

はじめに

本会は、会員法人がそれぞれの地域社会において、社会福祉法人としての使命に基づいて、より充実した経営を展開できるよう、各会員法人を支援し、もって、社会福祉法人の発展と豊かな福祉社会の創造を実現することを目的に、これまで3期（平成8～12年度の「アクションプラン」、平成13～17年度の「アクションプラン21」、平成18～22年度の「新・アクションプラン21」）にわたり、それぞれ5か年を計画期間とする中期行動計画を策定してその実践に努めてきました。

「アクションプラン2015」は、「新・アクションプラン21」の後継プランであり、平成23（2011）～27（2015）年度を計画期間として、今日、社会福祉事業の主たる担い手である社会福祉法人に求められる経営のあり方をあらためて検討し、策定しました。

3期にわたるプラン推進を経た現在にあって、いまだ十分に浸透、成果を得ていない取り組みも多く、引き続きの対応が必要と考えています。「アクションプラン2015」は、単に全国経営協の理念、目標、方針、計画、都道府県経営協の役割を示すものではなく、社会福祉法人に具体的行動が求められる取り組み課題を「社会福祉法人行動指針」として整理したうえで、そのなかからとくに会員法人における取り組みから成果を得るべき4つの重点課題と、その成果を社会に示していかなければならない7つの取り組みを設定しています。

社会福祉法人が、人びとの安心を支える実践を通して理解され、地域になくてはならない社会資源として信頼を得ていくためにも、「アクションプラン2015」は、全国経営協、都道府県経営協、そして会員法人が一丸となって取り組むべき計画です。

全国社会福祉施設経営者協議会

会 長 高 岡 國 士

目 次

はじめに	1
1 情勢認識	3
2 社会福祉法人の使命、経営の原則	4
3 社会福祉法人「アクションプラン2015」の全体像（イメージ）	6
4 「アクションプラン2015」	7
5 会員法人の重点課題	9

アクションプラン2015「社会福祉法人行動指針」 実践のポイント

I. 利用者に対する基本姿勢

行動指針1 「人権の尊重」	10
行動指針2 「サービスの質の向上」	12
行動指針3 「社会、地域との関係の継続」	14
行動指針4 「生活・ケア環境の向上」	16

II. 社会に対する基本姿勢

行動指針5 「地域福祉の推進」	18
行動指針6 「公益的取り組みの推進」	20
行動指針7 「説明責任（アカウンタビリティ）の徹底」	22
行動指針8 「行政との連携・協力の促進」	24

III. 福祉人材に対する基本姿勢

行動指針9 「トータルな人材マネジメントの実現」	26
行動指針10 「職員処遇の向上」	28
行動指針11 「働きがいのある職場の実現」	30
行動指針12 「職員育成の充実」	32

IV. マネジメントにおける基本姿勢

行動指針13 「コンプライアンスの徹底」	34
行動指針14 「組織統治（ガバナンス）の確立」	36
行動指針15 「財務基盤の安定」	38
行動指針16 「経営管理者の役割の遂行」	40

21世紀初頭の10年は、20世紀末の「失われた10年」から脱却し、我が国の政治・経済・社会が、さまざまな錯綜と軋轢を伴いながらも、新しい発展の方向をめざして諸改革に邁進した時期でした。

社会福祉基礎構造改革も、そのような全体状況と密接に関連しながら、特定の人びとだけではない、すべての国民が利用するにふさわしい、新しい時代の福祉サービスの仕組みを構築するものとして推進されました。その歴史的意義は高く評価されるものです。

しかし同時に、「措置の受け皿」「公的福祉の代行」等の言葉で表象される、それまでの社会福祉法人に求められていた存在意義を根底的に再定義することを要求しました。これは社会福祉法人にとって、避けて通ることのできない大きな試練であり、実践を通じてこの試練を乗り越えることによってのみ、社会福祉法人の新しい発展の展望も切り開かれるのです。

そもそも、社会福祉法人は制度創設のはじめから、①措置制度のように、行政との協力・連携により福祉サービスを提供する機能のみならず、②利用者との対等な関係に基づいて福祉サービスを提供する機能、さらには③制度の狭間にあるニーズに焦点を当て、それに応える福祉サービスを提供する機能、が少なくとも潜在的には組み込まれていたとすることができます。今、このような諸機能を一体的に発揮し、地域社会において「面」的、かつ重層的な福祉実践を先駆的、開拓的に展開することは、いわば社会福祉法人が制度創設の原点に立ち返ることであり、それこそが社会福祉法人の存在意義を再定義することに他なりません。

同時に社会福祉法人は、一方では各種の助成や税の減免等の公的支援を受け、他方では寄付やボランティア活動などの国民の支援を受ける極めて公共性の高い法人です。そのことを自覚し、社会的信頼に応える公正で倫理的な経営を実践することは、社会福祉法人にとって不変的かつ絶対的命題であるのです。

社会福祉基礎構造改革の進展によって、21世紀初頭のわが国の社会福祉は大きな発展を見ましたが、他方で、この間の格差の拡大、地域社会や家族のつながりの希薄化等の社会変化の進行に伴って、ホームレス等をはじめとする貧困問題、児童、高齢者等の社会的弱者の虐待問題、孤独死、自殺、いじめ、不登校等、さまざまな福祉課題が一層増大・顕在化してきています。また、国、地方公共団体の財政的制約の下で、保育、介護等をはじめとする制度化された福祉サービスについても、その量、質ともに国民が安心して託せるものとはなっていません。国民の社会福祉に対する期待・要請は、かつてないほどに切実さを増しているといえるでしょう。

このような時代状況にあって社会福祉法人は、自らの使命を再確認するとともに、その特性（＝社会福祉法人らしさ）を発揮し、地域社会のさまざまな福祉課題に積極的に取り組んでゆかねばなりません。

2

Action-plan 2015

社会福祉法人の使命、経営の原則

社会福祉法人は、社会福祉事業を主とした福祉サービスの供給主体の中心的役割を果たすとともに、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し、もって社会、地域における福祉の充実・発展に寄与することをその使命としています。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、地域にくらす人びとに安心をもたらし、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強く望まれます。

社会福祉法人は、その使命を果たすため、10の「経営原則」にもとづき公共的・公益的かつ信頼性の高い民間法人にふさわしい経営が求められます。

【非営利性】

持ち分がなく配当は認められていない。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。

【継続性】

解散時の手続きや残余財産の処分等に関する規定によって、制度的にサービスの継続性が確保されていること。

【効率性】

税、社会保険料等公的な財源を使用することから、より効果的で効率性の高い経営をめざすこと。

【透明性】

公的な負担によって行われる事業であるとともに利用制度化が進むなか、公益法人としてより積極的な情報開示、情報提供を通じた高い透明性が求められること。

【倫理性】

公正、誠実な倫理観に基づく法人経営を行うこと。

【先駆性】

地域の福祉需要、要援護者に対し、他機関・団体等に先立って援助を行うこと。

【開拓性】

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新しい領域として対応するとともに、制度化に向けた働きかけを行うこと。

【組織性】

高い信頼性が求められる法人にふさわしい組織統治の確立、人材育成等、組織マネジメントに取り組むこと。

【主体性】

民間の社会福祉事業経営者としての自主性および自律性を発揮し、自らの意志、判断によって事業に取り組むこと。

【安定性】

経営基盤の強化を図り、良質な福祉サービスを安定して提供すること。

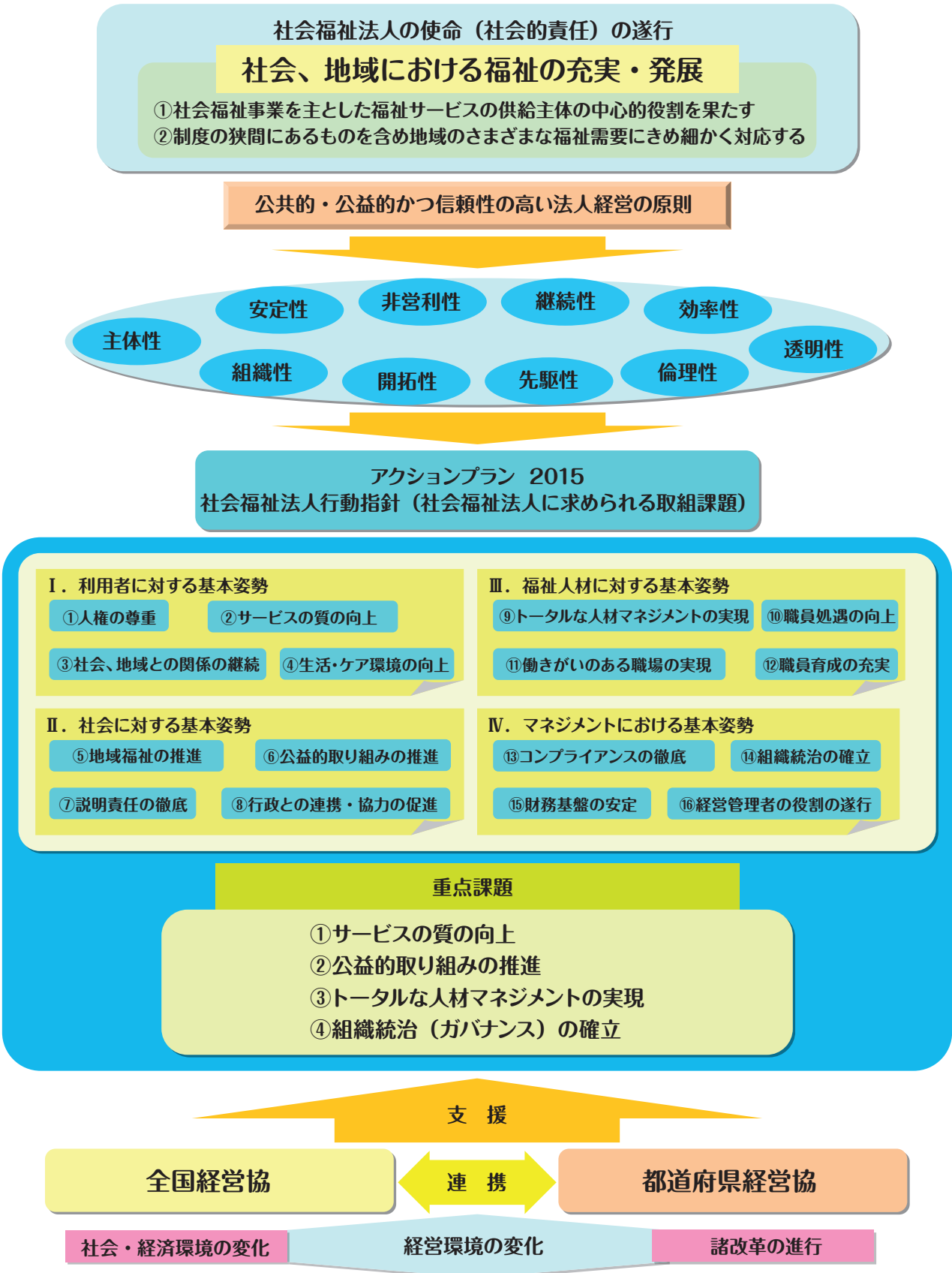
以上の10の経営原則にもとづき、「社会福祉法人に求められる取り組み課題」（社会福祉法人行動指針）を、①利用者に対する基本姿勢、②社会に対する基本姿勢、③職員に対する基本姿勢、④マネジメントに対する基本

姿勢、の4つの領域に分けてそれぞれに具体的な16の課題を設定しました。

これら16の課題すべてが遂行すべき重要な課題です。そのなかでも、本プランの計画期間中に会員法人において成果を得るべき4つの重点課題を抽出し、それに即した7つの取り組みを設定しました。

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、とくに、全国経営協会会員法人として4課題、7つの取り組みについて、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です。

社会福祉法人「アクションプラン2015」の全体像（イメージ）



4

Action-plan 2015

「アクションプラン2015」

＝社会福祉法人行動指針（社会福祉法人に求められる取り組み課題）

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. 利用者に対する基本姿勢

①人権の尊重

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

②サービスの質の向上

常に利用者の立場に立って良質かつ適切な福祉サービスを提供するよう努めます。

③社会、地域との関係の継続

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

④生活・ケア環境の向上

良質かつ安心・安全なサービス提供を実現するため、利用者の生活環境・ケア環境の整備に努めます。

II. 社会に対する基本姿勢

⑤地域福祉の推進

地域における福祉システムの構築に主体的に関わり、多様な関係機関、組織、個人との連携・協働を主導して地域の福祉課題に取り組みます。

⑥公益的取り組みの推進

低所得者の支援や既存の制度では対応できない地域の生活課題、福祉需要に即応した先駆的、開拓的な取り組みを推進します。

⑦説明責任（アカウンタビリティ）の徹底

福祉サービスの社会に与える影響の大きさを自覚し、利用者、地域とのコミュニケーションを図るとともに、積極的な情報開示、情報提供等に努め説明責任を果たします。

⑧行政との連携・協力の促進

地域の福祉増進に向けて、行政との連携・協力を図り、かつ健全な関係を保持します。

Ⅲ. 福祉人材に対する基本姿勢

⑨トータルな人材マネジメントの実現

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

⑩職員処遇の向上

良質な福祉人材を確保するため賃金改善はもとより、それにとどまらない職員処遇全般の向上に取り組みます。

⑪働きがいのある職場の実現

円滑なコミュニケーションのもと、職員が仕事を通じて成長と達成を実感できる職場づくりを進めます。

⑫職員育成の充実

法人の期待する職員像に基づき、職務能力の開発及び全人的な成長を目的とした人材育成に取り組みます。

Ⅳ. マネジメントにおける基本姿勢

⑬コンプライアンスの徹底

社会福祉法人組織やその事業を実施するうえでの関係法令はもとより、法人の理念や諸規程さらには広く社会的ルールやモラルを遵守した経営に努めます。

⑭組織統治（ガバナンス）の確立

コンプライアンスを徹底し、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。

⑮財務基盤の安定化

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・効率的経営の観点から、安定的な財務基盤の確立と適切な財務管理・会計処理を行います。

⑯経営管理者の役割の遂行

社会福祉法人の経営管理者は、リーダーシップを発揮し、「社会福祉法人行動指針」の実践に努めます。また、趣旨に反する事態が発生した場合は、経営者自らが問題解決にあたる姿勢を明確にし、原因を究明するとともに説明責任を果たし、再発防止に努めます。

—2015年までに成果を得る重点課題—

(1) 重点課題

社会福祉法人における取り組み課題として掲げた「社会福祉法人行動指針」16項目は、すべて社会福祉法人経営にとって重要な取り組みです。そのなかでも、本プランの計画期間中に会員法人において成果を得るべき4項目を「重点課題」として抽出しました。

- ① サービスの質の向上
- ② 公益的取り組みの推進
- ③ トータルな人材マネジメントの実現
- ④ 組織統治（ガバナンス）の確立

(2) 重点課題にもとづく取り組み

上記の重点課題に即して、とくにその成果を社会に対して示していくべき7つの取り組みを設定しました。

- ① サービスの質の向上
 - 1) 福祉サービス第三者評価またはISO9001の認証等の外部評価の受審促進
 - 2) 苦情解決第三者委員の設置促進
- ② 公益的取り組みの推進
 - 3) 「一法人一実践」活動の取り組み促進
 - 4) 低所得者への積極的な対応
- ③ トータルな人材マネジメントの実現
 - 5) 職員処遇の向上
 - 6) 職員育成の充実
- ④ 組織統治（ガバナンス）の確立
 - 7) 法人各機関の機能強化（理事会、監事、法人本部機能の強化、評議員会の設置促進および機能強化）

(3) 推進体制など（例示）

- ・ 全国経営協、都道府県経営協、会員法人が一体となった取り組みの推進
（『重点課題』にもとづく取り組み）は、個々の会員法人が事業計画に反映し推進する。）
- ・ 取り組み状況の定期的な把握を実施し、発信
- ・ 取り組みを可能とする個別の法人への経営支援事業の充実
- ・ マスコミ等への働きかけなど広報活動の強化
- ・ 制度改善等の提言