

社会福祉法人の事業展開等の 在り方について

社会福祉法人の事業展開等に関する検討会

1 設置の趣旨

人口減少や急速な高齢化、地域社会の脆弱化等の社会構造が変化し、国民の抱える福祉ニーズの多様化・複雑化が進み、また、2040年に向け、生産年齢人口の減少による人手不足などの問題が更に深刻化する恐れがある中、社会福祉法人の事業展開等の在り方について検討を行うため、有識者による検討会を開催する。

2 主な検討項目

- ・ 複数法人による協働化等、社会福祉法人の事業の効率性やサービスの質の向上に向けた連携の促進方策について
- ・ 社会福祉法人の「地域における公益的な取組」の促進方策について 等

3 構成員（案）（敬称略・五十音順）

神田 浩之	京都府健康福祉部介護・地域福祉課長	原田 正樹	日本福祉大学副学長
久木元 司	日本知的障害者福祉協会 社会福祉法人経営の在り方検討委員会委員長	藤井 賢一郎	上智大学総合人間科学部准教授
柴 毅	日本公認会計士協会常務理事	松原 由美	早稲田大学人間科学学術院准教授
田中 滋	慶應義塾大学名誉教授	松山 幸弘	一般財団法人キャノングローバル戦略研究所 研究主幹
千葉 正展	独立行政法人福祉医療機構経営 サポートセンターシニアリサーチャー	宮田 裕司	全国社会福祉法人経営者協議会 地域共生社会推進委員会副委員長
塚本 秀一	全国私立保育園連盟常務理事	本永 史郎	全国老人福祉施設協議会 総務・組織委員会社会福祉法人改革対策本部長

4 審議スケジュール・開催状況

- | | |
|--------------------|-----------------|
| （第1回）2019年4月19日（金） | 社会福祉法人制度の現状と課題等 |
| （第2回）2019年5月15日（水） | 関係者からのヒアリング等 |
| （第3回）2019年6月中旬 | 論点整理案 |

※ 本検討会は、社会・援護局長の下に置くこととし、庶務は福祉基盤課において行う。

※ 本検討会のほか、事業展開等に関する会計処理等について、別途公認会計士による検討会を設置予定。

連携・協働化が効果を発揮する場面・観点①

① 人材確保・資質向上

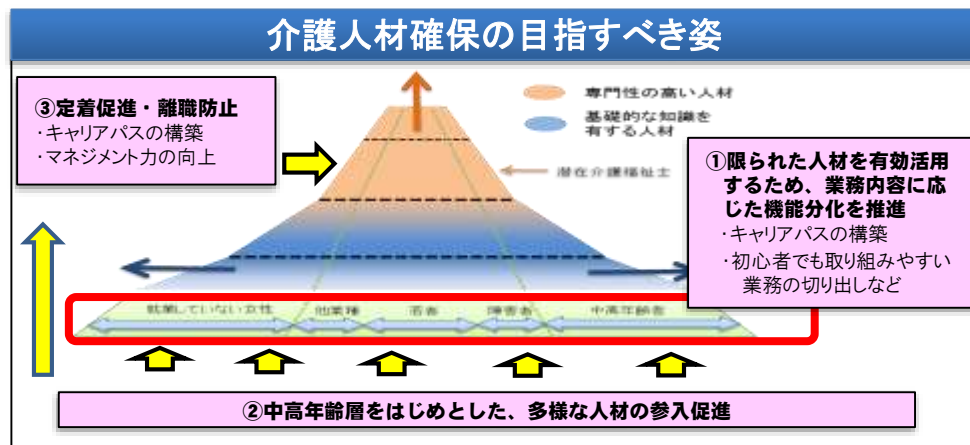
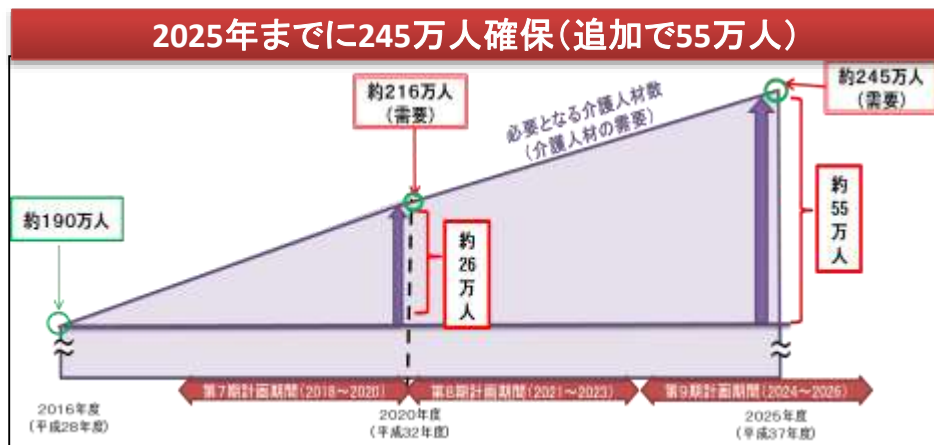
○ 人手不足などの問題が深刻化する中で、福祉ニーズに的確に対応できる人材を、どのように安定的に確保するか。

【観点】

- (1)人材確保・資質向上
- (2)職員のキャリア形成
- (3)福祉の周知、イメージ刷新に向けた活動
- (4)外国人介護人材の受入れ

<例>

- ・入門的研修の活用等、多様な人材確保
 - ・合同面接会の開催、福祉を広める活動の実施
 - ・合同研修の実施、他法人の職員との交流
- (法人間で連携することで、コストを抑えつつ、新規職員の採用、離職防止に資する活動を実施することが可能となる。)



連携・協働化が効果を発揮する場面・観点②

② 地域における公益的な取組

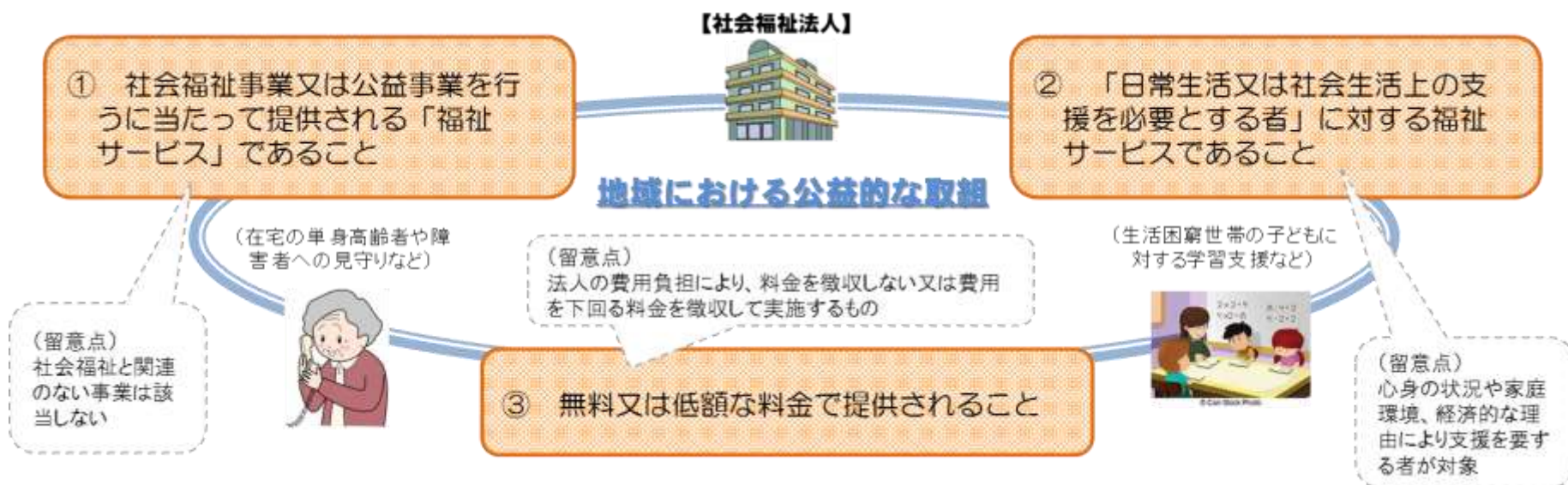
○ 地域の多様な福祉ニーズへの期待に積極的に応えられるよう、地域貢献のための取組をどのように進めていくか。

【観点】

- (1)地域の課題の把握
- (2)多様で複雑化している課題に対する取組

<例>

- ・居場所づくり、見守り
 - ・困窮者支援
 - ・災害福祉支援ネットワーク
- (地域における公益的な取組を行うにあたり、それぞれの強みを生かした活動を展開することが可能となる。)



連携・協働化が効果を発揮する場面・観点③

③ 地域共生社会の実現に向けた取組

○ 地域共生社会の実現に向けて、積極的な取組をどのように進めていくか。

【観点】

- (1) 住民が主体的に地域の課題を把握し、解決を試みることができる体制の構築
- (2) 地域の課題を包括的に受け止める場の提供



連携・協働化が効果を発揮する場面・観点④⑤

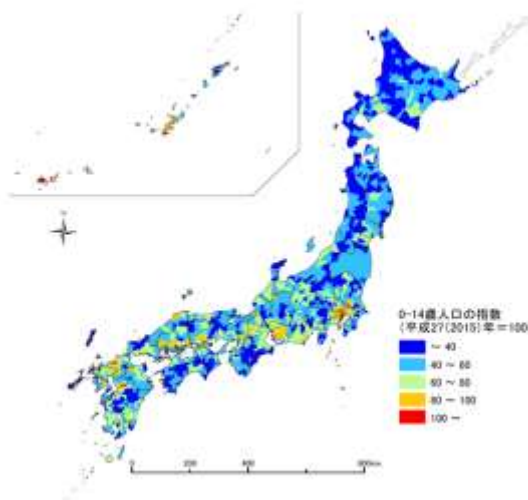
④ 人口減少地域における福祉ニーズ

- 人口減少地域において、福祉ニーズは減少する中で、求められる福祉ニーズに、どのように対応していくか。

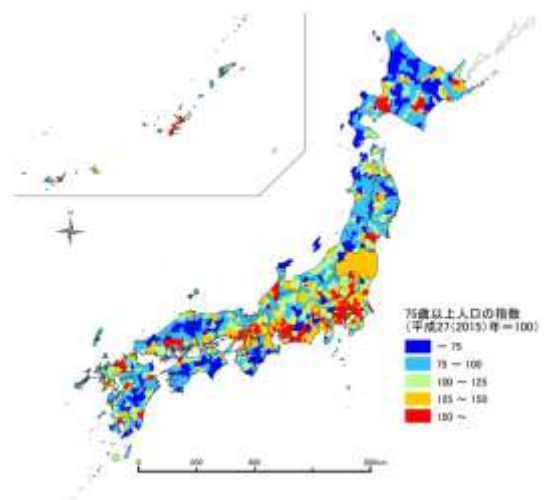
【観点】

- (1)人口減少の中で生じる地域課題の把握・対応
- (2)地域の状況に応じたニーズへのきめ細やかな対応

○15歳未満の人口の指数



○75歳以上の人口の指数



※出典: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(平成30年推計)

⑤ 事業運営の効率化・安定化

- 効率的かつ安定的な事業運営をどのように進めていくか。

【観点】

- (1)必要資材の共同購入
- (2)事業の共同実施

<例>

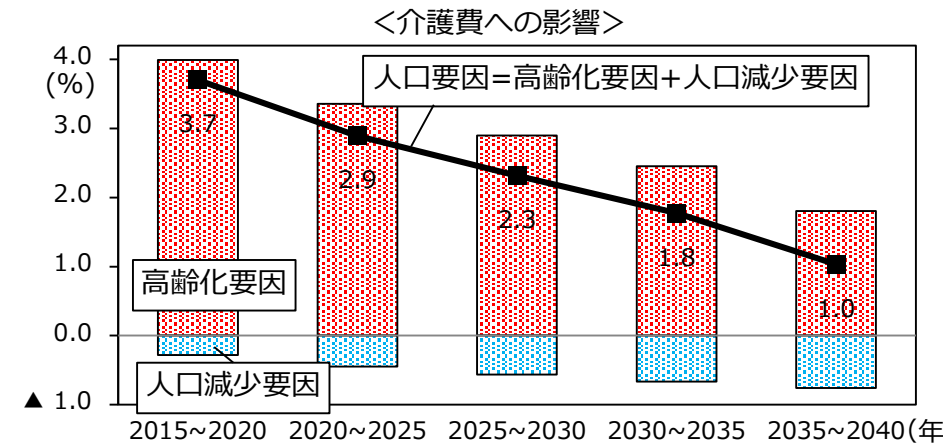
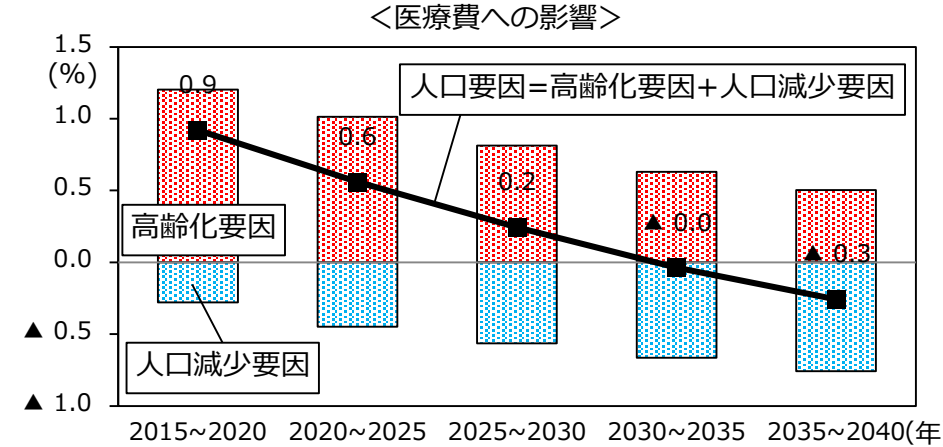
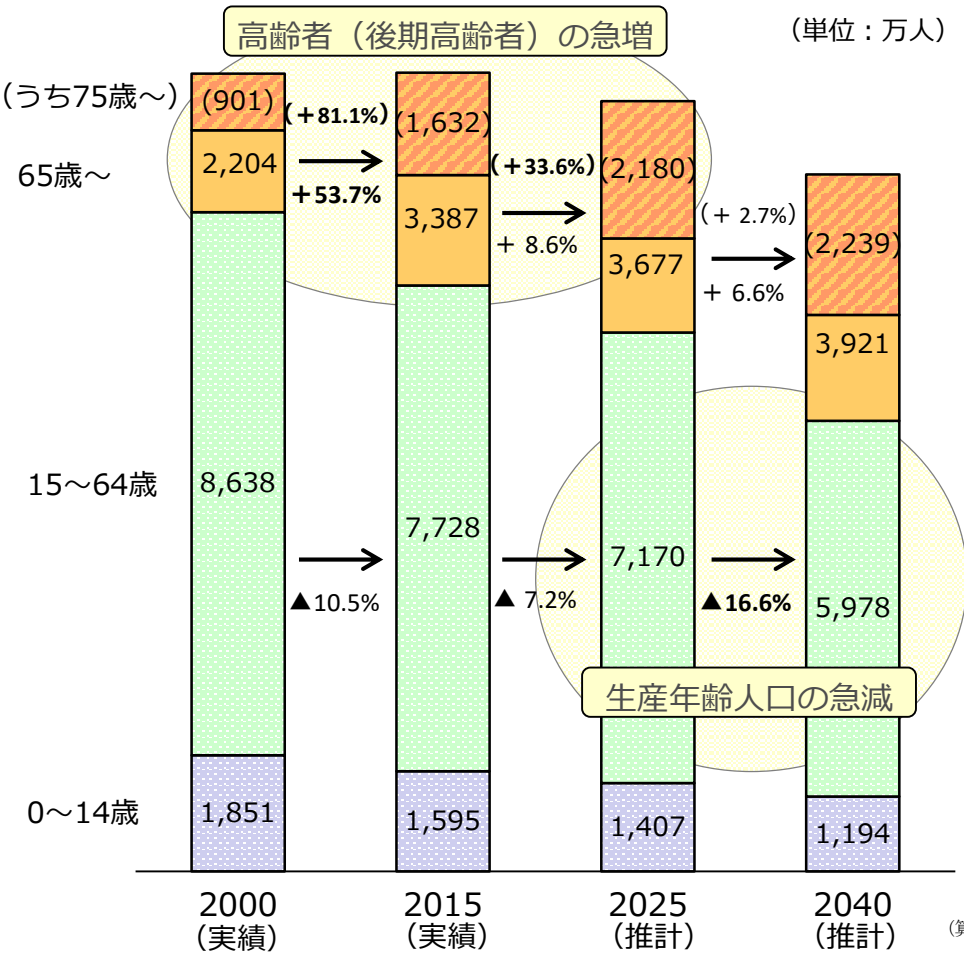
- ・共同購入する場合における、共同の価格調査・スケールメリットを生かした価格交渉の実施
- ・給食の共同実施

2025年までの社会の変化と2025年以降の社会の変化

- 我が国の人口動態を見ると、いわゆる団塊の世代が全員75歳以上となる2025年に向けて高齢者人口が急速に増加した後、高齢者人口の増加は緩やかになる。一方で、既に減少に転じている生産年齢人口は、2025年以降さらに減少が加速。
- 人口構造の変化の要因が医療・介護費の増加に及ぼす影響は、2040年にかけて逡減。

【人口構造の変化】

【人口構造の変化が医療・介護費に及ぼす影響】



（算出方法）年齢階級別1人当たり医療費及び介護費の実績と将来の年齢階級別人口を元に、年齢階級別1人当たり医療費・介護費を固定した場合の、将来の年齢階級別人口をベースとした医療費及び介護費を算出し、その伸び率を「人口要因」による伸び率としている。その上で、総人口の減少率を「人口減少要因」とし、「人口要因」から「人口減少要因」を除いたものを、「高齢化要因」としている。（使用データ）厚生労働省「医療保険に関する基礎資料」「介護給付費等実態調査」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口」

（出典）総務省「国勢調査」「人口推計」、国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口 平成29年推計」

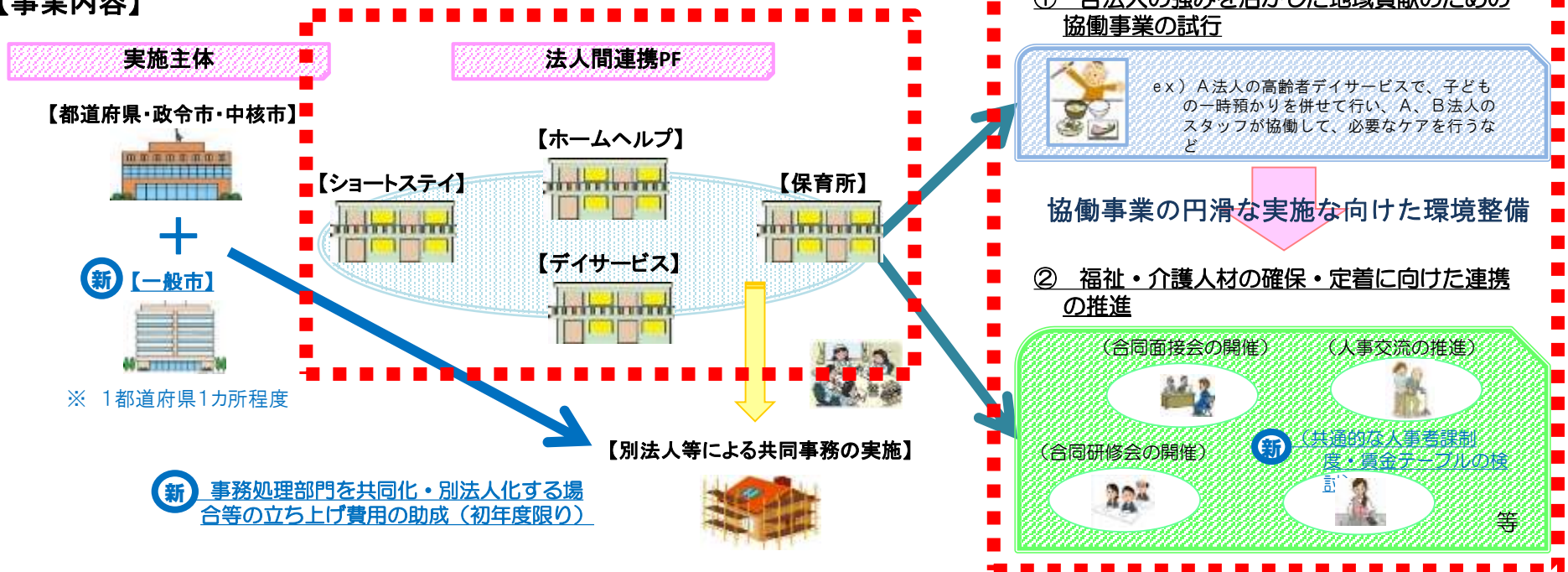
「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」の拡充【推進枠】

【要旨】

〔平成31年度予算額案：1,228,180千円（627,900千円）（（目）生活困窮者就労準備支援事業費等補助金）〕

- 小規模法人においては、地域貢献のための取組を実施する意欲があっても、職員体制の脆弱性などから、単独でこうした取組を実施することが困難な状況がある。
- 特に社会福祉法人においては、法人の規模にかかわらず、「地域における公益的な取組」の実施が責務化されている。
- このため、こうした課題に対応し、小規模法人であっても地域貢献のための取組を円滑に推進できるような環境整備を図る観点から、複数の小規模法人等が参画するネットワークを構築し、ネットワーク参画法人のそれぞれの強みを活かした地域貢献のための協働事業を試行する。
- また、協働事業の円滑な実施に向け、ネットワーク参画法人の職員に過度な負担が生じることのないよう、合同面接会や合同研修、人事交流の実施など、福祉・介護人材の確保・定着に向けた取組も併せて推進する。
- なお、平成31年度予算（案）においては、本事業の一層の推進を図りつつ、小規模法人等における経営効率化、人材の確保・定着を促進する観点から、実施主体の拡大や取組内容の充実等事業内容の拡充を図る。

【事業内容】



(参考) 社会福祉法人の協働化の例

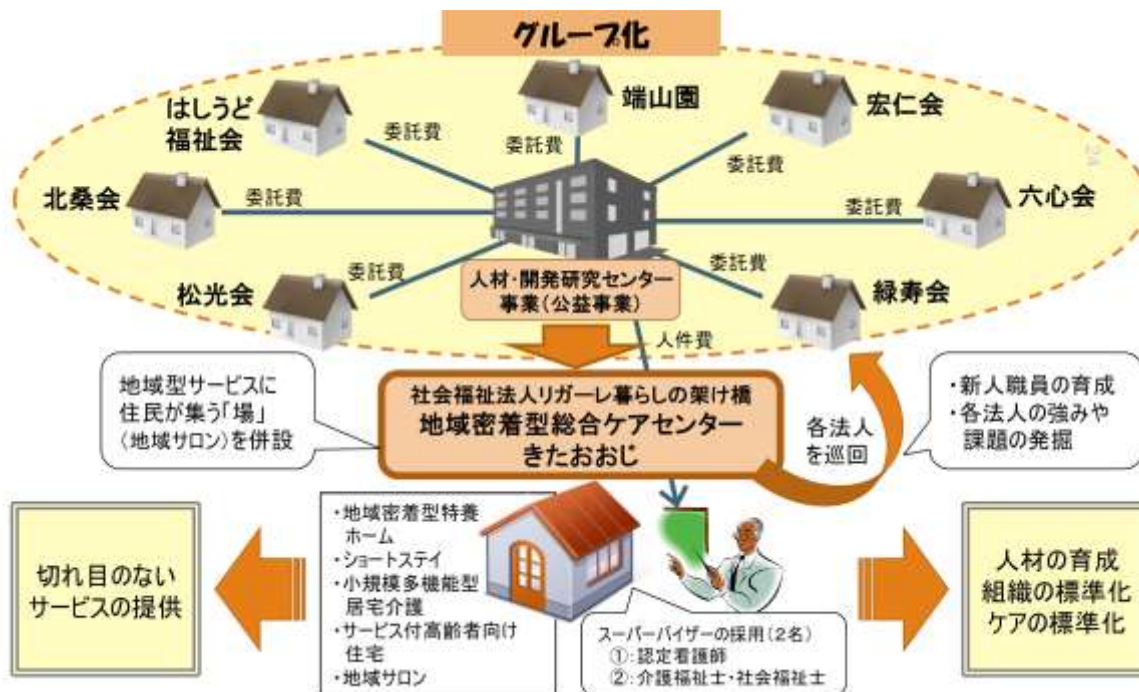
- 介護サービス等の事業を行う複数の法人が、人材育成・採用などの本部機能を統合・法人化することで、ケアの品質の底上げや研修・採用活動のコスト減を図るなどの取組も存在。

<社会福祉法人 リガーレ>

○ 7つの社会福祉法人（※）が、本部機能を独立・法人化。 ※ 所在地は、京都府が5法人、滋賀県が1法人、青森県が1法人

○ 統合した本部機能

- ① 介護サービスの質の標準化 : 各法人への定期的な巡回訪問によるサービスの質の標準化
- ② 介護等人材の確保・育成 : 研修や採用活動の共同実施。将来的に法人間人事異動も検討
- ③ 経営管理機能の強化 : 老朽化施設の改修や地域展開への経営戦略等の支援



(出典) 平成28年度老健事業「地域包括ケアシステム構築に向けた効果的・効率的なサービス提供のあり方に関する調査研究事業」

平成30年度小規模法人のネットワーク化による協働推進事業の取組計画例

- 「小規模法人のネットワーク化による協働推進事業」においては、小規模な社会福祉法人等からなるネットワークを構築し、ネットワーク参画法人の協働により、①地域貢献のための協働事業、②人材確保・定着のための事業を効率的に推進することとしており、平成30年度においては、以下のような取組計画例がある。

1. 山形県の取組計画例

運営主体等	地域貢献のための協働事業	人材確保・定着のための事業
<ul style="list-style-type: none"> ○ 山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会が運営。 ○ 19法人がネットワークに参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 福祉避難所としてすでに指定されている介護施設がその知見等を活かし、これから指定を受けようとしている施設への助言等の支援を行い、福祉避難所が的確で効率的に機能するようネットワークを広げていく。（防災ネットワーク） ○ 引きこもりなどで生活に困窮している方や障がい者等を対象として、介護施設における社会体験や就労の場を増やしていく。（生活困窮者、障がい者への中間的就労） ○ 刑務所出所者は社会に適応し、定職に就くのが難しく、生活が困窮することが多いことから、介護施設における就労の場を増やしていく。（刑務所出所者への一次生活支援） ○ 移動手段を有しない地域の高齢者が、必要な買い物を行うことができるよう、地域からの要請を受けて、介護施設が、空いている時間帯の送迎バスを活用して、スーパーまでの送迎をする介護施設を増やしていく。（地域住民の買い物支援） 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 一般市民・介護関係者向け、介護の魅力発信イベントの開催。 ○ 事業所間の交流・合同研修会の実施。

2. 京都府の取組計画例

運営主体等	地域貢献のための協働事業	人材確保・定着のための事業
<ul style="list-style-type: none"> ○ 京丹後市福祉サービス事業者協議会が運営。 ○ 24法人がネットワークに参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 少子高齢化の急激な進行、多発する自然災害、巧妙化する犯罪など地域の環境が大きく変化する中で、高齢者や障害のある方が住み慣れた地域で安心して暮らせるようにまちづくりを進めるために、京丹後市福祉サービス事業者のネットワークを活用して、地域住民と連携した高齢者の「見守り活動」や「支援活動」、障害者の「仕事づくり」などに取り組む。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 左記の事業を実施するために、本事業のプラットフォームに参画する事業者における福祉・介護人材の確保と定着及びスキルアップのための合同研修を実施。 ○ 職員の確保・定着に向け、各法人の優良事例を集めた冊子「きょうたんご福祉ナビ」を作成し、発表会等で情報発信や啓発資料として周知。

3. 兵庫県取組計画例

運営主体等	地域貢献のための協働事業	人材確保・定着のための事業
<ul style="list-style-type: none"> ○ 加西市社会福祉協議会が運営。 ○ 14法人がネットワークに参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 災害時には、事業の継続運営のみならず、要援護者への緊急的な対応が必要になってくる。また、災害時には、要援護者のみならず一般市民も福祉施設に避難してくることが想定される。施設や職員が災害時緊急マニュアルにおいて即座に対応し、市区町域内での多様な福祉関係者によるネットワークが有効活用できるように社会福祉施設等の福祉避難所としての支援体制の構築を目指す。 ○ この法人連携プラットフォームが、児童、障害、高齢者を対象とした各分野の福祉法人のネットワークであることを活かし、分野横断的かつ包括的なワンストップでの相談支援拠点の設置を目指し、その第一歩として、健康福祉まつりや福祉フェスタなど福祉関係イベント時に福祉総合相談窓口を開設する。 ○ 地域共生社会について地域住民との学び場としての講演会等の開催、実践の場としてのみんなで晩ごはん事業（仮称）の実施。この事業は、年齢、性別関係なく、地域住民で食卓を囲むもので、こどもや高齢者の孤食を防止する場であり、地域のつながりを作る事業として実施する。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 災害時要援護者に対する支援体制の構築を実施するにあたり、実際に災害が起きた場合は職員一丸となって対応しなければならず、事前に机上訓練や備品設備等の準備・把握、連携期間との合同練習など、計画・立案・実施等を進めていき、緊急時には即座に対応できるような体制づくりが必要である。また、市民や関係機関との合同研修会を検討する。 ○ 市行政やふるさとハローワークと連携して就職フェアの開催（2回）や、福祉系・看護系の大学等でのPR活動を実施する。 ○ 市の移住定住施策や人口増施策との連携を協議するとともに、新たな人材である技能実習生の活用についても研究する。

4. 佐賀県の実施計画例

運営主体等	地域貢献のための協働事業	人材確保・定着のための事業
<ul style="list-style-type: none"> ○ 多久市社会福祉協議会が運営。 ○ 23法人がネットワークに参加。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 連携による相談支援 困難事例に対して、救護施設、特別養護老人ホーム、障がい者施設等法人から職員を派遣してもらい、法人間ネットワークを形成。関係機関を巻き込みながら連携した相談支援を受けられる体制の整備を行う。 ○ 既存の制度では対応できない支援・サービスの提供 <ul style="list-style-type: none"> ・ 生活困難者に対する援助事業（貸付・給付・ゴミ片付け・食料提供） ・ 福祉教育・福祉人材の育成事業（学生に対する福祉教育、法人職員間のスキルアップを目的とした合同研修等） ・ 福祉イベントの開催事業（高齢・障がい・子ども等と一緒に参加できる福祉フェスタの開催、子ども食堂） ○ お仕事応援団 多久市内の法人間に就労体験の場を提供・協力を依頼。一般就労に不安がある若者の社会参加への応援。ジョブコーチとしての受入。 	<ul style="list-style-type: none"> ○ 福祉について語ろう会 法人間の職員同士が集まり、日頃の仕事の悩みやストレス等について語る場を作り、他職種と語り合う中で、新たな仕事に対する喜びを発見。これらにより福祉人材の離職を予防する。また、多久市福祉合同面接会等新たな試みについて、協議していく。

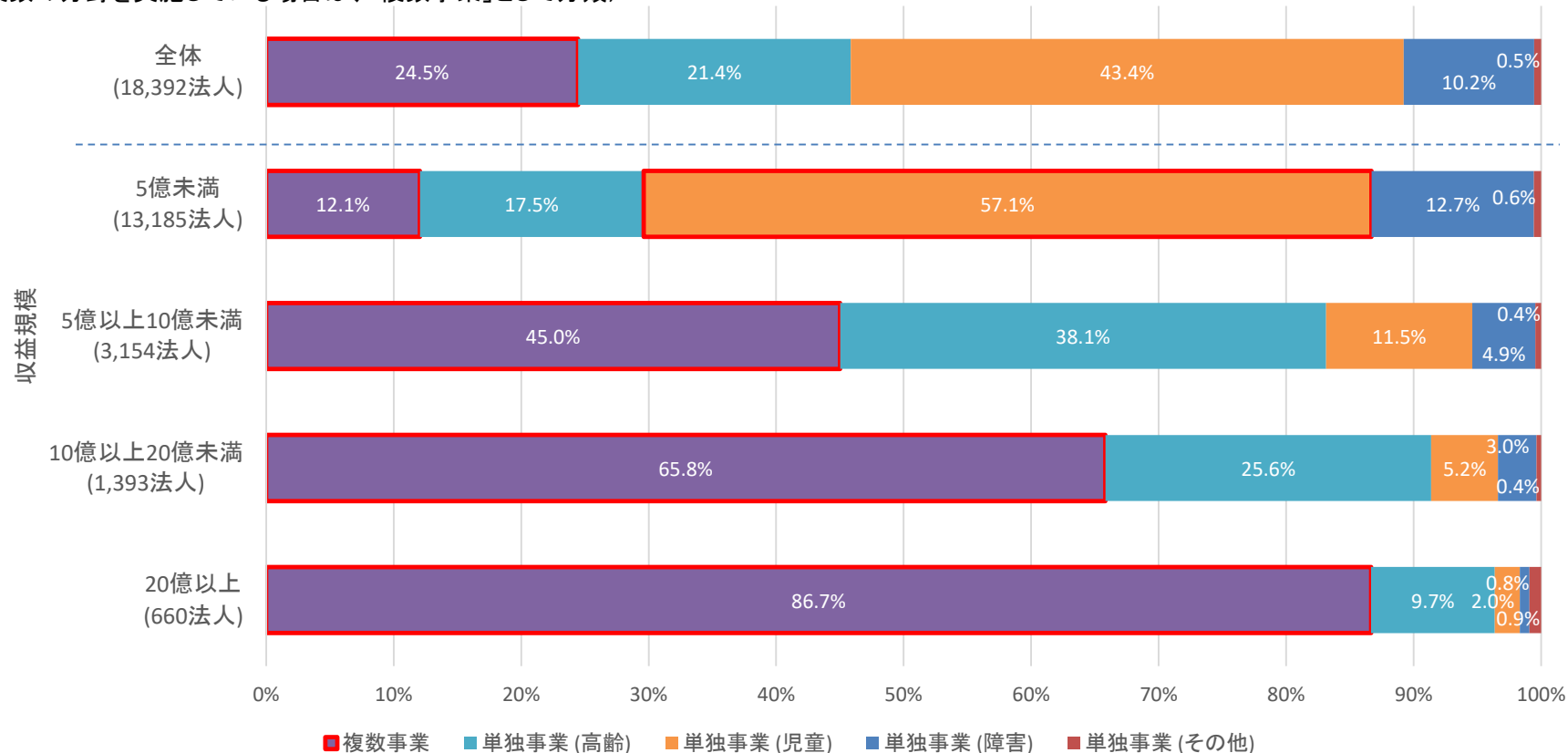
社会福祉法人の事業展開

○社会福祉法人の事業分野については、収益規模が5億未満の場合は約88%が単独事業分野を実施しているのに対し、20億以上の場合は、約86%が複数の事業分野を実施している。

○収益規模が5億未満の社会福祉法人について、児童福祉分野のみを行う法人の割合が多い。

○ 収益規模別、社会福祉事業分野別の社会福祉法人の割合

※各法人が実施している社会福祉事業について、高齢、児童、障害、その他の4分野に分けて集計
(複数の分野を実施している場合は、「複数事業」として分類)



※平成30年4月1日時点の現況報告書(福祉医療機構現況報告書開示システムより、厚生労働省福祉基盤課にて集計)
※社会福祉協議会、一部データに不備のある法人を除く。

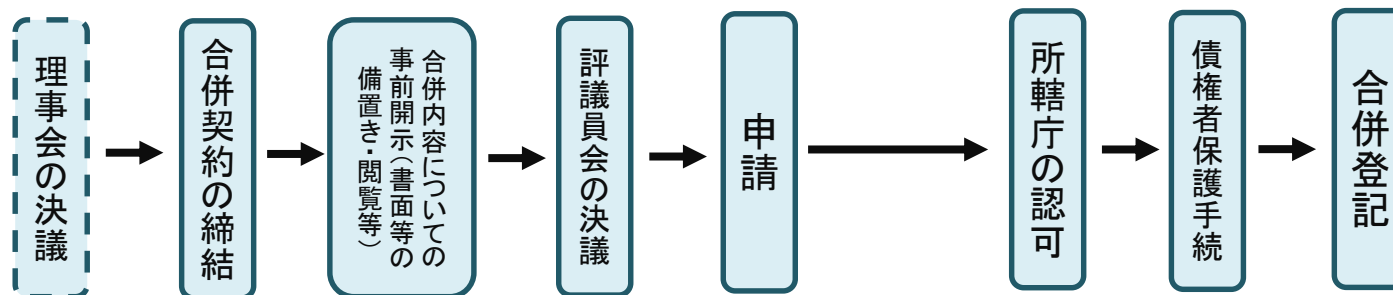
社会福祉法人の法人合併の現状

○社会福祉法人は、10年前に比して、約1割増加している。合併認可件数は、年間10～20件程度で推移している。

○平成28年の社会福祉法人制度改革において、一般財団法人を参考に、合併に関する規定の整備を行った(平成29年4月施行)。

(※)合併契約に関する事項(記載事項、備置き・閲覧義務、承認手続等)の規定追加、合併・法人の種別(吸収合併(消滅法人・存続法人)、新設合併(消滅法人・設立法人))毎に必要な手続の規定追加 等

○ 社会福祉法人の法令上の合併の手続き



○ 合併認可件数(年度別)

	H20	H21	H22	H23	H24	H25	H26	H27	H28	H29
件数	12	8	19	6	16	6	14	9	22	10

※出典:福祉行政報告例。ただし、社会福祉協議会・共同募金会・社会福祉事業団の件数を除く。

合併の種類、合併理由

○合併を行った社会福祉法人に対して実施した調査では、合併目的について、「業績不振法人の救済」との回答で、その他、効率化・合理化、多角化との回答があった。

○また、合併消滅法人の収益規模は、9割以上が5億円未満との回答であった。

合併目的(重複回答可)	回答件数	割合
業績不振法人の救済のため	44	84.6%
人的資源の効率化、合理化のため	24	46.2%
財務資源の効率化、合理化のため	20	38.5%
役員の後継者不足のため	10	19.2%

合併存続法人の実施事業	回答件数	割合
高齢	31	59.6%
障害	32	61.5%
児童	21	40.4%
その他	23	44.2%

合併存続法人の収益規模	回答件数	割合
1億円から5億円	16	30.8%
5億円から10億円	14	26.9%
10億円以上	20	38.5%

○合併目的(その他の回答)

- ・質の高い多様な福祉サービスを総合的に推進するため。
- ・多様な支援機能を有することで、複雑化する対象者の支援ニーズに応えるため。
- ・領域の拡大に伴う一体的な福祉の増進

等

合併消滅法人の実施事業	回答件数	割合
高齢	28	53.8%
障害	17	32.7%
児童	26	50.0%
その他	14	26.9%

合併消滅法人の収益規模	回答件数	割合
1億円未満	12	23.1%
1億円から5億円	35	67.3%
5億円から10億円	3	5.8%
10億円以上	2	3.8%

※厚生労働省社会・援護局福祉基盤課実施アンケート結果
有効回答:52(一部項目に不備のある回答を含む。)

(参考) 事業展開等の在り方に係るこれまでのヒアリング概要

【実施時期】

平成30年10月～平成31年2月頃

【ヒアリング対象】

所轄庁、合併経験のある社会福祉法人、監査法人、コンサルティング会社、福祉医療機構 等

【主な指摘のあった内容】

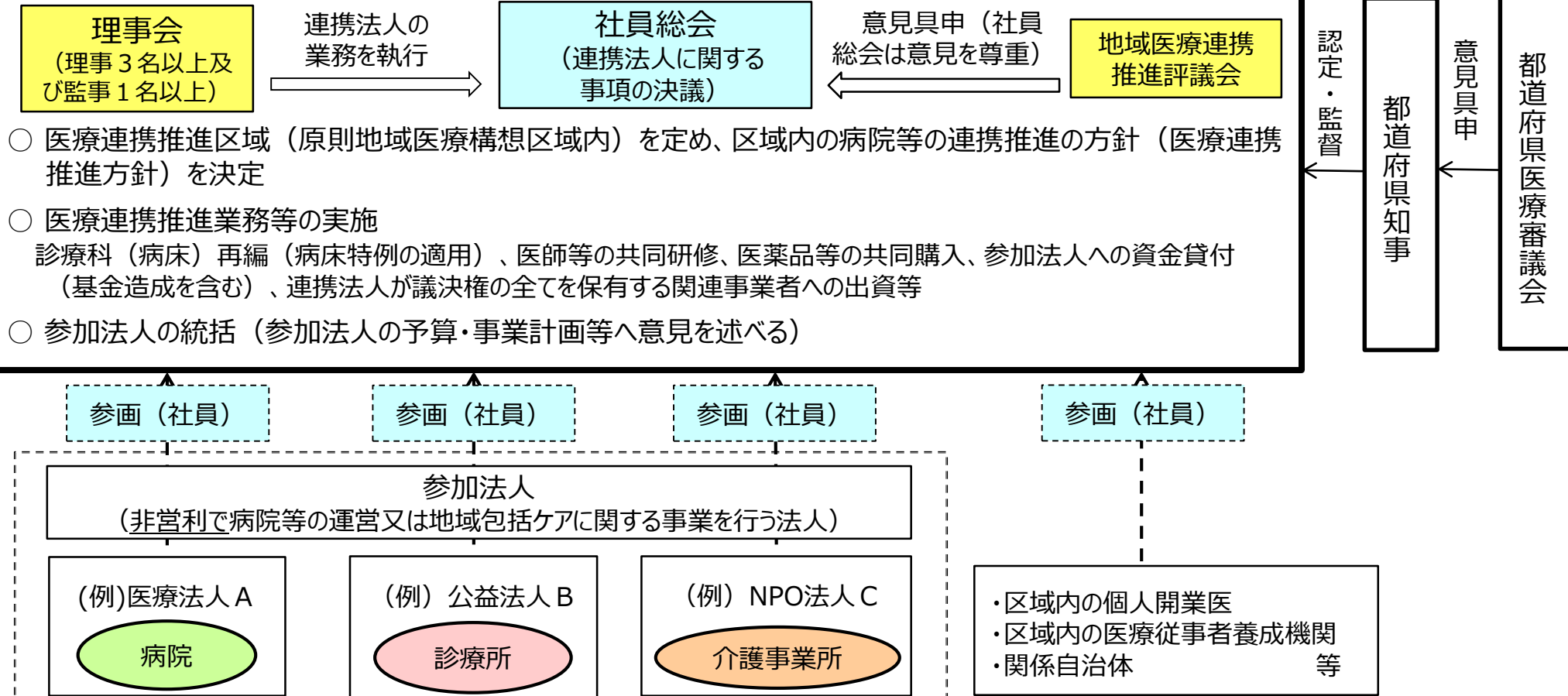
- 社福は、28年改正で、ガバナンス、透明性、財務規律、地公取など重要な改正をしており、特に、地公取の実施をしっかりチェックしていくということが今後重要
- 法人間で連携し、職員が社福事業に多角的に参画することや、地域共生的な取組に参画することは、サービスの質の向上や離職防止に効果的。法人間連携の取組を更に進めることは有意義
- 後継者不足や経営難の中で、一定の合併ニーズがある一方、所轄庁が合併等の手続きに疎い
- 合併等の際の会計処理に一部不明点があるため、明確化して欲しい
- 歴史や経営理念の相違等により、合併等は合意形成が難しいため、まずは合同研修や人事交流等により、法人理念の相互理解が重要
- 株式会社のM&Aと異なり、社会福祉法人は引受け手を見つけることが困難

※福祉基盤課にて事業展開等に係る課題等についてヒアリングを実施したもの

(参考) 地域医療連携推進法人制度の概要

- ・医療機関相互間の機能分担及び業務の連携を推進し、地域医療構想を達成するための一つの選択肢としての、新たな法人の認定制度
- ・複数の医療機関等が法人に参画することにより、競争よりも協調を進め、地域において質が高く効率的な医療提供体制を確保

地域医療連携推進法人



- 一般社団法人のうち、地域における医療機関等相互間の機能分担や業務の連携を推進することを主たる目的とする法人として、医療法に定められた基準を満たすものを都道府県知事が認定 (認定基準の例)
 - ・ 病院、診療所、介護老人保健施設、介護医療院のいずれかを運営する法人が2以上参加すること
 - ・ 医師会、患者団体その他で構成される地域医療連携推進評議会を法人内に置いていること
 - ・ 参加法人が重要事項を決定するに当たっては、地域医療連携推進法人に意見を求めることを定款で定めていること

実施中又は今後実施予定の業務一覧（法人ごとの内訳）

地域医療連携推進法人
連絡会議（平成31年1月
25日）資料より抜粋

法人名称	実施中の業務／今後実施予定の業務														
	従事者の派遣・人事交流					従事者の共同研修					病床に関する変動	病床の融通			その他
	医師	看護師	その他 医療	介護 従事者	事務職	医師	看護師	その他 医療	介護 従事者	事務職	病床機能 の見直し	病床過剰 地域にお ける融通	病床数の 合計 (不変)	病床数の 合計 (減少)	
尾三会	○	●				○	○	○	○	○					○
はりま姫路総合医療センター 整備推進機構	○	●	●		○	○	○	○		○	●	●		●	
備北メディカル ネットワーク	○	○	●		●	○	○	○	○	○				●	
アンマ	●	●	●	●	●	○	○	○	○	○					
日本海ヘルスケアネット	○	○	●	●	○	●	●	●	●	●		●		●	○
医療戦略研究所		○	○	○	○	○	○	○	○	○	●				
房総メディカル アライアンス	●	●	●			●	●	●			●				

○：実施中の業務

※房総メディカルアライアンスは2018年12月1日設立のため、実施中の業務はない。

●：今後、実施予定の業務

第1回検討会での主な御意見等（第2回検討会資料2-3）①

1. 全体の方向性

- 人手不足などの問題が深刻化する中で、社会福祉法人が地域における多様な福祉ニーズへの対応や、地域包括ケアシステムの構築、地域共生社会の実現等に向けた取組を進めるため、連携や協働化、大規模化に取り組むことは有効ではないか。
- 地域共生社会を具体的に展開するためには、身近な地域での小規模多機能化と子どもから高齢者までの包括的支援をどのように展開できるかということが重要であり、社会福祉法人の取組の在り方を検討してはどうか。
- 歴史や経営理念の相違等により、合併は合意形成が難しい側面もあるため、連携や協働化など合併以外の方策が主になるのではないか。

2. 具体的方策

（1）法人間連携

（目的・メリット・課題）

- 社会福祉法人が地域貢献への期待等に応えるために、社会福祉事業の現業から離れ、法人本部で経営戦略等を考える人材を確保することは有効ではないか。また、そうした体制を整える上で、連携、協働化という方策は有効と考えられる。
- 「地域における公益的な取組」を単独で実施する余裕のない法人もあり、協働化して実施していくことが有効ではないか。
- 厚生労働省が、予算化してネットワーク化の取組などを進めているが、こうした法人間連携の取組が現場で進んでいるかよく確認し、阻害要因があれば特定し解決していくことが重要ではないか。
- 社会福祉法人が施設職員をソーシャルワークに人員を割いた時に、施設の専従要件が連携の阻害要因とならないよう配慮すべき。
- 人材確保が難しい現状を踏まえ、人員配置基準を緩和し、少ない人材を複数の法人で活用できるようにすべきではないか。
- 人手不足の中で、社会福祉法人で外国人の受入を進める場合、

社会福祉法人が協働化して受入を進めるということが考えられるのではないか。

- （小規模法人のネットワーク化による協働推進事業の推進）
- 小規模法人のネットワーク化による協働推進事業による法人間連携を更に国が後押しすべき。

- （都道府県社会福祉協議会における地域貢献の取組の推進）
- 現在、42都道府県で都道府県社会福祉協議会が中心となった地域における公益的な取組が進んでいることから、地域共生社会の実現に向け、現行の取組を進めていくべきではないか。

- （社会福祉法人が主体となった連携法人制度の検討）
- 連携法人制度については、法人の外へ出資できないことが大前提としてあり、連携法人の解散時の残余財産の取扱いなどを慎重に検討する必要がある。
- 大規模な社会福祉法人にとって、連携法人の仕組みは、例えば、経営に行き詰まった法人をグループに入れて救済するなどの時に、有効に活用できるのではないか。
- 連携法人制度を考える際に、利用者情報の共有化の意義がある。
- 社会福祉協議会は、その地域で社会福祉事業等を経営する者の過半数が参加する組織であることから、社協が法人間連携の核となるべきであり、連携法人制度を作る場合には、社協とどのように異なるのか整理が必要ではないか。

（その他）

- 社会福祉協議会が有する資産の一部について、その目的、性格にも配慮しながら、有効活用を検討しても良いのではないか。
- 今後の議論として、人口減少下において、いかに社会福祉のナショナルミニマムを確保していくか、現状、1市町村に必ず1社協あることを踏まえながら、議論していくことが適当ではないか。

第1回検討会での主な御意見等（第2回検討会資料2-3）②

（2）合併、事業譲渡

（目的・メリット・課題）

- 大規模化は強制されるべきものではなく、希望する法人が取り組みやすいような環境整備として議論すべきではないか。
- 大規模化することにより、人材が研修等に出やすいのではないか。
- 大規模化を進めるためには、それによりどういう良いことがあるのか等について、法人にお伝えすることが重要ではないか。
- 社会福祉法人の大規模化について、実際の経営データの分析を試みたところ、施設数を増やせば単純に効率化するとは必ずしも言えないのではないか。
- 一般的に、大規模化が進むほど、職員のレベルも高くなる傾向があるのではないか。一方、小規模な法人では、経営者の意欲や能力等に応じて、職員の能力も変化する傾向があるのではないか。
- 合併等を阻む要因として、就業規則の不一致の調整等のコストがあるのではないか。

（希望法人向けのガイドラインの策定）

- 所轄庁が合併等の手続きに疎いとの声や、実際に法人が合併等に苦労したとの声を踏まえ、希望法人向けのガイドラインを策定（改定）してはどうか。
- 所轄庁のうち、一般市（区）が法人の設立業務等に不慣れであり、人事異動もあることを考慮すれば、ガイドラインだけでなく、都道府県の関与のあり方も検討した方が良いのではないか。
- 事業譲渡をする際に、会計的に縛りとなっていることや、債権者保護の問題、社会福祉法人独自の規制について、整理し、ガイドラインに掲載してはどうか。
- ガイドラインに、合併によるメリット、サービスの質の標準化、キャリアパスの構築などの具体例を掲載して欲しい。

（希望法人向けのマッチング支援の拡充）

- 合併等の相手方を見つけることが困難であるとの声を踏まえ、希望法人向けのマッチング支援を拡充してはどうか。
- マッチングを所轄庁が担うと県域等を超えてマッチングしにくいいため、行政区域を越えた枠組を考えると良いと考えられる。
- どのような主体がマッチングを担ったとしても、県庁や経営協などの関係者が協力して個別具体的な相談に応じるということになるのではないか。
- 合併、事業譲渡のマッチングの際には、単純に相手方を見つけるだけではなく、事業内容の見直しなど経営の技術的な問題が含まれているのではないか。

（合併等の会計処理の不明点に関する整理）

- 合併等に当たっての会計処理について、会計専門家による検討会で整理してはどうか。
- 合併等の会計処理について、持ち分がないことに誤解の生じないように議論を進めるべきであるが、議論にあたって、実際の事例があれば、ぜひ知りたい。
- 事業譲渡をする際に、会計的に縛りとなっていることや、債権者保護の問題、社会福祉法人独自の規制について、整理し、ガイドラインに掲載してはどうか。（再掲）

（3）その他

- 経営の協働化や大規模化による経営の効率化や社会福祉給付の抑制は、今回の検討会の目的ではないとしても、今回、そこへの道筋が見える形で検討事項として残しておくことは必要ではないか。

第2回検討会のヒアリングの概要

① 峯田参考人・手塚参考人(山形市内特別養護老人ホーム施設長連絡会)

- ・ 小規模法人のネットワーク化による協働推進事業を活用し、防災ネットワークや買い物支援についての検討や介護人材の合同研修等を実施。介護人材の合同研修は、準備段階の手間や調整、費用負担等を抑えられ、効率的・効果的であった。
- ・ 法人間連携は、大規模な法人であったり、理念がはっきりした法人が中核を担うことで、前向きに参加する法人が増えるのではないかと。

② 岸田参考人(社会福祉法人すいせい)

- ・ 兵庫県神戸市垂水区の地域の福祉課題の解決のために、社会福祉協議会と協働で、社会福祉法人が連携して、住民課題を把握しながら活動。法人間連携により、規模の大きな地域貢献が可能になり、また、地域全体の福祉活動の幅が広がった。
- ・ 法人間連携に参加している法人のうち、意欲的に活動している法人は当初は一部であったが、具体的な活動による地域住民の変化がモチベーションとなり、各法人の連携が深まった。各法人の普段の業務における連携にもつながっている。

③ 今村参考人(社会福祉法人和幸園)

- ・ 少子高齢化・人口減少が進む中で、青森市内の種別もエリアも異なる法人間で合併を実施。人口減少下でも子育てする人が住める地域を維持していくため、社会福祉法人の支援、ネットワーク、人材等を活用できるよう連携を深めることが重要。
- ・ 県の経営協の取組として、社会福祉法人のグループ経営について、研究、モデル事業に取り組んでいる。

④ 川原参考人(株式会社川原経営総合センター)

- ・ 社会福祉法人においても、地域医療連携推進法人のような仕組みを選択肢として設けるのは一つの方策ではないかと。
- ・ 連携法人制度は、①人材(特に1法人1施設の法人における後継者問題への対応やキャリアパスの構築等)、②モノ・資源(共同購入等)、③資金(財務安定等)などから有効ではないかと。