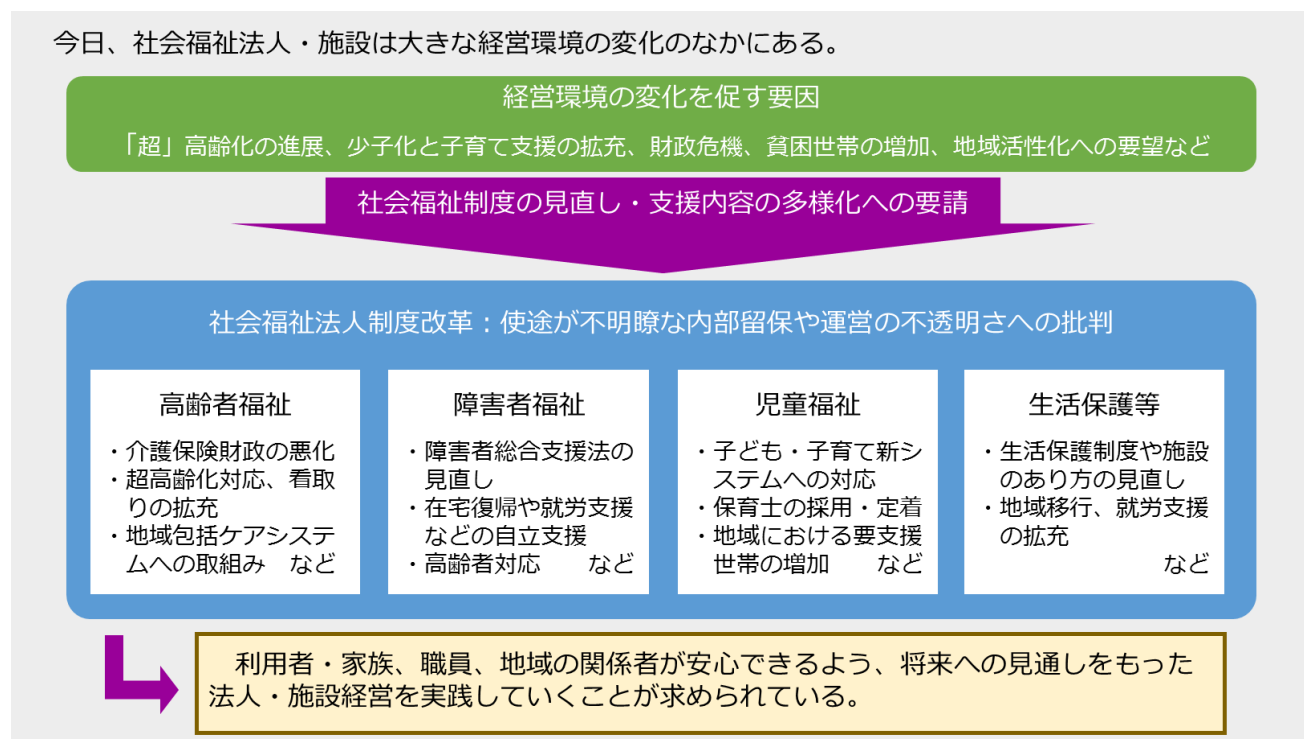


社会福祉法人における 中長期計画作成の意義と視点

1. 経営環境の変化と経営の「見直し」の必要性

今日、社会福祉法人・施設の経営を取り巻く環境は大きく変化しています。図1で整理するように、高齢化の進展をはじめとする諸要因により、社会福祉制度の見直しや支援内容の多様化が求められている結果、各法人・施設において経営改革やサービス向上への取り組みを進める必要が生じているといえます。

図1) 社会福祉法人・施設の経営を取り巻く環境の変化



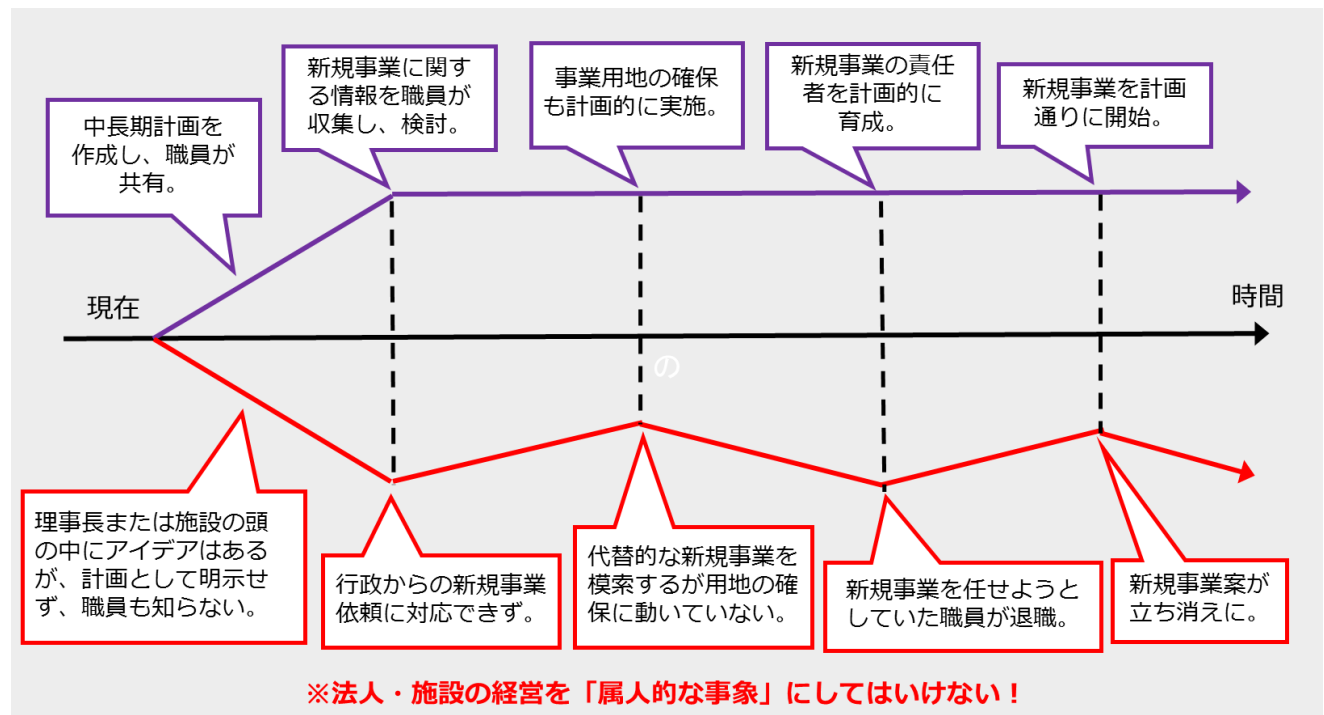
ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-02）

このようななかで、将来にわたって利用者・家族のみならず、職員や地域の関係者に安心を提供し続けるためにも、法人・施設が将来に向けた「見通し」をしっかりと持ち、それに基づいた取り組みを着実に進めていくことが重要であり、中長期計画を作成する目的は、まさにその「見通し」を得ることにあります。

2. 行動を導く指針としての中長期計画

中長期計画を作成することは、施設の経営方針や取り組み課題を関係者に明示・周知することで、関係者による行動を導くことにつながります。

図 2) 中長期計画の共有による計画的な取組の推進



例えば、図 2 は中長期計画を共有している法人（上部）とそうでない法人（下部）の取組の進捗状況の違いを図式化して整理したものです。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-02）

上部の法人では、新規事業計画を含む中長期計画を作成し、職員に配布・説明をして共有を図っています。その後の取組の進捗状況を見ると、

- ① 新規事業に関する情報収集を職員が自発的に行い、会議等の場で検討をした
- ② 複数の不動産会社等と打ち合わせを行い、事業用地の確保も計画的に行った
- ③ 新規事業の責任者として適任と思われる職員と話し合いを行い、将来の管理者候補として研修に参加させるなど、計画的な人材育成も進めた
- ④ 以上の結果、新規事業を予定より早く開始することができた

といった具合に、職員を巻き込んだ形で計画実行に至っていることが分かります。

一方、下部の法人では、理事長（もしくは施設長）が頭の中にアイデアを描いているのみで、職員に計画として周知はしていない状況です。こちらの取組の進捗状況はというと、

- ① せっかく行政からの新規事業の依頼があったにもかかわらず、書類作成等の準備が進まず断念せざるを得なかった
- ② 代替案としての新規事業を構想したもの、事業用地の確保のための行動ができなかった
- ③ その間に、新規事業の責任者を任せようと思っていた職員が退職してしまった
- ④ 以上の結果、新規事業案が立ち消えになってしまった

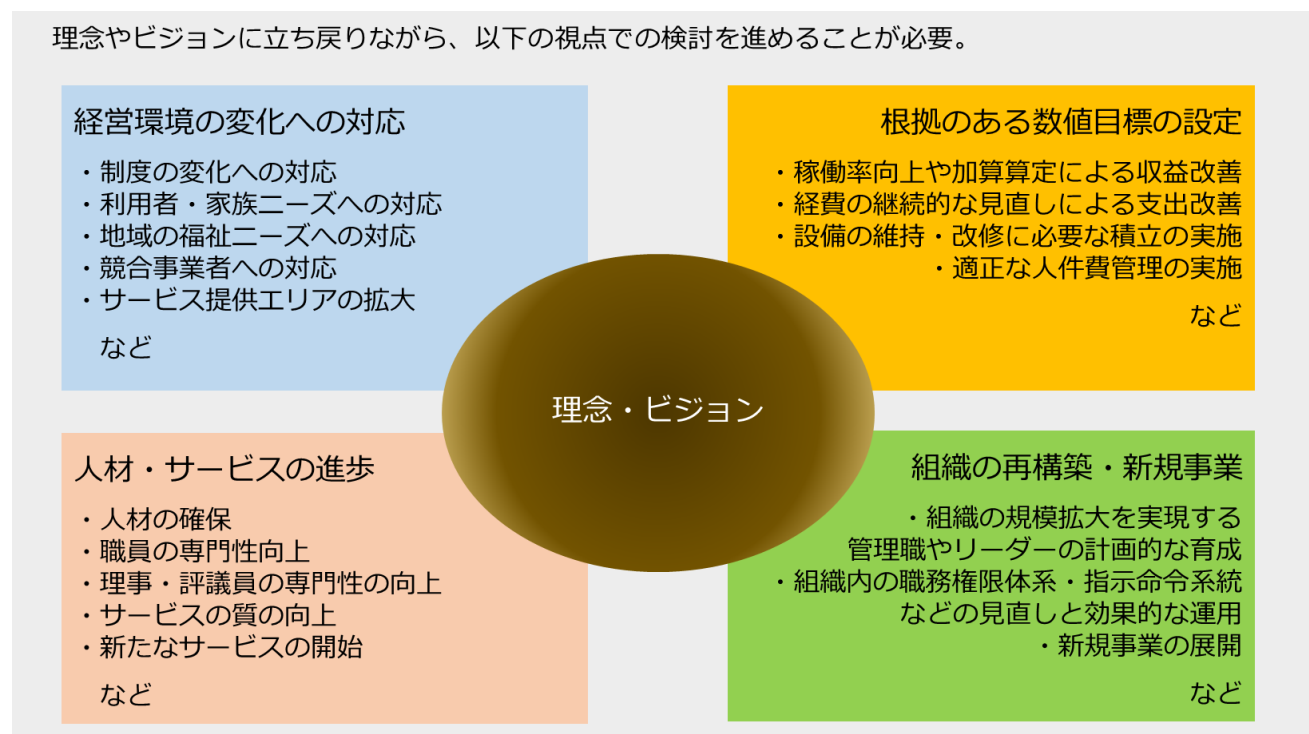
という残念な結果に終わってしまいました。

ここで挙げたのは仮想のケースですが、下部の法人のような事例は実際に存在します。法人・施設の経営を、理事長や施設長など一部の人の「属人的な事象」にすることなく、関係する職員が共有して進めていくことが重要です。そうすることによってはじめて、中長期計画が行動を導く指針となりえるのです。

3. 中長期計画作成における視点

それでは中長期計画はどのような視点で作成することが重要でしょうか。図3はその視点を整理したものです。

図3) 中長期計画作成における視点



この図において真ん中にあるのが「理念・ビジョン」であり、ここに立ち戻って法人・施設のありうべき姿を見つめなおすことが中長期計画作成の出発点となることを意味しています。

次ページの図4で、理念を見つめなおすことに関するドラッカーの文章を紹介してあります。ドラッカーはアメリカの非営利組織の経営に関する書物のなかで、ミッション（使命。社会福祉法人の場合の理念に置き換えて考えられる）の再検討を常に行っていくことの重要性を説いています。これは、社会福祉法人の経営の出発点として、同じように検討すべき事項であるといえます。

図4) ミッションを見つめなおす (P.F.ドラッカー)

「非営利組織とは一人ひとりの人と社会を変える存在である。したがって考えるべきは、いかなるミッションが有効であっていかなるミッションが無効であるかである。そしてミッションは何かである。ミッションの価値は文章の美しさにあるのではない。正しい行動をもたらすことにある。」

「したがってリーダーが最初に行うべきことは、全員が、ミッションを目にし、耳にし、それとともに生きることができるようにすることである。ミッションが見えなくなれば直ちに問題が生ずる。問題は急速に現れる。」

P.F.ドラッカー 『非営利組織の経営』ダイヤモンド社 より

- 法人や組織の理念に立ち返って、将来のビジョンを描いていますか？
- 将来ビジョンは環境の変化に対応しており、職員の行動に結びつくものになっていますか？

法人・組織の理念を踏まえた将来ビジョンが描けているか、その将来ビジョンは環境の変化に対応しており、職員の行動に結びつくものになっているか、を検討する必要があります。

次に、具体的な内容の一つ目として「経営環境の変化への対応」を考えます。

ここでは、制度の変化、利用者・家族ニーズ、地域の福祉ニーズ、競合事業者の動向、サービス提供エリアの拡大などが主な検討項目になります。自らが置かれている環境を客観的に見つめ直し、求められる「ニーズ」を捉えて、その対応策を練ることが必要です。

二つ目の内容は「人材・サービスの進歩」です。

サービスの質は、それに従事する人材の質が左右すると考えれば、人材育成とサービス向上を一体的に進めていく計画を練る必要があります。職員の採用や育成が計画的に行われ、新たなサービスの提供や支援内容の多様化につながるような研修や目標管理制度のあり方などを検討していきます。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2015-02）

また、社会福祉法人改革の圧力が強まる中で、理事・評議員のより責任ある経営判断が求められるようになっており、専門性のある理事や評議員を招いたり、そうでない理事・評議員には社会福祉法人の経営について改めて学んでもらう必要性も出てきています。

三つ目の内容は、「組織の再構築・新規事業」です。

ここでは、組織の規模拡大を実現する管理職やリーダーの計画的な育成や、組織内の職務権限体系の見直し等を行います。新規事業の展開に必要な経営資源の投入（人材、設備、資金）についても可能な限り具体的に示すことが、その後の取組の進展につながります。

最後の内容が、「根拠のある数値目標の設定」です。

これまでに検討してきた「経営環境の変化への対応」、「人材・サービスの進歩」、「組織の再構築・新規事業」の項目について、計画の裏付けとなる数字や数値目標を作成していくことです。

例えば、介護報酬のマイナス改定という制度変化への対応であれば、稼働率向上や加算算定による収益改善計画を数値化する。支出改善であれば経費の継続的な見直しによる改善目標金額を設定する、といったことが考えられます。

また、設備の維持・改修に必要な積立の実施は、施設運営にかかわる重要事項であるとともに、社会福祉法人改革の一環として今後求められる項目でもあるため、是非、積極的に取り組まれることをお勧めします。

上記の視点を踏まえて、皆様の法人・事業所が計画的な経営を行い、今後のさらなる発展にお役立っていただければと思います。