令和６年度社会福祉推進事業

社会福祉連携推進法人制度の活用の促進等に関する調査研究事業

事業報告書

令和７年３月

PwC コンサルティング合同会社

はじめに

【事業目的】

社会福祉連携推進法人（以下「連携推進法人」という。）は、社会福祉法人を取り巻く環境が変化する中で、適切なサービス提供と経営基盤の強化等に資する連携方策であることから、一層の活用を促進していく必要がある。令和６年３月時点においては、21 の連携推進法人が設立されていたが、連携推進法人制度の活用を一層促進するため、具体例の発信等を実施していく必要があると考えられる。

また、人口減少局面において、縮小する地域では、ニーズの変化に対応しつつ、不可欠な福祉サービスを維持する必要があるが、社会福祉法人には様々な経営課題が生じることとなる。中でも、利用者の偏在や職員等の不足により、１法人で事業を維持していくことが難しくなるといった、連携・協働化が必要な課題が想定されるが、実態は明らかになっていない。

以上のような背景を踏まえ、次の目的のもと本事業を実施した。

(1) 連携推進法人を主題とした全国的なシンポジウムを開催し、連携推進法人やその他連携・協働化の取組紹介や連携推進法人の実践者によるパネルディスカッションを通じて、制度の普及やそのメリットの共有を図る

(2) 連携推進法人の効果的な実施事例を収集し提供することにより、希望する法人が円滑に連携推進法人設立に向けた検討などに取り組めるような環境整備を図る

(3) 人口減少局面において、縮小する地域で、福祉サービスを維持していくための法人の経営課題を、１法人では対応できないものを中心に把握するとともに、その課題解決に向けた連携・協働化による取組を把握し、もって連携・協働化による課題解決の検討に資する

【実施方法】

本調査研究では、有識者検討委員会を組成し、次の事業を実施した上で、その結果を事例集や事例資料、事業報告書として取りまとめた。

(1) 社会福祉連携推進シンポジウムの開催

(2) 連携推進法人を対象としたヒアリング調査

(3) 人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、連携・協働化に取り組む法人等を対象としたヒアリング調査

目次

はじめに 1
１．事業概要 1
（１）背景及び目的 1
（２）実施概要 2
（３）事業検討委員会 4
２．社会福祉連携推進シンポジウムの開催 7
（１）開催内容 7
（２）参加者アンケート調査 11
３．事例集作成概要 15
（１）事例集の作成 15
（２）ヒアリング調査Ａの調査結果 17
４．人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、
連携・協働化に取り組む社会福祉法人の事例資料作成概要 22
（１）事例資料の作成 22
（２）ヒアリング調査Ｂの調査結果 25
５．考察 34
Ⅰ 連携推進法人の効果 34
（１）経営基盤の向上 34
（２）サービス・取組の質の向上 35
（３）その他の効果 35
（４）まとめ 36
Ⅱ 人口減少局面における連携・協働化の有効な手段 37
（１）前提 37
（２）人口減少局面における課題 38
（３）課題解決に向けて 38
６．付録 40
付録１　社会福祉連携推進シンポジウムアンケート調査票 40
付録２　事例集（別冊） 43
付録３　人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、
連携・協働化に取り組む社会福祉法人の事例資料 44

１．事業概要

本章では、本事業の背景と目的、目的を達成するための事業実施の方法等について記載する。

（１）背景及び目的

①　背景

連携推進法人は、社会福祉法人を取り巻く環境が変化する中で、適切なサービス提供と経営基盤の強化等に資する連携方策であることから、一層の活用を促進していく必要がある。令和６年３月時点においては、21 の連携推進法人が設立されていたが、連携推進法人制度の活用を一層促進するため、具体例の発信等を実施していく必要があると考えられる。

また、人口減少局面において、縮小する地域で、ニーズの変化に対応しつつ、不可欠な福祉サービスを維持する必要があるが、社会福祉法人には様々な経営課題が生じることとなる。中でも、利用者の偏在や職員等の不足により、１法人で事業を維持していくことが難しくなるといった、連携・協働化が必要な課題が想定されるが、実態は明らかになっていない。

②　目的

以上のような背景を踏まえ、次の目的のもと本事業を実施した。

(1) 連携推進法人を主題とした全国的なシンポジウムを開催し、連携推進法人やその他連携・協働化の取組紹介や連携推進法人の実践者によるパネルディスカッションを通じて、制度の普及やそのメリットの共有を図る

(2) 連携推進法人の効果的な実施事例を収集し提供することにより、希望する法人が円滑に連携推進法人設立に向けた検討などに取り組めるような環境整備を図る

(3) 人口減少局面において、縮小する地域で、福祉サービスを維持していくための法人の経営課題を、１法人では対応できないものを中心に把握するとともに、その課題解決に向けた連携・協働化による取組を把握し、もって連携・協働化による課題解決の検討に資する

（２）実施概要

本事業は（１）②の目的を達成するため、以下の事業を実施した。

①　社会福祉連携推進シンポジウムの開催

社会福祉連携推進シンポジウムを開催した。

図表１　開催概要

開催目的	連携推進法人を主題とした全国的なシンポジウムを開催し、連携推進法人やその他連携・協働化の制度の普及やそのメリットの共有を図る
開催日時	令和６年 11 月６日（水）15:30-18:00（対面会場限定で 18:00-18:30 にてネットワーキングを実施）
開催形態	対面及びオンラインによるハイブリッド開催（参加無料） 対面会場は大手町ワンタワー18 階
主な内容	➢　実践者（連携推進法人や小規模法人ネットワーク化による協働推進事業等を活用した連携・協働化グループ）によるプレゼンテーション形式での取組事例の紹介 ➢　実践者（連携推進法人）によるパネルディスカッション形式での意見交換等

②　ヒアリング調査Ａ（連携推進法人を対象としたヒアリング調査）

10 の連携推進法人に対して、オンラインにてヒアリング調査を実施した。

図表２　調査概要

調査目的	連携推進法人の効果的な実施事例を収集し、事例集を作成する
調査対象	10 の連携推進法人
調査期間	令和７年１月 28 日～令和７年２月 26 日
調査方法	オンライン

③　ヒアリング調査Ｂ（人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、連携・協働化に取り組む法人等を対象としたヒアリング調査）

人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、連携・協働化に取り組む法人等に対して、オンライン又は対面にてヒアリング調査を実施した。

図表３　調査概要

調査目的	人口減少局面において、縮小する地域で、福祉サービスを維持していくための法人の経営課題を、１法人では対応できないものを中心に把握するとともに、その課題解決に向けた連携・協働化による取組を把握し、事例資料を作成する
調査対象	人口減少が進んでいる地域等における社会福祉法人や地方自治体等
調査期間	令和６年 11 月 14 日～令和６年 11 月 25 日
調査方法	オンライン又は対面

（３）事業検討委員会

連携推進法人や社会福祉法人の連携・協働化について知見のある有識者による検討委員会を組成して議論を進めた。検討委員会は全３回実施した。

①　検討委員

検討委員は次のとおりである。なお、座長には松原氏が就任した。

図表 4　検討委員

氏名	所属
井谷 千英	京都府健康福祉部地域福祉推進課参事
庄子 清典	全国社会福祉法人経営者協議会社会福祉連携推進委員長 宮城県社会福祉法人青葉福祉会会長
田中 滋	埼玉県立大学理事長
松原 由美◎	早稲田大学人間科学学術院人間科学部教授
山田 尋志	社会福祉法人リガーレ暮らしの架け橋理事長
吉田 俊之	埼玉県立大学地域連携センター教授

（五十音順、敬称略、◎は座長）

検討委員会オブザーバーとして次の者が参画した。

図表 5　オブザーバー

氏名	所属
－	（独）福祉医療機構 経営サポートセンターリサーチグループ
－	厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課

（順不同、敬称略）

本事業を実施した事務局は下記のとおりである。

図表 6　事務局

氏名	所属
東海林 崇	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 ディレクター
藤井 瞭	PwC コンサルティング合同会社 公共事業部 シニアアソシエイト

②　検討委員会開催状況

全３回の検討委員会は、原則オンライン開催として、必要に応じて対面・オンラインのハイブリッド開催とした。

図表７　開催状況

開催日	主な議題
第１回 令和６年９月９日	• 事業概要 • 社会福祉連携推進シンポジウムの検討 • ヒアリング調査Ａの調査設計の検討 • ヒアリング調査Ｂの調査設計の検討
第２回 令和７年１月９日	• 社会福祉連携推進シンポジウムの開催結果報告 • ヒアリング調査Ｂの調査結果報告及び検討 • ヒアリング調査Ａの準備状況の報告 • 事例集・事業報告書の骨子案の検討
第３回 令和７年３月５日	• 事業実施状況の報告 • 報告書内容の検討 • 事例集内容の検討

③　事業の経過

本事業は令和６年６月 27 日に事業の内示を受け、令和７年３月 31 日まで、次の経過で事業を実施した。

図表 8　事業経過

	事業実施状況
令和６年 ７月	
８月	ヒアリング調査Ａ 調査設計 ヒアリング調査Ｂ 調査設計
９月	★第１回 検討委員会
10 月	ヒアリング調査Ｂ 調査準備
11 月	★社会福祉連携推進 シンポジウム開催 実査
12 月	事例資料 作成 ヒアリング調査Ａ 調査準備
令和７年 １月	★第２回 検討委員会
２月	実査
３月	★第３回 検討委員会 事例集 作成 事業報告書 作成

２．社会福祉連携推進シンポジウムの開催

本章では、社会福祉連携推進シンポジウムについて記載する。

（１）開催内容

①　開催概要

次の開催方法等によって、社会福祉連携推進シンポジウムを開催した。

図表 9　開催方法等

開催目的	連携推進法人を主題とした全国的なシンポジウムを開催し、連携推進法人やその他連携・協働化の制度の普及やそのメリットの共有を図る
開催日時	令和 6 年 11 月 6 日（水）15:30-18:00 対面会場限定で 18:00-18:30 にてネットワーキングを実施
開催形態	対面及びオンラインによるハイブリッド開催（参加無料） 対面会場は大手町ワンタワー18 階（セミナールーム）
参加対象	特に参加に当たっての要件は定めなかったが、以下を主な参加者として想定 ①　連携推進法人設立予定者や連携推進法人設立や連携・協働化を検討している又は関心のある法人や団体 ②　連携推進法人の役員や社員法人、小規模法人ネットワーク化による協働推進事業等を活用した連携・協働化グループ関係者 ③　所轄庁関係者
集客方法	集客チラシ（図表 10）を作成し、厚生労働省や全国社会福祉法人経営者協議会、所轄庁などを通じて周知することによる募集
参加申込方法	Web フォーム（Microsoft フォーム）による申込
記録・公開	• プレゼンテーションについては録画 • パネルディスカッションについては、議論内容を議事概要として記録 • PwC コンサルティング合同会社のホームページにおいて公開（予定）

図表 10　集客チラシ

厚生労働省　令和6年度 社会福祉推進事業

社会福祉連携推進シンポジウム

～社会福祉連携推進法人等の連携・協働の取組～

令和４年４月から始まった「社会福祉連携推進法人制度」。
令和６年３月末時点で、全国で21法人の社会福祉連携推進法人が設立されています。
また、社会福祉連携推進法人制度以外の様々な社会福祉法人等の連携・協働の取組もなされているところです。

当シンポジウムでは、社会福祉連携推進法人制度を中心に、連携・協働の取組の実態やその効果、メリット等をご紹介いたします。

2024
11/6（水）15:30 開始
18:00 終了※

※会場は18:30終了
（ネットワーキングや登壇者への質問等の時間を予定：参加自由）

ハイブリッド開催（参加無料）

会場：大手町ワンタワー18階
先着順：150名
（東京都千代田区大手町1丁目2−1）

オンライン：Zoomでの同時配信

参加対象者

- 社会福祉連携推進法人に興味のある社会福祉法人や団体の関係者
- 社会福祉連携推進法人の関係者
- 所轄庁（地方自治体）の関係者

プログラム①
社会福祉連携推進法人等の関係者による
取組の紹介プレゼンテーション（予定：10法人等）

プログラム②
社会福祉連携推進法人の関係者による
パネルディスカッション（予定：４法人）

お申し込み
令和６年10月30日(水)17:00 締切
申し込みフォーム
https://forms.office.com/r/3ZW0DNaP2X

厚生労働省 令和６年度社会福祉推進事業「社会福祉連携推進法人制度の活用の促進等に関する調査研究」事務局
PwCコンサルティング合同会社
[redacted]

② 開催内容

開催内容は次のとおりである。

図表 11　開催内容

	内容	登壇者
冒頭	• 厚生労働省によるご挨拶及び制度説明	• 厚生労働省社会・援護局福祉基盤課長
第１部	• 実践者による取組のプレゼンテーション	• ６つの連携推進法人 • ２つの小規模法人ネットワーク化による協働推進事業等を活用した連携・協働化グループ
第２部	• 実践者による取組のプレゼンテーション • 実践者によるパネルディスカッション	• ４つの連携推進法人

③ 登壇法人等

登壇法人等は次のとおりである。

図表 12　登壇法人等

	法人等名	登壇方法	登壇した部
1	社会福祉連携推進法人 リゾムウェル	会場	第１部
2	社会福祉連携推進法人 光る福祉	会場	第１部
3	社会福祉連携推進法人 あたらしい保育イニシアチブ	会場	第１部
4	社会福祉連携推進法人 きょうと福祉キャリアサポート	オンライン	第１部
5	袋井市福祉施設連絡会	オンライン	第１部
6	気仙沼市本吉地区小規模法人連携事業協議会	会場	第１部
7	社会福祉連携推進法人 リガーレ	会場	第２部
8	社会福祉連携推進法人 日の出医療福祉グループ	会場	第２部
9	社会福祉連携推進法人 一五戸共栄会	会場	第２部
10	社会福祉連携推進法人 共創福祉ひだ	会場	第２部

④　参加者数

参加者数は、計 431 名であった。会場参加者は 36 名、オンライン参加者は 395 名であった。参加者の約７割が社会福祉法人であり、約２割が行政（都道府県、市区町村）であった。

図表 13　参加者の属性（重複あり）

所属分類	数	割合[1]
社会福祉法人	311	72%
社会福祉連携推進法人	10	2%
公益社団・財団法人や医療法人等の社会福祉法人以外の社会福祉事業者	5	1%
行政（都道府県、市区町村）	72	17%
福祉関係機関・団体	25	6%
その他	16	4%
無回答	3	1%
全体	431	－

1 割合（%）については、各項目において小数点第１位について四捨五入をしているため、合計が 100%とならない場合がある。以降の集計表においても同様。

（２）参加者アンケート調査

①　実施方法

シンポジウムの参加者に対して、Web フォーム（Microsoft フォーム）又は紙のいずれかにより回答が可能なアンケート調査を実施した。

②　調査項目

アンケート調査の調査項目は次のとおりである。

図表 14　調査項目

1.　回答者	• アンケート回答者の所属
2.　シンポジウム満足度	• シンポジウム全体の満足度 • 第１部の満足度 • 第２部の満足度 • ネットワーキングの満足度 • よかった取組紹介
3.　連携推進法人設立の推進にあたって	• 連携推進法人設立を推進する上で知りたい情報、周知すべき情報 • 今年度作成する事例集に掲載してほしい内容

③　調査結果

(1) 回答数及び回答者の所属

285 名のアンケート回答を得た。Web フォームでの回答は 266、紙面での回答は 19 であった。回答者の所属は次の通りである。

図表 15　回答者の所属ごとの回答数（重複あり）

	回答数	割合
社会福祉法人	209	73%
社会福祉連携推進法人	11	4%
公益社団・財団法人や医療法人等の社会福祉法人以外の社会福祉事業者	1	0%
行政（都道府県、市区町村）	51	18%
福祉関係機関・団体	10	4%
その他	8	3%
無回答	0	0%
全体	285	

(2) シンポジウムの満足度

全体の満足度については、全体の約 79%が満足しており、約３%が満足していないという回答だった。

図表 16　シンポジウム全体の満足度

	回答数	割合
非常に満足している	44	15%
やや満足している	183	64%
どちらともいえない	48	17%
あまり満足していない	9	3%
全く満足していない	0	0%
無回答	1	0%
全体	285	100%

図表 17　第１部（実践者６法人等によるプレゼン）の満足度

	回答数	割合
非常に満足している	56	20%
やや満足している	189	66%
どちらともいえない	30	11%
あまり満足していない	10	4%
全く満足していない	0	0%
無回答	0	0%
全体	285	100%

図表 18　第２部（実践者４法人によるプレゼン・パネルディスカッション）の満足度

	回答数	割合
非常に満足している	50	18%
やや満足している	156	55%
どちらともいえない	56	20%
あまり満足していない	20	7%
全く満足していない	3	1%
無回答	0	0%
全体	285	100%

図表 19　ネットワーキングの満足度

	回答数	割合
非常に満足している	3	16%
やや満足している	7	37%
どちらともいえない	2	11%
あまり満足していない	0	0%
全く満足していない	0	0%
無回答	7	37%
全体	19	100%

(3) 連携推進法人設立を推進する上で知りたい情報、周知すべき情報

連携推進法人設立を推進する上で知りたい情報、周知すべき情報について、61 の自由記述回答を得た。それらをいくつかの項目に分類して次のとおり集計した。

図表 20　連携推進法人設立を推進する上で知りたい、周知すべき情報

項目	回答数	割合	具体的記載内容（一部を掲載）
設立までの具体的な動き	14	23%	連携に向けたイニシアチブの取り方、設立に向けた手順、具体的な事務手続き・事務フロー、設立に当たっての課題・注意点
行政等からのサポート・助成金	5	8%	設立支援に関する助成金、サポートしてくれる取組、立上げ支援に係る補助金情報と活用事例、補助金や税制優遇
運営方法・費用	9	15%	実際の財源と運営費、組織体制、専従職員の配置状況、管理運営部門の体制や兼務状況
具体的な取組内容・取組事例	6	10%	イメージしやすくなる具体的取組、貸付事業、人材確保事業
わかりやすい制度説明	2	3%	連携推進を認知させるわかりやすい資料、手続や制度面に関してかみ砕いてハードルを下げる情報
メリット・効果	7	11%	デメリットをメリットが上回ると思えるような情報、連携推進法人でなければできない事項、必要性をなかなか感じられない中での強力なメリット
デメリット・課題	8	13%	デメリットや負担感を理解したうえでも価値のあるものなのかを見極めるための情報、失敗事例
その他	18	30%	連携推進法人を検討している社会福祉法人情報、社協が関与している事例、人口の多い東京ならではの参考情報
全体	61	100%	

(4) 事例集に掲載してほしい内容

今年度作成する連携推進法人等の取組事例集に掲載してほしい内容について、39 の自由記述回答を得た。それらをいくつかの項目に分類して次のとおり集計した。

この集計結果については、後述する事例集作成にあたっての参考とした。

図表 21　事例集に掲載してほしい内容

項目	回答数	割合	具体的記載内容（一部を掲載）
設立経緯・設立理由	8	21%	合併ではなく連携推進法人を選択した理由、どのように他法人とつながるのか、緩やかな連携から連携推進法人への移行プロセス
設立方法	5	13%	具体的な手続や工数、具体的なマニュアル、他法人への声掛けやその後の動きなど
経営手法・費用	7	18%	入会金や事業費、収入源、収支の安定化方法、予算
事業内容	11	28%	人材確保業務、人材育成、貸付業務、連携推進法人にしかできない取組
メリット・効果	3	8%	予想していなかったようなメリット、連携内容及びその成果
デメリット・課題	3	8%	苦労した点、連係内容及びその課題
その他	7	18%	シンポジウムの発表内容、賛助会員の受け入れ状況、営利企業や異分野事業者との連携ノウハウ、地域医療連携推進法人の情報、見落としがちな留意すべき法的扱い
全体	39	100%	

３．事例集作成概要

本事業においては、連携推進法人の効果的な実施事例を収集し、事例集を作成した。本章では、その詳細について記載する。

（１）事例集の作成

①　事例集について

厚生労働省「令和５年度社会福祉推進事業 社会福祉連携推進法人制度の活用の促進に関する調査研究事業」において作成された事例集（以下「令和５年度事例集」という。）をブラッシュアップする形で、事例集を作成した。

具体的には、事例集は次のとおりの構成内容であるが、第２章の社会福祉連携推進法人の実践事例について、今年度のヒアリング調査Ａにおいてヒアリングした内容を追記した。

図表 22　事例集の構成・内容

章	テーマ	内容
第１章	社会福祉法人の連携	社会福祉法人の連携方法として、社会福祉連携推進法人と小規模法人のネットワーク化による協働推進事業の概要について紹介
第２章	社会福祉連携推進法人　実践事例	連携推進法人の実践事例について紹介
第３章	小規模法人のネットワーク化による協働推進事業　実践事例	小規模法人ネットワーク化による協働推進事業等を活用した連携・協働化グループの実践事例について紹介

②　ヒアリング調査Ａの調査対象

検討委員会での検討を踏まえ、令和５年度事例集に掲載されている８つの連携推進法人に、新たに２つの連携推進法人を加えた計 10 の連携推進法人に対して、ヒアリング調査を実施した。

図表 23　調査対象

	連携推進法人名	令和５年度事例集へ掲載されている法人
1	社会福祉連携推進法人 リガーレ	該当
2	社会福祉連携推進法人 リゾムウェル	該当
3	社会福祉連携推進法人 日の出医療福祉グループ	該当
4	社会福祉連携推進法人 光る福祉	該当
5	社会福祉連携推進法人 一五戸共栄会	該当
6	社会福祉連携推進法人 あたらしい保育イニシアチブ	該当
7	社会福祉連携推進法人 青海波グループ	該当
8	社会福祉連携推進法人 きょうと福祉キャリアサポート	該当
9	社会福祉連携推進法人 共創福祉ひだ	非該当
10	社会福祉連携推進法人 ジョイント＆リップル	非該当

③　ヒアリング調査Ａの調査項目

ヒアリング調査Ａの調査項目は次のとおりである。なお、令和５年度事例集に掲載している連携推進法人においては、令和５年度事例集に掲載している項目も含まれているが、ヒアリング調査にあたっては、その内容が現時点でどのように更新されているかという観点でヒアリングを実施した。

図表 24　調査項目

1.　基本情報	• 本部体制について • 役員について • 運営について • 社員法人について
2.　設立経緯	• 設立までの流れ • 合併やゆるやかな連携ではなく連携推進法人を選択した理由 • 役員・評議員の人選について
3.　連携推進業務	• 各連携推進業務の実施内容
4.　運営のポイント	• 運営における工夫点 • 事業収支
5.　連携の効果やメリット	• 連携推進法人設立によるメリット • 財務上の効果 • 利用者目線における効果 • 人材・法人育成における効果 • 業務プロセスにおける効果
6.　連携の課題	• 連携推進法人における現状の課題

（２）ヒアリング調査Ａの調査結果

ヒアリング調査Ａの調査結果として、各連携推進法人の効果的な取組などについては、事例集にとりまとめた。また、令和５年度事例集においては、連携推進法人の設立や連携を図ることについてのメリットや効果について重点的には掲載されていなかったところであり、今年度は、効果的な取組内容に加え、その取組による効果などについても重点的にヒアリングした。連携推進法人設立のメリットや連携による効果については、次のとおりであった。

①　連携推進法人設立のメリット

連携推進法人設立のメリットについては、次のような回答があった。

図表 25　連携推進法人設立のメリット

	連携推進法人	主なヒアリング内容
1	リガーレ	• **（法人間の緊張感）**社員法人の業務内容や課題、会計状況などが公式な場で公開され、議論されることになったため、法人間での緊張感が保たれ、ガバナンスや説明責任という意味では大きな効果があった • **（連携による効果）**独自に余力を持つことがますます困難となっている中小法人が連携して成果を出していくことが可能
2	リゾムウェル	• **（遠慮ない意見交換や相互牽制）**社員法人が相互に経営状況を把握・比較分析をしながら、お互いの経営に遠慮なく意見し合えるようになっており、それにより相互牽制が働くようになった • **（小規模法人の活動継続）**連携推進法人は社員法人の独立性を担保した形態でもあるため、小規模法人が行ってきた地域密着型の活動を継続しやすい
3	日の出医療福祉グループ	• **（様々な効果）**様々な効果を生むことができる
4	光る福祉	• **（経営者としての心の拠り所）**経営者は孤独であるので、連携推進法人という枠組みの中で直面している経営課題などについて真摯に話し合うことができ、経営者としての心の拠り所ともなっている
5	一五戸共栄会	• **（経営ノウハウの共有・相互活用）**各法人が地域福祉ニーズに対応したサービス展開や各法人の経営基盤の強化を実現するための経営ノウハウについて、共有しながら互いに活用できる • **（人材確保やスムーズな事業運営）**全国規模の連携に対する信頼や信用が人材確保につながっているほか、社員法人間で担当者同士が気軽に相談できる体制が構築されており、日々の事業運営がよりスムーズに行うことができる
6	あたらしい保育イニシアチブ	• **（異なる法人格同士の集まり）**福祉業界は法人格によって団体や連携が築かれるが、連携推進法人は法人格によって分けることなく、また連携推進法人という公的な枠組みの中での安心のもと、理念や価値観を共有する法人が集える
7	青海波グループ	• **（合併前の検討期間）**法人合併をすぐに進めるのではなく、まずは連携推進法人として法人同士の関係構築をすること

		で、各社員法人が、現在の法人形態の継続又は合併という今後の選択肢を検討し、見定めるための期間を設けることができる
8	きょうと福祉キャリアサポート	• **（連携意識の変化）**連携推進法人として緩い関係性ではなくなることで、社員法人の連携意識や参画意識が向上している
9	共創福祉ひだ	• **（一歩踏み込んだ意見交換）**連携推進法人への参画という意識により、社員法人同士が一歩踏み込んだ意見交換をすることができている
10	ジョイント＆リップル	• **（連携推進法人だからこそ実現できる取組）**小さな法人では、やりたくてもできない取組が多く存在するが、連携推進法人という枠組みの中で相互に手伝いや気軽な相談を実施することで、実現できる取組が多くある

② 法人経営や法人運営における効果

連携による効果として、法人経営や法人運営における効果という点が、共通のポイントとしてあげられた。具体的には、次のような回答があった。

図表 26　法人経営や法人運営における効果

	連携推進法人	主なヒアリング内容
1	リガーレ	• **（経営姿勢の変化）**経営者として経営全体を見る視点や姿勢が変わった。経営支援業務の取組により、各法人が毎月の事業実績をきちんと把握して課題への対策を迅速に行えるようになっている • **（ICT や介護ロボット導入の後押し）**ICT や介護ロボット導入に関して、社員法人同士で、先行的に行政からの補助金を受けて導入している社員法人の状況や補助金申請のポイントなどを共有したり、導入にあたっての工夫などを勉強しあったりすることで、後押しも受けながら導入を進めることができる
2	リゾムウェル	• **（共同での経営分析）**財務状況や稼働率などの運営状況について、法人同士で定期的に確認して比較することで、分析することができるほか、指摘や改善案を提示し合うことでのガバナンスや組織運営に関する効果もある • **（良い取り組みの共有・伝播）**良い取り組みについての共有・伝播がなされるという効果がみられる • **（円滑な ICT 導入による業務効率化やペーパーレス化）**ICT 導入について、補助金活用の方法を横展開するとともに、連携推進法人が一括して業者選定等を実施することで、業務効率化やペーパーレス化などを実現できる
3	日の出医療福祉グループ	• **（ICT 部門集約化等による業務効率化や経費削減）**ICT 部門を連携推進法人に集約することで、ICT 機器・セキュリティソフト等の一括購入やヘルプデスクの設置等による ICT 業務の効率化が実現し、社員法人が単体で取り組むよりも、経費削減が図られている

		• **（金融機関からの信用力向上）**３法人を合わせると 200 億円弱の規模の法人となることで、連携推進法人及び各社員法人の金融機関からの信用力がさらに高くなる
4	光る福祉	• **（経営上の望ましい検討・決定）**財務の健全化に取り組む上では、社員法人間での状況比較をしたり、真摯な話し合いの中で信頼できる人から助言等をもらったりすることで、経営の決定方針に対する確信をより持つことができる • **（共同購入によるシステムの安価導入）**人事評価システムを共同購入することで安価で導入できた • **（労務等の事案対応能力の拡大）**顧問税理士や社会保険労務士、会計ソフトなどを共通にすることで、労務等に関する相談の共有ができ、事案に対する対応能力が拡大
5	一五戸共栄会	• **（連携推進法人としての第三者的な立場でのコミュニケーションによる経営検討）**経営支援業務の中で、事務局長が各法人の経営者を訪問してデータを提示しながら第三者的な立場でコミュニケーションを図ることで、経営の検討や議論の活性化につながっている • **（経営ノウハウの共有）**経営ノウハウを共有することで、よりよい経営につながっている
6	あたらしい保育イニシアチブ	• **（低コストの相互相談による相互成長）**連携推進法人への参画により、低コストで色々身近に聞けるというメリットを享受することができ、相互成長にもつながっている • **（士業の一括契約による効率化）**一法人では負担の多い士業の顧問契約を連携推進法人が請け負うことによって、事業の専門領域の法務や労務に関する相談について、各社員法人が安価で依頼できるようになっている
7	青海波グループ	• **（経営支援業務による事業改善）** 経営支援業務の中で、稼働状況や加算取得状況を随時共有し、すぐにテコ入れをすることで、増収効果につながっている • **（業務集約による効率化）**経理業務などを１法人に集約することによる効率化を図ることができている • **（物資の共同購入による支出削減）**消耗品や給食の食材を共同購買することで支出削減効果が生まれている
8	きょうと福祉キャリアサポート	－
9	共創福祉ひだ	• **（良い取組の横展開）**細かいことを含め、各法人の多くの良い取組が横展開されるという効果がある • **（集約化による事務負担等の削減効果）**介護保険や障害福祉サービスについて、連携推進法人として請求代行を実施することで事務負担や経費の削減効果が生まれている
10	ジョイント＆リップル	• **（相互に恩恵のある事業連携）**相互に恩恵のある事業連携を実現できるという効果がある • **（法人間での人的交流）**法人間で様々な人の行き来が実現できる

③　人材確保・育成やサービス向上における効果

連携による効果として、人材確保・育成やサービス向上における効果という点が、共通のポイントとしてあげられた。具体的には、次のような回答があった。

図表 27　人材確保・育成やサービス向上における効果

	連携推進法人	主なヒアリング内容
1	リガーレ	• **（実践の振り返りによるサービスの見直し）**実践者報告大会により、日頃の実践を振り返り、言語化することで、サービスを見直すきっかけにもなり、サービス向上につながっている • **（研修の充実）** 年間 60 回余りの役職別や選択制の研修は単独法人では実現しえず、スーパーバイザーを共同雇用して共同実施していることで実現できている • **（採用情報の共有）**社会福祉連携推進法人という公益性の高い法人へ参画することで、安心と覚悟をもって、採用に関する情報の開示や相談が可能
2	リゾムウェル	• **（効率的な技能実習生の受入れ）**技能実習生の受入について、通常であれば各法人が監理団体に依頼して技能実習生の受入調整をする必要があるが、連携推進法人を１本の窓口として両法人の受入調整を実施できるほか、今後連携推進法人が直接監理団体となることで、直接受入調整ができるようにもなる予定 • **（合同研修の実施）**外部講師を呼び合同研修を行うことができるようになる
3	日の出医療福祉グループ	• **（研修の共同実施によるスキル等の均質化・向上）**研修の共同実施等による社員法人の職員の能力やスキルの均質化を通じて、サービスの質の向上が図られている • **（法人間異動によるキャリアパスの実現幅の拡大）**就業規則や給与形態などの様々な規程の統一化により、社員法人間の異動のハードルはかなり低い状況が生まれており、職員のキャリアパスの実現幅が広くなっているという効果がある • **（１法人では実現が難しい取組の実施）** １法人では実現が難しいインドネシア政府との協定締結等の国際的な取組や、職業体験テーマパークへの出展などの取組を実施できている
4	光る福祉	• **（取組や人材の共有）**他法人の取組や人材についてお互いに知る中で、相互交流が生まれるという効果がある • **（求人活動のコスト低減・求職者に対する信用力向上）**共同で求人活動を行うことでコスト低減の効果もあるほか、求職者から見た信用力の向上においても効果がある • **（人事評価の円滑化）**人事評価において同じシステムやプロセスとすることで、スケジュール管理もしやすくなるほか、サポーター（上司などの評価者のこと）としてどのような関わりをすべきかなど、サポーター同士の相談も社員法人間でできるようになっている
5	一五戸共栄会	• **（採用の融通）**採用について、一部社員法人間で融通し合うということが実現している

		• **（採用面でのイメージアップ）**採用面のイメージアップにつながっていることを感じる
6	あたらしい保育イニシアチブ	• **（法人同士の取組の横展開）**他法人の取組の横展開を図ることができるという効果がある • **（現場同士の共感や刺激）**隔月で各法人の職員に向けた研修事業を各社員法人が持ち回りで開催することにより、現場同士の共感を得られるとともに、刺激を受ける機会にもなっている
7	青海波グループ	• **（キャリア形成の多様化）**他法人の運営やサービスの改善に関わる機会をもつことになり、キャリア形成の多様化につながりつつある
8	きょうと福祉キャリアサポート	• **（合同での就職フェアの開催）**社員法人合同での就職フェアの費用対効果の高さを感じている • **（人材確保ノウハウの共有）**採用担当者同士のコミュニケーションにより、学生とのコミュニケーションの取り方などの意見交換ができており、それにより人材確保のノウハウの共有が図られている
9	共創福祉ひだ	• **（研修の充実）**従前はやりたくてもやれなかった内容の研修についても、連携推進法人として実施することでできるようになった • **（同種サービス職員同士の交流による人材育成やサービス改善）**同種サービス職員同士の意見交換会や勉強会により、取組の共有がなされ、人材育成やサービス改善につながっている
10	ジョイント＆リップル	• **（他法人での業務従事）**職員が他法人の施設に副業として業務従事する際に、高齢者福祉と障害福祉など、多職種の業務を経験できることにもつながっているほか、連携推進法人内での動きであるため、外部の法人に人材が流出してしまうということにつながらないというメリットもある

４．人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、連携・協働化に取り組む社会福祉法人の事例資料作成概要

本事業においては、人口減少が進んでいる地域等での人口減少局面において、地域の福祉サービスを維持していくための法人の経営課題を、１法人では対応できないものを中心に把握するとともに、その課題解決に向けた連携・協働化による取組を把握し、事例資料を作成した。本章では、その詳細について記載する。

（１）事例資料の作成

①　事例資料について

ヒアリング調査Ｂにおいてヒアリングした内容をとりまとめた事例資料を、パワーポイントによるスライド形式で作成した。内容は次のとおりである。

図表 28　事例資料の構成・内容

	項目	内容
1	基本情報	人口推移や地域の法人数・事業所数について記載
2	経営課題に直面する地域・法人の取組	経営課題の解決に向けた連携・協働化による取組内容について記載
3	今後における、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供や、不可欠な社会福祉事業の維持にあたって	以下２つの場面における、課題や課題解決に当たっての障壁等について記載 ➢ 将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供（サービス提供の縮小場面における円滑なダウンサイジング） ➢ 不可欠な社会福祉事業の維持（事業・サービス維持場面）

② ヒアリング調査Ｂの調査対象

調査対象は、厚生労働省から都道府県を通じて各市区町村に調査を実施し、経営課題に直面している法人や地域における福祉サービス維持のための連携・協働化の取組について、情報提供のあった市区町村の中から、検討委員会において検討した。検討委員会での検討を踏まえ、次の５つの地域の社会福祉法人や地方自治体等に対して、ヒアリング調査を実施した。

図表 29　調査対象

	地域	ヒアリングにご対応いただいた方
1	岐阜県飛騨市	• 飛騨市役所 • 社会福祉連携推進法人　共創福祉ひだ
2	島根県西ノ島町	• 西ノ島町役場 • 西ノ島町社会福祉協議会 • 社会福祉法人西ノ島福祉会 • 社会福祉法人シオンの園
3	青森県深浦町	• 深浦町役場 • 深浦町社会福祉協議会 • 青森県社会福祉法人経営者協議会 • 社会福祉法人愛児福祉会 • 社会福祉法人治省会
4	新潟県十日町市・津南町	• 十日町市役所 • 津南町役場 • 十日町市社会福祉協議会 • 社会福祉法人十日町福祉会
5	岩手県奥州市	• 奥州市役所 • 奥州市社会福祉協議会 • 社会福祉法人奥州いさわ会

③　ヒアリング調査Ｂの調査項目

ヒアリング調査Ｂの調査項目は次のとおりである。

図表 30　調査項目

1.　連携・協働化の取組内容について	• 直面している課題やその背景 • 課題に対する取組内容 • 取組経緯 • 取組における金融機関やコンサルタント会社等からの支援状況 • 取組内容の今後の展望
2.　人口減少局面の地域における課題対応について（サービス提供の縮小場面を想定）	• 利用者の需要を踏まえた法人の今後の対応 • 地域全体で、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供に取り組む際の障壁・課題 • 地域全体で、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供に取り組むに当たり、合併・事業譲渡等による課題解決について • 地域全体で、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供に取り組むに当たり、自治体としての課題対応について • 地域全体で、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供に取り組むに当たり、連携・協働化による課題解決を図るとした場合、どのような仕組みや制度改正が必要か
3.　人口減少局面の地域における課題対応について（事業・サービス維持場面を想定）	• 施設・事業所職員の不足や利用者の減少・偏在を踏まえた今後の対応について • 不可欠な社会福祉事業の維持について • 不可欠な社会福祉事業の維持に取り組むに当たり、１法人で１事業を維持していくことについて • 地域全体で不可欠な社会福祉事業の維持に取り組む際の障壁・課題について • 地域全体で不可欠な社会福祉事業の維持に取り組むに当たり、合併・事業譲渡等による課題解決について • 地域全体で不可欠な社会福祉事業の維持に取り組むに当たり、金融機関やコンサルタント会社等が地域全体の課題に対応する支援をしてくれるかどうかについて • 地域全体で不可欠な社会福祉事業の維持に取り組むに当たり、自治体としての課題対応について • 地域全体で不可欠な社会福祉事業の維持に取り組むに当たり、連携・協働化による課題解決を図るとした場合、どのような仕組みや制度改正が必要か

（２）ヒアリング調査Ｂの調査結果

ヒアリング調査Ｂの調査結果として、各地域における連携・協働化の取組や課題等については、事例資料にとりまとめた。連携・協働化の取組や課題等については、次のとおりであった。

① 連携・協働化の取組概要

各地域における連携・協働化の取組は、次のとおりであった。

図表 31　連携・協働化の取組概要

	地域	事例概要	主な取組内容
1	岐阜県 飛騨市	過疎地域における介護人材の確保等のために社会福祉連携推進法人を設立	• 介護人材の確保等に向けて、飛騨市の２つの社会福祉法人が社会福祉連携推進法人共創福祉ひだを設立 • 飛騨市が設立運営の課題となる部分を支援することで連携推進法人創設が実現 • 今後は社員法人の拡大等を模索し、飛騨市全体の持続可能な地域福祉の体制整備構築することを目指す
2	島根県 西ノ島町	町と町内の社会福祉法人等が協働して、今後の社会福祉サービス維持のための基本構想を策定	• 令和６年度に、今後 20 年間の利用者の減少や施設の老朽化等を見据え、持続可能な介護サービス等の提供体制の構築に向けた基本構想を策定 • 町内の社会福祉法人や病院が策定委員として参画し、町と協働で将来ビジョンを検討 • 令和７年度には、策定した基本構想をより具体的に進めるための基本計画策定を予定
3	青森県 深浦町	過疎地域における福祉サービス事業を維持継続のための連携会議の設立	• 青森県社会福祉法人経営者協議会（県経営協）が中心となり、町内の社会福祉法人や有限会社が集まり、法人間で協議をするための深浦町ネットワーク会議を構築 • 年に３回程度、県経営協も参画する会議を開催して、意見交換を実施
4	新潟県 十日町市・ 津南町	社会福祉法人同士が横の連携を図るための一般社団法人や研究部会を設立	• 令和５年に医療・介護・福祉のプラットフォーム「一般社団法人妻有地域メディカル＆ケアネットワーク」を創設 • その中で設置されている「包括ケア研究部会」では、域内の 11 の社会福祉法人が参画し、１法人では実施できない連携を図った活動を展開
5	岩手県 奥州市	旧胆沢町の３つの社会福祉法人が合併したほか、市社協が中心となり法人連絡会を設立	• 令和３年に、地域の社会福祉サービスの維持や経営の効率化を目的に、旧胆沢町にある公設民営の事業所を運営する３つの社会福祉法人が合併 • 令和６年に奥州市社協が中心となり、社会福祉法人における連携の場として、「奥州市社会福祉法人連絡会」を設立

② 人口減少局面の地域における課題（サービス提供の縮小場面を想定）

人材不足や利用者減少などにより、法人経営は厳しい状況にあり、１法人ではなく複数法人によって地域全体で福祉サービスの今後を検討していく必要性が見受けられた。

サービス規模を調整するには、減収に耐えうる財務状況にはない法人があることや、サービス調整のタイミングまでに老朽化施設が耐えられるのか、法人間の調整がうまくいくのか、といった様々な懸念が窺えた。

また、将来的な見通しが立ちづらいことなどにより危機意識を遠ざけている、見通しがあっても法人ごとの想いの違いや地理的な問題、歴史的な経緯があることにより、法人間の足並みをそろえることは非常にハードルが高い状況が窺えた。ネットワーク会議や連絡会などの緩やかな連携体制を構築できているところにおいてさえも、そのような状況は見られた。

図表 32　人口減少局面の地域における課題

	地域	主なヒアリング内容
1	岐阜県 飛騨市	• 人材不足と事業所縮小傾向にあるため、介護サービス維持のために、インフォーマルサービスを含めたサービス提供、介護職員等の兼務や最大化、稼働率向上を促す取組が必要である • 人口減少が著しい神岡地区にある神東会は、サービス規模縮小を検討する必要があるが、それによる減収に耐えうる財務状況ではないことが課題である
2	島根県 西ノ島町	• サービス展開については、１法人で考えるのではなく、複数法人で検討していく必要がある • 老朽化している施設がサービス再編まで持つかの懸念がある • 需要ピークになるタイミングで制限をかけることが予想されるが、その調整がうまくいくかの懸念がある
3	青森県 深浦町	• 少子化による保育事業者の共倒れの可能性や保育サービスの維持方法などの課題意識はあるものの、事業者がすぐに手を取り合うことは難しい状況にある。ネットワーク会議の出席率などを見ても、法人間の課題や連携に対する温度差が見受けられる • 人件費・物価の高騰により、法人が施設改修費を支出するだけの資金的余力がない
4	新潟県 十日町市・ 津南町	• 研究部会によって、法人のつながりが生まれ、協働した取組までは実施できているが、それ以上の強固な連携・協働化については、各法人が合併前の旧市町村ごとに設立され、地域密着型法人としてこれまで取り組んできた経緯もあり、給与や資産なども異なる中で、自らの法人を守ることについての意識が強く、協働化や大規模化を検討しづらい状況がある • 法人経営にも関係するため、市町としてすべての法人を同じベクトルに向けるのは難しい。福祉業界全体の課題、各福祉事業者が捉えている課題、行政としての課題がばらばらであり、効果的かつスムーズな対応は困難であり、議会の理解も得にくい状況である
5	岩手県 奥州市	• 奥州いさわ会としては、社会福祉法人全体の課題として、今後、人材の奪い合いや利用者の囲い込みなどの競合が激しさを増していくと考えている。各法人においても危機意識はあるものの、現時点での順調な運営を見たうえであえて危機意識を遠ざけ、経営統合への意識が向かないのではないかと感じている • 奥州市社協としては、連絡会の各加盟法人の思いが異なっていることから、各法人の課題を共有化していくことから始める必要があると考えている

③　人口減少局面の地域における課題（事業・サービス維持場面を想定）

介護人材不足により訪問介護等の事業継続が危ぶまれている状況が複数の地域で見られた。不可欠な社会福祉事業の維持は、今後当然の課題になるものと思われ、複数の地域で、社協が最後のセーフティネットとして事業継続を実施するという役割意識を持っていることも語られたとともに、法人によっては赤字になってもその必要性からサービス継続を図っている様子も見られた。サービス提供者がいなくなるような状況になれば、行政ができる手法で経営支援をするという話もあった。

１法人１事業を維持していくことについては、必要な人材がいない、経営費用の増加などにより、今後ますます難しくなるといった課題意識が、様々な地域で見られた。

有資格者が減少する地方においては、有資格者（例：ケアマネ、栄養士、看護師等）を必置とする人員配置基準の緩和が必要という話もあった。

図表 33　人口減少局面の地域における課題

	地域	主なヒアリング内容
1	岐阜県 飛騨市	不可欠な社会福祉事業の維持について • 社会福祉事業を維持するために、まずは、社会福祉法人の持続可能な運営体制を構築することに主眼を置いている • 人口減少が著しい神岡地区では、他事業者の撤退が続いており、神東会ともう一つの営利法人のみが事業を実施している。神東会までもが事業をできなくなると福祉サービスの維持が困難になる １法人で１事業を維持していくことについて • 人口減少が著しい神岡地区にある神東会では、人材確保がより難しい状況であり、そうした状況では事業継続は非常に困難である。吉城福祉会のある地区は神岡地区より人口が多く、両法人が連携した人材確保の対応をする必要がある
2	島根県 西ノ島町	不可欠な社会福祉事業の維持について • 人材確保のため、公務員と社協、民間の給与格差の問題を検討する必要がある • 建替え費用が法人では捻出できないということで、どうしても町に頼らざるを得ない状況にある • １島１行政の中、法人が一つになってしまうと法人後見の活用ができなくなる可能性がある（利益相反の関係で） １法人で１事業を維持していくことについて ―
3	青森県 深浦町	不可欠な社会福祉事業の維持について • 不可欠な社会福祉事業の維持は、今後当然の課題になるものと思われる。事業を維持していくための最低限必要な人材や維持経費を確保できなければならず、現状の制度での事業継続は難しくなると思われる • 深浦町社協としては、採算があまりにも悪いようであれば事業廃止を考えなければならないが、セーフティネットといえる事業を簡単にやめることはできないと考えている • 人員配置基準に定められた有資格者の条件の緩和が必要。人口減少や労働力の減少は、必置が必要な資格も含めた有資格者の減少でもあり、最低限のサービス提供自体も難しくなっている。例えば、ケアマネ、栄養士、看護師等の職種

		が必置される仕組みが、これからの地方部でも必要かどうか検討が必要である • 利用者が減ったとしても、運営基準により人員配置基準が定められているため、最低限の職員の確保が必須となる • 保育事業について、人口推計によれば 2030 年には、未就学児が 31 人となることが予想されており、現在の 7 園体制でよいか検討が必要。このままでは、保育事業所全体が共倒れになる可能性があり、保育サービスの提供ができなくなる可能性がある • 介護・高齢福祉について、訪問介護人材の確保は悲観的であり、抜本的な対策を打たないと人材不足のため事業廃止となる可能性が高い <u>１法人で１事業を維持していくことについて</u> • 現状でも難しいため、将来的にはさらに難しくなると思われる。必要人材が地域におらず、経営費用の増加も想定されるため、より困難になってくる
4	新潟県 十日町市・ 津南町	<u>不可欠な社会福祉事業の維持について</u> • 特に訪問介護は人材不足であり、施設系の職員を確保するために、訪問事業から撤退していっているのが喫緊の課題である • 特養、障害者入所施設、通所や短期施設など在宅維持のサービスなどが必要。高齢福祉と障害福祉を一緒に実施する視点も重要である • 十日町市社協としては、法人が撤退した際の必要なサービス提供について、最後のセーフティネットとして社協がサービス提供するという使命感は感じる • 地域全体で社会福祉事業の維持に取り組むためには、関係者で認識を共有する必要があるが、検討の場がない。将来の利用者予測がある程度見えているにもかかわらず、法人により、考え方や将来への危機感に差がある。そのため、研究部会は将来展望を法人間で共有し検討していく場とまではなっておらず、そこまで踏み込めない様相である • サービス提供者がいなくなるような状況になれば、行政ができる手法で経営を支援し、また、行政がサービス提供の調整役を担う必要もある <u>１法人で１事業を維持していくことについて</u> • 各法人の強みを活かしたサービス提供が必要になる。現時点でも、例えば知的障害が得意な法人と、精神障害が得意な法人がある中で、利用者の減少などによってサービス維持を図る上で利用者の属性を区切れなくなってきており、それぞれの強みを活かしつつ協働化していくということの必要性が生じている • １法人で１事業を維持していくことは、今後 10 年間のうちに絶対に困難になる。生産年齢人口は半減し、後期高齢者も減少に至る見込みである中、少なくとも協働化は必要である
5	岩手県 奥州市	<u>不可欠な社会福祉事業の維持について</u> • 利用者の多くは施設利用型のサービスを好む傾向にあり、他法人では介護報酬が低く需要が少ない訪問介護や訪問入浴から撤退している中、奥州いさわ会は、地域の人々の在宅サービスを維持するために、赤字部門となっても訪問介護や訪問入浴サービスを集約して事業継続している。訪問介護の人材不足が、経営上の課題である <u>１法人で１事業を維持していくことについて</u> • 奥州いさわ会としては、合併は、今後事業承継問題や制度変容へ対応していくためにも、必要不可欠なものではないかと考えている

④　合併・事業譲渡等による課題解決について

合併・事業譲渡等について、その認識については、合併は不可欠という話と、適正規模がある・小規模の方がよいという話の両方があった。

また、合併の実施については、理念や職場風土などが一致していなければ合併は難しく、合意形成までにも時間を要することなどすぐに合併するハードルは非常に高いという話が複数あった。また、経営悪化をしてからの合併は非常に難しいという話もあった。

図表 34　合併・事業譲渡等による課題解決について

	地域	主なヒアリング内容
1	岐阜県 飛騨市	• 合併や事業譲渡により、事務の効率化などのスケールメリットを得やすいということは考えられる。しかし、地域全体の小さな課題を見逃さないという視点も重要であり、適正規模があると考えている • 現段階では、合併に至るまでの合意形成にはもう少し時間がかかると想定され、連携推進法人により無理のない範囲で連携する必要がある。他法人の参画が進み、最終的には連携推進法人が飛騨市の中核的な社会福祉法人に転換するということは可能性としてはあり得る
2	島根県 西ノ島町	• 町として合併を推進するということは行わない。法人間で協議した後、出てきた課題等について法人から要望があれば、一緒に考えていくという考えでいる。 • 西ノ島町社協と西ノ島福祉会は公設民営の事業所を運営していることもあり、合併も視野に入れて検討していく必要があると考えている
3	青森県 深浦町	• 理念などの共有が重要と考えていることから、今すぐの合併・事業譲渡は考えられていないが、何らかの手を打たなければならない。コスト削減や従業員確保等のメリットがあり、近い将来、合併・事業譲渡は不可欠という考えもある • 一方、制度変更などにより小規模で継続する方法も模索できないかという考えもある。船頭多くして船山に上るという言葉もあり、迅速柔軟に運営できる小規模の方がよい場合もあるのではないかと考える • 実際に代わりに法人経営をしてほしいと申出る法人があったが、各者がその法人の経営の大変さを理解していたため、誰も手をあげないということがあった。経営の限界が来てから、合併の話し合いに応じることは非常に難しい
4	新潟県 十日町市・ 津南町	• 歴史的経緯もあり、給与・資産等も異なる状況で合併のハードルは非常に高い • 将来的には合併・事業譲渡を考えていく必要があるが、小規模法人など、法人により認識に差がある • 市町が合併を法人に対して促すことは難しい。また、経営状態が悪くなってからの合併のハードルは高く、どうしても合併する必要がある場合には、政治的、行政的な調整力が大いに必要と考える
5	岩手県 奥州市	• 奥州いさわ会としては、合併は、今後事業承継問題や制度変容へ対応していくためにも、必要不可欠なものではないかと考えている • 奥州いさわ会では、オーナー経営者ではなく公設民営という立場があったために、比較的容易に合併が進んだのではないかと思う • 奥州いさわ会では、経営がまだうまく行っているうちに合併をなしえた。健全経営であることが大切であり、問題が表面化してからの合併は難しいと考える。また、職場風土が一致しないとうまくいかないと考えている。早いうちに将来を見極めて、合併などを検討していく必要があると考える

⑤　金融機関やコンサルタント会社による支援について

各法人の考え方がある中で、金融機関やコンサルタント会社に地域全体のコーディネートの実施や支援をしてもらうことは想定していない様子であった。一方で、有識者に地域全体を踏まえた助言を受けた地域はあった。

図表 35　金融機関やコンサルタント会社による支援について

	地域	主なヒアリング内容
1	岐阜県 飛騨市	• 金融機関や地元コンサルタント会社は福祉事業のノウハウが不足し、大手企業は費用負担が大きい。地域全体をコーディネートする課題解決は期待できない
2	島根県 西ノ島町	• 各法人の経営分析の他にも、各法人が施設建替え地をバラバラに検討している中で、近畿大学の教授には、医療と介護の集約拠点を病院建替え候補地に作っていったほうがよいのではないかなどの地域全体を踏まえた助言もあった • 基本構想や基本計画策定に当たり、金融機関が入ってもらう必要があるというところまでは至っていないと考えている
3	青森県 深浦町	• 実績はない。費用を捻出できないと想定される。県経営協が連携についてサポートしている
4	新潟県 十日町市・ 津南町	• 地域金融機関はあまりコミットしておらず、個別にコンサルタント会社に依頼している状況。各法人の考え方がある中で、地域全体の調整してくれたり地域バランスを見て全体像としてこうすべきだという提言をもらったりということを求めるのは無理だと考える
5	岩手県 奥州市	• 特にない

⑥　自治体の課題対応について

自治体としては、法人に対して合併や事業形態の調整の話をしていくことは難しいという話が複数あった。一方で、自治体が参画・仲介している法人間連携している地域があった。

自治体が、法人の人材確保や経営の支援を実施又は今後検討するという地域は複数あったが、行政によるサポートには限界があるという話もあった。

図表 36　　自治体の課題対応について

	地域	主なヒアリング内容
1	岐阜県 飛騨市	• 連携推進法人設立や社員法人の参画に当たっては、自治体が参画・仲介をすることによる安心感などがあり、実現に至っている。また、スタートの段階から人的支援や経営支援があるのは法人としてはありがたい。法人から他法人に話を持ちかけると乗っ取りなどの警戒心をもたれてしまう • 市としては、共創福祉ひだの事例を業務効率化の先行モデルとして確立し、小規模事業者への経営維持に向けたロードマップとして確立したいと考えている。また、人材確保のための補助金等の支援を実施しているが、各法人の経営を補助金により行政がサポートするには限界がある
2	島根県 西ノ島町	• 町としては、法人とともに検討した方針を基本構想や基本計画において記載し、そこから先の合併などの事業形態や調整の話は、法人間で検討してもらいたいという姿勢でいる
3	青森県 深浦町	• 民間事業者がサービスを継続できないとなった場合、自治体としてどのように対応するかを検討しておく必要がある • 町として、法人合併による効率化は望ましいとは考えるが、法人からはその難しさについて聞いているため、その要望は出しづらい • 町としては、保育サービスについては最終的に公が維持していかなければならないと想定されるが、町が公立保育園を再度設立することは極めて困難であることから、統廃合を進め、遠方でも送迎バス等による通園という対応をせざるを得ないという想定がある
4	新潟県 十日町市・ 津南町	• 介護需要のピークを見据え、需要に対する施設整備や居場所の確保などの必要な受け皿の量や適正なバランスを法人に対して説明していくことは、ピークを過ぎた後の見込みも含めた根拠を明確に示すことが困難であり、現時点では難しいため、もう少し先になると考えている • サービス提供者が無くなるような状況に陥れば、行政ができる手法で経営支援を施す必要がある
5	岩手県 奥州市	• 自治体としては、直営でのサービス提供がマンパワーなどの問題で継続できず、委託して事業継続をしてきたところであり、委託事業者の喫緊な課題である人材確保に対して、支援施策を重点的に講じていく想定である

⑦　連携・協働化による課題解決や、それに必要な仕組みや制度改正について

次のような様々な連携・協働化による課題解決や、それに必要な仕組みや制度改正について話が聞かれた。

人口減少地域での適切なサービス提供がより推進されるようにするとともに、事務負担を軽減する観点から、連携推進法人制度の見直しに関する話があった。

また、複数の地域において、法人間で人材を流動的に活用することの有用性について話があった。

図表 37　連携・協働化による課題解決や、それに必要な仕組みや制度改正について

	地域	主なヒアリング内容
1	岐阜県 飛騨市	• 連携推進法人に社員法人にかかる職業紹介を任せたいが、社員法人からの会費は手数料と解され、有料職業紹介の許可を要することが制限となっている • 連携推進法人の社員法人間で、人材の流動化を図れるようにしてほしい • 連携推進法人のガバナンスルールと事業実施可否のバランスについて、検討の余地がある。社会福祉法人の役員と社会福祉連携推進法人の役員を兼務している場合は、理事会など重なると負担が大きいので軽減できないかと考える。 • また、ガバナンスが担保されているので、その他業務は 50%以下とするルールを見直せないかと考える。社員外も含めて実務者研修を受託する場合の障壁になっている • 連携推進法人として社会福祉事業の実施を可とできないかと考える。デイサービスやケアプラン作成、送迎などの、事業や業務単位での協働を実施するには、連携推進法人がそれらを実施できることが望ましいと考える。合併したほうが効率的だと考えるが、合併のハードルが高いため、まずは事業や業務ごとの合併ということをイメージすれば、連携推進法人が社会福祉事業を実施できるようにして、それらの事業や業務を遂行することになるのではないか。また、その事業実施が成功体験にもなり拡大していけば、最終的には、各社員法人が連携推進法人に吸収されるようなイメージでの新設合併として、合併が進みやすくなるのではないかと考える
2	島根県 西ノ島町	• 小規模法人であることから、連携推進法人の設立は難しい • 会計・経理面については、共通点も多いことから連携できる部分も大きい • リモートの活用により遠方の事業所同士がまとまって 1 か所の事業所として認められれば可能性が広がる。離島や山間地などの特例として、管理職（施設長、園長、サービス管理責任者など）が定数までを一人で管理することを可能とし、減算なしとできないかと考える • 西ノ島福祉会としては、サービス利用者の食事を確保するためのセントラルキッチンについて、合弁会社設置などにより他法人と一緒にやっていく必要性を感じている • 西ノ島町社協としては、例えば曜日によって余力のある職員を法人間で派遣し合うなどの、人材の緩やかな連携が可能になれば望ましいと感じている
3	青森県 深浦町	• 連携推進法人等の法人連携にあたっては、強力なインセンティブが必要である • 事業所ごとではなく、連携した法人全体で資格者を確保していればよいとなれば、法人連携が推進されると思う • 高齢福祉や保育などの分野も超えて、法人間で人材を相互に活用できる仕組みも必要であると考えられる
4	新潟県	• 総務部門は法人の垣根を越えて援助し合ったり、感染症などの有事の際や、利

	十日町市・ 津南町	用者の利用状況に応じて、機動的に法人間での人材リソースを融通し合ったりというような仕組みがあるとよいと考える
5	岩手県 奥州市	• 奥州いさわ会は合併して従業員 400 人の組織となっており、地域の就労の場の一つとして位置づけられるものとも考えている • 奥州いさわ会としては、連携・協働化による課題解決の具体的イメージがわかず、どのような事業や取組を考えているのか、期待されているのかが見えないと感じている。また税制上のメリットや行政の支援についても具体的に知りたいと感じている。制度が浸透していないために、連携推進法人そのものの PR も必要である • 奥州いさわ会としては、地域貢献という点で言えば、社会福祉分野に囚われず、農業分野や文化芸術など、様々な事業拡大や連携という視点はあり得ると考える

５．考察

本章では、ヒアリング調査 A 及びヒアリング調査 B のそれぞれの調査結果をもとにした考察について記載する。

Ⅰ 連携推進法人の効果

（１）経営基盤の向上

① 安定した法人運営、経営力の向上

連携推進法人という公的な枠組みの中で、経営者同士が「一歩踏み込んだ意見交換ができる」や「遠慮なく意見し合える」、「信頼できる」などの、密接な関係性を構築できていることが、複数の連携推進法人で窺えた。

また、複数の連携推進法人が、経営支援業務として①経営状況の共有や比較分析、意見交換の実施、②経営ノウハウの共有、③経営課題に対する対応の話し合いなどの取組を実施しており、それにより、経営者の経営に対する意識変容や、安定した法人運営、経営改善につながっていることが窺えた。また、加算取得状況や取得方法の共有により、新たな加算が取れた法人があるという具体的な話もあった。

② 人材確保力の向上

複数の連携推進法人で、共同での採用活動や人材確保に係る相互相談などを通じて、人材確保ノウハウの共有・向上が図られている様子が窺えた。

共同で求人を実施していることや、連携推進法人として規模やサービスが拡大して見えることにより、求職者の信用力向上やイメージアップにつながっているという話が複数の連携推進法人から聞かれた。

また、外国人材の獲得においても、連携推進法人として取り組む効果があることが窺えた。例えば、外国人技能実習生における監理団体や、特定技能外国人における登録支援機関に連携推進法人又は社員法人がなることで、連携推進法人全体の外国人材の獲得をしやすくなっている様子が窺えた。そのほか、連携推進法人として外国政府との連携協定を締結したり、1つの法人での必要数を超える外国人材の応募があった際に、他法人に融通したりする事例もあった。

③ 業務効率化・共同調達による事務や業務負担の軽減・経費削減

ICT 導入に当たっては、導入事例・導入方法についての社員法人間での共有や、ICT 部門の統合などにより、導入しやすい環境整備がなされている様子が複数の連携推進法人から窺えた。

また、経理業務や介護保険・障害福祉サービスの請求事務などの事務を集約化することで、事務負担軽減につながっている様子が複数の連携推進法人から窺えた。

また、IT 機器や介護用品、システム導入、弁護士等の士業との契約など、様々なものを共同で調達することにより、事務負担軽減や経費削減が図られている様子が、複数の連携推進法人から窺えた。

（２）サービス・取組の質の向上

①　連携により実現できる取組の実施

財政面やマンパワーの不足により単独法人では実現できない取組について、連携推進法人として実施できるようになるという話が複数の連携推進法人から聞かれた。特に研修については、連携推進法人全体で実施することで、回数や内容についてより充実したものにできている様子が、複数の連携推進法人から窺えた。

また、共同で事業や取組を実施するというだけでなく、社員法人の相互の気軽な相談や声かけによって、小規模法人であっても災害派遣や生計困難者への支援事業などの福祉関連の全体的な取組に関わりを持てるようになったり、外部研修に一緒に参加したりする様子も窺えた。

②　よりよい取組の横展開

複数の連携推進法人において、共同での実践発表会や意見交換会の実施や、そのような取組以外の日頃の職員間の交流を通じて、サービス提供や労働環境などにおけるよりよい取組が、一つの法人から他法人にも横展開され、サービスの向上や働きやすい労働環境の確保につながっている様子が窺えた。

③　人的交流

合同での研修や実践発表といった取組のほか、同じ職種や職位の職員同士の相互相談などによって、法人間の人的交流が活発になっている様子が複数の連携推進法人において窺えた。それにより、職員が抱える日頃の悩みの解消や新たな人材の発掘、人材育成などの様々な効果がもたらされており、スムーズな業務実施やサービス向上につながっている様子が窺えた。

また、給与規則等の規程の統一化による法人間異動のしやすさや、他法人施設への指導・助言等の実施などにより、職員の就業場所や業務内容の選択肢が増え、職員のキャリアパスが広がっている様子も複数の連携推進法人から窺えた。

（３）その他の効果

①　異なる法人格の法人連携

連携推進法人は法人格の種類によって分けることなく、また連携推進法人という公的な枠組みの中での安心のもと、理念や価値観を共有する法人が集うことが出来るという連携推進法人制度ならではの話があった。

②　合併前の検討期間の設定

法人合併をすぐに進めるのではなく、まずは連携推進法人として法人同士の関係構築をすることで、各社員法人が、現在の法人形態の継続又は合併という今後の選択肢を検討し、見定めるための期間を設けることができるというメリットがあるという話があった。

（４）まとめ

連携推進法人制度の目的として、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が挙げられている。今回のヒアリング結果においては、いずれの目的にも沿う形で、様々な具体的な効果が生じていることが確認できたところである。

なお、各連携推進法人において実施されている取組や、その取組による効果については、連携推進法人を設立しない形での緩やかな連携によっても実現可能なものである可能性もある。ただし、連携推進法人だからこその強固な関係構築や意識変容によって、連携した取組を実現・充実しやすくなっているという可能性も感じられる。

また、今回ヒアリングした連携推進法人の多くが、長年にわたり関係構築が図られてきた法人によって設立されていたほか、設立に当たってのキーパーソンや地方自治体による支援があったからこそ設立に至ったケースもあった。よって、連携推進法人の効果やメリットがあるからといって、多くの社会福祉法人が即座に連携推進法人の設立に至るとは考えにくいところである。ただし、連携推進法人の中には、イベントの共同開催や施設見学などの何かしらのきっかけによって法人同士が結びつき、その関係性を深めていった結果、連携推進法人設立に至ったケースもあった。また、ヒアリングにおいて、連携推進法人設立という目的ではなく、連携推進法人設立によって何を実現したいかという目的を法人同士が共有することが、連携推進法人設立の鍵になるという話もあった。よって、様々なきっかけの中で法人同士が結びついたり、ある法人が日頃実現したいと考えていることが他法人と合致したりすることが、連携推進法人の設立につながる可能性はあるものと考えられる。

Ⅱ 人口減少局面における連携・協働化の有効な手段

（１）前提

今回、ヒアリング調査 B においてヒアリングした地域は、次の３つの特性を持つ地域であるという前提がある。ただし、奥州市は、(2)について 85 歳以上高齢者人口は今後 2,30 年において増加する見込みであるほか、(3)については該当しない。

(1) 地域全体が人口減少局面にあるとともに、縮小する地域で福祉サービスを維持していくことへの課題を認識し、その課題解決に向けた何らかの連携・協働化の取組を実施している地域

(2) 全国平均よりも高齢化率が高く、今後 2,30 年においては 85 歳以上高齢者人口も含めて人口減少が進んでいくことが見込まれる地域

(3) 国勢調査を基に総務省が「全部過疎」という区分の過疎地域に指定している地域

図表 38　ヒアリング調査Ｂの調査対象の人口等

		人口			85 歳以上高齢者人口			高齢化率		
		2020 年	2050 年	2050 年 /2020 年	2020 年	2050 年	2050 年 /2020 年	2020 年	2050 年	2050 年 /2020 年
	全国	126,146	104,686	0.830	6.134	9,612	1.567	28.6%	37.1%	1.300
1	岐阜県飛騨市	22,538	11,268	0.500	2,009	1,815	0.903	40.4%	53.2%	1.317
2	島根県西ノ島町	2,788	1,740	0.624	283	231	0.816	46.2%	41.4%	0.896
3	青森県深浦町	7,346	2,547	0.347	750	608	0.811	50.7%	69.1%	1.362
4	新潟県十日町市・津南町	58,809	30,742	0.523	5,416	4,692	0.866	40.3%	50.2%	1.246
5	岩手県奥州市	112,937	69,375	0.614	8,455	9,283	1.098	35.5%	47.9%	1.348

本考察は、人口減少局面における福祉サービスの維持が、より顕著な問題として捉えられる地域に視点を置いたものであることに留意する必要がある。

（２）人口減少局面における課題

地域において福祉ニーズが変化・縮小するなかでも、ニーズに対応した福祉サービス提供体制とし、必要なサービス提供が維持される必要がある。

今回ヒアリングした地域では、人材不足や利用者減少などにより、法人経営は厳しい状況である様子や、介護人材不足により特に訪問介護等の事業継続が危ぶまれている状況が窺えた。

また、今後、人材不足等によって１法人１事業の形態で経営や事業を維持していくことがますます難しくなることが想定される中で、各法人の強みを活かして連携しながら地域の福祉ニーズに対応していく必要性があることや、そのためにも複数法人で今後の地域全体の福祉サービス提供について検討していく必要性があることについて、話があった。

今年度開催した社会福祉連携推進シンポジウムにおける厚生労働省の挨拶においても、「人口減少や共同体機能の脆弱化、福祉ニーズの複雑・多様化など、社会福祉法人を取り巻く環境は変化しつつある」としたうえで、「そうした中でも、社会福祉法人が良質かつ適切なサービスを提供し続けているために、経営基盤の強化や地域の課題解決を、法人同士の連携・協働で取り組むことが重要になっている」という話があったところである。

以上のように、すでに法人経営の厳しさや一部の事業継続が危ぶまれているという現状があり、今後ますます１法人で事業を維持していくことが難しくなることが想定されることが課題となる。そうした中、連携した地域全体の福祉ニーズへの対応や経営合理化など、法人同士の連携・協働化がより重要となってくるという課題があるものと考えられる。

（３）課題解決に向けて

①　法人同士の連携・協働化に向けた外部環境

今後、法人同士が連携・協働化を図りながら、地域全体の福祉サービスについて検討・実施していくことを考えた場合、金融機関やコンサルタント会社が積極的に支援・介入して、地域全体のコーディネートをしていくことは、あまり行政や法人内で想定されていない様子であった。

また、法人同士の連携・協働化については、行政内では、行政による調整・介入にも限界があると感じている様子であった。

② 法人同士の話し合いの場づくり

①のような状況下において、法人同士の連携・協働化を図るためには、まずは、地域内の法人が協働して、地域全体で福祉サービスを検討・展開していく話し合いの場を作ることが考えられる。その話し合いの場作りについては、今回ヒアリングした５地域においては次のような事例がみられており、行政や団体、法人などの様々な者が主体となって、話し合いの場を作ることは可能であると見受けられる。

(1) 人員確保のための意見交換会を発展させ、連携推進法人設立に向けた協議の場である設立準備委員会を、行政と２つの社会福祉法人が協働して構築した事例
(2) 行政が基本構想を策定する際に、策定委員会を組成し、管内の全社会福祉法人が参画した事例
(3) 県の経営者協議会が中心となり、地域における社会福祉法人等が参画するネットワーク会議を構築した事例
(4) キーパーソンがいる法人が、研究会の設立や合併について他法人に呼び掛けることで、研究会という話し合いの場や、合併に向けた協議の場が作られた事例
(5) 市の社会福祉協議会が管内の社会福祉法人に呼び掛けて連絡会を設立した事例

③ より強固な連携・協働化の実現や制度見直しの検討

今回ヒアリングした②の(2)や(4)のようなネットワーク会議や研究会においては、法人間のコミュニケーションをより図りやすくなったという声や、お互い顔なじみの関係性ではあったものの知らなかった悩みや考えについて知ることができたという声が聞かれたところである。また、それらは話し合いの場というだけでなく、防災や人材確保に関する協定の締結や、共同での人材確保の取組の実施など、連携・協働化の取組を実施する連携体にもなっている。

一方で、それらの連携体では、今後の更なる連携・協働化に向けて、法人間の足並みをそろえていくことは難しいという共通点も見られたことから、如何に連携体内の法人間の関係性や連携・協働化の取組を発展させていけるかということが、課題になるものと考えられる。

また、連携推進法人設立や基本構想策定、法人合併の事例においては、法人間の足並みについてはあまり課題として聞かれなかったことから、それらのようなより強固な連携・協働化の取組につなげていくことも重要であると考えられる。

なお、法人合併については、賛否両論ある中で、法人が選択できる一つの有効な手段であるが、そのハードルが高いという課題への対応方法については、１歩目としての連携推進法人の設立や、経営状況がよい状態にあるうちの検討などがあげられる。

また、制度面としては、連携推進法人もサービス提供体制維持に資する社会福祉事業を実施できるようにすることや事務負担軽減のための連携推進法人のガバナンスルールの見直し、法人間で人材が流動的に活用できるような仕組み構築について意見があったところであり、それらについて検討することが考えられる。

６．付録

付録１　社会福祉連携推進シンポジウムアンケート調査票

社会福祉連携推進シンポジウム 事後アンケート

厚生労働省令和６年度社会福祉推進事業　社会福祉連携推進シンポジウム　～社会福祉連携推進法人等の連携・協働の取組～

1. 所属分類をご回答ください（複数回答可）

- ☐ 社会福祉法人
- ☐ 社会福祉連携推進法人
- ☐ 公益社団・財団法人や医療法人等の社会福祉法人以外の社会福祉事業者
- ☐ 行政（都道府県、市区町村）
- ☐ 福祉関係機関・団体
- ☐ その他

2. 本シンポジウム全体的な満足度をご選択ください

- ○ 非常に満足している
- ○ やや満足している
- ○ どちらともいえない
- ○ あまり満足していない
- ○ 全く満足していない

3. 【第１部】　６法人による取組の紹介の満足度をご選択ください

◯ 非常に満足している

◯ やや満足している

◯ どちらともいえない

◯ あまり満足していない

◯ 全く満足していない

4. 【第２部】　取組の紹介及びパネルディスカッションの満足度をご選択ください

◯ 非常に満足している

◯ やや満足している

◯ どちらともいえない

◯ あまり満足していない

◯ 全く満足していない

5. ネットワーキングの満足度をご選択ください

◯ 非常に満足している

◯ やや満足している

◯ どちらともいえない

◯ あまり満足していない

◯ 全く満足していない

6. 本日のシンポジウムで良かった取り組み紹介を３つまでご選択ください

- [ ] 社会福祉連携推進法人 リゾムウェル
- [ ] 社会福祉連携推進法人 光る福祉
- [ ] 社会福祉連携推進法人 あたらしい保育イニシアチブ
- [ ] 社会福祉連携推進法人 きょうと福祉キャリアサポート
- [ ] 袋井市福祉施設連絡会
- [ ] 気仙沼市本吉地区小規模法人連携事業協議会
- [ ] 社会福祉連携推進法人リガーレ
- [ ] 社会福祉連携推進法人日の出医療福祉グループ
- [ ] 社会福祉連携推進法人一五戸共栄会
- [ ] 社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ

7. 連携推進法人設立を推進する上で知りたい情報、周知すべき情報があればご記入ください

回答を入力してください

8. 今年度作成する事例集※に掲載してほしい内容があればご記入ください

※今後の連携・協働化の検討にあたって参考として頂けるよう、全国の社会福祉連携推進法人や連携・協働化グループの実施事例を収集して事例集としてとりまとめた上で、公表することを予定しています。

回答を入力してください

付録２　事例集（別冊）

過疎地域における介護人材の確保のために社会福祉連携推進法人を設立した事例

岐阜県飛騨市

ヒアリング対象：飛騨市
社会福祉連携推進法人共創福祉ひだ

ヒアリング概要

○過疎地域における介護人材の確保は、サービス維持のために喫緊の課題であるとして、吉城福祉会と神東会の２法人は、互いの法人の強みを活かし、広域的な人員配置、人材確保に取り組むため、社会福祉連携推進法人を設立した。設立にあたって市から支援を受けている。
○連携推進法人が、飛騨市の補助を受けて実施した現状分析（R5）と経営改善計画策定（R6）により、人材の需給の見込みや事業所の統廃合について指摘がされた。また、請求事務の代行、パソコンの一括購入による経費節減が図られた。
○今後の展望として、連携推進法人における社員法人の経営改善を実現し、持続可能な福祉サービス提供の運営体制を構築するとともに、他法人との連携や参画法人の拡大を模索し、地域全体を面と捉えた取組を実施していきたいと考えているが、それに向けて次のような課題がある。
- 連携推進法人制度の改善（社員法人の職業紹介制限や社会福祉連携推進業務の比率、社会福祉事業の実施等）
- 人口減少の著しい神岡地区のサービス提供事業者の減少に伴うサービス維持のための人材確保や事業所の統廃合、法人間連携の在り方の見直し

基本情報

・ 地域の人口推移、介護保険に関する需要の見込量

飛騨市	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2050年/2020年
人口	22,538	20,378	18,260	16,243	14,428	12,786	11,268	0.500
65歳以上人口	9,104	8,580	8,048	7,472	7,100	6,597	5,996	0.659
要介護認定者数	1,670	1,682	1,671	1,643	1,583	1,455	1,345	0.805

※飛騨市　第9期介護保険事業計画・地域包括ケア計画より
2025年以降の要介護認定者数は厚生労働省「見える化システム」より

・ 地域の法人数・事業所数（介護保険事業関係）

法人数	介護老人福祉施設（地域密着型含む）	介護老人保健施設	小規模多機能型居宅介護（地域密着型含む）	認知症対応型共同生活介護（地域密着型含む）	訪問介護	通所介護（地域密着型含む）
20	4	0	1	8	10	14

※令和６年３月末時点

・ 介護保険事業に関する供給の見込み量及び地方自治体の見解
施設・居住系サービスについては、地域の介護人材不足により新規開設は望めず、現状維持。在宅系サービスや他サービスについても同様。

過疎地域における介護人材の確保のために社会福祉連携推進法人を設立

【経営課題及びその背景】

〇全国的に人口構造の変化や福祉ニーズが複雑化・複合化する中でも、社会福祉法人はニーズに対応したサービス提供が求められると認識。
〇特に法人経営の悪化や過疎地域における介護人材の確保は、サービス維持のために喫緊の課題となっている。
〇営利法人の撤退も始まっており、人材不足の解決が１法人だけでは困難であることから、地域の社会福祉法人がプラットフォームを構築し、連携する必要がある

【取組内容及びその具体的プロセス】

- 両法人ともに提供するサービスが違うものの、相互連携による人材確保の強化を図りたいという思いがあった。飛騨市においても、それぞれの事業者が個別に人材確保に取り組むよりも両法人が一体となって取り組むことで、その効果や効率を上げることができると考えた。
- 互いの法人の強みを活かし、広域的な人員配置、人材確保に取り組むため、社会福祉連携推進法人共創福祉ひだを創設した。
- 法人間での緩やかな連携では弱く、合併はハードルが高い。このため、社会福祉連携推進法人を選択した。
- 連携推進法人による成果（設立から１年ほど）は次のとおり。
  - 現状分析（R5）と経営改善計画策定（R6）：人材不足が想定される事業所とサービス縮小に伴う余剰人員が発生する事業所があることが指摘され、人員配置の適正化や事業所の統廃合について指摘された。
  - 事務の代行：例えば、介護保険、障害サービス請求システムの代理人となることで、経費の節減が図られた。
  - 特定技能求職者の採用：外国人介護人材受け入れのアンテナとなった。
  - ICTの活用：パソコンの一括購入（リース）やビジネスチャットの活用がなされた。
- 飛騨市が設立運営の課題となる部分を以下のとおり支援することで連携推進法人創設が実現した。
  - 連携推進法人に常勤専任職員として市職員１名を派遣
  - 運営経費に対し運営交付金を交付（事務消耗品費、保険料、手数料等運営経費、R5現状分析委託料、R6経営改善策定業務委託料）
- なお、飛騨市では、連携推進法人への経営支援の取組の他に、介護人材確保のために①特色ある取組の支援、②市外からの確保、③掘り起こし、④資格取得支援、⑤夜勤手当増額に対する支援などを実施している。

【取組の経緯】

- 飛騨市の（社福）吉城福祉会（介護・障がい・保育）、（社福）神東会（介護・障がい・病児保育）は、人材確保への対応について意見交換を実施。なお、両法人では、交流人事や行政からの人員の出向も受け入れているほか、実施事業も公設民営の運営が中心となっており、経営形態も類似。
- 令和３年８月から、両法人にて人材確保の在り方について意見交換を実施。その後、令和３年12月に飛騨市が両法人に対して、効果的な人材確保のために連携推進法人制度を活用することを提案し、その後３者での協議を月に１回程度、約11回実施。
- 令和５年６月社会福祉連携推進法人の設立。

【金融機関やコンサルタント会社等からの支援状況】

- 支援を受けている機関等：有限責任監査法人トーマツ
  - ✓ 令和５年度　両法人の現状分析（財務、人事関連等）
  - ✓ 令和６年度　昨年度の分析結果をもとに経営改善方針検討
経営改善計画の策定
- 支援を受けながら提示される社員法人における経営改善策について、第三者が言うならということで、職員の納得感も得られやすいというメリットを感じている。
- 金融機関から、経営に関するサポートは特に受けていない。

ーーー今後における、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供や、不可欠な社会福祉事業の維持にあたってーーー

【連携推進法人や連携の今後の展望】

〇連携推進法人では、更なる他法人との連携や参画法人の拡大を模索し、持続可能でよりよい地域の福祉体制を築いていきたい。

1. 人材の「確保」「育成」「働き方の進展」を目指す。
2. 地域課題の変化を踏まえ、地域の福祉サービスを維持・確保するため、それぞれの強みを活かし、効率的かつ効果的な経営基盤の強化・連携を目指す。
3. 職員同士の参加と協働により、地域福祉と職員福祉の共創を目指す。

テーマ	【将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供（サービス提供の縮小場面における円滑なダウンサイジング）】
対応 （状況・方針）	• 現に、法人内においては、通所介護事業所の定員規模縮小や統合も進めている。市としては、事業者の供給減に当たって、他市の利用も含めて介護支援専門員と協議しながら利用者へのサービス提供について対処している。 • 連携推進法人として、飛騨市と連携しながら、今後の需要を踏まえたサービス縮小するための取組みを実施していきたいと考えている。
課題	• 要介護認定者の減少に伴い介護の減少が予想されており、介護サービスの質と量の維持を模索しているところであるが、人材不足と事業所縮小傾向にあるため、インフォーマルサービスを含めたサービス提供、介護職員等の兼務や最大化、稼働率向上を促す取り組みが必要と考えている。 • 人口減少が著しい神岡地区にある神東会では、サービス規模の縮小を検討していかなければいけないが、そうした場合の減収に耐えうる財務状況ではないのが課題である。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓合併や事業譲渡により、事務の効率化などのスケールメリットを得やすいということは考えられる。しかし、地域全体の小さな課題を見逃さないという視点も重要であり、適正規模があると考えている。 ✓現段階では、合併に至るまでの合意形成にはもう少し時間がかかると想定され、連携推進法人により無理のない範囲で連携する必要がある。他法人の参画が進み、最終的には連携推進法人が飛騨市の中核的な社会福祉法人に転換するということは可能性としてはあり得る。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について ✓金融機関や地元コンサルタント会社は福祉事業のノウハウが不足し、大手企業は費用負担が大きい。地域全体をコーディネートする課題解決は期待できない。 • 自治体による課題対応について ✓連携推進法人設立や社員法人の参画に当たっては、自治体が参画・仲介をすることによる安心感などがあり、実現に至っている。また、スタートの段階から人的支援や経営支援があるのは法人としてはありがたい。法人から他法人に話を持ちかけると乗っ取りなどの警戒心をもたれてしまう。また、得られたノウハウは自治体補助が入っているからこそ、他法人においても活用されれば望ましい。 ✓市としては、共創福祉ひだの事例を業務効率化を先行モデルとして確立し、小規模事業者への経営維持に向けたロードマップとして確立したいと考えている。また、人材確保のための補助金等の支援を実施しているが、各法人の経営を補助金により行政がサポートするには限界がある。 • 連携・協働化による課題解決について ✓連携推進法人の職員に社員法人にかかる職業紹介を任せたいが、社員法人からの会費は手数料と解され有料職業紹介の許可を要することが制限となっている。 ✓連携推進法人の社員法人同士の間では人材の流動化を図れるようにしてほしい。 ✓連携推進法人のガバナンスルールと事業実施可否のバランスは検討の余地がある。社会福祉法人の役員と社会福祉連携推進法人の役員を兼務している場合は、理事会など重なると負担が大きいので軽減できないかと考える。また、ガバナンスが担保されているので、その他業務は50％以下とするルールを見直せないかと考える。社員外も含めて実務者研修を受託する場合の障壁になっている。 ✓連携推進法人として社会福祉事業の実施を可とできないか。デイサービスやケアプラン作成、送迎などの、事業や業務単位での協働を実施するには、連携推進法人がそれらを実施できることが望ましいと考える。 合併したほうが効率的だと考えるが、合併のハードルが高いため、まずは事業や業務ごとの合併ということをイメージすれば、連携推進法人が社会福祉事業を実施できるようにして、それらの事業や業務を遂行することになるのではないか。 また、その事業実施が成功体験にもなり拡大していけば、最終的には、各社員法人が連携推進法人に吸収されるようなイメージでの新設合併として、合併が進みやすくなるのではないか。

テーマ	【不可欠な社会福祉事業の維持（事業・サービス維持場面）】
対応 （状況・方針）	• 社会福祉法人の責務として、地域の社会福祉事業を維持していきたいと考えており、その手段として、連携推進法人を設立しており、点と点だけではなく、面としての取組にしていきたいと考えている。 • 市としては、事業者の撤退について、飛騨圏域全体における代替え手段の確保を模索するとともに、移動などの地理的な課題解消に向けた支援方法についても模索したいと考えている。
課題	• 不可欠な社会福祉事業の維持について ✓社会福祉事業を維持するために、まずは、社会福祉法人の持続可能な運営体制を構築することに主眼を置いている。 ✓人口減少が著しい神岡地区では、他事業者の撤退が続いており、神東会ともう一つの営利法人のみが事業を実施している。神東会までもが事業をできなくなると福祉サービスの維持が困難になる。 ✓各事業所の経営の効率化を考える必要であり、インフォーマルなサービスも含めてサービスの組み合わせやスタッフの兼務などが最大化、稼働率向上などの取組みを行う必要がある。 • １法人で１事業を完結することについて ✓人口減少が著しい神岡地区にある神東会では、人材確保がより難しい状況であり、そうした状況では事業継続は非常に困難である。吉城福祉会のある地区は神岡地区よりは人口もおり、両法人が連携した人材確保の対応をする必要がある。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓合併や事業譲渡により、事務の効率化などのスケールメリットを得やすいということは考えられる。しかし、地域全体の小さな課題を見逃さないという視点も重要であり、適正規模があると考えている。 ✓現段階では、合併に至るまでの合意形成にはもう少し時間がかかると想定され、連携推進法人により無理のない範囲で連携する必要がある。他法人の参画が進み、最終的には連携推進法人が飛騨市の中核的な社会福祉法人に転換するということは可能性としてはあり得る。 ✓神東会としては、赤字が継続しているが、経営者の資質で運営状況が変わるかもしれないので、見識のある方に運営を依頼することも考えられる。見識ある方に事業を運営していただくために、その土地建物を（所有者である自治体に確認のうえ）貸付等により提供することも考えられる。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について　※前頁と同様 ✓金融機関や地元コンサルタント会社は福祉事業のノウハウが不足し、大手企業は費用負担が大きい。地域全体をコーディネートする課題解決は期待できない。 • 自治体による課題対応について　※前頁と同様 ✓連携推進法人設立や社員法人の参画に当たっては、自治体が参画・仲介をすることによる安心感などがあり、実現に至っている。また、スタートの段階から人的支援や経営支援があるのは法人としてはありがたい。法人から他法人に話を持ちかけると乗っ取りなどの警戒心をもたれてしまう。また、得られたノウハウは自治体補助が入っているからこそ、他法人においても活用されれば望ましい。 ✓市としては、共創福祉ひだの事例を業務効率化を先行モデルとして確立し、小規模事業者への経営維持に向けたロードマップとして確立したいと考えている。また、人材確保のための補助金等の支援を実施しているが、各法人の経営を補助金により行政がサポートするには限界がある。 • 連携・協働化による課題解決について　※前頁と同様 ✓連携推進法人の職員に社員法人にかかる職業紹介を任せたいが、社員法人からの会費は手数料と解され有料職業紹介の許可を要することが制限となっている。 ✓連携推進法人の社員法人同士の間では人材の流動化を図れるようにしてほしい。 ✓連携推進法人のガバナンスルールと事業実施可否のバランスは検討の余地がある。社会福祉法人の役員と社会福祉連携推進法人の役員を兼務している場合は、理事会など重なると負担が大きいので軽減できないかと考える。また、ガバナンスが担保されているので、その他業務は50%以下とするルールを見直せないかと考える。社員外も含めて実務者研修を受託する場合の障壁になっている。 ✓連携推進法人として社会福祉事業の実施を可とできないか。デイサービスやケアプラン作成、送迎などの、事業や業務単位での協働を実施するには、連携推進法人がそれらを実施できることが望ましいと考える。 合併したほうが効率的だと考えるが、合併のハードルが高いため、まずは事業や業務ごとの合併ということをイメージすれば、連携推進法人が社会福祉事業を実施できるようにして、それらの事業や業務を遂行することになるのではないか。 また、その事業実施が成功体験にもなり拡大していけば、最終的には、各社員法人が連携推進法人に吸収されるようなイメージでの新設合併として、合併が進みやすくなるのではないか。

町と町内の社会福祉法人等が協働して、今後の社会福祉サービス維持のための基本構想を策定している事例

島根県西ノ島町

ヒアリング対象：西ノ島町　西ノ島町社会福祉協議会
社会福祉法人西ノ島福祉会　社会福祉法人シオンの園

ヒアリング概要

○令和５年９月～令和９年１０月にかけて、今後20年間の利用者の減少や施設の老朽化等を見据え、持続可能な介護サービス等の提供体制の構築に向けた「西ノ島町総合福祉施設体制整備基本構想」を策定しており、町内の社会福祉法人や病院も策定委員として参画しながら、町と法人とが協働で今後のビジョンを検討しているところである。
○令和７年度には、策定した基本構想をより具体的に進めるための基本計画の策定を予定しており、ダウンサイジングのシミュレーションや具体的な実施方法について検討を進める予定である。
○町としては、基本構想や基本計画の中で町が法人とともに検討した方針を打ち出すことで、そこから先の合併などの事業形態や調整の話は、法人間で検討していくべきものと考える。法人間で検討した後、出てきた課題によっては、法人からの要望により、町も一緒に考えていくという流れが想定される。一方で、施設の建替え資金などの費用面では法人において捻出することが難しいため、その多くを町に依存する可能性が高い状況が見受けられる。

基本情報

・　地域の人口推移に関する需要の見込量

西ノ島町	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2045年/2020年
人口	2,788	2,563	2,371	2,196	2,025	1,875	－	0.673
65歳以上人口	1,289	1,229	1,086	972	891	800	－	0.621
要介護認定者数	288	261	269	283	287	257	－	0.892

※第9期隠岐広域連合介護保険事業計画 より

・　地域の法人数・事業所数（介護保険事業関係）

法人数	介護老人福祉施設（地域密着型含む）	介護老人保健施設	小規模多機能型居宅介護（地域密着型含む）	認知症対応型共同生活介護（地域密着型含む）	訪問介護	通所介護（地域密着型含む）
3	1	0	1	0	1	2

※令和６年12月12日時点

・　介護保険事業に関する供給の見込み量及び地方自治体の見解
　特別養護老人ホームは要介護３以上の人しか入所できないが、重度者の受け入れ先であることに間違いない。ただし、2035～2040年のピークを越すと、入所者減になっていくことを見越し、小規模多機能を中心としたサービス転換をしていく。

赤字は西ノ島町の回答

町と町内の社会福祉法人等が協働して、今後の社会福祉サービス維持のための基本構想を策定

【経営課題及びその背景】
○人材不足、確保
○利用者の減少
○老朽化した施設の立替

【取組内容及びその具体的プロセス】

- 令和６年度に、今後20年間の利用者の減少や施設の老朽化等を見据え、持続可能な介護サービス等の提供体制の構築に向けた「西ノ島町総合福祉施設体制整備基本構想」（以下、基本構想）を策定している。
- 基本構想では、人材不足を解消するための施設の集約化や、施設形態をどうしていくかという点がポイントになっている。具体的には、病院の建て替え候補地に医療と介護の拠点を集約することや、施設の定員を減らしながら、小規模多機能を中心としたサービス展開を図っていくことが考えられている。
- 令和５年度に、基本構想策定のためには、まず、実態調査が必要だということとなり、町内の介護保険課税世帯にアンケート調査を実施するとともに、西ノ島町社会福祉協議会、西ノ島福祉会、島前病院へのヒアリング調査も実施した。その結果を踏まえ、基本構想を策定しているところである。
- 基本構想は、副町長を策定委員長とした策定委員会を開催しながら策定しており、策定委員として、町役場の職員のほかに、島前病院や町内３社会福祉法人（西ノ島町社会福祉協議会、西ノ島福祉会、シオンの園）も参画している。そのほか島根県職員や町議会議員も参画している。
- 策定委員会と別に、主に現場で働いている人を中心としたワーキングチームも設置して、意見を聞いていた。
- ３つのそれぞれの法人も、町との連携を密にして、基本構想の策定や、今後の基本計画の策定にも関わっていきたいと考えている。他の地域よりも西ノ島町においては町内の法人同士の連携が図られている状況と認識をしているが、今後の１法人では対応できないような課題に対して、より一層の連携が必要であると考えている。

【取組の経緯】

- 西ノ島町には、要介護３以上の特別養護老人ホームと、非課税世帯の人しか措置入所することができない養護老人ホームしかなく、課税世帯の高齢者が転出せざるを得ない高齢者が少なからずいることが長年の課題であった。そのことから令和３年に厚生労働省の「高齢者住まい・生活支援伴奏支援事業」に応募し、町と町内の社会福祉法人との将来像に関する意見交換がなされた。厚生労働省や有識者も含めて検討したが、結論には至らず、法人側から今後、町としてどのようなサービスが必要になっていくのか提示してほしいという声もあり、法人、医療機関と一緒に基本構想を策定することとなった。

【金融機関やコンサルタント会社等からの支援状況】

- 支援を受けている機関等：株式会社日本経営、近畿大学教授
- 基本構想の策定事業を委託している。
- 事業の中では、資産状況を見た上で、施設の建替えを実施した場合と実施しない場合や、今後の職員数や利用者数を見据えた場合の、各法人の経営のシミュレーションについても実施した。

ーーー今後における、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供や、不可欠な社会福祉事業の維持にあたってーーー　赤字は西ノ島町の回答

【基本構想や連携の今後の展望】
令和７年度には、今回策定した基本構想をより具体的に進めるための基本計画の策定を予定している。基本構想策定時と同様に、コンサルタント企業の支援を受けながら、策定委員会形式で進めることを考えており、ダウンサイジングのシミュレーションや具体的な実施方法について検討を進める予定である。

テーマ	【将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供（サービス提供の縮小場面における円滑なダウンサイジング）】
対応 （状況・方針）	• 2035年まで介護の需要は拡大すると予測されるものの、その後は急激に減っていくことが想定されることから、サービスを再編し、特養の建て替えはせずに、小規模多機能を中心としたサービス展開を推進する予定である。そのサービス再編やダウンサイジングにあたっての具体的なシミュレーションなども基本計画策定においてできればと考えている。 • 西ノ島福祉会では、基本構想を策定するにあたり、特養を今後建て替えるかどうかについて検討をしたが、建替えないという方針を決め、今後の基本計画の策定に当たって、どのように対応していくかを検討する予定でいる。また、人員不足を理由として、特養や短期入所の定員減員を行っている。 • 西ノ島町社協では、町の施設で小規模多機能を実施しているが、建替えの時期が来ており、建替えに合わせて利用定員や宿泊定員数の設定や高齢者住宅の併設を基本計画内で検討していく予定でいる。 • シオンの園では、保育所について10名定員とするために認定こども園に切り替えた。また、島内の事業展開だけでは限界であると考えており、事務管理部門のウェイトを相対的に引き下げるためにも、島外への事業展開が重要であると考え、松江市や大阪市に保育や障害の事業所を設置している。規模が大きくなることで、人事面の交流ができることもメリットと考えている。 • 定員の減員については、各法人が独自に模索している状況にある。
課題	• サービス展開については、１法人で考えるのではなく、複数法人で検討していく必要があると考えている。基本構想等を通じて行政と一体的に対応していく必要がある。 • 老朽化している施設がサービス再編まで持つかの懸念がある。 • 需要ピークになるタイミングで制限をかけることが予想されるが、その調整がうまくいくかの懸念がある。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓ 町として合併を推進するということは行わない。法人間で協議した後、出てきた課題等について法人から要望があれば、一緒に考えていくという考えでいる。高齢分野においては、将来的にサービスを一体的に提供していくことで人材確保や人材活用を効率的にしていくことができるというメリットを考えると、西ノ島町社協と西ノ島福祉会が合併することが望ましいと考えている。シオンの園は高齢者のデイサービスを提供しているが、主な事業内容が障がい＋保育所のため、別枠と考えている。 ✓ １島１行政の中、法人が一つになってしまうと法人後見の活用ができなくなる可能性がある（利益相反の関係で）。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について ✓ 前頁のとおり、今回の基本構想策定に当たっての支援を受けた。各法人の経営分析の他にも、各法人が施設建替え地をバラバラに検討している中で、近畿大学の教授には、医療と介護の集約拠点を病院建替え候補地に作っていったほうがいいのではないかなどの地域全体を踏まえた助言もあった。 ✓ 基本構想や基本計画策定に当たり、金融機関が入ってもらう必要があるというところまでは至っていないと考えている。 • 自治体による課題対応について ✓ 町としては基本構想や基本計画の中で法人とともに検討した方針を打ち出して、そこから先の合併などの事業形態や調整の話は、法人間で検討いただきたいという姿勢でいる。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ 小規模法人であることから、連携推進法人の設立は難しいと考えている。 ✓ 会計・経理面については、共通点も多いことから連携できるところも大きいと考えている。

赤字は西ノ島町の回答

テーマ	【不可欠な社会福祉事業の維持（事業・サービス維持場面）】
対応 （状況・方針）	• 現状を維持しながら、サービスを徐々に縮小しつつサービス毎の距離を縮めていく必要があると考える。利用者が減って軽度化している。 • 高齢者福祉については、基本構想に基づき枠組みを構築しているところである。西ノ島町社協では、経営的に厳しい訪問介護を基準該当サービスに変更した上で、小規模多機能と一体的に実施していくことについても検討を進めている。 • 西ノ島福祉会では、令和元年度からは公認会計士に依頼をしながら、徹底的なコスト削減と経営の見直し・改善を実施してきている • シオンの園では、金融機関から借り入れ時のアドバイスを受けたことがある。
課題	• 不可欠な社会福祉事業の維持について ✓ 人材確保のためには公務員と社協、民間の給与格差の問題も検討する必要がある。 ✓ 特養は重度者対象であるが2035-40年にピークがあり、その後利用者が減少することが明らかであり、その対応を考える必要がある。 ✓ 養護老人ホームについては、資産の有無によりサービス格差が出ると考えられる。資産があっても、擁護者がいないということも考えられ、課税・非課税という線引きだけでは今後課題になると考えられる。 ✓ 建替え費用が法人では捻出できないということで、どうしても町に頼らざるを得ない状況にある。 • １法人で１事業を完結することについて ✓ 共生型サービスで行っているが、書類関係が障がい分野と高齢分野で分かれていて管理業務が負担となっている。 ✓ １島１行政の中、法人が一つになってしまうと法人後見の活用ができなくなる可能性がある（利益相反の関係で）。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓ 町として合併を推進するということは行わない。法人間で協議した後、出てきた課題等について法人から要望があれば、一緒に考えていくという考えでいる。高齢分野においては、将来的にサービスを一体的に提供していくことで人材確保や人材活用を効率的にしていくことができるというメリットを考えると、西ノ島町社協と西ノ島福祉会が合併することが望ましいと考えている。シオンの園は高齢者のデイサービスを提供しているが、主な事業内容が障がい＋保育所のため、別枠と考えている。 ✓ 西ノ島町社協と西ノ島福祉会は公設民営の事業所を運営していることもあり、合併も視野に入れて検討していく必要があると考えている。 ✓ 合併の話は、理事長が代わると方向性が変わることがある。また、理念や方向性が違うところとは合併できないと思う。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について　※前ページと一部同じ ✓ 前頁のとおり、今回の基本構想策定に当たっての支援を受けた。各法人の経営分析の他にも、各法人が施設建替え地をバラバラに検討している中で、近畿大学の教授には、医療と介護の集約拠点を病院建替え候補地に作っていったほうがいいのではないかなどの地域全体を踏まえた助言もあった。 ✓ 基本構想や基本計画策定に当たり、金融機関が入ってもらう必要があるというところまでは至っていないと考えている。 • 自治体による課題対応について　※前ページに同じ ✓ 町としては基本構想や基本計画の中で法人とともに検討した方針を打ち出して、そこから先の合併などの事業形態や調整の話は、法人間で検討いただきたいという姿勢でいる。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ リモートの活用により遠方の事業所同士がまとまって１か所の事業所として認められれば可能性が広がる。離島や山間地などの特例として、管理職（施設長、園長、サービス管理責任者など）が定数までを一人で管理することを可能とし、減算なしとできないか。 ✓ 西ノ島福祉会としては、サービス利用者の食事を確保するためのセントラルキッチンを合弁会社設置などにより他法人と一緒にやっていく必要性を感じている。 ✓ 西ノ島町社協としては、例えば曜日によって余力のある職員を法人間で派遣し合うなどの、人材の緩やかな連携が可能になれば望ましいと感じている。

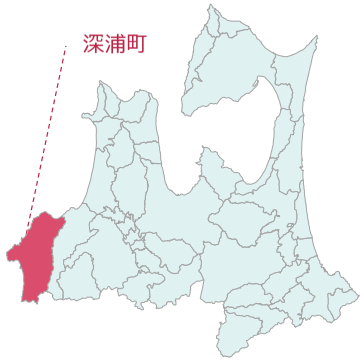
福祉サービスの継続を検討するためのネットワークを構築した事例

青森県西津軽郡深浦町

ヒアリング対象：深浦町　深浦町社会福祉協議会　青森県社会福祉法人経営者協議会
社会福祉法人愛児福祉会　社会福祉法人治省会

ヒアリング概要

○青森県社会福祉法人経営者協議会が中心となり、町内の社会福祉法人や有限会社を集め、法人間で協議をするための深浦町ネットワーク会議を構築。
○ネットワーク会議では、防災や人材確保に関する「ゆるやか協定」を締結し、町内サービスの継続に関する協議を進めることとしている。一方で、参画法人間の温度差や、これまで競合関係にあったというような歴史的経緯などから、すぐに手を取り合うということは困難といった課題も見受けられる。
○今後の展望として、高齢福祉・介護、保育事業のいずれにおいても需要が減ることが想定され、また、支援人材の確保も困難になることが予想されている。事業を継続するためには、サービス単位ではなくサービスの種類横断の人材確保が必須であり、法人や事業所の統廃合も検討を進めていく必要がある。



基本情報

・　地域の人口推移、高齢者、こどもに関する需要の見込量

深浦町	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2050年/2020年
人口	7,847	6,597	5,436		3,580		2,027	0.258
65歳以上人口	3,853	3,527	3,013		2,151		1,239	0.322
0～14歳人口	490	350	245		121		67	0.137

※深浦町　第9期介護保険事業計画計画・高齢者福祉計画より

・　地域の法人数・事業所数（介護保険事業関係）

法人数	介護老人福祉施設（地域密着型含む）	介護老人保健施設	小規模多機能型居宅介護（地域密着型含む）	認知症対応型共同生活介護（地域密着型含む）	訪問介護	通所介護（地域密着型含む）
10	4	1	1	7	2	3

・　地域の法人数・事業所数（保育事業関係）

法人数	認定こども園	保育所
7	2	5

※令和６年11月時点

・　保育事業に関する供給の見込み量及び地方自治体の見解
引き続き子どもの数は減少していくと考えられるが、地域の広さからみても、施設数（保育所数）については、現状維持でも致し方ないのではないかと考える。

過疎地域における福祉サービス事業を維持継続のための連携会議の設立

【経営課題及びその背景】
○地域の人口が予想を上回って加速度的に少なくなっており、人材不足、利用者の減少が顕著になっている。
○３町村が合併し、南北70kmと長い自治体となり、町内全域でのサービス提供や人員確保が難しい。特に送迎や移動を考えると在宅系サービスの提供には難しさがある。
○保育分野においては、こどもの将来予測数に対して、現状の７施設という施設数は多く、共倒れになってしまうのではないかという懸念がある。

【取組内容及びその具体的プロセス】

- 青森県社会福祉法人経営者協議会（以下、県経営協）がきっかけとなり、深浦町内の社会福祉法人や有限会社といった18法人が参画する「深浦町ネットワーク会議」（以下、ネットワーク会議）が構築された。
- 年に３回程度、県経営協も参画する会議を開催して、意見交換を実施している。各法人が互いに知ってはいるものの、課題を絞り込んでの意見交換をする場というのは、ネットワーク会議ができる前はなかった。また、集まったとしても各法人においてはそれぞれの立場があり、言えないことも多い中で、少しでも前向きな意見交換ができるように、県経営協としては働きかけを行っている状況である。
- その中で「ゆるやか協定」が締結され、法的拘束力はないが、防災や人材確保の視点で、困ったときは助け合うという意識付けがなされるような法人間の関係性が構築された。

【取組の経緯】

- 平成29年５月に「深浦町社会福祉法人等連絡会」が深浦町社協を事務局として発足した。
- 平成30年に県経営協が青森県から「保育体制提供構築支援事業」を受託し、深浦町の保育法人の連携を進めることとなった。
- 令和元年に県経営協が中心となって「深浦町ネットワーク会議」を立ち上げた（提供サービスを問わず社会福祉法人、有限会社の18法人で設立）
- 令和２年に法的拘束力のない緩やかな協定である「ゆるやか協定」をネットワーク会議の参画法人間で締結した

【金融機関やコンサルタント会社等からの支援状況】

- 金融機関やコンサルタント会社からの支援はない。
- 県社会福祉法人経営者協議会が中心となり支援した。
- 平成30年度から2ヶ年にわたり実施した「保育体制提供構築支援事業」では、(株)エイデル研究所へネットワーク会議の、ファシリテーター役を依頼し進めた。

ーーー今後における、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供や、不可欠な社会福祉事業の維持にあたってーーー

【ネットワーク会議や連携の今後の展望】
ネットワーク会議での関係性をより深化していくとともに、町内サービスの継続に関する協議を進めることとしている。複数の法人による物品の共同購入や事務作業の共通化などの取組みが今後は考えられる。
ただし、これまで競合関係にあった事業者がすぐ手を取り合うということは難しく、防災や人員確保といった法人間で共通の課題認識があるところから協業していけるとよいと考えている。

テーマ	【将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供（サービス提供の縮小場面における円滑なダウンサイジング）】
対応 （状況・方針）	• 保育事業については、これまでに定員減や事業形態を変えながらのダウンサイジングを進めてきており、より定員数が少なく設定できる認定こども園へのサービスの転換なども進められている。 • ダウンサイジングするところまでしているという状況にある。
課題	• 以下のような検討課題に対する課題意識は持たれているものの、事業者がすぐ手を取り合うということは難しい状況にある。ネットワーク会議の出席率などを見ても、法人間の課題や連携に対する温度差が見受けられる。 保育事業について ✓ 人口推計によれば2030年には、未就学児が31人となることが予想されており、現在の７園体制でよいか検討が必要。現にすでに1施設の廃止が決まっている。このままでは、保育事業所全体が共倒れになる可能性があり、保育サービスの提供ができなくなる可能性がある。 ✓ 町域が広いことから、保育サービスをどのように維持していくかを検討が必要 高齢福祉・介護事業について ✓ 訪問介護は社協ともう１法人の２事業所がセーフティネットとして対応しているものの、人材確保に苦慮しており、人員が確保できない場合は事業廃止も考えなければいけない。しかし、深浦町のサービスを継続するという観点から、基準外サービスや他法人との連携・統合、事業譲渡などを検討していかなければならない。 • 人件費・物価の高騰のため、法人が施設改修費を支出するだけの資金的余力がなく、また将来の展望を見通すことが難しい。
課題 解決	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓ 理念などの共有が重要と考えていることから、今すぐの合併・事業譲渡は考えられていないが、何らかの手を打たなければならない。メリットとしてコスト削減や従業員確保などもあり、近い将来、合併・事業譲渡は不可欠という考えもある。 ✓ 一方、制度変更などにより小規模で継続する方法も模索できないかという考えもある。船頭多くして船山に上るという言葉もあり、迅速柔軟に運営できる小規模の方がよい場合もあるのではないかと考える。 ✓ 実際に代わって法人経営をしてほしいと申し出る法人があったが、その法人の法人経営の大変さを理解しているため、誰も手をあげないということもあった。経営の限界が来てから合併の話し合いをしても、応じることは非常に難しい。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について ✓ 実績はない。費用を捻出できないと想定される。県経営協が連携についてサポートしている。 • 自治体による課題対応について ✓ 民間事業者がサービスを継続できないとなった場合、自治体としてどのように対応するかを検討しておく必要がある。 ✓ 町として、法人合併による効率化は望ましいとは考えるが、法人からはその難しさも聞いている中で、その点の要望は出しづらい。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ ネットワーク会議の中では、合併や連携推進法人に関する話題も出たが、具体化しなかった。 ✓ 連携推進法人などの法人連携にあたっては、強力なインセンティブが必要である。 ✓ 事業所ごとではなく連携した法人全体で資格者を確保していればよいとなれば、法人連携が推進されると思う。

テーマ	【不可欠な社会福祉事業の維持（事業・サービス維持場面）】
対応 (状況・方針)	• 職員の福利厚生などを含めて、現在の職員が働き続けられる職場環境を構築する必要がある。また、最低賃金が今後上昇することへの対応も必要である。 • 経営状況を踏まえた廃止や事業譲渡、統合などを踏まえたコンパクト化の検討をする必要がある。
課題	• 不可欠な社会福祉事業の維持について ✓ 不可欠な社会福祉事業の維持は、今後当然の課題になるものと思われる。事業を維持していくための最低限必要な人材や維持経費を確保できなければならず、現状の制度での事業継続は難しくなると思われる。 ✓ 深浦町社協としては、採算があまりにも悪いようであれば事業廃止を考えなければならないが、セーフティーネットといえる事業を簡単にやめることはできないと考えている。 ✓ 人員配置基準に定められた有資格者の条件の緩和が必要。人口減少や労働力の減少は、必置が必要な資格も含めた有資格者の減少でもあり、最低限のサービス提供自体も難しくなっている。例えば、ケアマネ、栄養士、看護師等の職種が必置される仕組みが、これからの地方においても必要かどうかの検討が必要である。 ✓ 利用者が減ったとしても、運営基準により人員配置基準が定められているため、最低限の職員の確保が必須となる。 ✓ 保育事業について、人口推計によれば2030年には、未就学児が31人となることが予想されており、現在の７園体制でよいか検討が必要。現にすでに1施設の廃止が決まっている。このままでは、保育事業所全体が共倒れになる可能性があり、保育サービスの提供ができなくなる可能性がある。 ✓ 介護・高齢福祉について、訪問介護人材の確保は悲観的であり、抜本的な対策を打たないと人材不足のため事業廃止となる可能性が高い。 • １法人で１事業を完結することについて ✓ 現状でも難しいため、将来的にはさらに難しくなると思われる。 ✓ 必要な人材が地域におらず、経営の費用増加も想定されるため、より困難になってくる。
課題 解決	• 合併・事業譲渡等による課題解決について　※前頁と同様 ✓ 理念などの共有が重要と考えていることから、今すぐの合併・事業譲渡は考えられていないが、何らかの手を打たなければならない。メリットとしてコスト削減や従業員確保などもあり、近い将来、合併・事業譲渡は不可欠という考えもある。 ✓ 一方、制度変更などにより小規模で継続する方法も模索できないかという考えもある。船頭多くして船山に上るという言葉もあり、迅速柔軟に運営できる小規模の方がよい場合もあるのではないかと考える。 ✓ 実際に法人経営をしてほしいという法人があったが、その法人の法人経営の大変さを理解しているため、誰も手をあげないということもあった。経営の限界が来てから合併の話し合いをしても、応じることは非常に難しい。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について　※前頁と同様 ✓ 実績はない。費用を捻出できないと想定される。県経営協が連携についてサポートしている。 • 自治体による課題対応について ✓ 民間事業者がサービスを継続できないとなった場合、自治体としてどのように対応するかを検討しておく必要がある。 ✓ 町として、法人合併による効率化は望ましいとは考えるが、法人からはその難しさも聞いている中で、その点の要望は出しづらい。 ✓ 町としては最終的に公が維持しなければいけなくなると想定されるが、町が公立保育園を再度設立することは極めて困難であることから、統廃合を進め、遠方でも送迎バス等による対応をせざるを得ないという想定がある。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ ネットワーク会議の中では、合併や連携推進法人に関する話題も出たが、具体化しなかった。 ✓ 連携推進法人などの法人連携にあたっては、強力なインセンティブが必要である。 ✓ 事業所ごとではなく連携した法人全体で資格者を確保していればよいとなれば、法人連携が推進されると思う。 ✓ 高齢福祉や保育などの分野も超えて、法人間で人材を相互に活用できる仕組みも必要であると考えられる。

社会福祉法人同士が横の連携を図るための一般社団法人や研究部会を設立した事例

新潟県十日町市・津南町

ヒアリング対象：十日町市　津南町
十日町市社会福祉協議会　社会福祉法人十日町福祉会

ヒアリング概要

○令和５年７月に医療・介護・福祉のプラットフォーム「一般社団法人妻有地域メディカル＆ケアネットワーク」が創設され、その中で設置されている「包括ケア研究部会」には域内の11の社会福祉法人が参画して、１法人では実施できない連携を図った活動を展開している。
○具体的には、全体会を年３回開催して取組内容や自治体への要望などについて協議を行っているほか、共同での勉強会やイベントの開催、人材確保の取組などを実施している。
○研究部会によって、法人の繋がりが生まれ、協働した取組までは実施できているが、それ以上の強固な連携協働ということになると、合併前の旧市町村ごとに法人が設立され、地域密着型法人としてこれまで取り組んできた経緯もあり、給与や資産なども異なる中で、自らの法人を守ることについての意識が強く、協働化や大規模化を検討しづらいといった課題も生じている。

基本情報

・　地域の人口推移に関する需要の見込量

十日町市・津南町	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2050年/2020年
人口	58,809	52,895	47,716	42,978	38,630	34,576	30,742	0.523
65歳以上人口	23,605	22,725	21,026	19,508	18,400	17,006	15,427	0.654

※厚生労働省　地域包括ケア「見える化」システムより

・　地域の法人数・事業所数（介護保険事業関係）

	法人数	介護老人福祉施設（地域密着型含む）	介護老人保健施設	小規模多機能型居宅介護（地域密着型含む）	認知症対応型共同生活介護（地域密着型含む）	訪問介護	通所介護（地域密着型含む）
十日町市	9	15	0	5	4	10	19
津南町	4	5	0	3	3	2	2

※令和６年11月時点

・　介護保険事業に関する供給の見込み量及び地方自治体の見解
75歳以上人口が2030年頃にピークを迎え、介護認定を受ける方が平均83.3歳となっている現状では、2040年頃に向けて介護需要がさらに高まると思われるものの、近年は介護認定の認定者数は横ばいが続いている状況にあり、供給量の見通しを立てるのは難しい。

赤字は十日町市、津南町の回答

社会福祉法人同士が横の連携を図るための一般社団法人や研究部会を設立

【経営課題及びその背景】
○人材不足によるサービス提供維持の困難性
○処遇改善一本化における人件費の過負荷
○施設老朽化対応における再投資への不安
○法人規模の適正化

【取組内容及びその具体的プロセス】
- 令和５年７月に医療・介護・福祉のプラットフォーム「一般社団法人妻有地域メディカル＆ケアネットワーク」が創設され、その中で設置されている「包括ケア研究部会」には域内の11の社会福祉法人が参画して、１法人では実施できない連携を図った活動を展開している。
- 具体的には、全体会を年３回開催して取組内容や自治体への要望などについて協議を行っているほか、共同での勉強会・研修会やイベントの開催、人材確保の取組などを実施している。また、「新潟県介護事業所ネットワーク化推進事業」を活用してICT技術導入支援のメニューにより人材のマッチングサイト（スポットワークができる人材を探せるサイト）の構築を行っている。
- 現在の活動の中心は、人材確保や人材育成の取組となっている。
- 研究部会は十日町福祉会の松村氏を部会長とし、十日町市社協を事務局として運営されており、十日町市及び津南町や県の地域振興局もオブザーバーとして参加している。
- また、イベント開催においては、イベントごとに担当法人を割り当てる担当制によって、企画・運営がなされている。
- 障害分野の地元のNPO法人に参加の声掛けを実施している。
- 通常の業界だと存在している横の連携組織が当地域の介護福祉分野にはない中で、一般社団法人や研究部会の役割の必要性は感じている。

【取組の経緯】
- 平成28年４月に任意団体として地域包括ケアシステムの構築を進めるために「妻有地域包括ケア研究会」創設（十日町市・津南町の12の社会福祉法人が参画）。
- 研究会においては、「新潟県介護事業所ネットワーク化推進事業」を活用しながら、様々な連携した取組を実施。
- 令和３年度に、「妻有地域医療連携推進法人設立検討会」が設立され、研究会も検討委員として参画。
- 令和５年７月に「一般社団法人妻有地域メディカル＆ケアネットワーク」が設立。地域医療連携推進法人ではなく一般社団法人の組織とすることとなった。当組織内に２つの部会があり、そのうちの「包括ケア研究部会」が前身の研究会のメンバーや活動を引き継いでいる（１法人が廃止になり、現在は11法人で組成）。

【金融機関やコンサルタント会社等からの支援状況】
- 新潟大学大学院医歯学総合研究科十日町寄付講座による学識経験者の助言、存在は大きい。
- 研究部会において金融機関やコンサルタント会社等からの支援は受けていない。

ーーー今後における、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供や、不可欠な社会福祉事業の維持にあたってーーー赤字は十日町市、津南町の回答

【包括ケア研究部会や連携の今後の展望】

包括ケア研究部会では、地域の中での事業連携や今後の展望について以下の通り検討していく必要があると考えている。

1. 地域共生社会のために、地域の自治組織として共生社会を作っていく必要がある。そのためには各法人が持つノウハウを共有するなどの取組が必要。
2. 事業の協働化、大規模化を考えていく必要がある。旧市町村単位で公設民営で１法人ずつ施設等が設立されてきたが、今後、その垣根を払い横の連携を図っていく必要がある。

テーマ	【将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供（サービス提供の縮小場面における円滑なダウンサイジング）】
対応 （状況・方針）	• 十日町福祉会では、高齢者福祉・介護事業について、特養の現在の定員を維持することは困難であり、大規模修繕を契機にサービス内容の見直しと適正化を検討している。短期入所や通所介護、認知症対応型共同生活介護についても、再編を検討している。通所介護については、障害福祉サービスにおける生活介護と合わせて実施することを検討している。障害福祉サービスについても再編を検討している。 • 十日町福祉会としては、現在、特養には待機者がおり、まだ施設が足りないという認識であるものの、医療ベッドと合わせて考えるとベッド数は多い地域であると認識であり、将来的には施設過剰のため、ダウンサイジングを検討することは必要であると認識している。
課題	• サービス提供について、これまで自治体であまり踏み込んでおらず、また、計画自体も３年ごとに作成されることから、それ以降の見通しがあまりたっていないのが現状の課題である。 • 研究部会によって、法人の繋がりが生まれ、協働した取組までは実施できているが、それ以上の強固な連携協働ということになると、合併前の旧市町村ごとに法人が設立され、地域密着型法人としてこれまで取り組んできた経緯もあり、給与や資産なども異なる中で、自らの法人を守ることについての意識が強く、協働化や大規模化を検討しづらい状況になっている。 • 福祉サービスは法人経営にも関わることのため、市町としてすべての法人を同じベクトルに向けるのは難しい。福祉業界全体の課題、各福祉事業者が捉えている課題、行政としての課題がばらばらであり、効果的かつスムーズな対応は困難でもあり、議会の理解も得にくい状況がある。 • 研究部会の参画メンバーの足並みがより揃っていた方が、行政としては協議がしやすくなるものと感じている。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓ 歴史的経緯もあり、給与・資産なども異なる状況で合併のハードルは非常に高い。 ✓ 将来的には合併・事業譲渡を考えていく必要があるが、小規模法人など、法人により課題認識に差がある。 ✓ 市町が合併を法人に対して促すことは難しい。また、経営状態が悪くなってからの合併のハードルは高く、どうしても合併する必要がある場合には、政治的、行政的な調整力が大いに必要と考える。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について ✓ 地域金融機関はあまりコミットしておらず、個別にコンサルタント会社に依頼している状況。各法人の考え方がある中で、地域全体の調整してくれたり地域バランスを見て全体像としてこうすべきだという提言をもらったりということを求めるのは無理だと考える。 • 自治体による課題対応について ✓ 介護需要のピークを見据えて、需要に対する施設整備や居場所の確保などの必要な受け皿の量や適正なバランスについて、法人に対して説明していくことについては、ピークを過ぎた後の見込みも含めた根拠を明確に示すことは困難であり、現時点では難しいため、もう少し先になると考えている。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ 一般社団法人設立前には、連携推進法人の設立についても検討したが、医療も含めて幅広い取り組みを実施していきたいと考えており、連携推進法人では実施できる事業に制限があることや様々な事業の可能性から、一般社団法人を選択した経緯がある。 ✓ 一般社団法人内のもう一つの医療関係の部会や医師会等との具体的な連携は今後の課題でもある。 ✓ 総務部門は法人の垣根を越えて援助し合ったり、感染症などの有事の際や、利用者の利用状況に応じて、機動的に法人間での人材リソースを融通し合ったりというような仕組みがあるといいと考える。

赤字は十日町市、津南町の回答

テーマ	【不可欠な社会福祉事業の維持（事業・サービス維持場面）】
対応 （状況・方針）	• 行政としては、人材確保のためのあらゆる支援施策等を展開している • 十日町市社協では、令和元年度に内部組織により、令和５年度にはコンサルタント企業を入れて経営改革を実施し、経営改善が図られている。 • 外国人労働者の協働確保など、労働者確保のための経費の協働化も検討している。
課題	• 不可欠な社会福祉事業の維持について ✓ 特に訪問介護は人材不足であり、施設系の職員を確保するために、訪問事業から撤退していっているのが喫緊の課題。 ✓ 特養、障害者入所施設、通所や短期施設など在宅維持のサービスなどが必要。高齢福祉と障害福祉を一緒に実施する視点も重要。 ✓ 十日町市社協としては、社会福祉法人が撤退した際の必要なサービス提供について、最後のセーフティネットとして社協がサービス提供をするという使命感は感じているところである。 ✓ 地域全体で社会福祉事業の維持に取り組むためには、関係者で認識を共有する必要があるが、検討の場がない。将来の利用者予測がある程度見えているにもかかわらず、法人により、考え方や将来への危機感に差がある。そのため、研究部会は将来展望を法人間で共有し検討していく場とまではなっておらず、そこまで踏み込めない様相である。 ✓ サービス提供者がいなくなるような状況になれば、行政ができる手法で経営を支援し、また、行政がサービス提供の調整役を担う必要もある。 • １法人で１事業を完結することについて ✓ 各法人の強みを活かしたサービス提供が必要になる。現時点でも、例えば知的障害が得意な法人と、精神障害が得意な法人がある中で、利用者の減少などによってサービス維持を図るためには利用者の属性を区切れなくなってきており、そうした中ではそれぞれの強みを活かしつつ協働化していくということの必要性が生じている。 ✓ １法人で１事業を完結することは、今後10年間のうちに絶対に困難になる。生産年齢人口半減。後期高齢者も減少に至る見込み。少なくとも協働化は必要。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について　※前頁と同様 ✓ 歴史的経緯もあり、給与・資産なども異なる状況で合併のハードルは非常に高い。 ✓ 将来的には合併・事業譲渡を考えていく必要があるが、小規模法人など、法人により認識に差がある。 ✓ 市町が合併を法人に対して促すことは難しい。また、経営状態が悪くなってからの合併のハードルは高く、どうしても合併する必要がある場合には、政治的、行政的な調整力が大いに必要と考える。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について　※前頁と同様 ✓ 地域金融機関はあまりコミットしておらず、個別にコンサルタント会社に依頼している状況。各法人の考え方がある中で、地域全体の調整してくれたり地域バランスを見て全体像としてこうすべきだという提言をもらったりということを求めるのは無理だと考える • 自治体による課題対応について ✓ 介護需要のピークを見据えて、需要に対する施設整備や居場所の確保などの必要な受け皿の量や適正なバランスについて、法人に対して説明していくことについては、ピークを過ぎた後の見込みも含めた根拠を明確に示すことは困難であり、現時点では難しいため、もう少し先になると考えている。 ✓ サービス提供者が無くなるような状況に陥れば、行政ができる手法で経営支援を施す必要がある。 • 連携・協働化による課題解決について　※前頁と同様 ✓ 一般社団法人設立前には、連携推進法人の設立についても検討したが、医療も含めて幅広い取り組みを実施していきたいと考えており、連携推進法人では実施できる事業に制限があることや様々な事業の可能性から、一般社団法人を選択した経緯がある。 ✓ 一般社団法人内のもう一つの医療関係の部会や医師会等との具体的な連携は今後の課題でもある。 ✓ 総務部門は法人の垣根を越えて援助し合ったり、感染症などの有事の際や、利用者の利用状況に応じて、機動的に法人間での人材リソースを融通し合ったりというような仕組みがあるといいと考える。

旧胆沢町の３つの社会福祉法人が合併したほか、市社協が中心となり法人連絡会を設立した事例

岩手県奥州市

ヒアリング対象：奥州市　奥州市社会福祉協議会
社会福祉法人奥州いさわ会

ヒアリング概要

○令和３年４月に、地域の社会福祉サービスの維持や経営の効率化を目的に、旧胆沢町にある公設民営の事業所を運営する３つの社会福祉法人が合併し、「社会福祉法人奥州いさわ会」が設立された。合併したことで、期待役割も上がり、様々な福祉サービスの提供が可能となっているほか、合併前は、高齢・障害・保育とそれぞれの分野で別れていたが、　合併したことで地域全体の福祉を見るようになるといった職員の意識変容も見受けられるなど、様々な合併による効果がみられている。
○合併については、今後事業承継問題や制度変容へ対応していくためにも、必要不可欠なものではあるものの、健全経営であることが大切であり、問題が表面化してからの合併は難しいと考えるため、早いうちに将来を見極めて、合併などを検討していく必要があると奥州いさわ会としては考えている。
○また、令和６年２月に奥州市社協が中心となり、社会福祉法人における連携の場として、「奥州市社会福祉法人連絡会」が設立され、現在19法人が参画している。現時点では、今後の連携のあり方を模索しているところである。

基本情報

・地域の人口推移に関する需要の見込量

奥州市	2020年	2025年	2030年	2035年	2040年	2045年	2050年	2050年/2020年
人口	112,937	105,442	97,749	90,363	83,273	76,276	69,375	0.614
65歳以上人口	39,997	39,833	38,439	36,668	35,891	34,866	33,223	0.831

※厚生労働省　地域包括ケア「見える化」システムより

・地域の法人数・事業所数（介護保険事業関係）

	法人数	介護老人福祉施設（地域密着型含む）	介護老人保健施設	小規模多機能型居宅介護（地域密着型含む）	認知症対応型共同生活介護（地域密着型含む）	訪問介護	通所介護（地域密着型含む）
市全域	47	24	5	6	19	24	45
うち旧胆沢町	2	5	0	1	3	2	6

※令和7年１月時点

・地域の法人数・事業所数(保育事業関係)

法人数	認定こども園	保育所
25	19	15
1	1	1

※令和６年４月時点
施設数に公立分も含む

・介護保険事業に関する供給の見込み量及び地方自治体の見解
高齢者や要介護認定者も今後減っていく。

ーーー経営課題に直面する地域・法人の取組ーーー

旧胆沢町の３つの社会福祉法人が合併したほか、市社協が中心となり法人連絡会を設立

【経営課題及びその背景】

令和４年度に実施した奥州市社協が実施した「市内社会福祉法人との連携の意向調査」の共通課題は以下のとおり。※市内法人32中23法人回答

福祉人材の確保や育成・キャリアアップ（就職フェア、キャリアアップ運用、実習提供等）	82.6%
分野ごとの専門部会や勉強会	78.3%
平時からの災害に備えた体制づくり	73.9%
分野の垣根を超えた部会や勉強会	52.2%

【取組内容及びその具体的プロセス】

①旧胆沢町の３つの社会福祉法人による合併

- 令和３年４月に旧胆沢町にある3法人が合併し、「社会福祉法人奥州いさわ会」となった。旧胆沢町には他にも社会福祉法人があるが、この３法人は公設民営の事業所が母体であり、経営理念などの方向性が同じであることが合併対象として考えた主な理由である。３法人は高齢福祉、障害福祉、保育事業とそれぞれ違う事業を担っており、急速に進む人口減少や少子化などの今後の10年や20年を見据えた際に、一緒になることが効果的ではないかと考えたことから、合併することとなった。
- 合併したことで、期待役割も上がり、市の支援のもと、幼児教育・保育施設の再編の中で新たに令和６年度から認定こども園を開設したほか、市から病院と一体的となっている高齢者施設の譲渡を受け、運営を任されることになった。
- 合併前は、高齢・障害・保育とそれぞれの分野で別れていたが、合併したことで地域全体の福祉を見るようになるといった職員の意識変容も見受けられる。
- また、合併した各法人の若手を集め勉強会を行っている。旧３法人の若手が中心となって地域貢献について考えることで、共通の文化を作り一体感を作ることを考えている。

②奥州市社会福祉法人連絡会の設立

- 令和６年２月に社会福祉法人における連携の場として、「奥州市社会福祉法人連絡会」（以下、連絡会）が設立された。現在19法人が参画している。
  住民の日常生活上の困りごとや必要とする福祉サービス等に対して、市内に事業所を有する社会福祉法人が、地域の課題や情報を共有し、それぞれの専門性を活かしながら連携や協働を図り、地域に対する公益的な取り組みを実施し、住民の福祉向上や地域福祉をさらに推進することを目的として設立された。
- 今年度は、公益的な取組みの検討や研修会実施、地域ニーズ把握方法の検討や情報発信などがあり、７月には施設長クラスの幹事会、８月から９月までは実務者による地域部会・法人部会を開催し、連携のあり方を模索している。
- 奥州市社会福祉協議会との共催で「多機関協働推進事業ネットワーク研修会」を３回開催し、重層的体制整備事業との連携などを実施している。
- 奥州市としても連絡会のバックアップを図っていく。

【取組の経緯】

①旧胆沢町の３つの社会福祉法人による合併

- 東日本大震災で被災した福島県の社会福祉法人の状況や消滅可能性自治体といった報道を受け、地域の社会福祉サービスの維持や経営の効率化を目的に合併の必要性を感じたある１法人の理事長が、旧胆沢町内の同じ公設民営の２法人に対して合併の話を持ち掛けた。
- その後三社会福祉法人合併検討会を設置し、令和２年２月に合併プランを策定して、合併の準備を進めた。
- 令和３年４月に３法人が合併し、同年７月に「社会福祉法人奥州いさわ会」と改称した。

②奥州市社会福祉法人連絡会の設立

- 令和４年度から奥州市社協が中心となって連絡会の設立準備を始め、「市内社会福祉法人との連携の意向調査」を市内法人に対して実施した。県内の他地域で社協が事務局となって連絡会を設置する動きが増えてきている中で、奥州市においても連絡会を設置することとした。
- 令和６年２月に奥州市社会福祉法人連絡会が設立

【金融機関やコンサルタント会社等からの支援状況】

- 特になし

テーマ	【不可欠な社会福祉事業の維持（事業・サービス維持場面）】
対応 （状況・方針）	• 市として、人材確保の新たな補助金施策について検討している。 • 奥州いさわ会としては、必要以上の経営拡大は行わず、地域が必要とするサービスを地域の中で展開していきたいと考えている。また、人材確保のために、法人独自の奨学金制度の創設や学生支援を行うとともに、働きやすさのために、年休の付与日数の増加や介護ロボット導入等を行っている。
課題	• 不可欠な社会福祉事業の維持について ✓ 利用者の多くは施設利用型のサービスを好む傾向にあり、他法人では介護報酬が低く需要が少ない訪問介護や訪問入浴から撤退している中、奥州いさわ会は、地域の人々の在宅サービスを維持するために、赤字部門となっても訪問介護や訪問入浴サービスを集約して事業継続している。訪問介護の人材不足が、経営上の課題である。 • １法人で１事業を完結することについて ✓ 奥州いさわ会としては、合併は、今後事業承継問題や制度変容へ対応していくためにも、必要不可欠なものではないかと考えている（再掲）。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓ 奥州いさわ会としては、合併は、今後事業承継問題や制度変容へ対応していくためにも、必要不可欠なものではないかと考えている。 ✓ 奥州いさわ会では、オーナー経営者ではなく公設民営という立場があったために、比較的容易に合併が進んだのではないかと思う。 ✓ 奥州いさわ会では、経営がまだうまく行っているうちに合併をなしえた。健全経営であることが大切であり、問題が表面化してからの合併は難しいと考える。また、職場風土が一致しないとうまくいかないと考えている。早いうちに将来を見極めて、合併などを検討していく必要があると考える。 ✓ 奥州いさわ会では、法人内のグループホームにいた身寄りのない障害者が高齢になったため、法人後見人となり法人内の高齢者施設に移送しようとしたところ、裁判所から同法人内の事業所を利用すると利益相反になるため不承諾という指摘がされたことがある。合併の目的としては、あらゆる福祉サービスを一体的に実施して、よりよいサービス提供を実施するということが当初からあったため、法人内の事業所利用者の後見ができなくなることは課題である。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について　※前頁と同様 ✓ 特にない。 • 自治体による課題対応について　※前頁と同様 ✓ 自治体としては、直営でのサービス提供がマンパワーなどの問題で継続できず、委託して事業継続をしてきたところであり、委託事業者の喫緊な課題である人材確保に対して、支援施策を重点的に講じていく想定である。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ 奥州いさわ会は合併して従業員400人の組織となっており、地域の就労の場の一つとして位置づけられるものとも考えている。 ✓ 奥州いさわ会としては、連携・協働化による課題解決の具体的イメージがわかず、どのような事業や取組を考えているのか、期待されているのかが見えないと感じている。また税制上のメリットや行政の支援についても具体的に知りたいと感じている。制度が浸透していないために、連携推進法人そのもののPRも必要である。 ✓ 奥州いさわ会としては、地域貢献という点で言えば、社会福祉分野に囚われず、農業分野や文化芸術など、様々な事業拡大や連携という視点はあり得ると考える。 ✓ 奥州いさわ会としては、今後、サービス提供施設の需要がより減少する中で、利用者や職員を守るためにも、将来を見据えた合併や事業譲渡が必要であると考える。

ーーー今後における、将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供や、不可欠な社会福祉事業の維持にあたってーーー

【合併や連絡会の活動、連携の今後の展望】
- 奥州いさわ会としては、現時点では今後の更なる合併については検討されていない。
- 奥州市としては、重層的支援体制整備事業における法人連携という部分ついて、連絡会の役割を期待しているところである。

テーマ	【将来需要量を踏まえた計画的なサービス提供（サービス提供の縮小場面における円滑なダウンサイジング）】
対応 （状況・方針）	• 奥州いさわ会では、以下のとおり考えている。 ✓ 保育所１園と幼稚園２園を廃止し、新たに認定こども園として今年度から運営を開始している。法人が運営しているもう１つの保育所についても改修時期を見極めながらサービス提供の縮小を検討していく。 ✓ 高齢者施設は、今後の利用者減少が予測されるため、老朽化している施設から規模縮小を含めた改築の在り方を検討して、将来需要に対応していく。 ✓ 障害者施設は、今後も一定の需要が見込まれるため、現在の施設を有効に活用するとともに、利用者が快適な環境で就労できる場の確保と授産事業の拡大のため隣接する福祉施設の活用を検討する。 • 高齢者福祉施設における入所系サービスについては空床が出る状況ではないが、在宅系サービスは軒並み需要が減っている。在宅系サービスは今後集約していかなければいけない状況と考えている。社協としては、重層的支援の観点から地域福祉コーディネーターを置いて、地域の中で課題を持っている人のサポートを行う予定である。
課題	• 奥州いさわ会としては、社会福祉法人全体の課題として、今後、人材の奪い合いや利用者の囲い込みなどの競合が激しさを増していくと考えている。各法人においても危機意識はあるものの、現時点での順調な運営を見たうえであえて危機意識を遠ざけ、経営統合への意識が向かないのではないかと感じている。 • 奥州市社協としては、連絡会に加盟している法人によっても思いが異なっていることから、各法人の課題を共有化していくことから始める必要があると考えている。
課題 解決に 向けて	• 合併・事業譲渡等による課題解決について ✓ 奥州いさわ会としては、合併は、今後事業承継問題や制度変容へ対応していくためにも、必要不可欠なものではないかと考えている。 ✓ 奥州いさわ会では、オーナー経営者ではなく公設民営という立場があったために、比較的容易に合併が進んだのではないかと思う。 ✓ 奥州いさわ会では、経営がまだうまく行っているうちに合併をなしえた。健全経営であることが大切であり、問題が表面化してからの合併は難しいと考える。また、職場風土が一致しないとうまくいかないと考えている。早いうちに将来を見極めて、合併などを検討していく必要があると考える。 • 金融機関やコンサルタント会社による支援について ✓ 特にない。 • 自治体による課題対応について ✓ 自治体としては、直営でのサービス提供がマンパワーなどの問題で継続できず、委託して事業継続をしてきたところであり、委託事業者の喫緊な課題である人材確保に対して、支援施策を重点的に講じていく想定である。 • 連携・協働化による課題解決について ✓ 奥州いさわ会は合併して従業員400人の組織となっており、地域の就労の場の一つとして位置づけられるものとも考えている。 ✓ 奥州いさわ会としては、連携・協働化による課題解決の具体的イメージがわかず、どのような事業や取組を考えているのか、期待されているのかが見えないと感じている。また税制上のメリットや行政の支援についても具体的に知りたいと感じている。

令和６年度
社会福祉推進事業

社会福祉連携推進法人制度の活用の促進等に関する調査研究事業

事業報告書

発　行　日：令和７年３月
編集・発行：PwC コンサルティング合同会社