

特集：社会福祉法人の経営危機

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

昨今、社会福祉法が改正され、法人を取り巻く環境は大きく様変わりをしました。現在では「社会福祉連携推進法人」の議論が行われ、法人の経営危機等の報道がなされることもあります。

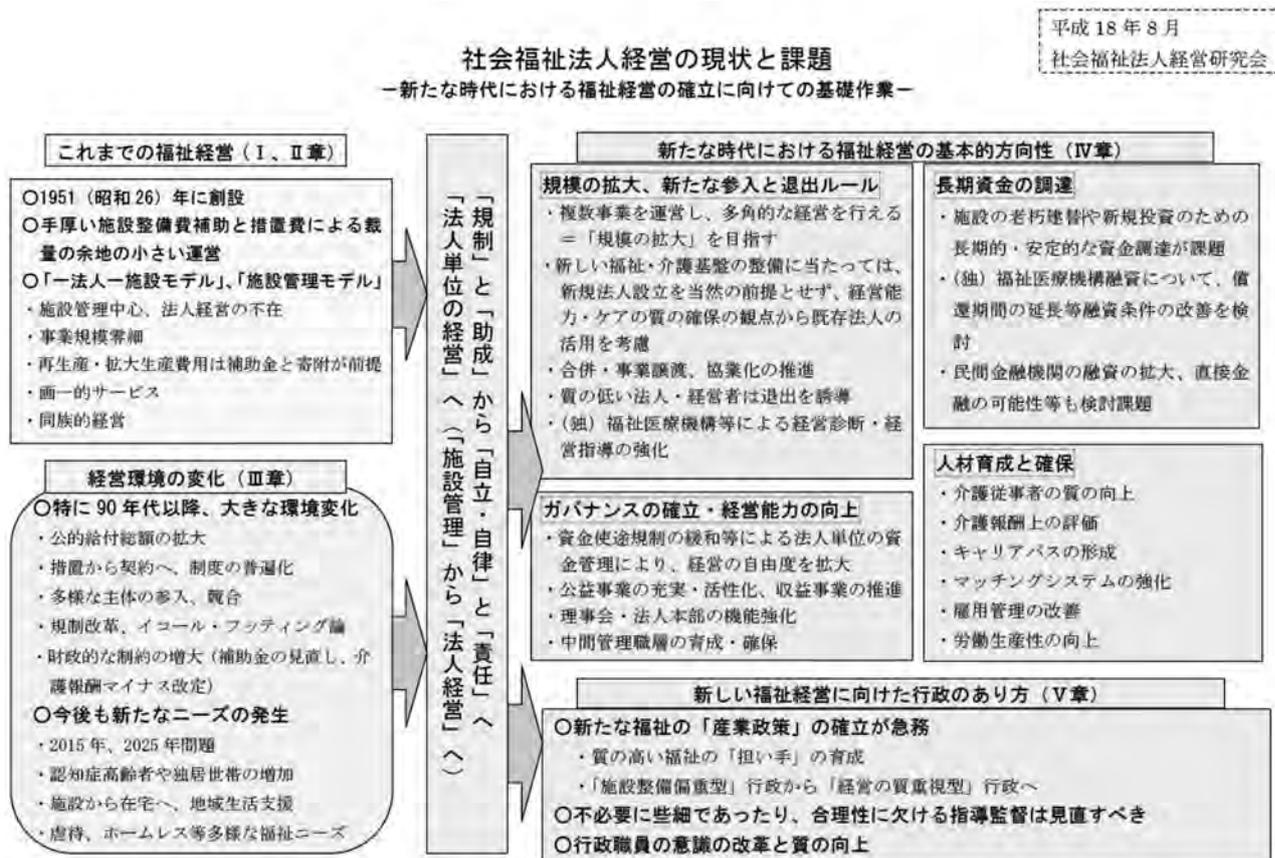
今号では、社会福祉法人の経営を取り巻く環境の変遷について、株式会社川原経営総合センター 福祉財務コンサルティング部 高橋 喜彦 副部長にご寄稿いただきました。

医療・福祉業界に特化し50年、業界向け経営コンサルティングを生業とする「株式会社 川原経営総合センター」の高橋と申します。このような機会を頂きましたので、日頃現場実践の中で感じる事、考えている事、福祉業界に対する想いなどを触れていきたいと思ひます。

平成12年介護保険制度がスタートし、同時に会計ルールも変更。当時、「経理規程準則」から「旧・会計基準」への移行処理が進む中、介護保険事業を営む社会福祉法人には「指導指針」なる会計処理ルールへの移行も認められるなど、激動の転換点だった当時のことを昨日のこのように思い出します。それから時を経て、時代は平成から令和になり、社会福祉法人を取り巻く経営環境は大きく変わる事となりました。

以下、筆者の視点として、ターニングポイントになった出来事を触れていきたいと思ひます。

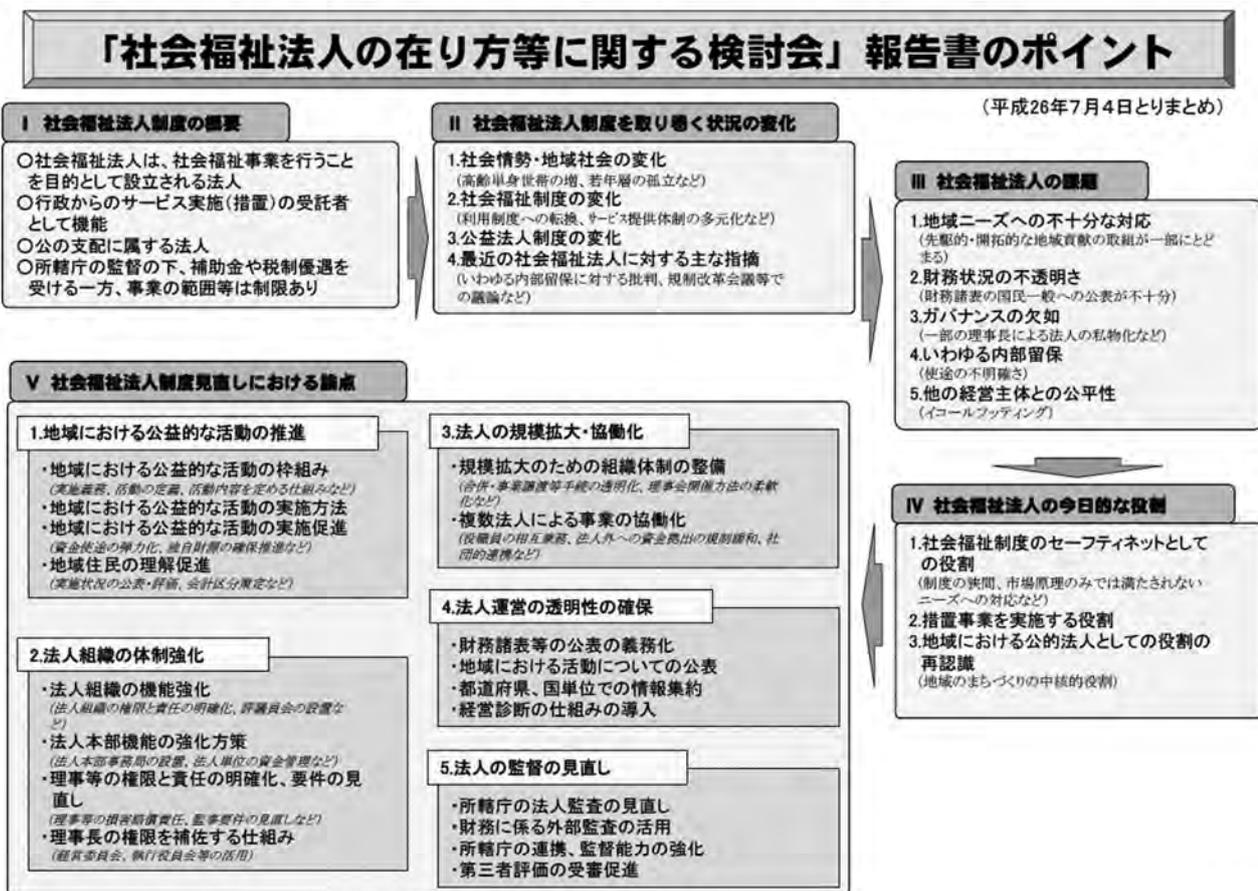
～ 社会福祉法人経営研究会（平成18年）～ ⇒ 成長期・拡大期



「規制」と「助成」から「自立・自律」と「責任」へ
「法人単位の経営」から「施設管理」から「法人経営」へ

介護保険制度施行後6年が経過し、「措置から契約への変化」を受け入れることができたかどうかを振り返る、貴重な機会となったこの研究会は、全国社会福祉施設経営者協議会（現・全国社会福祉法人経営者協議会）が中心となり、学識経験者らを交えて会を構成し、7回の議論を経て、上記のような資料のまとめがなされました。「自立（自律）と責任」、「施設管理から法人経営へ」この2つの言葉は、この先の社会福祉法人経営の根幹をなす、重要な指針として我々に大きな学びを与えてくれたと言っても過言ではありません。公金依存体質に危機感を覚え、法人理念を自らの力で形にしていく推進力や職員から明日への活力を引き出す誘引力など、今にして思えば、この時点で意識改革や方針転換が出来た法人は、悠々自適とまでは行かないまでも、現在でも安定的な経営基盤を誇っているケースが多いように思われます。この頃は、まだ社会にも余力があり、公定価格は大きく引き下げられることもなく、労働力の確保は厳しいながらも何とか回っている、そんな情勢だったのではないのでしょうか。

～ 社会福祉法人の在り方等に関する検討会（平成25年～26年）～ ⇒ 成熟期（序章）



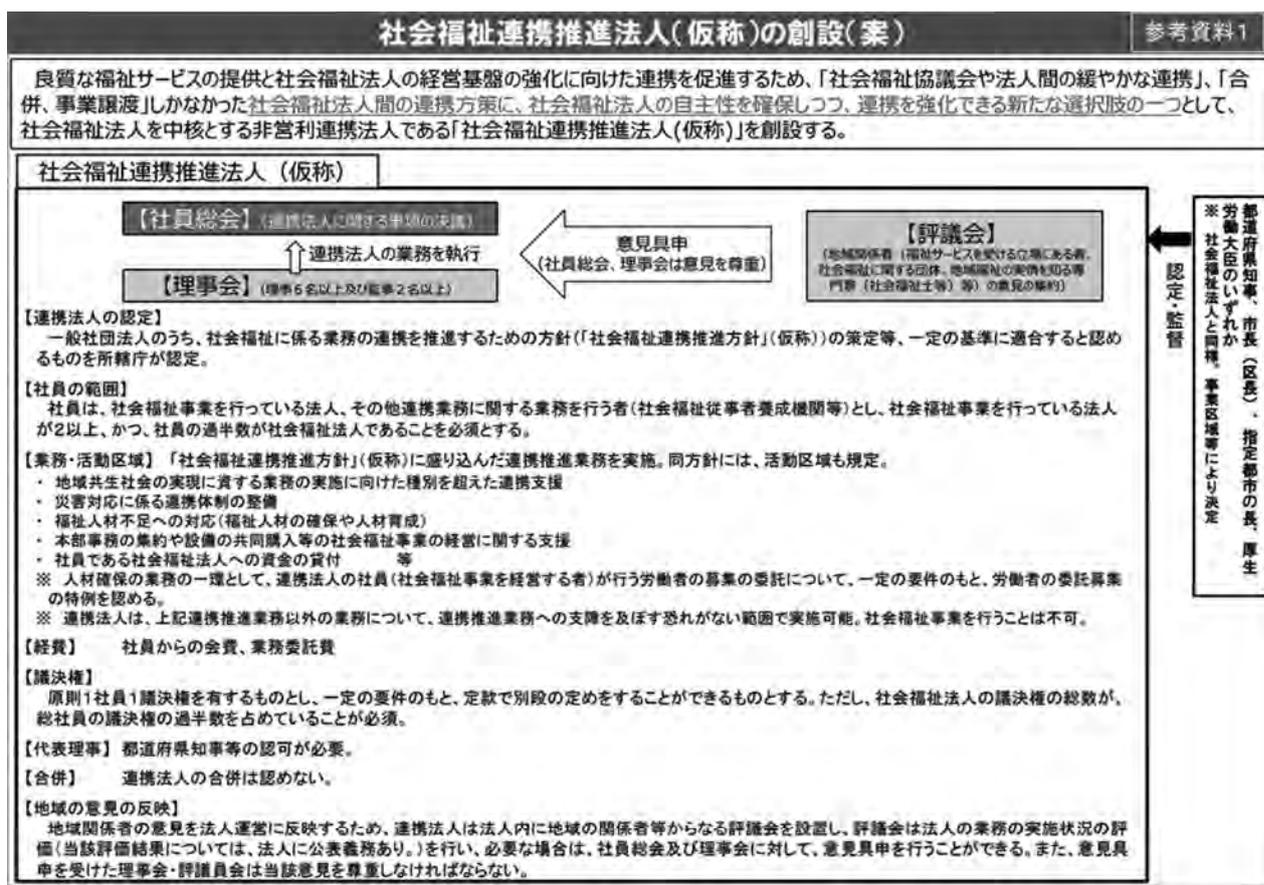
第1回社会保障審議会福祉部会資料（平成26年8月27日）

高齢介護、障害福祉と契約型の事業が広がり、その担い手も裾野が大きく拡大したことで、今まで隠れていたニーズが顕在化し、当事者たちの社会接点が増えていった一方、社会福祉法人に課せられたミッションの中でも中枢にある「非営利性と公益性」に反する動きを見せる法人が現れ、不正請求や私的流用などの法を逸脱した行為や内部統制の利かない経営管理体制がもたらした債務超過・経営不振問題、経営主体間のイコールフットリング、情報公開義務と説明責任の在り方など、様々な声が福祉業界へ寄せられるようになり、本検討会をもって一大改革が行われる

ことになりました。このタイミングでは、「経営執行体制」の本来あるべき姿について学び、アウト・オブ・コントロールにならないための組織デザインを考えられたはずですが、皆様の組織ではいかがでしたでしょうか。筆者の私見を述べさせていただきますと、社会福祉法人の経営執行体制に必要なのは「機動性<健全性」だと認識しております。内部理事だけで固めるのではなく、「客観性」や「積極性（保守性）」といった適度な外圧を期待できる外部理事、監事、評議員で構成する必要があるように思います。内部だけでは見えないもの、生み出せないものといった多面的で多様性のある発想は、ワンマン色の強い組織体制からは創出されにくいものです。

ちなみに、この間公定価格は右肩下がりであり、新たな労働力たる若者の福祉分野への進学率が大きく低下し、福祉系学部や学科の休止、場合によっては学校の閉鎖が見られ始め、首都圏を中心に労働力の確保難が経営課題の一つとして挙げられるようになってきました。そんな中、増え続ける待機児対策や特養待機者解消策として、地方の社会福祉法人の活用が広がりを見せています。その判断は、結果として、地域と福祉の結びつきが希薄なものになってしまったと言わざるを得ない状況を生むことになりました。市場原理として当たり前という感覚と、無くしてはいけないものが失われつつある現実を、同時に垣間見た時期でした。

～ 社会福祉法人の事業展開等に関する検討会（令和元年度）～ ⇒ 成熟期（本論）



社会福祉法人の事業展開等に関する検討会 報告書（令和元年 12月 13日）

さて、いよいよ本論です。平成28年度総務省の統計データによれば、65歳以上の老年人口割合は約27%、15歳から64歳までの生産年齢人口割合は約60%と、老年人口の割合が拡大し、生産年齢人口割合は縮小の一途であります。当然の事ながら、労働力は減少し、総量的な福祉ニーズは

増大していく、こうなると何が起こるか？社会保障費の限界が訪れ、その限界の範囲でニーズを形にできる事業者が求められるのは、自然の摂理であると言えます。この表は、原稿執筆時点での創設案（令和元年12月末時点）ですが、医療業界で先行している「地域医療連携推進法人制度」の福祉版を作ろうという構想があります。この構想自体をどう思うかは各人の自由であるとして、このような制度を検討しなければならない背景を、経営者としてどのように捉え、向き合うか、この点を強く意識しなければなりません。前述してきた通り、筆者の視点においては、これまで大きく3つのターニングポイントがあり、その時々で適切な改革や変化を受け入れ、体質改善を図るチャンスがあったはずですが、皆様の法人ではいかがでしょうか。こうして順を追って整理してみると、現状は予見できた未来だったことがわかると思います。

代表的な経営資源として、「人」「物」「金」が挙げられますが、いずれの資源も、今後枯渇していくことは見えています。そんな中、従前通り、投資を続けライフサイクルを回せるような創意工夫は必要ですが、その点に加えて、現在、または今後見込まれる社会福祉法人の経営危機において、欠かせないのは、間違いなく「組織力」です。

創業者たる地元名士の社会福祉活動家や篤志家、つまりカリスマ経営者で何とかなる時代は終わりました。今、必要なのは「非営利性と公益性を旨とし、地域福祉ニーズに応え続けることのできる組織づくり」です。ここで、注意。「人を育てること」と「組織を育てること」は、似て非なるもので混同してはいけません。人を育てることと同様に、組織も育てるという視点が必要ですが、平成12年に社会福祉事業法が社会福祉法に変わって以降も、組織づくりの視点が蔑ろにされていることが大変残念でなりません。改正社会福祉法でいうところの「法人本部の機能強化」の本質は、正にこの点にあるのです。

経営理念があり、事業方針があれば、組織デザインは必然的に固まっていくはずですが、このプロセスを怠った結果、事業運営に支障が出るという法人組織をたくさん見えています。

やりたいことをやりたいようにやるために、先立つものとして経営資源の充実があり、その経営資源を活用して福祉ニーズへの対応を具現化していく、そのために必要な組織づくり。

後継者問題で悩んでいる方、内部統制で悩んでいる方、人材定着で悩んでいる方、経営危機に怯えていては、未来を形作ることにはできません。「まずは動くこと」。このことを念頭に置きながら、一度、組織体制について、そして、後進を信じ、未来を託せる方策について一緒に考えてみませんか。そのような行為の先にある、社会福祉法人経営の未来を皆さんと共に作っていきたい、そんな日々を今後も送っていききたいと私は考えています。

<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。

<参考>

社会福祉法人の事業展開等に関する検討会 報告書（令和元年12月13日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/000577210.pdf>

