

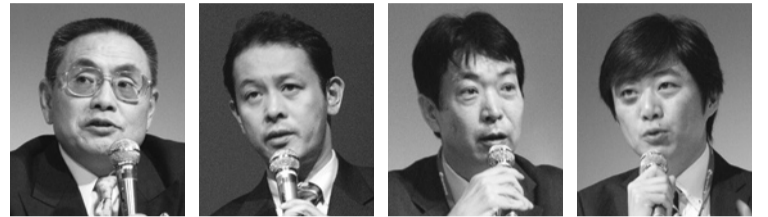


# H.C.R. 2007 ふくしのスキルアップ講座報告

vol.1

H.C.R. 2007では、福祉・介護職のスキルアップを図るため、多彩な専門職講座を開催いたしました。保健福祉広報協会ではその内容を順次H.C.R.ニュースに掲載しております。今回は「財務諸表から見た福祉施設の課題～給与水準は保てるか?」です。

## 財務諸表から見た 福祉施設の課題 ～給与水準は保てるか?



川井 義久氏 田中 正明氏 中辻 直行氏 宮田 裕司氏

2007年10月5日(金)

福祉施設では、2006年4月の介護保険制度改正により経営に大きな影響を受けました。一方、わが国では、現在、経済の回復や団塊世代の退職にともない企業が多くの人材を求めようになりました。そのため、労働条件で劣る福祉施設では人材確保が難しくなっています。

本プログラムでは、社会福祉施設の財務諸表等を検証し、サービスの質の確保のために適切な労働条件、人件費などの課題について考えます。

講師 川井 義久氏

TKC全国会 社会福祉法人経営研究会 代表幹事  
ひたち野総合税理士法人 代表社員

田中 正明氏

TKC全国会 社会福祉法人経営研究会 幹事 田中正明税理士事務所 所長

中辻 直行氏

社会福祉法人神戸福生会理事長

司会 宮田 裕司氏

社会福祉法人堺暁福祉会特別養護老人ホーム遊ぶる施設長

### 財務分析による 業務改善の着眼点

TKC全国会 社会福祉法人経営研究会 幹事  
田中正明税理士事務所 所長 田中正明氏

TKC全国会社会福祉法人経営研究会では、全国会の会員が顧問をしている社会福祉法人の決算数値等の財務データを収集し、分析しています。そこから平均的な経営指標として導き出したのが「TKC社会福祉法人経営指標(S-BAST)」です。

このS-BASTデータの最大の特徴は、アンケート方式によらず、決算数値を加工せずそのまま収集したという点にあります。

平成18年度版(平成18年3月決算数値)の収録施設は2,837で前年比206件増加しました。また、内訳は児童福祉施設667、老人福祉施設1,830、支援費・措置施設340でした。

分析値は収益性と生産性に関連した11項目を採用し、純資産からは財政の安全性を、流動資産からは経営の安定性をチェックするために使用するものです。

まず現在の介護保険施設、特に特別養護老人ホーム(特養)の動向をS-BASTから見ていただき、その後で活用方法の提案をしたいと思えます。

### 業績管理の重要性

最初に「S-BASTから読み取る介護保険事業の動向」です。S-BASTによる業績改善の着眼点として、全国の業界平均データについて平成16年度と

17年度の推移を見ると、収入・支出管理の重要性が高まっていて、業績管理がより重要な経営環境となりつつあることがわかります(資料①)。

収入についてはどんな事業を扱うかで決まるため「経営戦略」、それに対して支出は「業績管理」に利用します。これは一般企業と同じですが、営利法人と大きく違うのは、資金が残っても分配できない点です。資金を残すために人件費を削るような本末転倒はあってはならないことであり、注意が必要です。

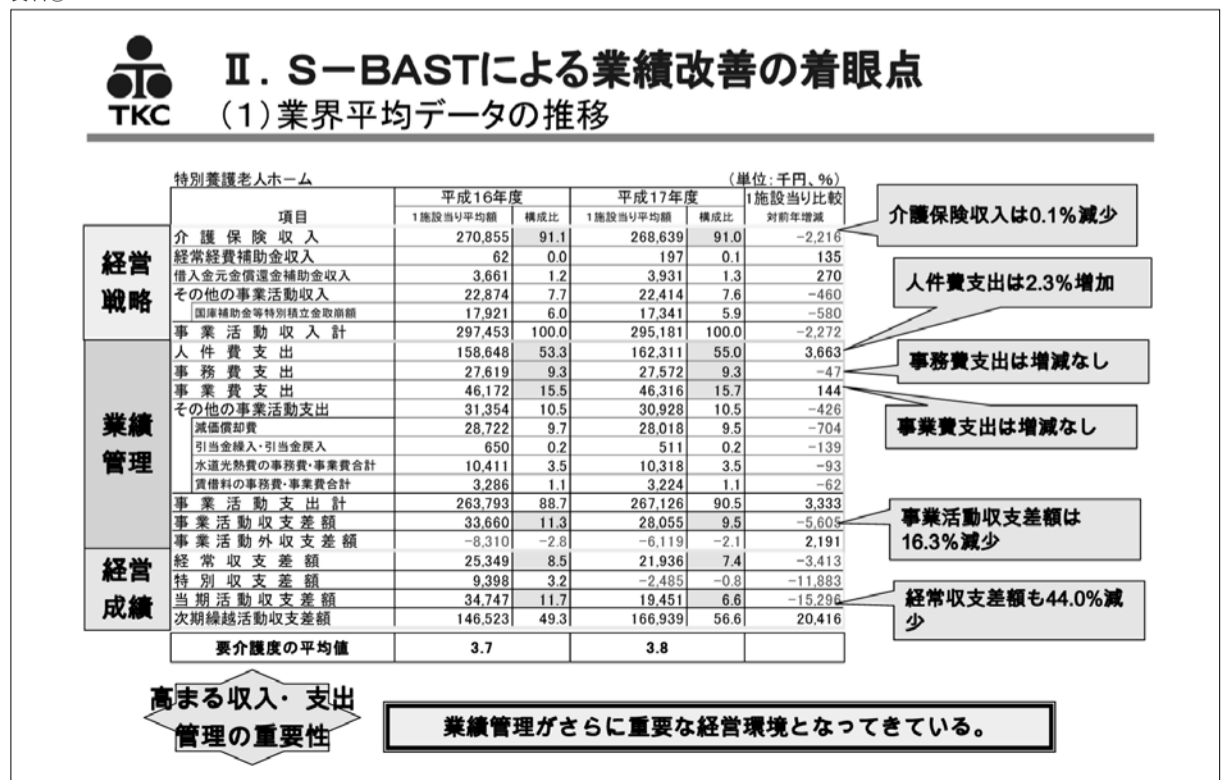
介護保険収入は0.1%の減少で、報酬改訂による減少分を居住費・食費と増床でほぼ補っています。対象データの中にユニット型個室が少なかったこと

も減収額を低く抑えている要因だと思われます。

ここの着眼点としては、「法人が理論上得ることができる最大の収入と実際の収入の達成率を把握しているか」、「制度改正に伴う新サービス・新市場の評価と対応を検討しているか」、「中期計画において増床に関して採算を含め検討しているか」などをあげることができます。

次に定員数での区分です。事業活動収支差額については、100名未満とそれ以上とでは人員配置基準が変わるので注意して下さい。経常収支差額も、大型施設では初期投資額が大きいので収支差額が悪化します。ここでの着眼点は「増床の検討と付属的施設への展開の検討を行っているか」です。

資料①



## 法人全体として妥当か否か

次に「S-BASTから読み取る人件費の動向」です。人件費支出はこの1年で2.3%増加し、その後も速報値では2%程度、この2年間で約5%増加しています。介護保険収入は横ばいなのに対し、職員の平均勤続年数の上昇など労働コストが増加した影響が見られます。この点も「人件費支出が高いからいけない」のではなく、「法人全体として人件費支出は妥当かどうか」を確認することが必要です。その他の着眼点は、「1人あたりの財務指標による人員数の妥当性」や「1人あたりの人件費水準の妥当性」を確認しているか、「将来を見据えた退職金規定を定めているか」などがあげられます。

次に給食費の提供法の違いによる区分です。人件費率は外注すれば低くなりますが、その代わりに増える業務委託費との比較が必要です。着眼点としては、「外部委託化のメリット・デメリットの検討」や

「サービス向上のための人材確保・育成、効率化のためのトレーニングを実施しているか」などがあげられます。なお、食事関係と、寝具の洗濯やリースとは同様に扱えない面があります。食事はその位置づけがそのまま施設の戦略・理念と直結する性質のものだからです。

次に「S-BASTから読み取るその他経費の動向」です。この1年で事務費・事業費支出についてはあまり増減がありません。時系列分析と予算管理がポイントです。その他の事業活動支出では減価償却費がやや減少しています。これは一部施設が定率法を採用していることによる影響です。着眼点としては、「固定資産の老築化の進行を把握し、維持・更新の投資を中期計画に盛り込んでいるか」です。非営利ゆえにこのことを考えることが大事です。それから「引当金の繰入が行われているか」もあげられます。

事業活動外収支差額は介護保険収入の減少分と人件費の増加分だけ悪化していますので、「借入や資金運用」などが着眼すべき点です。経常収支

差額は事業活動収支差額が影響して悪化していて、当期収支差額も、施設建替えや繰入が影響して悪化しています。

## 具体的事例に即して

以上が全国的傾向です。ここからは実在するG法人の事例に即して財務の時系列分析を試みましょう(資料②)。

収入は金額で、経費・収支差額は構成比で比較します。同業種・同規模の施設と比較して積極性や効率性などを評価することが基本です。

この法人では、収入はBAST値を2年とも上回っていますが、人件費率は下回っています。ベッド数80は定員数区分の上限にあるため、このようになります。問題は、同一規模施設と比べて職員数が多いのに、人件費比率が低いことです。非常勤職員の割合が高く、職員の定着率が悪いと推測できます。実際にこの法人では職員構成に難があり、将来の展開のための人材育成ができていません(資料③)。もう一つ目を引くのは水道光熱費比率の高さです。これには漏水や冷房効率の問題があるのではないかと推測されます。

この指標を用いれば、このような課題に対して、職員の正社員化や育成プログラムの作成、大規模な施設改修などの必要性が見えてくるでしょう。これこそがこの指標の意義です。適正な投資とはどんなものか考慮しながら、分析を行ってほしいと思います。

## 介護事業における人材確保と育成

社会福祉法人 神戸福生会 理事長  
中辻直行氏

一時は「介護バブル」の様相を呈した介護保険制度ですが、導入から8年半、状況は一変しました。最近では都市部ばかりか地方でも介護職の人材確保が難しくなっています。景気回復の影響もありますが、一般の有効求人倍率に比べて介護職の求人倍率が格段に高くなっています。「3K」職場というイメージの広がりや求職が減るなか、離職率は20～30%を超え、「いくら職員を補充しても間に合わない」という状況です。

影響は教育分野にも及び、福祉系大学で定員割れが起こり、介護福祉士養成校では数年前から卒業時に生徒が半分程度になっているそうです。卒業生たちが福祉系の現場に就く比率は20%を下回り、8割以上が一般企業に進むというのが現状です。

## 福祉・介護現場の雇用改善・近代化

私たちの法人への転職を志望した方に理由を尋ねると、「今の職場の施設長は経済効率ばかり追求

資料②

### II. 実際の財務分析事例 (3) 比較分析の概要

特別養護老人ホームG法人 (単位:千円、%)

項目	16年度		17年度		S-BAST(51-80人)	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
介護保険収入	329,728	85.2	322,247	83.6	268,639	91.0
経常経費補助金収入	0	0.0	0	0.0	197	0.1
借入金元金償還補助金収入	18,300	4.7	18,300	4.7	3,931	1.4
その他の事業活動収入	39,048	10.1	44,851	11.6	22,414	7.9
国庫補助金等特別積立金取崩額	32,429	8.4	32,429	8.4	17,341	5.9
事業活動収入計	387,076	100.0	385,398	100.0	295,181	100.0
人件費支出	167,224	43.2	173,765	45.1	162,311	55.0
事務費支出	34,292	8.9	39,074	10.1	27,572	9.3
事業費支出	64,291	16.6	64,291	16.7	46,316	15.7
その他の事業活動支出	40,782	10.5	40,736	10.6	30,928	10.5
減価償却費	39,257	10.1	39,680	10.3	28,018	9.5
引当金繰入・引当金戻入	305	0.1	160	0.0	511	0.2
水道光熱費の事務費・事業費合計	27,775	7.2	27,674	7.2	10,318	3.5
賃借料の事務費・事業費合計	5,395	1.4	5,292	1.4	3,224	1.1
事業活動支出計	306,589	79.2	317,866	82.5	267,126	90.5
事業活動収支差額	80,487	20.8	67,532	17.5	28,055	9.5
事業活動外収支差額	-2,617	-0.7	-2,804	-0.7	-6,119	-2.1
経常収支差額	77,870	20.1	64,728	16.8	21,936	7.4
特別収支差額	-6,826	-1.8	57	0.0	-2,485	-0.8
当期活動収支差額	71,044	18.4	64,785	16.8	19,451	6.6
次期繰越活動収支差額	239,395	78.6	304,179	82.1	166,939	56.6

16,17年ともG法人の事業活動収入がBAST値を上回っている

人件費率がBAST値10%を下回っている

G法人の減価償却率がBAST値を上回っている

G法人の水道光熱費比率がBAST値を3.7%上回っている

G法人の事業活動外収支差額の赤字幅はBAST値より小さい

G法人がBAST値の2倍以上の経常収支差額比率となっている

資料③

### II. 実際の財務分析事例 (5) その他分析指標

項目	G法人 構成比	S-BAST(51-80人) 構成比
常勤職員の期末在職者数(人)	51	37.7
要介護度の平均値	3.9	3.8
経常活動資金収支差額対経常収入率(%)	15.9%	12.6%
経常収支差額対事業活動収入率(%)	16.8%	7.4%
当期活動収支差額対事業活動収入率(%)	16.8%	6.6%
人件費対事業活動収入率(%)	45.1%	55.0%

同一規模の施設とほぼ同程度の平均介護度である。  
このなかでG法人は資金収支上も事業活動収支上も一般の施設と比較し、高い収益率を示している。

同一規模の施設より在職職員数は多く、反対に人件費の割合が少ない。  
このことから、G法人は非常勤職員の割合が多く、職員の定着率が悪いことが考えられる。  
このことが、高い収益率の源泉と考えられる。

対策(A)を検討し、  
中長期の計画(P)を作成し、  
これを実行(D)して、  
検証(C)する

現在の収益率は高いが、将来の事業展開において人材が問題になる可能性がある。

している。まっとうな給与体系も安心して勤められる職場環境もなく、研修もない」と言います。福祉の理念をしっかりと掲げ打ち出さない限り、人材確保は難しくなっています。

また、特養に限って見ても、業務の指針が明確に文書化され、マニュアルとして定められている施設は20%位しかありません。基礎的な業務を法人としてマニュアル化し、一つ一つの業務の理念を明確化することができていない職場は、今の若者には魅力がありません。自分がどんな介護職員になったらいいのかわからない、企業に比べ労働の現場としての基礎的な機能が劣っていることなどが、高い離職率につながっていると言えるでしょう。

課題の1つは給与体系です。ある会計士は、財政構造がまったく異なる病院と比較して「病院の人件費が50%以下だから、特養も50%以下にしないと潰れる」と言っています。私の考えは反対で、人件費が50%を下回る法人は潰れていきます。TKCさんの資料でも、事業費は15～18%というのが標準的なモデルのようです。食事や環境を良くしようとしても20%かからない。事務費も10%を下回っています。この二つを足しても25～30%です。過剰な設備投資をせず債務残額も少なければ、当然ながら人件費は65%位まで使えます。将来の定期昇給が心配だからお金を貯めようという方もいますが、今サービスを提供するのに必要な人材を確保できずに将来の人件費高騰を考えるのは本末転倒です。

確にかつてのような年齢給は介護保険の報酬体系の中では不可能です。ならばそれに代わるしっかりした給与体系を作らなければいけません。

次に人事考課です。介護保険制度導入当初から社会福祉法人は「能力給」を取り入れてきましたが、民間企業ではない介護現場に能力給が適するのかは非常に疑問です。

人事考課は、法人が「こういう介護職員になって欲しい」という指針を明確にして、その到達度をチェックするものです。私たちの施設では「介護職員の業務自己評価シート」を使っています。基本行動、介護場面、連携など46項目について年2回、スタッフが5段階で自己評価します。それを現場で日常直接に監督している上司がチェックし、面談のうえ修正し、課題克服やさらに伸ばしたい点を確認する。そのうえで施設長がチェックします。

私たちの法人では昨年の離職率が5%以下、介護職の正規職員に限れば4%程度になりました。入職して3年以内の退職も10%を下回っています。個々人が目標を明確に持ち、それを達成する場所としてこの職場がふさわしいと考えてくれているのかなと思っています。

## 介護報酬が低いから 人件費が低いのか？

「介護報酬が低いからまっとうな人件費を払えない」という経営者は少なくありません。本当でしょうか。

ここでグループホームの介護報酬の計算例を示します。要介護度3の865単位で、神戸の場合で計算すると月に275,070円。利用者9人で常勤スタッフ6人として、12カ月をかけると4,951,260円、365日だと

約499万円になります。介護保険ではグループホームの報酬は介護に必要な人件費を介護報酬で支払い、看護婦の配置はありません。介護保険では介護職員の人件費は一人あたり500万です。ところが多くの施設でスタッフには200万～250万しかいっていません。福利厚生費などが15～20%だとしても、本来は400万がスタッフの平均賃金になると思われます。「うちの要介護度の平均は3より低い」というホームもありますが、認知症の困難な症例が出てくるのは3以上の方で、1や2の方は記憶以外の点ではほとんど問題ありません。中には本来は在宅や一般施設で暮らせる方を入所させてしまっているのかも知れません。

まっとうなホテルコストと生活費、そして管理費として介護報酬から15～20%を得る。そこにまっとうな人員体制を敷けばまっとうなグループホームが生まれます。しかし、数多くのグループホームでは2級ヘルパーのパートで24時間体制を敷いているだけで、特別の専門性を持っていません。これがこの計算例を持ち出した理由です。NPO法人でも社会福祉法人でも大差なく、小資本でできる事業として飛びついたので。今後、グループホームが社会の信頼を得ていくためには、本当にサービスを必要とする方を入所させ、まっとうな体制を敷いて業務をおこなっていかねばならないと感じています。

## 間違ったビジネスモデル

この8年間、とにかく職員の回転を早くすればいいということで業界全体が進んできました。介護の世界では離職率が2、3割をこえているのが常態だなどといいますが、まっとうな考え方をすれば、経営者・施設長として、離職率10%以上というのは危機的な状況だととらえるべきです。法人・施設に何らかの構造的な問題があるからそんな数字になるのだと考えなければなりません。

職員が施設長を信用していないどころか軽んじ、理事長を嫌っているという施設はたくさんあります。そんな事態になりたくなければちゃんとした労務体系を作って欲しいと考えます。離職率が2割こえたら施設として崩壊が始まっていると考えてください。

参酌標準など、介護保険の財源の絡みから、特に施設系サービスについてはその総量が抑制されています。結果として待機者が増え利用者獲得には困らず、良いサービスを提供しない施設でもやっています。その反面、まじめで効率的な経営をしながら、非営利法人だから利益を残すことは目的ではないと計画的にきちんと人件費を使っている施設・法人が、過去2回の改訂によってぎりぎりまで追い詰められているのが現状です。

そういう意味でまさに「悪貨が良貨を駆逐する」というのがこの8年間の大きな流れではなかったでしょうか。この流れを引き留めることができるのは、「介護職員自らが、自分が理想とする介護を実現できるまっとうな事業者を選ぶ」ということしかないのかも知れません。ぜひよく考えて職場を選んで欲しいと思います。

そうしたなかで本当の専門職育成をしなければい

けません。介護職員が誇りを持てる職場としなくてははいけません。多くの介護スタッフの就職動機は社会貢献です。その貢献を最も実感できる職場とは、地域との連携がなされボランティアが積極的に参加して、あるいは利用者の家族も運営に参加している、そういった現場ではないかと思います。

## パネルディスカッション

TKC全国会 社会福祉法人経営研究会 代表幹事  
ひたち野総合税理士法人 代表社員

川井 義久氏

田中 正明氏

中辻 直行氏

司会 社会福祉法人  
堺暁福祉会特別養護老人ホーム遊ぶ施設長  
宮田 裕司氏

川井●本日の資料は平成16、17年度決算の数字ですが、今年度は約3,200施設・35事業と、年々、社会福祉法人の経営指標として内容が充実してきています。当研究会は平成12年、介護保険導入時に「今後は職業会計人として社会福祉法人への支援が必要なのではないか」と立ち上げたものです。

田中先生も言われましたが、時系列的に数年間の数字を並べて、結果どうなっているのか、他の平均と比べてどうかなど、分析方法はさまざまです。しかし出てきた結果だけをみて「他の施設と比べてうちはこれだけだからまだ余裕がある」と一喜一憂してはいけません。分析だけに終わらせず、結果を経営にどう活かすかが財務分析の最終的な目標です。経営者・施設長として考えてほしいところです。

私も特養を運営しているのですが、離職率はパートで高く、全体で約2割になります。中辻さんのお話のようにどこかに問題があると思っています。通常の業種ではこんなに高いことはありません。頭を悩ませているのが正直なところです。

ただ、職員の教育にはお金をかけているつもりです。それが逆に職員などに不評というのか、「厳しい施設」と思われているかもしれません。月1回の長時間の全体会議も職員には好まれてないようです。また、年2回ほど「理念」に関するテストも実施しています。理事長の方針や法人としての理念などを問うもので、難しくはありません。私なりに福祉に対する思いや法人としての姿勢を職員に伝えているつもりですが、むしろそういうことを負担に感じる職員が多くなってきたのかなと感じています。

職員の評価についても、会計事務所だったら向かないと思う職員が、福祉の現場では高齢者に信頼されています。何を基準に評価すべきか悩むところです。ただ、今後はこれだけの離職者が出ている事実を直視しながら経営していかなければいけないと思います。

中辻●私たちの法人では、退職のピークが入職6～7年目前後に集まっています。女性が8割近くを占めていて結婚退職は避けたいことなのですが、入職5～10年間の職員が一番活躍が期待できる人

材です。生産性が高まる時期の入口で辞められてしまう、そんな問題もあります。

特養を中心にショートステイ・デイサービスの3点セットで運営し、きちんと予算立てすれば収入に大きな誤差は出ません。年間の収入目標も私たちの所ではこの8年間99%台で押さえています。支出も計画的におこなえば99%管理できます。非営利法人ですから利益が目的ではありません。加えて非課税法人なので民間企業に比べれば利益率は数倍になるはずで。

他方、非営利の公益法人でも経営は徹底的に効率化して、無駄な支出はあってはいけなくと思っています。経営者としての能力に関わる点です。業界内では私は「日本一数字にウルサイ理事長」という評価のようです。私は2代目で、父は社会福祉法人認可第1号でした。当時は決算のたびに何かを売って赤字を補填するような状態で、おかげで遺産ありませんでしたので、とにかく計算しないと夜も眠れませんでした。ギリギリのことをする以上、数字の裏付けがなければ何もできないし、してはいけないということは骨身に沁みています。どこにどんな形で効率的に投資するか、人を育てるべき時か資金を貯める時か、見極めることが大切です。

公益法人の場合、事業拡大そのものは目的になりません。その事業がいかに社会に役に立つかが新規事業をする際のポイントです。しかし、スタッフをたくさん抱えればポストも必要になります。組織の宿命として一定の成長は必要かなと思います。

先ほどの自己評価シートですが、「自己評価システムで」と決めたら後は介護職の委員会を作り、そこで自分たちで項目出しをして、それを評価する課長職が集まって話し合いました。私が追加注文したのは1項目だけです。経営側が勝手に作り、押しつけても無意味です。「シートを貸してくれ」とも頼まれますが、施設長や理事長が現場に押しつけていることがあるのか、評価される側が本当に納得するのか疑問です。職員自身がなりたい自分になるためのツールとして必要なものだと思います。

**田中**●社会福祉法人も急に一般企業と同様に運営するとなれば戸惑いもあるでしょう。税理士の顧客のメインは中小企業です。社会福祉法人と中小企業とは同じような弱みを持っています。

中辻さんのお話でいうと、中小企業で難しいのは「雇用改善・近代化」です。まず理念が明確化されていません。一般企業なら売り上げを増やさないとはいけません。でも理念が明確でなければ人はついてきません。経営者が理念を打ち出して「このやり方でいく、皆にはこういうスキルを高めてもらい、将来はこんな給料で、こういう形で独立も」と今後の展開を説明できなければいけないのです。

中小企業では「自分の会社だから、儲けが残ったら自分のもの」と考える例も多くあります。今では社会福祉法人も同様になる危険があります。財務分析にあたって一番怖いのはそこです。方向性のないところにあるお金が一番たちが悪いのです。無目的に貯まったお金は悪い結果を生み出します。私腹を肥やすか無駄な投資をして破綻するかの2パターンです。職員と一緒に進む方向性を決めないとはいけません。

次に業務の明確化です。職場ではどういうスキルが必要とされて、どういう形で育っていくべきか。さらに何をしたらどれだけの給料になるか。これらも規則化しなければいけません。

「今はこれだけ、この時期にはこれだけ要る、だから今からお金を積み立てよう」と計画する。財務指標はそれを見極めるためのツールです。当然、人件費を抑えれば良いという問題ではありません。



**川井**●民間企業での財務分析というと、通常、安全性や収益性、生産性や成長性といった分類を含めておこなっていきます。ただ、社会福祉法人には、それらはあまり適しません。

また、福祉や介護は制度ビジネスです。介護保険制度によって売り上げが100%決まります。法人なりにある程度の工夫もできますが、売り上げの最大値がわかっていて分析しても、何にもならないかなと思います。だから「これだけかかった、まだこれだけ余裕がある、将来何に使っていくか」という話になっていくのだと思います。

ただやはり、自分の位置がどこかを知ることは大切です。それがはっきりわからずに目的地に到達できません。財務分析も、自分が今いる位置を確認するために有効な方法だと思います。

**中辻**●理事長や施設長がスタッフに理念を熱く語れることが優秀な人を集める鍵です。今一番人を惹きつけるのはやはり福祉の志を高く掲げて一所懸命頑張ること。そしてそれを実現できる職場を作っていくことです。「理想を絶対あきらめずに努力しよう」と組織として言えるかどうか問われています。

給与体系を直すだけでは、定着率も人材育成も向上しません。新人が最初に見るのは、初任研修をしてくれた先輩です。そこに自分が理想とする目標を作り、それに向かって努力していく。ちゃんと指導できる副主任や主任のような階層がなければいけません。いい人を育てる環境を作るには最低10年はかかります。直ぐに取り組まないと間に合いません。数年先には今より大変なことになるでしょう。ギリギリまで踏み込んで努力しないと、まっとうな給与体系や職員集団を作ることは難しいのです。

介護業界全体がこの8年半を“失われた時間”にしたツケが今まさに回ってきた、そのことを認識し、努力された方だけが10年後も福祉の業界に残っているのかなと思います。

**川井**●これまで社会福祉法人は基本的に1法人1施設だと指導されてきましたが、昨年公表された「社会福祉法人経営の現状と課題」の報告書では、規模の拡大や合併を推奨しています。今後は1法人1施設では厳しいのかなあと思います。ただ、「ここにはこの施設がないとダメなんだ」という地元の強い要請がある施設であれば、なくなることを地域が許しません。地域にあった施設・法人作りということも、規模拡大ができない場合には必要でしょう。

**司会**●最後に一言ずつお願いします。

**中辻**●介護保険は導入当初、公的な制度ビジネスということで「親方日の丸」などといわれました。ところが国は840兆円の赤字を抱えて火の車です。高齢者も要介護者も増え、ニーズは高まるのに、公的介護保険だけに頼っているのは、収入は分厚いパイではなく、クレープの皮のように薄く伸ばされるだけでしょう。皮の中に何を入れて仕上げるかが問題です。

自分は特定施設事業者連絡協議会の会長もしていますが、そこでのアンケートによれば、介護報酬の収入での比率は1/3を下回り、大手で1/4以下。部屋代や上乘せ介護費用、生活費などが75%を占めています。将来介護報酬が下がっても影響は小さいでしょう。

それに対して特養は、ホテルコストは自由化されたものの事実上第三階層以下の方が8割を占めていて、すべての単価が公的規制の中にあり介護報酬の見直しが経営を直撃します。特養は介護保険施設になりましたが、社会福祉施設・老人福祉施設であることは変わりません。事業として考えるなら、法人自身が価格を決め、付加価値をつけられるような、例えば高齢者住宅部門などの分野に積極的に進出することも必要ですし、そのためにも優秀な人材を育てなくてはなりません。また、法人内で所得再分配をしないと福祉事業部門を守れないということも将来起こりうるかもしれません。そうしたことを経営として意識すべきでしょう。

**川井**●福祉の職場であっても「いい生活をしたい」「いいものを買いたい」といった自分の欲求から働く人が多いでしょう。それでも一所懸命働いていたら「アンタのおかげで幸せだよ」と言われてやる気がでてる。とはいっても1日2日でできるものでありません。うちの施設長が最近「努力が実を結んだと実感できるのに10年かかった」と言いました。人材の定着を考えた時、職員がどれだけ自分の施設を好きになれるか、経営者はいかに夢を与えられるかが、これからの大きなポイントだと思います。

**田中**●「ローマは一日にしてならず」です。今日の話聞いて「うちも」と決めても数年はかかります。女性スタッフが多ければ結婚退職や中断は避けられません。今すぐに手をつけるべき喫緊の課題です。

**司会**●社会福祉援助者の育成はすなわち、サービスの質そのものを底上げすることです。各法人それぞれにご努力を頂き、社会福祉事業が各地域で発展することを願って終わりにしたいと思います。