法人協

第24号
2015年3月発行

社会福祉法人　東京都社会福祉協議会
社会福祉法人協議会

〔もくじ〕

社会福祉法人を取り巻く制度の動向…… 3
取り組み報告　東社協社会貢献事業検討委員会の検討状況…… 6
取材報告　法人本部機能の強化に向けて⑥　合掌苑における取り組みから…… 9
法人協からのご案内（役員改選報告、27年度総会の開催日程）……12

会長退任にあたって

～共通の課題の取り組みを～

東社協　社会福祉法人協議会　会長　髙橋　利一
（社会福祉法人至誠学舎立川　理事長）

２期４年を振り返って

この３月末をもって社会福祉法人協議会会長を退任することになりました。山口桂造前会長の後を受け、平成23年４月より４年にわたり会長の職を仰せつかってきました。こうして任期を全うできるのも皆様方の御支援・御協力の賜物と思い、深く感謝する次第です。

社会福祉法人協議会（以下「法人協」）は、社団法人東京都社会福祉経営者協会を引き継ぎ、都内の福祉施設を経営する社会福祉法人などを会員として平成13年に誕生した東社協の内部組織です。従来からある東社協の各施設部会に比べるとまだまだ歴史は浅く、会員法人の認知度も十分とは言えません。また、一口に社会福祉法人といっても経営する施設種別や経営規模も様々です。私が会長に就任した当時もいかに共通の課題を見出し、事業の活性化を図っていくかが大きな課題となっておりました。

そのため、まずは役員会で各分野における経営課題を出し合い、お互いが共有するところから始めました。福祉ニーズが多様化・複雑化し、それぞれの制度が専門化していく中で、社会福祉法人も実施する分野や事業ごとに縦割りになっている部分があるのではないかと思います。法人として様々なニーズを受け止めても、専門外のサービスにつなげるための横の関係も十分ではありません。制度の狭間の問題や複合的な課題を抱える事例が増えつつある中で、社会福祉法人は何ができるのか、法人協は何をすべきか、模索し続けた４年間でもありました。

社会福祉法人のいま

昨今は社会福祉法人に対する厳しい指摘も聞かれ、社会福祉法人としての公共性や公益性があらためて問われています。平成23年７月に日本経済新聞に掲載された「黒字ため込む社会福祉法人－復興事業への拠出議論を－」と題した記事は社会福祉法人の在り方に一石を投じ、その後の社会福祉法人制度見直しの議論につながってきたことは周知のとおりです。もちろん社会福祉法人が制度内の事業だけを行っているわけではなく、例えば児童養護施設では退所する子どもたちのためにアパートの保証人になり、その後のアフターケアを行っています。経営環境が厳しく、また様々な規制がありつつも多くの法人・施設で法制度ではカバーできない地域に根差した取組みを実施しているはずです。

それでも、戦前、あるいは戦後直後の先人たちの歩みを振り返るとき、かつての先駆的・開拓的精神が少しずつ薄れ、新しいニーズに対して受け身になっている面もあるように感じられます。とくに都内には東京ならではの福祉課題が山積していますが、新しい課題に社会福祉法人が進んで向き合い、実践を重ねていくことが都民や国民の更なる信頼を勝ち取ることにつながるのだと思います。

社会貢献事業の検討

法人協で始まった社会貢献事業の検討は社会福祉法人の特性をあらためて認識し、原点に立ち返ろうという思いから始まったものです。平成25年12月には「生活困窮者の支援において社会福祉法人が果たす役割とは？～社会福祉法人が存在意義を発揮するために～」と題したシンポジウムを開催しましたが、社会福祉法人関係者が施設分野ごとの課題を共有し、共通する理念の下で地域福祉の推進に積極的に取り組んでいくことを表明する機会にもなりました。昨年４月からは法人協の中に社会貢献事業推進委員会を設置し、各部会選出の委員も加わった本格的な検討が始まりましたので、多くの会員法人・施設に認知されてきていると思います。現在は検討の場を東社協が設置する社会貢献事業検討委員会に移し、区市町村社協や民生委員などを含む福祉関係者と共に各地域における福祉ニーズを踏まえた社会貢献事業を実施するためのスキームの構築に取り組んでいます。

地域包括ケアシステムを構築しようと思えば、結局は地域全体で関わることになるわけです。その意味で施設を経営する社会福祉法人と区市町村社協の代表者が一堂に会し、もう一度地域ニーズを掘り起こしていくことはこれまで行き届かなかった福祉課題に手を差し伸べていこうということであり、ソーシャルアクションとして見えるものを示していくことでもあります。

委員会ではこの３月に中間のまとめを公表し、４月以降は取り組みが可能な地域からネットワーク化を図るなど様々な仕掛けが進んでいくことになります。会員法人の皆様の積極的な参画をお願いします。

今後の法人協に期待すること

社会貢献事業の取組みが多くの地域で進められる前に会長の職を退任することは心残りな部分もありますが、事業のさらなる推進は品川卓正会長をはじめとした次期役員の方々に託させていただきます。

私自身は昭和36年、至誠学園の職員として児童部会の活動に参加をして以来、早いもので東社協の部会活動に約50年間関わることになりました。部会活動の意義は同じ目的をもつ法人・施設が連携することで、施設機能の充実・平準化が進み、最終的には住民への福祉向上を行うことにあると思います。その中で、法人協には経営者が集まる部会横断の組織として、種別を超えた共通の課題の改善に向け部会をリードしていく役割が期待されています。縦割りではない横断的・重層的な取組みが今後ますます必要とされています。また、法人のガバナンス強化や透明性の確保なども法人協として推進すべき重要な課題です。

会員法人の皆様には引き続き法人協活動への積極的なご参加とイノベーションを意識したご協力をお願いします。

■ 社会福祉法人を取り巻く制度の動向

社会福祉法人を取り巻く諸情勢が変わりつつある中、昨年より検討が進められていた社会福祉法人が実施する介護事業への法人税課税については、自民党と公明党がまとめた「平成27年度税制改正大綱」の中で「引き続き検討を行う」とされ、当面の課税は回避されました。また、同じく昨年８月より社会福祉法人制度の見直しについて検討を重ねてきた「社会保障審議会福祉部会」は平成27年２月12日に社会福祉法人制度改革に関する報告書をまとめました。

そこで今号では、社会福祉法人が実施する介護事業に対する課税問題のこれまでの経緯と、社会保障審議会福祉部会が示した制度改革の内容についてご紹介します。

(1) 社会福祉法人が実施する介護事業に対する課税問題

課税問題のこれまでの経緯

社会福祉法人が実施する介護事業に対する課税の議論は昨年６月まで遡ります。法人税減税の財源確保を検討する中で、イコールフッティングの観点から課題提起が行われ、平成26年６月27日に政府の税制調査会が発表した『法人税の改革について』の中で、社会福祉法人が実施する介護事業については非課税とされている取扱いについて見直しが必要である旨が明記されました。

政府 税制調査会『法人税の改革について』（平成26年６月27日）〔関連部分のみ抜粋〕
２．具体的な改革事項
（７） 公益法人課税等の見直し
①現状 （略）
②改革の方向性
（前略）
こうした観点から、公益法人等の成り立ちや果たしている役割も踏まえながら、公益法人等の範囲や収益事業の範囲を見直すべきである。特に収益事業の範疇であっても、特定の事業者が行う場合に非課税とされている事業で、民間と競合しているもの（例えば社会福祉法人が実施する介護事業）については、その取扱いについて見直しが必要である。また、収益事業の規定方法については、従来から、現行の限定列挙方式ではなく、対価を得て行う事業は原則課税とし、一定の要件に該当する事業を非課税とすべきとの指摘があり、このような方向での見直しも検討すべきである。
（後略）
※下線は、事務局において追記

法人協におけるこれまでの取組み

こうした動きを受け、全国社会福祉法人経営者協議会（以下「全国経営協」）や全国老人福祉施設協議会をはじめとする福祉関係者は、社会福祉法人制度の基幹である現行の法人税非課税等の税制を堅持するとの立場から様々な取り組みを進められ、その中で、全国経営協から各都道府県経営協に対しても各方面への非課税堅持の働きかけを行うよう要請がありました。

そのため、法人協においても、８月27日に臨時役員会を開催して今後の対応を協議した結果、法人協としての独自の要望書を作成した上で、法人税非課税等の税制の堅持に向けた取り組み

を行うことを決定いたしました。その際、この問題への対応については東社協 東京都高齢者福祉施設協議会（都内特別養護老人ホーム、養護老人ホーム、軽費老人ホーム、地域包括支援センター、在宅介護支援センター、デイサービスセンター等で構成）において既に進められていることを踏まえ、東京都高齢者福祉施設協議会と連携して行っていくことも確認され、昨年９月から11月にかけて主に役員が中心になり陳情活動が行われました。

今後に向けて

政府税制調査会で示された方向性は、その後与党の税制調査会で検討が重ねられ、最終的には自民党と公明党が平成26年12月30日にとりまとめた「平成27年度税制改正大綱」の中で下記のとおり「引き続き検討を行う」とされ、当面の課税は回避されました。

しかし、「引き続き検討」と記されているとおり、今後については依然として予断を許さない状況です。陳情を行う中でも社会福祉法人に対する厳しいご指摘があり、また社会福祉法人の特性や内部留保などについて正しく理解されていない面も見受けられました。

そのためにも、社会福祉法人に対する正しい理解を広く図っていくとともに、地域からより信頼される社会福祉法人を目指して活動していくことが今後一層求められていると言えます。

自由民主党・公明党『平成27年度税制改正大綱』（平成26年12月30日）〔関連部分のみ抜粋〕
Ⅰ　デフレ脱却・経済再生に向けた税制措置
１　成長志向に重点を置いた法人税改革
⑴改革の趣旨
（略）
⑵改革の枠組み
①　略
②　略
③　略
④　公益法人等については、非収益事業について民間競合が生じていないか、収益事業への課税において軽減税率とみなし寄附金制度がともに適用されることが過剰な支援となっていないかといった点について実態を丁寧に検証しつつ、その課税のあり方について引き続き検討を行う。
（後略）
※下線は、事務局において追記

⑵　社会福祉法人制度改革の動向　～社会保障審議会福祉部会の報告書まとまる～

平成26年７月４日に公表された「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」報告書を受け、平成26年８月より設置されていた「社会保障審議会福祉部会」（以下「福祉部会」）は平成27年２月12日に「社会福祉法人制度改革について」と題する報告書をまとめました。

福祉部会は平成26年８月27日に第１回を開催して以降計14回にわたって開催され、社会福祉法人制度の見直しに関する議論を重ねてきました。今回まとめられた報告書は制度的な対応が必要な事項を中心に記されており、社会福祉法人の公益性・非営利性の徹底、国民に対する説明責任、地域社会への貢献の３つを基本的な視点として、経営組織の在り方の見直し、運営の透明性の確保、適正かつ公正な支出管理、地域における公益的な取組の責務、内部留保の明確化と福祉サービスへの再投下、行政の役割と関与の在り方の６つの点から見直しの方向性が示されています。また、福祉医療機構を実施主体とする社会福祉施設職員等退職手当共済制度は

障害者総合支援法等に関する施設・事業については公的助成を廃止することが提起されています。

厚生労働省では今回の報告書の内容を踏まえ、現在会期中の通常国会に必要な法案を提出することを予定しております。

社会福祉法人制度の根幹にかかわる大きな見直しですので、今後提出される法案の内容等について注視していく必要があります。

〔報告書に記載されている主な制度改革の内容〕　※厚労省関係部局長会議資料を参考に作成

1　社会福祉法人制度の見直し

①経営組織の見直し

○評議員会の必置化、議決機関化（理事等の選任・解任や役員報酬の決定など重要事項を決議）

○理事・監事等の権限・責務・責任の明確化（善管注意義務、法人に対する損害賠償責任等）

○一定規模（収益が10億円以上の法人、または負債が20億円以上の法人）以上の法人への会計監査人の設置義務化

②透明性の確保

○財務諸表、現況報告書、役員報酬基準、役員報酬総額、親族等関係者との取引内容のインターネットによる公表の義務付け

③適正かつ公正な支出管理

○役員報酬基準の作成と公表、役員等の区分ごとの報酬総額の公表、個別の役員報酬額の所轄庁への報告を義務付け

④地域における公益的な取組の責務

○すべての社会福祉法人に対し、日常生活又は社会生活上支援を要する者に対する無料又は低額の料金で福祉サービスを供給することを責務化（利用者負担の軽減、無料又は低額による高齢者の生活支援等）

⑤内部留保の明確化と福祉サービスへの再投下

○内部留保のうち事業継続に必要な最低限の財産（①事業に活用する土地、建物等、②建物の建替、修繕に必要な資金、③必要な運転資金）を控除し、福祉サービスに再投下可能な財産額を明確化

○再投下可能な財産額がある社会福祉法人に対して、社会福祉事業又は公益事業の新規実施・拡充に係る計画（「再投下計画」）の作成を義務付け

○「再投下計画」については、「地域協議会」による福祉ニーズの反映、所轄庁の承認、公認会計士等の関与等の措置を講ずる。

2　社会福祉施設職員等退職手当共済制度の見直し

○障害者総合支援法等に関する施設・事業　⇒　公費助成を廃止する。

○保育所　⇒　公費助成の在り方について更に検討を加え、平成29 年度までに結論。

○措置施設・事業　⇒　今回の見直しでは公費助成を維持する。

※「社会保障審議会福祉部会」の報告書は厚生労働省ホームページに掲載されています。
http://www.mhlw.go.jp/stf/shingi2/0000074117.html

■ 取り組み報告

法人、施設、社協、地域関係者等を含めた東社協の委員会で検討

～東京都社会福祉協議会社会貢献事業検討委員会の検討状況～

「法人協」第23号でご報告しました通り、これまでの社会福祉法人協議会（以下「法人協」）における社会貢献事業の実施に向けた検討を踏まえ、平成26年11月に「東京都社会福祉協議会社会貢献事業検討委員会」が設置されました。

1　社会福祉法人協議会における検討を踏まえて発展的に東社協における委員会を設置

新たに設置された委員会は、「社会福祉法人が主体性、開拓性、先駆性、公共性等に基づき、地域のニーズに率先して応えるため、都内で社会福祉事業を営む社会福祉法人が連携して実施する社会貢献事業のあり方について検討し、東社協会長に提言する」ことを目的としています。下に示した委員構成で、平成27年３月はじめまで全３回の委員会で検討し、３月末には「中間のまとめ」として報告書が発行される予定です。

〔検討方針〕

1　多くの法人・施設が地域の中で社会貢献活動に参加できるよう、法人の特性や地域の実情に即して実施できる柔軟なメニューを検討する。

2　社会保障審議会福祉部会における「地域公益活動」に関する検討内容等、国の動向と調整しつつ検討していく。

〔東社協　社会貢献事業検討委員会　委員名簿〕　任期：平成26年11月26日～平成27年３月31日

	氏　名	所　　属	備　　考	
1	小林　良二	東洋大学　教授	学識経験者	委員長
2	中島　修	文京学院大学　准教授	学識経験者	
3	髙橋　利一	東社協　社会福祉法人協議会会長／至誠学舎立川　理事長	法人・施設代表	副委員長
4	相羽　孝昭	東社協　社会福祉法人協議会代表／アゼリヤ会　常務理事	法人・施設代表	
5	西岡　修	東社協　東京都高齢者福祉施設協議会代表／白十字ホーム　施設長	法人・施設代表	
6	高澤　勝美	東社協　知的発達障害部会代表／武蔵野デイセンター山びこ理事・施設長	法人・施設代表	
7	下竹　敬史	東社協　保育部会代表／さくら福祉会　さくら保育園　理事長・施設長	法人・施設代表	
8	西村　信一	東京都福祉保健局総務部事業調整担当部長	行政・地域代表	
9	伊藤　重夫	区市町村社会福祉協議会　区部代表／杉並区社会福祉協議会事務局長	行政・地域代表	
10	粕谷　静男	区市町村社会福祉協議会　市町村部代表／調布市社会福祉協議会　事務局長	行政・地域代表	
11	山崎　美貴子	東京ボランティア・市民活動センター所長／神奈川県立保健福祉大学　顧問・名誉教授	行政・地域代表	
12	大江　義宏	民生児童委員協議会代表／都民連常任協議員・練馬区民児協代表会長	行政・地域代表	
13	小林　秀樹	東京都社会福祉協議会　事務局長	東社協事務局	

（敬称略）

2　東京都社会福祉協議会社会貢献事業検討委員会における検討状況

第１回委員会では、初めに、これまでの法人協の取り組み経緯と実施案、都内の法人へのア

ンケート集計結果等が報告されました。また、他県における社会福祉法人の連携による社会貢献事業の例について説明等がありました。

続いて、検討課題全般についてのフリートーキングを行い、下記のような意見交換がなされました。

・社会福祉法人が現在置かれている状況に危機感を持っている
・地域ごとに話し合って進めていく必要がある
・地域の社会資源をつなぐのは社協の役割だが、実情には地域差がある
・種別を越えて串刺しした取り組みが必要である
・ニーズに応えるための地域づくりをするときに社協と法人が一緒にやろうとする意味は大きい
・生活困窮者自立支援制度との連携、棲み分け、関係を考えることが必要である
・取り組みにはスピード感が重要となる
・地域差に応じられるよう多様なメニューで柔軟な取り組みが期待される　等

３　第２回委員会で提示された事務局案に基づき「中間のまとめ〔骨子〕」を作成

平成27年２月２日（月）に開催された第２回委員会では、初めに「区市町村社協における社会貢献事業に関するアンケート」の集計結果の概要が報告されました。「各区市町村域でネットワークを組んで社会貢献事業を実施する際に社協として法人に期待すること」として、社協と共に考え連携した取り組み、緊急時や災害時の対応、専門性や機能、人材、資金提供、施設のスペースや設備、物品等が挙げられました。「社会貢献事業を実施する際に考えられるメニュー」としては、相談窓口の設置、居場所やサロン、子どもの学習支援、住民向け勉強会、中間的就労等が挙げられました。また、社会福祉法人との連携やネットワークづくりに関する意見も報告されました。

続いて、東社協事務局案として示された「東京都における社会福祉法人の連携による社会貢献事業のイメージ」について意見交換がなされ、３月３日（火）の第３回委員会では「中間のまとめ〔骨子〕」（案）について意見交換がなされました。

■「東京都における社会福祉法人の連携による社会貢献事業のスキーム」～中間のまとめ〔骨子〕（案）より～

〔理　　念〕　社会福祉法人が地域の関係者と共にネットワークを組み、制度の狭間等のニーズに対してサービスの創造及び支援を行い、地域で必要とされる役割を果たす

〔目　　的〕（１）地域のニーズを捉える
（２）福祉制度等の利用につなげる
（３）制度の狭間や複合的な課題等、制度では対応できない課題に向き合う
（４）複数の施設や団体、関係機関が連携して対応する
（５）必要とされるサービスや支援を創造し実践する
（６）実践に基づき、新たな福祉サービスの制度化につなげる

〔実施体制〕　社会福祉法人、区市町村社協、東京都社会福祉協議会の連携事業
東社協は地域連携事業を支援、広域連携事業を実施

〔事業内容〕（１）社会福祉法人等のネットワーク化
（２）児童・障害・高齢等の分野を越えて地域のニーズを把握するしくみの構築
（３）地域のニーズに基づく社会貢献事業の実施（３つの面による社会貢献事業）
①各社会福祉法人　②地域（区市町村域）の連携　③広域（東京都全域）

の連携

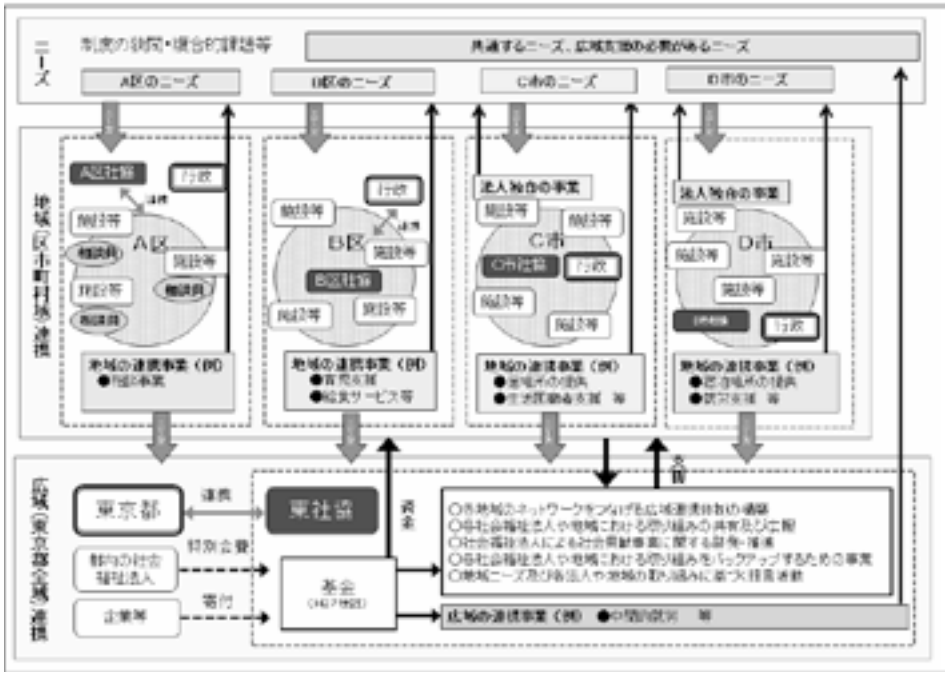
（４）各社会福祉法人や地域における取り組みの「見える化（共有）」「見せる化（発信）」

（５）社会福祉法人による社会貢献事業に関する啓発・推進

（６）各社会福祉法人や地域における取り組みをバックアップするための事業

（７）地域ニーズ及び各法人や地域の取り組みに基づく提言活動

東京都における社会福祉法人の連携による社会貢献事業のイメージ



委員会では、「社会福祉法人同士の連携が重要」「社会福祉法人が社協と協働するしくみを」「ニーズ把握には“気づきと発見のシステム”が必要」「ネットワークは顔の見える関係づくりから」「積極的に発信するためにあえて見せる化の工夫を」等、活発な意見交換がなされました。地域の福祉課題への対応は社会福祉法人のみならず、多様な関係者と共に連携する必要がある一方で、社会福祉法人の認知度を高める情報発信が必要であり、双方を実現するための方策や、基金の在り方など、今後検討する必要がある課題もあげられました。

４　平成27年度の東社協の取り組みと法人協の取り組みについて

平成27年度は、今後発行される予定の「中間のまとめ」に基づき、各地域における社会福祉法人のネットワークづくり、地域におけるニーズ把握や事業実施に向けた合意形成、各社会福祉法人が独自に取り組んでいる社会貢献事業の把握等を行う予定です。実施可能な地域から順次取り組み始め、東社協がバックアップしていく予定となっています。また、いくつかの地域における取り組みに基づき東社協において全体のスキームを検討し、東京都における事業を決定していく予定です。

法人協では、「社会貢献事業推進委員会」を設置し、東社協社会貢献事業検討委員会の検討やその取り組みを踏まえて、都内の法人に社会貢献事業を推進するための活動をしていく予定です。

取材報告

法人本部機能の強化に向けて⑥　合掌苑における取り組みから

社会福祉法人の本部機能の強化が求められる中、広報誌『法人協』では平成24年度から本部機能強化を進める社会福祉法人を取材し、誌面を通じてその取り組みや本部機能の強化に向けた課題等を取り上げております。

今号では、法人のマネジメントを強化し、顧客満足度の高いサービスと働きやすい職場環境の実現に向けて経営品質（法人の組織運営の質）の向上に取り組んでいる社会福祉法人合掌苑の森一成理事長にお話を伺いました。

【聞き手】　社会福祉法人東京愛成会 常務理事　　白滝　彩子（法人協広報委員）
　　社会福祉法人あすなろ福祉会 副園長　小川　恵美（法人協広報委員）

【合掌苑　法人概要】
本部所在地　　町田市金森東３－１８－１６
法人拠点（運営施設・事業所）
○合掌苑（養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、デイサービス、居宅介護支援事業所、地域包括支援センター、ヘルパーステーションなど）
○輝の杜（有料老人ホーム、デイサービス、ヘルパーステーション、居宅介護支援事業所）
○鶴の苑（有料老人ホーム、デイサービス、ヘルパーステーション、訪問看護ステーション）
職員数　　約600名（正規職員約170名、有期契約職員約430名）
事業活動収入　年間で約26億（収入の50％以上は在宅サービスに係る事業に関するもの）

一法人一施設からの急拡大とともに、法人のマネジメント機能を強化

ー法人としてのマネジメント機能を強化された経緯を教えてください。

森　私どもの法人の由来は中野区のお寺で東京大空襲により焼け出された方々への支援を行ったことを発端とし、昭和35年に町田市内に今日でいう養護老人ホームを開設したことに遡ります。それから平成の時代に入るまで、法人の事業は養護老人ホームを１施設運営するのみでしたが、平成元年に国が「高齢者保健福祉推進10ヵ年戦略」（ゴールドプラン）を策定し、町田市においても施設の整備や在宅福祉サービスの整備が進められると、行政からの要請もあり、平成５年以降は特養やデイサービスセンターなどを次々に新設するようになりました。

さらに、介護保険制度の施行等により、在宅サービスの需要や医療と介護が連携した住まいのニーズが高まり、こうしたニーズにも積極的に対応していくため、平成15年に「輝の杜」、平成16年に「鶴の苑」という有料老人ホームとデイサービス、ヘルパーステーションなどを併設した複合施設を開設しました。その結果、平成２年に18人だった職員数は今日では600人近い規模に急拡大を遂げたのです。

（左から）木村繁樹氏、理事長の森一成氏、マネジャーの神尾昌志氏

一方で、事業を拡大する以前は、事務担当職員が一人配置されていたものの、法人のマネジメント機能はほとんどありませんでした。当時は職員の離職率もとても高く、事業規模の拡大とともに採用する頻度やそれに係る事務量も増

大し、その改善が大きな課題となっていました。そこで、採用担当を施設の仕事から切り離し、法人として人材確保の手法の見直しを図ったことがマネジメントを強化する始まりだったと記憶しています。

マネジメントの強化により人材確保・定着、組織改善を推進

ー人材の確保に向けてどのような取り組みから始めたのですか。

森　約20年前に先代理事長から「いずれは人材確保が難しくなるだろう、今から準備しておきなさい」という指示があり、当時、３階建ての30戸からなる職員宿舎を建設しました。あわせて、日本全国のすべての養成校等に求人票を出し、日本中から採用することを始めました。採用に際しては、「優秀な人材を求める」のではなく、「合掌苑で働きたい」というエンゲージメントを持った職員を採用するという視点に方向転換し、就職希望があっても、すぐに内定はださずに時間をかけて採用する方針を打ち出しました。特に新卒者に対しては最低でも面接を３回行い、また職場見学にも複数回来ていただくなどして、職場の雰囲気や仕事の流れを理解し、就職前と就職後のギャップを軽減することにより、安心して就職していただけるよう配慮しました。

合掌苑の主な沿革

昭和28年	第一種社会福祉事業認可
昭和35年	合掌苑老人ホームの運営管理開始
昭和36年	軽費老人ホーム認可（定員50名）
昭和38年	個人運営から財団法人へ
昭和41年	財団法人から社会福祉法人へ 軽費老人ホームから養護老人ホームへ切り替え
平成５年	特別養護老人ホーム合掌苑桂寮（定員80名）
平成６年	高齢者在宅サービスセンター合掌苑翠の杜（現　デイサービス）開設
平成７年	高齢者在宅介護支援センター合掌苑開設（町田市委託事業）
平成９年	町田市通所療育施設わさびだ療育園開設（町田市指定管理事業） ヘルパーステーション合掌苑開設
平成12年	居宅介護支援事業所合掌苑開設 訪問入浴介護合掌苑開設
平成15年	有料老人ホーム輝の杜開設 デイサービス輝の杜開設 ヘルパーステーション輝の杜開設 居宅介護支援事業所輝の杜開設
平成16年	有料老人ホーム鶴の苑開設 デイサービス鶴のさと開設 ヘルパーステーション合掌苑鶴間開設 訪問看護ステーション合掌苑鶴間開設
平成18年	地域包括支援センター開設（旧高齢者在宅介護支援センター）
平成25年	金森あんしん相談室開設（町田市委託事業） 合掌苑第２居宅介護支援事業所開設

ー人材の確保だけでなく職員の定着についても力を入れていますね。

森　質の高い人材を確保し定着させるには職員が働きやすいと感じる環境作りが不可欠です。特に女性が働きやすい職場環境を意識し、短時間勤務をはじめとしたフレキシブルな勤務制度の導入、夜勤専従職員の配置による夜勤と日勤の分離、年２回の７日以上連続したリフレッシュ休暇の推奨、産前休暇や看護休暇などの法定日数以上の充実、そして法人内託児室の設置など様々な取り組みを進めています。もちろんこれらの前提として業務の効率化は欠かせませんので、IT を活用した情報やデータの共有化等により業務の進め方を改善し、効率化に努めています。

ーこうしたアイデアはどのようにして生まれるのですか。

森　ベンチマーキングと称して企業等への見学を行い、新しい気づきを法人経営に生かしています。とくに高級ホテルとして評価の高いリッツ・カールトンに宿泊したときはその経営方針やサービスに衝撃を受け、関連する本を読み、真似るようになったのです。また、日本経営品質賞を受賞したある企業を見学したときはリーダーシップや職員の主体性を引き出す手法に非常に感銘を受けました。そこで、経営品質協議会に入会し、日本経営品質賞の経営品質向上プログラムを導入し、いまよりもっとお客様により喜んでいただける経営を目指して勉強を重ねております。

ーこれらの取り組みをマネジメントする法人の体制はどのようになっていますか。

森　何よりも経営者のリーダーシップがとても重要ですね。それを支える人的体制としては、

理事長の下に総務の管理職が１名おり、主に採用から財務管理を担当しています。その他に栄養調理事業を統括している管理職が１名と営業企画の管理職が１名おり、計３名が私の直轄の管理職として配置されています。総務の管理職のもとには、経理が５名、給与管理担当が２名、採用担当が３名、そして営業企画職には管理職を含めて４名おり、計16名が理事長の直轄としてマネジメント業務に従事しています。その中の給与担当は、正職員１名と有期契約職員１名の計２名で法人職員約600名分の給与計算を行っております。また、営業担当職員の配置は私どもの法人の特徴の一つと言えますが、主な仕事は有料老人ホームのお客様の確保や法人全体のブランディングを推進していくことを目的として活動しています。

ー経営品質を向上させていくうえで職員の理解・協力も欠かせないですね。

森　日ごろからコミュニケーションを図り、法人経営についての考えや理念を浸透させていくことは重要と考えています。私も出席する会議を絞って時間をつくり、月に１回すべての管理職と直接１対１で面談をすることから始めました。私自身は１ヶ月で大体50～60回の面談をこなすのですが、こうした取り組みは管理職を育てるという意味でとても効果がありました。また、１つの施設から２、３人の話を聞くことになるので、その施設の状況もよく把握できるようになりました。マネジメントを強化する過程で、かつてはどうしても理事長の私に依存する傾向も見られましたが、理事長と管理職、管理職と職員で面談を重ねることで職場内のコミュニケーションが進み、職員が主体的に動いてくれるようになりました。一番変わったことは「時間がない」「忙しい」と職員が言わなくなりましたし、離職率も私どもが適正と考える数字に下がり出しました。何かを改善するときに当然職員から疑問や反対の声も聞かれますが、経営者が信念を持って実行しその効果が目に見える形で表れてくると職員の反応も変わってくると感じています。

ー職員が主体的にかかわる取り組みにはどのようなものがありますか。

森　それは日々の業務の中でも見られますが、拠点を超えて活動している感染症対策委員会やコンチネンスケア委員会などの７つの共通委員会やプロジェクト、各拠点にあるチーム活動などはその一例と言えるでしょう。拠点が３つありますので、会議などはSkype（スカイプ）という無料のテレビ会議システムを活用しています。こうしたミーティングや勉強会などを通して新しいアイデアも生まれますし、業務の効率化やサービスの向上にも反映させております。

法人ではいま、ひとり親家庭を支援する観点から、ひとり親で子どもを育てている女性の採用を積極的に行うことを検討していますが、こうしたアイデアもプロジェクトの中から生まれたものです。まだ計画の段階であり詳しいことはお伝えできませんが、ただ雇用するだけではなく、彼女たちのためのシェアハウスを作り、安定した生活を送るための支援を行えるように準備しております。

アメーバ経営の手法を導入し、生産性の向上と顧客価値を同時に高めていきたい

ー今後に向けてお考えになっていることはありますか。

森　私どもの法人の場合、在宅サービスの比重が大きいので、お客様を集めるという取組みをしないと、事業は成り立ちません。その意味で、理事長のリーダーシップの下、営業戦略や企画広報という業務がこれからの法人の機能としてますます大事になってくると考えています。

マネジメントについて考えると、これまでは財務管理が十分でなかった面がありました。しかし、今後の法人経営を考えると、介護保険報酬が継続的に引き下げられていく中、生産性の向上と顧客価値を同時に高めていかないと生き残れませんので、そこの部分は力を入れたいですね。そのため、今後はアメーバ経営の手法を導入し、市場に直結した部門別採算制度の確立、経営者意識を持つ人材の育成、全員参加型経営の実現をさらに進めていきたいと考えています。

第３回総会報告　次期（27・28年度）役員等が決定しました

法人協では平成27年３月６日に平成26年度第３回総会をあいおいニッセイ同和損保ビル・地下１階ホールにおいて開催し、内規の一部改正、平成26年度補正予算、平成27年度事業計画・予算等の審議を行い、すべての議案が原案通り承認されました。

総会の中では、次期（27・28年度）役員候補者についても審議が行われました。現役員からの継続候補者については平成26年12月12日に開催された第２回総会において既に承認されていますので、今回の総会では現役員の欠員補充分について、東社協施設部会等からの推薦を踏まえて原案が示され、承認されたところです。

今回の役員改選により髙橋利一会長（至誠学舎立川理事長）が退任し、後任の会長には品川卓正氏（村山苑理事長）が就任することになりました。

なお、次期役員の任期は平成27年４月１日から29年３月31日までとなっております。

次期（27・28年度）法人協役員名簿

	職名	氏　名	所属法人・役職
1	会　長	品川　卓正	村山苑　理事長
2	副会長	田中　正己	三祉会　理事
3	副会長	高原　敏夫	マザアス　理事長
4	副会長	石川　雅昭	東京都青年経営者会推薦 （聖光会　理事長）
5	役　員	相羽　孝昭	アゼリヤ会　常務理事
6	役　員	阿部　美樹雄	みずき福祉会　理事長
7	役　員	石渡　健太郎	東京光の家　常務理事
8	役　員	川田　仁子	藤倉学園　理事長
9	役　員	神田　明啓	芳洋会　理事
10	役　員	城所　真人	稲城青葉会　理事長
11	役　員	斉藤　弘美	大洋社　常務理事
12	役　員	佐々木　晶堂	蓮花苑　理事長
13	役　員	下竹　敬史	さくら福祉会　理事長
14	役　員	杉木　康浩	緑風会　理事
15	役　員	関根　陸雄	徳心会　常務理事
16	役　員	田中　雅英	大三島育徳会　常務理事
17	役　員	土田　秀行	錦華学院　常務理事
18	役　員	中島　真由美	太陽福祉協会　副理事長
19	役　員	物井　洋介	聖愛学舎　理事
20	役　員	森山　善弘	恵比寿会　理事長
21	役　員	安川　雄二	あけぼの福祉会　常務理事
22	役　員	市原　純哉	東京都青年経営者会推薦 （あいのわ福祉会　副施設長）
23	役　員	古山　雄一	東京都青年経営者会推薦 （芳洋会　マネジャー）
24	役　員	山村　修司	東京都青年経営者会推薦 （徳心会　施設長）

平成27年度法人協総会の日程（全会員法人が参加対象です）

平成27年度の法人協総会は、下記のとおり、計２回を予定していますので、ぜひご予定ください（開催期日の約１ヶ月前に別途ご案内通知をお送りします）。

第１回総会　　平成27年６月５日（金）　午後（会場は未定です）
第２回総会　　平成28年３月11日（金）　午後（会場は未定です）

編集後記

至誠学舎立川理事長としての定年を迎えるので髙橋会長は今期で退任。ただし、第一線から引かれるということではなく「僕にはもうあまり時間がないんだ」と言うように、まだまだ現役でやっていくという気持ちが伝わります。２期４年の会長職お疲れ様でした。そして、健康に気をつけて、第一線でのもうしばらくのご活躍お願いいたします。

社会福祉法人の課税については今回見送られたものの「引き続き検討を行う」ということで、今後も予断を許しません。評議員会の必置をはじめ、社会福祉法人制度の大きな見直しが行われます。退職手当共済制度は、介護保険関連事業から始まり障害者総合支援法関係事業に対する公的助成の廃止が決まりました。次は保育施設が検討の対象となります。こども園の問題もまさにこれからです。

逆風が吹いていることも事実ですが、公益法人とし自ら襟を正す必要があることも事実です。この制度改革に向き合うことで、更なる発展のチャンスにしたいものです。　（徳心会　関根）

法人協　第24号
発　行　社会福祉法人　東京都社会福祉協議会　社会福祉法人協議会
〒162-8953　東京都新宿区神楽河岸1-1　TEL 03-3268-7192
発行人　社会福祉法人協議会　会長　髙橋　利一
編集人　社会福祉法人協議会　広報委員長　関根　陸雄
発行日　平成27年３月25日