

# 「市区町村社協発展・強化計画」 策 定 の 手 引

平成 17 年 9 月

全国社会福祉協議会  
地域福祉推進委員会

## はじめに

- 『ふれあいネットワークプラン21』基本構想』は、平成4年4月に策定された「新・社会福祉協議会基本要項」の具体化のために、全社協・地域福祉推進委員会が平成5年7月に策定したものである。また、平成8年にその見直しを行い、新「ふれあいネットワークプラン21」基本構想として策定している。
- 今日、市区町村社会福祉協議会を取り巻く環境は大きく変化しており、これに対応するために、本会では、平成16年3月に「市区町村社協経営指針」（平成17年3月改定）を策定し、市区町村社協の使命・理念や事業体制・内容、組織およびその運営など基本的な考え方をまとめた。
- 本『市区町村社協発展・強化計画』策定の手引』は、経営指針に盛り込まれた社協の使命・経営理念を全国の市区町村社協において実現すべく、これからの市区町村社協の発展・強化に向けた中期計画を策定する際の手引書として策定するものである。
- なお、今日社協が置かれた状況はこれまで以上に厳しいとはいえ、逆にこうした状況を社協が役割を発揮しうるチャンスとして捉え、既存事業の強化や新たな事業・活動に打って出ると同時に、組織変革・意識改革を図る「改革計画」として、それぞれの社協が発展・強化計画を策定することを期待したい。

平成17年9月

全国社会福祉協議会・地域福祉推進委員会

## 目 次

はじめに.....	2
目 次.....	3
1 市区町村社協を取り巻く状況と目指すべき社協像.....	5
(1) 市区町村社協を取り巻く状況と市区町村社協改革の重要性.....	5
① 市区町村社協を取り巻く状況とその影響.....	5
② 市区町村社協の重要性と市区町村社協改革の必要性.....	6
(2) 市区町村社協が目指すべき社協像.....	7
(3) 社協経営の要点.....	7
2 社協発展・強化計画策定の考え方.....	9
2-1 「市区町村社協発展・強化計画」の必要性.....	9
① 改革計画としての社協発展・強化計画の必要性.....	9
② 社協発展・強化計画のポイント.....	10
2-2 「市区町村社協発展・強化計画」とは.....	11
① 「社協発展・強化計画」とは.....	11
② 「社協発展・強化計画」の意義.....	11
③ 地域福祉活動計画との関係.....	11
2-3 「市区町村社協発展・強化計画」策定の基本的手順.....	13
① 計画策定の基本的な手順と考え方.....	13
② 計画策定の基本ステップ.....	13
3 社協発展・強化計画策定の方法.....	15
3-1 計画づくりの準備を行う.....	15
① 理事会等による計画策定の意思決定.....	15
② 理事会による計画策定の基本方針の決定.....	15
③ 計画策定組織を編成する.....	16
④ 計画策定期間とスケジュール作成の基本的留意点.....	17
⑤ 短期間で計画を策定するために.....	17
⑥ 計画策定の必要性や目的、スケジュールなど基本方針等を共有化する.....	18
3-2 社協経営の現状（内部環境）の把握.....	19
3-2-1 社協経営の現状（内部環境）の把握～サービス提供・事業実施状況の把握.....	21
① サービス提供・事業実施状況把握の基本的考え方.....	21
② サービス評価、苦情解決による把握.....	22
③ 利用者満足度の把握.....	22
④ 事業の効果・成果の把握.....	23
3-2-2 社協経営の現状（内部環境）の把握～サービス運営システムの把握.....	24
① サービス運営システムの把握.....	24
② ニーズの発見・把握の仕組みの把握.....	24

③ 相談・生活支援の仕組みの把握 .....	25
④ 連携・協働のネットワーク等の状況把握 .....	26
3-2-3 社協経営の現状（内部環境）の把握～構成員・会員の状況把握 .....	27
3-2-4 社協経営の現状（内部環境）の把握～組織体制の把握 .....	28
① 経営体制の把握の考え方 .....	28
② トップマネジメント力 .....	28
3-2-5 社協経営の現状（内部環境）の把握～職員体制の把握 .....	30
① 職員体制の把握 .....	30
② 組織風土の把握 .....	30
3-2-6 社協経営の現状（内部環境）の把握～財務の把握 .....	31
① 財務把握の基本的考え方 .....	31
② 財務把握の方法 .....	31
より詳しい分析をするために～介護サービス事業経営診断事業の活用 .....	35
3-3 社協を取り巻く経営環境（外部環境）の把握 .....	41
① 外部環境(経営環境)の把握 .....	41
② 経済的・社会的環境が社協に及ぼす影響の把握 .....	41
③ 自治体施策の動向や地域住民ニーズの変化等の把握・分析 .....	43
3-4 経営課題の抽出・把握 .....	44
3-5 経営理念の再確認およびビジョンの明確化 .....	44
① 社協の使命・経営理念の明確化 .....	45
② 経営ビジョンの明確化 .....	46
3-6 経営戦略の策定 .....	47
① 社協事業を発展させる中心分野（事業領域）の明確化 .....	47
② 重点事業の設定・新規事業の可能性の検討 .....	47
③ 人事・労務、組織、財務改善の可能性 .....	48
3-6 重点事業の組み立て方 .....	50
① 重点事業設定の考え方 .....	50
② バランススコアカードの活用 .....	50
3-7 社協発展・強化計画の取りまとめ .....	53
【参考文献】 .....	55
地域福祉推進委員会・企画小委員会 名簿(平成 16 年度) .....	56

## (1) 市区町村社協を取り巻く状況と市区町村社協改革の重要性

### ① 市区町村社協を取り巻く状況とその影響

- 社会福祉法の改定や介護保険制度、支援費制度の導入、障害者自立支援法の検討など制度・施策が大きく変化するとともに、地方分権や三位一体改革による補助・委託制度の変更、合併に伴う新たな社協組織・事業の構築が迫られるなど市区町村社協を取り巻く環境は一段と厳しさを増している。こうした状況を概括すれば以下の通りである。
  - 介護保険制度の見直しや支援費制度の導入等の制度改革は、これまで社協が行ってきた経営や事業運営、例えば従来の予算主義、財源主義、自治体準拠主義等の前例を重視した事業運営から、効果性・効率性等を重視した成果主義の事業経営へ転換を求めている。
  - 地方分権およびそれに向けた三位一体改革（補助金・地方交付税・税源移譲の改革）は、自治体裁量の幅を一層拡大することとなり、首長・自治体主導による事業の見直しがすすめられている。
  - 自治体財政の逼迫に伴う自治体の行財政改革は、社協に対する補助金・委託費の見直しにつながっており、政策評価や事業評価の必要性の高まりや、地域住民や自治体に対する説明責任が重要になる一方で、自主財源確保の必要に迫られている。
  - 地方自治法の改正により、第24条の公の施設の管理が「指定管理者制度」に変更されるなど、それまで当然のように社協に委託されていた事業が、企画提案方式とされるなど、自治体と社協との間の関係（ルール）の見直しが進みつつある。
  - 介護保険事業を中心に、NPO法人や民間事業者との競い合いが始まっており、その際、適切・平等な競争条件（イコルフットィング）が求められている。
  - 「一般住民」が地域福祉、社会福祉に強い関心を持ちつつあるなか、地域住民は、ケアの受け手、あるいはサービス利用者としてだけでなく、地域福祉、社会福祉の「担い手」としても参加がなされるようになってきている。さらに事業の企画・運営そのものにも地域住民が参画するなど、住民参加の形態は多様になり、また実体化してきている。平成15年4月から施行された市町村地域福祉計画に係る社会福祉法の規定においては、自治体計画としての地域福祉計画の策定における住民参加の徹底が強調されている。
  - 福祉サービス・活動の担い手が、従来の自治体や社会福祉法人のほか、NPO法人や民間企業、ボランティア、一般市民と多様化しているなかで、新たな担い手と協働・連携して住民参加の地域福祉を推進することが求められている。

- ▶ また、近年の宅老所、グループホームなど先進的な活動を見ると、地域住民、ボランティアが関わることにより、人間関係・社会関係の回復に着目し、大きな成果をあげている。専門職による支援とともに、これらの活動がケアの内容を大きく変えようとしている。その先には、要援護者が地域に住み続けることの可能性が開けてきたといつてよい。
- ▶ 市町村合併の進展に伴い、多くの市町村社協でも合併が進められたが、合併に際しては新社協の姿が必ずしも明確にならず、事業、組織、財務等の整理の考え方にバラつきが見られ、やや強引な「平準化」的な対応が起りがちとなっている。本来であれば予め合併後の新市町村における地域福祉の将来構想(地域福祉計画、地域福祉活動計画)とともに、社協組織・活動像を明らかにして準備にあたるのが重要であったが、それができなかった場合には合併後においても速やかにそれらを策定することが求められている。

## ② 市区町村社協の重要性と市区町村社協改革の必要性

- 今日社協が置かれた状況はこれまで以上に厳しいといえるが、そうしたなかにあっても、社協がその役割を発揮しうるチャンスがある。
- その一つが、今後の福祉施策における日常生活圏域での問題解決の重視である。合併の進展に伴う行政区域の広がりにも関わらず、住み慣れた地域あるいは生まれ育った地域の重要性は変わらない。『2015年の高齢者介護』（高齢者介護研究会報告書 平成15年6月）や『介護保険制度の見直しに関する意見』（社会保障審議会介護保険部会 平成16年7月）に見るように、今後は日常生活圏域の中で、多様なサービスが提供される体制の整備や人材育成を図っていくことが重要視されている。
- また、先に見たように、福祉ニーズの中核に、人間関係、社会関係の維持・回復があることが明らかになってきており、地域社会・地域住民の役割が大きくクローズアップされてきている。
- 自治会や地区社協を基礎とした活動をすすめて来た市区町村社協にとって、こうした地域住民との協働による日常生活圏域におけるサービス提供体制づくりに大きな役割を果たすことのできるチャンスである。
- すなわち、介護保険制度の見直しや支援費制度の導入等の制度改革がなされたが、公的施策やサービスだけでは、必ずしも地域で人びとが生活し続けることを支えきれていない。そうしたフォーマルなサービスとともに、ボランティアや近隣住民による支えあいなどのインフォーマルな活動が不可欠である。このため社協がこれまで培ってきた住民主体の福祉活動やボランティア活動の推進等の実績を生かし、誰もが安心して暮らせるまちづくりをすすめるチャンスである。
- 地方分権および三位一体改革に伴い、今後、市町村主導で事業が進められることとなる。しかし、そうした事業が必ずしも住民の福祉ニーズに合致するとは限らず、さらに、地方に委譲された予算が福祉に使われるとは限らない。このため、地域住

民のニーズに基づくサービスを、地域福祉計画や地域福祉活動計画の策定等を通じ市区町村に提案することも市区町村社協にとって重要な役割となろう。

- また、福祉サービスの担い手が、従来の自治体や社会福祉法人のほか、NPO法人や民間企業、ボランティア、一般市民と多様化していくなかで、協議体（プラットフォーム）としての社協が、その先頭に立ち地域協働をすすめることも重要である。

## （2）市区町村社協が目指すべき社協像

- 以上のような状況の中で、これまでのように“社協”であることだけで事業ができる時代は終わりを告げた。市区町村社協とは何を行うところなのか、当該市区町村の中でどのような役割を果たすのかについて、あらためて内外に明らかにする必要が出てきている。このことは個々の市区町村社協で検討していただくべきことであるが、今までのような、在宅福祉サービス中心、地域福祉活動中心、相談・調整事業中心といった性格づけでは、大きく変化しようとしている福祉サービスの内容、システムに対応したものにならないように思われる。
- とはいえ、日常生活圏域の活動、地域住民・地域社会との協働、要援護者の人間関係・社会関係の重視といった視点は、近年、NPO法人の中に社協を追い越すグループが出てきたという認識（反省）は必要にしても、従来社協が重視してきたものである。したがって、いま求められていることは、まったく新しいことをすることではなく、社会福祉が大きく変化する中で、地域福祉活動推進部門、福祉サービス利用支援部門、在宅福祉サービス部門、法人運営部門がバラバラに事業をすすめている状況の改善であると思われる。
- それぞれの市区町村社協が目指すものは、社協発展・強化計画を通して、検討されることになるが、地域福祉推進委員会では「市区町村社協経営指針」により、市区町村社協の使命、理念、組織運営方針を提案している。そして、事業のための事業に陥ることなく、真に要援護者の生活を支えることにつながるということが重要ではないかという観点から事業展開の基本的考え方として次の点を提案しており、これを参考に個々の市区町村社協によりご検討いただきたい。

地域住民の個々のニーズに応え、個々の生活を支えること  
さらに地域の福祉課題の解決を図ること

## （3）社協経営の要点

- 社協の場合、補助金、委託金、措置費の運用を長年行ってきたことにより、財務面での取り組みが現状にあっていないことが経営上の大きな問題となっている。

すなわち

- ▶ 単に単年度の収支のみを重視し、短期的な収支を増やし支出を減らすという行動を取りがちである。
  - ▶ 収支のバランスをとるあまり、サービス内容や質を犠牲にして稼働率を高めたり、職員の動機づけをまったく考慮せず人件費の圧縮をした結果、地域での競争力の低下や、職員の意識の低下、離職率の高まりに結びつき、それがまたサービスの質の低下を促進するという悪循環に陥っている。
  - ▶ このため、収支バランスを考慮するとしても単年度ではなく、少なくとも3年の期間のバランスとし、また、サービスの質や職員のやる気に結びつく仕組みを構築する必要がある。
- さらに、財務面の取り組みに気をとられ、経営戦略、組織戦略、マーケティングといった「経営管理」、各種サービスや活動の品質管理・工程管理等の「運営管理」、一般法令（民法等）や個別法令（社会福祉法、介護保険法）、各種の通知等を遵守する「経営法務」など幅広い観点の取り組みが遅れている傾向が見られる。
- また、たとえば、地域福祉活動を推進するための事業はもともと「採算」という観念では考えられないものである。寄付金や会費も重要な収入であるが、単に額を増やそうとしても集まらないことは言うまでもない。このように社協の場合、他の社会福祉法人と比べても、地域社会・地域住民とのつながりが強い（支え、支えられている）組織であり、しかも、社会福祉法人やNPO法人、民間事業者等さまざまな機関・団体との連携・ネットワークにより事業を行なう極めて公益性の強い組織であるため、これらを含んだ「経営」が求められている。

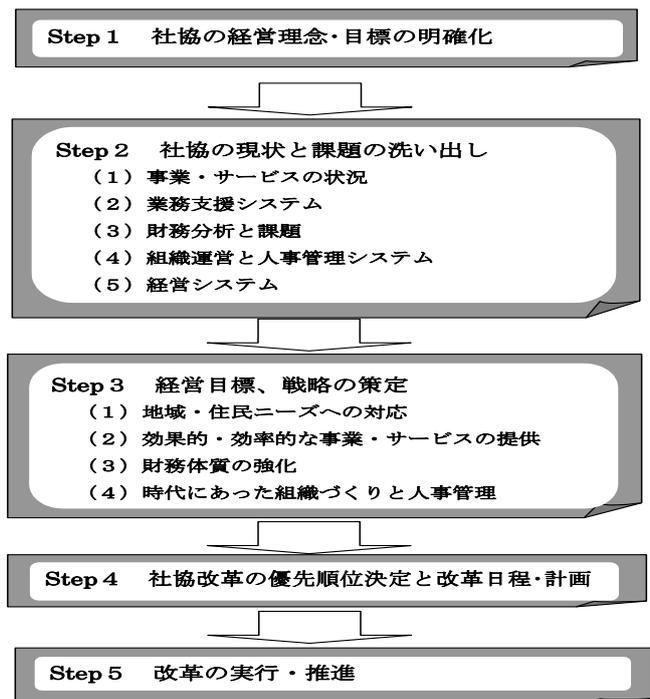
## 2-1 「市区町村社協発展・強化計画」の必要性

## 【Point】

- 社協発展・強化計画は、使命、経営理念、事業展開の考え方を踏まえ、その実現を図るために、取り組むべき重点課題に計画的に取り組めるよう策定する。
- 社協発展・強化計画は、社協経営の改革を目指すとともに、役職員の意識改革に迫る。
- 社協発展・強化計画は、縦割りになりがちな各部門の共通目標を見出し、個人や地域福祉課題の解決方法を創出することがポイント。

## ① 改革計画としての社協発展・強化計画の必要性

- 市区町村社協発展・強化計画は、社協を取り巻くさまざまな変化に対応するために、それぞれの社協が将来のビジョンを明らかにし、取り組むべき重点課題を定め、それに計画的に取り組めるよう具体的方法を定めるものである。
- 市区町村社協発展・強化計画は、社協経営の構造を変える改革計画であり、全体的視野に立って策定される中期計画に位置づけられ、それをもとに策定された単年度事業計画によって実行される。
- 社協発展・強化計画の策定により、以下のような効果が期待される。
  - 地域社会や住民のニーズへの的確な対応
  - 効果的・効率的な事業・サービスの提供
  - 補助金・委託費削減への対応、高コスト構造の克服等財務体質の強化
  - 事業の有効性、効果の検証による説明責任の発揮
  - 時代にあった組織づくりと人事・労務管理
- なお、社協発展・強化計画は、それにより社協経営の改革を目指すだけでなく、その策定プロセスを通じて、役職員の意識改革にも迫るものである。



図表 1 社協改革のステップ

## ② 社協発展・強化計画のポイント

- 「市区町村社協経営指針」においては、「地域住民の個々のニーズに応え個々の生活を支えること、さらに地域の福祉課題の解決を図ることを目的に、具体的な事業展開をはかる」として、これを各部門間の共通目標とすることを提案している。
- 社協発展・強化計画のポイントは、各部門間の共通目標を明確にし、社協全体での事業の取り組みの方向性を明確にすることである。その際、事業のための事業ではなく、各事業の先に、地域住民の個々のニーズに応え、個々の生活を支える方法、地域の福祉課題の解決を図る方法を具体的に創出できるかどうかにかかっている。
- なお、部門別に発展強化計画を策定することも可能であるが（例えば〇〇社協介護サービス発展・強化計画）、その場合も、他部門との連携による事業の取り組みの方向性を明らかにすることが求められる。

## 2-2 「市区町村社協発展・強化計画」とは

### 【Point】

- 「社協発展・強化計画」は、3～5年程度を期間とする中期計画である。
- 「社協発展・強化計画」は、事業運営（経営）のビジョンや目標を明確にし、その実現にむけた事業、組織、財務等に関する具体的な取り組みを明示したものである。
- 「社協発展・強化計画」の意義は、戦略的事業展開と同時に、社協の組織変革・意識改革を図り、地域住民や自治体等に対し説明責任を果たすものである。
- 地域住民や民間団体の協働計画である地域福祉活動計画と社協発展・強化計画とは区分される必要があるが、車の両輪として機能することが必要である。

### ① 「社協発展・強化計画」とは

- 「社協発展・強化計画」は3～5年程度を期間とする中期計画であり、地域福祉を推進する中核的な団体として事業運営・経営のビジョンや目標を明確にし、その実現にむけた組織、事業、財務等に関する具体的な取り組みを明示したものである。
- 社会福祉諸制度、地域の福祉課題の現状、福祉サービスの整備状況、住民参加の取り組み状況などの外部環境や社協の組織の体制、事業の内容、職員等の事業推進体制、財務状況を十分把握・検討したうえで「社協発展・強化計画」を策定することが必要である。

### ② 「社協発展・強化計画」の意義

- 社協発展・強化計画は、社協の戦略計画として、既存事業の見直しや新しい分野の事業展開を図ると同時に、その策定過程を通じて、組織そのものを変革し、役職員の意識改革に迫るとともに、社協の存在意義を社会にアピールし、地域住民や自治体等に対し説明責任を果たすものである。また、この策定プロセスに職員が参画することを通じ、人材育成につなげるものである。
- 社協発展・強化計画は、3～5年という期間における経営ビジョン（その時点で到達すべき社協像）を考え、そのための経営戦略（その姿に到達するための道筋）を作成するもので、それは年度計画によって施策（戦術）を具体化させることになる。
- 経営戦略に沿った重点事業の実施や既存事業の見直し、新規事業の実施を行うためには、社協が有する経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の計画的投入、再配分が必要となる。

### ③ 地域福祉活動計画との関係

- 従来の考え方では、地域福祉活動計画を市区町村社会福祉協議会の組織運営や事業展開の計画である「社協発展・強化計画」の側面を含むものとして位置づけ、地域福祉活動計画と社協発展・強化計画とを一体的に作成するものとしてきた。

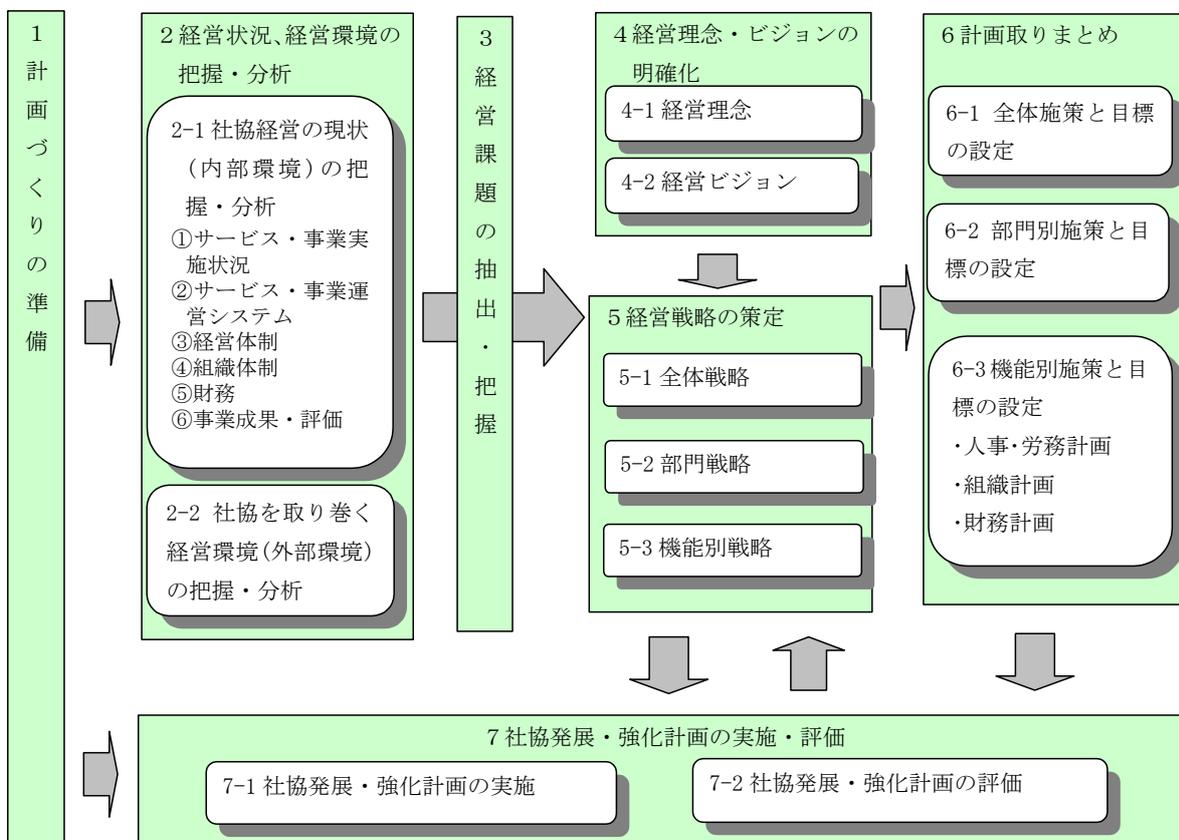
- しかし、『地域福祉活動計画策定指針―地域福祉計画策定推進と地域福祉活動計画―』（全社協 平成 15 年 11 月）では、「今後の地域福祉活動計画では、地域住民、多様な福祉活動を行う団体等の民間相互の協働計画としての性格をより明確にする必要がある」とし、「今後の計画策定や見直しにあたっては、『社協発展・強化計画』と地域福祉活動計画とを明確に区分し、『社協発展・強化計画』については社協組織の経営指針として策定することが必要である」と整理し直した。
- ただ、地域福祉活動計画と社協発展・強化計画との機能が明確に区分されている限りは、必ずしも分冊にする必要はない。社協の使命は地域福祉活動計画づくりの推進役として中心的役割を果たすことであり、あわせて社協の役割は地域福祉活動計画の実効性を担保するために、その実施や進行・管理に責任を持つからである。
- この地域福祉活動計画づくりやその実施、進行・管理には、相当の人員（ヒト）、施設・設備（モノ）、財源（カネ）を伴うものであり、既存の事業の見直しや新規人員、新規財源の手配が不可欠である。それがなければ労働過重により職員が燃え尽きるか、計画倒れに陥るだけであり、地域福祉活動計画と社協発展・強化計画が車の両輪として機能することが必要になる。

## 2-3 「市区町村社協発展・強化計画」策定の基本的手順

### 【Point】

- 「市区町村社協発展・強化計画」の策定は、「PDCAサイクル」により行われる
- 計画策定の基本ステップは、①計画づくりの準備段階②社協経営の現状（内部環境）の把握・分析③社協を取り巻く経営環境（外部環境）の把握・分析④経営理念・ビジョンの明確化⑤経営戦略策定⑥施策と目標の設定⑦実施・評価の7段階

### ① 計画策定の基本的な手順と考え方



図表 2 社協発展・強化計画の策定手順

- 一般的な計画過程は、計画を構想する段階（Plan）、計画の実施の段階（Do）、計画達成度の点検・評価の段階（Check）、計画・目標の見直しの段階（Action）の4ステップ、いわゆる「PDCAサイクル」により行われるものである。
- 具体的策定手順は図表2の通りである。

### ② 計画策定の基本ステップ

**第1段階 計画づくりの準備段階** 【本書 p. 15～18】

- ・理事会による計画策定の意思決定・基本方針の決定を行う
- ・計画策定組織を編成する
- ・計画策定の必要性や目的、スケジュールなど基本方針等を共有化する

**第2段階 社協経営の現状の把握・分析段階** 【本書 p. 19～43】

◇内部環境の把握

- ・サービス提供・事業実施状況の把握
- ・サービス運営システムの把握
- ・構成員・会員の状況把握
- ・組織体制の把握
- ・職員体制の把握
- ・財務の把握

◇外部環境の把握・分析の段階

- ・経済的・社会的環境が社協に及ぼす影響の把握
- ・自治体施策の動向や地域住民ニーズの変化等の把握・分析

**第3段階 経営課題の抽出・把握段階** 【本書 p. 44】

- ・経営課題の抽出・把握および把握された課題の職員への周知

**第4段階 経営理念・ビジョンの明確化の段階** 【本書 p. 45～46】

- ・社協の使命・経営理念の明確化
- ・経営ビジョンの明確化

**第5段階 経営戦略の策定の段階** 【本書 p. 47～52】

- ・社協事業を発展させる中心分野（事業領域）の明確化
- ・重点事業の設定・新規事業の可能性の検討
- ・人事・労務、組織、財務改善の可能性

**第6段階 社協発展・強化計画の取りまとめの段階** 【本書 p. 53～54】

- ・施策と目標を計画に取りまとめる（全体施策、部門別施策、機能別施策）
- ・自治体、関係団体等との調整を行う
- ・適時、理事会等に説明・報告を行い、最終的に理事会等の判断で決定する
- ・計画を全役職員ならびに、地域住民や関係機関に配布する

**第7段階 実施・評価の段階**

- ・経営戦略の単年度計画・予算への落とし込み
- ・社協発展・強化計画の推進・評価体制の確立

### 3-1 計画づくりの準備を行う

#### 【Point】

- 理事会・評議員会において社協発展・強化計画策定の意思決定を行い、必要な予算の手当を行う。
- 事務局内に、計画案の全体調整及び取りまとめを行う部課長クラスで構成する策定委員会を設ける。
- 各部門のリーダーによるプロジェクトチームを結成して計画原案作成に向けた具体的準備に入る。
- 役員、事務局内で計画策定方針、スケジュール等の確認をする。
- プロジェクトチームのメンバー間で、計画策定方針、スケジュール等の確認をする

#### ① 理事会等による計画策定の意思決定

- 社協発展・強化計画は、社協の戦略計画として新しい分野や事業に積極的に打って出ると同時に、組織変革にも迫る「改革計画」である。このため、経営責任者としての会長はじめ理事の判断が重要になる。
- 社協発展・強化計画は、当該社協の将来にわたる事業運営および財務に大きな影響を及ぼすため、さまざまな住民組織はじめ機関・団体からなる評議員会に対し十分な説明を行い、法人としての意思決定を得るとともに、計画策定に必要な予算の承認を得る。

#### ② 理事会による計画策定の基本方針の決定

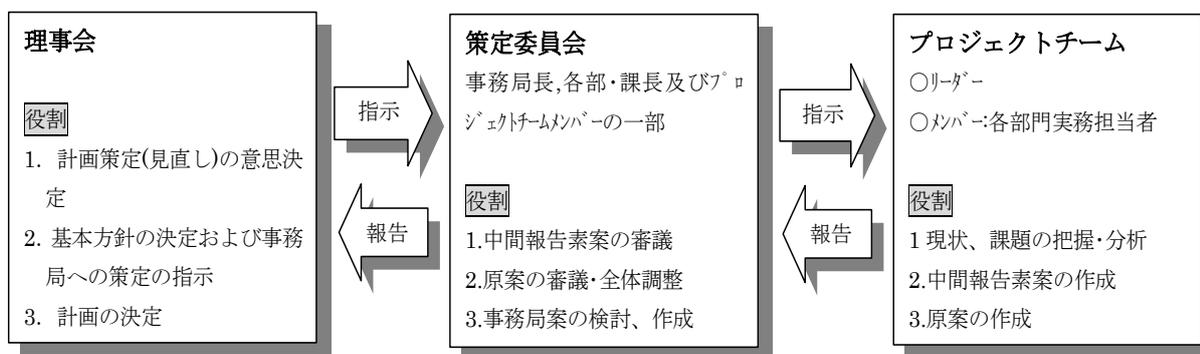
- 理事会において、社協発展・強化計画の策定(見直し)の基本方針を決定し、事務局に策定を指示する。
- 計画の必要性や目的、方法・スケジュールなどの計画策定方針を理事会で決めた後、事務局においても一部の幹部職員だけでなく、各部門、また可能な限り全職員に計画の意義を理解してもらい、意識づけを図る。職員の意識改革、共通理解を図る取り組みとして、この手続きを大切にす。
- あわせて、地域住民や自治体、関係機関・団体等に計画策定の周知を図る。

1. 策定の必要性及び目的	※ 策定の必要性及び目的は、計画策定を円滑に行う上で重要であるとともに、策定中あるいは計画書取りまとめに際しての拠り所となるので、十分検討したうえで、できるだけ明確かつ具体的に記載します。 策定の必要性については、計画を策定するに至った背景や計画策定の前提となる課題や問題の所在等について十分説明します。 策定の目的については、問題点等の改善を図るためにどのようなことを達成目標として計画を策定するのかを明示するなどして、記載します。
2. 計画策定期間	平成 年 月～平成 年 月
3. 計画策定体制	※ 部会・委員会あるいはプロジェクトチームなどを設置する場合、委員会等の設置目的、メンバーを記載するとともに、理事会・評議員会等との関係（意思決定、報告のタイミング等）を記述します。
4. 計画策定の方法	※計画策定の方法について 計画策定方法の記載については、以下の例を参考にしながら、委員会活動内容、実施内容及び実施方法等が具体的にわかるよう明確かつ簡潔に記載します。  (例) ○委員会等を開催する場合 ・開催時期、審議の内容 ○調査を行なう場合 ・調査目的、調査内容 ・調査時期、調査対象、調査方法等 ・集計、分析の方法、調査結果の活用方法 ○研修、説明会等を行う場合 ・開催目的、内容 ・開催時期、開催場所、参加対象者 ○広報・PR等を行う場合 ・目的、内容、媒体、配付先、配付時期、配付部数
5. 事業スケジュール	別紙参照
6. 事業予算	

図表 3 社会福祉協議会発展・強化計画企画書(例)

### ③ 計画策定組織を編成する

- 事務局としての計画案を提案するため、事務局長、各部・課・所長クラスで構成する策定委員会を設ける。必要に応じプロジェクトメンバーの一部をそれに加える。策定委員会では、プロジェクトチームが作成した原案をもとに、各委員の権限と責任により事務局全体としての調整を行う。



図表 4 社協発展・強化計画策定体制例

- 社協発展・強化計画の原案を作成するために、事務局内に各部門のリーダー等によるプロジェクトチームを結成して計画策定に向けた具体的準備に入る。メンバーは、必ずしも各部門の長である必要はなく、各部門の実態を把握しているリーダー的存在の参加を得ることが必要である。
- 計画策定にあたって、策定メンバーに対して必要な知識を学んだり、先進地の視察などを取り入れるなど、事前に十分な研修時間を確保することが望ましい。
- また、必要に応じて、財務・会計、人事・労務管理の専門家等外部スタッフをアドバイザーとして招く。ただ、あくまで社協発展・強化計画は社協自身の計画であり、コンサルタントに委託する場合でも、作業および専門的助言の役割にとどめるべきである。

#### ④ 計画策定期間とスケジュール作成の基本的留意点

- 策定期間は、社協発展・強化計画が必要とされる背景、策定する目的、介護サービス経営診断受診状況や満足度調査の実施状況等計画策定の前提となる既存調査実績、およびそれに基づく計画の策定手順や方法・手法により大きく異なる。
- 社協を取り巻く内外の環境の変化のスピードを考えれば、1年以上の期間を計画策定に当てることは、変化のスピードについていくことができない。長くとも6ヵ月程度の期間内に策定することが望ましい。
- 定期的に事業評価を行っていたり、利用者の満足度調査等各種調査を既に実施している社協の場合には、比較的短期間で計画を策定することが可能である。新たに調査を実施する場合でも、その実施に際しては、当該調査の必要性とともに期待される効果や結果を勘案するとともに、費用や期間等に留意して検討する。
- なお、社協発展・強化計画を策定する場合、期間の長短に関わらず基本的な手順に違いはない。ただ、長めの期間設定をした場合、役職員の計画プロセスへの参加を得ることができ、意識改革、共通理解の醸成等の利点があるなど、計画策定の目的にそって、計画を効果的・効率的に策定するための策定手順とスケジュールをあらかじめ定めてすすめる必要がある。

#### ⑤ 短期間で計画を策定するために

- 計画の策定期間は、調査等の実施を必要最小限にとどめ、短期間に集中的に議論を行うことにより、1～2ヵ月程度の短期間で計画を策定することも可能である。
- 外部環境の変化により1ヵ月程度で計画策定を求められることも少なくなく、手持ちの情報やデータを持ち寄り、それをもとに課題の抽出、戦略の策定につなげる。基本的には、各部門のリーダーがしっかりしている組織であれば、日常の事業を進めるなかで、その頭のなかで常に現状把握および分析を行っているはずであり、そこを出発点に議論をすすめることが可能と思われる。

ステップ	項目	期間
第1段階	計画づくりの準備段階	2～4日
第2段階	社協経営の現状と経営環境の把握、課題の抽出の段階	5～10日
第3段階	経営理念・ビジョンの明確化の段階	2～4日
第4段階	経営戦略策定の段階	3～6日
第5段階	計画取りまとめ段階	2～4日

図表 5 短期間で計画策定を行なう場合のステップごとの期間(例)

⑥ 計画策定の必要性や目的、スケジュールなど基本方針等を共有化する

- 計画の必要性や目的、方法・スケジュールなどを評議員に周知するとともに、事務局においても一部の幹部職員だけでなく、各部門、また可能な限り計画の意義を全職員に理解してもらった上で、意識づけを図る。職員の意識改革、共通理解を図る取り組みとして、この手続きを大切にす。

タスク名	平成××年												
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	平成××年			
1 計画づくりの準備													
①計画策定の意思決定		*理事会・評議員会(以降、適時の報告)										*理事会・評議員会	
②前期計画の評価					←→								
③計画策定組織の編成		*策定組織の編成											
2経営状況、経営環境の把握・分析					←→								
3経営課題の抽出								←→					
4経営理念・ビジョンの明確化								←→					
5経営戦略の策定								←→					
6施策と目標の設定								←→					
7社協発展・強化計画の実施・評価										←→			
										*事業(単年度)計画策定			

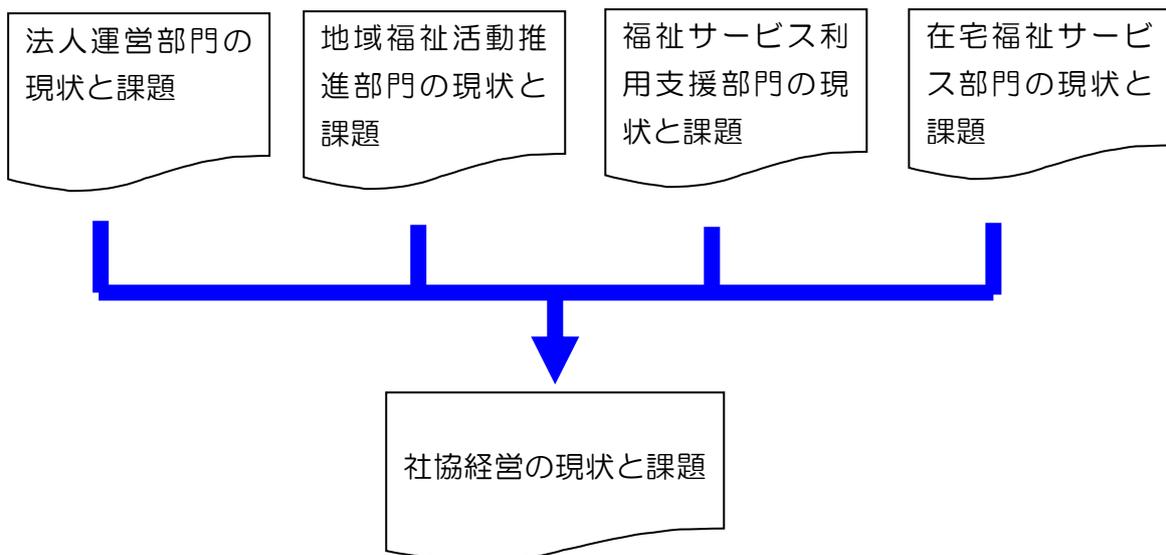
図表 6 社協発展・強化計画策定スケジュール(例)

### 3-2 社協経営の現状（内部環境）の把握

#### 【Point】

- 社協発展・強化計画を策定するにあたっては、まず自らの社協の現状を把握し、「強み」と「弱み」の分析につなげる
- 社協組織における経営管理や活動の諸機能を相互に関連づけて体系的に調査・分析する。
- 統計的・計数的データに頼るだけでなく、役職員の考え方や意識、価値観などを把握する。必要に応じサービス利用者や地域住民、関係機関・団体などの協力を得る。

- 社協発展・強化計画を策定するにあたっては、まず各部門ごとに現状を把握し、「強み」と「弱み」を分析した上で、社協経営の状況を総括し、社協全体としての「強み」と「弱み」の分析につなげる。
- 実際に調査・分析しなければならない項目は部門ごとに異なるが、事業・サービス、業務プロセス、組織運営、人事・労務管理、財務等きわめて多岐にわたる。また、事業・サービス項目に限っても、介護保険事業等の在宅福祉サービス、地域福祉活動等そのメニューは多様であり、必要に応じてそれぞれの事業・活動ごとに調査・分析を行うことになる。ただ、社協組織における経営管理や活動の諸機能は、それぞれバラバラに存在するのではなく、有機的な連携のもとに行われているものであり、相互に関連づけて体系的に調査・分析する必要がある。
- 社協経営の実態を把握するためには、統計的・計数的データに頼るだけでなく、役職員の考え方や意識などを把握するとともに、サービス利用者や地域住民、関係機関・団体などの協力を得る必要がある。職員の意識や動機づけのためには、できるだけ多くの職員の参画が必要となるが、調査目的や調査・分析に要する時間・労力・費用等を勘案して、誰を対象に、どのような方法で調査を実施するか決定する。



図表 7 各部門の現状・課題把握から社協経営全体の把握へ

分析項目	現状	強み・評価できる点	弱み・課題	経営課題
サービス提供・事業実施状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社協の重点事業である介護保険事業、支援費制度事業ともに利用者数の確保ができており、重要な収益源となっている。</li> <li>・同様に重点事業として掲げた地域福祉推進事業については、関係団体等への支援と連絡・調整が主であり、住民参加の福祉活動にあまり手が回っていない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・早くから介護保険事業に取り組んでおり地域からの信頼が厚い。不採算地域にもサービス提供を行っている。</li> <li>・関係機関・団体とのネットワークが構築されている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・他事業者の進出もあり利用者が伸び悩んでいる。また、軽度者の割合が高く、報酬改定がリスクとなっている。</li> <li>・社協活動の基となる地域とのつながりが薄く、社協らしさに欠けている。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き不採算地域など社協らしいサービスを行うとともに、制度改革にも耐えうるサービス構造への転換が必要。</li> <li>・軽度者の受け皿となる地域支援事業や住民参加による支えあい活動など、新たなサービスの開発をしていく必要がある。</li> <li>・介護保険事業等と地域福祉活動の連携による社協らしいサービスのあり方を模索し、実施に結びつける。</li> </ul>
事業・サービス運営システム				

図表 8 社会福祉協議会経営の現状分析シート(総括表)

調査項目
<p>サービス提供・事業実施状況、効果・成果の測定</p> <p>ー サービス・事業別、部門別（地域福祉活動、在宅福祉サービス、福祉サービス利用支援）、全体（総合的、部門間連携）の状況</p>
<p>事業・サービス運営システム</p> <p>ー サービスや事業の企画・開発、サービス評価、苦情解決、ネットワークの構築、地域福祉の人材養成</p>
<p>経営体制</p> <p>ー 組織体制（役員、評議員、部会・委員会）と機能、構成員、会員</p>
<p>組織・運営</p> <p>ー 人事・労務管理、施設・設備</p>
<p>財務</p> <p>ー 財源、財務の状況（全体、法人運営、介護保険等経理区分ごと）</p>
調査対象
<p>役員、職員（全員、各部課長級、中堅以上等）</p> <p>サービス利用者、地域福祉活動の担い手、一般地域住民</p> <p>関係機関・団体</p>
調査方法
<p>既存資料・データの活用</p> <p>質問紙調査</p> <p>面接調査（個別ヒアリング、グループヒアリング）</p>

図表 9 社協経営の現状把握項目

### 3-2-1 社協経営の現状（内部環境）の把握～サービス提供・事業実施状況の把握

#### 【Point】

- 単に各サービス・事業実施状況の把握、部門別状況の把握だけでなく、課題も含め全体状況を把握する。
- サービス提供・事業実施状況の把握に際しては、あらかじめサービス・事業の実施方法・内容、実施体制を整理しておく。
- 基本資料・データの活用のほか、必要に応じ、サービスの内容や提供方法、サービスの質に関して、職員の考え方や意識、利用者や家族の意向、満足度等を把握する。
- 事業目的の妥当性の検討、事業の有効性・効率性の検討、事業の将来性の検討を行い、その結果を社協発展・強化計画の策定につなげる。

#### ① サービス提供・事業実施状況把握の基本的考え方

- サービス提供・事業実施状況の把握に際しては、各サービス・事業実施状況の把握、部門別（地域福祉活動部門、在宅福祉サービス部門、福祉サービス利用支援部門）状況の把握、全体（総合的）状況の把握が必要であり、個々のサービスはもとより、部門別あるいは社協事業全体として、利用者あるいは地域のニーズを満たしているかを把握する。
- サービス提供・事業実施状況の把握に際しては、あらかじめサービス・事業の実施方法・内容、実施体制を整理しておく必要がある。図表 10 は介護保険事業のうち「指定通所介護」を例にとった場合の項目を示した。これらの項目は「重要事項説明書」等既存資料に必ず記載されている項目であり、新たに調査する必要がないため予備調査項目とした。また、月次あるいは年次の統計データにより、サービス・事業の実施実績（実施回数、利用者数など）を把握しておくことが必要である。

1. 事業所の概要 種類、目的、名称、所在地、電話番号、事業所長（管理者）氏名、当該事業所の運営方針、開設年月、利用定員、建物の構造
2. 事業実施地域及び営業時間 通常の事業の実施地域、営業日及び営業時間
3. 職員の配置状況 職種、常勤換算人員、指定基準上の人員、職種別勤務体制
4. 当該事業所が提供するサービスと利用料金 サービス・事業の範囲とそれを超えた場合の対応、利用料金および支払い方法、利用の中止・変更・追加の場合の対応
5. 苦情の受付
6. サービス提供における事業者の義務
7. サービスの利用に関する留意事項

図表 10 予備調査項目（「指定通所介護」事業を例にとった場合）

- 基本的に経営状況の把握に際しては、基本資料・データを活用することにより多くの情報が得られる。ただ、それ以外に、サービスの内容や提供方法、サービスの質に関して、役職員の考え方や意識、利用者や家族の意向や満足度等を別途把握する必要がある。

## ② サービス評価、苦情解決による把握

- サービスの質に関しては、役職員の考え方や利用者等の意識のほか、各種サービスに係る第三者評価・苦情解決の結果を利用することも考えられる。第三者評価により抽出された課題や発生したクレームがどのようなもので、それが生じた原因とその分析を記述する。また、サービス評価、苦情解決の方法やプロセス、体制についても取り組みを通じて把握された課題等を記述する。

## ③ 利用者満足度の把握

- 図表 11 は、介護保険サービスのうち訪問介護を例として、利用者満足度調査票の様式を示したものである。企業においては、顧客である「お客さまの満足」を最優先にした「お客さま第一主義」といった標語を社是・社訓とする企業が増えている。福祉の分野でも利用者本位のサービスが目指されており、顧客満足重視の経営が求められている。利用者満足度調査は、「自社協のサービスや活動に対するお客さまの評価」を客観的に把握するツールであり、定期的に行われる必要がある。利用者が満足するサービス・活動を提供し続けるために、直接把握した意見をサービスの改善や新規サービスの開発に結び付けていく必要がある。

顧客満足度調査票（例）～訪問介護	
あなた（サービスを利用されているご本人）についてお聞きがします。それぞれ項目について、当てはまるものに○をつけてください。	
性別	1. 男 2. 女
年齢層	1. 40～64歳 2. 65～74歳 3. 75～84歳 4. 85歳～
要介護度	1. 要支援 2. 要介護1 3. 要介護2 4. 要介護3 5. 要介護4 6. 要介護5
家族構成	1. ひとり暮らし 2. 本人とその配偶者のみの世帯 3. 二世帯以上で同居の世帯 4. その他の世帯（ ）
記入者	1. サービス利用者本人 2. 家族 3. その他（ ）
問1 訪問介護サービスの内容には満足されていますか？	1. とても満足している 2. 満足している 3. ぶつう 4. 満足していない 5. とても不満である
「4. 満足していない」「5. とても不満である」とした理由は何ですか？ 次の当てはまるもの全てに○印をご記入ください。	
1. 訪問介護がきちんと約束どおりに行われていない 2. 介護技術（お世話の仕方）が希望通りではない 3. 生活援助（調理・掃除・洗濯等）の仕方が希望通りではない 4. 希望する回数や日時にサービスを利用できない 5. その他（ ）	
問2 訪問介護員（ホームヘルパー）の対応には満足されていますか？	1. とても満足している 2. 満足している 3. ぶつう 4. 満足していない 5. とても不満である
「4. 満足していない」「5. とても不満である」とした理由は何ですか？ 次の当てはまるもの全てに○印をご記入ください。	
1. 言葉づかいや態度がわるい 2. 時間どおりに来ない 3. 訪問介護計画で決められた仕事をしていない 4. あなたや家族の思いや考えを十分くみ取っていない 5. あなたや家族の秘密を守っていない（ようだ） 6. 掃除機や洗濯機などの家電製品や家具・食器などの扱いが雑である 7. 清潔や身だしなみへの配慮が行きとどいていない 8. 介護や生活援助などの知識や技術が不足している 9. 親身になって相談に応じてくれない 10. 納得のいく説明をしてくれない 11. その他（ ）	
問3 社会福祉協議会の対応には満足されていますか？	1. とても満足している 2. 満足している 3. ぶつう 4. 満足していない 5. とても不満である
「4. 満足していない」「5. とても不満である」とした理由は何ですか？ 次の当てはまるもの全てに○印をご記入ください。	
1. 訪問介護計画について十分な説明をもらっていない 2. からの調子が変わったときなどに訪問介護計画の見直しの相談がない 3. 訪問介護の内容・訪問日時を覚えてほしいときに十分な対応ができない 4. 急なできごとが起こったときの対応が不十分 5. 担当ホームヘルパーが変わるときに連絡がない 6. 担当ホームヘルパーとの連携が悪い 7. 親身になって相談に応じてくれない 8. 納得のいく説明をしてくれない 9. あなたや家族の秘密を守っていない（ようだ） 10. 連絡がとりにくい 11. 言葉づかいや態度がわるい 12. その他（ ）	
問4 その他訪問介護サービスについてお気づきの点がございましたらご記入ください。	
ご協力ありがとうございました。	

図表 11 利用者満足度調査票例

#### ④ 事業の効果・成果の把握

- 社協経営の現状（内部環境）の把握とともに、実際に今までの社協活動の結果がどう表れているかの検討が必要になる。具体的には、事業目的の妥当性の検討、事業の有効性・効率性の検討、事業の将来性の検討であり、その結果を計画の策定につなげることとなる。
- 成果は単に財務的な数値だけでなく、利用者の視点、業務プロセスの視点のほか地域の福祉力向上の視点などから見ていくことが必要である。
- 市区町村社協の「事業評価」の取組みは既に始まっている。ここでは、「ノーマ社協情報」（2004年1月号）に掲載した旧上野市（現伊賀市・三重県）の事例を紹介する。

○旧上野市（現伊賀市・三重県）

平成16年11月1日、1市3町2村の社協の合併により伊賀市社協が誕生した。その中心である旧上野市社協では、介護保険事業を含む全事業を対象に事業評価を行い、評価シートに表している（右図参照）。予算額に対する決算額の対比や利用実績、必要性、有効性、効率性、住民参加度、評価等が表されている。この表は、事業評価に留まらず、市民に情報公開する際の基礎資料や行政との予算折衝をする際にも利用されている。

事業名					
事業の概要	(1)目的				
	(2)内容				
		予算額		決算額	財源
	(3)達成目標				
実績					
評価	(1)必要性	〔住民や社会のニーズに照らした妥当性〕			
		〔公益性〕			
		〔公民の役割分担〕			
		〔外部委託の可否〕			
		〔緊急性の有無〕			
		〔他の類似施策〕			
	(2)有効性	〔これまで達成された効果(継続事業)、今後見込まれる効果〕			
	(3)効率性	〔手段の適正性〕			
	(4)住民参加度				
	(5)その他(公平性・優先性など)				
関連事業					
特記事項					
担当者					
指標に対する評価					
■目標を達成していない背景					
進捗状況の評価					
予定を上回っている		-何がネックなのか			
予定どおり進んでいる		-予算の確保			
予定より遅れている		-国・市町村の事務			
予定より著しく遅れている		-住民の協力			
		-その他			

### 3-2-2 社協経営の現状（内部環境）の把握～サービス運営システムの把握

#### 【Point】

- サービス運営システムの把握は、ニーズの発見・把握、相談・生活支援の仕組み、住民参加・協働、他機関・団体との連携・ネットワークの状況について把握する。
- ニーズを発見の仕組みについては、調査や事業等を通じた把握方法のほか、地域住民との連携による把握など、さまざまな取組みの現状や課題を把握する。
- 相談・支援体制の把握とともに、市町村域や日常生活圏域における公私の相談・支援組織、関係者の連携・協働による相談・支援の仕組みや取り組みを把握する。
- 既存のサービスでは対応できないような相談、課題への対応状況を把握する。
- 生活支援のための地域内の連携・協働のネットワークの状況を把握する。

#### ① サービス運営システムの把握

- 市区町村社協が推進する地域福祉は、市区町村社協だけで実現するものではない。自治体はもちろん、地域住民、民生委員・児童委員、社会福祉施設、ボランティア及び市民活動団体や福祉サービスを提供する事業者など社協組織内外の地域のあらゆる団体・組織の相互理解と協働が不可欠である。こうしたフォーマル、インフォーマルの各種機関・団体との連携・協働によるサービス運営が社協の特徴であり、社協らしさや強みの源であるこれらサービス運営システムの把握を総合的に行うことが重要となる。
- ここでは、サービス運営の基本的流れとしての、相談・生活支援システム（ニーズ把握、相談、課題解決の仕組み）、住民参加・協働をすすめるための取り組み、他機関・団体との連携・ネットワーク、地域福祉の人材養成のそれぞれの状況について把握する。

#### ② ニーズの発見・把握の仕組みの把握

- 今日、ニーズを抱えた住民を発見・把握し、身近な地域における生活支援につなげ、住み慣れた地域において、支え合いのネットワークの中で暮らせるよう支援することが目指されている。
- 生活課題を抱えたケースやニーズを発見する仕組みや取り組みの状況については、調査や事業・活動を通じたニーズ把握のほか、当事者や地域住民との連携による把握など、さまざまな方法が用意される必要がある。こうした取組状況について図表12を参考に、その現状や課題を把握する。

#### ■ ニーズを発見・把握する仕組みの状況

- 当事者組織からニーズを把握する仕組みがあるか
- 小地域での住民自身によるニーズ把握の取り組みがあるか
- 民生委員・児童委員からニーズを把握する仕組みがあるか
- NPO、ボランティアグループ、住民参加型在宅サービス提供団体からニーズを把握する仕組みがあるか
- 医療、保健、福祉などのサービス提供機関・団体からニーズを把握する仕組みがあるか
- 各種相談機関からニーズを把握する仕組みがあるか
- 窓口寄せられた相談内容を分析し、福祉ニーズの把握に役立てているか
- (相談窓口以外の) 日常の社協事業を通して入る情報を分析し福祉ニーズの把握に役立てているか
- 住民の福祉ニーズを把握するために、定期的な調査を行っているか
- 把握した福祉ニーズに関する情報を事務局内で共有しているか
- 社協において、相談員の配置などにより常時相談が受けられる体制があるか (いつでも、どこでも、だれでも)
- 必要に応じ、医療、保健、福祉、法律など専門家による相談を自ら受ける、あるいは他の機関につなぐシステムがあるか

図表 12 ニーズを発見・把握する仕組みの状況

### ③ 相談・生活支援の仕組みの把握

- 発見されたニーズあるいは地域住民や関係機関等から寄せられたあらゆる相談を受け止め、課題・ニーズを解決に確実につなげる仕組みの構築が重要になる。そのためには市区町村社協における相談・支援体制の把握とともに、市町村域や日常生活圏域における公私の相談・支援組織、関係者の連携・協働による相談・支援の仕組みや取り組みについて把握する。

#### ■相談・生活支援の仕組みの状況

- 窓口寄せられた相談内容、把握したニーズについて、適切なサービスや専門相談につなぐ仕組みがあるか
- 上記で対応が困難なケースについて、部門を超えて関係事業の職員がケースカンファレンスをする仕組みがあるか
- ケアマネジメントにあたっては、フォーマルサービスだけではなく、住民やボランティアなどのインフォーマルなサービス・活動を総合的に組み合わせているか
- 複数機関での対応を考慮する場合、地域にケースカンファレンスを行う仕組みがあるか
- 必要に応じて、(部門を超えて) 継続的なケースカンファレンスを行う仕組みがあるか
- 既存サービス・事業では対応が難しい場合、既存事業の見直しや新規事業の実施の検討を行っているか
- 新規の行政施策等に対する具体的な提案や要望活動をしているか

図表 13 相談・生活支援の仕組みの状況

- 市区町村社協においては、制度の谷間にある福祉課題や低所得者、社会的支援を要

する人々への対応に重きをおき、常に事業展開を通じて地域の福祉課題をとらえ直し、地域住民やあらゆる団体・組織に働きかけ、新たな福祉サービスや活動プログラムの開発にたゆみなく挑戦することが求められている。

- このため、既存のサービスでは対応できないような相談、課題が持ち込まれたことがきっかけになって、既存のサービスを改善したり、新たなサービスを開発したケースがあるか、そのままになっている課題はないか、また、その場合の手順はどのようなになっているか、具体的にケースを分析し、成功要因あるいはネックとなっている要因・課題を明らかにする。

#### ④ 連携・協働のネットワーク等の状況把握

- 生活支援のための地域内の連携・協働のネットワークについて、どのような機関・団体とどのような場合に、どのように連携しているのか、また、その具体的な実績はどの程度かについて把握する。その際、必要に応じ、他機関・団体の考え方や意向を聴取する。

##### ■連携・協働のネットワーク等の状況把握

- 各種相談・支援組織、サービス提供組織が連携・協働する仕組みができているか
  - ・ 行政機関
  - ・ 社会福祉法人
  - ・ NPO
  - ・ 民間事業者 等
- 住民による相談・生活支援活動と連携・協働する仕組みができているか
  - ・ 地域住民
  - ・ 自治会、町内会
  - ・ 地区社協
  - ・ ボランティア団体 等

図表 14 連携・協働のネットワーク等の状況把握

### 3-2-3 社協経営の現状（内部環境）の把握～構成員・会員の状況把握

#### 【Point】

- 構成員や会員に関しては、その構成や実数、会費額を把握するだけでなく、実際の参加の状況を把握する。
- 会員制度とそれにもとづく評議員、理事の選出・構成の状況を把握する

- 構成員や会員に関しては、その構成や実数、会費額の状況を把握するだけでなく、地域社会から支持される組織であるために、その経営への参画の状況を把握する必要がある。必要に応じ構成員や会員から考え方や意向を聴取する。

#### ■会員制度、住民の参加状況の把握項目例

- 構成員組織（団体）会員制度があり、これを基礎にした評議員選出、理事選出が行われているか
- 構成員組織（団体）会員制度への参加は、地域福祉を推進する組織の幅広い参加が得られているか
- 住民会員制度があり、住民の社会福祉協議会（活動）への参加の呼びかけが的確に行われているか
- 賛助会員制度、寄付金募集などにより、住民や法人による地域福祉推進のための財政的寄与の方法が確保されているか
- 社協会員に対して、社協の事業を理解してもらい、積極的に参加してもらうための特別な取り組みを行っているか。

図表 15 会員制度、住民の参加状況の把握項目例

### 3-2-4 社協経営の現状（内部環境）の把握～組織体制の把握

#### 【Point】

- 組織体制の把握に関しては、理事および理事会、評議員会、部会・委員会等の状況を把握する。
- 組織体制に関しては、役員等の開催実績だけではなく、役員のトップマネジメント力を把握する。

#### ①経営体制の把握の考え方

- 市区町村社協は、民間団体としての主体的な経営判断を行いつつ地域に開かれた組織体制を確立し、公共性と民間性をあわせ持つ地域福祉をすすめる団体として地域住民から信頼される組織づくりをめざすことが求められている。そのために、事業に係る意思決定や事業執行に責任を負う理事会等の役員体制の活性化を図るとともに、あわせて地域住民やさまざまな団体の参画や協力を得る仕組みをつくる必要がある。
- 経営体制の把握に関しては、組織体制（理事および理事会、評議員会、部会・委員会）と機能を把握する。

#### ■経営体制の把握

- 理事会または、会長、経営管理理事、事務局長等による会議が月1回以上開催されているか
- 理事会や部会・委員会において、経営に関する議論や今後の社協のあり方についての議論が活発に行われている。
- 理事会や部会・委員会において、経営リスクを勘案しつつ、積極的な経営を行う機運があるか
- 会長および経営管理理事が、日常の経営判断を行い、事務局任せでない事業実施が行われているか
- 監事は（うち1名は）財務諸表を監査しうる人であり、また、財務のみならず、事業内容まで踏み込みチェックしているか。
- 理事の役割分担、より多くの住民・関係団体の参加を得るという観点から部会・委員会あるいは連絡会が設けられているか
- 評議員会において、予算、決算、定款変更等の議決は、形式的なものでなく、実質的な議論を行うための配慮がなされているか。
- 評議員会で社協経営に関する積極的な議論や提言がなされており、社協の経営に活かされているか

図表 16 経営体制の把握項目例

#### ②トップマネジメント力

- 組織体制に関しては、理事等の開催実績だけではなく、意思決定のプロセスおよびその内容に関する役員の意識や考え方等トップマネジメント力を把握する必要がある。

- 図表 17 は市区町村社協におけるトップマネジメント力を評価するチェックリストである。(平成 16 年度社協経営支援モデル事業用に同事業評価委員会の藤井賢一郎委員が作成した『市区町村社会福祉協議会の会計・財務・経営チェックリスト (案)』から抜粋したもの)

#### ■ トップマネジメント力の把握

- 会長は専任職であり、週 3 日以上は勤務している。又は、社協の代表権を持つ理事は専任職であり、その理事が週 3 日以上は勤務している (代表権を持つ常務理事など、以下、「経営管理理事」)。
- 理事会がおおむね月 1 回以上開催されている。又は、会長、経営管理理事、事務局長等による会議等が月 1 回以上をベースに開催されている (この場合、そこでの決定が、実質上の組織決定となることが、組織内で明確になっている。(定款等で文章化され明確にされていることが望ましい))。
- 理事会や部会において、経営に関する議論や今後の社協のあり方についての議論が活発に行われている。
- 理事会や部会において、経営リスクを勘案しつつ、積極的な経営を行う機運がある。
- 会長又は経営管理理事が、実質の経営判断を行っている。そのために、理事会、部会以外でも、事務局への指示、資料作成指示、連絡会議等が随時・頻繁に行われている。
- 理事会又は部会に、当該市町村関係者以外の関係者 (近隣市町村社協や都道府県・指定都市社協の理事・職員等) が参加し、客観的な観点から議論を行っている。
- 理事会又は部会に、社協に関して十分な知識のある経営 (経験) 者、中小企業診断士、弁護士、公認会計士、税理士、学識経験者等の専門家が参加し、専門的観点から、社協の経営に関する積極的な提案等を行っている。
- 会長の「日常の業務の専決」の範囲が、具体的に明確化 (明文化が望ましい) されている。
- 事務局長への権限の移譲の範囲が、具体的に明確化 (明文化が望ましい) されている。
- 監事の監査が形式的なものではなく、実質的な活動内容まで踏み込みチェックしている。実質的な監査が行える監事が選任されており、監査の結果が社協活動に役立っている。
- (評議員会) 理事選任や監事選任は、形式的なものになっていない。選任者を推薦するための部会等を開き、透明性に配慮すると共に、評議員会で実質的な議論等を行っている。
- (評議員会) 予算、決算、定款変更の議決は、形式的なものになっていない。実質的な議論を行うための配慮がなされている。
- 評議員会で社協経営に関する積極的な議論や提言がなされており、社協の経営に活かされている。

図表 17 トップマネジメント力の把握項目例

### 3-2-5 社協経営の現状（内部環境）の把握～職員体制の把握

#### 【Point】

- 職員体制の把握に際しては、人材の構成や人事・労務管理、人材の育成の状況を把握する。
- 職員からそのモチベーションやモラル、社協組織や職場環境等に関する考え方や意識等の組織風土を把握する

#### ① 職員体制の把握

- 職員体制の把握に際しては、人材の構成、例えば、年齢構成と将来見通し、部門別人員構成、職種別構成、正規・非正規等職員構成（正規・非正規比率、常勤・非常勤比率）を把握するとともに、離職率の推移と原因といった流動性、人材の余剰と不足といった人材のバランスを把握し、課題を明らかにする。
- 人事・労務管理の状況の把握は、人事考課や賃金体系、昇進・昇格、職位に応じた職能の明確化といった人事システム、権限と責任の委譲、休日・労働時間の管理、福利厚生などの労働環境と条件の整備、人材育成の方針と計画、OJT や集合研修・自己啓発といった人材育成の状況を把握する。

#### ② 組織風土の把握

- 事務局内においてコミュニケーションが円滑なことは、情報の伝達・共有に欠かせない。このため上司と部下との間のコミュニケーション（指示、報告、連絡、相談等）や、部門間のコミュニケーション（情報の共有等）の状況を把握する。
- 自己実現ややりがいを促進することは職員の生産性や効率性の促進にも有益である。このため職員からそのモチベーションやモラル、社協組織や職場環境等に関する考え方や意識等の組織風土を把握する。

### 3-2-6 社協経営の現状（内部環境）の把握～財務の把握

#### 【Point】

□財務の把握に関しては、社協全体の収支、各部門、サービス・事業ごとの収支の状況を財務諸表等から把握するとともに、財務運営・管理の状況を把握する。

#### ① 財務把握の基本的考え方

- 財務の把握に関しては、社協全体の収支、財務運営・管理の状況とともに、各部門、サービス・事業ごとの収支、財務運営・管理の状況を財務諸表等から把握する。サービスや事業によっては季節ごとあるいは月により変動が大きくなることもあり、年間のデータだけでなく、月次データを利用する。また、当年度と前年の数値およびその増減額など、期間比較をすることにより財政状況や経営成績の変化を把握する。
- 社協の会計においては、個々のサービス・事業の会計間でやり繰りをして、全体として収支を均衡させることが一般的であり、また、社協職員のテクニックとされてきた。しかし、こうした「辻褃あわせ」を行うのではなく、今後は経営実態を正しく把握する意味からも適正な経理区分が必要である。
- なお、介護報酬は法令によりサービスの種類ごとに事業所の所在地等を勘定した平均的費用によって算定されるものであり、本来、個別サービス別に継続的な経営が可能ないように設定されている。したがって、個別サービスの収支が過度に黒字であったり赤字であったりする場合には、サービス提供体制やサービス内容に何らかの問題があることが想定される。
- また、社協においては、介護保険事業会計に限らず他のサービス・事業の会計でも同様に、管理職の人件費や施設・設備の減価償却相当分、法人としての管理的経費などを十分に把握しておらず潜在化していることが多分にある。このため見かけ上黒字であるように見えても、こうしたコストを反映させると赤字になっていることが少なくない。行政からの補助金などがこうした見かけ上の黒字を理由に削減される例も多くなっており、盛り込むべきコストを踏まえた収支状況を把握することが極めて重要である。なお、全社協が実施している経営診断事業は、こうした観点から潜在費用の顕在化を行い、事業実態に応じた事業別の管理会計の作成を意図しているものである。

#### ② 財務把握の方法

- 図表 18 は貸借対照表の年次比較表である。貸借対照表は全体の財政状況を表すもので、企業会計においては図表 19 に示したような「安全性の分析指標」の分析が行われる。端的には、企業会計における自己資本にあたる純資産の額が多いほど、財務的な安定性があることになる。

- 事業活動収支計算書は、1年間の事業活動の成果を表したもので、あわせて、繰越活動収支差額の部で過去の成果とあわせ、繰越活動収支差額がどのように処分されたかを示している。事業活動収支計算書からは、社協が行う事業の収益性を把握するとともに、前年度との比較による各科目の増減を把握し、その要因分析を行う。また、各科目の割合(例えば、会費、補助金・委託金、人件費等)から課題を析出することになる。なお、事業活動収支計算書については、法人全体だけでなく、会計区分、経理区分ごとにその分析を行うことも必要である。

(単位：千円)

科目	年度	平成○年度 (平成○年3月31日現在)		平成△年度 (平成○年3月31日現在)		比較増減 金額
		金額	構成比(%)	金額	構成比(%)	
<b>資 産 の 部</b>						
<b>流動資産</b>						
現金						
預貯金						
未収金						
その他						
<b>固定資産</b>						
<b>基本財産</b>						
基本財産特定預金						
<b>その他の固定資産</b>						
建物						
建物付属設備						
車両運搬具						
器具及び備品						
土地						
権利						
ソフトウェア						
退職共済預け金						
退職積立預金						
〇〇積立預金						
その他の固定資産						
資産の部合計						
<b>負 債 の 部</b>						
<b>流動負債</b>						
未払金						
預り金						
その他の流動負債						
<b>固定負債</b>						
設備資金借入金						
長期運営資金借入金						
退職給与引当金						
〇〇引当金						
その他の固定負債						
負債の部合計						
<b>純 資 産 の 部</b>						
<b>基本金</b>						
<b>基金</b>						
〇〇基金						
〇〇基金						
<b>国庫補助金等特別積立金</b>						
<b>その他の積立金</b>						
人件費積立金						
修繕積立金						
備品等購入積立金						
退職共済積立金						
〇〇積立金						
その他積立金						
<b>次期繰越活動収支差額</b>						
次期繰越活動収支差額						
(うち当期活動収支差額)						
純資産の部合計						
負債及び純資産の部合計						

図表 18 貸借対照表年次比較

	平成○年度	平成△年度
流動比率		
当座比率		
固定比率		
固定長期適合率		
自己資本比率		
負債比率		

図表 19 安全性の分析指標

	備考
流動比率	<p>短期の負債に対する企業の支払い能力を見るための指標。企業の財務の安全性を見る指標である。</p> <p>流動比率＝流動資産÷流動負債</p> <p>一般に、この比率が 200%以上が望ましいとされている。同じ短期の負債に対する企業の支払い能力をみる指標として、当座比率がある。当座比率の場合は、当座資産を用いて算出する。</p>
当座比率	<p>短期の負債に対する企業の支払い能力を見るための指標。企業の財務の安全性を見る指標である。</p> <p>当座比率＝当座資産÷流動負債</p> <p>当座比率は、資金化を考えた場合の十分な資産をもった上での数字として算出される。流動資産の一部である当座資産は、貸借対照表上、「現金・預金」「有価証券」「未収金」「立替金」「短期貸付金」が該当する。「貯蔵品」「前払い金」「仮払金は将来費用(支出)となる性質のため、当座試算には含まれない。</p> <p>一般に、当座比率は 100%以上が望ましいとされている。</p>
固定比率	<p>貸借対照表から財務の安全性(健全性)をみるための一指標。固定資産がどの程度自己資本でまかなわれているのかをみることができる。</p> <p>固定資産は、1年以上にわたり使用される資産であることから、この調達源泉は、返済期限のない自己資本で賄うのが、安全な財務措置といえる。よって、この指標は、低ければ低いほど好ましい。</p> <p>固定比率＝固定資産÷自己資本(＝純資産の部)</p>
固定長期適合率	<p>貸借対照表から財務の安全性(健全性)をみるための一指標。</p> <p>企業の資金源泉と資金使途との適合状況を分析しようとするもの。</p> <p>固定長期適合率＝固定資産÷(自己資本+固定負債)</p> <p>多くの社会福祉法人は、設備等の資産に投資するための資金を、自己資本のみによって賄うことができず、銀行等からの借入等(＝固定負債)により賄っている。そのために、固定比率は 100%を超えている。</p> <p>そこで、実情に即した財務の安全性を検討するためには、固定比率よりも、固定負債をも考慮した固定長期適合率が適当であると考えられる。この指標は、低ければ低いほど好ましい。</p>
自己資本比率	<p>自己資本と他人資本を合わせた使用総資産に対する自己資本の割合をいう。総資産とは貸借対照表上の「資産の部」合計または「負債の部」合計と「純資産の部」合計を足した金額を指す。</p> <p>上記の項目からわかるように、自己資本は他人資本とは異なって返済義務がなく、配当金支払いも金利支払いとは異なって、業績に応じて弾力的に行えるなど、企業経営にとって安定的かつ好都合な資金源である。したがって総資本に対する自己資本の割合が大きい、すなわち自己資本比率が高いほど企業経営の安全度が高いということになる。</p> <p>自己資本÷総資産</p>
負債比率	<p>レバレッジ比率、あるいは、ギアリング比率とも呼ぶ。</p> <p>貸借対照表の貸方側の資本構成を表す指標。自己資本(＝株主資本)に対する負債の割合を表す。一般的には、企業の安全性をはかる指標として使用され、以下の計算式で求められる。</p> <p>負債比率＝負債÷自己資本</p>

図表 20 安全性の分析指標解説

(単位:千円)

科目	年度	平成○年度		平成△年度		比較増減		
		平成○年4月1日～平成○年3月31日	金額	構成比	平成△年4月1日～平成○年3月31日		金額	構成比
事業活動収支の部	収入	会費収入						
		寄附金収入						
		分担金収入						
		経常経費補助金収入						
		助成金収入						
		受託金収入						
		事業収入						
		共同募金配分金収入						
		負担金収入						
		介護保険収入						
		利用料収入						
		措置費収入						
		運営費収入						
		私的契約利用料収入						
		雑収入						
		借入金元金償還補助金収入						
		基金取崩額						
		引当金戻入						
		国庫補助金等特別積立金取崩額						
		事業活動収入計(1)						
事業活動収支の部	支出	人件費支出						
		事務費支出[一般管理支出]						
		事業費支出[直接介護支出]						
		共同募金配分金事業費						
		分担金支出						
		助成金支出						
		負担金支出						
		基金組入額						
		減価償却費						
		徴収不能額						
		引当金繰入						
		事業活動支出計(2)						
		事業活動収支差額(3) = (1) - (2)						
		の事業活動外収支	収入	借入金利息補助金収入				
受取利息配当金収入								
会計単位間繰入金収入								
経理区分間繰入金収入								
投資有価証券売却益(売却収入)								
有価証券売却益(売却収入)								
事業活動外収入計(4)								
事業活動外収支差額(6) = (4) - (5)								
の事業活動外収支	支出	借入金利息支出(借入金利息)						
		会計単位間繰入金支出						
		経理区分間繰入金支出						
		投資有価証券売却損(売却原価)						
		有価証券売却損(売却原価)						
		資産評価損						
		雑損失						
		事業活動外支出計(5)						
事業活動外収支差額(6) = (4) - (5)								
経常収支差額(7) = (3) + (6)								
特別収支の部	収入	施設整備等補助金収入						
		施設整備等寄附金収入						
		固定資産売却益(売却収入)						
		元入金収入						
		国庫補助金等特別積立金取崩額						
		その他の特別収入						
		特別収入計(8)						
		特別収支差額(10) = (8) - (9)						
特別収支の部	支出	基本金組入額						
		固定資産売却損及び処分損(売却原価)						
		元入金組入額						
		国庫補助金等特別積立金積立額						
		その他の特別損失						
		特別支出計(9)						
		特別収支差額(10) = (8) - (9)						
		当期活動収支差額(11) = (7) + (10)						
の繰越活動収支差額	繰越活動収支差額	前期繰越活動収支差額(12)						
		当期末繰越活動収支差額(13) = (11) + (12)						
		基本金取崩額(14)						
		基本金組入額(15)						
		その他の積立金取崩額(16)						
		その他の積立金積立額[その他の積立金繰入額](17)						
		次期繰越活動収支差額(18) = (13) + (14) - (15) + (16) - (17)						

図表 21 事業活動収支計算書年次比較

- 全社協では平成13年度から「介護サービス経営診断事業」を実施しているが、これは、市区町村社協が実施する介護サービス事業の経営実態を把握し、今後の事業改善や事業戦略の検討に資するものである。経営診断事業では、参加した社協のデータからベンチマーク指標(利益率、人件費率などに関する適切な目標値)を作成し、それとの比較により、介護サービス事業に係る経営課題の示唆を得るものである。以下にその診断項目と算出する指標等を示す。

図表 22 介護サービス経営診断項目(訪問介護)

診断項目	算式	説明	
ヘルパー月当たり稼働状況(時間)	推計訪問時間総数 ÷ ヘルパー常勤換算数	報酬算定される訪問について、常勤換算ヘルパー1人1月当たり滞在した時間数で算定したものです。この値が小さすぎることは経営効率上好ましくありませんが、大きすぎても適切なサービスが困難となり、一定の範囲内にあることが望まれます。正規職員の割合が高い場合、稼働が落ちる傾向にあります。	
ヘルパー月当たり稼働状況(訪問回数)	訪問回数 ÷ ヘルパー常勤換算数	報酬算定される訪問について、常勤換算ヘルパー1人1月当たりの訪問回数で算定したものです。小さすぎることは経営効率上好ましくありませんが、大きすぎても適切なサービスが困難となり、一定の範囲内にあることが望まれます。正規職員の割合が高い場合、稼働が落ちる傾向にあります。	
A 稼働・体制の状況	フルタイムヘルパー1人当たり稼働(ピーク月)	訪問回数 ÷ フルタイムヘルパー常勤換算数	平成15年度で最も稼働が高かった月で、フルタイム(正規・嘱託)職員常勤換算1人当たり何回訪問がなされたかを算定した値です。
	フルタイムヘルパー1人当たり稼働(ボトム月)	訪問回数 ÷ フルタイムヘルパー常勤換算数	平成15年度で最も稼働が低かった月で、フルタイム(正規・嘱託)職員常勤換算1人当たり何回訪問がなされたかを算定した値です。
	ピーク・ボトム比率	ピーク稼働 ÷ ボトム稼働	平成15年度中の繁忙期と閑散期の振れをみる指標です。変動が多いことは、人員体制や設備等に係る調整が必要となるなど、経営・運営上のリスクであり、この値はできる限り、1に近いことが望まれます。
	1拠点当たり実利用者数	利用者実数 ÷ 拠点数	1つの事業所・拠点で平均何人の利用者を担当しているかを算定した値です。利用者全体を把握しつつ、できるだけ個別な対応がはかれるようにするために、また、サービスをより身近に提供するためにも、この指標が大きくなりすぎないことが望まれます。社協の場合、市区町村内1箇所しか拠点を設置していない場合が多いのですが、営利法人では1拠点当たり50名の利用者を目安として、利用者が増加すると拠点を増設している場合もあります。

	管理的ヘルパー 1人当たり実利用者数	実利用者数÷管理的ヘルパー実数	管理的業務を担当するヘルパー1人（常勤換算）当たりの実利用者数です。利用者への個別的対応を行うためには、この値が一定範囲にあることが望まれます。ただし、この値が小さい場合でも多くのサービス提供責任者等が共同して利用者を担当している場合（結局多対多になりますから）、サービスの個別化が困難となります。なお、この値が算定されていない場合は、管理的業務担当ヘルパー数を0としたか入力されていない場合です。
	管理的ヘルパー 1人当たり実働ヘルパー実数	実働ヘルパー実数÷管理的ヘルパー実数	管理的業務を担当するヘルパー1人（常勤換算）当たりの実ヘルパー数です。個々のヘルパーに的確な助言指導を行うためには、この値が一定範囲にあることが望まれます。なお、この値が算定されていない場合は、管理的業務担当ヘルパー数を0としたか入力されていない場合です。
	利用者1人1月 当たり訪問回数	訪問回数÷利用者数	介護保険の訪問介護の実利用者1人1月当たり何回介護保険の訪問介護が提供されているかの値です。「39、40 平均要介護度」が大きくなると、この値が大きくなる傾向にあります。平均要介護度に比較して利用者1人1月当たり訪問回数が多い場合は、利用者の居宅サービス計画の内容が訪問介護に偏っている可能性が考えられます。
		〃 数補正	
	訪問1回当たり 訪問時間（身体 介護・生活支援）	身体・生活訪問時間÷身体・生活訪問回数	介護保険の訪問介護1回について、何分滞在しているかを示した指標です。極端に長い場合は、介護報酬が通減するだけでなく、介護保険制度によるサービスとして適切なサービスが実施されているかどうか精査が必要です。
B 収益性 の 状況	非常勤ヘルパー 比率：人員ベ ース	非常勤ヘルパー数÷全ヘルパー職員数：常勤換算人員	非常勤ヘルパー（臨時雇用の者）の常勤換算ベースの割合です。訪問介護事業の特性上、この指標が一定以上にないと収益性は維持できませんが、過度に高いと、サービス内容の管理、サービス水準の維持・発展に支障をきたすことがあります。
	非常勤ヘルパー 比率：人件費ベ ース	非常勤ヘルパー人件費÷全ヘルパー人件費	非常勤ヘルパー（臨時雇用の者）に対する人件費が、人件費全体に占める割合を示したものです。「12 非常勤ヘルパー比率：人員ベース」との差が過度になると、非常勤ヘルパーと常勤ヘルパーの処遇格差が問題となる場合があります。
	非正規ヘルパー 比率：人員ベ ース	非正規ヘルパー数÷全ヘルパー職員数：常勤換算ベ ース	非正規ヘルパー（臨時雇用の者＋1年雇用等常勤非正規）の常勤換算ベースの割合です。訪問介護事業の特性上、この指標が一定以上でないと収益性は維持できませんが、過度に高いと、サービス内容の管理、サービス水準の維持・発展が困難になります。
	非正規ヘルパー 比率：人件費ベ ース	非正規ヘルパー人件費÷全ヘルパー人件費	非常勤ヘルパー（臨時雇用の者＋1年雇用等常勤非正規）に対する人件費が、人件費全体に占める割合を示したものです。「14 非正規ヘルパー比率：人員ベース」との差が過度になると、非正規ヘルパーと正規ヘルパーの処遇格差が問題となる場合があります。

常勤ヘルパー平均年齢		常勤ヘルパー（正規＋1年雇用等常勤非正規）職員の平均年齢です。年功序列型の賃金制度の場合は、平均年齢が高いと人件費が高くなります。ただ、採用時年齢との関係もあり、この値はあくまで目安として下さい。
正規職員ヘルパー採用年々収月額	$(\text{月給年間分} + \text{賞与年間分}) \div 12$	正規職員ヘルパーの採用時の給与（年収）水準です。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。適正な範囲にあることが望まれます。
正規職員ヘルパー経験5年々収月額	$(\text{月給年間分} + \text{賞与年間分}) \div 12$	正規職員ヘルパーの採用後5年の給与（年収）水準です。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。適正な範囲にあることが望まれます。
嘱託職員（非正規1年雇用）ヘルパー採用年々収月額	$(\text{月給年間分} + \text{賞与年間分}) \div 12$	嘱託職員（1年雇用等常勤非正規）ヘルパーの採用年の給与（年収）水準です。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。正規職員の給与・職責との比較で、適正な範囲にあることが望まれます。
非常勤ヘルパー当初時給		非常勤ヘルパー（臨時雇用の者）の採用時の時給です。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。常勤職員の給与・職責との比較で、適正な範囲にあることが望まれます。
非常勤ヘルパー経験1年時給		非常勤ヘルパー（臨時雇用の者）の採用時の時給です。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。常勤職員の給与・職責との比較で、適正な範囲にあることが望まれます。
正規職員ヘルパー1人1月当たり人件費	$(\text{給与} \cdot \text{手当} \cdot \text{法定福利} \cdot \text{退職金費用}) \div \text{職員数}$	正規職員ヘルパーの1人当たりの人件費（賞与、法定福利・退職共済事業主負担を含む）を1月当たりの金額で示したものです。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。適正な範囲にあることが望まれます。
嘱託職員（非正規1年雇用）ヘルパー1人1月当たり人件費	$(\text{給与} \cdot \text{手当} \cdot \text{法定福利} \cdot \text{退職金費用}) \div \text{職員数}$	嘱託職員（1年雇用等常勤非正規）ヘルパーの1人当たりの人件費（賞与、法定福利・退職共済事業主負担を含む）を1月当たりの金額で示したものです。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。正規職員の給与・職責との比較で、適正な範囲にあることが望まれます。
非常勤ヘルパー1時間当たり人件費	$(\text{賃金} \cdot \text{手当} \cdot \text{法定福利} \cdot \text{退職金費用}) \div \text{職員勤務時間}$	非常勤（臨時職員）ヘルパーの人件費（賃金に諸手当、法定福利等事業主負担を含む）を1時間当たりの金額で示したものです。高すぎると経営を圧迫し、低すぎると職員の動機づけの低下につながります。常勤職員の給与・職責との比較で、適正な範囲にあることが望まれます。

介護保険事業人件費率	介護保険按分人件費 ÷ 介護保険収入 (報酬・利用料)	人件費を訪問回数で按分した上で介護保険分の人件費を算出し、介護保険収入で除したものです。高すぎると経営を圧迫しますが、低すぎると職員のモチベーションの低下につながります。適正な範囲にあることが望まれます。
ヘルパー常勤換算1名1月当たり人件費	ヘルパー人件費合計 ÷ ヘルパー常勤換算数：日数補正	常勤換算で1名につき事業所が負担している人件費です。非正規、非常勤職員比率が高い場合や全般に給与・賃金水準が低い場合は、この値が低くなります。費用を圧縮する意味では低い方が望ましいのですが、過度に低い場合は、サービス管理に支障が出たり、職員のモチベーションの低下につながるなど、適正な事業実施に支障をきたす場合があります。
ヘルパー常勤換算1名1月当たり介護報酬額	介護報酬 ÷ ヘルパー常勤換算数 (介護担当分)：日数補正	常勤換算で1名のヘルパーにつき事業所が得ている介護報酬額です。稼働が高く、身体介護の比率が高ければ、この値が高くなります。単に高ければ良いということではありませんが、「26」より低くなることは事業の継続性が全くないということですので、早急な改善が必要です。
訪問1回当たり人件費	人件費 (決算ベース) ÷ 訪問回数	訪問1回にかかっている人件費コストを算定したものです。人件費水準が高く稼働が低ければこの値は高くなります。適正な範囲にあることが望まれます。
訪問1回当たり介護保険収入	介護報酬・利用料収入 ÷ 介護保険訪問回数	訪問1回につき得ている介護保険収入を算定したものです。稼働が高く、身体介護の比率が高ければ、この値が高くなります。単に高ければ良いということではありませんが、「28」より低くなることは事業の継続性が全くないということですので、早急な改善が必要です。
サービス1回当たり事業活動収支差 (費用に潜在費用含まない)	介護保険報酬算定事業活動収支差 ÷ 訪問回数	介護保険の収支差額 (費用に潜在的な費用を含めない場合) を介護保険の訪問回数で除し、1回当たりの収支差額を算定した値です。この値がマイナスであると事業の継続性の面で早急な検討が必要ですが、高すぎることも適正な事業実施の面で要注意です。なお、適正な会計が行われていない場合、この値は全く意味がありません。
収支差率 (介護保険：費用に潜在費用含まない)	介護保険報酬算定事業活動収支差額 ÷ 介護保険収入	介護保険の収支差 (費用に潜在的な費用を含めない場合) を介護保険の収入で除した値です。低すぎることは事業の継続性の面で問題ですが、高すぎることも適正な事業実施の面で要注意です。なお、適正な会計が行われていない場合、この値は全く意味がありません。
収支差率 (介護保険；費用には潜在費用を含む)	介護保険報酬算定事業活動収支差額 (潜在費用を減ずる) ÷ 総収入	31に潜在的な費用 (各事業所の記入した内容から推計) を勘案して算定した値です。低すぎることは事業の継続性の面で問題ですが、高すぎることも適正な事業実施の面で要注意です。なお、適正な会計が行われていない場合、この値は全く意味がありません。また、31との差が大きい場合は、会計処理の仕組みの検討が必要です。

C 重 装 備 度	経営安全率（介護保険；費用には潜在費用を含む）	$(\text{現在の介護保険収入} - \text{損益分岐収入}) \div \text{現在の介護保険収入}$	損益分岐収入が介護保険収入より何%大きいか（小さいか）を算定した値です。特にこの値がマイナスの場合は、収入をどれだけ伸ばせば、黒字化するのかという目安になります。
	身体介護割合	$\text{介護保険身体介護収入} \div \text{介護保険訪問介護収入}$	介護保険の訪問介護の収入のうち、身体介護の収入の比率を示した値です。適度に高いことが望めます。ただし、身体介護の比率が高いことで、経営が維持されている状況では、制度変更リスクが高いことも念頭に置く必要があります。
	要支援・要介護1比率（実利用者数ベース）	$\text{要支援・要介護1人数} \div \text{全人数}$	実利用者のうちで、要支援と要介護1の利用者の割合を示した値です。今後の制度改革を勘案すると、できるだけ小さいことが望めます。単にこの値が低だけでなく、自立度の高い高齢者に対する生活支援について、介護保険以外で、社協としてどのように取り組んでいるかも重要視する必要があります。
	要支援・要介護1比率（訪問回数ベース）	$\text{要支援・要介護1訪問回数} \div \text{全利用者訪問回数}$	訪問回数ベースで要支援と要介護1の利用者の割合を示した値です。今後の制度改革を勘案すると、できるだけ小さいことが望めます。
	平均要介護度	実利用者の平均要介護度	実利用者の平均要介護度を示した値です（要支援は、0.7125として算定）。今後の制度改革を勘案すると、できるだけ大きいことが望めます。単にこの値が低だけでなく、自立度の高い高齢者に対する生活支援について、介護保険以外で、社協としてどのように取り組んでいるかも重要視する必要があります。
	利用回数で重み付けした平均要介護度	延べ利用者の平均要介護度	訪問回数で重み付けをした平均要介護度を示した値です。今後の制度改革を勘案すると、できるだけ大きいことが望めます。
D サ ー ビ ス 改 善	利用者実数増加率	$\text{実利用者数増加} \div \text{15年6月利用者数}$	実利用者の増加率を算定した値です。マイナスの場合は減少した場合適です。増加していることが望ましいと考えられますが、過度に増加している場合には、サービス提供体制が十分かどうかを検討する必要があります。
	実利用者平均要介護度変化率	$\text{平均要介護度増加} \div \text{15年6月平均介護度}$	平均要介護度の変化を算定した値です。今後の制度改革を勘案すると、増加していることが好ましいと考えられます。
	実利用者対要支援＋要介護1比率変化率	$\text{要支援＋要介護1比率増加} \div \text{15年6月要支援・要介護1比率}$	要支援と要介護1の利用者の比率の増加率を算定した値です。今後の制度改革を勘案すると、減少していることが好ましいと考えられます。
	訪問回数増加率（介護保険以外を含む）	$\text{訪問回数増加} \div \text{15年6月訪問回数}$	訪問回数の増加率を算定した値です。マイナスの場合はサービス量が減少した場合です。サービスの絶対量ですから、増加していることが望ましいと考えられますが、過度に増加している場合には、サービス提供体制が十分かどうかを検討する必要があります。

報酬増加率	介護報酬増加÷15年6月介護報酬	介護報酬の月の総額の増加率を算定した値です。マイナスの場合は介護報酬の総額が減少した場合は、訪問回数の増加や身体介護比率が高まることにより、この値は増加します。
1回訪問当たり介護報酬増加率	回数当たり介護報酬増÷15年6月月回数当たり介護報酬	1回の訪問で得られる介護報酬の増加率を算定した値です。身体介護比率が高まると、この値は増加します。
ヘルパー稼働改善率(回数)	(訪問回数÷ヘルパー常勤換算数)の増加率	ヘルパーの稼働(常勤換算1人1月当たりの訪問回数)の増加率を算定した値です。マイナスは、稼働が下がった場合です。増加していることが望ましいと考えられますが、過度に増加している場合は、サービス提供体制が十分かどうかを検討する必要があります。
夜間・早朝・深夜率	(夜間・早朝・深夜訪問収入)÷介護報酬収入	夜間・早朝訪問と深夜訪問の収入の割合を算定した値です。この値が低い場合は、利用者ニーズに応えられていないか、利用者ニーズが顕在化するような活動・体制が不十分である可能性があります。
減免者率	減免者数÷総利用者数	社会福祉法人による減免者数の割合です。社会福祉法人の減免に取り組んでいない場合、社会福祉協議会の使命に十分応えていない可能性があります。
介護福祉士割合(常勤ヘルパー)	介護福祉士常勤ヘルパー(正規+1年雇用等常勤)実数÷常勤ヘルパー実数	介護福祉士資格を持つヘルパーの割合です。今後の制度改革を念頭におくと、この値が限りなく1に近いことが望まれます。介護福祉士資格をもたないで採用した職員も、3年間の実務経験の後には、当然介護福祉士資格を取得する職場体制・風土の確立が必要です。
会計・経営管理ポイント	チェックリスト結果	自己診断によるチェックリストのうち会計・経営管理に関する設問について、100点満点で換算した値です。高いほど適正な会計・経理管理が行われている(と自己認識している)ことをあらわしています。
サービス管理ポイント	チェックリスト結果	自己診断によるチェックリストのうちサービス管理に関する設問について、100点満点で換算した値です。高いほど適正なサービス管理が行われている(と自己認識している)ことをあらわしています。
社協経営・体制ポイント	チェックリスト結果	自己診断によるチェックリストのうち社協経営・体制に関する設問について、100点満点で換算した値です。高いほど適正な社協経営・体制である(と自己認識している)ことをあらわしています。

### 3-3 社協を取り巻く経営環境（外部環境）の把握

#### 【Point】

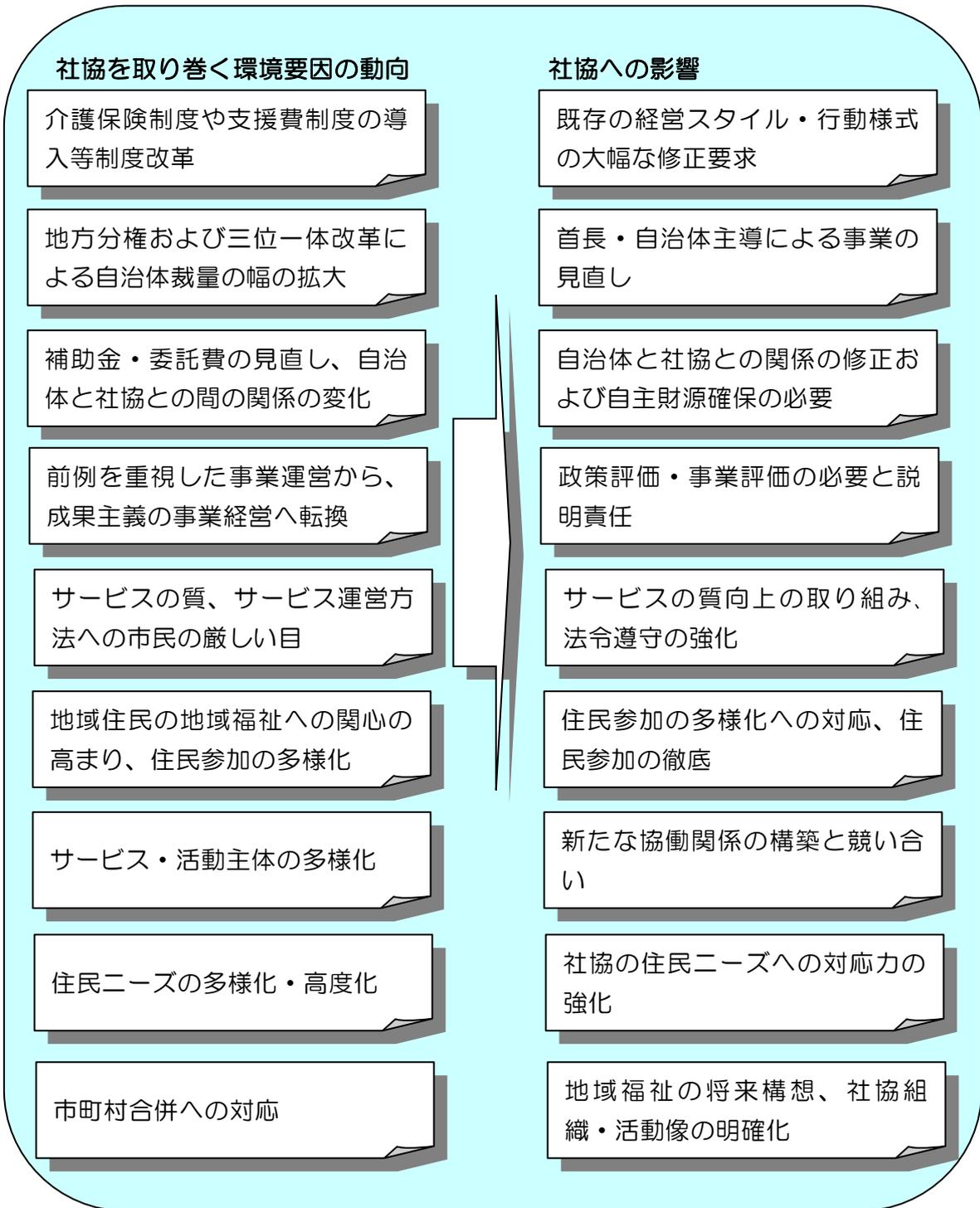
- 経済的・社会的環境などを把握し、それが社協に及ぼす影響と対応の基本方向を分析する
- 自治体施策の動向や計画の策定状況、住民ニーズの変化、他団体の動向などを把握し、それが社協に及ぼす影響と対応の基本方向を分析する

#### ① 外部環境(経営環境)の把握

- 社協経営にどのような変化が起こるかを予測し、対応するためには、社協を取り巻いている環境を把握し、それが社協にどのような機会や脅威を及ぼすか、影響と対応の基本方向を分析しておく必要がある。
- 外部環境(経営環境)は、社協を取り巻く経済的・社会的環境と自治体施策の動向や地域住民ニーズの変化等に分けられる。

#### ② 経済的・社会的環境が社協に及ぼす影響の把握

- 経済的・社会的環境は例えば、景気の動向、福祉・保健・医療等の政府の政策・規制緩和の動向、労働需給、金融動向、技術・情報の革新などの経済的・社会的環境であり、社協に及ぼす影響と対応の基本方向を分析する。
- 次ページの例を参考に、「社協を取り巻く環境要因の動向」およびそれが及ぼす「社協への影響」を分析する。これらは既存の統計資料や書籍、雑誌などの刊行物のほか、官公庁のホームページから収集することができる。
- なお、介護保険制度だけに限っても、法施行5年後の介護保険法の見直し、3年毎の介護報酬の改訂等社協経営に大きな影響を与えるものが数年毎に用意されており、これら制度のキャッチアップは不可欠である。



図表 23 経済的・社会的環境分析（例）

### ③ 自治体施策の動向や地域住民ニーズの変化等の把握・分析

- 市区町村社協が最も大きな影響を受ける当該市町村自治体における福祉・保健・医療等施策動向や、各種保健福祉計画の策定状況、業界環境、地域住民の意識やニーズの変化、他の連携・協働団体の動向、競合事業者の動向、地域における不足機能等の地域特性分析およびその変化を把握し、社協に対する影響について分析する。

分析項目	分析内容	分析指標
①自治体の福祉・保健・医療等の施策動向	自治体の福祉・保健・医療に対する基本姿勢、社協の位置づけ・役割	地方自治法2条4項に規定された自治体基本構想やそれに基づく基本計画等の内容の分析
地域福祉施策・サービス動向	自治体の地域福祉に対する姿勢、社協の位置づけ・役割	地域福祉計画の策定状況及びその内容の分析
高齢者福祉施策・サービス動向	自治体の高齢者福祉に対する姿勢、社協の位置づけ・役割	老人保健福祉計画及び介護保険計画の策定状況及びその内容の分析
障害児者福祉施策・サービス動向	自治体の障害児者福祉に対する姿勢、社協の位置づけ・役割	障害者計画、障害福祉計画の策定状況及びその内容の分析
児童家庭福祉施策・サービス動向	自治体の児童家庭福祉に対する姿勢、社協の位置づけ・役割	児童育成計画、次世代育成支援対策推進法に基づく行動計画の策定状況及びその内容の分析
②地域特性・福祉水準の把握	地域の基礎的データの把握	各種統計・調査資料等の分析
地域の特性	季候・地理的条件・人口動態・産業構造・住民意識構造の把握	
社会資源	地域の諸機関・団体・施設、専門家、財源等の把握	
要援護者の実態	高齢、障害、児童等さまざまな課題を抱える要援護者の実態把握、住民の抱える福祉課題の把握	
③連携・協働団体	ボランティア(団体)、住民組織、NPO法人、施設法人、農協、生協、商工会、民間事業者等各種連携・協働団体の把握＝事業内容、組織の特性等	
④競合団体	民間事業者、その他法人等競合団体の把握＝事業内容、サービスの質、シェア、利用者掌握力、営業力等	

図表 24 自治体施策の動向や地域住民ニーズの変化等の分析(例)

### 3-5 経営理念の再確認およびビジョンの明確化

#### 【Point】

- 社協の使命・経営理念・環境の把握および社協を取り巻く経営環境（外部環境）の把握
- 改善後の「課題の抽出・把握・事業の目標」（経営ビジョン）を明確にする
- 社協経営環境・事業強み・弱みを把握し、地域住民の個々のニーズに応え個々の生活を支える
- 社協経営環境の地域の福祉課題の解決を図るビジネスはあるかを把握する。

- 前段の経営環境分析や経営状況分析で明らかになった事実をもとに、改善すべき課題の抽出・把握を行う。また、それに加えて、社協が事業機会を高度に活かしている強み（社協らしさ）は何かを把握することが必要である。また、社協を取り巻く経営環境が将来どのような影響を及ぼすかを予測し、新たな機会、脅威の把握を行うことが必要である。
- その際、図表 8 や図表 30 に示した分析シートを活用するほか、強みや弱み、機会や脅威を総合的に分析するために、マーケティングなど経営分析のツールとして利用される「SWOT分析」等の手法が利用できる。
- 図表 25 は、SWOT分析の例として、一般的に考えられる社協が行う介護サービスの経営課題を抽出したものである。これは内部環境における強み（Strength）と弱み（Weakness）、外部環境における機会（Opportunity）と脅威（Threat）の4つの切り口から課題を分析するもので、それぞれの頭文字を順に並べてSWOT（スウオット）という。

内部環境	<b>強み (Strength)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ これまで培ってきた実績と信頼がある</li> <li>■ 地域の関係機関・団体とのネットワークがしっかりしている</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争相手との比較で差別化できるポイント</li> <li>● 今後、さらに伸ばしていくポイント</li> </ul> </div>	<b>弱み (Weakness)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ サービスコストが高い</li> <li>■ 軽度者の割合が高い</li> <li>■ 管理会計が確立しておらず、財務分析が不十分</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 競争相手との比較で劣っているポイント</li> <li>● 今後、改革や強化が必要なポイント</li> </ul> </div>
	<b>機会 (Opportunity)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 軽度者に対する新たなサービス（地域支援事業）が導入され、ビジネスチャンスが広がる</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 施策動向や規制緩和、技術革新の動向。競争相手の戦略など社協を取り巻く環境で直面する機会</li> <li>● 何かしら手を打つことで、成長を実現できそうなビジネスチャンス</li> </ul> </div>	<b>脅威 (Threat)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 民間事業者の参入が相次いでおり、市街地を中心にシェアが落ちている。</li> <li>■ 介護保険制度改正、介護報酬改定により採算が悪化する恐れがある。</li> </ul> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 施策動向や規制緩和、技術革新の動向。競争相手の戦略など社協を取り巻く環境で直面する脅威</li> <li>● 何かしら手を打たないと、不利益を被りそうなビジネスリスク</li> </ul> </div>
外部環境		

図表 25 SWOT 分析表のイメージ

## ① 社協の使命・経営理念の明確化

- 社協の経営ビジョンの検討にあたって、まず、社協の本来的な使命や経営理念を再確認するとともに、社協の置かれた状況に照らしそれが妥当なものかを検討する。
- 社協の使命や理念は、「市区町村社協経営指針」で次のように提案している。使命・理念とは、社協の存在意義を示すもので、永遠に追求していくものである。各市区町村社協では、以下を参考にそれぞれの社協にふさわしい使命・経営理念を明確にしておく必要がある。

### 市区町村社協の使命

市区町村社会福祉協議会は、地域福祉を推進する中核的な団体として、誰もが安心して暮らすことができる福祉のまちづくりを推進することを使命とする。

### 市区町村社協の経営理念

市区町村社会福祉協議会は、この使命を達成するために、以下の経営理念に基づき事業を展開する。

- ① 住民参加・協働による福祉社会の実現
- ② 地域における利用者本位の福祉サービスの実現
- ③ 地域に根ざした総合的な支援体制の実現
- ④ 地域の福祉ニーズに基づく先駆的な取り組みへのたゆみない挑戦

### 市区町村社協の組織運営方針

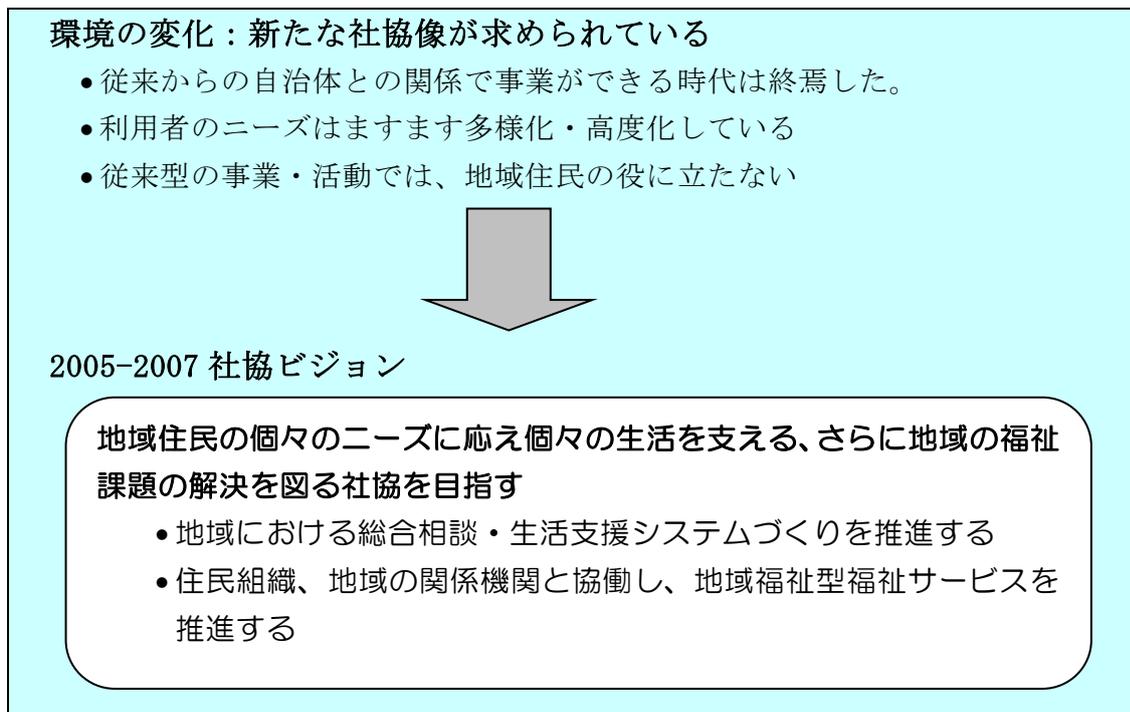
市区町村社会福祉協議会は、「社会福祉を目的とする事業を経営する者」と「社会福祉に関する活動を行う者」が参加する公益性の高い非営利・民間の福祉団体として、その使命と経営理念を実現するために、以下により組織運営を行う。

- ① 地域に開かれた組織として、運営の透明性と中立性、公正さの確保を図るとともに、情報公開や説明責任を果たす。
- ② 事業の展開にあたって、住民参加を徹底する。
- ③ 事業の効果測定やコスト把握などの事業評価を適切に行い、効果的で効率的な自律した経営を行う。
- ④ 全ての役職員は、高潔な倫理を保持し、法令を遵守する。

図表 26「市区町村社協経営指針」に示された社協の使命・経営理念

## ② 経営ビジョンの明確化

- 社協の使命、経営理念を再確認した上で、それぞれの社協がそれを達成するために、3～5年という期間のなかでどのような社協をめざすのか、経営ビジョンを明確にする必要がある。ビジョンは社協全体あるいは事業全体を一つの方向に引っ張っていく目標であり、単なる「夢」で終わらせてはならないものである。



図表 27 ビジョンの例

- 社協の実施する事業の目標は、「地域住民の個々のニーズに応え、個々の生活を支えること、さらに地域の福祉課題の解決を図ること」にあり、その関わりが直接であれ、間接であれ、基本は変わらないと思われる。
- また、要援護者に直接関わる在宅福祉サービスなどのサービスについては、目指すケア内容を明確にし、取り組んでいく必要がある。
- 社協としては「一歩先を行く」（先駆的なサービスの提供）、「一段上を行く」（質の高いサービスの提供）、「一味違う」（付加価値の高いサービス提供）を目指すことが必要である。
- サービス実施が介護保険制度などの枠にとらわれがちなのは、どの法人においても同様のことであるが、まず要援護者のニーズに応えることを基本とし、そのために制度を「利用する」（制度がなければ他の方法で対応する）という姿勢が重要である。

### 3-6 経営戦略の策定

#### 【Point】

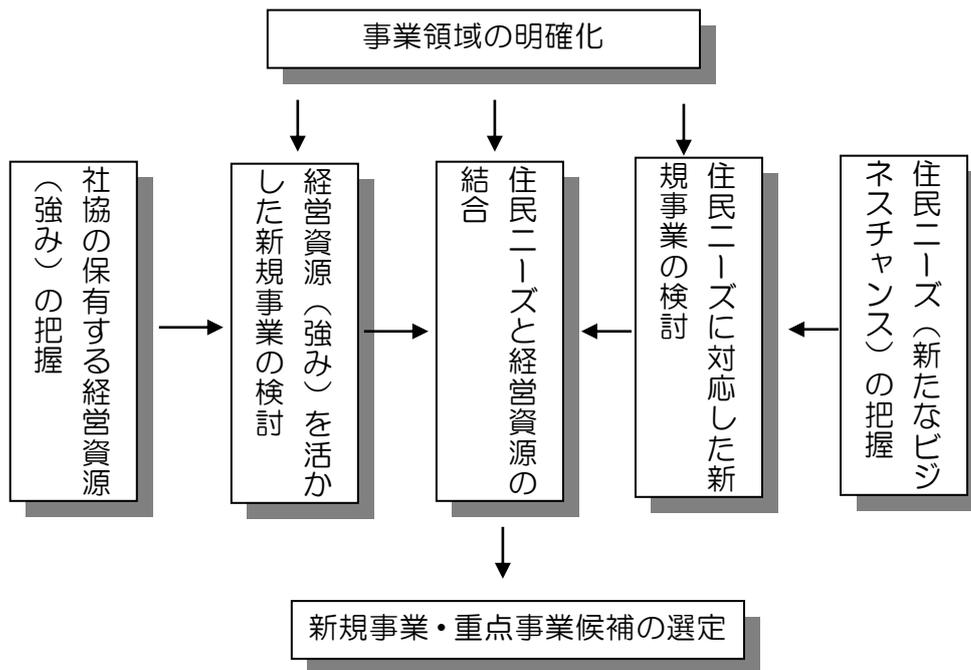
- 社協事業を発展させる中心となる事業領域を明確にする
- その分野で、最も力を注ぐべきサービス・事業のコンセプトを明確にする
- 3～5年で達成すべき具体的目標(数値目標を含む)を設定する
- それを可能とする人事・労務体制を明確にする
- それを可能とする組織体制を明確にする
- それを可能とする財務体制を明確にする

#### ① 社協事業を発展させる中心分野（事業領域）の明確化

- 経営戦略とは、ビジョンに沿って社協が進むべき方向を示すものである。つまり「望まれる社協像、事業の目標」(経営ビジョン)に到達するために、「社協として、何を重点的に行い、いつごろまでに、どのような結果をめざすのか」を示すものである。
- 戦略は各種施策を束ねる役割を持つもので、施策・事業間の整合性をとり、それぞれの施策・事業がばらばらに設定されたり、総花的な展開になるのを防ぐものもある。
- これまで社協は、自治体の庇護のもと個別の施策・事業を漸進的に進め、当該社協全体の発展・強化を図ってきた。その結果、総花的な事業実施、運営にならざるを得ず、今日のように社協を取り巻く環境が大きく変化し、しかも著しく速まったそのスピードに追いつけないでいる。
- こうした環境の変化をキャッチアップし、社協経営改革のスピードを上げるためにも経営戦略の策定が必須である。
- 経営戦略の策定には、社協としての使命・経営理念が明確であること、また、社協の経営環境分析、経営実態や経営資源の分析によって自らの社協の課題や強み(社協らしさ)を把握していることが前提となる。その上で、どのような事業を中心に社協活動を発展させていくかといった事業領域を決定することとなる。

#### ② 重点事業の設定・新規事業の可能性の検討

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



図表 28 新規事業・重点事業候補の選定方法のイメージ

- なお、上記は社協が持つ強みを生かして、新たなビジネスチャンスを利用する戦略の立案の例であるが、これを含めて、社協を取り巻く経営環境の分析からは図表 29 の通り、4つの戦略の方向性が導かれる。

		外部環境	
		機会 (O)	脅威 (T)
内部環境	強み (S)	保有する強みを活かし、機会を利用する戦略は？	強みを保持・強化しつつ、脅威を回避（克服）する戦略は？
	弱み (W)	抱える弱みを解消しつつ、機会を享受する戦略は？	弱点を最小化し、脅威を回避・克服する戦略は？

図表 29 事業課題から導かれる4つの戦略の方向性

### ③ 人事・労務、組織、財務改善の可能性

- さらにそのサービス・事業を実施するために求められる人事・労務、組織、財務体制の明確化があわせて必要となる。
- 社協の経営に係る経費には、職員の給与や設備・車両などの減価償却費など、収入

に関わりなく発生する固定費がある。労働集約型の事業が多い社協の経費は、構造的にこの固定費の割合が高く、固定費の変動費化が求められている。このため、正規職員と非正規職員、常勤職員と非常勤職員の職務、権限と責任を明確にしつつ、新たな賃金体系を検討することが必要となる。

- ただ、人件費の引き下げだけを目的とした場合、サービスの質の低下や職員の士気の低下につながることになる、このためその導入にあたって理事会等での検討とともに、事務局内で十分に議論し、理解を得ながら進めるべきである。
- なお、国家公務員について定期昇給廃止の流れが明確になっており、今後、成果主義方式の賃金体系の導入等、変動費型人件費構造への転換が必然となる。
- 人事・労務、組織体制、財務体制の経営諸機能の分析にあたっては必要に応じ以下の検討を行う。

経営機能	項目	現状の評価	目指す姿・水準	経営課題
人事システム	賃金体系			
	採用・配置			
	役割分担			
	人事考課			
	昇進・昇格			
	人材育成			
	労働環境と条件の整備			
	非常勤職員の活用			
財務運営	資金調達・財源調達			
組織運営	意思決定構造			
	部門(部課)の構成			

図表 30 社会福祉協議会経営諸機能の分析シート例

### 3-6 重点事業の組み立て方

#### 【Point】

- 重点事業の設定にあたっては、地域福祉活動推進部門、福祉サービス利用支援部門、在宅福祉サービス部門を一体化し、社協の強みを生かすことが必要である。
- 社協は、「一歩先を行く」「一段上を行く」「一味違う」事業の実施、サービスの提供を目指す
- 発展・強化計画が「改革」の計画であるためには、重点事業自身に改革が内包されている必要がある。

#### ① 重点事業設定の考え方

- 重点事業を設定するにあたっては、基本的には、「経営指針」に示した地域福祉活動推進部門、福祉サービス利用支援部門、在宅福祉サービス部門それぞれの部門が一体となり、社協の強みを生かして事業を展開していくことが必要となる。
- 具体的には、次のような改革方向を見定めながら、重点事業を設定する必要がある。
  - ◇ 地域福祉推進の中核的な役割を果たし、社協を特徴づける事業である住民による福祉活動・ボランティア活動推進の事業の一層の発展（地域福祉活動推進部門）
    - ・ マンネリ化が生じているとすればその打破
  - ◇ 地域総合相談・生活支援システムづくりに向けての福祉サービス利用支援の各事業の充実（福祉サービス利用支援部門）
    - ・ 個別の福祉問題への対応を通して、問題解決の方法・仕組みをつくるという手法の確立（ふれあいのまちづくり事業の視点）
    - ・ 各相談・支援機関間の本格的な連携の実現
    - ・ 地域福祉権利擁護事業、地域包括支援センター、在宅介護支援センター事業、生活福祉資金貸付事業等の制度を生かした、相談・支援の総合化
  - ◇ 各在宅福祉サービスの社協らしい事業展開への転換（在宅福祉サービス部門）
    - ・ 地域社会のニーズに柔軟にきめ細かく応えるサービス展開
    - ・ 当事者・住民の参加による事業展開
    - ・ 他サービス、特にインフォーマルサービスとの連携（利用者を中心としたサービスの総合的提供）
    - ・ 地域全体を見渡したサービス展開
    - ・ 在宅福祉サービスの内容・水準の向上
  - ◇ 小地域ネットワーク、ふれあい・いきいきサロン等インフォーマルであるがシステムとして運用する必要があるサービスの推進と公的サービスとの協働の推進

#### ② バランススコアカードの活用

- バランススコアカードとは、当初、財務的業績評価指標と非財務的業績評価指標を併用することによって、バランスの取れた業績評価システムとして導入された。その後、企業実務で導入されていくにつれ、企業や組織の戦略を明確化して、具体的な行動計画へと変換して管理するマネジメントシステムとして展開されたものである。
- バランススコアカードは元来、民間企業における業績評価、経営戦略の実行管理を行うツールとして活用されてきたが、近年では行政機関においてもその導入がすすめられている。
- 社協においても、大阪府社協による「市町村社協経営改革推進委員会報告書」の先行研究がある。その要点は、評価のしくみや指標づくりについて検討するため、『財務の視点』『顧客の視点』『内部プロセスの視点』『学習と成長の視点』の4つの視点により、目標やその実現のための手段、評価指標を設定し、モニタリングしていくことで、活動・事業を的確に評価するとともに、組織全体の変革を図る手法として、『バランスト・スコアカード』の考え方を社協事業評価に応用して、内部評価手法の確立をめざすことである。

担当部所：		事業名：		メンバー：			
ビジョン (目標)			戦略				
評価の視点	戦略マップ	戦略的目標(重点項目)	重要成功要因	成果指標	現状(実績)	目標値	活動計画(アクションプラン)
財務の視点							
顧客の視点							
プロセスの視点							
学習と成長の視点							

図表 31 バランススコアカード様式例

- バランススコアカードの導入ステップを示すと以下の通りである。
  - ① 自社協のビジョンを明確化する
  - ② ビジョンを実現するための戦略を確認する
  - ③ 4つの評価の視点ごとにビジョン・戦略を実現するための戦略目標(課題)を設定する
  - ④ 戦略目標(課題)を縦と横の因果関係に配慮しながら視覚化し、戦略マップ上に描

く

- ⑤戦略目標(課題)ごとに、重要成功要因を検討し記述する
- ⑥重要成功要因を包括する成果指標(評価尺度・指標)を設定する
- ⑦成果指標ごとに現状(実績)を書き込むとともに、目標値を検討し設定する
- ⑧重要成功要因を達成するための活動計画(アクションプラン)を設定する

### 3-7 社協発展・強化計画の取りまとめ

#### 【Point】

- すべての事業を計画書に網羅する必要はない。経営戦略の推進に直結する重点課題を絞り込む。
- 取りまとめに際し、自治体、関係団体等との必要な調整を行う
- 適時、理事会等に説明・報告を行い、最終的に理事会等の判断で決定する。
- 社協発展・強化計画を全役職員ならびに、地域住民や関係機関に配布する
- 地域住民や関係者にはわかりやすい構成・内容に再編集したものを配布する。

○ 計画書は、図表 31 の項目をまとめこむことになる。

1. はじめに(計画の全体像)
2. 環境分析(社協を取り巻く経営環境および社協の経営状況、経営課題)
3. 使命、経営理念、経営ビジョン(目標)
4. 経営戦略
  - ①基本戦略(重点事業と目標・手順)
  - ②部門別戦略
  - ③人事・労務、組織、財務戦略
5. 財政計画

図表 32 社協発展強化計画項目例

- まず①「計画の目的」や「背景」、「経過」「計画の期間」などの計画の全体像や概要を明らかにし、②計画策定にあたっての経営環境や経営状況分析、およびそこから抽出・把握された「経営課題」、③社協の使命や経営理念、3～5年後に目指す社協像を明らかにした「経営ビジョン(目標)」、④それに到達するための道筋を示した経営戦略、⑤財政計画で構成される。
- 社協発展・強化計画については、適時、理事会等への説明・報告を行うとともに、最終的に理事会等で判断し、決定する。計画書の取りまとめにあたって、自治体や関係機関との調整を必要に応じて行う。
- 社協発展・強化計画は、できるかぎり社協を構成する全役職員に配布し、同じ方向に向けた取組みができるようにする。
- また、地域住民や関係機関に対しても発展・強化計画を配布し、その理解を得る必要があるが、資料も含めすべてを冊子とした場合、膨大なページ数になり、それらをすべて印刷して配布するのは困難であり、何よりも、一般住民にとって理解できないだけでなく、まったく読まれないということにもなりかねない。

- このため、それぞれの社協において創意工夫し、地域住民や関係者にとってわかりやすい構成・内容とすることが重要であり、社協発展・強化計画について全体像を捉えられる範囲で再編集を行うことが必要となる。

## 【参考文献】

- ・『社会福祉法人のための財務診断—介護保険施設・支援費対象施設のケーススタディ』  
中央青山監査法人編、全国社会福祉協議会、2004年
- ・『企業診断の実際＜新版＞』宮崎一紀・柳田譲著、日本経済新聞社、2003年
- ・『経営計画の立て方』神谷蒔生・森田榮一著、日本経済新聞社、1994年
- ・『中期経営計画の立て方・動かし方』平松陽一著、インターワーク出版、2000年
- ・『中期経営計画戦略プランニング—計画立案・計画書作成・計画実行の実践プロセス』  
U F J 総合研究所経営戦略部（新田真三・大野知也・窪寺暁）著、2003年
- ・『バランス・スコアカードの経営—戦略志向の組織づくり』森沢徹・宮田久也・黒崎浩  
著、日本経済新聞社、2005年

地域福祉推進委員会・企画小委員会 名簿(平成16年度)

(敬称略・50音順)

	氏 名	所 属
担当副委員長	杉 原 潔	広島県・福山市社協 会長
委 員	伊 藤 満	岐阜県・岐阜市社協 常務理事
委 員	影 石 公 昭	徳島県・海南町社協 事務局長
委 員	高 橋 勝 彦	岩手県社協 事務局次長
委 員	松 田 昭 裕	山形県社協 事務局長
委 員	佐 藤 貞 良	大阪府社協 事務局長
委 員	澤 村 有利生	山口県社協 地域福祉部長
委 員	尾 崎 琇 三	横浜市社協 常務理事

※役職は平成17年3月末現在

## 市区町村社協発展・強化計画策定の手引

発行 平成17年9月

社会福祉法人 全国社会福祉協議会 地域福祉部

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル

電話 03-3581-4655 FAX 03-3581-7858