

⑨ 障害福祉事業のマネジメント

課題

これからの求められる社会福祉法人の経営のあり方について述べ、それを果たすための社会福祉法人の設立の要件と、健全な経営とはいかなることかについて論述しなさい。

社会福祉法人は措置制度時代、措置費による安定した運営と事業が国から担保され、コンプライアンスと結果を重視しておけばよかった。

措置制度時代に作られた社会福祉法人の経営体質について「社会福祉法人のあり方検討会」の報告書では、①社会福祉法人に期待された役割の喪失②本来あるべき消費者サイドの発想に欠けていた③「社会福祉法人」という冠だけで、他のサービス提供主体に対して優位性を有していないことをいかに認識するか④地域の福祉ニーズに敏感に対応することなく、制度の後追いをしているだけであるという指摘をまとめている。

利用者にとって、提供される福祉サービスが満足を得られない質でも、同じ事業所から継続してサービスを受けざるを得ない状況であったので、利用者のニーズやその変化を意識する必要はなかった。

また、措置制度のもとでは、措置費等の補助金を使い切る事が運営の基本原則であったため、効率的、合理的経営をする必要がなかった。

さらに、従来型の経営モデルある「一法人一施設モデル」については、①施設管理中心、法人経営の不在②事業規模零細③再生産・拡大生産費用は補助金と寄付が大前提④画一的サービス⑤同族的経営、の課題を上げている。

これからの社会福祉法人経営は、上記の課題

や問題点を修正・改善するとともに、利用者と社会のニーズに応える、ニーズの変化に対応できる経営にしなければならない。

社会福祉法第3条において、「個の尊重」「自立支援」「良質なサービス」が福祉サービスの基本理念とされている。これを踏まえて質の高い多様な福祉サービスを創造し、提供していく経営とならなければならない。

今後の経営のあり方は、「施設管理」から「法人経営」という構造の転換を図り、戦略マネジメント（経営理念、使命、ビジョンと戦略の確立）と組織マネジメント（どのように目的や目標を達成するのか）の確立が重要となる。

社会福祉法人を設立するためには、まず、経営理念と使命、ビジョンとゴールを明確にする戦略マネジメントが必要である。

経済学者P.F.ドラッカーは、マネジメントの役割として「自らの組織に特有の使命を果たす」や「仕事を通じて働く人たちを生かす」、「社会の問題について貢献する」の3つをあげている。

「社会福祉法人の事業とは何か」との問いに対して、「すべての人のたちの幸せの実現」のために絶えず問い続け実現することが大切である。しかし、ドラッカーは「企業の目的と使命を考えると、出発点は一つしかない。顧客である。」「顧客からスタートしなければならない。すなわち顧客の価値、欲求、期待、現実、状況、行動からスター

トしなければならない。」と説いている。

社会福祉法人の「顧客とは誰か」の問いに対する答えは明白かもしれないが、一部の限定的対象者から福祉サービス利用者へと時代は変わってきているので、この問いに対しても問い続けることが大切となってくる。

顧客である福祉サービス利用者の欲求や期待等を把握して顧客満足度から感動を与えるサービスへの進化、さらに、権利行使主体である利用者の権利を理解し、その擁護に邁進することが必要となる。

健全な経営を目指すために、組織の存在理由や目的、理念を明確にすることである。理念や「ビジョン」、「ミッション」、「ゴール」をしっかり持つことが大切と考える。

理念は、組織としての根本の考え方である。使命、ミッションは理念に基づいて行動するもので、責任を果たさなければならない。ビジョンは将来像である。ゴール(目的)は長期的目標のなかに中期的目標と短期的目標が入る場合もある。

目的達成のために経営資源であるヒト、モノ、

カネ、情報、時間を効果的に活用することである。

組織は、目的を達成するための手段であるので、目的と戦略から組織構造に取り組むべきものと思われる。

ドラッガーは、「戦略とは、『われわれの事業は何か、何になるか、何であるべきか』との問いへの答えである。組織構造を決めるのは、この戦略である。戦略が組織の基本活動を定める。」と説明する。

ミッションとビジョンを明らかにすると、その達成に向けた具体的な行動が必要となる。その行動計画が事業計画である。そして、定期的に実行している活動についての評価をしなければならない。

計画実行の過程を管理して、目標を確実に達成するには「PDCAサイクル」を実践することが必要となる。計画に基づいて実行し、その結果を検証し、改善していく。さらに組織としての成果を上げていくためにも、継続して行うことが重要と考える。

講評：

貴方のレポートを読ませて頂きました。貴方が主張されたようにこれまでの社会福祉法人が、せつかく安定した運営と事業を国から担保されていたのですから、コンプライアンスや内部統制機能を十分発揮していれば今日のような事態には至らなかったと私も思います。

貴方が指摘されているように全法人とは申しませんが、期待と役割の喪失、利用者サイドの発想の欠如、サービス提供主体としての認識不足、利用者・地域の福祉ニーズ適切に応えられなかった点が今回の社会福祉法人の大改革を招いたものと受け止めています。

貴方のレポート全体がテキストのみに頼らず、ドラッガーの理論も読みこなされ、社会福祉法人の経営学の理論、マネジメントの役割・本質にまで論及されていて好感が持てました。これからの時代はますます高邁な倫理観と高度で質の高いサービスが現実的に求められる時代になりました。

本来のあるべき姿に戻ったということもできるでしょう。我々の役割と使命は、まず結果を出すことです。そこで初めてご家族の皆様からも信頼が得られるのではないかと考えています。そのためには日頃からのプロとしての知識と技能を磨き、研鑽を怠らず厳しい修練を積み重ねていくことが求められると受け止めています。今回学ばれた多くのことを活かされますよう期待しています。