

パネルディスカッション

変わらないために変わり続ける

~これからの法人経営を考える

パネリスト



社会福祉法人奥州いさわ会
理事長
藤田 春芳 氏



社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ
代表理事
橋本 正人 氏



兵庫県社会福祉法人経営者協議会 会長
全国社会福祉法人経営者協議会 副会長
谷村 誠



早稲田大学人間科学学術院 教授
松原 由美 氏
(パネリスト兼コーディネーター)

松原 本日は、「変わらないために変わり続ける～これからの法人経営を考える」というテーマで、

法人合併や新たな形での連携に取り組む、さまざまに経営強化を図っている3名の方とともに、ふ

るさを支え、あるべき方向に舵を切って進んでいくための方策を模索したいと思います。

「変わらないために変わり続ける」には何が必要か

早稲田大学人間科学学術院 教授 松原 由美



イタリアを代表する映画監督ヴィスコンティの代表作『山猫』に、「変わらないためには、変わらなければならない」という名台詞が登場します。私自身、学ぶことは変わることでないと実感しており、自分自身が十分にできているか否かは別にして、日頃から

学生にもこの言葉を伝えていきます。

この映画の台詞は、貴族が自身のエゴを守るために発した言葉ですが、社会福祉法人であるからには、地域社会の利益のためになるかが肝になります。地域のためにここだけは決して変えない、その

ためにはここは変えなければならぬという、何を守るのかの信念をリーダーがもっていなければ、職員はついてきませんし、社会から信頼や支援を得ることもできないでしょう。

社会が大きく変わり続けるなか、社会福祉法人が断固として守

り続けたいものは何なのか。それを明らかにすることがまず重要で、大切なものを変えずに守るために、社会の変化、ニーズにあわせ変わり続けなければならない。

みなさんが実践なさっている福祉は、人の生命・生活・人生が対象となり、この生命・生活・人生をよりよいものにするには、地球環境、地域社会、生活の3つの視点が重要になります。

第一に、持続可能で豊かな地球環境を創造すること。これなくして、地域社会も私たちの生活も成り立ちません。そのうえで、一人ひとりが自分の能力を十分に生かしながら安心して暮らす社会を創造する。そのためには、必要に応じて医療・介護・福祉のサービスを受けることができる仕組みづくりが欠かせません。

また、福祉はいわゆる制度ビジネスであるため、よりよい社会を実現するには、よい制度とよいマネジメント（経営）の両輪がうまく回っていくことが重要です。

人が生活するうえで必要なものやサービスは「一般財」と呼ばれます。自動車やパソコン、飲食物やレストランなどの一般財は、短期的視野でその価値がわかりやすいです。例えば、車でドライブすれば楽しいなど、その価値は目にみえやすくわかりやすい。一方でガソリン車が排出する排気ガスで大気が汚染され、めぐりめぐって温暖化が進み、地球環境を壊しつづけています。この代償をいったい誰が支払っているのか、また、その費用がいくらかかっているの

かも私たちは自覚していません。

一方、みなさんたちが担っている福祉や教育は、短期的視野ではその価値がわかりにくいものです。たとえば私も息子が保育園に育ててもらい、大好きな保育園で生きる力を得て、いまを一生懸命生きることができている。この価値をどうやって計るのか。一方でそれらにかかる費用は社会保険料という形で徴収され、負担ばかりが見えやすく、多くの人が不満を口にするわけです。

大切なものは目に見えない

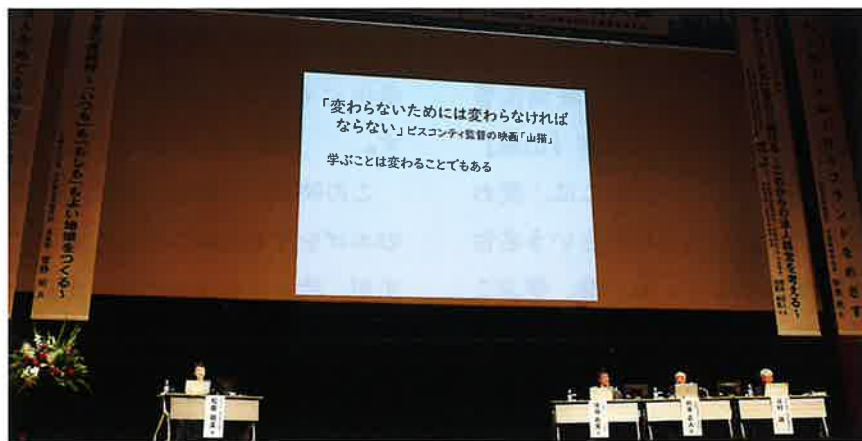
このように、福祉の価値は短期的視野で数値により表すことが難しいと認識したうえで、共生社会の実現をめざして福祉を実践していくこと。さらには、福祉の利用者やその家族、職員、地域ボランティアなど、実践を通じて福祉の素晴らしさがわかる人を地域に増やしていく。自分たちからも、その価値を言語化し、地域に伝えていく。こうして長期的視野に基づく福祉の価値を社会にしっかりと示していくマネジメントが求められます。

自分たちが変えたくないものや守りたいものを明らかに

社会福祉法人には、一人ひとりの存在意義の発揮を支援する福祉領域において、社会と人間のWell-beingを実現するための経営力が求められます。

私たちは次の世代に何を伝え、何を残したいのか。ここ横浜港には多くの船が停泊しています。船と同じように、私たちの心の中にも変えたくないもの、変わることはないアンカー（錨）のような重しがしっかりと下りているはずです。守るべきもののために、社会福祉法人はどのように変わっていく必要があるのか。そして、この社会の何を変革するのか。今回のディスカッションを通じて一緒に考えていきたいと思います。

まず、3法人が合併した社会福祉法人奥州いさわ会の藤田理事長に、合併のねらいとその成果、現在の活動についてお話しいただきます。



奥州市胆沢の大地から未来へ!

社会福祉法人奥州いさわ会 理事長 藤田 春芳



私たちの法人は、岩手県南部に位置する奥州市の胆沢扇状地にあります。市の人口は11.46万人、高齢化率は35.5%（令和6年現在）です。

奥州いさわ会は、高齢者介護事業3施設、保育事業2施設、障害福祉事業1施設を経営しており、約400名の職員が勤務しています（令和6年現在）。

合併後の法人の基本理念は、「子どもたちに生きる力を」、「高齢者に生きがいを」、「障がい者に生きる喜びを」です。また、基本方針を「私たちは、保育・介護・障がい福祉のきずなを深め、創造的な胆沢型共生社会をめざします」と定め、活動をスタートしました。

私たちは、医療・介護・行政が連携して行う実践発表会「達者の里構成施設等研究会」を定期的で開催し、医療機関や行政との協力体制を築いています。人材育成にも力を入れており、法人独自の内部研修「やまゆり塾」を実施しており、法人の将来を担う若手職員たちが、上場企業を定年退職し生まれ故郷に戻ってきた副理事長から民間企業の経営手法を学んでいます。

もともと健全な経営状態にあった法人同士がなぜ合併するに至ったか

合併を考えるようになったきっかけは、東日本大震災です。多くの施設が損壊し、ご利用者や職員は離散するなど、地域コミュニティはまさに崩壊したも同然で、地域の支える力は弱体化しました。私は福祉の未来に対して危機感を抱き、胆沢町（現・胆沢地区）で活動する公設民営の3つの社会福祉法人を合併しようと決意しました。

介護、保育、障害と分野の異なる3法人は、いずれも胆沢町の公費で設立されました。理事長同士は顔見知りの間柄であったため、これからは一緒に地域を支えていきませんか、と声をかけました。

ところが、「メリットはあるのか?」「時期尚早ではないか?」といった声が挙がりました。

しかしながら、当時からすでに、10年後の胆沢地域は少子化がさらに進み、20代・30代が約3割減少することは明らかでした。

異業種同士で合併し、今後変化していく福祉ニーズや地域課題に対応できる「胆沢型福祉」を構築したい。その一心で、私は対等合併に向けた3法人での協議を進めました。

合併に当たっては当然、職員の同意が必要ですが、合併後の待遇や働き方など、職員たちの不安は尽きませんでした。職員から質問が寄せられるたびに、私は将来を見すえた合併であることをていねいに説明しました。

専門家の助言や指導のもと合併プランを作成し、研修会を行った



ことで役職員の理解が得られ、協議開始から約2年半かけて、令和3年に健全経営の法人同士の合併が実現しました。

合併契約書調印式では、「3法人とも公設民営だから合併できたのだ」「オーナー経営の法人同士の合併は難しい」といった声も聞かれましたが、はたしてそうでしょうか。

奥州いさわ会の誕生は、福祉新聞や地元新聞に取り上げていただきました。それぞれ異なる単一の福祉施設の合併は、全国的にほかになく、人口減少や少子化など地域課題に対する解決の糸口が見えてきた、と先進的な取組として紹介されました。

合併の成果 ～地域貢献プロジェクト

私たちは奥州市と連携し、保健・医療・福祉の拠点「達者の里」で、高齢者施設「ぬくもりの家」を運営しています。「達者の里」の敷地内には、在宅医療の中核施設でもある市立病院があり、このたび市から指定管理を受け、

病院の建物の一部を譲渡していただきました。

また、管内にある2つの公立幼稚園を廃園し、認定こども園にする計画を市から提案され、土地の譲渡も受けることができました。そして令和6年4月、公私連携認定こども園「いさわこども園」を新設しました。

私たちのように分野横断で合併する法人が増えていくと、行政としても包括的支援体制の構築や、重層的支援体制整備事業の施策を具体的に進めやすくなります。

全国社会福祉協議会の「中央福祉学院」が主催する、次世代の経営者を養成することを目的とした「ふくし未来塾」の第1期生となった当法人の職員は、公益活動の重要性や、「日本資本主義の父」とよばれる渋沢栄一氏の経営哲学を学び、優秀な成績を修め、早速「奥州いさわ会地域貢献プロジェクト」を立ち上げました。

このプロジェクトでは、これから取り組む地域貢献を職員間で協議します。また、メンバーの一人を奥州の福祉施設に派遣するなど、地域活動の実践につながる施

策も行っています。

理事長である私がプロジェクトリーダー、副理事長がアドバイザー、活動の主体は若手職員9名です。私はサポーターとして、職員が活躍できる環境を整え、彼らの自主性を尊重しながら、成長を見守っています。職員には、地域や人のためにと考えるだけでなく、自分たちがワクワクする取組を行ってほしいと願っています。

また、この活動は法人業務の一環として取り組んでもらい、報酬も支給しています。通常業務に差し支えないよう配慮し、シフトをうまく調整するなどして職員の活動を支えています。

プロジェクトの第1弾として、令和4年に奥州いさわ会こども食堂「しあわせ食堂」を開催しました。第2弾では「宿題がんばるコーナー」や「工作コーナー」を設け、夏祭りと一緒に開催したり、「防災」をテーマに炊き出しや避難所体験を行うなど、さまざまなアイデアを盛り込んでいます。

また、ボランティアが行っている地域食堂などで食材が不足していると聞けば、職員たちは率先して地域の方がたに呼びかけ、フードバンク活動にも協力しています。

さらに、休業している地元の温泉施設など、地域資源や財産を活かしてイベントを開催しています。廃業したスキー場では「いさわひめかゆ雪祭り」を毎年開催しており、地元の皆さんによるこんでいただいています。

昨年は、胆沢川の上流にある馬留池でサーフボードの上に立ち、

奥州いさわ会が描く



宮沢賢治ゆかりの地：種山高原

これから

パドルを使って漕ぎながら進むアクティビティ「親子SUP体験会」を行いました。多くの家族連れでにぎわいました。

一連のプロジェクトを通じて、職員たちは分野の垣根を越え、地域課題に取り組む力やノウハウを身につけています。また、自分たちで考えた取組を実践するなかで、個々の価値観や人生観が発露し、彼らのやる気が高まっていることを、私は強く感じています。

「こんな町にしたい、こんな町に住みたい」そんな理想や目標を胸に抱き、職員たちは地域貢献プロジェクトの活動を楽しんでいます。

写真(P.38)は、宮沢賢治の短編小説『風の又三郎』の挿話の舞台となった種山高原で、地域の方と一緒にトレッキングを楽しんでいる様子です。皆さんの笑顔を見ると、改めて地域貢献の大切さがわかり、その必要性を感じます。

今後は、地域貢献活動を行っているか行っていないか、といった視点で社会福祉法人が選別される時代がやってくるでしょう。

奥州いさわ会はこれからのような道を歩むのか

私たちは地域と共生するためにささやかではありますが、さまざまな活動に取り組んでいます。その先に、社会福祉法人の自立経営と、地域において豊かなコミュニティの創造があると私は信じています。

そして、いまある福祉を、地域の方にとって身近な「心の福祉」として啓発するには、地域の伝統文化や古くから伝わる風習、豊かな自然を守り続けながら、地域貢献活動の輪を広げていく必要があります。行政や社会福祉協議会、NPO法人など、さまざまな組織と連携を図り、あらゆる垣根を越えて、地域とともに歩み続けます。

変わらないために変わり続ける

これからの法人経営に必要なのは、「変わらないために変わり続ける」こと。言い換えると、変えてはならないものを守り抜くために、私たちは変わり続けなければなりません。

今後の社会福祉法人の検討課題の一つは、事業の継承です。2025年問題が目前に迫り、団塊世代の方が後期高齢者になります。社会福祉法人の経営者として同じことで、事業承継は待ったなし、であります。私たちは、いまこそ変わらなくてはならないのです。

最後に、奥州いさわ会が守り続けたいものは何か。それは、法人の基本理念と基本方針です。私はこれらを日本国憲法の前文と同じ位置づけであると捉えており、職

員たちは毎日、この2つを唱和してから仕事をはじめています。

この理念や方針に基づいた活動が、地域の未来を明るく豊かなものにし、地域共生社会の実現に導くものであると、私は確信しています。

松原 ありがとうございました。分野の異なる法人を合併するには、さまざまなご苦勞があったと思います。それを乗り越え、行政の信頼を得て、土地や建物の譲渡を受けることができた点は、合併による大きな成果の一つでしょう。また、憲法のような位置づけで理念や方針を定め、職員がそれらを実践しているのはすばらしいと思いました。

地域貢献を行うプロジェクトチームを立ち上げ、若手から新たなノウハウを学ぶことを推進する。ここも重要なポイントです。地域資源や財産を活用し、自然や文化を守るお取組にも大変感銘を受けました。

続きまして、社会福祉連携推進法人共創福祉ひだの橋本代表理事に、連携法人を設立した経緯や取組、その成果についてご紹介いただきます。



奥州いさわ会法人章について

ヤマドリをモチーフに児童福祉、高齢者福祉、障がい福祉を太陽の赤、空の青、新緑の緑に例えて胆沢型福祉が社会に羽ばたく姿を表現している。

算を約1億円抛出し、さらなる復興戦略を進めています。

雄谷理事長は、戦後復興が闇市や屋台から始まったことを例に挙げ、被災して再開をあきらめていた店主たちと話しあい、経費のかからない屋台方式での出店を提案しています。「復興横丁」と名づけ、今年の冬に開業する予定だそうです。

すべての福祉ニーズに対応する支援、また、地域づくりに向けた支援を皆さまと一緒に、しっかり進めていきたいと考えています。

そして、「問題解決型の福祉から幸福追求型の福祉」に向ってこれまでお話してきたように、コミュニティのあり方を考え、そのなかで「互助」の関係が生まれる機会をつくり、まちづくりを行う必要があります。

これから私たちがめざすところは、本日の皆さまのお話に共通していると思います。社会福祉法人としての新たな共生的役割を担い、地域の未来のためにともに歩みを進めていきましょう。

松原 谷村副会長には、社会福祉法人のソーシャルワーク機能や経営基盤の強化について、また、被災地復興に対する提言など、多岐にわたってお話しいただきました。ありがとうございました。

これまでの話を踏まえ、お互いにさらにお聞きしたいことを、うかがっていきましょう。

【Q1】

松原 くり返し起こる災害を通し

て、生活を支える福祉の大切さを改めて共有できたと思います。災害と福祉について、谷村副会長のお考えをお聞かせください。

谷村 被災者支援において社会福祉法人の存在は絶対に必要である、ということです。地域の方がたにもそう思っていただけるように、私たちは日頃から地域に貢献し、その姿を見せることが大切だと思います。

【Q2】

藤田 社会福祉連携推進法人共創福祉ひだでは、基本理念や基本方針をどのように共有し、職員の理解を深めているのでしょうか。

橋本 私たちの基本理念は、すべての方がたが地域社会の一員として生きがいをもち、住み慣れた地域で穏やかな生活を送っていただくこと、そして、継続性のある総合的な福祉サービスを提供することです。

地域全体の福祉を持続可能なものにするためには、行政や福祉事業者の皆さんと一緒に、地域について考える必要があります。そこで、自分たちが調整役となって地域連携を推進し、わがまちを守り続けようと、職員たちと意識を共有しています。法人創設から1年、道半ばではありますが、引き続き一体感を高めていきたいと思っています。

地域の方の暮らしを支える福祉サービスを提供し続けるには「協働化」と「大規模化」が必要であ



ると考え、私たちは社会福祉連携推進法人を立ち上げました。

近い将来、飛騨市内の福祉に関わるすべての事業者が一つの連携法人となって、それぞれの特性や強みを活かしながら地域福祉の取組を進めていきたい。そして、地域全体で共存共栄をめざしたい。この思いをすべての職員と共有していきたいと思っています。

【Q3】

橋本 奥州いさわ会の藤田理事長のお話では、「ふるさと」が一つのキーワードでした。そこで「ふるさと回帰」について、おうかがいできればと思います。

藤田 私たちが合併を考えるようになったのは、「地方消滅」という衝撃的な提言があったからです。10年ほど前、元岩手県知事の増田寛也氏が座長の日本創成会議が発表した「増田レポート」は、全国の市町村の約半数にあたる896が消滅する可能性があると指摘しました。これは、私たち社会福祉法人の消滅を意味します。

時を同じくして出会ったのが、先ほどご紹介した「やまゆり塾」を立ち上げた高橋 健榮副理事長です。彼は定年退職後にふるさと

である岩手県に帰ってきました。そして、自身にとって新たな業界である福祉分野で働きながら、まさに理想的な“田舎暮らし”生活を送っています。

いまの若者たちは多様な価値観をもち併せ、人とつながることに意味を見出していて、東日本大震災の後に、岩手県に戻ってきた若者も少なくありません。

経済的な豊かさだけでなく、自分の気持ちや夢を大切にしながら、安心安全に暮らしたい。また、人と同じではなく自分らしい生き方を追求したい。こういった新しい価値観で人生を考える世代が、福祉の世界に入ってきているのです。

今回お集まりの皆さまも新しい世代とともに地域福祉を進め、多世代でゆとりや豊かさを共有できる社会をめざしましょう。

私は福祉は「地産地消」であると考えています。サケが母なる川に戻ってくるように、人も地元に戻ってくる。これがまさに「ふるさと回帰」運動であり、各地域で積極的に進めていくべき取組ではないでしょうか。

若者たちを信じ、地元の方がたと一緒に「ふるさと回帰」を進め、地方再生の可能性を広げてい

きたいと思います。

【Q4】

谷村 福祉の土台となる社会保障の基盤を固めることが経済を発展させるカギになる、と私は考えているのですが、松原先生はいかがお考えでしょうか。

松原 まさに谷村副会長のおっしゃるとおりだと思います。日本の経済は成熟し、ものをつくれれば売れる時代ではなくなりました。供給が需要をつくる時代であれば、供給側を刺激し、法人税を軽減するなどの政策が重要でした。

現代は社会が成熟したので、いかに消費者を育てるか、需要側を育てるかが重要です。過去30年間で働き手が最も増えた業界が、医療・福祉分野であり、なかでも介護業界が最も伸びています。この働き手が増え続けている、医療・福祉分野に従事する人材の賃金を上げることが、消費者を育てることになります。

消費者が育つと需要が増え、経済が回ります。生産性を上げるためのもっとも有効な手段は消費者を育てることなのです。

成熟した社会においては福祉が充実化し、福祉業界の市場規模が

広がっていきます。このような状況は、先進国すべてにおいて見られます。

社会保障が充実し、租税負担率の高い北欧が毎年「国際競争力ランキング」で上位を占め、かつ「世界幸福度ランキング」の上位を独占する一方、日本は国際競争力ランキングでは35位、幸福度ランキングでは50位以下です。「社会保障が経済の足を引っばる」「社会保障増による租税負担の多さが国民の幸福度を下げる」など神話に過ぎません。

社会保障が“経済のエンジン”になっていることに自信をもって、福祉に取り組んでいただきたいと思います。

もう1つ、藤田理事長のお話にもあったように、これまでマネジメント業務に携わってきた方は、どの業界でもその能力を発揮することができると思います。ぜひ異分野・異業種の人材を活用する視点ももちあわせ、人材確保を進めていただきたいと思います。

松原 最後に、皆さまからひと言ずつお願いします。



藤田 「心の福祉」とは何か。それは心の琴線にふれるもの、人の心に通じるもの

東日本大震災の際、多くの方が被災されました。市民有志は少しでも地域の方を励ましたいという思いで、釜石市の伝統芸能である獅子舞の一種「虎舞」を町中で披露しました。そのとき、地元の皆

さんが涙を流しながらよろこんでいる姿を見て、「心の復興」には地域に根ざした文化や風習が必要であることに気づかされました。

社会福祉法人が果たすべき役割は、地域の方がたの心を豊かにす

ることであり、それをめざすことが福祉であると、私は思います。今後は地元の文化施設とも連携し、地域の歴史や文化、芸能も大切に守っていきたいと思います。

橋本 地域の福祉を守り続けていくためには行政や他の福祉事業者との協力が必須

政府のデジタル行財政改革会議において、事業所の協働化や大規模化を促進する方策が打ち出されました。「協働化や大規模化等による介護経営の改善に関する政策パッケージ」では、小規模経営については、協働化や大規模化等による経営改善の取組が必要である

とし、「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」などが示されています。

その内容は、まさしく社会福祉連携推進法人が実施しようとしている取組であり、小規模法人にとっては連携することで初めて取り組むことができるものです。

自治体と福祉事業者は“運命共同体”であり、「福祉＝地域生活の基本」であると、私は捉えています。これからも、行政や他の福祉事業者と一致協力し、地域の福祉を守り続けていきたいと思っています。

谷村 社会福祉法人としての存在意義を国民に示し、制度改革につなげる

福祉の生産性はものさしで測ることはできません。だからこそ「質のものさし」を確立することが重要で、私たちは、福祉の価値を示す指標を確立しなければならないのです。

さらに、社会保障費の給付と負担の見直しも必要です。これまで予算を獲得することに力を入れ

てきましたが、これからは国民の皆さんにも負担をお願いすること、「高福祉高負担」の考え方を理解していただくことが重要です。国からだけでなく、私たち事業者からも発信していかなければならないと考えています。

「子ども・子育て支援金制度」が施行され、全世代で子育てを支

えるようになりました。制度改革によって報酬が上がり、経営基盤を強化し、利益を出してソーシャルワーク機能を強化する。そして、社会福祉法人としての存在意義を国民に示し、それがまた制度改革につながっていく。このような好循環を生みだしていく必要があります。

松原 いくら理想や理念を掲げても経済的裏づけがなければ、それらを実現することはできません。二宮尊徳先生の「報徳思想」を表した一文、「道徳なき経済は犯罪であり、経済なき道徳はたわ言である」。理念と経済の両輪をうまく回していくことの重要性が示さ

れています。

「誰一人取り残さない福祉」を実践し、地域の方がたに福祉のよさを実感してもらうこと、そして、そのよさを産官学連携で周知していくこと、何より、社会保障の財源論から逃げないことが大切です。皆さまにはこの先もずっ

と、地域を守り続けていただきたいと思っています。

本日は、「変わらないために変わり続ける」ための福祉の実践と、これからの法人経営について、3人の福祉経営者の方がたから学ばせていただきました。ありがとうございました。