

ふくし未来塾

令和時代の共生社会を創造するトップリーダーの育成

地域を守り抜く社会福祉法人
～未来志向の経営戦略～

磯彰格

全国社会福祉法人経営者協議会

福祉ニーズの多様化・複雑化

- ✓ 少子高齢・人口減少社会の到来
- ✓ 長期化するコロナ禍の影響



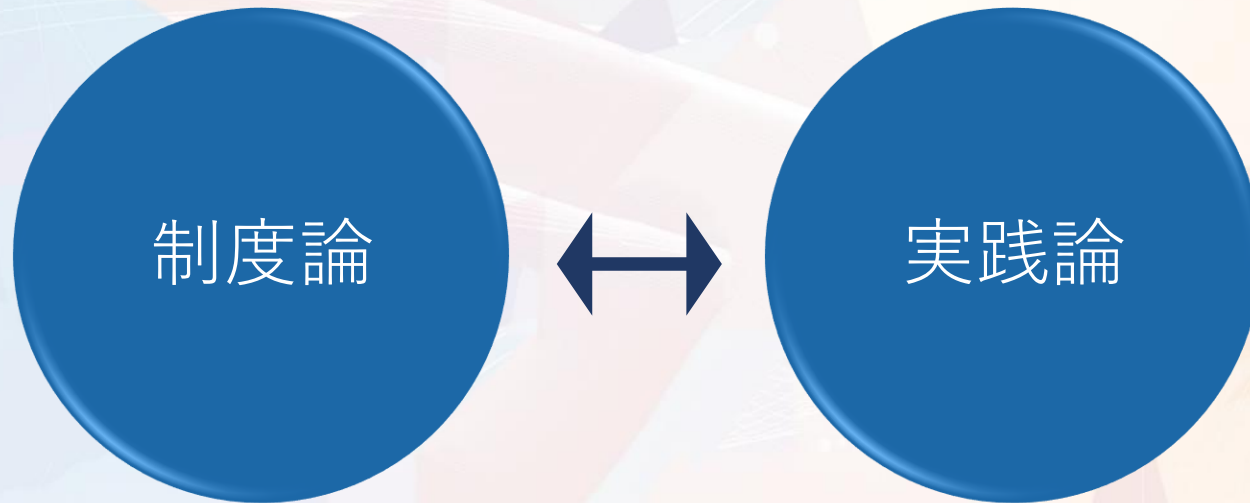
福祉ニーズの多様化・複雑化

大規模化・協働化に関する提案

財政制度等審議会「我が国の財政運営の進むべき方向」 (2024年5月)

- 規模の利益を生かして、介護現場の業務の効率化や職場環境改善を図るため、2023年度補正予算で措置した、人材の一括採用・事務処理部門の集約・老朽設備の更新等のための支援策を活用して、**経営の協働化・大規模化**を早急に進めるべき。
- 今後、特に社会福祉法人における**経営の協働化・大規模化**を円滑に進める環境整備を更に図っていくべき。

法人制度論の再燃を憂慮



社会福祉法人の不祥事

権利侵害・虐待事案

信頼回復

制度論と実践論の双方から襟を正す

法人制度改革

法人制度を逸脱した事例

- ✓ そもそも存在しない「経営権」の売買
- ✓ 役員変更の見返りに金銭の授受
- ✓ 役員が法人の資金を横領

ガバナンスの実効性・有効性を高める

合併・事業譲渡

合併・事業譲渡の状況

合併 **17** 件 事業譲渡 **56** 件

合併の目的・理由

人材確保難、収入減、経営者の高齢化…

- 1 財務状況の安定化 62.1%
- 2 人材の確保・育成 48.3%

出典：PwC 「社会福祉法人の事業展開等のあり方に関する調査研究事業報告書」（2024年3月）

事業譲渡の際に尊重すべき3原則

目的の
正当性

手続きの
適正性

プロセスと
結果の公開性

合併・事業譲渡はくれぐれも慎重に！

実践紹介サイト

気づくことで、 傷つけない未来へ

福祉の現場での積極的取り組みを知ってほしい。

地域のかたへ 福祉するひとへ

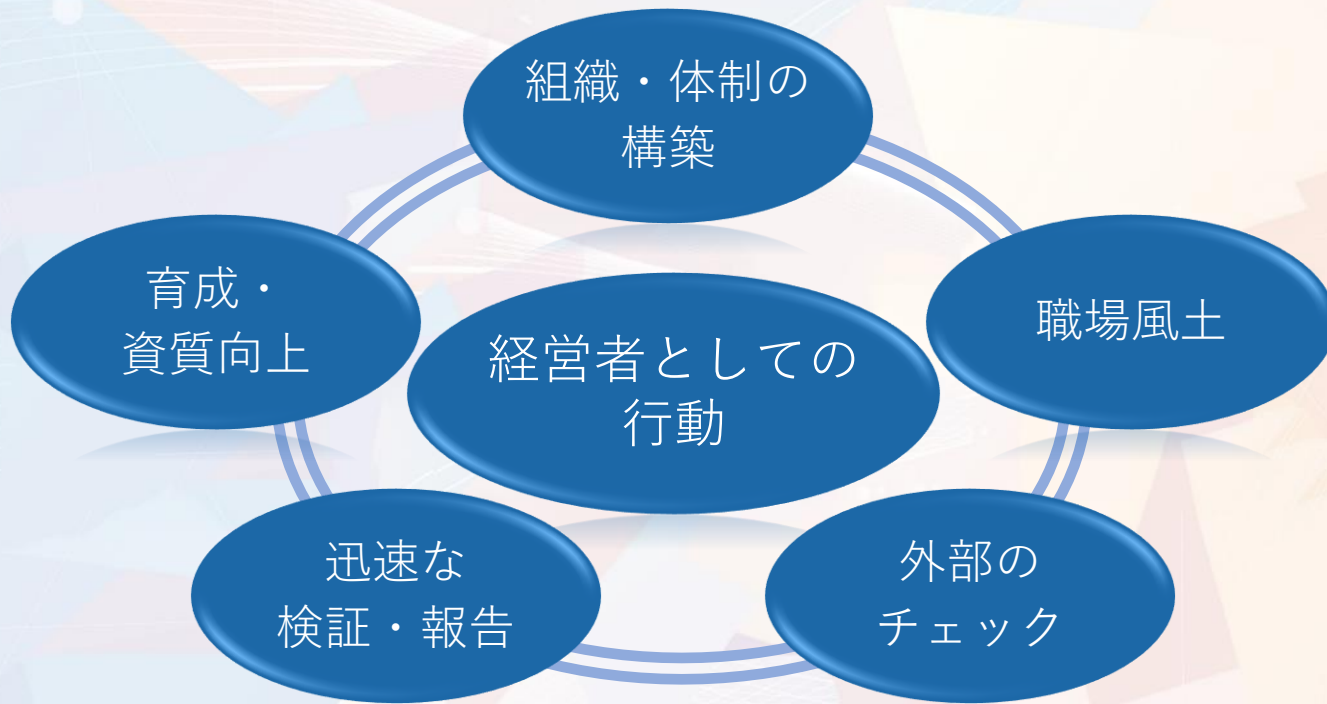
気づく、動く、変える。

私たちは、よりよい福祉の実現に向けて
取り組みを発信していきます。

<https://kenrimamoru.com/>



虐待・権利侵害の根絶



あらゆる手段を講じ実効的な対策を！

新たなWEBサイトでサポート

公益法人課税について

政府税制調査会報告（R5年6月）

- 公益法人等の課税に言及
- イコール・フッティング論の再燃？



令和6年度 税制改正大綱

- 社会福祉法人への課税に関する記述はなし
- 防衛力強化に係る財源確保のための税制措置

社会福祉法人への課税議論に備えた実践を！

実践の更なる「見える化」も

今後の法人経営への対応

- ✓ 地域のセーフティネットとしての役割や使命を果たしていくために
- ✓ 多様化・複雑化する地域のニーズに対応するために



未来志向の事業展開 多角化・多機能化

ただし、地域の特性や実情を踏まえ自律的・自主的に

未来
志向

事業展開のあり方に関する指針

多角化・多機能化

- ✓ 「単純な大規模化」の議論に
終止符を打つための目的の明確化
- ✓ 地域の実情に応じた多角化・多機能化の
3つの意義・必要性を提示

検討プロセスや具体的な手法を提起！

多角化・多機能化マッチング事業を開始！

問われる福祉施設の拠点機能と役割

事業展開のあり方に関する指針

3つの意義・必要性



未来志向による主体的な事業展開を！

事業展開のあり方に関する指針

戦略的な視点

自法人が提供するサービス・事業等

既存

新規

対象者・対象地域

既存

市場浸透戦略

新製品開発戦略

新規

新市場開拓戦略

多角化戦略



社会福祉法人
南山城学園

社会福祉法人南山城学園

ニーズをシーズへ

社会福祉法人としての使命を果たし続ける

障害者支援

障害者支援
機能分化

障害者支援
高齢者支援
地域相談事業

障害者支援
高齢者支援
地域相談事業
子育て支援

障害者支援
高齢者支援
地域相談事業
子育て支援
生活困窮者支援


地域のニーズに応え続ける
ニーズを次のシーズへ



社会福祉法人
南山城学園

社会福祉法人南山城学園

多角化・多機能化のプロセス

- 
- 第1期** 法人設立～大規模施設化
* 利用者の高齢化、重度化、滞留化
 - 第2期** 障害特性に応じた機能分化、処遇の個別化
* 利用者の後期高齢化、最重度化、長期滞留化
 - 第3期** 高齢化した利用者への支援と並行して介護事業へ参入／地域福祉推進拠点
- 事業実地地域の広域化、新たな福祉ニーズへの対応**
- 第4期** 理念を広げる
* 待機児童問題
 - 第5期** 地域共生社会への実現に寄与
* 新しい福祉課題

連携推進法人の創設

全国21法人設立

(※) 令和6年3月26日認定の法人について、令和6年4月24日に報告があり追加。

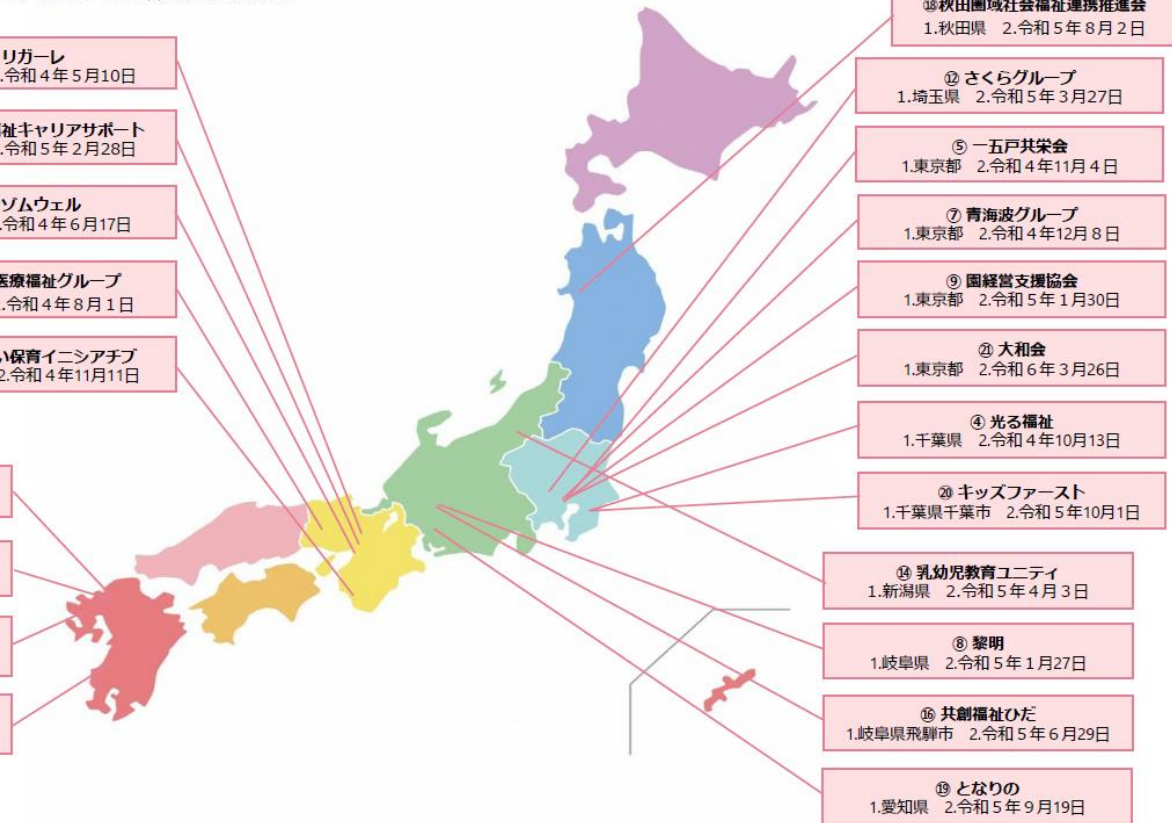
法人名

(丸数字は設立順)

1. 認定所轄庁
2. 認定年月日

- ① リガーレ
1. 京都府 2. 令和4年5月10日
- ⑪ きょうと福祉キャリアサポート
1. 京都府 2. 令和5年2月28日
- ② リソムウェル
1. 大阪府 2. 令和4年6月17日
- ③ 日の出医療福祉グループ
1. 兵庫県 2. 令和4年8月1日
- ⑥ あたらしい保育イニシアチブ
1. 和歌山県 2. 令和4年11月11日

- ⑩ 福岡親和会
1. 福岡県 2. 令和5年2月3日
- ⑦ みらいグループ
1. 福岡県 2. 令和5年7月11日
- ⑫ 幸輪ホールディングス
1. 福岡県筑後市 2. 令和5年4月1日
- ⑮ ジョイント&リップル
1. 熊本県熊本市 2. 令和5年5月9日



- ⑭ 秋田圏域社会福祉連携推進会
1. 秋田県 2. 令和5年8月2日

- ⑫ さくらグループ
1. 埼玉県 2. 令和5年3月27日

- ⑤ 一戸共栄会
1. 東京都 2. 令和4年11月4日

- ⑦ 青海波グループ
1. 東京都 2. 令和4年12月8日

- ⑨ 園経営支援協会
1. 東京都 2. 令和5年1月30日

- ⑭ 大和会
1. 東京都 2. 令和6年3月26日

- ④ 光る福祉
1. 千葉県 2. 令和4年10月13日

- ⑮ キッズファースト
1. 千葉県千葉市 2. 令和5年10月1日

- ⑭ 乳幼児教育ユニティ
1. 新潟県 2. 令和5年4月3日

- ⑧ 黎明
1. 岐阜県 2. 令和5年1月27日

- ⑯ 共創福祉ひだ
1. 岐阜県飛騨市 2. 令和5年6月29日

- ⑰ となりの
1. 愛知県 2. 令和5年9月19日

出典：厚生労働省「社会福祉連携推進法人の設立状況について」（2024年3月）

連携推進法人のメリット

1	人材育成	81.8%
2	経営ビジョン、事業展開	72.7%
2	ノウハウ共有、業務効率化	72.7%
3	法人間のコミュニケーション	63.6%
4	サービスの質向上	54.5%

有益な実践につなげるチャレンジを！

「大規模化」至上論を打破！

出典：PwC「社会福祉連携推進法人制度の活用に関する調査研究報告書」（2024年3月）

連携推進法人

きょうと福祉キャリアサポート

福祉に興味がある人
京都に集合！



京都にある5つの社会福祉法人が共同開催

フクシロ フェア

KYOTO

現場から届けたい
福祉の仕事のこと

「福祉」が気になっている学生さんへ
仕事としての「福祉」について
京都にある社会福祉法人5法人の職員が伝える
「福祉のことを知れる！」就活イベントが開催！



Instagram

昨年の様子や
最新情報は
こちらから！




5法人から話を聞けるから
まずは幅広く知れる！



各法人から参加する
若手職員のトークセッション



気になる法人や職員と
アットホームな雰囲気でご交流

参加する5つの社会福祉法人

生産性の向上、ICT化

規制改革推進会議

人員配置基準

テクノロジー活用による配置基準の緩和

全国経営協主張

現場でのテクノロジー活用の目的は、

サービスの質向上 や 職場環境の改善

**人員基準の緩和 = 報酬引下げは断固反対！
特定施設の特例についても意見表明**

生産性向上の目的を示し、適切に対応！

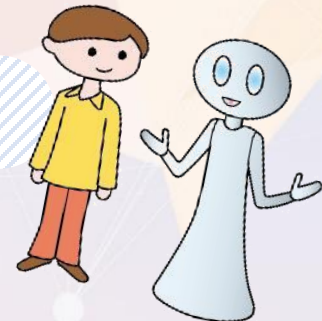
生産性の向上、ICT化

シンギュラリティー

人工知能・AI (ex. Chat GPT) > 人間の知性

福祉 = 人間にしかできない仕事

人間とAIの共存を模索



Q. 福祉の仕事はAIに取って代わられますか？



福祉の仕事がAIによって取って代わられるかどうかは、複雑な問題です。**福祉の仕事は人間との関わりが強いため、単純にはすべての側面をAIが置き換えることは難しいとされています。**

(中略)

総じて言えば、**AIは福祉の仕事を補完するツールとして活用される可能性が高いですが、人間の温かさ、倫理的判断力、創造性などはなかなか代替できない要素とされています。**将来的には、AIと人間の協力によってより効果的な福祉サービスが提供される可能性があります。

テクノロジー利活用の効果

利便性向上
業務負担軽減

データ共有
多職種連携

データ利活用
サービスの質向上

人間とテクノロジー等の共存を模索！

SDGsと社会福祉法人

持続可能な開発目標（SDGs）について



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

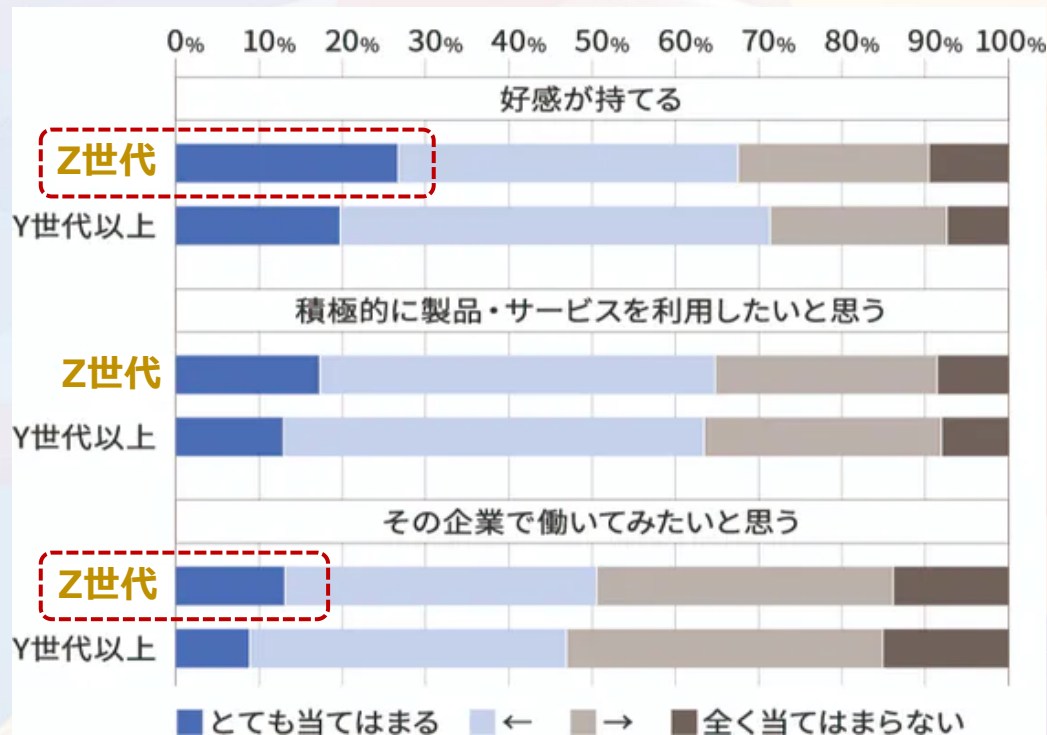


SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

全社協「福祉ビジョン2020」
経営協「アクションプラン2025」と連動

SDGsと社会福祉法人

SDGsや社会的課題への取り組みを行う企業に対する印象



出典：日経BP「Z世代の意識調査（サステナビリティ）」（2021年12月）

SDGsと社会福祉法人

SDGsの取組による効果

効果を実感する企業 約7割

1	企業イメージの向上	37.2%
2	職員のモチベーションの向上	31.4%
3	経営方針等の明確化	17.8%
4	採用活動でのプラス効果	14.0%

出典：帝国データバンク「SDGsに関する企業の意識調査」（2022年8月）

地域共生社会の実現に向けて

地域
共生社会の実現

社会福祉法人が
主導的な役割

自立的法人経営の確立
地公取の一層の推進

「全世代型社会保障の構築」への対応

社会保障は未来への投資！

地域における公益的な取組

内容と成果？

経営協会員
95%超

社福全体
69.5%

実施率



地域課題の
解決

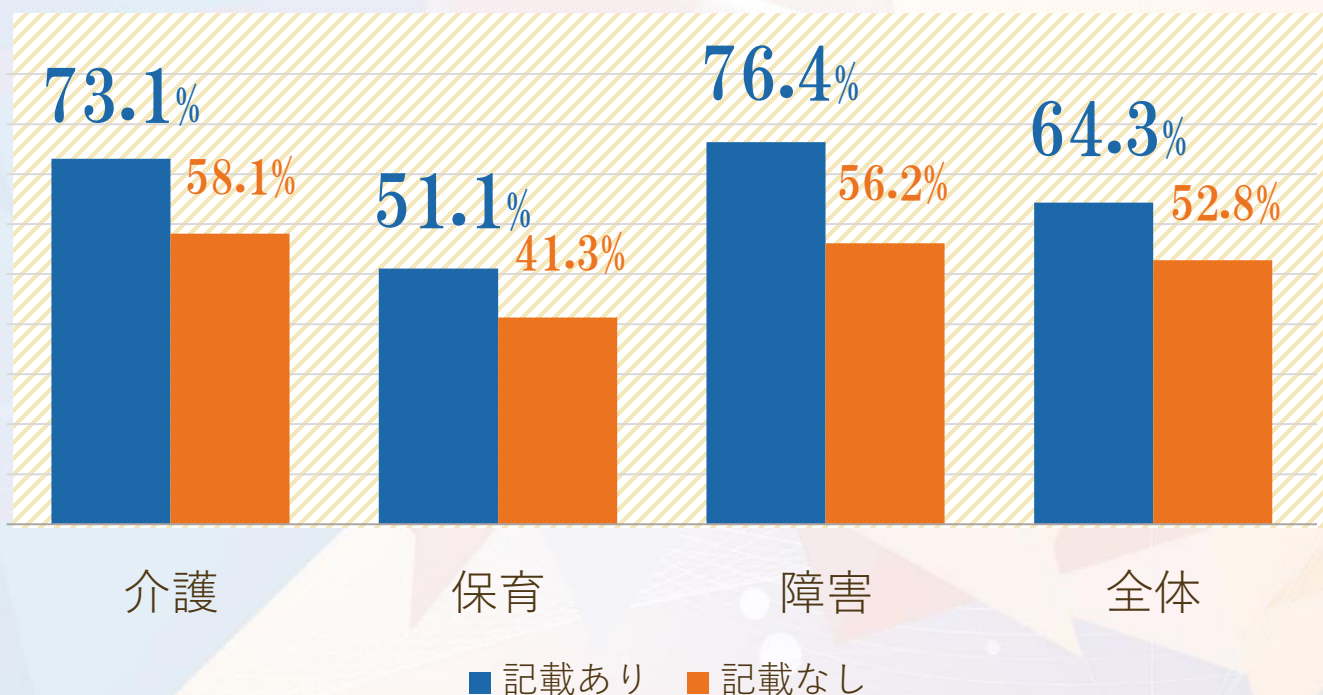
生活困窮、孤独・孤立への実効的な支援！
プラットフォーム登録を！

33.5%（社福 **189**法人/登録**564**団体）

居住支援、就労支援への社会の期待

地域における公益的な取組と人材確保

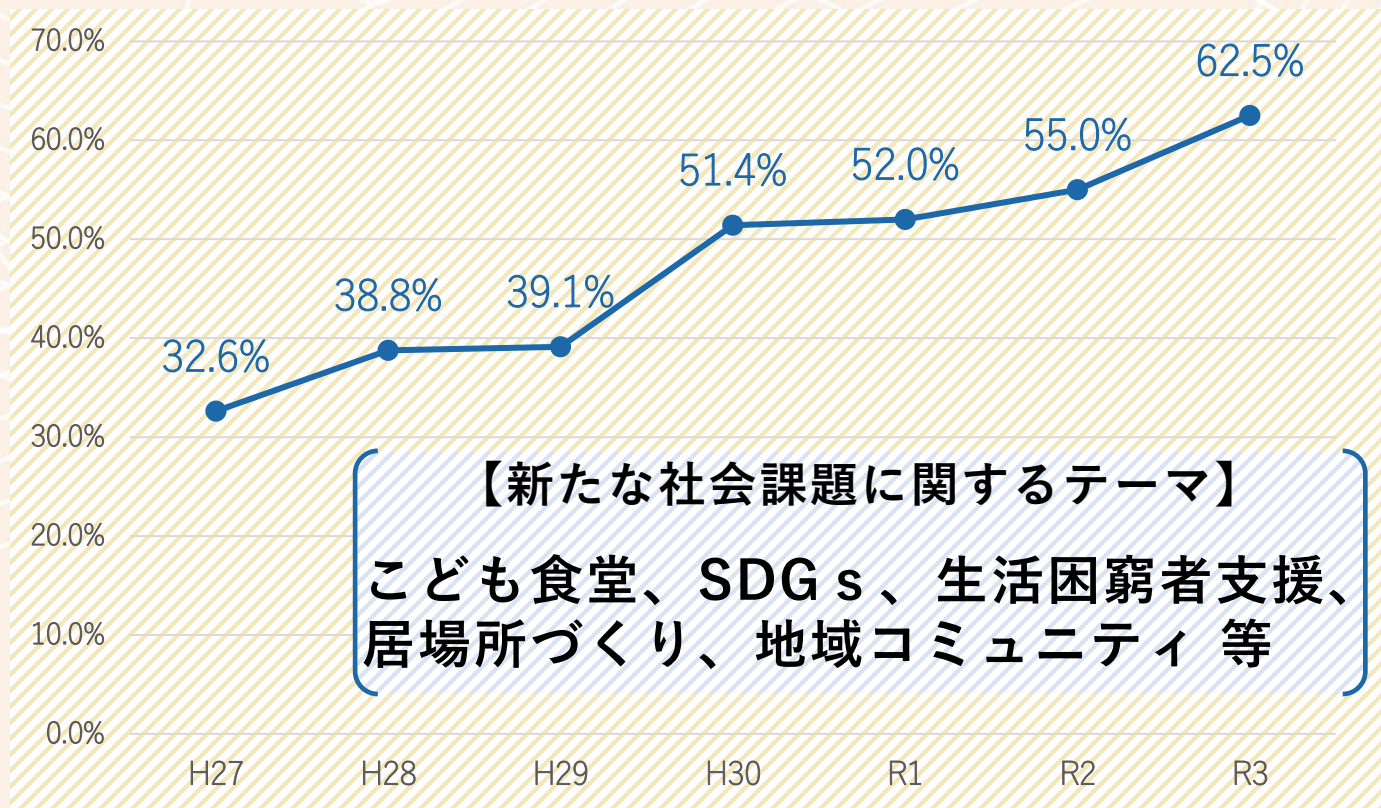
公益的な取組の記載状況による新卒採用実績の差



出典：福祉医療機構「2018年度社会福祉法人の経営状況について」（2020年2月）

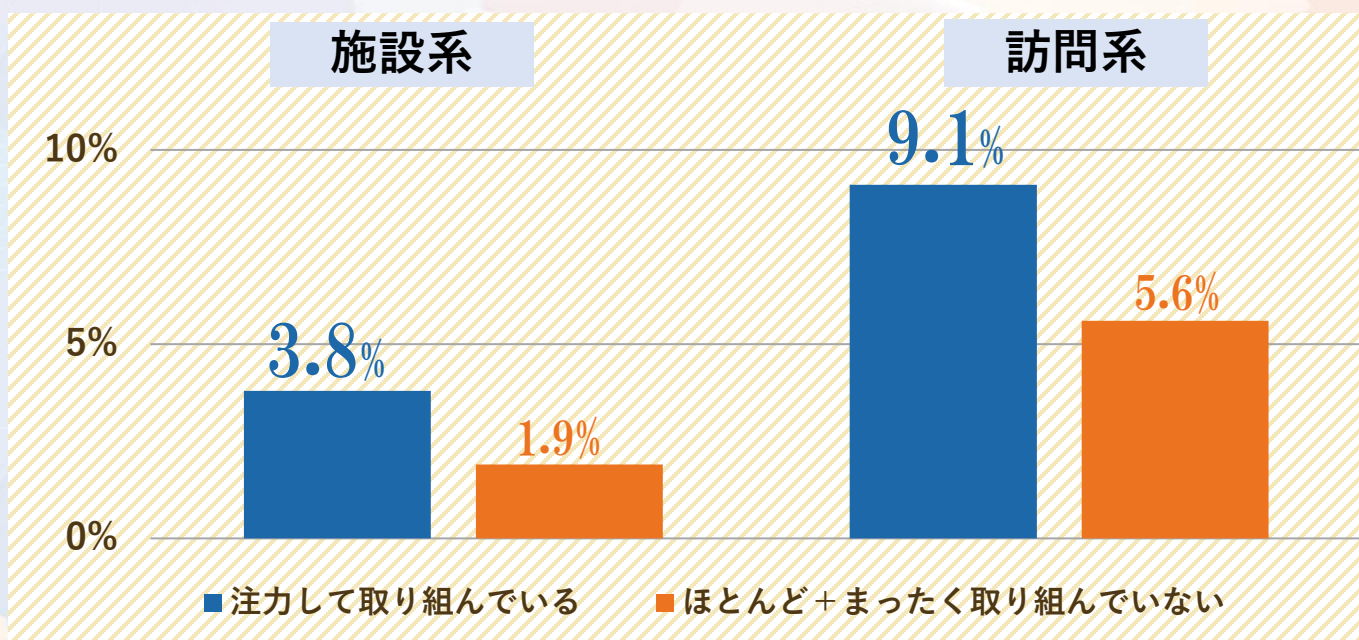
福祉系大学新卒者の卒論テーマ

地公取や新たな社会課題に関する卒論テーマの割合



地域における公益的な取組と人材定着

地域の取組への参加度合い × 人材定着
(10年以上継続勤務する職員の割合が60%以上)



出典：日本総合研究所「介護人材の定着促進がもたらす様々な効果分析等に関する調査研究報告書」

地域における公益的な取組の発信サイト

未来につなげる

ひと、ちいき、くらし

<https://hito-chiiki-kurashi.com/>



社会福祉法人南山城学園



地域における公益的な取組の情報発信

社会福祉法人
南山城学園

採用情報

COMMUNITY
| 地域と共に |

地域での役割 | 地域活動 | 福祉教育

カフェ・オープンスペース

地域での役割

すべての人と、明日へ

ホームページ

CONNECTING WITH THE COMMUNITY

マルシェが好評
カヌエぶちばと（城陽市）では、毎2回、マルシェを開催。弁当やスイーツ、花の鉢植えや、自家栽培ぶちばとfarmの野菜などキョウトウデックにて店頭販売しています。さびゆみん（学芸区）ぶちばと（京都市伏見区）においても、近隣にお住まいの皆さまが参加しやすいイベントを企画実施しています。

緑化を通じて地域交流
マルシェに合わせて緑化イベントを開催しています。利用者様、近隣住民の皆さま、学生ボランティア、スタッフが一緒に花の植え替えを行い、プランターを花壇に置くなど、自然な交流が生まれる場となっています。

子ども食堂を再開
新型コロナウイルス感染症の影響により、学童支援の場が閉鎖してしまいましたが、子ども食堂（タイムズあんさんぶる）を感染対策をしながら再開。子どもたちの笑顔が戻ってきました。

地域の皆さまとともに 2022.4-2023.3

秋恒例の彩雲祭
開催を自粛してきた夏の「和光祭」、秋の「彩雲祭」でしたが、2022年度は「彩雲祭」を3年ぶり再開。キッズダンスなどのステージ発表、観客で参加いただけるワークショップ、セミナーなどで地域の皆さまと楽しく過ごすことができました。

展示会に出品
丹波市では、利用者様が製作した粘土細工や絵画等の作品を通じて、地域の皆さまとの絆となる場を創出中です。2022年度は「山形彩りの市」他に出品しました。

啓発セミナー
共生・共助の地域づくりには、障がい者の啓発活動も重要なソーシャルアクションです。地域福祉支援センター島本では、地域生活支援拠点としてのF1の施設が、成年後見制度や障害者の権利をテーマとするセミナーの企画運営を行いました。

事業報告書

地域における公益的な取組

人材確保の
チャンスか



責務か



ポジティブ

ネガティブ

介護事業所の倒産状況

2023年 倒産・休廃業等 **632件**

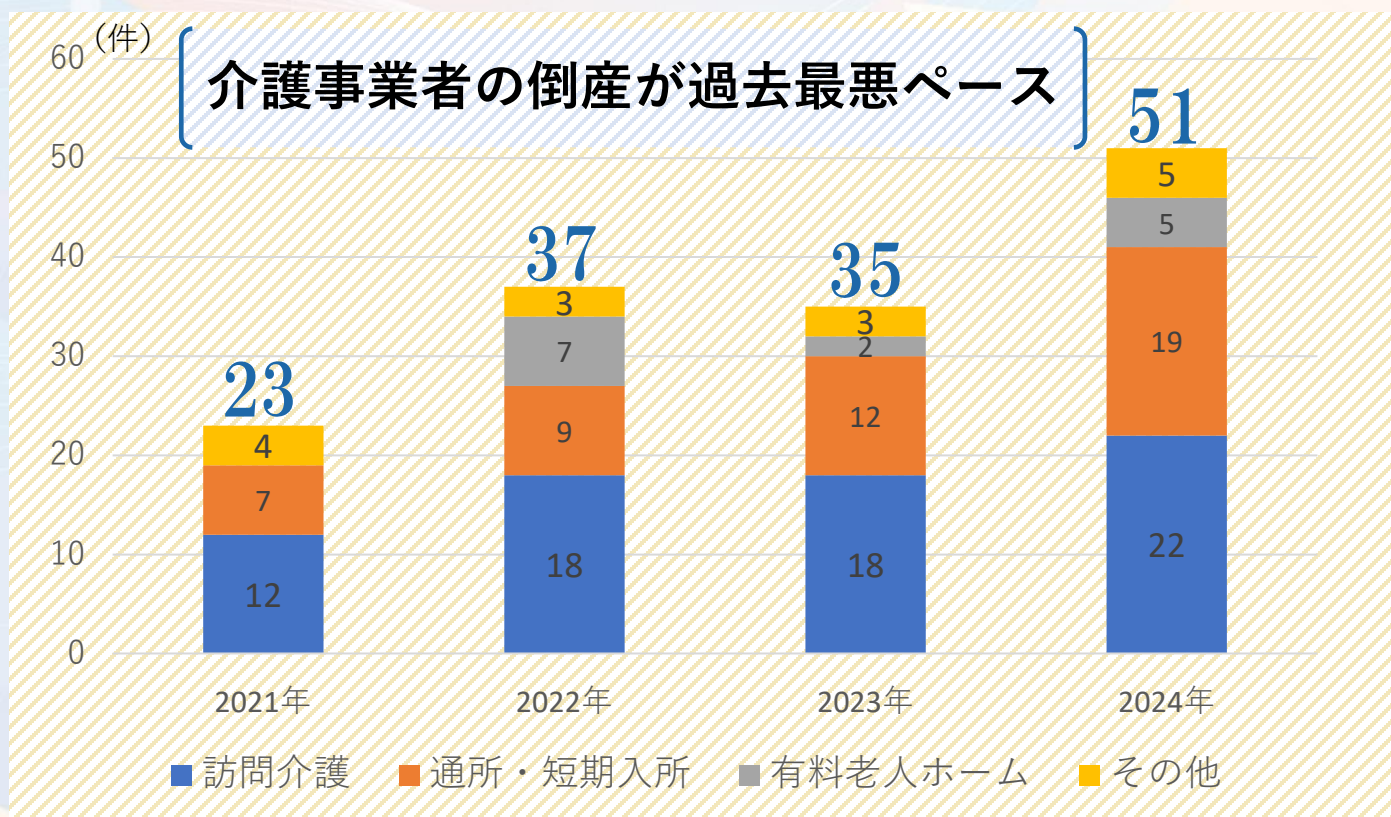
- 倒産 122件（過去2番目）
- 休廃業・解散 510件（過去最多）

物価高騰、競合や人材不足で利用者が減少

- ① 大手との競合・利用減少「販売不振」
- ② グループの連鎖倒産「他社倒産の余波」
- ③ 赤字の累積「既往のシワ寄せ」

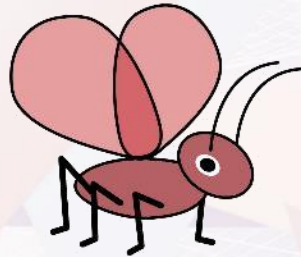
出典：東京商工リサーチ「2023年「老人福祉・介護事業」の倒産、休廃業・解散調査」（2024年1月）

介護事業所の倒産状況（直近2024年1-4月期）



出典：東京商工リサーチ「2024年1-4月「老人福祉・介護事業」の倒産調査」（2024年1月）

虫の知らせ = 経営者の直感



虫の知らせ = 経営者の直感

定期的な健康診断

早期発見・早期治療

経営協ドック 会員法人の支援

問診票による早期発見



WEB経営診断による早期診断



セミナー・専門チームによる早期治療



まずは問診票！



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

全国経営協 入会案内

さあ、あなたも
TEAM社会福祉法人の
仲間になりませんか？



年会費

法人の規模に応じた年会費額を設定しています。

法人事業活動収入額

2億円未満の法人

30,000円

2億円以上10億円未満の法人

60,000円

10億円以上の法人

100,000円



<https://www.keieikyo.com/keieikyo/guide/admission.html>

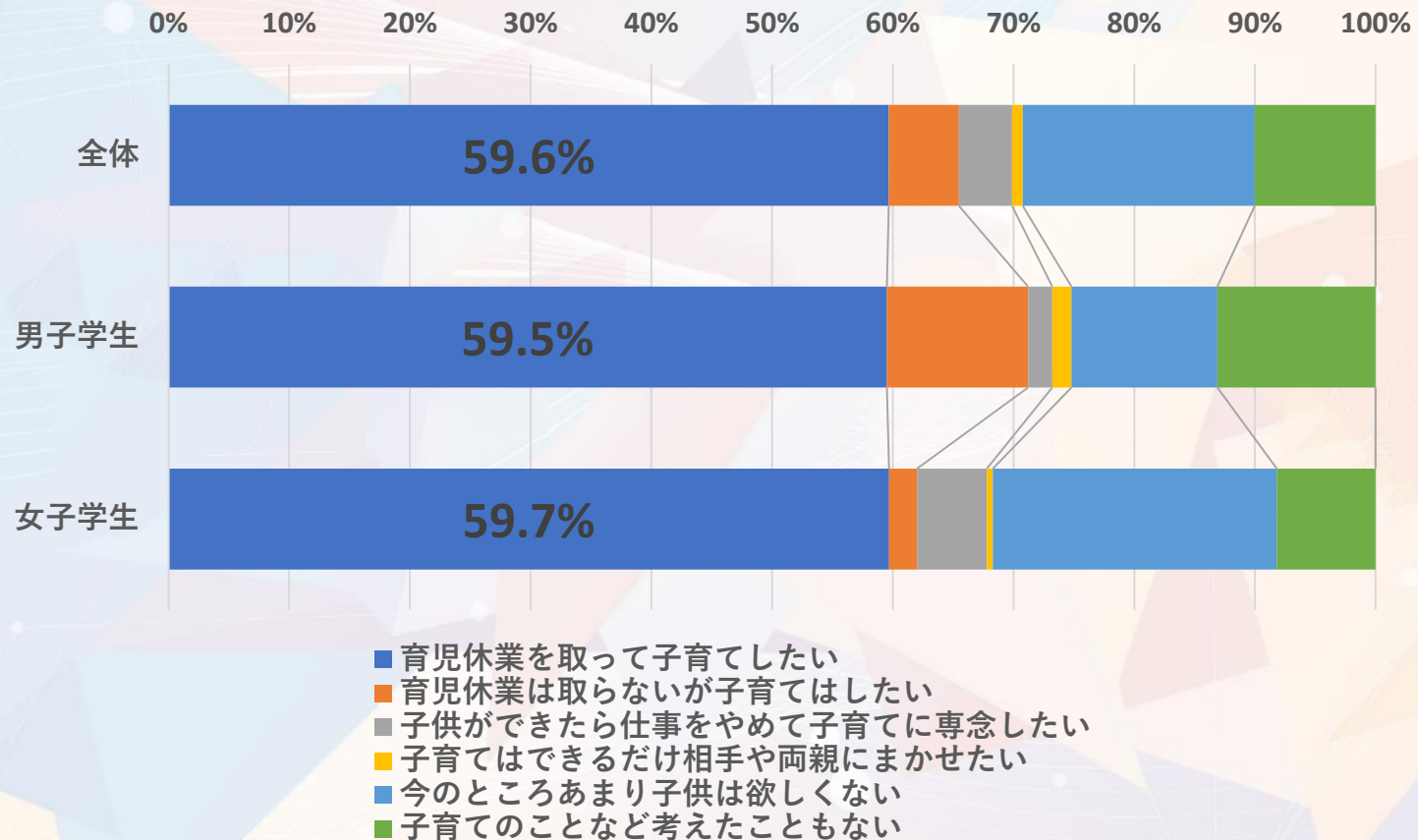
企業選択のポイント

2025年卒業生の意識



出典：マイナビ「2025年卒 学生就職モニター調査」（2024年3月）

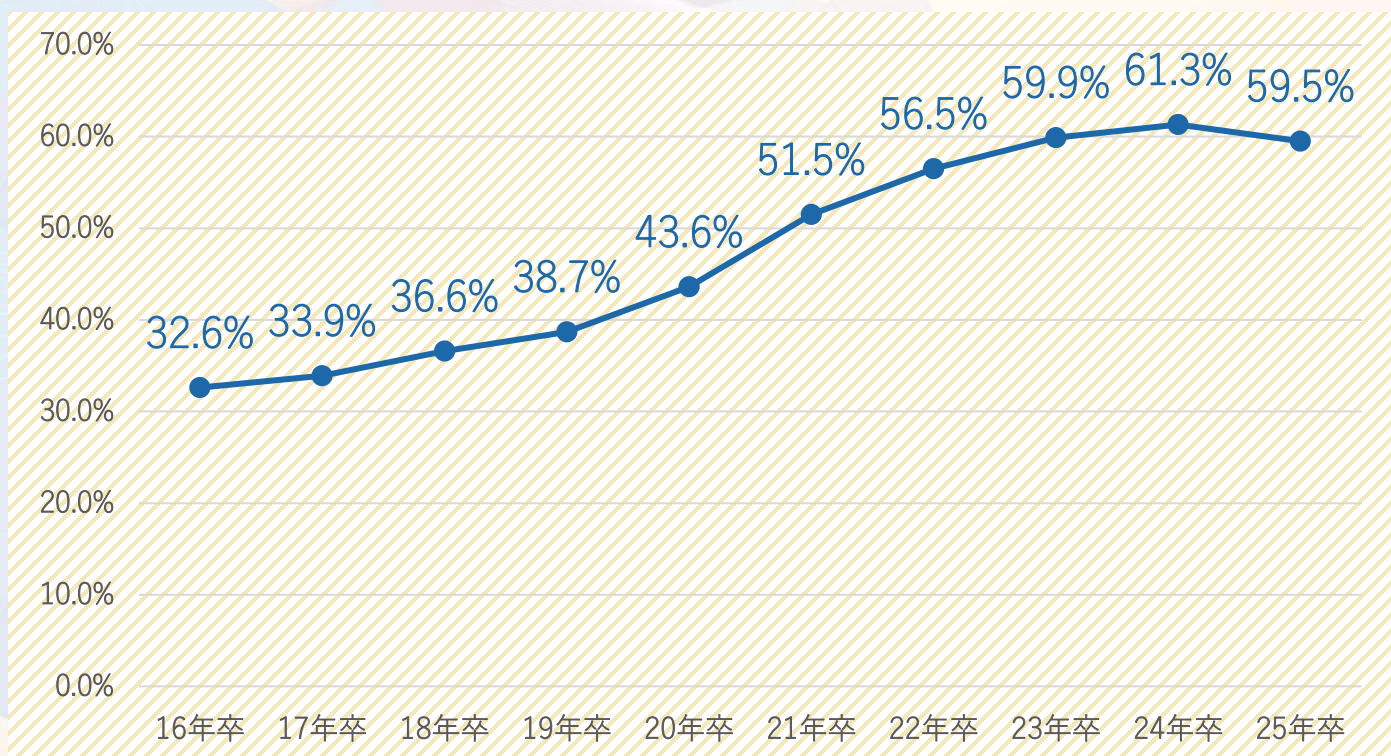
育児休業の希望割合



出典：マイナビ「2025年卒大学生のライフスタイル調査」（2024年1月）

男子学生の育児休業の希望推移

「育児休業を取って子育てしたい」の割合年次推移



出典：マイナビ「2025年卒大学生のライフスタイル調査」（2024年1月）

企業選択のポイント

会社を選ぶ手段



自法人の魅力をPRできているか？

出典：マイナビ「2025年卒 学生就職モニター調査」（2024年3月）

社会福祉法人南山城学園 リクルートページ



南山城学園
リクルートサイト

お知らせ・ブログ / 採用に関するお知らせ、またはブログを随時更新しています。

採用情報のお知らせ

まるっと見れる
オンラインツアー

効果があった採用活動

正規職員（新卒）

- 1 学校訪問
- 2 ハローワーク
- 3 実習生の受入れ
- 4 新卒者採用サイト

正規職員（中途）

- 1 ハローワーク
- 2 人材紹介会社
- 3 職員からの紹介
- 4 転職サイト

出典：福祉医療機構「2023年度 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査」（2024年2月）

効果があった採用活動

直接 顔の見える
働きかけが肝

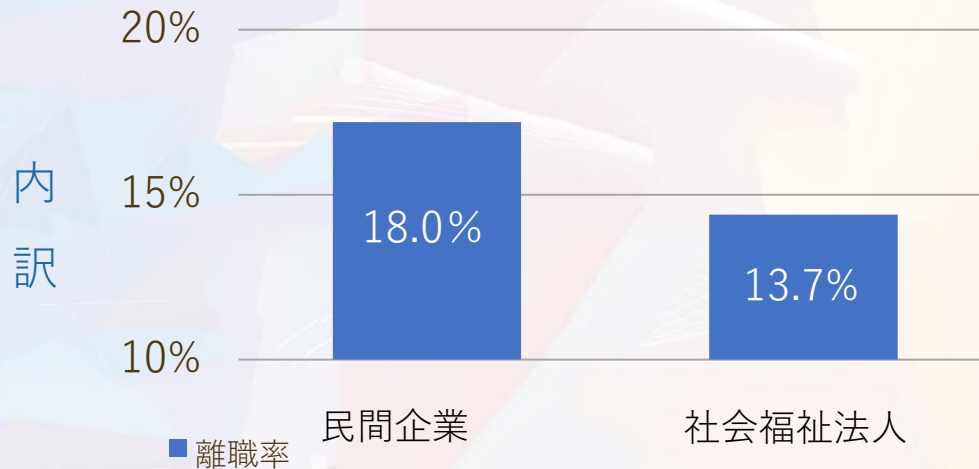
4 新卒者採用サイト

4 転職サイト

出典：福祉医療機構「2023年度 特別養護老人ホームの人材確保に関する調査」（2024年2月）

介護業界の離職率

離職率は全体平均で14.9%



経営協会員法人の離職率は **10.7%**

経営協非会員法人の離職率は **16.1%**

出典：介護労働安定センター「令和4年度介護労働実態調査」（2023年8月）等

年代ごとの離職防止策

～25歳	～30歳	～35歳	～40歳	～45歳
サポート	対話	周囲の感謝	対話	対話
好きな仕事	信頼関係	対話	信頼関係	信頼関係
対話	好きな仕事	好きな仕事	役割期待	役割期待

～50歳	～55歳	～60歳	～65歳	65歳～
信頼関係	信頼関係	信頼関係	信頼関係	対話
対話	対話	対話	対話	評価の納得
評価の納得	役割期待	役割期待	役割期待	理念共感

年代ごとに愛着心を高める工夫を！

出典：ビジネスコンサルタント「38000名のエンゲージメント調査と離職防止策」（2024年1月）

ちょっとした話ができる関係



ハウレンソウ
(報告・連絡・相談)



ザッソウ
(雑談・相談)

ちょっとした話ができる関係

May I Help you?

ハウレンソウ
(報告・連絡・相談)

ザッソウ
(雑談・相談)

アルムナイ採用

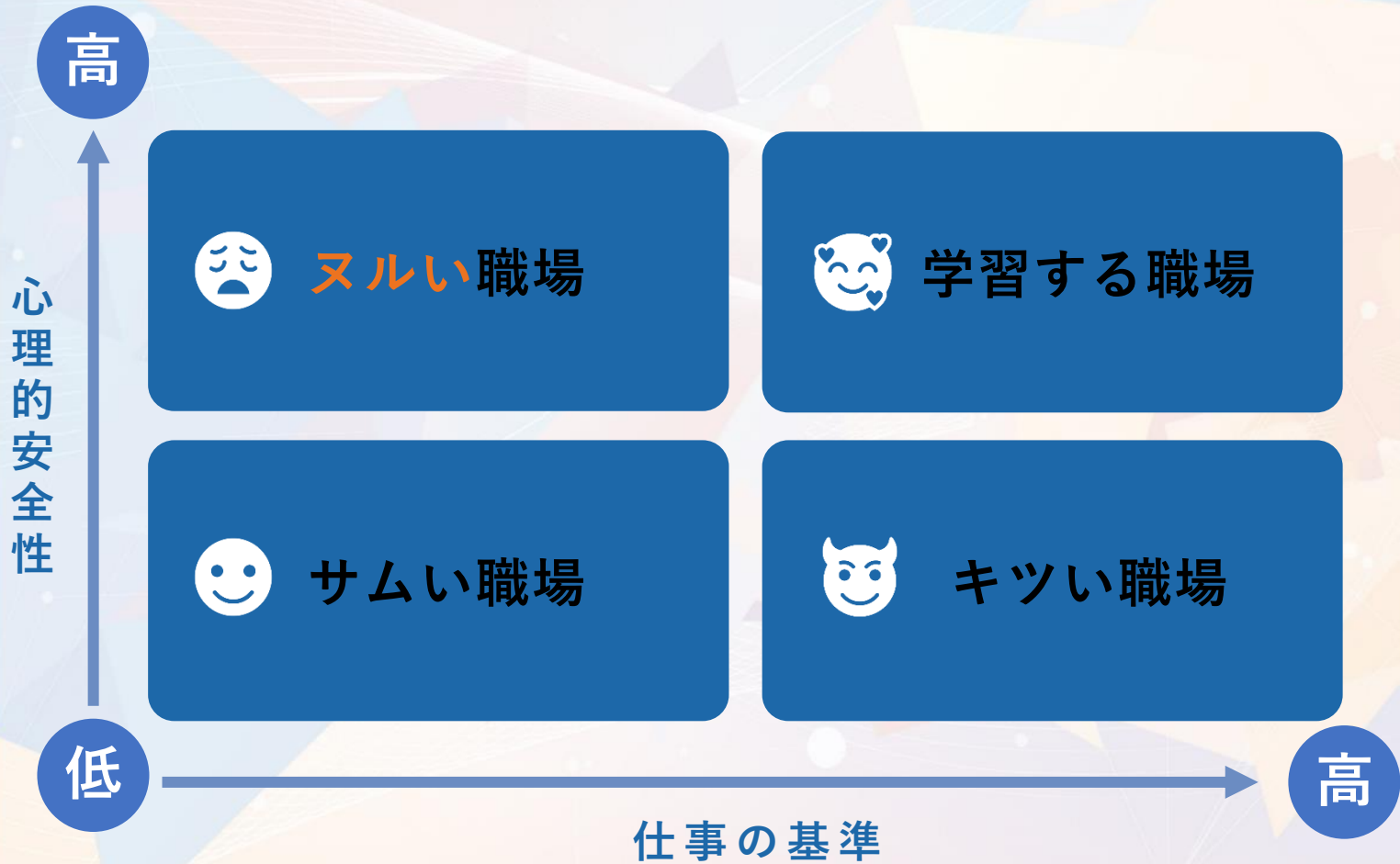


退職者 = 裏切者



自法人の知見を持ちつつ、
他での経験がプラスされた即戦力

又ルい職場



不満型退職から不安型退職へ

不満型退職

職場や上司に対する**不満**



不安型退職

職場の緩さや将来に対する**不安**

学習する職場を作るために

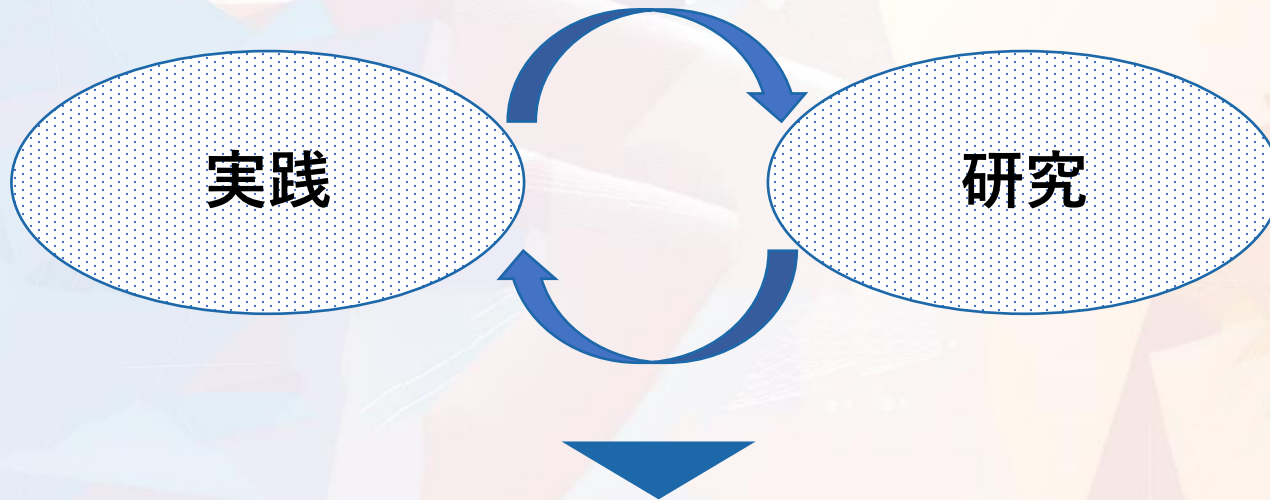
職員一人一人の能力を発揮するには、
豊かなコミュニケーションが決め手



見える化のマネジメント

エビデンスに基づく支援

学習する職場



利用者の幸福追求に向けた
エビデンスに基づく支援

仮説・検証・データ

社会福祉法人南山城学園 実践研究発表と研究誌



入場無料 南山城学園

実践研究発表会 第16回後援会 チャリティフェスタ

先着**200名**

令和6年2月24日 土
【時間】13:00～16:20 ※開場 12:30
【会場】ウイングス京都 イベントホール

第1部 13:00～14:20
実践研究発表会
決勝大会(予選会上位発表)／表彰式

第2部 14:50～16:20
第16回後援会チャリティフェスタ
「冬の上落語会 ～桂よね吉企画～」
出演者：桂 阿か枝・桂 二乗・桂 二豆・笑福亭昌翔・入谷和女(お三味線)

【お申し込み・お問い合わせ】 南山城学園後援会事務局 (担当：佐々木)
TEL.0774-54-7210 FAX.0774-54-2117 ✉ kensyu-koza@minamiyamashiro.com



希求
KIKYU
2022
実践レポート集



未来志向の法人経営に向けて

経営協 次期・中期行動計画

未来志向の法人経営、事業展開の羅針盤

- ✓ 少子高齢・人口減少
- ✓ 孤独・孤立、生活困窮、格差の拡大
- ✓ 人材確保、DX化…

地域の福祉を守り抜くための事業展開

我々はどのように対応していくべきか？

変化への抵抗の底にあるものは無知である。未知への不安である。しかし、変化は機会と見なすべきものである。変化を機会としてとらえたとき、初めて不安は消える。



P・F・ドラッカー『マネジメント（下）』（ダイヤモンド社）上田惇生訳

未来志向の法人経営に向けて

経営協 次期・中期行動計画

変わらない為に
変わり続ける

我々はどのように対応していくべきか？



みんなの「生きる」を
社会福祉法人

ご静聴ありがとうございました。

Produced by Akitada Iso