

7 グループの特徴

- ・開設年が古い…病院の開設年平均 1945 年ぐらい／特養開設年平均 1972 年
- ・病院チェーンが多い
- ・慢性病院母体が多い
- ・同一敷地内に施設を併設している割合が高い

<質疑応答>

矢野委員：複合型で全国チェーンを展開しているグループは今後、これまでのような地域密着型の社会福祉法人の経営環境を変えていく可能性があるのか。

二木委員：ないと思われる。チェーン展開とはいえ、2 県以上にまたがって経営しているグループは一割ほどしかなく、全国に展開している例はほとんどない。徳洲会は例外である。

矢野委員：社会福祉法人が経営展開していく上で医療法人を中心とする 3 点セット型の構成が従来の社会福祉法人の顧客の圏域設定に脅威を与えるのではないか。

二木委員：そうですね。ニーズはあるので潰れることはないだろうが経営力のある医療機関による買収は増えるかもしれない。

小山委員：純粋な社会福祉法人と、第 3 セクターでやっているような半公営の法人とがあるが、その区別は出来るのか。

二木委員：公式データはないが、今回の調査でかなり実態を把握することはできた。

3. 立岡委員発表 「NPO の発展理論 先行研究レビュー」

(1) 総論

- ・検索結果

(2) ライフサイクル組織理論の先行研究

- ・ヘイゼンフェルド&シュミットの研究レビュー
- ・キャメロン&フェッテンの研究レビュー
- ・グレイの研究レビュー

(3) 多角化・複合化戦略など

<質疑応答>

二木委員：(ライフサイクル理論について) 何が営利法人などと異なるNPOの特徴なのか。

立岡委員：こちらにあげたもの全てがNPOの特徴である。

二木委員：この通り(ヘイゼンフェルドとシュミットの理論)にいくと、全てのNPOは崩壊することになるが。

矢野委員：そうであろう。例えば社会福祉法人などの現在の停滞をみればその通りである。

二木委員：(キャメロン&フェッテンの理論について)ここに提示された属性とは調査により抽出されたのかそれとも経験的に抽出されたのか。

立岡委員：実証的に出されたものの中から抽出されたもので、統計的に抽出されてはいない。

二木委員：先行研究のレビューをする意義は。

矢野委員：社会福祉法人発展論について議論するときこのようなプロセスを省いてしまうと議論の中身が非常に平面的なものになってしまう。やはり価値や規範というようなものも研究の中に織り込んでいかないといけない。二木委員：既存のケースまたは新たなケースについて調査を行い、理論を抽出するというのなら理解できる。しかし、アメリカのように風土の違うところでの一般理論をあてはめようとするのには違和感を覚える。実際のケースは多様であり、はじめにモデルありきとするのはあまり役立たないのではないか。

矢野委員：しかしこの方法も重要である。

われわれは社会福祉法人の経営指標をどのように設定すべきかと常に考えているが、社福法人には経営戦略がない。業務改善という考え方もないと思われる。経営というものではないのではないかと思われるが、その中で座標軸を見つけ、役に立つ経営指標というものを提示していくのが研究の目的で、必ずしも学術的なものを指向しているのではない。その前提として理論枠組みを作っていくことは重要なので立岡先生には引き続きレビューをお願いしたいと思う。

二木委員：(レジュメ3-8について)医療特化型特養ホームとは特養で医療関連ビジネスが特養に参入しているグループという意味ですね。また、老人保健施設について、大規模のメーカーで企業立医療組織を保有している組織が多く見られるとあるが、これは全てではないか。これは非常に大事なことで、企業が医療施設を持たずに老健をつくることがあるかということ。企業立の病院が老健を持つというのは赤字減らし対策という目的がある。

4. 今後の研究について

非営利組織の特性は、①ミッションの存在、②規模により異なる経営形態、であるといえる。これにより調査項目作成について検討する。

①項目の枠組み

規模／外部環境（事業拡大の動機付け・地域実態の把握、理解者・賛同者の獲得、自治体への働きかけ）／内部環境（業務改善の動機付け・コスト削減への努力、建物、減価償却）
／人事・労務

②調査フィールド案

神奈川県社会福祉協議会、兵庫県社会福祉協議会、栃木県社会福祉協議会
聖隷福祉事業団（静岡）／長岡医療と福祉の郷（新潟）／豊の里（宮崎）／新生会（群馬）
／近森会（高知）／和同会（山口）

*各々10群（合計20群ほど）を考えている。各メンバーから提案を頂きたい。

*協力依頼書は立岡委員が作成する。

*次回は項目についての検討を行う。

以上

「社会福祉事業の経営指標作成に関する研究」第3回研究会 議事録（部外秘）

日時：平成11年8月27日（金）

場所：国際医療福祉総合研究所

出席委員：小山、砂原、立岡、福島、矢野、梅本、大高（敬称略）

欠席委員：河

1. 連絡事項 矢野委員

神奈川県社会福祉協議会の井上氏、社会保険旬報社の福島氏がオブザーバーとして研究会に参加することとなったとの報告があった。

2. 調査票・調査項目の作成について 梅本委員（医療産業研究所）

調査票について、以下の点で指摘および変更があった

A票：法人本部用・B票：個別施設用

- ・法人施設類型：1法人複数施設型もある
- ・保健婦と看護婦が一緒。准看護婦も入れて、3つを別々に記載するべきではないか
- ・介護支援専門員も入れたらどうか
- ・施設長の属性についても調べたらどうか
- ・理事会の機能について（開催回数、解散回数等）
- ・経営戦略の有無についての回答など、回答が不明確になりそうな個所についての変更
- ・要介護度を調査することについて
- ・用語の統一

3. 企業経営を行っている代表的社会福祉法人の例 大高委員（シルバー新報）

社会福祉法人と民間企業とを運営する社会福祉法人の事例として以下の2法人をあげた。

- ・社会福祉法人ノテ福祉会／株式会社ジャパンケアサービス（札幌）
- ・社会福祉法人新生会／新生メディカル（岐阜県池田市）

両法人は社会福祉法人として特別養護老人ホームを中心とした施設を展開していて、良質なケアを提供すると知られた、在宅介護サービスをの機能を持っている。両法人に共通するのは、系列の中に教育機関を持っていることであるが、系列に学校を持ち、人材を育成するということは組織にとって非常に強みである。

ノテ福祉会の法人である、ジャパンケアサービスは全国に積極的な経営展開をしている。常勤職員が多いのが特徴である。これはサービスの質を良くするという面では効果的であるが、経営的な面では他社と比べて厳しい状況にある。独自に開発したケアプラン作成ソフトの販売も行っている。

新生会はどちらかという地域に根ざした事業展開をしている。措置によらない自由契約による特別養護老人ホームのモデル事業を行った経験もある。

<質疑応答>

- 矢野： このように社会福祉法人と株式会社とを合わせて運営するのは何故か。事業に対する意欲か、それとも必要があってこういう形態にするのか。この二つの事例の場合ノテ福祉会は前者、新生会は後者であるように見えるが。
- 大高： 直接聞いてはいないが、感覚的には先生のおっしゃるようだと思います。
- 矢野： われわれの興味は社会福祉法人の発展形態である。発展の方法として、とにかく経営を広げていくという方法と、伝統を維持しながら規制緩和に沿った形で内側からのイノベーションを進めていくという方法とがあるのか。
- 大高： それ（後者）はないと思います。つまり株式会社の良さを社会福祉法人の中で取り入れていく。
- 小山： これが社会福祉法人が事業展開していく唯一の認知された方法であるといえる。
- 矢野： 株式会社を経営の中に取り込んでいくということが社会福祉法人発展論の段階の中に必要であるといえるのかどうか。民間の組織であれば、組織が拡大するということが前提になれば組織の維持はできない。病院も同様であろう。
- 小山： 社会福祉法人もおなじである。関連して、措置費の基準は9年後の経費となっている。9年ごとに職員入れ替えをしないと経営が成り立たない。
- 矢野： 9年後というのは大卒の初任給か。
- 小山： 無資格の高卒の職員である。現在の形態であれば大卒の職員を採用するのは無理。事業拡大をしなければ維持できない。従来、社会福祉施設の職員は、給料が安く仕事はハードであっても働く、という意欲のある人が多かった。しかし、資格を持った大卒を入れて給与形態をきちんとしていくというのは今の形態であれば、非常に難しい。
- 矢野： それが給与水準を低くしている大きな理由である。
- 小山： そういう意味で社会福祉法人は事業を拡大していかなければならない。もうひとつは、単位が小さいために硬直化しやすいということがある。多角経営というのは必然的に求められてくる。
- 矢野： その割にはそのような動きがなさすぎるのでは。
- 小山： それは退職した天下りの人々が理事長になるからだろう。2年いればよいということで、経営意欲など無くてよい。
- 矢野： それが原因なのか結果なのか。そのような体質の人々がそのポストについたからこういう結果になるのか、もともとそういう体質の人が長に就くのか。それが動機付けなのか結果なのか。
- 小山： 福祉法人は補助金事業であるから、そこに就くことによって補助金へのルート付けができる。正しいことだという認識があったのではないか。
- 矢野： 本質的には事業拡大のインセンティブはわからないということか。
- 小山： しかし現場ではそういう認識がわかざるを得ない。
- 矢野： これは一般的な意見なのだろうか。意識の高い法人に限られたことか。
- 小山： これだけ色々な動きが全国にあるということは、このような傾向は多くの法人にあるということだろう。

4. 調査の概要について 矢野委員

調査票については作業を進めていく。

ヒアリングについて、2～3人ずつで行い、長岡へは全員で訪問することとする。

以上

「社会福祉事業の経営指標作成に関する研究」第4回研究会 議事録（部外秘）

日時：平成11年10月1日（金）18時～20時

場所：国際医療福祉総合研究所

出席委員：梅本、立岡、二木、矢野（敬称略）

1. 調査表について（梅本氏）

① A票（法人本部用）について…前回の変更点を中心に説明

<質疑・提案>

二木： ケアハウスと軽費老人ホームとは区別するべきではないか。
選択肢に「その他の社会福祉施設」とあるのはおかしいのでは。病院や老健が社会福祉施設ではないことから、「その他の施設」とすべきではないか。

二木： (Ⅱ-3)の経営計画事業計画策定については、それを行っているところがあるのかどうか。

梅本： やっていないのではないかという前提で調査をすることとする。経験では、やっていないところが無いわけではない。

二木： (収支について) 記入してもらえるのか。

梅本： その予定である。

二木： 給与体系など、社会福祉法人は公務員の体系に準拠しているし、病院ではそうではない。給与体系というのはどうやって記入するのか。

梅本： できるだけ具体的に書いてもらう。

二木： グループ全体の職員数は、規模が分かるので記入する欄を設けたほうが良い。また、グループ全体の売上げや年間収入など、「全体として」という形で記入してもらえばよい。

② B票（個別施設用）について

<質疑・提案>

二木： 理学療法士と士とで分けた意味はあるのか。

梅本： 有資格者かどうか分けたのです。

二木： 福祉施設でそこまで細かく聞く必要があるのか。
あまり詳しいと答えなくなるだろう。これならば保健婦と看護婦も分けるべきだし、分析に必要でないならば、記入させる必要はないのではないか。社会福祉施設でリハビリ要員を抱えているだろうかということもある。

矢野： 理学療法士の人員についてなど、項目によっては大学のためもあり、ぜひ調査したい。調査をかけても大丈夫だろうか。

- 井上： 項目の多さで、回収率が下がるのではないだろうかという心配はある。
- 矢野： 今回は前もって協力者を得ているし、過去の調査時とは状況が違うので大丈夫だろう。
- 立岡： (人員配置について) 記入が難しいのではないか。
- 矢野： 質問がくるかもしれないが分かるだろう。
- 矢野： これで良いという事であれば、これから4県で調査を行うこととする。これと併行して、10施設ほど、ヒアリングを行うことにする。長岡の小山さんのところで、11月20、21日に調査を行う。その後1～2月にかけて作業をしていく。分析についても、梅本委員のところで行っていく。
- 二木： この調査票について、リコンファメーションは何回ぐらい行うのか。このような調査は1回目の回収率3割ぐらいが通常であるようだが。
- 矢野： 社協の協力を得て、半分以上いくと予想している。800箇所ぐらいのうち6～7割はいくのではないか。社会福祉協議会などの協力がある。プラス代表的な複合施設3つくらい。また、この調査の背景に、もともと社協がこのような調査を望んでいたということがあるということも、回収率が上がるという予測の根拠である。1年次は本調査の結果を報告書にまとめていくが来年度は国際比較を行っていく。

2. 立岡委員報告

委員作成の資料「海外の高齢者施設の経営調査研究におけるリストアップメモ」(来年度の調査研究の対象となりうる組織及びリソース機関を掲載)を解説。

以上

「社会福祉法人の経営指標作成に関する研究」第5回研究会 議事録（部外秘）

日時： 10月26日（水）18時～20時30分

場所： 国際医療福祉総合研究所

出席委員：梅本、福島、砂川、立岡、二木、矢野（敬称略）

1. ヒヤリング対象施設について矢野委員より説明

①質疑応答

矢野： 今回あげた以外で推薦する施設があればあげて下さい。

二木： この調査の主旨から考えると、新生会は入れたほうが良い。福祉主導型の新川老人福祉会、健祥会、養寿会も良いだろう。北養会や青山里会は医療主導型である。また、近森会は完全な医療主体であり社会福祉法人を持たないためこの調査にはそぐわないのではないか。

立岡： 企業がつくった社会福祉法人として、関東医学研究所（埼玉）など、調査対象としてよいのではないか。ここは社会福祉法人も持っている。

矢野： それは面白いかもしれない。二木先生もどこか行きたいところがあれば同行していただきたい。

二木： 日程があれば、新生会、新川老人福祉会、健祥会など同行してもよい。

矢野： 砂原委員には聖隷への調査依頼とスケジュール調整をお願いする。

二木： 聖隷については、最近「聖隷福祉事業団の源流」という本が出版されている。

矢野： 阿部睦会はぜひ訪問したい。平成会はやめることにする。

立岡： 養寿会と関東医学研究所をあたる。

矢野： 北養会もお願いします。

矢野： 日程についてご意見を頂きたい。

二木： 日曜などは休みだから見学不可能だろう。平日で調整したほうがよい。

矢野： 科研費の1年目の報告書は本調査の結果をもとにまとめることとする。

二木： 訪問対象法人は、調査結果を見てから選んでも良いのではないか。ここにあげた法人は有名な法人ばかりであるが、同時にそうではない法人を見ることも意味があるのではないか。例えば新生会をモデルにしたほたか会というのがある。このような法人を含めてヒヤリングすることも有益ではないか。

②調査依頼分担

・矢野委員

①豊の里（特別養護老人ホーム豊望園・豊望園デイサービス下長飯ホーム・五十市デイサービスセンター「ばら苑」・都城市南部在宅介護支援センター・介護ヘルパーステーション・訪問看護ステーション「のぞみ」・訪問看護ステーション「ほほえみ」・グループホーム「ひまわり」・グループホーム「しらゆり」・グループホーム「すずらん」・豊栄クリニック・デイケアセンター・豊栄家政婦紹介所）

②青山里会

③安部陸会（共楽荘養護老人ホーム・共楽荘特養ホーム・共楽荘診療所・共楽荘コミュニティ友愛センター・共楽荘在宅介護支援センター・美山養護老人ホーム・美山特養ホーム・美山デイセンター・日の出保育園）

④新生会

⑤健祥会

⑥永生会（特別養護老人ホーム・ケアハウスジョリーメイト・老人短期入所老人ホーム・デイサービスセンター（A型、E型）・在宅介護支援センター・訪問看護ステーション・訪問入浴サービスセンター・ホームヘルパーステーション・大分市在宅高齢者・身障者緊急通報センター・大分市在宅者機能回復訓練事業）

⑦北養会

・立岡委員

⑧関東医学研究所

⑨養寿会

・二木委員

⑩新川老人福祉会

2. 調査表について

矢野委員 神奈川社協からの提案に従い、表の部分で修正がありました。

梅本委員 集計時に収支の個所などは、数字のチェックをしなければならない、数字の確認作業も当方ですね。

矢野委員 はい、確認もお願いします。全部で600ぐらい回収することになります。調査だけでなく、ヒヤリングによりさらに見識を深めていくことは非常に勉強になります。分析結果を、指標作りにつなげていくこととします。

3. 海外における複合型社会福祉施設経営実態調査団日程表について

矢野委員 老施協より、ぜひ参加したいという話があったので検討する。
スウェーデンで訪問する Patena Care（公設民営型施設）では、あらかじめ質問紙を送り、それをもとにインタビューをする。
フランスでは Centre de Gerontology Clinique Leopold（高所得者向けの医療複合施設）および会計監査機関または施設評価機関を訪問する。また、イギリスでは AGE CONCERN の施設評価機関を訪問し、さらに複合型施設にてヒヤリングをする。

4. 長岡訪問について予定説明（砂原委員）

長岡高齢者施設調査訪問（11月20、21日）
小山委員にあらかじめ調査表を送付すること。

以上

「社会福祉事業の経営指標作成に関する研究」第6回研究会議事録（部外秘）

日時：平成11年11月30日（火）午後18時から19時30分

場所：国際医療福祉総合研究所会議室

出席者：立岡、二木、梅本、宮崎（池田氏代理）、砂原、矢野（敬称略）

1. 長岡高齢者福祉施設ヒアリング結果報告

- ・長岡は3つの複合型施設群が競合している地域であるがその中でも成功している施設である。
- ・講演や研修等、職員教育による意識の向上に非常に力を入れている。
- ・現在、有料老人ホームを設立する計画がある。
- ・冬季の気候が厳しい地域であるため、オーストラリアに施設をつくり、冬季は高齢者をそちらに滞在できるようにすることも検討している。
- ・理事会の他に、連絡会を設け、施設長などを集めて実質的な意志決定機関としている。
- ・経営は急激に投資をした結果急成長しており、今後も積極的に投資を進める予定である。しかし複数施設化で人材育成が追いつかないため、これ以上急激に進めることは厳しいのではないかと危惧する見方もあり、今後の課題である。

2. 指標

二木委員より、ヒヤリング項目について、他組織との関係、特に自治体・病院・医師会等に入れておいたほうがよいとの指摘があった。

3. 調査進捗状況

矢野委員より、各県とも調査票は順調に集まってきているとの報告があった。

4. 文献調査について

現在立岡委員が文献調査中であり、今回委員より推薦書の紹介があった。

- ①「EVA創造の経営」G. ベネット・スチュワート, III 東洋経済新報社
- ②「サービス経営の研究—私立大学・物流・翻訳」羽田昇史 学文社
- ③「バランススコアカード—新しい経営指標による企業変革」ロバートS. キャプレン、デビットP. ノートン 生産性出版

5. その他

大分県の永生会を、立岡委員、砂原委員、矢野委員が12月18日（金）に訪問する。次回の研究会は1月28日（金）とする。

以上

氏名	役職	所属	所属先役職
矢野 聡	委員	国際医療福祉大学・総合研究所	教授
河 幹夫	委員	厚生省 社会援護局	施設人材課長
立岡 浩	委員	広島国際大学	助教授
砂原 和仁	委員	東京海上ベターライフサービス㈱	業務企画部長
小山 剛	委員	長岡高齢者総合ケアセンターこぶし園	副園長
梅本 哲	オブザーバー	株式会社 医療産業研究所	代表取締役
豊田 健	オブザーバー	国際医療福祉大学・総合研究所	教授・事業開発部部長
大高 智子	オブザーバー	シルバー新報	編集部

平成 11 年度厚生科学研究

『社会福祉事業の経営指標作成に関する研究』

法人調査票

主任研究者：国際医療福祉大学医療福祉学部 教授 矢野 聡

(法人名・ご記入担当者名等記入欄)

法人名		所在地	
法人担当者名		部署・役職	
			電話
			FAX
			E-mail アドレス

平成 11 年度厚生科学研究 『社会福祉事業の経営指標作成に関する研究』

法人調査票

I 法人の概要

* 断りがない限り、平成 11 年 10 月 1 日現在でお答えください。

<p>1 法人施設類型</p>	<p>1 1 法人 1 施設（民間社会福祉法人） 2 1 法人 1 施設（事業団，第三セクター型） 3 1 法人複数施設型（特別養護老人ホーム＋その他の社会福祉施設） 4 1 法人複数施設型（事業団等の第三セクター型） 5 医療機関，老人保健施設，特別養護老人ホームを同一法人またはグループで開設</p>																																											
<p>1- (2) 個別施設名等</p> <p>・ 関連法人・グループ法人すべての施設についてお答えください。</p> <p>・ 記入欄が足りない場合は本頁をコピーのうえご記入いただき、添付してください。</p>	<p>《第一種社会福祉事業に係わる施設》</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">施設名</th> <th rowspan="2">種 別</th> <th rowspan="2">開設年次</th> <th colspan="2">事業範囲</th> </tr> <tr> <th>公益事業</th> <th>収益事業</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> <tr> <td>1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> <tr> <td>1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> </tbody> </table> <p>《第二種社会福祉事業に係わる施設》</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> <tr> <td>1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> <tr> <td>1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> </tbody> </table> <p>《その他の施設：病院，診療所，老人保健施設等》</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> <tr> <td>1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> <tr> <td>1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)</td> <td>(西暦) 年 月</td> <td>1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他</td> <td>1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他</td> </tr> </tbody> </table>	施設名	種 別	開設年次	事業範囲		公益事業	収益事業	1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他	1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他
施設名	種 別				開設年次	事業範囲																																						
		公益事業	収益事業																																									
1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 特別養護老人ホーム 2 ケアハウス 3 軽費老人ホーム 4 グループホーム 5 保育所 6 障害者福祉施設 (具体的に：) 7 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 老人短期入所施設 2 老人デイサービス事業施設 3 在宅介護支援センター 4 その他の社会福祉施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									
1 病院 2 診療所 3 老人保健施設 4 その他の施設 (具体的に：)	(西暦) 年 月	1 訪問介護 2 訪問看護 3 訪問入浴 4 移送サービス 5 福祉用具販売・レンタル 6 配食サービス 7 その他	1 売上等での物品販売 2 食堂・喫茶等 3 食品・雑貨等の製造 4 駐車場 5 その他																																									

2%高齢者ケアに係わる株式会社等の有無 ※有料老人ホーム、在宅サービス関連事業会社等（単なる物販会社を除きます）。	1...もっている	2...もっていない			
			会社名	法人格	事業内容
			1.	1 株式会社 2 有限会社 3 その他	
			2.	1 株式会社 2 有限会社 3 その他	
		3.	1 株式会社 2 有限会社 3 その他		

II 経営戦略、経営計画（事業計画）等について * 以下の設問は「社会福祉法人本部」の場合に即してお答えください。

1 法人理念策定の有無	1 策定している	2 策定中である	3 策定していない
2 経営戦略策定の有無	1 策定している	2 策定中である	3 策定していない
2-② 戦略の方向	1 専門特化（特定事業の深耕） 2 事業多角化 3 その他（具体的に： ）		
3 経営計画・事業計画策定の有無 *「建設計画」等を除きます。	1 策定している	2 策定中である	3 策定していない
3-② 計画の種類 *複数回答可	1 短期計画 2 中期計画 3 長期計画 4 その他（具体的に： ）		

【経営戦略等作成のための指標・情報分析等について】

4 公益事業のコスト分析・原価計算分析実施の有無	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
4-② 収益事業のコスト分析・原価計算分析実施の有無	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
5 入居者・利用者の要望・クレーム集約の有無	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
5-② 要望・クレームの最終到達先	1 担当部門長 2 施設長 3 法人本部 4 その他（具体的に： ）		
6 地域の人口情報収集・分析	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
6-② 地域の高齢化率の把握・情報収集・分析	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
6-③ 地域の要介護者発生率に係わる情報収集・分析	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
6-④ その他マーケティングに係わる情報の収集・分析	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
7 各種サービスの潜在需要の把握 ※乗せ・積出しサービス、自立高齢者生活支援サービス等	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
8 競合施設・競合サービスに関する情報の把握	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
8-② サービス圏域の設定	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
9 法人・施設の広報活動	1 行っている	2 今後行う予定	3 行っていない
9-② 実施している広報活動の内容 ※自由記載	【具体的内容】		

【人事政策について】

10 職員採用基準の有無	1 ある 2 ない
10-② 採用基準	1 主に資格を重視 2 主に学歴を重視 3 意欲等人物本位 4 その他（具体的に： _____）
11 介護職員・事務職員の募集方法 *複数回答可	1 募集広告 5 養成施設と連携：奨学金貸与 2 職業安定所 6 養成施設と連携：その他の働きかけ 3 養成施設と連携：実習・研修受入 7 縁故・関係者の紹介 4 養成施設と連携：養成委託生派遣 8 その他（具体的に： _____）
12 給与体系	1 公務員の体系に準拠 【具体的内容】 * 例) 資格種別に基づいて設定等 2 独自の給与体系を設定 → 3 その他 →
【複数施設を有する場合】 13 施設群間での職員ローテーションの有無	1 行っている 2 今後行う予定 3 行っていない
14 非常勤職員・パートタイマーの採用動向	1 増やしている 2 減らしている 3 とくに変化なし
15 事務処理等のコンピュータ化	1 行っている 2 今後行う予定 3 行っていない
【複数施設を有する場合】 16 採用・異動等人事の実行	1 法人本部が一括して行う 2 各施設ごとに行う 3 その他（具体的に： _____）
17 職員の教育・研修体制	1 ある 2 今後つくる予定 3 ない

【その他】

18 理事会の開催回数	1年間で 約 _____ 回
18-② 理事メンバー変更回数	開設後 _____ 年間で _____ 回 変更
19 法人本部「事務局」の有無	1 ある 2 今後つくる予定 3 ない
19-② 事務局スタッフ数	○専任スタッフ _____ 人 ○兼任スタッフ _____ 人

Ⅲ 法人収支 *平成11年3月末現在でお答えください。

20 収支計算 *直近会計年度 *単位：千円	収 入		支 出	
	補助金収入	千円	事務費支出	千円
	寄付金収入	千円	役員報酬	千円
	繰入金収入	千円	人件費	千円
	雑収入	千円	その他	千円
	引当金戻入	千円	元利償還金	千円
	設備資金借入金収入	千円	繰入金支出	千円
	積立金戻入	千円	雑支出	千円
	その他の収入	千円	固定資産取得費	千円
	合 計	千円	積立金繰入	千円
		当期繰越金	千円	
		その他の支出	千円	
		合 計	千円	
		収支差額	千円	

IV 法人運営上の問題点・課題について

* 現在困っていることなど自由にご記載ください。

① 社会福祉基礎構造改善 事業型介護保険に関 連して	
② 人事政策・管理に関連 して	
③ 経営戦略・経営計画の 策定の仕方などについ て	
④ その他	

平成 11 年度厚生科学研究

『社会福祉事業の経営指標作成に関する研究』

施設調査票

主任研究者：国際医療福祉大学医療福祉学部 教授 矢野 聡

(法人名・ご記入担当者名等記入欄)

施設名		所在地			
ご記入担当者名		部署・役職		電話	
				FAX	
				E-mail アドレス	

平成11年度厚生科学研究『社会福祉事業の経営指標作成に関する研究』
施設調査票

* 複数施設を有する場合は本調査票を施設数分コピーし、施設ごとにご記入下さい。

I 施設運営の現状

【施設稼働状況等】

1 入居定員数, 入居者数 *平成11年10月1日現在	入居定員： _____人 入居者数： _____人																												
2 新規入居者数, 退居者数 *平成11年3月までの過去1年間	新規入居者数： _____人 退居者数： _____人																												
2-① 退居理由	○死亡： _____人 ○在宅療養： _____人 ○他施設へ転所： _____人 ○その他： _____人																												
3 主な事業の取扱延べ件数 *平成11年3月までの過去1年間	<table border="0"> <tr> <td>○ デイサービス</td> <td>: 延べ _____ 件</td> <td>○ 移送サービス</td> <td>: 延べ _____ 件</td> </tr> <tr> <td>○ ショートステイ</td> <td>: 延べ _____ 件</td> <td>○ 福祉用具レンタル</td> <td>: 延べ _____ 件</td> </tr> <tr> <td>○ 訪問介護</td> <td>: 延べ _____ 件</td> <td>○ 配食サービス</td> <td>: 延べ _____ 件</td> </tr> <tr> <td>○ 訪問看護</td> <td>: 延べ _____ 件</td> <td>○ その他 ()</td> <td>延べ _____ 件</td> </tr> <tr> <td>○ 訪問入浴</td> <td>: 延べ _____ 件</td> <td>○ その他 ()</td> <td>延べ _____ 件</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>○ その他 ()</td> <td>延べ _____ 件</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>○ その他 ()</td> <td>延べ _____ 件</td> </tr> </table>	○ デイサービス	: 延べ _____ 件	○ 移送サービス	: 延べ _____ 件	○ ショートステイ	: 延べ _____ 件	○ 福祉用具レンタル	: 延べ _____ 件	○ 訪問介護	: 延べ _____ 件	○ 配食サービス	: 延べ _____ 件	○ 訪問看護	: 延べ _____ 件	○ その他 ()	延べ _____ 件	○ 訪問入浴	: 延べ _____ 件	○ その他 ()	延べ _____ 件			○ その他 ()	延べ _____ 件			○ その他 ()	延べ _____ 件
○ デイサービス	: 延べ _____ 件	○ 移送サービス	: 延べ _____ 件																										
○ ショートステイ	: 延べ _____ 件	○ 福祉用具レンタル	: 延べ _____ 件																										
○ 訪問介護	: 延べ _____ 件	○ 配食サービス	: 延べ _____ 件																										
○ 訪問看護	: 延べ _____ 件	○ その他 ()	延べ _____ 件																										
○ 訪問入浴	: 延べ _____ 件	○ その他 ()	延べ _____ 件																										
		○ その他 ()	延べ _____ 件																										
		○ その他 ()	延べ _____ 件																										

【マンパワー等】

<p>4 職員数</p> <p>*平成11年10月1日現在で記入ください。</p> <p>*人数は「常勤換算」とし、1週=40時間で換算して0.5人、0.3人、0.25人等を記載してください。</p>	勤務形態別		事業別			合計	
	常勤	非常勤	本体事業	公益事業	収益事業		
	施設長	人	人	人	人	人	人
	生活指導員	人	人	人	人	人	人
	理学療法士	人	人	人	人	人	人
	作業療法士	人	人	人	人	人	人
	言語療法士	人	人	人	人	人	人
	その他の療法士	人	人	人	人	人	人
	医師	人	人	人	人	人	人
	保健婦	人	人	人	人	人	人
	看護婦(士)	人	人	人	人	人	人
	准看護婦	人	人	人	人	人	人
	寮母	人	人	人	人	人	人
	栄養士	人	人	人	人	人	人
	調理員	人	人	人	人	人	人
	事務員	人	人	人	人	人	人
	その他の職員	人	人	人	人	人	人
	【再掲】社会福祉士	人	人	人	人	人	人
	【再掲】理学療法士	人	人	人	人	人	人
	【再掲】作業療法士	人	人	人	人	人	人
	【再掲】言語療法士	人	人	人	人	人	人
【再掲】介護福祉士	人	人	人	人	人	人	
【再掲】介護支援専門員	人	人	人	人	人	人	
合計	人	人	人	人	人	人	