

社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査報告書
～事業継続するための本部機能の強化に向けて～



東京都社会福祉協議会

社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

はじめに

この度、令和4年度の社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会が昨年10月に実施した「社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査」の結果内容をご報告出来ましたことに関して今回の調査にご協力頂いた多くの社会福祉法人の皆様に改めて感謝申し上げます。

調査研究委員会の活動方針は社会福祉法人を取り巻く厳しい環境変化の中、各社会福祉法人が直面する経営課題について調査研究を進めるものであります。

したがって社会福祉法人の経営効率化、大規模化・多機能化の議論がされる中、今回実施した調査内容は令和4年度から施行された社会福祉連携推進法人制度を念頭に置きながら社会福祉法人の法人本部の設置や運営状況等の把握をし、合併・事業譲渡・事業譲受・社会福祉連携推進法人等について調査を実施しました。

今回の調査結果につきましては社会福祉法人が今後、いろいろな事業展開していくためには改めて法人本部の存在が重要であり、人材確保・育成・定着といった労務管理をはじめ建物の建て替え、事業計画、予算、決算、新規事業、公益的な取組み等の経営課題を解決していくには法人本部機能をますます強化していかなければならないと思われま

す。その為には法人本部スタッフの育成や財政面での問題も生じていますので法人本部への繰り入れ規制の更なる緩和や法人本部の人件費に対する補助金を要望していく必要があると思

また、大規模化・多機能化の中、合併・事業譲渡・事業譲受・社会福祉連携推進法人等の活用も視野に入ってきていると思われま

す。しかしながら現状においてはまだまだ関心が低く、理解不足で事例も少ない状況であります。

今後は正しい知識を身に付けて持続可能な法人経営の選択肢の一つとして認識していく必要があると思

ま

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会
委員長 石渡 健太郎

目 次

I 調査の概要

- 1 調査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 2 アンケート調査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1
- 3 ヒアリング調査の概要・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 1

II 調査結果の概要

- 1 回答法人の情報・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- 2 法人本部の現状と課題・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- 3 今後の事業展開・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 9
- 4 合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人の事業展開・・・・・・・・・・ 11
- 5 ヒアリング調査のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 13

III 設問別のアンケート調査結果（詳細）

- 1 回答法人の情報・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- 2 合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人について・・・・・・・・・・ 33
 - (1) 合併の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 33
 - (2) 事業譲渡の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 35
 - (3) 事業譲受の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38
 - (4) 社会福祉連携推進法人の状況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 44
 - (5) 他法人との連携による取組み・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 46
 - (6) 法人の今後の事業展開・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 50

IV ヒアリング調査結果

- 1 合併事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 57
- 2 事業譲受事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 59
- 3 社会福祉連携推進法人事例・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 61
 - 3-1 社会福祉連携推進法人共栄会・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 61
 - 3-2 社会福祉連携推進法人青海波（せいがいは）グループ・・・・・・・・・・ 63
 - 3-3 社会福祉法人大三島育徳会・社会福祉法人三交会・・・・・・・・・・ 65
- 4 ヒアリング調査のまとめ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 67

V まとめと提言

【参考資料】

- 1 社会福祉法人の事業展開等に関する検討会資料「各種別毎の施設における資金等の取扱いの現状」等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 71
- 2 馬場公認会計士寄稿資料「認められていない経営権の売買」・・・・・・・・・・ 76
- 3 アンケート調査票（参考）・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 78

【報告書】

社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会

I 調査の概要

1 調査の概要

(1) 調査名

社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査

(2) 調査の趣旨

令和4年度から施行された社会福祉連携推進法人制度の各法人の検討状況、合併、事業譲渡・事業譲受の実施状況、複数法人の連携による取組み状況、法人本部の現状や課題等を把握するため、アンケート調査を実施した。また、特色のある事例について、ヒアリング調査を実施した。回答結果は、都内の法人の今後の事業展開に役立てていただくとともに、都内の法人の厳しい経営実態を国や自治体に訴えるために用いる。

(3) 調査実施主体

社会福祉法人東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会

2 アンケート調査の概要

(1) 調査対象

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会の会員法人の1,001の社会福祉法人

(2) 回答状況

回答数：364/1,001（回収率：36.4%）

(3) 実施方法

Webフォームによる回答

(4) 実施時期

令和4年9月29日～10月31日

3 ヒアリング調査の概要

(1) 調査対象（合併）

社会福祉法人 まちのひ

(2) 調査対象（事業譲受）

社会福祉法人 信愛報恩会

(3) 調査対象（社会福祉連携推進法人）

- ① 社会福祉法人 大三島育徳会／社会福祉法人 三交会
- ② 社会福祉連携推進法人 共栄会
- ③ 社会福祉連携推進法人 青海波グループ

(4) 実施方法

オンライン上での面談方式

(5) 実施時期

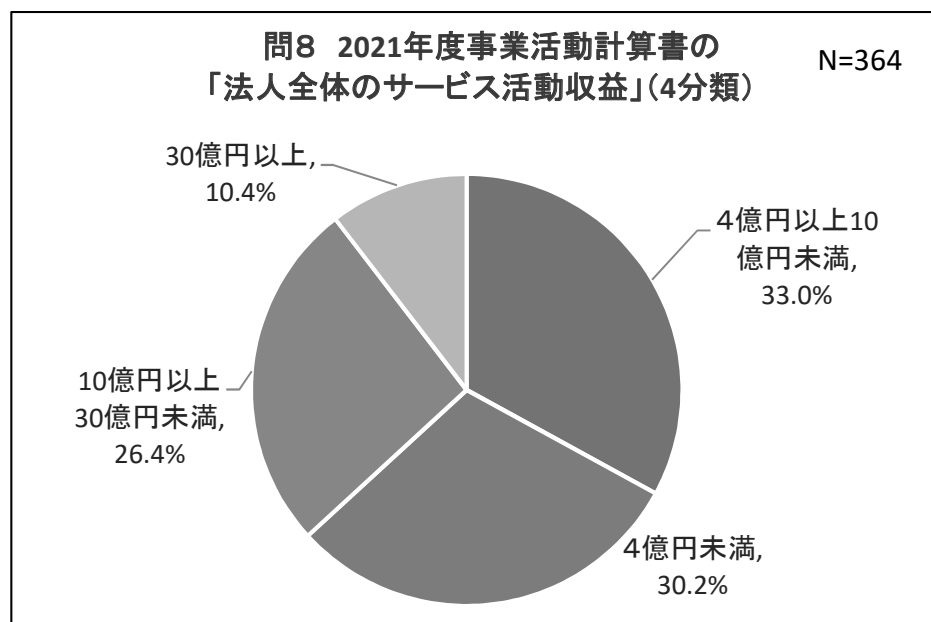
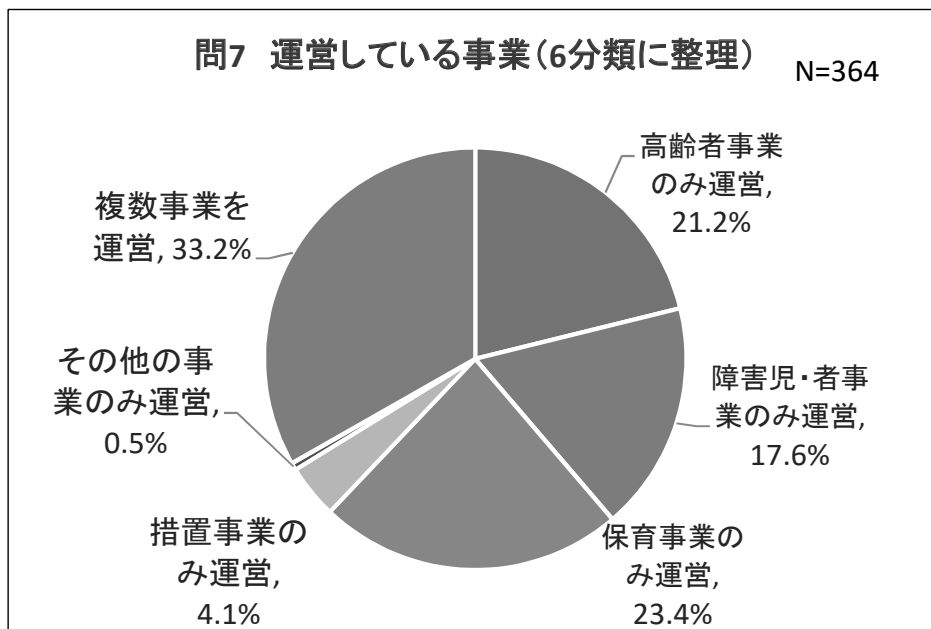
令和5年3月13日

II 調査結果の概要

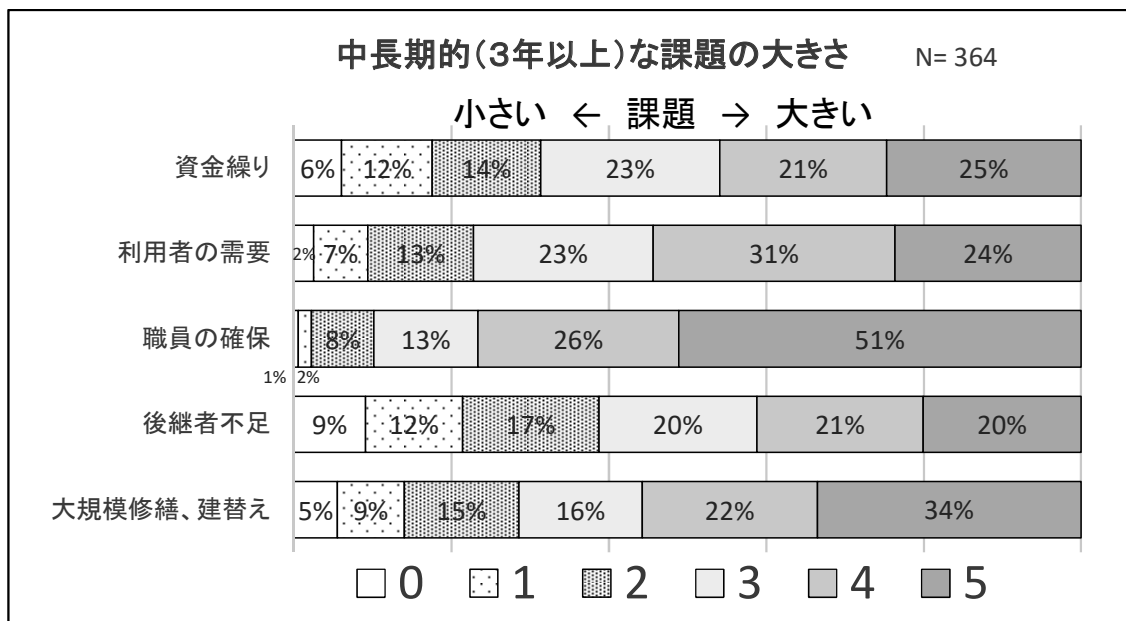
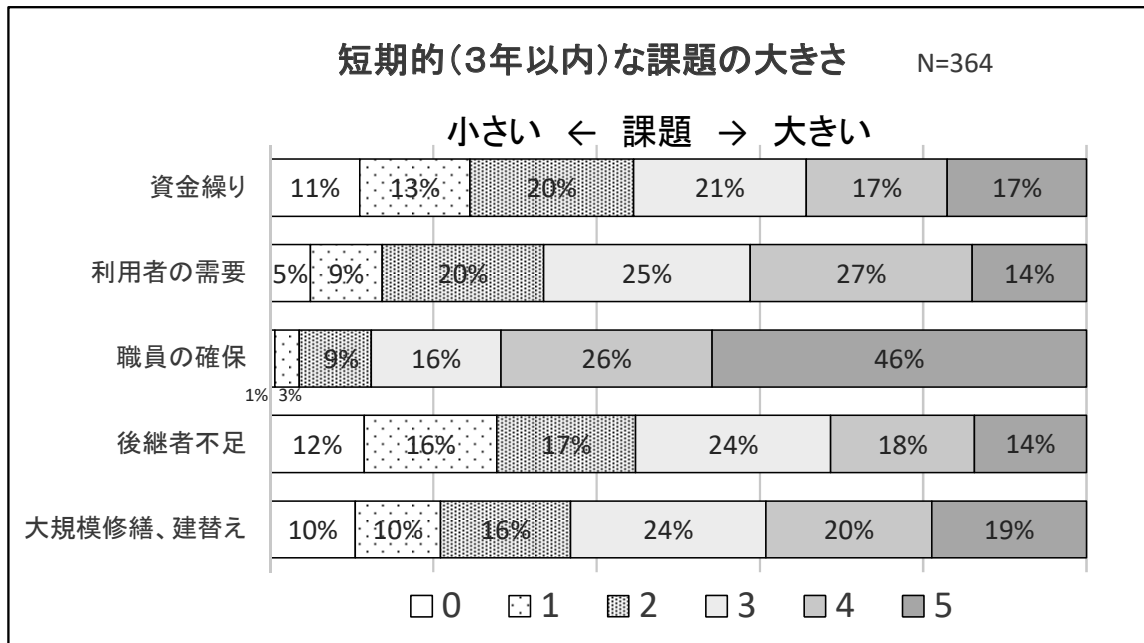
1 回答法人の情報

回答法人の法人規模は収益4億～10億が多く、次いで4億円未満であった。複数事業を運営している法人の回答割合が多かった。将来見通しの課題では、職員確保、利用者の需要、大規模修繕・建替えの回答割合が高く、3年以内より3年以降の方が課題が大きくなると回答していた。

- ① 法人の規模を示す「2021年度事業活動計算書の法人全体のサービス活動収益」は、「4億以上10億円未満」が3割強、次いで「4億円未満」が約3割であった。運営している事業では、「複数事業を運営」が3割強、次いで「保育事業のみ運営」が2割強であった。
- ② 今後の法人運営の将来見通しの課題では、短期的で課題が多かったのは「職員の確保」、次いで「利用者の需要」であった。中長期的で課題が多かったのは「職員の確保」、次いで「大規模修繕・建替え」、「利用者の需要」であった。短期的と中長期的を比較すると、すべての項目で中長期的な課題が短期的より大きいと回答していた。



今後の法人運営の短期的、中長期的な将来見通しの課題の大きさ

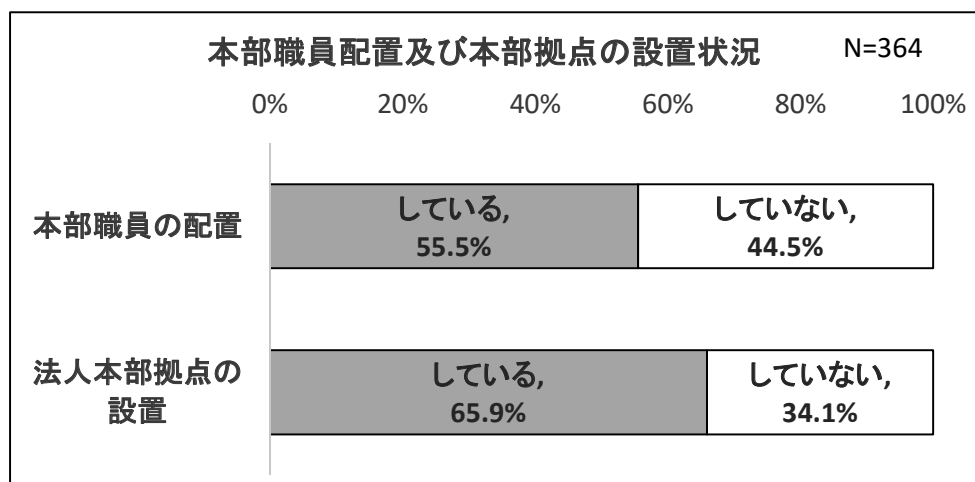


2 法人本部の現状と課題

- 法人本部の職員を配置しているのは56%であり、法人本部拠点を設置しているのは66%であった。
- 規模が大きい法人及び複数事業を運営している法人は、本部職員及び法人本部拠点を設置している割合が高かった。本部運営の課題は「法人本部機能を強化するための財源確保」「法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない」の回答が多かった。規模が小さい法人は「本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」の回答割合が高く、規模が大きい法人は「各施設の収益が減少し、本部に繰り入れられる金額の減少」の回答割合が高かった。
- 本部の人件費の支出方法は、「各施設拠点から本部拠点に繰入し、本部拠点から支出」が 56%、「各施設拠点において支出(按分支出、出向含む)」が 36%であった。各施設拠点における本部拠点の人件費の按分方法は、「収入割合に基づき算出」が 49%、「本部職員の勤務時間割合に基づき算出」が 28%であった。
- 法人本部等への経費繰入の課題は「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」が約6割、「法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる」が3割弱の回答であった。
- 法人本部職員を配置していないことで起きている課題は、「法人事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」が 76%、「人材確保、育成、定着の取組みが充分にできない」が 46%であった。

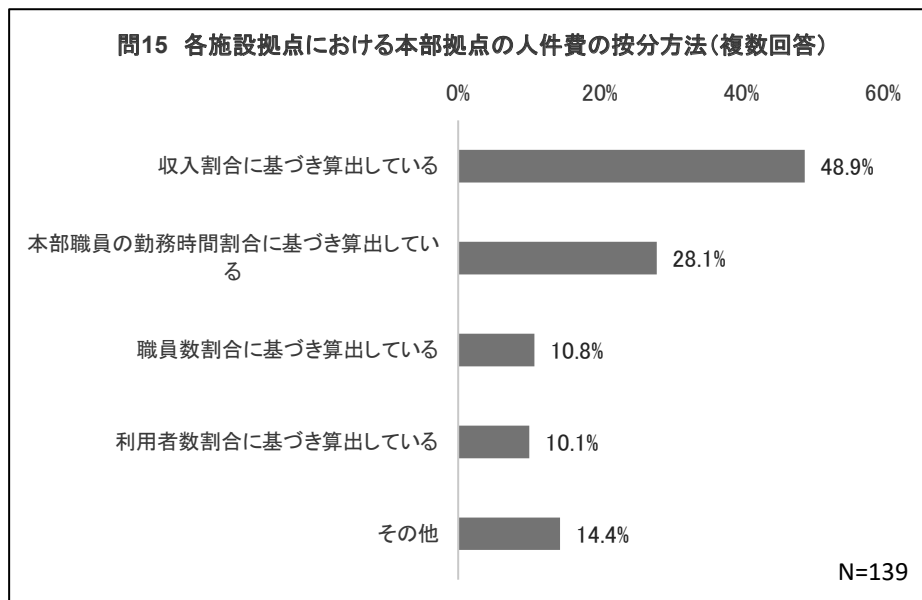
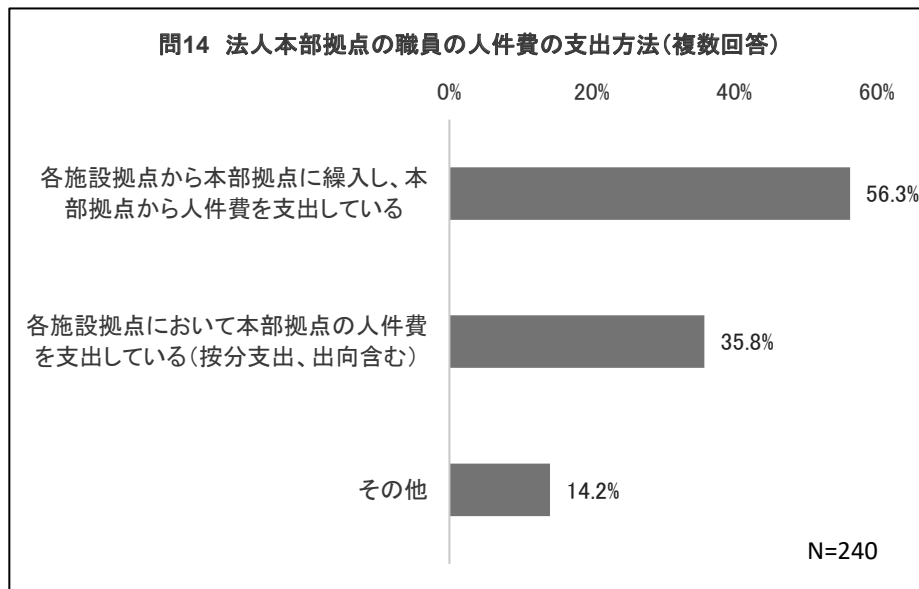
(1) 本部職員の配置、本部拠点の設置状況

- ① 法人本部の職員を配置しているのは56%であった。本部職員の総数は平均値 6.5 人、中央値 5.0 人であった。法人規模が大きいほど本部職員を配置しており、複数事業を運営している法人の配置割合が高かった。
- ② 法人本部拠点を設置しているのは66%であった。法人規模が大きいほど本部拠点を設置しており、複数事業を運営している法人の設置割合が高かった。



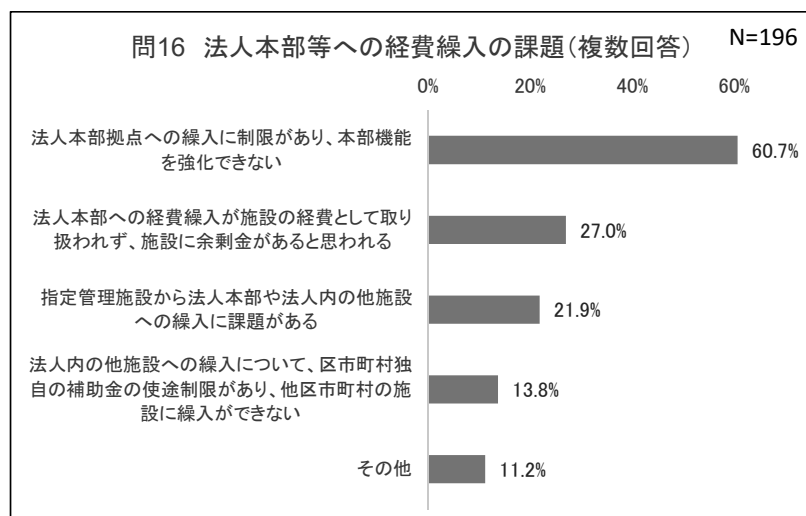
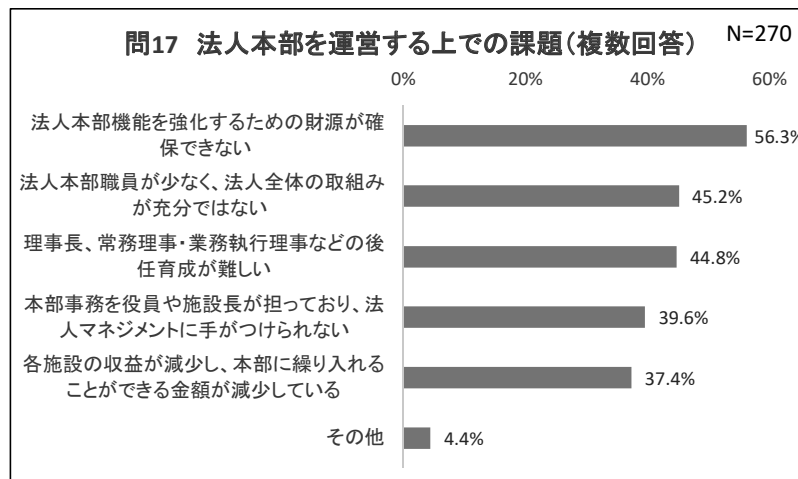
(2) 本部拠点の人件費の支出状況

- ① 本部拠点の職員の人件費の支出方法は、「各施設拠点から本部拠点に繰入し、本部拠点から人件費を支出している」が56%、「各施設拠点において本部拠点の人件費を支出している（按分支出、出向含む）」が36%であった。
- ② 各施設拠点における本部拠点の人件費の按分方法は、「収入割合に基づき算出している」が49%、「本部職員の勤務時間割合に基づき算出している」が28%であった。



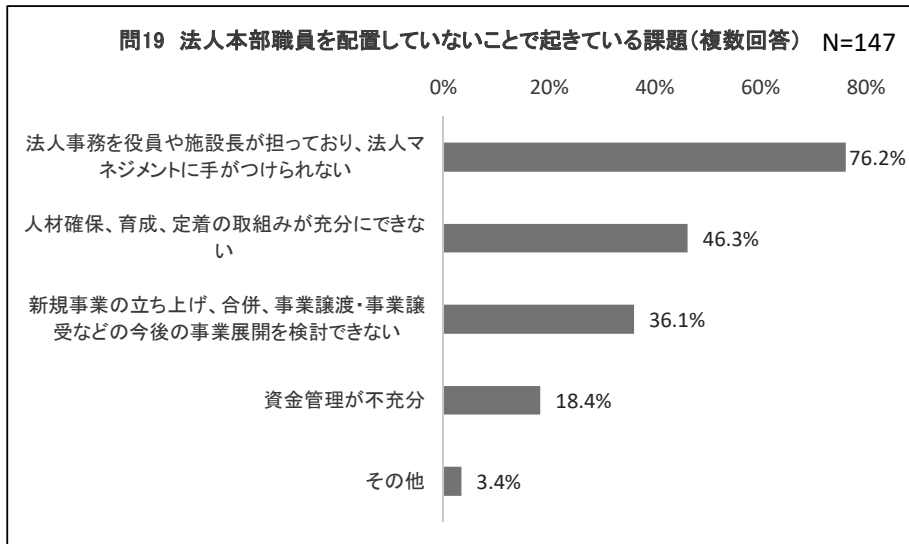
(3) 法人本部を運営する上での課題

- ① 法人本部を運営する上での課題では、「法人本部機能を強化するための財源が確保できない」が56%、「法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない」が45%であった。また、「本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」は法人規模が小さいほど回答割合が高く、「各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができる金額が減少している」は法人規模が大きいほど回答割合が高かった。
- ② 法人本部を運営する課題の主な自由記述として、「財源の課題」「人材の課題」「会計処理の課題」の回答があった。「財源の課題」では、法人本部の役割強化に比して本部経費が保障されていないこと、施設の収支悪化に伴う本部経費繰入の減少等の課題があげられていた。「人材の課題」では、法人の長期計画、法人マネジメントを行える人材の不足等の課題があげられていた。「会計処理の課題」では、保育所等からの本部経費繰入の制約、本部経費が施設の経常経費として扱われていないこと、委託施設からの本部繰入の課題等があげられていた。
- ③ 法人本部等への経費繰入の課題では、「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」が約6割、次いで「法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる」が3割弱であった。また、「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」は30億円以上の法人、措置事業のみと保育事業のみを運営している法人の回答割合が高かった。



(4) 法人本部職員を配置していないことで起きている課題

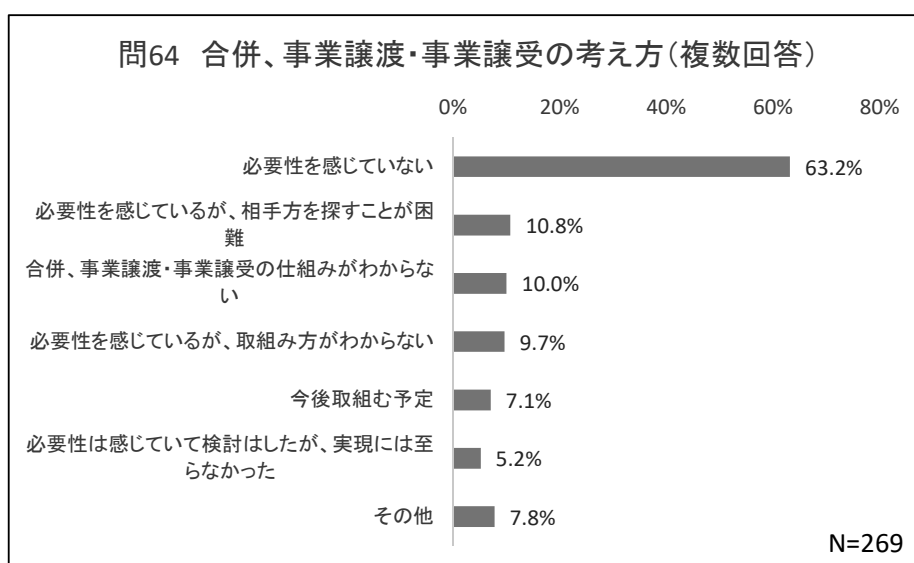
- ① 法人本部職員を配置していないことで起きている課題は、「法人事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」が76%、「人材確保、育成、定着の取組みが充分にできない」が46%であった。



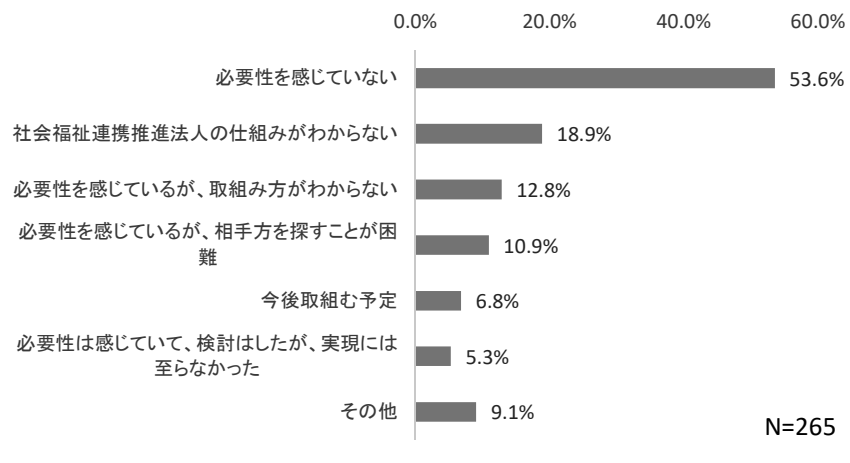
3 今後の事業展開

合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人の考え方は、半分以上が「必要性を感じていない」と回答していた。また、今後の事業展開では「現状維持のまま」が4割強であり、法人規模が小さいほど現状維持の傾向が高かった。今後の事業展開を検討する上での課題では、「今後の制度の動向がわからない」「法人内で検討できていない」「事業展開の資金不足」が多かった。他法人と連携による取組みは約3割が行っており、「災害時の施設間支援」「コロナ感染症発生時の応援職員派遣事業への登録（東京都域）」「地域における公益的な取組」が多かった。

- ① 合併、事業譲渡・事業譲受の考え方では「必要性を感じていない」が6割強であり、社会福祉連携推進法人の考え方では「必要性を感じていない」が5割強であった。
- ② 今後の事業展開では「現状維持のまま」が4割強、「新規事業により法人の規模拡大・多角化を検討」が3割強であった。「新規事業による規模拡大・多角化」は、10億以上30億未満の法人の回答割合が高く、「合併、事業譲受による規模拡大・多角化」は30億以上の法人の回答割合が高かった。「現状維持」は法人規模が小さいほど回答割合が高かった。また、保育事業のみが回答割合が高かった。
- ③ 今後の事業展開を検討する上での課題では、「今後の制度の動向がわからない」「今後の事業展開について、法人内で検討できていない」「事業展開するための資金が不足している」が3割強であった。「今後の事業展開について、法人内で検討できていない」は、4億円以上10億円未満及び4億円未満の回答割合が高かった。「今後の制度の動向がわからない」及び「今後の利用者の需要がわからない」は保育事業のみ運営の回答割合が高かった。「事業展開するための資金不足」は、高齢者事業のみ運営の回答割合が高かった。
- ④ 他法人と連携による取組みは3割弱が行っており、取組みの内容は「災害時の施設間支援」「新型コロナウイルス感染症発生時における応援職員派遣事業への登録（東京都域）」が多く、「地域における公益的な取組」の回答も多かった。他法人と連携した地域における公益的な取組みでは、「食を通じた支援」「居場所づくり・住民の交流支援」「相談事業」が多かった。

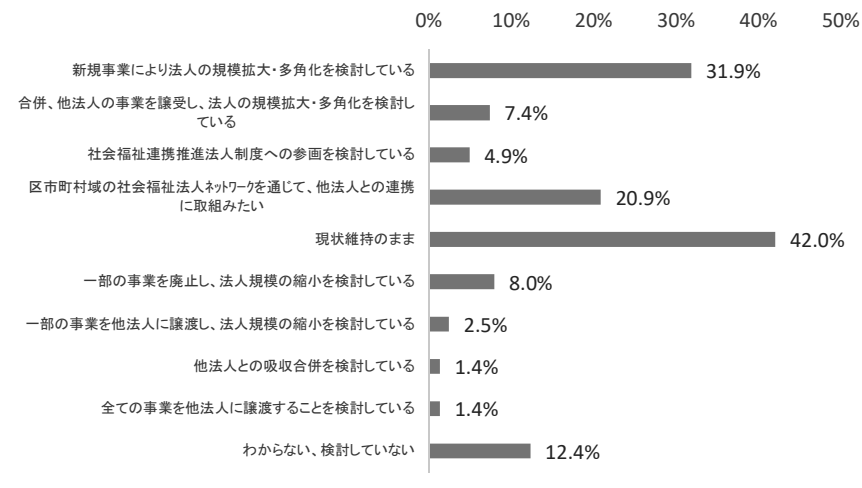


問65 社会福祉連携推進法人の考え方(複数回答)



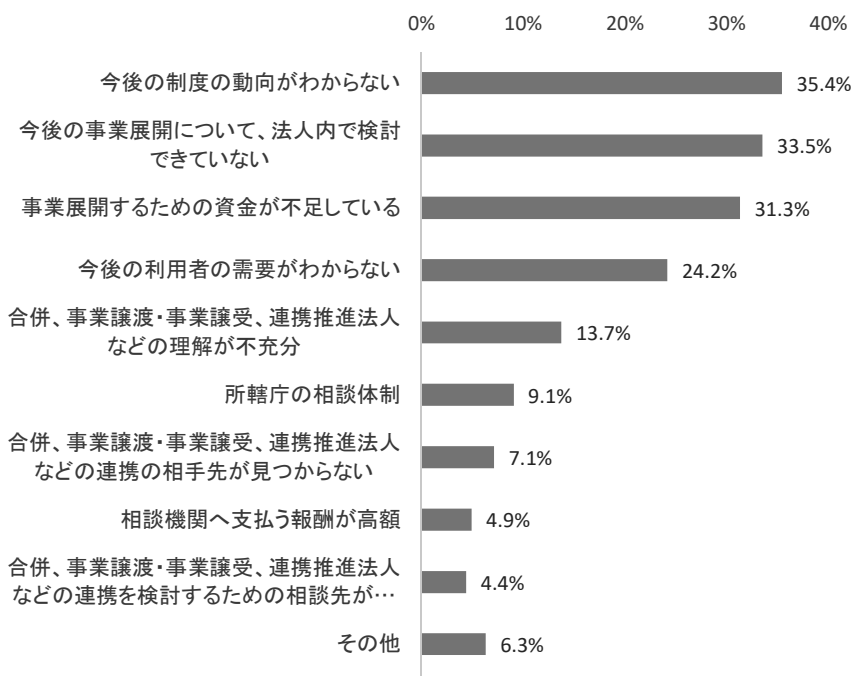
問66 今後の事業展開(複数回答)

N=364



問67 今後の事業展開を検討する上での課題(複数回答)

N=364



4 合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人の事業展開

合併および事業譲渡を経験したのは約3%、事業譲受を経験したのは約8%、連携推進法人の設立・参画、申請中は約1%であった。相手方法人と接触した経緯は「以前から役職員が顔なじみの関係」が多く、事業展開を行う上での課題は「法人の規程や制度の統合・調整」「利用者への説明」「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」が多かった。

No		行ったことがある		実現しなかった		行ったことはない	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%
1	合併	12	3.3%	1	0.3%	351	96.4%
2	事業譲渡	10	2.7%	4	1.1%	350	96.2%
3	事業譲受	28	7.7%	3	0.8%	333	91.5%

※事業譲受のうち、自治体からは16件、自治体以外からは17件

No		設立・参画、申請中		検討中		検討していない	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%
1	社会福祉連携推進法人	3	0.8%	13	3.6%	348	95.6%

(1) 合併の回答状況

合併の9割は吸収合併であり、相手方法人が運営事業は「障害者事業」が6割であった。相手方法人と接触した経緯は「以前から役職員が顔なじみの関係」が5割、「相手方法人から連絡」が4割であった。合併上の課題は「法人の規程や制度の統合・調整」が9割強、「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」が6割弱であった。

(2) 事業譲渡の回答状況

事業譲渡は、高齢者事業、障害者事業の順番が多かった。譲渡した相手方の法人種別は、社会福祉法人、特定非営利活動法人の順番が多かった。譲渡内容は、土地・建物は譲渡なしが約半数、3～4割が無償譲渡であった。9割が利用者の引継ぎをしておき、職員の引継ぎは6割であった。譲渡した相手方の法人と接触した経緯は、「事業譲渡以前から役職員が顔なじみの関係」が4割であった。事業譲渡の効果は「財務状態が改善」「事業の集中」が6割、事業譲渡を行う上での課題は「利用者への説明」が9割、「従業員の承継」「雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」「法人の規程や制度の統合・調整」「許認可に関する行政との調整」がそれぞれ7割であった。

(3) 事業譲受の回答状況

- 自治体からの事業譲受を経験したのは約4%、半数は1回の経験であった。保育所が最も多く、次いで特別養護老人ホームであった。譲受の内容は、土地は無償貸与、建物は無償譲受が多かった。利用者の引継ぎはほぼ行われており、職員は一部引き継ぎが多かった。譲受以前の状況は、指定管理・委託していないが6割、決定方法はプロポーザルによる決定が7割強であった。事業譲受した建物は「建物の建替えや大規模修繕の必要性はなかった」が約半数、「建物の建替え・大規模修繕にかかる費用の補助があった」が4割強であった。

- ・ 自治体以外の事業譲受を経験したのは約5%、9割が1回の経験であった。譲受した事業は特別養護老人ホーム、サービス付き高齢者住宅、児童養護施設等、多岐に渡っていた。相手方の法人種別は、社会福祉法人が4割強、株式会社が4割弱であった。譲受内容は、土地は「譲渡なし」が多く、建物は「無償譲渡」「譲渡なし」が多く、利用者及び職員は「引継ぎあり」が多かった。相手方の法人と接触した経緯は、「事業譲渡以前から役職員が顔なじみの関係」「相手方法人から連絡」が多かった。事業譲受を行う上での課題では「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」「利用者への説明」「法人の規程や制度の統合・調整」が多かった。

(4) 社会福祉連携推進法人の回答状況

社会福祉連携推進法人を「設立・参画、申請中」の3法人の参画する社員は「社会福祉法人」が3法人、「特定非営利活動法人」が2件であった。実施する事業は、貸付業務を除くすべての事業であった。連携推進法人を設立・運営する上での課題では、「認定までの手続きが煩雑」「社員総会、理事会、評議会などの事務が煩雑」「認定申請に関する必要項目が具体的に示されていない」が2件であった。

5 ヒアリング調査のまとめ

合併1事例、事業譲受1事例、社会福祉連携推進法人を設立した2事例、検討中の1事例について、ヒアリング調査を実施した。

(1) 事業展開が成立する条件

合併事例では、両法人の役員が理事や評議員を担うなど深い繋がりがあり、同じ市内で同じ障害事業を展開していた。事業譲受事例では、譲受法人は譲受した施設から徒歩圏内に同種類のサービスを運営していた。社会福祉連携推進法人事例では、参加法人の創設者が他参加法人を設立していた、法人の役員を兼務し業務連携していた、2つの法人の理事長を兼務していた、区市町村施設長会等で顔なじみであった等、設立以前から連携していた。

事業展開が成立する共通な条件として、法人間の従前からのつながり、地理的な近接性、事業の近接性があげられていた。

(2) 事業展開の効果

合併事例では、事務部門が独立し、事業所の人事・採用業務負担が軽減でき、法人本部機能の安定と強化が図れていた。また、互いの強みを補完でき、次世代の経営を担う人材を育成できていた。事業譲受事例では、譲受した施設と譲受法人の活動拠点が近いことで、法人内の各事業に相乗効果が起き、月間数百万円の寄与があった。社会福祉連携推進法人事例では、消耗品等の単価引き下げや取引先業者の情報共有、車両や保険等のコスト削減効果、強みを補完し合う関係の構築を見込んでいた。また、連携推進法人が取組む業務の範囲について、連携推進法人は選択した業務を行うが、参加法人は全部の業務に参加する必要はなく、選択できるとしていた。地域福祉支援業務は距離が近い法人間で行うことにメリットがあり、災害時支援業務は距離が遠い法人間で行うことにメリットがあるとされていた。

事業展開の共通した効果として、互いの専門性を補完し合える効果があげられていた。

(3) 事業展開をすすめるための課題

合併事例では、職員に影響が出る人事管理制度の整理が課題であった。給与制度、評価システムの変更を職員に浸透させるには時間を要していた。事業譲受事例では、譲受した当初は定員が3分の1であり、施設単体では赤字であった。また、移られる利用者・職員は不安を抱えており、丁寧なコミュニケーションが必要であった。社会福祉連携推進法人事例では、参加法人の業務運営の考え方の違い、連携推進法人の業務を行うための資金繰り、連携推進法人業務以外の「その他」業務が連携推進法人全体の事業規模50%を越えてはいけないというルールへの遵守があげられていた。また、連携推進法人設立の課題では、理事長が複数の参加法人に亘る場合の寡占問題があげられていた。

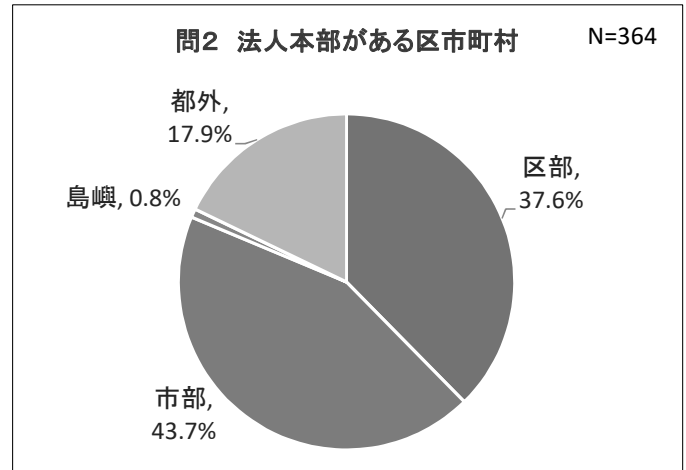
Ⅲ 設問別のアンケート調査結果（詳細）

1 回答法人の情報

問2 法人本部がある区市町村名

「市部」が159件（43.7%）、「区部」が137件（37.6%）、「都外」が65件（17.9%）であった。

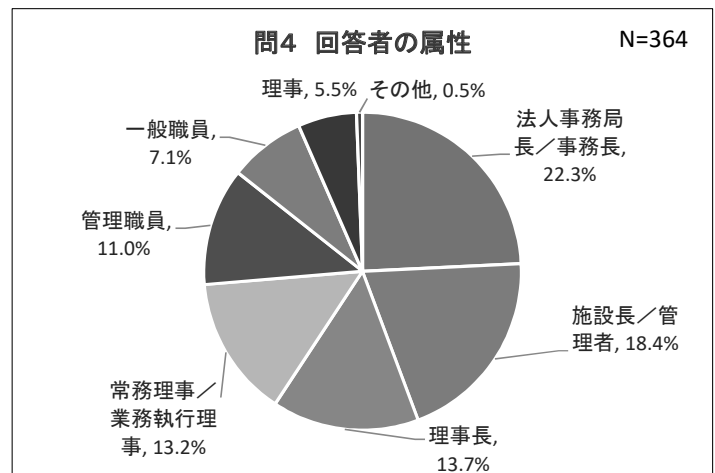
No		回答数	%
1	区部	137	37.6%
2	市部	159	43.7%
3	島嶼	3	0.8%
4	都外	65	17.9%
		364	100.0%



問4 回答者の属性

最も多かったのは「法人事務局長／事務長」が81件（22.3%）、次いで「施設長／管理者」が67件（18.4%）であった。

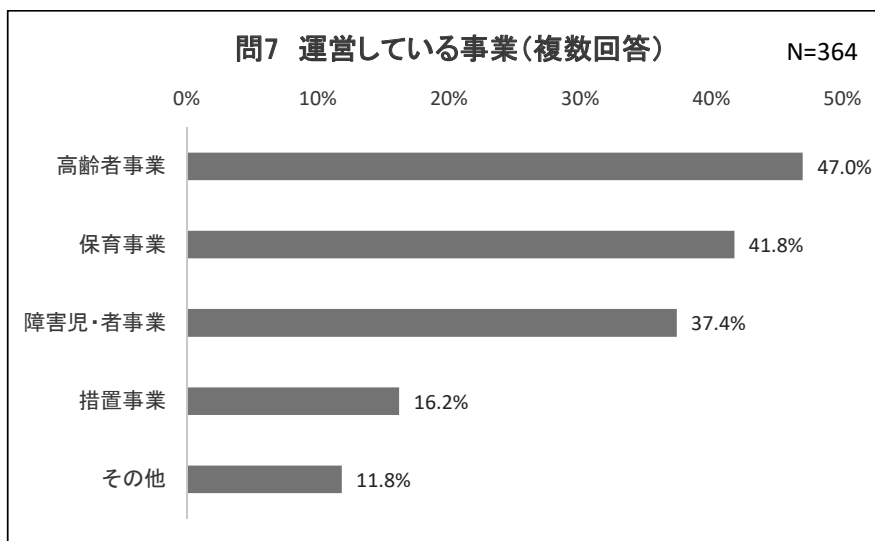
No		回答数	%
1	法人事務局長／事務長	81	22.3%
2	施設長／管理者	67	18.4%
3	理事長	50	13.7%
4	常務理事／業務執行理事	48	13.2%
5	管理職員	40	11.0%
6	一般職員	26	7.1%
7	理事	20	5.5%
8	その他	2	0.5%
	無回答	30	8.2%
		364	100.0%



問7 運営している事業（複数回答）

「高齢者福祉事業」が171件（47.0%）、「保育事業」が152件（41.8%）、「障害児・者事業」が136件（37.4%）であった。

No		回答数	364件中
1	高齢者事業	171	47.0%
2	保育事業	152	41.8%
3	障害児・者事業	136	37.4%
4	措置事業	59	16.2%
5	その他	43	11.8%

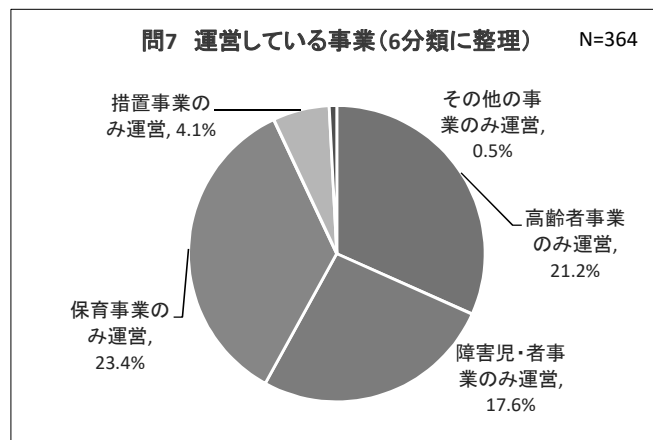


※その他の回答には、「無料低額診療事業」が8件、「放課後児童健全育成事業」が8件、子育てサロン・一時保育」が3件、「無料低額宿泊所」2件などの回答があった。

問7 運営している事業（6分類に整理）

最も多いのは「複数事業を運営」が121件（33.2%）、次いで「保育事業のみ運営」が85件（23.4%）であった。

No		回答数	%
1	高齢者事業のみ運営	77	21.2%
2	障害児・者事業のみ運営	64	17.6%
3	保育事業のみ運営	85	23.4%
4	措置事業のみ運営	15	4.1%
5	その他の事業のみ運営	2	0.5%
6	複数事業を運営	121	33.2%
		364	100%



問8 2021年度事業活動計算書の「法人全体のサービス活動収益」(14分類)

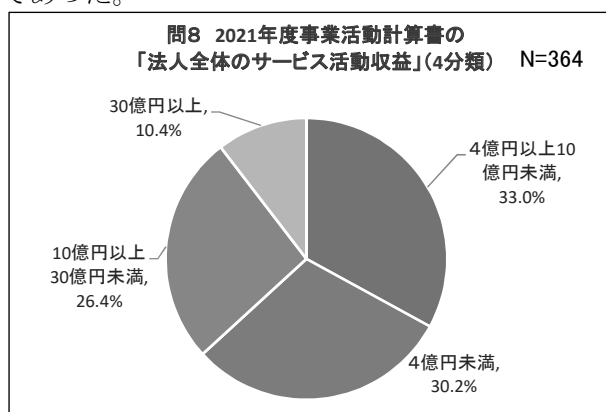
最も多いのは「10億以上15億未満」が39件(10.7%)、次いで「30億以上」が38件(10.4%)であった。

No		回答数	%
1	1億円未満	16	4.4%
2	1億円以上2億円未満	28	7.7%
3	2億円以上3億円未満	35	9.6%
4	3億円以上4億円未満	31	8.5%
5	4億円以上5億円未満	26	7.1%
6	5億円以上6億円未満	23	6.3%
7	6億円以上7億円未満	18	4.9%
8	7億円以上8億円未満	20	5.5%
9	8億円以上9億円未満	13	3.6%
10	9億円以上10億円未満	20	5.5%
11	10億円以上15億円未満	39	10.7%
12	15億円以上20億円未満	23	6.3%
13	20億円以上30億円未満	34	9.3%
14	30億円以上	38	10.4%
		364	100%

問8 2021年度事業活動計算書の「法人全体のサービス活動収益」(4分類)

法人全体のサービス活動収益を4分類にすると、最も多いのは「4億以上10億円未満」が120件(33.0%)、次いで「4億円未満」が110件(30.2%)であった。

No		回答数	%
1	4億円未満	110	30.2%
2	4億円以上10億円未満	120	33.0%
3	10億円以上30億円未満	96	26.4%
4	30億円以上	38	10.4%
		364	100%

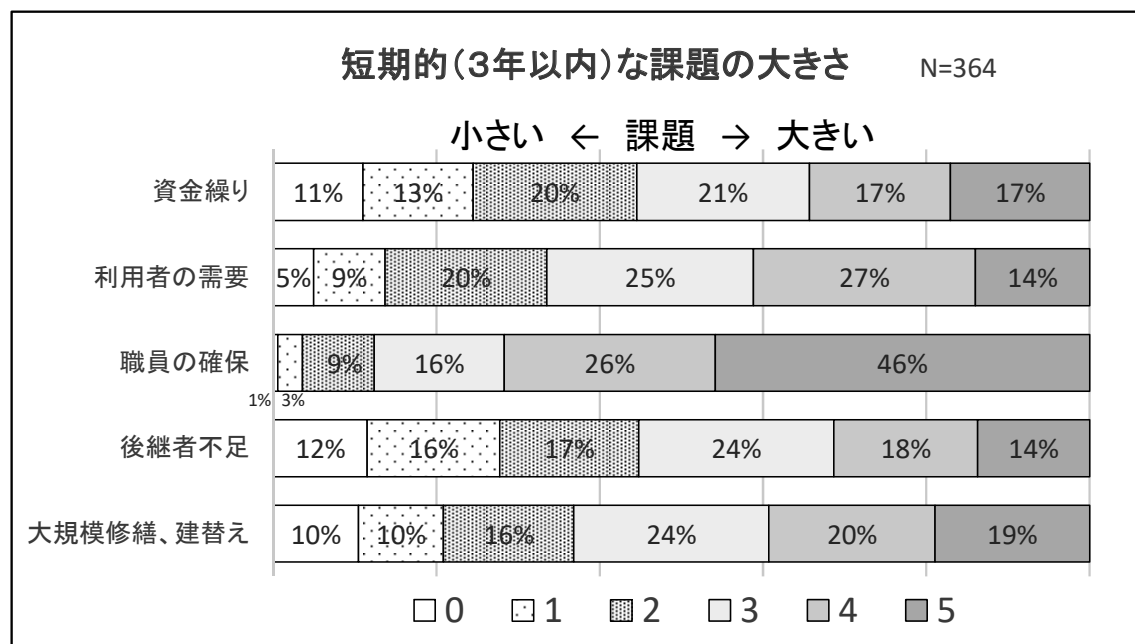


問9 今後の法人運営の短期的、中長期的な将来見通しの課題の大きさ

- ・ 短期的では「課題が大きい (4+5)」が多かったのは「職員の確保」で261件、次いで「利用者の需要」が150件であった。「課題が大きい (4+5)」の総数は793件であった。
- ・ 中長期的では「課題が大きい (4+5)」が多かったのは「職員の確保」で279件、次いで「大規模修繕・建替え」が203件であった。
- ・ 短期的と中長期的を比較すると、「課題が大きい (4+5)」の総数は全ての項目で中長期的が短期的より多かった。また「課題が大きい (4+5)」の総数は997件で、短期的の793件より204件多かった。

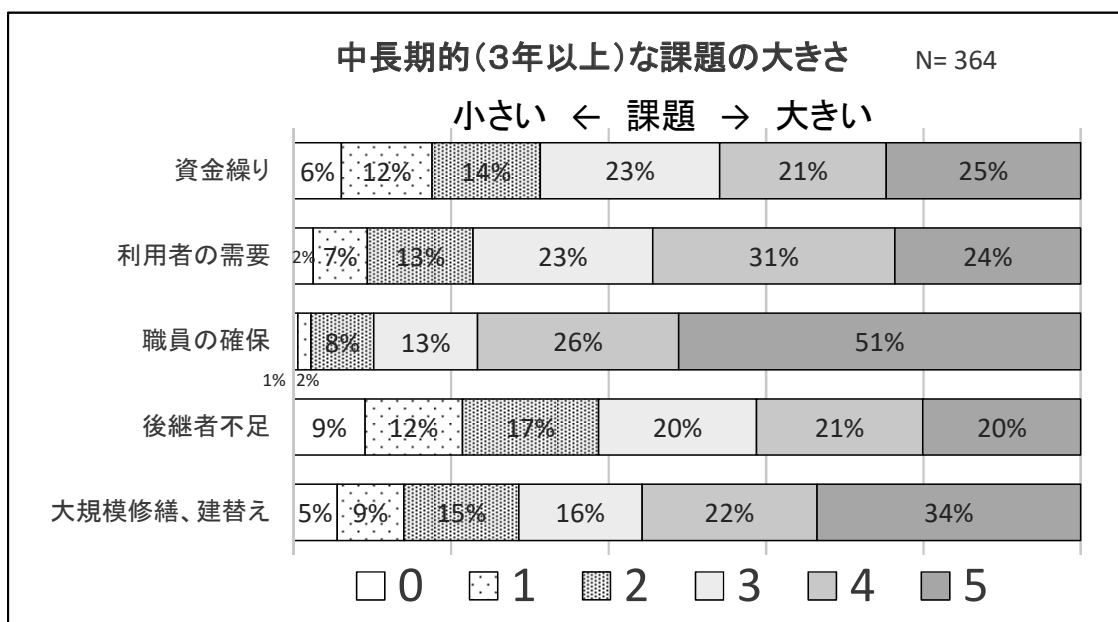
<短期的 (3年以内) な課題の大きさ>

No		0		1		2		3		4		5		計	4+5
		件	%	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%		
1	資金繰り	40	11%	49	13%	73	20%	77	21%	63	17%	62	17%	364	125
2	利用者の需要	18	5%	32	9%	72	20%	92	25%	99	27%	51	14%	364	150
3	職員の確保	2	1%	11	3%	32	9%	58	16%	94	26%	167	46%	364	261
4	後継者不足	42	12%	59	16%	62	17%	87	24%	64	18%	50	14%	364	114
5	大規模修繕、建替	38	10%	38	10%	58	16%	87	24%	74	20%	69	19%	364	143



<中長期的（3年以上）な課題の大きさ>

No		0		1		2		3		4		5		計	4+5
		件	%	件	%	件	%	件	%	件	%	件	%		
1	資金繰り	22	6%	42	12%	50	14%	83	23%	77	21%	90	25%	364	167
2	利用者の需要	9	2%	25	7%	49	13%	83	23%	112	31%	86	24%	364	198
3	職員の確保	2	1%	6	2%	29	8%	48	13%	93	26%	186	51%	364	279
4	後継者不足	33	9%	45	12%	63	17%	73	20%	77	21%	73	20%	364	150
5	大規模修繕、建替	20	5%	31	9%	53	15%	57	16%	81	22%	122	34%	364	203



問 10 法人本部の職員配置の有無

「配置している」が 202 件 (55.5%)、「配置していない」が 162 件 (44.5%) であった。
サービス活動収益のクロス集計では、法人規模が大きいほど本部職員を配置していた。運営種別のクロス集計では、「複数事業を運営」が最も多く、次いで「障害児・者事業のみ運営」であった。

No		回答数	%
1	配置している	202	55.5%
2	配置していない	162	44.5%
		364	100.0%

<クロス集計> 法人本部の職員配置の有無

		合計	配置している	配置していない
全体		364	202	162
		100%	56%	45%
2021 年度の法人全体のサービス活動収益	4 億円未満	110	29	81
		100%	26%	74%
	4 億円以上 10 億円未満	120	62	58
		100%	52%	48%
	10 億円以上 30 億円未満	96	75	21
		100%	78%	22%
	30 億以上	38	36	2
		100%	95%	5%
運営している事業	高齢者事業のみ運営	77	36	41
		100%	47%	53%
	障害児・者事業のみ運営	64	40	24
		100%	63%	38%
	保育事業のみ運営	85	25	60
		100%	29%	71%
	措置事業のみ運営	15	4	11
		100%	56%	45%
	その他の事業のみ運営	2	1	1
		100%	50%	50%
	複数事業を運営	121	96	25
		100%	79%	21%

問11 本部職員の人数

本部職員の総数は平均値 6.5 人、中央値 5.0 人であった。

No		平均値	中央値
1	本部専任の正規職員	3.5	2.0
2	本部専任の正規以外の職員	1.1	1.0
3	本部兼任の正規職員	1.6	1.5
4	本部兼任の正規職員以外	0.3	0.2
5	本部職員の総数	6.5	5.0

問12 法人本部で行っている業務（複数回答）

最も多かったのは「理事会、評議員会の運営」で 357 件（98.1%）、次いで「予算・決算業務」で 317 件（87.1%）であった。

No		回答数	364 件中
1	理事会、評議員会の運営	357	98.1%
2	予算・決算業務	317	87.1%
3	事業計画・事業報告の作成・取りまとめ	309	84.9%
4	法人全体の収支等の経営状況の把握	306	84.1%
5	中長期計画の策定	253	69.5%
6	行政などの調査回答・報告・連絡業務	240	65.9%
7	職員採用業務	224	61.5%
8	給与計算、社会保険、退職共済などの労務事務	219	60.2%
9	新規施設の開設、建替え、改築などの業務	210	57.7%
10	法人の広報業務	198	54.4%
11	職員の教育・研修などの人材育成業務	167	45.9%
12	各施設の会計業務	165	45.3%
13	人事評価業務	155	42.6%
14	施設長会の開催	151	41.5%
15	地域における公益的な取組	136	37.4%
16	法人内施設に共通するテーマの委員会活動	126	34.6%
17	スケールメリットを生かした法人内施設の共同購入	84	23.1%
18	他法人と連携による合同研修会の開催・運営	55	15.1%
19	ファンドレイジング（企業からの寄付などの資金調達）	25	6.9%
20	他法人と連携による共同購入	16	4.4%
21	その他	10	2.7%

問 13 法人本部拠点の設置状況

法人本部拠点を「設置している」は 240 件（65.9%）、「設置していない」は 124 件（34.1%）であった。サービス活動収益のクロス集計では、法人規模が大きいほど法人本部拠点を設置していた。運営事業のクロス集計では、「複数事業を運営」が最も多く、次いで「障害児・者事業のみ運営」の順であった。

No		回答数	364 件中
1	設置している	240	65.9%
2	設置していない	124	34.1%
		364	100.0%

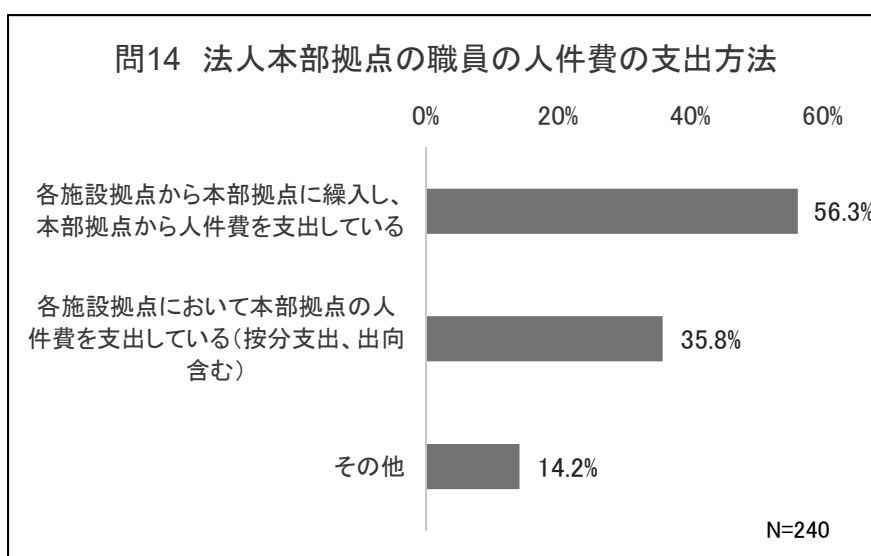
<クロス集計> 法人本部拠点の設置状況

		合計	設置している	設置していない
全体		364	240	124
		100%	66%	34%
2021 年度の法人全体のサービス活動収益	4 億円未満	110	29	81
		100%	26%	74%
	4 億円以上 10 億円未満	120	62	58
		100%	52%	48%
	10 億円以上 30 億円未満	96	75	21
		100%	78%	22%
	30 億以上	38	36	2
		100%	95%	5%
運営している事業	高齢者事業のみ運営	77	34	43
		100%	44%	56%
	障害児・者事業のみ運営	64	45	19
		100%	70%	30%
	保育事業のみ運営	85	47	38
		100%	55%	45%
	措置事業のみ運営	15	9	6
		100%	56%	45%
	その他の事業のみ運営	2	1	1
		100%	50%	50%
	複数事業を運営	121	104	17
		100%	86%	14%

問 14 法人本部拠点の職員の人件費の支出方法（複数回答）

「各施設拠点から本部拠点に繰入し、本部拠点から人件費を支出している」が 135 件（56.3%）、
「各施設拠点において本部拠点の人件費を支出している（按分支出、出向含む）」が 86 件（35.8%）
であった。

No		回答数	240 件中
1	各施設拠点から本部拠点に繰入し、本部拠点から人件費を支出している	135	56.3%
2	各施設拠点において本部拠点の人件費を支出している（按分支出、出向含む）	86	35.8%
3	その他	34	14.2%

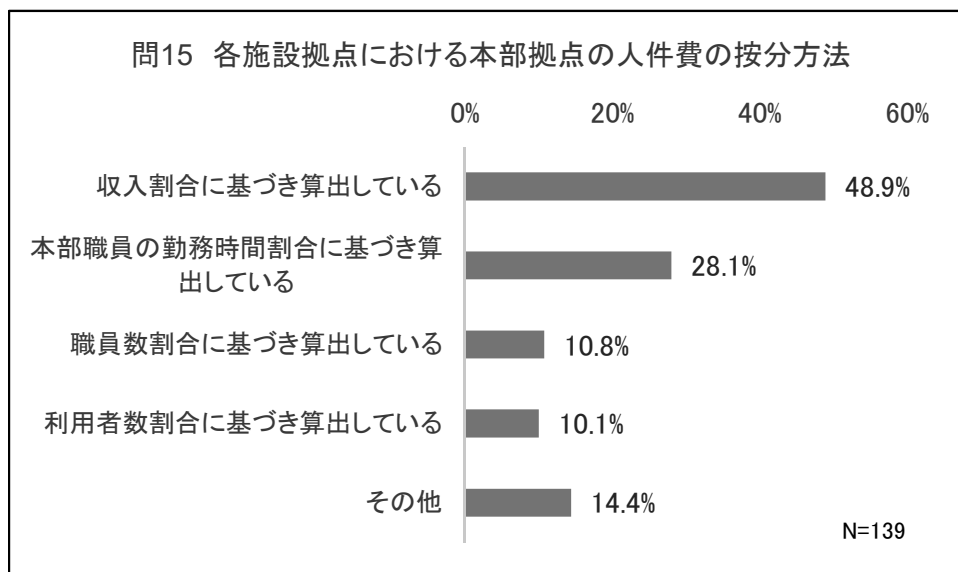


※その他の回答には、「本部職員を配置していない」「施設の職員が本部業務を行っている」等、本部拠点の人件費を支出していない回答が 17 件あった。また、「区からの補助」「寄付金収入」等、独自収入から本部拠点の人件費を支出している回答があった。

問 15 各施設拠点における本部拠点の人件費の按分方法（複数回答）

最も多かったのは「収入割合に基づき算出している」が 68 件（48.9%）、次いで「本部職員の勤務時間割合に基づき算出している」が 39 件（28.1%）であった。

No		回答数	139 件中
1	収入割合に基づき算出している	68	48.9%
2	本部職員の勤務時間割合に基づき算出している	39	28.1%
3	職員数割合に基づき算出している	15	10.8%
4	利用者数割合に基づき算出している	14	10.1%
5	その他	20	14.4%

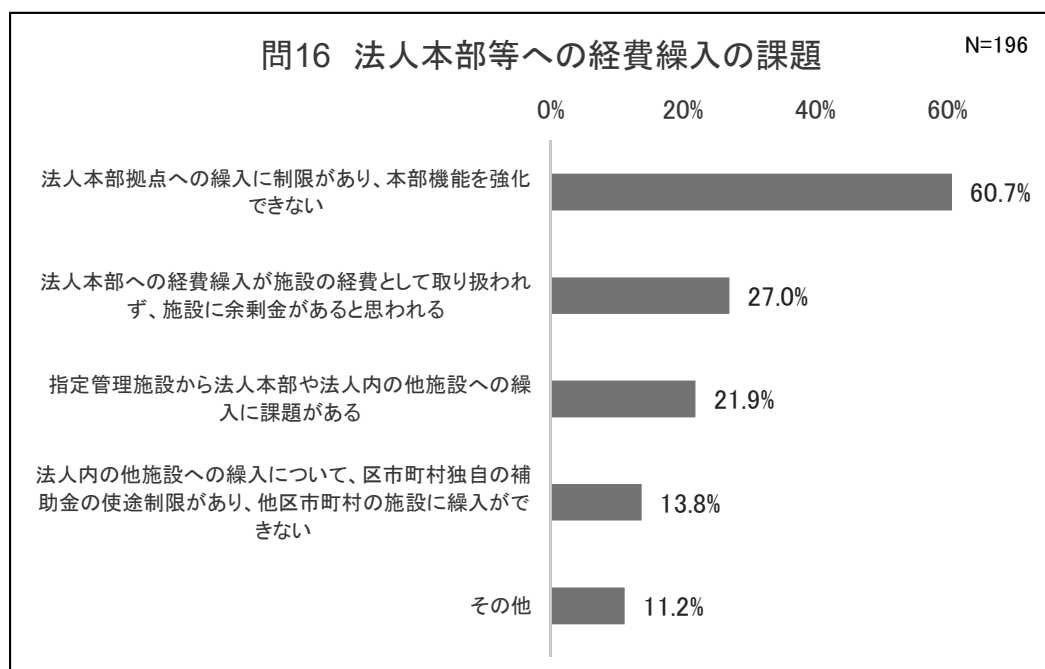


※その他の回答では「1施設のため按分していない」が5件、「当期の収支差額により判断」が4件、各拠点の事業数、一律5%としている等の回答があった。

問16 法人本部等への経費繰入の課題（複数回答）

- 最も多かったのは「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」が119件（60.7%）、次いで「法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる」が53件（27.0%）であった。
- サービス活動収益のクロス集計では、「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」「指定管理施設から法人本部や法人内の他施設への繰入に課題がある」は、30億以上の回答割合が高かった。
- 運営事業のクロス集計では、「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」は、措置事業のみを運営と保育事業のみを運営の回答割合が高かった。「区市町村独自の補助金の用途制限があり、他区市町村の施設に繰入ができない」は、保育事業のみを運営の回答割合が高かった。

No		回答数	196件中
1	法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない	119	60.7%
2	法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる	53	27.0%
3	指定管理施設から法人本部や法人内の他施設への繰入に課題がある	43	21.9%
4	法人内の他施設への繰入について、区市町村独自の補助金の用途制限があり、他区市町村の施設に繰入ができない	27	13.8%
5	その他	22	11.2%



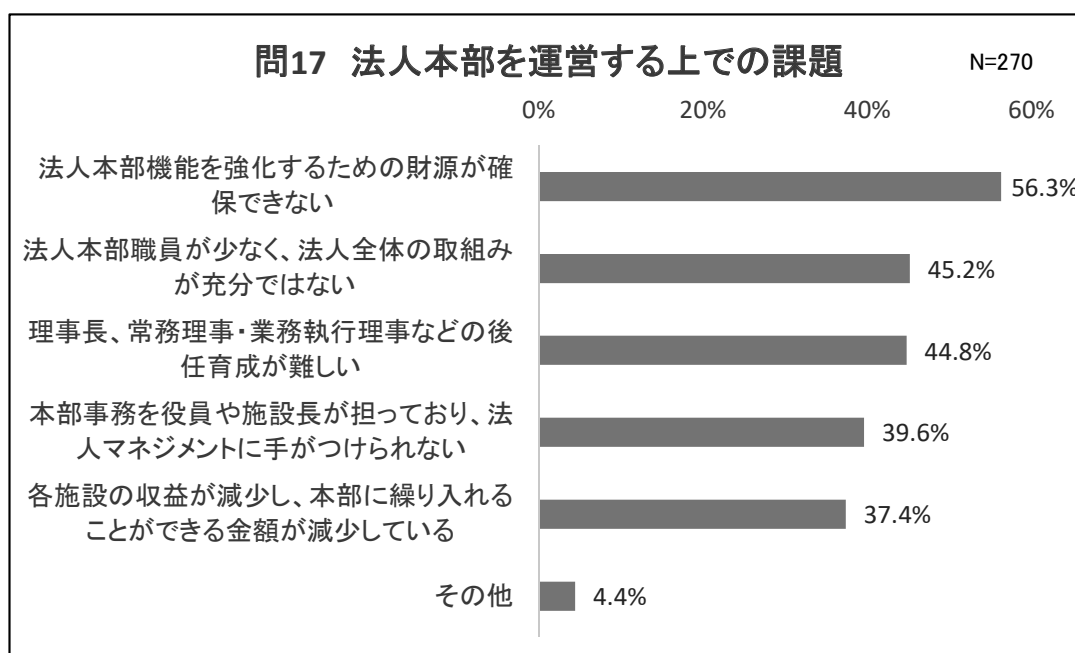
問 16 法人本部等への経費繰入の課題 (複数回答) サービス活動収益・運営事業 クロス集計

	合計	法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能強化できない	法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があるとと思われる	法人内の他施設への繰入について、区市町村独自の補助金の使用制限があり、他区市町村の施設に繰入ができない	指定管理施設から法人本部や法人内の他施設への繰入に課題がある	その他
全体	196 件中 61%	119	53	27	43	22
2021 年度の法人全体のサービス活動収益	4 億円未満	24 59%	9 22%	4 10%	7 17%	7 17%
	4 億円以上 10 億円未満	36 62%	16 28%	6 10%	9 16%	7 12%
	10 億円以上 30 億円未満	41 59%	22 31%	13 19%	18 26%	6 9%
	30 億以上	18 67%	6 22%	4 15%	9 33%	2 7%
	高齢者事業のみ運営	15 56%	5 19%	2 7%	4 15%	4 19%
運営事業	障害児・者事業のみ運営	22 58%	13 34%	3 8%	9 24%	2 5%
	保育事業のみ運営	26 67%	8 21%	10 26%	6 15%	4 10%
	措置事業のみ運営	5 100%	1 20%	0 0%	0 0%	0 0%
	その他の事業のみ運営	0 0%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%
	複数事業を運営	51 59%	25 29%	12 14%	24 28%	11 13%

問17 法人本部を運営する上での課題（複数回答）

- 最も多かったのは「法人本部機能を強化するための財源が確保できない」が 152 件（56.3%）、次いで「法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない」が 122 件（45.2%）であった。
- サービス活動収益のクロス集計では、「本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」は法人規模が小さいほど回答割合が高かった。「各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができる金額が減少している」は法人規模が大きいほど回答割合が高かった。
- 運営事業のクロス集計では、「本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」は措置事業のみ運営が最も多く、次いで保育事業のみを運営であった。「各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができる金額が減少している」は複数事業を運営が最も多く、次いで高齢事業のみを運営であった。

No		回答数	270 件中
1	法人本部機能を強化するための財源が確保できない	152	56.3%
2	法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない	122	45.2%
3	理事長、常務理事・業務執行理事などの後任育成が難しい	121	44.8%
4	本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない	107	39.6%
5	各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができる金額が減少している	101	37.4%
6	その他	12	4.4%



問17 法人本部を運営する上での課題（複数回答） サービス活動収益・運営事業 クロス集計

	合計	本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない	理事長、常務理事・業務執行理事などの後任育成が難しい	各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができない金額が減少している	法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない	法人本部機能を強化するための財源が確保できない	その他
全体	270 件中	107 40%	121 45%	101 37%	122 45%	152 56%	12 4%
2021 年度の法人全体のサービス活動収益	4 億円未満	45 61%	42 57%	20 27%	26 35%	38 51%	4 5%
	4 億円以上 10 億円未満	37 40%	47 51%	26 28%	45 49%	55 60%	2 2%
	10 億円以上 30 億円未満	22 28%	21 27%	38 48%	43 54%	49 62%	3 4%
	30 億以上	3 12%	11 44%	17 68%	8 32%	10 40%	3 12%
運営事業	高齢者事業のみ運営	21 46%	10 22%	20 43%	14 30%	23 50%	3 7%
	障害児・者事業のみ運営	18 33%	29 53%	21 38%	28 51%	27 49%	2 4%
	保育事業のみ運営	32 52%	30 48%	11 18%	20 32%	30 48%	1 2%
	措置事業のみ運営	8 73%	7 64%	0 0%	4 36%	7 64%	0 0%
	その他の事業のみ運営	0 0%	1 100%	1 100%	0 0%	0 0%	0 0%
	複数事業を運営	24 25%	38 40%	44 46%	50 53%	57 60%	6 6%

問 18 法人本部を運営する上での課題（回答の抜粋）

（1）自由記述の計量的分析

自由記述を計量的に分析したところ、「本部運営の課題」「本部職員の人材確保の課題」「資金の課題」「今後の対応の課題」「拠点間繰入の課題」があげられていた。

① 分析方法

自由記述の分析は、文書形式のデータを計量的に分析するため、テキストマイニング用のフリーソフト「KH Corder」を用いた。出現頻度が高い語の抽出、語と語のつながり（共起性・関連性）を視覚化する分析を行った。

② 頻出語の分析

出現頻度が高い上位 10 位は、「本部」86、「法人」80、「施設」57、「運営」32、「事務」28、「業務」27、「職員」26、「確保」23、「事業」21、「人材」17 であった。

	抽出語	出現回数
1	本部	86
2	法人	80
3	施設	57
4	運営	32
5	事務	28
6	業務	27
7	職員	26
8	確保	23
9	事業	21
10	人材	17

	抽出語	出現回数
11	拠点	16
12	機能	15
13	難しい	15
14	人件	14
15	育成	13
16	行う	13
17	財源	13
18	必要	13
19	課題	12
20	理事	12

	抽出語	出現回数
21	資金	11
22	配置	11
23	経費	10
24	繰る	9
25	兼務	9
26	考える	9
27	会計	8
28	場合	8
29	多い	8
30	対応	8

③ 共起ネットワークの分析

共起ネットワークから語と語のつながり（共起性・関連性）を視覚的に把握した。円が大きいほど、出現回数が多く、語と語が線で結ばれているかが共起性や関連性の有無を表している。線の太さ関連の強さを表現している。共起ネットワークから以下の 6 つのテーマが示された。

本部運営の課題

本部、法人、施設、運営、業務の語が出現していた。本部運営の課題、施設業務との兼ね合い等の課題をあげられていた。

本部職員の人材確保の課題

職員、確保、人材、育成、難しいの語が出現していた。本部職員の確保、人材育成の難しさの課題があげられていた。

資金の課題

事務、事業、人件、行う、資金、考える、理事、厳しい、状況、役員等の語が出現していた。本部事務を行うための資金の課題、理事や役員の厳しい状況の課題があげられていた。

今後の対応の課題、兼務の課題

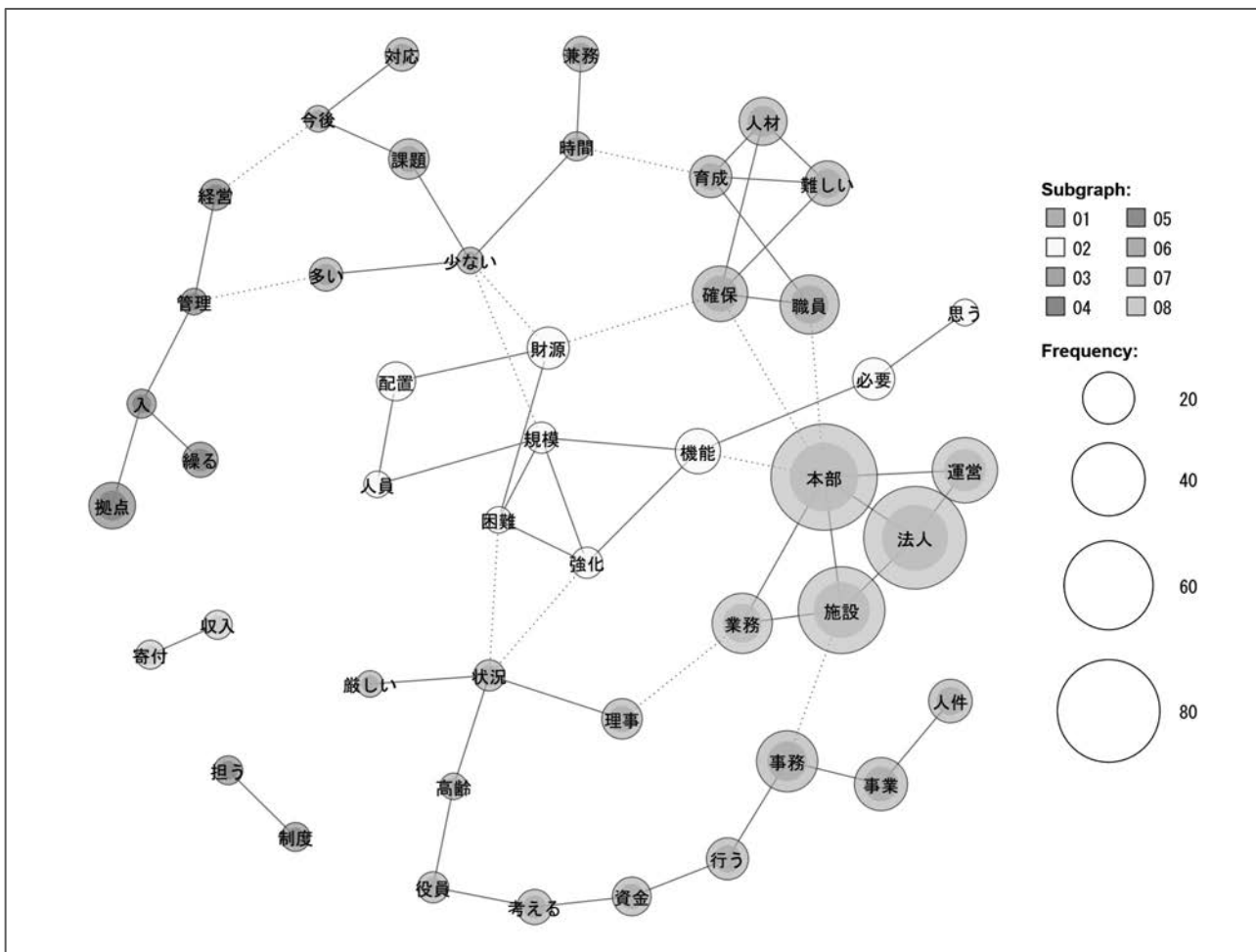
課題、対応、今後、多い、少ない、兼務、時間の語が出現していた。今後の対応の課題、兼務で時間が足りない課題等があげられていた。

拠点間繰入の課題

拠点、繰る、入、管理、経営の語が出現していた。拠点間繰入の課題があげられていた。

本部に人材を配置するための課題

配置、財源、人員、規模、困難、強化、機能、必要、思うの語が出現していた。本部に人員を配置するための財源の課題、本部機能を強化するための財源の課題があげられていた。



(2) 自由記述の質的分析

107 法人から回答を「財源の課題」「人材の課題」「会計処理の課題」に分類した。

- ・ 「財源の課題」は、法人本部の役割強化に比して本部経費が保証されていないこと、施設の収支悪化に伴う本部経費繰入の減少等の課題があげられていた。
- ・ 「人材の課題」は、法人の長期計画、法人マネジメントを行える人材の不足等の課題があげられていた。
- ・ 「会計の課題」は、保育所等からの本部経費繰入の制約、本部経費が施設の経常経費として扱われていないこと、委託施設からの本部繰入の課題等があげられていた。

<主な自由記述>

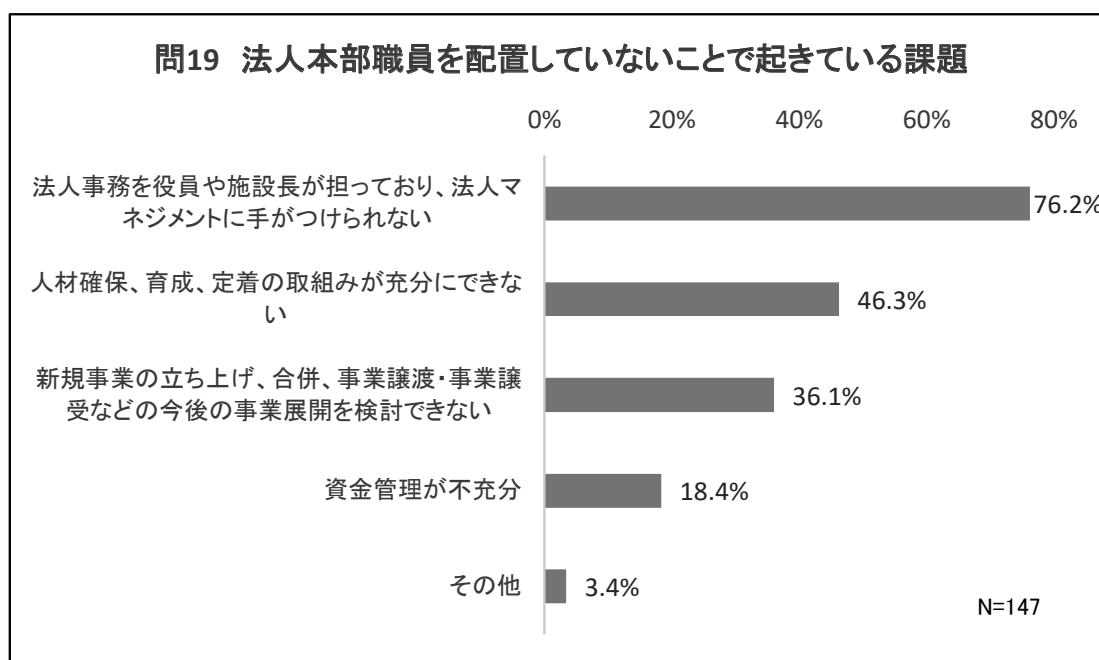
No		分類
1	法人本部が施設運営のための補助金の対象になっていないこと。	財源
2	次第に法人本部が担う役割が大きくなっていくにも関わらず本部経費が保障されていない現行の制度について改善すべきである。	財源
3	法人本部の収入源がない。実際は寄付金のみが収入源となっはいる。多額の寄付金があるわけではないので今後の運営がどのようになるのかが課題である。	財源
4	本部機能を分担する人員数と人件費確保・分担按分の適正な仕組み、本部の設置スペース確保又は本部借り上げ経費、本部と事業所間の人員交流・人事ローテーションの実行	財源
5	法人規模や事業所規模に応じた事務員の配置が明確になっていない。そのため収入に対する人件費の配分は現場職員を優先し、事務員の配置は極端に少ない。法人機能強化が求められており、理事会の開催も多く、役員・評議員の役割も重い。法人本部機能強化と法人事務局財源確保はセットで考えないと、上手く行かない。	財源
6	各施設の決算が一定でなく、赤字施設からの経費繰入ができない年度がある。	財源
7	社会福祉法人の財源は、国や自治体からの補助金のみとなる。この補助金は福祉そのものを行う為の補助金で、法人本部運営の為の補助金ではない。まともな法人にするには、当然資金が必要となるので、法人運営の為の補助金交付が必要。	財源
8	法人本部の人件費を補助金対象にしてもらうことを望む。	財源
9	法人本部職員を増にすると、各施設の人件費負担増になり収支を圧迫する。	財源
10	本部の活動が法人の特色に繋がるが、本部拠点の体制が不十分な状態。外部からの補助金等の支援がない。	財源
11	限られた施設収入から法人本部への繰入金は施設運営を圧迫するため特別な収入源の確保が必要。	財源
12	施設長が現場の業務で手一杯で、全体的な計画を策定できる人材が不足。本部に常勤を配置できるほどの繰入財源もない。	人材
13	法人本部の業務は理事兼務の施設長が行っている。施設長の業務が急増し、法人本部の業務がなかなかできない。長期の計画作成などに時間を割けない状況。	人材
14	当初より法人本部事務局として採用した場合、法人事務の経験や拠点事務の経験がある人材の確保が難しく、拠点の事務の仕事を経て上での法人本部事務となるため育成に時間がかかる。その結果、兼務の職員が増える。	人材

No		分類
15	複雑な制度改正や労働環境に対応できる、今後の戦略を立て、本部機能を担うマネジメントや財務・法務などの専門性の高いスタッフの採用及び育成が課題。	人材
16	給与、会計、施設管理等の総務的な仕事はできるが、法人全体をマネジメントできる人材が不足。施設長及び事務長がトップダウン的に判断することが多い。	人材
17	現場主体で法務や会計、契約事務やマネジメントに長けている人材がいない。	人材
18	本部は経営担当部署と考えるが、そのための人材や資金、場所の確保が容易ではない。本部拠点としての会計処理に制約があることも実態を見えにくくしていると考え。	会計
19	介護保険事業の本部繰入れは弾力的に繰入れられるが、繰入れできないような報酬設定になっている。保育事業は厳しい制限がある。国は強固の法人を期待しているが、今の制度では無理である。人件費の高騰と光熱費、衛生材料費・食材費高騰によりとても本部に繰入れられない状況がある。	会計
20	特に保育所の資金移動（本部繰り入れ）に運用ルールがあり、本部財源の確保が困難	会計
21	本部繰入れ資金の制約が多く行いづらい。本部繰入れ経費を施設の経常経費として扱う必要がある。少子化、定員割れが進み本部機能維持の資金難が予想される	会計
22	本部主導で事業運営する場合には、法人の裁量により繰入が出来るようにしないと資金繰り等支障をきたすことがある。	会計
23	高齢事業、保育事業、措置事業毎に、お金に色がついているため、法人全体の資金効率が悪い。事務的にも効率化が図れないため極めてスケールメリットが働かない。	会計
24	本部が一括契約をすると繰入が活動外支出となるため拠点の費用として反映されない。反映させるためには会計処理が煩雑となる。	会計
25	委託施設では、本部経費（本部人件費、事務費等）について、予算の支出対象として認められない場合がある。	会計
26	法人本部機能の整理が必要。	役割・機能
27	各拠点の機能の整理、役割分掌が難しい。経理、人事、総務について人件費を各拠点に按分する方法の検討。	役割・機能
28	法人運營業務が繁雑で今後の課題に対応することが十分にできない	役割・機能
29	法人規模に見合う人員配置、業務分掌、本部機能についての把握ができていないため、コンサルを入れて現業務について分析中。	役割・機能

問19 法人本部職員を配置していないことで起きている課題（複数回答）

最も多かったのは「法人事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない」が112件（76.2%）、次いで「人材確保、育成、定着の取組みが十分にできない」が68件（46.3%）であった。

No		回答数	147件中
1	法人事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない	112	76.2%
2	人材確保、育成、定着の取組みが十分にできない	68	46.3%
3	新規事業の立ち上げ、合併、事業譲渡・事業譲受などの今後の事業展開を検討できない	53	36.1%
4	資金管理が不十分	27	18.4%
5	その他	5	3.4%



2 合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人について

(1) 合併の状況

- ・ 合併を経験したのは12法人（3.3%）であった。12法人のうち11法人が吸収合併であった。
- ・ 合併した相手側方法人が運営していた事業は「障害者事業」が6割であった。
- ・ 合併した相手方の法人と接触した経緯は「合併以前から役職員が顔なじみの関係」が5割、「相手方法人から連絡」が4割であった。
- ・ 合併上の課題は「法人の規程や制度の統合・調整」が9割強、「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」が6割弱であった。

問 20-1 合併経験の有無

No		回答数	364 件中
1	行ったことがある	12	3.3%
2	行なおうとしたが実現しなかった	1	0.3%
3	行ったことはない	351	96.4%
		364	100.0%

問 21 合併の方法

No		回答数	12 件中
1	吸収合併	11	91.7%
2	新設合併	1	8.3%
		12	100.0%

問 22 合併した相手方の法人が運営していた事業

No		回答数	12 件中
1	障害者事業	7	58.3%
2	高齢者事業	3	25.0%
3	保育事業	1	8.3%
4	措置事業	0	0.0%
5	その他	1	8.3%

問 23 合併した相手方の法人と接触した経緯

No		回答数	12 件中
1	合併以前から役職員が顔なじみの関係であった	6	50.0%
2	相手方法人から連絡があった	5	41.7%
3	第三者機関（専門機関、金融機関、自治体など）を通じて紹介された	3	25.0%
4	自法人から相手方法人に連絡した	0	0.0%
5	その他	0	0.0%

問 24 合併した相手方の法人・施設の所在地

No		回答数	12 件中
1	同じ区市町村に施設がある法人	6	50.0%
2	同じ都道府県に施設がある法人	4	33.3%
3	異なる都道府県に施設がある法人	2	16.7%
		12	100.0%

問 25 合併に至った背景

No		回答数	12 件中
1	財務状態の安定のため	6	50.0%
2	事業の多角化のため	5	41.7%
3	事業規模の拡大のため	4	33.3%
4	他法人の救済のため	3	25.0%
5	後継者不足の解消のため	2	16.7%
6	人材の確保、育成のため	2	16.7%
7	その他	0	0.0%

問 26 合併上の課題

No		回答数	12 件中
1	法人の規程や制度の統合・調整	11	91.7%
2	従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整	7	58.3%
3	法人の文化や理念の違い	6	50.0%
4	利用者への説明	4	33.3%
5	許認可に関する行政との調整	4	33.3%
6	相談機関、専門家の不足	1	8.3%
7	その他	0	0.0%

(2) 事業譲渡の状況

- ・ 事業譲渡を経験したのは10法人(2.7%)であった。いずれも経験は1回であった。
- ・ 事業譲渡した事業は、高齢者事業が6事業、障害者事業が2事業であった。
- ・ 事業譲渡した相手方の法人種別は、社会福祉法人が4つ、特定非営利活動法人が3つであった。
- ・ 事業譲渡の内容は、土地・建物は譲渡なしが約半数、3～4割が無償譲渡であった。9割が利用者の引継ぎをしており、職員の引継ぎは6割であった。
- ・ 事業譲渡した相手方の法人と接触した経緯は、「事業譲渡以前から役職員が顔なじみの関係」が4割であった。
- ・ 事業譲渡の効果は「財務状態が改善」「事業の集中」が6割であった。
- ・ 事業譲渡を行う上での課題は「利用者への説明」が9割、「従業員の承継」「雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」「法人の規程や制度の統合・調整」「許認可に関する行政との調整」がそれぞれ7割であった。

問 20-2 事業譲渡の経験の有無

No		回答数	364 件中
1	行ったことがある	10	2.7%
2	行なおうとしたが実現しなかった	4	1.1%
3	行ったことはない	350	96.2%
		364	100.0%

※上記1のうち、法人本部が都外にあるのは5法人であった

問 28 事業譲渡を経験した回数

No	回数	回答数	10 件中
1	1回	10	10.0%
2	2回	0	0.0%
3	3回以上	0	0.0%

問 29 事業譲渡した事業名

No	事業名	種別
1	グループホーム、小規模多機能型居宅介護	高齢
2	サービス付き高齢者向け住宅	高齢
3	共同生活援助、2件	高齢
4	共同生活援助	高齢
5	地域密着型通所介護	高齢
6	特別養護老人ホーム及び付随するデイサービス	高齢
7	就労移行支援事業所	障害
8	就労継続支援 B 型	障害
9	病院	医療
10	保育園	保育

問 30 事業譲渡した相手方の法人種別

No		回答数	10 件中
1	社会福祉法人	4	40.0%
2	特定非営利活動法人	3	30.0%
3	株式会社	2	20.0%
4	医療法人（持分なし）	1	10.0%
5	社会医療法人	0	0.0%
6	医療法人（持分あり）	0	0.0%
7	一般社団法人、一般財団法人	0	0.0%
8	公益社団法人、公益財団法人	0	0.0%
9	学校法人	0	0.0%
10	独立行政法人	0	0.0%
11	協同組合	0	0.0%
12	その他	0	0.0%

問 31 事業譲渡の内容

		①無償譲受	②有償譲受	③譲渡なし	計
1	土地	3	1	6	10
2	建物	4	1	5	10

		①引継ぎあり	②一部引継ぎあり	③引継ぎなし	計
3	利用者	9	1	0	10
4	職員	6	2	2	10

		①譲渡あり	②譲渡なし	計
5	基本財産	7	3	10

問 32 事業譲渡した相手方の法人・施設の所在地

No		回答数	10 件中
1	同じ区市町村に施設がある法人	0	0.0%
2	同じ都道府県に施設がある法人	5	50.0%
3	異なる都道府県に施設がある法人	5	50.0%
		10	100.0%

問 33 事業譲渡した相手方の法人と接触した経緯（複数回答）

No		回答数	10 件中
1	事業譲渡以前から役職員が顔なじみの関係であった	4	40.0%
2	第三者機関（専門機関、金融機関、自治体など）を通じて紹介された	3	30.0%
3	自法人から相手方法人に連絡した	2	20.0%
4	相手方法人から連絡があった	1	10.0%
5	その他	1	10.0%

問 34 事業譲渡に至った貴法人の背景（複数回答）

No		回答数	10 件中
1	財務状態の安定のため	6	60.0%
2	事業の集中のため	3	30.0%
3	事業規模の縮小のため	3	30.0%
4	その他	2	20.0%
5	人材不足のため	0	0.0%
6	後継者不足のため	0	0.0%

問 35 事業譲渡した効果（複数回答）

No		回答数	10 件中
1	財務状態が改善した	6	60.0%
2	事業の集中ができた	6	60.0%
3	人材不足が改善した	0	0.0%
4	利用者サービスが向上した	0	0.0%
5	その他	1	10.0%

問 36 事業譲渡を行う上での課題（複数回答）

No		回答数	10 件中
1	利用者への説明	9	90.0%
2	従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整	7	70.0%
3	法人の規程や制度の統合・調整	7	70.0%
4	許認可に関する行政との調整	7	70.0%
5	相談機関、専門家の不足	3	30.0%
6	法人の文化や理念の違い	1	10.0%
7	事業譲渡の対象事業の評価額の決定	1	10.0%
8	その他	0	0.0%

問 37 その他、事業譲渡を行う上での留意点

当法人のケースは実質的には法人分割であったが、今後、他法人との事業譲渡、譲受を考えた場合は、相談機関が必要。

(3) 事業譲受の状況

自治体及び自体以外の法人からの事業譲受を経験したのは28法人(7.7%)であった。

事業譲受の経験の有無(自治体/自治体以外の両方含む)

No		回答数	364件中
1	行ったことがある	28	7.7%
2	行なおうとしたが実現しなかった	3	0.8%
3	行ったことはない	333	91.5%
		364	100.0%

① 自治体からの事業譲受

- ・自治体からの事業譲受を経験したのは16法人(4.4%)であった。回数は1回が5割、3回以上が4割弱であった。事業名は保育所が11つと最も多く、特別養護老人ホームが6つであった。
- ・事業譲受の内容は、土地は無償貸与が多く、建物は無償譲受が多かった。利用者の引継ぎはほとんど行われており、職員は一部引き継ぎが多かった。
- ・事業譲受以前の状況は、指定管理・委託していないが6割であり、決定方法はプロポーザルによる決定が7割強であった。
- ・事業譲受した建物は、「建物の建替えや大規模修繕の必要性はなかった」が5割弱、「建物の建替え・大規模修繕にかかる費用の補助があった」が4割強であった。

問38 自治体から事業譲受を経験した回数

No		回答数	16件中
1	1回	8	50.0%
2	2回	2	12.5%
3	3回以上	6	37.5%

※自治体から事業譲受を経験した法人のうち、都外に法人本部があるのは6法人

問39 自治体から事業譲受した事業名

事業名	回数	種別	事業名	回数	種別
保育所・認定こども園	11	保育	授産所	1	障害
特別養護老人ホーム	6	高齢	生活介護	1	障害
障害福祉サービス	3	障害	短期入所生活介護	1	高齢
障害者通所施設	2	障害	通所事業等	1	高齢
児童養護施設	2	措置	保護施設	1	措置
子育て支援事業	1	保育	養護老人ホーム	1	高齢
児童発達支援	1	障害			

問 40 自治体からの事業譲受の内容

		①無償譲受	②有償譲受	③無償貸与	④有償貸与	⑤譲渡・貸与なし	計
1	土地	1	2	15	5	3	26
2	建物	12	3	6	5	0	26

		①引継ぎあり	②一部引継ぎあり	③引継ぎなし	計
3	利用者	24	0	2	26
4	職員	8	14	4	26

		①譲渡あり	②譲渡なし	計
5	基本財産	13	13	26

問 41 事業譲受した以前の状況

No		回答数	26 件中
1	事業譲受した以前から、当該事業を指定管理、または委託運営していた	10	38.5%
2	事業譲受した以前は、指定管理、または委託運営はしていなかった	15	57.7%
3	その他	1	3.8%

その他の回答:新規に譲受した

問 42 事業譲受先の決定方法

No		回答数	26 件中
1	プロポーザル形式などの公募より、他法人との比較があり決定された	19	73.1%
2	指定管理、または委託運営していた事業を、他法人との比較なしに譲受した	6	23.1%
3	その他	1	3.8%

その他の回答:市が設立した社会福祉法人である

問 43 事業譲受した建物の建替え、大規模修繕の状況

No		回答数	26 件中
1	建物の建替えや大規模修繕の必要性はなかった	12	46.2%
2	事業譲受の条件として、建物の建替え・大規模修繕にかかる費用の補助があった	11	42.3%
3	その他	3	11.5%
4	自治体が建物を建替え・大規模修繕した後に事業譲受した	0	0.0%

<その他の回答>

大規模修繕を加味した金額で譲受、修繕等の費用の補助はなく、建物の無償譲渡のみ、新設

問 44 自治体からの事業譲受の課題

No.	
1	応募案内から申請、決定までの期間が短く人材確保に支障をきたす。自治体からの計画的な案内及び、譲受後も資金補助が必要。
2	譲受から時間が経ち、建替をする場合、資金計画、補助金申請、仮設地の検討、利用者の移動、建物の検討、設備や備品の整備等、利用者、職員の負担が数年間に及ぶため、入所施設については長期的な視点が必要。
3	自治体時代の運営費の単価は高く設定してあったが、譲渡後は低い(通常の)設定となった。サービス水準は同等以上を求められ、通常の職員配置よりも手厚い配置となった。保育事業は、将来の保育ニーズ減が想定される地域であり、定員と建物規模の縮小を提案したが、採用されなかった。当初 120 名定員でスタートし、現園児数は約 70 名程度。
4	大規模修繕の費用が見込みよりかかった。
5	職員の確保

② 自治体以外からの事業譲受の状況

- ・ 自治体以外からの事業譲受を経験した法人は17法人（4.7%）であった。経験した回数は1法人を除き1回であった。譲受した事業は特別養護老人ホーム、サービス付き高齢者住宅、児童養護施設等、多岐に渡っていた。
- ・ 事業譲受した相手方の法人種別は、社会福祉法人が4割強、株式会社が4割弱であった。
- ・ 事業譲受の内容は、土地は「譲渡なし」が多く、建物は「無償譲渡」「譲渡なし」が多く、利用者及び職員は「引継ぎあり」が多かった。
- ・ 「事業譲受の相手方の法人と接触した経緯」では、「事業譲渡以前から役職員が顔なじみの関係」「相手方法人から連絡」が多かった。
- ・ 事業譲受を行う上での課題では「従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整」「利用者への説明」「法人の規程や制度の統合・調整」が多かった。

問 45 事業譲受を経験した回数

No		回答数	17件中
1	1回	16	94.1%
2	2回	1	5.9%
3	3回以上	0	0%

※上記法人のうち、都外に法人本部あるのは6法人

問 46 事業譲受した事業の種類

No		種別
1	特別養護老人ホーム、他1件	高齢
2	高齢者グループホーム、他1件	高齢
3	有料老人ホーム	高齢
4	デイサービス	高齢
5	サービス付き高齢者向け住宅	高齢
6	通所介護事業所、訪問介護事業所	高齢
7	サービス付き高齢者向け住宅1か所及び不随するデイサービス1か所	高齢
8	訪問介護事業	高齢
9	自立訓練、放課後等デイサービス、共同生活援助、相談支援等	障害
10	機能訓練事業	障害
11	就労継続支援B型、放課後等デイサービス、グループホーム	障害
12	就労継続支援B型、グループホーム 他1件	障害
13	児童養護施設	措置
14	他法人が所有していた山荘	収益
15	公益事業（食堂や温泉）	収益

問 47 事業譲受した相手方の法人種別

No		回答数	18 件中
1	社会福祉法人	8	44.4%
2	株式会社	7	38.9%
3	特定非営利活動法人	2	11.1%
4	医療法人（持分あり）	1	5.6%
	合計	18	100%

問 48 事業譲受の内容

		無償譲受	有償譲受	譲渡なし	計
1	土地	6	2	10	18
2	建物	8	2	8	18

		引継ぎあり	一部引継ぎあり	引継ぎなし	計
3	利用者	16	0	2	18
4	職員	12	3	3	18

		譲渡あり	譲渡なし	計
5	基本財産	12	6	18

問 49 事業譲受した相手方の法人の所在地

No		回答数	18 件中
1	同じ区市町村に施設がある法人	9	50.0%
2	同じ都道府県に施設がある法人	8	44.4%
3	異なる都道府県に施設がある法人	1	5.6%
		18	100%

問 50 事業譲受した相手方の法人と接触した経緯（複数回答）

No		回答数	18 件中
1	事業譲渡以前から役職員が顔なじみの関係であった	7	38.9%
2	相手方法人から連絡があった	7	38.9%
3	第三者機関（専門機関、金融機関、自治体など）を通じて紹介された	4	22.2%
4	自法人から相手方法人に連絡した	1	5.6%
5	その他	0	0.0%

問 51 事業譲受に至った背景（複数回答）

No		回答数	18 件中
1	事業の多角化のため	9	50.0%
2	事業規模の拡大のため	7	38.9%
3	事業救済のため	7	38.9%
4	財務状態の安定のため	4	22.2%
5	人材の確保、育成のため	3	16.7%
6	その他	2	11.1%

<その他の回答>

施設の当該法人から遠距離にあったため、近くの当法人に移譲の話があった

問 52 事業譲受した効果（複数回答）

No		回答数	18 件中
1	事業規模が拡大した	9	50.0%
2	事業の多角化ができた	7	38.9%
3	利用者サービスが向上した	5	27.8%
4	財務状態が改善した	4	22.2%
5	その他	2	11.1%
6	人材不足が改善した	0	0%

問 53 事業譲受を行う上での課題（複数回答）

No		回答数	18 件中
1	従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整	15	83.3%
2	利用者への説明	9	50.0%
3	法人の規程や制度の統合・調整	8	44.4%
4	許認可に関する行政との調整	5	27.8%
5	法人の文化や理念の違い	5	27.8%
6	事業譲受の対象事業の評価額の決定	3	16.7%
7	相談機関、専門家の不足	0	0.0%
8	その他	0	0.0%

問 54 その他、事業譲受を行う上での留意点

- ・ 福祉現場の人材不足が深刻化している中、DX の加速や人材を効果的に活用するマネジメントの徹底、経営の合理化が必要。環境変化に対応すべき社会福祉法人の経営において合併、一部事業譲渡、事業譲受、社会福祉連携推進法人、他法人との連携等の動きが出てくるものと予想される。
- ・ 日頃から交流のある施設からの依頼であり、規模も小さいので大きな支障はなかった。交流のない施設であれば、理念や方針、経営状況など分析検討が必要。

(4) 社会福祉連携推進法人の状況

- ・ 社会福祉連携推進法人の設立、申請中、検討状況は、「設立・参画、申請中」が3件（0.8%）、「検討中」は13件（3.6%）であった。
- ・ 「設立・参画、申請中」の3法人の回答状況は、参画する社員は「社会福祉法人」が3件、「特定非営利活動法人」が2件であった。実施する事業は、貸付業務を除くすべての事業であった。
- ・ 社会福祉連携推進法人を設立・運営する上での課題では、「認定までの手続きが煩雑」「社員総会、理事会、評議会などの事務が煩雑」「認定申請に関する必要項目が具体的に示されていない」が2件であった。

問 20-4 社会福祉連携推進法人の設立、申請中、検討状況

No		回答数	364 件中
1	設立・参画、申請中	3	0.8%
2	検討中	13	3.6%
3	検討していない	348	95.6%
		364	100.0%

問 55 社会福祉連携推進法人に参画する社員（設立・申請中）（複数回答）

No		回答数	3 件中
1	社会福祉法人	3	100.0%
2	特定非営利活動法人	2	66.7%
3	社会医療法人	0	0.0%
4	医療法人(持分なし)	0	0.0%
5	医療法人(持分あり)	0	0.0%
6	一般社団法人、一般財団法人	0	0.0%
7	公益社団法人、公益財団法人	0	0.0%
8	学校法人	0	0.0%
9	協同組合	0	0.0%
10	株式会社	0	0.0%
11	その他	0	0.0%

問 56 社会福祉連携推進法人で実施する事業（複数回答）

No		回答数	3 件中
1	地域福祉支援業務	3	100.0%
2	災害時支援業務	3	100.0%
3	経営支援業務	3	100.0%
4	貸付業務	0	0.0%
5	人材確保等業務	3	100.0%
6	物資等供給業務	3	100.0%

問 57 社会福祉連携推進法人に取組んだ背景（複数回答）

No		回答数	3 件中
1	人材の確保、育成のため	3	100.0%
2	備品、設備、消耗品などを共同購入し経営効率化を行うため	3	100.0%
3	災害時及び感染症発生時の相互応援のため	3	100.0%
4	他法人の経営改善のため	3	100.0%
5	地域福祉事業を充実させるため	3	100.0%
6	連携による相乗効果を発揮させるため	3	100.0%
7	緊急を有する場合の資金の確保のため	0	0.0%
8	その他	0	0.0%

問 58 社会福祉連携推進法人を設立・運営する上での課題（複数回答）

No		回答数	2 件中
1	社会福祉連携推進法人の認定までの手続きが煩雑	2	100.0%
2	社員総会、理事会、評議会などの事務が煩雑	2	100.0%
3	認定申請に関する必要項目が具体的に示されていない	2	100.0%
4	社会福祉事業を実施することができない	1	50.0%
5	社員間の共通認識づくり	1	50.0%
6	参画する社員を集めることが困難	0	0.0%
7	その他	0	0.0%

(5) 他法人との連携による取組み

- ・ 他法人と連携による取組みを行っているのは、3割弱であった。取組みの内容は「災害時の施設間支援」が約5割、次いで「新型コロナウイルス感染症発生時における応援職員派遣事業への登録（東京都域）」が約3割であった。その他の回答では、地域における公益的な取組の内容が多かった。
- ・ 他法人と連携した地域における公益的な取組みでは、「食を通じた支援」が5割弱であり、次いで「居場所づくり・住民の交流支援」「相談事業」と続いていた。他法人と連携した地域における公益的な取組みで重要だと思うものでは、「居場所づくり・住民の交流支援」「食を通じた支援」「相談事業」の順であった。取組みの具体例では、近隣の社会福祉法人、社会福祉協議会、行政、NPO、地域の様々な団体と連携した事例を回答いただいた。

問 60 他法人との連携による取組みの有無

他法人との連携による取組みを行っているのは103件（28.3%）であった。

No		回答数	364 件中
1	行っている	103	28.3%
2	行っていない	261	71.7%
		364	100.0%

問 61 他法人との連携による取組み（複数回答）

「災害時の施設間支援（協定締結、合同研修・訓練の開催など）の取組み」が最も多く51件（49.5%）、次いで「新型コロナウイルス感染症発生時における応援職員派遣事業への登録（東京都域）」が33件（32%）であった。

No		回答数	103 件中
1	災害時の施設間支援（協定締結、合同研修・訓練の開催など）の取組み	51	49.5%
2	新型コロナウイルス感染症発生時における応援職員派遣事業への登録（東京都域）	33	32.0%
3	福祉人材の採用に関する取組み（合同面接会の開催、外国人人材の受入など）	29	28.2%
4	福祉人材の育成・定着に関する取組み（育成プログラムの作成、合同研修会の開催など）	28	27.2%
5	新型コロナウイルス感染症発生時における施設間支援協定締結（区市町村）	22	21.4%
6	設備、備品、消耗品などの共同購入の取組み	9	8.7%
7	その他	20	19.4%

<その他の回答>

その他の回答では、地域における公益的な取組の回答が多く見られた。

No.	内 容
1	地域における公益的な取組の連携 他5件
2	フードパントリー、子ども食堂 他2件
3	社会福祉法人のPR 長期休み時の子供へのお昼ご飯お届け事業
4	法人連絡会にてフードドライブや相談窓口開設など
5	社会福祉法人地域公益活動ネットワーク設立準備会議への参加
6	地域公益事業（カフェレストラン長屋・サロン）を3法人との共同で実施。地域の高齢者等が気軽に立ち寄れる場の提供
7	福祉なんでも相談窓口の設置（区内25法人）
8	子育てネットワーク
9	利用者作業の共同受注、社会福祉法人ネットワーク加盟
10	都外保養施設運営
11	要望活動
12	業務上の連携、研修など(都県をまたいだ連携)

問 62 他法人との連携して行っている地域における公益的な取組

「食を通じた支援」が35件（45.5%）で最も多く、次いで「居場所づくり・住民の交流支援」が29（37.7%）、「相談事業」が28件（36.4%）であった。

		回答数	77件中
1	食を通じた支援	35	45.5%
2	居場所づくり・住民の交流支援	29	37.7%
3	相談事業	28	36.4%
4	生活困窮者への支援	20	26.0%
5	子育て支援	15	19.5%
6	学習支援	11	14.3%
7	その他	14	18.2%

<その他の回答>

1	高齢者の買い物支援 他2件
2	現在地域で検討中。準備会に参加している。 他1件
3	西多摩特養ガイド
4	買い物支援サービス
5	市との災害時要支援者移送の協定締結。施設や車椅子貸出等の受付
6	高齢者見守り
7	公開講座の共催
8	地域公益活動連絡会を通じて随時実施
9	学校への福祉教育

問 63 他法人との連携した地域における公益的な取組で重要だと思うもの（上位3つ）

上位 1～3 の合計が最も多いのは「居場所づくり・住民の交流支援」が 42 件、次いで「食を通じた支援」が 34 件であった。

		1 位	2 位	3 位	合計
1	居場所づくり・住民の交流支援	11	17	14	42
2	食を通じた支援	12	13	9	34
3	相談事業	13	11	8	32
4	生活困窮者への支援	12	6	9	27
5	子育て支援	11	6	4	21
6	その他	5	7	9	21
7	学習支援	3	4	5	12

問 63 他法人との連携した地域における公益的な取組の具体例（抜粋）

<居場所づくり・住民の交流支援>

- ・ 当法人が主催するコミュニティーガーデンを地域で活動する NPO 法人と連携して運営。様々な背景をお持ちの方々の居場所づくりを行っている。障害当事者、障害児者がいるご家族、引きこもり等の方々が集まり活動する場所となっている。
- ・ 地域の体操教室の場所提供
- ・ 市と連携し、休日の居場所としてのイベントや施設開放等、他事業所とともに実施に協力。
- ・ 区内の各地域における支え合い活動（生活支援体制事業）に区内社会福祉法人連絡会の会員が各専門職として参加している。
- ・ 区内法人、社協との共同でカフェ・サロンを運営。高齢者向け食事・食事場所の提供（障害のある人のサービス提供）

<食を通じた支援>

- ・ 社会福祉法人施設等連絡会ネットワークでフードドライブを実施 他 5 件
- ・ 事前登録制の子ども食堂。1 回あたり 100 円の低額の料金で、夕食を食べられる支援。主に学区内の小学生 4～6 年生を対象。コロナにより休止していたが、9 月より再開。週 2 日開催。
- ・ 子どもの食育応援事業として中学生以下無料弁当の配布を実施。（毎週土曜日、中学生以下、100 名平均）別法人が行っているフードバンクと連携
- ・ 他法人と連携し、ひとり親等の生活困窮世帯を対象に子ども食堂等を中心に食材集めと配給、運搬でロジハブ拠点と食材配布を行っている。
- ・ 区連絡会主催の「相談支援型フードパントリー」への参加
- ・ 慈善団体の支援を受け、子どもの居場所事業と、食事の提供（宅配）を行っている。子ども食堂に行けない子ども達の支援につながっている。

<相談事業>

- ・ 地域の方々が何でも相談できる「相談窓口担当員」を配置。区社会福祉連絡会に参加し、地域の社会福祉法人と公益的な取り組みについての情報共有、情報交換。
- ・ 社会福祉法人ネットワーク主催で、様々な課題を抱えた人へ気軽な相談を受けたあと、必要に応じて関係機関へ繋げている。
- ・ 断らない相談窓口を設け、触法障害者、性被害など生きにくさを抱えた女性、精神病院からの退院予定者、ひきこもり状況の人など、孤立しがちな人とつながり続け、これまでのネットワークを生かし、支援につながるよう相談にあたっている。
- ・ 市と地域生活支援拠点等協定を締結し、障害者・児が住み慣れた地域で安心して暮らし続けられるように地域の複数の事業者と機能を分担して支援を行う体制を構築している。

<生活困窮者への支援>

- ・ 常時の設定ではないが、区の生活再建・就労サポートセンターからの紹介者を当会のガイドヘルパー養成研修事業及び移動支援事業所で引き受け、見学や受講機会を提供。
- ・ 地域の社会福祉法人ネットワークが主催で地域の生活困窮者に対し、居場所、学習支援、食材配布、就労支援、体験などを行っている。
- ・ 区社協が主催し、生活困窮者に対する食品配布支援。当法人が倉庫から区の拠点に輸送している

<子育て支援>

- ・ 近隣のNPO法人と連携し、地域の子供達用に屋上菜園を設置・運営。
- ・ 子供の貧困や孤立への支援のため、子ども食堂や学習支援をフードバンクや学生のボラ、社協などと連携して行っている。

<その他>

- ・ 社会福祉協議会が主体となり、支援が必要な高齢者世帯を対象に買い物支援を、町内福祉団体が協働で行う体制を構築中。コロナ禍のため停滞。
- ・ 自治会、社協等で高齢者の買物支援を実施、他法人2施設と協力し送迎者と運転手を無料提供。
- ・ 区社会福祉法人施設等連絡会により区内約100施設により災害時相互応援協定を締結

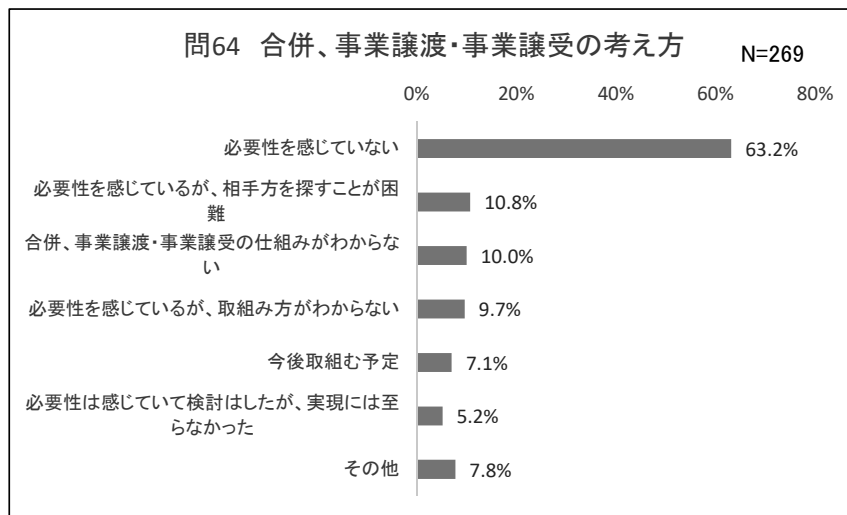
(6) 法人の今後の事業展開

- ・ 合併、事業譲渡・事業譲受の考え方では「必要性を感じていない」が6割強であり、社会福祉連携推進法人の考え方では「必要性を感じていない」が5割強であった。
- ・ 今後の事業展開では「現状維持のまま」が4割強であり、「新規事業により法人の規模拡大・多角化を検討」が3割強であった。
- ・ 今後の事業展開を検討する上での課題では、「今後の制度の動向がわからない」「今後の事業展開について、法人内で検討できていない」「事業展開するための資金が不足している」が3割強であった。

問 64 合併、事業譲渡・事業譲受の考え方（複数回答）

「必要性を感じていない」が170件（63.2%）と最も多く、次いで「必要性を感じているが、相手方を探すことが困難」が29件（10.8%）、「合併、事業譲渡・事業譲受の仕組みがわからない」が27件（10%）であった。

No		件数	269件中
1	必要性を感じていない	170	63.2%
2	必要性を感じているが、相手方を探すことが困難	29	10.8%
3	合併、事業譲渡・事業譲受の仕組みがわからない	27	10.0%
4	必要性を感じているが、取組み方がわからない	26	9.7%
5	今後取組む予定	19	7.1%
6	必要性は感じていて検討はしたが、実現には至らなかった	14	5.2%
7	その他	21	7.8%



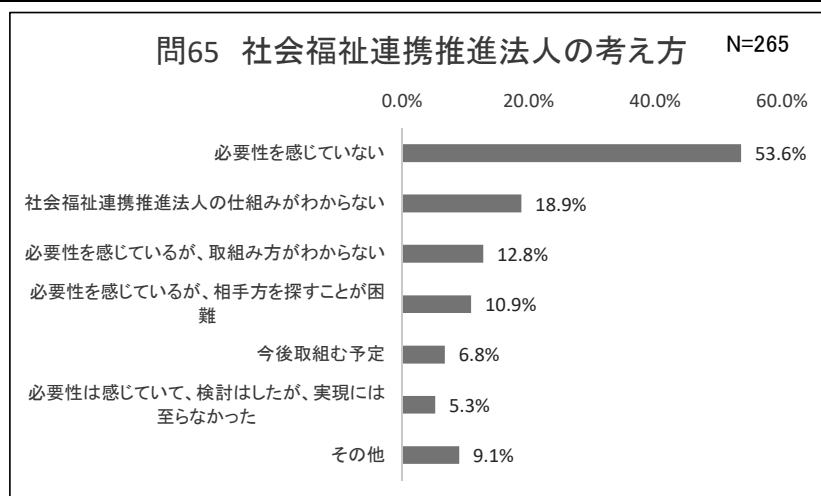
<その他の回答>

- ・ 検討中、他8件
- ・ 現在は必要性を感じていないが、少子化が進むにつれ合併等も視野に入れたい 他4件
- ・ メリット、デメリットがよく分からない
- ・ 近隣の近年参入法人では連携よりも、廃園を考えている。また、園児が減少しているが大きな法人では、他施設への人事異動で賄えるため連携の必要性がない。
- ・ 15年前に事業譲受を実施したが、事前協議を含めて非常に複雑であったため今後は未検討。
- ・ 立地的に困難さを感じている。

問 65 社会福祉連携推進法人の考え方（複数回答）

「必要性を感じていない」が 142 件（53.6%）と最も多く、次いで「社会福祉連携推進法人の仕組みがわからない」が 50 件（18.9%）であった。

No		件数	265 件中
1	必要性を感じていない	142	53.6%
2	社会福祉連携推進法人の仕組みがわからない	50	18.9%
3	必要性を感じているが、取組み方がわからない	34	12.8%
4	必要性を感じているが、相手方を探すことが困難	29	10.9%
5	必要性は感じていて、検討はしたが、実現には至らなかった	14	5.3%
6	今後取組む予定	18	6.8%
7	その他	24	9.1%



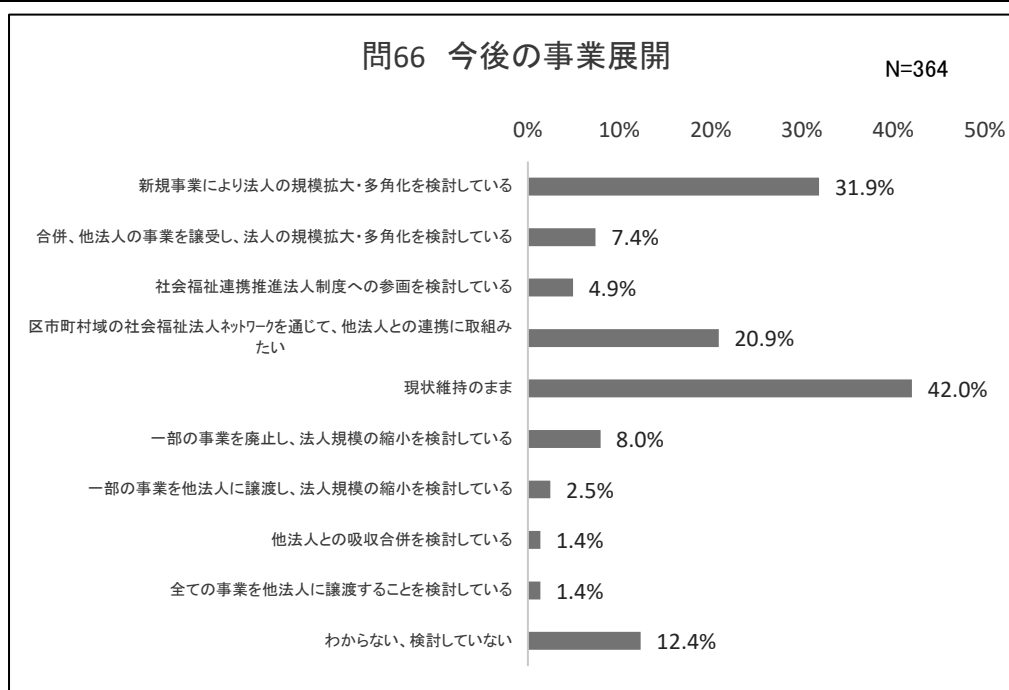
<その他の回答>

- ・ 検討中、他 6 件
- ・ 検討の必要性は感じているが検討していない 他 3 件
- ・ コスト面のメリット（共同購入）がある一方、その他のメリットを余り感じられない。マッチング等あれば検討していきたい。
- ・ 既に「コープ福祉事業連」が設立されているが、参加するかどうかは現時点では意思決定していない。
- ・ 議論はしているが、現段階で法人としての明確な指針が定まっていない。
- ・ 近隣施設との利用者の苦情解決の仕組みを作っている。
- ・ 経営困難な法人同士が連携してもお互いが求め合い、良い結果にはならない。優良経営な法人同士が連携しても求めるものがない。どのような連携が良い結果になるのが難しい。
- ・ 現在の仕組みで進めることは困難と判断した。
- ・ 社会福祉連携推進法人は制度が煩雑であり、あまり普及しないのではないかと感じている。
- ・ 地元の社会福祉協議会のネットワークに参画している
- ・ 聴覚障害者関連施設との連携は必要と考える。
- ・ 法人内で情報共有できていない。
- ・ 法人連携は重要だと思っているが、連携推進法人制度を活用しての連携の必要性を感じていない。事実、某大学を通じて全国の社会福法人との連携をしている。
- ・ 連携推進法人の考え方は理解しているが、当面、検討の予定はない。

問 66 今後の事業展開（複数回答）

- ・ 「現状維持のまま」が最も多く 153 件（42%）、次いで「新規事業による規模拡大・多角化」が 116 件（31.9%）、「区市町村域の社会福祉法人ネットワークを通じて、他法人との連携」が 76 件（20.9%）であった。
- ・ サービス活動収益のクロス集計では、「新規事業による規模拡大・多角化」は、10 億以上 30 億未満の法人の回答割合が高く、「合併、事業譲受による規模拡大・多角化」は 30 億以上の法人の回答割合が高かった。「現状維持」は法人規模が小さいほど回答割合が高かった。「一部の事業を廃止して規模縮小」「一部の事業譲渡による規模縮小」は法人規模が大きいほど回答割合が高かった。「他法人との吸収合併」「全ての事業を他法人に譲渡」は法人規模が小さいほど回答割合が高かった。
- ・ 運営事業のクロス集計では、「新規事業による規模拡大・多角化」は障害児・者事業のみの回答割合が高く、保育事業のみが回答割合が低かった。「合併、事業譲受による規模拡大・多角化」は複数事業を運営の回答割合が高かった。「現状維持」は保育事業のみが回答割合が高かった。

No		回答数	364 件中
1	新規事業により法人の規模拡大・多角化を検討している	116	31.9%
2	合併、他法人の事業を譲受し、法人の規模拡大・多角化を検討している	27	7.4%
3	社会福祉連携推進法人制度への参画を検討している	18	4.9%
4	区市町村域の社会福祉法人ネットワークを通じて、他法人との連携に取組みたい	76	20.9%
5	現状維持のまま	153	42.0%
6	一部の事業を廃止し、法人規模の縮小を検討している	29	8.0%
7	一部の事業を他法人に譲渡し、法人規模の縮小を検討している	9	2.5%
8	他法人との吸収合併を検討している	5	1.4%
9	全ての事業を他法人に譲渡することを検討している	5	1.4%
10	わからない、検討していない	45	12.4%



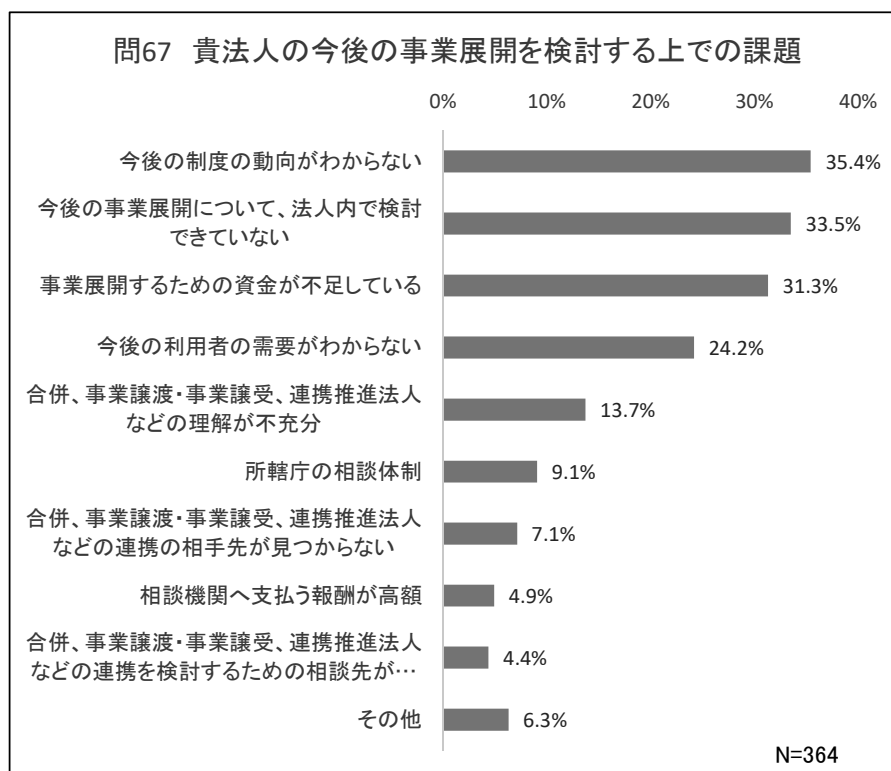
「問 66 今後の事業展開」 サービス活動収益・運営事業（複数回答） クロス集計

	合計	新規事業に より法人の 規模拡大・ 多角化を検 討している	合併、他法 人の事業を 譲受し、法 人の規模拡 大・多角化 を検討して いる	社会福祉連 携推進法人 の参入を検 討している	区市町村域 の社会福祉 法人ネット ワークを通 じて、他法 人との連携 に取組みた い	現状維持の まま	一部の事業 を廃止し、 法人規模の 縮小を検討 している	一部の事業 を他法人に 譲渡し、法 人規模の縮 小を検討し ている	他法人との 吸収合併を 検討してい る	全ての事業 を他法人に 譲渡するこ とを検討し ている	わからな い、検討し ていない	
2021年度 の法人全 体のサー ビス活動 収益	全体	364件中 32%	27 7%	18 5%	76 21%	153 42%	29 8%	9 2%	5 1%	5 1%	45 12%	
	4億円未満	110件中 29%	3 3%	3 3%	21 19%	59 54%	4 4%	0 0%	2 2%	4 4%	8 7%	
	4億円以上10億円未満	120件中 31%	6 5%	5 4%	26 22%	49 41%	7 6%	2 2%	3 3%	1 1%	23 19%	
	10億円以上30億円未満	96件中 38%	11 11%	9 9%	20 21%	35 36%	12 13%	3 3%	0 0%	0 0%	9 9%	
	30億円以上	38件中 29%	7 18%	7 18%	8 21%	9 24%	6 16%	4 11%	0 0%	0 0%	5 13%	
運営事業	高齢者事業のみ運営	77件中 25%	7 9%	5 6%	20 26%	30 39%	5 6%	0 0%	1 1%	1 1%	14 18%	
	障害児・者事業のみ運営	64件中 48%	1 2%	1 2%	12 19%	24 38%	3 5%	0 0%	1 2%	1 2%	5 8%	
	保育事業のみ運営	85件中 11%	6 7%	5 6%	18 21%	44 52%	4 5%	1 1%	1 1%	2 2%	11 13%	
	措置事業のみ運営	15件中 53%	0 0%	0 0%	2 13%	6 40%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	2 13%	
	その他の事業のみ運営	2件中 50%	0 0%	0 0%	0 0%	1 50%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	
	複数事業を運営	121件中 37%	13 11%	13 11%	7 6%	20 17%	43 36%	16 13%	8 7%	2 2%	1 1%	11 9%

問 67 今後の事業展開を検討する上での課題（複数回答）

- ・最も多いのは「今後の制度の動向がわからない」が 129 件（35.4%）、次いで「今後の事業展開について、法人内で検討できていない」が 122 件（33.5%）、「事業展開するための資金が不足している」が 114 件（31.3%）であった。
- ・サービス活動収益のクロス集計では、「今後の事業展開について、法人内で検討できていない」は、4 億円以上 10 億円未満、4 億円未満の回答割合が高かった。
- ・運営事業のクロス集計では、「今後の制度の動向がわからない」及び「今後の利用者の需要がわからない」は保育事業のみ運営の回答割合が高かった。「事業展開するための資金が不足している」は、高齢者事業のみ運営の回答割合が高かった。

No		回答数	364 件中
1	今後の制度の動向がわからない	129	35.4%
2	今後の事業展開について、法人内で検討できていない	122	33.5%
3	事業展開するための資金が不足している	114	31.3%
4	今後の利用者の需要がわからない	88	24.2%
5	合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人などの理解が不十分	50	13.7%
6	所轄庁の相談体制	33	9.1%
7	合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人などの連携の相手先が見つからない	26	7.1%
8	相談機関へ支払う報酬が高額	18	4.9%
9	合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人などの連携を検討するための相談先が見つからない	16	4.4%
10	その他	23	6.3%



「問67 今後の事業展開を検討する上での課題」 サービス活動収益・運営事業 クロス集計

	今後の事業展開について、法人内で検討できない	今後の利用者の需要がわからない	今後の制度の動向がわからない	事業展開するための資金が不足している	合併・事業譲渡・事業連携などの理解が不十分	合併・事業譲渡・事業連携などの連携の相手先が見につかない	合併・事業譲渡・事業連携などの連携をたどるための相談先が見つからない	所轄庁の相談体制	相談機関へ支払う報酬が高額	その他	
2021年度の法人全体のサービス活動収益	合計	122	88	129	114	50	26	16	33	18	23
	全体	34%	24%	35%	31%	14%	7%	4%	9%	5%	6%
	4億円未満	40	28	39	30	13	4	4	13	6	5
	4億円以上10億円未満	36%	25%	35%	27%	12%	4%	4%	12%	5%	5%
	10億円以上30億円未満	50	28	48	40	16	6	7	8	6	6
	30億円以上	42%	23%	40%	33%	13%	5%	6%	7%	5%	5%
		21	25	29	32	15	13	4	10	5	11
		22%	26%	30%	33%	16%	14%	4%	10%	5%	11%
		11	7	13	11	6	3	1	2	1	1
		29%	18%	34%	29%	16%	8%	3%	5%	3%	3%
運営事業	高齢者事業のみ運営	23	16	30	29	7	6	4	5	5	4
	障害児・者事業のみ運営	30%	21%	39%	38%	9%	8%	5%	6%	6%	5%
	保育事業のみ運営	28	10	20	21	12	1	1	4	2	2
	措置事業のみ運営	44%	16%	31%	33%	19%	2%	2%	6%	3%	3%
	その他の事業のみ運営	32	31	34	14	15	8	7	12	4	3
	複数事業を運営	38%	36%	40%	16%	18%	9%	8%	14%	5%	4%
		8	3	5	3	0	0	0	0	0	1
		53%	20%	33%	20%	0%	0%	0%	0%	0%	7%
		0	1	1	0	1	0	0	0	0	0
		0%	50%	50%	0%	50%	0%	0%	0%	0%	0%
	31	27	39	46	15	11	4	12	7	13	
	26%	22%	32%	38%	12%	9%	3%	10%	6%	11%	

問 68 ヒアリングの協力可否

No		回答数	364 件中
1	ヒアリングに協力できる	50	13.7%
2	ヒアリングには協力できない	111	30.5%
3	まだわからない	203	55.8%
		364	100.0%

問 69 その他、社会福祉法人経営者協議会の活動へのご意見

No	
1	急に子ども達の入園する子が少なくなり具体的な対応策を見つけられない。現行の保育所運営で等でいっぱいです
2	行政との連絡会を設け、社会福祉法人が行政に協力できる課題について協議できればと思う。
3	合併、事業譲渡、事業譲受、連携推進を仲立ち（仲介）する組織・機関があると連携しやすくなるのではないか。
4	合併に関わる事案の情報提供があるとありがたい
5	収益事業についての研修や事例の紹介について情報がほしい。
6	種別が異なる法人では、専門的な課題は異なるかもしれないが、採用や離職、人材育成など運営上の共通課題や社会福祉の本質的な課題である対人支援の質の向上についてなど継続的な議論や研修が必要だと思います。
7	定員増の枠組みを現況から拡大する制度改革に取り組んでいただきたい。
8	特別養護老人ホームの約半数が赤字という現状で、介護報酬が諸経費の高騰に対応していないので、早晚殆どの施設で経営に行き詰まりが生じられるので、これらの対策について所轄庁への働きかけや、情報などがあれば教えて欲しい。

IV ヒアリング調査結果

1 合併事例

(1) 回答法人の概要

本調査研究では、富士福祉会および白峰福祉会の合併により設立された、社会福祉法人まちなのひを対象として、ヒアリング調査を実施した。

合併前の富士福祉会は、町田市内で精神障害者を対象とした就労移行支援・就労継続支援（B型）、グループホーム、計画相談支援、地域相談支援等を実施していた。合併前の白峰福祉会は、重度知的障害者を対象とした生活介護、短期入所生活介護、グループホーム、計画相談支援等を実施していた。

合併後は、両法人の事業を継承した。指定特定相談事業は両方の法人で実施していたため1つの事業所とした。

No	項目	回答内容
1	法人名	(福)まちなのひ
2	法人本部の場所	町田市
3	合併方法	手続き上は吸収合併、実際は対等合併
4	合併した年月	2020年12月
5	実施事業	精神障害者事業、知的障害者事業
6	法人規模（サービス活動収益）	10億円以上15億円未満

(2) 合併に至った背景

①法人同士の関係性

合併前から両法人は役職員の繋がりが深い関係であった。両法人は、町田市でともに共同作業所を母体とした法人であり、同時期に法人化した。法人化した時代は市内に無認可作業所が多く、市が主催する施設職員学習会に参加し、共に学び、職員同士の交流が盛んであった。町田市内の障害福祉の向上を図るために、他法人とともに町田市社会福祉法人施設等連絡会の立ち上げに参加し、研修会や情報交換を重ねていた。互いの役員が理事や評議員等を担っており、双方の法人経営上の課題を把握できていた。

②法人運営上の課題

両法人の収入は同規模であったが、富士福祉会は精神障害者向け事業を実施しており、収益確保が課題であり本部機能の充実に課題を抱えていた。白峰福祉会は法人経営を担う次世代の育成の見通しに課題を抱えていた。

(3) 合併の取組みと成果・課題

①合併の取組み

富士福祉会から白峰福祉会に合併の検討依頼があり、2018年4月から検討開始、2020年6月に合併契約書・合意書に調印、2020年12月に合併終結した。実際は対等合併であるが、手続きが煩雑であるため、登記上は富士福祉会が存続法人となり、白峰福祉会が吸収される吸収合併とした。白峰福祉会の理事長が合併後の理事長に就任した。

②合併の成果

合併の成果は、法人本部機能の安定と強化を図れたこと、事務部門の独立、専門性を高め、人事・採用業務の事業所負担を軽減できた。互いの法人事業所への職員異動が可能となり、支援の質の向上を得られた。富士福祉会が培ってきたソーシャルワークの利点、白峰福祉会が培ってきたケースワーク、親支援の視点を互いに吸収でき、次世代の経営を担う人材の芽が育ってきた。

③合併の課題

両法人はともに利用者の幸せを第一の目標とし、町田市で障害者向けの事業を行っており、法人理念の擦り合わせはスムーズであった。

課題は職員に影響を与える人事管理制度であった。合併前からワーキングチームを設置し、互いの給与制度の違いを確認してきた。基本給、手当額は異なり、違いを踏まえて新しい給与制度を作成した。合併前の年収と定期昇給分は保証することを原則としたが、賞与の月数も異なっていたため、職員ごとに個別の給与調整が必要であり、現在も調整を継続している。職員の評価システムも異なっていたため、新しい評価システムを試験的に導入している。人事制度以外は、東社協規程を参考としているため、お互いの良いところを取り入れて策定した。

(4) 合併を行う条件と今後の展望

合併直後は、お互いの違いを理解するための時間、労力がかかり大変であった。慣れ親しんだ仕組みを変え、新たな仕組みをつくる理由を示し、時間をかけて丁寧に取り組んできた。お互いの良いところをより良くするための検討プロセスが、お互いを理解し合うことになった。時間、苦労はあったが、異なる法人が仲間になっていく必要な過程であった。

自法人の反省を踏まえると、人事管理は、検討から職員に馴染ませるまでに時間を要するため、例えば合併後3年間は合併前の処遇を継続し、新しい法人の処遇はその3年間で決めていくなどの対応が必要。

2 事業譲受事例

(1) 回答法人の概要

本調査研究では、社会福祉法人信愛報恩会を対象として、ヒアリング調査を実施した。当該法人は、東京都清瀬市、荒川区で病院、特別養護老人ホーム2カ所、デイサービス3カ所、地域包括・在宅介護支援センター4カ所、訪問介護、訪問看護、看護小規模多機能、サービス付き高齢者向け住宅2カ所を運営している。譲渡した法人は、病院事業、介護事業を運営する医療法人である。

<ヒアリング法人の概要>

No	項目	回答内容
1	法人名	(福) 信愛報恩会
2	法人本部の場所	清瀬市
3	譲受法人の事業	病院、特養、デイサービス、地域包括、訪問介護、サービス付き高齢者向け住宅等
4	譲受法人の規模 (サービス活動収益)	30 億円以上
5	譲受した事業	サービス付き高齢者向け住宅及び付随するデイサービス
6	譲受した年月	2020 年 10 月

(2) 事業譲受に至った背景

①譲渡法人における法人運営上の課題

譲渡法人の本部は施設の所在地から離れており、施設や入居者の管理等が充分ではなく、施設単体で赤字、法人全体においても経営不振に陥っていた。過去、数回の利用料の値上げ、身売りの話があり、利用者・家族はさらなる値上げや身売り等を不安視する目に見えない負債があった。

②事業譲受の促進条件

譲受法人は、該当施設から徒歩圏内にサービス付き高齢者向け住宅等の複合施設があり、同種施設の運営経験が生かせること、近隣施設同士の連携が見込めていた。

(3) 事業譲受の取組みと成果

①事業譲受の取組み

2020 年 2 月に譲渡法人から事業譲受の話があり、2020 年 10 月に終結した。サービス付き高齢者向け住宅 (34 室)、デイサービス (定員 35 名) を譲受した。譲り受けた当時は、サービス付き高齢者向け住宅の教室は空室、譲受法人が運営する特養に数名が転居したため 1/3 が空室であった。職員は施設長、管理職を除く約 30 名が譲受法人に移った。土地及び建物の譲受はなかった。

譲受をすすめるにあたっては、法人本部を中心に介護、看護、利用者対応、栄養等からなるチームを作り、分業制で行った。建物の営繕に詳しい職員が配管や設備の確認を行った。

②事業譲受の促進条件

譲受施設単体の債務のみを引き継いだ。譲受法人全体の債務は負うことはせず、理事会でも理解していただきやすかった。また、入居者・家族説明会を複数回開催し、自法人を理解いただくように努めた。

③事業譲受の成果

サービス付き高齢者向け住宅は1/3が空室であったため、初年度は赤字であり、3年目で満室となり収支が均衡するようになった。譲り受けた施設は譲受法人の活動拠点と近いため、法人内各事業との相乗効果がみられた。病院の入院、外来、訪問診療、訪問看護の利用増加に寄与し、介護部門では特養入所、訪問介護、居宅、デイサービスの利用増の波及効果で月間数百万円の寄与となった。

(4) 事業譲受に必要な条件と今後の展望

①事業譲受に必要な条件

- 譲受する事業と譲受法人の事業及び事業エリアの近接性。
- 一定の法人規模と譲渡事業の負債を受け止められる資金力。
- 移られる利用者、職員は不安を抱えている場合があるため、丁寧なコミュニケーション力、調整力、説得力等のある人材がいること。

②今後の展望

赤字経営で事業継続が厳しい法人があり、年月を重ねるごとに赤字が大きくなる懸念がある。利用者サービス、地域福祉を維持していくためには、公正中立な立場で法人間を仲介できる機能が求められる。例えば、法人の役職員が自由な雰囲気ではしゃげる場をつくり、様々なテーマで話し合うことで気心が知れる仲となり、自然と法人同士の結びつきが強くなる等が考えられる。

当該法人としては、①事業活動のエリアが近いこと、②現場の職員がある程度揃っていること、③情報収集と分析ができること(そのための材料が整っていること)、④経営方針から見て合致すること、の4条件が揃っていることを前提に、今後も事業譲受等の事業展開を視野に入れた経営を考えていく。

3 社会福祉連携推進法人事例

本調査研究では、社会福祉連携推進法人共栄会、社会福祉連携推進法人青海波グループの連携推進法人設立までの取組み、社会福祉法人大三島育徳会・社会福祉法人三交会の連携推進法人の検討状況について、ヒアリング調査を実施した。

3-1 社会福祉連携推進法人共栄会

(1) 回答法人の概要

社会福祉法人一誠会の本部は東京都八王子市、高齢者事業を運営。2022年11月、東京都で初めて認定を受け社会福祉連携推進法人共栄会を発足。全国では5例目。事業内容は地域福祉支援業務、災害時支援業務、経営支援業務、人材確保等業務、物資等供給業務。参加法人は、社会福祉法人一誠会、社会福祉法人五常会、社会福祉法人戸井福祉会の3法人。

No	項目	回答内容
1	法人名	(福) 一誠会
2	運営事業	特養、デイサービス、地域包括、訪問介護、サービス付き高齢者向け住宅等
3	法人規模 (サービス活動収益)	10億以上 15億円未満
4	連携法人の参画社員	(福) 一誠会 (東京都八王子市)、(福) 五常会 (岐阜県)、(福) 戸井福祉会 (北海道)
5	連携法人の実施業務	地域福祉支援業務、災害時支援業務、経営支援業務、人材確保等業務、物資等供給業務 ※貸付業務以外はすべて実施
6	検討期間	検討開始 2022年7月 設立時期 2022年9月

(2) 取組みの背景

- 社会福祉法人一誠会の創設者が、東京都、岐阜県、北海道に社会福祉法人を設立し、3法人は従来から密接に交流し、災害緊急時における相互支援協定の締結、総合防災訓練や研修等を実施してきた。連携推進法人制度の創設を受け、同制度に基づく連携を組むこととし、2022年11月4日に東京都から認定を得た。
- 共栄会設立当初は、参加3法人からそれぞれ2名ずつ、計6名の理事を選出する予定であったが、東京都から掛け持ちの役員は認められないとの指摘を受け、掛け持ちの理事を外部理事に変更した。当法人の場合、一誠会出身で、既に役員等から外れた方がいたため、外部からの理事として招くことができた。

(3) 取組みの内容・成果

- 運営面では、共栄会の各参加法人の理事長が社員となり社員総会を開催。理事は各法人から2名ずつ出すこととし、一部の法人だけに偏らないよう配慮している。監事は各法人から出すこととしているが、今後要検討。業務の範囲は、貸付業務を除く5つの業務を行うと明記し、これに賛同した法人が参加している。専従職員は配置せず。理事会や各種会議の開催を含む日常事務は、一誠会の事務局長を兼務とし、給与も按分して支出している。

- 令和4年度は設立に関する事務手続きが多く、実際の活動は少なかった。理事会の前に職員向け研修会を開催し、また理事向けに連携推進法人制度及び今後の当法人の活動等の勉強会の開催予定。令和5年度は、当法人の今後の活動等に資する調査からまず始める予定。物資等供給業務に必要な消耗品等の一括購入は、当初は共栄会で購入し、各法人に振り分けることを考えていたが、ストック場所や運送費等を勘案し、購入は引き続き各法人が行い、共栄会は単価を下げられるような情報共有に取り組む。また、参加法人の使用車両や保険等の調査・情報共有を行い、コスト削減に取り組む。研修については、5つの業務ごとに各法人1人ずつ委員を定め、共同化が可能な研修の有無・内容を検討の上、実施予定。地域福祉支援業務は地域が離れているため実際には難しいが、令和5年度は合同実践研究発表会を開催し、各地区での地域福祉支援業務に活用予定。

(4) 課題と展望

- 参加法人の業務運営の考え方には違いがある。例えば費用対効果に強い関心を持つ法人もあれば、様々な交流や新たな試みを重視する法人もあり、どうまとめていくかが課題。
- 共栄会は様々な事業を計画しているが、会費収入は年額300万円程度で、このうち人件費が100万円程度であり、旅費交通費等も勘案すると、残りの金額で何ができるかが課題。
- 連携推進法人には、連携推進業務以外の業務（「その他業務」）の割合が社会福祉連携推進法人全体の事業規模の50%を越えてはいけないというルールがある。所管部署に確認した結果、懸念点であった連携推進法人設立の事務手続きに関しては「その他業務」に該当しないことが判明したものの、連携推進法人は50%ルールを意識して業務を進める必要があり、5つの連携推進業務をどこまで充実できるかが中期的な課題。
- 共栄会の参加法人は、現在、東京（八王子）、岐阜、北海道の3か所である。まず、3法人での枠組みを構築した上で、長期的には他地域への拡大を含め連携先を更に広げていきたい。

3-2 社会福祉連携推進法人青海波（せいがいほ）グループ

(1) 回答法人の概要

中核法人の社会福祉法人白寿会は東京都足立区所在。特養、通所、訪問、居宅、地域包括、認可保育所等の複数の事業を運営。2022年12月、東京都の認定を受け、社会福祉連携法人青海波グループを発足。会長（代表理事）には社会福祉法人白寿会の常務理事が就任。参画法人は社会福祉法人白寿会（東京都足立区）、社会福祉法人よつばゆりかご会（埼玉県朝霞市）。

No	項目	回答内容
1	法人名	(福) 白寿会
2	運営事業	特養、通所、訪問、居宅、地域包括、認可保育所等
3	法人規模（サービ ス活動収益）	15億円以上 20億円未満
4	連携法人の参画 社員	(福) 白寿会（足立区）、(福) よつばゆりかご会（埼玉県朝霞市）
5	連携法人の実施 業務	地域福祉支援業務、災害時支援業務、経営支援業務、人材確保等業務、物資等供給業務 ※貸付業務以外はすべて実施
6	検討期間	検討開始 2022年1月 設立時期 2022年12月

(2) 取組みの背景

- 4～5年ほど前から、白寿会常務理事が社会福祉法人よつばゆりかご会の役員を務めていた。事務処理面でも、よつばゆりかご会の経理や間接業務の一部を白寿会の職員が行っていた。部分出向という形をとっていたが、制度の創設を受け、間接業務のシェアードサービス化を目的として、連携推進法人の設立を目指し、2022年12月に認定された。
- 両法人の事業展開の手法として、吸収合併や譲渡・譲受の発想はもともとなく、ノウハウを持っている法人がノウハウを欲しい法人に対して提供、シェアードサービス化し、各法人がそれぞれの経営権を持ったまま効率的な業務展開を目的に、連携推進法人を選択した。

(3) 取組み内容・成果

- 経理等の業務の集約化を進めている。高齢者業務が先行している白寿会と保育業務が先行しているよつばゆりかご会の両法人職員が、それぞれの得意分野に関する職員指導や業務改善指導を行うための巡回指導を行っている。物資等供給業務は、コスト削減のノウハウや取引業者等の情報共有を行っている。
- 会計管理、理事会開催等の事務は、ほぼ白寿会の職員が行っている。会費は月額5万円に設定しており、年額120万円（月額5万円×12か月×2法人）。業務委託費は、業務ごとに個別の見積りを行った上で金額を調整して請求することになっている。業務委託費は、特定の業務を希望する参加法人に対し、青海波グループが業務を提供し、その参加法人から業務委託費をいただくものである。具体的には、経理業務の代行費用は、当該代行に係る人件費を業務委託費として個別に見積り、相手方に請求することを考えている。一方、職員採用に関する受付業務、物資等供給業務に係る費用等については金額の算定が難しいこともあり、会費等の通常の会計の中で吸収予定。今後、参加法人が増えれば、1法人当たりの毎月の会費は減額可能である。

- 両法人は貸付業務以外の5業務すべてに参加する形であるが、現在は事業エリアが近い事業が限定的ということもあり地域福祉支援業務はできていない。なお、連携推進法人は選択した業務は行わなければならないが、参加する法人は全ての業務に参加する必要はなく、業務の中から選択が可能である。
- 現在、青海波グループ専任のスタッフはおらず、いずれかの法人から青海波グループに職員を出向させており、その分が青海波グループの人件費となる。基本的には、収入から人件費を引いた金額で事業を行う形となるが、青海波グループは、業務と紐づく形で業務委託収入を想定しており、会費収入を上回るような費用はほぼ発生しないと考えている。なお、事業ごとに支出項目を立てた予算を設定している

(4) 課題と展望

- 青海波グループでは、社員とは別途、賛助会員という身分を設けている。賛助会員への参加を提案した法人の中には遠隔地の法人もあり、取引業者に関する情報提供や採用の受付業務を行う予定。ただし、賛助会員に対する業務は「その他業務」に該当する。「その他業務」の割合が社会福祉連携推進法人全体の事業規模の50%以上を越えてはいけないというルールがあるため、参加する社員法人の数とのバランスを見ながら進める予定。

3-3 社会福祉法人大三島育徳会・社会福祉法人三交会

(1) 回答法人の概要

大三島育徳会は東京都世田谷区所在。特別養護老人ホーム等の高齢者事業と障害者就労継続支援 B 型等の障害者事業のほか、認定生活困窮者就労訓練事業、住宅確保要配慮者の為の居住支援事業、障害者等授産体験実習を行う喫茶室など複数の事業を運営。

三交会は東京都目黒区所在。特別養護老人ホーム、老人短期入所事業、老人デイサービスセンター事業、老人居宅介護支援事業所といった高齢者事業を運営。

現在、両法人は連携推進法人の認定に向け取組み中。連携推進法人への参加予定法人（当初）は社会福祉法人大三島育徳会（東京都世田谷区）、社会福祉法人三交会（東京都目黒区）、社会福祉法人練馬豊成会（東京都練馬区）、社会福祉法人青芳会（東京都青梅市）、NPO 法人はあと世田谷（東京都世田谷区）。

No	項目	回答内容
1	法人名	社会福祉法人大三島育徳会
2	運営事業	特養、デイサービス、居宅介護、地域包括、就労継続支援 B 型、就労移行支援、居住支援事業等
3	法人規模（サービス活動収益）	11 億円以上 12 億円未満
4	連携法人の参画社員（予定）	（福）大三島育徳会（世田谷区）、（福）三交会（目黒区）、（福）練馬豊成会（練馬区）、（福）青芳会（青梅市）、NPO 法人はあと世田谷（世田谷区）
5	連携法人の実施業務（予定）	地域福祉支援業務、災害時支援業務、経営支援業務、人材確保等業務、物資等供給業務 ※貸付業務以外はすべて実施
6	検討期間	検討開始 2020 年 8 月～

(2) 取組みの背景

- 大三島育徳会と三交会は、以前から、両法人の理事長・施設長が懇意にしていたこともあって協力関係にあり、経営危機に陥った三交会を全面的にバックアップする形で大三島育徳会が三交会の経営にも携わっていた。両法人はその頃から連携法人と称していたが、その後、社会福祉連携推進法人制度が具体化し、両法人を中心に近隣 3 法人を加えた 5 法人で連携推進法人の設立、認定を目指すこととなった。
- 経営危機に陥った三交会の経営に大三島育徳会が携わることとなった際、吸収合併の話も出たが、連携推進法人の方が各法人の独自性の維持や、周囲に無用な波風を立てない面で優れていると判断し、連携推進法人を選択した。

(3) 取組みの内容・成果

- 連携推進法人の参加法人の中に理事長を同一とする法人が含まれている場合（大三島育徳会と三交会の理事長は同一）、寡占状態になるため認定は認められないとの指摘を受けた。その後の議論を経て、途中、連携推進法人の参加法人である 1 法人が辞退したことで、再び、寡占状況との見方が強まり、現時点では認定されるまでには至っていない。辞退した法人に変わる新たな参加法人の開拓に取り組んでいるが、現状のような緩やかな連携で良いのではないかと、連携推進法人への参加につ

いては二の足を踏んでいる状況。

- 連携推進法人の設立・認定が実現すれば、現在、各法人が独自に行っている人材育成、各種交渉、物品購入等の集中化・ノウハウの共有化が進み、事務の効率化・コストダウンが期待できる。特に保険料（車、施設等）や人材確保のために要する費用の節減効果は大きく、例えば、車の所有者名義が異なっても連携推進法人の参加法人であることを理由にフリート契約（10 台以上の契約）できるか交渉を始めている。なお、連携推進法人として認定された後も、取引業者からの信用を十分得るようになるまでの間は、物品の一括購入よりノウハウの共有が中心となる可能性がある。
- 単独の法人だけで様々な経験・ノウハウを継承することは難しく、連携推進法人の認定を受けることにより、例えば施設の建替えや大規模修繕に関する知識・ノウハウを他の参加法人に広げ、活用することが可能となる。大規模法人でなければ、連携推進法人の設立・認定の効果は大きいと考えている。

(4) 課題と展望

- 理事長が複数の参加法人に亘る場合の寡占問題への対応に苦慮している。連携法人への参加を予定していた法人の辞退もあり、今後は参加法人を一部見直すなどにより対応する予定。

4 ヒアリング調査のまとめ

(1) 事業展開が成立する条件

合併事例では、両法人の役員が理事や評議員を担うなど深い繋がりがあり、同じ市内で同じ障害事業を展開していた。事業譲受事例では、譲受法人は譲受した施設から徒歩圏内に同種類のサービスを運営していた。社会福祉連携推進法人事例では、参加法人の創設者が他参加法人を設立していた、法人の役員を兼務し業務連携していた、2つの法人の理事長を兼務していた、区市町村施設長会等で顔なじみであった等、設立以前から連携していた。

事業展開が成立する共通な条件として、法人間の従前からのつながり、地理的な近接性、事業の近接性があげられていた。

(2) 事業展開の効果

合併事例では、事務部門が独立し、事業所の人事・採用業務負担が軽減でき、法人本部機能の安定と強化が図れていた。また、互いの強みを補完でき、次世代の経営を担う人材を育成できていた。事業譲受事例では、譲受した施設と譲受法人の活動拠点が近いことで、法人内の各事業に相乗効果が起き、月間数百万円の寄与があった。社会福祉連携推進法人事例では、消耗品等の単価引き下げや取引先業者の情報共有、車両や保険等のコスト削減効果、強みを補完し合う関係の構築を見込んでいた。また、連携推進法人が取組む業務の範囲について、連携推進法人は選択した業務を行うが、参加法人は全部の業務に参加する必要はなく、選択できるとしていた。地域福祉支援業務は距離が近い法人間で行うことにメリットがあり、災害時支援業務は距離が遠い法人間で行うことにメリットがあるとされていた。

事業展開の共通した効果として、互いの専門性を補完し合える効果があげられていた。

(3) 事業展開をすすめるための課題

合併事例では、職員に影響が出る人事管理制度の整理が課題であった。給与制度、評価システムの変更を職員に浸透させるには時間を要していた。事業譲受事例では、譲受した当初は定員が3分の1であり、施設単体では赤字であった。また、移られる利用者・職員は不安を抱えており、丁寧なコミュニケーションが必要であった。社会福祉連携推進法人事例では、参加法人の業務運営の考え方の違い、連携推進法人の業務を行うための資金繰り、連携推進法人業務以外の「その他」業務が連携推進法人全体の事業規模50%を越えてはいけないというルールへの遵守があげられていた。また、連携推進法人設立の課題では、理事長が複数の参加法人に亘る場合の寡占問題があげられていた。

V まとめと提言

(1) 今後の社会福祉法人の経営課題について

アンケート調査結果から見えてくる今後の社会福祉法人の経営課題は、人材不足による職員確保問題や大都市特有の大規模修繕・建替え問題等であった。そのような経営課題を司る法人本部の機能として、回答法人の8割以上が「理事会、評議員会の運営」「予算・決算業務」「事業計画・事業報告の作成・取りまとめ」「法人全体の収支等の経営状況の把握」を実施していた。また、回答法人の約4～6割が法人本部において「職員採用業務」「新規施設の開設、建替え、改築などの業務」「法人の広報業務」「職員の教育・研修などの人材育成業務」等を行っていた。また、法人本部の設置や法人本部職員配置は、規模が大きい法人や複数事業を運営している法人ほど割合が高く、規模の小さい法人ほど低かった。これらの背景としては、財源不足や人材不足が考えられる。そのため、国は社会福祉法人の規模の拡大と複数事業の多角化を目指そうとしている。

そのような経営課題への対応として、今後の社会福祉法人の事業展開において、合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人等を提唱しているが、調査結果では半数以上が「必要性を感じていない」と回答していた。今回の実態調査では、合併、事業譲渡を経験したのは約3%、事業譲受を経験したのは約8%、連携推進法人の設立・参画、申請中は約1%との回答に止まり、まだまだ事例が圧倒的に少ないためと考えられる。

合併、事業譲渡・譲受、および令和4年度から施行された社会福祉連携推進法人制度については事例がまだ少ないものの、ヒアリング調査からは以下のような成果も確認された。

合併事例では、法人本部の安定・強化、人事採用業務の事業所負担の軽減、法人事業所間の職員異動による支援の質向上が見られた。事業譲受では、譲受施設の地理的要因も影響し、法人内各事業との相乗効果による他事業の利用者増加が見られた。社会福祉法人連携推進法人は、制度自体が新しく、目に見える成果を得るには至っていないが、物資等供給業務に関するノウハウ等の情報を共有することでのコスト削減、各法人が独自に行っている人材育成の集中化による事務の効率化などの期待感が表れた。これらの連携は、今後の「地域における公益的な取組」を中心とした法人間連携やネットワーク化・協業化への手助けになる可能性を秘めていると考えられ、引き続き調査を進めることとしたい。

他方、当調査研究委員会が発行した「小規模な社会福祉法人における経営の今後の方向性（平成22年度）」報告書において、小規模法人ならではの特徴に磨きをかけるものとして、利用者一人ひとりに合わせたきめ細かい対応であったり、地域に密着した地域福祉ニーズへの先駆的な対応などがあげられている。小規模法人が持つ長所や課題を把握した上で、多角化・大規模化に舵を切るか判断していくことが必要となろう。

(2) 持続可能な法人運営を行うための提言

今後の社会福祉法人の経営課題である人材不足問題や大規模修繕・建替え問題については、法人本部機能を強化し、今までの「施設運営」から「法人経営」への脱却を図らなければ解決できない。そのためには経営マネジメントができる経営層及び法人本部職員の育成・確保が必要となる。現状の種別ごとに異なる法人本部の経費繰入の仕組みでは、法人内で統一的な考えで資金確保を行うことが難しい。本部運営の経費を確保するためには、本部経費繰入れ制限のさらなる緩和が必要である。

合併、事業譲渡・譲受、社会福祉連携推進法人に関しては、法人規模の拡大や事業の多角化への選択肢の一つとして考えられるが、法人理念や人事制度等の擦り合わせが必要となる。保育所においては、区市町村をまたぐ場合の経費繰入は、区市町村独自ルールがあり、多角化・大規模化への課題となっている。また、事業展開を検討する際には、公正中立に相談・仲介できる機関が必要との意見もあげられている。一方、事業拡大を選択しない小規模法人においては、小回りの効いた個々の利用者や地域福祉ニーズに寄り添った事業展開も考えられる。

人材不足問題については、法人本部でしっかりと採用活動を行えるようにすることと同時に、引き続き魅力ある仕事としてやりがいプラス給与水準を引き上げるべく、処遇改善加算の改定及び公的価格の引き上げ改定を提言したい。また、大規模修繕・建替え問題については、法人本部で中長期計画に落とし込んで計画的に進めるべきであり、限られた土地に代わる代替地や建設中の仮住まいの場の確保が必要となる。さらに、昨今の物価高騰等の影響で光熱費や人件費等が値上がりする中で、上昇分を賄いきれず事業運営の継続が厳しい状況の事業所もある。いずれにおいても補助金の引き上げについてお願いしたい。

今回の調査結果であげられた法人本部運営の課題、事業展開の課題、人材不足問題、大規模修繕・建替え問題は、持続可能な法人経営の根幹を揺るがす喫緊の経営課題である。地域共生社会の実現の核の一つを担う社会福祉法人自らが努力をしていくのは当然ではあるが、それと同時に、自律的な法人運営を行える環境整備と行政の更なるご理解とご支援をお願いしたい。

【参考資料】

1 社会福祉法人の事業展開等に関する検討会資料「各種別毎の施設における資金等の取扱いの現状」等

※あくまで国の基準であり、東京都等からの補助金や交付金等は別途確認が必要となる。

社会福祉法人の事業展開等に関する検討会（第5回）		2019年11月29日		参考資料2				
社会福祉事業区分（本部含む。）								
人件費・事業費・管理費各科目間の流用	施設整備等借入の償還	積立金の積立	同じ種別の社会福祉事業の拠点への繰入(※9)	異なる種別の社会福祉事業の拠点への貸付(※9)	法人本部への繰入	公益事業区分への繰入	収益事業区分への繰入	法人外支出
介護老人福祉施設(介護報酬)	○	○	○	○	○	○	○	×
指定障害者支援施設(自立支援給付費)	○	○	○	○	○	○	○	×
委託	△	△	△	△	△	△	△	×
措置施設(措置費)	○	△	△	△	△	△	△	×
措置	○	△	△	△	△	△	△	×

(注)○は使途に制限なし。△は限度額又は条件あり。×は不可。

社会福祉事業区分(本部含む。)

〔参考〕前期末支払資金残高の使用が認められる範囲

①当該施設の運営費の補填
②法人本部の運営費
③社会福祉事業及び子育て支援事業
④公益事業

①当該施設の運営費の補填
②法人本部の運営費
③社会福祉事業
④公益事業

前年度措置費及び委託費収入の30%以下
借入償還と合わせて処遇改善等加算I基礎分相対額を限度とし、施設・設備整備積立金に充てる限度なし。
居室サービス等や、指定障害者支援施設等の事業への資金の繰入れは、当期末支払資金残高に資金不足が生じない範囲で可
介護報酬、自立支援給付費、保育所委託費、措置費の資金の範囲内・外によって区別している。
社会福祉事業と一体的に実施している公益事業は、社会福祉事業会計と一体的に会計処理を行うことが認められている。

社会福祉法人に特有の規制について

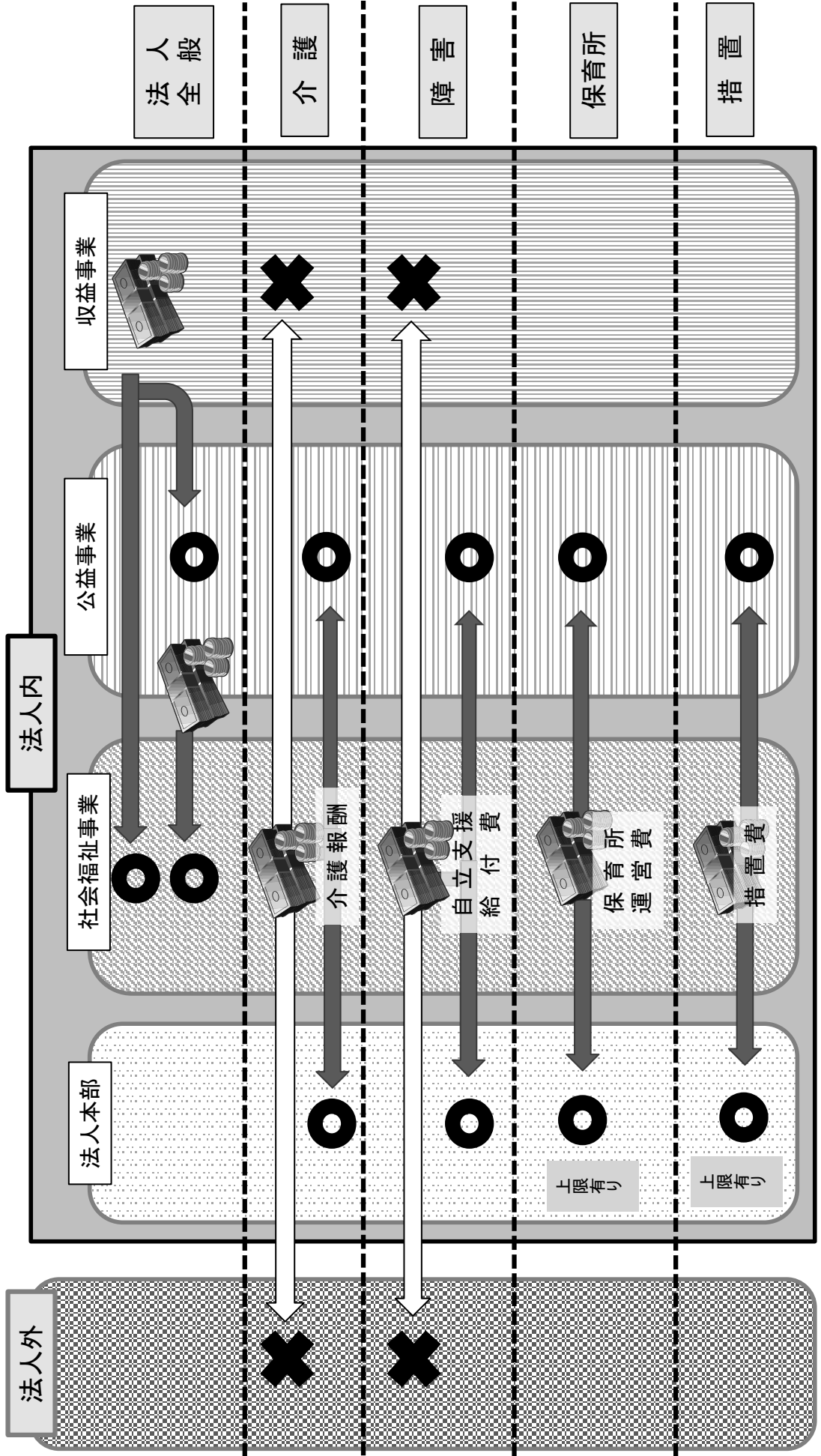
社会福祉法人に特有の規制は次のようなものがある

- 資金使用制限(社会福祉法第26条)
社会福祉法人は、その経営する社会福祉事業に支障がない限り、公益を目的とする事業(以下「公益事業」という。)又はその収益を社会福祉事業若しくは公益事業(第二条第四項第四号に掲げる事業その他の政令で定めるものに限る。第五十七条第二号において同じ。)の経営に充ててることを目的とする事業(以下「収益事業」という。)を行うことができる。
- 資金の法人外流出の禁止(各通知等)
次頁以降の「社会福祉法人の収入・収益の取扱い」参照。
- 子法人所有の禁止(認可通知※別紙1 第2 法人の資産3(2))
なお、子会社保有のための株式の保有等は認められないものであり、株式の取得は、公開市場を通してのもの等に限られること。
- 基本財産の処分承認(認可通知※別紙1 第2 法人の資産2(1)ア)
基本財産は、法人存立の基礎となるものであるから、これを処分し、又は担保に供する場合には、法第30条に規定する所轄庁の承認を受けなければならない旨を定款に明記すること。

※ 「社会福祉法人の認可について(社会福祉法人審査基準・社会福祉法人定款例)」(障第890号、社援第2618号、老発第794号、児発第908号 平成12年12月1日付厚生省大臣官房障害保健福祉部長・社会・援護局・老人保健福祉・児童家庭局長連名通知)

社会福祉法人の収入・収益の取扱い

収益事業の剰余金は、社会福祉事業又は公益事業、公益事業の剰余金は社会福祉事業に充てることができる。社会福祉事業の剰余金は法人本部会計又は公益事業に充てることができるが、法人外への支出は認められていない。



社会福祉法人全般

- ① 社会福祉法(以下、「法」という。)第26条に規定する収益事業の収益を充てることのできる公益事業(社会福祉法施行令第4条、平成14年厚生労働省告示第283号、平成19年3月30日付厚生労働省雇用均等・児童家庭局、社会・援護局、老健局長連名通知)
 - 社会福祉事業
 - 法第2条第2項各号及び同条第3項第1号から第9号までの事業であって、常時保護を受ける者が、入所させて保護を行うものにあつては5人、その他のものにあつては20人(政令で定めるものにあつては10人)に満たないもの[法第2条第4項第4号]
 - 介護保険法に規定する居宅サービス事業、地域密着型サービス事業、居宅介護支援事業、介護予防サービス事業、介護予防支援事業、介護老人保健施設経営事業、介護医療院経営事業
 - 社会福祉士・介護福祉士・精神保健福祉士・保育士養成施設経営事業
 - 「社会福祉法人の認可について」(平成12年12月1日付厚生省障害保健福祉部、社会・援護局、老人保健福祉局、児童家庭局長連名通知)及び「社会福祉法人の認可について」(平成12年12月1日付厚生省障害保健福祉部企画課、社会・援護局企画課、老人保健福祉局計画課、児童家庭局企画課長連名通知)において例示している事業
 - ② 「社会福祉法人の認可について」(平成12年12月1日付厚生省障害保健福祉部、社会・援護局、老人保健福祉局、児童家庭局長連名通知)により、公益事業又は収益事業により生じた剰余金又は収益の用途を限定
 - 公益事業における剰余金については、当該法人が行う社会福祉事業又は公益事業にのみ充当
 - 収益事業における収益については、当該法人が行う社会福祉事業又は公益事業の経営に充当
- ③ 法人外への支出
 - 使途(充当先)を限定しているため、これまでの間、明文化はされていないが、公益事業から収益事業及び法人外への支出、収益事業から法人外への支出は禁止しているという取扱い

介護関係

- 「特別養護老人ホームにおける繰越金等の取扱い等について」(平成12年3月10日付厚生省老人保健福祉局長通知)により、介護報酬の使途制限は原則ないが、例外として、次のような経費については充当を禁止
- 収益事業に要する経費
 - 法人外への資金の流出(貸付を含む。)に属する経費 等

障害関係

- 「障害者自立支援法の施行に伴う移行時特別積立金等の取扱いについて」(平成18年10月18日付厚生労働省障害保健福祉部長通知)により、自立支援医療費を除く自立支援給付費の使途制限は原則ないが、例外として、次のような経費については充当を禁止
- 収益事業に要する経費
 - 法人外への資金の流出(貸付を含む。)に属する経費 等

保育所関係

① 当該年度の運営費及び前年度繰越金の取扱い

「子ども・子育て支援法附則第6条の規定による私立保育所に対する委託費の経理等について」(平成27年9月3日付内閣府子ども・子育て本部統括官・厚生労働省雇用均等・児童家庭局長連名通知)により、当該年度の委託費については使途範囲を限定し、前期末支払資金残高(いわゆる前年度繰越金)に関して、当該施設の運営に支障が生じない範囲において、以下の経費について充当を容認

- 当該保育所を設置する法人本部の運営に要する経費
- 同一法人が運営する第1種及び第2種社会福祉事業並びに子育て支援事業の運営、施設設備の整備等に要する経費
- 同一法人が設置する子育て支援事業を除く公益事業の運営、施設設備の整備等に要する経費

② 法人外への移動

明文化した規定は存在しないが、当該年度の委託費及び前年度繰越金の使途を制限しているため、法人外への支出は認めしていない

措置施設関係

① 当該年度の運営費及び前年度繰越金の取扱い

「社会福祉法人が経営する社会福祉施設における運営費の運用及び指導について」(平成16年3月12日付厚生労働省雇用均等・児童家庭局、社会・援護局、老健局長連名通知)により、当該年度の運営費等については使途範囲を限定し、前年度繰越金に関して、当該施設の運営に支障が生じない範囲において、以下の経費に充当を容認

- 法人本部の運営に要する経費
- 同一法人が運営する第1種及び第2種社会福祉事業の運営に要する経費
- 同一法人が運営する公益事業の運営に要する経費

② 法人外への移動

明文化した規定は存在しないが、当該年度の運営費及び前年度繰越金の使途を制限しているため、法人外への支出は認めしていない

2 認められていない経営権の売買

公認会計士 馬場 充

社会福祉法人の組織変更として制度上認められているのは合併・事業譲渡であるが、株式会社のそれとは実態が異なるので留意が必要である。

株式会社の場合、株主が持分権（株式）を有しており、合併によって株主は当該持分権を譲渡し新株などの対価を得ることとなる。また事業譲渡も当該事業にかかるブランドや特定の技術・ノウハウなどの超過収益力（のれん）を譲渡価格に上乘せし売却益を得ることとなる。そして当該売却益から経営者が臨時報酬を受け取ることもある。

一方、社会福祉法人の場合は、株主のような法人の所有者はおらず、したがって売却する持分権も存在しないため、合併によって対価を授受する事態は起こり得ないこととなる。すなわち社会福祉法人における合併は、お互いの法人の財産を統合するのみであり、会計上は法人の貸借対照表の合算（結合）に過ぎないのである。また事業譲渡も公定価格のもと指定基準にしたがって地域に福祉サービスを提供する形態である以上、そこに他の法人に譲渡しうる超過収益力（のれん）は見出しにくく、社会福祉法人の会計上も、のれんの評価をおこなうルールは用意されていない。

このように合併は法人同士の財産の統合、事業譲渡は法人間の財産移転と対価の授受に過ぎず、株式会社のオーナー・株主あるいは経営者のように、これによって特定の個人・団体が何らの財産を享受することは起こり得ないことに留意する必要がある。

2016年（平成28年）3月に広島県の社会福祉法人において、法人設立者の男性医師（元理事長A）と会計士（元理事長B）の間で当該法人の“経営権”を有償で譲渡する契約が締結され、元理事長Aに多額の資金が渡る不正事案があった。この事案は“社会福祉法人売買”ともいわれたが、そもそも社会福祉法人には“経営権”なるものはなく、法的根拠のない不法行為である。なお、この件は結果的に当該法人から多額の資金が流出し、経営破綻に至ってしまったこと、元理事長B等は業務上横領容疑で警視庁に逮捕されたことがその後報道されている。社会福祉法人には所有者が存在しないため通常こうした不正は起こり得ないが、当時の理事長等による暴走を止められなかったことは当時の法人のガバナンスにも落ち度があったと考えられる。

当該事案は平成28年の社会福祉法改正前に契約が交わされており、旧法では理事・監事の法的責任が明文化されていないが、現行法においては理事・監事による理事長の監視責任が定められ、理事会による監督が求められている。また法人にたいする損害賠償責任も明文化されており、理事・監事も任務懈怠が認められたときは責任を問われると考えられるが、そもそも社会福祉法人の組織再編にあたって特定の個人・団体に金品が提供されることはないという原理原則が、理事・監事ならびに評議員をはじめ法人関係者に認識されていなければ、こうした不正を看過してしまいかねず、法に基づくガバナンスも働かなくなってしまう。

組織再編を舞台にした不正（特定個人・団体にたいする財産提供）は、株式会社等の組織再編や事業承継を模倣した形で目先を変えて今後も起こりうると想像されるが、それに歯止めをかけるのは理

事・監事の責務である。理事・監事ならびに評議員をはじめ法人関係者には、組織再編の事案に関して法定手続にしたがっているか正当な注意義務を払って監視することがもとめられるところである。

令和4年9月29日
社会福祉法人経営者協議会 会員法人 代表者 様

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会
会長 品川卓正
(印章略)

**東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会
「社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査」回答のお願い**

時下、益々ご清祥のこととお喜び申し上げます。
本会事業につきまして、かねてより多大なるご高配を賜り厚くお礼申し上げます。
さて、東社協 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会では、標記調査を実施いたします。
つきましては、ぜひ、調査回答にご協力いただきますようお願いいたします。
*回答内容については標記調査のみに使用し、法人が特定されるような集計はいたしません。

1 調査の趣旨

令和4年度から施行された社会福祉連携推進法人制度の各法人の検討状況、合併、事業譲渡・事業譲受の実施状況、複数法人の連携による取組み状況、法人本部の現状や課題等を把握するため、本調査を実施する。回答いただいた法人の中から特色のある事例について、ヒアリング調査を実施する。回答結果は、今後の経営協活動に役立てるとともに、必要な方策を提言する。

2 調査対象

東京都社会福祉協議会社会福祉法人経営者協議会の社会福祉法人の会員法人

3 回答方法

回答および集計の迅速化のため、回答フォームよりご回答ください。回答フォームへの接続が難しい場合は、調査票をデータでお送りしますのでメールでご連絡ください。FAX、郵送でのご提出も可能です。

*回答フォームのURLは「東社協社会福祉法人経営者協議会ホームページ」に掲載されています。「東社協 社会福祉法人経営者協議会」と検索いただくか、「東社協トップページ」→トップページ下段の「業種別部会」→全般の「社会福祉法人経営者協議会」へ進んでください。

*回答フォーム、調査票をメールで送付希望の場合は、下記アドレスにご連絡ください。

【回答フォーム】

<https://bit.ly/3xJ1iGq>



4 回答期限 令和4年10月14日（金）

5 問合せ先 東京都社会福祉協議会 福祉部 経営支援担当（吉原）

〒162-8953 新宿区神楽河岸1-1

TEL：03-3268-7192 / FAX：03-3268-0635

E-mail：keiei@tcsw.tvac.or.jp

<https://www.tcsw.tvac.or.jp/bukai/syahuku.html>

I 法人情報

問1 法人名：

問2 法人本部がある区市町村名：

問3 回答者名：

問4 回答者の属性：

- ① 理事長
- ② 常務理事／業務執行理事
- ③ 理事
- ④ 法人事務局長／事務長
- ⑤ 施設長／管理者
- ⑥ 管理職員
- ⑦ 一般職員
- ⑧ その他（ ）

問5 連絡先電話番号：

問6 連絡先メールアドレス：

問7 貴法人が運営している事業について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 高齢者事業
- ② 障害児・者事業
- ③ 保育事業
- ④ 措置事業
- ⑤ その他（ ）

問8 2021年度事業活動計算書の「法人全体のサービス活動収益」について、ご回答ください。

① 1億円未満	⑥ 5億円以上6億円未満	⑪ 10億円以上15億円未満
② 1億円以上2億円未満	⑦ 6億円以上7億円未満	⑫ 15億円以上20億円未満
③ 2億円以上3億円未満	⑧ 7億円以上8億円未満	⑬ 20億円以上30億円未満
④ 3億円以上4億円未満	⑨ 8億円以上9億円未満	⑭ 30億円以上
⑤ 4億円以上5億円未満	⑩ 9億円以上10億円未満	

問9 貴法人の今後の法人運営の短期的、中長期的な将来見通しについて、ご回答ください。
 (1) 法人運営の短期的(3年以内)な将来見通し

	小さい	←	課題の大きさ	→	大きい	
①資金繰り	0	1	2	3	4	5
②利用者の需要	0	1	2	3	4	5
③職員の確保	0	1	2	3	4	5
④後継者不足	0	1	2	3	4	5
⑤大規模修繕、建替え	0	1	2	3	4	5

(2) 法人運営の中長期的(3年以上)な将来見通し

	小さい	←	課題の大きさ	→	大きい	
①資金繰り	0	1	2	3	4	5
②利用者の需要	0	1	2	3	4	5
③職員の確保	0	1	2	3	4	5
④後継者不足	0	1	2	3	4	5
⑤大規模修繕、建替え	0	1	2	3	4	5

問10 法人本部の職員配置について、該当する箇所を選択してください。

① 法人本部の職員を配置している → 問11へ
 ② 法人本部の職員を配置していない → 問12へ

問11 法人本部の職員数について、ご記入ください。

法人本部の職員数	全体	名
うち本部専任職員数	正規職員	名
うち兼務職員数	正規職員	名
	その他	名
	その他	名

問12 法人本部で行っている業務について、該当する項目をすべて選択ください。

① 理事会、評議員会の運営	⑫ 中長期計画の策定
② 事業計画・事業報告の作成・取りまとめ	⑬ 行政などの調査回答・報告・連絡業務
③ 予算・決算業務	⑭ スケジュールメリットを生かした法人内施設の共同購入
④ 職員採用業務	⑮ 他法人と連携による共同購入
⑤ 人事評価業務	⑯ ファンドレイジング(企業からの寄付などの資金調達)
⑥ 職員の教育・研修などの人材育成業務	⑰ 地域における公益的な取組
⑦ 給与計算、社会保険、退職共済などの労務事務	⑱ 施設長会の開催
⑧ 各施設の会計業務	⑲ 法人内施設に共通するテーマの委員会活動
⑨ 法人の広報業務	⑳ 他法人と連携による合同研修会の開催・運営
⑩ 新規施設の開設、建替え、改築などの業務	21 その他()
⑪ 法人全体の収支等の経営状況の把握	

問13 法人本部拠点の設置状況について、ご回答ください。

① 設置している → 問14以降へ
 ② 設置していない → 問17以降へ

*法人本部拠点を設置している法人のみが回答ください。

問14 法人本部拠点の職員の人件費の支出方法について、該当する項目をすべて選択してください。

① 各施設拠点から本部拠点に繰入し、本部拠点から人件費を支出している
 ② 各施設拠点において本部拠点の人件費を支出している(按分支出、出向含む)
 ③ その他()

*法人本部拠点の人件費を按分して施設拠点で支出している法人のみが回答ください。

問15 各施設拠点における本部拠点の人件費の按分方法について、該当する項目をすべて選択してください。

① 本部職員の勤務時間割合に基づき算出している
 ② 収入割合に基づき算出している
 ③ 利用者数割合に基づき算出している
 ④ 職員数割合に基づき算出している
 ⑤ その他()

問16 法人本部等への経費繰入の課題について、該当する項目をすべて選択してください。

① 法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない
 ② 法人本部への経費繰入が施設の経費として取り扱われず、施設に余剰金があると思われる
 ③ 法人内の他施設への繰入について、区市町村独自の補助金の用途制限があり、他区市町村の施設に繰入ができない
 ④ 指定管理施設から法人本部や法人内の他施設への繰入に課題がある
 ⑤ その他()

問17 法人本部を運営する上での課題について、該当する項目をすべて選択してください。

① 本部事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない
 ② 理事長、常務理事・業務執行理事などの後任育成が難しい
 ③ 各施設の収益が減少し、本部に繰り入れることができ金額が減少している
 ④ 法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない
 ⑤ 法人本部機能を強化するための財源が確保できない
 ⑥ その他()

問18 法人本部を運営する上での課題について、具体的にご記入ください。

*法人本部職員を配置していない法人のみが回答してください

問19 法人本部職員を配置していないことで起きている課題について、該当する項目すべてを選択してください。

- ① 法人事務を役員や施設長が担っており、法人マネジメントに手がつけられない
- ② 新規事業の立ち上げ、合併、事業譲渡・事業譲受などの今後の事業展開を検討できない
- ③ 人材確保、育成、定着の取組みが充分にできない
- ④ 資金管理が不十分
- ⑤ その他 ()

II 合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人、他法人との連携

問20 貴法人における下記の経験の有無についてご回答ください。

(1) 合併	<p>①行ったことがある } A票を回答ください</p> <p>②行なおうとしたが実現しなかった</p> <p>③行ったことはない</p>
(2) 事業譲渡 ※1、2、3	<p>①行ったことがある } B票を回答ください</p> <p>②行なおうとしたが実現しなかった</p> <p>③行ったことはない</p>
(3) 事業譲受 ※1、2、3	<p>①行ったことがある } C票を回答ください</p> <p>②行なおうとしたが実現しなかった</p> <p>③行ったことはない</p>
(4) 社会福祉連携推進法人	<p>①設立・参画、申請中 } D票を回答ください</p> <p>②検討中 } ※「②検討中」もD票を回答ください</p> <p>③検討していない</p>
(5) 他法人との連携による 取組み	<p>すべての法人がE票を回答ください</p>

※1 事業譲渡・事業譲受は、特定の事業を継続するため、当該事業に関する組織的な財産を他の法人に譲渡・譲受することであり、土地・建物などの単なる物質的な財産だけではなく、事業に必要な有形的・無形的な財産のすべての譲渡・譲受を指しています。本調査では10年以内に実施したものを対象とします。

※2 本調査では、自治体からの事業譲受についても調査回答に含みます。

※3 事業譲渡・事業譲受を複数回実施している法人は、複数回の状況をそれぞれご回答ください。

A 票

合併を経験した法人のみがご回答ください

問 21 合併の方法について、ご回答ください。

- ① 新設合併
- ② 吸収合併

問 22 合併した相手方の法人が運営していた事業について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 高齢者事業
- ② 障害者事業
- ③ 保育事業
- ④ 措置事業
- ⑤ その他 ()

問 23 合併した相手方の法人と接触した経緯について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 相手方法人から連絡があった
- ② 自法人から相手方法人に連絡した
- ③ 第三者機関（専門機関、金融機関、自治体など）を通じて紹介された
- ④ 合併以前から役職員が顔なじみの関係であった
- ⑤ その他 ()

問 24 合併した相手方の法人について、該当する項目を選択してください。

- ① 同じ区市町村に施設がある法人
- ② 同じ都道府県に施設がある法人
- ③ 異なる都道府県に施設がある法人

問 25 合併に至った背景について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 財務状態の安定のため
- ② 事業の多角化のため
- ③ 事業規模の拡大のため
- ④ 後継者不足の解消のため
- ⑤ 人材の確保、育成のため
- ⑥ 他法人の救済のため
- ⑦ その他 ()

問 26 合併上の課題について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整
- ② 法人の規程や制度の統合・調整
- ③ 利用者への説明
- ④ 許認可に関する行政との調整

- ⑤ 法人の文化や理念の違い
- ⑥ 相談機関、専門家の不足
- ⑦ その他 ()

問 27 その他、合併を行う上での留意点をご記入ください。

C 票

*** 10年以内に事業譲受を経験した法人のみがご回答ください。**

事業譲受は、特定の事業を継承するため、当該事業に関する組織的な財産を他の法人から譲受することであり、土地・建物などの単なる物質的な財産だけではなく、事業に必要な有形・無形の財産のすべての事業譲受を指しています。本調査では、10年以内に実施されたものとします。
※本調査では、自治体からの事業譲受についても調査回答に含まれます。

問 38 自治体から事業譲受を経験した回数を選択ください。

- ① 0回 → 問 45以降へ
- ② 1回
- ③ 2回 } **問 39以降へ**
- ④ 3回以上

*** 自治体から事業譲受を経験した法人がご回答ください。複数回の事業譲受を経験した法人は、それぞれの状況について回答用紙(問 39 から問 43)をコピーしてご回答ください。回答は3回分を上限とします。**

問 39 自治体から事業譲受した事業名(特別養護老人ホーム、保育所など)をご回答ください。

問 40 自治体からの事業譲受の内容について、ご回答ください。

(1) 土地	①無償譲受 ②有償譲受 ③無償譲受 ④有償譲与 ⑤譲渡・賃与なし
(2) 建物	①無償譲受 ②有償譲受 ③無償譲与 ④有償譲与 ⑤譲渡・賃与なし
(3) 利用者	①引継ぎあり ②一部引継ぎあり ③引継ぎなし
(4) 職員	①引継ぎあり ②一部引継ぎあり ③引継ぎなし
(5) 基本財産	①譲渡あり ②譲渡なし

問 41 自治体から事業譲受した以前の状況について、ご回答ください。

- ① 事業譲受した以前から、当該事業を指定管理、または委託運営していた
- ② 事業譲受した以前は、指定管理、または委託運営はしていなかった
- ③ その他 ()

問 42 自治体からの事業譲受先の決定方法について、ご回答ください。

- ① プロポーザル形式などの公募より、他法人との比較があり決定された
- ② 指定管理、または委託運営していた事業を、他法人との比較なしに譲受した
- ③ その他 ()

問 43 自治体から事業譲受した建物の建替え、大規模修繕の状況について、ご回答ください。

- ① 自治体が建物を建替え・大規模修繕した後、事業譲受した

- ② 事業譲受の条件として、建物の建替え・大規模修繕にかかる費用の補助があった
- ③ 建物の建替えや大規模修繕の必要性はなかった
- ④ その他 ()

問 44 自治体からの事業譲受について、課題がありましたらご記入ください。

⑤ その他 ()

問 51 事業譲受に至った貴法人の背景について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 人材の確保、育成のため
- ② 財務状態の安定のため
- ③ 事業の多角化のため
- ④ 事業規模の拡大のため
- ⑤ 事業救済のため
- ⑥ その他 ()

問 52 事業譲受した効果について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 人材不足が改善した
- ② 財務状態が改善した
- ③ 事業の多角化ができた
- ④ 事業規模が拡大した
- ⑤ 利用者サービスが向上した
- ⑥ その他 ()

問 53 事業譲受を行う上での課題について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 従業員の承継、雇用確保や処遇、従業員との交渉や調整
- ② 法人の規程や制度の統合・調整
- ③ 利用者への説明
- ④ 許認可に関する行政との調整
- ⑤ 法人の文化や理念の違い
- ⑥ 事業譲受の対象事業の評価額の決定
- ⑦ 相談機関、専門家の不足
- ⑧ その他 ()

問 54 その他、事業譲受を行う上での留意点をご記入ください。

* 自団体以外(社会福祉法人など)から事業譲受を経験した法人がご回答ください。
問 45 自団体以外(社会福祉法人など)から事業譲受を経験した回数を選択ください。

- ① 0回 → 問 55 以降へ
- ② 1回
- ③ 2回
- ④ 3回以上

問 46 以降へ

* 複数回事業譲受を経験した法人は、それぞれの状況について回答用紙(問 47 から問 52)をコピーしてご回答ください。回答は3回分までを上限とします。

問 46 自団体以外から事業譲受した事業の種類(特別養護老人ホーム、保育所など)をご回答ください。

問 47 自団体以外から事業譲受した相手方の法人種別を選択してください。

- ① 社会福祉法人
- ② 社会医療法人
- ③ 医療法人(持分なし)
- ④ 医療法人(持分あり)
- ⑤ 一般社団法人、一般財団法人
- ⑥ 公益社団法人、公益財団法人
- ⑦ 特定非営利活動法人
- ⑧ 学校法人
- ⑨ 独立行政法人
- ⑩ 協同組合
- ⑪ 株式会社
- ⑫ その他 ()

問 48 自団体以外からの事業譲受の内容について、ご回答ください。

(1) 土地	①無償譲受	②有償譲受	③譲渡なし
(2) 建物	①無償譲受	②有償譲受	③譲渡なし
(3) 利用者	①引継ぎあり	②一部引継ぎあり	③引継ぎなし
(4) 職員	①引継ぎあり	②一部引継ぎあり	③引継ぎなし
(5) 基本財産	①譲受あり	②譲受なし	

問 49 事業譲受した相手方の法人について、該当する項目を選択してください。

- ① 同じ区市町村に施設がある法人
- ② 同じ都道府県に施設がある法人
- ③ 異なる都道府県に施設がある法人

問 50 事業譲受した相手方の法人と接触した経緯について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 相手方法人から連絡があった
- ② 自法人から相手方法人に連絡した
- ③ 第三者機関(専門機関、金融機関、自団体など)を通じて紹介された
- ④ 事業譲受以前から役職員が顔なじみの関係であった

D 票

* 社会福祉連携推進法人を設立・参画、申請中、検討中の法人のみがご回答ください。
 検討中の場合は、現在の想定内容をご回答ください。

問 55 社会福祉連携推進法人に参画する社員について、該当する箇所すべてを選択してください。

- ① 社会福祉法人
- ② 社会医療法人
- ③ 医療法人（持分なし）
- ④ 医療法人（持分あり）
- ⑤ 一般社団法人、一般財団法人
- ⑥ 公益社団法人、公益財団法人
- ⑦ 特定非営利活動法人
- ⑧ 協同組合
- ⑨ 株式会社
- ⑩ その他（ ）

問 56 社会福祉連携推進法人で実施する事業をすべて選択し、概要(想定でも可)をご記入下さい。

地域福祉支援業務	→ ① 実施する (予定)	② 実施しない
概要：		
災害時支援業務	→ ① 実施する (予定)	② 実施しない
概要：		
経営支援業務	→ ① 実施する (予定)	② 実施しない
概要：		
貸付業務	→ ① 実施する (予定)	② 実施しない
概要：		
人材確保等業務	→ ① 実施する (予定)	② 実施しない
概要：		
物資等供給業務	→ ① 実施する (予定)	② 実施しない
概要：		

問 57 社会福祉連携推進法人に取組んだ背景について、該当する箇所すべてを選択してください。

- ① 人材の確保、育成のため
- ② 備品、設備、消耗品などを共同購入し経営効率化を行うため
- ③ 災害時及び感染症発生時の相互応援のため
- ④ 他法人の経営改善のため
- ⑤ 地域福祉事業を充実させるため
- ⑥ 連携による相乗効果を発揮させるため
- ⑦ 緊急を有する場合の資金の確保のため
- ⑧ その他（ ）

問 58 社会福祉連携推進法人を設立・運営する上での課題について、該当する箇所すべてを選択してください。

- ① 社会福祉連携推進法人の認定までの手続きが煩雑
- ② 社員総会、理事会、評議会などの事務が煩雑
- ③ 社会福祉事業を実施することができない
- ④ 参画する社員を集めることが困難
- ⑤ 社員間の共通認識づくり
- ⑥ 認定申請に関する必要項目が具体的に示されていない
- ⑦ その他（ ）

問 59 その他、社会福祉連携推進法人を進める上での留意点をご記入ください。

Ｅ 票 ＊すべての法人がご回答ください

問 60 貴法人は、他法人との連携による取組み(複数法人による取組み、東京都地域公益活動推進協議会が推進している区市町村域の地域公益活動ネットワークの取組みなど)を行っていますか。該当する箇所を選択してください。

- ① 行っている → 問 61 へ
 ② 行っていない → 問 64 へ

問 61 他法人との連携による取組みについて、貴法人が行っているものすべてを選択してください。

- ① 福祉人材の採用に関する取組み(合同面接会の開催、外国人人材の受入など)
 ② 福祉人材の育成・定着に関する取組み(育成プログラムの作成、合同研修会の開催など)
 ③ 災害時の施設間支援(協定締結、合同研修・訓練の開催など)の取組み
 ④ 設備、備品、消耗品などの共同購入の取組み
 ⑤ 新型コロナウイルス感染症発生時における応援職員派遣事業への登録(東京都域)
 ⑥ 新型コロナウイルス感染症発生時における施設間支援協定締結(区市町村)
 ⑦ その他()

問 62 他法人との連携による地域における公益的な取組について、貴法人が行っているものすべてを選択してください。

- ① 生活困窮者への支援
 ② 食を通じた支援
 ③ 学習支援
 ④ 子育て支援
 ⑤ 居場所づくり・住民の交流支援
 ⑥ 相談事業
 ⑦ その他()

問 63 問 62 で回答した他法人との連携による地域における公益的な取組について、貴法人が重要だと思うもの上位3つまで選択し、具体的な内容をご記入ください。

選択肢	具体的な内容(主催、対象、取組み内容等)

*選択肢は問 62 の①～⑦をご記入ください

*合併、事業譲渡・事業譲受を経験していない法人のみが回答してください
 問 64 合併、事業譲渡・事業譲受の考え方について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 必要性を感じていない
 ② 合併、事業譲渡・事業譲受の仕組みがわからない
 ③ 必要性を感じているが、取組みがわからない
 ④ 必要性を感じているが、相手方を探すが困難
 ⑤ 必要性を感じていて検討はしたが、実現には至らなかった
 ⑥ 今後取組む予定
 ⑦ その他()

*社会福祉連携推進法人を設立・参画、申請中以外の法人のみが回答してください

問 65 社会福祉連携推進法人の考え方について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 必要性を感じていない
 ② 社会福祉連携推進法人の仕組みがわからない
 ③ 必要性を感じているが、取組みがわからない
 ④ 必要性を感じているが、相手方を探すが困難
 ⑤ 必要性を感じていて、検討はしたが、実現には至らなかった
 ⑥ 今後取組む予定
 ⑦ その他()

※すべての法人が回答してください

問 66 貴法人の今後の事業展開について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 新規事業により法人の規模拡大・多角化を検討している
 ② 合併、他法人の事業を譲受し、法人の規模拡大・多角化を検討している
 ③ 社会福祉連携推進法人制度への参画を検討している
 ④ 区市町村域の社会福祉法人ネットワークを通じて、他法人との連携に取組みたい
 ⑤ 現状維持のまま
 ⑥ 一部の事業を廃止し、法人規模の縮小を検討している
 ⑦ 一部の事業を他法人に譲渡し、法人規模の縮小を検討している
 ⑧ 他法人との吸収合併を検討している
 ⑨ 全ての事業を他法人に譲渡することを検討している
 ⑩ わからない、検討していない

問 67 貴法人の今後の事業展開を検討する上での課題について、該当する項目をすべて選択してください。

- ① 今後の事業展開について、法人内で検討できていない
 ② 今後の利用者の需要がわからない
 ③ 今後の制度の動向がわからない
 ④ 事業展開するための資金が不足している
 ⑤ 合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人などの理解が不十分

- ⑥ 合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人などの連携の相手先が見つからない
- ⑦ 合併、事業譲渡・事業譲受、連携推進法人などの連携を検討するための相談先が見つからない
- ⑧ 所轄庁の相談体制
- ⑨ 相談機関へ支払う報酬が高額
- ⑩ その他 ()

問 68 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会では、特徴的な取組を行っている法人へのヒアリングを検討しています。ヒアリング協力について、ご意向をご回答ください。

- ① ヒアリングに協力できる
- ② ヒアリングには協力できない
- ③ まだわからない

問 69 その他、社会福祉法人経営者協議会の活動へのご意見などありましたらご記入ください。

社会福祉法人東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会 委員名簿

（任期：令和3年4月1日～令和5年3月31日）

No.	氏名	所属法人	役職名	備考
1	石渡 健太郎	東京光の家	理事長	委員長
2	近藤 常博	聖風会	理事長	
3	田中 雅英	三交会/大三島育徳会	理事長	
4	物井 洋介	聖愛学舎	理事長	
5	湯浅 克己	東京ココ二一	理事	
6	奈良 高志	福音会	理事長	
7	齋藤 麻美	朝日会	副園長	経営青年会推薦
8	田中 賢介	三社会	施設長	経営青年会推薦
9	相馬 健治	寿真会	理事・施設長	経営青年会推薦
10	高橋 信夫	武蔵野会	理事長	副会長

社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査報告書
～事業継続するための本部機能の強化に向けて～

令和5年9月

社会福祉法人東京都社会福祉協議会

社会福祉法人経営者協議会 調査研修委員会

〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1

TEL 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635

<https://www.tcsw.tvac.or.jp/bukai/syahuku.html>

