

みんなの「生きる」を  
社会福祉法人

# 多角化・多機能化マッチング事業 ～実践事例ガイドブック～

Ver.1.0

## 倫理綱領

社会福祉施設の経営主体である社会福祉法人は、社会福祉法に基づく特別法人であり、利用者はもとより地域社会における福祉の充実に貢献するためには適正かつ活力ある経営に努めなければならない。

全国社会福祉法人経営者協議会は、高い公共性と倫理性を旨として国民の負託に応えるとともに、地域社会における福祉推進の主導的役割を果たすため、ここに倫理綱領を定める。

会員は、人間としての尊厳と社会連帯の思想を基本理念とし、公平・公正な法人運営に努める。

会員は、常に健全かつ活力ある経営に努めるとともに、民間社会福祉事業としての先駆性・独自性を発揮し、国民の期待に応える。

会員は、広く法人・施設の機能を挙げて、地域福祉の充実発展に寄与する。

会員は、職員の資質の向上を図るとともに勤務条件の改善に努める。

会員は、相互の親睦・交流を深めるとともに、切磋琢磨を怠らず、進んで研修・研究に努め、社会の発展に応じた広い視野をもって経営にあたる。

## 社会福祉法人行動指針

社会福祉法人は、「社会、地域における福祉の充実・発展」に寄与することを使命とし、社会福祉事業の安定的・継続的経営に努めるとともに、多様な生活課題や福祉需要に柔軟かつ主体的に取り組む公共的・公益的かつ信頼性の高い法人です。

会員法人は、社会福祉法人の使命を果たすため、次の行動指針に基づく経営を実践します。

### I. 経営に対する基本姿勢

- 1 経営者としての役割
- 2 組織統治（ガバナンス）の強化
- 3 健全で安定的な財務基盤の確立
- 4 コンプライアンス（法令等遵守）の徹底

### II. 支援に対する基本姿勢

- 5 人権の尊重
- 6 包括的支援の充実・展開
- 7 サービスの質の向上
- 8 安心・安全の環境整備

### III. 地域社会に対する基本姿勢

- 9 地域共生社会の推進
- 10 信頼と協力を得るための積極的な PR

### IV. 福祉人材に対する基本姿勢

- 11 中長期的な人材戦略の構築
- 12 人材の採用に向けた取組の強化
- 13 人材の定着に向けた取組の強化
- 14 人材の育成に向けた取組の強化

## はじめに

少子高齢・人口減少社会の到来や長期化するコロナ禍の影響によって、社会や経済の状況が大きく変わっており、福祉ニーズは、これまで以上に多様化・複雑化している。一方で、国の検討会や調査研究事業等において、経営の効率化（収支差率の向上）と社会保障費の抑制を主眼とした、社会福祉法人の「大規模化」や「協働化」が繰り返し議論されている。

社会福祉法人が地域のセーフティネットとしての役割や使命を果たしていくためには、公益性・非営利性を発揮し、地域社会のニーズに応え、未来志向で積極的に事業を展開していくことが求められている。特に、人口減少社会のなか、限られた担い手により、多様化・複雑化する地域のニーズに対応するためには、各法人において、多角化・多機能化を推進することが重要である。しかし一方で、社会福祉法人の事業展開は、個々の法人において、地域の特性や実情等を踏まえた上で自律的・自主的に志向されるべきである。

このような背景のもと、全国経営協では、未来志向の事業展開を検討するための視点を提示し、自律的・自主的な事業展開のための行動指針として、「全国経営協版 社会福祉法人の事業展開指針」を策定し、「多角化・多機能化編」では、社会福祉法人が地域のセーフティネットとしてあり続けるために、多様化する地域ニーズに対応できるよう、事業の多角化・多機能化を志向することは社会福祉法人の本来的使命であること、地域共生社会の実現を主導していくために既存の制度分野を超えた多角化が必要であることを示してきた。

本ガイドブックは、これまでに蓄積した全国経営協の会員法人による、さまざまな多角化・多機能化の実践事例をもとに、全国経営協のネットワークを活かして、社会福祉法人間で多角化・多機能化に向けたノウハウ等の共有化を図るために策定したものである。多角化・多機能化を法人で検討する際には、一定のノウハウや検討体制、課題解決に向けた手法等、新たな視点が必要となる。本ガイドブックを法人内で多角化・多機能化に向けた具体的な検討を進める際に活用いただければ幸いである。

また、今後もさらに、多くの多角化・多機能化の事例を蓄積し、本ガイドブックやホームページを更新していくこととしている。については、本ガイドブックを多角化・多機能化への実践に向けた一助として活用いただくとともに、引き続き多角化・多機能化の実践事例を本会にお寄せいただきたい。

令和5年2月

全国社会福祉法人経営者協議会

経営強化委員長 **久木元 司**



# 目 次

---

本ガイドブックの目的および活用方法について ..... 4

多角化・多機能化 実践事例 INDEX ..... 7

## 全国経営協版

社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針〔多角化・多機能化編〕 ..... 35

## 「多角化・多機能化マッチング事業」とは

多角化・多機能化を検討する際には、

- ・新たなノウハウや専門性をどのように獲得するか
- ・どのようなプロセスを進めるべきか
- ・人材や資金等どのような準備が必要になるのか

などといった課題に直面することが想定されます。

「多角化・多機能化マッチング事業」は、これまでに蓄積した多様な実践事例をもとに、全国経営協のネットワークを活かし、会員法人間で多角化・多機能化に向けたノウハウ等の共有化を図るために、これから多角化・多機能化を進めようとする会員法人に対して、多角化・多機能化に実績のある会員法人を紹介するものです。

### 【マッチング事業相談窓口】

全国社会福祉法人経営者協議会 事務局  
e-mail:keieikyo-matching@keieikyo.gr.jp  
Tel:03-3581-7819

## 本ガイドブックの目的

多角化・多機能化を進めるうえで参考となる事例を探す際には、法人の理念・使命や経営している施設種別、地域の実情など、自法人の内部環境・外部環境との親和性や類似性があることが、具体的な検討において重要になってくると考えられます。

本ガイドブックは、

- ・事業展開タイプ＝どの種別の機能をもとにどのような事業を展開したか
- ・ストーリー＝取組のきっかけや進めるうえでの課題と対応など
- ・多角化・多機能化のポイントとプロセス、成果

など、集積した実践事例を分類し、参考となる事例を探すうえでの手掛かりを提供するために作成するものです。

また、各事例に掲載している QR コードから本会ホームページにアクセスいただくと、さらに詳細な内容をご確認いただけます。今後、さらに多くの事例を収集し、本ガイドブックや本会ホームページを更新していくこととしています。「多角化・多機能化マッチング事業」をご活用いただく際のコンシェルジュとしてご活用いただければ幸いです。

# 本ガイドブックの活用方法

左ページ

**事業展開タイプ**  
(公立保育園等) ⇒ 認定こども園・児童発達支援事業等  
※公立保育園の民営化に際して総合的な子育て支援拠点化を進める

**キーワード** 民間移譲 | 子育て支援 | 他地域展開

**法人名** 社会福祉法人 天竜厚生会 (静岡県)  
**Tel** 053-583-1116  
**URL** https://www.tenryu-kouhseikai.or.jp/

**総合的な子育て支援拠点**

**多角化・多機能化ストーリー**  
袋井市が、公立の幼稚園・保育園3園を統合し認定こども園として民営化を計画。  
また、同市は、障害福祉計画において健常児と障がい児の共生・共育を掲げる。  
法人が他地域で展開してきた児童発達支援事業のノウハウを活用し、認定こども園の民間移譲にあたって、児童発達支援事業、地域子育て支援拠点事業、一時預かり事業、病児保育事業を新規に併設し、総合的な子育て支援拠点とした。

**ここ注目! 「行政、地域住民、法人職員の三位一体で事業展開」**

- 行政担当者や地域住民との信頼関係がベース!  
⇒市町村福祉担当者連絡会(1972年~)や福祉教育(1981年~)を長きにわたって実施。
- 職員確保が大きな課題に!  
⇒公立保育園からの転園であるため、事業の切れ目なく継続することが条件。採用担当部署だけではなく、法人職員全体で求人に取り組み、約40名の保育士、看護師等を確保。
- 財政基盤の強化につながる!  
⇒児童発達支援事業は収益は少ないが、収益率が高いため、複数の地域で展開することにより経営基盤の安定化にも寄与。

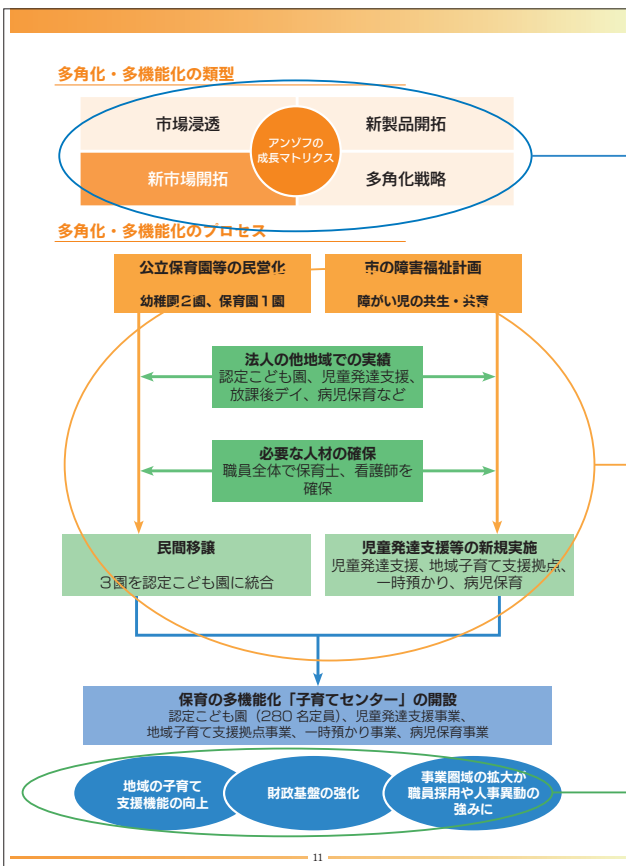
保育所⇒障害児支援、障害者支援⇒生活困窮者支援など、事業展開のタイプを表示しています。

事例の詳細を掲載しているホームページにアクセスできます。

多角化・多機能化のきっかけや取組を進めるうえでの課題とその対応などを時系列で掲載しています。

多角化・多機能化による成果・効果や今後の取組方針などを掲載しています。

右ページ



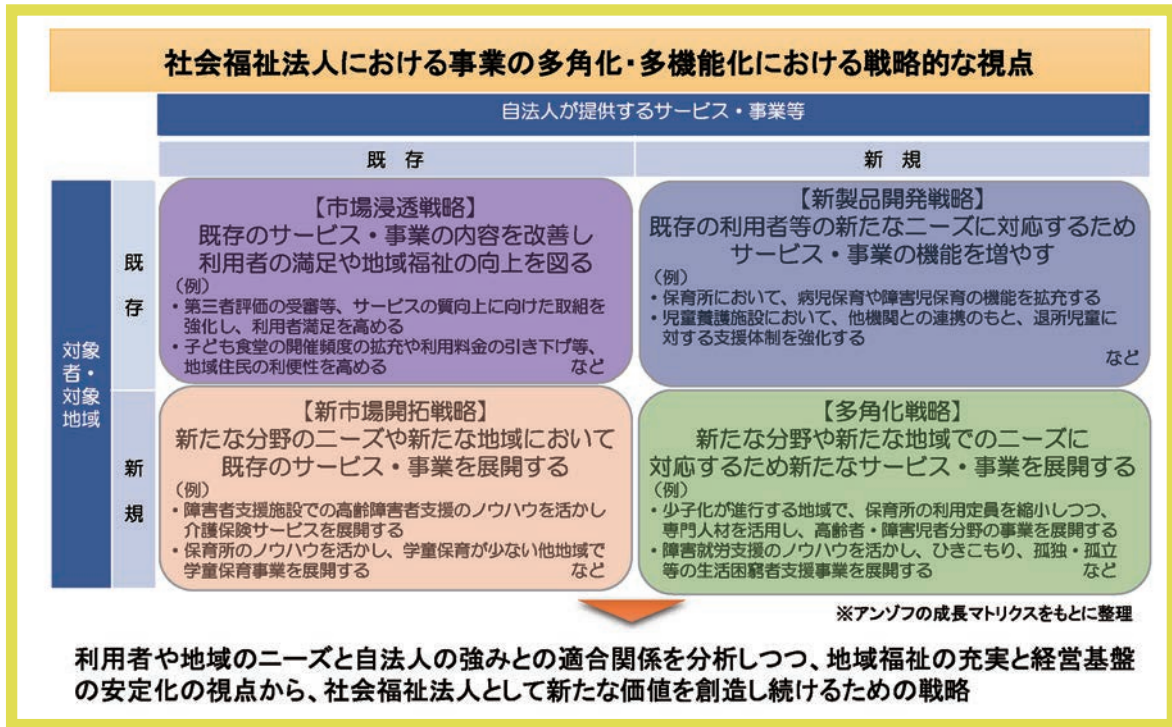
「アンゾフの成長マトリクス」(次ページ参照)をもとに、多角化・多機能化の類型を分類しています。

多角化・多機能化のプロセス(既存事業、きっかけ、ノウハウの獲得方法、新規事業の実施、今後の展開など)を図式化しています。

多角化・多機能化による成果や効果のポイントを記載しています。  
※「多角化・多機能化によって期待される効果」については次ページをご参照ください。

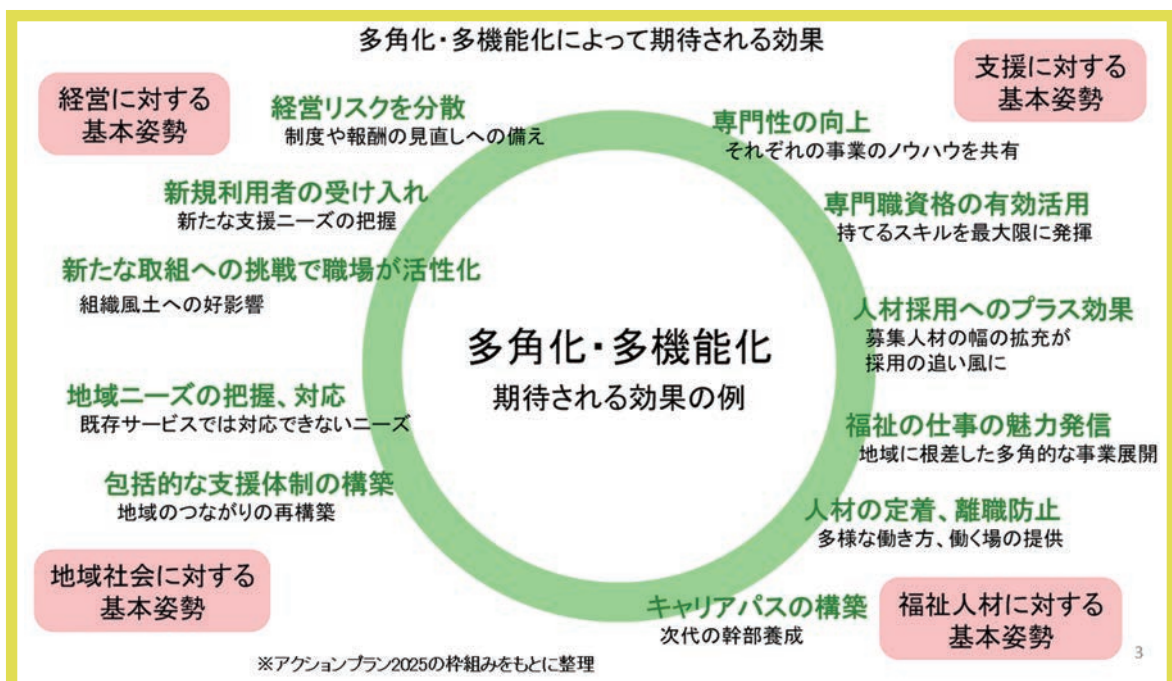
# 社会福祉法人の多角化・多機能化とアンゾフの成長マトリクス

全国経営協「社会福祉法人の事業展開指針〔多角化・多機能化編〕」(P35以降)では、アンゾフの成長マトリクスを参考に、多角化・多機能化を戦略的に進めるうえでの視点を以下のように整理しています。



## 多角化・多機能化によって期待される効果

上記指針では、多角化・多機能化によって期待される効果について、「アクションプラン2025」の枠組みをもとに以下のように整理しています。





# 多角化・多機能化実践事例 INDEX

[掲載ページ]

## 保育・子育て支援事業

(法人名)	(県名)	(キーワード)	
1 こうほうえん	鳥取県	児童発達 / 発達障害 / 保育所支援	8
2 天竜厚生会	静岡県	民間移譲 / 子育て支援 / 他地域展開	10
3 太陽	愛知県	居場所づくり / 児童発達支援 / 子育て支援拠点	12
4 みかり会	兵庫県	保育所の多機能化 / 児童発達支援 / 人材確保	14

## 生活困窮支援事業

5 京都府社会福祉事業団	京都府	地域生活移行 / 段階的支援プログラム / 認定就労訓練事業	16
--------------	-----	--------------------------------	----

## 障害福祉事業

6 光友会	神奈川県	農福連携 / 工賃向上 / 地域連携	18
7 南山城学園	京都府	多角化 / 地域共生社会 / 専門職育成	20
8 秀幸福社会	大阪府	農福連携 / 地域活性化 / 地産地消品	22
9 博愛会	大分県	障害者雇用 / コロナ禍 / まちづくり	24

## 高齢福祉事業

10 湖東会	滋賀県	他団体との連携 / 共生社会の実現 / 専門性の強化	26
11 みどり福祉会	神奈川県	地域医療 / リハ機能 / 理念浸透 / 職員の定着	28
12 秀幸福社会	大阪府	孤独・孤立化 / 多職種・多機関協働 / 住民主体	30
13 尚仁福祉会	鳥取県	就労支援 / 人材育成 / 行政との連携 / 経費削減	32

# 保育・子育て 支援事業

## 事業展開タイプ

児童発達支援・保育所⇒放課後デイ⇒保育所等訪問支援  
※グレーゾーンの子どもに特化した放課後デイ、学童等への  
訪問支援

キーワード

児童発達

発達障害

保育所支援

法人名 社会福祉法人 こうほうえん（鳥取県）

事例詳細

Tel 0859-24-3111



URL <https://www.kohoen.jp/>

## 境界知能・グレーゾーンの子どもたちへの取組について



### 多角化・多機能化ストーリー

「境界知能」の子どもたちへはさまざまな角度から早期の療育が必要であるが、サポートが受けられる場所が少ないことが課題であった。児童発達支援事業所内でスムーズな就学に向けた「就学クラス」を展開。また保護者支援として「ペアレントトレーニング」を保護者会で実施。

境界知能への理解促進や支援の手が行き届いていない児童への働きかけに向け、法人内保育園や小学校等への巡回を実施。また利用児童が併用している施設、相談支援事業所、小学校などの関係機関との連携により、切れ目のない支援を展開。



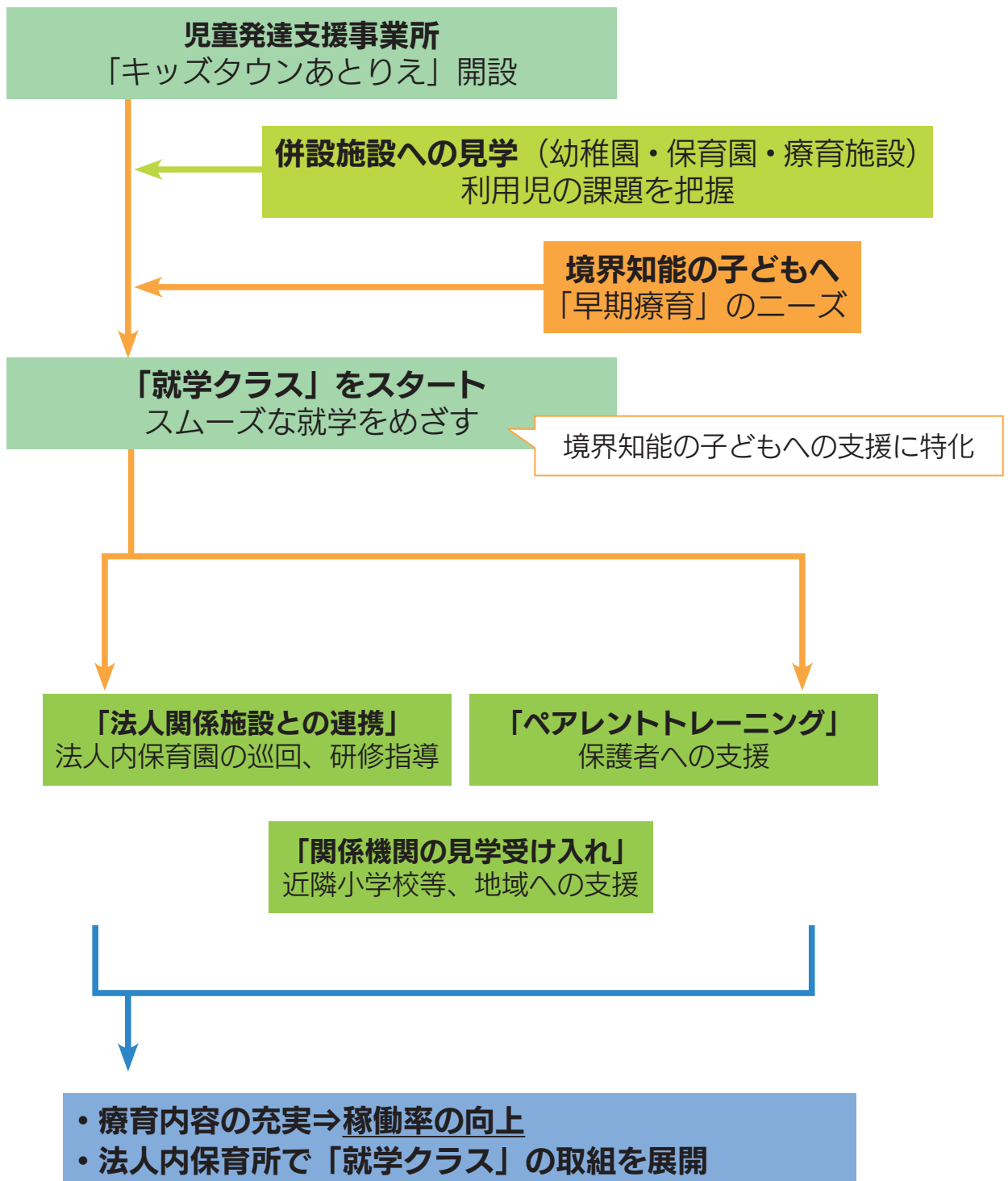
### ここに注目！【療育内容が充実すると稼働率も上昇】

- 保護者からの口コミで、キッズタウンあとりえでの取り組みが周知され、入所希望児童が増加。
- 療育の内容が充実したことにより、児童の欠席が減り、稼働率が上がった。
- 小学校との連携が進んだことにより、就学前に児童の情報を小学校に提供できるようになり、児童発達支援事業所を卒所してからの児童の見守りができるようになった。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



# 保育・子育て 支援事業

## 事業展開タイプ

(公立保育園等) ⇒ 認定こども園・児童発達支援事業等  
※公立保育所の民営化に際して総合的な子育て支援拠点化を進める

キーワード

民間移譲

子育て支援

他地域展開

法人名 社会福祉法人 天竜厚生会 (静岡県)

事例詳細



Tel 053-583-1116

URL <https://www.tenryu-kouhseikai.or.jp/>

## 総合的な子育て支援拠点



### 多角化・多機能化ストーリー

袋井市が、公立の幼稚園・保育園3園を統合し認定こども園として民営化を計画。

また、同市は、障害福祉計画において健常児と障がい児の共生・共育を掲げる。



法人が他地域で展開してきた児童発達支援事業のノウハウを活用し、認定こども園の民間移譲にあたって、児童発達支援事業、地域子育て支援拠点事業、一時預かり事業、病児保育事業を新規に併設し、総合的な子育て支援拠点とした。

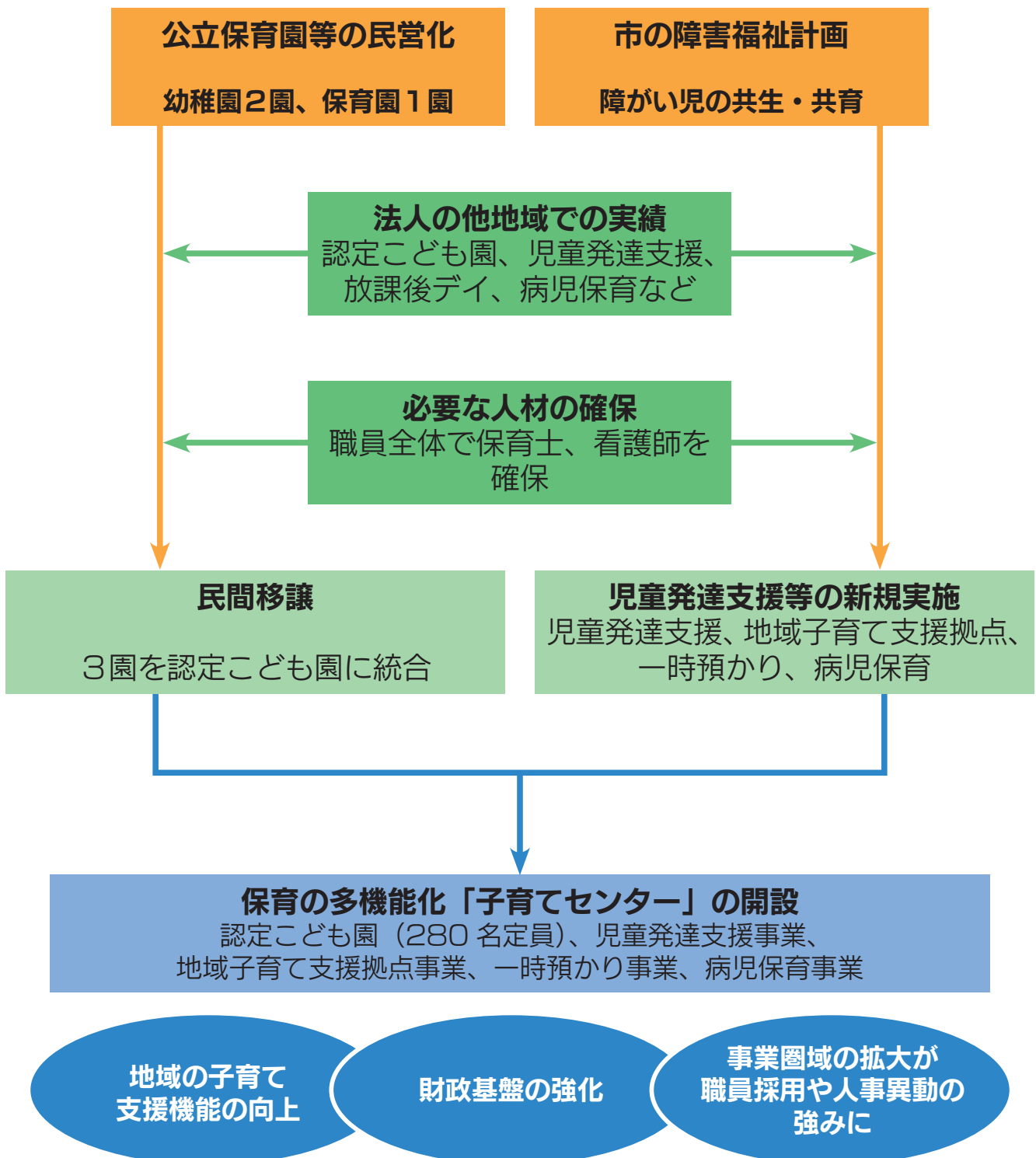
### ここに注目！「行政、地域住民、法人職員の三位一体で事業展開」

- 行政担当者や地域住民との信頼関係がベース！  
⇒市町村福祉担当者連絡会（1972年～）や福祉教育（1981年～）を長きにわたって実施。
- 職員確保が大きな課題に！  
⇒公立保育園からの転園であるため、事業の切れ目なく継続することが条件。採用担当部署だけではなく、法人職員全体で求人に取り組み、約40名の保育士、看護師等を確保。
- 財政基盤の強化につながる！  
⇒児童発達支援事業は収益は少ないが、収益率が高いため、複数の地域で展開することにより経営基盤の安定化にも寄与。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



# 保育・子育て 支援事業

## 事業展開タイプ

認可外保育⇒学童保育⇒保育所⇒放課後デイ⇒児童発達支援  
⇒子育て支援センター⇒学習支援、子ども食堂  
※0才から18才までの子育て支援ネットワークの構築

キーワード

居場所づくり

児童発達支援

子育て支援拠点

法人名 社会福祉法人 太陽（愛知県）

Tel 0569-89-8998

URL <https://www.taiyo-asahi.com/>

事例詳細



## 一貫して寄り添い見守るネットワーク



### 多角化・多機能化ストーリー

一人の園児から始まった託児所。  
放課後の小学生の居場所づくりのために始めた学童保育で見えてきた発達障害の課題に対応するために放課後デイを開設。  
発達に凸凹がある子どもたちに豊かな幼児期を提供するために児童発達支援事業を実施。

中高生向けに、自立、就労、社会参加、継続する力に焦点を絞った放課後デイを創設。

これらの事業をつなぎ合わせ、子育ての不安解消に向けて、0才から18才まで一貫した子育て支援ネットワークを構築

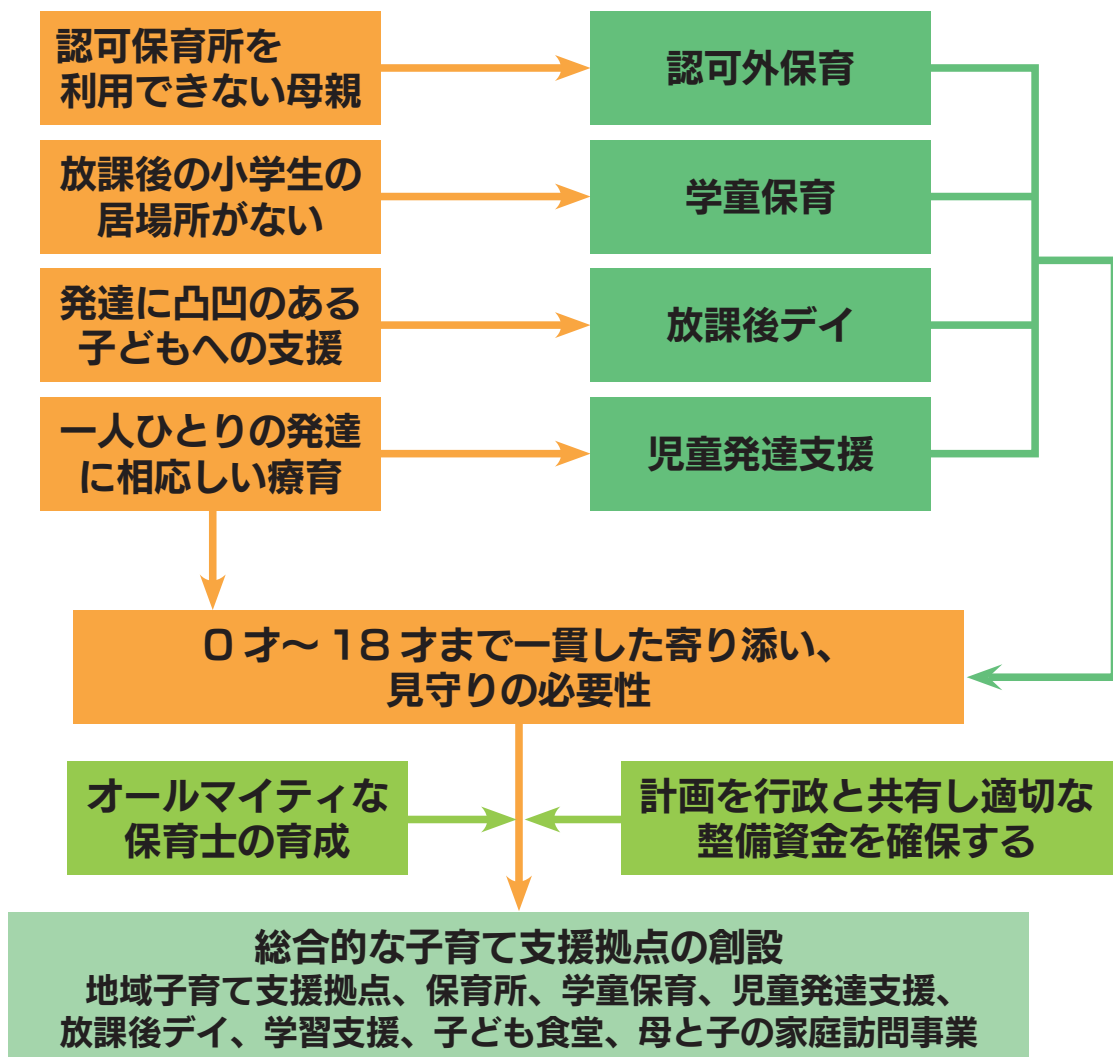
### ここに注目！「一人ひとりの子どもに寄り添い続けた多角化、多機能化」

- 0才～18才まで一貫した支援を行うことで地域ニーズの変化に対応！  
⇒待機児童の減少、児童発達支援ニーズの増加、中高生の居場所づくり、子育ての孤立化など、地域ニーズの変化への対応力が向上。
- 幅広いニーズに対応することで保育士の視野が広がり、質が向上！  
⇒いろいろな切り口から保育を考える土壌ができ、目の前の子どもだけでなく、背景にある家庭・保護者の状況などを一貫して考える視点が身につく、オールマイティな保育士が増えることで急な欠勤にも対応できる保育士が増える。
- 中学校区ごとに子育て支援ネットワークの構築をめざす！  
⇒乳児期、幼児期、学童期、青年期と一貫して寄り添い見守る組織を中学校区ごとに創設し、行政、保健センター、児童相談所等を点と点を線でつなぐネットワークの構築をめざす。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



今後

子育て支援ネットワークモデル地区として組織体制の確立  
0才から18才までの一貫して寄り添い見守り、行政、保健センター、児相等と子ども・子育て家庭をつなぐネットワークの創設をめざす

地域の子育て支援機能の向上

人材育成と職員の特성에応じた活躍の場

給食業務の一元化による経営の効率化

# 保育・子育て 支援事業

## 事業展開タイプ

保育所⇒障害児保育⇒障害児通所支援（放課後デイ・児童発達支援）⇒障害者就労支援  
※子どもの成長、保護者の悩みに対応し続けた多角化・多機能化

キーワード

保育所の多機能化

児童発達支援

人材確保

法人名

社会福祉法人 みかり会（兵庫県）

事例詳細



Tel

0799-36-2344

URL

<https://www.mikarikai.jp/>

## 切れ目なく子どもと家庭を支える



「交流」という名のイベント事や特別な行事ではなく、高齢者と子どもが関わる「日常」があります。



お互いが支え合う中で共に生活しています。こども園の園児も児童発達支援の園児も常に同じ空間で同じ時間を共有します。

### 多角化・多機能化ストーリー

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、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。

### ここに注目！「採用の間口が広がることで新たな人材確保につながる」

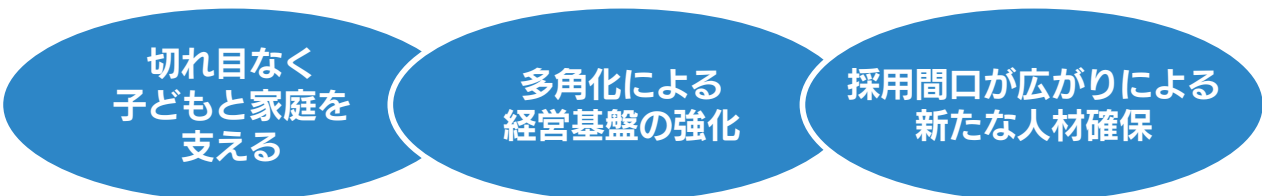
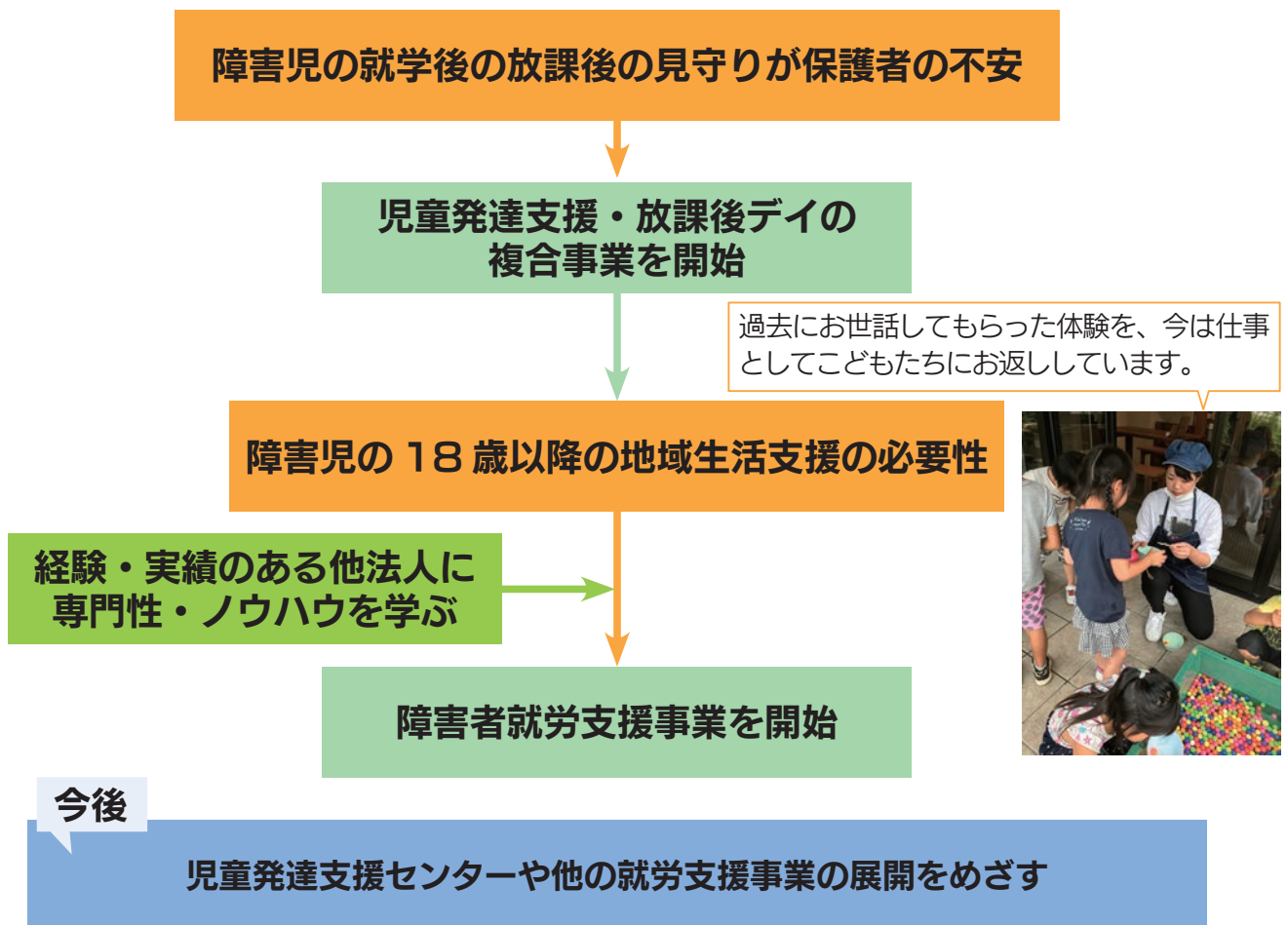
- 障害児保育に興味のある保育士の応募が増える！  
⇒障害児保育などを始めたことにより、障害児支援に興味のある保育士が応募してくれるようになった。
- 障害支援に必要な専門性は、経験・実績のある他法人に学ぶ！  
⇒保育所経営の経験だけでは障害児者支援の専門性・ノウハウに不安があったため、経営協・青年会のネットワークを活用し、経験・実績のある他法人との人事交流等を通じて多くのことを学び合った。



## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



こども園の園児も児童発達支援の園児も常に同じ空間で同じ時間を共有します。

同じ敷地内の一枚窓を介せば、エネルギー溢れる元気な声が聞こえ、すべてを包み込んでくれそうな暖かいまなざしがあります。



# 生活困窮 支援事業

## 事業展開タイプ

救護施設利用者の地域生活移行支援⇒地域の生活困窮者支援  
(認定就労訓練事業への展開)

※利用者の地域生活移行に向けた独自の段階的プログラムを  
確立。地域の生活困窮者支援へも展開。

キーワード

地域生活移行

段階的支援プログラム

認定就労訓練事業

法人名

社会福祉法人 京都府社会福祉事業団(京都府)

事例詳細



Tel

075-222-2212

URL

<https://ksj.or.jp/>

## 段階的支援プログラムによる救護施設利用者の地域生活移行



### 多角化・多機能化ストーリー

10 年来取り組んだ利用者の地域生活への移行率は、0 ~ 5%  
の低水準で推移。

取組の効果を上げるべく、近隣のアパート 2 室を借り上げた  
一人暮らし体験の居宅生活訓練事業を開始。

上記居宅生活訓練事業への準備として、利用者のグループワー  
クや簡単な生活訓練も施設内で展開。

また、働くことの自信を得られるよう、施設内の日中活動を、  
工賃支給をとまなう疑似就労に転換。

これにより、利用者の意欲継続も引き出す 3 段階の訓練が体  
系化された。

### ここに注目！「利用者の地域生活移行支援プログラムを確立し、地域に 暮らす生活困窮者の自立支援へも展開」

- 地域生活移行への現実感や興味・関心を引き出し、継続した取組を確保する段階的支援プログラムを確立  
⇒利用者の選択を可能とする豊富な訓練メニューを用意し、スモールステップと進捗の実感による意欲向上・継続につなげた。
- 職員の専門性向上  
⇒職員による SST (ソーシャルスキルトレーニング) を取り入れた訓練の実施は、利用者の反応の解釈や訓練の進め方などに専門性ある展開を実現した。
- 施設利用者への支援策確立のもと、地域で暮らす生活困窮者の自立支援にも取組む  
⇒生活困窮者自立制度の認定就労訓練事業を開始。施設利用者だけでなく、地域住民に向けた支援プログラム確立へと邁進。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス

利用者像  
 平均年齢 [63.4 歳]、入所期間 [約 3 割が 10 年以上]、  
 知的・精神障害者の割合 [約 8 割]  
**10 年来取り組んだ利用者の地域生活への移行率は、  
 0 ~ 5% の低水準で推移。**

3 種類の段階的支援プログラムを順次策定

**【ホップ】**  
 施設内疑似就労

施設内軽作業（配膳、清掃、野外作業等）  
 に工賃を支給。  
**働くことへの自信獲得、意欲を養う！**

**【ステップ】**  
 利用者のグループ  
 ワーク、簡単な生活  
 訓練

健康管理や金銭管理等の生活能力ならびに、  
 対人スキルの向上をめざす、月 2 回の訓練  
 （令和 3 年度の登録者：30 名）  
**一人暮らし訓練への確実な進展につなぐ！**

**【ジャンプ】**  
 借上げアパートでの  
 自立生活体験訓練

一人暮らしを想定した自立生活体験。原則  
 1 年の間、職員が訪問・電話連絡等をして、  
 金銭管理・服薬管理なども含めて支援。  
**困ったときにすぐ相談可能な環境で、安心  
 しながら自立生活を経験！**

平成 29 年度以降、8 名が訓練参加  
 ⇒ 5 名 (62.5%) が地域生活へ移行！！  
 ⇒ 2 名 (25%) は、訓練進行中！

**職員の専門性向上**  
 SST（ソーシャルスキルトレー  
 ニング）導入下での訓練を展開

**地域で暮らす生活困窮者の  
 自立支援策へ展開**  
 「認定就労訓練事業」を府の  
 認定のもとで開始。

# 障害 福祉事業

## 事業展開タイプ

障害者支援⇒農福連携⇒（ワイナリー経営）

※農家の後継者不足に対応した農福連携からワイナリー経営へ

キーワード

農福連携

工賃向上

地域連携

法人名 社会福祉法人 光友会（神奈川県）

Tel 0466-48-1500

URL <https://www.lfa.jp>

事例詳細



## 農福連携による地域活性化



### 多角化・多機能化ストーリー

「利用者工賃の向上」を図るために農福連携を開始。

法人が所在する地域において農業従事者の後継者が減少し、農業放棄地が増加傾向にあることが課題であった。その放棄地を法人が借り受けることにより、利用者の働く場の拡充と工賃向上につなげることができた。



ワイン用ブドウの育成を開始し、将来的には「ワイン特区」として展開予定。できたワインを地域中心に販売、収益を利用者工賃として還元する。また就労だけでなく、日中活動系のサービスにも展開。

### ここに注目！【農地を借りるためのステップ】

#### ●社会福祉法人が借りるということ

定款に農業を行うことを明記することや専門の職員が配置されている必要があった。  
⇒理事会・評議委員会を経て定款変更を行い、農業を行うことを明記。

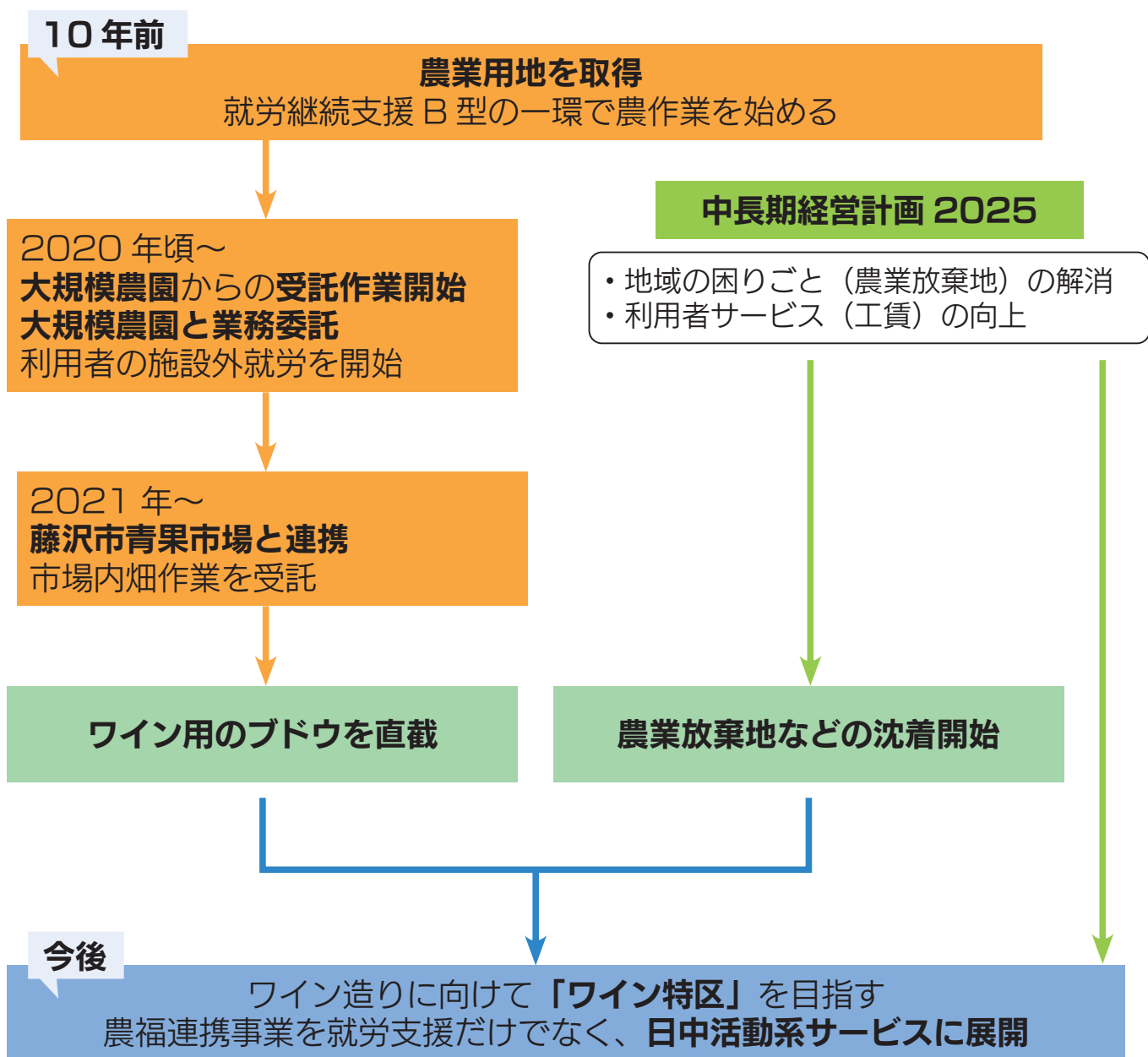
#### ●農業委員会への申請について

手続きの前段階で行政の担当によっても対応が異なるなどの問題が顕在化  
⇒農業委員会に正式な申請を行う前に地元の農業委員に説明をし、行政への理解が得られるよう働きかけを実施してもらった。

## 多角化・多機能化の種類



## 多角化・多機能化のプロセス



# 障害 福祉事業

## 事業展開タイプ

知的入所更生施設創設⇒利用者の状態変化に合わせて介護事業へ展開⇒地域の多様な福祉課題へ対応  
※ 施設経営モデルから、地域共生モデルへの法人理念の転換

キーワード

利用者の状態像に合わせた  
支援から多角化へ

地域共生社会への  
寄与

多領域の専門職育成

法人名

社会福祉法人 南山城学園（京都府）

事例詳細



Tel

0774-54-7210

URL

<https://minamiyamashiro.com/>

## 地域のニーズに応える多角化経営

地域共生社会の実現に向けて



### 多角化・多機能化ストーリー

知的入所更生施設の創設から事業開始。利用者の状態やニーズに合わせた支援を展開する中、利用者の高齢化や重度化対応への必要性が高まり、介護事業へ参入。

さらに地域福祉推進や子どもに関する課題への対応にも視点を広げ、事業実施地域も広域化。

地域の新たなニーズに応え続け、さまざまな福祉課題の解決に向けた取組を積み重ねた結果、経営の多角化が実現。

### ここに注目！「地域における福祉ニーズへのパイオニア的対応と課題解決を法人経営の理念に」

- 社会福祉法人の使命を果たし続け、存在意義を引き出していく  
⇒施設利用者に関する課題解決の取組に加え、地域における新たなニーズに応え、新たな福祉課題への取組にも継続してあたることで社会福祉法人の存在意義を確立。
- さまざまな地域福祉課題を解決できる環境が法人内に確立  
⇒各種の重層的な事業を展開することで、領域の異なる専門職人材が育成された。それにより、専門職同士の有機的連携が可能に。
- 質の高い職員の確保の継続性が課題  
⇒一定の人員加配の確立が必要。また、異なる領域の異動に支障を来たさない、種別間・職種間の処遇改善策の差異解消（原資確保含む）が課題。

## 多角化・多機能化の類型



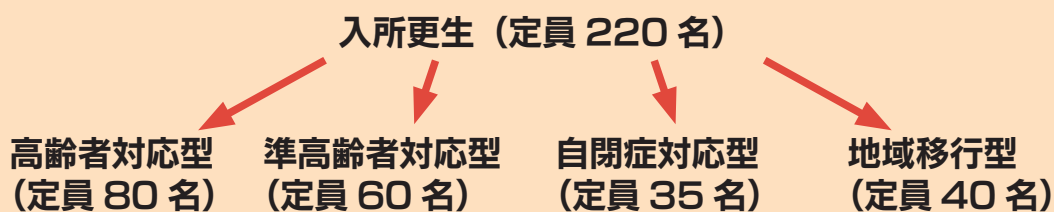
## 多角化・多機能化のプロセス

社会福祉法人としての使命を果たし続ける

### 第1期 [大規模施設化]

法人設立、知的入所更生施設（定員 30 名）を経営  
 → 入所更生（定員 220 名）と入所授産（定員 60 名）に拡大  
 \* 利用者の高齢化、重度化、滞留化が課題に

### 第2期 [障害特性に応じた機能分化、処遇の個別化]



\*さらなる課題→利用者の後期高齢化、最重度化、長期滞留化

### 第3期 [高齢化した利用者への支援と並行して介護事業へ参入/地域福祉推進の視点]

- 介護事業への展開（デイ、老健、通所リハ、訪問介護）
- 障害事業は、通所事業と相談支援を強化

事業実施地域の広域化、新たな福祉ニーズへ応え続ける！

### 第4期 [理念を広げる]

- 都市部の課題＝待機児童問題の深刻化への対応
- 社会福祉法人の公益性のさらなる強化

### 第5期 [地域共生社会の実現に寄与]

- 新しい福祉課題へ対応し、実践を積み重ねていく（地域若者サポートステーション、引きこもり訪問支援、中間的就労支援）
- 生活困窮者支援事業への参入
- 児童発達支援や病児保育の開設

専門職の育成  
創造性と魅力ある職場に

社会福祉法人の  
存在意義確立

他の社福との連携  
産学官の連携

# 障害 福祉事業

## 事業展開タイプ

障害福祉事業サービス⇒地域交流⇒他分野への展開  
※農福連携を中心とした他分野サービス事業での多機能化

キーワード

農福連携

地域活性化

地産地消品

法人名 社会福祉法人 秀幸福社会（大阪府）

事例詳細

Tel 072-631-5151

URL <http://care-net.biz/27/shouei/>



## 「Noは、なし」から始まった農福連携



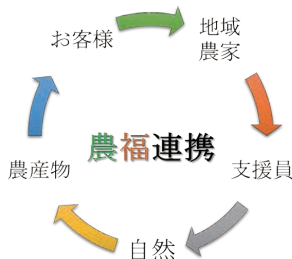
### 多角化・多機能化ストーリー

茨木市北部地区における「農家の高齢化」の地域課題解消と障害者の就労機会の提供を目的に「農福連携」を開始。地域農家と連携により、世代間交流を展開や地域住民の障害者理解にもつながっている。

農作業を通し、障害者のリハビリを行うことで、利用者のQOLの向上を図る。

農産物を有機栽培・地産地消品として、ブランド化し、地区全体の活性化や町おこしにつなげる。

農福連携を通して、地域の様々な分野とのつながりを構築している。



### ここに注目！「農福連携」を中心に総合的な取組を展開

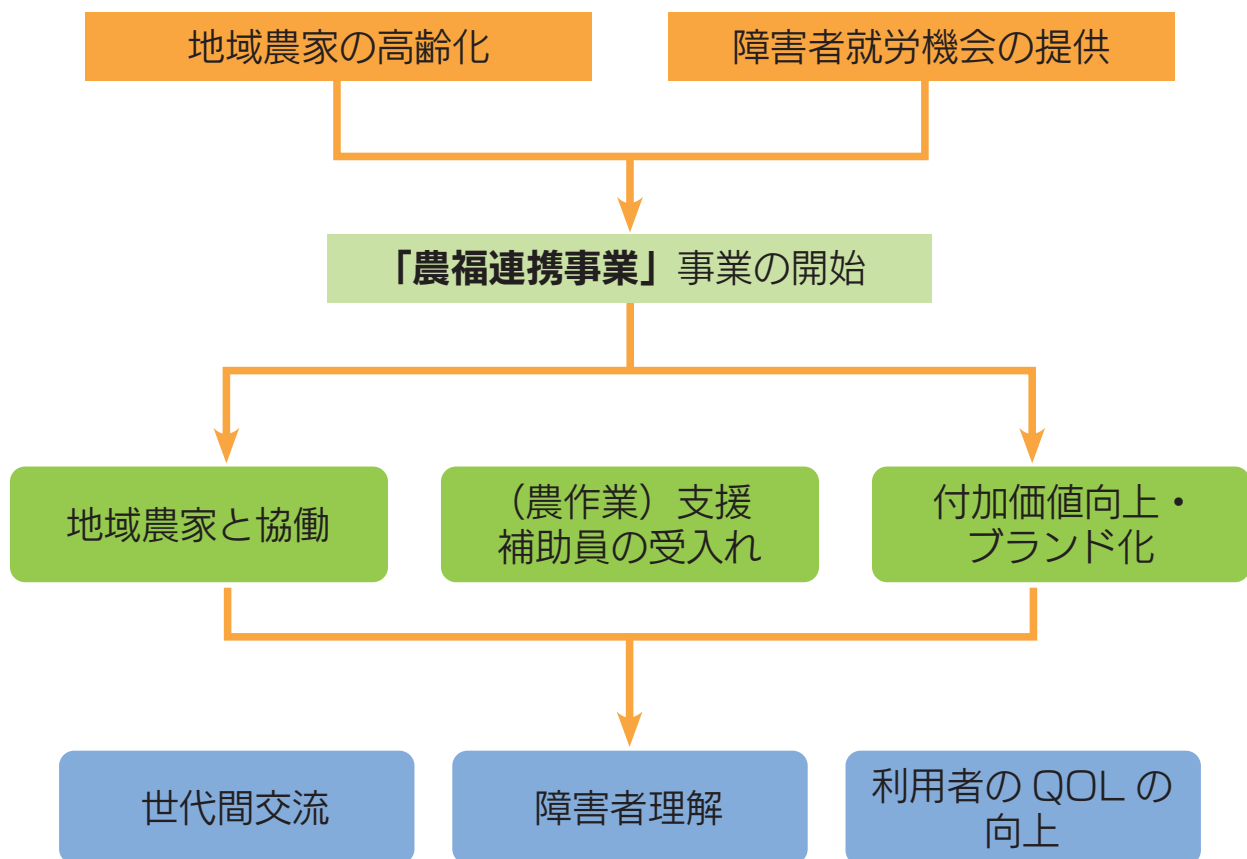
- 農福連携を通じた食育の取り組み  
⇒法人内認定こども園で給食用に地産地消農産物を提供  
芋ほり体験や収穫祭などを定期的開催
- 買い物弱者への買い物支援  
⇒福祉施設や過疎地への出張販売の展開  
農産物以外にも日用品等も販売し、包括的な支援を展開
- 様々な福祉分野への支援を展開  
⇒引きこもり・生活困窮者の就労支援  
元受刑者を対象とした中間的就労支援



## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



### 農福連携⇒総合的な取り組みへ展開

引きこもり・生活困窮者  
の就労支援

更生者の  
中間的就労支援

過疎地の  
まちづくり・観光

買い物弱者への  
買い物支援

認定こども園  
食育への取り組み

企業・農家  
との連携強化

環境問題への  
取り組み

高齢農家への  
農作業支援

# 障害 福祉事業

## 事業展開タイプ

障害者就労支援（ホテル運営）⇒ BBQ レストラン・キャンプ場運営  
※海産業者や行政との連携で、観光資源の活性化によるまちづくり

キーワード

障害者雇用

コロナ禍

まちづくり

法人名 社会福祉法人 博愛会（大分県）

事例詳細

Tel 097-586-6121

URL <https://hakuai-oita.com/>



## 「海鮮 BBQ レストラン」「キャンプ場」の多角経営で コロナ禍を乗り切る！



↑野遊び浜キャンプ場



↑海鮮 BBQ レストラン「キツキテラス」

経営不振だったリゾートホテルを大分県中小企業再生支援協議会より依頼を受け、障害者就労支援として事業再生を行う。

安定的な運営を行っていたが、コロナ禍により事業継続が危ぶまれる事態になる。With コロナに対応し、障害者雇用の安定化をめざして海鮮 BBQ レストランやキャンプ場を中心に3つの新事業を展開。年間4万人が来客する人気レストランの営業を通じて地元の高産品の売れ行きが上がり、周辺の観光地や飲食店に多くの人が集まり地域が活性化した。オシャレなキャンプ場を開設した事で地域の観光資源の再ブランディング化が進み、SNSを中心に口コミが広がっている。コロナ禍においても集客率が向上し、経営危機を脱した。

今後、地域のランドマークとしてキャンプ場を整備するなど、杵築市へのさらなる誘客や地域の産業の活性化をめざしている。

### ここに注目！【多角化の方針と集客戦略】

#### ●素早く多角化を進めるために

「過大な借り入れをしない」「できる工事は自分たちで行う」

⇒地に足を付けた着実な成長をめざし、低予算でたくさんの事業を同時に進めることが可能に。

#### ●集客をするための基本戦略

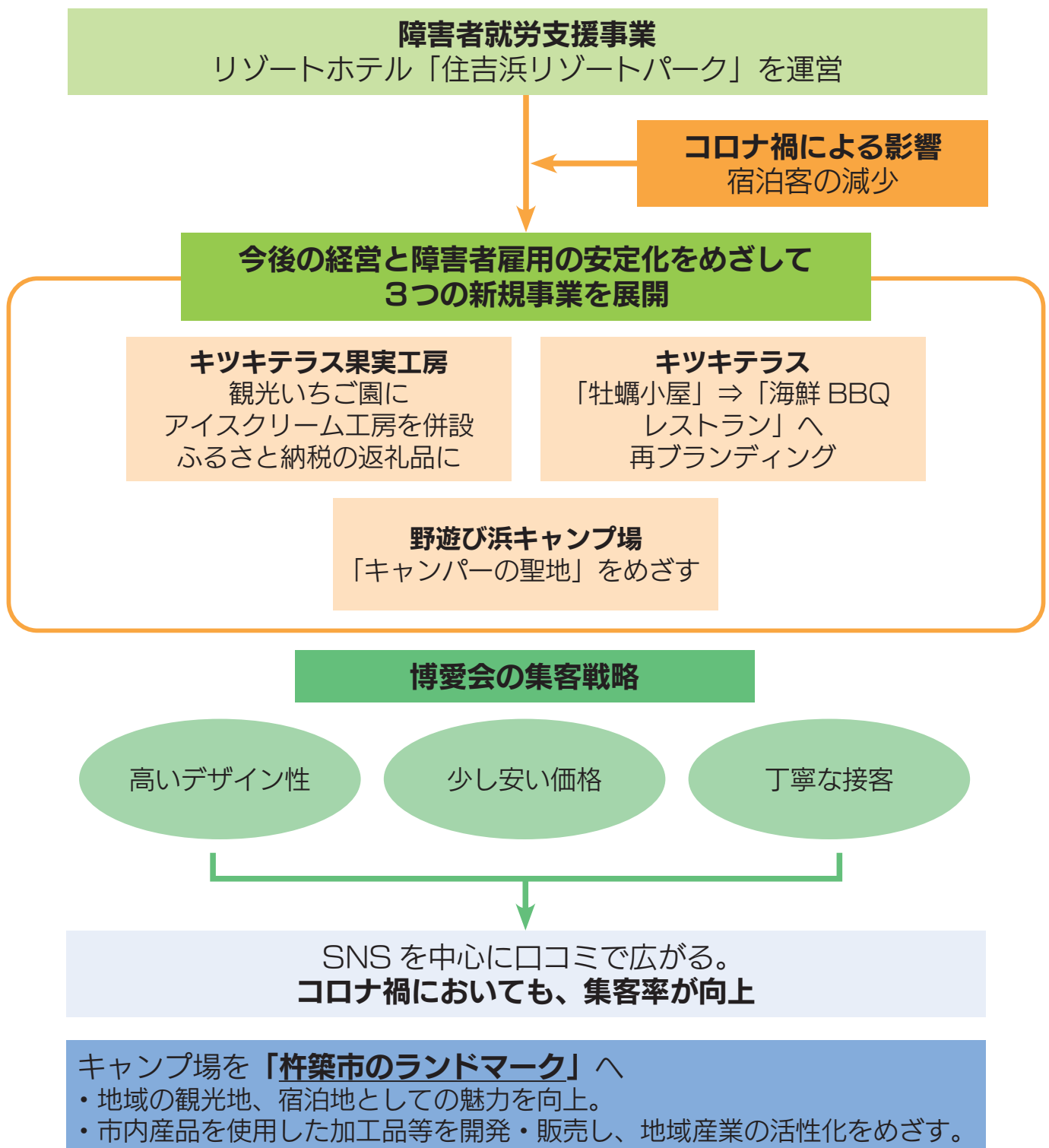
「高いデザイン性」「少し安い価格」「丁寧な接客」

⇒ SNS 等での口コミ効果。リピーターと施設利用希望者を生む。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



# 高齢 福祉事業

## 事業展開タイプ

特別養護老人ホーム⇒盲養護老人ホーム  
※視覚障害者福祉協会からの依頼を受け盲養護老人ホームを開設

キーワード

他団体との連携

共生社会の実現

専門性の強化

法人名

社会福祉法人 湖東会（滋賀県）

事例詳細



Tel

0748-52-5620

URL

<http://kotoukai.or.jp/>

## 視覚障害分野との連携による専門性の強化



### 多角化・多機能化ストーリー

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依頼を受け、盲養護老人ホームの開設を決意。

施設の設計、利用者支援、人材育成について、同協会の全面協力により、計画を進めた。

視覚障害者福祉協会・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。

盲学校からの依頼で、卒業生（按摩マッサージ師）を特養の機能訓練指導員として採用。

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。



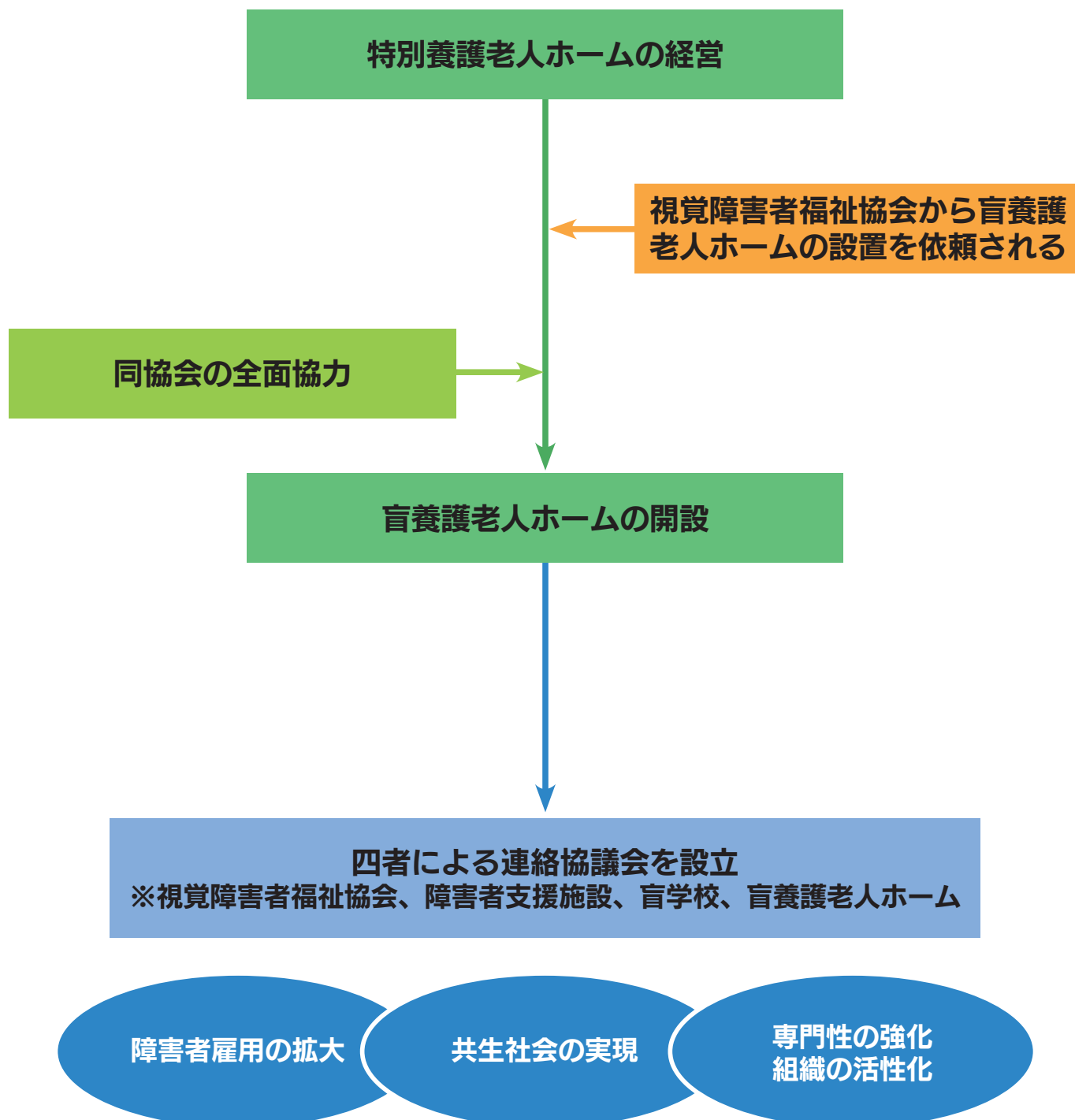
### ここに注目！「視覚障害関係団体との連携による人材育成と専門性の強化」

- 新たな部門が加わることで組織の活性化につながる！  
⇒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、各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。
- 盲学校との連携による按摩マッサージ師の採用により専門性強化！  
⇒連絡協議会のメンバーである盲学校との連携により、卒業生を特養の機能訓練指導員に採用したことで、機能訓練加算を取得でき、施設の専門性を強化、職員の腰痛対策等にも活用した。
- 盲養護老人ホームの設置が他県にも広がる！  
⇒全国で16年ぶりの盲養護老人ホームの新規設置となり、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。

## 多角化・多機能化の種類



## 多角化・多機能化のプロセス



# 高齢 福祉事業

## 事業展開タイプ

地域医療⇒特養⇒夜間外来診療、スポーツ整形・リハビリ  
※理念を具現化し、学生アスリートや部活中にけがをした子どもたちのために

キーワード

地域医療

リハ機能

理念浸透

職員の定着

法人名

社会福祉法人 みどり福祉会（神奈川県）

事例詳細



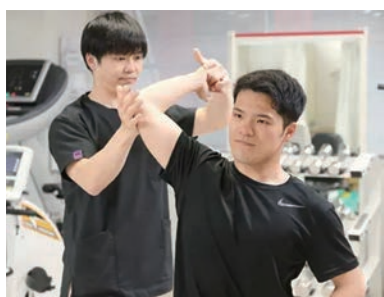
Tel

045-971-4602

URL

<https://midorifukushikai.or.jp>

## できることをできる方法を考える



### 多角化・多機能化ストーリー

法人のルーツにある地域医療と「必要とする方々のために、地域のために」という理念の下、地域の要望を受けて特養を開設。

学生アスリートや部活動でけがをした患者のために、夜間外来によるスポーツ整形・リハを行う診療所を開設。

理学療法士、看護師、技師装具士の配置により子どもから高齢者まで幅広い患者に対応。

地域住民への運動器障害の予防活動、健康寿命延伸活動をサポート。



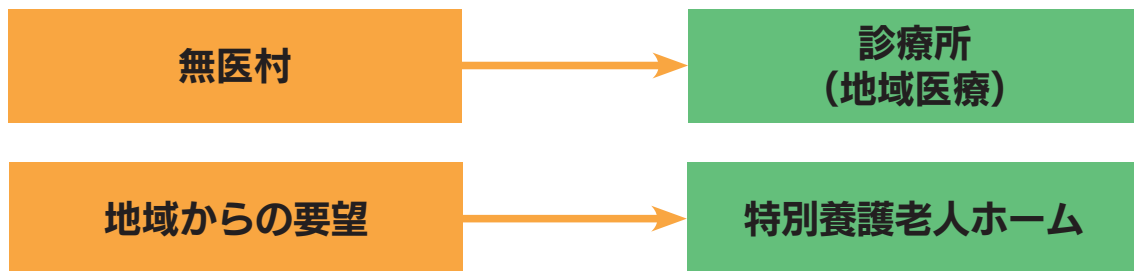
### ここに注目！「見て見ぬふりをせず、できることから始めよう」

- 誰かが始めないと子どもたちが困るだけ！  
⇒「誰かがやればいい」「私たちにはできない」ではなく、「見て見ぬふりをせず、私たちにできることを、できる方法を考えてやってみる」。
- 社会福祉法人の整形外科診療所開設に自治体等の理解が必要！  
⇒スポーツ整形外科、リハビリテーション科を行う診療所を公益事業として実施するうえで、自治体等に理念、開設意図、位置づけ等を丁寧に説明、理解を得る。
- 職員の帰属意識の醸成、定着につながる！  
⇒介護分野の職員採用においても、診療所開設の背景や意図を伝え、法人の取組の多様性が評価され、応募者が増えるとともに、職員の帰属意識の醸成、定着につながっている。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



学生アスリートや部活中にけがをした子ども  
リハビリに通えない、治療を途中で断念、夢をあきらめる、  
生活上の支障を抱える etc

自治体等への説明、  
理解促進

誰かが始めないと  
子どもたちは困るばかり

公益事業としてスポーツ整形・リハビリ診療所を開設  
他の医療機関との連携や来院アクセスの良い都市部で夜間外来  
スポーツ整形、リハビリテーション、一般整形、再生医療

子どもたちの気持ち、  
これまでの努力を  
考慮した診療

法人理念の具現化に  
よる職員の帰属意識、  
定着度の向上

地域住民への健康寿命  
延伸活動等につなげる

# 高齢 福祉事業

## 事業展開タイプ

老朽団地の CSW（コミュニティソーシャルワーカー）を職員が担当⇒住民主体の活性化策を実現

※住民の高齢化によって自治会が解散した UR 団地で、住民及び地域の福祉の担い手が我が事として活性化策に取り組めるようサポート。

キーワード 高齢者の孤独・孤立化 | 多職種・多機関協働 | 住民主体の取組支援

法人名 社会福祉法人 秀幸福社会（大阪府）

事例詳細



Tel 072-631-5151

URL <http://care-net.biz/27/shouei/>

## 自治会組織が解散した UR 団地の活性化支援、孤独・孤立対策



### 多角化・多機能化ストーリー

高齢化率 52%、世帯構成平均 1.4 人の状態にある法人近隣の UR 団地では、3 年前に自治会が解散し、住民同士の関わり合いが希薄に。

高齢住民の孤独・孤立化が課題となる中、法人職員が CSW として関与。

元自治会長、地区担当民生委員、福祉委員、市社協らとアイデアを出し合いながら、月 2 回の相談会や広報誌の全戸配布、懐古写真展など、住民を主体にして実施。

**ここに注目！「古き良き時代を住民のみなさまに思い出していただき、我が事として団地を活性化！」**

**～ 顔見知りになれば、自然とお互いを気遣い、人と人がつながる～**

- 課題は、問題意識の共有と住民との協働の確立  
⇒専門職が出しゃばりすぎず、住民やその地域の福祉の担い手の方々に思いや提案を発言いただいたアイデアを実践。  
その振り返りをして次の仕掛けに取り組むことで、やらされている感を生み出さずに継続性を維持。
- CSW の関わりによって、法人の事業が広く周知。サービス利用も進む。  
⇒住民の介護認定申請や介護サービスを含む福祉サービスの利用申請が急増。法人への信頼感も増した。



## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス

法人近隣のUR団地 [高齢化率52%、世帯構成平均1.4人]  
⇒ 3年前に自治会が解散。住民同士の関わり合いが希薄に。

高齢住民の孤独・孤立化が課題となる中、法人職員がCSWとして上記団地を担当。

～ 何とかしたい！ やってみよう！ ～

当該団地の元自治会長、地区担当民生委員、福祉委員、市社協の地区担当者と一緒に「何ができるか」のアイデアを出し合う

### ①よりそい相談会

月2回、住民の困りごとや不安の声を受け止める場を設定。  
その場から行政担当者へつないで、早期の解決へ！

### ②よりそいニュースレター

住民からの投稿も含め、団地に特化した情報や、体操・料理メニューも掲載。  
全戸配布を実施！！投稿採用で参加士気も高める！

### ③昔懐かし写真展の開催

団地住民に呼びかけ、活気のあった時代の写真を集めて展示。  
談笑の場も設置。思い出話に花が咲く！  
近隣の子どもを招待した多世代交流も実施！

#### 【継続性を支援】

住民やその地域の福祉の担い手の方がたからの提案を実行。  
我が事としての取組の継続性を維持！

#### 【集いの場が復活】

写真展をきっかけに、集いの場となるカフェが常設される！

#### 【福祉サービス利用申請が急増】

法人への信頼が高まり、介護認定申請や介護サービスの利用が増加！

# 高齢 福祉事業

## 事業展開タイプ

特別養護老人ホーム⇒障害者就労継続支援  
※特養の清掃業務等を障がい者の就労の場に

キーワード

就労支援

人材育成

行政との連携

経費削減

法人名

社会福祉法人 尚仁福社会（鳥取県）

事例詳細



Tel

0859-72-4403

URL

<http://syoujin.or.jp/>

## 障がい者の一般就労の場として特養を



### 多角化・多機能化ストーリー

特別養護老人ホームを中心に事業展開していたが、地域において障害者の就労支援のニーズがあったため、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、特養ホーム等で清掃作業を行うこととした。

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。

### ここに注目！「経験者の採用や他法人の見学、行政との関係性を構築」

#### ●経営協のネットワークを活かし他法人に見学・実習！

⇒法人設立以来、高齢者福祉事業のみを実施していたため、障害者部門の中核となる職員は経験者を中途採用し、また、内部異動で介護福祉士を配属した。ノウハウや専門性については、障害者支援を中心に実施している経営協の会員法人に見学や実習に行った。

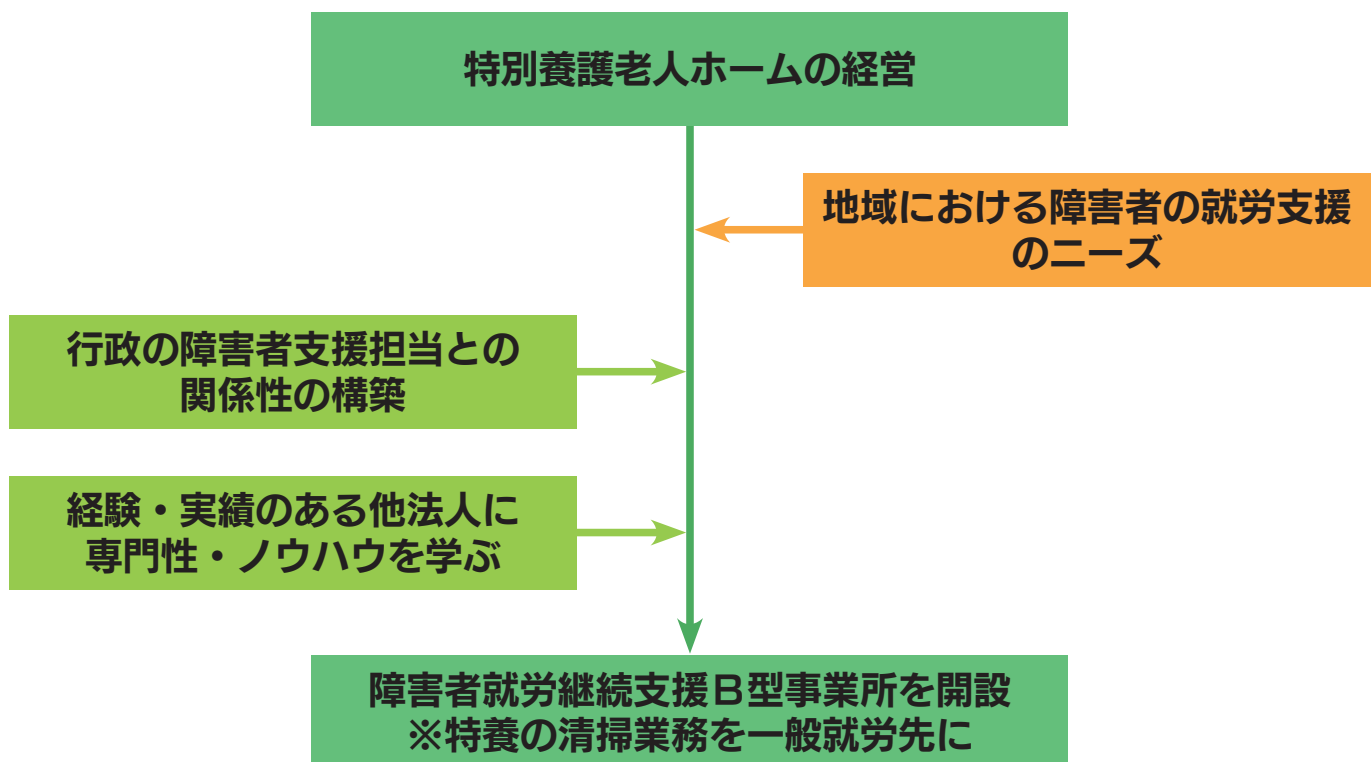
#### ●行政の高齢者担当から障害者支援担当に橋渡し！

⇒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、関係性を構築していった。

## 多角化・多機能化の類型



## 多角化・多機能化のプロセス



今後

特養の介護助手や調理業務の担い手として就労をめざす

障害者の一般就労の場の拡大

障害福祉の理解が人材育成につながる

間接業務の内製化による経費削減



全国経営協版 社会福祉法人の事業展開の  
あり方に関する指針〔多角化・多機能化編〕

みんなの「生きる」を  
社会福祉法人



写真提供：社会福祉法人 みかり会

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—



- ★ 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



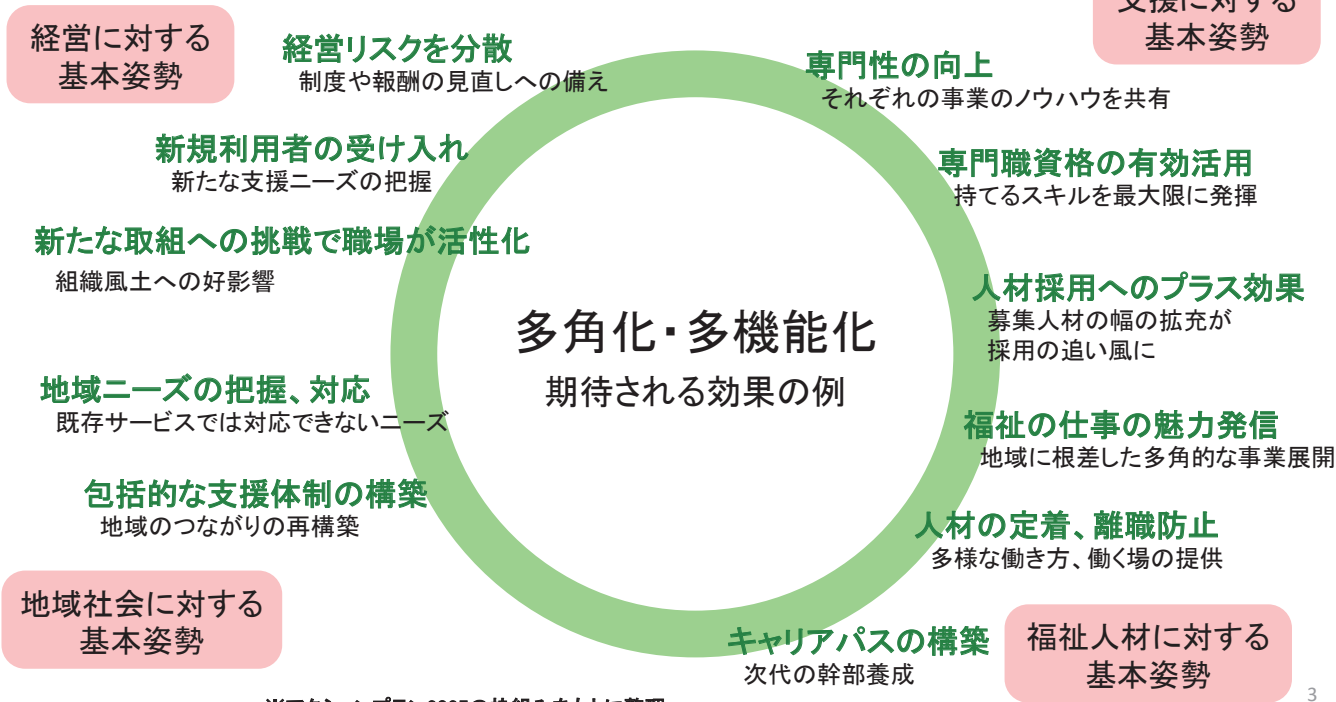
〔多角化・多機能化編〕策定の目的 —地域共生社会の実現のために—

- 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 地域共生社会の実現** 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



多角化・多機能化を進めるにあたっての留意点

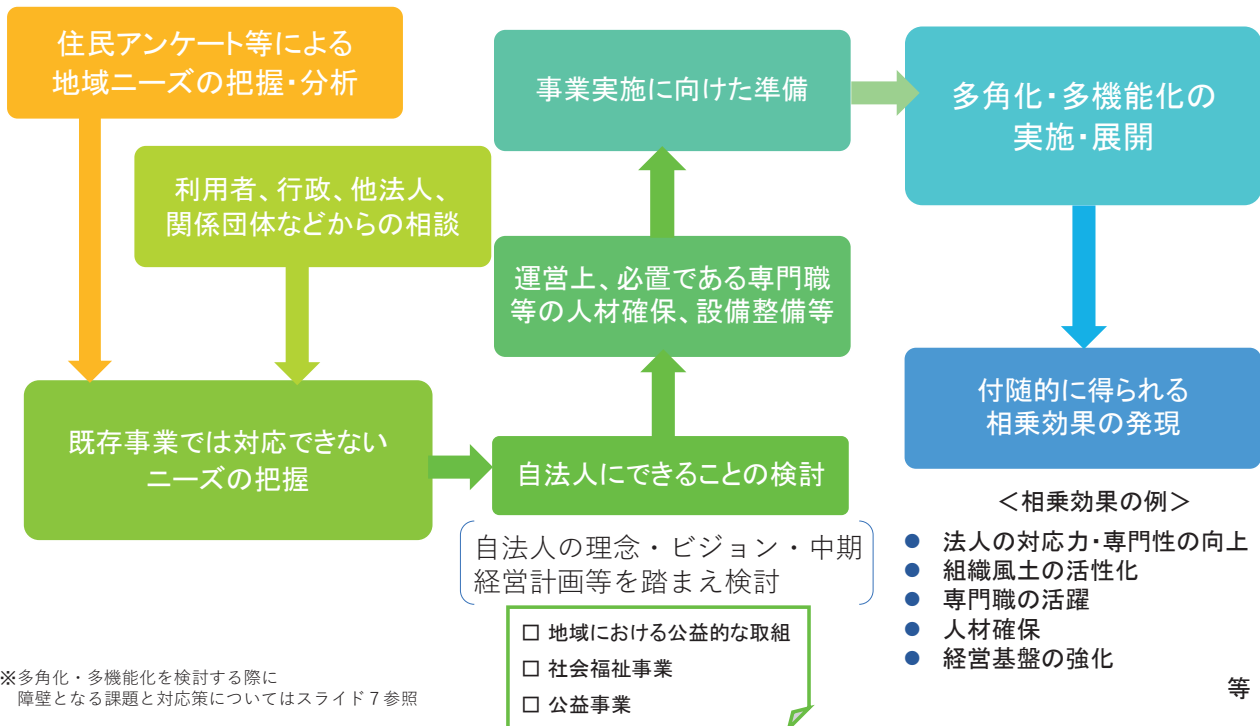
- Q1 利用者、地域住民にとってより良い方策となっているか
- Q2 地域特性、地域実態と将来の見通しを踏まえた方策となっているか
- Q3 自法人の理念や経営状況を踏まえた方策となっているか
- Q4 ガバナンスの観点から適正な規模の方策となっているか
- Q5 行政計画(地域福祉計画、介護保険事業計画等)を踏まえた方策となっているか

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 地域共生社会の実現

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】</p> <p>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</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>など</p>	<p>【新製品開発戦略】</p> <p>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</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>など</p>
	新規	<p>【新市場開拓戦略】</p> <p>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</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>など</p>	<p>【多角化戦略】</p> <p>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</p> <p>(例)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul> <p>など</p>

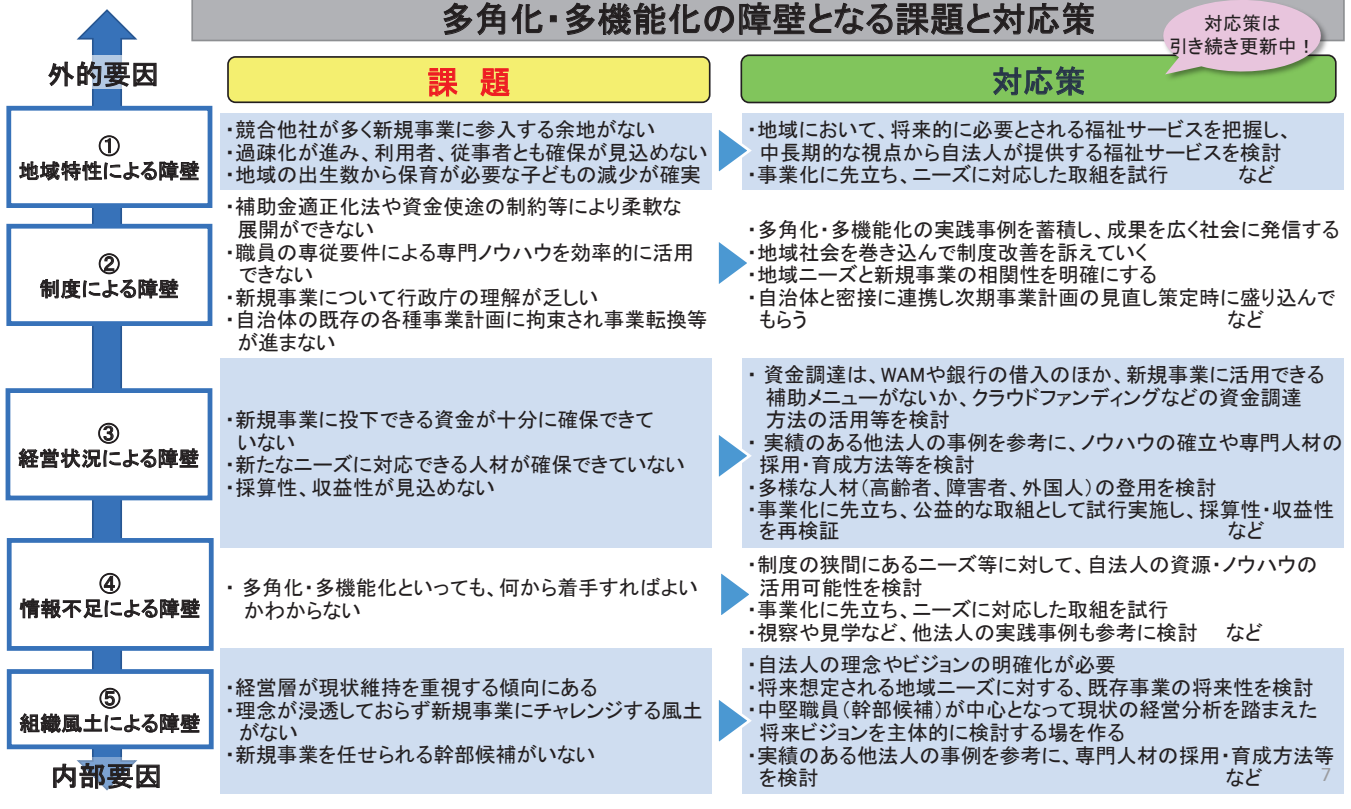
※アンソフの成長マトリクスをもとに整理

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！



## 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 尚仁福祉会（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祉会が、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。

尚仁福祉会 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型のご利用者が特費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、経営協会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。

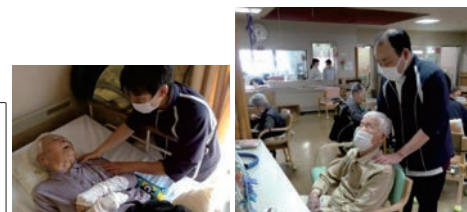
**事業展開タイプ**

**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。

11

## 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。

12



ひとりひとりが  
社会 HERO'S  
福祉

..... 現場スタッフが発信するWEB .....



<http://www.shafuku-heros.com>



みんなの「生きる」を  
社会福祉法人

ロゴマークの、丸みのあるやさしい楕円は、  
社会福祉法人が目指す「多様性を受け容れる社会」や  
「一人ひとりの心の温かさ」を象徴しています。  
3つの重なりから浮かび上がる”人”の文字で、  
人と人とが支え合い、誰もが安心して暮らせる地域をつくり、  
「その人らしく生きる」を守り抜く、社会福祉法人の使命を表現しています。

---

多角化・多機能化マッチング事業

～実践事例ガイドブック～

全国社会福祉法人経営者協議会

---

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル  
社会福祉法人 全国社会福祉協議会 法人振興部内  
Tel.03-3581-7819 Fax.03-3581-7928

---



みんなの「生きる」を  
社会福祉法人