

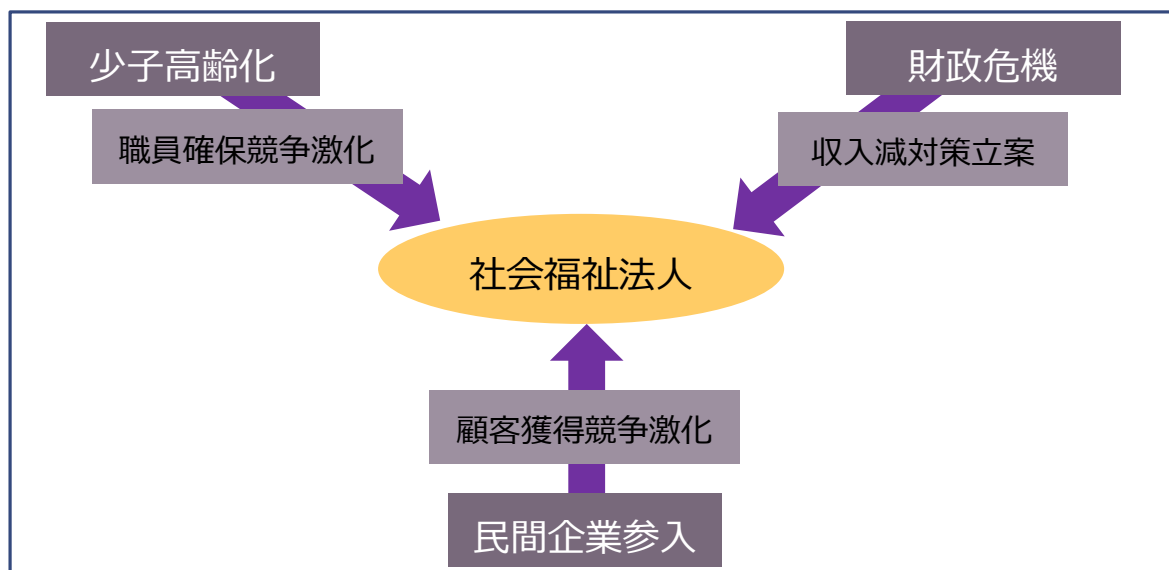
# 社会福祉法人経営変革の 時代に求められるリーダーシップ

## 1. 外部環境の変化とこれからの社会福祉法人経営に求められるもの

新興国経済の動揺や日経平均株価の急落など、大変動で始まった2016年ですが、社会福祉法人の経営にも変革の波が押し寄せてきています。

少子高齢化による人口構造の変化・就労人口の減少、財政危機からくる社会保障制度の見直し・削減、民間企業の福祉事業への参入拡大などの背景により、社会福祉法人にとっては職員確保、経営健全化、顧客確保といった経営上の重要テーマに対して同時並行的に取り組まざるを得ない状況が発生しています。

図1) 2016年における社会福祉法人の経営課題



ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2016-01）

このような状況の中で、利用者や職員にとって魅力ある法人・施設として地域に貢献し続けるために求められる経営のあり方としては、

少子高齢化にともなう福祉ニーズの増大の一方で、労働力不足や財政危機が生じているが、そのような状況のなかでも、利用者・家族、職員に選ばれる法人となるべく、提供するサービス、組織マネジメント、人材育成における進化を社会福祉法人経営の枠組みの中で考え、法人の価値向上・ブランド化を実現して、地域に貢献し続けること。

といえるのではないのでしょうか。

社会福祉法人の経営を特徴づける要素としての利用者や地域への貢献という点では、経営の持続可能性が前提となります。そして経営を持続可能とするためには職員にとって魅力ある職場であり、職員による良質なサービスが提供され、その結果として適正な利益を上げることが必要となります。さらに、こうした一連のマネジメントを実践するために、人事管理や経営企画、マーケティングといった機能を果たすことができる組織の確立が求められています。

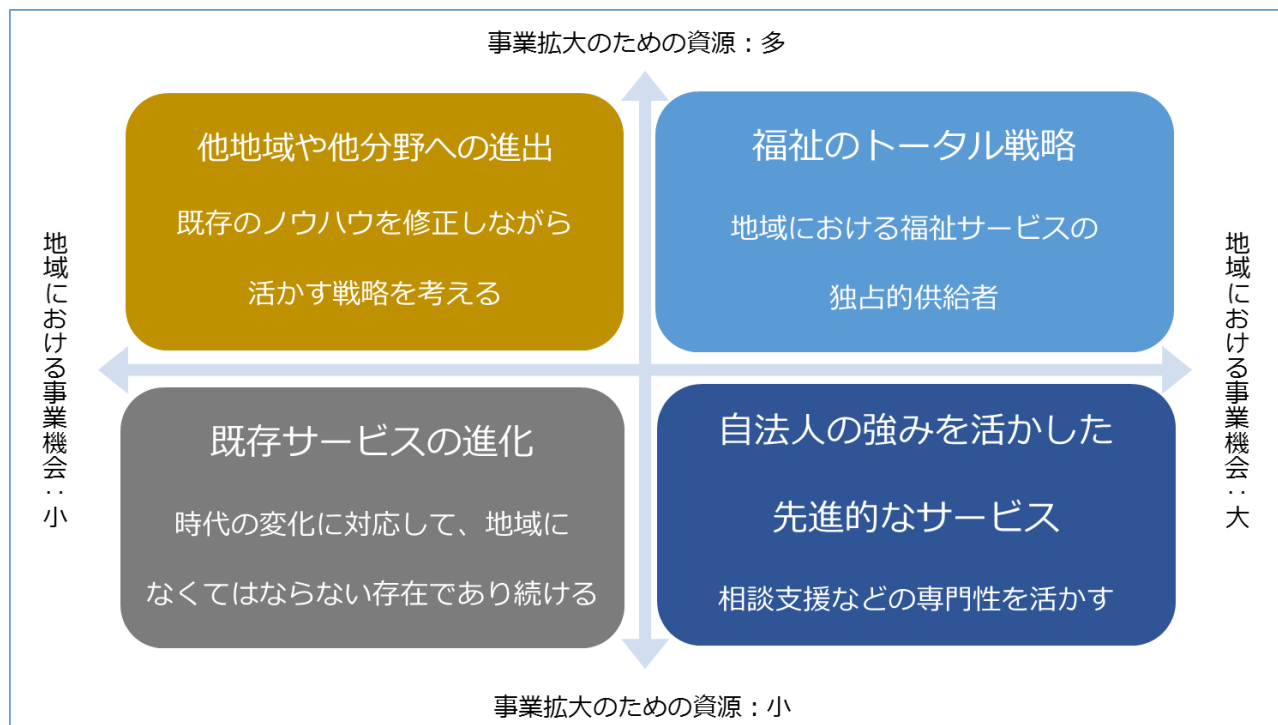
## 2. 法人のポジションとブランド確立のためにすべきこと

では、自法人が地域というマーケットの中で独自のポジションを築くとともに、利用者や職員にとって魅力ある法人として自法人をブランド化していくにはどのような視点が必要でしょうか。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2016-01）

まず、ポジショニングの確立においては「地域における事業機会」×「事業拡大のための経営資源」というマトリックスで整理をしてみます。

図2) 「事業機会×経営資源マトリックス」で考えるポジショニング



右上の「福祉のトータル戦略」とは、介護ニーズや保育ニーズなど地域における事業機会が多い地域にある法人で、資金や人材などの経営資源に余裕がある法人が目指す方向性といえます。地域において多様な種別のサービスを展開することを目指します。

右下の「自法人の強みを活かした先進的なサービス」とは、事業機会はあるが経営資源に余裕がない法人の方向性といえます。相談事業など、新規の設備投資などが不要であり、かつ今後必要性が増す先進的な事業への取組みにより、地域において存在感を発揮することを目指します。

左上の「他地域や他分野への進出」は、経営資源に余裕はあるが地域のニーズが減少傾向にある法人の方向性です。既存の事業を維持しながらも、新たな事業機会を求めていくものです。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2016-01）

最後の左下の「既存サービスの進化」とは、事業機会と経営資源の両方で課題のあるケースですが、地域の中でサービスを維持していくために必要なサービスの向上や人材育成に継続的に取り組んでいく必要があります。その中で経営資源の蓄積を進め、将来的に左上の方向性へと移行できるような計画的な経営をしていくことが求められます。

次に、法人のブランド化に必要なステップと視点をみてみます。

法人のブランド化とは、法人が提供するサービスの価値を高め、それを職員が誇りに思い、自発的に磨きかけた結果、利用者や他事業者などによる評価として定着していくものです。

そのためには常に客観的な視点で自らのサービス水準や強み・弱みなどを振り返り、向上のための「問い」を発し続けていくことが求められます。

### 図3) ブランド確立のためのステップと「問い」

- 1 法人における「仕事の価値」を見直し、高める（リフレーミング）  
⇒ 「我々が提供すべき一番の価値は何か？」
- 2 仕事の価値を職員が共有し、自発的に磨きをかける  
⇒ 「客観的に見て、誇りを持って良いサービスを提供しているといえるためにはどこまでの水準が求められるか」  
⇒ 「今、一番優れている法人や施設はどこか？見学に行ったか？」
- 3 法人の価値を外部の人間も認めるようになり、「この分野であればこの法人」という評価が確立する  
⇒ 「評価は他人が行うもの。いつも謙虚に振り返りを行っているか？」

### 3. 組織変革を実現できる組織をつくりあげるために

具体的にはどのような組織であることが、今後、組織変革を実現するために必要でしょうか。キーワードとしては、変化への対応・創造性、数値目標をともなう具体的な構想、試行錯誤の積み重ね、職員の社会的・経済的地位の向上、地域との協力関係などが挙げられます。

#### 図4) 組織変革を実現する組織のあり方

- 変化に対応でき、創造的であること
- 法人の理念やミッションの実現に必要な手立てを考え、数値目標をともなう具体的な構想として描けること
- 長期的なビジョンを持ち、試行錯誤を繰り返しながらも継続的な取り組みを積み重ねること
- 職員の社会的・経済的地位の向上を追求し、可能な限りの努力を払うこと
- 地域福祉への貢献や地域との協力関係ができていること
- 経営者も職員も前向きに取り組むことができていること

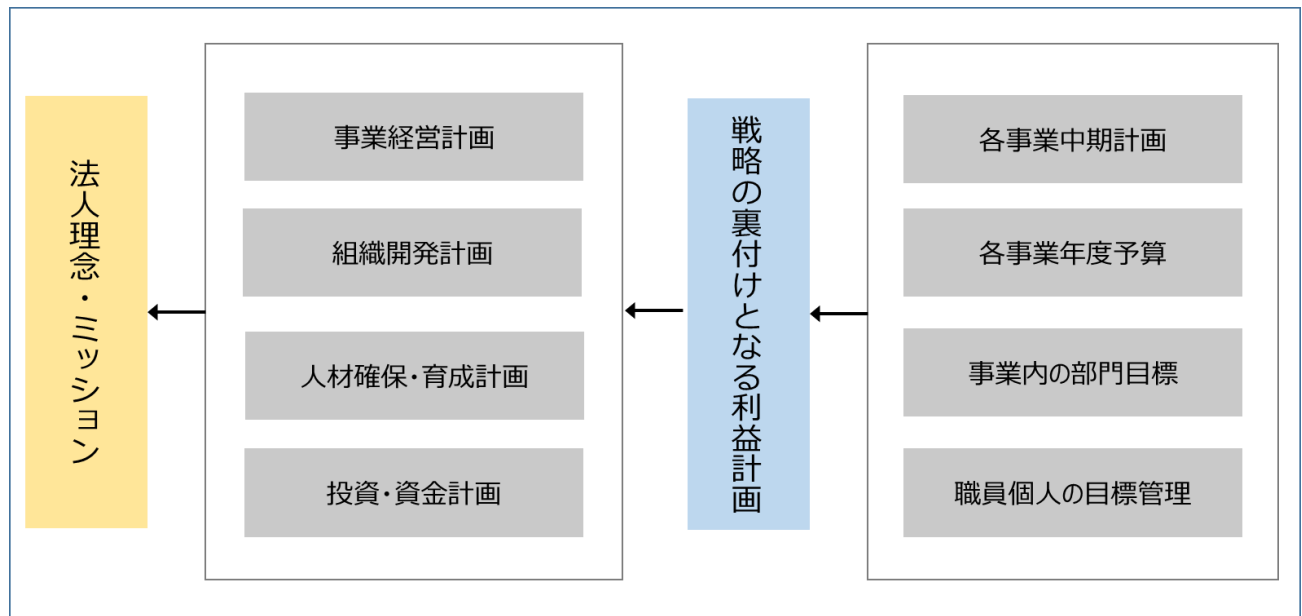
経営陣が上記の事柄に対して、「前向きに」かつ「真摯に」取り組んでいる組織では、職員が自発的にやりがいを見出し、利用者・地域・法人を支える貴重な働きをしてくれることが期待できます。

最後に、法人の理念やミッションの達成に必要な計画の策定と管理についても触れておきます。理念やミッションの実現のために、どのような組織を作り上げるにせよ、その裏付けとなる人材採用・処遇・育成とそのための費用の工面といった数値計画が必要です。それぞれの計画の整合性を図りながら、組織開発・人材配置・利益確保が互いに連動するマネジメントを実践していく必要があります。

法人経営における計画性を向上し、将来の見通しを具体化するためにも、こうした計画を策定・管理していくことをお勧めします。

ライフリッチコンサルティング株式会社 セミナーレポート（2016-01）

図5) 法人理念・ミッションの実現を裏付ける計画の策定と管理



最後に、今回のセミナーにご協力いただいた社会福祉法人一燈会の常務理事である山室淳様とスーパーバイザーの石井一之様に貴重なご講演をいただいたことを深く感謝いたします。

