



令和6年度 奈良県社会福祉協議会
〈分野別〉 社会福祉法人の経営強化セミナー

「法人経営のリスク管理と業務改善」 —高齢分野—

株式会社川原経営総合センター
経営コンサルティング部門
コンサルタント 金沢 幸蔵

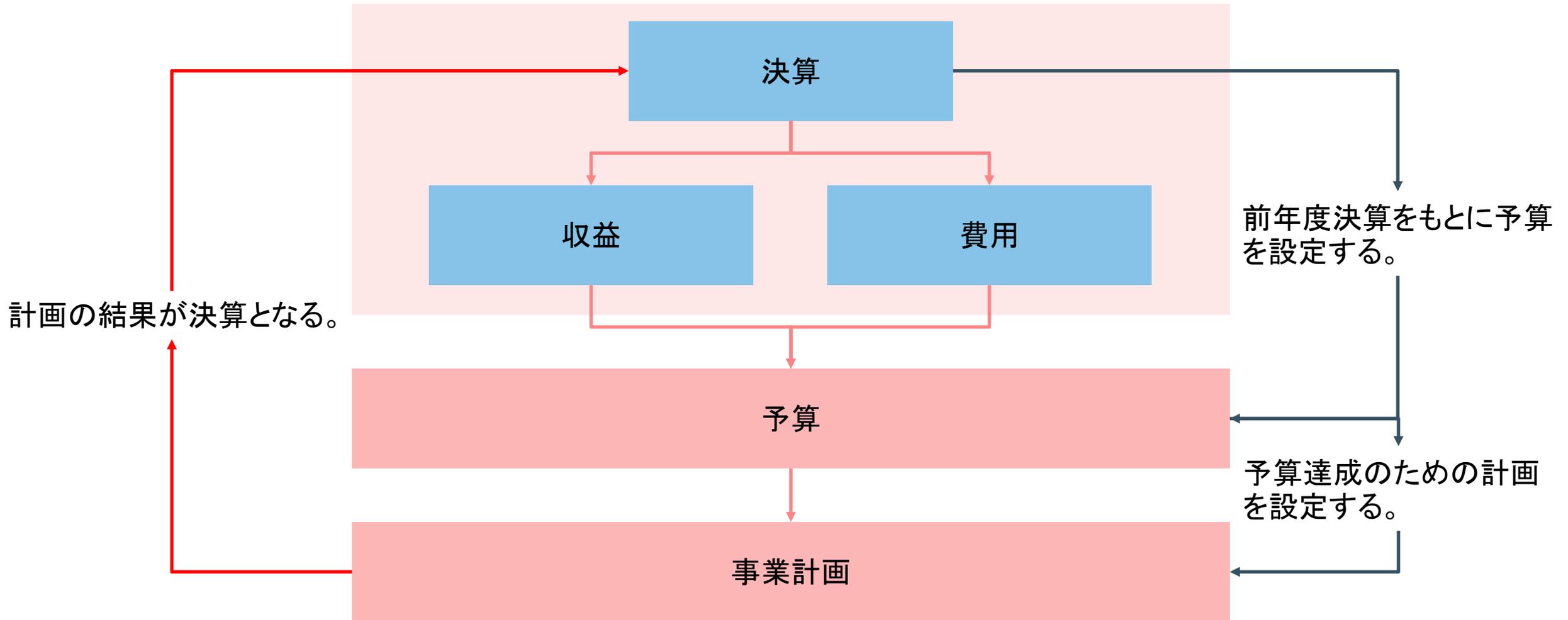


セミナー内容

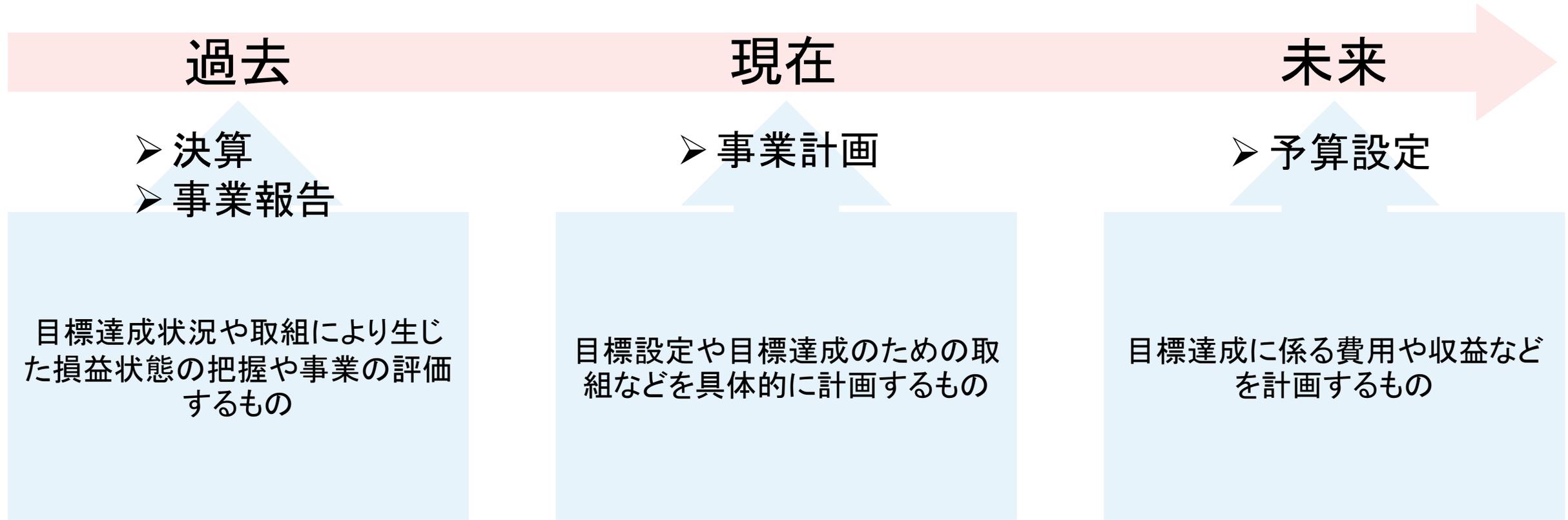
1. 法人経営のプロセスと考え方
2. 経営リスクとリスクマネジメント
3. 業務効率化目標の定め方と推進
4. 経営資源の活用

-
1. 法人経営のプロセスと考え方
 2. 経営リスクとリスクマネジメント
 3. 業務効率化目標の定め方と推進
 4. 経営資源の活用

決算から事業計画策定までの流れ



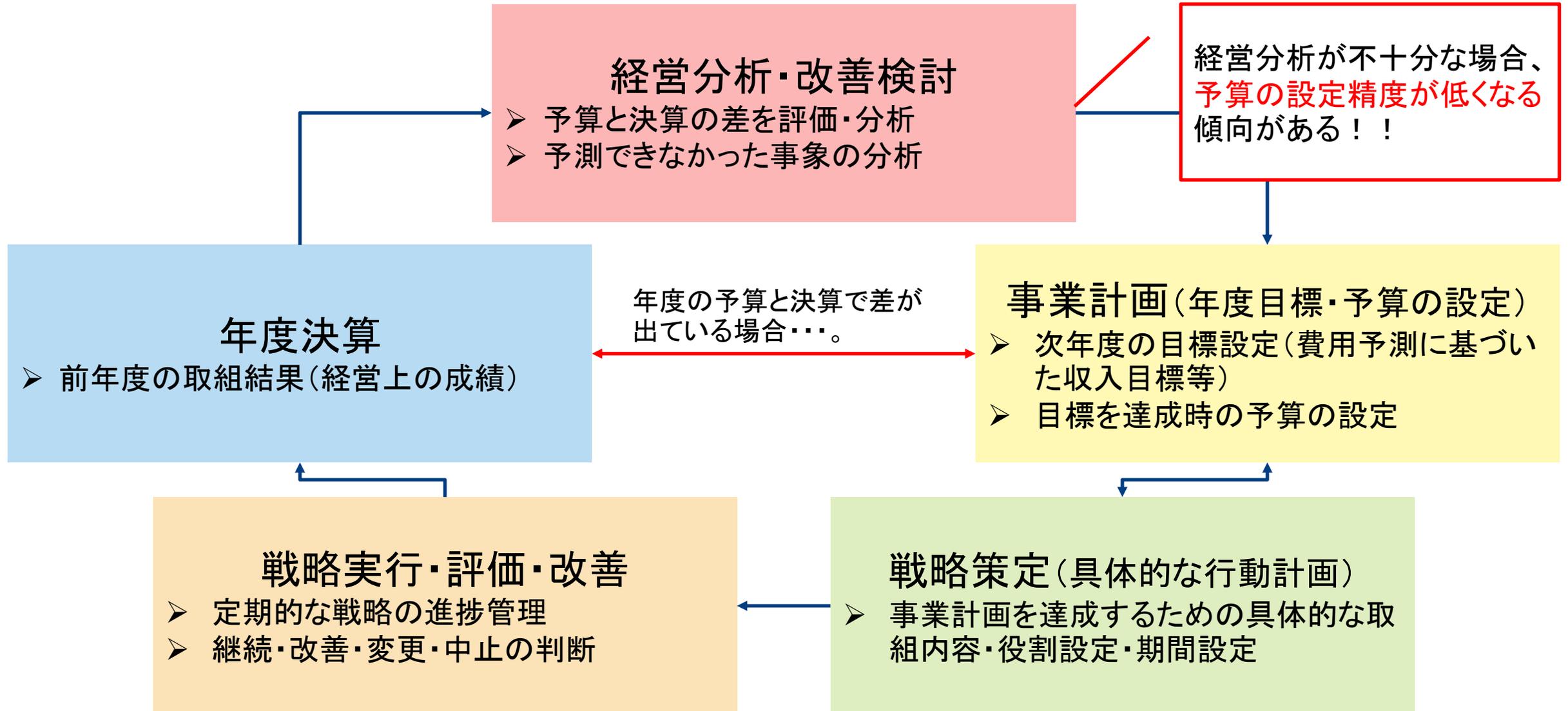
正しい解釈



【ポイント】

- ✓ 過去(決算)を分析して、未来(予算)を維持・改善するために、現在(事業計画)で具体的な戦略を策定し、実行することが法人(事業)経営において重要である。

年度決算から戦略実行の考え方



経営協ドックによる分析



22問による問診

決算書をもとにした財務分析

法人の強み弱みを把握するための内部環境診断

財務分析・内部環境診断の結果から得られる自己点検・自己分析

50の質問項目による組織風土診断

【経営協ドックの目的とできること】

目的

- 自法人の経営状況を確認し、課題の早期発見、早期対応に活用する
- 経営分析に用いる「経営支援ツール」を提供する
- 中長期的な視点から法人経営を検討する機会をつくる

できること

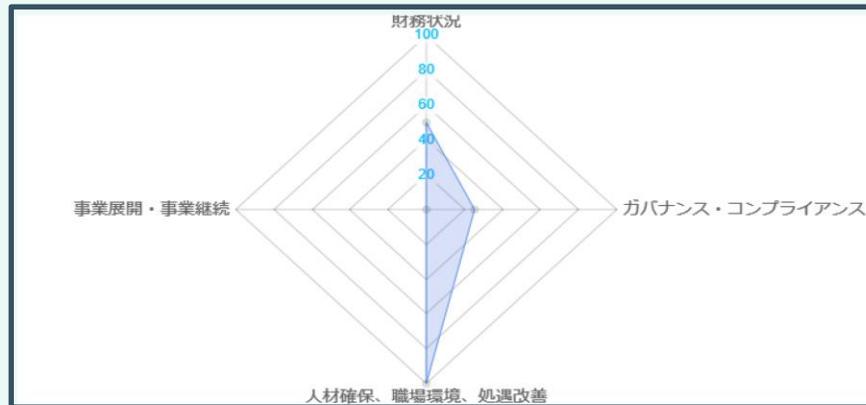
- 自法人の経営状況を**財務データ・定性項目の両面から分析**
- 問診票への回答による「**当面对応**」をチェック
- 自己点検・自己分析シートは、**法人内の分析・検討資料**として活用

問診票 診断結果例

問診票 診断結果

診断日：2022/08/05 14:56:25

問診票 診断結果



当面の対応（案）

【財務状況】

- ・「収入確保」に関して、将来的な不安要素が認められます。「経営協ドック」、Web経営診断等を活用いただき、悪化要因の具体的な分析と改善に向けた方策を早期にご検討いただくようお勧めします。
- ・「適切な範囲」の捉え方による場合もありますが、高く推移している場合は事業の継続性に課題があり、低く推移している場合はサービスの質に影響する経営課題になります。Web経営診断等を活用いただき、人件費率だけでなく、その他の経営指標との関連を踏まえ、総合的に分析する必要があります。

⋮

「1. 財務状況」
「2. ガバナンス・コンプライアンス」
「3. 人材確保、職場環境、処遇改善」
「4. 事業展開・事業継続」
上記、22の設問に回答することでレーダーチャートとして結果を見る事ができる。

+

「当面の対応（案）」として、各項目に対するアドバイスを見ることができる。



法人の課題把握をすることにつながる

財務分析 診断結果例

財務分析 1 総合診断結果

総合診断結果

個別診断結果

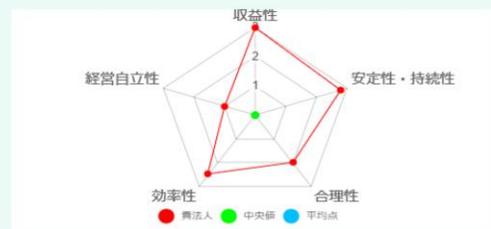
回答入力値

同一都道府県

同規模法人

総合診断結果

確定：2022/07/19 15:47:02



得点			
診断項目	貴法人	中央値	平均点
収益性	3.0	0.0	0.0
安定性・持続性	2.8	0.0	0.0
合理性	2.0	0.0	0.0
効率性	2.5	0.0	0.0
経営自立性	1.0	0.0	0.0

総合評価

A B C

基本情報

財務分析区分	年度	規模	都道府県
法人全体	令和3年	大規模：（事業活動収入10億円以上）	東京都

各経営指標の数値に応じて、3点満点で判定した得点を表示しています。

指標項目	当該法人のデータ		
	R3年度	R2年度	H31年度
収益性	3.0	3.0	-
経常増減差額率	3.0	3.0	-

「収益性」
「安定性・持続性」
「合理性」
「効率性」
「経営自立性」
決算情報を入力することで上記の内容をレーダーチャートとして結果を見る事ができる。

+

「同一都道府県」や「同規模法人」との比較をすることができる。



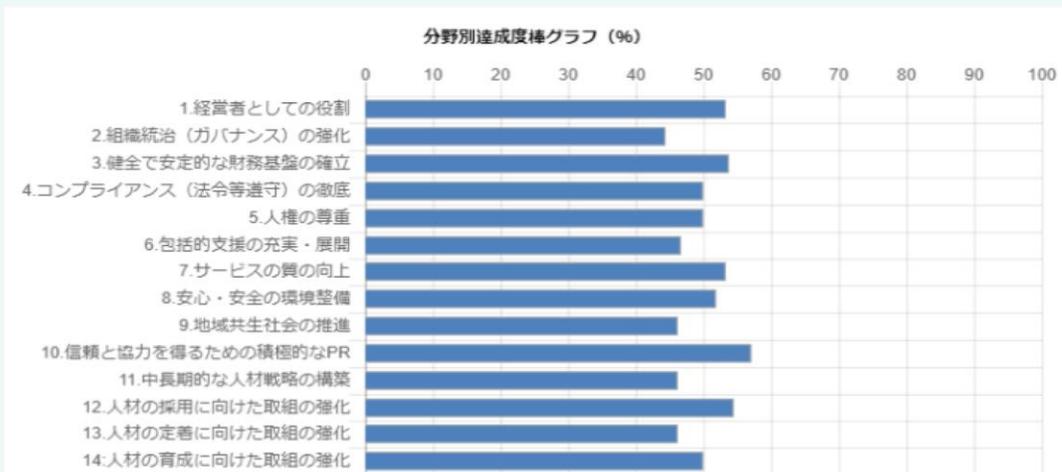
法人の**決算状況を評価**することにつながる

内部環境診断 診断結果例①

内部環境診断 集計結果

内部環境診断 集計結果まとめ

回答日時：2021/10/07 13:43:53



「経営者としての役割」
「組織統治(ガバナンス)の強化」
「健全で安定的な財務基盤の確立」
「コンプライアンス(法令順守)の徹底」
「人権の尊重」
「包括的支援の充実・展開」
「サービスの質の向上」
「安心・安全の環境整備」
「地域共生社会の推進」
「信頼と協力を得るための積極的なPR」
「中長期的な人材戦略の構築」
「人材の採用に向けた取組の強化」
「人材の定着に向けた取組の強化」
「人材の育成に向けた取組の強化」
上記の内容で「Yes」と回答したものがグラフとして結果を見る事ができる。

内部環境診断 診断結果例②

temp_経営戦略作成シート_2209301923.xlsx

検索 (Alt+Q)

ファイル ホーム 挿入 ページレイアウト 数式 データ 校閲 表示 開発 ヘルプ

MS Pゴシック 11 A A

標準

条件付き書式 テーブルとしてセルの書式設定 スタイル

挿入 削除 書式

Σ 並べ替え フィルター

D1

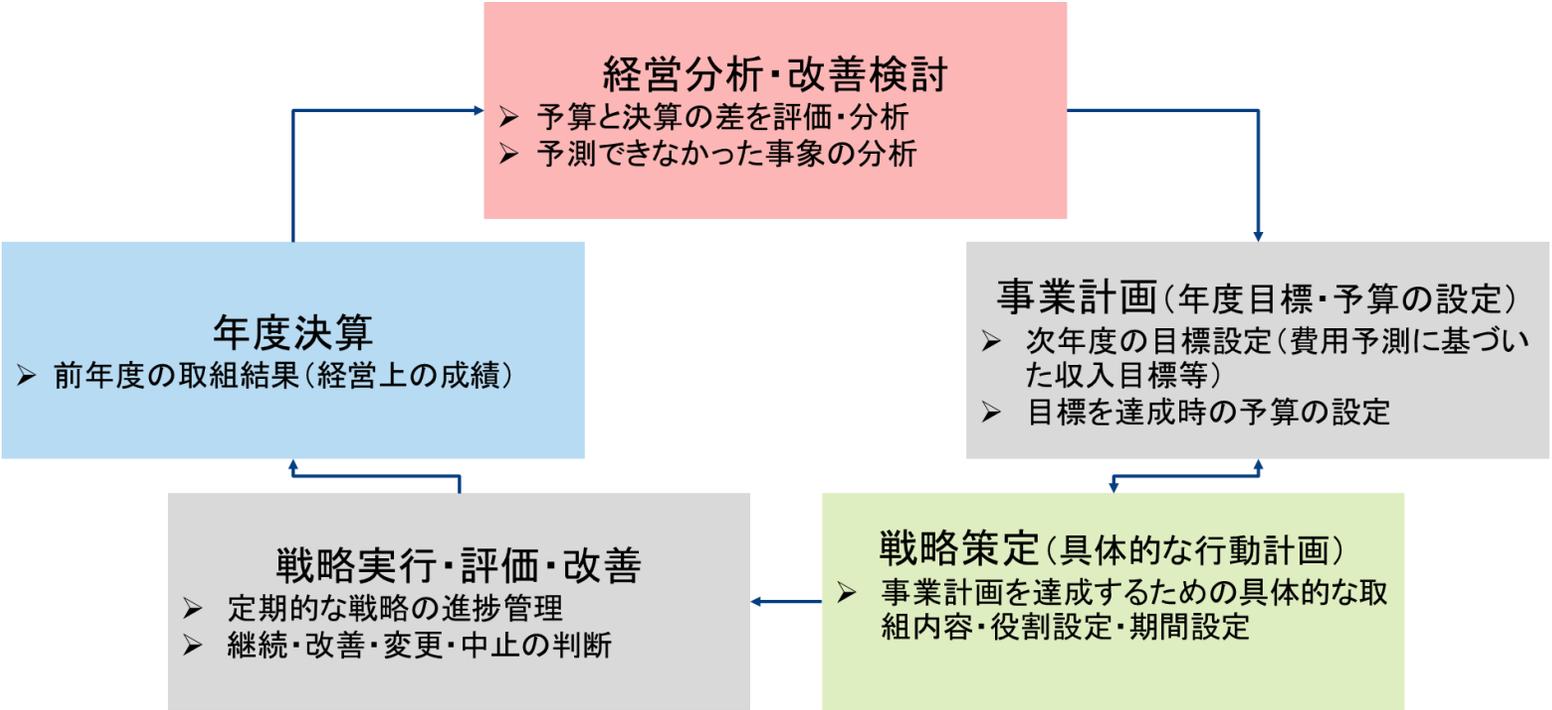
経営協ドック 内部環境診断結果(全国経営協アクションプラン2025)		
項目	現状の姿	
	強み(できている)	弱み(できていない)
経営者としての役割	経営理念、方針等を明確にし、全職員に周知できるような仕組みづくりをしている。【経営理念】	国や地域の将来を考慮し、社会福祉法人としてのミッションとビジョンに基づいて、事業の将来性・継続性を見通した経営を行っていない。【経営戦略(方針・目標・計画)】
	地域の福祉ニーズへの対応と事業継続のために未来志向で事業の多角化・多機能化を図っている。【継続性】	外部環境および内部環境の分析(SWOT分析)などを行い、3年先のあるべき姿に基づいた中期計画を作成していない。【経営戦略(方針・目標・計画)】
	中期計画に基づいた単年度計画を適切に作成している。また、その計画の定期的な見直しを行い、目標達成のためにPDCAサイクルの実践が行えるようになっている。【経営戦略(方針・目標・計画)】	サービスの自己点検や自法人の強み弱みの把握などの内部環境の分析に努めていない。【経営戦略(方針・目標・計画)】
	地域における他の事業主体の動向、潜在的な地域ニーズの把握、法令等の改正など制度に関する情報の収集・把握等、外部環境の分析に努めている。【経営戦略(方針・目標・計画)】	PDCA等を実践し経営改善に努めていない。【経営戦略(方針・目標・計画)】
	緊急事態に備え、法人・施設の事業継続マネジメント(BCM)の体制を確立し、展開している。また、随時、事業継続計画(BCP)を策定するとともに定期的な見直しを行っている。【継続性】	法人・施設の中長期計画、単年度事業計画に明確に位置づけ、業務内容の明確化、役割分担を行っていない。【組織活性化・人材づくり】
	生産性向上を図るための課題認識を職員と共有し、取組を行っている。【組織活性化・人材づくり】	業務の効率化のための環境整備(ICT・AI・ロボットの活用)を行っていない。【組織活性化・人材づくり】
	経営者は、自らの職責を深く理解し、不断の自己研鑽を行っている。【その他】	次世代を担う役員や職員が、全国社会福祉法人経営青年会に入会していない。【組織活性化・人材づくり】
	職員の研修・教育を充実させ、常に次世代の経営層を育成している。【組織活性化・人材づくり】	
	:	:
	:	:
健全で安定的な財務基盤の確立	財務指標に基づく経営分析等により、法人全体および各施設、事業ごとの財務状況を把握している。【経営戦略(方針・目標・計画)】	会計責任者および担当者が、社会福祉法人会計基準等に関する必要かつ十分な知識を有していない。【信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)】
	適切な収益性の確保に向け、将来を見通した計画的かつ効率的な事業運営を行っている。【経営戦略(方針・目標・計画)】	内部統制や事務処理体制の向上に努めていない。【信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)】
	会計処理に関する業務分掌や職務権限を明確にし、適正な会計処理を行っている。【信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)】	内部・外部の適切な確認体制のもとで作成されていない。【信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)】
	計算書類が法令、ルールに従って作成されている。【信頼性(利用者・地域・関係機関・行政等)】	社会福祉充実残額が発生した場合に社会福祉充実計画を策定していない。【公益性】
	社会福祉充実計画は、地域のニーズを踏まえつつ、サービスの向上に資する内容として策定されている。【公益性】	長期計画に基づき、適切に資金調達を行っていない。【継続性】
施設の修繕計画など、明確な長期事業計画に基づき資金計画を作成している。【継続性】	資金の運用は、社会福祉法人制度関連通知等で示された「安全確かつ換金性の高い方法」で行っていない。【安全性】	
職員に対してコスト意識を醸成するための取組を行っている。【継続性】		

Excelによる経営戦略作成シートのダウンロードが可能となる。



中長期における、より**具体的な戦略策定**につながる

経営協ドックを活用することで



経営協ドックを活用することで

- 客観的な経営分析につながり、経営上の課題抽出及び早期改善につながる。
- 法人の強み・弱みを把握することにつながり、経営戦略の策定につながる。
- 詳細な経営分析と戦略から具体的な事業計画の策定につながる。



客観的な評価をもとにした事業計画や戦略策定を行うことで、**安定した経営**につながる。

事業計画策定に必要な要素

事業計画 = 目的の明確化 + 目標の数値化 + 戦略

目的、優先順位を明確にすることで具体的な目標設定につながります。

曖昧な言葉ではなく、具体的な数値にすることで結果を評価する場合に客観性を持った評価につながります。

目標数値に対して、具体的な戦略を立てることで目標数値の達成がより明確になり現場の具体的な行動につながります。

「目的の明確化」、「目標の数値化」、「戦略」を具体化するためには、経営分析が重要である。

-
1. 法人経営のプロセスと考え方
 2. 経営リスクとリスクマネジメント
 3. 業務効率化目標の定め方と推進
 4. 経営資源の活用

経営リスクとは

【経営リスクとは】

➤ 事業活動において発生する可能性のある**不確実性や損失、危機の可能性**などを指す。

【一般的な経営リスクの例】

- ✓ 経営戦略におけるリスク
 - 経営判断や資金計画が不十分なために発生するリスク
- ✓ 財務におけるリスク
 - 事業運営における収支の計画が不十分なために発生するリスク
- ✓ ハザードリスク
 - 自然災害や事故、故障といった外的要因によって発生するリスク
- ✓ コンプライアンス・法務リスク
 - 不祥事や法令違反などの発生によるリスク
- ✓ サイバーセキュリティリスク
 - 重要な情報や個人業法が外部に漏えいしたり、悪用されることで発生するリスク
- ✓ オペレーショナルリスク
 - オペレーションの欠陥によって発生するリスク
- ✓ 人事・労務リスク
 - 従業員の労働に関するリスク

リスクに対するマネジメント

【リスクマネジメントとは】

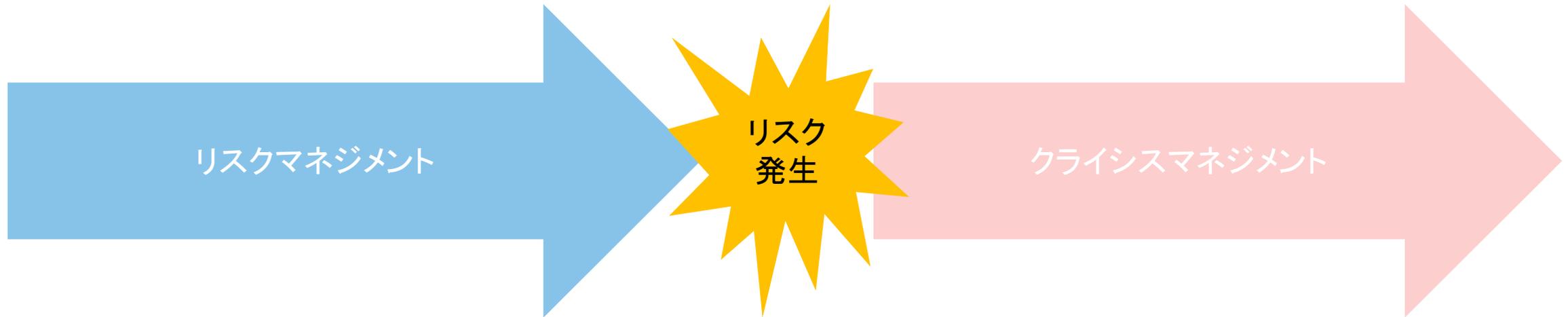
➤ リスクを組織的に管理し、損失や危機を未然に防ぐこと。



事業計画を策定する際に、目標達成の障害となるリスクを抽出することで事業計画を達成するための戦略策定にもつながる。

経営リスクの顕在化が重要

リスクマネジメントの範囲とクライシスマネジメント



【リスクマネジメントの範囲】

- リスクの把握・特定
- リスクの分析
- リスクの評価
- リスクへの対応
- 対応状況の評価・改善

【クライシスマネジメントとは】

- 法人の存続を脅かすような予期せぬ危機が発生した場合に、最小限に被害をとどめることや二次被害の回避、早期復旧を目的とするもの

【例】

自然災害におけるBCP
感染症におけるBCP など

危機的状況を未然に防ぐためのリスクマネジメントも重要だが、リスクが発生後のクライシスマネジメントも重要である。

リスクマネジメントの方法

【例】 職員のSNS利用による経営リスク

職員がSNSを利用している場合の発生する可能性があるリスク

- 利用者や職員の**写真が無断転載**することによる個人情報漏えい
- 業務で知った**利用者や家族等の情報**を転載することによる個人情報漏えい
- 書類などに記載されている**法人や事業所の情報**を転載することによる機密情報漏えい
- 職員の**給与明細や残業時間などの写真や書き込み**をすることで機密情報の漏えい
- 法人や事業所に対する**不平不満などを書き込む**ことによる事業所のニーズ低下
- 職員の**業務怠慢の写真や書き込み**をすることによる事業所のニーズ低下

SNSへの書き込みが**法人に対する影響のみならず職員に対する影響**も大きくなる可能性がある。

SNSによるリスクを具体的な研修で周知する。

-
1. 法人経営のプロセスと考え方
 2. 経営リスクとリスクマネジメント
 3. **業務効率化目標の定め方と推進**
 4. 経営資源の活用

社会的な課題からリスクを考える

総務省の「情報通信白書令和3年度版」によると以下の課題が特に注視が必要であると考えられている。

特に我が国で注視すべき課題

① 人口減少・高齢化

- 少子高齢化は生産年齢人口の減少を通じて様々な業種における労働力不足を招くほか、市場の縮小にもつながる。
- また、人口構造の変化に伴い若年層の経済的負担増につながるなど社会保障制度の維持に影響を及ぼす。

② 生産性向上

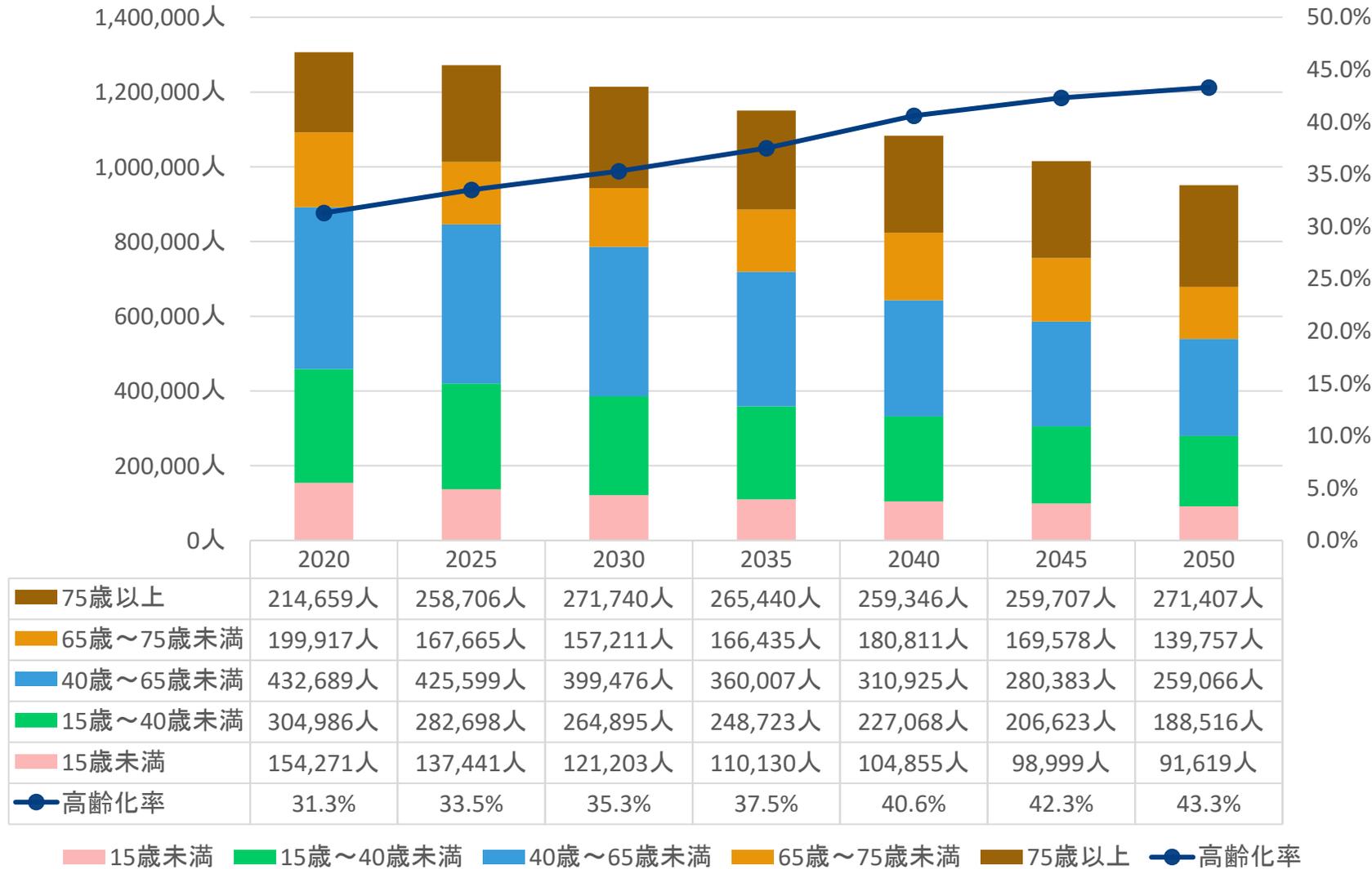
- 少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や国際競争力の低下などが深刻な我が国において、企業の経営資源を最大限に活用し、投資に対して最大限の効果を生み出す生産性向上の取組は、我が国経済の再生を図る上で不可欠となっている。

③ 都市と地方の問題

- 三大都市圏(東京圏、名古屋圏、大阪圏)を中心に、都市部へ人口が集中している。
- 都市部への人口集中は、都市における過密化等による感染症リスクや自然災害リスクの増加や交通混雑等を引き起こす一方で、地方における人口流出による地域経済・産業の担い手不足、コミュニティ維持の困難を引き起こす要因となる。

人口減少や高齢化などの課題から経済の再生を図るうえで生産性向上が不可欠であると考えられている。

奈良県の人口推移（予測）



奈良県の特徴

- 2020年以降も**人口減少**が**継続**する予測になっている。
- 総人口は減少するが、**75歳以上の人口は増加傾向**にある。
- 上記内容から**高齢化率**は**増加傾向**にある。

福祉施設の喫緊の課題（経営リスク）

【課題】

✓ 生産年齢人口が減少していく一方、高齢者人口は増加していく中において、サービス提供を行うための**人材確保が喫緊の課題**となっている。



【リスクマネジメントのための考え方】

サービスの質を確保するとともに職員の負担の軽減をするための生産性向上の取組を推進することが重要である。

現状の業務を改善し、**効率的なサービス提供の方法を実践する必要がある。**

業務効率化とは

【業務効率化とは】

業務における、ムリ、ムダ、ムラを省き、より少ない労力とコストで大きな成果を得られるように業務を改善すること。



ムリ: 能力以上の成果を求めて負荷がかかっている
ムダ: 能力に対して負荷が下回っている
ムラ: ムリとムダの両方が混在している

目的

【ムリ】
目的に対して手段が下回ること
で目的が果たせない状態

【ムダ】
目的に対して手段が上回ること
で目的以上の手間がかかる状態

【ムラ】
目的に対して手段が下回ったり、
上回ったりすることで、手間の
度合いが変わる状態

業務効率化の落とし穴 パート1

業務効率化 = 日常業務 - ムリ - ムダ - ムラ

業務効率化が**目的**になってしまうことで、日常業務からムリ、ムダ、ムラを抽出することにつながらず効率化が進まない。

業務を効率化する**目的を明確**にすることで**目標設定が具体化**され、**改善活動後の評価**につながる。

業務効率化目標の定め方

例えば

業務効率化を行う目的として「人材不足の解消」とした場合

- 
- ✓ どのくらいの人材が不足しているのか？
 - ✓ 時間や時期によって変化はあるのか？ などから



「1日あたり」、「1月あたり」、「1年あたり」という単位で削減する時間を具体化させる必要がある。



目標の数値化が重要

業務効率化の推進方法

【ECRS(イクスル)による業務改善】

- E**liminat(エリミネート): 排除できる業務はないか?
- C**ombine(コンバイン): 結合と分離できる業務はないか?
- R**earrange(リアレンジ): 入れ替えと代替できる業務はないか?
- S**implify(シンプリアイ): 簡素化できる業務はないか?

【ECRSを行う上で必要な取組】

- ✓ 業務効率化を行う目的の明確化(「何のために業務を効率化させる必要があるのか」など)
- ✓ 1日の業務を抽出(時間毎の業務とそれにかかる人数と時間など)
- ✓ 時期などによって変化する業務を抽出(1月毎や季節で変化する業務とそれにかかる人数と時間など)
- ✓ 業務ごとの目的を抽出(「なぜその業務が必要なのか」など)
- ✓ 業務ごとの実施方法の抽出(「記録は手書きで行っている」など)
- ✓ 利用者に直接かかわる業務と準備業務の抽出

業務の中の「ムリ・ムダ・ムラ」を見つけ
てECRSの考えのもと改善を行う。

業務効率化の落とし穴 パート2

業務効率化 = **日常業務の細分化** + 分析

業務を細分化するのは、それぞれの業務工程の中に存在する「ムリ・ムダ・ムラ」を発見すること



業務を細分化し、ECRSを行うことで業務が複雑になり、業務効率化が進まないケースがある。

複数の業務が重なっている時間帯などから分析をしていくことで、それぞれの業務工程を「結合する」や「入れ替える」という方法が効果的である。

業務効率化の落とし穴 パート3

ヒューマンエラーを防止 = **チェック + チェック + チェック**

ヒューマンエラーの防止策として「ダブルチェック」などを用いる場合がある。



チェックの回数を増やすことが必ずしも対策にはならず、逆に責任の分散につながりミスが増える場合がある。

業務が複雑になっていることでヒューマンエラーが発生するケースが多いため、「チェック」ではなく複雑化の解消を行うことが有効である。

業務効率化を定着させるためには

【ポイント】

- ① 業務効率化を行う目的を設定する。
- ② 職員のスキルによらず業務が滞っているところを分析する。
- ③ 滞っている業務を解消するための代替方法を検討する。⇒注意1
- ④ 代替方法を導入することで削減できる時間を目標として設定する。
- ⑤ PDCAサイクルを実行する。

注意1

代替方法を検討する際に失敗する例

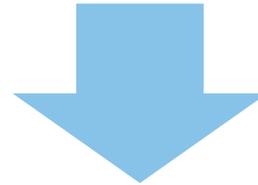
- **管理職・役職者などのみで検討**を行ってしまい現場とのミスマッチが発生することで、例えばICT機器を導入しても使用に至らない。

-
1. 法人経営のプロセスと考え方
 2. 経営リスクとリスクマネジメント
 3. 業務効率化目標の定め方と推進
 - 4. 経営資源の活用**

経営資源と必要な考え方

経営資源

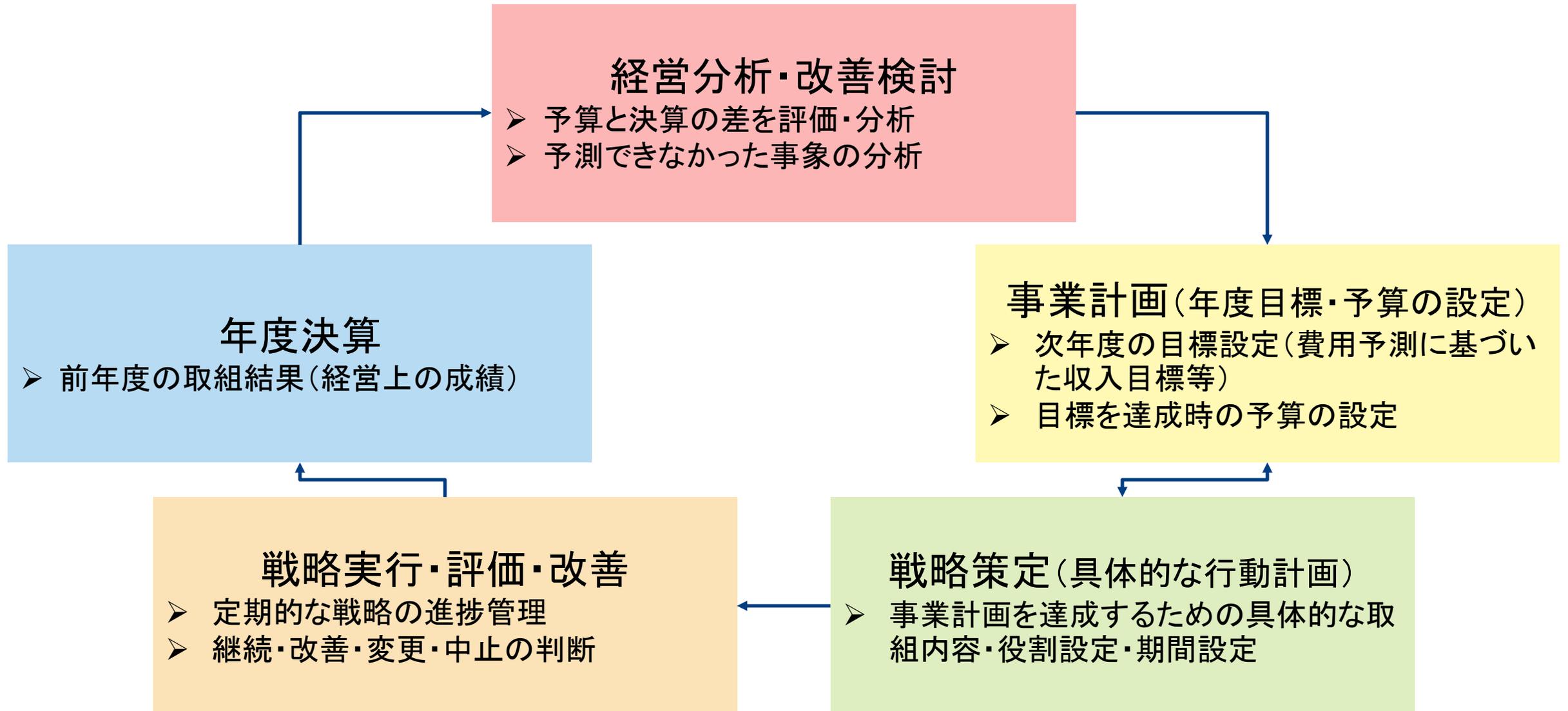
- ヒト・モノ・カネ・情報などが4大経営資源といわれており、法人経営を行う上で役立つ要素や能力のことを指す。



経営資源の活用に必要な考え方として

- 自法人(事業所)の経営資源を正確に把握する。
- 職員のスキルを正確に把握する。
- 運営に必要な費用を正確に把握する。
- 目的を明確にし、適切な手段を正確に把握する。

経営資源を活用するために



経営分析・改善検討

- 予算と決算の差を評価・分析
- 予測できなかった事象の分析

前年度決算と事業計画を分析することで、法人経営における課題を抽出や自法人の経営資源で活用できていない点を把握する。



【ポイント】

- 指標や客観的な分析を行うことで潜在化されている課題を顕在化できる。

事業計画(年度目標・予算の設定)

- 次年度の目標設定(費用予測に基づいた収入目標等)
- 目標を達成時の予算の設定

前年度の課題や活用できていない経営資源をどのように改善するかを数値化・言語化をして計画を策定する。

【ポイント】

- 具体的な数値化・言語化をすることで結果の適正な評価につながる。

戦略策定(具体的な行動計画)

- 事業計画を達成するための具体的な取組内容・役割設定・期間設定

数値化と言語化された目標を具体的に達成するために、詳細な取組内容や実施する職員の役割分担、評価や達成する期間などを計画する。



【ポイント】

- 取組内容や役割分担、評価や達成の時期を明確にすることで適正な改善につながる。

戦略実行・評価・改善

- 定期的な戦略の進捗管理
- 継続・改善・変更・中止の判断

設定した期間に基づいて取組みを行った結果と目標達成度合いを評価して、継続・改善・変更・中止の判断する。



【ポイント】

- 進捗管理を適正に行うことで安定した経営につながる。

講師プロフィール



金沢 幸蔵（かなざわ こうぞう）

**株式会社川原経営総合センター
福祉経営コンサルティング部**

資 格	社会福祉主事任用資格
支 援 先	• 社会福祉法人、医療法人、株式会社等が運営する介護福祉施設全般
経 験	• 特別養護老人ホーム 生活相談員 • 老人保健施設 支援相談員 • 特別養護老人ホーム フロア統括マネジャー • 介護付有料老人ホーム 副主任 兼同法人全体の新卒研修担当（200名前後） • 特別養護老人ホーム 施設長 兼同法人の理事
支 内 援 容	• 経営改善コンサルティング • 生産性向上、業務効率化コンサルティング • ICT導入コンサルティング • その他研修等

ご清聴ありがとうございました



<ご質問・お問合せ先>
株式会社川原経営総合センター

経営コンサルティング部門 福祉経営コンサルティング部 金沢 幸蔵

TEL: 03-5422-7147 E-mail: k-kanazawa@kawahara-group.co.jp



〒140-0001 東京都品川区北品川4丁目7番35号 御殿山トラストタワー9階
TEL : 03-5422-7670 (代表) / FAX : 03-5422-7617
<https://www.kawahara-group.co.jp> E-mail : info@kawahara-group.co.jp

アンケートのご協力をお願い

下記に表示されているQRコードを読み込んでいただきアンケートにご協力ください。

