

経営の安定とサービスの質の向上に資する人材確保の取り組みに関する研究
～2法人の取り組みを通して見えてきたもの～

○薄木公平（大口・うすき行政書士事務所）兵庫県社会福祉士会（24375）
宮原和沙（34456・徳島県社会福祉士会）

I. 研究目的

現在、福祉業界は氷河期にあると云っても過言ではないだろう。まず、社会福祉士は国家試験資格であり、社会福祉士介護福祉士法に規定されている通り、その専門性を活かし、クライアントはもちろんのこと、専門職としての独自性を用いて社会貢献することを期待される職種である。しかしながら、具体的にクライアントすなわち、経営者の求める社会福祉士とは、どのような存在なのかということについては、あまり明らかにされていないように思われる。

そこで、本研究では、経営者側に焦点を当て、経営者の求める社会福祉士の姿を明らかにし、真に経営者の立場に立った社会福祉士として当事者はもちろんのこと、社会貢献できることを目的とする。

II. 研究方法

本研究は質的研究である。研究手法としては、聞き取り調査、事例研究法を用いる。

聞き取り調査の調査対象法人は、社会福祉法人（以下「A法人」と記す。）と特定非営利活動法人（以下「B法人」と記す。）の2法人である。この2法人の経営層（理事長・施設長等）にスタッフの確保及びそれにかかる費用並びに求める人材及びその求め方について聞き取り調査を実施した。また、実際に人権費及び人材確保に係る経費について経営への影響はどうかということを専門職に対しても聞き取り調査を行い、事例研究として調査研究を行った。

調査時には、2法人の基本情報（施設数・職員数・求める人材・不足人材・事業計画・財務状況等）を確認し、説明を受けた。課題について聞き取りを行う。職務分掌、権限、決裁手順、資金繰り等の詳細も聞き取った。また、2法人それぞれの顧問である社会保険労務士・税理士等からも状況を確認した。

聞き取り調査	対象法人	社会福祉法人・特定非営利活動法人
	聞き取り対象	経営層（理事長・施設長等）、法人顧問（税理士等）
	聞き取り内容	人材確保及び育成とその経費について、法人基本情報、課題、職務分掌、権限、決裁手順、資金繰り等

III. 倫理的配慮

本研究は、公益社団法人日本社会福祉士会の「会員が実践研究等において事例を取り扱う際のガイドライン」に基づき実施した。

なお、対象法人には、本研究についての説明を行い、取り組んだ事例につき同意を得、法人名や個人名等が分からないように配慮していることの理解を得ている。

IV. 結果

2法人の共通課題として、財務諸表を読むことができる（財務諸表の理解、説明、予算、決算の意味等を説明できる）施設長級職員が少数のため、漠然と人材確保に対して費用を使っており、資金の分散がみられることが判明した。したがって、求める人材というイメージはあるが、そのイメージに合わせた人材を確保する方法が確立されていない。結果、紹介会社や派遣会社などを利用することになり、必然的に人件費及び人材確保費用が膨れ上がり経営を圧迫する結果になっている。

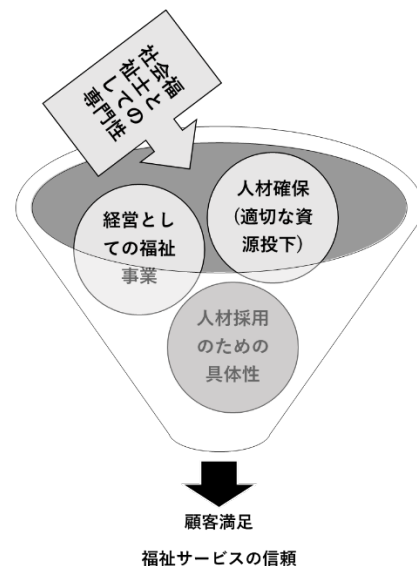
実践として、財務諸表の読み方の指導を行った。この時に将来効果として、法人の人材確保がうまくいかなかった場合の経営悪化を身近に感じてもらうために人材確保が、利用者へのサービスにどのような影響があるかを示した。また、毎月の経営状況や今後の人材確保に関する取り組み等を各施設長から報告してもらい、議論を行い、グループワークも数回行い、求める人材像を共通認識として各施設長に共有してもらった。結果、人手不足で理事等の役職者級が直接現場へ出向きサービス提供を行っていた部分が解消され、適切な資源投資及び人材確保計画を立てることができた。

V. 考察

福祉サービス事業所は、経営するサービスの内容について非常に強く取り組んでいるが、それにどのような人材を落とし込めばよいかというイメージがあっても具体化されていない。結果として応募してきた人材を「振り分ける」という作業に終始しているようである。これは人材紹介会社等にとって有利なだけであり、法人にとっては不利益な点でもある。養成校は現場実習を通して、学生に現場を学ばせてはいるが、自分の将来像をどこまで描かせているかが不明瞭である。結果として、新卒採用時のマッチングミスが起こり、人材の定着へ影響がある。また、財務、労務等の経営面については苦手の施設長も多いことから、人材の維持・確保＝費用がかかる＝経営という認識が薄い。現在、広く使用されている経営アプローチを福祉サービス事業所向けに具体的に落とし込み、信頼関係の構築と課題解決の共有意識を持ち、実践的に取り組んでいくことにより、関係者の意識改革につなげることができる。これらは、社会福祉士の役割の一つであるコンサルティングにもつながる内容である。同時に社会福祉士としての視点からもこのことは重要である。それは、適切な福祉サービスの提供には適切な経営が必要であるという認識、すなわち良い人材の確保を計画的かつ実効性のあるものにしていくことが必要であり、その認識が持てたことにより結果が出たと考察する。

VI. 結論

福祉サービス事業所等の経営にあたっては、経営という視点がこの20年で浸透し、準市場への移行が進んでいる。しかし、現場レベルで見れば、その理解はまだ不足しており、サービスの質ということは声高に言われているが、サービスの質と経営は連動するものであるという視点を現場レベルでも持たなければならない。そのためには、人材の確保について、一層の情報公開と共有が大事である。指導的立場の者が、人材の確保と安定＝経営の安定＝サービスの質の安定であるということについて深く理解し、労働集約型産業である福祉サービス事業所での人材の獲得と経営が表裏一体であることの意識改革が必要である。そして、決して忘れてはならないことが、社会福祉士としての価値や倫理等に基づく、視点や行動であるといえよう。



参考文献

- ・ P.F.ドラッカー『非営利組織の経営』, ダイヤモンド社, 2007年, 162～192 ページ.
- ・ ISOSR 国内委員会『日本語訳 ISO26000:2010—社会的責任に関する手引』, 日本規格協会, 2011年, 174～182 ページ.
- ・ 兵庫県行政書士会阪神支部編『社会的責任 (SR) に関する報告資料』, 兵庫県行政書士会阪神支部, 2015年, 38 ページ
- ・ 全国社会福祉協議会編『社会福祉法人制度改革対応版 社会福祉法人会計基準関係資料集』, 全国社会福祉協議会, 2017年, 334～373 ページ.
- ・ 公益財団法人公益法人協会(<http://www.kohokyo.or.jp/>, 2019.10.10)