

福祉法人経営

第44号
2024年3月
発行

社会福祉法人 東京都社会福祉協議会
社会福祉法人経営者協議会



主な内容

部会紹介：社会福祉法人の今後について思うこと ～救護施設の立場から～	3
会計監査人の導入による会計の適正性向上と今後の課題	5
社会福祉法人のブランディング ～法人理念の振返りから学生への発信～	8
福祉人材の確保・育成・定着に関する調査 報告書（概要版）	12

巻頭言

2024年のごあいさつ

社会福祉法人 大三島育徳会／社会福祉法人 三交会 理事長
東社協 社会福祉法人経営者協議会 副会長 田中 雅英



能登地震、羽田空港の飛行機炎上事故と不穏な年明けとなりました。被災されたみなさまには心からお見舞い申し上げます。復興に尽力されている皆様には安全に留意され、ご活躍されることをお祈り致します。本年もよろしくお願いいたします。

去年は激動の1年でした。夏ごろからは新型コロナの脅威が弱まりましたが、物価高騰、大幅な賃金上昇という新たな脅威が襲ってきました。10月、ウクライナの戦争に続いてイスラエルとハマスの戦争が勃発、どちらも終結の兆しはみえません。11月は自民党派閥によるパーティ券裏金疑惑事件の幕開けとなりました。そして、12月には介護報酬改定率が発表され、改定率はプラス1.59%に抑えられました。私が副会長を務める全国老人福祉施設協議会は9%の引き上げを要望していました。物価高騰と他産業の賃上げに対応するためです。そして、介護報酬は3年に1度の見直しなので、年3%の引き上げで3年分です。すなわち、この改定率は介護事業者の厳しい経営実態を反映していません。介護職員の月額給与と全産業平均との差額約7万円を埋める水準でもありません。首相官邸において、直接総理に陳情したことをはじめ、財務大臣、厚生労働大臣、自民党政調会長とも要望書を手交しました。さらに、東京都選出の衆議院議員22名、参議院議員3名の合計25人に要望書を提出するなどさまざまな陳情活動を重ねた結果としては、全く納得いたしかねる改定率です。まさに脅威にさらされた1年でした。

去年、介護報酬改定の陳情を重ねているときに、「介護報酬を上げると介護保険料と利用者の負担も上がるので、慎重にしなければならない」という指摘がありました。介護保険料が上がると被保険者の負担が増し、介護サービスの利用者が減る危険性もある。だから、物価や他の産業の賃金が高騰しても介護報酬の大幅な引き上げはできない、ということなのでしょう。つまり、介護職は犠牲になっても仕方ないということなのでしょう。それでは、介護人材が逃げていってしまうだけです。介護職が安心して働き続けられる報酬を実現するのか、介護保険料の増額は

避けて、在宅で介護する人への負担を強いるのか。その問いが、現在突きつけられている最大の課題です。

介護保険は社会保険の一つです。社会福祉制度ではなく、社会保障制度下の事業です。株式会社は介護サービスであげた収益を株主に還元します。株式会社の最大のステークホルダー（利害関係人）が株主だからです。一方、社会福祉法人のそれは地域になります。地域福祉を実践するためには適切な利益がなくては継続しません。昨年度、介護分野の入職率から離職率を引いた入職超過率がマイナス1.6%と初めてマイナスに転じました。現在の介護労働に対する評価では、それに拍車がかかるおそれがあります。団塊の世代が全て75歳以上になる「2025年問題」を直前に控えた2024年には、各政党、行政、マスコミなどに対するロビー活動に力を注ぐ必要があります。もちろん、テーマは毎年の介護報酬見直し、あるいは物価賃金上昇スライド制度導入です。

本年も経営協の会員同士が力を合わせ、ご利用者・地域のニーズに応えるよう尽力いたします。どうぞよろしくお願いいたします。

社会福祉法人の今後について思うこと ～救護施設の立場から～



社会福祉法人 東京光の家 救護施設 光の家神愛園 施設長
東社協 救護部会 部会長 藤巻 契司

はじめに：救護施設とは

救護施設は生活保護法38条第2項（救護施設は、身体上又は精神上著しい障害があるために日常生活を営むことが困難な要保護者を入所させて、生活扶助を行う施設とする）によって規定された保護施設で、都内には10箇所あります。

2000年（平成12年）に介護保険制度が始まり、福祉の世界にも“契約制度”が導入され、現在では“契約制度”が一般的になってきていますが、救護施設は未だに“措置制度”のままの数少ない種別の施設となっております。介護保険制度が始まる前、救護施設も生活保護法の保護施設から介護保険法の施設にすべきではないかという声の一部に上がった事もありますが、制度改正される事無く現在に至っています。実際、昭和25年に施行された新生活保護法によって規定された救護施設はその文言の一部が時代に合わないという事で改正されただけで、大枠は70年以上変わっていません。そのように聞くと、古臭い施設、時代に取り残された施設なのではないかと思われるかもしれませんが、実態はその時代その時代に他法他種別施設が受け入れてこなかった制度の狭間にある方々に手を差し伸べて、セーフティーネットの役割を果たしてきた施設でもあります。

日本の戦後の福祉制度の歴史を見ていくと福祉施設は専門分化する事でより高度な専門性に基づいた支援が提供出来るだろうという事で様々な種別の施設が作られました。しかし、その枠に入り難い重複障害者や法整備が進まなかった精神障害者に対する支援が取り残されていた現実があります。そのような方々に手を差し伸べて来たのが救護施設であります。様々な方々への支援ができたのは日常生活を営むことが困難な要保護者を対象とするという法律の文言で、利用者像を細かく規定していない、受け入れ対象とする障害を定めていない生活保護法の保護施設であったからこそ可能であったともいえます。実際、いわゆる三障害といわれる身体障害、知的障害、精神障害の他、制度の谷間にある人、緊急性のある人、精神科病院への社会的入院から退院した人々、多重債務のある人、DV被害者、矯正施設等から退所した方々など、他法他種別施設の利用が困難な方々の受け入れ先ともなっています。都内の救護施設の中にはその設立の経緯等により前述したように様々な障害をお持ちの方が利用されている施設もあれば、アルコール依存症の方を対象とした施設、重度の肢体不自由者を対象とした施設、精神障害者を対象とした施設、視覚障害者を対象とした施設があったりと様々です。

昭和25年には全国に13施設しかなかった救護施設が180を超えるまでになったのはそれだけニーズがあったからともいえます。しかし、定員の一割を超えなければ、定員以上の利用者を受け入れる事が救護施設では可能な為、20年ほど前までは利用率の全国平均は100%を超えていましたが、ここ数年は利用率の低下が進んできている実態もあります。

時代を先取りしてきた救護施設

現在、救護施設は施設入所支援を中心に事業を行っておりますが、その他に通所事業、一時入所事業、地域生活を目指す方々への居宅生活訓練事業等を行っています。これらの事業は制度化される前にこのような支援が必要ではないかと支援を行い、後から制度化されたものです。「新しい制度ができたからやりましょう」ではなく、「必要だから制度になくてもやろう」と取り組み、その実績が行政に認めて頂き、制度化された経緯があります。

2016年（平成28年）に社会福祉法が改正され、地域における公益的な取り組みが求められるようになりましたが、救護施設の全国組織である全国救護施設協議会では社会福祉法の改正される前の平成25年4月に3カ年計画の「救護施設が取り組む生活困窮者支援の行動指針」を策定し、救護施設の持つノウハウを入所利用者への支援だけでなく、地域の生活困窮者支援に役立てるべく行動する事を提起しました。その後平成28年に2カ年計画の第二次行動指針、そして平成30年からは第三次行動指針を策定し、生活困窮者支援等、地域貢献事業に取り組んでおります。

今後に向けて

前述したように救護施設の利用率が低下しています。主な理由としては日本の人口減と令和2年に新たな生活保護法の施設として日常生活支援住居施設が創設された事が考えられます。この日常生活支援住居施設は所謂貧困ビジネスと言われる劣悪な環境にある無料定額宿泊所を何とかしなければいけないという取り組みの中で生まれたものですが、費用の面でいえば救護施設よりも安く済む事、そして原則個室（救護施設の個室化率は令和元年の調査で約27%）であるため、多床室の救護施設は敬遠されている事が利用率の低下の原因として考えられます。

救護施設も多くの社会福祉施設と同様、人材確保が課題となっています。対人援助の仕事に使命感を持って就いた方々に対し、事業所側が安心して働き続けられるような環境を提供出来なければ事業継続が出来なくなってしまいます。生きていくうえで支援を必要とする方々は家族が面倒を見るという時代ではない現在、社会福祉は社会インフラの一つです。当然、福祉に携わる者はエッセンシャルワーカーとして世の中が必要とするだけの質と量が確保されなければなりません。少子高齢化の人口減少が進んでいる中、使命感をもった方々だけでは社会福祉の求められる世の中のニーズを満たすことは出来ません。世の中の皆様に社会福祉の大切さをきちんと理解して頂き、必要な予算措置をして頂けるよう社会福祉の業界全体がもっともっとアピールする事が重要なのだと思います。

会計監査人の導入による会計の適正性向上と今後の課題

社会福祉法人 二葉保育園
業務執行理事 武藤 素明

社会福祉法人制度改革において、ガバナンスや財務規律の強化等を目的として、特定社会福祉法人（収益計30億円を超える法人または負債60億円を超える法人）については、会計監査人の設置が義務化されました。将来的には、収益計20億円を超える法人または負債40億円を超える法人、収益計10億円を超える法人または負債20億円を超える法人と会計監査人の設置義務が段階的に拡大する方向性が示されています。

今号では、会計監査人を収益計30億円未満で導入した経緯や効果について、社会福祉法人二葉保育園の武藤業務執行理事にお伺いしました。

キリスト教の神の愛を実践に

当法人は、1900年に野口幽香・森島峰が私立二葉幼稚園を創立したことが始まりとなります。その後、新宿区に現在の二葉くすのき保育園の前身となる旭町分園が開園し、戦災による本園焼失後は、旭町分園のある新宿区を中心に、子どもや女性の支援事業を展開してきました。

現在は、新宿区以外に、調布市、小平市、日野市にも事業所を広げており、保育園、乳児院、児童養護施設、自立援助ホームとして計6事業所を運営しています。また、二葉乳児院内での地域子育て支援センターの運営や、東京都や特別区から委託を受けて里親の支援や普及活動・研修などを行なうフォスティング事業を展開中です。

創立後120年を迎えた当法人は、キリスト教の神の愛の教えのもと、長い歴史における苦難や試練を乗り越え、現在も必要とされる児童福祉事業にチャレンジし続けています。



左：野口 幽香 右：徳永 恕

法人内部のガバナンス体制

当法人は社会福祉法に基づき、財務管理に識見のある会計監事と社会福祉事業に識見のある事業監事が1名ずついます。

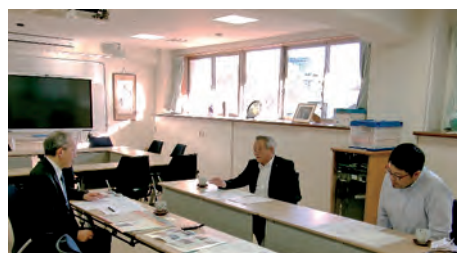
会計監事は社会福祉分野についても見識が深く、全国社会福祉法人経営者協議会の監事経験のある公認会計士・税理士です。厚労省等の審議会や検討会などでご一緒した関係で依頼し、4年前に会計監事として入っていただきました。主に会計処理を点検する役割を担い、理事会では財務関係の議決に必要な資料の点検を行っています。

前事業監事は当法人内の二葉学園、保育園の園長、執行役員などを歴任し、当法人をよく知る人物で、就任から10年になります。事業について精査し、さまざまな助言をいただきました。

また、ガバナンス体制の強化を目的に、毎月経営層と各施設長が参加する管理者会と3カ月に一回、主任職も入れた拡大管理者会を開催しています。また、3カ月に一回程度、管理職・施設長、事務職員らで構成する拡大事務会を開催して、会計の分析や予算の使途、報告のプロセス等の検証を実施しています。

会計監査人を導入した経緯

当法人では、収益計が15～20億円の時点で会計監査人の導入に至りました。そもそもは、公益法人の役員を兼務していた前理事長から打ち出された案でした。前理事長は、国は公益法人制度改革として評議員会の強化および執行機関への理事会の機能移行を行なっていたため、その後は社会福祉法人、医療法人、学校法人、宗教法人と段階的に改革を推進する方向だと考え、先手を打って法人改革に着手



左：東京援護協会 業務執行理事 山口悟氏
真中：二葉保育園 業務執行理事 武藤素明氏
右：二葉保育園 事務局 百瀬圭吾氏

すべきだと考えていました。直接の契機となったのは、平成26年度の決算について東京都から様式の不備を指摘されたことです。平成27年度以降は新しい会計基準に則ることを条件に受理されましたが、財政部門の強化が喫緊の課題となりました。

当時、保育分野に強い税理士が会計を指導して毎月会計をチェックしていただいていたいました。しかし、当時、法人全体として積極的に新しい事業を展開し、2つの児童養護施設と保育所の建替えが進行する中、財政規模が急速に拡大、かつ複雑化し、さらに新会計基準に移行することで、個々の事務職員の会計能力の向上等が求められ、税理士がチェックしている安心感から、事務職員の会計に係る自己点検や書式の統一が疎かにもなっていた現状の改善が必要に迫られていました。そのような経緯で、早く言えば当法人の会計処理能力等が社会福祉法人のイコールフティング論に耐えられない状況で、会計監査人の導入を決断しました。

また、背景として、社会福祉法人に関係する法律改正も見逃せません。当法人は、以前は各事業所ごとに就業規則や給与規程を定めるなどを施設長に一任しており、法人としての関与が高くはありませんでした。しかし、平成11年に民間社会福祉施設の給与公私格差是正制度から民間社会福祉施設サービス推進費補助制度への移行が決まったことで改善を迫られました。そこで、コンサルタントを導入して給与規程や就業規則を法人で一本化する方向に舵を取りました。さらには、平成29年度からの改正社会福祉法施行により、経営組織のガバナンスの強化、事業運営の透明性の向上、財務規律の強化、地域における公益的な取組を実施する責務、一定規模以上の法人への会計監査人による監査の義務付けされたことも影響しています。

改正社会福祉法の施行に向かう中で、様々な勉強会でも多くの法人が前のめりに変わっていきこうとする姿勢がありました。当法人だけが「まだ会計監査人を導入する水準には達していないので、現状を維持します」という態度では時代から取り残されると感じていました。

会計監査人の導入には、会計監査人の導入が必須ではなく選択的なものであれば、導入は時期尚早であり、見送るべきだという意見もありましたが、平成26年度に東京都から指摘された決算の不備を法人内では修正のしようがないため、早期の導入を断行したところです。

指導的監査が決め手となった会計監査人の選定

会計監査人の選定は、前理事長が他法人で役員をしている際に会計監査導入作業にかかわっており、監査手法が指導的であること、低廉であることが決め手でした。指導的監査とは、知識不足による書類のミスや不備を指摘してもらい、正確な書類を作成するための考え方や手順について指導、助言を受けることです。例えば、ABCDという作成過程でBとCの作業が漏れていた場合、作業の漏れを指摘するだけではなく、書類作成のためにはBとCが必要であり、その作成プロセスを指導するものです。会計監査人に対しても、改善のための指摘を法的義務と努力義務に分け、まずは法的義務のクリアを優先的に依頼しました。例えば、法的義務でいうと、当法人では稟議書の作成・承認プロセスが充分ではなかったため、細かい書類の書き方から指導を受けました。期末監査はやや厳しいものの、期中監査は必要書類を作るプロセスを丁寧にアドバイスいただいています。1年目は試験期間で、その後2年半の予備監査を経て、法定監査へと移行しました。段階的に移行したのは、実務担当者の過剰な負荷を抑えるためです。

社会福祉法人への指摘事項は知識不足によるものが多いです。その場合に必要なのは知識不足を補うような指摘、助言です。会計監査人は日頃から企業に対して、性悪説を前提に不正を見つけるという視点で監査に臨んでおり、どうしても視点が厳しくなりがちです。会計監査人導入時は、会計士からは書類の不備に対して厳しい指摘を受けました。現在は、当法人の状況を勘案してくださり柔和な雰囲気会計士が対応しています。当法人では不正はないという信頼関係が構築できたおかげかもしれません。

会計監査人の切り替え時期

現在の会計監査人の導入から試験期間を含めると今年度で9年目に入ります。3～5年の期間で会計監査人を替えてしまうと、年2～3回のお付き合いの中で担当者との適正な関係が構築できません。乳児院・児童養護・保育園では会計処理が異なるため、当法人を知ってもらうには、やはり10年ぐらいいは関わってもらうことが必要だと考えています。来年で導入から10年を迎えるため、公正を確保するためにも



業務執行理事 武藤素明氏

一旦契約を見直すことも検討しています。ただ、他の会計監査人が同じ水準で指導的監査を実施してもらえるかどうかは把握していません。

外部監査を通じた会計監査人と監事との情報共有

会計監査人と監事は外部監査を通じて情報共有を行なっています。外部監査は、会計監査人の監査が終了し、計算書類に誤りがないという証文をもらった上で、ヒアリング中心に実施されます。主には5月～6月のタイミングで実施します。期中監査には密に関わることはありません。

会計監査人による監査結果については、理事会で監事監査報告を行います。法人の監事が、その内容を受けて、事業・会計については異常なしという報告とともに、来年度における事業・会計における強化部分についての提言書を作成します。会計は会計監査人がきちんとチェックするため、監事から指摘を受けることはほとんどありませんが、事業については指摘を多く受けます。その提言に対し、各施設長の意見を聞きながら検討課題として改善に努めています。

会計監査人の導入により感じた良さ

会計監査人の導入により、財務を抜本的に改善できたことが大きな成果です。当法人では、事業については地域や社会から評価される事業を積極的に推進してきましたが、財政的な面では不備もありました。会計監査人の導入によって、今の社会福祉法人改革で求められている公益性・透明性・会計の適正性が担保されたと思います。社会的な評価に耐え得る、きちんと説明責任が果たせる体制が整いました。

ただし、会計監査を導入して、実務担当者の負担だけが増すという事態だけは避けなければなりません。会計担当の事務職員を増やし、処理能力を高めていくことも重要です。会計監査人の導入と人員補強は両輪で考えていくべきだと思います。

社会福祉法人へ会計監査人を導入する際の課題

社会福祉法人の会計監査人は、社会福祉法人への理解が深いことが重要であり、理解が不足していると難しいと思います。前理事長からは、社会福祉や公益事業などに関心のない人は、会計監査人として長続きしないと聞いています。公費や寄付といった社会的な浄財が、世の中を良くするためにどのように使われているかをチェックすることが社会貢献につながるという意識を持っていることが必要かもしれません。

もちろん法人と会計監査人との距離感は十分に保ち、馴れ合いは避けなければなりません。企業に対する視点と同じように追及されるのも困ります。社会福祉法人の事業を理解しながら監査してもらえることが大事だと思います。

段階的に対象が拡大することについて

今後、会計監査人の設置義務法人の範囲が収益計20億円超または負債40億円超、更に収益計10億円超または負債20億円超と段階的に拡大していく方向です。実際に会計監査人を導入してみて、会計監査人は必要だと実感しています。社会福祉法人は公費を扱うため、会計の適正性・透明性を社会に発信することは必要で、それが社会福祉法人の信頼性にもつながります。

一方で、会計監査人を導入することで、事務職員の業務が増えるため、それに対処できるような財政基盤の確立、人員体制の強化は必須です。それができなければ、どこかにしわ寄せがいくのは目に見えています。

社会福祉法人の職員は頑張ってしまう傾向があるように感じます。1人では処理できる仕事量に限界があります。きちんとした財務書類が作成できないのは、人手不足だからだという認識を持つことも必要です。現行の体制が不十分であるという現状認識から始まり、徐々に人手を増やし、十全な仕事ができる体制を並行して構築しなければ、外部から様々なことを取り入れても現場が混乱するだけです。そういう意味では、役員や施設長の意識改革と事務体制の重要性に関する制度的改善策も大事だと思います。



法人本部の所在する二葉南元保育園

社会福祉法人のブランディング ～法人理念の振返りから学生への発信～

株式会社 社会の広告社
代表取締役 山田 英治

東京都における常用職員の有効求人倍率は、社会福祉に関する専門職業従事者で約4倍、介護サービスに関する職業従事者では約7倍となっており、有効求人数に対して有効求職者数が足りない状態が続いています。このような状況で、人材を安定的に雇用していくためには自法人の魅力を発信していくことが求められます。

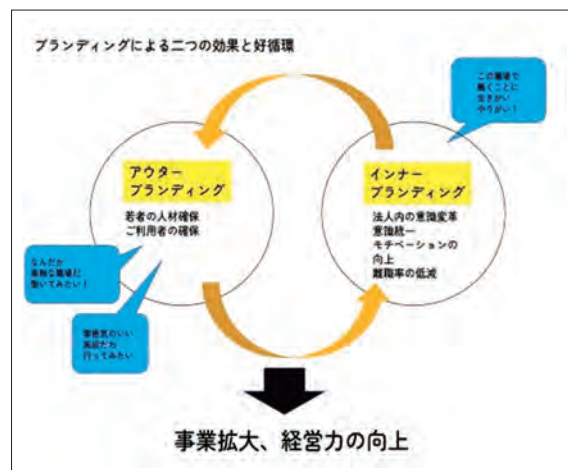
今号では、社会福祉法人のブランディングについて、株式会社社会の広告社の代表取締役で、「社会福祉HERO'S TOKYO」のプロデューサーとして活躍されている山田英治氏にお伺いしました。

あらゆる企業・モノにはブランド戦略がある

ブランディングとは、ブランド戦略を考えることです。高級ブランドだけではなく、世に出ている商品、企業のあらゆるものには、どういう人に対して、どういう付加価値のあるイメージを持ってもらおうかというブランディングの視点があります。社会福祉法人にもブランディングは必要です。

「ブランディング」と聞くと「PR」や「広告」と混同されるところがあります。PRはPublic Relation（パブリックリレーション）の略で、広報とはほぼ同義なのですが、メディアに働きかけて記事を書いてもらったりして、間接的に受け手に働きかけることです。広報誌といった定期刊行物の発行で、地域のメディアに取り上げられたり、それに触れた地域の人が口コミを広めたりすることも広報です。一方、広告はお金を払って、CMやバナー広告物などを制作し、それぞれのターゲットに向けて直接働きかけることです。

ブランディングとはそれらのPRや広告のベースとなるもので、ある商品売るために広告やCMを打つことになったとき、どういう消費者に、どういう付加価値のあるイメージを醸成してもらうか、商品を手にとってもらうかというブランド戦略です。広告制作の過程では、ブランド戦略が先で、具体的な広告表現を考えるのは、その次の作業です。PRも同様です。社会福祉法人であれば、まず地域の中でどのようなイメージの存在かという戦略があり、PRのリリース記事や広報誌、SNSはその延長線上にあります。それがないと無駄打ちになってしまいます。PR・広報と広告は、必ずブランディングとセットで考えるものです。



インナー効果とアウター効果

また、ブランディングというと、お客様（＝アウター／外側）を向いた視点をイメージするかもしれませんが、実は、職員（＝インナー／内側）を向いた視点も重要です。アウターに向けたブランディングがきちんと機能すると、価格が高くても売れたり、固定客が増えたり、口コミが

広がったりして、広告を打つ必要がなくなります。スターバックスコーヒーは、大勢の人にブランドが定着しており、そこに行けば美味しいコーヒーが飲めて、接客も良くて、店舗のデザインがカッコイイといったことを多くの方がイメージします。そうすると宣伝は不要になるのです。これがアウトター効果です。アウトターへのブランディングが出来上がっていると、そこで働く人も「スタバで働く自分」に良いイメージを持ちます。そうするとスタバの名に恥じないようにサービスレベルを向上させたい、スタバの理念のもと、ワンチームで頑張りたいといった思いが湧いてきます。アルバイトの学生たちも競ってスターバックスコーヒーで働きたくなり、モチベーションの高さから定着率も高くなります。これがインナーの効果です。したがって、ブランディングはアウトターとインナーの両方に向けた戦略が大事になります。アウトターブランディングは、インナーの意識も変えていきます。職場の人が笑顔で、やりがいや生きがいを持って働くようになり、それが今度は口コミで地域に広がり、働く人が広告効果を呼び、さらにあの法人は素晴らしいと認識されるようになり、外側のイメージがより良くなっていきます。そうすると、職員もそのイメージに負けないようにもっと頑張ろう、あれをやってみよう、これをやってみようという意欲的になり、相乗効果が生まれます。そうした循環が出来上がると広告も必要なくなり、何にもなくても人材が集まるようになります。ブランディングは事業拡大や経営力の向上にも繋がります。ブランド戦略は経営戦略でもあるのです。ブランド戦略は経営の真ん中であり、その視点があるかないかで大きな差が生まれます。

ブランディングを考える手順

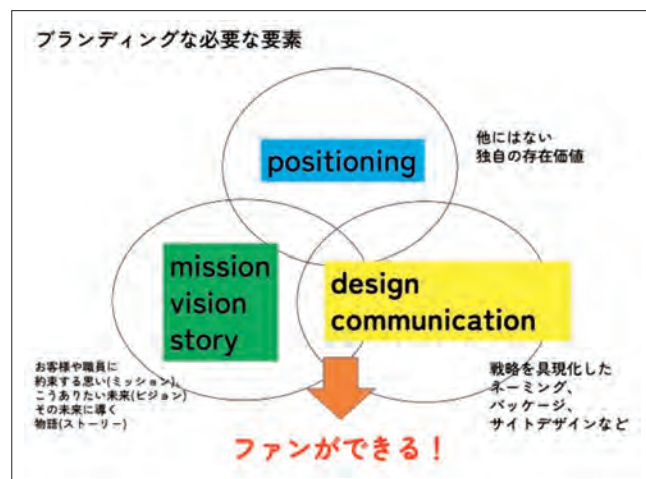
ブランディングに必要な要素は、ポジショニング、ミッション・ビジョン・ストーリー、デザインコミュニケーションの3つで構成されます。

まずは、ポジショニングです。他にない独自のポジションがどこにあるのかを探り、社会福祉法人なら地域のライバルとの違い、地域における自分たちの「位置づけ」を考えるのです。株式会社が運営する施設がライバルなら、いつ撤退するかわからないライバルに対して、社会福祉法人は地域に根ざした歴史があり、独自のポジション

を築いてきたはずで、例えば元々は救護施設から始まったなど、法人が持つそれまでの軌跡をたどりながら、核となる価値を掘り下げていきます。核となる価値が同じであれば、人材は給与が高い法人や有名な企業へ流れてしまうので、独自の価値を掘り下げることが大事です。

ターゲットの設定も大事です。利用者の家族に向けたブランディングなのか、若者の採用に向けたブランディングなのか、ターゲットによって方向性が違います。そのターゲットに対して「約束する想い」がミッションであり、ミッションを遂げた結果にやってくる「こうありたい未来」がビジョンです。社会福祉法人で言えば、「理念」がビジョンに当たります。ストーリーは、伝えたいことをわかりやすくイメージできる「物語」のようなものです。例えば、スターバックスコーヒーならば、「家でもオフィスでもない、第3の居場所」がストーリーとなります。

ポジショニングおよびミッション・ビジョン・ストーリーが揃ったら、それに基づき具体的にコンテンツに落とし込んでいきます（＝デザインコミュニケーション）。ウェブサイト等のデザインも自ずと決まってきます。ミッションやストーリーが上手く伝わるよう、一貫した企画フレームを作って発信するのが良いと思います。



ブランディングは我々のようなプロに依頼し、ただ丸投げするだけではダメだと思います。法人の実態に則していないただイメージ先行のブランディングでは、定着しないからです。現場の実情や法人のDNAの延長にブランディングがあります。私がブランディングを担当する場合は、まず法人の各施設から若手とベテランを2名ずつ出すなど、必ずインナーでブランディングのためのチームを作ります。その中で、地域における自分たちのポジショニング、競合はどこか、私たちはどこを目指すべきなのかなど、皆で意見を出し合っていきます。法人の理念を皆で一度読み解くこともします。そしてポジショニング、ミッションが確定してから、デザイナーやWEBチームに参加してもらい、ブランディングを実現するためのWEBや動画などの広報コンテンツを制作することになります。

なぜブランディングが必要なのか

ブランディングとは、わかりやすく言うと、他とかぶらない「愛されキャラ」を作ることだと考えています。言い換えれば、ファンを作ることです。顧客からも地域からも従業員からも愛される、かつ他にない存在になることです。テレビ番組のひな壇芸人に呼ばれるタレントも事務所やTV番組の戦略や企画意図に則って、他のタレントとかぶらない「愛されキャラ」を作っています。これは社会福祉法人にも求められていると思います。

皆さんも危機意識をお持ちだと思いますが、社会福祉法人のライバルとして、株式会社等が続々と福祉業界に参入しています。現在は高齢者が増加しているとはいえ、いずれは減少に転じます。なおかつ少子化で若者が減っており、福祉系の学校を卒業しても福祉業界に就職しない学生も増えています。福祉系の就職先を志望する場合でも、名前を知っているという安心感から有名な株式会社へ流れてしまう現状があります。そこで、自法人を選んでもらうには、他の競合にない、独自のポジションとなる「愛されキャラ」を地域の中で築いていくことが必要です。

自法人の強み・魅力を掘り起こす手法

自法人の強み、魅力を掘り起こす手法として、まずはビジョン（理念）に立ち戻ります。施設を見学に行くと、壁に理念が貼ってあるものです。しかし、職員に理念を尋ねると、よく覚えていないことも多いです。理由の一つは、文章が長いからです。それでは職員1人1人になかなか浸透しません。サイトを開いたときに、まず独自の言葉で端的にミッションが載っているのでしょうか。「優しく、清く、正しく、たくましく」のような言葉だとしたら、小学校の教室に貼ってあるスローガンと変わりません。理念が法人独自の価値を表現しているものになっているか、なおかつ長い歴史に培われてきた独自のメッセージになっているかといった点を検証します。それが強み、魅力を発見するきっかけになります。理念が長すぎる場合は、職員全員で理念を一言で表現するワークショップを開いてみましょう。そして付箋に書き出し、自分たちがビジョンで一番言いたいことを確認した上で、「これは言いたいことが表現されている」というものを残し、その中から「うちの法人はやっぱりこれだね」というものを選んでみましょう。

また、魅力を掘り起こすには、若いスタッフを巻き込むと効果があります。新卒で入ってきた若者は外部の人間に近い存在で、客観性を持ち合わせています。若いスタッフに「なぜこの法人を選んだのか」と問いかけるのです。独自性に魅力を感じて選んでくれたのなら、そこに価値があるといえます。「学校の先生の紹介だから」というケースも少なくないかもしれませんが、その法人が先生を裏切らない歴史があったからこそです。かつての教え子たちがその法人で活躍している姿を目にしてきたから紹介するのであり、それは一つの価値です。若いスタッフが自法人を選んだ理由は様々だと思います。それぞれの理由を集めていくことで、自分たちの価値を発見できると思います。転職してきたばかりの職員に聞いてみてもいいでしょう。

インスタなどSNSで発信を始めると、それに対してコメントが入ってきますが、そのコメントで気付かされることも多いと聞きます。そうしたSNSのフィードバックにも自法人の魅力が隠されているかもしれません。

学生や家族、大学教員などに効果的なブランディング

ブランディングはターゲットによって異なるとお伝えしましたが、大企業でもない限り、費用の面からもターゲット別にブランディングしてウェブサイトを作る必要はありません。資源に限りがある中では、学生にフォーカスするのが最も効果的です。例えば、若いスタッフを案内人にして施設を紹介するといった手法を使えば、学生は親近感を持つでしょう。コピーワークを学生限定のものにしなければ、閲覧者は学生向けかどうかわかりません。学生に向けて、きちんとブランディングを行えば、先生や学生の家族、そして利用者の家族にも響くコンテンツを作ることができます。ウェブサイトのデザインは、職員が生き生きと働かれているような姿が強調されて出てくれば、学生は働きやすいと思うでしょう。大学教員も学生の家族も好印象を持つはずです。学生にとって自法人が、どういった価値を持つのかを徹底的に突き詰め、サイトはそれが伝わるスローガンが入ったトップページにすれば問題ありません。

付け加えるなら、学生の獲得に対するキーマンが大学の教員であれば、そこに的を絞って広報活動をするのも一考です。当社も関わる「社会福祉HEROS TOKYO」というスピーチイベントでは、今年初めて「学生HEROS賞」を設定しました。社会福祉法人に勤務する職員によるスピーチコンテストの学生版で、多くの学生がエントリーしています。その内容を見ていると、近隣の学生同士が組み、様々なイベントなど企画しています。そうした前向きな学生を早期から巻き込んでいくことも、採用における教員対策になるかもしれません。

TikTok・YouTubeなど動画で発信を

具体的な発信手法には、プロによる動画制作はおすすめしません。もちろん新しくブランディングを実施する際に、職員みんなで自分たちのミッションやビジョンを共有するためにきちんとした動画が必要な場合もありますが、潤沢に広報予算がない場合は無理してプロに頼むことはせず、まずはスマートフォンを配布しましょう。職員が持ち回りでショート動画を撮影し、楽しく働いている姿をTikTokやYouTubeショート、Instagramで配信したほうがずっと効果的です。動画の撮り方はYouTubeなどで無料で学べますし、動画編集用のアプリケーションで動画編集もできます。人手に余裕があるなら、動画編集専門の職員を決め、とにかく撮影したら、その職員に動画を送って編集してもらい、どんどんアップロードしてもらう方法もあります。最低でも週2～3回はアップしたいところです。

TikTok・YouTubeショート・Instagramは微妙にターゲットが違うので、同じ動画でも反応も違います。ちなみに子供の動画はTikTokでは上位に表示されないアルゴリズムになっているようで、使うならYouTubeショートのほうがいいかもしれません。利用者さんの顔を出すのが難しい場合は、YouTubeで音声だけをアップとしてラジオとして聞いてもらう手もあります。はじめはトライアンドエラーの連続ですが、自分たちの手で自法人の強み、魅力をまずは発信してみてください。

【社会福祉HERO's】 <http://www.shafuku-heros.com/>

【社会の広告社】 <https://shakainoad.com/>

●福祉人材の確保・育成・定着に関する調査 報告書(概要版)

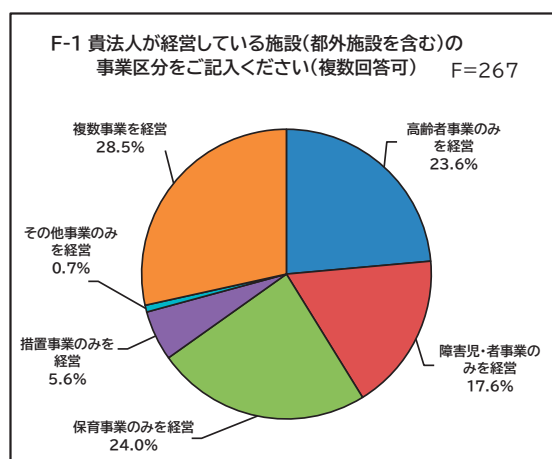
1 調査のあらまし

- 1 調査名 福祉人材の確保・育成・定着に関する調査
- 2 調査趣旨
福祉人材の確保・育成・定着に関する現状と問題を明らかにすることを目的に調査を実施する。特に、有料職業紹介事業所の利用、外国籍人材の受入れ等に関して、現状と問題を明らかにする。回答結果は、都内法人の今後の経営に役立てていただくとともに、都内法人の厳しい経営実態を社会へ訴える。
- 3 調査実施主体 社会福祉法人東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会 調査研究委員会
- 4 調査対象 東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会の会員法人の842の社会福祉法人
- 5 調査実施時期 令和5年12月19日～令和6年1月24日
- 6 調査実施方法 以下のいずれかの方法による回答
①Webフォーム ②FAX ③メール ④郵送
- 7 回答状況 回答数：267/842（回収率：31.7%）

2 回答法人の情報

回答法人について、複数事業を経営している法人が最も多く、法人規模はサービス活動収益2億円以上5億円未満が最も多い結果となった。法人全体の職員数は100名未満が最も多かった。法人本部を設置している法人が6割を超え、法人本部職員は「3名以下」が約半数で最も多かった。職員が足りていない法人は7割に上った。採用数は「5名以上10名未満」が最も多く、正規職員の離職率は、平均値10.99%、中央値10.00%、標準偏差6.94%となった。

●経営する事業区分で最も回答が多かったのは「複数事業を経営」で約3割、「保育事業のみを経営」で約2.5割となった。法人の規模を示す「法人全体のサービス活動収益」（令和4年度）で最も回答が多かったのは「2億円以上5億円未満」で2.5割弱、次いで「5億円以上10億円未満」で2割強を占めた。事業区分と法人規模のクロス集計により、「障害児・者事業のみを経営」「保育事業のみを経営」は「2億円以上5億円未満」が、「高齢者事業のみを経営」「措置事業のみを経営」は「5億円以上10億円未満」が最も多い結果となり、いずれも約4割を占めた。また、「複数事業を経営」している法人は「10億円以上20億円未満」が最も多く3割弱となった。



- 法人全体の職員数で最も回答が多かったのは「100名未満」で4割強、次いで「100名以上200名未満」で3割弱となった。
- 法人本部は「設置している」が6割強となり、平成30年度調査と比較してほとんど変わらな

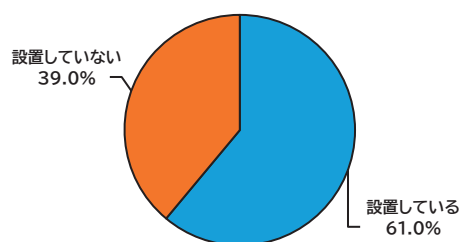
かった。また、法人本部職員数は「3名以下」が約半数で最も多く、「4名以上6名以下」と合わせて約7割となった。

- 人員配置基準に対する充足度合いとして、最も回答が多かったのは「やや足りていない」で過半数を占め、「やや足りていない」「まったく足りていない」で7割を超える結果となった。
- 令和4年度の法人全体における採用職員数で最も回答が多かったのは「5名以上10名未満」で6割弱、次いで「5名未満」が約2割であった。「35名以上」も約2割と高い割合を占めた。採用職員数は新規学卒者・中途採用者ともに「3名以下」が最も高かった。また、離職した職員数は全体では「19名以上」が約3.5割で最も多かったが、正規職員に絞ると「3名以下」が約3.5割となった。正規職員の離職率は、平均値10.99%、中央値10.00%、標準偏差6.94%となり、平成30年度調査と比較すると平均値が1.6ポイント高い結果となった。

- 定年の年齢は「60歳」と「65歳」に集中した。定年後の再雇用や勤務延長は9割以上の法人が「あり」と回答した。定年後の雇用制度の適用年齢は「65歳」「70歳」「71歳以上」に集中した。
- 職員の採用経路で最も多かったのは「ハローワーク」で8割弱、次いで「施設・事業所のホームページ」や「有料職業紹介事業所」で6割弱という回答となった。

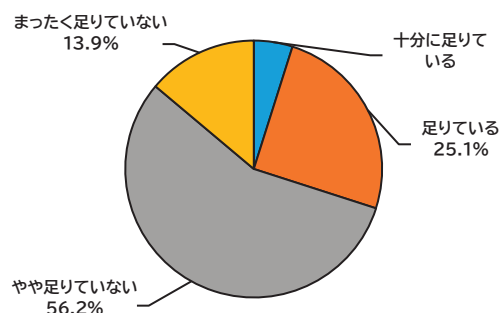
F-4-1 法人本部設置の有無

F=267



F-5 令和4年度法人全体における独自の人員配置基準に対する充足

F=267



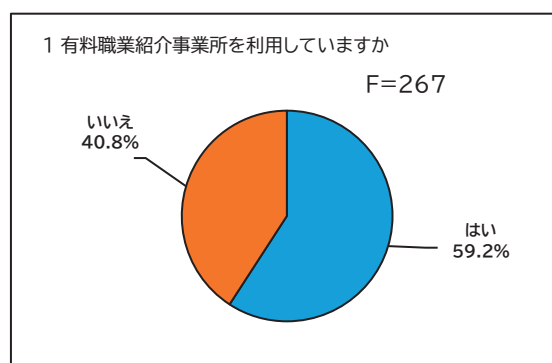
3 有料職業紹介事業所の活用について

- 6割近い法人が有料職業紹介事業所を利用しており、利用している法人の内、約7.5割の法人が複数社を利用しているとの回答になった。特に高齢者事業のみを経営している法人は利用している割合が最も高かった（約7.5割）。
- 有料職業紹介事業所に支払う一人当たりの紹介手数料は、介護職（21～25%）以外、採用決定者の年収の26～30%が最も多かった。平均して、複数事業を経営している法人では約700万円、高齢者事業を経営している法人では約480万円を有料職業紹介事業所に支払っており、法人によっては3,500万円以上の支出になっている。
- 有料職業紹介事業所を利用している理由で最も多かったのは「法人や事業所で募集をしても応募がない」で、ほとんどの法人が「直接雇用に比べてコストが高い」を問題と認識している。
- 法人内で必要な人材の確保を進めるための取組みとして、最も回答が多かったのは「養成校との関係強化」であった。

- 有料職業紹介事業所を利用している法人が6割弱を占め、「高齢者事業のみを経営」が約7.5割で最も多かった。「複数事業を経営」も6割強、「保育事業のみを経営」も6割弱と、半数を超えた。
- 最も有料職業紹介事業所の利用が多い経営分野は「1社」で約2.5割となり、次いで「2社」

で2割弱となった。全体の約7.5割の法人が複数社を利用している結果となった。

- 全体で最も多かったのは「3名以下」で5割弱となり、次いで「4名以上6名以下」で2割強となった。新規学卒者での利用はあまり無かった。
- 人材紹介の受入れ・調整は7割強の法人が「事業所単位」で行っていた。



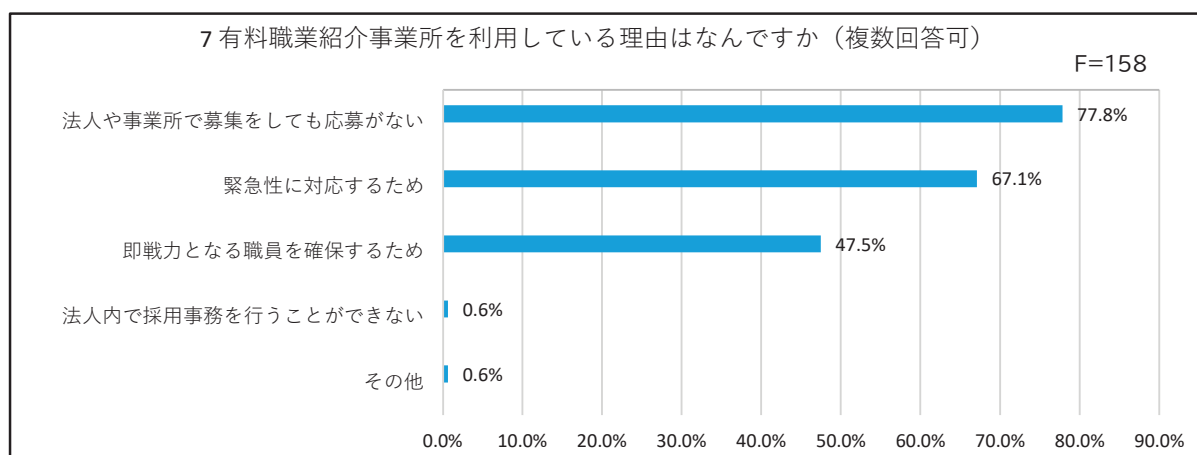
(有料職業紹介事業所への支払い手数料)

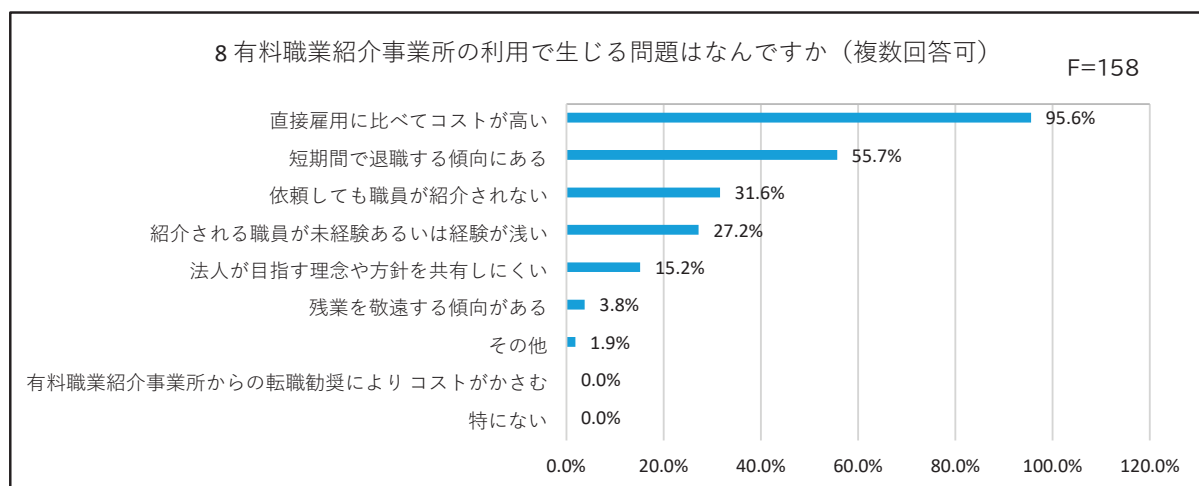
- 「介護職」を除き、有料職業紹介事業所に支払う一人当たりの紹介手数料は採用決定者の年収の26～30%が最も多く、次いで21～25%となった。介護職は採用決定者の年収の21～25%が最も多く、次いで26～30%となった。最も法人全体での紹介料支払総額が高かった事業区分は、平均値・中央値では「複数事業を経営」(平均値709万、中央値600万)、次いで「高齢者事業のみを経営」(平均値476万、中央値250万)となり、最大値では「高齢者事業のみを経営」(3,700万)が最も多く、次いで「複数事業を経営」(3,500万)となった。平成30年度調査と全体と比較すると、平均値・中央値ともに約57万の増加が見られた。

		回答数	平均値 (万)	最大値 (万)	中央値 (万)
全体		158	437	3,700	230
事業区分	高齢者事業のみを経営	47	476	3,700	250
	障害児・者事業のみを経営	19	192	1,233	24
	保育事業のみを経営	37	274	1,350	173
	措置事業のみを経営	6	152	450	100
	その他事業のみを経営	1	20	20	20
	複数事業を経営	48	709	3,500	600

(有料職業紹介事業所を利用する理由や利用で生じる問題)

- 有料職業紹介事業所を利用している理由で最も多かったのは「法人や事業所で募集をしても応募がない」で8割弱、次いで「緊急性に対応するため」で7割弱となった。
- 有料職業紹介事業所の利用で生じる問題で最も多かったのは「直接雇用に比べてコストが高

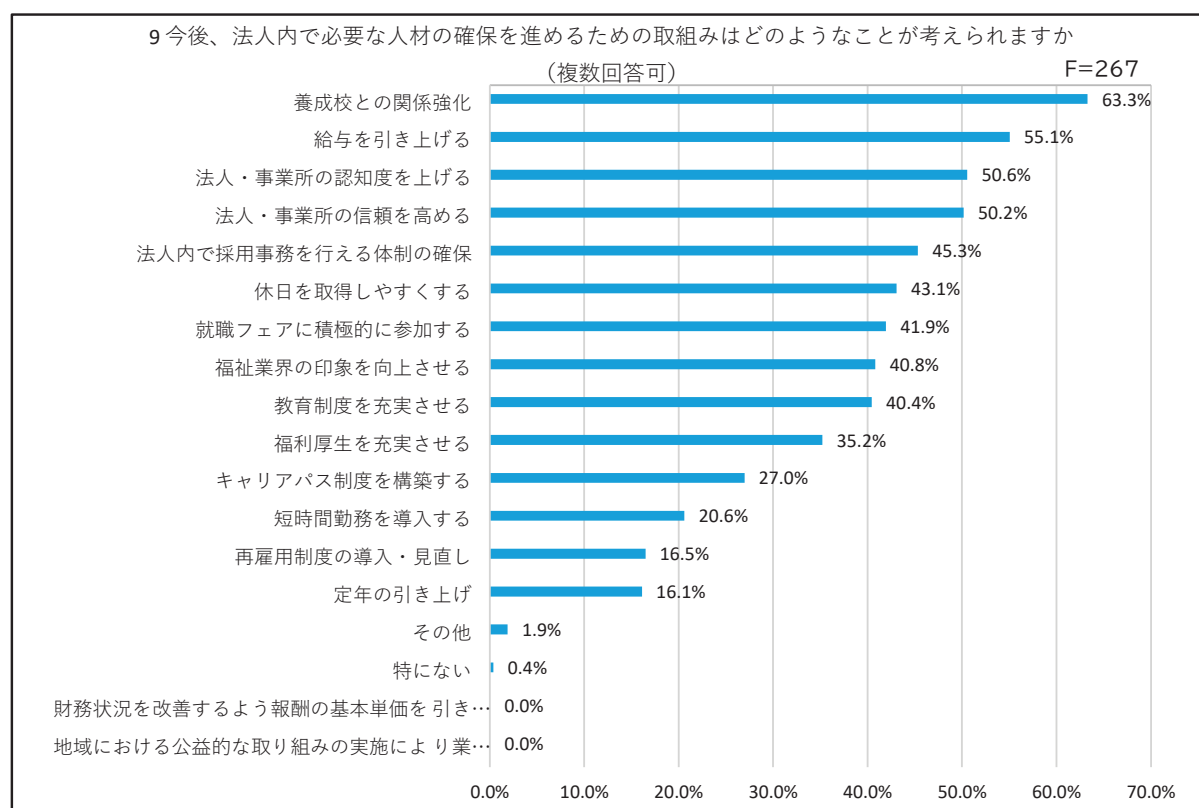




い」で約9.5割、次いで「短期間で退職する傾向にある」で過半数を占めた。「直接雇用に比べてコストが高い」と回答した法人の内8割弱が、「法人や事業所で募集をしても応募がない」と回答した。

（法人内での人材確保の取組み）

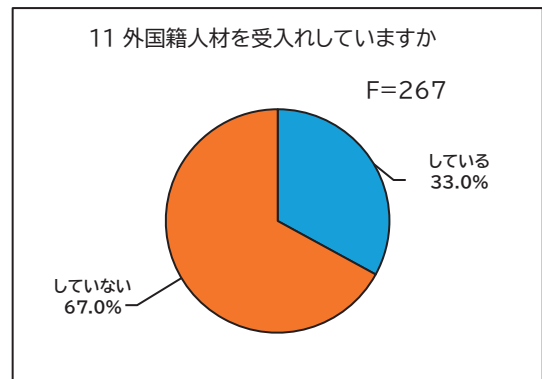
- 法人内で必要な人材の確保を進めるための取組みとして、最も多かったのは「養成校との関係強化」で6割強となった。半数を超えた回答は、「給与を引き上げる」、「法人・事業所の認知度を上げる」、「法人・事業所の信頼を高める」など。



4 外国籍人材の受入れについて

- 「高齢者事業のみを経営」および「複数事業を経営」の事業区分では、外国籍人材を受入れている法人が過半数となった。最も多い受入れ枠組みは「介護」となった。
- 送り出し機関および受入れ機関への支払い初期費用の1人あたりの平均について、全体を通して各金額帯に幅広く回答が分散したが、いずれも65万円以下の支払い初期費用が8割を占める回答となった。
- 受入れ機関への支払い定期費用の1人あたりの月額平均（単位：万円）で最も多かったのは、EPAでは「1未満」で4割、技能実習では「3～3.4」および「4～4.4」で各2割弱、特定技能1号では「2.5～2.9」および「3～3.4」で2.5割となった。
- 受入れを決めた理由で最も多かったのは「将来的な労働者不足が予想される」で、外国籍人材の受入れで生じる問題では「報告、記録、申し送りが困難である」となった。
- 外国籍人材を雇用する場合に職場以外で必要な方策として最も多かったのは「日本語教育に対する補助金制度の継続」で、職場に必要な工夫としては「コミュニケーション機会を増やす」が多かった。

- 外国籍人材を受入れについて、「していない」が7割弱となった。「高齢者事業のみを経営」および「複数事業を経営」に焦点化すると「している」が過半数を占めた。
- 外国籍人材の受入れをしている法人の内、最も受入れをしている枠組みが多かった枠組みは「介護」で約半数を占め、次いで「特定技能1号」の約4割となった。「EPA」以外の枠組みでは、枠組み毎の受け入れ人数が「3名以下」が最も多い回答となった。



(受入れ機関等への支払い費用)

- 送り出し機関および受入れ機関への支払い初期費用の1人あたりの平均（単位：万円）について、全体を通して各金額帯に幅広く回答が分散したが、いずれも65万円以下の支払い初期費用で8割を占めている。その中でも、技能実習では「46～50」（6件／22.2%）、特定技能1号では「5以下」（5件／13.9%）に最も回答が多く集まった。
- 受入れ機関への支払い定期費用の1人あたりの月額平均（単位：万円）で最も多かったのは、EPAでは「1未満」で4割、技能実習では「3～3.4」および「4～4.4」で各2割弱、特定技能1号では「2.5～2.9」および「3～3.4」で2.5割となった。EPAは月額平均4.5万円未満となっており、技能実習は3万円以上6万円未満、特定技能1号は1.5万円以上3.5万円未満の金額帯に多く分布している。

(受入れを決めた理由や受入れで生じる問題)

- 受入れを決めた理由で最も多かったのは「将来的な労働者不足が予想される」で7割強、次いで「日本国籍労働者の応募が少ない」で6割弱となった。「日本国籍労働者と変わらない」も半数近い回答となった。
- 外国籍人材の受入れで生じる問題で最も多かったのは「報告、記録、申し送りが困難である」

で6割弱となった。「担当職員の負担が重い（生活面も含めて）」、「職員同士のコミュニケーションが難しい」は半数近い回答となった。

(外国籍人材の雇用に必要な方策や職場内での工夫)

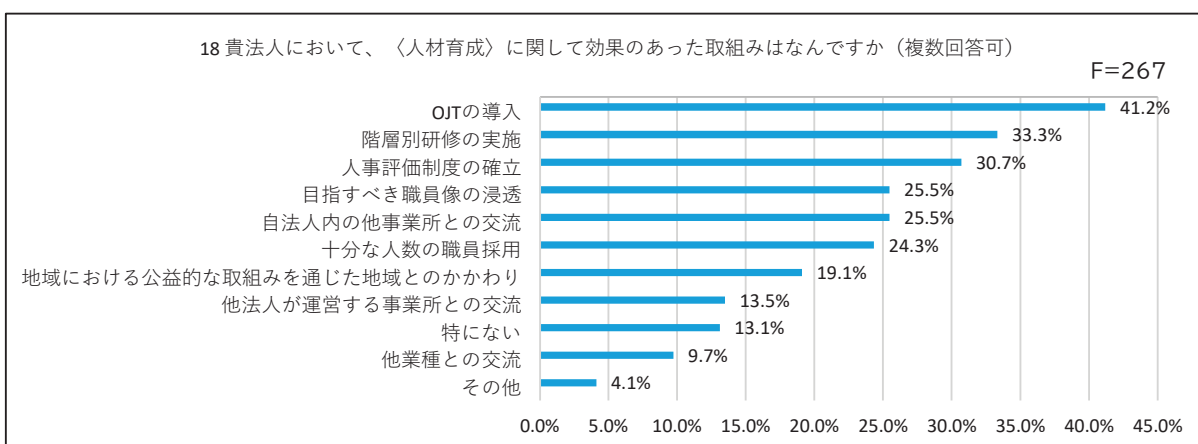
- 外国籍人材を雇用する場合に職場以外に必要な方策として、最も多かったのは「日本語教育に対する補助金制度の継続」で5割弱であり、「福祉人材向けの相談窓口の設置」、「アパート等入居に係る家具等購入費用への補助金の創設」、「資格取得支援研修制度の創設」も回答が4割を超えた。
- 外国籍人材を雇用する場合に職場で必要な工夫で最も多かったのは「コミュニケーション機会を増やす」、「悩みを相談できる体制を確保する」で5割強、次いで「日本語教育体制を確保する」も約半数となった。「専門用語をやさしく統一する」、「日本の文化・習慣に関する研修の実施」も4割弱の回答があった。

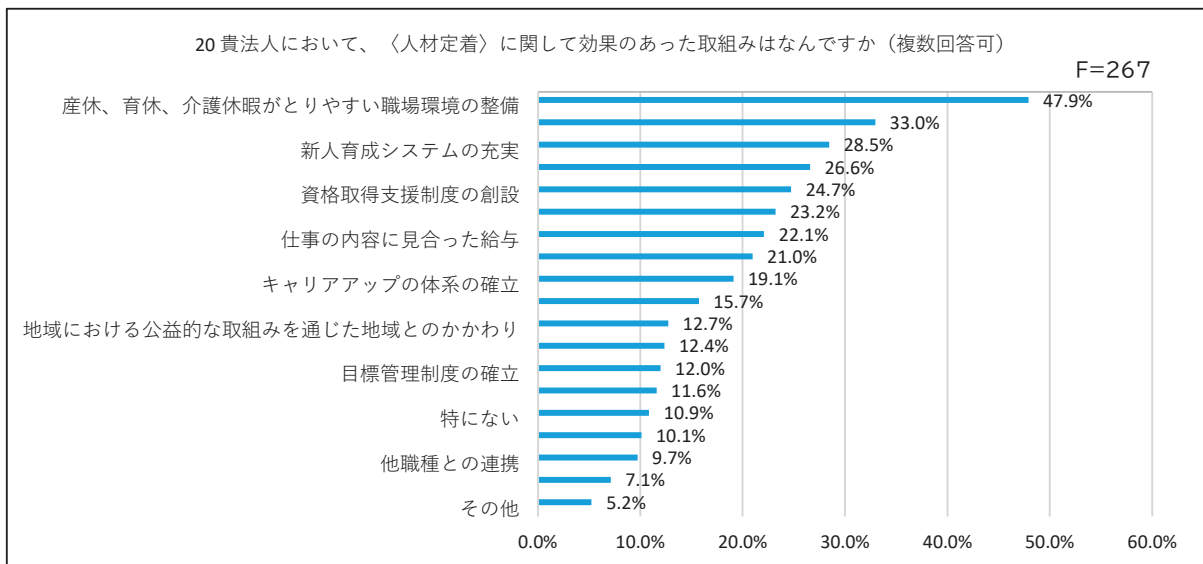
5 人材育成と定着について

➤人材育成に関して、最も多かった問題は「指導する職員の力量不足」であり、効果のあった取組みとして最も多かったのは「OJTの導入」であった。

➤人材定着に関して、最も多かった問題は「職員間のコミュニケーション不足」であり、効果のあった取組みとして最も多かったのは「産休、育休、介護休暇がとりやすい職場環境の整備」であった。

- 人材育成の問題で最も多かったのは「指導する職員の力量不足」で半数を超え、次いで「人材育成に人手を割けない」で5割弱となった。「目指すべき職員像が浸透していない」も4割弱となった
- 人材育成に関して効果のあった取組みで最も多かったのは「OJTの導入」で4割強となった。「階層別研修の実施」、「人事評価制度の確立」も3割強の回答があった。
- 人材定着の問題で最も多かったのは「職員間のコミュニケーション不足」で約3.5割となった。「新人育成システムが充実していない」、「夜勤や休日出勤等の不規則な勤務形態」も3割強となった。
- 人材定着に関して効果のあった取組みで最も多かったのは「産休、育休、介護休暇がとりやすい職場環境の整備」で5割弱となった。その他、3割前後の回答を得た項目として、「職員間のコミュニケーション促進」「新人育成システムの充実」、「法人理念の浸透」があった。

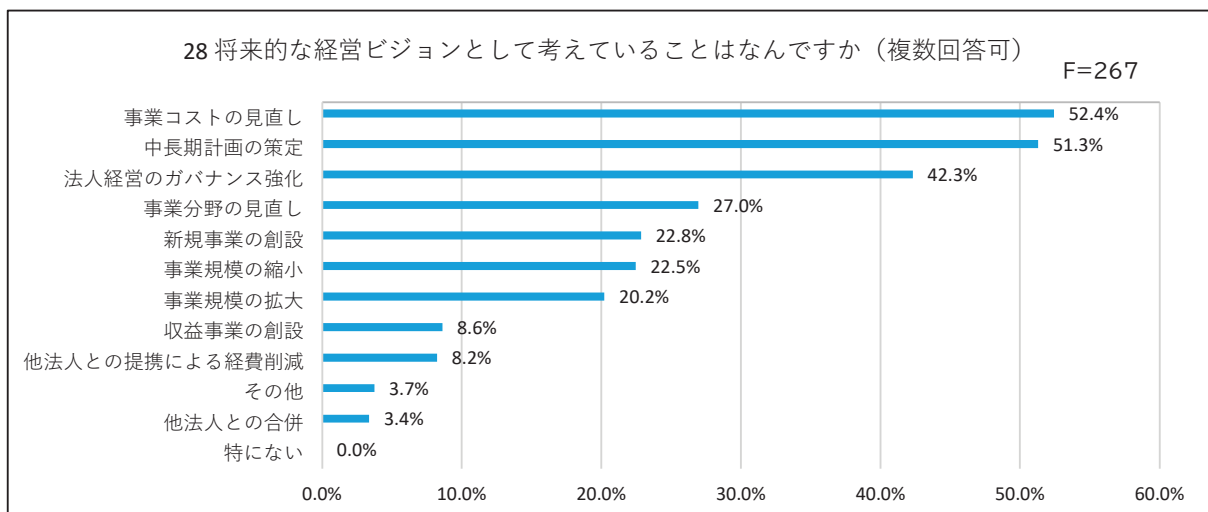




6 その他

- 奨学金返済・育成支援事業を「活用していない」法人が8割強、職員宿舍借り上げ支援事業を「活用していない」法人が5割強という回答になった。
- 処遇改善加算の問題として最も多かった回答は「対象職種が限定されている」であった。
- 将来的な経営ビジョンとして考えていることとして最も多かったのは「事業コストの見直し」であった。

- 奨学金返済・育成支援事業を「活用していない」と回答した法人が8割を超えた。
- 職員宿舍借り上げ支援事業を「活用していない」と回答した法人が5割を超えた。
- 処遇改善加算の問題で最も多かったのは「対象職種が限定されている」、次いで「加算取得のための事務手続きが煩雑」でともに7割弱となった。その他半数を超えたのは、「制度が複雑で分かりにくい」、「恒久的な制度ではない」、「職種間で給与のバランスが崩れる」となった。
- 将来的な経営ビジョンとして考えていることとして最も多かったのは「事業コストの見直し」、次いで「中長期計画の策定」で、ともに回答が半数を超えた。



7 まとめと提言・要望

2040年には医療・福祉分野の就業者数が96万人ほど足りない試算も出ている中で、将来にわたって安定的な福祉サービスの提供体制を維持するためには、継続的な職員の確保・育成・定着が必要となる。

そのような背景も踏まえ、今回の経営協調査研究委員会での調査では、社会福祉法人の喫緊の経営課題である「福祉人材の確保・育成・定着に関する調査」をテーマに実施し、調査結果を法人の今後の経営に役立てていただくとともに、法人の厳しい経営実態が浮き彫りになったことを踏まえ、社会に提言・要望していくものとする。

今回の調査結果の内容を分析すると、国が目指す法人の大規模化・多角化に対して、複数事業の経営している法人割合は28.5%で単独経営（保育24.0%、介護23.6%、障害17.6%、措置5.6%）を上回っていた。また、複数事業を経営している法人の事業活動規模においても10億以上20億未満の割合が28.9%と単独経営の事業活動規模の平均である2億以上10億未満より高かった。更に経営の司令塔である法人本部の設置率においても、複数事業を経営している法人では81.6%が設置しており、全体平均61.0%を上回った。ただし人員配置基準の充足率に関しては、どの事業体においても苦戦しており、約7割の法人が充足できていない結果となった。令和4年度の新規学卒者・中途採用者とともに採用者数は3名以下が最も高い割合を示したことからも今後も人材確保に苦戦することが予想される。また、正規職員の離職率に関しても前回の平成30年度調査と比較して平均値が1.6ポイント高い10.99%となり人材流出している。採用経路を調査するとハローワーク、職員紹介、学校・養成校、ホームページ、有料職業紹介事業所等が上がった。

今回の調査では、特に有料職業紹介事業所と外国籍人材の採用等の実態調査を行った。有料職業紹介事業所に関する問題点としては、コストの高さが挙げられ、一人当たり手数料が年収の20～30%で、紹介料の総額が平均437万円、最大3,700万円となった。人材確保を進めるための取組みとして、養成校との関係強化、給与引上げ、法人の知名度・信頼度を上げる等の意見は参考となる。また、外国籍人材の採用有りは介護分野で57.1%と全体平均33.0%を大幅に上回った。また、技能実習制度においては初期費用が一人当たり46～50万円が最も多い結果となった。問題点としては、報告・記録、コミュニケーション等が難しく、日本語教育の補助金を望む意見があった。

人材育成と定着に関しては、指導する職員の力量不足や職員間のコミュニケーション不足等の問題があった。人材定着に効果的な取組みとして、産休・育休・介護休暇がとりやすい職場環境の整備や奨学金返済・育成事業や職員宿舍借り上げ支援事業等も参考にしていきたい。

最後に提言・要望として、福祉業界の印象向上に対するバックアップ、および外国籍人材に関する日本語教育に対する補助金の継続や福祉人材向け相談窓口の設置をお願いしたい。引き続き、賃金上昇の原資である処遇改善加算の事務の簡素化と配分における法人裁量の拡大、更なる加算引上げも要望したい。また、中長期計画での法人課題である大規模・建替え問題を解決すべく、仮住まいの場の確保ならびに法人会計への繰入れ緩和と補助金額の更なる拡大をお願いしたい。

● 全国社会福祉法人経営者協議会(全国経営協)への加入のご案内

全国経営協では、社会福祉法人の経営力向上を目的に、法人経営に資する事業を行い、会員の法人経営を支援しています。また、「自主性・自律性をもった法人経営の実現」に向けて、厚生労働省をはじめとする関係機関へ意見表明を行い、法人経営の実態に即した社会福祉制度の実現への取り組みを展開しています。

「改正社会福祉法の施行」、「福祉ニーズの変容」、「社会福祉法人に向けられる指摘」が生じている時代において、「ガバナンス強化の徹底」「地域共生社会の実現」「広報戦略」「強固な財務規律の確立」という視点で法人経営をサポートしています。都内の社会福祉法人で加入されていない法人におかれましては、今後の加入についてご検討いただきますようご案内いたします。



全国経営協の会員になると・・・（全国経営協ホームページ <http://www.keieikyo.gr.jp/>より）

- 経営協の活動成果をさまざまな資料としてお届けします
- 毎月、会報『経営協』をお届けします
- 制度の動向に関する最新情報、関連資料をお届けします
- 各種研修会に参加できます
- 会員法人MYページがご利用になれます

法人・施設経営に関する各種支援ツールやモデル規程、事例集など、会員法人専用の情報を掲載している「会員法人MYページ」がご利用いただけます。

また、会員法人の情報発信を行うことができ、第2のホームページとして（ホームページのない法人にとっては、法人ホームページの代わりとして）ご活用いただけるほか、メールニュース「経営協情報」のバックナンバーなどをご覧になれます。

<全国経営協年会費>

法人事業活動収入額に応じた年会費額を設定しています。

- | | |
|------------------|----------|
| ① 2億円未満の法人 | 30,000円 |
| ② 2億円以上10億円未満の法人 | 60,000円 |
| ③ 10億円以上の法人 | 100,000円 |

※全国経営協年会費は各都道府県が取りまとめており、東京都経営協では上記年会費から一定額を割引いて請求しています。令和5年度の割引額は17,000円です。

全国経営協への入会について

東京都社会福祉協議会 福祉部 経営支援担当

電 話 03-3268-7192 FAX 03-3268-0635 E-mail keiei@tcsw.tvac.or.jp

編集後記

令和6年1月1日に発生しました能登半島地震によりお亡くなりになりました方々に謹んで哀悼の意を表するとともに、被災されたみなさまに心よりお見舞い申し上げます。

今号は今年度より新たに就任された田中雅英副会長にご挨拶いただき、部会紹介を救護部会にお願いいたしました。また2つの特集を組み、一つは社会福祉法人のブランディングというテーマで、法人の魅力を発信し伝えていくことについての考え方やターゲットをどうするか等々、疑問に思うことをお聞きすることができました。もう一つの特集は会計監査人の導入というテーマで、社会福祉法人制度改革による法人のガバナンス体制を強化するうえで先駆的に会計監査人を置くことを決めた経緯やその効果、導入していくための注意点などのお話をお聞きすることができました。

直接お伺いをさせていただいたところやリモートでの取材にご対応いただいたことにあらためて感謝申し上げます。誠にありがとうございました。

福祉法人経営 第44号

発行 社会福祉法人 東京都社会福祉協議会 社会福祉法人経営者協議会
〒162-8953 東京都新宿区神楽河岸1-1 TEL 03-3268-7192
発行人 社会福祉法人経営者協議会 会長 齋藤 弘美
編集人 社会福祉法人経営者協議会 広報委員長 竹川 和宏
発行日 令和6年3月25日