

これまでの主な意見の整理 (詳細版)

目次

I . 社会福祉法人の今日的な役割	1
II . 社会福祉法人制度見直しにおける論点	
1 . 地域における公益的な活動の推進	5
2 . 法人の組織	11
3 . 法人の規模拡大・協働化	19
4 . 人材確保	29
5 . 透明性の確保	35
6 . 法人の監督	41

I. 社会福祉法人の今日的な役割

(非営利法人としての役割)
(社会福祉の専門家としての役割)

【構成員意見】

- 非営利組織は、成熟社会の基盤であると認識しており、こういう組織の継続的な発展が社会にとって非常に重要である。
- ノンプロフィットの必要性は、①市場の失敗の補完機能、②政府の失敗の補完機能である。行政はサービスを画一に線引きせざるを得ないので、制度の隙間を補ってこそ非営利の意味がある。
- 社会福祉法人は「強い公的規制を受ける一方で」優遇措置を受けるがまさにそれが「請負型」を前提にしている。社会福祉法人は地域のニーズに応じ、対価のないサービスもやっていくべき。
- 制度ができればできるほど、その制度の隙間に落ちる人が必ず存在する。それを社会福祉事業ではなく社会福祉を目的とする事業で展開していく必要がある。
- 社会福祉法人の経営する特養の中に低所得者の受け入れを拒否しているところもあり、これでは第一種福祉事業で非課税とは言い難い。
- 取扱が困難な人を避けることがないよう、社会福祉法人としての使命を再確認する必要がある。
- 市場に任せてはなかなか成立しないようなサービスを社会福祉法人が積極的に行っていくべき。
- 社会福祉法人が、企業ではなし得ない、生活困窮者支援等のソーシャルワーク的な仕事をしていないことが問題ではないか。
- 地域福祉は人の生活であり、施設だけではなく、まわりの環境を変えていく努力が必要である。長い期間をかけて地域の理解を得て活動していくことが必

要である。

- 地域包括ケアを制度内事業や公益事業の範囲内だけで行うのは困難である。
- 在宅から通ってくるデイサービスの利用者にニーズ調査を行い、新しいニーズについて、先駆的な事業開発を行ってきた。例えば、平成 18 年の「夜間対応型訪問介護」、平成 24 年の「定期巡回随時対応型訪問介護看護」のように制度化されるものも出てきている。

【関係団体意見】

- 多様化する社会ニーズにおいて、より社会的・公益的な範囲を広げ、多くの分野に係る事業についても社会福祉法人の担う役割として認めていくべき。
- 規模を拡大したことで得られる多くの資源を活用し、社会に求められる公共性の高いサービスを実施するための「経営」「組織のガバナンス」の構築は不可欠。
- 社会福祉法人が実施している社会福祉事業そのものが一定の地域貢献の役割を果たしていると認識。
- 社会福祉法人の地域貢献の在り方は社会福祉の理念に照らして実践する方向を望む。
- 地域社会で対応が困難な人に対し、その生活課題解決に向け先駆的・開拓的な取組を行うべき。
- 地域の福祉のグランドデザインを考えていく必要があり、その担い手が社会福祉法人となり得る。地域とは、住民がそこに住み続けているということと密着性である。住民参加型の新しい地域再生は福祉からではないかと思っている。その核に公益性・非営利性を備えた社会福祉法人がなっていくべき。

(地域における公共的な役割)

【構成員意見】

- 平成 15 年から市町村が地域福祉計画を作ることになっており、地域包括ケアもある。そういう中で、社会福祉法人がどういう役割を果たしていくかが重要で、社会福祉法人は地域の資源であるとともに、まちづくりのキーパーソンだ

と思っている。

- 社会福祉法人は、レベルの高い努力を地域に伝えることが必要。

【関係団体意見】

- 保有する施設等の資源を有効活用等することによって、セーフティネットとしての役割を果たすべき。
- 地域社会の再構築や街づくり、地域の活性化に向けて中心的な機能を果たす地域貢献を行うべき。
- 都市部等の過密地域並びにへき地、過疎地域に着目した施策が必要。
- 地域の社会資源の一つとして、施設の資源や機能を地域に開放する等、地域社会との連携を強化し、地域社会で孤立している人々の「居場所」として集まることができる場所の機能を発揮すべき。
- 市区町村社会福祉協議会は、地域福祉を推進する団体として位置付けられており、地域の多様な福祉課題に応じた相談支援活動や社会福祉法人の地域の貢献活動の促進を含め、多様な福祉活動のネットワーク化や社会資源の開発に一層役割を果たすことが重要。
- 社会福祉法人の公益事業は地域の利益であり、この地域を幅広く捉えてグローバル化に対応するべき。

(措置事業を実施する役割)

【構成員意見】

- 措置から契約の流れで利用契約パターンのサービスが増加しているが、措置として残らざるをえないものもあり、そこをきちんと担っていくことも重要である。
- 【関係団体意見】
- 本来の福祉の趣旨を鑑みて、措置制度を充実して社会のセーフティネットを強固なものにする必要がある。
 - 児童養護施設は、措置制度として児童福祉法に則り国や都道府県が責任を持

って児童の健全な成長を保障するものとして運営されており、今後も現行制度を堅持していくべき。

II. 社会福祉法人制度見直しにおける論点

1. 地域における公益的な活動の推進

(1) 基本的な考え方
(地域における公益的な活動の推進)

【構成員意見】

- 社会福祉法人は利益配当を行っておらず、また、税制優遇されていることから、利益は地域に還元するべきである。
- 福祉や医療において、非営利組織が存在していない国はない。海外の非営利組織と比べて、日本の社会福祉法人はどこがダメかという、地域で余ったお金を地域で使っていくという仕組みが弱いことである。
- 固定資産税分くらいは地域に還元しなければ、地域の理解が得られないのではないか。
- 社会福祉法人のミッションは地域福祉の推進にあり、制度内事業では対応困難なものにも、法人の資源を活用して、取り組む必要がある。そうしたことが実施しやすい地域環境が望まれる。
- 措置施設では、特別な事業をするには、寄附金などの資金を導入しなければならないが、自分が今見ている子どもたちの将来を共有するようつもりでやる必要があり、児童相談所で措置された中だけでみれば良い訳ではない。

【関係団体意見】

- 制度に基づく社会福祉事業にとどまらず、地域にあるさまざまな福祉課題に積極的に取り組む必要がある。
- 新しい地域支援事業の構築については、行政に対し各法人のプランニングに基づく提案を行い、積極的に働きかけていくことが重要。

(地域における公益的な活動のための資金確保)

【構成員意見】

- 公益事業の位置づけが曖昧ではないか。公益事業への資金移動の柔軟化がされたと言うが、まだまだ制約が多いのではないか。

- 社会福祉法人は内部留保以外にもヒト・モノ・カネ・情報など地域貢献のための資源を持っているが、制度外事業には使えない規制がある。買い物支援をするにもデイサービスセンターの運転手や車を使わず、利用者から対価をとるわけにも行かず、制約を受けている。
- 公益事業への資金の拠出が柔軟にできることが望ましい。
- 新しいことを実施しようとする、法人内や同業他者、所轄庁から理解が得られなかったり、協働事業をするにも資金の外部拠出でつまずいたりすることもある。
- 措置費・運営費の用途制限の緩和をするか、多角経営をすることが出来れば地域貢献の実施の可能性が広がる。

【関係団体意見】

- 措置施設をはじめとする資金用途の制限の緩和が必要。
- 措置施設が地域貢献事業を行う場合、措置費の弾力的運用の要件緩和をすべき。
- 法人の自主性を育む観点から、地域貢献事業や独自事業への措置費の用途を柔軟に判断すべき。
- 年間事業規模の一定の割合を公益事業、公共事業、市民サービスに投入できるような指導が必要。
- 一定規模の事業を継続的に実施するためには、事業費の確保が不可欠であり、必要最低限の負担が保証されるシステムが必要。

(2) 今後検討すべき論点
(地域における公益的な活動の枠組み)

【構成員意見】

- 何が地域貢献でそれがどのように評価される仕組みとするかが課題だと思う。
- 社会福祉法人が、社会福祉事業とともにやらねばならぬ事業があるというの

は法律上も明記し、これができなければ社会福祉法人として欠落しているのだという言い方までしないと地方公共団体や社会福祉法人の経営者の考え方が変わらないのではないか。

- アメリカでは医療・福祉のノンプロフィットは連邦税と州税が非課税になるが、利益の5割を拠出しなければならないとされている。このため、内部留保があっても使い道がわかっているため誰も批判しない。万一税金よりも少ない地域貢献しかしてなければCEOが州議会に呼ばれ、場合によっては首になることもある。
- 知的障害者の雇用に積極的に取り組んだり、経営する社会福祉施設における障害者の積極雇用を「就労継続A型事業」として行うなど、公益的な活動に努めている。
- 社会福祉法人の使命は地域貢献をすることだが、まずは第一種社会福祉事業をしっかりとすることが地域貢献である。
- 事業を審査基準や審査要綱に例示されると、それが金科玉条になってしまうので、例示ではなく別の仕組みを考える必要がある。
- 社会福祉事業の経験を有する者や学識経験者などが法人の提案を審査し、基本的にそこで認められたものは行政庁はオーケーを出すというくらいの仕組みが必要。
- 地域福祉計画との連動が必要ではないか。

【関係団体意見】

- 「社会貢献に資する事業」の整理と位置づけの明確化が必要。
- 社会福祉法人が一定の枠組みの中で自由に活動できるような柔軟な対応が必要。
- 定款上に「制度外事業」を位置付け、地域の少数ニーズや多様な個別ニーズに対応できるようにすべき。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 多様化・複雑化する地域の福祉ニーズに幅広く対応していくため、社会福祉法人独自の減免制度を行えるよう制度化の検討をすべき。 ○ 社会福祉法人は規模も施設経営形態も様々であり、個々の法人が独自に取り組む地域支援活動ではその不均衡が懸念される。 ○ 都道府県で原則一箇所の養護盲老人ホームの特殊性に鑑みて、都道府県単位での社会貢献活動が必要。 ○ 計画・実行段階における関係者間の情報収集と情報共有の仕組み、事業の各段階における客観的で公正な事業評価・分析を行うための基準、管理体制が必要。 ○ 地域福祉計画と社会福祉法人をリンクする取組が必要。
<p>(地域における公益的な活動の実施促進)</p>	<p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 地域のニーズに対応している法人や優れた福祉事業を行っている法人が新規事業に参入しやすくなるような環境整備が必要。 ○ 地域の福祉ニーズのために制度外の活動を行うことへの法定上の制約等を緩和する必要がある。 ○ 地域に向けて公益性が発揮できる特色ある事業を実施するためにも、事業者指定における緩和を含め工夫が必要。
<p>(地域における公益的な活動の実施方法)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会福祉法人の利益は一定額を地域に還元してもらい、できないなら課税もあり得るのではないか。 ○ 地域貢献は、無理に強制するとやらなくなると思うので、事後にチェックする仕組みが重要であり、やらない場合は報酬を下げたり、税金を取るなどのペナルティが必要ではないか。 ○ ①社会福祉法人でなくとも誰でもできるもの、②他の法人や自治体がやろうと言ってくれたものに乗るもの、③地域を作り直すような社会福祉法人でなけ

ればできないものがあり、③をどれだけ社会福祉法人ができるのかが重要。

- 社会福祉法人に求められる新たな取り組みは、一つの法人で完結できるものと地域全体で共同運営しなければならないものがある。
- 一定の範囲で社会福祉法人が地域に利益を還元することが必要である。
- 社会福祉法人に制度外事業への財源拠出を義務づけるべきではないか。
- 地域の中でお金をプールして共同運営又は個々の法人の新しい取組の財源とすることが重要である。
- 外部からの財務チェックによって余ったお金については、都道府県の基金に寄附して地域に使う仕組みを作るべきではないか。
- まずは本来業務をしっかり行い、説明責任を行うべき。過剰な利益を出して、他の事業に使うことにならないよう注意が必要。

【関係団体意見】

- 地域のニーズにきめ細かく対応していくためには、同種の事業を展開する社会福祉法人や民間団体との相互の連携・協力や民間資金の活用などの諸活動が可能となる環境整備が必要。
- 地域をつなぐコーディネート機能が必要。
- 社会ニーズに対応できない社会福祉法人については撤退もしくは合併・事業譲渡が強制的にできるような仕組みを検討するべき。
- 社会福祉法人について一定の要件を満たす法人については税制上のあらゆる優遇措置を講じ、要件を満たさない場合については一部を課税するといった対応を行うことが必要。

(地域住民の理解促進)

【構成員意見】

- 国民にどのように取り組みを伝えていくかというツールが重要である。

- 財務諸表が公表されれば内部留保についても国民に明らかになるので、内部留保をどう使っていくかという説明を考える必要がある。
 - 地域貢献財務会計を作り、貯まっている額を地域貢献で使うようにチェックをするのはどうか。
 - チェックは、地域住民の参加した評議員会が行わなければいけない。
 - 経営者協議会がチェックやコンサルティングをして社会福祉法人を育てていく仕組みが必要。
- 【関係団体意見】**
- 「社会貢献に資する事業」に係る支出額等の把握が可能な仕組みが必要。
 - 公益的な取組について、地域住民や国民の理解と支持を得るために、情報公開に努めるべき。
 - 事業計画等に地域の福祉ニーズへの取組を具体的に記載し、地域に公表する仕組みが考えられる。

2. 法人の組織

(1) 基本的な考え方 (法人ガバナンスの強化)

【構成員意見】

- 社会福祉法人の経営は、戦後 50 年の措置制度の下での指導がまだ強く効いており、利用者制度下での新たな取組が十分ではない。
- 社会福祉法人の経営者にも、経営品質賞やジャパングオリティアワードなど、卓越した経営力が求められているのではないか。以前の措置時代の理事長職から大きく変わっていかねばならないのではないか。
- 地域包括ケアとか在宅ケアなど、民間企業が手を出さないものや、過疎地等のお金にならないサービスなどにお金が使われているかといったことが、統制される必要がある。

【関係団体意見】

- 事業所中心となっている組織形態を社会福祉法人として一本化していくことが必要。
- 社会福祉法人経営においては、ガバナンスの強化を図ることが重要。
- 法人レベルで地域の福祉ニーズの把握・対応を推進できる体制整備が必要。
- 公益法人制度改革の場合その多くを会社法の定めに倣っていると言われていたが、社会福祉法人の場合は、設立要件、目的、残余財産の扱い等における会社との違いを踏まえた検討が必要。

(理事会、評議員会等の関係の明確化)

【構成員意見】

- 措置から契約になった中で、理事会の意思決定が重要であり、そのポジションをどうすべきか議論する必要がある。
- 制度を作っても所轄庁や社会福祉法人のガバナンスができないなら、非課税優遇などやめるべきである。

【関係団体意見】

- 適切に事業を展開し、PDCA サイクルを回すための組織体制として、意思決定と実行にかかわる理事会及び本部機能の職務を明確化し、権限強化を図ることが重要。
- 地域の福祉ニーズへの対応については、各都道府県組織の代表者などを、できるだけ多く理事、評議員として法人組織に組み入れることなどが有効と考えられるが、一方で、組織の肥大化による機動性の低下、意思決定の遅れなども懸念されるため、法人組織のあり方については、さらに慎重な検討が必要。
- 社会福祉法人の理事・評議員構成については多くの場合、形骸化しており「経営体」としての機能としては弱い部分がある。
- 同族経営による弊害が指摘されていることから、社会福祉法人の理事・評議員構成についてはさらなる規制と透明化が必要。
- 理事の構成に識見をもった人物があてられるよう選任時に監督官庁と協議する仕組みが必要。
- 役員、評議員の組織はその規模と同時に人材の専任が重要であり、役員組織が大きいことは必ずしもガバナンス機能の強化に繋がらない。

(理事長等の機能強化)

【構成員意見】

- 社会福祉法人は同族・家族経営が多く、ワンマン経営になりやすい。専門性のない人が施設長に就任しているケースもある。こうしたケースがないよう、第三者や行政が厳しくチェックする仕組みや、理事会、評議員会だけでなく経営委員会の設置や内部監査の強化など法人のガバナンスを強化する仕組みが必要である。

【関係団体意見】

- 業務執行に携わる理事の法人運営に対する意識と認識の向上と、業務執行の結果責任の整理が必要。
- 法人の理事長や理事等の役割と責任を明確にすべき。

- 明確な法人理念と経営理念に基づく、適正かつ効率的な人員配置による組織強化を図るべき。
- 理事による迅速な意思決定を可能にする必要がある。
- 高度情報社会で、事業展開のスピードも速くなっている今日の社会において、法人の判断、決定、行動等もスピードを求められており、これに対応できる意思決定方法への改善が必要。
- 社会福祉事業運営経験に乏しい理事長、法人本部の経営機能を担う幹部については、一定の研修の受講を義務付けるなどの方策が必要。
- 福祉施設長に求められる今日的な役割・機能を踏まえて、福祉施設長資格も必要ではないか。
- 法人組織の中に専任機関を位置付けることも継続的、広域的な取組の観点から効果的。

(2) 今後検討すべき論点
(法人組織の権限と責任の明確化)

【構成員意見】

- 近年の改正によって、評議員会の役割が低下しているが、評議員会や監事の役割について、公益財団法人のように役割の明確化が必要ではないか。
- 誰が誰をどのようにガバナンスするかを明確にすることが必要ではないか。
- 企業のコーポレートガバナンスは株主が経営者をチェックする仕組みであり、一般財団法人は評議員会が理事又は理事会をチェックする仕組みである。いずれにしても、評議員会は必要。
- 社会福祉法には、理事会という定義や機能がなく、一般社団・財団法人のように、理事会が理事の職務を監督するとはされていない。理事会の決定について、理事の責任を問えるかどうか不明確ではないか。
- 公益社団・財団法人のように、管理体制の構築を制度的にバックアップして

いくことが必要ではないか。

【関係団体意見】

- 理事会と評議員会の役割の明確化を制度上整理する必要がある。
- 介護サービスが市場化している一方で、その経営には責任の所在が明確でないため、放漫経営が続いていたり、必要なサービスを創りあげることに熱心にならずに組織全体が停滞化している事例も見受けられることから、理事会、評議員会の機能については見直すべき。

(法人本部機能の強化)

【構成員意見】

- 組織を作っていくためには、執行役員などをスタッフ、施設長等の中間管理職で構成することが必要で、その場合給与の出所を考えなければならない。定款の細則をどのように改めていけばよいか、ある程度事例的なものを示していただくのも一方策だと思う。
- 本部機能の強化として執行役員会を設置している。
- 法人強化のためにはまず資本金が必要だが、これまで施設を作るために法人を作っており、法人を強化するための資金がない。法人機能強化のための福祉医療機構の融資があってもいいのではないか。

【関係団体意見】

- 法人本部機能の強化が必要。
- 本部機能を強化し、福祉サービスを総合的に理解した職員を育成配置すべき。
- 小規模な法人であっても、極力、社会福祉法人は独立した法人事務局を設置すべき。
- 小規模法人で事業活動を強化するためには、職員が幅広い発想で自由に活動できる弾力的な事務組織が必要。
- 適切な PDCA サイクルを確保し、組織体制の強化を図ることからも地域との連携強化は重要だが、財政的な支援も検討すべき。

- 小規模な法人であっても法人本部（事務局）機能の強化が不可欠だが、法人本部に要する費用は、各事業の収支差額を繰り入れて充てる現状の制度では対応に限界があり改善が必要。

（評議員会の設置）

【構成員意見】

- 小さな市町村で幾つも評議員会を設置するのは難しいので、措置施設や保育所が評議員会の適用除外になってきたのは理解出来るが、介護事業は大規模法人もあり、除外の理由が理解しにくい。
- 評議員会は基本的に設置が必要ではないか。社会福祉法人には必ずそういう仕組みがあって、それによって公益性が認められているということを社会全体に認識させるべきではないか。
- 法人の規模に応じた評議員会の持ち方を検討するべきである。
- 評議員会の設置については、大規模化のインセンティブを与えつつ、設置できない小さな法人に対して猶予期間が必要。
- 評議員の選任については、肩書きや公職を持っているかということではなく、施設にボランティアで来られている方など、日頃から施設・法人の活動を支援してくれている方や働く人々の代表として管理職でない方を入れるといったことが必要である。
- 地域の住民の方々、市民の方々にこの社会福祉法人を理解していただくという、啓発といったものを入れ込んで評議員会を作るべきではないか。
- 従業員が10～20人の法人で、6人の理事を超える7人の評議員を置くことは難しいので、地域の社会福祉法人の共同の評議員会も考えられるのではないか。

【関係団体意見】

- 理事会の活性化、評議員会の活用は必須。
- 地域のニーズを汲み取るため、評議員会の役割を強化し、更なる充実を図る

べき。

- 理事数×2 + 1名の評議員会を組織することは現実的に容易ではない。
- 介護保険サービスに特化している法人は、機敏性を確保する観点から、評議員会の設置義務は不要。
- 評議員制度は十分に機能を果たせておらず、外部監査を導入すれば事足りる。
- 評議員会を専門的な諮問機関として位置付けるべき。
- 評議員会の位置付けが曖昧になっており、法人の意思決定のスピード感を損ねる事例もあることから、評議員会の在り方について見直しを行うべき。
- 評議員会の機能については、理事会に対しての牽制機能としての役割が強く期待されていることからその人選については吟味する必要がある。
- 小規模法人の評議員会設置の在り方について検討すべき。
- 評議員会は機能するまでの時間猶予が必要。
- 理事の大半は評議員を兼ねており、理事会での論議が形骸化しがちである。評議員会に決定権を持たせ、評議員会決定事項については理事会決定を省略してはどうか。

(理事長等の権限及び責任)

【構成員意見】

- 評議員会や理事会を形だけ作っても機能しないのではないか。中の人たちが法人の業務をしっかりグリップしているのかどうかということも問われるべきではないか。
- 理事が組織をグリップできるよう、現場のたたき上げの役員が一定程度必要ではないか。
- 安易な世襲とならず、経営のできる人が法人経営を継承すべきではないか。

- 法人の設立に関して、地域性を踏まえた適正配置が必要であり、地域福祉的なものを視点を置かならば、法人の理事長等に対して、法人がどのようなものか事前研修が必要である。
 - 単に監事や評議員にチェックされるだけでなく、理事等の損害賠償責任を明確化することを考えていかななくてはならない。
 - 一般財団法人のように、法律で、理事等の特別背任罪や評議員・評議員会の代表訴訟について明確化するべきである。
 - 小さな法人で理事長と施設長が兼任できないと、法人から報酬をもらうことがほとんど出来ず、報酬ゼロで責任を負わされ、会議だけに来ることになる。この体制を改善する必要がある。
 - 経営者の専従に関する賃金の問題については、情報公開を徹底することで、ある程度の規模になったら理事長専業に給与を許すようにしてはどうか。
 - 社会福祉法人審査基準に、「監事のうち1人は財務諸表を読めるように」と規定されているが、監事は当然財務諸表を読めるべきであり、この規定は削除するべきではないか。
 - 不正確な財務諸表が多いことを踏まえると、監事の資質をもっと問うべきである。
- 【関係団体意見】
- 成年後見などが必要な方への支援において、施設長の権限で判断できるものがあれば柔軟に対応できるのでは。
 - 経営強化の体制を図るために、役員等（理事・監事、評議員）への報酬を支出することが可能であることをあらためて明確化し、法人において役員報酬規程を整備が必要。
 - 複数名の常勤理事の配置を可能とするべく、業務にあたる理事の勤務実態に合わせた報酬を、適切な手続きを踏まえて定められた報酬規程の下で給することに向けた整理が必要。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 理事の中から経営のできる人材を確保し、理事報酬の支給の在り方について明確化し、支給する場合には情報公開を行うべき。
<p>(理事長の権限を補佐する仕組み)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会福祉法人は理事長の権限が非常に大きいので、執行役員や経営委員会など、理事長の専決事項を審議していく体制が望ましいのではないか ○ 理事長の権限をフォローするために執行役員会を設け、他にも内部統制室やサービスの質については、外部評価と内部評価を行っている。このような体制を維持するには、多額なコストを要するので、これからの社会福祉法人は、一定の規模が必要である。 ○ 理事会、評議員会の他に経営委員会を設置し、内部監査しているが、定款の中に細則を作って、細則に権限、責任、義務をしっかりと位置づけることが重要である。

3. 法人の規模拡大・協働化

(1) 基本的な考え方 (規模拡大の必要性)

【構成員意見】

- 既に「一法人一施設」からの脱却が提言されているにも関わらず全く動きがないのは、規模拡大しなくても経営が可能であり、複数の法人で手を組んだ方が効果的だという発想が経営者にはないからではないか。
- 理事長の権限をフォローするために執行役員会を設け、他にも内部統制室やサービスの質については、外部評価と内部評価を行っている。このような体制を維持するには、多額なコストを要するので、これからの社会福祉法人は、一定の規模が必要である。
- 職員が20名程度、保育所で1億円いかない規模で、法人機能を持つことは難しい。理事長に責任に応じた給与を出すことができない。規模を大きくすることを政策として考えていくべき。
- 3億から5億円くらいの事業規模の法人で、施設長を兼任した常務理事が全体を見る感じで、14億から15億くらいの事業規模の法人になると、施設長から離れて常務理事として経営全体を見ることができると聞く。ある程度規模がなければガバナンスが難しいのではないか。
- 管理職員・経営職員を育てるためには、人事異動でさまざまなキャリアパスを積み、経験をさせていくことが必要だが、現状では、自法人の中でキャリアを積んで管理層・経営層となる人が育っていない。
- 規模拡大により人事異動が可能になり、中間管理層の育成が可能になるのではないか。
- 規模が大きくなることによって、ガバナンスに対する外部からの牽制効果が働くのではないか。地域のニーズに合っているなら一法人一施設のままでよいが、ニーズが変わっているのに、次の事業に出て行くことをせず、自分の寄附した資産に執着しているのであれば、非課税で運営されている以上、問題では

ないか。

【関係団体意見】

- 規模を有するほうが資金の有余や人材育成の面で優位に立つ可能性が高い。
- しっかりとした法人本部機能を作るためには売り上げ規模で 50 億円程度は必要。
- 人材の育成、確保、多様なサービスの展開、経営基盤の確保、地域のニーズに応じた公益的事業への積極的な資源の投入、運営の効率化という意味でも、社会福祉法人の規模の拡大は避けることはできない。
- 特殊性から専門領域での複合化も視野に入れることが必要だが、地域貢献をしっかりと行っていれば必ずしも大規模化する必要性はない。
- 人材育成については、地域の法人合同での研修会等の実施、社会福祉協議会や種別団体等が実施する研修等の活用で補完できるため、法人規模の問題ではない。
- 職員の年齢構成、職員管理・監督、処遇、職場内研修や人材育成、今後の新たな事業展開を展望すれば、法人組織として 30 ～ 40 人程度の組織が望ましい。
- 各法人が持つ理念や専門とする事業等を考慮せず、規模のみを問題にすることは、社会福祉法人本来の役割を見失わせることにつながりかねないと危惧する。
- 規模については、地域の実情に応じた事業規模が基本。安定性・継続性から一定程度の規模は必要だが、地域によっては、小規模でも運営できるような方策が必要。
- 法人規模を論ずるのではなく、規模に応じた取り組み方を検討することが必要。
- 公益性や非営利性は規模の拡大をもって実現されるものではない。

- 規模が小さ過ぎると事業展開や資金調達、人材養成が困難になるが、規模が大き過ぎると事業内容に法人の目が届きにくくなるという弱点が生まれる。
- 合併ありき、規模拡大ありきではなく、法人間連携を推進し、連携で共有できる法人が出てくれば合併を検討するという流れが自然。
- 各法人固有の地域特性や理念もあり、事業譲渡や合併は短期間で実現はできない。
- 複数法人の合併・事業譲渡を促すためには、合併・譲渡を公平な立場で仲介する機能をもった組織が必要。
- 合併・譲渡は法人の意思に基づき、お互いの理念を共有した上で「必要と求めに応じて」行うもの。
- 経営の透明性や公益性、職員の育成等を考えると合併だけではなく、緩やかな提携、連携型の形態を取りながら運営する方法も可能とすべき。
- 事業譲渡は、地域・対象者・業務内容など共通するアプローチがあることが前提。
- 社会福祉法人の成り立ちから、合併・譲渡が標準的に受け入れられることは考えにくい。
- 合併による規模を拡大していくためには合併を促進していくためのインセンティブが必要。
- 経営トップの判断による合併の推進は極めて難しいと考えるが、行政の介入や呼びかけなどで合併を推進する方法も考えられる。
- 法人を大きくする目的だけで無理に合併を進めても目的は達成できない。
- 時代の要請に応える効率性や地域ニーズへの対応は必ずしも法人合併を前提とする必要はない。

(健全な事業規模拡大の在り方)

【構成員意見】

- 拠点になるものがあるから、事業がいろいろ付随して、特養にサービスの事業、養護施設に小規模、保育園に分園というふうになっていき、一定の規模が必要になる。法人が地域の中で信頼関係を築ければ、寄附金を集めることも可能になる。
- 健全な規模拡大の絵姿があまりにも見えてこない。地域ニーズに答えながら、健全に事業拡大していくことが必要ではないか。
- 地方公共団体が持て余している遊休財産を、就労継続A型で受けながら運用することで、社会福祉法人から地方公共団体にさまざまな提案をすることができる。
- 15年前に法人の分割をしたが、行政のニーズを咀嚼しながらやっているうちに、分割前と同じ規模になった。行政がパートナーとしての社会福祉法人をどう考えているかが重要である。
- どのくらいの規模拡大を志向しているのか明確にする必要があるのではないか。
- 経済活動中心の大規模化ではなく、地域連携の力を付けていくための大規模化が必要ではないか。

【関係団体意見】

- 多様な事業実施や経営基盤の強化にとって規模の拡大は望ましいが、その目的や効果の明確化がまずは必要。
- 「規模の拡大が経済活動中心の視点のみにとらわれ、いわゆる社会福祉法人のブラックな売買取引」については十分に注意する必要がある。

(2) 今後検討すべき論点
(規模拡大のための組織体制の整備)

【構成員意見】

- 理事長のマインドや経営スキルの向上が必要ではないか。

- 法人の大規模化のためには、経営実務や経理を担う中間管理層の養成が重要ではないか。
 - 努力している法人とそうでないところの差を考えると、法人の入口と出口の問題を考える必要がある。現状では、入口については、お金と基礎自治体の意見しかない。外部の人間を入れたチェックや実績のあるところが法人成りできるようにしてはどうか。出口は合併が活発に行われるようにするべきではないか。
 - 歴史的には財産を投げ打って福祉をやる方々でハードルをかけてきたのだろうが、今はそういう時代ではないので、財産要件は軽くして、実績要件を課し、NPOなどで一定の実績を積んだ方々に社会福祉法人として入ってきていただくなどの見直しを行うべきではないか。
 - 社会福祉法人は一回認可されたら公益性のテストは終わりで、公益的な事業に消極的だという理由で認可を取り消されることはないが、理想論を言えば、役割を果たせていないことをチェックする仕組みがあればいいのではないか。つまり、法人の適正性は、入口よりプロセスやアウトカムで判断すべきではないか。
 - 社会福祉法人の入口論の見直しが必要。
 - いきなり合併は難しいので、経営者が相互乗り入れし、合併の気運を作っていくことが重要ではないか。このときに理事の「特殊関係者」の要件の見直しが必要ではないか。
 - 社会福祉法人の規模を拡大するときに、いずれ法人の合併を視野に入れることになるが、理事の相互乗り入れが、租特要件の「特殊関係者」とみなされるので、見直しは必要ではないか。
- 【関係団体意見】
- 執行役員制の導入や本部機能の強化についても担保される必要がある。

(合併・事業譲渡の手續の透明化)

【構成員意見】

- 合併は、設立当初の寄附金相当額を裏金や退職金で要求されるなど、ブラッ

クな取引も存在しているといわれており、問題ではないか。

- 会社法でも株式分割を伴わない分割の制度が出来ており、社会福祉法人についても、組織再編の手法として分割の手続きを検討するべきではないか。

【関係団体意見】

- 社会福祉法人の合併の成否の基準を明確にすべき。

(事業の協働化)

【構成員意見】

- 一足飛びに法人の規模を拡大するということではなく、その前に、人材確保対策など、地域の業界団体でいろいろな仕組みを考えて、協働した取組をしていく、その中で、徐々に規模の拡大に向けた取組が始まっていくというようなプロセスがないと、実際にはなかなか進まないのではないか。
 - 大阪や神奈川で行われている協働事業のように、ハードルを地道に一つずつクリアしていくことが必要ではないか。
 - 地域の社会福祉法人の共同の評議員会作り、評議員会を通じて複数の法人のガバナンスを作りながら、法人間の交流を深めていくことも考えられるのではないか。
 - 非営利の事業体を別途作って協働で地域貢献する仕組みを作ってはどうか。コミュニティーのコンセンサスを作っていく役割を担うという意味では、非営利の新しい形態の団体を社会福祉法人が共同で持つのは非常に潜在力があると思う。
 - 社团的連携は、法人による評議員会を設置することで、法人のグリップのもと、複数法人が協働事業を行うことができるのではないか。
- 【関係団体意見】
- 法人の設立背景や理念、規模等が異なる複数の社会福祉法人が、連携を図る上で考えられる課題や問題点を整理し臨むことが望むべき。
 - 法人の自主的連携支援の体制を強化すべき。

- 地域で求められる取組を進める上で必要があれば複数法人での協働等を図るべき。
- 地域には社会福祉協議会や種別団体等の複数の法人が参画する枠組みが既に存在することから、既存の資源であるその枠組みを活用していくことが先決。
- ホールディングカンパニーのような仕組みの導入よりも、複数の法人が理念を共有し、連携・協働して事業を実施できるような環境整備を進めるほうが効果が高い。
- 地域内の他の施設や事業との連携や協働化を推進し、複数法人による合同の職員研修等により、保育の向上と事務の効率化等の取組が必要。
- 各法人が各々の得意分野を活かして事業連携・協働を進めることが地域や利用者により早く適切な支援を届けることができる。
- 事業によっては各都道府県の協会により協働化が進んでおり、このような取組を進めることで法人間の協働化が進むと考える。
- 広域での社会福祉法人相互の連合等による共同事業の展開、人材の総合連携が必要。
- 協働化の体制としては、NPOなどを組織して一時的に協働事業を興すことは可能。
- 養護老人ホームや軽費老人ホーム、ケアハウスについては、既存の社会資源が、今日的福祉課題に応える環境整備（財政的支援、人員配置等）を受けることによって、これまで蓄積してきたノウハウを活かし、幅広い福祉的要請に応える地域内の法人連携を促すことが出来るのではないか。
- 協働化を進める方策として、採用、出向、研修などを共同開催することを推進するといった方法が考えられる。
- 合併等に先立って、まず事業の協働化が大切であり、協働化をコーディネートできるセンター機能が必要。

- 経営環境の変化に対応し、社会福祉法人の効率的な経営とサービスの質の確保、公益的な取り組みの一層の促進を一体的にすすめるため、当面、複数法人が協働で事業展開することが現実的。
- 高齢者介護にとどまらない地域包括ケア体制の整備に向けては、複数法人での協業化・ネットワーク化による取り組みが必要。
- 自然災害時の法人間連携について明確な指針が必要。
- 特に地方部において複合的な社会福祉法人の運営形態（合併・事業譲渡・法人連携等）が求められる場合も想定されるため、これらを救済する意味で、提供するサービス種別の異なる複数の法人間での連携により、一定の地域福祉の維持を図ることは、検討する必要があるのではないかと。
- 様々な特色を持つ社会福祉法人が連携し、地域の要請に普遍的に対応できる強靱な機能を形成することで、均一なサービス提供が可能になる。
- 地域の幅広い関係者からニーズを把握し、理事や評議員等の所属する組織と協働してそのニーズに応える取組を推進するべき。
- 人材の交流を積極的に行う、もしくは資金についても融通し合うといった、合併をしなくとも合併により近い感覚を持てるような規制の緩和が可能になる配慮を行うことで、運営の効率化につながるものとする。
- 「社団型」の連携イメージについては、株式会社や NPO、その他公益法人といったセクターとの連携についても可能にするなどの方法も想定していくべき。資金の流動性を高め、効率的な運営になる可能性を秘めているが、社会福祉法人の資金が株式会社などの営利法人に不適切な形で流れることについて一定の規制は必要。
- 社団的連携については、事業内容が類似しており、合併について当該法人間で合意後であれば、合併に向けてのプロセスとして有効だと思う。
- 「複数の法人を社員とする統括法人の仕組み（社団的連携）」については、

持ち分のない極めて公益性の高い非営利法人である社会福祉法人制度の根幹を毀損するような見直しにつながるようになってはならない。

- 社会福祉法人の大小を問わず福祉基盤の機能強化に参画できる連携システムの構築が必要。
- 経営者の努力責任不履行等の場合には法人ネットワークの中で相互牽制機能が働くシステム構築が必要。

(規模拡大の環境整備)

【構成員意見】

- 法人経営を求めるためには、措置費・運営費の用途制限の緩和が必要である。
- 現在は収入の種類ごとに各部局が扱いを通知しているが、法人制度としてまとめて法人外に出すことをどう規定するべきか考えるべきである。
- 介護報酬は適正な運営コストと資本コストを見込んでおり、勝手に好きなことに使えないようチェックが必要である。平成 24 年度の老健局の研究で、特養で過大な内部留保を持っていることは 3 割程度、7 割は過大でなかったのに、内部留保が過大であることを前提にしてしまうのは良くない。
- いくつかの地方公共団体では、介護、障害の報酬についても、保育や措置事業と同じような扱いで繰り入れを制限しているの、考え方を改めてもらうよう周知徹底すべきである。
- 社会福祉事業のお金は貸付も含め、一切公益事業に充ててはいけないという解釈をされる行政の方がいたので、通知の内容を周知徹底すべきである。
- 地方公共団体によっては、①社会福祉法人は生活介護ではなく身体介護をやるべきであるとか、②株式会社と異なり、全部自分で持っている土地・建物でやるべきなど、非常に厳しい行政指導が行われているので、法人に、地域ニーズに合わせた事業をするべきというのなら、自由に出来る環境を作っていく必要があるのではないか。

【関係団体意見】

- 法人規模以上に、地域包括ケアシステムの実現に係る軸足とも言える市区町

村のリーダーシップが一定の物差しになるのではないか。

- 市区町村のリーダーシップにより、各法人等が社会資源として機能を発揮すれば、法人の規模にかかわらず、地域包括ケアシステムの担い手として一翼を担うことは出来るのではないか。

(規模拡大に当たっての留意事項)

【構成員意見】

- 福祉の主要3分野である老人・障害・児童の分野が、利用者助成型になっていくため、法人経営に馴染む事業形態が多いことは間違いないが、措置のような事業しか行っていない法人に同じ理屈が当てはまるのか疑問である。
- 措置施設はここでの議論に着いて来れていない。
- 措置事業のように、本部が事業費を配分して、もらった措置費の一部しか事業の経費にしないということが許されない、法人経営が必ずしも妥当でない事業も社会福祉法人は実施していることに留意すべきである。
- 地域に根ざしたきめ細やかな小さな法人を否定しないと言うが、それは事業の仕方であって、法人規模の問題ではないのではないか。
- 措置は別だというのはわかるが、今の福祉を変えていく気がない、イノベーションを起こす気がない小規模な法人をそのままいいというのはどうなのか。大規模化していくことの意味や意義を伝えながら、その方向性を一步一步固められるようなものを作っていくべきではないか。
- 大規模化の目的を明確にしなければならない。介護であれば、地域包括ケアシステムがあり、児童もグループホームや在宅の事業があり、施設だけでなく法人が果たすのは地域にどう貢献するか、今の事業をイノベーションして地域に貢献する形に変えるのは必要なのではないか。

【関係団体意見】

- 1法人1施設の小さい法人であっても、創設の理念や関係者の社会福祉に対する強い思い入れが凝縮しており、1法人1施設の持つ社会福祉への熱き思いを大切にして法人見直しをするべき。

4. 人材確保

(1) 基本的な考え方
(人材確保の必要性)

【関係団体意見】

- 各地域のニーズを汲み取り対応するには、人脈作りとともに、その能力を保有した職員の確保・育成と運営資金の余力が必要。
- 人材の流失防止に努めることも課題。
- 潜在有資格者の活用も必要。
- 生活支援という視点から捉えると、福祉系の人材に偏らず多様な分野からの人材確保が必要。
- 職員の定着率が低い根底には現場における職員不足がある。
- 地域支援事業をはじめ、行政等の機関・他法人との連携事業、それぞれの法人が独自に実施する事業を問わず、広く推奨し、普及させていく仕組みが必要。

(人材確保における社会福祉法人の役割)

【構成員意見】

- 高校の進路指導で、介護職よりもっと賃金の低い資格職が進められている実態があり、風評に社会福祉業界が負けている状況にある。社会福祉法人は地域における発信力を高めていく必要があるのではないか。

【関係団体意見】

- 専門学校・福祉系大学実習生の積極的な受入れや、地域の高校インターンシップ制度への受入れ、社会福祉協議会主催の福祉の職場案内への参加等とともに、地域コミュニティの中で定期的に意見交換の場を持つことも将来の人材確保の道へ繋がる。

(2) 見直しの方向性
(介護職員の社会的ステータスの向上)

【構成員意見】

- 介護職員の社会的ステータスを上げることが必要。

- 介護職員の働きを子どもにみせることが将来の人材確保につながる。

【関係団体意見】

- 現在の人材確保難の主因のひとつとして、介護・福祉業界に対するよくないイメージが定着している。国として、介護・福祉人材の確保に係るグランドデザインを描くとともに、関係団体・機関等が協働してイメージアップの取組を進めていく必要がある。
- 福祉関係者のみならず外から正しく理解される必要があり、法人の評議員等に地域の関係者の参加を求めるようなことを進めていく必要がある。
- 人材確保難の主因のひとつとして、介護・福祉業界に対するマイナスのイメージが定着していることがあげられ、官民あげて関係団体・機関等が協働してイメージアップの取り組みを進めていく必要がある。
- 「介護」に対する正当な社会的評価・意義について、国を挙げて検討する必要がある。例えば、学校教育において福祉教育をカリキュラムとして徹底すること等が考えられる。
- 介護現場に関する誤解を解くこと、イメージアップのための戦略づくり、魅力づけのための採用ブランドの構築が要となると考える。

(キャリアパスの構築)

【構成員意見】

- キャリアパスの構築が重要。
- 介護の事例について言えば、処遇改善交付金が入っているキャリアパスも簡便型を採用している事業所が大半。職業ビジョンを描くのが困難な状況であり、大規模化を志向していくべきではないか。
- 社会福祉法人の協働事業として、人材の融通ができれば、かなり進んだことができるのではないか。

【関係団体意見】

- 適正な給与体系、福利厚生等労働条件の改善による人材確保競争力強化や資質向上のための各種養成対策の推進、向上意欲尊重のキャリアパス制度導入等

に取り組むことも必要。

- 職員のキャリアアップのために地域ニーズに即した新規事業に取り組むべき。
- 職務基準の明確化と合わせたキャリアアップできる仕組みが必要。
- 長く勤務できるような人事・労務関係の規程の整備が必要であり、他産業と比較して見劣りのない給与水準の確保、キャリアパスの構築、ライフサイクルに適した勤務体系の導入などが必要。
- 経験を積み重ねることができる体制、長く働き続けることができる体制が必要。
- 職員の人生設計に応じたサポート体制を構築し、人事体制およびシステムについて取り組んでいくべき。
- 他法人、他施設との人事交流、人事異動の機会を設け、多様なキャリアコースを用意し経験を蓄積できるような仕組みが必要。
- 社会福祉法人経営者の意識啓発に努めるとともに、各法人のホームページ等において法人理念やキャリアパス（賃金、昇給の仕組み、賞与等の待遇を含む）の具体例等を明示する等、人材確保に資する取り組みが必要。
- 複数法人間で一定の人事交流を行う仕組みも考えられる。
- 都道府県の福祉人材研修センター等が中心になって人事交流のシステムがあればよいと思う。

(介護職員の処遇改善)

【構成員意見】

- 社会福祉法人の中でも職員の給与が低い法人がある。

【関係団体意見】

- 介護職等の人材確保が困難な職種については、初任給を他職種と比べて高額に設定し、昇給を緩やかな曲線で行うことにより、一定の年限で均衡を取るようにすべき。

- 経験のある職員が長年働き続けることができる報酬体系にするべき。中・長期的に職員育成、職員報酬体系を捉えないと、職を求める人材は介護事業への魅力を感じない。
- 第三者評価等により高い評価を受けた社会福祉法人については、良いサービスを育成・助長する観点からも、処遇改善のための公的支援などの対策が必要。
- 給与面などで、生涯をかけて働こうとの職業選択の対象になりにくい状況を改善すべき。
- 職員の処遇改善については、措置費基準額の引き上げが必要不可欠。
- 人材確保は全国的な問題であり、労働条件、給与水準の改善、資格制度の創設等、国としても取組を行うべき。
- 労働市場で人材獲得を進めていくための競争力として、賃金アップ、労働時間、労働環境、福利厚生の上昇などを含む労働条件の改善に努めるべき。
- 産休・育休制度、保育施設、現場復帰への支援策等の子育て環境の整備、休暇の取得推進、異動や昇進、様々な働き方を可能にしていくキャリアパスの構築等、総合的な処遇改善の取り組みが不可欠。
- 給与面のほか、労働環境の改善・メンタルヘルスケア、福利厚生の充実等も重要な要素。
- 適正な給与水準の確保と相当長期にわたる安定的な雇用関係の維持が不可欠。この条件を担保するための財政的な裏付けを得ることが困難であり、まず、安定的な財源の確保が課題。
- 国において介護・福祉人材のグランドデザインを描くとともに、養成計画（再就業の促進を含む）及び処遇の改善について国家的計画によって推進すべき。
- 人材確保の対応として、職員配置基準などの改善により、労働条件の整備が必要。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 介護報酬はマイナス改定を繰り返す中で、スムーズにこうした取り組みを促進していくためには、インセンティブとなる政策誘導は不可欠。 ○ 事業体や施設種別等による垣根を超えた、一定の単位での介護人材プラットフォームとなる母体組織が必要なのではないか。これによって、互いに評価し、研鑽を促すこととなり、社会福祉法人における介護人材マネジメントの醸成が図られると考える。
<p>(職員研修の積極実施)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 福祉・介護人材の確保は、社会福祉法人だからこそリードしてやっていく必要。初任者研修や実務者研修に積極的に取り組むべき。 <p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 大きい法人主導で、目的を共有した人材育成研修を行うべき。 ○ 法人運営の基本的な共通事項だけでも共同で開催できれば、適切な運営の確保に役立つ。 ○ 人材育成に関しては、同志的な集まりを推奨したり、共同研究に対する資金援助などが有効と考える。 ○ 各都道府県の地域団体(盲ろう者友の会)との連携により、専門性の高い人材の育成を図っていくことなどについては、今後、検討していく必要がある。
<p>(教育現場との連携)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 養成側が生徒をもっと福祉の現場へ出す努力をしなければならぬと感じる。現場を知らない先生たちが多い。 ○ 施設を出た子たちが福祉の現場に入れるような教育の仕組みを作れば、介護福祉士の資格を取らないまでも、施設の中での分担の中で業務ができる。 <p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 一般社会の介護に対するイメージの転換も重要で、小・中・高の教育の中でもっと福祉・介護現場との交流体験の機会を作るべき。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 高校や大学など教育機関との連携・交流促進に努める必要がある。 ○ 中学校、高等学校等との一層の関係強化をはかり、出前教室や体験学習の受け入れ等に積極的に取り組む必要がある。 ○ 実習生や中高生の職場体験の受入や、中高生が通年でボランティアに参加できる仕組みが必要。 ○ 人材確保・養成には全国的な社会福祉法人としての取組が必要であり、養成機関や学校等と社会福祉法人の連携が不可欠。
<p>(高齢者、障害者等の雇用の積極推進)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会福祉法人はソーシャルワーカーの方がいるので、そういう意味で、社会的にハンデを負った方を雇用するという発想があってもいいのではないかと。社会福祉法人のミッションにも適う。

5. 透明性の確保

(1) 基本的な考え方
(透明性の確保の必要性)

【構成員意見】

- 非営利法人としての透明性を確保すべき。

(公益法人改革)

(2) 今後検討すべき論点
(法人の財務諸表の開示)

【構成員意見】

- 適時開示に対してインセンティブやペナルティを設けることが必要ではないか。

【関係団体意見】

- 主体的な取組として自法人ホームページや広報誌等の媒体を通じて、積極的な情報公開を行い、透明性の高い法人経営を実現しなければならない。
- ホームページ等を通して積極的な情報発信をすすめていくことで、事業運営の透明化を図り、利用者サービスの質の向上につながると考える。法人・施設の実績を社会に示していくことが重要であり、透明性の高い法人経営を実現するために財務諸表の公表の徹底は必要。
- 財務諸表の公開等は積極的に行うべき。財務内容については、わかりやすくグラフ化することも考えられる。
- 国民に対する説明責任やサービス選択における判断要素としての観点から、更なる情報開示の推進を図り、法人の基本情報及びその事業内容を社会に発信していくことが重要。
- 「財務情報」の公表については、社会福祉法人新会計基準への移行に伴い、統一的な会計ルールのもとで、補助金、内部留保額、調達公正性・妥当性等に関するデータを得ることが可能になるため推進すべきであるとする。

- 経営規模が小さい当法人としては、事務的に煩わしいという面はあるが、法人経営の透明性の確保ということから、望ましい方向である。
- ホームページ、機関紙などでの財務諸表の公表は当然である。
- 説明責任を果たすことは社会福祉法人の義務であり、原則全ての地域住民を対象とする。
- 地域の人々がステークホルダーであり、説明責任の対象となる。
- 説明責任の対象は、利用者やその家族だけではなく、法人、施設が存する地域に及ぶと考える。
- 社会福祉法人としては、その活動全般に関し、広く国民に説明責任を負っていると考えている。

(財務諸表の全国共通様式の検討)

【構成員意見】

- 簡単な経営分析ができる程度の情報開示が必要ではないか。
- 財務諸表の要約版を公表している法人があるが、比較対象のためには通常の財務諸表を公表してもらう必要がある。

【関係団体意見】

- 社会福祉法人の健全経営の指標は様々あるが、財務基盤の安定、職員処遇の適正、利用者サービスの品質向上、リスクマネジメント管理等が根拠をもって示せるよう企業等にも通用比較できる統一的な基準を設定してもよいと考える。
- 情報開示の方法については、開示目的に適した標準的様式（「見やすさ」「使いやすさ」「わかりやすさ」に配慮した様式）を検討すべきである。
- 財務諸表の公表は、分かりやすい共通様式が必要。
- 財務諸表の公表については、範囲や方法など公表に係るフォーマットの設定

をするなど公表に係る負担が過大にならないように措置を講ずるべき。

(内部留保の使途・目的の明確化)

【構成員意見】

- 内部留保は多寡の問題ではなく、何の目的でどんな計画で貯めているのかきちんと説明できていないことが問題ではないか。
- 内部留保は、その使い方が重要である。
- 内部留保については、社会福祉法人は企業と違い借金返済のための借り換えができないという実情もあると思う。
- 社会福祉法人の経営を一般企業と比べるが、一般企業は競争が激しいため、なかなか内部留保をもつことができず、次々投資を実行するというスタイルに対し、社会福祉法人は利益が出ないところを安定・継続で実施しているものであるという認識が必要。

(定款、役員報酬規程等の公表)

【構成員意見】

- 公益財団法人に、定款、役員名簿、役員報酬の公表義務があるならば、より規制と助成の強い社会的な公器として、社会福祉法人はより強い公表義務があるのではないか。
- 定款の最後のところに残余財産の扱いが書かれているので、これを積極的に公開して、地域の財産なのだとすることを言うべき。定款の公開割合が他の法人に比べ低いのは問題。
- 社会福祉法人の理事長や理事の経歴や報酬を公表すべきではないか。

【関係団体意見】

- 財務諸表及びそれ以外の定款、役員名簿、役員報酬規程等については基本的にオープンにすべき。
- 社会福祉法人は社会の公器であり、定款、役員名簿、役員報酬規程等の公表をすべき。
- 財務諸表以外の定款や役員名簿等についても、さらなる情報の開示に努めて

いくべき。

- 事業報告書など活動状況についても、役員、行政のみの情報とせず広く市民が閲覧できるようにするべき。定款、役員名簿、役員報酬規程等についても同様の扱いにすべき。
- 役員報酬規程の公表については、小規模法人では役員の数も少なく、個人が特定されるので個人情報保護に観点から検討が必要。
- 個人情報保護法の観点から役員名簿については事前承認の必要があるため、準備期間が必要。
- 役員名簿、役員報酬規程等の公表については、法人の機関（理事会、評議員会）及び本部における経営に関する権限と責任の問題と関連することから、法人機関及び本部のあり方とあわせて議論すべき。
- 個人情報など、社会通念上で公表すべきと考えられる範囲を超えた公表が求められることがないように一定の線引きは必要。
- 社会福祉法人のみに役員名簿や報酬の開示を求めることは不公平ではないか。医療とイコールフットイングの議論を行うべき。
- 「非財務情報」の公表については、法人の基本情報や法人が実施する事業を整理・区分するための標準的な様式を検討し、会計処理と連動した仕組みづくりなどが必要と考えられる。

（地域における取組についての公表）

【構成員意見】

- 財務諸表だけでなく、社会福祉法人としての取組を公表していく必要があるのではないかと。
- 社会貢献事業に対する拠出の金額をオープンにし、それで社会福祉法人が新しいニーズに応えていることをアピールするという話があるが、それと合わせてサービス料金表の開示も必要である。

【関係団体意見】

- 社会福祉法人に対する一層の理解と支持を得るためには、財務諸表に限らず、理念や事業内容、公益的な取組の実施状況のほか、法人の中・長期計画やそれに基づく資金計画などもあわせて積極的に公開していくことが必要。
- 会議録や重要文書等の開示により、サービスの中身を可視化するとともに、自らの提供するサービスを公開することでより一層の責任感が生まれ、サービスの質の改善につなげることができると思う。
- 財務諸表だけでなく、法人理念や事業目標とその内容、理事長の考え、公益的取組の展開なども公表すべき。
- 外部の視点から課題を把握するとともに、施設の取組を説明できるようにすることが重要。
- 利用施設における、説明責任の対象は、利用者・家族とその関係者及び関係団体などであり、提供するサービスの内容・質や法人の運営方針、事業実施状況を明らかにすることが第一。

(都道府県・国単位での情報集約)

【構成員意見】

- 過去の財務諸表も紙ベースでは情報の蓄積があるので、どのようにお金が流れているか集計すべき。
- 各法人のホームページで開示する場合、適時性や事後的な改ざんをチェックできないので、所轄庁で公開する方が実効的ではないか。イギリスでは監督機関がウェブで公表し、フランスでは商業裁判所が登記している。
- 財務諸表の公表は都道府県単位で集約し、公表の仕組みを作るべきではないか。
- 財務諸表の公表はPDFではなく、利用可能な媒体にすべきではないか。せっかく作るのであれば、EDINETの活用も視野に入れながら、社会統計として使えるような状態にしていくことが重要ではないか。そうなってくると、規約を定めて、全国組織で1個持っている方が、平仄が揃うデータとして良いのではないか。

	<p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 法人の財務諸表は、所轄の都道府県、市町村のホームページなどで閲覧できるようにするべき。
<p>(法人が受けている補助金の額の情報公開)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会福祉法人に対する施設整備補助金だが、毎年、国と地方を合わせてどれくらいの税金が投入されているか算出できないのか。社会福祉法人制度を今後も持続させていくためには、どのくらいの公費投入が必要かという検討が必要だと思う。 <p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 様々な制度的優遇措置に対しては、その運用の透明性を確保することが不可欠。
<p>(経営診断の仕組みの導入)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 経営診断については、会計士協会で、各法人の自己診断や所轄庁による指導監査で使えるような資料を作成している。

<h2>6. 法人の監督</h2>	
<p>(1) 基本的な考え方 (今後の権限委譲を踏まえた監督の在り方)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 平成 25 年 4 月 1 日から、社会福祉法人の所轄庁が県から一般市にまで降りているが、戻すべきではないか。県でも複式簿記を理解出来る職員が少なく、市はもっと少ない。社会福祉法人の所轄は県に戻して、厚労省から全国がきちんと見える仕組みにするべきである。 ○ 中二階の県よりも、一番住民に身近な基礎自治体が問題を拾って処方箋を書くことが重要である。 ○ 権限委譲は職員体制は 1 都道府県では増えるという点に着目し、情報交換・共有ができる研修体制を作るべきである。
<p>(社会福祉法人の目的達成のための行政指導)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 行政は、法人が政策提案をしても、全ての県域で同じ事ができなければダメだという理由ではねたりする。絶対平等の原則だろうが、それでは地域のニーズに対応できない。地域貢献をすべきというなら、こうした規制の緩和も含め、思い切り背中を押してもらわなければ難しい。 ○ 地方分権は、積極的な地方公共団体はいいが、そうでないところはかえって現場の取り組みを妨害することもあるので、そこにどのように国が関与していくかを考える必要がある。 ○ 地方へ権限移譲をしたのに、地方が市民目線ではなく、かつての慣例に従った厳しい指導をしているところもある。 ○ 所轄庁の厳しい監督によって、社会福祉事業以外の事業ができない状況もあるので、監督の見直しが必要ではないか。 ○ 財務諸表の有様からみると、所轄庁の経営指導が不十分なのは明白で、多角化などの議論はまずきちんと財務諸表を作れるよう経営指導してから始める必

要があると思う。

- 貸借対照表が合っていない法人が多くあるのは問題だが、所轄庁のチェックも機能していないということがある。正確な財務諸表を作り、公開していくことは当然だと思う。
 - 財務諸表の正確性については、行政監査の体制を作る必要があるのではないか。
- 【関係団体意見】
- 定款に記載していない事業を実施することに対する行政指導の弾力的対応が必要。
 - 定款主義による「やりたくてもできない」行政指導があることから、社会福祉法人の持つ様々な資源、リソースを活用できるような、柔軟な対応を求める。

(2) 今後検討すべき論点
(法人監査の方法の見直し)

【構成員意見】

- 設立時の法人認可の際に、所轄庁は監督という考え方をあまり持っていないのではないか。
- 監督の内容が、経営のあり方や福祉観ではなく、定款準則どおりの定款になっているかという確認に止まっている。
- 市と厚生局の実地指導の事前通知はしなくて良い。
- 箸の上げ下げのような画一的な行政指導はやめるべき。
- 東京都が4～5年前に法人をイエローカード、レッドカードで判定できる仕組みを作っている。監査をする自治体間で差がない仕組みを考えていくべき。
- 法人認可の監査と経常的な運営に関する監査の他に、公益性・公共性に関する監査があってもいいのではないか。公益法人が、一般法人と公益法人に分けられたように社会福祉法人も公益性のあるところとないところを明確にする尺度を設け、法人認可の条件として、取組の善し悪しを継続的に見直していくこ

とが必要ではないか。

- 非営利組織としての役割を果たしていない法人を、監査や第三者評価であぶり出すべき。
- 行政指導、第三者評価、サービスの公表制度の整理を明確にすべきではないか。
- 財務情報は、内部統制、企業のガバナンス等を前提とした上に出てくるものなので、行政の監督との連携を取ることが重要であり、両者が別々では機能しない。
- 監査の問題や第三者評価の問題がばらばらに運用されていることが大変心配。法人の監査・指導については、大変小さな一般市まで降りているが、施設については、基本的には都道府県・政令市が監査している。法人監査は構造的な部分は見ることができるが、その結果どのようなサービスやプロセスが生まれているのかがわからない。

【関係団体意見】

- 行政による指導監査は、公益法人としての本質的ルールの遵守チェックに絞るべき。
- 福祉サービス向上の視点を持って、施設側にヒントになるような指導があれば、より有意義なものとなる。
- 組織体制や事業運営を中心とした指導とすべき。
- よほどのことがない限り、既に監査済みの事項まで遡って指導するべきではない。
- 行き過ぎた監査がないよう、監査項目の目的を明確化し、より本質的で不可欠なものに整理するべき。
- 自治体の監査指導の在り方の検討が必要。

- 指摘事項のみではなく、優れているところを評価する視点も加えるべき。(地域・社会貢献活動の評価)
- 法人本部と施設関係が同時に監査を受けることで内部チェックができる。
- 指導監督の範囲については、あまりに細かい指導は避け、特に資金の用途については必要最低限の指導とするべき。
- 指導監査内容が形式的で細かすぎる。もっと事業に対する評価や、指導、アドバイスをお願いしたい。
- 指導監査のあり方として、重複や過度に子細な指導は避け、公益法人としての本質的ルール遵守のチェックに重点化するべき。
- 指導監査と第三者評価、利用者のサービス選択に資するための情報提供の取組について、それぞれの機能と役割をあらためて整理すべき。
- 第三者評価は、事業者によるサービスの質向上の取組を支える仕組みとしての位置づけを明確化するべきであり、行政による指導監査の代替としてとらえることや、受審の義務化は適当ではない。
- 第三者評価は、事業者によるサービスの質の向上を図るという目的を明確にすることが必要。
- 監査指導と第三者評価の位置づけを明確にし、公金を有効に活用する視点から「質の向上」に寄与する仕組みとすべき。

(法人の自主的な組織運営の促進)

【構成員意見】

- 法令に枠組みを定めた上で、定款自治を認めてはどうか。

【関係団体意見】

- 社会福祉法人の審査基準、定款準則は、法律に根拠があり、最低限の内容とし、法人の裁量幅を拡大すべき。
- 福祉サービスを提供していくためには、社会福祉法人としての最低限の法令

順守事項は守りつつ、その運営についてはできるだけ弾力的で柔軟な運営ができるようにするべき。

(財務に係る外部監査の活用)

【構成員意見】

- 現況報告書を電子化してW A Mで集計するという話が6～7年前からあったと思うが、社会福祉法人の財務諸表には、貸借対照表の右と左が合わないなどひどいものがある。
- 介護保険のお金は税金や保険料なので、その使い道を明らかにするため、会社を上場した。そのため四半期ごとに決算を公認会計士のチェックを受けて公表している。他の社会福祉法人の決算処理は不適切ではないかと思われるものもあるので、会計士を入れたチェックをするべきだと思う。その上で利益があるのであれば、それを地域に還元していくことが必要だと思う。
- まずは大規模な社会福祉法人に財務諸表をきちんと作らせ、規模拡大やグローバルな展開ができるよう仕組みを作る必要がある。
- 財務諸表の開示以前に、内容の不正確な財務諸表が多いのは問題。
- 一定規模以上の法人に関しては、外部会計士による監査が必要である。
- 会計情報の妥当性については、一定のコストがかかるが、それに余る公共性・公益性を持っている法人なので、企業よりもより小さな規模から義務化をするべきではないか。
- 会計については公認会計士や監査法人による外部監査を導入すべきである。社会福祉法人は、公的なお金で経営しているので、法律で義務づけるべきではないか。
- 小さな法人は大変だと言うが、株式会社でも年に1度は税理士に頼んで税申告をしているので、法人規模が小さくてコストを負担できないというのは言い訳にならない。
- 公認会計士の監査の義務化については、現場を見ながらきめ細やかな対応が必要。

	<ul style="list-style-type: none"> ○ 市町村としては、費用を地方交付税措置の中に埋め込んでもらうと進めやすい。 ○ 公認会計士に財務諸表を監査してもらうのに必要な費用は、社会福祉法人全体に拠出させるべきではないか。 <p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 各都道府県の指導監査で厳しくチェックされており、その情報を公表することで十分。
<p>(全国の法人を把握する仕組み)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 法定受託事務だが、国でデータの把握ができていない。国と社会福祉法人の現状をきちんと把握していく方向性を見せるべきである。 ○ 対象となる社会福祉法人が2万近くあることを前提にすると、機構や経営指導員が孤軍奮闘してどこまでできるかという問題がある。情報開示の義務化と相まって、検索可能で計算可能なデータが集まって来れば、法人の経営状況について1次スクリーニングができ、所轄庁の監査の負担軽減にもなるのではないか。 <p>【関係団体意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 社会福祉法人の認可等に係る事務は法定受託事務であるにもかかわらず、所轄庁によって指導内容にばらつきがあるのが問題。 ○ 法定受託事務の趣旨にも鑑み、指導監査にあたる行政担当官への指導をはじめ、適切な指導監査が行われるような措置を講じるべき。
<p>(行政監査の指導・監督能力、連携の強化)</p>	<p>【構成員意見】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ 監査の体制が構築しづらい小さな所轄庁については、公認会計士や監査法人が専門的知見から協力をしていくこともできる。 ○ 社会福祉法人の会計のチェックは株式会社とは違うので、外部監査が必要だとしても、監査のプロトコルが違ってくるのではないか。

- 社会福祉法人の財務のチェックは、特殊な技術や知識が必要なので、専門職であるから誰でもいいということではなく、業界団体の中できちんと研修プログラムをやっていただいて、小規模な法人にもやっていただけるスタイルを工夫して欲しい。
- 地域住民が見て、うまく使ってくれているなというレベルのものがお金レベルで見えなくてはならないのではないか。
- 営利企業は利益で評価できるが、非営利組織は利益より使途が重要であり、多角的な評価が必要。
- 営利企業は利益が多ければ多いほどよい企業と評価されるが、非営利組織はあくまでミッションの最大化が図られているかどうかという評価基準で財務を見なければならぬ。

【関係団体意見】

- 指導監査にあたる行政職員の資質向上をはじめ、適切な指導監査が行われるような措置を講ずるべき。
- 地方分権が進む中、各市町によってサービスの度合いに差が生じないよう専門職の配置が必要不可欠。
- 監査指導内容の統一化、監査職員の能力の向上が求められる。
- 指導の基準が担当者によって変わることが無いように担当行政職員の資質の平準化と向上を望む。
- 所轄庁ごとに指導内容にばらつきがみられることから、行政の監査指導能力の向上を行うべき。
- 法に基づき適正な監査が行われることが基本であり、指導監査が統一性を持って行われるよう、国があらためて指導監査項目や内容、根拠の統一化を図るべく、自治体に働きかけることなど、指導監査の質向上のための措置が必要。
- 監査指導は、自治体職員の感覚や自治体間での差異が生じており、指導監査

にあたる職員の質を担保できる体制が必要。

- 特に、特別養護老人ホーム（指定介護老人福祉施設）は、老人福祉法及び介護保険法の二法を根拠法とする施設であり、さらに「地域密着型介護老人福祉施設」は市町村の指導監督下にある。こうした状況において、二つの根拠法又は二つの指導監督権限（都道府県と市町村）に基づく監査指導基準・実態に「微妙なズレ」があり、事業運営に混乱をきたす場合が見られるため、両方の基準に適合するための負担を緩和する基準の見直しが必要。

(第三者評価の受審促進)

【構成員意見】

- 第三者評価は受審率が低いが、受審数が増えれば、評価内容も改善されていくのではないかと。第三者評価の受審を更に進めつつ、評価者の教育をしていくことが必要である
- 受審率が一番高い東京都は補助金が出ているからであり、そもそも介護報酬や自立支援報酬にサービスの質の向上に必要な費用が見込まれている。積極的に受審を進めることで、評価者の質も上がっていく。研修を受けたからではなく、事業者と評価者がいい関係を作りながら、評価の信頼性を上げていかねばならない。
- 規定について重箱の隅をつつくような指導ではなく、ガバナンスとコンプライアンスについて重点的に指導すべきである。現場が一番見て欲しいのはサービスの質であり、所轄庁にそれができないなら、第三者評価を義務づけるべきである。
- 第三者評価は義務化するべきである。
- 現在の第三者評価の仕組みは、評価者が被評価者に選んでもらえなければお金がもらえない仕組みだが、オランダやドイツは第三者評価を義務化しており、その費用は事業者ではなく保険又は公が負担する仕組みになっていた。受審の義務化や受審した場合の加算は必要ではないか。

【関係団体意見】

- 第三者評価の目的は「サービスの質の向上」と「利用者の選択に資する」ことであり、統一的な評価項目の下で評価する第三者評価の有用性は高い。

- 第三者評価の受審が伸びないのは、インセンティブの希薄が理由と思われるが、社会的な使命、利用者本位の福祉サービスを考えると、促進のため一定以上の評価を得られた場合には、所轄庁監督指導の軽減化を図るなどの工夫が必要。
- 第三者評価の結果を明示する情報公開も重要であり、また、自己評価の実施と第三者評価の受審を組み合わせ、事業者が継続的にサイクル感をもって質の向上に取り組む体制に向けた制度上の整備も必要。
- 第三者評価を促進すべきだが、評価機関への信頼性が増すようにすべき。
- 第三者評価については、大変重要で有意義な事業であると考えるが、時間的、金額的に負担が大きくなかなか実施に踏み切れないのが実情。
- 第三者評価は、受審促進と評価結果の公表を飛躍的にすすめるべきであり、受審促進の支援策の充実、評価機関や評価調査者の育成や質の向上のための取り組みの支援策の充実が必要。
- 第三者評価は定期的な受審を義務化し、積極的に進めていくべき。
- 第三者評価の受審を義務付けるのであれば、所轄庁の指導監査の簡素化等についてもあわせて検討すべき。
- 第三者評価が馴染まない部門もある。

(第三者評価の見直し方策)

【構成員意見】

- 法人の理念や哲学がきちんと確立されているか評価すべきではないか。
- サービスの質の善し悪しは、非常に相対的なもので、一概には決められないので、法人の社会へのコミットメントを実現するための活動を評価すべきではないか。
- 第三者評価は法人は基本的には見ないで、事業ごとに見ていくので、法人に対して第三者評価がどう関わっていくのかという問題を考えねばならない。

- 最低限の水準については監査がカバーし、第三者評価は自主的なものであるとすれば、評価機関同士の競争の中で、信頼性が得られていかざるを得ないが、最低限の評価機関同士の共通基盤については、評価機関同士が行政が関与して作っていく必要があるのではないか。

【関係団体意見】

- 公益性を考えれば第三者評価は義務化でいいが、あわせて評価制度の見直しや評価機関の質の向上のため研修等を行う必要がある。
- 第三者評価については、評価機関の評価者、評価基準等を整備し、明らかにすることが先決。
- 受審コスト、評価基準の統一化、評価者の質の向上等の課題がある。
- 第三者評価は、前向きに取組を進めて行く必要があるが、評価機関の充実を図る必要がある。
- 地域によって、評価者の質や数に大きな差があり、評価機関数の確保が必要。
- 第三者評価については、評価機関による格差が生じているため、一定レベルの水準を担保していく必要がある。
- 評価機関や評価調査者によって評価結果にバラつきが生じており、受審率を上げるためにも、研修実施、マニュアルの徹底等を通じてバラつき解消に努めることが重要。
- 第三者評価については、利用者に対して果たす責任の一部として積極的に取り組むべきであり、受審結果とあわせて、各法人における特色ある実践活動について、利用者の選択に資するよう開示するべき。

(第三者評価以外の評価)

【構成員意見】

- WHO の QOL の 26、2002 年のアクティブエイジング、2007 年の高齢者にやさしい世界の都市ガイドなど、施設の QOL だけでなくさまざまなファクターがあり、社会福祉法人の中でも自分たちの目指す QOL について本当に考える必要が

ある。

- 第三者評価というローカルルールだけでなく、グローバルスタンダードである ISO9001 の QMS や経営品質についても再考する必要があるのではないか。
- 介護保険であれば介護保険審議会、保育も第三者サービスとして、他にも市町村の監査委員制度を活用して評価することもできるのではないか。
- 社会福祉法人の取組をアセスメントする体制が必要ではないか。市民にきちんと中継ぎができる専門職、専門家、行政の入ったチームで評価をオーソライズするシステムを作ることが必要ではないか。

【関係団体意見】

- ISO など民間審査機関も活用すべき。
- 地域の人々に法人運営に参画する場を設けることにより、地域課題を共有することが重要。
- 行政、地域住民、他機関、他職種間などの連携を一層強くする必要がある。
- 地域協議会の開催等を国が示す法人の運営指針などに盛り込むほか、こうした取組への参加を法人評価の対象とすれば促進に役立つのではないか。