

医業経営情報 REPORT

1

2015

福祉施設

国が目指す社会福祉法人の
あり方を理解する！

福祉施設の経営課題と 対応策

国が示している社会福祉法人の
経営課題
社会福祉法人が取り組むべき
「地域貢献活動」
法人運営の透明性確保に向けた
取り組み



Available Information Report for Medical Institutions for the President



1 | 国が示している社会福祉法人の経営課題

1 「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」から提起された課題

社会福祉法人制度は、2000（平成12）年の社会福祉基礎構造改革以降、大きな見直しは行われていません。しかしながら、その後の10余年の間に、社会福祉法人を取り巻く状況は大きく変化し、社会福祉法人制度の意義・役割を問い直す厳しい指摘もされるに至っています。

2014年の「社会福祉法人の在り方等に関する検討会（厚生労働省）」にて、以下の課題を指摘しています。

「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」から提起された課題

地域ニーズへの不十分な対応

他の経営主体との公平性（イコールフットイング）

ガバナンスの欠如

財務状況の不透明さ

巨額な内部留保の問題

(1) 地域ニーズへの不十分な対応

新たな地域ニーズの顕在化を背景に、社会福祉法人においても、全国社会福祉法人経営者協議会による「一法人一実践」活動の推進など、制度で定められた社会福祉事業にとどまらない地域貢献に関わる先駆的、開拓的取り組みの実施が推進されてきました。

しかし、これらの取り組みが一部の社会福祉法人にとどまっていることや、取り組みを実施している法人であっても、利用者や地域住民から十分な評価を得られるような仕組みとなっていないことにより、社会福祉法人の役割や存在意義が広く認識されていない状況にあります。

(2) 他の経営主体との公平性(イコールフットイング)

イコールフットイングについては、2013（平成25）年10月以降の政府主幹の規制改革会議において取り上げられ、多様な経営主体が参入する介護・保育事業等における社会福祉法人と株式会社等との役割を巡って、

特別養護老人ホーム等についての参入規制の緩和

社会福祉法人と株式会社やNPOとの間の財政上の優遇措置の見直し

について議論が行われました。

低所得で対応の難しい方を積極的に受け止めている特別養護老人ホーム(社会福祉法人)や、生活困窮者等への対応を実践している社会福祉法人が一部にとどまり、社会福祉法人が株式会社等の他の経営主体と異なる役割を果たしていることが地域住民等に伝えられていないという指摘もあります。

よって前述(1)の地域ニーズへの対応をしっかりと取り組んでいかなければ、社会福祉法人の存在意義そのものが認められなくなることを真摯に受け止める必要があります。

イコールフットィング論

社会福祉法人が運営する事業所と株式会社等の営利法人やNPO法人が運営する事業所とで競争条件の均一化を図ること

現状、社会福祉法人は、法人税等が非課税で各種補助金が交付されていることでアドバンテージがある。中長期計画において内部留保の活用計画を立てる必要がある。

(3)ガバナンスの欠如

社会福祉法人制度は、他の公益法人よりも高い義務を負う特別の法人制度として創設されていますが、公益法人制度改革等により他の非営利法人についての制度改革が進んだことから、社会福祉法人の組織体制は、他の法人制度と比較してガバナンスを確保する仕組みとして十分とは言えなくなっている部分があります。

また、一部の社会福祉法人では、創設者等の理事長が、あたかもオーナーであるかのように経営を行ったり、高い公的性格を持つ法人制度でありながら、現実には私物化とも取られかねない運営が行われたりしているという批判があります。

法人資金の私的流用事例

2014年11月04日 毎日新聞

岐阜市などで高齢者福祉施設を運営する社会福祉法人「豊寿会」の豊田雅孝理事長(51)が男性職員に自宅の塀を修繕させ、その費用を同法人が支出したとして、岐阜県は4日、同会に修繕費用や人件費など約188万円を同法人に返還するよう改善命令を出した。県などによると、男性職員は元大工で、豊田理事長は自宅の塀の修繕を依頼。職員は2010年7月から12年10月までの約60日間、修繕作業し、資材や工具など約28万

円分を同会名義で購入した。職員は勤務時間内に、同会所有の車両で現場に向かったこともあった。また、職員は12年11月～14年2月、修繕作業中のけがを理由に計107日間の休暇を取得し、休暇中の給与も同会が支給していた。

県はいずれの行為も適正を欠くと判断。豊田理事長が昨年3月に返済した修繕費用の一部を差し引いた修繕費と職員の休暇中の人件費など約188万円を同法人会計に補填(ぼてん)するよう同会に命じ、再発防止策の策定を求めた。豊田理事長は県に対し「命令を重く受け止め反省し、陳謝する」と述べたという。

(4) 財務状況の不透明さ

社会福祉法人は、財務諸表等の開示について、福祉サービスの利用を希望する者その他の利害関係人の閲覧請求に応じることが義務とされるなど、事業運営の透明性の確保が必要とされています。

他方、近年の公益法人制度改革等により、他の非営利法人における情報公開が格段に進んでいるにもかかわらず、社会福祉法人については、財務諸表等を幅広く国民一般に公表することは義務とされておらず、自主的に公表している法人は半数程度にとどまっているのが現状でしたが、今期、社会福祉法人制度改革により財務諸表を電子データ化してインターネット上で公表することが義務化されました。

(5) 巨額な内部留保の問題

社会福祉法人は、制度や補助金、税制優遇に守られて高い利益率を有しており、これを社会福祉事業等への積極投資や地域還元することなく、内部留保として無為に積み上げているとの批判があります。

この点については、「介護老人福祉施設等の運営及び財務状況に関する研究事業」(平成25年3月)により、そもそも内部留保を蓄積しているといっても他の社会福祉事業に投資されている部分は既に活用されており、残りについても将来の施設の建て替え費用として合理的に説明可能な部分が多いことなど、必ずしも内部留保の額だけで一律には論じられないことに留意が必要です。

しかし、いわゆる内部留保を巡る議論は、社会福祉法人が自らの経営努力や様々な優遇措置によって得た原資をもとに社会福祉事業を充実したり、社会又は地域に福祉サービスとして還元したりしないのであれば、その存在意義が問われるという点にあり、真摯に受け止める必要があります。

2 課題の整理と対応策

上記の課題を整理すると、「外部ニーズへの対応」と「法人内の体制強化」の2つに大別されます。それぞれの課題と対応策は以下のとおりになります。

5つの課題と対応策

課 題	対応策
地域ニーズへの不十分な対応	地域貢献活動、社会貢献活動の積極的な取り組み
他の経営主体との公平性 (イコールフットイング)	
ガバナンスの欠如	法人運営の透明性の確保
財務状況の不透明さ	
巨額な内部留保の問題	

社会福祉法人は、社会福祉事業を主たる事業とする非営利法人であり、制度や市場原理では満たされないニーズについても率先して対応していく取り組みが求められています。

本来、社会福祉法人は、こうした取り組みを実施することを前提として、補助金や税制優遇を受けているものであり、経営努力や様々な優遇措置によって得た原資については、主たる事業である社会福祉事業はもとより、社会や地域での福祉サービスとして還元することが求められることを改めて認識する必要があります。

また、剰余金を具体的な用途もなく積み立てることは、事業の利益を社会福祉事業や地域に還元する非営利法人としての使命が果たされている状態とはいえません。剰余金については、目的を持った積立金として整理することや、積立の目標や積立額について、法人が利用者や地域住民など広く国民一般に説明責任を果たすべきです。

以上のことから、近年の社会福祉法人の経営課題の対応策は、以下の2点に集約されます。

地域ニーズに応える「地域貢献活動」の取り組み
法人運営・会計の透明性の確保

次章よりその対応策とその具体的事例を解説いたします。

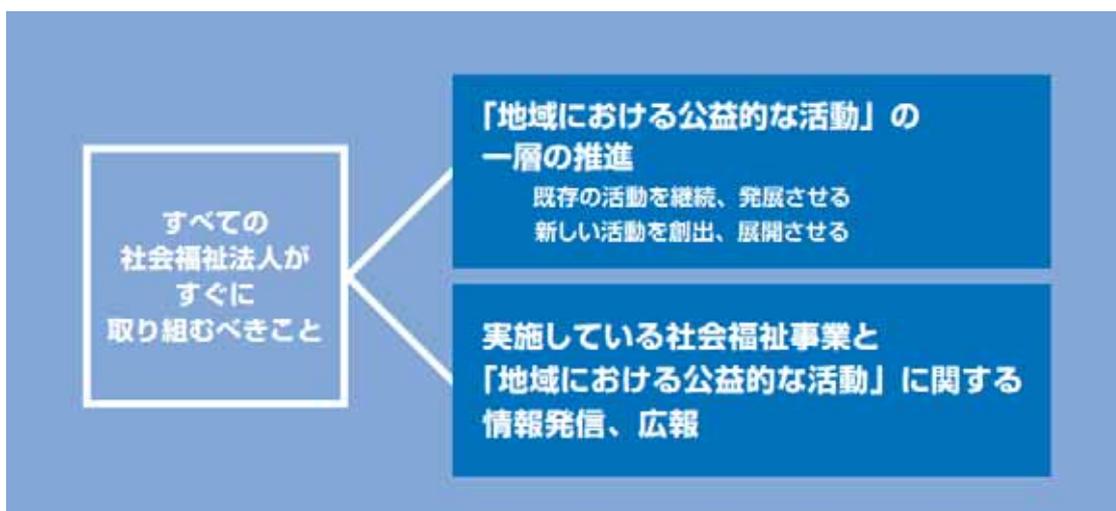
2 | 社会福祉法人が取り組むべき「地域貢献活動」

1 すべての社会福祉法人がすぐに取り組むべきこと

制度で定められた社会福祉事業にとどまらない地域貢献に関わる先駆的、開拓的取組が一部の社会福祉法人にとどまっています。

これまで培ったノウハウを生かして既存の福祉サービスを担うのと同時に、非営利法人として、制度や市場原理では満たされないニーズに応えることが期待されているという原点に立ち返り、様々な社会生活上の困難を抱える者に対して、日常生活の支援を含むトータルなサービスを提供したり、過疎地等他の経営主体の参入が見込まれない地域でサービスを提供したりするなど、他の経営主体で担うことが必ずしも期待できない福祉サービスを積極的に実施・開発していく必要があります。

社会福祉法人が取り組む公益的な活動



2 「地域における公益的な活動」とは

一人暮らしや夫婦のみ世帯高齢者、認知症、家庭内の閉鎖的環境から生ずる児童や高齢者等に対する虐待、精神疾患による精神的・経済的な困窮、発達障害、地域での孤立などの社会生活上の困難を有する住民は増加傾向にあり、こうした住民に対する日常生活の見守りや権利擁護など、制度で提供されるサービスだけにとどまらない支援が必要となっています。

社会福祉制度の狭間のニーズ、市場原理では必ずしも満たされないニーズに、社会福祉法人が組織的かつ継続的に取り組んでいくことが強く求められています。

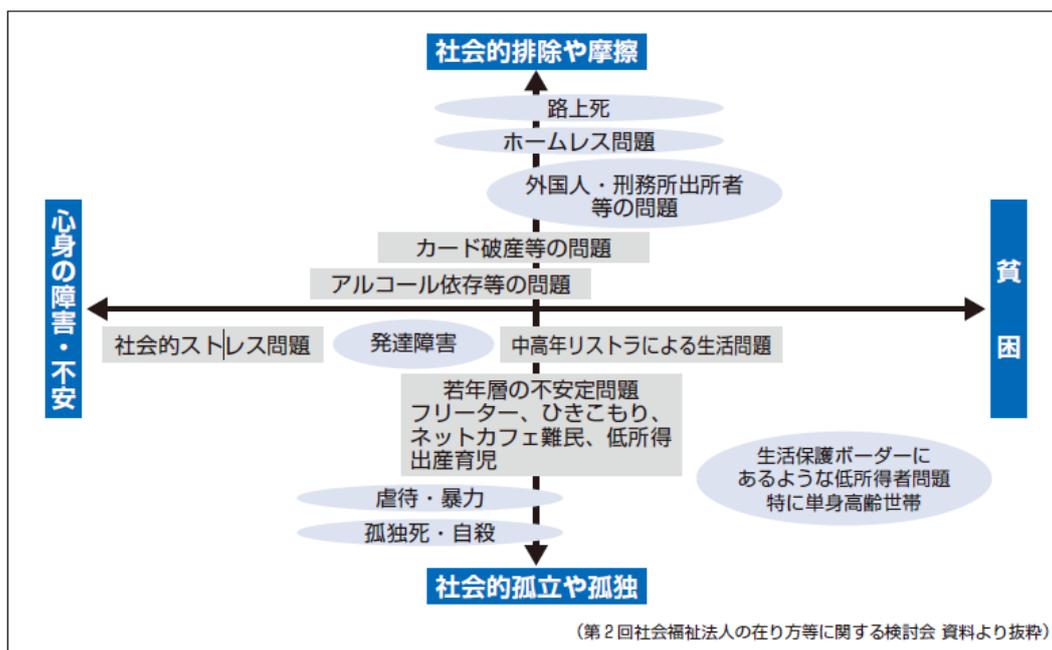
地域における公益的な活動事例

地域住民のサロンや生涯学習会の実施など、地域交流促進のための場の提供
 生計困難者等に対する利用者負担軽減
 特別養護老人ホーム等の入所施設による在宅の中重度の要介護者等の生活支援
 地域内の連携による福祉人材の育成
 複数法人の連携による災害時要援護者への支援
 地域における成年後見人等の受託
 生活困窮者に対する相談支援、一時的な居住等の支援の実施、就労訓練事業（いわゆる中間的就労）や社会参加活動の実施
 低所得高齢者等の居住の確保に関する支援
 貧困の連鎖を防止するための生活保護世帯等の子どもへの教育支援
 ひきこもりの者、孤立した高齢者、虐待を受けている者等の居場所づくりや見守りの実施
 刑務所出所者への福祉的支援

3 社会福祉が対象とすべき諸問題（ニーズ）

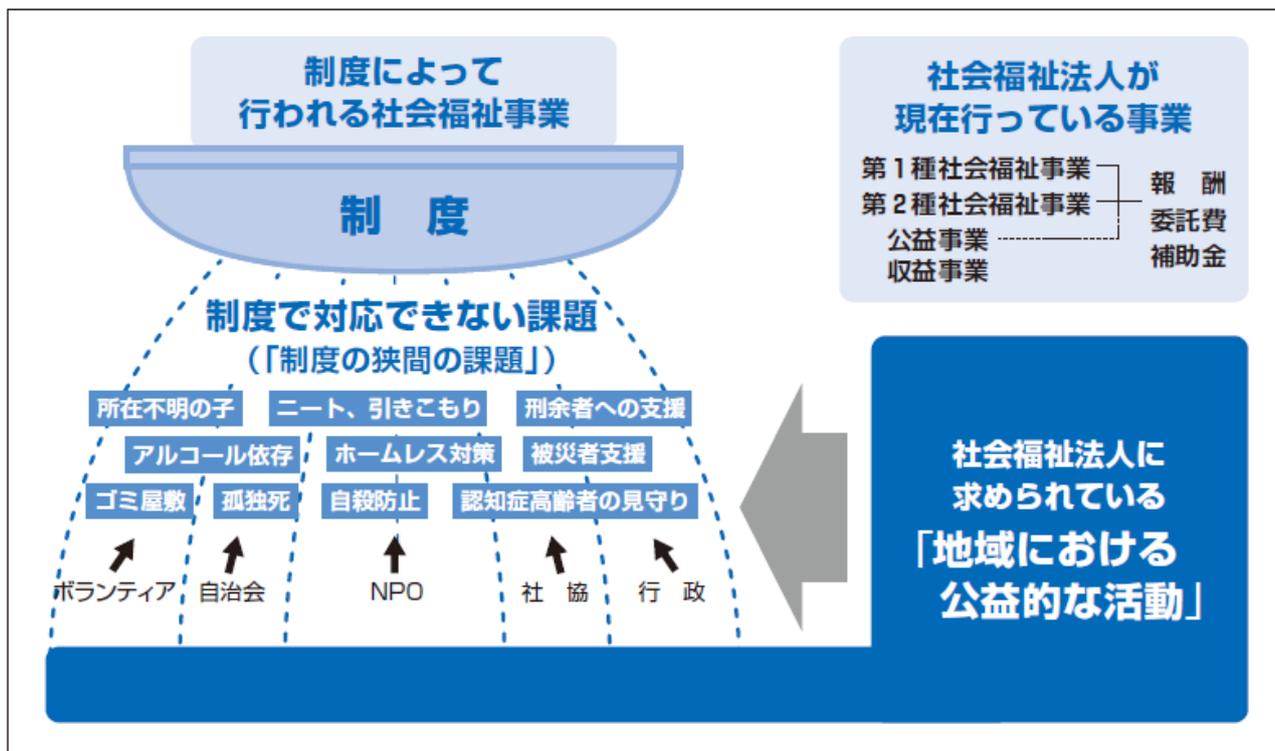
制度によるサービスだけでは対応できない課題（「制度の狭間の課題」）が顕在化しています。社会福祉法人には、制度化された事業だけではなく、制度の狭間をうめる「地域における公益的な活動」が求められています。

制度によるサービスだけでは対応できない諸問題



上図を活用して自法人の地域にある問題、課題をあらためて把握してみると下記のとおりになります。

自法人の地域にある問題、課題をあらためて把握



4 社会福祉法人が取り組んでいる社会貢献活動事例

社会福祉法人はいずれも利用者主体をモットーに各種事業を運営しており、経営の効率性のみを重視してはしません。そのため、大多数の事業所においては、利用者のサービス向上のため、基準配置以上の職員を加配しており、その中で個々の利用者への個別対応や、時間外、制度外の支援のほか、以下のような社会貢献等を行っています。

(1) 既存事業への上乗せ、横だしとして実施している取り組み

福祉相談の窓口

- ・一般相談支援事業の委託を受けていない法人であっても、法人内にCSW（コミュニティソーシャルワーカー）等を配置し、地域住民に対し広く窓口を公開するとともに、福祉サービスを利用する在宅障がい者や家族、もしくはサービスの利用を検討しているご家族等のインフォーマルな相談に対応している。

通院への付添等の代行

- ・入所施設の利用者に限らず通所や在宅サービス利用者の通院に際し、家族等が通院介助・同伴等ができない場合等に、事業所職員が無料で通院介助や同伴を代行している。

制度外の就労定着支援・職場定着へのフォローアップ等

- ・就労により障害福祉サービスの利用を終了（事業所を退所）した方への生活支援や職場定着に係るフォローアップ等。職場との連絡調整や相談、関係各所との調整等の継続的な実施を行っている。（こうしたことを就労前の出身事業所が実施することにより、知的障がい者の職場定着率がアップしているという調査結果もある）

(2) 地域の若者や老人、生活困窮者等への支援を通じた貢献

小中高生等を対象とする体験教室等

- ・小中学生への交流スペース、体育館、作業所の解放や、体験実習、施設見学の受け入れ等
- ・高校生ボランティアや各種実習の受け入れ等

高齢者への支援

- ・地域の高齢者に向けたサービス（例えば配食、草とり、ごみ処理等の住環境整備等）を通じた在宅高齢者の見守り支援等
- ・高齢者の買い物への支援等（例えばスーパーと一緒にいく等）

生活困窮者等への就労・生活支援

- ・生活保護を受給している若者への就労支援や生活困窮者への支援（破産時の法的手続きや生活の立て直し、就労支援・職場開拓等）
- ・就労支援を通じたニート、ひきこもり、反社会的行動等のある人たちの受け皿
- ・医療少年院を退院した少年の社会的自立のための就労支援、居住支援、職親の開拓等

5 「地域における公益的な活動」実施上の留意点

社会福祉法人にとっては、主たる事業である社会福祉事業を効果的に実施することが、公益性を維持する上で必要不可欠であり、まずは既に実施している社会福祉事業について、十分な取り組みを行うことで評価される必要があります。

実施している社会福祉事業と「地域における公益的な活動」に関する情報発信、広報

ホームページ

法人の事業報告、
事業計画

広報誌

活動内容・費用の公表
(会計区分の設定)

やっていることを
見せて(発信して)
いかなければ
伝わらない。

福祉経営情報レポート

3 | 法人運営の透明性確保に向けた取り組み

1 「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」からの意見

社会福祉法人運営の透明性確保に向けて、当検討会からの意見は以下のとおりです。

社会福祉法人の在り方等に関する検討会 報告書（抜粋）

社会福祉法人の財務諸表等の公表

（剰余金の使途・目的の明確化）

剰余金を具体的な使途もなく積み立てることは、事業の利益を社会福祉事業や地域に還元する非営利法人としての使命が果たされている状態とは言えない。剰余金については、目的を持った積立金として整理することや、積み立ての目標や積立額について、法人が利用者や地域住民など広く国民一般に説明責任を果たす仕組みを検討するべきである。

法人の監督の見直し

（財務状況に係る監査）

当検討会では、社会福祉法人が作成している財務諸表の中には、財務諸表の借方と貸方が合わないなど、基本的な誤りが存在するという指摘がなされた。

財務諸表は法人の経営動向を明らかにする基礎的資料であり、当然正確なものではない。また、これは所轄庁に対して現況報告書の添付書類として提出されており、財務諸表に関する所轄庁の監査能力・体制を懸念する意見もあった。

当検討会の意見

法人監査については、運営状況・財務に係る監査を峻別し、財務に係る監査については、外部監査の活用を積極的に図るなどの見直しを検討するべきである。

（外部監査における留意点）

社会福祉法人は営利法人と異なり、剰余金が適切に社会福祉事業や地域への還元に使われているかという点が重要であり、監査の視点が異なってくることに留意することが必要である。

適正な内部留保額の確保、正確な財務諸表の作成、外部監査の積極的導入が社会福祉法人に求められてきています。

2 内部留保に占める「余裕財産」の算出

厚生労働省は2014年10月16日、社会福祉法人の改革を議論している審議会（社会保障審議会・福祉部会）の会合で、地域に貢献する活動に使わせる「余裕財産」を算出する仕組みを提案しました。

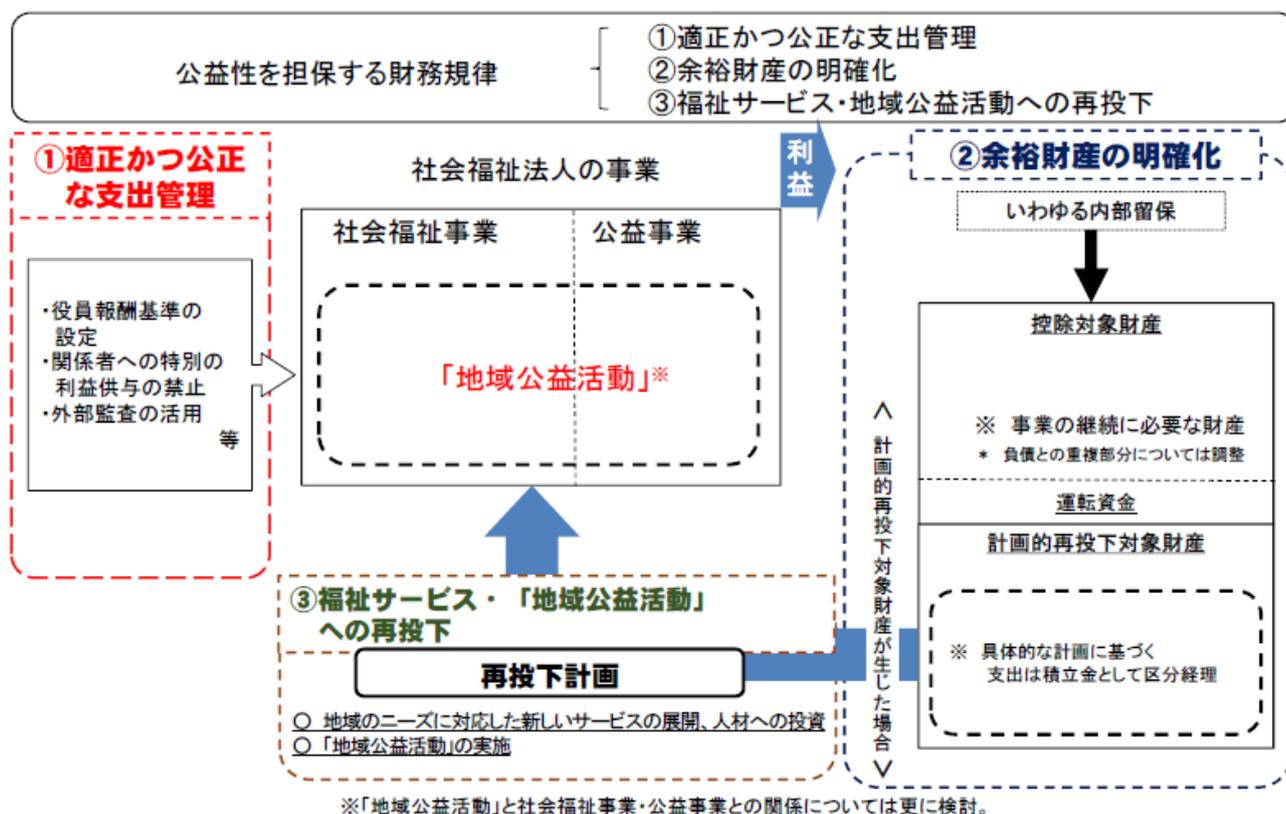
負債などを除いたすべての財産を明らかにさせた上で、本来の事業を続けるために最低限必要な分を差し引きます。

最低限必要な財産には、

事業で使っている不動産
 建て替え・修繕・設備の更新分
 運転資金

などを挙げ、運転資金については、事業の未収金や緊急の支払いなどに備える観点から、約3ヵ月分を確保させる考えです。審議会の会合では、厚生労働省の上記の提案を大筋で了承しています。

社会福祉法人の財務規律のイメージ



また、11月10日の社会保障審議会では、「余裕財産」を地域での社会貢献活動に使うことを義務付ける方針を固めました。一定規模の法人に会計監査人を置くことの義務化も決まり、来年の通常国会に社会福祉法改正案を提出し、2016年度からの実施を目指す予定です。内部留保は、建物の修繕費や運転資金といった事業継続に必要な最低限の財産と、それ以外の余裕財産に区分します。

余裕財産は、

生活困窮者への福祉サービス
生活保護世帯の児童への教育支援
高齢者の生活支援

などの公益活動や職員の待遇改善に充てることが義務付けられます。

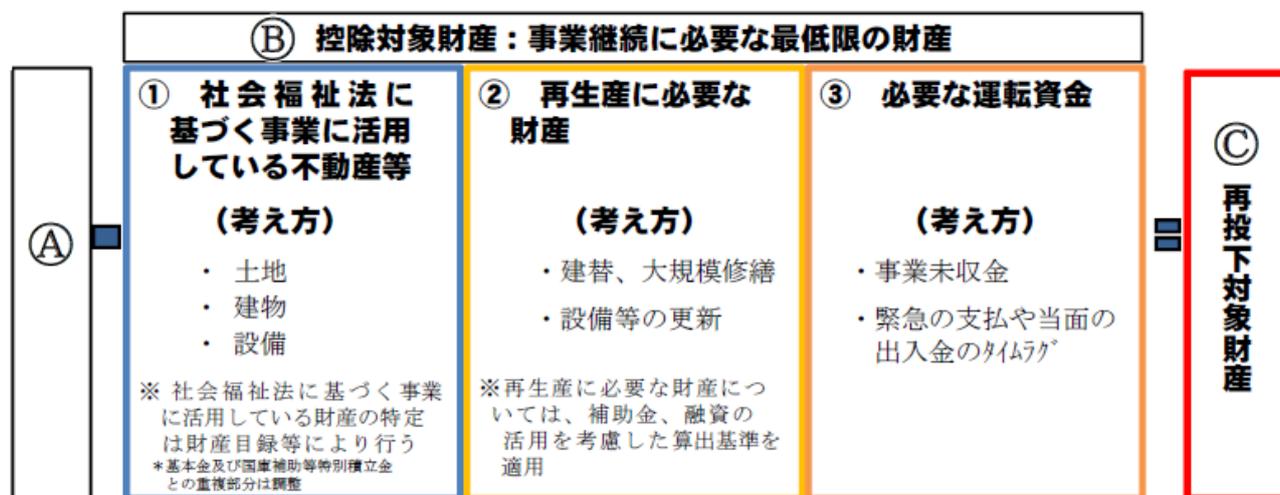
法人は、地域のニーズをくみ取りながら実施計画を策定することになります。自治体が計画を審査した上で承認し、指導監督を行う仕組みにする方針です。

また、厚生労働省は11月10日の社会保障審議会の福祉部会に、地域や施設利用者の意見を聴いて運営に反映させる「運営協議会」を任意で設置できる案を提示しました。これは、法人への指導監督を強化する狙いで、対象法人の規模は今後詰めていく模様です。

社会福祉法人の余裕財産の明確化

- 社会福祉法人の①すべての財産（基本金及び国庫補助等特別積立金を除く。）を対象に、②事業継続に必要な財産（控除対象財産）と余裕財産を区分し、余裕財産を③再投下対象財産として位置づける。

$$\text{資産} - \text{負債} - \text{基本金} - \text{国庫補助等特別積立金} = \text{①}$$



*負債との重複部分については調整。

3 必要資金の考え方

法人が施設を整備しようとする場合、用地取得費や設計費用のほかに、施設の建設や備品購入に係る自己資金及び運転資金が必要となります。

建設自己資金については、建設費から国・県補助金、市町村補助金等を差し引いた額の概ね25%以上の額の自己資金が必要となります。残りは独立行政法人福祉医療機構からの借入が可能です。

また、運転資金については、事業に要する事務費や人件費のほか、運営費の3ヶ月分程度の資金を確保することが必要です。

さらに、機構からの借入を予定している場合は、別途、第1回目の償還金の財源も確保することが必要です。

施設を整備に当たっては、社会福祉法や老人福祉法等関係法令の理念を踏まえ、社会福祉事業について十分理解した上で、事業を計画することが必要です。

社会福祉事業（支援）計画等との整合性

県や市町では、社会福祉制度の適切な実施のために必要なサービスの目標量を示した計画等を定めていますが、特別養護老人ホーム等を整備しようとする場合、これらの計画に適合していることが絶対条件となります。

したがって、施設整備計画のない市町での整備や市町の計画数を上回る整備は認められません。

法人主体の事業計画の作成

施設整備に当たっては、事業計画の段階から、施設整備計画の作成はもとより、市町等関係機関との調整や地元（地域住民）への説明等について、法人自らが責任をもって行わなければなりません。

また、施設整備の重要なポイントとなる施設用地の確保、整備・運営資金の調達及び人材の確保について、事前に十分な準備をしておく必要があります。

参考文献

平成 26 年「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」（厚生労働省）

社会福祉法人の財務運営に関する規律 社会保障審議会福祉部会（厚生労働省）

社会福祉法人であることの自覚と実践（全社協・社会福祉施設協議会連絡会）