

法人協

第7号

2009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

社会福祉法人と施設との狭間において 感じてきたこと

社会福祉法人 東京光の家 理事長 田中 亮治

(1) きめ細かい育成的施策を

私が社会福祉の世界に身を置いたのは、昭和33年（1958年）でしたから、51年になります。当時、まだ戦後の混乱の息吹がかなり色濃く残っており、民間福祉施設の状況は極めて貧相で、利用者の生活レベルも働く職員の労働環境も本当にお粗末そのものでした。しかし、これは当時の日本社会全体が戦後の復興期にあり、社会福祉の分野にまで十分な光が届ききれていなかったこともあり、止むを得ない事態だったとも思います。

私は「東京光の家」という名もない小さな施設の一事務員として働くようになりましたが、最初の印象は何と貧しい事業体に入ったものだ、という思いでした。一事務員でしたが最初の第一歩から運営資金の不足を補うための借金やその返済のために走り廻らなければならず、これは一体どうしたことか、何が何だか分からず本当に戸惑ったものです。

当時の私には所謂「法人」と「施設」との法的関係・仕組みについて全く知識もありませんでした。「定款」によれば、確かに法人が施設を設置し、施設の事業を経営・運営する形になっています。ところが、法人の下部組織として設置されている「施設」には種別施設としての定めがあり、運営費としての措置費なり支援費が保障され、必要な職員も一定の規準のもとで配置されています。が、設置主体である法人には法人業務に必要な職員基準もなければ、はっきりとした委託費のようなものが保障されていません。現在では、各施設から法人本部経費への充当の道が、それなりに認められてはいますが、これとてもほんの申し訳程度のように思えてなりません。利用者へのサービスを高めるために、施設整備を良くすればする程、施設太れど、逆に法人細るといふ現象を招いてきたのが、これまでの状況でありました。いつまでもこんなやり方は、しっかりとした福祉現場を構築するのは極めて難しいのではないのでしょうか。従って、ただ徒に法人に対する規制強化をもって指導監督するだけでなく、きめの細かいかつ温い育成的施策を切に望むものであります。



(2) 法人の不動の信頼を得る道

私どもの法人は、現在、生活保護法による救護施設と身体障害者施設3施設（何れも視覚障害者や盲重複障害者）を設置経営しています。が、この度の「障害者自立支援法」への移行問題の厳しさは、予想以上であり、利用者の方々の生活を守り、働く職員たちが安心して仕事に献身できる健全な事業体を維持できるかどうか、理事長として本当に苦慮しているところであります。勿論、経営者の立場では、何としてもその責任を果たす覚悟であります。その意味では、行政に要望したい事は色々ありますが、ここではむしろ法人側で心すべき事、事業経営上身命を賭して努力すべき事、狭い乍らも私自身が経験し、実行し、感じてきた事を少しばかり述べたいと思います。

① 民間福祉施設としての誇りと自主性をもった経営を

今の民間福祉施設の経営は、措置費・支援費等に全面的に依存する体質にあり、自主性・独立性と言っても「何を生意気な」と言われるむきもあります。まるで、措置費・支援費等の委託費を上から下に恵んでやっているんだという態度をすることに、私はこれまで何回となく直面してきたからであります。が、果たしてそうでしょうか。話しを少し飛ばしますが、民間福祉施設が国の社会福祉（老人・障害を持つ方々…）のために果たしている役割は決して小さいものではないと思います。だからこそ、一つひとつの民間法人施設の経営者は、自信と誇りをもって優れた施設づくりに命を捧げる覚悟であたらないと、この厳しい時代を乗り切る事は難しいと思います。そのために「愛と義」を基本にした明確な基本理念を確立し、この基本理念のもとに全役職員が力を出し合うことが重要なのではないのでしょうか。「人事を尽くして天命を待つ」ような気迫が経営者に求められるリーダーシップでありましょう。

② わが法人ならではの利用者サービスの構築、これが不動の信頼を得る唯一の道

私共の法人施設は視覚障害者のうち、主として盲重複障害者を対象としています。盲重複障害者とは、視覚障害プラス他の障害をも併せ持つ人を称し、最も重い障害と言われる利用者です。施設が消えて、いや、施設が解体されて介護を必要とされる高齢者や重い障害を持つ方々が「これで施設から解放された」などと称して、本当にこの方々が幸せになるのなら、施設が解体され、施設が社会から消えることが、社会正義に合うことでありましょう。しかし、現実はそのようなものではありません。私どもの法人施設一つを取って見ても施設の役割は重く、その需要は益々大きくあることが実感できます。

以上の実態をほんの少し考えただけでも、あるいは、現実の国の施策の流れがどうあるにしても、又、時を得ても得なくとも私は命をかけて善き施設経営にあたる覚悟です。

(3) 人事を尽くして天命を待つ

このような覚悟以外に、今の厳しい社会状況を乗り越えて、民間の社会福祉法人が生き遺る道はないと思っています。しかし、このような表現だけでは、過度の精神主義をもって経営しているのではないかとの失笑を買うかも知れません。実態は必ずしもそうではない状況を申し上げ、結びと致します。

サービスの基本方針として、

- ◎ 「安心と安全と希望～生活には喜びを」との方針のもと全施設がこの具体化に努めていること。
- ◎ 自主財源の確保のため、地域社会や保護者会等の協力のもと、毎年のパザーの実施・後援会の充実を図り、年間2500万円程度の収益を上げていること。
- ◎ 創立の基本理念と経営の基本方針を明確にし、全役職員が協力態勢をとっていること。

以上、紙数の関係上詳しくは述べられません。繰り返しになりますが、経営者自身が「人事を尽くして天命を待つ」精神で、信念を貫く以外に道はないと存じています。

社会福祉法人のルーツを探る⑥

社会福祉法人 賛育会 常務理事 古田 和彦 氏

聞き手 社会福祉法人あいのわ福社会 理事 横内康行
(社会福祉法人協議会広報委員会委員)

今号では、2008年3月に創立90周年を迎えた社会福祉法人賛育会（橋本章理事長）の常務理事・古田和彦さんにお話を伺いました。

賛育会は東京、長野、静岡で無料低額診療事業なども行う一般病院や療養型病院、訪問看護ステーションなど医療施設のほか、特別養護老人ホーム、デイサービスセンター、地域包括支援センターなどの高齢者関係施設、あわせて47の施設・事業を経営しており、常勤・非常勤（常勤換算）を合わせて1460名を超す職員が働いています。大正7年の設立以来、保健・医療・福祉の連携にもとづく広範囲な事業展開を続けています。



Q1

賛育会は1918年（大正7年）に東京帝国大学学生基督教青年会（現東京大学YMCA）の有志が設立したとのことですが、その経緯などについて教えてください。

▶初代の木下正中、2代目の吉野作造、3代目の藤田逸男、4代目の片山哲の4人の理事長を抜きには賛育会の歴史を語ることはできません。初代の木下さんは、自らも夢見ていた母子の健康を守る社会事業のために賛育会創設に資金提供してくれた方です。「賛育会」とは中国の古典「中庸」にある「贊天地之化育一天地の化育を賛（たす）く一」からきていますが、この名前も木下さんがつけたものです。

吉野さんは東京帝国大学で教鞭をとっており、東大YMCAの活動に中心的に関わっていました。吉野さんに感化された学生や卒業生たちが集まり、キリスト教的な考え方、まわりに困っている人がいるのに自分たちだけ幸福であることができない、という隣人愛の精神から賛育会の活動がはじまりました。

医療活動を行う場所として、当時の本所地区（今の墨田区錦糸町近辺）は乳児死亡率がとても高く、生活が苦しい状況の家庭が多い地区であったことから、母子の健全な発育を助けることを目的に「賛育会妊婦乳児相談所」をはじめました。古い工場を借りて、最初は机・椅子1つ、ベッド1つの状態だったようです。その後、現在の賛育会病院の場所に、我が国初の一般住民対象の産院として「本所産院」を開設し、大正10年にはその本所産院内で乳児院もはじめましたが、関東大震災で焼失してしまいました。

賛育会は当初、任意の団体として活動していましたが、1926年（大正15年）に財団法人として法人格も取得し、自給自足経営の基本方針を確立しました。



賛育会本所産院（大正8年頃）

Q2

その後、賛育会病院も戦災で焼けてしまい一度解散宣言をされたようですが、どのように復興されたのでしょうか？

▶ 賛育会にとって一番大変だったのは東京大空襲とその後の頃だと思います。病院も外枠だけ残して全焼してしまい、昭和20年にはやむなく解散宣言をしました。終戦後、院長として活躍していた河田茂さん、産婦人科部長であった竹岡秀策さん、そして常務理事として法人経営に力を発揮した丹羽昇さん、その3人が中心となり人を集め、翌21年の1月には理事会を開催し復興を決定しています。自分たちが立ち上げた病院をなんとか復活させたい、戦後の困窮のなかで医療活動を続けたい、という強い思いが復興に至ったと思われます。昭和23年頃までには、各地にちらばっていた看護婦や職員たちも戻ってきて、建物も急ピッチで再建されました。あの時代によくそれだけのエネルギーがあったと感嘆いたします。

Q3

賛育会では、昭和39年に全国に先駆けて特別養護老人ホーム「清風園」を開設しています。高齢者介護が社会的にはまだ話題になっていなかったこの時代に、高齢福祉分野に取り組みられたのはどういうきっかけからでしょうか？

▶ 当時の常務理事だった丹羽昇さんがご自分の父親の介護で苦勞された経験もあり、これからは介護の問題が必ず大きな社会問題になると考え、施設の必要性をかなり強く感じていました。また、賛育会はそれまでずっと医療活動を中心に行ってききましたが、退院された高齢者への介護など、もっと福祉的な側面で必要とされるサービスを提供していくべきではないか、という思いが強くなっていたようです。現社会福祉法制定の翌年の昭和27年には早くも社会福祉法人格を取得していた賛育会として、次に手がけるサービスは高齢者の分野での福祉活動ではないかと、丹羽さんが中心となりそのような議論が高まったようです。

丹羽さんは全社協や東社協の医療部会長として活動されており、1963年（昭和38年）の老人福祉法制定の際にも関わっていた方でした。賛育会では昭和35年に町田に建設用の土地を購入し、36年には建物の青図ができています。それによると、当時は養老院とよんでいた建物のなかに静養棟があり、そこが現在の特養のような機能を持つ棟だったと思われます。

清風園開設について、理事会のなかでは必ずしも全員が積極的に賛成していたわけではないようですが、そのような中でもことを進められたのは、国の福祉施策にも深くかかわっていた丹羽さんの力によるところが大きいと思います。

※ 丹羽 昇（にわ のぼる）…明治35年5月12日生まれ。昭和26年から東京都社会福祉協議会理事、昭和30年からは全国社会福祉協議会評議員（後に理事）をつとめる。清風園開設の折は、法人常務理事のまま初代園長に就任。昭和47年12月4日逝去。

Q4

賛育会では1988年に「賛育会憲章」をつくられたようですが、策定の経緯などをお話してください。

▶ 1988年は法人創立70周年にあたり、さまざまな記念事業を行ったのですが、その一環とし

て、私たちが目指すもの、あるべき姿を役員・職員も一緒になってあらためて検証してまとめることになり、「賛育会憲章」をつくりました。

憲章のなかでもうたっているように、創立以来、我々が目指しているのは「隣人愛の精神で地域とともに歩む」ことなのですが、時代が変わり法律や制度が整っていくうちに、だんだんと制度の枠にしばられ、本当の意味での主体的な活動、痒いところに手が届く、本当に必要とされる場所に手を差し伸べる、そのような働きがだんだん難しくなっていました。そこで、我々がどういう立場で活動していくかをあらためて見直すべき時期になっていたのだと思います。

とくに憲章3「自立を原則とし、社会の情勢変化に対応し、積極的に必要とされる課題に取り組み、これを遂行する」という部分は、まさにこの時期に加えたかった文章です。この頃、賛育会で実施していた福祉事業はすべて措置制度の枠内で行われていましたが、これから法人としては自立、これは「自律」の意味合いもあります、「精神的にも財政的にも誰かの指図を受けるのではなく自ら立つ」ことを目指していこう、ということを決めたわけです。かつての賛育会がそうであったように、社会のニーズに対して先進的に、誠実に対応していかなければいけない、そのような当時の職員たちの思いがこの文章で表現されており、とても良い憲章になったと自負しています。

賛育会憲章

賛育会は、1918年3月、キリスト教の隣人愛に燃え、その実践を志す人たちによって創立された。その目的は、当時社会において特別な奉仕が必要とされていた婦人と小児の保護・保健並びに医療活動を行うことであったが、更にその後の社会の要望に応じて一般医療・老人福祉へと奉仕の業を拡大して今日に至っている。

この間、70年の歴史において一貫して変わることなく流れているものは、創立の精神であった。

賛育会は、今日、以上のような歴史と伝統に立って、次の使命を有することを明らかにする。

1. 賛育会は、すべての事業をキリスト教の精神に基づいて行う。
2. 賛育会は、福祉社会の充実発展を旨として、医療・福祉事業を推進する。
3. 賛育会は、自立を原則とし、社会の情勢変化に対応し、積極的に必要とされる課題に取り組み、これを遂行する。

1988年3月19日
社会福祉法人 賛育会

Q5

広範囲にわたり複数の事業を展開している賛育会が今抱えている問題、その対応などについて教えてください。

▶私の個人的な意見ですが、法人が大きくなることで、何のために私たちが働いているのかという大切な部分が薄れてしまっているのではないかと、ということが一番問題に感じています。いま、法律や制度に沿って組織としていかに運営していくかに労力の大半をつぎこんでいるような現実があります。制度に沿って組織として共通に進めていくことと、私たち一人ひとりの職員がもつ願い、思い、喜びなどが離れていっているのではないかと、という不安が

あります。

また、たとえば一つの施設で実践した成功例を共有するとか、会計システムや規則を全体で共有するなど、経営的に合理化できる部分はやっていく必要がありますが、そのことと同時に、それぞれの施設が自由に、独自に取り組むことを大切にしたいと思っています。各施設の主体性を尊重することと、法人として共通化していくことのバランスをどうとるのが悩みです。

法人としての考えをまとめていく場としては、各病院の院長、副院長、各施設の施設長、副施設長を集めた施設長会を月1回開催しています。IT化が進み、報告などはメール等で簡単にやり取りできるようになりましたが、やはり重要な決定は顔を合わせて共通認識を持つことが大切と考え、時間も費用もかかりますが、今後も会議の場を設定していきます。

Q6

最後に、今後に向けてとくに取り組んでいきたいことなどについてお話しください。

▶やはり人材の確保・育成が最重要課題で、そのために必要な投資は惜しまないつもりです。人材確保の取り組みとしては、法人全体として定期採用を実施していますが、それだけでは中途離職については対応できません。少しでも離職者を減らし、定着率を上げることが、職員の育成、事業の安定的な継続、効率的な経営など、様々な面で有効だと思っています。福祉業界で働くことを選んだ人は、人との関わりの中で喜びを感じたり、高齢者でも障害者でも、その相手の人生をサポートしたい、といった気持ちを持っている人が多いと私は考えています。しかし、実際に仕事を進める中で、自分が持っていた「思い」と、現実に与えられた仕事の忙しさ、厳しさのなかでそういうモチベーションが下がってくることも事実です。その対応として、研修の充実はもちろんのこと、メンタルヘルスの相談窓口をつくるなどの取り組みも行っています。私たちが職員と一緒にここで働く意味を問い直し、ともに考えていくことが必要であり、そのための取り組みはまさに私の仕事と考えています。

また、賛育会として今後さらに充実させたいことは、病院と施設とを運営している法人として、例えば昼間はデイサービス、ご家族の都合によってはショートステイ、具合が悪くなれば病院、もしくはご自宅で訪問看護など、1人の高齢者とその家族にたいして複合的にお世話ができる、いわばトータルケアサービスを目指しています。墨田区内にある東京清風園は日本初の都市型特養とされていますが、50床という小規模のため経営も厳しく、できれば近いうちに建て替えをして、そのようなトータルケアサービスを行う拠点にしたいと願っています。



地域とともに歩む賛育会
(町会のお祭りで賛育会病院が開催した「下町の保健室」の様子)

社会福祉法人協議会 平成20年度の取り組みから

■ 研修委員会

法人協・研修委員会と青年経営者会の共催で、平成20年10月29日に「現場力を高める組織文化の変革」をテーマに経営者セミナーを開催しました。(株)ビジネスコンサルタントの代表取締役会長である斎藤彰悟氏を講師に招き、法人役員、職員あわせて101名が参加しました。「職場は、生産性が高く、働き甲斐のある、従業員が生き活きとしている職場ですか」というサブタイトルがついた本セミナーでは、職員のやる気、充実感を引き出すために重要なスキルである「セルフエスティーム」についての話があり、参加者アンケートからは「組織文化をつくることの重要性がよくわかりました」「企業での実践例など交えた話でとてもわかりやすかった」などの声が寄せられていました。

法人協では、今後も人材育成や組織力の向上などをテーマにした研修会を企画していきます。



豊富な事例をお話いただきました
(飯田橋セントラルプラザにて)

■ 調査研究委員会

法人協・調査研究委員会では平成21年度調査研究テーマ検討の素材として、昨年10月の委員会で外部講師として日本経済新聞社編集委員の浅川澄一氏を招き、内部学習会を開催し、社会福祉法人とNPO法人等に関する意見交換を行いました。21年度の調査研究テーマとしては、東京の小規模な社会福祉法人に焦点をあてた調査を実施する予定です。

■ 指定管理者制度検討委員会

地方自治法の一部を改正する法律が平成15年9月2日に施行されたことにより「指定管理者制度」が導入され、都内でも多くの公の施設が主に平成18年度から「指定管理者制度」での運営委託に移行しました。法人協では、平成20年度に期間の終了に伴う「再指定」が多く予定されているため、現段階における指定管理者制度の再指定の状況と課題を整理し、利用者へのサービス向上に寄与できる提言をすることを目的に当委員会を設置しました。

現在まで9回の委員会を開催し、主に①調査の実施、②専門家（公認会計士、弁護士）からの意見聴取、③提言内容などを検討してきました。その結果、実態調査からは①4割強の事業所が再指定の手続きを完了、または手続きがはじまっている状況である、②指定期間が初回よりやや長期化した、③残余の精算は全額あるいは一部返還など協定により様々であったことなどがわかりました。また、意識調査では④長期展望が見えにくいため人材確保や育成が困難、⑤再指定が受けられない場合には継続的な支援やアフターケアができず利用者に影響が出る等の様々な課題が浮かび上がりました。

今後は、報告書の作成に向けて作業し、4月を目処に報告書を会員法人にお送りする予定です。

— 東社協・福祉人材確保ネットワーク事業について —

福祉現場での人材確保難の状況が続く中、東京都社会福祉協議会では、都内の福祉施設のネットワークを活用した新たな取り組みとして、平成19年度より「福祉人材確保ネットワーク事業」を立ち上げました。

「合同採用試験」「採用時合同研修」「法人間の人材交流」が事業の3本柱で、これまでに合同採用試験を3回実施しました。ネットワーク事業に参加した、労働条件や運営内容など一定の条件をクリアした法人の総数は92法人となっています。

これまでの実施状況は下表のとおりで、受験者数も徐々に増えています。「1回の試験で複数の法人と面接ができる」「一定の条件をクリアした法人が参加しているという安心感」「東社協がバックアップしている」などが受験生のエントリー理由です。

また、事業の柱の一つである「法人間の人材交流」は、平成23年度からの実施に向けて現在、運営委員会でしくみを検討中です。このネットワーク事業は、全国的にも注目されています。福祉人材の確保・定着のために、工夫、改善を加えながら事業を発展させていく予定です。社会福祉法人協議会会員の皆様には引き続きご協力をお願いいたします。

※ 本事業の問合せ先…東京都福祉人材センター 03-5211-2860

【実施状況】

	19年度 (11/18)	20年度	
		第1回 (8/7)	第2回 (12/21)
参加法人	31法人	59法人	71法人
受験者数	124人	172人	286人
面接申込者数	75人	84人	82人
採用者数	38人	39人	現在選考中



編集後記

今号にご登場の二本の大木は示唆に富んでいる。図らずもその礎は、ともに社会福祉事業法制定よりはるか以前に置かれた。多くの法人がそうであるが、先達の、苦しむ人への人としての使命（理念）と熱い思いをそこに見た。これは過去の物語ではなく、今日の我々にも求められているのである。社会福祉事業も採算性に目的があるかのような今日の風潮への、警鐘のようにも思える。

ややもすると、資金力をバックにビジネスとしてこの事業を行い、それなりのお金の持ち主を対象にする。その余力のない人は取り残されている感じがする。それは果たして社会福祉だろうか。セーフティ・ネットはその糸を強く、網目を小さくしてこそであろう。そこに民間社会福祉が存在する意味がある。このままでは、近い将来社会福祉は細まるばかりなのか。溺れる人々を残して。

(武内)

法人協 第7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 山口 桂造
発行日 平成21年3月4日
編集 社会福祉法人協議会 広報委員会