

はじめに
～社会福祉法人における多角化・多機能化～

全国社会福祉法人経営者協議会
経営強化委員長 久木元 司

1. 社会福祉法人に事業展開が問われている背景

国においては 2040 年問題がクローズアップされ、これから 20 年、急激な人口減少社会が到来することに対し、様々な議論と施策が打たれています。

特に生産年齢人口、いわゆる働き手世代の人口減少が著しい一方で、高齢者の比率は高まることが予想されており、日本全体では 1,800 万人近くの人口減少が推計されています。

特に地方においては、人口の減少率が著しいといわれています。そのため、外国からの労働力を入れていくための施策も矢継ぎ早に実施されています。今後、社会福祉法人経営における最大の課題は、人口減少とともに働き手がいなくなるということだといわれています。今でも人材確保は厳しい状況ですが、今後さらに深刻化していくものと思われます。

社会経済の課題としては、現役世代の人口が急減する中、社会の活力の維持・向上をどのように担保していくのかということがあります。また、都市部と地方部の人口の不均衡、特に地方部の人口流出や著しい人口減少は大きな課題となります。それに合わせて、地域社会の衰退が進行していくものと考えられています。

社会保障・社会福祉の課題としては、社会保障費が増大し続ける一方で、負担する現役世代は減少することになります。推計で 190 兆円必要となり、2018 年予算の 1.6 倍の予算が必要になるとされているなか、持続可能性を確保するための給付と負担の見直しが必須となり、社会保障費（社会福祉）給付の削減への圧力が高まることは避けられません。

さらに生産年齢人口の急減により労働力制約が高まる中での医療、介護、福祉、子ども・子育て支援の人材確保は私ども福祉現場においては切実なる問題です。

2040 年の社会福祉法人の課題として、生産年齢人口が急減する中で、福祉人材を確保し、事業の継続・展開をどう担保していくのかは深刻であると考えています。

厚生労働省によると、介護人材については 2025 年の介護人材の必要数が 245 万人で 2016 年と比較すると 55 万人増やす必要があるとされています。また、医療介護就業者数の推計では、2040 年には 1,065 万人の就業者が見込まれ、2030 年時点で製造業の就業者数を医療介護就業者数が抜くと予想されており、まさに人材不足で最も深刻な影響を受けるのは医療介護分野であるといわれています。

そこで、国は介護人材確保の目指す姿として「まんじゅう型」から「富士山型」への転換を唱えています。つまり、すそ野を拡げて多様な人材の受け入れを目指し、能力や役割分担に応じたキャリアパスを構築した上で、専門性の向上を行うシステムに転換しようとするものです。

2018年、官邸において設置された未来投資会議では、「複数の医療法人・社会福祉法人の合併・経営統合、共同出資による新たな法人の設立、グループ化・運営の共同化の検討」が言及され、同年、財務省が主導する財政制度等審議会においても「介護サービスの経営主体の統合・再編等を促すための施策を講じていくべき」との意見もありました。ただ、これらの議論にある医療法人と社会福祉法人（持分権がある法人とない法人）の合併は、様々な議論を呼び、最終的には、財務政策の方向性に関する中間整理において、「医療法人・社会福祉法人それぞれの経営統合、運営の共同化の方策を検討する」という内容に収まりました。

それを受け、2019年4月、厚生労働省に「社会福祉法人の事業展開等に関する検討会」が設置されました。2040年問題の人口減少社会にどう対応するか、とりわけ人口動態の変化に加え、血縁、地縁、社縁といった共同体の機能の脆弱化といった社会構造の変化がおきています。子育てや介護、生活困窮など、福祉ニーズがますます複雑化・多様化してきている中、社会福祉法人が自主的な判断のもと、地域における良質かつ適切な福祉サービスを可能とし、経営基盤の強化を図るため、円滑に連携・協働しやすい環境を整備していくべきであるとの意見が検討会を設置した背景にあります。

また2019年6月には、閣議決定された「成長戦略フォローアップ」において、社会福祉法人の事業の協同化・大規模化の促進方策等について、有識者による検討会を開催し、2019年度中に結論を得るとの方向性も示されたことを受け、2020年3月に「社会福祉法人の事業拡大等に関する調査研究報告書」が、事業展開ガイドラインや合併・事業譲渡等マニュアルとともに示されています。

これを受け、厚生労働省からは、令和2年9月11日に「社会福祉法人の事業展開に係るガイドライン」が示されました。ガイドラインでは事業展開の基本的な考え方として、社会福祉法人が行う事業展開は、公益性・非営利性を十分発揮し、社会福祉法人が寄せられている期待に応える非営利法人として、経営基盤を強化し良質かつ適切な福祉サービスの提供が実現しうる観点から行われるべきとされています。また、その効果として新たな福祉サービスや複雑化、多様化した福祉課題への対応や一法人では対応が難しい課題への対応が可能になるとされています。具体的な内容として事業展開の種類として、法人間連携、合併、事業譲渡があり、それぞれの効果、手続きや留意点が示されています。

このような流れの中、2040年問題への対応の一つとして、社会福祉法人の「社会福祉法人の事業展開」にかかる議論があると理解する必要があります。

2. 社会福祉法人の事業展開等をめぐる議論

社会福祉法人の事業展開等に関する検討会は、2019年4月にスタートして、12月までに6回開催されました。

報告書では、社会福祉協議会による連携や社会福祉法人間の連携、社会福祉法人を中核とする非営利連携法人の創設、希望する法人が合併・事業譲渡に円滑に取り組めるような環境整備について書かれています。法人の自主的な判断のもと、経営基盤の強化を図るとともに

非営利セクターの中核として、福祉分野での専門性を生かし、地域住民の抱える様々な地域生活課題への対応を進められるようにすることが社会福祉法人に求められていると報告されています。

その後、地域共生社会の実現のため、社会福祉法等の一部を改正する法律が令和2年6月に成立し、社会福祉連携推進法人制度の創設が明記されました。社会福祉連携推進法人は連携強化を図る上での新たな選択肢の一つであること、社会福祉事業を行う法人が2つ以上で社員の過半数が社会福祉法人であること、災害支援、人材確保、共同購入、社員への貸付などを業務とすること、社会福祉法人の議決権の総数が総社員の議決権の半数を占めていることが必須であること、地域の意見を反映するため評議会を設置すること等が示されていますが、令和4年の施行に向けて社会福祉連携推進法人の運営の在り方等に関する検討会や社会福祉法人会計基準等検討会の議論を経て、令和3年度中に最終的な枠組を決めることになっています。

社会福祉連携推進法人が構築されれば、過疎に悩む自治体からも地域共生社会の推進を図る観点から、この連携の枠組を活用して地域再生を試みるところが出てくるものと期待されます。また、人材確保に苦勞している法人が共同体を作ることにより、採用はもちろん研修等を充実させることで人材育成が図られ、キャリアパスの形成にも寄与できるのではないかと考えられています。さらにコスト面においても本部事務の集約化を図り、物品等の共同購入を行うことによりコストの軽減が図られると同時に効率化も図られるものと思われれます。経営収支状況が悪化している法人に資金の貸付を行うことで、地域の貴重な社会資源である福祉施設等の廃止を未然に防止することが期待されています。災害支援では、すでに地域や法人間で協定が結ばれ、対応がなされていますが、この枠組を活用することで一層の取り組み強化に繋がる可能性もあります。

3. 社会福祉法人の事業展開にかかる全国経営協のスタンス

全国経営協の基本的考え方は、まず何より法人として多角化・多機能化などの自律的な経営を確立することが重要であるということです。地域の人口減少や人口集中などの地域特性に応じた福祉ニーズを踏まえ、地域のセーフティネットとしての役割を担い続ける方策の一つとして捉える必要があります。その上で地域の社会資源として地域共生社会の実現に向け、連携・協働が必要であれば取り組むことがあるのではないかと考えています。

事業譲渡や合併は、自律的経営を図る観点から制約されるものではありませんが、地域特性やメリット、デメリット（リスク）を十分に分析した上で対応しないといけないものと考えています。

社会福祉連携推進法人については、連携・協働を進める選択肢の一つであること、社会福祉法人の自律的経営な経営の確立を損なわないこと、地域にとってより良い仕組みであることが必要であると考えています。

事業譲渡については、法令等のルールの整備と各法人のガバナンスの徹底など重要であると考えています。事業が売買されているような誤解や疑念を抱かれないよう「目的の正当性」、「手続きの適正性」、「プロセスと結果の公開性」の尊重すべき3つの原則に基づき対応することが必要です。詳細は全国社会福祉法人経営者協議会から令和2年9月14日発刊された「社会福祉法人の事業展開のあり方に関する指針 Ver.1 事業譲渡編」を参照願います。

4. 地域共生社会に向けた経営基盤強化、多角化・多機能化の意義と重要性について

社会福祉法人における多角化、多機能化は以下の通りです。

○ 多角化

地域の様々なニーズに応じて、既存事業（高齢者福祉、障害者福祉、子ども・子育て支援、生活困窮者支援等）に加え、他分野の事業等を展開することにより、経営基盤を強化し、福祉サービスの拡充をすることです。そのことによって社会福祉法人として地域の福祉ニーズの変動への対応力を高めるとともに経営の持続可能性を高めることにつながります。具体例としては、子ども・子育て支援ノウハウ等を活かした障害児支援の実施、障害福祉サービスのノウハウ等を活かした高齢障害者の介護サービスの実施、高齢者、障害者、子どもなど包括的に支援するための複合型（全世代、全対象型）の支援拠点づくり、農業との連携等（農福連携）による高齢者や障害者の就労機会や生きがいがづくりのための就労支援などが考えられます。

○ 多機能化

地域ニーズに応じて、既存事業（拠点となる施設・事業所等）に入所、通所、訪問、相談など複数の支援機能や役割を持たせ、既存事業を中心に経営基盤を強化し、支援機能を充実させることです。そのことによって社会福祉法人として地域住民や世帯が抱える課題を包括的に支援するための事業、取り組みの展開につながります。具体例としては、地域の生活課題に応じた地域における公益的な取組の実施、既存事業を拠点とした小規模・多機能の拠点サービスづくり、特別養護老人ホームや障害者支援施設、生活困窮者支援等の専門性を活かした住宅支援（グループホーム等）、通所、訪問、相談支援等のサービス・事業の実施、子ども子育て支援の専門性を活かした病児・病後児保育、家族（保護者）支援を目的とする相談支援や居場所づくり（地域における公益的な取組）等の実施、障害者の就労と暮らしを支えるための就労支援事業とグループホーム等の実施などが考えられます。

このように多角化・多機能化を進めることにより、人口減少社会のなか、限られた担い手で、いかに多様化・複雑化するニーズに対応していくかが問われています。また、これまでの縦割りの福祉サービスを是正し、多様化・複雑化する地域の生活課題・福祉課題に社会福祉法人として向き合っていくためにもこれらの実践を進めていかなければならないと考え

ています。

今、これまでの法人制度改革の議論から法人再編の議論に変化していると感じています。地域共生社会も働き方改革も、2040年問題への対応として捉えていくなかで、今後の社会福祉法人経営の在り方も自ずと変わっていかねばならないと感じています。

社会福祉法人も地域福祉の視点を強く意識した実践をしていかなければならない時期に来たのではないかと感じています。

このような問題意識から、毎年発行しています『社会福祉法人経営実践事例集』の2020年度版においては「多角化・多機能化に向けた実践」をテーマに掲げて、発行することといたしました。示唆に富む実践をご提供いただきました8法人のみなさまに心から感謝申し上げます。いずれの実践事例からも、一定の時間をかけて地域住民をはじめ地域の様々な機関等との関係を構築し、多角化・多機能化に向けた基盤を築いてきたことがうかがえます。

これまで述べてきた社会福祉法人を取り巻く環境を踏まえると、各法人において、一早く多角化・多機能化に向けた検討を始める必要があると考えます。本事例集が、会員法人のみなさまにとって、そうした検討の一助となれば幸いです。