

# 『一般社団法人 社会福祉経営全国会議』

## 全国会議ニュース

2021年12月20日発行（No.18）連絡先/〒543-0045 大阪市天王寺区寺田町2-5-6-902

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



### 2021年度経営実態調査報告会（11/29）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、85法人のアンケート参加がありました —

#### 全体報告

政策・運動委員会 調査研究部会 潑川 裕樹  
(社会福祉法人とんぼ福祉会)

2021年11月29日、社会福祉経営全国会議（以下、「全国会議」という。）として二回目となる経営実態調査の報告会が昨年度同様のzoom配信で行われました。コロナ禍での社会福祉事業の経営実態がどうであったか。また、現時点での全国会議として会員法人や経営者の方にどの様に報告が出来るか個人的にも大変興味深い報告会でした。

報告会当日は、昨年度と同様の形でzoom配信でしたが最大90名を超える視聴がありました。今回の調査期間は2021年8月2日から9月末日までとして、その時点での全国会議加盟法人数144法人（11/29現在、加盟法人数153法人）を対象に経営実態アンケートを実施し、85法人（未加盟法人2法人含む）からの回答をいただきました。昨年度の回答数67法人から増え、全国会議に加盟する法人が増えると回答数も同様に増加という結果になりました。日々たくさんある日常の実務でお忙しい中、回答いただけたことに感謝いたします。ありがとうございました。

当日は経営実態調査への回答を3本の報告にまとめました。①経営実態調査概要を本部機能の規模別設置、処遇改善加算の申請率と処遇改善加算についての自由記述を使ったワードクラウドによる報告（総合社会福祉研究所 高倉氏）②人件費比率、法定福利費などからみる民主的な経営の在り方、大規模化の見方についての報告（全国会議政策運動委員 皿海氏）③職員処遇、経営機能などから見た決算、財務分析についての報告（大阪中央会計事務所 山本氏）合わせて、調査研究部会の取組報告として、適正な収支をどのように考えるか財務分析の取り組み報告（大阪聴覚障害者福祉会 稲垣氏）をそれぞれの分析者の方から報告をしていただきました。

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や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います。

今年度の部会は昨年度以上に準備に時間をかけ事前に政策運動委員会や全国会議役員との合同会議や打ち合わせに時間をかけて丁寧に取り組みました。当日の3時間の報告に至るまでに多くの議論と分析に時間をかけてくださった報告者の方、またその報告内容に期待をよせてご意見をくださった方々の熱意や誠実さに感動した一年間でした。

やっと報告会が終わったと安堵の気持ちと合わせて、少し休んだらまた次回の調査研究活動への課題整理をしたいと思います。経営実態調査アンケートの設問や報告会当日の運営などについてのご意見ご感想をお待ちしております。よろしくお願いいたします。

#### 報告①

##### 経営実態調査概要

専門社会調査士 高倉弘士  
(総合社会福祉研究所)

回答法人が過去最多を更新！！

一般社団法人社会福祉経営全国会議（以下、全国会議）がおこなった第2回目の経営実態調査では、過去最多の144法人中85法人からの回答を得ることができました。調査回答期間は、2021年8月2日から9月30日でした。お忙しい中、大量の質問項目にご回答いただきありがとうございました。回答法人の地域を表1に示しました。

表1：回答法人の地域分布

都道府県別 回答法人内訳（85法人）				
1 宮城県	2 (2.4%)	11 京都府	6 (7.1%)	
2 山形県	1 (1.2%)	12 奈良県	1 (1.2%)	
3 茨城県	1 (1.2%)	13 大阪府	31 (36%)	
4 埼玉県	4 (4.7%)	14 和歌山県	1 (1.2%)	
5 神奈川県	1 (1.2%)	15 兵庫県	7 (8.2%)	
6 東京都	2 (2.4%)	16 島根県	1 (1.2%)	
7 長野県	1 (1.2%)	17 岡山県	3 (3.5%)	
8 静岡県	1 (1.2%)	18 広島県	6 (7.1%)	
9 岐阜県	1 (1.2%)	19 香川県	1 (1.2%)	
10 愛知県	12 (14%)	20 福岡県	1 (1.2%)	
		21 鹿児島県	1 (1.2%)	

北は宮城県、南は鹿児島県まで参加してくださっていることがあります。ただ、京都府、奈良県、大阪府、和歌山县、兵

県の回答合計が全体の 46 法人 (53.7%) となっており、回答地域の偏りが見られます。また、回答法人の中心事業の属性をみたところ、高齢が 11 法人 (12.9%)、障害が 31 法人 (36.5%)、保育が 43 法人 (50.6%) となっており、分析結果が保育や障害事業の事情が比較的濃く出ている場合もあります。また、サービス収益規模（以下、収益規模）で 4 億円未満を小規模法人、4 億円以上 10 億円未満を中規模法人、10 億円以上を大規模法人としたとき、小規模法人は 38 法人 (44.7%)、中規模法人は 27 法人 (31.8%)、大規模法人は 20 法人 (23.5%) となっています。保育事業は比較的小規模法人がおおいことから、小規模法人も多くなっていることが分かります。このように、データには偏りが見られますので、以下の回答結果を見る際に一定程度の留意が必要となります。

## 収益規模との比較

収益規模とそれぞれの項目について分析しました。収益規模と本部設置の有無については、収益規模が6億円以上になると本部の設置は100%でした（表2）。また、10億円以上になると本部専従職員数が0人との回答が0%となり、5～9人とする法人が増えてくることが確認できます。また、収益規模が10億円以上になると中期事業計画を策定しているところがほぼ100%になることがわかりました。また、労働組合は7億円以上で100%組織されていることがわかります。

表2：収益規模と本部設置有無

Characteristic	本部設置		
	ある	ない	Total
<b>サービス収益規模(百万円)</b>			
(a).1億4千900万円以下	4 (33%)	8 (67%)	12 (100%)
(b).1億5千万円～2億9千900万円以下	9 (56%)	7 (44%)	16 (100%)
(c).3億円～3億9千900万円以下	6 (60%)	4 (40%)	10 (100%)
(d).4億円～4億9千900万円以下	1 (50%)	1 (50%)	2 (100%)
(e).5億円～5億9千900万円以下	6 (75%)	2 (25%)	8 (100%)
(f).6億円～6億9千900万円以下	7 (100%)	0 (0%)	7 (100%)
(g).7億円～9億9千900万円以下	10 (100%)	0 (0%)	10 (100%)
(h).10億円～14億9千900万円以下	6 (100%)	0 (0%)	6 (100%)
(i).15億円～19億9千900万円以下	6 (100%)	0 (0%)	6 (100%)
(j).20億円～29億9千900万円以下	5 (100%)	0 (0%)	5 (100%)
(k).30億円以上	3 (100%)	0 (0%)	3 (100%)
<b>Total</b>	63 (74%)	22 (26%)	85 (100%)

## 特定待遇改善加算の申請率について

岸田内閣のいう介護職の賃上げが「分配」されるとすると、これまでのように「加算」という形で行われる可能性が高いです。朝日新聞(21年11月10日朝刊)では、厚生労働省が調査したところによると、「加算の請求率は21年3月時点での事業所の66.4%」と報じられていました。では、全国会議ではどれくらいの申請率だったのでしょうか。処遇改善加算を申請したのは、47法人中40法人(85%)が申請しています。厚労省調査よりも高い申請率を誇ります。ただし、処遇改善加算の申請には各法人の苦悩があります。図には「処遇改善加算の申請や支給等で困っていること」についての自由回答を示しています。図の色や単語と単語の距離については意味がありませんが、単語が大きいほど出現回数が多いこと

を示しています。つまりより多く言及されているということを示しています。図からは、「職員」「支給」「申請」が多く、回答の内容を細かく見てみると「職員への支給に相違が生じている」「職員間の分断を生む内容になっている」との言及が多かったことがわかりました。中規模や大規模法人となると、保育・高齢・障害を有する法人が多くなります。そのため、職員間の支給に相違が生じ、分断が生まれると懸念しているのです。国は加算という形の賃上げがどういった分断を生むのか、こうした結果から汲み取り、現場に寄り添った細かい政策を実施することが肝要だと考えます。

図：「処遇改善加算の申請や支給等で困っていること」について



報告2

# 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 ヨスモス)

## 社会福祉法人の企業化、大規模化のさらなる加速

2022年4月より、社会福祉法人連携推進法人制度がスタートします。法人合併により大規模化をすすめるための会計基準の改訂も予定をされています。



新内閣のもとで、「全世代型社会保障構築会議」がスタートし、前政権が手掛けってきた社会福祉の総保険化構想がすすんでいます。これにより、保育分野・障害分野の公費負担原則から、国民に保険料をもとめるしくみとする国民負担の拡大、公的責任の決定的な縮小が懸念されます。

私たちは、「不断の努力」を通じて地域に根差した社会福祉事業をおしすすめてきました。公的福祉の担い手の活動の多様性に、強みや原点があることを、自らの歴史から経験をしてきました。本調査では、会員法人の規模や分野ごとの強みや弱みの背景をさぐり、また、結成2年目の社会福祉経営全国会議（以下、「全国会議」）の組織状況や立ち位置を確認し共有する貴重なとりくみとなりました。

## 1. 経営機能・・・大規模法人のスケールメリットと課題

経営機能全般については、大規模法人のスケールメリットが、【本部の設置、家族会・労働組合の有無、制度対応状況】などの項目でみられました。

その一方で、この間の総選挙でも争点の一つとなったジェンダーに関する項目（女性の理事・評議員の構成率）

では、大規模法人ほど低い状況も判明しました。全体として、全国会議が平均的な数値を大きく上回る水準にあると思われるものの、なおジェンダー的課題の一端があることは、今後、意識されるべき重要な視点といえるでしょう。

## 2. 職員の構成・・・職員待遇状況は営利企業と一線を画する

人件費に占める正規職員の人件費および法定福利費は、規模の大小、分野にかかわらずほぼ同等（正規人件費率6割、法定福利費約12%）という結果となりました。これは、不安定雇用（短時間パートや派遣職員など）を目的意識的にすすめる一部の営利企業とは、明確に一線を画するものです。（介護福祉分野で全国チェーンをすすめる代表的な株式会社の非正規雇用率は約9割）。

## 3. 入退職、職員の流動性について・・・大規模法人の非正規離職率は小規模の2倍

正規職員の離職率はどの規模でも約7%である一方で、非正規職員の離職率は、大規模法人で18%、小規模法人は9%と顕著な差がみられました。

また派遣職員への依存率（人件費に占める率）も、大規模法人が3.2%でもっとも高い結果となりました。いずれも、昨年にひきつづく傾向であり、大規模法人が不安定雇用に依存する比率が相対的に高く、また人員の入れ替わり・流動性の高い傾向がみられます。

福利厚生や、職員互助組織など、職員待遇の環境整備では大規模法人にスケールメリットがみられる一方で、職員集団の安定性・流動性にかかる項目ではむしろ小規模法人に強みがあることは、地域に根ざす事業のなかでの特性として注目すべき結果となっています。

## 4. 制度的な背景に関して

日常運営にかかる業務委託では、分野のちがいが顕著に現れました。給食の外部委託が約4割で実施している高齢・障害分野に対し、保育は0%である一方、給与・社会保険、経理などの日常事務の委託率は、保育が他分野の2倍以上の比率で最も高い結果となりました。

公的責任に則った制度的な背景が業務標準化を可能とさせていること、また全国会議に結集する保育園が、食育と給食業務を強くむすびつけていることが見受けられます。

一方、制度対応やICTなど、「実務の生産性」にかかる項目では、高齢分野、障害分野が高い数値となり、規模が大きいほど高い数値となりました。

保険・利用契約制度による費用、加算、請求など制度の複雑さが、事務機能の必要性と連動し、また事務を複雑化させていることは、今後の「全世代型社会保障」制度から派生する論点の一つといえるでしょう。

## さいごに

全国2万の社会福祉法人の約9割が、収入10億円未満の小・中規模で運営をされています。それぞれが、地域福祉の多数の協力、連携のなかで生まれ育ってきた歴史があり、そのことが、相対的に安定性のある職員状況と結び付いていると推察されます。大規模法人が、そのスケールメリットを生かし、社会的役割を担うことも非常に大切なことは言を俟たないことです。

「一面的な生産性」や、「資金互助」を企図した大規模化への仕組みづくりや、社会福祉の権利性を押し下げる「全世代社会保障（=総保険主義）」に抗し、現に地域で果たす多様な社会福祉事業の在り方や、真の共同・協働を築いていくことが、重要な課題となっていることを示唆する調査結果となりました。

## 報告③

### 2020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）

15時5分より16時40分まで、（株）大阪中央会計事務所・山本匡人税理士より、2020年度決算・財務分析について報告がありました。各法人の2020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、職員待遇、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2019年度と2020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。特に今回は、コロナ禍等の影響として科目の比較を取り上げ、福利厚生費、研修費、かかりまし経費とコロナ対策補助金、広報費についての説明がありました。事務費、事業費は総額については横ばいであるが、内訳の割合が変化したこと。コロナ禍の影響による外出自粛や行事控えにより、研修費等が大きく減少する一方、保健衛生費等のかかりまし費用が増えていること。2020年度はコロナ対策補助金があり、費用の補填につながったことなど。

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（運転資金月額は3か月以上が目標）」か「流動比率」（当面の資金繰り=短期の安定性の指標で目安は100%以上）と「積立資産準備率」（将来の資金繰り=中期の安定性の指標で目標は100%積立）の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など。

職員待遇については、職員1人あたりの人件費、正規人件費比率、法定福利費構成比、正規平均勤続年数、正規離職率、年間公休日数、個別面談制度・教育研修軽度・無期転換雇用実績・労働組合・団対交渉の有無の項目を、法人経営機能については、理事会開催数、理事構成、本部設置・外部委託・中長期事業計画・運営協議会・利用者家族会の有無、ICT対応項目数を数値点数化し業種別・規模別に分析し、それぞれの傾向に対する説明がありました。ポイントとして、職員待遇については、業種別で保育園は保育士確保のため正規人件費率が高くなっているものの、離職率も高くなっていること。各種制度の有無については、高齢が比較的整備されていること。規模別では、大規模法人において制度の整備が比較的進んで

いること。法人経営機能については、規模別では、小規模よりも大規模の法人が評価点は高い傾向であること。業種別では、保育園が低い傾向に対し、総合または高齢部門が高い傾向であること。保育園は規模が小さい法人が多く、経営機能が未整備なところが多いと考えられることなど。

最後に投資効率の観点から重要な指標となる「総資本利益率」「回転率」についての説明もありました。

山本税理士の説明後に、調査部会の稻垣輝彦氏(大阪聴覚障害者福祉会)より、部会では、財務分析について次年度以降の新たな指標として「適正収支差額率」について検討している旨の報告がありました。

### 報告③-2

財務分析の取組～適正な収支をどのように考えるか？～

調査研究部会 稲垣輝彦  
(社会福祉法人大阪聴覚障害者福祉会)

これまでの財務分析は、自法人と全国平均等の指標を比較することで立ち位置を把握するところにありましたが、こうした情報は「分野」「形態」「構造」等の各法人が持つ個別性を度外視しており、不正確な情報として意思決定に活用される恐れがあり、そうした問題を解決するため新たな指標を模索する、いわば途中経過のご報告となります。

まず、「事業計画」と「利益」の2つの用語についての定義を共有し共通認識することが必要であると考えます。

事業計画について、各法人が持つ事業の分野、形態、構造の違いは、各法人がその時その時の福祉ニーズに応えるための最善の選択をとった結果と捉え、その結果は総資産として貸借対照表に表れています。つまり、福祉ニーズに応えるために必要な資源＝会計上の事業計画と定義したいと思います。

利益について、1. 事業継続のための必要資金、2. 今日より明日、よりよい福祉実践を行うための費用、3. 収支差額を残す=将来の法人・利用者に支出している。つまり、将来の特定の費用=利益と定義したいと思います。

これら2つの定義をクロスすると、利益は将来の事業計画を支える源泉であると言えそうです。利益という言葉は福祉施設で働く職員にとって抵抗がありますが、このように考えるためのただの言葉として共通の認識を持ちたいと思います。

こうした社会資源を守り発展させ続けていく使命がある法人は、他法人平均値との比較ではなく、まずは自法人の適正な収支差額を図る必要があるのではないか？ということを考えています。

今回、中間報告としてお示しする適正収支差額率(案)は、ベンチマークは自法人の事業計画、事業計画をえて定量化、指標化することで、これを遂行していくための適正な収支差額を探ります。他者との優劣ではなく、自法人の計画と運営の両輪が均衡しているのか？という指標になります。そして、財務諸表等電子開示システムにて公開される範囲で測定可能なシンプルな公式で思案しました。

もし、こうした取り組みによって各法人における社会資源を維持・発展させていくための費用を合理的に見積もることができるとすれば、現行制度に対抗する根拠と

なり得るかもしれないという期待もあります。

それぞれが現行制度に対する明らかな経営課題を見つけることで主体性が芽生え、そうした集団づくり（ここでは全国会議）こそがめざすべき民主的経営のてがかりになるかもしれないと考えています。

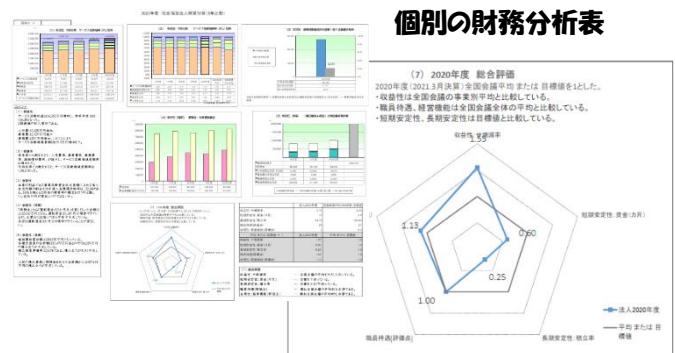


配信会場に集まった調査研究部会メンバー

### 参加者感想アンケートより

- ・収入規模が大きくなるにつれて、本部体制も強化され運営管理も整っていると感じた。
- ・法人機能(理事構成)では、大規模法人のジェンダー的な課題が浮き彫りになっている。
- ・保育分野は、制度の到達と関連性が高いことと標準化をされてきた歴史が一番長いというお話があったように、福祉の現場に最初に利用契約制度がもちこまれた介護保険(高齢)では、国が公的責任を放棄し、福祉を市場化してく実態が、数値化されたことで、よりわかりやすく見えてきました。
- ・単に利益を追求したり、平均値と比較してその多少を評価するのではなく、収支差額を残すということは、将来の利用者や法人のために支出する費用を蓄え、社会資源の拡充や豊かな地域社会をつくることという考え方には、非常に共感できるものでした。これらを踏まえた事業計画や予算案の策定についても、機会があれば詳しくお聞きしたいと思います。
- ・非常に細かく、丁寧に分析いただき参考になりました。当法人でも議論重ねた結果、単年度における収支差率の目標を3%に設定しており、我々の目標設定の基本的な考え方には標準的な尺度であったことが再確認できました。
- ・今回初めて法人の財務分析をしていただきました。安定度に難があることが指摘されて、厳しい事態を数字で把握でき、有意義でした。
- ・5項目によるレーダーチャートは視覚的にわかりやすく理事会での報告に役立ちます。

### 個別の財務分析表



### リバイバル・2021 経営実態調査報告会

(YouTube 限定公開～1/10)

申込フォーム

<https://forms.gle/p9CsgD1Rb4pQme6T8>

