

<原著>

社会福祉法人制度改革と今後の「福祉法人経営」¹⁾

牧野 恭典

Reform of social welfare corporation system and future “welfare corporate management”

Yasunori Makino

The revised social welfare law was fully enforced in April 2017. For the social welfare corporation, this is in line with the reform of social welfare foundation structure in 2000.

This reform of social welfare corporation system is very important.

Because it will have great effect on the way of entities providing welfare services.

It is predicted that it will have a major impact on social welfare projects and social welfare studies in the future and that it will be considered as important matters of future social welfare corporation management.

Key words : management, reform, governance
経営, 改革, 組織統治

1 はじめに

「社会福祉法等の一部改正」(以下、「改正社会福祉法」という。)が、平成29(2017)年4月に全面的に施行された。これは、昭和26(1951)年の社会福祉事業法(現、社会福祉法)による「措置制度」の福祉サービスの受け皿の機能を果たしてきた社会福祉法人に対して、平成12(2000)年を中心にして行われた「社会福祉基礎構造改革」以来の制度体系に関する改正である。

社会福祉基礎構造改革では、主に福祉サービスの利用の仕方が「措置から契約へ」移行した変革が中心であった。この変革は、福祉サービスの提供主体の多様化と、行政処分でない自己選択・自己決定を促進するもので

あった。今般の社会福祉法人制度改革は、福祉サービスの提供をする経営主体の在り方及び組織の機関設計に関する重要なものである。筆者はこの改革は、将来の社会福祉事業・社会福祉学のありように大きな影響与えるものと予測している。本稿では、これまでの社会福祉法人制度を概観し、改革に至る経緯を総括し、今後の社会福祉法人経営の重要な事項について考察するものである。

そのために、社会福祉法人制度の発足から果たしてきた役割から、社会福祉基礎構造改革まで60年間続いた福祉サービス提供の在り方を検証する。そこで、社会福祉基礎構造改革の有効性と限界性について評価したい。この評価の下に社会福祉法人制度の改革の背景について考察する。

次に、外的環境要因としての公益法人制度改革の動向、社会福祉法人の内部留保の問題、優遇税制等について整理する。このことに対して社会福祉界は反論することができず、外的環境の厳しさなどにより社会福祉法人の優遇内容を堅持するために、今般の制度改革を余儀なくされた部分もある。

これらの歴史的背景や、社会の急速な変化への対応、官製市場がさらに開放化されること等について整理し、変革・改正の要因を精査する。

その上で、本稿においては、アドミニストレーションではない、これからのマネジメントの可能性を模索することを目的とする。

2 これまでの社会福祉法人制度の役割と機能について

これまでの社会福祉法人の概要については、法人制度の創設・高度経済成長期から介護保険へ・社会福祉基礎構造改革の3期に分けて社会福祉法人制度の在り方²⁾を整理する。

(1) 社会福祉法人制度の創設

社会福祉法人は、社会福祉事業を行うことを主たる目的として、社会福祉法 昭和26(1951)年にに基づき設立される法人として整理されている。

社会福祉法人制度が創設された当時の昭和20年代、我が国は、終戦による海外からの引揚者、身体障害者、戦災孤児、失業者などの生活困難者の激増という混乱した社会であった。また、戦前からの慈善博愛事業者等は、物資も財力もないが戦前からの慈善博愛の精神で救済事業に当たっていた。一方、一部の心無い不良な授産施設経営者や実業家が、この事態に乗じて生活困難者や障害者等から労働力を搾取するという影の側面もあった。これらへの社会の安定化に向けた改善の対応

は、我が国の急務であった。

しかしながら、戦後の荒廃の中、行政における物質的・人的資源は不十分を極めた。政府には社会福祉の分野で民間の人的資源の活用が求められたが、国民の社会福祉へのニーズに十分応えうるものもなく、かつ、そのための制度体系が存在しなかった。

このため、憲法25条に則り社会福祉事業を担う責務と本来的な運営主体を行政(国や地方公共団体)としながら、事業の実施を民間に委ねることとした。そして、事業の公益性を担保する方策として、行政機関(所轄庁等)が福祉サービスの対象者と内容を決定し、それに基づき事業を実施する仕組み(以下「措置制度」という。)が作られた。そして、措置を受託する法人に行政からの規制と助成を可能とするため、「社会福祉法人」という特別な法人格が制度化されたのである。

社会福祉法人は、

- ①社会福祉事業を行うことを目的とする(公益性)。
- ②法人設立時の寄附者の持分は認められず、残余財産は社会福祉法人その他社会福祉事業を行う者又は国庫に帰属する(非営利性)。
- ③所轄庁による設立認可により設立されるという、公益法人としての性格を有している。

当時、社会福祉法人という法人格が提起形成されないうちは、「公が慈善博愛事業を行う団体に国が補助金を供与してはならない」という憲法第89条の公私分離の規定は大きな壁であった。その壁を乗り越えるべく

- ①憲法第89条の「公の支配」に属する法人として、行政からの補助金や税制優遇を受ける。
- ②社会的信用の確保のため、基本的に「社会福祉事業」を運営するという基本論の

下、所轄庁の指導監督を受けながら事業を展開してきた³⁾。

ここで、社会福祉法人制度が憲法25条の第2項におけることを、行政が民間委託して社会福祉事業を容認したことが一つの論点としてあげられる。国及び地方公共団体が社会福祉事業の執行の責務があるにかかわらず、社会福祉法人という特別な公益法人に委ねたのである。このことは、憲法解釈上、社会福祉に係る公的責任を逃れるかの如くと解釈されても仕方ないところである。

しかし、当時の社会背景の中で、大きな政府が行政の部分でしかない国民生活の支援を目的とする社会福祉に手が出せないことは理解に難くない。即ち、十分な法解釈整理がない中だが、眼前の社会の混乱状況に対処したことは、社会的正義として容認されるべきであろう。国はこの時期には、憲法25条、憲法89条の明確な法解釈がなされたか明確ではないが、混乱した社会の収束が急務としていた。当時の厚生省社会課においても素早い行政対応が求められていたし、整然と法制度を積み上げていくことに限界点があったであろう。この行政措置が社会福祉法人を生み出すことに有効であったが、憲法解釈で国家等による国民の社会福祉に責任を持つ義務ではあるが、機関委任事務という形を取ることとなった。それゆえ社会福祉法人は、純然たる民間法人としてではなく、公の支配の強いものとなった。

この措置制度が60年間続き国民、事業者のなかでも定着をしていった。ここで、狭義の社会福祉事業とは何であるのか。その意味が、公共性と個別性のせめぎ合いとして、措置制度と社会福祉基礎構造改革の進展の中で問われた。その解答が、社会福祉に係る権利と、個人の幸福の実現であった。

このような経緯の後に、社会福祉法人は民

間事業者・民間法人ではあるものの、行政サービスの受託者として公的性格の色彩を帯びた行政による統制の強い法人として事業推進がなされていく。市場原理で活動する一般的な民間事業者とは、異なる原理原則で成り立つ「特別な経済市場」の下で発展することになった。

特に会計・財務面を見るときその特異性が明白である。一例を挙げれば、社会福祉施設に措置費の収入が入ったならば、事業費・人件費等で100%消費しなければならない原則があった。収支差額という概念が認められず、収入を使い切ることが大原則であった。つまり、措置費は国家による補助金的な性格を色濃く持っていた。それゆえ、社会福祉法人の会計は、あたかも「家庭の家計簿」の如くの色彩があった。こうした仕組みが一般市場でない、いわゆる「官製市場」として出来上がるのである。即ち、民間市場の競争原理ではない、行政が深く関与した制度ビジネスということである。今日ではありえないが、措置の実施機関＝行政が法人の資金繰り等に補填する時代があった。このことは、マネジメントではなく、財政的な天井の決まった運営＝アドミニストレーションの範囲であったといえる。

しかし、このような経過を表層的に見るだけでは不十分であると考え。なぜなら、この「措置制度」の特徴として、以下の諸点が見出せるからである。

- ①国家としては、新憲法のもと「社会福祉」に関しての政策形成と手段を講じることができた。
- ②連合国軍（GHQ）が「公私分離」を唱えたが、アメリカ式のソーシャルワークの移入に追われる暇もなく、また、公が民に補助金を丸投げしないで当時の我が国の国民に寄り添うこと、何より生活を

支えることができた。

③戦前より慈善博愛事業を行ってきた団体組織が支援され、少しずつ安定化した。

④国民が生活に困窮する中、資本家が搾取してさらに追い打ちをかける事態を防げた等々である。

こうした歴史的社会的評価を受ける社会福祉法人や、措置制度の終焉などは、我が国における経済成長バブル経済の産物として現れてくる。そして、新たなセーフティネットの再構築が来ると思われる。

(2) 高度経済成長期から介護保険へ

戦後の混乱期から少しずつ復興が進む中、昭和30年代から昭和40年代になると、高度経済成長を背景に社会福祉制度が徐々に整備された。

それは、生活保護法（昭和25年）、児童福祉法（昭和22年）、身体障害者福祉法（昭和24年）の「福祉三法」の時代である。次に、知的障害者福祉法（昭和35年）、老人福祉法（昭和38年）、母子及び寡婦福祉法（昭和39年）などが整備され「福祉六法」となり、社会福祉制度の拡充が進んだ。

高度経済成長を背景として、福祉サービスの供給も拡大し、新たな制度に基づく福祉サービスの実施のため、行政が措置の委託先である施設整備等を優先したため、社会福祉法人も同様に増加していった⁴⁾。

昭和50年代から昭和60年代になると、高齢化や核家族化、女性の社会進出等を背景に、福祉ニーズが急速に増大し、「高齢者保健福祉推進十か年戦略（ゴールドプラン）」（1989年）、「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について（エンゼルプラン）」（1994年）、「障害者プラン～ノーマライゼーション七か年戦略～」（1995年）等による福祉サービスの基盤整備が進められた。こうした基盤整備の進展に伴い、福祉サービスの提供主体

である社会福祉法人の数も急増していった。同時に、福祉サービスの受け手である利用者は、かつてのような生活困難者ばかりではなくなり、福祉サービスはより普遍的な国民一般向けのものへと変化していく兆しが現れた。

そして、平成9（1997）年の介護保険法の成立によって、「介護」は、保健医療サービスと福祉サービスが総合的に受けられる介護サービスとして再構築され、従来の措置制度による制限的なサービスから、保険制度による普遍的なサービスへと大きな転換を遂げた。この中で、サービス提供の方法の基本が、行政がサービスの対象者と内容を定める措置制度から、利用者がサービスを選択して自らの意思に基づき利用する仕組み（以下「契約制度」という。）へと変更された。これによって、介護サービス事業は、サービス選択の保障を図るため、多様な経営主体により提供されることとなり、サービスの種類や内容の多様化も進んだ。

(3) 社会福祉基礎構造改革

介護保険法の成立等を受け、社会福祉・福祉サービスの共通基盤を改正する制度体系が、社会福祉基礎構造改革として平成12（2000）年に行われ、社会福祉法人制度が幅広く見直しされた。

老人福祉から高齢者介護と転換した分野における措置制度から契約制度への変更、サービスの普遍化という劇的な変化は、利用者のニーズに応じたサービスの提供を要請するものであった。それゆえに事業展開、自主的なサービスの質の向上、経営の効率化・安定化といった、措置制度の下で行われていたような施設運営管理にはない、事業の営業などを含むような「法人経営という視点」を社会福祉法人に強く求めることとなった。同時に、「福祉経営＝マネジメント」という概念が萌

芽してくることとなった。しかしながら、現在もこの時点においてと同様に「福祉経営」の理論的な基盤は脆弱であるといえよう。

社会福祉基礎構造改革では、

- ①自主的な経営基盤の強化
- ②福祉サービスの質の向上
- ③事業経営の透明性の確保

を内容とする社会福祉法人の経営の原則が法定化された。これに伴って、社会福祉法人が行う収益事業の処分の仕方の拡大や、第三者評価の受審の努力義務化、福祉サービスの利用を希望する者その他の利害関係人に対する財務諸表の閲覧の義務付け等の改革が行われた。

このような戦後60余年にわたる歴史を背景に、平成22年度において、社会福祉施設を経営する社会福祉法人の数は日本全国で約17,000法人があり、1990年度の約10,000法人と比べると、この20年間で約1.7倍に増加していった。

そして、介護保険制度が導入された平成12年度と平成21年度の社会福祉施設の経営主体の状況を見ると、サービスの多様化や経営主体の多元化が進んだ。社会福祉法人以外の経営主体が大幅に増加し、社会福祉法人の経営する施設等が全体に占める割合は減少傾向にある。

社会福祉基礎構造改革においては、多様化する福祉ニーズへの対応を可能とするために、「利用契約」制度を導入し利用者の自己決定、選択を促進した。その一方で、事業者の開放がなされたが全てにおいて質が担保されたわけではない。一部においては、コンプライアンス上の課題を持つものもあった。さらには、サービスの質を担保できないこともあった。

3 社会福祉法人制度改革の背景

これまで概観したように社会福祉法人制度の歴史において、その在り方について最も大きな改正は社会福祉基礎構造改革であった。

さらに近年は、社会全体、社会福祉を巡る状況は大きく変化してきた。人口減少・少子高齢化社会の到来、子どもに対する虐待の深刻化など、福祉ニーズが多様化・複雑化しており、社会福祉基礎構造改革の後において社会福祉法人はこれまで以上に専門性や公益性の高い事業運営が求められることとなった。

また、平成12（2000）年の介護保険制度の導入以降、居宅福祉サービスなどの分野（旧第2種社会福祉事業等）では、社会福祉法人のみならず、株式会社やNPO法人等の多様な経営主体が参入する市場になった。解放された同じ官製市場で、同じ介護保険制度のサービスを提供しているにも関わらず、社会福祉法人のみが補助金や税制の優遇措置を受けていることが議論となった。同一市場での同一事業の「イコールフットイング」というモラルハザードが課題となった⁵⁾。

また、一部の社会福祉法人において、社会福祉法人の不適切な運営があるとともに、一部の社会福祉法人では過大な内部留保を貯め込んでいるという批判も大きく喧伝された。

それは、「社会福祉法人の内部留保と不正経理」として、「社会福祉法人が経営する特別養護老人ホームと障害者福祉施設の財務状況調査結果を財務省が発表したものである。これまで、社会福祉法人は、財源不足のためその使命である社会福祉サービスを拡大することができないとして、常に補助金増加を訴え続けてきた。しかし、今回の財務省調査により、社会福祉法人全体として巨額の内部留保が貯まっているのみでなく、内部留保が大きい法人ほど黒字を社会還元することに消極

的であることが確認された。

～中略～

そこで、社会福祉事業に対する憲法第89条の適用除外を認める社会福祉事業法を制定し発足したのが社会福祉法人制度なのである。

その後60年間、社会福祉法人に対して数十兆円もの補助金が投入された。失業率の高止まりや東日本大震災の発生により生活困窮者が増加していることから、今後も社会福祉法人に対する補助金供与は続ける必要があると思われる。しかし驚くべきことに、政府は過去60年間一度も全国社会福祉法人の財務諸表データを集計したことがない。つまり、様々な「社会福祉施設を必要だけ建設する政策目標を達成するために社会福祉法人側で不足している資金額を推計することなく、巨額の補助金を出し続けているのである。」⁶⁾といった財務省の調査に呼応して内部留保と会計使途に厳しく言及した。この時点で、一特別養護老人ホームで3億円、一障害者支援施設で4億円の内部留保があると流布された。

しかし、社会福祉法人関係者並びに関係省庁等は、この指摘や批判に的確に 대응するエビデンスを持ち得ていなかったことも、さらなる批判のもとになった。

一方で、公益法人においてもその在り方、その運営の透明性を問われた改革が進められていた⁷⁾。それは、公益法人制度改革であった。旧民法第34条に基づく公益法人については、公益性の判断基準が不明確であり、営利法人類似の法人や共益的な法人が主務大臣の許可によって多数設立された。しかし、税制上の優遇措置や行政の委託、補助金、天下りの受皿等について様々な批判、指摘を受けるに至ったことを踏まえ、2006年に公益法人制度改革が行われた。

この改革によって、旧民法第34条に基づく

公益法人は、主務官庁制・許可主義制が廃止され、登記のみによって設立される一般社団法人・一般財団法人と民間有識者による委員会の意見に基づき行政庁が認定する公益社団法人・公益財団法人とに再編されている。この間に5年間の移行期間を経て、かつての公益法人は、一般社団法人・一般財団法人又は公益社団法人・公益財団法人のいずれかに移行した。

これらについては、その組織等について、法律で明確に規定されるようになったほか、透明性の確保についても、高いレベルの情報公開が義務付けられるようになった。

このように公益法人改革が先行したことが、社会福祉法人の在り方、運営管理、経営管理を見直しの必要性に影響し、それゆえ社会福祉法人制度そのものの改革が求められることとなった。

4 社会福祉法人制度改革の概要とポイント

今般の改革の最も大きな点としては、ガバナンスの強化、理事会と評議員会の役割の転換等が、社会福祉法人経営のパラダイムの転換等につながるということであった。

それは、評議員会が議決機関となり、理事会が業務執行機関への変更したことである。このことによって社会福祉法人も一般社団法人と同様の形を示すこととなった。また、社会福祉法人の内部留保という課題があり、優遇税制との関連では大きな転換である。これは、社会福祉法人の経営がタイトになったというより、優遇税制を基本として事業を行う上で透明性が増すことになったと言えよう。

法人制度改革でこうした舞台装置・議決執行機関が整ったが、これからの経営において「エンジンに使うガソリン」をどうするかが課題である。即ち、イニシャルな制度・構造

(エンジン)ができたが、ランニングとしていかに走るかが重要であり、何を燃料とするのかである。このことが、経営において堅牢なソフトウェアの在り方を問うことになる。ここに重点を置かなければ今回の改革は、形骸化する可能性が大いにあることが予見できる。それゆえ、新しい社会福祉の時代を迎えるにふさわしい福祉法人経営・マネジメントの在り方を考えるべきである。

今回の社会福祉法人制度改革の基本的な視点は、「公益性・非営利性の徹底」「国民に対する説明責任」「地域社会への貢献」である。福祉ニーズが多様化・複雑化している中で、社会福祉法人は公益性・非営利性を備えた法人としてその役割が高まってきている。

そこで、「公益性・非営利性の徹底」の視点から組織運営の在り方を見直し、「ガバナンスの強化」を図ることとなった。また、社会福祉法人は公益性と非営利性を備えた法人として、その運営状況について国民に対しての説明を行う必要がある。

「国民に対する説明責任」の視点から、運営の透明性の確保、適正かつ公正な支出管理及び内部留保の明確化等の「積極的な情報開示」が求められている。

「地域社会への貢献」という視点からは、様々な福祉ニーズに応えるため、社会福祉法人には、営利企業等では実施することが難しく、市場で安定的・継続的に供給されることが望めないサービスを提供するなど、「多様な福祉ニーズへの対応」が求められている。

以上、今般の制度改革を概観してきたが、以下に項目ごとにまとめてみる。

①ガバナンス強化

ア 内部管理の強化

理事・理事長・理事会・評議員・評議員会及び監事の権限・義務・責任等の明確化

- ・ 理事・理事長・理事会の位置付け・権限・

義務・責任を明確化

- ・ 評議員・評議員会の位置付け・権限・義務・責任の明確化

- ・ 監事の位置付け・権限・義務・責任の明確化

イ 会計監査人の設置義務化

ガバナンスの強化、財務規律の確立の観点から、一定規模以上の法人に対して、会計監査人による監査を法律上義務付ける。

②積極的な情報開示

ア 運営の透明性の確保

社会福祉法人はその「高い公益性と非営利性」から、その運営状況についての説明責任がある。

イ 適正かつ公正な支出管理

社会福祉法人はその「高い公益性と非営利性」から、財務規律に関する社会的要請が強く要請された。

ウ 内部留保の明確化及び福祉サービスへの再投下

国民に対する説明責任という観点から、昨今問題になっているいわゆる内部留保の金額を明確にする必要がある。

③多様な福祉ニーズへの対応

ア 地域における公益的な取組の責務

福祉ニーズが多様化・複雑化している中で、公益性の高い社会福祉法人の役割は重要になってきている。社会福祉法人には、無料又は低額の料金により福祉サービスを提供することの責務がある。

イ 社会福祉法人制度改革における会計監査人監査

社会福祉法人制度改革では、「公益性・非営利性」「説明責任」「地域社会への貢献」を基本的な視点として見直しがなされた。社会福祉法人にしかできない地域での社会貢献として、「地域での公益事業」「福祉サービス」などの提供が挙げられる。

これらの会計監査のことを理解する意義は、ガバナンスの強化、財務規律の確立の必要性から理解できる。

5 用意された改革の舞台装置でのマネジメント

今回の社会福祉法人制度改革は、法人の運営からマネジメントへの取り組みと人材確保の課題が2つの柱であった。人材確保の件については他に譲るとして、法人のマネジメントについて焦点を絞り、これまで見てきた改革を改正社会福祉法に合わせて分析整理する。このことが、改正社会福祉法による今般の「改革の柱としての舞台」である。それゆえに、その柱としての舞台装置の上で、いかなるマネジメントを実践するかが重要である。後述で京極高宣は、このように表現している。それゆえマネジメントが、これからの社会福祉法人の行方を決めるであろう。社会福祉法等の一部を改正する法律⁸⁾

社会福祉法人制度の改革と福祉人材の確保の促進と捉えている。

【施行期日】平成29年4月1日（1の（2）と（3）の一部、（4）、（5）の一部、2の（1）、（4）は平成28年4月1日、2の（3）は公布の日（平成28年3月31日）

- （1）経営組織のガバナンスの強化
- （2）事業運営の透明性の向上
- （3）財務規律の強化

「社会福祉充実残額」

「社会福祉充実残額」を保有する法人は、社会福祉事業又は公益

事業の新規実施・拡充に係る計画の作成を義務付け等

- （4）地域における公益的な取組を実施する責務

- （5）行政の関与の在り方

等である。これらに示されるようにガバ

ンス強化⁹⁾が最重要点である。

それは、大きく以下の3点である。

○評議員会が諮問機関から議決機関に変わったこと

○理事会は業務執行機関となること

○業務執行理事（常務理事）をおくことができる

このことにより社会福祉法人そのものが、いよいよ明確に「公器」であることを明示しようとしているかにみえる。そこで、法人内の各機関の位置づけをし、ガバナンスの強化を示している。それゆえ、いわゆるこれまで慣例化した「経営者」という機関・概念がどこにあるのか見えにくく感じられる。

評議員会が議決機関で、理事会が執行機関であるということは、機関の経営最高議決機関は日常業務を執行している理事会ではなく、評議員会である。評議員会は、年間1回以上開催され法人経営にとって大きな骨格となることが審議事項となると予測されている。

評議員という機関には、善管注意義務や損害賠償責任が課せられている。いかに、責任が重い機関であるかを表している。執行機関である理事会より、責任が重く法人経営の適正さに関与するものである。

この改革に基づく業務執行が平成29（2017）年4月から始動したが、上記の位置づけに基づいて全ての社会福祉法人が改革後の業務執行を忠実に履行しているのかどうか、いささか懸念がある。同時に、「公器」であることは、否めないし理解ができることではある。しかし、日常的にも様々な課題・問題を抱える運営管理や臨床場面において「真の責任を持つ経営者はだれか」を問う時に理事、理事長はもちろん、業務執行理事の経営責任が最も重いといえる。

業務執行理事は、理事長のみが持つ法人の

代表権以外の業務執行権を持っている。それゆえ、業務執行理事がどのように「決断と行動」するかによって法人の命運を握っているといえよう。法人組織の意思決定と、業務執行の決断は目の前で起こることへの対処であり即応性が必要である。まさに、業務執行理事は運営管理・サービス管理の第一線にあり、司令塔の役割として重要な存在である。

また、改正社会福祉法に基づき、理事長・業務執行理事の業務遂行の内容を明確化し整理するべきであろう。ここでは、ルーティンワークは除いたものである。定款によれば、定時評議員会は決算期の毎年6月に1回開催される。また、理事会は定款に3か月に1回以上と記載されていれば、年4回以上である。この4回以上の理事会において、理事長・業務執行理事は執行した業務・事項の報告をしなければならない。これまで、理事長はこれまでも専決事項の報告等があったゆえ、専決事項に業務執行の一部が加わるのみで、大きく変動するものではないと考えられる。

しかし、制度改革がなされ1年が経たない現況においては、業務執行理事については何を報告するか混沌としていると推量する。当然、報告内容は福祉経営管理の業務内容についてであるが、福祉経営のスキームの措定が未成熟である。そのため、国からも標準化された報告内容・事項についても示されていない。また、法人の規模・年間報酬総額の違いにより全体で見た場合、社会福祉法人の業務執行理事とは何をなすべきか混乱をきたすであろう。まさに、それぞれの法人の「ガバナンスの力」が問われるところである。

さて、京極高宣はこうした現状を踏まえ、2017年6月開催の第9回福祉法人経営学会四半期研究会で「福祉法人の経営戦略」という基調報告をした。

そこでは、京極が理事長を務める社会福祉法人の「基本理念」「職員の6つの信条」に触れている。これは、経営理念・ミッションと職員行動規範を示すものである。

次に、「マネジメントの意義」として「改正社会福祉法に基づき、社会福祉法人改革が行われているが、これは社会福祉法人の経営にとっての舞台装置の改革であり、舞台上実際に演じるのは、各々の社会福祉法人であり、特に経営に携わる法人スタッフである。」この指摘は示唆に富んでおり、筆者の課題意識と近いものである。

要するに衣は変えたけれどもとか、舞台の緞帳は変わったけれども何も変化しないことを想定することを禁じ得ない。この舞台上実際に演じる経営に携わる法人スタッフの力量・理論性・論理性・財務会計分析力・リーダーシップ等々が問われるということである。平成29（2017）年3月31日までは旧法であり、平成29（2017）年4月1日には改正社会福祉法に基づきその業務執行がリニューアルされていなければならないことを、京極は説いている。

次に、「福祉マネジメントの手法」について①サービス管理②労務人事管理③施設設備管理④財政管理をあげている。これらを敷衍すると「ヒト・モノ・カネ・トキ・シラセ」¹⁰⁾¹¹⁾という視点も重要である。

「福祉マネジメントの戦略」として「社会福祉法人の経営戦略には、第1に社会福祉法人として営む全体的経営戦略、第2に重点課題ごとの経営戦略」と指摘する。むすびとして、「社会福祉法人の経営戦略は、平成28（2016）年3月の改正社会福祉法の社会福祉法人改革によって新たなスタートをしたが、21世紀前半には様々な課題が山積して、さらなる規制緩和により法人経営の弾力化が図られ、法人の経営努力が報われるようなさらな

る福祉改革がなされるべきである。』¹²⁾と言っている。

この指摘は、これからの社会福祉法人にとって大変厳しいものであり、これまでも競争原理についての相次ぐ指摘があったが、それをはるかに超えるものであると認識できる。つまり、措置の時代、社会福祉基礎構造改革、介護保険等利用契約の時代を経て、いよいよ核心である「社会福祉法人制度改革」を、社会、時代が求めているのである。そのために社会福祉の市場は、「一般市場」として求められている。各法人においては、生き残りをかけた「戦略的な事業推進」が重要となる。まさに、「一般市場」での事業業務推進と営業やマーケティングが問われている。

6 まとめにかえて～福祉経営の嚆矢として～

筆者は、平成29（2017）年6月の「第9回福祉法人経営学会四半期研究会」において京極高宣と意見交換した。そこで、京極は以下のとおり述べた¹³⁾。

- ・これまで理論研究、法人経営理論を研究してきたが明確化できていない。
- ・若い研究者が、大学院を出て臨床現場を踏まず福祉経営論を語るが、上滑りで地に足がついていない。
- ・福祉経営学の構築には、その研究者が福祉臨床・ソーシャルワーク・ケアワークに一定の時間をかけないといけないことに気が付いた。
- ・臨床をしっかり踏まえた実践・現場をベースにした研究人材が必要である。

と言われる。臨床を経ない福祉経営学の構築は困難であると考えるが、臨床と研究の両面の立場に立つことも難しい。どのようにエビデンスをまとめ理論形成していくべきかと、課題意識をまとめた。

学会の研究会の基調報告後のディスカッションで、筆者が次の3つのことを質問した¹⁴⁾。

今回の社会福祉法人制度改革で、社会福祉充実残額等を算出する。新社会福祉法人会計基準で財務3表、CF（資金収支計算書）、PL（事業活動資金計算書）、BS（貸借対照表）を見るときに国庫補助金が入った減価償却による事業活動資金収支計算書は理解しにくい。国庫補助金等は期中の資産と捉えるのが適正化。資金収支計算書の方がわかりやすいのでは。社会福祉法人の財務分析は、キャッシュフローの方が理解しやすいのではないか。

経営の資源として、サービス管理・人事労務管理とされている。福祉サービスはケアワークに代表されるように、当然、人がつむぎ生み出すもの。この2つは分けるのではなく、キャリアパスやスキルアップと給与・福利厚生として「人的資源管理」としてはいかか。

かつて、京極が著した「現代福祉学の構図」¹⁵⁾がある。その中で、福祉政策学・福祉経営学・福祉臨床学というスキームがある。筆者はこのスキームが明快でよく援用してきた。その後の考えはどうか。

これに対して京極は、

財務においては貴見の通り。ただ、他の業界の会計基準と比較した時に対抗しうるものがあるか。世界的な会計基準の流れを無視はできないであろう。また、イコールフットング・内部留保をいかに説明するかが課題。

ヒト・サービスの問題も貴見の通り。いかに効率的に資本投下するか。人材の獲得と育成がある。処遇改善交付金等の活用の仕方、インセンティブをいかに付加するかである。

「現代福祉学の構図」を執筆した頃は、まだ福祉経営に足を入れてなかった。先ほどもドラッガーの非営利組織の経営を取り上げた

が、この政策と臨床を結ぶ経営の在り方はこれからであると答えた。

この3つのことを考察することで、社会福祉法人制度改革という新しい舞台ができ、踊り場で戸惑うのではなく「1階から2階」というステージで舞うことを考えてみることにする。

まずは、経営資源としての「カネ」即ち財務会計についてである。社会福祉界における会計基準等はこの20年間に急速に進んだ。我が国の会計基準の中心となる「企業会計原則」は、戦後の民主化政策の一環として昭和29（1949）年に制定された。その後、企業会計原則だけではカバーしきれない論点（財務諸表等の連結的な処理など）や国際的な観点を踏まえて、新たな会計基準が追加されていった。1990年代後半の会計基準の改正は、主に会計基準の国際的調和という観点に基づくものである。いわゆる金融ビッグバンの一環として会計基準の大改正があった。こうした企業を中心とした国際的な金融・会計の流れの影響も社会福祉界の会計基準・処理にとって大きな影響があったであろう。

わが国の社会福祉法人の会計制度は、歴史的に3つの区切りとして捉えることができる。第一の時代は昭和28年（1953）年3月の「社乙発32号通知」による制度である。これは、昭和26（1951）年3月に成立した社会福祉事業法によって「社会福祉法人会計要領」が厚生省より出されたものであり、この要領においては、社会福祉法人会計は収入支出、財政状態と共に「事業成績」を明らかにするものとし、これに拠れないときは企業会計方式によることも認められていた。

第二の時代は「経理規定準則」による時代である。これは社会福祉法人の受託責任を明らかにするための会計思考を取り入れた近代的会計制度であり、資金収支計算と財産計算

を複式簿記によって明らかにしようとするものであった。ここで作成される財務諸表の主なもの、貸借対照表と収支計算書であった。

そして、第三の時代がこれから述べようとする現在の社会福祉法人会計基準の時代である。社会福祉法人会計基準第7条によれば、社会福祉法人が作成しなければならない財務諸表は、資金収支計算書（及びこれに付随する資金収支内訳表）、事業活動計算書（及びこれに付随する事業活動収支内訳表）、貸借対照表、財産目録である。

平成12（2000）年2月17日の社援310号「社会福祉法人会計基準の制定について」の通知において、基準制定の背景について触れている箇所を引用する。「社会福祉事業の実施を目的に設立される社会福祉法人の会計については、これまで昭和51（1976）年1月31日社施第25号厚生省社会局長、児童家庭局連名通知（社会福祉施設を経営する社会福祉法人の経理規定準則の制定について）により行われてきたところである。これに対し現在、将来にわたって増大多様化が見込まれる国民の多様な福祉需要に適切に対応するため、介護保険制度の導入など個別施策の見直しに加え、社会福祉事業、社会福祉法人、措置制度など社会福祉の共通基盤制度全体の改革に取り組み、利用者の立場に立った社会福祉制度の構築に努めているところである。なかでも社会福祉法人については、引き続き社会福祉事業の中心的な担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、従来にもまして自主的に経営基盤の強化を図るとともに、そのサービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図ることが強く期待されている」。会計システムに関して、上記の要点を厚生労働省の「会計の在り方（基本方針）を考える会」の審議会議事録を鑑み、整理すれば、次の点に収斂されると考えられる。

- (1) 経営の成果（費用対効果）が反映される会計システムを構築すること。
- (2) 財務諸表が簡潔で明瞭であり、利用者の閲覧に供する体制が整っていること。

このような目的を持って、社会福社会計基準は平成12（2000）年2月に制定された。しかし、介護保険制度が平成12（2000）年4月から施行されたことを鑑みれば、社会福社会計基準は、それに間に合わせるかのように、性急に制定された感は否めない¹⁵⁾。

このように企業会計基準の変遷においても、時代と社会の要請が大きいものであった。また、社会福祉法人会計に類似する学校法人会計や医療法人会計も近似した道をたどることになった。一般社団法人化と同様に、医療・教育・福祉法人の会計基準が「一般市場経済化」されつつあるといえよう。すなわち、社会福祉基礎構造改革や法人制度改革によって「税収で事業を行うところに課税をする」という官製市場独特の色彩を映し出すであろう。果たしてこの論理が、国民に受け入れられるのであろうか。つまり、税収からの財務支出が必要な額だけ社会福祉法人に拠出される。そのことで、介護サービスが提供され事業費・事務費・管理費が使われたサービスに適正に配分されたならば、残余する税収による資金収支差額は存在しない。ということは、残余する課税対象の収支差額は発生しないと予測されることになる。この構図は、措置費時代の経理規程準則に近いものである。そして、サービスへの財務資源は税収によるが、そこへの課税はありえないとさえ考えるものである。それゆえ、財務規律の強化、経営の透明性が厳しく問われると考える。同時に、国民の統一した理解と周知徹底・説明が必要である。

さらに、介護事業で見た場合、サービス供

給主体によるが社会福祉法人であれば社会還元度を高めなければならない。株式会社であれば、利益追求と同時に、新たなヒューマンサービスを目指すか、あるいは、CSR¹⁶⁾ということになる。

これらから言えることは、

- (1) 収支差額がマイナスでは事業推進ができない。
- (2) 収支差額がプラスの場合は社会還元度を示すものが用意できているか。
- (3) 内部留保の範囲はどこまでか。

これらのことが、経営上の課題と考える。そして、社会福祉事業・介護事業のこれからの短期目標の策定が重要である。

超高齢社会と人口減少社会を視野に入れると様々な要因から、大都市・地方を問わず特別養護老人ホーム等のベッドが空いてくる状態に拍車がかかると予測する。入所待機者の割合が、都市部と地方では大きく違う。特に地方においてはゴールドプラン・新ゴールドプラン以降も高齢者は増え続け特別養護老人ホームの入所利用は拡大すると仮定して、インフラ整備をしてきた。このことについては、エリア人口に対するベッドの配置の統計的処理・分析し現状を確認して高齢者福祉計画の再計画化が必要であろう。このように、ベッドが空いた状態が続けば、介護事業の継続維持は困難を極め、サービスの質の担保ができなくなるであろう。

次に、マネジメントにおける最重要課題である「ヒト」のことである。これからは、単なる労務管理ではなく「人的資源管理」として、3つのカテゴリーとして「採用」「福利厚生」「人材育成と定着支援」を検討する。このヒトの問題は、最重要であり、「人的資源管理」を行う上で本稿のまとめの意味も込めて、採用・教育・ラインについてどうある

べきかの指針を示したい。

「採用」は、大手の採用支援の企業サイト・合同説明会・ハローワークなどを活用する。これらの多くは、アナログ的対応であり、現在の新卒学生においては、ほぼ殆どと言ってよいほどデジタル化された端末や媒体を使用している。それゆえ、インターネットを中心としてSNS、自社のホームページ等を学生が興味を持てるように作成することが重要である。

しかしながら、各県社会福祉協議会人材センターによる合同就職説明会の現状を散見するとき、例えば社会福祉法人が100ブース出展しても、参加する学生が80人というのが現実だと言う。

また、全国社会福祉系の学部・学科の卒業生の進路の状況は、「社会福祉系大学等における卒業後進路の検証に関する研究—中間報告—」（平成26年3月「一般社団法人日本社会福祉教育学校連盟」¹⁷⁾によれば、4割が福祉系（公務員含む）、残り6割は一般企業である。

さらに、福祉・介護・保育系の養成校では入学学生の定員不充足が、概ね40%となっている。特に介護系は、定員割れが50%を超え、定員の1割にも満たないこともある。「介護福祉士養成校の半分が定員割れ 留学生は倍増」（2017年8月7日 福祉新聞編集部¹⁸⁾

今年4月入学の介護福祉士養成施設の定員充足率が前年と比べて1ポイント減の45.7%であることが、7月26日、日本介護福祉士養成施設協会（介養協、澤田豊会長）のまとめで分かった。

介養協によると、入学定員1万5891人に対する入学者は7,258人。このうち学費の一部を雇用保険で補てんされる離職者訓練制度対象者が1,307人、外国人留学生が591人に上った。入学者の4人に1人は社会人経験者か留

学生という計算になる。

留学生は昨年の257人から2倍超に増えた。昨年11月に改正出入国管理・難民認定法が成立したことにより、今年9月から在留資格に介護福祉士が追加されることが背景にある。

これまで留学生は介護福祉士の資格を取得して介護の仕事に就いても、在留資格は認められなかった。そのため帰国する例も多かった。

介護福祉士を在留資格に位置付けることは、介養協がかねて要望していた。介養協は今後さらに外国人留学生が学びやすい環境を整え、入学者を増やしたい考えだ。今年4月1日現在、養成施設の数373校、397学科。学校数は最も多い時で430校だったが、ここ数年は定員割れの学校・学科が多く、廃止が相次いでいる。

こうした状況の中、職員採用においても大きな力を注がなければならない。その公式として

- ①自法人のガバナンスの強化・法人のブランド強化
- ②自法人の経営理念・ミッションの明確化、職員行動規範など
- ③働き甲斐が反映される職場（人事考課・職能、給与評価）
- ④職員処遇の良い法人（給与・処遇改善加算・福利厚生など）
- ⑤採用後の研修体制（キャリアパス・キャリアラインの形成など）
- ⑥その他

を、準備して採用活動を行うことが必要である。この準備の後に「採用試験の告示」を行い第一次の試験を組織として行うべきである。

たとえば、福祉業界大手のS福祉事業団（職員数8,000人、S県）や、A荘（職員数2,500人、O県）などでは、総務部人事課であると

かキャリアセンターなどの専門的部署において人材の獲得を行っている。しかし、これらの最大手が、関連した福祉系大学・専門学校を擁していても人材確保において厳しいと聞く。特に、介護福祉士養成校は存続の危機が危ぶまれており、さらには国家資格としての存在にも懸念するところである。

もはや、ここまでくると人材確保の方策が極めて厳しいと言える。あるとすれば、各法人が養成校の就職支援の部署との連携、養成校の教員とのつながりを多く持つこと、人間関係の構築等が若干の可能性を残している。いずれにしても、一般企業が好況であればおきる福祉離れは、これまでも経験している。

しかし、この現状の中で、平成30年度の介護福祉士の養成において、全養成課程（4年制大学の養成校も含む）で国家試験を実施する予定である。確かに保健医療サービスとの連携から専門性の向上と理解できる部分もあるが、業界の業務・業態維持においていかなる意義をもつのか懸念がある。

次に福利厚生や給与についてであるが、福利厚生は社会保険の制度等がベースになる。各法人で、施設間・職員間の交流を図り法人としての一体感を醸成することが有意義であろう。

課題は、何より給与である。福祉・介護職は他の一般産業より、約20%近く低いとさえ言われている。これは、措置費時代の給与表として行政職給与表や福祉職給与表を使用してきた負の名残りでであろう。これを、改革するために給与表の変更などは、使用者の既得権益の堅持など多くの課題を含んでいるので慎重にすべきである。そこで、時限立法措置ではあるが「処遇改善交付金」の活用の仕方がある。

これは、横出し人件費にかかる交付金が、会計を通り過ぎるだけで職員に交付されるだ

けであると捉えられてきた。しかしながら、平成27年度の介護報酬改正は、マイナス2.7%で多くの介護サービス・特別養護老人ホームで赤字を計上した。そして、平成29年度の一部報酬改正において処遇改善手当は、一職員当たり月27,000円の処遇改善が報道された。これまで、この手当は職員に現金給付することが中心と考えられてきたが、平成29年度においては処遇改善を定期昇給、社会保険その他福利厚生費等に使える可能性があるものとして見解が変化した。つまり、介護報酬全体が2.7%減であれば、そこに処遇改善手当を補填するという考え方も可能ということであろう。平成30年度に、3年に1度の報酬改定があるが、処遇改善を含んだ改正になるであろう。このことには、職員処遇・サービス提供と財務処理の連携が必要となろう。

さらに「人材育成と定着支援」を見ると、キャリア形成をその法人がいかにか考えるかであろう。4年制大学でキャリアデザインは今では必修に近く、卒業後入職した新任期、3年目、5年目といった組織の中の縦のキャリアラインと、横の面としてのスタッフの在り方である。福祉業界では、育成と定着が言われて久しいが十分に各法人で整備されているとはいえない部分がある。

この点については、キャリアパスに始まり、面としてのスタッフ、縦のキャリアラインの形成ということ課題がある。つまり、組織のラインとスタッフの再構築である。ここで付言すれば、組織はサービスを利用する利用者の方々のためにある。

本稿の最後に「シラセ」・情報管理にかかる経営資源に触れたい。これまで、「10年ひと昔」と言われたが現在は「秒進分歩」とさえ、例えられよう。この10年間に急激に進展したインターネット環境、手紙に代わるメール、Facebook、ラインなどなどのソー

シャルメディア情報環境は、社会福祉法人経営にも著しい変化を突き付けている。東京の霞が関の厚生労働省の今日の情報が、今日手に入る。この環境は、全国の社会福祉法人において同様である。ところが、同じ情報を得ても大きな相違が生まれていることも事実である。

それは、情報の受け手の課題意識である。今回の制度改革においても、厚生労働省が「事務連絡」を発出した日に対応した法人もある。他方、数日経過して紙ベースの「事務連絡」により対応した法人もある。先を見通しての情報管制であり、また、全国ベースで同業のつながりがあればネットワークが組めるのである。このように情報管制を、いかに組み立てるかが「高情報社会における法人経営」であると考えられる。生きた情報をいかに作るかが、経営の専門性となろう。

本稿は、社会福祉法人制度改革と福祉法人経営について概観して論及してきた。改革が、何よりも「利用者主体」のものでなければならない、日常的に生かされてくることが必須と言える。形式化ないしは、形骸化してはならない。そのためには、組織の機関が役割と機能を果たさなければならない。そのキーになるのが「業務執行理事」である。

また、福祉法人経営の観点からすれば、いかなるサービス提供主体であっても、その主体が果たすべきことについて「最少の材料で、最大のパフォーマンス」を示さなければならない。

いずれにしても、福祉サービスを提供する「倫理規程」を重視し、それに基づかなければ役割は正常に遂行され得ないということを強く述べたい。「用意された舞台上、誰がふさわしく踊るのか」ということである。

今まさに、プロローグが始まりどのようなエピローグを描くのかである。いかなるセー

フティネットを形成するのか。いずれにしても、社会が実験室である社会科学の一端である社会福祉学が、歴史のうつろいの中でこのことを証明するであろう。

結びとして、社会福祉法人制度改革は軟着陸したばかりであり、その有効性を図るには早計である。本稿は、これからの予見しうることを示したものに過ぎず、現実化されてくるものが厳格に評価されるだろう。それゆえに、本稿はその限界性を持つものである。

注

1) 「福祉法人経営」という表現は、従来の社会福祉法人の運営や経営と一線を画するものである。社会福祉法人制度改革が進む中、多様化する福祉サービスの供給主体をいかにしていくかを探究するものである。それゆえ、京極高宣は福祉法人経営学会発足時に、会長挨拶と趣意を以下の通り説明している。これは、福祉サービスが社会福祉法人のみに限定されるものではなく、既に多元化している供給主体が福祉サービスを最少のコストで、最大のパフォーマンスを目指すべきであると考えられる。ゆえに、ここで言う福祉法人は社会福祉法人のみを指すものではない。

創設より半世紀以上に渡り様々な社会問題に取り組んできた社会福祉法人は大きな転換期にあります。私たちはその新たな時代に対応した福祉法人経営の在り方を探究し、我が国における社会福祉事業等の経営に関する学術研究の発展を図りたいという強い思いから、昨年11月1日に福祉法人経営学会を設立致しました。

社会福祉法人には、公益的な福祉サービスを提供するという性質から人間の尊厳と諸権利を守り、安心して生きられる社会を

作するという使命が存在します。

この使命を全うしつつ、永劫的に持続可能な経営を我々は追及し、本会会員の皆さまにご提示したいと考えております。

社会福祉法人を経営する上では多くの壁が立ちただかっております。その壁の向こうに社会福祉経営の未来の姿があるという思いを胸に、私どもは一つ一つその壁を超えて行こうとしております。

初めに申し上げましたように、社会福祉法人は大きな転換期の中にありますが、国の審議会において、去る平成27年2月12日には経営における具体的な道筋が示されております。

私どもは、こうした動向を踏まえて、社会福祉の経営管理、多角的な連携も視野に入れた経営戦略、福祉教育・研修事業、関連情報の提供及び調査研究、福祉経営に関する研究成果の発表を行います。

これらの活動により、わが国における社会福祉及び関連事業の経営に関する学術研究の発展が図られることと考えております。

福祉法人経営学会活動を通じ、社会貢献を目指す私どもの設立趣意に賛同して下さる方々のご参加を心よりお待ちしております。

平成27年3月6日
福祉法人経営学会 会長
社会福祉法人 浴風会 理事長
国立社会保障・人口問題研究所 名誉所長
社会福祉法人 全国社会福祉協議会
中央福祉学院 学院長
京極 高宣

福祉法人経営学会設立趣意

当学会設立の目的は、社会福祉事業の経営に関心を有する者が、21世紀の新しい時

代に対応した福祉法人経営の在り方等を探求し、福祉経営の情報提供、調査研究及び企画開発を推進し、もって、わが国における社会福祉事業等の経営に関する学術研究の発展を図ることにある。

きわめて公益的な福祉サービスを提供する社会福祉法人経営には、人間の尊厳の維持と人権の擁護、援助を必要とする人々の諸権利を守り、安心して生きられる社会への貢献という社会的使命が存在する。また、個々のサービス提供者は孤立して存在しているのではなく、地域に対する責任を果たし、全体社会からの付託に応ずる必要がある。さらに、厳しい時代状況に対して、持続可能な福祉法人経営を図る戦略的課題を追及すべきである。

こうした重大な使命をになう社会福祉事業及びその他の社会事業の進展に対し、福祉法人経営学会活動を通じての積極的社会貢献を目指す私どもの設立趣意に賛同する方々の積極的参加を期待している。(同学会、ホームページより転載。)

- 2) 「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」(座長：田中滋 慶應義塾大学名誉教授)「社会福祉法人制度の在り方について」(報告書)厚生労働省、社会・援護局福祉基盤課、2014.7.
- 3) 同上：報告書 4、2014
- 4) 同上：報告書 4 - 5、2014
- 5) 同上：報告書 7、2014
- 6) 松山幸弘「社会福祉法人の内部留保と不正経理」キャノングローバル戦略研究所、2012.7
http://www.canon-igs.org/column/macroconomics/20120718_1422.html (最終閲覧日：2017年8月28日)
- 7) 2) 同上：報告書 10、2014
- 8) 厚生労働省社会・援護局 福祉基盤課

- 「社会福祉法人制度改革のポイントについて」2016.10.
- 9) 社会福祉法人制度改革について
 既存社会福祉法人の社会福祉法改正への対応のための留意事項等（第12版）、埼玉県福祉部福祉監査課。2017.2.
 ホームページ
<http://www.pref.saitama.lg.jp/soshiki/a0606/index.html>（最終閲覧日：2017年8月28日）
- 10) 磯 彰格 全国社会福祉法人経営者協議会 会長。磯会長は、2015年に会長に就任されて以来、内部留保をはじめとして社会福祉施設を論証する時にこれからはエビデンスが重要であることを説き続けている。そして、これからの福祉経営についてはバーナードの近代経営学の「ヒト・モノ・カネ」というベースを乗り越えて、現代の超情報社会にあっては「ヒト・モノ・カネ・トキ・シラセ」が最優先の経営資源と説いている。全国社会福祉法人経営者協議会においても、会長の持論を補完している。このことについて、京極は、全国社会福祉法人経営者協議会は臨床・実践の提言は多くされているが、そのことを論証する学理論までは至っていないことを指摘している。そして、全国社会福祉法人経営者協議会という臨床と経営を担当する部門と、学理論を担当する学究の奮起を唱えている。
- 11) 武居 敏：「福祉サービスの組織と経営 第4版」社会福祉士養成講座編集委員会。中央法規出版，9，2016
- 12) 京極高宣（社会福祉法人 浴風会理事長・元日本社会事業大学 学長）：「福祉法人の経営戦略」，第9回福祉法人経営学会四半期研究会，2017
- 13) 京極高宣（社会福祉法人 浴風会理事長）：「福祉法人の経営戦略」，第9回福祉法人経営学会四半期研究会，2017.6.
 筆者と京極氏は30年来の知己であり、福祉法人経営学会の基調報告の合間の会話と基調報告での意見交換である。
- 14) 京極高宣：「現代福祉学の構図」，中央法規出版，1990
- 15) 企業の社会的責任（きぎょうのしゃかいてきせきにん、corporate social responsibility、略称：CSR）とは、企業が倫理的観点から事業活動を通じて、自主的（ボランティア）に社会に貢献する責任のことである。
- 16) 須藤芳正，斎藤観之助，荒谷眞由美，田中伸代，谷光 透：「社会福祉法人会計システムに関する一考察 —その理論と実践—」川崎医療福祉学会誌，15（2），2006
- 17) 「社会福祉系大学等における卒後進路の検証に関する研究—中間報告—」2016.3
 一般社団法人日本社会福祉教育学校連盟。～一部抜粋～これによれば、「1）福祉・医療系以外の進路状況について福祉・医療系以外への進路状況は、全体をしてみると、一般企業へ就職する学生が38.3%と一番多かった。学校種別で見ると4年制大学では、一般企業に就職する学生が多いが、短期大学，専門学校では、就職先が決まっていなかったまたは不明な学生が多いことが明らかになった。ブロック別では、どのブロックとも一般企業へ就職する学生が多いことが明らかになった。
 2）福祉・医療系別の進路状況 福祉・医療系別の進路業況については、全体的に医療系より福祉系に就職する学生が多くいることが明らかになっている。全体の就職状況を見ても、「老人福祉施設・事業」に就職する学生が32.4%と一番多く、続いて「児童福祉施設・事業」に就職する学生が15.4%であった。学校種別ごとに見てみると、4年制大学と専門学校では、

「老人福祉施設・事業」に就職する学生が多く、短期大学では、「児童福祉施設・事業」に就職する学生が多かった。ブロック別では、各ブロックとも「老人福祉施設・事業」に就職する学生が多かった。

- 18) 福祉新聞編集部「介護福祉士養成校の半分が定員割れ 留学生は倍増」2017.8.7. 福祉新聞編集部