

# 経営に貢献する 法人本部事務局作りの現状と課題

---

—資料調査を踏まえて—



社会福祉法人愛知たいようの杜

福田 由貴子





# 法人本部事務局の挑戦

## 事務局は「少数、しかし業務は膨大」

- 法人全体の経営基盤強化に貢献するという目標を掲げている
- 現実には厳しく、限られた人員で、法人の管理業務に従事している

# 法人本部事務局の現状

- 事務局スタッフ 「4名（常勤）」
- 事業所 「11事業所」
- 主な業務  
「会計」「労務」「総務」「人事」「広報」  
「経営企画」「財務」





# 事務局の歩みと現在地

## 2021～2025年度

### 2021～2022年度

経営基盤の強化を目指し、本部事務局を設置。組織体制の改革に着手し、体制作りを継続。

### 2023年度

スタッフを1名増員。長年手薄だった「人事」「広報」の主担当を配置し、専門性の強化を図る。

### 2024年度～

戦略的な法人マネジメントに注力したいが、**時間確保が困難な状況への対策が立てられていない。**

## 【2024年度～事務局の課題】

戦略的な法人マネジメントに注力する余力がない

---

- 時間的な余裕がなく日常業務に忙殺されている
- 戦略業務に時間を割ける人員は1人（事務長）



直面している法人の経営課題に対して、**人材不足の傾向にあると考えている。**



## 【疑問】

余力がない事務局は我々だけなのか

---

この疑問を解消するには、社会福祉法人経営における

**法人本部事務局運営の制度上等の課題**

をより深く知る必要があると考えた。

## 資料①

### 『第5回：社会福祉法人の経営分析について』WAM NET (2020年8月)

- 社会福祉法人の経営は、サービス活動収益の約5～7割程度が人件費に充てられている。
- サービス内容および収益が政策・公定価格により決定され、収益面での選択肢が他業種に比べて少ない。
- 社会福祉法人の経営管理は、人の管理がその根幹にある。



**障壁)** 事務局の人員増加を検討したいが、収益増加が望みにくい。

## 資料②

# 『社会福祉法人の経営指導強化等に関する調査研究事業報告書』PwC コンサルティング合同会社（2021年3月）

考察「財務指標データから見た社会福祉法人の経営状況と示唆」より

### ①社会福祉法人の経営状況

人件費比率や人件費・委託費比率が上昇傾向にあり、資金繰りに関する指標が悪化傾向にあることも踏まえると、処遇の見直しや人材不足の影響をより強く受けていると考えられる。



**障壁）** 介護労働人口減少の中、介護人材等のさらなる人件費の上昇が必要となる。経営改善への投資と考え、事務局職員を増やすことを選択しにくい。



### 資料③

## 『社会福祉法人の今後の事業展開等に関する調査報告書～事業継続するための本部機能の強化に向けて～』東京都社会福祉協議会（2023年9月）

- II 調査結果の概要 2 法人本部の現状と課題 より
- 本部機能強化の最大の課題は「法人本部機能を強化するための財源確保」（56%）、「法人本部職員が少なく、法人全体の取組みが充分ではない」（45%）
  - 法人本部等への経費繰入の課題は「法人本部拠点への繰入に制限があり、本部機能を強化できない」が約6割
  - 「財源の課題」では、法人本部の役割強化に比して本部経費が保障されていないこと、施設の収支悪化に伴う本部経費繰入の減少等の課題があげられていた。



**障壁）社会福祉法人会計基準は、構造的課題になる場合がある。**

## 資料④

### 『社会福祉法人経営の現状と課題』社会福祉法人経営研究会（2006年8月）

IV章－3 ガバナンスの確立、経営能力の向上より  
経営管理部門のスタッフである法人本部（事務局）の機能強化  
や、経営管理部門・事業部門を通じて中核を担う中間管理職層  
の育成・確保が必要である。



**障壁)** 事務局を経営管理部門と捉えて運営してきた期間が浅いため、事務局の人材育成におけた体制が脆弱である。



## 資料⑤

『福祉介護事業の経営者・施設長のための経営ノート』  
大坪信喜(2019),セルバ出版

提言されていた内容：抜粋)

- 運営から経営への意識転換の必要性
- マネジメントスキルを福祉介護事業に落とし込むことの有効性
- データに基づいた経営分析と生産性向上



**障壁)** 経営基盤の強化に必要不可欠な「マネジメント職」「事務局に所属するような管理部門職（コーポレート職）」の登用基準、育成体制及び必要経費検討の課題が残っている。

## 【資料から認識できたこと①】

法人本部機能の強化に必要な財源は確保しにくい

サービスの収益性と会計基準のため、本部への繰入に制限が発生しやすい



課題) 収益と制度の障壁にて、事務局の財源を増額することに関しては、**慎重にならざるを得ない**



## 【資料から認識できたこと②】

事務局は経営戦略に携わる部署となった

戦略的な「法人経営」が必要な時代となり、それを牽引する部署や人材が必要となった



課題) 事務局を管理部門とするためには、**適材適所**の**人事と人材育成が必須事項**である

## 【資料から認識できたこと③】

事務局職員不足は戦略的マネジメントの欠如に繋がる

事務局職員を配置できず、本部事務を役員や施設長が担う法人は、法人マネジメントが手薄になりやすい



**考察)** 法人本部機能の強化は、各種障壁があったとしても、経営基盤の強化において取り組むべきである



# 【経営に貢献できる事務局作りにおいて】

---

- ① 経営企画や業務改善計画の立案に携わることができる**人材の育成・増員**
- ② 上記を実現するための**人件費の確保**
- ③ DX化の推進

## 【計画①】

経営企画や業務改善計画の立案に携わることが  
できる人材の育成・増員

事務局内、マネジメント職間での  
集合学習と自己学習の強化



学習効果の評価も行う

人材の登用基準（必要な知識・  
技術）の作成・共有



適材適所の人事（採用も含む）



## 【計画②】

経営企画や業務改善計画の立案に携わることができる人材の人件費確保

組織マネジメントへの貢献に関する評価尺度の検討・作成



報酬基準の変更案検討

法人全体の事務費削減



DX化やマネジメント職・  
管理部門職の人件費への流用

# 【計画③】 DX化の推進

～DX化によって改善していきたいこと～

管理部門としての  
法人本部事務局の業務効率化

介護現場の生産性向上

『組織マネジメント変革』と『DX（デジタル変革）』は、未来に向けて避けては通れない課題と考えている