

小規模な 社会福祉法人における 経営の今後の方向性



社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
(社会福祉法人協議会 調査研究委員会)

はじめに

平成18年（2006年）に社会福祉法人経営研究会が「社会福祉法人経営の現状と課題」報告書をまとめ、かつての行政主導による「一法人一施設」の時代から、今後は複数の施設・事業を運営し、多角的な経営が行われるよう事業の拡大を目指すべきであるとの提言がなされました。また、平成20年3月には同研究会から「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き」も示されました。それ以来、社会福祉法人の合併や事業譲渡、さらには、問題のある法人の業界からの退出などを求める声があがっています。

厚生労働省は、平成20年度から「社会福祉法人経営支援事業」をスタートさせ、社会福祉法人の合併なども視野に入れた経営の効率化や安定化への取り組みを支援しています。また、平成21年5月に東京都では「社会福祉法人経営適正化検討会」を立ち上げ、法人の経営適正化の具体的検討を進めています。

このような状況の中で、社会福祉法人協議会調査研究委員会では平成21年度の調査研究テーマとして、「小規模な社会福祉法人における経営の今後の方向性」を取り上げました。それは、前段に示した様々な動きに対して、小規模な社会福祉法人の実際の働きはどうか、換言すれば、「山椒は小粒でピリリと辛い」のたとえのように、情勢のみに左右されず「小規模こそが重要である」として頑張ろうとしている法人もあるにちがいないと考えたからです。また、小規模多機能や地域密着の取り組みが注目される中で、地域ニーズに柔軟に対応する地域福祉の立場からは、規模を大きくすることのみを追求するのは果たして良いことなのかという率直な疑問もありました。

調査にあたっては、社会福祉法人協議会会員全法人にご協力いただき、対象とする「小規模な社会福祉法人」の範囲を検討しながら、条件に該当する法人にはさらに2次調査、訪問調査を行い生の声をうかがうことによって、小規模であることの強みや課題を研究してきました。

度々の依頼に対しご協力をいただいたことにあらためて感謝申し上げます。

平成22年3月

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人協議会 調査研究委員会
委員長 相 羽 孝 昭

目 次

はじめに

1 小規模な社会福祉法人をめぐる厳しい経営環境

(1)「公益法人制度改革」の影響	1
(2)「社会福祉法人経営の現状と課題」報告書	1
(3)東京都「社会福祉法人経営適正化検討会」の設置	2
(4)内閣府「新しい公共」円卓会議の開催	2
(5)社会福祉事業者をとりまく動向	2
(6)法人本部の資金確保をめぐって	3

2 調査結果

(1)第1次アンケート調査の方法と結果	4
(2)「小規模な社会福祉法人」の定義	4
(3)第2次アンケート調査の方法と結果	5
(4)訪問調査の方法と結果	6
(5)小規模な法人の強み	7
(6)小規模な法人の弱み(課題)	7
(7)NPO法人との比較	7
(8)今回の調査でわかったこと	8

3 まとめ——小規模な社会福祉法人が採り得る戦略

(1)事業を展開する上での機会(チャンス)の分析	9
(2)戦略としての3つの道	10
Ⅰ 事業規模を拡大する	
Ⅱ 現状規模を維持し、法人の特徴に磨きをかける	
Ⅲ 合併または事業譲渡する	
(3)行政に対する要望	11

〔調査の詳細〕

調査①：社会福祉法人の経営規模状況に関する調査	14
調査②：「小規模な社会福祉法人」の経営の現状と意向に関する調査	19
調査③：小規模社会福祉法人における経営の今後の方向性に関する調査研究 (ヒアリング調査最終報告書)	40

〔付：社会福祉法人協議会 調査研究委員会 委員名簿〕	70
----------------------------	----

1 小規模な社会福祉法人をめぐる厳しい経営環境

(1)「公益法人制度改革」の影響

長い間、民法第34条に則って設立された学術、技芸、慈善、祭祀、宗教その他の公益を目的とする社団法人または財団法人のことを公益法人としてきましたが、平成20年（2008年）12月1日に公益法人制度改革3法が施行され、「公益社団法人」と「公益財団法人」が新たに定義され、この両者をまとめて「公益法人」ということになりました。

この改革により、公益目的事業として、学術、技芸、慈善その他の公益に関する事業であって、不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するもの23事業が定められました。公益目的事業には「障害者・生活困窮者の支援」や「高齢者の福祉の増進」なども掲げられていることから、社会福祉事業や介護保険事業を計画する法人が現れることが見込まれます。

また、検討が行われたものの今回の制度改革には含まれないこととなった特定非営利活動法人（NPO法人）は、平成10年に特定非営利活動促進法が施行されて以来、認証数は39,000を超え、そのうちおよそ6割が「保健・医療又は福祉の増進を図る活動」を掲げています。予算・職員規模としては非常に小さなところから、小規模な社会福祉法人と近い規模のところもあり、制度改革検討の中では法人格の違いにより税制優遇について、とくに社会福祉法人との差に係る指摘がされています。

(2)「社会福祉法人経営の現状と課題」報告書

平成18年（2006年）8月に発表された社会福祉法人経営研究会の報告「社会福祉法人経営の現状と課題」は、新たな時代における福祉経営の確立に向けての基礎作業として、『「規制」と「助成」から「自立・自律」と「責任」へ』『「法人単位の経営」へ』（「施設管理」から「法人運営」へ）』を中心に掲げ、これまでの福祉経営を「一法人一施設モデル」「施設管理モデル」として施設管理中心、法人経営の不在、事業規模零細、再生産・拡大再生産費用は補助金と寄附が前提、画一的サービス、同族的経営であると指摘し、新たな時代における福祉経営の基本的方向性として、事業規模の小さな法人の今後のあり方としては、規模の拡大を図るのが有効であり、行政としても社会福祉法人の合併と事業譲渡、協業化、ネットワーク化、事業転換、さらには、問題のある法人やケアの質の低い法人の退出をはかるべきであるとしています。

また、この報告を受け平成20年3月には、社会福祉法人経営研究会から「社会福祉法人における合併・事業譲渡・法人間連携の手引き」が発行され、これからの福祉経営の取り組みとして「福祉の事業構造の転換：合併・事業譲渡・法人間連携のあり方」について、合併、事業譲渡、法人間連携の具体的方法と手続きを示しています。

(3) 東京都「社会福祉法人経営適正化検討会」の設置

東京都は、「社会福祉法人による良質なサービスが持続的かつ安定的に提供される」ことを目的に、平成21年（2009年）度より社会福祉法人経営適正化事業を行っています。福祉保健局指導監査部では、この事業を推進することを目的に「社会福祉法人経営適正化検討会」を非公開で設置し、平成21年7月に初会合を開催しました。

この検討会では、社会福祉法人の経営の健全度を判断する独自の基準をつくり、この基準により経営が厳しいと判断された社会福祉法人に対して合併や事業譲渡を促す仲介制度なども検討されることになっていますが、検討にあたっては事業者に迷惑がかからないようにし、問題点を早期に発見し、改善し、早期に立ち直れることを目的とするとしています。

平成22年度には都内の複数の社会福祉法人が参加し、東京都及び都の委託機関によるモラル・サーベイチェック、簡易SWOT分析などのデータ分析・収集、個別法人の経営課題分析、経営改善策の策定・実践支援に経費負担を行う社会福祉法人経営適正化事業が実施される予定です。

(4) 内閣府「新しい公共」円卓会議の開催

総理大臣所信表明演説にあった「新しい公共」という考え方やその展望を市民、企業、行政などに広く浸透させ、これからの日本社会の目指すべき方向性やそれを実現させる制度・政策の在り方などについて議論を行うため、平成22年（2010年）1月に総理大臣が開催する円卓会議が設置されました。

この会議には、大学教授、マスコミ、企業の社会貢献担当などの他、障害者雇用をすすめる社会企業、委託事業をすべて見直しNPOの参加を積極的に推進した市長、NPO法人などが参加し、社会福祉分野を含めた公共性のある事業の今後の担い手について検討がされています。

(5) 社会福祉事業者をとりまく動向

有料老人ホームや在宅介護サービスなど、老人福祉事業者の倒産は平成13年（2001年）から17年度までは低水準で推移していましたが、平成18年度には前年の2倍を超える13件が発生。平成19年度には21件とさらに増えました。平成20年度の倒産は26件で、過去最悪を記録しました。※(株)帝国データバンク調べ

倒産事業者のほとんどは民間営利企業ですが、平成18年4月の介護報酬引き下げや、同時期に施行された介護保険法の改正で、施設サービスの居住費用や食費が保険適用外になったことなどは、社会福祉法人の経営においても影響が及んでいます。

一方、保育所を取り巻く状況としては、都市部を中心に多くの入園待機児童が生じていることが社会問題視されており、施設を増加させるための政府施策として一般企業の参入誘導や最低設置基準の緩和、施設整備にかかる費用の上乗せ補助をする「子ども安心基金」の創設などが検討されてきていますが、社会福祉法人に対する行政の補助金や施設整

備費について、民間営利企業が不公平性を訴えたり、これまでの行政と利用者との関係によって進められてきた社会福祉事業の運営に民間企業への開放・民間企業の参入が進められたことによって、とくに小規模な社会福祉法人にとって経営状況をより複雑で厳しいものにさせられています。

(6) 法人本部の資金確保をめぐって

社会福祉事業の中でも、介護報酬や自立支援給付費による施設の運営では、法人内での資金使用について基本的に制限が設けられていませんが、措置費及び保育所運営費によって運営されている社会福祉事業の当該費目の使途制限に関しては、弾力的運用に関する通知により緩和されつつも、法人本部会計への繰り入れに関しては制限があります。そのため、法人の機能を果たすために必要な本部運営費、事業拡大のための投資に関する費用の捻出が難しい状況にあります。

一方で施設の安定した運営は措置費・保育所運営費制度により守られている状況にもあり、その結果、措置費・保育所運営費制度が残っている、または、措置費・保育所運営費制度に近い状況にある事業を持つ法人は、事業を維持することはできても、事業拡大や法人本部機能の確保、人材育成等を行える法人機能の充実などに困難をもっています。

指定管理者制度や委託制度でも、該当する事業に必要な運営費や利用料の設定が制限されている場合がほとんどです。指定管理や委託による事業運営を増やす場合には、法人本部機能が機能していることが前提となりますが、社会福祉分野の場合これらの事業で法人本部に充当することができる費用はほとんど持てません。その結果、指定管理者制度や委託制度でも、法人会計への内部留保が困難となるなど、規模の拡大には寄与していない状況があります。

2 調査結果

(1) 第1次アンケート調査の方法と結果

まず事業規模の分布を把握するために、都内の社会福祉法人協議会会員746法人に、19ページに示したアンケート調査（社会福祉法人の経営規模状況に関する調査）を行いました。

アンケートの内容は、法人名、設立年度、所在地、事業規模（平成21年度予算）、総職員数、所属部会別の施設数で、221法人から回答を得ました（回収率29.6%）。

法人設立年度、法人所在地、法人事業規模、総職員数（平成21年4月1日現在）、経営施設数（所属部会の数を施設と見做しています）の集計結果を表1～表5（16～17ページ）に示しました。これらの表および原データを詳細に見てわかったことは次の通りです。

- ① 併設事業所がセンター部会にも入っている場合には、この分は施設数としてカウントしないこととすれば、表5に示したように1施設の法人は221施設のうち107施設である。
- ② このうち12施設は職員数が100人以上であり、5施設は年間総収入額が10億円を超える。
- ③ 併設事業所がセンター部会にも入っている場合には、この分は施設数としてカウントしないこととすれば、2施設の法人は221施設のうち40である。
- ④ このうち25施設は職員数が100人未満であり、これらの法人すべてが年間総収入額10億円未満である。

(2) 「小規模な社会福祉法人」の定義

この調査研究において「小規模」をどのように規定するかを明確にする必要があるのではないかと議論があり、はじめは1法人1施設に限定するという意見もありました。しかし、第1次アンケート調査によれば、前項に示したようにかなり規模の大きな法人もあり、また、施設数2の法人でも8割以上は職員数100人未満となるため、施設数は2までとし、その代わりに職員数100人以上と年間総収入額が10億円以上のところは除外することとしました。

結論として、本研究における「小規模」の定義を、施設数2つ以内、年間総収入額10億円未満、総職員数100名未満の3つの条件をすべて満たした法人とすることにしました。

このようにして選択した「小規模な社会福祉法人」118法人を部会別に集計し、全法人の集計との比較として示したのが表6（18ページ）です。これでわかったことは、

- ① 入会している部会の分布としては、全体では保育と高齢がそれぞれ43%と41%であるが、小規模法人では保育の割合が53%と、かなりの部分を占める。
- ② 1法人あたり平均施設数は、全法人平均では3.7であるが、小規模法人では、1.3

となる。

- ③ 1 法人が入会している部会数は、全体では1.6であるが、小規模法人では1.1である。
- ④ 回答法人のうち小規模法人の割合を部会種別に見てみると、保育66%、乳児60%、児童48%、知的障害35%、障害児と高齢者施設福祉がそれぞれ29%である。
- ⑤ これに対して、更生福祉、救護、婦人保護の各部会には小規模法人はなく、母子福祉、高齢者在宅サービスセンター、身体障害者福祉の各部会もほとんどが規模の大きな法人である。
- ⑥ 118の法人を主たる事業で分類すると（数字は法人数）、保育63、高齢（含むセンター）30、知的障害12、児童養護11、身体障害3、母子2となる
- ⑦ すなわち、保育が53%、高齢が25%となり、この両方で8割近くになる。
- ⑧ さらに、職員数50人以下に絞ると、法人数は71法人になり、保育が約7割、障害者関係と児童養護が2割で、高齢者関係は少なくなる。

（3）第2次アンケート調査の方法と結果

この118の「小規模な社会福祉法人」に対して、19～24ページに示した第2次アンケート（「小規模な社会福祉法人」の経営の現状と意向に関する調査）を行いました。

アンケートの内容は、事業規模拡大の意思、小規模な法人の長所、課題、地域ニーズへの対応、本部充実の必要性、常勤・非常勤の職員数、それぞれの職員採用数（平成20年度）、資金収支差額、積立金残高、借入金残高で、68法人から回答を得ました（回収率57.6%）。

集計できる結果については、表7～11（26～27ページ）に示し、また、自由記述については自由記述（1）～（8）（27～39ページ）に原文をそのまま載せました。要約すると、

- ① 事業規模の拡大については、ほぼ半数ずつに分かれ、35法人が拡大を考えているのに対して、33法人は考えていないと回答した。
- ② 事業規模の拡大を考えていない理由について、詳しくは自由記述（1）に掲載したが、主な理由を列挙すれば、

【積極的な意味で拡大しない】

- 規模を大きくすると、保育の本質が失われるので、拡大しない。
- 家族的な養護の中で育てるのには現在以上の規模は不適切。
- 福祉の質が保てない。専門性を高め、職員の質を高める。

【消極的な意味で拡大しない】

- 金と人の両面で、力がない。余裕がない。
- 経営者の交代があり、長期展望がもてない。
- 利用者が減少または限られる。拡大してもニーズに限界。
- 制度の変化の先が読めない。
- 市の施策での限界がある。
- 土地がせまい。

-
- 老朽化に対して、建て替えの準備も進まない。
 - (従来型特養など) 制度により決められている枠を超えられない。
 - ③ 事業規模の拡大を考えていない33法人の拡大を考えない理由を詳しく見てみると、これをA、B二つのグループに分けることができる。すなわち、
 - A 積極的な意味で拡大を考えていない法人 12法人
 - B 消極的な意味で拡大を考えていない(できれば拡大したい)法人 21法人このA、Bの分類に、「S 拡大を考えている」35法人を加えると、68法人のうち $35+21=56$ 法人、すなわち、82%は事業拡大を望んでいることがわかる。
 - ④ 規模の拡大の仕方は、利用者増、多角化、施設増のいずれもあった。
 - ⑤ 強みと弱みについては、表8および自由記述(2)、(3)を参照。
 - ⑥ 独自の福祉サービスと地域ニーズ対応の事業については、自由記述(4)、(5)を参照。
 - ⑦ 本部組織・間接部門の充実の必要性に対する回答は、必要が68%、必要ないが22%、その他が7%であった。これは、規模の大小にかかわらず、本部組織の充実が必要であるとの認識が高くなっていることを示している。
 - ⑧ それらの理由については、自由記述(6)、(7)、(8)を参照。

(4) 訪問調査の方法と結果

この68法人から、事業拡大に対する考え方と事業分野のバランスを考えて、12法人を選び、これに福祉分野で活躍する小規模なNPO法人を2法人加えて、合計14法人に対して、外部調査機関(東レ経営研究所)に委託して訪問調査を行いました。研究所からの調査報告書は、40～69ページに収録していますので、詳しくはそちらを参照してください。

訪問先として選ばれた12法人の事業種別は、保育所4、特別養護老人ホーム3、老人配食サービス1、障害者関係2、児童養護1、母子+児童養護1です。また、事業拡大の意向については、6法人が「拡大したい」、6法人が「拡大は考えない」との回答でちょうど半数ずつになっています。

しかし、実際に訪問調査してみると、12の法人のうち、積極的な意味で拡大はしたくないという立場をとっている法人は3つのみでした。2つは保育所で、1つは児童養護施設です。3法人とも拡大しない理由として「良質な福祉提供の維持」を挙げています。

このように、小規模法人の多くはできれば事業を拡大したいと考えています。しかし、実際に事業の拡大ということになると、あきらめたところや具体的な計画に至らないケースが多いこともわかりました。理由は、金と人の余裕の問題で、金と人の確保の問題と事業拡大とは、一体的な問題であることもわかりました。

事業を拡大したい理由としては、

- ① 法人の高い質の福祉サービスを地域に行き渡らせるため
- ② 制度内では対応しきれない地域の福祉ニーズに対応するため
- ③ 後継者や管理職育成および職員の昇進の機会を増やすため
- ④ 人員に余裕をもち、本部・間接部門の機能を充実させるため

⑤ 資金面での経営の安定化のため
が挙げられます。

(5) 小規模な法人の強み

この訪問調査の結果としては、小規模であることの長所として、

- ① 個々の利用者に配慮したきめ細かい対応がしやすい
- ② 家庭的な対応がしやすい
- ③ 理念を重視した運営がしやすい
- ④ 地域に密着した活動がしやすい
- ⑤ 人の育成がしやすい
- ⑥ 職員が同じ職場で安定的に働くことができる
- ⑦ 実習生・ボランティアを受け入れやすい
- ⑧ 新しい福祉ニーズへの先駆的な対応がしやすい

などが挙げられています。しかし、委員会の委員からは、これらは必ずしも小規模な法人特有のものではなく、大規模な法人でも経営の仕方と同様のことができるとの意見も出されました。法人規模が大きくても、地域に密着した小規模施設を数多く持つことが可能だからです。

小規模な法人特有の長所は、理事長と職員の距離が近いので、法人理念の職員一人ひとりへの浸透が容易なことではないかとの意見も出されました。

(6) 小規模な法人の弱み（課題）

この訪問調査の結果としては、小規模法人の経営上の問題点（課題）として、

- ① 資金の余裕がない
- ② 職員数が少ない（人手不足）
- ③ 職員の昇進機会が限られることで、意識の低下・マンネリ化を招く
- ④ 職員の労働条件の整備・待遇の向上が難しい
- ⑤ 後継者の育成が難しい

を挙げています。これらは小規模法人に共通する経営上の課題であると思われます。しかし、問題はその弱みを経営者がどう捉えているか、言い換えれば、これらが経営陣にとって事業展開上どの程度の困難になっているかという点にあります。この点については、最後のまとめのところで触れたいと思います。

(7) NPO法人との比較

ここで、今回訪問調査した2つのNPO法人との比較をしてみたいと思います。この法人は、職員数はともに100名未満で、収入規模は2～6億円です。事業は、一方は路上生活者などの生活困難層のための宿泊所・自立支援ホーム、他方は障害者のための就労支援・自立支援で、ともに活動を開始してから20年以上にわたり、いくつかの事業を展開

しています。

見習いたい点としては、ともに社会福祉法人同様、資金と人手不足の問題をかかえながら、これを乗り越えて、地域の福祉ニーズに先駆的に対応した多くの事業を次々に展開してきている点ではないでしょうか。何とかしなければという情熱と困難を克服する柔軟な思考、この2つが事業内容の工夫、寄付、企業の力を借りる、企業や他のNPO法人、住民・ボランティアとの連携を図るなどの積極的な行動につながってきたと考えます。詳しくは、64～65ページをご覧ください。

(8) 今回の調査でわかったこと

今回の調査では、2割弱の小規模な法人が、小規模であることの長所を生かし、小規模を維持して良質な福祉サービスをますます磨き上げていこうとしていることがわかりました。また、小規模施設において良質な福祉サービスを維持するという考え方のもとで、このような小規模施設を多数持ちながら法人規模を大きくすることも可能であるという意向があることもわかりました。この意向も含め、調査では小規模な法人の8割以上ができれば事業規模を拡大したいと考えていますが、現在、具体的な拡大計画を持っている法人がないこともわかりました。

では、規模拡大を望む法人にとって、その実現を阻むものは何でしょうか。60～62ページに具体的に拡大できない理由として、

- ① 資金の余裕がないため（土地の取得含む）
- ② 人員不足のため（人手が足りない、人材がいない）
- ③ 今後の利用者の需要が不明なため

が挙げられています。

①と②については、小規模法人の弱みにも挙げられているもので、法制度上の問題もあり、止むを得ないことと思われます。しかし、特筆すべきはNPO法人を調査した中で経営者の姿勢に「がむしゃらさ」（情熱とエネルギー）が強く感じられたことです。

小規模な法人の弱みである金の問題と人の問題を経営者がどう捉えているか、換言すれば、これらが経営者にとってどの程度の困難になっているか、取り組み解決すべき問題の順位の置き方が重要になってくると考えられます。事業拡大のために越えなければならない困難はたくさんありますが、これを越えるために「がむしゃらさ」が必要ではないでしょうか。

社会福祉法人は長い間、行政の指導の下で決められた事業の運営をまかされてきた中で、法人創設時の様子として語られたような、無我夢中になって手を尽くすとか、寝食を忘れて走り回るなどといった情熱を忘れがちになってしまうのかもしれませんが。頼れる十分な制度がないNPO法人は、どうしてもやりたい事業は自らでがむしゃらになって取り組むしか方法がありません。金もなく、人もいない中で事業はどうしてもやりたいという気持ちの中にエネルギーや知恵や工夫が出てきているように、今回の調査で見受けられました。

3 まとめ——小規模な社会福祉法人が採り得る戦略

(1) 事業を展開する上での機会（チャンス）の分析

小規模な社会福祉法人が置かれている外部環境はどう捉えたらよいでしょうか。機会と脅威という分け方をする分析法（SWOT分析）が一般的になりつつありますが、脅威となり得るものについてはすでに「小規模な社会福祉法人をめぐる厳しい経営環境」として冒頭で触れていますので、ここでは小規模な法人が新たな事業を展開する上での機会（チャンス）について論じてみたいと思います。

- ① 1990年代後半にはじまった社会福祉基礎構造改革の進展により、それまでの選別主義（措置の対象となるような限られた人を対象とする福祉）から普遍主義（福祉ニーズをもつあらゆる人を対象とした福祉）に転換し、社会福祉提供の対象が福祉ニーズをもつすべての人に拡げられた。
- ② それとともに、それまで措置制度を通して提供されていた福祉の提供が、主として本人のニーズに基づく申請により行われるようになった。
- ③ このことは、福祉ニーズを見つけられれば、そこに事業展開が可能になったということを示している。
- ④ 福祉ニーズをもつ潜在的な利用者（利用待機者も含む）が非常に多数となっている。
- ⑤ 措置制度下の措置費とそれに伴う厳しい使途制限などの行政関与が徐々に緩められ、法人による独自の公益的事業展開がし易い環境になった。
- ⑥ 平成12年（2000年）に改正された社会福祉法の第4条でも社会福祉事業経営者による地域福祉の推進が義務付けられ、社会福祉法人が地域福祉の拠点として、非常に大きな中心的役割を果たすことが求められている。
- ⑦ それまでの施設中心主義から、高齢者や障害者などが住み慣れた地域で快適に過ごせるようにするという在宅福祉の推進が図られている。
- ⑧ 老人福祉の分野では、平成18年の介護保険制度改正により、地域包括支援センターや地域密着型サービスの創設が行われ、グループホームやケアホームなどの小規模多機能型施設の開設が奨励されている。
- ⑨ 支援内容も個々を対象とした個別支援プログラムが要求されている。
- ⑩ 東京都では群馬「たまゆら」火災問題（無届高齢者施設火災事件）に端を発し、庁内プロジェクトチームが発足。平成22年度の重点施策として「ケア付きすまい（賃貸住宅）の整備」「都型ケアハウスの整備」を挙げている。
- ⑪ これらの動きは、地域ニーズを見出しそれに柔軟に対応できる小規模法人にとって、対応するニーズが増加しているという意味で有利に働くものと考えられる。

(2) 戦略としての3つの道

以上の調査及び委員会における検討を踏まえ、小規模な社会福祉法人の今後の経営を考えると、3つの戦略が考えられます。

I 事業規模を拡大する

事業を拡大することによって、法人の高い理念に基づいた質の高い福祉サービスを地域に行き渡らせ、制度内はもちろんのこと、制度内では対応しきれない地域の福祉ニーズに対応し、世の中に大きく貢献することができます。また、後継者や管理職育成および職員の昇進の機会を増やし、人員に余裕をもち、本部機能の充実も可能になります。

小規模な法人の弱みである金と人の確保を考えると、この道は険しいかもしれません。しかし、情熱をもってさまざまな工夫をすることで、困難を突破することが可能になります。NPO法人から得たヒントとして、

- ① 外部の資源・人材の活用・連携（市民、他の団体、企業）
- ② 地域全体を巻き込む
- ③ 多様な資金調達の検討（たとえば、協賛者からの寄付、企業からの協賛金、事業を始めた上で協力者に見せて理解を得る工夫をし資金を調達する）

などがあります。

II 現状規模を維持し、法人の特徴に磨きをかける

現在の規模に積極的な意味を見出し、小規模の長所をうまく生かしながら、地域になくてはならない存在になるという道もあります。そのためには、

- ① 利用者一人ひとりに合わせたきめ細かい対応
- ② 大規模法人ではやれない小回りのきいたサービス提供
- ③ 地域に密着した地域福祉ニーズへの先駆的な対応
- ④ 社会的に弱い者の視点に立つ運営
- ⑤ 制度内では対応できない福祉ニーズへの対応

などが重要な視点になることと思われます。

この場合に、小規模の課題を解消する方法の一つとして、社会福祉法人同士がテーマごとに連携や協働するという方法も考えられます。

例えば一般企業においても、必ずしも大きな企業ほど業績がよいというわけではなく、いわゆる中小企業の「ニッチ（すき間）産業」が成長分野として注目を浴びています。それは、このような企業には、独自ノウハウ、仕組み、人的資源があり、ニッチな分野で高いシェアを持つ中小企業が多いことが知られています。

III 合併または事業譲渡する

小規模な法人にはどうしても金と人から来る経営の困難さが常に付きまとうばかりでな

く、冒頭に述べたように、「社会福祉法人経営の現状と課題」報告書発表以来、事業譲渡や規模の大きな法人への吸収合併などが勧められている状況もあります。また、多くの法人が後継者難を抱えていることも事実です。

これらを考えると、自法人の将来に展望が見いだせない法人も生じることが考えられます。その場合の活路として、自法人を譲渡したり、他の法人との合併を積極的にすすめることも利用者のためを考えた一つの選択肢として、考えられるかもしれません。

(3) 行政に対する要望

高い理念を持ち、世の中に積極的に貢献しようとしている小規模な法人が多数存在する中で、これらの法人の事業理念を尊重し、法人が事業拡大を行いやすくなるような方策について、今後関係する行政機関に要請したいと考えます。調査によって見いだされた当面対応すべき方策として、次のようことが考えられます。

- ① 施設種別（費用補助）によって制限の状況が異なるが、法人本部の資金と人材の確保に限りがあるため、法人経営を推進する上で、役職員の兼務や本部会計への資金活用について一層の弾力運用をはかってほしい。
- ② 小規模法人が事業拡大を始めるときの事務手続きをできるだけ簡略化すること。膨大な事務量により事業維持のための手数に費やされ、事業拡大に向けた取り組みを阻害してしまうため。
- ③ 産業界における「ベンチャーキャピタル」のように、新規事業を立ち上げる際に必要な資金を低利で借りることができる制度を設けてほしい。これにより、制度化されていない新たな取り組みによる事業拡大を容易とすることができる。

調査の詳細

|||||

調査 1

社会福祉法人の経営規模状況に関する調査（全法人対象）

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人協議会 調査研究委員会

【会員の皆様へ】

- ・社会福祉法人協議会（以下、法人協）調査研究委員会では、今年度の調査研究テーマを「小規模な社会福祉法人における経営の今後の方向性に関する調査研究」としました。小規模な社会福祉法人の経営面での現状・課題や事業規模拡大の可能性等のほか、小規模であることの強みなどを明らかにし、今後の経営のあり方や必要な施策などについて提起することを目的としています。
- ・この調査では、前段として、施設を運営する全法人を対象に、各法人がどれ位の規模で運営されているか、法人の経営規模の分布状況を調べます。
- ・この調査は、法人協調査研究委員会での今年度研究事業での検討に活用することを目的とし、それ以外の用途に使用することはありません。
- ・回答は、法人協にて集計・分析し、会員の皆様に調査結果を配布いたします。調査結果には具体的な法人名を掲載することはありません。いただいた回答については研究事業の一環で2次調査をお願いさせていただくことがあります。お忙しいところ恐縮ですが、ご協力をよろしくお願い申し上げます。

→送信先：東京都社会福祉協議会 福祉部 経営支援担当（FAX 03-3268-0635）

【締切り：平成21年8月11日（火）】 ※ご回答いただくのは以下の欄（1ページ）のみです。

※空欄に直接ご記入ください。選択肢があるものは○をつけてください。

法 人 名					
回 答 者 名	氏 名		役職名		
T E L			F A X		
法人設立認可年度	西暦（ ）年認可 ※社会福祉法人制度創設前から設立されている場合→西暦（ ）年設立				
法 人 所 在 地	東京都（ ）区・市・町・村 ※他県に本部がある場合→（ ）県				
法 人 事 業 規 模 (平成21年度予算)	（ ）千円 ※法人本部会計と施設会計を合計した 年間総収入額をご記入ください。				
総 職 員 数 (平成21年4月1日現在)	（ ）名 ※非常勤（常勤換算しない人数）も含みます。				
経営施設数	①高齢者施設福祉部会		②医療部会		③更生福祉部会
※所属部会別 右隣の欄に貴 法人が経営し ている施設数 をご記入くだ さい。	④救護部会		⑤婦人保護部会		⑥身体障害者福祉部会
	⑦保育部会		⑧児童部会		⑨母子福祉部会
	⑩乳児部会		⑪知的発達障害部会		⑫センター部会
	⑬障害児福祉部会				

※法人設立認可年度：和暦年は次の数を足すと西暦換算できます。

（明治年+1867、大正年+1911、昭和年+1925、平成年+1988）

※経営施設数：（記入例）保育所を2か所経営している法人の場合、

⑦保育部会

2

とご記入ください。

社会福祉法人の経営規模状況に関する調査（第1次調査） 集計結果

2009年8月19日

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人協議会 調査研究委員会

1. 調査目的

小規模な社会福祉法人の経営面での現状・課題や事業規模拡大の可能性等のほか、小規模であることの強みなどを明らかにし、今後の経営のあり方や必要な施策などについて提起することを目的に、前段として、施設を経営する全法人を対象に、各法人がどれ位の規模で経営されているか、法人の経営規模の分布状況を調べる。

2. 調査項目

- (1) 法人設立年度
- (2) 法人所在地
- (3) 法人事業規模（平成21年度予算）
- (4) 総職員数（平成21年4月1日現在）
- (5) 経営施設数（所属部会別）

3. 調査方法・回収結果

- (1) 調査対象：東京都社会福祉協議会の施設部会の会員施設を都内で経営する社会福祉法人
- (2) 調査依頼数：746法人
- (3) 調査方法：全法人へ調査票を郵送しFAXでの回答を依頼
- (4) 調査期間：2009年7月24日～8月11日
- (5) 有効回収数：221票（29.6%）

4. 集計結果

(表1) 法人設立年度

	全 体	1施設経営法人
～ 1940年	5 (2.3%)	1 (0.9%)
1941年～ 1950年	7 (3.2%)	2 (1.9%)
1951年～ 1960年	38 (17.2%)	9 (8.4%)
1961年～ 1970年	21 (9.5%)	7 (6.5%)
1971年～ 1980年	42 (19.0%)	30 (28.1%)
1981年～ 1990年	31 (14.0%)	13 (12.1%)
1991年～ 2000年	53 (23.9%)	30 (28.1%)
2001年～	22 (10.0%)	14 (13.1%)
無回答	2 (0.9%)	1 (0.9%)
合 計	221	107

(表2) 法人所在地

	全 体	1施設経営法人
23区	106 (48.0%)	39 (36.4%)
多摩地区	110 (49.7%)	64 (59.9%)
島しょ	5 (2.3%)	4 (3.7%)
合 計	221	107

(表3) 法人事業規模 (平成21年度予算)

	全 体	1施設経営法人
～ 100,000千円	9 (4.1%)	8 (7.5%)
100,001千円～ 200,000千円	44 (19.9%)	92 (86.1%)
200,001千円～ 400,000千円	42 (19.0%)	3 (2.8%)
400,001千円～ 600,000千円	42 (19.0%)	1 (0.9%)
600,001千円～ 800,000千円	20 (9.0%)	1 (0.9%)
800,001千円～ 1,000,000千円	7 (3.2%)	0 (0%)
1,000,001千円～	55 (24.9%)	1 (0.9%)
無回答	2 (0.9%)	1 (0.9%)
合 計	221	107

(表4) 総職員数 (平成21年4月1日現在)

	全 体	1施設経営法人
～ 50人	76 (34.3%)	64 (59.8%)
51人～100人	58 (26.2%)	31 (29.0%)
101人～150人	30 (13.6%)	10 (9.3%)
151人～200人	12 (5.4%)	2 (1.9%)
201人～250人	5 (2.3%)	0 (0%)
251人～300人	9 (4.1%)	0 (0%)
301人～	30 (13.6%)	0 (0%)
無回答	1 (0.5%)	0 (0%)
合 計	221	107

(表5) 経営施設数 (所属部会別)

注) 併設事業所がセンター部会にも所属している場合、この分は施設数としてカウントしない。(1施設経営法人の「⑫センター」の4法人は、センター事業のみを行っている。)

下表における施設数とは、各部会に入会・所属している数を表している。

	全 体		1施設経営法人	1法人当り 平均施設数
	法人数	施設数	法人数	
①高齢者施設福祉	91 (41.2%)	225 (27.5%)	35 (32.7%)	2.5
②医療	7 (3.2%)	7 (0.9%)	2 (1.9%)	1.0
③更生福祉	4 (1.8%)	24 (2.9%)	0 (0%)	7.7
④救護	3 (1.4%)	4 (0.5%)	0 (0%)	1.3
⑤婦人保護	2 (0.9%)	3 (0.4%)	0 (0%)	1.5
⑥身体障害者福祉	17 (7.7%)	43 (5.2%)	3 (2.8%)	2.6
⑦保育	95 (43.0%)	161 (19.6%)	48 (44.9%)	1.7
⑧児童	23 (10.4%)	40 (4.9%)	7 (6.5%)	1.8
⑨母子福祉	16 (7.2%)	24 (2.9%)	1 (0.9%)	1.5
⑩乳児	5 (2.3%)	5 (0.6%)	0 (0%)	1.0
⑪知的発達障害	34 (15.4%)	111 (13.5%)	6 (5.6%)	3.2
⑫センター	44 (19.9%)	166 (20.2%)	4 (3.7%)	3.7
⑬障害児福祉	7 (3.2%)	7 (0.9%)	1 (0.9%)	1.0
合 計	221 (※)	820	107	3.7

※「全体」の「法人数」合計は回答のあった法人数であり、例えば1法人で「⑦保育」と「⑧児童」の施設を運営している場合両方の部会の法人数に1ずつカウントされているため、縦の合計とは一致しない。

(表6) 第1次調査の結果と小規模な法人の分布

	回答全法人		小規模法人		小規模法人 ／全法人
	法人数	施設数	法人数	施設数	
①高齢者施設福祉	91 (41.2%)	225 (27.4%)	26 (22.0%)	26 (17.2%)	29%
②医療	7 (3.2%)	7 (0.9%)	1 (0.8%)	1 (0.7%)	14%
③更生福祉	4 (1.8%)	24 (2.9%)	0 (0.0%)	0	0%
④救護	3 (1.4%)	4 (0.5%)	0 (0.0%)	0	0%
⑤婦人保護	2 (0.9%)	3 (0.4%)	0 (0.0%)	0	0%
⑥身体障害者福祉	17 (7.7%)	43 (5.2%)	3 (2.5%)	3 (2.0%)	18%
⑦保育	95 (43.0%)	161 (19.6%)	63 (53.4%)	76 (50.3%)	66%
⑧児童	23 (10.4%)	40 (4.9%)	11 (9.3%)	11 (7.3%)	48%
⑨母子福祉	16 (7.2%)	24 (2.9%)	2 (1.7%)	2 (1.3%)	13%
⑩乳児	5 (2.3%)	5 (0.6%)	3 (2.5%)	3 (2.0%)	60%
⑪知的発達障害	34 (15.4%)	111 (13.5%)	12 (10.2%)	16 (10.6%)	35%
⑫センター	44 (19.9%)	166 (20.2%)	7 (5.9%)	11 (7.3%)	16%
⑬障害児福祉	7 (3.2%)	7 (0.9%)	2 (1.7%)	2 (1.3%)	29%
合 計	348 (重複有)	820	130 (重複有)	151	
法人実数の合計	221		118		53%
	1 法人当り 平均施設数	3.7	1 法人当り 平均施設数	1.3	
	1 法人当り 所属部会数	1.6	1 法人当り 所属部会数	1.1	

調査2

「小規模な社会福祉法人」の経営の現状と意向に関する調査（第2次調査）

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人協議会 調査研究委員会

【会員の皆様へ】

- ・社会福祉法人協議会（以下、法人協）調査研究委員会では、今年度の調査研究テーマを「小規模な社会福祉法人における経営の今後の方向性に関する調査研究」としました。小規模な社会福祉法人の経営面での特徴・課題や事業規模拡大の可能性等のほか、小規模であることの強みなどを明らかにし、今後の経営のあり方についての情報を提供するとともに、必要な施策などについて問題提起することを目的としています。
- ・この調査は、さきの調査（全法人対象「社会福祉法人の経営規模状況に関する調査」）において経営している施設数2施設以内、年間総収入額10億円未満、総職員数100名未満とご回答いただいた法人を仮に「小規模な社会福祉法人」と捉え、これらの法人を対象にその経営を担っていらっしゃる方のお考えをさらに詳しくうかがうために行うものです。たびたびのお願いで誠に恐縮ですが、ぜひ今一度ご協力いただけますようよろしくお願いいたします。
- ・この調査は、法人協調査研究委員会での今年度研究事業での検討に活用することを目的とし、それ以外の用途に使用することはありません。
- ・回答は、法人協にて集計・分析し、会員の皆様に調査結果を配布いたします。調査結果には具体的な法人名を掲載することはありません。

→送信先：東京都社会福祉協議会 福祉部 経営支援担当（FAX 03-3268-0635）

【締切り：平成21年9月11日（金）】

※ご回答いただくのは全7問（4ページ）と法人・ご回答者情報欄（1ページ）です。

※調査票をダウンロードし送信できます→http://www.tcs.w.tvac.or.jp/about/section_syahuku.html

東社協トップページ→緑の帯部会活動／福祉施設→右下方社会福祉法人協議会→1.調査研究委員会の下

設問1 貴法人では、今後の事業規模の拡大をお考えですか？

- ① はい → 設問1-1へ
② いいえ → 設問1-2へ

〔設問1で「はい」と回答した法人のみにお聞きします〕

設問1-1 （規模拡大を考えている場合）どのような規模の拡大をお考えですか？
当てはまるものすべてに○をつけてください。（いくつでも）

- ① 施設数を増やす
② 事業の種類を増やす（多角化）
③ 入所者・利用者数を増やす
④ その他（ ）

〔設問1で「いいえ」と回答した法人のみにお聞きします〕

設問1-2 「事業規模の拡大を考えていない」ことについて、理由等お考えがありましたら次ページにご記入下さい。

設問2 今後の社会福祉法人に関して、規模のあり方が話し合われています。
小規模の法人であるからこそ実施しやすいこと(長所)は、どのようなことですか？
当てはまるものすべてに○をつけてください。(いくつでも)

- ① 入居者・利用者の募集
- ② 職員の採用
- ③ 職員の育成・教育
- ④ 職員の処遇向上
- ⑤ 資金調達・借入れ（施設の整備等の充実）
- ⑥ 福祉サービスの質の向上
- ⑦ 制度外ニーズへの対応
- ⑧ 重度・深刻ケースへの重点対応
- ⑨ 低所得者・費用の支払いが困難な方への対応
- ⑩ 過疎地など需要が少ない地域での対応
- ⑪ 地域の福祉ニーズへの柔軟な対応
- ⑫ 制度・動向に関する情報の収集
- ⑬ 制度変更への柔軟な対応
- ⑭ ボランティア活動の場の提供
- ⑮ その他

お選びになった答えに関連してコメントがありましたらご記入ください。

設問3 小規模の法人では実施しにくいこと(短所)は、どのようなことですか？
当てはまるものすべてに○をつけてください。(いくつでも)

- ① 入居者・利用者の募集
- ② 職員の採用
- ③ 職員の育成・教育
- ④ 職員の処遇向上
- ⑤ 資金調達・借入れ（施設の整備等の充実）
- ⑥ 福祉サービスの質の向上
- ⑦ 制度外ニーズへの対応
- ⑧ 重度・深刻ケースへの重点対応
- ⑨ 低所得者・費用の支払いが困難な方への対応
- ⑩ 過疎地など需要が少ない地域での対応
- ⑪ 地域の福祉ニーズへの柔軟な対応
- ⑫ 制度・動向に関する情報の収集
- ⑬ 制度変更への柔軟な対応
- ⑭ ボランティア活動の場の提供
- ⑮ その他

お選びになった答えに関連してコメントがありましたらご記入ください。

設問4 貴法人で個々の利用者・入居者に対して状態や要望に合わせ独自の福祉サービス提供のために取り組んでいることがあれば、具体的にお答えください。

<法人名>

--

<ご回答者名>

役職		氏名		法人在職	年
電話					

※法人在職年数は、本年8月末現在で役員・職員を通してご在職の年数をお書き下さい。

(おおよその年数でも結構です。月数は含みません。1年未満の方のみ月数でお書き下さい。)

<連絡先> ※ご回答者と異なる場合のみご記入下さい。

役職		氏名	
電話			

<社会福祉事業種別>

--	--	--	--	--

※6ページのコード表をご参照の上、経営されている事業のコード番号をすべてご記入下さい。

※コード「999」の場合の事業名

--

<職員数> ※非常勤・パートは常勤換算しない人数です。

	常 勤	非常勤・パート
本 年 4 月 1 日 現 在	名	名
平成 20 年度の採用者数	名	名
平成 20 年度の退職者数	名	名

<財務関連> ※本年3月末現在

当 期 資 金 収 支 差 額	千円
積 立 金 残 高	千円
借 入 金 残 高	千円

【別表】 社会福祉事業一覧

コード	社会福祉施設・事業名	コード	社会福祉施設・事業名
【保護施設】		510	盲児施設
101	救護施設	511	ろうあ児施設
102	更生施設	512	難聴幼児通園施設
103	医療保護施設	513	肢体不自由児施設
104	授産施設	514	肢体不自由児通園施設
105	宿所提供施設	515	肢体不自由児療護施設
【老人福祉施設】		516	重症心身障害児施設
201	養護老人ホーム	517	情緒障害児短期治療施設
202	特別養護老人ホーム（介護老人福祉施設）	518	児童自立支援施設
203	軽費老人ホーム（A・B・ケアハウス）	519	児童家庭支援センター
204	老人福祉センター	【知的障害者援護施設】	
205	老人休養ホーム	（従前の運営の場合の旧法上の表記）	
206	老人憩の家	601	知的障害者更生施設入所
207	老人デイサービスセンター（通所介護）	602	知的障害者更生施設通所
208	老人短期入所施設	603	知的障害者授産施設入所
209	在宅介護支援センター	604	知的障害者授産施設通所
210	地域包括支援センター	605	知的障害者通勤寮
【身体障害者更生援護施設】		606	知的障害者福祉工場
（従前の運営の場合の旧法上の表記）		607	知的障害者小規模通所授産施設
※障害者自立支援法によるものは801以降		【精神障害者社会復帰施設】（従前の運営の場合）	
301	肢体不自由者更生施設	701	精神障害者生活訓練施設
302	視覚障害者更生施設	702	精神障害者通所授産施設
303	聴覚・言語障害者更生施設	703	精神障害者入所授産施設
304	内部障害者更生施設	704	精神障害者ショートステイ施設
305	身体障害者療護施設	705	精神障害者福祉工場
306	身体障害者授産施設	706	精神障害者小規模通所授産施設
307	身体障害者通所授産施設	【障害者自立支援法関係】	
308	身体障害者福祉工場	801	居宅介護
309	補装具製作施設	802	重度訪問介護
310	視聴覚障害者情報提供施設	803	重度障害者等包括支援
311	盲人ホーム	804	行動援護
312	盲導犬訓練施設	805	児童デイサービス
313	身体障害者小規模通所授産施設	806	短期入所
【婦人保護施設】		807	共同生活援助
401	婦人保護施設	808	共同生活介護
【児童福祉施設】		809	自立訓練
501	助産施設	810	就労移行支援
502	乳児院	811	就労継続支援
503	母子生活支援施設	812	移動支援事業
504	保育所	813	相談支援事業
505	児童館	814	地域活動支援センター
506	児童養護施設	815	福祉ホーム
507	知的障害児施設	816	障害者支援施設
508	自閉症児施設	【その他】	
509	知的障害児通園施設	999	その他

※該当するものがない場合は、コード「999」および事業名をご記入ください。

※この表はご回答時にご返信いただく必要はありません。

「小規模な社会福祉法人」の経営の現状と意向に関する調査（第2次調査） 集計結果

2009年9月24日

東京都社会福祉協議会 社会福祉法人協議会 調査研究委員会

1. 調査目的

小規模な社会福祉法人の経営面での現状・課題や事業規模拡大の可能性等のほか、小規模であることの強みなどを明らかにし、今後の経営のあり方や必要な施策などについて提起することを目的に、全法人対象の第1次調査（「社会福祉法人の経営規模状況に関する調査」）において回答があった法人のうち一定の条件により「小規模な社会福祉法人」と仮定した法人の経営関係者を対象に意向を詳しく調査する。

2. 調査項目

- （1）今後の事業規模の拡大の意向
- （2）小規模の法人であるからこそ実施しやすいこと（長所）
- （3）小規模の法人では実施しにくいこと（短所）
- （4）個々の利用者・入居者の状態や要望に合わせ独自の福祉サービス提供のために取り組んでいること
- （5）地域からのニーズに応じて実施している独自の事業や活動
- （6）本部組織・間接部門（総務・人事・経理など）の充実に関する意向
- （7）今後の法人経営に関する将来計画や見直しについて

3. 調査方法・回収結果

- （1）調査対象：東京都社会福祉協議会の施設部会の会員施設を都内で経営する社会福祉法人のうち、全法人対象の第1次調査（「社会福祉法人の経営規模状況に関する調査」）において経営している施設数2施設以内、年間総収入額10億円未満、総職員数100名未満と回答があった法人
- （2）調査依頼数：118法人
- （3）調査方法：対象法人へ調査票を郵送しFAXまたは電子メールでの回答を依頼
- （4）調査期間：2009年8月26日～9月18日
- （5）有効回収数：68票（57.6%）

4. 集計結果

(表7) 今後の事業規模の拡大の意向 →設問1 設問1-1

	全 体	①施設増	②多角化	③利用者増	④その他
はい	35 (51.5%)	12 (34.3%)	15 (42.9%)	18 (51.4%)	7 (20.0%)
いいえ	33 (48.5%)				

(表8) 小規模な法人の長所および短所 →設問2 設問3

	(2) 長 所	(3) 短 所
①利用者募集	6 (8.8%)	7 (10.3%)
②職員採用	17 (25.0%)	21 (30.9%)
③職員育成	35 (51.5%)	24 (35.3%)
④職員処遇向上	18 (26.5%)	32 (47.1%)
⑤資金調達	3 (4.4%)	21 (30.9%)
⑥質の向上	45 (66.2%)	5 (7.4%)
⑦制度外対応	12 (17.6%)	19 (27.9%)
⑧重度対応	9 (13.2%)	14 (20.6%)
⑨低所得対応	1 (1.5%)	11 (16.2%)
⑩過疎地対応	6 (8.8%)	5 (7.4%)
⑪地域ニーズ	31 (45.6%)	10 (14.7%)
⑫情報収集	2 (2.9%)	13 (19.1%)
⑬制度変更対応	26 (38.2%)	11 (16.2%)
⑭ボランティア	17 (25.0%)	7 (10.3%)
⑮その他	6 (8.8%)	5 (7.4%)
有効回答法人数	68	68

(表9) 独自の福祉サービスおよび地域ニーズ対応事業 →設問4 設問5

	記述あり
(4) 独自の福祉サービス	26 (38.2%)
(5) 地域ニーズ対応事業	34 (50.0%)

(表10) 本部組織・間接部門（総務・人事・経理など）の充実 →設問6

	全 体	(1) 拡大=はい	(1) 拡大=いいえ
①充実させるべき	46 (67.6%)	26 (74.3%)	20 (60.6%)
②充実の必要はない	15 (22.1%)	7 (20.0%)	8 (24.2%)
③その他	5 (7.4%)	2 (5.7%)	3 (9.1%)

(表11) 今後の法人経営に関する将来計画や見直しについて →設問7

	全 体
①計画を立て見直しを行っている	18 (26.5%)
②計画は立て見直しは行えていない	15 (22.1%)
③計画は立てていない	8 (11.8%)
④計画について現在検討中	23 (33.8%)
⑤その他	5 (7.4%)

5. コメント・理由等自由記述

(1) 事業拡大を考えていない理由 →設問1-2

- 設立から12年目であり、規模拡大する体力がまだない。
- 現在、保育所経営ですが、地域性から少子化傾向が推測され、事業拡大は財政面で厳しい状況を考えると現状確保にとどまることになる。
- 業務量増大（支援事業・計画書・報告書・記録書等）に加え各法律規制（児童福祉法、労働基準法、建築基準法、消防法等）が厳しくなり、運営（予算、人材確保）及び職員健康管理（心身）等支障が出始めており、責任が増え続ける事業拡大は消極的にならざるを得ない。
- 規模拡大によって、保育内容がおおざっぱになることを懸念している。保育という仕事はそれぞれの家庭の状況やこどもの有り様に即して対応することが大事であり、十分な保育ができなくなると考えている。
- 現在、本園の他に4年前から公設民営園を受託し、また平成22年4月より、もう一つ公設民営園を運営します。1法人3施設となりますので、当面は円滑に3園の運営と法人の体制の強化に努める計画ですので、これ以上は拡大しません。
- 離島のため福祉ニーズの拡大が予想されないため。
- 制度などの変化が大きくて、先が読みにくく、拡大することと利益とがつながるかどうかが不確実なことによる。
- 子どもたちを家族的な養護の中で育てるのには現在以上の規模は不適切と考えるた

め。

- 現在の児童養護施設事業の子どもたちへの支援を尚一層きめ細やかに、子ども一人ひとりの心の問題に個別に対応していくことが、私どもの使命と考えており、専門性を深め、職員の資質を高めていきたいと願っています。その為、現在の法人の力量では、事業の拡大に力を注ぐ余力がありません。
- 児童養護施設に特化した法人経営を今後も考えており、この分野での専門性を尚一層深めていきたいと考えております。
- 現在1法人1施設（保育園）で、内容の充実をはかっています。当市は保育園の数が多く、待機児も少ないので、拡大は考えていません。
- 専門家を招いて学習をしているが、現段階ではこの程度で精一杯であり、大きく一步を踏み出す余力がない。
- 当方は1法人1施設であり、施設増設、事業多角化の余裕はない。聴覚障害とその他の障害の重複障害者を対象としており、利用者の需要が見込めない。
- 当地域は都市計画、市街化調整地区に指定され、人口増が望めず、入所対象児童数の増加も期待できず、保育需要が大きくないため。
- 設備費用の捻出および介護職員の確保
- 社会福祉法人を立ち上げたばかりなので、今の法人をしっかりと安定させることを優先させたい。
- 本園は、過疎、少子化で入所児が少なく4月には定員割れとなります。その為、現状維持がやっとというところです。
- 私どもの力不足としか申せないと存じます。
- 市の施策において、現在のベッド数以上の増床ができないため、事業規模の拡大においては難しい。
- 都市型保育所の課題として土地がせまい。職員の採用、育成が困難な場合が多い。
- 先の見通しがまだ立たないため。
- 新しい事業を展開するには、多額の費用（土地、建物）を持っていないとできないことで、現時点ではそのような余裕はない。10年～20年ぐらいの準備期間が必要になると思う。
- 子育て支援としての保育園運営の充実のため。
- 財政的理由。
- 保育所の0～6歳児までの、乳幼児一人一人の保育教育の大切さを保護者、職員を含む全ての関係者で共有したい為。
- 築26年を超え、老朽化した施設整備に建て替えを含め、資金など対策を考えている最中である。
- 同業種での拡大は、長期的に考えると中々難しいと思われる。異業種も老人施設、障害者施設等、制度変更により、大幅な収入減となっており、現状では拡大するメリットがない。
- 当法人の現状を考えると、併設デイサービスが最も経験的に見て必要と考えますが、所有土地面積の制約から、併設デイサービスの設置は無理な状況のため、別に単独開設は将来展望が見えず、決断しかねる状況です。

○特養の建設については、個室ユニットが原則とされているので、法の主旨の“利用者の自由な選択”とは全くかけはなれ、法人（施設）が利用料（18～20万）負担可能な利用者を逆選別している状況で疑問を持っています。

従来型特養も認めるべきと考えますが…。

○特に規模を拡大する理由がない。

○人材不足。

○資金力、人材面等、現状の事業を維持するので精一杯の状況である。

○対象者一人一人の様子をしっかりと把握するには、現状の規模が最もよいと感じているから。

○敷地が狭く、建ぺい率いっぱいには施設が建っているため定員いっぱいの生活空間しか確保できず、地域福祉（ショートステイ、トワイライト、育児相談等）に提供できるスペースがないため、児童養護プロパーでやっていきたい。

○閑静な住宅街のため、グループホームとして借り上げる物件が近所にはない。

（2）小規模の法人の長所 選択に関するコメント →[設問2](#)

○制度外ニーズへの対応、地域の福祉ニーズへの柔軟な対応は小規模であるから意志決定と行動が可能になり、職員の育成・教育もやりやすいです。小規模が多くあり、その結果が分かればより良い福祉になる素地と思います。社福の良さは最低基準以上のことなら試みられ、これを誇りにしていることと思います。

○職員間や部門ごとのコミュニケーションや意識統一は、大きな法人より図りやすいと思う。

○異動がないことは安定して深めていけるベースになり、職員のゆったりした心が入所児の心（保護者の心）に伝わっていく時間があります。

○小規模団体だからこそ、柔軟に経営できる面が良いと思います。

○小規模だからこそ、利用者の方々への柔軟な対応、アットホームな関係性を大事にし、子どもたちへの細やかな保育をめざしています。

○大規模の内容が分からないので、何が実施しやすいのか分からない。

○1法人2施設の現況でも、2園のリーダー会議や理事会との連携、研修と人材の育成に工夫をしています。2園だと切磋琢磨する部分はよいのですが、単純に比較したりすることもあります。

○3園になって、それぞれが地域の置かれている状況にあわせ独自にやりながら、全体として法人の理念を追求することを目指します。また、職員間の交流もあまり多くなると一体感が薄れると思います。

○職員の育成・教育では個別の指導や研修活動が行いやすい反面、人的な環境があまり変わらないため、変化に乏しく職員の質の向上等では不利な面もある。

○すべての職員が法人として同じ方向をめざせるよう教育するなどという時、一人ひとりと直接話すことができる。

○一施設のため、考えの統一が図りやすく、柔軟な対応がとれると感じています。

○「～であるからこそ」のこそということで、善きにつけ悪きにつけ他部署との調

整、協力関係を必要とせず、迅速に対応できることと考えます。

- 重度アレルギー児童の受け入れに当たり、家庭と同じ生協に加入、家庭で食べているのと同じ食品を購入し、家庭と相談しながら給食を勧めていった経験がある。保護者によると前保育園は法人規模が大きく、特定の施設だけ特定の生協に加入するような小回りのきく対応をしてもらえなかったとか。このようなことも意志決定が素早くできる小規模園ならではのサービスと言えると思う。
- 適宜に（その時の状況に応じて）対応できる。
- 利用者と職員との濃いコミュニケーションが可能。
- 職員が少ないので外部の研修には参加しづらいのだが、小規模なので仕事の全体を理解しやすいと思う。
- 小規模なので意思の疎通を図りやすい。
- 特に小規模法人であるが故に上記の事項が実施しやすいとは考えられない。強いてあげるとすれば地域の福祉ニーズへの柔軟な対応である。
- 永年地域に密着している。保育園の存在、保育の内容、職員の質の高さ、人間性が地域住民に広く理解されている。
- 小さな施設は地域との関わりが多く、また地域との交流を通じて事業への理解が得られている。地域住民からも防犯防災等、意識してもらっている。
- 1法人1施設なのでよくわからない。
- 子どもに最善の利益を、という事は、保育士が一人一人の子どものことをよく知り、その子に合った助け方ができなくてはなりません。その為には、子どもが何をしようとしているか、どんな気持ちでいるか、集団を見ると同時に、その中の個人を見てかわるよう分散された集中力を教育していく必要があり、個別に指導できるからです。
- 今後の日本の教育を重要視するのであれば、そこに携わる職員の身分や社会的地位が低いのは問題です。
- 小回りがきき、フットワーク軽く行動できる。
- 基本的に大規模経営効率優先（主義）で良いのかとの疑問があります。小規模だからこそ、全体に目が届き、利用者、ご家族とのコミュニケーションがはかれ、“福祉の心”が発揮できる側面が多々あるものと考えています。
- 現在の福祉施策の下では、小規模法人であることによるスケールメリットは特にないように思われます。

（3）小規模の法人の短所 選択に関するコメント →設問3

- 職員採用と人材育成が課題とされる中、法人が大きければ一貫した計画と育成の体制をつくりやすいのではと思う。また、1法人1施設のため、法人事務をすべて施設長が兼務しており、規模が大きくなれば事務局等がおけるため、施設長は運営に専念できる。
- 人事異動や交流がないため、硬直化してしまう。
- 職員の人事異動がほぼ施設内に限定されること。上司が退職しない限り昇任が困難な

- ことが、職員育成上大きな問題である。
- スケールメリットを活かした人材教育や育成が難しい。
内部留保や資金調達が困難で、新規の事業展開が困難である。
職員の処遇改善（給与アップ）等が限界がある。
 - 小規模のデメリットは、資金面のゆとりがないこと、また将来に対するリスクを回避する能力（人・金）が充分に備わっていないことだと思います。
 - 少人数の職員で、意思の疎通、共通認識は持ちやすいが、処遇に関しては厳しい。少人数で行事・子育て支援・等々、様々なことを行うには、一人一人の負担が大きくなる一方。
 - 複数施設を運営していく場合、法人本部がリーダーシップ・調整をしてゆくが、事務量の増加と理事会への情報提供など、法人に専門の担当者を配置することが必要だが、経営的に難しい。理事会での討議事項も増える。効率よくまた機動性のある法人になるためには、法人職員の配置が必要。
 - 施設間の資金のやりとりが行えないため、改築や増築等の大きな整備が出来ない。そのため、事業の拡大も難しい。又、職員の移動や補充がほとんど無いため、職員処遇の水準を保つのが困難だ。
 - ポストが絶対的に少なく、それによる職務内容の違いによる報酬の差を出しにくい。
 - 職員に対する体系的・計画的研修（階層別含む）が単独ではできにくい。
 - 職員の処遇向上、ボランティア活動の場の提供は小規模法人の努力では解決できにくい事項と考えます。
 - 当園は1法人1施設であるが、長く勤務を続ける職員が多く、他施設との比較、融合がないまま保育が続けられている。設問2（小規模な法人の長所）での回答と矛盾するようだが、保育がマンネリ化しがちという意味で保育サービスの質の向上がはかりにくいと言える。
 - 小規模ということは職員も少ないということで、対応にはある程度限度がある。
 - 介護の質やサービスにおいて大規模施設と同程度以上であるにもかかわらず、スケールメリットによる収支の大幅な差額が生じる現介護報酬制度には疑問があります。
 - 職員の中途採用が難しい。小規模だと職員の計画的採用が困難である。
 - 大規模法人に比べて経営基盤上、この設問で挙げられている選択肢項目については対応が難しい点がある。
 - 職員数の違いにより、出来ること出来ないことが多い。人材が集まりにくい。
 - 1園が30人定員の小規模保育園です。地域の子育て支援や高齢者のボランティア活動の場を提供したいと思いつつも、基本の保育以外の余分なスペースがなく受け入れが困難です。
 - 法人内、他施設との人事、その他交流、配置転換ができない。
 - 保育士の人数が少ないため、色々な事に取り組む人員が不足します。
 - 現在の状況において、職員、保育所の地位が低いことは非常に危惧すべき問題であると思われる。
 - 規模が小さいと、弱小で力のない法人と思われる。
 - 経営の効率・安定化のためには、複数の施設や事業を運営し、多角的な経営が行える

法人規模の拡大が有効な方策ではないかと考えます。地域のニーズに対応した柔軟な事業展開をすることにより、職員のキャリアアップに結びつくと考えます。

(4) 法人で独自の福祉サービス提供のために取り組んでいること →設問4

○家庭の温かさ、家庭以上の細やかさ。

○昭和の代での一時保育、延長保育の試みが（当園以外にも多くの園に）あって、今の一時保育と延長保育につながったと思う。

○申し出があった時点、またはこちらが必要と感じた時点で面接、状況を把握した上で、細かい対応など案を出し合い、できる範囲で対応する。（通院時や作業療法の見学などもさせていただいたり）

○会食サービス、ボランティア体験（小中高校、大学等）を積極的に受け入れ、近隣の会食会へとつなぐと共に、団体であるボランティア団体が提供している配食支援にて、在宅支援を行う。

○出産直後や保護者自宅療養時の送迎。

○これまで保護者の要望を聞きながら、延長保育や産休明け保育、要支援児の保育、食物アレルギー児給食、宗教上の理由による食事の提供、健康状態にあわせた与薬などに取り組んできました。

○島には一つの在宅サービスセンターと一つの診療所があるだけなので、逆に医療との連携が容易である利点を生かして、利用者を支えている。

○子どもに無理のない保育を行うため、旧都基準以上の職員配置に。

○要望に応じ、3～5才児の陶芸活動を実施。

子育ての様々な場面に対応するため、不定期の臨床心理士を雇用。

○個別の心理治療への対応として、必ず同じ職員が毎回引率し、往き帰りの時を大切に考え、子どもたちの愛着を育てていきたいと考え実行している。

大学進学の開き、8割以上の子どもたちが、大学へ進学し、将来への夢を構築している。（大学進学に際しての、経済的支援を行っている。）

○小規模グループケア、親子生活訓練室。

○個別支援プログラムの取り組み。

意思表示の難しい利用者にとって、保護者とのコミュニケーションを重視し、忌憚のない意見や要望を出来るだけ吸収し、反映しようとしている。保護者に対して利用者の生活状況の報告の定期的実施。保護者と施設との間の交換ノートによる報連相（報告・連絡・相談）の徹底。

○重度アレルギーのお子さんに対するきめ細かい対応。（家庭と同じ生協への加入、食物アレルギーとなる食材の混入防止のための工夫、職員配置の工夫など）

重度発達障害のお子さんに対する対応（そのお子さんが個人的にかかっているセラピストとの連携）。

○保育制度上の主な福祉サービス（保育サービス）には対応しているが、“独自の”という観点からは特はない。

○手話勉強会（作業がない時など）。

パソコン教室（希望者に）。

○一時保育などで兄弟・姉妹の受け入れや、緊急の場合の延長保育を行っています。

○離島のために家族等の望む付き添い帰省・通院等を図っている。

○個々の状態に合った福祉器具・装具の提供。

利用者の外出要望に合わせての外出援助。

○当園では、喫茶を月2回PM 5:00～7:00に開いている。これは園開催の保護者会とは異質なもので、父母が職場から帰りホッと一息、コーヒーとクッキー（手作り）を頂きながらのおしゃべりタイム。父母同士の会話の中に本音がみえてくる。毎回大変な盛況である。お相手をするのは、保育・子育て支援のアドバイザーと退職職員。コーヒーとクッキーの材料、作業すべてボランティア（今のところ）。持続性を含め費用が全額施設負担の問題がある。

○父母会活動の援助や交流等には施設を貸し職員も運営に協力している。

○学童保育で夜8時までの預かり、緊急一泊、夏休み学童保育。

○（制度上の可否は別にして）地区子育て支援として、保育園を開放。人員配置などで、多額の費用持ち出しで行っている。（160万の補助で人件費のみで300万はかかっている）

○利用者の状況にあわせた食形態による提供。

利用者やご家族の要望による終末期介護・看護の取り組み（逝去者の60%以上は施設内看取り。加算は算定していない。）

○一人一人に対してしっかりとコミュニケーションを取り、ケースの担当者だけでなく、全員が情報を共有するよう会議以上に日々の情報交換を大切にしながら進めている。

○食べものが豊富で、食べものに鷹揚。

集団生活ながら児童の自由を最大限保障している（友人との交流・外出先等々）。

男性と女性の直接処遇職員によるダブル担当制をしき児童のニーズにきめ細やかな対応が出来ている。各グループ6～8名。

担当児童の処遇に専念しながらも、常に全体を気にしてみる体制が確立している。

（5）法人で地域からのニーズに応え実施している独自の事業・活動→設問5

○子育て支援という点から妊婦の育児体験（プレママデー）、子育て講座、地域の子育て家庭が遊びに来る「あそぼう会」。

○地域子育て支援に力を入れています。

広場事業。

園庭開放、相談事業。

赤ちゃん・ふらっと。

○平成19年度から、地域の子育て中の親を対象に、年5回子育てセミナーを開催している。

○外来身体測定。

育児講座。

育児相談。

園で実力をつけて、子育て広場、一時保育を受け入れられる職員になった。

○町内会祭りへの合同参加。

バザーの実施。

町会合同での防災訓練（年1回）。

○会食サービス。

会食サービス支援。

「全国食事サービスセミナー」の共催。

NPOネットワークの推進（全国・東京の連絡会に対する事務局支援）。

○夕方、小学生が、保育園児と一緒に遊ぶ場の提供。

○子育て中の親を援助するために、保育園を開放してこどもたちと一緒に遊んだり、日頃の悩みを聞いて相談に応じたり、保育園の食事を体験してもらったり、デイサービスセンターのお年寄りと交流をするなど要望を聞きながらできることを行っています。

○在宅で子育てをしている家庭に対し、会員制の子育てクラブを運営。50組が登録し2グループに分かれて活動。あそび、救急講習、お茶会、エアロビクス、プールなど。

卒園児に対して、夏休み中高生ボランティアを呼びかけ、8月にボランティア体験（平成4年より）、夏休み保育園で遊ぶ会の実施。

○村事業の受託であるが、介護度に応じた紙おむつの支給を行っている。

○地域センターは開設していないが、不定期の地域担当職員を雇用し配置。園開放等で特に孤立した母子をケア。

○ボランティア、見学、実習等の受け入れ。

○市のSOS子育て支援事業に協力してのショートステイ部門担当。

○地域の親子が自由に参加できる「あそぼう会」を開催毎月3回開催。砂場や玩具で子どもを遊ばせながら親同士が自由におしゃべりできる場を提供。親のエンパワーメントをはかり、自然発生的なネットワークづくりを支援している。専任保育士2人、兼任保育士1人も混じり、子育ての相談ごとにも受ける。

○隣接する都立高校と連携し、保育科の生徒の職場体験を受け入れている。来年度は同校の保育実習室で「あそぼう会」を開催（同校の学生も参加）することも話合っている。

○オリジナルなものはあるが、独自なものはない。

○手話教室（当法人の職員が講師となり、広く生徒を募集）

○中学生、高校生の職場体験学習の受け入れ。

○山々に囲まれ自然豊かな状況から、山に入ったり、丸太切り、つるをとりリリース作り、草木染めなどの「自然労作」活動を取り入れている。

○地域交流スペースの開放

地域行事への積極的な参加（祭り、記念行事等）

○地域ルームで、世代間交流、年長児と昼食を一緒にとる。

地域の親子向けに離乳食レストランを行う。

- 地域の精神障害者の方々を社会訓練適応事業として受け入れている。
 地元高校生の奉仕の授業の受入れ。
 地域の障害児保護者から支援や福祉制度等についての相談に応じている。
- 介護保険制度にもとづく介護体験を、地域住民の参加のもと勉強会の開催。
 地元自治会の要請において、自治会および施設の共催による「ふれあい納涼会」を開催。
- 地域の親子の子育て支援、子どもたちとの交流スペース。
 心身障害児施設との交流。
 高齢者福祉センターとの交流。
 小学生・中学生・高校生との交流。
 バザー（地域住民とのおまつりひろば）。
- 介護ケアの初歩と教育。（地元町会等に。本年度は中止。）
- コミュニティホールの開放。
 今後のことではあるが、後援会主催による、地域の方を対象とした講演会等を実施する予定である。
- 子育て広場事業の実施。
 地域の老人会との交流。
 地域の特別養護老人ホームとの交流。
- ショート・トワイライト事業の実施。
 地域の子ども会との共催事業。
- バザーや、音楽会の取り組みをして、地域の方々に来ていただきました。
- 地域へのポスター掲示、招待状、園だより、行事プログラム等の配布を行い、園行事に参加して頂く。
- 介護者教室、介護相談の実施。
- 地域の関係各団体との交流会等。
 老人ホーム、地元敬老会と交流会。
 地域産業団体との交流会。
 出前保育。
- 幼児が通う幼稚園の保護者の施設見学会、定例開催。
 地域クリスマス子ども会を毎年開催。例年、母子、友人ら約250名が参加。地域で期待されている年中行事。
- 知的障害と精神障害との重複障害のある方のためにケアホーム事業を開始しました。
 市内には知的障害者のためのグループホーム・ケアホームと精神障害者のための通過型のグループホームはありましたが、重複障害のある方や精神障害の重い方が入居できるところがなかったので、市民のみなさまの要望に応え、事業を開始しました。

（6）法人本部組織・間接部門を「充実させるべき」と選択した理由

→設問6①

- 社会の変化と共に社会福祉法人のあり方が注目され、理念・方針の確立やより質の高

いサービスが求められている。法人としてどのように変化に対応し、存続し続けたらよいかを考えるためにも本部や事務局は大事である。

- 法人としての総務機能が必要。But財源がない!!
- 法人経営の方向性の確立。
 - 施設間サービスの標準化。
 - コスト削減。
- 流れない水はくさる。思い切り現場主義の良さも分かるけど、大きな方向性を決める場所が特にこれからの時代は必要だと思う。
- 事務職員を配置してほしい。事務量が多く煩雑である。
- 当然ながら、本部事務局が存在しないと、地域ニーズや、他のNPO、ボランティアとの連携が取れるはずがなく、地域福祉を推進するためにもネットワークの輪を広げることが今後ますます重要になることと考える。
- 特に経理面は、簿記の内容がより複雑化しており各種帳票類や支払いなど多岐にわたるため人件費助成が必要と考える。
- 事務量の増加と専門機関としての充実を図るため。
- 専門の事務職がない（殆ど予算がない）ので、法人業務は施設職員による処理しかできない。
- 規模が大きくなると人事管理（職員及び通所者）が大変になるので、人事部門の強化が必要。
- 法人としての中期計画を立て、進行状況をチェックするという、経営の基本を実施できる力量を培うことが必要。また、一時預かり事業の開始に伴い、評議員会の設置など課題があり、今後とも法人の仕事量は増え、人的経済的基盤整備が必要と考えている。
- 理事会の充実や計画立案推進及び見直し等、行うべき業務は多い。又、施設職員との橋渡しの役割も大きい。是非、担当が置けるようにして欲しい。
- 施設の運営にあたり計画的に進めるためにはその充実が必要と思う。
- 人事面などでの充実によって現場の必要に応えることは特に求められている。
- 特に職員の資質向上に伴う、法人独自の研修システムの充実を行い、施設の特化を図ることがこれからの福祉施設に必要と考えている。
- 福祉施設に求められることが年々多くなり、間接部門を責任を持って担当してくれる人材がいないと、組織として先を見て運営することが困難だと感じる。
- 各施設を超えた業務の標準化、平準化等による業務の合理化、効率化等を推進し、サービスの質の向上、経営基盤の安定、社会福祉法人としての持続的成長を図る、そのための全体統括的役割を果たす。
- これからの施設経営にはこれまで以上に、労務・財務・情報収集をキチンと行い、経営管理をしっかりと行うことが求められると思います。その意味で経営管理機能は大変重要なファクターと思っています。しかし、行政から求められる事務作業の負担が大きく、これが合理化されればその分もっとクリエイティブな管理が出来るのではないか、あるいは、もっと直接処遇の部門へ人材を振り向けられるのではないかと考えています。

- 福祉は、施設事業（現場）が優先され、そのなかで、組織、人事、経理が混在し、成長してきた。措置制度の崩壊、福祉を取り巻く状況下、今までの組織、人事、経理が混在して事業が成長できないほどに、福祉業界（サービスの多様化と労働者数）が大きくなったと理解している。
- 表現としては「充実させたい」。
 - 専従職員の配置。
 - 経費の保証。
- 現在1職員が、総務・人事・経理を担当している状況で、もはや限界を超えている。
- 人材育成。
- 社会福祉法人として、保育園の活動・業務がスムーズに、そして有効的に運営されていくために、そこを支えていくのが本部組織だと考えるので、充実させていきたいと思います。
- 経営という視点に立った時、小規模な法人には人材不足、教育、育成環境の不十分等がある。しっかりとした本部組織があってこそ施設経営が成り立つことを認識しなければならない。
- 広報の必要を感じる。
- 企業が「人」であることを考えると、充実させることが望ましい。
- 社会福祉法人の役割、貢献は今後益々求められてくる。法人の内容充実が問われていく。本部組織の重要性。
- 法人の運営（経営）と現場はある程度分けて考えることが必要。
- 当然である。現場がしっかりしていても、後方支援部門が機能していなくては、組織としてなりたたない。この為には、管理者の養成が急務である。
- 法人本部業務と施設長業務の兼務に負担を感じるため。
- 事業展開や制度変更等が迫られる昨今、法人実務も片手間ではすまない状況になっている。またその内容が各施設の運営を左右するだけに非常勤でも専任の事務の配置を行い、理事会の組織的運営を確立していく必要がある。
- 今にもまして少子高齢化社会が進んでしまった場合には、保育園利用者が減少し、収入が減り事業の縮小も考えられます。しかし、利用者の皆様や、地域の皆様から信頼される保育園になることができれば、どのような時代であっても選んでいただける保育園となれるわけです。

したがって、日々我々は子どもたちの「命」を守りながら、保護者や子どもたちが本当に楽しくて、この保育園でよかった、と思っていただける保育園となれますよう、これからも努力・研鑽を積んで行くことが重要であると考えております。
- 法人本部機能の充実が施設の利用者処遇の改善に資する面が大きい。
- 本部が全体の人事や経理について、積極的に現場に出向き、現場と共通認識を持ち、何かの時にはすぐに一緒に対応できるとよいと感じる。
- 1つ1つが、子どもへの保育、保護者への教育、職員の資質向上に間接的であるにせよ関与しているから。
- 処遇改善対策などの業務量は増え続けるが、介護報酬の低さにより予算が増やせなく、人員配置を増やせず物理的に限界に近づきつつある。

- 人材確保にあたり、人事部門、また経理の適正な処理のため経理部門、法人の将来計画のため総務部門の充実が必要である。
- 弱小法人（1法人1施設等）は、法人運営の為の資金も人材もない。施設運営の片手間で行っている。しかし、それでは法人も施設も成長してゆかない。日々追われている。
- 小規模（弱小）法人のため財政面も脆弱である。経営基盤を充実させることは、福祉を支える必要条件である。
- 理事会は中・長期的な経営の全体的な戦略、人材育成、サービスの質の向上を実現するための戦略等、経営上の重要事項について判断を行うような実質的な執行機関として機能すると共に、経営能力を向上させることが求められているのだと思う。そのためには名目的な人事となっていないか検証をすると共に、必要な情報を随時理事会に提供することが大切だと思う。
- 人材育成、サービスの質の確保、資金の確保等、法人が直面する課題に対処するためには「総務、人事、経理」を適切に処理する事務部門の充実・強化が不可欠である。
- 事務部門がその役割を十分発揮することにより「経営課題」の処理方針原案をとりまとめ理事会の判断を求めていく基本ルールを展開する。
- ただし小規模法人では、複数の事務スタッフの確保には限りがあり、事業規模の拡大等が必要となる。
- 利用者支援の安定・継続、向上のためには、本部組織・間接部門の確立・充実が不可欠と考えます。

（7）法人本部組織・間接部門を「特に充実させる必要はない」と選択した理由 →設問6②

- 充実には、人と物とお金を要します。なるべく現場の福祉に力を入れたい。
- 現在でも機能しているので。
- 管理部門はできる限りスリム化した方がよいと思います。
- 現在、運営している施設を堅実に維持するとともに、利用者であるお年寄り・児童・保護者の立場に立って、更なる福祉サービスの向上に努める。
- 規模が小さいので現状で充分。
- 人件費が増える。充実できるだけの補助金があればよいが…。
- 充実させるという意味がよくわからない。現在のやり方で特に不都合はないと思っている。
- 1法人1施設（特養100、ショート3）ですから、現状で充分対応できます。
- 規模として必要性を感じない。
- 現場が第一であり、保育所であれば、事務経理等はもっと簡略化されるべきで、利用者へのサービスに集中できるような人員の配置が大切と考えるから。

(8) 法人本部組織・間接部門の充実について「その他」と選択した理由

→設問6③

○充実までいなくても、専属担当者なり、その為の財源があると助かる。

法人関連は、園長、施設事務職員が兼任している状況なので余裕がない。

○人事面で取り組みが不十分だと感じている。

管理職1名事務員1名体制で法人事務、センター事務を行っているため。

○様々な姿があって良いのではないかと。

大規模法人、小規模法人、それぞれにメリット、デメリットがある。一施設の当法人の場合、法人のみを充実させても運営面でバランスが取れないし、ムリに施設を増やそうという考えもない。ただ地域情勢と利用者ニーズから自然なかたちで施設を増やす必要が生まれれば、1法人1施設に留まるつもりもない。その場合は法人の充実もはかれるだろうが、設問2（小規模な法人の長所）のコメントに書いたようなメリットは活かしたいと思う。むしろ小規模法人同士の連携による間接部門の充実がはかれないかと考えたりしている。

小規模社会福祉法人における経営の
今後の方向性に関する調査研究
(ヒアリング調査最終報告書)

平成22年3月

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人協議会 調査研究委員会

調査委託：株式会社 東レ経営研究所

1 調査概要

1-1 ヒアリング調査概要

①目的

小規模な社会福祉法人の今後の役割・存在意義を検討することを目的として、経営の現状と意向を把握する。

②対象の法人

1) 社会福祉法人

2次調査（アンケート調査）結果を下記のように分類し、ヒアリング先を12法人選出した。（但し、1法人はヒアリング結果に基づき分類を修正した）

	分類（2次調査結果）	法人数	部会別内訳
A	小規模であることに自信をもっていると感じられる	3法人	保育2、児童1、
B	規模は拡大したいが、できない理由を示している法人	3法人	保育1、高齢者1、母子／児童1
S	困難であっても、規模の拡大を考えている法人	6法人	保育1、高齢者2、センター1、障害2
合計		12法人	保育4、高齢者3、センター1、障害2、児童1、母子／児童1

2) 特定非営利活動法人（NPO法人）

本調査では参考のために、同じく小規模な法人でありながら地域ニーズに合わせて積極的な事業展開を行っている

NPO法人も一部調査対象とした。

NPO法人2法人（路上生活者などの生活困窮層支援：1、障害者支援：1）

③ヒアリング対象者

小規模の社会福祉法人の理事長・事務長・管理者などの責任者
（もしくは経営に関する意志や意向を代弁できる方）

④ヒアリング時間 50～90分程度

1-2 ヒアリング質問項目

本調査では主に下記内容を聴取した。但し、時間の関係上、各ポイントを万遍なく聴取するのではなく、各法人の特徴ある項目に絞った。

- ・小規模法人・施設の利点
（小規模であることの「強み」をどのように生かしているか）
- ・小規模法人・施設の課題・問題点
（小規模であることの「弱み」をどのように克服しているか）
- ・事業拡大の意向
- ・法人独自の取り組み、自主事業
- ・中長期的な展望（今後目指す方向性）
- ・財務状況、資金調達に対する考え方
- ・人材採用、育成方法（職員のキャリアアップ）
- ・他の社会福祉法人・民間企業・NPOとの連携
- ・地域との連携の取り組み（地域向けサービス等）
- ・行政支援の要望

1-3 ヒアリング実施先リスト（社会福祉法人）

部会	法人名	主な社会福祉事業	定員数 入所 通所 合計	年間予算 21年度	常勤 職員数 21年 4月	2次 調査 分類※	実施日	回答者	法人 本部 所在地
保育	1 勸能福祉会	保育所	100名	155,950 千円	18名	S	10月 14日	理事・園長	あきる野市
	2 東京自由 保育園	保育所	100名	196,798 千円	26名	A	10月 23日	1. 理事 長・園長 2. 主任 (2名)	板橋区
	3 千早 子どもの家	保育所	60名	143,198 千円	19名	B	11月 2日	1. 理事長 2. 園長 (2名)	豊島区
	4 よしの保育 園	保育所	65名	108,832 千円	13名	A	11月 19日	園長	青梅市
高齢者	5 G法人	特別養護老人 ホーム	57名	266,437 千円	21名	S	11月 24日	1. 施設長 2. 事務長 (2名)	区 部
	6 トーリケア ネット	特別養護老人 ホーム、 老人デイサー ビスセンター、 老人短期入所施 設	92名	444,478 千円	64名	S	11月 24日	1. 理事・ 施設長 2. 副施設 長 (2名)	中央区
	7 吹上苑	特別養護老人 ホーム 老人短期入所施 設	103名	420,287 千円	47名	B	11月 11日	副施設長	青梅市
セン ター	8 ふきのとう の会	訪問介護事業所 地域包括支援セ ンター 老人配食サービ ス他	94名	366,355 千円	41名	S	11月 5日	理事長	世田谷区
障 害	9 そだち会	知的障害者援護 施設	37名	205,670 千円	17名	S	11月 13日	理事長	武蔵野市
	10 万葉の里	自立支援法生活 介護事業 地域活動支援セ ンター 他	66名	353,006 千円	17名	S	11月 20日	事務次長	国分寺市
児 童	11 N法人	児童養護施設	50名	223,984 千円	25名	A	10月 23日	常務理事 施設長	市 部
児 童・母 子	12 同胞援護婦 人連盟	児童養護施設 母子生活支援施 設	52名 20世 帯	381,599 千円	49名	B	11月 11日	理事長	八王子市

※ 1 法人に関してはヒアリング結果に基づき分類を修正した

1-3 ヒアリング実施先リスト（NPO法人）

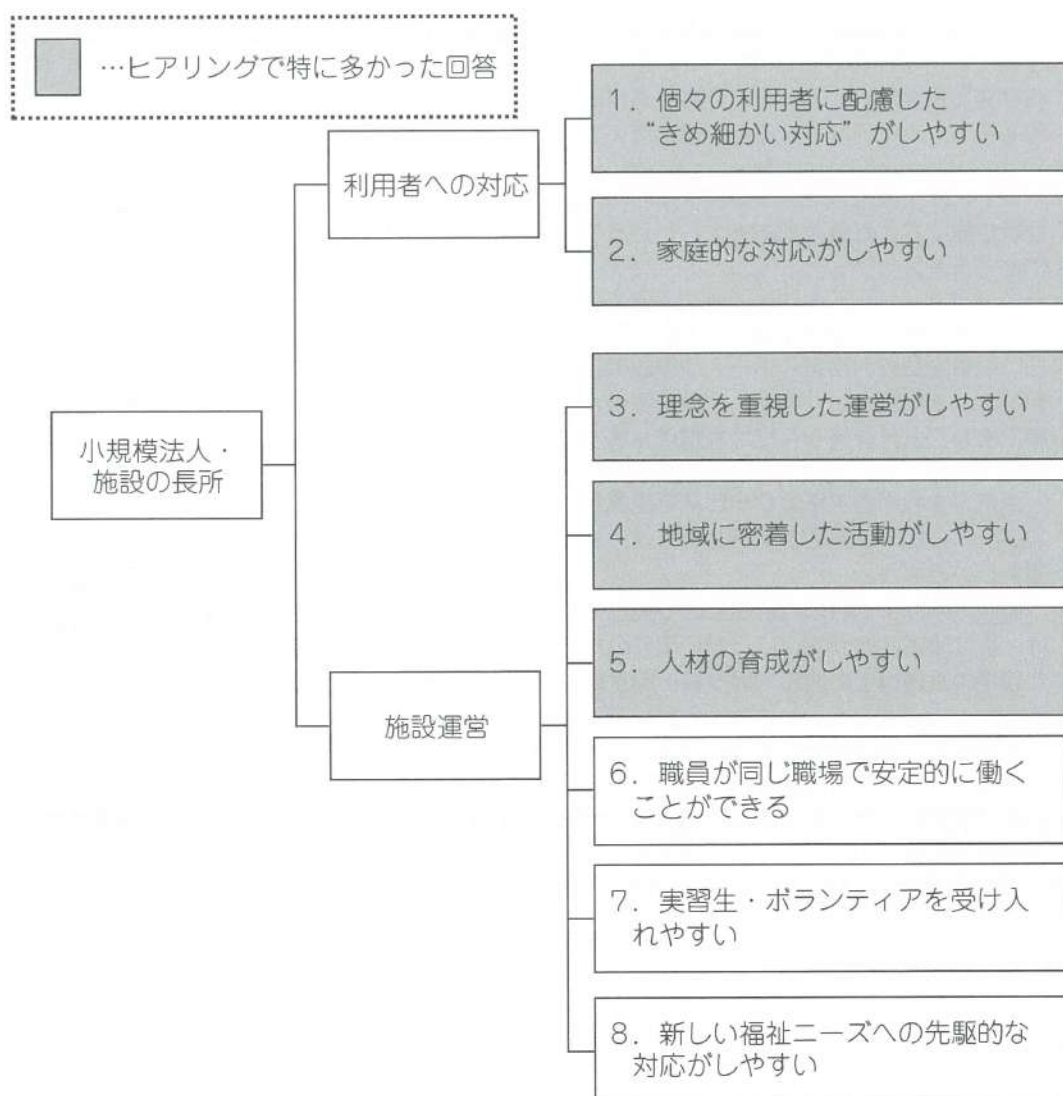
法人名		事業内容	事業規模 20年度	職員数 20年度	実施日	法人本部 所在地
13	NPO法人自立支援センター ふるさとの会	路上生活者などの生活 困窮層を主な対象とし た宿泊所・自立援助 ホーム事業	630,000 千円	87名	11月26日	台東区
14	NPO法人ぱれっと	障害者の就業支援・自 立支援	105,675 千円	14名	12月2日	渋谷区

2 調査結果

2-1 小規模法人・施設の長所

最大の長所は「個々の利用者に配慮した“きめ細かい対応”」がしやすいこと。

- ①最も多くあげられた長所は「個々の利用者に配慮した“きめ細かい対応”がしやすい」であり、次いで「家庭的な対応がしやすい」「理念を重視した運営がしやすい」「地域に密着した活動がしやすい」「人材の育成がしやすい」となった。
- ②「小規模施設は施設の隅々に目が行き届くため“きめ細かな対応”ができる」との意見が多く聞かれた。
- ③「複雑な事情を抱える利用者が多いため、家庭的な温かい雰囲気に対応したい」との意見が「母子生活支援施設」「児童養護施設」から聞かれた。
- ④「受け継いできた理念を現場に浸透させやすい」と法人理念を重視する意見が複数聞かれた。



1 個々の利用者に配慮した“きめ細かい対応”がしやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	きめ細かな対応をすることが保育では最も重要である。小規模施設は子どもたち一人一人に目が届くため、きめ細かい保育ができる。 父母ときめ細かなコミュニケーションをとることができる。	勸能福祉会	保育所
2	現不況下で父母の就労環境が悪化し、子どもたちに影響を与えている。子どもの変化は父母が原因であることが多いため、職員がこのような父母の変化に早い段階で気づくことが重要である。小規模施設は職員全員が子ども一人一人や家族の小さな変化を把握し個別の対応がしやすい。 また、当施設では父母のニーズに応じて延長保育、産休明け保育、要支援児の保育を実施している。	東京自由保育園	保育所
3	保育で最も重要なのは小回りのよさである。小規模施設は小回りのきいた保育ができることが最大の利点である。	千早子どもの家	保育所
4	当法人は小規模法人の特性を生かし、家庭的雰囲気の中でのケア、きめ細かなサービスを重視している。 例えば、利用者から「外出し買物したい」との希望があれば手の空いている事務員が付き添い、「美容院に行きたい」との要望があれば施設長が対応している。介護・事務職に関係なく利用者が喜んでもらうために何ができるかを常に考えている。	G法人	特別養護老人ホーム
5	サービスを重視した施設運営をするためには、施設の隅々まで目が行き届くことが重要である。したがって、現在の施設規模が適切であると考えている。	トーリケアネット	特別養護老人ホーム
6	小規模の最大の長所は施設の隅々に目が行き届くこと。すなわち、職員全員が利用者一人一人や家族のことを詳細に把握することができ、きめ細かい介護サービスの提供ができることである。小規模であることは介護サービスを提供する上で理想的であると思う。	吹上苑	特別養護老人ホーム
7	当法人は利用者本位のサービスを重視している。利用者一人一人のニーズに応える対応をするためには、施設は小規模であるほうが望ましいと思う。 施設の隅々まで目が行き届くので個別の対応がしやすい。当施設は、重度障害の方が多くことから個別の対応が必須である。 現在の規模以上の施設では支援の質を維持することが難しいと思う。	万葉の里	自立支援法生活介護事業、地域活動支援センター 他
8	施設長と職員が緊密な関係で運営することができる。子どもたちの小さな変化を感じ取るには、施設長と職員が近い関係であることが重要である。	N法人	児童養護施設

2 家庭的な対応がしやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	小規模施設の特性を生かし、家庭的雰囲気の中でのケア、きめ細かなサービスを重視している。	G法人	特別養護老人ホーム
2	ユニットケアの特長を生かし、家庭的な雰囲気の中で生活をサポートするためには、現在の施設規模が望ましいと考えている。	トーリケア ネット	特別養護老人ホーム
3	当法人は利用者が自分の家庭と感じてくれるような、温かい雰囲気です施設運営をしたいと考えている。小規模施設の利点はこのような質の高い福祉を家庭的な環境でできることである。	そだち会	知的障害者援 護施設
4	養護施設の子どもたちは複雑な事情を抱えているため、家族的な対応が最も大切である。小規模施設は家族的な雰囲気です一人一人の子どもたちに合わせた対応ができる。	N法人	児童養護施設
5	子どもたちは家族から虐待を受けた経験があるため、家庭的な温かい雰囲気を大切にしたいケアを重視している。小規模施設ではこのような家庭的なケアがしやすい。 利用者の母子は入所前にバランスの崩れた食生活を送ってきたケースが多いため、当施設では家庭的なケアの一環として食育を重視している。食事やおやつはなるべく手作りにし家庭的な雰囲気の中で食事とるようにしている。	同胞援護婦 人連盟	児童養護施設 母子生活支援 施設

3 理念を重視した運営がしやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	理事長や園長自身が入園希望の父母の見学に対応でき、保育理念・方針を伝えることができる。	千早 子どもの家	保育所
2	小規模施設の利点は理念や方針に合わせた保育を実践しやすいことである。当法人では日常の保育および職員会議の中で理念・方針を確認し徹底している。	よしの 保育園	保育所
3	小規模施設の利点は利用者本位のサービスがしやすいことであると感じている。当施設は経営理念の一つである「利用者の意思や人格を尊重し、一人一人の立場に立ったサービスの提供」がしやすい施設規模であると考えている。	トーリケア ネット	特別養護老人 ホーム
4	施設運営で最も大切なことは職員が理念を共有することである。小規模施設が一番の利点は法人の理念を浸透させ運営することができることである。	G法人	特別養護老人 ホーム
5	創設者から受け継いだ理念を現場に徹底することができる。	N法人	児童養護施設

4 地域に密着した活動がしやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	近隣のイベント・祭事に積極的に参加できる。お祭り、老人との触れ合いの会に参加している。	勤能福祉会	保育所
2	昔に比べ地域の繋がりが薄れてきている。地域と保育園の関係を維持していくためにも、保育園の活動をPRしていくことが重要である。きめ細かくPR活動を実施するためには小規模であることが利点であると考えている。	東京自由保育園	保育所
3	小規模施設は建設に必要な土地が比較的小さくてよいので、地域に設立しやすい。利用者は地域の方であり、そして家族、地域の方が頻繁に訪問することができるので、まさに地域に密着した施設として運営することができる。 ※本意見は回答者が前職で運営に携わった小規模施設での経験によるものである。	吹上苑	特別養護老人ホーム
4	利用者にとっては施設の外も生活の場であるため、地域から施設の活動が理解をされていることが大切である。利用者が積極的に地域にかかわることにより、地域に根ざした施設になりたいと考えている。また、地域の方が気軽に訪れることのできる施設にしていきたい。そのためには現在の小規模が対応しやすいと思う。	G 法人	特別養護老人ホーム
5	民間企業による福祉サービスの場合には地域と連携することはないと思うが、当会は地域の協力がないと事業が成り立たないので、より地域の福祉ニーズに合わせた活動にならざるを得ない。	ふきのとうの会	訪問介護事業所、 地域包括支援センター、 老人配食サービス

5 人材の育成がしやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	職員は少ないけれども職員同士に団結力があり、かつ一人一人の役割が大きいことを自覚しているので大きな問題になっていない。	よしの 保育園	保育所
2	地域に開かれた小規模施設では、職員の仕事の利用者・家族・ボランティア・地域の住民などから見えやすい。これらが職員の緊張感や意識の向上につながり、人材育成の一助になる。 ※本意見は回答者が前職で運営に携わった小規模施設での経験によるものである。	吹上苑	特別養護老人ホーム
3	小規模の団体は職員が現場で常に考え行動しなくてはならない。また、地域から活動状況が見えやすいため、常に自己に対する評価を感じることになる。これらが、人材育成を促進する要因になっていると考えている。	ふきのとう の会	訪問介護事業所、 地域包括支援センター、 老人配食サービス
4	小規模施設は職員一人一人に目が行き届くため、個々に合わせた職員育成がしやすい利点がある。職員が利用者に魂をこめた対応をするためには、きめ細かい親身な指導が必要になる。	そだち会	知的障害者援護施設
5	利用者はそれぞれ複雑な事情を抱えて入所してきているため、職員は様々な問題に対し専門的かつ、きめ細かい対応が求められる。 小規模法人は職員一人一人に目が行き届くため、様々な問題に対応できる人材を育成するための指導がしやすい。	同胞援護 婦人連盟	児童養護施設 母子生活支援施設

6 職員が同じ職場で安定的に働くことができる

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	職員の異動がないため落ち着いて、長期視点で保育に携わることができる。職員のゆったりとした心が子どもたちに影響する。ベテランの職員が多いことは、父母の安心感につながる。卒園生の子どもを同じ保育士が担当しているケースもある。	勸能福祉会	保育所
2	職員は異動がないため同施設で落ち着いて働くことができる。卒園生の子どもを同じ保育士が担当するなど、世代を超えた受け入れができており、父母の安心感を得ていると思う。	東京自由保 育園	保育所
3	複数施設を運営する法人では保育士が定期的に施設を異動すると聞いているが、保育士の異動は子どもや父母の大きな不安になる。保育士が変わらないことは利用者や地域に対し安心感を与える。	よしの 保育園	保育所
4	職員が長期で安心して働くことができる。職員が頻繁に変わると、子どもたちに悪い影響を与える。	N法人	児童養護施設

7 実習生・ボランティアの受け入れやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	施設に目が行き届くため少人数であるがボランティアの受け入れがしやすいと思う。中学生などのボランティアを定期的に受け入れている。	勤能福社会	保育所
2	施設全体に目が行き届くため実習生に親身な対応ができる。	千早 子どもの家	保育所
3	施設に目が行き届くため、継続的に実習生やボランティアを受け入れることが可能である。実習生がそのまま当園に就職するケースも多い。	N 法人	児童養護施設

8 新しい福祉ニーズへの先駆的な対応がしやすい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	保育園も家庭のように男女が必要との考えから、昭和44年より男性の保育士を採用している。現在では男性の保育士は増えたが、当時、男性保育士を採用したのは、小規模法人で意思決定が柔軟であったからであると思う。	千早 子どもの家	保育所
2	地域の福祉ニーズに合わせ迅速なサービスの提供をしてきた。当園は時代に先駆け「緊急一時保育」を地域の要望に応え実施した経緯がある。このように、前例に関係なく本当に必要なサービスを迅速に提供できることは小規模施設の大きな利点であると思う。	N 法人	児童養護施設
3	小規模法人は制度外の福祉ニーズに対して迅速な意思決定で対応できると思う。 当法人は戦後の設立時から母子の保護など制度にない先駆的な支援を実施してきた経緯がある。	同胞援護婦 人連盟	児童養護施設 母子生活支援 施設

2-2 事業拡大の意向

ほとんどの小規模法人は「できれば事業を拡大したい」と考えている。
ただし、現在のところ具体的な計画はない。

- ①12法人のうち4法人は過去に事業拡大の計画・実績がある。
- ②12法人のうち9法人は「できれば事業を拡大したい」と回答した。しかし、現在、具体的な拡大計画がある法人はない。
- ③「事業の拡大は必要ない」と回答者した3法人のうち2法人（東京自由保育園・N法人）は過去に拡大を検討した経緯がある。
- ④「過去に事業の拡大を検討したことはない」と回答した法人は1法人（よしの保育園）である。

法人名	主な社会福祉 事業種別	2次調査 分類※	過去に 事業拡大の 計画・実績 がある	事業を拡大を したい		事業の拡大は 必要ない	
				計画あり (現在)	計画なし (現在)	過去に検 討したこと がある	過去に検 討したこと はない
1 勸能福祉会	保育所	S			○		
2 東京自由 保育園	保育所	A				○	
3 千早 子どもの家	保育所	B			○		
4 よしの 保育園	保育所	A					○
5 G法人	特別養護老人 ホーム	S	○		○		
6 トーリケア ネット	特別養護老人 ホーム	S	○		○		
7 吹上苑	特別養護老人 ホーム	B			○		
8 ふきのとう の会	訪問介護事業 所 他	S			○		
9 そだち会	知的障害者援 護施設	S			○		
10 万葉の里	自立支援法生 活介護他	S	○		○		
11 N法人	児童養護施設	A				○	
12 同胞援護婦 人連盟	児童養護施設 他	B	○		○		
合計数			4	0	9	2	1

※1 法人はヒアリング結果に基づき分類を修正した。

2-3 事業拡大の狙い（事業を拡大したい理由）

事業拡大の主な狙いは「地域福祉への発展・充実の寄与」であり、多くの法人が「小規模の長所を生かした取り組みを広めたい」と考えている。

一方、「経営の安定化を図るために事業を拡大したい」との意見は少数であった。

- ①「事業を拡大することより福祉ニーズを持つ方に良質のサービスを提供し、地域福祉の発展・充実に貢献したい」との意見が多い。
- ②「経営の安定化のために事業を拡大する」との意見は少数である。
- ③「事業を拡大することにより、職員の昇進機会を増やし、仕事の意識の向上やマンネリ化を防ぎたい」との意見があった。



…ヒアリングで特に多かった回答



1 幅広い福祉ニーズに対応（制度外の対応含む）

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	当施設はグループホームを新設することにより事業を拡大したいと考えている。グループホームと特別養護老人ホームを連携し運営できれば、介護度や利用者ニーズに応じた幅広いサービスが提供できると考えている。	吹上苑	特別養護老人ホーム
2	当施設は都内でも有数の裕福層が多い地域にある。経済的に裕福な方は高級老人ホームに入居するなど様々な選択肢がある。しかし、地域内には低所得な方や様々な事情のある方がいる。当施設はこのような選択肢がなく、本当に支援が必要な方々に福祉を提供したいと考えている。 地域の中で様々な福祉ニーズを感じている。具体的には「独居高齢者の支援」「老老介護の支援」「高齢者虐待の防止」である。地域の福祉に貢献するために、これらニーズに少しでも対応したいと考えている。	G法人	特別養護老人ホーム
3	在宅福祉は地域の中で互いに助け合いながら実施するべきと考えている。当会は地域の中で助け合える活動を支援するために求められる事業を拡大したいと考えている。	ふきのとうの会	訪問介護事業所 他
4	当法人は終戦当初から必要とされる福祉ニーズに迅速に対応し事業を拡大してきた。今後も制度内では対応されていない、取りこぼされた福祉ニーズに対応したいと考えている。 具体的には、子どもたちの「川上」と「川下」に多数の福祉ニーズがあると感じている。川上は、施設に入居する前の相談事業である。川下は、施設退所後の母親の自立支援事業（職業訓練・職業開発含む）や子どもの通所ケア・進学支援などである。また、父子施設も不足している。	同胞援護婦人連盟	児童養護施設 母子生活支援施設
5	平成18年より順次施行されている障害者自立支援法に対応するために、事業の多角化を検討している。具体的には幅広い障害レベルや地域の福祉ニーズに対応するため「グループホーム」「ケアホーム」を開設したい。	そだち会	知的障害者援護施設
6	市内の他の施設では対応が難しい福祉ニーズにより対応してくために、事業を拡大したいと考えている。中でも重度障害や難病の方の対応を重視したいと考えている。 制度の中では対応しきれっていない、取りこぼされた福祉ニーズに対応するためにも、事業拡大をしたいと考えている。 具体的に必要性を感じているのが難病の方を対象としたリハビリ支援である。現在、難病の方が病院退院後に受けられるケアが不足しているため、難病の方へのリハビリ（作業・言語・発声など）を支援したいと考えている。	万葉の里	自立支援法生活介護事業、地域活動支援センター 他

2 良質の福祉サービスを普及

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	規制緩和が進み措置から契約に移行する中で、子どもより父母に向けた対応を優先する保育が増えている。例えば、英会話など父母が好む表面的なサービスでアピールする保育園である。このような保育園が増える中、質の高い保育を普及するために社会福祉法人として保育園を増やすことが必要と考えている。	千早 子どもの家	保育所
2	当法人の創業者は従来の高齢者介護施設に問題認識を持ち、利用者へのサービスを重視した福祉の実現に強い思いを持っていた。創業者の理念を実現するような福祉を広めるためにも事業を拡大したいと考えている。	トーリケア ネット	特別養護老人 ホーム
3	誰でも最期まで安心して暮らせる地域づくりに貢献する為に、施設数を増やしたいと考えている。	G法人	特別養護老人 ホーム

3 職員の意識向上

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	事業拡大の狙いは人材育成である。園長や責任者を任せることができる人材が複数いるが、1施設のため管理職枠が限られている。施設数を増加し管理職への登用機会を増やすことにより、高い意識で仕事に取り組んで欲しいと考えている。	勤能福祉会	保育所
2	1施設では役職者数が限られるために、職員に昇進の機会が与えられず、育成面で問題になる。努力することによって役職が上がるとの希望を抱かせるためにも、施設数を増やしたい。	トーリケア ネット	特別養護老人 ホーム
3	事業を拡大し①資金面での経営安定化、②職員の処遇向上、③職員の意識向上を図りたい。	G法人	特別養護老人 ホーム

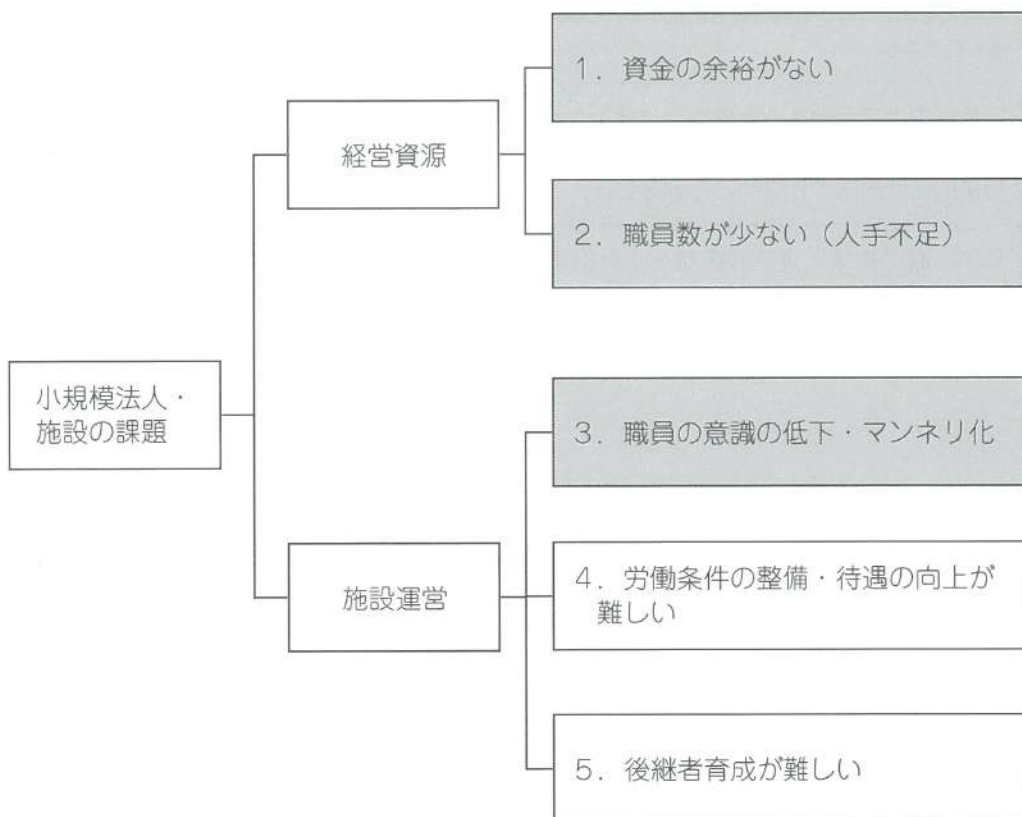
2-4 小規模法人・施設の課題

「資金の余裕がない」「職員数が少ない（人手不足）」が最大の課題

- ①「地域の様々な福祉ニーズを感じるが、資金や人員に余裕がなく対応できないことが多い」との状況が多く聞かれた。
- ②「1施設の運営では役職枠に限られ、職員の昇進機会が少なく、職員の意識の低下やマンネリ化が生ずる」との課題が聞かれた。
- ③「小規模法人は资金的な余裕がなく、職員の労働条件の整備・待遇の向上が難しい」との状況が聞かれた。



…ヒアリングで特に多かった回答



1 資金の余裕がない

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	今後、補助金が削減されれば、1施設のみでは資金的に経営が成り立たなくなると考えられる。	よしの保育園	保育所
2	資金は常に運営上の課題になる。内部留保や資金調達が難しい。新しい事業展開ができないことが多い。	G法人	特別養護老人ホーム
3	現事業では大きな収益を出すことは難しい。20～30年後に必要となる施設建て替えのための資金が継続的に積み立てられているか不安である。	トーリケア ネット	特別養護老人ホーム
4	小規模施設は利用者が少ないため介護加算額のスケールメリットを生かすことが難しく、運営資金に余裕がなくなることが多い。 小規模施設は資金的に独立経営が難しいため、行政からの資金補助に頼らざるを得ないと思う。小規模施設は大規模施設に比べ施設の修繕・改築費などの積立が難しいため、施設の老朽化が課題になりやすいと思う。 ※本意見は回答者が前職で運営に携わった小規模施設での経験によるものである。	吹上苑	特別養護老人ホーム
5	地域の中で活動すると否応なく様々な福祉ニーズを把握することになる。しかしながら、人員や資金面が問題なり現実的には対応できないことが多い。	ふきのとうの 会	訪問介護事業所、 地域包括支援センター、 老人配食サービス
6	いずれの事業も大きな収益を生み出す事業ではないので、資金の確保が課題である。将来に備えるための繰越収益を確保するのも難しい。	万葉の里	自立支援法生活介護 事業 他

2 職員数が少ない（人手不足）

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	専属の教育担当者を配置することができないため、ベテラン職員が現場を担当しながら若手を教育する体制になっている。 保育より管理や事務作業に向いている職員もいるが、小規模なため管理・事務の専属スタッフを配置する余裕がない。	勤能福祉会	保育所
2	職員数に余裕がないため、外部の研修会などに定期的に参加することが難しい。	東京自由保育園	保育所
3	人員数に余裕がないため、もし複数の職員が同時に感染症に感染した場合には運営が難しくなる。 保育士に求められる事務作業が増えていることが問題の一つとしてあげられる。具体的には、保育指針の求める管理形式に対応をするために、保育士の事務負担が大きくなっている。	よしの保育園	保育所
4	大規模の施設を複数保育する法人は、施設間で人員を調整することにより補助人員を確保することができる。例えば、複数の保育所を運営する法人では緊急時の人員としてプール保育士を確保していると聞いている。小規模法人はこのような補助人員の確保が難しい。	吹上苑	特別養護老人ホーム
5	地域の中で事業を実施すると関連して様々な福祉ニーズを把握することになる。しかしながら、人手や資金面が問題なり現実的には対応できないことが多い。	ふきのとうの会	訪問介護事業所、 地域包括支援センター、 老人配食サービス
6	行政から求められる事務作業量が増加傾向にある。開設当時は事務員が1名であったが現在は3名でなければ対応できなく負担が増えている。直接処遇に当てる人員を増やすためにも、法人に要求する書類の合理化を検討して欲しい。	そだち会	知的障害者援護施設
7	障害者自立支援法の人員配置基準より多く配置しているので常に人手不足を感じている。 年間の事業収入はほぼ一定であり、割り当てられる人件費も変わらないので、定期的な採用が計画できない。退職などにより欠員が生じなければ採用ができない。	万葉の里	自立支援法生活介護事業、 地域活動支援センター 他

3 職員の意識の低下・マンネリ化

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	1 施設のみでは役職枠に限られるので昇進の機会が少なく、職員が担当クラスのみに注目する狭い視点になりがちである。職員に施設運営の広い意識で仕事をしてもらうことが課題である。	勤能福祉会	保育所
2	複数の施設で経験を積むことが職員育成で重要と考えているが、1 施設のみでは職員の異動が限られるため、小規模法人では職員育成の面で課題になる。	吹上苑	特別養護老人ホーム
3	1 施設の運営では職員は同じ施設内で働き続けるので、職員の意識向上が大きな課題になる。また、同じ施設で働くことによるマンネリ化が懸念される。 当施設ではこの課題を解決するために、職員育成を重視している。 具体的には若手職員を中心にプロジェクトチームを立ち上げ、業務手順書および評価基準を作成し、サービス向上の手法を検討している。職員の意識を向上させるためには、職員の経営参画意識を醸成することが大切である。	トーリケア ネット	特別養護老人 ホーム
4	1 法人 1 施設の大きな問題は、職員に様々な職場を経験させることができないことである。様々な職場を経験することが職員の育成につながることは多い。	G 法人	特別養護老人 ホーム
5	小規模施設の課題として職員が同じ職場で働き続けることによるマンネリ化があげられる。当法人では仕事の意義や目標を定期的に再確認することにより、職業意識や緊張感を向上させ職員のマンネリ化を防いでいる。	そだち会	知的障害者援 護施設

4 労働条件の整備・待遇の向上が難しい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	最重要の課題は人件費である。現在人件費比率80%以上であり、職員の待遇を向上することが難しい。	千早 子どもの家	保育所
2	年間の事業収入はほぼ一定であり、その中から人件費を割り当てるため、職員の給与を大幅に上げることは難しい。しかし、事業内容および規模を大きく変えてなく運営は安定しているので、運営の効率化を図り処遇を向上していきたいと考えている。	よしの 保育園	保育所
3	職員の処遇を上げていくことは大きな課題である。職員が安心してより良い生活ができるよう処遇を更に向上させていきたい。	トーリケア ネット	特別養護老人

5 後継者育成が難しい

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	小規模法人は将来の幹部職員候補になる人材が少ないことが課題と考えられる。当施設の場合は幹部候補となる人材を、ごく限られた中から選ばなくてはならない。施設運営のマネジメント能力は現場の仕事のみを長年経験しても身に着けることが難しいこともあり、将来の後継者を育成することは重要な課題である。	そだち会	知的障害者援 護施設

2-5 事業拡大を困難にする要因

事業拡大を困難にする最大の要因は「資金に余裕がない」こと。

- ①「資金的に余裕がないため事業拡大を計画できない」との回答が多い。また、「地価が高いため土地の取得が難しい」との意見も聞かれた。
- ②「現在の施設運営で手一杯で、新しい事業に人手が割けない」との回答が複数聞かれた。
- ③「地域内の今後の需要が不明確であるため、事業拡大を具体的に検討できない」との意見も聞いた。



…ヒアリングで特に多かった回答



1 資金（土地の取得含む）

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	小規模法人は資金面が問題になる。福祉ニーズに応えるために新たな事業を計画したくても資金面が課題になる。	トーリケア ネット	特別養護老人ホーム
2	資金が問題になり、新しい事業を立ち上げることができないことが多い。	G法人	特別養護老人ホーム
3	現在の土地は建ぺい率の制限から増設が難しい。	吹上苑	特別養護老人ホーム
4	高齢者向けの住居（サービスハウス）やボランティアの活動拠点の開設など事業拡大を検討しているが、土価が高いことが問題になっている。	ふきのとう の会	訪問介護事業所、 地域包括支援センター、 老人配食サービス
5	土地・資金面で課題がある。	そだち会	知的障害者援護施設
6	何か新しいサービスや事業を企画するときに、常に資金的な課題が生じる。	万葉の里	自立支援法生活介護 事業、地域活動支援 センター 他
7	地域に密着した対応をしていると既存事業の周辺に様々な福祉ニーズを感じるようになる。ただし、現施設の規模や機能、資金面が課題となり迅速に対応できないことが多い。	同胞援護婦 人連盟	児童養護施設 母子生活支援施設

2 人員（人手が足りない）

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	施設運営を任せられる人材が育っていないことが、施設数を増やすことのできない理由の一つである。これら人材を育成するには、最低でも今後5年はかかると思う。	千早 子どもの家	保育所
2	地域の中で事業を実施すると関連して様々な福祉ニーズを把握することになる。 しかしながら、人手や資金面が問題なり現実的には対応できないことが多い。	ふきのとう の会	訪問介護事業所、 地域包括支援センター、 老人配食サービス
3	地域福祉に貢献するために、行政機関の公募に提案・応募したいと考えているが、人手が少なく準備作業に十分な時間がかけられない。	G法人	特別養護老人ホーム

3 今後の利用者需要の見込み

	ヒアリング結果	法人名	主な事業内容
1	施設を増やしたいと考えているが具体的な計画はない。今後、地域の利用者数がどの程度増加するか未確定であるため、新しい施設の計画を立てることができない。	勸能福祉会	保育所
2	定員枠を増やしたとしても利用者は定員に満たないと思う。 ※「よしの保育園」は事業拡大を考えていない。	よしの保育園	保育所

2-6 事業拡大しない理由

事業を拡大しない理由は、良質なサービスを堅持するため。

- ①事業を拡大しないと回答した3法人全てが、理由として「福祉の質の低下」をあげている。
- ②過去に事業拡大を具体的に検討したことがある2法人は、「良質な福祉の維持」を優先し、拡大を見送っている。
- ③「地域に開かれた保育所になるためには、大きく事業内容を変えないで、安定した運営をすることが大切」との安定的かつ継続可能な運営を重視する法人もみられた。

法人名	主な社会福祉事業種別	2次調査分類	インタビューにより聴取した事業拡大の意向および経緯		
			事業を拡大しない理由	検討した経緯 今まで事業拡大を	過去の経緯
1 東京自由保育園	保育所	A	・事業拡大により保育の質の低下が懸念されるため。	あり	・近隣にマンションが建設されたとき、敷地内で保育園開設の誘いがあった。しかし、賃料が高額であるために職員を十分に配置できなく、保育の質の低下が懸念されるため断った。
2 N法人	児童養護施設	A	・家庭的な対応をするためには現規模が最適であるため。	あり	・拡大を検討したが、職員と話し合った結果、子どもたちを複数の施設に分けることは良くないと考えて見送った。
3 よしの保育園	保育所	A	・事業拡大により保育の質の低下が懸念されるため。 ・定員を増やしても利用者は定員に満たないと予測されるため。 ・青梅西部は昔から地域内に保育所1箇所であるため他の地域に進出し事業を拡大しようとは思わない。 ・地域に開かれた保育所になるためには、大きく事業内容を変えないで、安定した運営をすることが大切であると考えている。	なし	

2-7 NPO法人の取組み事例

今回インタビューしたNPO法人は事業拡大での課題として「資金調達」「人員不足」をあげている。

しかしながら、多様な取り組みや工夫によって、これら課題を解決し福祉ニーズに先駆的に対応している。

- ①今回インタビューしたNPO法人は、新しい福祉的課題へ先駆的に対応するため、継続的に事業を展開している。
- ②事業を展開する上での最大の課題は「資金調達」としている。
- ③これら法人は「地域と協働での事業の立ち上げ」「他団体との連携（企業含む）」「多様な法人格での運営（営利法人など）」によって課題を解決しながら事業を展開している。

法人名	NPO法人 自立支援センターふるさとの会	NPO法人 ばれっと
年間事業規模	6億3千万円（2008年度実績）	1億6百万円（2008年度実績）
職員数	87名	14名
主な事業内容	路上生活者などの生活困窮層を主な対象とした宿泊所・自立援助ホーム事業	障害者の就労支援・自立支援・余暇支援・国際支援
設立母体	路上生活者支援のボランティアサークル（1990年活動開始）	知的障害者のボランティアサークル（1983年活動開始）
主な事業展開	1995年 「高齢路上生活者自立支援センター」開設 1999年 第二種社会福祉事業宿泊所「ふるさと千束館」開設 2000年 高齢単身女性の宿泊所「ふるさと日の出館」開設 2001年 「ふるさとあさひ館」「就労支援ホーム・なずな」「訪問ヘルパーステーションふるさと」 2002年 「ふるさとせせらぎ館」開設 2004年 「精神障害者 グループホームふるさと」開設 「ホームレス地域生活移行支援事業」を開始 2005年 職業紹介・人材派遣事業所「ワークステーションふるさと」「自立援助ホーム東駒形荘」「地域生活支援センターすみだ」「自立援助ホームふるさとホテル三晃」「ふるさと入谷給食センター」開設 2006年 「ホームレス地域生活移行支援事業」開始	1983年 障害者の活動を支援する施設「たまり場ばれっと」開設 1985年 障害者の就労支援「おかし屋ばれっと」開設 1991年 障害者の就労支援「Restaurant&Bar Palette」開設 1993年 障害者のグループホーム「えびす・ばれっとホーム」開設 1999年 国際支援事業：「ばれっとインターナショナルジャパン」開設 「スリランカばれっと」開設 2010年 障害者と健常者が入居する共同住宅を建設予定

法人名	NPO法人 自立支援センターふるさとの会	NPO法人 ばれっと
事業拡大方針	路上生活者などの生活困窮者への支援活動の中で様々なニーズを把握している。 これらニーズに対応する活動で事業を展開する。	事業が拡大するに従い様々な障害者のニーズを感じてきた。 これらニーズに対応する事業を展開する。
事業拡大での課題	<資金調達> ・NPO法人は事業活動をする団体としての信用が低いため、金融機関からの資金調達が難しい。 ・生活困窮層を主な対象とした宿泊所・自立援助ホームを開設するための適した物件がなかなか見つからない。	<資金関連> ・新事業を立ち上げるとき資金調達は常に問題になる。 ・地域の地価が非常に高いため、土地の確保が難しい。 <関係者の理解> ・利用者（障害者）・保護者・地域住民の理解を得ること。例えば、障害者への支援活動を近隣で始めることに反対する住民、障害者が多くの人目につくところで就業することに反対する保護者など。 <人材> ・職員が少ないため、人手が足りない。
解決方法	・当法人で対応できる福祉ニーズはごく一部であるため、常に地域の住民や団体と連携しなくては活動が成り立たない。 ・連携しながら事業活動を推進するため地域の医療機関・福祉施設・福祉事務所・NPO法人、大学研究機関とネットワークを形成している。	・事業に反対する人の意識を変えるためには、実際の事業を見せることが大切である。反対する人でも試験的に始めた事業を見ると、気持ちが変わることが多い。 ・新規の事業立ち上げは障害者、保護者、ボランティア、地域住民、企業、専門家を集めたプロジェクトチーム（準備会）が主体となる。法人のスタッフは1～2名程度参加する。 ・自法人の機能・経営資源が限られるため、NPO法人・企業など他団体と連携し障害者のニーズに対応している。特に企業との連携実績は多い。 ・福祉ニーズに対応するための事業を資金難を理由に断念しようと考えたことはない。事業内容を工夫する、寄付を募る、企業の力を借りるなど様々なアイデアにより解決してきた。大切なのは事業企画力である。

3 結論

3-1 ヒアリング調査のまとめ

- ①小規模法人は主に「個々の利用者に配慮した“きめ細かい対応”」「家庭的な対応」「理念を重視した運営」「地域に密着した活動」「人材の育成」など小規模の長所を生かし事業を運営している。
- ②多くの法人が今後、小規模の長所を生かし「幅広い福祉ニーズへの対応」「良質の福祉サービスの普及」に取り組むことにより、地域福祉の発展・充実に貢献したいと考えている。
- ③しかし、多くの法人が事業拡大を困難にする要因として「資金」「人員」をあげている。
- ④「事業の拡大はせずに、安定的に良質のサービスを提供することが地域福祉の発展・充実につながる」との考えから、小規模を堅持している法人もみられた。
- ⑤福祉ニーズへ先駆的に対応し事業を展開しているNPO法人も同じく「資金難」「人手不足」を経営課題としてあげている。
しかし、「地域と協働での事業の立ち上げ」「他団体との連携」「多様な法人格での運営」などによって、これら課題を解決している。

3-2 小規模法人の今後の方向性（提案）

小規模法人の長所	小規模法人の課題	小規模法人に期待される役割	今後の方向性
1 良質なサービスの提供 ①個々の利用者に配慮した“きめ細かい対応” ②家庭的な対応		①一人一人に合わせた“きめ細かい”対応の地域への普及促進 ②新たなサービスの積極的な取り組み “きめ細かい対応”を充実させるための新しい取り組み	事業の拡大により小規模法人の長所を生かした取り組みを広め、福祉の発展・充実に寄与する または 小規模を維持しながら地域での安定的かつ継続可能な運営によって、福祉の発展・充実に寄与する
2 幅広い福祉ニーズへの対応 ①地域の福祉ニーズを詳細に把握 ②福祉ニーズへの先駆的な対応 ③複雑な事情のある方への対応	①資金の余裕がない ②職員数が少ない	①制度内では対応されていない、取りこぼされた福祉ニーズへの対応 ②常に弱い者の視点に立つ運営 ③新しい福祉的課題への先駆的な対応	
3 地域社会との共生 ①地域に根ざした活動 ②実習生・ボランティアの受け入れ	①資金の余裕がない ②職員数が少ない	①地域での相互扶助を促進する活動 ・地域と協働し地域福祉に貢献 ②地域福祉の活動拠点としての役割 ・ボランティアの活動拠点など ③地域への福祉意識向上の寄与 ・地域住民が福祉を知る機会の提供	
4 人材の育成・確保 ①人材の育成 ・個々の役割範囲が広い、 ・地域から常に見られる緊張感 ②同職場での安定的雇用	①職員の意識の低下 マンネリ化 ②労働条件の整備・待遇の向上が難しい ③後継者育成が難しい	①広い仕事意識を持った人材の育成 ②人材交流・人材の共同育成 ③地域への人材育成機能 ・地域住民が福祉を学ぶ機会の提供	
5 一貫性のある経営 ①理念重視の運営 ②長期かつ安定的な運営		①安定的かつ継続可能な経営 ②永続的な福祉の提供	

3-3 連携を取り入れた法人経営（提案）

従来の法人経営	連携を取り入れた法人経営
i 自法人の経営資源内での事業運営 ・自法人の人材・施設・事業種別・ノウハウでできることに対応	I 自法人にこだわらない、外部資源・人材の活用 ・地域社会を巻き込んだ事業の立ち上げ（地域資源活用） ・住民参加の事業運営 ・他団体との連携（企業含む） ・他の社会福祉法人との共同・ネットワーク
ii 現利用者への対応重視 ・既存の利用者には“きめ細かい対応”を重視	II 外部への積極的な対応 ・施設外の利用者にも積極的に対応 ・地域との連携により“きめ細かい対応”を普及
iii 福祉ニーズの対応可否を法人の資金力で検討 ・福祉ニーズに応えるために新たな事業を計画したくても資金面が課題に ・資金がないから新しいことができない ・助成金がなければ新しいことには対応しない	III 福祉ニーズの対応を多様な取り組みで検討 ・資金が不足していても断念しない ・地域・ボランティアとの協働により対応 ・他団体との連携、寄付金、企業などからの協賛金
iv 法人内での人材育成 ・単独の施設では職員の意識が下がる マンネリ化が生ずる	IV 福祉的課題への先駆的な取り組みにより人材を育成 ・職業意識・使命感の育成 ・問題解決力・マネジメント能力の向上

貴重な情報やご意見をお話しいただいたヒアリングご協力各法人に感謝の意を表し、また、生の声として参考にさせていただくためヒアリング終了後各法人に法人名の掲載について、社会福祉法人協議会事務局よりお願いをさせていただきました。ご協力ありがとうございました。

社会福祉法人協議会調査研究委員会

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人協議会 調査研究委員会 委員名簿

No	氏名	所属法人	役職名	備考
1	相羽 孝昭	アゼリヤ会	理 事	委員長
2	河野 和昭	正和会	理 事	
3	斉藤 弘美	大洋社	常務理事	
4	品川 卓正	村山苑	常務理事	
5	丹下 芳典	常盤会	理 事 長	
6	高原 敏夫	マザアス	理 事 長	
7	山下 勉	南風会	理 事 長	
8	山根 弘	東京都福祉事業協会	参 与	
9	石渡健太郎	東京光の家	事務局長	青年経営者会推薦
10	市原 純哉	あいのわ福祉会	統括主任	青年経営者会推薦
11	山口 桂造	東京援護協会	理 事 長	法人協会長
12	神戸 澄雄	愛児の家	理 事 長	法人協副会長

(平成22年3月現在)

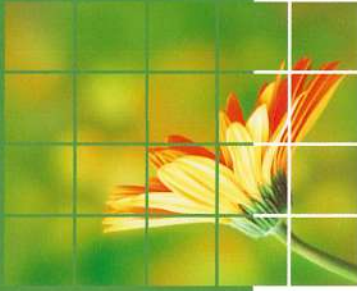
小規模な社会福祉法人における経営の今後の方向性

(社会福祉法人協議会 調査研究委員会 報告書)

制 作 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人協議会 調査研究委員会

発 行 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
(福祉部 経営支援担当)
〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸 1 - 1
TEL. 03-3268-7192
FAX. 03-3268-0635
<http://www.tcsw.tvac.or.jp/>

発 行 日 平成 22 年 3 月 31 日



小規模な 社会福祉法人における 経営の今後の方向性