

# 福祉法人 経営

第40号

2022年3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：変革する児童福祉の今後について思うこと…………… 2  
特集1：福祉分野のICT導入の効果と影響～3法人の取組み事例から～…………… 4  
特集2：社会福祉法人の今後の事業展開～社会福祉連携推進法人、合併・事業譲渡の選択肢から考える～…………… 15

## オール東京で地域における公益的な取組の推進を

社会福祉法人経営者協議会 副会長  
社会福祉法人三社会 理事長 田中 正己



平成12年の社会福祉基礎構造改革により措置制度から契約制度への転換が進み、福祉サービスにおける民間企業やNPOの存在が当たり前になりました。社会福祉法人以外の経営主体が増えるとともにイコールフットイング論が浮上し、社会福祉法人に対する優遇税制や補助金制度の不公平さが俎上にあがります。さらに社会福祉法人が多額の累積剰余金を留保しているとの新聞報道もあり、社会福祉法人へのバッシングが始まるとともに、政府税調でも課税の可能性を探り始めました。

こうした批判を踏まえ、平成28年3月厚生労働省は社会福祉法人制度を維持するため、社会福祉法人が公益性と非営利性を兼ね備えた法人として、その存在意義が認められるよう社会福祉法を改正しました。改正の主要な内容は「経営組織のガバナンス強化」「事業運営の透明性の向上」「財務規律の強化」「地域における公益的な取組を実施する責務」「行政の関与の在り方」の5つですが、このうち「地域における公益的な取組を実施する責務」については、平成28年4月から対応することとされました。

この社会福祉法改正を受けて「平成29年度税制改正大綱」が閣議決定され、「公益法人課税制度については、関連制度の見直しが行われており、その効果を良く注視する」とされ、課税問題については棚上げとなっています。

社会福祉法改正以前から社会福祉法人は個々に公益的な取組を行っていましたが、限られた地域で一部の人を対象にしていることから、社会に周知されることは難しいのが現実でした。そこで東京都社会福祉協議会では「制度の狭間の課題」に対して、社会福祉法人がネットワークを組み、種別を超えた地域的な拡がりを持つ取組が必要であり、その活動を支援・周知・広報することで社会的な認知に結び付けるべく、東京都地域公益活動推進協議会を平成28年9月に設立しました。以来、5年の間、広報、実践報告、情報交換を重ね、市区町村でのネットワークの活動は51地区に広がっていますが、協議会への参加法人は3割以下に留まっています。

東京の全ての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、オール東京の名の下、各地域の社会福祉法人やネットワークが主体的に地域の課題解決に取組むことを支援・周知・広報していくことで、改めて社会福祉法人の存在意義が認識されるはずです。

令和4年1月5日付の通知で厚生労働省社会・援護局長より「職員の処遇改善の取組」とともに「地域における公益的な取組」の一層の促進への依頼がありました。社会福祉法改正の効果として注視されていることを踏まえ、社会福祉法人の認知が進むように、「オール東京で地域における公益的な取組の推進」に是非ご協力をお願いします。

社会福祉法人 錦華学院 院長

東社協 児童部会 部会長

土田 秀行



### 児童養護施設を取り巻く変革

児童虐待がますます増加し、令和2年度の児童相談所対応件数は20万件を超える状況となっております。東京都において要保護児童に対して、児童相談所の受け入れ体制が逼迫し、一時保護所の満床、児童養護施設での受け入れも困難な状況が続いております。令和2年度より続いている新型コロナウイルスの感染拡大は子育て世代にも大きな影響を与え、更なる多くの社会的問題を抱えています。

平成29年に出された「新しい社会的養育ビジョン」に基づいて、社会保障審議会社会的養育専門委員会が開催されている中で、改正児童福祉法が施行されました。各都道府県において平成30年より要保護児童に対して里親委託を優先とした代替養育を拡充すべく、社会的養育推進計画を策定していくといった大きな変革が求められています。

それぞれの児童養護施設においても「社会的養育推進計画」を策定することについて、令和6年度をめどに、各施設で「小規模かつ地域分散化、高機能化及び多機能化・機能転換」に向けた計画を立てておりますが、施設には、虐待を受けた児童、発達上の障害を持つ児童の増加の中で、治療的養育の必要性がますます増大していることから、児童部会としては、子どもたちの最善の利益を守るべく、東京都の地域性を十分に考慮することを前提として、しっかりと対応すべきと考えております。

「子育てを地域で支える仕組みづくり」など、多くの求められている様々な課題に対して、児童養護施設として、推進に向けて対応しているところです。近年、育児不安、育児疲れの利用理由が増加している中、児童虐待防止の観点から要支援家庭への対応、また緊急時の対応がますます重要となっております。

また、東京都においては、特別区児童相談所設置について、世田谷区、江戸川区そして荒川区、港区に児童相談所が開設され、令和4年度からは中野区、豊島区、板橋区が新たに開設を予定されております。その他12区が設置の方向で検討中となっております。東京都の特別区において児童相談所の設置が進み、より地域に密着した子育て支援の仕組みがなされることが期待されていますが、こうした動きの中で実務上の課題について、今後さらに設置される区への指標として、新たな児童養護施設の設置、フォスターリング機関（里親養育専門の支援機関）の設置、一時保護所の設置等、児童部会として、特別区児童相談所設置対策委員会を中心に関係部会等と情報共有し、様々な提言をさせていただいているところです。

また、令和5年度には子ども家庭庁の設置がされるなど、児童養護施設を取り巻く様々な変革がなされています。

## 児童部会の活動と今後の社会福祉法人としての取組

このような変革を求められている中で、児童部会として施設長、従事者が一体となった部会組織を持って活動しております。

現在、児童部会は児童養護施設65施設と自立援助ホーム19施設により構成されております。主な児童部会の活動として、4つの部をもとに、3つの職能別会、7つの委員会、5つの特別委員会を設置し、政策提言、調査研究 職員研修を実施しております。その成果物として、調査研究部による「紀要」の発行、書記会による「事務処理の手引き」の発行、子育て支援事業委員会による市区町村に向けた「ショートステイ事業の提言」の策定、給食研究会、専門職委員会（医療的ケアグループ）による「食物アレルギーの対応マニュアル」の発行、そして従事者会を中心とした「児童福祉研究」の発行等を行っております。

令和2年度に続き、3年度の事業がコロナ禍の中で、諸大会、事業等が中止、あるいは次年度への延期が決定され、部会活動におきましても、新たな生活様式を考慮した上でオンラインによる活動を主体としたものとなりました。

こうした困難な状況の中にも、令和3年度の児童部会活動計画の重点事項として、下記にあげた事項を中心に取組んでまいりました。

### ○都道府県社会的養育推進計画への対応

国から社会的養護体制の著しい変革が示される中、「小規模かつ地域分散化、高機能化及び多機能化・機能転換」に向けた計画の中で、子どもたちの最善の利益の実現に向けた実践。

### ○入所児童等の権利擁護体制の再構築

施設における深刻な児童への権利侵害事案が出ている中で、有効な対策を講じ、社会の信頼に応えるために、子どもの権利が保障される運営管理の在り方等、児童虐待防止に向けた更なる取組み。

### ○入所児童等の自立支援および退所後の相談援助の拡充

新型コロナウイルス感染拡大を受けて入所児童等の進路選択にも影響を受け、退所者の中でも生活に困難を生じ、児童養護施設を巣立った子どもたちに経済的影響がある中、更なる自立支援の重要性が増し、制度活用を基盤とした自立支援の拡充と、退所者の相談援助体制の強化。

### ○人材確保・定着・育成事業の更なる強化

多くの新任職員を受け入れている現状において、施設に求められるニーズが多様化・高度化する中で、人材の確保、定着、育成そして研修等多くの課題への取組み。

これらの課題は、引き続き令和4年度の重点課題として取組んでまいります。今後の部会活動のあり方について、活動内容の充実を図りつつも、従来通りの実施方法等を検討していくべき状況となっております。

社会福祉法人制度改革の中で、変革する社会的養護に対応するには、経営母体である法人の理事会、評議員会が積極的に取組んでいく体制を整えていくことが求められています。また更に地域に密着した社会福祉法人としての地域における公益的活動の実践、危機管理体制の整備が求められています。

## 特集1：福祉分野のICT導入の効果と影響

### ～3法人の取組み事例から～

高齢化の進展、生産年齢人口の減少により、社会福祉分野では人材不足が深刻化しています。将来の支援ニーズの増加に対応し、福祉サービスの量的確保及び質の向上と制度全体の持続可能性を



高める観点から、ICT活用の検討が求められています。また、新型コロナウイルス感染症拡大による移動制限や対面機会の自粛の影響で、ICT活用が加速しています。

そこで、先進的にICTを活用する法人の取組み事例を共有し、その導入方法、効果、留意点等を学ぶため、次の3つの視点から座談会を開催しました。

1. 情報の連携、共有によって、職員のコミュニケーションはどう変化するのか。
2. 利用者、家族、施設外部の関係者との関係はどう変化するのか。労働の質、提供する福祉サービスの質に変化はあるのか。
3. 地域社会との連携方法など関係性はどうか。地域における社会福祉施設の存在に変化はあるのか。

座談会の登壇者は、聖ヨハネ会の竹川和宏さん、聖光会の石川雅昭さん、福智会の吉岡由宇さんです。まずは、それぞれの法人の取組みを紹介いただきます。

## 富士聖ヨハネ学園における見守り支援システムの導入

### ～ICT機器の活用による利用者の生活支援の向上とICT職場づくりの取組み～

社会福祉法人聖ヨハネ会 業務執行理事 竹川 和宏 氏

#### 見守り支援システム導入のねらい

富士聖ヨハネ学園は、1956年に設立された障害者支援施設で、山梨県にある都外施設です。定員は、日中の生活支援154名、施設入所122名、短期入所8名、日中一時支援8名です。5万6,000㎡という広大な敷地に生活棟、訓練などを備えています。

当園では、入所者の高齢化、行動障害のある利用者の支援で、職員の業務負担の増加が問題になっていました。そこで導入したのが「見守り支援システム」です。4年前より、各課長、係長を中心に検討会を立ち上げ、支援と介護の力を高める取組みを考えると共に、ICT機器や介護支援機器などの導入を検討しました。その中で、夜間に見守りのための巡回と記録で業務量が増加



し、職員の負担が増していることから、見守りをサポートする機器、あるいは利用者の健康状態を把握できる機器の導入で、支援の仕方が変わるのではないかと考えました。そして、目標を達成する手段として、見守り支援機器、園内の無線LAN環境整備、オペレーションのためのモバイル端末の導入が有効と判断しました。

検討結果を踏まえ、理事会で審議し、東京都の障害者施設ICT機器導入支援モデル事業に応募しました。

## 職員によるプロジェクトチームで検討

取組みは、①プロジェクトチームの立ち上げ、②運用ルールの作成、③チームの決定の職員への周知、④職員研修の実施、⑤導入後の検証、という流れで行いました。

プロジェクトチームの立ち上げにおいては、多くの職員が関わるのが重要と考え、各支援課の代表、診療所看護師、事務管理の代表者らを招集し、月2回以上協議しました。モバイル端末機器などの操作に不慣れな職員もいるため、使用するフロアの代表者に参加してもらったことがポイントです。

運用ルールの作成については、利用者、保護者への説明を行い、個人情報保護の徹底を文書化しました。

チームの決定の職員への周知では、職員集会や定例会議で説明し、保護者には定例の保護者会において、導入の目的や内容について説明しました。

最大のポイントは職員研修の実施で、多くの時間をとりました。プロジェクトのメンバーがメーカーや導入業者からレクチャーを受け、オペレーションの内容を職員に説明できるレベルまで習得しました。当初は、きちんと機器が動作しているのか確信が持てず、戸惑う場面も多かったです。

導入後半年からは、毎月職員にアンケートを実施し、効果の評価や改善点などの意見を集約し、機器と運用両面の課題を整理しました。

## ベテラン職員は夜間の歩行数が2倍に

まずは、ICT機器の候補を選定するため、国際医療機器展やインターネットなどで調査し、5社からプレゼンテーションを受けました。そして、モニタリングなどを経て、導入するICT機器を決定しました。

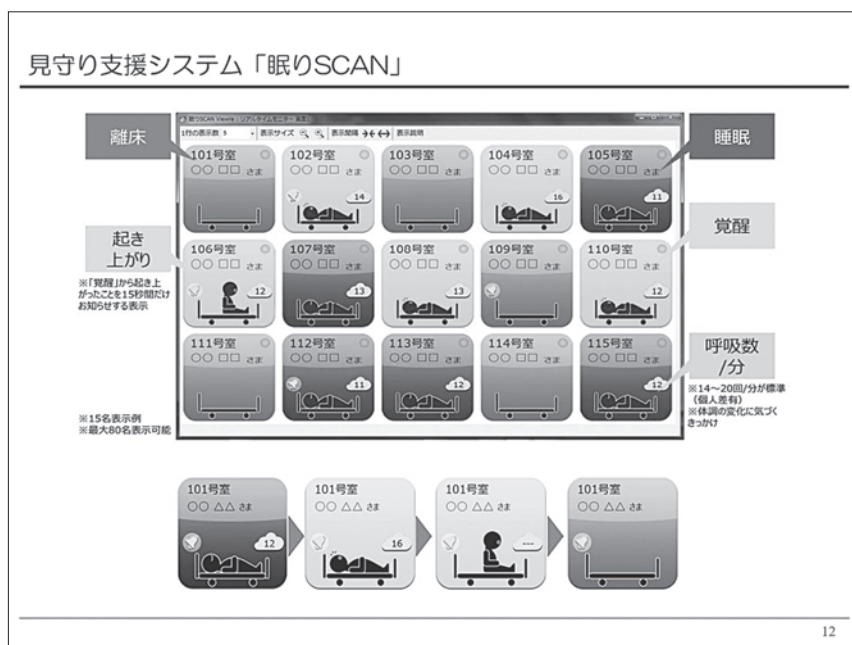
アンケートによって、機器に不慣れな職員からは機器操作の習得、故障時の対応への不安の声が上がり、また利用者のプライバシーの保護をどうするのかといった課題も明らかになりました。そうした声を反映して、操作マニュアル、故障時の連絡網の作成、利用者のプライバシー保護のためには、活用規定を作成し、個人情報保護を徹底しました。

導入にあたっての課題は3つありました。1つ目は、従来のやり方を変更することへの不安や抵抗感を払拭することでした。ベテラン職員ほど、機器の見守りへの不信感を持っていました。モニタリングの結果、勤続15年以上の職員は、若い職員と比べて夜間の歩行数が2倍以上でし

た。つまり、機器に何らかの情報が表示されると、現場へ行って確認していたのです。なかなか機器を信用できない心情が推察されました。2つ目は、活用によるメリットとデメリットが交錯し、ICT機器の導入に懐疑的な声が上がったことです。3つ目は、使いこなせる職員がいる一方で、操作に慣れない職員も多く、使用頻度に大きな差が出たことです。

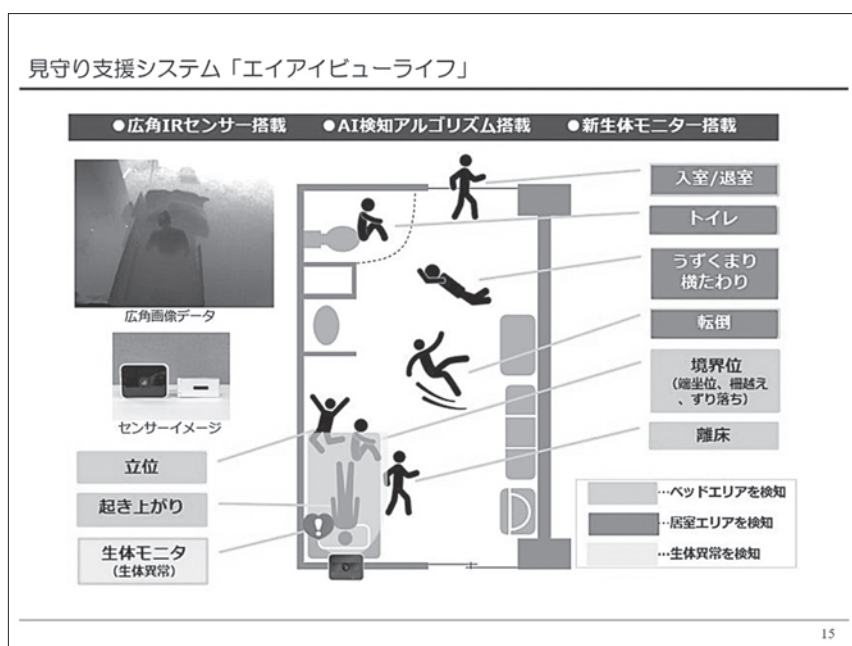
## 眠りスキャンとエイアイビューライフの導入と効果

実際に導入したのは2つの機器です。1つ目は、「眠りスキャン」機器です。高齢の利用者への対応として、夜間の離床による転倒防止を目的に導入しました。ベッドマットの下に敷いた板状のセンサーによって、睡眠の記録がデータとして蓄積され、睡眠の分析ができます。また、離床を知ることができます。呼吸数、心拍数の通知設定が可能です、異常値も迅速に把握できます。



パソコン、タブレット、スマホの画面には、各居室が図表のように表示され、〇〇号の利用者は離床しているといった状況が把握できます。呼吸数などもこの画面で見ることができます。

2つ目は、「エイアイビューライフ」です。強度行動障害者支援として、ケガや他害の防止を目的に導入しました。カメラを使用して利用者の行動を把握します。実際に映像が記録され、自傷行動、てんかん発作等の記録から、支援の検証にも活用できます。



また、ご家族への説明にも有効活用されています。虐待防止のための対

策が必要であるとされますが、エイアイビューライフは、こうした問題が起こったときの対策としても役立つと考えています。

実際のカメラ映像は、白黒です。パソコン、タブレット、スマホの画面上には、利用者がピクトグラムのように表示され、入室、転倒などの状態がわかるようになっています。

これらのICT機器導入により、実際にケアの質がどう変化したかという点、離床時の迅速な対応による転倒防止、睡眠状態の把握、迅速な救急搬送への対応といったことが実現しています。今後、データの蓄積により、利用者一人一人の行動や行為の分析が可能になると考えています。

## ICT機器は「ひと」をサポート

ICT機器の導入、活用による検証を経て、さらにICT機器の機能は、より「ひと」をサポートする機器になっていくと思われます。ICT機器は、ネット環境とセットで、多様な機能を備えることで、より個別のニーズに則したものになっていくのではないのでしょうか。また、これまでの導入、活用、検証から、ICT機器の効果が最大限に活かされるのは、介護分野では、「ひと」の代替としてではなく、「ひと」の手、足、目、耳とICT機器の機能が結びつくことだと考えています。ICT機器が人そのものに代わることはできません。つまるところ支援の中心は人であり、その人が他者の幸福を支援するために活用するという、シンプルな目的の先にICT機器の展望があります。そのことが、事故を減らし、支援者の健康に貢献し、利用者の生活を支援することで安定的な経営に貢献できると考えています。

## 聖光会の保育におけるICT化

社会福祉法人聖光会 理事長 石川 雅昭 氏

### ICT化の4つの目的

聖光会では、現在4つの保育園を運営しています。聖光三ツ藤保育園（定員210名）、聖光会緑が丘保育園（定員138名）、世田谷おとぎの森保育園（定員60名）、国立クムクム保育園（定員80名）です。

ICT化の目的は、①保護者への情報発信、②事務作業等の業務省力化、③保育の質の向上、④採用活動です。保育における日々の細かい課題を解決する過程で、結果としてICT化が進行しました。

### 若い職員が中心となり、保護者へ発信

保護者が職場等においても園児の様子ができるように、保護者への情報発信として、散歩の風景などをインスタグラムでリアルタイムに発信しています。個人情報保護の観点から、園児の顔が

わからないように撮影する、名札や名前を映さないといった運用ルールを定めています。さらに、その日のクラスの様子を保護者のスマホとつながる共有ソフトを使い、写真に文章を添えて報告しています。

また、オンラインでのクラス懇談会を定期的に行っています。従来は対面形式でしたが、保護者もテレワークでオンラインに慣れていることから実施したところ、大きな反響がありました。多忙な保護者からは、時間や場所の制約を受けずに参加できるオンラインのニーズが高いことがわかりました。

ホームページでも、各園の職員がブログで情報発信しています。こちらは外部から誰でも閲覧が可能です。さらに、「おうちえん」という動画配信サイトで、行事などの様子を配信しています。このサイトを閲覧するにはパスワードが必要で、秘匿性が担保されています。

さまざまなかたちで保護者へ発信していますが、こうしたツールを使い慣れた若い職員が中心となり、アイデアを出し合っています。その中で、プライバシーを守ることを大前提に、ブラッシュアップしながら、現在に至ります。

## 情報共有ツール導入で業務省力化

業務を省力化するために、情報共有ツール「キッズリー」を使用しています。スマホやパソコンを使い、保育日誌の記入、連絡帳の記入、保護者からの欠席連絡、体温の記録などを双方向でやりとりが可能です。

紙ベースのやりとりに比べて、時間の制約がな

いことから、職員はもちろん、保護者にとっても事務作業負担の軽減につながっています。

なんといっても管理者が一台のパソコンで、すべてのクラスの帳票や保育日誌、連絡帳、お知らせを確認できることは、計り知れないメリットがありました。

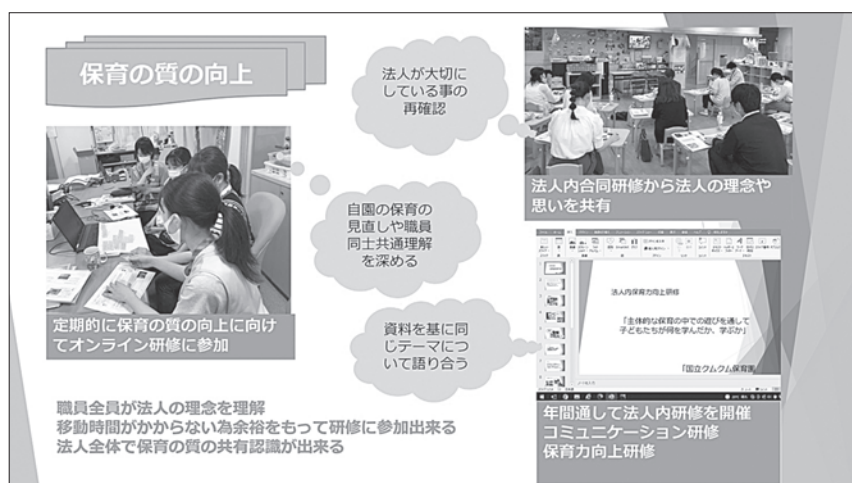
また、緊急時の連絡にも活用しています。園児のケガなどを保護者に急いで知らせたいとき、これまでは電話が繋がらなければ、留守番電話に伝言を残し、コールバックをひたすら待つしかありませんでした。しかし、情報共有ツールを使えば、スマホからメッセージを送信して完了です。確認されたことは既読マークでわかります。悪天候による行事の中止といった緊急のお知らせも一斉配信が可能です。





## 職員全員が同じ研修を受け、共通理解が深まる

当法人では10年ほど前から、様々な施設を職員全員で見学し、それに基づいて話し合うなど保育の質の向上に取り組んでいます。コロナ禍前よりオンライン研修にも参加しており、現在も継続しています。内容は多岐にわたり、0～2歳児への対応、年長児が小学校接続



のためにすべきこと、子どもが落ち着く教室の環境づくりなど、多様なテーマで学んでいます。

オンライン研修の最大のメリットは、職員全員が同じ研修を受け、その内容について語り合い、コンセンサスをとることが可能になったことです。それこそ、研修の効果が出るのではないかと考えています。職員同士の相互理解、信頼を高めることにつながっています。

年に1～2回は、4園全体でオンライン法人内合同研修を行っています。外部講師による講演などを通し、法人の理念の浸透、法人として大切にしている思いを共有しています。さらには、コミュニケーション研修、保育力向上研修なども実施しています。保育力向上研修は、「遊びを通じた主体的な保育の中で、子どもたちが何を学んだか」といったテーマで、各園の職員2～3人がレポートを提出し、それについて皆で話し合います。月に2回ほどの開催で、保育の理解を深めるよい機会となっています。

また、0歳児の突発死対策として、服の上からセンサーを取り付け、体動を確認する「ルクミー」というシステムを導入しています。

## 採用活動にAIマッチングソフトを導入

各園では、それぞれオリジナルキャラクターをつくり、採用活動に生かしています。Instagramなどでキャラクターの視点で園を紹介するといった発信で、学生に保育園に興味を持ってもらう工夫をしています。ZOOMを活用したオンラインによるバーチャル保育園紹介は、園内の様子を見てもらうよい機会となっています。

また、採用活動の一環で、「ミキワメ」というソフトを導入しました。AIによるマッチングソフトで、法人のカラーをもとに受験者の活躍可能性を分析します。受験者には、事前にスマホやパソコンで受験してもらいます。履歴書と面接に加え、採用時の判断材料となっています。

コロナ禍においては、研修による学びも停滞するのではないかと不安視しましたが、研修や採用活動のオンライン化が進むなど、むしろコロナ禍がICT化を推進する原動力になったと感じています。

## 介護記録システム導入によって施設を変えるために必要なこと

社会福祉法人福智会 特別顧問、Abstract 合同会社 代表社員 吉岡 由宇 氏

### 介護記録システム「Notice」を独自に開発

福智会は、福岡県福智町で特別養護老人ホームをはじめ、グループホーム等を運営しています。当法人では、スタッフのITリテラシーは決して高くありませんでした。それでもICT導入を実現できた事例として、参考にしていただきたいと思います。では、ICT導入により、施設、職員にどのように変化があったのか、その中で必要だったことについてご報告します。

ICT化への取組みは、2015年頃から検討を始めましたが、最適なシステムがなかったため、「Notice」というシステムを独自に開発しました。介護記録の活用における絶対条件は、正確で信頼できるデータが記録されることです。それがなければ分析もできません。中でも時刻は重要なファクターで、必ずリアルタイムに記録されなければなりません。また、生活の記録なので分類が難しいこともあります。QOLの実感をはかるには、細かな気づきを記録できることが大事です。そうして集めたデータを分析するために、見やすいグラフやチャートがあって、必要な情報を見つけやすいことも重要なことです。これらを実現するにはICT化しかありませんでした。

導入にあたり、目的を「介護記録の活用を最初の動力として、サービスの向上を実現し、それによって優秀なスタッフ、利用者が集まるサイクルを生み出すこと」と設定しました。当法人では、食事、水分摂取、排せつ、入浴等の基本的な介助に加え、利用者が施設を自分の居場所だと感じ、自分の役割を認識してもらおうといったQOLの向上も大切なサービスと捉えています。Noticeの活用のコンセプトは、「介護記録と介護そのものを、よりワクワクするものに」していくこととしました。

実装の具体的な方法としては、iPodタッチという携帯端末を選択しました。スタッフの中にはデジタル機器に不慣れな者も多いため、QRコードや音声での入力ができるようにして、なるべく指での操作が不要なこと、画面操作がわかりやすいことなど、使いやすさを重視しました。そして、データを活用するために、データ表示はシンプルでも使い方は無限にある、というものを目指しました。

### QRコードや音声入力ができる「Notice」

iPodタッチを起動しカメラを立ち上げ、利用者の名札のQRコードを読み取り、ログインします。画面は、老眼でも見やすいように大きな文字にしています。ホーム画面には、利用者の名前が一番上にあり、服薬、食事、排せつといった基本的なことが記録できるようになっています。

例えば、ヤクルトを提供した場合、利用者の水分摂取のQRコードを読み取り、水分摂取に関する画面を出して、データ入力欄のバーをスライドさせて「80cc」といった数字を入力します。

そして、コメント欄に「ヤクルトを提供しました」と音声入力し、最後に「記録する」ボタンをタッチします。これで操作は完了です。この画面上では、過去1週間の水分摂取量をグラフで確認することもできます。



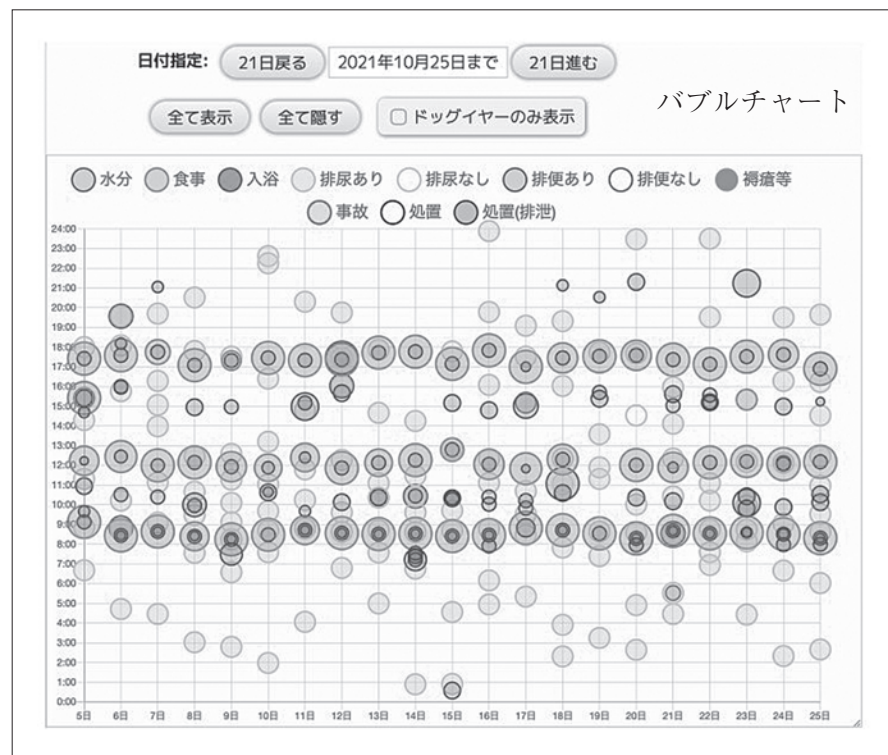
Noticeの画面

また、ホーム画面には、「一言イベント」という項目があり、日常のささいな発見やケアを声で入力できるようになっています。例えば、「園内を散歩されていた。とても機嫌が良かった」といったことです。さらに、生活、機嫌などの項目にタグをつけることができます。

ほかにも、雑誌のページの角を折るように印をつけ、確認したい記録を見つけやすくする「ドッグイヤー」という機能や、3D人体イラストに青あざや褥瘡を書き込める機能など、さまざまな機能があります。

## 介護記録データをチャートで一覧化

こうした介護記録は、すべてデータとして取り込まれ、介助に活用されます。図表はバブルチャートというもので、横軸が日付、縦軸が時刻で、丸印の一つ一つが介護記録です。水色は水分、赤は食事、黄色は排尿、紫は排便を表しています。ひと月の介護記録が一目瞭然です。縦のラインをみると、その利用者の一日の流れがわかります。



このバブルチャートの利用者Aさんは、おむつに排便してしまうことがあり、トイレでの排便

を目指していました。こうしたデータから、「一日に何度も排便がある」「食後の時間帯に多い」といったことがわかり、朝食後にトイレ誘導をすることに決めました。その結果、朝食後のトイレで排せつできるようになり、回数も一回ですむようになりました。

また、利用者の習慣など、知りたいことを素早く検索できる「全文検索」といった機能があり、大声を出すBさんが、どのタイミングで大声を出すのか調べてみると、夕方に集中していることがわかりました。夕暮れに不安感が増す、いわゆる「夕暮れ症候群」ですが、実際にデータで可視化されることにより、実感できたケースでした。

このように利用者の行動の正確なデータ化は、提供すべきサービスを考える上で大きなヒントになっています。職員にとっては、自分の取組みの成果を実感できる点も大きなメリットです。

## データ活用が人材の定着につながる

実施にあたっては、スタッフのフォローを行いました。使い方の説明はほぼ不要でしたが、データ入力の意義、価値を理解してもらうため、活用につながる具体的な道筋を見せたり、実際に使って見せたりすることが重要でした。また、操作を誤ってデータが消えてしまうような、致命的な失敗が絶対に起こらない仕組みとしたので、データさえ入力できれば、誤字、脱字があっても良いから、とにかく気軽に使ってほしいと声をかけました。こうしたフォローをすることで、ITリテラシーが低いスタッフでも、やる気を出し、使いこなせるようになっていきました。

良い人材の定着のためには、衛生要因（残業・給与・職場環境など不満に関わる要因）と動機付け要因（認められている・やりがいなど満足に関わる要因）の両方を満たすことが重要です。衛生要因をいくら満たしても満足にはならず、動機付け要因をいくら満たしても不満はなくなるからです。データ活用は、両方を満たす効果があったと感じています。Noticeの導入により残業が少なくなり、自分の記録や気づきがケアプランに反映されたり、ケア会議で言及されたりすることで、動機づけ要因がどんどん満たされていると感じています。会議では、若手の職員から、「こんな記録があったらいい」というアイデアも出てくるようになり、人材定着にもつながっています。

当法人では、Notice以外にもICTを導入しています。センサーで心拍や眠りの深さが把握できる、眠りスキンの「aams」を採用し、一部はNoticeと連携しています。また、シフト自動生成も導入し、従来、主任クラスの職員が3日間ほどかけていたシフト勤務表作成が、1～2時間でできるようになりました。今後もさらなるICT化を進める予定です。

結論としては、ICT導入は、その結果よりも、職員によりよいケアを考えてもらうための教育手段として活用することが大事であると考えています。



## 福祉分野のICT活用の座談会

**杉木** モニタリングやデータを取る上で利用者・家族に対する説明、同意、プライバシーの保護などで配慮したことを教えてください。

**竹川** 知的障害者の施設で、利用者の行動に対する職員の行動を証明することは、モニター機器がないと難しいと思います。職員による虐待を疑われた際、所轄庁から「利用者が見える範囲だけでも、監視カメラを入れてはどうか」といった指導もありました。最近では、コロナ禍で面会や見学にも制限があることから、生活の様子をご覧になりたいというご家族などには、モニターをご紹介することもあります。

**石川** 4つの保育園のうち、設立が新しい園では、防犯の意味で室内映像を撮影しています。また、事例研究等の材料として、保育の様子を記録することもあります。保育園の場合、保護者はお子さんのプライバシー保護に関してはかなりナーバスなため、園児を撮影する際は周知を徹底し、了解を得るようにしています。

**吉岡** カメラによる監視を安全と捉えるか、プライバシーの侵害と捉えるか、人によって感じ方は異なりますが、家族との関係性も影響すると感じています。例えば、離園が起きたとき、「自由を尊重してくれるから起きたこと」と感じてもらえるような関係性を築くことが大事だと思っています。それには、やはり家族への説明が最も重要です。今後は、石川さんの保育園で行っているような家族への動画配信やオンラインでの家族会なども行っていきたいです。将来、家族の方々に利用者になってもらうという意味でも、ご家族とのコミュニケーションは重要な課題と捉えています。

**杉木** ICT導入は職員の方々にどのような影響を与えたでしょうか。

**竹川** 石川さん、吉岡さんの報告をうかがい、データの説得力は大きいと感じました。また、ICT導入で、高齢化した利用者の転倒防止、行動確認など、これまでできなかったことを行っていくという意識がありましたが、データから利用者の行動を分析し、支援に活用していくことが大事だと気づかされました。

**石川** 福祉は、どの分野においてもコミュニケーションが重要です。当法人では、課題解決のために、結果的にICT導入に至りましたが、ICTはコミュニケーションを強化するツールだと実感しています。運動会では園庭を出てリレーを行ったのですが、保護者が観覧できない場所もあったことから、職員からインスタグラムでライブ配信をしようというアイデアが出てきました。ICTの活用を通して、職員がコミュニケーションを深める喜びを感じています。

**吉岡** 私も石川さんと同じ意見です。利用者のデータをとって、他の職員もその記録を見て、確認するというのもコミュニケーションだと思います。また、記録が蓄積されることで、利用者の特性が見えてくることがあります。その発見により、先入観でケアしていたことも多かったです。気づけた点も良かったです。

**杉木** 地域への働きかけとして、ICTをどのように活用していきたいか、考えを聞かせてください。

**竹川** 障害者分野でいうと、就労の場面の情報発信です。パンやクッキーなどの製造・販売の様

子を発信していくには、SNSが最適だと思います。地域の方々がそれを見て、障害者理解につながることも期待したいです。

**石川** 保育園では、地域の子育て支援にも取り組んでおり、インスタグラムなどで保護者の困り事に対してアドバイスする動画を発信しています。しかし、在園の保護者へのアプローチに比べると手薄です。地域の子育て支援を求めている方々への情報発信は、今後の課題です。

**吉岡** 地方は高齢化率も高いため、地域とつながるにはアナログな関係づくりから始めなければなりません。しかし、スマホ世代が後期高齢者になる時代は必ずやってくるので、それに備えて地域でのICT活用は検討課題です。その一方で、災害時の地域との連携はICTが要になります。スマホ等の使い方支援も含め、地域への働きかけは必要だと認識しています。

**杉木** 災害時には、高齢者、障害者、児童などは地域に助けられる立場にあるため、存在を知ってもらえるように、日々、情報発信することが必要かもしれません。今日は、ありがとうございました。

## 特集2：社会福祉法人の今後の事業展開

### ～社会福祉連携推進法人、合併・事業譲渡の選択肢から考える～

令和2年6月に公布された「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の一部を改正する法律」に基づき、令和4年度から「社会福祉連携推進法人制度」が施行されます。社会福祉連携推進法人は、社会福祉法人等が社員となり、福祉サービス事業者間の連携・協働を図るための取組等を行う新たな法人制度です。

経営協調査研究委員会では、社会福祉連携推進法人制度等の動向を把握するため、明治学院大学経済学部講師の大川新人氏を招き、「社会福祉法人の法人間連携」、「社会福祉法人の合併と事業譲渡」、「社会福祉法人の経営破綻と経営再建手法」をテーマに勉強会を3回開催しました。今号では、勉強会の内容を踏まえ、社会福祉連携推進法人の概要を中心にご紹介します。

## 令和4年度から始まる社会福祉連携推進法人制度

社会福祉連携推進法人は、社会福祉に係る業務の連携を推進し、地域における良質かつ適切な福祉サービスを提供するとともに、社会福祉法人の経営基盤の強化に資することを目的として、福祉サービス事業者間の連携方策の新たな選択肢として創設されました。

2以上の社会福祉法人等が社員となり参画し、①地域福祉支援、②災害時支援、③経営支援、④貸付、⑤人材確保等、⑥物資等供給の6つの業務の中から選択して実施します。社会福祉連携

### 社会福祉連携推進法人について ※赤字が検討会で決まった事項

令和3年5月14日とりまとめ

- 社会福祉連携推進法人は、①社員の社会福祉に係る業務の連携を推進し、②地域における良質かつ適切な福祉サービスを提供するとともに、③社会福祉法人の経営基盤の強化に資することを目的として、福祉サービス事業者間の連携方策の新たな選択肢として創設。
- 2以上の社会福祉法人等の法人が社員として参画し、その創意工夫による多様な取組を通じて、地域福祉の充実、災害対応力の強化、福祉サービス事業に係る経営の効率化、人材の確保・育成等を推進。

⇒社会福祉連携推進法人の設立により、同じ目的意識を持つ法人が個々の自主性を保ちながら連携し、規模の大きさを活かした法人運営が可能となる。

#### 社会福祉連携推進法人(一般社団法人を認定)

<p><b>理事会</b> (理事6名以上・監事2名以上)</p> <p>※ 代表理事1名を選出 ※ 理事及び監事の要件は、社会福祉法人と同水準</p>	<p><b>法人の業務を執行</b></p>	<p><b>社員総会</b> (法人運営に係る重要事項の議決機関)</p> <p>※ 原則1社員1議決権 ※ 議決権の過半数は、社会福祉法人である社員が持つ ※ 不当に差別的な取扱いをしない限り、一定の要件を満たす場合であれば、社員間の合意に基づき、定款に定める場合は、異なる取扱いも可能</p>	<p><b>社会福祉連携推進評議会</b> (3名以上)</p> <p>※ 社会福祉連携推進区域の福祉の状況の悪化を反映できる旨を必ず入れる ※ 業務に及び、福祉サービス利用者団体、経営者団体、学識有識者等から構成</p>
--	------------------------	--	---

【法人運営のポイント】

- 社会福祉連携推進区域(業務の実施地域。実施地域の範囲に制約なし。)を定め、社会福祉連携推進方針(区域内の連携推進のための方針)を決定・公表
- 社会福祉連携推進業務の実施(以下の6業務の中から全部又は一部を選択して実施)
- 上記以外の業務の実施は、社会福祉連携推進業務の実施に支障のない範囲で実施可(社会福祉事業と同様の事業は実施不可)
- 社員からの会費、業務委託費等による業務運営(業務を遂行するための寄附の受付可)
- 社員である法人の業務に支障が無い範囲で、職員の兼務や設備の兼用可(業務を遂行するための財産の保有可)

<p><b>①地域福祉支援業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 地域貢献事業の企画・立案</li> <li>・ 地域ニーズ調査の実施</li> <li>・ 事業実施に向けたノウハウ提供等</li> </ul>	<p><b>②災害時支援業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 応急物資の備蓄・提供</li> <li>・ 被災施設利用者の移送</li> <li>・ 避難訓練</li> <li>・ BCP策定支援等</li> </ul>	<p><b>③経営支援業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営コンサルティング</li> <li>・ 財務状況の分析・助言</li> <li>・ 事務処理代行等</li> <li>※ 介護職種に係る技能実習の監理団体は、経営支援業務として行う</li> </ul>	<p><b>④貸付業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 社会福祉法人である社員に対する資金の貸付</li> <li>※ 貸付け毎に所轄庁の認定が必要</li> <li>※ 貸付け原資の提供は、原資提供社員(社会福祉法人)の直近3か年度の本部拠点の事業活動計算書における当期活動増減差額の平均額が上限</li> <li>※ 貸付け原資は、社会福祉充実財産の控除対象財産とはならない</li> </ul>
<p><b>⑤人材確保等業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 採用・募集の共同実施</li> <li>・ 人事交流の調整</li> <li>・ 研修の共同実施</li> <li>・ 現場実習等の調整等</li> </ul>	<p><b>⑥物資等供給業務</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 紙おむつやマスク等の物資の一括調達</li> <li>・ 給食の供給等</li> </ul>		

会費等を支払い、社員として参画、社員総会において議決権を行使 社会福祉連携推進業務等を通じた便益を享受

【社員として参画できる法人の範囲】 ※ 2以上の法人が参画し、参画する社員の過半数は社会福祉法人であることが必要

社会福祉法人

社会福祉事業を  
経営する法人

社会福祉を目的  
とする公益事業を  
経営する法人

社会福祉事業等に従事  
する者の養成機関を  
経営する法人

※ 各法人は、複数の社会福祉連携推進法人に参画することが可能

**社会福祉連携推進法人のイメージ(介護施設における人材確保に活用する場合)**

特別養護老人ホームA

(社員)

特別養護老人ホームB

特別養護老人ホームC

⇒ 大学等福祉・介護人材養成施設への募集活動や合同説明会の開催  
合同の職員研修の実施、社員間の人事交流の調整

⇒ 学生等への訴求力の向上、福祉・介護人材の資質向上、採用・研修コストの縮減が期待

所轄庁(福道府県知事、市長(区長)、指定都市の長、厚生労働大臣のいすか)

認定・指導監督

17

推進法人の設立により、同じ目的意識を持つ法人が個々の自主性を保ちながら連携し、事業規模の大きさを生かした法人運営が可能となります。

社会福祉連携推進法人は、一般社団法人を認定するものとし、理事会は理事6名以上、監事2名以上とし、代表理事1名を選出します。社員総会は法人運営にかかる重要事項の議決機関です。社会福祉法人が社員の過半数になることを義務付けており、NPO法人等の非営利法人も社員になることができます。また、事業計画等への意見具申や事業の評価を行う社会福祉連携推進法人評議員会を設置します。福祉サービス利用者団体、経営者団体、学識経験者等から構成し、社会福祉連携推進法人区域の福祉の状況の声を反映できるものを入れる必要があります。業務の実施地域については、制限はありません。

社会福祉連携推進法人の設立には、所轄庁の認定が必要です。資金源は、会費収入と業務委託費等です。社会福祉法人は、複数の社会福祉連携推進法人の社員になることができます。社会福祉連携推進法人制度の業務内容は、事業協同組合といった既存の制度を使って実施することが可能です。

## 2 種類の法人間連携

社会福祉法人の法人間連携の定義は、「複数の自立した社会福祉法人が独立性を維持しながら、よりよい経営を行うために対等な関係で協働する」としています。法人間連携のメリットは、①法人の独立性が維持されること、②管理部門の一部の外注化によりスケールメリットが得られる仕組みをつくることです。

一方、デメリットは、①意思統一するのに時間がかかること、②合併と違って、組織統合はしないので経営資源の不足が解消されにくいことです。法人間連携には、グループ型とネットワーク型の2種類あります。グループ型は、「同じ理念を持つ社会福祉法人がグループをつくり、管理部門の一部を外注して、スケールメリットを得る仕組みをつくる」です。一方、ネットワーク型は、「社会福祉法人が協力して、地域公益事業といった制度外の福祉などのサービスを提供する」としています。

### 法人間連携のメリットとデメリット

#### (メリット)

- 法人の独立性が維持される(異なる理事長)
- 管理部門の一部を外注することによって、スケールメリットが得られる仕組みをつくり、その結果、経営が効率化される

#### (デメリット)

- 意思統一して、同じ方向を向くのに、時間がかかる
- 合併と違って、組織統合をしないので、経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の不足が解消されにくい(人材の共有、財務の安定性など)

大川氏作成資料より

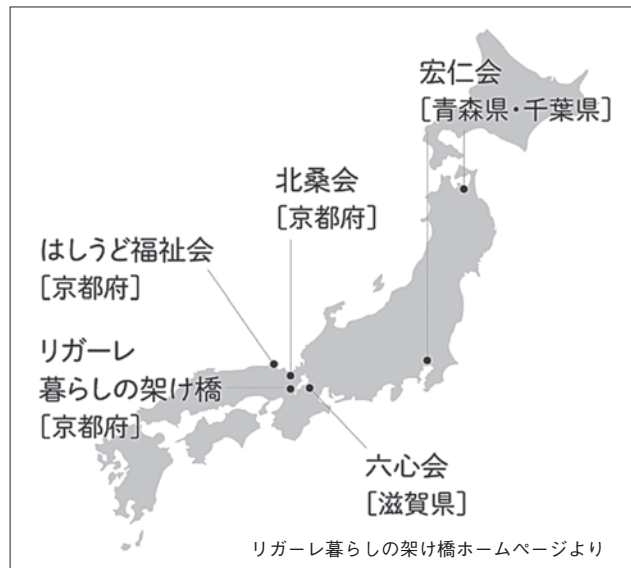
## 社会福祉法人リガール暮らしの架け橋の取組み



す。平成22年に京都市で3つの社会福祉法人がグループ化しました。現在では京都府、滋賀県、青森県の法人を含む5法人をグループ化しています。

社会福祉法人リガール暮らしの架け橋では、人材の育成、組織の標準化、ケアの標準化を目指しました。①研修・人材育成、②会議・記録・情報共有、③組織性・組織機能、④設備・環境、⑤職員配置、⑥暮らしの支援という6つの部会をつくり、その部会で共同事業を実施することとしました。5法人がどの部会に所属するかは自由に決められ、いくつでも所属することができます。

グループでの取組みとして、共同購入・統一研修・スーパーバイザーによる巡回事業・人材確保共同事業などです。統一研修は、採用時の新人研修、入職1年目研修、入職2年目研修、採用5年目研修等の階層別の研修体系を組み立て、数多くの研修を実施しています。介護福祉士、介護支援専門員等の資格取得支援研修も行っています。また、グループの各法人の課題について、スーパーバイザーが施設を巡回し、助言・支援しています。事業所内の研修体制の整理やOJTの仕組みづくり支援、新人職員の日常のケアの困りごと等にアドバイスしています。さらに、人材確保のため、各法人からリクルーターを選出し、学生と共にグループ各法人を巡るバスツアーや就職フェアへの出展を行っています。



京都府、滋賀県、青森県の5法人でグループ化

## ネットワーク型の法人間連携

平成28年度の社会福祉法改正において、社会福祉法人は「地域における公益的な取組」が責務とされ、社会福祉法第24条に第2項が加えられました。社会福祉充実財産（再投下対象財産）が生じた社会福祉法人は、社会福祉充実計画の策定を義務づけられました。社会福祉法（経営の原則等）第24条の第2項では、「社会福祉法人は社会福祉事業および第二十六条第一項に規定する公益事業を行うにあたっては、日常生活または社会生活上の支援を必要とする者に対して、無料又は低額な料金を、福祉サービスを積極的に提供するように努めなければならない」とされています。

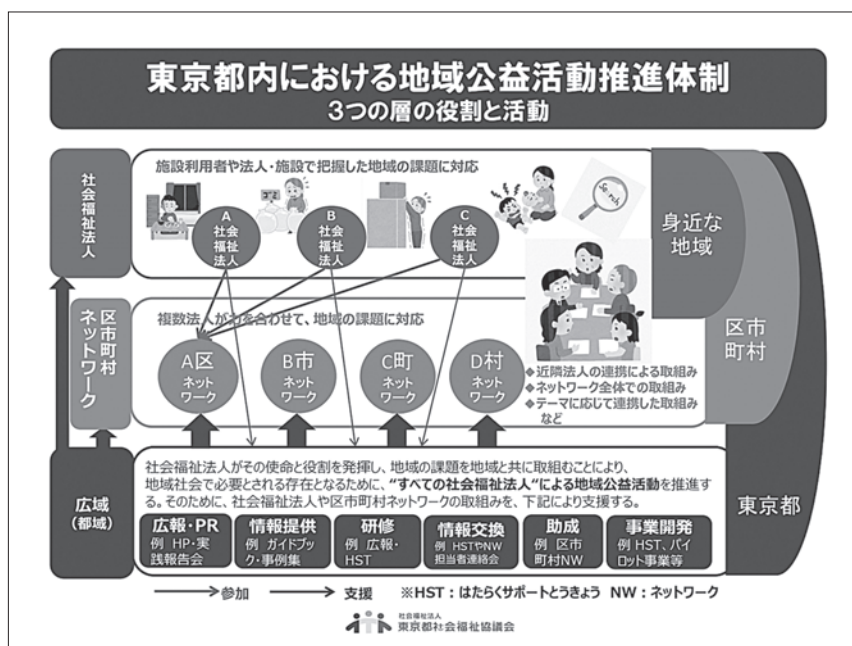
地域における公益的な取組は、各法人の活動に加え、複数法人の連携によるネットワーク型の取組みが進められています。

## 東京都地域公益活動推進協議会の取組み

東京都においては、都内の社会福祉法人が一致団結し、専門性を活かし、地域の福祉ニーズに応えるとともに、社会福祉法人の公益的な取組みを見える化し、その存在意義をアピールしてい

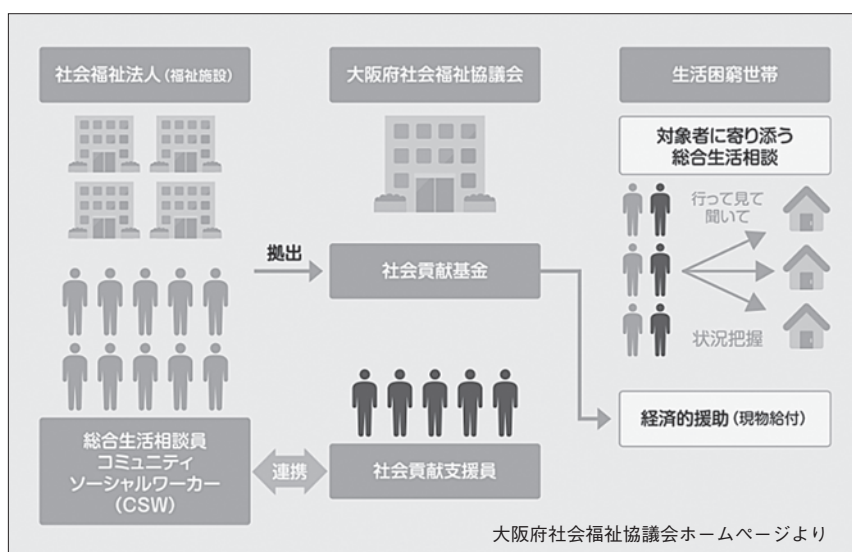
くことを目的に、東京都地域公益活動推進協議会が平成28年9月に設立されました。各社会福祉法人、区市町村域、東京都域の3層の取組みを推進しています。

区市町村域の取組みでは、区市町村社会福祉協議会が事務局を担い、地域のニーズに基づいた社会福祉法人の連携による地域公益活動を推進し、令和4年2月現在、都内51地区で取組みが広がっています。



## 大阪しあわせネットワークの取組み

社会福祉協議会が事務局を担うネットワーク型の法人間連携の事例として、大阪しあわせネットワークの取組があります。大阪府社会福祉協議会と社会福祉法人（福祉施設）は、社会福祉事業や福祉サービスの充実・向上に努めるだけではなく、“社会福祉法人の使命”として、地域課題や



ニーズに向き合い、それぞれの特徴や強みを活かした様々な地域貢献事業を「大阪しあわせネットワーク」として“オール大阪”で展開し、ひとりひとりのしあわせを支えています。

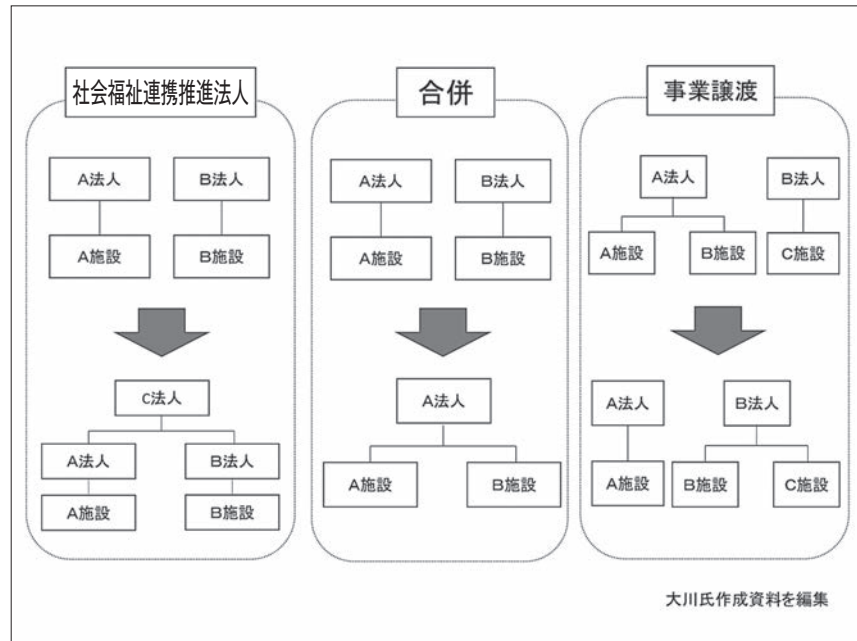
「大阪しあわせネットワーク」では、大阪府内すべての社会福祉法人・社会福祉施設が、それぞれの施設種別の特徴や強みを活かし、各種制度やサービスにつないで生活の安定をはかるとともに、緊急・窮迫した生活困窮状況に対して食材の提供や経済的援助による迅速な支援を行う「生活困窮者レスキュー事業」を行っています。また、社会福祉法人が有する機能（福祉専門職員や福祉施設の活用など）を活かし、社会参加・生きがい支援、居場所づくり、中間的就労、障害者等の就労支援、子育て支援、困窮世帯の児童に対する学習支援など、様々な地域貢献事業を展開し、その財源として、社会福祉法人・社会福祉施設が社会貢献基金（特別部会費）を拠出し、

事業を推進しています。

## 社会福祉法人の合併・事業譲渡について

### 社会福祉連携推進法人・合併・事業譲渡の位置づけ

法人間連携以外の事業展開として、合併と事業譲渡があります。社会福祉法人の合併は、複数の法人が法律的に1つになることであり、吸収合併と新設合併があります。社会福祉法人の事業譲渡は、法人の一部の事業を他の法人に譲渡・授受することです。社会福祉連携推進法人は、前述のように法人の独立性を維持しながら、連携・協働する仕組みです。



### 合併のメリットと課題

施設を経営する社会福祉法人（社会福祉協議会、社会福祉事業団、病院経営法人を除く）の合併登記数は、平成12年度から20年間で190事例、年間平均9.5事例です。平成13年度から右肩上がり増加し、令和元年度は18事例、令和2年度は19事例となっています。

社会福祉法人に合併が少ない理由として、大川氏が行ったアンケート調査では、「社会福祉法人は成り立ちが異なる法人が多いから（法人の歴史や組織文化の違い）」という回答が最多でした。また、大川氏が行った合併事例のインタビュー調査では、同じ理事長、同じグループの法人など仲間との合併や、役員や評議員を兼務する社会福祉法人同士の合併が多くみられました。このように、合併前からよく知る社会福祉法人と合併するケースが多いです。

社会福祉法人の合併のメリットは、①相乗効果（規模の経済、範囲の経済など）が得られる、②知名度が上がる、③経営資源（ヒト・モノ・カネ・情報）の不足が解消されることです。しかし、合併しただけでは相乗効果は生まれません。合併後に、組織統合をすることによって相乗効果が生まれます。管理部門の統合により生じる余剰人材を配置転換したり、異なる法人間で管理職等の人事異動により、適材適所の人員配置を実現したりすることで相乗効果が生まれます。

合併後に発生する課題は、①全ての資産（職員を含む）を引き継がなければならないこと（包括承継すること）、②原則として、合併を理由とする解雇ができないこと、③異なる組織文化や歴史を持つ法人同士の合併では、組織統合が容易ではないことです。



合併が起きる背景には、例えば高齢者分野では、法律や制度改正の影響があります。平成12年度に導入された介護保険制度では、介護報酬が施設の運営費の用途規制の緩和により、法人内で資金が柔軟に移動できるようになり、規模の経済が働くようになりました。また、平成27年度の医療介護総合確保推進法施行による2つの制度改正

(①特別養護老人ホームの入所要件が原則要介護3以上に限定されたこと、②利用者負担が1割から2割負担に引き上げられたこと)等により、特別養護老人ホームの待機者数(厚生労働省発表)が、平成26年4月34.5万人から平成28年4月29.5万人に大幅に減少しました。さらに、介護人材不足の深刻化により、事業規模が10億円未満の特別養護老人ホーム等を運営する社会福祉法人の経営状況は厳しい状況が背景にあります。

### 社会福祉法人の事業譲渡

事業譲渡の定義は、「社会福祉法人の一部の施設・事業を他の法人に譲渡すること」です。法律で規定されていないため、実施件数は不明です。事業譲渡は、右記の3つの条件が揃うときに検討すべきと大川氏は指摘しています。①非中核事業(本業ではない事業)があるとき、②その事業によって規模の経済、範囲の経済などの相乗効果が見込めないとき、③その事業が不採算で、事業譲渡をすると採算改善が見込めるときです。

注意すべき点は、社会福祉法人の職員は現状維持を希望する傾向にあるため、事業譲渡に反対する可能性があることです。職員の声に耳を傾け、慎重な決断が求められます。事業譲渡をする

## 合併のメリットと合併後に発生する課題

### <メリット>

- 合併の相乗効果(規模の経済、範囲の経済など)が得られる
- 知名度が上がる
- 経営資源(ヒト、モノ、カネ、情報)の不足が解消される(人材の共有、財務の安定、事業運営や福祉サービス提供のノウハウ共有など)

### <合併後に発生する課題>

- 全ての資産(職員を含む)を引き継がなければならない
- 原則として、合併を理由とする解雇(リストラ)は不可能
- 異なる組織文化や歴史を持つ法人同士の合併では、組織統合が容易ではない

大川氏作成資料より

## 19. 社会福祉法人の事業譲渡 (4) 事業譲渡がなぜ必要なのか

以下の3つ全ての条件がそろうとき、事業譲渡を検討すべきである

1. 非中核事業(本業ではない事業)がある
2. その事業は、他の施設・事業と、規模の経済、範囲の経済などの相乗効果が見込めない
3. その事業は、不採算であり、事業譲渡をすると、採算改善が見込める

社会福祉法人は、施設・事業の「選択と集中」をして、経営効率を高めるために、事業譲渡をする

大川氏作成資料より



と、その施設・事業は他法人に譲渡されます。事業譲渡の際は、職員一人一人に現法人に残るか、他法人に移るかという意向を丁寧に確認する必要があります。職員のやる気を向上させるように事業譲渡が行われることが大切です。

## 社会福祉連携推進法人と合併との比較

グループ型の社会福祉連携推進法人と社会福祉法人の合併の比較は右記のとおりです。スケールメリットと経営効率化については、連携推進法人は管理部門のみですが、合併は管理部門と事業部門の両方が可能です。外国人技能実習生共同受入は、社会福祉連携推進法人は可能ですが、合併の場合はできません。

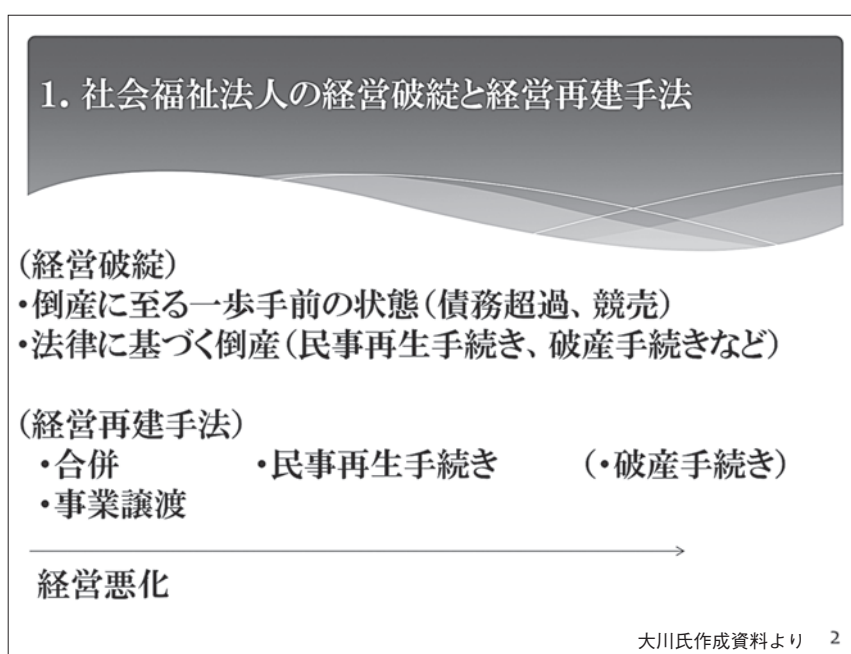
社会福祉連携推進法人は、社員が多ければ多いほど、スケールメリットが働きますが、意思統一をはかるまでに時間がかかります。各法人の経営状況等を踏まえ、合併や事業譲渡の選択肢と比較検討することが大切です。

15. グループ型社会福祉連携推進法人と合併の比較分析		
	社会福祉連携推進法人	合併
独立性	あり(参加法人は異なる理事長)	なし(理事長は同じ)
組織統合	なし	あり
相乗効果	働きにくい	働きやすい
スケールメリットと経営効率化	管理部門	管理部門と事業部門
共同購入	可能	可能
共同研修	可能	可能
外国人技能実習生共同受入	可能	不可能
新卒の一括採用	可能	可能
スーパーバイザーの巡回	可能	可能
資金面の共有(貸付)	可能(金額に制限あり)	可能
人材面の共有	出向ならば可能	定期的な人事異動が可能
赤字法人の黒字化	困難	可能

大川氏作成資料より

## 社会福祉法人の経営破綻と経営再建手法

社会福祉法人の経営破綻は、倒産に至る一歩手前の状態として、債務超過(負債が資産を上回ること)や債権回収のための担保不動産(土地と建物)競売(裁判所主導)があります。社会福祉法人の法律に基づく倒産は、民事再生手続き(裁判所主導)と破産手続き(裁判所主導)の2つがあります。経営再建手法には、合併、事業譲渡、



大川氏作成資料より 2

民事再生手続きがあります。民事再生手続きは経営再建を目的としていますが、破産手続きは経営再建せず、解散に至ることを目的としています。経営が悪化するにつれて選択肢は、合併および事業譲渡、民事再生手続き、破産手続きという順で移り変わります。

### 経営破綻へ至る3つの要因

平成12年度以降の社会福祉法人の倒産（民事再手続きと破産手続き）は、平成17年度から起こり始め、その後横ばいで推移していましたが、平成29年度以降は増加しています。平成12年度以降に社会福祉法人の倒産が増えた背景には、平成12年度施行の介護保険制度による介護報酬、そして、平成18年度施行の障害者自立支援法による障害福祉サービス報酬では、十分な数の利用者を獲得できない場合、赤字となる仕組みとなったことが挙げられます。

経営破綻には、主に、3つの要因があります。1つ目は、介護職員等の人材不足、入所者不足による経営破綻（破産手続き）です。団塊世代全てが後期高齢者となる令和7年に向け、大都市では特別養護老人ホームなどの施設整備が進められ、介護人材不足はますます厳しさを増すことが予想されます。

2つ目は、コンプライアンス違反による経営破綻です。背景に経営悪化があります。介護報酬の不正請求では、所轄庁から請求された介護報酬を返還できずに、破産手続きを申請した事例があります。障害福祉サービス報酬の不正請求では、所轄庁から指定を取り消されて、破産手続きを申請した事例があります。

3つ目は、地方都市の乳幼児人口の減少を背景とした保育園を経営する社会福祉法人の経営破綻（破産手続き）です。東京都では、人口減少の影響はすぐには表面化しないかもしれませんが、今後の保育園経営を見通す上では重要な要素です。

## まとめ

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

今回、経営協調査研究委員会では令和4年度から始まる「社会福祉連携推進法人制度」を念頭におきながら、今後の社会福祉法人の事業展開を見据えて、明治学院大学経済学部講師の大川新人氏を招き、法人間連携、合併と事業譲渡等の調査研究を行いました。

これは調査研究委員会の活動目的にある「社会福祉法人を取り巻く厳しい環境変化の中、直面する経営課題について調査研究を進める」に従っています。

今回のテーマの背景として、2025年問題と2030年問題があります。2025年問題は団塊の世代が後期高齢者になる年であり、高齢化が一段と進むことが予想されています。その一方で2030年問題は高齢者を介護する生産労働人口（18歳～64歳）が減少し、いわゆる人手不足が表面化することが予想されています。従って人手不足問題は社会福祉法人にとっては喫緊の経営課題となっており、人材確保できない法人はその事業が継続できないことを意味します。

今回の「社会福祉連携推進法人制度」もこのような厳しい経営環境の中で、単独法人で人材確保・育成・定着を進めるのではなく、グループ化した法人間連携制度の枠組みで対応していくことが可能となります。また、それ以外に社会福祉法人の公益性を担保する「地域における公益的取組の責務」や災害支援等に対しても法人間連携の効果が期待されているところです。

社会福祉法人が今後も持続可能な法人として、経営基盤を強化していくためには、規模の拡大や多角的経営が求められ、そのための手段として合併や事業譲渡等も検討していかなければならない時代となりました。

今回は経営基盤の強化に繋がる法人間連携や合併、事業譲渡等の事業展開をしていくための基本的な情報提供をさせて頂きました。

今後の各法人の会員の皆様におかれましては、これらの情報を参考にして頂き、しっかりとした経営基盤の下で、利用者の安心・安全を確保しながら、いつも笑顔でいられる利用者になるよう、質の高いサービスが提供できますことを願っております。

## ● 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お願いいたします。



みんなの「生きる」を  
社会福祉法人

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がご覧になれます。

### <全国経営協年会費>

法人事業活動収入額に応じた年会費額を設定しています。

- |                  |          |
|------------------|----------|
| ① 2億円未満の法人       | 30,000円  |
| ② 2億円以上10億円未満の法人 | 60,000円  |
| ③ 10億円以上の法人      | 100,000円 |

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

### 編集後記

新型コロナウイルス感染症流行拡大から約2年、オミクロン株による第6波流行拡大の最中です。3回目のワクチン接種を進めていますが、感染確認者数、10代以下への流行とデルタ株とは様相を異にしており、高齢者施設や保育園等への影響が目立ってきています。経済活動の回復、国際的サプライチェーンの回復の途上でしたが、国際情勢の緊迫化により、今後の社会福祉法人の経営環境は厳しさを増しそうです。

令和3年で社会福祉法（改正前社会福祉事業法）成立から70年になり、その存在意義を問われながら、社会福祉法人制度改革と経営環境の激変に対応しなければなりません。令和3年度2冊目の広報誌第40号では、ICT導入事例を取り上げました。利用者との関係、職員間の関係、地域社会との関係に影響する重要な課題です。もうひとつは、社会福祉連携推進法人制度を取り上げました。社会福祉法人の在り方を大きく変えていく制度変更であり調査研究委員会の協力でもとめていただきました。

緑風会 杉木

## 福祉法人経営 第40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4年3月2日