

# 「一般社団法人 社会福祉経営全国会議」

## 全国会議ニュース



2024年12月25日発行 (No.40) 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

## 2024年度経営実態調査報告会（11/28）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、132法人のアンケート参加がありました —

### 全体報

政策・運動委員会 調査研究部会 上大湯香織  
(社会福祉法人七野会)



七野会上大湯

社会福祉経営全国会議が行う経営実態調査は、5年目となりました。経営実態調査は、全国会議の設立以来、加盟法人の財務分析と合

わせて民主的経営指標とは何かを模索しながら、会員法人の役員構成や本部機能の在り方、人件費構成の内訳、またその都度の社会的情勢が経営に与える影響などを多角的な視点と議論を積み上げながら実施してきました。

今年度の経営実態調査報告会は、社会福祉法人こぼと会の会場をお借りして、配信しました。当日参加の114名の皆様、ありがとうございました。

今年度の経営実態調査は全国会議加盟法人196法人のうち、132法人から回答をいただきました。会員法人の増加とともに、回答法人数は第1回目の調査67法人から約2倍となりました。

no	都道府県	度数	no	都道府県	度数
1	北海道	1	13	福井県	1
2	宮城県	2	14	京都府	13
3	山形県	1	15	大阪府	35
4	群馬県	1	16	兵庫県	11
5	埼玉県	5	17	奈良県	2
6	東京都	10	18	和歌山県	2
7	神奈川県	6	19	島根県	1
8	長野県	1	20	岡山県	2
9	岐阜県	1	21	広島県	10
10	静岡県	3	22	香川県	1
11	愛知県	16	23	福岡県	5
12	三重県	1	24	鹿児島県	1

今年度の経営実態調査報告は、①132法人の自由記述から見えてきたこと(大阪福祉事業財団 島田氏、あゆみ会 中山氏、よさのうみ福

社会 品川氏)、②各質問項目の相関関係から見た経営実態について(総合社会福祉研究所 高倉氏)、③経営実態調査報告～規模・分野からみた経営実態について(コスモス 皿海氏)、④2023年度決算・財務分析報告(大阪中央会計事務所 山本氏)の4本と、資料報告として物

価高騰と経営と利用者負担金への影響について(さつき会 西村氏、七野会 上大湯)合わせて5本としました。

自由記述では、国の施策について公定価格や報酬の改善を求める声や事務の複雑化に関する声が、子ども誰でも通園制度については95%以上の法人が不安や疑念があり、一時保育の充実を求める声が集まりました。全国会議には情報提供や政策提言、運動への期待が寄せられました。経営実態調査の集計データを数値化することで、法人業務は法人規模にかかわらず生じることがわかり、複数の仮説をたて相関関係分析も行いました。また、前回調査から常勤換算ルールをきめ、昨年度調査における福祉労働者総数は1万8千人でしたが、今年度調査では2万人を超え収入総額は1004億円の調査となったことが報告されました。規模別と分野別に役員構成や職員構成などの分析を行い、女性理事の構成率の上昇、非正規職員・派遣職員比率の上昇が明らかになりました。決算・財務分析では、全会員法人の決算データ等をもとに、社会福祉法人以外の経営主体との比較や、個別シートのトリセツなど、よりわかりやすく法人経営に生かせる報告となるよう工夫しました。

経営実態調査は全国会議の政策・運動委員会 調査研究部が担当しており、私は昨年度から一緒に取り組ませていただいています。毎月の部会では、アンケート項目の検討とともに、各法人にとって役に立つ報告にするには？社会福祉法人の現状や課題、優位性は？運動や政府交渉で取り上げることが必要な事柄は？など、意見交換を行っています。時には近況報告と称して嬉しかったことやちょっと聞いてほしいことなどの方が長くなることもあります。全国会議の仲間として励まし合える存在として、また専門的知識を有する皆さんと意見交換できる貴重な場だと感じています。ぜひ、皆様の法人からもご参加ください。

報告会の準備をしながら11月25日政府交渉に参加しました。茨木会長の当日ご挨拶にもありましたが、保育の退職金問題ではイコールフットイング論が当たり前のように論じられ、調査に記載された声をもっともっと大きくしていく必要性を感じました。

## 報告①

### 132 法人の自由記述から見てきたこと

調査研究部会 島田由加里  
(社会福祉法人大阪福祉事業財団)



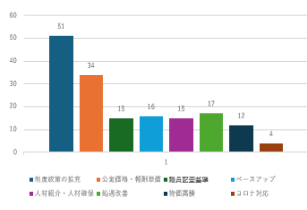
自由記述は、設問 93～95 の「国の施策や法律に対する困りごと、子ども誰でも通園制度についての不安、全国会議に対する期待」の回答内容について分析を行いました。回答された文章から、回答内容の背景や意図を読み取りカテゴリ分けを行ったり、言葉同士の関連性や出現パターンを調べたりすることで見えてくる課題等をまとめました。

#### ① 国の施策について

今年度は、医療・介護・障害の 3 つの報酬が同時に改定されたこともあり、生活介護における時間割報酬による減収への懸念や最低賃金人件費率の上昇による経営圧迫など、多くの法人が公定価格や報酬単価の抜本的な改善を求める内容を記載されていました。その他の回答もほとんどがこの課題に含まれることとなります。人件費や賃金に関する内容は昨年より増えており、昨年度に続き人材紹介会社への高額手数料に対する不満や求人募集費用の負担増などもあげられ、職員不足解消のための環境整備も求められています。今年度、特徴的に増えている内容としては「制度の複雑さや事務負担、経営の困難さ、利用者の権利保障」がありました。インボイス制度、マイナ保険証、定額減税、社会保険加入者の拡大、加算の複雑化で書類作成等の対応などにも時間がかかること、建て替えや大規模修繕対応含めて将来の業務継続が見通せないなどの内容です。多くの法人が、現状の報酬体系では、職員の待遇改善や事業の安定的な運営が困難であると感じており、基本報酬の引き上げを強く求めています。また、社会全体で福祉の仕事を大切にする姿勢の必要性を訴える意見も見られました。利用者、職員、地域をどのように守りながら事業継続していくのか、利用者への質の高い支援、サービス提供と、職員が安心して働き続けられる環境を目指して、国の制度や政策の課題改善に対する要望など積極的で前向きな姿勢の内容が多くみられました。

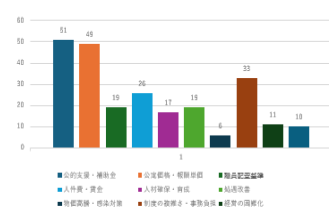
2023年

・回答120法人中77法人が記載



2024年

・回答132法人中82法人が記載



#### ② 子ども誰でも通園制度

この制度に対して 95%の法人が不安や懸念を抱いています。具体的には、事故発生の危険性、保育の質や子どもの人権や発達保障の懸念、人材確保が困難な中での職員配置や子どもへの負担などの問題点が記載してい

ました。直接契約によるサービス提供を前提としているため、児童福祉法第 24 条 1 項の理念に反するといった反対する声もたくさんありました。「誰でも通園制度」の導入によって、保育の質、保育士の労働環境、公的保育制度のあり方に大きな影響が生じる可能性を示唆しています。引き続き要望していくことが求められます。

#### ③ 全国会議に対する期待

一番多い要望としては、報酬改定や制度に関する最新情報の提供、財務・労務管理、法人経営に関する研修や学習機会の提供を求められていました。二番目は国への働きかけの強化として、現場の声を国に届け、政策や制度に反映させる役割を全国会議に強く求める声が多数見られました。特に、報酬体系や財源、職員配置基準に関する要望については、現場の切実な状況を訴え抜本的な改善を求める声が目立ちました。共通の課題を持つ法人同士が連携し、課題解決に向けて共に取り組む場を求めており、会員・仲間を増やしていくことも期待されていました。

## 報告②

各質問項目の相関関係から見た経営実態について  
高倉弘士 (総合社会福祉研究所)



私の報告では、法人本部の業務内容と4つの仮説について検証しました。まず、法人本部の業務内容について、以下の4つの主要な業務カテゴリーにわけました。

1 運営業務:理事会評議員会の運営、事業計画・報告書作成、認可申請、補助金申請など、2 財務業務:法人予算管理、財産管理、資金調達、経営分析、3 人事業務:新卒採用、人事管理、勤怠管理、福利厚生制度、4 企画事務:情報収集、企画立案、情報危機管理、広報活動です。

分析の結果、これらの業務は法人規模の大小にかかわらず必要とされる重要な業務として位置付けられていることが確認できました。こうした傾向は、つねに確認されており、人員が比較的少ない小規模法人であっても、支援のほかに法人運営の業務に追われている状況が概観できます。

規模にかかわらず  
やることは一緒

	最小値	最大値
大	8	20
中	0	20
小	0	20

報告では以下の4つの仮説について検証を行いました。なお、以下の仮説検証において、データ数の制約から法人規模や種別による分類はしていないことを断っておきます。

まず、仮説1「ICT化が進んでいる法人ほど、職員の定着率が高い」を検証しました。

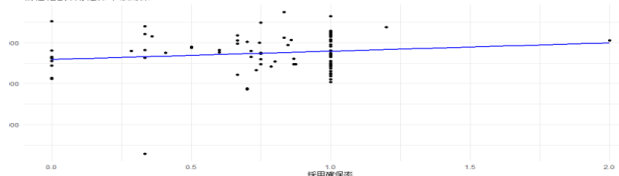
この仮説では、ICT化の進展度を、タブレット、クラウド、WiFi、見守りセンサーなどの導入状況によってスコア化しました。分析の結果、相関係数は-0.05で統計的有意差は見られず、ICT導入と職員定着率の間に明確な関連は



見られませんでした。

次に、仮説 2「給与水準が高い法人ほど採用確保率が高い」を検証しました。初任給の平均値は約 19 万円、10 年目の平均値は約 23.2 万円でした。採用確保率は希望採用人数と実質採用人数の比率で算出しています。分析結果では、給与水準と採用確保率の間に有意な相関は見られず、給与以外の要因(労働環境や福利厚生など)が採用に影響している可能性が示唆されました。

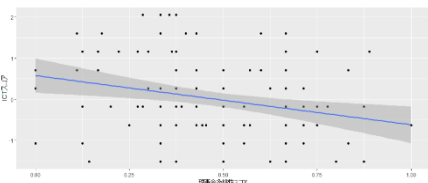
初任給と採用確保率の関係



初任給と採用確保率の間には相関が見られなかった  
(相関係数  $r=0.016$ 、自由度  $df=91$ 、 $p$ 値 = 0.877)

次に、仮説 3「正規職員比率が高い法人ほど、実践の質が高い」を検証しました。相関係数は-0.112 で統計的有意差は見られず、正規職員比率と実践の質には明確な関連が見られませんでした。福祉現場はチーム労働であり、雇用形態にかかわらず全体で質を高めている可能性が示唆されました。また、

最後に、仮説 4「理事会の多様性(女性比率)が高い法人ほど経営パフォーマンスが良好である」を検証しました。理事の多様性は女性理事数/理事数で算出しました。経営パフォーマンスは収入を人件費関連支出で除した値で評価しました。分析結果では、10%水準で負の相関が見られ(相関係数-0.2437)、理事の多様性が高いほど経営パフォーマンスが低下する傾向が示されました。また、理事の多様性と ICT スコアの間にも 5%水準で負の相関(相関係数-0.1289)が見られました。



ただし、これらの結果の解釈については、1 データ数が十分でない可能性があり、データの偏りが

生じている可能性がある。2 今回の分析では、女性理事の比率を多様性ととらえており、理事に占める専門家の比率などは考慮しておらず、そのため多様な理事構成により、実践重視の判断や慎重な投資判断がなされている可能性がある。3 経営実態調査は、全国会議という実践を重視する法人のデータであり、そうした組織は多様な理事構成を選択している可能性がある、というものです。そのため、本報告の結果には慎重な判断が必要となります。今後データが増えていけば、種別や法人規模別の分析ができ、より確かなことが言えるのではないかと考えます。

結論として、法人運営における各要素(ICT 化、給与水準、正規職員比率、理事会の多様性)と経営パフォーマンスの関係は単純な相関では説明できず、複雑な要因が絡み合っていることが示唆されています。特に、理事会の多様性と経営パフォーマンスの負の相関については、単純な因果関係として捉えるのではなく、組織の特性や意思決定プロセスの観点から多角的に検討する必要性が指摘されています。

### 報告③

集計表を基に規模と分野別から見えてくるもの—  
大規模組織経営の考察



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)

経営実態調査報告会  
は、今回5回目を迎えました。  
参加法人が昨年より

1割増の132法人となり、調査対象法人の事業総額1004億円、職員総数2万人規模となりました。全国会議として、自らの組織の到達を振り返るとともに、公的福祉のあり方、運動的・政策的な課題を学び深める機会となりました。

### 組織の健全性・公正さ

日本のジェンダーギャップ指数が先進国で最低レベルにあり、企業役員の比率は女性役員が 13.4%(2023 年、内閣府調査)というなかで、全国会議を構成する法人の女性理事割合が初めて過半数(今回51%、前年度は49%)となりました。社会福祉の権利性を追求する経営組織である全国会議が、ジェンダー平等という視点から組織の公正さを体現していることは、全国の経営組織・団体としては貴重かつ重要な到達となっています。

分類		合計/平均		879.9	1068	468	44%	879	429	49%	594	
大	中	21	大	22.1	11.0	4.2	38%	9.3	3.8	41%	6.0	
	小	42	中	6.6	9.2	4.3	47%	7.3	3.3	45%	4.8	
	小	57	小	2.4	7.9	3.5	44%	6.6	3.7	56%	4.6	
4	21	40	65	保育	4.5	8.3	4.2	50%	7.0	4.2	60%	4.9
11	13	15	39	障害	10.1	9.0	3.1	34%	7.3	2.8	38%	4.5
6	8	2	16	高齢	12.1	11.3	4.9	43%	8.8	3.1	35%	6.2
		21	42	57	120							
				収入 (億円)	評議員			理事会				
				女性 比率	女性 構成 率	女性 比率	女性 構成 率	理事 現 員	女性 理事 構成 率	女性 理事 構成 率	回 数	

### 職員処遇をめぐる困難さ

正規職員の勤続年数は平均値 10.2 年で規模や事業種別での差はほとんどないにもかかわらず、平均年齢では保育(38.3 歳)、介護(42.7 歳)、障害(43.6 歳)と開きがありました。

これは、全分野にわたる働き手の不足という事態のなかで、①新卒採用の比率が低下している介護・障害分野、②女性が働き続ける環境にいまなお改善が求められる保育分野などの課題が相まって生じていると考えられます。

また、非正規職員の構成比率は、人数比(55.7%)、常勤換算比(40.3%)で、規模の大きい法人ほど正規職員の構成比率が低く不安定雇用への依存が大きくなっています。

離職率は正規職員 7.4%、非正規職員が 12.9%でほぼ前年なみ。この間の共通した傾向として、非正規職

員が大規模であるほど定着率が低くなっており、離職率は小規模法人(11%)に対し、大規模法人(16%)と大きな差が生じています。大きな組織における帰属意識の醸成などは引き続き課題となっています。

### 公的福祉制度の背景と課題

人件費をめぐる公的制度の状況は、この間に二極化が進行しています。人事院勧告を受け2か年で約15%相当の単価改定となる保育分野に対して、障害・介護分野では3年に1度の報酬改定の人件費加算率は約1~2%にとどまっています。7割以上の法人が「賃金体系の見直しを検討している」と回答しているものの、引き下げ等を含めた対応を迫られる介護・障害分野に対し、人事院勧告に直結する対応を迫られる保育分野とでは、大きな齟齬・矛盾が生じています。エッセンシャルワーカーとして公的福祉を担保する人件費単価の設定が、すべての分野で求められています。共同・協同の視点から法人理念の実現にあたって、家族会、当時者の会、労働組合などが組織されている法人が9割を超えていること、運営協議会を設置する法人が各分野に3~5割に上ることも、全国会議の特徴的な強みとなっています。国民の権利としての社会福祉の実現をすすめるために、地域、当事者・関係者たちが手を携えて、大きな歩みをつくっていくことが、今後ますます重要となってきています。

## 報告④

### 決算、財務分析についての報告

調査研究部会 西村具通  
(社会福祉法人さつき福祉会)



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。各法人の2023年度決算の数値とアンケート調査項目を基に、収益性、

安定性、職員処遇、法人経営機能について説明がされました。

収益性については、障害事業を除き若干の改善となっていること。業種(保育・高齢・障害・総合)を問わず収入額が増えている法人が多く、人件費も増えているが収入比では抑えられたこと。増減差額率は保育事業の法人が改善する数が多かったが、その他の業種は増加と減少はほぼ同じであり、法人によって差が出ている事。コロナ禍が終息に向かっている中でも高齢事業は2期連続の赤字であり厳しい経営環境が続くこと。人件費が増加しており、一部減少している法人は人手不足による影響が考えられること。事業費と比べて事務費が増えており、大規模修繕等の影響がうかがえること。減価償却費等では障害事業の増加額が大きく、大きな設備投資があったと考えられること。規模別(大規模・中規模・小規模)に見るとサービス活動増減差額率では、わずかな変化ではあるが、小・中規模の比率が悪化し、大規模の増減差額率は低く高齢事業の収益性が影響していること。全体としては7割

以上の法人が収益を増加したが、サービス活動増減差額が増加した法人は5割程度となったことが報告されました。

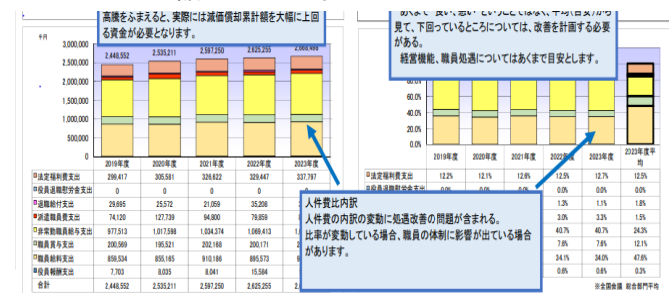
安定性については、現預金に対する運転資金月額は、保育は2.1か月、障害は4.4か月、高齢は3か月となっており概ね問題が見られないこと。流動比率はいずれの法人も100%を大幅に超えており問題は見られないこと。積立資産準備率は、保育の積立率が高い一方、高齢が大幅に不足しており今後の修繕に向けて課題があること。自己資本比率は保育、障害が80%を超えているが高齢は67.5%低い傾向にあり、補助金の減少により借入金による施設整備が増えているとみられること。借入金比率は高齢が高い傾向に、借入金償還余裕率も高齢が非常に高い傾向となっており、将来への積立が難しい状況であり返済できる資金計画を立てることが大切となることが報告されました。

職員処遇については、基本給(初任給及び10年目)は大規模、保育が最大値であったこと。労働組合は小規模、障害の設置率が低いこと。個別面談などの仕組みは大規模法人で整備されていること。これらに他の項目も加えて点数化し、定期的に比較した結果、全業種において改善が見られたことが報告されました。

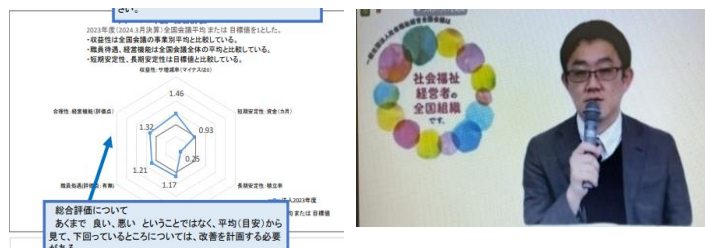
今回の調査では新たに人件費内訳の5年推移が作成され、個別シートにも記載されています。各法人の5年間の推移は、概ね同じような内訳比率とのこと。参考事例として3法人の5年推移が示されました。

引き続き経営指標一覧表についての説明、個別シートについて解説されました。今回は「個別シートのトリセツ」も作成いただいています。

財政状況から自法人の経営課題(事業の継続性、将来性)をつかみ今後の事業計画に反映させていくために、個別シートを法人の状況を分かりやすく伝えるツールとして活用してほしい。結果を伝えるだけでなく、現場の実践の数字を結び付けて、小さな事業上の取り組みを評価することが大切だと話されました。



### 個別の財務分析表のトリセツ(人件費内訳)



山本 匡人  
(大阪中央会計事務所)



## 参加者感想アンケートより

### 報告①「自由記述欄分析」感想から

・自由記述の分析は興味深く聞かせてもらいました。そういう分析の仕方もあるのだと知り自園のアンケート等の集約でも活用できそうだと思います。

・職員の配置基準や報酬・加算などさまざまなことに改善が必要であることは明確であり、実アンケートに回答されたみなさんの思いや願いに共感できた。子ども誰でも通園制度に関してはほとんどの法人が不安である回答でまだまだたくさんの問題点があるので、全国会議を通して法人同士が手を取り合い問題点を訴え続けるしかないと感じた

### 報告②「各質問の相関関係からみた経営分析」感想から



・当法人でも ICT を進めることには、力を入れ始めています。定着率につながるのかと思ったのですが、データ上では

そうでないことがわかりました。理事の構成メンバー含め、常にジェンダーの視点は話題にしています。大事なことだと再確認しました。

・職員採用と定着に焦点をしばって、採用にかける費用と確保率、給与水準と定着、給与以外の処遇と定着などの分析を知りたいです。3年目、5年目、10年目などに区切った定着率なども興味があります

### 報告③「集計表を基に規模と分野別から見えてくるもの」感想から

・法人規模に関係なくやるべきことは同じなのだ実感しました。派遣職員の雇用率が年々上がっていることに不安を感じます。

・職員の半数以上が非正規雇用であることにどこも同じ状況であると共感できた。正規雇用を増やしていくため採用に向けて2~3年先も見越して養成校懇談会などさまざまな工夫はしているが、年々採用数は減少しているとともに、中途採用が増加している傾向にある。採用したとしても3~5年で辞めると見込んで入職する方もおられ、その人たちをどう働かせたいと思ってもらえるかがキーとなってきているのも事実。保育園関係の勤続年数が低いのもその表れであると改めて感じた。

### 報告④「財務分析」感想から

・全国会議参加法人とそうではない法人との違いの説明がとても参考になった。

・企業型や安定型法人との比較がわかりやすかったです。すべてを理解できたわけではないので、自法人の課題分析の参考にしていきたいと思います。自法人は積み立てより現預金で残している法人ですが、どのような意図があるのかも含め知っていきたいと思いました。

・データが積み上げられ経年的な比較が興味深かったです。山本先生の財務分析の報告をベースにして、調査研究部の方や高倉先生、血海さんの報告を聞いたほうが理解しやすいのではないかと思います。

### 報告会全体について・運営についてのご意見

・これだけたくさんの法人の回答があり、報告会にもたくさんの方が参加していることに同じ思いを持ちながら仕事をしている仲間がいると心強く感じた。利用者を常に真ん中に置きながら何を大切にされなければならないかを考え、ともに行動していきたいと思った。

・会員になったことで初めてオリジナルの分析表をいただきました。次回理事会で報告したいと思います

・報告会の時間設定が長いと感じます。リモートなので、集中力が持続しません。報告者で分析項目が重複している部分もあり、全体的にタイトにすることは可能なのではないのでしょうか。

・毎年参加させていただいております。年々理解度が上がってまいりました。さらに深め、未来に向けて活用できるようにしていきたいです。



配信会場に集まった調査研究部会メンバー

## 全国会議・研修等のお知らせ

詳細はホームページでご確認ください！

<https://www.f-zenkoku.net/>

- ① 1/16 労務管理研修（応用編・ハラスメント研修）※会員対象  
<https://forms.gle/2kEKLnUTPyWfmgR47>
- ② 1/17 兵庫グループ第1回学習交流会  
<https://www.f-zenkoku.net/initiative/2199/>
- ③ 2/12 経験交流会「法人経営と法人本部機能」  
<https://forms.gle/qhJQ4Czim9D2eyyh6>
- ④ 2/25 福祉を拓く懇談会（養成校懇談会）  
<https://forms.gle/xtw5SLs7zd32RRZ19>
- ⑤ 4/1~第5期管理職養成学校申込受付