

平成26年度 社会福祉法人役員セミナー 社会福祉法人制度の 見直しと 法人経営の在り方

平成25年6月に閣議決定された「規制改革実施計画」では、規制改革の内容として社会福祉法人の財務諸表の公表がより効果的に行われるための具体的な方策の検討などが盛り込まれました。また、同年8月の社会保障制度の改革国民会議の報告書では、社会福祉法人について、経営の合理化・近代化や、非課税扱いとされているに相応しい国家や地域への貢献が求められることなどが示されています。

社会福祉法人の在り方等に関する検討会

昨今、規制改革等の議論が進められる中で社会福祉法人制度の在り方やその経営について様々な指摘がされています。これに対して厚生労働省では「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」を設置して見直しに向けた議論を進めてきました。

このように社会福祉法人については、現在、経営情報の透明化、経営の高度化、さらには従来からの社会福祉事業のみならず、地域における新たな課題に応えるための公益的な役割がますます求められています。

県社協・経営者協議会主催の平成26年度社会福祉法人役員セミナー（平成26年7月2日、ふれあいランド岩手ふれあいホール）には福祉関係者約190人が参加。

社会福祉法人に係る各種の指摘のきっかけは、法人の多額な内部留保の蓄積に対する批判があったのではないかと思います。

ただその後の議論は単に内部留保の有無というのではなく、それを社会のためにどう活用しているのかどうかという点に移ってきています。たとえば施設整備補助、運営費などに多額の公費が投入



講師

独立行政法人福祉医療機構
経営サポートセンター
リサーチグループリーダー

千葉 正展 氏

慶應義塾大学商学部卒業、三菱総合研究所、福祉会計サービスセンター勤務を経て現職に至る。

- 社会福祉法人の在り方等に関する検討会構成員
- 法政大学大学院人間社会研究科・現代福祉学部講師、社会保障審議会介護給付費分科会介護事業経営調査委員会委員、品質マネジメントシステム審査員補
- 著書 福祉経営論 福祉サービスの組織と経営（現代の社会福祉士養成シリーズ―新カリキュラム対応）[単行本]

講演「社会福祉法人制度の見直しと法人経営の対応の在り方」では、社会福祉法人制度の問題点と経緯、社会福祉法人の経営者がなすべきことなどについて学びました。また、社会福祉法人の公益的な取組みとして、施設長ら3氏が実践例を交えながら発表しました。

なお、本セミナーは岩手県の補助を受けて社会福祉経営サポート事業の一環として実施したものです。

され、また法人に対する各種税制上の優遇措置があるのにふさわしい情報開示が十分に果たせていないという「情報開示関係」の課題。また、社会福祉法人は地域福祉の中心的な担い手にふさわしい先駆的・開拓的な取組みが不十分ではないかという「公益性関係」に関する指摘。1法人1施設に代表されるような経営の非効率さや個人営業との混

同も疑われるような経営ガバナンスの低さなどに関する「経営管理・財務管理」関係の指摘などです。

社会福祉法人の存在意義の明確化を

このような様々な指摘や疑念を払しょくするためにも、社会福祉法人の経営者は自らの法人の存在意義を明確にしていく必要があると思います。

そのポイントは2つ。1つ目は「市場の失敗を適切に補完する役割を果たしているか」という点です。具体的には市場によるサービス供給にゆだねると経済的負担能力の乏しい者が排除される等の問題に対して社会福祉法人が適切なサービスを提供できているかという点です。逆に言えば市場や企業でも供給できることを社会福祉法人が行っているとするれば、それは企業と社会福祉法人は同じ条件で競争すべきというイコールフットINGの批判につながって

しまうこととなります。

2つ目は「政府の失敗を適切に補完する役割を果たしているか」という点です。市場の失敗を補完するのは本来政府の役割ですが、それも法律や予算の範囲での対応に限られてしまいますし、公平性を優先するため個別事情に対してきめ細やかな対応ができません。という問題点があります。いわゆる制度の谷間の問題です。社会福祉法人は法律や制度の事業を適切に実施するだけでなく、こうした制度の谷間の問題に積極・果敢に取り組みむことが必要となります。そうした取り組みをきちんと実施できているのか。以上の2つの点について、各法人においては今一度それぞれについてどのような取り組みを行っているのか、また取り組んでいないのなら今後どのような取り組みをなすべきなのか洗いなおしてみる必要があると思います。

見直しの5つの論点に対する対応

在り方検討会の報告書では5つの見直しの論点が示されています。このうちの3つ「地域における公益的活動の推進」、「法人組織の体制強化」、「法人運営の透明性の確保」は全ての社会福祉法人が必ず取り組むべき必須事項と

社会福祉法人における経営対応の考え方

①新たなセーフティネットの構築(経営理念の明確化)

社会・制度が成熟化し、対象も普遍化した福祉サービスにおいても、社会福祉法人はセーフティネットの最後の砦としての役割は決して過小評価されるべきではない。むしろ、都市化・限界集落化、少子高齢化、地域コミュニティのぜい弱化などに伴う新たな社会問題に対処するため、新たなセーフティネットの構築も求められよう。

②福祉のスペシャリスト(人的資源管理)

企業などでもできる市民サービス、社会福祉法人でなければ支えられない福祉を峻別し、後者の役割を忘れてはならない。しかし前者からの撤退を意味するものでは決してない。企業と競争する分野では福祉のスペシャリストとしての強みをいかに発揮し、競争に勝ち抜けるよう、人材養成・スキルアップに真剣に取り組むべきだろう。

③新たなニーズの発見と支援方法の探求(サービス開発)

新たなセーフティネットの構築に向け、社会福祉法人が存在する地域の新たな福祉ニーズに常にアンテナを張り、新たな支援ニーズの発見とその支援方法論を常に探索し続けることが必要ではないか。

④コストダウン戦略からコストアップ戦略へ(財務管理)

新たなセーフティネットを構築するためには、相応のコストが必要だが、そのニーズの多くについては、公的・制度的な給付が存在していない。法人の自主的な財源基盤の確保が求められる。法人の財務管理に当たっては、財務生存力利益(再生産可能利益)の見極めと、それを超える収支差を新たな事業への自主財源とする見方の転換が必要。コストダウン戦略からコストアップ戦略へ。

⑤オールインワンの戦略とコラボ(協働)の戦略(経営戦略)

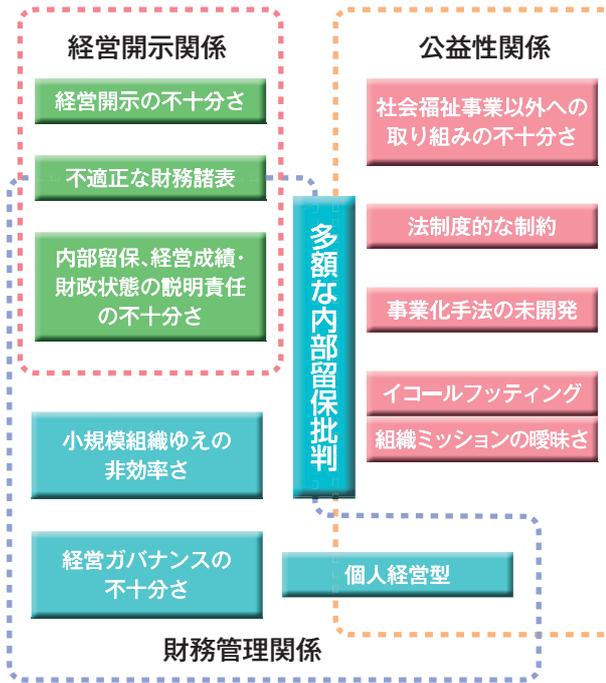
新たなセーフティネットの構築には、一つの法人でオールインワンの展開をする手法、複数法人がそれぞれの得意分野で手を結ぶ法人連携(コラボレーション)の手法などを検討することも重要。

- 社会福祉法人の今後の取るべき途は、決して何か特別なことが求められているのではない。
- かつての制度も完備されない時代に、ひたすら必死に援助を要する者を支えた慈善事業、社会事業の時代、あの熱い思い、制度の枠にとらわれない先駆性・開拓性に満ちた事業の探索。
- そうした社会福祉事業の原点を見失わず、今日的な地域福祉の課題に取り組む続けていくことこそが、社会福祉法人の王道ではないか。

講演「社会福祉法人制度の見直しと法人経営の在り方」
資料より

も改正されるかも知れません。ここでのポイントは、単に財務諸表を義務として開示するというのではなく、財務諸表に表れない定性的な法人の取り組み内容も積極的に開示することで、地域社会から信頼をより強固なものにするのが重要だと思います。公益的取組についての地域の理解者が増えれば、ボランティアや寄付なども期待できるかもしれません。そういう地域住民の善意の受け皿はまさに社会福祉法人だからできることと言えるのではないのでしょうか。

社会福祉法人に係る課題



セミナーの講演資料より

して整理されています。また残り2つの「法人の規模拡大・協業化」と「法人の監督の見直し」については、公益的取組を円滑に行えるようにするための条件整備に係る事項

という位置づけです。では具体的に経営として何に取り組みが良いのでしょうか。「地域における公益的活動」についてはそれぞれの地域ごとの事情があるのか

ら、取組みの義務化はされるものの、公益的活動を法令等で列挙することはせず、たとえば地域における関係者が集まった協議体で地域の福祉ニーズを把握し、それを地域福祉計画に盛り込んで実施を図っていく等のイメージが示されました。

要は個々の法人が向き合う地域のことをより一層深掘りし、制度での対応から漏れてしまうニーズを丹念に拾い上げるのが重要です。その際は各法人で実施している事業の種別(老人介護・保育・障がい等)という枠組みにとらわれず、広くソーシャルワーカーの技法を使いながら暮らし難さを抱えている人を発見することから始める必要があると思います。現場のソーシャルワーカーの方々の真価が発

揮される時代になったのです。「法人組織の体制強化」については、評議員会が必置となり理事との兼務もできなくなるかとされています。どのようなガバナンスの法規定になるのかは今後の検討ですが、一つ目安となるのは公益財団法人における理事や評議員会の位置づけ、権限や責任などの姿です。社会福祉法人は当初寄付した人のものではありません。地域全体として社会福祉法人を運営し、より良いものにしていくことが求められます。

福祉の王道を歩もう

今回の法人制度の見直しに対する経営の対応は、社会から指摘され批判されたから行うという受身な姿勢ではなく、法人みずからいったん立ち止まって地域にある支援の必要な人に改めて目をむけなおす良い機会だととらえて取り組みが必要があると思います。今何か全く新たなことを求められているわけではありません。福祉の先達たちは制度も完備されない時代にひたすら支援を要する人のそばで支え続けてきた。それこそが福祉の原点だと思いますし、これからもそういう主体となり続け、地域住民の安心の砦であってほしいと願っています。

社会福祉法人の公益的な取組み

社会福祉法人福振会

地域の「子育て支援」の中核を担う

津志田保育園地域子育て支援センターは、平成20年から子育て親子の交流の場の提供▽子育てに関する相談・援助▽関連情報の提供▽講習会▽地域開放など、様々な育児支援を行っています。

年齢別に▽ピヨピヨ広場（生後3か月から概ね1歳までの児童）▽トコトコ広場（概ね1歳〜2歳までの児童）▽ピジョンピョン広場（概ね3歳〜就学前の児童）を開設しているほか、子育て講座（年12回）、給食試食会（年2回）、お出かけルーム（出前保育、年12回）、絵本の貸し出しと紹介、つしだっ子便りの発行、お誕生会、身体測定などを行い、年2回の子育て

アンケート結果はセンター運営の参考としています。

昨年度の事業実績は育児相談が124件、支援センター利用者は親子合わせて3,284人、園庭開放は63人、ピヨピヨ広場など年齢別広場は親子合わせて各350人前後が参加しています。また、子育て講座には親子合わせて254人が利用し、会場は支援センターのほか地区公民館を使用し、外部講師も招いています。

昨年10月に実施した子育てアンケートでは、子育て支援センターの利用理由に▽同年代の子どもと遊ばせたい▽自由に利用できる▽イベント企画に参加したいなどをあげ、センター利用の利点として▽安心して遊べる▽子どもとゆったりと過ごせる▽子どもの友達ができるなどをあげています。利用頻度は半数

以上が週1回〜月2・3回程度です。

社会福祉法人胆沢やまゆり会

小学校3校を対象に「里孫体験交流活動」

子どもの元気な声が響く施設にと、平成15年度から活動を開始した「里孫体験交流活動」の狙いは①里孫にはお年寄りを敬う心を、お年寄りには生きる力を②福祉やボランティア教育の場の提供③児童の休日の受け皿の活用④3点で、地域交流事業に位置付けています。

里孫は施設から5km内の奥州市胆沢区内の小学校3校の児童（3年生〜6年生）で、保護者の許可を得た児童は放課後、土・日曜日・祝日及び夏・冬・春休業日に、ぬくもりの家の全事業所8（事業所）で活動しています。平成25年度は55人が里孫に登録し、延べ171人が活動しています。この10年間の登録児童数は437人、延べ訪問人数は1,576人です。主な活動は6月

の里孫新規登録者歓迎会（ボランティア保険に加入）に始まり、七夕まつり、達者の里いさわ健康フェスティバルなど年間6回行事を盛り込んでいます。

里孫・保護者・学校からは▽交流が楽しい▽お年寄りに優しく接するようになった▽思いやり、いたわりの心が醸成した等の感想が寄せられています。体験交流は「子供ボランティア活動の育成に繋がっている」「体験はお年寄りから優しさや思いやりの心を育む機会となっている」「お年寄りの心が活性化している」「老人福祉の理解に繋がる」「里孫を通して学校関係者及び保護者との交流が図られている」

等、多くの効果が見られています。活動を定着・継続・拡大させるには、学校関係者及び保護者の協力と理解、職員の育成と工夫が大切と思っています。

社会福祉法人潤沢会

地域の特性を活かして「町おこし」

障害福祉サービス事業所ワークステーション湯田・沢内は、2002年に開所して以来▽農産加工▽喫茶・軽食を提供する「キッチン 風」の運営▽「ふるさと宅急便」による特産品の全国発送▽高齢者・障がい者への弁当宅配▽町内学校向け給食パンの製造▽「駅弁」販売な

ど、障がい者が地域で生活するためのさまざまな事業に取り組んでいます。こうした農業・農産加工の取組みは、「耕地放棄地」を活用し、農家を応援しながら地域を元気づけています。

地域農家の参加を得て、西和賀町の特産品を首都圏を中心に発送する「ふるさと宅急便」や「花宅急便」事業は、町を全国に紹介すると共に、都市と農村の交流を図っています。

平成21年度からは町内の小中学校の義務教育の9年間、給食に手づくりパンを提供しています。さらに平成23年度からは高齢者・障がい者宅配弁当（町委託事業）を365日、1日2回（昼・夜）町内くまなく配達しています。これらは町内の児童・障がい者・高齢者の食を支える活動として定着しています。

高齢社会を支える取組みとしては▽豪雪地の高齢者を支えるスノーバスターズの一員として活動▽施設が生産・加工した地元素材をふんだんに使った「ほっとゆだ駅」での駅弁販売▽にしわが安らぎの郷づくり協議会の構成員として、6集落連携と新病院「町立西和賀さわうち病院」を柱にした医療、福祉と農業が連携した地域活性化事業を進めています。既に学生や住民の協力で病院近くに「福祉農園」を開園しています。



社会福祉法人 福振会
津志田保育園園長
佐藤 利美 氏



社会福祉法人胆沢やまゆり会
胆沢高齢者総合福祉施設
ぬくもりの家施設長
福田 あつ子 氏



社会福祉法人 潤沢会
ワークステーション湯田
・沢内施設長
高橋 典成 氏