

## ミニマムな社会福祉法人のイノベーション戦略 フェイズ 2

社会福祉法人 明和会（長崎県）

**住 所** 〒 853-0411  
長崎県五島市玉之浦町 1371 番地 1

**T E L** 0959 - 75 - 6023

**U R L** <http://www.u-u-sato.com>

**経 営 理 念** お客様によるこばれる仕事を通して自らを成長させ、地域の発展と持続に貢献し、広く社会に奉仕する。

**事 業 内 容  
及 び 定 員** 特別養護老人ホーム（30名）1か所  
短期入所生活介護（10名）特養に併設  
通所介護（18名/日）//  
訪問介護 // 居宅介護支援事業 //  
自立支援事業 //  
介護タクシー //  
配食・給食事業 //  
事業所内保育園（5名）1か所

<b>収 入</b> (法人全体) 平成 29 年度決算	①社会福祉事業	22595 万円
	②公益事業	0 円
	③収益事業	0 円

**職 員 数** 60 名（非常勤含む）  
(法人全体)

**当 面 す る  
経 営 課 題**

- ・離島のへき地が法人所在地のため、高齢化率 57%、急激な人口減少、とくに少子化による地域の衰退（在宅サービスの減収、職員とくに専門職の不足、ファミリー層の流出）
- ・脆弱な経営基盤（1法人1事業所の小規模のため経営が非効率、サービスの質や量を向上させるとコスト高に陥りやすく、介護報酬改定の影響を受けやすい事業内容と経営規模）

ミニマムな社会福祉法人の  
イノベーション戦略

フェイズ2

～2年間の振り返りとこれから～

社会福祉法人明和会（長崎県五島市）

業務執行理事 門原 淳一

特別養護老人ホーム ゆうゆうの里 施設長

長崎県登録養育里親

終活カウンセラー

エコツアー五島楽也代表（アウトドアガイド事業）

【講演実績など】

九州工業大学・高校・中学などの学校、県内各地区経営協・老施協、各  
団体や組織での実践報告、月刊経営協29年8月号、月刊福祉30年2月号  
みんなの夢アワード8 セミファイナリスト

## 絶賛！？売り出し中！！

お話しできるテーマ

- 社会福祉法人の経営戦略立案  
（得意な分野は企画・マーケティング・ブランディング）
- まちづくり（目標管理型の未来づくり）
- 社会的養護（養育里親、福祉事業者として）

（連絡先）ゆうゆうの里 0959-75-6023  
kadjun@u-u-sato.com

またはアウトソーシング（個人外注）サイト『ココナラ』で、  
個別相談を受け付けています



山ひとつ越えたら東シナ海（600km先には中国）

おもな営業地区：五島市（人口約36000人） 長崎県でいちばん西  
玉之浦町（人口約1300人） 高齢化率57%  
平成11年特養開設（30床）、各種サービスを提供  
1法人1事業所の弱小で29年度収入2億3千万円 職員59名

## 玉之浦ワクワク計画

(町と法人が生き残るための戦略:私案です)

【長期目標】町の人口を1000名で維持するまち

(ファミリー層の移住者を取り込み、高齢化率を50%まで下げる)

【方針】懐の深い自然のなかで、住みやすく人を惹きつける玉之浦をつくる

【方法論】教育・福祉・医療・産業といった生活に必要な要因の構築と、体験型観光などを中心とした地域ブランディングの両輪をバランスよくまわすことによって、交流・関係・定住人口をふやしていく。マーケティング手法を取り入れることで効率化と収益性を高めていく

## フェイズ1 (イノベーションの具体的な成果)

- ① 初挑戦で30年度採用高校新卒2名！カムバック1名！
- ② 1ターン職員2名(調理員、保育士)が移住
- ③ 最高20%近かった離職率が4%に下がる
- ④ 事業発表会(職員によるプレゼンイベント)で高評価
- ⑤ 九州厚生局長の地域包括ケア視察
- ⑥ 福岡労働局の職場改善事例にとりあげられる
- ⑦ 月刊経営協、月刊福祉への掲載
- ⑧ 全国老施協研究会議分科会で3位(奨励賞)
- ⑨ 地域包括ケアシステムのモデル地区に選定
- ⑩ 3Dアート制作で知名度を上げ、新しいまちづくりの挑戦

## 明和会の変化(イノベーションのまとめ)

2014年

経営者が世代交代した町内最大事業所が、  
「20年間安心して暮らせるまちづくり」  
を長期目標に掲げ、社会福祉法人が人口減少  
問題に正面から取り組み始めた

具体的には中長期計画と戦略、マーケティング  
にもとづき、他にない福祉事業所づくりと  
住みたくなるまちづくりの実践・検証をして  
いる

まちづくり(人口の維持) = 市場づくり

離島の過疎地における社会福祉法人の挑戦

## フェイズ1 (イノベーション)の振り返り

1. ガバナンス(組織統治)の変更  
職員が主体的に動きやすい職場に変わってきた
2. 現状把握と将来を予測し分析、方針を決定  
危機感と目標の共有、変化しようという意識改革
3. 中長期目標と事業計画(戦略)の立案  
日本初?の事業計画のリーフレット(可視化)で地域全体での意識と危機感の共有
4. 予算(バジェット)執行方針の決定  
長期的視点と戦略と不整合を起こさない予算執行の方針を立てる

## フェイズ1 (イノベーション)の振り返り

5. マーケティング理論にもとづいた事業実施  
目標達成のために弱者の戦略(限られた資源で最大限の効果をめざす)で結果をもとめる
  - A) 長崎でいちばん働きやすい職場づくり  
職場環境、職員待遇が地域トップクラスになる
  - B) 天使ちゃん(子育て支援)プロジェクト  
ターゲットを子育て世代に絞り、実践を進める
  - C) ブランディング  
「福祉のイメージを変える！」広告費1%の挑戦

## 1. ガバナンス(組織統治)の変更

職員が主体的に動きやすい職場に変わってきた

- ① 理事長のワンマン経営、ワントップからの変更  
現場とのコンセンサスを重視するようになった。理事長は最終的な経営責任者としての職務に専従。経営者を含む各管理職は定期的に会議を開き、経営方針や課題の共有を図り、職員への積極的な情報提供を行うようになった
- ② 責任の明確化と管理職への権限移譲  
理事会(経営者)は経営責任、管理職は管理責任、職員は事業の実施責任があることを明文化。とくに管理職への権限移譲を進めたことで事業が円滑に進むようになり、経営者は経営など、それぞれが本来の業務に専念できるようになった

## 2. 現状把握と将来予測し分析、方針を決定

危機感と目標の共有、変化しようという意識改革

- ① 経営者は学習し現状を独自に把握、将来を予測する  
人口、社会保障、経営、マーケティング、マネジメントなど幅広く学習し、地域や社会、自法人などの現状をできるだけ把握して分析。結果にもとづいて将来の自法人像を可能なかぎり予測した
- ② 分析した結果を職員と協議し、方針を決める  
自法人の置かれた環境を職員と共有し、「解散」「合併」「生き残り」という選択肢を提示し協議した。結果として「生き残り」の道を模索することでコンセンサスを得る
- ③ 玉之浦をなんとかしなくっちゃ  
町内で最大の事業が、主体的に変化し動く職場風土が醸成されてきた

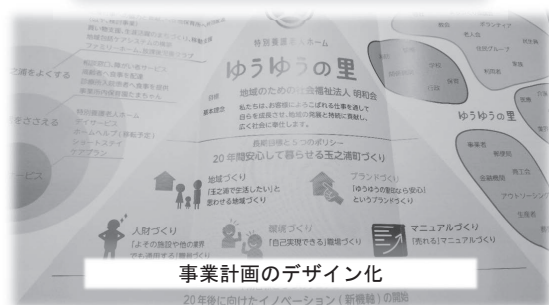
### 3. 中長期目標と事業計画(戦略)の立案

日本初?の事業計画のリーフレット(可視化)で地域全体での意識と危機感の共有

- ① 長期目標の立案  
イチ社会福祉法人が、地域全体に影響力を持つことの覚悟を決め、中途半端な取り組みはしないことを決める
- ② 長期計画5ポリシー、中期計画を5プロジェクト  
自法人のやりたいことをわかりやすくするためにコンテンツ化する。テキストのみならず地域と共有するためにリーフレット版にデザインして住民、行政、関係者と意識と危機感を共有し、自法人への理解を図る
- ③ 事業遂行にあたっての決め事  
実績と目標の差をみる。プライオリティやロードマップは柔軟に変更するなど、KPIなどには捉われないことを決めて、取り組みやすさを高めた

### 「明和会」による福祉経営イノベーション

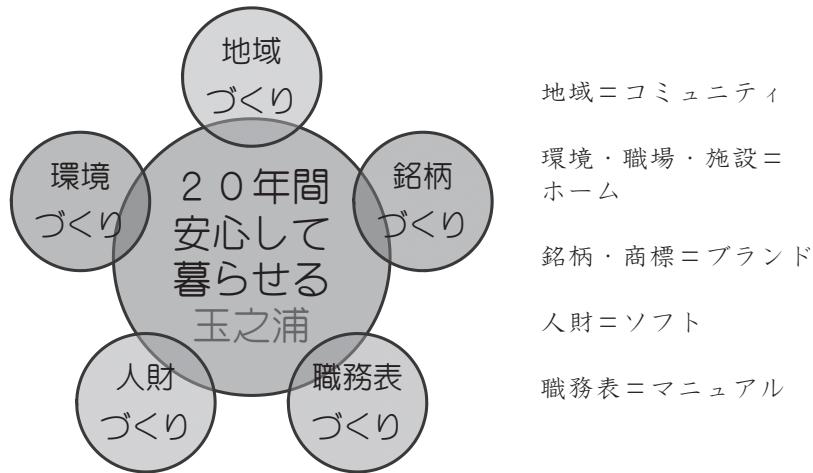
#### ① マーケティングと戦略





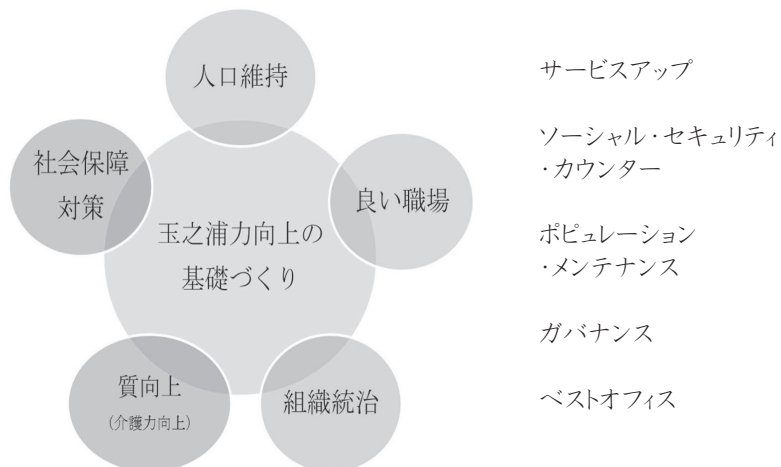
長期目標と5つのポリシー  
「20年間安心して暮らせる玉之浦町づくり」

具体的な数値目標は人口1000人で維持

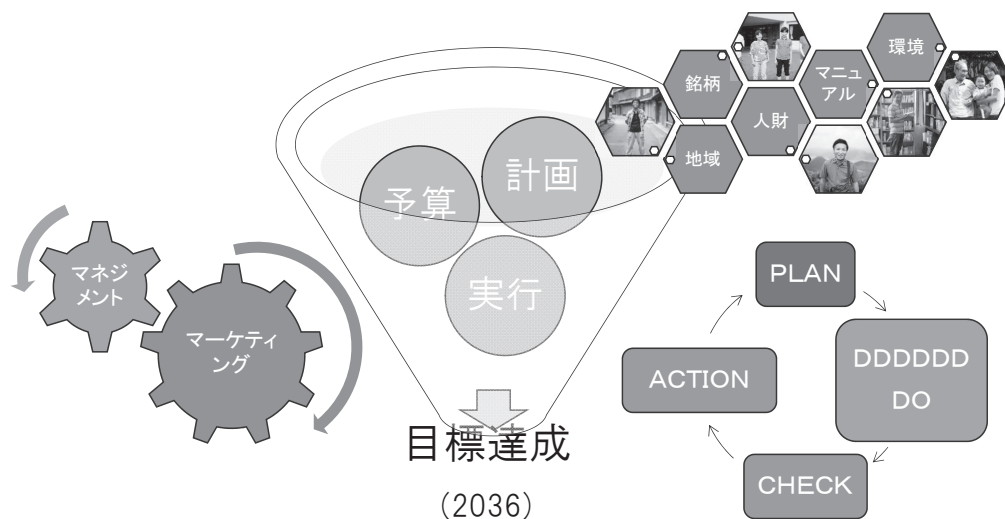


中期目標と5つのプロジェクト

「20年後に向けたイノベーションの開始」



## 明和会 戦略デザイン



### 4. 予算(バジェット)執行方針の決定

長期的視点と戦略と不整合を起こさない予算執行の方針を立てる

- ① 将来的な収支を見通す  
今後、見込まれる収支を15年先まで試算した。法人の環境のみならず、社会保障制度の未来が厳しくなるであろうことも加味している
- ② 中長期計画(事業計画)にもとづいた予算執行重視すべきは事業計画とのリンク。計画と予算執行の方針に矛盾が生じないようにする
- ③ 経費と投資を分けて考える  
人件費は投資と位置付け、関連する事業には集中的に予算を投下し、数年間は単年度赤字を許容することを決定した。しかし、小規模法人なので体力は続かない。できるだけ短期間で結果を出すことも目標とした

5. マーケティング理論にもとづいた事業の実施  
目標達成のために弱者の戦略(限られた資源で最大限の効果をめざす)で結果をもとめる

いちばんほしい結果(成果)は  
人財(職員・移住者など)の確保  
プライオリティ(優先順位)最上位に設定

人財確保について方針を決める



待遇改善・  
環境整備

＋発信



人材派遣・  
紹介の活用



外国人の活用

職員教育・ICT・介護ロボの併用はマスト！

A) 長崎でいちばん働きやすい職場づくり  
職場環境、職員待遇が地域トップクラスになる

- ① 働き方の多様性(ダイバーシティ)の推進  
短時間正職員制度、定年の延長、非正規雇用の正規職員化、女性管理職登用、キャリアパス
- ② エリアNo.1の職員待遇  
基本給の増額、Uターン手当、住宅の確保、全職員対象の退職金制度、無期雇用転換

「明和会」による福祉経営イノベーション  
③ まちづくりにも影響を与える子育て支援



B) 天使ちゃん(子育て支援)プロジェクト  
ターゲットを子育て世代に絞り、実践を進める

① 育児支援と長期目標(人口維持)は合致する

職場と地域の子育て支援に力を入れることを決定する

・県内初の認可型事業所内保育園、小中学校の長期休暇期間中に児童預り、町内保育所へお弁当配達、祝祭日に0-1歳児の一時預り

男性介護職員が2ヶ月の育児休暇を取得

出産・育児による退職は、この7年間なし

「ゆうゆうの里」による福祉経営イノベーション  
④ブランディング



企業説明会のブースをカフェにする



マルチカラープロジェクト



職員の育成とブランディング



各種メディアの活用

### C) ブランディング

「福祉のイメージを変える！」広告費1%の挑戦

- ① 長期目標達成のための広告  
人財確保方針により、広告に予算をかけることを決定した。結果を出すためにマーケティング的な考え方でアプローチした
- ② 「福祉はカッコイイ」ブランディング  
「地域をつくるための方法論が福祉」が私のポリシー。福祉にはそれだけのポテンシャルがあるカッコイイ仕事、やりがいがある仕事ということを若者(ターゲット)に刺すことを戦略とした
- ③ アウトソーシングなどを活用  
福祉職員は広告やデザインの専門ではないので、外部と協働してターゲットに刺さるPRを展開する



## 『西果での離島に日本最大の3Dアートを制作するプロジェクト』の目的と成果

### 1. まちとゆうゆうの里のブランディング

朝日新聞、長崎新聞、ローカルニュース4局、最終的にはYahoo!ニュースにまで掲載されるPR効果を得られた（企画がおもしろければメディアは食いつく）

### 2. お金が落ちる仕組みづくり

総予算200万円、寄付60万円。寄付を財源にしてキャンペーンを実施、地元飲食店にお金が落ちる仕組みをつくった（補助金はなくとも企画運営は可能）

### 3. アンケートによる分析（マーケティング）

200件以上のアンケートを収集。まちづくりに活用する（まちづくりの戦略化）

## フェイズ1の評価と課題

取り組みの1～5までを通して、法人の方向性や目標が明確になり、あらゆる取り組みをブレずに遂行することで数々の成果を出した。戦略の方向性は間違っていないと評価している。そのなかで課題や反省も以下のように見えてきた

① 予算的なリスク…小規模法人特有の低体力が露呈。黒字化が予想よりも数年先に延びることとなった

② 人財不足…非定型な仕事に対応できる人財が内外ともに不足している。法人は予算的な問題で確保しにくい状況はあるが、玉之浦町（営業地域）は五島市内の他の地域と比べて移住者が少なく、全体的に活性化が遅れている

## フェイズ2 (これからのイノベーション)

1. 法人のあるべき姿をつねにイメージする  
長期目標と照らし合わせて自法人は将来的にどのような組織になるべきか常に考える → ハードにたよらない経営基盤づくり「残すべきはハコ(ハード)ではなくヒト(ソフト)やカラクリ(システム)」、事業計画の柔軟な修正
2. 介護保険にたよらない経営体質づくり  
高齢者介護以外の福祉事業への進出などを検討する → 0-5歳保育事業、研修事業(講演・研修VTRの販売)、社会的養護(ファミリーホームなど児童養護事業)、介護職員の派遣、別会社の立ち上げなど

## フェイズ2 (これからのイノベーション)

3. 事業提携、M&A(合併・買収)の推進  
小規模法人同士の事業提携により効率化を図る。またM&Aによる収益拡大も視野に入れる
4. あらゆる質と精度を高める  
介護サービスのみならず、職員、マネジメントなど事業を構成するあらゆる要因の質を高める → 大学との共同研究、発表機会の増加、育成制度の確立など
5. ブランディングの推進  
事業所・職員・地域ブランディング構築の継続 → 全国区の知名度をめざす(ただしターゲットは絞る)



## フェイズ2(これからのイノベーション)

### 6. 経営の健全化

検証(フェイズ1)が終了したので、今後は予算の効率的活用で成果をめざす → 2019年度の単年度黒字、B/Sの健全化

### 7. まちづくりの推進

地域共生社会・地域包括ケアシステムの先進的モデル地区の実現 → 住民の自立支援(買い物・移動・助け合い・産業の創出など)、介護予防、在宅医療との連携、あらゆる分野の人財確保(とくにファミリー層以下)

## 「ゆうゆうの里」による福祉経営イノベーション ⑤コミュニティビジネス(移動スーパー)支援

