

# 発想の転換の提案

—事務局のアイディア—

構造の改善・改革に目を向けて！

社会福祉法人の経営も現場も知らない者(私:末吉)から話をさせていただきます。

皆様におかれでは日夜、いとときの休みもなく改善・改革に励んでおられるとと思います。

皆様から見れば、現実離れしていて、社会福祉法人を知らない人の戯言と思えるかも知れません。

(コスト構造の改善・改革)

少なくとも外国人材に関しては、目先のメリットではなく、

より高い費用対効果を継続的にもたらすために、とくにあるべきコスト構造づくりを目標にすべきではないかと考えています。

そのためには発想の転換が必要ではないでしょうか。

実行には大きな苦痛を伴うかも知れません。

改革に手をつけず、現状のコスト構造を温存することは次の世代に負の遺産を遺すことに他ならないと考えます。

長期戦を想定し、大胆と思える目標を設定し、時間をかけて一歩一歩向かっていくしかありません。

2025年9月9日

末吉 一成  
外国人材拡大プレイス事務局

# 外国人材雇用の現状、問題、課題

## キーワード例

日本人の介護職希望者減少  
EPA介護福祉士候補者  
技能実習生  
特定技能など  
多様な受け入れ制度  
特に地方や中小規模事業所で外国人材への依存が高まっている。

採用コストが高額  
定着率の低さ  
文化・言語の壁  
早期離職  
制度の複雑さ  
利用者・家族の抵抗感  
職員間摩擦  
教育負担の集中（日本語・介護技術教育）

採用から定着までのトータルコスト管理  
日本語教育・生活支援の体制づくり  
キャリア形成支援  
地域社会との共生  
採用費用の適正化（直接交渉など）  
教育・研修の仕組み化  
ICT・翻訳ツールの活用  
多文化共生の職場づくり  
長期的な戦力育成

外国人材が人手不足を補っている  
利用者や家族の受け入れも徐々に進展  
真面目さや介護技能が評価される場合も多い

医療用語や方言の理解不足  
文化・習慣の違い：介助方法への距離感  
教育・指導負担：OJTによる現場負担増  
チームワークの摩擦：業務の分担不均衡、連携不足

外国人材採用は必須  
採用は人材紹介会社・送り出し機関依存  
制度対応が前提の労務管理が必要  
採用コストが高額、短期離職リスク  
労務・法的リスク（入管法・技能実習法違反の恐れ）  
定着率の低さ（他産業転職・帰国）  
制度管理の煩雑さ  
生活支援不足による離職リスク

長期戦力化の仕組みづくり  
現場と管理部門の役割分担明確化  
ICT活用で言語障壁を緩和  
地域・家族への理解促進



多岐にわたる問題、課題の解決↔費用対効果の追求

# 外国人材雇用の現状、問題、課題に関するAIの解説例

## 介護事業経営

### 現状

#### 人材不足の深刻化

高齢化で介護需要は増加、日本人の介護職希望者は減少。外国人材（EPA介護福祉士候補者、技能実習生、特定技能など）の受け入れが進んでいる。

#### 多様な受け入れ制度

EPA、技能実習、特定技能など制度が複数存在。

#### 現場依存度の増加

特に地方や中小規模事業所で外国人材への依存が高まっている。

### 問題点

#### 採用コストが高額

定着率の低さ（文化・言語の壁、早期離職）

制度の複雑さ（在留資格ごとの条件差）

現場の混乱（利用者・家族の抵抗感、職員間摩擦）

教育負担の集中（日本語・介護技術教育）

### 経営上の課題

採用から定着までのトータルコスト管理

日本語教育・生活支援の体制づくり

キャリア形成支援

地域社会との共生

### 今後の展望と対応策

採用費用の適正化（直接交渉など）

教育・研修の仕組み化

ICT・翻訳ツールの活用

多文化共生の職場づくり

長期的な戦力育成

## 現場・管理部門

### 現場

#### 現場（介護スタッフ・利用者対応）の現状

外国人材が人手不足を補っている  
利用者や家族の受け入れも徐々に進展  
真面目さや介護技能が評価される場合も多い

#### 現場の問題・課題

**言語の壁**：医療用語や方言の理解不足  
**文化・習慣の違い**：介助方法への距離感  
**教育・指導負担**：OJTによる現場負担増  
**チームワークの摩擦**：業務の分担不均衡、連携不足

### 管理部門

#### 管理部門（採用・労務管理・経営企画）の現状

外国人材採用は必須の選択肢  
採用は人材紹介会社・送り出し機関依存  
制度対応が前提の労務管理が必要

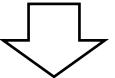
#### 管理部門の問題・課題

採用コストが高額、短期離職リスク  
労務・法的リスク（入管法・技能実習法違反の恐れ）  
定着率の低さ（他産業転職・帰国）  
制度管理の煩雑さ  
生活支援不足による離職リスク

### 共通課題

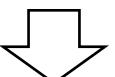
長期戦力化の仕組みづくり  
現場と管理部門の役割分担明確化  
ICT活用で言語障壁を緩和  
地域・家族への理解促進

「発想の転換」提起1  
どのように立ち向かうか



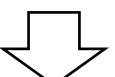
演繹的アプローチ → 各問題・課題を一つひとつ分析&解決策探求 → 総合的解決策 → “労多くして報いなし” → ×

帰納的アプローチ → 目標となる解決策(概念)を決め、各部署がそれに向かい“試行錯誤” → 成果が得られる可能性 → △



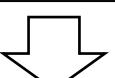
**コスト構造を変えつつ解決することが大事**

⇒外部委託など「他力本願」はコスト構造を温存する方に他ならない



誰にも正しく伝わり、誰もが伝えられることが大事

**コスト構造の変革に結びつく単純・明快な目標(解決策概念)が良い**



**提起1のまとめ**

(提案)

**コンセプト:「他力本願」から「自力本願」へ転換**

**目標:自力で外国人材。費用対効果の追求！**

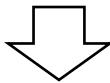
—採用も、住宅も、支援も、帰国も、みんな自力—

※自法人でどうしても足りないところは他の社会福祉法人との協力・情報交換・協同、本フォーラムも協力

※※それでもむずかしいとき、一時的な対応として専門業者等へ委託や外注

# 今回のテーマを「自社支援」とした理由

今後は、「特定技能」外国人材が増える



「他力本願」から「自力本願」へ & 費用対効果の追求としての「自社支援」

(コスト削減(費用対効果)の観点)

登録支援機関に委託(「他力本願」) → コスト削減の余地少ない

自社支援(「自力本願」) → 費用対効果の追求が可能性あり

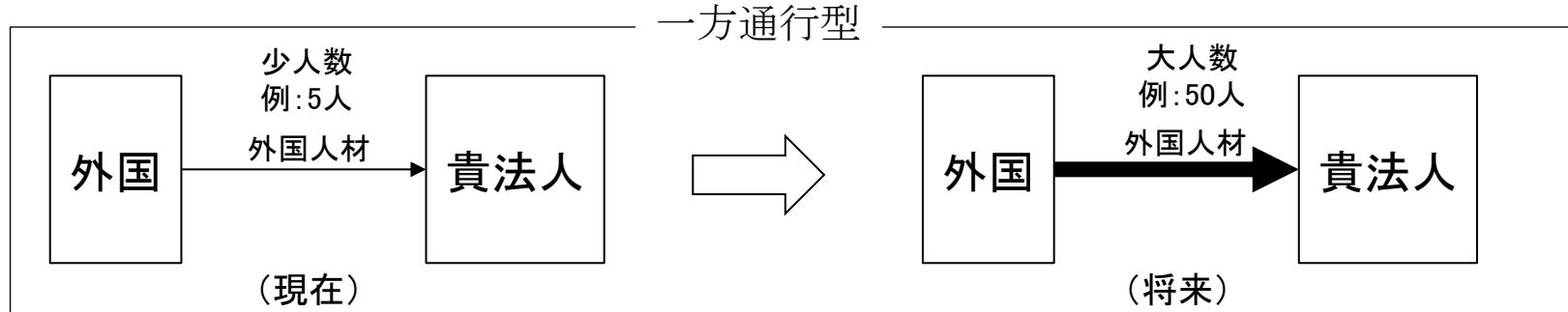


(もう一つの理由:「自社支援」の意義)

外国人材と向き合う手段としての「自社支援」

- ・全役職員が心を開いて接する
- ・自社支援という切り口からコミュニケーションを深めるなど

「発想の転換」提起2  
**外国人材採用と手法**  
 単純モデルでの検討

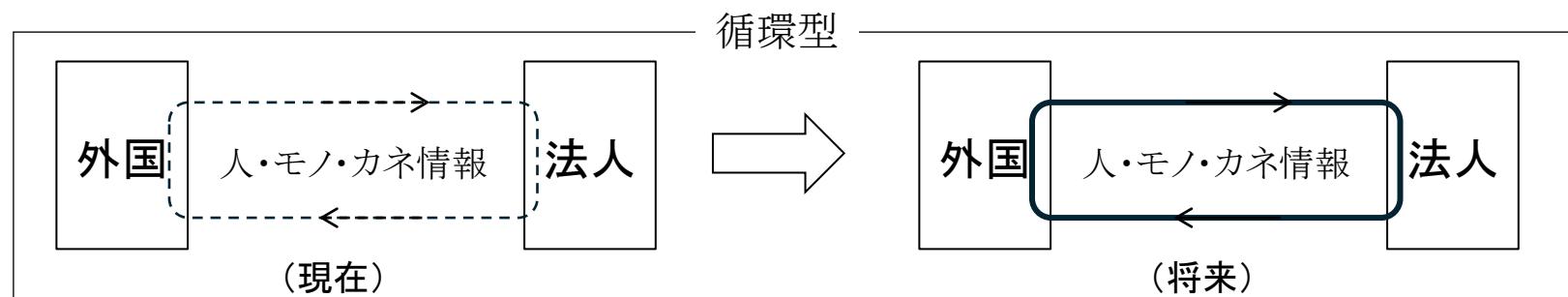


このような図式でお考えではありませんか？

しかも将来は多くの外国人材を雇用したい！費用対効果を高めながら！ とお考えではありませんか？

貴法人にとって外国とは、送出機関や人材紹介会社のことではありませんか？

であれば、そのためのコスト構造は温存されます。費用対効果の追求はむずかしいのではないでしょうか。



「外国」の拠点やポイントとの人・モノ・カネ情報の循環の一つが外国人材という位置づけ。

4月のフォーラムでは、現地の送出機関との直接交流の他に、

- 採用応募者家族との交流、
- 障がい福祉施設へのリユース福祉機器提供、
- 現地の障害児が描いた絵画の購入

が報告されました(松坂様 社会福祉法人えぼ1つく)

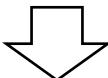
大規模な投資というよりは、日常の営みを「循環」の維持・拡大を目指し仕掛け・仕組みづくりも目指す。

# 外国人材の「帰国」問題

## 単純モデルでの検討



前ページの「循環」の見方からすると、外国人材はまさに循環する「人・モノ・カネ情報」の「人」です。  
「人」に関わる「人・モノ・カネ情報」の仕掛け・仕組みが作れれば、循環が動き出すことになります。  
現状は、循環の仕組み・仕掛けがなく一方通行で終わっているという見方できます。



発想の転換

### 帰国する外国人材 → 「人」の循環のポイントに

外国人材が帰国すること問題との意見があります。

しかし帰国阻止は“人権問題”的可能性 → 外国人材が帰国することを阻止することはむずかしい。”

であれば逆手にとって、帰国する外国人材に「人」の循環のポイントになっていたらどうでしょうか。アイディアです。

具体的は、貴法人のファンになって帰国、たとえばリファラル採用の協力者として活動していただくのはどうでしょうか？

※帰国後のリファラル採用事例は1月のフォーラムにおいて報告がありました(丸山様、社会福祉法人晋栄福祉会)

帰国する人と、新たに就職・入国する人は別人の形で「人」の循環が実現します。

→ こうすれば、外国人材の方が帰国するたびに「自前」のリファラル採用※協力者は増えています。

リファラル採用の基盤づくりは「自社支援」。

「自社支援は信頼関係が醸成する—入職時から帰国まで継続的なFace to Faceコミュニケーション

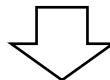
※リファラル採用は日本人職員採用の方法としても注目されています。

## 「発想の転換」提起2

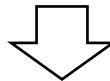
### まとめ

目標

自力で採用も、住宅も、支援も、帰国も。みんな自力



採用手法：リファラル採用



今後の「更なる人手不足」に対し、人材の確保と費用対効果の追求！

※リファラル採用とは、本稿での定義：

現社員や元社員が友人や知人を紹介し、会社がその紹介者を通じて採用を行う手法。

リファラル(referral)は「紹介・推薦」を意味し、

- ・自社のカルチャーにマッチする人材を低コストで獲得できる可能性や、
- ・入社後のミスマッチを防ぎ定着率を高められるというメリットがあります。

※(参考)リファラル営業：テスラの顧客獲得手法「リファラルマーケティング」が有名

## 「発想の転換」提起3

# 収益管理手法

## データ

どんなに良い費用対効果向上策も実際に実施されなければ、何の意味もありません。  
法人内のすべての役職員一人ひとりが、必要性を理解し費用対効果向上策に参加することが望されます。

そのためには、「データの意味とその数字」が大事です。  
法人全体や現場にとって、また役職員一人ひとりにとって費用対効果向上策の理解を深める「データ」が必要です。

## 費用

費用対効果向上の「プロ」は民間企業です。

社会福祉法人の方には、分かりにくいと思いますが、とくに「費用」の捉え方が民間企業と大きく異なります。  
たとえば、人件費。

社会福祉法人の方の「データ」：役職員に支払う費用…報酬・給与・賞与など

民間企業の方の「データ」：社員の雇用の継続に必要な費用…給与・賞与の他に事務所経費、管理部門費用など

## 時間軸・対象軸

### 「管理」の時間軸

- ・1年間の収益を計算することも大事です。管理・報告のため。→ただし、過去のことが対象です。この場合の時間軸は過去といえます。
- ・予算を作り予実管理することも大事です。実績は過去のこと。土台が過去ですので、解釈と運用がむずかしい
- ・現在を管理しやすい手法と運用が望れます

### 「管理」の対象軸

- ・複数の場所で施設・拠点を展開され、複数の事業単位を設けて事業を展開されていますので、事業単位が管理対象です。
- ・利用者を管理対象とする場合、利用者毎の収入データは報酬計算で得られますが、費用データはどうでしょうか
- ・管理対象ごとに管理しやすい手法が望れます。

# 私の個人的経験…シンクタンクの収益管理手法

## シンクタンクは「人と紙と鉛筆」のビジネス、人件費比率大

社会福祉法人に劣らず、シンクタンクも人件費比率は高いです。人件費の管理がコスト管理の最大の課題です。

<私が勤務したシンクタンクの管理手法>

○社員(職員)が獲得した売上(収入)から、

本人にも

部長にも

社長(理事長)にも

総務社員(職員)にも

報酬・給与・賞与として分配される。

※部長にも社長(理事長)にも総務社員(職員)にもそれ以外の報酬・給与・賞与の財源はありません。

○売上(収入)を上げる部門の社員(職員)は、

本人や

部長や

社長(理事長)や

総務社員(職員)の

雇用を背負って業務をこなすというイメージ

○「人件費時間単価」

人件費の管理は、管理のための「人件費時間単価」を作っています。

・本人や部長や社長(理事長)や総務社員(職員)の雇用継続に必要な報酬・給与・賞与などを基に算定

・(使い方)社員(職員)が従事した時間と掛け合わせて得られた金額を費用として計算します。

これは、分かりやすいデータです。

・本人だけでなく、部長や社長(理事長)や総務社員(職員)にも分配することができるかという視点です。

・全社財務シミュレーションに頼ることなく、経営の現在地の把握に役立ちます。

# 私の個人的経験…シンクタンクの収益管理手法

## 人件費の捉え方

本人の雇用継続に必要な費用。給与・賞与・各種手当などの他に、オフィス賃料、水光熱費、や管理職費などの費用を含みます。人工費と呼んでいます。

※社長など管理部門の費用は一般管理費と呼んでいます。

※※人工費単価(時間単価)、一般管理費比率は全社で共有し収益目標管理に使用しておりました。

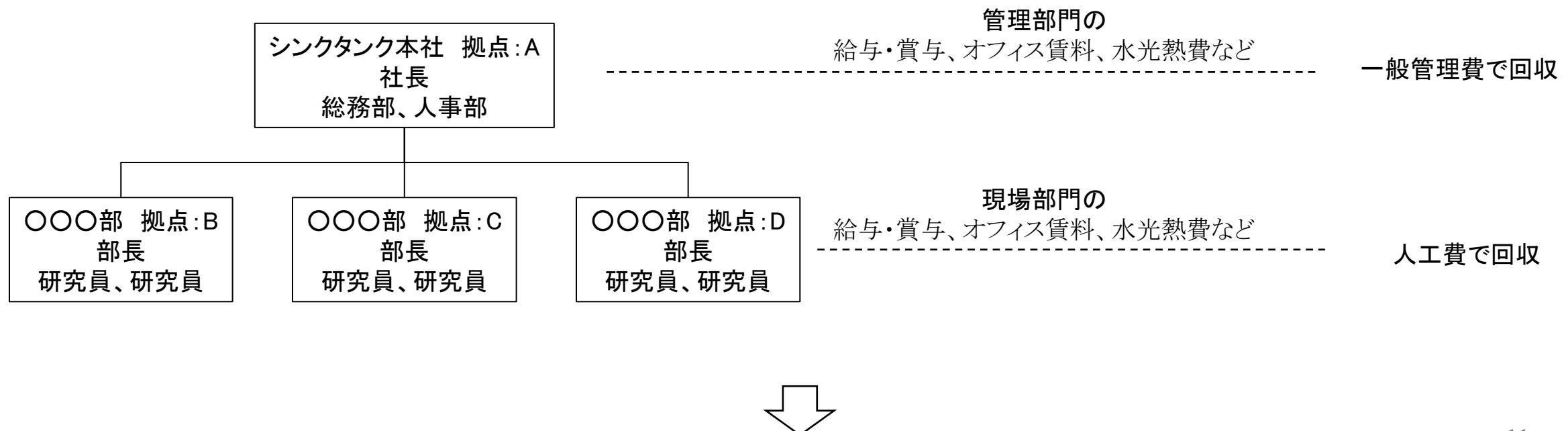
※※※人工費単価は本人の時給換算の何倍かの金額でしたので、人工費単価が2万円とか3万円で行う見積もりは普通のことでした。

## 収益管理対象

事業単位(部…施設やユニットに相当でしょうか)

案件ごと(案件…利用者に相当でしょうか)

収益管理の実際は、収入(受注)の確保と案件ごとの工数管理の2点が主でした。人件費比率が高い業種ですので。



# 費用対効果計測・・・管理会計

実は、前ページでのシンクタンクの仕組みは、私が勤めていたシンクタンクの「管理会計」の仕組みです

社会福祉法人会計

企業会計の主な種類

## 社会福祉法人会計基準

社会福祉法人会計基準は、  
企業会計でいう財務会計と税務会計の  
2つの目的ではないでしょうか

## 財務会計

目的:  
株主や投資家、金融機関などの企業外部の利害関係者に、  
企業の財務状態や経営成績に関する情報を報告すること。

## 税務会計

目的:  
法人税法などの法令に基づき、税金(法人税等)を計算し、正  
しく申告・納付するための会計処理を行うこと。

企業会計でいう管理会計の仕組みは  
一部の法人では作られ利用されている  
ようですが、一般には開発も利用もされ  
ていないようです

## 管理会計

目的:  
経営者や部門の担当者など、企業内部の利害関係者が経営  
管理や意思決定を行う際に役立つ情報を提供すること。

### 特徴

企業内部でのみ使用されるため、機密情報として扱われること  
が多い。作成する情報の内容や形式に規制は少なく、**各社の  
ルールに基づいて自由に作成・運用されます。**

# 管理会計手法の意義

本フォーラムは、「外国人材と費用対効果の追求」がテーマです。

## 管理会計を用いる意義

### 費用の見える化

採用から定着、帰国までにかかる「投資」と、「費用」を把握する。

### 効果の見える化

充足率改善(欠員減少)、離職率低下、介護サービス提供量の維持・拡大などを数値で示す。

### 経営判断への活用

「外国人材を追加採用するか／更新するか」、勘ではなくデータで判断できる。

### 役職員間の共有

上記から全役職員間での情報共有が進み、法人全体で同じ目標に向かうための基盤となる。

## 外国人材に関わる管理会計の設計例

### (1) 費用項目

採用費：人材紹介手数料、在留資格関連費用、渡航費、職員工数

教育費：日本語教育、研修費、OJT指導時間、職員工数

生活支援費：住宅・生活相談、通訳費用、職員工数

管理費：入管対応、行政手続きなどにかかる職員工数

### (2) 効果項目

介護職員充足率(外国人材を含めた稼働人員／必要人員)

離職率の変化(外国人材+日本人材)

サービス提供量(入居率、通所者数の維持・増加)

職員1人あたり残業時間の減少

# 管理会計手法と本フォーラム

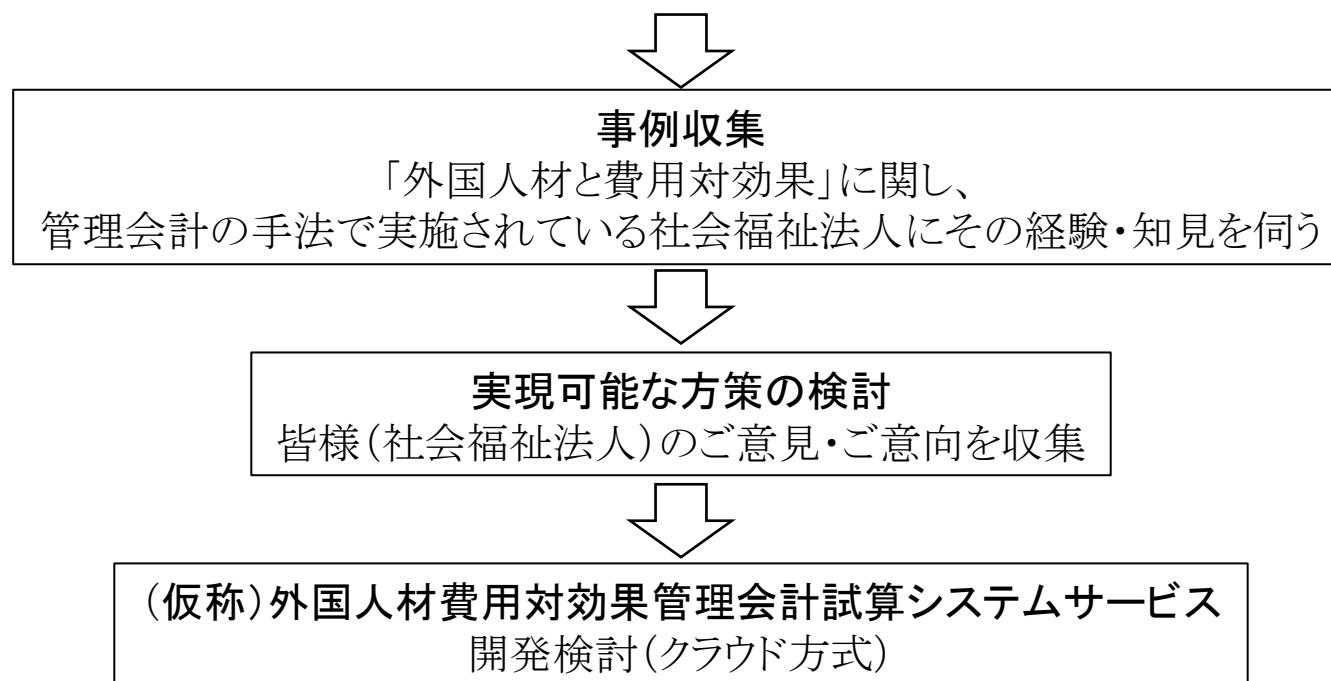
## 今後について

本フォーラムは、「外国人材と費用対効果の追求」がテーマです。

費用対効果の実測(データで把握)には管理会計の仕組みづくりと運用が必要と考えられます。

しかし、本格的に管理会計の仕組みを作るには、それなりの人材、お金、時間が必要です。

実現可能な方策を追求していきたいと考えています。



# まとめ

## 本フォーラムの当面の運営 コンセプト 「他力本願」から「自力本願」へ

### 主要テーマ:

「自社支援」

「社宅方式一棟一括借り上げ住宅」

次回(2025年11月予定)

「リファラル採用、現地語採用サイト整備」

次々回(2026年1月予定)

「外国人材費用対効果と管理会計」

次回、次々回で取り上げる予定

### 「自社支援」の今後

- ・10月10日にミニフォーラムを開催します。5名程度の集会。
  - ・発言や資料をまとめ後述の「自社支援」経験・知見集に収載
  - ・参加者とテーマを募集
    - ・フォーラム終了後のアンケートでお答えください。
- ・「自社支援」経験・知見集発行(PDF 11月予定)※会員特別価格あり(予定)
  - ・本日の資料(修正、追加含む)および発言録
  - ・ミニフォーラム資料および発言録
  - ・事務局報告(皆様からのご意見、質問・回答、など)
    - ・フォーラム終了後のアンケートでお答えください。
- ・「自社支援業務」サポートシステム開発検討 ※会員特別価格あり(予定)
  - ・小さく生んで大きく育てる方式で開発する方針です。
  - ・必要!と思われる機能についてフォーラム終了後のアンケートでお答えください。

### 「自力本願」を支援するために

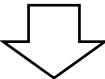
「自社支援業務」サポートシステム開発検討

外国人材と費用対効果試算管理会計システム(クラウド方式)サービスの開発を検討

現地語採用サイト開発検討(多数社会福祉法人参加型)

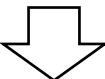
# 確認

本フォーラム  
社会福祉法人間の情報共有や共通の課題解決に資する



外国人材拡大プレイス事務局  
皆様にお約束していることがら(会員フォーラムページより)

フォーラム参加者のご協力を戴き、  
外国人材拡大プレイスがコーディネーターとして  
企画・進行役を努めさせていただきます。



外国人材拡大プレイス事務局は対話型のシンクタンク

外部者として会員の方々に提案、その後のやりとりを通じ策を練り、会員の皆様の課題解決に貢献します。

外国人材拡大プレイス事務局メンバー

メンバーの経験を社会福祉法人の皆様のために提供することには躊躇はありません。

(経験)

行政、民間介護施設経営の経験

外国人材受け入れ・教育

シンクタンク、新規事業立ち上げ、システム開発



社会福祉法人の方へのお願い

皆様からの情報の提供や皆様との対話が必須です。ご協力が必須です。  
この意味で、アンケートや各種調査にもご協力下さい。