

2024年度 第2期  
経営職養成ゼミナール  
報告集

一般社団法人  
社会福祉経営全国会議



	ページ
目次	1
あいさつ	2
ゼミナール概要	3
講座まとめ	
第1講座	7
「権利としての社会福祉を实践する経営者の使命」	
－社会福祉法人の使命と憲法13条・25条－	
講師：岡崎祐司氏	
第2講座	8
「地域や社会に視野を広げた『経営』について現地法人から学ぶ」	
○社会福祉法人名古屋キリスト教社会館の講義と見学	
講師 湧井規子理事長ほか各事業所施設長	
○すべてのいのち人権を守る医療～医療は無差別平等～	
講師 医療法人名南会名誉副理事長 早川純午氏	
第3講座	10
「まなざしとしての社会福祉」	
－歴史の継承と経営者の覚悟－	
講師：石倉康次氏	
受講者事後レポート	
植村 勉	11
古居 千裕	13
寺田 恒	15
岡田 寿美代	17
大西 泰治	19
細見 玲美	21
榊 尚子	23
小原 貴史	25
河辺 恵	27
小西 文代	29
宇佐美 さとみ	31
平野 梓	33
浅津 太郎	35
辰巳 致	37
あいさつ	38



ごあいさつ

研修委員会 乾みや子

第二期経営職ゼミナールを修了された 15 人の「同志」の皆さん、本当におめでとうございます。社会福祉経営全国会議の結成の当初から、次世代の経営職をどう形作り、どう継承していくかは、個々の法人にとっても全国会議の継承発展にとっても、生命線とっていいほどの重要な課題でした。研修委員会は、理事会や研究者の先生方と相談しながら、管理職養成学校の経験にも依拠して、二泊三日の集中ゼミナールという形を選択し、2024 年 1 月に第一期目をスタートさせました。

名古屋という、住民運動と深く結びついて福祉行政を動かしている肥沃な土壤に、まずは種まきをさせてもらったところでしたが、この種はすでに成長を遂げていて、互いに密に影響しあうことで深く根を張り、体幹を鍛え、みずから中枢神経を強く太くしていられる存在でした。

第二期目の今回は、さらに経営職としての実績を積んだ個性豊かな方々をご参加くださいました。プレゼンテーションの内容もゼミでの討議も、切実な問題意識と課題解決の覚悟に満ちたものとなり、研修委員会としても数々の学びを得るものでした。

浜岡政好先生のあとを継いでくださった岡崎祐司先生の目の覚めるような講義、名古屋キリスト教社会館の歴史の厚みと到達点の高さ、医療の無差別平等を現実の経営実践としておられる早川純午先生の講義、全体を温かく締めくくる石倉康次先生のまなざし、どれもが参加者にとって強力な栄養素となったことは間違いのないと思います。現地実行委員会と全国事務局、そして経ゼミ事務局の周到で緻密な準備の中に、第一期を修了された方々が加わって下さったのも特筆すべきことでした。

経営職ゼミナールは、「権利としての福祉」に向かうための希望の最前線となりました。今後も互いに繋がりあいながら、勇気ある歩みを進めてまいりましょう。

## 受講者名簿

氏名	都道府県	法人名	所属・事業所名	役職	種別
植村 勉	埼玉県	みぬま福祉会	大地	施設長	障害
古居 千裕	愛知県	西尾こどもの家	くさの実保育園	園長	保育
寺田 恒	大阪府	大阪福祉事業財団	本部事務局	財務部長	複合
岡田 寿美代	愛知県	犬山福祉会	犬山さくら保育園	園長	保育
川瀬 加代子	鹿児島県	麦の芽福祉会	成人・高齢期部門本部	常務理事	複合
大西 泰治	大阪府	どんぐり福祉会	どんぐり保育園	園長	保育
細見 玲美	京都府	くわの実つむぎ会	くわの実保育園	理事長	保育
榊 尚子	大阪府	コスモス	法人本部	財政部長	複合
小原 貴史	愛知県	名古屋キリスト教社会館	東部地域療育センター ぼけっと	副所長	複合
河辺 恵	愛知県	みなと福祉会	みなとホーム	管理者	障害
小西 文代	愛知県	新瑞福祉会	法人本部	業務執行理事	保育
宇佐美 さとみ	愛知県	緑の丘福祉会	どんぐり保育園	園長	保育
平野 梓	大阪府	いずみ野福祉会	法人本部	業務執行理事 総務部長	障害
浅津 太郎	東京都	新川中原保育会	成城つくしんぼ保育園	副園長・理事	保育
辰巳 致	大阪府	あゆみ福祉会	あおぞらグループ	業務執行理事 あおぞらグループ代表	複合

※役職は、受講当時

### ●講師

石倉 康次 氏 (元立命館大学教授・総合社会福祉研究所理事長)

岡崎 祐司 氏 (佛教大学社会福祉学部教授)

早川 純午 氏 (名南病院名誉副理事長)

### ●全国会議 理事 研修委員

乾 みや子 (理事・どんぐり福祉会)

小早川 弘江 (理事・名古屋キリスト教社会館)

### ●全国事務局

堤 昭子 (理事・全国会議事務局長)

### ●経営職ゼミナール 事務局

阿部 裕一郎 (コスモス)

勝原 祐子 (大阪福祉事業財団)

佐藤 明裕 (名古屋キリスト教社会館)

佐藤 悦弘 (名北福祉会)

### ●現地実行委員会

加藤 淳 (名古屋キリスト教社会館)

武田 和代 (名南子どもの家)

平松 知子 (熱田福祉会)

## 経営職ゼミナール スケジュール

### 第1日目 1月23日(木)

12:00	<p>・JR笠寺駅東口、集合・お迎え→ホテル(荷物預け)→会場(車移動します) 電車で来られる方は、笠寺駅東口集合を基本としてください。</p> <p>・名鉄大江駅(急行停車駅)、集合・お迎え→会場(車移動します) セントレア中部国際空港から来られる方は、大江駅に集合してください。</p> <p>・車来場者の方は、駐車場をご案内いたします。</p>
12:30	名古屋キリスト教社会館 研修メイン会場 到着。全員集合。 受付・インフォメーション
12:45	主催者 乾理事 あいさつ 名古屋キリスト教社会館 湧井理事長あいさつ・事務連絡 本日の流れとねらい
13:00 13:15	自己紹介(アイスブレイク) 第1講座 岡崎 祐司先生 講義「権利としての社会福祉を实践する経営者の使命 —社会福祉法人の使命と憲法13条と25条—」・質疑応答(途中1回休憩)
15:15	休憩
15:20	実践報告①「自法人の経営分析と直面する課題」5名
16:20	休憩・移動
16:25	グループワーク
17:20 17:35	グループワーク報告 岡崎先生よりまとめ 主催者よりまとめ 堤事務局長
17:50	終了・ホテル移動・チェックイン 会場⇄ホテル移動につきましては、現地実行委員会等で車を用意し、移動いたします。 (車でお越しの受講者のみなさんにもご協力いただく場合があります。ご協力お願いします)
18:20	ホテル前集合、送迎バス(炉ばた焼 夜明け)にて移動
18:30	夕食交流会 炉ばた焼 夜明け(南区港東通1-7)
20:30	終了・送迎バス(炉ばた焼 夜明け)にて移動、1日目終了

## 第2日目 1月24日(金)

8:30	ホテル前集合・搭乗・出発
8:45	名古屋キリスト教社会館会議室 着
9:00	本館・別館・ねーぶる・GH の見学。講話(理事長と4分野のセンター長) →理事長より 30 分、4 部門(「高齢」「保育」「障害児」「障害者」)より 15 分、見学 60 分、質疑応答 30 分。
12:00	昼食(ゆうの里にて)、休憩
13:00	主催者あいさつ (小早川理事) 第 2 講座 (公開講座としても位置付け) 早川 純午先生 講義「医療は無差別・平等」 ZOOM でも配信。
14:30	休憩
14:40	実践報告②「自法人の経営分析と 直面する課題」 6 名
16:00	休憩・移動
16:10	グループワーク
17:10	移動・休憩
17:15 17:30	グループワーク報告 石倉先生よりまとめ 主催者よりまとめ 小早川理事
17:45	終了・ホテル移動・チェックイン 会場⇔ホテル移動につきましては、現地実行委員会で車を用意し、移動いたします。 (車でお越しの受講者のみなさんにもご協力いただく場合があります。ご協力をお願いします)
18:20	ホテル前集合、送迎バス(炉ばた焼 夜明け)にて移動
18:30	夕食交流会 炉ばた焼 夜明け(南区港東通 1-7)
20:30	終了・ホテル移動、2 日目終了

### 第3日目 1月25日(土)

8:30	ホテル前集合・搭乗・出発
8:45	名古屋キリスト教社会館会議室 着
9:00	第3講座 石倉康次先生 講義「まなざしとしての社会福祉」・質疑
11:00	休憩
11:05	実践報告③「自法人の経営分析と直面する課題」4名
12:00	昼食(ゆうの里にて)、休憩
13:00	グループワーク
14:00	休憩・移動
14:05	グループワーク報告
14:20	3日目のまとめ(石倉先生) 休憩
14:30	全体発表 1人1分×15人
15:00	岡崎先生・石倉先生より3日間のまとめ 主催者よりあいさつ 乾理事
15:20	事務連絡
15:30	終了・解散
15:45	名古屋キリスト教社会館 発 会場⇄駅の移動につきましては、現地実行委員会で車を用意し、移動いたします。 (車でお越しの受講者のみなさんにもご協力いただく場合があります。)
16:00	JR 笠寺駅着、名鉄大江駅着、解散

- ※ 3日間の講義、実践報告について録画をさせていただきます。  
事後の学びに活用するために、後日、YouTubeで限定公開いたします。

## 第1講座 「権利としての社会福祉を实践する経営者の使命」—社会福祉法人の使命と憲法 13 条・25 条

講師 岡崎 祐司 氏（佛教大学教授）

### ●講義概要

岡崎先生による講義は、まさしく経営者・経営職が向き合うべき課題が網羅されたものになりました。冒頭は、社会福祉士養成課程における「権利としての社会福祉」という観点の欠如について指摘されました。このような福祉専門職を育てるプロセスの特徴は、福祉政策における人権保障の観点の薄さと同じものと言えるでしょう。そこから、憲法 13 条「個人の尊重」や 25 条「生存権」、加えて、憲法前文の「平和的生存権」の重要性が導かれ、さらには、渡辺洋三氏の権利論に基づき、日本的な利益社会の構造や国家の支配メカニズムの問題、権利意識が向上しにくい背景についての考察がありました。

このような前提の下、後半は「権利としての社会福祉」の経営と実践に関する基本視点について詳述したうえで、民主的な社会福祉事業経営の具体ポイントを整理されました。そこでは、社会福祉の「準市場」化のもとでの経営環境の変化（悪化）を押えつつ、民主的経営をどのように維持発展させるかが経営者の使命となってきます。これらを考える論点として、①管理・運営と労働の関係のなかに、人権と民主主義を貫くこと ②今こそ、各法人が積み上げてきたものを語り合い、社会への発信力を捉え直すことなどを挙げられたうえで、経営層と職員のコミュニケーション（やりがい、おもしろさの共有）を深め、特に若年の職員が置かれている状況に共感したうえでの育成システムの再構築の必要性を強調されました。

### ●実践報告

- ①古居千裕（西尾こどもの家）②辰巳致（あゆみ福祉会）③大西泰治（どんぐり福祉会）
- ④岡田寿美代（犬山福祉会）⑤浅津太郎（新川中原保育会）

#### 【まとめ】

経営実態調査から、自法人の客観的な姿を把握したうえで、経営実践をふりかえり、また、解決の糸口を掴むべき課題についての報告となりました。その中では、民主経営の確立、発展に向けて、法人本部（事務局）づくり（強化）や理念理解の促進が必須であることに関する言及が目立ちました。さらには、法人経営のボトルネックとなっている事象について踏み込んだ報告もあるなど、経営職が集中的に学ぶ場ならではの手応えあるものとなりました。

### ●グループワーク

テーマ「講義と実践報告から考察を深める」

### ●まとめ

講義・実践報告を通じて、憲法を基軸とした民主的経営について理解が深まり、社会構造や政策への批判的視点を持つことが不可欠であることを再認識しました。そして、より重要なことは、そのような概念を若い職員が理解できる方法論で分かち合うことです。法人の理念継承に関して受講者の多くが課題意識をもっていますが、「自分達のあたりまえ」に安住せず、今の時代に合った民主的経営論、運動論の展開こそ、経営者・経営職に求められている使命と確認できる機会となりました。

## 第2講座「地域や社会に視野を広げた『経営』について現地法人から学ぶ」

### ○社会福祉法人名古屋キリスト教社会館の講義と見学

講師 湧井規子理事長ほか各事業所施設長

### ○すべてのいのち人権を守る医療～医療は無差別平等～

講師 医療法人名南会名誉副理事長 早川純午氏

### ●名古屋キリスト教社会館の講義と見学

名古屋市南区に法人本部を構える名古屋キリスト教社会館は、1960年9月26日に創立され65年を迎えます。1959年名古屋市南部を直撃した超大型の「伊勢湾台風」による甚大な被害からの復興支援を礎に生まれた現地法人です。発足当時、名古屋市南区において職員4名でスタートした“社会館”は、現在は市内5区にて事業展開し、職員数は正規・非正規560名に上り、全国会議の中では大規模法人として位置づけられています。

講義では湧井理事長より法人理念の源流として「キリスト教精神」があること。そのキリスト教精神をもとに、将来計画構想の策定、全職員参加のワークショップ形式による合意形成の過程から作られた「名古屋キリスト教社会館の使命」のもと、「一人ひとりの人権を尊重し、制度が不十分であっても必要な福祉ニーズに応える努力」を絶え間なく進めてきた社会館の歩みが語られました。

その後各分野（保育、高齢、障害児、障害者）からの事業説明があり、施設の見学を行いました。

### ●すべてのいのち人権を守る医療～医療は無差別平等～（講義概要）

働く人の立場に立った学び、運動を通して、全日本民主医療機関連合会（民医連）に関わられたご自身の生き立ち、民医連の理念・歴史を学びました。山梨勤医協の倒産問題を通じて、医師も含め全職員で経営すること、医療と経営のあるべき姿、教訓が引き出されました。一方で、理念に基づく実践と経営の矛盾の中で、社会・政治を変える立場に立つことが大切であるとの指摘がありました。

SDH（健康の社会的決定要因）は、「その患者、患者の生活全体として捉えること」、病気を自己責任でなく、生活・労働・格差・貧困などから捉えなおす考え方として大切にしてきました。

無料低額診療事業は、生活困窮等で医療を受けられない人たち（仮放免、ホームレスの方など）に開かれた事業であり、加えて「無差別・平等の医療」実現のために、社会を変える運動が必要です。また、炊き出しや訪問支援、医療生活支援、越冬支援も実施してきました。

能登半島の輪島への間接支援を通じて、隆起した港、仮設住宅への訪問をしました。能登が陸の孤島になっていました。幸いにも原発事故に至らなかったため、最悪の状況を免れた状況でした。

マーシャル諸島にも健康状況調査のために訪問しました。水爆実験、被災から故郷を追われ、押し込まれた人たち。肥満、高血圧、糖尿病、甲状腺がんなど、罹患が高い率で表れていました。十分な補償もされず、故郷に帰りたいが、帰れない。アメリカ化された食事を繰り返す中で、健康被害が生じている実態が明らかになりました。

無料低額診療は公費助成が乏しく、年間1000万円の持ち出しをしている事業ではあるが、病院として必要な事業と位置づけてきました。上からの決定ではなく、職員全体で医療経営方針を立てて行っています。「ケアの倫理」の考え方、お互いに助け合って生活すること、助けてくれと言える社会をつくるのが肝要です。

## ●実践報告

- ①植村 勉（みぬま福祉会）②河辺 恵（みなと福祉会）③宇佐美さとみ（緑の丘福祉会）
- ④平野 梓（いずみ野福祉会）⑤小原貴史（名古屋キリスト教社会館）
- ⑥川瀬加代子（麦の芽福祉会・当日欠席のため資料掲載のみ）

実践報告は川瀬さんが残念ながら不参加となったため5人の方に報告いただきました。

人材確保・育成・定着という厳しさに立ち向かう組織運営、経営の在り方。また世代交代に向け、次世代を担う職員と共に理念継承、事業計画をつくる視点、幹部集団・職員集団作りなど、参加したすべての法人が抱える困難や課題の克服に向けた実践を学ぶ機会となりました。

## ●グループワーク

テーマ「講義と実践報告から考察を深める」

## ●まとめ

「私たちが自立していこうとする時、拠り所となるような何かがほしい」。伊勢湾台風の救援活動を閉じる時に、地域の方から寄せられた言葉でした。小さな声にも耳を傾け、小さなニーズも拾い上げ、地域で暮らしたいという願いを地域と共に実現する場が民主的社会福祉法人である、という私たちが目指す方向性を名古屋キリスト教社会館から示唆していただきました。

早川先生の講義では、無料低額診療、地域へのアウトリーチ、能登支援、マーシャル諸島での健康調査、病院の経営実践を通じて、すべての人の人権・平和を守る視点、民主的運営、社会変革の立場など、民主的社会福祉法人の経営職として、持つべき広い視野と視座を学ぶことができました。

### 第3講座「まなざしとしての社会福祉 –歴史の継承と経営者の覚悟–」

講師：石倉康次氏（総合社会福祉研究所理事長・元立命館大学教授）

社会福祉経営に必要な5つの理論を中心に講義していただきました。

共感できる熱い視点「蟻の目」、客観的に捉える「鳥の目」、事象の背後にある社会のしくみなど「見えるものの背後にある見えないものを見る視点」。社会福祉の仕事をとおしてこの三つのまなざし(力)を獲得することができる。

社会福祉の動向を左右する、社会問題・ねがいである「対象」、公的責任において問題解消、ねがいを実現しようとする「社会運動」、「政策主体（国・自治体）」の三元構造を理解し、社会福祉を社会の中でとらえることが重要である。

社会福祉労働者は賃金労働者と福祉の専門職の二重性、社会福祉事業者も経営体と専門的な福祉サービスの提供者という二重性を持つ。また、政策の意図を貫徹する担い手の側面と利用者国民の立場で権利保障のために働く側面の二面性がある。この二重性と二面性のジレンマにあらがっていくことが大切である。

社会福祉労働の専門性は、規範的合理性、科学的・技術的合理性、コミュニケーション的合理性（相互理解）を貫徹してなされる。配置基準・労働条件・職員の定着－を整備することで社会福祉労働の専門性が発揮される。

社会福祉経営を貫く四つの力のマネジメント－利用者・市民の力、権力の力、労働者集団の力、住民の願いに応える経営の力－を統合していく力量が社会福祉の「経営力」と言え、集団的な力により社会福祉を前進させていくことが経営職に求められている。

石倉先生の講義は、社会福祉とは、社会福祉法人とは何かを理論的・構造的にとらえ、自身の経営実践と結びつけてその困難さの背景や打開の方向性を自ら導き出すための力を後押しするものでした。

#### ●実践報告

- ①榊尚子（コスモス）②寺田恒（大阪福祉事業財団）③小西文代（新瑞福祉会）
- ④細見玲美（くわの実つむぎ会）

#### 【まとめ】

経営実態調査等を基にした経営分析を行い、社会との関連の中で自法人の課題を掘り下げ、それに対して強みをどのように活かして克服していくのかの展望が示されました。法人経営の中核を担っている各報告者が、自らの立場を踏まえた上で、自組織の強化（次世代育成）や社会との連帯を自ら実践していく意思が強く反映された報告でした。

#### ●グループワーク

テーマ「講義と実践報告から考察を深める」

#### ●まとめ

最終日、三元構造の理解をすすめる中で「対象化された対象」を広げていく福祉と運動の重要性を改めて認識しました。経営と職員（福祉労働者）間の矛盾を抱えながらも、組織の中で議論し理解を深めていくことが重要です。さまざまな困難に対し、社会福祉法人の強みである地域住民の参画等による民主的な組織運営、共同の関係づくりが乗り越えていく力になることに確信を持てる集大成の講座でした。

## 経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと

### <学んだこと>

#### ○人権と権利が何故大事かということ

権利が成立するための基礎的条件と構造の在り方、意識が向上しない理由や問題について、社会情勢を捉えなおす意識の欠如がある上に、現場の課題に結び付けていけない現状を実感しました。施設では情勢報告の時間が減り、研修や環境整備など直ぐ役立つものに時間が割かれ、グローバルな視点が欠けることがあります。社会的問題意識、必要性を形にし、多くの職員が実感と共有しなければ根本的な問題は解決しないということ。

民主的な社会福祉事業経営の人権と民主主義と目指すべき民主経営については、人との結びつきが弱いことを意識します。あらゆる体験を通して人が育ち合い、繋がる経験が大事になっていること、日常的なマンネリ感を痛感します。ちょっと無理をしてでも職員は仲間を作り出かけること。ネットではなく買い物に出かけ、「生活づくりってこうだよ」という実態や実践をつくり出し、「あーなりたい、あそこに行きたい」と願いや要求の灯を掲げ続け、基本的人権意識が薄らぐことのない視点と今日も差別的環境に仲間たちは暮らしていることを伝え続けたいと思います。

#### ○困難がより強い団結をつくり、地域の活性化に繋がる

今回、キリスト教社会館が伊勢湾台風の救援活動があつてからの地域住民との福祉コミュニティづくりが広がっていった慈愛力に感動しました。本来、福祉はコミュニティが基礎にあり、隣の誰かの気を配れる社会であつたように思えます。利他がこの街でも、どの街でも育まれるような空気や風土が作られることを望んでいます。私たちの望む社会は、子供たち誰もが生き生きと遊び学び、夢のある将来です。困っているお年寄りに寄り添って伴走する社会だったはずです。暖かいまなざしだけでなく、挨拶に一言が加えられる一歩が始められるといいなと思います。きちんと繋がりたいメッセージを伝え続けるべきと実感します。

#### ○私たちの仕事や使命は優しくてカッコいい！

そんな風に思われ、憧れる存在になることではないでしょうか。この街で暮らす一員として、繋がり、伝え、作り出す行為が身近な行政や地域住民の意識を変えることが出来たらと思います。地域の人が福祉に関わっている人の印象やイメージを変えられるようコロナ前のように。見学させて頂いたキリスト教社会館のようにどんどん施設に地域のマンパワーを迎え入れるべきです。地域の人が求めている隙間時間を見つけて関わって頂く可能性を見つけ、宣伝することです。現場の仲間たち、職員の人間愛を信頼すべきだと思います。よい

実践が仲間の暮らし、志の高い職員集団を作っていく姿を目の当たりにしました。私たちが今日出来ることを一つでも進めていくことが誰かの幸せに繋がり、社会の進歩に繋がっている、幸せの連鎖があると改めて考えました。

○社会福祉の分野は、身に付けるほど、全体が分かるほど面白くなる

自分がこの仕事を続けていられるのは仲間や先輩、家族の理解と協同のお陰です。要求や実践を通して社会運動の大切さを学びました。しかし、社会福祉事業者の二重性と二面性のジレンマに立って、悩み立ち止まることもあります。矛盾を乗り越える力は、集団にあること、福祉と政治の関係を理解することがとても重要ということが分かりやすく、学びがあった3日間でした。如何に学んでいないか、施設のことだけに追われているか反省です。

### <実践していきたいこと>

○①経営実態調査から分かる課題の克服②将来構想と運営の課題③運動の課題と制度要求について（レポート内容）、を日々実践すること。このことを管理者だけでなく幅広い関係者と共有し続けること、羅針盤になること

○素直な心を持ち続け、指摘されたこと、新しい価値や提案を受け入れる柔軟な心と学び続けられる人間力を身につけること

○訓練のような研修の中で感じた主体性…。言うべきことは恐れずに伝える。但しアフターフォローも気配りもセットです。繋がりや交流に感謝する。

そして、今回もっとも大きな収穫は、分野を越えた人と知り合い、濃密な時間を過ごし、交流が出来たことにつきます。経営や運営、人間関係に行き詰まることはしょっちゅうです。その度に人に助けられています。やはり人です。知り合いが出来たことで横も縦も連携が出来ることにワクワクします。講師陣、事務局の方をはじめ皆さん人格者が多くアグレッシブで気配りが出来て優しい方々、愛に満ちた方が多く安心して受講することが出来ました。きっとヒューマニズム溢れる職場なんだろうと想像します。同じ福祉でこんなに懸命な方々に知り合えたことは大きな財産です。

近年、自施設では若くして亡くなられる利用者の方が多く、一日を尊くかみしめるこの頃です。誰かの力や知恵を借り、誰かの力になり、今や将来が少しでも前を向けるよう、学び運動を続けられる仲間を増やすことが出来たらこの研修に参加出来た意義があります。

福祉ってどんな仕事？と尋ねられたら、優しくてカッコいい仕事、大きくて人間愛に満ちた仕事です。と働く職員が誇らしげに答えられるよう、世の価値がきっと変わることを信じ行動をしていきます。

最後に…とても実のある研修でした。皆様、心より感謝申し上げます。

## 経営職養成ゼミナール 事後レポート

「経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと」

社会福祉法人西尾こどもの家くさの実保育園 古居千裕

3日間の経営職養成ゼミナールを通して、とてもぼんやりとしていた自法人の課題や目標が整理できました。

○“名古屋キリスト教社会館の使命”のお話や“すべての人がかけがえのない存在として人権が保障される社会をめざして社会福祉運動を法人運営にしっかりと適切に位置付けていきたい”という話を聞いて、施設見学をさせて頂き、560名の職員の皆さんと共に同じ方向を向いて運営されていることが強く伝わってきました。大きな組織の中で地域の方々と共に歩む中職員の皆さんをととても大事にされており、限られた時間を丁寧に使い職員育成をされていること。子ども部では、年度初めに“目指す子ども像は、子どもに求めるだけでなく保育者自身も目指す人間像”とおさえをすることや高齢部では、総括をパート職員も含めた全職員がレポートを出しレポート討議が大切な財産になっていること。業務量の多さに対して、職員任せにせず、外部の力を借りることや、地域の人々の活躍の場としてお掃除のお仕事や時間単位での就労を探りマッチングすることで職員の業務負担を減らしていくという温かい考え方。職員と話し合いを重ね、目の前の利用者のすごしやすさと職員の働きやすさを追求しながら施設の改修や器具の導入をされていることなどなど学ぶことばかりでした。何より管理者の皆さんの熱いパワーに刺激と元気をしっかりと頂きました。

○講義で学んだこと

岡崎先生のお話の中では、人権や権利や運動を語るとき「私はこう思う」「私はこうしたいと思っている」と話すことが大事ということ。法人の歴史に誇りをもち、可視化してPRをすることの大切さ。民主的な経営、民主的な法人という言葉に何となく疑問を感じたままだったのですが、歴史の中で社会運動の中で市民が勝ち取ってきた憲法 13 条「個人の尊重」憲法25条「生存権」のもと「権利としての社会福祉」の視点で対等平等な立場であること。たえず運動をしていないと悪い方向に引き下がり続けていくこと。整理ができました。

早川先生のお話の中では、人間らしく生きていくこと、基本的人権の尊重、個人の尊重、生存権を大前提に、分け隔てなく無料低額診療を行い、社会を良くする運動を常に心して職員と共につくっていること。マーシャル諸島の話ではアメリカの核実験により、故郷を追われて狭い島に押し込められ、今もなお、甲状腺ガンや健康被害がでていることを知りました。政治で人が殺されていること、苦しめられていること。社会を変えないと政治を変えないと人の命が大切にされない事を強く感じました。職員集団の中での学習や体験が大事であることや、多大な持ち出し金があるが共同基金があり、大事だと思うことは貫いていく構えがみんなを揺り動かしていることを学びました。

石倉先生のお話の中では、「見えないものを見る力」、「見えるものの背後にある見えないものを見抜く力は信頼関係の基礎」。社会福祉経営を貫く四つの力の話の中では、「行政権力への対応。当事者組織や住民組織の力に依拠、労働組合、従事者組織との緊張と連帯、経営者、役

員のしなやかな経営力量」これら四つの力を統合していく力量が、社会福祉事業体に求められる経営力だと言えるという、大きなテーマをいただき、自分の存在する狭い範囲の中でだけでもがいているのでは無く、地域の状況を分析しながら、どんな社会福祉法人でありたいか、展望を議論出来る組織づくりについて、真剣に考えていかなければならないと、身が引き締まる思いです。

○実践報告では、それぞれの法人の分析の仕方やプレゼンの仕方を聞き自法人の振り返りのヒントをたくさんいただきました。サマリーにまとめる事、10分で話をまとめる事。自分が考えていることを相手にわかりやすく思いが伝わるように話すこと。これも経営職として大事な力。今後も訓練していかなければと思います。どの法人も、紆余曲折色々ある中で実践されていることもわかり、安心し元気をもらいました。自分の中で、厳しい運営をどうしたらよいか雲をつかむような状況であったのだが、経営職養成ゼミナールに参加する機会をいただき、筋道が整理できました。また、自法人でやっていることやこれまでやってきたことに対して自信を持つこともできました。事務局の皆さんや社会館の皆さん、先生方、15人の参加者の皆さんとご一緒に、全国で同じように頑張っていることを感じる事ができたことが私の力になりました。3日間お世話になりました。ありがとうございました。

#### 自法人の現在の課題・・・

- ① 運営が厳しくても、“なんとかなる”の精神論でまとめてきた。詳しく分析する余裕がない。
- ② 議論する事が苦手で一声で方向性が決まってしまうという雰囲気がある事。
- ③ 法人の未来を見通して中長期計画を立てる時間的な余裕がない。  
都度、立ち止まって課題に対して議論する事、共に考える事が出来ていない。
- ④ 権利としての社会福祉の観点での職員との協同ができていない

#### 実践していきたいこと・・・

- ① 法人にお金が無いことに対してまっすぐ向き合う。嘆いているだけでなく具体策を考え実践する
- ② 今後さらに厳しくなっていくことを見通してどうしてこんなに運営が厳しいのか分析すること。法人として運営者として責任をもつ。
- ③ 困っていることは課題を整理しきちんと行政に訴えていく。
- ④ アウトソーシングもうまく使い少しでも心の余裕を作り出す。できない事はできないと言える勇気をもつ。
- ⑤ 権利としての社会福祉に基づいて、この地域でなぜ自法人の運営を安定させないといけないのか？を話し合い職員みんなのポリシーにしてい

焦らず、自法人らしく自分らしくを大切に前を向いていきたいです。

大阪福祉事業財団

寺田 恒

【テーマ】経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと

法人本部に異動して2年。経営職養成ゼミナールにもその内参加するのだろうか…、と漠然と考えていました。そんな折、「常任理事会で確認したから」と思いがけずに受講の指名がありました。断れる雰囲気でもなく、また客観的に考えたときに「今回は自分だろうか」との思いで参加することを決心しました。とはいえ、各法人からそうそうたるメンバーが集まるであろうゼミナールに、尻込みしたのも確かでした。元来、人見知りで引っ込み思案な性格です。人前で発言するなど考えられなかった自分自身ですが、いつのころからかそういった機会も多くなっていきました。立場が人を育てるとはよく言ったもので、責任ある仕事を任され、与えられた役割を何とかこなそうとしていくうちに発言・発表をすることなどに対しての苦手意識が少しずつ薄らいでいきました。仕事をしていく中で、決定的に自分自身が変わったと思える瞬間がありました。細かなシチュエーションは忘れましたが、何かのきっかけで自分自身が仕事や会議などに向き合う姿勢（考え・思い）が変わったのです。

「やらされている」→「自分がやるんだ」

参加 → 参画

こう思えた時でした。人は外からの力で変わることは難しいです。自分自身の「内なる力」がその大きな力となります。今回の経営職養成ゼミナールが「内なる力」を与えてくれたことは確かです。

少しは成長できたのかな？ まだまだ実感はありませんが…。

事前課題（サマリー）・実践報告をまとめるにあたり、現在の自分自身の仕事・役割を改めて整理するところから始めました。毎日忙しく働いている中で考えていること（常日頃というわけではないですが）を言語化する作業は思いのほか大変でした。

管理職養成学校の事務局として、受講生の皆さんに「一番言いたいことは何か」「伝えるようにするにはどうすればいいか」「ポイントを絞ることが大事」など、偉そうに言ってきましたが、まさか巨大ブーメランとなって自分自身に返ってくるとは…。一人で苦笑していました。また、10分という時間が曲者で、結構しゃべれるんですね。それ故にまとめることが難しかったです。

法人の経営上の課題として、考え・まとめていくものの、考えれば考えるほど法人独自の課題ではないことに改めて気付かされました。どこまで行っても、「制度問題」に行きつくのです。ゼミナールで他の受講生の報告を聞き、交流する中で各法人の課題や悩みが同じであることは、ある意味喜ばしいことであると思いました。障害者自立支援法が始まったとき、「応益負担はおかしい」と全国の仲間が声を上げ、国と基本合意を結ぶことができました。また、愛知発の「子どもたちにもう一人保育士を」の運動は全国に広がり配置基準を変えることにつながりました。想いを同じくする仲間が手をつなぎ、声を上げていくことで変えることができます。

今回、経営職養成ゼミナールでの最大の収穫は“思いを同じくする仲間とつながれたこと”です。一人ではないですし、ちょっとしたことを相談したり情報交換できるという安心感があります。もちろん、自分自身がこれから経営職として、その立場の自覚と責任を負っていく覚悟も少しは芽生えました。もちろんプレッシャーも感じますが、法人内外の頼りになる仲間たちと共に頑張っていきたいと思います。

為せば成る為さねば成らぬ何事も

成らぬは人の為さぬなりけり

上杉鷹山

私の好きな言葉です。

この精神をもって、様々なことに取り組んでいきたいと思います。

最後に、ゼミナール事務局・現地実行委員の皆さん本当にありがとうございました。また、3日間の研修に快く送り出してくれた職場にも感謝しています。

今後の私の言動がその成果となります。気を引き締めていきたいと思います。

経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと

社会福祉法人 犬山福祉会  
犬山さくら保育園 岡田寿美代

私がこのゼミナールに参加しようと思ったのは、経営・管理アレルギーからの卒業と、社会福祉について深く学ぶ中で、改めて、保育園、乳児院、母子生活支援施設を運営する自分の法人が地域で果たしていく役割なども、自信を持って語れるようになりたい。そして、それを職場の仲間と一緒に実践していけるようになりたいと思ってのことでした。

まず、経営実態調査に参加し、自法人の決算書を見ながら数字を一つ一つ入れていく作業をしたことで、自法人でどれくらいのお金の動きがあるのかを改めて実感できました。経営実態調査報告会に参加したことで、予算管理や決算書を見る視点を学ぶことができました。

実践報告に向けてのサマリーの作成や、当日の発表のための資料作りを通して、改めて自法人の歴史にも向き合い、自分が今大事にしたい軸は何なのかを見つめるいい機会となりました。

3つの講座と参加者の実践報告からは、その地域で、誰もが豊かに人権を守られながら暮らしていきたいというねがい、要求にどう応えていくのか、そのためにも、経営、マネジメントが重要ということ学びました。これまで、自分自身が予算管理やマネジメント、修繕計画や事業の継続や拡大に関する中長期計画など、苦手意識も強く、避けて通ってきたこともあり、他の皆さんの報告のスケールの大きさに圧倒され、自分の視野の狭さや小ささを痛感したのも事実です。

こうして自分にも向き合えたからこそ、これから実践していきたいことも明確になりました。

外してはいけない大事な軸が「父母と共に 共育て 共育ち」ですが、その先に、子どもや父母、職員の願いや、犬山の地域住民の願いをつかみ、応えていける犬山福祉会になることを目指していきたいです。

そのために今すぐやってみようと思っていることは、以下の3点です。

#### 1. 犬山福祉会の理念の理解と継承

2016 年度に犬山共同保育所から50周年の際に、当時の父母や職員たちとは、犬山福祉会の歴史の振り返りをしているけれど、法人職員の中にも当時を知らない世代が増えてきました。60年前に当時の父母たちがどんな思いで保育園を立ち上げ、守ってきて今があること。乳児保育を続けてきた先に、乳児院、母子生活支援施設の運営に繋

げてきたこと。そういう中で、犬山福祉会として大事にしていきたい理念、ブれない軸の部分はどこなのかを、職員みんなが自分ごととして受け止め、理解し、考えていけるようにしたい。年に一度は法人職員全員は集まって学習する場を作る。法人内のキャリアに合わせた研修計画を考える。

## 2. みんなの願いを知る、つかむ

法人理念、ブれない軸の共有の先には、職員たちと私たちのやりたい保育をいっぱい語り合いたい。次には保護者も含めた保育園内で、「犬山さくら保育園がこうなったらいいな」の声を束ねる。在園家庭のほかに、一時保育や子育てひろばにきている家庭の声も束ねていくことで、地域のねがいを知る機会に繋げていく。みんなで頑張ったその先に、私たちが望む保育の実現を描きながら進めてきた「子どもたちにもう 1 人保育士を！運動」のように、夢を語るワクワク感も大事にしながら、ねがいに応えるためにすることを着実に進めていきたい。

目に見えることだけではなく、今、働き続けることや、子育てすること、生活することの厳しい現場の向こう側にある社会の仕組みや、社会の圧力を見る力をつけていきたい。

## 3. 犬山福祉会の存続のために 中長期計画と財務管理に向き合う

みなと福祉会の実践にあった、苦手意識を持たずにみんなで経営分析をする！！を犬山福祉会でもやりたい。まずは決算書を見ながら、保育園のお金の流れを主任やリーダーたちまで広げて、まずは知るところをやりたい。また、これまで自分一人だと、日々の目の前にある事柄をこなすことに必死で、ついつい、苦手な修繕計画などを先延ばしにしては、設備などが壊れるたびに、慌てて対応することをやめたい。主任やリーダーたちの力を頼りにしながら、みんなの願いに応えるために、今必要なことは何なのか。その先 5 年、10 年を見越した時に何をしていくのかを計画していけるようになりたい。

早い時期に、法人本部の確立を目指しながら、一方で、さまざまな課題に対しても、本部がないから今はできないと、先延ばしにするのではなく、経営者養成ゼミナールで受けた刺激を無駄にすることなく、今できることから一步一步実践していきたいと思えます。

経営職ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと

Bゼミ どんぐり保育園 大西泰治

#### 1 経営職ゼミナールを通して学んだこと

まず一番印象に残っているのは、名古屋キリスト教社会館さんのすごさです。特に児童発達支援センターをはじめとする児童の療育に関する施設の内容の充実ぶりです。

私自身保育園で働いていることに加え、私の地元である大東市での保育運動連絡会に関わっていることで、「大東市立子ども発達支援センター」との専門職の配置の違いに衝撃を受けました。大東市では公立であるにも関わらず、常駐の小児科はおらずその他の専門職の配置も比べものになりません。年に一回の大東市との話し合いでも毎回理学療法士や言語聴覚士の専門職の配置を要望していますが、なかなか配置されないのが現状です。それに引き換え名古屋キリスト教社会館では、民間施設であるにも関わらず所長が小児科医、整形外科医が週に2回、耳鼻咽喉科と精神科の医師が週一回の診察と大東市のそれとは雲泥の差があります。

もちろんこれらの専門職の配置が可能な補助制度があると思いますが、大東市の子ども達のために、引き続き専門職の配置に向けてみんなと力を合わせて奮闘したいと思いました。

次に学んだことは、自法人の経営分析について、他法人のみなさんのように経営分析をしっかりとやる必要があると思ったことです。私は「経営実態調査」の結果を少し利用しましたが、他のみなさんは自らの視点で分析し対応策を検討され報告されていました。また、保育と障害、高齢の分野における補助制度の違いについても理解が深まったように思います。

ただここで、解決できないことも明確になりました。それは保育の分野の制度は子どもが欠席しても在籍児童の数によって毎月の委託費が決まる制度であり、収入金額が決まっている制度です。そのため財政基盤を確立していくためには、取れる補助金はすべて取り、支出を減らす努力が必要です。当園は前身が共同保育所であり、無駄遣いもあまりしていません。また「チーム保育加算」をはじめ取れる補助金はほとんど取得しています。支出を減らすには最大の固定費である「人件費」を減らすことが手っ取り早い方法かもしれませんが、それは法人理念に照らし合わせてもおかしいことであり、今回の私の報告にある「民主的保育園の拡充にとって、長く働き続けられる保育園が重要」とのことにも反します。職員が長く働き続けることは、固定費である人件費の増加を生むこととなりますが、この矛盾を解決することが重要であると思います。そのために、公的保育制度をないがしろにする現在の国の動きには断固として反対し、私たちだけではなく他の分野の方々とも

協力し現制度の維持を目指して奮闘することが重要であると思います。

## 2 今後実践していきたいこと

まずは当法人とは直接関係ありませんが、地元大東市での子ども発達支援センターの専門職配置に向けて奮闘することです。大東市では他の地域とは違い児童発達支援センターの保護者会も保育連に加盟しともに要求実現に向けて頑張っています。過去にこの施設が公立保育所とともに民営化されそうになりましたが、公立での直営堅持をさせてきました。名古屋キリスト教社会館の内容を見ると「民営化」でも大丈夫かな?と考えてしまいますが、大阪では公立での内容が引き継がれる保証はありません。引き続き公立での直営を求めながら、内容の充実に向けて奮闘したいと思います。

次に、当法人内において可能な限りの職員処遇の改善を図ることと長く働き続けられる職場となるように、職員全員で協力したいと思います。そのためにも「人間発達と環境共生」という法人理念を職員一人一人が理解し共有することが重要であると考えます。

また、保育の公的責任を維持・発展させるためにも、他の団体や保護者とも協力し奮闘していきたいと思います。そのためにも私立保育会での発信力を拡大させることや、保護者が理解を深められるように努力をして行きたいと思います。

加えて、私自身財務諸表をもう少し読み解けるように「簿記」の勉強をする必要があることも痛感しました。

## 経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと

くわの実つむぎ会 理事長 細見玲美（2025.1.23～25）

### \*全体を通して

「社会福祉とは」という原点を学ぶ機会になりました。また、今の課題を実感する機会になり「今、何が必要なのか」を考える機会になりました。『福祉って、豊かでもって素敵な仕事だよー』と地球の中心で叫びたい気分です。私は、「いかに引き継いで、引いていくのか。」が課題なので、「園長に参加してもらおうのいいな。」と思います。

### \*学んだこと

#### △名古屋キリスト教会館を見学して

このゼミナールに参加する直前に、一人暮らしをしていた 93 歳の母がショートステイの施設に入ることになりました。「自宅がいい。家で居たい。」という母を説得してなんとか入所してもらいました。「一人で暮らすことの不安。」「冷たいお弁当を一人では食べる気にならないこと。」など、いろいろ話し説得しました。

誰しものが生きていく限り、どこかでお世話になるだろう福祉施設。安心して生活できる場が、本人にとっても家族にとっても必要であることは、両親の介護を通して身につまされることでした。（父の時は、嫌な施設に入所してしまい、つらい思いもしました。）

障がい者施設は見学することも少なかったもので、崇高な仕事だな。どの施設を見ても胸が一杯になりました。「この施設のおかげで、どれだけ家族さんが安心しているのだろう。」「生まれてから大きくなり、成人になり・・・その時その時に直面する課題を正面から受け止め、取り組んでくれる名古屋キリスト教会館さんの存在に、どれだけ励まされ感謝しているのだろう。」と。

「新しい施設ができるときに地域の反対はないのですか？」とあえて質問しました。予想通り「反対はありません。」ということ。これだけ、福祉を担っていたら、どこかでお世話になっているだろうし、地域の雇用創出にも貢献しています。昔、「福祉事業は、地域の経済の活性化に貢献している。」と聞いたことがありますが、この地域のなくてはならないキリスト教会館になっていることを両方の視点から物語っていると思いました。

### \*講義から

#### △「権利としての社会福祉」

憲法に照らしながら丁寧に力強く話されることを、一生懸命聞き取りました。使い古してきたような、何度もつぶやいてきた「権利としての福祉」の中身をもう一度捉え直す機会になりました。

#### △経営体としての発信力

トヨタイズムの YouTube を見ました。思わず「就職したい！」と思うようなものでした。「中間幹部と会長との懇談。」に見入りました。「会社の理念」よりも「ひとつひとつの課題をどう見ているのか。」という会長の姿勢がよくでていて、「こんなトップの下なら、働くのおもしろいかも。」と思いました。

「各法人が積み上げてきたもの。社会的アピールはどうだったのか。」の話は、今まさに当法人がやろうとしていることと同じでした。「給料がいい。」だけでは人は来ない。「保育の魅力・法人の魅力発信」に共感してくれる人に就労してもらいたいものです。

## △育成

体験することが大事。私自身もですが、施設を見学することは若い職員にとって「よいフィールドワークになる。」と思いました。体験して、自分の言葉で体験を語ること。共感すること。体験を励ますこと。どんなことも、わかりやすく伝える事。

## △実践することが福祉の制度をつくっていくこと

暮らしや人間発達にかかわる社会問題を、社会的に解決すべき問題であると提起し、実践しながら制度を作っていく。こうして、社会福祉が創られていく。昔呼んで心をふるわせてた事を思い起こしました。

「創設」するよりも「改善・発展」させることの方が難しい。制度がないときより、不十分であったも福祉制度ができ、そこそこの形ができている中では、実感しにくくなっているのかもしれないと思いました。

### \*実践報告

「10分で報告する。」というのは、難しかったですが良い経験でした。伝えたいことを絞り込む、どの切り口にすることが短くても伝えられる切り口なのか、も考えさせられました。「サマリー」という新しい言葉と共に。

10分で作った資料なので、会議資料に使いやすいです。これを使って現場の職員達と学び合う機会を作りたいと思います。

### \*これから実践していきたいこと

## △職員達と学ぶこと

「知は力」「家は借りて住め・本は買って読め」と言われていた時代を思い起こしました。若い世代の活字離れ。労働時間の短縮や休日の確保などの処遇を優先しようとするすると、消極的になってしまいますが、難しい言葉ではなく、実感のある学習をやっていきたいと思えます。

## △保育園の魅力を発信していくこと

インスタ・YouTubeを始めましたが、まとまった YouTube 製作を検討中。《トヨタイズム》はとても参考になりました。

## △環境・平和の課題を通して、福祉だけではない広いつながりをつくる

SDGs という言葉は、誰もが知っている言葉になっています。お題目ではなく、子どもたちに安全で健康な環境を残すためにも、学習やできることを取り組む。フードドライブをし始めたことで、子ども福祉課だけでなく亀岡市の農業推進課・SDGs 推進課や平和堂さんにつながった。行政や企業とも一緒にできることがないか模索していきたい。

## △福祉施設同士のつながりを持ち、相互協力できることを作り出す

身近な法人。亀岡福祉会さんにつながり、協力し合えることを模索する。

## △しかめ面にならず、《楽しい・おもしろい》を実感しながら実践すること

楽しくなければ、人は集まらない。

### \*最後に

何度か株式会社への批判的な言葉がありました。(講義などではなく。)  
「株式会社が悪く、社会福祉法人だからすべて良い」わけではない。と思えます。  
イコールフットィングなど、問題はいろいろありますが、「株式会社は・・・」という表現が「宗教的」に写ったり、幅広い人との連携に壁を作るのではないかと危惧します。

## 事後レポート

### 「経営職ゼミナールを通して学んだこと、実践していきたいこと」

社会福祉法人コスモス

榊 尚子

当日の講義及び他法人の実践報告からの学び、また経営職ゼミナールに向け自身の実践報告作成の取り組みの中で、気づきが多くあり、発表で外に向け報告したことで、自法人の課題の再認識と法人内での課題の共有についてより一層考える機会となった。また、他法人の方の実践報告から、どの法人にも「人財定着・後継者育成」「理念継承」「財政基盤の安定」の共通する課題が報告されており、中でも、「人財定着・後継者育成」の課題は非常に重要なテーマであり、早急に対応していかなければならない課題であることを再認識した。

講義からは、①人権・平和的生存権を守るための運動の必要性、社会の矛盾・政治の在り方と捉え直す・学び合いが必要であること、人権を守る民主的な経営を実現させていくために何をするのか、②法人の歴史、特徴、反省など積み上げてきたものと法人を作り上げてきた人たちの言葉をどのように職員と共有、一致をし、問題意識から人権保障・権利を実現化させるための活動（運動）につなげられているのか、また体現できているのか、③社会福祉分野での3つの視点（蟻の目、鳥の目、見えないものを見抜く力）を養い、三元構造を理解し、福祉労働の専門性と経営を貫く4つの力を統合し発展させていく力量が経営に求められている、この3点について、学びだけではなく「あなた」はどうするのか、何をするのか、法人としてだけではなく個人としても問われていることを受け止める機会となった。

実践報告の中で、現状と課題のマイナス循環に陥っている状況への着目をし、それらの課題解決に向けた手立てとして、暮らしの場の整備、人財育成・定着をすることで利用者・地域のニーズに沿った安心安全な事業運営をすすめ、それが法人の財政の安定につながるというプラス循環への転換という報告を行った。しかし、学びでの気づき3点と照らした際に、今回の報告では、表面的な方向性を示す材料に留まっていたのではないかと、現在の法人の現状と課題の本質をより深め、課題解決に向けた手立てについても、より具体の提案や実行可能な提案をし直す必要があるのではないかと考えた。

法人の事業、経営について、課題意識を提案することは、ひとりでもできるものであるが、法人全体の方針や中長期の事業を見据えた時には、職員・管理者が安心して働ける環境の整備、利用者・職員・法人を取り巻く環境の共有、情勢・制度理解と立場を超

えた共同や人を組織できる職員を増やし、共に考える職員集団がなければ成り立たないと考える。職員を組織していくために、これまでのやり方を見直し時代・世代に応じた内容に変えていくことも必要だとこのゼミナールを通じて強く感じているところである。

次年度、自法人では第2次コスモスプランの後期プラン見直しの時期にあたるため、職員にも法人の現状と課題を考え、今後の法人事業への手立て、法人財政の安定を共に事業を進める立場で議論に参加をしてもらえるような工夫を図りたい。そのために、蟻の目、鳥の目で捉えながら、背景にある見えないものも見える化しつつ、課題や問題意識の抽出に向け、様々な切り口から経営判断に必要な資料やデータの検討・提示をすすめたいと考える。

今回のゼミナールでの学びを、経営に関わる一員としてどのように実践・事業・運動につなげていくか、まだ具体の行動につながっていない状況にあるが、財政を担う立場としては、財政基盤の確立は単なる目標ではなく、必ず到達させなければならないものであり、通過点として捉えている。また、財政は制度によって大きく左右され、制度の矛盾も大きく現れる部分でもあるため、矛盾解消に向けた運動の継続も必要である。法人の理念やミッションを体現できるよう、学びを深め、学びを活かし、財務分析から見える法人の課題と事業や人財の課題と擦り合わせながら、今後の事業展開・安心安全な事業運営と経営の安定の好循環につながるよう努めたい。

## I ゼミナール振り返り・まとめ

### 1, 自分の実践報告について

法人運営、特に人事の部分を中心に報告しました。将来の法人運営を見通したときの、経営職及び次期管理職の育成と現場職員の確保・定着・育成をどうするか、というテーマでした。自分が法人内の人財対策部担当として職員採用に長く中心にかかわってきたこともあり、また人がいての社会福祉だという思いも強くあり、採用・定着・育成を中心に報告しました。今回参加する中で、法人経営を考える中では、経営者及び責任者をどう育成するかという視点でもう少し踏み込んだ課題設定にすればよかったように思いました。

また、この間経理の処理や様々な業務が重なっている中、今回の発表について十分準備に時間が取れず、内容を深めることができていませんでした。当日の発表ももう少しどこを中心に報告するか、10分という時間内で絞って話ができるとうよかったかと思えます。

### 2, 研修で学んだこと

#### (1) 講義をうけて

これまで憲法13条、25条を基盤に社会福祉法人経営を考えてきたつもりですが、頭では理解しようとしても今一つしっくりこなかった部分もありました。今回岡崎先生が市民法、社会法という視点でお話していただき、権利としての社会福祉の在り方について、自分の頭の中できちんと理解はできなくても、憲法と自分たちの仕事のありようが馴染んできたような、ちょっと心にとんと落ちた気がしました。自分の言葉で説明することはまだ難しいのですが、憲法前文の「恐怖と欠乏から免れ」という部分と合わり、また「一人称で語る人々による実践と社会運動」というところで「私はこうしたい」ということをきちんと伝える大切さに自分自身が勇気をもらえました。

2日目早川先生は、地域の中で活動されていても、これまであまり接する機会もなく、貴重なお話でした。医療と福祉は近いところ、全然違うところもそれぞれありますが、人間の尊厳を守り、人権、人の命、生活を守る、そのために何をすべきか、というところでは共通の課題であったかと思えます。だからと言って、なんでも有り、ということではなく管理職、経営者としては山梨民医連のこともそうですが、自分たちの大切な運動、実践を守るためにきちんと経営をすすめることも欠かせない大きな柱であると、改めて感じます。経営ガバナンスを担保されているか、まったく別の話ではあるが、フジテレビの状況などを見ると、一つのほころびで、経営基盤がひっくり返ってしまうこともあるということを肝に銘じていくことが問われているように思えます。

石倉先生の講義は以前も聞きましたが、繰り返し話を聞く中で、少しずつではありますが、理解が深まっていきます。熱いハートとクールなヘッド、まさに今の自分に求められていることでは、と気づかされました。鳥の目、蟻の目、両方の視点を持てるように心がけたいです。

また「対象の対象化」という話は、確かにそうだと気づかされました。運動の成果がある一方でそこからぼれてしまう人がいるのは、仕方ないかもしれません。ただ「仕方ない」で済ませず、こぼれた落ちたところをさらにすくう運動を続けていき、新たなつながりや運動を引き継いでいく活動をすすめていかないといけない、と思いました。

どこかで発言しましたが、2000年代の社会福祉基礎構造改革の中で、措置から契約へ、福祉がサービスされることで本来の社会福祉と福祉サービスが一体化され、また社福法人改革の中でイコールフットィングという考え方で、福祉そのものが増々競争社会の中で市場化が進んでいると感じ

ます。「社会福祉事業」と「福祉サービス」を整理しながら、地域の中でネットワークを作り、セーフティネットとしての存在感をしっかりと打ち出していくことが、もっと求められているのではないかと、ということを考えています。

## (2) 参加者から学ぶ

様々な法人から管理職、経営職の皆さんと2泊3日、一緒に交流し、話し合いながら、考えさせられ、先生方の講義をより深く学ぶ機会にもなりました。経営実態、法人の大きさや運営についてはそれぞれであるとは思いますが、その中で民主的(と言われる)社会福祉経営、全国会議の趣旨や大事にしていることに賛同しながら、地域や利用者、職員とともに法人運営をすすめている仲間が沢山いることに改めて心強く、応援される気持ちになりました。

法人内で様々な課題が起きたときは、もちろん法人内で解決していくことにはなりますが、横のつながりがある中で他の法人に学ぶ、他の実践を学ぶことが大切なように感じます。当法人でも、今年度コスモスの阿部さんに法人内研修計画について学び、大阪事業団の皆さんにも社会館に見学に来られた中で、逆に学ばされることも多かったです。そういったつながりも、全国会議の活動があってこそだと考えます。そういったつながりが管理職だけでなく、現場の中にも広がっていくのではないかと、思います。

## 3, 全体での学び

最初の自己紹介で、自分のモチベーションを20%といいました。やる気がない訳ではありませんでしたが、ゼミナールへの自分の気持ちの向かい方や、準備などを考えたらそれくらいしかないのでは、と思いました。ただ、研修に参加する中で、やはりだんだんと研修のだいご味や充実感を感じながら、参加してよかった、学びが楽しいと感じるようになっていました。3日間終わり、どっと疲れも出ましたが、今後の自分の業務に向かう気持ち、モチベーションがこれまでよりもずっと高まったように感じます。

これまで「経営職」ということに関して自分にははまだあまり関係ないか、と思ってきました。もちろん管理職・責任者として、自分の施設運営には責任を持つということは感じてきましたが、今回のゼミナールへの参加を通じて法人経営への在り方や自分の気持ちの持って行き方が変わってきたと思います。法人経営というもう少し広い視野を持てることで、その中で自分の施設運営をどう考えていくか、新しい視点を持つきっかけになりました。

## II 今後実践していきたいこと

1, まずは公立保育園の民間移管への法人として手を挙げられるような努力をしていくこと。

熱い心と冷たい頭で、法人にとって、自分たちが働く東部エリアにとって、整理をしながら見直しをもって主体的に提案し、実現させていきたい。

また、今後守山区の療育センターづくりに向けた足掛かりにつなげ、地域のねがい、利用者のねがい、職員の願いとして、より良い療育センターづくりに向けた運動づくりを進める

2, 法人における次期管理職養成、自分の所管する中での管理職や人材育成をすすめていく。

今後法人内の理事として、法人の経営にも見直し、責任を持っていくとともに、自分の足元である東部の仕事づくりをさらに発展できるよう、責任者、現場職員を引っ張っていけるようにしていく。

## 経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していききたいこと

2025.2

みなと福祉会 河辺 恵

### 1、講義を通して

岡崎先生の話は、とても分かりやすかったです。「大学1年生は、高校4年生と考える、社会人1年生は、大学5年生と考える」という先生の言葉が、しっくりきました。職員同士でご飯を一緒に食べながら話す時間をつくり、飲み会をすることで何とか交流をしようということあるごとに企画を考えてきました。うちの職場でも1回目は参加するけれど2回目は参加しないという傾向があるように思います。グループホームなので24時間365日稼働している職場ということもあり、そもそも集まるのが難しい職場でもあります。今後は、業務時間内の中でいろんな年代の人、法人内のいろんな職場の人と話す機会を、意図的に作っていきたいと思いました。

「民主的経営」という言葉をよく使いがちですが、「民主的」という言葉も人によってとらえ方が違うという先生の話も深く残りました。

「トヨタが、『トヨタタイムズ』をユーチューブで流しているのは、社員教育のためでもある」というお話も私にとっては、画期的でした。職員研修の手法も時代に合わせていろいろあるのだと思いました。

仕事上、憲法の条文に触れることはあまりないのですが、私たちの生活の根幹は憲法の上にあるということを感じました。2月の職場の会議レジュメに早速、憲法13条と25条を載せました。「河辺さんどうしたんだろう？」と思われるかもしれませんが、「わたしは、こうしたい」の第一歩の実践です。

石倉先生の講義の中の「社会福祉法人である意味」という言葉が、今回私の中にはとても強く残りました。私たちは、ただ福祉に従事しているだけではない、社会を変えていく責任を担っているのだと改めて思いました。そのためには、蟻の眼だけではなく、鳥の眼も持ち、広い視野を持つ力を付けていく必要があると思いました。

### 2、実践報告発表を通して

一番は、障害分野だけでなく、保育・高齢分野も考えることができたことです。常日頃、狭い世界だけで頭を悩ませていることを痛感しました。

自分の報告を通じて、「数値化して分析をする力をつけていく」ことを今回学びました。「女性ホームに管理者二人、男性ホームに管理者二人置いたら財政的には成り立つの？」という経営職の人らしい質問が出ました。思いだけでは突き進めないことを実感しました。現在うちの法人のホームは、かなり重度の人を支援しています。生活部門を手厚くすることで財政的には厳しいけれど、自分たちが大事にしていることなのだという事を法人内の多くの人と語り合う必要があると思いました。また、採用にも力を入

れているにもかかわらず、なかなか職員の充足には至っていません。今回リファラル採用を取り入れている法人さんも多かったので、参考にしたいと思いました。

今回私が、初めて数値化してみた年代やジェンダーの視点の分析を、私より若い世代の人にも直接伝えたいと思いました。2月の法人内の主任会議に時間を作ってもらい発表することにしました。オンラインの会議などが進んでいますが、自分の言葉で思いを伝えていくことがとても大事なのではないかと思います。

自分の中で、結論が出ているわけでも、方向性が定まったわけでもないのですが、わいわいみんなで話し合っただけで考えていく時間を大切にしたいと強く思いました。

「インスタの作り方を若い職員さんに聞いて作っている」という他法人の理事長さんの話を聞いて、若い人が自分たちのことを理解してくれると思うことに頼りすぎず、自分たちの世代も歩み寄る姿勢と努力を惜しまないようにしたいと思いました。

### 3 見学を通して

やはり「百聞は一見に如かず」でした。社会館の保育園が追加で作った保育室のロフトや、山になっている園庭、大切にしていることがとても伝わりました。子どもたちの声を聴きながら昼間過ごす高齢の方は、元気が出るだろうなと思いました。

グループホームのつくりなどもとても勉強になりました。現場の職員にもぜひ見せたいと思いました。

### 4 全体を通して

グループワークや食事会を通して、いろんな人と交流することができて、とにかく楽しかった3日間でした。楽しかったので職場に戻ってしゃべりまくりました。私がまだ組合活動をしていたころに出会った人たちも多く、その頃のことも含めて交流できて嬉しかったです。

管理者になって、難しい顔をして職場に座っていることも多いこの頃ですが、今回のように外に目を向けることで、ちがう景色を見ることができてちがう発想をする自分に出逢えました。

事務局や現地実行委員の皆さん、社会館の皆さんには、本当に「おもてなし」をしていただき嬉しかったです。とても大事にされていることを感じた3日間でした。

初めは、不安で仕方がなかったのですが、自主ゼミを開いてくださり、ライングループを作ってくださいましたことが、私にはとても心強かったです。実践サマリーの中身も自主ゼミで話したことからヒントを得て作成したものでした。

今回の経験を踏まえて、全国会議のことをさらに管理職集団に広めていき、経営分析もみんなで行なえるような土壌を作っていきたいと、決意も含めてこの事後レポートに記入してまとめとします。本当に貴重な3日間をありがとうございました。

## 「民主経営の継承にとって大切なこと」

社会福祉法人新瑞福祉会

小西文代

3日間、「虎の穴」と言われるゼミナールは、私のような高齢者には厳しいものがありました。全国会議の研修委員の皆さんや、事務局、現地実行委員の皆さんの温かい「おもてなし」で、心癒されるひと時でもありました。本当に、お世話になりました。また、講師の先生方が、まるで参加者のように、グループワークにまで入ってくださるのにも驚きました。先生方の、現場に学ぼうとされる姿勢に、頭が下がります。Cゼミの皆さんは、担当の佐藤あつきーさんをはじめ、個性的なメンバーで、笑いの絶えない、ずっと前から一緒だったような感じで、若き経営者も多く、元気をいっぱいもらいました。ありがとうございました。

さて、私の志望動機である「民主経営の継承にとって大切なこと」については、深い学びをいただきました。

### 1.福祉を豊かに

まずは、社会館の見学です。伊勢湾台風からの復興をきっかけに、新瑞福祉会も誕生していますが、社会館の3分野にまたがる取り組みは、地域のあらゆる困りごとがそこに持ち込まれ、その願いにこたえる実践を勇気をもって展開し、まさに地域要求の拠り所となっているところに、スケールの大きさを感じました。3分野にまたがっていることで、保育園を卒園した後も、その人を生涯にわたって支援できる、地域福祉ってそういうことなんですね。また、どの職員さんからも、温かく前向きな元気が感じられて、自分たちの仕事に誇りを持って取り組んで見ると実感しました。経営陣のエネルギーがしっかり引き継がれているところが素晴らしいと思いました。ゼミナール終了後、法人で「重層的支援体制整備事業」について、市社協の担当者から話を聞く機会がありました。縦割り行政の中にあって、世帯丸ごと支援する「包括的相談支援チーム」を立ち上げ、様々な機関が繋がって対応していくとのこと。その人の一生を支援していくことは社会館の理念に行政が追い付いてきたということかもしれませんが、担当者が各区に5人で、無料の市営住宅を借りて行っているとのこと。世帯丸ごと支援していくことは重要で、新瑞福祉会は子どもの分野で、他機関と繋がって役割を果たしたいと思う反面、「自助」「共助」の方向が見え隠れします。福祉を安上がりにさせないで、制度の改善を求めていくことが重要です。改めて社会館の凄さを実感しました。

### 2. 社会福祉事業の二重性と二面性

また、ゼミナール後、学童の法人化について、びっくりすることが起きました。1月28日に、市連協(市内学童の組織)から各学童にメールが届きました。「株式会社ファミリーズから、各学童に、法人移行アンケートが届いて、その中に『名古屋市から通知が内々で来た』とあったので名古屋市に確認したところ『問い合わせがあったのでモデル事業実施中で、結果次第では法人運営が可能になるという話をただで、通知を出していない』とのこと。市としても、対応に苦慮している。各学童、慎重に対応すること。」という内容でした。アンケートの内容は、「弊社は、運営部分に保護者負担を求めない民間学童を運営しています。興味のある育成会さんはQRコードでアンケートにお答えください」というものです。名古屋市は、地域の育成会が学童を運営する形をとっていて、実質は保護者が行っており、その負担軽減のため、法人運営に切り替えられないかと、名古屋市や市連協と協議をしながら、新瑞福祉会の学童が

モデル学童となって作り上げようとしているところです。対象となる法人は、社会福祉法人で 3 年以上の経験を持つところとあるのですが、ファミリーズは、市内で、学童関係事業 2 か所、認可保育園 6 か所(1 か所のみ社福)を運営しており、参入しようとしたら条件をクリアしている状況です。まさに、石倉先生の言われた、社会福祉事業の二重性と二面性で、足元をすくわれた思いです。制度を良くしようとしたときに、実は企業の思うつぼといった状況が生まれてしまう。今後の対応については、子どもたちの不利益とならないために、保護者と共に、しっかりと名古屋市や市連協と協議していきたいと思います。

### **3.実践に立ち返る**

ゼミナール後の、法人の経営会議で、職員管理の検討を行いました。ある保育園の 0 歳児クラスから相談が上がってきていて、給食の時間に席を立つ子どもがいて、若い保育者が悩んでいるとのこと。ベテランは、若い職員の対応の問題だと思っていて、関係がぎくしゃく。食事の様子をビデオに撮ってみると、「その子が何を思って立ったのか、何がしたかったのか、心の動きがよく見えて、立つことだけにこだわっていたらいかんよねと思えた」という報告でした。すると、ゼミナールの早川純午先生の講義を聞いていた理事長が「早川先生は、『名南病院の職員がお昼休みに戦争反対のプラカードを持って立っている。どうやって職員と理念の共有をしているのか』という質問に対して『職員とは、症例検討を良くします』と答えられた。常に実践に立ち返り、実践から学ぶことが大事」と発言。医療も、保育も、職員が何を共有するのかというと、患者や子どもの姿をどう見るかなんですよね。改めて、実践に立ち返り、子どもの姿から出発することの大切さを実感しました。

### **4. 経営職養成ゼミナールで学んだことを生かして**

新瑞福祉会は、名古屋市の瑞穂区で、1965 年に共同保育所としてスタート。1972 年に社会福祉法人を設立し、現在は瑞穂区内に 5 つの保育園と、学童保育所、放課後等児童のデイサービス、児童発達支援事業、相談支援事業等を運営しています。現在、法人の職員は正規 102 名、非正規が 209 名で、職員の年齢層は 20 代から 30 代が約 7 割。勤続年数 5 年以下の職員が約 3 割。若い職員との理念の共有が課題となっています。

また、世代交代も課題となる中、今まで、法人を発展させてきた世代の方々から、次の世代により良いバトンを渡せるようにと思うと、そのために何が必要か、このゼミナールで学ばせていただきたいと思い受講しました。

ゼミナールで学んだことは、まず一つは、社会福祉事業の担い手としての理念を常に磨くこと。早川先生の「医療は無差別・平等」の姿勢を貫く実践に感銘を受けました。「保育は無差別・平等」保育の主権者は子ども。常に目の前の保育実践に立ち返ることを大事にしていきたいと思います。そして、二つ目にその理念を貫くために、石倉先生が言われた「社会福祉経営を貫く 4 つの力」のマネジメントが重要で、それを統合していく力量が社会福祉事業体に求められる「経営力」であることです。しかし、一人の人間がすべてを担うことは、時代を切り開いてきたカリスマ経営者でないとできません。次代を担う私たちは、チームで対応できるよう、組織体制を常に見直し、コミュニケーションとマネジメントを力に、民主主義経営を貫きたいと思っています。そのためには、仕事に誇りを持って働き続けられる職員集団作りが重要です。そして、その職員集団、保護者集団の力で、誰もが安心して幸せに暮らせる社会に変えていくために、みんなで、声を上げていきたいと思います。保育は福祉。常に、全国の仲間と繋がって、学び高め合いながら、子どもたちを守っていききたいと実感できた経営職養成ゼミナールでした。

## &lt;事後レポート&gt;

## ～経営職として学んだこと、実践していきたいこと～

法人会議の中で経営職養成ゼミナールに行くことをすすめられ、ある種の使命感を持って参加しました。通常の研修と違い社会福祉の現場で働く経営側の皆さんがつどい、ゼミごとのオリエンテーション、事前レポート、研修、グループワーク、事後レポートと、学生時代を思い出すような専門的な学びの場で新鮮で刺激をもらえました。そして、講師の先生方や大先輩ともグループワークの中でお話することができ、あらたな視点を持つことができました。管理職となり、これまでに後ろ向きになりそうな自分もいましたが、何かが吹っ切れました。また、宿題が多く、日々の業務と並行して物理的には追い込まれていましたが、なぜこの法人で働き続けているのか、今後どういう構えで働くのか、私にできることは何か、といろいろ考えることができ、結果、実りのある研修でした。

自法人の事業は、諸先輩方の願いと運動によって作りだされた事業です。今では世の中に認知されている0歳児保育ですが、働くことと子育ての両立が難しい時代に、乳児の集団保育の実践を切り拓き保護者との共同をつくってきました。そして、赤字経営の共同保育所をなんとかするために認可運動という保育運動を、保護者と職員が共に粘り強く進め、認可の実現にこぎつけました。法人設立30周年、40周年、もうすぐ50周年を迎えるところですが、事業は認可園2か所から、認可園3か所、委託事業2か所、子育て支援3か所と増えていきました。職員の入れ替わりが多いこの頃では、この歴史の流れと先人の思いを詳しく知らない職員がいます。新入職員オリエンテーションだけでは不十分です。これからの法人の事業を託すうえで、主任が企画する年1回の学びの合同研修会だけではなく、新瑞福祉会の法人内合研に学び、法人の歴史と理念を知る機会と、中堅職員が企画する交流企画を合わせた合同研修会を提案していきたいと思いました。

私が園長になる前年に新園建設が始まりました。園長1年目に新園への職員異動があり、新入職員を6名迎えました。園長になって6年経ちますが、これまでに自園では退職・異動があり合計13名の職員の出入りがありました。6年で13名、こんなことは、かつてなかったことです。園長6年目にして、園長業務の全体像と業務の見通しがつかめ、法人全体についても我がこととして考えられるようになってきました。今回の養成ゼミナールに参加し、ますます「法人内の組織形態に今何が必要で、法人の事務局体制をどう次につなげていくのか、管理運営体制をどう強化していくのか」法人の中で考えていきたいと思うようになりました。研修の中で、大規模な高齢・障がいの分野は経営を守る観点で、財務部や管理部がおかれ、40代職員がその主軸を担っていることを知りました。自法人でも財政的裏付けも含めた、複数法人主幹体制(業務執行理事)をつくり、財務管理、労務管理、といった経営組織の強化が急務だと思います。その際に、山梨勤医協の倒産の話から学んだ、「経営と運営の二分化は事業に別の事態、問題を引き起こす」ということ、「論議することの重要性」を忘れないようにしたいと思いました。

今回のゼミナールに参加することが決まってから、法人の事務局長が新入職員オリエンテーションで伝えていることをかみしめ、30周年史、40周年史、認可声明文などを読み返しました。歴史とそこに関わってきた人たちの思いが、実にしっかりとまとめられています。歴史をよく知り、法人の目的や理念を、自分も含め、執行部職員、リーダー職員が自分自身に落とし込んで日常の実践をし、新しく迎えた職員に語れるようになっていくことが大事だと思いました。

法人の理念のもとに結集し、人権を尊重する保育という福祉事業をしていることを、常に職員の間で確認しあう作業があると思います。また自法人は、単なる保育所運営にとどまらず、子育ての共同、子育て共育を大切にしている、保護者との間に人間関係を構築する「共同体としての保育園」である、ということが大切な根っこの部分だということをつなげていきたいと強く思いました。そして地域に開かれた保育園として、職員が次代を担う「こどもの命を守り、育てる保育という仕事」に誇りをもち、心身ともに生き生きと働き続けられるようにしていくこと、保護者の暮らしの背景にあるものに目を向け、社会や制度を変えていく主体者になっていくこと、が重要であるとあらためて思いました。2026年に法人50周年を迎えますが、ここを法人職員でどう迎えていくかが大事になってくると思います。今後の法人の力になりうる、中堅若手の力を結集した50周年企画をつくっていききたいと思いました。

石倉先生の講座の、「社会福祉経営を貫く4つの力、これを統合していく力量が社会福祉事業体に求められる経営力だ」、ということを実践に当てはめ考えてみる事ができました。アリの目、鳥の目、見えないものを見る目を、組織的・集团的に確立し、4つの力への対応力をつけていくことを軸にすえ、法人の仲間と共に経営を考えていきたいと思いました。＜4つの力への対応力＞①行政権力の狙いを客観的に分析し原則的に対応する、②福祉を必要とする親と子どもの生存権と働く権利と発達権の保障、地域の生活環境や共同の力の維持・発展を求める力を組織し連帯する、③従事者の専門力量の向上と、人間らしい生活の保障を求める労使組織との緊張感ある民主的な労使関係を確立し、行政と住民に向けた共同行動も追求、④経営体が経営困難を回避し、当事者・住民の要求に応じて発展させる方向で小さな矛盾を発展の契機に転化させる経営力をつける（経営者・役員のしなやかな経営力量）を、どう具現化するかは、管理職集団の結束と職員集団の団結（つながり感、帰属意識の高まり、理念の浸透）をつくりだすことになっていくのでしょうか。団結という言葉は、今の若い世代にはしっくりこないと思います。つながりあってやっていくことの大切さを実感してもらいたい。それには、どんな保育をしていくのか、したいのか、しているのか、子どもの姿を共有し保育実践を深め検討していくことを今後も大切にやり続け、保育観の一致を図ること、仕事に魅力を感じやりがいを持ち続けることが大事になってきます。そして、そこでの矛盾、ゆがんだ流れがある時に、職員の気持ちを動かし、気持ちを集め、対抗していく力を発揮し、行動することが大事なことで、そんな職員集団を形成していきたいと思いました。また、この法人なら信頼できる、と地域からもバックアップしてもらえるような存在になることも大切と学びました。

グループ論議の中で、岡崎先生が紹介された官僚制度の深刻さのところでは、官僚はどんな認識を持っているかの分析が大事と話されていました。「財務官僚は月に10冊くらい本を読めと言われてる。我々も、アンテナを立てて、意識をもって情報収集しないとイケない。」「情報弱者の若者は、イスラエルのことも知らない。若者が見ているものは、何かを知っておく必要がある。例えばスマホでどんなゲームをしているのかということも。」これらの話を聞き、若い職員、保護者をどう理解し、どう情報を発信していくかもよく考えていかないとイケないと思いました。最終日の石倉先生の紹介された、作家井上ひさしさんの話し「難しいことをやさしく、やさしいことを深く、深いことをおもしろく、面白いことをまじめに、まじめなことを愉かに・・・」からは、わかりやすい言葉、内容で伝えていくことも、人をつなげる大事な視点だと学びました。

最後に、養成ゼミに参加して、パワポの作り方、時間配分とパワポ作成の適合具合、パソコンの校閲から文字数をカウントすることなど、私の実務力もアップさせることができました。

研修を準備して下さった皆さん、見学の受け入れをして下さった社会館の皆さん、ありがとうございました。

経営職養成ゼミナールに参加した3日間は、俗世と離れ自分や法人とじっくり向き合い、現在地を確認するのに必要な時間だったと思います。みなさんの発表を聞き、グループワークをするなかで、ぼんやりとした考えを言語化でき、思考を整理することにつながったと思います。事後レポートとして、今後にもつた課題を以下3点に整理します。

#### ○経営会議の質を高める

2023年6月に役員体制が変わり、新たな経営体制のなかで大事にしてきたことは、「議論すること」です。このことが、民主的経営を考えるうえで、改めて大切だと思いました。法人の日常的な運営は経営会議が責任をもっていますが、構成する役職員の経験年数も異なり、組織としてはまだまだ未熟です。“意見を発すること”にためらいが見られ、大きな声に意見が流れる傾向にあります。まずは、経営会議の議論の質を高めることからはじめ、その体質を法人全体に波及する流れをつくりたいです。

そのためには、お互いの意見を尊重しながら、異質な意見を排除しない、多様な価値観を認め合う組織風土でなければならないと思います。納得いくまで、諦めず話し合う姿勢を大切に実践していこうと思います。

また、現状の経営会議に不足していると思う部分は、眼前で起きている諸問題を地域課題、政策的課題として論議ができていないことです。日々の業務で手一杯になり、眼前の障害者だけみていないか、その家族や地域の見えないものを見ようとしているかと常に自分自身に問いかけが必要だと思いました。経営会議の参加者が自分の担当領域の状況を把握し、地域課題、政策課題として捉え発信していく力をつけること、それを組織として議論していく力をつけることが求められています。

#### ○マインドの継承

事前課題で法人のマインド継承を課題に挙げましたが、これについては名古屋キリスト教社会館の見学やお話からヒントをたくさんいただきました。そのなかでも、「社会館で働くあなたへ～エール～」の冊子は、ぜひ自法人の50周年記念事業で同じようなものを作成することを提案したいと思っています。これまで法人の歴史をまとめるという視点で記念誌を作ってきましたが、時代を超え職員に伝えたいメッセージとしてダイレクトに作られているのが普遍的なものとなっており魅力的でした。また、手法として若手職員がレジエント職員の皆様にインタビューしているという点も良い取り組みだと思いました。

#### ○運動の一致点を探り、みんなのスローガンとなるように

事前課題のときから、今後の運動の発展方向に展望が見いだせずにいましたが、「子ども

たちにもう一人保育士を」の1歳児配置基準の運動からとても刺激を受けました。配置基準を運動課題にしているんだ！と…。障害者分野では、利用契約制度や応益負担を前提にした制度設計が当たり前となってしまう、職員の配置基準と報酬が連動していることに腹立たしさは感じて、受け入れてしまっている現実があることにハッとさせられました。

個々の課題は山もりで、一つ一つ解決していくしかない側面もありますが、大きな運動のうねりをつくるのに、障害者やその家族、職員、関係者が団結できる運動の一致点はあるのかを考えたいです。まずは、法人のなかで、地域のなかで、障害のある仲間や家族、職員と一緒に、困っていることはないかと尋ねあう。おかしいと思うことはおかしいと声にする。仕方がないと諦めない。昔はやっていたけれど、今はできていない要求を掘り起こすような地道な活動を、改めて行なうことが重要なのではないかと考えています。

経営職養成ゼミナールを通して学んだこと、実践していききたいこと

社会福祉法人新川中原保育会 浅津太郎

## 学んだこと

人権・権利の話から憲法 13 条・25 条の話。憲法に規定されているから、実現させる。社会福祉はそのために必要不可欠。しかし、なにもしなければ、社会福祉は削られていってしまう。権利は運動で勝ち取ってきた歴史があり、なにもしなければ奪われてしまう。1990 年代以降の新自由主義が進むなかで、社会保障のありかたも自助共助、自己責任論が、強くうたわれているが、それは間違っていること。

権利としての社会福祉経営を実践するために、人間の生の活動に基づく総合的実践という視点。社会福祉の対象者は弱者でなく、誰しもが人生の中で対象者となる。福祉労働者と対象者、両方の立場を分析しながら、主体と客体の弁証法というかたちで実践していくこと。

社会福祉は、対象・社会運動・政策主体の 3 元構造からなっていること。

暮らしと人間発達に係る社会問題を憲法 25 条に照らし、地方自治体の責任において対応されるべき問題提起し、運動につなげていくことが、社会福祉にとって重要であること。社会福祉の対象には、対象化された対象と対象化されていない対象があること。

社会福祉労働者には利用者国民の立場に寄り添い、その権利保障のために働く側面もあること。

利用者・住民・市民の力、権力の力、労働者の力、経営の力。四つの力を統合していく力量が、社会福祉事業体に求められる「経営力」だということ。

3 つの講義を受けて、上記内容以外にも、とてもたくさんの講義内容が頭に詰め込まれましたが、まだまだ整理しきれいていません。

現段階でよくわかったことは、なにを根拠に考えていくか。憲法があって、社会福祉がある。社会福祉は国や地方自治体の施策による恩恵でなく、憲法に基づいて保障された市民の社会的権利であること。社会福祉従事者は利用者の声をひろい、社会問題として運動につなげていくこと。社会福祉施設では、いろいろな専門の職員が働いているが、職員み

な社会福祉従事者でもあるということ。

事前課題にて、法人の課題として「法人理解（理念の継承）」をあげました。地域の運動（ねがい）から生まれ、署名活動などの運動にも積極的に参加してきた法人です。「憲法」「社会福祉」「運動」について伝えることが解決の糸口になるのではないかと感じています。

### 実践していきたいこと「法人本部機能強化と中長期計画の作成」

現在、自法人では法人本部業務は実質的に理事長1人が担っています。理事長や統括園長の考えや法人の歩み理念の継承を客観的な視点を持って残していくために、世代交代する前に法人本部運営を複数人で担う必要があります。

そして、法人本部業務を、管理職以外も担っていく。法人の広報や採用については若手に。働き続けるための職場づくりについては、子育て世代や介護世代の職員に。新規採用等の人材育成については、中堅・ベテランに。どのような、職員誰もが法人運営に参加していくことが可能な仕組みを考えていきたい。民主的な運営をしていくために必要なことと考えています。

民主的な運営、皆で考え話し合っていくための前提として、今回学んだ「憲法」「社会福祉」「運動」といった内容が必要と考えています。現在の法人の中長期計画は2021年に作成されていて、これから新しいものへの検討の時期に入ります。「憲法」「社会福祉」「運動」ということについて伝わる新たな中長期計画を作っていきたいです。

どうしたら伝わるか？も今回のゼミの中で語られた課題の一つでしたが、とりあえず権利としての社会福祉を実践していくということを、法人内で話しあうところからはじめていけたらと思います。

最後に、複合・障害・保育と事業形態が様々な人たち一緒に学び、たくさんの刺激をいただきました。枠を超えて考えることで、向かいたい・向かうべき方向がわかるのだと実感しました。貴重な機会をありがとうございました。

## 経営職養成セミナーに参加して

社会福祉法人あゆみ福祉会  
辰巳 致

### ※参加して学んだこと

社会福祉法人で働くということの責任と覚悟を勉強しました。内容が多すぎることで難しい過ぎること、またとても複雑でした。正直ここまで勉強しないと社会福祉法人で働くことができないのかな、と思うと我が社は全員がアウトだとおもいました。

当然、高いレベルと求めていることは承知でしたが、ここまでの思いで毎日の業務をこなしているかと言えば、違うと言わざるを得ないと思います。

みなさんの発表を見ていると、規模的にも大きく経営的にはものすごく利益を上げていて、順調でびっくりしました。もちろん利益を上げるということはとても大事なことだと思います。

その中で日々苦勞をして、利用者さんや地域の皆さんの意見も聞きながら、経営しているのがとても勇気をもらったし、励まされました。実践されているということが、とてもわかりやすく、リアルでよかったです。

これからも一歩一歩進んで行けたらいいとおもいました。

### ※これから実践していきたいこと

学んだことを実践に変えていかなければいけないのは理解しています。なにから実践していけばいいのか、これから考えていこうとおもいます。働くスタッフのみなさんが、ちゃんと生活ができる経営をやること。法人としてしっかりと利益をあげること。法人として社会や地域のなかでいかに必要とされることを考えて実践していきたいと思います。道のりはまだまだ長いですが、一歩から始めたいと思います。

### ※最後に・・・

私自身の今回のセミナーの最大のテーマは世代交代でした。社会福祉法人はある意味特殊で、立ち上げたメンバーが現在も中心になって運営をされているところが非常に多いと感じています。次の世代にバトンを渡すというより、まだ自分がやれる、やりたい、やらなければいけないという使命感があります。それは素晴らしいことだと思う反面、若者が上に上がって来られないというジレンマがあります。なにが正解かはわかりませんが、たくさん学びがあったので参加してよかったと思います。

・スタッフのみなさま、いろいろ大変だったとおもいますが、本当にありがとうございました。



ごあいさつ

研修委員会 小早川弘江

第二期ゼミナールにご参加の皆さん、ゼミナールへのご参加ありがとうございました。

各法人の日常多忙な業務に後ろ髪を引かれる思いの中、決意の参加であったと思います。送り出させていただきました法人の皆様にも心よりお礼申し上げます。

みなさん、3日間の講義・報告・討議・交流はいかがでしたでしょうか？

「自法人の経営分析と直面する課題」のレポート作成と短時間でのプレゼンテーション。一日目・二日目の方は安堵の姿が夜の交流会ではじけていましたね。最終日報告の方は夜遅くまで原稿の手直し、緊張感が続いたと聞き、真摯に向き合う姿に感動と同情がわきました。どの報告も主体的な法人経営や運営の姿が提示され、もっと突っ込んで質疑、討議したかったという思いは私だけではないと思います。引き続き皆さんの繋がりや地域や法人での働きに期待します。

講師の先生方ありがとうございました。

石倉先生には3日間ご参加頂きました。このゼミナールの牽引車として「権利としての社会福祉を担う経営職」をどっしりと引っ張り続けていただきたいと思います。

岡崎先生には「権利としての社会福祉を实践する経営者の使命」というゼミナールの根幹ともいえるテーマについて、急な依頼にも関わらず講義頂きました。楽しくかつ参加者の胸に響く新風の講義でした。京都との二往復でご参加頂きありがとうございました。お食事の提供ができず、次はごちそうしたいと思います。

早川医師は、「医療は無差別・平等」で講義いただきました。憲法13条、25条を医療の分野で実践されています。其の法人の理念におおいに学びました。

名古屋キリスト教社会館の見学も「ようこそ」でした。地域にパッチワークのように事業を繋げ展開しています。2025年度もニーズに応えた新たな事業を展開すべく準備をすすめます。また、いつでもお越しください。

もっとご案内したかった、心残りがいくつかあります。

皆さんが宿泊したホテルの直ぐ傍に「くつ塚」1959年伊勢湾台風の殉難者慰霊碑（被災者の靴が流れて着いて塚を作った）があり、ヤジエセツルメント（被災児童の保育活動等）発祥の地域でもあります。「レンガの子どもたち」原田先生と、河本先生の保育運動の原点がここでした。また、2000年に勝訴した「あおぞら裁判」（名古屋南部大気汚染訴訟）は大企業の労働者、医療・福祉労働者がともに住民運動を広げた地域でもあります。その歴史とともに今、私たち社会福祉法人の事業があります。歴史から学び続けていきたいですね。

さて、第一期は手探りのゼミナールの開催でしたが、二期は名古屋の現地実行委員会も立ち上げ企画、運営をより集団的に迎えすることができました。次の大阪開催につなげていきたいと思います。

みなさん。

社会福祉経営全国会議は5年をむかえました。皆さんにお会いできてよかった。皆さんとともにこの学びを地域の方々とのつながりを広げ、社会保障、社会福祉拡充の運動に向かっていきましょう。また笑顔でお会いしましょう。