

みんなの「生きる」を
社会福祉法人

兵庫県社会福祉法人
経営者協議会

現役社会福祉法人経営者が語るガバナンスの基本
「幸福追求型の福祉をめざして」

社会福祉法人経営強化検討委員会「ガバナンス編」報告書

役員・評議員
必読書

現役社会福祉法人経営者が語る ガバナンスの基本

～“幸福追求型の福祉”をめざして～

兵庫県社会福祉法人経営者協議会

2024年3月

兵庫県社会福祉法人経営者協議会



はじめに

兵庫県社会福祉法人経営者協議会では、2020年度から社会福祉法人経営強化検討委員会を設置しています。同検討委員会では、社会福祉法人の適正な法人経営について、「財務」「ガバナンス」「労務」の3つの視点から、公認会計士、弁護士、社会保険労務士の専門家を委員に加え、検討・協議を行っています。2021年度には「財務編」の報告書をまとめ、経営悪化に陥る前の早期発見・早期対応のための指標とその活用方法を発信しました。

2022年度からは、社会福祉法人が備えるべき「ガバナンス」について、2年かけて協議をおこない、会員法人へのアンケート調査も実施しました。2017年の社会福祉法改正で示された「ガバナンス」確保の意図を整理した上で、そもそもの社会福祉法人の使命からみるガバナンス確保の目的や、福祉以外の他領域におけるガバナンス確保策について、専門委員からの助言や情報提供を得ながら協議を重ねました。

協議の過程で留意したのは、理想論や“あるべき論”にとどまらない、実践的なガバナンス確保の方策を現場の実情に即してまとめることです。兵庫県社会福祉法人経営者協議会の理事・監事、青年協議会役員の法人における取組みや会員法人へのアンケートで教示いただいた実際の取組みに基づき、例示と具体策を盛り込んだ報告書となりました。

本報告書でいうガバナンスは、不正の解消や透明性の確保といった消極的なガバナンスにとどまりません。社会福祉法人という特別な公益法人だからこそ求められる、「地域全体の幸福増進を支える法人経営のための管理体制」構築に向けた発展的な取組み事項をまとめています。各法人のガバナンスの点検と取組み強化にお役立ていただければ幸いです。

最後になりましたが、本委員会での検討にあたりアンケート等にご協力をいただいた会員法人の皆さまと熱心にご協議いただいた委員に、改めて厚く御礼申し上げます。

2024年3月

兵庫県社会福祉法人経営者協議会
会長 谷村 誠

CONTENTS

本書の構成と活用方法	01
------------	----

第1章 社会福祉法人におけるガバナンスとは

01 社会福祉法人のガバナンスがめざすもの—地域の幸福増進を支える—	03
02 法人を守り組織を強くするガバナンス	04
▶▶コラム 法人を守り組織を強くするガバナンス —STOP! “理事長の暴走”—	05
03 ガバナンス確保が求められる背景 —社会福祉法人の成り立ちから—	06
▶▶コラム 同族経営は見直すべきなのか	08

第2章 ガバナンス確立に向けた考え方と方策

01 適切な経営判断を下す理事会の役割

1 求められる役割	09
2 役割発揮に向けた発展的な取組み	11
① 実質的な議論ができる理事構成	
② 実質的な議論ができる理事会運営	
▶▶コラム 理事の再任回数と定年制	12
3 チェックポイント	13
▶▶コラム 資料づくりにも—工夫—	14

02 監視・監督機関としての監事の役割

1 求められる役割	15
▶▶コラム 理事会における監事の役割 —県経営協理事法人における工夫—	16
2 役割発揮に向けた発展的な取組み	17
① 監査にあたってのルール等の明確化	
② 内部・外部の監査体制強化による実効性のある監査	
③ 監事による法人事業の実態把握	
3 チェックポイント	19
▶▶コラム 「不正のトライアングル」防止のカギは内部管理体制	20

03 議決機関としての評議員会の役割

1 求められる役割	21
2 役割発揮に向けた発展的な取組み	23
1 評議員に対する積極的な情報発信	
2 議決における着眼点の明確化	
3 多様な地域関係者の参画	
3 チェックポイント	25

参考 社会福祉法人の経営判断に役立つツール — 理事会、評議員会等で活用できる指標 —	26
---	----

第3章 社会福祉法人の価値を高めるガバナンスと取組み課題

01 役員となる人材の確保・育成	27
1 役員の人材確保	
2 役員の人材育成	
02 法人運営の基礎となる内部管理体制づくり	28
03 地域に開かれた法人運営のさらなる取組み	28
▶▶ コラム 法人の運営強化につながる内部管理体制づくり	29

参考資料

1 社会福祉法人の経営組織にかかるガバナンス実態調査	32
2 全国経営協アクションプラン2025(ガバナンス該当箇所 抜粋)	50
3 兵庫県 理事会・評議員会の決議の省略の手続きについて	54
4 指導監査ガイドライン(令和4年3月14日改正)要約目次	56
5 兵庫県 監事監査チェックシート(令和6年1月改正)	59
6 兵庫県 社会福祉法人等の指導監査結果文書指摘事項(過去3年分) ダイジェスト	72
7 社会福祉法人経営強化検討委員会 設置要綱・名簿・開催状況	74

凡例 (条文引用時等における法令・通知等の略称)

- 「法」
社会福祉法 (昭和 26 年法律第 45 号) (社会福祉法等の一部を改正する法律 (平成 28 年法律第 21 号))
 - 「一般法人法」
一般社団法人及び一般財団法人に関する法律 (平成 18 年法律第 48 号)
 - 「審査基準」
社会福祉法人の認可について 別紙 1 社会福祉法人審査基準 (H12. 12. 1 障第 890 号・社援第 2618 号・老発第 794 号・児発第 908 号厚生省通知) (最終改正: R2. 12. 25)
- ※その他、文中表記において「法人アンケート」は社会福祉法人の経営組織にかかるガバナンス実態調査 (P. 31 参照)、「経営協」は社会福祉法人経営者協議会、「社協」は社会福祉協議会を指します。

本書の構成と活用方法

1. 本書のコンセプト

本書は、2017年の法改正により権限等が明確になった理事会、監事、評議員会それぞれの機関に期待される役割についてまとめています。制度解釈にとどまらず、社会福祉法人の本来的使命と効率的な経営に資する役割として整理を図りました。

社会福祉法人の本来的使命は、利用者の幸福実現に努めることと、公益法人として地域の課題に向き合い、誰もが住みよいまちづくりに寄与することにあります。「福祉」は「しあわせ」と言い換えることができます。社会福祉法人がめざす「しあわせ」は、利用者だけにとどまらず、地域全体の「しあわせ」の実現です。社会福祉法人のガバナンスを高めることは、地域全体の幸福実現に携わる法人として、地域住民から信頼され承認を得るために必要不可欠なものであると位置づけました。

2. 本書の構成

第1章では、社会福祉法人のガバナンスがめざすものと考え方、歴史的背景を掲載しています。第2章では、理事会、監事、評議員会など、社会福祉法人を構成する機関ごとに考え方と取組みのポイントをまとめています。第3章では、ガバナンス確保に欠かせない内部管理体制づくり等、このたびの経営強化検討委員会で扱いきれなかった事項の考え方と、今後の取組み課題を述べています。

全体を通して、兵庫県経営協の会員法人等が取り組んでいるガバナンス強化に向けた工夫例、経営強化検討委員会の専門委員によるコラムを掲載し、ガバナンス確保に向けたヒントが得られるような内容としています。

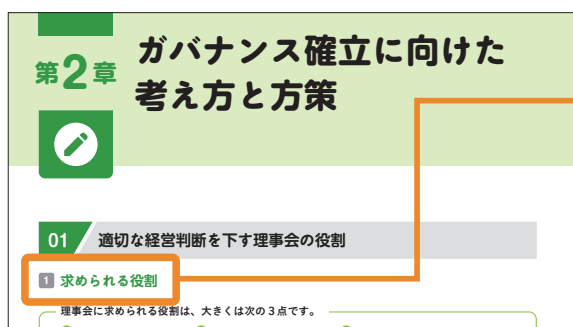
3. 本書の活用方法

第2章では、理事会、監事、評議員会の各機関におけるガバナンス確保策を提示しています。

まず、「(1) 求められる役割」において、法令等に規定されている役割を解説しています。これは、基本となる事項です。

次に、「(2) 役割発揮に向けた発展的な取組み」では、基本事項を発展させるための取組みを解説しています。ガバナンス強化策としてのチャレンジングな取組みです。

「(1) 求められる役割」と「(2) 役割発揮に向けた発展的な取組み」について、自法人の状況を点検するためのものが「(3) チェックポイント」です。「必須事項（法が定める事項）」には、指導監査等においてよく指摘される事項を列挙しています。



理事会や監事など、機関ごとに役割を整理しています。
考え方と要点を把握したい時にお読みください。

2 役割発揮に向けた発展的な取組み

発展的な取組み

- ① 実質的な議論ができる理事構成
- ② 実質的な議論ができる理事会運営

① 実質的な議論ができる理事構成

実質的な議論を行うためには、理事構成のバランスや多様性の確保の選任・解任は評議員会の権限ですが、評議員を推薦するのは多くは身内・関係者だけで構成されるといった閉鎖性が問題となりえます。これは専門的な事業の遂行上、必要不可欠です。このため、閉鎖性や密接な関係性による理事構成のバランスが重要です。多様な立場の人を理事に任用することは、客観的な視点を入れた経営の監督につながります。

「地域全体の幸福増進を支える」ガバナンス強化に向けた発展的な取組みを提案しています。

理事構成の工夫例

① 外部理事の任用

他法人で福祉事業経営を経験する人や企業経営経験者、法務、財務、労務に明るい専門家や学識経験者等、必要な専門性に基づく理事構成を図ることで、客観性の確保と実質的な経営監督が可能になります。

② 年齢や性別や職種の多様性を考慮した理事任用

特定の年齢、性別、職種に偏らない理事構成が、多面的な議論と経営判断につながります。法人アンケートでは、「理事、評議員で構成する特別委員会にて、役員・評議員の構成を検討し、事業領域、関係団体、男女等の割合などの項目を定め、それに即して候補者を選任している」、「法人内管理者と外部関係者の理事構成比を半々としている」、「スキーマに理事を依頼している」といった工夫があげられました。

③ 理事会への法人施設長や管理職、顧問専門職の出席

機関ごとに、自法人がどれぐらい取り組んでいるのかを確認するためチェックポイントを作成しています。法が定める必須事項と発展的な取組みの取組度が確認できます。

3 チェックポイント

チェックポイントの各項目は、自己点検により、現状（到達点）と課題を把握します。

▶ 必須事項（法が定める事項）

チェックポイント	○・△・×
法令で定める、構成メンバーが正しく選任されているか。（※1）	
各理事及び各監事	
法令又は定款上	
理事長等が、職務	
議事録が適切に	

▶ 強化事項（実効性を高める発展的な取組み）

チェックポイント	○・△・×
理事全員及び監事が発言できる理事会運営となっているか。	
効率よく議論できるよう、論点を明確にした資料を事前送付しているか。	
「経営協ドック」や「9つの経営指標」を基に、法人の財務状況を分析しているか。	
法務、財務、労務に明るい専門家が参画しているか。	
年齢や性別や職種の多様性を考慮した理事構成となっているか。	

第1章



社会福祉法人における ガバナンスとは

01 社会福祉法人のガバナンスがめざすもの—地域の幸福増進を支える—

ガバナンスとは、一般的に健全かつ効率的な経営のための組織の管理体制を指します。しかし、ガバナンスを高める目的は、健全かつ効率的な経営だけでなく、組織の使命を実現する管理体制づくりにあります。

社会福祉法人の使命とは何でしょうか。一つには、個人のニーズに着目した福祉サービスの提供です。社会福祉法人の先人たちは制度のはざまを含め、困っている人がいれば慈愛、博愛の精神で支えるとともに、福祉サービスを必要としている人たちの現状を訴え、さまざまな社会福祉制度をつくる原動力となりました。

1981年の国際障害者年を境に、社会福祉の支援のあり方が大きく変化しました。それまでは支援を必要とする障害者や高齢者、児童を社会的弱者ととらえ、保護する施策でした。新たな支援では、利用者を権利の主体としてとらえ、地域の中で積極的に自分らしく自立した生活を送るための支援が求められるようになりました。地域の中で生まれ、地域の中で個々の福祉的課題を解決することが求められるようになったのです。しかし、現在、地域そのものが福祉的課題を抱えており、その解決の支援が社会福祉法人の2つ目の使命として期待されています。

ソーシャルワークの理念の中に「課題の原因が地域社会にあるのであれば、その地域社会を変える」という考え方があります。「このまちで、こんなふうに住りたい」という一人ひとりの願いや望み、希望を実現するために、社会福祉法人の持つ資源である援助技術と専門職、利用者、ボランティアといった人材が地域内で多様な人々ともつながり、互いを生かしあって、自分らしく生きられる地域づくりを進めることが社会福祉法人に期待されています。これからの社会福祉法人は、個人のさまざまな福祉ニーズを地域内で協働して解決を図ることとあわせ、誰もが暮らしやすい地域の再生・創造を通して地域全体の幸福度を高める「幸福追求型の福祉」(※1)をめざす必要があります。

ガバナンスというと、不公正や不透明の解消といった消極的な側面がイメージされるかもしれませんが、それだけではありません。ガバナンスの先にある使命の実現に向け、積極的にガバナンスの確保、見直しに取り組みしましょう。

本報告書では、社会福祉法人のガバナンスを「地域全体の幸福増進を支える法人経営のための管理体制」とし、次章において理事会等の各機関のけん制機能と役割発揮を解説します。

※1 『幸福追求型の福祉』は、全国社会福祉法人経営青年会が2023年4月に発行した「日本の社会福祉の課題に関する先行研究から考える社会福祉法人の新たな共生的役割」(制度・政策マネジメント委員会報告書)の中で、社会福祉法人の役割として掲げた「幸福追求性」に基づく、本書での造語です。全国社会福祉法人経営青年会報告書は右のQRコードからご覧いただけます。



02 法人を守り組織を強くするガバナンス

ガバナンスの確保とは、2つの仕組みづくりを指します。一つ目は透明・公正な意思決定の仕組みがあることです。これは、適正な手続きを行った上で、そのことが外部から確認できることを指します。公正な意思決定とは、恣意的ではなく適正なプロセスを経た意思決定を意味しています。例えば、理事会等の議事録の閲覧は、透明・公正な意思決定を外部から確認できるためのものです。二つ目は迅速・果断な意思決定を行う仕組みがあることです。適正なリスクであれば、思い切った経営判断ができることを意味しています。

これら二つの仕組みがけん制機能を働かせることになり、結果として利用者や地域社会からの信頼を得た安定的な運営につながり、利用者と法人職員を守ることになります。

さらには、適正な手続きと多面的な観点での議論を排さず独断に陥らない体制をつくることは、大きな権限をもつ理事長の判断を助け、法人の不正を防止するという点においても理事長を守ることにつながります。つまり、ガバナンスを確保することが、利用者、法人を守り、組織を強くすることにつながるのです。

なお、類似の用語として「コンプライアンス」がありますが、これは法令遵守という意味で、法令や社会規範といったルールを守ることを指します。一方、ガバナンスは、法令遵守のための管理体制を自らつくることを指します。コンプライアンスにより、組織が萎縮・硬直してしまえば、ガバナンスが機能しているとはいえません。ガバナンスは、組織を強くすることにより、使命の実現につながるための組織管理体制です。

▼ 社会福祉法人の使命とガバナンスの関係

地域全体の幸福増進を支える
(幸福追求型の福祉)

法人を守り、組織を強くする

ガバナンス＝使命に向けた法人経営の管理体制

- ① 透明・公正な意思決定の仕組み
- ② 迅速・果断な意思決定の仕組み

» コラム

法人を守り組織を強くするガバナンス —STOP!“理事長の暴走”—

ガバナンスの目的の一つは不祥事の発生を防ぐことにありますが、この不祥事の原因は、えてして“理事長の暴走”といわれます。これは、不祥事の多くが理事長（業務執行理事）の業務執行に関連して発生するためです。そして、この業務執行の監視・監督を果たすのが評議員会や理事会といったガバナンスの根幹をなす仕組みになります。法人のあるべきガバナンス体制の構築に主体的に取り組むのは他でもない理事長自身ではありますが、いくなれば自らの暴走を想定しなければならないという意味では、複雑な気持ちになることもあるのではないのでしょうか。

しかしながら、この“理事長の暴走”には、意図的なものだけでなく、意図せずにそうなっている場合があります。例えば、理事長が非常勤である場合や法人が発展して多数の施設を擁する場合等、理事長の目が行き届いていない状況において、会計処理（計算書類の作成や経理規程に基づく事務処理）が適切に行われているかどうか、これから行おうとする取引が、その条件や価格において妥当かどうか、その取引に要する手続が適正に行われているかどうか等、全て理事長が単独で適切な判断をできるわけではありません。

また、法人運営は、法令だけではなく内部規程を含めた複雑多様なルールの下で行われていますが、例えばある取引が利益相反取引に該当するかどうか、その業務執行が専決処分の範囲内かどうかといった判断もまた、理事長が単独で適切に行えるとは限りません。こうした場合に、意図せずに暴走してしまうことがあり得るため、ガバナンス体制の構築に取り組まれる理事長の皆様は、どうか“私はそんなことはしないから大丈夫”というのではなく、“意図しない（うっかり）暴走があり得るからしっかり取り組んでいこう”とお考えいただければと思います。

そして、この“理事長の暴走”は、意図する・しないにかかわらず、その業務執行の監視・監督をする過程で、評議員や理事、監事等の法人のガバナンスを担う機関が、さまざまな立場や角度から質問や意見をし、又はそうした機関とのほどよい緊張感を保つことによって、誤った判断、不適切な判断を防ぎ、又は是正する機会が得られます。

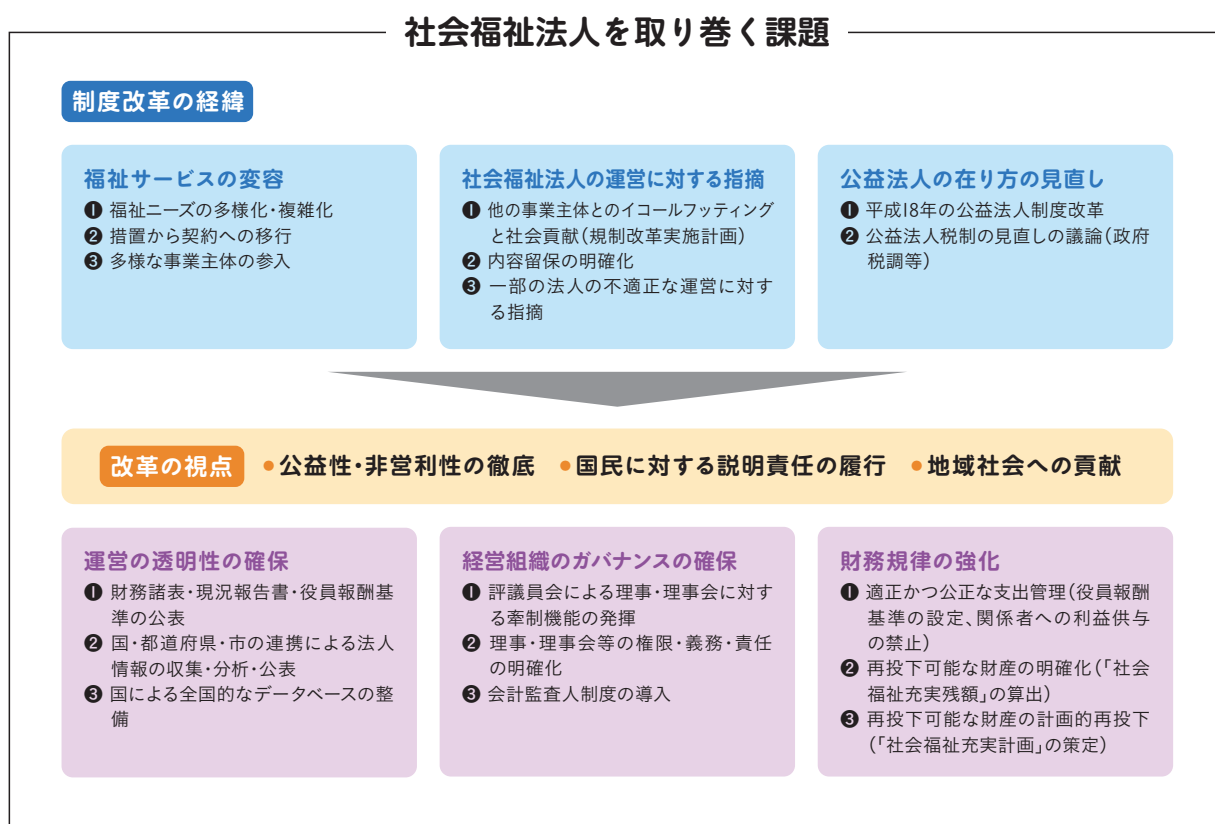
評議員、理事、監事等の各機関もまた、理事長と同じように、法人に対して善管注意義務を負っています（法第38条、民法第644条）。ひとたび“理事長の暴走”による不祥事が起これば、これら各機関が与えられた役割を全うしていたかが問われます。不祥事の防止を目的としたガバナンスは、理事長だけではなく、他の理事等を含めた「経営者を守る」仕組みでもあるのです。

中井 俊輔委員（弁護士）

03 ガバナンス確保が求められる背景 —社会福祉法人の成り立ちから—

制度上で社会福祉法人のガバナンスがとりわけ言われはじめたのは、2017年4月の社会福祉法改正によります。法改正では、「公益性・非営利性の徹底」、「国民に対する説明責任の履行」及び「地域社会への貢献」という視点が掲げられ、それに対応する方針の一つとして「経営組織のガバナンスの確保」が求められることになりました（図表1）。

この背景には、「社会福祉法人は過大な内部留保を有しているのではないか」、「法人の私物化が一部でなされているのではないか」、「企業と社会福祉法人の競争条件が平等でないのではないか（=イコールフットイング論）」といった指摘がありました。



▲図表1 社会福祉法人を取り巻く課題（厚生労働省 2019）

一方で、社会福祉法人のガバナンス確保が求められる理由は、2017年の法改正に至るまでのイコールフットイング論だけでなく、社会福祉法人の成り立ちに目を向けることで、より理解が深まります。もとより、社会福祉法人が実施する社会福祉事業は、古くは民間の宗教家や篤志家が、貧困の救済や犯罪者の矯正などを純然たる目的として、時には私財をも投げ打ってはじめてた慈善・救済事業です。このため、本来、経営や不正とは無縁の世界でした。

こうした活動の価値が社会的に認められ、1951年の社会福祉事業法では、民法上の公益法人より発展した、高い公益性と非営利性をもつ特別法人として社会福祉法人が創設されました。これ以降、福祉サービスが事業化され、制度化されていくにつれて、社会福祉法人は組織として成長するようになりました。

とりわけ、1990年代から開始された社会福祉基礎構造改革は、社会福祉の普遍化と準市場化を伴う改革で、社会福祉事業へのさまざまな主体の参入とあわせて、経済活動の性質が色濃くなりました。社会福祉法人の数をみるだけでも、2022年度に21,053法人と、1990年の10,071法人に比べると、約2倍に増加しています。

こうした外部環境の変化や制度の複雑化が進むにつれて、経営、運営において違法、不適切な判断をしまったり、不正な意図を有する社会福祉事業者が現れるようになりました。たとえば、収益を上げるための人員基準違反や運営基準違反による不正といった事実です。また、事業承継が円滑に進まず、経営破綻により組織としての自立性を失う事態も生じました。残念なことに、社会福祉法人も例外ではありませんでした。こうした経緯があり、2017年法改正に至りました。

忘れてはいけないのは、社会福祉法人の成り立ちにみる根本的な使命です。もともとは慈善・博愛の精神で、制度のはざまのニーズであっても率先して支援してきた活動が社会的に認められたことによって、社会福祉法人という特別な法人形態が生まれました。換言すれば、こうした精神を持ち続け、その活動を継続することによって、公益性・非営利性を高いレベルで実現することを求められているのが社会福祉法人の特性であるといえます。

成り立ちにみる根本的な使命、そして制度上で位置づけられた法人特性ゆえに、ひとたび不適切な経営が起こった場合の社会的な影響は計り知れません。そこで、そうした事態を防止するための方策の一つとして、組織ガバナンスが必要になるのです。

≫コラム 同族経営は見直すべきなのか

日本では、中小だけでなく大企業でも同族経営が多いのですが、社会福祉法人も例外ではありません。

経営陣が同族であることは、経営理念が浸透しやすく、強力なリーダーシップによって迅速な意思決定ができる等といったメリットがあります。一方で、ともすれば独裁的・独善的になり、抑制がきかなくなるというデメリットもありますが、こうした問題点は、同族経営であることから直ちに生じるのではなく、親族間の関係性に馴れ合いや忖度が働くことで「けん制機能が働かない」ために生じます。

このデメリットを防ぐとともに、公共的な側面をもつ社会福祉法人の経営の透明性を確保するために、改正社会福祉法では親族等特殊関係者の規制が強化されました。具体的には、次の3点ですが、特に2、3は問題になることも多く、十分な留意が必要です。

① 親族等特殊関係者の理事への就任（法第44条）

理事のうちに親族等特殊関係者が3人を超えて含まれてはいけません。または、各理事並びに当該理事と親族等特殊関係者が理事総数の3分の1を超えてはいけません。監事、評議員について、理事及びその親族等特殊関係者は就任できません。

② 特別な利益供与の禁止（法第27条）

設立者、評議員、理事、監事、職員、そしてそれらの親族等に対して特別の利益を与えてはいけません。たとえば、通常より高い料金での物品・サービス供与、あるいは土地や建物を貸借するといったことが、特別の利益となります。

③ 関連当事者との取引内容を決算書に注記（会計基準省令第29条）

法人と関連当事者（常勤役員又は評議員として報酬を受けているもの及びその近親者等）との取引で、年間1,000万円を超える取引はすべて開示しなければいけません。

“同族であること”は、人間関係を決定する一つの要素に過ぎず、その関係性を経営に生かすことができるかどうかは結局のところその人次第です。心がけ一つでどちらにも転び得るということを理解した上で、そうした関係性をうまく利用する意識が必要です。

坂井 浩史委員（公認会計士）

第2章

ガバナンス確立に向けた考え方と方策



01 適切な経営判断を下す理事会の役割

1 求められる役割

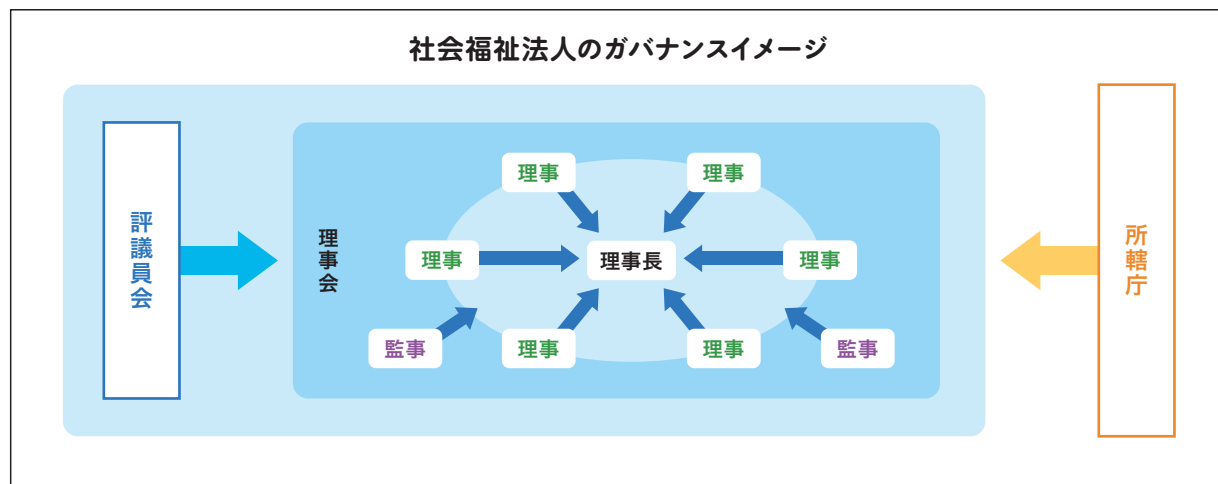
理事会に求められる役割は、大きくは次の3点です。

- ① 法人の業務執行の決定
- ② 理事の業務の執行の監督
- ③ 理事長の選定及び解職

法第45条の13 理事会の権限等

2017年施行の改正法において、社会福祉法人のあるべきガバナンス体制が定められ、各法人はこれに基づく自律的な経営が求められています。自律的な経営とは、行政による監督規制によらず、組織内の規律が確保された体制で経営判断がおこなわれることを指します。この体制の要が、理事会によるけん制であり、法人ガバナンスの根幹となります。

法改正以前は、けん制機能は制度化されていませんでしたが、改正後は理事会を業務執行の意思決定機関として位置づけ、理事長の選定・解職といったけん制機能が明確になりました。つまり、理事長や一部理事の独断での意思決定と業務執行ができる体制を排除し、理事が理事長を、監事が理事・理事長を監督し、相互にけん制が働く体制づくりが法改正のポイントです（図表2）。このような不公正・不透明さを解消する体制づくりは、結果としてコンプライアンスにつながり、大きな権限をもつ理事長の決断を支える仕組みになります。



▲図表2 社会福祉法人のガバナンスイメージ（出典：2022年度法人経営トップセミナー中井委員レジュメ）

なお、理事会には「守り」と「攻め」の両方の機能が求められます。「守り」とは、不公正・不透明な意思決定を防ぐ機能を指します。しかし、守りだけでは先駆性・開発性の発揮が難しくなります。質の高い福祉サービス提供や効率のよい組織経営に向けた重要な業務執行を決定する「攻め」の機能も求められています。

いずれにしても、理事会は意思決定とけん制機能を発揮しなければなりません。このことから、社会福祉法人の理事には、経営や福祉の一定の見識が求められます（図表3）。

加えて、審査基準には『理事は、社会福祉事業について熱意と理解を有し、かつ、実際に法人運営の職責を果たし得る者』という規定があります。こうした要件を担保するためには、選任された理事に対して、社会福祉の最新情勢や利用者への質の高いサービス提供にかかわる事項を学ぶための研修機会を提供することが法人に求められています。さらには、非常勤理事を含め、責任に応じた役員報酬の支給を検討することも必要です。

理事の資格等

1. 社会福祉事業の経営に関する識見を有する者
2. その社会福祉法人が行う事業の区域における福祉の実情に通じている者
3. その社会福祉法人が施設を設置している場合には、その施設の管理者

法第44条の4

▲図表3 理事の資格等

理事長、業務執行理事の役割について

理事長は、「法人の代表権」と「業務執行権」をもちます。これらは、理事の中でも特に大きな権限です。会社における代表取締役のような存在であるといえます。

「法人の代表権」と「業務執行権」の行使とは、言い換えれば「決断する」ということです。経営は決断の連続であり、理事長の決断を支える仕組みが、合議体としての理事会です。

理事会には、理事長の決断を支え、時には独断による暴走を止める役割が求められています。このため、理事長は自らの業務の執行状況について、理事会へ報告する義務があります。法律上で「3月に1回以上、自己の職務の執行の状況を理事会に報告しなければならない。ただし、定款で毎会計年度に4月を超える間隔で2回以上その報告をしなければならない旨を定めた場合は、この限りではない」（法第45条の16）とされており、この報告を省略することはできません。

業務執行理事も、理事長同様に大きな権限があります。業務執行理事とは、理事長以外の理事で、理事会によって業務を執行する理事として選定された人を指し、法人の代表権はありませんが、業務執行権を行使できます。

なお、業務執行理事は理事会の決議により設置ができます（法第45条の16第2項2号）。

理事長と業務執行理事以外の理事は、理事会における議決権の行使等を通じ、法人の業務執行の意思決定に参画するとともに、理事長や他の理事の職務の執行を監督する役割を担うこととなります。

2 役割発揮に向けた発展的な取組み

発展的な取組み

- ① 実質的な議論ができる理事構成 ② 実質的な議論ができる理事会運営

① 実質的な議論ができる理事構成

実質的な議論を行うためには、理事構成のバランスや多様性の確保が重要です。社会福祉法人の役員の選任・解任は評議員会の権限ですが、評議員を推薦するのは多くの場合、理事等であり、ともすれば身内・関係者だけで構成されるといった閉鎖性が問題となりえます。一方で、施設管理者の知識と経験は専門的な事業の遂行上、必要不可欠です。このため、閉鎖性や密室化を防ぐことと、実質的な議論が可能になる理事構成のバランスが重要です。多様な立場の人を理事に任用することは、客観的な視点を入れた経営の監督につながります。

また、理事会に理事以外の出席者を加えることは、閉鎖性を一定防ぎ、理事に対して現場の実情を伝えることにもつながります。たとえば、法人職員や顧問の専門職（弁護士、公認会計士、税理士、社会保険労務士等）にオブザーバーとして理事会出席を求めることも工夫のひとつです。

なお、理事が長期間にわたって在任することは、特定の理事の発言力を過度に高め、理事会等での議論の停滞や不正事案の温床となるおそれがあります。そこで、理事の定年制や再任回数に一定の制限を設けるなどの取組みにより新陳代謝を図る仕組みを設けることも、社会福祉法人による自律的な組織ガバナンスの確保につながります。

理事構成の工夫例

外部理事の任用

他法人で福祉事業経営を経験する人や企業経営経験者、法務、財務、労務に明るい専門家や学識経験者等、必要な専門性に基づく理事構成を図ることで、客観性の確保と実質的な経営監督が可能になります。

年齢や性別や職種の多様性を考慮した理事任用

特定の年齢、性別、職種に偏らない理事構成が、多面的な議論と経営判断につながります。

法人アンケートでは、「理事、評議員で構成する特別委員会にて、役員・評議員の構成を検討し、事業領域、関係団体、男女等の割合などの項目を定め、それに即して候補者を選任している」、「法人内管理者と外部関係者の理事構成比を半々としている」、「スキルマトリクスを作成し、各分野の専門家に理事を依頼している」といった工夫があげられました。

理事会への法人施設長や管理職、顧問専門職の出席

施設長や管理職、顧問専門職が理事会に出席し、必要に応じて説明役を担うことで、理事にとっては実態や専門的知見に即した判断を下すことにつながり、理事ではない出席者にとっては理事会での協議に基づく法人経営の把握につながります。

② 実質的な議論ができる理事会運営

理事会の実効性を高める取組みの基本は、議論ができる場の運営です。理事会には、法人理念に基づ

く適切な経営が行えているかをチェックした上で、意思決定を図ることが求められます。これには、福祉サービスや財務状況の把握、利用者や地域のニーズに即した開発的な事業の検討が含まれます。このため、事務局や一部理事から提示された案を追認するだけでなく、重要案件ほど協議を重ね、各理事からの活発な質問や意見を重視した運営が求められています。

理事会運営の工夫例

① 理事全員が発言できる理事会運営

特定理事だけではなく出席理事全員の発言ができる進行を理事会で確認し、運営することにより、各理事のもつ専門性や知見を生かし、多面的な見地から審議・判断ができます。

② 年間の理事会スケジュールの提示

早期に年間の理事会日程を決めておくことで、理事会の出席率を高めることができます。

③ 理事会の定期開催

定期的な理事会の開催により、重要案件は複数回にわたる多角的な協議を経て決定することができます。

④ 資料の事前送付や事前の質問徴収 P. 14コラム参照

事前の資料配付に加え、ポイントを明記した資料を配付したり、事前に質問を徴収したりすることにより、効率よく議論を進めることができます。法人アンケートでは、「重要な議案は通常より早期に資料を送付している」「事前に電話等で説明している」といった回答が複数みられました。

⑤ 「経営協ドック」や「9つの経営指標」を活用した資料提供 (P. 26参照)

経営判断の材料として、「経営協ドック」や「9つの経営指標」を活用することで、法人の経営状況の客観的な把握と判断につながります。

⑥ 担当理事制の導入

事業立ち上げ等、一定期間に集中した議論が必要な場合に、担当理事を定め、部会や検討会議での議論経過を理事会に適宜報告したり結果を上程するといった工夫ができます。法人アンケートでは、運営の工夫として、「理事による小委員会にて事前に議論したものを理事会に諮る」「重要案件は事前に理事ミーティングで協議し、記録化した上で理事会に諮る」といった回答がありました。

≫ コラム 理事の再任回数と定年制

理事が長期間にわたり固定化することの弊害を防ぐ策として、再任回数の上限を設定したり、定年制を導入するといったことが考えられます。

一方で、専門性の確保と継続性を保つ上では、短期間で理事が代わることも望ましくありませんし、理事の職責を担い得る人材も乏しいのが現状です。このため、原則的なルールとして、再任回数の上限や定年制を設けた上で、一定の要件を満たした場合には定年を延長できる、一定期間を空ければ再任を可能にするといった例外規定を設けるといった対応も考えられます。理事就任後は、将来を見据え、法人内外で次代の経営を担う人材のリクルート・育成が必要になるとともに、その次代に向けて継続性を維持し、専門性を承継するための方策も必要になります。

中井 俊輔委員（弁護士）

3 チェックポイント

チェックポイントの各項目は、自己点検により、現状（到達点）と課題を見出すためのものです。

▶ 必須事項（法が定める事項）

チェックポイント	○・△・×
法令で定める、構成メンバーが正しく選任されているか。（※1）	
各理事及び各監事に対して、期限までに招集の通知をしているか。（※2）	
法令又は定款上、上程すべき議案を理事会にあげているか。（※3）	
理事長等が、職務の執行状況について、理事会に報告をしているか。（※4）	
議事録が適切に作成され、署名人の記名押印等がされているか。（※5）	

▶ 強化事項（実効性を高める発展的取組み）

チェックポイント	○・△・×
理事全員及び監事が発言できる理事会運営となっているか。	
効率よく議論できるよう、論点を明確にした資料を事前送付しているか。	
「経営協ドック」や「9つの経営指標」を基に、法人の財務状況を分析しているか。	
法務、財務、労務に明るい専門家が参画しているか。	
年齢や性別や職種の多様性を考慮した理事構成となっているか。	

≫ 要チェック

- ※1 理事は、P. 10に記載したそれぞれの資格要件を備えた者が一人以上いなくてはなりません。加えて、欠格事由に該当しないことや各理事と特殊関係にある者及び当該理事の合計が3人を超えて含まれていない又は、理事総数の3分の1を超えて含まれないことの確認が必要です。これらの要件を確認するために必要な理事の履歴書・誓約書等の整備が漏れがちなので注意しましょう。
- ※2 定款で別に定めた場合を除き、理事会の招集通知の発送から、理事会開催日までに中7日以上開けるとされています（法第45条の14第9項、一般法第94条1項）。例えば、3月29日に理事会を開催する場合の招集通知は、3月21日以前の発送となります。なお、決算理事会と定時評議員会の間は、計算書類等の備置き期間として2週間（中14日）が必要です。
- ※3 法令上の理事会議決事項は次のとおり。
 - 評議員会の日時及び場所並びに議題・議案の決定
 - 理事長及び業務執行理事の選定及び解職
 - 重要な財産の処分及び譲受け
 - 多額の借財
 - 重要な役割を担う職員の選任及び解任

- 従たる事務所その他の重要な組織の設置、変更及び廃止
- 内部管理体制の整備（特定社会福祉法人のみ）
- 競業及び利益相反取引の承認
- 計算書類及び事業報告等の承認
- 理事会による役員、会計監査人の責任の一部免除
- その他の重要な業務執行の決定

※4 理事長は理事会において、3月に1回以上又は毎会計年度に4月を超える間隔で2回以上、自らの職務執行の状況を報告しなければなりません（法第45条の16第3項）。また、法に定める報告が行われたことを議事録に明記します。

※5 理事会の議事録作成は、法第45条の15にて義務付けられています。決議を省略した場合であっても、議事録の作成は必須です。また、理事会の議事録署名人名について、定款の規定を確認し、その規定に沿った署名又は記名押印のある議事録整備が必要です。

なお、「理事会の決議の省略」については、定款に定める必要があります。詳細についてはP.54の「兵庫県 理事会・評議員会の決議の省略の手続について」をご参照ください。

▶▶ コラム 資料づくりにも一工夫

ある法人では、理事会に参加する理事全員が発言することをルールとしています。そのことで、理事は必ず事前に議案書に目を通し、意見や質問を考えて臨むことが習慣化されています。

また、理事会資料は事前配付に加えて、議論する上でのポイントを明確にして示しています。これにより、論点がぶれることなく、活発な議論ができる理事会運営につながっています。

議案ごとに「説明者」「審議の内容」「説明の概要」等を明記した概略資料を添付し、ポイントがつかめる工夫がされています。

アウトプット、アウトカム指標の評価に基づく事業計画の提案資料を作成。

第3号議案	
上程説明者	
審議頂きたい内容	
背景	2024年度 を 作 る
経緯	
説明	<p>【資金収支当初予算書より】</p> <p>・事業活動収入計(1)○○○○千円(前年度増減+千円)、事業活動支出計(2)△△△△千円(前年度増減+千円)、事業活動資金収支差額(3)××××千円(前年度増減△千円)</p> <p>収入は事業計画の2/20時点の在籍児童数に基づき推算、人件費は職配置に基づき希望人数を含め積算、事業活動資金収支差額(3)にて前年度から増収・減益の当初予算となった</p> <p>目的外の取崩として、積立資産取崩収入のうち保育所・設備整備積立資産取崩収入で・・・運営費○○○千円、・・・運営費△△△千円、・・・運営費×××千円を取崩、施設整備等積立資産取崩収入として、・・・運営費□□□千円を取崩を行っている</p>
添付資料	<p>1 2024年度 当初予算編成について(案)(P1)</p> <p>2 2024年度 当初予算(案)(P2-P9)</p> <p>3</p>

自己評価(前年度)		
項目	項目数	平均
生活支援	25	4.33
子育て支援	25	3.88
児童向上支援	23	3.94
児童福祉の総合計画	25	4.13
健康・安全	25	4.41
子育ての推進	28	3.90
福祉の推進等	5	4.00
計	150	3.94

事業計画(今年度の重点目標)	
項目	内 容
虐待を発生させない体制づくり	虐待を発生させないことを目的にチャットリストの活用等、職員が自己の支援について振り返る機会の提供 ・子どもの人権意識のセルフチェックリストやバイブルブックを活用し、話し合いの場を設ける(年3回)
保護者等のニーズの把握・理解	保護者や家族の声を聞き満足度を把握し、職員チームの下、保育・介護・障害福祉サービス改善の取り組みを推進 ・日々のコミュニケーションを図る中で保護者の思いや意見に耳を傾け、アンケートの実施をしていく(年3回)
地域活性化の取組	地域行事(まらづくり活動なども含む)への参加や共同行事の開催の企画など、地域活性化を目的とした活動の支援 ・行事開催づくりに協議会や西浜ふるとる若狭保社会に職員を派遣込み参加する(年3回)

▲ 理事会提出資料の例示

02 監視・監督機関としての監事の役割

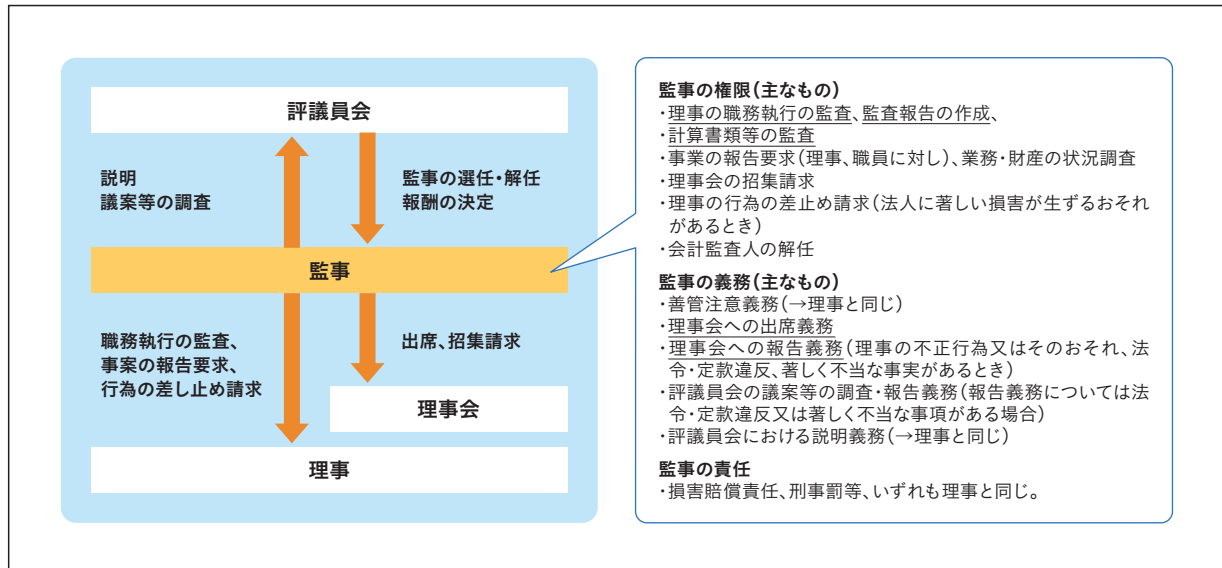
1 求められる役割

監事に求められる役割は、大きくは次の2点です。

- ① 理事の職務の執行を監査
- ② 社会福祉法人の業務及び財産の状況を調査

法第45条の18 監事の職務

監事は、独立性をもって監査する機関で、けん制役として大きな役割と権限をもっています。法令上では次の権限や義務が付与されており（図表4）、広範な監査が求められています（図表5）。これらの行使により不適切な運営を防ぐだけでなく、効率的な法人経営に向けた積極的な役割を果たすことにつながります。



▲ 図表4 監事の権限・義務（厚生労働省HP「社会福祉法人制度改革について」）

業務監査	会計監査
<ul style="list-style-type: none"> ● 規程 ● 事業（活動）の概要 ● 役員等の選任・解任に関する事項 ● 理事会、評議員会に関する事項 ● 人事、労務管理 ● 施設、事業の運営管理 ● 福祉サービスの質の向上のための取組 ● 社会福祉充実計画に関する事項 ● 情報の公表 	<ul style="list-style-type: none"> ● 会計帳簿 ● 予算 ● 出納・財務 ● 契約状況 ● 資産の管理 ● 決算書の作成状況と内容 ● 入所者預り金

▲ 図表5 監査の対象（兵庫県「社会福祉法人の監事の手引」）

法人制度改革以降は、監事は“名誉職”な位置づけも見受けられました。しかし、質の高いサービスが提供できる健全な運営体制の確保という観点で、権限・義務に基づく機能強化が求められています。

監事の資格は法に定めがあり、欠格事項等はおおむね評議員や理事資格と同様です。「社会福祉事業について識見を有する者」とは、社会福祉法人審査要領によれば、「社会福祉に関する教育を行う者」や「社会福祉に関する研究を行う者」、「社会福祉事業又は社会福祉関係の行政に従事した経験を有する者」、「公認会計士、税理士、弁護士等、社会福祉事業の経営を行う上で必要かつ有益な専門知識を有する者」とされています。また、「財務管理について識見を有する者」とは、「公認会計士や税理士の資格を有する者」、「社会福祉法人、公益法人や民間企業等において財務・経理を担当した経験を有する者」とされています（図表6）。

なお、監事の任期は2年とされますが、株式会社等では一般的に4年とされています。これは、長期に安定的役割の発揮が重要視されるためです。この考え方に立てば、監事は理事ほど多様性・流動性が求められず、むしろ安定性・専門性が重視されるといえます。

機能強化に向け、こうした資質・資格等に基づく選任とあわせ、法人としての体制づくりが重要になります。詳細は次ページに記載しますが、たとえば、「社会福祉事業について識見を有する者」、「財務管理について識見を有する者」の監事選任に加え、法人内に監査担当職員を置いて定期的に監査を実施したり、会計監査人設置義務がない規模であっても公認会計士または監査法人等、外部による監査を実施するといった体制も考えられます。さらには、監事の責務と業務内容に応じた、適正な報酬の支給についても検討することが必要です。

監事の資格等

1. 社会福祉事業について識見を有する者
2. 財務管理について識見を有する者

法第44条の5

▲ 図表6 監事の資格等

▶ コラム 理事会における監事の役割 – 県経営協理事法人における工夫 –

法改正により社会福祉法人の監事の役割は、上場会社の監査役等に匹敵するものとなりました。このため、監事の役割発揮に向けた法人としての取組みは必須です。県経営協の理事の法人では、次のような工夫が行われています。

● 毎回の理事会における監事講評の実施

「協議・審議プロセスを監事が把握することを目的に、理事会において監事に講評を求めており、これが理事会の活性化にもつながった」

● 監事への評議員会出席の要請

「監事が評議員会に出席することにより、幅広い関係者から地域ニーズを聞く機会を設けている」

● 監事への定期的・随時の情報提供

「定期的に事業に関する資料を提供したり、クラウド上で法人内の情報を監事が閲覧できるようにしたりしている」

● 適正な報酬支給

「有資格者の登用を原則とし、非常勤理事報酬の倍額とすることで、専門的見地での監査の体制をつくっている」

2 役割発揮に向けた発展的な取組み

監事の役割を発揮する上での発展的な取組みとして、3点をあげます。

発展的な取組み

- 1 監査にあたってのルール等の明確化
- 2 内部・外部の監査体制強化による実効性のある監査
- 3 監事による法人事業の実態把握

1 監査にあたってのルール等の明確化

適正な監査に向け、あらかじめ監査にあたってのルールや重点的な監査項目を明確にしておくことが重要です。これにより、監査をする側と監査を受ける側が共通認識をもつことができ、効果的な監査の実施につながります。

ルール等を明確にするための方法として、法人としての規程や監査計画の整備があげられます。また、監事監査のチェックシートやマニュアルの作成、監事が確認すべき資料をまとめた監事監査ファイルづくりも効率的な監査に役立ちます。特に、決算監査は関係書類としてどの部分を検算・確認する必要があるのか等、手順・方法を明確にしておくことで、決算誤りを防止することにつながります。また、前年度の監査の問題点や法令、定款、組織等の変更点を明らかにして監査対象となる事項や拠点を選択して実施するといったことも監査計画に含まれます。

ルール等の明確化の工夫例

① 監事監査規程や監査計画の整備

監事監査規程は、監査の種別や方法、監事の責務等を定めたもので、「社会福祉法人の監事の手引」（兵庫県・令和6年1月改定）に例が掲載されています。また、監査計画は、前回監査の問題点、法令や定款、組織等の変更点、監査日から報告書作成及び理事会報告までのスケジュールを含むものです。

② 監事監査チェックシートの活用・作成

前回の監査結果や各法人の状況に応じて重点や監査対象拠点を決めてチェック項目を定めることが効率的・効果的です。「社会福祉法人の監事の手引」（同上）に掲載されているチェックシートも活用できます。

③ 監事監査ファイル（監査資料）、手順のマニュアル作成

監査に必要な資料をファイルにまとめ、加除修正していくことで、マニュアル作成にもつながります。

2 内部・外部の監査体制強化による実効性のある監査

実効性のある監査の方法として、監事選任にあたっての専門家の活用があげられます。特に、「財務管理について識見を有する者」として、公認会計士、監査法人、税理士等の登用が考えられます。一方で、福祉サービスに関係する制度や社会福祉法人会計に明るい財務管理の専門家が現状では限られていることから、意見交換や研修機会の提供等を通して、理解を促すことも重要です。専門性のある監事登用に加え、実効性のある監査体制づくりとして、法人内部の定期監査や、公認会計士または監査法人による外部監査の実施もあげられます。

内部・外部の監査体制強化の工夫例

① 理事会での監事講評の導入

理事会において監事に講評を求めることにより、理事会へのチェック機能の強化や理事会の活性化につながることができます。

② 社会福祉制度や会計等に関する研修機会の提供

法人で実施する研修の他、兵庫県福祉人材研修センターが実施する監事研修や財務管理研修等の外部研修に監事が参加することにより、最新情勢の把握や役割認識につながります。

③ 定期監査・随時監査の実施

決算時に1年度分の会計や事業関係書類を精査することは難しいので、決算監査に加えて、定期監査や随時監査を実施することも実質的な監査につながります。法人アンケートでは、「決算監査以外の定期監査を実施。その際には、対象施設の責任者に事前ヒアリングシートを配付し、事前にその施設が抱える課題等を監事に把握いただいた上で実施している」といった回答がありました。

④ 専門家による支援

専門家（公認会計士、監査法人、税理士等）による財務会計に関する内部統制や事務処理体制の向上に関する支援を受けることが、監査体制の強化につながります。これらの支援を受けた場合、行政による一般監査の実施の周期の延長等が行われることがあります。

3 監事による法人事業の実態把握

監事には、理事会に出席し、法人運営のチェックが求められます。そのためには、当該社会福祉法人の理念、中長期の方針・計画、これまでの法人としての事業実績の積み上げを理解した上で行われなければ、適正かつ生産的なものにならないことが想定されます。

このため、現場を統括する管理職等と監事の意見交換会や、施設行事や事業への参加依頼、機関誌の送付等を通して、利用者や家族、地域住民からの評価ならびに利用者への支援の成果や課題を理解する機会をつくることも重要です。こうした機会を通して、法人の方針、事業発展の方向性等を確認するとともに、対処すべき課題等について相互認識を深めることにつながります。

監事による法人事業の実態把握の工夫例

① 監事と法人管理職等の意見交換会

監事は、いつでも理事や法人職員に報告を求め、業務や財産の状況を調査できます。監事の求めに応じた随時の調査のみならず、法人として定期的な意見交換会を開催し、現場を統括する職員等が状況を報告・連絡・相談することで、法人事業の現状・課題の把握につながります。法人アンケートでは、「監事に対しては、日頃から細やかな相談、報告をしている」といった回答が複数ありました。

② 監事の施設事業への参加促進

理事会のみならず、適宜、施設が実施する各種イベントや事業への参画を依頼することで、利用者、家族、地域と法人との関係性やニーズ、法人事業の現状・課題の把握につながります。

3 チェックポイント

チェックポイントの各項目は、自己点検により、現状（到達点）と課題を見出すためのものです。

▶ 必須事項（法が定める事項）

チェックポイント	○・△・×
法令及び定款に定める手続きにより選任又は解任されているか。(※1)	
監査報告が、法令で定める事項を網羅した内容となっているか。(※2)	
期限までに監査報告の内容が理事に通知されているか。(※3)	
監事は毎回理事会に出席しているか。(※4)	
監査結果に基づく改善を図り、状況を理事会にて報告しているか。	

▶ 強化事項（実効性を高める発展的取組み）

チェックポイント	○・△・×
監事監査規程や監査計画もしくはマニュアルを整備し、手順等を明確にしているか。	
理事会で監事による講評を導入しているか。	
監事に対し、社会福祉制度や会計等に関する研修機会を提供しているか。	
決算監査以外に定期監査もしくは随時監査を導入しているか。	
監事と法人管理職等が意見交換できる場を設けているか。	

≫ 要チェック

- ※1 行政による社会福祉法人による指導監査でよくある指摘は、「監事の選任に関する評議員会の議案について、監事の過半数の同意を得ていない」、「監事の選任が評議員会の決議により行われていない」という点です。特に、監事の過半数同意は、監事の独立性の確保の観点で求めるもので、監事の同意書がその根拠書類となります。
- ※2 監事は、計算関係書類や事業報告等を受領したときは、次に掲げる事項を内容とした監査報告を作成しなければなりません（施行規則第2条の27、40、36）
 - ① 監事の監査の方法及びその内容
 - ② 計算関係書類が当該法人の財産、収支及び純資産の増減の状況をすべての重要な点において適正に表示しているかどうかの意見
 - ③ 事業報告及びその附属明細書が法令又は定款に従い、当該法人の状況を正しく示しているかどうかについての意見
 - ④ 当該法人の理事の職務の遂行に関し、不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重要な違反があったときは、その事実
 - ⑤ 監査のため必要な調査ができなかったときは、その旨及びその理由
 - ⑥ 監査報告書を作成した日 等

※3 監事は次のいずれか遅い日までに、理事等に対して監査内容の通知を行う。

【計算関係書類等】

- ① 計算書類の全部を受領した日から4週間を経過した日
- ② 計算書類の附属明細書を受領した日から1週間を経過した日
- ③ 特定理事及び特定監事が合意により定めた日

【事業報告等】

- ① 事業報告を受領した日から4週間を経過した日
- ② 事業報告の附属明細書を受領した日から1週間を経過した日
- ③ 特定理事及び特定監事が合意により定めた日

※4 監事は、理事会に出席し、必要があるときは意見を述べなければなりません（法第45条の18第3項で準用する一般法人法第101条第1項）。監事が全員欠席の理事会がないか、やむを得ない理由なく2回連続で欠席する監事がないかが、指導監査では指摘事項となります。

▶ コラム 「不正のトライアングル」 防止のカギは内部管理体制

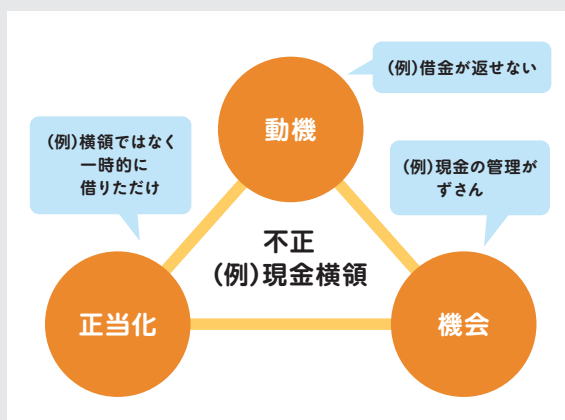
「不正のトライアングル」という理論をご存じでしょうか。この理論において、不正行為は、「動機」「機会」「正当化」の3つの不正リスクが揃った時に起きると考えられています。「動機」は、自分の望み・悩みを解決するために、不正行為を実行するしか方法はないという考えに至った心情のことです。「機会」は、不正行為を実行しようと思えば、いつでもできるような環境を指します。「正当化」は、都合の良い理由を見つけて、不正行為で感じる良心の呵責を乗り越えることです。

内部統制の整備は、不正を働く「機会」を低減させることにより、不正を防止する効果があります。しかし、小規模法人では、内部統制を整備しようと試みても、お金も職員数にも限界があることから、頓挫してしまう例が多いと聞きます。教科書上の内部統制は、上場会社等の大規模企業の内部統制を前提としているので、大風呂敷になりがちです。また、粉飾決算の防止等に重きが置かれているので、小規模法人においては、教科書からの取捨選択が必要となります。

社会福祉法人では、粉飾決算をしようという「動機」はあまりないと思います。決算を実態よりも良く見せることにより、株価を上げたり、株主配当を増やす必要性がないからです。一方で、本部の目が届きにくい施設単位で利用者から現金を収受することが多く、なおかつ小規模法人では、現金を管理する職員の数が少ないため、役員・職員に何らかの個人的事情で「動機」が芽生えると、現金横領という不正行為が起きてても不思議ではない状況となります。そのようなこともあり、小規模法人では、現金の出納・残高に関する内部統制体制を手始めに整備いただき、「機会」の芽を摘んでしまうことをお勧めします。

さらに、内部統制を強化したい場合には、専門家（公認会計士、監査法人、税理士等）による財務会計に関する内部統制の向上に対する支援や事務処理体制の向上に対する支援を受けることを検討いただきたいと思います。

坂井 浩史委員（公認会計士）



03 議決機関としての評議員会の役割

1 求められる役割

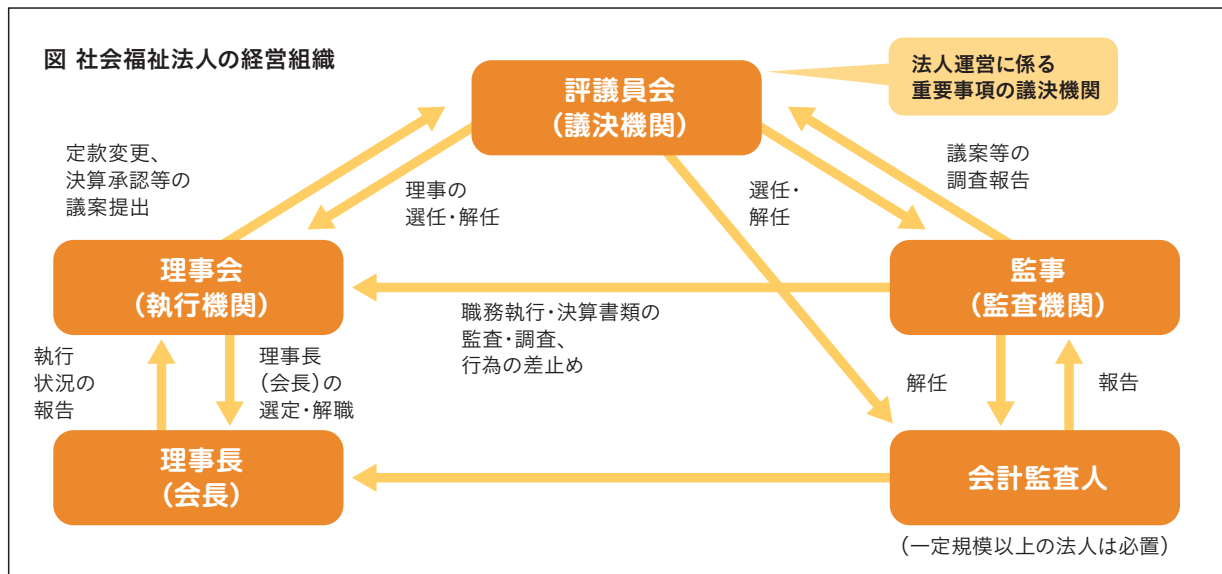
評議員会に求められる役割は、大きくは次の3点です。

- ① 法人運営に係る重要事項、役員の選任・解任などを決定する役割
- ② 業務執行機関である理事（会）が適切に運営できているかの監督
- ③ 事業報告・決算書類等の承認

法第45条の8 評議員会の権限等

法改正前までは、評議員会は諮問機関として任意設置とされていましたが、改正後は役員の選任・解任を含めた法人運営の重要事項を決定する議決機関として、必置になりました（図表7）。

評議員会が必置となり重要な権限が付与された理由は、社会福祉法人の意思決定には透明性と公正さが求められるためです。この観点で、監査機関がその役割を果たすとともに、業務執行機関である理事会が恣意的な運営を行うことを防ぐために、評議員会には役員の人事権や重要事項を議決する権限が付与されました。



▲ 図表7 評議員会の役割（全社協「社会福祉法人制度の概要と評議員の役割」2016.10）

さらに、評議員会には、事業経営にあたる理事長や理事に対し、公益性に合致した経営を志向するように見守り、規律づける役割が期待されています。

このような権限・役割をもつ評議員は、社会福祉法人定款例等に定めるとおり、評議員選任・解任委員会における議決を経て選任することが一般的とされています。また、「社会福祉法人の適正な運営に必要な識見を有する者」から選任することとされ、図表8のとおり人選の考え方が示されています。この中で、地域住民が評議員になることが可能とされている理由は、社会福祉法人が地域の重要な福祉拠

点であり、「地域の財産」となるべきであるという観点からです。株式会社において株主が自分たちの利益になっているかチェックするように、社会福祉法人の事業・活動が地域に還元されるものとなっているかを住民視点でチェックすることも評議員会の役割といえます。

このため、評議員会には、理事会等のけん制にとどまらず、地域に開かれた法人経営に向けて必要な意見を述べることが求められています。一方で法人には、その点を意識した評議員の選任と、地域における公益的な取組を含めた法人事業について、評議員に積極的に発信することが求められています。

特に、これからの時代は人口が減少し、これまで享受できてきた福祉サービスをはじめ、生活を送る上で必要なさまざまなインフラの維持・確保が難しくなる状況が生まれてくるかもしれません。こうした状況下において、地域生活に必要な福祉水準はどうあるべきか、また行政、法人、地域が協働して取組む事項は何かについて、地域住民の参画を得て協議し、中長期的な視点で持続できる福祉サービス事業の運営体制をめざしていくことが必要になります。社会福祉法人の評議員会は、広い視点でみれば、地域社会を維持するための協議と決定の仕組みのひとつ、つまりローカル・ガバナンスの一形態ともいえます。

社会福祉法人の適正な運営に必要な識見を有する者（国 FAQ 要約）

- ① 当該法人の元職員が評議員となることは可能である。ただし、けん制関係を働かせるため、退職後、少なくとも1年程度経過した者とするのが適当。
- ② 地域住民が評議員となることは可能。法人において「社会福祉法人の適正な運営に必要な識見を有する者」として適正な手続きにより選任されている必要がある。
- ③ 評議員は、居住地等の地域による制限はない。
- ④ 共同で評議員会を設置することについては、法人ごとに設ける必要があるが、他の社会福祉法人の評議員会と同一の構成とすることは可能である。その場合には、それぞれの評議員会を同じ日に同じ場所で開催することも可能であるが、時間帯については区分することが必要である。
- ⑤ 顧問弁護士、顧問税理士又は顧問会計士が評議員になることについては、下記のとおり。
 - ・例えば、法人から委託を受けて記帳代行業務や税理士業務を行う場合は、評議員に選任することは適当ではない。
 - ・一方、法律面や経営面のアドバイスのみを行う契約となっている場合は、評議員に選任することは可能である。
- ⑥ 会計監査人非設置法人における会計に関する専門家を評議員に選任する場合の考え方については下記のとおり。
 - ・財務会計の点検等の支援の内容が助言にとどまる場合は、評議員に選任可能。
 - ・業務執行に当たる場合は、評議員に選任すること不可。
- ⑦ 会計監査人は、評議員に選任することはできない。
- ⑧ 非常勤の医師を評議員に選任する場合の考え方については、下記のとおり。
 - ・雇用関係がある限りは職員であることから評議員になることは不可。
 - ・嘱託医については、法人から委嘱を受けて診察等を行う範囲にとどまるものであり、雇用関係がなく、法人経営に関与しているものではないことから、評議員になることは可能である。

▲ 図表8 評議員選任の考え方（厚生労働省「社会福祉法人制度改革の施行に向けた留意事項について」に関するFAQ）

2 役割発揮に向けた発展的な取組み

評議員会の役割を発揮する上での発展的な取組みとして、3点をあげます。

発展的な取組み

- 1 評議員に対する積極的な情報発信
- 2 議決における着眼点の明確化
- 3 多様な地域関係者の参画

1 評議員に対する積極的な情報発信

評議員は、毎年度1回開催される定時評議員会に出席し、前年度の事業報告を受けるほか、決算の承認、役員等の選任・解任、役員報酬の決定、定款の変更といった重要な事項について審議し、決議します。その際、評議員の権限として理事に説明を求めることは可能ですが、評議員が法人の運営状況をつまびらかに知る機会は限られているのが現状です。

適正な審議のためにも、利用者の満足度はいうに及ばず、地域における公益的な取組を含め、法人の活動・事業を評議員に発信し共有することが重要です。具体的な方策として、評議員に向けた法人見学会の実施や機関紙の定期的な送付などがあげられます。

評議員に対する積極的な情報発信に関する工夫例

法人見学会等の実施

法人見学会や行事に評議員を招くことで、現場の様子やニーズを知り、決算など重要な事項の背景・必要性を理解することにつながります。法人アンケートでは、「法人の理解を深めていただくことを目的に、各施設の見学会を実施」、「行事の実施状況をできるだけ報告するようにしている」といった回答がありました。

定期的な機関紙等の送付

評議員への機関紙等の送付を通じて、評議員が法人理念や行事を理解することにつながります。

2 議決における着眼点の明確化

評議員会は開催回数が限られる傾向にあり、その中で法人の経営状況や事業について評議員が理解して議決をするためには、工夫が必要になります。評議員会での審議等の実効性を高める取組みとして、評議員に対して議決を行う上での着眼点（ポイント）を明確にすることがあげられます。たとえば、「法人の財務状況」や「サービス評価」、「利用者からの法人評価」など、客観的な指標に基づいて法人の現状を示すことも方策の一つです。法人の重要事項の議決ができるだけの情報を示すことが評議員会での建設的な意見につながります。

議決における着眼点の明確化に関する工夫例

議案の説明資料の添付

理事会運営と同様、事前の資料送付に加え、特に事前に目を通して欲しい事項やポイントを明記した資料を配付することにより、活発な議論をすすめることができます。

② 「経営協ドック」や「9つの経営指標」を活用した資料提供

経営判断の材料として、経営協ドックや9つの財務指標を活用することで、法人の経営状況の客観的な把握と判断につながります。

③ 第三者評価等によるサービス評価の提示

第三者評価の活用は、現行サービスを客観的にみて運営課題を把握する有効な手段の一つです。第三者評価以外でも、利用者・家族、ボランティアへのアンケート等、法人が既に実施していることの中から、サービスの状況について評議員と共有する工夫を考えてみましょう。

3 多様な地域関係者の参画

評議員会の構成メンバー例として、住民組織の代表者や民生委員・児童委員、ボランティア活動者、当事者組織代表者など、地域の多様な関係者の選任が示されています（全社協「社会福祉法人制度改革の概要と評議員の役割」2016.10）。

評議員会への多様な地域関係者の参画には、3つの目的があります。1つ目は、多角的な視点での運営監督とサービスの質の向上です。特に、当事者組織や家族会など、利用者側の意見をくみ上げることができるメンバーを評議員に加え意見を求めることで、サービスの質のさらなる向上に生かすことができます。2つ目には、“地域の財産”としての社会福祉法人の役割をチェックし、地域ニーズに応える法人経営を促進するための多様な地域関係者の参画です。3つ目は、法人を支える“地域の応援団”をつくることにつながるという点です。

ともすれば、形骸化しがちな評議員会がしっかりと役目を果たす上でも、①にあげた「評議員に対する積極的な情報発信」や②の「議決における着眼点の明確化」に加え、③の「多様な地域関係者の参画」を得ることが重要です。

多様な地域関係者の参画の工夫例

① 当事者組織の代表者や家族会、実施事業に関係の深い関係者の参画

当事者組織や家族会、実施事業に関係の深い団体などの参画によって、当事者等の意見を法人運営に反映させる視点が重要です。法人アンケートでは、「評議員にも民間企業の経営者や経験者に数名入っていただき、民間経営の考え方を法人に取り入れる努力をしている」、「他法人役職員、学識者、利用者家族、元行政職員など多様な立場の人を選任し、多角的に協議できるようにしている」といった回答がありました。

② 評議員会の意見を事業計画に反映する仕組み

法に位置付けられた必須事項ではありませんが、評議員会で事業計画を議論することで、当事者や地域住民から積極的に意見を反映させ、地域に根差した事業展開が期待できます。法人アンケートでは、「評議員に、事業の中間報告や補正予算に対し意見をいただく機会を設けている」といった回答がありました。

③ 議長の持ち回り

会議を主導する議長を固定化させず、異なる視点で評議員会を運営することで、議事進行の定型化を防ぎ、多様な意見を吸い上げるための会議運営が期待できます。

3 チェックポイント

チェックポイントの各項目は、自己点検により、現状（到達点）と課題を見出すためのものです。

▶ 必須事項（法が定める事項）

チェックポイント	○・△・×
法令で定める、評議員会の招集手続きが適正に行われているか。	
適正に記録の作成（議事録作成者の記載、議事録署名人の押印）や保存を行っているか。	
評議員会の決議事項以外の議案を決議していないか。（※1）	
親族又は特殊関係者が評議員に含まれていないか。（※2）	
評議員選任・解任委員会が定款の規定に定める委員構成になっているか。（※3）	

▶ 強化事項（実効性を高める発展的取組み）

チェックポイント	○・△・×
地域公益活動を含め、法人が実施する事業について評議員へ発信する機会を設けているか。	
経営協ドックや9つの財務指標を活用した財務分析の結果などを示し、事業報告・決算承認などの議決を行っているか。	
第三者評価などサービスの質に関する評価を評議員に示しているか。	
評議員会で事業計画や予算に対し意見を聴取する機会を設けているか。	
当事者組織や家族会など利用者側の意見をくみ上げることができるようなメンバーを評議員に加えているか。	

≫ 要チェック

- ※1 法令上の評議員会の議決事項は次のとおりです。
公益事業及び収益事業に関する事項 / 理事、監事、会計監査人の選任 / 理事、会計監査人の解任 / 監事の解任 / 理事、監事の報酬等の決議 / 理事等の責任の免除 / 役員報酬等基準の承認 / 計算書類の承認 / 定款の変更 / 解散の決議 / 合併の承認 / 社会福祉充実計画の承認 / その他定款で定めた事項 / 基本財産の処分
- ※2 親族又は特殊関係者（法第40条4項、第5項）について、評議員には、各評議員又は各役員の配偶者又は三親等以内の親族が含まれてはならないことに加え、各評議員又は各役員と特殊の関係がある者も含まれてはならないこととしています。
- ※3 評議員選任・解任委員会の委員構成の他、県の指導監査における指摘事項としては、「評議員候補者の一部について、理事会の決議を経ることなく、評議員選任・解任委員会に諮っていた」、「補欠選任された評議員の任期を、定款に規定の根拠なく、退任した評議員の任期の満了する時までとしていた」、「評議員選任・解任委員会を開催する前に、評議員会において、評議員が選任されていた」といった事項があがっており、留意が必要です。

参考

社会福祉法人の経営判断に役立つツール —理事会、評議員会等で活用できる指標—

1. 経営協ドック

- 経営協ドックは、社会福祉法人の健全経営のため、全国経営協が開発した会員法人限定の経営分析ツールで、2023年度から本格スタートしています。
- 自法人の経営課題を早期発見、早期対応を図ることとあわせ、中期経営計画への活用をねらいとしています。
- 特長としては、財務分析だけでなく、内部環境分析を含め法人経営に必要な事項を網羅的に分析し、把握できる点にあります。
- 手順は、①問診票、②Web経営診断、③自己点検・分析シートによる課題の掘り下げの3ステップです。
- 兵庫県経営協では、経営協ドックを活用した経営改善について、専門家の個別支援を希望される会員法人に対し、日本公認会計士協会兵庫会の協力を得た公認会計士派遣事業を実施する予定です（2024年度から実施予定）。あわせて、経営協ドックの活用促進に向けたセミナー等を実施する予定です。



2. 9つの財務指標

- 9つの財務指標とは、2020年に厚生労働省の調査研究事業結果として提示された経営判断のための指標を指します（右QRコード参照）。
- 経営協ドックと同じく、経営課題の早期発見・早期対応を目的として作成されました。
- 指標により、一般的な基準値や同規模・同事業法人等の平均値・中央値との比較ができます。
- また、二次分析、定性的な情報整理を加えることで、より財務面での経営状況を把握し、対策を検討することにつながります。



兵庫県経営協では、定期的な財務分析の実施の重要性とその方法について、「社会福祉法人の適正な法人経営に向けて—社会福祉法人経営強化検討委員会 財務編報告書」にて提起しています。

(2021年発行)

ダウンロードはこちらから

https://www.hyogo-wel.or.jp/keieikyo/pdf/24_3_11/240311.pdf



第3章



社会福祉法人の価値を高める ガバナンスと取組み課題

ここまで、理事会、監事、評議員会の相互関係と各機関の機能強化策について解説しましたが、ガバナンス確保を図る上で、3機関に共通する課題とこの度の検討で扱いきれなかった事項があります。本章では、それらを3点に絞り、今後の取組み課題として述べます。

01 役員となる人材の確保・育成

1 役員の人材確保

多くの法人に共通する課題が、経営判断できる人材の確保です。各法人の理念を理解した上で、法人経営に資する建設的な意見を理事会などで発言ができる人材が求められています。

経営強化検討委員会では、経営協の理事の法人が実際に行っている、人材確保の工夫が共有されました（P. 11～12参照）。

こうした取組みにヒントを得ながら、適切な人材の発掘を進めたり、法人の実践を広く地域に発信する広報活動を行い、人材の確保につなげることが求められます。

一方で、専門職の確保は、個別の法人だけでは困難を伴います。特に社会福祉法人会計に精通する専門職は限られており、専門職組織などに協力を求めていくことが必要になります。

この課題に対しては、県域で専門職組織と連携を図り、必要に応じて、紹介やマッチングができる仕組みを作ることが必要であり、今後に残された取組み課題です。

2 役員の人材育成

確保と並び課題となるのが、役員の実地育成です。

経営判断を行う上で基盤となる法人理念や、その実践に関する取組理解を促すための情報提供や研修、事業参加の促進などは各法人が取り組むことができる事項です。

一方、法令上で求められる役割や社会福祉情勢全般の理解、財務諸表の基本的な見方などを一法人だけで伝えていくことが困難な場合もあります。

そこで、県内の各市区町域に広がっている、「ほっとかへんネット（社会福祉法人連絡協議会等）」を活用し、役員向けの研修会などを実施することが考えられます。

また、全国経営協が実施する「監事専門講座」や兵庫県社協が実施する「社会福祉法人理事・評議員研修」、「社会福祉法人監事研修」など広域で実施される研修等の活用が有用です。

02 法人運営の基礎となる内部管理体制づくり

法人ガバナンスとして、本報告書では理事会、監事、評議員会などの各機関におけるけん制関係の働かせ方と機能強化策を扱いましたが、ガバナンスを支えるもう一つの柱が、内部管理体制です。

内部管理体制づくりの目的は2つあります。一つは、粉飾決算や情報漏洩、不適切な労務管理やハラスメントといった法令違反を起こさず、適正に業務を進めるという目的です。もう一つは、適切なプロセスに従い、効率的な業務遂行の仕組みを構築するという目的です。

内部管理体制づくりの方法として、たとえば内部管理体制のための規程やルール、マニュアル整備やITツールの導入といったハード面の整備を図ることが挙げられます。もう一つは、法人内の職員自体の意識をそろえていくソフトの環境づくりも必要です。

規程の整備は法人運営の基本ルールであり、各法人において必要な規程の整備を図ることに加え、規程に基づく運用について内部で話し合い、チェック体制を構築することが必要です。特に財務管理や会計管理については、理事以外の複数の職員がチェックできる業務プロセスになっているかを点検し、一人で抱え込むことがないような仕組みにすることが重要です。

このように内部管理体制を整備することにより、日常的にけん制機能を働かせることができます。また、こうした体制づくりを関係者に発信することが、社会的信用を高めることにもつながります。

03 地域に開かれた法人運営のさらなる取組み

社会福祉法人は法に基づく特別法人であり、さまざまな課題を抱える現代の地域社会において、他の事業体以上に地域社会への貢献が求められています。つまり、利用者・家族に加え、地域全体の福祉を高めることが、すべての社会福祉法人に課せられた使命といえます。

地域全体の福祉を高めるためには、地域にある福祉ニーズを発見し応えていくこと、そのためにも社会福祉法人が地域に開かれた存在になる必要があります。つまり、法人と周辺地域の住民等が日常的に協力したり相談したりする関係を築くことで、地域のニーズが法人に入り、地域が必要とする福祉サービスを共につくることにつながるのです。

地域に開かれた法人運営として、評議員の構成員に地域の関係者が参画することに加え、当事者や家族、地域住民の事業参画の仕組みとして、地域密着型福祉事業所に設置が義務付けされている「運営協議会」を、他の事業においても設置することが考えられます。ある法人が運営するデイサービスの運営協議会には、利用者の代表や家族代表、地域の代表者として地区社会福祉協議会の会長、民生委員・児童委員、地域包括支援センター職員などが参画し、必要な福祉サービスや地域の状況を話し合い、デイサービスの運営に生かしています。ほかにも、ボランティアを積極的に受け入れたり、施設の一部を住民に開放して地域の居場所として運営する法人もあります。さらに近年は、「ほっとかへんネット（社会福祉法人連絡協議会）」を通して、法人職員や利用者が地域に出向いて、交流したり話し合いの場をもつ法人も増えてきました。

地域に開かれた社会福祉法人の取組みは、地域全体の福祉を高めることにつながります。それはとりもなおさず、法人に対する住民等の理解を深め、法人が実施する福祉サービスの質の向上と法人運営に対する評価にもつながるのです。

» コラム

法人の運営強化につながる内部管理体制づくり

社会福祉法人が健全かつ効率的な経営によって、地域社会に貢献し社会的に信頼を得るためにも、内部統制の体制は欠かせません。

内部統制とは、組織ガバナンスの一部をなすものであり、相互が機能的に連動することで、組織は持続可能な成功を実現できると考えます。

内部統制の目的は、法令や規則の遵守にとどまりません。法人理念にもとづいて健全で効率的な経営を実現するためのプロセスや手続きを効果的に設計し、これにもとづいて業務を遂行することで、さまざまな経営リスクを管理し、組織全体での信頼性や効率性を確保することができます。

社会福祉法人がより効果的な内部統制の体制を築くためには、人事や労務の領域においても、戦略的かつ綿密なアプローチが求められます。適切な人材を確保できているか、必要とする人材に育成できているかなど、人材や人員体制について、具体的なプランを定めた上で、公平で透明性のある採用プロセスを確立し、これにもとづいて募集・採用活動を行うことが重要です。採用候補者・家族、養成校、地域社会などのさまざまなステークホルダーに対し、採用手続きや判断の基準、採用人事のプロセスなどを明確かつ分かりやすく伝えることで、法人組織の評判、採用に対する信頼感を高めることができます。

また、職員の専門性やキャリアの発展を支援するための研修プログラムや継続的な教育の提供が、組み込まれていることも大切です。これにより、従業員は変化する社会福祉のニーズに対応し、専門性を高めることができます。

組織内での人事や労務に関するプロセスを定期的に見直し、最新の法令や業界のベストプラクティスに即した形に整えることで、組織の効率性と法的安全性を保つことができるでしょう。そのためにも、事業や業務プロセスが設計されたとおりに実施されているか、理事や監事、あるいは第三者からのチェックを求めることも大切と考えます。

働きやすい職場環境の改善や福利厚生の整備が、職員のモチベーションの向上につながります。さらには、こうした人材育成の取組を、ホームページ等で公表するなどし、養成校などさまざまなステークホルダーに対し説明することも、法人に対する信頼を高める戦略として有効と考えます。

関川 京子委員（社会保険労務士）

参考資料

- ① 社会福祉法人の経営組織にかかるガバナンス実態調査 P. 32
- ② 全国経営協 アクションプラン2025（ガバナンス該当箇所 抜粋） P. 50
- ③ 兵庫県 理事会・評議員会の決議の省略の手続きについて P. 54
- ④ 指導監査ガイドライン（令和4年3月14日改正）要約目次 P. 56
- ⑤ 兵庫県 監事監査チェックシート（令和6年1月改正） P. 59
- ⑥ 兵庫県 社会福祉法人等の指導監査結果文書指摘事項（過去3年分）
ダイジェスト P. 72
- ⑦ 社会福祉法人経営強化検討委員会 設置要綱・名簿・開催状況 P. 74

社会福祉法人の経営組織にかかるガバナンス実態調査 調査結果の概要と考察

1. アンケート調査の概要

1) 目的

会員法人におけるガバナンス強化に向けた取組状況を明らかにすることで、実効性のある方策やその課題を見出すことを目的とする。

2) 実施期間

令和5年11月9日～令和5年12月15日

3) 対象

兵庫県経営協会員 354 法人

4) 調査内容

【法人の基本情報】

- ・法人名や法人規模などを回答

【ガバナンス強化に向けて取り組んでいる事項】

- ・設問は【理事・理事会・理事長】、【監事】、【評議員・評議員会】の各機関別に作成
- ・理事・理事会、監事、評議員会といった機関ごとの機能の強化策を中心に、会員法人の取組状況などを調査。
- ・法人独自に取り組んでいる機能強化に向けた取組については、自由記述で回答。

2. アンケート結果の概要と考察

1) 回答数・回答率

回答数：89 法人 / 354 法人

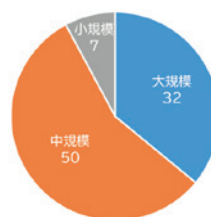
回答率：25.1%

2) 回答法人の概要

回答89法人の内訳

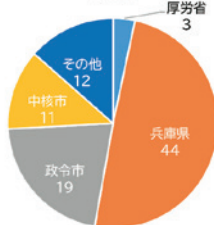
円グラフ参照

法人規模 n:89



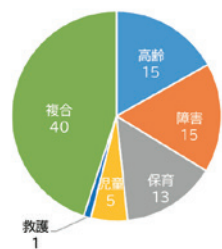
■大規模 ■中規模 ■小規模

所轄庁



■厚生労働省 ■兵庫県 ■政令市 ■中核市 ■その他の市

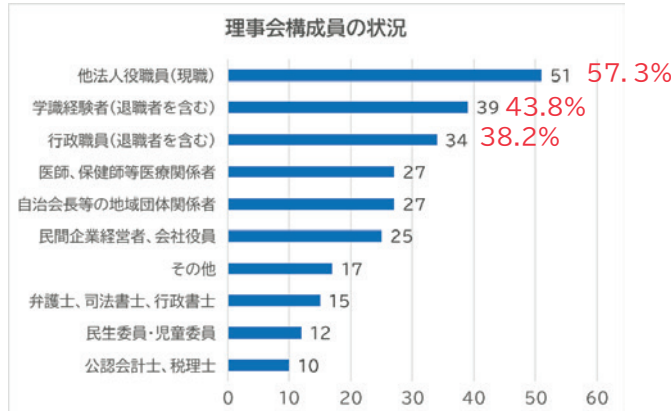
法人種別



■高齢 ■障害 ■保育 ■児童 ■救護 ■複合

理事・理事会の状況について

設問① 理事・理事会の状況について



1) 理事の構成員の内訳

- 理事の構成員に「他法人の役職員」が入っている法人が51法人、6割弱あり、法人同士の持ち合いで理事をしているところが一定数を占める。
- 約40%の法人で理事に「学識経営者(退職者を含む)」や「行政職員(退職者を含む)」が選任されている。
- 弁護士・司法書士・行政書士は15法人(16.9%)、公認会計士、税理士は10法人(11.2%)で、専門職の理事就任は全体としては低い傾向にある。

【その他の内訳】

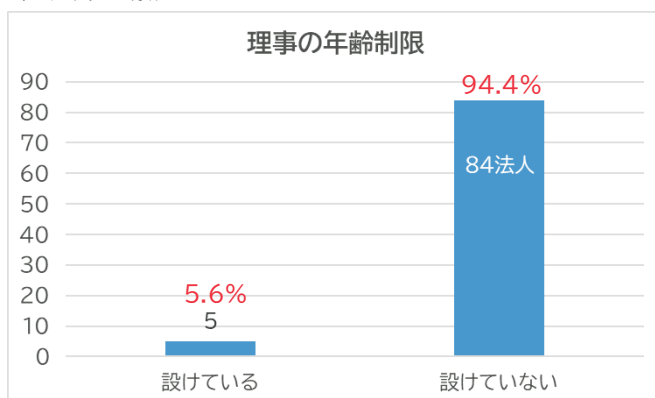
元民生委員、元自治会長、牧師、NPO法人代表者、家族会役員、ジャーナリスト施設代表者(園長)、元教員、退職した管理者、社会保険労務士、NPO法人理事長、保護司会理事、自法人管理者のみ、手をつなぐ育成会会長、元県会議員 など

2) 理事の人数



設問② 理事の就任時または再任時の年齢制限の有無、再任回数の上限の有無

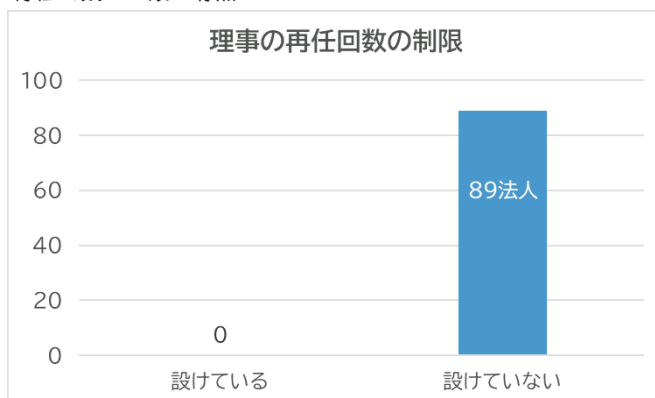
1) 年齢制限の有無



【設けていると回答した法人の具体的な内容】

- 新規就任時は、原則 70 歳未満、再任時上限（定年）は満 75 歳
- 役員定年 75 歳（2 か所）
- 役員定年 70 歳
- 役員定年 80 歳

2) 再任回数の上限の有無



- 理事の再任回数に上限を設けている法人はなかった。法改正から 2 期が経過しているが、後任者の選出が難しいといわれる状況下では、残留を依頼する法人が増えることが想定される。
- それに伴い、ガバナンスの低下が生じないよう、適格な人材確保に向けた取り組みが今から必要である。

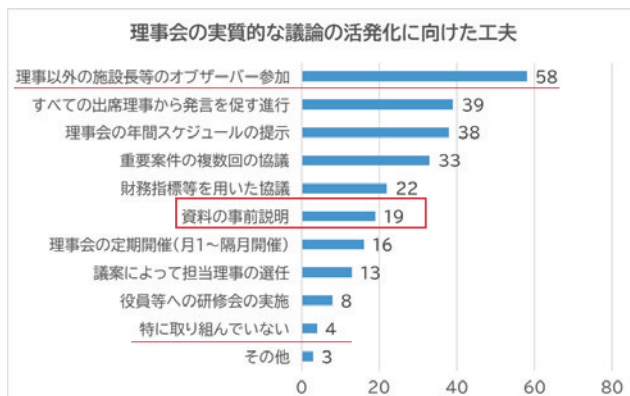
3) 理事構成の「バランスや多様性を保つ」「新陳代謝を促進する」工夫（全数）

- 幅広い意見を取り入れたいため、異業種の方を含めるように努めている。
- 理事、評議員で構成する特別委員会にて、役員・評議員の構成を検討し、事業等領域、関係団体、男女等の割合などの項目を定め、意識して候補者を選任するようにしている。
- 法人内管理者と外部関係者の構成比率を半々にする。
- これまで、行政事務経験者や地域の福祉人材を理事としていましたが、評議員にそのような人材を充てることとし、理事は法人経営を重視することから民間企業等の経験者をお願いしている。
- 保育、介護、障害福祉各事業の専門家を理事に選任し意見を聴取している。
- スキルマトリクスを作成し、各分野の専門家等に理事をお願いしている。
- 地域関係者、学識経験者、障害者（利用者）家族、法人の施設長を入れ、離任した場合もバランスが保てるように推薦する。
- 常勤理事と外部理事の割合（現在は半数ずつ）。
- 3拠点を展開しているが、最低でも各拠点に責任者1名が入るよう選出。
- 地域の商工会議所より社会福祉に理解のある役員を推薦。
- 4地区、民生委員・児童委員、法人からの推薦（社会福祉に精通されている方）、施設長で構成されている。
- 女性比率を上げること。市の外郭団体であり、市からの推薦があるため一定期間で交代になる。
- 弁護士、社労士等専門的な立場にある者を選任している。

【課題として挙げられた意見】（全数）

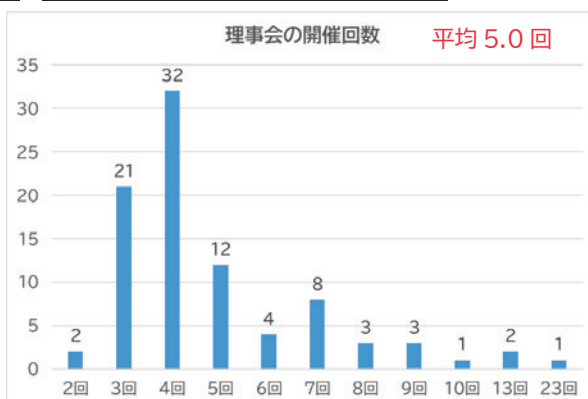
- 高齢や体調を理由に辞任したいとの申し出ケースが増えてきている。人選に苦勞する。
- 支部理事交代の判断基準がない。
- 理事の適任者が少ない。
- 役員任期は、はじめに法人側より依頼を行っていることもあり、辞任の話をもっていきにくく、課題と感じている。
- 再任回数の上限を検討中。
- 特に有りませんが、再任期間の上限は決めたいと考えています。

設問③ 理事会の実質的な議論の活発化に向けた工夫



- 理事会における議論の活発化に向けた取り組みとして、理事ではない法人職員の理事会へのオブザーバー参加を求める法人が58法人(65.1%)であった。育成を意識した取り組みといえる。
- すべての理事からの発言や年間スケジュールの提示、定期開催など、法人としても取り組みやすい工夫もそれぞれ多く取り入れられていた。
- 資料の事前配付だけでなく、事前説明まで実施する法人は19法人(21.3%)に留まっていた。
- 一方で、特に取り組んでいないと回答した法人が4法人あった。

設問④ 理事会の開催回数(決議の省略も含む)



- 平均5.0回という結果であったが、年間12回を超える理事会を開催している法人が3法人もあった。

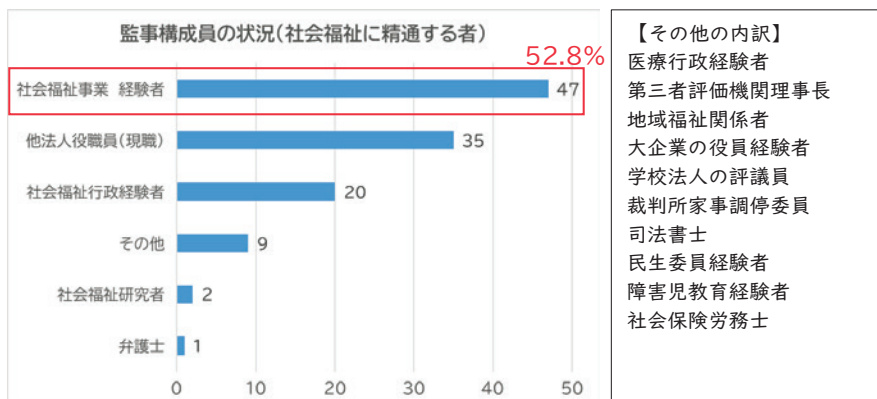
設問⑤ 実質的な議論ができる理事会の運営に向けて工夫や課題（全数）

- 各議案についての詳細説明については、理解をしている当事者（施設長）が説明するようにし、質疑に対応するようにしている。
- 重要な議案の場合には、事前に電話やメールなどで説明をしている。
- 重要な案件については、資料読み込みのための時間を取るため、通常より早めに資料を送るようにしている。
- 重要な案件については、公式な理事会ではなく、理事ミーティングという形で事前協議し、記録を残している。
- 工夫：運営状況を把握いただくため、機関紙の郵送・行事案内・近況報告等を行っている。
- 課題は、社会福祉関係者以外の理事に対し、介護保険制度はじめ関係法令を理解していただくこと。
- 全体的に会計について社会福祉法人会計が特殊で理解できない方が多い。
- 発言が偏らないように、また、個々の意見を大切に、法人として包括的な議論となるよう心掛けています。
- 各事業専門家から活発な意見を求めるようにしています。
- 数年先の出生数の予測（減少推移）資料を提供し、経営課題がより意識できるように努めている。
- 理事会開催日時の事前調整。
- 理事会以外でも事業状況等を報告している。
- 報告事項の中で、直近の運営会議資料を使って法人全体の事業状況や課題を説明している。
- 事前にテーマなどに関して、意見を出してもらいやすいように告知。
- 参加者への発言を求める進行を行っている。
- 運営上の課題が生じたときや重要な運営方針を決める前には、案の段階で理事会に諮り、意見を聞いた上で最終案を次の理事会で提案している。
- 理事会以外に、常任理事、外部理事、監事との意見交換会の場を年1回持ち、意見交換が忌憚なく交わせるよう、コミュニケーションを図っている。
- 理事で小委員会を設け、事前に議論し、理事会に提案している。
- 議案について、理事の方から前もって意見を聞いて取り入れる。
- できる限り参加理事へ発言いただけるよう、質疑等の発言を促している。
- 質問などに対応できるように別室にて各施設の担当者が待機している。

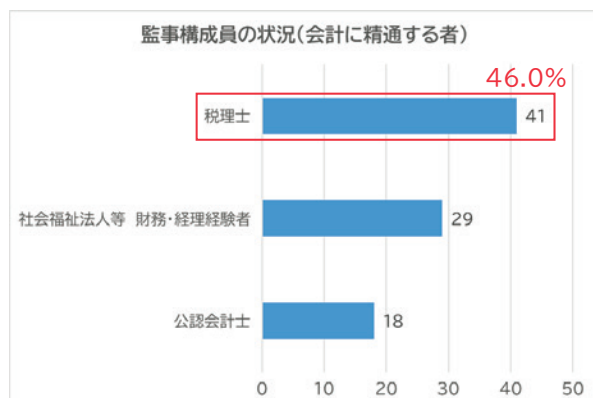
監事の状況について

設問① 監事の構成員はどんな立場の方を選任しているか。

【社会福祉に精通する者】

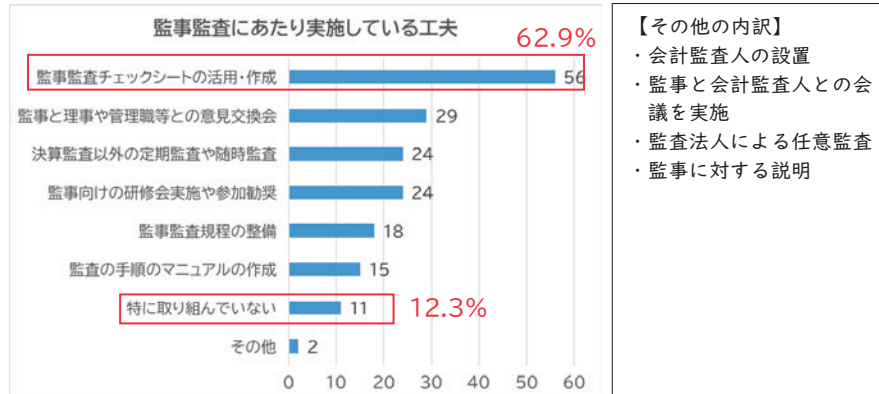


【会計に精通する者】



- 社会福祉に精通する者として「社会福祉事業経験者」を監事選任している法人は47法人(52.8%)であった。また、会計に精通する者として「税理士」を選任しているのが41法人(46.1%)、「公認会計士」を選任しているのが18法人(20.2%)で、あわせて7割弱の法人が専門職を監事に選任していた。

設問② 監事監査を実施するにあたり、効果的な監査実施に向けて取り組んでいる工夫



- 監事監査の実施に当たっては、56法人(62.9%)で「チェックシート」が活用されていた。
- 他にも決算前の定期監査だけではなく、積極的な関わりを行う法人が多くあることが明らかになった。
- 一方で、「特に取り組んでいない」と回答した法人が11法人(12.4%)あった。まずは、「監事と理事との意見交換会」「チェックシートの導入」など、導入しやすいものから取り組みを進めることが考えられる。

設問③ 監事機能の強化に向けての工夫や課題（全数）

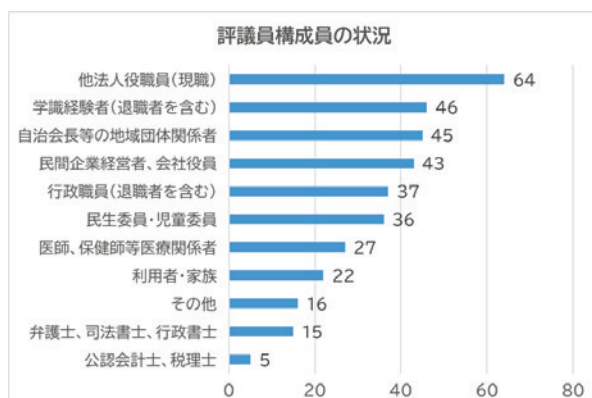
- 毎月顧問税理士を交えて、幹部会議を実施し、現状の経営状況を把握するようにしている。
- 毎回の理事会の最後に「監事からの講評」の時間を取っている。そうすることで外部からの目により課題が明確になる。また、監事人数を増員する予定。
- 監事監査資料の事前配付を行っている。
- 事業を担当する監事については、所属する相談支援事業所の業務（入所者・利用者面談等）を通じて日常的に当法人の施設・事業所に出入りしている方をお願いし、日頃から事業の実態を見てもらっている。
- 会計を担当する監事（公認会計士）については、クラウド会計システムのユーザーとして帳簿などを閲覧できるようにし、併せて会計顧問として別の公認会計士に毎月帳簿のチェック・業務改善などをしてもらい、情報共有をしてもらっている。
- 決算監査以外の定期監査を実施しているが、その際には監査施設の責任者に事前ヒアリングシートを配付し、事前にその施設が抱えている課題等を把握していただいたうえで実施している。

- 決算監査以外業務の監査内容の充実を図っている。
- 監事がこの度交代し、新任のため研修を受講していただくと同時に、法人運営のことを知ってもらうことにした。法人に定期的に来られ資料等で勉強されている。
- 監事及び職員が外部研修に参加。
- 監査法人と監事の連携
- 日ごろからメールや電話を通じて、連絡や相談を行っている。
- 共有と連携を図っている。
- 日ごろから細やかな報告を心掛けています。
- 資料を事前に送付し、役員会当日に確認いただくようにしている。
- 経理・会計面の監事機能が弱い。
- 適任者が少ない。

評議員・評議員会の状況について

設問① 評議員の状況について

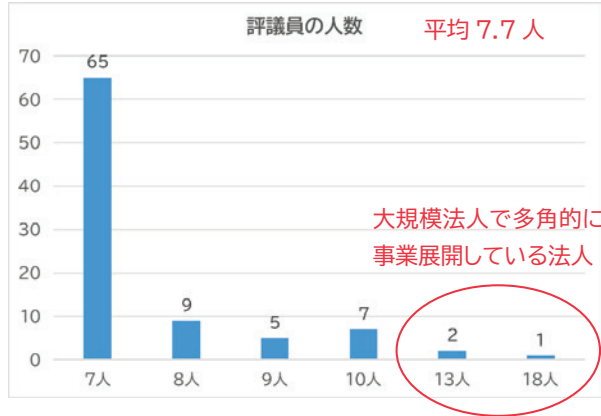
1) 評議員の構成の内訳



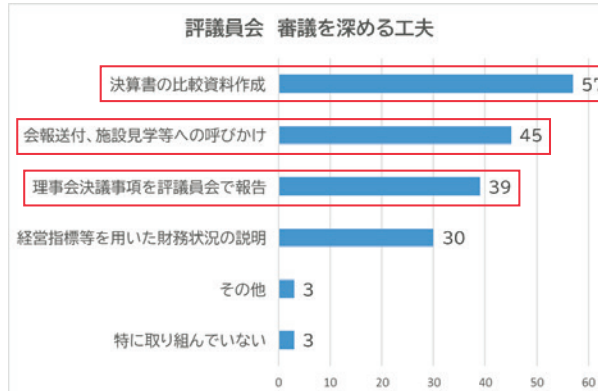
【その他の内訳】

理事長の友人、元民生委員・児童委員、元自治会役員、牧師、ボランティア
 元他法人の役職員、元他法人保育園長、元養護教員、OB職員、元教職員、元議員
 市議会議員、社会福祉協議会役員、社会保険労務士、介護支援専門員
 経営コンサルタント、社会福祉士
 全国規模の法人のため、各都道府県（支部）単位で評議員会は未設置 など

2) 評議員の人数



設問② 評議員会において、審議を深めるための取り組み

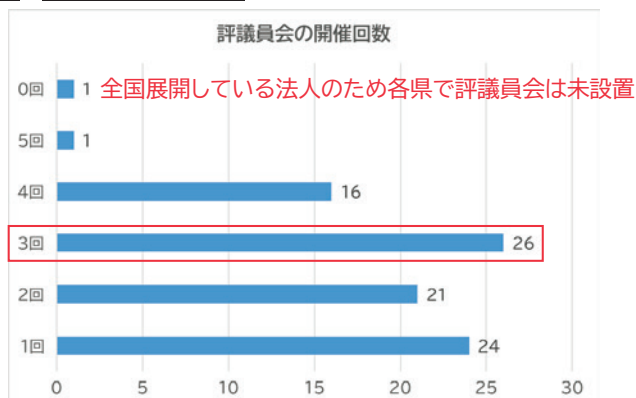


【その他の内訳】

- ・法人運営、議案説明等は、詳しく説明を行っている
- ・毎回、稼働率を示した事業別実施状況やトピックスを報告
- ・支部には評議員及び評議員会は未設置

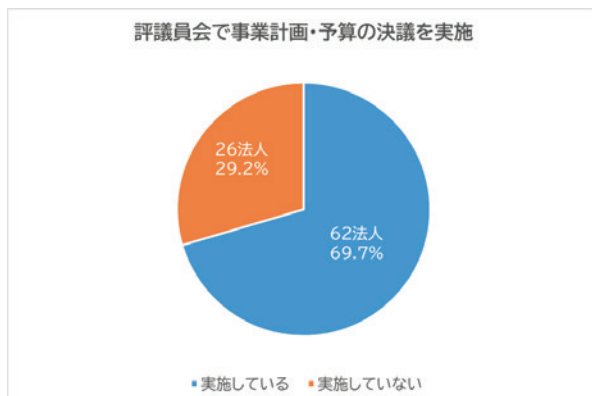
- 評議員会における審議を深め活発な議論を進めるための工夫として、事前の資料送付だけでなく、決算書の予算比・前年比を示す資料作成を行っている法人が57法人（64.0%）あった。
- 法人が実施する事業内容等の理解を促す工夫として、会報や施設見学などを実施する法人が45法人（50.6%）あった。
- また、理事会での審議事項を評議員会に報告している法人も39法人（43.8%）あるなど、法人経営の状況を評議員に丁寧に説明している法人が一定数みられる結果となった。

設問③ 評議員会の開催回数



- 評議員会を年間3回実施している法人が26法人(29.2%)あり、一番多い結果となった。法的には年間1回の決算の承認のための評議員会で問題ないが、それ以上に評議員会を開催している法人が、全体では約7割にのぼる。

設問④ 評議員会の権限として、定款等により評議員会で事業計画や予算について決議できているか。



- 評議員会で事業計画・予算の決議を実施している法人が62法人(69.7%)あり、社会福祉法上の義務を超えて、評議員から積極的に意見を聴取し、法人運営に生かしていることがうかがえる結果となった。

設問⑤ 評議員・評議員会の機能の強化に向けての工夫や課題（全数）

【取り組んでいる工夫】

- 理事会の諮問機関であることから、評議員にはできるだけ多種多様な領域から就任いただくよう意識している。
- 評議員にも民間企業の経営者や経験者を数名お願いして、民間の考え方を法人に取り入れる努力をしている。
- 評議員にオブザーバーとして期中の理事会に出席いただき、事業中間報告、補正予算報告や様々な意見をいただく機会を設けています。
- コロナ拡大で決議の省略が続いた際、評議員会とは別に経営状況を報告する機会を設けた。
- 各議案についての詳細説明については、理解をしている当事者（施設長）が説明するようにし、質疑に対応するようにしている。
- 事業計画や予算等は必ず報告している。事業の状況等もできるだけ報告している。
- 他の社会福祉法人理事長、業務執行理事、法律規則に精通している行政職経験者、行政書士等の専門家と地域関係者、利用者家族等バランス良く選任している。
- 他法人役職員、学識者、家族、元行政職員等、多様な立場の者を選任し、多様な立場・視点から協議できるようにしている。
- 法人の理解を深めていただくために、各施設の見学等を企画予定。
- 常勤理事、施設長、監事全員が出席して理事会、評議員会どちらの意見も共有している
- 事業計画や予算は決議しないが、事前に理事会で決議したものを報告している。（3月か4月）
- 事業の分かりやすい説明や時系列比較など、資料作成の工夫を行っている。
- 積極的に発言いただけるように、順番に発言を促している。

【感じている課題】

- 社福以外の評議員に介護保険制度はじめ関係法令を理解していただくこと。
- 高齢の評議員の割合が高い。現役で活躍している方は多忙で就任困難。
- かなりの高齢につき理解が難しい方がいる。
- 評議員の高齢化が課題である。
- 適任者が少ない。
- 理事会と評議員会を別で開催することの意義が感じられにくい。

番外編：法改正後の所轄庁による法人監査、指導等について

設問 所轄庁が行う指導監査は、厚生労働省通知「社会福祉法人指導監査実施要項の制定について」(※)において、法人の自主性・自立性を前提として、公正不偏かつ懇切丁寧であること等により実施されることとなりました。

当該通知後、所轄庁が行う指導監査について、何か変化はありましたでしょうか。自主自立を脅かす過度な介入と思われる案件や指導監査の範疇を超えと思われるような事例、逆に法人の経営改善に資する助言や情報提供が実施されているなど、法人の皆様が感じておられるエピソードがあればご記入ください。

- 適切にご指導していただいている。
- とても丁寧な助言だった。
- 監査は丁寧で参考になることが多い。
- 懇切丁寧な指導で本当に感謝している。
- 指導監査の範疇を超えるようなこと等はなかった。
- 監査時及び指摘事項の報告時等、全般において対応が丁寧になった。質問についても具体的丁寧に教示いただけるようになった。
- 過度な介入等は感じられません。モデル規程に沿った指導を受けました。
- 法に則った、監査担当者の主観のない、公平な監査になった。
- 以前はローカルルールの部分が散見されたが、現在はガイドラインに沿った指導がなされていると感じている。
- 法人運営に関する研修開催の案内が届くことが以前より増えました。
- 法人内や理事会とは異なる視点での指摘があり、法人の内部統制や正しい会計処理へ導く内容で参考になった。
- 法改正後、主観で発言される監査員は少なくなりました。高圧的な態度の方もいらっしゃいましたが、指摘させていただくとご理解いただけました。
- 自主自立を脅かす過度な介入と思われる案件や指導監査の範疇を超えと思われるような事例はありません。適切に指導いただいていると認識しています。
- 市委託の会計士が監査時に同席するようになり、会計面でのアドバイスももらえるようになったので、良い監査指導になっていると思う。
- 昨年度は、社会福祉充実残額の算出方法、規程に関する件(改正・制定)において、所轄庁へ問い合わせることが大変多かった。当方の検討や作成にかなり時間を要してしまったが、担当課でも会議を持ってくださったりし、丁寧な助言であった。
- 所轄庁による指導監査で公認会計士が同行されるようになった。
- 会計士を連れてきているが社会福祉会計をあまり知らず、こちらが教えている状況なのは如何なものかと思っている。担当者によって基準が違うように感じることもある。
- 丁寧ではあるが、経費支出に関するチェックが以前より細かく厳しくなった。

- 当市の指導監査担当者は他の市町と比較しても大変よく勉強していると思います。的確な指導をされますが、厳しく監査指導をされているとすることがあります。近隣市町の他法人の事務担当者等から聞くと当市以外の近隣の市町の監査指導官が勉強不足で緩いのではないかとすることがあります。
- 指導監査のチェックリストなどを作られている場合は事前に公開・連絡して頂き、特に法令・通知に対する所轄庁の解釈（基準）がある場合は、その理由も含めて説明して頂きたい。
- 監査当日の様子からは想像もできない程、監査講評の文書が厳しい内容であるため、日常業務に支障を及ぼすような表現や指導・回答を求めることはやめていただきたい。
- 指導監査当日に法人側に指摘し納得されていない事項について改善指導（助言ではない）をする場合には、事前に弁明の機会を設けてほしい。（指導でも実質的には命令と同じになるため）
- 経理規程の確認の中で指導があったことで、規程改正につながった。
- 統括本部体制を採用する理念、実施に伴う諸項目に対する合意内容を文書で明確化にしておくことが望ましいと助言をいただきました。
- 施設ごとに監査があるので、他施設で聞かれた内容などの共有ができ、準備もできる。法人監査も例年、文章での指摘はなく、法改正の追加項目をお願いされる程度である。
- 加算等の要件が細かに記載されているものがなく、監査当日に記録の内容が薄いなどと返戻の案件があった。事前の丁寧な説明会をお願いしたい。

(公 印 省 略)
 兵 社 福 経 発 2 4 号
 令 和 5 年 1 1 月 9 日

兵庫県社会福祉法人経営者協議会
 会員各位

兵庫県社会福祉法人経営者協議会
 会長 谷村 誠

社会福祉法人の経営組織に係るガバナンス実態調査（アンケート）の
 実施について（ご依頼）

時下 ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

また、平素から、本会事業の推進につきましてご配慮を賜り深謝申し上げます。

さて、兵庫県社会福祉法人経営者協議会では、社会福祉法人の経営強化を目的に、「財務」「ガバナンス」「労務」の3つの視点から検討を行う「社会福祉法人経営強化検討委員会」（以下、検討委員会という。）を令和2年度から設置しております。

この度、検討委員会では、理事・理事会、監事、必置化された評議員会といった各機関における牽制機能の発揮を含めた、社会福祉法が示すガバナンス強化のため考え方と方策を整理し、報告書にとりまとめる予定です。

今回のアンケート調査は、会員法人におけるガバナンス強化に向けた取組状況を明らかにすることで、実効性のある方策やその課題を見出すことを目的として実施いたします。

つきましては、何かとご多忙の折、誠に恐れ入りますが、趣旨ご賢察の上、アンケート調査のご回答にご協力賜りますようよろしくお願い申し上げます。

記

1. アンケートの内容について

(1) 法人の基本情報

- ・法人名や回答者のご連絡先などをご回答いただきます。

(2) ガバナンス強化に向けて取り組んでいる事項

- ・設問は【理事・理事会・理事長】、【監事】、【評議員・評議員会】の各機関別に作成しています。
- ・理事・理事会、監事、評議員会といった機関ごとの機能の強化策を中心に、会員法人の取組状況など、現状を明らかにすることを目的とします。
- ・法人独自に取り組んでいる機能強化に向けた取組については、自由記述で回答をいただきます。

2. アンケートの対象

兵庫県経営協会 354 法人
 ※調査は法人に対して実施します。

3. アンケートの実施方法・回答締切

下記のURLの専用フォームからご回答をお願いいたします。

<https://forms.gle/NXCqrifk17keF1Ue7>

回答期限：令和5年11月30日（木）まで

4. その他

今回の調査につきましては、実態調査以外の目的では使用いたしません。

なお、報告書に掲載する際は数値のみの掲載とし、自由記述の引用については法人名や記入者氏名等は伏せて掲載します。

5. お問い合わせ先

兵庫県社会福祉法人経営者協議会事務局
 （兵庫県社会福祉協議会福祉事業部 担当：岸田・荻田）
 〔住 所〕 〒651-0062 神戸市中央区坂口通 2-1-1
 〔TEL〕 078-242-4635 〔FAX〕 078-251-5678
 〔E-mail〕 keieikyo@hyogo-wel.or.jp

社会福祉法人の経営組織にかかるガバナンス実態調査

兵庫県社会福祉法人経営者協議会（以下、「経営協」という）では、社会福祉法人の経営強化を目的に、「財務」「ガバナンス」「労務」の三つの視点から検討を行う「社会福祉法人経営強化検討委員会」（以下、「検討委員会」という）を設置（令和2年度～）しています。

令和4年度から「ガバナンス」をテーマに検討をはじめ、弁護士・公認会計士・社会保険労務士の専門家の方々のアドバイスを受け、各社会福祉法人が備えるべきガバナンスのあり方について検討をしています。

検討委員会では、理事・理事会、監事、必置化された評議員会といった各機関における牽制機能の発揮を含めた、社会福祉法が示すガバナンス強化のため考え方と方策を整理し、報告書にとりまとめる予定です。

今回のアンケート調査は、会員法人におけるガバナンス強化に向けた取組状況を明らかにすることで、実効性のある方策やその課題を見出すことを目的として実施いたします。

本アンケートは、10分程度で回答可能です。ご回答いただきましたアンケートの集計結果につきましては、法人名や記入者氏名を伏せたうえで会員法人の皆様にごフィードバックさせていただきます。何卒、ご回答にご協力を賜りますようお願いいたします。

設問内容は以下のとおりです。

【基本事項】

〔法人名〕〔所在地〕〔法人規模〕〔事業種別〕〔所轄庁〕

【法人運営における各機関の状況】

2-1 理事について

- (1) 現在の構成員にはどんな立場の方がおられますか。
- (2) 理事の人数を教えてください。
- (3) 理事の就任時または再任時の、年齢制限を設けていますか。
- (4) 上記2-1(3)で「設けている」と回答した方にお聞きします。具体的にはどんな内容ですか。
- (5) 理事の再任回数の上限を設けていますか。
- (6) 上記2-1(5)で「設けている」と回答した方にお聞きします。具体的にはどんな内容ですか。
- (7) 理事構成の「バランスや多様性を保つため」「新陳代謝を促進するため」に工夫していることや課題があれば自由にご記入ください。

2-2 理事会の運営について

- (1) 理事会において、実質的な議論がなされるために実施していることはありますか。該当するものに✓を入れてください。（複数回答可）
- (2) 理事会の年間開催回数（令和4年度）※「決議の省略」による文書での開催を含む
- (3) 実質的な議論ができる理事会の運営に向けて工夫していることや課題などがありましたら自由にご記入ください。

3 監事について

- (1) 監事の構成員はどんな立場の方を選任していますか。該当するものに✓を入れてください。(複数選択可)
- (2) 監事監査を実施するにあたり、効果的な監査実施に向けて取り組んでいる工夫について、該当するものに✓を入れてください。(複数選択可)
- (3) 監事機能の強化に向けて工夫していることや課題などがあれば自由にご記入ください。

4-1 評議員について

- (1) 構成員にはどんな立場の方がおられますか。該当するものに✓を入れてください。(複数選択可)
- (2) 評議員の人数を教えてください。

4-2 評議員会の運営について

- (1) 評議員会の審議事項に関して、審議を深めるために何か実施されていることはありますか。該当するものに✓を入れてください。(複数回答可)
- (2) 評議員会の年間開催回数(令和4年度)※「決議の省略」による文書での開催を含む
- (3) 評議員会の権限として、定款等により評議員会で事業計画や予算について決議できますか。
- (4) 評議員・評議員会の機能の強化に向けて工夫していることや課題などがあれば自由にご記入ください。

5 法改正後の所轄庁による貴法人への監査、指導等についてお聞かせください。

所轄庁が行う指導監査は、厚生労働省通知「社会福祉法人指導監査実施要項の制定について」(※)において、法人の自主性・自立性を前提として、公正不偏かつ懇切丁寧であること等により実施されることとなりました(詳しくは※による)。※平成29年4月27日付け雇児発0427第7号・社援発0427第1号・老発0427第1号 厚生労働省雇用均等・児童家庭局長、社会・援護局長及び老健局長連名通知

(1) 当該通知後、所轄庁が行う指導監査について、何か変化はありましたでしょうか。自主自立を脅かす過度な介入と思われる案件や指導監査の範疇を超えと思われるような事例、逆に法人の経営改善に資する助言や情報提供が実施されているなど、法人の皆様が感じておられるエピソードがあればご記入ください。

6 経営強化に関しまして、兵庫県社会福祉法人経営者協議会に望まれること、その他何かご意見等がございましたらご自由に記入ください。

4 社会福祉法人「アクションプラン2025」の全体像

社会福祉法人の使命（社会的責任）の遂行

社会、地域における福祉の充実・発展

- ①社会福祉事業を主とした福祉サービスの供給主体の中心的な役割を果たす
- ②制度の狭間にあるものを含め地域のさまざまな福祉需要にきめ細かく対応する

アクションプラン2025 社会福祉法人行動指針（社会福祉法人に求められる取組課題）

I. 経営に対する基本姿勢

- ①経営者としての役割
- ②組織統治の強化
- ③健全で安定的な財務基盤の確立
- ④コンプライアンスの徹底

II. 支援に対する基本姿勢

- ⑤人権の尊重
- ⑥包括的支援の充実・展開
- ⑦サービスの質の向上
- ⑧安心・安全の環境整備

III. 地域社会に対する基本姿勢

- ⑨地域共生社会の推進
- ⑩信頼と協力を得るための積極的なPR

IV. 福祉人材に対する基本姿勢

- ⑪中長期的な人材戦略の構築
- ⑫人材の採用に向けた取組の強化
- ⑬人材の定着に向けた取組の強化
- ⑭人材の育成に向けた取組の強化

公共的・公益的かつ信頼性の高い法人経営の原則

- 公益性
- 継続性
- 透明性
- 倫理性
- 非営利性
- 開拓性
- 組織性
- 主体性
- 効率性
- 機動性

SDGs

全社協福祉ビジョン

公益法人ガバナンスコード

会員法人

支援

参画

全国経営協

ブロック協議会


都道府県経営協

アクションプラン2025 実践のポイント

基本姿勢 Ⅰ 経営に対する基本姿勢

行動指針 2

組織統治（ガバナンス） の強化

経営原則	組織性、主体性、透明性
SDGs	
ガバナンスコード	1.2.3.4.5

長期ビジョン

国民の負託に応えるべく、公正かつ透明性の高い適正な経営を可能にする実効性のある組織体制を構築して組織全体を適切に統治します。

目的・考え方

- 社会福祉法に基づいた理事会・評議員会・監事などの組織統治体制を確立するとともに、それらの役割を認識し経営を行います。
- 社会的ルールを遵守し、また、社会に対して十分な説明責任を果たすため、公正かつ適正な経営を可能とする組織統治（ガバナンス）を行います。
- 事業を積極的に「推進する力を持つ組織づくり」とともに、社会的な責任と使命を果たし得る組織として、経営に対する適切なチェック・牽制機能を持った「自ら改める組織づくり」をめざす取組を実践します。

実践のポイント

理事会

- 法令に従い理事会を執行機関とし、適切な法人経営を主体的に行っているか。 **A**

評議員会

- 法令に従い評議員会を設置し、議決機関として機能しているか。 **A**

監事

- 法令に従い監事を選任し、監事監査を適切に行っているか。 **A**

組織統治機能の強化

- 理事会、評議員会、理事、監事および評議員が各々の役割を認識し、法人経営と各事業経営のチェック機能、各機関間（理事会、監事、評議員会）の相互牽制機能を果たしているか。 **A**

業務執行機能の強化

- 理事会および理事長は、法人本部機能の強化をはじめとして、法人経営および事業経営が良好に進展するような執行体制の機能を強化しているか。 **B**

会計監査人の選定

- 特定社会福祉法人の場合、法令の基準に従い会計監査人を選定し、適切な会計監査を受けているか。 **A**
- 会計監査人を置く必要がない法人にあっても、会計の専門家による適切な会計処理のチェックを受けているか。 **A**

事業経営の透明性の確保

- 外部機関による審査を積極的活用し、事業に関する外部からのチェックを行っているか。 **B**

実践のポイント

運営協議会の設置

- 必要な場合、運営協議会を設置し、地域住民等の声を反映させているか。B

実践のポイントそれぞれに付している記号は、
Aは必須事項、Bは努力事項として、自己評価をしてください。

0 経営計画に対する基本姿勢
1 経営計画の策定
2 経営計画の実施
3 経営計画の見直し
4 経営計画の評価
5 経営計画の改善
6 経営計画の推進
7 経営計画の達成
8 経営計画の継続
9 経営計画の発展
10 経営計画の向上

兵庫県

理事会・評議員会の決議の省略の手続について

理事会の決議の省略を行う場合

1 理事会の決議の省略の手順

(1) 理事が、理事会の決議の目的である事項（議案）を理事及び監事に提案する。

〔理事及び監事への送付資料〕

- ・理事の提案書（様式 8）
- ・議案資料（通常の議案のほか、評議員会の招集に係る決議（①「日時、場所、議案」の決議、②「評議員会の決議の省略」を行う決議）を行う場合を含む。）

(2) 理事の同意の意思表示（書面又は電磁的記録による）及び監事の異議がない旨の確認書（書面又は電磁的記録による）を徴取する。（様式例 8）

⇒理事全員の同意書、監事全員の異議がない旨の確認書が揃った段階で、理事会の決議があったものとみなすことができる。

2 議事録の作成

議事録を作成し、以下の順で編綴する。

- ・理事会議事録（様式 14）
- ・理事の提案書
- ・議案資料
- ・理事の同意書、監事の異議がない旨の確認書

〔根拠法令〕

○理事会の決議の省略

社会福祉法第 45 条の 14 第 9 項で準用する一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 96 条

※定款に「理事会決議の省略」について定める必要がある。（定款例第 26 条第 2 項）

○理事会の決議の省略に係る議事録

社会福祉法施行規則第 2 条の 17 第 4 項第 1 号

評議員会の決議の省略を行う場合

1 評議員会の決議の省略の手順

- (1) 理事長が、評議員会の決議の目的である事項（議案）を提案する。

〔評議員会への送付資料〕

- ・ 理事長の提案書（様式 8）
- ・ 議案資料

- (2) 評議員の同意の意思表示（書面又は電磁的記録による）を徴取する。

⇒ 評議員全員の同意書が揃った段階で、評議員会の決議があったものとみなすことができる。（様式 8）

2 議事録の作成

議事録を作成し、以下の順で編綴する。

- ・ 評議員会議事録（様式 11）
- ・ 理事長の提案書
- ・ 議案資料
- ・ 評議員の同意書

〔根拠法令〕

○ 評議員会の決議の省略

社会福祉法第 45 条の 9 第 10 項で準用する一般社団法人及び一般財団法人に関する法律第 194 条

○ 評議員会の決議の省略に係る議事録

社会福祉法施行規則第 2 条の 15 第 4 項第 1 号

指導監査ガイドライン（令和4年3月14日改正）要約目次

I 法人運営

1 定款

- 1 定款は、法令等に従い、必要事項が記載されているか。
- 2 定款の変更が所定の手続を経て行われているか。
- 3 法令に従い、定款の備置き・公表がされているか。

2 内部管理体制

- 1 特定社会福祉法人において、内部管理体制が整備されているか。

3 評議員・評議員会

(1) 評議員の選任

- 1 法律の要件を満たす者が適正な手続により選任されているか。
- 2 評議員となることができない者又は適当ではない者が選任されていないか。
- 3 評議員の数は、法令及び定款に定める員数となっているか。

(2) 評議員会の招集・運営

- 1 評議員会の招集が適正に行われているか。
- 2 決議が適正に行われているか。
- 3 評議員会について、適正に記録の作成、保存を行っているか。
- 4 決算手続は、法令及び定款の定めに従い、適正に行われているか。

4 理事

(1) 定数

- 1 法に規定された員数が定款に定められ、その定款に定める員数を満たす選任がされているか。

(2) 選任及び解任

- 1 理事は法令及び定款に定める手続により選任又は解任されているか。

(3) 適格性

- 1 理事となることができない者又は適切ではない者が選任されていないか。
- 2 理事として含まれていなければならない者が選任されているか。

(4) 理事長

- 1 理事長及び業務執行理事は理事会で選定されているか。

5 監事

(1) 定数

- 1 法に規定された員数が定款に定められ、その定款に定める員数を満たす選任がされているか。

(2) 選任及び解任

- 1 法令及び定款に定める手続により選任又は解任されているか。
- 2 監事となることができない者が選任されていないか。
- 3 法に定める者が含まれているか。

(2) 職務・義務

- 1 法令に定めるところにより業務を行っているか

6 理事会

(1) 審議状況

- 1 理事会は法令及び定款の定めに従って開催されているか。
 - 2 理事会の決議は、法令及び定款に定めるところにより行われているか。
 - 3 理事への権限の委任は適切に行われているか。
 - 4 法令又は定款に定めるところにより、理事長等が、職務の執行状況について、理事会に報告をしているか。
- (2) 記録
- 1 法令で定めるところにより議事録が作成され、保存されているか。
- (3) 債権債務の状況
- 1 借入は、適正に行われているか。
- 7 会計監査人**
- 1 会計監査人は定款の定めにより設置されているか。
 - 2 法令に定めるところにより選任されているか。
 - 3 法令に定めるところにより会計監査を行っているか。
- 8 評議員、理事、監事及び会計監査人の報酬**
- (1) 報酬
- 1 評議員の報酬等の額が法令で定めるところにより定められているか。
 - 2 理事の報酬等の額が法令に定めるところにより定められているか。
 - 3 監事の報酬等の額が法令に定めるところにより定められているか。
 - 4 会計監査人の報酬等が法令に定めるところにより定められているか。
- (2) 報酬等支給基準
- 1 役員及び評議員に対する報酬等の支給基準について、法令に定める手続により定め、公表しているか。
- (3) 報酬の支給
- 1 役員及び評議員の報酬等が法令等に定めるところにより支給されているか。
- (4) 報酬等の総額の公表
- 1 役員及び評議員等の報酬について、法令に定めるところにより公表しているか。

II 事業

1 事業一般

- 1 定款に従って事業を実施しているか。
- 2 「地域における公益的な取組」を実施しているか。

2 社会福祉事業

- 1 社会福祉事業を行うことを目的とする法人として適正に実施されているか。
- 2 社会福祉事業を行うために必要な資産を有しているか。

3 公益事業

- 1 社会福祉事業を行うことを目的とする法人が行う公益事業として適正に実施されているか。

4 収益事業

- 1 法に基づき適正に実施されているか。
- 2 法人が行う事業として法令上認められるものであるか。

Ⅲ 管理

1 人事管理

- 1 法令に従い、職員の任免等人事管理を行っているか。

2 資産管理

(1) 基本財産

- 1 基本財産の管理運用が適切になされているか。

(2) 基本財産以外の財産

- 1 基本財産以外の資産の管理運用は適切になされているか。

(3) 株式保有

- 1 株式の保有は適切になされているか。

(4) 不動産の借用

- 1 不動産を借用している場合、適正な手続を行っているか。

3 会計管理

(1) 会計の原則

(2) 規程・体制

- 1 経理規程を制定しているか。
- 2 予算の執行及び資金等の管理に関する体制が整備されているか。

(3) 会計処理

- 1 事業区分等は適正に区分されているか。
- 2 会計処理の基本的取扱いに沿った会計処理を行っているか。
- 3 計算書類が法令に基づき適正に作成されているか。

(4) 会計帳簿

- 1 会計帳簿は適正に整備されているか。

(5) 附属明細書等

- 1 注記が法令に基づき適正に作成されているか。
- 2 附属明細書が法令に基づき適正に作成されているか。
- 3 財産目録が法令に基づき適正に作成されているか。

4 その他

(1) 特別の利益供与の禁止

- 1 社会福祉法人の関係者に対して特別の利益を与えていないか。

(2) 社会福祉充実計画

- 1 社会福祉充実計画に従い事業が行われているか。

(3) 情報の公表

- 1 法令に定める情報の公表を行っているか。

(4) その他

- 1 福祉サービスの質の評価を行い、サービスの質の向上を図るための措置を講じているか。
- 2 福祉サービスに関する苦情解決の仕組みへの取組が行われているか。
- 3 当該法人が登記しなければならない事項について期限までに登記がなされているか。
- 4 契約等が適正に行われているか。

兵庫県(令和6年1月改正)

監事監査チェックシート(業務監査)

監査実施日	
監査実施者	

(注) 監査項目及び確認書類は主な例であり、網羅的に記載しているものではありません。

1 規程

チェックポイント		作成済	未作成	非該当	確認する書類
1-1	規程				定款等の各規程
	下記の規程が整備されているか。				
	① 定款	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	② 定款施行細則	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	③ 役員等報酬規程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	④ 経理規程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑤ 就業規則	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑥ 給与規程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑦ 公印管理規程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
⑧ その他必要な規程	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		

2 事業(活動)の概要

チェックポイント		適	否	非該当	確認すべき書類
2-1	① 定款に記載されている事業(事業目的)と実際に行われている事業が整合しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	定款 理事会・評議員会 議事録 事業計画書 事業報告書 現況報告書
	② 年間事業計画に従って事業が適切に遂行されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	③ 事業(活動)の状況を適切に評価し、取組に活かしているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2-2	① 公益事業の実施については、社会福祉と関係があり、また、公益性があるものであるか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	定款 理事会・評議員会 議事録 事業計画書 事業報告書 現況報告書
	② 公益事業の経営により、社会福祉事業の経営に支障を来していないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	③ 公益事業の規模が社会福祉事業の規模を超えていないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2-3	① 収益事業の実施については、法に基づき適正に実施されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	定款 理事会・評議員会 議事録 事業計画書 事業報告書 現況報告書
	② 社会福祉事業又は政令に定める公益事業の経営に収益が充てられているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	③ 収益事業の経営により、社会福祉事業の経営に支障を来していないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3 役員等に関する事項

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
3-1	役員、評議員、会計監査人の選任手続が定款の定めに従い適正に行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	理事会・評議員会議事録 役員名簿 役員の就任承諾書 役員の履歴書
3-2	役員、評議員、会計監査人に欠員はないか。補充は遅延していないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3-3	理事長個人と利害相反する行為となる事項及び双方代理となる事項については、理事会の承認及び報告により行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3-4	代表者の重任・変更について、2週間以内に登記されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	法人登記簿謄本
3-5	報酬・費用弁償を根拠なく支給していないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	役員等報酬規程
3-6	報酬の額は勤務実態から考え妥当か。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	業務記録等

4 理事会・評議員会に関する事項

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
4-1	理事会・評議員会の開催手続は適切に行われているか。開催時期、招集通知の時期（招集手続省略を含む。）及び開催回数は適切か。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	理事会・評議員会 開催通知 理事会・評議員会 議事録
4-2	① 理事会、評議員会は定足数を満たしているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	理事会・評議員会 議事録 定款施行細則
	② 要議決事項について審議されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	③ 日常の業務として理事長が専決する事項が適切に定められているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	④ 理事長が専決した事項は③の定めに反していないか。理事会に報告されているか。 ※ 専決事項の一部が施設長等に委任されている場合は、その規定、運用状況も要確認。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑤ 特別の利害関係を有する理事・評議員が決議に加わっていないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑥ 議事録に審議経過・議決内容等が適切に記録されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑦ 議事録に定款等で定められた者の署名又は記名押印がなされているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	⑧ 議事録は、議案資料とともに保存されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 人事・労務管理

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
5-1	施設長の任免に当たっては、理事会の議決を経ているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	理事会・評議員会議事録
5-2	就業規則と就業実態が異なっていないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	就業規則
5-3	職員の給与（手当を含む）は、就業規則、給与規程に基づいて定められているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	辞令 労働契約書
5-4	24条協定、32条の4協定、36条協定が適正に締結・変更され、32条の4協定及び36条協定については、その都度、労働基準監督署に届出されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	24条協定書 32条の4協定書 36条協定書
5-5	宿日直勤務について労働基準監督署の許可を得ているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	宿日直勤務許可手続関係書類
5-6	職員への健康診断等が適切に実施され、記録が整備されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	健康診断記録書
5-7	職員の資質向上を図るため、職員研修について具体的計画を立て、実施されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	研修計画書
5-8	職員の確保及び定着化が図られているか。（年度内に多数の退職者が発生している等の事情がないか確認する。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5-9	ハラスメントの防止等、職員からの相談・通報に応じるための体制が整備されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	ハラスメント防止規程等

6 施設・事業の運営管理

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
6-1	利用定員及び居室の定員が遵守されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	業務日誌
6-2	管理（運営）規程が整備されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	管理（運営）規程
6-3	配置基準に基づく必要な職員が確保されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	勤務割表
6-4	施設設備は、適切に整備され、維持管理が適切に行われているか。（危険箇所・破損箇所はないか。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6-5	防火管理体制	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	連絡体制表 避難体制表等 消防計画 点検・報告関係書類
	(1) 施設において、防火管理者を選任し、所轄消防署に届け出ているか。				
	(2) 非常時の際の連絡体制表・避難体制表等を作成しているか。				
	(3) 施設において消防計画を策定し、所轄消防署に届け出ているか。また、消防計画が変更されている場合に、変更届を提出しているか。				
	(4) 消防用設備の点検及び所轄消防署への報告が行われているか。				
(5) 消防署の立入検査の指示事項が改善されているか。					

6 施設・事業の運営管理（つづき）					
6-6	避難訓練・消火訓練				訓練計画書 訓練実施報告書
	(1) 避難訓練及び消火訓練を最低年2回以上（児童福祉施設は毎月）実施しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) <通所施設以外> 避難訓練のうち1回は夜間訓練又は夜間を想定した訓練を実施しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6-7	防災備蓄の状況 飲料水・生活用水・非常用食料・衛生用品・医薬品等、防災備蓄品が適切に保管されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	棚卸資産受払台帳 備蓄物品管理簿
6-8	防火以外の非常災害対策				ハザードマップ
	(1) 施設が洪水、土砂災害、津波、高潮等の危険区域に立地しているか否かを把握しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) 立地に応じた適切な対策を講じているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6-9	感染症予防対策				新型コロナウイルス感染症対策マニュアル その他の感染症対策マニュアル
	(1) 新型コロナウイルス感染症対策をはじめとする感染症対策マニュアルを作成しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) マニュアルに従って職員への研修、訓練等が行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
6-10	事故発生防止対策 事故（ヒヤリ・ハット事例を含む）報告の集約分析を行い、改善策を講じて職員にも周知徹底しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	事故防止対策指針 事故報告書
6-11	虐待防止対策 虐待防止のために、対策検討委員会の定期的な開催、指針の整備、職員の研修会への参加及び施設内研修等を実施しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	虐待防止対策指針 虐待防止対策検討委員会議事録
6-12	身体拘束等適正化				身体拘束等適正化 検討委員会議事録 同意書 記録
	(1) 身体拘束等適正化のために、身体拘束等適正化検討委員会の開催、指針の整備、職員の研修を施設ごとに必要回数実施しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) やむを得ず身体拘束を行う場合には、あらかじめ利用者又は家族に説明を行い、同意を得るとともに、記録を取っているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7 福祉サービスの質の向上のための取組

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
7-1	重要事項説明書が適切な内容で交付されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	重要事項説明書
7-2	福祉サービスの質の評価を行い、サービスの質の向上を図るための措置を講じているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	自己評価記録 第三者評価受審結果
7-3	福祉サービスに関する苦情解決の取組（体制の整備、利用者への周知、苦情への適切な対応と記録等）が行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	苦情対応マニュアル 苦情処理記録

8 社会福祉充実計画の作成・実施

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
8-1	社会福祉充実残額の算定が行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	社会福祉充実算額算定シート
8-2	社会福祉充実残額が生じた場合、社会福祉充実計画を作成しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	社会福祉充実計画
8-3	社会福祉充実計画は法令で定める手続を経て、所轄庁の承認を得ているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	計画（変更）承認申請書・計画（変更）承認通知書
8-4	社会福祉充実計画に基づき、事業が実施されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	事業報告書
8-5	直近の社会福祉充実計画を公表しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	直近の社会福祉充実計画

9 情報の公表

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
9-1	法令等で定められた書類（*1）が事業所に備えられ、閲覧に供されているか。 （*1=定款、理事会・評議員会議事録、計算書類、監査報告書、財産目録、役員名簿、報酬等の支給基準等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	定款 議事録 計算書類・財産目録・監査報告 事業報告
9-2	法令等で定められた書類（*2）が、インターネットにより公表されているか。 （*2=定款、役員等名簿、報酬等の支給基準、現況報告書（財務諸表等電子開示システムによる）等）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	定款の内容・計算書類・役員等名簿・事業の概要

監事監査チェックシート(会計監査)

監査実施日	
監査実施者	

(注) 監査項目及び確認書類は主な例であり、網羅的に記載しているものではありません。

1 会計帳簿の作成状況

1-1	主要簿として以下のものが作成されているか。				
	チェックポイント	作成済	未作成	非該当	
	主要簿				
	(1) 仕訳日記帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) 総勘定元帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1-2	補助簿として以下のものが作成されているか。				
	チェックポイント	作成済	未作成	非該当	
	諸帳簿(補助簿)				
	(1) 現金出納帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) 預金(貯金)出納帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(3) 小口現金出納帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(4) 有価証券台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(5) 未収金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(6) 棚卸資産受払台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(7) 立替金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(8) 前払金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(9) 貸付金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(10) 仮払金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(11) 固定資産管理台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(12) リース資産管理台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(13) 差入保証金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(14) 長期前払費用台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(15) 未払金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(16) 預り金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(17) 前受金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(18) 仮受金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(19) 借入金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(20) 退職給付引当金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(21) 基本金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(22) 事業区分間、拠点区分間、サービス区分間 長期貸付金(長期借入金)管理台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(23) 事業区分間、拠点区分間、サービス区分間 短期貸付金(短期借入金)管理台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(24) 事業収入管理台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(25) 寄附金品台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(26) 補助金台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(27) 事業区分間、拠点区分間、サービス区分間 繰入金管理台帳	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2 予算

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
2-1	収支予算は、年度開始前に理事長が作成し、定款の定めに従い承認を得ているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	当初予算書 補正予算書 経理規程 予備費使用手続書類 科目間流用手続書類
2-2	拠点区分ごとに収入及び支出の予算が編成されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2-3	月次試算表等を活用し、予算の執行状況が適切に管理されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2-4	補正予算は理事会の同意を得て、支出額が予算額を超える前の適切な時期に作成されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2-5	経理規程の定めにより、予算上の予備費使用又は科目間流用を行っている場合、適正な手続により行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3 出納・財務

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
3-1	会計担当職員				人事関係書類 職務分担表
	(1) 統括会計責任者・会計責任者が任命されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) 会計責任者と出納職員の兼務がなく、職務分担が明確になされているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3-2	(3) 統括会計責任者、会計責任者、出納職員に辞令は交付されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	総勘定元帳 会計伝票（仕訳伝票） 証憑類
	会計伝票の作成				
	(1) 会計伝票は、取引先からの請求書等の証憑に基づいて作成され、勘定科目、取引年月日、数量、金額、相手方及び取引内容が記載されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3-3	(2) 会計伝票は、経理規程に定めるところにより会計責任者等の承認を受けているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	現金出納帳 預金出納帳 寄附金品台帳 寄附金収入明細表 寄附申込書 寄附金品領収証（控）
	(3) 証憑は、会計記録との関係を明らかにして整理保存されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	収入				
	(1) 入金された金銭を、一旦金融機関に預けているか。（入金後そのまま支出に充てていないか。）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) 寄附金の収納に際し、寄附申込書を徴取しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(3) 寄附金の領収書に連番が付されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(4) 寄附の状況が理事会に報告されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(5) 取引業者、入所者及びその家族、職員などの関係者からの寄附について、自由な意思に基づいて行われているか。また、関係者に便宜を図るなど業務の公正の観点から問題はないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3 出納・財務（つづき）					
チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
3-4	支出				
	(1) 小口現金が経理規程に定める取扱限度額を超えて利用されていないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	経理規程 小口現金出納帳
	(2) 小口現金出納帳の記帳が証憑書類に基づき正確になされ、残高に誤りはないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	金銭残高金種別表
	(3) その他資産に計上された仮払金、前払金、立替金の各科目については、その実在性を確かめ、支払先及びその発生原因を記載した明細表が作成されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	立替金台帳 前払金台帳 仮払金台帳
	(4) 人件費の支払額、支払時期、支払方法等は適正か。 (必要に応じて給与台帳に記載されている職員が実在しているかも確認する。)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	給与台帳 出勤簿 預り金台帳 源泉徴収票(控)
	(5) 委託料は契約書に定められた金額が、定められた時期に支払われているか。 ※委託業務が契約どおりに行われているかを確認する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	委託契約関係書類
	(6) 定款細則等で定められた理事長が専決できる範囲を超えている取引については、理事会で承認されているか。 (納品書、請求書等により取引の実在性を確認する。)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(7) 支出手続は、受領する権利を有するものからの請求書、その他取引を証する書類に基づき行われているか。 (8) 支出手続の際は、事前に会計責任者の承認を得た上で行っているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	請求書 契約関係書類 支出伺い
3-5	残高の確認・月次報告				
	(1) 出納職員は、毎日の現金出納終了後、残高確認を行っているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	現金出納帳 預金残高明細表
	(2) 拠点区分ごとに預金残高明細表を作成しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	銀行の残高証明書
	(3) 預金残高明細表には、銀行からの残高証明書が添付されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(4) 預金残高明細表合計額は、拠点区分ごとの決算書残高と一致しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(5) 預金残高明細表上の金額は、銀行からの残高証明書と一致しているか。(又は、銀行勘定調整表を通じて一致しているか。)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(6) 上記の預金残高明細表には、その他の固定資産(大区分)に含まれる特定預金も区分して記載しているか。 (7) 各月の拠点区分ごとの資金収支、事業活動収支の状況を整理した月次試算表を作成しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4 契約状況

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
4-1	契約が経理規程に定められた方法によって行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	契約関係書類 経理規程
4-2	100万円を超える契約は契約書が作成されているか。また、100万円以下の契約は軽微な場合を除き、請書等を徴しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4-3	金額による随意契約の際は、原則者3社以上の業者から見積を徴しているか。ただし、下記の金額を超えない場合、2社以上の業者から見積を徴し比較しても差し支えない。 ・工事又は製造の請負： 250万円 ・食料品・物品等の買入れ： 160万円 ・上記に掲げるもの以外： 100万円	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4-4	競争入札すべき金額の契約であるにもかかわらず、特別の理由なく随意契約していないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4-5	契約に当たっては決定行為(決裁・稟議等)を経ているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4-6	入札が行われた場合には、監事や複数の理事、評議員が立ち会っており、入札が適正に行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	入札記録
4-7	自動更新の契約については、更新に当たり価格の妥当性等を検証しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

5 資産の管理

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
5-1	債権債務の管理				未収金台帳 未払金台帳
	(1) 経理規程の定めるところにより、毎月末日における債権債務の残高の内訳を調査し、必要がある場合には、取引の相手方に対し、残高の確認をしているか。 (2) 債権の回収又は債務の支払は毎月期限どおりに行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5-2	資金運用等				定款 有価証券台帳 理事会議事録
	(1) 株式の購入は、定款で定め、かつ理事会で審議されているか。それ以外に行っていないか。 (2) 安全、確実な方法で管理されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5-3	通帳・証書及び印鑑の管理				預貯金通帳・ 証書 銀行印 公印管理規程 公印使用簿
	(1) 通帳・証書と銀行印が、異なる責任者の下で異なる場所に管理され、資金移動に際してもこれらの職員の相互牽制が働いているか。 (2) 公印管理規程が整備され、実態上も公印が適正に管理されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5-4	棚卸資産 貯蔵品等の棚卸資産は、品目ごとに受払簿を備え、移動及び残高を管理しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	棚卸資産受払台帳

5 資産の管理（つづき）					
チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
5-5	固定資産				定款 固定資産管理 台帳 登記簿謄本 理事会議事録 基本財産処分 (担保提供) 承認書
	(1) 固定資産の取得、処分等の状況が固定資産管理台帳に 適正に記載され、管理されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(2) 土地、建物について基本財産とその他固定資産との 区分は適正か。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(3) 基本財産は、定款記載の基本財産と一致しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(4) 土地、建物等登記の対象となる資産は、所有権保存登 記が適正になされているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(5) 基本財産の取得の際は、事前に理事会で議決を得てい るか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	(6) 基本財産を処分又は担保提供している場合、理事会 で議決し、所轄庁の承認を得ているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
(7) 基本財産以外の固定資産の取得及び改良のための支 出並びに処分する際は、事前に理事長の承認を得てい るか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
5-6	引当金				引当金明細書
	引当金は、各種類ごとに適正に積算し計上されているか。 (徴収不能引当金、賞与引当金、退職給付引当金、役員 退職慰労引当金)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
5-7	その他				法人登記簿謄 本
	資産総額の変更登記は、6月末までになされているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

6 残高証明書との照合

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
6-1	次の金融資産及び金融負債について、残高証明書を入手し ているか。 ①金融機関等への全ての預金 ②金融機関等からの全ての借入金 ③証券会社等へ保護預けしている有価証券 (この場合は、保護預かり証明書)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	残高証明書 貸借対照表 財産目録 当座預金残高 調整表 区分間貸付金 (借入金)
	6-2 残高証明書は「3月31日現在」の内容で作成されてい るか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	6-3 残高証明書は「全取引」となっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	6-4 貸借対照表及び財産目録における預金、借入金等の金額 と残高証明書の残高は一致しているか。法人の会計処理上 の残高と残高証明書の残高が一致しない場合は、法人にお いて「当座預金残高調整表」が作成され、残高不一致の原 因が明らかにされているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7 資金移動の確認

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
7-1	事業区分間、拠点区分間又はサービス区分間の正当な資金移動について、繰入元、繰入先の双方の計上額は一致しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	残高証明書 貸借対照表 財産目録 当座預金残高調整表 区分間貸付金(借入金)
7-2	事業区分間、拠点区分間又はサービス区分間の資金繰替(貸借)は、正しく行われているか。また、原則として、年度内に精算しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7-3	法人外への金銭の貸付けを行っていないか。(社会福祉協議会が行う生活福祉資金貸付事業などの一部事業を除く。)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7-4	資金使途制限に反する繰入を行っていないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
7-5	その他不適正・不適切な資金移動はないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

8 財務状況等の確認

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
8-1	未払金、仮払金、借入金の内容は問題ないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	総勘定元帳 事業活動計算書 積立金・積立資産明細書
8-2	当期活動増減差額が赤字の場合、財務状況や経営方針に問題はないか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

9 決算監査時の確認処理

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
9-1	貸借対照表の「現金預金」のうち現金残高については、決算日現在の金銭残高金種別表により、出納担当者以外の者により、実査されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	貸借対照表 金銭残高金種別表 預貯金通帳・証書 当座勘定照合表 有価証券 固定資産管理台帳
9-2	全ての預貯金、有価証券が法人名義になっているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
9-3	固定資産管理台帳が現物確認に基づき作成されているか。また、決算日現在の有価証券については、貸借対照表上、固定資産として計上されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

10 入所者預り金

チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
10-1	入所者の所持金品等を施設で保管することについて、入所者（又は家族等）との同意が得られていることを証明する書類（保管依頼書等）、及び入所者が入金・出金を依頼する書類（入金・出金依頼書等）が整備されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	入所者預り金管理規程 預り金台帳 預り金保管依頼書 入金・出金依頼書 預り金出納簿 預貯金通帳
10-2	入所者預り金については、法人会計とは別に管理されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-3	入所者預り金の管理のために、各人ごとに預り金出納簿を作成しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-4	入所者預り金は、入所者ごとに預金口座を設定して管理しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-5	入所者からの金銭・物品の預り時に、本人に預り証を発行しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-6	入所者と現金の受け渡しをする際に、サイン、押印によって確認が行われているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-7	保管責任者は毎月の収支状況について入所者個人ごとに点検を実施しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-8	保管責任者は入所者預り金等管理規程に基づいて、収支状況並びに残高の状況について定期的に入所者（又は家族等）に報告しているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
10-9	個人別残高及び収支が常に明瞭に記録され、かつ証拠類との関係が明瞭に示されるように整備されているか。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

監事の自己チェック項目

他の監査との連携					
チェックポイント		適	否	非該当	確認する書類
1	行政監査における指摘事項及び改善結果は、理事会に報告されているかを確認する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	監査結果通知 改善報告書
2	行政監査の指摘事項に対して、組織的な取組による改善を図っているかを確認する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3	法人が会計監査人監査を実施している場合は、その結果を確認し指摘事項がある場合は、その改善状況を確認する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4	法人が会計監査人による監査に準ずる監査又は専門家による支援を実施している場合は、その結果を確認し指摘事項がある場合は、その改善状況を確認する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

別紙 計算書類等の数値チェックリスト

計算書類等	該当科目等	記載数値	チェック内容
【支払資金残高】			
資金収支計算書(前年度)	当期末支払資金残高	①	①=②
	前期末支払資金残高	②	
資金収支計算書(当年度)	当期末支払資金残高	③	
貸借対照表	流動資産(合計)	④	③=A-B
	(うち固定資産からの振替)	⑤	
	棚卸資産(貯蔵品を除く)	⑥	
	徴収不能引当金	⑦	
	④-⑤-⑥+⑦	A	
	流動負債(合計)	⑧	
	(うち固定負債からの振替)	⑨	
	引当金(流動負債)	⑩	
	⑧-⑨-⑩	B	
【繰越活動増減差額】			
事業活動計算書(前年度)	次期繰越活動増減差額	⑪	⑪=⑫
	前期繰越活動増減差額	⑫	
事業活動計算書(当年度)	次期繰越活動増減差額	⑬	⑬=⑭
貸借対照表	次期繰越活動増減差額	⑭	
【資産・負債】			
貸借対照表	資産の部合計	⑮	⑮=⑯
	負債の部合計	⑰	
	純資産の部合計	⑱	
財産目録	資産合計	⑲	⑲=⑳
	負債合計	㉑	
	差引純資産	㉒	
【現金預金】			
貸借対照表	現金預金	㉓	㉓=㉔+㉕
現金出納簿	期末残高(帳簿数__冊)	㉔	
残高証明書	記載金額(口座数__口座)	㉕	

社会福祉法人等の指導監査結果 文書指摘事項(過去3年分)ダイジェスト

【主な指摘事項の内訳】

I 法人運営

○評議員・評議員会

- ① 定時評議員会が、定款で定めた開催月までに開催できていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則 第15条第1項
- ② 議案資料が議事録に編綴されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則 第13条
- ③ 評議員選任解任に関する手続きが正しく行われていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法 第32条
- ④ 評議員の任期設定に不備があった。
・法令根拠: 社会福祉法 第31条
- ⑤ 評議員会の招集通知が適切に行われていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則 第14条
- ⑥ 評議員会の開催に関する事項が理事会で決議されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法 第29条
- ⑦ 評議員が選任された後に評議員選任・解任委員会が開催されていた。
・法令根拠: 社会福祉法 第32条
- ⑧ 評議員選任・解任委員会の議事録が作成されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則 第9条
- ⑨ 役員選任に関する資料が不十分であった。
・法令根拠: 社会福祉法 第30条
- ⑩ 委員会の運営に関する運営細則が定められていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法 第33条
- ⑪ 省略手続きによる決議が全員の同意なしに行われていた。
・法令根拠: 社会福祉法 第27条

○理事・監事、会計監査人、理事会

- ① 理事長の職務執行状況の報告が定款に定める期間内に報告されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法第42条
- ② 評議員会の議事録や理事会の議事録において、不備があり記載漏れがあった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則第19条
- ③ 多額の借入金に関する理事会の決議が行われていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法第41条
- ④ 決議の省略手続きにより、実際の決議日が正確でなかった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則第13条
- ⑤ 監事の選任に関する議案や理事選任において、必要な同意が得られていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法第33条、第34条
- ⑥ 役員の任期や役職の定めに関し誤りがあった。
・法令根拠: 社会福祉法第39条
- ⑦ 理事会の招集通知が適切なタイミングで発出されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則第20条
- ⑧ 決議の省略に関連する議事録や同意書に不備があった。
・法令根拠: 社会福祉法第43条
- ⑨ 議事録に出席者の署名漏れがあった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則第18条
- ⑩ 特殊関係にある理事や施設の管理者が適切に選任されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法第38条

○役員等の報酬

- ① 役員等報酬規程の改正について、評議員会に説明がなかった。
・法令根拠: 社会福祉法第46条第1項
- ② 支払いが報酬規程に基づかないケースがあった。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則第25条
- ③ 各年度の報酬支給総額が評議員会で決議されていなかった。
・法令根拠: 社会福祉法第44条第1項
- ④ 役員や評議員の旅費支給基準が未定義である。
・法令根拠: 社会福祉法施行規則第27条
- ⑤ 無報酬とされているにもかかわらず、交通費が一律で支払われ、実費との差額が報酬として支給されていた。
・法令根拠: 社会福祉法第47条
- ⑥ 報酬の支給基準について、具体的な事項が規定されていなかった。

- ・法令根拠：社会福祉法第 47 条
 - ⑦ 報酬が適正であることを示す具体的な資料が提供されるべきである。
・法令根拠：社会福祉法第 47 条
 - ⑧ 報酬と実費弁償費との区分が明確でない。
・法令根拠：社会福祉法第 47 条、第 50 条
 - その他(定款、人事管理)
 - ① 定款に記載する基本財産が現状と整合がとれていない。
・法令根拠：社会福祉法第 36 条、社会福祉法施行規則第 7 条
 - ② 定款に記載のない事業が実施されていた。
・法令根拠：社会福祉法第 21 条、社会福祉法第 27 条
 - ③ 廃止された事業が定款に記載されたまま継続されており、収益事業の実態が不明確であった。
・法令根拠：社会福祉法第 21 条、社会福祉法第 27 条、社会福祉法施行規則第 7 条
 - ④ 定款施行細則が法令や定款に適合せず、改正社会福祉法に対応していない箇所があった。
・法令根拠：社会福祉法第 38 条、社会福祉法第 45 条
 - ⑤ 計算書類等の備え置き期間が不足していた。
・法令根拠：会計法第 34 条
 - ⑥ 会計責任者や出納職員についての明確な任命書や辞令がなされていなかった。
・法令根拠：会計法第 41 条
 - ⑦ 「重要な役割を担う職員」が理事会の決議を経ずに選任されていた
・法令根拠：社会福祉法第 30 条、社会福祉法第 31 条
- III 管理
- 財産管理、会計管理
- ① 法人所有の土地や財産が整理した状態で管理されていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 45 条
 - ② 事業計画書や収支予算書が定款に規定された承認を受けていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 40 条
 - ③ 理事長などが専決できる額を超えて契約していた。
・法令根拠：社会福祉法 第 51 条
 - ④ 随意契約や自動更新契約において、経理規程に定められた手続きが行われず、契約内容の見直しが怠られていた。
・法令根拠：社会福祉法 第 50 条
 - ⑤ 債務や賞与引当金の計上が適切でなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 45 条
 - ⑥ 改正社会福祉法に対応した経理規程が整備されていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 27 条
 - ⑦ 会計責任者や固定資産管理責任者が任命されていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 27 条
 - ⑧ 所轄庁の承認を得ずに基本財産を処分していた。
・法令根拠：社会福祉法 第 46 条
 - ⑨ 寄付金や寄付物品の収受に関する明細書が作成されていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 44 条
 - ⑩ 財産目録や固定資産管理台帳の記載が不備であった。
・法令根拠：社会福祉法 第 48 条
- その他(情報の公表、登記)
- ① 理事長の変更や資産総額など、法人が登記すべき事項について、期限までに変更登記が行われていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 23 条、第 25 条、第 33 条
 - ② 最新の定款が公表されていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 19 条
 - ③ 随意契約に関して、決裁書に随意契約とした理由や経緯を明記し、関連資料を添付すること。
・法令根拠：社会福祉法 第 22 条、第 38 条
 - ④ 現況報告書やチェックリストに記載漏れや誤りがあり、正確に記載することが必要であった。
 - ⑤ 公印の管理及び取扱いに関する規程が整備されておらず、公印管理簿に新しい印章が追加されていなかった。
・法令根拠：社会福祉法 第 20 条、第 24 条、第 28 条、第 30 条

出典：兵庫県HP「社会福祉法人・施設等の指導監査結果について」年毎の指摘事項（社会福祉法人）の内容より
兵庫県経営協事務局が重複等を精査し加工した資料

社会福祉法人経営強化検討委員会 設置要綱

(目的)

第1条 改正社会福祉法の施行により、社会福祉法人には経営組織のガバナンスの強化や事業運営の透明性の向上、財務規律の強化、地域における公益的な取り組みを実施する責務が課せられることとなった。

改正法施行から3年が経過したが、これらの改革内容を踏まえた上で、適正な法人運営を行っていることが求められており、この課題に的確に対応するため、「社会福祉法人経営強化検討委員会」を兵庫県社会福祉法人経営者協議会(以下、「県経営協」という。)内に設置する。

(検討内容)

第2条 委員会は、次の事項について検討を行った上で、文書等に取りまとめ、公開する。

- (1) 社会福祉法人の適正な法人経営に関する検討
- (2) その他、委員会の目的達成に必要な事項

(委員会の組織)

第3条 委員会は、8名以内で組織する。

- 2 委員は、県経営協正副会長会議メンバー及び各分野における専門家とし、県経営協会長が委嘱する。
- 3 委員会には、委員の承諾を得た上で、委員以外のオブザーバーや専門家の参加を認める。

(委員会の運営)

第4条 委員会に委員長を1名おく。

- 2 委員長は委員の互選により選出する。
- 3 委員長は委員会を代表するとともに、委員会の議長となる。
- 4 委員会は、県経営協会長が招集する。

(庶務)

第5条 委員会の庶務は、県経営協の事務局である兵庫県社会福祉協議会(以下、「県社協」という。)福祉事業部において処理する。

- 2 委員が、その職務を行うために委員会に出席し、又は旅行をしたときは、本会旅費規程に基づき旅費を支給する。
- 3 委員のうち各分野における専門家については、謝金を支給し、その額については県社協学識経験を有する委員の謝金基準を参考に、別途定める。

(その他)

第6条 この要綱に定めるもののほか、必要な事項は別途定める。

附則

この要綱は、令和2年8月31日より施行する。

社会福祉法人経営強化検討委員会 名簿 (2023.4～)

【委員】

選出区分	氏名	所属・役職	備考
公認会計士	坂井 浩史	RSM 清和監査法人 神戸事務所長	
弁護士	中井 俊輔	弁護士法人ナレッジウィング法律事務所	
社会保険労務士	関川 京子	関川社会保険労務士事務所	
県経営協	会長	谷村 誠	社会福祉法人みかり会 理事長
	副会長	石田 文徳	社会福祉法人やながせ福祉会 理事長
		蓬莱 和裕	社会福祉法人ゆたか会 理事長
		伊達 恵一	社会福祉法人かすぎ野 理事長
		澤村安由里	山路福祉会 常務理事

【オブザーバー】

区分	氏名	所属・役職	備考
県経営協 理事・監事	松井 年孝	大慈厚生事業会 総合施設長	
	出上 俊一	イエス団 理事	
	松端 信茂	陽気会 理事長	
	柴田 健吾	祉友会 理事長	
	柳瀬 琢彦	緑水会 理事	
	北村 公子	伊丹乳児院 理事	
	藤本 政則	立正学園 理事長	
	金子 良史	基督教日本救霊隊神戸実業学院 理事長	
	梅野 高明	勝原福祉会 常務理事	
	三倉 克仁	三愛会 常務理事	
	坂本 和恵	大慈厚生事業会 高齢部門統括施設長	
	井塚 啓文	愛児会 理事長	
	田崎 幹雄	三翠会 理事長	
	吉田 隆三	社会福祉法人あいむ 理事長	
県青年協 代議員 監事	谷村 界飛	みかり会 多夢の森 副園長・管理者	
	片山 雄基	種の会 理事長	
	塚崎 暁則	はなさきむら 多機能型事業所すみれ 管理者	
	小紫 義也	神戸聖隷福祉事業団 法人本部事務長	
	大和田理紗	神戸福生会 理事長	
	小林 俊光	恵心福祉会 理事長	
	中村 紗希	あじさい会	
山本 公子	宝塚御殿山福祉会 夢御殿山 施設長		

【事務局（兵庫県社会福祉協議会）】

氏名	所属・役職	氏名	所属・役職
杉田 健治	事務局次長	荻田 藍子	福祉事業部長
岸田 彰範	福祉事業部 主任	久保 愛美	福祉事業部 主事

社会福祉法人経営強化検討委員会 開催状況

開催回（年月日）	出席人数	議題
第8回 （令和4年1月13日）	18名 委員：7名 オブザーバー：11名	(1) 前回委員会報告について (2) 『ガバナンス編』の検討における課題共有について (3) アンケートの実施について
第9回 （令和4年5月19日）	17名 委員：7名 オブザーバー：10名	(1) 前回委員会報告について (2) アンケートのねらい、実施方法について (3) アンケート（案）について (4) 今後のスケジュールについて
第10回 （令和4年7月7日）	20名 委員：8名 オブザーバー：12名	(1) 前回委員会報告について (2) 今後の協議の進め方について (3) ガバナンス編報告書の柱建てについて (4) 報告書 ガバナンスの強化が求められる背景と社会福祉法改正について
第11回 （令和4年10月6日）	14名 委員：6名 オブザーバー：8名	(1) 前回委員会報告について (2) 適切な経営判断を下すための理事会等の機能と期待される役割について (3) 攻めの経営に寄与する財務分析と監事に期待される役割について (4) 地域に開かれた組織運営を目指し評議員会等に期待される役割について
第12回 （令和5年1月12日）	19名 委員：8名 オブザーバー：11名	(1) 前回委員会報告について (2) 攻めの経営に寄与する財務分析と監事に期待される役割について (3) 地域に開かれた組織運営を目指し評議員会等に期待される役割について
第13回 （令和5年4月10日）	16名 委員：6名 オブザーバー：10名	(1) 前回委員会報告について (2) 親族等特殊関係者の理事等への選任について (3) アンケート調査の実施について
第14回 （令和5年7月4日）	21名 委員：8名 オブザーバー：13名	(1) 前回委員会報告について (2) ガバナンスのアンケート調査について (3) 『ガバナンス編』報告書について (4) 今後のスケジュールについて
第15回 （令和5年10月3日）	21名 委員：8名 オブザーバー：13名	(1) 前回委員会報告について (2) 『ガバナンス編』報告書について (3) ガバナンスのアンケート調査について
第16回 （令和6年1月11日）	18名 委員：8名 オブザーバー：10名	(1) 前回委員会報告について (2) 『ガバナンス編』報告書について (3) 今後のスケジュールについて

社会福祉法人経営強化検討委員会「ガバナンス編」報告書

役員・評議員必読書

現役社会福祉法人経営者が語るガバナンスの基本
～“幸福追求型の福祉”をめざして～

発行年月 令和6年3月

発行 兵庫県社会福祉法人経営者協議会
(事務局：兵庫県社会福祉協議会 福祉事業部)
〒651-0062
神戸市中央区坂口通2-1-1
TEL 078-232-4635 / FAX 078-251-5678
URL <https://www.hyogo-wel.or.jp/keieikyo/>

デザイン・印刷 株式会社ティ・プラス