

東京都社会福祉法人経営適正化検討会報告

参 考 資 料

【参考資料 1】	社会福祉法人制度について	P73
【参考資料 2】	多様な事業主体の福祉サービス参入状況	P77
【参考資料 3】	社会福祉法人に対するアンケート調査結果の概要	P78
【参考資料 4】	社会福祉法人役員機能強化研修実施状況	P80
【参考資料 5】	平成 23 年度国の施策及び予算に対する東京都の提案要求	P81
【参考資料 6】	社会福祉法人経営分析のための財務指標の算出式	P82
【参考資料 7】	やってみよう！自法人の決算分析	P84
【参考資料 8】	モラールサーベイ・チェック	P90
【参考資料 9】	モラールサーベイ・チェック分析結果（都内法人対象）	P93
【参考資料 10】	SWOT 分析の事例	P94
【参考資料 11】	各事業における福祉事業環境調査表	P97
【参考資料 12】	各事業における福祉事業環境 100 法人DI 値	P101
【参考資料 13】	「重点指導」相当法人の早期発見・早期対応による法人再建等のための仕組み	P103
【参考資料 14】	社会福祉法人経営適正化検討会設置要綱	P104
【参考資料 15】	社会福祉法人経営適正化検討会委員名簿	P105
【参考資料 16】	社会福祉法人経営適正化検討会開催状況	P106
【参考資料 17】	参考文献	P108

【参考資料 1】 社会福祉法人制度について

○ 社会福祉法人とは

社会福祉事業を行うことを目的として、社会福祉法の定めるところにより設立された法人（社会福祉法第22条）。平成18年の改正前の民法第34条に基づく公益法人から発展した特別法人で、「公益性」と「非営利性」の性格を備えている。

○ 社会福祉法人の行う事業

① 第一種社会福祉事業

ア 経営主体

原則として、国、地方公共団体及び社会福祉法人に限定

イ 該当事業（主なもの）

（ア）介護保険法上の介護老人福祉施設（特別養護老人ホーム）、

（イ）障害者自立支援法上の障害者支援施設

（ウ）措置施設である養護老人ホーム、児童養護施設、母子生活支援施設、婦人保護施設、救護施設、障害児施設の一部等

② 第二種社会福祉事業

ア 経営主体

社会福祉法人、NPO法人、民間企業等の多様な事業主体

イ 該当事業（主なもの）

（ア）高齢者分野：認知症対応型共同生活介護（認知症グループホーム）、訪問看護、通所介護（デイサービス）、短期入所生活介護等

（イ）障害者分野：共同生活援助（グループホーム）、共同生活介護（ケアホーム）、短期入所、就労移行支援等の通所事業

（ウ）児童分野：保育所等

③ 公益事業

公益を目的とする事業

④ 収益事業

収益を社会福祉事業又は公益事業に当てることを目的として行われる事業

○ 経営の原則

「社会福祉法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない。」（社会福祉法第24条）

○ 主な設立要件

(1) 役員

① 6名以上の理事と2名以上の監事

※ 社会福祉法第36条では、3名以上の理事と1名以上の監事となっているが、国通知により上記定数としている。任期は2年（ただし再任を妨げない。）

② 理事の要件

ア 社会福祉事業について、学識経験を有する者又は地域の福祉経験者を加えること。

※ 「学識経験を有する者」とは、社会福祉に関する教育・研究を行う者、社会福祉事業又は社会福祉関係の行政に従事した者、公認会計士・税理士・弁護士等

※ 「地域の福祉経験者」とは、社会福祉協議会等団体役員、民生・児童委員、福祉団体代表者、医師・看護師・保健師、自治会役員等

イ 施設経営の実態を法人運営に反映させるため、1人以上の施設長等が理事として参加すること。

ウ 各理事と親族等の関係のある者が関係法令・通知に定める制限数を超えて選任されてはならないこと。

※ 理事定数 6～9名 1人以内 理事定数 10～12名 2人以内
理事 13名以上 3名以内

③ 監事の要件

ア 理事、評議員又は社会福祉法人の職員を兼ねてはならない。

イ 1名は、社会福祉事業について学識経験を有する者又は地域の福祉関係者であること。

ウ 1名は、財務諸表等を監督し得る者であること。

エ 他の役員と親族等の関係にある者でないこと。

(2) 資産

社会福祉法人は、社会福祉事業を行うに必要な資産を備えなければならない。
(社会福祉法第25条)

① 自己所有の原則

ア 社会福祉事業を行うために直接必要なすべての物件について所有権を有している、又は、国若しくは地方公共団体からの貸与若しくは使用許可を受けていること。

イ 土地取得が困難な地域においては、土地に限り民間からの貸与が可能
(地上権又は賃借権の登記が必要)

② 基本財産に関する原則

ア 処分、担保提供に供する場合は、所轄庁の承認が必要

イ 経営する施設の用に供する不動産は、すべて基本財産とする。

ウ 社会福祉協議会及び共同募金会は 300 万円以上

③ 社会福祉施設を経営する法人

ア 経営する施設の用に供する不動産は、すべて基本財産とする。

イ すべての社会福祉施設の用に供する不動産が、国又は地方公共団体からの貸与若しくは使用許可をうけているものである場合にあっては、1,000万円以上に相当する資産を基本財産として有していること。

④ 社会福祉施設を経営しない法人

ア 原則1億円以上の資産を有すること。

イ NPO法人等で、5年以上にわたって、小規模通所授産施設、居宅介護等事業、地域・共同生活援助事業又は介護犬訓練事業若しくは聴導犬訓練事業のいずれかの事業実績があり、当該事業を実施する場合に限っては、1,000万円以上に相当する資産を有すること（一の都道府県の区域内で事業を行う場合）。

⑤ 施設建設及び運営に必要な資金

ア 運転資金として、年間事業費の1/2分の1以上に相当する額

（ただし、障害者施設等自立支援給付費制度の対象となる事業を主として行う法人の場合は、年間事業費の1/2分の2以上に相当する額、介護保険法上の事業を主として行う法人の場合は、1/2分の3以上に相当する額が必要。）

イ 建設費等自己資金

ウ 法人事務費（必要とする額）

○ 社会福祉法人に対する規制

① 残余財産の処分制限（社会福祉法第31条3項、第47条）

- ・ 法人を解散した場合の残余財産は、他の社会福祉法人又は最終的に国庫に帰属する。
- ・ 事業を実施するために供された財産は法人所有となり、持ち分は認められない。

② 収益事業からの収益の用途制限（社会福祉法第26・57条）

収益事業からの収益は、社会福祉事業又は一部の公益事業のみに充当できる。

③ 所轄庁による措置命令（社会福祉法第56条第2項から第4項）

法令、行政庁の処分若しくは定款に違反し、又は運営が著しく適正を欠く場合
⇒ 措置命令、業務停止命令、役員解職勧告、解散命令等

○ 社会福祉法人に対する優遇措置

① 法人税、固定資産税、寄附税制等の優遇措置

国税 法人税（収益事業以外の所得）、登録免許税（法人設立登記及び社会福祉事業に係る不動産登記）が非課税

地方税 収益事業以外の事業に係る、事業税・市町村民税・都民税の非課税、社会福祉事業の用に供する土地・建物等に係る固定資産税、不動産取得税の非課税

② 施設整備等に対する補助（行政が事業費の一部を補助）

- ③ 社会福祉施設の職員を対象とした退職手当共済制度（国が掛金の1/3以内を補助）

○ 都内における社会福祉法人数（平成23年2月末現在）

1,017法人 うち都知事所管 920法人（90.5%）

< 内 訳 >

区 分	法 人 数	備 考
施設を経営する法人	884	87.0%
一施設のみ経営法人	(389)	(38.2%)
保育所経営	(239)	(23.5%)
保育所以外経営	(150)	(14.7%)
複数施設経営法人	(495)	(48.7%)
他施設を経営しない法人	52	休眠法人8を含む
社会福祉協議会	63	
社会福祉事業団	16	
共同募金	2	
計	1,017	

○ 都内における社会福祉法人数の推移

時 点	社会福祉法人数	備 考
昭和27年度末	107	昭和26年 社会福祉事業法施行
昭和40年度末	235	昭和38年 老人福祉法施行
昭和50年度末	448	昭和46～49年 第二次ベビーブーム
平成元年度末	644	平成2年 福祉八法改正
平成12年度末	836	平成12年 介護保険法施行
平成21年度末	1,001	平成18年 障害者自立支援法施行、介護保険法改正

【参考資料2】 多様な事業主体の福祉サービス参入状況

(平成22年4月1日現在)

区分	居宅介護支援		訪問介護		訪問看護		通所介護	
	事業所	割合	事業所	割合	事業所	割合	事業所	割合
社会福祉法人	420	14.1%	218	8.0%	44	8.0%	461	26.1%
営利法人	1,924	64.7%	2,135	78.5%	190	34.4%	1,054	59.7%
NPO法人	167	5.6%	227	8.3%	15	2.7%	107	6.1%
医療法人	306	10.3%	55	2.0%	217	39.2%	67	3.8%
区市町村	24	0.8%	6	0.2%	1	0.2%	43	2.4%
その他	131	4.4%	78	2.9%	86	15.6%	34	1.9%
計	2,972	100%	2,719	100%	553	100%	1,766	100%

区分	小規模多機能型 居住介護		認知症高齢者 グループホーム		障害サービス 居宅介護	
	事業所	割合	事業所	割合	事業所	割合
社会福祉法人	14	23.3%	75	23.1%	137	7.2%
営利法人	32	24.1%	172	52.9%	1,425	75.0%
NPO法人	5	8.3%	26	8.0%	259	13.6%
医療法人	7	11.7%	45	13.8%	22	1.2%
区市町村	—	—	1	0.3%	6	0.3%
その他	2	3.3%	6	1.8%	52	2.7%
計	60	100%	325	100%	1,901	100%

区分	認可保育所		認証保育所（A型）		認証保育所（B型）	
	事業所	割合	事業所	割合	事業所	割合
社会福祉法人	646	37.1%	4	0.9%	—	0%
営利法人	33	1.9%	359	82.0%	—	—
NPO法人	10	0.6%	21	4.8%	16	17.8%
医療法人	2	0.1%	—	—	—	—
学校・宗教法人	45	2.6%	13	3.0%	—	—
区市町村	978	56.2%	—	—	—	—
個人	18	1.0%	35	8.0%	69	76.7%
その他	8	0.5%	6	1.4%	5	5.6%
計	1,740	100%	438	100%	90	100%

【参考資料3】社会福祉法人に対するアンケート調査結果の概要

1 調査実施時期 平成21年8月

2 回答法人数 533法人 (53.5%)

3 調査内容・結果

(1) 理事会 平成20年度の平均開催回数 5.1回

平成20年度の1回あたり平均開催時間 1.9時間

(2) 理事長 役員就任平均年数 約14年

6~10年役員を務めている理事長は、全体の28.2%。

＜初回役員就任時の職業＞

区分	職業名	人数	割合	
福祉・医療系資格所有・福祉実務経験有	自社会福祉法人施設勤務	80人	16.9%	59.7%
	医師・看護師等医療従事者	49人	10.3%	
	大学教授、講師等教員研究者	45人	9.5%	
	事業経営（福祉系）	44人	9.3%	
	他の社会福祉法人施設勤務	29人	6.1%	
	民生児童委員・行政関係者等	36人	7.6%	
上記以外	事業経営（福祉系以外）	101人	21.3%	40.3%
	その他	90人	19.0%	
計		474人	100%	

(3) 理事 役員就任平均年数 約8年

＜初回役員就任時の職業＞

区分	職業名	人数	割合	
福祉・医療系資格所有・福祉実務経験有	自社会福祉法人施設勤務	622人	18.6%	60.0%
	他の社会福祉法人施設勤務	289人	8.7%	
	大学教授、講師等教員研究者	276人	8.3%	
	事業経営（福祉系）	221人	6.6%	
	医師・看護師等医療従事者	203人	6.1%	
	民生児童委員・行政関係者等	390人	11.7%	
上記以外	事業経営（福祉系以外）	511人	15.3%	40.0%
	無職	315人	9.4%	
	その他	509人	15.3%	
計		3,336人	100%	

- (4) 監事 平成 20 年度の理事会平均参加回数 3. 4回
 監事就任平均年数 約 7. 5年
 平成 20 年度の監事監査平均回数 1. 6回
 平成 20 年度の監事監査平均所要時間 3. 3時間

<監事が所持している資格（福祉系以外）>

職業名	人数	割合
税理士	181人	26.9%
公認会計士	59人	8.8%
教諭（幼稚園、小中高）	45人	6.7%
弁護士	43人	6.4%
その他、資格なし	346人	51.3%
計	674人	100%

- (5) 評議員会 設置している 75.8% いない 24.2%

(6) 法人本部

① 本部の設置

区分	1法人1施設	1法人多施設	計
法人本部がある	56.7%	74.3%	67.4%
法人本部がない	42.8%	23.2%	30.8%

② 本部を設置している法人における専従職員の有無

区分	1法人1施設	1法人多施設	計
本部専従職員 有り	36.1%	61.6%	51.1%
本部専従職員 無し	63.3%	31.9%	45.0%
理事長施設長が兼務	67.7%	51.2%	55.1%
理事長施設長兼務無	23.5%	42.0%	37.5%

※ 設問に対して空欄でご解答いただいた法人についても総数にカウントさせていただいております。ご了承下さい。

(7) 法人経営

- ① 法人経営理念の策定 策定している 25.4% いない 74.6%
 ② 中長期的視点にたった事業計画の策定 策定している 58.8% いない 41.2%
 ③ 会計処理の外部委託 委託している 40.2% いない 59.8%
 ④ 採用している給与表

法人独自の給与表	65.6%
東社協参考給与表	19.8%
自治体の給与表	12.7%
その他	1.9%

【参考資料4】社会福祉法人役員機能強化研修実施状況

平成22年度 実施状況					
実施日	第1回 平成22年 7月8日	第2回 平成22年 9月17日	第3回 平成22年 11月8日	第4回 平成23年 1月19日	第5回 平成23年 3月18日
対象者	理 事				監 事
受講者数	90人	66人	75人	96人	— ※
合計	327人				

※ 開催を延期

【参考資料 5】

平成 23 年度 国の施策及び予算に対する東京都の提案要求

(平成 22 年 6 月)

社会福祉法人制度の改善

- (1) 社会福祉法人の理事会に効力ある意思決定を確実に行わせるために、意思決定機関としての理事会の役割、議決すべき事項等について、社会福祉法に直接規定を設けること。
- (2) 社会福祉法人の理事について、社会福祉法、同法施行規則、通知等において、業務や代表権の分掌など、権限及び責任の範囲を具体的に明記すること。
- (3) 社会福祉法人が社会福祉法第 24 条に定める責務を果たすためにも、意思決定機関の補佐役、執行機関の取りまとめ役としての法人本部機能を強化し、「法人単位」での事業経営・資産管理ができるよう、社会福祉法、同法施行規則、通知等において、法人組織内での本部機能の役割及び分掌を具体的に明記すること。
- (4) 介護報酬や自立支援給付等と同様、措置費（運営費）についても、本部経理区分への繰入制限を緩和するなど、適正な法人本部の運営が可能となる仕組みとすること。
- (5) 介護保険法第 76 条の 2 や障害者自立支援法第 49 条の勧告、命令等の規定と同様に、社会福祉法第 56 条に「勧告」条項を設けること。

【参考資料6】 社会福祉法人経営分析のための財務指標の算出式

<事業活動収支計算書（PL）から>

項 目	算 出 式 等
当期活動収支差額	事業活動収支差額＋事業活動外収支差額＋特別収支差額
次期繰越活動収支差額	当期末繰越活動収支差額＋（基本金取崩額－基本金繰入額）＋ （その他の積立金取崩額－その他の積立金積立額）
事業活動収入対借入金 比率（％）	正味の事業活動収入に対する運転資金借入金の占める割合 【短期運転資金借入金＋長期運転資金借入金】 ÷ 【事業活動収入－寄附金収入－雑収入－借入金元金償還補助金 収入】 ×100（％） ※ 短期・長期運転資金借入金は、貸借対照表から算出
労働分配率（％）	コスト合理性を見る。収入から事務費の委託費、事業費等を引いた 残額に占める人件費の割合で、法人の限界利益に対する人件費 の占める割合 【人件費支出＋福利厚生費＋退職給与引当金繰入－退職給与引 当金戻入＋賞与引当金繰入－賞与引当金戻入】 ÷ 【（事業活動収入－寄附金収入－雑収入－借入金元金償還補助金 収入－国庫補助金等特別積立金取崩額）－（事業費支出＋委託費 ＜事務費＞＋減価償却費－国庫補助金等特別積立金取崩額）】 ×100（％）
（人件費＋委託費）比率 （％）	コスト合理性を見る。正味の事業活動収入に対する人件費（人件 費を代替する委託料を含む。）支出総額の占める割合 【（人件費支出＋福利厚生費＋退職給与引当金繰入－退職給与引 当金戻入＋賞与引当金繰入－賞与引当金戻入）＋委託費支出＜派 遣職員委託費、給食調理委託費等＞】 ÷ 【事業活動収入－寄附金収入－雑収入－借入金元金償還補助金 収入－国庫補助金等特別積立金取崩額】 ×100（％）
経常活動収支差額率（％）	収益性を見る。経常活動収入に対する経常収支差額の占める割合 【経常活動収支差額】 ÷ 【事業活動収入＋事業活動外収入－借入金元金償還補助金収入】 ×100（％）

<資金収支計算書（CF）から>

項 目	算 出 式 等
経常活動資金 収支差額	経常収入－経常支出
当期末支払資金 残高	当期資金収支差額＋前期末支払資金残高 ※ 貸借対照表の（流動資産－流動負債(引当金を除く。)）と一致

<貸借対照表（BS）から>

項 目	算 出 式 等
流動比率（％）	短期安定性をみる。短期返済が必要な流動負債返済能力。
	【流動資産÷流動負債】 × 100（％）
純資産比率（％）	長期安定性を見る。総資産に占める純資産（自己資本）の割合。
	【純資産÷資産総額】 × 100（％）
固定長期適合率 （％）	長期安定性を見る。固定資産が長期資本（純資産＋固定負債）によってどれだけ賄われているかを表す。
	固定資産÷【純資産＋固定負債】 × 100（％）

※ 項目、算出式等の説明は、「社会福祉法人会計基準」に基づき整理しています。

【参考資料 7】 やってみよう！ 自法人の決算分析

1 事業活動収支計算書からの分析

企業会計における損益計算書に当たるもので、一会計年度における「純資産」の増減を計算するものです。（純資産＝資産－負債）

- (1) まず、下記の事業活動収支計算書（概要版）に前年度と当年度の決算を記入します。

事業活動収支計算書（概要版）

（単位：円）

勘定科目	前年度	今年度	増減
事業活動収入計			
事業活動支出計			
事業活動収支差額			
事業活動外収入計			
事業活動外支出計			
事業活動外収支差額			
経常活動収支差額			
特別収入計			
特別支出計			
特別収支差額			
当期活動収支差額			
前期繰越活動収支差額			
当期末繰越活動収支差額			
次期繰越活動収支差額 ※			

※ 次期繰越活動収支差額 = 当期末繰越活動収支差額 + (基本金取崩額－基本金繰入額)
+ (その他の積立金取崩額－その他の積立金積立額)

- (2) 次に、以下の指標を算出します。平成 20 年度決算における、都内社会福祉法人平均値と比較してみてください。

(%)

項目	自法人	平成 20 年度決算 東京都内社会福祉法人平均値					
		都内法人平均	①保育	②障害	③介護	④措置等	⑤複数
事業活動収入対借入金比率		2.4	0.4	2.9	3.2	0.2	5.1
労働分配率		85.3	87.5	77.3	87.0	96.5	84.8
(人件費＋委託費)比率		73.3	78.0	68.3	71.5	70.4	71.2
経常活動収支差額率		4.8	5.6	7.3	3.2	2.1	3.5

- ※ 「事業活動収入対借入金比率」における借入金は、運転資金の借入金のみを対象にしています。施設整備のための借入金は含まれないことにご留意下さい。
- ※ 平成 20 年度の決算数値を基にした財務指標、都内平均値の算出においては、障害者施設の一部が採用する就労支援事業会計処理基準（授産施設会計基準）における就労支援事業活動の収支差額（授産事業の部）を含めておりません。

2 資金収支計算書からの分析

企業会計におけるキャッシュ・フロー計算書に当たるもので、一会計年度における「支払資金」の増減を計算するものです。（支払資金＝流動資産－流動負債（引当金を除く。））

支払資金がどのような活動により、増加又は減少したかを明らかにします。

- 下記の資金収支計算書（概要版）に当年度の決算を記入します。

資金収支計算書（概要版）

（単位：円）

勘 定 科 目		当 年 度 決 算
	経常収入計	
	経常支出計	
経常活動資金収支差額		
	施設整備等収入計	
	施設整備等支出計	
施設整備等資金収支差額		
	財務収入計	
	財務支出計	
財務活動資金収支差額		
予備費		
当期資金収支差額		
前期末支払資金残高		
当期末支払資金残高		

3 貸借対照表からの分析

企業会計と同様に、会計年度末における「財務状況」を表します。「資産の部」は、流動資産と固定資産に、「負債の部」は、流動負債と固定負債に区分されます。

- 以下の指標を算出します。平成 20 年度決算における都内の社会福祉法人の平均値と比較してみてください。

<貸借対照表（BS）からの財務指標>

(%)

項目	自法人	平成20年度決算 東京都内社会福祉法人平均値					
		都内法人平均	①保育	②障害	③介護	④措置等	⑤複数
流動比率		1125.8	1150.8	1311.1	1115.2	1227.3	783.3
純資産比率		86.0	88.8	85.2	84.4	88.9	82.8
固定長期適合率		82.4	86.3	70.7	83.8	79.6	83.8

<事業活動収支計算書による財務指標の解説>

① 当期活動収支差額

事業活動収支差額、事業外活動収支差額及び特別収支差額の合計です。

事業を開始又は拡大した年度においては、利用者が直ちに定員まで達しない等の理由により、マイナスになることが多くなっています。2年目以降にマイナス額が縮小しているか、又は縮小する計画がありその計画どおりになっているかがポイントと考えられます。

② 次期繰越活動収支差額

法人設立から現在の会計年度までの剰余金処分後の純資産のうち、繰越金残高を示す指標です。

前期繰越活動収支差額がマイナスであり、当期活動収支差額がマイナスになることにより、次期繰越活動収支差額のマイナスが拡大していく状況である場合、決算書の早急な精査が必要と考えられます。

理事会で経営改善策を検討、実行し、まず当期活動収支差額をプラスにする、次いで次期繰越活動収支差額のマイナスを解消する年次計画を定め、実行していくこと等の検討が必要と考えられます。

③ 事業活動収入対借入金比率 (%) 【借入割合】

事業活動収入に対して、運転資金借入金の比率を測る指標です。

東京都内の社会福祉法人においては、平均2%程度となっています。この比率が大きいほど、事業活動収入に対する返済割合が増大し、それに伴い資金繰りが悪化する恐れがあります。この場合、中長期の収支を予測し、運転資金の借入額と返済計画を精査し、返済の実現可能性を再チェックすること等の検討が必要と考えられます。

④ 労働分配率（％） 【コスト合理性】

コスト合理性を判断するための指標の一つで、法人の限界利益（限界利益とは、売上高から変動費を引いたもの、または、固定費＋利益）に対する人件費の占める割合を表す指標です。

東京都内の社会福祉法人においては、平均 85%程度となっています。労働分配率が 100%以上になると、限界利益以上の人件費が支出されていることになり、固定費の増大による恒常的な赤字を生じる可能性があるため、決算書の分析を行い、原因を把握する必要があります。

このため当指標については、法人の中長期的な人員配置計画等との整合性を図って、法人内で適正な人件費管理を行っていくための目安として活用していただくことが大切です。

⑤ （人件費＋委託費）比率（％） 【コスト合理性】

人件費にかかるコストを把握するための指標です。

人件費には、職員給与・賞与とともに法定福利費、福利厚生費、退職給与引当金繰入、賞与引当金繰入を含みます。委託料には、派遣職員委託費、給食調理委託等の人件費分を算定します。

東京都内の社会福祉法人においては平均 75%程度となっています。

この指標が 85%を上回ると、当期活動収支差額がマイナスになる傾向※があるため、決算書の分析を行い、原因を把握する必要があります。また、職員の離職率が高い場合には、この比率が低くなっている場合もあります。

④の労働分配率同様、法人内で適正な人件費管理を行っていくための目安として活用していただくことが大切です。

※ 東京都が平成 22 年度におこなった平成 20 年度社会福祉法人決算分析の調査結果によると、85%を上回り当期活動収支差額がマイナスだった法人は 50 法人中 27 法人で 54.0%。対して、85%以下で当期活動収支差額がマイナスだった法人は 658 法人中 98 法人で 14.9%でした。

⑥ 経常活動収支差額率（％）

経常活動収支差額率とは、経常活動収入に対する経常収支差額の占める割合です。東京都内の社会福祉法人においては、平均 5%程度となっています。

この指標についてマイナスの状態が複数年度に渡る場合は、事業の継続性が危ぶまれる可能性が考えられます。事業を継続し、適正な収支差額を計上するために、決算書の分析を行い、原因を把握する必要があります。また、利用者一人当たり収入単価のアップ、利用者数の拡大等の収入増策や経費節減等を実行していくことも重要と考えられます。

<資金収支計算書による経営指標の解説>

① 経常活動資金収支差額

法人の経常活動の資金収支の差額を示す指標(法人の当期資金収支差額のうち施設整備等資金収支差額と財務活動資金収支差額を除くもの)です。

事業の開始時など、定員に対する利用率が低い場合は、マイナスになることがあります。通常この差額がマイナスになることはあまりありません。収支差額がマイナスになっている場合は、事業ごとに資金収支計算内訳を分析して対応を検討すること等が必要と考えられます。

② 当期末支払資金残高

法人設立から現在の会計年度までの資金収支の増減額を示す指標です。

当期末支払資金残高は、貸借対照表における「流動資産－流動負債(引当金を除く。)」と一致します。したがって、残高がマイナスとは、流動比率が100%未満であることを示し、支払資金が減少し、支払いが滞っている可能性があるため、理事会で早急な改善策を検討・実行する必要があります。

なお、保育所及び措置費支弁対象施設においては、当期末支払資金残高は、運営費・措置費の適正な執行により、適正な施設運営が確保された上で、長期的に安定した経営を確保するために将来発生が見込まれる経費を計画的に積立てた結果において保有するものであり、過大な保有を防止する観点から、当該年度の運営費収入の30%以下の保有とされています。

<貸借対照表による財務指標の解説>

① 流動比率 (%) 【短期安定性】

短期安定性を見る指標で、短期返済が必要な流動負債に対し、支払財源である流動資産がどの程度あるかを示す指標です。現金預金、未収金、前払金等の「流動資産」と、短期運営資金借入金、未払金、預り金等の「流動負債」との比率です。

「現金預金」を、「その他固定資産」の特定目的の人件費積立預金や施設整備等積立預金等の「積立預金」にすると、流動比率は低くなり、固定負債である長期運営資金借入金がある場合、流動比率は高くなる傾向があります。

一般的には通常150%程度以上あれば優良と言われていますが、都内の社会福祉法人においては、平均1,100%程度となっています。このように、東京都内の社会福祉法人の平均値が大きな水準となる原因としては、企業会計と社会福祉法人会計制度の違いや主な収入である介護報酬等が2か月程度後に収入されるため、未収金が多いこと等が考えられます。

この指標が、100%を下回るような場合は、流動負債が流動資産を上回っていることになり、資金繰りが悪化している状態が想定されます。このような場合、理事会において、資金収支計算書による月次実績を把握の上、資金調達を検討する必要があります。

② 純資産比率（％） 【長期安定性】

資産総額に占める「純資産（自己資本）」の割合であり、長期安定性を見る指標です。

「純資産」は、基本金、国庫補助金等特別積立金、その他の積立金、次期繰越活動収支差額等です。「基本金」は、①法人設立や施設創設・増設のために基本財産を取得するための寄附金、②施設創設等にかかる借入金の償還のための寄附金、③創設、増設等のために保持すべき運転資金の寄附金、④定款により、運用財産の基本財産への組入額です。

この比率は高いほど経営が安定する傾向が見られ、東京都内の社会福祉法人においては平均 85%程度になっています。この比率が 50%を下回ると、自己資本よりも負債（他人資本）が上回っている状態となりますので、決算書を分析し、原因を調査するとともに、理事会で中長期事業計画の策定・進行管理を行い、対応策をご検討下さい。

③ 固定長期適合率（％） 【長期安定性】

長期安全性を測るための指標です。固定資産が長期資本（純資産＋固定負債）によってどれだけ賄われているかを表します。この指標は流動比率と表裏の関係にあります。流動比率が上がれば固定長期的同率は下がり、流動比率が下がれば固定長期適合率は上がります。固定資産は、純資産や固定負債で調達し、100%未満であることが大切です。

東京都内の社会福祉法人においては、平均 80%程度となっています。

100%以上になると固定資産への過大な投資の可能性があるため、決算書を分析し原因を把握するとともに、問題がある場合には、理事会で、固定資産取得状況や設備整備計画の妥当性等を審議することも必要です。

※1 財務指標等については、本文 22 ページから 29 ページまでを、ご参照下さい。

※2 これらの財務指標は、東京都福祉保健局ホームページ上の「社会福祉法人財務分析計算シート」に、入力すると、自動的に計算されます。

※3 項目、算出式等の説明は、「社会福祉法人会計基準」に基づき整理しています。

【参考資料 8】

モラルサーベイ・チェック

職員意識調査回答用紙

無記名のアンケート調査です。質問文を読んで該当する箇所に○をつけて下さい。

質問は おもて・うら の両面にあります。

あなたの性別は・・・・・・・・	男性	女性			
あなたの年齢は・・・・・・・・	20歳未満	20歳代	30歳代	40歳代	50歳以上
現在の法人における勤務年数（通算）は・・・・・・・・	1年未満	1～3年	4～6年	7～9年	10年以上
あなたの役割について・・・・・・・・	管理職	① 一人以上の職員を管理している ② 管理職としての名称が与えられている ③ 管理職としての報酬を受けている これらのいずれかに該当する職員			
	一般職員	管理職の要件いずれにも該当しない職員			

質 問		回 答・・・いずれかに○		
Q1	あなたの施設は、他の施設にはない独自のサービスを生み出そうとしていますか。	い る	い ない	どちらとも いえない
Q2	あなたの上司（施設長の場合は理事会）は直接的な指示を出していますか。	い る	い ない	どちらとも いえない
Q3	あなたの施設では職員教育に力を入れていると思いますか。	思 う	思 わない	どちらとも いえない
Q4	あなたの上司（施設長の場合は理事会）は仕事を通しての訓練や能力向上のために努力してくれていると思いますか。	思 う	思 わない	どちらとも いえない
Q5	あなたの施設は、利用者サービス向上のために積極的に努力していると思いますか。	思 う	思 わない	どちらとも いえない
Q6	仕事の指示をする人が何人もいて、だれに従ってよいか困ることがありますか。	あ る	な い	どちらとも いえない
Q7	あなたの施設は、より良く働ける環境づくりに、積極的に取り組んでいますか。	い る	い ない	どちらとも いえない
Q8	あなたの賃金は他園と比べて低いと感じることがありますか。	あ る	な い	どちらとも いえない
Q9	仕事の疲れが抜けないということが、たびたびありますか。	あ る	な い	どちらとも いえない

Q10	自分の仕事にはりあいを感じますか。	感じる	感じない	どちらとも いえない
Q11	職場のみんなの雰囲気はよいと思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q12	あなたの施設は職員処遇（福利厚生等）の向上に努力していると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q13	上司（施設長の場合は理事会）は、方針や計画の変更があった場合、すぐに説明してくれますか。	くれる	くれない	どちらとも いえない
Q14	あなたの施設は、直接今の仕事にかかわるものだけでなく、職員の能力を伸ばす機会を与えてくれていますか。	くれる	くれない	どちらとも いえない
Q15	上司（施設長の場合は理事会）は、あなたが利用者との対応や交渉をなめらかに進めることができるよう取り計らっていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q16	あなたの施設は、利用者との関係を大切にしていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q17	職場では、同僚の中に勝手にふるまう者がいると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q18	あなたの施設は、将来展望を職員に明示していると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q19	あなたの施設の賃金の決め方はおおむね公平だと思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q20	休憩時間を十分にとることができますか。	できる	できない	どちらとも いえない
Q21	あなたは今後とも、この施設で働きたいと思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q22	職場では、だれでも自由に意見や考えを述べることができますか。	できる	できない	どちらとも いえない
Q23	あなたの施設は永年勤めても、安心して働ける組織だと思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q24	あなたの施設では、サービスの質の向上のために、能力・経験に見合った訓練や研修が行なわれていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない
Q25	利用者との間にトラブルが起きた時、上司（施設長の場合は理事会）はすぐに手をさしのべてくれると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いえない

Q26	上司（施設長の場合は理事会）は、チームワークがうまくいくように、いつも指導していますか。	い る	いない	どちらとも いけない
Q27	あなたの施設は、利用者からの苦情に迅速に対応できるよう努力していると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q28	変更が伝わらないために、仕事がやりにくくなることはありますか。	あ る	な い	どちらとも いけない
Q29	あなたの施設は、職員の職場生活の快適さに、十分気を配っていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q30	あなたの賃金は、あなたの仕事ぶりに見合っていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q31	休日や休暇は満足にとることができますか。	できる	できない	どちらとも いけない
Q32	いまの仕事は、あなたが精一杯力を発揮できる仕事だと思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q33	あなたは、仕事の仲間と、心から楽しく働いていますか。	い る	いない	どちらとも いけない
Q34	あなたの施設は、職員の健康の維持や向上に、十分気を配っていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q35	あなたは、利用者に対し、明るくハキハキと接していますか。	い る	いない	どちらとも いけない
Q36	あなたの施設ではみんなの仕事の範囲や責任がはっきりしていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q37	ほかの人と比べて、あなたの賃金は低すぎると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q38	残業をふくめて、いまの労働時間は適当だと思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない
Q39	いまの仕事は、やり終えたあとに満足感を持つことができますか。	できる	できない	どちらとも いけない
Q40	あなたの施設の方針や指示はみんなに理解されていると思いますか。	思 う	思わない	どちらとも いけない

【参考資料9】モラールサーベイ・チェック分析結果

(都内法人対象)

事業区分別職員層別職員満足度の集計結果

単位：%

	保育事業のみ経営する法人			障害者事業のみ経営する法人			介護保険事業のみ経営する法人		
	全体	管理職	一般職	全体	管理職	一般職	全体	管理職	一般職
I 経営への信頼	71.1	77.6	69.3	61.7	65.4	60.3	54.2	59.8	52.0
II 上司への信頼	75.7	81.7	74.2	68.8	69.3	68.8	62.0	65.6	60.8
III 利用者満足	78.0	81.9	77.2	71.2	75.0	70.2	65.9	68.3	64.9
IV 労働条件	57.3	59.8	56.8	53.2	51.3	53.6	50.0	51.9	49.6
V 職場生活満足	77.0	81.9	75.8	70.8	76.9	68.6	64.7	70.3	62.5

	その他事業(措置施設等)のみ経営する法人			複数事業経営する法人			東京都平均		
	全体	管理職	一般職	全体	管理職	一般職	全体	管理職	一般職
I 経営への信頼	65.6	69.5	64.0	60.9	66.4	58.4	62.0	67.0	60.2
II 上司への信頼	73.4	75.5	72.2	69.5	74.0	67.6	69.0	72.7	67.8
III 利用者満足	72.5	77.0	70.4	70.7	74.7	69.0	71.4	74.4	70.4
IV 労働条件	53.6	55.7	52.3	51.6	53.3	50.7	52.9	54.3	52.5
V 職場生活満足	73.0	80.4	70.3	68.8	73.4	67.0	70.2	74.9	68.6

【参考資料 10】 SWOT 分析の事例

- 特別養護老人ホームを運営する法人を例に、SWOT 分析をしてみます。

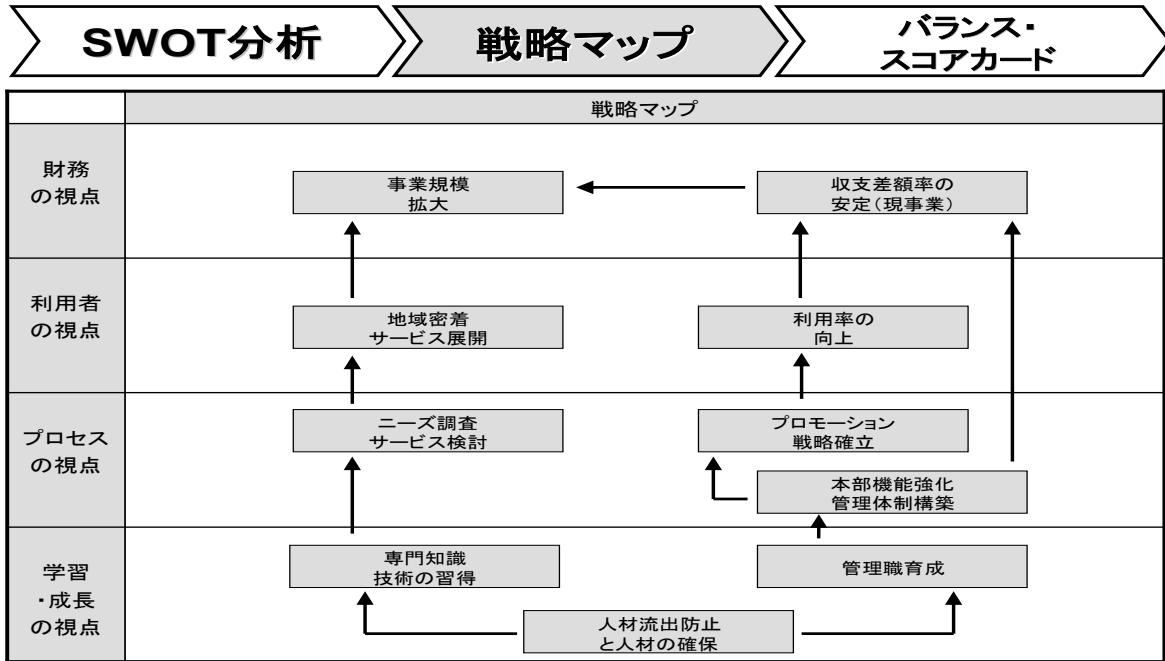


	強み (Strength)	弱み (Weakness)
	<ul style="list-style-type: none"> ・サービスの質が高い ・利用者満足度が高い ・研究発表会など人材育成機会 ・実習生などからも評判が高い ・積極的な地域とのつながり ・グループホームなどに精通した管理者 	<ul style="list-style-type: none"> ・管理面で優れた職員の退職 ・管理者が育たない ・利用率の低下 ・人材の流出 ・HP、広報誌が充実せず、認識率が低い ・本部機能が弱い
機会 (Opportunity) <ul style="list-style-type: none"> ・高齢者人口の増加 ・地域の中で暮らしたいというサービスのニーズが多様化 	【機会×強み】 地域密着事業のサービス展開	【機会×弱み】 プロモーション強化による利用率と地域認識率の向上
脅威 (Threat) <ul style="list-style-type: none"> ・介護報酬の改定 ・民間企業の参入 ・人材不足 	【脅威×強み】 ボランティア・実習生受け入れ強化による人材確保と人材採用計画の策定	【脅威×弱み】 人材流出防止策の検討と本部機能強化、管理職層の育成

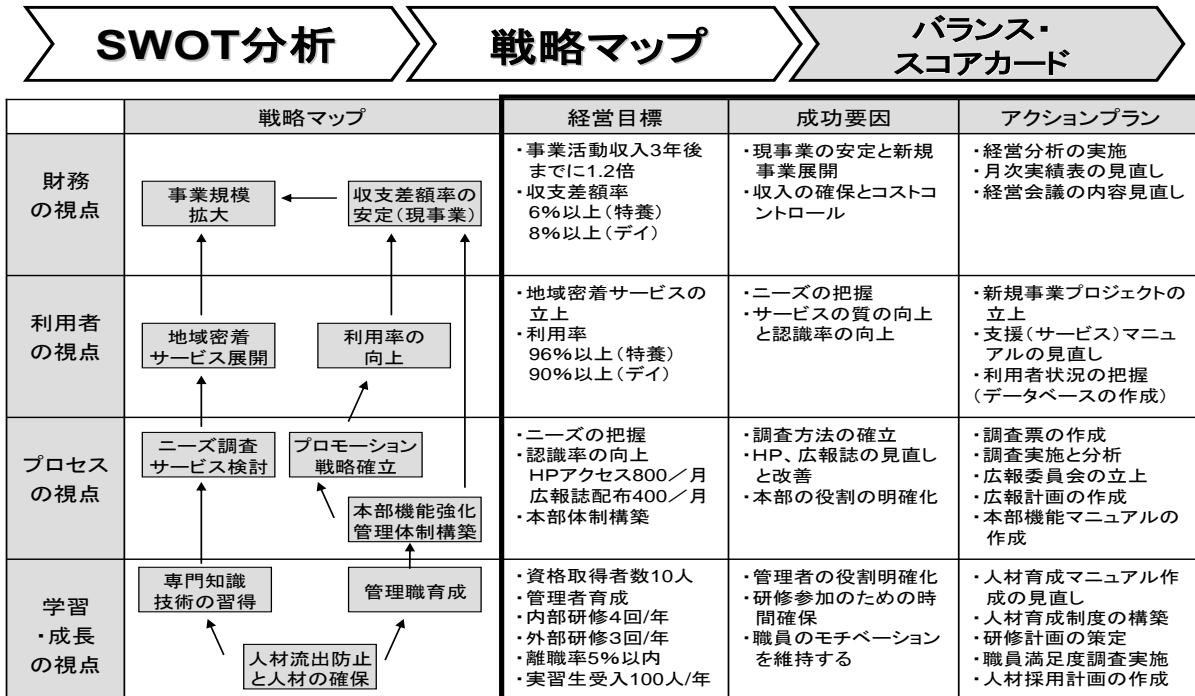
- 4つの事業の方向性は、次のようになります。

- ① 内部環境「強み」・外部環境「機会」 ⇒ 積極的展開
外部環境の機会（チャンス）に対して法人の強みを最大限に活かすため、積極的に展開すべき事業
- ② 内部環境「弱み」・外部環境「機会」 ⇒ 差別化・集中・特化
法人の弱みを認識しつつ、せっかくの外部環境の機会を取りこぼさないようにするために、差別化・集中・特化しながら進めるべき事業
- ③ 内部環境「強み」・外部環境「脅威」 ⇒ 段階的展開
他事業者にとって外部環境の脅威であっても、法人の強みで機会（チャンス）にするために、段階的に展開すべき事業
- ④ 内部環境「弱み」・外部環境「脅威」 ⇒ 守備・撤退
外部環境の脅威と法人の弱みが重なり、最悪の結果を招かないために、守備又は撤退すべき事業

- このようにして、現在取り組んでいる事業の取り巻く環境について、財務の視点、利用者の視点、プロセスの視点、学習・成長の視点から、事業展開の方向性を改めて確認します。



- 次に、経営目標、成功要因、アクション・プランを作成していきます。



アクションプラン

大項目	中項目	小項目	アクションプラン
財務	利益	収支差額率〇%	月次実績管理により毎月確認
		収入	事業活動収入〇〇〇円
	利用率〇%		月次実績管理により毎月確認
	支出	事業コスト〇%削減	月次実績管理により毎月確認
		人件費率〇%以内	月次実績管理により毎月確認
利用者	サービスの質向上	技術のバラツキを解消する	利用者の情報共有の強化と勉強会の実施
		利用者満足度調査〇回実施	利用者アンケートを作成し、調査を実施 調査後改善会議を実施
		食事の充実	アンケートの実施とメニュー見直しの検討
	新規事業検討	地域密着サービスの検討	地域アンケートを実施し、ニーズの把握および分析を実施
プロセス	プロモーション活動	HPの更新〇回	HP委員会を立ち上げ、更新内容を会議で検討
		広報誌の発行〇部	広報委員会の強化、配布対象の見直し(現在は利用者と家族のみ)
	効率改善	仕事の流れの見直し	仕事の効率における課題の抽出と改善会議の実施
	管理体制整備	本部機能の強化	本部機能の課題抽出と見直し
		各種管理表の見直し	管理表の項目の見直し
人材	理念の浸透	理念勉強会〇回実施	理念勉強会を実施する。また朝礼で理念を唱和する。
	人材流出防止	離職率〇%以内	月次実績管理により毎月確認
		メンタルヘルスケアの強化	定期的に面接の実施
	育成機能強化	研究発表会の実施	研修委員会の立上と研究内容の検討
	管理職育成	管理職研修〇回実施	研修委員会の立上と研修内容の検討
		管理職登用制度の検討	管理職のあるべき姿の整理、制度の構築

【参考資料 11】 各事業における福祉事業環境調査表

【保育事業・内部環境】

I ・ サービス品質		□…4 事業共通質問項目 ■…当該事業の特性に応じた質問項目
1	【理念及び計画】: 法人の理念は明文化され、中期的な事業計画(3年～5年程度)を策定し、実行しているか	
2	【外部評価】: 当該事業において、第三者評価や利用者満足度調査などの外部評価を積極的に実施するとともに、結果を職員・利用者・家族に公表し、サービス改善に生かしているか	
3	【業務手順】: 当該事業において、現場で業務を遂行するための各種マニュアルを整備、職員に徹底して活用するとともに、必要に応じてマニュアルの見直しを行うなど、職場内で業務の標準化が行われているか	
4	【コンプライアンス】: 当該事業について守るべき法令を役員が理解し、法令違反が生じた場合に理事会で発生理由と改善策を検討しているか	
II ・ 人材		
5	【職員育成】: 当該事業経営において「必要な人材」を明確にした上で、その確保・育成を実現するための人事制度を構築し、運用しているか	
6	【職場風土】: 役員が職員からの意見や不満を把握し、当該事業の経営改善活動にいかしているか	
7	【管理職人事】: 「園長に求められる能力」を明確にし、管理者の育成に組織的に取り組んでいるか	
8	【役員構成】: 当該事業の課題について適切に把握、その対応策を審議議決するとともに、当該事業の将来について検討することができる役員構成になっているか	
III ・ 財務基盤		
9	【収支状況】: 当該事業において、直近3年の当期活動収支差額は黒字を計上しているか	
10	【積立金】: 当該事業において、目的を持って計画を作成した上で積み立てし、建替えや大規模修繕、人件費の上昇等に備えているか	
11	【借入金】: 当該事業の施設整備・建替え等において、事業規模・返済能力に見合った借入額となっているか	
12	【財務分析】: 当該事業において、月次決算を行い、その財務状況を経営者が分析し収支管理しているか	

【保育事業・外部環境】

IV ・ 行政動向	
13	【規制緩和】: 当該事業への規制緩和(保育運営費の弾力化等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
14	【制度改正】: 保育所保育指針の改定、一時預かり事業等の制度改正は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
15	【地域計画】: 区市町村における保育に関する計画は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
16	【行政補助】: 行政からの補助(施設整備補助・サービス推進費等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
V ・ マーケット	
17	【地域ニーズ】: 地域における乳幼児の保護者等のニーズの変化、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
18	【競合相手】: 地域における同事業体の動向(新規事業展開、撤退等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
19	【認知度】: 当該事業の存在やサービス内容は、地域住民に認知されているか
VI ・ 地域との関わり	
20	【地域特性】: 地域の特性(立地、社会資源、人口構成、インフラ等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
21	【労働市場】: 職員募集に対する応募は増えているか
22	【地域連携】: 地域と連携をとるための機会は十分に用意されているか(地域行事、施設事業相互への日常的な参加等)

【障害者事業・内部環境】

I ・ サービス品質	
1	【理念及び計画】: 法人の理念は明文化され、中期的な事業計画(3年～5年程度)を策定し、実行しているか
2	【外部評価】: 当該事業において、第三者評価や利用者満足度調査などの外部評価を積極的に実施するとともに、結果を職員・利用者・家族に公表し、サービス改善に生かしているか
3	【業務手順】: 当該事業において、現場で業務を遂行するための各種マニュアルを整備、職員に徹底して活用するとともに、必要に応じてマニュアルの見直しを行うなど、職場内で業務の標準化が行われているか
4	【コンプライアンス】: 当該事業について守るべき法令を役員が理解し、法令違反が生じた場合に理事会で発生理由と改善策を検討しているか
II ・ 人材	
5	【職員育成】: 当該事業経営において「必要な人材」を明確にした上で、その確保・育成を実現するための人事制度を構築し、運用しているか
6	【職場風土】: 役員が職員からの意見や不満を把握し、当該事業の経営改善活動にいかしているか
7	【管理職人事】: 「施設長に求められる能力」を明確にし、管理者の育成に組織的に取り組んでいるか
8	【役員構成】: 当該事業の課題について適切に把握、その対応策を審議議決するとともに、当該事業の将来について検討することができる役員構成になっているか
III ・ 財務基盤	
9	【収支状況】: 当該事業において、直近3年の当期活動収支差額は黒字を計上しているか
10	【積立金】: 当該事業において、目的を持って計画的な積み立てをし、建替えや大規模修繕、人件費の上昇等に備えているか
11	【借入金】: 当該事業において、事業規模や返済能力に見合った借入額となっているか
12	【財務分析】: 当該事業において、月次決算を行い、その財務状況を経営者が分析し収支管理しているか

【障害者事業・外部環境】

IV ・ 行政動向	
13	【規制緩和】: 当該事業への規制緩和(会計基準等の施行による資金流用の弾力化等)は、法人経営にとって良い影響を与えているか
14	【制度改正】: 障害者自立支援法制定・障害福祉サービス報酬改定は、法人経営にとって良い影響を与えているか
15	【地域計画】: 地域における障害者福祉計画は、法人経営にとって良い影響を与えているか
16	【行政補助】: 行政からの補助(施設整備補助・サービス推進費・借入金元金償還補助等)は、法人経営にとって良い影響を与えているか
V ・ マーケット	
17	【地域ニーズ】: 地域における障害者及び家族のニーズの変化は、法人経営にとって良い影響を与えているか
18	【競合相手】: 地域における同事業体の動向(新規事業展開、撤退等)は、法人経営にとって良い影響を与えているか
19	【認知度】: 当該事業の存在やサービス内容は、地域住民に認知されているか
VI ・ 地域との関わり	
20	【地域特性】: 地域の特性(立地、社会資源、人口構成、インフラ等)は、法人経営にとって良い影響を与えているか
21	【労働市場】: 職員募集に対する応募は増えているか
22	【地域連携】: 地域と連携をとるための機会は十分に用意されているか(地域行事、施設事業相互への日常的な参加等)

【介護保険事業・内部環境】

I ・ サービス品質	
1	【理念及び計画】: 法人の理念は明文化され、中期的な事業計画(3年～5年程度)を策定し、実行しているか
2	【外部評価】: 当該事業において、第三者評価や利用者満足度調査などの外部評価を積極的に実施するとともに、結果を職員・利用者・家族に公表し、サービス改善に生かしているか
3	【業務手順】: 当該事業において、現場で業務を遂行するための各種マニュアルを整備、職員に徹底して活用するとともに、必要に応じてマニュアルの見直しを行うなど、職場内で業務の標準化が行われているか
4	【コンプライアンス】: 当該事業について守るべき法令を役員が理解し、法令違反が生じた場合に理事会で発生理由と改善策を検討しているか
II ・ 人材	
5	【職員育成】: 当該事業経営において「必要な人材」を明確にした上で、その確保・育成を実現するための人事制度を構築し、運用しているか
6	【職場風土】: 役員が職員からの意見や不満を把握し、当該事業の経営改善活動にいかしているか
7	【管理職人事】: 「施設長に求められる能力」を明確にし、管理者の育成に組織的に取り組んでいるか
8	【役員構成】: 当該事業の課題について適切に把握、その対応策を審議議決するとともに、当該事業の将来について検討することができる役員構成になっているか
III ・ 財務基盤	
9	【収支状況】: 当該事業において、直近3年の当期活動収支差額は黒字を計上しているか
10	【積立金】: 当該事業において、目的を持って計画的な積み立てをし、建替えや大規模修繕、人件費の上昇等に備えているか
11	【借入金】: 当該事業において、事業規模や返済能力に見合った借入額となっているか
12	【財務分析】: 当該事業において、月次決算を行い、その財務状況を経営者が分析し収支管理しているか

【介護保険事業・外部環境】

IV ・ 行政動向	
13	【規制緩和】: 当該事業への規制緩和(会計基準等の施行による資金流用の弾力化等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
14	【制度改正】: 介護保険法改正や介護報酬改定は当該事業経営にとって良い影響を与えているか
15	【地域計画】: 区市町村における介護保険事業計画は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
16	【行政補助】: 行政からの補助(施設整備補助・経営支援補助・借入金元金償還補助等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
V ・ マーケット	
17	【地域ニーズ】: 地域における高齢者、またはその家族のニーズの変化は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
18	【競合相手】: 地域における同事業体の動向(新規事業展開、撤退等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
19	【認知度】: 当該事業の存在やサービス内容は、地域住民に認知されているか
VI ・ 地域との関わり	
20	【地域特性】: 地域の特性(立地、社会資源、人口構成、インフラ等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
21	【労働市場】: 当該事業の職員募集に対しての応募は増えているか
22	【地域連携】: 地域と連携をとるための機会は十分に用意されているか(地域行事、施設事業相互への日常的な参加等)

【その他(措置等)事業・内部環境】

I ・ サービス品質	
1	【理念及び計画】: 法人の理念は明文化され、中期的な事業計画(3年～5年程度)を策定し、実行しているか
2	【外部評価】: 当該事業において、第三者評価や利用者満足度調査などの外部評価を積極的に実施するとともに、結果を職員・利用者・家族に公表し、サービス改善に生かしているか
3	【業務手順】: 当該事業において、現場で業務を遂行するための各種マニュアルを整備、職員に徹底して活用するとともに、必要に応じてマニュアルの見直しを行うなど、職場内で業務の標準化が行われているか
4	【コンプライアンス】: 当該事業について守るべき法令を役員が理解し、法令違反が生じた場合に理事会で発生理由と改善策を検討しているか
II ・ 人材	
5	【職員育成】: 当該事業経営において「必要な人材」を明確にした上で、その確保・育成を実現するための人事制度を構築し、運用しているか
6	【職場風土】: 役員が職員からの意見や不満を把握し、当該事業の経営改善活動にいかしているか
7	【管理職人事】: 「施設長に求められる能力」を明確にし、管理者の育成に組織的に取り組んでいるか
8	【役員構成】: 当該事業の課題について適切に把握、その対応策を審議議決するとともに、当該事業の将来について検討することができる役員構成になっているか
III ・ 財務基盤	
9	【収支状況】: 当該事業において、直近3年の当期活動収支差額は黒字を計上しているか
10	【積立金】: 当該事業において、目的を持って計画を作成した上で積み立てし、建替えや大規模修繕、人件費の上昇等に備えているか
11	【借入金】: 当該事業の施設整備・建替え等において、事業規模・返済能力に見合った借入額となっているか
12	【財務分析】: 当該事業において、月次決算を行い、その財務状況を経営者が分析し収支管理しているか

【その他(措置等)事業・外部環境】

IV ・ 行政動向	
13	【規制緩和】: 当該事業への規制緩和(措置費等運営費の弾力化等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
14	【制度全般】: 当該事業における各施設の根拠法(老人福祉法、児童福祉法など、社会福祉関連事業法)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
15	【地域計画】: 地域における福祉計画(児童養護施設の場合は次世代育成支援計画等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
16	【行政補助】: 行政からの補助(施設整備補助・サービス推進費等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
V ・ 事業環境	
17	【事業背景】: 当該事業を取巻く利用者の入所理由・背景の変化、行政からの要望は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
18	【制度外対応】: 行政による措置だけでは対処できない場合についても法人として考えているか
19	【認知度】: 法人の存在やサービス内容が、地域住民に認知されているか
VI ・ 地域との関わり	
20	【地域特性】: 地域の特性(立地、社会資源、人口構成、インフラ等)は、当該事業経営にとって良い影響を与えているか
21	【労働市場】: 職員募集に対する応募は増えているか
22	【地域連携】: 地域と連携をとるための機会は十分に用意されているか(地域行事、施設事業相互への日常的な参加等)

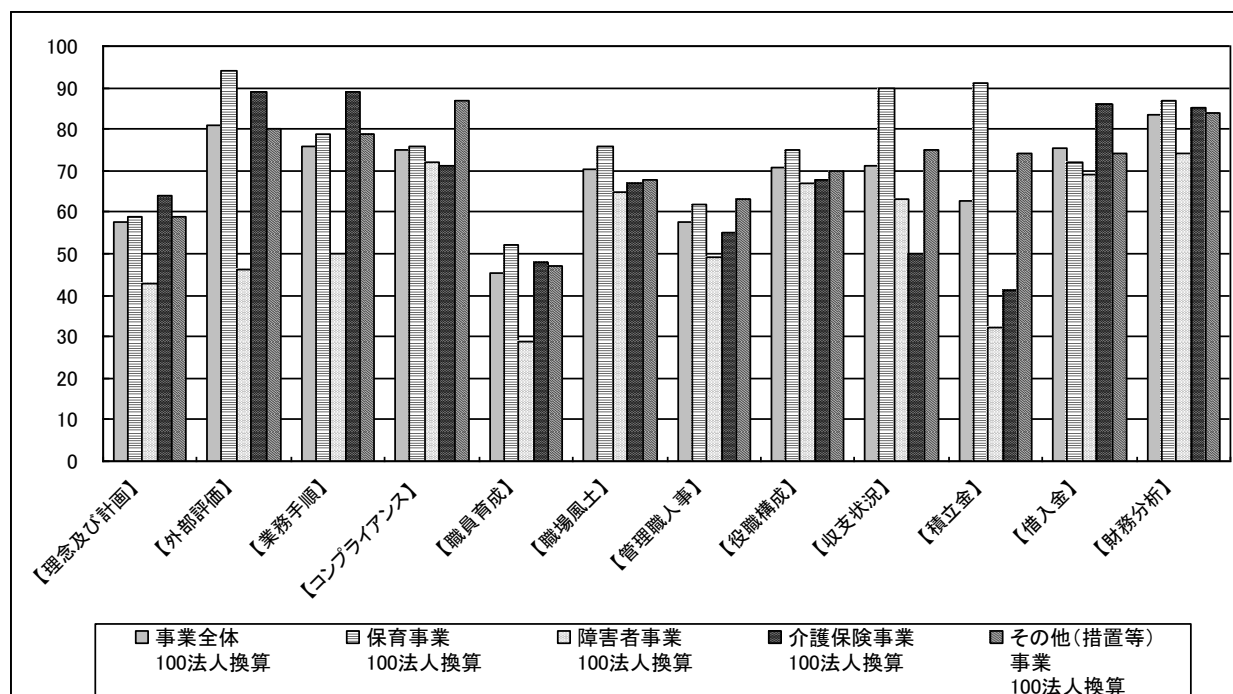
【参考資料 12】 各事業における福祉事業環境 100 法人 D I 値

福祉環境 DI 値に基づき事業間の比較を行うために法人数（母数）を 100 法人に換算した。

【内部環境】

福祉環境DI値・・・値が大きいほど法人にとっての”強み”であると認識

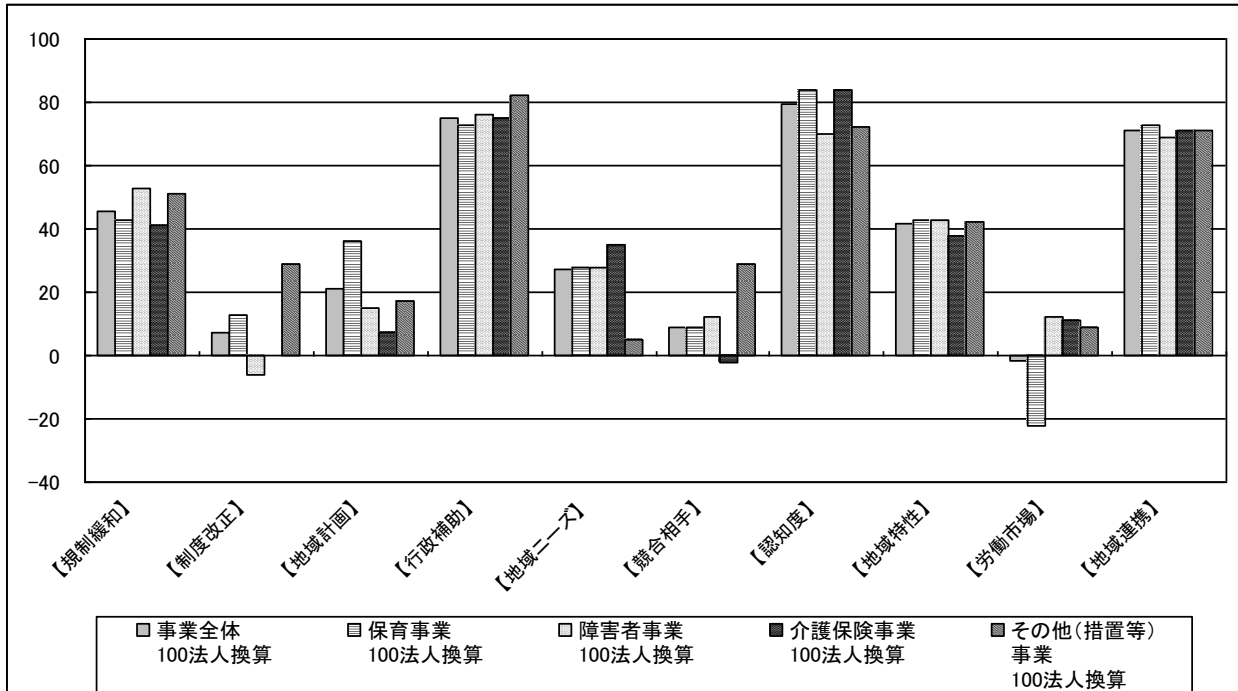
質問項目	福祉環境DI値 全604法人合計	100法人DI値				
		事業全体 100法人換算	保育事業 100法人換算	障害者事業 100法人換算	介護保険事業 100法人換算	その他(措置等) 事業 100法人換算
【理念及び計画】	347	57	59	43	64	59
【外部評価】	490	81	94	46	89	80
【業務手順】	458	76	79	50	89	79
【コンプライアンス】	454	75	76	72	71	87
【職員育成】	275	46	52	29	48	47
【職場風土】	424	70	76	65	67	68
【管理職人事】	348	58	62	49	55	63
【役職構成】	427	71	75	67	68	70
【収支状況】	430	71	90	63	50	75
【積立金】	378	63	91	32	41	74
【借入金】	456	75	72	69	86	74
【財務分析】	504	83	87	74	85	84



【外部環境】

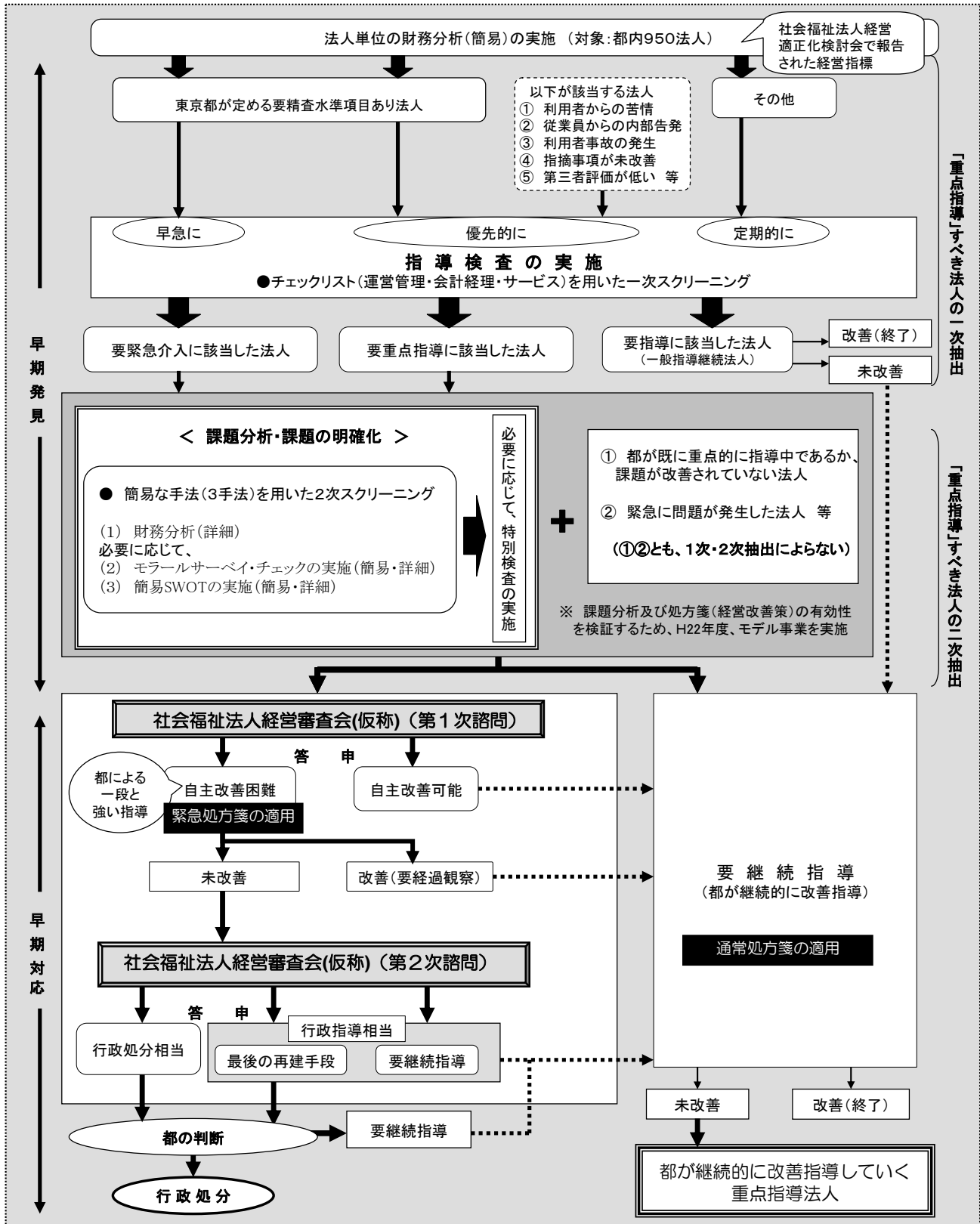
福祉環境DI値・・・値が大きいほど法人にとっての”機会”であると認識

質問項目	福祉環境DI値 全604法人合計	100法人DI値				
		事業全体 100法人換算	保育事業 100法人換算	障害者事業 100法人換算	介護保険事業 100法人換算	その他(措置等) 事業 100法人換算
【規制緩和】	276	46	43	53	41	51
【制度改正】	44	7	13	-6	0	29
【地域計画】	127	21	36	15	7	17
【行政補助】	454	75	73	76	75	82
【地域ニーズ】	163	27	28	28	35	5
【競合相手】	54	9	9	12	-2	29
【認知度】	479	79	84	70	84	72
【地域特性】	251	42	43	43	38	42
【労働市場】	-10	-2	-22	12	11	9
【地域連携】	430	71	73	69	71	71



【参考資料 13】

「重点指導」相当法人の早期発見・早期対応による法人再建等のための仕組み



【参考資料 14】 社会福祉法人経営適正化検討会設置要綱

21 福保指指第194号
平成21年5月25日

第1 目的

社会福祉法人の現状、抱える課題を分析し、問題のレベル及び解決の段階に応じてとるべき対応策等を検討することを目的として、社会福祉法人経営適正化検討会（以下「検討会」という。）を設置する。

第2 検討事項

検討会は、次の事項について検討する。

- (1) 社会福祉法人の運営機能の強化に向けた方策に関する事。
- (2) 社会福祉法人の運営基盤の確立に向けた方策に関する事。
- (3) 法令基準違反を行う法人や、存続困難な法人の問題解消に向けた方策に関する事。
- (4) 社会福祉法人運営基盤強化モデル事業に関する事。
- (5) 社会福祉法人の経営改善策に関する事。
- (6) その他必要な事項

第3 構成

検討会は、学識経験者、弁護士、公認会計士、社会保険労務士、東京都社会福祉協議会及び区市町村職員等の中から福祉保健局長が委嘱する12名以内の委員で構成する。

第4 委員の任期

- 1 委員の任期は平成23年3月31日までとする。
- 2 委員に欠員が生じた場合、補欠委員の任期は、前任者の残任期間とする。

第5 委員長

- 1 検討会には委員長を置き、委員の互選によりこれを定める。
- 2 委員長は、検討会の会務を総括し、検討会を代表する。
- 3 副委員長は、委員長が指名する者をもって充てる。
- 4 委員長に事故があるときは、副委員長がその職務を代行する。

【参考資料15】社会福祉法人経営適正化検討会委員名簿

氏名	現職	区分
平岡 公一	お茶の水女子大学教授	委員長
新保 幸男	神奈川県立保健福祉大学教授	副委員長
田島 誠一	日本社会事業大学専門職大学院教授	委員
今井 克治	弁護士	委員
亀岡 保夫	公認会計士	委員
綱川 晃弘	人事コンサルタント（社会保険労務士）	委員
山口 桂造	社会福祉法人東京援護協会理事長 （東京都社会福祉協議会副会長）	委員
鈴木 亨	江東区保健福祉部介護保険課長 （区介護保険担当課長会）	委員 （平成21年7月から 平成22年3月まで）
和田 猛	江東区福祉部介護保険課長 （区介護保険担当課長会）	委員 （平成22年4月から 平成23年3月まで）
田中 良明	立川市子ども家庭部保育課長 （市保育担当主管課長会）	委員
西湖 均	福生市福祉部社会福祉課長 （市障害担当課長会）	委員 （平成21年7月から 平成22年3月まで）
新井 孝夫	狛江市福祉保健部理事(兼)福祉サービス支援室長 （市障害担当課長会）	委員 （平成22年4月から 平成23年3月まで）

（敬称略）

【参考資料 16】 社会福祉法人経営適正化検討会 開催状況

(平成 21 年度)

	開催日	検討内容
第 1 回	平成 21 年 7 月 14 日 (火曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 事業の概要説明、社会福祉法人の現状等について 2 今後の検討会の進め方、検討課題の整理等について 3 アンケート調査について 4 今後の検討会のスケジュール調整等について
第 2 回	平成 21 年 9 月 11 日 (金曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 アンケート調査結果について 2 理事会、事務局体制、運営方法の在り方について 3 役員の質の向上、理事会・監事機能活性化に資する方策について 4 理事、監事のスキルアップ研修実施に必要なカリキュラム策定内容について
第 3 回	平成 21 年 10 月 30 日 (金曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 アンケート調査結果の報告 2 理事会・法人本部機能の在り方（第 2 回検討会及び法人の現状・課題をふまえて） 3 法人による経営課題の把握方法、長期経営目標・事業計画策定及び効果的な履行方法 4 計画策定、効果的な履行確保のための理事会、事務局の在り方
第 4 回	平成 21 年 11 月 26 日 (木曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 理事会・本部機能の在り方（第 3 回検討会までのまとめ） 2 「重点指導」相当法人の早期発見及びその後の対応について 3 経営課題の把握方法及びその後の対応について
第 5 回	平成 22 年 1 月 15 日 (金曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 要緊急介入・要重点指導法人 早期発見・早期対応による法人再建等のための仕組み 2 22 年度社会福祉法人経営適正化検証事業 3 社会福祉法人役員機能強化研修 4 中間のまとめ
第 6 回	平成 22 年 2 月 19 日 (金曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 社会福祉法人経営適正化検討会中間報告書について 2 課題パターンに応じた簡易な処方箋（経営改善の方策）（案）について 3 来年度（23 年度）社会福祉法人経営適正化検討会について

(平成 22 年度)

	開催日	検討内容
第 7 回	平成 22 年 6 月 29 日 (火曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 22 年度社会福祉法人経営適正化事業の概要 2 課題分析手法に関するデータ収集分析結果 3 検証法人選定結果と検証法人事業の今後の進め方 4 課題パターンに応じた経営改善策(処方箋)、処方箋を使う場面と法的関係 5 22 年度検討会 年間スケジュールの確認と国要望等について
第 8 回	平成 22 年 9 月 7 日 (火曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 「重点指導」相当法人の早期発見・早期対応の仕組みと課題把握・分析手法の活用について 2 検証法人事業状況報告と今後の進め方について 3 課題パターンと処方箋の紐付けについて 4 役員機能強化研修実施経過・成果報告について(経営適正化ステップⅠ)
第 9 回	平成 22 年 10 月 28 日 (木曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 「重点指導」相当法人の早期発見・早期対応による法人再建等のための仕組み及び法人再建・解散までの流れについて 2 最後の再建手段と社会福祉法人経営適正化審査会の審査基準等について 3 検証法人事業状況報告と今後の進め方について 4 区市町村向けガイドブックコンテンツとスケジュールについて
第 10 回	平成 22 年 12 月 3 日 (金曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 課題パターンに応じた経営改善策について 2 検証法人事業の進行状況と改善に向けた取組みについて 3 モラール・サーベイ結果の標準偏差による分析と活用について 4 区市町村向けガイドブック骨子案について 5 社会福祉法人経営適正化検討会最終まとめ構成案について
第 11 回	平成 23 年 2 月 8 日 (火曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 検証法人事業実績報告(改善計画の提示) 2 区市町村ガイドブックについて 3 社会福祉法人経営適正化検討会最終まとめについて
第 12 回	平成 23 年 3 月 11 日 (金曜日)	<ol style="list-style-type: none"> 1 検証法人事業まとめ(改善計画を含む実施結果) 2 社会福祉法人経営適正化検討会最終まとめについて 3 平成 21、22 年度検討会のまとめ

【参考資料 17】 参 考 文 献

- 「社会福祉法の解説」(社会福祉法令研究会／編集)(平成13年10月10日発行)

- 福祉サービス提供主体経営改革に関する提言委員会最終提言(平成15年1月)

- 社会保障審議会福祉部会意見書(社会福祉法人制度の見直しについて)(平成16年12月)

- 「社会福祉法人経営の現状と課題—新たな時代における福祉経営の確立に向けての基礎作業—」(平成18年8月11日社会福祉法人経営研究会)

社会福祉法人の経営適正化に向けて

登録番号 (22) 482

東京都社会福祉法人経営適正化検討会（最終報告）

～社会福祉法人が提供する福祉サービスを利用者が安心して、持続的に利用できるために～

平成23年3月発行

編集・発行 東京都福祉保健局指導監査部指導調整課
東京都新宿区西新宿二丁目8番1号
電話番号 (03) 5320-4044
ファクシミリ番号 (03) 5388-1415

委託会社名 株式会社川原経営総合センター
東京都中央区銀座8-11-11 TK銀座8丁目ビル
電話番号 (03) 3289-0875
ファクシミリ番号 (03) 3289-0869

印刷会社名 社会福祉法人恩賜財団東京都同胞援護会事務局
東京都千代田区外神田1-1-5
電話番号 (03) 3251-9441
ファクシミリ番号 (03) 3251-9444