

社会福祉事業の展開と福祉経営の枠組み

—— 福祉経営の特質と課題 ——

関口和雄

キーワード：福祉経営，制度的環境，サービスマネジメント，人材の確保と育成，
経営改革

1. はじめに

“福祉”のわからない経営学の研究者が「いま、なぜ福祉の世界に経営なのか！」を取り上げて考えてみたい。社会福祉の仕事を長年やってきた人たちと話していると、営利を追求する企業の経営とは“お金儲け”とか“金勘定”だと思い込んでいる。社会福祉の出発点が資本主義の経済体制の矛盾から生じた貧困と社会問題にあったことをみれば、営利企業の経営とは“金儲け”や“搾取”であったと思い込み馴染むことは難しい。社会福祉法人の経営者も施設の管理者も企業の経営やマネジメントを学ぼうとする空気がほとんどなかった。もっとも縁遠い世界の経営だったが、今、社会福祉法人の経営者ももとよりサービス責任者もみな“収支はどうか”“やっつけけるのか”と頭を捻り苦労している。

あまり難しく考えることはない。やはり“経営”とは何かを最初にくつろぎ考えてみたい。もともと経営学というのは、優れた経営やマネジメントの実践をもとに経営者や管理者の役割を理論化していった実践科学、“経営の定義”にしても立場や関心によっていろいろとあって、明確に示すことは難しい。敢えて言えば、ヒト・モノ・カネそして知識という経営資源を組み合わせ、より多くの高い組織の成果を追求し実現することだといえる。そうすると、何かものごとを組織的にやっつけこうとすれば、どんな組織体にも経営とマネジメントが必要になる。

1.1 経営の“社会的使命”

はじめから企業とは“営利”を追求する組織だと決め付け、病院・教育・福祉などの非営利組織は“ミッション”を追求する組織だと違いが強調される。もちろん、企業は経済的組織である

以上いろいろあっても、きちんと利益を出さなければ存続できない。“経営の神様”と言われた松下幸之助、90年前に小さな町工場で創業し世界的電気メーカーに発展させた経営者、絶えず経営の理念・哲学を語り続けていた。「実業人の使命というものは貧乏の克服である。社会全体を貧より救ってこれを富ましめるにある」、「それは物質の生産につぐ生産をもってこれをなすことができる」、「われわれ実業人の使命も水道の水のようによいものを豊富につくり、安く提供することで、それによって楽土を建設できるのではないか」と経営基本方針を定めたとき、はじめて組織のなかに“命”が入ったとして出発した。経済的組織である企業も、「わが社は何のために存在しているのか」「自社の事業はいかにあるべきか」と問いかけ、そこからミッションを掲げて追求するものである。

そうすると、“儲けている”と言われると何か後ろめたい気がするが、松下は、独自の哲学で利益観を掲げている。「私どもが、社会から資本を預かり、人を集め、多くの資材を使って、それで何の成果もあがらないということは、これは社会的に許されないことです」、「利益というのは、お互いが働いた余剰が形になってあらわれたものであって、その余剰が広く社会に及んで、それが共通の繁栄の基礎になるのであります」と利益の大切さを説いている¹。

企業が「社会の公器」として「ミッション」を追求したのは松下だけでない。“品格”のある経営者は“高い志”と“夢とビジョン”をもって挑戦し、事業と組織を発展させることによって社会的に成功を博した。トヨタ自動車の豊田喜一郎、花王の長瀬富郎、日立製作所の小平浪平、資生堂の福原有信、キャノンの御手洗穀、ソニーの井深大、阪急電鉄の小林一三、オムロンの立石一馬、ヤマト運輸の小倉昌男、いくらでも名前があげられる。また、日本の経済界に大きな影響を与えたP.F.ドラッカーによると、経営者は“マーケティングとイノベーションによる顧客の創造”を通じて新しい経済をつくりだす社会的責任を負っている。そうした事業のなかで不可避免的に生じるリスクに備えるため、余剰分である利益を生み出さなければならないとする。長期的な事業の維持・発展のために“利益”の重要性を説いた。長期的な継続の事業のため、社会の資源を効果的で効率的に活用して利益を出せないと、企業は社会的な責任を果たせないのである²。

1.2 経営の基本は“自立”にある！

もう1つ、元気な高業績の企業をみていると、当たり前のことであるが、経営の基本となるのは“自立”することである。自立といえば、福祉の世界でもお馴染みの概念であるが、自社の事業の展開における製品、市場、生産量そして価格などちゃんと自己決定できることである。企業の統治にあっては、株主、従業員、労働組合、顧客、原材料供給業者、競合相手、行政や社会など利害関係集団の渦の中で、自立的に事業の選択と展開の意思決定を行い、自社の将来と運命に責任を持つことである。

今や世界のトップメーカーに躍り出たトヨタ自動車、戦後の混乱する経済・社会のなかで需要の低迷と労使紛争によって経営の危機に陥った苦い歴史がある。そのとき、銀行団の特別融資の

発動によって救済されることになったが、製造部門と販売部門の企業分割と人員整理それに社長退任を含む再建方針を受けざるをえなかった。自分の会社の運命を自分で決められないという苦汁を飲まされた経験、トヨタ中興の祖となった石田退三は「自分の城は自分で守れ！」と徹底した合理主義で無駄を省いていって経営再建をはたし、何よりも飛躍に向けて揺るぎなき経営基盤を作り上げた。

自立をはかること、それは元請の指示や監督に従う“下請け”，銀行など金融機関への資金依存，官公庁など特定の大口顧客への依存，競争相手の市場支配への屈服，行政の手厚い保護などの依存からの脱脚である。自立できる経営基盤を築き上げ，利害関係集団にとってなければ困るイコール・パートナーになることが経営の鍵である。

1.3 経営は“福祉”を変える！

さて、企業の経営にあっても、組織の社会的使命の追求それと自立にエッセンスがあるとすれば、福祉ははじめてから経営を相容れないものとするのではなく、むしろ経営の視点を持つことは社会福祉の向上と発展に寄与するものである。それを見事に喝破したのは、“宅急便”を成功させたヤマト運輸の小倉昌男である³。

まだ郵便小包のほかに小口の荷物を一般家庭にまで配達してくれるサービスがなかったとき、大口顧客の注文に依存していた業界の“とても小口は商売にならない”という常識を打ち破って“宅急便”の新事業を創造した。小倉は社長を退いた後、私財を投じてヤマト福祉財団を作り、障害者の自立を促すところの活動に取り組んだのは有名な話である。共同作業所の現場を訪れて障害者の就労と低賃金の現実を知って驚くとともに憤り、「月給1万円からの脱出」というビジョンを掲げる。障害者に給与を払いたくとも払えない共同作業所の運営改善を目指して“経営セミナー”を開催する。障害者にちゃんと給料を払えるようにするのであれば、それは福祉就労ですますことはできない。毎日のようにお客さんがやってきて喜んで買ってくれる良いモノをつくることだと考えて、スワンベーカーリーというパン屋を開店し、障害者が誇りをもって働くことのできる事業を作り上げていった。

言うまでもないが、小倉が現実の“問題直視”をしたとき、障害者に目の行き届かない福祉行政、善意だと思い込んでいた社会福祉、障害者雇用に怠慢な企業そして無理解な社会に対する憤りがあった。「月給1万円からの脱出」とは、福祉を変える“問題解決”のビジョンとして掲げられたものである。この問題の解決にあたっては、いくつかの具体的な案が“仮説”として考えられたが、実際に障害者が月給1万円から脱出して働くことのできる場としてスワンベーカーリーの開店となった。こうしてパン屋の運営に成功し月給1万円から脱出できると、“仮説検証”となる。経営というのは、素直な問題直視にはじまり仮説の設定と検証にいたる努力の積み重ねである。「仮説 - 検証」という科学的方法是、当然であるが、「福祉」の世界でも問題解決の方法として使われていたものである。経営とは、福祉にとって遠い世界のことでない。

2. 福祉経営の変遷

2.1 福祉経営の基本枠組み

社会福祉実践のなかに「福祉経営」を問うとき、いつも紋切り型の答えとして返ってくるのは、「公的な制度のもと社会福祉事業を措置委託事業として専ら営むところの社会福祉法人には経営とかマネジメントはなかった」というものである。従来、社会福祉実践の課題となったのは、個人の尊厳の保持やノーマライゼーションといった普遍的価値の追求、福祉サービスの利用者が心身ともに健やかに自立した日常生活を営むことのできる環境と場づくり、質の高い適切な福祉サービスの提供における援助者と被援助者との関係、さらに生活支援と援助の具体的な方法、また公的な制度づくりへの努力と展開といったところであった。

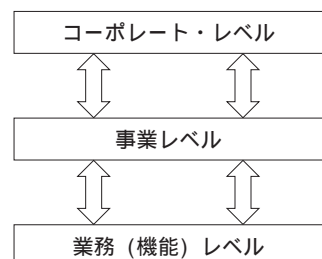
そのなかで三浦文夫は1985年に“社会福祉経営”の考え方を提起した⁴。三浦によると、社会福祉ニードの拡大と多様化するなかにあって、社会福祉に関する政策形成とその運営・管理を同時に取り扱うことを意図し、都市経営論の議論に示唆を受けて社会福祉に経営のコンセプトを提唱した。基本的に、政策範疇としてとらえられる社会福祉を軸に議論するときに、一定の理念と計画のもとに社会福祉の整備・形成していくために社会福祉経営を取り上げたものである。三浦の議論には批判もあったが、これまで手薄であった社会福祉運営論や社会福祉施設経営論の研究を開拓し推進する契機となった。しかし、社会福祉サービスを提供する組織体の維持・成長・革新の問題に焦点を合わせ、経営やマネジメントの視点と概念に基づいてトータルな福祉経営を論じるものではなかった⁵。

社会福祉の世界で経営が叫ばれるようになったのは、社会福祉基礎構造改革の提起と介護保険制度の施行のなかで、高齢者への福祉サービスの提供主体が多元化して“介護サービス業”となったときである。「福祉経営」の議論を大きく分けると、1つに高齢者福祉に取り組む事業者のケース・スタディ、2つに新たな制度に対応する実務の解説、3つに介護・福祉ビジネスになるといえる⁶。そこではまだ福祉経営の体系的な議論に展開はされなかったが、福祉の世界にも経営の“黒船”が到来したとの危機感にあふれた。ここでは、福祉経営の起源と変遷をたどり、福祉経営の構造と特質を明らかにするために、“福祉サービスの提供者”の経営に3つのマネジメントレベルを区分したうえで統合的に考察することにする（図1）。

福祉経営の議論が混乱しているのは、この3つのレベルを意識せず曖昧にさせたままだったことによっている⁷。

第1の業務（機能）レベルは、利用者に的確な福祉サービスを効果的・効率的にルーチンとして提供するところのマネジメントである。社会福祉施設の運営や職場管理の確立を中心にして、サービス・マネジメント、人的資源管理、予算管理、リスクマネジメントを展開していくことになる。企業経営の場合、現場の「モノ

図1 福祉経営の基本枠組み



づくり」や「顧客満足」を焦点にするマネジメントであり、そのために組織の知識・技術の獲得をもとに人材、工場・設備や資金という経営資源の展開と有効活用をはかることである。

第2の事業レベルとは、複数の多様な福祉サービスを提供する組織体において、個々の事業基盤を確立して長期的に持続可能な事業の仕組みを作り上げることである。企業経営の場合、事業を展開する市場とのかかわり方を決め、持続的な競争優位を確立する仕組みを構築していくことが焦点となる。社会福祉事業については、社会福祉法をはじめ介護保険法や障害者自立支援法などの法律によって列記されて、進め方も政令や基準などによって細かく規定されている。しかし、それだけでなく、どんな範囲でどの事業を選択するかを決めることはでき、また“制度の谷間”となる公益事業や収益事業といった広がりで選択をすることができる。制度的環境のなかで事業の仕組みを作り上げ、組織の持続的な発展をはかるように自立することが事業レベルの焦点になる。福祉事業経営とか介護事業経営などといった接近によって論じられたものとして、福祉経営のなかにあげられる。

コーポレート・レベルとは、社会福祉の事業に取り組む組織全体の視点に立って、経営の将来に向けた方向性とマネジメントのあり方を打ち出すことにより、業務（機能）レベルと事業レベルにおける諸活動の統合をはかること、それは社会福祉法人経営といえるものである。企業の場合には、経営戦略の策定と実行と呼ばれる。組織の環境適応の長期的な構図を描くため、「自社の事業はいかにあるべきか」を突き詰めてドメイン（生存領域）の定義を行い、そしてドメインのなかで組織が一定の地位を確立するために競争に必要な経営資源をいかに蓄積し展開するかを決めることを通じて、それぞれの事業分野において競争優位を確立するように事業の仕組みを決定することである⁸。

このようにマネジメントが階層分化するのは、企業経営の場合、事業と組織の規模がかなり大きくなり、市場と技術の異なる複数の多様な事業を展開しているときである。社会福祉法人については、これまで「一法人一施設」といった規模の小さな零細な事業体であったために福祉実践と経営実践とが混然と一体となっており、合理的で体系的な経営とかマネジメントはほとんど意識されてなかった。社会福祉施設運営の地道な努力は重ねられてきたが、福祉事業経営とか社会福祉法人経営が注目されるようになったのは1990年代末になってからである。次項では、この枠組みにしたがって福祉経営の変遷をみていくことにする⁹。

2.2 福祉経営の変遷

社会福祉の歴史をみると、制度レベルで法律や政策がいかに形成・展開されてきたか、また実践レベルで社会福祉の問題や運動の取り組みをたどった文献や研究は数多い。福祉経営の変遷を探ろうとしても、社会福祉の実践において、生存権の保障と公的責任の枠組みに基づき、措置制度に従って援助が行われていたとき、社会福祉の経営とかマネジメントが意識されることはなかった。社会福祉施設における労働者の賃金や労働条件、入所者の処遇や運営費などの問題は取り上げられても、制度や政策を展開する問題点を検討するものであった。また、ソーシャルワークの

なかでケアマネジメントの援助方法が重要な部分を占めるようになったが、当然ではあるが、経営の視点からのマネジメントではない。

福祉経営の変遷を探し求めると、1980年代に福祉経営の“萌芽”とみられるいくつかの努力がまだ断片的であるが吹き出しはじめた¹⁰。福祉経営の「黎明期」といわれるものであり、80年代初めから1997年の介護保険法の制定までを1つの区切りとして試みる。その後、2000年の介護保険の施行と社会福祉法改正をへて今日までを福祉経営の「形成期」にたどりついたとしてとらえ、いよいよ福祉経営の「確立期」に向かって一歩ずつ前進しているといえる¹¹。

(1) 黎明期（1980～1997年）

70年代末までに在宅福祉サービス3本柱の制度化、83年に障害者福祉のノーマリゼーションを掲げた「国連障害者の10年」また老人保健制度の創設、87年の「社会福祉士および介護福祉士法」、89年の「高齢者保健福祉推進10カ年計画」、そして90年の社会福祉8法改正と目まぐるしい変化のなかで社会福祉の世界は揺れながら変貌していった。

在宅福祉サービスについては、市町村の直営ではじまったが次第に委託サービスとなっていった。訪問介護は社会福祉協議会に委託されたが、都市部では営利法人にも広がり、その後、農協などにも拡大していき、地域におけるサービス提供の仕組みづくりがなされた。こうした福祉サービスに取り組む営利法人が登場し、また市民運動団体の様々な取り組みが生まれ、介護保険の施行後の在宅サービスの提供体制の基盤をつくったという意味で注目すべきである。

87年には、病院から家庭への復帰を目指して、看護・介護のケアやりハビリテーションまた日常サービスを提供するところの老人保健施設の整備がはじまった。中間施設として位置づけられたこともあって、医療による保健・福祉への展開と統合が進んで複合的な事業体が登場してきた。医療法人を母体とする社会福祉法人には、設立の当初からかなり経営を志向した組織的マネジメントを行い、地域の医療・保健・福祉をつなぐ複合的なシステムづくりに貢献していった。こうした複合体は全国各地にみられるが、鳥取の「こうほうえん」、四日市の「青山里会」、長野・真田町の「アゼレアンさなだ」、長岡の「こぶし園」など数多い¹²。

90年代になって高齢者施設の整備が急速に進みはじめたが、介護問題はますます深刻な状況に陥っていた。特別養護老人ホームでは、プライバシーのない4人雑居室は当たり前、“寝かせきり”の手抜き介護、認知症の高齢者には“身体拘束・抑制”また“虐待”など絶えず問題となっていた。また、老人病院に“社会的入院”をさせると、人権無視の薬漬けと検査漬けという問題を起こしていた¹³。

注目されるのは、要介護の高齢者の困難を真正面から直視し、福祉実践のなかで制度を乗り越えていって新たな援助方法を創り出し、制度の“イノベーション”を起こした挑戦であった。勿論、制度を創るといった経営やマネジメントの意識はなかったが、高い志を抱いて新たな介護のコンセプトをつくり出して実践していったものであり、福祉経営の新事業・サービスの創出である。1つは宅老所・グループホームの挑戦、もう1つは特別養護老人ホームの個室化の取り組みであった。福祉経営は単に制度的環境に適応するだけではなく、組織にかかわる人々の“自己変

革”によって制度のイノベーションを引き起こしたのである。

宅老所・グループホームの取り組みは80年代中ごろから全国各地ではじまった。京都や群馬での「認知症高齢者がかかえる家族会」の取り組み、青森の「紬の家」、出雲の「ことぶき園」、福岡の宅老所「よりあい」、栃木の「のぞみホーム」、富山の「このゆびとーまれ」など次々と芽を噴出した¹⁴。そして、94年にはじまった厚生省「グループホームモデル事業」を経て、97年に制度化された。そこには、いつも地域のなかで高齢者の支援の仕組みとサービスを創り出した“社会起業家”といえる先駆的リーダーがいる。「ことぶき園」を開設した槻谷和夫は、働いていた山の中の大規模施設の集団的な介護と運営の限界に気づき、仲間や市民運動と学習会を重ねるなか、小規模制の介護の利点と高齢者の生活の連続性に注目して“小規模多機能型”施設のコンセプトを創り出した。高齢者介護のあるべき姿を追い求め、地域の支援をも獲得する中でグループホームのモデルとなった「ことぶき園」を独自に開設した。槻谷には自分が経営者といった意識はまるでないが、福祉経営では、新たな社会福祉事業を創り出す起業家は経営の“変革”の担い手として位置づけられる¹⁵。

特別養護老人ホームの個室化には、行政の財政上の理由、“個室は贅沢だ”との社会的通念が立ちただけで、大規模な雑居施設が次々と建てられた。そこにはプライバシーや自由な生活はない、とても“人間の尊厳”を保持できる生活の場ではない。現場の福祉実践で“人間の尊厳を守る”“プライバシーの保持”や“自由な生活”を求めていったときに出てくるのは個室化への道であった。保谷の「東京老人ホーム」、兵庫の生野きらくえん、岐阜池田町の「新生苑」、富山の「おらはうす宇奈月」、秋田の「ケアタウンたかのす」、千葉の「風の村」など代表的施設が登場し、個室ユニットケアへの挑戦もはじまった。

「きらくえん」の市川禮子、4人雑居のハード的に貧弱な施設で、介護や生活支援のソフトを高める懸命の努力に限界を痛感していた。また認知症の人たちが落ち着くには安心できる居場所と生活環境を整えていくことだと気づき、「生活づくり」の基盤となる個室化にたどり着いた。生野町に新施設を開設するとき、完全な個室は認められなかったが、少し広めの4人部屋を木の引き戸で完全に仕切って個室化をはかった。その結果、生活環境の大きな改善により、認知症の人たちも落ち着きを取り戻し、高齢者の「自立」への意欲を高めることになった¹⁶。なお、グループホームと個室ユニットケアについて、京都大学の外山義（建築・居住福祉）が「地域での暮らし」をもとに「生命力をふたたび回復できる住まい」を追求し、モデルの施設を全国各地に作ったことは新型特養の制度化に道をつけた特筆される業績である¹⁷。

これまで福祉経営の萌芽を探ってきたが、福祉の世界には、全国あちこちで同様な取り組みが蠢動するように表に現れてくるという同型化の特質がある。制度的な枠組みに埋め込まれた福祉サービスを提供する組織は、どこも同じような問題を抱え込んでおり、同じように問題に気づいて苦闘していたからである。また、ひとたび制度化されると、グループホームのように燎原の火が燃えさかるように広がっていく。個室化やユニットケアにしても、いくつかの成功事例が紹介されると、お互いに学習し模倣をはじめ、瞬間に同じような取り組みが浸透してくる。

(2) 形成期 (1998～)

21 世紀の少子・高齢社会を迎え、社会福祉の世界は“常時変化”の揺らぎのなかで走り続け、自らも姿を変えて環境に適応していった。社会福祉基礎構造改革で提起されたパラダイム転換¹⁸、介護保険法の制定と施行、障害者福祉の支援費制度そして障害者自立支援法、児童福祉法改正、NPO 法の制定などである。社会的弱者救済から普遍主義の福祉もと、利用者本位、地域の総合的支援体制、提供体制の多様化、福祉サービスの質と効率性、透明性の確保、公平かつ公正な負担が新たな制度の枠組みとなって変わりはじめた。“利用者本位のサービス”、“多様な形態の提供者の新規参入”と“サービスの質と効率性の向上”がキーワードとなり、福祉経営や介護ビジネスがにわかに注目を浴びるようになった¹⁹。

2000 年介護保険の施行前後、福祉ブームが加熱した。在宅介護サービスに医療法人・営利企業・NPO などの新規参入が次々と始まり、福祉の世界も「競争だ!」「経営だ!」「利益だ!」という叫びがあちこちからあがってきた。“ぬるま湯”につかっていた福祉の世界は甘いという思い込みか、形振りかまわないコスト削減、それも総コストの 60% 超を占めていた人件費に切り込み、正規職員に代わって契約職員やパートなどの非正規職員の活用や給与体系と水準の見直しに走っていった。リストラやコスト削減の対策こそが経営だという呪縛が制度的環境の同型化圧力によってまかり通っていた。

瞬く間に介護保険サービスの事業は拡大する。訪問介護、デイサービス、グループホーム、福祉用具貸与そして介護型有料老人ホームなど、新規参入によるサービス提供の増大が大いに寄与した。訪問介護では、「ニチイ学館 (売上高 796 億円)」、「ツクイ (388 億円)」など大規模に広い地域で事業を拡大するものが現れた。勿論、コムスの野望と破綻も忘れられない反面教師の教訓になる。有料老人ホームも百花繚乱、高級志向の「ベネッセコーポレーション (施設数 129)」、低価格の「メッセージ (153 施設)」、「ベストライフ (102 施設)」など多様な選択肢が提供された。福祉用具についても、「日本ケアサプライ」や「ヤマシタコーポレーション」はレンタル卸の仕組みを作り上げて新事業を展開させた。新たな事業モデルを提唱して営利企業が進出したことにより、介護ビジネスや介護事業経営の提起と議論が巻き起こり、社会福祉の世界にも、福祉経営への関心を高めるものとなった。

社会福祉法人の経営で注目されるのは、行政が介護保険サービスの提供体制を整備する機会に乗り、事業の規模と範囲を大きく拡大するところが現れたことである。行政の要請と地域の支援の下、新たな施設の建設や新たな事業の立ち上げに協力して、地域や近隣に複数の施設をもち、介護保険事業や社会福祉事業ばかりでなく公益事業や収益事業にも取り組み、多様な事業を展開するようになったものがある。こうした社会福祉法人は、高齢者福祉の事業を中心に展開していたもの、障害者や児童の福祉に取り組んできたものが高齢者の福祉事業をはじめたものなど様々であるが、いずれも地域の信頼と要請によって自然と事業を拡大するようになったといえる。全国各地に数多くの事例を見ることができるが、事業の規模を拡大して多様化させていくとき、事業を統括し組織を統合するための経営管理体制の構築を行い、経営企画、人材育成、サービス・

マネジメントや財務経理の機能を強化していった社会福祉法人経営のさきがけとなった。例えば、鳥取の「こうほうえん」、境港の特養と老健を出発点として米子と鳥取さらに東京の北区にも進出して、施設を拠点にしてデイサービスや訪問介護、宅老所・グループホームなど在宅介護サービスを総合的に展開し、さらに保育園、リハビリ病院、高齢者優良賃貸住宅などへと事業を広げていき、77事業所を擁して職員1547名という規模である（2008年4月）。経営企画本部を設け、職員研修・研究発表に熱心に取り組み、成果と努力に報いる人事制度の制定を行い、ISO取得やリスクマネジメントを推進し、社会福祉法人経営を展開してきた。

また介護保険制度の導入にともない、組織マネジメントの面でシステムづくりがはじまる。福祉サービスの情報を持っていない利用者が的確に質の高いサービスの選択を可能にするため、事業者の“サービスの評価”を行って情報提供することが求められた。サービス評価の方法や項目では、利用者の満足や地域の信頼に結びつけサービスの改善とサービス・マネジメントに取り組むことに関心を向けさせた。そこでは、リスクマネジメントにも当然つながっていった。また、従来は措置費によって面倒を見てもらえる“どんぶり勘定”でやりくりできたが、新たに社会福祉法人会計基準を制定することによって、会計基準に基づく会計処理を行い、福祉の世界のなかに合理的な経営とマネジメントを生み出す会計制度を整えていった。資金収支計算書・事業収支計算書・貸借対照表の作成を義務づけ、社会福祉事業・公益事業・収益事業の会計単位ごとに計算書を作成し、会計単位の下にも事業ごとに経理区分を行って計算書を作成していくのである²⁰。

さらに、社会福祉事業の環境が激動するなか、経営の基礎となる人材の確保と育成に組織的に取り組むことの重要性が叫ばれた。1つに利用者本位のサービスの提供に携わる介護・福祉職の仕事意識の問題、2つにマネジメント人材の確保、3つに認知症ケアやユニットケアなど専門知識と技術の獲得である。このなかで、介護・福祉人材の“量と質”の両面で確保をはかるために、雇用管理や労務管理の制度を経営の視点より大きく見直して体系的に展開する取り組みが行われていった。

(3) 福祉経営の課題と動向

福祉経営の基本は“人材”しかない。いくら福祉サービスの需要があっても人材が確保できなければ何もできない。介護・福祉の仕事は人々に過重な負荷をかける厳しい労働である。もとより24時間365日の福祉サービス、早出・夜勤や休日出勤それに残業、交代勤務の職場における人間関係、自分の感情を抑えて働く感情労働のストレス、そして賃金・退職金・福利厚生といった労働条件は未整備なまま解決されないでいる²¹。それを主として低廉な女性労働力に依ってやってきたのが現実である。働く人たちの賃金や労働時間などへの不満が鬱積し、心身をすり減らして耐えられなくなると、離転職をする引き金となる。職場に定着して長く勤めながら経験や技術を深めてキャリアを形成することは難しくなる。これが悪循環の罠に陥らせることになり、いつも人材の確保と育成が叫ばれる。さらに、職場に正規職員ばかりでなく、非正規の常勤（契約）職員、非常勤やアルバイトなどが組み込まれると、職場の労働条件をますます劣悪なものにした。

経済と景気の回復につれて、福祉職場の人材確保がだんだんと難しくなってきたところ、マスコミ

によって介護・福祉労働の厳しさが喧伝されたり、コムスン破綻のショックが広まったりして、人材の“福祉離れ”が加速していった。2007年7月、厚生労働省では、「社会福祉事業に従事する人材確保指針」を提起し、働きやすい労働環境づくりの整備を行い、専門知識と経験に基づくキャリアアップの仕組みをつくり、仕事と労働の社会的評価に見合う処遇の改善をはかるように方向づけた²²。福祉人材の確保にあたっては、行政や事業者の努力はもちろんのことであるが、高齢社会を支える“福祉の仕事”への社会の理解、“福祉に携わる人たち”への社会の敬意がなければ、厳しい福祉の仕事を取ってやろうとする人たちは続かない。

最後に、今後の社会福祉法人経営のあり方を考えるとき、公益法人制度の抜本改革のなかで2008年12月から施行される「新公益法人法」の動きにも注目しておく必要がある。法律では、民間の非営利活動を促進するため、これまで法人格の取得と公益性の判断や税制上の優遇措置と一体となっていたのを切り離し、公益性の認定にかかわらず非営利法人を登記によって簡便に設立できるようにした。この制度改革の流れのなか、厚生労働省では、社会保障審議会福祉部会「社会福祉法人制度の見直しについての意見書」（2004年12月）をもとに所管局通知「社会福祉法人の認可」（2007年4月）を発して、公益的取り組みを推進する社会福祉法人の位置づけを確認し、そのために経営の自律性を高め責任を強化するとともに経営の透明性を確保することを求めた²³。新たな公益法人法で公益目的事業としてあげられたものには、社会福祉法第2条の社会福祉事業と重なるものがあり、互いに事業上で競合する余地が危惧されている。もう一度、「社会福祉法人とは何のために存在するのか」、「社会福祉法人の事業はいかにあるべきか」と経営の出発点になるミッションを問い直す機会となっている。

3. 福祉経営を捉える視点と特質

3.1 福祉経営の構造とプロセス

福祉経営の変遷をみてきたが、コーポレート・レベル、事業レベルそして業務レベルで統合することが福祉経営の確立の鍵になっている。そこでは、福祉経営の基礎になる人的資源管理、サービス・マネジメント、組織間関係管理と経営成果管理を体系的に展開することである（図2）。

「福祉サービス事業者」にあっては、経営を方向づける基軸となる“理念・戦略”を確立することである。船長は“法人”という船がどこを目指して向かうのか、どんな冒険の航海になるかを乗客や船員また船主に明確に示さなければならない。その航海のミッションも示すことが必要である。みなどこに行くか分からない船には乗れない。船出には、航海に耐えられる船、優れた腕の船員、資金が必要だ。もう1つ海図を忘れては迷走する。ヒト・モノ・カネ・知識という“資源の蓄積と展開”である。そして、どんな冒険をやるのかをリスクと成功を見極めて決断するのは“事業の選択”である。船長には、船の舵取りと船員を束ねて動かす“リーダーシップ”がなければ、安全な航海は望めない。戦略とマネジメントが経営の基本である。

福祉経営を統合的に展開するには、「人的資源管理」、「サービス・マネジメント」、「組織間

関係管理」と「経営成果管理」を4本柱として確立し、理念・戦略に基づいて事業レベルと法人レベルと結び付けていくことが求められる²⁴。

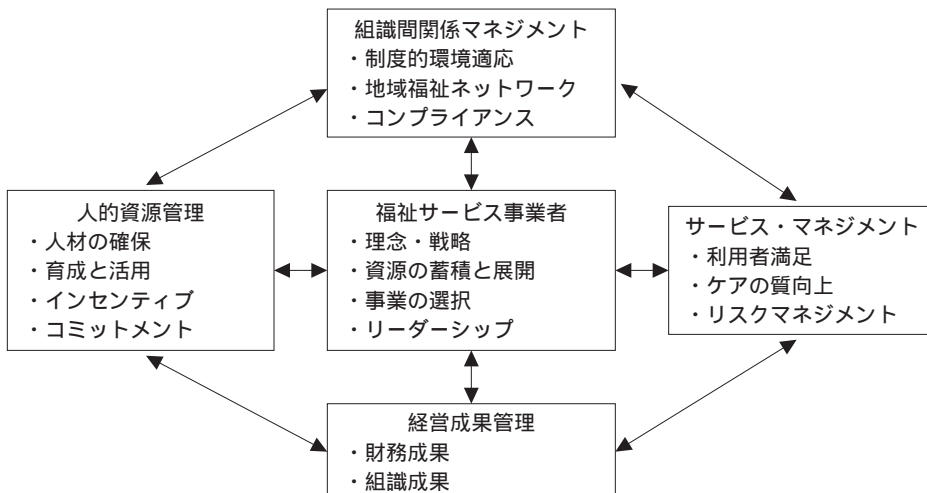
1 つには、人的資源管理。「経営とは人なり！」といわれるが、ヒューマン・サービスの福祉経営では、サービスの質や利用者の満足はみな人材の確保・育成・活用に依存しており、人的資源の管理が組織の経営成果とつながっている。焦点になるのは、人々が頑張って“働きがい”をもてるか、仕事を通じて成長できるか、そして安心して仕事生活を続けられるのかである。このためには、採用、配置・異動、教育・能力開発、評価、昇格・昇進、賃金・福利厚生、労働条件などといった人的資源の管理システムを統合的に作り上げることが求められている。経営改革に取り組んだ社会福祉法人をみると、人材の育成と働きがいをはかるために、新たな人事・賃金制度に組み立てなおし組織体制の確立を目指して推進していった。

2 つに、サービス・マネジメント。利用者満足 (Costumer Satisfaction) やサービスの質向上を目指すとき、利用者本人と家族の曖昧な限りないニーズに応えることから出発する福祉サービスのマネジメントの合理性を困難にしている。サービスの提供は信頼にはじまり、サービス評価と質の向上、サービス提供の仕組み、人材の確保、そしてリスクマネジメントと品質保証さらに関係集団との調整など、そこでは、様々な利害関係者を変数とする方程式を解いて効果と効率を同時に追求する納得できる解を見出すことである。

3 つに、組織間関係管理。制度的環境に適応できなければ、福祉経営ははじまらない。コンプライアンスは必須であるが、制度に乗りながら様々な事業を展開することができる。制度的環境の擬似市場のなかで競合する福祉サービス提供者も、棲み分け協働する関係となる。保険者や行政との関係、地域社会の支援そして利用者・家族との関係の中に組織を位置づけることである²⁵。

4 つに、経営成果管理。社会福祉法人会計基準の制定によって、会計単位ごとに経理区分を行って計算書を作成してく仕組みが整い、計算にもとづく福祉経営のマネジメントの基礎となった。

図 2



“経営のための会計”として予算管理や業績評価によって財務的成果のマネジメントが求められる。それと同時に、組織成果として、顧客満足とサービス品質、職員満足、地域貢献そしてイノベーションといった非財務的成果のマネジメントが持続可能な福祉経営にとって不可欠である。

3.2 福祉経営の基本と特質

(1) 福祉経営の基本は“リーダーシップ”!

経営の基本となる組織マネジメントは、「計画・統制」システムをもとに組み立てられているが、福祉経営の場合には、むしろリーダーシップを重視する必要がある。福祉サービスの提供者には、かなり大規模なものも現れているが、ほとんどは地域のなかの小規模な組織である。職員数も少なく収入の規模も小さく、まさに零細な小企業を経営していくのと同様である。また、多岐にわたる様々な社会福祉事業を小規模の単位で取り組んでいるところでは、まだ組織的なマネジメントを確立しているものは少ない。なお、全国に展開する大規模な居宅介護サービスの事業者であっても、1つ1つの事業単位は小さくて地域で自己完結している。さらに、ヒューマン・サービスの経営では、組織やマネジメントの構造化や公式な調整と統制よりも、経営者と現場のリーダーシップが経営とマネジメントの鍵になる²⁴。

1つに、理事長は“名誉職”ではない、経営者である。組織の「命」である価値を注入するリーダーシップをとる役割を担っている。組織の価値観・行動規範を設定し、組織の基本的な役割と目標を決定し、目標の達成に向けた業務の仕組みと進め方を指示し、組織にかかわる職員や関係者のエンパワメントをはかるとともに、組織と人々の業績を評価し適切な行動をとるために、経営とマネジメントの枠組みを作り上げることである。そのとき、組織を代表して外部に働きかけていく役割を担い、地域における利害関係集団との共同・連携・連結を通じて組織間関係を作り上げ、地域および社会のなかで組織の“正当性”を獲得していくことが求められる。経営者のリーダーシップには、組織の変革期を乗り越えていくとき、価値観に基づく組織のぶれない舵取りを行い、現場で福祉の仕事を担う人々の気持ちを元気づけわくわくさせることに尽きるといえる。

2つに、福祉サービスの組織では、現場レベルのリーダーシップがサービス・マネジメントの鍵になっている。「いい介護で安心です」と利用者や家族の人たちにいわれたとき、その声があるまま組織の評価と評判につながってくる。現場で利用者と介護者との対人関係を通じて提供されるサービスであるが、それは、毎日その時々で変わる利用者の様々な要望や状況に応じて取り組んでいった人びとの努力の結晶である。サービスの利用者一人ひとりに対応する現場では、計画されていない予期せざる不確実性に対処していこうとすると、公式化されたシステムとか規則やマニュアルでは必ずしも機能しなくなる。現場のなかで問題を見つけ出して、その時その場で問題を解決していくためには、福祉サービスにあたる人々によるチームワーク、コミュニケーション、リーダーシップが求められてくることになる。リーダーシップがマネジメントの基本になるという点をかんがみると、介護・福祉職がリーダーになる前に3~5年の勤続で離転職してしまうと、リーダーとなる人材が払底になることである。経営の危機である。

(2) 福祉経営の特質

福祉経営に基本はリーダーシップにあることを抑えた上で、福祉経営の特質として i) 制度的環境への適応, ii) ヒューマン・サービスマネジメント, iii) 多元的な価値と目的の追求, iv) 社会資源と地域ネットワーク, v) 人的資源の重視という5点に留意する必要がある。

制度的環境への適応

福祉サービスにおいては、提供者も利用者もみな「制度的環境」のなかに埋め込まれている。提供者にあっては、自分の存在と行動の正当性を主張し社会的支持を得ることが制度的環境のなかで安定して存続できる条件になる²⁶。したがって、法律や政令などの規制に従うことは当然として、社会福祉の理念や制度の価値に基づく組織の社会的使命といった規範を追求することにより、正当性を確保して制度に適合しうようになる。また、サービス提供者は同じような状況で問題を認識して互いに学習して行動するようになり、その結果、組織のマネジメントは類似した形になってくる。制度的環境が求める方向に強いプレシャーがかかり、提供者の思考や行動に大きな影響を与えることになる。従来、措置制度の下、画一的なサービスを厳しい行政の指導と監督のなかで提供し、措置費による事業運営が保証されているとき、福祉経営は制度的環境のなかに埋め込まれていなかったといえるのである。

しかし、社会福祉基礎構造改革や介護保険制度などの制度改革、法改正や規則変更とか介護報酬改定などといった環境変化が生じたとき、提供者の事業と経営の前提が一旦は崩れることになる。提供者にとって、いかに新たな制度的環境に適応していくかは組織の存続にかかわるリスクとなるが、一方、新たな事業の発展のチャンスだととらえて能動的に動く契機ともなる。制度の誘導に従って乗っていかうとする行動といえば、介護保険制度の施行にともなう居宅介護サービス事業の展開、また制度化されたグループホーム、新型特養、介護予防などに数多くの提供者が飛びついたことに表われている。

ヒューマン・サービスマネジメント

福祉サービスの“人”が“人”に対して対人的に提供される「ヒューマン・サービス」という特性がマネジメントを難しくする²⁷。サービスの送り手と受け手との間で、いわゆる「お世話をする」と「お世話される」といった一方的な関係となりうるところに複雑な問題を内在させている。利用者をいつの間にか「支配・応諾」関係におく構造を持っている。そこに「好き・嫌い」の感情が入り込んでくる。サービスの提供をめぐる、陰湿な関係から偏見や差別、手抜き、抑制や虐待など様々な問題が生じてきたりするわけである。

いいヒューマン・サービスには、送り手の「熱意・誠意・努力」、受け手の間には「信頼・信用」の関係が必要になる。受け手の信頼は、サービスを受けるかどうかの可否や是非を決める重要な要因となる。送り手の熱意・誠意・努力は、サービスの量だけでなく質を決める要因となってくる。こうしたヒューマン・サービスの提供では、ヒトという資源を過大に消耗すると同時にコストを発生させる。それだけ合理性を求めてマネジメントすることはきわめて難しいが、何よりも送り手と受け手との間に信頼できる関係を築き上げることである。そこでは、人間の尊厳を

守る、公平・公正の倫理また社会的正義という価値を出発点にしたぶれない関係づくりである。また、サービスを提供するとき、好き・嫌いの感情を排除して、相互の関係の非人格化・脱人格化をはかること、それは規則・手続き・過程を重視すること、サービスの標準化やマニュアル化の試みである。さらに、拘束・虐待の廃止とか成年後見制といった制度や政策による非人格化また情報開示の担保である。

多元的な価値と目的の追求

社会福祉基礎構造改革を契機として高齢者福祉や障害者福祉において、利用者の選択と契約に基づき利用者本位のサービスを効率的に提供するため、居宅サービスの提供者には社会福祉法人だけでなく医療法人・営利法人・NPOなども参入し提供できる“競争方式”が導入された。支払い者が保険や税金という「公」、提供者が「私」であることによる制約された“擬似市場”における競争である。サービス利用者への公平性を公的財源によって確保し、サービスの質と“いいところ取り”を担保したうえで競争による効率性へのインセンティブを引き出そうとする²⁸。制度的環境のなかに“競争方式”が持ち込まれたことにより、社会福祉法人も効率的なサービス提供における経営とマネジメントを意識し追求する合理性基準を一つの行動の原理とするようになってきた。

勿論、「社会的存在」としての福祉サービス提供者には、もともと組織目的のなかに社会的目的と使命の実現に向けて取り組むことが表明されており、経営とマネジメントには組織の存在の正当性を確保して社会的支持を得る正当性基準が行動の原理となっている。たとえば、介護保険以前、施設の建設や居宅サービス体制の整備に公費を投入して行ったとき、社会福祉法人には地域における高齢者福祉の担い手としての役割を付託されていた。それだけに、利用者、利用者の家族や関係者、財源の供給者である市町村、相互補完にある提供者また競合する提供者、そして権威を正当化する地域社会などといった関係集団の利害が複雑に絡み合っている。こうした関係集団間の利害をめぐる葛藤・対立・紛争を処理していくなかで、社会性と合理性の基準にかかわる多元的な価値と目的を追求し統合していくことが福祉経営には求められている。

社会資源と地域ネットワーク

資源の蓄積と展開については、自社の事業と他社との差別化をはかり競争上の優位性を打ち出すペースになるものである。しかし、福祉サービスを地域のなかで提供していくとき、提供者は必要な資源をすべて自己充足できるわけではなく、外部の「社会資源」に依存するところが大きい。社会資源とは「地域における行政はじめ各種の福祉関連機関や施設ならびに蓄積されてきた専門的な援助活動ならびに社会活動の総体」と広い意味でとらえられる。従来、社会資源とは、地域のなかで「公」によって整備されたものであるが、現在、福祉ニーズの拡大と多様化に対応して様々な資源の開発が地域福祉の主流化のなかで進んできている。

老人介護福祉施設であれば、医療・看護とかりハビリとの連携であったり、居宅のケアプランとサービスの提供であったり、また福祉用具の貸与や住宅改修であったりすると、外部の資源に依存せざるをえない。提供者としては資源を所有しコントロールしている他提供者にどうしても

「依存」することになる。提供者の間では、資源の獲得と処分をめぐる、協調・共同・連携・包摂・統合など様々な組織間関係のネットワークを形成し維持することによってサービスを提供していくことになる。

福祉サービスの提供者には、本来、ネットワーク型の組織とマネジメントが適格的である。自律的な単位による緩やかに結合した組織であるがゆえに、リスクを局所に限定して回避したり、外部から過重な負担がかかっても部分で対処したり、外部の様々な資源の結合によって創造性を喚起するといった特質がある。それだけに経営とマネジメントのコアとなる知識・技術・ノウハウの蓄積を組織のなかではかることが鍵になる²⁹。

また、介護・福祉サービスの事業を取り組むとき、地域のなかで様々な利害関係集団が複雑に絡み合っているが、そこでは緩やかに結合した地域ネットワークが作り出される。保険者や事業者との公式の会議や関係をはじめとし、利用者の家族会の協力、ボランティアの参加、地域交流の行事や企画、外部の職員研修会などを通じて外部とつながってネットワークを広げていく組織である。

人的資源の重視

提供者にあっては、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「知識」といった経営資源を投入して福祉サービスに転換して利用者に提供する。ヒューマン・サービスであるがゆえに人的資源の確保ができないと、サービスを提供する事業を起こして維持することはできなくなる。サービスの質向上や利用者の評価や満足が決まるのは職員一人ひとりの能力やコミットメントであり、福祉経営にあっては、何よりも人的資源の確保と育成を抜きにして語ることはできない。

しかし、ヒューマン・サービスの場合、感情をコントロールしなければならない労働であるために、人的資源を過大に消耗させるとともに多大なコスト負担を発生させる。さらに現実には「低賃金と厳しい労働条件で働く介護・福祉職によって経営がもっている」と言われるほど厳しく、「仕事への満足は低い」「組織になかなか定着しない」となる。それが「人材の育成に教育投資はできない」そして「キャリアの形成とステップアップが難しい」となる。たとえ頑張っているとしても「バーンアウト」の危機がある。その結果、「組織に知識・技術・ノウハウが蓄積しない」となると、「介護・福祉サービスの質が向上しない」となり、経営の基盤を揺るがすことになる。

また、福祉サービスを担う人的資源については、ケアマネジャー、介護士、社会福祉士、保健師、看護師、管理栄養士、PT・OT、ホームヘルパーなどといった専門職の集団である。勿論、専門職としての社会的位置づけ、専門的な知識や技術、自律性、準拠集団、倫理性といった違いはあるが、外部の一般的な訓練によって知識や技術を獲得するばかりでなく、組織内の訓練によって組織に蓄積された特有な知識や技術を継承し、さらに理論化して発展させることが経営とマネジメントの強化につながるものである。人的資源を重視し、社会的使命にコミットする福祉職の地位を向上させることが福祉経営の鍵になる。

4. おわりに

これまで福祉経営を論じるとき、福祉サービスの提供組織の経営者や管理者を中心に据えて取り上げてきた。もともと経営学とは、経営者や管理者がいかに経営の問題解決の意思決定を行うか、部下を使って解決策をいかに実行するかという指針を与えるものである。したがって、経営者や管理者の立場は、組織の全体的な視点から経営問題の解決にあたるゼネラリストである。経営者や管理者としては、技術・製品の開発、生産、マーケティング・販売そして人的資源や財務会計について全体的に理解していなければならない。経営者になると、これまでやってきた技術とか販売などの部分の専門から崩れはじめ、組織全体をみていく経営やマネジメントを専門にするようになる。

専門職である社会福祉士や介護福祉士、こうした人たちが福祉経営をいかに学ぶかは難しい問題である。専門職とゼネラリストへの道について、いかにキャリアを形成していくかといった選択と方向づけは異なったものになる³⁰。社会福祉士や介護福祉士から法人の経営者になるとか施設長になるといったコース、また地域において福祉システムのコーディネータの役割を担うといったときに、福祉経営とマネジメントを学ぶが必要になる。

最後に、“いい経営とは何か！”というところ、「Simple is best」の格言がある。何をやるのか明確なミッションが示されていることである。制度的環境のプレッシャー、複雑な利害関係集団、不定形で不確実な福祉サービスのニーズ、ヒューマン・サービスの特性それに人的資源の確保といったあまりにも複雑な福祉経営である。それだけ Simple でなければ、福祉サービス組織は動かない。それは、やはり福祉サービス組織の原点である“ミッション”に立ち返って出発することである。

注

- 1 松下幸之助『わが経営を語る』PHP 文庫 1990 年
- 2 P. F. ドラッカー、上田惇生訳『現代の経営上、下』ダイヤモンド社 1996 年
- 3 小倉昌男『福祉を変える経営』日経 BP 2003 年
- 4 三浦文夫『増補社会福祉政策研究 社会福祉経営論ノート』全国社会福祉協議会 1985 年
- 5 石倉康次・玉置弘道編『転換期の社会福祉事業と経営』かもがわ出版 2002 年、全国社会福祉施設経営者協会『社会福祉施設運営指針 1』全国社会福祉協議会 1989 年、古川孝順『社会福祉の運営』有斐閣コンパクト 2001 年
- 6 介護保険との関係で経営を取り上げたものは数多い。ケース・スタディとしては、三浦文夫監修による『介護保険への経営戦略』中央法規 1998 年、『在宅サービスの経営戦略』1999 年、『介護保険施設の経営戦略』2000 年、『痴呆性高齢者ケアの経営戦略』2002 年があげられる。実務の解説としては、YNI コンサルティンググループ編『施設トップのためのわかりやすい福祉経営』中央法規 2004 年などがある。介護ビジネスについては、かながわ福祉サービス振興会編『介護保険と福祉ビジネス』中央法規 2000 年がある。

- 7 藤井賢一郎「社会福祉事業と経営（上）」『月刊福祉』全国社会福祉協議会 2007 年 11 月、「社会福祉事業と経営（下）」『月刊福祉』2007 年 12 月
- 8 石井淳哉，加護野忠男，野中郁次郎ほか『経営戦略論』有斐閣 1997 年
- 9 社会福祉法人経営研究会編『社会福祉法人経営の現状と課題』全社協 2006 年
- 10 福祉経営の起源を探っていくとき，どうしても老人福祉の分野が主として出てくる．障害者福祉の分野にも，グループホームの整備とか就労支援策の展開などといったところに福祉経営の萌芽はあるが，「見えない障害者ニーズ」とか「市場機能の不完全さ」といったところで顕在化されていない（中島信隆『障害者の経済学』東洋経済社 2006 年）．
- 11 福祉経営の枠組みに基づき，「形成期」については，「社会福祉法人経営」と「社会福祉事業経営」のコンセプトが出揃ったことによって 1 つの区分を行った．「確立期」については，社会福祉法人経営を軸に 3 つのレベルが統合されたときをもって 1 つの区分となる．
- 12 二本立『保健・医療・福祉複合体』医学書院 1998 年
- 13 朝日新聞論説委員室・大熊由紀子『福祉が変わる医療が変わる』ぶどう社 1996 年
- 14 三浦文夫監修『痴呆性高齢者ケアの経営戦略』中央法規 2002 年
- 15 槻谷和夫『小規模施設と高齢者福祉』鉄道弘済会
- 16 関口和雄「高齢者福祉施設の運営と経営」『組織科学』第 38 巻 4 号 2005 年
- 17 外山義『自宅でない在宅』医学書院 2003 年
- 18 古川孝順『社会福祉基礎構造改革 その課題と展望』誠信書房 1998 年
- 19 小山秀夫『高齢者ケアのマネジメント』厚生科学研究所 1997 年，岡本祐三，田中滋『福祉が変われば経済が変わる』東洋経済新報社 2000 年
- 20 福祉経営研究会『介護保険時代の福祉経営を考える』中央法規 2000 年
- 21 平成 17 年版『介護事業所における労働の現状』財団法人介護労働安定センターなど
- 22 厚生労働省ホームページ
- 23 内閣府ホームページ
- 24 関口和雄「福祉経営の論理と展開」『福祉研究』第 95 号に本福祉大学社会福祉学会 2006 年
- 25 山倉健嗣『組織間関係』有斐閣 1993 年
- 26 佐藤郁哉・山田真茂留『制度と文化 組織を動かす見えない力』日本経済新聞社 2004 年
- 27 田尾雅夫『ヒューマン・サービスの経営』白桃書房 2001 年
- 28 京極高宣・武川正吾編『高齢社会の福祉サービス』東京大学出版会 2001 年
- 29 寺本義也『ネットワークパワー』NTT 出版 1990 年
- 30 “社会福祉学習双書”編集委員会『2005 社会福祉施設運営（経営）論』全社協 2005 年