

## 理念及び組織目標の共有化 ～目標管理制度及び社内報をツールとして～

社会福祉法人 聖隷福祉事業団

住所／TEL	静岡県浜松市中区元城町218-26 聖隷ビル(法人本部) / 053-413-3300(代表)	
URL／E-mail	http://www.seirei.or.jp/hq/ /	
経営理念	キリスト教精神に基づく「隣人愛」	
事業内容	<p>1都7県で、120施設(246事業)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・病院 6施設(2540床)</li> <li>・診療所 7施設</li> <li>・健康診断センター 3施設</li> <li>・有料老人ホーム 11施設(2,977戸)</li> <li>・特別養護老人ホーム 13施設</li> <li>・老人保健施設 3施設</li> <li>・軽費老人ホーム 3施設</li> <li>・障害者支援施設、救護施設 10施設</li> <li>・保育園 10施設</li> <li>・訪問看護ステーション 14施設</li> <li>・その他在宅施設 35施設 等</li> </ul> <p>※施設・事業数には運営受託・指定管理受託等を含む</p>	
収入 (法人全体) 平成23年度決算	①社会福祉事業事業 ②公益事業 ③収益事業	49,395,036,591円 42,994,127,164円 47,946,965円 合計 92,437,110,720円
従業員数 (法人全体)	常勤職員 7,973名・非常勤職員 3,737名 職員数 11,710名 <span style="float: right;">(2012.4現在)</span>	

<p><b>当面する経営課題</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 地域連携と法人内連携の強化</li> <li>② 医療の提供体制の強化</li> <li>③ 新たなサービスの創造</li> </ol> </li> <li>2. 先駆的で良質なサービスの提供 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 高度な予防医療・急性期医療の体制強化</li> <li>② QOL向上のための高度専門ケアの提供</li> <li>③ 産学連携による価値創造</li> </ol> </li> <li>3. 共に働ける環境の整備 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 働き方の多様性の推進</li> <li>② 次世代の人材育成</li> </ol> </li> <li>4. 社会福祉法人の使命の追求 <ol style="list-style-type: none"> <li>① 社会福祉法人の在り方検討</li> <li>② 地域への情報発信</li> <li>③ ガバナンス体制の強化</li> <li>④ 環境活動の推進</li> </ol> </li> <li>5. 事業団の継続性と発展性の維持強化 <ol style="list-style-type: none"> <li>① マーケティングに基づく事業計画</li> <li>② 事業計画と実績の検証</li> </ol> (中期事業目標・中期事業戦略より) </li> </ol>
<p><b>発表する取組みに着手した理由、背景</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2000年（創立70周年）、三代目理事長に山本敏博が就任した。</li> <li>・当時、施設数は60、職員数は5000名を大きく超え、すでに日本最大規模の社会福祉法人であったが、介護保険等により、さらに急激な成長が予想された。</li> <li>・事業地域が広域であること、事業分野が多岐に渡り、施設数及び職員数も急激に増加していることなどの理由により、特に、法人の理念（その時点では明文化はされていない）の形骸化、職員の法人への帰属意識の希薄化等が懸念された。</li> <li>・それらを解決するため、経営の近代化をさらに推進することと同時に、80年前の創立理念を、現在の職員にとっても分かりやすく伝えること及び法人の進む方向（法人の目標）を職員全体で共有することに取り組んだ。</li> </ul>
<p><b>発表する取組みの現時点での効果</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・目標参画システム（目標管理制度）については、制度として定着し、職員の共通言語として機能している。</li> <li>・2010年、社内報のリニューアル第1号で、職員対象に無作為アンケートを実施した結果、「あなたの考える聖隷らしさ」とは何か？という問いに対しては、81名中17名が、「隣人愛」と回答、「聖隷のココが自慢」という問いに対しては、81名中39名が「理念」と回答するなど、基本理念である「隣人愛」は職員に浸透している。</li> <li>・上記の社内報リニューアルを機に、配布対象をパート職員等、非常勤職員まで広げ、職員全員に1冊ずつ配布を行っている。写真を多用するレイアウトの工夫や固くならない誌面づくりに取り組み、（数値化はできないが）役員から職員までの社内報への関心度は高まった。</li> <li>・毎年1月発行の社内報に「理事長年頭所感」と題し、経営トップによる法人の目標とその説明が掲載されることが、職員にとってある程度定着した。</li> <li>・今後も社内報においては、「双方向コミュニケーションの促進」、その中でも組織の理念及び目標の共有については誌面を割いていくつもりである。</li> </ul>

## 理念と組織目標の共有化

～目標管理制度・社内報をツールとして～

80<sup>+2</sup>  
th  
ANNIVERSARY

1. 法人の概要(歴史・現在の姿・経営の特徴)
2. 理念の明確化と理念～目標の体系化
3. 目標参画システム(目標管理制度)による  
組織目標の共有への取組み
4. 社内報「聖隷」を活用した理念～目標の共有  
への取組み
5. まとめ



社会福祉法人 聖隷福祉事業団

法人本部総務部 秘書・広報室長

吉田まなぶ

### 1.-1 聖隷福祉事業団の創設の心



「この子の5尺のからだを 天地の間に  
いれてやるところがない」

自分のことのように、  
あなたの隣人を愛しなさい

1930年(昭和5年)、聖書の教えに従い、  
重度の結核患者を受入れ、お世話する

桑原昇次郎氏  
1930年(昭和5年)

## 1.-2 先駆的・開拓的取組み

1973 浜名湖エデンの園(有料老人ホーム)



1977 聖隷浜松病院未熟児センター  
(現在のNICU)



1977 愛光寮(ベトナム難民援護施設)



1981 聖隷三方原病院ホスピス開設

1983 日本救急医療ヘリコプター(株)  
(現在のドクターヘリへ)



## 1-3. 地域が求めるものを追求した結果、 医療偏重から保健・医療・福祉・ 介護サービスを提供する複合体へ



特別養護老人ホーム  
森町愛光園 (1993年)

健康診断・人間ドック  
聖隷健康サポートセンター  
Shizuoka (2010年)



有料老人ホーム等  
複合施設  
奈良ニッセイ  
エデンの園  
(運営受託)  
(1992年)





## 1.-5 聖隷の現在の姿



(2011年度実績)

# 病院 6 【2540床】

診療所：7施設

総入院患者数 796,698人/年

総外来患者数 1,229,640人/年

総手術件数（入外） 18,978件/年

# 健診施設 3

総健診受診者数 478,670人/年

## 1.-5 聖隷の現在の姿



他  
収益事業：貸事務所 1



# 有料老人ホーム等 11 【2,977戸】

# 特養ホーム 13

介護老人保健施設（3施設）

軽費老人ホーム（3施設）

# 訪問看護ST 14

その他在宅サービス事業（35施設）

# 保育園等 10

身体障害者療護施設  
・ 救護施設（10施設）

## 1.-6 新規施設等

医療型障害児入所施設、療養介護（重症心身障害児施設）

### 聖隷おおぞら療育センター



浜松市北区三方原町

聖隷三方原病院  
新棟（3号館）増築 2012年4月開設  
60床増床（入所50/短期入所10）  
・ショートステイ20床へ

## 1.-6 新規施設等

### 聖隷藤沢ウェルフェアタウン



神奈川県藤沢市

2011年4月開設

（介護付/住宅型）有料老人ホーム  
藤沢エデンの園  
特別養護老人ホーム 藤沢愛光園  
聖隷デイサービスセンター藤沢  
聖隷ケアプランセンター藤沢  
聖隷ヘルパーステーション藤沢  
聖隷訪問看護ステーション藤沢

### 横浜エデンの園

2010年4月開設  
介護付き有料老人ホーム  
50室



神奈川県横浜市

## 1.-6 新規施設等

### 浜北愛光園



3号館増築 2012年4月開設  
80床増床(入所75/短期入所5)で  
特養(190床)へ。  
広域型特別養護老人ホーム  
+在宅事業所+障害者相談事業所

### 和合愛光園初生サテライト



2012年4月開設  
地域密着型特別養護老人ホーム  
サテライト型(29床)

### 森町愛光園天宮サテライト



## 1.-6 新規施設等

### 聖隷厚生園チャレンジ工房

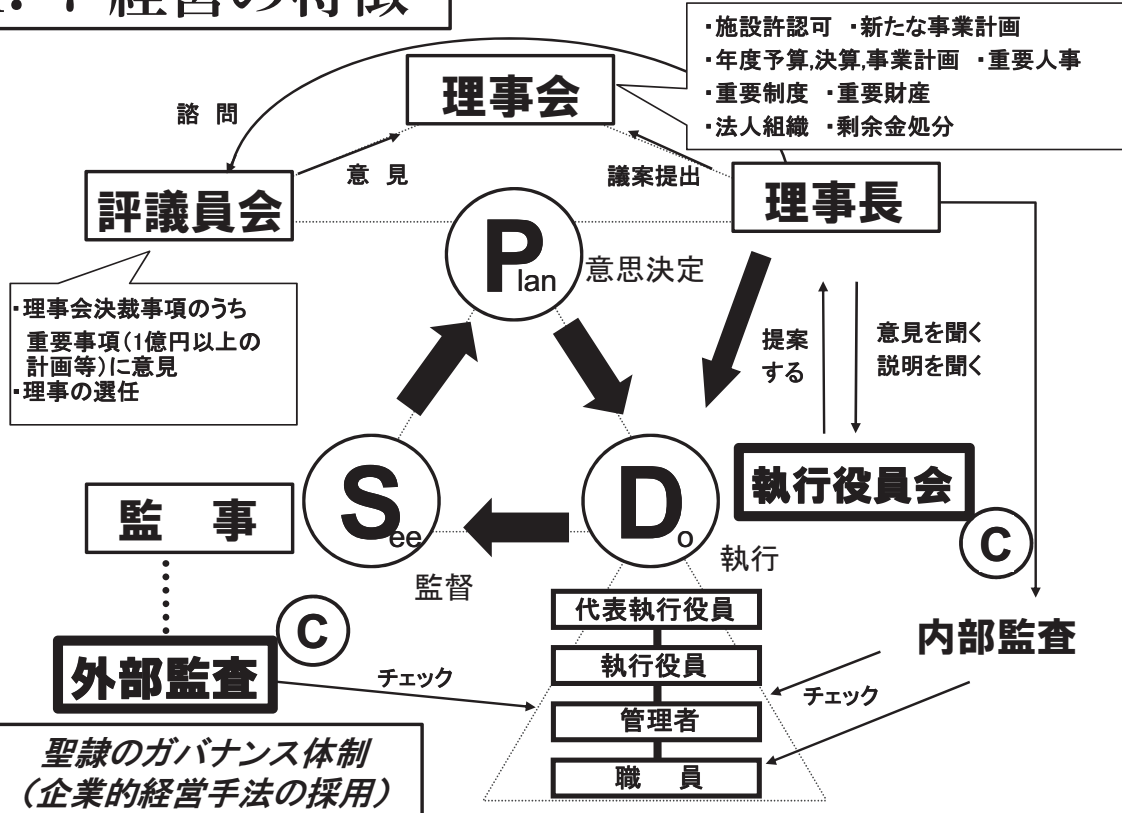


障害福祉サービス事業所  
・就労移行支援事業  
・就労継続支援事業B型  
-2012年3月事業開始-

浜松市中区和合



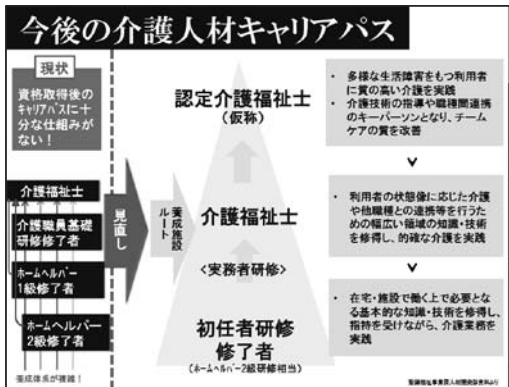
# 1.7 経営の特徴



# 1.7 経営の特徴



人材の育成  
(サービスの質の向上)



## 1-7 経営の特徴

### 先駆的・開拓的取組み

(⇒1.-2)  
日本で最初のホスピス（聖隷三方原病院）をはじめ、制度がなくても、必要があればチャレンジしてきた。

### 創立の理念の継承

(⇒2. で説明予定)  
「隣人愛」の基本理念を継承、共有に向けて取り組んでいる。

### 1-2 先駆的・開拓的取組み

1973 浜名湖エデンの園(有料老人ホーム)



1977 聖隷浜松病院未熟児センター

1977 愛光寮(ベトナム難民援護施設)



1983 日本救急医療ヘリコプター(株)  
(のちのドクターヘリ事業へ)

■ 経営理念の継承

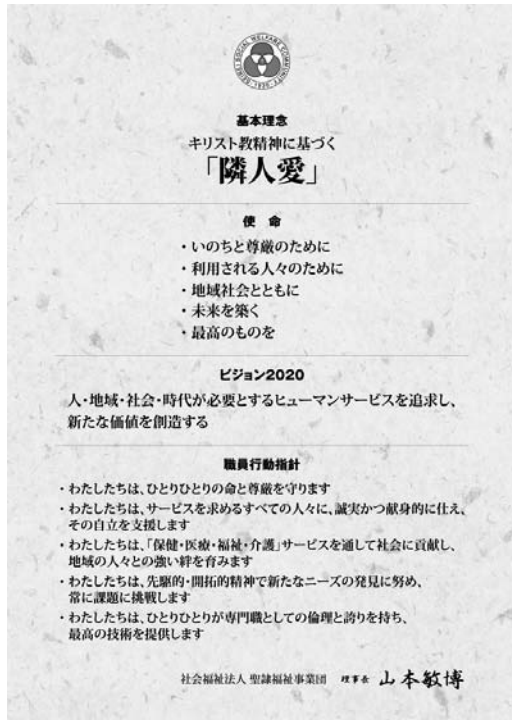


## 1-8 事例紹介

巨大化する組織において、すべての職員が「組織の進むべき方向」を共有するための事例として、以下、3つの取組みを紹介

2. 理念の明確化と理念～目標の体系化
3. 目標参画システム(目標管理制度)による組織目標の共有への取組み
4. 社内報「聖隷」を活用した理念～目標の共有への取組み

## 2.-1 理念の明文化



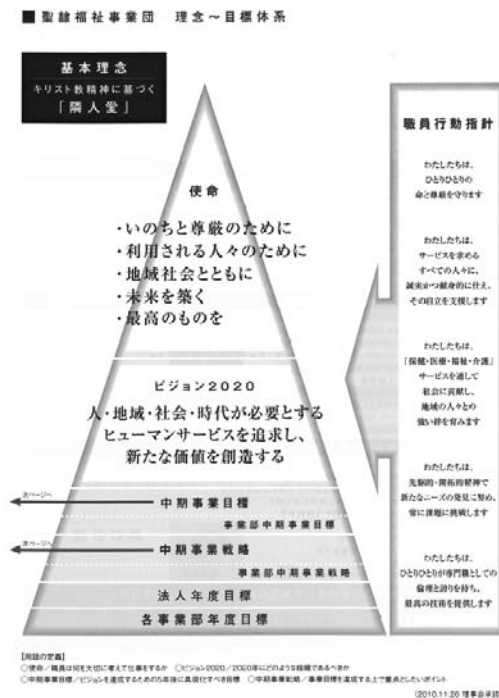
2000年  
創立70周年を機に  
理念を「明文化」  
↓  
創立の心を  
分かりやすく継承

キリスト教精神  
に基づく隣人愛



ヒューマニズム  
(人類愛)

## 2.-1 体系の再構築



2010年（創立80周年）  
理念～目標体系を再整理

↓  
組織の存在意義・  
目指す方向性を共有

### 基本理念

組織が何のために存在するか、  
根本となる基本的価値観

### 使命

職員は何を大切に考えて  
仕事をするか

### ビジョン2020

2020年にどのような組織で  
あるべきか

### 職員行動指針

基本理念・使命に基づき、  
職員はこう動くという指針

## 2-2 体系の再構築

■ 聖隷福祉事業団 中期事業目標・中期事業戦略(2011~2015年度)

<b>中期事業目標 I. 住み慣れた地域で暮らし続けることができるサービスの提供</b>	
1-1	地域連携と事業団内の連携強化による、連続したサービス提供の構築 ① 予防医療・急性期医療・回復期医療・介護・在宅ケアの法人内連携を強化する ② 地域連携を強化する地域連携体制を構築する
1-2	安心・安全な医療の提供体制強化 ① 地域の安全を守る救命救急隊、急性期医療の機能を強化する ② 地域における医師確保のためのシステムを構築する
1-3	安心して暮らしていくサービスの提供 ① 居住の介護・福祉の制度にともなう新たなサービスを構築する ② 有料老人ホームの新規契約開始と既存事業における付加価値を構築する ③ 多様な介護ニーズに応える新たな介護サービスシステムを構築する
<b>中期事業目標 II. 先進的で良質なサービスの提供</b>	
2-1	高度な予防医療・急性期医療の提供体制強化 ① 診療科目の拡大とニーズに応じた高度なチーム医療を実現する ② 最新医療技術の導入によりトップクラスの医療提供を実現する
2-2	生活の質を高める高度な専門ケアの提供体制強化 ① 地域から世界まで広がる多様なニーズに対応したサービスを提供する ② 高齢化社会に対するサービス提供体制を強化する ③ 医療従事者が働く環境改善が不可欠な人材の確保体制を強化する
2-3	各種研究開発・産業界との連携による新たな医療の創出
<b>中期事業目標 III. 共に創る環境の整備</b>	
3-1	働き方の多様性を促進する組織マネジメントの構築 ① 勤続・定年・離職の柔軟な対応による、雇用促進する環境を構築する ② 職員のライフステージ・労働環境に合わせた働きやすい環境を構築する ③ 心の健康づくり事業を推進する
3-2	次世代を担う人材育成 ① 理念・経営戦略を軸とした次世代経営者を育成する ② OJT推進プログラムを作成する ③ 研修プログラムを作成する ④ 社内研修制度を構築する
<b>中期事業目標 IV. 社会福祉法人の使命の追求</b>	
4-1	社会福祉法人としての在り方の検討 ① 公益法人改革等に備える情報収集を行い適切な対応を図る ② 地域や行政からの要望に対し誠実に取り組む
4-2	地域に対する事業活動の積極的な貢献 ① ボランティア活動の強化
4-3	ボランタースタッフの強化 ① ボランティア活動の強化 ② ボランティアスタッフの育成を推進する
4-4	環境活動の推進 ① CO2削減率を前年比5%削減する(2009年度比・2012年度目標)
<b>中期事業目標 V. 事業団の継続性と発展性の維持強化(2015年度目標)</b>	
	【売上】前年比増収 2009年度比 130%以上 【生産性】1人あたりの付加価値 2009年度比 112%以上 【安定性】自己資本比率 2010年度一貫平均 37%以上 【収益性】自己利益率 2010年度一貫平均 2%以上

2010年(創立80周年)  
中期(5年)の  
事業目標・事業戦略  
を策定・共有

### 中期事業目標

ビジョン2020を  
達成するため、5年後に  
具現化すべき目標

### 中期事業戦略

中期事業目標を達成  
する上で重点としたい  
ポイント

## 2-3 法人年度目標

■ 聖隷福祉事業団 理念～目標体系



法人年度目標をもとに、  
事業部⇒施設⇒職場⇒個人  
が目標設定  
(⇒目標参画システム)

### 2012年度法人目標

1. 関西地区における  
総合化力の発揮
2. すべての施設が取り組む  
質の追求と価値の創造
3. さまざまな人材・さまざまな  
働き方への広がり
4. 地域の災害拠点づくりと  
法人ガバナンスの見直し
5. マーケティングから  
確かな「聖隷」ブランドづくり

【用語の定義】  
○使命・職員行動指針は大切に守るべきもの ○ビジョン2020/2025年における中長期目標である  
○中期事業目標/ビジョンを達成するための具体的な目標に設定すべき項目 ○中期事業戦略/事業目標を達成するための具体的な目標  
(2010.11.20 理事会議決)

## 2.-3 隣人愛の実現とは？

聖隷の仕事 =

「隣人愛」の実現

創立当時と、  
仕事の内容は変わっても、  
目指すべきものは不変

- 1930年： ・ 貧しい結核患者の救済
- 2011年： ・ 質の高いサービスを提供し、  
利用者に満足いただくこと  
・ 現場がやりたいことにチャレンジ  
・ 聖隷だからこそできる仕事

## 2.-3 理念と経営

「隣人愛」の実現

隣人愛の実現のために、  
安定した経営基盤は不可欠

- ・ 質の高い専門サービスの提供
- ・ 利用者満足の追求
- ・ 現場のチャレンジ
- ・ 聖隷だからこそできる仕事

安定した経営基盤

非営利法人 ≠ 利益がでなくても良い法人

### 3.-1 目標参画システムとは

#### 導入の概要

- ・新人事制度の一環として、2002年度に導入。
- ・従来の「目標管理制度」(MBO)を  
自法人向けにアレンジ
- ・「組織の目標」に、個人も「参画」する、  
という意味で「目標参画システム」と命名

### 3.-1 目標参画システムとは

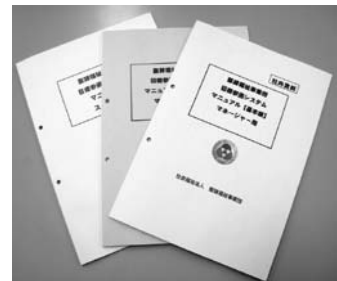
#### 導入の背景

- ・職員の育成ニーズ（評価ツールではなく、  
育成ツールとしての位置づけ）
- ・外的環境の変化への対応（2000年介護保険  
導入等、経営環境の変化が加速）
- ・組織の急激な拡大への対応（1991～2000年  
で施設数・職員数とも2倍以上に）

## 3.-1 目標参画システムとは

### 期待する効果

- ・ 目標の共有化による一体感の醸成
- ・ 組織目標と個人目標の統合による  
シナジー効果の発揮
- ・ チャレンジする職場風土づくり



## 3.-2 目標参画シート

所定のシートを作成し、上司と面接（年3回）を通じて自ら設定した達成に取り組む。

2009年度 聖隷福祉事業団「目標参画」シート(部門・職場・スタッフ用)

組織目標	上位の組織目標		施設 法人本部		目標設定面接	
			職域 総務部	氏名	実施 月 日	月 日
マネージャーからの期待	マネージャー氏名		経験年数 年(20職場 年)		中間面接	
			氏名	氏名	実施 月 日	月 日
年度重点目標(重点目標の記入は5つ以内とする・ウェイトは合計で100%になるように記入する・難易度は困難の度合いをS~Bで設定) 修正する場合は該当部を横線で抹消のうえ、朱書きすること			自己評価		マネージャー評価	
No.	目標 (具体的・数値・期限等を記入)	ウェイト (%)	難易度 (S A B) (観点:何を、いつまでに、どこで、誰と、なぜ、どうやって、どのぐらいのコストで、要望事項)	具体的方法	達成度 A B C	評価
1		%	S A B		A B C	
2		%	S A B	個人目標 (5つ以内)	A	自己評価・ マネージャー評価
3		%	S A B		U	
4		%	S A B		A B C	
5		%	S A B		A B C	

なぜ、どうやって	自己評価		マネージャー評価	
	達成度	評価	達成度	評価
	A B C		A B C	
	A B C		A B C	
評価面接				
評価面接				

マネージャーからの  
フィードバック

難易度	目標の難易度(チャレンジ度)
S	達成にはかなりの努力が必要
A	努力をすれば達成可能
B	比較的容易に達成が可能

達成度	達成状況	達成率
A	設定した目標通り、または目標に近い成果をあげた	80%~
B	設定した目標に及ばない成果だった	50~79%
C	設定した目標に全く及ばない成果だった	50%未満

## 4.-1 社内報「聖隸」について

### 発行目的

- ・ 双方向の社内コミュニケーションの促進
  - ⇒ 経営トップとスタッフ
  - ⇒ 事業部と事業部
  - ⇒ 事業部内、施設内、職場内
  - ⇒ 上司と部下等

組織の進むべき方向を  
「見える化」するツール  
という位置づけ

## 4.-1 社内報「聖隸」について

### 概要

- ・ 1966年より、「機関誌 聖隸」を発行  
(通巻 263号)
- ・ 2010年、創立80周年を機に、誌面リニューアル。  
社内報「聖隸」として、季刊(年4回)発行
- ・ 発行部数 約15,000部
- ・ 対象： 職員(パート・アルバイト含む)、  
派遣職員、業務委託職員、  
採用関連(学生等)、行政・他法人、  
職員ご家族等
- ・ 費用： 年間約600万円(@約96円)



## 4.-2 理念～目標共有の取組み

社内報「聖隷」261号  
(2012.1発行)  
理事長年頭所感2012

毎年1月、組織のトップが自ら、  
法人における年度目標を発表、説明。



## 4.-2 理念～目標共有の取組み

社内報「聖隷」263号  
(2012.4発行)  
事業部目標の紹介

法人目標に基づき設定された事業部の目標を  
紹介。(他の事業部の目標の理解)

## 4-2 理念～目標共有の取組み

社内報「聖隷」264号  
(2012.7発行)  
法人目標に基づく  
新規計画等の紹介

法人目標と連動する新規計画・新規施設を紹介。  
(法人目標との「連鎖」を意識)



社内報「聖隷」265号  
(2012.10発行)  
法人目標に連鎖する個人目標に  
取組む職員を紹介(予定)

組織の理念及び目標を、全職員が共有することで、  
組織の力はさらに強くなる。

社内報「聖隷」

