

経営改善プログラム について

全国社会福祉施設経営者協議会

目 次

I. 経営改善プログラムとは	
1. プログラム創設の背景と概要	1
2. プログラムの特徴	3
3. プログラムの流れ	4
(1) 会員法人への啓発	
(2) 会員法人からの申し込み	
(3) 説明会の実施	
(4) 経営改善「プロジェクトチーム」の編成	
(5) 調査票の記入と提出	
(6) 調査票等の書面チェック	
(7) 訪問調査	
(8) 改善方策の作成	
(9) 改善方策の伝達及び取り組むべき課題の優先順位等の助言（面談）	
(10) フォローアップ（オプションサービス）	
4. プログラムの効果	8
5. 経営改善「プロジェクトチーム」の意義	8
6. 「経営改善プログラム」と他の経営協事業等との関係	9
(1) 福祉施設経営指導事業	
(2) 自主監査事業	
(3) 福祉サービス第三者評価事業	
7. 経営改善プログラムにおける支援体制	10
(1) 本プログラム的人员体制	
(2) 「アドバイザーチーム」の構成	
II. プログラムで用いるツール	11
(1) 調査票	
①経営改善課題分析と改善目標 記入シート	
②チェックリスト	
③訪問調査事前調査票	

(2) 改善方策を提示する際に使用するツール

- ①改善方策
- ②レーダーチャート

Ⅲ. 調査票等・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

- 1. 「経営改善課題分析と改善目標 記入シート」及び記入方法
- 2. 「経営改善プログラム」チェックリスト
- 3. 訪問調査事前調査票
- 4. 「改善方策」様式例
- 5. 「レーダーチャート」様式例

I. 経営改善プログラムとは

1. プログラム創設の背景と概要

介護保険や支援費制度によって福祉サービスの利用が措置から契約へと移行するとともに、多様な供給主体の参入や、収支構造の変化等、社会福祉法人経営をめぐる環境は大きく変化している。社会福祉法人が、社会福祉の主たる担い手として地域社会、利用者の負託に真に responding していくためには、経営の自律性・効率性を高めつつ、サービスの質の向上をあわせて行っていく必要がある。さらに、極めて高い公益性・公共性を有する法人として事業の透明性を向上することが強く求められている。

そうしたなか、社会福祉法人は、自ら経営組織、体質の改革を行い、真に自律的な経営を確立し、地域社会の福祉課題に柔軟に対応することで地域社会になくてはならない社会資源としての地位を確立することが不可欠である。

以上の状況認識のもと、「経営改善プログラム」は、会員法人による経営改善に向けた自発的な取り組みを都道府県経営協が実施主体となって支援するものである。

「経営改善プログラム」は、会員法人による経営改善に向けた自発的な取り組みを

- ①法人内での経営改善「プロジェクトチーム」の編成
- ②「チェックリスト」等を活用した自己チェックによる現状分析と、経営方針、経営改善目標の明確化
- ③「専門アドバイザー」による経営課題の分析
- ④その結果に対する改善方策の提示
- ⑤改善方策の具体化にかかるフォローアップ

といった流れで支援する。

経営改善プログラムの役割とその背景

周辺環境の変化

規制改革

- 民間企業参入の促進
- イコールフッティング
 - ・施設整備費廃止
 - ・退職手当共済への補助廃止

社会保障改革

- 負担と給付の見直し
- 食費・居住費の利用者負担
- 地域密着、施設⇒地域福祉
- 個別ケア、予防重視

三位一体改革

- 三位一体改革
 - ・国から地方へ
- (裁量、運営費補助、施設整備費補助)
- ⇒統合補助金・交付金化

社会福祉法人

経営の高度化と経営力向上の必要性

①収入構造の変化

- ・給付の減少
(施設への)報酬減少
- ・予防、地域復帰に重点化
- ・食費・居住費は利用者から徴収
- ・整備費：補助金⇒交付金

②サービスの質の向上

- ・利用者の尊厳と個別性の重視
- ・即応性、快適性、安全性
(ハード面、ソフト面)
- ・利用者家族の信頼と安心

③信頼性

- (コンプライアンスと透明性)
- ・法令遵守(社会的ルール、経営理念)
- ・(経営者の)説明責任
- ・第三者評価、情報公開、情報開示

④地域密着、小規模多機能化

- ・大規模施設のへの批判
(既存の施設・設備の利用)
- ・バックアップシステムの構築
- ・小規模における適正な人員配置
- ・地域ニーズに即応した多機能化

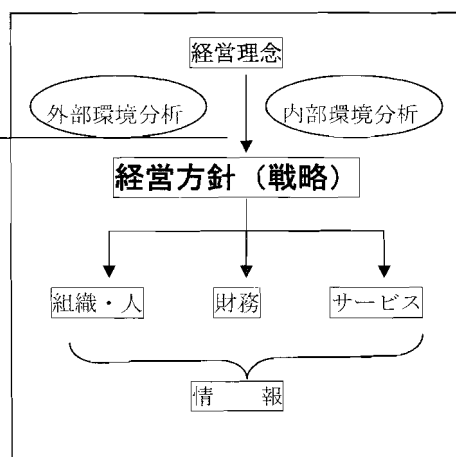
これからの社会福祉法人の経営

対応
求められる経営

+

対応
意識改革

○システマティックな経営手法



自律的な経営に！

※強いモチベーション

経営協の取り組み

サポート

経営協 経営改善支援事業（経営改善プログラム）

2. プログラムの特徴

本プログラムは、法人が自発的に行う経営改善に向けた取り組みを支援するものとして、コンサルティング機能との連携も視野に入れて検討を行ってきたものである。

希望する会員法人自らが自法人の現状分析を行うとともに、チェックリスト等を活用して改善しなければならない点を明確化したうえで、専門アドバイザーとともに改善に向けた方策を作り上げていくという、法人自らが経営組織体制の改革を図っていくための取り組みを支援することを事業の主眼としており、とりわけ次の2点に特徴がある。

- ・経営改善に向けて、法人内に経営改善「プロジェクトチーム」を編成、自らが経営環境の分析、体制整備の状況等のチェックを行う。そのうえで、「専門アドバイザー」の支援を受けながら今後の経営方針（戦略）や経営改善方針をともにつくりあげていく。
- ・「専門アドバイザー」は、あくまでもアドバイスを行うのであり、申込法人自身の経営改善に向けた意志、実践が重要である。

3. プログラムの流れ（一般的な流れを示したものであり、各都道府県経営協の取り組み方法により異なる場合があります、限定されたものではない）

(1) 会員法人への説明

- ・ 都道府県経営協において、会員法人に対して本プログラムの目的や効果、進め方等を具体的に説明、参加法人を募る。

(2) 会員法人からの申し込み

(3) 説明会の実施

1) 実施期日の目途

訪問調査を行う 1～2 か月前を目途に説明会を実施する。

2) 参加者

- ア) 当該法人の理事長等代表者（複数名の参加可）
- イ) コーディネーター（経営指導員等／詳細は後出）

3) 説明会の主な内容

- ア) プロジェクトチームが行う具体的な作業とスケジュールについて
- イ) 調査票等の記入方法の解説
- ウ) 質疑応答

(4) 経営改善「プロジェクトチーム」の編成

- ・ 経営改善に取り組むため、経営者（理事長または常務理事等、実質的な経営責任を負う者）・幹部職員・現場責任者等、複数人による「プロジェクトチーム」を編成する。
- ・ このことによって、組織の各層が参画して、現場における問題点を共有し、改善に向けた取り組みを効果的に行うことができる。また、職員も、「施設運営」から「法人経営」という視点をもつという効果が期待できる。

(5) 調査票の記入と提出（1か月程度）

【調査票の構成】

- ア) チェックリスト
- イ) 経営改善課題分析と改善目標記入シート
- ウ) 訪問調査事前調査票

- ・調査票の記入にあたっては、幹部職員や現場責任者へのヒアリングや各自が記入したもの集約する、という形ではなく、記入する内容、課題の抽出、経営方針、改善目標の設定について、チームで協議し、課題認識を共有することが重要。
- ・調査票にあわせて、専門アドバイザーがあらかじめ書面チェックを行うための補足的な資料（例：財務諸表（貸借対照表、事業活動収支計算書、資金収支計算書で法人全体及び各経理区分毎。）を県経営協事務局に提出。

(6) 調査票等の書面チェック

- ・専門アドバイザーが、申込法人から提出された調査票等の分析を行い、訪問調査時に確認する事項を整理する。

(7) 訪問調査（1日）

1) 出席者および役割

- ア) 経営改善「プロジェクトチーム」のメンバー（ヒアリングに回答）
- イ) コーディネーター（調査にかかる庶務および調査記録のまとめ）
- ウ) 専門アドバイザー（専門分野のヒアリング）

- ・専門アドバイザー等が申込法人に訪問し、ヒアリングや管理の状況を確認する。なお、プロジェクトチームの代表者等が県経営協事務局等を訪問、専門アドバイザーのヒアリングを受ける形もある。

2) 調査内容

- ア) プロジェクトチームの取り組みについて確認（ヒアリング）
 - i) 構成
 - ii) 検討方法
 - iii) 検討目標、内容
- イ) 経営改善課題分析と改善目標 記入シートの記載内容の検証
 - i) プロジェクトチーム又は記入者から確認（ヒアリング）
 - ii) 環境特性分析・経営方針・経営改善目標の内容
- ウ) チェックリストの記載内容の検証
 - i) プロジェクトチーム又は記入者から確認（ヒアリング）

- ii) 財務諸表、各種業務手順書類、規定類のチェック
- エ) 経営者面談
 - i) 経営上の課題（希望と実態など）
 - ii) 職員に対して求めること

(8) 「改善方策」の作成

- ・ 専門アドバイザーが、調査票等の書面チェック、訪問調査結果に基づき、当該法人の現状と課題を整理し、「改善方策」を作成・提示する。

(9) 改善方策の伝達及び取り組むべき課題の優先順位等の助言（面談）

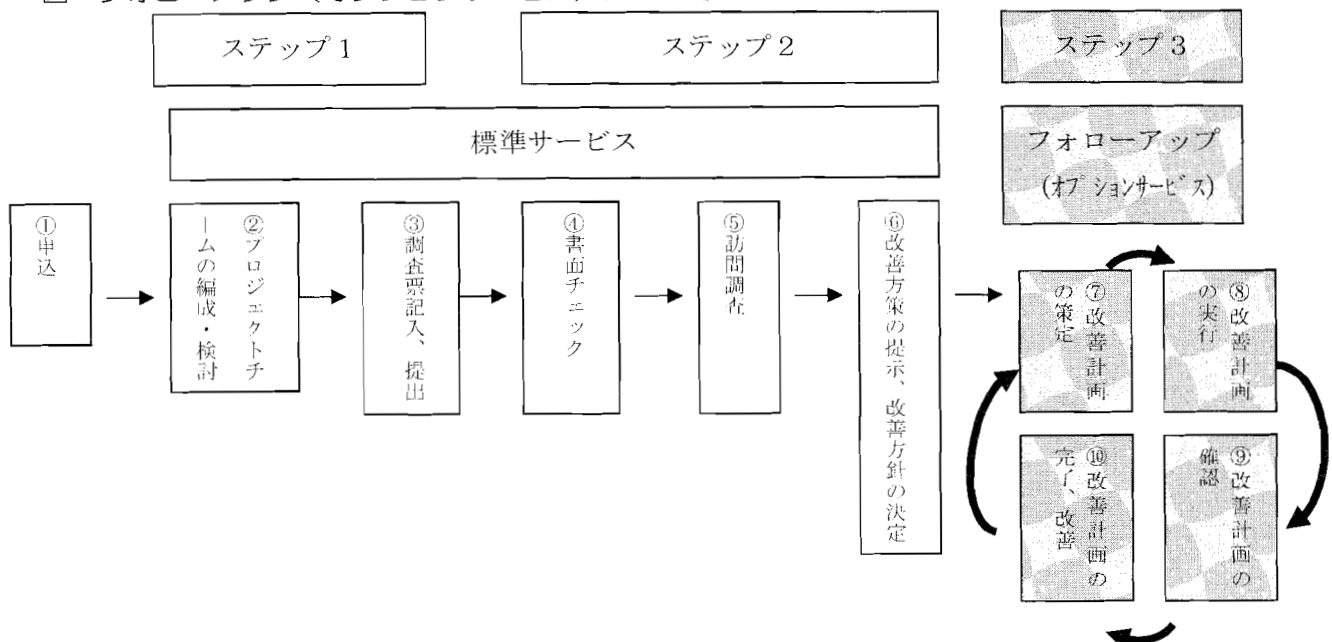
【伝達内容】

- ア) 経営改善に係る全般的な講評
- イ) 経営領域別の課題整理およびリーダーチャート（チェックリストから作成）の提示と講評
- ウ) 上記ア)、イ)を伝達したうえで、当該法人が取り組むべき事項の優先順位づけについて助言し、法人の自己決定を支援。

(10) フォローアップ ⇒ 「オプションサービス」

- ・ 都道府県の実情に応じて多様なフォローアップ（オプションサービス）を実施。電話等による指導助言、専門的なコンサルタントとの連携等。
- ・ 調査票等のツールを用いたプログラム標準サービスの範囲は下記図ステップ2まで。ステップ3は、専門家が具体的に各法人の問題解決のサポートを行うもの。（要する時間、サポートの方法、料金等は課題によって相違）

図：フォローアップ（オプションサービス）について



経営改善プログラムの流れ

法人経営全般の経営課題の発見・抽出

経営改善の実践

ステップ1

ステップ2

ステップ3

標準サービス

フォローアップ（オプションサービス）

法人内での主な取り組み：経営改善プログラムの継続的な実施

調査票（チェックリスト、経営改善課題分析と経営改善目標記入シート）の記入

調査票・財務諸表等を提出

訪問調査

経営改善方策受領

アドバイザーとの面談により優先順位決定

改善計画の作成着手

改善計画
○実施
○評価
○継続

申込法人

普及セミナー受講

経営改善の動機づけ

申込

説明会

プロジェクトチームの編成・検討

県経営協

普及セミナーの実施

申込書の受領

説明会実施

必要に応じ指導・助言

調査票受領
書面チェック

訪問調査
書面の検証、追加調査

経営改善方策の作成
（総評、経営領域別課題整理、リーダーチャート）

経営改善の着手にあたっての助言

多様なフォローアップ
例：電話等による指導、助言。
専門的なコンサルタントの紹介、料金設定等

※県経営協の欄で専門アドバイザーが中心となるものは

コーディネーターが中心となるものは

県経営協のアドバイザーチームの役割

○ 専門アドバイザー・・・書面チェック、訪問調査、改善方策の作成、提示

○ コーディネーター・・・普及セミナーの開催、申込からフォローアップまでの全体的な連絡・調整

4. プログラムの効果

- ① 自法人の強みを明確に把握することにより、法人の発展の方向性を明らかにすることができる。
- ② プロジェクトチームによる取り組みを進めることによって、法人全体の経営課題を横断的に検討、課題の共有化を促進し、従業員の意欲向上につながるることができる。
- ③ 「専門アドバイザー」の関わりにより、経営に関する理論的なアプローチを理解、実践することができる。
- ④ 職員に「施設運営」ではなく、「法人経営」の重要性の視点を醸成することができる。
- ⑤ 定期的な事業活用によって、法人の弱点の発見、対処を継続的に行うことができ、また、法人経営の向上（効果）を測定することができる。

5. 経営改善「プロジェクトチーム」の意義

本事業のポイントは、申込法人が経営改善「プロジェクトチーム」を編成し、プロジェクトチームが主体的に法人全体の組織、サービス、マネジメント等について検証を行い、改善点、自法人の発展の方向性を見出すことにある。

受動的な姿勢では、専門家の関与で改善点の指摘、指導が行われても、効果的な改善に向けた取り組み、実現が困難であるからである。

また、プロジェクトチームは、検討内容をもとに調査票を記入するが、その時点で終了するのではなく、専門アドバイザーの指導、助言をもとに改善点の優先順位を法人が決定した後の改善計画の策定、実行、確認、改善内容・目標の改善等の実施を行う等、継続的に活動する役割を果たすことが望まれる。

6. 「経営改善プログラム」と他の経営協事業等との関係

(1) 福祉施設経営指導事業

福祉施設経営指導事業は、県内の社会福祉法人を対象とした相談事業であり、都道府県経営協を実施主体とする経営支援事業の基礎となるものである。

会員法人に限らず、あまねく社会福祉法人からの書面、電話、来所等による経営相談に対応するほか、集団指導等を実施する。

一方、経営改善プログラムは、法人の申込みによって法人の自主的な経営改善を支援する事業である。

(2) 自主監査事業

自主監査は、社会福祉法人の業務執行者が、公認会計士等に社会福祉法人の会計管理体制の整備及び運用の状況の調査を委嘱し、不備の箇所を明らかにするとともに、その改善を進めることを目的に行う自発的な事業であり、業務執行者自らが説明責任を明らかにすることを目的とするもの。

なお、厚生労働省は、経営協が行う自主監査事業を社会福祉法人審査基準等という「外部監査」に該当するものとして差し支えないとしている。

(3) 福祉サービス第三者評価事業

個々の事業者が事業運営における問題点を把握し、サービスの質の向上に結びつけることを目的としているが、改善に向けた具体的な支援は行わない。

なお、評価結果が公表されることによって結果として利用者の適切なサービス選択に資するための情報となることを期待（平成 16 年 5 月／新ガイドライン）。

このように、福祉施設経営指導事業、自主監査事業、福祉サービス第三者評価事業と「経営改善支援事業」では、その目的が異なり、事業内容も異なるものである。

7. 経営改善プログラムにおける支援体制

(1) 本プログラムの人員体制

県社協職員や県社協に設置する福祉施設経営指導事業の専任指導員等を「コーディネーター」とし、これまでの経営指導事業において契約している兼任指導員である専門家を「専門アドバイザー」とする形が基本となっているが、新たな専門家と契約して実施している場合もある。

本プログラムにおける一連の支援プロセスにおいては「コーディネーター」と「専門アドバイザー」による「アドバイザーチーム」を構成、チームとして経営改善に向けた支援に関わることとなる。

(2) 「アドバイザーチーム」の構成

「アドバイザーチーム」は、コーディネーターと専門アドバイザーで構成する。

① コーディネーター（県社協職員、専任経営指導員）

【本事業における役割】

- ・ 県内会員法人への事業の周知、啓発
- ・ 事業の申し込み受付
- ・ 説明会の開催
- ・ アドバイザー会議の開催
- ・ 調査票の回収と専門アドバイザーへの送付、書面チェックの集約
- ・ 訪問調査の調整
- ・ 改善方策の集約

② 専門アドバイザー

【本プログラムにおける役割】

専門アドバイザーは、経営改善「プロジェクトチーム」による経営改善に向けた経営課題の抽出、整理、経営方針の策定、経営改善目標の設定の支援を行う。

- ・ 書面調査・訪問調査
- ・ 分析結果および経営改善方策の作成

【専門アドバイザーの構成】

- ・ 経営組織・・・弁護士、中小企業診断士、人事コンサルタント 等
- ・ 事業管理・・・中小企業診断士 等
- ・ 財務管理・・・公認会計士、税理士、中小企業診断士 等
- ・ 人事管理・・・社会保険労務士、人事コンサルタント、中小企業診断士 等

Ⅱ. プログラムで用いるツール

(1) 調査票（Ⅲ章にて掲載）

① 経営改善課題分析と改善目標 記入シート

このシートは、法人の経営理念を確認し、環境特性分析を通じて取り組むべき重点課題を整理するためのツールである。「経営理念」、「環境特性分析と経営課題の明確化」、「経営改善のためのアクションプラン」から構成される。Ⅲ章に記入方法の手順等を説明。

② チェックリスト

チェックリストは、「Ⅰ 経営組織」、「Ⅱ 事業管理」、「Ⅲ 財務管理」、「Ⅳ 人事労務管理」の4つの分野から成り、および各分野は、「1 方針と責任」、「2 確実性・継続性」、「3 サービスの良質性」、「4 効率性」、「5 透明性」の5つの領域から構成される。

自己評価の際は、それぞれの「チェック項目」ごとに併記した「自己評価のポイント」に基づき、YES・NOの2段階評価を行う。ただし、評価にバラツキを生じないように、単に書類やマニュアルの有無だけで評価するのではなく、必要に応じて実際のサービス提供場面を自ら確認したり、職員、利用者から確認したりすることも必要である。

③ 訪問調査事前調査票

法人の基本事項（事業の種類、理事構成等）、プロジェクトチームの検討方法等について記入する。

(2) 改善方策を提示する際に使用するツール

① 改善方策

申込法人に関して、法人全体の総評、経営領域別の課題を整理したもの。

② レーダーチャート

チェックリストによるチェックの結果を各経営領域別、求められる要素別にレーダーチャートにより視覚化したもの。

Ⅲ. 調査票等

1. 「経営改善課題分析と改善目標 記入シート」及び記入方法
2. 「経営改善プログラム」チェックリスト
3. 訪問調査事前調査票
4. 「改善方策」様式例
5. 「レーダーチャート」様式例

1. 経営改善プログラム 調査票 I

経営改善課題分析と改善目標 記入シート

経営改善課題分析と改善目標 記入シート

都道府県 _____ 法人名 _____ 法人設立年度 _____

住所 〒 _____ Tel _____

記入者(お問い合わせ担当者): _____ 記入日: _____

経営施設種別:

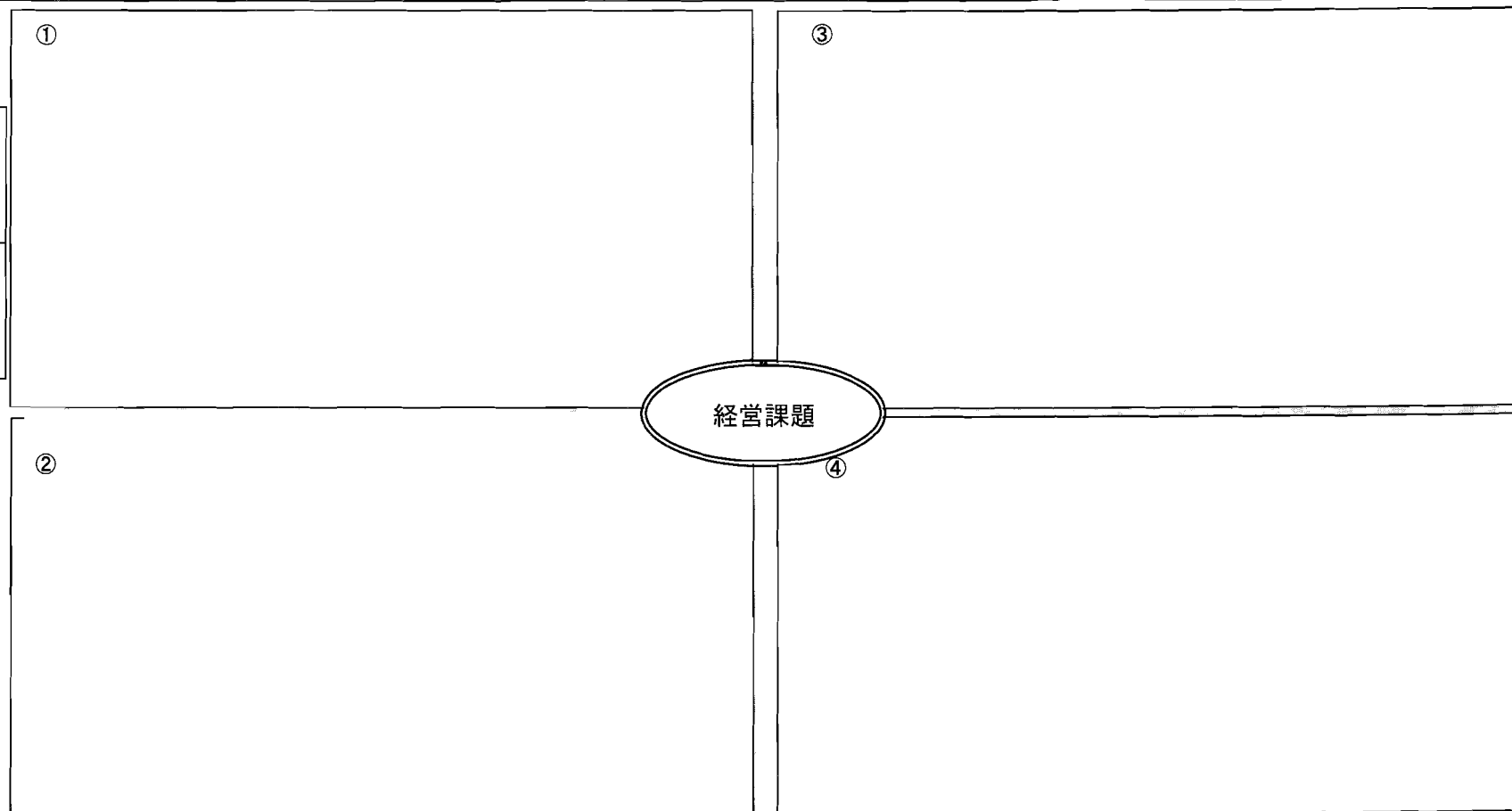
年間事業収入: _____ 千円 職員数: _____ 名 (うち非常勤職員数: _____ 名)

<経営理念>

外 部 環 境		組 織 環 境	
機 会		強 み	
	脅 威		弱 み

- 15 -

<p>①強み×機会 自法人の強みで 取り込むことので きる事業機会は何 か</p>	<p>③強み×脅威 他法人には脅威 でも自法人の強み で事業機会にでき ないか</p>
<p>「戦略課題」記入の視点</p>	
<p>②弱み×機会 自法人の弱みで 事業機会を取り こぼさないためには 何か必要か</p>	<p>④弱み×脅威 脅威と自法人の 弱みが重なって、 最悪の事態を招か ないためには</p>



前頁とチェックリストからみた課題		今後の到達目標	前頁とチェックリストからみた課題		今後の到達目標
I 経営組織			III 財務管理		
II 事業管理			IV 人事・労務管理		

到達目標	主管部門	必要となる資源			具体的アクション	着手日	達成日
		活用できる資源	今後獲得すべき資源	獲得の方法			

経営改善課題分析と改善目標 記入シートの記入方法

1. 経営理念

経営理念を記載する。経営理念は、定款に記載されている目的に基づいて、法人の使命・役割を反映したもの。

2. 分析の対象

分析の対象は、法人全体とするが、記入に際しては、法人全体を対象としての分析が困難な場合には、施設毎等に分析を実施し、それを集約する方法をとる。

3. 環境特性分析（SWOT 分析）と経営課題の明確化

環境特性分析とは、外部環境の機会（Opportunity）、脅威（Threat）、内部環境である組織の強み（Strength）、弱み（Weakness）の全体的な評価をいう。

外部環境特性（機会・脅威）と内部環境特性（強み・弱み）を洗い出し、箇条書きで記入する。

これらを組み合わせて考察し、組織が現在置かれている状況と今後起こりうる環境変化の分析を行うことで、組織がどの方向に向かうべきかが明らかになる。

○内容は具体的かつ簡潔に記述する。表現方法としては、

【脅威・弱み】～の恐れがある、～に対する対応遅れ、～ができていない、～が悪い、～による影響が懸念される 等

【機会・強み】～がある、～が強い、～に実績がある、～を先駆けている、～に関して他より〇〇な利点がある 等

○OP「環境特性分析の視点」を参照し、着目する領域を広くする。

○どのゾーンに入れるべきか迷う事項は、両方のゾーンに記述し、必要に応じて注釈等を加える。

○機会・脅威・強み・弱みを組み合わせて、中段の①～④枠に、以下の内容を記載する。

①強み×機会 自法人の強みで取り込むことのできる事業機会はある何か

②弱み×機会 自法人の弱みで事業機会を取りこぼさないために何が必要か

- ③強み×脅威 他法人には脅威でも、自法人の強みで事業機会にできないか
- ④弱み×脅威 脅威と自法人の弱みが重なって、最悪の事態を招かないための取り組み

○さらに、1)のチェックリストで明らかになった、「Ⅰ経営組織」、「Ⅱ事業管理」、「Ⅲ財務管理」、「Ⅳ人事労務管理」の各課題を下段に書き出し、それらと中段の①～④の経営課題をあわせて、今後の到達目標を策定する。

4. 経営改善のためのアクションプラン

3. で策定した到達目標それぞれについて、担当する主管部門、目標達成のために必要となる資源、具体的なアクションを考え、その着手日、達成日のめやすを設定する。

(参考) 環境特性分析の視点

外部環境特性（機会・脅威）

1. 政治／行政／社会環境の動向

- ・構造改革、規制緩和、社会保障改革の行方
- ・行政施策、法制の動き
- ・地方自治体の財政状況と補助金等の問題
- ・少子高齢化、社会保障制度の枠組み
- ・価値の多元化／ライフスタイルの多様化

など

2. 市場（顧客）環境

- ・市場規模（市町村／地域における利用待機者の実態）
- ・市場ニーズ（人口構造や疾病構造の変化、サービス要求等）
- ・市場の多様化、変化のスピード（利用者意識の変化、選択価値の変化）
- ・顧客満足要因

など

3. 競合環境

- ・市場における法人の地位（リーダー、チャレンジャー、フォロアー、ニッチャー）
- ・差別化要因

- ・ボーダレス化（新規参入、サービス提供体制の多元化）
- ・多角化、機能連携の進展
- ・立地条件（交通の便）

など

4. 技術革新、情報化の進展

- ・固有技術の優位性、陳腐化
- ・情報のデータベース化、ネットワーク化
- ・IT 技術の進化

など

5. その他

- ・労働市場の変化
- ・地域社会との関係（地域社会への貢献度など）

など

内部環境特性（強み・弱み）

1. 経営基盤

- ・組織（法人）の歴史、知名度、ブランドイメージ
- ・経営理念の理解浸透度／組織ミッション（使命）の明確化（求心性、明示性、整合性）
- ・中長期方針／計画の具体化
- ・組織の階層および機能体系の明確度／権限、役割責任体系の明確度
- ・財務基盤の安定度
- ・意思決定機関の活動と意思決定プロセスの現状

など

2. 自単位組織および機能の運営基盤

- ・全法人組織活動の中で果たすべき使命、目的、機能の明確度
- ・経営責任体制の明確化
- ・中長期目標、方針、計画の具体化
- ・取り組むべき課題の構造化
- ・業務管理体制の確立

など

3. 経営資源の現状

- ・人的資源の質および量（採用計画、必要な人材の種類数）
- ・個人および集団の成熟度（参画度、自発性、自律性）
- ・人的資源の定着率と流動性
- ・物的資源（ハード）の充足度
- ・活用および投資資金の充足度、財務、経費、人件費
- ・予算管理達成率

など

4. マネジメント成果

- ・人材育成の現状
- ・目標の共有度
- ・業務改善への取り組み状況

など

5. 仕組みと風土

- ・職務編成の適正度と職務権限の明確化
- ・意思決定の仕組み（トップダウン、ボトムアップ）
- ・各種管理制度（予算管理、目標管理、人事管理、能力開発、評価処遇制度等）
- ・価値観の共有度
- ・人間関係／コミュニケーション
- ・集団の活性度

など

2. 経営改善プログラム 調査票 II

チェックリスト

記入者(お問い合わせ担当者名) _____ 記入日 _____

TEL _____

I - 1	経営組織	1. 方針と責任
-------	------	----------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
1. 方針と責任	1	社会福祉法人として経営理念を明確にしているか？	・法人の定款とは別に、明文化された理念があるか	YES / NO	
	2	経営理念に基づく経営方針を明確にしているか？	・理念を具現化する経営方針が明文化されているか（基本方針とは年度毎の事業計画とは異なるもの）	YES / NO	
	3	経営理念・経営方針は、社会的使命を尊重した内容となっているか？	・利用者に対する姿勢、地域との関わり方、組織の持つ機能などを具体的に記載しているか	YES / NO	
	4	経営方針に基づく事業の目標（短期・中期）を定めているか？	・具体的に事業全体やサービス提供についての目標が定められ、理事会・職員等に公表されているか	YES / NO	
	5	目標と整合性のある計画を策定しているか？	・目標実現のために段階を追った計画が策定され、理事会・職員等に公表されているか	YES / NO	
	6	計画は、具体的かつ実施状況等を評価・測定できる内容となっているか？	・目標達成に向けての評価・測定が可能であるか	YES / NO	
	7	経営者自らが経営方針や目標・計画の実施状況等を確認・評価を行っているか？	・確認・評価する方法を、時期も含めて具体的に決めているか	YES / NO	
	8	経営者として自らのコミットメントを明確に表明し、職員等に浸透させる取り組みを行っているか？	・職員一人ひとりに十分に浸透させるために、具体的に行っている取り組みはあるか	YES / NO	
	9	経営者自らによって遵守すべき法令や倫理等が正しく認識されており、逸脱しないための方策が講じられているか？	・福祉分野以外にも関係法令が整理され、かつ、研修の実施や法令等の担当者の育成など、具体的な方策が講じられているか	YES / NO	
	10	経営者自らが法人経営上のリスクを正しく理解し、具体的な対応策を講じているか？	・経営上のリスクが分野別に整理され、それぞれのリスクに具体的な対応策があるか	YES / NO	

事務局記入欄

YES 項目 (%)

NO 項目 (%)

法人名

I-2	経営組織	2. 確実性、継続性
-----	------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
2. 確実性、継続性	1	理事会・評議員会機能の強化や監事の役割の明確化等、法人機能の強化を意図した組織づくりに努めているか？	・組織の機構が具体的に明確になっているか	YES / NO	
			・理事会・評議員会、監事それぞれの機能・役割が明確で実際に機能しているか	YES / NO	
	2	事業経営をとりまく環境（内部・外部）を的確に把握・分析する体制を整備しているか？	・分析の時期、メンバー等が決まっているか	YES / NO	
			・必要なデータや情報の作成・入手の方法が定まっているか	YES / NO	
	3	環境の変化に的確に対応し、経営方針の見直しや計画の策定を行っているか？	・経営方針や計画の見直しについて、時期やメンバーを含めた具体的な仕組みを定めているか	YES / NO	
	4	倫理や法令等の遵守（コンプライアンス）の徹底にむけた管理体制や規程が整備されているか？	・倫理規程や関連法令集等が整備され職員に周知徹底されているか	YES / NO	
			・守られなかった場合の組織内での対応基準が明確にされているか	YES / NO	
	5	効果的な内部牽制機能を備えた財務管理体制を整備しているか？	・財務管理に関する組織内の権限と責任が明確にされているか	YES / NO	
			・内部監査を含むチェック機能の仕組みを確立しているか	YES / NO	

事務局記入欄

YES 項目 (%)

NO 項目 (%)

法人名

I-3	経営組織	3.サービスの良質性
-----	------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
3.サービスの良質性	1	福祉をとりまく環境が変わっていくなかで、職員の意識や行動に革新的・創造的な活力があり、職員間、上司と部下あるいは利用者（家族）とのコミュニケーションがとりやすい組織風土を形成しているか？	・職員や利用者の意見がサービスの質の向上に必要であるという姿勢を表明し、意見を集約・検討する仕組みを整備しているか	YES / NO	
	2	役職員の階層ごとに職務内容を文書化し、職能の範囲、責任と権限を明確にしているか？	・職務内容、範囲を明確にした職務分掌表が整備されているか	YES / NO	
	3	職務内容等の理解を促進するための取り組みを行うとともに、サービスを管理するための体制、手順を整備し、運用しているか？	・職務内容、責任と権限、サービスの管理体制・手順を、組織全体が周知・理解するための具体的な方策を講じているか	YES / NO	
	4	問題や苦情の発生・再発を防止するために、その根本的な原因を除去するために必要な手順を確立し、運用しているか？	・組織全体での取り組みと継続性を意識した手順が文書化され、職員に周知されているか	YES / NO	
	5	自らのサービス提供の活動について、自己点検（内部監査）を行っているか？	・定期的（最低でも年に一度）に、提供するサービスの自己評価を実施しているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

法人名

I-4	経営組織	4. 効率性
-----	------	--------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
4. 効率性	1	各階層に対して適宜、適切な権限が委譲されているか？	・各業務について、判断を行うのは誰かが明確か	YES / NO	
			・それぞれの権限について検証を行う場・仕組みがあるか	YES / NO	
	2	各階層において適切な意思決定を行うための情報が、職員間、上司一部下間、部門間で共有化できる体制を構築しているか？	・組織内の情報の流れと体制が整理・明確化され、職員に理解されているか	YES / NO	
			・誰がどのような場・方法でどの範囲に情報を伝えるかが明確にされているか	YES / NO	
	3	会議、委員会等が適切に開催され、効率よく運営されているか？	・内容や資料を事前に参加職員に伝えているか	YES / NO	
			・開催日程や頻度について参加職員の意見を求めているか	YES / NO	
	4	日常業務の効率化に向けて、OA化やアウトソーシング等を積極的に進めているか？	・具体的な取り組みがあるか	YES / NO	
			・効率化に関して、現場職員に意見を求め、福祉分野に拘らず、他業種も含めた情報を集めているか	YES / NO	
	5	職員全体のコスト意識を醸成するための取り組みが行われているか？	・職員に対して、定期的に経費に関する情報を伝えているか	YES / NO	
			・予算編成・見直し時に職員の意見を求めているか	YES / NO	

事務局記入欄

YES 項目 (%)

NO 項目 (%)

法人名

I - 5	経営組織	5. 透明性
-------	------	--------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
5. 透明性	1	法人の業務及び財務等に関する情報について、利用者（家族）に対して積極的に公開しているか？	・ 掲示や広報誌発行による情報提供など、具体的な方法があるか	YES / NO	
	2	法人の業務及び財務等に関する情報について、地域住民等に対して積極的に公開しているか？	・ インターネットの利用、あるいは地方公共団体の情報誌等による情報提供など、具体的な方法があるか	YES / NO	
	3	法人の業務及び財務等に関する情報について、地域住民等に対する説明の機会を設けているか？	・ 組織で実施する住民向けの講習会等で説明する等、具体的な取り組みがあるか	YES / NO	
	4	組織横断的な広報担当部門が設置され、会報やホームページの活用により、法人の理念や事業活動について広く地域に発信されているか？	・ 担当者、担当部門が設置されているか ・ 担当者、担当部門は組織からの情報提供・広報活動について具体的な方針を持っているか	YES / NO YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

Ⅱ－1	事業管理	1. 方針と責任
-----	------	----------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
1. 方針と責任	1	利用者の人権の尊重や個人の尊厳が確保され、その権利性を確立して明示しているか？	・利用者の人権に関する指針が策定されているか	YES / NO	
			・職員に周知徹底させる具体的な取り組みがあるか	YES / NO	
			・利用者に対して説明を行っているか	YES / NO	
	2	地域の福祉ニーズを幅広く、かつ俊敏に把握するように努め、開拓的、先駆的事業に取り組んでいるか？	・地域貢献についての理念が組織内で共有されているか	YES / NO	
			・新たなニーズを把握した時の対応方法が定められているか	YES / NO	
	3	ボランティアの受け入れ、ボランティアの養成等を積極的に行い、地域の福祉マンパワー養成や福祉文化の醸成の一翼を担っているか？	・ボランティアの受け入れを主体的・積極的に行っているか	YES / NO	
			・ボランティア養成・教育のメニューが明確化されているか	YES / NO	
	4	サービス提供方針が明確化され、職員等に浸透させる取り組みを行っているか？	・文書化されたものを毎年職員に配布するなど、方針の改定時はもとより、繰り返し浸透させる取り組みを行っているか	YES / NO	
	5	利用者（家族）からの苦情に対して適切に対応し、是正改善する仕組みが確立しているか？	・苦情を言いやすい環境を整え、苦情情報を積極的に活用する姿勢を明確にしているか	YES / NO	
			・是正改善の仕組みは機能しているか	YES / NO	

事務局記入欄

YES項目(%)

NO項目(%)

法人名

Ⅱ－2	事業管理	2. 確実性、継続性
-----	------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
2. 確実性、継続性	1	経営環境（内部・外部）の分析結果に基づいた確実な事業計画（短期・中長期）が立案されているか？	・事業計画の立案にあたって、必要とする資料やデータ等が具体的に明確になっているか	YES / NO	
			・新しい情報等を収集する仕組みが確立しているか	YES / NO	
	2	理事会・評議員会において経営方針・計画にしたがって事業が執行されているか適宜確認しているか？	・事業の執行状況について、定期的な議題となっているか	YES / NO	
			・執行状況について最新の情報を提出しているか	YES / NO	
	3	事業の安定的、継続的な実施を阻害する要素（リスク）の把握とその対応策の検討を行う体制（部門や委員会等）を整備し、その中核的役割を担う担当者を配置しているか？	・部門や委員会等は機能しているか	YES / NO	
			・検討内容と結果が組織全体に周知されているか	YES / NO	
			・継続的に行われているか	YES / NO	
	4	事業計画（短期・中長期）に基づいて、自法人が対象とする利用者像を明確にしているか？	・地域の福祉ニーズの把握やマーケットリサーチの結果等を分析し、自法人の事業が対象とする具体的な利用者像を明確にしているか	YES / NO	
	5	新規利用者の獲得に向けた方策とその定着化に向けた取り組みが行われているか？	・新規利用者を想定した情報発信を定期的に行っているか	YES / NO	
			・事業の新規展開等の情報を積極的に発信しているか	YES / NO	

事務局記入欄

YES 項目 (%)
NO 項目 (%)

Ⅱ-3	事業管理	3.サービスの良質性
-----	------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
3. サービスの良質性	1	サービス提供に関係するあらゆるプロセスを、計画（P）、実行（D）、確認（C）、処置（A）のサイクルを踏まえて運用しているか？	・計画は具体的に策定され実行されているか	YES / NO	
			・実行の経過と結果は計画に基づいて確認・記録されているか	YES / NO	
			・処置は確認の記録に基づいて行われているか	YES / NO	
	2	サービス提供の個々のプロセスと、その総体としてのサービス管理システムの運用（PDCA）について必要な手順を文書化しているか？	・手順は文書化され、属人的な要素によって左右されないようになっているか	YES / NO	
			・文書は、それぞれのプロセスや組織の実情が求める必要性に見合っているか	YES / NO	
	3	一人ひとりの利用者のニーズを明確化するために必要なアセスメントのプロセスを確立し、実際に運用しているか？	・アセスメントに関する責任と権限、実施する時期（どのようなときに行うか）が明確化されているか	YES / NO	
			・プロセスは文書化されているか	YES / NO	
	4	利用者のケアについての適切なケア計画を策定するためのプロセスを確立し、実際に運用しているか？	・ケア計画策定に関する責任と権限、実施する時期（どのようなときに行うか）が明確化されているか	YES / NO	
			・プロセスは文書化されているか	YES / NO	
	5	アセスメント結果及びこれに基づくケア計画の内容について利用者（後見人等を含む）の同意を得ているか？	・利用者等への説明と同意の事実が記録されているか	YES / NO	
			・同意へのプロセスは文書化されているか	YES / NO	
	6	ケア計画について、必要な関係職員に周知しているか？	・周知すべき情報の範囲、対象職員の範囲、伝達的手段等が明確化されているか	YES / NO	
			・実行は記録されているか	YES / NO	
			・それらの手順が文書化されているか	YES / NO	

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
3. サービスの良質性	7	それぞれのサービス提供活動について、それに対するサービス標準（基準）を明確にし、それを満たすことができるように管理されているか？	・すべてのサービス提供に関する課業について基準が明確にされているか	YES / NO	
			・基準を満たし一定の水準を保つための作業手順が確立され、文書化されているか	YES / NO	
	8	サービス提供に関して、適切な記録を整備するとともに、保管を行っているか？	・それぞれの記録について必要事項、手段・方法が明確にされ記録内容の均質化が図られているか	YES / NO	
			・情報の提供範囲を明確にし、漏洩防止の措置を講じているか	YES / NO	
	9	サービス提供のそれぞれのプロセスにおいて、必要な点検・確認を行っているか？	・サービス提供の手順書等の中に、必要な点検・確認項目、手段が明確にされているか	YES / NO	
	10	利用者の所有物を使用し、あるいは保管するときには、必要な点検・確認、保護を行っているか？	・利用者の所有物の管理について手順書が整備されているか	YES / NO	
			・管理の経過が明確になるような記録の体制が整備されているか	YES / NO	
	11	サービス提供に関するプロセスの妥当性を確認しているか？	・サービス提供の手順書の見直しについて、見直しと改訂に関する権限、見直しの時期、方法等が明確に定められているか	YES / NO	
	12	提供するサービスについて、利用者がどのように受け止めているかについて確認しているか？	・具体的な取り組みを継続して行っているか	YES / NO	
			・得られたデータを改善に役立てる仕組みがあるか	YES / NO	
	13	サービス基準を逸脱しないよう管理するための手順を確立し、運用しているか？	・手順書等の中で、基準の逸脱を引き起こす要因について明確にされているか	YES / NO	
	14	サービス基準逸脱の再発を防止するために、その根本的な原因を除去する手順を確立し、運用しているか？	・基準の逸脱が発生した場合に、必ずその内容・原因を確認・特定しているか	YES / NO	
			・再発防止策を決定しているか	YES / NO	

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
3. サ ー ビ ス の 良 質 性	15	起こりうる（潜在的な）サービス基準の逸脱が発生することを防止するために、あらかじめその原因を除去する手順を確立しているか？	・潜在的なサービス基準の逸脱について、その内容や原因を特定しているか	YES / NO	
			・発生防止策を決定しているか	YES / NO	
	16	サービス提供に関して、利用者とのコミュニケーションを図るための効果的な方法を明確化し、実施しているか？	・利用者と必要なコミュニケーションの内容を整理・把握しているか	YES / NO	
			・その内容に基づいた効果的な方法を実施しているか	YES / NO	
	17	自らのサービス提供の活動について、自己点検（内部監査）を行っているか？	・自己評価に関する必要事項を明確にした手順書等があるか	YES / NO	
			・責任・実施体制、担当者が明確になっているか	YES / NO	
	18	客観性を確保するため第三者委員の設置や第三者評価の受審などに積極的に取り組んでいるか？	・第三者委員や第三者評価を、利用者や地域に対する客観性の確保と明確に位置づけているか	YES / NO	
	19	身体拘束や虐待など利用者の不利益となる行為を防止する仕組みが確立されているか？	・倫理要綱を策定し職員の遵守事項を明確にしているか	YES / NO	
			・人権擁護、事実隠蔽体質の排除など組織としての姿勢が明確に示されているか	YES / NO	
	20	業務上知り得た個人情報保護する仕組みが確立されているか？	・個人情報の取扱いや守秘義務について、文書化された規程等が整備されているか	YES / NO	
			・記録の保管・廃棄等の扱いについて、組織として定められ遵守されているか	YES / NO	

事務局記入欄

YES 項目 (%)

NO 項目 (%)

法人名

Ⅱ－４	事業管理	４．効率性
-----	------	-------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
４． 効 率 性	１	サービスごとに手順書が策定され、全職員に周知されているか？	・ 手順書の内容は業務効率を考えた内容になっているか	YES / NO	
			・ 手順書の改訂はすみやかに全職員に伝えられているか	YES / NO	
	２	不必要なサービスが提供されていないか、サービスの各プロセスを定期的にチェックしているか？	・ チェックする場や仕組みが確立しているか	YES / NO	
			・ 職員に効率性に対する意識を育成しているか	YES / NO	
	３	外注が可能なサービスについては、妥当性を検討し、積極的にアウトソーシングを進めているか？	・ アウトソーシングに関する情報を収集し、現場に積極的に提供しているか	YES / NO	

事務局記入欄
YES 項目 (%)
NO 項目 (%)

法人名

Ⅱ－5	事業管理	5. 透明性
-----	------	--------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
5. 透明性	1	法人が提供するサービス内容について、利用者や地域住民等に対して説明する機会を設けているか？	・利用者会、家族会等の場に参加しているか	YES / NO	
			・施設の開放や見学、講習会等の企画の場で説明を行っているか	YES / NO	
	2	サービスに関する苦情や事故について、その内容と対応策について公表しているか？	・利用者に向けた公表を行っているか	YES / NO	
			・公表時には、プライバシーに配慮しているか	YES / NO	
	3	第三者によるサービス評価を積極的に活用し、結果を公表しているか？	・第三者評価の結果を公表し、検討する場を設けているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

Ⅲ－１	財務管理	１．方針と責任
-----	------	---------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
１． 方針と責任	１	財務担当理事の配置など、予算の執行状況の把握や資金計画等に関する責任体制を整備しているか？	１ 予算単位（予算の執行責任を負う単位）が明確になっているか	YES / NO	
			２ 予算単位別に予算責任者が決められているか	YES / NO	
			３ 実績が予算単位ごとに集計され、予実対比が行われているか	YES / NO	
			４ 予実差異が月次等定期的に公表されているか	YES / NO	
			５ 予算責任者が差異理由を説明しているか	YES / NO	
			６ 予算を超えた支出が制御されているか	YES / NO	
			７ 予算流用の範囲、流用手続が決められており、そのルールに従い予算流用が行われているか	YES / NO	
			８ 上記３のほかに、事業執行報告が行われ、計画通り執行されていない（遅滞しているものを含む）事業について報告が行われているか、また、予算の執行状況とあわせて検討されているか	YES / NO	
			９ 上記３と６の結果による計画変更の検討が行われているか	YES / NO	
			１０ 上記７の結果により、事業計画の変更と補正予算が組めるようになっているか	YES / NO	
	２	経営方針や目標に基づき中長期経営計画が立てられ、それらと整合性のある中長期の財務計画が立てられているか？	１ 理事長が経営方針・経営目標を示しているか	YES / NO	
			２ 上記１に基づき、中長期（３年～５年）の事業計画を策定しているか	YES / NO	

			3 上記2に基づき、つぎの見積もりが行われているか 1) 具体的な人員計画（必要とする人員・人数・人件費）	YES / NO	
			2) 具体的な（ノウハウ等無形資産を含む）施設設備計画（必要とする施設設備・投資金額）	YES / NO	
			3) 年度ごとの経常収入・支出・収支差額見通し	YES / NO	
			4) 具体的な資金調達計画（補助金、寄付金、借入金等）	YES / NO	
			5) 借入金の償還計画（元利金）	YES / NO	
			6) 特定目的のための資金積立計画	YES / NO	
			4 上記3の結果がまとめられて、中長期の資金収支計画書（予算書）（年別に細分）が作成されているか	YES / NO	
			5 中長期事業計画及び資金収支計画書は、毎年見直されているか	YES / NO	
	3	中長期経営計画・財務計画に基づき、年度経営計画が立てられ、それらと整合性のある年度予算が作成されているか？	1 中長期事業計画に基づき、年度事業計画が立てられているか	YES / NO	
			2 上記1の事業計画は、予算単位ごとにブレイクダウンされているか	YES / NO	
			3 上記2の事業計画に基づき、予算単位ごとの予算が作成されているか	YES / NO	
			4 上記3の予算に基づき、施設別、法人単位の予算書（事業活動収支予算を含むが資金収支予算が中心）が作成されているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

Ⅲ－2	財務管理	2. 確実性、継続性
-----	------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
2. ・ 確 実 性 ・ 継 続 性	1	必要な会計帳簿が整備され、適切に記録が行われているか？	1 仕訳伝票、総勘定元帳(及び消費収支元帳又は資金収支元帳)が備えられているか	YES / NO	
			2 仕訳伝票は、取引の事実を証明する証拠書類に基づき、原則として取引が発生したつど起票されているか	YES / NO	
			3 証拠資料は会計記録と照合ができるように、適切に整理保存されているか	YES / NO	
			4 現金出納帳、預金出納帳、有価証券台帳、未収金台帳、固定資産台帳等が整備され、それぞれの出納帳・台帳の資産残高が、適当な時期(期間)ごとに、現物、残高確認書(または残高証明書)と照合し、記録の正確性が確認されているか	YES / NO	
			5 債務を管理する台帳(借入金台帳、未払金台帳等)が整備され、債務残高が、適当な時期(期間)ごとに現物、残高確認書(または残高証明書)と照合し、記録の正確性が確認されているか	YES / NO	
			6 固定資産は、所定のルールに基づき、減価償却費が計算され、会計処理がなされているか	YES / NO	
			7 時価が変動する資産(有価証券等)については、時価との照合が行われ、時価と簿価の差額が把握されているか、また、時価が著しく低下しているものは評価減が行われているか	YES / NO	
			8 有償で取得した法律上・契約上の権利や法人が負担する可能性の高い法律上・契約上の義務について、適切に貸借対照表に計上されているか	YES / NO	

		9 会計記録の担当者は、会計・税務に関する必要知識を有しているか？（不十分な場合には、会計処理業務を適切な外部の者に委嘱しているか	YES / NO	
2	記録が正確に行われるための内部牽制機能があるか？	1 業務分掌規程・職務権限規程が設けられ、規定に従って業務処理が行われているか	YES / NO	
		2 仕訳の内容は、伝票起票者の上司の承認が行われており、仕訳伝票には、起票者のサイン(又は押印)並びに取引承認者及び取引関与者のサイン(又は押印)が記録されているか	YES / NO	
		3 パーソナルコンピュータを使い会計処理、資産・負債の増減にかかわる処理手続及びそれに関する記録等が行われている場合には、コンピュータへのアクセス管理が有効に行われているか	YES / NO	
		4 預金の預け入れ・引出しが 1 人で行えない仕組みができていないか（ファームバンキングを含む）	YES / NO	
		5 資産の取得・処分及び債務の発生・決済が 1 人で行えない仕組み(申請・承認・決裁・報告制度)ができていないか	YES / NO	
		6 債務の支払いは、法人・施設に支払い義務があること、支払金額が妥当であることを確かめて行われるシステムが確立しているか	YES / NO	
		7 通常の取引以外の取引（寄附金を含む）については、権限者に報告が行われ承認を受けるシステムが確立しているか	YES / NO	
3	財産の管理・保全手続は確立しているか？	1 資産を定期的に点検し、資産の管理・保全状況を調査し、その記録が残っているか	YES / NO	
		2 回収遅れの債権については、督促状の発送などの手続きがとられているか、また回収可能性に疑問のある債権については、徴収不能の処理のための手続き、徴収不能引当金の設定の手続き（権限者の承認、会計処理）がとられているか	YES / NO	

			3 法的権利や契約上の権利を確保するための不動産登記、契約書の作成・保管・管理が行われているか	YES / NO	
			4 債務の支払いは、法人・施設に支払い義務があること、支払金額が妥当であることを確かめて行われるシステムが確立しているか	YES / NO	
			5 通常取引以外の取引（寄附金を含む）については、権限者に報告が行われ承認を受けるシステムが確立しているか	YES / NO	
			6 存在の有無または権利関係が不明な資産を発見した場合には、調査等の必要な手続きがとられているか	YES / NO	
			7 負債として貸借対照表に計上されない、法的または契約上の義務（担保提供資産・保証債務・係争事件に関する義務等）についての記録が整備されているか	YES / NO	
			8 遊休資産について、再活用、修繕の要否等の検討が行われているか	YES / NO	
			9 資産としての価値のないものについては、権限者の承認を得て、廃棄または売却の処理が行われているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

法人名

Ⅲ－３	財務管理	3.サービスの良質性
-----	------	------------

Ⅲ－４	財務管理	4. 効率性
-----	------	--------

領域		チェック項目	自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
3. サービスの良質性	4. 効率性	1 施設単位（会計単位・経理区分）ごとの経営効率性が掌握されているか	1 計算書類及びその他の関係情報に基づいて、会計単位・経理区分ごとに分析が行われ、財産の状況・経営状況が掌握されているか	YES / NO	
			2 経理区分（必要に応じてさらに細分化した部門）ごとに原価計算が行われているか	YES / NO	
			3 財産の状況・経営状況の掌握や原価計算の結果に基づき、事業活動計画の変更、コストの削減などの実行が検討されているか	YES / NO	

事務局記入欄	
YES	項目（ %）
NO	項目（ %）

法人名

Ⅲ－5	財務管理	5. 透明性
-----	------	--------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
5. 透明性	1	計算書類が法令・ルールにしたがって作成されているか？	1 社会福祉法人会計基準に基づき、計算書類が作成されているか	YES / NO	
			2 計算書類は理事会・評議員会の承認を得ているか	YES / NO	
			3 計算書類は監事の監査を受けているか	YES / NO	
	2	計算書類の透明性が保たれているか・	1 法人・施設の利害関係者に法人の財産の状況・経営状況を知らせるため、計算書類が公開されているか	YES / NO	
			2 計算書類が公認会計士等の会計の専門家の外部監査を受け、開示される計算書類の妥当性が担保されているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

Ⅳ－１	人事・労務管理	1. 方針と責任
-----	---------	----------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
1. 方針と責任	1	中・長期的な計画のもと、自法人の人事方針を策定しているか？	・サービス提供の目標・計画に基づいた人事方針が文書化され、管理職以上に周知されているか	YES / NO	
	2	人事方針に基づく採用計画を策定しているか？	・具体的な時期、人数、質等を明確にしているか	YES / NO	
	3	採用にあたっては、選考試験の結果を踏まえた総合的な判断を行い、人材を確保しているか？	・明確な選考基準に基づき、総合的な判断が可能な方法で選考を行なっているか	YES / NO	
	4	採用後、職員一人ひとりの職務経歴等、人事情報を収集し管理しているか？	・長期的な育成を視野にいた職員一人ひとりの情報を収集しているか	YES / NO	
	5	労務管理の体制を整備しているか？	・労務管理における責任体制が、理事長以下、明確に示されているか	YES / NO	
	6	職員の待遇面での課題を明確にし、改善に取り組んでいるか？	・課題を文章化しており、それぞれの対応策を検討または既に改善したか	YES / NO	
	7	管理者は直接的及び間接的情報等により職員の勤務状況を把握しているか？	・職員の勤務状況を把握するために必要な書類が整備され活用されているか	YES / NO	
	8	労災防止対策を講じており、その内容を職員に周知しているか？	・職員に周知する具体的な取り組みはあるか	YES / NO	
	9	職員の福利厚生の実に配慮しているか？	・独自の福利厚生制度を確立しているか、または「福利厚生センター」への加入をしているか	YES / NO	
	10	労働関係法令に基づき、労使間の協議の場を設定するなどして労使間の紛争を未然に防止する努力を行っているか？	・労働関係法令や集团的労使関係の基本に則った労使間のルールが確立されているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

法人名

IV-2	人事・労務管理	2. 確実性、継続性
------	---------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
2. 確実性、 継続性	1	職員の意欲や問題意識の向上に努めるとともに、働きやすい労働環境づくりに配慮しているか？	・労働環境について、定期的な個別面接や、会議等で職員に意見を求めるなど、発言しやすい雰囲気作りを行なっているか	YES / NO	
	2	職員の適性に着眼した職能割り当てや、職場配置を行なっているか？	・職員の適性を把握しているか	YES / NO	
	3	資格等級制度等、配置・処遇の基準を明確にしているか？	・職能資格要件・役割資格要件等を整備しているか	YES / NO	
	4	環境変化に対応できる賃金制度を構築しているか？	・業績等の環境変化に対応できる賃金体系を構築、あるいは検討しているか	YES / NO	
	5	総額人件費管理の認識をもって各年度における人件費の内容を分析しているか？	・従業員一人当たり人件費、人件費比率等の指標を作成し、年度毎に分析して活用しているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

IV-3	人事・労務管理	3.サービスの良質性
------	---------	------------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
3.サービスの良質性	1	職員研修を一元的に推進していくための体制を整備しているか？	・職員研修を組織的な人材育成の一環として位置づけ、目標に沿った統一的な研修体制を確立しているか	YES / NO	
			・研修担当者（機能）を明確にし、研修予算を計上しているか	YES / NO	
	2	法人の経営理念・基本方針や、施設のサービス目標に基づいた人材育成の方針を明確にして人材育成に取り組んでいるか？	・組織としての人材育成の方針が、文書によって明確に示され、職員に周知されているか	YES / NO	
	3	職場研修は、OJT、OFF-JT、SDSを含め、体系的に構築した研修計画を策定しているか？	・研修の対象者、形態等が体系的に計画されているか	YES / NO	
			・職場内研修を組織的に推進しているか	YES / NO	
			・外部派遣研修を計画的に実施しているか	YES / NO	
	4	研修計画の策定にあたっては、組織の発展や組織人としての成長を目的とした内容が盛り込まれているか？	・職種別研修、階層別研修など、組織としての発展や組織人としての成長を目的とした研修が含まれているか	YES / NO	
	5	研修内容は、一人ひとりに習得が必要とされる資質・技術を把握し、専門性の向上に向けて組み立てられているか？	・当該職員とのコミュニケーションに基づいて、一人ひとりの職員に必要な技術向上・資格取得等の研修計画が策定されているか	YES / NO	
	6	派遣研修の成果が、職場全体に活かされる仕組みが構築されているか？	・外部研修の成果を職場全体に活かすための具体的な方法を講じているか	YES / NO	
	7	職場研修の年度計画・活動実績が評価され、研修の効果測定が行われているか？	・研修の成果を評価する仕組みが確立しており、実際に機能しているか	YES / NO	

事務局記入欄			
YES	項目（		%）
NO	項目（		%）

法人名

Ⅳ－４	人事・労務管理	4. 効率性
-----	---------	--------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
4. 効率性	1	人事考課の結果等の人事情報を、人材の育成、配置・異動、人事処遇に活用しているか？	・ 人事に関する情報管理に必要な書類・システム等が整備され、活用されているか	YES / NO	
	2	配置転換、異動を活性化し、常に適材適所な配置を実現しているか？	・ 就業規則に配置転換条項が明記されているか	YES / NO	
			・ 組織の活性化を目的とした配置転換を行っているか	YES / NO	
	3	パート等、非正規職員の有効活用のための施策を推進しているか？	・ パート等の採用基準・採用枠・処遇基準を明確にしているか	YES / NO	
	4	第一線の管理者、指導的職員による人事管理の推進体制が整備されているか？	・ 事業単位やチーム単位ごとに、日常の人事管理を推進する責任者が配置されているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

法人名

Ⅳ－5	人事・労務管理	5. 透明性
-----	---------	--------

領域	チェック項目		自己評価のポイント	自己評価結果	自己評価結果の理由
5. 透明性	1	処遇、昇格・昇進の基準が明確になっているか？	・ 処遇、昇格・昇進の基準が明確にされているか	YES / NO	
			・ 処遇、昇格・昇進の基準が運用されているか	YES / NO	
	2	客観的な基準に基づいた人事考課が定期的に行われているか？	・ 人事考課の基準は、職員育成を目的とする視点に立っているか	YES / NO	
			・ 結果が本人にフィードバックされているか	YES / NO	

事務局記入欄		
YES	項目 (%)
NO	項目 (%)

3.経営改善プログラム 調査票 Ⅲ
訪問調査 事前調査票

1. 職員

(1)法人全体

常勤職員	名	平均年齢	約	歳	平均勤続年数	約	年
非常勤職員	名	平均年齢	約	歳	平均勤続年数	約	年

(2)事業所 1

(種別:)

常勤職員	名	平均年齢	約	歳	平均勤続年数	約	年
非常勤職員	名	平均年齢	約	歳	平均勤続年数	約	年

2. 理事・監事・評議員会

(1)理事(氏名、役職、年齢)を空欄にご記入又は名簿を添付してください。

○理事長

(2)監事(氏名、役職、年齢)

(3)評議員会(氏名、役職、年齢)を欄にご記入又は名簿を添付してください。

3. 本事業におけるプロジェクトチームの構成等

(1)プロジェクトチームメンバー(氏名、役職)

(2)本事業の調査票(2点)の記入はどのように実施しましたか。

①「経営改善課題分析と経営改善目標 記入シート」記入プロセス

②「チェックリスト」記入プロセス

全国社会福祉施設経営者協議会 経営改善プログラム

改善方策（様式及び記入例）

I. 総評

1. 現状と課題

現施設長が求心力となり、複数事業・施設の一体的な経営を目指しています。現場の意識も高く、社会福祉の枠組みや制度改革の動向について、よく認識されています。また、これまでの経営努力の結果として蓄積された内部留保（財務の健全性）によって、新規事業展開の基盤も確立されつつあります。今後は、法人の本部機能を整備し、法人全体の問題意識、重点課題および方針等を、理事会と現場が確実に共有することが課題です。なお、法人としての経営理念や、それに基づくサービス目標および行動指針を策定するためには、次のような要素、すなわち、①創設の思い、②利用者からの期待、③職員の願い、④地域社会への責任、を明確にし、整合性、主導性、創造性、専門性の各視点から具体化することが必要です。

2. プロジェクトチームへの助言

プロジェクトチームのメンバーが、「施設運営から法人経営へ」という発想を共有しながら、法人としての経営のあり方を、継続して検討することが望まれます。部分最適を指向しながら、全体最適を成すためには、個別施設の課題について、全体で協議する場を設けることも一案です。また、法人の財務状況について、可能な限り情報を開示することが大切です。情報開示は、当事者意識や問題意識を喚起する源になります。その上で、個別施設単位（種別単位）の環境特性分析を行い、さらに法人全体の環境特性分析に展開して、課題を構造的に把握します。施設・種別ごと、および法人という視点の両面から、それらの課題を整理し、プライオリティを決めます。なお、環境特性分析は、①外部環境については、3年～5年後を視野に入れて、時間軸のなかで変化する事業機会や脅威を分析し、②内部環境については、個別施設・事業体別の強み、弱みと、法人全体の強み、弱みを分析し、③データで裏づけできるものは、できるだけ数値化することによって、優先順位や特化すべきものが把握しやすくなります。具体的な検討作業は、「経営改善プロジェクト」とマトリックス型の「課題別プロジェクト（ワーキンググループ）」で行うことをお勧めします。

II. 各領域の評価

1. 経営組織

（1）現状と課題

現在、施設長が、実質的に法人全体の経営を担っていますが、職務権限の義務と責任が不明確であり、事故等で法人としての対応が問われた場合に、立場上、責任を負いきれないことがあります。今後は、複数施設を統括する法人としての管理体制を整え、大きな意思決定に対するチェック＆バランスのシステムを十分に機能させることが課題です。

（2）経営改善に向けたポイント

職務権限の義務と責任を明文化した上で、現在、実質的に総施設長の役割を果たしている施設長が常務理事を兼任し、施設管理に関して名実ともに全権委任され、監事（理事会）がそれを監視する、というシステムが構築されれば、責任の所在が明確になり、問題が生じた場合に迅速な対応が期待できます。また、他の施設長も可能な限り理事会に加わり、現場の発想を伝えることによって、理事会が実質的な経営主体として強化されます。

2. 事業管理

（1）現状と課題

施設ごとに、単年度の基本方針を文章化・配布することによって、日常のサービス実践や業務遂行の規範を徹底し、適切に共有しています。今後は、計画・実行に対する評価および改善の機能を強化することが課題です。能力の高い職員による見直しに加え、組織としてチェックする仕組み作りが望まれます。また、単年度の事業管理に加え、法人全体として中期計画や数値目標を持つとともに、目標管理や予算管理を徹底することが大切です。

（2）経営改善に向けたポイント

施設横断的な委員会において、事業管理状況を相互評価する仕組みを築くことによって、改善案の検討と同時に、透明性を高める効果も期待できます。また、各施設長の経営当事者意識を醸成し、事業単位ごとの経営を強化するためにも、職務権限および責任を明確にし、適切に委譲することが必要です。

3. 財務管理

(1) 現状と課題

1 財務記録の正確性の維持について

会計の原始記録は各施設が作成し、その処理を会計事務所にアウトソースし、出力されたものは、各施設がチェックする方式で会計記録が行われています。

証拠書類や契約書類も施設ごとに管理しています。業務分掌・職務権限について、文書化されたものはありません。また、法人全体としての財務管理や各施設が行っている業務のチェック・コントロールは行われていないものと思われます。

現在まで、この方式で問題なく施設ごとの業務が行われてきているのは、法人経営者の職員教育、担当者の優秀な能力に負うところが大きかったと思われます。しかし、今後、地域住民の要望に応じて事業を拡充・発展させるためには、法人全体の内部統制体制を強化する必要があります。

また、支出の承認は、規定化はなされていないものの、特定の人の承認に基づいて行われおり、統制は有効に機能しています。しかし、その権限が、特定の個人に与えられているだけで、組織上の権限は不明確です。ここにも、人依存が見られます。

2 財産の管理について

資産・負債の管理について説明を伺いましたが、管理は適切に行われているものと思われます。

3 財務による経営管理について

予算制度の整備を進める必要があると思われます。

予算には、計画機能と統制機能があり、貴法人には、両面の整備が必要ですが、とくに計画面の整備が急務であると思われます。

現在、事業計画の大枠は、現施設長の頭の中に明確に描かれているようですが、具体的に文書化されたものはないようです。法人全体の運営を、計画的に着実に遂行してゆくためには、事業計画及び予算の策定が不可欠であり、とくにその過程の文書化が必要です。それによって、組織上の責任も明らかになります。

4 財務内容の公開について

計算書類は、一般的な公開は行われていないとの説明を受けました。社会福祉法人はその性格上、施設の利用者、地域住民、取引業者、債権者、従業員、行政当局等に対し経営の内容や財務の状況を公開する義務があることは改めて申すまでもありません。現在、インターネットによる公開を検討中とのことですが、できるだけ早く実施することが望まれます。

(2) 経営改善に向けたポイント

1 財務記録の正確性の維持について

日常の会計業務改善のために、内部統制面の整備が必要です。内部統制の目的は、業務の効率化と確実な事務処理のためのチェックです。

業務の効率化のために、現在、施設別に行っている同種の業務を整理・統合化し、その一方で、本部に、責任を持ってチェック・コントロールを行う人の配備が望まれます。

2 財務による経営管理について

現在検討されている設備の増築など、今後の事業拡大・発展を考慮すると事業計画に基づく中期予算と年度予算の制度の確立が急務であると思われます。とりわけ、中期事業計画の文書化と、中期予算による具体的な資金計画が求められます。

なお、日常業務の決裁権限や、予算制度の確立のための責任を組織上明確にするために、理事長を補佐する、専務理事あるいは財務担当理事(常任)を設ける必要があると思われます。

3 財務内容の公開について

「現状と課題」に述べたことをご検討ください。

4. 人事・労務管理

(1) 現状と課題

平成12年度に職員処遇体系を見直し、非正規職員を積極的に活用して、ゆとりある職員配置を実現しています。利用者サービスの質の向上という視点からも適正な施策が推進され、人件費比率も、都市部としては妥当な水準が保たれています。反面、人事管理・人材育成の仕組みに属人的色彩が強いので、今後は、法人管理体制を確立し、職員の自己開発や自己管理意欲の向上を促し、第一線の職場リーダーを育成すべく、透明性を高めることが期待されます。

(2) 経営改善に向けたポイント

継続的な人事管理(評価-育成-活用-処遇)を推進し、将来も適用可能なトータルシステムを築くことが望まれます。職員管理台帳(職員マスター)および人事考課制度(目標管理と連動した、明確な基準に基づく評価システム)の整備を通じて、サービスの良質化も期待されます。さらに、法人全体の研修体制を築き、PDCAの研修管理サイクルを徹底するとともに、増大が予測される非正規職員の評価および多段階処遇の基準を検討することも必要です。

チェックリストから見る各経営領域における課題（様式及び記入例）

社会福祉法人

レーダーチャート

【経営領域全体】

自己評価では、チェックリスト全項目の約50%にYESと回答しています。Ⅱ事業管理が約60%とやや高く、Ⅲ財務管理が40%とやや低くなっている点が特徴的です。

【Ⅰ 経営組織】

自己評価では、YESが約50%となっています。具体的には、以下のような項目にNOと回答されています。

- 1.方針と責任：経営理念に基づく経営方針および中長期計画の策定、それらの確認・評価。
- 2.確実性、継続性：理事会・評議会の機能強化、法令や倫理を遵守するための体制整備。
- 4.効率性：各職階において、適切な意思決定を行うための情報の共有。
- 5.透明性：利用者および地域に対する情報開示、経営者自身による地域住民への説明、広報部門の充実。

【Ⅱ 事業管理】

自己評価では、YESが約60%となっています。具体的には、以下のような項目にNOと回答されています。

- 2.確実性、継続性：経営環境（内部・外部）の分析結果に基づいた事業計画の立案、理事会・評議会による事業の執行状況確認。
- 3.サービスの良質性：サービス管理システムの運用および管理手順の文書化。アセスメントプロセスおよびケアプラン策定プロセスの確立と運用。
- 5.透明性：リスク管理についてのアピール（サービスに関する苦情や事故などの内容および対応策の公表）。

【Ⅲ 財務管理】

自己評価では、YESが40%と相対的に低くなっています。具体的には、以下のような項目にNOと回答されています。

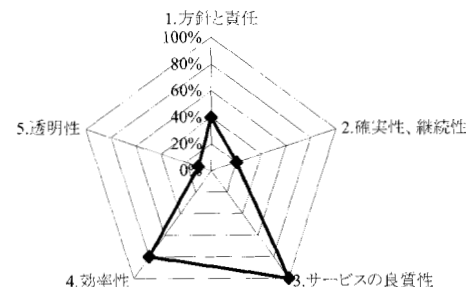
- 1.方針と責任：予算執行状況の把握や資金計画等に関する責任体制の整備、中長期計画の策定。
- 4.効率性：施設単位（会計単位・経理区分）ごとの経営効率性の掌握。

【Ⅳ 人事・労務管理】

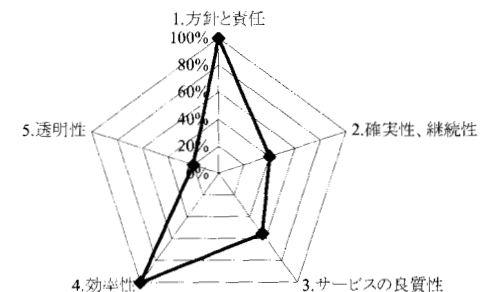
自己評価では、YESが約50%となっています。具体的には、以下のような項目にNOと回答されています。

- 1.方針と責任：中・長期計画に基づいた人事方針および採用計画の策定。
- 3.サービスの良質性：職員研修体制の整備、体系的な研修計画の策定と効果測定。
- 4.効率性：人材育成、配置・異動、人事処遇等への人事情報の活用。
- 5.透明性：明確な昇格昇進基準の整備、客観的な基準による人事考課。

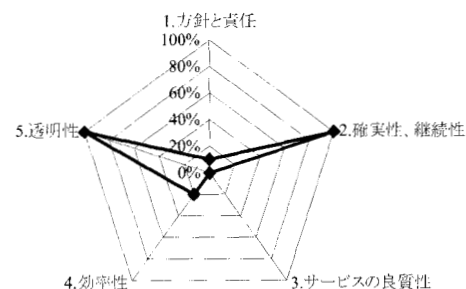
Ⅰ 経営組織



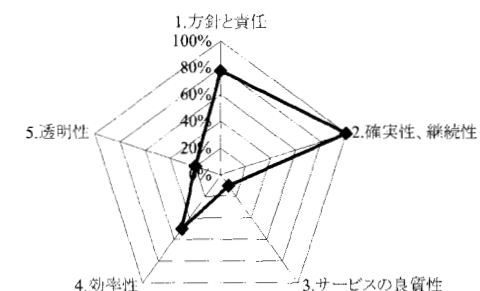
Ⅱ 事業管理



Ⅲ 財務管理



Ⅳ 人事・労務管理



経営改善プログラムについて

全国社会福祉施設経営者協議会

(事務局)

〒100-8980 東京都千代田区霞が関3-3-2 新霞が関ビル

TEL03-3581-7819 FAX03-3581-7928