

社会福祉法人の「地域における公益的な活動」の可能性 NPO 法人等を支援する中間支援機関として

現在、社会福祉法人には地域における公益的な活動が求められている。本レポートでは活動の一つとして、地域で公益的な活動に取り組む事業者（NPO 法人等）への社会福祉法人による中間支援の可能性について考察した。

NPO 法人等による公益的な活動は福祉分野において活発であり、今後も同分野での需要が見込まれる一方、NPO 法人等は資金やノウハウ不足、人材確保等の課題を抱えている。そうした課題に対応するために、相談支援や関係機関とのコーディネート等を行う中間支援機関があるが、中間支援機関自体も人材や資金等に不足していることが指摘されている。

福祉分野であれば社会福祉法人にはノウハウがあるため、相談支援や専門知識・技術の研修、マッチング等で中間支援的役割を担うことが可能ではないかと考えられる。また、中間支援により社会福祉法人が NPO 法人等と連携し地域福祉の向上に取り組むことで、地域の「自助」「互助」機能を強め、地域包括ケアシステムの構築に寄与することも期待できる。

現在開催されている社会保障審議会福祉部会では、資金に余裕のない法人にも公益的な活動を義務づける方向で議論がされており、費用負担の少ない活動としても中間支援は検討の余地があると思われる。

1. はじめに

【社会福祉法人の公益的な活動が義務化。実施しない場合は厳しい措置も】

近年、社会福祉法人については、その役割や責務、制度等を巡る議論が活発にされているが、「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」（座長：田中滋 慶應義塾大学名誉教授）の最終報告書¹では、社会福祉法人制度の見直しにおける論点の一つとして「地域における公益的な活動の推進」が挙げられた。内容としては、社会福祉法人本来の目的である社会福祉事業の実施のみならず、制度や市場原理では満たされないニーズに対しても積極的に実施していくべきとするものであり、内閣府の規制改革実施計画においても、「社会貢献活動の義務化」事項として盛り込まれた²。

規制改革実施計画では、すべての社会福祉法人に社会貢献活動を義務づけること、社会貢献活動

を行わない社会福祉法人については、所轄庁より必要な措置が講じられるほか、業務停止や解散命令もあり得る旨が記されており、これらの事項については、2014 年度中に結論を得て、所要の制度的な措置を講じるとされている。また、一定の事業規模を超える社会福祉法人については、法令等に先駆けた社会貢献活動の実施を 2014 年度措置の扱いとするとされており、社会福祉法人にとって地域における公益的な活動（以下「公益的な活動」という。）は喫緊の課題といえる。

2. 本レポートの目的

【公益的な活動の例として公益法人への支援が挙げられている。本レポートではその可能性について検討】

公益的な活動を実施する際の制度的な問題を含めた検討事項については、現在、社会保障審

¹ 「社会福祉法人制度の在り方について」（2014 年 7 月 4 日）

² 2014 年 6 月 24 日閣議決定

議会福祉部会において議論されているが、各々の社会福祉法人においても、本格的な実施に向けて検討を始める必要がある。

社会福祉法人の在り方等に関する検討会（以下「在り方検討会」という。）の最終報告書では、公益的な活動の実施方法として、複数法人による協働化が提言されており、具体的な協働方法の一つとして「社会福祉法人だけでなく、地域住民を対象にして活動するボランティア、NPO 法人等の公益法人を支援しながら、連携して地域における公益的な活動に取り組んでいくこと」が挙げられている（図表1）。

NPO 法人等の公益法人への支援については、社会福祉法人生活クラブ風の村（千葉県）の例が知られる。同法人では、非課税ゆえに法人に残った内部留保を「地域福祉支援積立金」とし

て積み立て、地域の NPO 法人等の活動に役立てている。資金的な支援という点では、同法人の取組みは参考になるといえるが、NPO 法人等への支援は、資金面のみならず、人材や技術的な面からも考えられる。これらの支援については、現在に至るまで社会福祉法人ではあまり実施されてこなかったため、その可能性については検討の余地があるといえる。

したがって、本レポートでは地域において公益的な活動を行う事業者に対する、社会福祉法人の支援の可能性について検討することを目的とし、そのために、まず地域の公益的な活動の現状と課題を把握したうえで、社会福祉法人にどのような支援が可能であるかを検討し、最後に実施するにあたっての課題等を整理していくこととする。

（図表1）公益的な活動の実施方法

地域における公益的な活動の実施方法

複数法人による協働化

法人単独で行う方法だけでなく、複数の法人が活動資金を出し合ったり、一体的な組織を構成したりすること等により事業を展開すること

例 ・地域密着型総合ケアセンターきたおおじ、大阪府社会福祉協議会

社会福祉法人だけでなく、地域住民を対象にして活動するボランティア、NPO等の公益法人を支援しながら、連携して地域における公益的な活動に取り組んでいくこと

例 ・社会福祉法人生活クラブ風の村

社会福祉法人の在り方等に関する検討会「社会福祉法人制度の在り方について」（2014年7月4日）より筆者作成

3. 地域における公益的な活動の現状と課題 NPO 法人等の活動

【福祉分野で活発に活動する公益法人。資金調達や人材育成、ノウハウ等に課題】

社会福祉法人以外で地域で公益的な活動に取り組んでいる事業者としては、NPO 法人がその

代表格に挙げられるかと思われる。そのため、本項では各種データを参照しながら、NPO 法人を中心とした、公益的な活動を行う事業者の活動の現状と課題についてみていく。

(1) 活動分野

内閣府の集計³によると、NPO 法人の活動分野

³ 2014年3月31日までに認証を受けた48,983法人の定款から集計

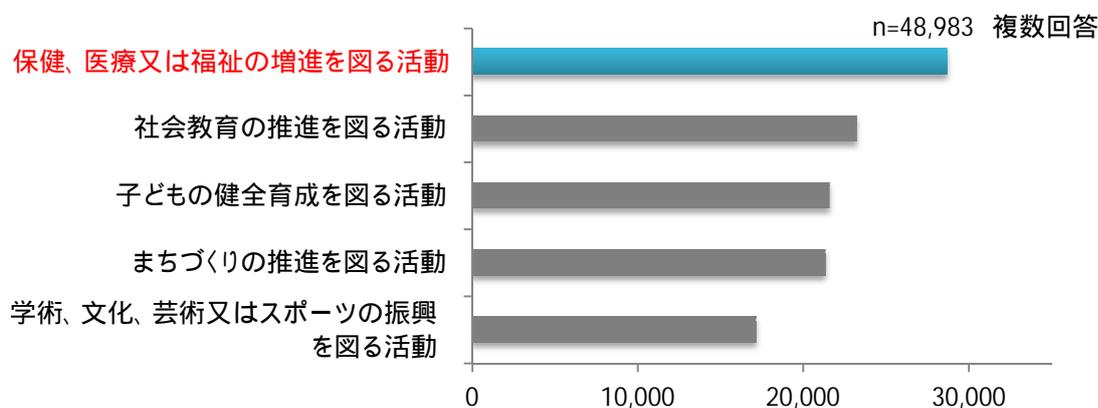


では「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」が最も多い（図表2）。近年、社会的問題の解決を目的とするNPO法人、営利法人、任意団体、その他の公益法人等の取組みについては、ソーシャルビジネスと呼称されることがあるが、経済産業省のソーシャルビジネス研究会が一般の者あるいはソーシャルビジネスの利用者に実施したアンケート⁴によると、今後期待するソーシャルビジネスの事業分野として、上位3位を「保健・医療・福祉」、「子育て支援」、「障害者や高

齢者、ホームレス等の自立支援」が占めている（図表3）。NPO法人の主たる活動分野である「保健、医療又は福祉の増進を図る活動」のなかでも、福祉の領域に関する需要が高いことが推察され、現在の社会状況を鑑みると、今後も需要は増えていくと考えられる。

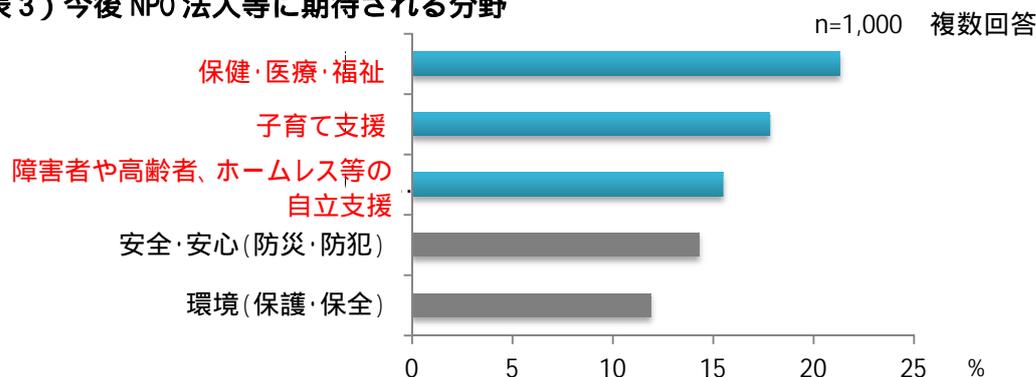
NPO法人等は福祉分野における活動が多く、今後もその傾向は強くなっていくことが推察される。

（図表2）NPO法人の主な活動分野



内閣府「特定非営利活動法人の活動分野について(2014年3月31日現在)」より筆者作成

（図表3）今後NPO法人等に期待される分野



ソーシャルビジネス研究会「社会的企業、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスについての意識調査」(2008)より筆者作成

⁴ 「社会的企業、ソーシャルビジネス、コミュニティビジネスについての意識調査」(2008)

(2) 課題

福祉医療機構が実施する社会福祉振興助成事業の助成先に実施した調査⁵では、事業を継続していない理由として、「資金不足のため実施できなかった」が最も多く、組織運営上の課題については、「資金調達」及び「人材確保・育成」が上位2位を占めている。

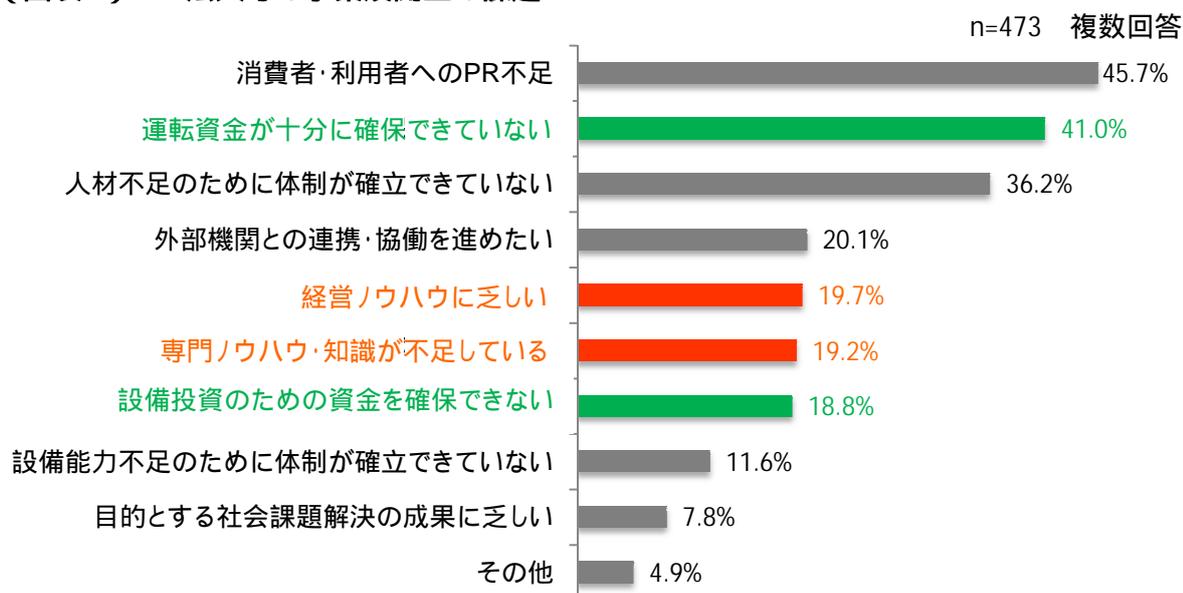
また、ソーシャルビジネス研究会が、ソーシャルビジネスの事業者を実施したアンケート⁶によれば、事業展開上の主要課題として、「消費者・利用者へのPR不足」、「運転資金が十分に確保できていない」、「人材不足のために体制が確立できていない」が上位3位を占めている（図表4）。アンケート結果で注目したいのが、その

他の選択肢の「経営ノウハウに乏しい」、「専門ノウハウ・知識が不足している」であり、このノウハウ不足に関する選択肢の回答数を合計すると38.9%となり、回答数は3位に浮上する。

さらに、資金不足については2位の「運転資金が十分に確保できていない」のほか、「設備投資のための資金を確保できない」という選択肢もあり、この2つの回答数を合計すると59.8%となり、回答数は1位となる。

以上のことから、NPO法人等は、資金調達、人材育成・確保、経営・専門知識のノウハウといった点で課題を抱えており、それらに対する支援を必要としていることが推察される。

（図表4）NPO法人等の事業展開上の課題



ソーシャルビジネス研究会「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」(2008)より
筆者作成

⁵ 「平成23年度助成事業のフォローアップ調査の結果について」(2014)。調査対象はNPO法人約6割、非営利任意団体約2割など

⁶ 「ソーシャルビジネス・コミュニティビジネス事業者アンケート」(2008)。回答者のうちNPO法人は約4割、営利法人は約2割

4. 現在行われている公益的な活動への支援 中間支援機関の活動

【公益法人等に多様な支援をしているのが中間支援機関。しかし、中間支援機関も運営体制に課題】

社会福祉法人による支援を検討する前に、現在これらの公益的な活動に対して行われている支援についてみていく。支援は、行政、商工団体、中間支援機関等により行われているが、本レポートの目的である公益的な活動を行う事業者への支援を検討するにあたっては、支援を事業の目的とし、多岐に渡る支援を実施している中間支援機関の取組みが参考になると思われるため、本項では中間支援機関による取組みを取り上げたい。

(1) 中間支援機関とは

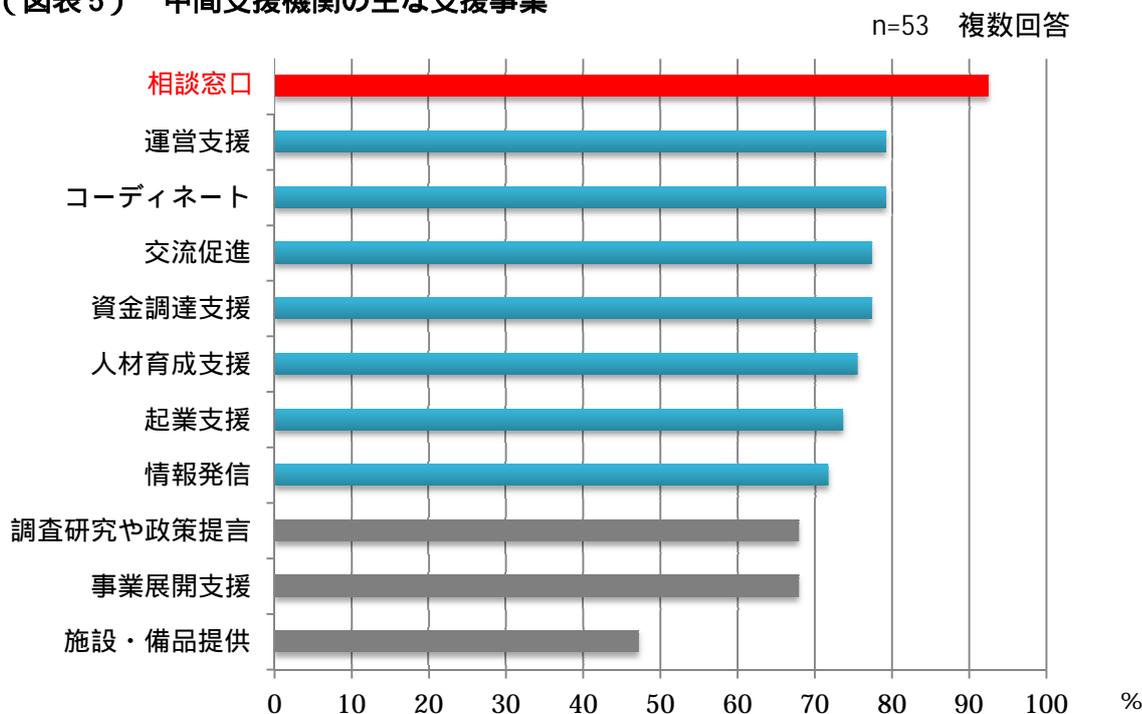
NPO 法人等の公益法人に対する支援について大きな役割を担っているのが中間支援機関であ

る。一般的には、地域において公益的な活動をする者に対し、活動が円滑に行われるように様々な支援を行う団体を指し、具体的には人材、資金、起業や経営のノウハウ等の支援を行っている。関東経済産業局が実施した調査⁷によれば、中間支援機関の約6割がNPO法人、約2割が任意団体となっている。職員数では最も多いのが常勤・非常勤合わせて1~5人と、規模はそれほど大きくないことが分かる。

(2) 中間支援機関の活動内容と課題

支援事業として9割超が実施しているのが「相談窓口」事業、そのほかに実施割合が7割を超えるものとして、専門的支援の紹介等の「コーディネート」、経理、税務等の「運営支援」、資金調達支援、関係者との「交流促進」、人材育成支援、「起業支援」、「情報発信」等がある(図表5)。

(図表5) 中間支援機関の主な支援事業



関東経済産業局「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査」(2009)より筆者作成

⁷ 「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査」(2009)

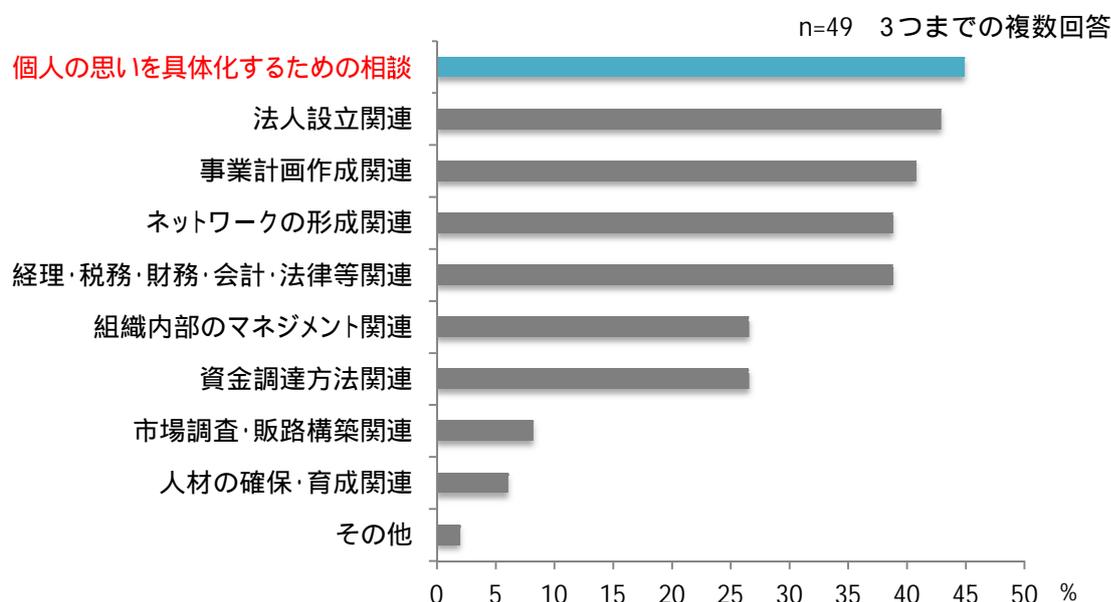
相談内容として最も多いのは、「個人の思いを具体化するための相談」で、その後に「法人設立関連」、「事業計画作成関連」、「ネットワークの形成関連」、「経理・税務・財務・会計・法律等関連」等が続いている（図表6）。

支援事業の財源については、支援事業による対価収入は少ない。行政からの委託費を財源とする割合が高く、委託費以外でも行政からの助成金や補助金が主な財源となっている。また、

事業収支は「0円未満」及び「0円以上～10万円未満」である団体が最も多く、経営状況は厳しいものとなっている⁷。

中間支援機関による支援は、NPO法人等が抱える課題を解決し、事業の円滑な遂行を可能にするうえで有意義なものであるが、一方で中間支援機関自体も資金や人員に余裕がない状況にあるといえる。

（図表6） 中間支援機関に対する主な相談内容



関東経済産業局「コミュニティビジネス中間支援機関のビジネスモデルに関する調査」（2009）より筆者作成

5. 社会福祉法人による公益的な活動への支援

社会福祉法人による中間支援

【社会福祉法人は福祉分野における相談支援や専門知識・技術の研修、マッチング等で中間支援的な役割発揮が可能】

これまでに、NPO法人等と社会福祉法人では活動分野が重複する部分が多く、今後その傾向が強くなっていくこと、NPO法人等には資金調達、人材育成・確保、経営ノウハウ・専門知識の不足等の課題があること、NPO法人等を支援する機関として中間支援機関があるが、中間支

援機関も運営体制に課題があることなどが分かった。

以上のことから、社会福祉法人による公益的な活動の一つとして、公益法人への中間支援機関としての役割を提示したい。本項では、社会福祉法人による中間支援の可能性と意義について、実際に中間支援を行う団体へのヒアリング結果等を踏まえながら検討していくこととする。

（1）中間支援機関へのヒアリング調査

東京都及び千葉県でそれぞれ中間支援活動を行うNPO法人2団体と、東京23区の1区が実施



する NPO 法人等の支援センターに、社会福祉法人による中間支援のニーズや実現の可能性について調査をするためヒアリングを実施した。3 団体とも支援対象は主に NPO 法人、支援段階は

起業前が多く、対象者の事業分野は多岐に渡るものの介護や子育て等の福祉分野が多いという点で共通していた。

【ヒアリング結果】

・主たる事業

先の関東経済産業局の調査結果と同様、支援内容としては相談事業の割合が高く、相談内容としては起業に関する事、特に事業構想の具現化に関するものが多かった。相談事業の比重が大きい一方、相談では対価収入がほとんど得られないという点で 3 団体は一致していた。なお、NPO 法人の中間支援機関では、行政から委託された年度は多くの相談事業を実施できたとの声があった。先の調査でも財源を行政の委託費とする割合が高いといった結果が出ており、民間の中間支援機関では、事業の実施が行政の委託状況に少なからず影響されるといえる。また、ほかの支援に注力するため、相談事業を中間支援機関に集中させるのではなく、他の機関でも実施して欲しいとの要望があった。

・支援が困難な事業

支援が困難な領域として挙げられたものにマッチング 支援を必要としている者・社会貢献の意思がある者・資源を持つ者との結びつけ があった。情報共有が限られていたり、事業について理解を得るのが難しい場合があり大変苦労するとのことであった。なお、福祉分野におけるマッチングについては、事業内容をよく知る社会福祉法人が行った方が効率的なのではという意見があった。

・NPO 法人等が抱える課題

支援先である NPO 法人等の課題としては、資金確保と担い手の高齢化が挙げられた。資金確保については、事業性の実現を目指しているが、補助金や寄付金等に依存せざるを得ない事業者が多いとの話があった。資金確保が困難な理由としては、事業としてモデルが確立できていないこと、モデルが確立していても金融機関の事業への理解や共感性の低さにより資金調達に苦心する等があった。金融機関の理解を補うため、事業内容について客観的な評価を行う素質のある社会福祉法人が、評価者あるいは目利きのような役割をしてはどうかといった意見があった。

・社会福祉法人に対する印象

いずれの中間支援機関もこれまでに社会福祉法人との接点はほとんどないとのことであったが、社会福祉法人に対し「どのような事業を実施しているのかわからない」という印象を一様に持っていた。地域で広く活動をしようとするのであれば、まずは「地域に開かれた存在になる」、「顔の見える存在になる」ことが重要なのは、との声があった。また、「新しいことを実施するのにハードルが高そう」といった感想もあった。

・社会福祉法人に実施可能な支援

社会福祉法人の実態についてはよく知らないとのことであったが、社会福祉法人に対しては福祉に関する知見があるといったイメージを 3 団体とも持っていた。そうしたイメージに基づき、今後、公益的な活動において社会福祉法人がどのような形で貢献できそうか尋ねたところ、「福祉に関する相談のワンストップ対応」、「社会福祉全般に関する講習」、「問題が表出する前での予防的な取組み」、「敷地やバス、車いす等の物的資源の開放、無償貸与」、「資金不足で継続が困難な事業の引継ぎ」などの具体的な提案のほか、地域貢献の可能性を検討するために「とにかくどのような資源を持っているのか、どのような支援が可能なのかをオープンにすることが必要」といった意見があった。

(2) 社会福祉法人による中間支援の在り方

ヒアリングの結果、社会福祉法人による中間支援は潜在的なニーズがあると思われた。以下に社会福祉法人の特性も踏まえ、社会福祉法人による中間支援の在り方を考察したい。

社会福祉法人の特性は、やはり社会福祉に関する豊富な専門知識と技術、知見を持ち合わせていることである。その特性を活かした中間支援として、相談支援を筆頭に専門知識・技術の研修、マッチング等を挙げたい。

・相談機関としての社会福祉法人

中間支援機関の例を取ると、相談内容として多いのは「構想の具現化」、すなわちビジネスモデルの確立であった。これは相談者に思いはあるものの、知識や技術等が不足しているためと思われるが、福祉に関係する相談であれば、相談先として社会福祉法人は適任である。中間支援機関へのヒアリングでは、相談事業では対価収入が得られ難いため他の機関でも相談事業を実施して欲しいとの声があり、その点からも比較的、経営基盤が安定している社会福祉法人が相談支援を実施する意義は大きい。

・特徴は福祉に関するワンストップ対応

第2種社会福祉事業には生計困難者生活相談事業や児童福祉増進相談事業、その他各種の相談事業が規定されており、実施している社会福祉法人は多いと思われるが、中間支援で求められる相談とは、対象者を福祉的課題を抱える当事者やその家族等に限らない。福祉的課題に支援者として取り組もうとしている者、もしくは既に取り組んでいる者にまで拡大したものであり、極端に言えば福祉に関する相談は何でも受け付けるといったものである。

ヒアリングでは社会福祉法人に実施可能な支援として、福祉相談のワンストップ対応が挙げられていたが、その社会福祉法人の専門ではない領域に関する相談でも、一度話を聞いて適切

な機関を紹介するところまで行うのが望ましい。専門外といった理由で相談を断れば、社会福祉法人と地域の関係は発展せず、社会福祉法人が地域で存在意義をアピールできる機会を逸することにもなる。

実施方法としては、自法人に相談窓口を常設するほか、定期的に相談会を開催したり、地域の社会福祉法人と合同で拠点を設けて持ち回りで対応するといった方法が考えられるだろう。

・相談から踏み込んだ支援へ

専門知識・技術の研修、マッチング

相談の内容により、技術支援が必要であると判断されれば、法人内部で研修を実施したり職員を派遣することもできる。また、人手が必要であれば法人の人脈を活かしたり、社会福祉協議会のボランティアセンター等と連携するなどして、実施内容にふさわしいボランティアをマッチングし派遣することも可能である。マッチングについては、担い手の高齢化や資金不足等により事業の継続が困難な例についても有効である。

なお、資金に関連した話では、金融機関の公益的な活動に対する理解促進のための役割を、社会福祉法人が果たしてはどうかとの意見があった。また、ソーシャルビジネス研究会では金融機関側の意見として、ソーシャルビジネスの実態が不明、審査者の育成に時間がかかる等が挙げられており、融資促進には有識者による社会性評価が有効ではとの意見もあった。社会福祉法人であれば金融機関との取引実績もあり、一定の信頼関係が築けていると思われる。福祉に関する事業への造詣があり客観的な評価も可能であるため、将来的にはこうした役割を担っていくことも考えられる。

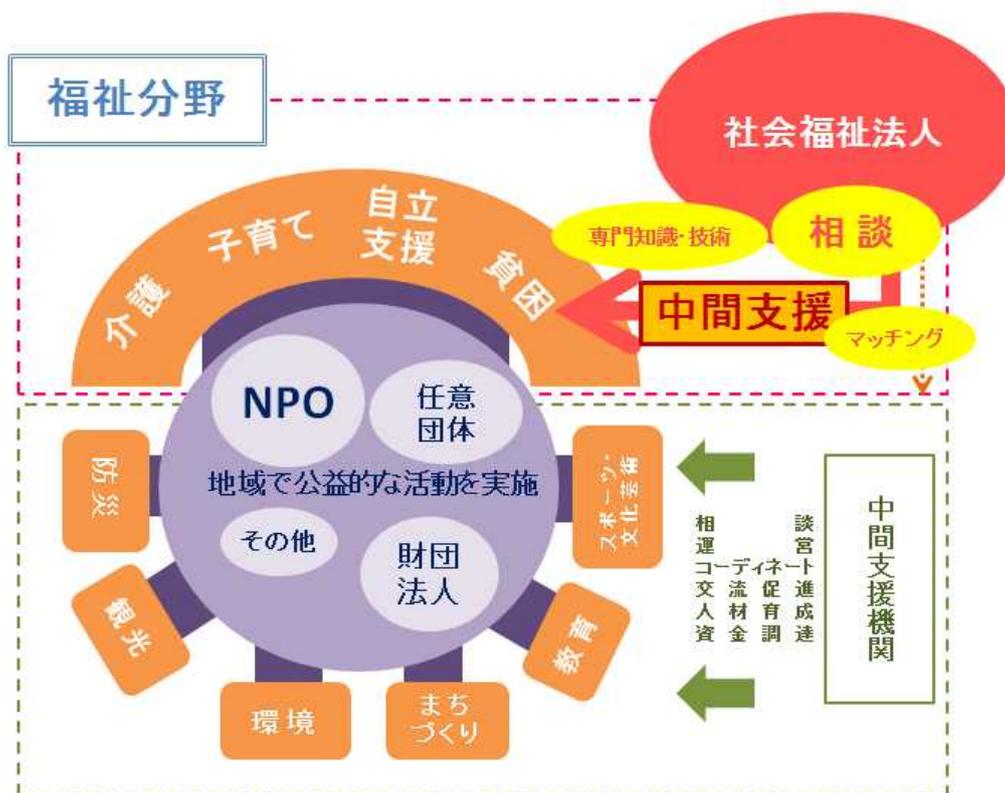
・その他 資源の提供

財源が不安定な NPO 法人等はいかに既存の資源を活用するかといった点に腐心する。ヒアリ

ングでも社会福祉法人が保有する資源の提供について要望があった。社会福祉法人においては、所有物の目的外使用は厳しく制限される場合があるが、資源を地域に広く提供することは、NPO

法人等の事業の可能性を広げることにつながる。一度、法人内部でどういった資源を提供することが可能なのか、検討してみるのもよいかも知れない。

(参考) 社会福祉法人による中間支援



筆者作成

6. 今後の対応事項

【中間支援を実行性の高いものにするには、社会福祉法人が地域に開かれた存在となることが必要】

社会福祉法人の「地域」は狭いという声を聞く。「地域」の対象が利用者とその家族等ごく限られているという意味である。先のヒアリングでも社会福祉法人が何をしているか分からないといった声があり、社会福祉法人の地域全体における認知度はそれほど高くないのかも知れない。それが事実であれば、社会福祉法人は地域に開かれた存在とはいいい難く、NPO 法人等に中間支

援を実施する際の障壁になると思われる。

中間支援を実行性の高いものとし、地域福祉の向上に最大限効果を発揮できるものにするために、次の事項について検討し対応を重ねていくことが必要である。

・広義の「地域」との関係構築

連携にあたっては、相手にとって「顔の見える関係」であること、地域と良好な関係を築くことが重要である。きっかけとしては、地域で公益的な活動をしている団体に詳しく、多様なネットワークを持つ中間支援機関とつながりを持ったり、自法人と近い領域で活動している NPO



法人等に声掛けをし、意見交換等を行うといった方法があるかと思われる。

併せて地域に対して社会福祉法人が何をしているのかを理解してもらう取組みも必要である。介護系の事業を行う法人であれば、地域住民を対象とした介護ケアの講習会や認知症に関する講座の開催等を通じて、その機会を設けるといった方法もあるだろう。

最終的にはこうした取組みにより地域との関係が構築されるとともに、社会福祉法人の施設や事業所が、地域に福祉的な知識や思想、取組み等を面として広げていける拠点となるのが理想である。

・社会福祉法人間の連携強化

各社会福祉法人が把握した地域の課題や実施した支援を他の地域でも活かせるように、社会福祉法人間の連携を強化することも重要である。そうすることで、優れた取組みについては広まっていき、制度化につながる可能性も出てくるだろう。

7. 社会福祉法人による中間支援の有益性 【中間支援は公益的な活動の単なる一つの策ではなく、今後の地域福祉にとっても有益】

社会福祉法人による公益的な活動への支援を検討した結果、選択肢の一つとして中間支援があるという結論に達したが、中間支援を定着させていくことは今後の地域福祉にとっても有益かつ不可欠なものであると思われる。

現在、2025年に向けて地域包括ケアシステムの構築が推進されている。地域包括ケアシステムは、高齢者が住み慣れた地域で生活が続けられることを目指したものであり、超高齢化社会を迎える日本において福祉の根幹をなしていくものである。

地域包括ケア研究会の報告書⁸では、安易に公的補助や支援を行うのではなく、民間事業者

の創意工夫や地域住民等の自発的な取組みを促す形で地域資源を生み出すことが必要であり、社会福祉法人やNPO法人等の連携・協働によりそれが可能ではないかと提言している。そして、そうした取組みを組織化していくために、地域内の住民によって構成される中間支援の立ち上げを検討すべきとしている。

本レポートでは、社会福祉法人が中間支援の役割によりNPO法人等と連携することで、民間の創意工夫を促し、新たな地域資源を生み出せると考える。地域包括ケアシステムの考えの背景には、「自助」「互助」「共助」「公助」のうち、今後「自助」「互助」の果たす役割が増えていくといったものがあるが、社会福祉法人が中間支援を行うことで、「自助」「互助」を強化し、地域包括ケアシステムの基盤を強化していくことができるのではないだろうか。その意味でも、中間支援は公益的な活動の一つにとどまらず、地域福祉にとって大きな役割を果たすものと思われる。

8. おわりに

【公益的な活動の実施が、社会福祉法人の安定的な繁栄につながる】

本レポートでは、社会福祉法人の公益的な活動として、地域において公益的な活動を行う事業者に対する支援の可能性とその意義を検討することが目的であった。検討の結果、社会福祉法人は地域で活動するNPO法人等に対して、その専門性を活かした相談支援や専門的知識や技術の研修、ボランティア等とのマッチングといった中間支援が可能かつ有意義であると思われる。

はじめに述べたように、今や社会福祉法人にとって公益的な活動を行うことは必須の流れであり、なぜやらなければならないのかといった疑問、反論の余地はないといえる。在り方検討会の最終報告書でも、社会福祉法人は社会福祉

⁸ 「持続可能な介護保険制度及び地域包括ケアシステムのあり方に関する調査研究事業」(2013)



事業はもとより制度や市場原理では満たされないニーズについても率先して対応していくべきと記載されている。その意味では、公益的な活動の実施は見返りを求めるものではないが、法人にとっての効果を認識することで、動機づけになることは確かである。

効果としては、地域の様々な課題に触れ、それらに対応していくことで、法人や職員のスキルが向上すること、地域で活動する様々な団体とつながりを持つことで、彼らが持つアイデアを取り入れることができたり、逆に社会福祉法人が協力を必要とした時に力を貸してもらえ、などがあるだろう。また、社会福祉法人を支持してくれる人たちが増えるということも大きな効果のひとつである。近年、社会福祉法人が厳しい批判を受けているのは、社会福祉法人が地域において必要不可欠な存在であるとの意識を地域住民に根付かせることができなかつ

たことも一因にあると思われる。社会福祉法人が利用者やその家族のみならず、地域全体にとって欠かせない存在となることが、社会福祉法人が安定して継続的な活動を続けていくうえで重要な要素となるだろう。

現在開催されている社会保障審議会福祉部会では、資金の有無に関わらず全ての社会福祉法人に地域における公益的な活動を義務づける方向で議論がされている。資金に余裕のない法人には直接費用の支出を伴わない活動を求めており、費用負担の少ない活動としても中間支援は検討の余地があるのではないかと思われる。

今後、社会福祉法人の自主的な公益的な活動を可能にするため、制度的な緩和が予想される。公益的な活動を負担ととらえるのではなく、地域福祉の向上、ひいては自法人の発展の機会ととらえて大いに社会福祉法人の本領が発揮されることを期待したい。

本資料は情報の提供のみを目的としたものであり、借入など何らかの行動を勧誘するものではありません

本資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、情報については、その完全性・正確性を保証するものではありません

本資料における見解に関する部分については、著者の個人的所見であり、独立行政法人福祉医療機構の見解ではありません

本件に関するお問い合わせ

本資料についてのご意見や社会福祉法人による中間支援の事例等ございましたら、下記までお寄せください。

独立行政法人福祉医療機構
経営サポートセンター リサーチグループ
TEL : 03-3438-9932 FAX : 03-3438-0371
E-mail : wam_sc@wam.go.jp