

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ろうと推測しますが、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が、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。