

# 福祉法人経営

第46号  
2025年11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

部会紹介：乳児部会の取り組みと今後について	3
令和6年度障害福祉サービス等報酬改定の概要	5
令和6年度介護報酬改定について	9
施設の改築・大規模修繕の課題とメンテナンスの重要性	10
福祉人材の確保・育成・定着等に関するヒアリング調査 報告書（概要版）	15

## 巻頭言

### 環境が変化するなかでの社会福祉法人経営者協議会の取り組みについて

社会福祉法人 稲城青葉会 理事長  
東社協 社会福祉法人経営者協議会 副会長 城所 真人



私が、経営協（旧法人協）に加入したのは、当法人が設立した時の34年前です。その後、東京都青年経営者会が発足され、同世代の仲間と福祉の情報把握・研修など多くの学びをさせて頂きました。経営協とともに学びあい切磋琢磨する仲間ができたことは、私にとって大きな財産となっております。その後、東社協の保育部会長として3期6年務めた後、経営協に再度戻りました。令和5年度に副会長に推薦され、総会で承認を受け、今年度を迎えております。副会長として拝命され、微力ではありますが、経営協の発展と会員の皆様のお力添えになれるよう誠心誠意努めさせていただきたいと思い取り組んでおります。これまで築かれてきた伝統と信頼を大切にしつつ、変化する社会の中で柔軟に対応し、より一層の発展に寄与できるよう尽力していきたく思います。

さて令和7年度、社会福祉法人の取り巻く環境が変化している中で、経営協の活動もスタートいたしました。事業計画の活動の方針にも明記していますが、少子高齢化の進展に伴う労働人口の縮小、家庭機能の脆弱化とコミュニティの希薄化による社会的孤立や生活困窮など生活課題・福祉課題は複雑化・多様化しています。国においては、高齢者数がピークを迎える2040年に向けて、持続可能な社会保障制度の構築に向けた取組が進められていますが、高齢化のスピードに保障制度が追いつかない状況です。さらに、世界的な国際関係の激変によるエネルギー価格の高騰及び穀物価格の高騰が国民生活と社会福祉法人の各事業・各施設の運営をひっ迫させています。社会福祉法人においては、社会的使命をはたしつつも、効率的な運営、財務管理が求められていると言えます。また、新型コロナウイルス感染症が第5類感染症に移行したものの、各施設においては依然として、感染対策の徹底と利用者サービスの継続のために、多大な努力をせざるを得ない状況となっています。新型コロナウイルス感染症の経験から、感染防止策やBCP（事業継続計画）の重要性が認識され、平時からの備えや対応力強化が必要であるといえます。

一方、地域では生活困窮者、外国籍居住者、複合的課題を抱える方々の課題がコロナ禍を通じて顕在化したことで社会福祉法人の地域における公益的な取組への期待が大いに求められています。東京都では、地域公益活動推進協議会へ全法人加入組織となり東京のオール社会福祉法人としての活動を進めています。全法人加入によって法人間連携・ネットワークの構築がされ、情報共有や共同事業の推進による相乗効果が期待され取り組んでいます。また、昨年、能登半島地震では、初めての東京DWAT派遣となりました。今後は多くの要配慮者が生活する東京で災害が発生した場合を想定し、より一層の社会福祉法人ネットワークによる災害対策や東京都災害福祉広域支援ネットワークとの連携を進めていくことが必要であるといえます。

さらに、福祉人材の確保・育成・定着については引き続きの課題であり、改定率が低く抑えられたトリプル報酬改定を経て民間企業との給与格差が拡大している中で、人材確保等の面で影響が無い注視していく必要があります。

今年度は、社会福祉法人の取り巻く諸情勢を踏まえ、各施設種別における経営課題及び法人経営における課題を会員法人間で共有し、今後求められる取組みについて役員会や委員会活動を中心に企画・実施を行っていく方針です。経営協は部会の垣根を超えた福祉経営の質の高い、特色のあるサービスの創出とともに、地域福祉への積極的な取り組みを進めていきたいと思っております。

## 乳児部会の取り組みと今後について



社会福祉東京恵明学園 乳児部  
園長 平本 玲子

### はじめに

乳児院は、児童福祉法第37条に基づく児童福祉施設で、さまざまな理由で保護を必要とする乳児（必要と認められる場合には就学前の幼児を含む）の生活の場として養育・支援を行っています。入所から退所まで、そして退所後の支援も行い、対象の年齢は0歳～2歳が主となります。措置入所の他に、一時保護委託での受け入れもしています。養育職員を中心に多職種が協働して、24時間の体制で日々の生活を支えています。子どもたちが人生の土台である乳幼児期を安心して過ごし、大人との関係を築くことが、保護者との関係、里親や措置変更先の職員との関係形成につながると思います。そのためにも、私たちの養育・支援が重要であると実感しています。

### 乳児院の変化

乳児院の由来として、明治時代中期から後期にかけて民間慈善活動により、孤児院や乳児保護施設が設立し始めました。第二次世界大戦で、戦災孤児や貧困によって親と暮らすことができない乳児が増え、昭和23年に施行された児童福祉法により「乳児院」が法的に制度化されました。昭和20年代は、戦後の混乱や、食料品や医薬品などの物資の不足、人手の不足などの状況下で、子どもたちの生命を守ることに専念されました。

さまざまな時代を経て現在に至るまで、多くの分岐点がありました。ホスピタリズムの論議に対する取り組み、担当養育制の導入、暫定定員の設定、病虚弱児・被虐待児のケア、家庭支援、養育体制の小規模化、地域子育て支援、権利擁護の視点、里親支援、子どもの意見表明など、歴史的背景を反映した課題や役割への取り組みが、現在につながっています。

平成28年の児童福祉法の一部改正によって、「子どもが権利の主体であること」、「家庭養育優先の理念」が明確にされました。平成29年の新しい社会的養育ビジョンの提示、さらに都道府県社会的養育推進計画の策定の動きにより、児童及び家庭を取り巻く状況に大きな変化がありました。全国乳児福祉協議会では、その状況を踏まえ、乳児院のあり方検討会を通し、今後の乳児院の役割として、「乳幼児総合支援センター」の機能（多機能化と高機能化）を果たしていく必要性を掲げています。主な機能として、「専門養育支援機能」、「親子関係構築支援機能」、「予防的支援機能」、「一時保護機能」、「アフターケア機能」が挙げられます。

### 都内の乳児院の状況

乳児部会は、11の乳児院（23区内に8施設、市部に3施設）で構成されており、乳児福祉の向上と職員の資質向上を目指し、乳児院間で連携し活動しています。現在概ね500名ほどの定員数

で、被虐待や父母の傷病（精神疾患を含む）が主な入所理由です。令和6年度より幼児（3～4歳）を一時保護で受ける施設もあり、ニーズが増えています。コロナ禍の令和2年度から4年度は入所数も減りましたが、令和5年度以降は増加し、コロナ禍前に近い入所児童数になっています。新規入所児童数の比率は、令和4年度以降、措置入所数を一時保護委託数が上回っています。このことは一時保護を必要とする乳幼児が増えていること、保護中に家庭状況や子どもの状況をアセスメントして、措置入所の必要性について検討するためと考えられます。出生数は年々減少していますが、社会的養護を必要とする乳幼児への支援は引き続き重要と考えます。（全国の乳児院は令和7年6月現在148施設）

## 乳児部会としての主な取り組み

### 【施設長会、制度政策推進委員会の取り組み】

施設長会は、毎月（8月を除く）開催し、施設運営に関する共通の課題や制度についての課題を整理し、対応について検討しています。さらに令和3年度に、制度政策推進委員会を設置し、課題についてより具体的に整理して対策を講じ、行政などとの協議につなげています。現状の課題としては、新生児・0歳児の受け入れ拡大のための体制整備、緊急一時保護（夜間を含む）の受け入れ体制整備、職員の育成・人材確保、防災・防犯対策の強化などが挙げられます。

### 【調査・研究】

平成元年度より年報を発行しており、同様のテーマでの調査を継続しています。

「入退所状況」、「外国人を親に持つ措置児童の調査」を毎年度まとめ、年度ごとの特色や傾向を共有しています。

### 【各種研究会・研修の企画・開催】

職員の専門性向上や現場の課題に対応するため、学びの機会を設けています。研究会としては、「養育看護研究会」、「栄養研究会」、「事務研究会」、「家庭支援研究会」、「里親支援研究会」、「心理研究会」、「地域支援研究会」がそれぞれ年間4～8回開催しています。同職種の職員で支援内容の充実、専門性の向上に向けて取り組んでいます。近年の課題に対し職員の意識が高まり、年々活発に活動しています。

また、養育や支援をテーマとした研修と、各階層に応じた研修を企画、開催しています。専門性の向上と組織についての研修を組み立てることで、職員のキャリアアップの研修として位置づけることができます。

### 【関係機関との連携】

多様なニーズに対応していくためには、関係機関との連携が重要です。また、東京都社会福祉協議会の他部会や、関東ブロック乳児院協議会、全国乳児福祉協議会との連携は、福祉全般の理解や乳児院における課題について広く取り組む機会になっています。

## 今後に向けて

乳児院の長い歴史の中、社会状況の変化に伴い、子どもたちの生活の場として生命を守り育てる役割に加え、家庭への支援、里親への支援、地域の子育て支援がより求められていると思います。さらに、令和7年度に今後5年間、後期社会的養育推進計画が示されました。計画における乳児院の役割を踏まえ、実践を積み重ねていく必要があります。

乳児部会としては、乳児院の専門性を活かし、子ども・家庭・里親への支援の充実に向け着実に実行できるよう、将来を見通して取り組んでいきたいと考えています。

# 令和6年度障害福祉サービス等報酬改定の概要

社会福祉法人東京コロニー 中野区仲町就労支援事業所所長  
全国社会就労センター協議会 制度・政策・予算対策委員長 井上 忠幸

## 厚生労働省が着目する「収支差率」

令和6年度に障害福祉サービス等報酬改定が行われました。これは厚生労働省が所轄する「障害福祉サービス等経営実態調査」に基づき、3年に一度実施されます。報酬改定において厚労省が主に着目するのは収支差率です。収支差率5%程度を基準として、突出したものについて手が加えられてきました。

前回と前々回の報酬改定では、財務省の意向も強く働きました。就労継続支援B型では、従来、平均工賃月額に応じた報酬体系を採用してきましたが、令和3年度の報酬改定では、利用者の就労や生産活動等への参加等をもって評価対象とする、「ゆったりB」ともいえる新たな類型（就労継続支援B型サービス費（Ⅲ）（Ⅳ））が新設されました。財務省は、従来は報酬全体を見ていましたが、加算にも着目し始め、施設外就労加算の大きな伸びを指摘しました。加算の内訳を調べたところ、施設外就労加算を不適切に取得する事業者の広がりが推察され、結果として、就労継続支援A型・B型の施設外就労加算が外され、「ゆったりB」にのみ加算がつくことになりました。そのような着目する点の転換の背景にはコンサルタント会社の介入があるとみており、利用者を「原材料費」、給付費を「売上」と計上するような商業主義の横行と無関係ではないと考えています。

同様に、都内で広がっているのが、「相談を受けない・宿直しない・食事は出さない」という貸し部屋状態の通過型グループホームです。こうしたグループホームはスタッフ全員が非常勤であり、短時間でも利用者に来させて一日分の給付費を得るため、高い収支差率をたたき出しています。もはやモラルハザードをどう防ぐかは喫緊の課題といえます。

このように高い収支差率が出てくるのは、民間企業が参入すれば当然のことです。就労継続支援A型事業所は多くが廃止となり、約5,000人が解雇されましたが、福祉が一義的な目的である社



中野区仲町就労支援事業所の外観

会福祉法人と利益を追求する民間企業が同じフィールドで同じ事業を展開する以上はそのような事態も起こり得ます。しかし、それにより障害当事者が翻弄される構図だけは避けなければなりません。東京都では事業所の認可にハードルを設けていますが、全国的な取組みにしていくことが必要だと考えています。

## 報酬改定がもたらすグループホームへの影響

グループホームは平成22年から今回の経営実態調査に至るまで、総支出が120億円ほど増加していることから、財務省からは改善の要求が出されました。しかし、グループホームの社会的意義を考えると、「支出を減らしなさい」というのは一人一人の生活権の侵害といえます。前回の報酬改定後に、全国のグループホーム利用者にアンケートを取ったところ、7割が地域社会への移行を望んでいることがわかりました。グループホームが利用者を抱え込んでいるのではないか、というのが財務省の見解でしたが、その「7割」については疑問も残ります。地域社会への移行によるデメリット（身の回りのことなど自分で行わなければならない）の説明を受けるなどして意思決定支援が果たされた上での数字とは思えません。厚労省にも意思決定支援の重要性を理解してもらい、今回の報酬改定でサービス管理責任者には、意思決定支援の重要性が明記されました。

恵問題の影響で、少人数のアットホームな雰囲気ของกลุ่มホームは、切実な状況に陥っています。例えば、夜勤の報酬は宿直レベルで、その責務に見合った対価が支払われておりません。今後も、報酬改定において利用者の障害支援区分が低いほど切り下げが実施されることが予想されます。しかし、グループホームにおいて障害支援区分が低いからといって利用者の生活の自立が果たされているわけではありません。一人で行動が可能な分、外出先でトラブルが発生することも多く、どうしてもマンパワーが必要です。ゲームやパソコンを購入するため消費者金融から数十万円単位で借金をしてしまった事例もあります。身寄りのない方に対しては、契約の無効化や借金の返済手続きに職員が奔走することとなり、現行の障害支援区分だけで評価される仕組みも改める必要性を強く感じます。また、大規模グループホームは20人まで認められていますが、この人数はもはや「施設」と呼べる規模であり、グループホームのあり方についても再考すべきです。

## 人員配置と工賃算定方法の変更

前述の通り、障害支援区分が低くても支援が必要な方たちは多く、マンパワーが必要となります。そういう事例が無いか私が制度政策予算対策委員長を仰せつかっているセルフ協（全国社会就労センター協議会）で調査したところ、800事例が集まり、それらを分析した結果、法定配置以上の職員配置および工賃の高さの2点が特徴として浮かび上がり、その点を厚生労働省に申し入れたところ、人員配置6：1の報酬体系、目標工賃達成指導員配置加算をつけた場合には人員配置5：1の報酬体系が創設されました。

平均工賃の考え方も変わりました。従来は、月1回でも工賃を支給された方を母数として、平均工賃を割り出してきました。しかし、その方法では精神的疾患等で来所頻度の少ない利用者は平均工賃が低下する要因になるため施設に受け入れてもらいにくく、受け入れた施設は平均工賃が下がる事態が発生していました。こうした事態を踏まえ、平均工賃月額が「年間工賃支払い総額÷年間開所日1日当たり平均利用者数（年間総利用者数÷年間総開所日数）÷12ヶ月」という計算式を採用するに至りました。

## 令和7年10月より就労選択支援事業がスタート

令和7年10月から、新たに就労選択支援事業がスタートしました。事業の趣旨である職業アセスメントの重要性は否定しませんが、一般就労を志向する在りようや「事業所が利用者を囲っている」とする捉え方には疑問が残ります。外観すると、就労継続支援A型・B型の利用者の多くは、一般企業で問題なく働ける力を有しているように見えます。しかしその背景には、音や光への感応性、空間認識能力、手先の巧緻性などを勘案し、適性を見極めて抜群の力を発揮できる環境を整備する、プロフェッショナルによる支援があり、それを抜きにして語るのは適切ではありません。

財政制度等審議会からは、就労継続支援A型・B型から一般就労への移行を目指すべきとする指針が出されましたが、果たしてそれが利用者の幸せにつながるのでしょうか。環境整備や合理的配慮が十分ではない一般就労で嫌な思いをするならば、就労継続支援A型・B型で安心して働きたい方も大勢います。憲法22条で職業選択の自由が保障されている中で、働く権利や尊厳を蔑ろにする制度政策には断固として反対します。

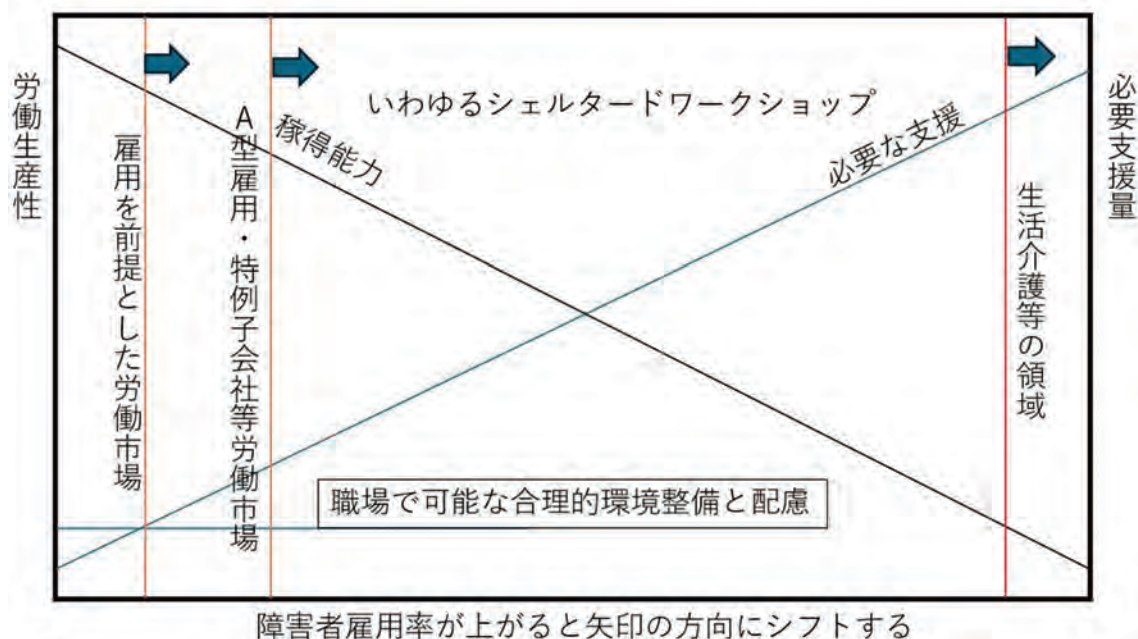
余談になりますが、就労選択支援事業のたてつけも、当初は職域の適性まで示す形が想定されていました。それは国がパターンリズム的構図で国民の職業を決定することに等しいため、障害者権利条約等を挙げて猛反対いたしました。最終的には、「本人の意思を最大限尊重する」の文言が入るようになりました。

就労選択支援事業について厚労省に申し入れたのは、第一にモラルハザードの防止です。もう一つは、就労支援につなぐまでの労力などに係る地域格差の考慮です。就労選択支援が地域に1つしか無い場合、モラルハザードのリスクが高まります。現状でも、就労継続支援A型・B型の事業所でこのようなことが起きています。A型事業所でのモラルハザードは、利用者が一般就労して6ヶ月以上定着した場合に就労移行支援体制加算がつく仕組みを悪用したものです。半年と1日の一般就労で就労継続支援A型事業所に戻し、また新たな事業所へ移行させることを繰り返すことで加算が増えるわけです。B型事業所でのモラルハザードは、定員プラスアルファまで給付が認められる在宅支援の仕組みを悪用したもので、在宅でメダカの給餌や花の水やりなどをさせて給付費を得るのです。職員は少人数で済みますし、全員を非常勤にするなどで儲かる形です。次期報酬改定では、これらが組上に上がるでしょう。



取材時の様子  
奥側：井上忠幸氏  
手前：竹川和宏氏（広報委員長）

# 対角線モデルで現状のイメージ



井上氏考案の対角線モデル。縦軸を「労働生産性」「必要支援量」、横軸を「稼働能力」「必要な支援」として、その関係性を示している。

## 今後の課題と社会福祉法人に求められること

昨今は、障害者の「重度化」への対応が議論の俎上に上がります。しかし、障害が重度であるかは支援者側の物差しによる判断でしかなく、本人はそのままで今まで生きてこられています。「重度だから」と受け入れを断る事業所もありますが、私はひとえに受け入れるだけのスキルが不足しているからではないかと考えています。今後は介護分野同様、ボディメカニクス等について学ぶ機会が就労分野でも出てくることを期待したいです。

また、障害の複雑化に伴い広域連携の必要性も高まります。中野区仲町就労支援事業所が位置する中野区でも多種多様な仕組みがありますが、それぞれが単独で機能しており、そのような状況下で、まずは気づいた人が声を上げ、さまざまな機関を巻き込みながら輪を広げていく取り組みが必要です。

何より重要なのは、精神障害のある方たちを地域生活に移行させようというスローガンだけではなく、安心して生活できる環境を整えることです。クライシスプランの策定に加え、不安に陥った時にすぐに医療機関に電話をかけられたり、専門家が現場へ急行できる、包括的地域生活支援（ACT）のような仕組みの整備が求められます。

これからの社会福祉法人に求められることは、福祉のために存在するという基本原則に尽きると思います。障害福祉サービスは自治体が発給者証を出せば受けられますが、それで社会が受け入れてくれるわけではありません。この矛盾点をどう解消していくかがポイントになると考えています。社会福祉法人には地域の中で自分たちのやるべきことを見つめていただきたいです。事業を広域に展開する社会福祉法人であれば、地域差が生じるはずですが、良い制度は普及していき、悪い仕組みは淘汰していくなど、積極的に行政へ働きかけ、10年後、20年後も都民が安心して暮らせる未来の実現に力を尽くしてもらいたいと思います。

# 令和6年度介護報酬改定について

社会福祉法人聖ヨハネ会  
特別養護老人ホーム 聖ヨハネホーム  
生活支援課長 山田 建

令和6年度介護報酬改定は、令和3年度の改定内容を基に議論され、厚生労働省の資料にもあるとおり、重点項目の深化および質を高めることに視点が置かれています。

具体的には、介護と医療の連携など地域包括ケアシステムの更なる推進や、生産性向上の取組みに対する評価など職場環境改善の推進、自立支援ならびに重度化防止への取組みに対する評価等が挙げられます。

さて、報酬改定から1年半が経過し、現状はどうでしょうか。訪問介護については基本報酬が減額となり満足できるような改定ではありませんでしたが、その他の事業はプラス改定であり、特別養護老人ホームやデイサービス等、事業者としては大きな混乱もなく報酬改定を受け入れることができたと思われまます。

しかし実態としては、プラス改定の大部分を介護職員等の処遇改善の充実が占め、職員の処遇だけが改善され、経営面での改善につながるほどのものではなく、昨今の物価高騰やインフレ率の上昇等により約4割の特養が赤字経営であることを考えると、社会の急激な変化に耐え得るだけの影響は皆無に近かったと思われまます。

最低賃金の改定等による近年の賃金上昇率などを考えると、内部留保できない介護職員等処遇改善加算や介護報酬のプラス改定分だけでは到底賄え切れず、介護人財不足解消や生産性の向上等が求められるものの、経営難や人財不足の事業所では何もできないのが実情だと思います。具体的な業務でいうと、厚生労働省が管理・運営をしている科学的介護情報システム（LIFE：Long-term care Information system For Evidence）のデータ提出期限が「少なくとも6か月に1回」から「少なくとも3か月に1回」に短縮されただけでも職員の負担は増加しています。

社会福祉法人が運営する事業所は収入の大部分を介護報酬に依存しています。これからは企業努力によるサービスの質の向上や競争激化への対応が求められますが、法人や事業所の経営努力だけで経営を維持していくことは難しく、賃金改善のみならず国による基本報酬の大幅な改定や人財確保への施策、LIFEデータの目に見える形での有効活用など、次回の報酬改定では社会福祉施設や事業者に寄り添った内容を期待したいです。

# 施設の改築・大規模修繕の課題とメンテナンスの重要性

社会福祉法人 大三島育徳会・三交会  
理事長 田中 雅英

## I はじめに：待ったなしの施設改築・大規模修繕と、その切り札

社会福祉法人の理事長・役員の皆様が運営されている施設は、地域福祉の重要な拠点です。しかし、建設から30年以上が経過し、建物の老朽化という大きな課題に直面している施設も少なくないと推察します。

特に都内においては、特別養護老人ホーム（特養）や障がい者施設などの改築・大規模修繕が必要不可欠であるにもかかわらず、工事中の利用者の安全確保や代替施設の不在、事業継続の困難さから、多くの法人が二の足を踏んでいるのが現状です。このままでは、必要なサービスを提供できなくなり、都内の福祉基盤が揺らぎかねません。

## II 施設の改築・大規模修繕、どう乗り越えるか？

### 1 切り札としての「社会福祉施設建替促進施設」の活用

2025年2月発行の「福祉法人経営第45号」において、社会福祉法人至誠学舎東京 三上義樹理事長ならびに社会福祉法人東京援護協会 山口悟常務理事から、清瀬市にある「社会福祉施設建替促進施設」の利用について寄稿していただき、「促進施設がなければ建替えできなかった」、「促進施設を利用して良かった」と、それぞれコメントをいただきました。

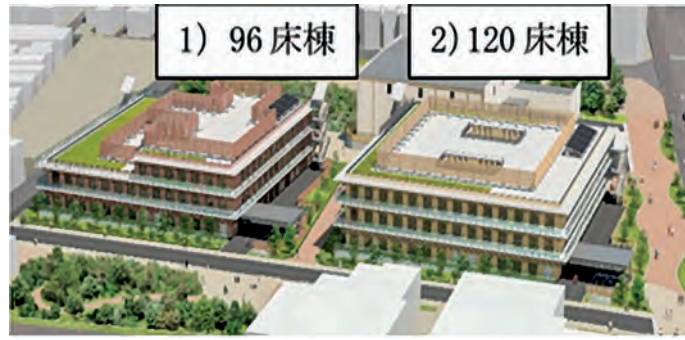
この建替促進施設（以下、「促進施設」）は、拙著博士論文（\*1）の中で提案した特別養護老人ホーム（以下、特養）の建て替え（以下、改築）を促進する方策です。都内で施設の改築（\*2）に困難を感じている事業者が多いことに着目した研究です。論文の中で「建て替えに関する効果的な方策がなければ、都内で特養が減少していく地域が生まれる可能性がある」と指摘しました。具体的な方策は「施設の建て替え中に利用者と職員を受け入れる施設」の創設です。厚生労働省、東京都、東京都議会など各所へ「促進施設」創設に向けての働きかけを繰り返しました。しかし、必要性を理解していただいても実際に予算を組んでいただくまでにはなかなか至りませんでした。2019年、ようやく清瀬市にある都有地に、施設の改築時に一時的に利用者と職員を受け入れる「促進施設」が創設されました（\*3）。高齢者施設と障害者施設用の2棟です。翌年から利用が開始されています。博士論文発表から7年後のことです。完成した「促進施設」の前にはじめて立った時に万感胸に迫る思いになったことを今でも覚えています。現在、2026年竣工を目指し、板橋区栄町に高齢者施設用に2棟（120床、96床）の建設が始まっています（\*4）。

\*1：田中雅英（2012）「高齢者施設整備における地域格差に関する研究—東京都と他県との比較—第2章「特別養護老人ホームの建て替えにおける困難性の地域格差の研究」

\*2：既存施設を取り壊して改築整備を行うこと。移転改築も対象です（令和7年4月「特別養護老人ホーム等整備費補助制度の概要」）。



\* 3 清瀬市梅園一丁目



\* 4 板橋区栄町（令和8年3月利用開始予定）

## 2 改築・改修工事の方法比較（5類型）

改築、大規模改修工事の方法は大きく分類すると次の5つ類型です。

類型	内容	主な課題
① 居ながら工事（現状居住）	改修工事をしながら利用継続	騒音・振動、健康への影響
② 居ながら工事（段階移動）	仮住居に段階的移動	移動負担、職員の業務過重
③ 近隣施設に移動	他法人施設に一時移転	休業リスク・雇用流出
④ 仮設建物を整備	代替地に仮設施設を建設	費用高騰・用地確保困難
⑤ 促進施設の活用	専用施設に一時移転	活用範囲や地理的課題

## 3 「促進施設」の利点と課題

葛飾区は「施設の大規模改修を行う際、利用者の安全面を確保して工事を実施するには、利用者が一時的に転居する代替施設の整備が必要」と考え、区内に「促進施設」創設を目指して「特別養護老人ホーム等代替施設基本計画」を策定しています。これは、清瀬市・板橋区の「促進施設」が葛飾区からは距離が遠く、職員の通勤負担が重くなれば、他施設へ転職する危険性が高まると判断したからでしょう。南水元3丁目の都営住宅跡地を区が確保し、2028年度に「促進施設」の完成を目指しています。このように「促進施設」を活用する動きが都内に広がり始めており、利用した法人あるいは利用中の法人から、利点と課題が上げられています。

### （1）利点

- ① 仮設の建物よりも災害に対して堅牢で快適な環境
- ② 従来型施設を運営する事業者がユニット型の新しいシステムを実体験できる
- ③ メンテナンスは東京都が負担
- ④ 移転費用の軽減（仮設の建物が不要であるため）
- ⑤ 居ながら工事と比較した、利用者の負担軽減
- ⑥ 代替地・施設（仮設）の確保が不要

### （2）特に重要な項目

- ① 収入の継続：改築期間中もサービス提供が可能であり財務基盤が安定する
- ② 職員の雇用継続：転職リスクを軽減し、人材の流出を防止する

人手不足は介護職員にとどまらずケアマネジャー、相談員、管理栄養士、調理員など多岐にわたります。一度転職した職員を再び雇用することは困難であり、事業運営の持続可能性を高め、組織を維持するためには職員の継続雇用がなければ成り立ちません。

以上、「促進施設」の利点は多く、今後は更なる活用の促進が期待されます。

### (3) 課題と今後の展望

#### 課題

- ① 「促進施設」から遠方にある施設が利用する場合の職員の継続雇用
- ② 併設在宅サービスの移転
- ③ 補助協議と促進施設利用契約とのすり合わせ

#### 今後の展望

- ① 複数の基礎的自治体の協力による「促進施設」の建設（例：土地の確保はA自治体、建物はB自治体の負担など）
- ② 「促進施設」の利用目的を大規模修繕の場合にも拡大
- ③ 「促進施設」の利用対象を特養以外の養護老人ホーム、軽費老人ホーム、救護施設等にも拡大

### (4) 上記項目の対策

- ① 「促進施設」までの送迎バスの運行
- ② デイサービス、居宅介護支援事業所、訪問介護・看護などは既存施設の近辺で賃貸物件を確保し事業を継続する
- ③ 補助協議と促進施設利用契約との連動
- ④ 「促進施設」の建設費に対する補助金の全国自治体での活用（\*）
- ⑤ 板橋区の「促進施設」では大規模修繕の場合も利用可能となりました。さらに、一時移転型改良工事に対する新たな施設整備費補助金が創設されました。
- ⑥ 対象施設を限定しない多様な高齢者施設への拡大

\*厚労省に陳情した結果、令和7年度 地域医療介護総合確保基金に「代替施設の整備を公有地において実施する場合の費用の支援を実施」が対象事業として盛り込まれ、自治体による「促進施設」の建設費に補助金が交付されることとなりました。

### (5) 障害者施設等整備費補助への物価スライド方式の導入について

近年、建設資材の価格高騰や人件費の上昇が続いており、福祉施設の建設費は大幅に増加しています。一般社団法人 日本建設業連合会の調査では、この5年弱で建設コストは約25%も上昇したことが分かっています。現場では、これまでの補助金制度ではコスト増に対応できないという声が強まっています。結果として、事業の延期・縮小・中止、サービス提供の遅れ、職員確保の困難など、福祉現場への深刻な影響が広がっています。

こうしたなか、東京都では高齢者施設の整備費補助において、令和7年度から「物価スライド方式」が導入されました。これは、建設費の変動に応じて補助額を見直すしくみであり、法人の経営負担を軽減するものです。一方で、障害者施設等整備費補助には、いまだ同様の対応が導入されていません。特に、障がい者グループホームなどの中小規模施設は建築単価が高くなる傾向にあり、利用者の家賃負担にも跳ね返ります。補助制度が現状のままでは、整備の停滞やサービスの不足、ひいては利用者の不利益につながりかねません。公平性の観点からも障がい者施設にも「物価スライド方式」の導入が必要です。

## Ⅲ なぜ今、メンテナンスが重要なのか？

### 1 建物の寿命

近年、資材や労務費の上昇により建設費の高騰が著しく、改築のみならず建物や設備の修繕にさえ二の足を踏むようなケースが増えています。しかし、その判断が将来的にはより大きな問題を引き起こす可能性があります。今後それらに対応していくためには、建物の寿命に対する考え方を知る必要があります。

## (1) 建物の「3つの寿命」と放置するリスク

建物の寿命は、税法上の「法定耐用年数」(\*1)とは全く異なります。経営者として捉えるべきは、以下の「3つの寿命」です。内容と放置した場合のリスクを示します。

- ①物理的寿命：建材や設備の老朽化により、物理的に使用できなくなる状態。安全性が低下し、災害時の脆弱性が高まります。
- ②経済的寿命：修繕費が新設より割高になり、コストが増大する状態。修繕費・光熱費等のランニングコストが増大します。
- ③機能的寿命：施設的设计や機能が時代のニーズに合わなくなり、陳腐化する状態。利用者・職員の確保難、感染症対策やDX化の遅れにつながります。

これらの問題を放置することは、施設の社会的役割を果たせなくなることを意味し、ひいては地域福祉の根幹を揺るがす事態につながりかねません。

- \*1 税制上の法定耐用年数：税法上の減価償却費の計算に用います。固定資産の購入費用を一括ではなく耐用年数で分割して経費計上するために定められており、建物の寿命とは異なります。ただし、行政の「財産処分」(\*2)には用いられるため、補助金交付財産の場合は注意が必要です。
- \*2 財産処分：補助金の交付を受けて整備された施設や設備を元々の補助金交付の目的に反して使用(転用)、譲渡、交換、貸付け、担保に供し、取壊し、又は廃棄することは財産処分に当たります。改築後に介護保険施設の一部で、障害福祉サービス、保育等の事業を行う場合はこれに当たります。財産処分を行う場合には、補助金を交付した行政の承認が必要です。事前の承認無しで財産処分を行った場合は、補助金交付決定の取り消しや補助金の返還が発生する場合があります。

## 2 建物・設備のメンテナンス(施設管理)の重要性

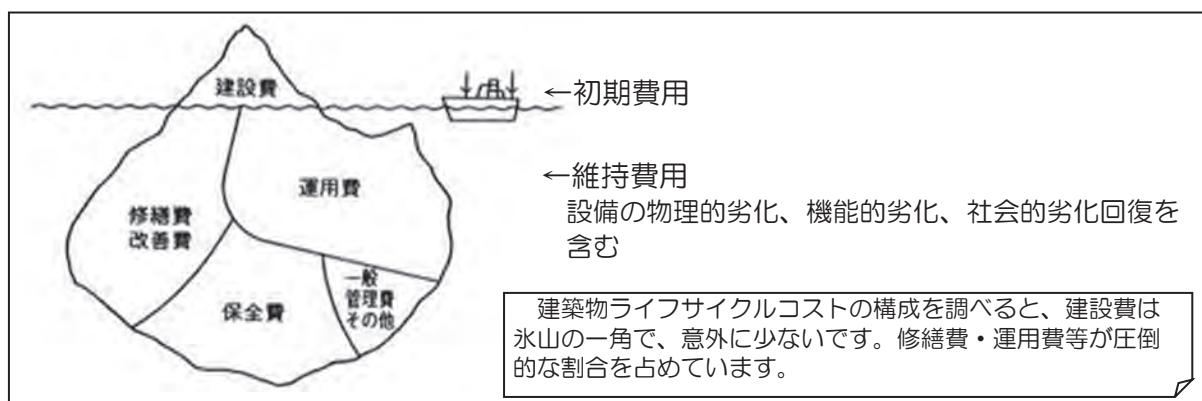
施設の役割と機能を将来にわたって持続させていくためには、計画的で戦略的なメンテナンスが不可欠です。施設管理者は税制上の法定耐用年数ではなく、「物理的寿命」、「経済的寿命」、「機能的寿命」という多角的な視点から建物を捉えなくてはなりません。適切な維持管理と計画的な改修を通じて、施設と機能の延命を図る必要があるからです。施設(建物・設備)メンテナンスの最大の目的は「建物を長持ちさせる」ことにとどまらず、「建物が担うべき役割と価値をいかに保ち続けるか」という点にあります。今回は、大規模改修をはじめ、施設の改修計画を立案する際に考慮すべき具体的な要素について、実践的な視点から詳しく解説します。

## 3 ライフサイクルコストとは

ライフサイクルコスト(LCC: Life Cycle Cost)とは、建物を建設し解体(廃棄処分含む)に至るまでに必要な全体の費用(建物の生涯にわたる費用)です。イニシャルコスト(初期費用)とランニングコスト(維持費用)で構成されます。初期費用である建設費は全体の20%程度であり、氷山の一角にすぎません。水道光熱費や設備の点検・保守費用である運用費、空調機器や照明器具等を取り換える保全費、修繕費、清掃や警備、保険料や税金等の一般管理費などの合計である維持費の方が建設費よりも4倍ほど多くかかります。そのため、施設経営においては維持費の削減が重要になります。

また、建物の経年劣化は避けられず、適切なメンテナンスを行わない場合は却って維持費用の増大を招く懸念があります。法人の理事長をはじめとした役員・施設長の皆様には、建物のメンテナンスをぜひ大切に行っていただきたいです。ライフサイクルコストに大きく影響し、事業収支を大きく左右します。もちろん、施設内の職員の働きやすさとか、利用者の過ごしやすさにも関係します。

## LCC (Life Cycle Cost) の概念図



出典) 建築物のライフサイクルコスト (国土交通省大臣官房官庁営繕部監修 2023 年)

## IV まとめ：未来への投資としてのメンテナンス

社会福祉施設の改築・大規模修繕は、もはや避けては通れない経営課題です。その実行にあたり、「促進施設」は事業と雇用を継続しながら安全かつ計画的に工事を進めるための、現状で最も有効な選択肢と言えるでしょう。そして、新しくなった施設、あるいは既存の施設の価値を長く保ち続けるためには、計画的で戦略的なメンテナンスが不可欠です。それは単なるコストではなく、利用者の快適な生活、職員の働きやすい環境、そして法人の安定経営を実現するための「未来への投資」です。

法人の理事長、役員の皆様におかれましては、ぜひこの「促進施設」の活用をご検討いただくとともに、LCCの視点に立った戦略的な建物メンテナンスに、今こそ取り組んでいただきたいと思います。

## 調査のあらまし

- 1 調査名 福祉人材の確保・育成・定着等に関するヒアリング調査
- 2 調査趣旨  
社会福祉法人の福祉人材に関する依然とした課題を背景として、令和5年度に福祉人材の確保・育成・定着に関する量的調査を実施した。令和6年度は当該調査結果などから離職率が低い法人や採用数が多い法人を抽出したほか、令和5年度で取り上げた外国籍人材の採用やDX推進の課題で積極的な法人を取り上げ、福祉人材の確保・育成・定着等に関する特徴的なモデル事例としてヒアリング調査を実施した。調査結果については、会員法人に情報として提供することで、会員法人の経営向上に資することを目的とする。
- 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 調査研究委員会
- 4 調査対象 福祉人材の確保・育成・定着等に関して特徴的な13法人（社会福祉法人）
- 5 調査実施時期 令和6年9月18日～令和6年11月27日
- 6 調査実施方法 以下のいずれかの方法による半構造的ヒアリング調査  
①訪問による対面調査 ②WEBによる対面調査
- 7 質問項目 ①取組み内容・詳細等、②取組みの実施に至った背景、③取組みの成果、④実施上の工夫、⑤実施上の課題、⑥今後の展望、⑦その他、人材確保・育成・定着に関することであつたこと

### 【事例1】職員満足度調査に定量的分析を（キーワード：人材確保・定着）

法人名：社会福祉法人 風の森

主な取組：

- 毎年実施している職員の満足度調査を重回帰分析して職員への説明や重点的な対策に活用
- 児童発達支援や一時預かり保育事業など、多機能化によるシフトに依存しない勤務環境の整備
- 制服や園舎など被写体自体を改善した上で、日々の「ありのまま」をSNSに掲載

主な結果：

- 離職率の低下
- 数名の募集に対して200名程の応募
- 職員が職員を紹介するケースの増加

**【事例2】心理学の技法を社会福祉の経営に生かす（キーワード：人材育成・定着）**

法人名：社会福祉法人 聖光会

主な取組：

- カウンセリング型 1 on 1 など心理学を取り入れた組織マネジメント
- エニアグラム診断の導入による自己理解・相互理解の促進

主な結果：

- 心理学やカウンセリング等の学習意欲向上
- 問題解決に対する職員の主体性向上
- 多様な価値観に関する相互理解の促進

**【事例3】職員のつながりを活かした採用と育つ環境の整備（キーワード：人材確保・育成）**

法人名：社会福祉法人 福栄会

主な取組：

- 就職している卒業生の母校の先生との関係づくり（母校訪問など）
- 面接希望者・見学希望者への継続的な連絡
- 法人内の施設間での交換研修や異動制度

主な結果：

- 新卒者を30名採用（令和5年度）
- 離職者数の減少

**【事例4】「ふくしデザインゼミ」を核に福祉人材開拓を（キーワード：人材確保・定着）**

法人名：社会福祉法人 武蔵野会

主な取組：

- 福祉業界の人材確保難の解決にあたっている一般社団法人との契約による採用・広報の総点検
- 法人認知度向上および地域共生社会の担い手増加を目的とした「ふくしデザインゼミ」の開催
- エントリーシート刷新や面接方法の改善による法人理解の促進

主な結果：

- 「ふくしデザインゼミ」を通じた年間300名程度の学生との接点獲得
- 30名程度の新卒や既卒採用

**【事例5】ビジョンに基づき法人全体で人材を育成（キーワード：人材の確保・育成）**

法人名：社会福祉法人 足立邦栄会

主な取組：

- 「ビジョン2028」に基づき、採用や人事考課など法人全体で取り組む体制を構築
- 人財部を4つのチーム（採用や人事考課、育成）と1つのセクション（労務）に細分化
- 外国人職員の採用など、多様性に対応した組織づくり

主な結果：

- チーム活動を通じた職員間のコミュニケーション活性化および組織全体の一体感醸成
- 有料老人ホームでの10年近い退職者ゼロ
- 組織全体での職員の定着率向上

**【事例6】留学生に特化した外国籍人材受入れ（介護福祉士）（キーワード：外国人採用）**

法人名：社会福祉法人 聖風会

主な取組：

- 養成校とエージェントの2方向からの外国籍人材受入れ
- 日本で介護を学びたい方を現地で探索

主な結果：

- 人材派遣会社等に無駄な費用を支払わずに職員確保
- 外国籍リーダー職員が配置ができています

**【事例7】成果の見える化・働きやすさ・やる気（キーワード：人材の確保・育成）**

法人名：社会福祉法人 ダビデ会

主な取組：

- ルーブリック=スコアリングガイドラインを用いた“成果の見える化”
- 全職員で話し合った上での業務の効率化や業務の取捨選択
- 委員会制度の導入および予算管理・業務改善への権限移譲

主な結果：

- 働きやすさ・やりがい・やる気について80%の職員が肯定
- 組織に対する誇りについて73%の職員が肯定

### 【事例8】 高水準の広報と職場環境の整備（キーワード：人材確保・定着）

法人名：社会福祉法人 扶助者聖母会

主な取組：

- 児童養護施設で暮らしている子どもたちの様子がきちんと伝わるようなホームページ制作
- 心理的ハードルの低下などを意識した労働条件と職場環境の整備
- 現場の理解を目的とした、幼児のユニットにおける体験会の開催

主な結果：

- 離職率の低下
- 毎年10名以上の採用（令和5年は20名採用）

### 【事例9】 法人全体でのDX推進と政策への反映（キーワード：DX推進）

法人名：社会福祉法人 善光会

主な取組：

- 専門部署である介護ロボット研究室でDXに関して一元的に管理
- 社会福祉施設の経営者側の意識改革を目的に、DX推進に関する加算新設の提言
- 施設長や企画メンバー、エンジニアなど、様々な立場の法人職員でDX推進を検討

主な結果：

- 見守り機器等のテクノロジーの導入に関する加算「生産性向上推進体制加算」が新設
- 採用コストを一定に抑えたままでの持続的な新卒採用

### 【事例10】 職員間での話し合いを職員間・事業所間での助け合いにつなげる（キーワード：人材育成・定着）

法人名：社会福祉法人 調布市社会福祉事業団

主な取組：

- 組織内での定例会を年代別に設定
- 両立支援プロジェクトによる、育児介護やプライベートとの両立
- 未消化有給休暇を1年間に5日、最大40日まで積み立てられる「積立保存休暇制度」
- 勤務の隙間時間での他施設のお手伝い制度（「ちょーjeeプラス」）

主な結果：

- 結婚出産を経て復帰した職員もおり、女性の管理職が6割以上
- 離職率の減少（令和元年度8%、令和2年度7%、令和3年度5%、令和4年度5%、令和5年度3%）

### 【事例11】働きやすさの推進および外部への見える化（キーワード：人材定着・確保）

法人名：社会福祉法人 大三島育徳会

主な取組：

- 有給休暇含め年間休日が123日以上取得できる職員体制の維持
- 他の社会福祉法人とのネットワークを活用した共同での採用活動
- 東京都等への積極的な取組報告による「東京働きやすい福祉の職場宣言」など表彰の獲得
- アクティブ福祉in東京等における法人の取組みの発表

主な結果：

- 令和4年9月から令和6年8月まで介護職員（正職員）の離職者ゼロ
- 職員の帰属意識向上、職員の自立性とモチベーションの向上

### 【事例12】人が自然と集まる法人（キーワード：人材確保・育成）

法人名：社会福祉法人 睦月会

主な取組：

- 「ソーシャルワーク」や「地域協働」など福祉を超えたキーワードをどのようにしたら実現できるか職員自身が考えるような働きかけ
- 次の世代の福祉を想起させる、SDGsの取組みやICT機器等の積極的な導入等の説明
- 週休3日制の導入や産休等の取りやすい環境整備

主な結果：

- 採用した学生の6～7割は社会学科や教育学科など福祉学科以外の学生
- 新卒採用は毎年20～30名（令和5年は50名の学生から選考を行い、20名の新規採用）
- 人材定着にもつながっている

### 【事例13】理念研修を重視し人材育成に取り組む（キーワード：人材定着・DX推進）

法人名：社会福祉法人 東京光の家

主な取組：

- 法人の理念や心構えの浸透を目的にした理念研修
- DX推進委員会によるネットワークシステムの構築（システム間でのデータの共有化など）
- 地域における公益的な取組みをSDGs支援事業として組織化

主な結果：

- 定着率が高い
- 給与の事務作業が半減

## ● 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組みを展開しています。

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

<案内>



<入会申込>



※全国経営協年会費は各都道府県が取りまとめており、東京都経営協では全国経営協年会費から一定額を割引いて請求しています。令和7年度の割引額は17,000円です。

## ● 東京都経営青年会への加入のご案内

東京都経営青年会とは、「東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会」の内部組織であり、かつ「全国社会福祉法人経営青年会」の東京都組織です。会員は、東京都内において社会福祉事業に従事する満50歳未満の役職員で構成され、青年経営者等の資質向上のため、社会福祉事業の経営に関する研修等を行うことを目的としています。

東京都経営青年会では以下のことを行っています。

- 会員の資質の向上のための研修
- 会員相互の情報交換、研鑽、交流
- 社会福祉法人経営者協議会事業への協力
- 全国社会福祉法人経営青年会事業への協力 等

<HP (年会費含む)>



<入会申込>



### 全国経営協・東京都経営青年会への入会について

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 E-mail [keiei@tcsw.tvac.or.jp](mailto:keiei@tcsw.tvac.or.jp)

### 編集後記

今年も残り少なくなってきました。一年の経過が早いとあらためて感じる今日この頃です。今号は城所真人副会長にご挨拶いただき、部会紹介を乳児部会にお願いいたしました。また2つの特集を組み、一つは多くの施設が懸案事項として抱えている施設の改築・大規模修繕についての課題やメンテナンスの重要性について田中雅英副会長に詳しくまとめていただきました。東京都が用意された促進施設の活用や、大規模修繕で気を付けるべき点などをご教示いただいています。もう一つの特集は昨年度の報酬改定、いわゆるトリプル改定の影響について障害福祉分野および介護分野でお聞きすることができました。

また調査研究委員会が実施した福祉人材の確保・育成・定着等に関するヒアリング調査の報告書を概要版で掲載しました。特徴的な取組みを実施されている13法人が紹介されています。

大変お忙しい中を直接お伺いさせていただいたことやリモートでの取材にご対応いただいたことにあらためて感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

## 福祉法人経営 第46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 齋藤 弘美

編集人 社会福祉法人経営者協議会 広報委員長 竹川 和宏

発行日 令和7年11月