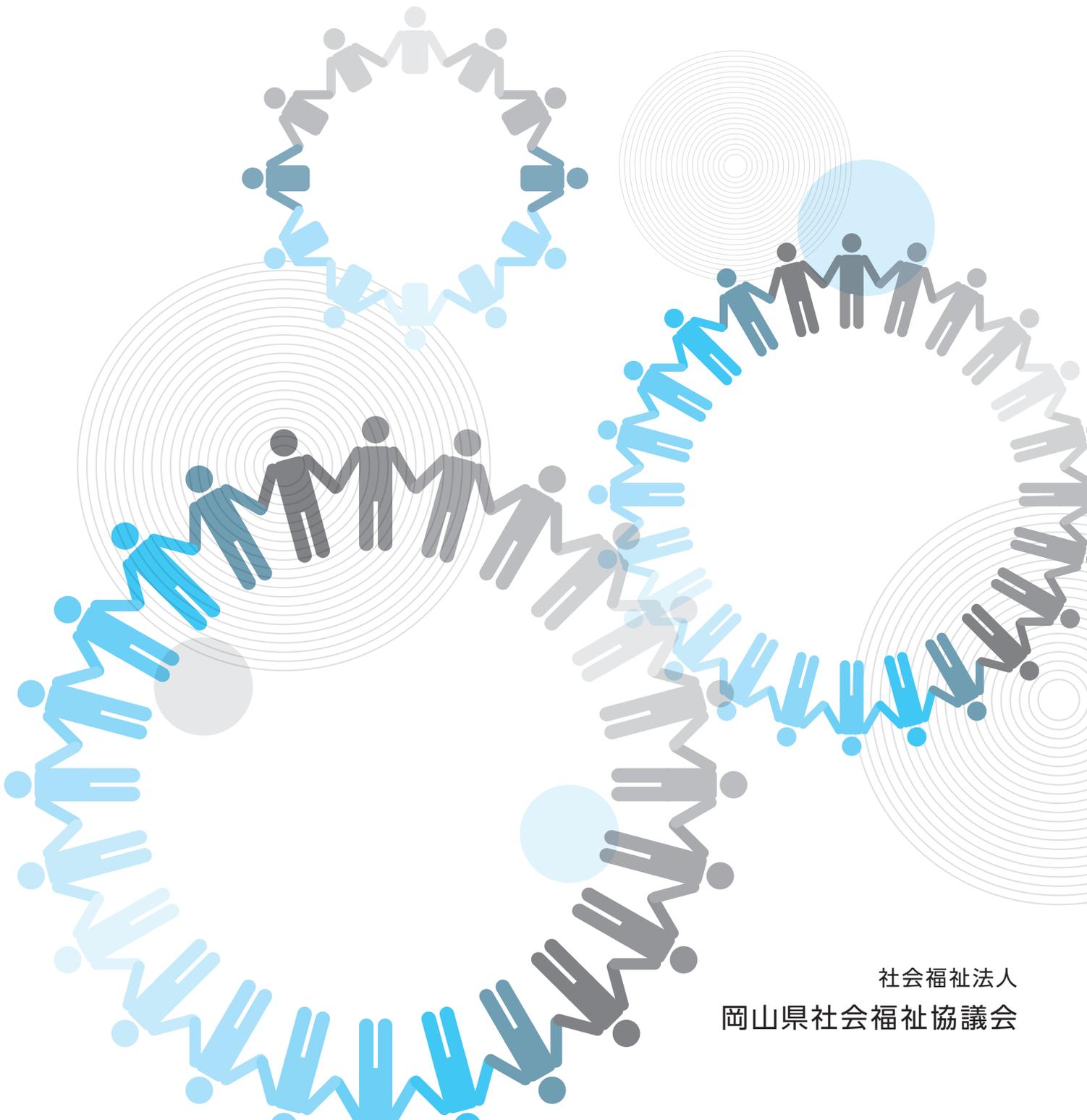


社会福祉法人の経営
および
法人間連携等に関する
調査報告書

令和6年3月



社会福祉法人
岡山県社会福祉協議会

はじめに

人口減少、少子高齢社会の進展等、福祉サービスを取り巻く外部環境が大きく変化している中、社会福祉法人は社会情勢の変化にも柔軟に対応し、持続可能な法人経営を行うことが求められています。

特に、小規模法人では、経営基盤や職員体制の脆弱性などから自立経営に困難さを抱えており、単独での経営能力向上だけでなく、他法人との連携・協働による取組等も重要となってきています。

このような中、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社会福祉連携推進法人が令和4年4月に創設され、同じ目的意識を持つ法人が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を行うことが期待されています。

今回の「社会福祉法人の経営、および法人間連携に関するアンケート調査」では、現在の経営課題および対策を把握し、今後の法人経営について、法人間連携の有用性や必要性について調査することを目的に実施いたしました。

調査内容からは、持続可能な法人経営のあり方として、法人間で連携することに関心を持っている法人があること、他法人と協議する場面へ参加を希望する法人があることが明らかとなりました。

この結果を受け、本会として、県内社会福祉法人の経営支援に反映させていくとともに、法人間連携に関する取り組みの支援を行ってまいりたいと考えております。

各法人におかれましても本調査報告書を今後の法人経営にお役立ていただけると幸いに存じます。

最後になりましたが、本調査の実施にご協力いただきました関係者の皆様に深く感謝申し上げます。

令和6年3月

社会福祉法人 岡山県社会福祉協議会
会長 足羽 憲 治

目 次

はじめに

I. 調査の概要	3
II. 回答法人の基本状況	
1. 回答法人の取り組み分野（種別）状況	4
III. 調査結果	
1. 危機意識・対策について	4
2. 今後の法人経営について	8
3. 法人間の連携について	24
4. 社会福祉連携推進法人について	34
5. 法人合併・事業譲渡について	37
IV. 考 察	43
V. 資 料	
○調査票	48

※調査結果について

回答の構成比は、端数処理の都合上、必ずしも合計が100%とはなりません。

I. 調査の概要

(1) 調査目的

社会福祉法人の経営における課題、法人間連携の有用性や必要性等について調査分析し、必要な支援につなげることを目的とする。

(2) 調査対象

社会福祉施設を経営する県内の社会福祉法人（社協は除く）

(3) 実施主体

社会福祉法人 岡山県社会福祉協議会

(4) 協 力

大阪公立大学 名誉教授 関川 芳孝 氏

(5) 調査方法

調査票を対象法人に郵送し、返信用封筒、FAX、WEB回答フォームにて回収する。

(6) 調査期間

令和5年10月2日～10月24日

(7) 回収状況

回収数 175法人／339法人（回収率51.6%）

(8) 調査事項

1. 危機意識・対策について （質問1～質問2-2）
2. 今後の法人経営について （質問3～質問8-2）
3. 法人間の連携について （質問9～質問13）
4. 社会福祉連携推進法人について （質問14～質問19）
5. 法人合併・事業譲渡について （質問20～質問24）

II. 回答法人の基本状況

1. 回答法人の取り組み分野（種別）状況

回答法人数は、175法人（回収率51.6%）でした。

法人で取組まれている分野（種別）は、「児童福祉分野（保育）」が48.6%と最も多く、次いで「老人福祉分野」（46.3%）、「障害福祉分野」（22.3%）となっています。

分野	件数	割合
老人福祉分野	81	46.3%
障害福祉分野	39	22.3%
児童福祉分野（児童養護）	8	4.6%
児童福祉分野（障害）	15	8.6%
児童福祉分野（保育）	85	48.6%
生活保護分野	6	3.4%
保健分野	4	2.3%
その他	2	1.1%
合 計	240	

*割合は、175法人での割合として算出。

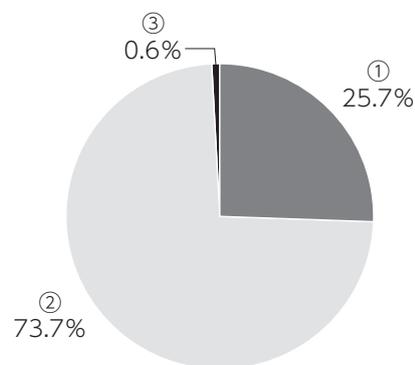
III. 調査結果

1. 危機意識・対策について

(1) 今後の法人経営に関する危機意識について

今後の法人経営について、「②危機感を持っているが、必要な対策はとれていない」と回答した法人が、全体の7割を超えている（73.7%）。次いで、「①危機感を持っており、対策を講じている」（25.7%）となっており、この2つで10割近くを占め、各法人が危機感を持っていることが伺える。

	件数	割合
①危機感を持っており、対策を講じている	45	25.7%
②危機感を持っているが、必要な対策はとれていない	129	73.7%
③危機感を感じていない	1	0.6%
合 計	175	100%



【分野別（高齢・障害・児童等）の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野	②障害福祉分野	③児童福祉分野 (児童養護)	④児童福祉分野 (保育)	⑤その他
①危機感を持っており、 対策を講じている	29 (35.8%)	21 (38.9%)	1 (12.5%)	24 (28.2%)	8 (66.7%)
②危機感を持っているが、必 要な対策はとれていない	52 (64.2%)	33 (61.1%)	7 (87.5%)	60 (70.6%)	4 (33.3%)
③危機感を感じていない	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)	0 (0.0%)
合 計	81 (100%)	54 (100%)	8 (100%)	85 (100%)	12 (100%)

※②障害福祉分野には、児童福祉分野（障害）も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

【事業活動収支規模別の比較】

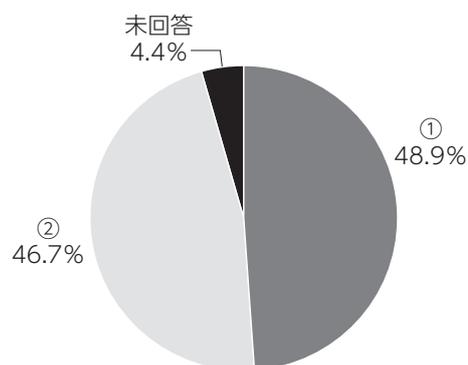
n=175

	①2億円未満	②2億円以上 10億円未満	③10億円以上
①危機感を持っており、対策を講じている	6 (14.0%)	22 (21.4%)	17 (58.6%)
②危機感を持っているが、必要 な対策はとれていない	36 (83.7%)	81 (78.6%)	12 (41.4%)
③危機感を感じていない	1 (2.3%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
合 計	43 (100%)	103 (100%)	29 (100%)

(2) 中長期的な経営計画の策定状況について

(1)の「①危機感を持っており、対策を講じている」と回答した45法人のうち、「①策定している」(48.9%)と「②策定していない」(46.7%)は半数程度であるが、わずかに策定している法人が多かった。

n=45		
	件数	割合
①策定している	22	48.9%
②策定していない	21	46.7%
未回答	2	4.4%
合 計	45	100%



(3) 今後の法人経営に関する具体的な対応策について

(1)の「①危機感を持っており、対策を講じている」に回答した45法人のうち、今後の具体的な対応策について、回答いただいた。

「物価高騰対策」「人材不足への対策」「計画的な経営、目標管理」「社会・地域ニーズへの対応」の4つのカテゴリーに分けて対応策を整理した。

なお、「人材不足への対応」については、「外国人雇用」「多様な求人ルート」「広報の活用、人材育成・定着のための環境づくり」として内容を整理している。

○物価高騰対策

物価高騰対策では、各種経費の見直しや利用者負担（食費・居住費）の上乗せ徴収
電気代高騰による、業者とのシステムの見直し
照明のLED化・定期的な契約価格の見直し確認
電気への対応
物価高騰⇒経費削減
物価高騰化については、助成金等を活用している。
物品の共同購入、ソーラー発電
物価高騰：電気料金に関する電力会社及び料金形態の見直し、複数の拠点での購入品共通化等
物品等購入に関しては、価格帯を調べ、より安価なものを選定している。
節電対策

○人材不足への対策

外国人雇用	技能実習生・特定技能外国人の受入
	外国人雇用や地域住民団体との連携の強化。但し、全て十分とは言えない。
	人口減少等々⇒海外人材雇用
	外国人技能実習生の受入
	人材不足、今後想定した外国人雇用の検討
	外国人研修生の受け入れ（EPA研修生・技能実習生・特定技能など）
	外国人労働者の導入・教育 等
外国人介護人材の確保	
多様な求人ルート・広報の活用	人材不足・人口減少等に対しては、人材紹介会社等を活用し、人材確保に努めている。ただ、人材紹介会社の紹介手数料（職員年収30%）が1人確保するのに100万円程度かかる。公共職業安定所（ハローワーク）からの紹介がないのが現状あり、人材紹介会社に頼らざるを得ない状況である。
	人材を確保するため、多様な求人ルートを駆使するとともに、ホームページの修正やあらゆる機会を用いての法人広報に努めている。
	人材不足に関しては、ハローワーク、紹介会社からの入職に向けて対応している。ただし、それに伴う出費が増大している。
	広報の強化
人材育成・定着のための環境づくり	優秀な人材の確保・定着
	人材育成
	法人内での人材育成の強化（資格取得サポート）
	離職を防ぐため研修の実施
	人が辞めない職場を構築していくために、ハラスメント等に対応できるもしくは加害者側にならないための管理者役職者への研修指導
	拠点が複数あることのメリットを生かし必要な拠点への職員異動
業務（役割）分掌分担見直し	

人材育成・定着のための環境づくり	職員が長く働ける・やりがいを感じられる環境作り
	両立支援の充実・女性及び高齢者が活躍できる環境整備
	65歳以降の継続雇用、奨学金償還補助制度、介護サポート休暇
	人材採用・育成方針の明確化と統一
	介護ICTの導入
	ICTの導入
	補助金の申請、パート単価の見直し
地域住民団体との連携の強化	

○計画的な経営、目標管理

老朽化や不具合のある設備・備品の購入。改修の計画的な実施
既存施設の大規模修繕・移設
資金収支を細かく確認し、10年以内に必要な大きな出費に備える。
赤字事業の見直しを実施。事業形態の変更
中期経営計画の進捗管理を行い、問題や方向性が変わっている場合、検討・見直しを行っている。
幹部職員に対するコスト意識改革
物価上昇のコストについて情報収集を行いながら、月次管理で事業所毎に経費削減目標を定めて取り組む。
報酬単価について研究し、収入増につながる方策を模索している。
法人が経営する事業の新規開設・拡充
新規事業（高齢者等）の開設
本部機能の強化
縮小
法人理念・経営方針・行動指針の策定
法人のブランディング、法人理念に基づいた人事計画等の策定
外部委託出来るところは行ったり、保育士等については、処遇改善を大幅に行ったりしている。また、専門的立場の方より、適切なアドバイスをいただいている。
外部委託：顧問弁護士、社労士、税理士や給食業務

○社会・地域ニーズへの対応

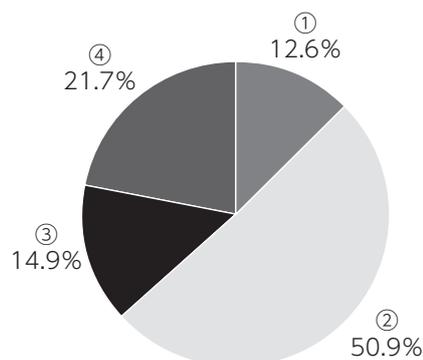
社会的なニーズに応え良質なサービスの提供ができるよう職員の育成に努めている。
子ども食堂、医療的ケア児の開設・受け入れ
地域の特性を生かした柔軟な定員変更及び組織体制と特色ある園運営の推進
保育方針、保育内容をより子ども主体へとシフトチェンジすることで、人が集まりやすくなる環境をつくり、選んで来てもらう仕掛けを模索しています。
地域ニーズに沿ったサービス体系への再編
非常災害対策としては、マニュアル等を作成しているが、今まで以上に地域とのつながりが必要と考えている。
SDGsの取り組み

2. 今後の法人経営について

(1) 事業規模の拡大について

今後の法人経営において、地域の多様化する福祉ニーズへの対応や事業継続のために、事業の多角化・多機能化等を踏まえ、法人の事業規模を拡大する（スクラップアンドビルドを含む）ことへの考えについては、「②大きすぎるのもよくないので、1法人複数施設で継続」と回答した法人が全体の5割を超えており（50.9%）、圧倒的に多い状況です。

	件数	割合
①拡大する方向である。または、拡大を目指している	22	12.6%
②大きすぎるのもよくないので、1法人複数施設で継続	89	50.9%
③法人の規模は、1法人1施設がよい	26	14.9%
④どちらともいえない	38	21.7%
合計	175	100%



【分野別（高齢・障害・児童等）の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野	②障害福祉分野	③児童福祉分野 (児童養護)	④児童福祉分野 (保育)	⑤その他
①拡大する方向である。または、拡大を目指している	12 (14.8%)	12 (22.2%)	1 (12.5%)	12 (14.1%)	2 (16.7%)
②大きすぎるのもよくないので、1法人複数施設で継続	46 (56.8%)	33 (61.1%)	2 (25.0%)	41 (48.2%)	6 (50.0%)
③法人の規模は、1法人1施設がよい	6 (7.4%)	1 (1.9%)	2 (25.0%)	17 (20.0%)	2 (16.7%)
④どちらともいえない	17 (21.0%)	8 (14.8%)	3 (37.5%)	15 (17.7%)	2 (16.7%)
合計	81 (100%)	54 (100%)	8 (100%)	85 (100%)	12 (100%)

※②障害福祉分野には、児童福祉分野（障害）も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

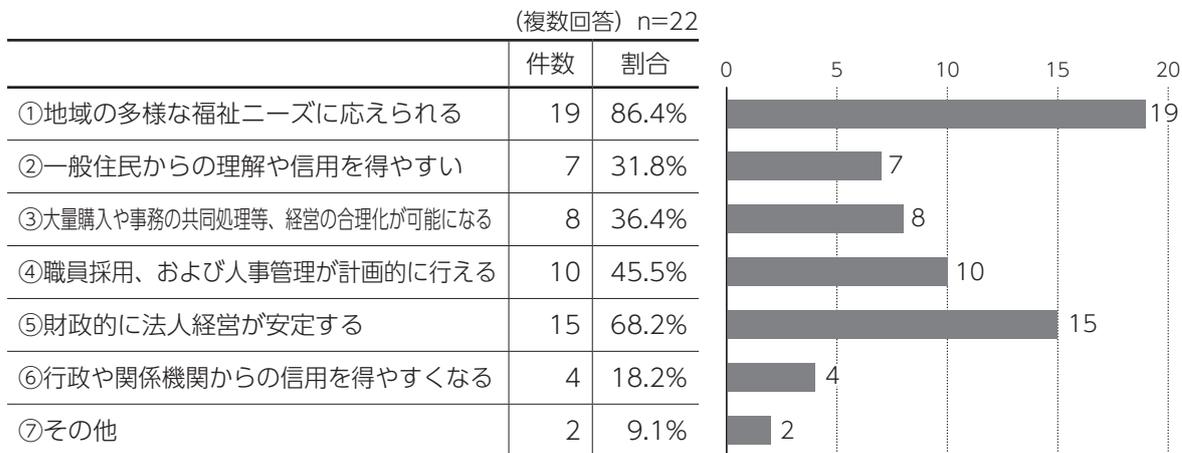
【事業活動収支規模別の比較】

n=175

	①2億円未満	②2億円以上 10億円未満	③10億円以上
①拡大する方向である。または、拡大を目指している	2 (4.6%)	14 (13.6%)	6 (20.7%)
②大きすぎるのもよくないので、1法人複数施設で継続	15 (34.9%)	53 (51.5%)	21 (72.4%)
③法人の規模は、1法人1施設がよい	10 (23.3%)	16 (15.5%)	0 (0.0%)
④どちらともいえない	16 (37.2%)	20 (19.4%)	2 (6.9%)
合計	43 (100%)	103 (100%)	29 (100%)

(2) 法人の事業規模拡大のメリットについて

(1)の「①拡大する方向である。または、拡大を目指している」と回答した22法人のうち、法人の事業規模拡大に対するメリットについては、「①地域の多様なニーズに応えられる」が最も多く(86.4%)、次いで「⑤財政的に法人経営が安定する」(68.2%)、「④職員採用、および人事管理が計画的に行える」(45.5%)の順となっている。

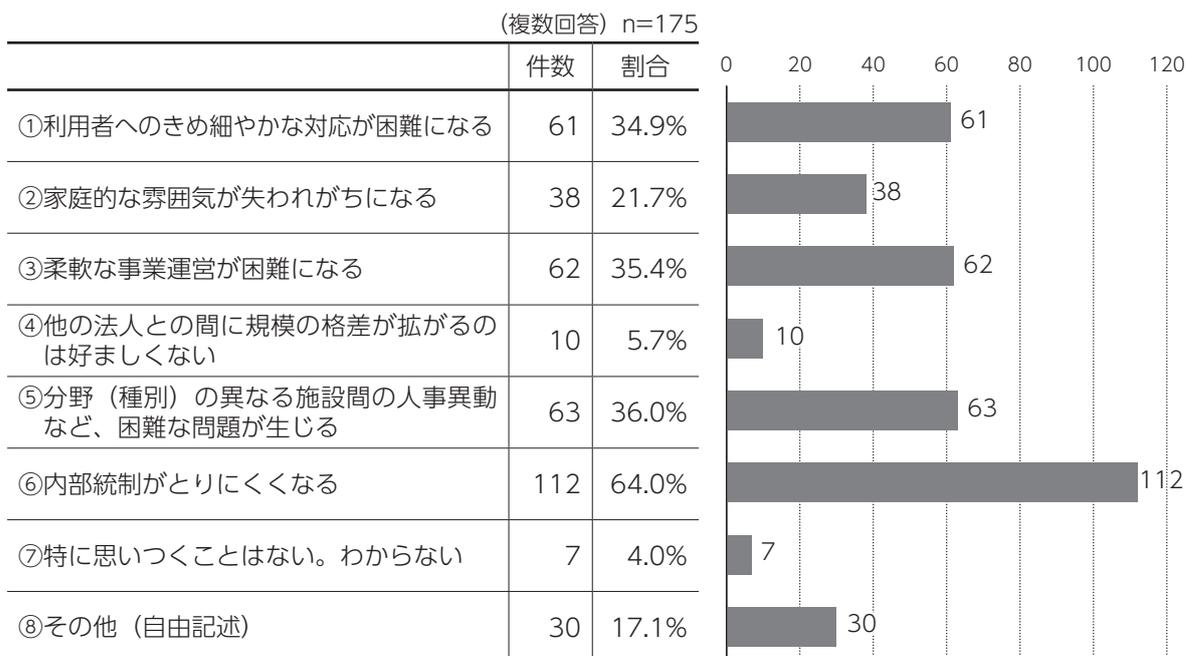


⑦その他 (自由記述)

・利用者への賃金UP

(3) 事業規模拡大のデメリットについて

法人の事業規模拡大のデメリットについては、「⑥内部統制がとりにくくなる」が全体の6割を超えて最も多く(64.0%)、次いで、「⑤分野(種別)の異なる施設間の人事異動など、困難な問題が生じる」(36.0%)、「③柔軟な事業運営が困難になる」(35.4%)が多い。



⑧その他（自由記述）

○人材確保

人材確保が困難（7）

組織を維持していくために必要な人材不足を懸念している。

職員の継続的な確保が困難。

介護職員の人材不足。特に今から看取る方々への細やかな配慮を備えた人材の不足

人材不足に対し充てる人員の確保が困難である。

人材の確保が難しい（主任管理者クラスも含めて）。

職員（専門職）の確保

人材不足のため、既存の施設での人材確保すら困難な状況で事業規模拡大までには至らない。

支援者の確保が困難になる。

○職員等の質・負担

人手不足による職員の質の低下

職員の質の向上がなされにくい。

理事や管理職への重圧

○安定的な運営

事業収入の安定的な確保が困難（国や行政が定めるサービス単価が低く法人の事業収入や努力だけでは、高騰する光熱費や人件費、設備維持費の担保が困難）。

物価高騰の中の事業拡大は資産価値が高まっても資金は減る。社福は自転車操業となっははいけないと考える。また過剰な増加は競争原理が働き、社会や地域のバランスを崩す。

建築費等の高騰や人材不足。未来の社会福祉法人のあり方に見通しが持てない。

事業規模の拡大をしても、配置職員数は変わらないため、効率化は難しい。又、来訪者の対応や緊急時の対応など、事務所職員も各施設には必要となるため、事務の共同処理をしたとしても、人員の合理化は難しい。

法人の規模が大きくなるとそれなりにメリットはあり、効率的な運営ができる面もある。しかし、事業規模で経営が左右されるのではなく、採算性の高い事業を行えるか否かが課題で、公益性が高くても採算に合わない事業ばかり展開したのであれば経営は成り立たない。一概に論じることは難しい。

ここ数年、短期間で拡大を行い安定という面で不安要素があり、そこが落ち着けばその時点で可能な拡大を検討する。

公費依存の事業なので、ニーズをとらえ拡大するのは悪いことではないが、収入を上げる等の活動を伴う努力は必要かと思います。

将来起こるであろう人口減を考えて、事業規模拡大は検討も必要。

人口減少

少子化が進んでおり人事交流も考慮すると、法人合併という選択肢はある。

○その他

特徴がなくなる。

学区内の保育園として、幼児期からの長期的な教育効果が失われる。

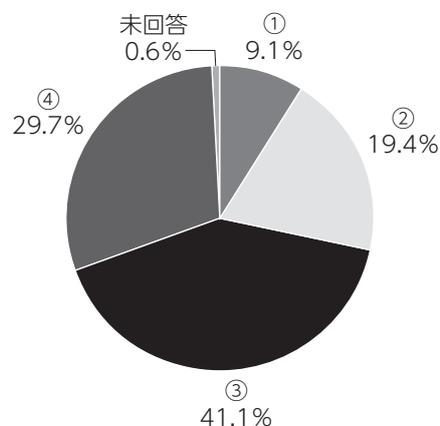
他都道府県への展開は、マネジメントが難しくなる。

規模拡大に関する基本的な知識が不足している。

(4) 新たな事業への取り組みについて

現在経営している施設や実施している事業の他に、今後新たな事業に取り組むことについて、「③取り組むつもりはない」が全体の4割を超えて多く（41.4%）、次いで、「④どちらともいえない。わからない」（29.7%）の回答が多い。

n=175		
	件数	割合
①取り組む予定である	16	9.1%
②取り組みたい	34	19.4%
③取り組むつもりはない	72	41.1%
④どちらともいえない。わからない	52	29.7%
未回答	1	0.6%
合 計	175	100%



【分野別（高齢・障害・児童等）の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野	②障害福祉分野	③児童福祉分野 (児童養護)	④児童福祉分野 (保育)	⑤その他
①取り組む予定である	8 (9.9%)	12 (22.2%)	1 (12.5%)	9 (10.6%)	2 (16.7%)
②取り組みたい	14 (17.3%)	12 (22.2%)	3 (37.5%)	16 (18.8%)	2 (16.7%)
③取り組むつもりはない	28 (34.6%)	14 (25.9%)	1 (12.5%)	42 (49.4%)	3 (25.0%)
④どちらともいえない。わからない	30 (37.0%)	16 (29.6%)	3 (37.5%)	18 (21.2%)	5 (41.6%)
未回答	1 (1.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
合 計	81 (100%)	54 (100%)	8 (100%)	85 (100%)	12 (100%)

※②障害福祉分野には、児童福祉分野（障害）も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

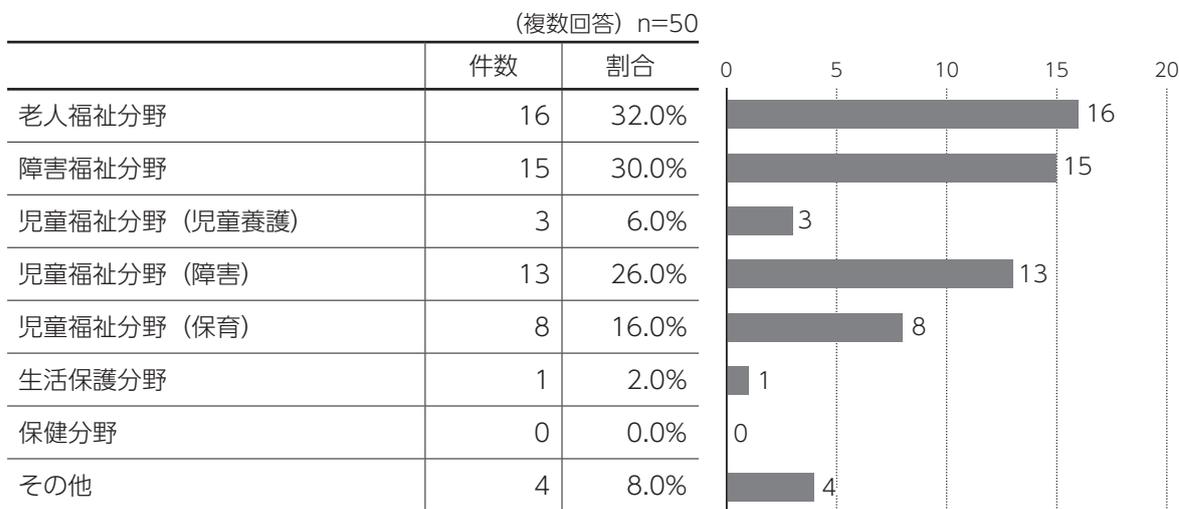
【事業活動収支規模別の比較】

n=175

	①2億円未満	②2億円以上 10億円未満	③10億円以上
①取り組む予定である	2 (4.7%)	9 (8.7%)	5 (17.2%)
②取り組みたい	8 (18.6%)	21 (20.4%)	5 (17.2%)
③取り組むつもりはない	21 (48.8%)	44 (42.7%)	7 (24.1%)
④どちらともいえない。わからない	12 (27.9%)	28 (27.2%)	12 (41.4%)
未回答	0 (0.0%)	1 (1.0%)	0 (0.0%)
合 計	43 (100%)	103 (100%)	29 (100%)

(5) 新たに取り組む事業の分野、具体的な施設・事業

(4) の「①取り組む予定である」「②取り組みたい」に回答した50法人のうち、今後、新たに取り組む(取り組みたい)事業の分野は、「老人福祉分野」が最も多く(32.0%)、次いで「障害福祉分野」(30.0%)、「児童福祉分野(障害)」(26.0%)であった。



【現在取り組んでいる分野と新たに取り組む(取り組みたい)分野との比較】

n=79 (取組分野複数あり)

現在の取組分野	新たに取り組む(取り組みたい)分野								合計
	老人福祉分野	障害福祉分野	児童福祉分野(児童養護)	児童福祉分野(障害)	児童福祉分野(保育)	生活保護分野	保健分野	その他	
老人福祉分野	12 38.7%	8 25.8%	0 0.0%	4 12.9%	3 9.7%	0 0.0%	0 0.0%	4 12.9%	31 100%
障害福祉分野	5 22.7%	9 40.9%	1 4.5%	3 13.6%	2 9.1%	1 4.5%	0 0.0%	1 4.5%	22 100%
児童福祉分野(児童養護)	1 14.3%	1 14.3%	3 42.9%	0 0.0%	2 28.6%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	7 100%
児童福祉分野(障害)	1 11.1%	4 44.4%	1 11.1%	1 11.1%	1 11.1%	1 11.1%	0 0.0%	0 0.0%	9 100%
児童福祉分野(保育)	4 13.8%	8 27.6%	1 3.4%	10 34.5%	5 17.2%	0 0.0%	0 0.0%	1 3.4%	29 100%
生活保護分野	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100%
保健分野	0 0.0%	1 33.3%	1 33.3%	0 0.0%	1 33.3%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	3 100%
その他	1 50.0%	1 50.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	0 0.0%	2 100%

○新たに取り組む（取り組みたい）事業の具体的な施設、事業名

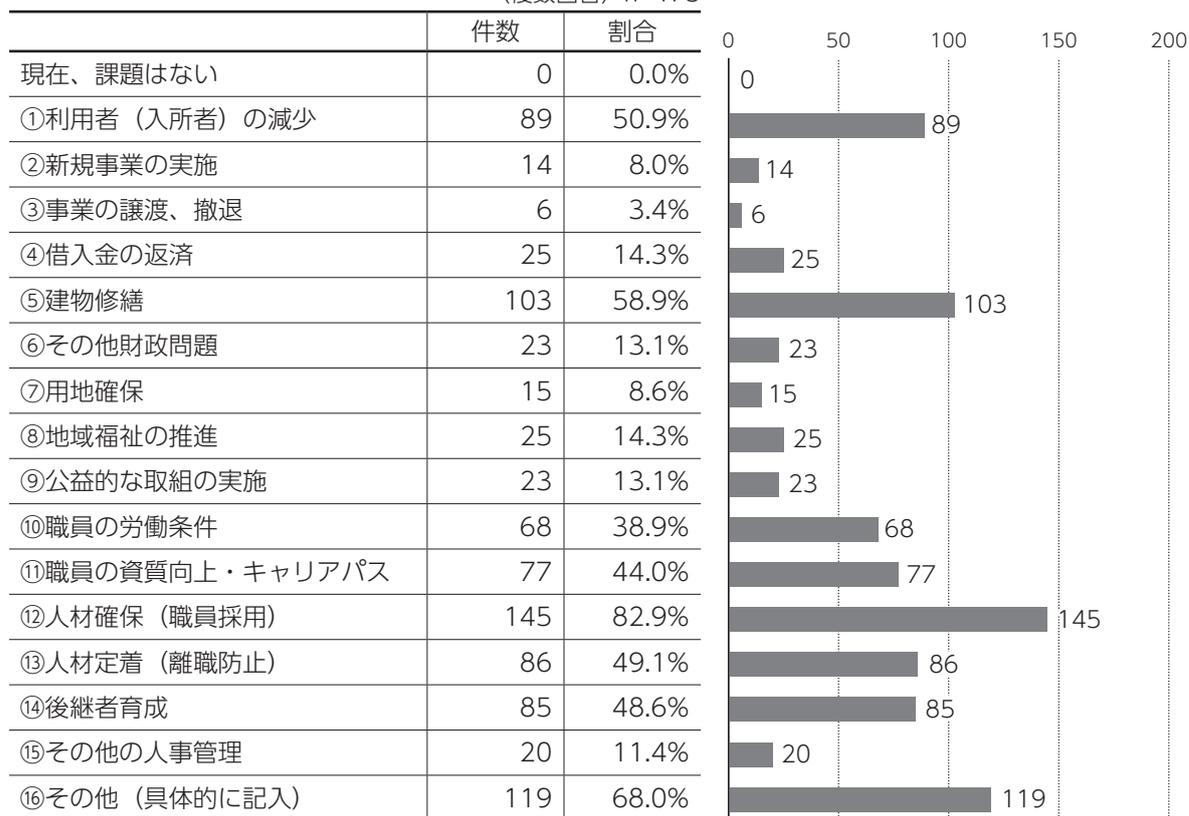
分野	具体的な施設・事業名
老人福祉分野	特養増床
老人福祉分野	ケアハウス（住居型）
老人福祉分野	地域密着型介護老人福祉施設
老人福祉分野 障害福祉分野	ケアハウス・グループホーム
老人福祉分野 障害福祉分野	共生型通所介護
老人福祉分野 障害福祉分野	特養 グループホーム
老人福祉分野 障害福祉分野	小規模多機能、グループホーム、 障害福祉サービス事業
老人福祉分野 児童福祉分野（保育）	小規模多機能型居宅介護及びグループホームのサテライト、高齢者及び支援を必要とする方の集合住宅、自法人の職員を中心に保育事業
老人福祉分野 児童福祉分野（障害）	宿泊を伴う事業、例えばグループホーム
老人福祉分野 児童福祉分野（障害）	小規模多機能ホーム、訪問介護、看護、 放課後デイサービス
老人福祉分野 地域格差のある地域におけるサービス補填のための自費サービス	相談から対応までのワンストップサービス。簡単に言い換えれば御用聞き（無料）を行い、介護保険サービス対象外の必要な支援に対して自費サービス（自法人または他社）へつなげる。
障害福祉分野	障害福祉サービス事業
障害福祉分野	24時間対応のグループホーム
障害福祉分野	就労支援B型事業所
障害福祉分野	強度行動障害に特化したグループホームと日中活動を保証するための生活介護事業所を開設する。
障害福祉分野	生活介護事業所での重度心身障害者の受け入れ（日中支援→入浴、食事、排泄等の介助） 短期入所事業所の拡大
障害福祉分野	障害児相談支援事業
障害福祉分野 児童福祉分野（児童養護） 児童福祉分野（保育）	在宅支援（重度・医ケア対応） 公立施設の民間移管
障害福祉分野 児童福祉分野（障害）	障害者支援施設（就労支援） 児童発達支援

分野	具体的な施設・事業名
障害福祉分野 児童福祉分野（障害）	生活介護事業、就労移行支援事業、放課後等デイサービス
児童福祉分野（児童養護）	児童家庭支援センター
児童福祉分野（児童養護） 児童福祉分野（保育）	児童家庭支援センター 小規模保育園、子ども食堂など
児童福祉分野（保育）	保育所、認定こども園
児童福祉分野（障害）	児童発達支援
児童福祉分野（障害）	児童デイサービス等
児童福祉分野（障害）	当法人の成立過程もあり、NPO法人の3つの事業を社福に一本化する方向です。（企業主導型保育所/障害児通所支援事業（児発/放デイ）/放課後学童クラブ）
児童福祉分野（障害）	児童発達支援、放課後等デイサービス
児童福祉分野（障害）	児童発達支援（他障害）
児童福祉分野（障害）	放課後等デイサービス等
児童福祉分野（障害） 児童福祉分野（保育）	児童発達支援・放課後等デイサービス、放課後児童クラブ、認定こども園
児童福祉分野（障害） 児童福祉分野（保育）	医療的ケア児受け入れ 学童保育
生活保護分野 老人福祉分野	障害者の高齢化に伴う事業
地域貢献を目的とした介護保険外サービス	買い物支援など
その他	こども食堂、児童クラブ、認定こども園への移行
その他	新たな収益事業
その他	苺の観光農園、そこにカフェを併設
その他	こども食堂etc
その他	あらゆる局面に備えた、事業継続計画（BCP）を準備する事。
その他	生活困窮に関する事業

（6）法人経営における当面の課題

これからの法人経営を考えるうえにおいて、当面の課題となっていることは、「⑫人材確保（職員採用）」が最も多く（82.9%）、次いで「⑤建物修繕」（58.9%）、「①利用者（入所者）の減少」（50.9%）であった。

(複数回答) n=175



【分野別（高齢・障害・児童等）の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野 n=81	②障害福祉分野 n=54	③児童福祉分野 (児童養護) n=8	④児童福祉分野 (保育) n=85	⑤その他 n=12
現在、課題はない	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
①利用者（入所者）の減少	43 (53.1%)	18 (33.3%)	7 (87.5%)	40 (47.1%)	6 (50.0%)
②新規事業の実施	9 (11.1%)	2 (3.7%)	0 (0.0%)	7 (8.2%)	0 (0.0%)
③事業の譲渡、撤退	3 (3.7%)	4 (7.4%)	0 (0.0%)	2 (2.4%)	2 (16.7%)
④借入金の返済	13 (16.0%)	8 (14.8%)	0 (0.0%)	14 (16.5%)	2 (16.7%)
⑤建物修繕	60 (74.1%)	32 (59.3%)	6 (75.0%)	45 (52.9%)	10 (83.3%)
⑥その他財政問題	14 (17.3%)	9 (16.7%)	1 (12.5%)	7 (8.2%)	3 (25.0%)
⑦用地確保	7 (8.6%)	6 (11.1%)	3 (37.5%)	9 (10.6%)	2 (16.7%)
⑧地域福祉の推進	11 (13.6%)	9 (16.7%)	3 (37.5%)	9 (10.6%)	1 (8.3%)
⑨公益的な取組の実施	12 (14.8%)	6 (11.1%)	2 (25.0%)	8 (9.4%)	1 (8.3%)
⑩職員の労働条件	32 (39.5%)	22 (40.7%)	4 (50.0%)	32 (37.6%)	3 (25.0%)
⑪職員の資質向上・キャリアパス	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
⑫人材確保（職員採用）	72 (88.9%)	49 (90.7%)	7 (87.5%)	67 (78.8%)	10 (83.3%)
⑬人材定着（離職防止）	46 (56.8%)	30 (55.6%)	6 (75.0%)	39 (45.9%)	6 (50.0%)
⑭後継者育成	42 (51.9%)	30 (55.6%)	5 (62.5%)	34 (40.0%)	4 (33.3%)
⑮その他の人事管理	7 (8.6%)	10 (18.5%)	1 (12.5%)	11 (12.9%)	2 (16.7%)
⑯その他（具体的に記入）	53 (65.4%)	44 (81.5%)	5 (62.5%)	56 (65.9%)	7 (58.3%)

※②障害福祉分野には、児童福祉分野（障害）も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

【事業活動収支規模別の比較】

n=175

	① 2億円未満 n=43	② 2億円以上 10億円未満 n=103	③ 10億円以上 n=29
現在、課題はない	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
①利用者（入所者）の減少	19 (44.2%)	58 (56.3%)	12 (41.4%)
②新規事業の実施	2 (4.7%)	9 (8.7%)	3 (10.3%)
③事業の譲渡、撤退	0 (0.0%)	4 (3.9%)	2 (6.9%)
④借入金の返済	1 (2.3%)	19 (18.4%)	5 (17.2%)
⑤建物修繕	18 (41.9%)	62 (60.2%)	23 (79.3%)
⑥その他財政問題	5 (11.6%)	13 (12.6%)	5 (17.2%)
⑦用地確保	3 (7.0%)	9 (8.7%)	3 (10.3%)
⑧地域福祉の推進	2 (4.7%)	20 (19.4%)	3 (10.3%)
⑨公益的な取組の実施	2 (4.7%)	18 (17.5%)	3 (10.3%)
⑩職員の労働条件	13 (30.2%)	42 (40.8%)	13 (44.8%)
⑪職員の資質向上・キャリアパス	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
⑫人材確保（職員採用）	29 (67.4%)	88 (85.4%)	28 (96.6%)
⑬人材定着（離職防止）	14 (32.6%)	53 (51.5%)	19 (65.5%)
⑭後継者育成	18 (41.9%)	51 (49.5%)	16 (55.2%)
⑮その他の人事管理	4 (9.3%)	12 (11.7%)	4 (13.8%)
⑯その他（具体的に記入）	31 (72.1%)	67 (65.0%)	21 (72.4%)

(7) 法人経営において直面している具体的な課題内容について

(6) の①～⑯の内容について、具体的な内容を回答いただいた。

「利用者（入所者）の減少」「建物修繕」「財政問題（新規事業の実施、借入金返済、用地確保等含む）」「職員の労働条件」「職員の資質向上・キャリアパス・育成」「人材確保（職員採用）」「人材定着（離職防止）」「後継者育成」「地域福祉の推進・公益的な取組」「その他」の10のカテゴリーに分けて課題内容を整理した。

○利用者（入所者）の減少

過疎化による人口減少で在宅利用者の減少と職員の人材確保に苦慮している。

地域の人口減少に伴い利用者減少と職員不足が見込まれること。

過疎地は人口減少社会において少子高齢化が加速している。

人口減少（高齢者含む）での利用者確保

入所者の一定程度の減少

利用者（入所者）の減少について、地域にもよるが、利用者数に対して施設数（特別養護老人ホーム）が多すぎたり、少なすぎたりしているのではないかと考える。また、施設（特別養護老人ホーム）への入所が要介護度3以上を基本とした点ではなかるうか。施設によっては、職員の確保が不十分であり、入所を見送っている施設があるため、ニーズに対応できず、利用者（入所者）の減少のように見えているのではないかと考える。

利用者の高齢化等により、長期間利用していない人が多くなっており、授産施設での日々の受託業務を行うのが厳しくなっている。

入居希望者・申込者が減少しており、入居待機者の実数が少なくなっているため、退居者が出た場合でも空床期間が出てしまうことがある。

利用者の高齢化による自然減と重度の方を受け入れるために必要な設備が整っていないことによって、受入に消極的になり定員割れとなっている。そのため財政的にも苦戦を強いられている。

特養の待機者が以前と比べ減少しており、入退所に係る期間が長期化している。関係機関との連携や事前の状況を把握し、空床期間の短期化を目指す必要がある。

利用者が減ることで収益減、関連して建物修繕や財政に影響が出る。

利用者も入院、死亡などにより減少傾向にある。

特養の待機者の減少、デイサービスでの新規利用者確保が難しい。

入所施設が多く、デイサービス等在宅サービス利用者の軽度化、確保。

交通の不便さ等立地の問題で待機者が減少。同様の理由で新規職員の雇入れが難しい。

国の家庭的養育推進の施策により、施設入所が減少しているのが現状である。

国の方針で里親委託が推進される。

少子化に伴う定員の空き→R5.4月の広域入所のスタートで、もう何年かで定員に達する見込みです。

保育所については少子化が加速し、園周辺の児童数の減少が加速している。また、職員確保で紹介会社への依存度が高くなっている。

認定こども園、保育所経営ですので、利用者の減少が今後ありえる。それによって委託費が減少することで、借入金の返済、修繕費も難しくなることが考えられる。

少子化の影響が大きくなると考えている。

少子高齢化

少子高齢化による子どもの減少

少子化と育休の充実から0歳児入所が激減していることで、委託費のことも運営上不安を要する。

少子化の問題があり、園児の減少。新園舎、建て替えのため、定員数をあげたが、元の定員にいずれ戻したい。

保育所の利用者（子ども）の減少は避けられないので、利用者から必要とされる質の高い保育サービスを提供し続ける。その中で、規模を縮小しながら、如何にソフトランディングさせるか。

○建物修繕

新築後10年が経過すると、色々な箇所に修繕の必要が起こってくる。

建物修繕など平成19年に新築改修工事等おこない約15年が過ぎ、修理の必要なところが増えてきている。備品等も対応年数が過ぎ、計画的に修繕を行わなくてはならない。

建設から18年が経過しており、建物、設備とも更新時期を迎えている。

新築から20年が経過し、建築・設備面での老朽化が顕著になりつつあるが、大規模な改修をしたくても以前のような補助制度がないので厳しい面がある。

先々20～30年後の建物などの改築（修繕）

創立後25年が経過しようとしており、様々な箇所で修繕や入れ換えが必要になってきている。

建物も築30年以上経過しており、大規模な修繕が必要。

開設30年の老人保健施設の新築移転

建設50年目、建て替えより方法なし。運営不能・職員募集なし。

築後50年にもうすぐなり、建て替えの時期になるが、資材等の値上がりで困難になるのでは…。

建物等の改修、修理費にそなえた資金の積立てが難しくなっている。

築年数が経過している建物の修繕が多く費用が増大している。

建物の新築移転が必須だがその資金。

施設の老朽化に伴う修繕費用の増加と将来の施設建物の建替えに伴う資金確保など。

施設も老朽化が進み、水道関係・外壁や備品等も修繕又は買い替えが必要となっている。

建物の修繕費用が多すぎる。(高すぎる) 又、LED化(電気)により部品が少なくなり、大変すぎる。

雨漏りによる屋根の修繕、エアコンのオーバーホール等大規模な修繕が必要になり、多額の見積もりとなっており、経費の捻出に大きな不安あり。

法人運営における課題として物価高騰、建物修繕においては中長期の計画を立てながら具体的な対策を講じていく必要があると考える。

建物の老朽化や耐震化に向け、新築計画を進めている。

建物老朽化に伴う、修繕費の増加

老朽化時の修繕費

建物の老朽化により耐震構造になっていないことへの不安

園舎が老朽化を迎え全面改築したい。

建物の老朽化 (3)

園舎の建て替え中

○財政問題（新規事業の実施、借入金返済、用地確保等含む）

原材料費の高騰

ご利用者の減少による収支の悪化、また電気代や物価の高騰による支出拡大など財務面での圧迫が上昇している。そのため借入金の返済が苦しい状況である。

高騰する光熱費やガソリン代など施設全体として支出が増えているにも関わらず、事業収入に改善（サービス単価の見直しがない）は見られず、法人努力だけでは限界がきている。

物価高、感染症、人材確保難等多岐にわたる経営課題が山積している。

人件費の高騰

収入増加が見込めないため、人件費を上げられない。

最低賃金上昇による人件費率の増加、新卒応募人数減少等

最賃のアップによる人件費のアップ。日中活動作業（農業）の技術の低下。

収入の7割にあたる支出の人件費は、時代と共に上昇傾向にある。また物価高騰が短期間に起こっていることにより、定められた介護サービスの歳入では処理困難である。しかも、介護サービスには制限があることから自由に支出に見合う収入を得ることは出来ない。人材難でもなく、利用者減少でもない事象による経営の圧迫は対処が必要。

近年の物価上昇や最低賃金の大幅な底上げがあり、今までの昇給基準では対応しきれなくなっている。当法人の事業は保育園のみであり、賃上げを行いたくても公定価格の大幅な見直し等により、法人の収益が増えないことには十分な改善は難しい。

新規事業に対する資金不足

新規事業を検討しているが、用地確保の課題に直面している。

現在地周辺は地価が高額で、適当な物件がない。

市街化調整区域、農地転用などができず、必要なエリアでの用地確保が事業拡大の足枷となっている。

今後の事業見通しの中で、新規事業に関しては人材やノウハウが不足している。専門（既存事業）外の事業のマネジメントだけではなく、事業ミックスを行なっていく必要があるため、高いマネジメント能力が求められる。

運営費の減少

補助金の割合が少なく、償却ができない。

新改築費借入金の返済金が、あと10年ある。（平成25年4月～20年間）

町の街路事業計画で園の駐車場が削減されるため、駐車場用地の確保が必要。

駐車場がすぐ近くにないため、送迎の際に園周辺が込み合い、近隣の方に迷惑がかかっているが、駐車場用地の確保が難しい。

○職員の労働条件

全般的な職員の待遇・給与面の改善をしたいが、財政的な余裕がない。

間接業務の省力化

人員確保と労働条件の改善（持ち帰りの仕事なし・休憩時間の十分な確保・休暇を取りやすい環境が理想）

労働条件はあまり問題がないように思うが、今後、制度等が変わると、新しいことへの対応が大変になると考える。

国の対策によっては、一般企業への人材流出もあり、労働条件を介護分野だけで競合しては、条件に開きが生じる可能性がある。

本部機能を強化し、採用活動や魅力的な福利厚生を考えるべきと思う。いろいろな財政問題により、職員の給与を一般企業並みにしたいが困難→（もちろん能力に見合う能力評価は考えている）

法人内で解決できる課題についてはすでに取り組みを進めている。しかし、事業の展開に必要な報酬が保証されていない現状では、利用者と職員の処遇改善を行うことが難しい。

給与の増額、職員のスキルアップ

○職員の資質向上・キャリアパス・育成

適材適所の管理者養成

将来にわたり、この事業を担う人材を育成することが、すべてです。

資質向上、キャリアパスに向けての取組み時間がとれない。

職員の資質向上・キャリアパスが、保育現場にどう活かせるのか具体化できない。

今後の施設を担う職員の育成システムの構築が必要である。

10年後のリーダー育成。人件費の高騰。外国人技能実習生の定着

職員の性格は良いのに、仕事の質（能力）が低く、指導、教育が大変。

自発性・積極性・リーダー性のある職員や経験年数に応じた業務を行う職員、今後の経営を担う職員が不足している。

役職職員のリーダー性が不足しており、改善していくことが大きな課題である。各種会議や研修（キャリアパス等）で指導しているが効奏せず。

1法人5事業を展開しているが職員の資質向上が不十分に感じることもまだあるため、任せきれていない面がある。現在、候補者が4名いるが業務分掌を考えた時にはあと2名は必須と思われる。5年以内に構築できれば新たな展開も考えられると思っている。

○人材確保（職員採用）

有資格者の確保

専門職の人材不足につきる。サービスの質を言われても限界がある。

看護師や調理士の確保

老健施設の管理者・医師の確保

看護職員と夜勤の出来る介護職員の不足。市内の病院でも看護師不足が言われているので、特に看護職員の採用に苦労している。

必要とするレベルのスキルを持った職員の採用が難しい。その為、基準以上の人数を配置しなければならず、人件費が増大している。

保育士の確保が難しい。

保育士不足

保育士不足。最低賃金の上昇、処遇改善等を求められるが、公定価格の引き上げが十分に行われるのか疑問。

若い世代の人財確保・人財の定着

若者が減り、新卒採用が今以上に困難。

新採用職員の確保が難しくなっている。社会福祉士の実習対応が大変。

求人を行っても極希にしか応募がない。

いくら募集をしても、人材紹介会社からでは紹介料がかかり、採用できない。

募集しても人が集まらない（特に介護）・職員の平均年齢が高くなっている（新卒者の採用ができていない）。

採用試験に人が集まらない。

職員の募集をかけても応募が少なく、日本人材の確保が以前に比べて明らかに困難となっている。

人材確保。職員募集を行っても、施設の立地、通勤の便の悪さから応募が無い。

求人を出しても応募者が来ないため、どうしても紹介業者を頼らざるを得ないことがあり、費用的な負担が大きい。

各保育士養成校（短大・大学）に求人票を送付しても、反応がない。

新規採用4～5年で、結婚、転職、することが重なり困ったことがある。

人材確保について、募集しても応募がない。

園長会の共同就職説明会でも、応募が少なく、人員の確保が課題。

人材確保といっても、応募すらない状態です。

入所施設であるが故に、職員の確保が必要とされる。特に女性の雇用について、採用へ向けてアピールはしているものの、応募がないのが現状である。

人材不足であり、多方面であらゆる職種を募集かけるも、全く反応がない状況である。魅力ある業界に、また配置基準の緩和に向け県や社協をあげて国へ訴えかけていただきたい。

募集をしても人材確保が難しい。0歳児、1歳児の申し込み、入園希望が多いが、それを受け入れる職員の確保が難しい。また、正職よりパートや臨時職員を希望する人が多いので、正職に負担がかかる。

採用が思うように進まない。

原則住み込みとしているため、応募が少ない。

人材確保が非常に困難で、現在は人材紹介の会社に頼っている状況である。ただ定着率は良くない。

人員補充の際、紹介会社に頼るケースがあるが、紹介手数料が高すぎる。

少子化、若年層の流出など高齢化率の上昇が顕著で、働き手（ささえ手）不足が深刻である。

最優先課題は、人材の確保、若年層マンパワー確保、労働条件、多様な働き方への対応と定着。シニア層の活躍風土形成。

人材確保においても職員の高齢化が進んでおり若返りができていない。処遇改善の加算のついていない職種は特に採用が困難になっている。

職員の求人難 離職 研修・教育体制の脆弱 次世代への引継ぎ

人材不足が確実に見込めること。福祉分野、特に障害分野には人が集まらない。福祉人材が見込めない中、職員の資質向上には相当のエネルギー（研修等の時間）を要す。

勤続年数の長い職員が次々と定年退職を迎えるが、補充が困難。

人材不足は、どの法人でも同様な課題であると考え。又、それに伴う資質の向上は比例していると思う。

支援者の確保が困難になりつつあり、特に365日24時間支援型の事業所の支援者の確保がたいへん厳しい。

利用者の希望はあっても、職員不足で、対応ができない。

他職種に比較して賃金の向上が困難で、人材の確保が難しい。

人手不足→・(賃金UP→赤字→資金不足)・(募集コスト、外国人採用コスト、その他経費UP→の悪循環)

人材不足からの定年延長、延長者への給与待遇の見直し。人材確保のための取り組みとして賃金アップへの取り組み。職員の資質低下。若手人材の減少。

「安く労働力を確保する」時代は既に終焉しつつあると思う。

離職に伴う人材確保の面でも、入職希望者が見つかりにくく配置基準の確保と職員の質の確保で綱渡りをしている状況である。

今後の人口動向においては、職員確保の課題は明らかであるため、現状の職員定着に係る規程の改定や人材確保として外国人材の雇用も検討している。

法人と言えど、つまりは人の集団であり、介護分野はやさしくなければ勤まらない。現在の教育は点数主義で、人のやさしさやルールを教えていない。人材としては最も必要だが、質を問われるこの分野に未来はないと思っている。

人材確保と定着ができないので、地域福祉の推進や公益的な取組の実施、職員の資質向上等に影響が出ている。

人材確保は大変な状況ではあるが、どうにか業務は進めている。ICTの活用を考えたり現職員が辞めないよう取り組んでいる。

収入減のため、採用ができない。職員不足のため、業務過多。業務過多のため、研修に時間をとることができにくい。余裕がなく、離職につながる。

令和7年4月に市立幼稚園の委託(こども園として)を受けて、その準備を進めているが、業界全体の課題として、人手不足があり、加えて、優秀な人材を企業にとられている現状もあるので、単なる数(量)の問題以外にも、質の問題でも課題は山積している。

多様な要望や個別に配慮を要する子どもへの加配の必要性に反して、人材不足と働き方改革も加わり悩む。

人材確保が困難(5)

人材確保と労務管理に苦勞している。

人材不足、職員意識の変化

人材確保、定着

人材確保・定着が常に課題となっている。

人材確保及び育成

○人材定着(離職防止)

離職率が高い。

職員の定着が安定せずサービスの質が担保できない。

職員の体調不良(全世代)に対するフォローの必要性

若い人を雇用しても、キャリアパスだの何だのと、2年位で辞めていく。

職員の離職が多く、それに伴い利用者の受け入れが出来ていない。

経営的思考が乏しい。給料アップは望むが、責任が重くなる。階級向上を望まない人が多い。

経営が厳しく、賞与支給の定率等の対応を執ったり、現場の人材不足による体調やモチベーションの維持困難などの理由も関わり離職するケースもある。

利用者の高齢化により、介護業務が増え、職員の負担が増加。採用や離職にも影響してきている。

ケアニーズの高い子どもが多く、より高度な専門性が要求されている。

人材確保や定着に向け、資質向上研修やキャリアシートの作成を始めた。

人材確保と未来を担う世代の展望が持てる給与体系の確立、コロナ禍で閉塞的になっている介護現場で福祉・介護の仕事へのやりがいや働きがいをいかに芽吹かせるか。

職員同士の関係性の向上

○後継者育成

職員の高齢化による後継者育成

60歳以上の職員が多く、後継者育成と3～5年後の人材確保が深刻な課題となっている。

後継者がいないので、20年後～30年後の将来を見通しての経営が出来ないので、現状維持の状態になっている。

職員確保と将来の管理者育成

人材不足による後継者育成が困難。

法人運営について大局的に判断できる人材の育成及び確保

次世代の幹部候補が育っていない。

管理者、サービス管理責任者等、人員配置に必要な人材の確保継続等、交代となる場合の後継者育成については、現在すぐという問題ではないが、いずれ検討しなければならない問題である。

後継者育成について、施設長や主任等の候補者選定が難しい（女性は出産育児等で途中で休業するため、育成しにくい。男性は保育現場での信頼関係を築くための時間がかかる）。

生産性の向上に更に取り組む必要があり、スケールメリットを活かすためには、マネジメント能力のあるスタッフの育成も必要。

今後、経営層の後進育成や、施設更新をどうしていくかも課題である。

後継者の人材に苦勞している（役員等も）。

開設より40年がすぎ、世代交代が進んでいるのでスムーズに後継者につなげるよう育成が必要である。

施設長の後継者が決まっていない。

後継者の選定と教育

中間管理職職員の経営スキルのレベルアップ、定年を迎える職員の後任確保が困難。

○地域福祉の推進・公益的な取組

地域福祉の推進に係る方法

もっと地域に出向き、地域貢献に関する取り組みを行う必要がある。

地域のボランティア活動などには、職員は子どもとともに参加しているが、子育て相談など地域ニーズが把握できていない。

地域福祉の担い手として、法人独自の公益活動が十分に出来ていない。

○その他

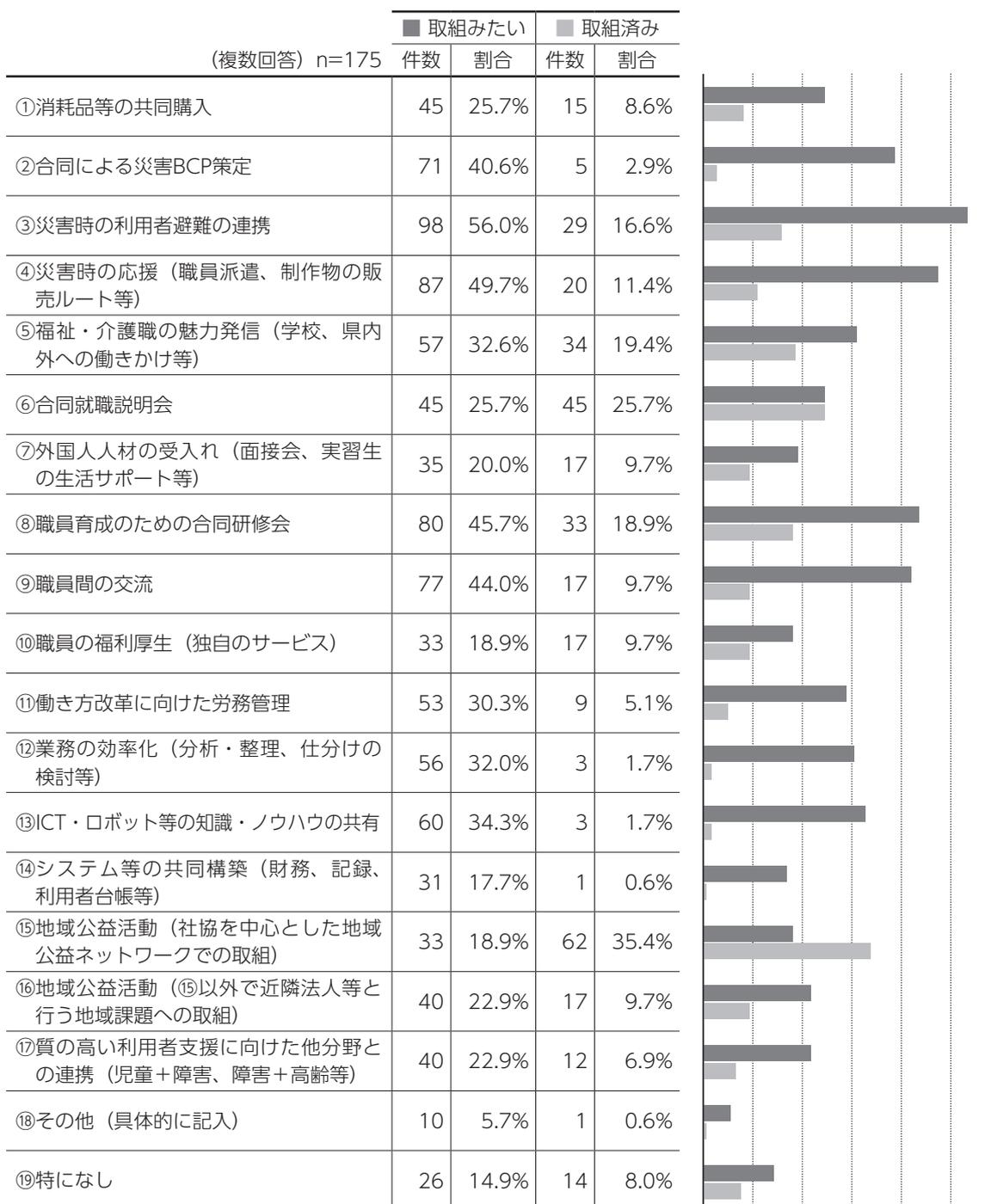
医療（病院）との連携 ※医師の方針に逆らえない。医師を選択する力が社福にない。

3. 法人間の連携について

(1) 他法人との連携内容

他法人と連携して取り組みたい（検討してみたい）ことや、既に取り組んでいることについて尋ねた。取り組みたい内容としては、「③災害時の利用者避難の連携」（56.0%）「④災害時の応援（職員派遣、制作物の販売ルート等）」（49.7%）で災害時の連携に関する内容が最も多く、次いで「⑧職員育成のための合同研修会」（45.7%）「⑨職員間の交流」（44.0%）で人材育成・定着に関する内容が多かった。

一方、既に連携している内容としては、「⑮地域公益活動（社協を中心とした地域公益ネットワークでの取組）」が最も多く（35.4%）、次いで、「⑥合同就職説明会」（25.7%）であった。



【分野別（高齢・障害・児童等）の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野 n=81	②障害福祉分野 n=54	③児童福祉分野 (児童養護) n=8	④児童福祉分野 (保育) n=85	⑤その他 n=12
①消耗品等の共同購入	17 (21.0%)	7 (13.0%)	3 (37.5%)	13 (15.3%)	4 (33.3%)
②合同による災害BCP策定	26 (32.1%)	13 (24.1%)	5 (62.5%)	19 (22.4%)	6 (50.0%)
③災害時の利用者避難の連携	37 (45.7%)	20 (37.0%)	5 (62.5%)	31 (36.5%)	5 (41.7%)
④災害時の応援（職員派遣、制作物の販売ルート等）	37 (45.7%)	20 (37.0%)	3 (37.5%)	23 (27.1%)	4 (33.3%)
⑤福祉・介護職の魅力発信（学校、県内外への働きかけ等）	24 (29.6%)	13 (24.1%)	1 (12.5%)	17 (20.0%)	2 (16.7%)
⑥合同就職説明会	18 (22.2%)	10 (18.5%)	1 (12.5%)	11 (12.9%)	4 (33.3%)
⑦外国人人材の受入れ（面接会、実習生の生活サポート等）	14 (17.3%)	8 (14.8%)	2 (25.0%)	9 (10.6%)	2 (16.7%)
⑧職員育成のための合同研修会	29 (35.8%)	26 (48.1%)	1 (12.5%)	21 (24.7%)	3 (25.0%)
⑨職員間の交流	27 (33.3%)	23 (42.6%)	3 (37.5%)	20 (23.5%)	4 (33.3%)
⑩職員の福利厚生（独自のサービス）	16 (19.8%)	5 (9.3%)	1 (12.5%)	9 (10.6%)	2 (16.7%)
⑪働き方改革に向けた労務管理	16 (19.8%)	12 (22.2%)	3 (37.5%)	20 (23.5%)	2 (16.7%)
⑫業務の効率化（分析・整理、仕分けの検討等）	20 (24.7%)	13 (24.1%)	2 (25.0%)	19 (22.4%)	2 (16.7%)
⑬ICT・ロボット等の知識・ノウハウの共有	29 (35.8%)	13 (24.1%)	1 (12.5%)	13 (15.3%)	4 (33.3%)
⑭システム等の共同構築（財務、記録、利用者台帳等）	10 (12.3%)	9 (16.7%)	1 (12.5%)	8 (9.4%)	3 (25.0%)
⑮地域公益活動（社協を中心とした地域公益ネットワークでの取組）	15 (18.5%)	10 (18.5%)	0 (0.0%)	6 (7.1%)	1 (8.3%)
⑯地域公益活動（⑮以外で近隣法人等と行う地域課題への取組）	9 (11.1%)	11 (20.4%)	5 (62.5%)	11 (12.9%)	4 (33.3%)
⑰質の高い利用者支援に向けた他分野との連携（児童+障害、障害+高齢等）	11 (13.6%)	10 (18.5%)	4 (50.0%)	13 (15.3%)	2 (16.7%)
⑱その他	1 (1.2%)	4 (7.4%)	1 (12.5%)	2 (2.4%)	2 (16.7%)
⑲特になし	7 (8.6%)	0 (0.0%)	1 (12.5%)	8 (9.4%)	0 (0.0%)

(2) 他法人と連携して取り組みたい具体的な内容

(1) の他法人と連携して取り組みたい①～⑱の内容について、具体的な内容を回答いただいた。

「共同購入（①）」「業務の効率化、システム等の共同構築（⑫⑭）」「ICT・ロボット等の知識・ノウハウの共有（⑬）」「災害時の連携（②③④）」「福祉・介護職の魅力発信、合同就職説明会（⑤⑥）」「外国人人材の受入れ（⑦）」「職員育成のための合同研修会、職員間交流（⑧⑨）」「地域公益活動（⑮⑯）」「質の高い利用者支援に向けた他分野との連携（⑰）」「情報共有等、その他」の10のカテゴリーに分けて内容を整理した。

○共同購入 (①)

共同購入や業務委託の価格交渉など、連携するだけで規模のメリットが得られるような取り組み（2～3法人ではなく、10法人以上・利用者千人以上の規模を想定）

同じ医療介護業界で消耗品の共同購入等職員の育成や研修等や交流

消耗品などを共同で購入して安価に仕入れたい。

コスト減につながること。

物価高騰に係る消耗品の共同購入

消耗品等の共同購入

共同購入により、日常業務で使用している消耗品等が安く購入でき経費削減できればと考えている。

○業務の効率化、システム等の共同構築 (⑫⑭)

会計システムや人事管理システムの共有化など

事務作業や様式等の共有と効率化。入所希望者の一元管理と共有

バックオフィスの共同化、共同購入

給食管理の一元化（セントラルキッチン、人員の有効活用）、送迎の一元化（共同送迎）

○ICT・ロボット等の知識・ノウハウの共有 (⑬)

ICT、ロボット等有効な取り組み事例の報告会

ICTに関して具体的な成功例や課題点及び金銭的な面でも不安感があるので情報共有していきたい。

ICTを活用するため色々研修・見学・検討しているところではある。

○災害時の連携 (②③④)

災害時の互助機能の構築

災害時の連携

災害時の連携、協力し合えたらいいと思う。

災害、非常事態に備えての協力体制

災害を想定した対策は連携を模索したい。

災害時対応については、近隣法人との連携は不可欠であり、現時点から具体的な協議を行っておく必要があると考える。

自然災害が頻発している状況で、1法人のみでは対応出来ないことも出てくると思うので、協力体制があれば、不安が減少する。

公益的事業やBCPは必要性はあるものの、具体的な対策をイメージしにくい。近隣の法人と情報交換したり一緒に何か出来ることがあれば話す機会をつくりたい。

近隣の法人と災害時の支援連携の構築、訓練の実施

合同での災害訓練や避難時の情報共有

合同避難訓練

町内の社会福祉法人で災害を想定した訓練を実施したい。

災害時の避難訓練等と一緒に連携してできるとよい。

災害状況にもよるが利用者避難の連携が行えると安心だが、準備は大変そうだ。

災害時の避難経路確保のため。

災害時等の避難や人員、場所の提供等の連携

BCP策定が必要となる中、災害時の利用者避難や応援体制の構築ができれば安心である。

災害時の応援職員の派遣

災害時の園児受入れや職員派遣

感染症対策物品の共同備蓄、災害時の調理の相互応援

エリア的な災害応援システムの構築

市内の法人連絡協議会で災害時の利用者の受け入れ、被災施設の応援等の活動を始めていて、その内容を充実させていきたい。

災害時の協力体制について、職員の派遣、物資の補填、相談等が必要に応じてスムーズに行える体制が構築できれば良いと思う。

やはり、災害時に協力。しかし、各それぞれ自施設の自助努力が最大課題と思います。行えるとしたら、地域公益的ネットワークと思います。具体的には、介入すべきニーズの発掘の方法等。

被災時に、自法人だけでの対応は困難。行政や地域との連携は当然必要だが、職員の派遣など同業種間で行った方が良いケースもある。また、そうした連携は必要と考える。連携をスムーズに行うためには、事業所間の交流など平素からの関係づくりが大切。地域公益では、共通課題も多くあり、連携可能と考える。

災害時の避難体制に関しては法人内施設は距離が離れているために連携が困難な場合が想定されるため、近隣の施設と連携について相談してみたい。

災害時は、市内、県内の連携では、全園が被災していることも想定されるので、少し離れた県の法人と連携したい。

町より高齢者施設は福祉避難所となっているが具体的な内容までは決まっていない。

災害、公益活動、採用、DX化など一法人の取り組みだけでは限界があることは、協力して取り組めたらよいと思う。

○福祉・介護職の魅力発信、合同就職説明会 (⑤⑥)

県社協が主催する福祉紹介キャンペーンや各種合同で就職説明会には参加しているが、圏域独自で他法人との共催は出来ていない。より身近な地域発信が出来れば良いと思う。

人材確保が厳しいため、福祉職の魅力の発信や合同就職説明会等、企画してみたい。

地域における福祉業界の魅力発信

地域ごとの社会福祉法人で合同就職面接会を頻繁に行っていただきたい。ハローワークや県社協がもっと積極的に動いていただき、就職面接会の機会を増やしていただきたい。毎月でも開催してほしいです。人材不足の改善は急務であります。

学生等の研修の受け入れに力を入れていきたい（他法人と連携して）。

○外国人人材の受入れ (⑦)

外国人実習生の試験的受け入れ、共同の研修、地域公益活動の模索

保育士資格がクリアできれば外国人の雇用

外国人労働者へのサポートを先進施設から学びたい。

○職員育成のための合同研修会、職員間交流 (⑧⑨)

合同研修・会議

資格取得に向けた合同研修会

職員の意見交換や合同研修

人員教育等

公私の枠を超えた、合同研修や合同避難訓練・補助金の使い方など、業界ならではの会計についての勉強会

他法人の職員と合同で、研修すれば、コストを下げたり、モチベーションを上げることができると思う。

以前、圏域内の他法人との合同研修会を開催したことがある。同じ悩みを共有する貴重な機会となった。コロナ禍により停滞しているが、必要な事と認識しており、人手不足の中、開催が可能であれば希望する。

現場間の交流（特に若手職員）。1ヶ月間程度の期間で互いに交流できたら良い（人事交流）。

職員間で情報交換の機会を設けるため。

他法人の職員交流により、視野を広げ、気づきの機会を得る。

職員交流の場を増やすことで、課題等を協力しながら解決できるシステムを構築してみたい。

人材の移動、交流

職員を派遣し合う事

人材確保や定着について、研修や交流は是非やってみたい。

職員のシェア

人材の採用、職員育成プログラム、メンタルヘルス対策など、職員の採用や離職防止についての方策などを、他法人と連携して専門部署を設置するなどができるとありがたい。

人財育成の共同化

○地域公益活動 (⑮⑯)

地域貢献事業

町社協を中心に法人間での連携強化に向けて話し合いを実施している。

地域交流スペースでの認知症カフェの実施

○質の高い利用者支援に向けた他分野との連携 (⑰)

就労系サービスの情報共有。仕事の受注状況。他事業所との受注の連携等

利用者も高齢となり、介護技術等の習得が不十分であるため、高齢分野と交流をはかり、実践を通して学びたい。

病児保育施設との密接な連携

○情報共有等、その他

全般的に情報共有

情報交換

法人トップと法人理念を語り、知りたい。その結果、岡山の福祉に関するレベルが見えるし、課題も見えると思う。知見の共有はしたい。

問題意識を共有できる法人があれば連携していきたい。

お互いの強みと弱みを分析して、補う点を見いだすこと

近くの法人や分野が同じだからこそできることがあると思うので、それを考えていきたい。

働きやすい職場になるように意見を出し合える。

労務対策

何より人材の不足が顕著になっている中で、色んなことを要求されると一人（1施設）では手が回らないことが出てくる。種別ごとに共通する専門的な役割をそれぞれで補えるようにできれば、新たな道が開けるように感じている。人材の確保においては規模の大きい法人の方が有利であると感じるため。

当園は児童養護施設であるが、半数の子どもたちに障害があり、インケアはもとより、年齢制限撤廃により措置延長せざるを得ないケースが増えていく。アフターケアに従事する人材の確保とともに予算措置をしっかりと行ってほしい。

触法障害者・高齢障害者への支援体制の確立

保育・教育分野において、食育の観点から、栄養学の枠組みを出た食材による免疫力の向上についての勉強会をしてみたい。また、食の安全についても、民間の見地のある方たちを集めて、勉強会をしてみたい。その他、職員の健康維持について、福利厚生観点から、ヨガ等、心を落ち着かせるなどの、心のケアに関する取り組みをやってほしい。

(3) 実際に他法人と連携し課題解決に取り組んだ事例

【課題概略】地域の福祉ニーズの掘り起こし

【連携内容】地域の他分野の法人（障害・児童）や学校と共同でフードドライブの実施

【連携による効果】まだ効果はみえていない

【課題概略】おかしぼっくす

【連携内容】井笠地域6事業所で共同して運営している。その中で、おかし仕分け、お金の集約（清算）、配達を役割分担して行っている。

【連携による効果】会議等によって情報交換ができた。当地域で実際行ったものが、モデルとなり、他の地域に拡大した。

【課題概略】社協を中心とした公益取組

【連携内容】災害ボランティア他

【課題概略】地域の困り事に対応・社協を中心にして取り組む。

【連携内容】子ども食堂・フードバンク、物品の提供・ゴミ屋敷の片付けを行っている。

【連携による効果】協力する事で、大きな力となる。

【課題概略】地域の社会福祉協議会と連携し、両法人のメリットの共有

【連携内容】地域各行事を支援（ヒト・モノ・カネ）、健康講座開催、パントリー活動、貧困者への各支援、地域困り事相談→課題共有

【連携による効果】福祉課題や要支援者の両法人からの見守り、支援、対応、セーフティーネット構築

【課題概略】生活困窮者に対し、緊急に物品や食料品を提供。

【連携内容】真庭市内の社会福祉法人が連携し、物品、食料品の提供を求め、随時、又は年4回パントリーを実施。

【連携による効果】取り組みが周知され、支援を必要とする方の把握につながる。

【課題概略】県社協を中心に取り組んでいる連携が主であり、それ以外の法人との連携に充てるマンパワーがない。

【連携内容】合同研修会：年2回開催している。他施設の取り組みが参考になり、職員のレベルアップにもつながってきている。

【課題概略】課題を探ることから活動を始めていますが、常にその時々においての課題を見つめ直す為に事務局会議での話し合いが重要だと感じています。

【連携内容】井原市の社会福祉協議会を通して「思いやりネットワーク」を立ち上げ、年間10回以上の事務局会議をはじめ、フードバンク、フードドライブの活動。年、数回の研修などを行っている。

【連携による効果】通常の仕事をしていると、他の分野（老人、障害児・者など）の施設との交流など、ほとんど無いが、事務局会議や研修などで話をすることによって、相互理解ができた。

【課題概略】当法人が所在する圏域内において、市域の地域公益ネットワークがあり、①就学前児の預かり支援、②生活困窮世帯の支援が課題としてあがった。

【連携内容】令和3年度に当法人が所在する津山市西部地域の3法人（当法人含む）によりフードドライブを実施した。集まった物品は、必要に応じてフードドライブの窓口の津山市社会福祉協議会に届けた。

【連携による効果】法人内の職員に対し、地域公益活動について知ってもらう機会となった。また、同じ地域内の他法人の事を知り、つながるきっかけともなった。

【課題概略】井原市では、これまで、おもいやりネットワークとして、社協を中心に、保育・障害・高齢分野での連携を図っており、フードバンク活動や災害時連携に向けた研修などを行い、井原市の福祉を良くするための活動を続けている。

【連携内容】フードバンク事業の実施・行政をまき込んだ、災害時研修の実施。

【連携による効果】フードバンクに協力してもらえる事業者（個人を含む）が増えてきている。

今年度の研修テーマを「災害」に絞った事で、参加施設も増え、行政との連携も進みつつある。

【課題概略】地域での連携

【連携内容】備品の確保など、近隣施設とは整備に向け話あっている。契約書まではないが口頭では行えている。

【連携による効果】地域のなかで安心・安全な対応につながる

【課題概略】今まで以上に地域貢献や制度の狭間の福祉課題に対応するため。

【連携内容】各施設にある用品の貸出。各施設の部屋やスペースの貸出。各施設の見学及び行事参加。専門職が相談に対応、訪問。

【連携による効果】各法人の機能を活かして、小規模法人も効果的な取組を行う一員になれる。

社協等との連携による地域づくりに向けた活動が活性化された。

定期的に総会等があるので、他法人や関係機関、団体との交流が広がった。

【課題概略】公益的取り組みや先駆的取り組みの実践を共有して法人の運営方針や事業開発の参考にする。

【連携内容】年1～2回、5つの法人が持ち回りで研修会を開催し、事例発表やコミュニケーションの機会として、職員同士の創発の機会として活用している。

【連携による効果】職員同士の学びの場を続けることで、自事業への評価や課題を認識し、意見の相互交換を行なうことで成長の機会となっている。

【課題概略】企業や販売店、個人から今まで廃棄していた食材を、市社協を通じて生活困窮者へ提供する

【連携内容】それぞれの法人で食材を集め、提供する。定期的な連絡会議を開催する。

【連携による効果】組織化をしていくうえで社会福祉法人が地域公益活動する意識をもっていただけた。

【課題概略】 時間が取りにくい（職員不足の為）

【連携内容】 合同研修 【連携による効果】 職員の不安の解消

【課題概略】 人材確保のためのガイダンス

【連携内容】 市内の保育園が合同で就職のためのガイダンスを実施している。

【連携による効果】 保育士を希望する学生が減ってきているがガイダンスに参加する学生、就職面接に来る学生も少なくなっている。

【課題概略】 食育の勉強会。費用が分散出来る。法人間にある考え方の違いが職員間で、解消出来ることがある。良いことの場合は、両施設の子ども達にとって良い効果が生まれる等。

【課題概略】 職員不足

【連携内容】 共同で就職説明会等を実施する。

【連携による効果】 福祉の仕事について魅力を発信しやすい。

【課題概略】 各法人職員は自施設しか知らず日々の業務がマンネリ化している場合がある。また、自施設のみでは研修の内容も偏ってしまう傾向にある。

【連携内容】 町では地域包括支援センターが中心となって各部会（施設、在宅等）がある。部会間で職員間の施設見学、情報交換、研修を年数回実施している。

【連携による効果】 町内で交流することで個々の職員が刺激を受ける事が出来ている。また、外部に出ることで個々の視野を広く持つこともできるようになっている。

【課題概略】 人材の確保。採用活動の協力。

【連携内容】 通勤がしやすい施設へ移る（移りたい）希望者の調査。採用活動を共同で行う。

【連携による効果】 他法人や、他業種へいかずに残る事ができた。（できるようになった）

【連携内容】 市の保育関係の組織として、市保育協議会という組織があり、現在27の園が加盟しており、就職ガイダンスを行ったり、職員研修も年に3～4回程度実施しています。また、研修部会を分野別（0～6歳児、支援児、看護、給食）に9部設け、情報交換をしています。

【連携による効果】 他園の内容等もわかり、共通の土台の上で話が出来、参考になる事も多い。

【課題概略】 風水害の際の避難場所が、乳幼児が避難するには遠い。より近い病院に非常時に避難することで協定を結んだ。

【連携内容】 職員1人に対して、子ども2人で全員避難できるという状態で、保護者が迎えに来るまでの避難場所として病院をお願いしている。

【連携による効果】 実際に訓練も本番の避難も行っていないが、園と病院とのつながりができ、避難訓練もできる限り協力するとおっしゃって下さっている。地域の病院との関わりがもてるようになったことは良かったと思っている。

【課題概略】 地域における災害発生時の避難受け入れ先として和気町内の社会福祉法人4法人が選定されているが、その後の具体的な動きが無い状態である。

【連携内容】 当事業所は和気町と福祉避難所として2か所受入れを可能としているが、他施設と合同で避難訓練計画を進めていきたい。

【連携による効果】 発生時のシミュレーションをすることで課題がみつかっていき、より精度の高いものになるのではないかと考える。

【課題概略】 地震や火災の際に第2避難場所の確保。学区の小学校が避難場所になっているが、遠くて避難が困難。

【連携内容】 園の近くの専門学校と避難に関する契約を結び、年に1回合同避難訓練を行っている。

【連携による効果】 災害時の避難場所が確保できて安全面の充実を図ることができている。災害時だけでなく普段から園児と学生との交流ができている。

【課題概略】 規則・規程の改訂に関すること

【連携内容】 他法人の規程を参考にしている。

【連携による効果】 水準の維持

【課題概略】 小学校との接続

【連携内容】 就学児と5年生との交流

【連携による効果】 声を掛け合い、小学校に思いを伝えたことで、1月下旬に交流する事になった。

【課題概略】 ①消耗品等を安価に購入。④災害時支援の仕組みは老施協にある。⑦外国人材の一部受入。⑧⑨職員育成のため市で、入所系施設の研修会開催。⑮地域公益活動は市社協が中心となり実施。

【連携内容】 ①物品の一部購入。④コロナ時の派遣・物品貸出。⑦受入時の対応(面接etc)。⑧⑨研修会、交流会。⑮備品貸出、食料品の提供。

【連携による効果】 ①若干負担軽減。④現状利用はしていない。⑦人の確保。⑧⑨介護職員の他施設を知る機会。自施設を客観的にみる機会。⑮地域貢献

ふくしネット総社

就職フェス

人材不足改善のための合同説明会、会社説明は合同で行うことにより学校からの実施許可や集客数の向上が見込める。

連携するにあたって良いことばかりではないと思うがそれぞれのやり方や対応方法を学ぶ機会にはなっている。

災害時の避難援助と場所の確保。市内の民間の協議会による説明会参加

病院からの入所希望者の受け入れに関して複数法人で特養の空き状況を共有し、30日以内に入所希望者の行先を確保する30DAYSの取り組み実践。

社会福祉法人連絡協議会にて災害時の連携訓練等を実施している。

市内の社会福祉法人で連絡協議会を設け、定期的な会議やフードバンクの取り組みを実施。現在は効果として見えていないがコロナ後でもっと多くの職員同士の交流が出来ればと思っている。

- ・ 災害時、地域の複数法人間で、給食材料や配食支援をする。
 - ・ 定期的に訓練を実施。各法人施設の非常食保有や支援状況について相互に把握しており、災害時に素早く対応が可能になる。
 - ・ 各法人の管理者、給食関係職員同志のコミュニケーションをはかることにより、非常時の連絡、支援がスムーズになる。
-

他法人と交流を行うことにより、様々なやり方を学び、より効果的な手法や効率的な手法を学び、活用していきたい。

子ども食堂

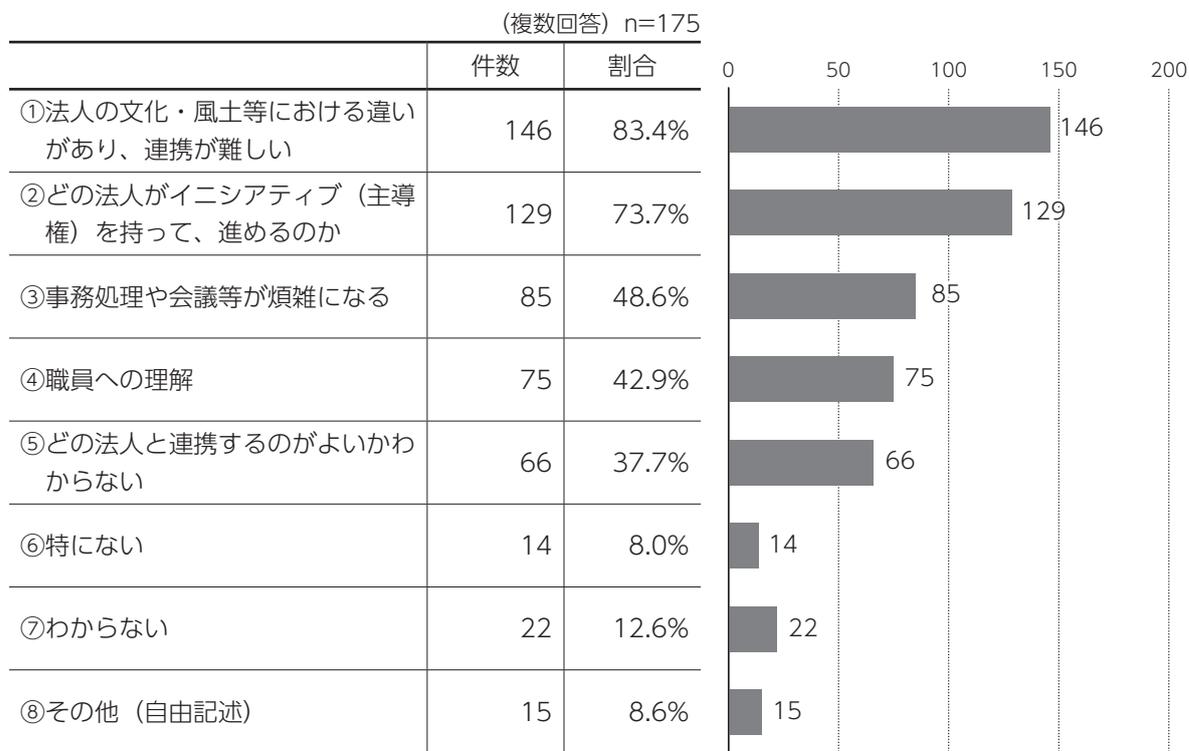
市内施設共同で就職説明会を開催。

講師を招いての研修は他法人と共に行うことがある。「他法人と」という表現は岡山県知的障害者福祉協会などの団体も含まれるのであれば、研修だけでなく福利厚生や災害活動なども含まれる。

地域活動：法人が後見人となり、地域で支援が行えるようにいくつかの法人に声をかけ趣旨には賛同を頂いているが、人員や資金等でいくつか課題があり実現には至っていない。

(4) 他法人との連携課題

他法人との連携における課題として考えられる内容として、「①法人の文化・風土等における違いがあり、連携が難しい」が全体の8割を超えて最も多く（83.4%）、次いで、「②どの法人がイニシアティブ（主導権）を持って、進めるのか」（73.7%）であった。



⑧その他（自由記述）

法人の規模や事業内容が異なり課題にズレが生じそう。逆に同じ事業を行っている場合、ある意味ライバルでもあるので、中々腹を割って話しにくい。他法人と連携することによるメリットがイメージしにくく、業務が増える可能性もある。

労働時間（拘束時間）が増える。

業務以外の時間消費に対する職員のアレルギー感

一時的には費用や組織的な負担は増えると思うが、長い目で見るとその効果は期待できると思う。

連携に要する費用負担

保育園は小学校区（町内）での文化、風土に影響を受けているため、他学区の施設とは連携しにくい面がある。職員も小学校区内の方が一定数いる。

利権と利害の折衷

施設によって必要とする部分に相違があると思う。

守秘義務の厳守

トップの意向

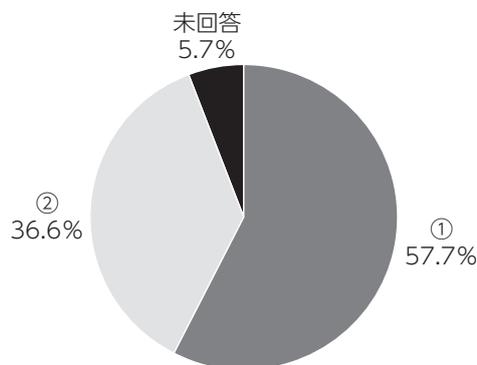
今のところ、考えにくい。

今までどおり。県社協の研修に参加させて頂き、グループワーク等で交流出来ればと思います。

(5) 他法人との連携に関する研究協議への参加

他法人との連携に関心を持たれている法人と、研究協議する場面への参加希望について、「①はい」が全体の6割を超え多かった(57.7%)

n=175		
	件数	割合
①はい	101	57.7%
②いいえ	64	36.6%
未回答	10	5.7%
合計	175	100%

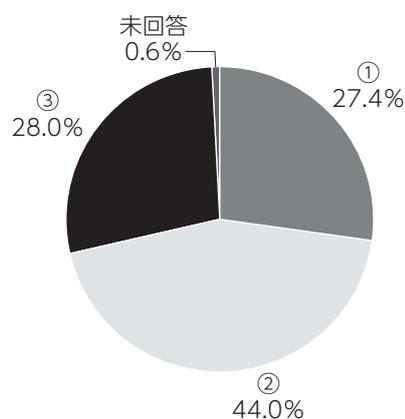


4. 社会福祉連携推進法人について

(1) 社会福祉連携推進法人の認識度

社会福祉連携推進法人の認識度について、「②聞いたことはあるが、内容は知らない」(44.0%)と、「③知らない。把握していない」(28.0%)が全体の約7割を占めており、「①内容を把握している」(27.4%)は、約3割弱にとどまっている。

n=175		
	件数	割合
①内容を把握している	48	27.4%
②聞いたことはあるが、内容は知らない	77	44.0%
③知らない。把握していない	49	28.0%
未回答	1	0.6%
合計	175	100%



【分野別 (高齢・障害・児童等) の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野	②障害福祉分野	③児童福祉分野 (児童養護)	④児童福祉分野 (保育)	⑤その他
①内容を把握している	29 (35.8%)	22 (40.7%)	3 (37.5%)	20 (23.5%)	9 (75.0%)
②聞いたことはあるが、 内容は知らない	35 (43.2%)	23 (42.6%)	4 (50.0%)	35 (41.2%)	3 (25.0%)
③知らない。把握してい ない	17 (21.0%)	9 (16.7%)	1 (12.5%)	29 (34.1%)	0 (0.0%)
未回答	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)	0 (0.0%)
合計	81 (100%)	54 (100%)	8 (100%)	85 (100%)	12 (100%)

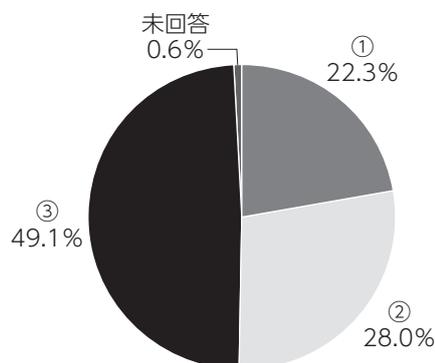
※②障害福祉分野には、児童福祉分野(障害)も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

(2) 社会福祉連携推進法人の関心度

社会福祉連携推進法人の関心度について、「③わからない」が全体の半数を占めており(49.1%)、「②ない」(28.0%)を含むと全体の8割弱となる。

n=175		
	件数	割合
①ある	39	22.3%
②ない	49	28.0%
③わからない	86	49.1%
未回答	1	0.6%
合計	175	100%



【分野別 (高齢・障害・児童等) の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野	②障害福祉分野	③児童福祉分野 (児童養護)	④児童福祉分野 (保育)	⑤その他
①ある	18 (22.2%)	17 (31.5%)	5 (62.5%)	20 (23.5%)	4 (33.3%)
②ない	24 (29.6%)	11 (20.4%)	2 (25.0%)	27 (31.8%)	3 (25.0%)
③わからない	39 (48.1%)	26 (48.1%)	1 (12.5%)	37 (43.5%)	5 (41.7%)
未回答	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)	0 (0.0%)
合計	81 (100%)	54 (100%)	8 (100%)	85 (100%)	12 (100%)

※②障害福祉分野には、児童福祉分野(障害)も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

(3) 社会福祉連携推進法人への期待

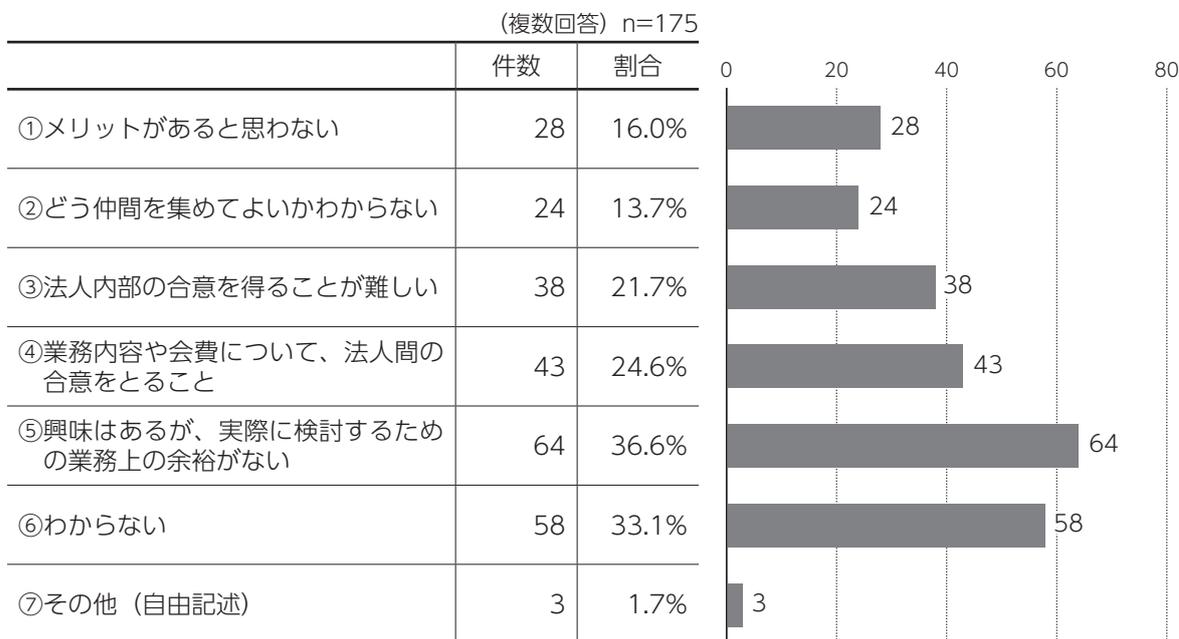
(2)の関心度について「①ある」と回答した39法人のうち、社会福祉連携推進法人に期待することは、「⑤人材確保・育成・定着」が最も多く(76.9%)、次いで、「②災害時対応の強化」(53.8%)、「③経営基盤の強化・ノウハウ共有」(41.0%)であった。

(複数回答) n=39		
	件数	割合
①地域貢献の強化	13	33.3%
②災害時対応の強化	21	53.8%
③経営基盤の強化・ノウハウ共有	16	41.0%
④事務処理の合理化・効率化	13	33.3%
⑤人材確保・育成・定着	30	76.9%
⑥物資の共同購入	12	30.8%
⑦法人のブランディング(価値向上)	10	25.6%
⑧その他(自由記述)	1	2.6%

期待されること	件数
①地域貢献の強化	13
②災害時対応の強化	21
③経営基盤の強化・ノウハウ共有	16
④事務処理の合理化・効率化	13
⑤人材確保・育成・定着	30
⑥物資の共同購入	12
⑦法人のブランディング(価値向上)	10
⑧その他(自由記述)	1

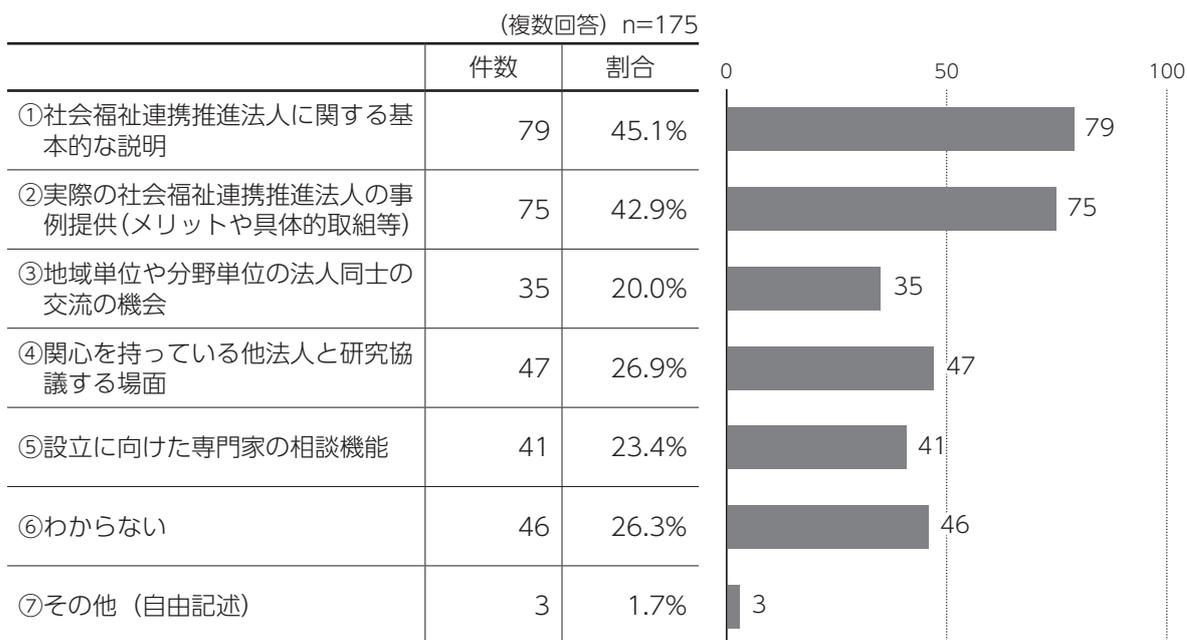
(4) 社会福祉連携推進法人の課題

社会福祉連携推進法人の課題と感じていることは、「⑤興味はあるが、実際に検討するための業務上の余裕がない」が最も多く（36.6%）、次いで、「⑥わからない」（33.1%）、「③法人内部の合意を得ることが難しい」（21.7%）であった。



(5) 社会福祉連携推進法人設立に必要な支援

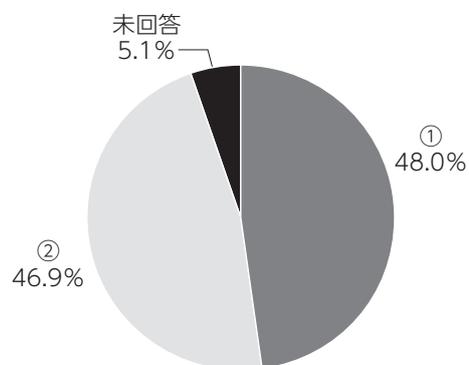
社会福祉連携推進法人を進めるにあたって必要な支援と思われるものとして、「①社会福祉連携推進法人に関する基本的な説明」（45.1%）、「②実際の社会福祉連携推進法人の事例提供（メリットや具体的取組等）」（42.9%）が同数程度で多く、次いで、「④関心を持っている他法人と研究協議する場面」（26.9%）であった。



(6) 社会福祉連携推進法人に関する研究協議への参加

社会福祉連携推進法人に関心を持たれている他法人と研究協議する場面への参加希望について、「①はい」(48.0%)が「②いいえ」(46.9%)より多いが、差はわずかであり、ほぼ拮抗している。

n=175		
	件数	割合
①はい	84	48.0%
②いいえ	82	46.9%
未回答	9	5.1%
合 計	175	100%

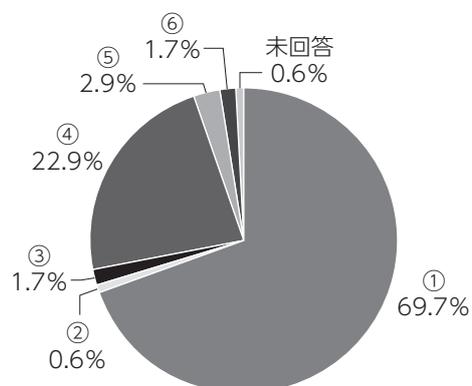


5. 法人合併・事業譲渡について

(1) 法人合併・事業譲渡についての考え

法人合併や事業譲渡については、「①現時点では、必要性を感じていない」が最も多く(69.7%)、次いで、「④今後は必要性がでてくるのではと感じている」(22.9%)であった。

n=175		
	件数	割合
①現時点では、必要性を感じていない	122	69.7%
②必要性を感じているが、方法がわからない	1	0.6%
③検討したことがあるが、実現にいたらなかった	3	1.7%
④今後は必要性がでてくるのではと感じている	40	22.9%
⑤過去に法人合併を行った	5	2.9%
⑥その他(自由記述)	3	1.7%
未回答	1	0.6%
合 計	175	100%



【分野別（高齢・障害・児童等）の比較】

※複数分野をカウント n=240

	①老人福祉分野	②障害福祉分野	③児童福祉分野 (児童養護)	④児童福祉分野 (保育)	⑤その他
①現時点では、必要性を感じていない	49 (60.5%)	33 (61.1%)	3 (37.5%)	61 (71.8%)	7 (58.3%)
②必要性を感じているが、方法がわからない	1 (1.2%)	1 (1.9%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
③検討したことがあるが、実現にいたらなかった	1 (1.2%)	0 (0.0%)	2 (25.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
④今後は必要性がでてくるのではと感じている	23 (28.4%)	15 (27.8%)	2 (25.0%)	19 (22.4%)	4 (33.3%)
⑤過去に法人合併を行った	4 (4.9%)	3 (5.6%)	1 (12.5%)	4 (4.7%)	1 (8.3%)
⑥その他（自由記述）	2 (2.5%)	2 (3.7%)	0 (0.0%)	1 (1.2%)	0 (0.0%)
未回答	1 (1.2%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)	0 (0.0%)
合 計	81 (100%)	54 (100%)	8 (100%)	85 (100%)	12 (100%)

※②障害福祉分野には、児童福祉分野（障害）も含む。

※⑤その他には、生活保護分野、保健分野を含む。

【事業活動収支規模別の比較】

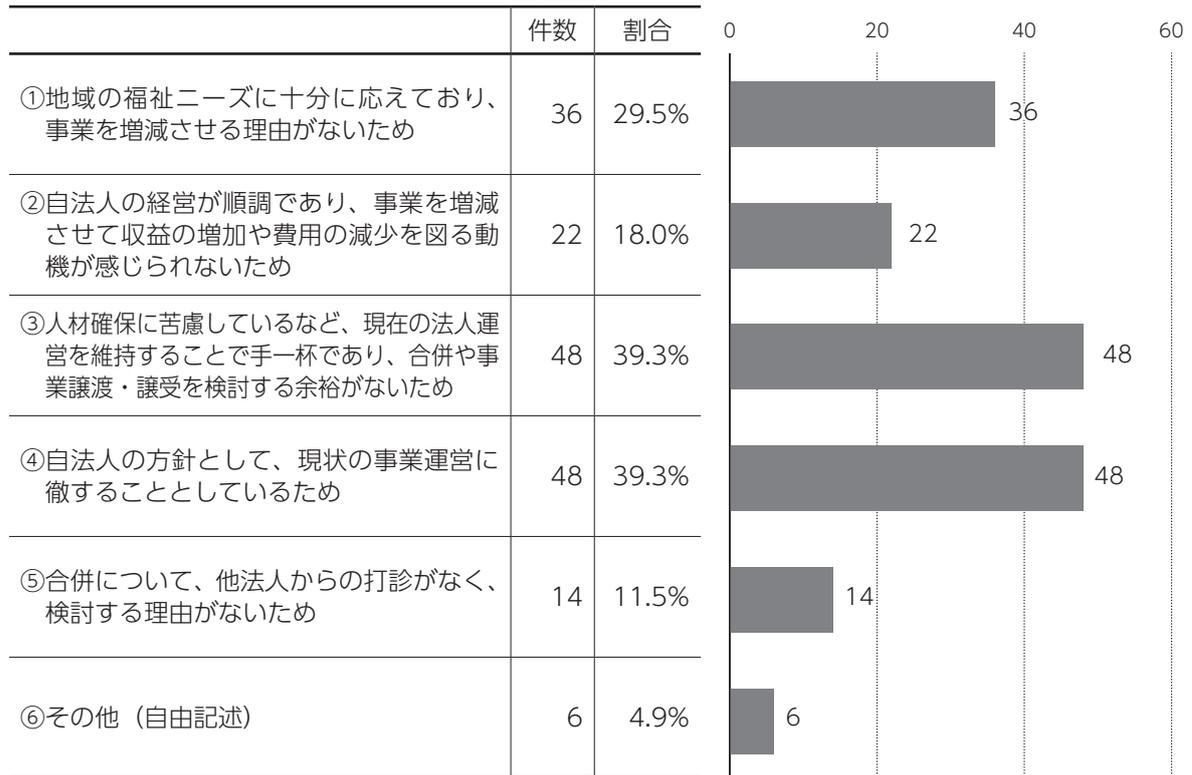
n=175

	①2億円未満	②2億円以上 10億円未満	③10億円以上
①現時点では、必要性を感じていない	34 (79.1%)	70 (68.0%)	18 (62.1%)
②必要性を感じているが、方法がわからない	0 (0.0%)	1 (1.0%)	0 (0.0%)
③検討したことがあるが、実現にいたらなかった	0 (0.0%)	3 (2.9%)	0 (0.0%)
④今後は必要性がでてくるのではと感じている	8 (18.6%)	26 (25.2%)	6 (20.7%)
⑤過去に法人合併を行った	0 (0.0%)	1 (1.0%)	4 (13.8%)
⑥その他（自由記述）	1 (2.3%)	1 (1.0%)	1 (3.4%)
未回答	0 (0.0%)	1 (1.0%)	0 (0.0%)
合 計	43 (100%)	103 (100%)	29 (100%)

(2) 法人合併・事業譲渡の必要性を感じない理由

(1)の「①現時点では、必要性を感じていない」と回答した122法人のうち、必要性を感じない理由として、「③人材確保に苦慮しているなど、現在の法人運営を維持することで手一杯であり、合併や事業譲渡・譲受を検討する余裕がないため」(39.3%)と「④自法人の方針として、現状の事業運営に徹することとしているため」(39.3%)が同数で最も多かった。次いで、「①地域の福祉ニーズに十分に応えており、事業を増減させる理由がないため」(29.5%)であった。

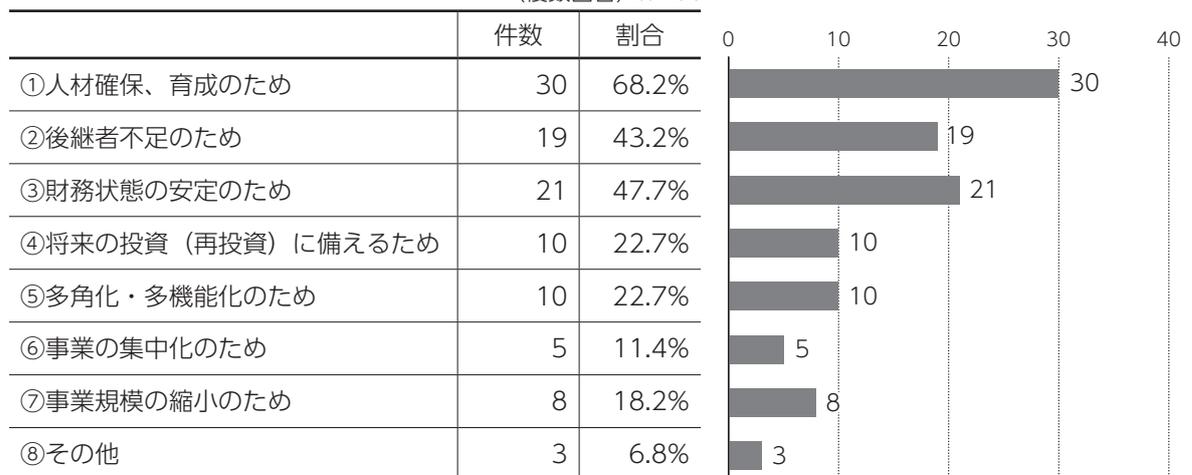
(複数回答) n=122



(3) 法人合併・事業譲渡の必要性を感じる理由

(1) の「②必要性を感じているが、方法がわからない」「③検討したことがあるが、実現にいたらなかった」「④今後は必要性がでてくるのではと感じている」に回答した44法人のうち、法人合併・事業譲渡の必要性の理由として、「①人材確保、育成のため」が最も多く(68.2%)、次いで、「③財務状態の安定のため」(47.7%)、「②後継者不足のため」(43.2%)であった。

(複数回答) n=44



(4) 法人合併・事業譲渡の検討における課題

(1)の「③検討したことがあるが、実現にいたらなかった」「⑤過去に法人合併を行った」と回答した8法人のうち、法人合併や事業譲渡の検討において、重要な課題と感じたことは、「①法人文化の違い」(50.0%)「②法人規模や制度の統合・調整」(50.0%)が同数で最も多かった。また、課題と感じなかったことについては、「⑥債権者への説明・折衝等」が最も多く(75.0%)、次いで、「⑨国庫補助金の精算」(50.0%)であった。

(複数回答) n=8

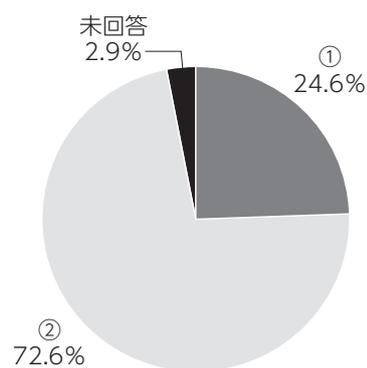
	課題ではなかった		課題であった		重要な課題	
	件数	割合	件数	割合	件数	割合
①法人文化の違い	2	25.0%	2	25.0%	4	50.0%
②法人規模や制度の統合・調整	2	25.0%	2	25.0%	4	50.0%
③利用者への説明	5	62.5%	0	0.0%	2	25.0%
④全体の進め方、スケジュールの立て方	1	12.5%	5	62.5%	2	25.0%
⑤許認可に関する行政との調整	3	37.5%	3	37.5%	1	12.5%
⑥債権者への説明・折衝等	6	75.0%	1	12.5%	0	0.0%
⑦従業員の承諾、雇用確保や処遇、従業員との交渉・調整	2	25.0%	3	37.5%	3	37.5%
⑧支援してもらう専門家の確保	5	62.5%	1	12.5%	2	25.0%
⑨国庫補助金の精算	4	50.0%	2	25.0%	1	12.5%
⑩その他(自由記述)	3	37.5%	0	0.0%	0	0.0%

(5) 合併に関する研究協議への参加

社会福祉法人の合併について関心を持たれている他法人との研究協議する場面への参加希望について、「②いいえ」が多く、全体の7割強であった(72.6%)。

n=175

	件数	割合
①はい	43	24.6%
②いいえ	127	72.6%
未回答	5	2.9%
合計	175	100%



◆社会福祉法人の経営、または法人間連携、合併等についての自由意見

長い歴史のなかで培った運営感覚で他法人との共同は煩雑である

昨年より光熱費の高騰が経営を圧迫しています。これから水道代も値上げすると聞いています。令和6年度の報酬改定では基本単価の大幅な上昇を県や社協がもっと声をあげて国に訴えてほしいです。率先して社協が引っ張ってくれているイメージが全くないです。頑張ってくださいたいです。また、特養に管理栄養士を配置しないと減算になる令和6年度の介護報酬改定は絶対に阻止していただきたい。管理栄養士の確保は難しすぎます。人材確保の難しさがまったく理解できていないのではないのでしょうか？管理栄養士の配置加算で十分だと思います。さらにどの職種においても配置基準の緩和は必須です。他事業所との兼務可能、看護師の常勤配置の撤廃などしないとどのようにしても人材は集まらず、減算となる→給与が減る→離職者が増える→福祉施設として十分なサービスが提供できなくなるといった負のスパイラルに陥ります。どうぞ社協がもっと声を国に届けていただき魅力ある業界にしていきたいです。社協の人材募集に登録してもまったく反応がありません。もっと幅広く積極的に声掛けしていただきたい、人材紹介の場を増やしていただきたいです。そして前述にも記載した通り社協が積極的に動いて我々の悲痛な声を拾い上げ、国に訴えかけていただきたいです。どうぞよろしくお願い致します。

10年以上経営に携わっているが、年々難しさややり難さを感じている。それは本来の業務に加えて付加価値的な仕事が増えてきているから。社会福祉の業界でも様々な施設形態があるが悪いニュースの時は一括りにされやすい。仕事の魅力ややりがいを伝えようとしてもそれを上回るネガティブなイメージを払拭できないでいる。賃金改善や処遇改善を行っているがそれ目当てで入職すると長く続かない印象が強い。

社協の中で法人合併コーディネーター部を作ってマッチングを主導してほしいです。

それぞれの法人は規模の大小があり、地元の職員もおり、小規模の施設には、利用者や地域の方から顔が見える福祉事業ができるという面も持っている。経営合理化でよく名前がある事項は、実際には、人員の合理化という面で難しく、その施設ごとに事務職員を配置することで、事務処理だけでなく、緊急時の対応や来訪者への対応など、より安全な園運営に繋がっている。災害時の連携も、今は町内会（隣の小学校などを含む）と協力しており法人間の距離があるととりにくい。大災害になると、車での移動も難しい事が考えられるため、地法人間の連携よりは、地域との連携の方が現実的であると思う。

社会福祉法人は同じような課題に直面している。消耗品の共同購入や、業務委託先・工事業者の選定、経理や給与計算など後方部門の共同化など、規模のメリットにより参加する全ての法人が恩恵を受けるような取り組みから進めるのが良いと思う。（10法人以上・利用者1000人以上、多ければ多い方が良い大規模を想定する）また、経営判断には責任が伴うため、デメリットが考えられる場合は先にしておくべきである。良いこともあれば悪いこともある。参加する全ての法人にとって全てがメリットとなるケースは稀ではないでしょうか。

急激な社会の変化に、今後の法人のあり方、方向性を考えないといけない状況であっても、日常業務に追われ立ち止まって考える事のない中で、この様なアンケート調査をして頂き、法人として、どうあるべきか本法人の現状を分析していく機会をいただきました。今後とも、ご指導ご支援をよろしくお願いいたします。

法人間連携や合併は、必要なのかもよく理解出来ていないので、そういう基本的なことを教えてくれるセミナーを開催して欲しいです。

- ・当法人の特性上、オーナー法人ではないため現場から理事会、評議員会により役員（内部理事）を選出し代表者を任命しているため現在まで後継者が不在になる事はなく合併は今後も考えてはいない。
- ・法人間連携は、地域福祉ニーズの多様化により、課題解決のスピードや、スケールメリットを考えると必要であると考えております。共同購入等安価に仕入れる目的であれば、地元商店、地域活性支援の観点からズレてしまう場合もあるので、慎重に進める必要があると思います。

社会福祉法人間の関係が措置時代と違い、他法人との差別化を意識すれば、連携困難な時代となっている。職員間の研修等の連携は出来ても、経営トップの連携は、社協、福祉協会が間に入らないと、頑固さを感じている。

ある程度の規模（資金）を持つ社会福祉法人以外は、経営が難しくなっていくと思われる。人手不足と物価高に対するコスト増に介護報酬が追いついていかず、自ずと淘汰される法人が相次ぐこととなり、力ある法人が吸収していくことが、予想される。いたしかたなく市場の流れに任せるものと考えています。

現在のところ、NPO法人の事業統合のみの考えです。

国の施策の枠組みがあり、少子高齢化が進み、従来の法人運営が厳しくなることは確かですが、それぞれの法人が施設運営の理念を掲げて運営する“独自性”や“個性”が生かされることが大事ではないかと感じます。

生き残るために、法人の合併等を行う手法は、民間の企業では当たり前かも知れませんが、社会福祉法人の本来の役割等を考えると小さくても地域で支えられる施設、職員も楽しく働ける施設をどう維持発展させるかという視点が長い目でみると大切だと考えています。

小さい法人ですので、ノウハウをある程度もつ人材が、他事業所に助言（指導）することで手一杯ですので、こちらにパワーを入れる余裕が全くなく、ゆえに、自法人を継続させることで手一杯です。

最低賃金の引上げ、物価の高騰等必要な経費は増大している。企業への賃上げ要請も行われている。必要なマンパワーの確保も容易ではない。運営に必要な経費が賄える程度には報酬単価を引き上げていただきたい。また、一部の既得権益を保護するため、行政が事業用地確保に制限をかけることはやめていただきたい。

業況、財務とも安定推移しており、連携合併等に関心が無い。

ここ10年の間、新規事業（事業譲渡含む）を行い続けてきたので、今後は、現事業所の運営をより安定させていく為に何が必要かを求めていきたい。

法人間の連携について好事例集などがあれば拝見したい。

当法人は、R4.4月～市内の他社会福祉法人が運営する小規模保育施設を委託でさせていただいています（当法人の職員を派遣しているかたちです）。

その時の運営に関する話し合いでは、子ども主体を進めようとする私たちのやり方を理解してもらうのに苦労することもありましたが、丁寧に課題に向き合う中で、少しずつ、熱意が伝わり、お互いに敬意をもって運営できている現状にとっても感謝しております（一法人一施設では、経営面が厳しく、収益事業として収益が出てきはじめています。職員同士の学び合いや職員交流により、意識が高まり、質の向上へとつながることなど）。ただ、理念のちがう法人同士が一緒にひとつのことに取り組む難しさはとても感じています。

経営者間のやり取りの機会が少なく、地域の法人との関係性の構築に時間が必要である。

今後の事業環境にあわせて必要性が高まってくると考える。

IV. 考 察

社会福祉法人の経営、および法人間連携に関する調査報告書 考察

大阪公立大学 名誉教授 関川芳孝

1 調査の背景と意義

人口減少、少子高齢化に歯止めがかからない。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の地域別将来推計人口」によると、2050年には岡山県の人口は2割も減少する。施設をとりまく自治体も存続するためには、様々な行政サービスの提供についても見直し、再編を余儀なくされることであろう。自治体が提供する福祉サービスもその対象になるに違いない。社会福祉法人の経営は、こうした将来の施設をとりまく外部環境の変化に柔軟に対応できるか、問われている。経営の関心は、主として当面の報酬改定や制度改革に向けられるが、あわせて、将来の外部環境の変化に伴う想定される経営危機に対し、法人の経営を持続可能なものとする事業戦略を構築し、法人組織のガバナンスのなかで、事業戦略を実行するための方針や手順を確立し、事業の実施を管理することが求められる。

今回の「社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査」は、持続可能な法人経営のあり方を検討するため、現在の経営課題及び対策を把握し、今後の法人経営について、法人間連携の有用性や必要性について調査しようというものであった。調査の内容からは、将来の経営について危機意識をもちつつも、持続可能な経営のあり方として、法人間で連携するという方法については、これから研究・検討したいなど、関心をもった法人が少なからず存在していることが明らかになった。こうした組織体制の構築において、岡山県社会福祉協議会、岡山県社会福祉法人経営者協議会の役割に期待するところが大きい。

2 調査結果に対する若干のコメント

以下では、調査結果の主たるポイントを取り上げ、今後の経営のあり方について、若干の考察をしたい。

(1) 今後の法人経営に対する危機感

今後の法人経営について、「危機感を持っているが、必要な対策はとれていない」と回答した法人が、全体の7割を超えていた。しかも、「危機感を持っており、対策を講じている」と回答した法人であっても、その半数が中長期的な経営計画を作成していない状況にある。とられた対策の内容をみても、①物価高騰の対策、②人材確保の対策など、当面の経営問題に対応するものが多い。しかしながら、中長期的な展望から将来の経営に対して危機意識をもつ法人の回答も幾つか読み取れる。

このことは、アンケートに回答した者が、人口減少や少子高齢化が組織に与える影響を正確に認識していない場合が考えられる。これは、目の前の経営に対応することを優先するあまり、将来の外部環境の変化に対する対応が後回しにされていることが読み取れる。確かに人口減少や少子高齢化といった環境変化が、現在直接的に組織の業績や存続に影響を及ぼす

までには至っていないのであろう。そのため、回答者からは、緊急的に取り組むべき課題と受け止められていないものとする。

福祉サービスは制度事業としての特徴があるが、制度事業であっても将来的に安心できる状況ではない。人口減少や少子高齢化といった将来の大きな環境変化に適応するためには、法人組織の変革や新しい事業モデルの検討が必要であり、将来の変化に対する経営者の感覚をもっと研ぎ澄ます必要があるのではないかと考える。

(2) 法人の事業規模について

事業規模の拡大については、「大きすぎるのもよくないので、1法人複数施設で継続」と回答した法人が、もっとも多く全体の5割を超えていた。新たな事業への取組みについても、「取り組むつもりはない」が全体の4割を超えて多く、「④どちらともいえない。わからない」が約3割の回答であった。事業規模が大きいことには、メリットのみならずデメリットもある。メリットとしては、「地域の多様なニーズに応えられる」、「財政的に法人経営が安定する」、「職員採用、および人事管理が計画的に行える」が考えられる。デメリットとしては、「内部統制がとりにくくなる」などが考えられる。

アンケートの回答からは、将来の展望が不透明な状況のなかで事業の拡大には慎重な態度が読み取れる。地域や種別によっては、これからも事業ニーズが拡大し、新たな事業チャンスも生まれる場合も考えられるが、人口減少による福祉人材の確保が難しい状況が続く中では、事業を始めても逆に事業リスクが拡大するものでしかないと感じられているに違いない。むしろ、人口減少が著しい地域によっては、将来的には事業規模の縮小を検討しなければならない法人もあるのではないかと考える。そのためにも、中長期の事業戦略の検討が必要である。

(3) 法人経営の当面の課題

これからの法人経営を考えるうえにおいて、当面の課題となっている問題について尋ねたところ、「人材確保（職員採用）」、「建物修繕」、「利用者（入所者の減少）」と回答した法人が、大半を占めている。

また、直面している課題について、具体的な内容を自由に記述していただいたが、いずれも法人経営の将来的な存続が懸念されるような内容ばかりである。現在は、問題を抱えながらも事業を継続できているにしても、こうした問題が根本解決されず将来的に事業の根底を脅かすものとなって立ち現れるのではないかと考える。こうした複合的な問題が相互に関連し拡大するなど、負のスパイラルに落ちいり、最後の手段として事業撤退しか方法がない場合が懸念される。負のスパイラルとは、たとえば、著しく老朽化した施設においては、施設ハードの理由から利用者が集まらず、減収となり経営が行き詰まり、職員を募集しても「仕事の内容、職場環境、労働条件」など法人・事業に問題があるとして、敬遠されるなどである。そして、回答いただいた内容をみると、事業規模が小さな法人においては、問題に対応しているものの、有効な解決策が見当たらない状況なのではないかと考える。

(4) 法人間連携について

他の法人との連携については、「地域公益活動（社協を中心とした地域公益ネットワークでの取組）」や「合同就職説明会」という分野で、協働・連携して活動が行われていた。

また、取り組みたい内容としては、「災害時の利用者避難の連携」、「災害時の応援（職員派遣、制作物の販売ルート等）」など、災害時の連携に関する内容が多かった。ついで、「職員育成のための合同研修会」、「職員間の交流」、協働して人材育成に取り組むニーズが高いことが明らかになった。

法人間の協働・連携については、既に幾つかの方法が存在する。アンケートの回答中でも多かった社協が中心となって地域課題に対し地域における複数の社会福祉法人が協働して公益的な取組を行うことがあげられる。地域防災の取組みやセーフティネットの構築なども、社協が中心となって社会福祉法人が連携して取り組むことが期待される。経費削減のための共同購入の仕組みについても、連携して行うことが可能である。こうした形で緩やかなネットワークのもとで協働・連携による経営の実践は広がっており、経営者の関心やネットワークに参画するニーズも高まっているといえる。他法人との連携について関心を持たれている他法人と研究協議する場面への参加希望についても「はい」と回答した法人が約6割あった。

ただし、連携の方法や活動の内容によっては、「法人の文化・風土等における違いがあり、連携が難しい」と感じる場面が多くなる。たとえば、法人が既に直面している幾つかの深刻な経営課題を共同して検討・解決するために、社会福祉連携推進法人のように、幾つかの法人が連携し共同経営する体制を構築する場合には、こうした問題に直面すると考えられる。法人の文化・風土等における違いがあっても、同じ理念や経営の方向性を共有でき、法人を存続させるために、ノウハウや人材の共有などについても、相互に協力する信頼関係が必要と考える。経営理念や基本的考え方で対立しては、個別具体的な経営課題の解決も、ままならない。パートナーとなる法人の経営者のあり方にかかっている。

(5) 社会福祉連携推進法人について

社会福祉連携推進法人については、現状では仕組みの具体的な内容はほとんど知られていなかった。現状では、社会福祉連携推進法人に対する関心も十分とはいえない。アンケートでも「わからない」との回答が半数を占めていた。しかし、「社会福祉連携推進法人に関する基本的な説明」「実際の社会福祉連携推進法人の事例提供（メリットや具体的取組等）」、「関心を持っている他法人と研究協議する場面」に対するニーズは高い。社会福祉連携推進法人について関心を持たれている他法人と研究協議する場面への参加を希望する意向も確認できた。

現状、会員からは、現在の経営上の課題を解決する手段として、社会福祉連携推進法人が意識されていない。現状に対して、経営者が考えられる対応をとっているにも関わらず問題状況の改善に至っていないとすれば、経営組織の変革や新しい発想や異なるアプローチの採用が必要と考える。制度事業のもとで実践されてきた事業経営の方法では、対応できないものとする必要はないであろうか。

このような問題意識を共有できる経営者と、これまでの成功体験をリセットして、新しい経営の発想や手法を学び、意見交換し実際に経営に取り入れる実践する、トライ&エラーを

繰り返すことで、問題解決の糸口が見つかるものとする。法人を将来的に存続させる方法は、一つではないと思われるが、社会福祉連携推進法人という仕組みのなかで、法人ネットワークをつうじて共同経営し、外部環境の変化に柔軟に対応できるように、相互協力して経営基盤を強化するというのは、一つの選択肢と考える。

3 まとめ

社会福祉法人の経営者が人口減少や少子高齢化に対する危機意識を持ちながらも、適切かつ有効な対策を講じていないのは、福祉事業の経営者の意識が低いからというわけではない。

ひとつには、事業規模が小さい社会福祉法人は、財源や人材などの経営資源に制約がある。人口減少や少子高齢化といった大きな社会的課題に対処するためには、他分野のコンサルタントを雇う、アドバイスにもとづき新たなシステムに切り替える、既存事業のスクラップ&ビルドを繰り返す、新たな事業分野において新規事業を立ち上げるなど、制度事業の枠を超えた経営資源が必要となる。しかし、制度事業を中心とする限られた経営資源のなかで、どのような対策をとるかは、経営者にとって難しい判断となる場合がある。

さらには、人口減少や少子高齢化といった環境変化が、直接的に組織の業績や存続に影響を及ぼすまでの期間が10年20年先である場合には、経営者は現実には起きている問題について、困っているとしても、緊急に対策を検討実施する必要性を感じにくいのであろう。そのため抜本的な対策の検討を先延ばしにしてしまうことがあるが、制度事業において成功体験がある経営者にも見受けられる。それにより、深刻な経営危機が現実のものとなったときには、あの時対応し動いておればと後悔しても、始まらない。岡山県、地元自治体は、事業の存続のために、経営が悪化した法人を救済するとは考えにくい。法人が、現実に対応できる選択肢が、事業譲渡や吸収合併以外に残っていないことになりかねない。

そうした最悪の事態を回避するためにも、経営者であれば、10年20年先の展望をもって外部環境の変化を読み、バック・キャスト的な発想から、2030年のあるべき姿、2030年までに取り組むべき経営課題を明確にし、中長期の経営計画を作成し、経営基盤の強化、求められる対策の確実な実行をガバナンスの仕組みのなかで管理することが求められる。社会福祉法人の経営は簡単には変わらないが、小さな変革を一步、一步積み上げていくことが大切である。

経営者は、経営計画の作成にあたって、将来の課題の解決に向けて中長期的な戦略を策定する必要がある。これには、組織の理念や使命、将来に向けた目標の再確認、自治体の供給体制や競合の分析、法人組織の強みと弱みの評価などが含まれる。計画の作成においても、複数の法人が協働して将来に向けた対策を考えることで、より包括的で持続可能な解決方法を創出することができよう。様々な経営者の発想や外部の専門知識が組み合わさることで、より綿密な計画や戦略が構築できると考える。

計画の作成に当たっては、法人として必要な人材が確保できず、地域の需要に対し十分なサービスを供給できないことを想定する必要がある。こうした人材確保の課題に対処するためには、職員のモチベーション向上や定着率向上の取り組みが必要である。経営者は職場環境の改善や労働条件の見直し、キャリア開発の機会の提供、採用プロセスの改善などに取

り組むことが求められる。これに対し、具体的にどうしたらよいかわからないというのであれば、社会福祉連携推進法人の枠組みのなかで、検討する方法もある。社会福祉連携推進法人に参画し、他の法人と同様の人事管理（人材育成を含む）の方法をとることで、社会福祉連携推進法人として職員を募集・採用し、同一の労働条件で処遇をすることが可能となる。

そして、将来利用者が減少し収入が減少する課題に対処するためには、経営者は新たな資金調達的手段や財務管理の強化を検討する必要がある。これには、事業の効率化、共同購入等の方法などコスト削減の取り組み、新規事業の立ち上げによる収益の多角化、老朽化した施設の建て替えのためにも、資金調達の新たな手段の模索などが含まれる。自治体から施設整備の補助を受けられない事態も想定することが大切である。

V. 資料

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

基本項目	太枠内をご記入ください。		
法人名	社会福祉法人		
理事長名			
記載者	役職		氏名
電話番号		E-mail	

理事長とご検討いただき、法人としての回答をお願いいたします。

貴法人で取り組まれている分野（種別）のすべてに、をいれてください。

分野	<input checked="" type="checkbox"/>	施設・事業等
生活保護分野	<input type="checkbox"/>	救護施設、医療保護施設、授産施設（保護授産施設）等
障害福祉分野	<input type="checkbox"/>	障害者支援施設、身体障害者福祉施設、視覚障害者情報提供施設、障害福祉サービス事業（居宅介護、重度訪問介護、同行援護等）等
老人福祉分野	<input type="checkbox"/>	養護老人ホーム、特別養護老人ホーム、介護老人福祉施設、軽費老人ホーム、老人短期入所施設、老人デイサービスセンター、グループホーム等
児童福祉分野 (児童養護)	<input type="checkbox"/>	助産施設、乳児院、母子生活支援施設、児童養護施設等
児童福祉分野（障害）	<input type="checkbox"/>	児童発達支援、放課後等デイサービス等
児童福祉分野（保育）	<input type="checkbox"/>	保育所、認定こども園、児童厚生施設、小規模保育事業等
保健分野	<input type="checkbox"/>	介護老人保健施設、訪問看護ステーション、介護医療院等
その他	<input type="checkbox"/>	授産施設、共同作業場（老人）等

1/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

質問項目 該当する項目にを入れてください。

①危機意識・対策について

【共通】

質問 1 物価高騰、人材不足、人口減少等々、社会福祉法人を取り巻く環境が大きく様変わりし、今後、厳しい法人経営を強いられることが想定されますが、貴法人のお考えをお聞かせください。

回答 1 ①危機感を持っており、対策を講じている（→ 質問 2-1 へ）
 ②危機感を持っているが、必要な対策はとれていない（→ 質問 3 へ）
 ③危機感を感じていない（→ 質問 3 へ）

※質問 1 で①と回答された方のみお答えください

質問 2-1 今後の法人経営の対策として、中長期的な経営計画を策定していますか？

回答 2-1 ①策定している ②策定していない

※質問 1 で①と回答された方のみお答えください

質問 2-2 どのような対策を講じられていますか？ ※自由記述

②今後の法人経営について

【共通】

質問 3 今後の社会福祉法人の経営において、地域の多様化する福祉ニーズへの対応や事業継続のために、事業の多角化・多機能化等を踏まえ、法人の事業規模を拡大する（スクラップアンドビルドを含む）ことについて、貴法人のお考えをお聞かせください。

回答 3 ①拡大する方向である。または、拡大を目指している（→ 質問 4 へ）
 ②大きすぎるのもよくないので、1法人複数施設で継続（→ 質問 5 へ）
 ③法人の規模は、1法人1施設がよい（→ 質問 5 へ）
 ④どちらともいえない（→ 質問 5 へ）

※質問 3 で①と回答された方のみお答えください

2/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

質問 4 法人の事業規模拡大のメリットは何だと思いますか？ ※複数選択可

回答 4 ①地域の多様な福祉ニーズに応えられる
 ②一般住民からの理解や信用を得やすい
 ③大量購入や事務の共同処理等、経営の合理化が可能になる
 ④職員採用、および人事管理が計画的に行える
 ⑤財政的に法人経営が安定する
 ⑥行政や関係機関からの信用を得やすくなる
 ⑦その他（自由記述）

⑦その他

【共通】

質問 5 法人の事業規模拡大のデメリットは何だと思いますか？ ※複数選択可

回答 5 ①利用者へのきめ細やかな対応が困難になる
 ②家庭的な雰囲気や信頼が失われがちになる
 ③柔軟な事業運営が困難になる
 ④他の法人との間に規模の格差が広がるのは好ましくない
 ⑤分野（種別）の異なる施設間の人事異動など、困難な問題が生じる
 ⑥内部統制がとりにくくなる
 ⑦特に思いつくことはない。わからない。
 ⑧その他（自由記述）

⑧その他

【共通】

質問 6 貴法人で現在経営している施設や実施している事業の他に、今後新たな事業に取り組むことについての考えをお聞かせください。

回答 6 ①取り組む予定である（→ 質問 7-1 へ）
 ②取り組むたい（→ 質問 7-1 へ）
 ③取り組むつもりはない（→ 質問 8-1 へ）
 ④どちらともいえない。わからない（→ 質問 8-1 へ）

3/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

※質問 6 で、①または②と回答された方のみお答えください

質問 7-1 今後、新たに取り組む（取り組みたい）事業は、以下のどの分野になりますか？ ※複数選択可

生活保護分野 児童福祉分野（障害）
 障害福祉分野 児童福祉分野（保育）
 老人福祉分野 保健分野
 児童福祉分野（児童養護） その他

質問 7-2 今後、新たに取り組む（取り組みたい）事業の具体的な施設、もしくは事業※を教えてください。例：放課後等デイサービス等

※調査票 P.1 の基本項目でお尋ねした分野における施設・事業等をご確認下さい。

【共通】

質問 8-1 貴法人では、これからの法人経営を考えるうえで、当面の課題となっていることは何ですか？ ※複数選択可

回答 8-1 現在、課題はない ⑧地域福祉の推進
 ①利用者（入所者）の減少 ⑨公益的な取組の実施
 ②新規事業の実施 ⑩職員の労働条件
 ③事業の譲渡、撤退 ⑪職員の資質向上・キャリアパス
 ④借入金の返済 ⑫人材確保（職員採用）
 ⑤建物修繕 ⑬人材定着（離職防止）
 ⑥その他財政問題 ⑭後継者育成
 ⑦用地確保 ⑮その他の人事管理
 ⑯その他（質問 8-2 に具体的にご記入ください）

【共通】

質問 8-2 現在、直面している課題について、質問 8-1 の①～⑯の内容を具体的に回答してください。 ※自由記述

回答 8-2

4/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

③法人間の連携について

【共通】

質問 9 他法人と連携して取り組みたい（検討してみたい）ことや、既に取り組んでいることはありますか？

回答 9	内容	取り組みたいこと	既に取り組んでいること
	①消耗品等の共同購入	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	②合同による災害BCP策定	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	③災害時の利用者避難の連携	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	④災害時の応援 (職員派遣、制作物の販売ルート等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑤福祉・介護職の魅力発信 (学校、県内外への働きかけ等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑥合同就職説明会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑦外国人材の受け入れ (面接会、実習生の生活サポート等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑧職員育成のための合同研修会	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑨職員間の交流	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑩職員の福利厚生(独自のサービス)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑪働き方改革に向けた労務管理	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑫業務の効率化 (分析・整理、仕分けの検討等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑬ICT・ロボット等の知識・ノウハウの共有	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑭システム等の共同構築 (財務、記録、利用者台帳等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑮地域公益活動(社協を中心とした 地域公益ネットワークでの取組)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑯地域公益活動(⑮以外で近隣法人 等を行う地域課題への取組)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑰質の高い利用者支援に向けた他分 野との連携(児童+障害、障害+高 齢等)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑱その他(→ 質問 10・質問 11 に具 体的にご記入ください)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	⑲特になし	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

【共通】

質問 10 他法人と連携して取り組んでみたいこと（検討してみたい。このようなことができれば良い等）について、質問 9 の①～⑱の内容を具体的に教えてください。

【共通】

質問 11 実際に、他法人と連携し課題解決に向けて取り組んでいる（取り組んだ）事例等について、質問 9 の①～⑱の内容を【課題概略】【連携内容】【連携による効果】にわけて、具体的に教えてください。

回答 11 課題概略

連携内容

連携による効果

6/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

【共通】

質問 12 他法人との連携における課題として、困難さや課題は何があると考えられますか？ ※複数選択可

- 回答 12
- ①法人の文化・風土等における違いがあり、連携が難しい
 - ②どの法人がイニシアティブ(主導権)を持って、進めるのか
 - ③事務処理や会議等が煩雑になる
 - ④職員への理解
 - ⑤どの法人と連携するのがよいかわからない
 - ⑥特になし
 - ⑦わからない
 - ⑧その他(自由記述)
 - ⑨その他

【共通】

質問 13 他法人との連携について、質問 9 の①～⑱の内容に関心を持たれている他法人と、研究協議する場面があれば、参加してみたいと思いますか？

回答 13 ①はい ②いいえ

④社会福祉連携推進法人について

※12 ページに、社会福祉連携推進法人制度の紹介ページを掲載しています。

【共通】

質問 14 社会福祉連携推進法人の認識度について、教えてください。

- 回答 14
- ①内容を把握している
 - ②聞いたことはあるが、内容は知らない
 - ③知らない。把握していない

【共通】

質問 15 社会福祉連携推進法人について、関心はありますか？

- 回答 15
- ①ある(→ 質問 16 へ)
 - ②ない(→ 質問 17 へ)
 - ③わからない(→ 質問 17 へ)

7/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

※質問 15 で、①と回答された方のみお答えください

質問 16 社会福祉連携推進法人に期待することは何ですか？ ※複数選択可

- 回答 16
- ①地域貢献の強化
 - ②災害時対応の強化
 - ③経営基盤の強化・ノウハウ共有
 - ④事務処理の合理化・効率化
 - ⑤人材確保・育成・定着
 - ⑥物資の共同購入
 - ⑦法人のブランディング(価値向上)
 - ⑧その他(自由記述)

⑧その他

【共通】

質問 17 社会福祉連携推進法人について、課題だと感じていることは何ですか？ ※複数選択可

- 回答 17
- ①メリットがあると思わない
 - ②どう仲間を集めてよいかわからない
 - ③法人内部の合意を得ることが難しい
 - ④業務内容や会費について、法人間の合意をとること
 - ⑤興味はあるが、実際に検討するための業務上の余裕がない
 - ⑥わからない
 - ⑦その他(自由記述)

⑦その他

【共通】

質問 18 社会福祉連携推進法人を進めるにあたって、どのような支援が必要だと思いますか？ ※複数選択可

- 回答 18
- ①社会福祉連携推進法人に関する基本的な説明
 - ②実際の社会福祉連携推進法人の事例提供(メリットや具体的取組等)
 - ③地域単位や分野単位の法人同士の交流の機会
 - ④関心を持っている他法人と研究協議する場面
 - ⑤設立に向けた専門家の相談機能
 - ⑥わからない
 - ⑦その他(自由記述)

⑦その他

8/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

【共通】

質問 19 社会福祉連携推進法人について、関心を持たれている他法人と研究協議する場面があれば、参加してみたいと思いませんか？

回答 19 ①はい ②いいえ

⑤法人合併・事業譲渡について

【共通】

質問 20 法人合併や事業譲渡について、貴法人のお考えをお聞かせください。

回答 20 ①現時点では、必要性を感じていない（→ 質問 21 へ）
 ②必要性を感じているが、方法がわからない（→ 質問 22 へ）
 ③検討したことがあるが、実現にいたらなかった（→ 質問 22・23 へ）
 ④今後は必要性がでてくるのではと感じている（→ 質問 22 へ）
 ⑤過去に法人合併を行った（→ 質問 23 へ）
 ⑥その他（自由記述）

⑥その他

※質問 20 で、①と回答された方のみお答えください

質問 21 法人合併や事業譲渡の必要性を感じていない理由について、お聞かせください。
 ※複数選択可

回答 21 ①地域の福祉ニーズに十分にできており、事業を増減させる理由がないため
 ②自法人の経営が順調であり、事業を増減させて収益の増加や費用の減少を図る動機が感じられないため
 ③人材確保に苦慮しているなど、現在の法人運営を維持することで手一杯であり、合併や事業譲渡・譲受を検討する余裕がないため
 ④自法人の方針として、現状の事業運営に徹することとしているため
 ⑤合併について、他法人からの打診がなく、検討する理由がないため
 ⑥その他（自由記述）

⑥その他

9/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

※質問 20 で、②、③、④と回答された方のみお答えください

質問 22 法人合併や事業譲渡の必要性を感じている理由について、お聞かせください。
 ※複数選択可

回答 22 ①人材確保、育成のため ⑤多角化・多機能化のため
 ②後継者不足のため ⑥事業の集中化のため
 ③財務状態の安定のため ⑦事業規模の縮小のため
 ④将来の投資（再投資）に備えるため ⑧その他

⑧その他

※質問 20 で、③、⑤と回答された方のみお答えください

質問 23 法人合併や事業譲渡の検討において、どのような時に困難さや課題を感じたか、お聞かせください。

回答 23	課題ではなかった	課題であった	重要な課題
①法人文化の違い	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
②法人規模や制度の統合・調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
③利用者への説明	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
④全体の進め方、スケジュールの立て方	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑤許認可に関する行政との調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑥債権者への説明・折衝等	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑦従業員の承諾、雇用確保や処遇、従業員との交渉・調整	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑧支援してもらう専門家の確保	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑨国庫補助金の精算	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
⑩その他（自由記述）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⑩その他

10/12

2023 社会福祉法人の経営、および法人間連携等に関するアンケート調査票

【共通】

質問 24 社会福祉法人の合併について、関心を持たれている他法人と研究協議する場面があれば、参加してみたいと思いませんか？

回答 24 ①はい ②いいえ

社会福祉法人の経営、または法人間連携、合併等について、何かあればご記入ください。

郵送での回答の場合は、返信用封筒をご利用ください。
 ご協力、ありがとうございました。岡山県社会福祉協議会

11/12

