

◆小規模法人の経営課題



一法人一施設といった小規模な法人が抱えやすい課題には、どのようなものがありますか。



1 一法人一施設が多い背景とその課題

以前には、当時の厚生省の暗黙の指導もあり、複数施設経営法人よりも一法人一施設のようなあり方が望ましいとされた時代があったようです。なぜそのような指導が非公式に行われていたのかと考えてみれば、背景には「措置制度」があったからではないかと推測されます。

先にも述べたように「措置制度」とは、行政措置された利用者を行政からの委託事務として施設で収容保護^(注)していく制度として組み立てられたものであり、事業の最終責任は措置権者である行政が担っている面がありました。そのため、一つの法人でいろいろな種別の施設・事業を行うよりも、一法人一施設の方が行政にとって監督しやすかったのではないかと推測されます。そのような背景もあってなのか、実際の社会福祉法人には比較的規模の小さな一法人一施設の形態のものが数多くみられます（本章「◆社会福祉法人の経営規模」参照）。

一法人一施設の法人が抱えやすい課題は、端的に言って「人事管理」と「専門性」の問題ではないでしょうか。旧来の措置制度であれば、最終的な責任を措置権者である行政が負っていた面がありますし、「行政措置」が前提となっている背景から、施設ごとにサービスの質には大差がないという建前もありました。それゆえに、利用する側には施設の選択権はなく、定員の空いた施設に順次入所させられていたのが現実です。10年ほど前であれば、いったん入所の声がかかったのを断ると、待機の順番が一番あとに回されると噂されていたものでした。

つまり、社会福祉施設の運営は、定員分の利用者が必ず送り込まれる仕組みになっていたため、経営が傾くような心配はほとんどなかったといえます。当時、社会福祉施設については、一法人一施設といった小規模経営法人であっても、その経営能力云々が問われる心配はあまりなかったのです。

〔社経新九九〕

しかし、介護保険法や障害者自立支援法の施行に伴い、福祉サービスは措置から契約制度に移行しました。施設を選択することは利用者の権利であり、義務でもありません。以前の措置制度のように、施設を開設さえしていれば、行政が確実に利用者を送りこんでくれる仕組みではないため、現在では一定の経営手腕も必要とされるようになってきています。とはいえ、現在でもほとんどの入所型施設に関しては、基本的にサービス量とニーズとの間の需給バランスが崩れた状態にあるため、利用者がみつからずに経営が傾くような心配はあまり必要ないでしょう。しかし、障害者自立支援法の施行時に混乱がみられたように、制度・政策の動向によっては、今後どうなるかわからない面もあります。

2 人材の定着化、育成と経営目的の確認

(1) 職員が辞めない魅力ある職場づくり

人材確保の問題についても深刻です。経営的に厳しい状況を迎えれば、当然その施設で働く職員の労働条件も余裕のないものとなります。また、それが悪循環となり収入も伸び悩み、サービスの質がさらに低下していくような事態も考えられます。その結果として、さらに新しい人材が入ってきにくくなったり、職員がなかなか定着しなかったりするといったような、さらなる悪循環に陥る可能性があります。以前から、一法人一施設の法人では経営環境が閉鎖的になりがちであり、そこで働く職員は昇進機会にも恵まれず、なかなか人材が育ちにくいといわれてきました。

とはいえ、これまでは福祉の職場で働く人の転職や転身が、それほど容易ではないという事情もありました。しかし現在では、介護や福祉の施設・事業所も多くなり、また社会福祉士や介護福祉士といった資格制度も整備されてきたため、昔に比べれば一般の従事者レベルでは、福祉職場間での転職や転身がはるかに容易になっています。

ということは、発想を変えてみれば、人手不足を悩む以上に、人が辞めていかない魅力ある職場づくりが求められているということです。これは実のところ、一法人一施設であっても、複数施設経営法人であっても同様です。ただし、一法人一施設の場合は、人手不足の問題が運営の存続そのものにも関わるような深刻な問題に直結するというだけの違いに過ぎません。

それでは、魅力ある職場づくりのために何をすべきなのでしょうか。まずは、介護や福祉を取り巻く経営環境の変化について、法人理事会が十分な認識と危機感を持って、施設長等のリーダー職員の意欲と能力を高めていくことです。繰り返しになりま

すが、施設さえ設置しておけば、行政が利用者を送りこんでくれた措置の時代とは異なり、経営管理の責任そのものが法人にあるのです。人手不足もサービスの質の低下も、国や制度の責任にして済ますわけにはいかず、法人理事会において責任を持って対処すべき時代を迎えています。

(2) 介護・福祉の事業目的は中長期の安定した運営

そのような意味では、介護や福祉の事業目的は短期的利益ではなく、中長期の安定した運営にあることの基本認識が必要です。そして、いくら広域的なPRに努めても、結局のところ利用するのは地域の住民の方々なので、地域の方々から「なくてはならない存在」であると言われるような信頼の構築に努めていくことなくしては、経営の安定はおぼつきません。

と同時に、この仕事の最大の財産は、何といても「人材」であることを肝に銘じておく必要があります。介護保険制度や障害者自立支援法の動向等をみればわかるように、これからは従事者の「資格」や「要件」が厳しく求められてくることが十分に予想できます。また、利用者からもサービスの質についての要求が高まってくるものが予想されます。そのような意味では、中堅・中核の職員をしっかりと育て上げ、小さな法人ではあっても、何か特徴的で、キラリと光るような魅力ある職場づくりを考えていく必要があるといえるのです。

今後、介護や福祉の事業をめぐる動向がどのようなものとなっていくか、予想できない面は多々ありますが、働きやすい職場、職員の定着率のよい職場には、必ず共通点があるはずで、閉鎖的ではなく風通しのよい人間関係、前例踏襲ではなく開拓精神に富んだ意欲的な仕事ができる職場、そして何よりも職員間だけでなく、利用者やその家族、地域社会との良好な人間関係を築けている職場であるかどうかということです。

今後、社会福祉法人においても、事業効率の向上を目指す事務の共同化、あるいは組織活性化のための人事交流の促進といったことも進み、一法人一施設ということで抱える課題の一部は解決していくかもしれません（第3章基本解説「大規模法人のメリット・デメリットと注意すべきリスク管理」参照）。しかし、要は法人規模が大きいのか、小さいかではなく、中長期の安定した運営が法人としてできるかどうかということです。中長期の安定した運営のために、「現在」何をしていくべきかを常に念頭に置きながら、法人理事会がしっかりとした方針を決定していくことが、特に規模の小さ

◆採取した農産物の販売



椎茸の栽培、養鶏と採卵、園芸を作業訓練の一環として行っています。法人内の他の施設の給食材料として法人内で販売する他、椎茸は10個ずつの袋詰め、鶏卵は6個ずつのパック詰め、花は色の違う株を2つずつ組み合わせてかご製の鉢に入れて集荷業者に出しています。

また、最近は干し椎茸や竹炭の制作もはじめました。いずれも集荷業者に出していますが、園生とその家族はいつでもこれらを一袋、1パックまたは1組を100円で購入することができることとされているほか、毎週特定曜日には集荷業者に出す価格で地域の消費者にも販売しています。

収益事業に該当するとすれば、何業になるのでしょうか。



農産物の販売が物品販売業として収益事業に該当する場合

社会福祉法人が生産活動または作業訓練として栽培、採取、捕獲、飼育、繁殖、養殖その他これらに類する行為（栽培等という。）により取得した農産物等をそのまままたは加工を加えた上で直接不特定または多数の者に販売する行為は物品販売業となりますが、当該農産物等（出荷のために最小限必要とされる簡易な加工を加えたものを含む）を特定の集荷業者に売り渡すだけの行為は収益事業に該当しないとされています（法人税法基本通達15-1-9）。

したがって、集荷業者に売り渡しているものについては、椎茸、鶏卵、園芸、干し椎茸、竹炭、いずれも収益事業に該当しませんが、毎週特定曜日に地域の消費者に販売することは物品販売業として収益事業に該当します。

なお、法人内の施設が購入して給食材料とすることや、園生とその家族に実費販売することは不特定多数に販売するものではないので収益事業に該当しないものと思われます。

■参考法令等

- ・法人税法基本通達15-1-9（物品販売業の範囲）

◆運送業（送迎サービス）



送迎サービスは運送業に該当しますか。



課税対象となる運送業の範囲

1 運送業の定義

運送業（運送取扱業を含む。）とは、一般的には、他人の委託に基づいて船舶、航空機、自動車、電車その他の運輸交通手段を利用して貨物や旅客を運搬する事業をいい、貨物や旅客の集荷、取り次ぎを行う事業が含まれます。

この他、リフト、ロープウェイ等の索道事業が含まれますが、自動車道事業（有料道路）、運河業および棧橋業は含まれないこととされています（法人税法基本通達15-1-25）。

2 送迎サービスの実費徴収が非課税となる考え方

保育園児のバス送迎や、高齢者の通所介護サービス、短期入所介護サービスに付随する送迎に実費の徴収をする場合には、運送業になるのでしょうか。

このうち、高齢者デイサービスの送迎サービスについては、利用者から徴収する送迎サービス料は「送迎加算」とされた報酬の1割でしたが、2006（平成18）年4月の介護保険制度改正において介護報酬基本単価に組み込まれましたので、デイサービス利用料の中に含まれることとなりますが、短期入所介護サービス、保育所には報酬単価または保育所運営費単価に送迎サービス費用が含まれているわけではないので、実費の徴収がなされる場合があります。

この場合において、幼稚園におけるスクールバスの運行については、園児のみを対象にしているような場合には、教育事業そのものに含まれるものであり非課税とされています（昭58.6.3直法2-6）ので、これと同様に考えれば、保育所における園児のバス送迎などが実費程度の有料であっても、非課税であると考えられます。

〔社経新九九〕

■参考法令等

- ・法人税法基本通達15-1-25（運送業の範囲）
- ・昭58.6.3直法2-7（幼稚園が行う各種事業の収益事業の判定について）