

# 「一般社団法人 社会福祉経営全国会議」

## 全国会議ニュース



2023年1月7日発行 (No.22) 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

## 2022年度経営実態調査報告会（11/30）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、95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 瀧川 裕樹  
(社会福祉法人とんぼ福祉会)



2022年11月30日に大阪府のLIVE会場より社会福祉経営全国会議(以下、「全国会議」という。)の第3回経営実態調査報告会が調査回答会員法人向けにZOOM

配信されました。当日は、会場の報告者や事務局を含めると約100名の参加があり、3年間積み上げてきた経営実態調査への期待がうかがえました。

今回の調査期間は2022年8月7日から9月7日までとして、昨年度より回答締め切りの延長を2週間ほど早く終了し、頂いたデータの分析期間を長く確保することが出来ました。回答して下さった皆様には、コロナ感染症や日々の膨大な事務のなどで大変お忙しい中で、経営実態調査にご回答いただきありがとうございます。今回の経営実態調査の取組は、全国会議加盟法人174法人(12月末現在)のうち95法人からの回答をいただきました。経営実態調査の回答法人数も第1回目67法人⇒第2回目85法人と加盟法人が増えるのに合わせて回答していただける法人が増えています。その中でも、小規模法人(事業費4億円未満)や保育事業を実施されている会員法人からの回答が増加傾向にあります。また地域性として、近畿ブロックでの回答法人が51法人(回答数52.9%)を占めているので今後は全国会議のブロック活動などと合わせて加盟法人を増やしていけたらと思います。

今年の経営実態調査報告は4本の報告にまとめました。  
①役員構成や運営協議会等の考察(さつき福祉会 長谷川氏)  
②規模別に見る法人本部機能の現状と考察(総合社会福祉研究所 高倉氏)  
③集計表を基に規模と分野別から見えてくるもの-大規模組織経営の見方についての考察(全国会議政策運動委員 皿海氏)  
④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、  
⑤職員処遇と本部機能について考察(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

いただきました。

全国会議の発足以来、継続して取り組んでいる経営実態調査の目的として、政府との交渉の際に会員法人の実態を含めて要望の裏付けとなるデータを収集することも目的として取り組んでいます。今般は、経営実態調査と並行して『コロナ第6波における経営実態調査(2022年度版)』にも同時期に取り組みました。その中では、コロナ陽性者になった利用者が病院措置をしてもらえず、社会福祉事業の中で医療崩壊の肩代わりを強いられた留め置き問題についての実態を把握し、11月24日の政府交渉でも減収が生じた経営問題についても全国会議として追及をしました。

我々の経営実態調査は、社会福祉事業の分野横断の経営実態や課題を共通の課題として明らかにし、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。

最後になりましたが、例年春先から準備を始めている経営実態調査の分析にあたっては総合社会福祉研究所と中央会計事務所の皆様には大変お世話になりました。合わせて部会員の皆様の誠実な実務や分析過程での意見交換の中に民主経営の原点を感じました。この経営実態調査が分野横断の会員法人皆様に寄与できることを願っています。

### 報告①

役員構成や運営協議会等の考察

調査研究部会 長谷川章  
(社会福祉法人さつき福祉会)



○評議員会・理事会の構成男女比と運営協議会等の設置

評議員会の構成は、地域関係者44%、専門家24%、他法人施設長等22%、利用者・家族10%。社会福祉法人制度改革により、評議員会が諮問機関から議決機関に変更になったことが一因で、どの分野も当事者である利用者・家族の

割合が最も低い傾向があります。男女比では全体では半々に近い構成で、一般的な役員は男性ばかりという感じはなく、ジェンダーの視点からみても望ましい状況ですが、女性比率が0～20%の法人も数法人あり、改善されるべき状況ではないかと思われまます。

理事の構成は、職員 50%、地域関係 22%、専門家 13%、他法人施設長等 10%、利用者家族 5%。利用者家族の割合が低く、職員理事が半数を占める傾向があります。男女比については、全体では半々ですが、女性比率が低い法人は意識的に改善されるべきだと思われまます。

運営協議会は、全体で 32%の設置状況です。制度改革で以前の評議員会にあった諮問的役割が、運営協議会の設置に移行しており、設置義務はありませんが、当事者である利用者家族や地域関係者に幅広く多様な意見を求めて運営するという観点、民主的経営という立場からすると、設置が望ましいといえるのではないかと思います。利用者の会、家族会の有無については、全体で 84%。労働組合の有無では全体では 80%です。

運営協議会については、設置 8 法人に「構成人数、構成員の内訳、2021 年度の開催回数、議題、運営協議会があることの優位性」についてアンケートとは別に回答していただきました。構成では、利用者・家族などの当事者の割合が高く、職員労働組合、後援会や地元自治会、行政の担当者など多様で、回数も多いところでは年 6～7 回開催されている法人がありました。議題は事業計画や将来構想、事業報告、決算報告などさまざまでした。職員中心の理事会、当事者参加の少ない評議員会を補う機関として、非常に役立っているという回答が多くみられました。民主的経営に向けた補助機関としての役割が非常にあるのではないかと感じました。

### ○法人本部設置と職員数

法人本部は全体で 77%が設置、種別では高齢 92%、障害 87%、保育 69%。規模別では大規模 100%、中規模 94%、小規模 57%と差異がありました。職員数の全体平均は 3.5 人、種別では障害 5.9 人、高齢 4.5 人、保育 1.5 人、規模別では大規模 8.0 人、中規模 2.4 人、小規模 1.5 人と差異があり、法人設置の困難な保育、小規模の法人、本部が有っても職員数が平均 1.5 人という保育、小規模の法人の大変な状況が回答にあらわれていました。

### ○計画の策定、外部委託、ICT 化の状況など

中長期計画は 62%、長期修繕計画は 29%、建替え計画は 20%が策定。どの計画も規模が大きいほど策定しています。社会福祉充実残額は、全体の 5%、障害で 2 法人、保育で 3 法人の合計 5 法人だけの回答となっており、大半の法人は発生していません。

外部委託の状況については、半数以上 56%の法人が何らかの業務を委託しており、障害では送迎の 35%、保育では社会保険料の計算の 56%、高齢では給食の 38%と種別での特徴がみられ、全体では社会保険料の計算 39%、職員給与 22%、給食 20%、送迎 19%でした。

法人の ICT 化については、9 項目の使用割合でパソコン、無線 LAN、クラウドサービス、タブレット、監視カメラ、スマートフォン、見守りセンサー、インカム、ロボットという順で、種別では障害のタブレット、保育の監視カメラの割合が高いという特徴、規模別では、大規模のインカム、小規模の監視カメラの割合が高いという特徴が

ありました。

ICT 化の影響では、事務員の減少にはほぼ影響がなく、事務労働時間の減少と利用者と接する時間増では少し影響あり、情報の共有化には 78%が影響ありとの回答でした。成功事例として、オンライン会議により移動時間が短縮できたり、会議への参加が増えたり、リアルタイムでの現状把握ができたなどの回答。情報の共有化に活用できた、人件費の削減や交通費の削減、働き方の改善、業務の効率化につながった。ペーパーレス化、事務仕事の簡略化、書類作成時間の短縮、見守りカメラ設置による事故の検証や振り返りに役立ったなどで、今後の ICT 化にむけて参考にしていただければと思います。

## 報告②

### 法人本部機能の現状と考察、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）



2022 年度の経営実態調査では、いくつかの項目があらたに追加されています。そのうち、社会福祉法人の本部機能に関する質問項目に注目し、本部業務がどの程度おこなわれているかや本部機能の役割について分析しました。

質問項目は、(1) 運営業務、(2) 財務業務、(3) 人事事務、(4) 企画事務の業務内容についてそれぞれに設問が 5 問あり、計 20 項目の質問項目で構成されています ((1)～(4) × 5 問 = 合計 20 項目)。回答方法は、それぞれの設問項目に対して「はい」、「いいえ」で回答してもらうようになっており、「はい」を 1 に「いいえ」を 0 に変換し、20 項目を足し合わせ、法人本部事業合計得点 (以下、合計得点) を作成しました (最小 0 点～最大 20 点)。分析では、法人規模に注目しながら、合計得点の推移をみていきます。

運営業務、財務業務、人事事務、企画事務の平均点を比べてみると、企画事務が他の業務に比べてポイントが低いことがうかがえます (図 1: 法人業務の状況 (規模別))。企画事務は、(ア) 法制度改正等経営判断に必要な情報の収集、分析。(イ) 方針にもとづく各種企画立案・各事業や企画への支援。(ウ) 情報危機管理、ソフトウェア管理、セキュリティソフト管理。(エ) 広報活動、関係機関との連携 (各種団体、医療関係、行政など)。(オ) リスクマネジメントの把握と分析、対応策 (法人の課題、コロナ対策、BCP 計画等) の 5 つの項目からなり、将来に対応する仕事という性格を持ちます。つまり、法人規模の大きさを問わず、法人の将来に対する業務のポイントが低いということがわかりました。運営、財務、人事という、直面している喫緊の課題に本部業務が集中し、法人の未来についての業務が薄くなっている傾向があるように思います。

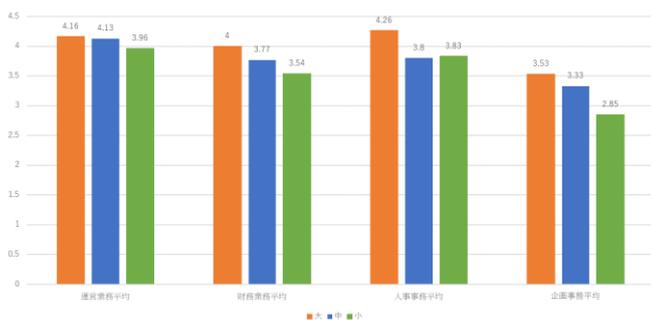
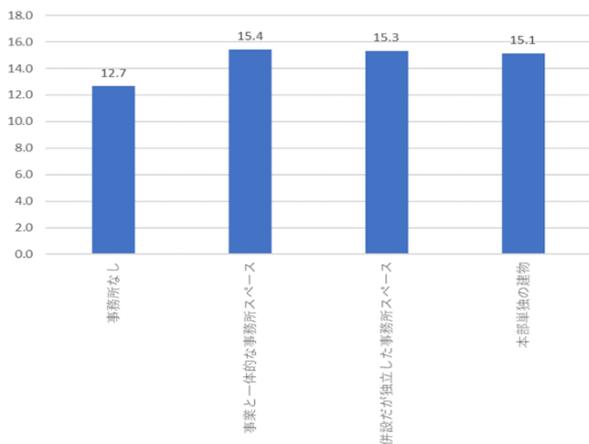


図1：法人本部事業合計得点の状況（規模別）

次に、法人本部事務所があるのかどうかと合計得点の関係を見ました（図2）。「法人本部単独の建物がある」「併設だが、法人本部として独立した事務所スペースがある」「事業と一体的な事務所スペースがある」「事務所なし」のなかから選択してもらう項目となっています。図を見ると、「事務所なし」が他の事務所状況に比べて合計得点のポイントに差がある状況が確認されました。事務所があるかないかは、本部業務にすくなくならず影響することが確認できました。すぐに本部事務所を作らずとも、事務職スペースをパーテーションで区切ったり、電話回線を分けてみるといった少しの工夫で法人業務が進む一助になるかもしれません。



### 報告③

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 血海みつる  
(社会福祉法人 コスモス)



各分野・事業規模における職員処遇および調査報告3年間の到達と課題

#### 1. 今回の調査概要 ～職員処遇全般を中心に～

全国会議に結集する多くの法人が、草の根・無認可から活動をすすめてきた経過や組織的な特徴が、この間のとりくみの広がりをはなからもうかがえる内容となりました。

関係者との共同性においては、分野にかかわらず、家族会や労働組合の組織率は7～9割に上っており、共同を軸にした運営や、地域に根差した活動が、全国会議に結集する組織の原点としてみることでできるものになっています。

#### ○職員処遇の動向について

～障害・高齢分野での中途採用者の増加～

今回の調査では、各分野にかかわらず勤続年数は約9～10年であった一方で、職員の平均年齢は、保育(37.6歳)、障害(41.9歳)、高齢(43.3歳)と、5年以上の差がでました。

保育分野だけが平均年齢が低い傾向は、この間に共通した結果となっています。

勤続年数が同等であるにも関わらず、平均年齢に差が出る原因は、入職時の年齢に差がある、すなわち高齢・障害分野の「中途採用」が相対的に多いこと、(同様に保育分野での新卒採用率が高いこと)が推察されます。

回答ID	正規			非正規職員数
	数	平均勤続年	平均年齢	
大規模(19)	216.3	10.4	41.5	270.3
中規模(31)	68.4	10.2	38.6	87.9
小規模(47)	27.1	10.5	39.5	28.6
保育(54)	49.2	10.8	37.6	56.5
障害(30)	101.7	10.1	41.9	147.6
高齢(13)	138.1	9.1	43.3	132.7

#### ○大規模法人における離職問題（非正規職員）

回答ID	非正規職員			正規職員		
	入退職			入退職		
	入職者数	退職者数	※離職率	入職者数	退職者数	※離職率
大規模(19)	55.28	47.50	17.6%	20.39	16.67	7.7%
中規模(31)	11.17	9.67	11.0%	6.40	6.47	9.5%
小規模(47)	4.89	3.24	11.3%	2.15	1.78	6.6%
保育(54)	7.83	6.26	11.1%	4.13	3.78	7.7%
障害(30)	29.69	23.76	16.1%	10.00	8.55	8.4%
高齢(13)	24.64	24.27	18.3%	13.18	11.27	8.2%

正規職員の離職率は、分野・規模により7～9%であるのに対し、非正規職員の離職率は、小・中規模の約11%に対し、

大規模法人が17.6%となりました。大規模法人で非正規職員の離職率が高い傾向は3か年を通じて顕著な特徴となっています。

自由記述等においても、理念や役割などの浸透にあたって、大規模法人の組織における帰属意識の醸成等が課題の一端となっていることがうかがえました。

#### ○派遣職員への依存は全般的に増長傾向

今回、はじめて小規模法人での派遣職員の構成率(対人件費総額)がもっとも高く、大規模法人がもっとも低いという結果となりました。

「派遣職員」に依存しなければ体制がとれない状況が一般化することにより、比率が相対的に高くなる状況が生じていると考えられます。

一方で、法定福利費は、事業規模、分野を問わずほぼ一定（約12%）であり、全国会議を構成する会員においては、短時間によるサービスの切り売りではなく、職員処遇の確保（社会保険に加入、事業主負担を拠出すること）を前提とした運営がされていることが読み取れるものとなりました。

回答ID	派遣・紹介		
	派遣職員利用	派遣職員数	派遣構成率
大規模(19)	74%	11.87	2.4%
中規模(31)	57%	4.71	3.0%
小規模(47)	46%	2.76	5.0%
保育(54)	54%	2.93	2.8%
障害(30)	48%	9.66	3.9%
高齢(13)	75%	9.33	3.4%

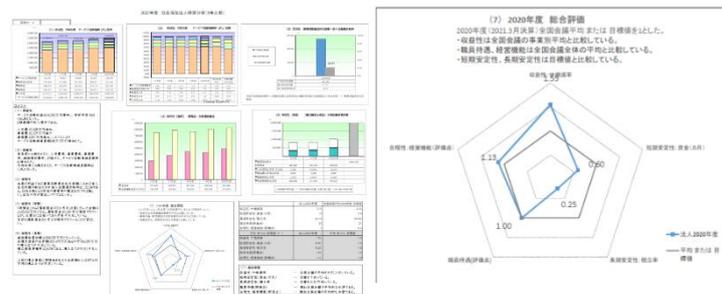
各指標の影響などを俯瞰することができる内容となっています。

2021年度においては、すべての事業において収益性が低下しており、収入は増えていますが、増減差率は減少しているということで事業活動支出の伸び率が比較的大きかったということが報告されています。処遇改善加算の新設によるためか、人件費の伸び率が大きかったということでした。事業費・事務費においては横ばいですが、内訳に変化が見られ個別の科目では特に研修費が大きく増加しており、ウィズコロナに順応してきていると言えそうです。

安定性には短期と長期に区分されますが、社会福祉法人は将来のための積立金は固定資産に振り替えるため短期の安定性は傾向としては例年同様です。長期の安定性では、特に高齢事業は自己資本比率（自己資本）が低下し、借入金（他人資本）の割合が高まってきており、いわゆる企業型に近い比率になりつつあるとのことでした。

また、本業の収支差額である事業活動資金収支差額から、借入金の元利金をどの程度の割合で返済しているかを示す借入金償還余裕率によりますと、高齢事業では70%、総合事業では100%となっており、収支差額の大半が借入金返済に充てられているため将来のための積立金を準備できていないとした指摘がありました。

分野や規模による違いはありつつも、将来の建替えや修繕等に係る積立を行っていくこと、また老朽化に対する積立率の低さが指摘されており、これは各法人の怠慢ではなく制度設計の問題であるといった主張も見られました。建替え時に施設整備補助金が再度受贈できるのであればよいですが、そうではない場合にどのように積立金を準備していくのかといったところが不変のテーマとなっているようです。



個別の財務分析表

## 2. 事業経営にかかる私たちの視点

ICTの導入や業務委託の検討など、それ自体が自己目的ではなく、どのような視点からどう評価・検討がされるべきかという論点が、この間の論議（および自由記述）を通じて出されてきました。

とりわけ新自由主義的な政策誘導が目的意識的にすすめられていることに対し、私たちは、「誰のために、なにを目標としてめざして取り組みか」という視点を見誤らず臨むこととしての問題意識が多かったです。実現をすすめるにあたって全国会議としての連携・結集をより一層はかかっていくことが今後の大きな力になっていくことを調査全体やりとりとして深めるとりくみとなりました。

項目	政府方針	私たちの視点
ICT活用、業務委託	人員配置の削減とセットで論議	支援の充実、労働環境の改善、業務標準化の手段
透明性	利害関係者への新自由主義的開示要求への対応	社会福祉の公益性にもとづく公的責任性
ガバナンス・内部統制	最大利益を阻害させないための不祥事防止	公金の適正運用、地域福祉の担い手となりうる組織運営
大規模化	M&A促進、中小事業者の大規模化	共同・連携による相互の事業の発展、活性化

## 報告④⑤

### 決算、財務分析についての報告 職員処遇と本部機能について考察

調査研究部会 稲垣輝彦  
(社会福祉法人 大阪聴覚障害視野福祉会)



毎年恒例の、決算・財務分析について中央会計税理士法人・山本匡人税理士より報告がありました。

社会福祉法人全体の全国平均や会員外法人等の安定性、収益性などの指標を比較することで、事業方針が与える

次に、会員法人にお配りしている「個別シート」では、上記の安定性や収益性に加え、民主的経営としての指標を模索する中で、経営機能および職員処遇の項目が設定されています。その項目のうち、今回のアンケート項目から見られた特徴などの報告がありました。

とりわけ本部機能の役割として、その業務内容の従事割合、業務委託の導入割合、ICT導入による経営者の評価などを数値化することで、分野別或いは規模別でどのような意思決定を行っているのかということを可視化しました。業務委託では規模が大きいほど委託の割合が高い、分野により委託する業務が異なる、ICTでは規模が大きいほどその効用を感じやすい、など自法人の状況に合わせた合理的な選択を探る資料となっています。

これらの指標を趨勢的に見ていくことで、現行制度

