

25 右往左往しながらの九年間

垣内 国光（社会福祉法人多摩福祉会理事長）



予期せぬ理事長就任

多摩福祉会（以下、法人）理事長への就任は、私の人生にとつてはまったく予期しないことでした。まだ現職の大学教員を務めており、労組委員長などのかたわら、大学民主化のためにがんばっているさなかでした。法人職員でもあった前理事長が心身過労でとつぜん倒れたのは二〇一三年夏のことです。

法人は、すでに三保育園、二学童クラブを擁する事業規模九億円の法人となっていました。理事長が法人経営責任を一身に負っていました。集団的経営による執行体制をつくるべきとの議論はありましたが、決定にまでには至らずにいたのです。何一つ法人業務の

引き継ぎができないままの退任でしたから、前理事長も無念であったろうと思います。

書類のありかもわからない。理事会議題をどこで整理するかも判然とせず、しばらくの間、法人はさまよっていたと言っても過言ではありません。悪いことは重なるもので、二〇一三年秋に法人と拠点の行政監査があり、「理事長不在」との文書指摘を受けました。さらに、施設管理上の問題で、行政から法人幹部を現場に派遣して対処せよとのきびしい指導を受けていました。主要メンバーは呆然と立ち尽くしていたというのが実相です。施設管理上の問題は、定年退職されていた元保護者理事が現場に入ることを決意され、難局を乗り切ることができました。経営責任の意味を深

く考えさせられる事案でした。

経営会議は民主経営の要、法人本部は情報センター

統治不全に陥った最大の理由は、法人事業規模に合わせた組織となっていなかったからです。理事会執行事案以外の問題を処理する機関が存在していませんでした。施設間の意思疎通も不十分で、相互支援も成り立たず、法人事務を分担する必要性にさえ気づけない状態にありました。

危機を乗り越えるために、施設長とおもな理事を構成メンバーとする経営会議を設置し、法人本部をつくりました。法人経営に精通する理事がいなかったため、集団的に経営するよりほかなかったのです。情報を共有する意識も乏しく、都合の悪い問題が報告されず、激論を交わすこともありませんでした。長時間にわたる経営会議を繰り返し、次第に、民主的でない議論と決定が、法人運営に不可欠であることが認識されるようになっていきました。現在は、副施設長も加わり、一七名ほどで構成され活発な議論がおこなわれています。議題・議事録は職員に公開されています。

善意と情熱に頼るのはなく

法人本部の設置も法人再建の大きな力となりました。当初は、既存園事務長二名を法人本部に兼務させていました。過酷な任務を課していたことを申し訳なく思っています。現在は、非常勤理事長の私、施設長兼務の常務理事のほか、法人業務に精通した事務局長、ITと総務業務に強い主任、確実な労務管理ができる社会保険労務士職員で構成される本部体制を敷いています。善意と情熱に頼る法人経営ではなく、迅速な情報共有をベースとした、組織的民主経営が求められていることを学ぶことができました。

来春には、もう一つ保育園が増え、九拠点一五億円の職員数三〇〇人ほどの法人規模となります。理事長になつてすでに九年、職員それぞれの人生が垣間見えるたびに思います。悩み揺らぎながらもよくがんばっているなど。その個性と能力をもっと開花させたい、もっと高い処遇を保障したいと。そんな職員たちを愛おしく思うのは歳のせいでしょうか。

（昨年十一月、ひとなる書房刊『多摩福祉会50年誌——きもちつながる想いひろげる』を刊行しました。ご覧いただければ幸いです。）