

第2節

3回にわたる中期計画作成は、
当協会の変革と成長の証し

もともと訓練士の勘と経験に基づく家内手工業的な盲導犬育成事業を、
訓練士育成と訓練・育成技術の向上、組織づくりと財政基盤整備により事業体として
確立していった歴史をたどります。

日本盲導犬協会には、訓練責任者が訓練士とともに協会を離れるという残念な歴史が2度あります。

1回目は1970年(昭和45年)、協会設立3年後に塩屋賢一訓練学校長兼理事の離脱です。その後30年間は厳しい経営が続きました。2回目は1997年に神奈川訓練センター、2001年に仙台訓練センターが竣工した直後、当時の常務理事と訓練責任者の離脱により多くの人材が当協会を離れていきました。そのため、1997年からの5年間は15頭前後の盲導犬を作出していましたが、2001年は3頭となりました。

2002年(平成14年)から訓練事業の再建に着手し、20頭を育成。翌2003年7月には、2008年度に50頭の盲導犬を育成する「中期5か年構想」を具体化させるための特別委員会を設置しました。2003年9月、理事長に井上幸彦、副理事長に黒光庸恭が就任し、経営目線を持つ理事たちがリーダーシップをとり、中期構想を中期計画にし、事業運営を行っていくという取り組みが始まりました。

この15年間に2つの訓練センター(富士ハーネス、島根パピネス)の建設、皇太子同妃両殿下行啓、国際

盲導犬連盟(IGDF)セミナーの東京開催など、多くのエポックとなる事業を成し遂げました。

盲導犬育成においても、質量ともに国内外から信頼される団体となり、2014年からはACジャパンのキャンペーン対象となり、マスメディアを使った広告の配信を行いました。

こうした当協会成長の背骨には、3回の中期計画があります。



中期5か年計画 - 2004年～2008年 目標は“高品質な盲導犬50頭育成”

同計画は、2008年(平成20年)度以降に、良質な盲導犬を50頭、安定的かつ効率的に育成していくために、大きな2つの新規事業を行うことを柱とする事業計画です。

①盲導犬に適した子犬の安定的生産

新規事業1…繁殖と研究の拠点となる「富士ハーネス」の建設

それまで訓練犬は、繁殖犬ボランティアによる自宅出産、国内ブリーダーからの購入、海外からの購入で



確保していました。しかし、50頭の盲導犬を育成するには最大170頭の子犬を確保する必要があります。そのためには繁殖施設を造り、施設内で交配・出産・育児といった繁殖体制を整える必要がありました。さらに遺伝病の臨床的研究、繁殖犬の選抜方法の研究、凍結精液技術に加え遺伝子レベルの研究を実施し、その成果を生かし、盲導犬に向けた子犬の質の安定、量の安定を図ろう、という目的もありました。

中期5か年計画の柱の一つ「富士ハーネス」は、2004年10月に富士山麓に土地取得を決定し、2006年（平成18年）に完成を迎えます。

現在、富士ハーネスは開設10年を経過し、出産回数は151回、1,012頭の子犬が生まれています。また、富士ハーネスは常時見学できる施設のため、来場者は延べ332,512人に上ります(2017年6月末現在)。

②優秀な盲導犬訓練士の育成と確保

新規事業2…訓練士育成を実施する「訓練士学校」の設立

事業計画の2本柱のもう一つは、優秀な訓練士の養成です。従来、盲導犬訓練士の育成は、先輩訓練士を見て習う徒弟制度の中で育成されていました。それを、必要な知識を体系的に習得し、科学に基づいた訓練技術と訓練士にふさわしい人格の育成を図ることを目的に、日本初の学校方式で訓練士を養成する学校が誕生したのです。それが、協会付設「盲導犬訓練士学校」です。

2004年（平成16年）2月に理事会で訓練士学校設立を承認、学生募集を開始します。定員10人の募集に対して、195人の応募がありました。そして、中期5か年計画開始年である2004年4月に、精鋭の入学生10人を迎え、訓練士学校がスタートします。

学校全体を統括する校長に黒光庸恭(現・副理事長)、訓練担当の教務長に多和田悟(現・常任理事、1996年にIGDF査察員に就任、世界各所の盲導犬訓練機関とネットワークを持つ訓練士)が就任し、強力なリーダーシップで、当協会の使命を体現する訓練士の養成に心血を注いでいきます。

2014年度(平成26年)をもって訓練士学校は一旦休止しましたが、この11年間に1期生から9期生まで75人が入学し、訓練士資格取得者は43人です。うち22人が盲導犬歩行指導員資格を取得しています。現在、当協会の訓練を支えているのは訓練士学校卒業生48人で、すべての育成・訓練工程の責任者にまで育っています。

この間、2004年度29頭、2005年度29頭、2006

年30頭、2007年35頭とほぼ計画通りに順調に育成頭数を伸ばし、5年目の2008年には、目標の年間育成頭数50頭育成を達成しました。

これにより、中期5か年計画は早々に成功したかに見えましたが、協会内部では「盲導犬や訓練士の質をさらに改善・向上すべき」との意見が大勢を占めていました。中期5か年計画への反省をベースに、次なる事業計画策定へと向かいます。



中期7か年計画 - 2009年～2015年 徳のある協会づくり

黒光副理事長を座長に、2006年（平成18年）11月に中期計画検討委員会が発足、18回もの委員会を開催し、新たな中期7か年計画「骨太の方針」を策定しました。

中期7か年計画「骨太の方針」は、次の二つを柱とする事業計画です。

徳のある協会づくり

公益事業者としてきちんと事業実績を上げ約束を果たすこと、何ごとにも真面目に、誠実に、愚直に取り組み「障害者のために」を価値判断の基準におくこと、これが「徳のある協会」です。そして、「徳のある協会づくり」は協会の体質づくりであり、協会全体として、職員一人ひとりが自ら改革し行動することで創られていくものです。

盲導犬待機者ZERO WAY構想

盲導犬を希望する視覚障害者が、希望してから1年以内にユーザーとして生活を始められるようにするのが、この構想です。その実現のために、人的、財政的、組織運営や業務執行など多方面から体制を整えることが必要です。

ところが、計画実施早々、さまざまな課題が発生しました。

①盲導犬待機者数推計と実態のズレ

当時は、2000年(平成12年)に日本財団が発表した「盲導犬を今すぐ希望する4,800人、近い将来希望する7,800人」という数値をもとに、毎年77人の希望者があるとの見込みから待機者ゼロに必要な育成頭数を推計しました。

しかし、実態は推計の通りにはいきませんでした。盲導犬希望者へのヒアリング調査から、「希望はしているがもう少し先にしたいと思っている」「職場環境が整

わないので待機者登録したが現在は希望していない」など、盲導犬希望者と実際の盲導犬を申請する人が一致していない実情があり、推計との間に乖離があることが発覚しました。

これを機に、盲導犬希望者を「問い合わせ者」「希望者」「申請者」「待機者」の4ステータスで管理し、それぞれのステータス状況に応じ、きめ細かく対応することで希望者の状況をきちんと把握し、それに伴ってステータスを上げ共同訓練へと導くことにしました。やがて、視覚障害者の機能訓練を担当するリハビリ事業部が、リハビリだけでなく盲導犬希望者との相互コンタクトを積極的に実施し共同訓練へと導く「ユーザーサポート部」へとつながっていきます。

今では常に500人近い、「問い合わせ者」「希望者」「申請者」「待機者」がおり、年度初めの4月1日には、その年度に共同訓練を行う方の名前がほぼ決まるまでになっています。

②訓練士、パピー、繁殖犬、各所に現れた課題

安定的に良質な50頭の盲導犬を育成するために、訓練に精通した多和田悟(現・常任理事)を2009年(平成21年)訓練士学校の教務長との兼務で、盲導犬訓練

統括責任者としました。そして、多和田を中心に訓練の実態把握を試みたところ、「訓練技術の十分な向上」「繁殖環境の整備」「パピー期の育成指導」などに課題があることがわかりました。

盲導犬育成頭数も、2008年度50頭をピークに、2009年度45頭、2010年度32頭、2011年度35頭、2012年度29頭と低迷します。

③大胆な組織改革による盲導犬育成の再構築

2011年(平成23年)12月には、各施設の力を強化する目的で"センター長体制への移行"が決まります。それまでは、訓練部、リハ部、普及推進部の3部門が連携する縦のつながりを重視する部門中心の運営を行っていました。施設・設備管理と労務管理中心の"施設長"から、各訓練センター内の3部門の事業責任をすべてセンター長が負うセンター長体制とし大幅な権限委譲を実施、センター内部の関係強化を目指しました。センター独立型の横のつながりの強化です。各センターの訓練部、リハ部、普及推進部の3部門ごとの方針やセンター間の調整をするのが管理長です。

そして、2012年6月、吉川明(現・常任理事、協会運営実務責任者)多和田悟(現・常任理事、盲導犬育成



多くのマスコミから取材を受けるなど、注目度が高かった富士ハーネス『盲導犬くらぶ』第36号 2004年10月



中期7か年計画を紹介する『盲導犬くらぶ』第55号 2009年7月



統括責任者) 2人の実務者が常勤理事に就任します。現在の協会組織体制の軸となる動きの一つです。

常勤理事、センター長、管理長が月に一度集まり協会運営会議を開催し、センターの課題、部門の課題をワンストップで解決していく現場体制を構築しました。



3 中期計画の修正 - 2013年～2015年 骨太計画を見直し実行計画へ

業績のV字回復を井上理事長、黒光副理事長から託された多和田と吉川は、理事就任1か月後の7月31日に「日本盲導犬協会が抱える課題～3大課題と日常実務課題を克服するために～」を常任理事会に提出します。そして11月28日に骨太計画を見直し実行計画へ「経営指標・効率向上3か年計画」の常任理事会の承認を得ます。

計画の柱は次の三つです。

- 1 選ばれる盲導犬、選ばれる協会。3年間で140頭育成
2013年45頭、2014年45頭、2015年50頭育成。
- 2 人間性と実力のある職員の育成
訓練技術向上のための具体策とその実践。
満足度の高い人事制度の構築。
- 3 収入の安定と経営効率の向上
職員一人あたり実績の測定、収入基盤の確立。

従来2回行っていた盲導犬動作試験TP (Task Performance) 1、TP2に、TPQ (Qualify) を加え3段階にし、Q犬合格および共同訓練修了の可否を、すべて多和田が最終承認することにしました。

2012年12月には、協会独自のスキルマップを使った盲導犬訓練向上システムを導入。これは盲導犬訓練士を12項目、盲導犬歩行指導員を10項目で評価し、総合評価を5段階で行うものです。スキルマップ評価を年2回、多和田が一人ひとりの訓練士に実施し、一人ひとりに課題と指導を与えていきました。(詳細は第1章第3節66ページ参照)

こうした取り組みにより、盲導犬育成頭数が2013

年41頭、2014年41頭となり、目標達成には至りませんでした。V字回復は達成しました。盲導犬の質に対する外部評価も急速に上がってきました。



4 中期3か年計画 - 2015年～2017年 実務ベースの計画策定

2014年(平成26年)6月、勅使川原常任理事から「中期7か年計画を1年前倒しし、目標達成ができる“実行計画”をつくろう」という声上がり、常任理事会はこれを承認。勅使川原常任理事が座長となり中期3か年計画が策定されました。

それまでの事業計画は、どちらかという盲導犬希望者推計値ベースに計画を策定したため、現実との乖離が起きていました。その反省を踏まえ、盲導犬育成現場の声を反映させ、実務的な修正を重ね、実務者が納得できる計画に練り上げ、3つの計画にまとめられました。

- 1 「盲導犬50ユニット安定・安心」計画
- 2 「事業基盤の強化・安定」計画
- 3 「現場力向上と次世代育成」計画

最も重要な「盲導犬50ユニット安定・安心」計画は、7工程(①訓練技術向上②盲導犬訓練③共同訓練④繁殖・出産⑤幼犬・パピー⑥ケネル・医療⑦アフターケア)に分けられ、それぞれの工程に重要業績指標(KPI = Key Performance Indicator)を設け、計画の進捗を見える化しました。

盲導犬育成頭数2015年45頭、2016年45頭、2017年50頭を最重要KPIとして計画が進められ、2015年44頭、2016年46頭という実績を残しました。そして、創立50周年である2017年度50頭目標達成に向け、着実に歩を進めています。

2008年(平成20年)に50頭育成を達成してから9年目です。盲導犬育成現場は、それぞれの現場で実力をつけ、ある意味15年前に掲げた悲願ともいえるべき50頭安定・安心育成体制に、今手が届こうとしています。

中期3か年計画(2015年～2017年)実行計画書

I. 盲導犬50ユニット安定・安心計画

目標	KPI = Key Performance Indicator (重要業績指標)				
	指標	現状(2014年)	2015年	2016年	2017年
盲導犬育成頭数					
盲導犬育成	育成頭数	41頭	45頭	45頭	50頭
訓練技術向上工程					
盲導犬訓練技術の向上	GDT-A・Bの人数	A2、B18	A4、B18	A6、B18	A8、B16
盲導犬歩行指導技術の向上	GDI-A・Bの人数	A2、B11	A3、B13	A5、B13	A6、B14
盲導犬歩行指導員の養成	育成人数	2人	2人	3人	2人
盲導犬訓練工程					
訓練期間の短縮	標準訓練期間	11～12か月	9か月	7か月	7か月
Walk数の短縮	標準Walk数	240W	240W	180W	180W
盲導犬Q犬成功率	成功率年度内Q犬合格数÷(合格犬+CC犬)	25→45%	48%	49%	50%
TP得点の向上	TPQ合格点	65点	68点	72点	75点
共同訓練工程					
共同訓練担当者早期決定	3か月前にユーザーの担当訓練士決定率	61%	80%	90%	100%
Q犬カスタマイズ訓練期間	3か月前にカスタマイズ訓練着手率	59%	80%	90%	100%
共同訓練日程最終決定	1か月前に決済済みの率	7%	80%	90%	100%
共同訓練の達成度と満足度	達成度と満足度	—	80%	80%	80%
繁殖・出産工程					
繁殖犬飼養頭数	繁殖♂2～8歳犬頭数 繁殖♀2～6歳犬頭数	♂11♀25	♂13♀24	♂13♀28	♂13♀30
繁殖犬の外部購入	外部導入ルートの開拓	国内ブリーダー、 GDBAと契約	ドイツ・フランス・チェコと契約・導入		
	外部繁殖犬導入頭数	国内♀2頭	毎年最低1ライン、できれば2ラインを導入		
平均産子数の現状維持	平均産子数	6.2頭	6頭以上	6頭以上	6.5頭以上
	産子4頭以下回数	2胎	2胎以下	2胎以下	2胎以下
人工授精実施	実施回数	2回	4～5回	4～5回	4～5回
4象限タイプを狙った出産	ターゲット成功率	データ取開始	計画的にデータを収集し3年間で実用化		
幼犬・パピー工程					
幼犬の社会化	抱き上げテスト	動き反応46%	50%	60%	70%
	社会化刺激の作業標準化実施率	—	80%	85%	90%
幼犬→パピーの排便学習	排便学習	成功率	60%	70%	80%
パピーの教育システム	PPパピー教育	IGDF発表	社会化訓練実施&検証		新教育システムの導入
	IFTテスト・BCL評価	BCLテストと社会化訓練			
	パピー預かり訓練	実施2年目	成果確認→提案		
	パピー対応の統一	PW向け指導書 訓練士向け指導標準書			
PWの満足度の向上	PWの新規募集	60家庭	80家庭	80家庭	80家庭
	PWリピート率	50%	50%	55%	60%
	PWの満足度	—	5%up	5%up	5%up
ケネル・医療工程					
犬種共通遺伝子疾患研究	繁殖・交配計画へ反映	研究会内調査	調査研究報告書①	調査研究報告書②	罹率率低減
盲導犬適合資質研究	行動学・特定遺伝子解明	東大・麻布大他	調査研究報告書①	調査研究報告書②	成功率向上実用化
総合獣医療サポート	犬の健康改善	—	盲導犬平均寿命、医療費、治療回数		
新医療データベース構築	情報分析力向上	DB修正WG	犬選定評価/血統・育種値・胎管理への反映		
アフターケア工程					
アフターケアの実施	実施・確認率		100%	100%	100%
出発式への出席	出発式出席率	70%	80%	85%	90%
6歳時コミュニケーション会	出席率	—	70%	80%	90%