

福祉法人 経営

第 37 号

2020年2月発行

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

〔主な内容〕

特集：社会福祉法人の経営危機……………	2
部会紹介：母子生活支援施設を通して社会福祉法人の今後について思うこと……………	6
全国社会福祉法人経営者協議会への加入のご案内……………	8

■ 巻頭言：東京都地域公益活動推進協議会の在り方について

社会福祉法人 三社会 理事長
東社協 社会福祉法人経営者協議会 副会長 田中 正己

平成28年4月施行の社会福祉法改正において社会福祉法人の「地域における公益的な取組」が責務となって丸3年が経過していますが、東京都地域公益活動推進協議会に参加している社会福祉法人は3割ほどで、オール東京での取組を掲げているにもかかわらず参加法人を増やすことができずに現在に至っています。

東京の「地域における公益的な取組」については第1層の各社会福祉法人、第2層の自治体レベルの地域、オール東京を謳う第3層の広域（都域）と3つの層で推進しています。第1層の個々の社会福祉法人レベルでは、責務となる以前から地域貢献活動を行っているところも多く、平成28年以降の新たな取組としては自治体レベルで施設種別を越えた法人同士がネットワークを組み、連携して貢献活動を行うという第2層での取組が進んでおり、現在すでに42自治体でネットワークが構築され活動を行っています。ただ第3層におけるオール東京のスローガンの下での「はたらくサポートとうきょう」（中間的就労推進事業）は参加が難しい法人が多く、拡がりが見えないのが現状です。

東京都地域公益活動推進協議会の会費についても法人の規模による設定が一部法人に二の足を踏ませていることも事実であり、また指定管理の事業所を運営している法人については財務上の制約から参加が難しいとするところもあります。

こうした現状に対し、スタート時の理念であるオール東京での取組を掲げるには「地域における公益的な取組」の理解の整理が必要です。取組の実践は第1層の各社会福祉法人或いは第2層の地域で行い、第3層の実践の一つとして地域を越えたマッチングを行う「はたらくサポートとうきょう」がありますが、主たる活動は第1層、第2層の実践を支えるための情報収集・情報提供・広報・事業開発であることに理解を求め、都内の全社会福祉法人に東京都地域公益活動推進協議会への参加を促すことではないでしょうか？

具体的には現在の各施設種別の会費に地域公益活動推進協議会の会費（一定額）を上乗せすることで都内の全施設が参加し、3つの委員会を通して都内の第1層・第2層の活動を支え、全般的に還元されているという形にすることではないかと考えます。

都内の全社会福祉法人が東京都地域公益活動推進協議会に参加し、オール東京で「地域における公益的な取組」を実践していることが社会に周知され、社会福祉法人の存在意義が認知されることになるはずです。

特集：社会福祉法人の経営危機

株式会社川原経営総合センター

福祉財務コンサルティング部 副部長 高橋 喜彦

昨今、社会福祉法が改正され、法人を取り巻く環境は大きく様変わりをしました。現在では「社会福祉連携推進法人」の議論が行われ、法人の経営危機等の報道がなされることもあります。

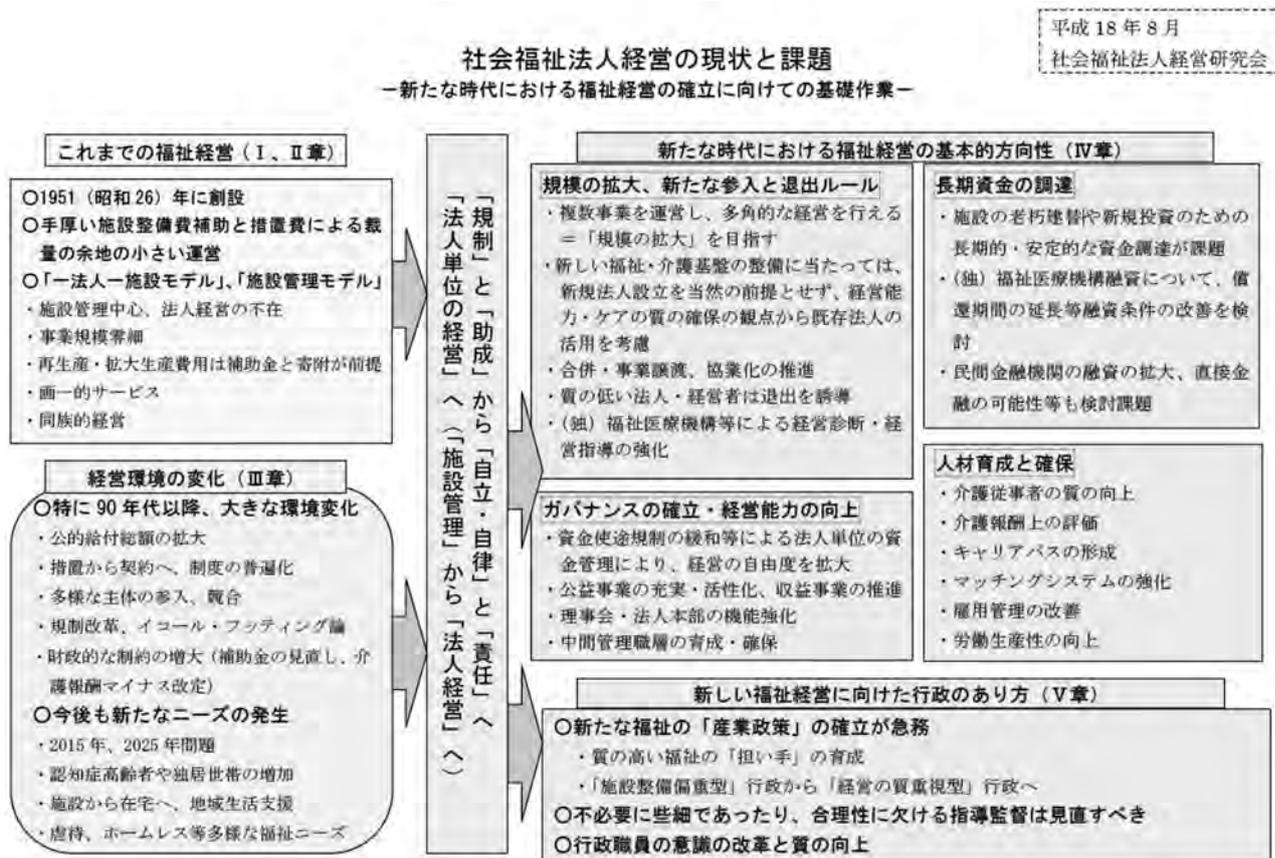
今号では、社会福祉法人の経営を取り巻く環境の変遷について、株式会社川原経営総合センター 福祉財務コンサルティング部 高橋 喜彦 副部長にご寄稿いただきました。

医療・福祉業界に特化し50年、業界向け経営コンサルティングを生業とする「株式会社 川原経営総合センター」の高橋と申します。このような機会を頂きましたので、日頃現場実践の中で感じる事、考えている事、福祉業界に対する想いなどを触れていきたいと思ひます。

平成12年介護保険制度がスタートし、同時に会計ルールも変更。当時、「経理規程準則」から「旧・会計基準」への移行処理が進む中、介護保険事業を営む社会福祉法人には「指導指針」なる会計処理ルールへの移行も認められるなど、激動の転換点だった当時のことを昨日のこのように思い出します。それから時を経て、時代は平成から令和になり、社会福祉法人を取り巻く経営環境は大きく変わる事となりました。

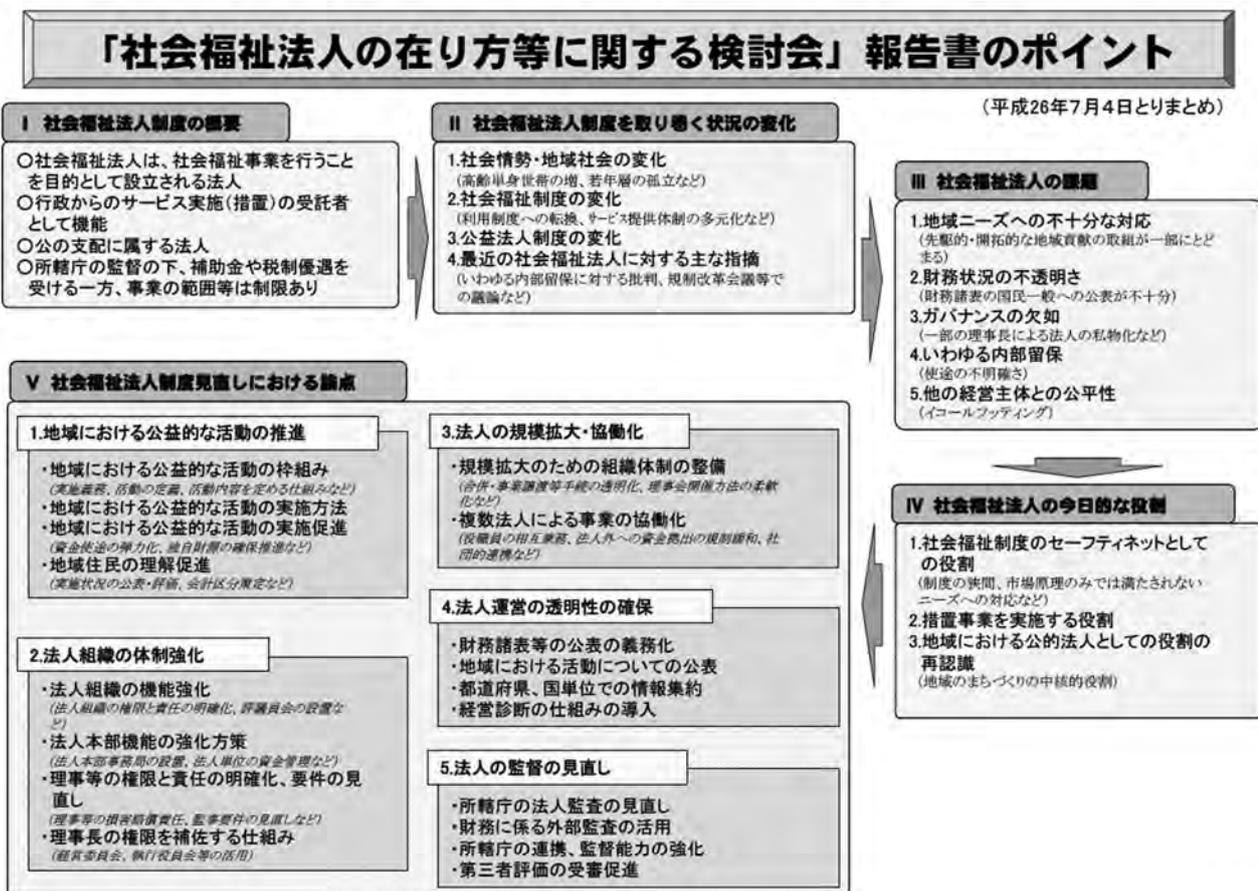
以下、筆者の視点として、ターニングポイントになった出来事を触れていきたいと思ひます。

～ 社会福祉法人経営研究会（平成18年）～ ⇒ 成長期・拡大期



介護保険制度施行後6年が経過し、「措置から契約への変化」を受け入れることができたかどうかを振り返る、貴重な機会となったこの研究会は、全国社会福祉施設経営者協議会（現・全国社会福祉法人経営者協議会）が中心となり、学識経験者らを交えて会を構成し、7回の議論を経て、上記のような資料のまとめがなされました。「自立（自律）と責任」、「施設管理から法人経営へ」この2つの言葉は、この先の社会福祉法人経営の根幹をなす、重要な指針として我々に大きな学びを与えてくれたと言っても過言ではありません。公金依存体質に危機感を覚え、法人理念を自らの力で形にしていく推進力や職員から明日への活力を引き出す誘引力など、今にして思えば、この時点で意識改革や方針転換が出来た法人は、悠々自適とまでは行かないまでも、現在でも安定的な経営基盤を誇っているケースが多いように思われます。この頃は、まだ社会にも余力があり、公定価格は大きく引き下げられることもなく、労働力の確保は厳しいながらも何とか回っている、そんな情勢だったのではないのでしょうか。

～ 社会福祉法人の在り方等に関する検討会（平成25年～26年）～ ⇒ 成熟期（序章）



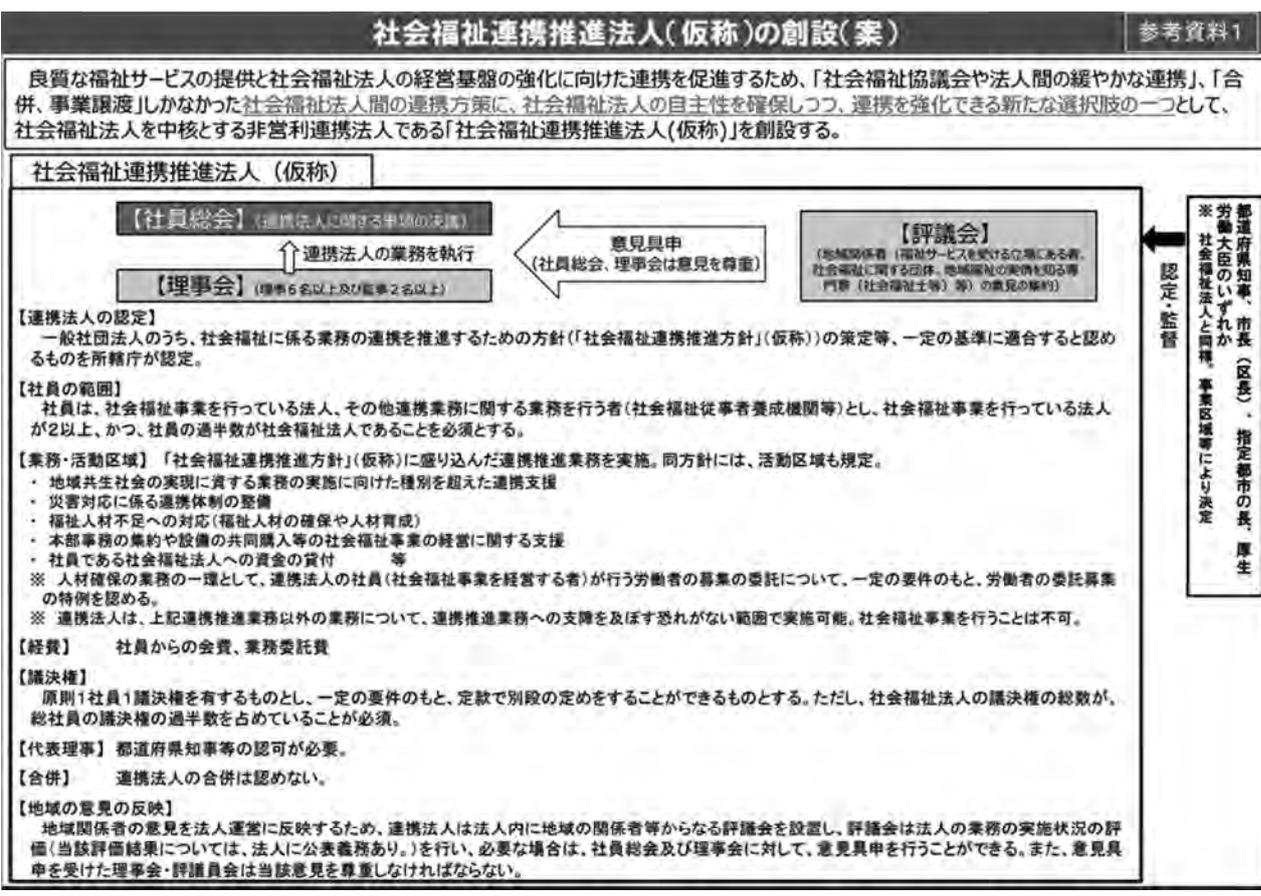
第1回社会保障審議会福祉部会資料（平成26年8月27日）

高齢介護、障害福祉と契約型の事業が広がり、その担い手も裾野が大きく拡大したことで、今まで隠れていたニーズが顕在化し、当事者たちの社会接点が増えていった一方、社会福祉法人に課せられたミッションの中でも中枢にある「非営利性と公益性」に反する動きを見せる法人が現れ、不正請求や私的流用などの法を逸脱した行為や内部統制の利かない経営管理体制がもたらした債務超過・経営不振問題、経営主体間のイコールフットリング、情報公開義務と説明責任の在り方など、様々な声が福祉業界へ寄せられるようになり、本検討会をもって一大改革が行われる

ことになりました。このタイミングでは、「経営執行体制」の本来あるべき姿について学び、アウト・オブ・コントロールにならないための組織デザインを考えられたはずですが、皆様の組織ではいかがでしたでしょうか。筆者の私見を述べさせていただきますと、社会福祉法人の経営執行体制に必要なのは「機動性<健全性」だと認識しております。内部理事だけで固めるのではなく、「客観性」や「積極性（保守性）」といった適度な外圧を期待できる外部理事、監事、評議員で構成する必要があるように思います。内部だけでは見えないもの、生み出せないものといった多面的で多様性のある発想は、ワンマン色の強い組織体制からは創出されにくいものです。

ちなみに、この間公定価格は右肩下がりであり、新たな労働力たる若者の福祉分野への進学率が大きく低下し、福祉系学部や学科の休止、場合によっては学校の閉鎖が見られ始め、首都圏を中心に労働力の確保難が経営課題の一つとして挙げられるようになってきました。そんな中、増え続ける待機児対策や特養待機者解消策として、地方の社会福祉法人の活用が広がりを見せています。その判断は、結果として、地域と福祉の結びつきが希薄なものになってしまったと言わざるを得ない状況を生むことになりました。市場原理として当たり前という感覚と、無くしてはいけないものが失われつつある現実を、同時に垣間見た時期でした。

～ 社会福祉法人の事業展開等に関する検討会（令和元年度）～ ⇒ 成熟期（本論）



社会福祉法人の事業展開等に関する検討会 報告書（令和元年 12月 13日）

さて、いよいよ本論です。平成28年度総務省の統計データによれば、65歳以上の老年人口割合は約27%、15歳から64歳までの生産年齢人口割合は約60%と、老年人口の割合が拡大し、生産年齢人口割合は縮小の一途であります。当然の事ながら、労働力は減少し、総量的な福祉ニーズは

増大していく、こうなると何が起こるか？社会保障費の限界が訪れ、その限界の範囲でニーズを形にできる事業者が求められるのは、自然の摂理であると言えます。この表は、原稿執筆時点での創設案（令和元年12月末時点）ですが、医療業界で先行している「地域医療連携推進法人制度」の福祉版を作ろうという構想があります。この構想自体をどう思うかは各人の自由であるとして、このような制度を検討しなければならない背景を、経営者としてどのように捉え、向き合うか、この点を強く意識しなければなりません。前述してきた通り、筆者の視点においては、これまで大きく3つのターニングポイントがあり、その時々で適切な改革や変化を受け入れ、体質改善を図るチャンスがあったはずですが、皆様の法人ではいかがでしょうか。こうして順を追って整理してみると、現状は予見できた未来だったことがわかると思います。

代表的な経営資源として、「人」「物」「金」が挙げられますが、いずれの資源も、今後枯渇していくことは見えています。そんな中、従前通り、投資を続けライフサイクルを回せるような創意工夫は必要ですが、その点に加えて、現在、または今後見込まれる社会福祉法人の経営危機において、欠かせないのは、間違いなく「組織力」です。

創業者たる地元名士の社会福祉活動家や篤志家、つまりカリスマ経営者で何とかなる時代は終わりました。今、必要なのは「非営利性と公益性を旨とし、地域福祉ニーズに応え続けることのできる組織づくり」です。ここで、注意。「人を育てること」と「組織を育てること」は、似て非なるもので混同してはいけません。人を育てることと同様に、組織も育てるという視点が必要ですが、平成12年に社会福祉事業法が社会福祉法に変わって以降も、組織づくりの視点が蔑ろにされていることが大変残念でなりません。改正社会福祉法でいうところの「法人本部の機能強化」の本質は、正にこの点にあるのです。

経営理念があり、事業方針があれば、組織デザインは必然的に固まっていくはずですが、このプロセスを怠った結果、事業運営に支障が出るという法人組織をたくさん見えています。

やりたいことをやりたいようにやるために、先立つものとして経営資源の充実があり、その経営資源を活用して福祉ニーズへの対応を具現化していく、そのために必要な組織づくり。

後継者問題で悩んでいる方、内部統制で悩んでいる方、人材定着で悩んでいる方、経営危機に怯えていては、未来を形作することはできません。「まずは動くこと」。このことを念頭に置きながら、一度、組織体制について、そして、後進を信じ、未来を託せる方策について一緒に考えてみませんか。そのような行為の先にある、社会福祉法人経営の未来を皆さんと共に作っていきたい、そんな日々を今後も送っていききたいと私は考えています。

<筆者プロフィール>

平成11年、川原経営グループに入社。以後、首都圏をはじめ、全国各地の社会福祉法人に対して経営指導業務を中心に、コンサルティングに従事する傍ら、行政や社会福祉協議会を始めとする各種団体の講演・執筆活動にも多数携わる。

<参考>

社会福祉法人の事業展開等に関する検討会 報告書（令和元年12月13日）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12004000/000577210.pdf>



部会紹介 母子生活支援施設を通して社会福祉法人の今後について思うこと

社会福祉法人大洋社 常務理事
東社協母子福祉部会 部会長 齋藤 弘美
(東社協 社会福祉法人経営者協議会 副会長)

1、母子生活支援施設と部会活動の紹介

<母子生活支援施設>

「母子生活支援施設は、配偶者のない女子又はこれに準ずる事情にある女子及びその者の監護すべき児童を入所させて、これらの者を保護するとともに、これらの者の自立の促進のためにその生活を支援し、あわせて退所した者について相談その他の援助を行うことを目的とする施設とする。」とし、1947（昭和22）年の児童福祉法 第38条に定められました。施設の対象者は、18歳未満（状況により20歳まで）の子どもがいる様々な課題を抱えた母子や、何らかの事情で離婚の届出ができない母子又は非婚の母子です。入所申請は、福祉事務所等の母子・父子自立支援員が主な相談窓口となっています。

<母子福祉部会>

当部会は、都内の32の母子生活支援施設と当事者団体である（財）東京都ひとり親家庭福祉協議会とで構成され、「制度施策」「調査研究」「総務」「研修」の4つの委員会を軸に部会活動を行っています。

今期（2019～2020年度）は、「地域に必要とされる母子生活支援施設づくりを目指して」をテーマに、「情報発信」「人材育成」「組織機能強化」を柱とし、基礎調査及びトピックス調査、広報誌発行、施設見学会、研修などを行なう計画を立てました。そして、今後の事業・部会活動が組織的で継続的に行えるように、正副部会長3人と委員長4人の合計7人の体制下で、部会活動の検討、関東ブロックや全国母子生活支援施設協議会活動への参画、東社協内の様々な委員会との連携、ゲストスピーカーによる学習会を行っています。

2、母子生活支援施設の現状と課題

<利用者の現状と課題>

母子福祉部会が実施した、「平成30年度東京都母子生活支援施設実態調査」によると、利用者の充足率は75.6%（暫定は区部に集中）と厳しい状況です。入所理由（複数回答）は、住宅困窮31.6%、夫等の暴力30.0%、経済的困窮19.0%で、入所経路として他施設からの入所は、女性相談センター37.9%、婦人保護施設27.1%、宿所提供施設20.7%でした。利用者状況は、DV被害者41.1%、児童虐待67.1%（実父から虐待4割強、実母から虐待2割弱）、障害のある母親36.3%（精神疾患等約7割）、障害のある子ども16.0%（発達障害4割弱、知的障害4割弱）、外国籍の母親12.7%（中国、フィリピンが全体の7割）、年齢は、母親は30歳代が5割弱、子どもは就学前が約5割であり、暴力被害や障害など課題を抱えた母子の増加と子どもの低年齢化が進んでいます。

就労状況は、入所時41.3%→現在64.7%、生活保護受給状況は入所時46.0%→現在45.4%（全額受給は入所時42.1%→現在27.7%）と、入所後の就労率は上がっているものの、低収入であることが課題です。

<施設運営の現状と課題>

上記調査によると、改築状況では、築年数30年以上の建物が全体の3割であり、建替えは進んでいるものの、老朽化しているが建替計画がない施設もあります。保育園との合築施設が約半数、他の社会福祉施設と合わせると2/3が合築形態であるため、改築には双方のタイミングを計る必要があります。職員配置は最低基準があるため、非常勤が3割と多く、常勤者との雇用環境の違いにより最低基準を満たす人材の確保困難や次年度からの労働契約法の改正において有期労働契約者の雇用条件の見直しが必要になります。離職率は13.0%で、年度途中の退職者も多く、補充が厳しい状況です。常勤は20歳代が1/4（勤続年数3年未満約3割）、非常勤は50歳代以上が1/4（勤続年数10年以上約3割）いる一方で中間層が少なく、施設長の経験年数は3年

未満が1/4であるなど、人材の確保・育成・定着含め、人材育成の仕組みの構築も難しい状況にあります。地域における公益的な取組みは94.0%の施設が実施しており、主な取組み内容は退所者への支援でした。また、災害時の対応としてBCPの策定率は2/3でした。

3、今後に向けて

平成28年度の児童福祉法改正では、児童福祉法の理念の明確化、児童虐待の発生予防、児童虐待発生時の迅速・的確な対応、被虐待児童の自立支援などが見直され、翌年には、その影響を受け「新たな社会的養育ビジョン」が出され、社会的養護施設のあり方検討が行われました。平成31年度には「東京都ひとり親家庭自立支援計画第4期」にて、ひとり親家庭の中で「課題を有する母子への支援」として母子生活支援施設があげられ、今後の施設展開は、インケア・アフターケアの充実とともに、地域のひとり親家庭への支援などが求められることになりました。

母子生活支援施設の経営上の課題は、充足率の低下や建物の老朽化、職員等の人材育成の課題がありますが、上記のとおり外部環境が大きく変化しているため、今後の母子生活支援施設のあり方は、これまでの強みを活かしつつ、家族支援を行う施設として地域住民に知ってもらうことと同時に行政に理解してもらう必要があります。そのために、母子生活支援施設に関する情報発信の東京都との連携、インケア・アフターケアの充実、広域利用促進、施設の基本機能の整理と多機能化、関係行政等関連団体との連携強化、公益的な取組みの推進など、地域との関係づくりや法人特性を活かした事業を行うことが重要になります。

次年度は、これまでの部会活動と合わせて、「暫定問題に関するプロジェクト」「災害時対応の検討」を行います。今後も地域に必要とされる母子生活支援施設になるために、「利用者（母と子）」「施設長や職員」「地域（関係行政や団体等）（地域のひとり親世帯や子育て世帯等）」のバランスを考えた活動を行っていきたいと考えます。

● 経営協セミナー（後期）を開催しました



2月5日（水）に、あいおいニッセイ同和損保新宿ビル・ホールにおいて、経営協セミナー（後期）が開催され、100名を超える法人の方にご参加いただきました。

将来の人口減少・労働力減少社会において、経営マネジメントの手腕を発揮し、地域に根ざした事業を継続・展開させていくことが今求められています。このセミナーは、社会福祉法人経営者が押さえておくべきポイントや着眼点について理解を深めるため、全国社会福祉法人経営者協議会との共催により、経営協が開催するものです。

まずは、全国経営協地域共生社会推進委員会副委員長の久木元 司氏から「経営者が主導する働き方の改革と人材確保－社会福祉法人経営をめぐる動向も含めて－」という題目で講義がありました。社会福祉法人を中核とする非営利連携法人制度等、現在国で議論が進められている事業展開の最新動向や、人材の確保・育成・定着のポイント、不合理な待遇差解消（同一労働・同一賃金）対応のポイント等の話をいただきました。引き続き、制度改革関連で「ガバナンスの強化」や「財務規律の強化」、「地域における公益的な取組」といった観点での法人経営のポイント解説がありました。

また、全国社会福祉協議会法人振興部の鈴木史郎氏から、全国経営協の電話・メール等による相談窓口「ちょっと教えて！経営協」に寄せられる質問のなかから、問い合わせの多い項目についての解説や、経営協の今後の取組について説明がありました。

本セミナーについて、全国経営協会員は無料で参加可能となっています。その他各種入会特典も用意されていますので、ぜひ今後の全国経営協入会についてご検討をお願いします。詳細は次ページに記載しております。

● 全国社会福祉法人経営者協議会(全国経営協)への加入のご案内

全国経営協では、社会福祉法人の経営力向上を目的に、法人経営に資する事業を行い、会員の法人経営を支援しています。また、「自主性・自律性をもった法人経営の実現」に向けて、厚生労働省をはじめとする関係機関へ意見表明を行い、法人経営の実態に即した社会福祉制度の実現への取り組みを展開しています。

「改正社会福祉法の施行」、「福祉ニーズの変容」、「社会福祉法人に向けられる指摘」が生じている時代において、「ガバナンス強化の徹底」「地域共生社会の実現」「広報戦略」「強固な財務規律の確立」という視点で法人経営をサポートしています。

都内の社会福祉法人で加入されていない法人におかれましては、今後の加入についてご検討いただきますようご案内いたします。



全国経営協の会員になると・・・ (全国経営協ホームページ <http://www.keieikyo.gr.jp/> より)

- 経営協の活動成果をさまざまな資料としてお届けします
- 毎月、会報『経営協』をお届けします
- 制度の動向に関する最新情報、関連資料をお届けします
- 各種研修会に参加できます
- 会員法人MYページがご利用になれます

法人・施設経営に関する各種支援ツールやモデル規程、事例集など、会員法人専用の情報を掲載している「会員法人MYページ」がご利用いただけます。

また、会員法人の情報発信を行うことができ、第2のホームページとして（ホームページのない法人にとっては、法人ホームページの代わりとして）ご活用いただけるほか、メールニュース「経営協情報」のバックナンバーなどをご覧になれます。

<参考：全国経営協年会費>

①会費基本額（前年度事業活動収入額2億円超～10億円未満の法人）	60,000円
②小規模特例（前年度事業活動収入額2億円未満の法人）	30,000円
③大規模特例（前年度事業活動収入額10億円超の法人）	100,000円

※前年度事業活動収入額：法人全体の資金収支計算書（第1号の1様式）の「事業活動収入計」の金額

全国経営協への入会について

東京都社会福祉協議会 福祉部経営支援担当
電 話 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635

編 集 後 記

広報誌名は「福祉法人経営」となりました。法改正後の社会福祉法人というものを意識してもらえる名前ではないかと思えます。広報委員会としても皆で活発に意見を交換し、東社協の社会福祉法人経営者協議会の掲げた課題を意識してもらえるように編集していければと考えています。社会福祉法人のあり方への検討は法改正後も「社会福祉法人の事業展開等に関する検討会」として続けられており、新たな課題の登場や次の制度変更も意識していかなければなりません。今号では、東京都の三層に及ぶ地域公益活動推進協議会への参加、全社協の社会福祉法人経営者協議会への参加も呼びかけています。今後とも宜しくお願い致します。
(緑風会 杉木)

福祉法人経営 第37号

発 行 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
〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1 TEL 03-3268-7192
発行人 社会福祉法人経営者協議会 会長 品川 卓正
編集人 社会福祉法人経営者協議会 広報委員長 杉木 康浩
発行日 令和2年2月28日