社会福祉法人Aの岡山県下の事業の選択と集中について

西村　圭一

キーワード：経営戦略、人口減少社会、過疎、福祉施設、ダウンサイジング

１．はじめに

わが国では、少子高齢化の進展に伴い人口減少が続いている。65歳以上の高齢者人口は2043年頃にピークを迎えると推計されており、当面の間、高齢者人口は増加する一方で、生産年齢人口は大きく減少することが見込まれている。社会福祉法人Aの岡山県下における事業（以下「A法人」とする。）は、高齢者福祉と障害者福祉の事業を実施しており、収入構成比は高齢者福祉が66%、障害者福祉が34%となっている。

第9期岡山県高齢者保健福祉計画・介護保険事業支援計画では、岡山県の介護職員数は令和4年度に36,179人であるが、令和22年度には、必要数が39,873人であるのに対し、確保見込みは35,433人であり、必要人数に対する充足率は約89%と見込まれている。一方、障害福祉分野については、人口が減少しているにもかかわらず、国保連のデータによると利用者数が増加し続けている。このことから、今後も一定の福祉サービス需要が見込まれる一方、それを支える職員の確保が経営上の重要な課題となることが予想される。

さらに将来的には、高齢者人口も減少に転じることから、事業のダウンサイジングを検討する必要がある。その際には、地域における競合事業所の縮小・撤退の状況とのバランスを図りつつ、地域のニーズを踏まえて検討する必要がある。なお、A法人の一部の事業実施地域では、すでに高齢者人口が減少に転じている。

本研究の目的は、A法人の事業を取り巻く外部要因および内部要因を分析し、人口減少社会における生き残り戦略を構築することである。税制上の優遇措置や補助金の

受給など、社会福祉法人としての制度上の優位性を活用しつつ、社会福祉法人としての使命を果たし、共生社会の実現に持続的に貢献するための方策について研究する。

２．対象と方法

岡山県内においても、人口の増減等の状況には地域差が大きいため、本研究では、本部施設を含め最も多くの事業所が所在する津山市と、すでに高齢者人口が減少し、事業運営を取り巻く環境が厳しくなっている美作市を対象地域として分析する。償却前サービス増減差額率（以下、「業績」という。）は、事業所の経営状況を把握する指標の一つであり、その値がマイナスとなることは、事業の継続性を考える上で重要な課題となる。そこで、本研究では業績に着目し、業績は施設規模、職員の離職率、職場環境および職員の満足度等と関連しているとの仮説を設定した。各事業所の利用者および職員の特性、職員を対象としたアンケートによる職場環境等の状況、各事業所と営業エリアが重複する事業所の状況、地域の高齢者人口や生産年齢人口の今後の変化を踏まえて分析を行う。

また、幹部職員を対象としたインタビューを実施し、事業運営における現状と課題を確認する。

３．A 法人の現状分析

3-1. 全体の分析

A 法人を取り巻く外部環境について PEST 分析を行った。内容については表１に示す。人口問題については、一部の大都市部を除きわが国全体で取り組むべき課題となっている。図 1〜3 は、国立社会保障・人口問題研究所による令和 5 年の日本の地域別将来推計人口を基に整理したものである。75 歳以上の人口、総人口、生産年齢人口のすべてにおいて、津山市の減少は全国平均を上回り、美作市はさらに厳しい状況となっている。75 歳以上の人口は、津山市では令和 12 年頃にピークを迎えると推計されており、令和 17 年においても、令和 7 年の人数を上回り、令和 22 年には令和 7 年の水準を下回ると推計されている。このことから、津山市における介護保険サービスの需要は、当面の間は一定程度維持または増加することが見込まれる。一方、美作市では、75 歳以上人口についても今後減少することが見込まれている。総人口および生産年齢人口においては、両市とも今後減少することが見込まれており、これに伴い、将

来的には障害福祉サービスの需要にも影響を及ぼす可能性がある。以上のことから、A 法人の事業展開においては、地域ごとの人口動態およびサービス需要の変化を踏まえた事業規模や事業構成の検討が必要である。

表１：社会福祉法人 A を取り巻く外部環境の PEST 分析

Politics(政治的要因)	Economy(経済的要因)
・少子化対策や東京一極集中への対策 ・2027年度介護保険と障害の報酬改定 ・地域包括ケア政策、在宅移行政策 ・最低賃金の政策 ・介護人材の確保政策（外国人・処遇改善加算等） ・政権交代 ・介護DX推進	・国の財政赤字 ・人件費と物価（食材費、光熱水費、消耗品費等）の高騰 ・建築費や修繕費の高騰 ・採用コスト増 ・経営破綻の増加とM&Aの加速 ・他産業の賃金水準 ・利用者の経済状況（利用料負担に影響）
Society(社会的要因)	Technology(技術的要因)
・少子化、高齢化、人口減少 ・医師不足 ・世帯構成の変化（老々介護、独居高齢者の増加） ・若年層の都市への転出 ・家族の介護力の低下 ・認知症高齢者の増加	・カメラやセンサーによる見守り ・音声入力による記録 ・電子契約 ・介護ロボットの普及 ・AIによるアセスメントやケアプラン作成の効率化 ・医療の革新（治革医療・新薬）

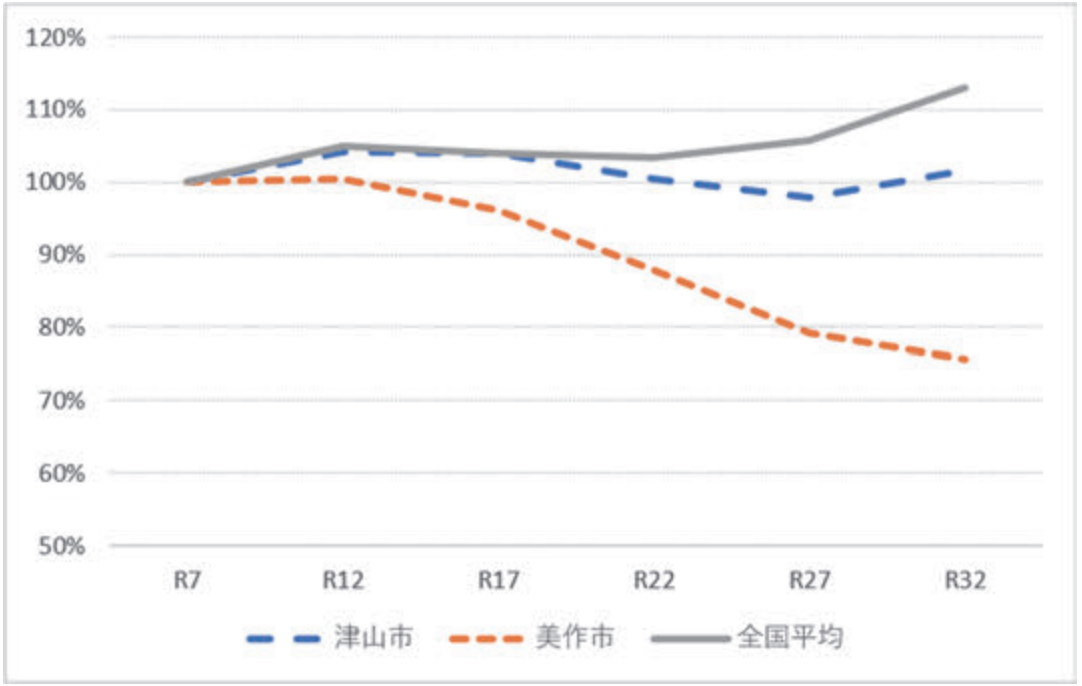

図１：津山市と美作市の令和 7 年を基準とした 75 歳以上の人口の変化

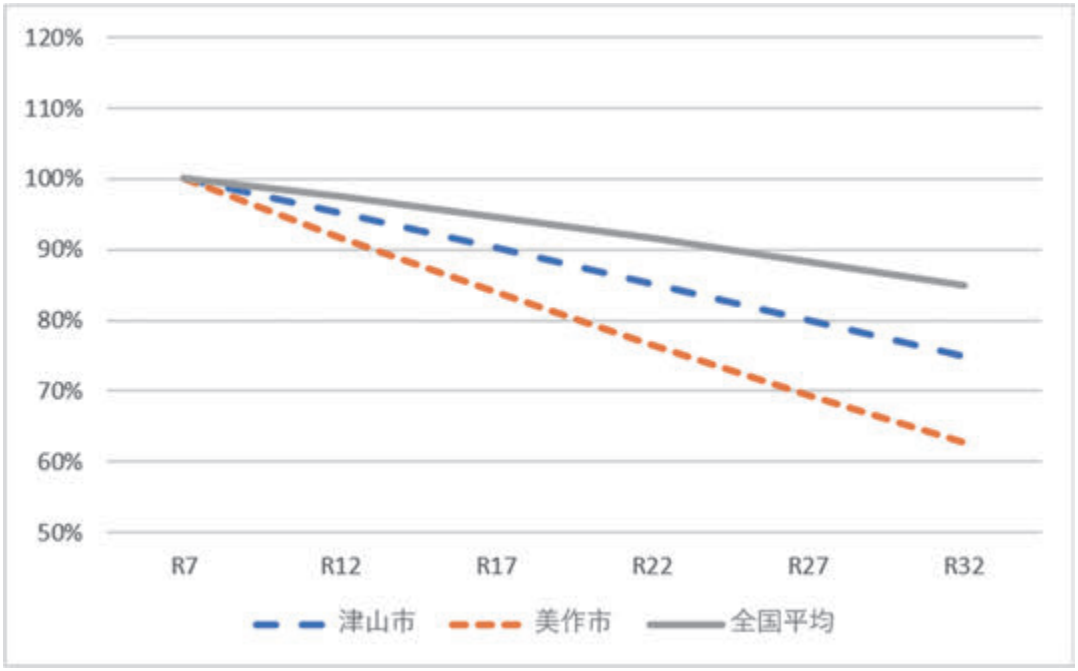

図２：津山市と美作市の令和７年を基準とした総人口の変化

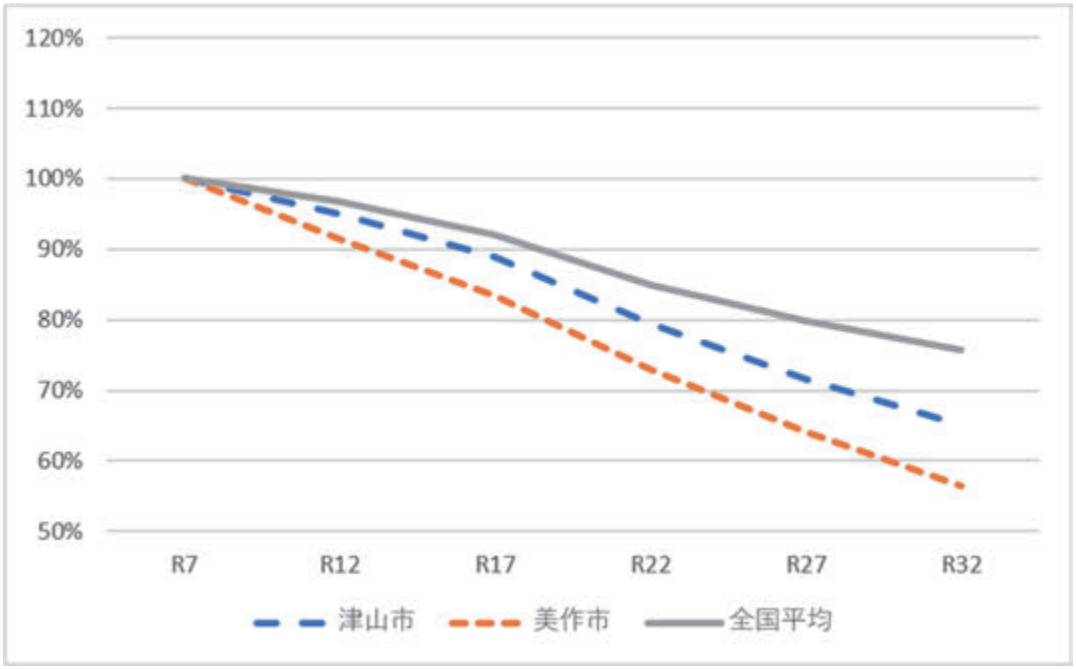

図３：津山市と美作市の令和７年を基準とした生産年齢人口の変化

全国と津山市と美作市の事業所数の状況について、75 歳以上人口 1 万人あたりの介

護保険施設数を図 4、人口 10 万人あたりの障害福祉施設数を図 5 に整理した。事業種別により差があるが、全国平均と比較すると、津山市および美作市はいずれも事業所数が多い状況にある。

美作市については、特別養護老人ホームの数が全国平均の 2 倍以上の水準にある。また、美作市の障害福祉サービスにおけるグループホーム（共同生活援助事業所）の数も全国平均の 2 倍以上の水準にある。美作市内には障害者支援施設がないことから、グループホームが障害者の居住・生活支援における受け皿として機能している可能性がある。

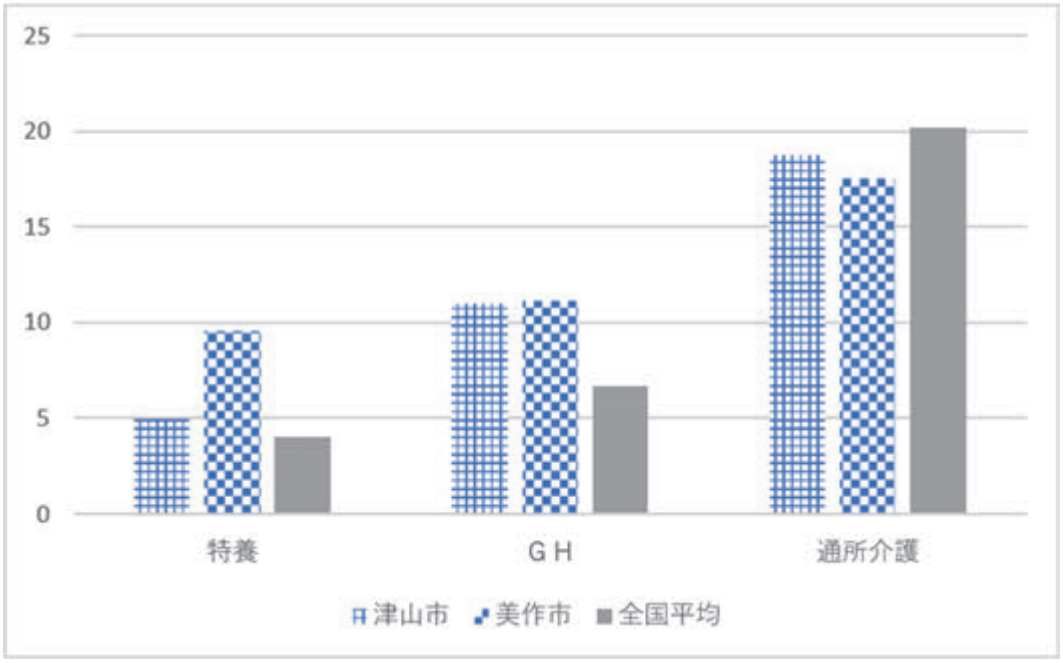

図４：津山市と美作市の 75 歳以上人口 1 万人あたりの介護保険事業所数

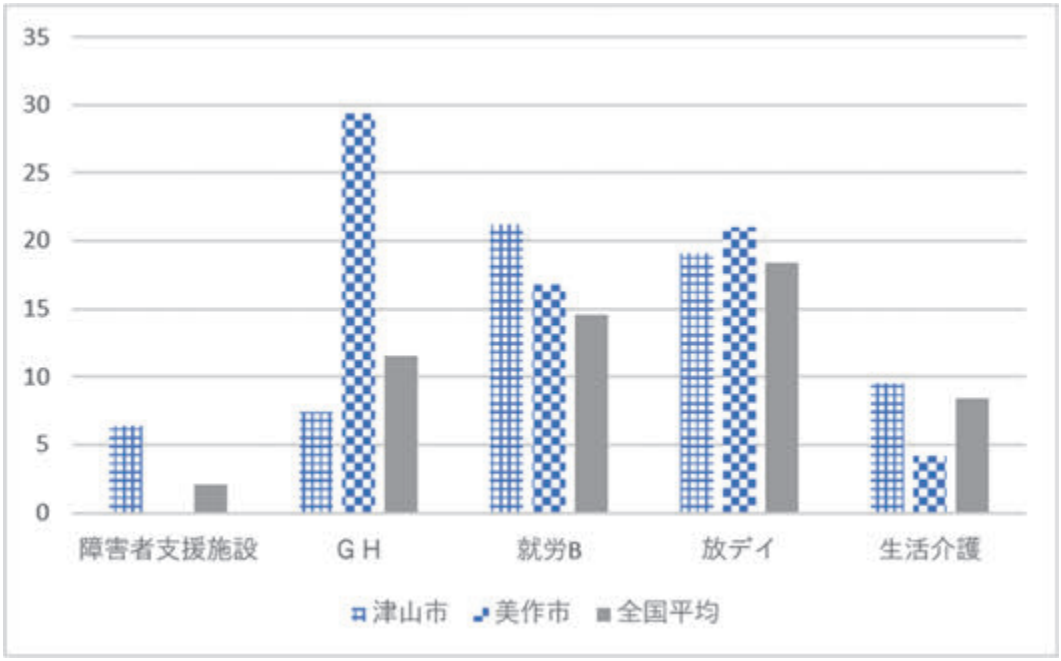

図５：津山市と美作市の人口 10 万人あたりの障害福祉事業所数

A 法人内の津山市及び美作市の各事業所の状況を表 2 に整理した。

各事業の業績については、多くの事業所で黒字となっている。離職率については、事業所間で差が大きい。職員の平均年齢については、45～60 歳と事業所間で差がみられ、全体として高い傾向にあった。新卒の求人への応募はほとんどなく、中途採用においても 40～60 歳代の入職者が大半を占めていることが、その背景にあると考えられる。外国人については 20 歳代の採用が多く、事業所間における平均年齢の差は、外国人職員の人数による影響も受けていると考えられる。

アンケートについては、山路学、大浦絢子、扇原淳(2014)を参考に、5 件法のリッカート尺度（1＝「そう思わない」、2＝「ややそう思わない」、3＝「どちらとも言えない」、4＝「ややそう思う」、5＝「そう思う」）を用いて、表 3 の内容で実施した。職場環境に関するものが 16 項目、対象職員自身が現状をどう思っているかを問う項目が 11 項目の計 27 項目である。因子分析の結果、職場環境を 3 グループ、個人の項目を 1 グループに分類し、業績との相関分析を行った。

相関分析の結果、調査した項目のうち、業績と最も強い相関を示したのは人件費率だった。福祉事業において、人件費は支出の中で最も大きいため、業績との関連が強くなることは合理的であると考えられる。事業所の所在地についても相関関係が認め

られ、津山市の事業所は美作市の事業所より業績が良好であることが示された。稼働率や食材費率、職員アンケートの結果とは相関関係が認められなかった。また、同一サービスであっても、事業所によって利益率は大きく異なる状況であり、A 法人においては、同一サービスの平均利益率と各事業所の業績との間に明確な関連は確認されなかった。

職員アンケートについては、小規模事業所では職員数が限られる。また、大規模事業所は A 法人全体の経営への影響も大きい。このため、入所定員 50 名以上の基幹事業所を対象としても分析を行った。結果は、全事業所と同様に人件費率とは強い相関を示した。美作市の事業所が 1 事業所のみではあるが、事業所の所在地との相関関係は全事業所の分析とは異なり認められなかった。職員の平均年齢との相関関係が見られた。これは、職員の年齢が低い場合は給与が少ないケースが多いためと考えられる。また、アンケートの「部署外の情報共有」については、業績との関連が示された。部署を超えた情報共有や外部との情報共有ができている事業所は、組織内外から情報を得ることで、幅広い視点から事業運営を行うことができ、それが業績と関連している可能性が示唆された。

個室割合、利用者平均年齢、利用者平均利用期間、利用者の男女比、施設所在市町村の利用者の割合、定員に対する正職員数・看護職員数についても分析の結果、相関関係は見られなかった。なお、分析項目が多いため、表 2 および表 5 には主要な項目のみを掲載した。

表２：津山市・美作市の事業所の状況

No	事業種別	償却前利益率	場所	入所通所	定員	利用者	職員		離職率	稼働率	人件費率	食材費率	平均利益率（全国平均）
						平均区分	定員に対する人数	平均年齢					
1	特別養護老人ホーム	18.43%	津山市	入所	110	6.2	0.6	48.7	7.5%	93.9%	52.16%	8.39%	1.40%
2	有料老人ホーム（特定施設）	23.41%	津山市	入所	60	4.7	0.6	44.8	15.2%	92.1%	53.88%	8.77%	5.30%
3	就労継続支援A型	18.29%	津山市	通所	10	3.4	0.5	56.6	50.0%	53.1%	37.71%	.	6.80%
4	ケアハウス（特性施設）	3.86%	津山市	入所	50	4.3	0.6	50.4	14.5%	90.3%	71.06%	9.31%	5.30%
5	通所介護	3.05%	津山市	通所	25	4.5	0.4	60.3	8.9%	68.0%	70.31%	7.26%	6.20%
6	訪問介護	7.72%	津山市	通所	.	4.2	.	55.8	0.0%	63.5%	86.45%	.	9.80%
7	放課後等デイサービス	16.35%	津山市	通所	10	.	0.8	45.6	3.0%	106.4%	73.62%	.	9.10%
8	認知症対応型共同生活介護	13.26%	津山市	入所	18	3.7	0.8	56.8	21.4%	96.1%	66.63%	7.87%	4.90%
9	認知症対応型共同生活介護	6.75%	津山市	入所	18	3.9	0.8	55.9	14.7%	98.4%	75.44%	6.07%	4.90%
10	障害者支援施設（生活介護）	8.69%	津山市	入所	50	6.5	1.0	51.0	13.3%	95.0%	64.46%	7.99%	2.70%
11	認知症対応型共同生活介護	4.24%	津山市	入所	18	4.4	0.8	50.4	7.0%	96.9%	74.65%	8.53%	4.90%
12	共同生活援助	21.58%	津山市	通所	24	2.3	0.2	64.9	0.0%	75.5%	57.25%	0.80%	6.90%
13	就労継続支援B型	2.91%	津山市	通所	20	1.2	0.3	51.8	16.1%	49.1%	47.95%	0.52%	6.23%
14	生活介護	-0.69%	津山市	通所	20	4.1	0.6	55.0	7.3%	82.0%	77.17%	5.33%	9.70%
15	特別養護老人ホーム	13.83%	美作市	入所	60	6.1	0.7	47.1	21.5%	97.6%	59.30%	6.63%	1.40%
16	ケアハウス	1.36%	美作市	入所	15	3.0	0.2	50.0	0.0%	99.7%	59.36%	12.22%	.
17	認知症対応型共同生活介護	3.06%	美作市	入所	18	4.0	0.9	53.0	0.0%	96.4%	76.10%	9.36%	4.90%
18	認知症対応型共同生活介護	-6.11%	美作市	入所	18	4.4	0.7	54.0	22.6%	92.4%	81.67%	9.69%	4.90%
19	通所介護	-3.06%	美作市	通所	25	3.5	0.4	58.2	0.0%	78.8%	80.01%	7.29%	6.20%

複数サービスがある場合主たるサービス内容を掲載

表３：アンケートの内容と因子分析による分類

職場の状況に当てはまるものにチェックを入れてください。	利用者・地域対応	・利用者とコミュニケーションがとれているか ・部署内で情報共有ができているか ・問題解決改善能力は習得できる環境か ・利用者を考えた対応ができているか ・利用者への迅速な対応ができているか ・事務業務の対応ができているか ・地域との交流はできているか ・専門技術の習得はできる環境か
	技術・危機対応	・利用者家族とコミュニケーションがとれているか ・クレームに対応できているか ・安全で安心な介護ができているか ・介護に必要な技術力は習得できているか ・施設は清潔であるか
	部署外情報共有	・部署間で情報共有ができているか ・他施設との情報共有ができているか
	除外	・設備は充実しているか
あなた自身について当てはまるものにチェックを入れてください。	職員満足度	・適切な評価はされているか ・給与に満足しているか ・会議で発言できているか ・休日や勤務時間帯の希望に配慮してもらえるか ・利用者のニーズに応えられているか ・働きやすい環境か ・意欲を持って仕事ができているか ・この施設で働くことに満足しているか ・資格取得のサポートに満足しているか ・上司に満足しているか
	除外	・休みの日数に満足しているか

表４：アンケートの分類毎の各事業所の得点

No	事業種別	償却前利益率	アンケート			
			利用者・地域対応	技術・安全	部署外情報共有	個人満足
1	特別養護老人ホーム	18.43%	4.17	4.07	3.54	3.57
2	有料老人ホーム（特定施設）	23.41%	2.71	3.86	3.79	3.99
3	就労継続支援A型	18.29%	3.70	3.72	4.53	4.46
4	ケアハウス（特性施設）	3.86%	3.00	4.00	3.63	4.00
5	通所介護	3.05%	.	.	.	.
6	訪問介護	7.72%	4.25	4.20	4.25	4.30
7	放課後等デイサービス	16.35%	3.00	4.07	4.00	3.87
8	認知症対応型共同生活介護	13.26%	.	.	.	.
9	認知症対応型共同生活介護	6.75%	.	.	.	.
10	障害者支援施設（生活介護）	8.69%	3.08	3.34	3.37	3.41
11	認知症対応型共同生活介護	4.24%	3.00	3.40	3.38	3.00
12	共同生活援助	21.58%	.	.	.	.
13	就労継続支援B型	2.91%	3.00	3.40	3.75	3.70
14	生活介護	-0.69%	4.00	5.00	4.75	4.90
15	特別養護老人ホーム	13.83%	2.90	3.64	3.65	3.32
16	ケアハウス	1.36%	.	.	.	.
17	認知症対応型共同生活介護	3.06%	3.00	3.89	4.06	3.84
18	認知症対応型共同生活介護	-6.11%	3.25	4.07	3.96	4.08
19	通所介護	-3.06%	2.78	4.09	3.67	3.60

表５：償却前サービス増減差額との各項目の相関係数

変数	相関係数（r） (n=73)	定員 50 名以上の事業所の相関係数（r） (n=36)
対象利用者（１＝高齢、２＝障害）	.239	−.358
場所（１＝津山市、２＝美作市）	−.463 ＊	.013
入所通所（１＝入所、２＝通所）	−.174	入所のみ
定員	.390	.499
平均要介護・要支援区分、障害支援区分	.171	.074
定員に対する職員数	.300	.235
職員平均年齢	−.170	−.851 ＋
離職率	.229	−.130
稼働率	.034	.150
人件費率	−.604 ＊＊	−.949 ＊
食材費率	−.231	−.117
平均利益率（全国平均）	−.146	−.107
利用者・地域対応（アンケート）	.076	.135
技術・危機対応（アンケート）	−.229	.234
部署外情報共有（アンケート）	−.057	.515
職員満足度（アンケート）	−.075	.059

＊＊ p ＜ .01, ＊ p ＜ .05, ＋ p ＜ .10

3-2. 津山市の分析

津山市の事業所の状況について SWOT 分析を行った。分析結果を表 6 に示す。

表６：津山市の事業の SWOT 分析

	Strength(強み)	Weakness(弱み)
内部環境	・本部エリアに事業所の大半が集中 ・本部３施設の利益率が高い ・事業所数が多いため戦略の選択肢が豊富 ・中途採用に強化へ対策 ・社会福祉法人（非課税、補助金、第一種社会福祉事業） ・研修、AI活用を強化中	・本部機能は限定的 ・若い職員が少ない ・外国人職員増加と外国人職員支援体制不足 ・採用困難、人材紹介会社への依存 ・建物の老朽化 ・BSCなどの戦略の評価の仕組みが不十分
	Opportunity(機会)	Threat(脅威)
外部環境	・あと10年程度は高齢者は増加（その後は減少） ・テクノロジーの進歩 ・市長の交代 ・看取りニーズの増加 ・認知症高齢者の増加	・人口減少が顕著（全国平均超）で介護人材や看護師が不足 ・国の財政難による支出抑制 ・人件費と物価高騰と報酬改定のタイムラグ ・通所系事業所の送迎エリアの拡大

A 法人において津山市は事業所数が多く、特定のエリアに 10 事業所が集中している。このエリアは職員の異動も通勤距離の面から比較的容易である。

高齢者事業では、特別養護老人ホーム（表 2 の No1)、ケアハウス（表 2 の No4)、有料老人ホーム（表 2 の No2）の 3 施設は同一敷地内にあり、その令和 7 年度決算における償却前サービス増減差額は約 15,988 万円である。A 法人の償却前サービス増減差額は約 41,456 万円であるため、A 法人全体の利益に占めるこの 3 施設の割合は約 38.6%であり、収益面での依存度が高い。

通所介護については、75 歳以上人口あたりの事業所数は全国平均が 20.2 か所に対し、津山市は 18.7 か所であり、全国平均をやや下回っている。中山間地域では、利用者が点在するため送迎にかかる費用と時間に課題があり、事業所の廃止につながる要因となっている。

障害福祉事業については、高齢者事業とは異なる課題を抱えている。生産年齢人口の減少は職員の確保だけでなく利用者の減少にもつながる可能性がある。津山市の最新の障害者計画によると、身体障害者手帳の所持者数の推移は、平成 30 年度の 4,156 人から令和 5 年度の 3,599 人にかけて一貫して減少している。一方で、療育手帳所持者数の推移は、平成 30 年度の 918 人から令和 5 年度の 1,001 人にかけて一貫して増加しており、精神障害者保健福祉手帳についても平成 30 年度の 683 人から令和 5 年度の 828 人にかけて一貫して増加している。主力の入所施設（表 2 の No10）は、旧身体障害者療護施設であり、主たる対象者を身体障害者としている。身体障害者は減少傾向である一方、知的障害者や精神障害者は増加傾向であるため、今後は、複数の障害特性を有する利用者を含め、多様なニーズへの対応が必要となる。また、医療行為が必要な利用者の利用希望が増加傾向にあり看護職員の確保等の受け入れ体制の整備

が課題となっている。

3-3. 美作市の分析

美作市の事業所の状況について SWOT 分析を行った。分析結果を表 7 に示す。

表 7 ：美作市の事業の SWOT 分析

	Strength(強み)	Weakness(弱み)
内部環境	・研修、AI活用を強化中 ・津山市への通勤は可能（撤退戦略の選択肢） ・中途採用に強化へ対策 ・社会福祉法人（非課税、補助金、第一種社会福祉事業） ・研修、AI活用を強化中	・赤字事業所が多い ・本部機能は限定的 ・若い職員が少ない ・外国人職員増加と外国人職員支援体制不足 ・採用困難、人材紹介会社への依存 ・BSCなどの戦略の評価の仕組みが不十分
	Opportunity(機会)	Threat(脅威)
外部環境	・テクノロジーの進歩 ・看取りニーズの増加 ・認知症高齢者の増加 ・地域包括ケア需要	・人口減少著しく顕著（全国平均を大幅超）で高齢者も減少 ・介護人材や看護師が不足、医療資源も不足 ・国の財政難による支出抑制 ・人件費と物価高騰と報酬改定のタイムラグ ・通所系事業所の送迎エリアの拡大

美作市には A 法人の障害福祉事業所はなく、高齢者事業所のみとなっている。事業所は 2 箇所に集約されており、車で約 15 分弱の位置関係にある。1 つの拠点（表 3 の No18、19）は小規模で、比較的中心部に近い位置にあるものの、令和 7 年度だけでなく継続して業績がマイナスとなっている。通所介護事業所では基準該当サービスとして障害福祉サービスも同時に実施しているが、契約利用者は 2 名となっている。ただし、生活介護の市内の事業所は少ないため、一定の潜在的なサービス需要が存在する可能性がある。

3-4. 管理者へのインタビューについての分析

津山市と美作市の事業所の管理職である管理者に対し、担当する拠点における職員および利用者の確保、経営上の課題とその対策について、インタビューを実施した。また、今後の事業運営に関する見解については、担当拠点に加えて他の拠点も含めて質問した。その結果、利用者確保や人材確保をはじめとする経営課題が共通して認識されており、人口減少や地域環境の変化を踏まえた経営戦略の転換が求められていることが示された。インタビューを通じて得られた主な意見を整理し図 6 に示す。

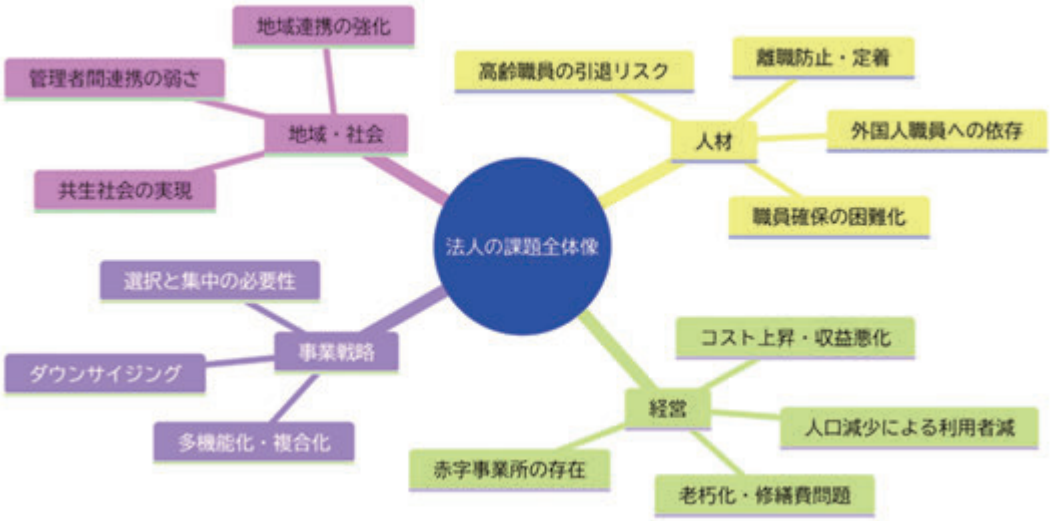

図６：インタビューから導いた法人の課題

人材確保の深刻化はすべての事業所共通の最重要課題である。特に美作市においては日本人の新規採用は非常に厳しい状況である。ハローワーク経由は 50～60 代の未経験者の応募が中心で即戦力の確保には結びつきにくい現状が報告された。人材紹介会社を活用する場合、高額な紹介手数料が経営上の負担となることから、過度な依存には慎重な姿勢が示された。

対策としては、入社祝い金制度と奨学金代理返済制度を実施している。新卒・若年層はホームページや SNS 経由での応募が見込まれるが、現状ではホームページの更新頻度や SNS 活用が十分ではなく、情報発信の強化など戦略的投資が不可欠であると強調していた。職員からの紹介、外国人の活用の取り組みは継続しつつ、スポットワークの活用なども視野に入れると報告された。

離職防止と職場環境の整備も重要である。即戦力の職員の確保が困難であることもあり、質の高いサービスを提供するためには、一人の職員に長く勤めていただき、サービスの質を高める必要がある。また、職員の離職防止には職場環境の改善が不可欠であると述べられた。離職要因として最も多く挙げられたのは人間関係である。また、休暇が取得しづらいことや、管理者へ相談しにくい組織風土も離職の要因として認識されていた。これらへの対応策として、管理者・主任・一般職員による階層的な面談体制を構築し、職員の意見を定期的に把握する仕組みが有効であると評価された。また、問題のある職員を別事業所へ異動させることで人間関係を改善した事例も報告された。ただし、この対応は根本的な解決策ではなく、異動先での同様の問題発生リス

クも考慮する必要がある。さらに、休暇取得を促進し、残業の少ない勤務体制を整備するとともに、日常的に相談しやすい職場づくりを進めることが定着率向上に最も効果的であるとの認識が共有されていた。

建物の老朽化と今後の設備投資について言及された。歴史のある事業所の多くは大規模な借入金がない状況であり、財務的な余力がある現在こそ建て替えや大規模修繕に向けた借入・投資を検討する時期であるとの認識が示された。しかしながら、近年の建築費高騰や金利上昇により、将来的な投資回収の見通しは不透明であるとの懸念も示された。また、A 法人全体には十分な流動資産があるものの、全額を建設投資へ充てることには大きな財務リスクが伴うと考えられていた。

A 法人内の各施設が独立して運営される傾向が強く、管理者同士が経営課題を共有する機会が不足していることが課題として挙げられた。その結果、A 法人全体として統一した経営方針が十分に浸透していないとの認識が示された。今後は、管理者同士が定期的に情報交換や意見交換を行う場を設けることに加え、人事異動を戦略的に活用し、施設間で人材を柔軟に配置する仕組みの構築が必要であると考えられていた。また、主任やプレイングマネジャーなど中間管理職の育成も重要な課題として位置付けられた。

地域共生社会の実現は法人理念として掲げられているものの、その実践状況には事業所間で差があると管理者らは認識していた。具体的な取り組みとしては、地域の行事への参画、フードドライブ、農業活動、地域交流の場である地域住民が気軽に立ち寄れる交流スペースであるフラットカフェの運営、福祉避難所への登録などが実施されていた。しかし、地域住民への認知度向上は依然として課題であり、今後は地域との接点をさらに増やす必要性が指摘された。

また、身寄りのない高齢者や障害者の増加に伴い、成年後見制度の活用、財産管理、葬儀支援など、従来の介護サービスを超えた支援体制の構築が今後重要な課題となることが示唆された。

最後に、すべての管理者が、人口減少に伴う利用者確保の困難化を重要な課題として挙げた。地域によって状況に差はあるものの、津山市では現在も一定の介護ニーズは存在している一方で、利用者数は緩やかな減少傾向にあると認識されていた。美作市では高齢者人口のみならず生産年齢人口の減少も進行しており、将来的な利用者減少への危機感がより強く示された。利用者減少に伴い、施設間での利用者獲得競争は既に始まっており、今後さらに激化すると予測されている。そのため、病院、介護支援専門員（ケアマネジャー）、相談支援事業所との連携強化が利用者確保の重要な要素

として位置付けられていた。また、口コミや既存利用者からの紹介ルートを維持・強化することの重要性も共通して指摘された。一方で、障害福祉分野、特に精神障害、知的障害、発達障害の利用者は増加傾向にあるとの意見が複数の管理者から示され、新たな利用対象者として積極的に受け入れる必要性が示唆された。

図７に示すとおり、今後の戦略としては、「事業の選択と集中」を進め、強みのある事業領域へ経営資源を集約するとともに、非効率な事業を見直す必要があるとの見解が、複数の管理者から共通して示された。

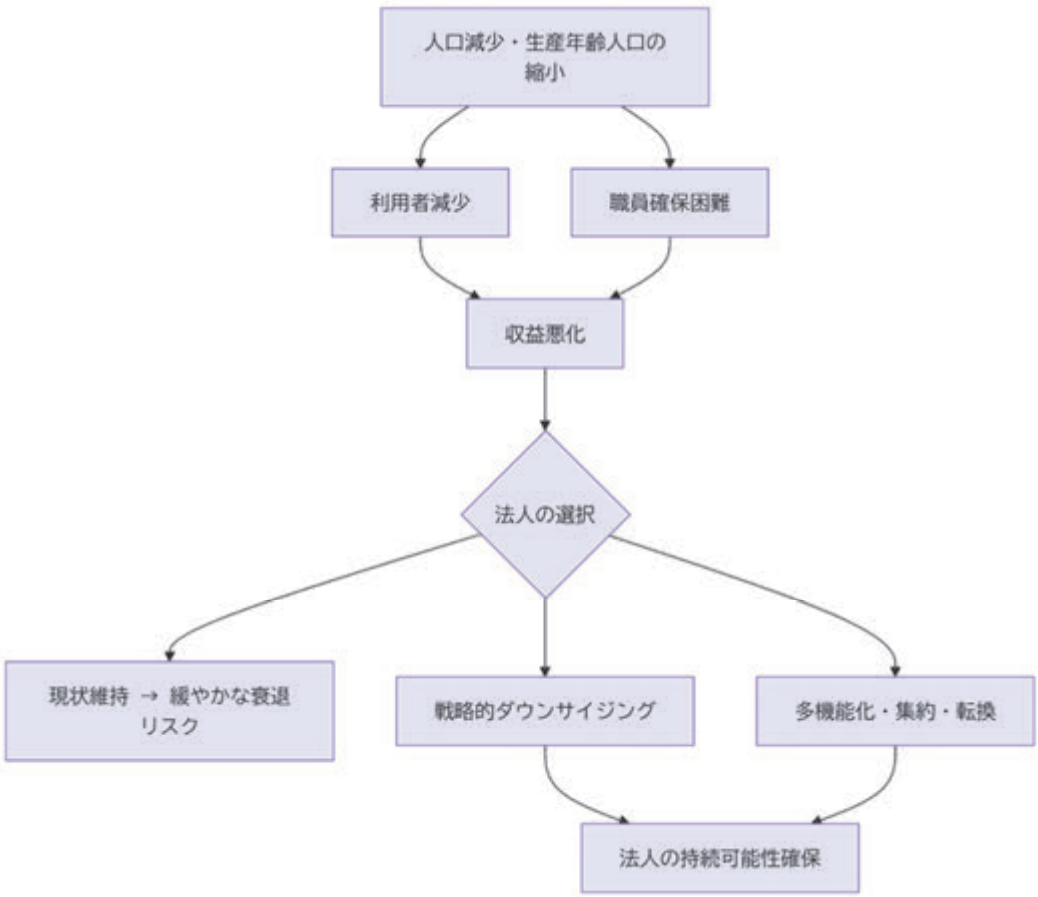

図７：インタビューから導いた法人の選択

４．考察

4-1. 全体の事業について

A 法人の津山市と美作市の事業において離職率は 12.5％となっている。令和７年度

の介護労働実態調査における介護職員の離職率は 12.7％であるため、ほぼ同等の水準である。A 法人の数値は全職種のデータであるため単純に比較はできないが、全職種が対象となる令和 6 年度の厚生労働省の「雇用動向調査」においても社会保険・社会福祉・介護事業の離職率は 13.3％であるため、A 法人の離職率は全国的な水準と大きな差はないと考えられる。津山市は 11.8％、美作市は 14.4％と両市の離職率には 2.6％の差がある。大規模事業所に限定したケースでは、離職率は業績に一定の相関関係が見られている。インタビューで報告されたような離職防止の対策は、今後も継続して実施する必要がある。

離職率には大きな課題は見られないものの、採用難の状況において職員の 50.9 歳という平均年齢の高さは、今後 10〜15 年程度の期間に大量退職が見込まれ、事業の継続を考えると将来的な人材確保におけるリスク要因となる。しかし、新卒採用はほとんどできず、中途採用は主に 45〜60 歳という状況であり、結果として平均年齢が高い水準で推移している。若い職員の過半数は外国人労働者である。65 歳以上の職員の再雇用にも積極的に取り組んでいる。インタビューでも、人材確保は最重要課題と位置付けられているが、今後は採用および定着に向けた取り組みをさらに強化し、職員不足によって地域に必要なサービスの提供が困難となることを防ぐ必要がある。

職員満足度については、業績だけでなく、離職率との相関も認められなかった。しかし、介護労働実態調査によると、職員定着に効果のあった項目は、上位から「有給休暇等の各種休暇の取得や勤務日時の変更をしやすい職場づくり」「人間関係が良好な職場づくり」「職場内での仕事上のコミュニケーションの円滑化（面談、ミーティング、意見交換会など）」「賃金水準の向上」「仕事と育児や介護の両立支援」であり、職員満足度に関連する項目が並ぶ。「賃金水準の向上」は、国の政策に依存しており法人単独での対応には限界があるが、他の項目は法人として優先的に取り組むことが可能である。

利用者の確保については、受け入れができなかった利用者には気管切開や経管栄養などの医的ケアの受け入れ体制上の制約や、精神疾患等による集団生活の困難などが挙げられた。多様な利用者の受け入れの検討は今後の事業戦略の一つとして検討することができるが、職員の負担や事故等のリスク、安全に受け入れるための人員・設備・専門性の確保など、解決すべき課題もある。

人財と利用者の確保には、A 法人が地域でブランド価値を持つことが効果的である。第一歩としては知名度とイメージの向上が必要であり、経営戦略の一つに広報戦略を組み込むことには一定の効果が期待できる。

A 法人として取り組むべきは、事業の選択と集中である。人口が減少し、職員の確保も困難な状況においては、「ヒト」「モノ」「カネ」は、将来性や収益性、地域ニーズ等を踏まえて投資すべき事業を選択し、重点的に配分する必要がある。事業所も拠点施設付近に集約させ、効率的に運営することが必要である。老朽化した建物、事業所の業績悪化も重要な経営課題である。分析を行った令和 7 年度決算は全体的には令和 6 年度決算と比較し大幅に改善している状況であり、年度によって業績が大きく変動する可能性もあることから、単年度の業績のみで投資や事業継続の判断を行うことには慎重である必要がある。

4-2. 旗艦事業所の建て替えについて

旗艦事業所である特別養護老人ホームは、増築を繰り返しているが、一番古い部分は昭和 48 年となっており、約 53 年経過している。津山市の高齢者人口のピークは 2040 年頃であり、建て替えを行った場合、建物の償却期間中に高齢者人口のピークを迎えることとなる。この旗艦事業所の建て替え問題は、A 法人全体にとって大きな経営判断となる。平成 16 年に 64 床の建て替えを完了しており、築年数を考慮すると全館の建て替えや移転建て替えを選択することは難しい。古い部分のみを建て替えるか、リフォームにとどめるかについて検討する必要がある。建物は鉄骨・コンクリートブロック造であり、一般的に、鉄筋コンクリート造や鉄骨鉄筋コンクリート造と比較すれば構造上の耐久性に劣る可能性がある。既存の建物があと何年の使用に耐えるかを建物調査等により評価した上で、一部建て替えかリフォームか検討する必要がある。また、建築コストは資材と人件費の高騰を受け上昇しており、借入金利も上昇している。建て替えをする場合、定員は現状を維持するのか、あるいは縮小するのかについても、周辺の特別養護老人ホームの状況を見据えて判断する必要がある。

建て替えまたはリフォームにより、職場の魅力の向上が見込まれ、喫緊の課題である職員の確保につながる可能性がある。ただ、現時点で職員の不満があるのであれば、建て替えやリフォームを待つより、現時点で実施可能な改善策から速やかに取り組む必要がある。

令和 7 年度決算における旗艦事業所のサービス活動増減差額は約 8,078 万円であり、現状程度の収益水準が継続した場合には、一定の借入返済能力を有すると考えられる。しかし、旗艦事業所の利益で赤字事業所の補填を行っている状況であり、他の事業所の業績の改善なしには多額の投資を行うことには財務上のリスクを伴う。複数の選択肢を設定し、それぞれについて工事費、補助金等の活用可能性、借入金および返済負

担、将来の利用需要、人材確保への効果等を比較した上で、慎重に投資判断を行う必要がある。

4-3. 津山市の事業について

当面の高齢者介護ニーズの増加については、地域のニーズが存在する限り、必要なサービスを提供していくことが求められる。一方で、その後の介護ニーズの減少を見据え、短期的な需要だけでなく、長期的な視点から事業規模を検討する必要がある。また、当面は利用者の確保よりも職員の確保が事業運営上のボトルネックとなることが予想される。

高齢者のグループホームについては、市内に 3 事業所 6 ユニットあるため、将来的な利用者数の減少に応じて、段階的に 1 ユニットずつ縮小・廃止することも選択肢となる。重要なのは、職員の減少に合わせて事業規模を縮小するのではなく、地域のサービス需要を踏まえて計画的に事業規模を調整することである。築年数に大きな差はないため、大規模施設に近い事業所から廃止した場合には、外国人労働者の寮や職員の休憩スペース等に活用できる。一方、大規模施設から離れた事業所を廃止する場合には、建物の有効活用は難しいものの、職員を他の事業所へ集約することで、人員配置の効率化が期待できる。各事業所の業績や利用者数と職員の状況等も総合的に考慮し、段階的かつ計画的な事業規模の調整が必要である。

障害者支援施設については、定員規模の縮小に伴って利用者一人当たりの報酬が上昇するため、利用者数の減少に応じたダウンサイジングを比較的実施しやすいと考えられる。今後の利用者数の推移を見極めながら、適切なタイミングで事業規模を縮小し、余剰となる人材を他の事業所へ異動させることで、法人全体として人材を有効活用する戦略が考えられる。

就労継続支援 A 型事業については、法人の障害者法定雇用率の算定において一定のメリットがあることから、事業そのものの収益性だけでなく、法人全体への効果も含めて評価する必要がある。そのため、事業の継続可能性を検証しつつ、可能な限り継続していくことが望ましい。

4-4. 美作市の事業について

美作市については、人口戦略会議のレポートで消滅可能性自治体のリストに位置付けられている。人口密度を考えると通所系のサービスを市内全域に提供することは、遠くない将来に困難となる可能性がある。

全国平均に先駆けて介護ニーズはすでに減少している。そのため、今後は事業の拡大よりも、地域の需要に応じて、いかに適切な規模へ事業を縮小・再編していくかが重要な課題となる。特に、赤字が続いているグループホーム（表 2 の 18）とデイサービス（表 2 の 19）のついては事業の継続方法や規模の見直しを含め、早急な検討が必要である。

他法人と連携しながら、社会福祉法人として可能な限り地域に必要なサービスの提供を行う必要があるが、単独の法人による事業運営だけでは、将来的な地域の福祉ニーズを支えることが困難となる可能性がある。行政との連携を密にしながら、法人単位ではなく、市全体の福祉サービス提供体制として検討する必要がある。そのため、小規模多機能型のサービスを含めた事業展開や、コンパクトシティの形成を踏まえたサービス提供体制の再構築、サービス拠点の集約による事業者の移動負担の軽減等についても検討する必要がある。

５．結論

今回の研究においてA法人は、収益と施設の状況、職場環境、職員満足度との間に大きな相関は認められなかった。インタビューから、からは、管理者が現状に対して危機意識を持っていることが示された。業績は、管理者や事業所の幹部職員が危機意識をもとに、具体的かつ中長期的な視点をもって行動しているか否かに関連している可能性が示唆された。

今回、職員の満足度と業績には大きな相関は見られなかったが、サービス・プロフィット・チェーンという経営のモデルがある。従業員の満足度の向上、従業員のロイヤリティ・生産性の向上、介護サービスの質の向上、利用者満足度の向上、口コミ等による評価の向上、業績の向上、利益の従業員への還元、従業員の満足度の向上という好循環によって業績を向上させるという考え方である。地域での評価が向上すれば、職員の確保がしやすくなるという効果も期待できる。今回のアンケートによる職員満足度の平均は 5 点満点で 3.74 であり、一定の改善の余地があると考えられる。職員満足度は一般的に、物理的な職場環境、人間関係、働きがい、給与などの影響を受ける。物理的な職場環境については、費用対効果を考慮し、必要なものについて対応すればよいが、給与については一律に増額することは経営上困難である。給与の増額は、A 法人の自己資金による対応には限界があり、処遇改善加算による改善が中心と考えられる。A 法人は介護保険施設と障害福祉施設が混在し、一部、処遇改善加算の対象外と

なる事業もある。処遇改善加算については、制度創設後、複数回改定されており、算定要件や賃金の配分ルールの変更と増額が繰り返されてきた。しかし、賃金構造基本統計調査をもとに厚生労働省も算出したデータでは、介護職員等の賃金は一般企業と比較して、なお低い状況である。他業種との比較において、給与水準の引き上げのみで職員満足度を高めることは困難である。また、介護保険施設と障害福祉施設では、処遇改善加算による職員１人あたりの賃上げ原資が異なるため、A 法人内での賃上げの方法に苦慮していることがインタビューにおいて管理者より報告されている。働きがいには成長、やりがい、承認などがある。このサイクルの構築には、戦略と組織風土が重要である。職員の成長を促す計画的な人財育成は、従業員満足に効果があるだけでなく、経営戦略の立案・実施を担う人材の強化、職員の質の向上、利用者満足度の向上など多方面への効果が期待できる。

ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、レオナード・A・シュレシンジャー(2004)によると、サービス・プロフィット・チェーンの考え方によってもたらされ、維持される成功は、「リーダーシップのマネジメント」「文化と価値観」「ビジョンと戦略」が組み合わされた＜三位一体の業績＞に注目することから始まるとしている。れは、A 法人における業績向上の好循環を推進するうえで重要な視点である。

A 法人の介護保険収入や障害福祉サービスの収入は、１日の利用に対しての報酬は国によって設定されており、利用者の受け入れも定員厳守が求められるため、定員に応じた収入には一定の上限がある。収入の増額には、各種加算の取得、空床発生時の迅速な利用者受け入れや入院しなくても施設で利用者を対応できる体制づくり等の対策により、いかに満床に近い稼働率を確保するかといった対応に限られる。現状の業績と建築価格の高騰を考えると、建物の建て替えは困難である。旗艦事業所の建て替えについては、その構造、経過年数、職員数、収支差、立地を考えると、大規模リフォームまたは一部の建て替えが適当であると考える。規模については、定員は当面のニーズを考えると現状維持とし、将来的な周辺事業所の定員調整や古い居室の閉鎖等、流動的な対応が可能となる形で検討すべきだと考える。社会福祉法人の強みは、税制上の優遇措置と補助金等の公的支援が活用できる点にある。補助金については適宜情報を収集し最大限に活用することが必要である。

中長期計画をもとに、BSC を導入し、明確な戦略をもとに事業の選択と集中を進めることが必要である。管理会計の機能を強化することも、A 法人の経営状況の把握にとどまらず経営戦略の充実につながる。

人口の減少により、職員の確保はより困難となり、地域の福祉ニーズは確実に減少

する。事業規模の縮小は不可欠であり、廃止・縮小する事業と現状規模で存続する事業を選択する必要がある。縮小・廃止した事業は簡単には元に戻せないため、慎重な判断が必要となる。福祉ニーズの縮小はA法人だけの問題ではなく、地域全体で起こる。他法人の事業縮小や、場合によっては合併協議なども考えられる。また、既存の施設・設備および職員という経営資源は、選択した事業へ集中させることとなる。地域で生き残るためには、財務的基盤と職員確保の優位性を確保することで、経営戦略の選択肢が広がる。インタビューの中で管理者は現状に危機感を持ち、構造的課題を認識していることが示された。また、次世代育成のための研修への投資もなされていることが示されている。目まぐるしく状況が変化する中で、臨機応変で迅速な対応が必要である。また、A法人の事業は6市町におよび、市町の中でも状況が異なるため、地域ごとに戦略をたてる仕組みを構築し、定期的な評価を行う必要がある。そのためには、地域ごとに戦略を立案・提案できる人材の育成が不可欠である。

6．おわりに

事業規模の縮小だけでは、A 法人の将来に持続的な発展の可能性を見出すことは難しい。職員の確保やモチベーションの維持にも影響を及ぼす可能性がある。海外進出や収益事業の大幅な拡大などは、社会福祉法人の本来の趣旨にはなじみにくい。可能性としては、福祉関連の商品やソフトウェアの開発などは考えられるが、積極的に投資する状況にはない。規模を維持するためには、地域におけるシェアを拡大する必要がある。職員と利用者に選ばれる法人を目指さなければならない。

A法人ではDXの推進の一環としてAIと音声入力の活用に戦略的に取り組んでいる。DXを通じて福祉事業所の業務・組織・介護・支援のあり方を変革し、新たな価値を創出する第一歩となる。その取り組みの状況については、表8に示すSWOT分析に整理している。

表８　DX 推進についての SWOT 分析

内部環境	Strength(強み)	Weakness(弱み)
	・AIと文字起こしの活用は経営者のリーダーシップにより強力に推進 ・稟議により必要な予算は認められる傾向（本件に限る） ・当面必要なソフトとハードは導入済 ・投資余力はある（老朽施設の立替を考えなければ） ・事業所数が多いのでおためしがしやすい	・文字起こしは既存のシステムと併用できない ・知識のある幹部がさらによいシステムの活用を模索し、足並みがそろわない ・IT化の取り組みはあるが、DXの視点で考えている取り組みは少ない ・AIの出力はコピペが必要 ・事業種別が多く、利用者関連の部分は共通化がしにくい
外部環境	Opportunity(機会)	Threat(脅威)
	・ICT補助金等の支援策 ・AIの進化 ・職場環境の改善が求められている	・制度変更のスピードが速い ・競合法人のDX推進の取り組み ・情報漏洩のリスク ・DXに精通した人材の確保ができるか

DX の推進により、職員の事務負担を軽減し、利用者への支援が流れ作業ではなく、コミュニケーション等の時間が確保できる。サービスの質の向上は、地域からの評価につながり、稼働率向上につながる。さらに、業務の行いやすさによって他法人と差別化ができれば、職員確保の機会が広がる。ICT 化は、一定の要件を満たせば職員配置基準が一部緩和される。社会情勢を鑑みると、今後の拡充も期待できる。令和７年度版厚生労働白書には、生産性向上の取り組みの一つとして介護テクノロジーを挙げている。また、福祉・介護人材の確保対策としても、ICT 等のテクノロジーを活用した生産性向上の推進による業務負担の軽減や職場環境の改善を記載している。国では、介護テクノロジー導入支援事業の補助金によって導入を推進しており、活用して導入することはできる。AI の活用による利便性向上は従業員の満足度の向上につながる。

社会福祉法人にとって、地域貢献は義務である。営利を目的とせず、地域の福祉ニーズを満たすため、税制と補助金の優遇がある。また、安定的に長くサービスの提供をする前提であるため、第一種社会福祉事業の運営が可能である。

中山間地域と都心部では、抱える課題は大きく異なる。この構図は、全国共通の課題である。人材難、最低賃金の高騰、物価高騰を考えると、報酬の引き上げを期待したいが、国の借金は増加の一途をたどっている。今後、人口減少が進み続ければ、すべての社会福祉法人が存続しつづける事は困難であると考えられる。すべての事業者は、合併や連携を含め経営努力が必要である。地域への貢献が高い法人や事業所に対しては、一定の支援や優遇措置を講じることなどにより、地域における社会的役割を果たす法人が評価される時代になる可能性がある。人口減少社会は多死社会である。病院での受け入れが困難になり、入所施設での看取りは今まで以上に求められる。そのための体制整備が急務である。

本研究については、各事業所の複数年の決算データを用いた分析ができておらず、最新年度での分析にとどまっている。各事業所の基礎データについても、業績に相関する情報について、事前の仮説設定や、着目すべきデータ項目の検討が十分ではなかった。また、アンケートについても、事業所によっては十分な数のデータを得られなかった等の課題が残った。

住み慣れた土地に不便でも住み続けるか、利便性の高いエリアへ転居するかは、一人ひとりが選択できることが原則である。しかし、数世帯が隣の集落と車で 30 分離れている等の極端な場合は、福祉サービスだけでなく、医療、インフラ、流通面の維持に対しても大きなコストが必要となる。サービスの維持が困難となる地域は、今後増加していくことが見込まれる。ドローンや自動運転といったテクノロジーの進歩の活用が期待されるが、住民自身が、自己決定・自己責任のもとで住み続けるかどうかを選択することも求められる。

社会福祉法人として持続可能な範囲で地域貢献を行うことが必要である。社会福祉政策は持続可能な形を模索しており、生産年齢人口の減少と高齢化の影響で、国の財政状況は悪化しており、社会福祉法人を取り巻く環境は厳しい。社会福祉法人は、地域に根ざしたサービスを、戦略的に提供し、適正な利益を確保することで法人としての経営基盤を維持しながら、収益の確保と地域貢献を両立させていかなければならない。

謝辞

本論文の作成にあたり、兵庫県立大学大学院社会科学研究科の指導教員である貝瀬徹教授をはじめ、井出健二郎教授、木下隆志教授、丸山洋三准教授、三浦公嗣教授、香取照幸教授、武地美保教授には、終始丁寧なご指導を賜りました。ここに心より感謝申し上げます。

また、研究と業務の両立を温かく支えてくださいました A 法人の役職員の皆様に、心より感謝申し上げます。特に、津山市および美作市の皆様には、インタビューやアンケート調査にご協力いただきました。皆様のご理解とご協力があったからこそ、本論文を完成させることができました。改めて、深く感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

[1] 山路学、大浦絢子、扇原淳(2014)「高齢者介護施設における職員満足に関する要因の構造分析」

[2]人口戦略会議(2004)「令和６年・地方自治体「持続可能性」分析レポートー新たな地域別将来推計人口から分かる自治体の実情と課題―」
[3]ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、レオナード・A・シュレシンジャー(2004)「バリュー・プロフィット・チェーン　顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる」日本経済新聞社

引用ホームページ

[1] 第９期岡山県高齢者保健福祉計画・介護保険事業支援計画
https://www.pref.okayama.jp/page/905954.html（2026年８月15日アクセス）
[2] 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
https://www.ipss.go.jp/pp-shicyoson/j/shicyoson23/t-page.asp
[3] 公益財団法人介護労働安定センター　介護労働実態調査
https://www.kaigo-center.or.jp/report/jittai/
[4] 厚生労働省　令和７年版厚生労働白書
https://www.mhlw.go.jp/toukei_hakusho/hakusho/index.html
[5] 津山市　津山市障害者計画（第４期障害者計画・第７期障害福祉計画・第３期障害児福祉計画）
https://www.city.tsuyama.lg.jp/article?articleId=67315164523bee40a3d4403e