



社会福祉法人制度改革と 社会福祉法人の役割

全国社会福祉法人経営者協議会



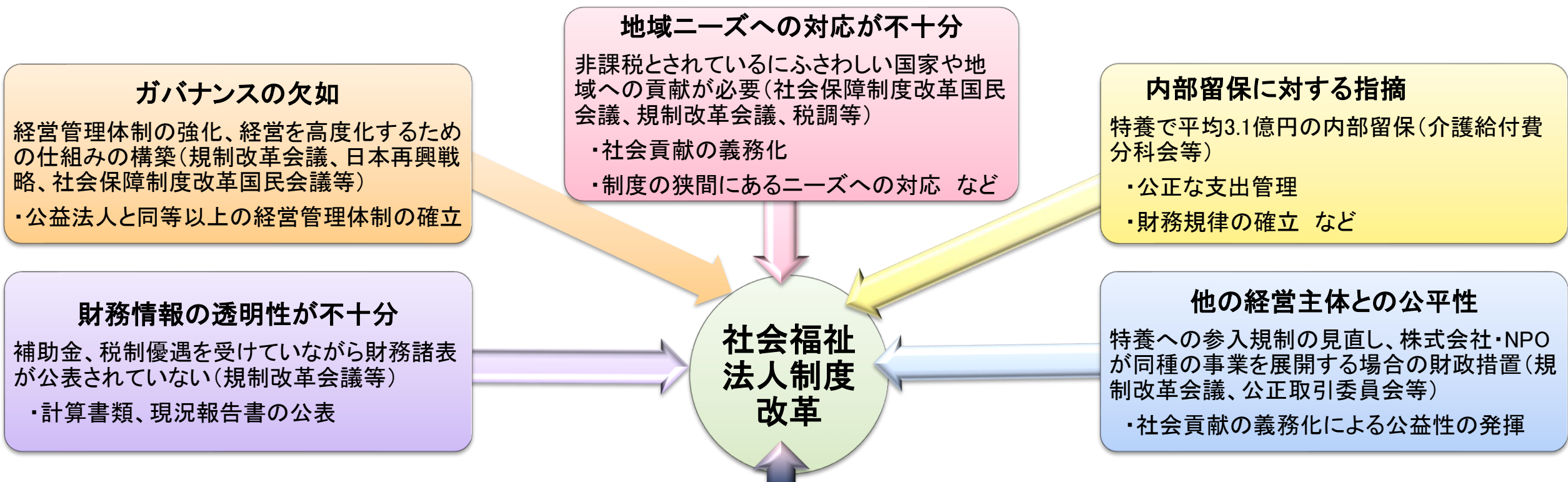
みんなの「生きる」を
社会福祉法人



1. 社会福祉法人制度改革



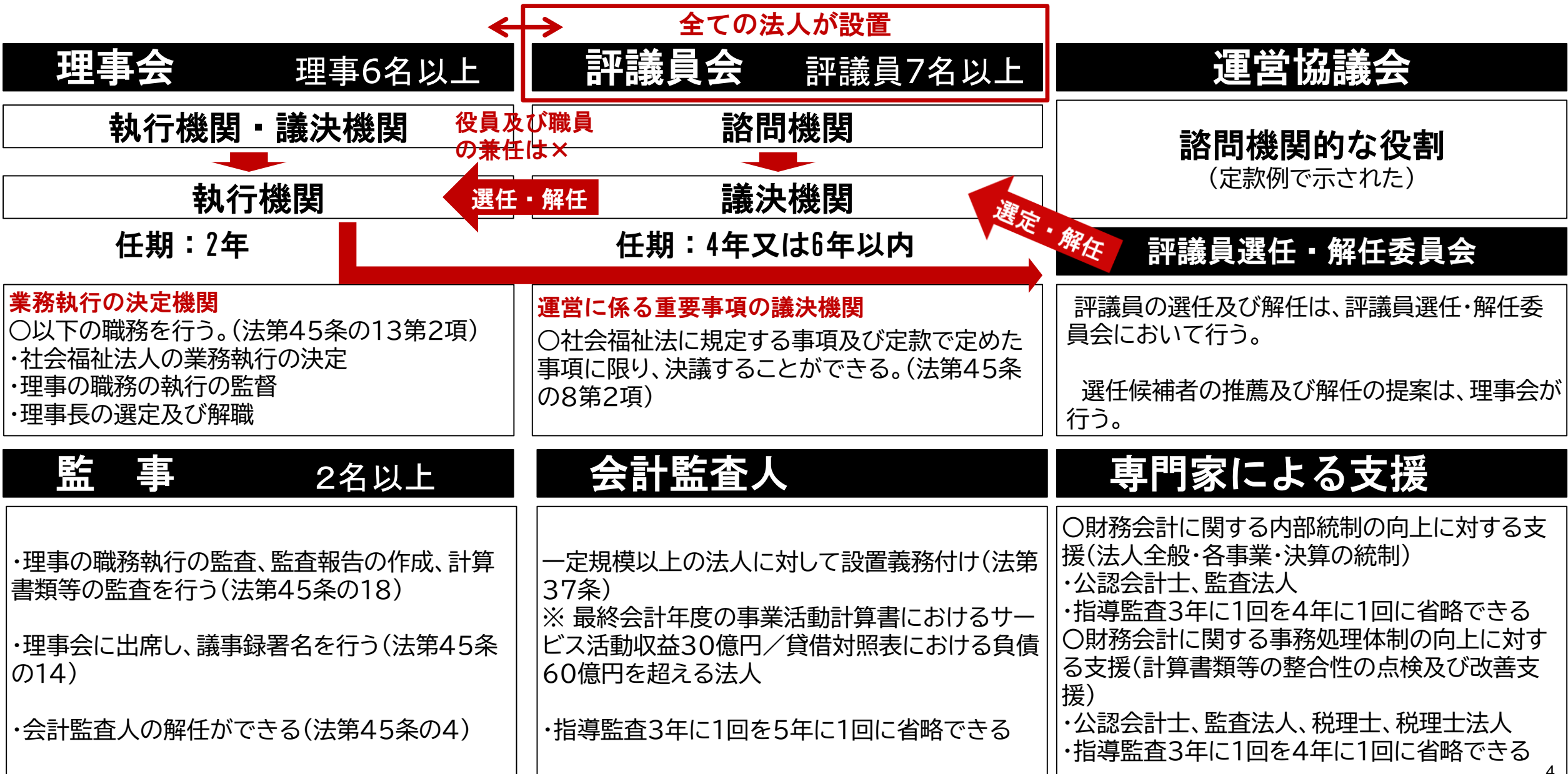
社会福祉法人改革の意義



「経営の大規模化・協働化」「小規模・零細・低生産性の社会福祉法人等の大規模化促進」
社会福祉法人の事業展開のあり方(合併・事業譲渡・連携推進法人制度)



経営組織のガバナンスの強化



財務規律の強化

■社会福祉充実残額の有無にかかわらず、各施設建物・設備等の維持・更新に係る計画とその資金計画等の長期計画は必要

■社会福祉充実残額の算定の意義は、「いわゆる内部留保」の明確化である

■社会福祉充実計画の策定の意義は、「非営利性」の明確化である

■その結果、内部留保ありは全体の約9%程度

①適正かつ公正な支出管理

利益

②余裕財産の明確化 (A-B-C-D=再投下対象資産)

- A 資産－負債－基本金－国庫補助等積立金
- B 社会福祉法に基づく事業に活用している不動産等
- C 再生産に必要な財産
- D 必要な運転資金

再投下
計画

③福祉サービスへの再投下 (社会福祉充実残額)

【社会福祉充実計画】

①社会福祉事業等(制度化されたもの)

- ・地域のニーズに対応した新しいサービスの展開
- ・人材開発などへの投資

②地域公益事業(制度化されていないもの)

- ・無料または低額な料金による福祉サービスの提供

③その他の公益事業(上記以外のもの)

1. 公認会計士などによる合理性の確認
2. 地域住民への意見聴取
3. 所轄庁の承認

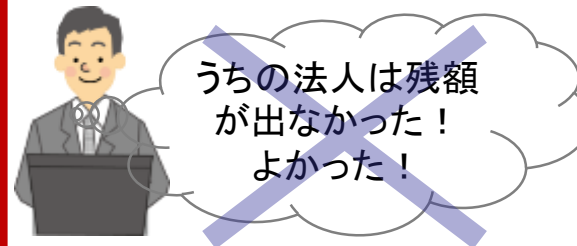
社会福祉充実残額に対しての指摘

「社会福祉充実計画」の検証の結果、②地域公益事業や、③その他の公益事業の計画が無い、と指摘がなされている

地域公益活動等に要したコストは、①「適正かつ公正な支出管理」に含まれているため現行の仕組みでは、数字として表れない

現況報告書に記載するしかない(記載がなければ「実施していない」という評価)

当時、それ以上の議論に踏み込まなかったのは「職員配置基準」との関係が不明であったため。(現在は明確になっている — 「社会福祉施設等の職員が行う地域活動の推進について」平29.3.31)



社会福祉充実残額がマイナス
= 施設の建替等の再生産に必要な資金が100%は確保されていない

■今後、各法人において社会福祉充実残額を算定した際に、仮に「残額あり」であったとしても再取得以外を目的とした社会福祉充実計画として費消してよい残額とは限らないことに注意が必要であり、残額の内容を精査したうえで社会福祉充実計画の策定を図る必要がある。

「社会福祉法人が多額の内部留保を有している」という指摘

制度改正により社会福祉充実計画の策定が義務化

財務規律の強化

— 適正利益(適正な収支差額)の確保と積立金等の資金計画 —

— インシヤルコストとライフサイクルコスト(LCC) —

| 項目 | 費目 | 説明 | RC造 延床面積4,000㎡ 50年間のLCC (㎡300千円) | | る建設費に 対す | RC造 延床面積700㎡ 50年間のLCC (㎡300千円) | | る建設費に 対す |
|----------------------------------|--------|--------------------------|----------------------------------|-----------|-------------|--------------------------------|-----------|-------------|
| | | | 割合 | 金額(千円) | | 割合 | 金額(千円) | |
| 当初の費用 (インシヤル コスト) | 企画・設計費 | 企画費、調査費、設計費、用地関係費、税等 | 1% | 59,289 | | 1% | 13,834 | |
| | 建設費 | 工事費、開業準備費、税、工事中金利等 | 25% | 1,500,000 | | 25% | 350,000 | |
| 生涯費用 (ライフサイ クルコスト =LCC) | 保全費 | 建物、設備、環境衛生、清掃等の管理および警備等 | 15% | 907,115 | 0.6 | 15% | 211,660 | 0.6 |
| | 修繕費 | 部材、機器、部品の修繕費 | 6% | 355,731 | 0.2 | 6% | 83,004 | 0.2 |
| | 更新費 | 部材、機器、部品の更新費 | 5% | 308,300 | 0.2 | 5% | 71,937 | 0.2 |
| | 運用費 | 各種のエネルギー費用 | 21% | 1,256,917 | 0.8 | 21% | 293,281 | 0.8 |
| | 一般管理費 | 税、損害保険料、借地料、一般事務費、借入金利息等 | 23% | 1,363,636 | 0.9 | 23% | 318,182 | 0.9 |
| | 解体費 | 解体費 | 3% | 148,221 | 0.1 | 3% | 34,585 | 0.1 |
| | 小計 | | | | 2.9 | | 1,012,648 | 2.9 |
| 計 | | | 100% | 5,928,854 | | 100% | 1,376,482 | |

「社会福祉法人経営計画策定マニュアル」2007年 兵庫県社協

適正利益とは？

□事業継続の為に必要な利益

- 建替え(取り壊し費用含む)資金
- 維持・管理コスト
- 設備投資資金
- 借入元金償還金
- 昇給のための資金
- 将来のリスクに対する備え
- その他公益サービスを提供するためのコストなど

※ 「施設整備」は法人の長期的な視点での事業計画、資金計画が必要である

「保育経営に関する検討会報告書」2011年 兵庫県経営協

施設整備にかかる3つの費用

■修繕費

- 施設の耐用年数 47年
- 15年前後で外壁・空調等の大規模修繕
- 30～35年で再び修繕の必要性
- 維持・修繕費は建築費の43%

■取り壊し費用

- 建築費の約10%

■建替え費用

地域における公益的な取り組みの責務化

社会福祉法の改正（社会福祉法人改革） — 社会福祉法人の本旨 —

社会福祉法（経営の原則）

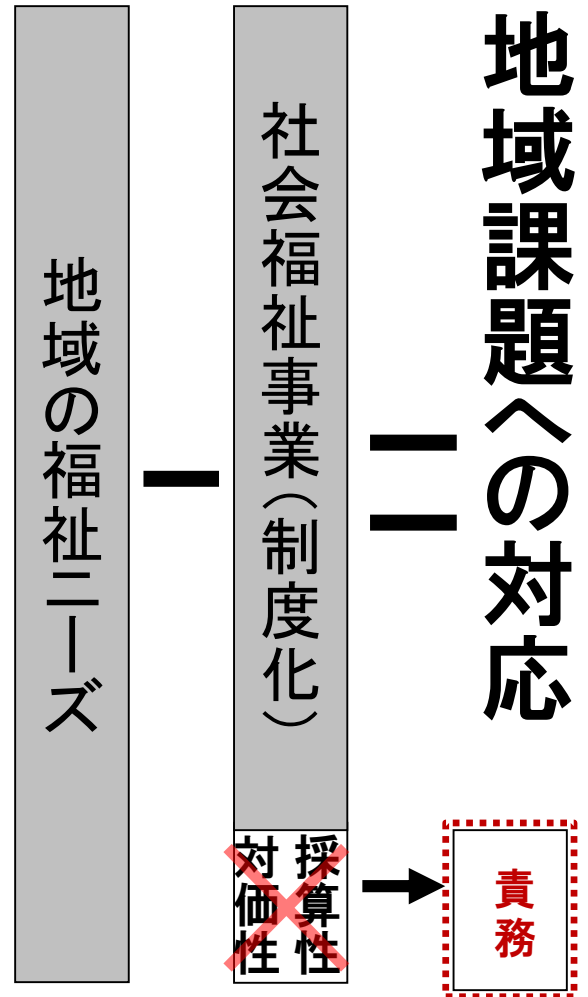
第二十四条 社会福祉法人は、

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。

2 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。**

（平成28年4月～）

非課税の根拠



○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
（困っている方を見つけて手を差し伸べる（支援する））

社会福祉法人としての存在意義

「地域における公益的な取組」の運用の弾力化について
(社 援 基 発 0123 第 1 号 平 成 30 年 1 月 23 日)

社会福祉法(第24条第2項)の責務規定に基づき、次の3つの要件に直接該当する取組を対象としている。

→ 厳格な取扱い

※詳細については、「社会福祉法人の「地域における公益的な取組」について」(平成28年6月1日福祉基盤課長通知)にて通知。

「社会福祉施設等の職員が行う地域活動の推進について」平29.3.31

【見直し】 → 弾力的な取扱い

社会福祉法の責務規定の趣旨を踏まえつつ、支援が必要な者が直接的のみならず、間接的に利益を受けるサービスや取組についても一定の範囲で対象に含める。

【要件③】 無料又は低額な料金で提供されること

対象となる取組に係る解釈を拡大

【要件①】

社会福祉事業又は公益事業を行うに当たって提供される福祉サービスであること

【要件②】

日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対する福祉サービスであること

- 支援が必要な者が間接的に利益を受ける取組
- 地域の創意工夫やニーズに合わせた取組

【要件①】

社会福祉事業又は公益事業を行うに当たって提供される福祉サービスであること

対象となる取組

【要件②】

日常生活又は社会生活上の支援を必要とする者に対する福祉サービスであること

【要件③】

無料又は低額な料金で提供されること

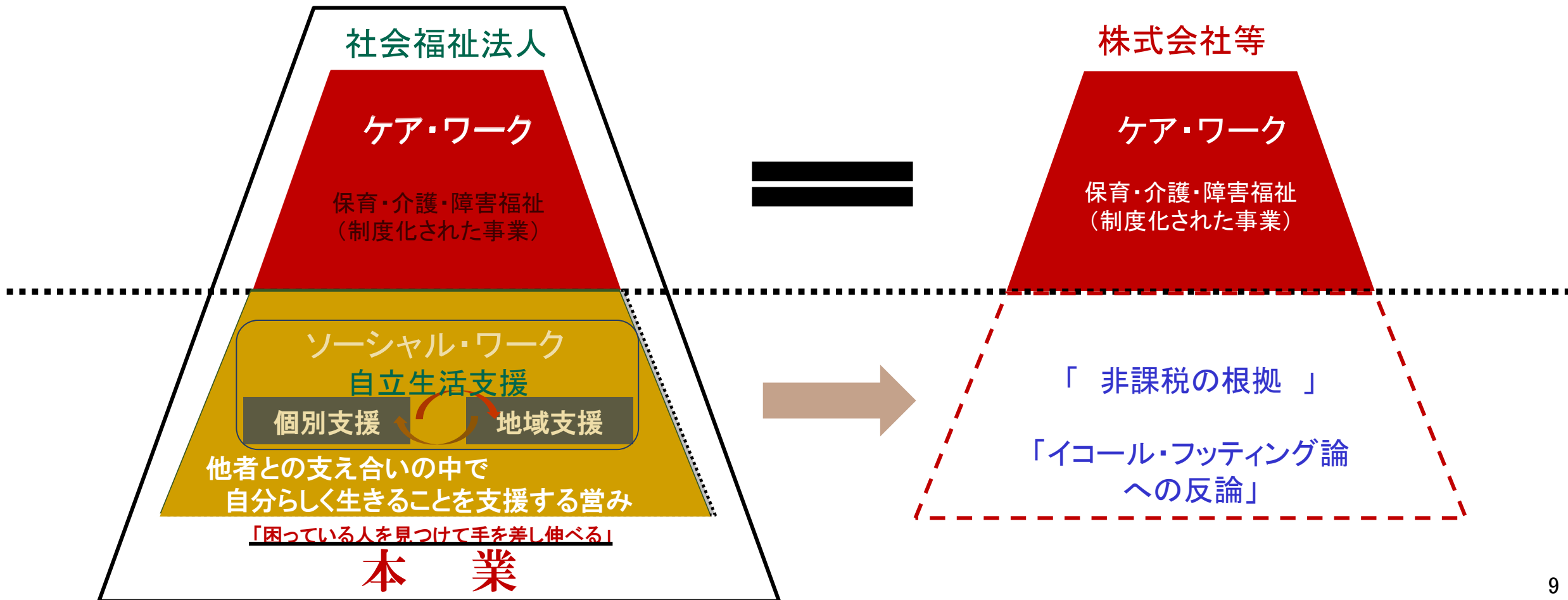
【弾力化により対象となる具体的な取組例】

- 地域共生社会の実現に向けた取組
住民の居場所(サロン)、活動場所の提供等を通じた地域課題の把握や地域づくりに関する取組
 - 住民ボランティアの育成
 - 災害時に備えた地域のコミュニティづくり
 - 住民に対する福祉に関する学習会や介護予防に資する講習会
 - 行事の開催や環境美化活動、防犯活動
- ※間接的に社会福祉の向上に資する取組の場合

所轄庁に対しては、法人の取組が、地域や社会福祉の向上の資するものであり、関係法令に明らかに違反しない限り、その実施の可否を判断するものではない旨を周知する。

地域における公益的な取り組みの責務化

| | | |
|-------|------------------------------------|---------------------|
| 1951年 | 社会福祉事業法 | ⇒制度化(経営の安定) |
| 2000年 | 社会福祉基礎構造改革 | ⇒多様な供給体の参入(市場原理の導入) |
| 2016年 | 社会福祉法の改正 | ⇒社会福祉法24条2項の追加 |
| 2017年 | 「社会福祉施設等の職員が行う地域活動の推進について(職員配置基準)」 | 2017.3.31 |



2. 社会福祉法人の役割



(参考)

社 援 発 0105 第 1 号

令 和 4 年 1 月 5 日

都道府県知事
各 指定都市市長 殿
中核市市長

厚生労働省社会・援護局長
(公 印 省 略)

地域公益事業を含む地域における公益的な取組及び職員の処遇改善の
取組の積極的な実施について

「地域における公益的な取組」を行う責務が課せられている社会福祉法人におかれては、これまで、様々な取組を行っていただいておりますが、新型コロナウイルス感染症の影響が長期化する中で、地域における福祉サービスの主たる担い手である社会福祉法人への期待は益々高まっています。

様々な課題を抱えている方々への支援に当たっては、各種制度にインフォーマルな取組も組合せ、地域の中で重層的なセーフティネットを構築していくことが重要であるとともに、そうした取組を支えつつ、最前線で福祉サービスの支援に当たっていただく職員の方々の処遇を確保していくことが重要です。こうした状況を踏まえ、下記の点について十分ご留意いただき、地域における公益的な取組の一層の促進等にご配慮いただきますようお願いいたします。

なお、各所轄庁におかれましては、本通知の内容について、管内法人に対し周知いただくとともに、都道府県におかれましては、貴管内の市（指定都市、中核市を除き、特別区を含む。）に対して周知いただきますようお願いいたします。

記

- 1 「経済財政運営と改革の基本方針2021」（令和3年6月18日閣議決定）において、社会福祉法人の社会福祉充実財産について、「地域公益事業に積極的に振り向ける方策を講ずる。」と盛り込まれていることを踏まえ、社会福祉充実計画の策定に当たっては、地域公益事業について、積極的に実施いただきたいこと。
- 2 今般の「コロナ克服・新時代開拓のための経済対策」（令和3年11月19日閣議決定）において、政府として、看護、介護、保育、幼児教育など現場で働く方々の収入の引上げに取り組むこととしていることを踏まえ、法人の社会福祉充実財産の有無に関わらず、職員の処遇改善に一層ご尽力をいただきたいこと。
特に、社会福祉充実計画の策定に当たっては、各種の福祉ニーズに応じた取組への活用を十分踏まえつつ、職員の処遇改善も可能な限り優先的に検討いただきたいこと。
- 3 地域における公益的な取組を行う責務を果たす観点から、法人の社会福祉充実財産の有無に関わらず、地域の孤独・孤立対策や困窮者対策に一層ご尽力をいただきたいこと。

地域共生社会の実現に向けての社会福祉法人の役割

「生活困窮者の支援」の取り組み

■生活困窮者の「就労支援」「居住支援」について、積極的な取組が期待されている

「地域における公益的な取組」の推進(責務)

■制度の狭間にある課題に対応する取り組み

・生活困窮者支援・子どもの貧困対策・過疎地域での支援・孤立防止・虐待防止・就労支援

断らない相談支援

参加支援

■地域づくりに向けた取り組み

・まちおこし(居場所・出番づくり)・産業振興(就労・雇用)・交通インフラ(移動・送迎)・住まい・災害支援

地域づくりに向けた支援

社会福祉法人が地域共生社会の実現を主導

■地域全体に共通する課題を発見し、それを地域住民が共有していく体制づくり

■他人事を「我が事」に変える働きかけ (地域の福祉課題について、住民が「我が事」と感じて活動するきっかけづくり)

■協働の中核を担う機能 (多様な関係機関との連携とその多機関協働の中核を担う)

■地域住民との関係づくりや、地域住民に信頼を得て活動できる環境整備

効果的に推進する一つの方策 — 市町村圏域(生活圈域)における複数法人間連携の取組

「地域における公益的な取組」の実践

制度の狭間にある課題に対応する取組

| 分類 | 取り組み例 |
|----------|---|
| 生活困窮者支援 | <ul style="list-style-type: none"> ■地域行事への参加による相談できる環境づくり ■よろず相談窓口 ■複数法人間連携による家賃や公共料金等の滞納に対する支援 |
| 子どもの貧困対策 | <ul style="list-style-type: none"> ■厨房設備・食堂を活用した「子ども食堂」の開催 ■大学生ボランティアとの連携による学習支援 ■養成校入学者に対しての奨学金の支給 ■児童養護施設退所児童への相談支援 |
| 過疎地域での支援 | <ul style="list-style-type: none"> ■公共交通機関がない地域での移動支援 ■買い物送迎支援 |
| 孤立防止 | <ul style="list-style-type: none"> ■商店街の空きスペースを活用したサロン活動 ■地域住民との連携によるカフェの運営 ■配食・見守りサービス ■在宅高齢者・障害者の緊急通報センター設置 |
| 虐待防止 | <ul style="list-style-type: none"> ■児童虐待防止ネットワークへの参画 ■DV被害者の緊急一時保護（シェルター）実施 |
| 就労支援 | <ul style="list-style-type: none"> ■ユニバーサル就労支援による新たな雇用の創出 ■働き手が少ない商店街との連携による就労支援 ■刑余者に対する就労・生活支援 |

地域づくりに向けた取組

| 分類 | 取り組み例 |
|--------|--|
| まちおこし | <ul style="list-style-type: none"> ■夏祭りなど、イベント開催による住民間のつながりの再構築 ■休眠農地を活用した野菜栽培とカフェの開催による地域交流 ■高齢化が進行するニュータウンでの集いの場の運営 |
| 産業振興 | <ul style="list-style-type: none"> ■働き手が少ない商店街との連携による就労支援を活用した「子ども食堂」の開催 ■商店街の空きスペースを活用したサロン活動 ■ユニバーサル就労支援による新たな雇用の創出 |
| 交通インフラ | <ul style="list-style-type: none"> ■公共交通機関がない地域での移動支援 ■買い物送迎支援 ■配食サービス |
| 住まい | <ul style="list-style-type: none"> ■刑余者の自立支援に向けた自立準備ホームの登録 ■DV被害者の緊急一時保護（シェルター）実施 |
| 災害支援 | <ul style="list-style-type: none"> ■災害支援ネットワークによる避難所支援 ■施設入所・要援護者等に対する支援 ■法人職員による災害ボランティア活動 |

「地域における公益的な取組」の実践

| 分類 | 取り組み例 | 分類 | 取り組み例 |
|-------|--|-------------|---|
| 種別共通 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 実習生の受入れ 実習生や研修生等の受入れによる福祉人材の育成 ■ 行事やバザーの開催 行事やバザーを通じた早期発見に向けた相談しやすい環境づくり ■ 複数法人間連携事業への参画 連携事業への参画による地域のセーフティネット構築 ■ 認定就労訓練事業の実施 認定就労訓練事業としての生活困窮者への就労支援 ■ 災害時に備えた地域のコミュニティづくり 地域住民と連携した防災体制の構築 | 障害関係事業分野 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 障害の理解促進の取組 地域住民の交流による障害の理解促進 ■ 買い物支援サービス 移動が困難な障害者等に対して買い物支援サービスを実施 |
| | | 保育関係分野 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 地域の子育て家庭の相談支援 園庭開放・近隣地域の子育て家庭を対象にした育児相談 ■ 児童虐待防止ネットワーク 児童虐待防止ネットワークへの参画 ■ 子育てサロン 子育てサロンの実施による子育て家庭の居場所づくり |
| 高齢者分野 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 配食サービス 高齢者世帯に夕食を低額で配り安否確認を実施 ■ 認知症カフェ 認知症カフェの開催による認知症への理解と課題共有 ■ 利用者負担軽減制度 低所得者の介護保険サービスの利用者負担減免 | 社会的養護関係事業 | <ul style="list-style-type: none"> ■ 施設退所者への継続的な支援 児童養護施設退所者への相談支援 ■ 児童虐待防止ネットワーク 児童虐待防止ネットワークへの参画 |
| | | 救護施設、保護施設など | <ul style="list-style-type: none"> ■ 生活困窮者への自立支援 施設退所者に対する自立相談支援を実施 ■ 生活困窮者への生活費支援 生活困窮者への生活費支給や物資の貸付 |

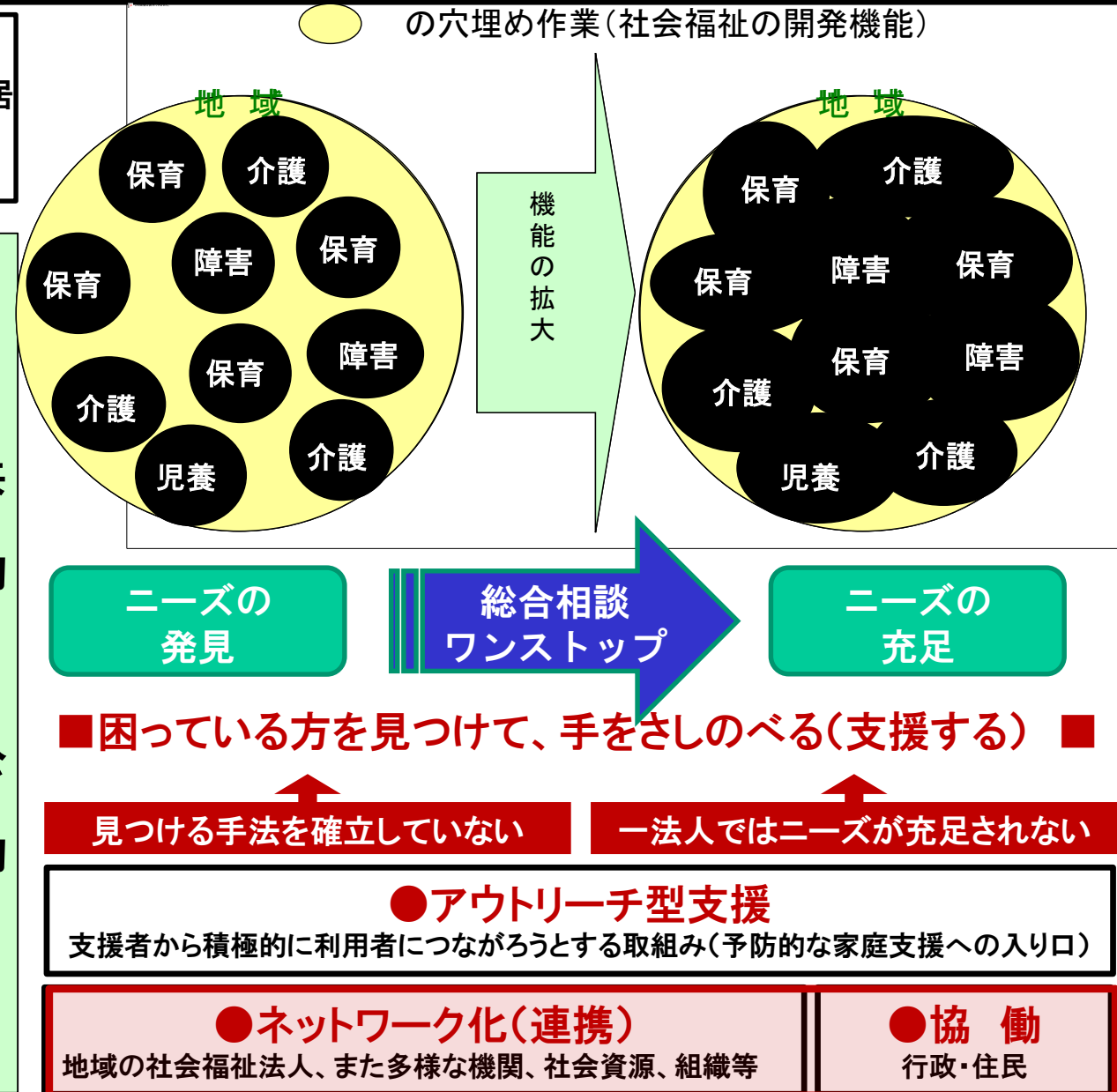
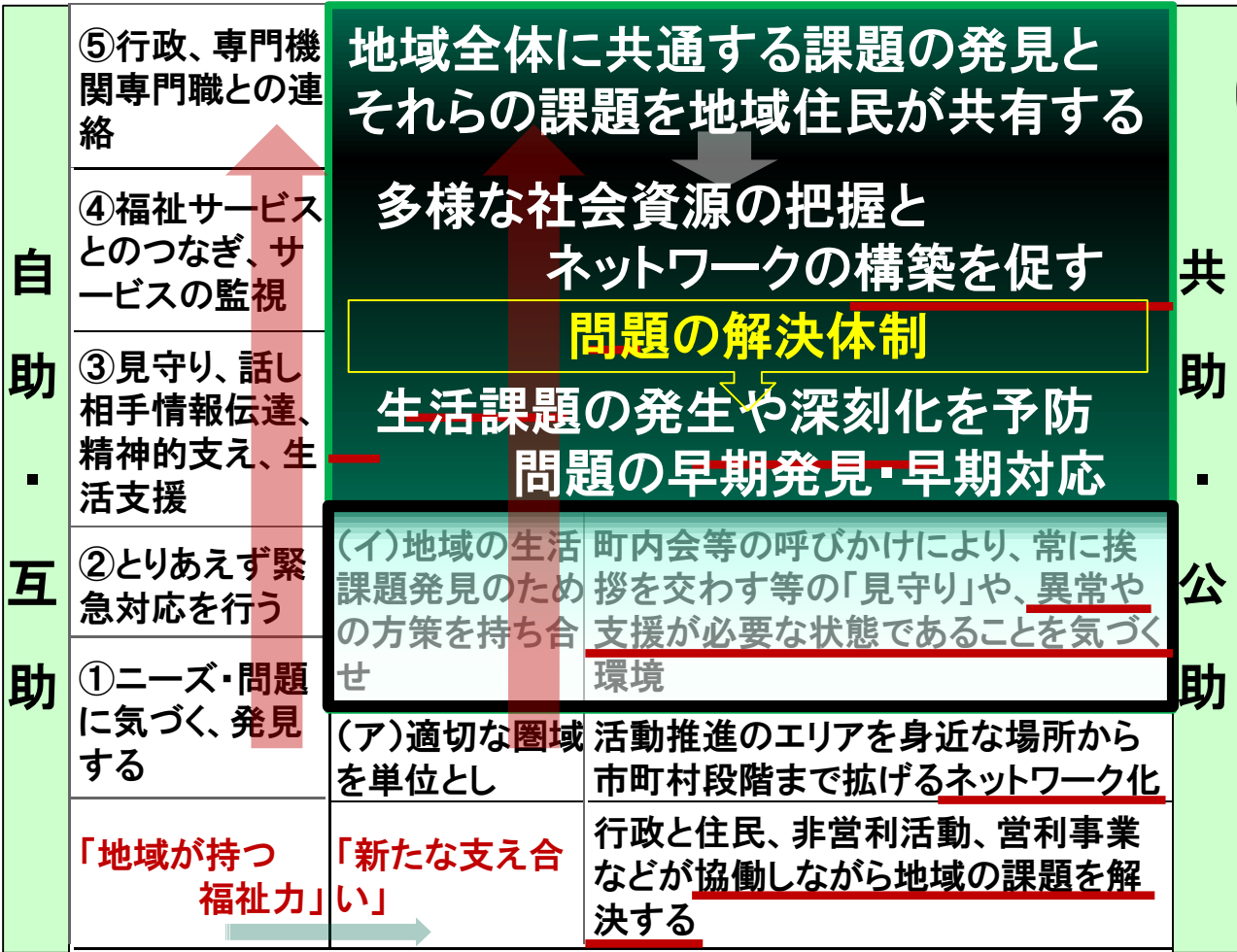
「地域共生社会の実現」のための“地域づくり”(小地域福祉活動)

— 地域力強化(「互助」の再生・創造) — 生活圏域での社会福祉法人のネットワーク化の必要性

【地域の福祉ニーズ・生活課題(地域での普通の暮らしを妨げるもの)】

低所得者・発達障害・ネットカフェ難民・刑務所出所者・ひきこもり・不登校・独居老人見守り・僻地等へのサービス・買い物難民 など

■フォーマルな仕組みがない ■制度までたどり着けない ■全てを公的制度で補うのは無理



■生活圏域での社会福祉法人の連携組織の活動■



社会福祉法人(児童)



自治会・住民福祉活動団体

「ふれあい給食」や「ふれあい喫茶」の技術支援を実施

福祉出前講座・福祉学習及び福祉啓発に関する活動

介護基礎講座の開催・認知症サポーター養成講座

実務者の会の開催

各法人の従事者の交流や
合同研修等の実施



グループワークでの
ニーズ把握

自治会との懇談会

自治会との行事や
イベントを通じて

アンケート調査



相談

各法人において総合相談窓口の設置

カフェの設置・運営
(相談窓口)

相談窓口担当職員の
研修



専門機関

つなぐ

研修会の実施

地域の福社会議等
への参加



解決に向けた支援

生活環境改善事業
(ゴミ屋敷)の実施

移送サービス・買い物バスツアーの運営

子育て支援(園庭開放・ベビーマッサージ等)

こども食堂設置・運営・学習支援



社会福祉法人(障がい)

災害時における取組の検討
・研修

災害時の街頭募金・施設での募金箱設置

自治会のイベントへの参加
・お手伝い

社協主催事業への参加



社会福祉法人(介護)

“実践しながら学ぶ”以外は、スキル習得の機会には基本的には無い

ソーシャルワーカーの専門性や実践力の向上に資する機会の提供



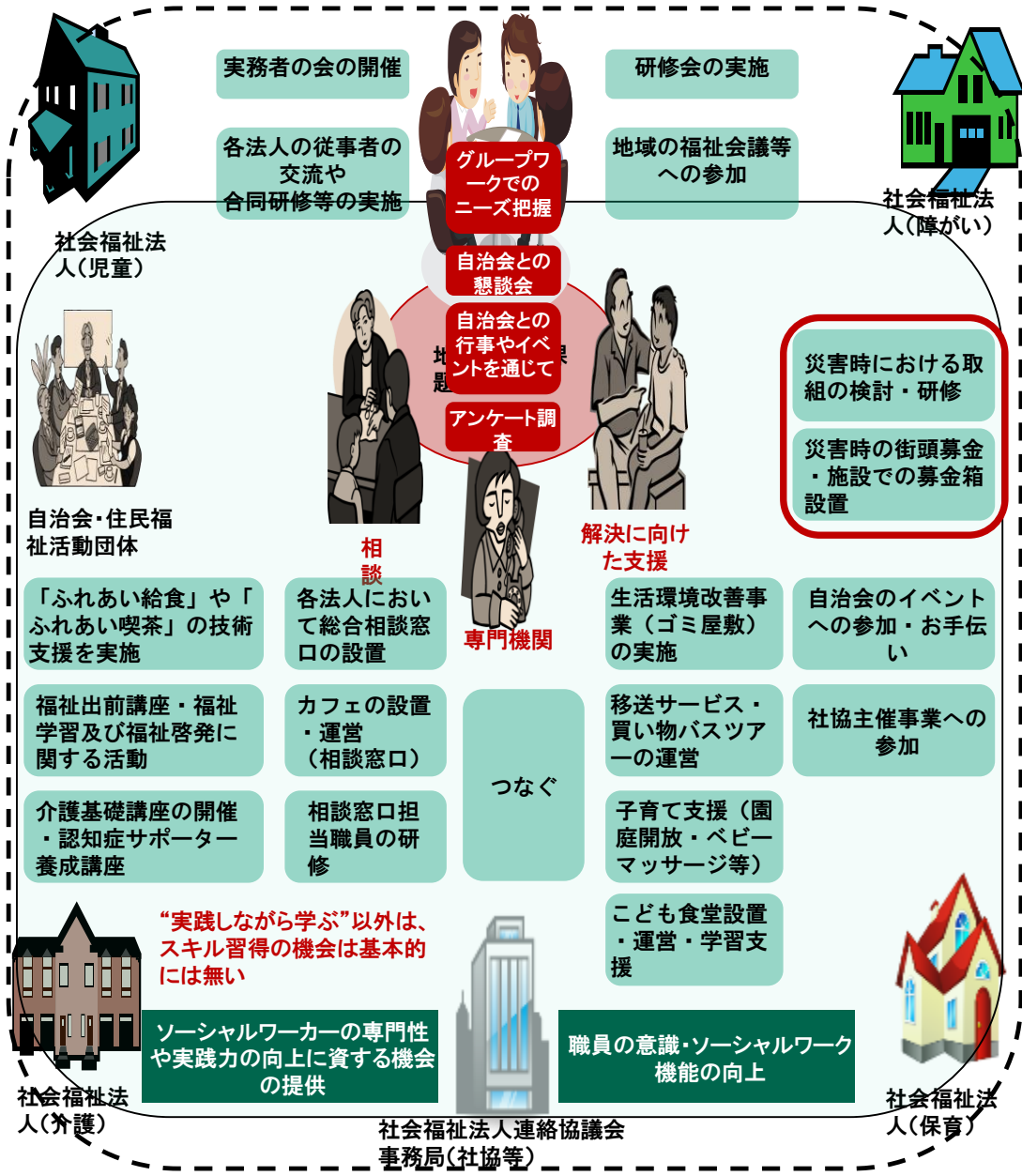
社会福祉法人連絡協議会事務局(社協等)

職員の意識・ソーシャルワーク機能の向上

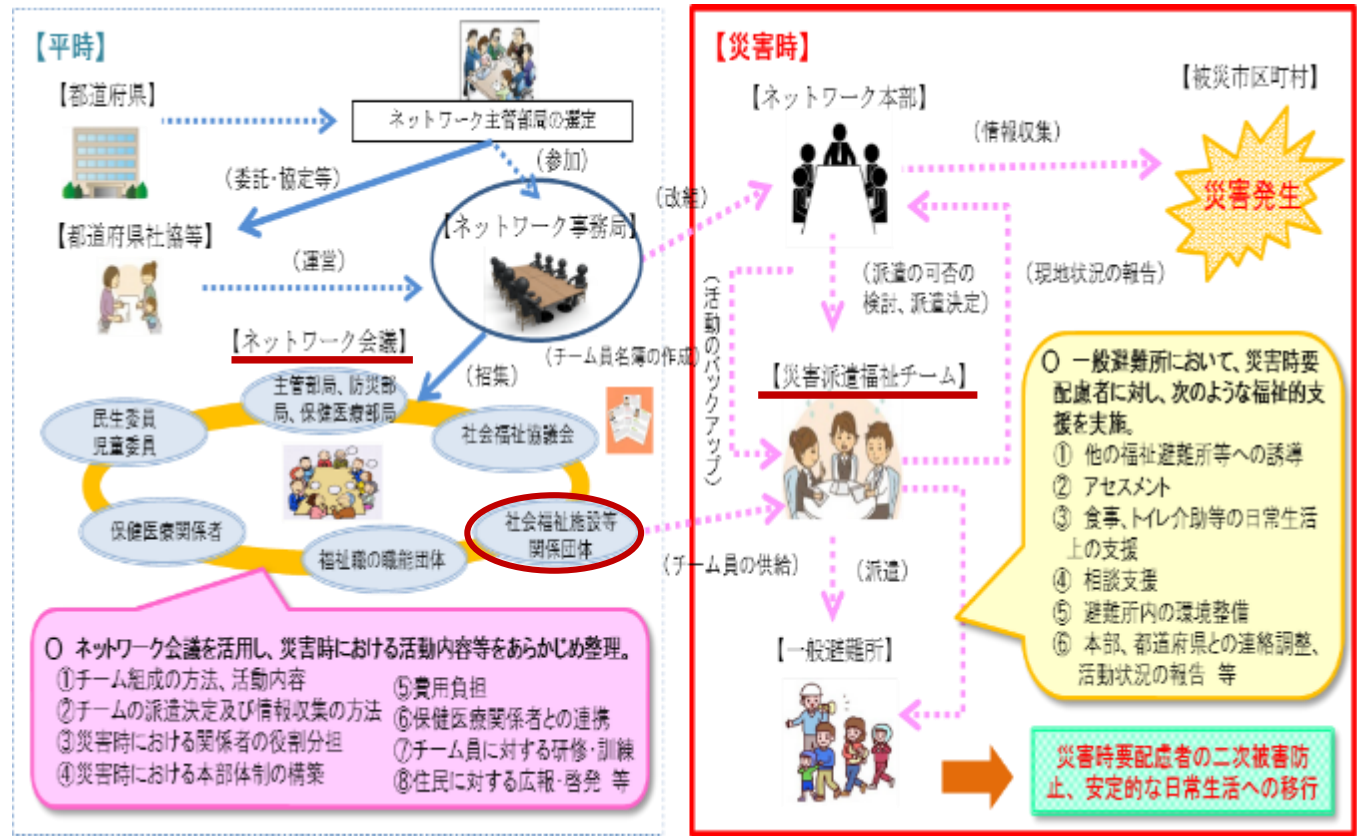


社会福祉法人(保育)

生活圏域での社会福祉法人のネットワーク化の意義 (DWAT)



災害時の福祉支援体制の整備に向けたガイドライン 官民協働による「災害福祉支援ネットワーク」 厚生労働省社会・援護局長通知(平成30年5月31日)



地域共生社会の実現 — 地域づくりに向けた支援

◆断らない相談支援

属性を超えた支援を可能とするため、各制度（高齢、障害、子ども、困窮）の相談支援事業を一体的に行う事業とするとともに、（ア）世帯をとりまく支援関係者間を調整する機能（多機関協働の中核）、（イ）継続的につながり続ける支援を中心的に担う機能（専門職の伴走支援）をそれぞれ強化。

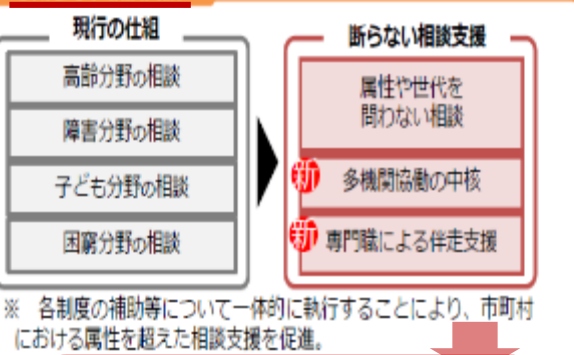
◆参加支援（社会とのつながりや参加の支援）

属性毎に準備された既存制度の様々な支援メニューを活用するとともに、既存制度に通じた支援メニューがない場合、本人のニーズを踏まえ、既存の地域資源の働きかけ、活用方法を広げるなど、本人と地域資源の間を取り持つ総合的な支援機能を確保し、本人・世帯の状態に寄り添って、社会とのつながりを回復する支援を実施。

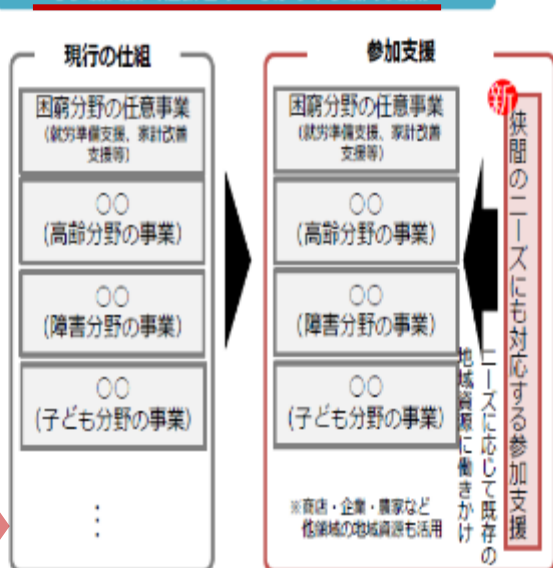
◆地域づくりに向けた支援

各制度（高齢、障害、子ども、困窮）の関連事業を一体的に行う事業とし、以下の機能を確保。
 - 住民同士が出会い参加することのできる場や居場所の確保
 - ケアし支え合う関係性を広げ、交流・参加・学びの機会を生み出すコーディネート機能

①断らない相談支援

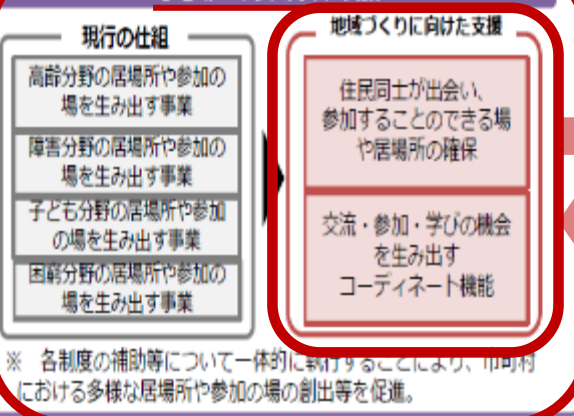


②参加支援（社会とのつながりや参加の支援）



※ 地域資源と対象者との間を取り持つ機能を強化し、既存制度では対応できない狭間のニーズに対応。

③地域づくりに向けた支援

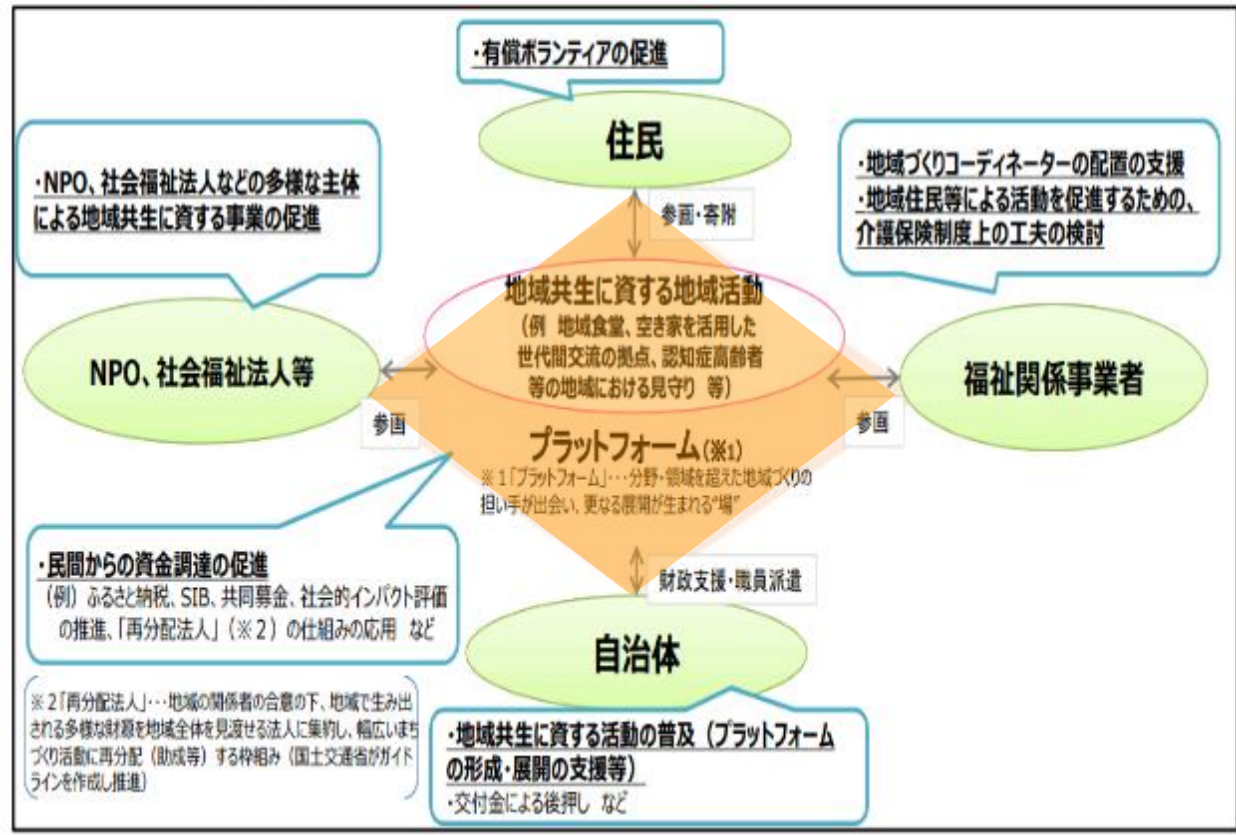


地域における伴走体制の確保(多様な担い手の参画による地域共生に資する地域活動の普及促進)

1. 概要

- 地域における重層的なセーフティネットを確保していく観点から、住民をはじめ多様な主体の参画による地域共生に資する地域活動を普及・促進。
- 地域共生に資する地域活動の多様性を踏まえ、住民などの自主性や創意工夫が最大限活かされるよう、画一的な基準は設けず、各主体に対し積極的な活動への参画を促す方策など環境整備を推進。

2. 考えられる政策の粗いイメージ



地域共生社会の実現に向けての社会福祉法人の役割（コミュニティワーク）

支えて側と受け手側に分かれるのではなく、地域のあらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できるコミュニティ

実際に「地域包括支援体制」が機能するには、誰がどのような役割を果たすのか？

生活圏域のどこかに、高齢者と小学校低学年の子どもたちが、ひと時をゆったりと過ごすことのできる居場所の確保

赤ちゃんを連れた若い親たちが立ち寄りたくなるような場

同時に子供たちが放課後安心して時間を過ごせる場

「孤立化」や「虚弱な高齢者」にさせない仕掛けが必要

元気であれ、多少フレイルであれ、高齢者が談笑なり囲碁なりのために足を運ぶ場

- 高齢者と子どもたちが互いにそれとなく安全無事を見守る場
- 団塊の世代の方々にプロボノ的なレベルの高い近代的互助の担い手として活躍していただく
- 若い親が子育ての相談をしたり、高齢者が小学生の宿題を手伝ったり、一緒に将棋を楽しんだり

町内のどこかに部屋を探して折衝する役割

部屋を提供する役割

メニューを考え、材料を安く調達しおやつを準備する役割

来る人の相談係の役割

運営にかかる費用を管理し会計帳簿をつける役割

■「互助の担い手」として役割を担い、さらに高齢者本人の健康維持にも役立つ関係を主導するよう 期待し仕組みをつくる

互助＝「持てる力をお互いに、楽しい催しのために使う」発想

企画づくりの段階から、幼稚園児、保育園児や小学生の子どもたちを育てている最中の保護者、障がい者と家族、認知症の方と家族、元気な高齢者などいろいろな人が加わるような会合の設営（一からみんなで＝“お膳立てしすぎない”）

互助を利用したい人と、互助のために力を貸したい人とのお見合いの場をつくる機能を担う

互助が機能する環境づくりには、生活圏域ごとの事情を調査分析し、潜在資源を見出して活用するスキルが必要

（ナチュラル・コミュニティ・リソース、資源の「福祉化」、地域の潜在力、共同性、包摂力など）

■ 複合的な困難事例の早めの発見と、ソーシャルワークの機能を含む 総力戦としての継続的地域戦略を立てられる組織（人材育成）が必要 ⇒ 社会福祉法人がイニシアティブをとる

地域共生社会の実現に向けての社会福祉法人の役割（コミュニティワーク）

支えて側と受け手側に分かれるのではなく、地域のあらゆる住民が役割を持ち、支え合いながら、自分らしく活躍できるコミュニティ

住民が「我が事」と感じて活動するきっかけづくり

住民交流イベントの開催を通じて実際に住民とふれあいながら、生活課題を発見しどのような支援ができるのかを模索(目的:福祉ニーズ・生活課題を把握)



伴走型支援と地域住民の気かけ合う関係性によるセーフティネットの構築

伴走型支援

○一人ひとりが多様で複雑な問題に面しながらも、生きていこうとする力を高め(エンパワメント)、自律的な生を支える支援

(※)自律...個人が主体的に自らの生き方を追求できる状態にあること

○「支える」「支えられる」という方向の関係性ではなく、支援者と本人が支援の中で人として出会うことで、互いに学び合い、変化する。



地域住民の気かけ合う関係性

○一人ひとりの人生・生活は多様かつ複雑であり、社会に関わる経路は多様であることが望ましく、専門職による伴走支援のみを想定することは適切でない。

○地域の実践では、専門職による関わりの下、地域住民が出会い、お互いを知る場や学び合う機会を通じて、地域住民の気かけ合う関係性が生じ広がっている事例が見られる。

多様性 × 交流・相互作用
Diversity × Interaction

= ごちゃまぜ(雄谷良成・社会福祉法人佛子園理事長)

- ▶ 人と人とのつながりそのものがセーフティネットの基礎となる。
 - 地域における出会いや学びの場を作り出し、多様なつながりや参加の機会が確保されることで、地域の中での支え合いや緩やかな見守りが生まれる
 - 専門職による伴走型支援の普及や、地域に開かれた福祉の実践によって、個人と地域・社会とのつながりが回復し、社会的包摂が実現される
- ▶ これらが重なり合うことで、地域におけるセーフティネットが充実していく。
- ▶ 制度設計の際には、セーフティネットを構成する多様なつながりが生まれやすくするための環境整備を行う観点と、専門職等の伴走によりコミュニティにつなぎ戻していく社会的包摂の観点が重要。

「ごちゃまぜ」による地域共生社会づくり (唐澤 剛氏)

— 「互助」を再生するには —

“未完成”でのアプローチ
(完璧なおぜん立てをしない)



他人事を自分事に
(参加⇒参画) ← 主体的になれる環境づくり



伴奏型支援

- 生きていこうとする力を高め(エンパワメント)、自律的な生を支える
- 「支える」「支えられる」という一方向の関係ではなく、支援者と本人が支援の中で人として出会うことで互いに学び合い変化する

■社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業の実践のために■

— 組織としての風土の確立 —

稼働年齢層の抱える課題への着目
(失業・不安定な就労・ひきこもり等)

既存の制度やサービスに当てはまらないものへの関心

NPOやボランティアグループ活動への関心

貧困・低所得問題への関心



アウトリーチ型機能

●相談機能を備える(総合相談窓口設置)

社会福祉の理念・理解を広げる

■家族も含めた生活全体を支援していく姿勢
(世帯全体を包括的に支える)

専門分野の機能を生かす

■種別に拘らず、複合的に支援していく姿勢

ソーシャルワーク機能を生かす

■ニーズを把握し、掘り起こしていく姿勢

■制度で対応できないニーズに応じていく姿勢

建物・設備機能を生かす

雇用の場・中間就労の場として

民生委員、相談・支援機関(専門職)とのネットワーク

住民、ボランティア等との連携体制の構築

社会福祉法人による連携・ネットワーク化

全国経営協における会員法人に対する経営支援

会員法人限定 経営支援ツール

【社会福祉法人制度改革】

- ◆平成29年度社会福祉法改正ハンドブック
- ◆社会福祉法改正ハンドブック
- ◆保育事業経営法人・小規模法人向け 社会福祉法の解説
- ◆社会福祉法人制度改革に関するQ&A【全国経営協版】

【組織運営】

- ◆定款例の解説ならびに全国経営協モデル定款について
- ◆モデル定款細則について
- ◆役員・評議員の選任等にかかる解説
- ◆評議員選任・解任委員会運営規則（例）と作成のポイント
- ◆社会福祉法人役員、評議員の報酬等に関する基準策定にむけて

【人事管理】

- ◆福祉人材確保マニュアル（平成29年2月）
- ◆社会福祉法人との接点をもつ人々へのイメージアップ、理解促進の着眼点
- ◆外国人介護人材受入れに関する基本的な考え方

【財務・経理】

- ◆厚生労働省「社会福祉充実残額算定シート（平成30年度版）」
- ◆社会福祉法人モデル経理規程
- ◆期末決算業務に関する総括点検表
- ◆決算管理チェックリスト」（法人全体用）
- ◆決算管理チェックリスト」（拠点区分用）
- ◆社会福祉法人現況報告書作成の留意点と進捗コントロールシート
- ◆新会計基準に準拠した経理規程作成ハンドブック
- ◆新会計基準への移行処理と予算書作成チェックリスト

【リスクマネジメント・災害対策】

- ◆社会福祉法人・福祉施設におけるリスクマネジメントの基本的な視点
- ◆福祉施設における事業継続計画ガイドライン【地震対策編】事例集
- ◆福祉施設経営における事業継続計画ガイドライン【地震対策編】
- ◆福祉施設経営における事業継続計画ガイドライン事前対策チェックシート
- ◆全国経営協災害支援対策基本方針 ◆災害支援マニュアル
- ◆事業継続マネジメント実践マニュアル（全国青年会）

【中長期経営計画】

- ◆中長期計画策定マニュアル

【法人指導監査】

- ◆指導監査ハンドブック
- ◆指導監査ガイドライン早見表

広報活動支援ツール

【ホームページ】

- ◆会員法人情報公開ページでのブログ機能
- ◆広報戦略特設WEBサイト「ひとりひとりがHERO'S」

【動画】

- ◆社会福祉HERO'S
- ◆社会福祉法人ってなに？

【広報ツール】

- ◆社会福祉法人ってなに？小冊子

問合せ窓口「ちょっと教えて、経営協」

都道府県経営協セミナー

各種研修、メールニュース、会報『経営協』

全国経営協の経営支援ツール

Plan

- ◆アクションプラン2025 ◆社会福祉法人事業展開指針
- ◆中長期計画策定マニュアル ◆全国経営協災害支援基本方針
- ◆事業継続計画ガイドライン
- ◆新型コロナウイルス感染症の発生に備えた対応チェックリスト など

Action

- ◆モデル定款細則、モデル経理規程など、各種モデル書式
- ◆福祉人材確保マニュアル ◆シリーズ「経営者のための福祉人材対策」
- ◆法人内研修等実践事例集 ◆外国人介護人材受入れガイドライン
- ◆社会福祉法人との接点をもつ人々へのイメージアップ、理解促進の着眼点
- ◆災害支援マニュアル ◆事業継続マネジメント実践マニュアル（全国青年会）
- ◆会員法人MYページ（会員法人情報公開ページでのブログ機能等） など

Do

（都道府県経営協セミナーなど）

（「ちょっと教えて、経営協」など）

- ◆アクションプラン2025 ◆決算管理チェックリスト ◆Web経営診断
- ◆予算書作成チェックリスト ◆指導監査ハンドブック など

Check

様々な経営支援ツールを活用し、**不断のマネジメントサイクル**を

アクションプラン2025

実践のポイント

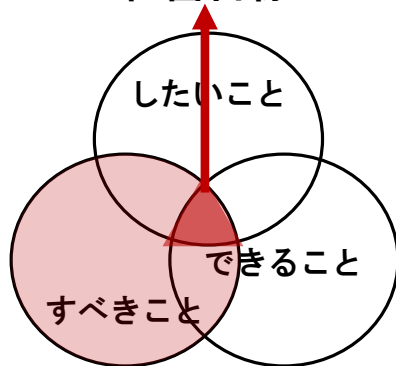
「実践のポイント」＝「中期目標(3～5年)」

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**

● 自己評価(SWOT分析)と行動推進・経営改善のためのツールとして

法人経営ビジョン
経営目標



社会福祉法人経営に必要な要素
自立的経営を確立のための経営指標

地域の福祉を守り抜くための
未来志向の法人経営、事業展開

<https://keieikyo.com/data/ap2025.pdf>



今後の展望や検討課題

～未来志向で考える社会福祉法人の事業展開～

低所得・貧困問題、生活困窮者への支援はすべての社会福祉事業の原点

複雑化・困難化する地域課題や生活課題への対応には社会福祉法人が有する専門性が不可欠

今こそ社会福祉法人・社協が地域共生社会の実現を主導する

— 本本当に、誰一人取り残していないか —

地域における包括的な支援体制の構築や
全世代・全対象型の支援づくりは
社会福祉法人・社協が中核を担うことが期待されている



社会福祉法人制度改革と 社会福祉法人の役割

全国社会福祉法人経営者協議会



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

