
社会福祉法人
高槻ライフケア協会

2024年度事業計画
理事長方針

本日の話の流れ

- ・はじめに(感謝と自己紹介)

第1部(40分)

1.河坂理事長就任時からこれまでの簡単な経緯

2.今年度理事長方針

(1)事業計画(資料参照)

(2)予算(資料参照)

3.事業継続の重要性

- ・ 第2部(20分)

1.法人理念とその意義

2.法人の原点を知る
(資料参照)

○感想・質疑応答(15分)

<ワーク:二人一組になって感想・質問について話し合ってみよう>

職員の皆様に感謝です

- ・法人理念実現と社会福祉法人の社会的役割を果たすため、日々の業務に取り組んでいただき、誠にありがとうございます。また、新型コロナウイルスやインフルエンザの感染リスクのある中、ご利用者のケア、介護や支援をしていただき、誠にありがとうございます。

みなさん、こんにちは(まずは自己紹介)

- 名前: 河坂昌利(こうさか まさとし)
- 生年月日: 1961年3月7日(うお座)
- 出身地: 愛媛県宇和島市
- 温暖な気候と大自然の中で田舎ののんびりとした風土で育つ。春は田んぼの田起こしと田植えを手伝い、夏は川で泳ぎ、秋には稲刈りを手伝い、冬は朝4時に起きおやじに連れられ鴨を撃ちに行く、生活でした。
- 鬪牛、じゃこ天とタルトが有名。



体重800kg～1tの牛がぶつかり合う



第1部(40分)

1. 河坂理事長就任からこれまでの簡単な経緯

2. 今年度理事長方針

(1) 事業計画(資料①参照)

(2) 予算(資料②参照)

2018年度決算(現理事長就任前年度)

- ・訪問介護、小規模多機能型居宅介護(朋、あすなろ)、生活介護(日中一時支援)、居宅介護支援、デイサービス(高齢者)、教育研修、CW派遣事業、地域交流センター(あすなろ)の9事業
- ・総収入=約3億2千万円(訪問:返還金452万円含む)
- ・総支出=約3億1,100万円
- ・収支差額=4,527,000円(利益率1.43%)
- ・人件費比率=80.2%(2018年度まで80%~86%推移)
(人件費比率が80%を超えると事業がまともにできなくなると言われている。)
- ・常勤47名 非常勤100名 職員平均年齢58歳

理事長就任早々の仕事(2019年6月)

- ・過去の決算書を見て、正直、人件費比率(80%～86%)の高さに驚いた。(社会福祉法人人件費比率全国平均67%)人件費以外の固定費の支払いがやつとで、物品を買い、修繕するお金があったのか心配になった。
- ・事実、法人本部、各事業所にパソコンがほとんど置かれてなかつた。エアコンはどれも古く、冷房が効かなくなっているものもあつた。
- ・家電製品のほとんどは、中古品を貰い受けたものだつた。

(案の定、事業がまともにできなくなっていた。)
- ・収支が心配だつたが、必要な物は買い揃え、修理で使えるものは直していった。

河坂理事長就任当時(2019年9月)の 職員の話

今まで賞与は、高校生のお年玉程度の額しか貰っていない！寸志程度(3万円程度)の時もあった！→嘘でしょ？(年間5万程度の賞与ってこと？)

理由は何であれ、稼ぎが全く足りていないことが予想された。



(こここの法人かなりやばい)

理事長就任当時の法人からの 職員給与改善と法人財務改善 依頼内容

- ・常勤職員賞与2.5ヶ月
- ・非常勤職員賞与 1ヶ月
- ・業務経験10年の職員給与年額
最低350万円の支給
- ・事業継続可能な利益の確保

2019年度決算の給与支給

- ・職員が大量に離職する可能性があるということだったので、常勤一律2.5月分賞与、非常勤一律0.75の支給をした。(赤字決算になるのは分かっていたが、どうにでもなれと開き直った決断だった。)

2019年度決算(現理事長就任1年目)

- ・ 総収入 297,419,000円
- ・ 総支出 335,301,000円
- ・ 総収支差額 △37,881,000円(うらら土地購入費1,400万円含む)実質は23,881,000円(−8%)の赤字決算
- ・ 人件費率 87.28%(人件費率80%を超えると事業の継続は困難になる。まともな事業はできない。)
(赤字の原因)
- ・ 常勤一律2.5月分賞与、非常勤一律0.75の支給
- ・ 前年度の決算316,095,000円から当年度決算297,419,000円。約18,676,000円の減収。

- 理事長就任1年目の決算は、建て直し不可能と思われる程の赤字決算になった。結果が出なければ、1期2年で理事長職を辞めると腹を括り、理事長の業務を法人の倒産を防ぐことだけに絞って、やれること全てをやってみようと決意した。

厳しい法人内部と外部の環境

- ・職員の平均年齢58歳 →仕事を頑張る内的動機が希薄の職員集団(孫を抱く職員を見て思った)
- ・介護保険の中でもっとも経営が難しいと言われている小規模多機能型居宅介護が2つも存在。(収支が赤字と±0の事業所が全国小規模多機能型居宅介護の80%)
- ・全国的に居宅介護支援事業所は収支プラスマイナス0か赤字が当たり前の事業。
- ・様々な加算を取らないと職員に給与が支払えない福祉の単価制度になっていることを知らない。

厳しい法人内部と外部の環境

- ・前理事長は、ご利用者の自己負担軽減のため各加算を取るのに消極的だった。
- ・高齢者のデイサービスは、高槻市内に3,000名ほどの定員➡市内のどの事業所も定員確保に必死で撤退が相次いでいた。当法人デイは、利用率60%台だった。



時代の変化に全く乗り遅れている法人
(2000年の社会福祉法の施行後、福祉事業は福祉と経営の両輪で推進されていることを全く無視していると思った。)

法人倒産の危機

- ・ 法人の内部留保が3か月分の事業費を切っているので財務の改善は待ったなしだった。2期連続の赤字は実質の倒産につながる。それだけは、どうしても防がなければならない。



ならば、どうするのか？

経営の原則

- ・ 経営者は、経営の基礎知識意を広く浅く知っておくこと。その時々の重要課題を解決する際は、そのことに詳しい専門家の力を借りること。経営は経営者一人でできる程、簡単なものではない。



(大きな収益性が見込める小規模多機能型居宅介護
<朋とあすなろ>を中心に)社会福祉事業に特化したコンサルタント会社(船井総研:小多機の経営の難易度の高さから他のコンサルタント会社全てから断られた)の支援を仰ぐことを決断した。

財政ひっ迫の原因は何か？

- ・2020年5月ごろ、他法人・会社と比べ給与は低いのに、異常な人件費比率の高さと利益の低さの原因を探ることが先決と考えた。
- ・その方法は、同じような事業規模で似たような事業をしている法人の財務を比較分析すること。

- 具体的には、非常勤の総労働時間数÷月の常勤一人当たりの労働時間数(約172時間)で割り常勤換算で何人になるのか導き出し、それに全法人の常勤職員の人数を足した。その人数で総売上額を割り、常勤換算一人当たりの売上額を計算すれば、分かり易いと考えた。

他法人との財務の比較分析(参考)

○高槻ライフケア協会 (2018年度)

- ・総売上:3億1609万円
- ・総人件費:2億5371万円
- ・総職員数:141名(内常勤44名、非常勤97名、常勤換算73.7名)
- ・職員一人(常勤換算)の売上:428万円
- ・職員一人の平均給与:344万円
(2018年度大阪府最低賃金936円)

○A法人(2018年度)<愛媛県>

- ・総売上:5億6127万円
- ・総人件費:3億2433万円
- ・総職員数:100名(内常勤57名、非常勤43名、常勤換算88.3名)
 - ・職員一人(常勤換算)の売上:636万円
(地域加算考慮:679万円、愛媛県は地域加算0%、2018年度最低賃金764円)
 - ・職員一人(常勤換算)の売上(入所施設除外):543万円(地域加算考慮)
 - ・職員一人の平均給与:367万円

他法人との財務の比較分析(参考)

○高槻ライフケア協会
(2018年度)

- ・総売上:3億1609万円
- ・総人件費:2億5371万円
- ・総職員数:141名(内常勤44名、非常勤97名、常勤換算73.7名)
- ・職員一人(常勤換算)の売上:428万円
- ・職員一人の平均給与:344万円

- ・B法人(2018年度)
- ・総売上:6億7455万円
- ・総人件費:4億4995万円
- ・総職員数:170名(常勤:60名、非常勤70名、登録ヘルパー40名、常勤換算97,3名)
- ・職員一人(常勤換算)の売上:693万円
- ・職員一人の平均給与:462万円

2法人との比較分析でわかること①

○A法人職員一人の売上額を
当法人全職員数に当てはめ
た予想総売上額

・A法人職員一人の売上額(5
43万円) × 当法人職員数(常
勤換算73.7名)

= 約4億円

(下限当法人売上予想額)

・A法人職員一人の売上額
(679万円入所施設含む) ×
当法人の職員数(常勤換算
73.7名)

= 約5億円

(上限当法人売上予想額)

○B法人職員一人の売上額を
当法人全職員数に当てはめ
た予想総売上額

・B法人職員一人の売上額
(693万円) × 当法人職員数
(常勤換算73.7名)

= 約5億1000万円

・本来の当法人の年間売上
最低でも4億円が想定される

2法人との比較分析でわかること②

- ・本来あるべき売上額から最低でも約1億円少ない。(2018年度決算との比較)2法人との比較で売り上げが少なくとも26%足りていない。
- ・分析結果がある程度の正確さであることは、2法人の常勤換算職員一人の売上額に大差がないことからもわかる。(2法人の訪問事業との比較も同じ)

他法人との財務の比較分析(訪問)

○高槻ライフケア協会
(2019年度)

- ・総売上:1億2855万円
- ・総人件費:1億1797万円
- ・職員数内訳:常勤11名(管理者除く)、非常勤28609時間(常勤換算13.72)、常勤換算24.72名
- ・職員一人(常勤換算)の売上:520万円(管理者1名を含んだ場合:500万円)

○B法人(2018年度)

<大阪市内>

- ・総売上:2億2,691万円
- ・総人件費:1億6,186万円
- ・職員数:49名内常勤9名(管理者除く)、非常勤6名、常勤換算30.83名)
- ・職員一人(常勤換算)の売上:736万円(管理者1名を含んだ場合:713万円)

他法人との財務の比較分析(訪問)

○高槻ライフケア協会 (2019
年度)

- ・総売上:1億2855万円
- ・総人件費:1億1797万円
- ・職員数内訳:常勤11名(管理者除く)、非常勤28609時間(常勤換算13.72)、常勤換算24.72名
- ・職員一人(常勤換算)の売上:520万円(管理者1名を含んだ場合:500万円)

$$(646\text{万円} - 500\text{万円}) \times 24.72\\ \text{名} = \text{約}3,600\text{万円}$$

○NPO法人Y(2019年度)

<高槻市内>

- ・総売上:5,371万円
- ・総人件費:4,688万円
- ・職員数:11名(内常勤5名、非常勤6名、常勤換算7.31名)
- ・職員一人(常勤換算)の売上:734万円(管理者1名を含んだ場合:646万円)

理事長の決断

- ・売上を伸ばせられる見込みのある事業は、徹底的に伸ばす。
- ・財務改善の見込みのない事業は、縮小または廃止。残った人財は、将来性のある事業所で働いていただく。
- ・事務局も含め全事業の見直しが必要。
全ての事業所の財務改善を諦め、事業の選択と集中をすることにした。

事業見直しの結果

- 9事業所から5事業所へ減少(生活介護、日中一次支援、老人デイ、居宅介護支援事業は廃止。教育研修は大きく縮小)
- 2018年度在籍常勤職員の年収が、平均50万円～80万円アップ。
- 常勤職員2.5か月分、非常勤職員1.1か月分
- ベースアップ支援加算金常勤月6,825円、非常勤職員1時間39円支給。
- 利益率6%(2019年度利益率▲8%)

事業継続の重要性

- ・ 社会福祉法人は、地域の福祉課題解決の中核的存在の位置づけ⇒そのため、サービスを多角化しきめ細かなサービス提供を求められている。
- ・ ご利用者は、必要な時に、必要なだけの福祉サービスが必要。特に、障がい者は生涯にわたる支援が必要。法人税・固定資産税等非課税法人。
- ・ 特に第1種社会福祉事業(特別養護老人ホーム、乳児院、障がい者支援施設など)は、緊急性、利用者への保護の度合いが高いため(支援者として高度な倫理観と対人援助技術が必要)行政と社会福祉法人しか経営できない。
- ・ 社会からの期待の高い社会の公器としての法人・簡単につぶれるわけにはいかない

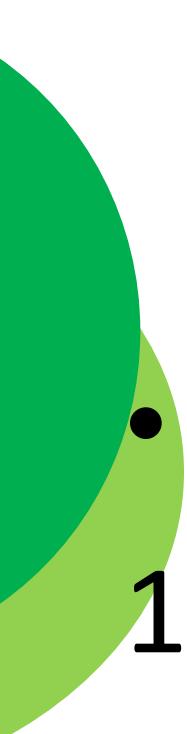
事業継続のポイント

- ・いい福祉サービスを提供して、ご利用者に喜んでいただき、しっかり売上を上げる。
- ・支出の約70%は人件費。シフト管理をきちんとして、効率よく働き無駄な支出は防ぐ。但し、緊急事態の対応等、管理者が必要と認めた時は、時間外勤務をお願いします。
- ・事業継続のためには、しっかり稼いで効率よく働いて無駄を省き、利益を上げるしかない。(事業の経済性の確保)

私たちの教訓

- ・ 理念なき事業は、罪悪である。
されど、(利益)なき事業は、(絵空事)である。
- ・ 事業は、築城3年、落城1日と心得るべし。

～お疲れさま 10分休憩です～

- 
- ・第2部(20分)
 1. 法人理念とその意義

法人理念

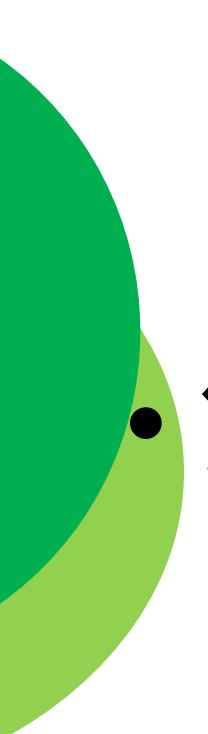
- ・わたしたちは、「さまざまなハンディをもちつつも一人の人間として町の中で暮らしを営み、自己決定と権利擁護が日常的で自然になるような地域社会づくり」をめざします。

法人理念とは何か

・何のために私たちは、高槻ライフケア協会に集まっているのか、という問いに答えるもの。➡法人は、理念を実現するために職員を雇用し、適材適所に職員を配置し、事業を実施している。全事業の責任と権限を持って、事業を行っているのは法人である。

- ・つまり、私たちは、法人理念を実現するために高槻ライフケア協会に集まっている。そのために、私たちは力を合わせていく必然がある。

- ・法人と雇用契約を結ぶことに
よって、職員は、個々人の与えら
れた業務を遂行し成果をあげる
義務が発生し、その対価として
法人には給与の支払い義務が
発生することになる。



- ・第2部

2. 法人の原点(創業の精神＝
スピリット)を知る
(資料参照)

150年の時を経ても受け継がれる志— スピリット①



150年の時を経ても受け継がれる志— スピリット②

海援隊の旗

時代の一歩先を洞察する思考力と、それを実現させる実行力。坂本 龍馬が体現した特質は、まさにソフトバンクグループが目指す企業活動の在り方です。ブランドロゴには、そんな坂本 龍馬率いる海援隊の隊旗をモチーフに、私たちの熱い思いが表象されています。



SoftBank

私たちの目指す姿

- ・高齢者在宅支援の達人
- ・障がい者自立生活支援の達人

高槻ライフケア協会の事業経営の信条

①

- ・三方よしく売り手よし、買い手よし(ご利用者よし)、世間(地域)よし>
- ・自分や自事業所だけが良ければいいと考えれば、他は不幸になるが自分たちも不幸になる。なぜなら、仕事と事業は、利他の精神があつてこそ初めてみんな一丸となるから。相手を大事にするから相手は自分のことを大切に思ってくれる。
→困ったときはお互い様、助け合おう！

高槻ライフケア協会の事業経営の信条

②

- ・ お互いに学び切磋琢磨する。(学び切磋琢磨のないところで業務能力の向上はあり得ない。ご利用者に少しでも喜んでいただける福祉サービスを提供したいと思っています。)