

平成20年度

杉並区個別外部監査報告書

「社会福祉協議会の運営について」

杉並区個別外部監査人

公認会計士 居関 剛一

## 目次

第1 監査の概要	1
1. 外部監査の種類	1
2. 監査の対象とした事項名	1
3. 監査対象	1
4. 監査対象期間	1
5. 契約期間	1
6. 監査を実施した期間	1
7. 外部監査の視点	2
8. 主な監査手続	3
9. 個別外部監査人及び補助者の氏名並びに資格	3
10. 利害関係	3
第2 監査対象の概要	4
1. 社会福祉協議会とは	4
2. 杉並社協の概要	4
（1） 名称及び所在地	4
（2） 杉並区との関係	5
（3） 東京都社会福祉協議会との関係	5
（4） 沿革	5
（5） 事業内容の概要	7
（6） 会員及び会費	9
（7） 組織	10
（8） 財務状況	11
第3 監査の結果及び意見	15
1. 区からの補助金の適正な執行について	15
（1） 補助金に関する規定等	15
（2） 補助金の実績等	16
（3） 交付目的別監査の結果	19
（4） 家賃免除	22
（5） 事務処理の考え方	23
（6） 法人運営事業に対する補助金が与える委託費への影響と、委託事業において利益を獲得する事について	24

( 7 )	委託事務等 .....	25
( 8 )	有限責任中間法人杉並区成年後見センター .....	30
2 .	主要な事業の利用実績及びコスト計算 .....	32
( 1 )	コスト分析にあたっての前提条件等 .....	32
( 2 )	配賦計算の結果 .....	36
( 3 )	各事業の利用実績とコスト分析結果 .....	39
3 .	効率的な組織体制及び人材育成について .....	51
( 1 )	職員の勤務条件の分析 .....	51
( 2 )	人事評価制度 .....	60
( 3 )	昇任及び昇格制度 .....	61
( 4 )	研修制度 .....	62
4 .	杉並区財団等経営評価の検証 .....	63
( 1 )	経営評価の概要 .....	63
( 2 )	経営評価の結果 .....	63
( 3 )	経営評価に対する見解 .....	64
5 .	事業運営の効率化及び今後の方向性について .....	65
( 1 )	中期経営計画 .....	65
( 2 )	情報公開 .....	66

## **第 1 監査の概要**

### **1. 外部監査の種類**

地方自治法第 252 条の 42 第 1 項に規定する長からの財政援助団体等の監査の要求に係る個別外部監査

### **2. 監査の対象とした事項名**

社会福祉法人杉並区社会福祉協議会の運営について

### **3. 監査対象**

社会福祉法人杉並区社会福祉協議会

### **4. 監査対象期間**

原則として平成 19 年度、ただし必要と認められた範囲において平成 19 年度以外の各年度について監査対象とした。

### **5. 契約期間**

平成 20 年 7 月 1 日から平成 20 年 9 月 30 日まで

### **6. 監査を実施した期間**

平成 20 年 7 月 1 日から平成 20 年 9 月 30 日まで

## 7. 外部監査の視点

全国に設置されている市区町村社会福祉協議会は、市区町村からの補助金と受託金を主たる財源としており、社会福祉法人杉並区社会福祉協議会（以下「杉並社協」という）も例外ではない。

とはいえ、補助金等への依存を悪と考えるのは早急であり、補助金に依存せざるを得ない分野はあるが、杉並社協にしかできない分野があり、それがすなわち杉並社協の存在意義となっているはずである。

しかし、補助金等へ安易に依存していたり、また赤字体質が継続している場合、そこからの脱却を努力していないとしたら問題であり、当然改善努力していかなければならない。

杉並社協はその存在意義を区民へ示すことのできる得意分野・得意事業を伸ばしていき、その目的である「地域福祉の推進」に努めていくべきであるが、意義が少ない事業があるとしたら撤退・縮小（他の民間へ委託）も検討し、さらに、補助金依存体質・赤字体質から少しずつでも脱却できる方策はないのか検討していく必要がある。

このような考え方を前提とし、杉並区からの補助金が、関係諸法規に従っているか（合規性）を監査し、さらに経済性（最小のコストで）・効率性（最大の成果を獲得すること）及び有効性（所期の目的を達成し、効果をあげること）の観点からも監査を行なった。

なお、具体的な監査対象項目および監査対象事業については以下の内容とした。

### (1) 監査対象

区からの補助金にかかる出納その他の事務の適正な執行について、監査対象とする。

なお、委託事業についても、本部経費としての「人件費補助と家賃免除」という間接補助金が各委託事業に対してあるため、その意味において委託事業も監査対象とした。

### (2) 上記対象における具体的視点

区からの補助金の適正な執行について  
効率的な組織体制及び人材育成について  
事業運営の効率化及び今後の方向性について

### (3) 杉並区財団等経営評価の検証

## 8 . 主な監査手続

- (1) 現状を分析するため、「杉並区財団等経営評価(2007)」及び「杉並社協経営改革検討委員会報告書」を閲覧した。
- (2) 補助金に関して、補助対象の公益性、補助金の申請、決定、交付の手続、補助金額の算定、交付時期、実績報告、精算等が、要綱等に準拠しているかについて、関係書類を閲覧し、担当者に質問し、合規性の観点から検証した。
- (3) 各事業を主として経済性・効率性および有効性の観点から検証するために次の手続を実施した。

法人全体の財務諸表の分析を行なった。

主要な事業の利用実績を調査した。

主要な事業のコスト計算を行った。

組織体制及び人材育成について質問を行い、必要に応じて関係書類を閲覧した。

## 9 . 個別外部監査人及び補助者の氏名並びに資格

個別外部監査人	公認会計士	居関 剛一
補助者	公認会計士	矢田 慶來
補助者	公認会計士	宗 直樹
補助者	社会保険労務士	佐藤 広一

## 10 . 利害関係

個別外部監査の対象である事項につき、監査人及び補助者は地方自治法第 252 条の 29 の規定により記載すべき利害関係はない。

## 第2 監査対象の概要

### 1. 社会福祉協議会とは

社会福祉協議会は、社会福祉法に基づき「地域福祉の推進役」として設置されている民間非営利団体（社会福祉法人）である。

中央に全国社会福祉協議会が、各都道府県に都道府県社会福祉協議会が、また、各市区町村に市区町村社会福祉協議会がほぼ100%設置されている。この結果、全国には約2,500、都内には東京都社会福祉協議会と62の市区町村社会福祉協議会が存在する。

社会福祉法では「区域内における社会福祉を目的とする事業を営む者および社会福祉に関する活動を行なう者が参加し、かつ区域内における社会福祉事業または更生保護事業を営む者の過半数が参加するものとする」と規定されており、市区町村の社会福祉協議会は、それぞれの地域で、地域住民、民生委員・児童委員、社会福祉施設・社会福祉法人等の社会福祉関係者、保健・医療・教育など関係機関の参加・協力のもと、地域における総合的な福祉の推進を図るために、さまざまな活動をおこなっている。

また、市区町村社会福祉協議会が他の福祉団体と異なる点は、特定の福祉問題の解決だけを目的にしておらず、「地域福祉の推進役」としてさまざまな活動を行なっていることであるが、その具体的な活動については、先述したように、それぞれの地域の実情に応じ多岐にわたっている。

### 2. 杉並社協の概要

#### (1) 名称及び所在地

名称	社会福祉法人杉並区社会福祉協議会			
所在地	本部事務所	杉並区荻窪5-15-13 あんさんぶる荻窪5階		
	地域包括支援センター	名称	住所	担当地域
		ケア24南荻窪	杉並区南荻窪1-42-13	南荻窪1~4丁目、荻窪1・2丁目、高井戸東4丁目、宮前2丁目
		ケア24梅里	杉並区堀ノ内3-49-7	高円寺南2丁目、梅里1・2丁目、堀ノ内2・3丁目
ケア24永福	杉並区永福1-39-10	永福1~3丁目、下高井戸1~3丁目		

## (2) 杉並区との関係

杉並社協は法的には民間団体であるが実質は半民半官の団体であり、区は財政援助団体と位置づけている。

今まで常務理事や事務局長といった主要ポストは区の現役職員または区のOBが務めてきており、また収入の多くを区からの補助金と委託費が占めていることもあり、区による指導監督の権限は強いと推定できる。

## (3) 東京都社会福祉協議会との関係

東京都社会福祉協議会(以下「東社協」という)との関係は、以下の通りとなっている。

- ・ 各市区町村事務局長会(年3回)等による情報交換の場を提供されている事
- ・ 地域福祉権利擁護事業等の受託契約
- ・ 東社協が主催する研修への有償参加
- ・ 各市区町村社協が財務等の情報を提供し、東社協が収集・比較・分析してフィードバックされている事(情報提供という意味合いの指導)
- ・ 市区町村の人口規模に応じた会費の納付
- ・ 役員の兼任はない
- ・ その他

以上から、東社協は杉並社協にとって上部団体ではなく、並列的な関係と考えられる。

## (4) 沿革

年 月	杉並社協の沿革
昭和 27 年 4 月	都内の社会福祉協議会第 1 号として設立される
昭和 38 年 2 月	社会福祉法人として厚生省より認可される
昭和 55 年 5 月	下井草ボランティア室開設
昭和 60 年 4 月	杉並ボランティアコーナーを開設
5 月	永福ボランティア室開設
平成元年 4 月	厚生省よりボランティア事業地区指定(2年間)
12 月	ボランティアによる下井草地区食事サービス開始
平成 2 年 6 月	高円寺北ふれあいの家区より受託運営
10 月	和田堀地区地域福祉活動計画策定開始(3年間)
平成 4 年 12 月	清水ふれあいの家区より受託運営

平成 5 年 2 月	堀ノ内松ノ木ボランティア室開設
平成 6 年 8 月	杉並ボランティアセンター開設
10 月	和田堀地区地域福祉活動計画策定（きずなプラン）
平成 7 年 2 月	下井草ふれあいの家区より受託運営
2 月	荻窪ふれあいの家区より受託運営
2 月	阪神・淡路大震災被災者支援のため職員派遣
4 月	高円寺北敬老会館区より受託運営
平成 8 年 1 月	上荻ふれあいの家区より受託運営
6 月	堀ノ内松ノ木サロン立ち上げ
7 月	天沼きずなプラン開始
平成 9 年 1 月	小地域のきずなプラン策定
平成 11 年 10 月	杉並ファミリー・サポート・センター開設
10 月	地域福祉権利擁護事業の開始
平成 12 年 9 月	宮前ふれあいの家区より受託運営
10 月	高円寺北サロン立ち上げ（現在各地域に 11ヶ所でサロン活動実施）
平成 13 年 10 月	杉並福祉サービス支援センター「あんしんサポート」開設
平成 14 年 10 月	杉並 N P O ・ ボランティア活動推進センター開設
平成 15 年 4 月	さんあい公社の解散に伴う事業移管
平成 16 年 4 月	ふれあいの家の自主運営開始
11 月	新潟県中越地震被災者支援のため職員派遣
平成 17 年 6 月	区と「災害ボランティア協定」を締結
9 月	集中豪雨による水害被災者へボランティア派遣等支援
平成 18 年 3 月	ふれあいの家 4 所（高円寺北、清水、下井草、上荻）の運営から撤退 ヘルパーステーション閉鎖

4月	杉並区地域包括支援センター（ケア24）3所（南荻窪、梅里、永福）を区より受託運営 介護保険介護認定調査業務を区より受託 杉並ボランティア活動推進センターあんさんぶる荻窪内に開設 区と共同し、有限責任中間法人杉並区成年後見センター開設 要介護認定調査事業を受託
平成19年3月	荻窪ふれあいの家、杉並社協ケアセンターの運営から撤退
4月	杉並ボランティア活動推進センターと地域福祉推進係を統合し、杉並ボランティア・地域福祉推進センターに改変
平成20年3月	宮前ふれあいの家の運営から撤退

### （5）事業内容の概要

平成19年度において以下のような事業を行なっている。

事業	各事業内容についての説明
一般会計	
地域福祉事業	小地域福祉活動・サロン活動、要援護老人事業（車いす貸出事業等）等
ボランティア活動推進事業	コーディネート・コンサルティング事業等
住民参加型ホームヘルプ事業	高齢者や障害者など日常生活で困っている人へ、地域住民の協力による家事・介護援助（家事や身の回りの手伝いや、病院での洗濯など）をする「住民参加型のサービス」。ささえあいサービス協力会員による有償（1時間800円～）。
福祉サービス利用援助事業	認知症高齢者・知的障害者・精神障害者といった日常生活において判断力に不安のある人に対し、定期的な訪問を通して、福祉サービスの利用についての援助、日常的金銭管理や重要な書類の預かりなどの手伝いをして在宅生活の自立支援助及び消費者被害を予防する活動（日常生活自立支援事業）。職員（専門員、生活支援員）による事業。
生活福祉資金貸付事業	低所得者世帯等への資金貸付（生活福祉資金、緊急小口資金、離職者支援資金、長期生活支援資金、要保護世帯向け長期生活支援資金）。東社協からの受託事業であり、債権者は東社協となる。
手話通訳者派遣事業	通訳者を聴覚障害者の日常生活のために派遣、または行政等の会議に通訳者を斡旋する等。
応急援護事業	生活困窮者に対し、応急援護資金の貸付をする。

私立保育園保育士研修事業	私立保育所保育士の研修について、私立保育所に研修費を交付
認定調査事業	東京都の指定市区町村事務受託法人に指定され、杉並区の受託を受け、介護保険要介護認定調査（新規、更新、区分変更）を行なっている。
たすけあいネットワーク事業	地域たすけあいネットワーク。 災害時の要援護者避難に関する震災救援所の支援。
介護保険事業経理区分	通所介護事業 / 居宅介護支援事業（宮前ふれあいの家）
<b>公益事業特別会計</b>	
ファミリー・サポート・センター事業	子育ての支援を希望する人へ、地域住民の協力により子育ての援助（協力会員宅で子供を預かったり、利用会員宅に出向いて子供の世話をしたり、保育施設への送迎）をする「住民参加型のサービス」。ささえあいサービス協力会員による有償（1時間800円～）。
地域包括支援センター事業	高齢者の生活を総合的に支えていく（介護予防マネジメント等）拠点として、区内20ヶ所のうち3ヶ所を杉並区から受託して運営。
<b>特別会計</b>	
援護資金貸付事業	緊急援護資金貸付及びつなぎ資金貸付。
私立保育所施設整備資金貸付事業	杉並区からの借入資金400万円を原資として私立保育所の施設整備のための資金を無利息で貸し付ける。
歳末たすけあい運動事業	町会・自治会、民生委員協議会等の協力を得て、12月に実施される共同募金。 「地域で支えあい、たすけあうための募金」として杉並区内の地域福祉活動進行の財源となる。
<b>別会計</b>	
赤い羽根共同募金	主に町会、自治会に協力を呼びかけ、10月1日から12月31日までの期間、実施される共同募金。 社会福祉を目的とする事業を行う東京都内の民間福祉施設及び団体に配分される。
<b>別法人</b>	
杉並区成年後見センター	成年後見制度の利用を推進することを目的として、「杉並社協」と「杉並区」で共同で運営する第三者機関（有限責任中間法人）。

（注）・介護保険事業（通所介護事業 / 居宅介護支援事業＜宮前ふれあいの家＞）は、平成19年度末をもって撤退。

・平成20年度より「要約筆記者派遣事業（社会福祉事業 / 杉並区受託事業）」が開始（平成20年度予算284千円）。

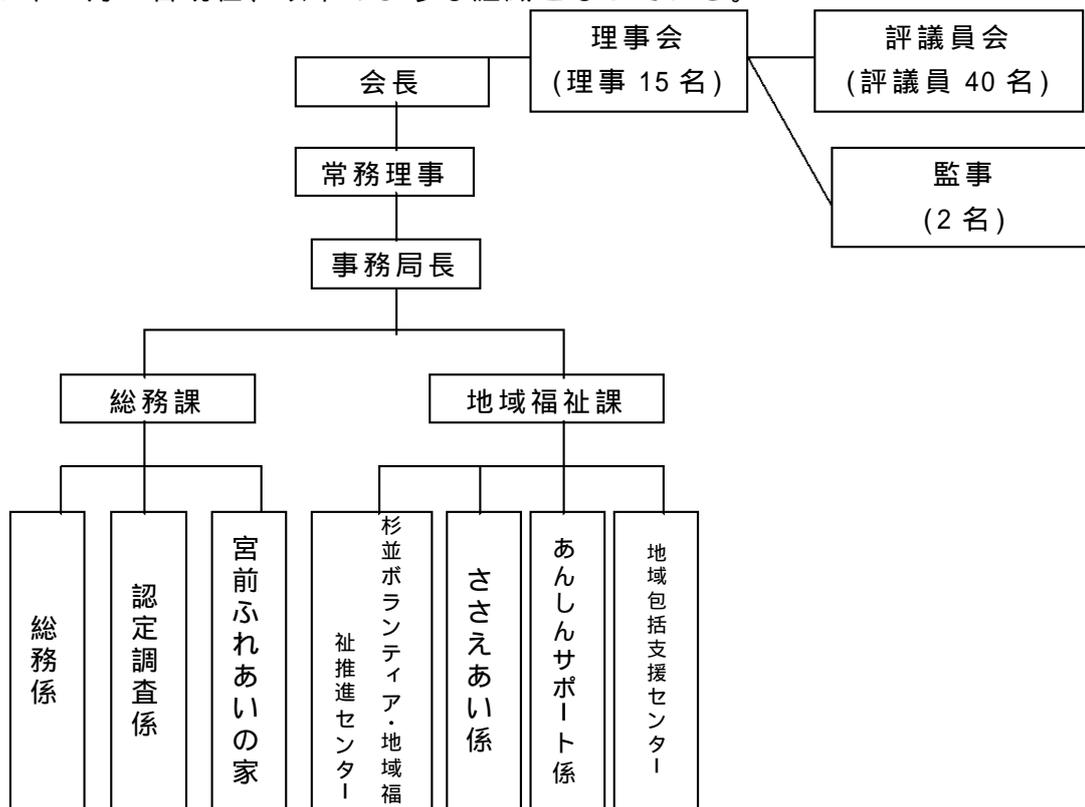
### (6) 会員及び会費

平成 19 年度の会員及び会費は以下のようになっている。

	年額 (円)	対象	会員数 (人)	会費 (円)
個人会員	1,000～	世帯(個人)単位	2,223	2,835,700
施設会員	2,000～	社会福祉関係施設など	179	370,000
団体会員	2,000～	社会福祉関係団体、ボラン ティア団体など	71	241,000
地域団体会員	10,000～	町会、自治会、商店会など	125	1,811,000
企業会員	10,000～	事業者、会社など	44	408,000
合計			2,642	5,665,700

(7) 組織

平成 19 年 4 月 1 日現在、以下のような組織となっている。



	(単位;人)							派遣	研修派遣	合計
事務局長	1	-	-	-	-	-	-	-	-	1
管理職	1	-	-	1	-	-	-	-	1	3
常勤	4	3	7	7	6	4	11	2	2	46
常勤計	6	3	7	8	6	4	11	2	3	50
非常勤	-	-	3	-	4	1	3	-	-	11
パートタイマー	-	5	8	-	-	-	-	-	-	13

(注)・派遣(2名)は有限責任中間法人杉並区成年後見センターへ、研修派遣(3名)は杉並区へ2名、東京都社会福祉協議会へ1名派遣されている。

- ・ 上記人員表に役員(理事、監事)及び評議員は含んでおらず、役員のうち常勤は常務理事のみである。
- ・ 常務理事、事務局長、地域福祉課長の3名は区からの派遣職員である。
- ・ 総務課長と事務局次長は兼任であり、上図では事務局次長は省略している。
- ・ 宮前ふれあいの家の運営からは平成20年3月末をもって撤退した。
- ・ 評議員は平成20年3月31日付で31名となった。
- ・ パートタイマーは平成19年度の総労働時間に基づき、1人1日8時間換算(小数点以下切捨)をしている。

## ( 8 ) 財務状況

杉並社協の平成 17 年度～平成 19 年度の 事業の推移、 経営分析定量指標、平成 19 年度の 部門別収支は以下のとおりである  
事業の推移

	項目	単位	平成 17 年	平成 18 年	平成 19 年		
財務 状況	総収入	千円	1,076,721	1,114,270	662,321		
	総 収 入 の う ち	補助金収入	千円	254,766	198,072	202,335	
		事業収入	千円	641,319	395,693	365,682	
		内、区からの受託事業費	千円	42,167	70,250	75,540	
		基本財産運用収入	千円	0	1	0	
		受益者負担額	千円	102,546	62,130	52,667	
	受益者負担比率	%	11.6	7.8	10.7		
	総支出	千円	1,073,140	1,239,568	712,531		
	総 支 出 の う ち	総事業費	千円	882,286	595,522	492,433	
		内 訳	事業費	千円	406,741	220,970	178,365
			事業に係る人件費	千円	487,828	374,552	314,068
		内、区からの受託事業の事業費	千円	42,167	85,698	75,540	
		総管理費	千円	190,854	644,045	220,392	
		内 訳	管理費	千円	100,768	573,535	109,242
			管理に係る人件費	千円	90,086	70,510	111,150
	総人件費	千円	577,914	445,062	425,218		
	内、区からの受託事業の人件費	千円	60,086	76,648	59,239		
資産	千円	746,266	756,676	749,463			
負債	千円	190,778	249,595	278,405			
正味財産	千円	555,488	507,080	471,058			
基本財産額	千円	3,000	3,000	3,000			
組 織	総職員数	人	222	132	110		
	内 訳	常勤役員数	人	1	1	1	
		非常勤役員数	人	16	16	16	
		派遣職員数（区からの派遣職員）	人	9	5	3	
		常勤固有職員数	人	54	50	47	
		非常勤固有職員数（パート含む）	人	143	61	60	
常勤換算職員数	人		83	71			
サ ー ビ ス	サービス利用年間延べ人数	人	226,955	124,508	197,883		
	職員一人当たりサービス利用人数	人	1,096	1,074	2,800		
コ ス ト 単 位 当 た り	協力員（ホームヘルプ）数	人	628	531	392		
	相談 1 件あたりコスト	円	23,540	21,000	9,178		
	講座延べ参加者数	円	887	507	730		

経営分析定量指標

指標	算定式	単位	平成 17年度	平成 18年度	平成 19年度
事業費の対計画比率	全事業の事業費(決算額) ÷ 当初予算事業費額 × 100	%	88.7	71.9	103.7
収支	総収入 - 総支出	千円	3,580	125,297	50,209
収支比率	収入 ÷ 支出 × 100	%	100.3	89.9	93.0
事業収入合計の伸長率	当該年度の事業収入 ÷ 前年度の事業収入 × 100	%	87.0	61.7	92.4
経常収入の伸長率	当該年度の収入 ÷ 前年度の収入 × 100	%	84.0	103.5	59.4
事業費比率	全事業の事業費 ÷ 支出 × 100	%	82.2	48.0	69.1
管理費比率	管理費 ÷ 経常支出 × 100	%	17.8	52.0	30.9
補助金収入依存度	補助金収入 ÷ 総収入合計 × 100	%	23.7	17.8	30.6
収益事業比率	収益事業の事業費 ÷ 全事業の事業費 × 100	%			
区委託事業依存度	区委託事業費 ÷ 全事業の事業費 × 100	%	4.8	11.8	15.3
正味財産構成比率	正味財産 ÷ (負債 + 正味財産) × 100	%	74.4	67.0	62.9
基本財産運用収入率	基本財産運用収入額 ÷ 基本財産額 × 100	%	0.0	0.1	0.0
経常支出人件費比率	総人件費 ÷ 支出 × 100	%	53.9	35.9	59.6
常勤役員比率	常勤役員数 ÷ 常勤換算職員数 × 100	%	0.5	1.2	0.9
常勤役員人件費比率	常勤役員人件費 ÷ 総人件費 × 100	%	2.7	3.2	2.8
管理費比率の削減率	(1 - 当該年度の管理費比率 ÷ 前年度の管理費比率) × 100	%	56.4	102.2	40.6
資産回転率(回)	総収入 ÷ 資産	回	1.4	2.0	0.9
職員一人当たり事業収入	事業収入 ÷ 常勤換算職員数	千円	3,098	4,767	5,174
資産剰余率	剰余金(当期正味財産増加額) ÷ 資産 × 100	%	2.5	6.4	4.8
損益分岐点	固定費 ÷ {1 - (変動費 ÷ 総収入)}	千円	1,056,894	1,549,831	858,066
損益分岐点比率	損益分岐点 ÷ 総収入 × 100	%	98.2	139.1	129.6

部門別収支

(イ)平成19年度 資金収支計算書の要約

(単位：千円)

会計単位及び経理区分	経常活動による収支			財務活動による収支	当期資金収支差額
	収入	支出	収支差額	収支差額	
一般会計（社会福祉事業）					
法人運営経理	127,984	150,115	22,131	29,873	52,005
地域福祉事業	60,852	58,535	2,316	2,241	75
ボランティア活動推進事業	4,470	3,591	878	-	878
住民参加型ホームヘルプ事業	85,079	83,879	1,200	1,200	-
福祉サービス利用援助事業	30,632	29,425	1,207	800	407
生活福祉資金貸付事業事務費	4,119	4,119	-	-	-
手話通訳者派遣事業	1,706	1,706	-	-	-
応急援護事業	150	150	-	-	-
私立保育園保育士研修事業	430	430	-	-	-
認定調査事業	38,823	38,223	600	600	-
たすけあいネットワーク事業	1,214	1,214	-	-	-
介護保険事業	167,836	166,928	908	908	-
合計	523,299	538,321	15,021	35,622	50,644
特別会計（公益事業）					
ファミリーサポートセンター事業	13,983	13,983	-	-	-
地域包括支援センター事業	86,985	84,785	2,200	2,200	-
合計	100,968	98,768	2,200	2,200	-
特別会計					
援護資金貸付事業	52	-	52	-	52
私立保育所施設整備資金貸付事業	307	-	307	-	307
歳末たすけあい運動事業	12,838	12,763	74	-	74
総合計	637,467	649,853	12,386	37,822	50,209

## (口)平成19年度 事業活動収支計算書の要約

(単位：千円)

会計単位及び経理区分	事業活動による収支					その他の 収支	当期活動 収支差額
	収入			支出			
	補助金	区委託金	その他	人件費	その他		
一般会計(社会福祉事業)							
法人運営経理	75,873	-	48,604	110,400	36,034	780	21,176
地域福祉事業	48,103	-	8,649	48,890	11,886	4,099	75
ボランティア活動推進事業	2,875	-	2,737	-	4,260	4	1,356
住民参加型ホームヘルプ事業	53,960	-	29,431	40,687	44,391	1,687	-
福祉サービス利用援助事業	21,523	-	8,749	26,221	3,904	260	407
生活福祉資金貸付事業事務費	-	-	4,119	-	1,830	2,288	-
手話通訳者派遣事業	-	1,706	-	-	1,706	-	-
応急援護事業	-	150	-	-	150	-	-
私立保育園保育士研修事業	-	430	-	-	430	-	-
認定調査事業	-	37,282	-	36,414	2,409	1,541	-
たすけあいネットワーク事業	-	1,214	-	-	399	814	-
介護保険事業	-	6,610	161,187	77,372	86,433	4,308	316
合計	202,335	47,394	263,479	339,987	193,837	960	19,654
特別会計(公益事業)							
ファミリーサポートセンター事業	-	13,983	-	8,357	5,625	-	-
地域包括支援センター事業	-	71,099	14,905	76,873	10,111	980	-
合計	-	85,082	14,905	85,231	15,737	980	-
特別会計							
援護資金貸付事業	-	-	-	-	-	4	4
私立保育所施設整備資金貸付事業	-	-	-	-	-	12	12
歳末たすけあい運動事業	-	-	12,835	-	12,763	3	74

経営分析定量指標の収支にて明らかなように、平成18年度、平成19年度ともに、大幅な支出超過の状態にあり、収支のマイナスに伴い、正味財産が減少し、正味財産構成比率は、年々減少している状況である。正味財産額は、平成17年度から平成19年度の間、84,430千円減少しており、財務状況の改善が必要な状態であると言える。

### 第3 監査の結果及び意見

以下、合規性の問題に関する指摘事項については（結果）、その他の改善提案等について（意見）として記載していく事とする。

なお、記載した（結果）以外には、特に問題とすべき事項はない。

#### 1.区からの補助金の適正な執行について

##### (1) 補助金に関する規定等

杉並区は、杉並社協に補助金を支出し、無償で財産(事務所不動産)を貸し付けている。

杉並区は、社会福祉法人に対して助成を行うにあたり、「社会福祉法人に対する助成の手続に関する条例」を制定し、以下のように、助成先から、定款、事業計画書、貸借対照表、収支計算書等の提出を求めている。

社会福祉法人に対する助成の手続に関する条例

(申請の手続)

第二条 法人は、助成を申請しようとするときは、申請書に次の書類を添えて、杉並区長に提出しなければならない。

- 一 定款及び役員名簿
- 二 理由書
- 三 助成を受けようとする事業の計画書及びこれに伴う収支予算書
- 四 別に国又は他の地方公共団体から助成を受け、又は受けようとする場合には、その助成の程度を記載した書類
- 五 財産目録
- 六 貸借対照表及び収支計算書

2 前項第一号に掲げる書類は、既に提出されている場合においては、申請の都度提出することを要しないものとする。ただし、助成を申請した法人は、その内容を変更したときは、速やかに、当該変更に係る事項を、杉並区長に届け出なければならない。

また、杉並社協への実際の補助対象額を算定するにあたって、「社会福祉法人杉並区社会福祉協議会補助金交付要綱」(以下、杉並社協補助金交付要綱という)において以下のように定めている。

社会福祉法人杉並区社会福祉協議会補助金交付要綱

(補助金対象経費)

第2条 補助金対象経費は、協議会が行う社会福祉活動運営費に要する経費のうち、次に掲げるものとする。

- (1) 理事、事務局長、事務局職員、福祉活動専門員等の設置に必要な経費
- (2) 協力会員が行う援助等に必要な経費

- (3) 福祉サービス利用援助を目的とする事業に必要な経費
- (4) 施設維持管理に必要な経費

このほか、杉並区は、「杉並ボランティア・地域福祉推進センター補助金交付要綱」、および、「杉並区高齢者等入居支援事業にかかる補助金交付要綱」に基づいた補助金を杉並社協に支出している。

## (2) 補助金の実績等

杉並区の杉並社協に対する補助金の実績等は以下の通りである。

### 補助金の内訳

平成19年度の補助金の実績及び内訳は以下の通りである。

(単位；千円)

交付の目的 <sup>1</sup>	金額			交付金額の経理区分の内訳				
	交付額	返還額	差引 交付額	法人 運営	地域 福祉	ボランティア活動推進	住民参加型 ホームヘルプ	福祉サービ ス利用援助
職員設置(1) 経費	182,283	323	181,960	73,793	48,103	-	40,452	19,611
協力会員事業(2) 経費	17,125	3,616	13,508	-	-	-	13,508	-
福祉サービス(3) 利用援助事業 経費	2,086	174	1,911	-	-	-	-	1,911
施設維持管理(4) 経費	2,298	502	1,795	1,795	-	-	-	-
ボランティア 活動推進事業 経費	2,875	-	2,875	-	-	2,875	-	-
高齢者入居支 援事業経費	1,300	1,014	285	285	-	-	-	-
合計	207,968	5,632	202,335	75,873	48,103	2,875	53,960	21,523

1 「社会福祉法人杉並区社会福祉協議会補助金交付要綱」第2項に掲げた項目番号

各補助金の所管

区の所管は以下の通りである。

交付の目的	杉並区所管
職員設置経費	保健福祉部管理課
協力会員事業経費	保健福祉部管理課
福祉サービス利用援助事業経費	保健福祉部管理課
施設維持管理経費	保健福祉部管理課
ボランティア活動推進事業経費	区民生活部地域課
高齢者入居支援事業経費	都市整備部住宅課

補助対象外人件費

19年度における補助対象外人件費は以下の通りとなっている。

事業名 (経理区分)	担当部署	常勤			非常勤			人件費(百万円)		
		総員	補助対象	対象外	総員	補助対象	対象外	総額	補助額	対象外
介護保険	宮前ふれあいの家	7			3					
受託事業	地域包括支援センター	11			3					
	認定調査	3			-					
	福祉サービス利用援助(東社協)	1			-					
	ファミリーサポートセンター	-			3					
	小計	22			9					
補助事業	法人運営	4	4	-	-	-	-	217	181	36
	地域福祉、ボランティア活動推進	7	6.5	0.5	-	-	-			
	住民参加型ホームヘルプ	6	6	-	1	1	-			
	福祉サービス利用援助(杉並区)	3	3	-	1	1	-			
	法人運営	管 理 職	1	1	-	-	-	-		
	常務理事	1	1	-	-	-	-			
	事務局長	1	1	-	-	-	-			
	総務課長	1	1	-	-	-	-			

地域福祉	地域福祉課長	1	1	-	-	-	-			
法人運営(研修派遣)	杉並区 2、東社協 1	3	-	3	-	-	-			
成年後見センター	成年後見センター	2	1.5	0.5	-	-	-			
小計		29	25	4	2	2	-			
合計		51			11					

(注)

- ・ 杉並区からの派遣職員 3 名を含んでいる。
- ・ 成年後見センターの 0.5 人とは、非常勤職員枠を常勤職員が所属している場合を示しており、杉並ボランティア・地域福祉推進センターの 0.5 人とは、実際の人員配置等の結果を踏まえた予算折衝の結果、補助対象外職員が 0.5 人出た事を示している。
- ・ 超過勤務手当も補助対象外である。
- ・ 人件費には、法定福利費、健康診断料、福利厚生費を含んでいる。

上記表から、研修派遣としての 3 名分及び非常勤職員枠を常勤職員としている事による約 1 名分の合計約 4 名分の補助対象外人員が発生している事がわかる。

なお、平成 17 年度は 11 百万円、平成 18 年度は 12 百万円の補助対象外件費（補助対象外人員数としては両年度とも 1 名ずつ）が生じているが、過去においてこれらは会費・寄附金・受取利息等が、補助対象となっていない法人運営事業の諸経費とともにこの補助対象外人件費を賄うという収益構造となっていた。

しかし、平成 17 年度から平成 19 年 3 月末までの介護保険事業の撤退により約 4 名分の補助対象外人員を生じ、これが 19 年度の収支に大きく影響を及ぼすこととなった。

平成 19 年度決算においては、この補助対象外人件費の 36 百万円が、事業活動収支計算書（法人運営経理区分）の事業活動収支差額 21 百万円、経常活動収支差額 21 百万円に大きく影響している。

また平成 20 年度の現在においても、補助対象外人員数の 4 名は変わっていない。

### 派遣職員人件費

19年度において、杉並社協の固有の人件費の他に、区からの派遣職員の人件費が以下の通り発生している。

(単位；千円)

項目		18年度	19年度	20年度
人数		5名	3名	1名
人件費	給料及び賞与	38,887	32,333	
	その他法定福利費等	4,620	3,567	
	計	43,507	35,900	
一人当たり 平均	給料及び賞与	7,777	10,777	
	人件費計	8,701	11,966	

上記表から、派遣職員に対する給料及び賞与は、杉並社協固有職員の平均年収約 5,702 千円(3.効率的な組織体制及び人材育成について 年収分析と年齢散布 参照)よりも高い水準である事がわかる。

また、派遣職員の数については杉並社協の要請により、その給与額については協定書に基づき、派遣元の区の給与条例によって決定されている。

なお20年度は、派遣職員は1名となったが杉並区の退職者2名を採用しており、区からの職員(現役・退職)数の3名は変わっていない。しかし、この区からの採用者の人件費については、現役世代の半分以下であるため、杉並社協が支払う経費としては、同じ3名でも20年度においては大きく減少する予定である。

### (3) 交付目的別監査の結果

平成19年度の補助金の執行について、その交付目的別に監査の結果を記していく。

#### 職員設置経費

杉並社協補助金交付要綱第2条「(1)理事、事務局長、事務局職員、福祉活動専門員等の設置に必要な経費」に根拠を置く補助金である。

補助対象職員を指定し、杉並社協の固有職員および杉並区からの派遣職員の人件費について補助を受けている。

なお、杉並区からの委託事業を直接担当している職員については当該補助の対象とされず、当該人件費は主として委託金で賄われている。

< 研修派遣の検討 >

また、杉並社協から杉並区及び東京都社会福祉協議会へ以下の研修派遣がある

年齢	杉並社協での職位	派遣先	研修期間			
			期間	19年度	20年度	21年度
50代	次長	杉並区 政策経営部 区政相談課	2年間			予定
40代	課長	杉並区 保健福祉部 管理課	2年間			
40代	係長	杉並区 保健福祉部 杉並福祉事務所	2年間			
40代	係長	東京都 地域福祉部 社会福祉協議会	1年間			
人件費（法定福利費等込）合計				26 百万円		

- ・ 上記人件費は、平成19年度においては補助対象外人件費（17～18ページ参照）となっている。
- ・ 東京都社会福祉協議会への研修派遣については、東京都社会福祉協議会から年間3,000千円の負担金の入金がある。
- ・ 上記人件費（19年度）は年収合計22,399千円×116.5%＝26,095千円 26百万円として計算している。（116.5%は、「19年度補助金使用状況一覧表」から算出）
- ・ 杉並区への研修派遣については、区と杉並社協間で「派遣研修に関する協定書」が締結されているが、具体的な研修内容の記載はない。
- ・ 杉並区へ派遣された3名は、杉並区の職員定数枠の中で業務に従事している。

（意見）

杉並区への研修派遣については、研修の目的や内容が明確に定まっていないので、その効果もはっきりしない。そのため、対象職員や研修期間が適切かどうか疑問が生じる。また、杉並社協からの要請であるにせよ、区の職員定数枠の中で業務に従事しており、研修により杉並区の福祉施策に役立つものと考えれば、その人件費が補助の対象とならないことも疑問である。

今後協定を締結する場合は、その目的や内容、そしてその効果についても明確にすべきである。

#### 協力会員事業経費

杉並社協補助金交付要綱第2条「(2)協力会員が行う援助等に必要な経費」に根拠を置く補助金である。

補助対象事業は、住民参加型ホームヘルプ事業である。

主な事務費助成としては、パソコンリース料および保守料、印刷経費、主な事業費助成としては、協力会員の講習会費などが対象とされている。

#### 福祉サービス利用援助経費

杉並社協補助金交付要綱第2条に定める補助対象経費のうち「(3)福祉サービス利用援助を目的とする事業に必要な経費」に根拠をおくものである。

地域福祉権利擁護事業(日常生活自立支援事業)への助成で、職員の定期的訪問にかかわる事務費、事業費が対象となっている。

#### 施設維持管理経費

杉並社協補助金交付要綱第2条「(4)施設維持管理に必要な経費」に根拠を置く補助金である。

杉並社協が入居しているあんさんぶる菟窪の維持管理費に関する補助である。

使途は建物の清掃と光熱水費であり、実費支払額が補助金となっている。

#### ボランティア活動推進事業経費

杉並ボランティア・地域福祉推進センター補助金交付要綱に根拠を置く補助である。

ボランティアの初心者、あるいは、スキルアップのための研修の執行、情報誌の印刷発送費用を中心に助成されている。

平成19年度決算書によると、資金収支計算書、事業活動収支計算書ともに黒字となっている。

黒字事業から補助金の返還がないことの妥当性につき、所管から事業費の精算および審査に関する資料の提出を求め、質問を行った。

精算および審査において、杉並区補助分と杉並社協負担分とに明確に区分・集計されて予算実績比較されており、補助金の返還がないことについては妥当な処理であった。

## 高齢者等入居支援事業経費

杉並区高齢者等入居支援事業にかかる補助金交付要綱に根拠を置く補助金である。

杉並区は、杉並社協に対して、高齢者等入居支援事業の対象者について、葬儀、残存家財等の撤去に関する費用のうち、預託金を超えた部分について助成を行い、杉並区が費用を負担している。平成 19 年度には、葬儀、家財等撤去につき、1 件ずつの実績があった。

この助成制度は、区の事業である「高齢者等入居支援事業」および「高齢者等アパートあっせん事業」の一環として行われている事業である。

「高齢者等入居支援事業」の内容として、

(イ)家賃等債務保証、(ロ)見守りサービス、(ハ)葬儀の実施、(ニ)残存家財等撤去の4つのサービスを提供している。

このうち、杉並社協が区から引き受けているサービスは(ハ)と(ニ)である。

区民が(ハ)と(ニ)のサービスを受けるには預託金を積まなくてはならないが、区が弁済時期を確定できないような個人の預託金を直接預って債務者となることは、法的には認められていない。

そのため、杉並社協に、預託金の預かり、(ハ)と(ニ)のサービスを依頼している。

(意見)

登録者は存在(現在十余名)するが、(ハ)葬儀の実施と(ニ)残存家財等撤去の実績が非常に少ない。

(イ)家賃等債務保証により高齢者入居支援という目的を達せられ、今後もこの2事業の利用実績が少ないままであるのなら、事業の廃止も検討するべきである。

### (4) 家賃免除

杉並区は、杉並社協の本部事務所であるあんさんぶる荻窪について、入居時(平成 16 年 4 月)から家賃を免除している。

周辺のオフィス家賃は、坪当たり 12,000 円前後であり、年間約 13,000 千円相当の家賃免除を受けている事となる。

(12,000 円 × 299.48 m<sup>2</sup> × 0.3 × 12 ヶ月 = 12,937 千円 13,000 千円)

家賃免除は、実質的には補助金である。

なお清掃費及び光熱水費については、施設維持管理に必要な経費として補助をしている。

(意見)

家賃免除は、収支を伴わないため、決算書の収支計算書に反映させることは、原則的にはできない。

しかしながら、杉並社協におけるコスト計算を行うときは、決算数値に家賃免除額を加算することで、より正確な事業評価を実現できるものとする。

## (5) 事務処理の考え方

平成 19 年度の決算報告書を査閲したところ、事務処理の考え方について以下の誤りが検出された。

### 認定調査事業の会計区分誤り

認定調査事業は、定款上は「公益事業」とされているにも係わらず、決算書の会計区分は「一般会計（社会福祉事業）」とされている。

#### (結果)

認定調査事業の決算書の会計区分は、定款に合わせて「特別会計（公益事業）」として集計するべきである。

### 借入金 4,000 千円の計上漏れ

私立保育所施設整備資金貸付事業特別会計の貸借対照表で、借入金が計上されていないが、実際には 4,000 千円の長期借入金が存在する（事業報告書 115 ページ）。

なお事業報告書でも、「杉並区の貸付資金 400 万円を原資として…」との記載がある（29 ページ）。

また杉並区も、過去の貸付経緯記録、金銭消費貸借契約書を保管している。

#### (結果)

貸借対照表に長期借入金 4,000 千円を計上するべきである。

### 成年後見センターに関する経理処理

#### (イ) 成年後見センター基金の表示誤り

杉並社協は、有限責任中間法人成年後見センターに 1,000 千円を基金として支払っている。この基金とは定款によると以下の通りである。

(基金の拠出者の権利に関する規定) 第 32 条

基金は、社員総会で別途決議した場合を除き、解散後他の債務の弁済が終了するまで返還しない。

この基金とは、有限責任中間法人特有のものであり劣後債に類似した債権である。よって原則的には将来返金があり、貸借対照表に資産として計上すべきものである。

しかしながら杉並社協は、これを支出処理して貸借対照表に計上していない。

(結果)

貸借対照表に有限責任中間法人成年後見センターに対する基金 1,000 千円を計上すべきである。

(ロ) 分担金収入および分担金支出の会計処理

成年後見センターは杉並区と杉並社協の共同で運営されており、杉並社協は職員を 2 名派遣している。そして杉並社協は、この 2 名について職員設置目的で補助金を受けている。この会計処理について、法人運営経理区分において、補助金収入の他に成年後見センターからの分担金収入 14,415 千円が計上され、人件費支出の他に分担金支出 14,415 千円が計上されている。

結果として、14,415 千円が収入として 2 回計上され、支出としても 2 回計上されている事となり、決算書がわかりづらいものとなっている。

(結果)

毎月の決算においては、上記のように実際の資金の入出金のまま伝票起票する事でも特に問題はないと考える。

しかし最終的な決算書(収支計算書及び事業活動収支計算書)を作成する上では、収入については成年後見センターの分担金収入の計上は不要であり、支出については分担金支出又は人件費のどちらかで会計処理をすべきであり、2重計上の状態を解消し、決算書の作成を工夫すべきである。

#### **(6) 法人運営事業に対する補助金を与える委託費への影響と、委託事業において利益を獲得する事について**

杉並社協への補助金のうち法人運営事業費 75,873 千円及び家賃免除の 13,000 千円は、いわゆる本部経費の一部に相当するものである(法人運営経費のうち人件費以外の諸経費は補助対象外。また具体的な計算については、「2. 主要な事業の利用実績及びコスト計算」参照)。

杉並社協には事業の委託も行なわれているため、結果的に委託業務に対して間接補助金がある事となる。

第一に、仮に、他の社会福祉法人やNPOなどを交えて、委託業務につき、相見積りによる随意契約や競争入札などが行われた場合、杉並社協については補助金で手当てされている本部経費分有利となり、公正な競争が行なわれない。

第二に、委託費の積算については、さまざまな方法があるが、例えば、(イ)直接的な事務費、(ロ)直接的な事業費、そして、(ハ)間接的経費である一般管理費で構成されとしよう。この場合、現在、杉並社協においては、(ハ)一般管理費の大部分は職員設置補助金等で賄われていることから、(イ)事務費と(ロ)事業費についてだけ考えれば採算が採れる事となる。

このことは、事務委託する区所管においても同様である。

もし、そうした認識を持つようになれば、社協自身で本部経費を負担することは永久にできず、補助金への依存体質からも永久に脱却できない。

なお、実際の委託価額については、認定調査事業も地域包括支援センター事業も所管部課としては本部経費（一般管理費）は含めていないという認識であり、契約書上も本部経費については記載されていない。そして、認定調査事業及び地域包括支援センター事業について、杉並社協は2年連続赤字であり、他の民間事業者も赤字決算の法人が少なくないとの事である。

#### （意見）

杉並社協が補助金依存体質からの脱却や経済的な自立を目指すならば、各委託事業において余剰を生み、各委託事業において本部経費を負担していくという方法がある。

たとえ多額の利益計上が不可能な委託価額であったとしても、所管部署として利益計上を禁じているわけでもなく、利益計上を全く考えないという事では、いわゆる「使い切り予算」のようであり、必ずしも妥当とは言えない。よって、多少なりとも各委託事業で利益計上を目指すことは、民間法人としても当然の方向性であると考ええる。

これを中期経営計画に盛り込んでいくべきである。

また、もし杉並社協が適切な経費削減の努力をしても赤字が継続するようであるならば、所管部課として、委託価額の増額か別法人への委託のどちらかを検討すべきである。

#### （7）委託事務等

委託事業であっても、法人運営部門に対して人件費補助や家賃免除という間接的な補助金が各委託事業に対してあるため、その意味において委託事業も監査対象とし、以下にその意見を記載する。

##### 認定調査事業

杉並社協は、介護保険法第24条の2に規定する指定市区町村事務受託法人であり、要介護認定調査について、区と「要介護認定調査委託（基本契約）」を締結している。

在宅者に対して調査を実施した場合の1件当たりの委託料（消費税込み）

	杉並社協	民間事業者（*1）
通常の場合	4,200円	同左
600件超の場合の 管理経費としての加算金	2,100円	1,050円

（\*1）民間事業者とは、杉並社協の他にも多くあり、例えば、ケア24を受託している法人は要介護認定の更新調査を行っている。

(イ) 600件超の場合の管理経費としての加算金について

所管によれば、受託件数が多くなることで事務管理経費を考慮し、また、なるべく受託件数を多く引き受けてもらえることを想定したとのことであった。

(ロ) 加算金について民間と単価が異なる点について

加算金の単価は、社協が2,100円、民間事業者が1,050円と差がついている。

この理由として、所管は、杉並社協は介護保険法における指定市町村事務受託法人であり杉並区で新規申請調査を委託できる唯一の団体であるが、杉並社協に新規申請を委託することで年間5,000件以上の委託が想定され、これを確実に処理するための人員を確保する必要がある、一方、他の民間法人で5,000件委託できる所はなく、また、新規申請の処理の要請もない、という事である。

(意見)

契約内容だけを見ると、加算金が民間事業者より社協を優遇しているように見えるため、契約書の文言について、上記のような加算金の単価が異なる理由がわかるよう、改善を図られたい。

(ハ) 本部運営費の補助と家賃免除について

杉並社協は本部運営費の一部について補助を受けており、また認定事業部が直接利用している建物についても家賃免除も受けているため、将来、仮に杉並区をサービス区域とする指定市町村事務受託法人が認められた場合、両者が同じ委託価額では公平とならない。

(意見)

今後、新たに杉並区をサービス区域とする指定市町村事務受託法人が認められた場合には、本部運営費の補助と家賃免除について考慮した上で、杉並社協と公平となるような委託条件とするべきである。

## 地域包括支援センター事業

杉並区は、地域包括支援センター「ケア24」を区内に20所擁し、うち3所を杉並社協に委託している。

杉並社協は、委託費の積算根拠について、他の民間委託先と比べて特段優遇されておらず、また、他の民間委託先と同様に事務所家賃を家主に支払っており、杉並区から家賃免除をされていることもない。

また所管は、平成18年度当初に17所あった旧・在宅介護支援センターを、根拠法令の変更に伴い、地区割りの変更、あるいは、サービスの拡充を図るにあたり、3所増やすこととし、その運営委託先として杉並社協を選定したとのことであった。

所管は、現時点では、制度自体が2事業年度を経過したのみであり、委託先を評価する段階に達していないとしている。ただ、今後の委託先選定については、杉並社協に限定しているわけではないとのことである。

杉並社協は本部運営費の一部について補助を受けているため、委託価額が低いとしても、委託費に実質的に本部経費の一部が含まれており、補助金と委託費で一部が重複している可能性も完全には否定できない。

また、当該委託価額によって他の事業者の全てが本部経費を賄っておらず、本部経費が全く含まれていないとしても、杉並社協と他の民間事業者を同じ委託条件とすると、かえって不公平な結果となっているとも考えられる。

### (意見)

委託契約書上は本部経費の記載が無く、委託価額の中に本部経費が含まれていないとしても、実質的に一部であっても含まれていないかどうか、他の民間事業者の委託価額の使途の分析等によって検討すべきである。

その検討の結果、委託価額に本部経費が一部でも含まれているとなった場合、当該部分について、民間事業者と杉並社協の委託価額に差をつけるべきである。

また含まれていないとなった場合でも、本部運営費について補助金を受けている団体とそうでない民間事業者に対しての公平な委託価額の決定という観点で、委託価額について検討されたい。

## ファミリー・サポート・センター事業（平成 19 年度予算；14,139 千円）

この委託契約においては、補助金的な実費精算手続きが規定されており、委託費についても事業費のみを積算していた。

そのため、本部経費（一般管理費）を重複して支払うということにはなかった。

### （イ）委託先の選定

当該事業は、杉並社協以外の他の民間事業者への委託も検討しうるものと思われる。

これについて、所管は、杉並社協を選定した理由及び他の事業者を民間へ変更した場合のデメリットとして主として以下の点を挙げている。

- ・ 杉並社協は地域福祉の拠点として法的に設立され、このサービスを受託するのに適した法人である。
- ・ 他の民間法人へ変更すると、1事業者で受注できる法人はないため、スケールメリットが喪失してしまう。
- ・ 変更する際は、利用会員・協力会員の債権債務や個人情報を含んだ名簿等の譲渡によって発生する諸問題があり、簡単には変更できない。

しかしその一方で、スケールメリットを犠牲にしても、より強く協働を意識した地域福祉活動を目指すのであれば、区を分割しての小規模サービスを実施することは可能ともしている。

確かに、コスト面だけでなく、利用者・提供者の双方が多く登録されることで、相互に選択の余地が生まれ、メリットが高くなることは予想される。当面は、この事業の登録者数の増加に期待したいところである。

### （ロ）民間事業への影響

同類のサービスを民間でも提供しており、その価額はファミリーサポートの2倍から3倍となっている。これについて、民営圧迫が懸念される。

これについて、所管の説明を求めたところ、協力者の「自宅における」預かり保育は、民間事業者ではほとんど普及していないとの回答であった。

預かりサービスは、昭和30年から40年ごろの日本において、近所に住む子どもを自宅にあげ、自分の家族とともに食事をとらせていた風俗・慣習をモデルにしているとのことであった。そのように捉えれば、確かに自宅における預かりサービスは正に地域福祉における協働と言えよう。

この方法によれば、特定の施設を借り上げて預かりサービスを行っている民間事業者に比べれば、提供された自宅の経費については算定されていないことから、当然、民間事業者の方が高額になる。

以上の意味から、杉並社協が同事業の委託先として選ばれ、また杉並社協がその存在意義を示すという意味において同事業を継続していくことについて、十分認める事ができる。

#### (八) 利用料金の設定

所得に応じた利用料金設定の可能性について、利用者の所得による利用料金設定の要否について質問を行った。

所管からは、ひとり親家庭等ホームヘルパーの派遣事業、産前・産後支援ヘルパーにおける利用負担額の免除措置を講じており、本事業においては、所得に応じた利用料金の差をつけない方針であるとのことであった。

私立保育所保育士研修事業について(平成19年度予算;430千円)

杉並区は、杉並社協に私立保育所保育士研修事業を委託している。

#### (意見)

区が行なっている公立保育所保育士研修の全部又は一部に私立保育所保育士に参加してもらう事で、重複する研修が廃止でき、区のコスト削減になると考えられる。

よって、今後の事業のあり方について、検討すべきである。

私立保育所施設整備資金貸付事業について(経費予算ゼロ、貸付源資として4,000千円)

杉並区は、杉並社協に私立保育所施設整備貸付事業を委託している。

平成19年度において10年ぶりに2,000千円が無利子で貸し付けられた。

#### (意見)

頻度、金額の両面から鑑みて、同事業の見直しを検討すべきである。

## (8) 有限責任中間法人杉並区成年後見センター

成年後見制度の支援組織として、平成 18 年度より「杉並区」と「杉並社協」を構成員とする以下の法人が新設された。

### 法人の概要

設立	平成 18 年 4 月 1 日	
所在地	杉並区荻窪 5 - 1 5 - 1 3 あんさんぶる荻窪 5 階 (杉並社協と同フロア)	
社員	杉並区と杉並社協は社員(構成員)となっている。	
従業員 (19 年度)	非常勤職員(固有職員)	2 (うち 1 名が所長)
	常勤職員(社協からの派遣職員)	2
	常勤職員(区からの派遣職員)	1
	計	<u>5 名</u>
財務状況 (19 年度)	基金	3,000 千円 (杉並区 2,000 千円、杉並社協 1,000 千円)
	総収入	25,818 千円
	税引後当期利益	186 千円 (18 年度は 632 千円)
	総資産	9,047 千円
	純資産(基金含む)	2,180 千円
事業の内容	相談・周知普及、成年後見申立ての手続き支援、後見人サポート、 法人後見の受任 他	

### 別法人として設立された理由

成年後見センターを杉並社協が担うのではなく別法人が担う事とされたのは、平成 17 年 9 月「杉並区成年後見制度利用者支援検討会報告書」による提言によるものである。

この報告書には、主として、他の介護保険事業を実施していることによる「利益相反の危険性」を回避するために別法人とすべきとの記載があり、この「利益相反の危険性」とは、法人後見(注 1)を社協が受任した場合に、社協が提供する介護保険サービスを優先的に利用するような契約を締結してしまう危険性の事である。

しかし東社協からも上述の「利益相反の危険性」を回避すべく独立性・第三者性を担保できる仕組みが提示されており、他地区においては社協が成年後見センターを運営している事例も多く、さらにその中には介護保険事業と法人後見事業を兼業している事例もある。

また、当時は介護保険事業を経営していたが、介護保険事業は平成 20 年 3 月末をもって完全撤退したため現在は利益相反の危険性はない。

さらに別法人とする事により間接コストも余分に発生し、区民の目から見ると必要の

ない税金が余分に投入されていると推定できる。

（注 1）法人後見とは、親族や第三者による成年後見（補佐・補助）の受任が困難な場合、法人として後見人を受任する事をいう。

（意見）

有限責任中間法人杉並区成年後見センターについては、杉並社協が介護保険事業から撤退して「利益相反の危険性」が低下したことなどの環境変化と、これまでの活動の効果や成果を踏まえて、今後の組織のあり方について検討すべきである。

## 2. 主要な事業の利用実績及びコスト計算

杉並社協は、法人運営経理事業部門の割合が大きく（13～14ページ参照）、また当該部門で多額の赤字が発生しており、この法人運営経理事業部門の収入と経費を各事業へ配賦計算して、各事業部のコスト分析をしていく事とした。

また正確な計算のため、家賃免除も計算対象とする事とした。

### （1）コスト分析にあたっての前提条件等

#### 分析の単位

コスト分析に当たっては、経理区分の中区分（再区分）を分析対象単位とした。

#### 法人運営経費及び賃借料（家賃相当額）の配賦基準

法人運営経費及び賃借料（家賃相当額）については、以下の基準により各事業への配賦計算を行っている。

#### （イ）人件費

配賦基準として、部門別の配置人員数を用いた。具体的には、（2）に記載の人員比率によって配賦した。

なお、平成19年度においてボランティア・地域福祉事業部に所属している人員については、ボランティア事業・地域福祉事業それぞれ50%の人員数としている（平成17年18年においてはそれぞれ別の部署であるため、それぞれの人数を用いている）。

地域課長（1名）については、各年度において管轄の係それぞれに均等に按分しているため、小数点以下の人数となっている。

非常勤職員及び常勤職員換算後のパートタイマーについては、人件費額を鑑みて0.5名としてカウントしている。

#### （ロ）賃借料（家賃相当額）

杉並社協が使用しているあんさんぶる荻窪5Fは杉並区の所有物件であり、家賃が全額免除されている。ここでは、適正なコスト計算のために、近隣の家賃相場（坪単価/月＝12,000円）を用いて賃借料を計算した。事務所使用面積は約90坪であり、年間の賃借料を12,937千円と仮定している。

また、事務所の間取り図を基にして、簡便計算のため各部門に直接賦課出来た部分（地域福祉事業、ボランティア推進事業）のみを直接利用部分と取り扱い、その他の部分（その他の事業部の直接利用部分、共用部分、総務部使用部分等）については、全て本部経費として取り扱い、人件費・その他の経費と同様に人員比率によって各事業部に配賦している。

また以上の計算は、平成 17 年、平成 18 年も同様として取り扱っている。

#### (八) その他の経費

杉並社協の全コストに占める人件費割合が、59.6% (11~12 ページ参照) と大きいことに鑑みて、(イ) 人件費と同様に人員比率とした。

#### その他の前提条件

既に撤退している介護保険サービス事業については(3) 分析結果の記載対象としていない。

また、杉並社協の総収支のうち占める事業規模が比較的小さく、全体の財政状態に与える影響が小さいと判断される事業については、(2) の計算から外して(3) 分析結果の記載対象からも外している。

#### 各事業部へ配賦計算した収入と経費

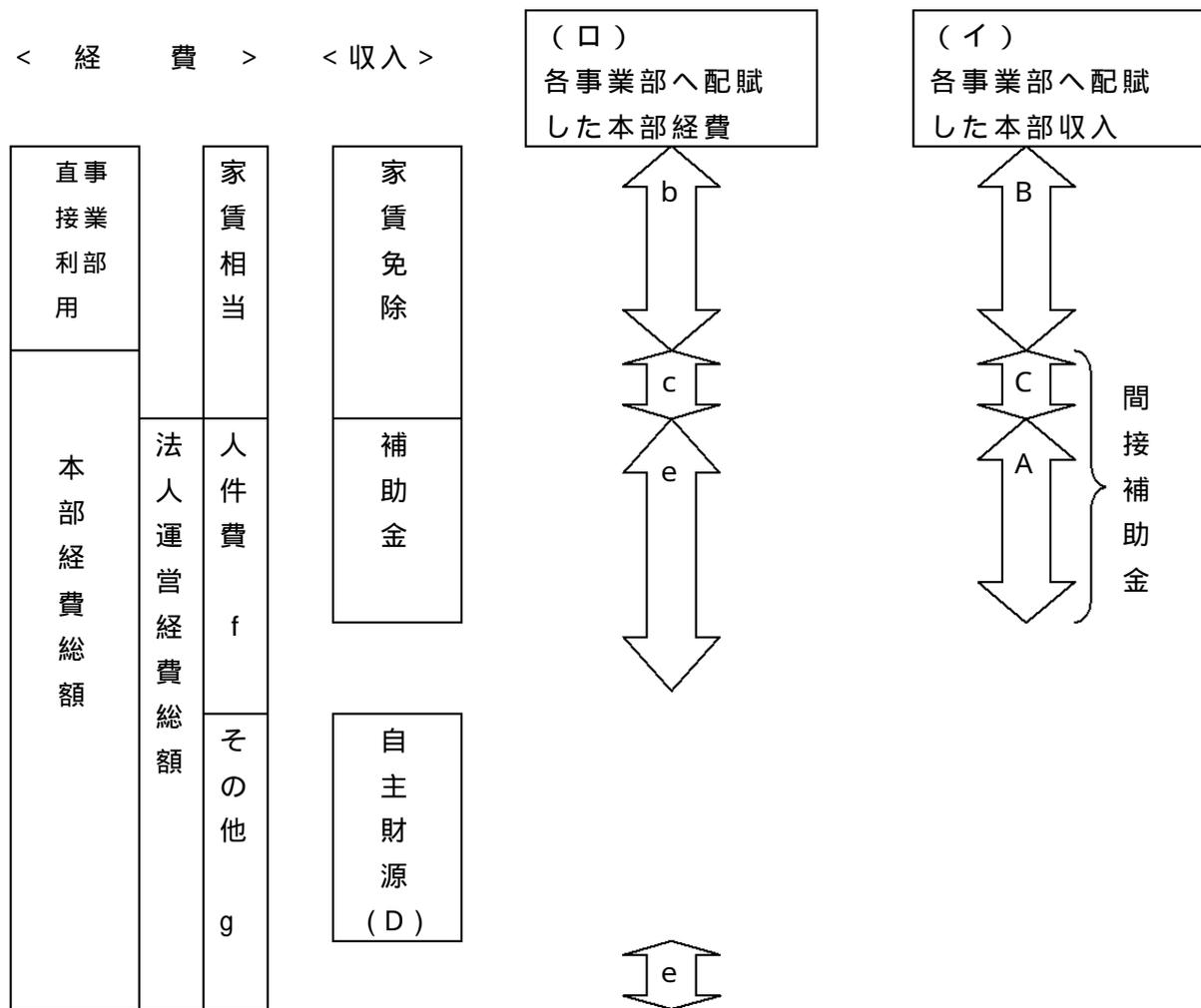
##### (イ) 各事業部へ配賦した本部収入

- ・ 法人運営事業部の全ての収入を計算対象とすると複雑になるため、自主財源等の収入 (D 例;平成 19 年度 自主財源 48,604 千円、分担金 14,415 千円) は対象外としている (同額の経費も対象外)
- ・ 法人運営事業部に対する人件費補助は各事業部に対する間接補助金として計上している。---- (A 例;平成 19 年度 75,873 千円)
- ・ 総務部等の共通部門が利用している部分に対する家賃免除についても、間接補助金として計上している。--- (C 例;平成 19 年度 5,390 千円)
- ・ 各事業部で直接利用している部分に対する家賃免除については、実質的には当該事業に対する直接の補助であり、各事業部の収入として計上している。--- (B 例;平成 19 年度 7,546 千円)

##### (ロ) 各事業部へ配賦した本部経費

- ・ 法人運営経費総額 (例;平成 19 年度 人件費 110,400 千円、その他の経費 36,034 千円) から自主財源等 (D) によって支出されたその他の経費は対象外としている。---- (e 例;平成 19 年度 配賦対象額 83,415 千円)
- ・ 家賃免除のうち、各事業部で直接利用している部分。----- (b 例;平成 19 年度 7,546 千円)
- ・ 家賃免除のうち、総務部等の共通部門が利用している部分 ---- (c 例;平成 19 年度 5,390 千円)

以上の (イ) (ロ) を図で示すと以下のようになる。



なお、本部の収支については、事業活動収支計算書の事業活動収支の部を基準に算定しており、事業活動外収支は計算対象外としている。

また、各年度の本部経費配賦額のうち「人件費他」( e ) は以下の通り計算している。

( 単位：千円 )

	17 年度	18 年度	19 年度
本部経費配賦額のうち「人件費他」( e )			
人件費 ( f )	76,048	68,980	110,400
その他の経費 ( g )	47,001	47,936	36,034
自主財源 ( D )	31,212	53,931	48,604
分担金 ( D )	-	10,407	14,415
差引計 ( e )	91,836	52,576	83,415

【杉並社協の経理区分】

	大区分(経理区分)	中区分(再区分)	小区分(部門)	担当		
一般会計	法人運営	法人運営	法人運営	総務係		
			調査・研究・企画			
			広報			
			普及	ボランティア・地域福祉推進センター		
			組織強化	総務係		
			高齢者入居支援			
	地域福祉事業	地域福祉事業	地域福祉事業	支部活動(サロン活動含む)	ボランティア・地域福祉推進センター	
				要介護老人(車いす貸出事業など)		
				交通遺児支援	総務係	
				助成	ボランティア・地域福祉推進センター	
		ボランティア活動推進事業	ボランティア活動推進事業	ボランティア活動推進事業	コーディネート・コンサルティング	ボランティア・地域福祉推進センター
					人材育成・研修	
					情報ネットワーク	
					センター運営	
		住民参加型ホームヘルプ事業	住民参加型ホームヘルプ事業	ささえあい係		
		福祉サービス利用援助事業	福祉サービス利用援助事業	福祉サービス利用援助事業	福祉サービス利用援助	あんしんサポート係
					地域福祉権利擁護	
	生活福祉資金貸付事業事務費	生活福祉資金貸付事業	生活福祉資金貸付事業			
	杉並区受託事業	杉並区受託事業	杉並区受託事業	手話通訳者派遣事業	ボランティア・地域福祉推進センター	
				応急支援事業	あんしんサポート係	
				私立保育園保育士研修事業	ボランティア・地域福祉推進センター	
				認定調査事業	認定調査係	
				たすけあいネットワーク事業	ボランティア・地域福祉推進センター	
介護保険事業	介護保険事業	介護保険事業	宮前ふれあいの家			
公益事業 特別会計	受託事業	地域包括支援センター事業	ファミリーサポートセンター	ささえあい係		
			ケア24南荻窪	ケア24南荻窪		
			ケア24梅里	ケア24梅里		
			ケア24永福	ケア24永福		
その他の 特別会計	援護資金貸付事業	援護資金貸付事業		あんしんサポート係		
	私立保育所施設整備資金貸付事業	私立保育所施設整備資金貸付事業		ボランティア・地域福祉推進センター		
	歳末たすけあい運動事業	歳末たすけあい運動事業				

## ( 2 ) 配賦計算の結果

平成 17 年度

( 単位 : 人 )

	常勤 ( A )	非常勤 ( B )	( A )+( B )×0.5	人員比率 ( % )
地域福祉推進	5.2	-	5.2	6.3
ボランティア	3.2	7.0	6.7	8.1
住民参加型ホームヘルプ	8.2	1.0	8.7	10.5
あんしんサポート	3.2	3.0	4.7	5.7
ファミリーサポート	0.2	3.0	1.7	2.1
ふれあいの家	29.0	28.0	43.0	51.9
介護サービス	9.0	6.0	12.0	14.5
敬老会館	-	1.8	0.9	1.1
合計	58.0	49.8	82.9	100.0

( 単位 : 千円 )

	人員 比率 %	本部経費配賦額			事業部 利用 賃借料	間接補助金		
		人件費 他	賃借料	計		賃借料	補助金	計
地域福祉推進	6.3	5,760	338	6,098	5,971	338	4,785	5,123
ボランティア	8.1	7,421	435	7,857	1,575	435	6,165	6,601
住民参加型ホームヘルプ	10.5	9,637	565	10,202	-	565	8,006	8,571
あんしんサポート	5.7	5,206	305	5,511	-	305	4,325	4,630
ファミリーサポート	2.1	1,883	110	1,993	-	110	1,564	1,674
ふれあいの家	51.9	47,632	2,795	50,428	-	2,795	39,571	42,367
介護サービス	14.5	13,292	780	14,073	-	780	11,043	11,823
敬老会館	1.1	1,002	58	1,061	-	58	832	891
合計	100.0	91,836	5,390	97,227	7,546	5,390	76,294	81,684

平成 18 年度

( 単位 : 人 )

	常勤 ( A )	非常勤 ( B )	( A ) + ( B ) × 0.5	人員比率 ( % )
地域福祉推進	4.17	-	4.17	6.9
ボランティア	3.17	-	3.17	5.2
住民参加型ホームヘルプ	7.17	1.0	7.67	12.7
あんしんサポート	3.17	2.0	4.17	6.9
認定調査	4.00	1.0	4.5	7.4
ファミリーサポート	0.17	3.0	1.67	2.8
ケア 24	9.17	3.0	10.67	17.6
ふれあいの家	15.00	15.0	22.5	37.2
介護サービス	2.00	-	2.0	3.3
合計	48.00	25.0	60.5	100.0

( 単位 : 千円 )

	人員 比率 %	本部経費配賦額			事業部利用 賃借料	間接補助金		
		人件費 他	賃借料	計		賃借料	補助金	計
地域福祉推進	6.9	3,622	371	3,994	5,971	371	4,309	4,681
ボランティア	5.2	2,753	282	3,036	1,575	282	3,276	3,558
住民参加型ホームヘルプ	12.7	6,663	683	7,346	-	683	7,926	8,610
あんしんサポート	6.9	3,622	371	3,994	-	371	4,309	4,681
認定調査	7.4	3,909	400	4,310	-	400	4,650	5,051
ファミリーサポート	2.8	1,450	148	1,599	-	148	1,725	1,874
ケア 24	17.6	9,269	950	10,219	-	950	11,027	11,977
ふれあいの家	37.2	19,546	2,004	21,551	-	2,004	23,253	25,258
介護サービス	3.3	1,737	178	1,915	-	178	2,067	2,245
合計	100.0	52,576	5,390	57,967	7,546	5,390	62,547	67,938

平成 19 年度

( 単位 : 人 )

	常勤 ( A )	非常勤 ( B )	( A ) + ( B ) × 0.5	人員比率 ( % )
地域福祉推進	3.67	-	3.67	7.2
ボランティア	3.67	-	3.67	7.2
住民参加型ホームヘルプ	6.17	1.0	6.67	13.1
あんしんサポート	4.17	1.0	4.67	9.2
認定調査	3.00	5.0	5.5	10.8
ファミリーサポート	0.17	3.0	1.67	3.3
ケア 24	11.17	3.0	12.67	24.8
ふれあいの家	7.00	11.0	12.5	24.5
合計	39.00	24.0	51.0	100.0

( 単位 : 千円 )

	人員 比率 %	本部経費配賦額			事業部 利用 賃借料	間接補助金		
		人件費 他	賃借料	計		賃借料	補助金	計
地域福祉推進	7.2	6,000	387	6,388	5,971	387	5,457	5,845
ボランティア	7.2	6,000	387	6,388	1,575	387	5,457	5,845
住民参加型ホームヘルプ	13.1	10,905	704	11,609	-	704	9,919	10,623
あんしんサポート	9.2	7,635	493	8,128	-	493	6,944	7,438
認定調査	10.8	8,992	581	9,573	-	581	8,179	8,760
ファミリーサポート	3.3	2,730	176	2,906	-	176	2,483	2,659
ケア 24	24.8	20,714	1,338	22,053	-	1,338	18,842	20,180
ふれあいの家	24.5	20,436	1,320	21,757	-	1,320	18,589	19,909
合計	100.0	83,415	5,390	88,806	7,546	5,390	75,873	81,264

ふれあいの家パート職員については、1日あたり8時間の労働を基準として、非常勤職員1名に換算している。

### (3) 各事業の利用実績とコスト分析結果

#### 地域福祉事業（補助事業）

##### 【事業内容】

- ・ 支部活動事業（サロン活動含む）
- ・ 要援護老人事業（車椅子貸出事業を含む）
- ・ 交通遺児援護事業
- ・ 助成事業

##### 【利用実績】

内容	17年度	18年度	19年度	単位	参考
うえるフェスタ	1,800	2,150	2,200	人	
子ども心配事相談	28	23	-	人	平成 19年度休止
福祉よろず相談所	152	120	-	人	平成 19年度休止
法律相談会	5	-	-	人	平成 19年度実施せず
和田育児相談会	30	180	180	人	一日平均 30名
きずなサロン	6,457	6,175	5,827	人	
寺小屋	360	360	379	人	
夏休み子供会	140	224	209	人	
和田講演会	18	-	-	人	平成 19年度実施せず
天沼講演会	16	14	22	人	
高円寺北育児相談会	-	-	146	人	
車椅子貸出	613	821	1,165	件	
模擬体験貸出	56	56	70	件	
交通遺児援護	10	7	9	件	

平成 19年度のきずなサロンの減少

子育てサロン“chou chou”が、NPO法人化され、杉並社協から独立したことによる。

## 【収入・経費】

(単位：千円)

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
補助金収入	42,314	32,580	48,103
事業収入	102	96	34
その他の収入	3,260	9,062	8,615
収入計	45,676	41,739	56,752
間接補助金	5,123	4,681	5,845
家賃免除/事業部利用分	5,971	5,971	5,971
修正後収入計	56,771	52,391	68,569
人件費	43,668	33,834	48,890
事務費	203	206	305
事業費	3,726	4,036	766
その他の経費	793	7,007	10,815
小計	48,392	45,085	60,776
本部経費配賦額	6,098	3,994	6,388
家賃免除/事業部利用分	5,971	5,971	5,971
コスト計	60,462	55,050	73,136
修正後事業活動収支	3,690	2,659	4,566

## (分析結果等についての説明)

修正後事業活動収支は 3 期ともマイナスとなっている。また、法人運営部門の配賦を計算する前においても 3 期連続のマイナスとなっている。

## (意見 1)

法人運営部門の配賦前でも事業活動収支がマイナスとなっているのは、補助対象とならない事業費が存在することが主たる原因である。補助対象外事業費のコスト削減や効率的運営に十分留意する事はもちろん必要であるが、杉並社協の根幹をなす事業であり、補助金のあり方について個々の事業の適否も含めて検討する必要があると考える。

## (意見 2)

地域福祉事業には多種多様な事業があるため、活動指標としてこういった基準を用いるかは非常に難しく、事業の追加、廃止等もあり、利用実績の期間比較が困難な面がある。ただ、活動の実績について每期なるべく同様の基準にて集計を行い、活動実績を公表することには一定の意義が見出せるものと思われる。活動内容に変化があった場合には注釈を入れる等の配慮をし、期間比較が可能な形にして区民への公表をすることが必要であろう。

ボランティア活動推進（補助事業）

【事業内容】

- ・コーディネート
- ・人材育成・研修事業
- ・情報ネットワーク
- ・センター運営

【利用実績】

内容	17年度	18年度	19年度	単位	参考
研修等	887	507	730	人	
会議室	5,006	-	-	件	平成18年度より貸出業務無し
機材	723	300	394	件	
相談	1,269	1,408	982	人	
登録人	56,167	43,336	16,614	人	
災害支援	95	-	342	人	地域たすけあいネットワーク関連講座を含む
助成	42	31	35	件	

【収入・経費】

（単位：千円）

	平成17年度	平成18年度	平成19年度
寄付金収入	257	53	1,054
分担金収入	5,133	-	-
補助金収入	48,984	22,489	2,875
事業収入	1,014	445	727
その他収入	378	226	956
収入計	55,768	23,214	5,612
間接補助金	6,601	3,558	5,845
家賃免除/事業部利用分	1,575	1,575	1,575
修正後収入計	63,945	28,348	13,034
人件費	40,773	21,056	-
事務費	3,712	539	48
事業費	11,735	3,145	3,543
その他の経費	0	5,292	668
小計	56,222	30,033	4,260
本部経費配賦額	7,857	3,036	6,388
家賃免除/事業部利用分	1,575	1,575	1,575
コスト計	65,655	34,645	12,224
修正後事業活動収支	1,709	6,296	809

平成 18年度は、ボランティア基金への繰入が 5,036,237円あったため、大幅な赤字となっている。

(意見)

他の補助事業にも言えることだが、利用実績としていかなる数値を用いて事業評価を実施するかは難しい問題である。利用実績に用いる数値について議論することは有意義であるし、さまざまな視点から検討を加えていただきたい。

また、今後、事業部の総コストや単位あたりコストのディスクローズをする場合は、単位あたりコストの期間比較のためには、每期同様の基準にて集計を行うこと必要があり、集計方法を変更した場合などには、注釈をいれるなどして、期間比較が容易になるような配慮を望みたい。

住民参加型ホームヘルプ(補助事業)

#### 【事業内容】

- ・家事援助サービス ... 食事の支度・後片付け・洗濯・アイロンかけ・補修・布団干し・掃除・整理整頓・買い物・話し相手・代読・代筆・代行(薬取りなど)
- ・介護補助サービス ... 外出介助・車いす介助・見守り・身辺介助・食事介助・身体の清拭・おむつ交換・排泄介助・入浴介助の補助
- ・入院支援サービス ... 病院内又は近くのコインランドリーでの洗濯・日用品の買い物・代行
- ・短期・単発サービス ... 1ヶ月以内、または1~2回の活動での家事援助サービス

#### 【利用料金】

利用時間	早朝 (7:00~9:00)	通常 (9:00~20:00)	夜間 (20:00~22:00)
家事援助	1,000円/時間	800円/時間	1,000円/時間
介護援助	1,200円/時間	1,000円/時間	1,200円/時間
入院援助	1,000円/時間	800円/時間	1,000円/時間

民間での類似サービスの単価は1時間あたり、2,500円~3,000円。

【利用実績】

内容	17年度	18年度	19年度	単位	参考
家事	7,940	9,782	9,517	回	
延派遣時間	18,032	19,949	19,122.5	時間	
介護	7,484	6,223	4,895	回	
延派遣時間	19,518.9	16,409.5	12,870.5	時間	
合計（回）	15,424	16,005	14,412	回	
合計（時間）	37,550.9	36,358.5	31,993	時間	

平成 18 年度に家事援助が増加。また、平成 18 年度以降、介護援助が減少。

平成 18 年度に介護保険法の改正が実施された。杉並社協のサービスを利用していた方で、介護保険内での対応が可能になった方が増加したため、介護援助の利用者は減少傾向にある。逆に、家事援助については、介護保険外の対象者が増加したため、家事援助サービスの利用者が、平成 18 年度に増加し、その後同水準で推移している。

【収入・経費】

（単位：千円）

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
補助金収入	62,920	62,008	53,960
利用料収入	38,814	33,688	29,431
その他収入	5	-	-
収入計	101,739	95,696	83,392
間接補助金	8,571	8,610	10,623
修正後収入計	110,311	104,307	94,016
人件費	50,459	49,525	40,687
事務費	14,945	10,299	8,420
事業費	52,859	40,924	34,770
その他の経費	-	-	1,200
小計	118,264	100,749	85,079
本部経費配賦額	10,202	7,346	11,609
コスト計	128,467	108,096	96,689
修正後事業活動収支	18,155	3,789	2,673
利用実績（回）	15,424	16,005	14,412
利用実績（時間）	37,550.9	36,358.5	31,993
単位あたりコスト（回）	8,329 円	6,753 円	6,708 円
単位あたりコスト（時間）	3,421 円	2,973 円	3,022 円

(分析結果等についての説明)

修正後事業活動収支のマイナスの金額は減少傾向にあるものの、3期連続マイナスである。

時間当たり単価は平成19年度では3,022円である。民間の類似サービスの平均利用料単価が時間あたり2,500円～3,000円であることを考えると、おおよそ適正であると思われる。

福祉サービス利用援助(補助事業)

【事業内容】

- ・福祉サービス利用援助
- ・日常的金銭管理サービス
- ・書類等の預かりサービス

【利用料金】

福祉サービスの利用援助	1回の支援で1時間まで...1,000円 (1時間を超えると、30分毎に500円を加算)
日常的金銭管理サービス	通帳を利用者本人が保管する場合 1回の支援で1時間まで...1,000円 (1時間を超えると、30分毎に500円を加算) 通帳をあんしんサポートセンターが保管する場合 1回の支援で1時間まで...2,500円 (1時間を超えると、30分毎に500円を加算)
書類等の預かりサービス	月額...1,000円

- \* 利用料金減免制度 ・前年度分住民税非課税の方...半額  
・生活保護受給者...免除

【利用実績】

内容	17年度	18年度	19年度	単位	参考
実契約件数	71	84	114	件	

【収入・実績】

(単位：千円)

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
補助金収入	24,253	18,445	21,523
受託金収入(東社協)	10,604	8,995	7,337
利用料収入	974	642	1,412
収入計	35,832	28,083	30,272
間接補助金	4,630	4,681	7,438
修正後収入計	40,463	32,764	37,711
人件費	28,278	23,576	26,221
事務費	4,082	2,538	1,504
事業費	1,411	136	1,599
その他の経費	-	-	800
小計	33,772	26,251	30,125
本部経費配賦額	5,511	3,994	8,128
コスト計	39,284	30,245	38,254
修正後事業活動収支	1,178	2,519	543
利用実績	71	84	114
単位あたりコスト	553,308 円	360,067 円	335,565 円

(分析結果等についての説明)

利用実績の増加により、単位あたりコストが毎年減少している。

要介護認定調査(委託事業)

【事業内容】

東京都の指定市町村事務受託法人に指定されたことに基づく、介護保険の認定調査

【利用実績】

内容	17 年度	18 年度	19 年度	単位	参考
調査件数	-	-	6,118	件	

【収入・支出】

(単位：千円)

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
受託金収入		15,217	37,282
間接補助金		5,051	8,760
修正後収入計		20,269	46,042
人件費		29,801	36,414
事務費		173	531
事業費		629	1,278
その他の経費		-	600
小計		30,604	38,823
本部経費配賦額		4,310	9,573
コスト計		34,914	48,397
修正後事業活動収支		14,645	2,354
利用実績			6,118
単位あたりコスト			7,910 円

(意見)

単位あたりコスト(本部経費配賦前又は配賦後)の計算は、利益管理のための重要な指標となるため、今後も継続的に活用されたい。

ファミリーサポートセンター(委託事業)

【事業内容】

- ・ 保育園。幼稚園への送迎と、それに伴うお預かり
- ・ 学校の放課後、または学童保育終了後の子供の預かり
- ・ 保護者の病気や緊急時の子供の預かり
- ・ 冠婚葬祭や兄弟の学校行事の際の預かり
- ・ 買い物など外出の際の子供の預かり

【利用料金】

利用時間	早朝(6:00~9:00)	通常(9:00~20:00)	夜間(20:00~22:00)
時間	1,000 円 / 時間	800 円 / 時間	1,000 円 / 時間

【利用実績】

内容	17年度	18年度	19年度	単位	参考
活動回数	6,903	6,788	9,066	回	
利用時間	12,236	11,811	16,569	時間	

平成 19 年度に活動回数、利用時間が増加

平成 19 年度において、杉並区が配布した子育て支援券の利用が多かったため。

【収入・経費】

(単位：千円)

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
受託金収入	13,212	14,074	13,983
間接補助金	1,674	1,874	2,659
修正後収入計	14,887	15,948	16,643
人件費	8,460	8,419	8,357
事務費	3,445	3,797	972
事業費	1,306	1,857	4,652
その他の経費	-	-	-
小計	13,212	14,074	13,983
本部経費配賦額	1,993	1,599	2,906
コスト計	15,206	15,673	16,890
修正後事業活動収支	318	275	246
利用実績(回)	6,903	6,788	9,066
利用実績(時間)	12,236	11,811	16,569
単位あたりコスト(回)	2,202 円	2,309 円	1,863 円
単位あたりコスト(時間)	1,242 円	1,327 円	1,019 円

(分析結果等についての説明)

修正後事業活動収支がほぼ均衡しているが、これは委託価額が実費精算手続きにより決まる事に起因する。

また、平成 19 年度において利用実績が増加しており、単位あたりコストはかなり減少している(平成 17 年度から平成 18 年度にかけては微増)。

平成 19 年度においては、杉並区が実施した子育て支援券の利用により、利用実績が大幅に増加し、それに伴い単位当たりコストが減少した。平成 17 年度から平成 18 年度にかけては単位あたりコストが微増であったことから、子育て支援券の効果が無くなった場合には、再度単位あたりコストの上昇が懸念される。

(意見)

補助事業と同様に考え、収入とコスト(単位あたりコスト)の継続的な開示は、今後も区民にとって有用な情報となり得る。

地域包括支援センター（ケア 24）（委託事業）

【事業内容】

- ・総合相談・支援事業
  - 介護保険認定申請などの受け付け
  - 在宅介護などに関する相談・支援・指導・情報提供
  - 福祉用具の展示・助言
  - 高齢者在宅サービスの申請受付
  - 要介護高齢者の実態把握
- ・包括的・継続的ケアマネジメント
  - ケアマネジャーへの支援・助言
  - 地域の関係機関との連携
  - 地域ネットワークづくり
  - 支援困難事例への対応
- ・権利擁護
  - 成年後見制度の活用
  - 地域福祉権利擁護事業の活用
  - 虐待や困難事例への対応
  - 消費者被害の防止
- ・介護予防ケアマネジメント
  - 「要支援 1」「要支援 2」と認定された方の予防給付相談、ケアプランの作成
  - 「特定高齢者」「一般高齢者」への介護予防相談、「特定高齢者」への予防プラン作成

杉並社協が運営するケア 24

	担当地域	高齢者人口 (平成 19 年度)
ケア 24 南荻窪	荻窪 1～2 丁目、南荻窪 1～4 丁目、宮前 2 丁目、高井戸東 4 丁目	5,228 人
ケア 24 梅里	梅里 1～2 丁目、堀ノ内 2～3 丁目、高円寺南 2 丁目	5,008 人
ケア 24 永福	永福 1～3 丁目、下高井戸 1～3 丁目	4,015 人
	合計	14,251 人

杉並区内の他のケア 24 (他の民間事業者が運営)

	担当地域	高齢者人口 (平成 19 年度)
ケア 24 上井草	上井草 1~4 丁目、井草 3~4 丁目	3,458 人
ケア 24 下井草	井草 1~2 丁目、下井草 2~5 丁目	3,644 人
ケア 24 善福寺	善福寺 1~4 丁目、西荻北 3~5 丁目	3,951 人
ケア 24 上荻	今川 3~4 丁目、桃井 3~4 丁目、上荻 2~4 丁目、西荻北 1~2 丁目	4,526 人
ケア 24 西荻	松庵 2~3 丁目、西荻南 1~4 丁目、宮前 3 丁目	3,939 人
ケア 24 清水	清水 1~3 丁目、本天沼 2~3 丁目、桃井 1~2 丁目、今川 1~2 丁目	5,079 人
ケア 24 荻窪	天沼 1~3 丁目、上荻 1 丁目、荻窪 3~5 丁目	5,378 人
ケア 24 阿佐谷	阿佐谷北 1~6 丁目、阿佐谷南 2 丁目、下井草 1 丁目、本天沼 1 丁目	5,790 人
ケア 24 成田	成田東 2・5 丁目、成田西 1~4 丁目、阿佐谷南 3 丁目、浜田山 4 丁目	5,312 人
ケア 24 松ノ木	松ノ木 1~3 丁目、成田東 1・3・4 丁目、大宮 2 丁目、阿佐谷南 1 丁目	5,604 人
ケア 24 高円寺	高円寺北 1~4 丁目、高円寺南 3~4 丁目	4,400 人
ケア 24 和田	和田 1~3 丁目、高円寺南 1・5 丁目	5,056 人
ケア 24 久我山	久我山 1~5 丁目、松庵 1 丁目、宮前 5 丁目	5,244 人
ケア 24 高井戸	高井戸西 1~3 丁目、高井戸東 2 丁目、上高井戸 1~2 丁目、宮前 1・4 丁目	5,748 人
ケア 24 浜田山	浜田山 1~3 丁目、下高井戸 4~5 丁目、高井戸東 1・3 丁目、上高井戸 3 丁目	5,156 人
ケア 24 堀ノ内	堀ノ内 1 丁目、大宮 1 丁目、和泉 3~4 丁目、永福 4 丁目	4,414 人
ケア 24 方南	方南 1~2 丁目、和泉 1~2 丁目	4,072 人

【利用実績】

内容	17 年度	18年 度	19年度	単位	参考
相談受付件数			10,018	件	
地域ケア会議			352	人	
高齢者実態把握調査数			3,109	件	
ケアプラン策定数			5,207	件	介護予防、特定高齢者
あんしんネットワーク事業			45	人	利用者数
地域連絡会			373	人	参加者数
家族介護者教室			398	人	参加者数

【収入・経費】

(単位：千円)

	平成 17 年度	平成 18 年度	平成 19 年度
受託金収入		61,782	71,099
介護保険収入		8,171	14,905
収入計		69,953	86,004
間接補助金		11,977	20,180
修正後収入計		81,931	106,185
人件費		68,228	76,873
事務費		724	485
事業費		7,193	7,426
その他の経費		-	2,200
小計		76,147	86,985
本部経費配賦額		10,219	22,053
コスト計		86,367	109,039
修正後事業活動収支		4,435	2,853
高齢者人口(3ヶ所)			14,251
高齢者人口当たりコスト			7,651 円

(分析結果等についての説明)

杉並社協が運営する 3ヶ所の担当地域に居住する高齢者人口当たりのコストは、おおよそ 8,000 円となっている。

これは、当該 3ヶ所において、高齢者 1人あたり、年間約 8,000 円のコストをかけてケアの準備をしていることを意味するものである。

(意見)

一人当たりコストについて、金額の多寡については是非を問うものではないが、継続的な開示は区民にとって今後も有用な情報となり得る。

### 3. 効率的な組織体制及び人材育成について

#### (1) 職員の勤務条件の分析

##### 職員の勤務態様

現在、杉並社協の職員は、常勤職員、非常勤職員及びパートタイマーという構成である。それぞれの雇用態様の取扱いについては、常勤職員は杉並社協就業規則（平成9年3月28日規程第2号）が、非常勤職員については杉並社協非常勤職員就業規則（昭和60年10月5日規程第4号）が、又、パートタイマーはパートタイマー規程（平成7年3月28日規程第11号）の適用を受け、杉並社協事業の円滑な推進を図ることを目的として、労働条件や必要な遵守事項等が規定されている。

常勤職員は、採用の日から6ヵ月間の試用期間を経て期間の定めがなく雇用される者を指すが、非常勤職員とは、再雇用職員、専門員、コーディネーター、業務補助員の4つの勤務態様に区分され、雇用資格、職務内容並びに勤務形態が次のように定義されている。

##### 【非常勤職員の勤務態様】

職名	雇用資格	職務内容	勤務形態
再雇用職員	就業規則第15条の規定(定年退職者の再雇用)により再雇用された者	事務、技術又は労務について正規職員の補佐	月16日、1日8時間とする。ただし、勤務する曜日は別に定める。
専門員	社会福祉に関する相当な知識、経験があり、職務を行うのに適する健康な心身を有する者	福祉サービス利用援助事業の相談事業	
コーディネーター	次の各号に掲げる要件を備えていること。 (1)保育士、看護師、教員のいずれかの資格を有する者 (2)区内在住で、保育の知識と経験を有する者	ささえあいサービスに係るコーディネート	
業務補助員	社会福祉に関心と参加意欲があり、職務を行うのに適する健康な心身を有する者	正規職員の業務補佐	

非常勤職員は、専門員としてあんしんサポート係（地域福祉権利擁護事業）、コーディネーターとしてささえあい係（ホームヘルプサービス、ファミリーサポートセンター）、業務補助員としてケア24（地域包括支援センター）にそれぞれ配置されているが、再雇用職員は現在のところ実在していない。

また、パートタイマーについては、通所介護事業を展開する宮前ふれあいの家（平成20年3月末撤退）においてデイサービス補助などの業務に従事するほか、要介護認定調査業務（認定調査係）の調査員として、杉並区から送付されてくる調査票に基づき、項目に沿って要介護度を判定するための調査を行うことが主な業務となっている。

## 職員の平均年齢と平均勤続年数の構成

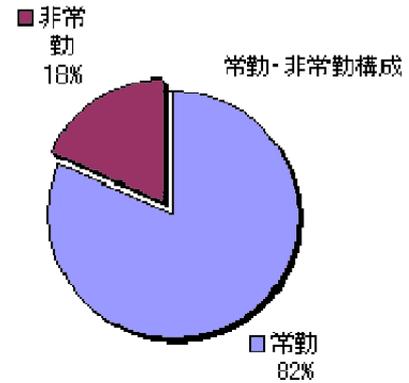
平成 19 年 1 月から 12 月までの常勤職員と非常勤職員（ただし、中途退職者及び杉並区からの派遣職員を除く）に係る平均年齢と平均勤続年数の構成は下記とおりである。

### ・対象期間

平成 19 年 1 月～平成 19 年 12 月

### ・対象人数

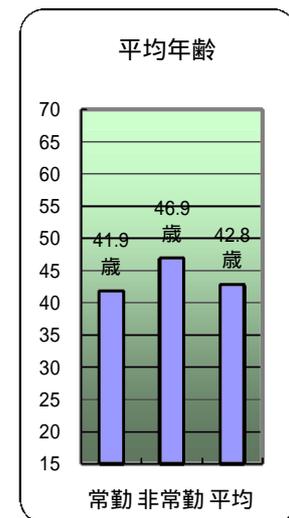
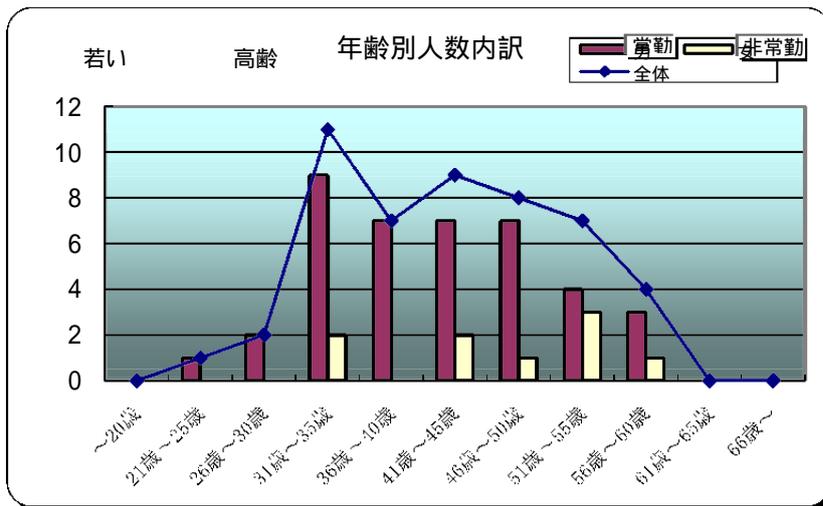
全体	49 人
常勤	40 人
非常勤	9 人



### ・平均年齢

常勤	非常勤	平均
41.9 歳	46.9 歳	42.8 歳

Max 60.1 歳  
Min 25.4 歳

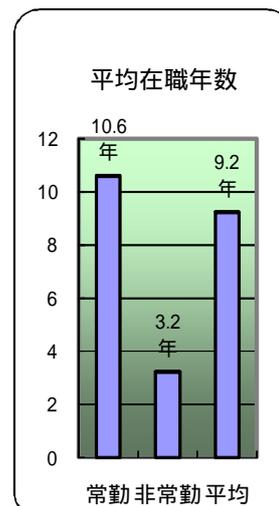
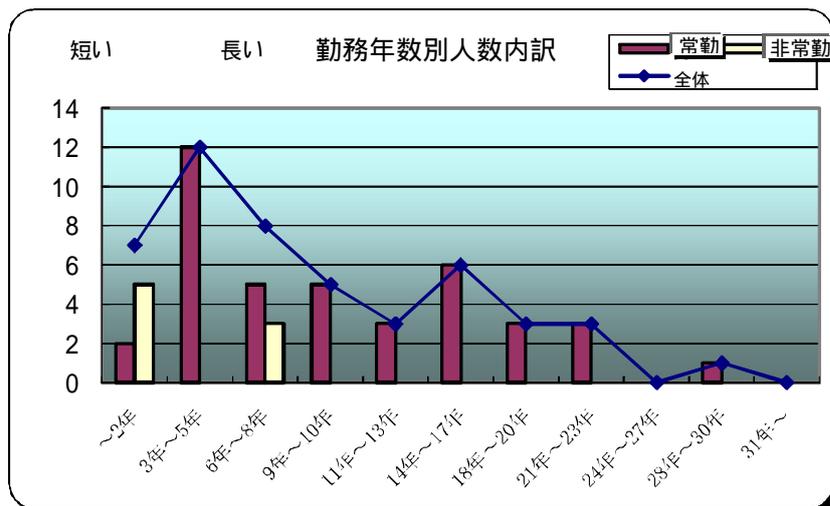


平均勤務年数

常勤	非常勤	平均
10.6年	3.2年	9.2年

Max 30.7年  
Min 0.0年

30.7年  
0.0年



(分析結果等についての説明)

職員の平均年齢は、常勤職員は 41.9 歳、非常勤職員は 46.9 歳、全体は 42.8 歳となっている。東京都社会福祉協議会の会員である民間の社会福祉施設・団体・病院等の経営者・常勤職員・非常勤職員から構成される従事者共済会加入員の平均年齢が 39 歳 1 ヶ月であることを鑑みると若干ではあるが中高年の比率が高い。とりわけ、30 歳未満の職員構成が希薄であり、常勤職員 3 名となっている。

これは、通所介護事業の段階的な撤退に伴い余剰人員が生じ、その余剰人員を再配置していくため、ここ 4 年ほど常勤職員の新規採用を行っていないためである。

(意見)

若手職員が少ないと、組織の活力の低下、人件費の高騰、ポストの減少など様々なデメリットがある。現在の収支状況を鑑みると若手職員の新規採用は難しいのかもしれないが、中長期的な視点にたった要員計画を作成し、それを今年度中に作成予定の中期経営計画にも盛り込んでいくべきである。

またその際は、固有職員の採用にこだわらず、多様な勤務形態を検討し、採用方法も画一化せず柔軟に対応することにより、質を維持しながらも、人員の調整・配置に柔軟性をもった組織形成を目指すべきである。

給与及び賃金テーブルの分析と給与制度について

職員の給与については、杉並社協職員給与規程(平成 9 年 3 月 28 日規程第 3 号)に基づいて支給されているが、この給与規程の適用を受ける者は常勤職員に限られ、非常勤職員やパートタイマーは別に定めるとされている。常勤職員の給与体系は、「給料」と称される基本的賃金と、扶養手当、地域手当、住居手当、通勤手当、超過勤務手当、休日給、管理職手当、管理職特別勤務手当といった諸手当に加え、一時金(いわゆる賞与)として期末

手当及び勤勉手当から構成されている。

正規の勤務時間による勤務に対する報酬である給料は、公務員の職階制に基づいて、形式的には職務給制度となっている。職員に適用される給料表の等級の格付けは6等級に区分されており、この給料表は特別区人事委員会勧告に基づいた賃金テーブルが採用されている。

また、この賃金テーブルにおいて、実際に計算された各個人別給与についての資料を閲覧すると、職務の上位、下位との給与が逆転している事象がみられ、不合理な現象といえる。

常勤、非常勤ごとの月別、年齢別、勤続年数別の平均賃金は下記のとおりである。

(イ) 年齢別平均給与

(単位；千円)

年齢	常勤	非常勤	計
21歳～25歳	231	-	
26歳～30歳	268	-	
31歳～35歳	295	188	
36歳～40歳	328		
41歳～45歳	384	205	
46歳～50歳	421	208	
51歳～55歳	417	198	
56歳～60歳	357	-	
全平均	351	200	328

(ロ) 勤務年数別平均給与

(単位；千円)

勤続年数	常勤	非常勤	計
～2年	302	201	
3年～5年	301	-	
6年～8年	288	198	
9年～10年	311	-	
11年～13年	365	-	
14年～17年	405	-	
18年～20年	425	-	
21年～23年	483	-	
24年～27年	-	-	
28年～30年	514	-	
31年～	-	-	
全平均	351	200	328

(分析結果等についての説明)

上記「年齢別平均給与」を参照してもわかるように46歳～50歳のレンジまで賃金が上昇し、その後緩やかに減少するいわゆる年功序列的な要素が強い賃金カーブを描いている。

(意見1) 職務給制度

杉並社協は杉並区から独立した社会福祉法人であり、特別区人事委員会勧告に基づいた賃金テーブルを採用していくことについては、今後再考する必要がある。

職務給制度を採用するのであれば、職務分析を適正に行い、職務そのものに対する価値に応じた本来の職務給に移行していく必要がある。

(意見2) 職務と給与額の逆転現象

職務の上位、下位との給与が逆転している現象は不合理である。

この問題を解決するためには、各等級の号給数を現在よりも少なく設定し、比較的早期に頭打ちとなるようにするなどの工夫をした賃金テーブルを作成する必要がある。この結果、頭打ちとなった後は昇任(上位の職務へと等級を上げる事)しなければ昇給しないという合理的な賃金制度となるのである。

賞与の分析と賞与制度について

一時金(いわゆる賞与)は、3月1日、6月1日及び12月1日の年3回支給される期末手当と、6月1日及び12月1日の年2回支給される勤勉手当に区分され、常勤職員のみを対象に支給されている。

期末手当及び勤勉手当の額は、給与月額(給料、扶養手当、地域手当の総額)に一定の支給率を乗じることで算出される。

ただし、勤勉手当については目標管理システムによる5段階評価(実際には3段階評価しか使われていない)の成績率が加味され、賞与総額は変わらない事を前提として、各職員に対し「+2.5%」か「±0%」か「-2.5%」の調整が加えられている。

期末手当及び勤勉手当の総額に係る、各回の内訳、年齢別年間平均賞与、勤続年数別年間平均賞与は下記のとおりである。

(イ) 年齢別年間平均賞与 (年間在職者のみを対象としている)

(単位; 千円)

年齢	常勤	非常勤
21歳～25歳	1,008	-
26歳～30歳	1,096	-
31歳～35歳	1,220	-
36歳～40歳	1,360	-
41歳～45歳	1,637	-
46歳～50歳	1,757	-
51歳～55歳	1,850	-
56歳～60歳	1,514	-
61歳～65歳	-	-
全平均	1,482	-

(ロ) 勤務年数別年間平均賞与 (年間在職者のみを対象としている)

(単位; 千円)

勤続年数	常勤	非常勤
～2年	1,296	-
3年～5年	1,266	-
6年～8年	1,196	-
9年～10年	1,292	-
11年～13年	1,658	-
14年～17年	1,715	-
18年～20年	1,752	-
21年～23年	2,043	-
24年～27年	-	-
28年～30年	2,404	-
31年～	-	-
全平均	1,482	-

(意見1) 将来的にあるべき賞与制度

期末手当は年3回、勤勉手当は年2回支給されている。期末手当及び勤勉手当は、職員に対して毎月固定的に支払われる給与月額に対してそれぞれの支給率を乗じて算定されるため、給料が昇給されれば毎年増額されることになる。

結果として、赤字決算が長期間継続しても賞与を支払うことができる仕組みとなっている。

杉並社協が杉並区から独立した社会福祉法人として持続的に事業を運営していくためには、事業業績に柔軟に対応したシステムを確立し、健全な財務状態を堅持していく必要がある。

したがって、事業実績が賞与に反映するような賞与制度の検討が必要ではないかと考える。

(意見2) 今後検討すべき賞与制度

現在、勤勉手当の額の決定の際に利用する成績率を、目標管理システムによって得られた評点に基づいてプラス・マイナス2.5%の範囲内で増減を図っているが、期末手当には何ら反映されることはないためインセンティブ効果が非常に小さい。また、目標管理システムは5段階評価となっているにもかかわらず、実際には2~4の3段階評価しかされておらず、賞与に対する振幅も小さくなっている。目標管理システムによって、各職員が目標達成に向けてモチベーションをアップさせるためにも、以下の2点を提案したい。

- ・ 振幅の差を2.5%より大きくする。
- ・ 期末手当にも成績率を加味する。

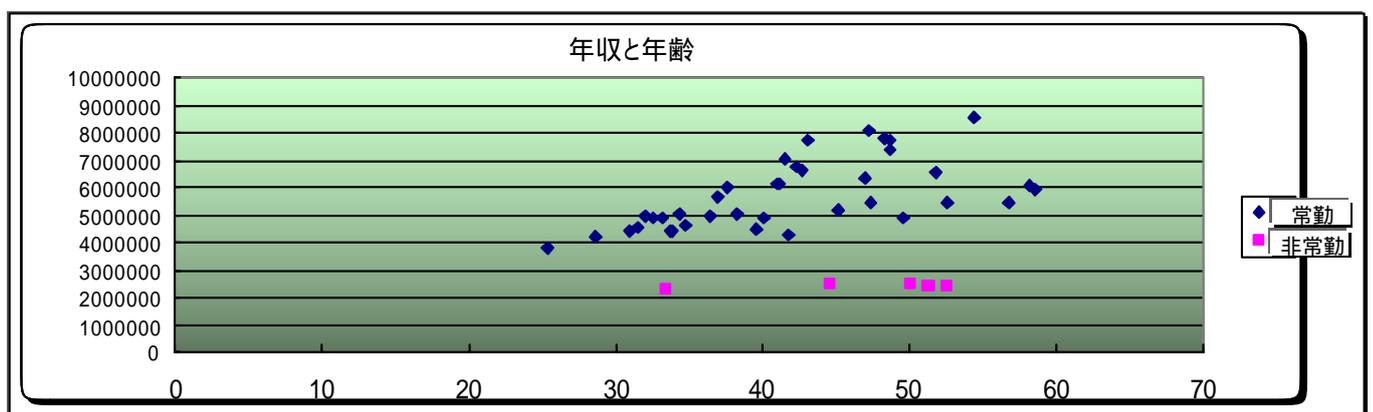
## 年収分析と年齢散布

平成 19 年 1 月～12 年における、常勤職員及び非常勤職員の年間給与額を分析すると下記のとおりである。尚、この給与額は、時間外勤務手当や賞与の金額が含まれているが、通勤手当は除外されている。

(イ) 年齢別平均年収 (年間在職者を対象としている)  
(単位; 千円)

年齢	常勤	非常勤
21 歳～25 歳	3,782	-
26 歳～30 歳	4,321	-
31 歳～35 歳	4,709	2,264
36 歳～40 歳	5,308	-
41 歳～45 歳	6,248	2,460
46 歳～50 歳	6,811	2,499
51 歳～55 歳	6,863	2,380
56 歳～60 歳	5,805	-
61 歳～65 歳	-	-
全平均	5,702	2,394

(ロ) 年収と年齢の散布 (相関)



## (八) 類似業種の賃金の調査

杉並社協の給与水準を検討するにあたって、規模・業種ともに類似している民間の他社データ（類似業種の賃金）の入手を試みた結果、以下を参考データとして記載する事とした。

< 参考データ > (千円)

年齢区分	平成 18 年 年間給与支払額	
	男性	女性
20 歳 ~ 21 歳	2,026	1,775
22 歳 ~ 24 歳	2,339	2,473
25 歳 ~ 29 歳	3,896	3,444
30 歳 ~ 34 歳	4,598	3,713
35 歳 ~ 39 歳	3,914	3,797
40 歳 ~ 44 歳	4,582	3,677
45 歳 ~ 49 歳	6,061	4,597
50 歳 ~ 54 歳	5,561	3,949
55 歳 ~ 59 歳	5,458	3,862
60 歳以上		3,320

< 出典等 >

- ・ 東京都産業労働局 平成 19 年「中小企業の賃金事情」
- ・ 11 業種の中から 医療福祉分野を選択
- ・ 学歴の区分無しの全データを選択
- ・ 調査対象全業種においては、正社員 68.2% 非正社員 25.4% という構成比率となっている。

(分析結果等についての説明)

杉並社協の平均年収は、上記の「参考データ」を、各年齢区分すべてにおいて上回っている。しかし、非正社員が含まれている事等を鑑みると上記をそのまま比較対象とする事は適当ではなく、よって、現状の杉並社協の賃金水準の多寡について意見を述べることはできなかった。

しかし上記のようなデータは、杉並社協にとって適切な給与水準を検討するために有用な情報であると考えられる。

また、地域包括支援センター業務（ケア 24）については、介護保険法において主任介護支援専門員、社会福祉士、保健師（もしくは看護師）の 3 職種の計 3 名以上を常勤職員することが定められており、杉並社協は 3 名以上、3 職種の常勤職員と事務補助としての非常勤職員 1 名という人員構成を採っている。ケア 24 は民間事業者も運営している事業であり（17 所、16 法人）、この 16 法人の賃金水準について情報が入手できるとしたら杉並社協にとって有用な情報となると考えられる。

(意見)

上記のような類似業種のデータ、都内の他地区社協の給与水準、さらに都内の他の民間事業者が運営している地域包括支援センターの給与水準等の情報を積極的に集め、杉並社協として、適切な給与水準を継続的に検討していく必要がある。

## (2) 人事評価制度

現在、杉並社協では常勤職員及び非常勤職員に対する人事評価制度として「目標管理システム」が実施されている。このシステムの目的とするところは、職員が組織目標に沿った職務目標を掲げ、目標達成に向けてチャレンジすることにより職員のモラルを向上させ、的確な勤務評定と指導育成を行うことにある。一連の流れとしては、計画(Plan)、実施(Do)、評価(See)のサイクルに沿って次に掲げるプロセスを経て職員ひとり一人の評価を行うことになる。

職員が課、係の組織目標に対応した職務目標を定めて上司に申告する。(自己申告)

自己申告に基づき上司と面接し、目標を確認する。(到達目標の明確化)

申告した目標の達成に向け、職務を遂行する。(職務の遂行)

その結果を自己評価し、面接を通じて申告する。(結果の検証)

それをもとに職員の業績を評価する。(勤務評定)

こうしたプロセスによって得られた職員の評価は、1~5の5段階で評点が付され、この結果は勤勉手当の算定に用いる成績率に応用されることになっているが、実際の運用は、2~4の3段階で行われ、成績率も支給時ごとに設定される予算額の範囲内で「+2.5」「±0」「-2.5」という調整のもとで配分されている。

目標管理制度を機能的に運用していくためには、法人全体の目標や、さらに各事業部の目標を設定しないと、各職員の目標の設定も曖昧なものとなってしまうが、杉並社協においては、明確な法人全体としての目標及び各事業部の目標が明確に設定されていない。

その結果、各職員レベルでの業務目的の基準にバラツキが生じ、達成しやすい目標設定に陥りがちとなるなど目標管理システム本来の機能を発揮できなくなっている。

### (意見1) 本来あるべき目標管理システム

理事及び所属長は、職員に対して明確な法人全体としての目標及び各事業部の目標を明確に示し、そして強いリーダーシップを発揮し、目標管理システムを今以上に有効に機能させるべきである。

### (意見2) 個別的評価の積極的な活用

目標管理システムに基づき、職員に業務目標を立案させ、1年間に2度の面接指導及びヒヤリングを行って得られた個別的評価を、勤勉手当の成績率だけにしか活用しないのでは、有効に活用しているとは言い難い。

個別的評価は、昇給や昇進・昇格等に対し有効に活用すべきである。

### (3) 昇任及び昇格制度

等級別の各職務は、杉並社協給与規程において次のように規定されている。

第6条 別表第2(第6条関係 級の格付け基準)

級 別	職 務
6 級	事務局長の業務を行う職務
5 級	事務局次長の業務を行う職務
4 級	課長・担当課長の業務を行う職務
3 級	係長・所長・担当係長・主査の業務を行う職務
2 級	主任の業務を行う職務
1 級	主事の業務を行う職務

昇任・昇格制度は、杉並社協職員給与規程において次のように規定されている。

第12条 別表第4(第12条関係 昇格基準)

職 務	昇格基準
1 級職      2 級職	1 . 大学卒業程度      1 級職在職 7 年以上 2 . 短大卒業程度      1 級職在職 9 年以上 ( 看護師[短大3卒      1 級職在職 9 年以上) 3 . 高校卒業程度      1 級職在職 11 年以上
2 級職      3 級職	2 級職在職 6 年以上
3 級職      4 級職	3 級職在職 6 年以上
4 級職      5 級職	4 級職在職 7 年以上

現在、昇任・昇格基準は、給与規程における等級ごとの在職年数のみによるもので、一定年数在職した者が論文と面接の試験を受け合否が決まる事となっている。

なお、昇格試験については組織改正や人員配置上の欠員が生じた場合に行なっている。

(意見)

昇給制度に目標管理システムによって得られた職員ごとの評点を応用することと同様に、昇任・昇格にあたっても当該評点を活用する必要がある。例えば、人事評価における評点4以上を4年連続して受けた場合には在職年数が基準に満たなくても昇格要件とするなどである。

#### (4) 研修制度

杉並区社会福祉協議会研修計画と題した職員研修に係る体系図(平成18年6月14日策定)が、また、研修体系スケジュールとして平成18年度の実績が記された書面が存在するが、常勤職員が40名規模の杉並社協としては非常にボリュームが多く、ヒヤリングによれば、研修制度はこの体系図によって行われていないとのことである。職員研修は東京都社会福祉協議会の研修事業を中心に実施されているが計画性に乏しい。

また、研修制度の実施管理者については、その年度の管理職の体制によって、事務局次長や総務課長が担っている。

目標管理システムの持続的運用及びその人事評価に基づく賞与額の決定、昇給、昇任・昇格の機能化を果たすためには、その土台として教育研修の実践が不可欠であるが、現在の杉並社協においては策定された研修体系のボリュームが大きすぎるため体系通りに機能していない。

#### (意見) 教育体系のスリム化

職層研修に重点を置き、新入職員研修、昇格時研修、管理職研修等について東京都社会福祉協議会の研修事業を一層活用することで機能的に実施していくことを提案したい。

また、新入職員研修においては、若年職員の確保という観点からも重要で、Off-JTのみならず、OJTも有効に活用すべきである。尚、OJTとは、職務の遂行を通じて上司・先輩等が職員に対して、仕事に必要な知識・ノウハウ等を、意識的・継続的に指導・伝授する人材育成のための取り組みをいい、教育を担当する上司・先輩等は指導内容を定期的に報告する義務が課せられているなど、フォローを伴わない単なる指示命令とは異なる。

さらに、教育研修制度を継続的に運用していくためには、教育研修体系や年間研修計画を策定し実施・管理を行う教育研修管理者の明確化とリーダーシップが必要である。

## 4. 杉並区財団等経営評価の検証

### (1) 経営評価の概要

杉並区は、「スマートすぎなみ計画」に基づき、財団等がより効率的・効果的に事業を執行し、区民サービスの向上や区民への説明責任を果せるよう、平成13年度に経営評価制度を導入した。

平成19年度は、9団体について平成18年度の実績に基づいて評価を行なっている。

経営評価では、財団等が自ら行なう一次評価、区の所管部局が行う二次評価、行財政改革推進本部が行う三次評価という三段階での評価を行っている。

なお、経営評価の基礎資料として作成されたすべての評価表及び改善計画についてインターネット等で公表している。

### (2) 経営評価の結果

一次から三次までの各段階の経営評価の要約された結論の部分は、以下のように記載されている。

#### 財団等団体経営評価（一次評価）～杉並社協による

1. 社協の経営について、社協の使命である中立性・公正性を最大限に生かした事業展開を図った。
2. 地域包括センター及び介護保険事業新規認定調査事業等区からの委託事業についても委託経費で人件費・事業費を賄う必要性が生じ、より厳しい経営感覚が求められ、人件費等の縮減も視野に入れ検討する。
3. 抜本的な改革として、社協事業の全事業の事務事業評価等を行い、社協事業として適切かどうかの視点で検証・見直しをする。

#### 所管部課経営評価（二次評価）～保健福祉部管理課による

社協は、地域の福祉活動を支援するとともに自ら福祉事業を担うことにより、地域福祉を推進していくことを使命としている。こうしたなか、福祉サービスの基盤が脆弱な時代に区の要請を受けて取り組んできた通所介護事業やさんあい公社との統合により引き継いだ訪問介護事業等については、すでに民間事業者による運営が広く普及し、社協自ら実施する意義が乏しくなったことから順次撤退を図っている。

これにより、本来の使命に近い事業に専念することが可能となるが、一方では貴重な自主財源を手放すこととなり、経営の健全性や安定性の面からはさらに厳しい環境に直面している。

社協本来の使命を全うしながら、経営の自立性や経済性を高めていくことは極め

て難しい問題であるが、「経営改革検討委員会」からの提言に基づき、事業の再編、組織・人員の見直しも含めて、長期的な視点をもって、改革を推進していくことが必要である。

#### 総合経営評価（三次評価）～行財政改革推進本部による

社会福祉協議会の経営分析（定性評価）は、18年度経営評価から自ら厳しくかつ適性に評価したものであるが、計画性や経済性については好転しているもののまだ改善する余地が十分にあることから、経営改革検討委員会からの提言を踏まえた中長期の経営計画を早急に策定し、同計画に基づいた改革を着実に実施していくことが望まれる。

「介護保険事業からの順次撤退」という社協の方針により、介護保険事業にかかる経営状況が受益者負担の減少・赤字となった経常収支・職員数の減少など、社協全体の経営に大きく影響していると思われるが、評価表には介護保険事業の撤退についての記載はあるものの、そのことが財務状況や組織運営などにどう影響したのかといった分析の記載がない。団体が自らの経営状況について分析し説明責任を果たすことが望まれるため、次年度の評価に活かして欲しい。

### （3）経営評価に対する見解

#### 財団等団体経営評価（一次評価）について

（意見）

「全事業の事務事業評価等を行い、社協事業として適切かどうかの視点で検証・見直しをする」、また、「人件費の削減等も視野に入れ検討する」とある。

事業の見直しについては、平成17年度からの決定事項である介護保険事業の撤退を行ない、また人件費の削減については、平成19年度において勸奨退職などが実行された。この事は一定の評価はできるものの結果的に多額の赤字決算となっており、十分に実行されたとは言えない。

#### 所管部課経営評価（二次評価）について

（意見）

「事業の再編、組織・人員の見直しも含めて…」とあるが、上述の通り、十分に実行されたとは言えない状況であり、杉並社協の健全経営に向け、杉並社協の自主性を尊重しつつ、必要な提言を行っていくべきと考える。

## 5.事業運営の効率化及び今後の方向性について

### (1) 中期経営計画

赤字が2年継続しているが、収益の増加は見込めていない。また、平成20年度予算でも法人運営事業部で約20百万円の経常収支差額が見込まれている。これは先述した介護保険事業の撤退とそれによって生じた余剰人員によるものである。

この状況では何らかの経費を削減するしかない。

今年度中に杉並社協として初めて中期経営計画が作成される予定である。

来年の平成21年度の赤字解消は難しいとしても、できるだけ早期に赤字解消する計画でないと、区民の目から見受けられることは到底できない。

具体的な経費の削減方法は、杉並社協の経営陣に任せることとしたいが、実際問題として、杉並社協の経費のほとんどは人件費であり、この人件費の削減をしないと、収支均衡には届かないであろう。

なお、経営陣によって全職員の給与の一部を削減するという方向性が示された場合であっても、補助対象人員に対する人件費削減額は補助金返還の対象となってしまう。

また、委託事業については、委託価額が厳しいものであったとしても、その中で利益計上を目指していくべきである(24~27ページ参照)。

#### (意見)

杉並社協は、経費削減、事業再編等を総合的に勘案した上で、中期経営計画(平成21年度からの5年分以上)を早急に作成し、その中で早期の赤字解消を目指すべきである。

## (2) 情報公開

規定等と杉並社協の対応状況は以下の通りである。

規定等		杉並社協の 対応状況
条文	内容	
社会福祉法 第44条4項	事業報告書、財産目録、貸借対照表、収支計算書および監事の監査報告書については、各事務所に備えて置き、当該社会福祉法人が提供する福祉サービスの利用を希望する者その他の利害関係人から請求があつた場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧に供しなければならない。	備置きされている。
社会福祉法人審査基準 第3の5(2)	社会福祉法第44条4項の規定に基づき上記の閲覧に供しなければならない収支計算書とは、資金収支計算書及び事業活動収支計算書の双方であり、資金収支計算書に附属する資金収支内訳表および事業活動収支計算書に附属する事業活動収支内訳表についても、併せて開示することが望ましい。  法人が公益事業又は収益事業を行っている場合には、これらの事業に関する事業報告書、財産目録、貸借対照表、収支計算書および監事の監査報告書についても閲覧に供しなければならない。	
定款準則第 18条 (備考)欄	法人の業務及び財務等に関する情報については、一般に対しても、会報への掲載のほか、新聞等への広告、法人事務所における閲覧、インターネット上での公開等の方法により自主的に公表することが適当であること。	全戸配布している広報紙「すぎなみ社協」で、決算書の要約版が公表されてるのみである。
	また、法人の役員及び評議員の氏名、役職等の情報等についても同様の方法で公表することが望ましい。	

(意見)

杉並社協が区民から信頼を得るためには、民間企業以上に事業の内容、経営状況について、区民に向かって説明すること、つまり説明責任(アカウンタビリティ)を果たしていくことが必要である。また、社協が区民に対してその存在意義をアピールする重要な機会でもある。

さらにこの結果、区民の監視下にさらされる事となり、法人運営の適正性が担保されるという意味もある。

よってそのためには情報公開・提供の取組みなどの一層の強化が必要であり、以下について提案する事とする。

事業報告書・決算書・事業計画書・予算書のインターネットによる公開  
全事業の利用実績について、その結果と分析結果について事業報告書に掲載  
主要な事業についてコスト計算を実施し、総コストや単位当たりコストといった情報とその分析結果を事業報告書に掲載

なお、 と においては、「第3 2.主要な事業の利用実績及びコスト計算」を参考にされたい。

また については、本報告書においては本部の収入と経費を各事業部へ配賦し、また家賃免除も算出するという手間のかかる計算作業をしているが、実際のコスト計算においては、本部の収入と経費を配賦していない等の前提条件を明確に示して数値を開示するという方法も許容できると考えられ、区民に対する有用な情報開示とそれに対する計算作業等の手間の両者を勘案し、よりよい情報開示の手法を検討されたい。

広報紙やインターネットで、事業報告書・決算書等やその要約版を開示  
役員及び評議員の氏名、役職等の情報等について、事業報告書に掲載  
今年度中に作成予定の中期経営計画の広報紙やインターネットによる公開

以上