

## 科目：「専門科目：福祉サービスの組織と経営」

### I. 出題基準 & 出題実績（第 33 回～第 35 回）

大項目	中項目	例示	[過去問]
1 福祉サービスに係る組織や団体	1. 社会福祉法人制度	定義／役割／税制／実際／他	33-119/35-119*/
	2. 特定非営利活動法人制度	定義／役割／税制／実際／他	34-119/35-120/
	3. その他の組織や団体	医療法人／公益法人 ／営利法人／市民団体／他	33-120/35-121/
2 福祉サービスの組織と経営に係る基礎理論	1. 組織に関する基礎理論	-	33-121*/33-122/ 34-120*/ 35-122*/
	2. 経営に関する基礎理論	-	33-125/34-120*/ 35-123/
	3. 管理運営に関する基礎理論	-	33-121*/ 34-120*/
	4. 集団の力学に関する基礎理論	-	33-121*/ 35-122*/
	5. リーダーシップに関する基礎理論	-	33-123/34-121/
3 福祉サービス提供組織の経営と実際	1. 経営体制	理事会の役割／その他	35-119*/
	2. 財源	自主財源／寄附金／補助金 ／介護報酬／他	-
	3. 福祉サービス提供組織のコンプライアンスとガバナンス	-	-
	4. 福祉サービス提供組織における人材の養成と確保	「福祉人材確保指針」／他	34-122*/ 35-124*/
	5. 福祉サービス提供組織の経営の実際	財務諸表の理解／他	33-124/34-123/
4 福祉サービスの管理運営の方法と実際	1. 適切なサービス提供体制の確保	スーパービジョン体制／サービスマネジメント／チームアプローチ／苦情対応・リスクマネジメントの方法／他	33-121*/34-124/ 35-125/

		2. 働きやすい労働環境の整備	キャリアパス・OJT・OFF-JT ／育児・介護休業 ／メンタルヘルス対策／他	34-122★/34-125/ 35-124★/
		3. 福祉サービスの管理運営の 実際	-	

(★は複数項目該当問題)

参考：社会福祉士国家試験過去問解説集 2024 (一社) 日本ソーシャルワーカー教育学校連盟 編 中央法規出版 2023 年 5 月 1 日 p.151

## Ⅱ. 出題基準別過去問（第 33 回～第 35 回）選択肢の正誤検討 及び選択肢別解説（空欄語句検討を含む）

－受講生各位－

- ・ 事前に以下の予習を行って講義に参加することをお勧めします。
- 過去問選択肢の正誤判断を試みましょう（（ ）内に○or×を入れていく）。
- \* 大項目 1 から、順次、進めていきましょう。

### 大項目 1（福祉サービスに係る組織や団体）

#### \* 中項目 1（社会福祉法人制度）

##### 第 33 回 119 番 社会福祉法人に関する適・不適判断問題

- 1（ ） 理事長は、無報酬でなければならない。
- 2（ ） 経営安定化を図るため、収益事業を行う義務がある。
- 3（ ） 設立認可を行う所轄庁は、主たる事務所の所在地を管轄する厚生労働省の地方厚生局である。
- 4（ ） 規模にかかわらず、決算書類を公表する義務がある。
- 5（ ） 評議員会の設置は任意である。

（正答 4）

- 1-1：社会福祉法人の理事（理事長も理事の一人として含まれる）、監事及び評議員に対する報酬は、不当に高額なものとならないような支給基準を定め、**評議員会の承認**を受けて支給しなければならない（社会福祉法第 45 条の 35）。
- 2-1：社会福祉法人は、社会福祉事業に**支障がない限り**、公益事業又は社会福祉事業若しくは公益事業の経営に充てることを目的とする収益事業を行うことができる（社会福祉法第 26 条（任意規定））。
- 3-1：社会福祉法人の所轄庁は、原則、その主たる事務所の所在地の**都道府県知事**である。
- 4-1：すべての社会福祉法人は、計算書類等（各会計年度にかかる**計算書類（BS&CF）**及び事業報告並びにこれらの附属明細書並びに監査報告書）のインターネット上での公表、定時評議員会開催日の**2 週間前**の日から**5 年間**の主たる事務所での備置が義務付けられている（社会福祉法第 45 条の 32）。
- 5-1：社会福祉法人は、評議員、評議員会、理事、理事会及び監事を置かなければならない（社会福祉法第 26 条）。尚、**評議員会は**、全ての評議員で組織され、法人運営の基本事項・体制を決定するとともに役員（理事、監事）の選任・解任等を通じて法人経営を監督する**必置の議決機関**である。

##### 第 35 回 119 番 社会福祉法人の組織体制に関する適・不適判断問題

- 1（ ） 社会福祉法人は、定款、貸借対照表、収支計算書、役員報酬基準等を公表しなければならない。
- 2（ ） 社会福祉施設を経営している社会福祉法人において、当該施設の管理者は法人の理事になることは禁止されている。

- 3 ( ) 社会福祉法人は収益事業を行うことが禁止されている。
- 4 ( ) 社会福祉法人における評議員の選任・解任は、定款に定めることにより、理事長や理事会が決定することが可能である。
- 5 ( ) 社会福祉法人は、理事長以外に業務執行理事を評議員会で選定することができる。

(大項目 3—中項目 1 の内容と混在)

(正答：1)

- 1-1：社会福祉法人は、定款、報酬等基準、役員等名簿、計算書類（貸借対照表、収支計算書）及び現況報告書をインターネット等を利用して公表しなければならない（社会福祉法第 59 条の 2）。
- 2-1：社会福祉法人が施設を設置している場合は当該施設の**管理者（例、施設長等）を理事**に含めなければならない（社会福祉法第 44 条第 4 項第 3 号）。
- 3-1：社会福祉法人は、その経営する社会福祉事業に**支障がない限り**、公益事業又は収益事業を行うことができる（社会福祉法第 26 条）。
- 4-1：社会福祉法人における評議員の選任・解任は、**定款の定めるところ**（評議員選任・解任委員会の設置等）により選任（解任）するとされ（社会福祉法第 39 条）、理事会（理事長）で決定することはできない。
- 5-1：業務執行理事（代表権は有しない）の選定は、**理事会の決議**で行う。

**\* 中項目 2（特定非営利活動法人（NPO 法人）制度）**

**第 34 回 119 番 特定非営利活動法人に関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) 内閣府の 2021 年（R3 年）3 月 31 日現在の統計によると、特定非営利活動法人が行う事業のうち、最も多いのは、「社会教育の推進を図る活動」である。
- 2 ( ) 特定非営利活動法人の設立認証等を行う所轄庁は、内閣府である。
- 3 ( ) 特定非営利活動法人の設立に当たっては、社会福祉事業を実施するために必要な財産を保有しなければならない。
- 4 ( ) 特定非営利活動法人は、地方公共団体の議会の議員候補者を推薦したり、支持したりする目的で設立することはできない。
- 5 ( ) 特定非営利活動法人の監事は理事の中から選任される。

(正答：4)

- 1-1：NPO 法人の活動分野（20 分野）のうち最も多いのは「**保健・医療又は福祉の増進を図る活動**」である。第 2 位は「社会教育の推進を図る活動」、第 3 位は「子どもの健全育成を図る活動」、第 4 位は「前各号に掲げる活動を行う団体の運営又は活動に関する連絡、助言又は援助の活動」、第 5 位は「まちづくりの推進を図る活動」の順となっている（R5 年 1 月 31 日現在 内閣府調査）。
- 2-1：NPO 法人の**所轄庁（設立認証、監督等を行う行政機関）**は、原則として、主たる事務所所在地の都道府県知事である。ただし、当該事務所が一の指定都市の区域のみに所在する場合は、指定都市の長が所轄庁となる（特定非営利活動促進法（以下、「NPO 法」）第 9 条）。
- 3-1：NPO 法人設立の人的要件として**10 人以上の社員**を有することが規定されている（NPO 法第 10 条）。

1 項第 3 号) が、**資産要件に関する規定は定められていない。**

4-1：NPO 法人の活動では、特定の公職者（候補者を含む）又は政党を推薦し支持し又はこれらに反対することを目的とするものでないことが求められている（NPO 法第 2 条 2 項第 2 号）。

5-1：NPO 法人の**監事**は、理事や法人全体の業務執行を監督する立場として、**兼職禁止**が定められている（NPO 法第 19 条）。

**第 35 回 120 番 特定非営利活動法人の組織運営に関する正誤判断問題**

- 1 ( ) 特定非営利活動法人における最高意思決定機関は、評議員会である。
- 2 ( ) 特定非営利活動法人において役員に報酬を支払うことができるのは、役員総数の半数までである。
- 3 ( ) 特定非営利活動法人は、その主たる活動の目的を、政治上の主義を推進、支持、反対するための活動とすることができる。
- 4 ( ) 特定非営利活動法人は、法律に定められた要件を満たし、必要な書類を添えて所轄庁に申請し、審査を経て認可された後、登記することによって成立する。
- 5 ( ) 特定非営利活動法人は、その社員の資格の得喪に関して不当な条件を付してはならず、加入や脱退の自由を保障する必要がある。

(正答：5)

1-1：NPO 法人の業務は、定款で理事その他の役員に委任したものを除き、すべて**社員総会の決議**によって行う（NPO 法第 14 条の 5）。

2-1：NPO 法人の役員（理事・監事）に報酬（当該役職に就いていることに対する対価）を支払うことができるのは、**役員総数の 1/3 以下**である（NPO 法第 2 条 2 項第 1 号）。

3-1：NPO 法人は**非営利な団体**として設立された法人である（NPO 法第 2 条 2 項第 1 号）。

4-1：NPO 法人は、都道府県（管下市町村への事務移譲可）又は指定都市の条例で定めるところにより、申請書（必要書類添付）を所轄庁に提出し、**設立の認証**を受けた後、**登記**することによって成立する（NPO 法第 10 条・第 13 条）。

5-1：NPO 法人は、**市民に開かれた団体**であるべきとの観点から、社員資格の得喪に関し不当な条件を付してはならないとされている（NPO 法第 2 条 2 項第 1 号）。

**\* 中項目 3（その他の組織や団体）**

**第 33 回 120 番 福祉サービス関連事業実施組織・団体に関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) へき地医療や救急医療などを担うことが要件となっている社会医療法人は、医療保健業について法人税は非課税となっている。
- 2 ( ) 「平成 29 年介護サービス施設・事業所調査」（厚生労働省）によると、介護保険法による指定訪問介護事業所の開設（経営）主体別事業所数の構成割合は社会福祉法人が最も高い。
- 3 ( ) 組合員の生活の文化的経済的改善向上を図ることを目的に設立された消費生活協同組合は、介護保険事業を実施できないとされている。

- 4 ( ) 医療法人は全て、本来業務である病院、診療所、介護老人保健施設のほか、収益業務も実施することができる。
- 5 ( ) 地域の自治会・町内会が法人格を取得する制度は存在せず、集会場など土地・建物の管理は個人名義で行う必要がある。

(正答：1)

- 1-1：社会医療法人は、非営利性の徹底のもと、地域医療（僻地医療、救急医療等）の重要な担い手と位置付けられ、公益性の高い医療保健業については法人税非課税とされている。
- 2-1：(最新資料(「令和3年介護サービス施設・事業所調査(厚生労働省)」))で、各自、確認しておきましょう。  
\* 過去の出題で扱われた各種データ・報告書等は、HP等を活用して、「概要」範囲を中心にして、一読しておくとい良いでしょう。
- 3-1：生活協同組合が行うことができる事業として、医療、福祉に関する事業も挙げられている(生活協同組合法第10条)。
- 4-1：医療法人は収益業務を行うことができない(医療法第42条)。尚、社会医療法人については、一定要件の下、収益業務を行うことができる(医療法第42条の2)。
- 5-1：自治会・町内会は、法人格を取得することができる(地方自治法第260条の2)。

#### 第35回 121番 福祉や医療サービスを提供している組織・団体に関する適・不適判断問題

- 1 ( ) 社会医療法人は、収益業務を行うことが禁止されている。
- 2 ( ) 株式会社は、都道府県知事への届出によって児童養護施設を設置することができる。
- 3 ( ) 医療法人は、都道府県知事への届出によって特別養護老人ホームを設置することができる。
- 4 ( ) 福祉活動を行う市民団体は、法人格を取得しなければならない。
- 5 ( ) 医療法人は、剰余金の配当をすることが禁止されている。

(正答：5)

- 1-1：社会医療法人とは、①同族経営の制限、②救急医療等(僻地医療、救急医療等)確保事業の実施、③解散時残余財産の公共性(国、地方公共団体又は同種医療法人への帰属等)の要件を満たし、都道府県知事の認定を受けた法人である(医療法第42条の2)。
- 1-2：社会医療法人は、公益性の高い医療法人として、収益業務(本来業務への再投資目的)、社会福祉事業(一種事業(特養を除く)、二種事業)、法人債発行等が認められている。
- 2-1：第一種社会福祉事業は、国、地方公共団体又は社会福祉法人が経営することを原則とする(社会福祉法第60条)。
- 3-1：医療法人(社会医療法人を除く)の業務範囲は、本来業務(病院、診療所、介護老人保健施設又は介護医療院を開設・運営する業務)、附帯業務(本来業務に支障ない範囲での定款規定により行うことができる業務(看護師等養成所経営等))、附随業務(病院等の業務の一部又はこれに附随して行われる業務(病院内売店等))である(医療法第39条・第42条)。
- 4-1：市民団体は、法人格を取得することなく任意団体として活動を行うことができる。
- 5-1：医療法人は、剰余金の配当ができない非営利法人である(医療法第54条)。しかし、原則非課税



となる公益法人等（残余財産分配不可による非課税扱いの法人）とはなされず、**法人税等の税制面では営利法人と同じ扱いが適用される**（社会医療法人を除く）。

## 大項目 2（福祉サービスの組織と経営に係る基礎理論）

### \* 中項目 1（組織に関する基礎理論）

#### 第 33 回 121 番 経営の基礎理論に関する適・不適判断問題

- 1 ( ) バーナード.G.によれば、公式組織の 3 要素とは、コミュニケーション、貢献意欲、共通目的である。
- 2 ( ) アッシュ.S.の実験によれば、集団の中で孤立無援の状態では異議を唱えるのと、一人でも同じ考えの仲間がいるのでは、集団力学的に違いはない。
- 3 ( ) テイラー.F.は、労働者の感情を重視した人間関係に重きを置く経営管理を提唱した。
- 4 ( ) メイヨー.G.らによって行われたホーソン実験では、生産性に影響を与える要因が、人間関係よりも労働条件や作業環境であることが確認された。
- 5 ( ) ハインリッヒの法則とは、集団力学における集団規範に関するものである。

(大項目 2-中項目 3・4/大項目 4-中項目 1 の内容と混在)

(正答：1)

- 1-1：バーナード.G.は、公式組織の定義を「2 人以上の人々の意識的に調整された諸活動若しくは諸力（種々の力）の体系」とし、その成立条件として、**コミュニケーション（伝達）、貢献意欲（協働意欲）、共通目的（組織目的）**の 3 要素を挙げている。
- 2-1：アッシュ.S.は集団内における「**集団圧力（多数派によって自分の考えを変えてしまう力）**」の存在を唱え、集団内に一人でも自分の味方がいれば、**集団圧力とそれに対する同調を免れることができる**とした。
- 3-1：テイラー.F.は、作業現場の管理を合理的な規則と手続（課業管理、作業標準化、作業管理に最適な組織形態）によって科学的に行うという**科学的管理法（テイラー・システム）**を提唱した。
- 4-1：ホーソン実験では、勤労意欲は、経済的動機よりも、人間関係を通じたモラル（集団の志気）等の感情的な側面を重視する**社会的動機が重要**であること、対象組織は公式（フォーマル）組織よりも**非公式（インフォーマル）組織が重要**であることが明らかにされた。
- 5-1：ハインリッヒの法則（‘1 対 29 対 300 の原則’ともいう）とは、**軽微な事故の対策**を確実に実施することにより、**重大事故の発生を未然に防止**することができる（限りなく減らすことができる）ことを示した法則（経験則）である。

#### 第 33 回 122 番 動機づけに関する適・不適判断問題

- 1 ( ) ブルーム.V.によれば、上司が部下に対して大きな期待を抱くと、部下の動機づけが高まる。
- 2 ( ) ハーズバーク.F.によれば、仕事への満足感につながる要因と仕事への不満足につながる要因は異なる。

- 3 ( ) マクレガー.D.によれば、X 理論では部下は仕事を当然のこととして自律的に目標達成しようとし、責任を率先して引き受ける。
- 4 ( ) デシ.E.は、内発的動機によってではなく、むしろ金銭的報酬などの外的報酬によって人は動機づけられるとした。
- 5 ( ) マクレランド.D.は、人間が給与への欲求のために働いていることを示す期待理論を展開した。

(正答：2)

- 1-1：ブルーム.V.の期待理論（動機づけの強さは「期待と誘意性の積」で表されるとする考え方）では、‘努力に見合う結果が得られるか×結果に対してどれほど魅力的な報酬が得られるか’によって動機づけが左右されるとする。
- 2-1：ハーズバーク.F.の二要因理論（満足促進要因（動機づけ要因）と不満足促進要因（衛生要因）は異なるとする考え方）では、動機づけを高めるためには動機づけ要因を刺激し衛生要因の除去・低減を図ることが有効であるとする。
- 3-1：マクレガー.D.は、人に対する人間観の違い（X 理論では否定的に捉え Y 理論では肯定的に捉える）から仕事に対する動機づけを検討した。
- 4-1：デシ.E.は、内発的動機づけについて、金銭等の外発的報酬を高めると仕事それ自体から得られる内発的動機づけは低下するとし、内発的動機づけを高めるには特に「自立性（自己決定）」の欲求に応えることが重要であるとした（他に「有能性」「関係性」を加えての三つの欲求が重要とする）。
- 5-1：マクレランド.D.は、動機づけにつながる欲求には、権力（支配）欲求だけでなく、達成欲求や、親和欲求、さらに回避欲求（失敗や困難な状況を回避しようという欲求）を挙げている。

第 34 回 120 番 組織運営の特質と理論に関する適・不適判断問題

- 1 ( ) 科学的管理法とは、人間関係に着目し、それを科学的に解明しようとするものである。
- 2 ( ) ホーソン実験では、物理的作業条件よりも人間関係の側面が生産性に影響を与えることが明らかにされた。
- 3 ( ) マトリックス型組織では、「命令統一性の原則」を貫くことが容易である。
- 4 ( ) コンティンジェンシー理論の特徴は、環境が変動したとしても唯一最善の普遍的な組織タイプがあることを明らかにした点である。
- 5 ( ) 官僚制理論の特徴として、階層がないフラットな構造を有する点が挙げられる。

(大項目 2-中項目 2・3 の内容と混在)

(正答：2)

- 1-1：科学的管理法とは、作業現場を合理的な規則と手続きによって（手続きの標準化と計画化）、科学的に管理する手法である。
- 2-1：G.メイヨー・F.レスリスパーガーは、ホーソン実験を通じて、インフォーマルな集団の働きの重要性に注目した人間関係論を提唱した。
- 3-1：マトリックス型組織とは、組織運営の柔軟化を目的として、2 つ以上の命令系統下に組織構成員



が入ることを公式に認める組織形態であり、命令統一性を貫くことは難しい。

3-2：マトリックス型組織は、2つ以上の軸（事業別、機能別等）の立体的交点に職務（責任、権限等）が位置する組織構造となる。

4-1：コンティンジェンシー理論では、普遍的組織原理は存在せず、外部環境の違いに応じて効果的な組織形態・構造は変わるという考え方を採る（「環境が異なれば有効な組織も異なる」）。

5-1：官僚制組織は、職務権限や職務内容が明確化され、厳格な職位の階層構造（ヒエラルキー）を有する。

5-2：官僚制組織の特徴は、「行動の計算可能性（物事が個人的感情に影響されず規則に従って進められる）」であり、組織を有効に機能させる上での利点とされる。

第 35 回 122 番 組織運営やその原則に関する適・不適判断問題

- 1 ( ) コンフリクトは、集団に肯定的な影響を与えることはなく、組織運営に非生産的な結果をもたらすので回避する必要がある。
- 2 ( ) 事業部制組織は、職能別管理をすることによって、組織の統制が向上するメリットがある。
- 3 ( ) 各構成員に対する指示・命令は、複数の者によって多面的に行う必要がある。
- 4 ( ) 従業員が意思決定を行うことができる権限の範囲と、それに対応した職務に対する責任の範囲は、等しくなるようにしなければならない。
- 5 ( ) 管理者は、例外的で高度な業務のみならず、定型的で反復的な業務についても行わなければならない。

(大項目 2-中項目 4 の内容と混在)

(正答：4)

1-1：コンフリクト（集団のあり方を巡る葛藤（軋轢、対立、闘争等））には、非生産的なものと生産的なものがある。

2-1：事業部制組織とは、事業単位で組織分割を行うとともに、大幅な権限移譲によって夫々が独立性を保つ組織形態をいう。

2-2：職能別組織では、職能別管理による組織統制の向上に優位性がみられる。

3-1：伝統的な組織論では、組織構造を検討する際の一つの視点として、「専門化の原則（各構成員の業務を分業し、決められた役割に専門特化する必要性）」、「権限・責任一致の原則」、「命令一元化の原則」、「統制範囲適正化の原則（管理者が直接管理する部下の員数・範囲の適正化を図ることの必要性）」、「例外の原則」等を挙げる。

3-2：「命令一元化の原則」とは、各構成員に対する指示・命令系統が一系統となっている必要性をいう（「ワンボス・システム」ともいわれる）。

4-1：「権限・責任一致の原則」とは、各構成員に付与される責任と権限がバランスのとれたものとなっている必要性をいう（権限 ≧ 責任 → 無責任状態 / 権限 ≪ 責任 → 動機づけ低下・バーンアウト）。

5-1：「例外の原則」とは、定型的・反復的業務は下位者に任せ、管理者は例外的・高度な業務（特に意思決定に係る業務等）に専従すべき必要性をいう。

**\* 中項目 2 (経営に関する基礎理論)****第 33 回 125 番 経営戦略に関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) ドメインの策定とは、経営理念を前提としてある時点までに到達すべき目標の設定のことである。
- 2 ( ) 3C 分析は、内部環境の「強み」と「弱み」、外部環境の「機会」と「脅威」を総合的に分析するフレームワークである。
- 3 ( ) 福祉事業において経営戦略は、経営理念とは切り離して検討するものである。
- 4 ( ) 機能戦略とは、事業単位に対して策定される戦略をいう。
- 5 ( ) 経営戦略とは、チャンドラー・A.によれば、長期的目標を策定し、これらの目標を遂行するための行動様式を採択し、諸資源を割り当てることである。

(正答：5)

- 1-1：ドメインとは、企業の事業活動領域をいい、その設定の意義は、限りある経営資源の分散や過度の集中をさけることにある。
- 2-1：3C 分析とは、自組織の置かれている状況を 3 つの観点(「顧客(Customer)」、「競合(Competitor)」、「自社(Company)」)から分析し自社の戦略を考える手法である。
- 2-2：内部環境の「強み」と「弱み」、外部環境の「機会」と「脅威」を総合的に分析するフレームワークを SWOT 分析という。
- 3-1：経営戦略とは、経営理念の実現を目指して、組織の長期的な存続・成長を図るために内外の環境変化に適応しながら経営構造を主体的に革新していくことである。
- 4-1：機能戦略とは、組織の機能別分野(生産部門、販売部門、人事部門、財務会計部門等々)に対応した基本方針を定めるものである。
- 5-1：チャンドラー・A. は、企業的意思決定を戦略的決定(経営資源の配分にかかる意思決定)と戦術的決定(配分された経営資源の能率的運用、円滑な日常経営活動確保にかかる意思決定)の 2 つのレベルに区分する。

**第 35 回 123 番 福祉サービスの経営に関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) CSR (Corporate Social Responsibility) は、福祉サービス事業者には求められない。
- 2 ( ) ドメイン(事業領域)は、単一の制度や限定された利用者を対象として設定しなければならない。
- 3 ( ) バランス・スコアカード(Balanced Score Card)とは、財務だけでなく、顧客、業務プロセス、従業員の学習・育成といった各視点から企業実績を評価する仕組みである。
- 4 ( ) 経営における戦略とは、短期的な観点による目標を設定し、日々の業務を遂行するための方策のことである。
- 5 ( ) CSV (Creating Shared Value) とは、社会的な課題を解決するところから生まれる社会価値を、事業者の経済価値に優先する考え方である。

(正答：3)

- 1-1: **CSR** (Corporate Social Responsibility / 「企業の社会的責任」) は、社会的実体 (社会の一員) である法人 (業種業態に関わりなく) に求められる社会的な責任である。
- 2-1: **ドメイン**とは、企業の事業活動領域をいい、その**範囲は適度な広がりをもって設定されることを要する**。
- 3-1: 業績評価手法の1つである**バランス・スコアカード** (Balanced Score Card) とは、**財務** (利益 (「売り上げーコスト」) の視点に加え、**顧客** (「自社視点×顧客視点」)・**業務内容** (「開発」・「オペレーション」・「アフターサービス」等)・**社員の学習/成長** (「リーダーシップ指標」・「資格保有数」・「労働時間数」・「仕事量実績」「業務クオリティ」等) という**4つの視点から企業の現在状況評価**を行い、「見える化」を通じて経営戦略の高度化を図り従業員の動機づけを高めようとするもの (PDCA/SDCA サイクルの実効性 UP へ) である。
- 4-1: 経営上の「戦略」とは、**長期的観点**から、環境変化への適応、成長のための一連の方策をいう。
- 5-1: **CSV** (Creating Shared Value / 「共通価値の創造」) とは、企業活動 (事業領域) に関連する種々の社会的課題解決を通じて、企業の社会的価値を創造するという考え方である。

\* 中項目 3 (管理運営に関する基礎理論) ~重複出題~

\* 中項目 4 (集団の力学に関する基礎理論) ~重複出題~

\* 中項目 5 (リーダーシップに関する基礎理論)

第 33 回 123 番 リーダーシップに関する適・不適判断問題

- 1 ( ) 三隅二不二は、リーダーシップの行動面に注目して、「指示的リーダーシップ」と「支持的リーダーシップ」の2次元で類型化した PM 理論を提唱した。
- 2 ( ) 経営環境が変化する中では、定型的業務を遂行するためのリーダーシップだけではなく、変革型リーダーシップも求められる。
- 3 ( ) フィードラー.F. は、リーダーとフォロアーの関係が良好で、仕事の内容・手順が明確な場合は、タスク志向型よりも人間関係志向型のリーダーの方が良い業績を上げるとした。
- 4 ( ) フォロアーがリーダーを支えるフォロアーシップは、リーダーシップに影響を与えないとされている。
- 5 ( ) 初期のリーダーシップ研究は、リーダーの効果的な行動のアプローチを研究した行動理論が主流であった。

(正答: 2)

- 1-1: 三隅二不二は、リーダーシップの行動面に着目し、**集団の目標達成機能 (P: パフォーマンス) と集団維持機能 (M: メンテナンス)** の2次元に類型化して整理した (PM 理論)。
- 1-2: ハウス.R. は、部下がうまく目的・成果 (ゴール) に到達するためには、**どのような道 (パス) をたどればよいのか**をリーダーが把握し、有効な働きかけをすることが必要であるとした上で、**リーダーの主な行動として4つのスタイル** (指示型リーダーシップ (達成する方法を具体的に示す)、支援型リーダーシップ (部下の状態に気遣い・配慮を示す)、参加型リーダーシップ (部下

に意見を求め活用する)、**達成志向型リーダーシップ**(高い目標を示し努力を求める))があるとした(**パス・ゴール理論**)。

- 2-1: **変革型リーダーシップ**では、「カリスマ性」、「個別配慮性」、「知的刺激(知的な刺激を与え動機づける)」、「鼓舞的動機づけ」等が特徴とされる。
- 3-1: フィードラー.F.は、リーダーシップの行動面に着目し、「**タスク志向型**」と「**人間関係志向型**」に区分し、リーダーの有効性は、メンバーに支持され受容されているか、タスクが明確で構造化(ルーティン化)されているか、公式な権限(メンバーに対する評価権・賞罰権等)が付与されているか、等によって決定されるとする(**コンティンジェンシー(条件適合)理論**)。
- 4-1: 組織目標達成には、リーダーの役割のみならず、フォロアーの役割にも着目することが必要であり、**フォロアーシップ**(リーダーの言動に対する**建設的批判**、独自の批判的思考とそれに対する責任を有し自発的で担当業務以上の業務をする**積極的関与**、という2つの特性からなる(ケリー.R.))がもつ影響力も大きい。
- 5-1: 初期のリーダーシップ研究では、**特性理論**(身体的特徴、性格特性の相違の中に見出そうとするアプローチ)が主流であった。

**第34回 121番 リーダーシップに関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) リーダーの個性に着目した特性理論は、「リーダーを務める人は、もともと他の人と資質・人格に差がない」という前提に立つ理論である。
- 2 ( ) ハーシー.P.とブランチャード.K.は、部下の能力や成熟度の度合いが違っていても、リーダーシップのスタイルを変えるべきではないと指摘している。
- 3 ( ) パス・ゴール理論では、リーダーはメンバーに明確なゴール(目標)へのパス(経路)を明示せず、メンバー自身に考えさせることが必要としている。
- 4 ( ) サーバント・リーダーシップは、リーダーがカリスマとなってフォロワーに奉仕させるリーダーシップである。
- 5 ( ) シェアード・リーダーシップは、それぞれのメンバーが、必要に応じてリーダーのように振舞って他のメンバーに影響を与えるリーダーシップである。

(正答: 5)

- 1-1: **特性理論**では、リーダーとなる者には**先天的に特殊な特性がある**という仮説のもと、人の身体的特徴や性格特性の違いからリーダーとなる者とそうでない者の差異を見出そうとする(**古典的リーダーシップ論**)。
- 2-1: **SL理論**(Situational Leadership Theory (**状況対応型リーダーシップ理論**)/ハーシー.P. & ブランチャード.K.)では、**部下の成熟度**等によって、有効なリーダーシップのスタイルは異なるとする。
- 3-1: **パス・ゴール理論**では、リーダーはメンバーが**目標(ゴール)**を達成するための**経路(パス)**を示し、メンバーの**目標達成を容易にする行動**が必要であるとする。
- 4-1: **サーバント・リーダーシップ**では、リーダーが**ビジョンや目標の達成に向けて**、メンバーを**支援しながら導いていく**とする。

5-1：シェアード・リーダーシップでは、職場・チームのメンバーの全員が必要なときに必要なリーダーシップを発揮すること（発揮できること）を目指す。

### 大項目 3（福祉サービス提供組織の経営と実際）

\* 中項目 1（経営体制）～重複出題～

\* 中項目 2（財源）～出題ナシ～

\* 中項目 3（福祉サービス提供組織におけるコンプライアンスとガバナンス）～出題ナシ～

\* 中項目 4（福祉サービス提供組織における人材の養成と確保）

#### 第 34 回 122 番 人材マネジメントに関する適・不適判断問題

- 1 ( ) ワークエンゲージメントとは、仕事に対して過度のエネルギーを費やして疲弊してしまう状態を指す。
- 2 ( ) バーンアウトとは、活力・熱意・没頭に特徴づけられる仕事に関連するポジティブな心理状態を指す。
- 3 ( ) 目標管理制度とは、職員個人の能力に応じた目標と組織目標を関連づけ、組織の業績向上と職員の自己実現を目指すことである。
- 4 ( ) コンピテンシーとは、職務や役割において低い成果や業績につながるような行動特性を指す。
- 5 ( ) 福祉サービスは多様なニーズを持った人々を支援する複雑な業務であることから、キャリアパスの構築は必要ない。

(大項目 4－中項目 2 の内容と混在)

(正答：3)

1-1：ワークエンゲージメントとは、**活力**（仕事に取り組む高い意欲）・**熱意**（強い関心をもって仕事に熱中する）・**没頭**（業務の品質やスピードが向上する）に特徴づけられる仕事に関連する**ポジティブな心理状態**を指す。

2-1：バーンアウトとは、仕事に対して過度のエネルギーを費やして**疲弊してしまう状態**を指す。

3-1：**目標管理制度**は、組織の業績向上と職員個々の自己実現を目指す**参加と目標による自己統制型の人材マネジメント制度**である。

4-1：**コンピテンシー**とは、組織内での職務や役割に対して優れた業績を発揮する人（効果的に業績を発揮する人）に**共通してみられる行動特性**をいう。

5-1：**キャリアパス**（職場内で従事者が目標とするポストや職務に就くために必要な業務経験やルートといった道筋）が整備されることで、従事者は組織の中で将来を展望しながら自己研鑽に励むことができ、人事マネジメント上も人材の確保・定着・育成等の向上に資する。



**第 35 回 124 番 人材の確保や育成に関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) 360 度評価 (多面評価) とは、評価者である上司が、職員の能力や業績だけでなく、性格、志向、特技などを多面的に評価する手法を指す。
- 2 ( ) 人事考課においては、ある対象を評価する際に、部分的で際立った特性が、全体の評価に及んでしまうハロー効果が起こることがある。
- 3 ( ) OJT (On the Job Training) とは、日常の職務を離れて行う教育訓練方法のことを指す。
- 4 ( ) 職員のキャリアや能力の開発を目的に人事異動を実施することは、望ましくないとされている。
- 5 ( ) エルダー制度は、新入職員のセルフラーニングを通じた自己啓発の仕組みである。

(大項目 4－中項目 2 の内容と混在)

(正答：2)

- 1-1：360 度評価 (多面評価) とは、上司だけでなく、本人を含め、部下や先輩・後輩等 (顧客・取引先を含むこともある)、本人に関わる複数の者が評価者として関わる評価方法である。
- 2-1：評価者が持つ無意識の偏見・先入観・バイアス・認知の歪み等によって評価を誤ることを「人事評価エラー」という。ハロー効果 (例. 一流大学出身→実態よりも仕事ができると評価)、中心化傾向 (例. 5 段階評価で「中央値 (3)」ばかりで評価)、寛大化傾向 (例. 嫌われたくないとの思惑からの甘い評価)、逆算化傾向 (例. 次期昇格させたいので昇格要件に合うように評価)、論理誤差 (例. “リーダーシップに優れている” と評価した場合に「コミュニケーション能力も高いはずだ」と評価)、対比誤差 (例. 評価者にとって簡単なことは、部下ができていても評価しない)、期末誤差 (例. 期末直前に大きな契約を決めた部下を高く評価) 等がある。
- 3-1：OJT (On the Job Training) とは、上司や先輩が、職務を通じて (または職務と関連させながら) 指導等を行う研修である。
- 4-1：人事異動の目的は、各部署の業務がスムーズに遂行されるために必要な人員配置を行うことであるが、一方で、職員個人のキャリア・スキルの開発・向上を図るためにも行われる。
- 5-1：エルダー制度とは、知識・技術をもった先輩が業務に関することについて直接相談に乗ったり支援したりする制度であり (OJT の一形態)、メンター制度とは、業務に関するだけでなく生活面やメンタル面での相談や支援を行う制度である。

**\* 中項目 5 (福祉サービス提供組織の経営の実際)****第 33 回 124 番 社会福祉法人の会計財務等に関する正誤問題**

- 1 ( ) 財務会計は組織内部における管理を目的としているため、通常、組織独自の会計ルールを用いている。
- 2 ( ) 貸借対照表の純資産とは、外部から調達した負債である。
- 3 ( ) 減価償却とは、固定資産 (土地と建物仮勘定を除く) の取得原価をその耐用年数にわたり費用化する手続であり、過去に投下した資金を回収するものである。
- 4 ( ) 流動資産とは、通常 2 年以内に費用化、現金化できるものである。

5 ( ) 社会福祉充実残額とは、社会福祉法人における事業継続に必要な財産額をいう。

(正答：3)

1-1：財務会計とは、組織の活動状況・経営成績・財務状態等の諸情報を、貨幣価値で認識・測定・分類・報告という一連の活動を通じて、利害関係者に伝達し、適切な意思決定を行えるようになるものである。

1-2：社会福祉法人は、社会福祉法人会計基準省令に従い会計処理を行うことが義務づけられており（社会福祉法第45条の23第1項）、当該基準は全ての社会福祉法人の全ての事業に適用される。

2-1：貸借対照表の純資産とは、借方の資産合計額から貸方の負債合計額を差し引いた差額であり、返済義務のない金員である。

2-2：純資産は、基本金、国庫補助金等特別積立金、その他の積立金、次期繰越活動増減差額に4区分されている。

3-1：減価償却とは、有形固定資産等<sup>(メモ)</sup>の取得費用を1回で全額費用化することなく、それぞれの耐用期間における各事業年度に応じて費用化（費用計上）することをいう。

(メモ)

・減価償却対象資産は、「有形固定資産（土地、建物、機械設備、車両等々）」と「無形固定資産（特許権、借地権、ソフトウェア等々）」に分類され、その中で償却すべきものを減価償却資産という（土地、建設中の建物等は含まれない）。

4-1：流動資産とは、通常、1年以内に現金化が見込まれる流動性の高い資産（現金、預金等々）をいう。

5-1：社会福祉充実残額（再投下対象財産）とは、法人が保有する財産（資産-負債-基本金-国庫補助金等特別積立金）から事業継続に必要な最小限の財産（控除対象財産）を控除して得た残額をいう。

#### 第34回 123番 社会福祉法人の財務管理・会計管理に関する正誤問題

1 ( ) クラウドファンディングとは、不特定多数から通常インターネット経由で資金調達することを指す。

2 ( ) 社会福祉充実残額が生じた場合は地域福祉計画を策定する必要がある。

3 ( ) 貸借対照表の借方（左側）は資金用途を示し、純資産が計上される。

4 ( ) 土地や建物は貸借対照表の流動資産に計上される。

5 ( ) 負債とは返済義務がない財源である。

(正答：1)

1-1：クラウドファンディングは、主として公費が届かない分野で活動する民間組織において、会費や寄付等を通じて自主財源を獲得する方法である。

2-1：社会福祉法人において、社会福祉充実残額（保有財産から事業継続財産を控除して得た残額）が生じた場合は、社会福祉充実計画（既存の社会福祉事業・公益事業の充実、新規事業の実施に関する計画）を策定し、所轄庁の承認を経て、地域福祉のために再投下することが必要となる。

3-1：貸借対照表の借方（左側）ではすべての資産を表示し、貸方（右側）ではすべての負債及び純資

産を表示する。

4-1：長期にわたり使用する資産（土地、建物等）は、貸借対照表借方（左側）の資産の部の**固定資産**として処理される。

5-1：返済義務のある財源を負債といい、返済義務のない財源は純資産という。

## 大項目 4（福祉サービスの管理運営の方法と実際）

### \* 中項目 1（適切なサービス提供体制の確保）

#### 第 34 回 124 番 リスクマネジメントに関する適・不適判断問題

- 1 ( ) 1 件の重大事故の背景には、重大事故に至らなかった 29 件の軽微な事故が隠れており、その背後には事故寸前だった 300 件の危険な状態が隠れているのを、リーズンの軌道モデルという。
- 2 ( ) リスクマネジメントは、厳しい管理体制を敷けば事故はなくせるものという前提に立つ。
- 3 ( ) 職員要因のリスクコントロールをするためには、サービスの質の維持・向上を図るための業務や作業の標準化が必要である。
- 4 ( ) リスクマネジメントは、危機管理体制の確立よりも個別リスクへの対応を基本とする。
- 5 ( ) リスクコントロールとリスクファイナンスのうち、リスクコントロールの例として損害賠償保険の活用が挙げられる。

(正答：3)

1-1：「**リーズンの軌道モデル**」とは、事故は**複数の安全対策の欠陥の重複**によって（すり抜けて）発生するという考え方を述べたものである（予防のためには、1つ1つの対策をより確実なものにするとともに、**より多くの対策を講じていくことが要点**となる）。

2-1：リスクマネジメントとは、リスクに対し**組織的な対応**を通じて、事故による損失を回避若しくは低減することである。

3-1：福祉サービス提供場面でのリスクコントロールでは、事故が起きない組織共通の**標準的な支援方法**を策定していくこと（マニュアル化していくこと）が有効である（**セーフティマネジメント**の発想）。

4-1：リスクマネジメントでは、**危機管理体制の確立**が基本となる（リスクマネジメント委員会の設置 → リスクマネジャーの任命 → リスクの把握・分析、苦情対応ルール策定、業務遂行の標準化（マニュアル策定） → 事故発生時の対応の一元化体制の構築等）。

5-1：リスクコントロールとは、予測し得るリスクに備え事前に種々の防止策を立てる（**事業継続計画**（BCP/Business continuity plan）の策定等）ことをいう。

5-2：リスクファイナンスとは、「**リスク保有**（自ら損失を負担すること（事前の引当金準備等））」又は「**リスク移転**（他者にリスクを移す方策（保険の加入等））」を通じて対応することをいう。

**第 35 回 125 番 福祉サービス第三者評価事業に関する適・不適判断問題**

- 1 ( ) 児童養護施設は、福祉サービス第三者評価を定期的に受審すること及び結果の公表が義務づけられている。
- 2 ( ) 福祉サービス第三者評価は、市町村が認証した第三者評価機関が実施する。
- 3 ( ) 福祉サービス第三者評価は、法令に定められた福祉サービスの運営基準が遵守されているかを監査するための仕組みである。
- 4 ( ) 福祉サービス第三者評価の評価機関は、非営利組織であることが認証を受けるための要件となっている。
- 5 ( ) 福祉サービス第三者評価の結果は、インターネット上に公開することができない。

(正答：1)

1-1：社会的養護関係施設（児童養護施設、乳児院、情緒障害児短期治療施設、児童自立支援施設及び母子生活支援施設）では、第三者評価を3か年度に1回以上受審し、その結果の公表をしなければならず。また、中間年度においては、第三者評価基準の評価項目に沿って、自己評価を行わなければならない（雇児発 0217 第 6 号/社援発 0217 第 44 号（平成 27 年 2 月 17 日））。

2-1：福祉サービス第三者評価は、都道府県推進組織が認証した第三者評価機関が実施する。

3-1：福祉サービス第三者評価は、個々の事業所が事業運営における問題点を把握し、サービスの質の向上に結び付けるためのものである。また、評価結果の公表を通じて利用者の適切なサービス選択に資するための仕組みでもある。

4-1：福祉サービス第三者評価の評価機関は、法人格を有することが必要であるが、非営利組織である必要はない。

5-1：福祉サービス第三者評価の結果は、評価機関の責任のもと、受審施設の同意を得てホームページ等により公表される。

**\* 中項目 2（働きやすい労働環境の整備）****第 34 回 125 番 職場のメンタルヘルスに関する正誤判断問題**

- 1 ( ) パワーハラスメントの典型的な例には、優越的な関係を背景として行われた、身体的・精神的な攻撃、人間関係からの切り離し、過大・過小な要求などが含まれる。
- 2 ( ) 時間外・休日労働について、月 200 時間を超えなければ、事業者には健康障害を予防するための医師による面接指導を行う義務はない。
- 3 ( ) 全ての事業場には産業医を置かなければならない。
- 4 ( ) 常時 50 人以上の労働者を使用する事業所を複数運営する組織であっても、衛生委員会は本部（本社）に設置すればよい。
- 5 ( ) 「ストレスチェック（労働者に対して行う心理的な負担の程度を把握するための検査（労安衛法）」の結果は、事業者から労働者に対して通知することが義務づけられている。

(正答：1)

1-1：「事業主が職場における優越的な関係を背景とした言動に起因する問題に関して雇用管理上講ず

べき措置等についての指針（改正労働施策総合推進法第 30 条の 2）」では、**職場におけるパワーハラスメント**とは、職場において行われる、①優越的な関係を背景とした言動であって、②業務上必要かつ相当な範囲を超えたものにより、③労働者の就業環境が害されるものであり、①から③までの要素を全て満たすものをいう、としている（客観的にみて業務上必要かつ相当な範囲で行われる適正な業務指示や指導については該当しない）。

2-1：事業者は、労働者の時間外・休日労働が月 80 時間を超え、疲労の蓄積が認められるとき、労働者の申し出があれば（一部例外対象業種・業務従事者あり）、産業医等の医師による面接指導を行わなければならない（「36 協定で定める労働時間の延長及び休日の労働について留意すべき事項等に関する指針」第 8 条（労基法第 36 条））。

3-1：産業医は、労働者数 50 人以上 3000 人以下の規模の事業場に 1 名以上選任し、3001 人以上規模の事業場については 2 名以上選任するものとされている（安衛則第 13 条第 1 項）。

4-1：衛生委員会は、常時使用する労働者が 50 人以上の事業場ごと（企業全体ではなく、一定程度独立して業務が行われている単位（例：A 社〇〇工場、A 社△△工場ごと））に設置しなければならない（労働安全衛生法施行令第 9 条（労安衛法第 18 条））。

5-1：ストレスチェックの結果は、実施者から本人に通知される（事業者入手は本人同意を要す）。

\* 中項目 3（福祉サービスの管理運営の実際） ～出題ナシ～