の変化、多様な地域生活課題の顕在化、頻発する自然災害)を踏まえ、福祉関係者への課題として、幅広い関係者との連携・協働や、さらなる意識改革のもと、地域の基盤となる社会福祉法人経営の必要性を提示。

社会環境の変化に対応した社会福祉法人経営と

して、経営環境が悪化するなかにあっても、地域の高齢者ニーズ、障害者の社会参加・地域生活、子ども・子育て家庭、生活困窮者の自立・地域生活等に対して地域を支える社会福祉法人として、その役割発揮が期待されていることを明示。

取組を進めていく上では、「問題解決」から「幸福追求」への発想の転換が必要であることや、あらためて、「権利擁護とサービスの質の向上」に留意するとともに、社会・国民への発信と理解の醸成が必要であることを明示。

#### 第3章：第2章の展望を8項目に整理し、趣旨と主な取組内容を提示

「全社協 福祉ビジョン2025」の実践に向けた取組を以下8つの柱に整理。項目の【趣旨】【主な取組内容】を示し、各組織の行動方針見直し・取組の推進を呼びかけ。

取組の柱は、ビジョン2020を踏まえ、順序・内容を見直した(主な見直しの視点は以下)

- 地域共生社会実現への取組は「地域づくり」であるとし、一層の取組を図るため、最初の柱を「地域づくりを推進する」とした。
- 企業や商店、指定地域共同活動団体、地域商社等との連携について、地域に根差した多様な実践のための連携・協働の相手先として、新たに整理し直した。
- 「権利擁護の推進」、「福祉サービスの基盤維持と質の向上を図る」を独立した柱として設定した。
- 災害福祉支援について、災害救助法等改正法も踏まえ、機動的、効果的に被災者支援が図られるよう、平時からの取り組みについて記載した。
- 広報、情報発信について、双方向あるPR(パブリックリレーションズ)の視点の重要性を示し、国民や社会に対し福祉の役割とともに負担についても理解を求めていくことを記載した。

## 「全社協 福祉ビジョン2025」の実践に向けた取組 8つの柱と主な取組内容

### (1) 地域共生社会の実現に向けた 地域づくりを推進する

- ① 社会や地域の実情に応じた地域づくりに向けて福祉組織・関係者の役割を明らかにする
- ② 地域共生社会に対する住民の理解を進める
- ③ 住民が参加・活動しやすい場づくり、環境づくりに取り組む

### (2) 重層的な連携・協働に基づく 多様な実践を進める

- ① 社協は「連携・協働の場」となる
- ② 社協・社会福祉法人は、複雑化・複合化する地域生活課題に対し、培った機能の地域展開のもとに支援を行う
- ③ 地域住民、自治体、非営利団体、企業など、地域の実情に応じて多様な主体と連携・協働し包括的に支援する

### (3) 権利擁護を推進する

- ① 意思・意見表明、意思決定や権利行使の支援に取り組む
- ② 権利侵害の防止、権利侵害からの回復支援に取り組む
- ③ 社協、福祉施設・事業所における運営の透明性を確保し、開かれた施設・事業所づくりを行う

### (4) 福祉サービスの基盤維持と 質の向上を図る

- ① 福祉サービスを量的・質的に確保し、適切な利用が図られるように取り組む
- ② 職員のソーシャルワーク、各福祉分野の専門性向上を図るとともに、多職種の連携・協働、チームとしての総合力・専門性の向上など組織全体の質の向上に取り組む
- ③ サービス提供方法の見直しやICT等の積極的かつ適切な活用を通じてDXを推進し、サービスの質の向上と職場環境の改善を図る

### (5) 福祉を支える人材の 確保・育成・定着を図る

- ① 働きやすく、意欲的に働き続けられる職場づくりを進める
- ② 福祉の魅力の理解を促進するための情報発信の強化に取り組む
- ③ 多様な人材の参入促進、すそ野の拡大に取り組む
- ④ 関係者の連携・協働により福祉人材の確保に取り組む
- ⑤ 外国人人材の受入を促進する
- ⑥ 民生委員・児童委員活動への理解促進を図る

### (6) 福祉組織の基盤を強化する

- ① 地域におけるセーフティネットを担う存在であるという、社協・社会福祉法人の存在意義を示していく
- ② 地域の実情にそった福祉サービスの維持・向上と多様な財源の確保
- ③ 職員の安定雇用を図り、経営基盤を強化する
- ④ 種別協議会・当事者団体の組織強化と活動の拡充を図る

### (7) 災害に備える

- ① 平時からの体制整備を図るための災害法制上の対応と公的資金の確保を実現する
- ② 平時も災害時も支え合う地域づくりに取り組む
- ③ 官民連携による災害福祉支援活動の強化に取り組む
- ④ 感染症発生に備えた平時からの対応強化を図る

### (8) 福祉のミッション(使命、役割、存在意義) を発信し、新たな時代の福祉の 基盤づくりに取り組む

- ① 地域住民へ双方向性をもった情報発信を進め、福祉が果たしている役割への理解を得て、社会福祉に対する拠出への理解を求めていく。
- ② 社会情勢や新たな課題に応じた制度的対応が図られるよう、地域の実情に基づく実践をふまえた提言・要望を行う。

## 2. 持続可能な開発のための2030アジェンダ

(外務省 HP より引用)

### 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」持続可能で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。



- 普遍性** 先進国を含め、**全ての国が行動**
- 包摂性** 人間の安全保障の理念を反映し、「**誰一人取り残さない**」
- 参画型** **全てのステークホルダーが役割を**
- 統合性** 社会・経済・環境に**統合的に取り組む**
- 透明性** **定期的にフォローアップ**

#### 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** 1

### 【参考】 持続可能な開発目標 (SDGs) の概要

(①貧困)	(②飢餓)	(③保健)	(④教育)	(⑤ジェンダー)	(⑥水・衛生)
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 ジェンダー平等を実現しよう 	6 安全な水とトイレを世界中に 
(⑦エネルギー)	(⑧成長・雇用)	(⑨イノベーション)	(⑩不平等)	(⑪都市)	(⑫生産・消費)
7 エネルギーをみんなにそしてクリーンに 	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 	10 人や国の不平等をなくそう 	11 住み続けられるまちづくりを 	12 つくる責任 つかう責任 
(⑬気候変動)	(⑭海洋資源)	(⑮陸上資源)	(⑯平和)	(⑰実施手段)	
13 気候変動に具体的な対策を 	14 海の豊かさを守ろう 	15 陸の豊かさを守ろう 	16 平和と公正をすべての人に 	17 パートナースhipで目標を達成しよう 	

ロゴ: 国連広報センター作成

## 【参考】持続可能な開発目標（SDGs）の詳細

(外務省HPより引用)

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。

### 3. 公益法人ガバナンス・コード

#### 特集①

## 「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（必要な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1②3
- ・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るとともに、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る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

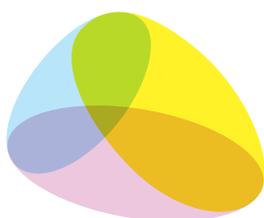
## 社会福祉法人 アクションプラン 2030 ワーキングチーム

---

委員長	宮田 裕司	制度・政策委員長
副委員長	安河内 達	制度・政策委員会 副委員長
メンバー	菊地 月香	研修委員長／制度・政策委員会委員
〃	遠部 敦也	障害福祉事業経営委員長／制度・政策委員会委員
〃	萱垣 憲英	全国社会福祉法人経営青年会 副会長／制度・政策委員会専門委員
〃	祇園 崇広	制度・政策委員会、経営強化委員会 専門委員
〃	園田 裕紹	制度・政策委員会、経営強化委員会 専門委員
オブザーバー	谷村 誠	担当副会長
〃	山田 雅人	同上
〃	久木元 司	同上

---

※委員会名および役職はワーキング(2025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、社会福祉法人がめざす「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 2030 【2026年度～2030年度 中期行動計画】

2026年3月10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