

**提言Ⅲ 社会福祉法人次世代リーダー役職員の育成支援に関する提言**

## 提言Ⅲ 社会福祉法人次世代リーダー役職員の育成支援に関する提言

### 1 提言の背景

平成 21 年度の本会総合企画委員会において、社会福祉法人の次世代を担う中堅職員や後継者の人材不足の問題が指摘され、新 3 ヶ年計画の事業の 1 つとして計画された。その後に行われた総合企画委員会においても、引き続き社会福祉法人の基盤強化や経営のあり方が課題として取り上げられている。

東京都においても、平成 23 年 3 月に社会福祉法人の運営適正化について、社会福祉法人の課題を早期発見できる財務指標を明らかにし、行政処分をする場合の独自の仕組みを提言する報告書をまとめた。報告書では、社会福祉法人の経営は法人自身が負うべきものとしつつ、都民に良質な福祉サービスを継続かつ安定的に確保することが都の責務であるとし、今後、様々な法人で起こりうる課題を 6 つにパターン化して例示している。そして法人の課題の迅速な解決のために、3 段階の「経営適正化ステップ」を提言している。

このように社会福祉法人がその責任を全うし、健全な経営をすることが求められている背景から、社会福祉法人の次世代の役員・職員の育成が不可欠であるとしてとらえ、本提言では、社会福祉法人協議会（以下、法人協）が平成 21 年 1 月から 2 月にかけて実施した「次世代リーダー役職員育成に関する調査」の結果とそれを受けて法人協でまとめた提言を元に、社会福祉法人や施設を担う次世代のリーダー役職員の育成支援に関する事項についてここに提言する。

### 2 「次世代リーダー役職員育成に関する調査」の概要

本調査は、平成 21 年 1 - 2 月にかけて会員 724 法人に配布し、回答は 192 法人（回収率 26.5%）であった。本調査では「次世代リーダー役職員」を次のように定義した。

「次世代リーダー役員」とは、将来理事長・常務理事等役員として法人の経営管理を担ってほしい人材を、「次世代リーダー職員」とは、将来施設長・事務長等職員で施設の経営管理を担ってほしい人材を指す。

主な回答者は「施設長・副施設長」が 34.4%、「理事長・副理事長」が 17.7%、「常務理事」が 13.0%であった。

以下に調査の概要を報告する。

#### （1）次世代リーダー役職員の育成の課題について

次世代リーダー役職員の育成について、次世代リーダー役員で 58.3%、次世代リーダー職員で 75.0%が「課題がある」と高い回答があった。具体的課題としては、役員職員とも「候補になることができる人が限られている」「候補者に見合った待遇が用意できない」が上位を占め

た。その他の意見として、役員では「候補者となる人が見あたらない」、職員では「職員に希望者が少ない」といった特徴が見られた。(図1、図2)

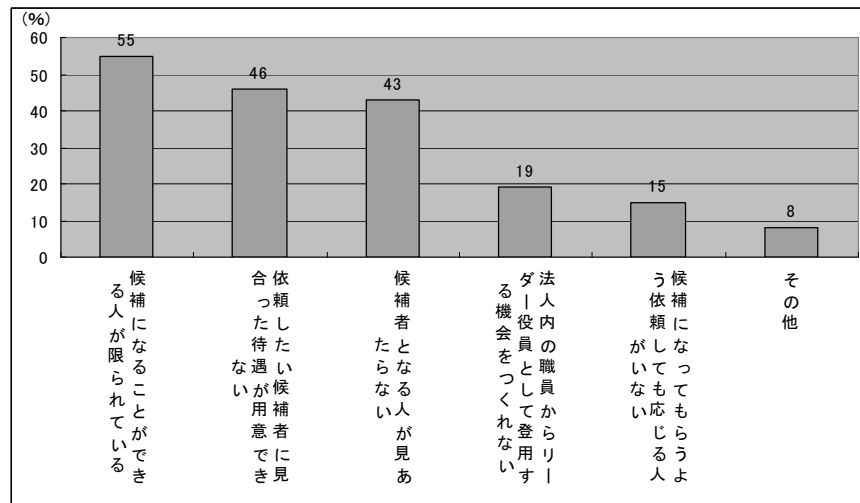


図1 次世代リーダー役員育成の課題について（複数回答）

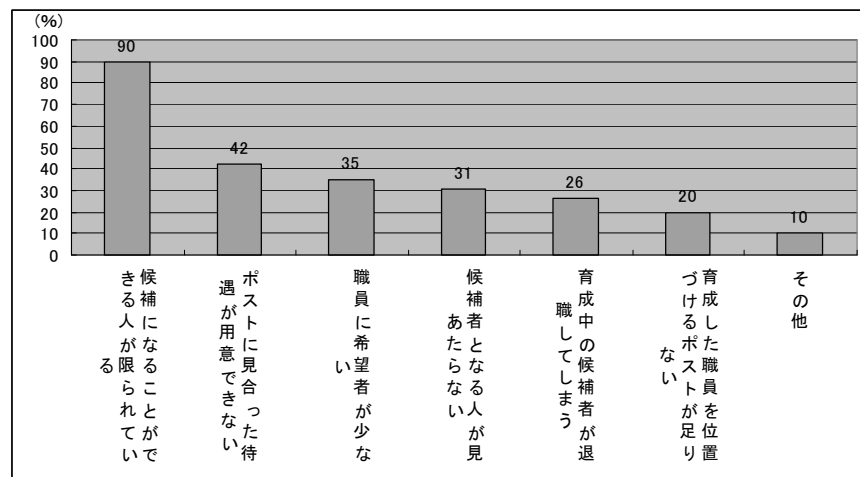


図2 次世代リーダー職員育成の課題について（複数回答）

「次世代リーダー役職員を育成することについての必要性」については、「大いに感じている」「多少は感じている」の合計が、次世代リーダー役員で78.6%、次世代リーダー職員で93.2%と、どちらも育成について高い必要性を認識していることが浮き彫りとなった。

## (2) 次世代リーダー役職員の育成方針について

次世代リーダー役職員の育成方針の有無に関しては、「育成方針を持っている」が役員で14.6%、職員で41.1%と職員が多く、その内訳は、「能力向上に関する個別希望把握」が役員で60.7%、職員で55.7%、「育成計画を踏まえた研修の実施」が役員で39.3%、職員で46.8%

となっている。しかし、個人別の育成（研修）計画を策定している実態は役員で 21.4%、職員で 34.2%と低調であった。なお、「育成方針を現在検討中である」が役員で 22.4%、職員で 31.3%と育成方針の必要性を感じている法人が多くなってきている傾向がみられた。また、育成方針が計画どおり進まない原因として、「とりかかる時間をつくれぬ」「担当者をおけない」が上位となっている。

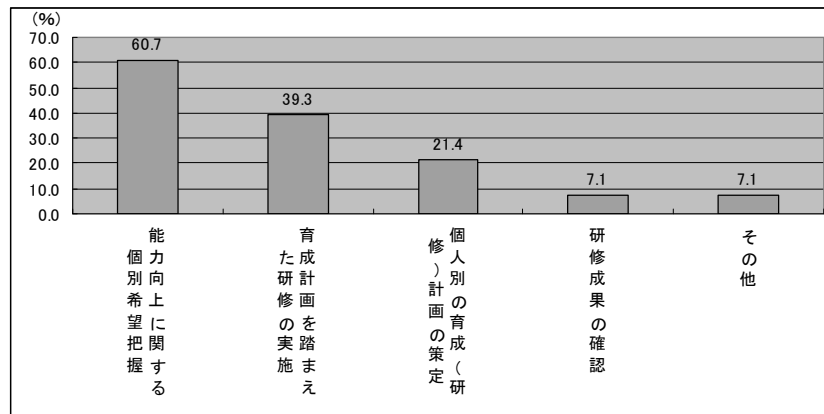


図3 次世代リーダー役員者の育成方針の内容（複数回答）

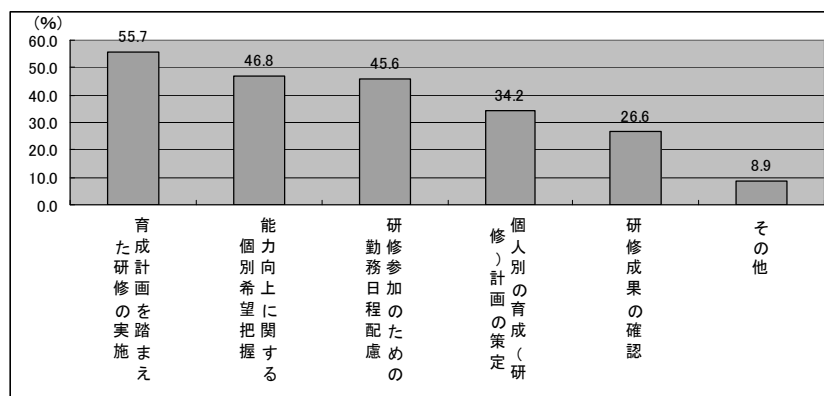


図4 次世代リーダー職員者の育成方針の内容（複数回答）

### （3）次世代リーダー役職員に特に求められる能力について

次世代リーダー「役員」に特に求められる能力について、上位3位までを見ると「判断力」が 51.0%、「経営管理力」が 52.1%、「リーダーシップ」が 35.4%となっている。次世代リーダー「職員」に特に求められる能力について、上位3位は「判断力」が 45.8%、「リーダーシップ」が 55.7%、「人材育成力」が 39.1%となっている。

役員と職員に求められる能力は当然異なると考えられるが、「判断力」および「リーダーシップ」が共通してあげられている。また、管理的要素に分類できるものも重視されているといえる。

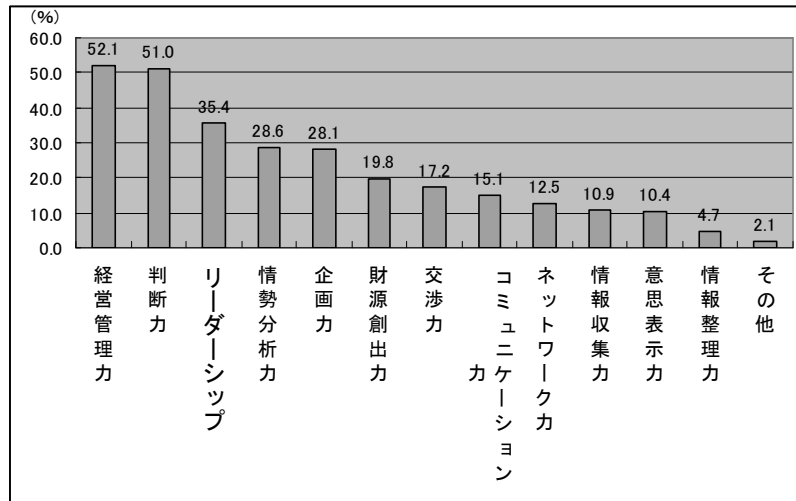


図5 次世代リーダー役員に求められる能力（3つ選択）

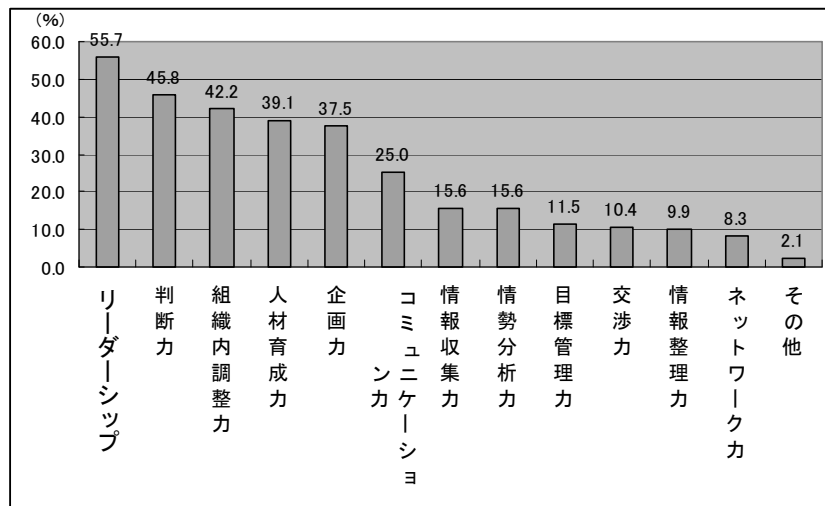


図6 次世代リーダー職員に求められる能力（3つ選択）

#### （4）法人・施設における人材育成の実態について

##### ① 研修や人材交流の実態

役員、職員ともに「外部集合研修への参加」を1位にあげている。

職員については、「法人内集合研修の実施」もかなり見られ、ほとんどの法人が何らかの取り組みを行っているという回答する一方、役員については、「特に取り組みをしていない」が34.4%で2位にあげられている。

人事交流に関して、役員は、他団体からの役員受け入れを行っている法人が少なくない。職員については、福祉関係の他法人との人事交流が20.3%見られるものの、福祉以外の団体・企業との人事交流は少ない状況が見られる。

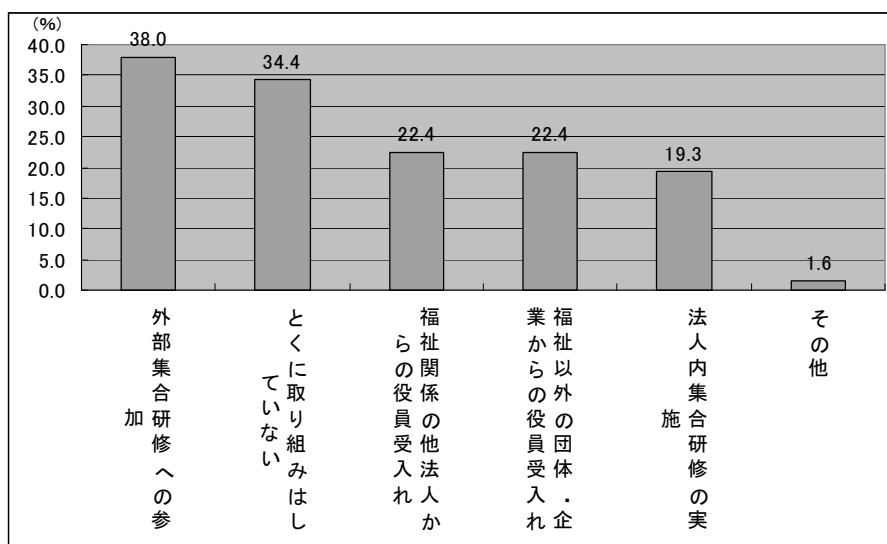


図7 従業員の育成について、研修や人事交流で現在行われていること（複数回答）

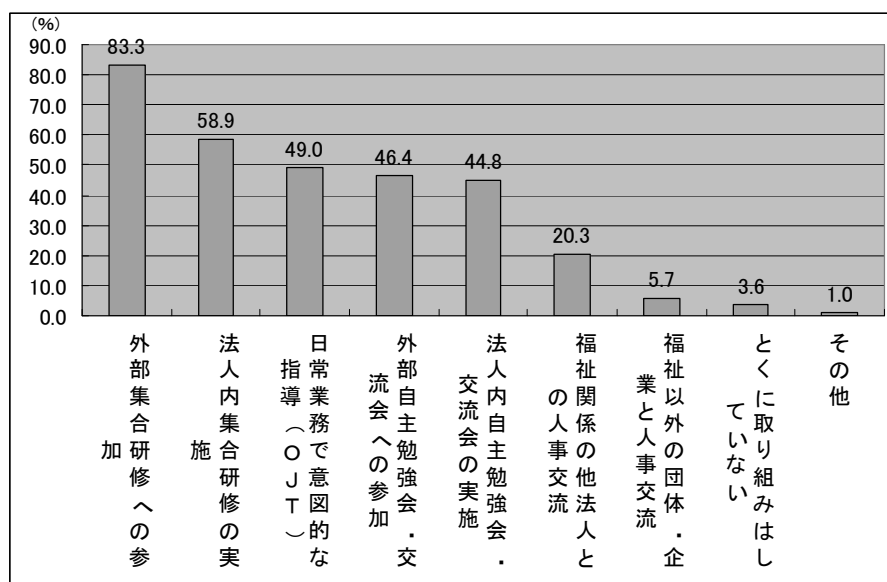


図8 職員の育成について、研修や人事交流で現在行われていること（複数回答）

## ② 役職員の選考方法の実態

次世代リーダー役員については、回答のほとんどが理事会・評議員会での候補者承認のみとなっている。職員についても、人事考課規定の制定および面接試験を実施していると回答した割合は高いとは言えず、選考方法について仕組みが充分整備されているとはいえない状況が見られる。

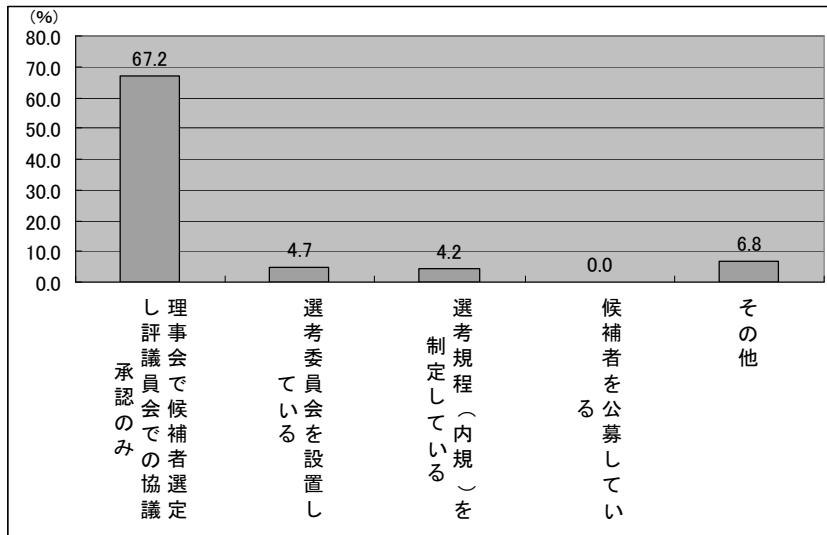


図9 リーダー役員の選考方法について（複数回答）

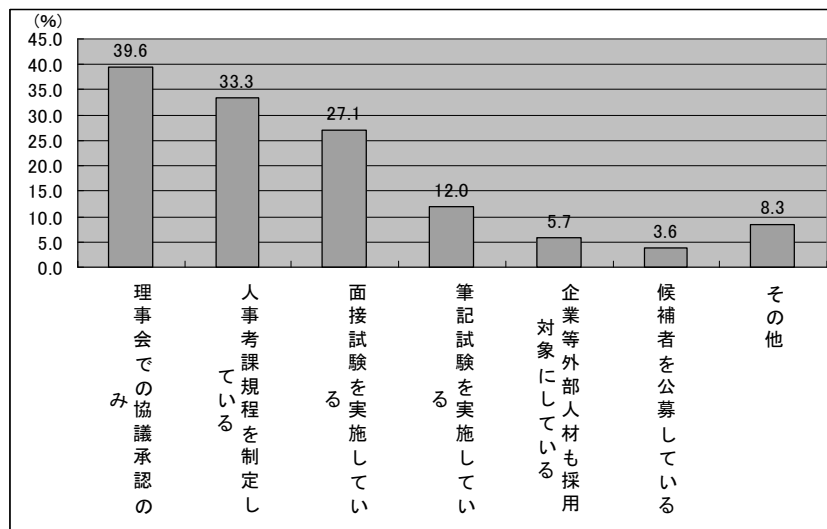


図10 リーダー職員の選考方法について（複数回答）

### （5）東社協に取り組みを希望するもの

調査で東社協に期待する事業に聞いたところ、役職員とも「研修」への希望が高かった（役員 62.0%、職員 78.6%）。「研修や人事交流で現在行われていること」の設問では、「外部集合研修への参加」が役員、職員ともに一位を占めており、引き続き研修への期待が大きいことが分かる。

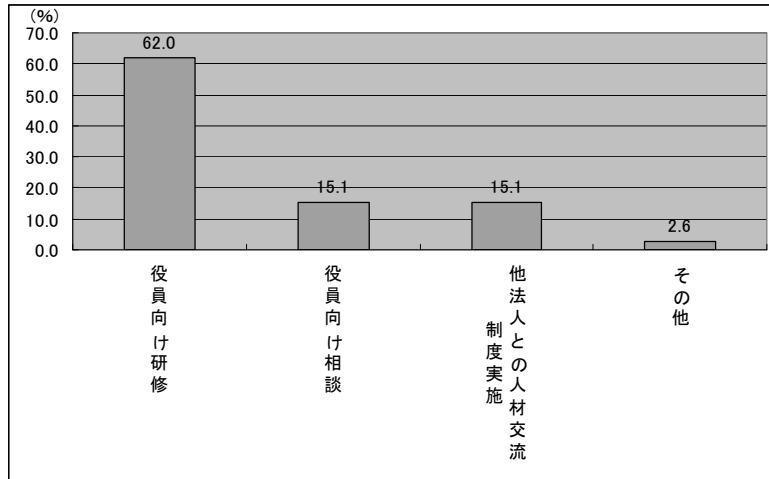


図 11 次世代リーダー役員の育成に関して、今後東社協に取り組みを希望するもの  
(複数回答)

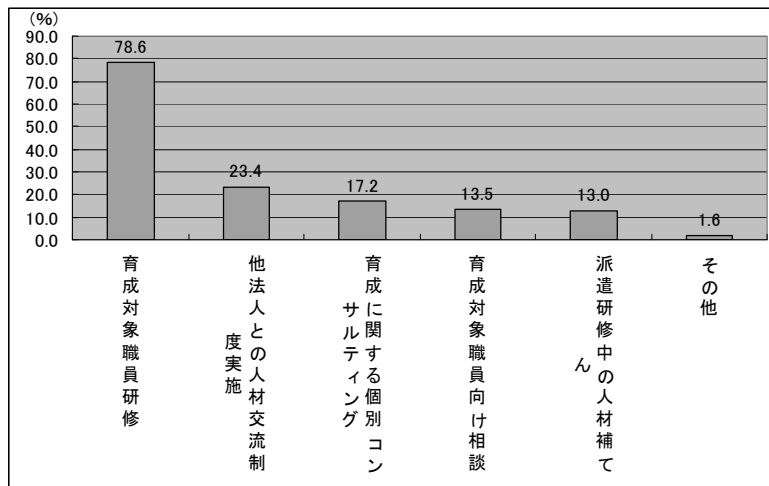


図 12 次世代リーダー職員の育成に関して、今後東社協に取り組みを希望するもの  
(複数回答)



## 提言Ⅲ－１ 法人本部機能を強化する仕組みの構築を進めること

法人本部の機能強化は、社会福祉法人が今後地域における役割を果たす上においても重要な課題である。

平成 21 年 3 月に本会の社会福祉法人協議会が報告した「小規模な社会福祉法人における経営の今後の方向性に関する調査研究報告書」においても、現状における法人本部の資金確保の限界について、「措置費及び運営費によって運営されている社会福祉事業の当該費目の使途制限に関して法人本部会計への繰り入れに関しては制限が残っていること」「措置費・運営費制度に近い状況にある事業を持つ法人は、事業を維持することはできても、事業拡大や法人本部機能の確保、人材育成等を行える法人機能の充実などに困難をもっていること」「指定管理者制度や委託制度でも事業運営を増やす場合には、法人本部機能が機能していることが前提となるが、これらの事業で法人本部に割り当てることができる費用はほとんど持てない。その結果、指定管理者制度や委託制度でも、法人会計への内部留保が困難となり、（社会福祉法人の）規模の拡大には寄与していない状況がある」と課題提起している。

また、東京都の「社会福祉法人経営適正化検討会」中間のまとめにおいても、「法人本部機能の必要財源を確保できる仕組みづくり」を国に提案要求している。

法人協では、「プロパーの施設長を増やしていく上でも、法人規模の拡大は必要と考える」「小規模法人の場合、必ずしも合併ではなく、たとえば地域でいくつかの法人が集まってグループ化し、スケールメリットを生み出すやり方も考えられる」「法人規模の拡大に関して、保育所は管理分門が施設長のための状態。拡大していくためにはこれまでなかったような管理部門を設けることが必要になり、人員もプラスアルファを置く必要がでてくる」等の意見が出されている。今後は、法人の規模や地域を限定した連携等も視野に入れた取り組み等が期待されており、そのためにも法人本部機能の強化は重要である。今後、介護保険法や障害者総合福祉法（仮）、措置費・運営費、指定管理制度等において、法人本部強化費（仮）を設ける等の仕組みを構築する必要がある。

また、社会福祉法人としても、法人内に次世代リーダー役職員の育成を可能にする人事制度や組織体制を備えておくことが必要である。

- 法人本部会計へ施設の措置費・運営費等の繰り入れに関する制限緩和
- 法人本部機能の必要財源を確保できる仕組みづくり
- 法人内に次世代リーダー役職員の育成を可能にする人事制度や組織体制の整備

## 提言Ⅲ－２ 次世代リーダー役職員育成に関する支援を積極的に行うこと

福祉人材の確保が引き続き厳しい状況において、昨今は、保育所待機児童対策において、保育分野での人材難が課題になってきている。また、介護分野では、介護労働安定センターの介護労働実態調査によれば、訪問介護職員と介護職員の全体の離職率は収まる傾向はあるものの、3年未満の職員の離職率は相変わらず75.6%（H21）と高い傾向が続いている。（表1参照）

	離職率	1年未満の 離職者割合	1－3年未満の 離職者割合
H21年度	17.0	43.1	32.5
H20年度	18.7	39.0	36.5
H19年度	21.6	39.0	35.7

表1 訪問介護職員と介護職員の3年間の離職状況  
（介護労働安定センター・介護労働実態調査より）

このような若い職員の定着率の低下は、サービス提供体制にバランスを欠き、サービスの質の低下や中堅職員の育成に多大な影響を及ぼし、将来的に法人・施設を担う次世代のリーダーを生み育てる組織と成りえない状態となる恐れがある。

法人協においても「小規模法人に関わる問題として後継者がなかなか見出せない実態があり、仮に同族の人材であっても、次世代育成のための教育プログラムが用意されその研修等を受けることで社会的に認められていくようなシステムが必要である」、「保育所の待機児問題で保育所の新設や分園整備が進められており、保育士の確保が急務となっている。併せて、園長や副園長の次世代リーダー職員の育成も必要となっている」等の意見があり、定着阻害要因の分析や排除、次世代リーダー役職員の緊急育成、また、それを育む組織の基盤強化が急務である。

○次世代育成のための教育プログラムの開発

### 提言Ⅲ－３ 次世代リーダー役職員の新たな研修事業を構築すること

本会では、これまでも役員や中堅職員の育成に関して様々な研修を実施している。福祉人材センター研修室では福祉・介護人材の定着支援研修として「福祉職員職務階層別研修」の実施やトップマネジメント支援研修として「社会福祉法人経営者研修」や「福祉施設経営基礎講座」の実施をしている。また、高齢者施設福祉部会では「中間監督者層養成研修」（宿泊）の実施、法人協においても「経営者セミナー」の実施など、各部会、部署において様々な形で役職員の養成研修が行なわれている。

法人協においも、「高齢分野では、新たな特養やグループホームなど事業拡大を急ピッチで進めている法人が多く、マネジメントに携わる管理職をどう育てていくのかがポイントとなっている」「小規模法人にとっては、自法人内で次世代リーダー研修の企画が難しいので、東社協が取り組んでほしい」等の意見が出されている。

こういった意見を受けて法人協の役割として、次世代リーダー「役員」の研修について引き続き積極的に取り組んでいくと同時に、例えば一定期間に次世代リーダーに必要な知識や技術を集中的に学び育成するやり方など、現状を捉えた新たな形での研修企画の検討が必要である。

○次世代リーダー役職員の研修の一層の充実

○新たな形での研修企画の検討（一定期間に要な知識や技術を集中的に学ぶやり方）

## 提言Ⅲ－４ 次世代リーダー役職員の人材交流に向けた事業を構築すること

調査結果では、東社協に期待する事業の「他法人との人材交流制度」を希望するデータは、役員 15.1%、職員 23.4%と低い回答であった。しかし東社協が平成 22 年 3 月に実施した「福祉施設におけるキャリアパスおよび人材育成に関する調査」結果においては、職員に関する役職員を育てていく上での課題として、「小規模な施設であるため、役職につけたい職員がいても、ポスト不足によって役職登用の機会が少なく、モチベーションに影響が出る」、「一法人一施設などにより閉塞感があり、慣習にとらわれず新しいことを創造する意識が乏しくなっており、役職に対する意欲が欠けている」、「他の職場の経験がなく、小規模な集団のため組織に対する意識が乏しく、役職やリーダーシップに対する理解が十分でない」など具体的な課題が指摘されており、福祉業界の活性化のためにも「人材交流事業」の必要性は高いと考える。

法人協においても「他の職場を経験してきた人材がリーダーとして好まれる傾向があると聞いた。また一法人一施設は、スケールメリットの点で大型法人とは比較ができない部分があるため、東社協が人材交流事業を行うことで、一法人一施設の支援を推進することになり、東社協の存在価値も高まるのではないか」「人材交流を含む次世代育成に自分の法人のみで取り組んでいくにはやはり難しい点が多々ある。法人間の人材交流の仕組みが整備されて、職員が新たな体験をつんで戻ってくるができるようになればいい」「法人間の人材交流については準備として集合研修等の実施も必要。また交流する法人がお互いによく相手を理解している状況を作ることが必要。」等の意見が出され、特に「次世代リーダー職員」の人材交流について、積極的に取り組むことが必要である。

○「次世代リーダー職員」の人材交流について、積極的に取り組む