

# 費用対効果向上のための人工費設定・利用経験紹介と 試行ご協力のお願い

社会福祉法人は非営利ですが、赤字が続けば事業ばかりでなくその存在の継続も危うくなりかねません。決算するまでは赤黒が分からず、3月を越え決算して初めて前年度が赤字か黒字か分かる状況もあるのではないのでしょうか。黒字か赤字かを毎月計算する、あるいはその案件が黒字か赤字かを計算する必要があるのではないのでしょうか。

費用対効果の測定という言葉はよく聞きます、使われています。

簡単に言うと投入費用と収益を集計し、その案件が黒字か赤字かを比較計算することです。

決算も費用対効果の計算といえます。投入費用と収益を集計し、比較計算するからです。

全参加の経営のためにも、法人本部だけでなく全職員が費用対効果測定(計算)ができるようにすることが必要です。

まずは、赤字か黒字か簡単に計算できる仕組みを作ることを提案します。

その計算の仕組みとして、本日「人工費」を紹介し、試行ご協力のお願いを説明させていただきます。

※利益を追求をしましょうというものではありません。また、決算事務委託先として名乗ることを目的としておりません。

## 費用対効果の測定について

法人本部が計算・算定している	19	法人
現場が計算・算定している	2	法人
法人本部が計算・算定している・現場が計算・算定している	6	法人
法人本部が計算・算定している・現場が計算・算定している・会計事務所等外部機関が計算・算定している	1	法人
現場が計算・算定している・その他	1	法人
その他	7	法人
重複回答	2	法人
計	38	法人

資料：2026年3月26日フォーラム参加申込時アンケート

2026年3月26日

末吉 一成

外国人材拡大プレイス事務局

# 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

少なくとも私が勤務していたころは、利益の追求一辺倒ではなく、社会に役立つ存在になることも追求していました。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。人件費をカバーする売上げの確保が最大の課題です。

### <私が勤務したシンクタンクの管理手法>

#### ○人件費を巡るお金の流れの考え方

- ・社員(職員)が獲得した売上(収入)から、
  - 本人にも
  - 部長(施設長)にも、
  - 社長(理事長)にも、
  - 総務社員(職員)にも、報酬・給与・賞与・各種手当などとして分配される。

#### ○従って、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)、の方々の雇用の継続に必要な収入を得るという目標を背負って業務をこなすというイメージ

#### ○人工費という概念の取り入れ

人工費とは、その役職員の方(収益部門の方)の雇いを継続するために必要な費用であり、稼ぐべき売上高(計算式例)

- 1 人(社員)を売り上げを直接の目的とする業務をする人と、そうではなく総務・管理など間接業務する人に分ける
- 2 部門を単位とする組織図を作り、売上を直接の目的とする部門とそうでない部門を明示し、1の人と関連付ける
- 3 費用と売り上げ

$$\begin{aligned} \text{費用計} &= \text{人費用(給与・賞与+各種手当+・・・)} && \rightarrow \text{固定的(役職員の雇用継続のための費用)} \\ &+ \text{業務基盤費用(建物費+水光熱費+・・・)} && \rightarrow \text{固定的(役職員の業務継続のための費用)} \\ &+ \text{業務実施費用(外注費+出張費+・・・)} && \rightarrow \text{変動的(業務案件ごとの固有費用)} \end{aligned}$$

$$\text{売上計} = \text{業務案件ごとの売上高}$$

#### 4 人工費

$$\text{費用} = \text{人工費} + \text{直接経費}$$

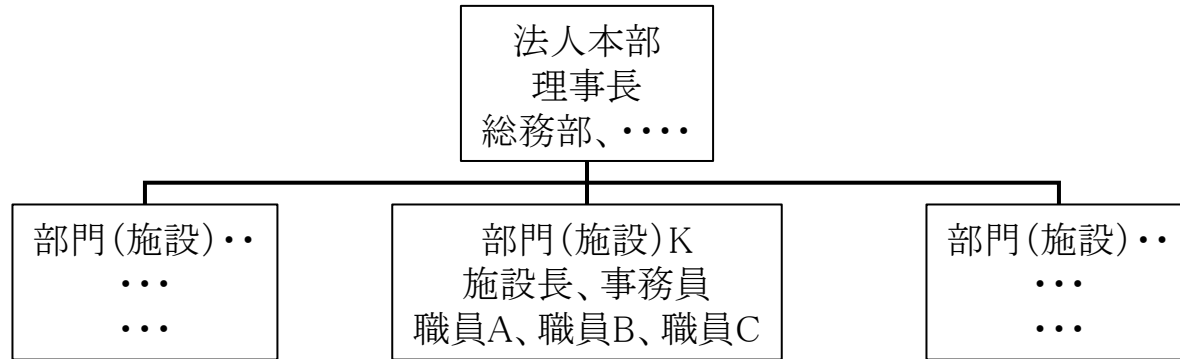
$$\text{人工費} = \text{人工費単価(時間当たり)} \times \text{所要時間}$$

$$\text{人工費時間単価} = (\text{人費用計} + \text{業務基盤費用計}) / \text{年間業務時間}$$

# 人工費単価設定算定例

算定例  
同じ部門の3人。

組織



給与・賞与等計(Aさん)	4,000,000円(福利厚生費、各種手当、研修費などを含む)
給与・賞与等計(Bさん)	5,000,000円(福利厚生費、各種手当、研修費などを含む)
給与・賞与等計(Cさん)	6,000,000円(福利厚生費、各種手当、研修費などを含む)
部門管理経費配賦額	1,000,000円(部門管理業務者分費用負担額)
部門事業所費	2,000,000円(部門建物費用負担額(水光熱費、車両費、通信費など含む))
本部経費配賦額	2,000,000円(本部費用(給与・賞与等計、車両費、建物費など定常的な費用))

合計(Aさん)	9,000,000円(=4,000,000円+1,000,000円+2,000,000円+2,000,000円)
合計(Bさん)	10,000,000円(=5,000,000円+1,000,000円+2,000,000円+2,000,000円)
合計(Cさん)	11,000,000円(=6,000,000円+1,000,000円+2,000,000円+2,000,000円)

年間業務時間 2,000時間

人工費単価(Aさん)	4,500円/時間(=9,000,000円/2,000時間)	⇔	給与・賞与等計/年間業務時間	2,000円/時間
人工費単価(Bさん)	5,000円/時間(=10,000,000円/2,000時間)	⇔	給与・賞与等計/年間業務時間	2,500円/時間
人工費単価(Cさん)	5,500円/時間(=11,000,000円/2,000時間)	⇔	給与・賞与等計/年間業務時間	3,000円/時間

# 社会福祉法人のメリット

## 介護報酬対策立案が容易

・介護報酬は、介護事業所の費用実態調査データを元に当該サービスの費用を計算し、時間単価に算定したものでおそらく、

費用＝当該サービスに必要な(人費用＋業務基盤費用＋業務実施費用)

介護報酬単価＝費用/所要時間(定員の実態の反映などサービスによって算定式は異なります)

・人工費は、これまで説明してきた

費用計＝人費用＋業務基盤費用＋業務実施費用

人工費単価＝費用計/所要時間

介護報酬は当該サービスに必要な費用に絞り込んでいますが、「人工費」は必ずしもそうではないという点が異なります。従って、設定した人工費単価を用いて、当該サービスについて簡単なシミュレーション検討ができます。

・自法人の当該サービスは、そもそも赤字になるのか、黒字になるのか

・条件付きで赤字となる場合、赤字にならないサービス実施モデル作成検討が数字に基づいて簡単にできます。

## 全員参加の経営実現に貢献します。

役職員一人ひとりが自身の人工費単価を知ることになります。

設定された人工費単価を用い、赤字か黒字かの計算をすることで役職員の誰もが経営を意識します(経営参加)。

## 現場で赤字か黒字か計算できます

設定された人工費単価を用いることで、法人本部でなくても費用対効果計算は現場部門で計算できます。

## 期中であっても容易に部門あるいは全社の毎月の損益計算ができます

実際の業務時間データが整えば、時間単価を用いて計算します。

# 「会計」の種類と管理会計

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。

## -----> 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。**

企業会計でいう管理会計の仕組みは  
一部の社会福祉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

※本日の「人工費」は管理会計の手法の一つです。

# 今後について

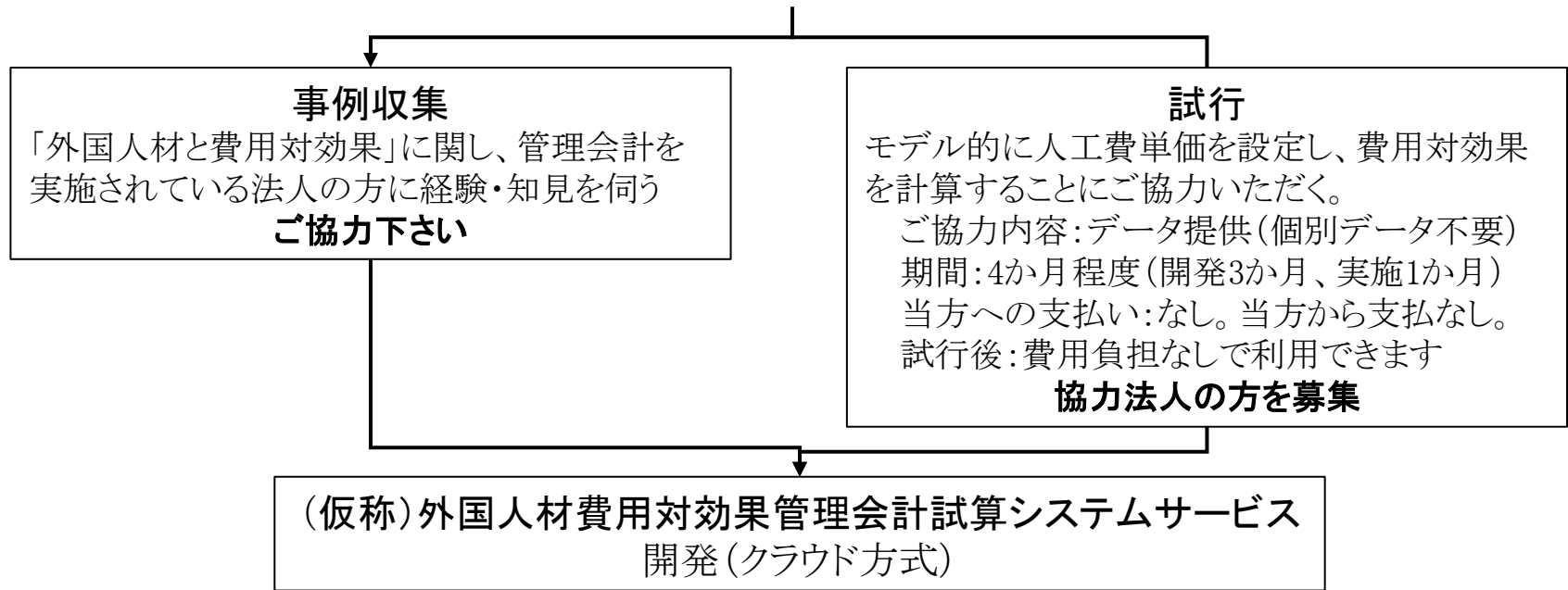
本フォーラムは、「外国人材と費用対効果の追求」がテーマです。

しかし、本格的に人工費単価を設定し、管理会計の仕組みを作るには、人材、お金、時間が必要です。利用コストが安くて効果が高く、段階的な機能アップなど実現可能な方策の追求が必要と考えています。

方向性として:データセンター的なサービスの開発を考えています。

- ①サービス:サービスメニューを準備し、オプションサービスも準備する。
- ②法人のニーズなど伺うことと各種配賦に関する協議を行い、サービスの具体的事項を合意する。
- ③WAM掲載データを活用する。不足するデータは提供していただく。
- ④計算をしていただく(→ ご希望により、他法人(特定はできません)との比較など可)

今後



※「事例収集」へのご協力と「試行」協力法人の方を募集についてアンケートを行います。  
フォーラム終了後に配信しますのでにご協力下さい。