

全国経営協 会員法人のみなさま

「社会福祉法人 経営実践事例」  
～多角化・多機能化編～

を募集します！

たとえば…

他種別事業、サービスの  
開始による多角経営

専門性を活かし、  
他分野との連携で  
地域を支援する取組

専門性を活かした  
地域における  
公益的な取組の実施

福祉ニーズに応じた  
既存事業を中心とした  
支援機能の充実

など

# 社会福祉法人経営の質向上にむけて、 日頃の創意工夫に基づく実践をご応募ください

## ～社会福祉法人における多角化・多機能化について～

2040年には少子高齢・人口減少社会が到来し、福祉の担い手が限られているなか、国では、収支差率の向上により、社会保障費を抑制することをねらいとする、経営の大規模化・協働化が繰り返し議論されています。さらにコロナ禍による影響で社会や経済の状況も激変し、生活困窮者が急増するなど、福祉ニーズはより多様化・複雑化しています。

このような背景のもと、社会福祉法人は、地域のセーフティネットとして、複雑化・困難化する生活課題に対応する機能を有する、福祉事業の維持・展開をしていくことや、包括的に利用者、地域を支援するサービスの展開をしていく役割があります。さらに、その役割を社会福祉法人自らが発信し、スケールメリットのみに着目した法人の大規模化論に、一石を投じる必要があります。

本会では、社会福祉法人がその使命を果たすためには、法人の自主的・自律的な経営を確立し、多様な福祉実践を積み重ね、より一層の経営力を向上することが必要であると考え、「アクションプラン 2025（令和3年度 - 令和7年度中期行動計画）」を策定し、社会福祉法人の取り組み課題を「社会福祉法人行動指針」として掲げ、実践を推進する取り組みを進めています。アクションプラン 2025では、法人規模の大小ではなく、2040年度を見据え、多様化・複雑化する福祉ニーズ、生活課題に対応するための「多角化・多機能化」を提言しています。

つきましては、社会福祉法人における「多角化・多機能化」をテーマに実践事例を募集いたします。ご提供いただいた事例につきましては、『経営実践事例集 2022』としてとりまとめ、ホームページ等を通じて広く普及を図ります。また選考された事例については、青森県青森市で開催する「第41回全国社会福祉法人経営者大会」第1日目の分科会にて実践事例としてご報告いただきます。

会員法人における創意工夫に基づく様々な取り組みが広く普及され、社会福祉法人経営の向上に資すること、ひいては、社会に対する社会福祉法人の実践や存在意義の発信につながるよう、皆様の積極的なご応募をお待ちしております。

## 「経営実践事例集 2022 ～多角化・多機能化編～」への収録

- 皆様の経営実践事例を蓄積し、社会福祉法人の経営力向上につなげるための取り組みのひとつとして活用させていただきます。
- 事例が掲載された本事例集は、「経営実践事例集 2022」として、全国経営協ホームページ等での公表を予定しております。
- 過去に作成した「経営実践事例集」は、全国経営協ホームページでご覧いただけます。

<https://www.keieikyo.com/keieikyo/introduction/casestudy.html>

HOME > 経営協について > 全国経営協のご紹介 > 関係資料 > 経営実践事例集

参考

### 経営実践事例集 2020

～多角化・多機能化に向けた実践～

[https://www.keieikyo.com/data/kjjirei20\\_00.pdf](https://www.keieikyo.com/data/kjjirei20_00.pdf)



## 第41回全国社会福祉法人経営者大会 分科会での発表

- 応募事例のなかから、第41回全国社会福祉法人経営者大会 分科会において発表いただく事例を選考させていただきます。

**日時**：令和4年9月15日(木) 13:30～17:30

**場所**：リンクステーション青森（青森県 青森市）

**分科会テーマ**：経営強化実践 — 多角化・多機能化 —

**発表時間**：1事例 15分程度(予定)+ 質疑応答

- 全国社会福祉法人経営者大会は青森県青森市での集合開催を想定しています。
- 大会当日、会場への参加が可能かについて、事前にならぬ法人にご確認いただきますようお願いいたします。
- 発表方法などの詳細は、発表の対象となった法人へ、別途ご案内いたします。
- 分科会で発表いただく方（1事例あたり1名）の大会参加費と懇親会費は無料とさせていただきます。
- 発表事例数により、上記の内容と変更がある場合もございますので、あらかじめご了承ください。

# テーマと内容

本年度は、社会福祉法人における「**多角化・多機能化**」をテーマに事例を募集いたします。

※事例募集にあたっては、**法人規模の大小や経営している事業種別を問いません**。多くの事例を共有し、各法人の経営力向上につなげるよう、ぜひとも積極的にご応募ください。

## 多角化

地域のさまざまな福祉ニーズに応じて、既存事業（高齢者福祉、障害者福祉、子ども・子育て支援、生活困窮者支援等）に加え、他分野の事業等を展開することにより、経営基盤を強化し福祉サービスの提供を拡充すること。

→社会福祉法人として、地域の福祉ニーズの変動への対応力を高めるとともに、経営の持続可能性を高めることにつながる。

### 例

- ・ 子ども・子育て支援のノウハウ等を活かし、障害児支援を実施
- ・ 障害福祉サービスのノウハウ等を活かし高齢障害者の介護サービスを実施
- ・ 高齢者、障害者、子どもなどを包括的に支援するための複合型（全世代・全対象型）の支援拠点づくり
- ・ 農業との連携等（農福連携）による高齢者や障害者の就労機会や生きがいつくりのための就労支援
- ・ 地域のニーズに応じた公益事業、収益事業等の実施 等

## 多機能化

地域の福祉ニーズに応じて、既存事業（拠点となる施設・事業所等）に、入所、通所、訪問、相談・支援などの複数の支援機能や役割を持たせ、既存事業を中心に経営基盤を強化し、支援機能を充実させること。

→社会福祉法人として、地域住民や世帯が抱える課題を包括的に支援するための事業、取組の展開につながる。

### 例

- ・ 地域の生活課題に応じた地域における公益的な取組の実施
- ・ 既存事業を拠点とした小規模・多機能の拠点サービスづくり
- ・ 特別養護老人ホームや障害者支援施設、生活困窮者支援等の専門性等を活かした、居住支援（グループホーム等）、通所、訪問、相談支援等のサービス・事業の実施
- ・ 子ども・子育て支援の専門性等を活かした、病児・病後児保育、家族（保護者）支援を目的とする相談支援や居場所づくり（地域における公益的な取組）等の実施
- ・ 障害者の就労と暮らしを支えるための就労支援事業とグループホーム等の実施 等

# 応募から掲載まで

この募集要綱を  
手にしたら…

- 全国経営協ホームページにアクセスし、「『経営実践事例』応募用紙及び事例記入シート」（本要綱7ページ～11ページ）を下記よりダウンロードください。

<https://www.keieikyo.com/keieikyo/news/192>

HOME > 経営協について > お知らせ



8月5日  
必着

- 上記シートに必要な事項をご記入のうえ、下記、全国経営協事務局へEメールにてご応募ください。

- 活動を伝える広報資料（パワーポイント資料、ホームページ、広報誌などの掲載誌面、写真、映像など）があれば、別添資料としてご提出ください。



8月19日  
まで

- 事例集に掲載する説明資料をご提出ください。

## 〈体裁〉

- 1つの事例につき、A4用紙10ページ以内で作成ください。PowerPointの場合、2アップにて印刷するため、20スライドまで可能です。

- 様式は自由です。PowerPointやWord等を用いて作成ください。

※ 昨年度までの「経営実践事例集」はHPで公開しています。ご参考ください。

<https://www.keieikyo.com/keieikyo/introduction/casestudy.html>

※ 事例集に記載する法人の概要等は、申し込み時に提出いただいた、事例記入シート「法人基本データ」を引用します。



9月初旬

## 「経営実践事例集 2022」の完成

9月15日(木)

- 第41回 全国社会福祉法人経営者大会にて参加者へ事例集を配布

大会以降

- 全国経営協ホームページへ掲載
- 都道府県経営協等の関係各所に配布予定。

応募のあった事例のうち、第41回全国社会福祉法人経営者大会 分科会における発表事例として選考された法人には、個別にご連絡いたします。（8月下旬頃）

ご応募・お問い合わせは  
こちらまで

## 全国社会福祉法人経営者協議会 事務局

〒100-8980 東京都千代田区霞が関 3-3-2 新霞が関ビル  
TEL. 03-3581-7819 / FAX. 03-3581-7928  
E-mail: zenoku-keieikyo@shakyo.or.jp 担当/岩田、福野

# 社会福祉法人「アクションプラン 2025」の全体像（イメージ）

## 社会福祉法人の使命（社会的責任）の遂行

### 社会、地域における福祉の充実・発展

- ① 社会福祉事業を主とした福祉サービスの供給主体の中心的な役割を果たす
- ② 制度の狭間にあるものを含め地域のさまざまな福祉需要にきめ細かく対応する

## アクションプラン 2025

### 社会福祉法人行動指針（社会福祉法人に求められる取組課題）

#### 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

## 公共的・公益的かつ信頼性の高い法人経営の原則

公益性

継続性

透明性

倫理性

非営利性

開拓性

組織性

主体性

効率性

機動性

SDGs

全社協福祉ビジョン

公益法人ガバナンスコード



## アクションプラン 2025

<https://www.keieikyo.com/data/ap2025.pdf>



10 の経営の原則、4 つの基本姿勢、14 の行動方針

- ✓ 社会福祉法人経営に必要なポイントを網羅。
- ✓ 自法人の自己評価を行うための基準として、また、経営計画立案の目標設定のための「ものさし」として活用が可能。

# 「経営実践事例」応募用紙 (2022 版)

法 人 名			
施 設 名		種 別	
担 当 者 名			
連 絡 先	住 所	(〒      -      )	
	電 話		F A X
	Eメール		
第 41 回 全国社会福祉法人経営者大会 (青森県 青森市) 分科会における発表 ※当日会場への参加が必須となります。		<input type="checkbox"/> 発表してもよい  <input type="checkbox"/> 発表は希望しない	

# 事例記入シート

事例タイトル

1

取り組みの目的や背景

例) 多角化・多機能化をすすめた背景(地域のニーズや経営課題、そのほか困りごとや悩み)など

2

実践内容をカンタンに

例) 関わった人、何をどのような方法で実践したか、工夫点、アイデアなど

参考: 全国経営協 事業展開指針—多角化・多機能化編 概要版— P8～10  
<https://onl.la/QhGRABZ>

3	<b>多角化・多機能化による効果</b>	多角化・多機能化をしたことによる法人経営上のメリットや、多角化・多機能化を進めていく上での効果やメリットなど
例) 多様なニーズへの対応が可能になった、募集する人材の窓口が広がったことにより人材確保につながった など		
4	<b>苦労した事項、課題となった事項</b>	多角化・多機能化を進めるにあたって課題となった事項や苦労した事項など また課題を解決した方法について
参考：全国経営協 事業展開指針—多角化・多機能化編 概要版—P7 <a href="https://onl.la/QhGRABZ">https://onl.la/QhGRABZ</a>		
例) <b>課題のカテゴリー：</b> <input checked="" type="checkbox"/> 経営状況による障壁 <b>具体的な内容：</b> 新規事業に投下できる資金の確保が課題となったが、クラウドファンディングを利用して資金を確保した。		
<b>課題のカテゴリー：</b> 該当する項目をチェックしてください。 (複数回答可)	<input type="checkbox"/> 地域特性による障壁 <input type="checkbox"/> 制度による障壁 <input type="checkbox"/> 経営状況による障壁 <input type="checkbox"/> 情報不足による障壁 <input type="checkbox"/> 組織風土による障壁	
<b>具体的な内容：</b> 		

## 6 法人基本データ

法人名	
住所	〒
T E L	
U R L	
経営理念 (明文化されてい ればご記入くだ さい)	
事業内容 (箇条書き) 及び定員	例：特別養護老人ホーム（50名）1か所 認知症グループホーム（25名）2か所 保育所（60人）2か所

<b>収 入</b> <b>(法人全体)</b> 令和3年度決算	①社会福祉事業	円
	②公益事業	円
	③収益事業	円
<b>職 員 数</b> <b>(法人全体)</b>		名 (非常勤含む)

※活動を伝える広報資料（パワーポイント資料、ホームページ、広報誌などの掲載誌面、写真、映像など）があれば、別添資料としてご提出ください。

<参考>

全国経営協版 事業展開指針 ～多角化・多機能化編～ 概要版  
<https://onl.la/QhGRABZ>



