

## まとめ ～今後の社会福祉法人の事業展開のあり方～

全国社会福祉法人経営者協議会  
経営強化委員会副委員長 辻中 浩司

わたしたち社会福祉法人は、高齢者の急増・現役世代の急減といった人口構造が激変するなかで、多様化・複雑化する新たな生活課題・福祉課題に対応するために、福祉人材を確保し、社会福祉事業を維持・継続・展開・発展させることが求められています。

国において、事業の協働化・大規模化の促進を踏まえた、社会福祉法人の連携・協働、事業譲渡・合併などの事業展開についての議論も進められているなか、各法人がそれぞれの地域で、求められる社会福祉法人の役割を果たすために、果たし続けるために、自主的・自立的・自律的に事業展開しなければなりません。そのためには、経営基盤の強化が必要であり、「多角化・多機能化」がその足掛かりとなります。

地域のニーズに応え、既存事業に加えて新たに他分野の事業を展開することにより福祉サービス提供を拡充する「多角化」、地域のニーズに応え、既存事業に、新たな機能を付加することにより福祉サービスの機能を充実する「多機能化」により、経営基盤の強化を図ることが可能となります。

ただし、これらの地域のニーズに応えるためには、確度のある地域ニーズを把握することが重要であり、そのための仕組みづくりが求められます。

本事例集で紹介した8つの実践事例は、いずれも地域等のニーズを把握し、ニーズに応えるための「多角化・多機能化」等による事業展開であり、社会福祉法人の使命を果たし、法人の経営基盤強化につながっています。

### 1. 提供事例に対してのコメント

#### ① 「生涯活躍のまちづくり」 九十九里ホーム（千葉県）

匝瑳市版 CCRC を中心とした地域生活支援サービスの創出として、「子どもから高齢者まで、年齢や健康状態、障害の有無に関わらず、あらゆる人々が交流し、協働することにより、これらの人々を地域全体で支えるまちをつくる。」をコンセプトとする壮大なまちづくり事業です。「匝瑳市に九十九里ホームがあってよかった、あるから安心」がカタチになっています。本事例は1法人での実践ですが、複数法人での連携・協働による事業展開が考えられます。

#### ② 「高齢者が主役の農福連携」 陶都会（岐阜県）

高齢者の機能回復、生きがいづくりを目的とする農福連携は、多世代交流拠点として機能し、さらには、障がい者・ひきこもり・生活困窮者の就労支援につながっています。農福連携を起点とした法人の多角化・多機能化の成功事例であり、地域共生社会の実現につながる取り組みです。

#### ③ 「ヴィラージュ構想の展開」 慶成会（静岡県）

地域ニーズに応じ、ワンストップサービスを意識した施設、在宅サービスを展開されるとともに、保育園の設置など職員が働きやすい環境づくりを推進されています。さらに社会福祉法人運営の診療所を開設されるなど、法人の多角化・多機能化（高齢者サービス＋保育サービス＋診療所）によって、サービスを支える職員の安心を確保するとともに「行き届いた福祉」「必要な方へ必要なサービスを提供し続けること」によって、地域の安心を実現されています。社会福祉法人にとって課題となりがちな医療との連携

を診療所の開設で解決されるだけでなく、社会福祉法人が設置した診療所ならではの特色もワンストップサービスの充実につながっています。

④ 「居住支援活動」 天竜厚生会（静岡県）

福祉支援対象者が拡大するなか、福祉的支援を展開するうえで「住まいがある」ことを大前提とし、「住まいの確保」こそが社会保障の根幹と捉え、「生活困窮者一次居住支援事業」から、暮らしていくために必要な支援を、包括的、総合的に実施するために「住宅確保要配慮者居住支援法人（居住支援法人）」の指定を受けられました。居住支援法人として、住まいの提供から生活丸ごとの支援を展開し、福祉領域のみならず多機関との相互連携など重層化した支援が展開されています。「つなげる」から「つながる」へ、地域共生社会の実現を見据えた居住支援のアプローチです。それぞれの地域において、社会福祉法人が居住支援法人の指定を積極的に受けていくことが期待されています。

⑤ 「法人経営の効率化、透明化、高度化」 みなみ福祉会（愛知県）

1法人1施設の親族経営、文鎮型組織から脱却し、1法人多施設化するにあたり、組織内業務分掌の明確化。システムの導入による業務の見える化。求人採用の充実。などにより法人内における課題を解決されています。1法人1施設から多施設経営など、社会福祉法人の新たな事業展開にあたっては、福祉サービス提供組織としてのサービス管理（システム・ツールの導入を含む）や人事・労務管理が重要であることが示唆されています。

⑥ 「オンライン型インターンシップ」 南山城学園（京都府）

多角化・多機能化など新たな事業展開には、そのことを支える福祉人材の確保が不可欠です。コロナ禍におけるオンライン型インターンシップとして、見学・体験型から課題達成型のプログラムにより、参加学生の増加、全国各地からの学生受け入れなどの成果があり、持続性のある経営基盤の強化につながっています。今後ますます、福祉人材を確保できる法人とできない法人の2極化が進むと思われます。決してあきらめることなく、妥協することなく、やり尽くすという法人の姿勢に学ぶことは多いと考えます。

⑦ 「発達障害への支援～『診療』+『福祉』+『相談』の融合～」

京都府社会福祉事業団（京都府）

放課後等デイサービス事業所が急増する中で、多職種専門職員の連携のもと、発達障害への支援の質向上を図り、「診療」+「福祉」+「相談」の融合で全国のモデルを目指す取り組みです。「診療」+「福祉」発達障害児に対する医療機関と福祉事務所との連携、「福祉」+「相談」福祉事業所と発達障害の専門相談機関の連携について、子ども達の変化など連携による効果も明確になっており、地域の他事業所への波及（地域における放課後等デイサービスの質的向上が図られる）が期待できます。多職種専門職員の連携による質的向上は、さまざまな福祉サービス提供において応用できると考えます。

⑧ 『—生活の「ちょっとしたお困りごと」を、市民ボランティアの力で解決します—  
社会福祉法人の地域共生の公益事業『生活・介護支援サポーター』の取り組み』

豊年福祉会（大阪府）

法人独自で設立した、地域における公益活動を探求・実践する「地域福祉サポートセンター」の活動の中で、制度の狭間に対応できるサポートの仕組みの必要性に気がつき、「生活・介護支援サポーター」を養成し、サポート活動を募集し、活動のコーディネーター・マッチングを行い、様々なサポート活動が展開されています。サポートする側、さ

れる側それぞれ満足されており、社会福祉法人が実践する意義として、ソーシャルワークの専門性があること。活動の継続性が担保されていること。などが挙げられています。本事例は1法人での実践ですが、地域の中で、複数の社会福祉法人が連携・協働して実施することも可能と考えます。

## 2. 今後の社会福祉法人の事業展開のあり方

「地域共生社会の実現のための社会福祉法等の一部を改正する法律」が令和2年6月成立・公布されています。新たに第106条の4（重層的支援体制整備事業）が定められ、地域住民の複雑化・複合化した支援ニーズに対応する市町村の包括的な支援体制の構築の支援として、介護・障害・子ども・困窮の4つの分野において、相談支援、参加支援、地域づくりに向けた支援を一体的に実施するものであり、包括化には、これらに加えて医療・保健、住まい、雇用・就労、教育、まちづくりなども含まれます。

地域における包括的な支援体制の構築や全世代・全対象型の支援づくりを、まずは「多角化・多機能化」で、さらには「連携・協働」で、必要に応じて「事業譲渡」「合併」も選択肢としてあることを踏まえ、未来志向での社会福祉法人の事業展開が期待されています。

なお、事業展開には、それを担う福祉人材とそれを支える仕組みや体制が必要であることはいうまでもありません。人材マネジメントやサービスマネジメントにも注力することが求められます。

わたしたち社会福祉法人は、福祉サービスの主たる担い手として、サービスの利用者だけでなく、地域に暮らす人びとの「生きる」を支え、地域におけるセーフティネットとしての役割を發揮し、地域のニーズに応える実践を展開しなければなりません。

また地域の福祉を守り抜く社会福祉法人経営を確立するために、あらゆる手段を駆使し、「社会・地域における福祉の充実・発展」という社会福祉法人の使命（社会的責任）を果たさなければなりません。

本事例集が新たな事業展開のヒントになればこれほどうれしいことはありません。また、全国経営協においては、2040年問題を念頭に、地域共生社会の実現を主導する社会福祉法人経営に必要な要素を網羅した「アクションプラン2025」を策定しました。それぞれの法人がその使命を果たすために、新たな事業展開による、さらなる地域福祉の向上のための経営指標、道標として合わせてご活用ください。