鼎談を始めるにあたって

第1弾では、社会福祉法人神戸婦人同情会理事長の城純一氏を紹介しましたが、この第2弾では、社会福祉法人ささゆり会の副理事長であり法人本部長でもある笹山周作氏（以下「周作」と表現）を紹介することにしました。

笹山周作氏の実弟で公認会計士である笹山勝則氏（以下「勝則」と表現）を加え、私との3人で鼎談という形で進めました。公認会計士として大企業の財務アドバイザーをしてこられた立場から社会福祉法人の経営についてご意見を伺いたい思いもあって加わっていただきました。

それでは、さっそく鼎談の内容に入っていきたいと思います。私は、鼎談者の一人ではありますが、この鼎談をコーディネイトする役割も担っていたので、そのいきさつを紹介させていただきました。

塚口伍喜夫

鼎談の目的

塚口：この鼎談では次のような事柄について論じ合いたいと考えています。その一つは、社会福祉法人の経営とは、そもそも何かということ。その二つ目は、社会福祉法人は、非営利の法人ですが、営利法人が展開する福祉サービス提供事業との棲み分けはできるのかということ。その三つ目は、二つ目とも関連するのですが、どのような背景で「経営」という概念が強調されることになったのかということ。四つ目には、キヤノングローバル研究所が言う「剰余金」とは何を根拠にしたものなのか、ということを論じていただきたいと思います。

現実の問題に入りますと、介護従事者の給与水準は一般の給与水準と比較すると10～20％ほど低いです。その分を補てんすると剰余金なるものは全くなくなります。

社会福祉法人夢工房が1億4千万円程度を不正流用し、兵庫県の指導で新しい役員体制に変わり、新たな出発をしたことが報道されています。この不正流用、私的流用です

が、これを許してきた役員はどんな責任を取るのかが問われています。兵庫県の社会福祉法人は昔からいろいろな不祥事を引き起こしてきました。不祥事の百貨店みたいなところがあります。この辺をどのように考えていくのか。五つ目は、社会福祉法人は借金経営がほとんどです。周作さんがおっしゃったように、今度の社会福祉法の一部改正は借金経営を助長するようなところがあり、本当にそれでよいのか、10年後の社会福祉法人の経営環境は、どう想定したらよいのかを論じていきたいのです。編集者の笹山博司君と辻尾朋子さんは、読者の立場から必要に応じてコメントを差し挟んでいただきます。

社会福祉を牽引する人物②

笹山周作・勝則兄弟

――社会福祉法人の経営を論じ合う――

目　次

鼎談を始めるにあたって……1
鼎談の目的……3
社会福祉・介護福祉事業を目指した動機……9
社会福祉法人のサービス提供と株式会社での提供の関係……19
もう一度経営について考えよう……35
社会福祉充実計画とは……41
社会福祉法人のリーダー像について……47
再びリーダー論に戻って……66
経営の要諦はモチベーションを上げること……69
介護人材を増やす為の施策とは……77
社会福祉法人のガバナンスについて……84
職員のモチベーションを上げる様々な試み……92
編集後記……99

社会福祉を牽引する人物②

笹山周作・勝則兄弟

――社会福祉法人の経営を論じ合う――

（写真左から）笹山勝則氏・塚口伍喜夫氏・笹山周作氏

社会福祉・介護福祉事業を目指した動機

塚口：社会福祉、とりわけ、介護福祉を目指された動機をお話しください。読者が本を開いたときに、こういう人たちがこういうことを言っているのだなと知ったら関心が深まると思います。

周作：親父が亡くなって、繊維関係の仕事をしていましたが、これから将来、自分がやっている仕事が10年、20年やっていけるかということを考えました。そうすると、繊維関係の仕事は、全部中国へ行くだろうと思いました。私も中国へ行き、中国の環境に慣れて、文化や生活に慣れたら何とかなるかもしれないと思いました。しかし、日本にいて何を生業として頑張るか、すごく考えました。

塚口：それは何歳くらいの時ですか。

周作：親父が死んだのは、私が37歳の時ですから、かれこれ27、8年前ですね。仕事が忙しかったのでゴルフをしたことがなかったのです。当時は、ゴルフがブームで、銀行の人に誘われてゴルフに行きました。案の定、ブービー賞でした。ゴルフで一番になるのには、お金と暇の二つの条件が必要だと思いました。そのとき一番になったのは、ある社会福祉法人の理事長でした。私は大学を出てから15年間、親父の下でずっと一生懸命に働いて趣味や娯楽を楽しむ余裕はありませんでした。社会福祉法人理事長のゴルフプレーを見て、これなら自分も福祉に参入する余地があるのではないかと思いました。

新宮町の役場（現在は、たつの市新宮町）に行って、老人ホームをつくりたいと相談すると、兵庫県庁へ一緒に行ってくれました。新宮町はすでにあるためつくることはできませんでした。いろいろ探し、姫路を見つけました。その頃は40歳で、何ができるかを考えたときに、介護を必要とする人が20年先、30年先には多くなると思いました。

塚口：実業界にいて、そういうところに着眼されたことに驚きました。介護が、20年先・30年先の高齢社会になったときには絶対に必要だという見極めをされていたのですね。なぜ、そのように思われたのですか。

笹山周作氏

周作：それは私が読んだ本の影響です。細かな社会の動きは分かりませんが、人口の変化だけは正確であり、ニーズが変化していくことは感じていました。そうすると何をビジネスにするのがよいかという発想になりました。都会ではいろいろなことができますが、田舎では、税理士、医師、土木建設業など許認可を貰ったビジネスしか残っていません。そうすると、参入するときは難しいけど、その後はスムーズに事業展開ができると思いました。高齢者福祉は20～30年先にニーズが増えるのは間違いないと考え思いきりました。

塚口：もう一つ、周作さんがこの事業をやろうと思いきられた頃に、新宮町に図書館を寄付しておられますよね。それは、どういうことだったのですか。

周作：それは、親父の財産を受け継いだからです。私は、教育は人間形成において一番大事なところだと思っています。当時、龍野市には図書館がありましたが、新宮町には図書館がありませんでした。それで図書館を寄付しました。

塚口：そのような経過を見ていると、実業界におられたときから教育の問題とか高齢社会に

は何が必要かを考えておられたのではないかと思います。

勝則さんは、なぜ、公認会計士を目指されたのですか。その後、どのような形で社会福祉に関わられるようになったのですか。

笹山勝則氏

勝則：私は大学入学当初から、大学時代に公認会計士の資格を取ろうと思っていました。親父が生前に、「数字だけは読めるようになっとけよ」とよく言っていました。親父はあまり細かいことをいう人間ではないのですが、頭がよく数字に強かったです。数字に強いだけでなく、数字を読めるようにならないと駄目だと口癖のように言っていました。同時に親父がもう一つ言っていたのが「外国語が話せるように」ということでした。親父は仕事柄生地の買い付けに行き、物の質はみられるけれど語学ができませんでした。親父の小学生時代は戦争真っ只中で、当時、英語は敵国語で話しても書いても駄目な時代だったようです。パスポートのローマ字による自分の名前が読めない、書けない状況でした。親父は貧しく小学校教育もしっかり受けていないけれど、数字は読め、仕事はしっかりやっていました。その親父が「数字が読めて

語学ができるようになったら飯は食える」と言っていたこともあって、大学に入ったら数字だけは学び読めるようにしておこうと思っていました。

塚口：青春時代に数字を見る仕事、数字を活かす仕事というのに着目されたというのは驚きですね。将来の目標がはっきりしていたのですね。

私が勝則さんを知ったのは、周作さんが、キヤノングローバル研究所の「特養は3億円という剰余金を持っているではないか」という報道があった時に、論評をきちんとされたことを聞いた時です。周作さんから弟が公認会計士をやっていて大きな企業の会計指導をされているとお聞きし、個人的に興味を持ちました。お二人とも、お父さんの影響は大きいですね。

周作：親父やおふくろの影響は大きいです。それはやっぱり一緒に、息子でも甘やかされずに仕事をしてきましたから。

勝則：１９９０年代は、親父が亡くなった頃ですが、ちょうど日本の分岐点、高度経済のバブルがはじけた時で普通の人は一か八かの勝負に出なければいけない頃でした。日本ではご飯が食べられない若者、就職難民の人たちが多く出ました。経済の高度成長期は勘違いをする人たちがいます。高度成長期は起伏が激しく、その中で、成長が生まれた時