

非営利組織と企業をともに想定したマネジメント教育 —社会福祉教育におけるプログラムの検討—

湯浅 典人*・出村 早苗*

社会福祉分野では、1950年代より社会福祉法人による事業経営が中心であった。しかし、高齢者の福祉サービス分野では、2000年の介護保険制度の導入により状況は大きく変化し、経営主体の多元化がすすんでいる。非営利組織や社会的企業では、使命に基づくマネジメントが基本となる。活動の成果を評価するために、自己評価の方法、投資に対する社会的成果を分析する方法が開発されている。

社会福祉士、介護福祉士の養成教育では、マネジメント教育はあまり重視されてこなかった。経営主体の多元化、社会的企業の台頭などの環境変化に対応し、非営利組織と企業をともに想定したマネジメント教育が求められている。社会福祉士を養成する学科で、マネジメント教育を実施するときのプログラムとして、講義、フィールドワーク、演習からなる科目群を提案した。

Key Words：マネジメント，社会福祉教育，経営主体の多元化，非営利組織

1. 福祉サービス領域におけるマネジメントの必要性

ソーシャルワーカーには、利用者に対する直接的な援助ばかりではなく、自らが属する組織のマネジメントという役割も求められる。キャリアを積むにしたがって、グループの長、部門の責任者、施設・機関の経営者としての職責も担うようになる。マネジメントの業務としては、職員を募集し採用する、職員に対して業務の指示と調整を行う、業務に優先順位を付ける、組織の構造を分析する、組織内の委員会の働きを促進する、組織の専門性を向上させる、職員間の葛藤を解決する、組織運営に必要な財源を確保することなどがある。組織がうまく運営されていることが、結果として、質の高い安定した利用者へのサービス提供につながる。

またソーシャルワーカーは、所属する組織のな

かで、中間管理職として働くことが多い。職員へのスーパービジョン、コンサルテーション、人事管理などを通じて、職員の専門家としての成長を促進し、後進を育成する。たとえば、スーパービジョンでは、職員の業務を監督したり指示したりすることで、利用者へのサービスの質を向上させ、組織の規則や規定が守られていることを確認する。

社会福祉分野において、マネジメント教育はあまり重視されてこなかった。社会福祉事業については、国や地方公共団体を除けば、1950年代より社会福祉法人による経営が中心であった。人員配置、設備基準、事業内容、事業資金の使い方など、経営の全般にわたり、公的な規制が強いものであった。当然のことながら、規制のなかで、規制に沿った運営がなされてきたのであり、法人のなかでマネジメント能力を高めるという動機付けに乏しかった。また家族や同族による経営、事業承継も広く行われており、従事者を養成する学校

*人間学部人間福祉学科

教育において経営者を育成するという必要性も認められてこなかった。

高齢者の福祉サービス分野では、2000年の介護保険制度の導入により、状況は大きく変化した。事業主体に対する参入障壁が低くなり、居宅サービスに限っては、企業の参入も認められるようになった。

表1は、厚生労働省「平成25年介護サービス施設・事業所調査」により、2013年10月1日時点における、経営（開設）主体別事業所数の構成割合を示したものである。企業の占める割合が、訪問介護、訪問看護ステーション、通所介護、福祉用具貸与、認知症対応型共同生活介護などで、最も多くなっている。つぎに、社会福祉法人、医

表1 経営（開設）主体別事業所数の構成割合

(単位: %)

2013年10月1日現在

	総数	地方公共団体	日本赤十字社・社会保険関係団体	社会福祉法人	医療法人	社団・財団法人	協同組合	企業	特定非営利活動法人(NPO)	その他
居宅サービス事業所										
（訪問系）										
訪問介護	100.0	0.4	...	20.0	6.1	1.2	2.7	64.0	5.3	0.4
訪問入浴介護	100.0	0.5	...	37.3	1.9	0.8	0.5	58.3	0.6	0.0
訪問看護ステーション	100.0	2.9	2.5	8.0	34.7	11.3	3.1	35.3	1.8	0.4
（通所系）										
通所介護	100.0	0.8	...	29.0	6.6	0.7	1.6	56.3	4.6	0.4
通所リハビリテーション	100.0	3.1	1.4	9.3	76.5	2.9	...	0.0	...	6.8
介護老人保健施設	100.0	3.8	2.1	16.7	73.6	3.1	...	.	...	0.8
医療施設	100.0	2.4	0.7	1.4	79.6	2.6	...	0.1	...	13.2
（その他）										
短期入所生活介護	100.0	2.8	...	81.7	3.8	0.1	0.4	10.6	0.5	0.1
短期入所療養介護	100.0	4.1	1.7	11.6	76.9	2.9	...	-	...	2.8
介護老人保健施設	100.0	3.9	2.0	15.9	74.2	3.0	...	.	...	1.0
医療施設	100.0	4.8	1.0	0.6	83.6	2.6	...	-	...	7.5
特定施設入居者生活介護	100.0	1.0	...	24.1	4.9	0.6	0.3	67.9	0.5	0.7
福祉用具貸与	100.0	0.1	...	2.4	1.3	0.3	1.9	93.0	0.6	0.4
特定福祉用具販売	100.0	0.0	...	1.5	0.9	0.2	1.8	94.6	0.6	0.3
地域密着型サービス事業所										
定期巡回・随時対応型訪問介護看護	100.0	-	...	28.1	14.9	2.6	2.2	49.6	2.6	-
夜間対応型訪問介護	100.0	0.7	...	28.1	12.9	2.9	0.7	51.8	2.9	-
認知症対応型通所介護	100.0	0.5	...	46.7	12.1	1.0	1.5	31.7	6.3	0.2
小規模多機能型居宅介護	100.0	0.1	...	31.2	13.1	0.8	1.7	45.8	7.0	0.4
認知症対応型共同生活介護	100.0	0.1	...	23.8	17.3	0.4	0.5	53.1	4.7	0.2
地域密着型特定施設入居者生活介護	100.0	-	...	31.1	13.9	0.8	0.4	51.3	2.5	-
複合型サービス	100.0	-	...	9.7	32.3	4.8	1.6	43.5	8.1	-
地域密着型介護老人福祉施設	100.0	8.8	-	91.2	.	.	.	.	.	...
介護予防支援事業所 （地域包括支援センター）	100.0	29.0	...	51.9	12.4	3.6	0.9	1.6	0.5	0.1
居宅介護支援事業所	100.0	1.0	...	25.9	16.5	2.6	2.6	47.3	3.4	0.5

出所：厚生労働省「平成25年介護サービス施設・事業所調査」を修正。

表 2 訪問介護（ホームヘルプ）事業所数と構成割合

年	施設数	構成割合（％）		
		社会福祉法人	企業	特定非営利活動法人
2003	15,701	33.0	44.8	4.7
2008	20,885	26.5	55.1	5.6
2013	32,761	20.0	64.0	5.3

出所：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査（平成 15 年・20 年・25 年）」より作成

表 3 通所介護（デイサービス）事業所数と構成割合

年	施設数	構成割合（％）		
		社会福祉法人	企業	特定非営利活動法人
2003	12,498	61.9	19.1	4.0
2008	22,366	41.3	40.6	5.7
2013	38,127	29.0	56.3	4.6

出所：厚生労働省「介護サービス施設・事業所調査（平成 15 年・20 年・25 年）」より作成

療法人、特定非営利活動法人（NPO）などが一定の割合を占めている。経営主体の多元化がすすんでいることがわかる。

表 1 に示した居宅サービス事業のうち、訪問介護（ホームヘルプ）の事業所と通所介護（デイサービス）の事業所の施設数と構成割合について、2003 年から 2013 年までの 5 年ごとの推移をまとめたものが、表 2、表 3 である。

表 2 より、訪問介護の事業所数は、2003 年 15,701、2013 年 32,761 であり、10 年間で約 2.1 倍に増加している。そのあいだに、企業は比率を 19.2% 高め、社会福祉法人は 13.0% の減少、特定非営利活動法人はほぼ変わらずとなっている。

表 3 より、通所介護の事業所数は、2003 年 12,498、2013 年 38,127 であり、10 年間で約 3.1 倍に増加している。そのあいだに、企業は比率を 37.2% 高め、社会福祉法人は 32.9% の減少、特定非営利活動法人はほぼ変わらずとなっている。

以上から、2 つの事業ではともに企業の比率の上昇と社会福祉法人の比率の低下がすすんでおり、企業の存在が大きくなっていることがわかる。福祉サービス分野における経営主体の割合の変化が、従事者養成校におけるマネジメント教育にどのように関係してくるのかを精査する必要がある。

社会福祉法（2000 年）においては、社会福祉事業の経営者に対して、サービスの質の向上、サービスの自己評価の実施、事業経営の透明性の確保、情報提供と情報開示など、その職責を果たすことが強く要請されている。利用者への直接援助の技能とともに、ソーシャルワーカーには、マネジメントの能力も求められている。

2. 使命に基づくマネジメントと成果の評価

高齢者の居宅サービス事業では経営主体の多元化がすすんでいる。また、保育所に代わって病気の子どもの預かるという、病児保育事業を展開する認定特定非営利活動法人のフローレンス、大阪を拠点に精神疾患患者向けに訪問看護を手がけ、東証マザーズに上場する N・フィールドなど、特色のある事業を展開する組織も登場している。

注目される動向として、1990 年代からヨーロッパやアメリカなどで、社会問題をビジネスの手法を用いて解決することを目指す「社会的企業（social enterprise）」が台頭してきたことがある（山本 2012）。イギリスの社会的企業連合（SEUK, Social Enterprise UK 2015：1）は、社会的企業をつぎのように定義している。「社会的企業は、社

会や環境の改善を目的とした活動を展開する事業体である。自らの社会的使命について明確に意識している。すなわち、どのような影響をもたらそうとしているのか、誰を援助しようとしているか、どのように計画すればよいのかについて自覚している」。そして、その特色として、収入のほとんどもしくはすべてを商品の販売やサービスの提供によって得ていること、事業から得た利益については社会的使命を追求するために再投資するという明確なルールを持っていることをあげている。世界で最も有名な社会的企業として、ビッグイシュー（The Big Issue）がある。ホームレスの人に雑誌販売の仕事を提供し、自立を応援する事業を行っている。雑誌『ビッグイシュー』は1991年にロンドンで発売され、日本では2003年9月に創刊した。

日本の社会的企業の基本形態には、大きく見ると非営利組織と営利組織の2つのパターンが存在している（谷本 2006：7）。図1に示すように、社会的企業は非営利セクターと営利セクターの中間的な部分を占め、非営利組織と企業とに重なり合っている。

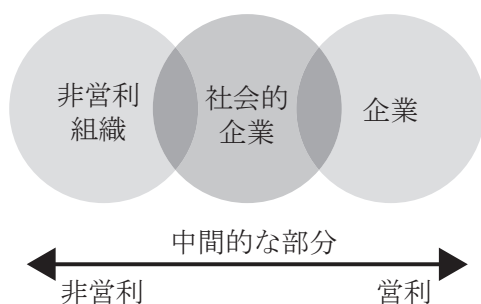


図1 社会的企業の位置づけ

出所：山本（2012：59）を参考にして筆者作成

企業と非営利組織の違いは、活動の成果を測るうえでの基準の違いにある（Drucker & Stern 1998 = 2000：iii）。企業は、自らが生み出す製品やサービスを通じて、顧客の必要を満たし社会に貢献すると同時に、利益をできるだけ最大化しようとする。利益をあげることが重要な目標であり、利益はその活動の成果を測る基準となってい

る。一方、非営利組織は、成果を測る共通の基準をもたないために、その測定が困難である。

非営利組織が存在する目的は、使命（mission）を実現することにある。使命とは、「現在の活動をなぜ行っているかという理由、組織の存在理由や目的」（Drucker & Stern 1998 = 2000：5）である。それゆえ、非営利組織のマネジメントには、使命に基づくマネジメントが重要となる（岸本 2009：70-72）。使命が明確に表現され、それを組織のメンバーがはっきりと理解し、支持しないかぎり、事業はなりゆきまかせになってしまう。

Drucker & Stern（1998 = 2000：9-61）は、非営利組織が改善を目的とした自己評価を行うために、つぎの5つの質問からなるツールを示している。1. われわれの使命は何か。2. われわれの顧客は誰か。3. 顧客は何を価値あるものと考えるか。4. われわれの成果は何か。5. われわれの計画は何か。

組織に関わるメンバーは、なぜ組織は存在するのか、どのようにすれば社会に変革をもたらすことができるのか、また、成果（results）に焦点をあて、それを達成するために何をしなければならぬのかについて考え、話し合うことになる。

これらの質問のなかで注意すべき点は顧客（customers）のとりえ方である。非営利組織には2種類の顧客がいるとしている。「第一の顧客」は、組織の活動によって生活が改善される人々である。第二の「支援してくれる顧客」とは、ボランティア、メンバー、パートナー、資金提供者、委託先、職員、その他の人々で、組織の活動に参加することで満足感や達成感を味わいたいと思っている人々である。（Drucker & Stern 1998 = 2000：20-21）

その他の成果の評価方法として、SROI（Social Return on Investment）がある。SROIは、①社会的事業によって社会全体のコストがどれだけ削減されたか、②社会的事業に雇用された結果、クライアント（ここではホームレスや障害者、マイノリティなど）の生活がどのように変化したか、の2点に焦点をあてている（谷本 2006：268）。たとえば、ビッグイシューの使命であるホームレス問題の解決では、ホームレスであった人が、ビッ

グイシューとの契約で雇用経験を積み、さらにそこから一般企業の就職につながった場合、かつて彼が行政から受けていた生活保護費や非営利組織からの物的支援などがもはや不要となり、これらの年間数百万円の金額は社会全体の利益として計上できる。これがSROIの基本的な発想である(山本 2012: 108)。

3. 社会福祉士、介護福祉士の養成課程におけるマネジメント教育

本論においては、マネジメント教育を「効果的かつ効率的に組織を運営する能力の習得を目指した教育」の意味で使用する。

日本学術会議社会学委員会の「社会福祉学分野の参照基準検討委員会」(2015: 6)は、社会福祉学教育によって習得される社会福祉学に固有な能力として、1) 個人の尊厳を重視し支援する能力、2) 生活問題を発見し、普遍化する能力、3) 社会資源を調整・開発する能力、4) 社会福祉の運営に貢献する能力、5) 権利を擁護する能力、6) 個人の力を高め社会を開発する能力、の6点を整理している。マネジメントに関する能力は4)であり、「権限、情報、人員、財源などの社会福祉の組織の構成要素を学び、社会福祉の運営に関する知識・スキルを習得することによって、効果的かつ効率的な社会福祉の運営に貢献することができる」(2015: 6)と説明している。

社会福祉士や介護福祉士の養成教育において、マネジメント教育はどのように位置づけられているのだろうか。

社会福祉士の一般養成施設のカリキュラムは、合計で1,200時間分あり、その内訳は講義780時間、実習・演習420時間である。マネジメントに関連する講義科目として、「福祉サービスの組織と経営」(30時間)がある。科目のねらいとして、①福祉サービスに係る組織や団体(社会福祉法人、医療法人、特定非営利活動法人、営利法人、市民団体、自治会など)について理解する、②福祉サービスの組織と経営に係る基礎理論について理解する、③福祉サービスの経営と管理運営について理解する、の3点があげられている。福祉サービスの経営にかかわる基本的な内容が盛り込まれ

ている。また、「相談援助実習」(180時間)に含まれるべき事項として、8項目が示されており、そのなかの一項目として「施設・事業者・機関・団体等の経営やサービスの管理運営の実際」がある。マネジメントに関して、基本的な内容は盛り込まれてはいるが、カリキュラム全体のなかに占める割合は低く、重要度は高くないと評価できる。

介護福祉士の養成施設におけるカリキュラムは、合計で1,850時間あり、その内訳として、450時間の介護実習と120時間の介護総合演習を含んでいる。カリキュラムのなかにマネジメントに関連する教育内容は、ほとんど見つけることはできない。利用者に対する基本的姿勢や直接的な援助能力の習得が中心となっており、マネジメントに関連すると考えられる項目は、リスクマネジメントと多職種連携(チームアプローチ)のみである。

リスクマネジメントについては、教育内容「介護の基本」(180時間)のなかで「教育に含むべき項目」として「介護における安全の確保とリスクマネジメント」が指定されている。また、多職種連携(チームアプローチ)については、教育内容「介護の基本」のなかに、教育に含むべき項目として「介護実践における連携」、「介護過程」のなかに「介護過程とチームアプローチ」、「認知症の理解」のなかに「チームアプローチ」、「障害の理解」のなかに「チームアプローチ」が指定されている。資格取得時の介護福祉士養成の目標(11項目)のひとつとして、「利用者本位のサービスを提供するため、多職種協働によるチームアプローチの必要性を理解できる」があげられている。また「介護実習」の目的として、「多職種協働や関係機関との連携を通じてチームの一員としての介護福祉士の役割について理解する」との表現がある。このように多職種連携(チームアプローチ)に関する用語が多く見受けられる一方で、介護福祉士がチームを運営し、組織と経営を理解したうえで関係機関との連携をすすめるというマネジメントの視点は取り入れられていない。

社会福祉士を養成するいくつかの大学で、国家資格の指定科目以外にもマネジメントに関連する科目群を設定し、独自の教育がすすめられている

（村田 2013：58-60）．本稿ではつぎの2つの事例を取り上げる．

（1）日本社会事業大学 社会福祉学部

福祉計画学科

福祉計画学科には福祉経営コースと地域福祉コースの2つがある．福祉経営コースは、福祉経営や政策の専門家を養成することを目的としている．学ぶ内容は、①福祉サービスを必要とする人々の問題を把握し、その解決を支援するために必要な「法」、「経営」、「計画」、「政策」について、実施上のシステムや手法等．②サービス利用者への情報提供、利用援助、権利擁護等の今日的な重要テーマ、である．

カリキュラムは社会福祉士国家試験指定科目（58単位）のほかに、「福祉経営コース 福祉経営履修モデル」として、24単位の科目群が設けられている．その科目名（科目のあとの数字は単位数を示す）は、福祉と経営（経済）（2）福祉と経営（施設）（2）福祉と計画（行政計画）（2）福祉と政策（国際）（2）福祉と政策（理論）（2）福祉と政策（歴史）（2）福祉と法（家族法）（2）福祉と法（民法）（2）福祉計画学科開講科目の中から適宜履修（8）である．広い範囲をカバーする基礎的な科目が開講されている．

（2）淑徳大学 総合福祉学部 社会福祉学科

社会福祉学科には、社会福祉プログラム、精神保健プログラムなど7つの教育プログラムが用意されている．そのうちの一つに福祉系ビジネスプログラムがあり、「ビジネス産業界において求められている、福祉の視点を取り込んだ、質の高い福祉サービスを提案できる人材を育成」することを目的としている．このプログラムの特徴は、5日間を基本とした福祉系企業でのインターンシップ（社会研修）が実施されていることである．研修の前には、事例検討やイベント企画などの演習、研修後にはビジネスプランの作成を行うなど、実践力の育成が目指されている．

その他に、社会福祉士は養成していないが、社会起業能力の養成をおもな目的とする学科があり、注目される．関西学院大学人間福祉学部は2008年4月に開設された社会起業学科である．学科の定員は70名、専任教員は9名である．人

材育成の目標として、「持続可能な福祉社会の実現に向けて、ローカル・ガバナンスに視点をおいた総合的アプローチに基づき、多元的・国際的に行動できる市民力の形成を目指し、人間福祉を核とする優れた社会起業能力の養成を行う」ことが掲げられている．社会起業についての入門・総論・特論の講義のほか、ソーシャルマーケティング論、ヒューマンサービス産業論、非営利マネジメント論などの特色のある科目が設けられている．また、海外・国内における社会起業フィールドワーク、社会起業インターンシップがある．

4. 教育プログラムの検討

経営主体の多元化、社会的企業の台頭などの環境変化に対応し、非営利組織と企業をともに想定したマネジメント教育が求められている．ここでは、4年制大学の学部を中心に教育プログラムを検討する．

マネジメント教育は、経営学の分野で蓄積された知識や開発された手法を中心にして、すすめられることになる．経営学の分析の対象は何であろうか．榊原（2013：17）は、「経営学は企業を対象とする領域学であり、要するに企業の成り立ちと動きを分析する学」であると述べている．一方、日本学術会議 経営学分野の参照基準検討分科会（2012：iii）は、「経営学は、営利・非営利のあらゆる継続的事業体における組織活動の企画・運営に関する科学的知識の体系である．営利・非営利のあらゆる継続的事業体には、私企業のみならず国・地方自治体、学校、病院、NPO、家庭などが含まれる」としている．従来の経営学の対象は企業であったが、その対象は国・地方自治体、学校、病院、NPO、家庭などに拡大されつつあると言えるのではないだろうか．それゆえ、非営利組織と企業をともに想定したマネジメント教育では、営利・非営利のあらゆる継続的事業体を分析の対象とする、「新しい経営学」を基盤とすることになる．

広義の経営学は、つぎのような学問領域から成立している（日本学術会議 経営学分野の参照基準検討分科会 2012：3）．①経営者あるいは職能

分化した管理者の視点から営利・非営利のあらゆる事業継続体の諸課題を取り扱う経営管理論、②経営活動を貨幣数値的に認識・測定して、外部・内部利害関係者（ステークホルダー）に伝達し、それぞれの立場からの意思決定や利害関係間の利害調整などに有用な会計情報を取り扱う会計学、③生産と消費の間の懸隔を架橋するための取引・輸送・在庫・金融・保険などを取り合う商学、④経営上の諸問題を発見し、工学的な手法を適用し、諸課題の最適な解決を求める経営工学、⑤情報技術を活用し敏速な意思決定を促進する経営情報学などである。

つぎに、社会福祉士や介護福祉士を養成している社会福祉系の学科内に、マネジメント系のコースを設置する教育プログラム案を考えてみたい。社会福祉士、介護福祉士どちらかの資格の上乗せとして、マネジメントの科目群を開設することを基本とする。もし、社会福祉士と介護福祉士の資格をともに目指しているようなときは、学生の負担が大きく、このコースを履修することは難しい。

同じ大学内に経営学の学部や学科がある、もしくは経営学を専攻する教員がいる場合には、経営学やマネジメントの基礎科目を担当してもらうことができる。開講科目としては、経営学、マーケティング、財務管理、会計学、簿記の原理と応用、人的資源管理論、経営戦略、ビジネスモデルと事業戦略、などが考えられる。また、税法、民法、商法などの法学の科目開講も必要である。社会福祉分野、介護福祉分野の特徴を押さえたうえで、また企業と非営利組織との共通点と相違点を把握したうえで、授業を展開することが求められる。

どのような人材を育成しようとするのか、その目標によって、コースの名称や教育内容は異なってくる。ここでは、コースの名称としてつぎの3つを提案する。

①福祉マネジメントコース 非営利組織と企業双方で通用するマネジメント能力を持った人材を育成することを目標とする。非営利組織もしくは企業のどちらかに焦点をあてるのではなく、両方の組織におけるマネジメントを幅広く学ぶ。

②社会的企業(もしくはソーシャルビジネス)コース ビジネスの手法を用いて、社会の課題を解決

することのできる人材を育成することを目標とする。企業を対象とする経営学の関連科目を重点的に学ぶ。

③社会起業コース 将来の社会起業家を育成することを目標とする。組織を立ち上げ、運営していく過程で必要とされる知識を学び、技能を身に付ける。

3つのコースそれぞれで、重点を置く教育内容は異なってくる。①福祉マネジメントコースでは、つぎのような履修モデルが考えられる。(1) 講義科目、(2) フィールドワーク、インターンシップ、(3) 演習科目からなり、全体で24単位をめどにする。

(1) 講義科目

社会福祉士国家試験の指定科目として「福祉サービスの組織と経営」「福祉行財政と福祉計画」があり、いずれも資格の必修科目となっている。また、社会福祉政策や福祉サービスの動向、高齢者・障害者・低所得者・児童の福祉、さまざまな社会問題については、指定科目のなかに内容が組み込まれている。コースで開講する科目では、それらとの重複を避けることが必要である。

つぎのような科目が考えられる。福祉ビジネス論、ヒューマンサービス産業論、非営利マネジメント論、社会的企業（ソーシャルビジネス）論、ビジネススキル、ソーシャルマーケティング、ビジネスプランニング、社会起業論、リーダーシップ論、組織経営とITなどである。

科目として示した「ソーシャルマーケティング」は、マーケターの便益のためではなく、「ターゲット顧客と社会一般の便益のため」に、「社会行動」に影響を及ぼそうとするものである（Andreasen & Kotler 2003 = 2005 : 473）。企業の利益追求中心のマーケティングに対し、1960年代後半から70年代前半にアメリカで生まれた。その結果、企業においても、その社会的存在という観点から、社会的使命、環境問題、エコロジー、文化活動といったテーマが取り上げられている。また、従来の営利企業だけではなく、社会的企業、非営利組織、自治体などもその活動と目的を達成するために、マーケティングの手法を取り入れている。

(2) フィールドワーク、インターンシップ

実践での能力を育成するためには、フィールドワーク、インターンシップは必須である。フィールドとして、社会福祉士や介護福祉士の実習で指定されている施設や機関以外で行うことも考えられる。

(3) 演習科目

フィールドワーク、インターンシップの事前学習、事後学習を行う。内容として、起業家や社会的企業で活躍する外部の講師を招く、ビジネスマナーを学ぶ、フィールドワーク終了後に自らビジネスプランを作成することなどが考えられる。

マネジメントの役割を理解するためには、演習のなかでさまざまな事例を検討することが不可欠である。マネジメントを担うときには、利用者へ適切なサービスを提供することと、売り上げや利益を向上させることとのあいだで、調整がつかなくなり、板挟みの状況に陥るときがある。学生に事例を示すことによって、板挟みが発生する状況を理解させ、どのように対応すればよいのかを考えさせることが必要である。たとえば、高齢者施設において、利用者のオムツ使用頻度の高さから、オムツに関わる経費の削減を求められる場合がある。削減によってケアの質を落とすことはあってはならない。どうすればよいのだろうか。

排泄ケアのあり方を見直すことによって、ケアの質の向上と経費削減を同時に達成した事例として、介護療養型医療施設（療養病床）の八千代病院での実践がある（田中 2003）。この病院では、排泄プロジェクトチームを作り、専門の排泄コーディネータを配置した。利用者全員の毎日の排泄状況（トイレ誘導の時間と回数、排泄時の失禁の有無、オムツの種類や使用枚数等）を詳細に把握することで、オムツが濡れる前のトイレ誘導が可能となり、オムツ交換の回数が減少した。従来は定時に交換していたが、利用者の必要に応じて随時に交換することにした。取り組みの結果、10%から15%であった失禁率は、5%にまで下がった。また年間で約100万円の経費削減を達成した。

ここまで4年制大学におけるマネジメント教育

のあり方を考察してきた。今後の課題として、独自の取り組みを行ってきた大学の教育成果の評価、大学院や認定社会福祉士制度におけるマネジメント教育の検討がある。

引用文献

- Andreasen, Alan & Kotler, Philip (2003) *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations (6th Edition)*, Prentice Hall (= 2005, 井関利明監訳『非営利組織のマーケティング戦略（第6版）』第一法規)
- Drucker, Peter F. (1990) *Managing The Nonprofit Organization*, Harper Collins (= 1991, 上田惇生・田代正美訳『非営利組織の経営—原理と実践—』ダイヤモンド社)
- Drucker, Peter F. & Stern, Gary J. (1998) *The Drucker Foundation Self-Assessment Tool*, Jossey-Bass (= 2000, 田中弥生監訳『非営利組織の成果重視マネジメント—NPO・行政・公益法人のための「自己評価手法」』ダイヤモンド社)
- 岸本幸子 (2009) 「ミッション・ベースト・マネジメント」(パブリックリソースセンター編 (2009) 『NPO 実践マネジメント入門』東信堂 所収)
- 厚生労働省「平成15年介護サービス施設・事業所調査の概況」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service03/kekka1.html>, 2015.9.10)
- 厚生労働省「平成20年介護サービス施設・事業所調査の概況」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service08/index.html>, 2015.9.10)
- 厚生労働省「平成25年介護サービス施設・事業所調査の概況」(<http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service13/index.html>, 2015.9.8)
- 関西学院大学 人間福祉学部 社会起業学科 (http://www.kwansei.ac.jp/s_hws/s_hws_000095.html, 2015.5.6)
- 村田美由紀 (2013) 「社会福祉士養成における福祉経営教育の現状と実践」『共栄大学研究論集』11, 55-66.
- 日本学術会議 経営学分野の参照基準検討委員会 (2012) 『大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 経営学分野』
- 日本学術会議 社会福祉学分野の参照基準検討委員会 (2015) 『大学教育の分野別質保証のための教育課程編成上の参照基準 社会福祉学分野』

- 日本社会事業大学 社会福祉学部 福祉計画学科
(<http://www.jcsw.ac.jp/faculty/gakubu/keikaku/curriculum.html>, 2015.5.5)
- 榊原清則 (2013)『経営学入門 (上) (第2版)』日本
経済新聞出版社
- SEUK (2015) Frequently Asked Questions ([http://www.
socialenterprise.org.uk](http://www.socialenterprise.org.uk), 2015.9.11)
- 淑徳大学 総合福祉学部 社会福祉学科
([http://www.shukutoku.ac.jp/sougou/fukushi/
curriculum/](http://www.shukutoku.ac.jp/sougou/fukushi/curriculum/), 2015.3.2)
- 田中とも江監修 (2003)『身体拘束廃止・ビデオシ
リーズ全4巻 身体拘束をしない そこからケアを
はじめる 第2巻 身体拘束がなくなる介護の方
法と工夫—組織的な取り組みと基本ケアの徹底』
(DVD)
- 谷本寛治編著 (2006)『ソーシャル・エンタープラ
イーズ—社会的企業の台頭』中央経済社
- 山本隆 (2012)「社会的企業の台頭」(神野直彦・牧
里毎治編著 (2012)『社会起業入門—社会を変え
るという仕事』ミネルヴァ書房 所収)

(2015.9.30 受稿, 2015.10.20 受理)