

公益社団法人の業績改善に向けた マネジメント・コントロール実践 —熊本市シルバー人材センター事務局の事例—

吉 川 晃 史

要 旨

本稿では、公益社団法人の業績目標達成に向けて、将来ビジョン、経営方針がどのように組織構成員に受け入れられ、そして計数管理が活用され、いかなる行動変化が起きるのかについて、公益社団法人熊本市シルバー人材センターの事例を用いて検討した。非営利組織である社団法人においても、赤字の場合に、危機感、将来ビジョンが共有され、計数管理が活用され、業績改善をもたらし、会計情報が組織内で活用されることを明らかにする。今後は、社団法人の組織変化が会員活動にどのように影響を及ぼしたのかについて検討していく。

キーワード：シルバー人材センター（National Silver Human Resources Center Association）、非営利組織（Non-profit organization）、社団法人（Incorporated association）、マネジメント・コントロール（Management Control）、経営改善（Management improvement）

I はじめに

本稿では、公益社団法人熊本市シルバー人材センター（以下では、熊本市SCという）との共同研究の一環として実施したインタビュー調査と会員の就業動機や満足度についてのアンケート調査結果のうち、インタビュー調査で明らかになった業績改善に向けたマネジメント・コントロール¹⁾の変化について整理する。

65歳以上の人口が2060年予測では38.1%と世界でも経験したことのない少子高齢化社会が見込まれるなか、15歳～64歳の生産年齢人口は2013年には32年ぶりに8,000万人を下回り、今後の予測では2040年には5,978万人まで大幅に減少することが見込まれている（総務省 2018）。このような少子高齢化の進展、生産年齢人口の減少により、国内需要の減少による経済規模の縮小、労働力不足、我が国の投資先としての魅力低下による国際競争力の低下、医療・介護費の増大など社会保障制度の給付と負担のバランスの崩壊、財政の危機、基礎的自治体の担い手の減少など様々な社会的・経済的な課題が深刻化することとなる。

上記の社会問題のうち特に高齢者の人材活用施策として、シルバー人材センター（以下では、SC という）はこれまで一定の役割を果たしてきた（杉澤 2005）。先行研究では、会員の健康増進にどのような役割を果たしているか、会員の満足度はどのようなものかということを中心に研究されてきたが、ホワイトカラーの受け皿になりきれていない、センターの活動の成果が数字で表されにくいといった課題もあり（長島 2015）、会員の入会・退会のインセンティブ、ミスマッチの解消、センターの評価といった点についてはさらなる研究が必要である。

また、各地に存在するシルバー人材センターによる会員マネジメントが重要な鍵となるが、これまで十分に検討されてこなかった。高齢者の健康維持を図ることで、介護費用の支出の抑制が図られる可能性があり、また、高齢者が労働力の担い手になる可能性が高まるが、月10日、週20時間のなかで臨時的かつ短期的、軽易な業務といった制約のあるシルバー人材センターがこれまでどのような役割を果たしてきたのか。これについては、非営利組織のマネジメント・コントロールをどのようにするのか（船越 1993；目時 2010；藤原 2014）という論点に関わってくる。会員組織を含めた SC のマネジメ

1) 本稿では、マネジメント・コントロールとは、Anthony (1965: pp.16-18) にしたがって、「マネジャーが、組織の目的達成のために資源を効果的かつ能率的に取得し、使用することを確保するプロセスである」。

ント・コントロールについては、これまで、十分に研究のスポットが当てられてきたわけではない。しかし、他の非営利組織同様に、事業継続、業績改善のためには、管理会計をはじめとするマネジメント・コントロールが必要であるということは容易に想像できる。また、社会性、経済性、公益性といった様々な目的を同時に達成するためにどのようにマネジメントしていくのか、様々な配慮も求められる高齢者会員組織をどのようにマネジメントしていくのかは、少子高齢化社会におけるマネジメント・コントロールのあり方を考えるうえで重要な洞察をもたらさう。

本調査は、熊本市 SC との共同研究として、同センターが会員マネジメントをどのようにしているのかについて理解することを目的とする。熊本市 SC は、会員数の減少に加えて、2016年の熊本地震の影響もあり、3年度連続して支出超過となった。それに対して、理事長が、熊本市 SC のもつイメージを変えるビジョンを立て、会員数の業績目標を設定し、組織構成員に業績目標達成のための計数管理を意識付け、会員満足度を高める活動を促進し、収支を改善していった。同センターの理事・従業員への聞き取り調査、また会員へのアンケート調査を行ったもののうち、本稿では同センターへの聞き取り調査にもとづき、熊本市 SC 事務局のマネジメント・コントロール実践の変化について整理する。

本稿の構成は次のとおりである。次節では、SC の概要、SC 組織のマネジメントに関する先行研究の整理をおこなう。第Ⅲ節では、聞き取り調査の結果を述べる。最後に、同組織のマネジメントの特徴と今後の研究課題を整理する。

Ⅱ シルバー人材センターの組織・会員マネジメント

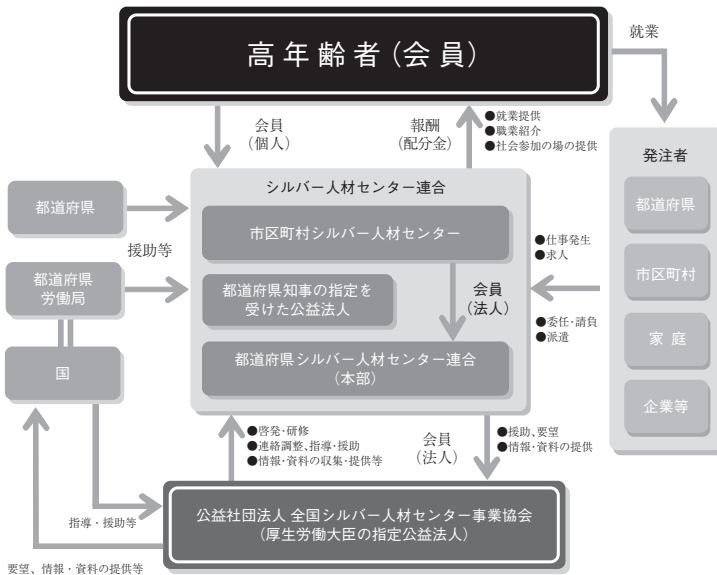
本節では、SC の組織・会員マネジメントに関する先行研究を整理する。SC は、高齢者が働くことを通じて生きがいを得ると共に、地域社会の活性化に貢献する組織である。SC は、「自主・自立、共働・共助」の理念に基づき、会員の総意と主体的な参画により運営する組織で、社団法人を基本と

する。

SCの基本的な流れは第1図に示すとおりである。SCは、地域の家庭や企業、公共団体などから請負又は委任契約により仕事・受託事業を受注し、会員登録した高齢者から適任者を選びその仕事を遂行する。仕事の完成は、契約主体であるセンターが負う。事業所の社員と混在して就業する職業紹介事業や、発注者の指揮命令を必要とする労働者派遣事業を活用する場合もある。

公益活動をうまく行うという公益性に係わる目的、経費を補う収入としての採算性に係わる目的、公益性以外の社会性と人間性に係わる目的という3つの目的があるなかで、近年では公益性を中心としつつも、その採算性も無視できなくなってきており、SCの事業継続に向けたマネジメント・コントロールの重要性が高まってきている。

第1図：シルバー人材センターの仕組み



(出所：公益社団法人全国シルバー人材センター事業協会 2020)

SC は、公益性を有する活動を主目的とする非営利組織である。また、非営利組織体は労働集団的であることが多く、物量管理の中でも人的管理が特に重要となる（船越 1993）。いうまでもなく、非営利組織であっても、事前に計画を立て、必要な資源（人、物、カネ）を用意し、それを適切に管理しつつ実際の活動時に正しく配分しなければならない。しかもその後も様々な面でその活動が適切なものであったかどうか評価し、次の活動に活かさなければならない。

SC において、会員の増加により規模が拡大していくことで収益の向上につながるが、その前提として現会員の SC に対する信頼性や満足度が高くなくてはならない。そのためには、会員と事務局との関係性が良好である必要がある。事務局と会員との間に壁ができてしまうと、会員の信頼性や満足度が下がりシルバー人材センターの収益も下がると予想される。会員のセンターへの信頼性や満足度、さらに経営管理を考慮した上で事務局と会員双方のマネジメントが必要である。

SC は、会員の健康保持と通院費節約と生きがいのもとを作る効果を生み出しており（龍円 2005）、本来的には会員の生きがいをもたらす就業となることが目指されている。これに加えて、SC の会員の就業目的的背景として、現実的には所得の問題も関係している。

先行研究では、「シルバー人材に対するこれまでの労働市場へ傾斜した政策によって、SC での『生きがい就業』のとらえ方に『プレ』が生じ、『生きがい就業』は『配分金を得られる』就業に矮小化されつつある」（脇坂 2016：79）ことや、「センターの目的とは異なり生計を得ることを目的としてセンターに加入する高齢者も増加している」（杉澤 2005：17）と指摘される。

さらに、健康であれば様々な就業が可能になり、精神面のゆとりが出てくると、社会貢献に対する意欲もわくとも予想される。したがって、SC にとって、会員の就業目的を理解することは、会員マネジメントにとって重要なポイントである（公益社団法人日野市シルバー人材センター 2016；瀧・野崎 2008；長田ほか 2016；中村ほか 2016）。

会員の中には未就業者や退会者がいる。未就業・退会の原因に共通する理由としては「センターの理念と、実際の高齢者がセンターに求めるニーズのずれ」（原田ほか 2009：351）があることや、「加齢や健康の理由で『就業が全くできない』だけでなく、例えば、介護や孫の世話といった家族事情、また会員が『就業できない』のではなく、働く能力はあっても単に会員が『就業を希望しなくなった』場合のことも含まれる」（脇坂 2016：82）ことが挙げられている。

さらに、未就業と退会に至る要因をそれぞれについて、もう少しみてみよう。未就業に関しては、自分をもつ現在の技術を生かせる仕事にできるだけ早くつきたいことを望む会員に対して、技術向上によって就業の機会を広げようという志向性が強いセンターの場合には、両者間で軋轢が生じ、その結果として加入後の効果に対する評価が低くなり、また生活全体の満足度も低下することになりかねない（杉澤 2005：24）とされる。他方で、未就業の会員の中には就労はできなくなったが会費を払い続け会員となることを選んでいる会員も存在する。その理由としては、『就業できなくなった』会員本人がSCに所属することで孤独感を逃れ、生きがいとなっている点があるからとされている。

退会に関して、原田ほか（2009）では次の点を明らかにする。退会者は現会員に比べて、仕事仲間に対する満足度、発注者側の態度・対応に関する満足度が低く、事務職希望の比率が高い。退会者の基本属性でみれば、現会員に比べて、年齢が高く、健康度の自己評価が低いと検証されている。さらに、センター以外での就業日数が多い者ほど退会する傾向が高いことも明らかにされている。また、SCの『生きがい就業』を『配分金が得られる』就業機会の支援をいう意味の狭い範囲でとらえるならば、退会することは当然である。会員も就業だけが目的で本人が就労できない状況であれば会費を支払うことで損になるという考えから退会することは妥当であると経済合理性が退会理由としてあげられる（脇坂 2016）。

わが国でも非営利組織を研究対象とした管理会計研究がさかんに行われる

ようになってきているが（例えば船越 1993；日時 2010；藤原 2014；尻無濱 2014）、これまでの SC に関する先行研究は福祉関連領域が中心であり、社団法人の SC を対象としたマネジメント研究は、筆者の知る限りこれまでほとんど研究されていないのが現状である。

以上より、本節では、SC は非営利組織として事業維持をめざしたマネジメントが必要であるとともに、会員組織形態をとるため、会員ニーズを満たしながら、組織への帰属意識ももってもらうような工夫が必要であることを確認した。これまでのところ、SC 事務局の運営に焦点を当てた研究は、十分に行われているとはいえない。そこで、本稿では、まず、SC 事務局はどのようなマネジメント・コントロール実践を行っているのかについて検討する。そこで、次節では、熊本市 SC 事務局のマネジメント・コントロール実践を述べる。

Ⅲ 熊本市 SC の業績目標達成に向けた組織変化

本調査では、熊本市 SC のマネジメント・コントロール実践の理解のため下記の項目について聞き取り調査を行った。まず、①経営者層に対して、経営理念、ビジョン、経営戦略、中期計画、予算策定について、非財務指標の活用について、意思決定のための会計情報の活用について、そして業績評価システムについて聞き取りした。次に、②管理者層に対して、戦略の理解、自己の責任と権限について、予算への関与について、現場の管理指標について、そして部下のモチベーション維持について聞き取りした。また、③現場レベルに近い管理者・担当者に対して、戦略の理解、自己の責任と権限、会員とのコミュニケーションについて確認した。本節では、聞き取り調査の結果を整理する。

3.1 聞き取り調査概要

調査期間は2016年から開始し（付表参照）、理事長には定期的に聞き取りを行った。管理者と現場担当者への聞き取り調査は、2018年1月に集中して

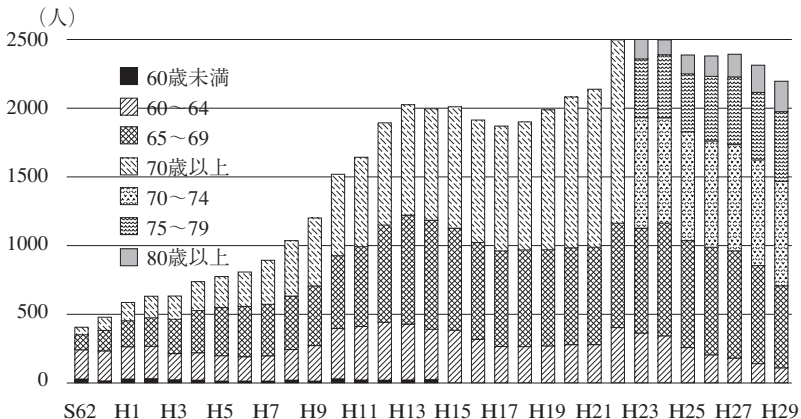
実施した。調査時間については、11日のべ15セッション、11.5時間にのぼる。このうち、集中的に実施した2018年1月のインタビュー調査では音声録音を行い、後日テープ起こしをおこなった。そして、インタビューデータからキーワードで関連づけを行い、組織階層ごとに、マネジメント・コントロールの観点から整理し、それぞれの項目の関係について分析をおこなった。

聞取調査は半構造化インタビューの方法により、事前に質問項目を提出し、適切な回答者から回答を得られるよう協力を依頼している。本論文の公表にあたっては、正確性の確保と機密保持のために、その内容について事前に熊本市 SC の許諾を得ている。

3.2 支出超過と組織業績目標の設定

熊本市 SC の会員数は2009年度（平成21年度）をピークに減少傾向にあり、また、70歳以上の高齢者の割合が高まっている（第2図）。これは、就業機会があっても、就業従事者が少なければ、SC の収入が減ることを意味する。他方で SC に対する補助金が減ってきた。そして、2016年（平成28年）に熊本地震があり、震災復興関連業務に人材が流れたこともあり、会員数は

第2図：SC登録者数の推移



2,300人台まで減少し、熊本市 SC は2016年度まで3年連続で赤字決算となった。

そこで危機感を覚えた理事長は、剪定や芝刈り、軽作業を担う SC の位置づけを変えるビジョンを掲げ、支出超過を解消し、会員数増加を目指す方針を打ち出すこととした。従来の SC は60歳定年退職後の健康作り、生きがい作りのために存在してきたが、70歳定年で健康寿命の長寿化に伴い、SC の存在意義も変わってくる。労働力としての高齢者と地域住民としての高齢者という観点から、地域包括ケアが必要になっている。他方で、女性の社会進出に伴う待機児童、学童保育の問題もある。このような観点から、理事長は、地域支援の必要性に SC が役立てる可能性があると考えている。

また、SC は民業圧迫をしてはならないという暗黙の了解のもと、剪定、草刈り業務から能力を活用できる多様な業務サービスの展開をできないかという考えを持つようになった。SC は民業との棲み分けができるはずで、本来の雇用と、純然たるシルバーの中間を狙うことをめざした。

熊本市 SC の会員数は現状では2,300人台だが、熊本市の人口74万人に対して、1%までは目指せるのではないかということで、5,000人へ倍増させることを長期的な数値目標とした。そして、短期的には決算の黒字化をまずは目指すこととした。そのために、熊本市 SC は、「楽しめる魅力ある交流の場」というイメージを SC に対して抱いてもらうよう PR していくことをめざした。

他方で、職員が、仕事の受付、会員の登録、仕事のマッチング、会員とのコミュニケーションというルーティン業務に追われ、新しい仕事の開拓、業務の革新活動の時間が割けていないことを、理事長は課題と感じていた。それに対して理事長は、組織が業績目標の達成に向けて業務ごとに計数管理を行い、自己学習しつづけるようにめざしたいと考えていた。

具体的には、理事長は2017年度に決算見込みを出すようになった。現状を前提とした決算で、支出超過になると見込まれる場合、配分金と経費について見直しできるかを検討し、組織として何らかの改善を図ることを職員に考

えてもらうようにした。また、熊本市 SC では、受注した仕事量の分析を前年同月比で行い、差異分析を職員に実施するように促した。

3.3 業績目標達成に向けた組織構成員の認識変化

3.2 で述べたように、SC 内の組織変革を通じて、3 年連続の赤字からの脱却をめざそうとするなかで、管理職、会員に接する職員の認識がどのように変化してきたのかについて、(1) 将来ビジョンについて、(2) 支出超過に対する原因分析、(3) 採算意識、(4) 会員動向の変化、(5) 魅力ある SC にするための工夫について、以下では整理する。

(1) 将来ビジョンについて

SC についてのイメージは、剪定や芝刈り、軽作業を担うといういわゆる定番業務が定着しているという。しかし、理事長は、様々な業務を担いうるように業務領域を図るとともに、地域を支援する役割を担い、一方でサークル活動などを通じて、「楽しめる魅力ある交流の場」として、SC を再定義し直した。

これに対して、職員は、理事長の変革のビジョンを理解しようとしており、少なくとも変化しなければならないということの認識をもっていることが明らかになった。例えば、「退職してから、仕事をするのか他の楽しみをもつのか。高齢者は多様な考え方もっている。昔は仕事でもしようかというものから、多様な価値観にどのように対応するか。SC も変わらなければならない(4)」(括弧内の数字は、回答者、付表を参照のこと) と述べた職員がいた。そして、今後の変化のあり方について、「会員に何をお手伝いできるか。フルで活動しようという人は少ないので、生きがいを見つけ、隙間を探していくのが必要ではないか(4)」、「就業も地域活動をもって、生きがいとなるようなセンターが望ましい(5)」と理事長の考え方に同調する意見が続いた。業務拡大についても、「男女関わらず家事の受注や地域の仕事が増えてくれば、活性化する(5)」という柔軟な発想がみられ、理事長の将来ビジョ

ンが浸透していていることを伺わせた。

(2) 支出超過に対する原因分析

3年連続の支出超過となり、2017年度には各管理者、担当者が支出超過となった要因を分析するようになった。以下では、職員の分析による支出超過の要因を述べる。

まず、支出超過となった要因として、外部の環境要因の変化がある。それは、「民主党政権下の事業仕分けと公益社団法人への移行が影響し、補助金が減って事業運営がシビアになってきている(1)」ことがあげられ、自己財源の確保が必要になってきている。SCに対する行政の評価が厳しくなり、以前から補助金収入が減ることにより、収支が厳しくなったというものである。

また、収入面で、単価と数量に分けて検討する。単価については、コストに見合わない受注があったという。実際に採算計算を行い「特殊車両を使用する業務では、コストに見合った対価を得られていない(2)」という単価の問題に気づきを得た職員がいる。

数量面では、仕事量が不足しているというよりも、従事できる会員数が十分でないというのが共通認識である。特に、熊本地震の影響で、震災復興事業に人材が割かれるなか、計数管理を扱う担当者は「収支均衡のためには2,500人は必要ではないか(1)」と見積り、「人手不足で仕事を受けきれない(3)」という問題があった。

コスト面で、変動費と固定費に分けて検討する。変動費は、仕事提供に対する会員への分配金がある。これについては、サービスを提供すれば、一定の収入がSCに入ってくるため、実務上は変動費として考えられているわけではない。製造業のように材料仕入があるわけでもないため、変動費項目はほとんどない。したがって、主たるコストは固定費となる。例えば、一般作業においては、「収入減に対して、リース代等の固定費がある(2)」という固定費負担に問題があることが分析された。

(3) 採算意識

コストが補助金でまかなわれる場合には、それほど採算意識を持たなくても収支はあう。収支は意識していなくても、公益性、社会性に重点を置いて活動することに意義があったのである。しかし、補助金が減り、収支が合わない場合には、採算の意識を持たざるをえない。それに対して、経営者レベルとしては、採算意識の重要性を理解できても、管理者はじめ職員に浸透させるのは容易ではない。

当初は、「民業圧迫する仕事はしてはいけない(4)」と考えていた職員も、SCのおかれる環境変化により、「民間感覚でなければならない(4)」という考えにいたった。「補助金をカットされるなかで危機感をもって、理事長からもよく指導されて、よく考えるようになってきた(3)」という。このように危機感をもつようになったという意識変化が、職員の採算意識を変化させていった。

「職員単位で収支の状況がどうか。全体の収支がどうか(4)」と考えるように、採算管理の意識付けがされている。「補助金だけではやっていけない。自分たちの給料は自分たちで、生み出さない(2)」という考えのもと、組織目標としての会員数の向上、黒字化に向けて「業務室で、事業の目標数値を定めて、四半期ごとに見直し(1)」されるようになってきた。

このように、全体を統括する事務局長は、「経営状況を担当者が把握して、経費をどうやって削減しようという意識付けはできてきた(4)」と組織内の意識変化を認識している。

(4) 会員動向の変化

ここでは、職員からみた会員動向の変化について整理する。会員の入会動機の変化を感じる職員は多く、「会員の入会動機に変化が見られる。生活目的、経済目的が増えてきた(2,3)」と口を揃える。「自分の小遣いにして楽しんでいる人はシルバーでよい。以前はそれでもよかった。人余りでもあったので。今は自分の生活も大事(6)」と考える会員が増えてきているようで

ある。「収入がいいところに行く。(SCの就業収入は)5、6万くらいが多い。それでは生活のたしにはならないので他の仕事に行く。別のバイトをする(6)」ということである。業務についても、「なんでもよいからというのは、多くなってきた(4)」という。「最近の入会は、シルバーとハローワークの二股。早く声をかければうまく結びつく(6)」ように、経済的目的の入会が増えてきていると、職員は感じている。

熊本市SCの事業継続に向けて経済性の観点からみた重要性が高まっている一方で、会員の目的意識も経済的目的に変化してきているというのが、職員の認識であった²⁾。

(5) 魅力あるSCにするための工夫

会員数向上に向けて、例えば「目標は5,000人でやっているの、HPでも仮受付をするようにしている(1)」、また、就業相談会を通じて、新規会員の登録につなげる活動を定期的に行っている。

会員数を増やすために、「魅力あるセンターにしなければならない。自分が将来センターに入りたいと思えるセンターにすること。仕事で携わっていくと疲労感がある。(会員が)関わりたくない事業がある(5)」ように、現状では、「魅力的なシルバーをどう作るかが大きな課題(6)」である。以下では、職員が述べた課題を列挙する。

<仕事の性質について>

- ・完全請負を目指しているが、請負体制になっていないものがある(3)。
- ・受託事業はそれを完成すればよいが、派遣は、周囲の従業員の目がある。従業員に準じて働くようにということで、費用対効果が求められる(5)。
- ・剪定作業がハードで体調を壊すというのでは本来のSC理念とずれているのではないか(3)。

2) 会員の就業目的、会員の満足度をはじめ、会員のマネジメントについては、別稿で検討する。

<運営体制について>

- ・団塊の世代とそれより上の世代との考え方、行動にギャップがあり、コミュニケーションが必要である(3)。
- ・会員数の増加であれば、会員の体制の変化が必要で、会員主導で運営しなければ、業務が回らない(1)。
- ・昔は直接会員とのマッチングを事務担当がしてきた。職員と会員のコミュニケーションがとりづらくなってきた(6)。

<仕事以外の活動について>

- ・以前は互助会があった。社団法人の時代、公益化で互助会はなくなった。以前は互助会が盛んで、サークル、旅行、盛り上がりが多かったのでは(3)。
- ・地域密着、地域貢献活動は不可欠だが、地域活動の盛り上げに対して、仕事を中心に、あまり熱意がないという部分がある(5)。
- ・いい班長の場合は、地域のボランティアを積極的にするが、地域班が育ってっていない(6)。(地域班と福祉班が連携できていない)

これらの課題は、前述したように「楽しめる魅力ある交流の場」としての新しい熊本市のSC 将来ビジョンの達成に向けた具体的な課題である。

3.4 本節のまとめ

3.2、3.3で述べたように、理事長が掲げた経営目標とそれを達成するための活動を通じて、2017年度（平成29年度）において、熊本市SCは経常収益965,489千円、経常費用961,876千円で当期経常増減額3,613千円の黒字化を果たした。翌2018年度（平成30年度）は経常収益977,889千円、経常費用955,356千円で当期経常増減額22,533千円と増収増益となった。抜本的なSCのイメージ変革と会員数を増やすという課題は今後継続して検討されていくが、収支改善という短期的な目標は達成できたといえる。聞き取り調査の限りにおいては、職員の意識変化を裏付ける発言がみられた。トップの方針変更や組織変革に対して、反発が起きるものであるが、調査時点ですでに組織

変革が進んだ結果を参照していることもあり、トップのビジョンや方法に対する反対意見は見られなかった。他方で、魅力ある SC、会員数の増加、実際に増えた場合の運営の課題については、様々な課題が認識されていることが明らかとなった。

本節のまとめとして、2018年当時の熊本市 SC の SWOT 分析の結果を第 3 図に整理した。強みとしては、より魅力的な SC づくりに向けた組織体制があげられる。弱みとしては、財政基盤と会員数の減少が大きい。機会としては、派遣事業が始まり、業務の拡大が期待できること、地域包括ケアニーズが高まっていることなどがあげられる。脅威としては、定年の延長や、労働力不足により他の業種に人材を奪われるリスクがあることがあげられる。

第 3 図：熊本市 SC の SWOT 分析

<p><u>強み</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経験の長いプロパー社員 ・ 組織だった会員管理 ・ 市からの事業受託 ・ LSA（ライフサポートアドバイス）をはじめ新規事業の取組開始 	<p><u>弱み</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 補助金が減少し、財政基盤が脆弱 ・ 会員数の減少（2,500人→2,300人台）により、仕事を受けきれない ・ 60－65歳の入会が少ない ・ SC の公的な位置づけから活動範囲に制約あり ・ 会員の楽しめる企画を提供できていない ・ 地域班と福祉班の連携
<p><u>機会</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 職人減による造園ニーズの高まり ・ 派遣事業の開始（80時間） ・ 地域包括ケアの必要性 	<p><u>脅威</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 定年の延長 ・ 震災復興業務 ・ 屋外希望者が少ない ・ 競争相手の台頭 ・ 剪定のイメージが強く、他の業務が頼まれにくい

IV まとめ

本稿では、熊本市 SC の事例をとりあげ、赤字となった非営利法人が、トップの旗振りのもと、新しいビジョンと計数管理を通じて、どのように黒字化

を果たしたのかを述べた。非営利法人であっても、赤字に対する危機感を共有し、計数管理を通じて、組織構成員にトップの考え方を共有して経営改善を果たすことを明らかにした。

本稿では、熊本市 SC 事務局の変化を中心に論じた。ただし、熊本市 SC のマネジメント・コントロールとしては、業務に関与する会員も含めて議論を行わなければ、その全貌を理解したとは言いがたい。事務局のマネジメントに加えて、会員組織のマネジメントの特徴として、業務に従事する会員が高齢者であるということは、時間や健康面から様々な配慮をしたうえで、仕事に従事してもらいながら、同時に生きがいをもってもらうことがある。つまり、高齢者会員の社会性、人間性、経済性を達成するとともに、社団法人としても、公益性、経済性を追求していくという、複雑な状況をマネジメントすることが SC では求められる。これらを同時に実現するように、マネジメント・コントロールがどのように設計、運営されるのかについて検討することに、SC を研究対象とする意義がある。

現状では、魅力ある SC はどういったものか、それを対外的にどのように見せていくのか、センターと会員との意志疎通をどのように図っていくのか、どのように会員の満足度を高めるのかといった点をはじめ様々な課題がある。これらの論点については、今後の研究課題とする。

(筆者は関西学院大学商学部准教授)

【参考文献】

- Anthony, R. N. (1965) *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Harvard University, Division of Research (高橋吉之助訳 (1968) 『経営管理システムの基礎』ダイヤモンド社).
- 公益法人 日野市シルバー人材センター (2016) 「会員アンケート集計結果 平成28年4月実施」 [<http://www.hino-sc.or.jp/center/anq.pdf>] (最終検索日: 2019年2月12日)
- 総務省 (2018) 『平成30年版情報通信白書』
- 尻無濱芳崇 (2014) 「組織の公益志向と業績測定尺度の利用—介護事業を対象として—」 『メルコ管理会計研究』7(1).
- 杉澤秀博 (2005) 「シルバー人材センター事業に関する評価研究」 『桜美林シナジー』4.

- 瀧敦弘・野崎祐子（2008）「高齢者就業の現状と問題点—広島シルバー人材センターのアンケート調査より」『地域経済研究』19、77-85.
- 長島一由（2015）「シルバー人材センターの現状と課題：シニア就業拡大に向けた事例研究」『Works review』10、30-43.
- 長田久雄・鈴木貴子・高田和子・西下彰俊（2010）「高齢者の社会的活動と関連要因 シルバー人材センターおよび老人クラブの登録者を対象として」『日本公衆衛生雑誌』57(4)、279-290.
- 中村桃美・長田久雄・杉澤秀博（2016）「都市部シルバー人材センターにおける就業の高次生活機能低下抑制への影響」『老年学雑誌』6、15-24.
- 原田謙・杉澤秀博・柴田博（2009）「高齢者のシルバー人材センターの退会に関連する要因」『老年社会科学』31(3).
- 藤原靖也（2014）「管理会計研究における非営利組織の特質に関する検討—諸外国における医療組織を対象とした文献レビューを踏まえて—」『原価計算研究』、38(1).
- 船越洋之（1993）「非営利組織体の管理会計—その必要性と在り方—」『三田商学研究』、35(6).
- 目時壮浩（2010）「公共サービスにおける目標原価管理—大分県庁におけるフィールドリサーチをもとに—」『原価計算研究』、34(1).
- 龍岡恵喜二（2005）「働く高齢者が創り出す効果：シルバー人材センターの場合」『帝京法学』24(1)、67-74.
- 脇坂幸子（2016）「シルバー人材センターにおける『生きがい就業のダブルスタンダード』とその課題—『ゴールド会員』『プラチナ会員』に対するインタビュー調査をもとに—」『大阪経大論集』、67(2)号、2016年.

【付記】

本稿は、熊本学園大学附属産業経営研究所の調査研究助成（平成29・30年度）の助成を受け、熊本シルバー人材センターと実施した共同研究の成果である。

【付表】

・ 調査記録

回	日付	時間	内 容	回答者
①	2016/ 7/25	1	シルバー人材センターの課題について	理事長、常務理事、事務局長(4)
②	2016/ 9/15	1	会員の就業目的、満足度、地域交流について	理事長、事務局長(4)、総務部管理者(1)、福祉部管理者
③	2017/ 1/26	1	会員の就業実績	理事長、事務局長(4)
④	2017/ 8/ 7	1	シルバー人材センターの戦略的管理について	理事長、事務局長(4)
⑤	2018/ 1/18	1	シルバー人材センターの理念、今後の方針について	理事長
⑥	2018/ 1/18	0.5	予算管理について	総務部管理者(1)
⑦	2018/ 1/30	0.5	一般作業について	担当管理者(2)
⑧	2018/ 1/30	0.5	剪定作業について	担当管理者(3)
⑨	2018/ 1/31	0.5	管理業務全般について	事務局長(4)
⑩	2018/ 1/31	0.5	福祉班、地域班について	担当者管理者(5)
⑪	2018/ 1/31	0.5	派遣について	担当管理者(6)
⑫	2018/ 3/15	1	会員数の動向と各種業務について	理事長、事務局長(4)、総務部管理者(1)
⑬	2018/ 5/17	1	会員へのアンケート調査について	理事長、審議員、事務局長(4)
⑭	2018/11/14	0.5	会員へのアンケート調査について	事務局長(4)
⑮	2019/ 3/15	1	アンケート調査に関する意見交換	理事長、事務局長(4)、審議員、総務部管理者(1)

(括弧番号は、本文のインタビュー回答者を示す)