

表3 宮利組織(PO)の独自経営指標

	制度・業績還元予測に使用可能な非営利医療組織の経営指標 <ガバナンス(1996)の応用>	戦略経営に使用可能な非営利医療組織の経営指標 <ハンガース(1998)の応用>	監査に使用可能な分野のNPPOの経営指標 <ジャネットほか(1998)の応用>
流動性	1) 平均系払期間	1) 売上債権回収日数比率 2) 平均系払期間比率 3) 手許現金全額日数比率	なし
収益性	1) 退院患者1人当たり利益	1) マークアップ率(輸入率) 2) 物価水準修正医療利益 3) 医療利益率 4) 総資産利益率	なし
安定性	1) 長期負債対自己資本比率	1) 税引前当期利益対利子率 2) 債務返済適用範囲比率	なし
効率性	なし	なし	なし
生産性	1) 病床1床当たり資本費用 2) 退院患者1人当たり費用	なし	なし
活動効率性	なし	なし	なし
費用効率性	なし	1) 加重平均資本コスト	なし
費用・収益効率性	なし	なし	なし
成長性	なし	なし	なし
組織指標	タライエバ(低所得者層の公的医療保険)での在院期間	なし	なし

[資料出所兼1と同。]



### 第3章 （国内調査）社会福祉法人の経営実態に関する全国調査報告

## 1. 研究目的

社会福祉事業が措置から契約へ移行するのに伴い、社会福祉法人の経営感覚の醸成など円滑な遂行が求められるところであるが、今般介護保険の実施と前後して高齢者福祉施設の経営及び経営戦略に係わる具体的な意識ならびにその実態について、社会福祉法人本部別施設別にアンケートを行い、実態を把握するとともに今後のあり方につき示唆を与えることを目的とする。

## 2. 方法

### (1) 調査対象

全国都道府県のうち福祉経営に関する意識が最も進んでいると思われる2県及び中位と考えられる2県、計4県を特定し、高齢者福祉施設（群）を有する社会福祉法人本部ならびに高齢者福祉施設を調査対象とした。

なお、法人本部および施設については、高齢者福祉にかかわる全てを対象とし、悉皆調査とした。

#### 対象数

都道府県名	施設数
① 栃木県	31
② 神奈川県	104
③ 兵庫県	305
④ 宮崎県	64
合計	504

### (2) 調査手続き

法人本部については経営実態及び経営戦略が明瞭になるよう各項目につき質問票を作成した。質問項目は、

- ① 法人理念
- ② 経営戦略
- ③ コスト分析原・価計算分析
- ④ 入居者・利用者の要望・クレーム集約
- ⑤ 要望・クレームの最終到達先
- ⑥ 地域の情報収集・分析
- ⑦ サービス圏域の設定
- ⑧ 広報活動
- ⑨ 職員採用基準
- ⑩ 職員の募集方法
- ⑪ 給与体系
- ⑫ 職員ローテーション
- ⑬ 非常勤パートの採用
- ⑭ 事務処理等のコンピュータ化
- ⑮ 採用・異動等人事の実行
- ⑯ 職員の研修体制

施設については以下の項目につき質問票を作成した。

- ① 施設の運営の現状
- ② 職員数
- ③ 職員の平均年齢
- ④ 職員の男女比
- ⑤ 職員の平均勤続年数
- ⑥ 外部委託の有無
- ⑦ 収支計算
- ⑧ 介護保険への取り組み
- ⑨ 保護者会開催の有無等

### (3) 調査方法及び実施期間

調査票は、対象法人本部および対象施設への直接郵送留め置き方によって行った。  
回答は法人本部名および施設名記入とし、回答者実名入りとした。  
実施期間は、1999年11月中旬に配布し、同年12月下旬とした。

### (4) 回収数及び回収率

法人本部

都道府県名	法人数	法人数
① 栃木県	26	30.2%
② 神奈川県	73	36.0%
③ 兵庫県	106	70.7%
④ 宮崎県	49	76.6%
合計	254	50.4%

施設数

都道府県名	施設数
① 栃木県	31
② 神奈川県	104
③ 兵庫県	305
④ 宮崎県	64
合計	504

## 結果と考察

社会福祉法人と非営利法人は経営及び経営意識を維持し発展させて行く上で、最も本質的である事業体としての理念（Mission）を持っているかどうかである。

営利法人ではCI（Corporation Identity）と言い、組織経営上の最も重要な要素としている場合が多い。

## 第1節 社会福祉法人本部調査集計結果

### 法人理念策定

図1は、法人理念の策定についての結果である。「策定していない」のは全国平均では25.6%、栃木県、神奈川県、兵庫県、宮崎県でそれぞれ、30.8%、21.9%、23.6%、32.7%、「策定している」が、61.5%、53.4%と過半数を超えるが、兵庫および宮崎ではそれぞれ、46.2%、36.7%と半数を割っている。全国の総計も半数に至っておらず、法人本部が組織形態として自らのアイデンティティを確立する状況が不十分であるという事実が伺える。この結果は社会福祉法人の今日的な姿を象徴的に現している。

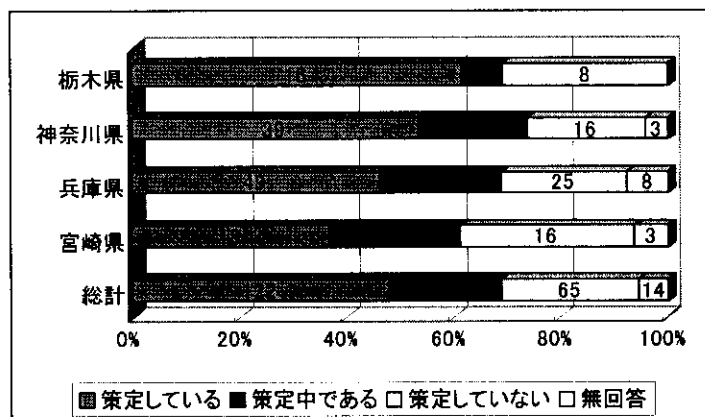


図1：法人理念策定

### 経営戦略策定

経営理念からすすんで社会福祉法人が行う経営戦略の策定を見ると、「策定している」と答えた県は栃木県19.2%、神奈川県20.5%、兵庫県10.4%、宮崎県8.2%、全国平均で13.8%と、実質的な経営主体として社会福祉法人を位置づけている比率はさらに少ない。このことは、社会福祉法人が自らを「事業体」としてみているよりはむしろ、「公的機関の代行」ととらえていることによるものと考えられる。なお、「策定中である」としたものが、栃木県19.2%、神奈川県32.9%、兵庫県36.8%、宮崎県36.7%、全体でも33.9%とかなりの比率に及ぶが、具体的なその中身は明らかでない。

(図2参照)

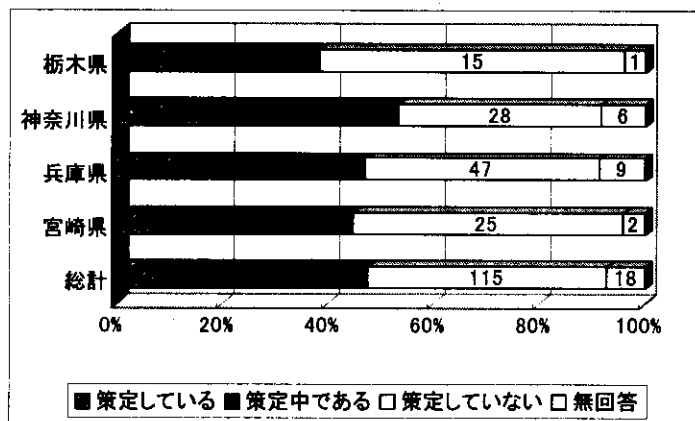


図2：経営戦略策定

### 公共事業のコスト分析・原価計算分析

経営戦略の策定と関連するが、公益事業のコスト分析・経営戦略分析を「行っている」と答えた比率は、栃木県15.4%、神奈川13.7%、兵庫14.2%宮崎県8.2%、総数で13.0%である。(図3参照)

この項目は、図1、図2と関連性が強く、これらの基礎があって始めて分析可能である。したがって今後経営に関する意識が高まるにつれてコスト分析および原価計算の要望も強まるものと考えられる。

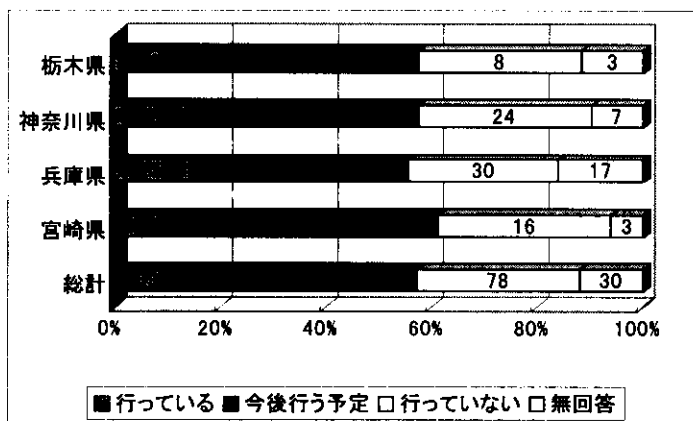


図3：公共事業のコスト分析・原価計算分析



## 入居者・利用者の要望・クレーム集約

次に視点を換えて内部環境についてみると、各要素の中で最も明瞭なものは入居者・利用者中心のサービスが行われているかどうかである。この点から見ると、入居者・利用者の要望・クレーム集約を「行っている」法人は、栃木県46.2%、神奈川県53.4%、兵庫県41.5%、宮崎県24.5%、全国平均では42.1%となる。神奈川県を除けば3県とも行っているの比率が半数に満たず、利用者中心のサービスへ経営がシフトしているとは考えにくい。(図4参照)

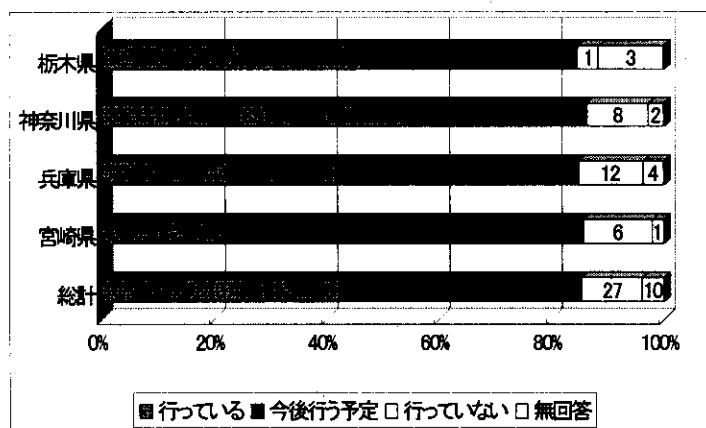


図4：入居者・利用者の要望・クレーム集約

## 要望・クレームの最終到達先

さらに、要望・クレームの最終到達先を見ると、「法人本部まで」が、栃木県11.5%、神奈川県13.7%、兵庫県28.3%、宮崎県28.6%、全国平均でも22.4%と4分の1に満たない。逆に「施設長」までが栃木県69.2%、神奈川県78.1%、兵庫県63.2%、宮崎県59.2%、全国平均では67.3%を占める。すなわち現場のクレーム要求が現場の中で行われ、法人本部の経営主体にまで到達していないとわかる。(図5参照)

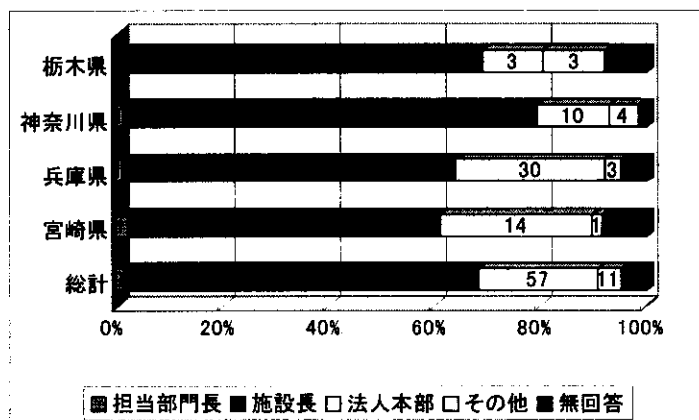


図5：要望・クレームの最終到達先

## 地域の人口情報収集・分析

ところで、マーケティングの基礎をなす競合施設、競合医療機関および顧客の分布等を含む地域の情報収集・分析を行っている実態を見ると、栃木県34.6%、神奈川県32.9%、兵庫県38.7%、宮崎県49.0%、全国平均が38.6%となっている。全体として比率が低い原因は、経営感覚の希薄性と相関があると考えられる。(図6参照)

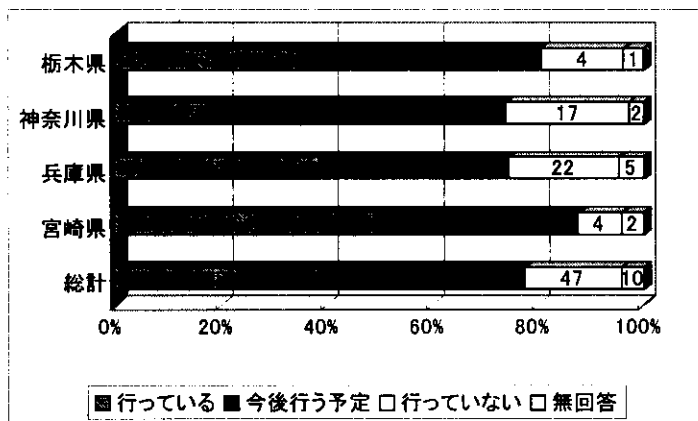


図6：地域の人口情報収集・分析

## サービス圏域の設定

マーケティングを行うについてはサービス圏域の設定が前提となるが、これを設定している社会福祉法人は、栃木県42.3%、神奈川県58.9%、兵庫県45.3%、宮崎県42.9%、全国平均で48.4%とほぼ半数近くに及ぶ。経営感覚の薄い中でサービス圏域の設定が比較的高い理由は、従来の措置制度が福祉施設行政区域内でのサービスによって行われており、両者の関係が密接であった。(図7参照)

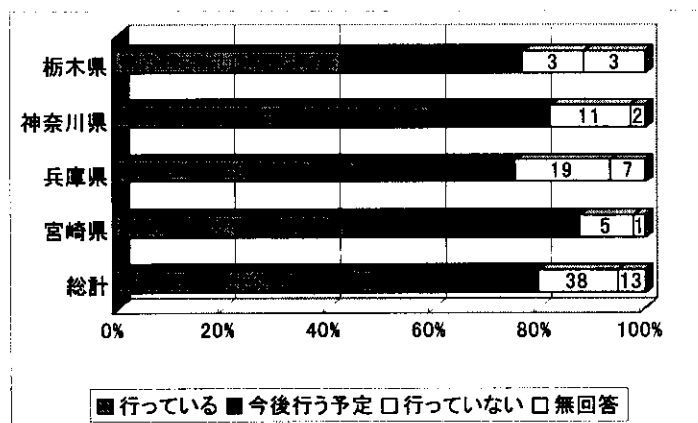


図7：サービス圏域の設定

## 法人・施設の広報活動

法人本部が経営する施設の広報活動を積極的に行っているのは、栃木県38.5%、神奈川県57.5%、兵庫県51.9%、宮崎県49.0%、全国平均では51.6%である。

(図8参照)

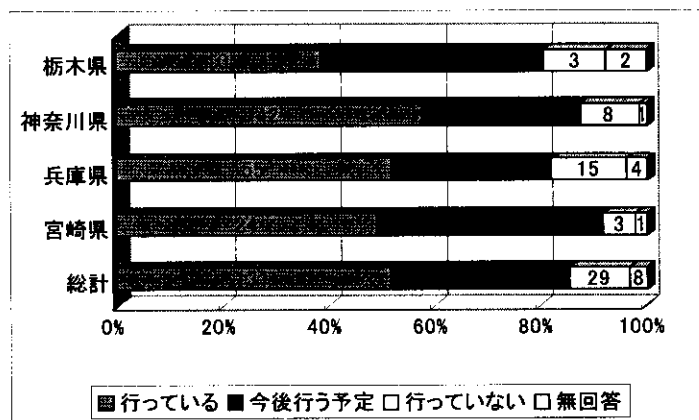


図8：法人・施設の広報活動

## 実施している広報活動の内容

広報の手段として多いのは、広報誌、機関紙の発行、パンフレット、インターネットのホームページ等である。(Ⅱ-9. 実施している広報活動の内容参照)

## 職員採用基準

次に、職員採用基準について見てみると、「採用基準がある」と答えた社会法人は栃木県84.6%、神奈川県87.7%、兵庫県84.9%、宮崎県71.4%、全体の平均は83.1%と高い比率を占めている。(図9参照)

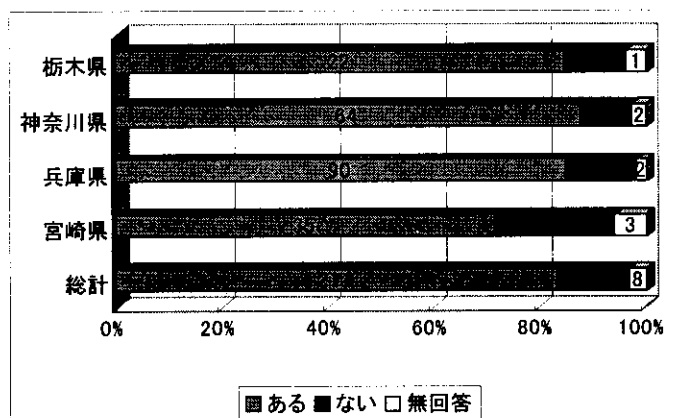


図9：職員採用基準

## 採用基準

しかし、これをさらに具体的に見ると、「意欲等人物本位」が、栃木県81.8%、神奈川県75.0%、兵庫県82.2%、宮崎県71.4%、全体で78.2%と必ずしも厳格な採用基準であるとはいえない。その他は「資格を重視」が目立つ程度で「学歴重視」はほとんど現れない。(Ⅱ-10. 採用基準(MA)を参照)

## 介護職員・事務職員の募集方法

次に介護職員・事務職員の募集方法であるが、最も多いのが、「公共職業安定所(ハローワーク)」で、栃木県91.3%、神奈川県66.2%、兵庫県82.2%、宮崎県77.8%、全国平均で77.2%である。「募集広告」では、栃木県39.1%、神奈川県66.2%、兵庫県54.5%、宮崎県38.9%、全国平均で54.4%であった。以下、「養成施設と連携：実習・研修受入」、「縁故関係者の紹介」等々となっている。

これらのことから採用基準は意欲と人物本位を重視しているにもかかわらず、募集は公共施設安定所を通じて行う場合が多く、社会福祉事業へ参入する人員確保の手段としては問題が多いと言わざるを得ない。(図10参照)

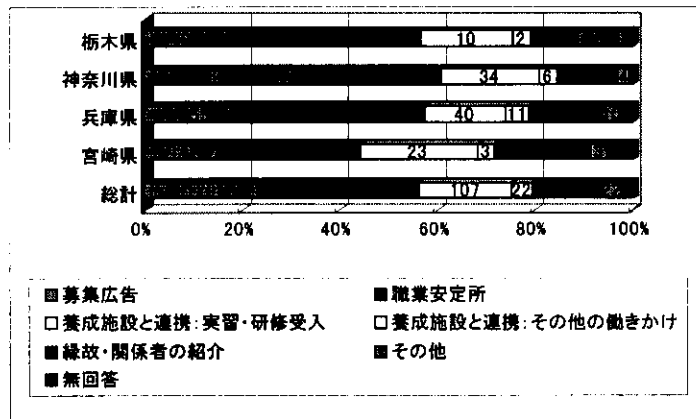


図10：介護職員・事務職員の募集方法

## 給与体系

職員の給与体系についてみると(図13)、「公務員の体系に準拠」が栃木県84.6%、神奈川県80.8%、兵庫県62.3%、宮崎県87.8%、全国平均が74.8%となっている。比較的「独自の給与体系を設定」を実施している兵庫県を除けば、ほとんどが公務員の体系に準拠しており、ここでも公的機関の代行しての社会福祉法人の性格を色濃く現している。

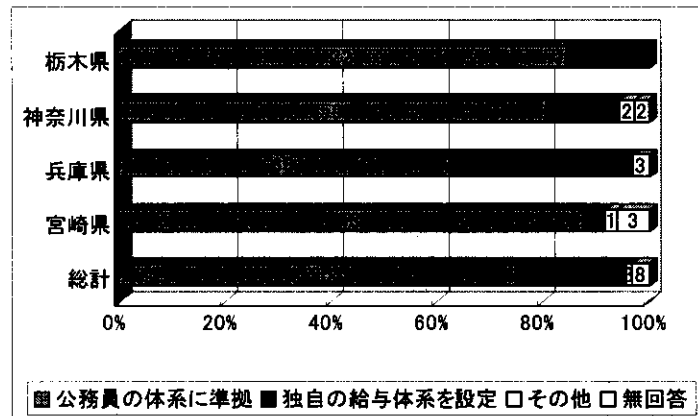


図 1 1 : 給与体系

### 具体的内容

具体的な内容を見ると、「近隣施設を参考」、「県社協を参考」、「公務員給与体系を参考」、「市社協の体系に準ずるとした」等の回答が目立つ。(Ⅱ-11. 介護職員・事務職員の募集方法；その他参照)

### 施設群間での職員ローテーション

次に、施設間での職員ローテーションについてであるが(図14)、「行っている」が、栃木県 38.5%、神奈川県 43.8%、兵庫県 38.7%、宮崎県 36.7%、全国平均では 39.8% と「今後行う予定」、「行っていない」よりも回答数が多い。人事のローテーションに配慮する態度は、全体として制約条件があるにもかかわらず行っている形跡が窺えられる。

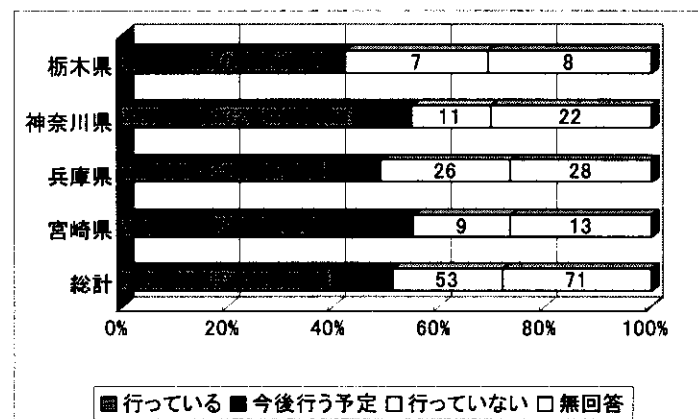


図 1 2 : 施設群間での職員ローテーション

### 非常勤職員・パートタイマーの採用動向

また非常勤職員、パートタイマーの状況を見ると、「増やしている」は、栃木県50.0%、神奈川県65.8%、兵庫県65.1%、宮崎県49.0%、全国平均で60.6%とその比率は高い。行政経営効率化の推進が社会福祉法人にも及んでいる実態がわかる。(図13参照)

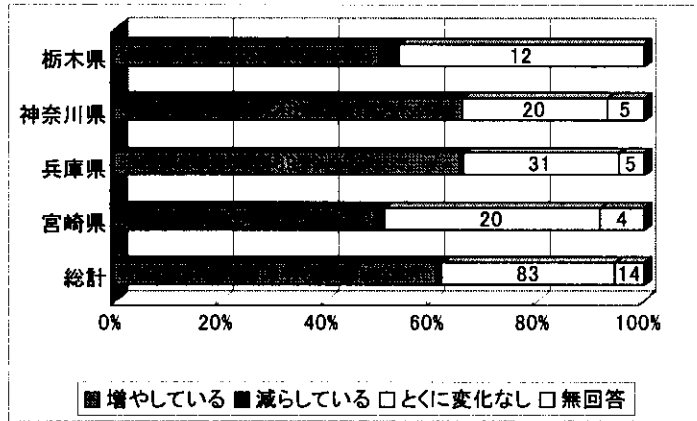


図13：非常勤職員・パートタイマーの採用動向

### 事務処理等のコンピュータ化

同様に事務処理等のコンピュータ化も「行っている」と答えたものが、栃木県84.6%、神奈川県63.6%、兵庫県84.0%、宮崎県85.7%、全国平均で84.3%と高い率に及ぶ。(図14参照)

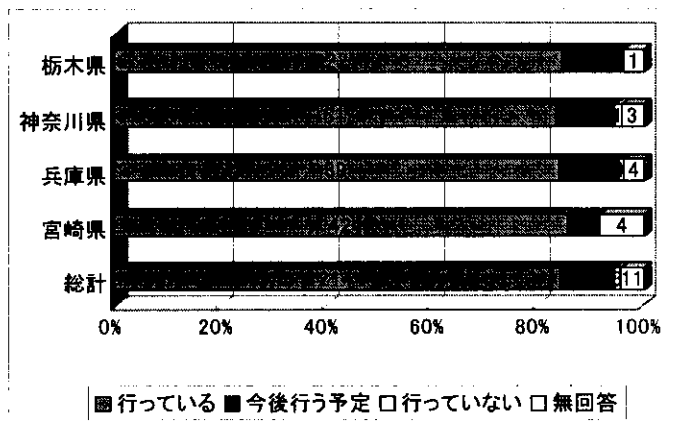


図14：事務処理等のコンピュータ化

## 採用・異動等人事の実行

具体的な採用は「法人本部が一括して行う」栃木県42.3%、神奈川県45.2%、兵庫県50.0%、宮崎県63.3%、全国平均で50.4%と半数に及んだ。一方「各施設で行う」は、栃木県26.9%、神奈川県17.8%、兵庫県17.9%、宮崎県8.2%、全国平均16.9%と職員採用については法人本部の決定が大きな影響を与えるという傾向が示された。

(図15参照)

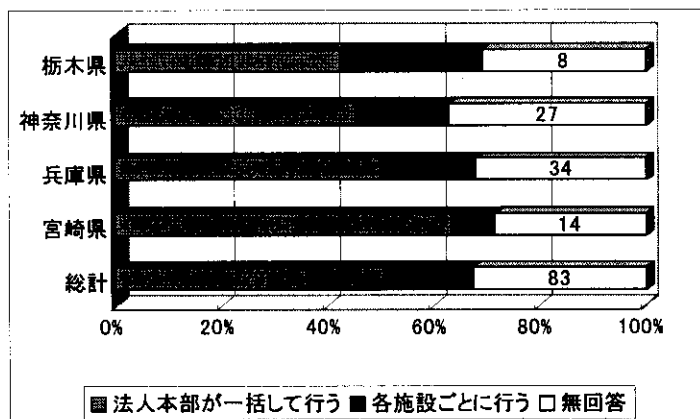


図15：採用・異動等人事の実行

## 職員の教育・研修体制

次に職員の教育研修体制であるが、「教育研修ある」と答えたものが、栃木県73.1%、神奈川県65.8%、兵庫県67.9%、宮崎県71.4%、全国平均68.5%と比較的高い比率であった。このことから社会福祉法人の社会福祉施設に対しては、教育研修体制が比較的整っているといえる。(図16参照)

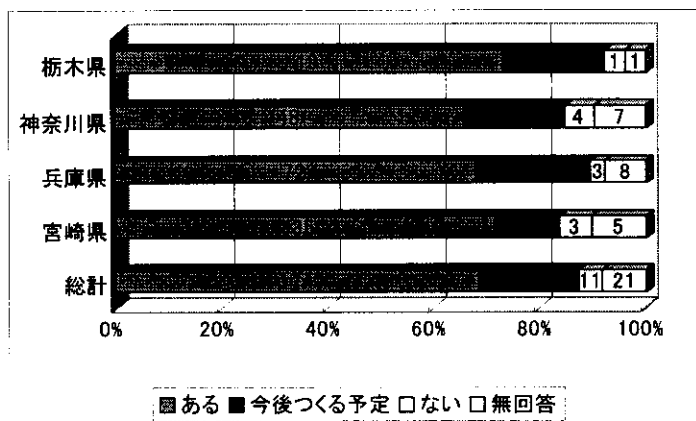


図16：職員の教育・研修体制

## 理事会の開催回数

理事会の開催回数は1年間で「3.5回～5.0回」開いているものが最も多く、栃木県65.4%、神奈川県61.6%、兵庫県48.1%、宮崎県63.3%、全国の平均が56.7%であった。全体では約7割の法人が4半期に1回以上の理事会を開催していることになる。

(図17参照)

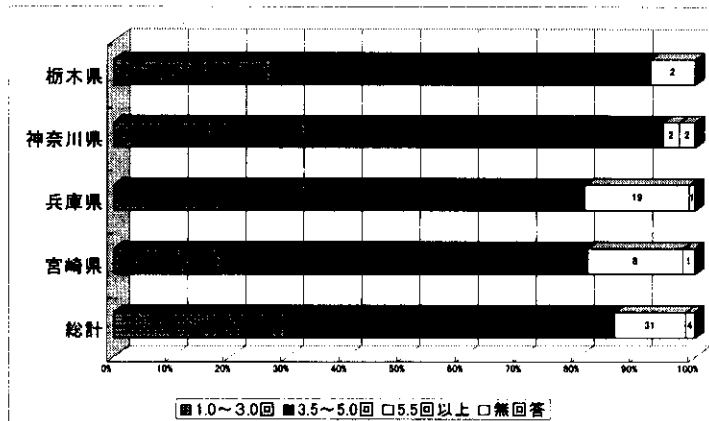


図17：理事会の開催回数（年間）

## 理事メンバー変更回数

理事会メンバーの変更回数は、2年に1回の再任・変更期間があるが、年に「0.5回以下」しか変更していない法人が栃木県57.7%、神奈川県63.0%、兵庫県68.9%、宮崎県67.3%、全国平均で65.7%となっている。(図18参照)

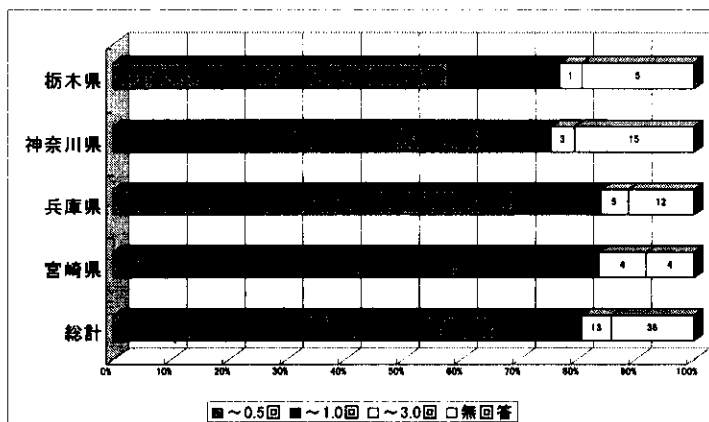


図18：理事メンバー変更回数（年間）



## 法人本部「事務局」

社会福祉法人の専用事務局の有無についての質問で、法人本部事務局が「ある」と回答したものは、栃木県が46.2%、神奈川県が39.7%、兵庫県が49.1%、宮崎県が55.1%、全国平均で47.2%であった。一方「ない」と回答した割合は全国で44.1%と、法人本部が主体的に社会福祉活動を行う基盤が必ずしも十分に整えられているとは言い難い現状であるという事実が伺える。(図19参照)

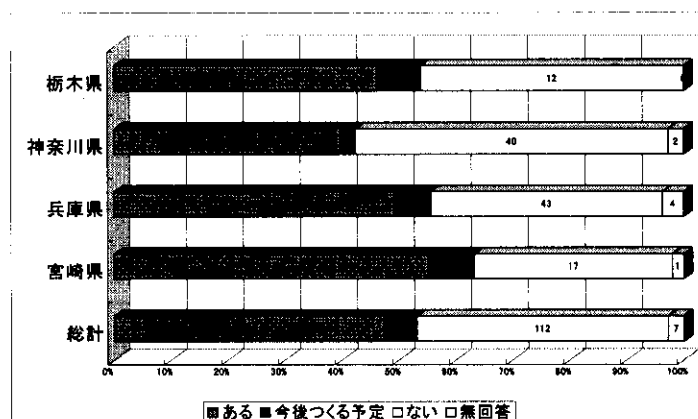


図19：法人本部「事務局」

## 事務局スタッフ

社会福祉法人の専任事務局スタッフの有無については、十分有効な回答を得ることができなかった。

図21は兼任の事務局スタッフの数に対する回答であるが、スタッフが1人でしかも兼任の場合が栃木50.0%、神奈川31.03%、兵庫44.23%、宮崎14.8%、全国の平均が35.0%である。宮崎を除けば1～2人の兼任スタッフによって、社会福祉法人本部の事務が行われている現状が明らかとなった。すなわち、定型的事務処理からさらにすすんだ法人本部としての経営戦略策定や経営全体レビューのための基礎資料策定等の作業は、十分に行えない現状が明らかとなっている。

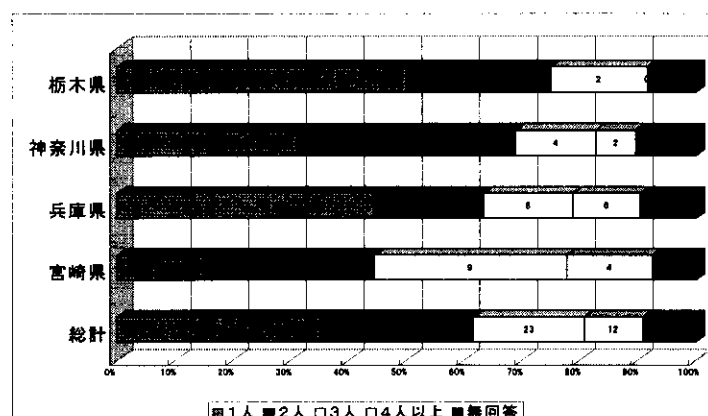


図21：事務局スタッフ（兼任）

## 高齢者ケアに係わる株式会社等

I-2	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 もっている		0.0%		0.0%		0.0%		0.0%	0	0.0%
2 もっていない	25	96.2%	73	100.0%	105	99.1%	47	95.9%	250	98.4%
無回答	1	3.8%		0.0%	1	0.9%	2	4.1%	4	1.6%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 法人理念策定

II-1	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 策定している	16	61.5%	39	53.4%	49	46.2%	18	36.7%	122	48.0%
2 策定中である	2	7.7%	15	20.5%	24	22.6%	12	24.5%	53	20.9%
3 策定していない	8	30.8%	16	21.9%	25	23.6%	16	32.7%	65	25.6%
無回答		0.0%	3	4.1%	8	7.5%	3	6.1%	14	5.5%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 経営戦略策定

II-2	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 策定している	5	19.2%	15	20.5%	11	10.4%	4	8.2%	35	13.8%
2 策定中である	5	19.2%	24	32.9%	39	36.8%	18	36.7%	86	33.9%
3 策定していない	15	57.7%	28	38.4%	47	44.3%	25	51.0%	115	45.3%
無回答	1	3.8%	6	8.2%	9	8.5%	2	4.1%	18	7.1%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 戦略の方向

II-2	II-2②	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 策定している	1.専門特化	1	20.0%	9	60.0%	1	9.1%	1	25.0%	12	34.3%
	2.事業多角化	4	80.0%	4	26.7%	10	90.9%	3	75.0%	21	60.0%
	3.その他										
	無回答	0	0.0%	2	13.3%	0	0.0%	0	0.0%	2	5.7%
	計	5	100.0%	15	100.0%	11	100.0%	4	100.0%	35	100.0%
2 策定中である	1.専門特化		0.0%	8	33.3%	5	12.8%	2	11.1%	15	17.4%
	2.事業多角化		0.0%	5	20.8%	7	17.9%	4	22.2%	16	18.6%
	3.その他					1	2.0%				
	無回答	5	100.0%	11	45.8%	26	69.2%	12	66.7%	55	64.0%
	計	5	100.0%	24	100.0%	39	100.0%	18	100.0%	86	100.0%
総計		10		39		50		22		121	

## 経営計画・事業計画策定

II-3	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 策定している	13	50.0%	33	45.2%	42	39.6%	15	30.6%	103	40.6%
2 策定中である	4	15.4%	19	26.0%	27	25.5%	18	36.7%	68	26.8%
3 策定していない	6	23.1%	16	21.9%	24	22.6%	14	28.6%	60	23.6%
無回答	3	11.5%	5	6.8%	13	12.3%	2	4.1%	23	9.1%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 計画の種類 (MA)

II-3	II-3②	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
		回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 策定している	短期計画	7	46.7%	23	60.5%	33	66.0%	11	73.3%	74	62.7%
	中期計画	5	33.3%	10	26.3%	10	20.0%	4	26.7%	29	24.6%
	長期計画	3	20.0%	3	7.9%	4	8.0%		0.0%	10	8.5%
	無回答		0.0%	2	5.3%	3	6.0%		0.0%	5	4.2%
	計	15	100.0%	38	100.0%	50	100.0%	15	100.0%	118	100.0%
2 策定中である	短期計画		0.0%	4	17.4%	3	10.0%	3	15.0%	10	13.0%
	中期計画		0.0%	10	43.5%	9	30.0%	6	30.0%	25	32.5%
	長期計画	1	25.0%	4	17.4%	3	10.0%	1	5.0%	9	11.7%
	無回答	3	75.0%	5	21.7%	15	50.0%	10	50.0%	33	42.9%
	計	4	100.0%	23	100.0%	30	100.0%	20	100.0%	77	100.0%
総計		19	-	61	-	80	-	35	-	195	-

## 公益事業のコスト分析・原価計算分析実施

II-4	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 行っている	4	15.4%	10	13.7%	15	14.2%	4	8.2%	33	13.0%
2 今後行う予定	11	42.3%	32	43.8%	44	41.5%	26	53.1%	113	44.5%
3 行っていない	8	30.8%	24	32.9%	30	28.3%	16	32.7%	78	30.7%
無回答	3	11.5%	7	9.6%	17	16.0%	3	6.1%	30	11.8%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 収益事業のコスト分析・原価計算分析実施

II-4②	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 行っている	2	7.7%	2	2.7%	6	5.7%	3	6.1%	13	5.1%
2 今後行う予定	5	19.2%	27	37.0%	31	29.2%	21	42.9%	84	33.1%
3 行っていない	15	57.7%	33	45.2%	42	39.6%	21	42.9%	111	43.7%
無回答	4	15.4%	11	15.1%	27	25.5%	4	8.2%	46	18.1%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 入居者・利用者の要望・クレーム集約

II-5	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 行っている	12	46.2%	39	53.4%	44	41.5%	12	24.5%	107	42.1%
2 今後行う予定	10	38.5%	24	32.9%	46	43.4%	30	61.2%	110	43.3%
3 行っていない	1	3.8%	8	11.0%	12	11.3%	6	12.2%	27	10.6%
無回答	3	11.5%	2	2.7%	4	3.8%	1	2.0%	10	3.9%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 要望・クレームの最終到達先

II-5②	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 担当部門長		0.0%	1	1.4%	1	0.9%	1	2.0%	3	1.2%
2 施設長	18	69.2%	57	78.1%	67	63.2%	29	59.2%	171	67.3%
3 法人本部	3	11.5%	10	13.7%	30	28.3%	14	28.6%	57	22.4%
4 その他	3	11.5%	4	5.5%	3	2.8%	1	2.0%	11	4.3%
無回答	2	7.7%	1	1.4%	5	4.7%	4	8.2%	12	4.7%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 地域の人口情報収集・分析

II-6	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 行っている	9	34.6%	24	32.9%	41	38.7%	24	49.0%	98	38.6%
2 今後行う予定	12	46.2%	30	41.1%	38	35.8%	19	38.8%	99	39.0%
3 行っていない	4	15.4%	17	23.3%	22	20.8%	4	8.2%	47	18.5%
無回答	1	3.8%	2	2.7%	5	4.7%	2	4.1%	10	3.9%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%

## 地域の高齢化率の把握、情報収集・分析

II-6②	栃木県		神奈川県		兵庫県		宮崎県		総計	
	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%	回答数	%
1 行っている	11	42.3%	30	41.1%	49	46.2%	26	53.1%	116	45.7%
2 今後行う予定	11	42.3%	26	35.6%	36	34.0%	18	36.7%	91	35.8%
3 行っていない	3	11.5%	16	21.9%	16	15.1%	4	8.2%	39	15.4%
無回答	1	3.8%	1	1.4%	5	4.7%	1	2.0%	8	3.1%
総計	26	100.0%	73	100.0%	106	100.0%	49	100.0%	254	100.0%