

「一般社団法人 社会福祉経営全国会議」

全国会議ニュース



2020年12月10日発行 (No.8) 連絡先/〒543-0045 大阪市天王寺区寺田町 2-5-6-902

電話 06-6772-1360 Fax06-6772-1376 Eメール/jimukyoku1@f-zenkoku.net

2020年度経営実態調査報告会（11/27）報告

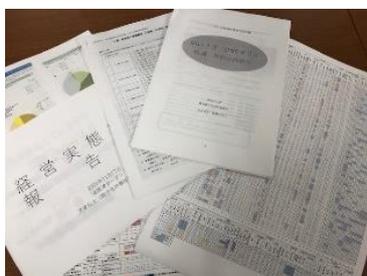
厳しい経営を共同して克服しよう！

— 全国の法人から期待をいただき、多くの参加がありました —

全体報告

政策・運動委員会 調査研究部会 瀧川 裕樹
(社会福祉法人とんぼ福祉会)

2020年初頭から世界を席巻する新型コロナウイルスの影響が治まらないまま、11月27日（金）に社会福祉経営全国会議（以後、全国会議）の第1回目経営実態調査がzoom配信という形で行われ、zoom報告会の視聴者数は最大80名を超える参加となりました。



9月のアンケート集約締め切り時点でA票（経営者の意識調査）72法人からの回答、B票（経営実態調査）67法人からの回答をいただき会員の約70%の回答率からも、全国会議への加盟法人からの期待を感じました。

◆全国会議からの呼びかけで調査活動も広がりました

全国会議の行う経営実態調査は、社会福祉事業の分野横断の経営実態から共通の課題を明らかにし、「権利としての福祉」の実現のために政策提言や経営サポートなどへ寄与することを目的として活動を行ってきました。全国会議の設立前の2019年の段階から有識者の方や調査研究部員の方には毎月集まっていたいただき、設問項目や回答データの集約方法の検討を重ねながらの試みとなりました。

◆4つの分析の報告と新たな比較の指標で

今回は、3時間のzoom配信での報告ということで4本のメイン報告としては、かなりポイントを絞りそれぞれの報告者の方が配信直前まで発表方法を試行錯誤して取り組みました。本当にお疲れ様でした。



- ①A票 経営者の意識調査（全国会議事務局 堤氏）
 - ②B票 経営実態調査（総合社会福祉研究所 高倉氏）
 - ③B票 民主経営の在り方、大規模化の見方について（全国会議政策運動委員 皿海氏）
 - ④決算・財務分析について（大阪中央会計事務所 山本氏）
- と続けての報告となりました。分析比較については全国組織らしく法人の財政規模、分野、地域など多岐にわたる切り口から根底にある国の施策や制度の不備や矛盾を視覚的に捉えることが出来たのではないのでしょうか。

◆経営実態調査活動、報告会参加へのお礼

末筆になりますが、コロナ禍において各法人の運営が大変な中で、調査研究部の活動にご理解ご協力をいただきまして、ありがとうございました。来年度以降の活動及び、政策提言や研究を行っていくために報告会などへの加盟法人の方のご感想をお寄せください。

報告①

A票 経営者の意識調査（8領域・30項目）報告

全国会議事務局 堤 昭子

A票調査は、社会福祉事業経営者が感じている問題意識を領域、ならびに具体的項目について把握することを目的に行いました。回答法人は72法人（NPOを含む）。事業収入規模別（小規模4億未満、中規模4億以上10億未満、大規模10億以上）、事業種別（高齢、障害、保育、複合）、都市と地方、に分類・数値化し、問題意識の傾向や特徴をつかみました。

全体の問題意識は、領域で見ると「次世代の経営者・後継者育成」が最高値。細かな項目で見ると「職員採用についての方法や採用経費について」が最高値、「外国人労働者採用の導入の有無」が最低値となっていました。どちらも「人材確保・定着に関する領域」内の項目ではありますが、この結果から、深刻な職員不足ではありますが、その方策として外国人労働者採用を多くの法人は考えていないことがわかります。また、2番目の最低値項目が「法人の合併、連携や解散に対する実感や対応」でした。

このことから国が進める大規模化への道としての合併等について、多くの法人は問題意識や関心を持っていないことがわかりました。

規模別、種別、都市部と地方で問題意識を見ると、全体平均とは違う傾向と特徴が出ています。規模別で問題意識の大きさを比較すると、小規模より大規模になるほど問題意識や危機感が強くなっています。種別で見ると、高齢の問題意識が一番大きく、次に障害、そして保育の問題意識が一番小さくなっています。介護報酬の改悪の結果、経営悪化が顕著な高齢分野の危機感と、コロナ禍においても月額運営委託費が保障されている保育の安定感が背景にあると思われます。

種別の問題意識の最高値に注目すると、障害が「社会構造や情勢に関する領域」の「社会運動の取り組みや継承について」とあり、他分野と違ってきます。保育士や介護福祉士など資格必須の保育・高齢分野と違い、障害分野は資格が問われず中途採用者や非正規職員に依拠した職員体制になっている実態があります。実践の質の担保と同時に、無認可時代から培った地域活動や障害者運動の継承が難しくなっていることの表れと思われる。

都市部の問題意識は長期戦の課題「次世代の経営者・後継者育成」に対して、地方は「職員処遇の改善、給与制度、人事制度(キャリアパス)について」をはじめ労務・財務の差し迫った経営力の底上げに問題意識を強く持っていました。

今回の調査で見えてきた規模・種別・都市と地方での共通課題に対して、今後はそこに焦点をあてた効果的な経営サポートや研修が求められることとなります。

報告②

B票 経営実態調査

専門社会調査士 高倉弘士
(総合社会福祉研究所)

全国会議としての第1回経営実態調査

社会福祉法人経営全国会議となつてから第1回目の経営実態

調査がおこなわれ、ご回答いただいた法人数もこれまでより増えました(表1を参照ください)。ご協力ありがとうございました。ここでは紙幅の都合上、私の報告のうち ICT 化に絞って報告します。

表1：経営実態調査の回答法人の内訳

	高齢	障害	保育	合計
小	1	11	15	27
中	5	7	11	23
大	5	8	4	17
合計	11	26	30	67

国がすすめる福祉分野の ICT 化

国は、福祉実践に合理化・効率化をもとめています。企業会計の導入や社会福祉充実残額の計算などはそうした国の考えが具体化された一つのかたちです。くわえて、近年発展が著しい ICT (Information and Communication Technology: 情報通信技術) という、通信技術を活用したコミュニケーションを福祉に取り入れることを推奨しています。果たして ICT 化によって福祉にどういった影響があるか、現状を把握するために2つの質問をしました。「2019年度において、法人業務または施設で、ネットワーク通信技術を用いて法人の事務労働・研修・会議等の業務改善 (ICT 化) をおこなっていますか」「ICT 化の影響はどのように出ていますか」です。これらの回答結果を分野別に見たものを以下に示します。

図1：分野別、2019年度において、法人業務または施設で、ネットワーク通信技術を用いて法人の事務労働・研修・会議等の業務改善 (ICT 化) をおこなっていますか

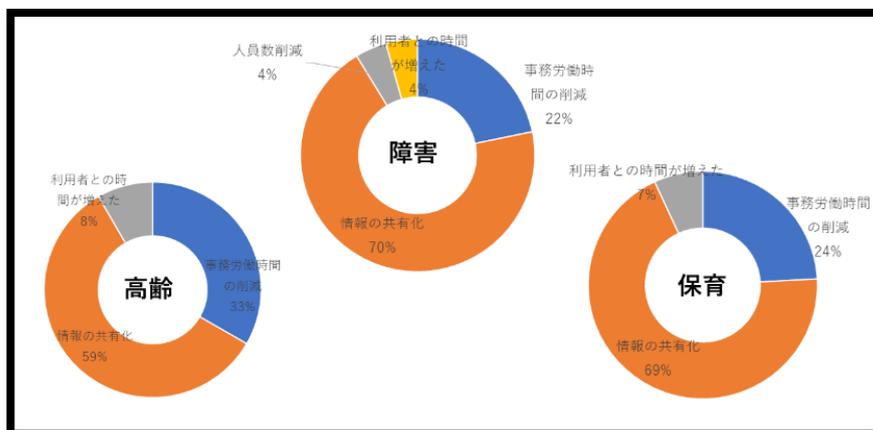
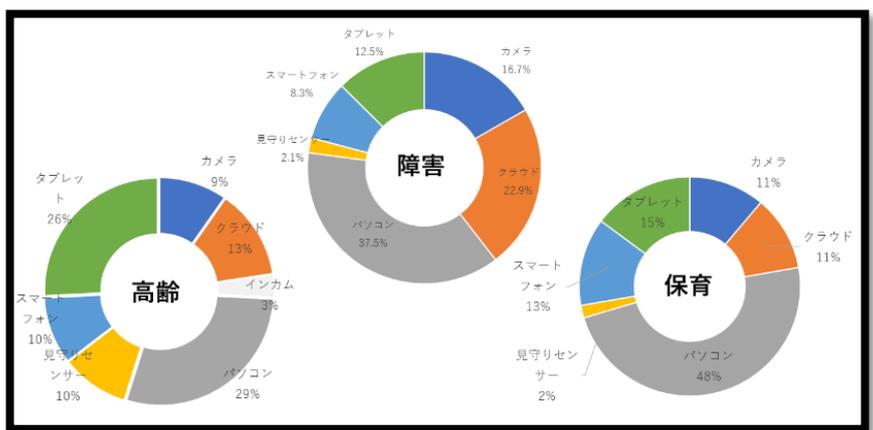


図2：分野別、ICT化の影響はどのように出ていますか



図からみえる ICT 化とその影響

図1からは、分野別にみても、ICT 5種類 (パソコン、クラウド、カメラ、タブレット、スマートフォン) の比率が同様に高いことがわかります。そうした ICT 化の影響が現場にどうでているのかを図2に示しました。どの領域においても、「情報の共有化」「事務労働時間の削減」が90%近くを占めている

ことがわかります。いっぽうで、「利用者との時間が増えた」との回答は10%未満になっています。

国がめざす ICT 化の影響

図2でみたように、ICT化によってもたらされる影響は、事務時間の削減などの労働者側の環境改善にかかわるものです。もちろんそうした改善も大事ですが、いっぽうで利用者との時間は増えたのかというとその影響は少ないことがわかります。国が進めるICT化は合理化・効率化を目指すもので、利用者にまでその効果が波及していないことが今回の調査で明確に現れています。

福祉では分野を問わず、膨大な業務量が課されています。そうした業務量をICT化で解消しようとするのではなく、業務量を減らすという根本的な転換を行わないことには、利用者との時間が増えることはありません。

報告③

B票 民主経営の在り方、大規模化の見方について

政策・運動委員会 調査研究部会 皿海みつる

(社会福祉法人 コスモス)

経営実態調査(概要)報告

自助・互助とセットですすめられる大規模化

法人改革の柱の一つとなっている「大規模化」は、単に経営効率をあげスケールメリットを生かすというような目的をこえて、①使途制限の緩和を通じた財政抑制、②最低基準のさらなる解体・縮

小、③いわゆる「充実残額」方式を援用した「地域公益事業」の推進、④それらを推進するしくみ(合併・譲渡のルールづくり、会計基準見直し)などが、急ピッチで進められています。

私たちは、地域福祉の担い手である社会福祉法人が、大小スケールのそれぞれにおいて役割を持ちながら地域に根差した活動を展開してきていることの意義や価値を明らかにし、一方で公的責任の後退をゆるさないエビデンスを積み上げていくことが必要となっています。

今回の経営実態調査では、全国67法人のサンプルをもとに、規模と分野ごとの特徴的な事項について調査を行いました。

○分野(高齢・障害・保育)の特徴

・本部機能、ICT導入、資格制度などは、もっともはやく利用契約制度(介護保険)が導入された高齢分野が「フロントランナー」であること

・勤続年数は、分野による差異はすくないものの、保育分野の正規職員の平均年齢が低く、また賃金面では公定価格(積み上げ方式)が防波堤となつて、賃金を担保するしくみが働いていること(調整手当、特殊業務手当など積み上げの根拠となるしくみが残っている法人が多い)。

・障害分野は、高齢分野に近い利用契約制度に「順応」していくための特徴にくわえ、派遣職員への依存率が他分野に比し高いこと。

○法人規模による特徴

・大規模法人では教育研修制度、休日日数、本部機能、事務対応などで優位性がみられる一方、離職率が相対的に高く、非正規雇用への依存率が高いこと。

・小(中)規模法人では、大規模法人にくらべると正規・非正規ともに、職員の定着率が高く、また派遣職員への依存が低いこと。

上記のような現象の背景には地域に根差した活動を積み上げてきた中小規模の社会福祉法人の実績が背景となっていること、大規模であることをもって単純にスケールメリットが生じるとはいえない課題があることなどが推察されます。

公的福祉後退を目的に語られる「大規模化」「協働」「連携」ではなく、私たちの地域に根付いてきた歴史や強みを生かした組織(運営・経営)のありかた、お互いの強みを発揮するための連携・共同のありかたを真に豊かなものとしていくことが求められています。

報告④

2019年度決算・財務分析報告

調査研究部会 長谷川章(社会福祉法人さつき福祉会)

(株)大阪中央会計事務所・山本匡人税理士より、2019年度決算・財務分析について報告がありました。各法人の2019年度決算の数値とアンケート調査項目の数値を基に作成された「集計一覧表」と「分析報告書」を使って、収益性、安定性、職員処遇、法人経営機能についての詳細な説明がされました。(今回のアンケートに回答いただいた正会員法人には「個別財務分析表」が作成配布されています。)

収益性については、業種別(保育・障害・高齢・総合)平均の2018年度と2019年度の2期比較と業種ごとの規模別(小規模・中規模・大規模)に分析とポイントと、「総資本利益率」「回転率」についての説明がありました。年々補助金が削減され、借入金による施設建設が強られる状況下では収益が生み出しにくくなっていること。地方を中心に人口減少が進み、20~30年先の利用が見通せない中、耐用年数が30~40年の建物や土地を取得するべきか、定員減少を見通し縮小を含めた再編可能な事業モデルが必要になりつつあること。これら投資効率の観点から、今後はこの2つの指標が重要となっていくこと。

安定性については、業種別平均の比較を基に、それぞれの指標についての説明がありました。手持ち資金(運転資金月額)と「流動比率」は当面の資金繰り(短期の安定性)、「積立資産準備率」は将来の資金繰り(中期の安定性)と両方を把握する必要があること。反比例関係にある「自己資本(純資産)比率」と「借入金比率」「借入金償還余裕率」と事業活動資金収支差額との関係。「固定比率」と「固定長期適合率」等。

収益性、安定性について、財務上良い状況と悪い状況の法人を取り上げた比較もありました。収益性



が低いと安定性も悪くなる、収益性が高いと安定性も良くなる関係だが、収益性をあげるため人件費カット(職員処遇切り捨て)や事業費カット(利用者処遇低下)では、その後の経営が厳しくなるため、収入増と事務費削減がまず必要であるとまとめられました。

職員処遇については、平均勤続年数、職員1人あたりの人件費、常勤比率、社会保険加入度、1年目と10年目給与、平均年齢、職員1人あたりの収益などの指標と、個別面談回数などの項目を点数化したもので分析したこと。職員処遇が高いと人件費負担は増えるため短期的な収益性の観点でみると矛盾すること。一般的な財務分析では収益性評価が重視されるが、全国会議指標では長く働きつづけられる職場環境を評価すべきだし、人の入れ替わりが減れば人材確保の費用が抑えられるなど中長期的な視点では収益性が高くなるともいえるのではないかと。今後、民主的経営の立場で指標とする項目を整理したいとされました。

法人経営機能については、今回の評価項目は十分ではないこと。小規模であってもしっかりした経営機能をもつことができれば、収益性や安定性を維持できることを今後明らかにしたい。職員処遇や利用者処遇などのバランスのとれた民主的経営を行うためにも持続的な経営機能づくりをすすめていくことが大切であるとまとめられました。

参加者感想アンケートより

●A 票分析報告について

・業種・法人規模別に、法人が重要だと考える課題の傾向がはっきり分かれていると感じた。自分の所属する規模や業種で主観的にとらえるととても共感でき、また、業種や規模が違っていても、さまざまな法人の抱える課題が、やはり重要な課題の一つに含まれていたと感じている。課題を共有し、解決のための情報共有や事例の発表などが今後展開されていくと、小規模法人の当法人はととてもありがたいと思う。

●B 票分析報告(高倉氏報告)について

・人材確保が厳しい中で、いかに業務の省力化や効率化を図るのか等、他法人の取組の傾向を知ることができた。同法人も同様に、派遣・紹介料等の多額の支出が課題になっていること等……。コロナ禍での収入比較について、「いいえ」が40%となっているが、各法人・施設の多様な努力によるものであること。数字だけを見られると「影響は少ない、報酬を引き上げる根拠が見当たらない……」と国等に悪用される心配がある。

・当法人は保育事業のみですが、地域ニーズに応えるために他分野の事業展開も必要であると考えています。分野ごとのict化の影響などを掴むことができ参考になりました。自由記述のワード数やワードの相関関係による分析はすごいです。

●B 票分析報告(皿海氏報告)について

①皿海氏の報告により、国が示した大規模法人合併の「根拠理由」が今回のアンケート集約結果分析によってその脆弱性が指摘され、逆に本当の狙いが地域福祉ニーズに対する社福法人による自助、互助にあることが明快に示された。②規模の大きな法人は、本部機能や労働条件、研修機能が小規模よりも良いが、正規・非正規とも離職率が小規模より高いことが指摘され

たが、これは当福祉会にも当てはまる。大規模法人において、法人・事業所帰属意識をいかにして高めるのか、全国の共通した悩みを抱える法人とも連携して深めていきたい。③法人間連携を一概に否定するのではなく、全国会議に結集する民主的な社会福祉法人同士が地域単位の交流・連携を強め研修や人材確保等において、一法人ではなし得ない効果を追求することは大いに必要ではないか。今後、全国会議の地方組織、地域組織の在り方と合わせて検討を期待する。

・効率化や生産性を重視する大規模法人化は反対です。大規模・小規模の状況やそれぞれの強み・弱みを捉えて上で共同や連携行い、しっかり事業をすすめ、対抗していきましょう。

業界平均と比して当法人の離職率は低いと認識していましたが、この調査の中では決して低くない、非正規は高いことがわかり、課題としてしっかり捉えたいと思います。

●決算財務分析報告について

・限られた時間内であったが、ポイントがよく抑えられとても分かりやすい報告・説明であった。なかでも総資本利益率とともに回転率も総合的に把握分析することの大切さを学んだ。当地域では少子高齢化が急速に進み、当福祉会の事業利用者の延べ利用数がここ数年伸び悩んでいる。日中系事業所のそれが山を越え減少傾向に転じ、グループホーム増設による延べ利用者の増加で合計数は変わらず。この傾向は今後5年、10年後はより顕著になる。借入金をしながら老朽施設を改修、ホームを建設せざるを得ず、その際の数値による基準は法人財政の見通しを図るうえで参考になった。

・経営実態調査は初めての参加でしたが、自法人の分析がより深められ他法人の分析結果等から経営状況の比較もできるなど、自力ではできない情報を得ることができました。直近の方策や当法人中長期経営計画の財政計画を補完していきたいと思います。

・報告もわかりやすく、資料も丁寧でとても勉強になりました。また、法人ごとの分析結果も報告いただき、自法人の弱み、強化していかなければならない点など見えてきました。これから補助金等も減らされ、委託費や介護報酬も引き下げられていく中、事業を増やすことは危険であり、借財を極力抑え、事務費を見直していくことを真剣に考えていかなければいけないと痛感しました。

財務管理研修(基礎編・応用編)と経営実態調査報告会のリバイバル研修

■日時 (Zoom)

①財務管理研修(基礎編) 1月14日

②財務管理研修(応用編) 1月21日

③経営実態調査報告会 1月28日

すべて(木)13時30分~16時30分

■参加費 1研修:一般(非会員)お一人5000円・会員お一人2500円※例えば、①②③全部を受講される場合は、一般(非会員)お一人15,000円、会員お一人7,500円

参加費振込先: ゆうちょ銀行 振替口座 00930-4-196543 口座名義 社会福祉経営全国会議

通信欄に「参加日」「学習会名」「参加者氏名」を必ず。

■申込フォーム

<https://forms.gle/cmqaKpLrFpd5QzXF6>