

2040年に向けた 社会福祉法人のマネジメント

早稲田大学 人間科学学術院
教授 松原 由美 福祉経営博士 MBA

複写、無断転用禁止





目次

1. 福祉事業の特質
 2. ビジョンと経営戦略
 3. 日本の人口推移とパラダイムシフト
 4. 世界大戦前と現代の共通点から考える
福祉の役割
 5. 福祉事業におけるまちづくりの経営戦略
 6. 人材育成と定着
 7. 社会保障と損得勘定
- おわりに

1. 福祉事業の特質

- 1) 命や生活に関わる
- 2) 社会性、公益性が高い
- 3) 支払い能力ではなく必要に応じて提供されることが求められる
- 4) 社会連帯の思想による社会保障制度で運営されている
- 5) 広い意味の公的資金で事業費が賄われている
= 利用者以外も強制的に費用負担させられる

* 1) は世界共通だが、2) と3) は価値観（社会規範）、4) ～5) は人為的な制度なので人為的に容易に壊すことは可能

わたしたちはどのような社会を善しとするのか

例：1人あたり医療支出と家計所得の日米比較



1人あたり医療支出と家計所得に相関がない日本と、強い相関がある米国を比較し、日本は所得に関係なく必要に応じて医療が受けられる良い社会だと考えるのか、金持ちのニーズを満たしていない問題があると考ええるのか



いくらデータが豊富でも価値観が異なれば解釈が変わる

政策は政治が決めるが、政治は世論の影響を大きく受ける
世論は私たち一人ひとりが作りあげる

2. ビジョンと経営戦略

理念：

当該組織が経営をするうえで拠り所となる
普遍的な方針、価値観

ビジョン：

半永久的な組織の目的である理念を基に、
中長期的なスパンで具体化しよう目指す将来の姿

質問 「理念、ビジョンの共有は必要ですか？」

3人のレンガ男の話

- 何をやっているのか聞かれ・・・
 - 第一の男・・・レンガを積んでいる
 - 第二の男・・・金を稼いでいる
 - 第三の男・・・人々の心のやすらぎとなる
大聖堂をつくっている
-
- 目標は1日に300個のレンガを積む
→人から与えられることがある
 - 目的は何か
→自分で見出す

戦略：

企業が実現したいと考える目標と、それを実現させるための道筋を、外部環境と内部資源とを結びつけて描いた、長期的な基本設計図**および**シナリオ****

SWOT分析

内部環境

Strength
強み

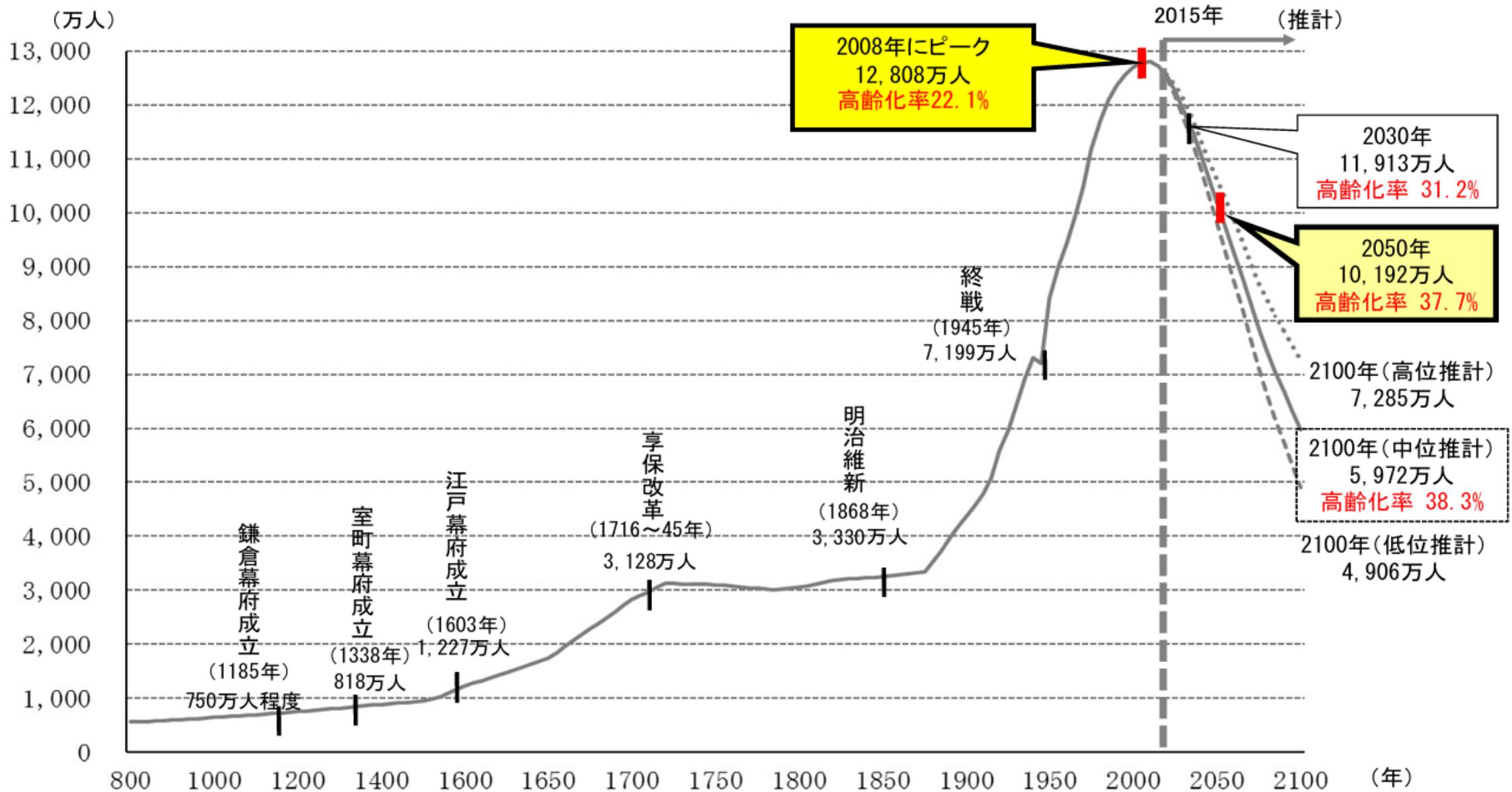
Weakness
弱み

外部環境

Opportunity
機会

Threat
脅威

3. 日本の人口推移とパラダイムシフト



出所：国土交通省「国土の長期展望専門委員会最終とりまとめ参考資料」令和6年3月

4. 世界大戦前と現代の共通点から考える 福祉の役割

1918年 スペイン風邪

2020年 コロナ

1923年 関東大震災

2011年 東日本大震災

1929年 世界恐慌

失われた30年

高関税

アメリカの高関税政策

ラジオ

SNS

社会不安が人心の荒廃を招き、デマの流布や差別を助長し、
民衆が強いリーダーを求め、戦争の引き金となった

SNS時代のスピードと威力

2016年ピザゲート事件

2020年米国大統領選挙

ウィスコンシン州の投票率200%超えはバイデンによる不正という誤情報
→ワシントンの議会襲撃事件

5G電波がコロナを広めるという誤情報→携帯基地局の破壊

2024年 オハイオでは移民がペットを食べている発言

2025年 Xに続きメタ (Instagram facebook) がファクトチェック廃止

嘘は真実よりも早く広まる

Vosoughi, S. et al. The spread of true or false news online *Science*, 359. 2018

現在の社会保障をめぐる世論

- 2030年 フリーター世代が65歳に
- 就職氷河期世代は自己責任重視世代（かつ内部分断）
- 社会保障制度が適用拡大されず格差拡大装置になってしまっていた問題
- 「オールド連合」対「ヤング/ニュー党」（伊藤昌晃「『オールドなもの』への敵意 左右対立の消失と新たな争点」『世界』2月号2025年 72-81頁）

社会保障制度は若者層を保護してくれるのではなく、逆に搾取するものであり、誰も保護されることのない自己責任の競争社会のほうがむしろ安楽と、ネオリベラリズムに走り、オールド連合（社会保障含む）を敵視

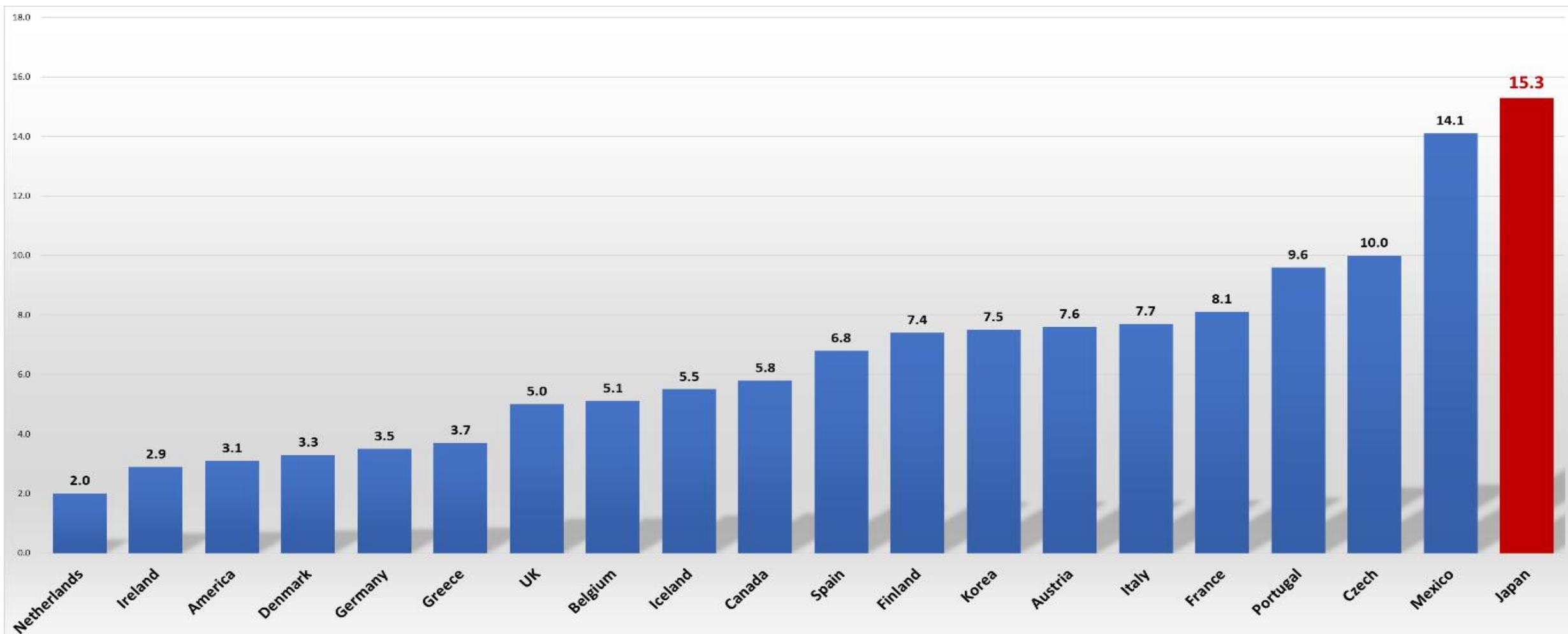
誰も無関係ではない犯罪

- 居場所をなくした者による無差別殺傷事件 無敵の人
- 福祉に繋がるべき者による犯罪

知的障害又はその疑いがある受刑者のうち療育手帳を取得している者は約3割（令和2年度 法務省調査）

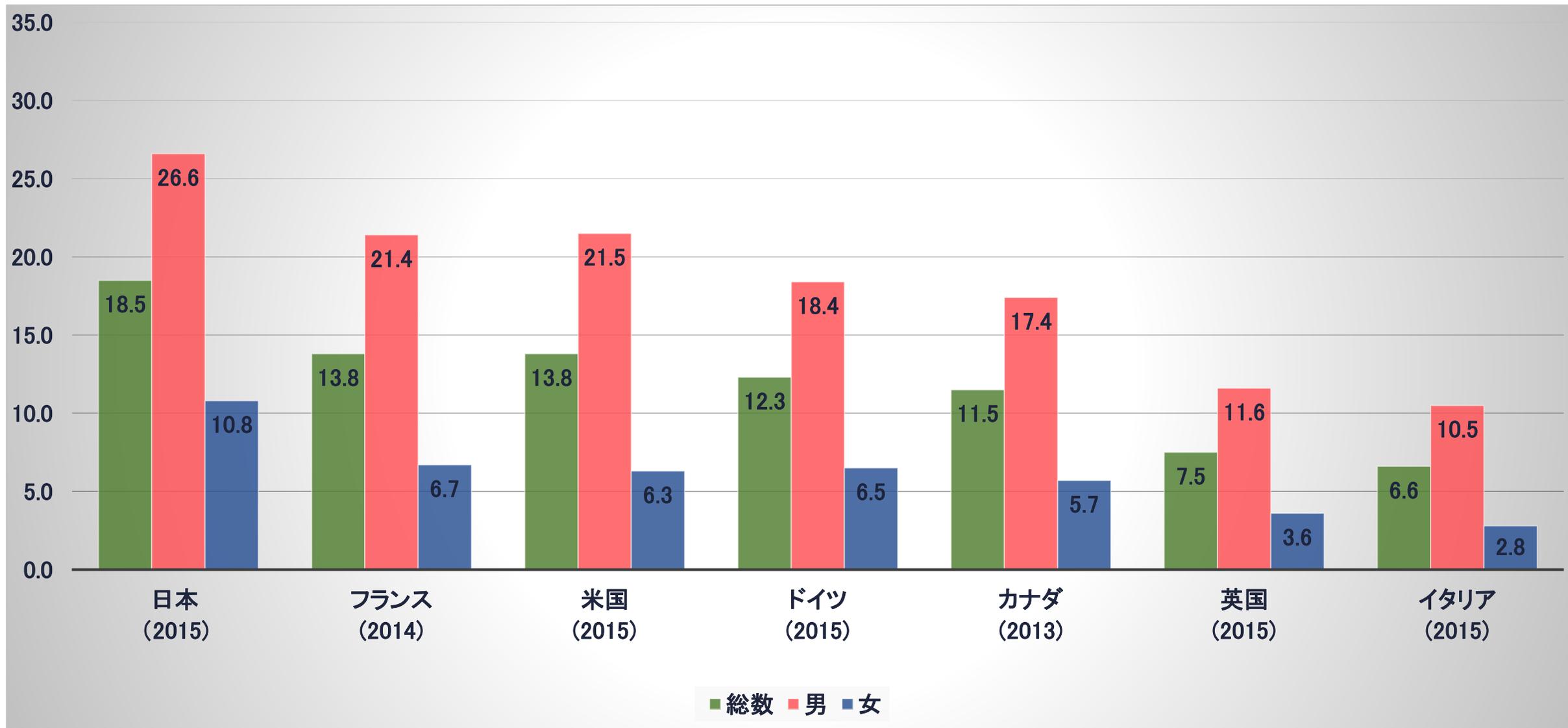
- 高齢女性の受刑者の急増
世論による厳罰化でおにぎりの窃盗で刑務所

社会的孤立



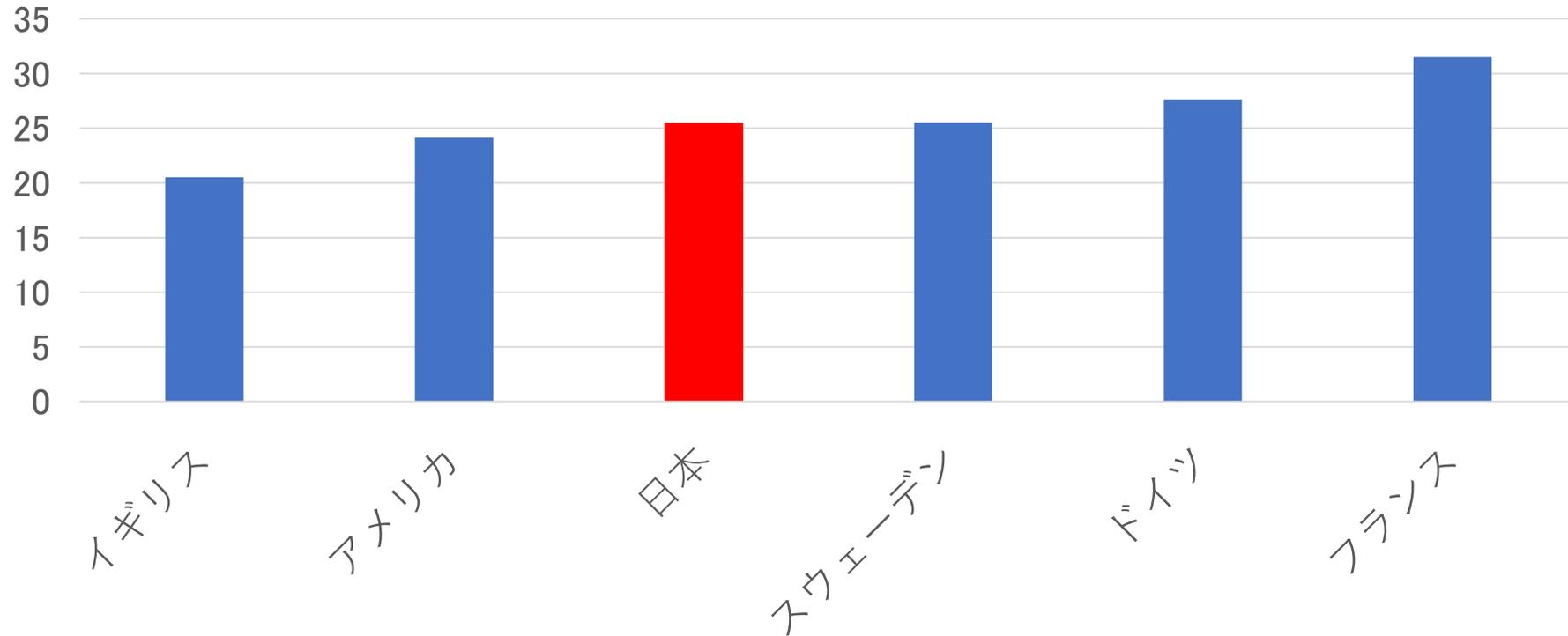
Source: Society at a Glance: OECD Social Indicators-2005 Edition

高所得国の自殺死亡率



資料 世界保健機関資料 (2018年厚生労働省自殺対策推進室作成)

社会支出の対 GDP 比国際比較

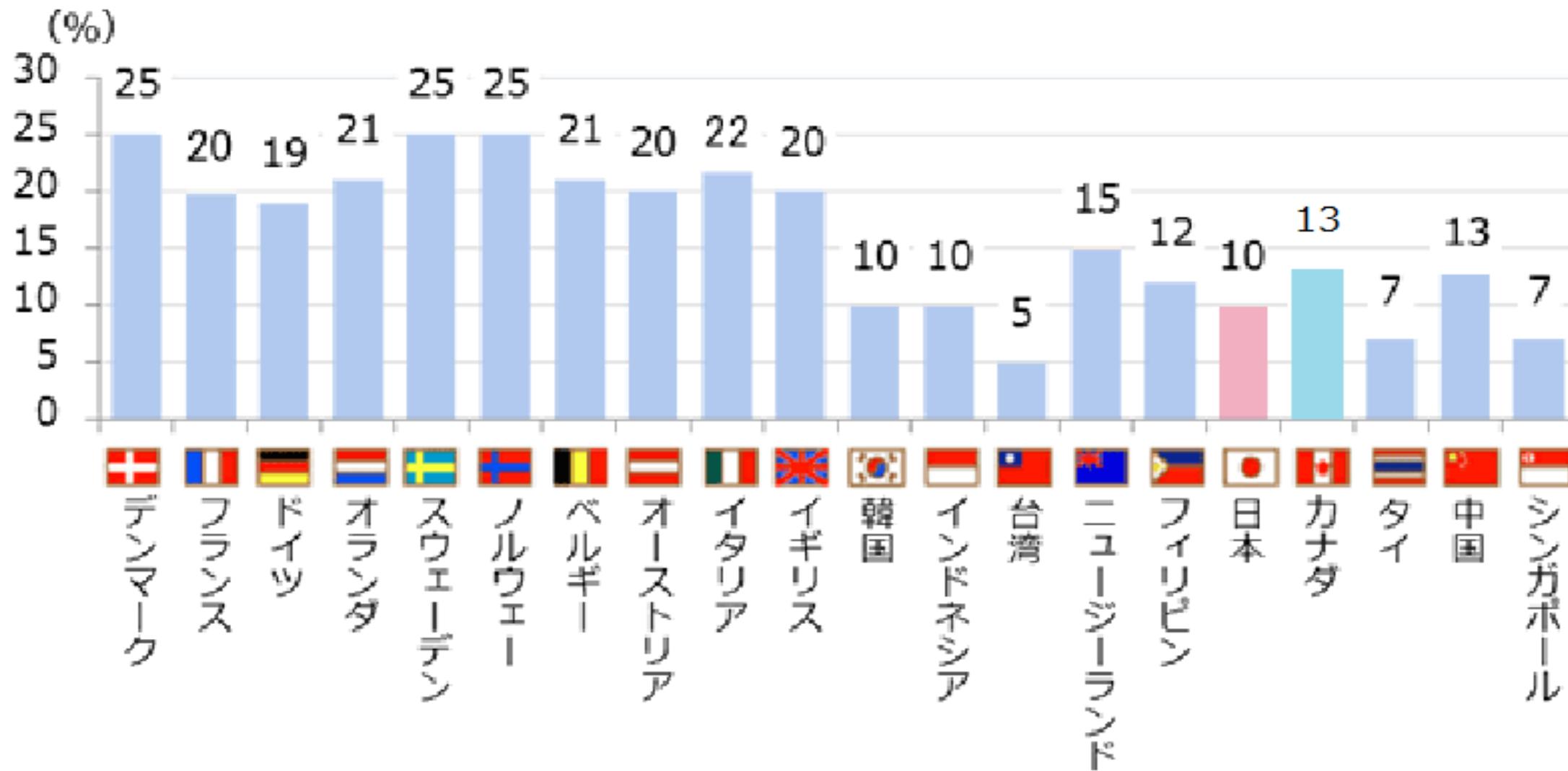


*イギリス、アメリカは2018年度、日本は2020年度、スウェーデン、ドイツ、フランスは2019年度

資料：国立社会保障・人口問題研究所 令和4年8月公表 より作成

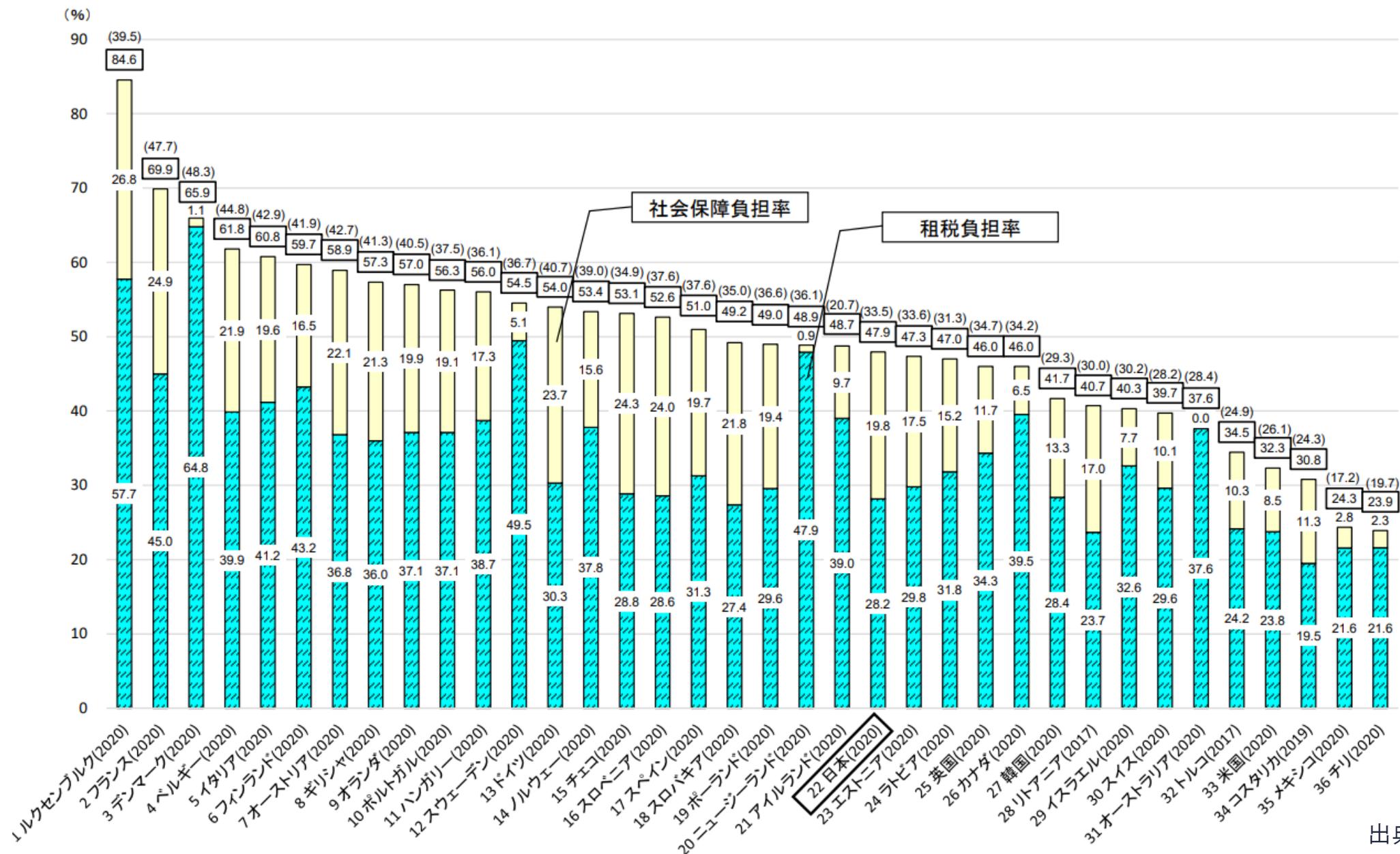
* 社会支出（OECD基準）には社会保障給付費に加え施設整備費等の個人に帰着しない支出も含む

消費税（付加価値税）の比較



出典：国税庁 HP

国民負担率の国際比較（OECD加盟36カ国）



出典 財務省

注1) OECD加盟国38カ国中36カ国。日本、オーストラリア、アイルランド、トルコについては実績値。それ以外の国は推計による暫定値。コロンビア及びアイスランドについては、国民所得の計数が取得できないため掲載していない

注2) 括弧内の数字は、対GDP比の国民負担率。

出典) 日本：内閣府「国民経済計算」等 諸外国：OECD「National Accounts」 「Revenue Statistics」



資料：総務省統計局「国勢調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成24年推計及び平成29年推計）出生中位・死亡中位推計」（各年10月1日現在人口）、労働政策研究・研修機構「平成27年 労働力需給の推計」

- (注) 1. 「高齢者1人を支える現役世代の人数」（15～64歳人口/65歳以上人口）は、2015年までは「国勢調査」、2020年以降は「将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位推計を用いて推計した。
2. 「非就業者1人に対する就業者の人数」（就業者数/非就業者数）は、2015年までは「国勢調査」を用いて推計した。なお、15歳未満人口はすべて非就業者とし、15歳以上で労働力状態が不詳の者は、就業者及び非就業者のいずれからも除いて計算した。2020年以降は、「将来推計人口（平成24年推計）」の出生中位・死亡中位推計と「平成27年労働力需給の推計」における「ゼロ成長、労働市場への参加が進まないシナリオ」及び「経済成長、労働市場への参加が進むシナリオ」の就業者数を用いて推計した。

高齢化は進むが非就業者に対する就業者の比率は同じ

女性、高齢者、若者、障がい者、子育て中の者、ケアラーなど、あらゆる人がその人の能力を発揮できる環境づくりが必要

福祉、社会保障に対する誤解や偏見が活力を削ぐ

- ・ どうせ年金は赤字続きで将来もらえないのだから払うだけ損
- ・ 高齢者1人を若年者1.3人が背負う未来に夢など持てるか
- ・ 社会保障が経済の足を引っ張るから日本は低成長

福祉、社会保障に対する正しい理解が活力を生む

- ・ 国家財政は赤字だが年金は黒字。基礎年金は税で賄われているのに、無年金では税の支払い損であり、かつ、もしもの時に障害年金がもらえない。
- ・ 就業者数と非就業者数の比率は昔も今も将来も同じ
- ・ 成熟社会では再分配が経済成長の鍵を握る北欧の例



アルバート・エリス R.A.ハーパー 『論理療法』川島書店 1981年
アルバート・エリス 『現実には厳しい でも幸せにはなれる』文響社 2018年より作成

出来事
Adversity



角のある解釈
や思い込み

捉え方

Belief



とがった感情
イライラ

感情

Consequences

出来事が感情を作るのではなく、捉え方が感情を作る



- ・SNS時代、二項対立による分断が進む中、誰をも包摂する普通の日常を実現することこそ、平時の安全保障
- ・福祉をはじめ社会保障は人を支え、さらに経済を支える大きな役目を果たしている
- ・成熟社会の経済においては分厚い消費者を育てることこそ重要
→ 社会保障の比重が増えるのは当然

社会観、国家観の実践を通じた共有

- 目の前の利用者の福祉を実践するには、地域に開かれた福祉とすることが重要
- そのためには、限定した利用者だけではなく、まち全体を対象に、誰をも包摂する共生社会の実践により、福祉への理解を得る
- 誤報に簡単に騙されにくくする信頼関係の構築
- 戦略としてのまちづくりが重要

5. 福祉事業における まちづくりの経営戦略

(1) 「運命共同体」 (鈴木邦彦氏) としてのまちづくり

- 郡部で人材が多い事業は、医療・介護・福祉事業
- 地域密着産業は地域と運命共同体
- 余裕がある法人だけの話ではない
- 災害大国日本では、福祉事業所は災害支援拠点でもある
- 福祉職員は災害支援員でもある
- 公的な役割への支援策が求められる

まちづくり

=市民、行政、企業など地域の関係者が、誰をも包摂する形で地域を耕すこと

事例Ⅰ 社会福祉法人ゆうゆう（北海道）



事例2 社会福祉法人 福祉楽団

恋する豚研究所は
なぜ年間1億5千万円も売上げるのか
ランチタイムだけで年間15万人も来客するのか

高齢者ケア

障がい者の就労支援

元受刑者の就労支援

フードロス削減

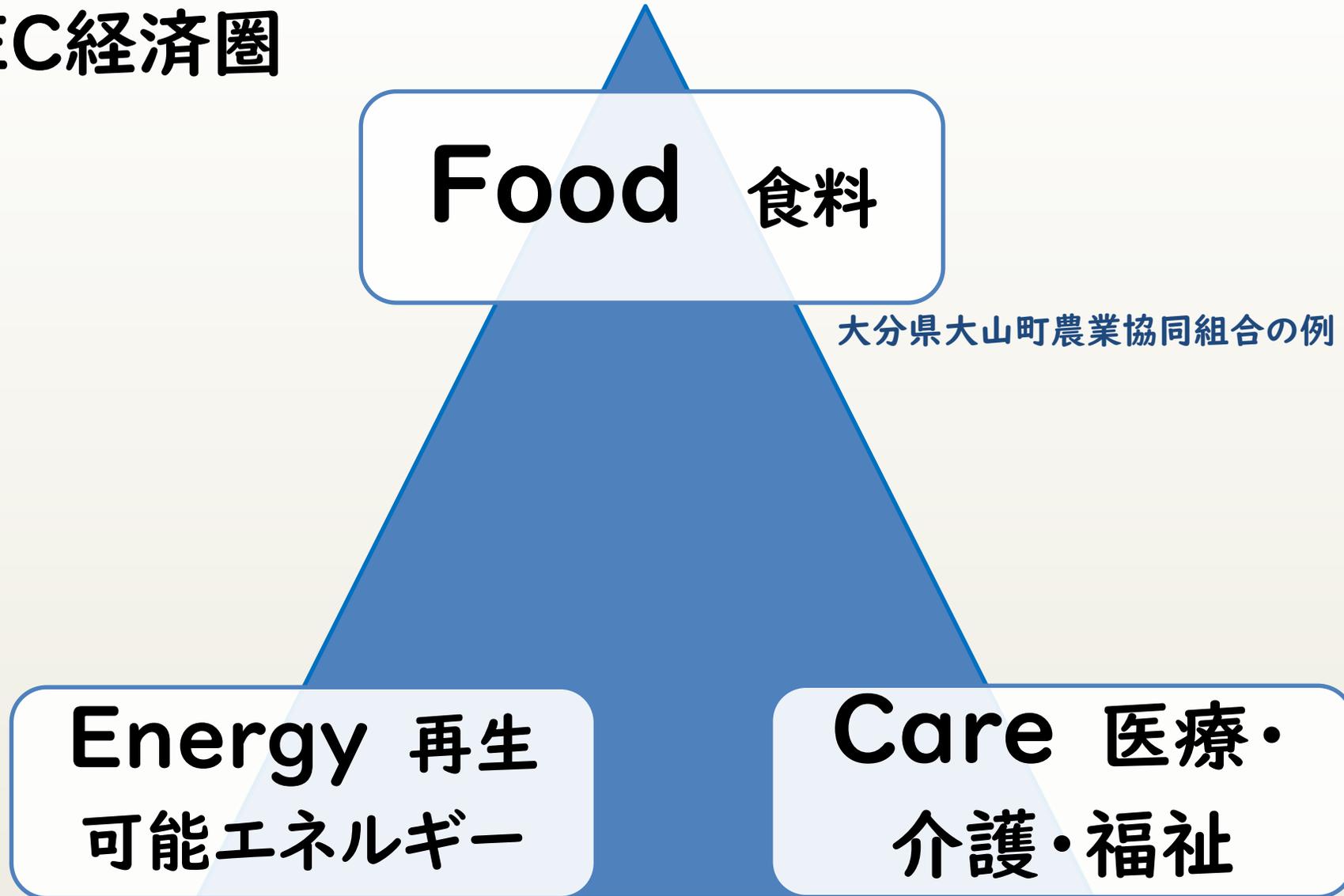
森林管理

社会的養護



写真:福祉楽団HP

例：内橋克人の「人と人との共生する経済＝理念型経済」 FEC経済圏



事例3

三河の山里コミュニティパワー FEC経済圏の実現を目指す

◇議決権ありの普通株

三河の山里課題解決ファーム(702株:70.9%)

あいち豊田農業協同組合(145株:14.6%)

豊田信用金庫(100株:10.1%)

地域住民株(43株/33名・法人:4.3%)

◇議決権なしの甲種類株

地域外の「志株」(576株:60名・法人)

足助病院内で防災士を増やす取組

事例4 医療法人博仁会（茨城県）



- ・ウォーキングや健康相談といった健康づくり
- ・地域清掃をとおした健康増進とコミュニティ形成
- ・子どもを対象とした謎解きラリー開催による健康づくりと多世代交流
- ・高齢者の役割づくり・全世代が集える場所としての月1回の朝市
- ・食支援・居場所づくりとしての週1回のこども食堂
- ・まちかどに置くベンチづくりによる元気高齢者の役割づくり・地域の休憩場所の提供など







事例 5 報徳二宮神社







一元融合

全てのものは互いに働き合い一体となってこそ良い結果がでる。世の中に存在する全ての物や人には「徳」（長所・美点・価値など）が備わっているのだから、たとえ対立する物事（思想・善悪・貧富・強者弱者など）であっても、切り離して考えるのではなく、あらゆる物事を常に一つの円の中に入れて考え、万物が共存共栄することができる、心豊かに暮らせる社会を目指すことが大切である。

車やPCなどの一般財 : 短期的視野でその価値が
わかりやすい

福祉、自然、教育 : 短期的視野ではその価値が
わかりにくい

福祉の実践をとおり誰をも取り残さない共生社会を構
築すること、さらには長期的視野に基づく福祉の価値を
社会に示していくマーケティングが求められる



福祉は地域の美しい風景と文化を創りつつづけている



生ききる姿は周囲に生きる喜びと感謝を教える



一法人で難しければ、連携してまちづくりを実践

社会福祉連携推進法人

スケールメリットの導入

事務体制のシェアリング

サービス資源の共有

サービス資源の創出

小規模法人のネットワーク化による協働推進事業

6. 人材育成と定着

- 内発的動機付け

- ①自律性（自分で選択する喜び）

- ②有能性（自分が有能であると感じる喜び）

- ③関係性（仲間と一緒に物事に取り組んでいるという喜び）

by エドワード・L. デシ

6. 人材育成と定着

- 分業化
- トヨタや星野リゾートの多工能化
- ジョブクラフティング (Wrzesniewsk & Dutton 2001)

7. 社会保障と損得勘定

アダム・グラント 『Give and Take』

Give r

M a t c h e r

T a k e r

誰が最も成功するタイプか？

損得勘定が生き心地の良いまちをつくる

全国でも極めて自殺率の低い徳島県旧海部町

「病、市に出せ」:

病や問題は自分だけで抱えずに早めに表に出し相談することを薦める
先人の知恵

岡檀氏によると、こうして周囲に助けを求めることへの心理的抵抗を軽減し、「生き心地の良い地域」作りができてきている出発点は、住民の損得勘定

隣人が悩み取返しのつかない事態になれば、共倒れもありうる。早めに問題を開示させ周囲が助けることが、長い目でみれば損失を大きく減らせるという知恵と価値観が、当該地域の地域文化として根付いている

社会保障は短期的には負担にみえても、長期的には得

例えば将来、いつどのような病気になるか、事故にあうかは判らない
健康的な生活、人生を送るには、必要な時に必要な医療やケアを受けられる社
会保障の整備が欠かせない

また医療等のいつ起きるか分からないリスクに対し、自己責任に頼る制度では、
将来不安から人々の過剰な貯蓄を増長し、経済がより一層回らなくなる

保険など不要だと信じ無保険でいて、例えば必要な医療を受けられずに障害が
残る、働けなくなる、その子供も貧困に陥る等となれば、本人の周囲、ひいて
は日本の財政にも影響を及ぼす

すでに日本の人口の約8人に1人が医療・福祉分野に従事している時代に、社
会保障の抑制政策は、医療・福祉従事者に将来の不安を増幅させて人手不足を
招くほか、消費行動を抑制し経済を停滞させる一因となろう

社会保障制度はギバーの制度化

社会保障は負担論ばかりが注目されるが、情けは人の為ならず

社会保障は巡り巡って経済に、雇用に、社会安寧に、自分自身に得であること
の認識と、それを守り育てる視点が求められる

忘れてはならない福祉の大きな利点

社会不安は人心の荒廃を招きやすい

地域で安心を育むことを通じた平時の安全保障

災害時にベッドや食料を常時有する福祉施設は地域の拠点になる

- 社会保障は、社会的弱者へのお情けではない
- 社会保障成立の背景
- 社会保障と経済は表裏一体
- 社会保障は社会安寧の柱 経済成長のエンジン
- 財源の確保が重要（この議論から逃げないことが肝要）

おわりに 福祉に従事するみなさまへ

ケアする人は自分をケアすることを忘れてはならない

例：飛行機の酸素マスクは子どもと大人、どちらが先か

人間であることを許す

人間である以上、誰でも失敗する
失敗を恐れない組織文化をつくる
リーダーも失敗することを示す
失敗から学び成長する組織へ

Giverとして社会を変える