

# 法人経営の効率化、透明化、高度化

社会福祉法人 みなみ福祉会（愛知県）

住 所	〒457-0051 名古屋市南区笠寺町大門63
TEL	052-811-2883
URL	<a href="https://minami-fukushi.jp/">https://minami-fukushi.jp/</a>
経営理念	多様な福祉サービスがその利用者の意向を尊重して総合的に提供されるよう創意工夫する。
事業内容 (箇条書き) 及び定員	保育所型認定こども園（352名）1か所 保育所（60名）1か所 地域子育て支援拠点 1か所 小規模保育事業 1か所（令和3年4月より）
収 入 (法人全体) 令和元年度決算	〇社会福祉事業 550,188,358円 ..... Ⅱ公益事業 ..... P収益事業
職 員 数 (法人全体)	90名（非常勤含む）

# 社会福祉法人経営の効率化、可視化、高度化

## 1. 背景

私たち、社会福祉法人みなみ福祉会は、基盤となる保育所「笠寺幼稚園」(平成 27 年度より保育所型認定こども園。令和 3 年度より幼保連携型認定こども園の予定)が昭和 26 年に開園し、その後、昭和 56 年に個人立から社福化し、今まで、1 法人 1 施設として、親族経営、文鎮型組織の中で運営を継続してきました。

しかし、社会福祉法人統廃合の流れ、また、待機児童問題が解消に向かいつつある中で、従前どおり、一つの地域のみ、1 施設だけの運営について、将来的経営継続への大きな懸念が生じる社会状況となりました。

ご縁に恵まれ、平成 31 年 4 月に新たな保育所を運営開始し、1 法人多施設化に向けた大きな一歩を歩み始めたのですが、それに伴い、従前の法人体制には、様々な課題が表面化し、法人内の改革が急務となりました。

## 2. 法人内の具体的な課題

### a) 組織運営に関する課題

- (ア) 管理職候補者に対するキャリアパスの未設定。現場職員の不安感。
- (イ) 社会情勢の変化に対する情報不足と対応の遅れ。
- (ウ) 組織構成、業務分掌や責任範囲等の不明瞭さによる組織内の混乱。

### b) 人事考課に関する課題

- (ア) 業務分掌・権限と給与体系との非対応。

### c) システムに関する課題

- (ア) Email 等、個人で取得したアドレス、ID を利用していたため、法人として統括した管理が困難。
- (イ) Office 系ファイルなど、共有や同時作業への支障。
- (ウ) 代表者への業務集中および業務の複雑化、高度化。そのため、組織運営としてのリスクの増大。
- (エ) 各種業務の非効率な運営。可視化不足。

### d) 職員不足に関する課題

- (ア) 施設拡大に伴う職員不足。
- (イ) 施設長等、管理職の人事線表、計画に基づく人材育成メソッドの不足。

## 3. 具体的な活動内容

### a) 組織運営に関する課題について

- (ア) 組織運営に関するコンサルとの契約。
  - 理事長、副理事長が参加。
  - 『組織内に発生する「誤解」や「錯覚」を取り除き、組織内のメンバーひとりひとりが自らの役割と責任を正しく認識し、それを遂行していくことで、無駄のない生産性の高い組織へと変革』。現在なお取組進行中。
  - 法人組織内への浸透。
- (イ) 福祉分野における生産性向上セミナーへの参加。
  - 理事長の参加。
  - 「これからの経営設計図」および「業務基準書」の作成。

(ウ) QC 活動研修会への参加。

- 理事長、副理事長の参加。
- トヨタ NPO カレッジ「カイケツ」講座。『社会課題解決に取り組む非営利組織を対象に、「代表者に仕事が集中する」、「業務効率を改善したい」、「業務品質のばらつきをなくしたい」など、事業を進めていくうえで発生する問題を解決していく力を身につけ、地域や社会の課題解決の担い手としてより大きな成果を出す「トヨタの問題解決」を学ぶ講座』
- 「現場職員の研修会参加回数向上について」とのテーマで、PDCA を実施。
- PDCA&SDCA を現場での各種場面に展開取組中。

(エ) 外部講師による法人内研修の実施。

- 社会福祉法人および保育制度を取り巻く環境について講演。
- 人口動態、行政の対応、市民の社会福祉ニーズ等の変化について情報提供。
- 従前の体制に対する事業継続リスクの説明。事業継続のための働き方改革、働き方の多様性、人事考課の重要性についての説明。

b) 人事考課に関する課題について

(ア) 就業規則の見直し。

- 多様な働き方のルール化。求職者の働き方希望への対応選択肢の増加。

(イ) 給与規則の見直し。

- 働き方だけでなく、業務内容、責任に応じた報酬体系の検討。

c) システムに関する課題について

(ア) 非営利団体等への優遇プランを提供している業務効率化システムの導入。

- G Suite for Nonprofits。Google 各種サービスの統合版。
  - 法人から職員へ Email アドレスの提供。
  - カレンダー機能による、各職員の予定共有等。
- Slack。ビジネスチャットツール。
- asana。タスク管理ツール。
- tableau。BI ツール。
  - 利用方法の勉強中。

(イ) 一般向けサービスの利用。

- HR テック。人材管理ツール。

d) 職員不足に関する課題について

(ア) 採用活動の多様化。

- 人材紹介会社の活用。
- 求職フェア等でのアピール方法の検討。他法人のベンチマーク。
- リファラルの活用。
- 広報力の向上。
- 求職市場の動向変化、情報の収集。

(イ) 人事管理ツールの導入。

- 在職年数、処遇改善加算等の計画管理コストの低下。

## 4. 活動の成果

- 組織内業務分掌の明確化
    - その他、組織内ルールの明確化。
  - 業務の見える化
    - 業務処理担当をその都度任命。
    - 業務処理状況の見える化。
    - 過去業務履歴のDB化。
    - 同一ファイルの共有、同時作業の推進。
  - 求人採用の充実
    - 法人としての取り組みに魅力を感じる方の入職。
    - アピール力の向上。
- 従来、数十名の職員の直属上司が施設長一人という文鎮型組織で、施設長への業務集中、他の職員の業務責任からの離脱が大きな課題になっていたが、組織の階層化、各階層における責任、業務分掌が明確化しつつあり、法人全体としての業務処理可視化が進んでいます。
- これからの経営設計図、および、業務基準書の作成を通じて、今まで気が付かなかった自法人の特徴、方向性をとらえることが出来ました。また、経営設計図や業務基準書の作成方法を体感することで、今後の社会情勢変化等に対する対応力も向上したのではないかと思います。
- 各種システムを導入することで、組織内業務の処理がルール化されることとなり、業務の見える化、従前の業務混乱の解消につながっています。
- 働き方改革、多様な働き方設定、人事考課、採用活動の多様化等により、様々な方の入職があり、人員不足だけでなく、管理職への就任意欲の高い人材の採用等にもつながっています。

## 5. アピールポイント

- 一般と同等のサービスを社会福祉法人等の非営利団体に対して、無償または安価に提供する企業が多数あります。業務を効率化し、利用者に対するサービス品質向上に寄与するためにも、これら非営利団体に対して提供されるサービスは積極的に活用する方が良いのではないかと思います。
- システム、サービスを利用する、ということは、業務の処理方法を一定ルールに合わせるということになり、法人内の業務手順も明確化されます。特に、属人化された業務は、担当者の不在により法人内業務の停滞が生じるという大きなリスクになります。リスクヘッジのためにも、業務可視化推進は極めて重要です。