

全国経営協版 社会福祉法人の事業展開指針の作成について



指針の意義

未来志向の事業展開を検討するための視点を提示

- ▷ 多様な福祉ニーズへの対応力の強化
- ▷ 社会福祉事業の継続性・安定性の向上 など

指針の位置づけ

自主的・自立的な事業展開のための行動指針

- ▷ 地域福祉の維持・向上、新たな福祉サービスの創出
- ▷ 適切なガバナンスと地域住民等へ説明するプロセスの重視 など

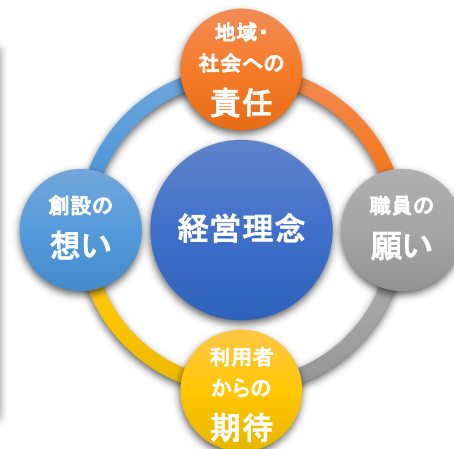
社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針 —地域の福祉を守り抜く未来志向の法人経営に向けて—

多角化・
多機能化編

連携法人制度編

事業譲渡編

合併編



★ 地域社会の変化に伴い、事業展開を検討する際の行動指針
★ ガバナンスの観点から必要なチェックポイント

★ 許認可の際に参考として活用

★ 地域生活課題の解決や包括的支援体制の整備に向けた方策

★ 社会福祉法人の使命を理解していただく

社会福祉法人

理事

評議員

監事

所轄庁・行政庁

市町村

幅広いステークホルダー

〔多角化・多機能化編〕策定の目的 —地域共生社会の実現のために—

1

「大規模化」を目的化する議論に終止符を打ち、利用者や地域社会の実情等に応じた適正な事業展開方策を示す

2

多様化・複雑化する地域ニーズを敏感に捉え、地域社会を守り抜き、新たな価値を創造する積極的な事業展開の方向性を示す

3

制度論ではなく、実践論として今後の事業展開を主体的に考え、実践する思考と手法を示す

社会福祉法人の事業展開における多角化・多機能化の意義・必要性

視点①
本来的使命の遂行

地域のセーフティネットであり続けるためには、多様化・複雑化する地域ニーズに対応して、事業の多角化・多機能化を志向するのは社会福祉法人の本来的な使命である。

視点②
経営基盤の安定化

報酬改定や制度改正など影響を受ける現行の社会福祉事業の性格上、経営する種別やサービス類型の多角化・多機能化は、経営リスクを分散させるうえでも必要である。

視点③
地域共会社会の実現

施設経営モデルから脱却し、地域住民をはじめ様々な主体との連携のもと、地域共生社会の実現を主導していくためには、既存の制度分野を超えた多角化・多機能化が必要である。

多角化・多機能化によって期待される効果

経営に対する
基本姿勢

経営リスクを分散
制度や報酬の見直しへの備え

専門性の向上
それぞれの事業のノウハウを共有

支援に対する
基本姿勢

新規利用者の受け入れ
新たな支援ニーズの把握

専門職資格の有効活用
持てるスキルを最大限に発揮

新たな取組への挑戦で職場が活性化
組織風土への好影響

人材採用へのプラス効果
募集人材の幅の拡充が
採用の追い風に

多角化・多機能化
期待される効果の例

地域ニーズの把握、対応
既存サービスでは対応できないニーズ

福祉の仕事の魅力発信
地域に根差した多角的な事業展開

包括的な支援体制の構築
地域のつながりの再構築

人材の定着、離職防止
多様な働き方、働く場の提供

地域社会に対する
基本姿勢

キャリアパスの構築
次代の幹部養成

福祉人材に対する
基本姿勢

多角化・多機能化を進めるにあたっての留意点

Q1

利用者、地域住民にとってより良い方策となっているか

Q2

地域特性、地域実態と将来の見通しを踏まえた方策となっているか

Q3

自法人の理念や経営状況を踏まえた方策となっているか

Q4

ガバナンスの観点から適正な規模の方策となっているか

Q5

行政計画（地域福祉計画、介護保険事業計画等）を踏まえた方策となっているか

多角化・多機能化の意義・必要性に照らして、総合的・戦略的に検討することが必要

〔多角化・多機能化の意義・必要性〕

視点①

本来的使命の遂行

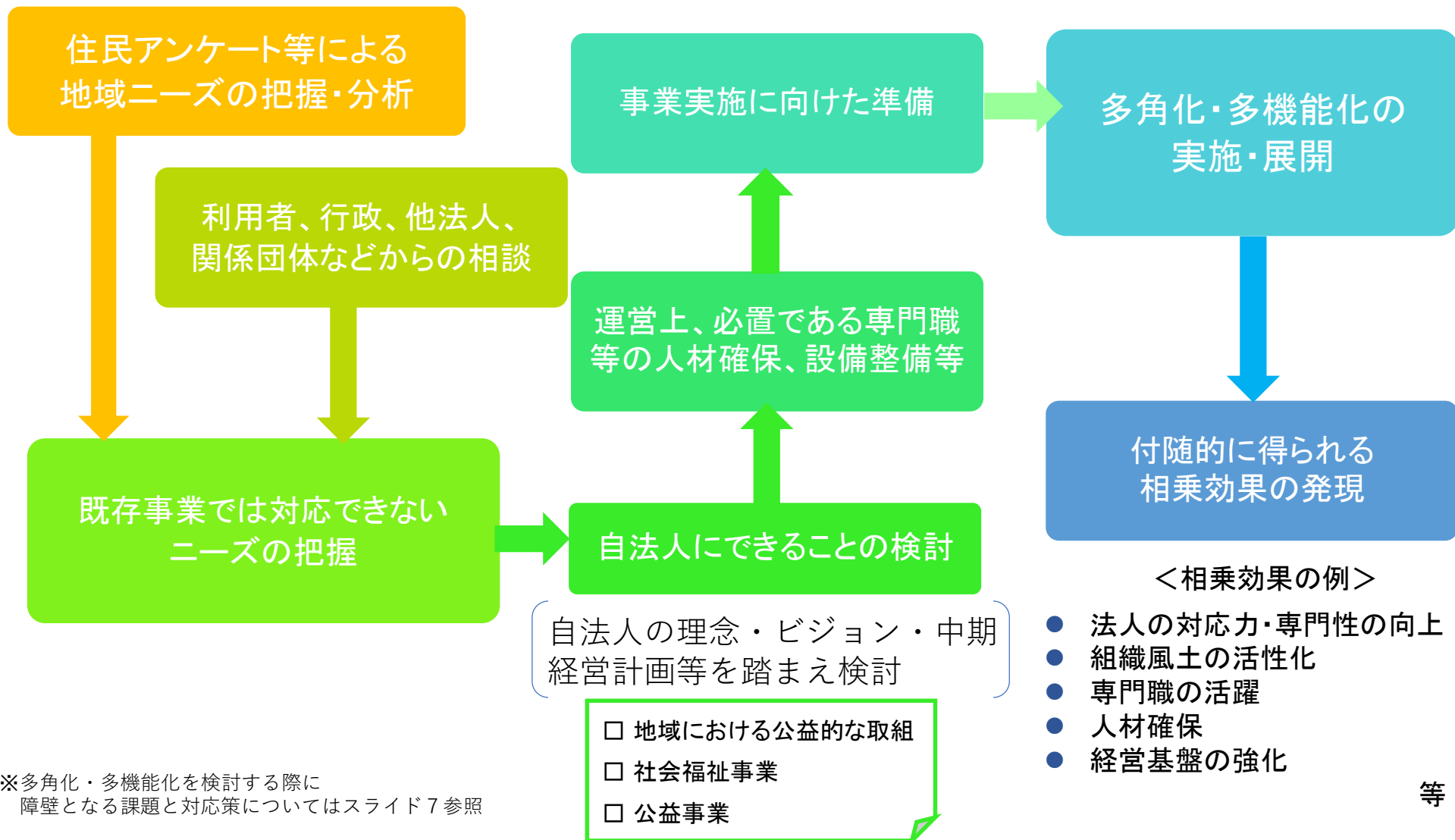
視点②

経営基盤の安定化

視点③

地域共会社会の実現

多角化・多機能化の検討プロセス(イメージ)



社会福祉法人における事業の多角化・多機能化における戦略的な視点

自法人が提供するサービス・事業等

		既 存	新 規
対象者・対象地域	既 存	<p>【市場浸透戦略】 既存のサービス・事業の内容を改善し 利用者の満足や地域福祉の向上を図る (例) ・ 第三者評価の受審等、サービスの質向上に向けた取組を強化し、利用者満足を高める ・ 子ども食堂の開催頻度の拡充や利用料金の引き下げ等、地域住民の利便性を高める など</p>	<p>【新製品開発戦略】 既存の利用者等の新たなニーズに対応するため サービス・事業の機能を増やす (例) ・ 保育所において、病児保育や障害児保育の機能を拡充する ・ 児童養護施設において、他機関との連携のもと、退所児童に対する支援体制を強化する など</p>
	新 規	<p>【新市場開拓戦略】 新たな分野のニーズや新たな地域において 既存のサービス・事業を展開する (例) ・ 障害者支援施設での高齢障害者支援のノウハウを活かし介護保険サービスを展開する ・ 保育所のノウハウを活かし、学童保育が少ない他地域で学童保育事業を展開する など</p>	<p>【多角化戦略】 新たな分野や新たな地域でのニーズに 対応するため新たなサービス・事業を展開する (例) ・ 少子化が進行する地域で、保育所の利用定員を縮小しつつ、専門人材を活用し、高齢者・障害児者分野の事業を展開する ・ 障害就労支援のノウハウを活かし、ひきこもり、孤独・孤立等の生活困窮者支援事業を展開する など</p>

※アンゾフの成長マトリクスをもとに整理

利用者や地域のニーズと自法人の強みとの適合関係を分析しつつ、地域福祉の充実と経営基盤の安定化の視点から、社会福祉法人として新たな価値を創造し続けるための戦略

多角化・多機能化の障壁となる課題と対応策

対応策は
引き続き更新中！

外的要因

課題

対応策

① 地域特性による障壁

- ・ 競合他社が多く新規事業に参入する余地がない
- ・ 過疎化が進み、利用者、従事者とも確保が見込めない
- ・ 地域の出生数から保育が必要な子どもの減少が確実

- ▶ 地域において、将来的に必要とされる福祉サービスを把握し、中長期的な視点から自法人が提供する福祉サービスを検討
- ▶ 事業化に先立ち、ニーズに対応した取組を試行 など

② 制度による障壁

- ・ 補助金適正化法や資金用途の制約等により柔軟な展開ができない
- ・ 職員の専従要件による専門ノウハウを効率的に活用できない
- ・ 新規事業について行政庁の理解が乏しい
- ・ 自治体の既存の各種事業計画に拘束され事業転換等が進まない

- ▶ 多角化・多機能化の実践事例を蓄積し、成果を広く社会に発信する
- ▶ 地域社会を巻き込んで制度改善を訴えていく
- ▶ 地域ニーズと新規事業の相関性を明確にする
- ▶ 自治体と密接に連携し次期事業計画の見直し策定時に盛り込んでもらう など

③ 経営状況による障壁

- ・ 新規事業に投下できる資金が十分に確保できていない
- ・ 新たなニーズに対応できる人材が確保できていない
- ・ 採算性、収益性が見込めない

- ▶ 資金調達は、WAMや銀行の借入のほか、新規事業に活用できる補助メニューがないか、クラウドファンディングなどの資金調達方法の活用等を検討
- ▶ 実績のある他法人の事例を参考に、ノウハウの確立や専門人材の採用・育成方法等を検討
- ▶ 多様な人材（高齢者、障害者、外国人）の登用を検討
- ▶ 事業化に先立ち、公益的な取組として試行実施し、採算性・収益性を再検証 など

④ 情報不足による障壁

- ・ 多角化・多機能化といっても、何から着手すればよいかわからない

- ▶ 制度の狭間にあるニーズ等に対して、自法人の資源・ノウハウの活用可能性を検討
- ▶ 事業化に先立ち、ニーズに対応した取組を試行
- ▶ 視察や見学など、他法人の実践事例も参考に検討 など

⑤ 組織風土による障壁

- ・ 経営層が現状維持を重視する傾向にある
- ・ 理念が浸透しておらず新規事業にチャレンジする風土がない
- ・ 新規事業を任せられる幹部候補がない

- ▶ 自法人の理念やビジョンの明確化が必要
- ▶ 将来想定される地域ニーズに対する、既存事業の将来性を検討
- ▶ 中堅職員（幹部候補）が中心となって現状の経営分析を踏まえた将来ビジョンを主体的に検討する場を作る
- ▶ 実績のある他法人の事例を参考に、専門人材の採用・育成方法等を検討 など

内部要因

多角化・多機能化の実践事例 ～多角化・多機能化の意義・必要性に着目した展開事例～

事業展開タイプ

保育所⇒障害児保育⇒障害児通所支援事業
⇒障害者就労支援事業に事業展開

社会福祉法人 みかり会（兵庫県）

保育所で障害児保育を実践する上で、卒園時、小学校に就学した後の放課後の見守りが保護者の悩みであった。そこで、みかり会では、障害児通所支援事業（児童発達支援・放課後等デイサービス）を複合して行えば、切れ目なくその子どもと家庭を支えることができると考え、新たに事業を実施することとした。

するとさらに、18歳以降の対応をどうするかという声があがり、社会福祉法人として、何かできることはないかと検討した結果、障害者就労支援事業を実施するとともに、児童発達支援センターの運営や他の支援の必要な就労支援事業の検討を進めている。

多角化することで、例えば障害児支援に関心のある保育士からの応募を受け、採用につながるなど、人材確保にもプラス効果があった。



**採用の間口が広がることで
新たな人材確保につながる！**

障害児保育などを始めたことにより、障害児支援に興味のある保育士が応募してくれるようになりました。

多様な人材が集まってくるのは、「多角化・多機能化」の大きなメリットです。

みかり会 法人本部
（幼保連携型認定こども園 松帆南）
〒656-0315
兵庫県南あわじ市松帆高屋乙192番地
TEL 0799-36-2344
URL <https://www.mikarikai.jp/>

事業展開タイプ

高齢者施設⇒障害者就労継続支援に事業展開

社会福祉法人 尚仁福社会（鳥取県）

特別養護老人ホームを中心に事業展開している尚仁福社会が、地域において障害者の就労支援のニーズがあったため、障害者就労継続支援B型事業所を新たに開設し、施設外就労先、一般就労先として、特別養護老人ホーム等で清掃作業を行うこととした。

利用者にとっては、就労支援の役割である一般就労を希望する障害者の就労先確保につながった。

法人にとっては、介護助手としての就労や、昨今、人材不足が顕著になりつつある調理の仕事の担い手の確保にもつながるとともに、自法人が経営する福祉施設の清掃作業等を内製化することで、結果的に経費節減にもつながった。

尚仁福社会 法人本部
〒689-4403 鳥取県日野郡江府町大字久連7番地
TEL 0859-72-3210 URL <http://syoujin.or.jp/>

B型のご利用者が特養で清掃している様子



? 制度理解や人材育成、行政との連携をどうする

法人設立以来、高齢者福祉事業のみを実施しており、障害者福祉事業の制度理解や障害者支援に従事する職員の研修等を実施していなかったため、制度の理解や人材育成を行う必要がありました。

また、行政との連携についても、高齢者担当とは密に行っていましたが、障害者担当との関係性を構築していく必要がありました。

👍 経験者の採用や他法人の見学 関係のあった高齢者担当からの橋渡しで 行政との関係性を構築！

障害者部門の中核となる職員は経験者を中途採用しました。また、内部異動で介護福祉士を配属し、経営協の会員で障害者支援を中心に実施している法人に見学や実習に行きました。

行政との関係は、高齢者担当に、障害者支援担当への橋渡しを依頼し、連携協議の場をもちながら、障害者事業に関する会議等にも積極的に参加し、関係性を構築してきました。

事業展開タイプ

特別養護老人ホーム⇒盲養護老人ホーム 社会福祉法人 湖東会（滋賀県）

特別養護老人ホームを長年経営していたところ、視覚障害者福祉協会より盲養護老人ホームの設置依頼を受け、盲養護老人ホームの開設を決意。全国で16年ぶりの新規設置となり、開設や老朽改築のモデルケースとして他の未設置県にも設置の動きが広まった。

法人にとっては、これまで介護のみであった環境に、新たな部門が加わったことで、それぞれの部門がもつノウハウを共有し、組織の活性化につながった。視覚障害者協会・盲学校・障害者（盲児童成人）支援施設・盲養護老人ホームの四者による連絡協議会も設立した。

盲学校からの依頼で、卒業生の按摩マッサージ師を機能訓練指導員として採用したところ、「若い本物の按摩マッサージ師さん」として好評を博す。機能訓練加算も取得でき、施設の専門性を強化、職員の腰痛対策等にも活用した。卒業生の採用を増やし、障害者雇用給付金を受け、障害者雇用優良事業所として表彰を受けるなど、共生型の雇用就労環境づくりの先駆けとなった。



視覚障害者支援の経験がない



設計・利用者支援・人材育成まで視覚障害者福祉協会の全面協力を得る

法人では、視覚障害者支援の経験がありませんでしたが、施設の設計・利用者支援・人材育成まで視覚障害者福祉協会の全面協力により、計画を進めました。

湖東会 法人本部
〒529-1601
滋賀県蒲生郡日野町松尾359番地
TEL 0748-52-5620
URL <http://kotoukai.or.jp/>

～本指針で紹介する実践事例のポイント～

本指針では、事業展開タイプごとに多角化・多機能化を進めたプロセスと成果とともに、プロセスにおいて**直面した課題への具体的な対応策をポイント**で紹介

多角化・多機能化の例 事業展開タイプ

◆ 障害児施設⇒保育所

地域の保育ニーズやインテグレーション療育の実践の観点から、障害児施設で保育所を併設

◆ 障害者入所施設⇒障害者通所施設、グループホーム

国の障害者入所施設の定員削減政策を受け、入所希望者が施設に入れず、受け皿として検討

◆ 高齢者施設⇒障害者通所施設

高齢障害者の利用を契機に生活環境の継続性の必要性の観点から検討

◆ 障害者通所施設⇒相談支援事業

相談支援のニーズの高まり、本体施設（障害者通所施設）の付带的に事業の併設を検討

想定される課題の例

- 経験のある園長、保育士の人材確保が必要。
- 自治体の保育所整備計画に則った土地の選定や定員数の検討が必要。
- 地域の自治体により年齢ごとの調整があり赤字経営が数年続く可能性あり、一定の運営費の準備や土地の確保が必要。

- 経験のある支援員の人材確保が必要。
- 特に運営上必置であるサービス管理責任者（3年以上の経験と研修受講が要件）の確保が必要。
- 利用者確保も地域によっては厳しい場合も見られる。

- 経験のある支援員の人材確保が必要。
- 特に運営上必置であるサービス管理責任者（3年以上の経験と研修受講が要件）の確保が必要。
- 自治体によっては施設整備費は出ないので自己資金が必要。

- 経験のある相談員の人材確保が必要。
- 特に運営上必置である相談支援専門員（5年以上の経験と研修受講が要件）の確保が必要。

会員法人の多角化・多機能化に向けた全国経営協の主な支援策

多角化・多機能化を検討する際には、地域ニーズの把握・分析とともに、自法人の経営状況、人的資源やノウハウ等の内部環境を分析することが重要です。

「経営協ドック」により、各法人の経営課題の把握・分析を支援します！

Web経営診断など、各法人の経営状況の把握・分析に必要なツールを提供するとともに、経営協メンバーや専門家によるアドバイザーチームによる経営分析・改善支援を行います。（令和4年度よりプレ実施）

多角化・多機能化には、一定のノウハウや検討体制、課題解決に向けた手法など新たな視点が必要になり、他法人の実践に学ぶことが有効な手段になります。

「多角化・多機能化マッチング事業」により実績のある法人を紹介します！

本指針で紹介した事例を提供いただいた会員法人をご紹介します。

これまでに集積した多様な実践事例をもとにノウハウ等を共有を図り、全国経営協のネットワークを活かし、事業展開タイプごとに多角化・多機能化に実績のある会員法人をご紹介します。