

## 「社会福祉法人の経営に関する検討会報告書」について

平成10年度に社会・援護局内に設置された「社会福祉法人の経営に関する検討会」においては、介護保険制度の導入や社会福祉基礎構造改革の推進による福祉サービスの措置制度から契約による制度への移行に対応するため、当面緊急課題である社会福祉法人の会計について検討し、平成11年4月には社会福祉法人会計の在り方についての基本方針をまとめ、公表されました。

さらに、平成11年度においては社会福祉法人の経営全般の在り方についての検討を重ね、今般、その経営に当たって必要となる考え方がまとめられ、報告がなされたので資料提供いたします。

### 報告書の概要

#### 経営組織

- 法人本部の機能の充実・強化及び経営の透明性の確保
  - ・ 組織体制の役割分担の明確化の必要性
  - ・ 透明性の確保

#### 事業管理

- 計画に基づく経営手法の導入及びサービス管理体制の整備
  - ・ 経営方針及び中長期計画の作成の必要性
  - ・ 事業の多角化及びサービスの管理の必要性
  - ・ 危機管理（リスクマネジメント）等への対応の必要性

#### 財務管理

- 的確な経営状況の把握及び積極的な情報開示
  - ・ 財務諸表の活用による経営状況の把握の必要性
  - ・ 中長期的な事業展開への対応の必要性
  - ・ 情報開示の促進の必要性

#### 人事管理

- 社会福祉事業従事者の技能の適切な評価と資質の向上
  - ・ 人事考課制度の見直しの必要性
  - ・ 職員の資質の向上の必要性
  - ・ 人材の確保の重要性

# 社会福祉法人の経営に関する検討会報告書

平成12年7月12日  
社会福祉法人の  
経営に関する検討会

## 【はじめに】

社会福祉法人（以下「法人」という。）とは、社会福祉事業を実施することを目的として設立された特に高い公益性が求められる法人である。

今回の社会福祉の基礎構造改革の推進に当たっても、法人が引き続き福祉サービスの中心的な担い手として活躍することが期待されている。このため、地域ニーズに応じた社会福祉事業の一層の多様化、活性化や事業の多角化が求められているところである。

先般改正された社会福祉法においても自主的に経営基盤の強化を図ること、提供する福祉サービスの質の向上、事業経営の透明性の確保といった経営の原則が新たに盛り込まれた。

これらの主旨の実現を図るために、本検討会においては、社会福祉基礎構造改革の推進状況を踏まえつつ、法人の経営の在り方について平成10年より検討を重ねてきた。

その間、平成11年4月には社会福祉法人会計の在り方の基本方針をまとめ、公表し、それを受けて厚生省において社会福祉法人会計基準が策定されたところである。

その後もさらに検討を重ね、今般、法人の経営に当たって必要となる考え方をとりまとめたので報告をするものである。

## 【具体的な提言】

### 1 経営組織

見直しの方向：法人本部の機能の充実・強化及び経営の透明性の確保

#### ア 組織体制の役割分担の明確化

- ① 社会福祉事業を主体的に経営できる責任体制を確立するために、法人の意思決定機関である理事会と諮問機関である評議員会の役割分担の明確化を図ることが必要である。
- ② 理事長及び理事については、法人の経営機能の強化及び内部牽制体制の確立の観点から、業務や代表権を分掌する等、その権限及び責任範囲の明確化を図るとともに、専任理事の配置について検討する必要がある。

- ③ 法人本部については、企画・立案機能の強化を図るために必要な財源とスタッフを確保する必要がある。このため、法人全体での運営が可能となった社会福祉法人会計を十分に活用するとともに、法人本部で事業に係る収入を一体的に管理し、それぞれの事業について計画的に経営をしていく体制づくりが必要である。

なお、措置施設のみを運営する法人にあつては、措置費の使途の範囲の見直しを図ることにより財源を確保するなど、その機能を十分に発揮する仕組みを検討する必要がある。

#### イ 透明性の確保

- 法人本部の機能強化を図るに当たっては、理事の報酬等、適切に予算が執行されているかどうかについて、財務諸表の公開等によって経営の透明性を確保することが必要である。

## 2 事業管理

見直しの方向：計画に基づく経営手法の導入及びサービス管理体制の整備

#### ア 経営方針の設定

- ① 社会福祉法人としての意義及び役割を認識した上で、法人におけるサービス提供に当たっての理念を明らかにするとともに、安定的な事業経営及び事業の拡大等の経営に関する目標(経営方針)を設定することが必要である。

また、その達成状況について、随時検証を行うことも重要である。

なお、経営方針を作成するに当たっての業界の自主的な指針等の作成が望まれる。

- ② 個々の事業に応じたサービス提供方針と事業目標を明確にし、サービスの質を下げることなく法人の経営方針の具体化を図る必要がある。

#### イ 中長期計画の作成

- 経営方針に従って事業計画を作成するに当たっては、中長期的な計画及び短期的な事業計画について作成することが必要である。

また、計画の作成に当たっては、市町村が策定する地域福祉計画などを参考に、身近な地域の福祉ニーズを反映する必要がある。

なお、計画の作成についても、業界の自主的な指針等の作成が望まれる。

## ウ 事業の多角化

- 社会福祉法に基づく収益事業の収益の充当先の拡大や、基本財産処分時の事務簡素化等の規制緩和策を活かし、社会福祉事業はもとより、社会福祉事業の充実のための公益事業、収益事業への積極的な取り組みを図ることが望まれる。

## エ サービスの管理

- ① 社会福祉法人が主体的にサービスの質の向上を図るため、サービス提供体制の手順等を明確化するとともに、当面、「福祉サービスの第三者評価に関する中間まとめ」に示された評価基準(試案)等の積極的な活用を図り、常に自己評価に努めることが必要である。
- ② サービスに係る苦情については、サービス向上のための重要な情報であることを認識し、その解決に努めるのみならず、苦情の内容を集積、分析し、より良いサービス提供に向けて活用することが望まれる。

## オ 危機管理(リスクマネジメント)等への対応

- 今後、福祉サービスは利用者と事業者の対等な関係に立って、契約による利用が基本となることから、利用者に対してその契約に基づくサービス提供が、継続して安全かつ適切に履行されることが求められる。このため、サービス提供を阻害する事態への対応が必要であり、自主的な危機管理体制を確立することが求められている。

危機管理は利用者に対するもの及び法人の経営に対するものがあるが、このいずれについてもガイドラインの策定が必要である。

また、災害時等においても施設の持つ機能を積極的に提供し、地域貢献を果たすことが望まれる。

## カ マーケティングの活用

- ① 福祉サービスを提供する場合も、価格(プライス)、どのようなサービスを行うか(プロダクト)、パブリックリレーション(地域との関わりを含めた広報活動)をどのようにするか(プロモーション)、立地(プレイス)という4つの点に着目した事業展開を考えることが重要であり、具体的な取り組みについては、各都道府県で行われている福祉施設経営指導事業について、この観点を取り入れた見直し等により対応することが望まれる。

- ② 利用制度下においては、利用者の潜在的なニーズの掘り起こしや、利用者の選択を支援するなどに当たって、法人による広告を通じた情報提供が重要な役割を果たす。

その際、福祉サービスの信頼を損なわず、虚偽広告や誇大広告を未然に防止するために留まらず、業界として望ましい広告のあるべき姿をも内容とする自主的な広告の指針(ガイドライン)を策定することが必要である。

### 3 財務管理

見直しの方向：的確な経営状況の把握及び積極的な情報開示

#### ア 財務諸表の活用による経営状況の把握

- ① 措置委託制度の下での資金収支計算による収支状況の把握に代わり、契約による利用制度の下では、社会福祉法人会計基準を活用した、損益計算による経営状況を把握する必要がある。
- ② 法人が自らの経営状況を評価するためには、施設種別、定員、地域毎の平均的な経営状態を示す適切な指標が早期に作成される必要がある。  
その作成に当たっては、現在、経営診断事業を行っている社会福祉・医療事業団による取り組みが期待される。
- ③ 社会福祉法人制度が社会福祉事業のもつ高い公益性、継続性及び安定性を確保するために民法法人とは別に設けられた法人制度であることを踏まえた上で、その経営状況の把握や評価、指導を行うことのできる専門職の養成について業界の自主的な取り組みが望まれる。

#### イ 中長期的な事業展開への対応

- 中長期計画を踏まえ、単に予算の消化に留まらずに将来の事業展開も念頭に置いた財務管理が必要である。

#### ウ 自主的な事業実施の促進

- 法人の自主性に配慮し、身近な地域の福祉ニーズへの迅速な対応を図るため、経営の透明性の確保を前提として、施設設備等の充実に係る随意契約等の範囲についての弾力化を図ることが必要である。

#### エ 情報開示の促進

- ① 財務状況のわかりやすい解説や、法人の現況報告をWAM-NETの活用により開示する等、法人の経営状況に関する情報開示を積極的に進めることが必要である。

また、財務情報に関する対外的な信頼をより高める観点から、公認会計士等による外部監査を受けることが望まれる。

- ② 適切な情報開示をすることが、利用者の選択に資するのみならず、法人にとっても経営の健全性や特色を外部に示す有効な手段であることについて、業界として理解を広めていくことが必要である。

## 4 人事管理

見直しの方向：社会福祉事業従事者の技能の適切な評価と資質の向上

### ア 人事考課制度の見直し

- ① 法人が自主的な事業運営を積極的に展開していくためには、採用、育成、評価、処遇を一体的に考えた適切な人事管理を行うことが重要である。  
とりわけ人事考課に当たっては、従来の年功序列型から人材育成に重点を置いた評価制度に転換することが必要である。  
また、その評価によって、個々人の強化すべき技能を明確にし、研修等により資質の向上を効果的に図ることも必要である。
- ② 人事考課の結果を適切に反映するために、これまでの年齢重視の給与体系から、能力を適切に評価する給与体系の導入について検討する必要がある。  
その際の評価基準は、主観によるものではなく可能な限り客観的なものである必要があることから、この基準の在り方について業界の自主的な取り組みとして検討する必要がある。

### イ 職員の資質の向上

- ① 法人における職員資質の向上に当たっては、施設内での研修はもちろんのこと、QC活動や外部研修への参加等職員の自主的な取り組みに対し、法人として支援を推進することが必要である。  
また、個々の法人内での研修には限界もあることから、日本福祉施設士会が行う福祉QC全国発表大会や中央福祉学院による研修の活用等、関係団体や各都道府県単位でのきめの細かい研修を、より一層推進することが必要である。
- ② 人事交流を進めることにより、職員の能力開発や本人の適性を発見する等の資質の向上に努めることが必要である。  
その際、1法人1施設の様な小規模の法人については、人事交流が困難なことから、これまで各都道府県において福祉サービスの先駆的な役割を果たしてきた社会福祉事業団や地域の施設をとりまとめる役割を果たしてきた各社会福祉施設

の種類毎の協議会等に調整機能を持たせるなどの仕組みが必要である。

#### ウ 人材の確保

- ① 今日の法人経営に当たっては、多彩な人材の確保が求められており、これに対応するためには、中高年離職者や転職者の活用も有効な手段であり、そのための情報提供と活用の仕組みが重要である。
- ② 社会福祉法に、都道府県社会福祉協議会が社会福祉を目的とする事業に従事する者の養成及び研修を行うことが明確に位置付けられたところである。  
今後、高い資質を備えた人材を育成する観点から、都道府県社会福祉協議会が運営する研修センター等各種研修機関の機能の充実及び積極的な活用が望まれる。
- ③ 社会福祉施設においては、小規模な法人が多く、産休や育児休暇の代替職員の確保が困難であり、サービス水準が維持できる人材の確保の仕組みが重要である。  
その場合において、都道府県人材センターにおいて、定期的に研修を受講する等により養成された人材をプールし、提供する体制を整えることについて検討する必要がある。
- ④ 優秀な人材を確保するに当たっては、給与面のみならず福利厚生面での処遇も重要であることから、特に比較的規模の小さい社会福祉法人においては、福利厚生事業の共同化を図った福利厚生センター(社会福祉法第102条に基づく厚生大臣の指定法人)のより積極的な活用が望まれる。

#### 【おわりに】

増大する国民の多様な福祉ニーズに的確に答えていくために、今後とも福祉サービスに多様な主体の参入が進むものと考えられるが、こうしたなかで社会福祉法人には、引き続き福祉サービスの主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適切に実施していくため、自主的にその経営基盤の強化を図ることが求められている。

本報告は、こうした状況の下、社会福祉法人の経営の在り方について、現時点における基本的な考え方をとりまとめたものである。

これを踏まえて、社会福祉事業を適切に実施し、国民の期待と信頼に応え、その存在意義を広く国民に示すことが肝要と考える。そのためにも法人及び関係団体が一体となってモラルの向上に努め、良質かつ適切なサービスの提供について不断の努力がなされることを望むものである。

社会福祉法人の経営に関する検討会 検討経過

平成11年11月16日	社会福祉法人の経営に関する検討会設置・公表
11月25日	第1回 ・検討の背景説明及び検討事項の確認
12月8日	第2回 ・現行制度の問題点等について検討
12月24日	第3回 ・自由討議
平成11年1月12日	第4回 ・自由討議
2月4日	第5回 ・基本方針の内容検討及びとりまとめ
4月21日	「社会福祉法人の在り方（基本方針）について」公表
8月5日	第6回 ・今後の検討事項の確認
10月6日	第7回 ・経営組織について検討
平成12年1月19日	第8回 ・財務管理について検討
2月17日	(社会福祉法人会計基準制定・通知)
3月28日	第9回 ・事業管理について検討
5月18日	第10回 ・人事管理について検討
6月28日	第11回 ・報告書の内容検討及びとりまとめ



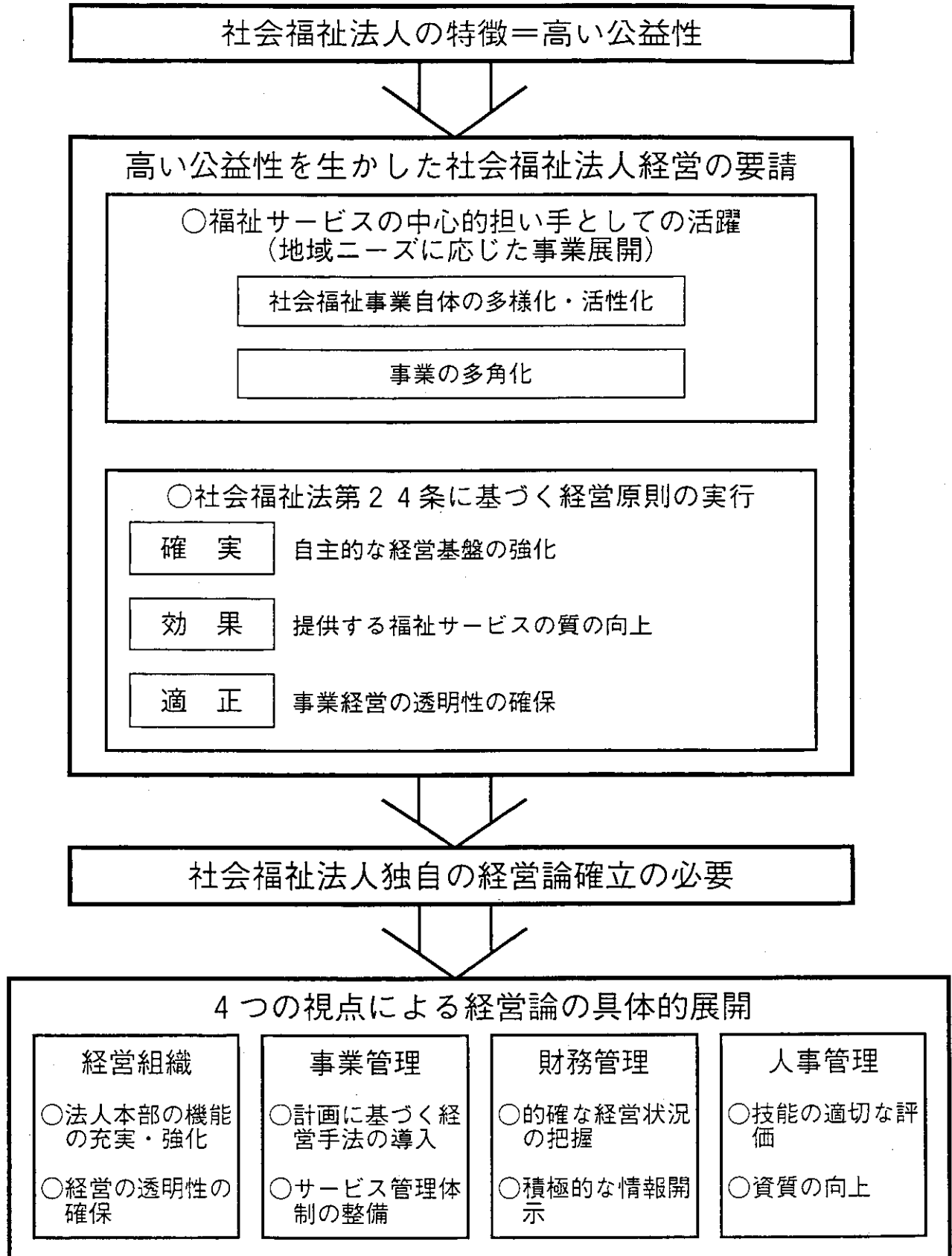
# 社会福祉法人の経営に関する検討会委員名簿

(平成12年7月12日現在)

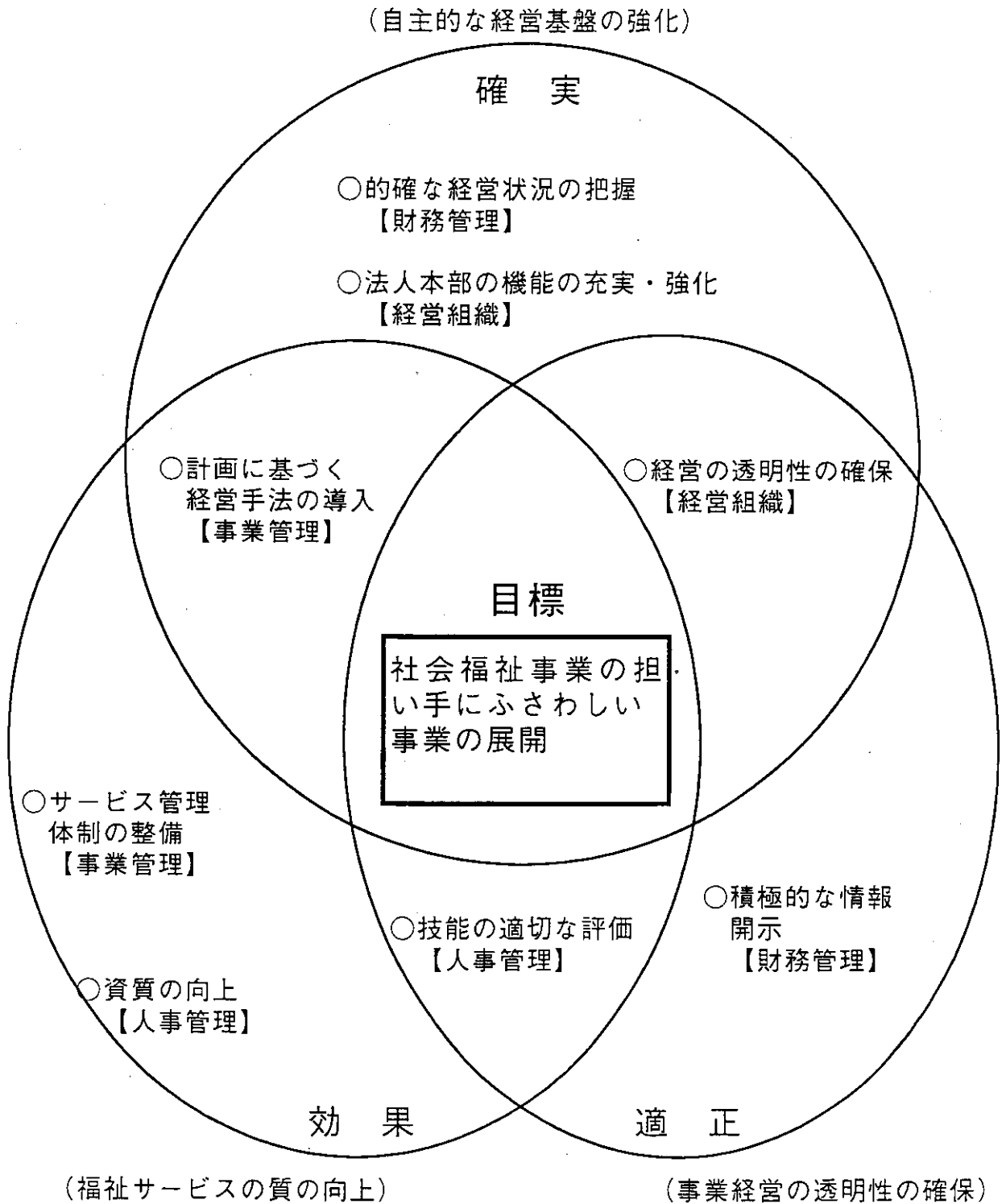
氏名 (五十音順)	職名
岩 渕 寿 郎	厚木保健福祉事務所副所長
川 渕 孝 一	東京医科歯科大学大学院 医歯学総合研究科 医療経済学教室 教授
小 谷 直 道	読売新聞社編集局長
財 前 民 男	社会福祉法人 光明会 理事長
高 岡 國 士	社会福祉法人 成光苑 理事長
◎玉 田 弘 毅	清和大学法学部 教授
本 田 親 彦	公認会計士 (アクタス <sup>けん</sup> 元監査法人 代表社員)
森 田 公 一	社会福祉法人 恵徳会 理事長

◎は、座長

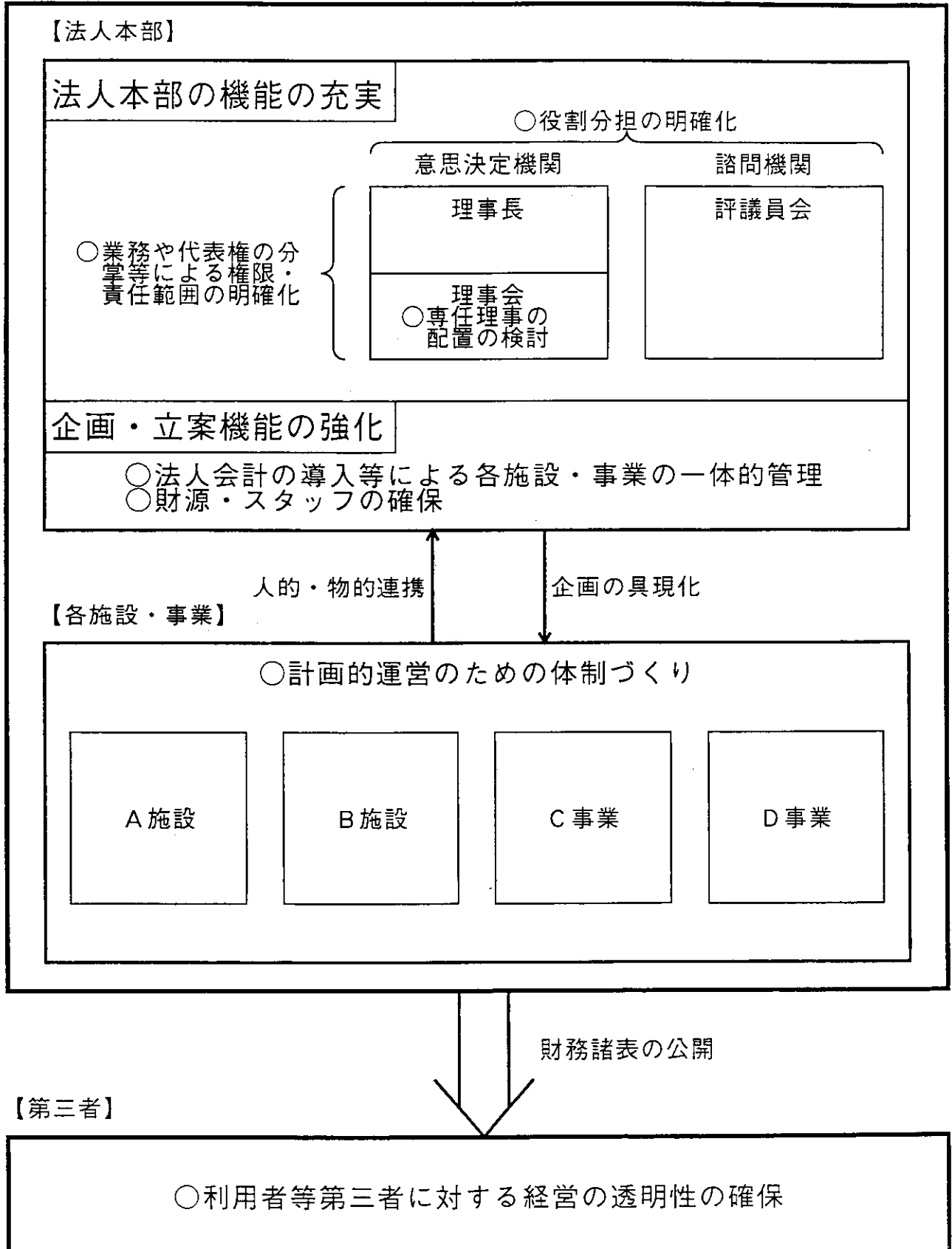
# 社会福祉法人の経営に関する検討会 報告書 イメージ図



# 社会福祉法人の経営原則と 検討会報告内容との相関図

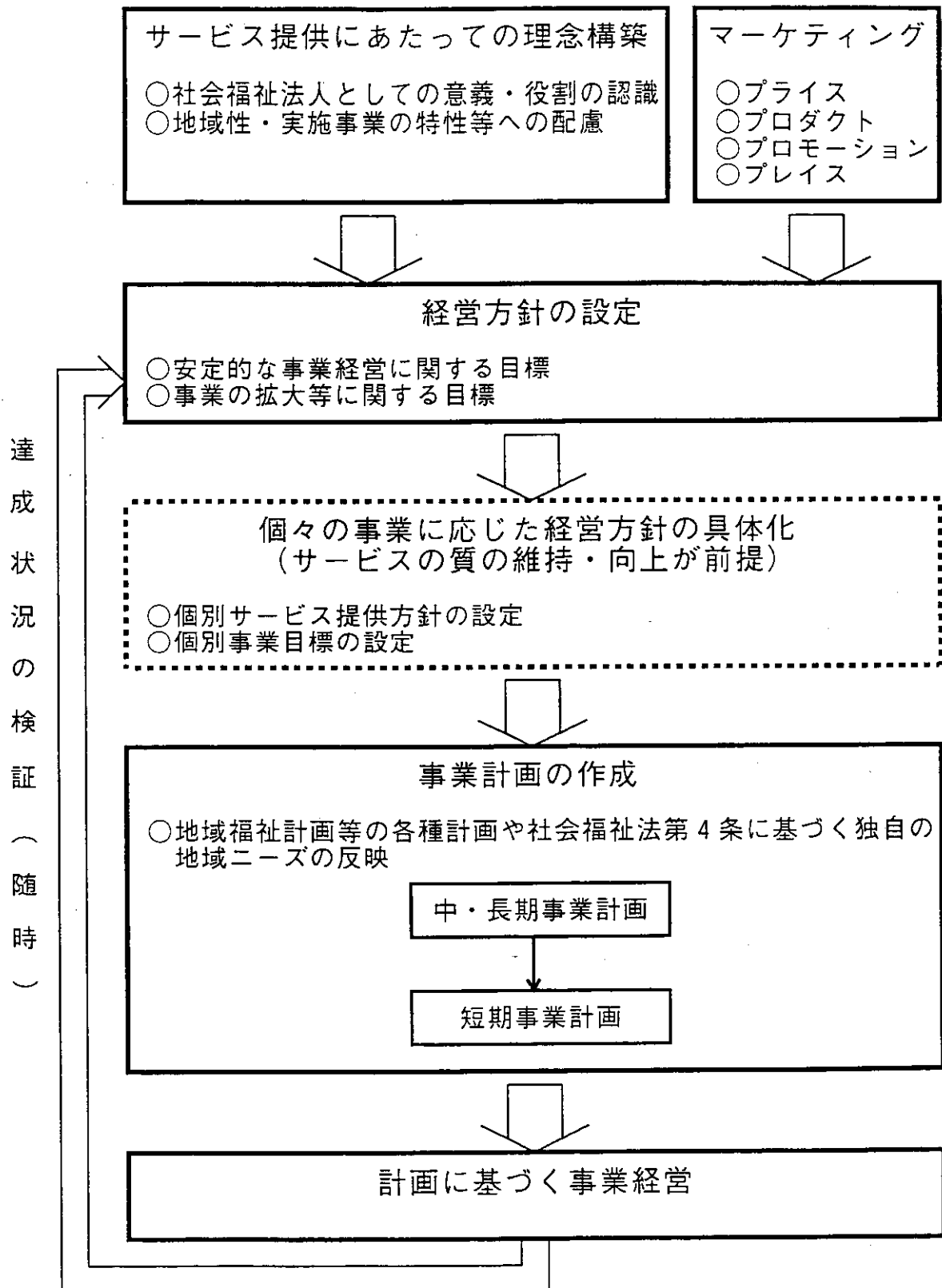


# 経営組織イメージ図



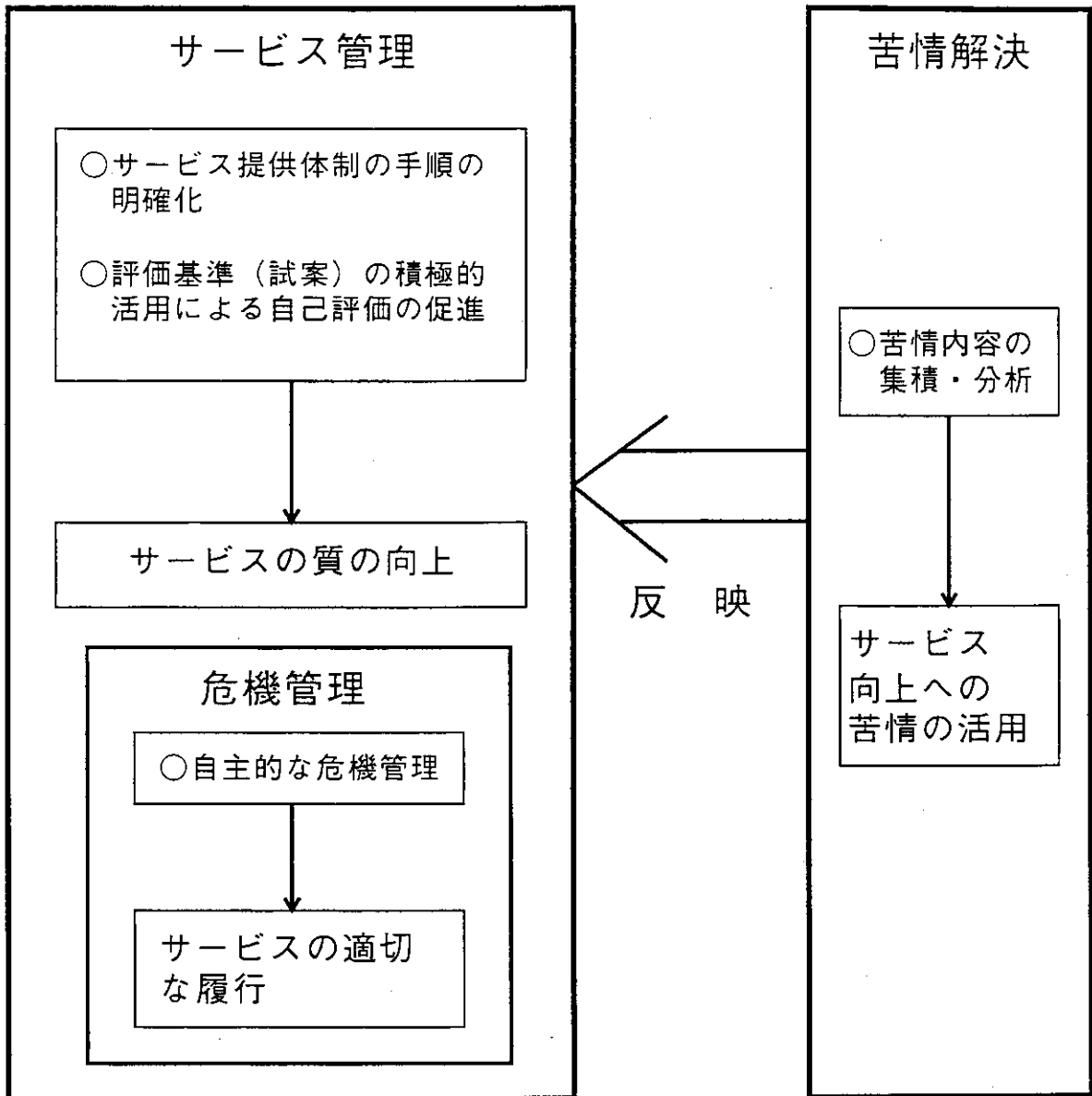
# 事業管理イメージ図 その1

## ○ 計画に基づく経営手法の流れ

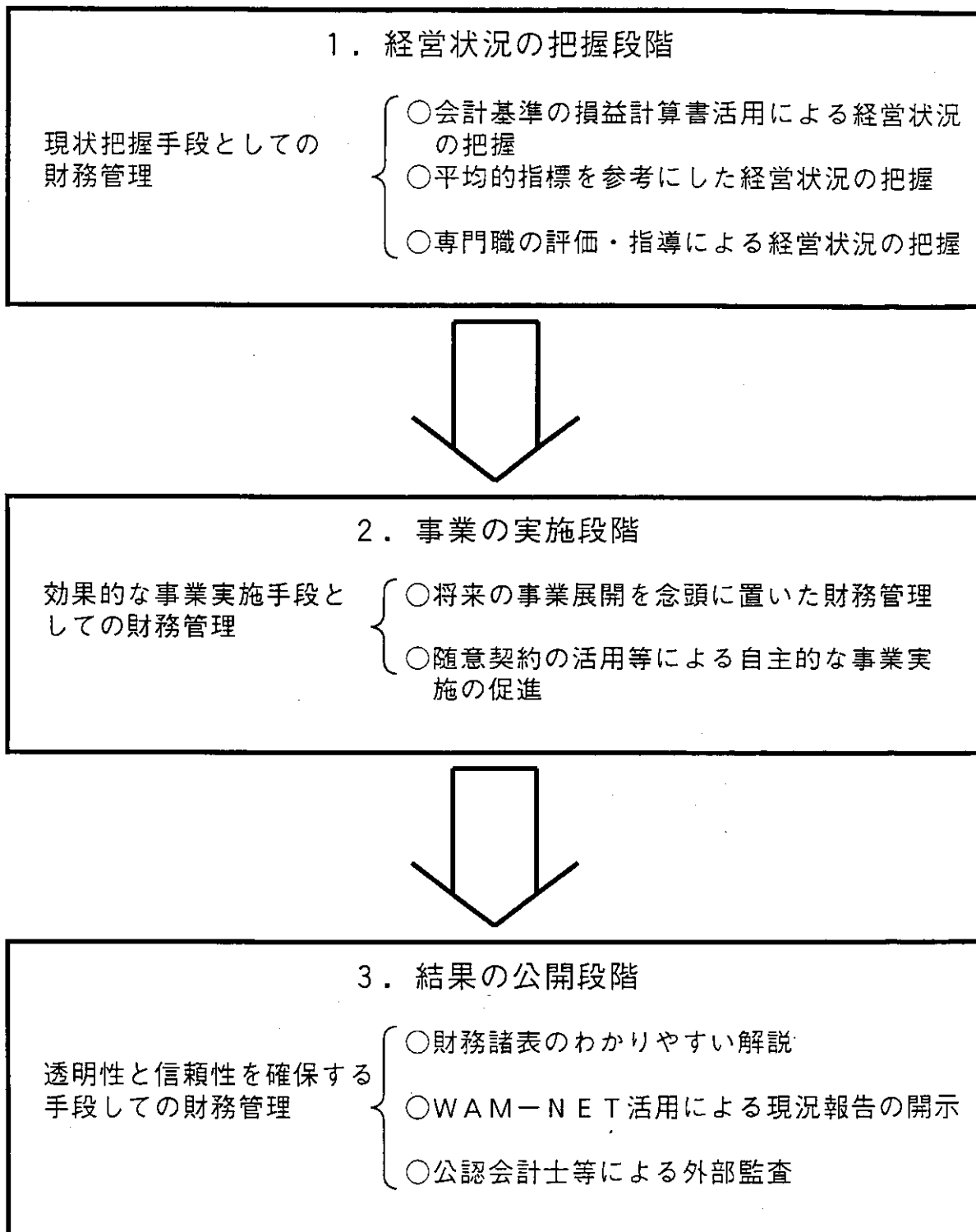


事業管理イメージ図 その2

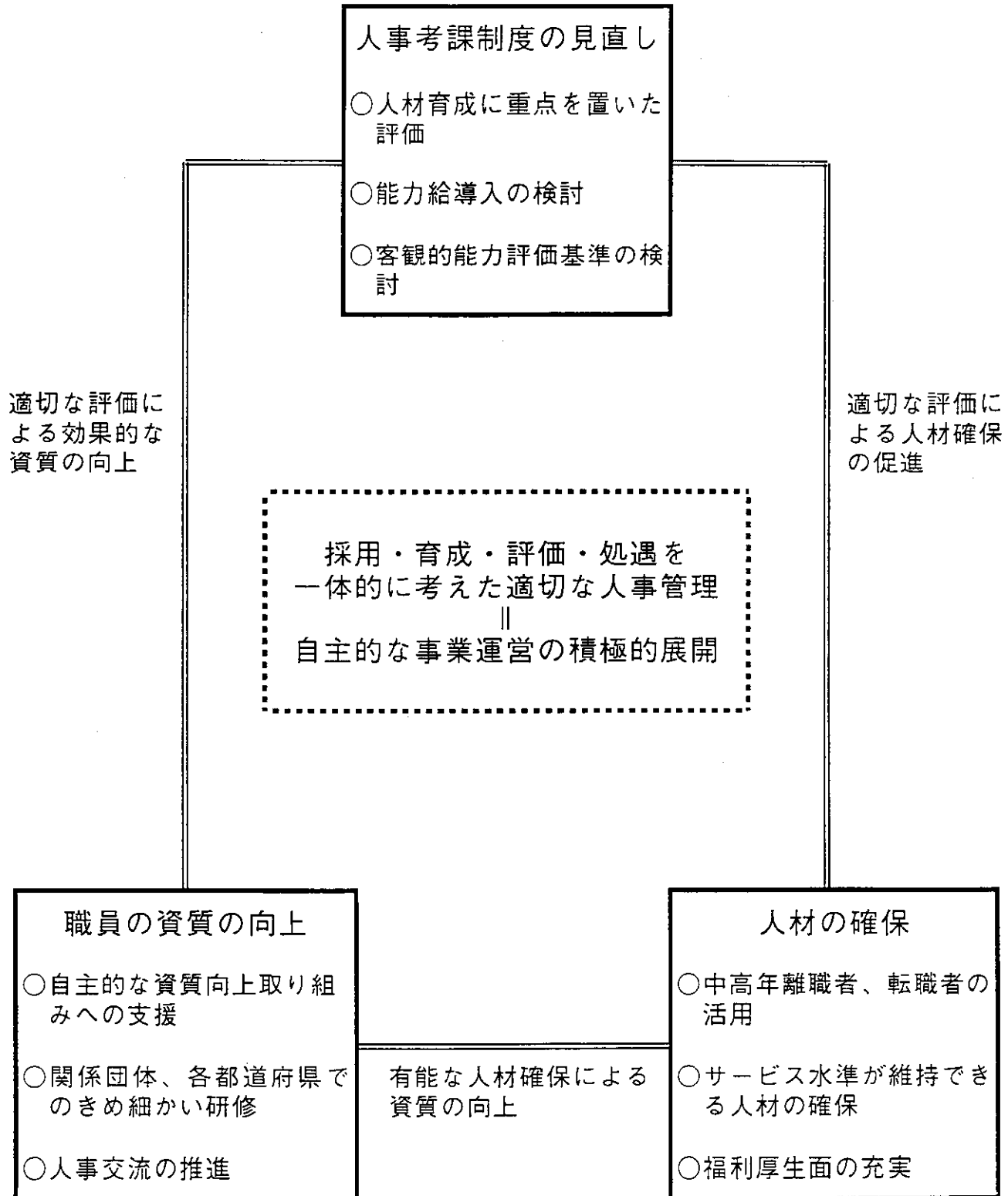
○ サービス管理体制



# 財務管理イメージ図



# 人事管理イメージ図





## 社会福祉法人会計の在り方（基本方針）について

〔平成11年4月21日  
社会福祉法人の経営に  
関する検討会〕

社会福祉法人の会計は、措置から契約への制度改正に対応するため、法人の自主的な経営が可能となる会計に改正する必要がある。

### 1. 改正方針

#### (1) 法人単位の会計

- 法人全体の自主的な経営を可能とする。
- 在宅福祉事業等にも対応できるように、標準的な会計基準とする。
- 法人の自主性を考慮するため、会計基準は基本的なものに限定する。

#### (2) 経営努力（効率性）が反映される会計

- 法人の経営を明確にするため、損益計算の考え方を導入する。
- 施設整備等の法人自己負担分については、利用料からの償還を考慮する。

#### (3) 社会福祉法人としての公益性は維持

- 公益性を維持するため必要とされる事項について考慮する。
- 現行の社会福祉法人会計を基礎として、見直しをした会計とする。

#### (4) 理解しやすい会計

- 情報公開等に対応できる簡潔、明瞭な財務諸表等とする。

## 2. 主な改正点

### (1) 会計単位

- 本部会計、施設会計の区分を撤廃し、社会福祉事業全体で一つの会計とする。
- 複数の施設・事業を経営する法人においては、経営状態が把握できるような経理区分を設ける。
- 公益事業又は収益事業に関する会計は、明確に区分する。
- 在宅福祉事業等の経理の取扱いについては、必要に応じた変更を可能にする。

### (2) 資金移動

- 公益性を維持するため、資金が社会福祉法人外へ流出しない会計とする。
- 収益事業から公益事業への会計間の資金移動等については、弾力化を図る。

### (3) 施設整備費への償還等

- 施設整備費に係る法人自己負担分は、利用料から充当できる会計処理とする。
- 法人の自己負担分について、減価償却を導入する。

### (4) 資産評価の方法

- 資産の評価は、時間の経過により劣化する部分を考慮する。
- 固定資産の減価分については、減価償却の方法によって適正に評価する。

### (5) 基本財産基金の性格

- 上記(3)及び(4)を生かした会計処理とする。
- 基本財産基金の表示は、基本財産（上記(4)により減価する固定資産を含む。）に対応したものとする。

(6) 財務諸表の作成

○財務諸表は、収支と損益の両方が把握できるものとする。

(7) 施設の実態に合う会計基準

○法人の自主性を尊重した会計基準とする。

○公費補助にかかる施設整備以外の契約方法については、法人の自主性を尊重する。