

会計から少し逸脱しますが、最終回は予算の位置づけとその考え方について述べようと思います。

先日ある政治家がテレビの討論番組で“予算は国家の意思そのものだ”という主旨の発言をされました。私は政治的な立場も信条も持ち合わせていませんが、予算がその主体の意思表示であるという点については異論がありません。経営体は活動のための所要額を予算として編成するため、予算は活動の方向性を表現するものになるからです。

それは保育所・認定こども園を経営する法人も同じです。例えば、職員育成のために外部講師を招いて研修を行う予定があれば、その所要額は研修研究費支出の予算額に組み入れる必要があるのは当然のことで、予算書を見ればその園の方向性が見えるはずなのです。大切なことは、予算書のもとになるのは事業計画であり、事業計画のもととなるのは園が目指す姿、つまり“目標とする理想の園の姿”ということです。そしてそれは経営者だけの理想像ではなく、職員や利用者と共に共有される必要があります。

園が目標とする理想像は具体的に示す必要がありますが、その内容が園によって違うのは当然のことです。理想像が具体的にになれば、それを何年かけてどのように実現していくかという計画を策定します。これが「中長期計画」で、一般的には5年または10年程度の計画が用いられます。

中長期計画を実行するために、これを1年ごとに輪切りにしたものが年間の「事業計画」です。社会福祉法人では毎年3月頃、次年度の当初予算を承認してもらうための理事会を開催し、事業計画が承認されます。事業計画というと園の年間行事計画のようなものを想像される方もいらっしゃるかもしれませんが、本来の事業計画は行事計画ではなく、中長期計画を実現するための行動計画です。ですからその

図1



の内容は、備品の整備計画や職員の教育計画など多岐にわたります。さらに年間事業計画を実行するための所要額を予算書に

表現します。つまり予算書は事業計画を遂行するために担保されるべき財政的な裏付けであり、事業計画なしに作成できるものではありません。こうした意味から、予算は経営体の意思表示だと言えます。

このような考え方は、東京都の第三者評価における評価項目にも見られます。園の目指す姿を明示しているか、職員や利用者から賛同を得ているか、具現化するための計画を策定して着実に取り組んでいるか、といった視点に基づく評価項目です。

会計の技術的な面から注意すべき点としては「予備費」の取扱いがあります。予備費の流用については、理事長の専決事項であることが定款細則などの規程に記載されていることが一般的で、理事会の決議を経る必要がありません。逆に言えば、予備費が過大となることは理事長の専横ひいては理事会軽視の風潮を醸成することにもつながりかねません。そのため予備費は必要最少限度にとどめ（一般的には収入総額の3～5%程度が限度とされています）、実態を反映させたものとする必要があります。

昔、私の尊敬する理事長先生が、ある講演で“施設の最高基準を目指すべき”というお話をされました。最低基準を満たすのは当然で、自ら考える“最高の基準”を目指すことこそが存在意義を高めるということを表しています。何かと悲しい事故や事件ばかりが目立って、職員さんたちも疲弊することの多い毎日と想像しますが、園の目指す質の高いサービスの理想像を掲げ、皆様の園がその存在意義を職員や利用者の方々と共有できる園として、さらに発展されることをお祈りいたします。

1年間お読みいただき感謝申し上げます。上手に説明できなかったことも多々あると思いますので、ご意見、ご質問がありましたらぜひお寄せください。どこかで皆様にお会いできる日を楽しみに、稿を締めようと思います。ありがとうございます。

E-mail:k-matsuo@fukushisoken.com

#### <まとめ>

- 園の目指す理想像を明確にし、理想像を具現化するための中長期計画を策定し、1年ごとの年間事業計画に落とし込んだものをもとに予算を立案する
- 予算は園が定める「最高基準」を実現するための、経営体の意思表示である
- 予備費は収入全体の予算の3～5%を限度とし、過大にならないようにする

\* 来月、4月号からは松本氏による基礎講座の続編（各論）がスタートします。乞うご期待ください！