

東京都社会福祉協議会

東京都福祉人材センター研修室 主催

講演I

令和元年度 福祉施設経営研修
施設長のための財務マネジメント初級課程

「社会福祉施設をめぐる経営環境と施設長の役割」



令和元年8月19日（月）

10：00～12：00（120分）

福祉マネジメントラボ

代表 大坪 信喜

E-mail：info@fukushi-mng.jp

社会福祉法人の現状と課題

I. 背景

1. 制度政策による影響（マクロ環境）

- ① 社会保障関係費用の抑制
 - ① 2019年度社会保障費予算6000億円増に抑制
 - ・平成30年度診療報酬マイナス改定
 - ・介護保険料の3割負担導入
 - ・第2号保険料の総報酬割の導入
- ② 介護報酬・支援費報酬の改定
 - 10月消費税増税に伴う消費税UP分の改定
 - 特定処遇改善加算の導入

2. 雇用・競合状況（ミクロ環境）

- ① 介護労働者の人材難
 - 他産業に比較して労働条件が悪いという定説により福祉介護業界に人材が集まらない。また、**定着しないことによる生産性の低下やサービスの質の低下**といった問題をはらんでいる。
- ② 社会福祉法人の淘汰
 - 経営環境の激変や競合事業所の増加にともない、**社会福祉法人であっても事業不振による倒産・解散が始まっている。**
 - 今後、一法人一施設の零細法人は大規模且つ経営基盤が強い法人に吸収されるケースが増えてくるという観測がある。

3. 社会福祉法人の課題

- ① 非効率・低生産性
 - 労働集約型サービスのため機械化できる分野が限られているが、**硬直的な職員配置や業務標準化の遅れ、物品購入ルートの硬直化等により生産性が低い。**
- ② 職員の労働環境改善
 - ヒトが商品である対人サービスのため、人材確保・定着が事業の継続発展には不可欠。
- ③ 社会福祉法人の経営品質が二極化
 - 法令違反や経営の行き詰まりをきたしている法人と成長発展を続けている**法人の二極化が鮮明になってきている。**

II. 改革の視点

- ① 生産性向上 → **働きやすい職場風土、業務改善、IT活用、介護ロボット**
- ② 介護人材の確保・定着 → **職員が源泉、採用離職の繰返しから自法人での育成へ**
- ③ 事業所の多拠点展開 → **計画的な事業展開と積極的な人材の登用**

III. 具体的方策

1. 職員の適正配置による生産性向上

- ◆ **科学的経営手法の導入（経営分析等）**
- ◆ 職員配置数の適正管理
- ◆ 現場マネジメント力の充実・強化
単なる頭数合わせからチーム効率へ

2. 健全な職場風土や研修の充実による定着

- ◆ 法人本部機能の強化による人材対策
 - ・ **人事専門部署による計画的採用と人事管理**
 - ・ **人事担当理事の設置**
 - ・ **帰属意識を高める法人内部研修・福利厚生**
 - ・ **働きやすい職場形成のための労務管理**
- ◆ 管理職の管理能力向上
 - ・ 健全な組織風土を醸成するマネジメント
 - ・ 専門職としての働き方の見直し
 - ・ **職種と役職の分離**

3. 計画的な事業実施

- ◆ 3カ年経営計画の策定
- ◆ **事業計画と予算書の整合**
- ◆ **持続可能な収支差額（10%以上）の確保**

2. これからの社会福祉事業

社会事業といえども「良き思い」だけでは存続できない時代になってくる。

これからの社会事業には企業が備えている「戦略とマネジメント」が不可欠になるだろう。

アメリカの著名な社会起業家

3. 社会福祉法が社会福祉事業者の経営に求めるもの

社会福祉法第24条（経営の原則）

社会福祉事業を確実、効果的かつ適正に行なうため、自主的にその**経営基盤の強化**を図るとともに、**福祉サービスの質の向上**及び**事業経営の透明性の確保**を図らなければならない。

効率：経営基盤の強化

効果：福祉サービスの質の向上

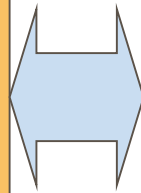
適正：事業経営の透明性の確保

4. 社会福祉法人経営の二極化（運営か経営か）

運営とは

- ①あるものを使って
決まったことをおこ
なうだけ
(前例踏襲)
- ②単年度予算消化主義
- ③ 決算書は作って
お終い
月次試算表も活用
されない
- ④事業計画と予算が
別個に存在している

V
S



経営とは

- ①経営環境に適応するため
無いものは自ら工夫して
調達する
- ②3年程度を見据えて構想する
- ③決算書が始まり
決算書を経営分析することで
課題が見つかる
(稼働率、労働生産性、離職率等)
- ④事業計画の財務的裏付けが
予算

5. 社会福祉法人・施設の4分類

私的

家業的

- ・ 利益率が低いか赤字
- ・ 職員の入替りが激しい
- ・ 経験者・資格者重視の採用
- ・ 専門職中心の管理職
- ・ 人件費率が高い

上場企業的

- ・ 利益率10%以上
- ・ 離職率10%未満
- ・ 新卒定期採用・自社で育成
- ・ 未経験者を自社で育成
- ・ 経営が分かる現場リーダー

設立背景

役所的公営社会福祉法人

- ・ 一般的な市町村社会福祉協議会や社会福祉事業団
- ・ 赤字と非営利の区別がない
- ・ 使い切る運営・単年度主義
- ・ 人件費率が異常に高い

企業的公営社会福祉法人

- ・ 先進的な一部社会福祉協議会や社会福祉事業団
- ・ 自主財源で自立経営を実現
- ・ 黒字と非営利とは矛盾しない
- ・ 中長期を見据えた経営
- ・ 適正指標による経営

公的

運営

組織風土

経営

6. 福祉サービスの特性

1. 無形性

○形がない。目に見えない。職員の質がサービスの質

→ 職員の質がサービスの質

2. 同時性

○生産と消費が同時に行われる

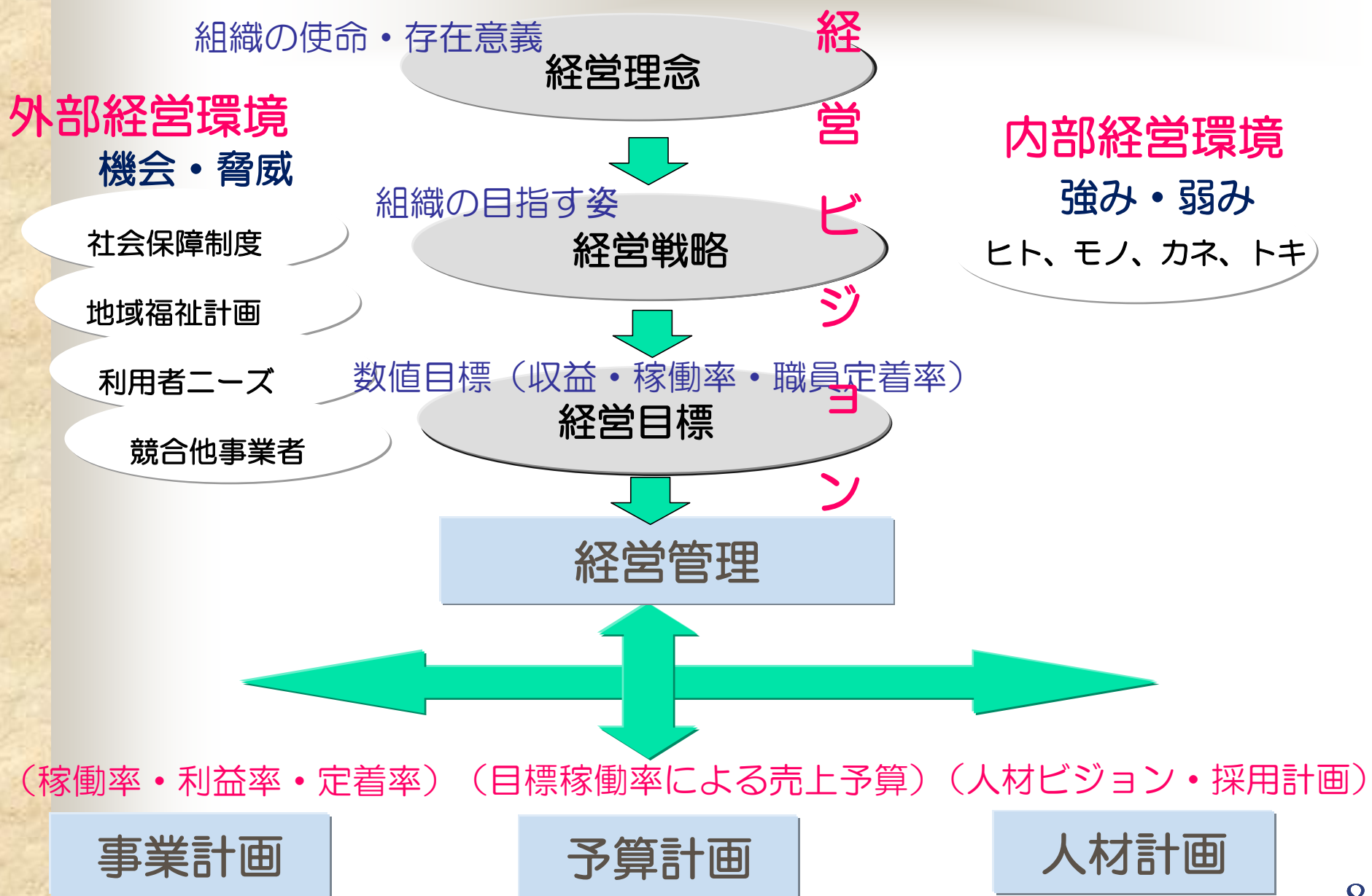
→ 良いサービスも悪いサービスも混在する

3. 異質性

○サービス提供者、利用者、環境（居住等）によって差が生じる

→ マニュアル化できない

7. 経営フロー



8. 経営理念の役割

1. 組織の価値判断基準
2. 役職員の判断基準と考え方のベクトルを合わせる
3. その結果、英知が結集されて、生産性が上がる

組織の方針や方向性といった会社の主体性がないところでの集団は単なる烏合の衆の集まりでしかない

松下 幸之助

理念なき行動は凶器であり、行動なき理念は無価値である

本田 宗一郎

9. 経営環境分析（SWOT分析）

	内部環境	外部環境
プラス	<u>S</u>trength 強み	<u>O</u>pportunity 機会
マイナス	<u>W</u>eakness 弱み	<u>T</u>hreat 脅威

内部環境とは企業の経営資源のことであり、人材の質、財務体質、サービス力、風土、理念、組織力などを指します。

外部環境は大きくマクロ環境とミクロ環境から成り立っており、企業自身ではコントロール出来ない要因です。

マクロ環境は政治的要因、経済的要因、社会的要因などを指します。

ミクロ環境は市場、競合事業所など企業に直接的に影響を与えるものを指します。

10. 社会福祉法人のSWOT分析（一例）

	内部環境（強み・弱み）	外部環境（機会・脅威）
（強み）	<ul style="list-style-type: none">■社会福祉法人という経営主体が行政や地域住民・利用者に安心感を与えている■株主配当等、資金が外部へ流出することがない。内部留保は拡大再投資や人材育成に使える	<ul style="list-style-type: none">■国家事業でありグローバル経済の影響が少ない■10%以上の収支差が出る事業は他産業にはない
（機会）	<ul style="list-style-type: none">■地域の実情や地域の高齢者の支援ニーズを把握している■自治会等と連携するインフラがある	<ul style="list-style-type: none">■IT化やロボット導入による生産性向上に資する助成金が充実してきた
（弱み）	<ul style="list-style-type: none">■事務系職員の配置が少なく、経営改善をすすめる人材が量質共に不足している■仕組みはあるが運営に生かされない<ul style="list-style-type: none">・事業計画と予算書が連動していない・就業規則が労務管理に生かされない■専門職の特性として組織に対する帰属意識が薄い■キャリアパスが運用されていない	<ul style="list-style-type: none">■今後も介護報酬のプラス改定は望めない■特養待機者が減ってきている■イコールフットィングで助成金等の優遇がなくなってきている■少子化が進展し、保育士・介護士等の人財確保が困難
（脅威）		

1 1. 事業計画に盛り込む項目

1. 経営理念
2. 組織図（指揮命令系統と責任の所在）
3. 経営方針
4. 重点課題
 - 収支改善
 - 職員満足向上
 - 利用者満足向上
5. 数値目標（財務・サービス・人事・その他）
6. 研修計画（法人内部研修と外部派遣研修）
7. 会議体・委員会体制
 - （目的・活動目標・責任者・報告体制）

「財務の数値目標」

- デイサービス稼働率目標 : 85%（適正值）
- デイサービス登録者獲得目標 : 定員の3倍（適正值）
- デイサービス人件費率目標 : 55%未満（適正值）
- 光熱水費削減目標（デイ） : 4%（適正值）
- 残業時間削減目標 : 2%（適正值）

1 2. 福祉介護事業の難しさ

- 多職種の垣根があり、組織としての一体感の醸成が難しい
- スタッフが利用者にはしか関心がなく、数字に関心がない
- 利用者を増やすかどうかの裁量権を現場が持っている
- 経営と現場がつながらない

1 3. 決算書の意味するところ

1年間の活動の成果が決算書

(やったこと、やらなかったことが数字になる)

- 稼働率を上げたか（入所調整・入院・外泊）
- ショートのリッドコントロール
- デイサービスの認知活動（営業）
- 残業
- 電気使用量・水道使用量の削減

平成29年度 介護事業経営実態調査結果

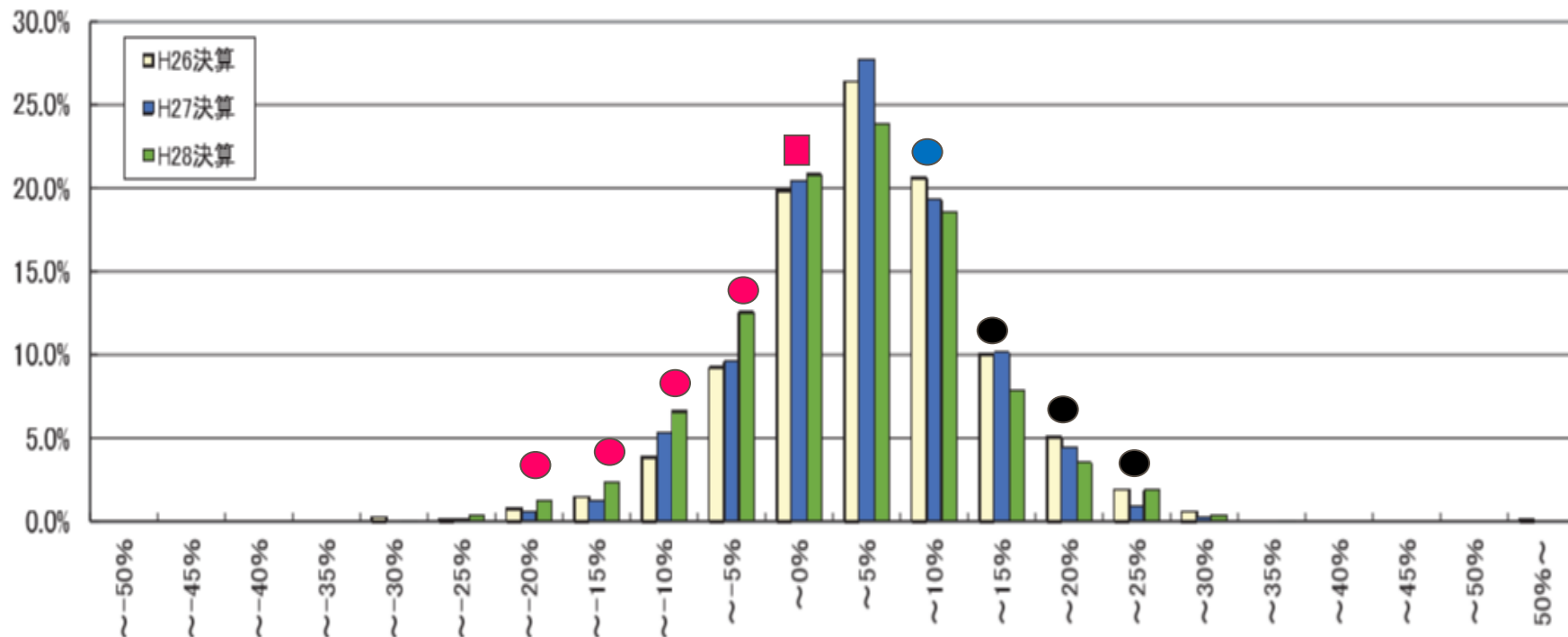
(出展：厚労省)

介護サービス種別	集計施設数	利用者1人 1日当り収入 (円)	利用者1人 1日当り支出 (円)	人件費率	平成26年度 人件費率	人件費 率比較	収支差率	比較	平成26年 度収支差率
介護老人福祉施設	1,340	12,213	12,024	64.6%	57.6%	7.0%	1.6%	↓	8.7%
地域密着型 介護老人福祉施設	997	13,321	13,252	64.4%	67.2%	-2.8%	0.5%	↓	8.0%
介護老人保健施設	672	13,272	12,819	60.1%	56.5%	3.6%	3.4%	↓	5.3%
介護療養医療施設	256	16,075	15,541	60.0%	56.3%	3.7%	3.3%	↓	7.4%
認知症グループホーム (予防含む)	477	12,958	12,295	62.7%	55.9%	6.8%	5.1%	↓	11.2%
訪問介護 (予防含む)	1523	3,503	3,336	76.1%	73.7%	2.4%	4.8%	↓	7.4%
夜間対応型訪問介護	51	8,033	7,915	74.9%	83.0%	-8.1%	1.5%	↓	3.8%
訪問入浴介護 (予防含む)	589	13,675	13,294	65.1%	64.5%	0.6%	2.8%	↓	5.4%
訪問看護 (予防含む)	555	7,971	7,673	78.3%	76.6%	1.7%	3.7%	↓	5.0%
通所介護 (予防含む)	1131	9,129	8,678	64.2%	55.8%	8.4%	4.9%	↓	10.6%
認知症通所介護 (予防含む)	689	12,526	11,910	68.3%	62.2%	6.1%	4.9%	↓	7.3%
短期入所生活介護 (予防含む)	713	12,045	11,581	64.0%	59.2%	4.8%	3.8%	↓	7.3%
居宅介護支援	910	11,989	12,153	84.1%	81.9%	2.2%	-1.4%	↓	-1.0%
小規模多機能居宅介護 (予防含む)	1051	226,974	215,343	67.6%	63.4%	4.2%	5.1%	↓	6.1%
特定施設入居者生活介護 (予防含む)	545	12,927	12,607	46.0%	39.9%	6.1%	2.5%	↓	12.2%

H27介護報酬単価改定率 従来型特養:△5.9% 個室ユニット:△5.7%
小規模デイ:△9.2% 通常規模デイ:△4.9%

1.4. 介護保険事業経営状況の実態（特養）

介護老人福祉施設収支差率分布



出展：厚生労働省

※特養は3割が赤字

▲5%以上の赤字施設が2割強 ● 収支±0から▲5%までの赤字施設が2割弱■

※5%以上10%までの黒字施設が2割弱 ●

10%以上30%までの黒字施設が1割強●

15. 経営分析による代表的経営指標

分析領域	財務情報	定義	代表的経営指標
収益性	損益計算書	施設における収入と支出、その結果としての収支差額を把握し、経営成果の概要を把握するものです。	<ul style="list-style-type: none"> ● 経常収入 ● 経常支出 ● 経常収支差額 ● 経常収支差額率
機能性	損益計算書	施設におけるサービス提供能力や職員配置の状況等、施設の機能を数値化したものです。	<ul style="list-style-type: none"> ● 1日平均利用者数 ● 年間利用率 ● 利用者10人当り職員数 ● 利用者1人1日当り収入
合理性	損益計算書	収益を上げるもとになっている経営資源である人的資源や物的資源（物的消耗品や固定資産）に対してどの程度の費用が投下されているか、収入に対する費用比率を見るものです。	<ul style="list-style-type: none"> ● 人件費率 ● 材料費率 ● 減価償却費率 ● 委託費率 ● 経費率
生産性	損益計算書	収益の源泉となる人的費用の投資はどの程度の付加価値を生み出しているか、施設の生産性を数値化したものです。	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員1人当り給与額 ● 職員1人当り売上額 ● 労働生産性 ● 労働分配率
安定性	貸借対照表	設備投資の状況や剰余金の集積状況、返済能力等の法人施設の経済的安定性を数値化したものです。	<ul style="list-style-type: none"> ● 1居室当り固定資産額 ● 流動比率 ● 事業収入対借入金比率

参考. 某社会福祉法人全体の経営指標

		平成28年度	平成29年度	差分	適正值	備考
経営指標	各指標					
収益性	①事業活動収入	1,484,559,592	1,510,366,156	25,806,564		
	②事業活動支出	1,466,386,287	1,470,061,684	3,675,397		
	③事業活動収支差額	18,173,305	40,304,472	22,131,167		
	④収支差額率	1.2%	2.7%	1.4%	10%以上	やや改善
機能性	⑤就労支援事業損益	83.9%	85.7%			
	⑥一日当たり平均利用率	-	-			
	⑦利用者10人当たり職員数(人)	-	-			
	⑧利用者1人一日当たり事業収入(円)	-	-			
合理性	⑨人件費率	79.0%	76.9%	-2.1%	60%未満	やや改善
	⑩材料費率	13.8%	13.9%	0.1%	15%未満	良好
	⑪減価償却費率	4.8%	4.8%	0.0%	5%前後	適正
	⑫委託費率	0.0%	0.0%	0.0%		
	⑬経費率	11.6%	11.5%	0.0%	5.5%前後	6%超過
生産性	⑭職員1人当たり給与と費(円)	4,399,966	4,359,637	-40,328		
	⑮職員1人当たり事業収入(円)	5,570,580	5,667,415	96,835		
	⑯労働生産性	4,532,541	4,607,239	74,698		
	⑰労働分配率	97.1%	94.6%	-2.4%	80%以内	やや改善
施設データ	利用定員数	-	-			
	常勤換算職員数	266.5	266.5	0.0		
	平均要介護度・障害程度区分	-	-			
	施設稼働(開園)日数	365	365	0		

参考. 特養の経営分析結果事例

		特別養護老人ホームA	適正值	備考
経営指標	各指標	平成29年度		
収益性	①事業活動収入	339,256,352		
	②事業活動支出	320,139,516		
	③事業活動収支差額	19,116,836		
	④収支差額率	5.6%	10%以上	やや低調
機能性	⑤一日平均利用者数(人)	82.9		
	⑥一日当たり平均利用率	90.1%	96%以上	低調
	⑦利用者10人当たり職員数(人)	6.2	5.5人	10人当り0.7人強多い
	⑧利用者1人一日当たり事業収入(円)	11,215	10,000円以上	適正
合理性	⑨人件費率	65.3%	60%未満	高い
	⑩材料費率	17.2%	15%未満	高い
	⑪減価償却費率	2.4%	3%前後	適正
	⑫委託費率	6.3%		労務コストのため 人件費と合算で考える
	⑬経費率	5.0%	5.5%前後	良好
生産性	⑭職員1人当たり給与費(円)	4,321,346		
	⑮職員1人当たり事業収入(円)	6,613,184		
	⑯労働生産性	4,902,249		
	⑰労働分配率	88.2%	80%以内	生産性低い
施設データ	利用定員数	92		
	常勤換算職員数	51.3		
	平均要介護度	3.9		
	施設稼動(開園)日数	365		

参考. デイサービスの経営分析結果事例

経営指標	各指標	平成29年度	平成29年度	差分	適正值
		デイサービスA	デイサービスB		
収益性	①事業活動収入	55,250,653	91,352,430	36,101,777	
	②事業活動支出	49,132,530	91,495,064	42,362,534	
	③事業活動収支差額	6,118,123	-142,634	-6,260,757	
	④収支差額率	11.1%	-0.2%	-11.2%	10.0%
機能性	⑤一日平均利用者数(人)	15.1	27.1	12.0	—
	⑥一日当たり平均利用率	53.9%	60.2%	6.2%	85.0%
	⑦利用者10人当たり職員数(人)	7.4	6.6	-0.7	4.5人
	⑧利用者1人一日当り事業活動収入(円)	11,803	10,886	-917.5	10000円前後
合理性	⑨人件費率	63.6%	72.0%	8.4%	55.0%
	⑩材料費率	15.0%	16.5%	1.5%	10.0%
	⑪減価償却費率	1.0%	1.8%	0.8%	適正
	⑫委託費率	5.5%	5.4%	0.0%	4.5%
	⑬経費率	4.1%	4.7%	0.6%	4.5%
生産性	⑭職員1人当り給与費(円)	3,167,267	3,655,961	488,693.2	—
	⑮職員1人当り事業活動収入(円)	4,977,536	5,075,135	97,598.7	—
	⑯労働生産性	3,800,746	3,836,557	35,811.1	—
	⑰労働分配率	83.3%	95.3%	12.0%	75.0%
施設データ	定員数	28	45	17	
	常勤換算職員数	11.1	18.0	6.9	
	利用者延べ人数(人)	4,681	8,392	3,711	
	営業日数	310	310	0	
	平均要介護度	2.3	2.0	(0.3)	

参考. 神奈川県内の保育所経営分析事例

	各指標	平成23年度	平成24年度	平成25年度
分類				
収益性	①事業活動収入	189,991,784	188,343,714	184,435,809
	②事業活動収入（国庫補助金等除外）	187,645,236	185,950,166	183,208,931
	③事業活動支出	180,670,295	186,911,987	183,398,863
	④事業活動収支差額	9,321,489	1,431,727	2,036,946
	⑤収支差額率	4.91%	0.76%	1.10%
機能性	⑥一日平均利用者数(人)	143.71	141.43	134.07
	⑦一日当たり平均利用率	119.8%	117.86%	111.73%
	⑧利用者10人当たり職員数(人)	2人	2.1人	2.3人
	⑨利用者1人一日当たり事業収入(円)	4,512	4,530	4,663
合理性	⑩人件費率	72.30%	73.37%	69.33%
	⑪材料費率	8.75%	9.39%	9.78%
	⑫減価償却費率	3.49%	3.51%	2.34%
	⑬委託費率	1.66%	2.90%	2.71%
	⑭経費率	9.66%	10.99%	12.50%
生産性	⑮職員1人当たり給与費(円)	3,969,813	3,925,951	4,085,102
	⑯職員1人当たり事業収入(円)	5,491,092	5,350,674	5,892,518
	⑰労働生産性	4,728,089	4,505,335	5,018,355
	⑱労働分配率	84.0%	87.1%	81.4%
施設データ	利用定員数	120	120	120
	年間利用者延べ人数	42,108	41,580	39,551
	常勤換算職員数	34.6	35.2	31.3
	施設稼動日数	293	294	295

16. 福祉人材難に関する2つの側面

(1) 福祉人材の確保が困難

- 要介護高齢者が倍増し、需要が供給に追いつかない

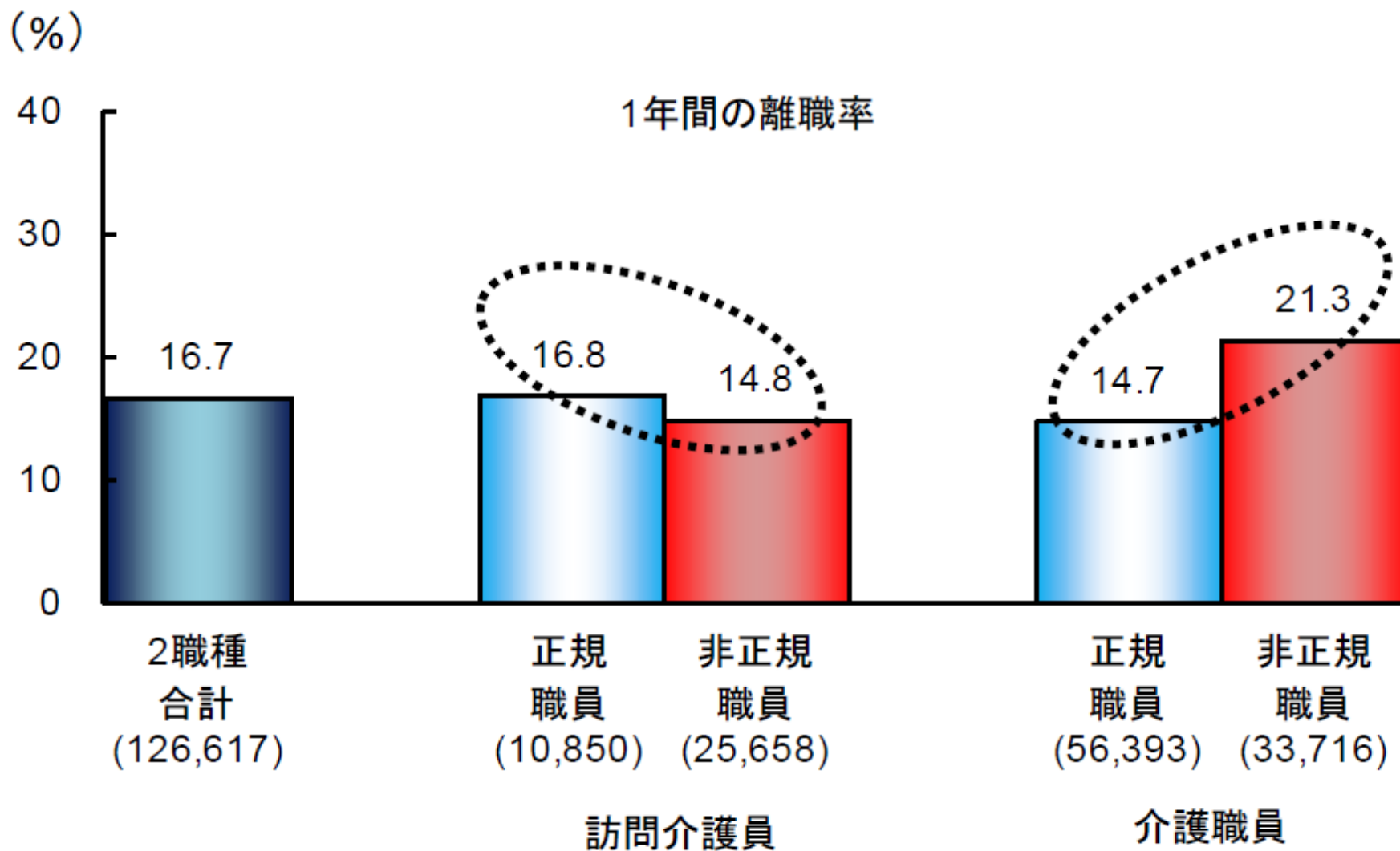
※2025年までに37万人不足

- 福祉系大学の卒業生6割が福祉と関係ない民間企業に就職する

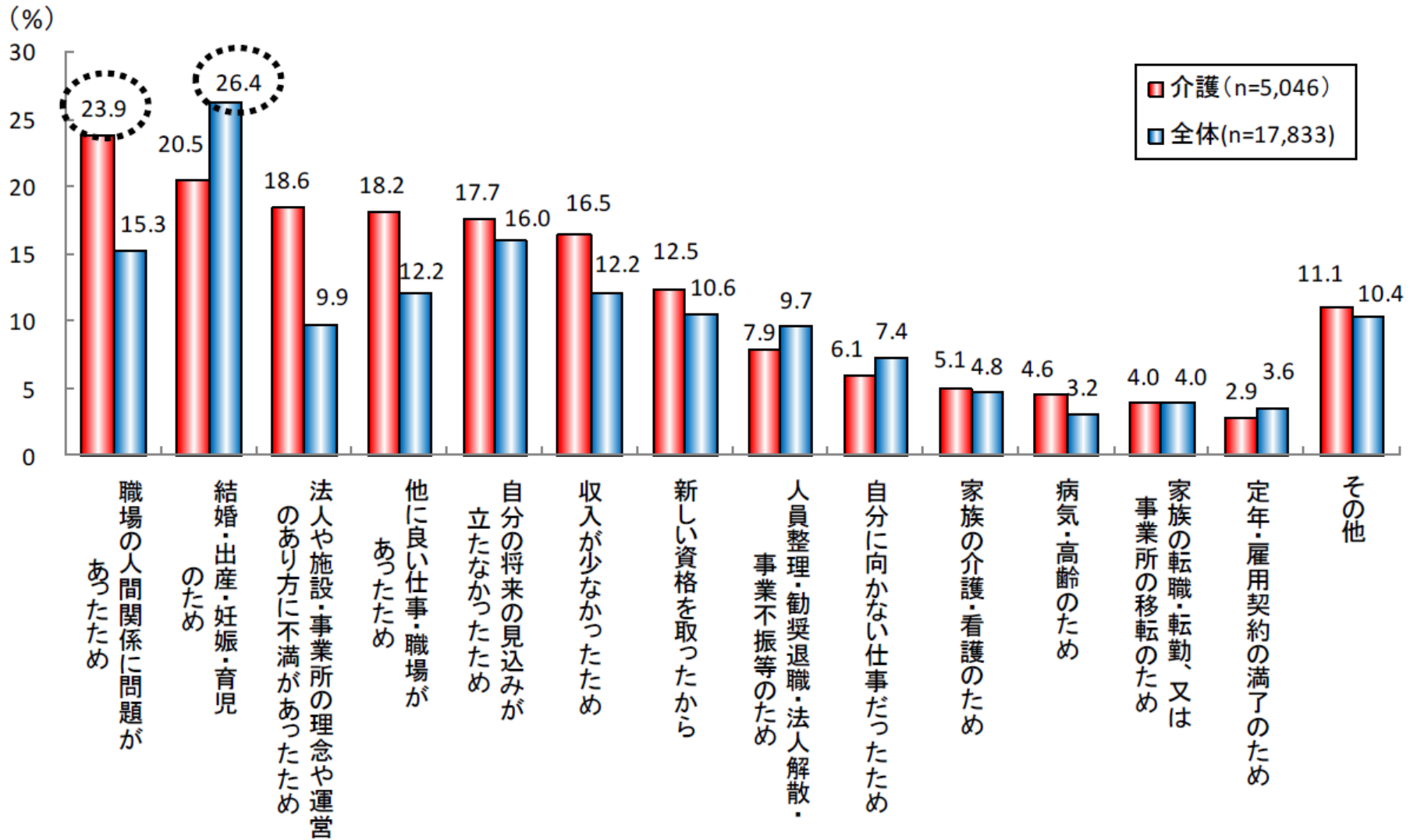
(2) 定着しない（離職率が高い）

- 仕事のやりがい求めて業界内で流動する
- 女性が8割の職場なのでライフサイクルが影響する
- 非常勤職員が4割を占めている

17. 介護職員の離職率



18. 過去働いていた職場を辞めた理由（介護事業所）



19. 離職率階級別にみた事業所割合（介護労働安定センター）

対象職種	離職率	事業所割合
介護職員 ＋ 訪問介護員	10%未満	37.5%
	10～15%未満	10.4%
	15～20%未満	7.7%
	20～25%未満	8.3%
	25～30%未満	7.1%
	30%以上	28.9%

資料出所：同上

○離職率10%未満の介護事業所が37.5%、30%以上の事業所が28.9%と二極化していることが分る

○帰属感を持った職員の定着がサービスの質を左右する

○事業所は職員の帰属意識を高めるマネジメント力が問われている

会社の根幹は
働く人が会社に**信頼感**を持ち
同じ方向を向いて働けること

水留浩一（元JAL副社長）

21. 施設長・管理者に求められること

- 職員個人の価値感や考え方を法人の経営理念と調和させる
- 理念や方針、数値目標を自分の言葉にして浸透させる
- 就業規則を労務管理のガイドラインとして、職員の義務と権利のバランスを図る
- 1日1回は現場を視察して問題・課題を改善する
- 月次試算表の前月や前年同月と比較し、冗費を点検する
- 施設・事業所の経営責任（離職率・稼働率・収支差額）

22. 健全経営の軸足（3者満足）

