

2024年度 定例社員総会

議案書 P109

7. 報告事項 6) 日本作業療法士協会の財務管理指針について

補足資料

「職員給与規定の見直しと人事管理制度の創設」から始める 「新たな協会の組織マネジメント」の提案

事業中心の組織マネジメントから、
人事管理を含めた
組織全体のマネジメントへの転換

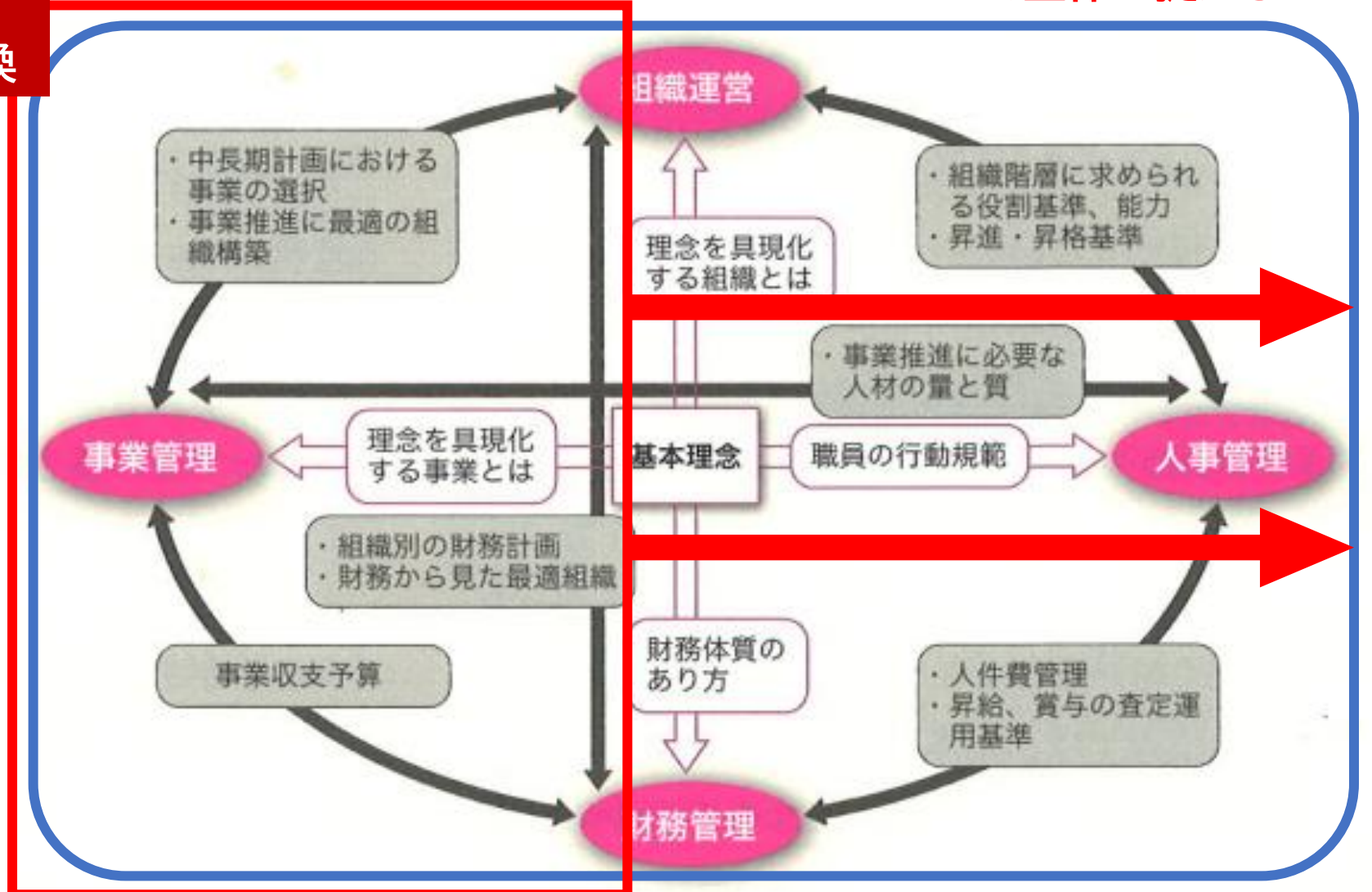
組織運営と人事管理は組織改編で事務局
内の階層や役割が明確化されつつある。

基本理念と4つの側面
で全体を捉える

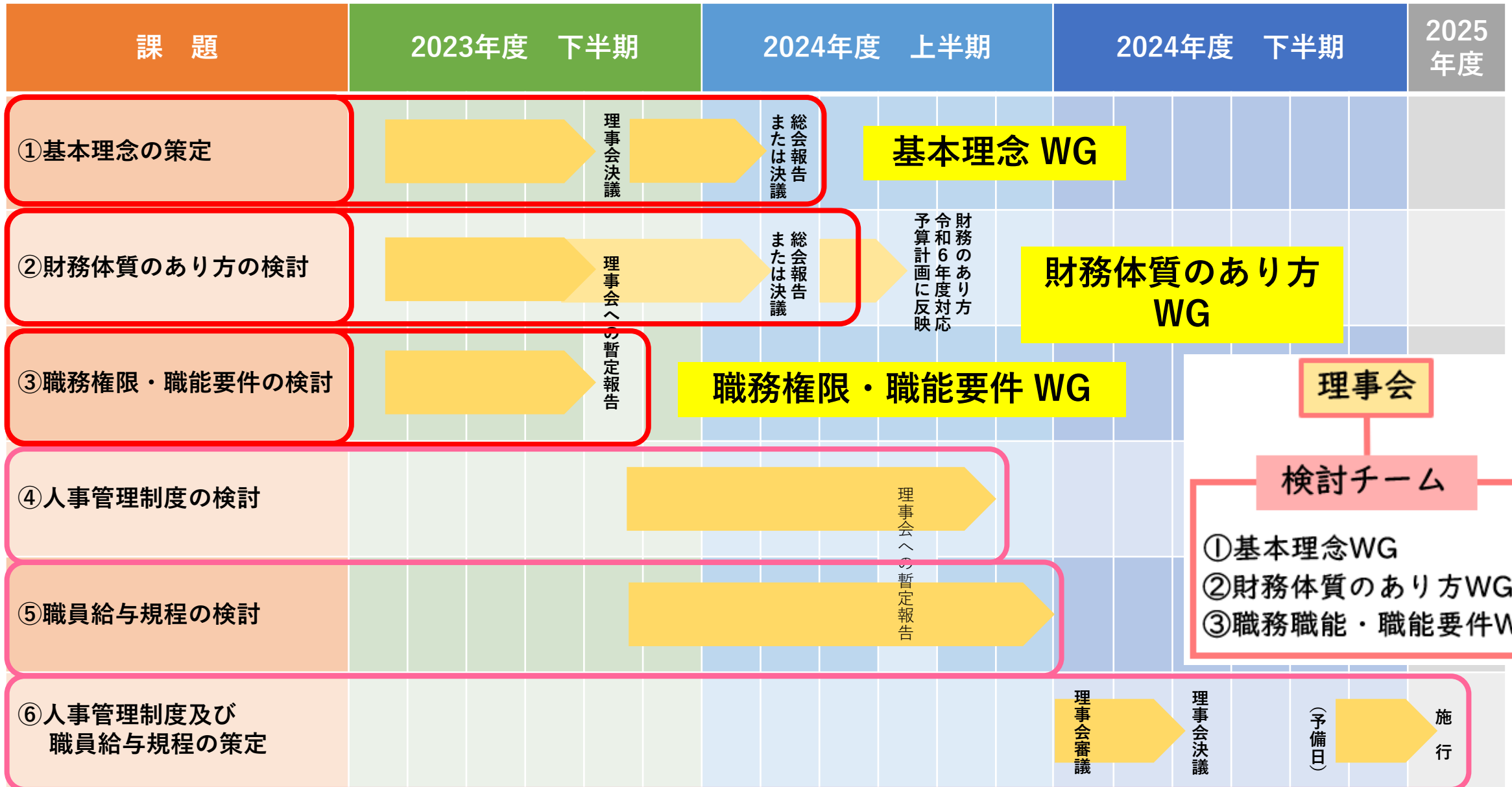
人事管理制度の構築に向けて、
組織としての基本理念等を検討する

財務体質のあり方を検討する
財務管理指針の策定

人事管理制度の完成

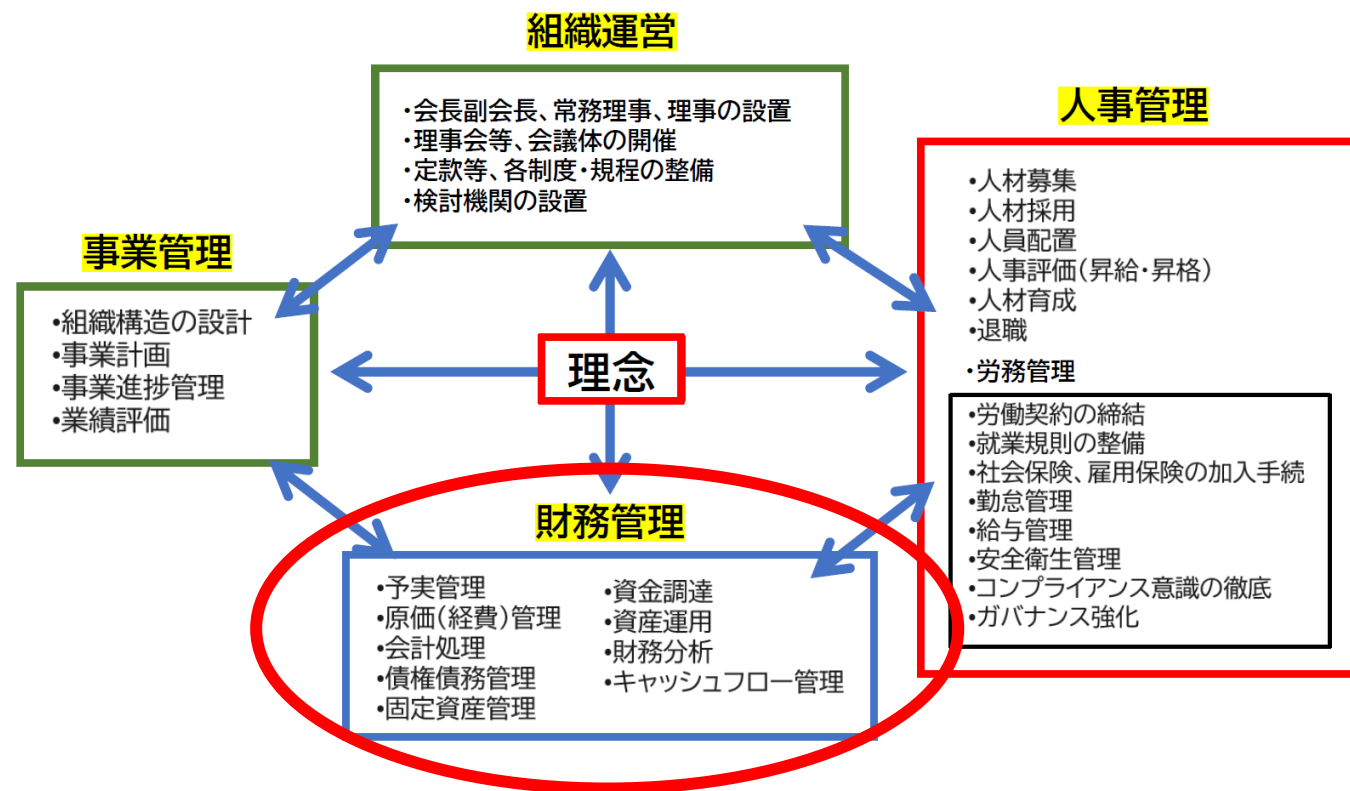


検討スケジュール



協会組織の機能

協会組織がどうあるべきか「基本理念」を中心に置き、4つの機能（組織運営、事業管理、財務管理、人事管理）が取り囲む



財務のあり方WGの目標

日本作業療法士協会にける「財務管理指針」を策定し、

2024年4月定例理事会で承認を受け、同年5月の社員総会にて報告する。

「財務管理指針」策定に向けたワーキングプロセス

1. 組織マネジメント全体の概念を把握、理事会内で共通認識を図る
2. 「財務管理」と、「組織運営」「事業管理」「人事管理」それぞれとの関連性から課題を浮き彫りにさせ、同時に解決方針・方法を検討する
3. 「財務体質のあり方」を策定するための論点整理

4. 「財務管理指針」
仮案の作成・更新

5. 協力者から意見収集し案に反映させる
6. チーム会議、常務理事会、理事会への暫定報告、意見収集し、案に反映させる
7. 「協会理念」との整合化

8. 理事会への上申・審議・決議を諮る
9. 理事会にて承認を受けた内容を社員総会にて報告する

参考とした
関連する本会規程

-  I -02 一般社団法人及び一般財団法人に関する法律
-  II -01 定款（20220528改定版）
-  II -02a 定款施行規則（20230520改定）
-  III-02-01 会費等に関する規程（20220528改定）
-  III-08-01 会計処理規程（20160716改正）
-  III-08-07 資金管理運用規程（20161217）
-  III-15-01 職員就業規則（20171216改定版）(1)
-  III-15-02 職員給与規程(20171216改定版）(1)
-  III-15-03 職員退職金規程（20001217）(1)

一般社団法人 日本作業療法士協会 財務管理指針

I. 指針の目的				
<p>本指針の目的は、会員の会費を主たる原資とする本会の資金が、定款および基本理念に沿って実施される本会の事業と組織運営のために適切に費消(運用)されるよう、その基本的な考え方を提示することにある。具体的には、収支状況の把握と明確化、財政シミュレーションの実施、本会の方針(基本理念もしくは活動方針)に照らした事業選定、戦略的な意図や費用対効果を踏まえた資金配分、財務指標を用いた財務分析等、財務管理のあり方や方法の骨子を示す。</p>				
II. 財務指針				
大項目	中項目	小項目	解説	
1 基本	1)	定款第3条に規定されているように、本会は「国民の健康と福祉の向上に資すること」を目的とした公益的事業を実施しており、資金はこの目的のために費やされる。	定款には法人の目的を「国民の健康と福祉の向上に資すること」と規定している。「国民」という不特定かつ多数の者の利益の増進に寄与するものであり、本会は公益に資する事業を実施する組織である。	
		本会は非営利一般社団法人であり、会員に利益を分配することを目的とはしていない。本会の事業の多くは、作業療法士の学術・技能の向上、適切な配置、そのための法制度の整備、普及・振興、社会的地位の向上等のために実施される事業であり、一見してその直接的な受益者は会員であるが、それらはあくまでも国家資格たる作業療法士が「国民の健康と福祉の向上に資する」ため、という社会的使命を帯びた、間接的ではあるが公益的な事業である。	① 会員が受益者となっている事業は、間接的に「国民の健康と福祉の向上に資すること」を目的に行われていることについて、会員に説明し、理解を求める。	
		定款、基本理念・活動方針・行動指針(以下基本理念等)に沿いながら、組織運営、事業管理、人事管理等、組織全体の関連性を踏まえて財務管理を実行していく。	① 中長期的な事業戦略、年度毎の事業計画を立てる議論の最初の段階から、財務管理の視点を入れて検討する。 ② 財政問題に特化した戦略会議を、外部専門家も加えて組織し、決算・予算審議等の節目節目に適時開催する仕組みを整える。	
	2)	決算書等を基に、財務分析を実施、財務状況を把握し、財政シミュレーションを行う根拠にする。	① 財務状況の把握には分析手法を活用する等、客観的に示すよう努める。必要であれば財政問題に特化した戦略会議に基づき、外部専門家等の協力を得る。	財務分析により、現在の財務状況を把握できれば「自組織の財務状態が良いのか悪いのか」「どの程度改善が必要か」「本会の強み弱み」等が分かり、適切な戦略を練ることができる。財務状況の把握には分析手法を活用する等、客観的に示すよう努める。より客観的で正確かつ専門的な分析においては、専門家に委託あるいは外部専門家等を招いて検討する。
		安定的な健全な財務管理を維持するために財政シミュレーションを行う。	① 財政シミュレーションは毎年度行い、その時期は、前年度の決算後、次年度予算計画に着手する前とする。	財務状況は、内部要因だけでなく、経済情勢等、本会に影響を与える様々な要素について把握することや、同業他団体等の情報から比較検討する等、外部要因からひも解く必要がある。
			② 当該年度以降の本会の基本方針、5カ年戦略、事業計画、会員動向の予測等に基づいて行う。	財政シミュレーションは、前年度決算までの収支状況、財務分析結果を参考に、また、短期、中期、長期それぞれの視点を踏まえ行う。財政問題に特化した戦略会議に基づき、外部専門家等の協力を得る。
③ 物価上昇、人口構造の変化による人材確保や雇用に影響する要素等、考えられる財政に影響する外的要因に関して情報収集し反映させる。	「財政」とは「国や地方公共団体が、存立を維持し、活動するために必要な財力を取得、管理、処分する一連の作用」や「個人や団体などの経済状態」という意味を表す言葉である。 「財務」とは「法人における資産管理、損益管理、キャッシュフロー管理」や「事業やプロジェクトの収支管理」、「国や地方公共団体による資金調達、及び調達した資金の運用など財政に関する事務」などの意味を表す言葉である。			
2 財政シミュレーション	2)	① 財務状況の把握には分析手法を活用する等、客観的に示すよう努める。必要であれば財政問題に特化した戦略会議に基づき、外部専門家等の協力を得る。	財務分析により、現在の財務状況を把握できれば「自組織の財務状態が良いのか悪いのか」「どの程度改善が必要か」「本会の強み弱み」等が分かり、適切な戦略を練ることができる。財務状況の把握には分析手法を活用する等、客観的に示すよう努める。より客観的で正確かつ専門的な分析においては、専門家に委託あるいは外部専門家等を招いて検討する。	
		② 当該年度以降の本会の基本方針、5カ年戦略、事業計画、会員動向の予測等に基づいて行う。	財務状況は、内部要因だけでなく、経済情勢等、本会に影響を与える様々な要素について把握することや、同業他団体等の情報から比較検討する等、外部要因からひも解く必要がある。	
		③ 物価上昇、人口構造の変化による人材確保や雇用に影響する要素等、考えられる財政に影響する外的要因に関して情報収集し反映させる。	財政シミュレーションは、前年度決算までの収支状況、財務分析結果を参考に、また、短期、中期、長期それぞれの視点を踏まえ行う。財政問題に特化した戦略会議に基づき、外部専門家等の協力を得る。	

			④ 財政シミュレーションでは、支出を事業費、人件費、管理費に分けた上で、資金の状況からそれぞれの総額とそれらを合算した全総額の上限額を決め、予算計画時の目安とする。	安定的な財務管理のために、予算の大枠を決めて、その中で配分を決めていく。 毎年全く同じ事業を実施することはなく、作業療法5ヵ年戦略事業であれば、単年あるいは数年のみ実施して終了する事業もあるので年度予算額は変動する。前年度予算ありきではなく、年度毎の適切な上限額を決めなければならない。		
3	適正な事業計画と事業評価	1)	事業計画は定款、基本理念等に沿い、協会の方針を反映させる。かつ、財政シミュレーションで示す支出の上限額に納まるよう計画する。	① 事業計画と予算計画、2つの策定プロセスを整備し適正化させ、見える化する。	事業計画は、理事会で方針を立て、各部署からそれに必要な意見や事業計画が予算と共に提出され、最終的に理事会で事業計画と予算案が決定していく。各部署(部・室・委員会)からの事業計画案、予算要求のスケジュールやタイミング等の仕組みを構築し、関係者が把握できるよう見える化する。	
				② 重要度、優先度の高い事業区分(あるいは事業)から事業実施の可否、予算規模を決める等、選択と集中の考えの基、予算配分していく。	どのような事業を実施していくかを定めることは、財務状況そのものと相互に大きく影響し合う。組織内外の状況を俯瞰し、まずは組織が進むべき重要な方向性を見極め、その中で成果が見込まれる事業、本会だからこそ行う事業に重点化する考え方で実施していくことが肝要である。	
				③ 事業は未執行とならないよう計画する。	各部署は事業の未執行がでないような事業計画、予算計画となるよう、計画時は十分な検討を行う。未執行がなかったとしても、当初使用用途変更があった場合、計画時の課題に関して報告させる。未執行となった場合、残った予算の使い道は理事会で検討する。	
				④ 年度途中で事業資金が必要になったときに対応できる予算案を作成する。	重要事業の予算が不足となった場合や、年度途中で国の要請で必要な事業が開始されるようなときのために対応できる予算案を立てておく。	
	2)	事業の進捗や結果から、事業の終了や継続等を判断する	① 年度末の事業評価について実施部署が自己評価し、理事会に報告。理事会は(財政問題に特化した戦略会議を、外部専門家も加えた専門部署により)改めて事業評価する。	5ヵ年戦略事業で決まった事業であっても、進捗や結果から事業の終了も適切であれば理事会で決議されることもある。継続か終了かはその事業の計画内容と見通しを踏まえながら、重要性や緊急性、費用対効果等から判断する。 ただし、費用対効果(事業成果)を示すには、事業実施から数年のタイムラグを要することも多いので見極めが重要となる。		
4	支出の適正化	1)	各部署、および財政問題に特化した戦略会議を実施する外部専門家も加えた専門部署は、それぞれの事業費、人件費、管理費について計画から実行、評価、それぞれの過程で、費用対効果を精査する等、支出が適正かどうかを検討する。		費用対効果の検証は、事業を実施したり、人を雇い入れたり、あるいは物品を購入した際、かけた費用に対して得られた効果を示すことである。加えて、その一連のプロセスと結果を活用することでもある。 例えば、情報管理のシステムを導入することで、職員の労働時間が減少(人件費の削減)となる、あるいは会員の利便性が明らかに変わる(届出文書作業時間が短縮等)等で示される。 費用対効果を明らかにすることで進められることとしては、以下の①～③がある。 ①意思決定の指針:事業を実施するかしないかの判断になる ②パフォーマンスの可視化:費用に対する成果が客観的に分かる ③将来の予測:費用対効果の推測精度が高まれば、将来予測が容易になる。つまり計画が立てやすくなる。	
			2)	人事管理制度導入により、業務の見直しや生産性の向上を進め、人件費をはじめ、それに関連する管理費、事業費等の適正化を図る。		職務権限・職能要件を明確にし、人事評価制度やキャリアパスの仕組みを整備することで、人材育成、優秀な人材の確保を進めていくことになる。 現状の業務分析を実施、業務と人員配置のムリ・ムダ・ムラを改善することで人件費(人件費率)を最適化できる。人事管理制度は、人件費だけでなく関連して管理費、事業費と影響し合うので全体として見ていく。
			3)	オンラインやシステム開発等、ICT等を十分に活用し、財務の効率化、合理化を徹底して図る。		作業の効率性、ムラが起らない等、ICT等には期待できるメリットがある。一方で初期費用や維持費に費用がかかることや、停電時のリスク等が考えられ、総合的な判断が必要となる。これらICT等の情報収集に努め、適時活用していく。 ICT:Information and Communication Technologyとは日本語では、「情報通信技術」と訳され、コンピュータを単独で使うだけでなく、ネットワークを活用して情報や知識を共有することも含めた幅広い言葉である。
5	収益の確保	1)	定款、基本理念等に沿って必要な事業のためにどれだけの収益を確保すべきか、そのための原資をどこから調達するべきか、常に検討する。	① 事業に必要な資金や内部留保金、用途を明らかにした積立金等、必要な資金の目安を明らかにする。	資産の状況を踏まえ、不足しているのか、過剰なのか、積立金は適切なのか運営に必要な資金について常に最適化を図る。不足しているのか、不足してくのかを財務分析、財務シミュレーションから予測する。資金をいくらいつまでに増やすか等、検討する。	
				② 会費収入の確保は協会運営上もっとも重要な課題であり、多部署間で連携をとって対処する。	入会者の増加、退会者の抑制の対策を講じる部署との連携が必要。情報を共有し、事業に必要な会費収入を確保する。一方で、会費収入の変化に応じた財務管理を基本とする。 以上のこととは別に、定款、基本理念等に沿って必要な事業のためにどれだけの収益(会費収入)を確保すべきかの検討が必要である。	
			③ 収益事業の実施の必要性と可能性を検討していく。	会員数の維持・増とともに、会費以外の収益事業も視野に入れた運営を検討していく。ただし、採算性、定款、基本理念等に照らしたとき本会が取り組むべき事業かどうか、その可能性と内容に関して十分な検討をしていく。		
6	業務体制	1)	財務管理を機能させるために、各指針を実行する体制を整備し担当者等を置く。		今後、財務管理指針に則って具体的な財務管理を実施するために、また指針で示されたことを滞りなく進捗させるため、いつから誰がどのように等、実行するための組織化を進める。	
	付記		1. 本指針の運用は、2024年度から開始し、予算計画策定に関しては2025年度分からとする。 2. 必要に応じて本指針の改正、改定を実施していく。			