

福祉法人 経営

第 38号

2021年2月発行

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会

〔主な内容〕

部会紹介：社会福祉法人の今後について思うこと～保育施設の立場から～	2
新型コロナウイルス感染症による影響調査報告から～コロナ時代に求められる法人経営とは～	3
特集：社会福祉法人の経営を考える～問題事例に学ぶ組織論～	9

巻頭言：コロナ禍の今、社会福祉法人の真価が問われる

社会福祉法人 武蔵野会 理事長

東社協 社会福祉法人経営者協議会 副会長 高橋 信夫

先の見えないコロナ禍の中、様々な生きにくさを抱えた人への影響は深刻で、潜在化する傾向にあります。格差の拡大と固定化が進み、経済的貧困のみならず、孤立という社会的貧困も同時に進行していても、企業、家庭での互助機能は低下し、法や制度の狭間で苦しむ人は増えています。すでに顕在化している8050問題、ひきこもりの年代層の広がり、社会的入院、社会的養護、性虐待と自立支援、刑余者の支援、LGBTへの偏見等々に、コロナ禍の混乱が加わり、複合化、複雑化、深刻化、潜在化する社会問題に対し、社会福祉法人の役割と期待は増大しています。社会福祉法人としては、社会問題に対する地域公益活動を進めながらも、福祉従事者は、いつ感染するともかぎらない日々の閉塞感はいつまで続くのかと、曖昧な空気の中で揺らぎ続けているように感じます。

しかし、立ち止まって考えると、この「揺らぎ」や「曖昧」は、福祉従事者にとって大切な概念です。尾崎新氏が1999年に編集し出版した『「ゆらぎ」ことのできる力』という本に、10名の福祉関係者が経験をもとに語っています。出版してから、10回以上再版されているので、読まれた方も多いのではないのでしょうか。その中で『「曖昧さ」は現場や援助の仕事が本来持っていて、多様さや柔軟さの基礎になる。ソーシャルワークは曖昧さをむしろその特質として取り組むものであり、そこからくる「ゆらぎ」に向き合うことが基本である』という一文があります。それに続く文面で、強く同感したことを、私なりにまとめると「利用者の生活や人生は一人一人個別的であり、可変的であり、家族関係、社会関係にも広がりがあり、さらに過去や未来とのつながりもある。身体的・精神的な強さ弱さへの配慮も必要だ。利用者支援は、安易な理解を拒む複雑さ、多層性を持っているが、福祉従事者は、利用者の生活、人生に関心を持つ力、感情移入する力が求められる。そのうえ、自分と向き合う力が不可欠であり、しかも、職員も個別的であり、可変的である。感情移入と関わりにおける他者性という矛盾にも立ち向かわなければならない。同時に社会を変革する意識や社会的制度やシステムの創設や改善に取り組む姿勢も必要だ。福祉従事者は、これらを一度に獲得するのではなく、さまよいながら、時間をかけて成長していく」ということです。

「曖昧さ」「ゆらぎ」に真摯に向き合うことで、自己を認識し、人と向き合う力を身につけていくということではないかと再確認しました。

新型コロナという、見えない、分かりにくい、曖昧さと、そこからくる自身のゆらぎに、福祉従事者は経験的に強いはずです。今こそ、社会福祉法人、福祉従事者の底力、真価を発揮する時だと思います。いわゆるIT、ICT、IOTなどの通信技術は、めまぐるしく進歩していて、防災、医療、教育等で大きな力を発揮しています。社会福祉法人は医療、教育、企業、行政などと広く連携して、様々な英知を駆使し、コロナ禍で生きにくさを抱えている方々と繋がるような共生社会の実現に、中心となって取り組む必要があると思っています。

社会福祉法人 稲城青葉会 理事長

城山保育園南山 園長

東社協保育部会 部会長 城所 真人

1. 保育部会の紹介

東京都社会福祉協議会保育部会は約1,470の都内公私立の認可保育園、認定こども園等により組織されています。本部会は、研修会や研究会の開催、調査研究や日頃の保育の研究発表、都内認可保育園の取り組みを社会へ普及し、保育の更なる質の向上を図り、子どもの健やかな成長と発達を保障するための活動を行っています。令和2年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、保育部会活動は大きな変革のきっかけとなる年とりました。令和3年度はウィズコロナ・ポストコロナ社会を見据えた活動や、デジタルトランスフォーメーションの推進など、「新しい保育様式」を探索し、提案していけるよう取り組んでいきます。

2. 保育部会の特徴

公私立保育園を会員とする、他には見られない公私立が一緒に活動するきわめて公共性が高い全都的な保育組織です。

東社協の会員組織の一つとして、他の部会とも連携しながら活動を行っています。

公私立保育園の園長をはじめ保育士、栄養士、看護師等様々な職種の保育者が東京の保育水準の向上のため、ともに活動を行っています。

部会の運営は全会員の協議ではなく、区市町村より選出された地区委員による代表制を採用しています（委員は公私別、各区市町村の園長会等の組織の中から選出されます）。

2年ごとに地区委員の改選があるため、組織・人事が停滞することなく、より多くの会員園の参画を得ながら活動を進めることができます。

3. 施設運営の現状と課題

合計特殊出生率は全国平均で1人当たり1.36に対して東京では1.15です。3年連続低下し少子化が加速しています。しかし都内では待機児童の解消が求められ、認可保育所・認定こども園の他に認証保育所・小規模保育所・企業主導型保育所等の施設整備を行ってきました。昨年は待機児童0人の区市町村が多くなりました。しかし希望する園に入れない場合も未だ多くなっています。地域によっては定員割れをしている園も出てきています。また、育児休暇取得や延長により0歳児の空きも出てきている現状です。待機児童対策と定員割れ園の2極化の対応が求められます。

保育業界では依然として保育士が不足しています。保育士の有効求人倍率は2.45倍と依然として人材確保に苦慮している現状です。保育士の処遇を改善して、「働きやすい職場」を作り、やり甲斐のある仕事を目指すことが大切になっています。ICTも活用し業務の効率化を図り事務負担軽減しながら保育の質の向上とキャリアアップを目指しています。

4. 今後に向けて

令和元年10月より幼児教育・保育の無償化となりました。また、子ども・子育て支援新制度の施行後5年の見直しが検討され、第二期子供・子育て支援総合計画が令和2年4月よりスタートすることとなりました。待機児童は減少しつつも依然として都市部には待機児童が多い状況です。反面、定員に空きがある園もあり、認定こども園移行には各園に対して不安の無いように情報提供を行っていく必要があります。

近年、自然災害が多く発生していることから、地震・風水害・土砂災害・火災等の災害に備え、各園が災害発生時の子どもの安全確保や保護者への対応、地域との連携や事業継続計画（BCP）など危機管理、安全管理の強化に取り組んでいけるよう、保育部会として研修の企画や実施、広報紙等を利用した情報発信を継続的行っていきます。また、交通事故等により、かけがえのない子どもの命が失われるような事件が発生している状況を踏まえ、安心・安全を追求するため、防犯を含めた地域の安全確保について、地域との連携がより一層求められています。屋外での保育活動や災害時の避難には、地域性に応じた安全施策について地域と連携しながら取り組んでいきます。

子どもの最善の利益を考慮し、その福祉を積極的に増進することに最もふさわしい生活の場を送れる園を目指しています。

新型コロナウイルス感染症による影響調査報告から ～コロナ時代に求められる法人経営とは～

東社協社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会 委員長 石渡 健太郎

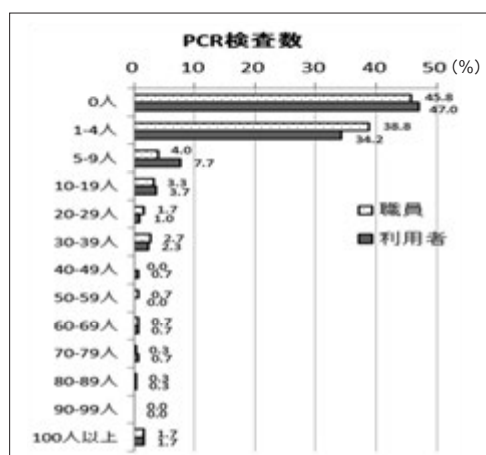
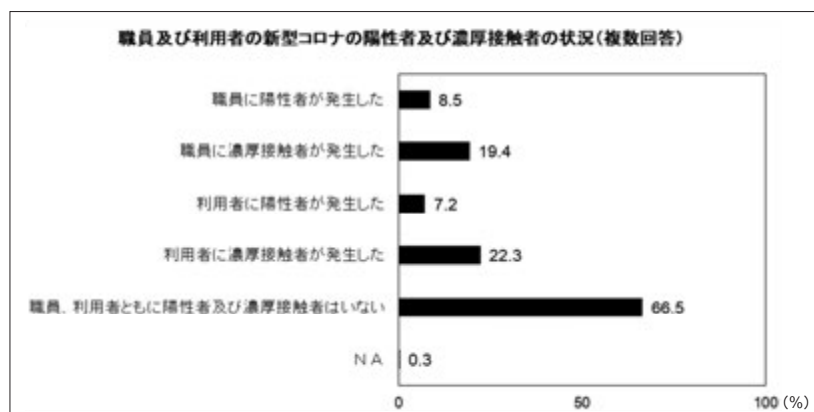
社会福祉法人経営者協議会調査研究委員会では、新型コロナウイルス感染症（以下、新型コロナ）が都内の社会福祉法人（以下、法人）の経営に与える影響とコロナ時代の法人施設経営に必要な方策を示すために、平成29年9月～10月に、都内828の社会福祉法人を対象にWeb調査を実施し、376法人（回収率45.4%）から回答をいただきました。

調査結果から新型コロナの感染拡大の中、在宅系サービスを中心に法人の経営に大きな影響が出ていることが浮かび上がっています。また新型コロナを踏まえたBCPの策定、ICTなどのツールの導入による取組など、コロナ禍において法人の新たな取組が進んでいることも伺えます。新型コロナによる社会的課題や福祉ニーズに対して、今こそ法人はしっかりと向き合い、地域の多様な団体と連携し、取組んでいくことが求められます。

* 調査結果報告は、東京都社会福祉協議会のHPに掲載しております。

1. 新型コロナの陽性者、濃厚接触者の状況

- ① 「職員、利用者ともに陽性者及び濃厚接触者はいない」が7割弱であり、約3割の法人に、利用者または職員に新型コロナの陽性者または濃厚接触者が発生していました。
- ② PCR検査の状況は、半数の法人が職員および利用者に対して1人以上に検査を実施し、回答法人のうち約1割に、職員および利用者に陽性者が1人以上発生していました。陽性者が発生した法人のうち、職員は約7割、利用者は6割弱が1名と少数でした。



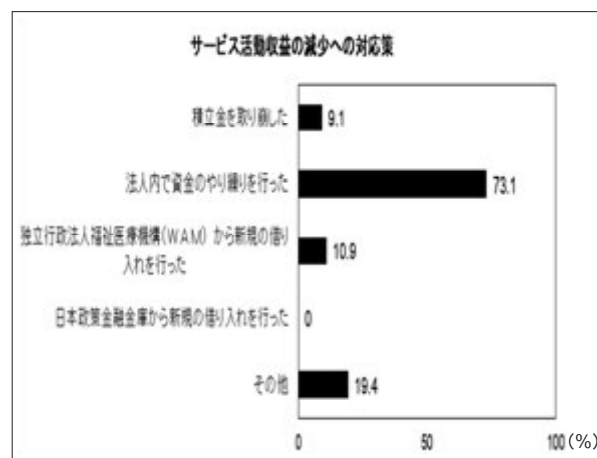
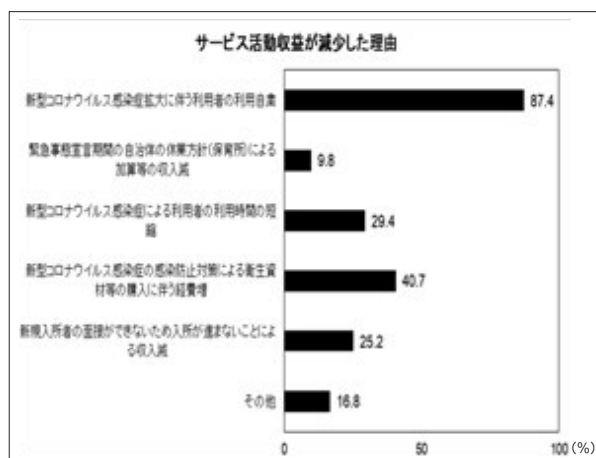
2. 法人経営への影響

- ① 新型コロナの感染が拡大した2020年4～6月期と、2019年4～6月期のサービス活動収益を比較したところ、減収となった割合は、「介護保険事業（デイサービス）」が8割強、「介護保険事業（ショートステイ）」が約6割、「障害者福祉事業（通所事業、訪問事業等）」が6割弱でした。
- ② 介護事業、障害事業ともに入所事業よりも通所・訪問事業への影響が大きく、入所事業（介護：特養、障害：入所）は「変化なし」が6～7割程度でしたが、「5割以上減」「3割減」の回答も散見され、定員や地域などにより状況が異なっていました。保育事業においては、区市町村による差はあるものの、7割強が「変化なし」との回答でした。
- ③ 「サービス活動収益が減少した理由」は、「利用者の利用自粛」が9割弱と最も多く、「衛生資材等の購入に伴う経費増」が約4割、「利用者の利用時間の短縮」が約3割でした。
- ④ 「サービス活動収益の減少への対応策」は、「法人内での資金のやり繰り」が約7割でした。また約1割ですが、福祉医療機構から新規借入れを行った法人もありました。

<サービス活動収益の対前年度比（2020年4～6月と2019年4～6月の比較）>

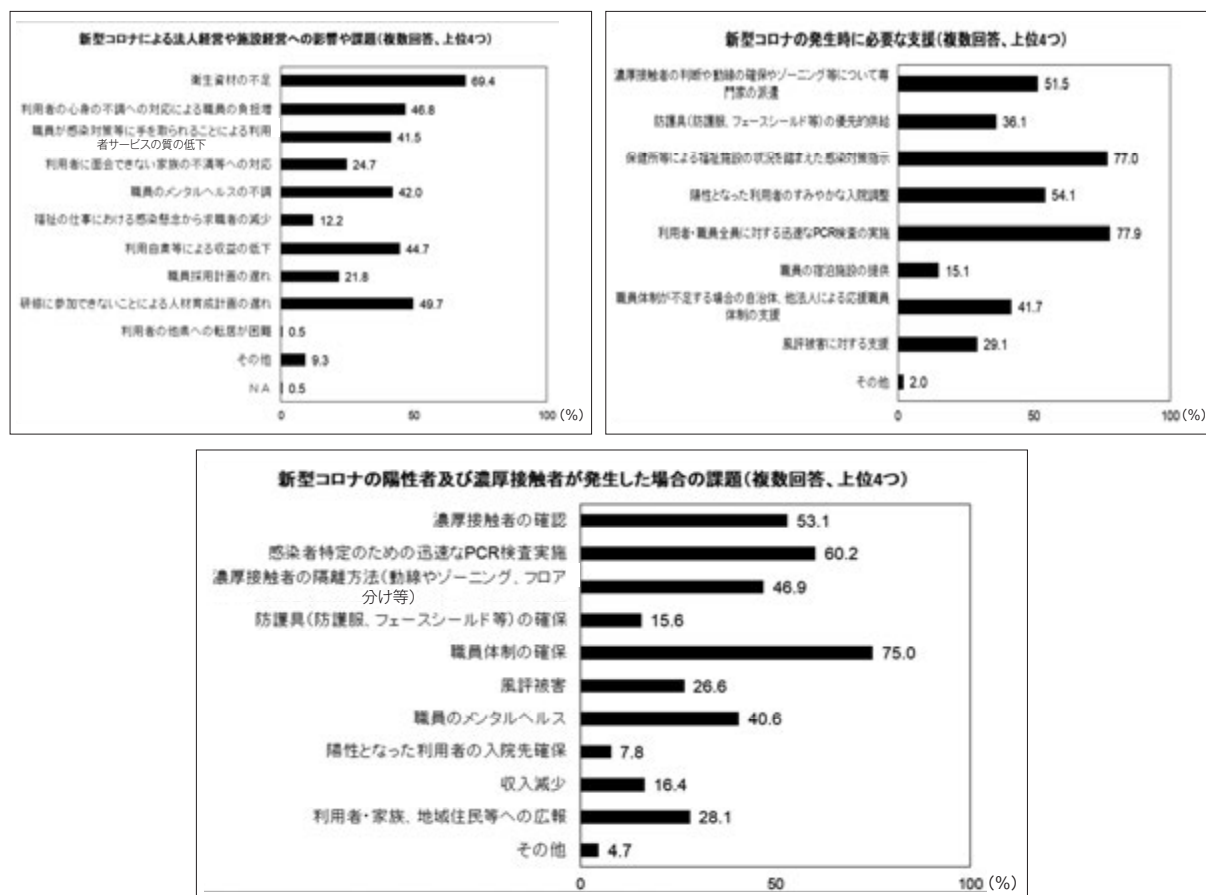
(%)

No		全体	減収	5割以上減	4割減	3割減	2割減	1割減	変化なし	1割増	2割以上増	増収
1	介護・特養	100	24.8	0.0	0.0	0.8	3.2	20.8	59.2	13.6	2.4	16.0
2	介護・デイ	100	84.8	5.7	3.8	8.6	31.4	35.2	11.4	2.9	1.0	3.8
3	介護・ショート	100	60.2	12.7	1.7	8.5	17.8	19.5	31.4	5.9	2.5	8.5
4	障害・入所	100	22.4	3.4	0.0	1.7	5.2	12.1	67.2	8.6	1.7	10.3
5	障害・通所・訪問	100	58.5	6.4	5.3	10.6	7.4	28.7	34.0	5.3	2.1	7.4
6	保育事業	100	21.9	1.3	0.6	1.3	4.4	14.4	71.9	5.6	0.6	6.3
7	措置事業	100	19.8	0.0	0.0	2.5	3.7	13.6	75.3	2.5	2.5	4.9
8	その他の事業	100	40.8	13.6	1.9	5.8	4.9	14.6	54.4	3.9	1.0	4.9



3. 新型コロナによる法人経営の課題や影響、発生時に必要な支援

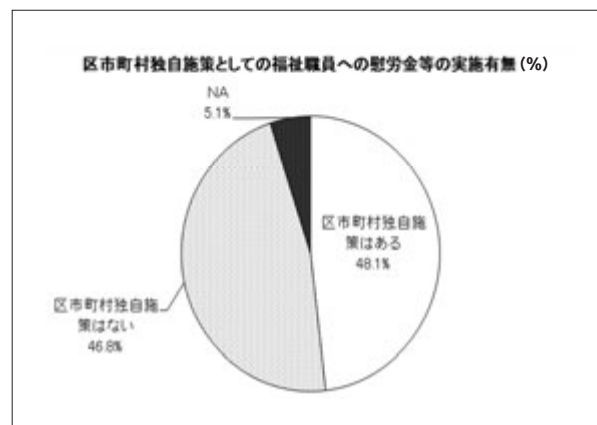
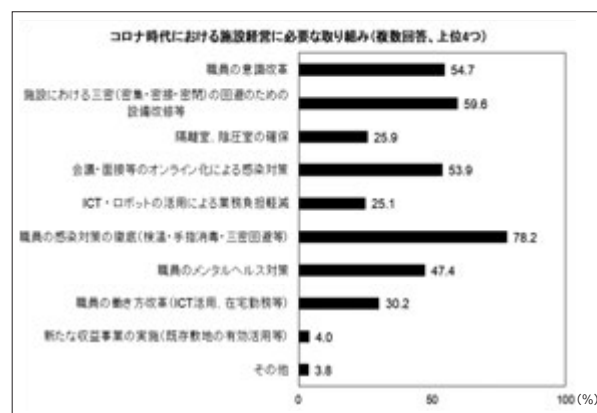
- ① 「新型コロナによる法人経営や施設経営への影響や課題」では、「衛生資材の不足」が7割弱、「研修に参加できないことによる人材育成計画の遅れ」が5割弱、「利用者の心身の不調への対応による職員の負担増」が5割弱となっています。利用者支援にあたる職員は、研修や他施設との情報交換の機会も少なく、自分自身が感染源となつてはならないという緊張感を絶えず持ち続け、精神的な負担が長期間継続していることがうかがえます。
- ② 「新型コロナの発生時に必要な支援」では、「利用者・職員全員に対する迅速なPCR検査の実施」「保健所等による福祉施設の状況を踏まえた感染対策指示」が8割弱と続き、ついで「濃厚接触者の判断や動線の確保やゾーニング等について専門家の派遣」が5割強です。また、「職員体制が不足する場合の自治体、他法人による応援職員体制の支援」は5番目ですが、約4割の回答がありました。小規模法人での集団感染を想定した支援体制の構築が急務です。感染者が出た場合の風評被害対策も検討しておく必要があります。感染症発生施設では、ゴミ収集業者や食料調達業者との取引が一時停止になる等、施設の継続が困難となり運営危機に陥ったケースもあります。新型コロナを踏まえた事業継続計画の策定が重要であると言えます。
- ③ 「新型コロナの陽性者及び濃厚接触者が発生した場合の課題」では、「職員体制の確保」が7割強、「感染者特定のための迅速なPCR検査実施」が約6割、「濃厚接触者の確認」が5割強となっています。



4. 新型コロナを踏まえた、今後必要な取組み

- ① 「コロナ時代に今後必要だと思われる行政施策」では、「迅速なPCR検査の実施」が8割強、「コロナ感染防止策を講じるための基本報酬の引上げ」が7割弱、「職員への危険手当の支給」が約6割となっています。迅速に感染者を特定し、感染を広げないためのPCR検査は重要ですが、さらに、社会的検査（*）を実施し、陽性者が出た場合の職員体制の支援も重要といえます。
- ② 「コロナ時代における施設経営に必要な取組み」では、「職員の感染対策の徹底」が8割弱、「施設における三密の回避のための設備改修等」が6割弱、「職員の意識改革」が5割強です。多くの施設では、利用者と職場を守るため、施設単位、フロア単位、ユニット単位でゾーニングし、職員間の交流を減らす取組みをしています。ハード面の違いはありますが、換気設備、多床室の個室化等はできる範囲で取り組む必要があると言えます。
- ③ 「介護報酬、障害サービス報酬、公定価格等が現状維持、または引き下げされた場合の対策」では、「東京都の独自性を踏まえた経営支援のための補助」が9割弱、次いで「事務費の削減」が6割弱、「事業費の削減」が5割弱です。事務費・事業費の削減を行っている法人が多い中、特養においては赤字施設が3分の1であり、東京都の独自性を踏まえた経営支援のための補助を必要としています。
- ④ 「区市町村独自施策としての福祉職員への慰労金や衛生資機材、環境整備費の補助等の実施有無」では、5割弱が「区市町村独自施策はある」と回答しています。

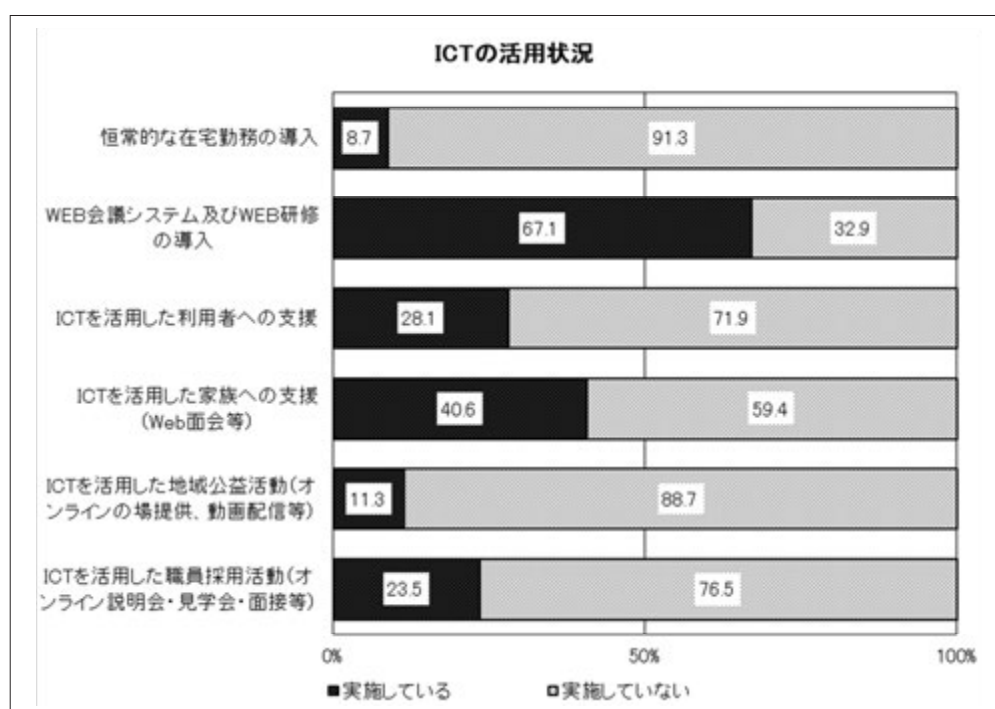
* 症状の有無にかかわらず、医療・福祉従事者等を対象に広く実施する検査



5. 新型コロナを踏まえたICTの活用状況

今、コロナ後を見据えて、急激に世の中に環境変化が起こっている。その中心的役割を演じているのがデジタル技術の進歩によってインターネットを介したオンラインによる「デジタル革命」であり、予想以上の早さで日常生活が変わろうとしている。具体的にはテレワークを始めオンライン会議、オンライン診療、オンライン学習、オンラインショッピング等、いわゆるインターネットと全ての物とが結ばれるIoT（Internet Of Things）の時代である。これは「第四次産業革命」といってもよいくらいの歴史的な大変化といえる。この変化に福祉は無縁とは言えず、むしろ積極的にこのデジタル技術を取り入れていかなければならない。都内社会福祉法人においても、Web面接や会議の導入等、徐々にICTを活用した取組みが広がっている。

- ① 「ICTの活用状況」では、「WEB会議システム及びWEB研修の導入」が7割弱、「ICTを活用した家族への支援（Web面会等）」が約4割でした。
- ② 「恒常的な在宅勤務の導入」では、事務業務、相談業務を在宅勤務で行っています。緊急事態宣言中の臨時的な対応事例もみられました。感染リスクの低減、通勤時間の削減等のメリットがある一方、在宅勤務を導入できない職種との不平等感、セキュリティ対策等の課題があげられていました。
- ③ 「ICTを活用した利用者への支援」では、利用者・家族の面会、動画やメールによる情報発信、記録用のソフト導入等があげられていました。
- ④ 「ICTを活用した地域公益活動」では、Web会議による情報交換の場の提供、オンライン講座の開催、動画配信等があげられていました。地域ケア会議や子育て相談会、ボランティア活動の取組みもみられました。
- ⑤ 「ICTを活用した職員採用活動」では、施設説明会や面接会をオンラインツールを活用して開催していました。施設内を撮影して動画配信、大学実習をオンライン化していました。



6 コロナ時代に求められる法人経営

新型コロナの影響は、緊急事態宣言中の通所・訪問サービスの利用控えによる減収により、法人経営に大きな影響を与えています。また、衛生資材の不足、感染予防による利用者および職員の精神的な負担感の長期化、クラスター発生を想定した支援体制の構築、新型コロナを踏まえた事業継続計画の策定、ICTの導入等、多くの課題が山積しています。

コロナ感染者が急増している中、保健所や行政との連携は必要ですが、入院やホテルの受け入れが困難になっており、都内の自宅療養者は9000人（令和3年1月17日時点）を超えている現状から、自主防衛上、PCR検査や抗原検査キット等を購入し、利用者や職員に対して検査を実施していくことも有効といえます。あわせて、感染者が出た場合のBCPの策定も不可欠です。

そして改めて法人の基本理念が職員一人ひとりにしっかりと浸透しているかどうかが大切です。なぜならば利用者の安全・安心を守れているかどうか問われるからです。

また、社会に目を向けると、コロナ禍において経済面と精神面に大きな不安が生じています。経済面においては企業の倒産、雇用不安、失業等によって経済格差がますます拡大しています。また、精神面においてはストレスによる精神的不安、自殺等の問題が浮上しています。いずれにしてもこのような不安な状況の中において、福祉の役割はますます重要になってきています。

今こそ「福祉の力」を発揮することにより、経済面においては生活保護等の救済を始めとした生活困窮者の支援、失業者に対する介護人材等の雇用の受け皿、精神面については、心のケアが必要な人たちに対するカウンセリング機能の提供や孤立が深刻化する地域社会に対してコミュニティづくりの場の提供等ができるのです。

これらのことは「SDGs（持続可能な開発目標）」の理念である「誰一人取り残さない」と一致し、17項目の一つのテーマである「健康と福祉」がまさに中心的な全人類の共通課題となっています。

コロナ禍によって「分離・分断」されている状態を「協力・団結」へと進めながら「地域共生社会」を実現していくことが重要です。そのためには、地域の課題である社会的ニーズを発見し、法人の持つ専門性やノウハウ等を活かし、行政、地域住民、福祉団体、大学、商工会等と連携・協力しながら問題解決を図っていくことが求められています。

特集：社会福祉法人の経営を考える～問題事例に学ぶ組織論～

株式会社川原経営総合センター

福祉財務コンサルティング部 副部長 高橋 喜彦

前回寄稿させて頂いた後に、「事例を交えて教えて欲しい」、特に課題を感じた事例について、更に掘り下げて解説して欲しいというご依頼を頂きましたので、連続で執筆させて頂くことになりました。

さて、それでは、まず私が考える「機能している組織かどうか」のチェックリストを試してみてください。

1項目を10点とし、全10項目全てチェック出来たら100点満点となります。70点を取れたら充分立派な組織だと思いますが、皆様方の法人（施設）はいかがでしょうか？

「組織の健全性チェックリスト」

- ① 法人の経営理念を語れる職員が7割以上いるか。
- ② 法人の組織図が整備されているか。また、組織構成概要を職員が語れるか。
- ③ 理事（理事会）の暴走に歯止めをかけられる役員構成かどうか。
- ④ 役員人事のポリシー（定年制、外部理事の登用、連続就任制限など）が明確かどうか。
- ⑤ 「法人があって施設が存立できる」という仕組みを理解しているか。
- ⑥ 施設長などの重要人事を計画的に進めているか。
- ⑦ 職員の年齢構成バランス（特に若年層の補充）は適切か。
- ⑧ 福祉サービスとは、「チームアプローチの仕事である」と認識できているか。
- ⑨ 自身が提供できる福祉サービスの対価が給料であると認識できているか。
- ⑩ 職員が笑顔で働いているかどうか。

※筆者の経験等を元に、上記項目を抽出し、チェックリストとして編集。

なぜ上記のような項目を挙げているのか、理由はそれぞれ明確にあるのですが、紙面の都合もありますので、今回は次の3点を取り上げ、事例を交えながらその考えを述べさせていただきます。

【法人の組織図が整備されているか。また、組織構成概要を職員が語れるか。】

現場でよく聞くフレーズとして、次のような言葉が挙げられます。「どこで、誰が、どう決めたのかわからない」、「急に指示が来る」、「継続性に乏しく、場当たりの対応が多い」などです。皆様、思い当たる節はありませんか。このような声を聞く法人において漏れがちなのは、「組織図がない。若しくは、組織図と実態が乖離している」や、「職種別・役職別の職務分掌が明確ではない」「会議や委員会の定義や差別化が図られていない」などという事が挙げられます。先のチェックリストで該当された法人（施設）は、まずこれらを確認してみましょう。次に大事なものは、取り組み姿勢です。職員たちが気持ちよく働ける職場というのは、一様に職員の帰属意識が高いものです。この高さを生んでいるもの、これはすなわち執行部からの情報公開の積極性

や職員に歩み寄ろうとする姿勢に起因するのではないのでしょうか？経営理念が大事なのは言うまでもありませんが、日頃仕事に従事していて目にする機会は稀だと思います。そんな状況を打開するために必要な事は、「繰り返し伝える」という行為であり、「どのような機会に伝えるか」だと私は考えます。私がお世話になっている、ある社会福祉法人様では、新人研修や階層別研修という節目での経営理念の解説や共有は勿論の事、タイムリーに「法人職員向けコミュニケーション誌（A4サイズで表裏の1枚）」を発行し、今法人内で起きている事や執行部として伝えたい事など、常に「職員第一」を念頭に置いた情報発信がなされています。そんな取り組みが功を奏しているのだらうと推測しますが、職員の皆さんがよい笑顔で仕事をされていますし、「この法人で働いている事に誇りを持っている」事が伝わります。措置時代のように、地域の名士やカリスマたる個人がいれば何とかなる時代は終焉を迎えつつあります。現場で困った時に助けてくれるのは、辛い気持ちを支え奮い立たせてくれるのは経営理念ではないのでしょうか。職員たちが帰属意識を高めてくれるにはどうしたらよいか？については、「執行部の姿勢」がカギになると私は考えるのです。

【役員人事のポリシー（定年制、外部理事の登用、連続就任制限など）が明確かどうか。】

社会福祉法が新しくなり、理事会と評議員会の役割がより明確になりました。このタイミングを以て役員人事は大きく変わることになりましたが、皆様方の法人はうまく機能しているのでしょうか？理事と監事の任期は2年、評議員の任期は4年ということで、社会福祉法の改正後、理事と監事の任期は2週目、評議員の任期は1週目が終わりましたが、今後の見通しはいかがでしょうか。

ある社会福祉法人での出来事です。80歳を超える理事長が認知症を患い、でも理事長である事は認識されていて理事会を重視するが、議論にならず、なだめようとすると怒るという負のスパイラルに巻き込まれたことがありました。数年の闘病生活を経て、その方はお亡くなりになりましたが、最後まで理事長を降りようとはなされませんでした。その数年間、決算承認の遅延を含めて、所轄庁の指導がたくさんあったことは言うまでもありません。

続いては、「理事を全て法人内部の職員で構成している」ケースです。障害事業を主たる事業として、年間事業規模10億円ほどの法人が「地域密着型の特別養護老人ホーム」を新たに始めるというものでした。強い発言権を持った理事長肝入事業で、無事開設までは至ったものの、法人内に高齢介護事業に関するノウハウがないため、法人外部から理事長が連れてきて登用した施設長が、誰も知らない事をいい事に利用者預り金を使い込み、行政処分される結果になりました。施設運営も決して順調ではなく、設備資金借入金の返済も滞るようになり、最終的には事業譲渡で特別養護老人ホームを手放す事になりました。

前段の事例では、「健全な経営判断には、健全な心身が必要である」という事。後段の事例では、「自法人（施設）の強みや身の丈を間違えてはいけない。事業ドメインを慎重に検討する必要がある。」「イエスマンだけで側近を固めると痛い目を見る時がある。煩わしいかもしれないが、厳しい事を言ってくれる外部理事登用の有用性は考慮すべき。」という学びがある様に思います。

【施設長などの重要人事を計画的に進めているか】

この項目もよく聞く話題があります。「成り手がいない」、「私じゃなきゃできない」。本当にそうでしょうか？任せていないだけではないですか。自らの保身が強く出ていませんか。その一方、本当にそうだという現状もあるでしょう。しかしながら、放置してよい事はありません。不

幸はいつどこで遭遇するかわからないからです。

これは、ある地域の認可保育園運営法人の事例です。自他ともに認める創業者兼理事長兼園長という方が全ての実権を握っており、理事会運営から保育園運営管理まで全てを担っておられた方が、急遽事故でお亡くなりになるというケースがありました。当然の事ながら、法人内の職員で保育現場の事以外に精通した方はおられませんでした。理事、監事、評議員に至っても、「理事長に対する信頼」の下に集まった方々で、この急場を凌ぐに適した方はおられませんでした。この保育園は結局、所轄庁たる行政主導の下に同じ県内の近隣地域で幅広く児童福祉事業を経営されている社会福祉法人に事業譲渡されることになり、同法人は解散される事となりました。

東京都内では、この保育園と同じような課題を持った保育園がたくさんあるはずです。現場の保育士不足でそれどころではないという声も聞こえてきそうですが、組織の永続的な発展を考える上では避けられない大変重要な課題です。先送りせず、「この人なら」と思える人材に対して、情熱をベースとしながら、教育に必要な経費を惜しまず、理念を踏襲してもらえようような人間関係作りに時間を投下していきましょう。プロ野球のヤクルトスワローズの元監督で、故・野村克也さんは次のように語ったそうです。「金を残すは三流、名を残すは二流、人を残すは一流」と。AIの時代にとんだ戯言と思われるかもしれませんが、「悩むのも困るのも人ならば、対策を考えるのも解決するのも人である（ありがたい）」と、来るべき福祉事業の未来を願ってやみません。

<「参考」社会福祉法人ライト（所在地：愛知県岡崎市）に対する改善勧告（勧告日：2019年10月11日）> ～ 勧告に至った経緯 ～

県では、社会福祉法改正に伴いライトに係る法人所轄庁となった2016年度以降、毎年ライトに対し、指導監査を実施し、継続的に指導を行ってきた。2018年度以降の指導監査においては、「2018年10月以降の実質的な理事長不在」、「役員の任期満了に伴う任期切れ、定款に定める役員数・評議員数の欠如」など不適切な法人運営が認められた。県は、ライトに対し、2018年12月28日付け及び2019年5月29日付けで改善を求める指示を文書で行ったが、十分な改善が見られなかった。経営においても、静岡市の特別養護老人ホームの経営悪化及び関係者への不適切な説明により、施設運営に多大な混乱を生じさせたことも踏まえ、改善勧告を実施した。

（出典：愛知県福祉総務課監査指導室HPより一部抜粋）

<筆者プロフィール>

平成11年、川原経営グループに入社。以後、首都圏をはじめ、全国各地の社会福祉法人に対して経営指導業務を中心に、コンサルティングに従事する傍ら、行政や社会福祉協議会を始めとする各種団体の講演・執筆活動にも多数携わる。

※本原稿は、2020年2月発行の第37号の連載として、3月に執筆いただきましたため、一部内容がその時点の状況となっています。

● 全国社会福祉法人経営者協議会(全国経営協)への加入のご案内

全国経営協では、社会福祉法人の経営力向上を目的に、法人経営に資する事業を行い、会員の法人経営を支援しています。また、「自主性・自律性をもった法人経営の実現」に向けて、厚生労働省をはじめとする関係機関へ意見表明を行い、法人経営の実態に即した社会福祉制度の実現への取り組みを展開しています。

「改正社会福祉法の施行」、「福祉ニーズの変容」、「社会福祉法人に向けられる指摘」が生じている時代において、「ガバナンス強化の徹底」「地域共生社会の実現」「広報戦略」「強固な財務規律の確立」という視点で法人経営をサポートしています。

都内の社会福祉法人で加入されていない法人におかれましては、今後の加入についてご検討いただきますようお願いいたします。



全国経営協の会員になると・・・（全国経営協ホームページ <http://www.keieikyo.gr.jp/> より）

- 経営協の活動成果をさまざまな資料としてお届けします
- 毎月、会報『経営協』をお届けします
- 制度の動向に関する最新情報、関連資料をお届けします
- 各種研修会に参加できます
- 会員法人MYページがご利用になれます

法人・施設経営に関する各種支援ツールやモデル規程、事例集など、会員法人専用の情報を掲載している「会員法人MYページ」がご利用いただけます。

また、会員法人の情報発信を行うことができ、第2のホームページとして（ホームページのない法人にとっては、法人ホームページの代わりとして）ご活用いただけるほか、メールニュース「経営協情報」のバックナンバーなどがご覧になれます。

<参考：全国経営協年会費>

①会費基本額（前年度事業活動収入額 2 億円超～10億円未満の法人）	60,000円
②小規模特例（前年度事業活動収入額 2 億円未満の法人）	30,000円
③大規模特例（前年度事業活動収入額10億円超の法人）	100,000円
※前年度事業活動収入額：法人全体の資金収支計算書（第1号の1様式）の「事業活動収入計」の金額	

全国経営協への入会について

東京都社会福祉協議会 福祉部経営支援担当
電 話 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635

編 集 後 記

2020年1月から始まった新型コロナウイルス感染症流行拡大は既に一年が経過しようとしています。2021年を迎えワクチン接種の準備も始まり、コロナ禍の終息へと結びつくのでしょうか。日々高齢者施設等の福祉施設での感染症クラスター発生のニュースなどを聞くにつけ、福祉・医療・介護が三密を回避できない難しい業態であることを強く感じます。東社協も各施設別の部会活動や経営協の活動も全般的に制約されていますが、インターネット技術の利用で凌いでいるようです。

さて令和2年度の広報誌発行は新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響を受けており、当初2回の発行を予定しておりましたが、年度内1回目の発行の運びとなりました。このコロナ禍の福祉への影響調査結果を調査研究委員会より、従来からの社会福祉法人経営についての論文、各部会の紹介・活動状況報告と皆様の協力もあり、内容も整い感謝しております。今は唯々新型コロナウイルス感染症の流行が収まることを願ってやみません。（緑風会 杉木）

福祉法人経営 第38号

発 行 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会
〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1 TEL 03-3268-7192
発行人 社会福祉法人経営者協議会 会長 品川 卓正
編集人 社会福祉法人経営者協議会 広報委員長 杉木 康浩
発行日 令和3年2月16日