

組織体制整備方針答申書

三浦市社会福祉協議会

1	方針策定の意義・・・・・・・・・・	2
2	三浦市社会福祉協議会を取り巻く環境の変化・・・	4
3	マネジメントの確立・・・・・・・・・・	10
4	組織体制整備方針策定委員会の提言・・・・・・・・	15
参考資料・・・・・・・・・・		27

2008年1月発行

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会

〒238-0102

三浦市南下浦町菊名1258-3三浦市総合福祉センター

電話:046-888-7347

発行:三浦市社会福祉協議会組織体制整備方針策定委員会

発行責任者:川崎喜正

編集:佐藤千徳

1 指針策定の意義

社会福祉を取り巻く環境の変化

- 社会福祉法人制度は、1951 年に創設されて以来、これまでの我が国の社会福祉の発展において大きな役割を果たしてきたが、制度創設以来既に半世紀以上が経過し、社会福祉法人を取り巻く環境には、大きな変化がおこっている。
- とりわけ、1990 年代以降、措置から契約へとといった利用者主権の動きと、パイの拡大、民間企業等の参入（市場化）、公的財政の悪化、規制緩和の流れなどの改革がおこった。
- 今後も更なる高齢化や社会情勢の変化が予想され、これからの社会福祉サービスは、量的に拡大していくとともに、質的向上が強く求められている。
- 社会福祉法人は、こうした環境の変化に的確に対応しつつ、新たなニーズに対応していかなければならない。
- 加えて社会福祉協議会は、地域福祉の推進という「他の社会福祉法人」とは異なる命題を課せられており、その根幹をなす法人運営費や事務局職員の人件費を公費に依存してきた経過を有する。但しこのことは、今後の議論を深めるにおいて単に否定されるべき事柄ではない。

新たな時代における福祉経営の確立に向けた基礎作業—組織体制整備方針の策定

- このような認識のもと、全国社会福祉協議会では、厚生労働省社会・援護局の職員や学識経験者を交えて 2006 年に「社会福祉法人経営の現状と課題」を著した。本会でも、地域福祉活動計画を策定する過程で、組織体制整備方針（1999 年策定）の改定を実施計画として掲げている。
- それも偏に、新たな時代における福祉経営の確立が急がれていることを要因とする。むろん単に、当該行政の財政状況が逼迫しているからではない。社協の性格上、公費での対応が相応しいものは、今後とも継続して求めなければならないし、また、そうすることが「新しい公共の創造」に繋がるものと考ええる。
- そこで、本会の役員（理事・監事）、評議員からなる小委員会を組織し、今後の社協の方針を定め、中長期的な展望を求めることとした。委員会の開催状況は、参考資料のとおりである。

社会福祉協議会の特徴

- 社会福祉協議会は社会福祉法人の中でも特別な使命を持ち、社会福祉法上でも 109 条第一項で「社会福祉を目的とする事業の企画及び実施」、「社会福祉に関する活動への住民の参加のための援助」、「社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、宣伝、連絡」、「前三号に掲げる事業のほか、社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図るために必要な事業」と特別な位置づけがなされている。「社会福祉を目的と

する事業」とは、社会福祉事業（社会福祉法第2条）より広い概念であり、第109条の規定による事業は自ずと社会福祉事業とは限らないものとなっている。（社会福祉協議会の事業をあえて社会福祉事業に限定列举されている範囲で捉えると、第2種社会福祉事業の末尾に記載された「十三 前項各号及び前各号の事業に関する連絡又は助成を行う事業」に該当する。このように社会福祉協議会は、社会福祉事業及び社会福祉を目的とする事業を総合的にすすめる法人であり、定款上も社会福祉法第2条に規定する事業を列記するだけでは、その事業内容を表していることにはならない。すなわち社会福祉協議会は、その目的である地域福祉の推進のため、社会福祉事業のみならず社会福祉を目的とする幅広い範囲の事業を本来の目的としているものであり、社会福祉事業に限らず、広く公益事業を展開すべきであると考えることが適切である。

- すなわち、社会福祉協議会とは、**社会福祉法という法律に「地域福祉の推進を図ることを目的とする団体」と規定され**、地域社会において民間の自主的な福祉活動の中核となり、住民の参加する福祉活動を推進し、保健福祉上の諸問題を地域社会の中において計画的・協働的努力によって解決しようとする公共性・公益性の高い民間非営利団体で、住民が安心して暮らせる福祉コミュニティづくりと地域福祉の推進を使命とする組織である。
- 社協は、戦後間もない昭和26年に民間の社会福祉活動の強化を図るために誕生した。このため地域の住民組織と、公私の社会福祉や保健・医療・教育などの関連分野の関係者、さらに地域社会を形成する幅の広い種々の専門家・団体・機関によって構成されている。社会福祉法第109条では、「**1 区域内における社会福祉を目的とする事業を営営する者及び社会福祉に関する活動を行う者が参加し、かつ区域内における社会福祉事業又は更生保護事業を営営する者の過半数が参加するもの**」と規定されており、これは、同一区域内に一つ以上の社会福祉協議会をつくらせないための措置だといわれている。（※6）
- 社会福祉協議会の目的は、住民主体の理念に基づき、地域が抱えている福祉問題を地域全体の問題としてとらえ、当該住民が相互に考え、話し合い、福祉課題の解決に取り組むことにあり、その活動をとおして、福祉コミュニティづくりと地域福祉の推進をめざす。社会福祉法においても、「**地域福祉の推進を図ることを目的とする団体（社会福祉法109条）**」と規定している。
- 前述のとおり、社会福祉協議会に実施が求められる事業は、社会福祉法において「**市町村社協の事業は①地域の実情に応じて行われる多様な社会福祉を目的とする事業の企画及び実施②ボランティア活動など社会福祉に関する活動への住民参加のための援助③社会福祉を目的とする事業に関する調査、普及、宣伝、連絡、調整及び援助④社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図るために必要な事業**」とされている。さらに今後は、情報提供、総合相談、地域福祉権利擁護事業（※6）などの福祉サー

ビス利用者支援、日常生活支援などの地域住民の参加による事業の推進が期待される。

- 社協は、全国すべての市区町村、都道府県、指定都市及び全国段階に設置され、そのネットワークにより活動を進めており、住民参加を基本とした、公共性と自主性を有する民間組織である。

※6＝地方自治法第235条の4の2に「債権の担保として徴するもののほか、普通地方公共団体の所有に属しない現金又は有価証券は、法律又は政令の規定によるのでなければ、これを保管することができない。」との規定があり、このことがすなわち、金銭管理を伴う福祉サービスの利用援助事業である「地域福祉権利擁護事業」を地方公共団体が実施できない理由となっている。

2 三浦市社会福祉協議会を取り巻く環境の変化

組織課題のカテゴリ化(課題の整理を中心に)

(1) 法人運営（経営環境の変化）

- ①民間企業との競争（イコール・フッティング論（競争条件の同一化）に対する対応）
- ②広域活動（＝広域行政の視点に着目し、全国に各自治体単位で存在する社協のネットワークを活かし、また、国・地方を通じた非常に厳しい財政状況下、各社協間で共通し、重複するような経費は広域的な対応でできる限り節約し、効率化を図るとともに、グレードの高いサービスの提供やまちづくりを進めていくための手立てを模索する）

(2) 新たな時代における福祉経営の基本的方向性の確立

- ①規模の拡大（場合によっては縮小）
- ②資産管理
- ③ガバナンスの確立、経営能力の向上（経営能力向上のための手法・ツールの確立）
- ④資金調達（会費の減少傾向から増加に転ずるための方策や施設整備（再生産）コストの確保）
- ⑤会計処理
- ⑥人材育成と確保
- ⑦法令遵守と説明責任の体制の確立（顧問弁護士、公認会計士（外部監査体制）の配置）

※上記（1）～（2）を実現するために…

- (3) 理事の活性化とトップマネジメント機能の強化
- (4) 評議員会の活性化（議決機関としての適正な組織構成の確立）
- (5) 部会制度の活用

- (6) 監事の事業監査機能の強化
- (7) 会員制度
- (8) 事務局機能の強化（事務局長のトップマネジメント機能の確立と職員の資質（スキルの向上）
- (9) 行政との連携・協働体制の確立

【参考資料】公的介護・福祉サービス給付の現状（「社会福祉法人経営の現状と課題（全社協）より」）

高齢者・障害者・児童向けのサービスの中核を賄う介護保険給付・支援費・措置費（保育所運営費を含む）の各制度の全体について、その制度別・主体別・財源別・事業別の内訳を給付費ベース（平成 16 年度予算）であえておおまかな試算をおこなった。

制度別…介護保険が全体の 77%、措置費が 15%、支援費が 8%である。

主体別…社会福祉法人が全体の 5 割前後を占める。

財源別…保険料が 3 割強、国・地方あわせて公費が約 5 割、利用者負担が 2 割。

事業別…施設関係が 5 割強、通所サービス関係が約 25%、在宅サービス関係が約 20%となっている。

なお、費用構造別では、全体でははっきりした数字がつかめないため、介護保険だけでみると、給与費が介護保険給付費の約 6 割を占めている。

1 規制改革の動き

- 総合規制改革会議（現規制改革・民間開放推進会議）は、介護保険制度が施行されて間もない平成 13 年 4 月に内閣府に設置され、医療・福祉・教育・農業等、公的規制が強い分野における規制改革を重点分野の一つとして取り上げてきた。
- 医療は福祉について累次の答申で取り上げられた事項は多岐にわたるが、主要な論点は、一つには民間企業参入の推進であり、もう一つは、社会福祉法人が経営する特別養護老人ホームと、民間企業が運営する特定施設やグループホームとの競争条件の均一化（イコール・フッティング）であった。
- これらの論議は、社会福祉事業や社会福祉法人の存在意義に関わる問題である。

2 公的財政の悪化

（1）厳しい財政状況

- ①国・地方の財政状況は極めて厳しい状況に陥っており、平成 18 年度国家予算では、一般会計歳出総額 80 兆円に対し、一般会計税収は 46 兆円に止まっている。これらを補うため累次の公債発行の結果、国・地方を合わせた政府の長期債務残高は 18 年度末で 775 兆円（対 GNP 比 150.8%）に達する見込みであり、先進諸国では最悪の財政状況に陥っている。翻って三浦市の状況はどうかというと、経常収支比率(※1)は 100%という過去最悪の状態にある。

②このような中で、国・地方の歳出は厳しい見直しを迫られており、増加の一途を辿っている社会保障関係費（平成18年度）で、国の一般会計総額に占める割合は約1／4についても厳しい目が向けられている。

※1＝経常収支比率とは、税などの一般財源を、人件費や扶助費、公債費など経常的に支出する経費にどれくらい充当しているかをみることで、財政の健全性を判断するもの。この比率が高くなる程、公共施設の整備など投資的な経費に充当する財源の余裕が少なくなり、財政運営が厳しくなる。都市にあっては70～80%にあるのが望ましく、80%を超えると財政構造の弾力性が失われつつあるといわれている。

（2）三位一体改革

①平成16年から平成18年にかけて、いわゆる三位一体改革(※1)がおこなわれ、国の補助金・負担金の一部廃止・縮減されるとともに、地方への税源移譲がおこなわれた。社会福祉施設等施設整備費補助金についても、その一環として、交付金化、一般財源化等の見直しがおこなわれた。

②一般財源化された補助金に相当する財源は、地方全体としては必要額が地方財政措置により手当てされているが、個々の自治体ごとにみると格差が生じることになるほか、一般財源として使途が特定されていないために自治体の裁量が拡大し、従前の使途に振り分けられるとは限らない。このため、社会福祉法人経営に大きな影響を与えることが予測される。

※1＝（1）国庫補助金の廃止・縮減（2）税財源の移譲（3）地方交付税の一体的な見直しをいう。

（3）介護報酬等における単価の低下

①介護報酬の全体の改定率をみると、平成15年度には－2.3％、平成18年度には－2.4％とマイナス改定が続いている。

②なお、診療報酬改定についても、全体の改定率で、平成14年度に－2.7％、16年度に－1.0％、平成18年度に－3.16％と3回連続でマイナス改定が続いている。

3 新たなニーズの発生

■今後も、人口構成の変化等に伴って様々な福祉ニーズが生じると予測される。

（1）2015年・2025年問題

戦後の「ベビーブーム世代」が平成27年（2015年）に高齢期に達し、その10年後の平成37年（2025年）には、全体の高齢者人口は約3,500万人となり、後期高齢者（75歳以上）の人口に至っては、2,000万人と現在から倍増し、ピークに達することが予測されている。また、この世代は、戦後の消費と流行を牽引してきた世代でもあり、従来の高齢者以上に、多様なニーズに応じたサービスへの

欲求を持つ世代と考えられる。

（２）認知症高齢者の増加

現在でも要介護者の２人に１人は、認知症の影響が見られる高齢者であり、その数は 150 万人にのぼる。厚生労働省の試算によると、こうした認知症高齢者は、このまま推移すると平成 27 年には約 250 万人にまで増加することが予測されている。中でも重度の認知症高齢者は平成 14 年の約 80 万人から 2 倍近い 140 万人にまで増加することが見込まれている。

（３）独居世帯の増加

平成 27 年には、高齢者の独居世帯は約 570 万世帯に達し、高齢者夫婦のみ世帯も約 610 万世帯にまで増加すると見込まれている。平成 12 年時点と比べると、ともに倍増に近く、また、独居世帯の約 70%は女性であるが、一方で、男性の独居世帯の伸び率が高い。

（４）施設から在宅へ

- ①平成 18 年の医療制度改革においては、療養病床について、医療の必要度の高い患者を受け入れるものに限定して医療保険で対応するとともに、医療の必要性の低い患者については、老健施設や在宅・居宅系サービスで受け止めることで対応することとされた。これに伴い、療養病床計 38 万床（医療保険適用 25 万、介護保険適用 13 万）は、医療保険適用の 15 万床とし、残り 23 万床相当は、在宅・居宅系サービス等で対応する方向が示されている。
- ②また、医療機関に長期入院している精神障害者についても、受入条件が整えば退院可能な者が約 7 万人いると推定されているが（平成 14 年患者調査）、これらを医療機関で抱えていくことは益々困難になっていることから、精神障害者の退院促進と地域における支援体制が今後進められる見込みである。
- ③さらに、障害者自立支援法においても、平成 18 年 10 月より、入所施設のサービスを、昼のサービス（日中活動サービス）と夜のサービス（居住支援事業）に分けるとともに、都道府県・市町村が作成する障害者福祉計画に沿ってサービスの計画的整備が図られることとなっている。
- ④このように、施設に入所していた者など社会生活上のハンディキャップを有する者について、地域生活に移行させ、自立した生活を支援していくことが、財政的観点・あるべきケアの観点の両面から、これまでも増して大きな課題となっている。

（５）多様な福祉ニーズ

- ①児童や高齢者等への虐待、若年層の引きこもり、自殺の増加、ホームレス問題が引き続き大きな問題であるほか、災害時等における高齢者・障害者等のいわゆる「災害弱者」をどう支えるかという課題も重要となっている。なお近年、若年層における経済的・社会的格差の存在が示唆される調査分析が見られるようになって

てきていることにも留意が必要である。

- ②これらの課題は、従来社会福祉事業が中心的な対象としてきた貧困問題とは質を異にするものであり、行政・医療・福祉・地域団体等の関係者が、適切な役割分担のもとに、連携・協力し、対応策を構築していくことが必要である。社会福祉法人としても、公益的取り組みの実施等を通じて、これからの課題に対応していくことが求められている。

4 三浦市社協の対応状況

- 介護保険等の導入により、多様な主体との競合、利用者や家族の権利意識の向上という状況が発生した。これによって、社会福祉法人にも変化が見られるようになる。翻って社協はどうかというと、今もって役人以上にお役所感覚で事業運営をしている感は否めない。
- 平成 12 年の介護保険法が施行と併せて社会福祉事業法が改正され、利用契約についての説明・書面交付の義務付け、苦情解決の推進（社会福祉経営者の努力義務等）といった利用者保護を目的とする規定が設けられたことが、前述の意識改革を進めたものと考えられる。苦情解決のための第三者委員の設置、第三者評価の受審、リスクマネジメントの推進などの取り組みをおこなう法人が増えてきていることは、法人の意識の変化の現われともいえよう。とりわけ苦情解決の仕組みづくりは重要で、これまでの単にプロテクト（保護）を目的とした視点から、セルフ・アドヴォカシー（自己実現）を目途に、その人が「自分らしさ」を表現できる場の確保として、仕組みを構築する必要がある。
- なお、介護報酬・支援費の使途制限については、サービスの提供の対価という性格から、原則制限は設けられていない。措置費・保育所運営費についても、平成 15 年度及び平成 16 年度には、前年度繰越金を、法人本部の運営費、他の社会福祉事業、施設運営費と一体的に運営される事業規模の小さい公益的な事業に充てることが可能になるなど、従来と比べて大幅な規制緩和がおこなわれた。
- 収益面でも、介護報酬については、マイナス改定が続いているとはいうものの、介護老人保健施設や通所介護における事業収益率は平均 10 %を超えている。
- このように、法人経営のあり方の見直しを可能とする制度的条件は従前に比べ、かなり整ってきてはいるものの、社協を含む多くの法人は、法人経営意識の希薄性、事業規模零細、画一的サービスといった構造的な問題から脱却できていない。そうした中で三浦市社会福祉協議会では、①介護保険事業の一部を独立させ、新たな共同体を生み出したり、②県有施設の譲渡を受けて独自の活動拠点を設け、③また、そこで収益事業に取り組むなど、既成概念に囚われない自由な発想で新たな挑戦を続ける—といったユニークな気風を持っている。とりわけ、④申請主義に囚われない即効性の高い支援活動とそこから派生する地域の組織化（見守り活動等）を目途としたライフパー

トナー事業や⑤地域福祉活動計画の策定を通して社会資源のネットワーク化を果たした取り組みは、高い評価を受け、両活動ともに全国社会福祉協議会会長表彰を受けるに至った。近年では、⑦三浦市手をつなぐ育成会との協働で、将来これをグループホームに移行することを念頭に宿泊体験施設を設置したり、⑧本会から独立したNPO法人三浦市介護サービスセンターと提携して、制度の隙間に陥りがちな当該者を対象とした自由契約によるヘルパー派遣や同じく⑨NPO法人ぴあ三浦と協働して、精神障害者の就労支援として、マグロの角煮販売に着手している。また、⑩公認会計士による外部監査の導入や顧問弁護士の配置などコンプライアンスを重視した事業運営にも逸早く着手している。

- いうまでもなく、新たな福祉経営の確立は、急を要する課題である。特に、財政状況が逼迫する中で、施設の再生投資や、新たな地域ニーズに対応する投資をどうするか、質の高い人材を確保するための方策をいかにして確立するかは、非常に大きな問題となっている。

5 行政との関係性

- 社会福祉法人の中にあって、社会福祉協議会は、特に行政との関係において課題を抱える傾向を有する。行政の逼迫した財政状況、規制緩和を背景に「地域福祉施策＝社協への委託・補助（＝社協運営財源の基礎）」というこれまでの考え方が変化してきたからだ。
- 他市町村の状況を見ると、人件費の委託事業への付け替えなど、委託・補助金の調整が進む傾向にある。もちろん補助金は減少の一途を辿っているわけだが、他方、社協の側にも、人件費補助の根拠を行政に求められても応えられない現状がある。事実、補助・委託の関係では、費用対効果の積算や実績の顕在化といった情報提供を、これまで多くの社協が怠ってきた。いわゆる申請・精算の手続きが中心で、それが市民生活にどのように貢献したかをアピールできないでいる社協が多いのではないか。もとより、行政・社協双方の「地域福祉」に対する議論が未成熟である—という側面も見逃すわけにはいかない。

1 社協ありきの時代の終焉

NPOなどの中間支援組織が多様に生まれてきた中で、社協がどう役割を果たしているのか、各市町村社協段階で、立ち止まって整理する作業が必要になっている。

2 住民からの理解と支持がなければ社協は成立しない

そのためには社協をいかに見せていくのか—が問われる。単に広報で知らせるという意味ではなく、住民自身の問題意識を引き出すことも含めて、具体的な活動や組織運営の充実をとおして、住民の理解と支持を得ていくことが必要である。

3 自らの問題意識で取り組むことが必要

住民や行政など外部から見直しの声があがる前に、社協自らが問題意識をもって組織の見直しに取り組むことも必要である。

4 それぞれの地域で、それぞれの現状・課題をふまえた働きかけを！

社協は全国的な組織であるが、その役割や事業・活動の方向性は、それぞれの市町村毎に異なる（他方、災害対策など広域での取り組みも求められている）。各社協が、それぞれの地域でどのような役割を負うのか、住民、関係機関・団体、行政とどのようにして関係を築いていくのか—現状・課題をふまえた働きかけや取り組みが求められている。

【参考】

社協の幅広い構成員の中には当然「地方自治体」も含まれる。「小地域社会福祉協議会組織の整備」に関し、社会局長が各都道府県知事に出した通達の中に「財政的裏付」という項があり、次のように記載されている「協議会活動は、町村の福祉を増進し、住みよい環境をつくることを目的としているものであるから結局町村の行政目的と一致し、これを助長する役割を果たすものであり、且つ町村当局も当然協議会の一構成員となるのであるから、分担金とか委託金とかを支出されるよう指導されたいこと。なお、中央においても地方財政平衡交付金に市町村社会福祉協議会交付金として財政措置を講じているからご承知願いたい(昭和 27. 5. 2 社乙発第 77 号各都道府県知事あて社会局長)」。なお、「社会福祉法人」にあつて、社会福祉協議会に関しては関係行政職員が役員となることのできることからそれは窺い知れる。

3 マネジメントの確立

マネジメントの確立(総論)

【ポイント】

組織運営において重要なのは、トップマネジメントとミドルマネジメントの2つの要素を大切にすることにある。またトップは組織運営だけでなく、地域福祉の課題、その中で社協の役割などへの視座を持ちながら、社協の現状・課題の詳細を理解している幹部職員の役割の明確化と役割の発揮が求められる。

1 現状

(理事・監事・評議員の役割、要件)

- (1) 社会福祉法人の機関には、社会福祉法上、理事・監事（以上が役員）、評議員会がある。
- (2) 理事は、法人の執行機関であり、その業務の範囲は、解散に関する同意（社会福祉第 46 条）、合併の同意（社会福祉第 49 条）、破産手続きの申立（民法第 70 条）、清算人となること（民法第 74 条）の他、定款等で定めた法人の事業すべ

てに及ぶ。また、責任体制を明確にするため、理事の中から理事長を選任することとされており（社会福祉法人審査基準）、理事長は法人を代表するとされている（「社会福祉法人の認可について」）。前述のとおり、理事会は、理事をもって構成する法人の意思統一を図るための合議体であり、法人の業務執行に意思決定をおこなう重要な場である。

- (3) 監事は、理事の業務執行及び法人の財産状況を監査する機関(社会福祉第 40 条)。
- (4) 評議員会は、理事・理事会を客観的立場から牽制し、業務執行の公正、法人運営の適正を図る機関である。評議員会に、理事に対し重要事項に関する意見を述べる諮問機能と理事・監事の選任機能を持たせることにより、法人の独善的運営をチェックし、業務の公正さを確保させている。なお、評議員会は、措置事業、保育所、介護保険事業のみを経営する法人を除き必置である（社会福祉法人審査基準）。

〈参考〉社会福祉法人の理事・監事・評議員会の職務・要件

	理 事	監 事	評議員会
職務	○法人の事業を執行 ○理事の過半数で決定	○理事の業務執行、財産状況を監査	○重要事項の諮問 ○理事・監事の選任 ※但し、社協においては議決機関
要件	○6人以上（社会福祉法第36条1項では3人以上） ○社会福祉事業について熱意と理解を有し、かつ、実際に法人運営に職責を果たし得る者から選出。 ○各理事と親族等の特殊な関係にある者が1／2を超えない。 ○当該法人に係る社会福祉施設の整備又は運営と密接に関連する業務を行なう者が、理事総数の1／3を超えない(評議員会を置く場合は制限なし)。 ○社会福祉事業に関する学識経験者又は地域の福祉関係者を加える。	○2人以上（社会福祉法第36条1項では1人以上） ○理事、評議員及び職員等の職務との兼任禁止。 ○1人は財務諸表等を監査し得る者、1人は社会福祉事業に関する学識経験者又は地域の福祉関係者 ○他の役員と親族等の特殊の関係がある者であってはならない。 ○法人の施設整備又は運営と密接に関連する業務を行なう者であってはならない。	○理事の定数の2倍超 ○法人の施設整備又は運営と密接に関連する事業を行う者が評議員総数の1／3を超えない。 ○地域の代表を加える。 ○利用者の家族の代表が加わることが望ましい。
	○関係行政庁職員が法人役員となることは不適當（社協を除く）。 ○実際に法人運営に参画できない者を役員として名目的に選任することは不適當。 ○地方公共団体の長など特定の公職にある者が慣例的に理事長に就任、役員として参画することは不適當。		

（社会福祉法人審査基準より作成／全国社会福祉協議会）

2 課題

(1) 理事・理事会に関する課題

- 社会福祉法人審査基準において、実際に法人運営に参画できない者を役員として名目的に選任することは適当でないとされている。
- 介護保険制度の導入以降、資金使途制限は大きく緩和されたほか、理事の選任要件も緩和されたが（前記囲み欄参照）、施設整備にかかる借入金の問題は残っており、また、名目的な理事を生みやすい状況は変わっていない。特に三浦市社協の理事は、いわゆる「充て職」化しており、状況は複雑である。
- このため理事会は、法人の執行機関、意思決定機関として十分機能しているとはいえない面がある。

(2) 監事に関する課題

- 監事による監査については、所轄庁による監査が子細にわたりおこなわれてきたこともあり、理事側、監事側双方に内部統制を図るという意識が弱く、所轄庁による監査結果を追認し、形式的な監査に止まっているという指摘がある。
- また、措置制度下において監事に対する報酬を支弁することが認められていなかったことから、財務諸表を監査し得る会計の専門家に対して無報酬での監査を前提に監事就任を依頼するというケースが多く、十分な監査をおこない得る体制をとることができなかったといえる。

(3) 事務局機能の未整備、中間管理職層の不足

- 事務局は、理事会が法人全体の経営戦略・機能戦略を決定するための情報の整理・提供をおこなうなど、経営管理部門のスタッフとしての機能を持つべきと考えられる。
- 適切な法人運営をおこなうには、経営管理部門に限らず事業部門においても中間管理職の役割が重要であるが、社会福祉法人においては、そもそも中間管理職を置くことが困難であったり、有能な人材を確保することが難しい状況にある。

マネジメントの確立(各論)

1 トップマネジメント～会長・理事会・事務局長の役割

○会長、理事会、事務局長に求められる、トップとしての視野、方向性の提示、次世代リーダーの輩出の役割

- 基本的役割・機能・あるべき姿については下表のとおり（出典：市町村社協におけるトップマネジメント機能の構築に向けて／神奈川県社会福祉協議会）。
- 求められるのは、市町村の地域福祉推進の中核を担う社協のトップとしての視野（自組織だけでなく、市町村全体の福祉課題を見渡すこと、制度上の問題への視野ももっていることなど）と、社協の組織特性を活かした何をすべきか方向性を示すこと。
- 他の法人とも横並びでない視野、また、組織を守るためだけではない視野も求められる（広く地域福祉推進の課題や方向性、その中で社協の役割を判断できる決断と責任）

- トップマネジメントの中には、上記のような視野や問題意識をもつ次世代の会長、事務局長を輩出していく役割も含まれている。

	それぞれの役割・機能：あるべき姿
会 長	(1) 会務を統括し、法人を代表する (2) 理事会の役割・機能を充実するためのリーダーシップを果たすこと (3) 社協に求められる社会的責任をふまえ、中立公正な立場で会務について行政の首長及び行政機関管理職、また、地域社会を構成する各種団体・企業等の役員との調整を事務局長とともに行うこと (4) 事務局長及び管理職の相談相手となり、必要な援助を行うこと
理 事	(1) 組織の社会的使命、将来像(ビジョン:3～5年後)、活動目標、戦略の立案と確定 (2) 事業と組織の評価と改善 (3) 事務局長の選任、支援、評価 (4) 財源確保への協力 (5) 事業・活動への協力 (6) 公共的地位の確立 (7) コンサルタントの役割 (8) 理事会の自己評価と新しい理事を探すこと
事 務 局 長	(1) 組織の将来像(ビジョン:3～5年後)、活動目標、戦略の立案を確定 ①ビジョンの確立、②活動目標の立案と確定(目標による管理)、③戦略・戦術の立案と確定 (2) 組織運営面の役割 ①日常業務の実施体制の確立、②効果的な権限委譲の拡大、③スタッフの意欲の向上、④次のリーダーおよびスタッフの育成、⑤人事・労務管理 (3) 事業・サービスの効果的な運営 (4) 資金調達及び資金源開発 (5) 財務・会計管理 (6) 理事会との連携 (7) 多機関・団体・企業などとの連携と社協の積極的なPR

(出典:神奈川県社会福祉協議会／市町村社協組織運営基盤強化指針)

2 ミドルマネジメント～幹部職員の役割

○実質的に社協の現状・課題の詳細がわかっているのは幹部職員(プロパー専任職員)。

幹部職員の役割の明確化と役割発揮が重要。

○幹部職員の役割

■担当部門の目標と組織の目標とのつきあわせ、調整していく役割(職員の意見をまとめ組織トップの意向を職員レベルに伝えるなど)

■自組織の置かれている状況を踏まえ、外部環境の変化や内部の問題を把握・分析し、交代の多い役員、事務局長に対しての情報提供、提案を行なう役割

■職員の統率について、事務局長と協力してすすめる役割

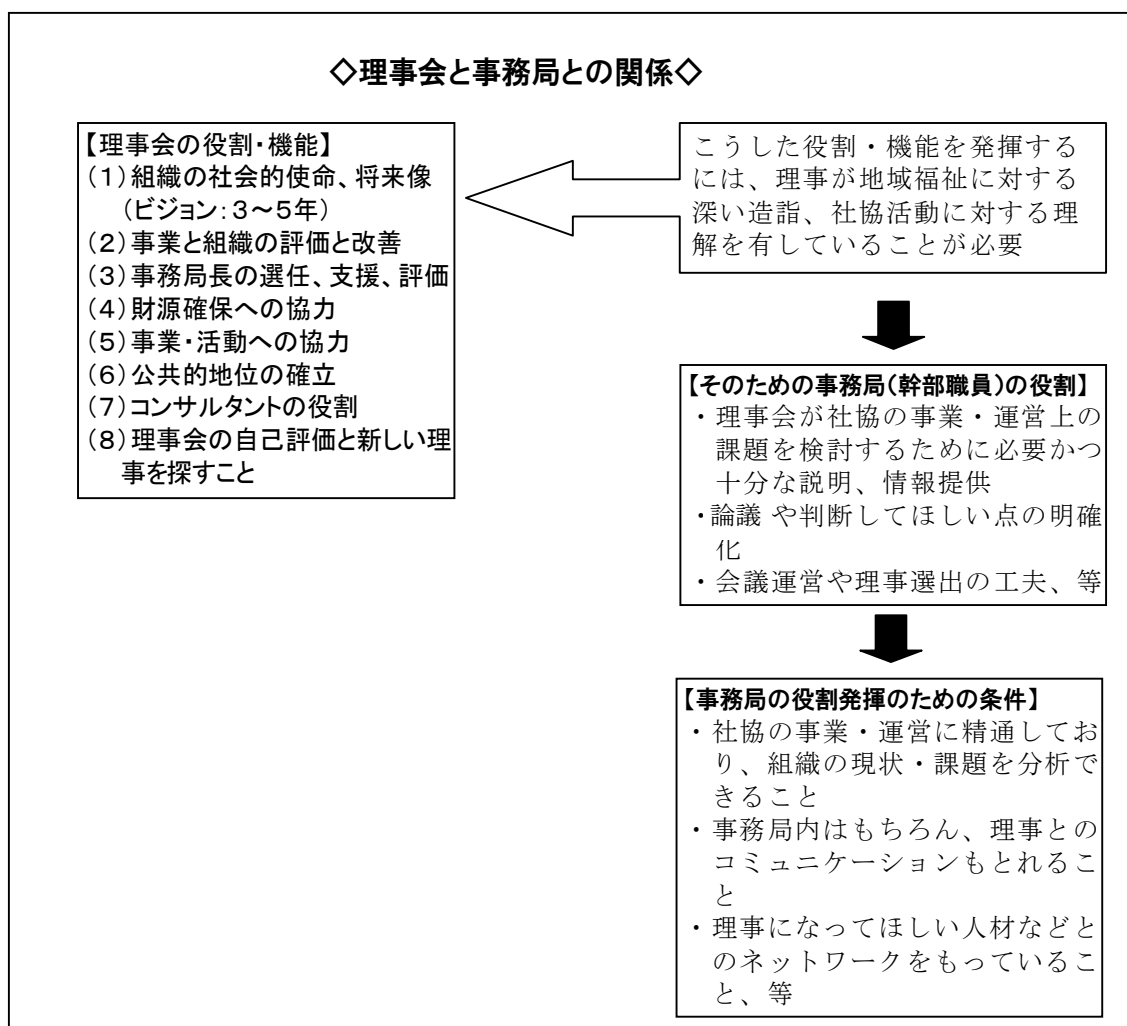
○幹部職員育成にあたっての会長、事務局長の役割

■会長、事務局長は幹部職員からの情報・提案に耳を傾け、また、次期事務局長等に相応しい人材に育てていく責任がある。

■幹部職員に与えるべき要素…(例:幅広い視野、行政や関係団体との交渉、事務局内

部の連携・統率、経営感覚（何に重点を置くべきか判断し、そのために必要な組織運営ができる）等の能力）

- 会長・事務局長は、継続的・体系的なO J T，スーパービジョンや組織内外の研修の場の活用などによって、これらの能力を職員が体得できるように努めなければならない。



（出典：神奈川県社会福祉協議会／市町村社協組織運営基盤強化指針）

4 組織体制整備方針策定委員会の提言

課題の総括

1 執行体制整備の課題について

①役員会・評議員会の適正規模化

ア、役員の定数は、定款第6条で理事が15名、監事が3名と定められており評議員については定款第15条をもって組織するとされている。しかし、本市の人口は平成6年の約54,500人をピークに年々減少しており、現在は約49,400人と5,000人余り減っている。

イ、従って、他市町の人口と他市町社協の役員等の定数との比較や地域特性も含めた検討を加えて、本市社協としての役員数・評議員の定数の適正規模化を図るべきと考えた。

②役員・評議員の選出方法の透明性・納得性等のための規定の見直しと内規の制定の検討

ア、役員たる理事・監事及び評議員の選任については、現在「役員選任規程」と「評議員選任規程」に基づいておこなわれている。しかし、両規程ともに、選任事由と根拠が判然としないため、かかる選任過程の透明性や納得性を高めることこそが、これに関わる者の意識を高め、組織を活性化する一つの方策であるとの見解に達した。以上から、今後両規程の見直しに加え、必要に応じて内規の制定を検討すべきだと考えた。

イ、この見直しにあたっては、他市町村社協との比較や出身母体の任期との兼ね合い等も勘案し、状況に見合った検討が望まれる。なお、内規の範疇をどのように設定するかも問われるが、例えば、理事の互選方法と定款に定められている正副会長については、選考委員会を設けるなどの措置を講じる必要があることから、これにかかる内規を持つことなどが考えられる。

③役員・評議員の倫理規定制定の検討

ア、社会福祉を取り巻く環境が厳しさを増す中で、住民に根ざし、住民に支えられ、住民の期待に応えうる社会福祉の中核組織として事業を展開していくためには、何よりも住民に信頼され、頼りがいのある組織を構築しなければならない。

イ、そのための基本は「方針は皆で決め」、「決めた方針を皆が守り合う」ことが重要であり、心を一つに気持ちよく活動できる社協づくりに向けて、わかりやすく、かつ、モラルの確立に寄与するような内規の制定を検討すべきだと考えた。

④理事会・評議員会の活性化と強化に向けた委員会のあり方の検討

ア、本会の定款第20条には、「専門的事項について、この法人の運営に参画し、

あるいは、会議の諮問に答え、又は意見を具申する」ために委員会を置くことができる一とされている。現在「分野別委員会設置規程」と「問題別委員会規程」の両規程（この両規程を施行した平成7年4月1日付をもって、それまであった部会設置規程は廃止された）が整備されているが、今後は組織の活性化や強化のために活用すべきであると考えた。

イ、しかし、これら委員会を設置・稼働させ、また、実効をあげるためには、適正なる人材の登用が重要である。また、一方で委員会を下支えする事務局担当職員の資質向上も求められる。

⑤役員・評議員に対する研修制度の確立

ア、本会の定款第4条には、「この法人は、社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的に経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上並びに事業経営の透明性の確保を図るものとする。」と定めており、この「経営理念」を実現することが役員並びに評議員、事務局職員の責務である。従って、これを実現していくため、それぞれが個々の事業・活動・仕事の中で十分にその役割を発揮できるような基礎的知識を持つこと、またそれによって様々な局面に応用できる能力を身に付ける必要がある。

イ、故に、役員・評議員に対する各種研修制度の確立も急ぐべきだと考えた。これには、本会が主体的に開催する研修だけでなく、湘南ブロック域や県域など広域対応も含めた制度の確立が不可欠である。一方で、新任者が段階的なステップアップできるようなシステムも求められている。

⑥その他役員会・評議員会の活性化方策の展開

ア、役員・評議員の各会議への出席率の向上はもとより、各会議の開催時には、一定時間を割いて、役員や評議員が自ら取り組んでいる地域福祉活動並びに役員・評議員として、いかに社協活動に関与したかを報告したり、紹介できる機会を設けるなど「皆が参加し、発言し、運営している会議」とすることによって、会議が活性化するような方策を検討・具体化する必要があると考えた。

イ、また、社会福祉大会などといった福祉関係のイベント、その他の行事や事業においても、事務局主導から、役員・評議員主導へと転換を図るなど、本会の運営に様々な改善を図るべきと考える。

⑦目標設定と進行管理システムの検討

現行の「地域福祉計画」において計画化した事業について、より具体的な目標（可能な限り数値目標を設定し）を設定し、それに向けて役職員が一体となって望む必要があると考えた。

⑧主要事務事業のマニュアル化の検討

職員の異動などを念頭に、主要事業については、誰がその業務を担当してもかか

る業務を遂行できるように、事業のマニュアルを策定する必要があると考えた。

⑨説明責任（アカウンタビリティ）の確立

本会に対する出資者である三浦市とも調整し、情報公開規定を整備しているところであるが、求められる前に有用な情報を市民や会員に供給すべく、「社協みうら」の充実に加え、ホームページの開設など、情報に関するポータルを整備すべきではないかと考えた。また「個人情報保護」の観点から、公開を可能とする情報につき、日常業務を再点検するとともに、個人情報の流出などかかる事故防止に留意すべきであると考えた。

⑩法令遵守（コンプライアンス）の徹底

本会では、顧問弁護士を配置し、法令遵守の徹底を図っているところであるが、こうした体制を堅持するとともに、その利活用について、役職員が認識を一つにする必要があると考えた。なお、本会では、監査法人による外部監査も実施しており、それが、各種事業の適正執行に寄与していることを付言する。

2 事務局機能の強化について

（１）はじめに

社会福祉基礎構造改革後の最大のテーマは「福祉サービスの財源確保」と「利用者に対するサービスの質の向上」だといわれている。

逼迫する国家財政や国と地方の関係を鑑みると、こと「福祉サービス」に関しては、「財源問題」に視点が向きがちだが、しかし、福祉サービスに関わる議論においては、もっと後者、つまり、「サービスの質」に力を注ぐべきではないかとする論調がある。また、前者を考える上でも、質の高いサービスに対してより多くの財源を配分するという流れをつくらなければならない。

福祉サービスの質において最も重要なファクター（因子）は、サービスの提供者となる人的資源の質にあるといわれて久しい。これを決定付ける要素は「倫理・哲学」「専門的な知識・技術」「組織力（チーム力）」ということになるだろうが、その育成と向上こそが、事務局機能の強化につながることはいうまでもない。

とりわけ、一般市民から期待されていることの一つに「専門性の高いサービス」があることに異論を挟む余地はないが、社会福祉における専門性、社会の中で期待される福祉サービスの専門性、様々な社会環境の変化の中で現在または今後に向けて期待される専門性—とは一体何なのかも併せて検証を進める必要があるだろう。

ここで一つの仮説をたてる。専門性とは、ひとつに「福祉サービス全体が持つ専門性」があること。次に「職種としての専門分化、機能分化された知識や技術を基本とした役割」。三つ目は「分業のもとで具体的にサービスとして提供される専門性」。そして最後に「社会的に認知された資格としての位置づけ」といった具合に。

以上「地域福祉の専門性」という観点を踏まえた上で、事務局機能の強化において、

今後速やかに把握すべき状況について整理した。

(2) 把握すべき状況の整理

- 職員体制の把握に際しては、人材の構成、例えば、年齢構成と将来見通し、部門別人員構成、職種別構成、常勤・非常勤職員構成（比率）を把握するとともに、離職率の推移と原因といった流動性、人材の余剰と不足といったバランスを把握し、課題を明らかにする必要がある。
- 人事・労務管理の状況把握は、人事考課や賃金体系、昇進・昇格、職位に応じた職能の明確化といった人事システム、権限と責任の委譲、休日・労働時間の管理、福利厚生などの労働環境と条件の整備、人材育成の方針と計画、O J Tや集合研修・自己啓発といった人材育成の状況を把握する。
- 事務局内においてコミュニケーションが円滑なことは、情報の伝達・共有に欠かせない事柄である。このため上司と部下のコミュニケーション（情報の共有等）の状況を把握する。
- 自己実現ややりがいを促進することは職員の生産性の促進や効率化にも有益である。このため職員からそのモチベーションやモラル、社協組織や職場環境に関する考え方や意識等の組織風土を把握する必要がある。
- 資格取得の奨励

3 人事考課システムの導入

組織発展の大きな要因に職員の活性化があげられる。

そのためには、職員一人ひとりの能力を活用し存在感を高め、能力開発により希望を与えると共に、納得性の高い公正処遇によって充実感・満足感をわかちあうことが不可欠となる。その基礎となるのが、公平な評価であり、評価者個人の価値観でなく、一定のルールに則った人事考課である。人事考課の公平な実施を実現すれば、部下の能力把握も的確となり、活用や育成が効果的にできるばかりか、公正処遇によりやる気が高まり、納得性があるため相互信頼にも結びついていくと考えられる。

現行、主な評価制度においては、次の項目から制度設計をされていることが多い。

- ◇情意考課…仕事への取り組みに対する評価。規律性・責任性・協調性などの項目からなる。
- ◇成績考課…組織や上司が要求した仕事レベルの結果。要求した仕事レベルとは職務基準ともいい、この基準が低いと成果が出やすくなる。
- ◇能力考課…組織が定めた各等級（資格）における標準的な能力を定めた職能要件書に對しての能力レベル。

しかし、これらの評価項目は抽象的で、考課者（評価する人）の考課能力によっては、結果に差がでやすいという側面を持つ。他方、成果主義を至上とする時代の潮流の中で、評価制度の透明

性や公平性が強く求められるようになった。その表れとして、具体的な行動をもとに評価する、コンピテンシー(注1)や目標管理制度を導入、もしくは併用が増えているという。いずれにしても、本会の事務局運営を優位にすすめるために、人事考課制度の導入は不可欠である。

注1＝コンピテンシー（competency）とは、企業などで人材の活用に用いられる手法で、高業績者の行動特性を意味する。この手法は、特に企業などの人事考課に活用され、職種別に高い業績を上げている従業員の行動特性を分析し、その行動特性を評価基準とし従業員を評価することで、従業員全体の質の向上を図ることを目的としている。従来の日本型の人材評価は、「協調性」「積極性」「規律性」「責任性」などから構成され、従業員の潜在的・顕在的能力を中心に評価していたが、能力が高いことが成果と繋がるわけではないので評価と会社への貢献度がリンクしないことがあった。これに対し、コンピテンシーでは、「親密性」「傾聴力」「ムードメーカー」「計数処理能力」「論理思考」などから構成し、具体的な行動で評価するため、評価と会社への貢献度がリンクし易くなっている。また、このコンピテンシーを人材採用の場にも活用し、「コンピテンシー採用」というものもある。

4 安定的な財源の確保について

今般の介護保険制度改革は、経営上の大きなリスク（報酬単価の引き下げ）であり、ある意味で痛みを伴う改革であったと考えられる。制度ビジネスの枠での経営には限界があるからだ。とりわけ「報酬至上主義的」発想では立ち行かなくなるのではないかと考える。

一般的に経営は、人材と資金に尽きるといわれる。介護経営も同様で、追従すべきビジネスモデルに鼻が利く経営センスと、そこに人と金を投入するリスクを引き受けることが経営だとする風潮が一般的である。ただそこには「利用者により良い生活を提供したい」という真剣な想いが必要である。もとより資金の確保は重要だが、制度ビジネスで過剰な利益を出して確保するという考え方は危険である。それは報酬の引き下げにしかつながらないし、「魂を売り渡す」ことになるだけだからである。

そういった意味において、社協を含む社会福祉法人は、資金調達スキームの多様化をそろって検討すべき時代に入ったと考える。例えば、社会福祉法人の理念や地域における事業に賛同した人々から資金を預かる感覚で集める資金スキームがあってもよいのではないか。とりわけ、会費を貴重かつ優良な財源とする社協にあっては、必要な感覚であると思われる。配当や金利を支払わないかわりに、一定期間が過ぎれば返却する必要があるわけだが。いずれにしても、行政からの補助に頼ることができない今後は、制度ビジネス中心から顧客ビジネス中心に事業のポートフォリオ（資産運用の内訳）を移していくべきであり、コストカットのみの経営には異論を持たなければならない。

こうしたことを事務局機能の強化に併せて「理念化」していくことは、それこそ理事者ら役員の重要な責務となることはいうまでもない。

1 法人運営における具体的改革案

1 理事会の改革

- (1) 現行の理事定数を人口規模や近隣市町村の定数なども勘案し、15 名から 12 名に減らし、小さくとも小回りの利く機動的な理事会を構成する。これによって自ずと各理事の発言と意志は重みを増し、管理者の責任はこれまで以上に増すことになる。

現行の定数	改正案
1 市区長会…3 名	1 市区長会… <u>1 名</u>
2 市民児協…2 名	2 市民児協… <u>1 名</u>
3 更生保護関係団体…1 名	3 更生保護関係団体…1 名
4 社会福祉施設…2 名	4 社会福祉施設…2 名
5 社会福祉を目的とする団体…2 名	5 社会福祉を目的とする団体…2 名
6 社会福祉に協力する団体…2 名	6 社会福祉に協力する団体…2 名
7 社会福祉に関する学識経験者…2 名	7 社会福祉に関する学識経験者…2 名
8 社会福祉に関係ある行政機関…1 名	8 社会福祉に関係ある行政機関…1 名
計 15 名	計 12 名

- (2) 理事の選出母体についても、幅広い層からの参加を意図し、下表のように改革されたい。

現 行 の 選 出 母 体	1 市区長会・・・・・・・・・・3 地区の区長会長 2 市民児協・・・・・・・・・・民児協総務会長並びに副会長 3 更生保護関係団体・・・・・・・・保護司会会長 4 社会福祉施設・・・・・・・・特養美山ホーム、老健なのはな苑 5 社会福祉を目的とする団体・・ボウ協、老人クラブ連合会 6 社会福祉に協力する団体・・・・・医師会代表、青年会議所理事長 7 社会福祉に関する学識経験者・・元小学校長、元市議 8 社会福祉に関係ある行政機関・・保健福祉部長
改 正 案	1 市区長会・・・・・・・・・・ <u>市区長会長</u> 2 市民児協・・・・・・・・・・ <u>民児協総務会長</u> 3 更生保護関係団体・・・・・・・・保護司会会長 4 社会福祉施設・・・・・・・・ <u>特養 2 施設から選任、老健 2 施設から選任</u> 5 社会福祉を目的とする団体・・ボウ協、老人クラブ連合会 6 社会福祉に協力する団体・・・・・医師会代表、 <u>商工会議所代表</u> 7 社会福祉に関する学識経験者・・ <u>元教職員、研究者らを候補に選任</u> 8 社会福祉に関係ある行政機関・・保健福祉部長

※改正案の右側に代表者名を記述しているところがあるが、これについては、現行の「充て職」的な選任方法を改め、今後は区長会、民児協を除き、必ずしも当該組織

の代表者を選任するのではなく、選出母体とよく協議して社協運営に意欲を有し、かつ、実質的に担い得る人物を選任するものとする。

- (3) 会長（代表理事）及び副会長の選任に関しては、選考委員会を設け、開かれた状況の中で透明度の高い選任方法を選択するものとする。
- (4) 各理事に関しては、民法上の善良な管理者の注意義務の遵守を目途に、理事会への確実なる出席を求め、組織運営にあたるよう求める。その一方策として、役職員の倫理規程を制定する（規程案は参考資料参照）。
- (5) 各理事が、その職能にあった役割を発揮できるよう、部会制度の制定をめざすものとする。

2 評議員会の改革

- (1) 現行の評議員定数を人口規模や近隣市町村の定数なども勘案し、35 名から 31 名に減らし、小さくとも小回りの利く機動的な評議員会を構成する。これによって、健全な批判精神に基づき、議決機関としての機能の強化を図る。

現行の定数	改正案
1 市区長会…6 名	1 市区長会… <u>5 名</u>
2 市民児協…6 名	2 市民児協… <u>5 名</u>
3 更生保護関係団体…2 名	3 更生保護関係団体…2 名
4 社会福祉施設…5 名	4 社会福祉施設…5 名
5 社会福祉を目的とする団体…7 名	5 社会福祉を目的とする団体… <u>5 名</u>
6 社会福祉に協力する団体…5 名	6 社会福祉に協力する団体…5 名
7 社会福祉に関する学識経験者…3 名	7 社会福祉に関する学識経験者…3 名
8 社会福祉に関係ある行政機関…1 名	8 社会福祉に関係ある行政機関…1 名
計 35 名	計 31 名

- (2) 評議員の選出母体についても、幅広い層からの参加を意図し、下表のように改革されたい。

現 行 の 選 出 母 体	1 市区長会・・・・・・・・・・6 地域の区長
	2 市民児協・・・・・・・・・・民児協総務会の役員
	3 更生保護関係団体・・・・・・・・保護司会、更生保護女性会会長
	4 社会福祉施設・・・・・・・・・・3 保育園、特養はまゆう荘、NP0 ぴあ三浦
	5 社会福祉を目的とする団体・・・ボラ協（3 名）、母子寡婦福祉会長、身体障害者協会会長、シルバー人材センター理事、作業所ひびき所長
	6 社会福祉に協力する団体・・・・医師会会長、神奈川県薬剤師会会長、農協代表理事組合長、ライオンズクラブ会長、商工会議所次長

	7 社会福祉に関する学識経験者・・・元教育長、小学校長（現職）、元民生委員
	8 社会福祉に関係ある行政機関・・・保健福祉部福祉総務課長
改正案	1 市区長会・・・・・・・・・・・・・・3 地域の区長（理事選出地域1名、他地域区長各2名【地区会長含む】）
	2 市民児協・・・・・・・・・・・・・・3 地域の民生委員（理事選出地域1名、他地域民生委員各2名【地区会長含む】）
	3 更生保護関係団体・・・・・・・・・・保護司会、更生保護女性会会長
	4 社会福祉施設・・・・・・・・・・・・3 保育園、特養、NPO ぴあ三浦
	5 社会福祉を目的とする団体・・・ボランティア団体（1名）、母子寡婦福祉会長、身体障害者協会会長、シルバー人材センター理事長、作業所（3作業所の代表）
	6 社会福祉に協力する団体・・・農協代表理事組合長、水産団体代表、ライオンズクラブ会長、ロータリークラブ会長、青年会議所理事長
	7 社会福祉に関する学識経験者・・・元教職員、研究者らを候補に選任
	8 社会福祉に関係ある行政機関・・・保健福祉部福祉総務課長

※改正案の右側に代表者名を記述しているところがあるが、これについては、現行の「充て職」的な選任方法を改め、今後は必ずしも当該組織の代表者を選任するのではなく、選出母体とよく協議して社協運営に意欲を有し、かつ、当該組織を実質的に担い得る人物を選任するものとする。

- (3) 各評議員は、議決機関の構成員としての自覚のもと、評議員会への確実なる出席を求め、組織運営にあたるよう求める。その一方策として、役職員の倫理規程を制定する（規程案は参考資料参照）。
- (4) 各評議員が、その職能にあった役割を発揮できるよう、部会制度（部会に関しては、理事者で構成する部会との連動や協働も念頭に置く）の制定をめざすものとする。

3 法人運営

(1) 民間企業との競争

厚生労働省が考えるイコールフッティング（平等な市場参入条件）論に基づき、足腰の強い経営体として介護保険事業に臨む。そのために、法人のトップマネジメント機能を強化し、安定的な事業運営体制を構築する。

(2) 広域活動

国・地方を通じた非常に厳しい財政状況下、各社協間で共通し、重複するような経費は広域的な対応でできる限り節約し、効率化を図るとともに、グレードの高いサービスの提供やまちづくりを進めていくための手立てを模索する。手始めに、災害対策に関し、隣接する横須賀市、葉山町、逗子市の三市一町で防災対策に関する協働を呼

びかけるなど、広域活動への布石を打つ。各種職員研修についても同様である。

(3) 新たな時代における福祉経営の基本的方向性の確立

①社会福祉協議会としての事業運営姿勢

先にも述べたイコールフッティング論による業界への民間企業の参入に対応する手立ては、唯一、良質なサービスを提供し、地域住民の信頼を得ていくことに尽きると考える。それは、すなわち社会福祉協議会が社会福祉法人として、一般の社団・財団とは違う、特別な公益性を有していることを明確にすることと同義であり、単に介護保険事業を実施していればいいということではなく、公益性の根拠として、低所得者、労力・コストのかかる当該対象者や制度外のニーズに対し、先駆的に取り組んでいくことが求められていることを意味する。税制面を考慮しても「税金に見合う分（人件費補助も広義な意味において税金であることから）以上に、自主的な活動も展開している」、「寄附も自主的に集め、介護保険事業などで得た報酬も地域のために使用している」。だから税制優遇措置を得られるのだ—という論法を実践する必要がある。

②規模の拡大（場合によっては縮小）

介護保険法に基づく高齢者デイサービスを例にとる。本会で実施するデイサービスの1日あたりの利用定員は30名。仮に月25日デイサービスセンターを開設したとして、最大750名の利用者にサービスを提供することになる。現行の収支バランスでは、そこで得た収益で人件費や需用費を賄える計算だが、問題は、ベースアップに伴う人件費の増大によって、いつの日かこの収支がショートすることにある。定員と開設日数の関係から自ずと介護報酬のマックスは決まってくるわけだが、本会常勤職員の人件費は、三浦市職員の給与規程に基づき年々昇給する。したがって、いつの日か職員の人件費が介護報酬を上回るということが現実のこととして待ち受けているというわけだ。そうなってくると活路を新たな事業の展開（デイサービスセンターの増設など）に見い出す（拡大）か、あるいは、職員の任用換えや昇給停止によって見い出す（縮小）かの二者択一を迫られることになる。故に、法人の規模をどのように設定するかが重要性を増すことになるわけだ。いずれにしても職員の意欲を喚起する意味からも、任用換えや昇給停止が得策だとは考えられない。施設の根幹を成すデイサービスを中心に各種在宅サービスを積極的に展開すれば（指定管理者として諸々の制約はあるにせよ）、収入を増すことは可能であるし、本会のように複数の施設を運営する法人（一法人一施設の法人よりも断然優位であることは明白）にあっては、法人内に施設間の競争意識を植え付けることによって、サービスの質を高めることも可能だからだ。ともあれ、長期展望に立った法人の規模についても定めておく必要がある。

③資産管理

資産総額の変更登記は、組合等登記令に基づき決算認定後速やかにおこなうこと

はもとより、固定資産の管理についても会計基準などにに基づき適正に管理されなければならない。本会では、公認会計士による外部監査を実施しているが、今後ともこれを継続し、適正なる資産管理に傾注するものとする。なお、今後は、本会の監事と会計士が相互に連携を図れるような仕組みを構築することによって、資産管理の更なる適正化を図る必要がある。

④ガバナンスの確立、経営能力の向上（経営能力向上のための手法・ツールの確立）

今後本会において、経営監督機能の強化を図るため、理事12名はそれぞれの選出母体を中心に、社協活動に関するスポークスマンとして、その役割を内外に積極的にアピールするものとする。また、代表理事たる会長は、監事に対しても定期的に業務執行状況を報告する機会を設け、業務執行に対する監事が監督機能を果たせるような仕組みを構築する。

一方、各施設の長は、外部監査（業務委託）を担う監査法人に、各事業の経営進捗状況などをモニタリングし、その結果を今後定期的に開催される理事会・評議員会の席上で報告するものとする。また、事務局長以下管理系の職員は、法令遵守状況やリスクマネジメント状況の監査（顧問弁護士によるアドバイスなどを受け）のほか、各施設の長による建物施設監査もおこない、リスク最小化に取り組んでいく。

⑤資金調達（会費の減少傾向から増加に転ずるための方策や施設整備（再生産）コストの確保）

資金調達に関しては、行政からの補助金、委託料、会費・寄付金といった従来の枠組みに囚われることなく、PFIや各種財団の助成金にも留意しながら、積極的な活用をめざす。また、本会に相応しい収益事業（コミュニティビジネスの起業含む）や公益事業の実施についてもその実現を前向きに模索する。

⑥会計処理

社会福祉法人は、特段の定めのあるものを除き、会計基準の定めるところに従い会計処理を行い、社会福祉法第42条第2項に規定する書類を作成しなければならない。この会計基準に定めのない事項については、一般に公正妥当と認められる会計の基準に従うものとする。そこで以下の点に十分留意し、その適正執行にあたるものとする。なお、監査法人による外部監査は継続し、その透明度を一層高めなければならない。

ア 社会福祉法人単位（施設管理中心の組織運営から法人運営へと転換を図る）での経営を目指し、法人全体の経営状況を把握する。

イ 損益計算の考え方を採用することで、法人の経営の効率性を簡潔明瞭に会計に反映させる。

ウ 法人として高い公益性を踏まえた会計内容とする。

エ 常に会計取引を忠実に記録し、法人の経営状況を適切に表示するための基本事項を定め、会計基準を基に自主的に厳格なる経理規定を設ける。

⑦人材育成と確保

景気の回復とともに、労働力の他職種への流出が顕著となっている。全産業としては有効求人倍率が1・1にとどまっているのに対し、福祉産業の有効求人倍率は2を超えているというのが現状だ。この傾向は、景気の回復とともにさらに拍車がかかるものと想定される。前述の法人の規模とも密接に関連するが、職員の処遇の問題、給与の問題、スキルアップの問題は、法人の規模に左右されやすい。また、優秀な人材を得るためには、それに見合う法人の規模が必要となるし、経営者が尊敬に値する人物でなければ、優秀な職員も集まっては来ない。理事者は、会計、財務、マーケティングの知識・技術に加え、介護サービスでいえば、自らが市民に供給する商品知識が求められる。「良いケア」とは何かをわかっている必要はないし、めざすべき「地域社会像」を思い描けるようであれば、それは成し得ない。人材の確保・育成はその延長線上にある一との認識を法人として共有するとともに、単に法人運営上要する人材の育成・確保をすればいいということではなく、市域全体を見渡す中で、必要な人材の育成・確保に携わることが本会の公益性を示す一つの方策となるのではないか。そのためにも、マンパワー確保の責務を負う三浦市との協働も念頭におきながら、長期ビジョンによる教育段階からの人材育成・確保に努めるものとする。当面は、魅力ある職場環境の整備と職員の資質の向上を目途とした研修体制の確立を急ぐものとする。

⑧法令遵守と説明責任の体制の確立（顧問弁護士、公認会計士（外部監査体制）の配置）

前述のとおり、組織的な法令遵守体制を確立するとともに、積極的な情報開示によって市民の信託をえられるような法人運営を心がける。そのためにも、引き続き顧問弁護士や公認会計士の配置を継続する。

（４）会員制度

- ①会員増強運動にご協力をいただいている三浦市区長会に対し、事務費として当該年度会費総額の4%を還元する。これによって、会員増強運動のさらなる理解を求めていく。また、その際にはこれにかかる行為や約束事を書面で記すものとする。
- ②本会の性格上、会員、非会員の別に関わらず平等に地域福祉サービスを供給する必要があるが、会員にはそれ相応のメリットを設けるものとする。一例として、通常一案件一回を原則として受付けている法律相談を複数回にしたり、年1回支給される紙オムツを年2回にするなどの措置を講じられたい。
- ③会員増強運動につき、それを事務局任せにするのではなく、役員・評議員が一体となってこれに取り組むものとする。
- ④会費の納入状況や使途については、積極的に情報を開示するものとする。

（５）事務局機能の強化（事務局長のトップマネジメント機能の確立と職員の資質（ス

キルの向上)

これからの社会福祉協議会は、当該地域での取組みが広く市民に支持され、さらには、それを国民全般の支持へとつなげていかなければならない。そのためには、地域の組織化に関わる計画（地域福祉活動計画等）づくりや基盤づくりに対し市民の積極的な参加を得ていくことはもとより、社会福祉協議会の先駆的な取組みを行政制度へと昇華させる必要がある。それが現行制度にそぐわないものであっても、引き続きアプローチをしていくことが求められるわけだ。事務局はまさに、それを担う中枢であり、また、それを実現できるような職員の資質の向上が強く求められている。そこで以下の項目について早期に着手するものとする。

- ①職員の資質向上の一助とすべく、人事考課制度を早期に導入する。
- ②人事異動等を考慮し、全事業の業務マニュアルを作成する。
- ③計画的な研修制度を確立する。
- ④資格取得を奨励する。
- ⑤能力給制度の導入について、早期に検討に入る。

（6）行政との連携・協働体制の確立

社協と行政の関係についてであるが、これからの社協は、行政に対して政策を提言できるようでなければならない。行政とは、公共性・公益性のあるものにつき、パートナーということで対等な関係を築く必要がある。ただし、社協の根幹的なもの、ボランティアの育成などは、社協が自ら醸成し、市にも協働を求めていく必要があると考える。この10年余り、社会全体が福祉に目を向け、その人や生活を中心にもものを見るように変化してきた。それを受けて、福祉に携わる我々も、日々の社会の変動に敏感に反応し、常に研鑽を重ねなければならない。様々な団体がノウハウや資源を持ち寄り、協働すること、その力を発揮すること、併せて、一定のルールのもと、地域で問題を抱える人へ柔軟・迅速に対応することが肝要である。大事なことは、生活にとってハード、ソフト、ハート、つまり、もの、仕組み、意識はひとつのものであり、多様な人をまちづくりに参加させる社会をつくらなければならないということである。そのためパートナーシップを本会と三浦市は構築していかなければならない。

参 考 資 料

組織体制整備方針策定委員会設置要綱・	28
組織体制整備方針策定委員名簿・	30
委員会の開催状況・	31
役員定数定款一部改正案・	32
役員等選任規程一部改正案・	33
会員規程一部改正案・	35
倫理規程案・	36

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会
組織体制整備方針策定委員会設置要綱

(目的)

第 1 条 この要綱は、社会福祉法人三浦市社会福祉協議会（以下「本会」という。）が官民協働による地域福祉の推進を目的に策定した地域福祉活動計画の実施計画としての位置づけがなされている「組織体制整備方針」（以下「方針」という。）について、その策定をおこなうために委員会を設置し、この運営に関し必要な事項を定める。

(委員会)

第2条 三浦市社会福祉協議会組織体制整備方針策定委員会（以下「委員会」という。）は、本会定款第20条に位置づける組織として設置する。

(事務局)

第 3 条 委員会の事務局は、本会に置く。

(審議事項)

第 4 条 委員会は次の項目を審議する。

- (1) 組織内のマネジメント機能（理事会機能の強化等）の構築
- (2) 事務局体制の強化
- (3) 法令遵守（コンプライアンス）体制の構築
- (4) 社協活動の拠点整備
- (5) 財源の確保
- (6) その他

(委員会)

第 5 条 委員会は、本条第 3 項の規定に基づく委員をもって組織する。

2. 委員は、本会会長が委嘱したものとする。

3. 委員は、次に掲げるものの中から選出する。

- | | |
|---------------------|-------------|
| (1) 本会理事 | 2名 |
| (2) 本会評議員 | 2名 |
| (3) 本会監事 | 1名 |
| (4) その他本委員会の審議に必要な者 | 若干名（公募委員含む） |

4. 委員会に委員長 1 名と副委員長 1 名を置き、委員の互選により決定する。

5. 委員長は委員会の会務を統括し、委員長に事故あるとき、または、委員長が欠けたときは、副委員長はその職務をおこなう。

(委員会の招集)

第6条 委員会は、必要に応じて委員長が召集し、その議長となる。

(委員の任期)

第7条 委員の任期は、方針の策定が終了するまでとする。

2. 補欠により就任した委員の任期は、前任者の残任期間とする。

(意見聴取)

第8条 委員会は、必要に応じて委員以外の者に出席を求め、意見を聞くことができる。

(委任)

第9条 この要綱に定めるもののほか必要な事項は、委員長が別に定める。

附則

この要綱は、平成18年12月1日より施行する。

組織体制整備方針策定委員名簿

N0	名 前	住 所	電 話	区 分
1	宮 崎 敏 一	高円坊 1040-2	889-2400	理 事
2	川 崎 喜 正	三崎 1-3-17	881-2989	理 事
3	吉 田 茂	城山町 3-12	882-3332	評 議 員
4	鈴 木 秀 子	南下浦町上宮田 1043	888-5111	評 議 員
5	高 柳 慶 枝	三崎 3-9-6	889-3545	監 事

オブザーバー

6	狩倉博之	横浜市中区本町 3-24 本 町中央ビル9F 狩倉法律事務所	045-640-5745	顧 問 弁 護 士
---	------	--------------------------------------	--------------	-----------

三浦市社会福祉協議会組織体制整備方針策定状況

回数	日 時	内 容	場 所
1	平成 18 年 12 月 20 日	計画策定の意義と社会福祉法人としての三浦市社会福祉協議会について	三浦市総合福祉センター
2	平成 19 年 2 月 1 日	三浦市社会福祉協議会定款からその法的位置づけを読み解く	三浦市総合福祉センター
3	平成 19 年 3 月 31 日	三浦市社会福祉協議会を取り巻く環境の変化について	三浦市総合福祉センター
4	平成 19 年 4 月 17 日	理事会・評議員会活動の強化	三浦市総合福祉センター
5	平成 19 年 5 月 14 日	これまでの総括と事務局機能の強化	三浦市総合福祉センター
6	平成 19 年 6 月 15 日	南足柄市社会福祉協議会の人事考課制度に学ぶ	南足柄市社会福祉協議会
7	平成 19 年 7 月 13 日	理事会における組織体制整備方針策定委員会の中間報告について	三浦市総合福祉センター
8	平成 19 年 10 月 1 日	会員制度について	三浦市総合福祉センター
9	平成 19 年 10 月 26 日	経営能力の向上のための考え方・手法及びツールについて 資金調達スキーム・人材育成について	三浦市総合福祉センター
10	平成 19 年 11 月 16 日	会員規程・倫理規程について	三浦市総合福祉センター
11	平成 19 年 11 月 30 日	苦情解決の第三者委員会について	三浦市総合福祉センター



委員会の一コマ(第1回委員会より)

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会定款の一部改正(案)

定款の一部を次のとおり改正する。(下線部が改正箇所)

改正前	改正後
(前 略)	(前 略)
(役員の定数) 第6条 この法人には、次の役員を置く。 (1)理事 15名 (2)監事 3名	(役員の定数) 第6条 この法人には、次の役員を置く。 (1)理事 <u>12</u> 名 (2)監事 3名
(中 略)	(中 略)
(評議員会) 第15条 この法人に、評議員会を置く。 2 評議員会は、35名の評議員をもって組織する。	(評議員会) 第15条 この法人に、評議員会を置く。 2 評議員会は、 <u>31</u> 名の評議員をもって組織する。
(後 略)	(後 略)

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会役員選任規程一部改正(案)

役員選任規程の一部を次のとおり改正する。(下線部が改正箇所)

改正前	改正後
(前 略)	(前 略)
(理事の選任)	(理事の選任)
第2条 理事は一般会員の中から次の各号に定める数を評議員会において選任し、会長が委嘱する。	第2条 理事は一般会員の中から次の各号に定める数を評議員会において選任し、会長が委嘱する。
(1) 市区長会 3名	(1) 市区長会 <u>1</u> 名
(2) 市民生委員児童委員協議会 2名	(2) 市民生委員児童委員協議会 <u>1</u> 名
(3) 更生保護関係団体 1名	(3) 更生保護関係団体 1名
(4) 社会福祉施設 2名	(4) 社会福祉施設 2名
(5) 社会福祉を目的とする団体 2名	(5) 社会福祉を目的とする団体 2名
(6) 社会福祉に協力する団体 2名	(6) 社会福祉に協力する団体 2名
(7) 社会福祉に関する学識経験者 2名	(7) 社会福祉に関する学識経験者 2名
(8) 社会福祉に関係ある行政機関 1名	(8) 社会福祉に関係ある行政機関 1名
(後 略)	(後 略)

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会評議員選任規程一部改正（案）

評議員選任規程の一部を次のとおり改正する。（下線部が改正箇所）

改正前	改正後
（前 略）	（前 略）
（評議員の選任）	（評議員の選任）
第2条 評議員は賛助会員の中から次の各号に定める数を選任する。	第2条 評議員は賛助会員の中から次の各号に定める数を選任する。
（1）市区長会 6名	（1）市区長会 <u>5</u> 名
（2）市民生委員児童委員協議会 6名	（2）市民生委員児童委員協議会 <u>5</u> 名
（3）更生保護関係団体 2名	（3）更生保護関係団体 2名
（4）社会福祉施設 5名	（4）社会福祉施設 5名
（5）社会福祉を目的とする団体 7名	（5）社会福祉を目的とする団体 <u>5</u> 名
（6）社会福祉に協力する団体 5名	（6）社会福祉に協力する団体 5名
（7）社会福祉に関する学識経験者 3名	（7）社会福祉に関する学識経験者 3名
（8）社会福祉に関係ある行政機関 1名	（8）社会福祉に関係ある行政機関 1名
（後 略）	（後 略）

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会会員規程一部改正（案）

会員規程の一部を次のとおり改正する。（下線部が改正箇所）

改正前	改正後
（前 略） （一般会員） 第3条 一般会員は、本会の趣旨に賛同し、本会の活動に参加する次の各号に掲げる者とする。 （1）本会の活動に賛同し、参加する個人。 （2）市区長会 （3）市民生委員児童委員協議会 （4）更生保護関係団体 （5）社会福祉施設 （6）社会福祉を目的とする団体及び事業者 （7）社会福祉に協力する団体 （8）社会福祉に関する学識経験者 （9）社会福祉に関係ある行政機関 （賛助会員） 第4条 賛助会員は、本会の趣旨に賛同し、本会の事業に要する経費を賛助する法人及び団体とする。 （後 略）	（前 略） （一般会員） 第3条 一般会員は、本会の<u>活動</u>に賛同し、本会の活動に参加する<u>個人</u>とする。 （賛助会員） 第4条 賛助会員は、本会の趣旨に賛同し、本会の事業に要する経費を賛助する法人<u>または団体</u>（以下「<u>団体等</u>」という。）及び自らの<u>団体等の構成員に対して前条に掲げる一般会員への加入を働きかける次の各号に掲げる団体等とする。</u> （1）<u>市区長会</u> （2）<u>市民生委員児童委員協議会</u> （3）<u>更生保護関係団体</u> （4）<u>社会福祉施設</u> （5）<u>社会福祉を目的とする団体及び事業者</u> （6）<u>社会福祉に協力する団体等</u> （7）<u>その他、本会の趣旨に賛同する団体等</u> （後 略）

社会福祉法人三浦市社会福祉協議会の役職員等の倫理等に関する規程(案)

(目的)

第 1 条 この規程は、社会福祉法人三浦市社会福祉協議会(以下「本会」という。)が、本格的な少子高齢化社会の中で、情報公開・透明性と公正性・法令遵守(コンプライアンス)・説明責任(アカウンタビリティ)などが求められる時代傾向を受け止め、本会定款第1条に掲げる目的を達成するため、ここに本会の役員・評議員・職員・各種委員会委員(以下「役職員等」という。)の倫理等に関する規程を定め、社会福祉を取り巻く厳しい社会的・財政的環境のもとで、住民に根ざし、住民に支えられ、住民の期待に応え得る組織づくりを目指すことを目的とする。

(業務の遂行)

第 2 条 本会の役職員等は、以下に掲げる自らの役割と、前条に掲げる目的を深く認識して、自らの置かれた職務にふさわしい業務の遂行に努めなければならない。

2. 会務を総括する会長、会長を補佐する副会長、執行機関として理事会を構成する理事、及び議決機関として評議員会を構成する評議員並びに監査の役割を担う監事は、本会の使命を遂行し、また定款等で定めるそれぞれの職務にふさわしい役割を忠実かつ積極的に果たさなければならない。
3. 職員は、理事会・評議員会で決定された諸方針と、会長・副会長の指示に従って自らの職務にふさわしい業務の遂行に努めなければならない。

また、職員は定款等の規程を遵守し、辞令を受けた職務による任務と事務局長をはじめとする上司の指示に従って業務の遂行に努めなければならない。

(役割分担)

第 3 条 役職員等は、地域福祉にかかわる行政機関等の役割を正しく認識し、本会の使命が実現できるよう、相互間の連携の強化・充実によって効率的相乗効果の発揮に努めなければならない。

2. 役職員等は、行政に対し、社会福祉法をはじめとする関係法令の遵守と地域福祉に対する深い理解並び支援を積極的に求めていくものとする。
3. 役職員等は、福祉団体と福祉にかかわる団体及び福祉ボランティアに対し、団体にあつてはその団体にかかる法令または、その団体の定款や会則等を遵守した活動を通じて、また個人にあつては自らが参画している団体の定款や会則等を遵守した活動あるいはその個人の行う福祉活動を通じて、地域福祉の向上に寄与するよう求めるものとする。
4. 役職員等は、地域福祉のサービスや支援を受ける者に対し、自らが自立に向けた努力や地域社会の一員として暮らしていけるよう努めなければならない。

(人権の擁護)

第4条 役職員等は、人権・人格を尊び、個人及び団体をみだりに誹謗・中傷してはならず、様々な事象に対しても客観的かつ公正な判断をもって臨むように努めなければならない。

(法令遵守と決定事項の尊重)

第5条 役職員等は、本会の諸方針や計画の決定及び日々の業務の遂行にあたっては、法令・定款・諸規程等(以下「法令等」という。)を遵守し、協議・決定する事項については、全会一致・多数決の原則、少数意見への配慮に努めるとともに、決定された事柄については、組織の構成員の自覚を堅持してこれを尊重しなければならない。

2. 法令等を遵守せず、本会に不利益を生ぜしめた役職員等については、その事柄の程度により別の定めにより設置する「考査委員会」において審査し、必要な措置を決定するものとする。

(会議への発議等)

第6条 役職員等は、理事会・評議員会・各種委員会(以下「会議」という。)に至るまで、本会の使命とその構成員としての自覚を持って、会議の場で極力自らの考えを述べ、または意思の表示に努めなくてはならず、特別な事由なくしてこれを欠席してはならない。

2. 組織として議論すべきと思われる事項については、会議の中で発議することに努め、発議せずして組織の外部において、疑念や流言蜚語を述べることを慎まなければならない。但し、この定めは正当なる内部告発を否定するものではない。
3. 会議等において発議しにくい疑念や事柄については、個人名を附し、または匿名をもって本会に対し、インターネット等の手段により投書することができるものとする。この場合にあっては投書者はその疑念・事柄の内容及び検討を求めたい事案について明記しなければならない。
4. 投書の取扱については、会長・副会長・事務局長の合議により決定し、いずれかの会議に附すべきものについては、その会議での協議結果を、また個人宛のものについては当該個人に照会し、それらの結果は、個人名の投書は個人に回答し、匿名の投書については、公開すべきか否かの区分を決定し対処しなければならない。

(守秘義務とその取扱い)

第7条 役職員等は、本会の業務上知り得た秘密事項及び本会に不利益となる事柄を他に漏らしてはならない。

2. 会議及び業務遂行上で守秘すべきが妥当と組織的に判断した事柄については、その都度明確にその構成員に周知するとともに、事務局において、その発生年月日・事柄・その他を議事録に記載して保持しなければならない。

(本会が発注する契約等に関する遵守事項)

第8条 役職員等は、本会が発注する契約については、以下の事項を遵守しなければならない。

2. 自らが知り得る業者等に当該契約の成立を目的として、担当者等に口利きをしてはならない。
3. 外部の者から当該契約の成立を目的として口利きを受けた役職員等は、これを受け入れではなく、働きかけを受けた役職員等は、働きかけのあった相手先・日時・場所・働きかけの具体的内容等を文書をもって会長宛に報告しなければならない。
4. 前項の報告を受けた会長は、その内容のいかんを問わず副会長・事務局長と協議し、その対処についての判断をし、悪質な働きかけ等については役員会等に報告しなければならない。

また、極めて悪質な働きかけ等については、公表するものとするほか、関わった業者については、以降の契約において一定期間入札業者から除外するものとする。

(関係業者等との接触等に関する倫理の確保)

第9条 役職員等は、関係業者・団体・個人(以下「関係業者等」という。)との間で、本会に不利益を与え、或いは本会が外部から誤解を招くような行為を行ってはならない。

2. 職員については、関係業者等との間で、以下に掲げる行為を行ってはならない。
 - (1) 接待を受けること。
 - (2) 会食(パーティーを含む。)をすること。
 - (3) 遊戯(スポーツを含む。)または旅行の提供を受けること。
 - (4) 転任・出張等に伴い餞別等を受けること。
 - (5) 中元・歳暮等の贈答品を受領すること。
 - (6) 講演・出版物等への寄稿等に伴い、報酬を受けること。
 - (7) 金銭(祝儀等を含む。）・小切手・商品券等の贈与を受けること。
 - (8) 本来自らが負担すべき債務を負担させること。
 - (9) 対価を支払わずに役務の提供を受けること。
 - (10) 対価を支払わずに不動産、物品等の貸与を受けること。
 - (11) 前各号に掲げるもののほか、一切の利益や便宜の供与(社会一般の接遇として容認される湯茶の提供を除く。)を受けること。

3. 前項に規定する行為には、私的な交際・社交儀礼行為・勉強会・研修会・講演会等を名目として行われる行為を含むものとする。

但し、前2項の規定は、家族関係、個人的友人関係等に基づく私生活面における行為であって、職務の利害に関係のないもの並びに、上司の命令もしくは指示により対応する業務としての勉強会・研修会・講演会への出席、講師等としての謝金等及び出版物等への寄稿等に伴う報酬その他の提供については適用しない。

(違反行為に対する措置)

第 10 条 役職員等で、第9条の規定に違反する恐れがあると認められる場合または、同条の規定に違反する行為があったと疑うに足る相当の理由がある場合においては、役員・評議員・各種委員会の委員・管理職については監事が、職員については上司が、事情聴取等により実情調査を行い、その調査報告書を作成し、会長に提出しなければならない。

2. 会長は、前項の調査報告書により、当該役職員等に、第9条の規定に違反する行為があったと認められる場合は、当該役職員等の処分等について第5条に規定する「考査委員会」に諮問し、組織・人事管理上必要な処分等を行うものとする。

(暴力及び恐喝等への対応)

第 11 条 役職員等に対して、外部から暴力及び恐喝等の圧迫が加えられる危険が感じられたときには、役職員等はこれを個人的に判断せず、いち早く組織的対応及び警察等との連携によって、未然にこれを防ぐよう努めなければならない。

2. 前項については、これら行為が発生したのちの対応についても準用する。

(情報公開の原則)

第 12 条 役職員等は、本会の情報公開規程の対象とならない事項についても、重要と思われる事柄については、公開を原則として対処しなければならない。

2. この詳細については、別に定めることとする。

(透明性と説明責任の確保)

第 13 条 役職員等は、業務の計画や執行などにあたっては、透明性の確保に十分配慮するとともに、決定・執行した事項等については、その説明責任を果たさなければならない。

2. 各職務の立場から決裁権・専決権等により判断した事柄についての説明責任は、当該決裁権者がその説明責任を負うものとする。

(公正性等の確保)

第 14 条 役職員等は、その業務の遂行にあたっては、全ての段階と判断において、本会の使命を踏まえて、客観的かつ効率的で公正な判断をしなくてはならない。

2. 特に、支出を伴う事柄の対応判断については、厳しくなることが見込まれる本会の財政事情に鑑み、極力本会が支出・負担を抱えない方策を講ずるよう努めなくてはならない。

(経営感覚の確保)

第 15 条 役職員等は、本会財政をめぐる厳しい環境条件を認識し、それぞれが経営感覚を持って業務の執行にあたらなければならない。

(定款等の改正と新たな規程等の整備)

第 16 条 本会の定款及び諸規程等については、たえず社会情勢や時代意識の変化等に対応できるよう、役職員等はその改正や新たな規程の整備等については、常々留意し対処しなければならない。

2. また、本会の組織体制整備方針策定委員会の報告書で提案されている事項については、実行可能なものまたは、早期実行が本会の使命からして必要と判断できるものから順次実現化に努めなければならない。

(その他)

第 17 条 この規程の定めるもののほか、必要な事項は会長が別に定める。