

事例から学ぶ！ 中長期計画策定のポイント

○本事例集の構成

以下 3 つの POINT に対し、それぞれ 2 つの事例を掲載しています。

法人理念や事業規模、所在する地域の実情等を事例と照らしあわせながら、
中長期計画策定の参考としてください。



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

POINT① 経営方針・経営ビジョンの明確化

…法人理念を達成するための経営方針・経営ビジョンの策定・明確化に向けた取り組み

POINT② 検討体制の構築

…事業規模や目的等に応じた中長期計画策定・見直しにかかる検討体制を構築する取り組み

POINT③ 法人内への理解浸透

…法人としての方向性を明確にするため、中長期計画の意義や目的を法人内に理解浸透させる取り組み

○目次

I	はじめに	01
II	中長期計画の必要性について	02
III	事例から学ぶ！中長期計画策定のポイント	03
	POINT① 経営方針・経営ビジョンの明確化	
	CASE① 「職員の未来」を中心に据えた経営方針	03
	CASE② 「まちづくり」の視点から経営ビジョンを！	05
	POINT② 検討体制の構築	
	CASE① 「1 法人 1 施設」の強みを活かした職員参画型による検討	07
	CASE② 各施設・事業所の現状と展望を踏まえた具体性のある計画の策定に向けて	09
	POINT③ 法人内への理解浸透	
	CASE① 職員の参画による計画の策定・見直しで、意識づけを！	11
	CASE② 日々の業務のなかで理解浸透をめざす	13
IV	総括	15

I はじめに

社会福祉法人経営検討委員会は、今期、北は青森県、南は沖縄県まで、20名の委員の参画のもと、活動を展開しています。今期、本委員会が担っている大きなテーマは、「中長期計画の普及・啓発」です。「平成27～28年度全国社会福祉法人経営青年会 社会福祉法人経営検討委員会 活動報告書」のなかで、社会福祉法人に「経営」が求められる背景や、そのあり方について、次のように整理しています。

- 平成12年、社会福祉基礎構造改革により社会福祉事業法が社会福祉法に改正され、「措置」から「契約」への流れのなかで、社会福祉法人の経営環境も大きく変化しました。同じく平成12年に施行された介護保険制度においては、民間企業やNPO法人等が一部の社会福祉事業へ参入する競争原理の導入により、サービスの面に限らず、これまでの措置制度の流れの上に成り立っていた施設運営から、競合のなかで選択されるサービス提供主体となるための法人経営へと意識転換が進みました。
- 経営とは、事業目的を設定し、それを達成するために、継続的、計画的に意思決定を行って実行に移し、事業を管理・遂行することをいい、これまで社会福祉法人が行ってきた運営との違いについて以下の3点に整理されます。

事業目的（経営理念）の明確化 継続性、計画性に基づいた意思決定 事業の管理・遂行

これからの社会福祉法人経営は、目的を明確に示し、継続性、計画性をもって行うことが求められていますが、法人経営の現状を見渡すと、従来の「施設経営」の考え方に基づき、事業を推進する法人も少なくありません。自律的な経営のもと、質の高い実践を積み重ね、信頼性の高い経営実践をもって説明責任を果たしていくためには、中長期計画の策定・実践が必要であると考え、本委員会は中長期計画策定の普及・促進に向けさまざまな活動を行っています。

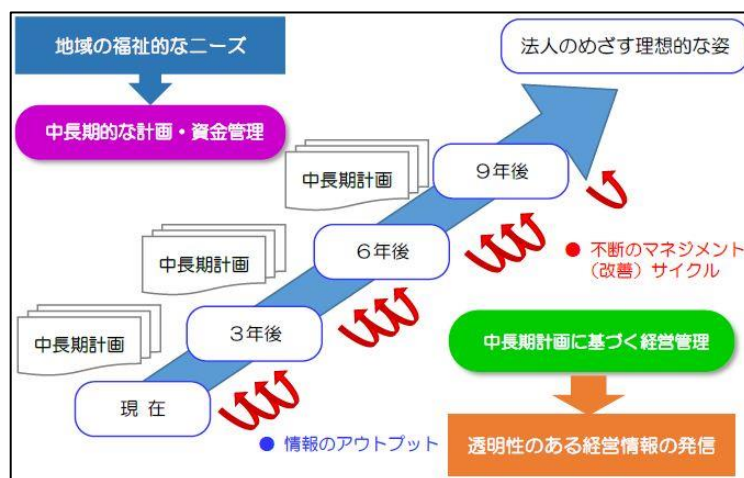
本事例集は、中長期計画のいわゆる「策定マニュアル」ではなく、「**策定のきっかけ**」と捉えていただき、中長期計画の策定・見直し・実践に取り組む法人の事例や、本委員会がとりまとめた各事例に対する解説からみえる視点や切り口が、質の高い経営を行っていくにあたっての一助となれば幸いです。

II 中長期計画の必要性について

社会福祉法人を取り巻く環境は、日々変化

中長期計画 イメージ

しており、社会福祉法人に期待されている役割はますます大きくなっています。このような状況において、社会福祉法人における中長期計画とは、基本理念、経営理念をもとに、地域の福祉的ニーズや経営環境の変化を反映し、社会福祉法人に求められる使命を果たすために、めざすべき将来像に向けた経営革新を事業として遂行する実行計画として「見える化」するものといえるでしょう。



<中長期計画策定による効果>

基本理念等ならびに事業目的を明確化し、組織に浸透させることができる

法人内部において、事業の目的や基本理念等を明確化、可視化し、組織全体で共有することで、すべての役職員が同じ方向性をもちながら業務に取り組むことができます。また、それぞれの役職員の業務目標が法人の理念に沿った形で、達成できるようになります。

継続性、計画性に基づいた意思決定を推し進めていくことができる

単年度から中期にわたる目標や行動計画など、法人としての方向性が明確にされていることで、取り巻く経営環境の変化や新たな経営課題が発生した際に、計画に基づいた意思決定により、スムーズな対応が可能になります。また、職員にとっても、法人や事業所の進む先が理解でき、法人への信頼性や業務の発展性につながります。

事業の管理遂行を円滑に行うことができる

中長期計画に基づき事業を進めることで、目標への到達状況を計る基準ができ、事業進捗状況を管理、遂行することが円滑に行えるようになります。

また、PDCA（計画→実施→検証→改善）サイクルを回し、より発展させた事業を展開するマネジメントにも役立ちます。

組織内外に説明責任を果たし、社会福祉法人の信頼を高めることができる

事業を継続、発展させる営みとして中長期計画を策定、実行することで、法人内だけでなく、社会や国民に対するアカウンタビリティ（説明責任）を果たし、社会福祉法人への信頼を得ることにつながります。

Ⅲ 事例から学ぶ！中長期計画策定のポイント

POINT① 経営方針・経営ビジョンの明確化

CASE① 「職員の未来」を中心に据えた経営方針

●PROFILE

社会福祉法人上伊那福祉協会（長野県）



本部事務局長 小林 和博

社会福祉法人上伊那福祉協会は、上伊那地域における社会福祉事業の第1歩として、昭和34年に養老院を開設して以来、上伊那地域に養護老人ホーム2施設、特別養護老人ホーム8施設、障害者支援施設1施設を運営し、入居者1,000名、職員数700名あまりを抱える法人。

●CASE

当法人は、平成18年9月、組織機構改革方針を打ち出し、改革に向けた取り組みを展開しています。この改革の一環として、「カミフクサイクル」という経営方針を全面的に押し出した中長期計画を策定しました。

当法人は、以前より「自法人の職員が人として成長でき、安心して地域で暮らしていけるような環境を、法人として整えたい」と考えていました。これを実現し、職員が豊かな人間として成長することで、その職員が提供するサービスもおのずと高水準なものとなると考えています。「カミフクサイクル」は、この取り組みにより、法人に対するイメージの向上とともに、法人の有する資源(ヒト・モノ・カネ)がより価値のあるものとなり、その資源をさらに職員の人としての成長やサービスの質の向上等のために再投下(循環)していくというサイクルを指しています。



図（3頁）の「職員を大切にする」という考え方においては、採用から定年退職するまでの人生設計、人として成長するためのスキル・キャリア形成、笑顔で過ごす、元気に過ごす、といったことが謳われています。また、「サービスを大切にする」という考え方においては、サービス理念として『品質で日本一を目指す』ことを掲げ、人間性溢れる豊かなサービス、ブランドの構築とその発信、サービス品質の向上、スキルパスの確立が謳われており、「高度な経営資源の創造」においては、機能の棲み分けによる組織の強化と効率化、成長した職員、豊かなサービスによる経営資源を創造するチカラ、経営資源の積極的還元とさらなる循環、施設整備とニーズへの対応を謳い、それぞれに行うべき施策を定めています。

「カミフクサイクル」という経営方針は、特に「職員の豊かな人間としての成長や、採用から定年まで職員の人生に法人がいかに関われるか」を重視しました。法人経営も大きな課題ですが、まずはサービスを提供する職員が集まらなくてはだにもならないという認識から、「職員」にスポットを当てて考えました。この経営方針の策定および発信により、めざすべき方向が法人として統一されるとともに、当法人へ就職を希望される方を増加させることができました。今後は各項目の進捗状況について、検証を行っていく予定です。

●解説～ここがポイント！！

社会福祉法人上伊那福祉協会は、法人理念の実現に向け、以下の行動指針を定めています。

- ① 個人の尊厳を尊重し、利用者を思いやり、自立支援をサポートします。
 - ② 私たちは専門技能の研鑽に励み、利用者個々のニーズに合ったサービスを提供します。
 - ③ 整理整頓、清潔を保持し、安全で安心できる生活環境の提供に努めます。
 - ④ 社会福祉の拠点として、開かれた施設づくりと地域福祉の推進に努めます。
 - ⑤ 法令・社会的規範を遵守し、利用者のための適正な施設の管理運営に努めます。
- また、危機管理意識を持ち苦情に対し適正な対応を致します。

この行動指針を達成し続けるため、「職員を大切にする」ことで職員のサービスレベルの強化につながり、「サービスを大切にする」ことで顧客への質の高いサービス価値の提供とつながり、これらによって「高度な経営資源の創造」へと循環させることを目的とした「カミフクサイクル」が示されています。

このカミフクサイクルについて、法人のめざす「理想的な姿」と「現状」を照らしあわせることで課題を抽出し、その課題解決に向けたアクションプランを、3つの柱としてそれぞれに定めています。

それぞれの取り組みの成果も出しており、今後さらに法人組織への定着が進んでいくと思われます。

【社会福祉法人上伊那福祉協会 2017 ビジョン】

http://kamifuku.jp/publics/download/?file=/files/content_type/type019/653/201704041850587931.pdf



POINT① 経営方針・経営ビジョンの明確化

CASE② 「まちづくり」の視点から経営ビジョンを！

●PROFILE

社会福祉法人亀泉会（愛知県）

社会福祉法人亀泉会は、昭和 62 年に特別養護老人ホーム寿敬園を開設。現在 12 部門の事業を展開。開設の理念を「奉仕の精神に基づく福祉」として地域住民に貢献し、理解される法人運営に努めている。



副理事長 梅村 展子

●CASE

当法人は、平成 19 年、法人としての方向性を具体化することを目的に、基本使命の検討をはじめました。検討にあたり、

- ① 国の福祉施策の動向を注視すること
- ② 人間性豊かな福祉人として、高度なレベルのサービスを利用者に提供するとともに、さらに質の向上に努めるよう、意識づけすること
- ③ 地域のまちづくりとして、福祉を地域に還元すること

の 3 点に留意しました。

「③地域のまちづくりとして、福祉を地域に還元する」という視点は、「地域に愛される施設をつくり、地域に密着したサービスを提供する」という当法人の創設のモットーに基づくものです。地域ニーズを基本使命に反映させるべく、県庁や市役所、地区区長の方々等、これまで事業を展開するなかで築いたつながりを活用し関係者の声を聞きながら、地域包括支援センターを通じて寄せられる地域住民の声を集約・分析しました。そのほか、全国経営協の会報『経営協』や、メールニュース『経営協情報』、「できる福祉のプロになる 現状打破の仕事術」（久田則夫 著）等を参考にしながら、基本使命を策定しました。

メールニュース「経営協情報」バックナンバーはこちら↓↓

（全国経営協会会員法人 MY ページ）

> 経営協情報

<https://www.keieikyo.gr.jp/cswm/fllogin.php>



基本使命策定後、単年度ごとの事業計画や各事業所の行動について、基本使命を反映させた内容となるよう、見直しを図りました。例えば、従来から行っていた救命救急講習会について、もともと施設単独で行っていましたが、「使命1」に基づき、高齢化率30%を超える人口構造を考慮したうえで、地区区長の方と定期的に意見交換を実施し、地域住民参加型の救命救急講習会を新たに実施することを決定しました。

基本使命	
使命1	地域社会に密着した施設運営に心がける。
使命2	利用者の個別ニーズ、意思や希望を基本としたサービス、専門的な知識や高度な技術によるサービスを提供する。
使命3	利用者の考えに立脚したコミュニケーションを取る。
使命4	利用者の人格を尊重したサービスを提供する。
使命5	利用者の能力を適切にアセスメントする。
使命6	利用者のライフスタイルを考慮したケアの提供を実施する。
使命7	利用者の意見を最大限に取り入れる。
使命8	利用者のプライバシーを保護する。

基本方針策定後の課題としては、「基本方針に対する共通理解が醸成できておらず、職員間で基本方針に対する認識・理解度が異なる」点が挙げられます。今後、この課題の解決に向けて、より具体的なビジョンが必要だと考え、現在検討を進めています。

●解説～ここがポイント！！

亀泉会の創設者は、法人設立前から、往診歯科診療による医療貢献を行い、地域との信頼関係を構築しつつ、昭和62年、福祉サービスの提供をスタートさせました。長い歴史のなかで、外部要因等の変化に対応しながら、時代にあわせ提供するサービスを拡大していきました。組織が成長するとともに、職員数が増え価値観も多様化してくるなかで、「めざすべき姿のとらえ方」も多様化してきたため、あらためてめざすべき姿を明確化し、実現するための基本使命を定めています。

また、基本使命の策定後、その効果を計るため、現場職員に対しヒアリングを行うことで、「職員間で基本方針に対する理解度・認識が異なる」といった課題の抽出に成功しています。

この課題への対応として、基本使命をよりわかりやすい形の「ビジョン」として落とし込んでいくことで、法人がめざす「まちづくりの視点による地域との連携・協働の強化」を実現していくことになると考えられます。

POINT② 検討体制の構築

CASE① 「1 法人 1 施設」の強みを活かした職員参画型による検討

● PROFILE

社会福祉法人八晃会（東京都）

社会福祉法人八晃会は、認可保育所宝光保育園（定員 151 名）を運営している。正規職員 32 名、非正規職員数 7 名。法人理念として「和」を掲げ、みんなが和の心を持って、仲睦まじく寄りあえる、そんな場を提供する園であり続けることをめざし、宝光保育園の保育の充実や、積極的な地域活動事業の展開と地域ネットワークへの参画に努めている。



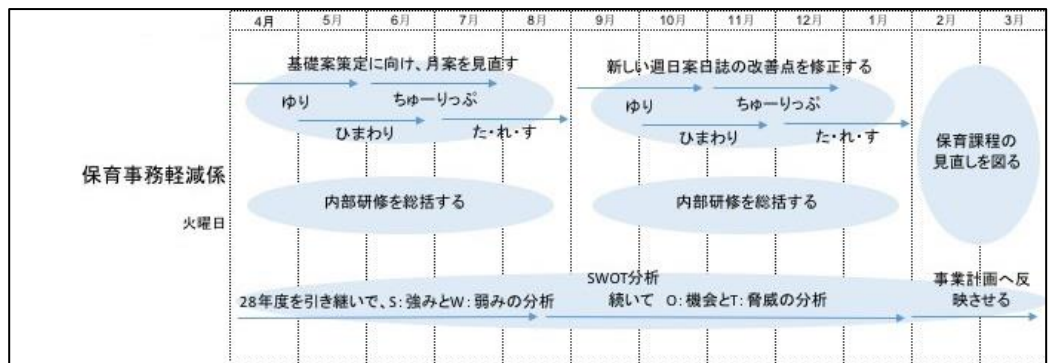
企画財政室長 米田 太郎

● CASE

当法人の中長期計画は、単年度計画へ落とし込むことができず、具体性に欠けていたため、実践にあたる現場職員への浸透度が低く、実行性を高める必要がありました。この課題の解決に向けて、中長期計画を見直す際、「中長期計画を意識しながら日々実践を積み重ねてもらいたい」という思いから、小規模法人の特徴を活かし、すべての職員に見直しにかかる検討に関わってもらうことにしました。加えて、中長期計画のなかに、例えば「時間外労働を 0 にする」といった、現場の職員のメリットとなるようなことを重要課題として中長期計画に明記することで、職員の主体的な活動を促しました。具体的には、それぞれの課題ごとに係を決め、週に 1 回話し合いの時間を設けることで検討を進めました。また、目標達成の基準や達成にいたるまでのスケジュールは管理職が定め、到達点を明確に示しましたが、具体的な実践方法等の検討については、主体性を養う観点から特に基準等は設けず、各係の自由な議論に任せました。

係の話し合いは、子どもの午睡の時間を利用しました。しかし、午睡の時間はもともと職員が記録の作成や、清掃等の業務のための時間として活用されていて、結果話し合う時間を設けたことにより超過勤務が生じてしまいました。時間外労働の縮減を目標に定めた計画の実践のために、時間外労働が生じるという矛盾。時間の捻出は、係活動を継続し、計画の見直しを推進するうえで、乗り越えなくてはならない大きな課題でした。

時間の捻出に向け、仕事の要不要の仕分けを行い、計画書類の見直しや、行事で使うもののクラス間の共有や再利用を進めるほか、



＜業務効率化に向けた保育事務軽減係における検討内容とスケジュール＞

前に残った業務がある場合にはそれを共有し協力できるようにしました。同時に、限られた時間で成果を高めるために、係での話し合いでは取り組みの具体性を意識しながら、無理なく進められるよう心がけました。

計画に向けた活動を「具体的」に、「到達点を意識して取り組む」ことで、職員の当事者意識や、組織が抱える課題への関心が高まり、また職員間のコミュニケーションが増え、主体的に取り組む習慣が身につくなど、個人・組織の質の向上にもつながっています。特に、「自分たちの活動で、自分たちの課題が解決していく」という成功体験は、参画意欲や、法人職員として質を高めているように思います。

●解説～ここがポイント！！

職員一人ひとりが主体的に意識できるよう、中長期計画策定にあたって、職員参加型とし、職員をうまく巻き込んだことで、より高い浸透につながったと考えます。以前の中長期計画は、具体性に欠け、また単年度計画への落とし込みがなく、現場職員への浸透がされず、実行に移されていなかったという状況から、職員の中長期計画に対する理解を向上させることが課題解決のカギと定め、「中長期計画の実行性」に焦点をあて、取り組みを進めています。

工夫として、本部が作成した計画案のうち、職員にとってメリットとなるようなことをピックアップして明文化することで、職員が参加しやすい場づくりを行っています。他にも、職場環境のなかで話し合いの時間を確保するため、時間外勤務を増やすのではなく、日常業務の見直しを通じて無駄を削減しているほか、「話し合いの時間を確保する」ためにできる小さなことや気づきを、改善へのアクションに移せるよう、検討・活動の主体を小集団にするなど、実践における実効性を高める工夫にも取り組んでいます。目標の可視化、計画の職員メリットの可視化、話し合いのための時間の創出、主体性の醸成に取り組むことで、実行性に欠けた中長期計画を実効性のあるものへと変貌させています。

POINT② 検討体制の構築

CASE② 各施設・事業所の現状と展望を踏まえた具体性のある計画の策定に向けて

● PROFILE

社会福祉法人長岡福祉協会（新潟県）



経営管理部長 竹之内 隆明

社会福祉法人長岡福祉協会は、昭和 53 年に法人を設立し、新潟県長岡市を中心に事業を展開。平成 18 年には東京都港区に高齢・障害の複合施設「福祉プラザさくら川」を開設し、現在は埼玉県和光市、東京都中央区、千葉県柏市でも事業を展開。平成 22 年度に法人組織を見直し、法人内施設（57 拠点）を事業種別・地域ごとにグループ化。

● CASE

当法人では、内外の様々な変化に対応し、良質なサービス提供と法人の永続的な発展をめざし、平成 18 年度に第 1 期中長期計画を策定しました。第 1 期の計画以来、一貫して当法人が地域における重要な社会インフラという認識に立ち、地域社会に対して責任ある役割を果たさなければならないという基本方針のもと、事業を推進しています。計画期間は介護報酬改定等に合わせ、「3 年を 1 期」として、平成 30 年度からの 3 年間は第 5 期の計画期間となります。

第 1 期（H18～H20）と第 2 期（H21～H23）の計画は、それぞれの事業所・施設等の展望を踏まえた計画とするため、施設長、事務長、および本部役職者による「中期経営基本計画検討委員会」を組成し、施設ごとに計画書（重点項目や設備投資計画等）を作成し、その内容について各施設・事業所に対しヒアリングを行ったうえで、法人としての計画を策定しました。平成 22 年度に法人組織を見直し、法人内施設を事業種別・地域ごとにグループ化したため、第 3 期（H24～H26）の計画から「中期経営基本計画検討委員会」ではなく、各事業の施設長、事務長および理事長、常務理事で組成される「経営戦略会議」、各グループの代表施設長および理事長、常務理事で組成される「執行役員会」で検討を進めました。策定の具体的な流れとしては、まず、経営戦略会議で高齢、障害児者、病院等主要事業の内外の環境等の現状認識と今後の見通しを確認し、それらを整理したうえで計画の原案を会議にて協議し、執行役員会で成案化しました。

第4期からは、グループ化した組織に基づき、事業別に内外の情勢認識、今後の事業の方向性、具体的な計画を協議項目として検討を進めました。

中長期計画の策定により、法人内の施設長会議で向こう3か年の方針等を説明し、各施設の幹部と法人本部が経営の方向性について共通認識を持つことができました。今後は、係長、課長クラス等中間層の経営に対する意識の向上および「3年」というスパンだけでなく、「5～10年後」も見据えた法人経営について協議できるような検討体制の構築が必要であると考えています。

【各事業の協議資料の様式】

事業種別	〇〇事業
施設名	□□園
外部環境 (行政の施策・マーケット・事業者の動向等)
内部環境 (事業・施設の個別事情)
今後の事業の方向性
具体的な計画

●解説～ここがポイント！！

新潟を中心に1都3県での医療介護サービスの展開を行っている長岡福祉協会は職員数が2,000人規模の法人です。中長期計画策定にあたり、規模や地域性、事業の観点において工夫を凝らし、策定を行いました。複数事業を運営している背景と、それぞれの地域特性を考慮し、本部役職者や各事業所・施設長の管理職層を中心に中長期計画の策定・見直しを進めました。組織図を変更し運営体制の強化を行った後は、執行役員会、経営戦略会議に検討の場を移しています。

第4期では、「事業別での検討」へとブレイクダウンすることにより、それぞれの事業や地域特性をより考慮したかたちでの検討体制となっています。また、単に各事業に検討を任せるのではなく、検討の視点がばらばらにならないよう、基本的な協議項目を定め、その内容に沿ってそれぞれの事業が検討を行うことで、グループ・法人全体として、共通言語での課題認識を設定することができています。

POINT③ 法人内への理解浸透

CASE① 職員の参画による計画の策定・見直しで、意識づけを！

● PROFILE

社会福祉法人足羽福社会（福井県）

社会福祉法人足羽福社会は、「赤ちゃんからお年寄りまで、障がいの有無にかかわらず自分らしく安心して暮らせる共生社会の実現」をめざして、30以上の事業を展開している。2017年に法人創立50周年を迎えた。3年を周期とした中長期計画は、現在3期目。



理事長 高村 昌裕

● CASE

中長期計画を職員に浸透させるため、当法人では策定プロセスに「職員を巻き込む」ことを考えました。実際に計画策定にかかる全てのプロセスに全職員が既存の業務を遂行しながら関わることは難しいため、職員会議の時間を活用し、それぞれが策定・見直しに関わる役割を「一般職員」、「リーダー、中間管理職」、「事業管理者」に分けて以下のように取り組みました。

【一般職員】

職員会議の中でSWOT分析をグループワークで行いました。そのなかで、意見が出やすい自事業所の「W（弱み）」と同数の「S（強み）」も出すよう、課題を設定しました。また、特に外部環境について、日々の業務のなかでは、制度動向や社会情勢、地域ニーズ、競合他社の状況などを意識することが少ないため、他人の意見も含め課題を広い視野で捉え直すことを目的としました。

【リーダー、中間管理職】

拠点ごとの幹部会議で、職員会議でのSWOT分析にかかるグループワークの結果をまとめ、重点目標について当法人の「経営5本柱」（サービスの質向上、地域貢献、人材の確保・定着・育成、実施プロセス、財務基盤の安定）に分け、整理したうえで抽出しました。

【事業管理者】

管理者の所属する事業所の計画のとりまとめだけでなく、事前に関連事業所間（法人内の障害福祉サ

ービス事業所同士や介護保険事業所同士等)の協議で方向性を共有したうえで、管理者会議でプレゼンテーションを行い、理事長や他事業所管理者の意見も踏まえながら検討を進めました。

【理事長】

各事業所の計画全体を法人の計画としてとりまとめ、理事会での協議を踏まえ、中長期計画として策定し、その計画を各事業所の職員会議で、初年度事業計画と合わせて説明しました。

これまで3回の策定・見直しのサイクルを経験しましたが、1回目は計画の意義自体が浸透しておらず、SWOT分析の理解も十分でない状態でしたが、策定のサイクルを重ね、法人や自事業所の方向性が具体的に示されることでの「安心感」や「組織への信頼感」が向上するとともに、「組織間での双方向性」が向上しているように感じます。例えば「休みが取れない」という課題に対し、計画のなかで「職員の公休日を1週間増やす」という重点目標が立てられましたが、1度に増やすと現場の運営体制の維持が困難になるため、1年目3日、2年目2日、3年目2日と、少しずつ公休日を増やす計画を示したことで、職員も納得して業務改善を行いながら推進することができています。また、計画の柱として「地域貢献」の項目を立て、大小様々な取り組みを計画し実践してきたことで、一般職員も「地域をよくするためにできることは何か」を考え、日々の業務に取り組む風土とすることができました。リーダー・中間管理職への意識づけとしては、単年度計画のふり返りのなかで中長期計画もふり返しを行い、次年度も「既存の計画どおりか」、「修正・追加すべきか」を決定し、次年度計画に反映するようにしています。

●解説～ここがポイント！！

中長期計画の法人内への理解促進に向けて、中長期計画の策定・見直しに関わる役割をいくつかの階層に分け、現状の職員会議を活用し、それぞれに応じた検討事項を設けることで、全職員が中長期計画の策定・見直しに関わることができるような仕組みをつくりました。

特に一般職員においては、現状の課題を広い視野で捉えなおすため、SWOT分析のグループワークを継続的に行い、外部環境の制度、社会情勢や地域ニーズ、競合他社の状況といった普段の業務のなかではあまり意識しないことについても検討事項として挙げられています。

中長期計画に対して、「経営層・幹部層が策定し、実践するもの」と捉えてしまい、その結果、職員への浸透が課題になってしまうことが多いですが、足羽福社会では、策定のプロセスから階層別にアプローチ方法を分け、繰り返しワークすることで組織が学習し、組織がめざす方向性に一体感を持たせることができた点がポイントのひとつです。

POINT③ 法人内への理解浸透

CASE② 日々の業務のなかで理解浸透をめざす

● PROFILE

社会福祉法人福智会（福岡県）



次長 永末 麻友美

社会福祉法人福智会は、「介護を必要とする高齢者はできる限り受け入れる」「利用者さまの笑顔を私たち職員の喜びとする」の2つの基本理念のもと、昭和48年から事業を行っている。常に利用者さまを一番に考えた介護を展開。

● CASE

中長期計画については、その計画をただ明文化するのではなく、中長期的視点で経営を考えて実行に移し、そして職員も同様の思考を共有することが重要であると考えています。職員への浸透とは、中長期計画にかかる資料を配布したり、説明会や研修で職員に伝える、といった、「経営サイドから職員に対する働きかけ」だけでなく、その計画の「視点・思考方法の共有」が最優先事項であると認識しています。

そこで必要なのは、職員が①中長期的視点を持ち自ら考える力を備えること、②考える際に指標とすべき法人理念を理解すること、の2点が重要であり、これを身につけることを目的として教育しています。といっても、そのために特別に教育の機会を設けているわけではありません。新人教育や、新人教育を行う職員（チューター）に対する教育、また各種会議など、以前から行っているものを、「視点・思考方法の共有」の視点に立って実践するようにしました。

日々の業務をこなすなかで、どうしても目先のことが最優先（短期的視野）となり、またチームプレーのなかでは自ら考えることよりも指示どおりに動くこと（受動的態度）が優先されることが多いため、職員に中長期的視点を持ち自ら考える力を備えるためには、日常的にクセになっているものの「見方」や「やり方」を変えられるようにアプローチしていく必要があります。そこで、新人教育やチューター教育、各種会議などのなかで、このようなものの見方を変えるように教育していきました。

例えば、新人教育では、単に「これをやりなさい」と言うだけでなく、「なぜやる必要があるのか」について考えるため、各種会議のなかではひとつ取り組みを決定するにあたって、「その目的は何か、長期的視野に

立って本当に必要であるか」を必ずあわせて話すように徹底しました。そして、その目的や必要性については、職員自身が自らその答えを出せるように導きました。なお、その方法として、私たちはソクラテスマソッドを用いた対話形式のアプローチを行いました。

この方法で、注意しなければならないのは、教育を行う側（経営者側）が「正しい答えはない」ことを自覚しておくことです。それぞれの職員が出した答えを否定したり、またある回答に誘導したりせず、その答えが本当に正しいか、その根拠は何かを掘り下げていきます。経営者が持っている答えを探させるのではなく、自発的・創造的に考える力を養うことが重要です。

ただし、前提となる大きな価値基準や、大局的な目的を共通のものとしておくために、まずは職員に法人理念を浸透させる必要があります。何かを考え、行動する際に常に指標とできるよう、法人理念を「知っておくことではなく「理解」しておくことが必要です。これは、視野の転換を図るための教育のなかで、常に法人理念に立ち返って考えることを繰り返し促すことで、職員が理念に基づいた具体的な行動を説明できるようになります。

このような教育を行うことで、職員は法人の進むべき方向が分かっているだけでなく、法人理念に則って自ら考え行動できるようになり、全ての面においてレベルアップすることができます。これは、単に経営者側から一方的に伝える勉強会だけでは得られない多くのメリットがあったと実感しています。

●解説～ここがポイント！！

福智会は、組織がめざすべき姿を実現するために、職員一人ひとりへの高いレベルでの意識付け・理解の浸透を行っております。

法人として常に利用者第一に、顧客志向でサービス提供を考えた際に、必要な観点として職員一人ひとりが①中長期的視点を持ち自ら考える力を備えること、②考える際に指標とすべき法人理念を理解すること、の2点が大切だとしています。

その目的として、単に法人の理念の共有や一方的な経営サイドからの働きかけだけでは、深い理解につながらないため、考え方のプロセスそのものを共有することが挙げられます。

常に思考する組織として成長するために新人教育や、新人教育を行う職員（チューター）に対する教育、また各種会議など、すでにあるものを「視点・思考方法の共有」の視点に立って実践する仕組みをつくったことで、特に中堅層の職員とトップの考える方向性が一致し、より組織的に革新へとつながっています。中長期計画の理解浸透に向けて、職員への教育を見直すことで「視点・思考方法の共有」を図っている事例です。

VI 総括

社会福祉法人は、地域共生社会の実現に向け、その中核的な担い手として主導的な役割が期待されるとともに、今般の社会福祉法人制度改革では、非営利法人として高い透明性を備え、主体性をもった自律的な法人経営に取り組み、地域のさまざまな生活・福祉課題に積極的に対応することが求められています。

一方、社会福祉法人を取り巻く環境が大きく変化するなか、「安易な起業や本業不振のため異業種からの参入など、事前準備や事業計画が甘い小・零細規模の業者が思惑通りに業績を上げられず経営に行き詰まる」ことなどが主な要因となり、2017年（1-12月）の「老人福祉・介護事業」の倒産件数は111件のぼり、前年と比べ、2.7%増加しています(東京商工リサーチ調べ)。

今後、各法人においては、健全な法人経営に向けて、将来を見据えた中長期計画を策定し、その計画を実行することが必要不可欠であると考えています。

本事例集では、中長期計画の策定・見直しおよび実践、法人内への理解促進を目的としたさまざまな事例を紹介しましたが、すべての事例において共通して言えることは、将来を見据えたより実効的な中長期計画を策定・実践できるよう、試行錯誤し、多種多様な工夫を凝らした取り組みを推進していること。そして、取り巻く環境の変化を注視し、「自法人のめざすべき姿」はどうあるべきか考えながら、継続的に取り組みを実践している点が挙げられます。

めざすべき姿の実現に向けたプロセスは、法人の理念や、事業規模、また所在する地域の人口動態等によって異なります。自法人ならではの中期計画の策定にむけて、本事例集がその一助となることを切に願っております。



平成 30 年 3 月 28 日

全国社会福祉法人経営青年会

社会福祉法人経営検討委員会

委員長 遠部 敦也

平成 29・30 年度 全国社会福祉法人経営青年会
社会福祉法人経営検討委員会 委員名簿

No.	役職	氏名	法人名	都道府県	備考
1	委員長	遠部 敦也	聖恵会	広島県	幹事
2	副委員長	細川 景子	利生会	京都府	幹事
3	担当副会長	梅野 高明	勝原福祉会	兵庫県	幹事
4	委員	小林 大眞	千年会	青森県	
5	委員	田代 鉄也	喜寿福祉会	神奈川県	
6	委員	竹之内 隆明	長岡福祉協会	新潟県	
7	委員	杉森 かおり	上滝保育園	富山県	
8	委員	高村 昌裕	足羽福祉会	福井県	
9	委員	祇園 崇広	尚仁福祉会	鳥取県	
10	委員	吉田 久	宝和会	岡山県	
11	委員	田内 信浩	心促協会	山口県	
12	委員	宮崎 隆生	福寿会	大分県	
13	委員	安里 政晃	偕生会	沖縄県	
14	委員	米田 太郎	八晃会	東京都	
15	委員	小林 和博	上伊那福祉協会	長野県	
16	委員	大塚 渉爾	美芳会	静岡県	
17	委員	梅村 展子	亀泉会	愛知県	
18	委員	坂本 和恵	大慈厚生事業会	兵庫県	
19	委員	永末 麻友美	福智会	福岡県	
20	委員	長谷川 名沖	中陽福祉会	沖縄県	



事例から学ぶ！
中長期計画策定のポイント

平成30年3月28日

全国社会福祉法人経営青年会 社会福祉法人経営検討委員会
〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル
電話 03-3581-7819 FAX 03-3581-7928
E-mail zenkoku-seinen@shakyo.or.jp
HP <http://www.zenkoku-skk.ne.jp/>