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

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

「周作」と表現)を紹介することにしました。

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 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 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

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 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

ていただきました。

ました。

1

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、 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 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」 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 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 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 社

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 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

きたいと思います。

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

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 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 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 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 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 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

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。

――社会福祉法人の経営を論じ合う-笹山周作・勝則兄弟社会福祉を牽引する人物②

目

次

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

笹山周作・勝則兄弟社会福祉を牽引する人物② ――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 と思います。 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

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 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、 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

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 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 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 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 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 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 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。 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、 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 銀行の人

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

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。

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

ぜ、そのように思われたのですか。



笹山周作氏

は分かりませんが、人口の変化だけは正確であり、 では、税理士、医師、土木建設業など許認可を貰った ました。都会ではいろいろなことができますが、 ると何をビジネスにするのがよいかという発想になり ニーズが変化していくことは感じていました。そうす 田舎

周作:それは私が読んだ本の影響です。細かな社会の動き

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、 は間違いないと考え思いきりました。 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。 新宮町に図書館を寄付

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

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 館がありませんでした。それで図書館を寄付しました。 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

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



笹山勝則氏

うになったのですか。

か。その後、どのような形で社会福祉に関わられるよ

勝則さんは、なぜ、公認会計士を目指されたのです

す。

は何が必要かを考えておられたのではないかと思いま

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 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」 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 勝則:私は大学入学当初から、大学時代に公認会計士の資

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 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 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 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 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 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 周

作

旨した動

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。 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

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

響は大きいですね 指導をされているとお聞きし、 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 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 個人的に興味を持ちました。お二人とも、お父さんの影

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、 に仕事をしてきましたから。 高度経済の

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

はご飯が食べられない若者、 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。 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 日本で

13 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