

# 福祉法人経営

第41号

2022年11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：医療部会について.....	2
「若手経営者・管理者の組織づくりや人材育成・定着」座談会 .....	4
経営協広報誌「法人本部の運営の工夫と課題」座談会.....	8

## 社会福祉法人経営者協議会の取組について

社会福祉法人経営者協議会 副会長  
社会福祉法人大洋社 常務理事 齋藤 弘美



### 令和4年度 社会福祉法人経営者協議会の事業計画

令和4年度の社会福祉法人経営者協議会のテーマは、公益性の高い社会福祉法人として存在意義を発信するため、東京都内のすべての社会福祉法人が“オール東京”で、地域の福祉課題の発見に努力し、積極的に課題解決に向けて取組むことです。

令和4年度の事業計画は、昨年度に引き続き、新型コロナウイルス感染対策を行いながら活動の実施、東京都地域公益活動推進協議会へ全加入組織化と社会福祉法人に求められる地域における公益的な取組の推進、災害時やコロナ発生時に備えた社会福祉法人の連携による災害対策、福祉人材の確保・育成・定着に関する取組、法人のガバナンス強化と今後の法人経営の在り方等を意識した活動を進めるため、役員会や各委員会において事業の企画と実施を行ってきました。

### 東京のこれから、東京の社会福祉法人のこれから

東京の現在の人口は、総数約1,400万人、世帯総数約730万世帯です。国土交通省の「東京一極集中の現状と課題」（2021年3月11日）によると、全国の約3割の人口が東京圏におり、東京圏への転入超過数の大半を進学・就職を理由に10代後半、20代の若者が占めている一方で、2019年の合計特殊出生率は、東京は1.15人と全国最下位でした。また、東京都の『「未来の東京」への論点』（2019年）では、今後の東京の課題は、「経済の低迷」「少子高齢化」「第4次産業革命」「首都直下地震などの脅威」「雇用確保困難」などがあげられており、2040年の未来を見据え、「安全安心な東京」の実現のために、「人が輝く東京～ダイバーシティ～」になることを提案しています。子ども若者、障害者、高齢者、男女、外国籍などの多様性を尊重し、誰もがいきいきと暮らすことができる街にすること、そのために、福祉の役割は大きいといえます。

東京都地域公益活動推進協議会では、今年度から“オール東京”として活動推進するために東京都内のすべての社会福祉法人が会員となることが決定し、今期のテーマを一步進めることができました。これからの東京は、福祉課題を有する人たちの増加が予想されており、それに対し、社会福祉法人は、各法人または地域で法人間連携し、課題解決のための取組みが求められています。今後も人材確保や利用者ニーズの変化などにより、福祉経営も厳しくなりますが、新たな福祉経営のあり方を模索すると同時に、地域にとって必要とされる社会福祉法人となることを目指していくことが重要になると思います。

## 医療部会について

医療部会部会長

杉木 康浩



### 1. 無料低額診療事業とは

無料低額診療事業（以下、無低事業）とは、社会福祉法第2条第3項第9号に規定される「生計困難者のために、無料又は低額な料金で診療を行う事業」で病院又は診療所が行います。そして、無料低額利用事業とは、同法第2条第3項第10号「無料又は低額な費用で介護保険法（平成9年法律第123号）に規定する介護老人保健施設又は介護医療院を利用させる事業」で介護老人保健施設又は介護医療院が行います。

医療部会は、昭和26年の東京都社会福祉協議会設立時より、施設別部会の7部会のひとつとして活動してきました。現在、32病院1診療所12老人保健施設が所属しており、開設者は社会福祉法人が多いのですが宗教法人や一般財団法人もあります。医療部会は、MSW分科会、医事研究会、老健分科会の3分科会が活動しており、無低事業についてだけでなく広く医療機関に関わることを調査・研究し、会員への情報提供に努めてきました。

無低事業の目的は、生計困難者等の経済的理由によって適切な医療を受けることができない人々を対象に、その負担を軽減し、よりよい治療をうけさせるとともに、現代において存在する医療上の諸問題に積極的な対応をなし、よって、社会福祉の増進を図ることです。社会福祉事業法（現社会福祉法）施行時の昭和26年の日本は戦後復興の途上であり、日本経済・国民生活はまだ低い水準で、医療提供体制も医療保険制度も未整備であり、無低事業（福祉医療）の必要性や意義は明確でした。

### 2. 無低事業の基準

無低事業には、無低事業を行う医療機関と他の医療機関との区別がつきにくいという問題があります。現行の無低事業の基準は、昭和49年に厚生省より都道府県へ発出された課長通知によりますが、

- ① 低所得者、要保護者、行旅病人、浮浪者等の生計困難者を対象とする診療費の減免方法を定めて、これを明示すること。
- ② 生活保護法による保護を受けている者及び無料又は診療費の10%以上の減免を受けた者の延数が取り扱い患者の総延数の10%以上であること。
- ③ 医療上、生活上の相談に応ずるために医療ソーシャルワーカーを置き、かつ、そのために必要な施設を備えること。
- ④ 生活保護法による保護を受けている者その他の生計困難者を対象として定期的に無料の健康相談、保健教育等を行うこと。

の4項目が必須基準で、選択基準の6項目を合わせて10項目の基準が定められました。

昭和30年代から昭和40年代後半にかけて、高い経済成長率の継続と国民所得の上昇により国民生活水準は向上し、診療所・病院数の増加、国民皆保険、高額療養費制度、保険給付率7割、各種公費の充実などの医療提供体制及び医療保険制度も整ってきたので、無低事業の必要性が薄らいだのではないかという議論が続けられました。一旦、昭和32年基準が制定されますが、無低事業の必要性についての議論は続き、昭和49年に10項目基準が定められ、同時に無低事業の新規抑制方針が出されました。

昭和49年の基準が定められましたが無低事業の必要性の議論は続き、昭和62年3月には厚生省社会福祉関係三審議会で「無料低額診療事業」の見直し（廃止）が検討されることになりました。これに対し、「全国福祉医療病院連絡会」（平成4年3月「全国福祉医療施設協議会」に改組）が組織され、制度存続運動を展開しました。結果、平成2年6月社会福祉事業法改正案の成立時には、「無料低額診療事業」は存続することとなりました。しかし、無低事業は存続することになりましたが、基準の在り方などについての議論はその後も続くことになります。

平成2～3年のバブル崩壊後、日本経済は長く停滞し、様々な社会的問題が発生するようになりました。厚生労働省は、無低事業に対して、生計困難者であれば被保護者やホームレスだけでなく、人身取引被害者、配偶者からのDV被害者その他の者も対象にするように求めました。（平成17年3月援護局課長通知）

平成20年のリーマン・ショック時には、無低事業の新規抑制方針の取扱いが変わり、令和3年度には無料低額診療施設実施施設数は、病院・診療所は全国732カ所（東京54）、老健施設は全国626カ所（東京17）となっています。

無低事業の存続が決まった後、全国福祉医療施設協議会では、無低事業（福祉医療）が取り組むべき新たな課題の調査研究を始めました。無料低額診療施設では、その施設がある地域や、その施設の特徴等を勘案した上で、無低事業の新たな課題に取り組みを全国福祉医療施設協議会の全国大会で発表してきました。この新たな課題への取り組みは、平成28年度からの社会福祉法人改革における「社会福祉法人の地域への公益的な取り組み」としての意味合いも持つことになってきました。

### 3. コロナ禍での無低事業

新型コロナウイルス感染症の流行は、発生から3年が経とうとしています。国民生活は、社会活動・経済活動の多くを長期にわたって制限され、政府によるコロナ対策給付金や生活福祉資金特例貸付などによって凌いでいるものの徐々に疲弊してきています。加えて、令和4年2月におきた国際情勢の激変により、エネルギー価格・食料価格が急激に高騰し、国民生活の悪化を更に厳しいものにしようとしています。これから経済的理由で医療・介護を受けられない方がかなり増えることが予想されます。このような状況下で、無料低額診療事業及び無料低額利用事業が、生計困難者及び生活困窮者の方たちを支えることができるようにと考えています。



## 「若手経営者・管理者の組織づくりや人材育成・定着」座談会

質の高いサービスを提供し続けるには、経営の安定とともに、組織づくりに取り組むことが必要です。コロナ禍により職員間のコミュニケーションが取りにくい中、職員育成や離職防止に向けた取組みも課題です。今回は、「若手経営者・管理者の組織づくりや人材育成・定着」をテーマに、東京都経営青年会の幹事会で座談会を開催しました。



### <出席者>

※進行は、シンフォニアの山下氏

左上：東社協 事務局、真中上：シンフォニア 山下真由美 氏、右上：芳洋会 瀬沼光太 氏  
真中左：あいのわ福祉会 市原純哉 氏、真中：徳心会 山村修司 氏、真中右：寿真会 相馬健治 氏  
左下：三社会 田中賢介 氏、真中下：信正会 尾上雅彦 氏、右下：東京児童協会 菊地幹 氏

### 対話型で職員の気持ちを引き出す

**山下** 当法人では、保育所と学童保育を運営しています。創業から10年、私が今までトップダウンで運営してきたので、どうやって部下に仕事を任せていくかを悩んでいました。まず初めに現場の意見をできるだけ吸い上げて、皆で決めていくような対話型の職員会議に変えていく努力をしてきました。トップダウンで指示命令をしていく組織から、現場から意見を吸い上げて、何でも言い合えるボトムアップ型の組織を目指すには、時間がかかるなど感じますが、職員ひとり一人が「私はここにいていいだ、新入社員の私が発言してもいいんだ」と感じてもらえる雰囲気づくりを努力してきました。

加えて、コロナ禍で飲み会などもできなくなってしまい、今後の将来ビジョンや今抱えている組織の課題や部下育成などを、ざっくばらんに本音で話すということが難しくなっていたので、「カウンセリング型 1 on 1」という手法を取り入れました。推奨は毎週ですが、直属の幹部たちと定期的に、30分程度の1対1の面談を行うというものです。基本的に課題解決のための面談ではなく、その部下個人にフォーカスして、プライベートのことでなくても仕事のことで、最近どんなことが関心事なのか、困っていることはないか、何を大事に感じているのか等、雑

談に近い面談を行っています。継続することで職員との信頼関係が以前よりも深まったと感じています。

**市原** 当法人でも、経験年数が同じ職員を集めて小さな集団をつくり意見集約を行うなど、ボトムアップを実践しています。新人には、プリセプター制度で1年間教育係をつけるので、新人ならではの意見はプリセプターが拾っています。一方、副主任をトップに据えた会議を行うなど、できるだけ近い職員同士で話ができる環境を作っています。全体会議では、トップの私が議題の説明から始めると、場の空気が張り詰めてしまうため、資料は事前に配信し、最初から議論できるように工夫しています。しかし、対話型でこちらの想いを伝えれば職員の想いを引き出せるかという点、必ずしもそうではないことも感じています。

また、目下の取り組みとして、個人の問題をできるだけ全体の問題と捉えるようにしています。ゴミ集めを日替わりの当番制にしていますが、マニュアルで手順に言及していなかったため、職員によってやり方が異なっていました。終業間際からゴミを集め出し、定時を過ぎても終わっていない職員もいれば、終業30分前から始めて定時には終わっている職員もいるという具合でした。こうした全員に関わることは、個人の疑問で終わらせるのではなく、皆で解決策を考え、実行に移すようにしています。

**山下** 個人の疑問を全体のテーブルに出すのは、勇気のいることですが、小さな意見でも気に留めてもらえるという実感は、心理的安全性につながりますね。

## 退職代行による退職も

**菊地** 保育園、認定こども園の23園を運営している法人です。一般職員の意見を聞くことを課題として実践してきました。現場の意見は、クラスリーダーから主任へ、主任会議から園長会へ、園長会から代表園長会や経営者会議で吸い上げる形としていますが、さまざまな階層を経ることで、意見の内容が薄れてしまうことがありました。そこで新たに、法人の中にさまざまな階層の職員が参加する人事委員会、広報委員会などの5つの委員会を設置し、職員から吸い上げた意見をダイレクトに園長会へ上げるようにしました。また、年に3回ほど満足度調査や外部機関による意見聴取を行い、職員が困っていることや経営層に伝えにくいことを吸い上げ、改善に努めています。さらに、職員がいつでも自由に意見が言えるように内部相談窓口と外部相談窓口も設置しています。

人材育成に関しては、メンター・メンティ制度、キャリアが選択できるキャリアアップ試験を導入しています。経験の長い保育士の中には、現場が好きで主任への昇格を望まない人もいます。自分が希望するキャリアを選べるようになったことで、離職率が下がりました。また、園長はマネジメントに集中できるように、労務や経理は法人事務局で行っています。このようにさまざまな取り組みを実践していますが、それでも労働基準監督署に相談したり、退職代行を使って退職する職員がいたりするのが悩みです。

**山下** 退職代行会社を使った退職はよく聞きますよね。午前中は通常通りに仕事をしていながらお昼頃に「親が倒れた」と言って早退し、翌日に退職代行から連絡があったと聞きました。

**尾上** 職員の離職率を下げるには、採用時が最も重要だと感じています。これまで採用は任せてきましたが、採用時に法人と採用者とのミスマッチがあるとコストが膨大となるため、最近は



「園長だったら言える」と言われることも多く、親しみやすいという点では良いのですが、やはり主任やリーダーが相談を受け、意見を吸い上げることが理想です。組織全体への心理的安全性の浸透が課題でした。最初は思うようにいきませんでした。若手の話に耳を傾け、こんな変化があったという事例を伝え続けたことで、主任やリーダーの対応も変わり、今では心理的安全性が高いレベルで維持できています。私自身は親しみやすいと言われる一方で、新人にとっては園長というだけでプレッシャーを感じてしまうので、言動がきつくならないように気をつけています。一対一で話すときに、どうすれば相手に意見を表出してもらえるか、また、自信がないと意見を言えないものなので、どうしたら自信をつけられるかといったことを掘り下げて考え、自分なりの取り組みを書面にまとめたことがあります。それが人材育成について振り返るよい機会となり、さらなる取り組みへの意識づけにもなりました。馴れ合いにならず、緊張感を持ちつつも高いレベルで心理的安全性を維持していくことが、今後の課題だと感じています。

**山下** ある研修で、心理学者のアーノルド・ミンデル氏が提唱する『ランク理論』を学んだことがあります。「社会的・立場的なランクの高い方は無意識・無自覚に心理的ランクも高くなり、コントロール・支配-依存の関係が生じやすいという考えです。どんなに優しい上司に対しても、役職の低い人が役職の高い人に対して発言することに対する恐れを持っています。ランクの高い者がランクの低い者の目線まで下りて、「今、どう感じた?」「大丈夫?」などと意図的に下座におりる必要があると習いました。私自身、以前は、他者に対する評価基準が厳しく、口では何でも話して良いよと伝えていても、つい表情が厳しくなっていたこともあったので、心理的安全性とは対極だった時もありました。経営者自身が自己理解を深め、他者への柔軟性や多様性を高める必要があるなと感じています。

**市原** どんな取り組みであっても、居心地の良さを感じる職員もいれば、居心地の悪さを感じる職員もいます。大切なのは、職員に対してベストな解決策を見つけられなかったとしても、きちんと職員に目を向け、「あなたを大事にしている」とわかるように伝えることだと思います。そうすれば、退職代行を使うといったことも起こらないのではないのでしょうか。新人の頃に受けたセミナーで、「思考と感情は見えないが、言動は見える」という話を聞いたことがあります。改めて、自分の考えを言動に表わすことが大切だと感じています。

**山下** 本日は、組織づくりや人材育成・定着について、いろいろな意見を話し合いました。職員と信頼関係を築き、心理的安全性を持ってもらうことと、法人のビジョンや方向性を職員に伝えることの両方が必要なのだと改めて感じました。



## 経営協広報誌「法人本部の運営の工夫と課題」座談会

平成28年の社会福祉法改正により、福祉サービスの供給体制の整備及び充実を図るため、社会福祉法人制度について経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上等の社会福祉法人制度改革が行われました。令和4年度から社会福祉連携推進法人制度が施行され、法人間連携の取組みが推進されています。法人組織のガバナンス強化、法人間連携等に取り組むには、法人本部の機能強化が重要です。しかし、措置施設や保育所からの本部への繰入に厳しい制約があり、本部運営に課題があります。



<出席者>

右上：二葉保育園 常務理事 武藤素明氏、真中上：武蔵野会 理事長 高橋信夫氏、

左上：東社協事務局

真中右：福音会 理事長 奈良高志氏、真中：聖愛学舎 理事長 物井洋介氏、

真中左：緑風会 業務執行理事 杉木康浩氏

右下：聖ヨハネ会 業務執行理事 竹川和宏氏、左下：大田幸陽会 事業連携担当課長 宮崎裕司氏

今回は、法人規模・種別・歴史の異なる4名の社会福祉法人経営者から、法人本部の運営の工夫や課題について、お話しいただきました。

### 社会福祉法人聖愛学舎 理事長 物井洋介 氏

#### 法人ビジョンの明確化と実現のため法人本部を設置

聖愛学舎は、保育園4カ所、小規模保育施設1カ所、学童保育所2カ所を運営しています。2021年度事業活動収益は10億円弱、職員数は正規職員100名、パート職員120名です。当法人の課題は、施設間の差異があること、目的を考えずに前例主義となっていること、主体性のなさでした。外部のコンサルタントから、「起きたことに対するリアクションは素晴らしい」と言われことがあります。当法人をよく言い表していたと思います。

株式会社の参入、急激な施設の増加、人材不足により求職者の意識が利便性や労働条件にシフトしています。そのような中で自分たちの価値観で仕事を行うことの必要性を痛感しました。そこで、2016年に「リアクションの仕事から主体的な行動への転換」「新たな保育園経営モデルへのチャレンジ」を掲げ、法人ビジョンの明確化と実現を目的に法人本部を設置しました。

#### 法人全体を俯瞰するため、独立した本部事務所を設置

法人全体を俯瞰するには、独立した本部事務所が必要と考え、法人本部は賃貸ビルの一室に設置しました。体制のトップは統括園長／理事長で、事務長・地域公益部長・芸術専門員・広報専門員を配置しています。会計・労務は外部へ委託し、各種コンサルティング・ICT企業と契約しています。

本部における法人業務は、理事会・評議員会の運営、事業計画・事業報告、予算・決算、新規事業、建替・改築、法人全体の収支など経営状況の把握、中長期計画の策定、地域における公益的な取組です。本部で管理する事業は、保育・教育、保健・衛生、食育・給食、雇用、人材育成、広報の6つで、それぞれのカテゴリーで委員会を設け、目的と内容を定めています。それぞれの



委員会の担当者は、園長が分担し、本部が統括管理しています。園長は1つのカテゴリーのスペシャリストとして、全施設に関わります。地域公益部は本部に専任部長を配置し、独立して運営しています。また、本部に配置する芸術専門員と広報専門員が、保育・教育と広報の業務全般に関わります。

施設の事務管理は、本部事務長が必要書類や各種規程の管理を行い、各園の事務員及び園長をサポートします。会計・給与共に基礎資料を準備し、計算は外部へ委託しています。園長は実際の事務には携わりません。年に1度、事務長とコンサルタントで内部監査を実施しています。

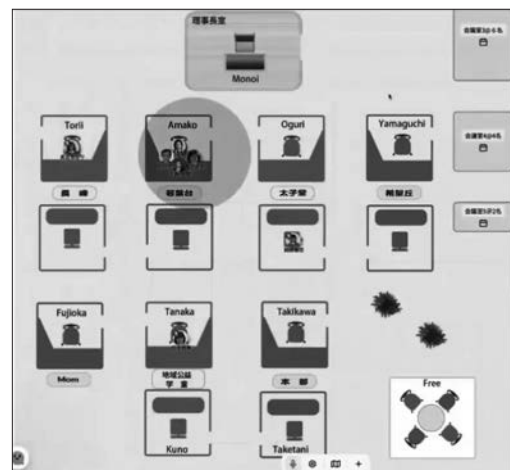
本部事業の特色は、一つは保育園事業の統括管理を行うことです。また法人規模が小さく、本部で多くの職員を雇用できないため、各園長が分担して法人全体の事業に関わることで、ビジョンの共有と浸透を図っています。地域公益事業部には専任職員を配置するほか、専門的な職員の雇用で事業の質を高めています。広報専門員は元保育職員でしたが、転居と育児のため現場を断念せざるを得ませんでした。そこで本人の能力を評価して、本部で雇用しました。現在は週30時間、3日間在宅で子育て支援事業と広報動画の制作を行っています。

## バーチャルオフィスの導入で働き方を改革

法人本部では、各園をオンラインでつなぐバーチャルオフィスを採用し、大きな成果を上げています。ポイントは法人全施設のデスクを可視化したことです。仮想本部事務所に管理職がスタンバイし、職員はパソコンやスマートフォンからワンクリックで自由に入退室できます。着席する職員と雑談をしたり、会議室でオンライン会議や研修もできます。基本使用時間は9時から18時で、使用料は月額2万5,000円ほどです。

導入後の効果は、園長・主任の週1日のテレワーク義務化が実現し、働き方に余裕が生まれたことです。園長がテレワーク時も、職員はいつでも報告・相談ができる安心感が生まれ、とても好評です。また、相手の状況が可視化され、コミュニケーションがスムーズになり、煩雑なメールでのやりとりから解放されました。画面上に理事長や幹部職員の顔が見えることで、法人としての一体感も醸成できました。

また、2014年に地域公益活動の拠点として、「リリアン・ハート・ハウス」を建設しました。法人のルーツとなった日曜学校を始めたリリアン・ハート夫人の名前を冠した建物です。1階はカフェスペース「もみの木」で、現在は弁当配布を行っています。2階のイベントスペースでは、キリスト教に関するイベントやセミナー、小規模のコンサートなどを行っています。



## 本部設置で法人ビジョンの明確化とワンチームへ

本部設置の成果は、一つは法人ビジョンが明確になり、それが職員に浸透したことで、法人全体がワンチームになったことです。

具体的な変化として、事業内容のアップデート、職員のスキルアップ、検討・決定・実行までの時間短縮、変化を恐れない組織体質、各施設の状況把握の明確化、ローカルルールの発見と排除、法人としての確かな根拠に基づく判断、園内研修制度の充実、養成校や研究者との関係構築

といったことが挙げられます。

今後の課題は、1つは各施設拠点から本部への繰入れです。各施設拠点から本部経費への繰り入れの拡充、規制緩和、法人内の施設・事業区分間の繰り入れの柔軟化、本部繰り入れが施設の経費扱いとなる会計上の仕組み、区市町村をまたぐ経費の繰り入れについて自治体による判断の差をなくすことが必要だと感じています。

本部財源として、各施設拠点の前期末支払い資金残高を本部に繰り入れ、事務費及び人件費に充当していますが、財源の課題は、定員割れなどで各施設の経営状況によって財源が影響されること、前期末支払い資金残高に保有限度額があることです。これらは経費の各施設での按分という方法で解決しています。固定資産の購入ができないという課題は未解決です。

本部機能強化のために現状制度の中で動いてみるのが大切だと思います。制度が未整備の中での本部設置は、「不備を指摘されるのではないか」「財源確保に不安がある」といった声を聞きます。あえて言うなら、制度ありきではなく法人の考えで主体的に動いてみることも必要だと思います。本部設置の効果は十分にあるので、早く始めた方が多くのメリットを享受できると考えています。

## 社会福祉法人二葉保育園 常務理事 武藤素明 氏

### 各施設に任せていた運営を本部で実施する方向へ

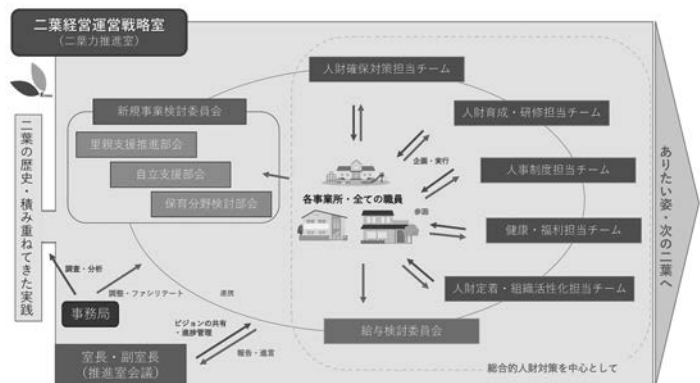
当法人の事業開始は明治33年で、保育園の草分け的存在です。現在、保育園2カ所、児童養護施設2カ所、乳児院1カ所、自立援助ホーム1カ所の合計6事業所を運営しています。法人全体の職員数は正規職員290名、非正規職員100名、計390名です。予算規模は28億円です。

当法人は歴史も長いことから、各施設に運営を任せ、就業規則や給与規程も各施設で定めていました。しかし、非合理的であることから、私が常務理事に就任した時期から法人本部の機能拡大に取り組み、給与規程や就業規則等の一本化を推進しました。法人規模が大きくなったときの運営のあり方、法人のあり方について他法人からも学びながら、少しずつ法人機能を拡充しているところです。

法人本部は、全体の采配を振るう常務理事が常駐し、専従職員1名と数名の非正規職員で運営しています。しかし、この人数では法人本部の全機能の統括・推進は難しく、研修委員会や新規事業検討委員会、人事委員会等の委員会は、各施設の園長や主任にサポートしてもらっている状況です。今年からは「二葉力向上推進室」という経営戦略室を設置し、法人全体の取組みに各施設の主任クラスや中堅職員を配置しました。例えば、理事長や常務理事・理事が入る新規事業検討委員会の中に、各施設での新規事業検討委員会を設け、新規で行いたいことを事業所で検討し、それを新規事業検討委員会で改めて検討し、理事会で最終決定しています。

### 職員の確保・育成・定着が大きな課題

課題は、職員の確保・育成・定着です。経営戦略室で、人材確保対策チーム・職員育成研修チーム・人事制度検討チーム・健康福利検討チーム・給与検討委員会などを設置し、各施設から



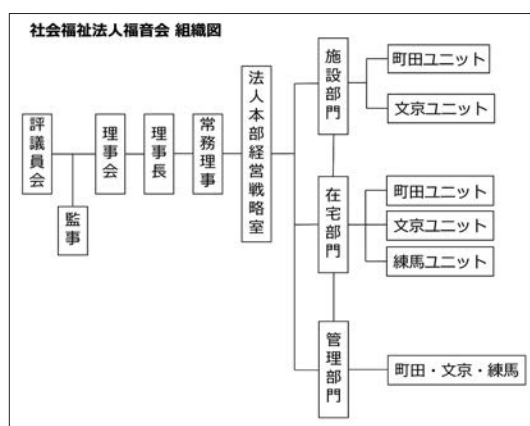
人員を募り、人材の確保・育成・定着策について、アイデアを出し合い、それを一つひとつ実践しています。年度初めにすべての事業所の職員会議に私が出席し、会議設置の主旨を説明し、職員に参画を打診しました。自分たちの法人や職場は自分たちで改善していくという考え方を重視し、進めているところです。

また、法人本部での業務が増えたため、事務局長的な存在の育成が課題です。そのための本部の財源確保が必要です。施設ごとに運営してきた名残で、法人本部が施設に対して必要な繰入れを申し入れても、「用途が決まっている」と施設から断られるケースもありますし、児童福祉関係施設は本部繰入に制限がかけられている制度的な課題もあります。法人本部が経営を担う上で、本部財政の確立は必須であると考えています。

社会福祉法人福音会 理事長 奈良高志 氏

## 拠点ごとの差をなくすために横串の組織体制へ

当法人は、町田・文京・練馬の3拠点で、特別養護老人ホーム2カ所、ショートステイ2カ所、軽費老人ホームA型1カ所、デイサービスセンター7カ所、居宅介護支援事業所3カ所、訪問介護事業所2カ所、グループホーム1カ所、地域包括支援センター4カ所6事業で、合計24事業を運営しています。1982年に事業を開始し、今年で40年目です。母体は1947年に設立された医療法人福音医療会です。当法人の理念は、隣人愛に基づいた三つの心「仕える心・担う心・感謝の心」です。この理念を末端の職員に浸透させることが私の当初の役割でした。



組織体制は、町田を本部として、町田・文京・練馬の3拠点で事業を運営しています。2021年度までは、それぞれの拠点の長を「統括施設長」として配置し、その上に法人本部を位置づけていました。拠点長が施設長やデイサービスのセンター長にダイレクトに指示・命令あるいは相談ができるなど、近接性が確保されるメリットはありましたが、ローカルルールで仕事をする習慣がありました。拠点ごとに独自ルール、独自の風土があり、外部のコンサルタントから「拠点ごとに別法人のようだ」と指摘を受けたほどです。例えば、組織体制、給与体系、事業計画作成などが拠点ごとに異なる状況でした。

そこで2022年度から、管理部門、施設部門、在宅部門という部門を立てる横串組織に再編しました。例えば、特別養護老人ホームは文京と町田の2カ所にあり、更に町田には軽費老人ホームがありますが、併せて施設部門としてゼネラルマネージャーという名称の部門長を立てました。在宅部門についてはゼネラルマネージャーの下に補佐を置いています。一部の職員はマトリックスで、複数の業務を兼務しています。

## 組織改革の取組み

この1年半の取組みとして、外部の人事コンサルタントの力を借りながら、既存の人事制度全般を見直し、職務職責を明らかにした上で給与等の条件を均一化しました。今年度10月から給与制度を改定します。また、各拠点で独自に行っていた研修を法人の一括研修に変更しました。基礎研修、階層別研修、必須研修等を組み合わせ、研修を受けることで階段状にキャリアアップする仕組みも導入しました。拠点間の人事異動も実施しています。



外部の公認会計士に内部統制のコンサルタントとして入ってもらい、ガバナンス全体を高める仕組みを作っているところです。また、公認会計士が窓口となり、いくつかの法人と連携した共同購入を検討しています。

## 経営改善の取組みで黒字化に

経営改善の取組みで、目に見えて効果が上がったのは財務関係です。当法人の事業活動収入は約26億円（令和3年度決算）で、なかなか赤字体質から脱却できませんでしたが、令和3年度決算では資金収支で5,700万円、事業活動で5,200万円のプラスとなりました。組織を見直し、効率のよい人員配置と職員のコスト意識が向上したことが奏功したといえます。

課題は職員の確保です。特に専門的な知識を持った即戦力となる人材の確保が難しく、目標人数に至っていません。また、この1年半で給与制度、人事制度、内部統制の仕組みなどを変更したことで、27本の規程類を新たに作成・改正しましたが、職員への周知も課題です。法人ビジョンの明確化、スキルや知識の伝達・共有化、専門性の向上、ガバナンスのさらなる強化も課題だと認識しています。

本部の経費は、当初予算で各拠点が経営戦略室への業務委託費として事業規模に応じて負担する仕組みとし、決算時、あるいは補正予算の際に収支状況をみて調整しています。また、建替えの時期となり、本部として建替計画、資金計画を本部で進めなければなりません。現状では、建替費用や土地の確保が課題となっています。

## 社会福祉法人 武蔵野会 理事長 高橋信夫 氏

### 武蔵野会の組織体制

当法人は60年の歴史があります。1963年に武蔵野児童学園の設立と同時に社会福祉法人として認可され、さまざまな経緯を経て、2003年に武蔵野会として独立しました。事業所の多くは都内ですが都外施設、島嶼施設もあります。職員は約1,100名、利用者定員は約1,700名です。

本部職員の内訳は、常勤職員5名で、本部長、経理課長、事務員3名（会計庶務1名、採用担当1名、「ことわらない相談窓口」相談員1名）です。非常勤職員5名は、建替・規程等担当職員1名、採用担当補助（大学生アルバイト）1名、会計庶務補佐2名、相談員1名です。

組織体制は、評議員会をトップに、理事会・本部・運営会議・施設長会議という構成です。評議員会を上位に据えたことで、これまで評議員だった利用者、保護者からなる運営協議会を立ち上げています。組織は、さらに各地区に分かれ、各地区の代表地区長が運営委員となり、運営会議を行っています。





## 武蔵野会の6つの取組み

武蔵野会の取組みの1つ目は、建替計画の策定と資金計画です。法人で財務運用規程をつくり、各施設からの運営収支差額を法人に繰り入れ、それをもとに建て替えを行ってきました。金融機関からの借入なしで、6施設の建替と3施設の新設をしました。今後、進行中を含め、4施設の建替を計画しています。各施設拠点からの繰り入れだけでは資金計画を立てるのが困難なため、企業からの寄付に取り組んでいます。

2つ目は採用の強化です。現在、コンサルタントを導入し、外国人雇用も含め、これまでの採用活動の費用対効果を点検し、短期・中期の目標を定めた採用活動を行っています。また、福祉を志す学生を増やす活動として、福祉デザイン講座を開講し、デザイン科、経営科等の福祉以外の大学生にも声をかけ参加してもらい、福祉人材図鑑を作成しています。また、大学生を非常勤で配置し、学生目線で採用活動を担当しています。

3つ目は運営の強化です。法人運営に関わる研修・防災・コンプライアンス・給与検討・建替の各委員会は執行理事が委員長、主に施設長が委員となって実施し、理事会、評議会で進捗を報告しています。給与検討委員会で給与表と昇級基準を見直し、来年度より変更予定です。また、本部長は委員会委員長、委員を指名して、上記以外の検討委員会を実施しています。それから、監事が本部長の立ち会いの下、全施設長と面接し、事業計画や事業報告を行っています。それ以外にも、理事長が全施設長と毎年面接を実施しています。

4つ目は公益事業の強化として、「一般社団法人みんなの力」、「一般社団法人生きにくさを抱えた障害者等の支援者ネットワーク」の立ち上げに協力し、支援を継続しています。また、多摩地区の触法障害者支援ネットワークにも参加し、支援しています。

5つ目は教育との連携です。全国14法人が参加する福祉系大学との提携社会福祉法人に加わり、15年が経過しました。毎年、全法人が集まる研修会に理事長、本部長、理事が参加しています。提携法人が防災協定を締結し、広範囲の連携と定期的な研修を継続しています。

6つ目は企業との連携です。本部のある八王子地区と世田谷地区の中小企業同友会に理事長と本部長が参加し、企業の障害者雇用の状況を学び、連携しています。

## 本部機能の明確化や建替資金の確保などが課題

課題の1つ目は、本部としての適切な人員・機能の明確化です。現在、コンサルタントを導入し、法人規模に適した本部体制かどうかを現状の勤務内容を洗い出し、結果を分析し、会計の一元化、人事部の創設等も含めて、本部機能に合わせた体制を検討中です。また、事務分掌を実行する職員の育成も課題です。2つ目は採用の強化です。職員が採用候補者を紹介するリファラル採用、離職者の中から良い人に戻ってきてもらうアルムナイ採用の導入を検討しています。3つ目は建替資金の確保です。各施設からの繰り入れの強化だけでは資金計画が困難なため、企業の寄付金依頼を推進しています。5,000社へのアプローチで1,000万円を目標としています。これに先立ち、八王子地区の300社に電話したところ、1割強の企業が資料送付を希望し、その中から寄付につながりました。また、保護者の方から1億円の遺贈による寄付もありました。4つ目は、理事、評議員の欠員に備えた安定した人選です。コロナ禍でいろいろな人と出会う機会が少なくなり、次の評議員・理事の人選に備え、人脈形成の必要性を認識しています。

## 【座談会】

**杉木** 聖愛学舎のバーチャルオフィスは、どのようにして見つけたのですか。

**物井** バーチャルオフィスは、「oVice（オヴィス）」というツールです。コロナ禍で、全園の園長との週2回のオンライン会議にZoomを使用していましたが、もっと使い勝手のよいツールはないかとICTコンサルタントに相談したところ、オヴィスを紹介されました。すぐに手はつけず、検討期間がありました。働き方改革に取り組んでいる際に、「園長は朝から晩まで園にいるから、園長にはなりたくない」と感じている職員がいることがわかり、管理職の働き方改革を進めるためバーチャルオフィスに取り組みました。

**杉木** 地域公益活動の「リリアンハート・ハウス」でのお弁当配布について教えてください。

**物井** 月に一度、子供食堂を開いていましたが、コロナ禍をきっかけにお弁当配布に切り替えました。有償ボランティア15名で10食からスタートし、その後20食となりました。ボランティアの方々は楽しく働きながら、訪れる人々に感謝されることに喜びを感じているようです。当法人の理念である隣人愛の精神を表している事業であり、職員に最も人気があります。

**杉木** 二葉保育園で、職員への働きかけで心がけたことを教えてください。

**武藤** 一部の職員に負担が偏らないように、職員全員ができることを少しずつ力を発揮してもらうように心がけました。そして、各委員会での検討経過を職員に見せるように心がけました。若手や中堅の職員に参画してもらい、法人をより良くするための提案が出るように促しました。とにかく皆で考え、皆で実行していくように取り組んでいます。

**杉木** 福音会の地域に向けた取り組みについて教えてください。

**奈良** 福音会の町田拠点では、2017年から2か所の子供食堂を行っていました。近隣の大学から学生ボランティアが参加し、子どもたちに勉強を教える学習支援も行っていました。また、地域包括支援センターの職員が参加したり、認知症カフェの機能を持たせるなど、重層的な構造を作ってきました。コロナ禍で一時的にストップしましたが、1日3食を食べることが難しい子どもがいる家庭へ食事を届ける取り組みに変容して継続しています。子ども食堂では、軽費老人ホームの利用者が先生役になって、子どもたちに自分の過去の話や昔話を教えています。

福音会の理念である3つの心の中に、感謝の心があります。感謝とは、自分自身や自法人だけで賄えない部分を他で補っていただくことで、感謝の心が生まれます。子ども食堂は、職員だけではできない部分を、地元のボランティア、学生ボランティア、利用者が主体的に参加して補い、運営しています。その姿に私たちは感謝し、Win-Winの関係が築けています。横串しの組織にすることで、町田の取り組みを文京や練馬でも広げていければと考えています。

**杉木** 武蔵野会の本部を運営するための経費について、教えてください。

**高橋** 武蔵野会は障害施設が多いため、繰入に関する課題はあまりなく、補助金があれば借入がなくても建替えもできていました。ただ、区立施設から繰入れできる金額に制限があり、区市町村によっては溜めてきたものの一部しか繰入れられない課題もあります。一方、ある自治体では、数千万の施設の繰越金を法人で自由に使うことができるようになりました。区市と交渉することも大事だと思います。

法人の規模拡大、合併、事業譲渡（譲受）、社会福祉連携推進法人が取り上げられています。それらの取り組みには本部機能の強化が必要です。本部経費の繰入の緩和などをしなければ、これからの社会福祉法人の持続可能性が薄れてしまうと危惧しています。

**杉木** 病院会計準則には本部費という項目があり、一般企業でいえば、営業利益の販売費、一般管理費として計上して良いことになっています。社会福祉法人の場合は、特別増減の部に入れない点に不便さがあるようですね。

## ● 社会福祉法人経営者協議会 役員会のご報告

社会福祉法人経営者協議会役員会は、2か月に1回程度、年間5回開催しています。コロナ禍でオンライン開催を継続してきましたが、令和4年度から会場参加とオンライン参加を併用したハイブリッド開催としています。



第3回役員会の様子

9月27日に開催した第3回役員会では、人材確保や定着の工夫・課題をテーマに活発な情報交換が行われました。

### <人材確保・定着の工夫など>

- ・ 保育士養成校の授業に保育園の職員がゲストティーチャーとして参加し、保育現場をリアルタイムで伝えている。結果、「あの保育士のようにになりたい」と思ってもらえ、就職を希望する職員が増えた。
- ・ コロナ禍でOFF-JTができない中、法人内の階層別研修を充実させた。施設長研修、課長研修、主任研修等を実施し、法人理念や法人が抱える課題をディスカッションした。職員の意識が変化した。
- ・ 人材確保が厳しい中、地域における公益的な取組を継続している。採用面接で「介護だけではなく、地域への取組もしているのですね」との好反応があった。
- ・ リファラル採用（従業員からの紹介による採用）、アルムナイ採用（一度退職した職員の採用）を導入した結果、採用者全体の半分を占めた。
- ・ NPO法人が運営する総合情報サイトのチャボナビが、児童養護施設や乳児院の紹介や採用情報等を掲載し、採用に繋がっている。また、施設間の採用力の格差を解消するため、採用の好事例集を作成した。
- ・ 株式会社立のグループホームが増え、質の低下を懸念している。単価が高い日中サービス支援型で運営し、利用者は一日中グループホームで生活される。かかわりのあった利用者から「管理者や職員がすぐに代わる」と相談があった。グループホームの質の担保が必要だ。

### <外国人材の課題>

- ・ 外国人技能実習生の監理団体は質の格差がある。ある県では社協と行政と一緒に監理団体を運営し、充実しているようだ。
- ・ 人材不足は年々深刻になっている。日本人による日本人の介護は難しくなる。新施設は人材不足の影響もあり、入所者が埋まるまで時間がかかる。3年前に開設した施設は半分しか埋まっていないようだ。
- ・ 昨年度開設した特養は、特定技能の外国人を採用して利用者の受入れ計画を進めていた。技能実習、特定技能の外国人を受け入れる法人が増えたのか、東京入管が混んでおり、採用計画がスムーズに行えていない。
- ・ 技能実習生が就職する際、実習施設とは異なる施設へ就職を希望した場合、就職先をマッチングする仕組みが不十分。外国人の方の就職先の自由度に懸念がある。



## ● 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ご案内いたします。



みんなの「生きる」を  
社会福祉法人

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をご覧になれます。

### <全国経営協年会費>

法人事業活動収入額に応じた年会費額を設定しています。

- |                  |          |
|------------------|----------|
| ① 2億円未満の法人       | 30,000円  |
| ② 2億円以上10億円未満の法人 | 60,000円  |
| ③ 10億円以上の法人      | 100,000円 |

※東京都経営協から一定額を割引いて請求しています。令和4年度の割引額は18,000円です。2億円未満の法人の場合、割引後の会費額は12,000円。

### 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 E-mail keiei@tcsw.tvac.or.jp

## 編 集 後 記

新型コロナウイルス感染症流行の第7波が減少局面で高止まりし、各施設とも利用者及び従業員の感染が収まらず、苦しい状況が続いています。加えて、国際情勢の激変により、エネルギー価格・食料原料価格の高騰は、経営に大きく影響を及ぼしており、何をどうすればよいか、先行きの見通しが立ちません。

従来からの社会福祉法人の経営における課題に人材育成や事業継承がありました。特に次世代を担う経営者・管理者が、人材育成や組織運営において何が問題だと考え、どんなことをしようとしているのかについて語り合っていました。

また、社会福祉法人を運営する上で「本部機能」をどう考えるのか、単体で小規模な法人から複数事業・複数施設を持つ大規模な法人までいろいろあると思いますが、いくつかの具体例の紹介をして、各法人がそれぞれを見詰め直すなり、新たな取り組みをするなり、自らの法人について考える契機に成ればと思います。

どちらも座談会形式をとりましたが、ご参加いただいた方々のご協力に感謝いたします。ありがとうございました。

## 福祉法人経営 第41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4年11月2日