平成 25 年度　老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のガバナンスの強化方策に関する調査研究事業報告書

平成 26 年 3 月

みずほ情報総研株式会社

目次

はじめに 1
（１）調査の背景・目的 1
（２）検討の視点 1
（３）検討の範囲 1
（４）検討体制 3
第１章．社会福祉法人の経営環境に関する動向 5
（１）従来の議論 5
（２）最近の社会福祉法人に係る議論 6
第２章.「意思表明」の推進と経営方針の策定・実行 10
（１）「意思表明」とは 10
（２）意思表明にあたって「経営方針」が求められる理由 12
第３章　経営方針の策定・運用に関する事例紹介 24
（１）社会福祉法人善光会 24
（２）社会福祉法人伸こう福祉会 32
（３）事例のまとめと考察 38
第４章　アンケート調査結果 40
（１）アンケート調査実施概要 40
（２）調査結果 41
（３）まとめ 60
第５章　本調査の考察と提言 61
（１）考察 61
（２）提言 66
資料編 69

はじめに

（１）調査の背景・目的

社会福祉法人を取り巻く環境が大きく変化するなか、社会福祉法人制度の意義が改めて問われている。社会保障制度改革国民会議や、日本再興戦略などで社会福祉法人の経営の高度化に向けた各種提言がなされているほか、平成 25 年 5 月 21 日の社会保障審議会介護給付費分科会経営調査委員会では、特別養護老人ホームの内部留保額について一施設あたり 1.5 億円に達するとの報告がなされ、今後の課題として、財務諸表等の積極的な公表、ガバナンスの強化、社会・地域貢献の積極的な実施の必要性が指摘されている。

その一方、地域包括ケアシステムの推進とともに、社会福祉法人に対する役割期待も一層高まっている。地域包括ケアシステムは、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される社会の構築を目指したものであるが、そのなかで、社会福祉法人は、強みである地域の課題解決に向けた“ソーシャルワーク機能”の発揮が期待されている。

社会福祉法人は、地域の福祉ニーズに対応した多様な取組みを進めていくこと、そのために経営能力の向上やガバナンスの強化が求められているといえよう。

本調査は、ガバナンスが強化されている社会福祉法人を「社会経済情勢やその所在する地域の実情を踏まえ、社会福祉法人としてなすべきことを戦略に落とし込み、それを対外的に表明して、実行に移している法人」と捉え、こうした法人を増やすことが必要との前提に基づいて、社会福祉法人の経営戦略の策定状況等の現状を調査するとともに、適切な戦略に基づいた「意思表明」の取組みについて検討することを目的とする。

（２）検討の視点

① 社会福祉法人の戦略経営の実態把握

社会福祉法人の戦略経営に対する取組みの実態、具体的には経営理念や経営ビジョン、経営戦略といった経営方針に関する策定・運用の状況、経営企画室のような戦略経営を担うような部署の設置状況等に関する現状の把握を行う。特に、複数の施設（特別養護老人ホーム）を有する法人は、施設間での人材の配置や資金の配分など、法人全体の視点に基づいた戦略的判断が必要とされ、こうした規模の大きな法人が戦略策定に積極的に取り組んでいるかどうかを明らかにする。

② 経営戦略のあり方についての検討

社会福祉法人は、経営戦略策定にあたって、その使命・役割に基づいてどのような地域課題に対処するべきか、また、それを実現するためにどのような組織体制が必要かを明らかにする。

（３）検討の範囲

（２）検討の視点①にもとづいて、本調査は、複数の施設を運営する比較的規模の大きい社会福祉法人を主な調査対象とする。

社会福祉法人は、社会福祉事業を営む法人であり、その範囲は障がい者福祉、児童福祉、

高齢者福祉施設の運営など多様であるが、こうした比較的規模の大きな法人の多くが特別養護老人ホームに代表される高齢者福祉施設を運営するものである。

そこで、本調査の検討対象は、特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人で、特に、複数の特別養護老人ホームを運営するなど規模が比較的大きいものと設定した。

以下、本調査では特に断りのない限り、社会福祉法人を、特別養護老人ホームを運営するものに限定して用いることとした[1]。

[1] 社会福祉法人全般のあり方等については、厚生労働省社会・援護局「社会福祉法人の在り方等に関する検討会」の検討内容に委ねることとする。

（４）検討体制

介護経営や経営戦略等に精通した学識経験者、施設運営者により構成される検討委員会を開催し、社会福祉法人が地域における信頼性や透明性の向上を図るために取り組むべき意思表明のあり方について検討を行った。

①□検討メンバー

＜検討委員会委員＞

土居　丈朗　　慶應義塾大学経済学部教授
淺羽　茂　　早稲田大学ビジネススクール教授
佐々木茂　　高崎経済大学経済学部教授
水野　由多加　関西大学社会学部社会学科教授
◎田中　滋　　慶應義塾大学大学院教授
千葉　正展　　独立行政法人　福祉医療機構経営支援室経営企画課長
宮内　忍　　宮内公認会計士事務所　公認会計士・税理士
梶川　融　　太陽 ASG 有限責任監査法人　総括代表社員（CEO）　公認会計士
小泉　立志　　公益社団法人全国老人福祉施設協議会
　　特別養護老人ホーム千寿荘　施設長
平田　直之　　全国社会福祉法人経営者協議会
　　社会福祉法人慈愛会 常務理事
（敬称略）　◎は座長

＜事務局（作業チーム）＞

宇都　隆一　　みずほ情報総研株式会社　社会政策コンサルティング部
掛川　紀美子　みずほ情報総研株式会社　社会政策コンサルティング部
清水　徹　　みずほ情報総研株式会社　社会政策コンサルティング部

②□委員会の開催内容

回	開催日時	検討内容
1	平成 25 年 7 月 29 日	・ 本事業概要（背景・目的、実施体制等）について ・ 調査研究の全体像について ・ 社会福祉法人の経営環境に関する動向整理について
2	平成 25 年 9 月 26 日	・ 調査研究の進め方に関する論点整理 ・ 事例紹介～社会福祉法人善光会の取組みについて～（ゲストスピーカー：社会福祉法人善光会 CEO 西田日出美氏）
3	平成 25 年 11 月 19 日	・ 特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人の意思表明のあり方に関する論点整理 ・ アンケート調査票案について
4	平成 26 年 2 月 21 日	・ 報告書概要版（案）に関する検討
5	平成 26 年 3 月 17 日	・ 報告書（案）に関する検討

第１章．社会福祉法人の経営環境に関する動向

（１）従来の議論

社会福祉法人が「経営」を意識しながら戦略的に法人を運営していく必要性が議論されるようになったのは、最近のことではない。

2000 年の介護保険制度の導入以降、10 年以上にわたって様々な形で社会福祉法人に経営が必要であることが議論されてきた。特に、2006 年には社会福祉法人経営研究会より「社会福祉法人経営の現状と課題」と題した報告書がまとめられ、新たな時代における福祉経営の方向性について具体的指針が打ち出された。

この「社会福祉法人経営の現状と課題」に基づいて、社会福祉法人の経営環境の変化に関するこれまでの動きを整理すると次のようになる。

① 措置から契約の時代への転換

2000 年に介護保険制度が導入され、社会福祉に関する制度は、生活困窮者等を対象とする『措置制度』から、原則としてすべての者がそのニーズに応じてサービスを利用する『利用制度』への転換が図られ、サービスの普遍化が進んだ。

あわせて、在宅分野を中心に、民間企業や NPO 法人等の参入が広がり、多様な主体との競合状況が生じるようになった（特別養護老人ホームについては、依然として国・地方自治体・社会福祉法人以外の参入は認められていない）。

② 補助制度の一部見直し

これまで、社会福祉法人の施設整備にあたっては、整備費用の約 3/4 が公的補助でまかなわれるとともに、施設運営費の大部分が措置費で賄われ、一定水準の運営が可能であった。

しかし介護保険法の改正にともなって、施設給付費について居住費・食費を対象外とする見直しや、累次の報酬引下げ、施設整備に係る国庫補助金が交付金化、一般財源化など、厳しい財政事情を背景にこれまでの手厚い補助制度の一部に見直しがなされた。

③ 規制改革における議論の台頭（イコールフッティング論など）

低所得高齢者、独居高齢者や認知症高齢者の増加等、福祉ニーズの多様化、拡大が進む中、こうした利用者ニーズを充足するため、総合規制改革会議等では、福祉分野における民間企業の参入や社会福祉法人と民間企業との競争条件の均一化（イコールフッティング論）の論点が提示された。

このような環境変化にもかかわらず、社会福祉法人の多くは、従来型の経営にとどまっており、戦略経営に舵を切っているところは少数といえる。

その背景の一つとして、特別養護老人ホームは、入所の待機者が全国で 40 万人に達するなど、他の施設等に比べて比較的市場環境が良好であったという点を挙げることができる

だろう。

こうした状況をうけて、最近になって再び社会福祉法人の経営に関する議論が沸き起こってきた。

（２）最近の社会福祉法人に係る議論

近時の政府における議論では、社会福祉法人の経営の合理化、高度化に向けた様々な提言がなされている。

これは、単に各施設の収支状況を改善するための運営効率の向上だけでなく、“法人全体”での取組みの方向性を含めた、より高度な経営判断を求めているものである。

これまでの社会福祉法人に係る議論が、社会福祉法人を取り巻く環境の変化にあわせた効率的運営の推進に向けた提言が中心であったと考えられるのに対して、最近の議論は、制度改正を念頭においた社会福祉法人の事業規模の見直しや、財務諸表等の情報の公開など、“法人経営”の重要性をより強く意識した提言となっている点が特徴である。

ア）「社会保障制度改革国民会議報告書」

2013 年 8 月 6 日、社会保障制度改革国民会議の報告書（以下「報告書」）がとりまとめられ、同 21 日には、「社会保障制度改革の推進に関する骨子」が閣議決定された。

国民会議は、今後の社会保障制度改革を行ために必要な事項を審議するために、2012 年 11 月に内閣に設置されたものであり、今回の報告書では、社会保障制度改革の方向性と各制度の具体的な改革案が提示されている。

「報告書」は大きく、①社会保障制度の持続可能性の向上に向けた更なる財源確保と給付抑制、②高齢期中心の社会保障から全世代対象の社会保障への転換という二つの方向性を明確に打ち出している。社会福祉法人制度については、以下の 2 点において言及されている。

a）地域包括ケアシステム等の構築における役割

「報告書」では、今後都市部を中心に急速に進展すると予想されている単身高齢者に対して、地域での支えあいを課題として取り上げるとともに、それに対する対応策として、社会福祉法人や NPO 法人等様々な主体が連携し、支援ネットワークを構築し、こうした高齢者が安心して生活できる環境整備への取組みを提言している。

この提言は、地域包括ケアシステムの構築のなかで、社会福祉法人がより積極的に役割を果たしていくべきとの期待を含めたものといえる。

b）医療法人制度・社会福祉法人制度の見直し

地域包括ケアシステムの構築等を念頭においた医療・介護サービスのネットワーク化を推進するため、報告書では医療法人や社会福祉法人等が容易に再編・統合できるような制度の見直しが提言されている。

具体的には、非営利性や公共性の堅持を前提としたホールディングカンパニーの枠組

みの検討、医療法人や社会福祉法人が非営利性を担保しつつ、都市再開発に参加できるようにする制度、ヘルスケアをベースとしたコンパクトシティづくりに要する新たな資金調達手法（たとえばヘルスケアリートなど）などである。

特に、社会福祉法人については、経営の合理化や近代化が必要とされ、大規模化や複数法人の連携を推進するともに、非課税扱いとされているにふさわしい、国や地域への貢献が提言されている。

イ）日本再興戦略から

日本再興戦略は、2013 年 6 月 14 日に閣議決定された、政府の成長戦略であり、経済成長に向けて民間活力を引き出すことを主目的に、安倍政権の経済政策である「アベノミクス」の「三本の矢」における「第三の矢」として位置づけられている。

医療・介護に関連する分野としては、「国民の健康寿命の延伸」というテーマにおいて、健康寿命延伸産業の育成を掲げ、その目指すべき社会像として「予防から治療、早期在宅復帰に至る適正なケアサイクルの確立」をあげている。

社会福祉法人については、質の高いサービス等を安定的に供給するため、社会福祉法人の財務諸表の公表推進により、運営の透明性を高めるとともに、法人規模拡大の推進等の経営高度化するための仕組みの構築が言及されている。

健康増進・予防や生活支援に関する市場・産業の創出を目指す中で、社会福祉法人に対しては、経営の高度化によってその対応力の充実と強化が求められているといえる。

ウ）特別養護老人ホームの内部留保に関する議論

2013 年 5 月 21 日の第 7 回社会保障審議会介護給付費分科会経営調査委員会では、特別養護老人ホームの内部留保について、1 施設あたりの留保額とその多寡判定を行っている。調査結果によれば、1 施設あたりの実在内部留保額は約 1.6 億円となり、この金額と必要内部留保額（各施設が基本財産を維持する上で必要となる利益をベースとした金額）と比較し、必要内部留保額が実在内部留保額を超えている場合には、内部留保が少ないと判定し、その逆の場合には、内部留保額は多いとの判定をした。その結果、約 5 割の法人が少ないと判定され、約 3 割の法人が多いと判定された。

また、法人の財務状況を示す財務諸表については、公表していない法人が 1 割強存在し、財務諸表を公表していても、HP 上に掲載している法人が 3 割程度にとどまっていることも明らかになった。この結果を受けて、この調査では今後の課題として、以下の 2 点を掲げている。

○財務諸表等の積極的な公表、ガバナンスの強化

- 特養等を安定した経営状態とした上で、社会福祉法人が地域の福祉ニーズに応じた多様な取組を進めていくことは、公益性の高い社会福祉法人に求められている役割。
- 経営能力やガバナンスの向上のためにも、財務諸表や今後の建替え等を含めた事業計画などをＨＰなどで積極的に公表し、社会福祉法人の財務状況や資金の使途について、透明性の向上・明確化に努めるべき。

○社福軽減など社会・地域貢献の積極的な実施

- 税制優遇措置等を受けている社会福祉法人が低所得者の負担軽減などの社会貢献を行うことは、社会福祉事業の実施を任務とする社会福祉法人本来の使命。
- 社会福祉法人は、社福軽減を積極的に実施して低所得者の介護保険サービスの利用促進を図るなど、社会貢献・地域貢献を積極的に行うべき。

この調査結果は、あくまで現在考えられる合理的前提をおいた試算から得られた結論であり、今回の結果のみをもって、一概に内部留保の多寡を判定できるものではないことが付記されている。しかし、この調査結果に対する世間の反響は大きく、「特別養護老人ホームの内部留保は過大であり、積極的に社会に還元すべき」という論調が各方面から沸き起こった。

この調査の意義は、内部留保額の多寡判定そのものにあるのではなく、特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人がみずからの経営の方向性を社会に対してより積極的に表明し、地域社会からの信頼を獲得していくことの必要性が改めて浮き彫りになった点にあるといえる。

その点、財務諸表という法人の運営に係る基本的情報についてですら、十分な開示がなされていないという実態とあわせて考えると、社会福祉法人と地域社会とのコミュニケーションは決して十分ではないという示唆が得られる。

エ）財務諸表の公表に向けた動き

現在の社会福祉法上では、財務諸表は利用希望者その他利害関係者からの請求があった場合のみ、閲覧に供することとされている。しかし、前述の日本再興戦略や内部留保に関する議論等をうけて、社会福祉法人も財務諸表の公表を義務化するべきではないかという検討がなされるようになった。

規制改革実施計画では、全ての社会福祉法人を対象に、平成 25 年度分以降の財務諸表の公表を行うことについて、平成 25 年中に結論を得て、平成 26 年度当初から措置することと定めた。

これを受けて、厚生労働省は、2013 年 11 月 18 日に開催された「第 3 回社会福祉法人の在り方等に関する検討会」で、平成 25 年度以降の社会福祉法人の財務諸表についてインターネット上で公開すること、および、所轄庁への現況報告書（付属資料である財務諸表を含む。）の提出を電子データで行わせることを義務化することを決めた。

（３）社会福祉法人経営に何が求められるのか

以上のように社会福祉法人については、その在り方をめぐって様々な議論・提言がなされてきた。これらの議論・提言を整理要約すると、「社会福祉法人の機能・役割に対する期待は一層高まっている一方、こうした期待に応えるためには、従来の施設運営から脱却し、全社的かつ戦略的視点に立脚した経営に向けた取組みが求められている」となるだろう。あわせて、こうした取組みを、対外的に公表し、地域社会からの理解と信頼をより深めていくことも不可欠である。

社会福祉法人は、10 年以上も前から、「施設運営からの脱却、法人経営への転換」が求められてきた。しかし、その当時と現在の社会経済情勢を比較すると、社会福祉法人に対する世間の見方は、社会福祉法人の存在意義そのものにまで踏み込んだより厳しいものとなっている。

さらに、今後の医療・介護をとりまく情勢を踏まえると、特別養護老人ホームについては、地域包括ケアシステムの普及状況如何で、地域ニーズに変化が生じる可能性も否定できない。

このような環境変化のなかで、社会福祉法人はどのような役割・機能を発揮できるのかを戦略的に考えなければならない。2025 年までに残された時間は決して長くはないことを考えると、現在は、社会福祉法人が戦略経営向けて舵を切る最後の機会ともいえる。

第２章. 「意思表明」の推進と経営方針の策定・実行

（１）「意思表明」とは

社会福祉法人が、地域社会から信頼される存在であり続けるには、社会福祉法人がその使命や役割に照らして十分機能しているかどうかを外部からチェックできるようなしくみ、言い換えれば組織としての規律付けが必要である。

その点、株式会社であれば、株主という強大な権限を有する利害関係者が、会社運営に対する監視・監督機能を果たしている。これが会社経営陣に対する規律付けとなり、株式会社は、株主をはじめとするステークホルダーに対して、様々な機会を捉えて情報開示を行うインセンティブとなっている。

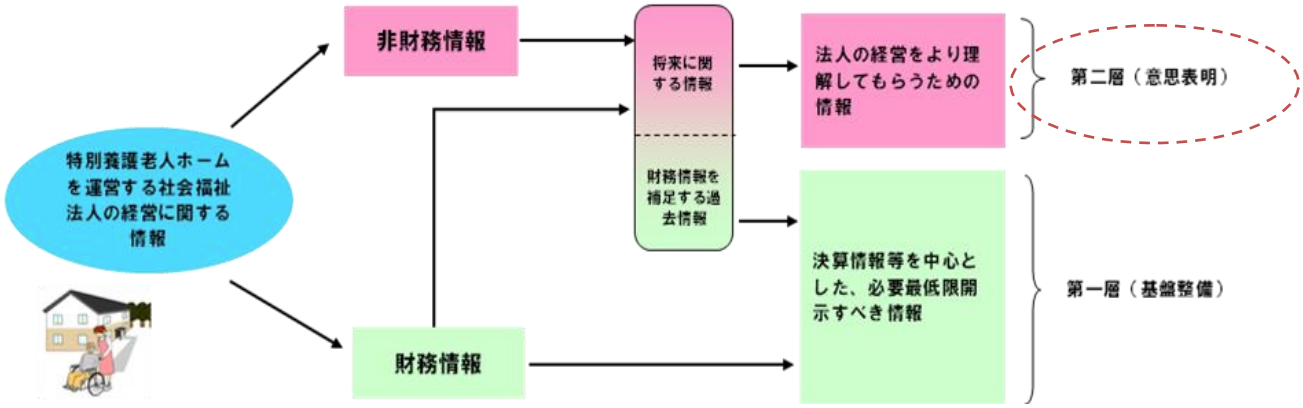
一方、持分という概念が存在しない社会福祉法人の場合、株式会社における株主に相当する強大な権限をもったステークホルダーが存在しない。そのため、社会福祉法人の経営状況等に関する情報開示の圧力は、株式会社などと比較すれば相対的に小さくなってしまうのが実情であった。

この点、社会福祉法人にも財務諸表の開示が義務化される方向での議論がなされているが、社会福祉法人の活動が地域社会の期待に応えたものであるかどうかのチェック（「規律付け」）機能を果たすには、単に財務諸表を通じた決算情報等の開示だけでは十分とは言えない。

法人の内容の内容をよりよく理解してもらうためには、過去に基づいた定量情報だけでなく、将来に対する定性的な情報も含めて開示していくことで、初めてステークホルダーによるチェック機能が担保されることになる。

この点について、法人が開示すべき情報を、そのレベル・内容に応じて２つの階層に区分して整理したのが下図である。

図表 1　情報開示の二層化と「意思表明」の関係



社会福祉法人の経営に関する情報を、「財務情報（定量情報）」と「非財務情報（定性情報）」とに区分し、それをさらに「将来に関する情報」と「（財務情報を補足する）過去情報」とに区分した。

これらのうち、財務諸表等の決算情報と、その決算情報を補足する過去情報[2]を中心とした情報は、社会福祉法人が必要最低限開示すべき情報として、情報開示の基盤をなす「第一層」と位置づけた。

一方、非財務情報を中心に、法人の経営をよりよく理解してもらうための情報を、「第二層」と位置づけた。社会福祉法人の将来に関する事項を中長期の視点から開示したものである。本調査は、この第二層に相当する部分を“意思表明”と定義した。

“情報開示”とあえて区別して“意思表明”という文言を用いたが、これは、将来の取組みに向けた決意・宣言であること（意思)、また、制度による強制的な開示ではなく、法人が自発的に地域社会に発信していく（表明)、ということを意識したためである。

意思表明とは「将来の社会福祉法人経営に関する経営者の宣言」と言い換えることができるだろう。

2 例として、事業概要に関する記載、役員・職員等の状況、理事会の開催状況、地域との連携の取組み、リスク管理に対する取組みなどが考えられる。

（２）意思表明にあたって「経営方針」が求められる理由

意思表明を「将来の社会福祉法人経営に関する経営者の宣言」と捉えた場合、社会福祉法人の経営者が意思表明を行うにあたっては、将来の医療・介護の提供体制のあり方等を十分に踏まえたものでなければならない。

一方、こうした医療・介護の提供体制を取り巻く環境は、従来の延長線上では捉えきれない大きな変化が生じようとしている。

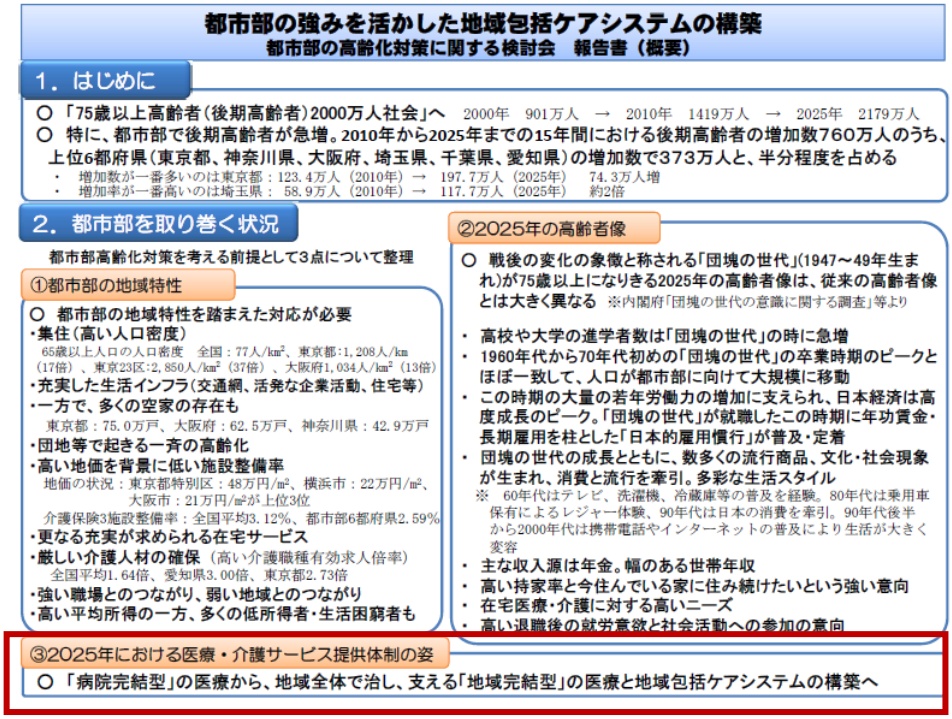
今後の医療・介護の提供体制を見通す上で重要な視点を提供しているのが、2013 年 10 月 2 日の社会保障審議会介護保険部会「都市部の強みを活かした地域包括ケアシステムの構築」である。

この報告書は､団塊世代の全てが後期高齢者である 75 歳を迎える 2025 年に向けて、①2025 年の高齢者像は従来の高齢者像と大きく異なること、②こうした高齢化の進展は主に都市部を中心に爆発的スピードで進展すること、を踏まえて医療や介護の提供体制の見直しが求められるという流れで整理されている。

そのうえで､2025 年における医療･介護サービス提供体制の姿として､｢病院完結型｣の医療から、住み慣れた地域や自宅での生活のための医療、地域全体で治し、支える「地域完結型」の医療と地域包括ケアシステムの構築等の必要性を提言している。

特別養護老人ホーム等の施設を運営する社会福祉法人に対しては、365 日・24 時間介護スタッフが常駐する施設機能を有用な経営資源と評価しており、在宅サービスの充実や介護職員のキャリアパスの多様化による人材定着促進などに対する期待も寄せられている。

図表 2　大きく変わる 2025 年の医療・介護の提供体制



（出典）厚生労働省「都市部の高齢化対策に関する検討会報告書概要資料」

図表 3　社会福祉法人に期待される役割

365 日・24 時間介護スタッフが常駐する施設機能は、地域における有用な資源である。都市部には、介護施設を運営する社会福祉法人が多くあり、施設の経営だけでなく、定期巡回・随時対応型訪問介護看護や小規模多機能型居宅介護等の地域を支える介護サービスに取り組むよう促すことで在宅サービスの充実が図られるとともに、介護職員のキャリアパスの多様化が図られ、定着の促進につながると考えられる。このため、市区町村や地域包括支援センターが中心となって、地域の社会福祉法人、ケアマネジャーなどとともに、地域の具体的なサービスの普及方策を検討すべきである。

（出典）厚生労働省「都市部の高齢化対策に関する検討会報告書概要資料」

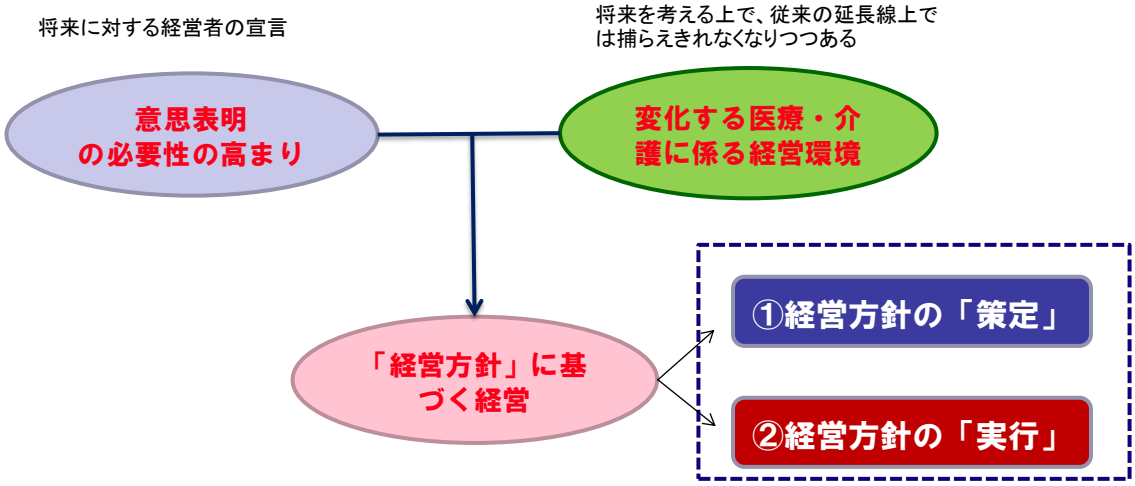
社会福祉法人は、こうした将来の医療や介護の提供体制の変化を認識したうえで、その法人が立地する地域において、どのような資源が不足しているのか、それを補ううえで、自らはどのような貢献ができるのかを考え、意思表明をしていかなければならない。

そこで、重要となってくるのが「経営方針」の策定である。

「経営方針」の具体的な内容は次節で述べるが、その最大の役割は、短期的な環境変化に流されず、中長期的視点で法人の目指すべき方向を定めた羅針盤たる機能にある。中長期の目指すべき方向が明らかになっているからこそ、外部の利害関係者はもちろん、法人内部の役職員も、法人に対する理解が深まり、限りある経営資源（ポテンシャル）を最大限に活用することにつながる[3]。

法人の意思表明が、どれだけ地域社会から受け入れられるか（評価されるか）は、広報や PR 活動の優劣だけで判断されるべきではない。意思表明のベースに、どのような「経営方針」があり、それをいかに実行しているかが重視されるべきである。

図表 4　意思表明に不可欠な経営方針の策定と実行



変化する環境に対応し、優れた意思表明を行うには、経営方針の策定と実行が不可欠

[3] 第 1 回委員会では、現在の社会福祉法人経営の課題として、その有する経営資源を十分に活用できていない状態にあること、すなわち“法人経営が不活性の状態にある”との意見が出された。

（３）「経営方針」の全体像

意思表明にあたって経営方針の策定と実行が不可欠であることは前述したとおりである。

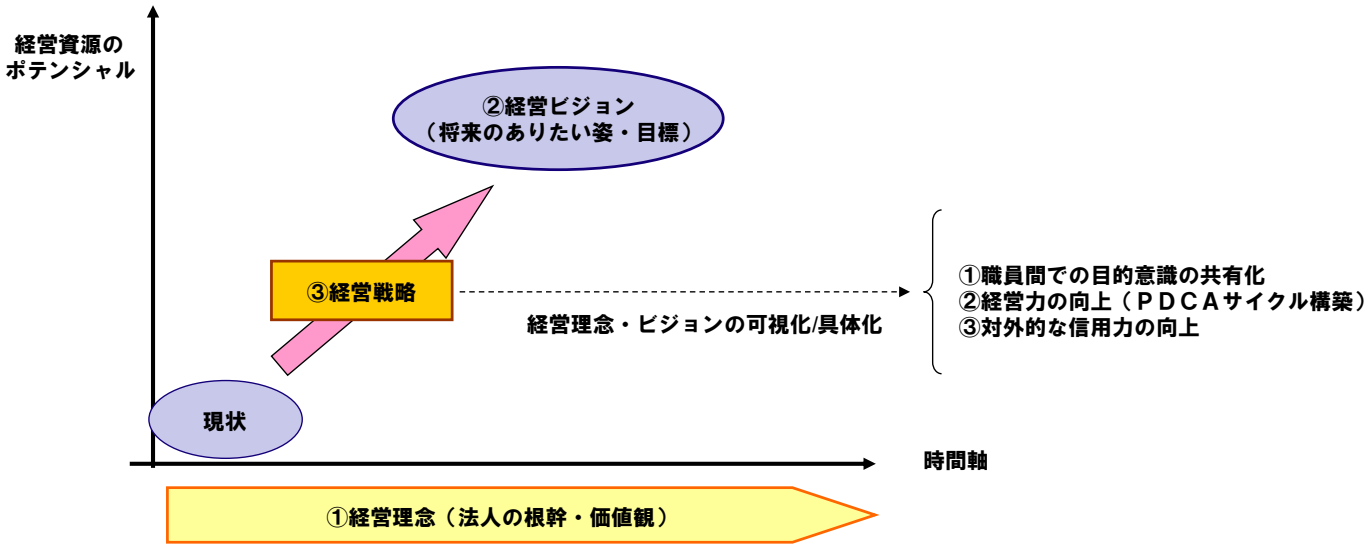
経営方針は、大きく「経営理念」「経営ビジョン」「経営戦略」の 3 つの要素から構成される。それぞれの関係を示したものが下図である。横軸には“時間の概念”、縦軸には“法人の経営資源のポテンシャル”をとっている。

社会福祉法人がその使命・役割を果たしていくためには、時間の経過に応じて、経営資源のポテンシャルが高め、その経営資源のポテンシャルを最大限に発揮して地域の課題解決に貢献していくことが望ましい姿である。

そのためには「時間を通じて変化しない法人としての確たる価値観」（経営理念）をベースに、「時代環境に応じた地域課題の解決に向けた法人の取組みの方向性」（経営ビジョン）を策定し、現在の法人の状況とのギャップを可視化/具体化することで、「それを埋めるための具体的施策」（経営戦略）を打ち出すという手順が経営方針策定の基本的考え方である。

こうした手順で経営方針を策定し、対外的に示す（意思表明）ことにより、社会福祉法人の職員間で目的意識が共有化され一体感が醸成されるとともに、PDCA サイクルの構築等の経営力の向上、さらには対外的な信用力の向上につながるというメリットが期待できる。以下、経営理念、経営ビジョン、経営戦略の 3 要素について改めて解説を加える。

図表 5　経営方針の全体像



① 経営理念

ア）経営理念とは

経営理念は、その組織（法人）の存在理由を示した法人にとっての不変の価値観であり、株式会社でいえば社是や社訓などがこれに相当する。

ほとんどの会社が社是・社訓をもっているように、本調査で実施した社会福祉法人向けのアンケートでも、9割近くの社会福祉法人が経営理念を設定していた。

これら経営理念は、ホームページや法人案内のパンフレット等に掲記されているケースがほとんどであり、誰にでも確認できる。

一例として、社会福祉法人の経営理念を以下に示した。いずれも、それぞれの法人が、社会福祉法人としての本来の使命・役割に即して、それぞれの置かれた地域でどのような課題を解決し社会に貢献していくべきかという姿勢があらわれている。

図表 6　社会福祉法人の経営理念の内容

法人名	経営理念の内容
社会福祉法人 A	・自分や家族、友人が利用したいと思うサービスの提供。
社会福祉法人 B	・利用者第一主義 ・仕事通じた自己実現 ・地域社会への貢献
社会福祉法人 C	・オペレーションの模範となる ・業界の行く末を担う先導者となる
社会福祉法人 D	・わたくしたちは、地域に開かれた、地域に愛される、地域に信頼される、社会福祉法人（注）を目指します

（注）原文は法人名が記載されているため“社会福祉法人”とした

（出展）社会福祉法人のホームページより

イ）経営理念の策定効果

経営理念を策定することで、どのような効果がもたらされるのかを整理すると次のようになる。

ａ）法人運営の行動指針としての機能

経営理念は、経営者をはじめ管理職や一般従業員の行動指針として機能する。経営環境の大きな変化に晒され、法人としてどのような方向に進むべきか迷った場合にも、経営理念に立ち戻ることにより、対応策を考えるヒントになるケースは少なくない。

ｂ）モラール（勤労意欲）の向上

経営理念に地域貢献や社会貢献の視点を含むことで、役職員はその法人に所属し日々の業務を遂行することが、社会の一員として活躍の場を与えられているとの認識につながり、人間が本来有する社会的欲求や尊厳欲求などが充足される。

ｃ）組織風土（組織文化）の醸成

多種多様な価値観が存在する現代社会において、一つの価値観を明確にしておくことで、それが職員の価値基準となり、組織の風土や文化を構築する基盤となる。

ｄ）人材の確保

優れた経営理念を掲げ実践していくことで、組織外にもその風土や文化が伝わり、良い人材が集まるようになる。

② 経営ビジョン

ア）経営ビジョンとは

経営ビジョンは、法人の目指すべき姿（ありたい姿）や目標を中長期の視点から具体的に描いたものである。

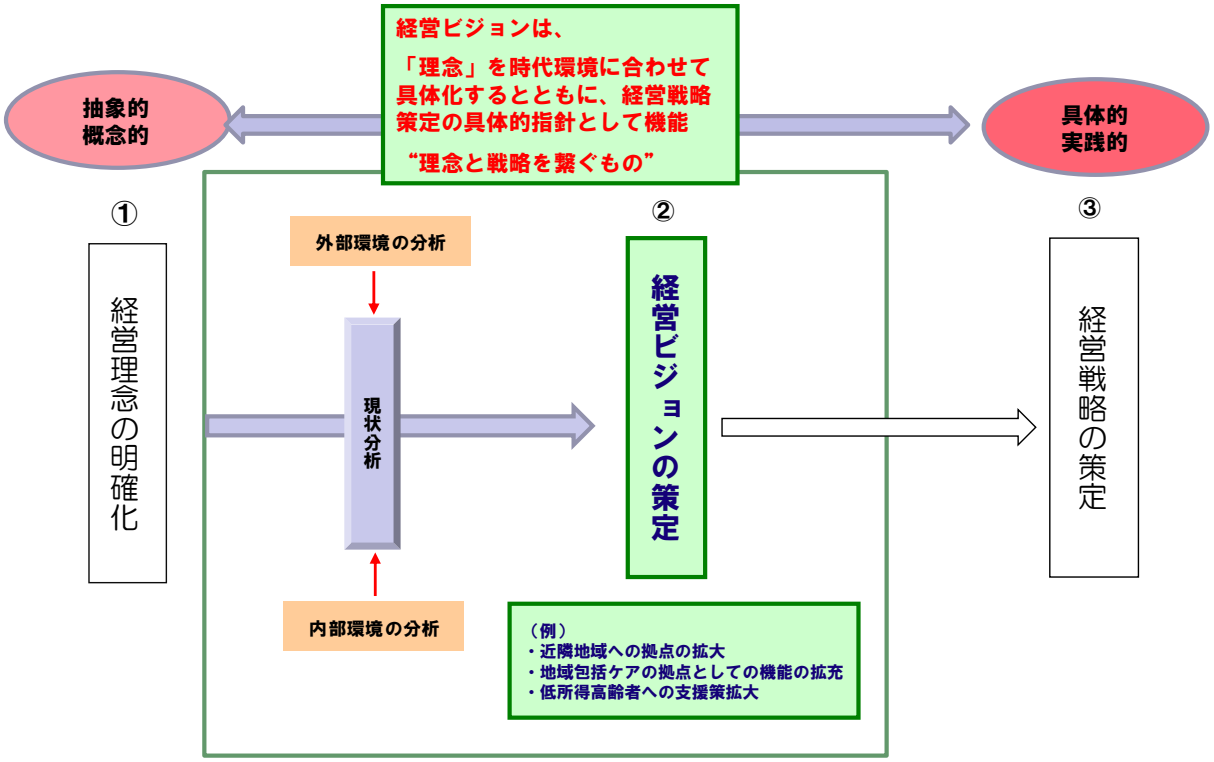
経営ビジョンは、経営理念と混同されるケースも多いが、経営理念が法人の価値観を示す、“不変のもの”であるのに対して、経営ビジョンは、その時々の社会経済情勢や医療・介護に関連する政策課題、法人が抱える経営課題等を反映して、数年ごと（おおむね 3～5 年ごと）に改定されるものである[4]。

また、後述する経営戦略との関係では、具体的・実践的な施策である経営戦略を策定する上で、経営ビジョンは、具体的指針としての役割を果たす。

このように、経営ビジョンは、「経営理念」と「経営戦略」を繋ぐものである。

経営ビジョンの一例として、近隣地域への拠点拡大、地域包括ケアの拠点としての機能の拡充、低所得高齢者に対する支援の充実など、をあげることができる。

図表 7　経営ビジョンの位置づけ、役割



イ）経営ビジョンの策定効果

経営ビジョンを策定することで、法人の中長期目標が明らかになり、短期的な環境変化に翻弄されることなく、中長期の視座から経営に取り組むことができようになる。

また、法人の中長期目標と現状とのギャップを浮かびあがらせることで、課題や努力

---

[4]本調査で実施した社会福祉法人向けアンケートによれば、経営ビジョンの改定時期については、「3 年ごと（介護保険計画の改定タイミングに合わせて）」が 24.6%、「おおむね 5 年程度」が 26.8%となり、約半数の法人が 3～5 年程度のスパンで経営ビジョンを見直していることがわかった。

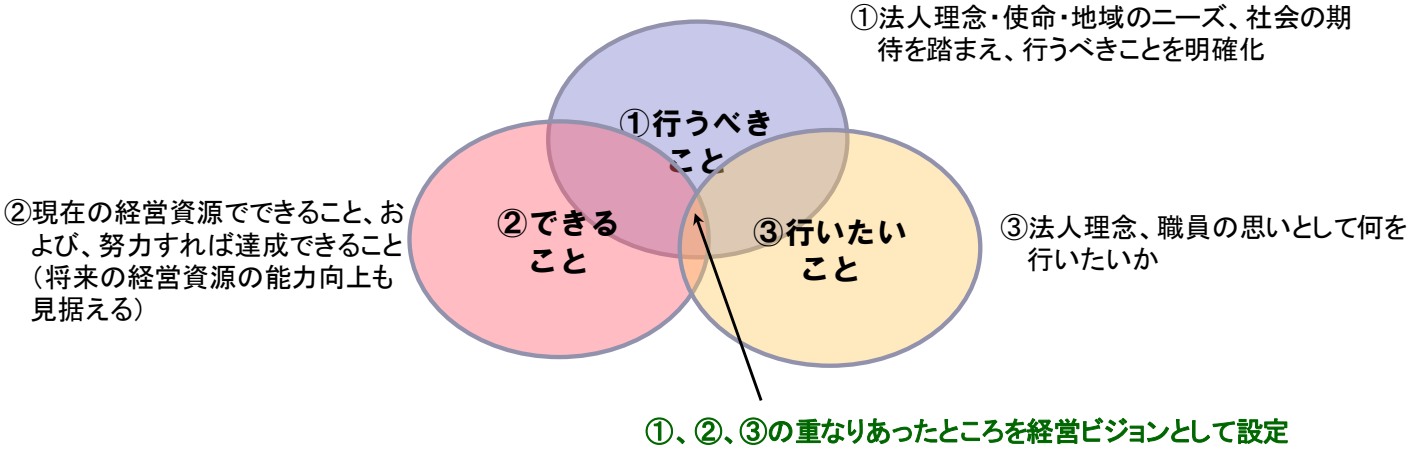
の方向性が明確になる。

ウ）経営ビジョン策定の考え方

経営ビジョンの策定方法は、経営理念をベースに外部経営環境（地域社会が何を求めているのか）と内部経営環境（自分たちは何ができるのか）の分析を踏まえて、法人の中長期のありたい姿や地域の課題解決に向けた目標を盛り込んでいく。

それを示したのが下図であり、「行うべきこと（法人の理念や地域のニーズ、社会の期待など踏まえ、法人が行うべきことを明確化）」「行いたいこと[5]」「できること」の３つの範囲が重なり合う部分が経営ビジョンの設定対象になる。

図表 8　経営ビジョン策定の考え方



[5] なお、社会福祉法人は、公の機能の一部を担っているなど事業範囲に一定の制約がある点については、認識しておく必要がある。

③ 経営戦略

ア）経営戦略とは

経営戦略は、経営ビジョンによって示された中長期の目標と、現在の法人の状況との間のギャップを埋めるために、法人が当面実施すべき施策をより具体的に盛り込んだものである。

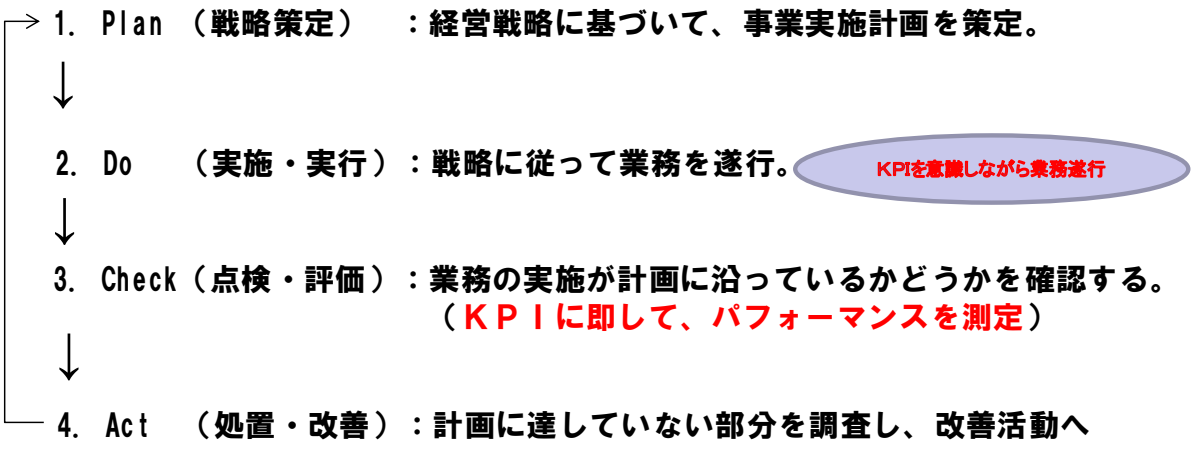
経営戦略には、人事や財務、調達など法人の機能に即した機能別戦略のほか、法人が有する施設について策定する施設別戦略などの類型がある。

イ）経営戦略の策定効果

経営戦略を策定し、毎年度の到達目標が具体的に明示されることで、一定期間を経過した後に、実施した事業内容が当初の計画通りに遂行されているかどうかチェックし、次の戦略改定に繋げるという改善行動が可能となる。こうした一連の流れを PDCA サイクルという。

下図は、PDCA サイクルにおける、経営戦略の機能を示したものである。経営戦略は、「P（Plan）」において関係するものであるが、業務の実施が、計画（Plan）に沿っているかどうかを確認するためには、計画段階で「評価指標」を設定することが重要である。この評価指標は KPI[6]と呼ばれるが、実施した事業が計画に沿っているかどうかはこの KPI に即して、パフォーマンスを測定することになる。

図表 9　経営戦略の策定と PDCA サイクル



[6] Key Performance Indicators:業績評価指標の略

ウ）経営戦略の策定主体

経営戦略を誰が策定するか（策定主体）は、法人の「組織構造」と密接に関連する。「組織構造」には、経営幹部がリーダーシップ発揮する「トップダウン型」、現場職員が主体となる「ボトムアップ型」のほか、中間層が経営幹部と現場との双方を調整する「ミドルアップダウン型」がある。

経営戦略の策定にあたっては、こうした「組織構造」の特徴に照らして（あるいは、どのような組織作りをするのかという目標に照らして）、策定主体を決めていくことが望ましい。

なお、「ミドルアップダウン型」の場合、「経営企画室」のような戦略経営を担う専門部署の設置も一案である。

図表 10　経営戦略の策定と PDCA サイクル

組織構造	特徴		策定主体（例）
	利点	課題	
トップダウン型	・外部環境の変化に対してリーダシップの発揮による迅速な意思決定が可能。	・現場の実態から乖離した計画となってしまい、現場のモチベーションダウンを招く。	理事会、施設長等
ボトムアップ型	・日常業務を通じた現場の課題や利用者の声を反映した現実味ある計画策定が可能。	・短期的課題にばかり注意が向いてしまい、組織全体を見渡した観点が抜け落ちる。	現場職員
ミドルアップダウン型	・経営幹部と現場の双方の観点を融合した計画策定が可能。	・中間層に人員を配置することによる組織の重層化、人件費増。	経営企画ｾｸｼｮﾝ等

〔参考①〕PDCA サイクルの構築に有用なマネジメント手法

策定した経営戦略を有効に活用できるかどうかは、PDCA サイクルをいかに構築・運用していくかにかかっているといえる。

しかし、PDCA を適切に運用することは決して容易なことではない。本事業の委員会において、委員からも指摘があったが、社会福祉法人に限らず、多くの法人が、計画（P）を策定し、実行（D）に移してはいるものの、その後のチェック（C）や改善活動（A）にまで至らずに次の計画（P）と実行（D）に移ってしまっている（PDPD サイクル）に陥っている。

こうしたなかで注目されているマネジメント手法が、ISO9001 と BSC（バランストスコアカード）である。いずれも産業界をはじめ医療や福祉の現場で取り入れられており、PDCA の構築・運用の手法として機能している側面がある。

各々の制度概要と PDCA 上の意義（メリット）と課題をまとめたのが下図である。

図表 11　PDCA サイクルの構築に有用なマネジメント手法（例）

	ISO9001	BSC
概要	・国際規格に基づき品質マネジメントシステムを構築し、PDCAにより継続的改善を行う ・認証された外部機関による審査を定期的に受審	・理念やビジョンを達成するための課題を財務・顧客・プロセス・学習と成長の４つの視点で抽出し、戦略マップ化 ・指標（KPI）により達成基準を明確化
PDCA上の意義	・トップのコミットメントを引き出せる ・現場を巻き込んだ取組 ・外部機関が関与するため推進力につながる（外圧）	・バランスのとれた経営戦略の立案 ・戦略の現場目標への展開が図られ易い ・KPIによる達成管理（C：チェック）
PDCA上の課題	・文書化、記録が要求され負担増 ・受審費用がかかる ・戦略との結びつきがやや薄い	・KPI設定が難しい ・第三者（外部）が関与しないので継続性の確保が難しい

（出所）各種資料に基づき作成

ISO9001 は ISO（国際標準化機構）が制定した品質マネジメントシステムに関する総称である ISO9000 シリーズの中核をなすものである。

わが国における認証機関で最も多い認証実績を有している（JQA）によれば、ISO9001 を「製品やサービスの品質保証を通じて、顧客満足向上と品質マネジメントシステムの継続的な改善を実現する国際規格」としている。

ISO は、認証取得の後も、定期的に外部の認証機関による審査を受審するため、組織内に緊張感が維持され、それが PDCA の推進力につながっている。一方、「経営・マネジメント」よりも「事業所の運営」に関連するものが多く、戦略との結びつきはやや弱い点が課題としてあげられる[7]。

[7]ISO9001 は、事業所・工場ベースで取得するケースが多く、本社・本部が取得するケースは少ない。しかしながら、ヒアリング調査によれば「ISO の取得が、PDCA サイクルの構築を通じて、戦略の策定に好影響を与えている」との意見もみられた。

〔参考②〕PDCA サイクルの構築に有用なその他の制度

社会福祉法人に関連して、計画策定やその実践におけるインセンティブとして機能することが期待される制度として、福祉サービス第三者評価制度、介護サービス情報公表制度がある。いずれの制度も、施設を対象とした評価手法であるため、施設別の戦略の実践状況を確認するには有用であるが、法人全体の経営戦略との関連が薄い。

図表 12　PDCA サイクルの構築に有用なマネジメント手法（例）

	福祉サービス第三者評価	介護サービス情報公表制度
概要	・経営者は自ら提供するサービスの質の評価を行う等により良質かつ適切なサービスを提供し、国は適切な評価の実施に資する措置を講ずるよう努めることを法制化（社会福祉法78条） ・都道府県が策定した評価基準で評価・認証 ・受審および結果公表は任意	・介護サービスを利用しようとしている方の事業所選択を支援することを目的として、日本全国の約１７万か所の「介護サービス事業所」の情報を、都道府県がインターネット等により公表 ・必要に応じ第三者による訪問調査を実施
PDCA上の意義	・組織マネジメント項目で、計画策定の状況や計画推進の取り組み状況を一定の基準で評価（※評価項目は次頁参照） ・一定の基準をみたすよう各施設で何らかの取り組みを実施 ・計画策定や計画推進の動機付けになる	・事業計画の有無、業務改善会議等の記録の有無を自ら公表（※公表項目は次頁参照） ・計画策定や業務改善への動機付になる
PDCA上の課題	・計画策定や計画推進の具体的な方法は各施設に任されているので、実践度合いにバラつきが生じやすい	・PDCAサイクルの実践状況の把握は行えない

（出所）各種資料に基づき作成

第３章　経営方針の策定・運用に関する事例紹介

（１）社会福祉法人善光会[8]

①　法人概要

当法人は、2005 年に設立認可を受けた後、2007 年に特別養護老人ホーム、介護老人保健施設、障害者支援施設が併設された大規模な複合施設を東京都大田区内に開業し、その後も３つの認知症対応型グルグループホーム、２つの特別養護老人ホームを開設するなど積極的な事業拡大を図ってきた。活動拠点は、2013 年に東京都葛飾区に開設した特別養護老人ホーム「バタフライヒル細田」を除いて、全て東京都大田区内である。

図表 13　社会福祉法人善光会の概要

名称	社会福祉法人善光会
設立	2005 年 12 月 7 日
理事長	梅田茂
本部所在地	東京都大田区東糀谷 6 丁目 4 番 17 号
職員数	423 名（2013 年 4 月 1 日現在）
運営施設	複合福祉施設「サンタフェ ガーデン ヒルズ」（東京都大田区）
	認知症対応型グループホーム「フラクタル ビレッジ西六郷」（同区）
	認知症対応型グループホーム「フラクタル ビレッジ羽田」（同区）
	認知症対応型グループホーム「フラクタル ビレッジ大森南」（同区）
	特別養護老人ホーム「バタフライ ヒル大森南」（東京都大田区）
	特別養護老人ホーム「バタフライ ヒル細田」（東京都葛飾区）

社会福祉法人善光会　ホームページより

8 社会福祉法人善光会によるプレゼンテーション、プレゼンテーション資料及び公開資料に基づき事例を作成した。

② 組織

当法人の組織図は以下のとおり、管理本部、事務局、サービス推進本部、統括施設局の４部門による機能別組織の編成となっている。統括施設局の中に各施設が属している。サービス推進本部の中に、事業戦略室が設けられ、戦略策定や運用管理等を行っている。

図表 14　社会福祉法人善光会組織図

③ 経営方針

ア）経営方針の体系

当法人の経営方針は、まず最上位に、「法人の事業理念」として「オペレーションの模範となる」「業界の行く末を担う先導者になる」を定め、法人の目指す姿が示されている。これは、法人設立時、創業者の「真に社会に貢献するということとは何かを真剣に考え、介護福祉の世界に新しい風を吹き込みたい」[9]との思いに基づくものと考えられる。

さらに 2009 年より 2013 年の５か年の「ビジョン」、として「効率的な経営」「諦めない介護」「規模の拡大」「社会に対するメッセージの訴求」の４点を定め、これらは、理念とともに、ホームページにて公開されている。

2009 年以降の積極的な施設開設は、まさに「規模拡大」の実現であるが、当法人では「入居待機者の減少」を、地域の課題であると捉え、それに応えるため「規模拡大」をビジョンの一つとして掲げている。

ビジョンの４項目を実現する施策として「年度の経営方針」が展開されて、それらは財務情報とともに、ホームページにて公開されている。

年間の活動の結果についても、「事業報告書」として公開され、「経営戦略」「マーケティング戦略」「オペレーション戦略」等、機能別の取り組み内容が詳細に記載されている。

図表 15　社会福祉法人善光会　平成 25 年度事業計画書

1. 法人事業の理念
（1）オペレーションの模範となる
（2）業界の行く末を担う先導者になる
2. ビジョン
（1）効率的な経営
（2）諦めない介護
（3）規模の拡大
（4）社会に対するメッセージの訴求
3. 今年度の経営方針
“組織・財務基盤の強化”
“サービス品質の向上”

善光会のビジョンである「規模の拡大」「効率的な経営」「諦めない介護」「社会に対するメッセージの訴求」を実現するための施策を着実に実施します。
介護業界において最も重要な課題の一つである入居待機者の減少に向け、善光会では積極的に施設の拡大を行ってきました。今年度は、「規模の拡大」を支える組織基盤の強化の年と位置づけ、更なる拡大に耐えうる人事機能およびガバナンス機能の強化を実施します。

さらに、「規模の拡大」を支える安定した財務基盤の確立、及び国家財政に依存しない継続的な事業運営の確立のため、組織全体で無駄を排除し、収益面における効率性の向上に

[9]社会福祉法人善光会法人ホームページ　創設者挨拶より

努めます。今年度は、稼働率向上を主軸とする収益力の強化およびコスト管理体制強化による「効率的な経営」を実施します。

稼働率向上のためには、当然ながら顧客満足度の高いサービス提供が不可欠となります。善光会は、「諦めない介護」を掲げ、お客様一人ひとりの価値観を理解し、お客様の自己実現欲求を叶えることにより、人間らしく生きる人生の実現を目指します。今年度は、既存サービスに対するお客様の満足度を客観的に評価し、１つ１つのサービスの品質向上及び新規サービスの拡充に注力します。具体的には、個別の顧客ニーズに対して最大限応えていく”夢プラン”を主軸としたサービスを実施してまいります。

自己改革者として取り組みを行っていくだけでは、介護業界の変革を実現するには十分ではありません。善光会は、「社会に対するメッセージの訴求」を掲げ、社会・地域に向けた取り組みを積極化し、業界の変革の必要性を発信してまいります。今年度は、研究機関や先進企業の最先端技術を活用した新しいオペレーションの導入や CSR 活動の強化を実施します。

社会福祉法人善光会　ホームページより

図表 16　社会福祉法人善光会の経営戦略

3.経営戦略

善光会はコストリーダーシップを追求し、革新的な取組みを導入する法人を目指します。

（1）コストリーダーシップ

（2）革新的な取り組みの導入

（3）不確実性に耐えうる安定的な経営基盤の構築

（4）バランスト・スコア・カードの導入

4.マーケティング戦略

将来の環境変化に備え、競争環境の中で経営を継続できるマーケティングプランを構築することを掲げ、様々な取り組みの基盤作りの一年となりました。

ブランド構築においては、施設などのハード設計や自社媒体の作成におけるガイドラインを作成し、これまでに蓄積された建物や媒体の整理と、方針の可視化をすることができました。これにより、今後の施設設計や、新規サービスの立上げ等において、方向性のズレを防ぎ、効率化を図ることができます。

サービス面においては、介護スイーツの充実、コミュニケーションロボットの導入など、顧客の日常生活を充実させるコンテンツを増やすことができました。

一方で、認知症研究や夢プランの実行については、企画段階に留まっているため、平成 25 年度に継続して、実行に繋げていきたいと思います。

地域に向けた活動としては、配食サービス事業の立上げを計画していたが、企画段階に留まり、実行に至りませんでした。しかし、地域活動においては地域イベントへ多数参加をすることができたこと、羽田空港でのアートワークショップ開催など、充実した活動ができ、法人全体として、地域の一員であるという意識が高まったと感じます。

事業拡大については、特別養護老人ホーム『バタフライヒル大森南』の開設、特別養護老人ホーム『バタフライヒル細田』の施設整備に取りかかることができました。

CSR 活動としては、限界集落におけるボランティア研修に他企業の幹部の参加を促し、活動に対しての共感を得ることができました。

5.オペレーション戦略

「諦めない介護」「効率的な経営」を実現させるオペレーションの構築を追求することを掲げ、自社開発の介護業務システムが完成した。平成 25 年度より導入し、現場業務の効率化と情報管理の質を高めることに寄与させたいと思います。

新規施設の開設により拠点が増えることとなったが、事務管理においては管理センターを中心として一元化を行い、最小限のリソース増で対応することができました。

6.財務戦略

効率的なキャッシュマネジメントによる資本効率の追求を図ると同時に、不確実性の高まる財政・経済状況の中、安定的な財務基盤の確保に努めることを掲げ、実行に努めました。予実管理は、計画通りに進めることができ、速やかな軌道修正を行うことができた。コスト管理についても意思決定のルートを一時的に強化することにより、全体の把握と統制を図ることができました。

収益事業については、配食サービス事業の検討のほか、IT 関連分野における事業化の研究を進められました。

7.人事戦略

戦略を実行し、結果を出していける組織を目指し、人材育成と組織力強化を行うことを掲げ、様々な取り組みを実施しました。

独自の人事制度、研修制度の枠組みを構築することができた。H25 年度よりテスト導入し、検証の上、本導入に向けて準備を整えることができました。

また、職員が業務にフィードバックできる学習の機会を増やし、創発的戦略の発生を高めていくため、学習支援制度を導入しました。

8.ガバナンス

ビジョンの達成に向けて、社会福祉法人を取り巻く全てのステークホルダーとのベクトルを合わすガバナンスの強化を掲げ、各種取り組みを行いました。

理事会・評議員会については、早めのスケジュール決定により、参加率を高めることに努めた。また会以外での交流の機会を作り、法人の経営実態や組織の状況について共有を図れたと思います。

社内会議については、事業計画に沿った予実管理を定期的に実施し、現場の状況を管理者全体で把握し、対策を検討することができました。

自主的な監査体制については、監査法人による会計監査の継続的な実施と、内部監査室による内部監査を定期実施。

9.リスクマネジメント

事業計画の計画達成を支える経営基盤として、リスクマネジメントをシステムとして確立につとめた。地震・津波マニュアルの構築、感染症マニュアルの改善を行いました。

社会福祉法人善光会平成 24 年度事業報告書より抜粋

イ）経営方針の浸透

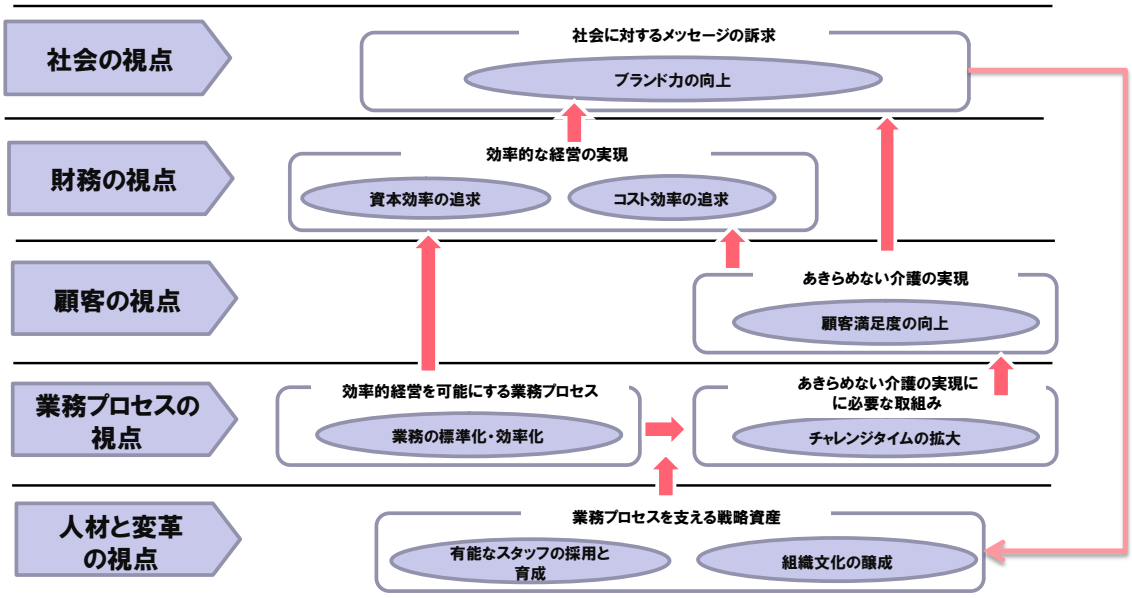
シェアードバリュー(共通の価値観)および クレド（職員の行動指針）を作成している。年に一回の表彰や誕生日プレゼントにクレドを印刷したＴシャツを配布するなどして浸透を図っている。理念やビジョンは、ある程度理解されているが、その中間を繋ぐ“戦略”となると、まだ十分に浸透していないと認識している。

④ 経営戦略の組織への展開

事業計画書は、施設長により素案が作成された後、責任者間での共有他、数階層の会議によるブラッシュアップを経て組織決定される。事業計画の実行結果については、バランスト・スコア・カードを導入し、達成状況をチェック・管理を行っている。チェックについては、３０近くの指標（KPI)を設定しているが、施設のオペレーションに関連するものが多い。

バランスト・スコア・カードの人事評価への適用は、施設長クラスまでに留め、全職員への展開は行っていない。全職員向けには、社会貢献制度を試行中である。

図表 17　戦略マップ



⑤ 地域に向けた活動

地域に向けた活動として、地域イベントへの参加や地域清掃活動、ワークショップ開催（羽田空港）など、本業以外で地域との交流も積極的に行っている。

このほか、社会貢献活動として、限界集落における高齢者の方の個人宅に訪問し、電球交換や片づけ、掃除、お庭や畑の草取りなどのボランティア活動を行っている。この取り組みは、職員研修も兼ねて行っている。当法人としては、近隣での社会貢献活動を進めたい意向であるが、新規利用者獲得の一環であると受け止められる懸念があったり、実際に地域住民による受け入れが進まないなど、活動が難しい側面がある。現段階では、社会貢献活動に関する予算枠の確保といった形での運用はなされていない。しかし、地域活動も年々増えてきているので、予算化する必要性を感じている。

（２）社会福祉法人伸こう福祉会[10]

① 法人概要

当法人は 1999 年に設立認可を受けた後、横浜市栄区にグループホームを、2000 年には同区に特別養護老人ホームを開設した。現在までに計３つの特別養護老人ホームの開設の他、多数のグループホームの開設、有料老人ホーム事業、在宅介護事業および保育事業等を実施している。法人開設以来、一貫し利用者定員数は増え続け、2012 年度時点で 1450 人（保育含む）まで拡大している。事業の拠点は横浜市中・南部、川崎市、鎌倉市、藤沢市に亘っている。

当法人は 2000 年に ISO9001（品質マネジメントシステム）の認証を取得し、2012 年には４回目の更新審査を受けた。ISO の対象は、法人本部および、一部の施設を除く 25 の介護事業所である。

図表 18　社会福祉法人伸こう福祉会の概要

法人名称	社会福祉法人伸こう福祉会
設立年月日	1999 年 3 月 5 日
理事長	足立聖子
本部所在地	神奈川県横浜市栄区公田町 1020 番 5
職員数	816 名（2013 年 4 月現在）
主な運営施設	特別養護老人ホーム「クロスハート栄・横浜」
	特別養護老人ホーム「クロスハート野七里・栄」
	特別養護老人ホーム「クロスハート幸・川崎」

② 組織

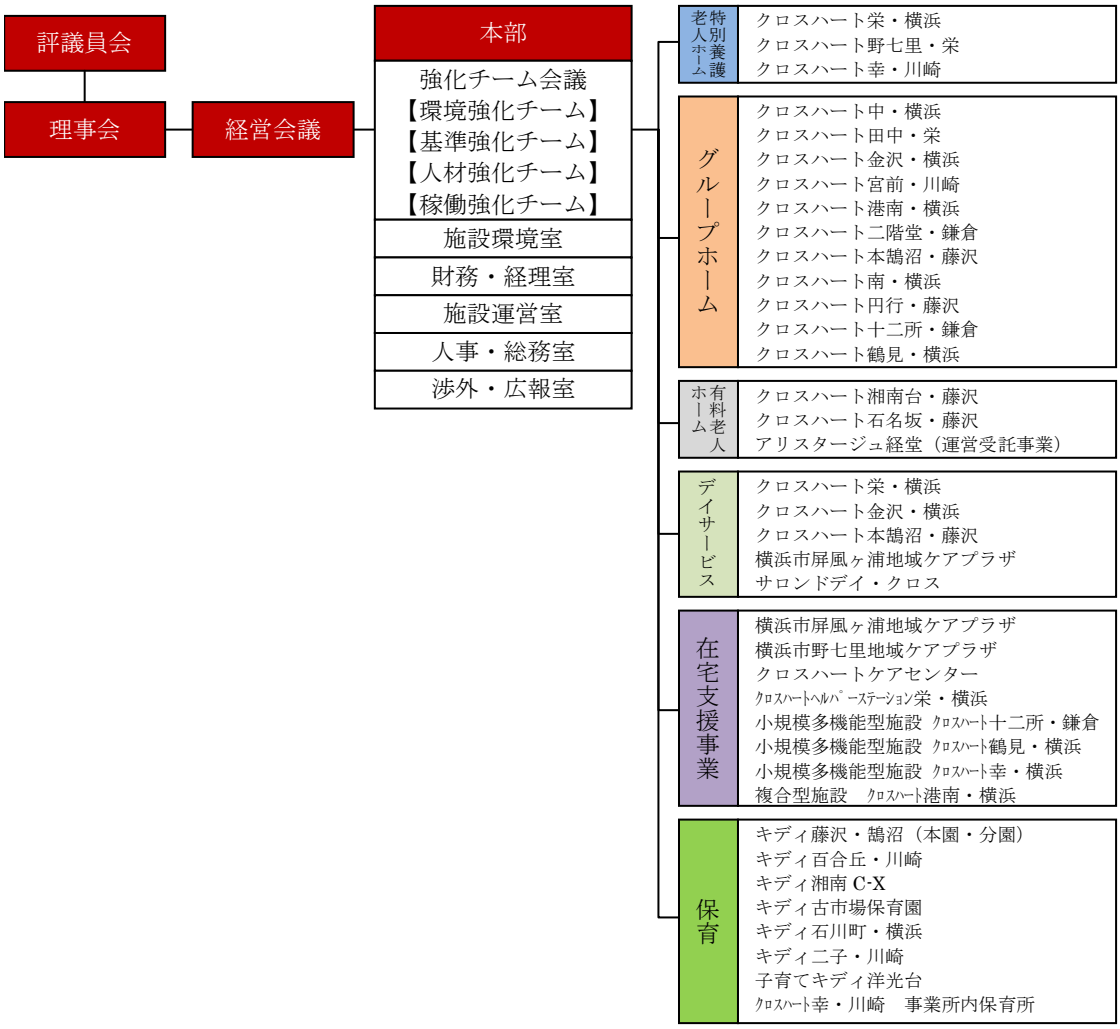
ア）組織機構

当法人の組織機構は次のとおりである。法人の経営を統治する組織として、評議員会、理事会、経営会議が設けられている。理事会は毎月開催され、経営数値の確認のほか、活発な議論が行われている模様である。この他、地域住民も含めた運営協議会を２ヶ月に１回開催し、法人の取組みの説明等を行っている。

法人本部には、「施設環境室」、「財務・経理室」、「施設運営室」、「人事・総務室、渉外・広報室」といった組織単位のほか、いくつかの強化チームというテーマ別会議体が設置されている。これは、“小さい本部”を目指す方針から設けたものである。法人本部には、計２７名のスタッフが所属しているが、経営戦略の策定等を行う専門部署は設けていない。

[10] 社会福祉法人伸こう福祉会へのヒアリングおよび公開資料に基づき事例を作成した。

図表 19　社会福祉法人　伸こう福祉会組織図



イ）人材育成・確保

当法人のスタッフの平均年齢は 44.6 歳（介護 46.9 歳）で、多様な国籍のスタッフ（41 人）を含んでいる。これまで人材の確保は比較的安定的に行うことができたが、ここ数年は、やや難しくなってきており人材確保が重要な課題であると位置付けている。これまで当法人では、特別養護老人ホーム開設当初より、未経験者を採用し、法人内部での育成を中心とした人材拡充を図ってきた。ワークライフバランスを整えるため、業務時間の短縮のための取組みや一部の事業で、連続休暇の取得制度を設けるなの取組みを行っている。

能力開発の方法としては、“クロスハートカレッジ”　として、全職員向けのキャリアアップ・スキルアップに必要な教育・研修を行っている。研修内容は、専門スキルや能力を開発する研修に加え、マネジメント能力を開発する管理職研修も実施している。

規模拡大に伴い、経営戦略等を策定する専門人材の確保も重要課題と捉えているが、法人内部のスタッフは介護現場の魅力を強く感じそれがモチベーションの要となっているため、経営戦略を策定するような人材としての育てていくのはやや難しいと考えてい

る。そこで、これまでの施設スタッフのように、法人内部にて人材育成するスタイル以外の方法を導入していく必要性を認識している。

図表 20 研修一覧

全スタッフ向け カレッジ	法人の基本理念や品質目標の理解及び今年度の重点項目についての理解を深める
中途新入職向け カレッジ	2日間で、法人の基本理念や社会福祉法人の役割、介護や医療・保育の基礎知識を学ぶ
新卒向けカレッジ	1年間を通じて、介護・保育部門における専門的知識や、社会人として必要な知識を学ぶ
第13期入職（3年目）職員向けカレッジ	リーダーとして知識や技術を学び、意識向上を図る
管理職（リーダー職）向けカレッジ	リーダー職以上を対象に、専門分野の知識向上やコミュニケーション、マネジメントについて学ぶ
施設長向けカレッジ	責任者としての意識向上やビジネススキルを学ぶ
綺麗の専門家育成カレッジ（詳細P9）	今年度の品質目標に基づき、綺麗の専門家育成のために4つの「マスターカレッジ」を開催し、職場内環境の更なる向上を図る
資格取得カレッジ	「介護支援専門員コース」「介護福祉士コース」の2コースを開催し、資格取得までの側面支援を行なう
スキルアップカレッジ	「パソコンコース」「メイクアップコース」の2コースを開催し、職場で役立つスキルの向上を図る

出典：伸こう福祉会　アニュアルレポート（2013）より

③ 経営方針

ア）経営方針の体系

当法人では、基本理念である「すべてのよきものを人生の先輩たちと後輩たちに捧ぐ」を出発点として、次のように経営の方針を定めている。理念に謳う「よきもの」の内容を具体的に定めるのが「品質方針」であると位置付け、2013 年度は「人材教育」をテーマに「良き人」を品質目標としている。さらに年度の経営計画として「品質目標に対する実行計画」を定め、その結果として達成すべきことを、例えば「離職率を業界平均の半分以下(10%以内)に抑えることを目指す」といった定量目標として設定している。

2012 年度品質目標の一つは「よりよき住環境を人生の先輩たちと後輩たちに捧ぐ」とされて、環境整備の基本に立ち返った研修や、日常チェック、きれいの専門家を育成する社会カレッジ（ルームメークマスター、水周りクリーニングマスター、プランスマスター、福祉用具ケアマスターの認定）など重点的な取組みを実施した。

経営方針の体系

●基本理念：

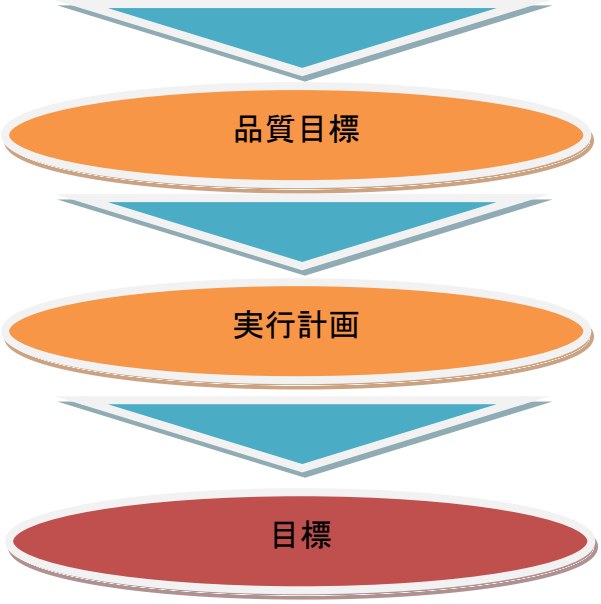
すべてのよきものを人生の先輩たちと後輩たちに捧ぐ

私たちはお客様に「すべてのよきもの」をささげることで、その方の人生がよりよいものとなるように働きます。

仕事は家族の、そして地域の「問題の解決をすること」です。保育と介護という仕事を通じて、人生の「最初と最後」を支えます。

●品質方針（2013）：

すべてのよきものを、「良きひと」を通じて、人生の先輩たちと後輩たちに捧ぐ



イ）事業拡大についての考えかた

法人の事業収支差額は企業でいう「利益」とは異なり、「新しい事業に向けての投資」に使える財源であること、非課税で仕事をしている社会福祉法人にとって、良質なサービスを一人でも多くのお客様に届けることは重要な「使命」と考えることから、「次のサービスへの還元」という考えに基づいた事業拡大を図っている。

ウ）経営方針の浸透・公開

経営方針等については、毎年度「経営計画書」として冊子が取りまとめられ、全職員に配布されている。経営計画書には、基本理念、経営方針、年度の品質方針、予算についての考え方、実行計画、実行目標が記載されている。

外部向けには、法人のアニュアルレポートを発行し、品質目標別の取組み（チャレンジ）が説明されている。取組みは、お客様向け、地域社会向け、スタッフ向けの取組みとしてもわかりやすく整理されている。

④ 経営戦略の組織への展開

経営計画書の中の実行計画については、実行目標毎に、具体的な展開方法や主管部署、協力部門が示されている。

毎年、法人全体の品質目標を立て、その品質目標をもとに、各エリア（各施設）・各室で実行計画を作成、更にそれに基づいた個人の行動目標や業務設計を行い、その結果を半期ごとに振り返っている。月に一度、法人全体の全施設長が集まる「全社会議」を開催し、実行計画の遂行に向けた経過を報告・検証し、より良いサービスに繋がるよう改善を重ねている。

当法人では、ISO の認証を受けていることから、PDCA（計画-実行ーチェックーアクション（是正））の管理サイクルに則って業務運営を行う基盤は形成されている。一方、経営戦略の PDCA についての評価としては、財務以外の項目については十分に PDCA が回っているとは、言い難いとしている。特に、現在の年度毎の体系では、CA（チェック・アクション）の部分 が難しく、計画については、３年くらいのスパンでの管理サイクルがあってもよいと考えている。

⑤ 地域貢献についての考え方・地域に向けた活動

開設当初は、地域で認知症の方を受けいれる施設が不足していることから、認知症の方を中心に受け入れを進めた。そのことで施設に特徴を打ち出すことができたことに加え、一定の社会的評価が得られたと受けとめている。

従来は、「地域貢献」ということをとりたてて意識はしてこなかったが、理事長に就任してから、社会福祉法人には補助金が投入されていることや税制面での優遇を受けていることの意味を深く受け止め、ここ最近では、「地域に何ができるか」を考えるようになった。たとえば、生活保護、身寄りのない方、独居者などを優先的に受け入れるようにするなどはその一例である。行政からの声掛けがあった場合には、何でも対応するようにしているし、来年度の基本理念には、「地域」という言葉を入れ、「たくさんのよきものを人生の先輩たち、後輩たち、そして地域に捧ぐ」にすることを予定

している。

　また、従来より地域社会との交流活動として、周辺地域の方を対象とした施設見学ツアー、一般参加者向け無料一般公開講座、地域の方へも開放した無料救命講習会などを行っている。さらには、国際福祉サミットの主催、職員や利用者、利用者家族等によるミュージカル公演など、特徴的な取組みも行っている。

（３）事例のまとめと考察

① 社会福祉法人善光会

ア）経営戦略の策定と実行状況（PDCA の状況）

当法人では、事業理念を基礎に、５ヵ年の経営ビジョンを作成し、「法人が達成すること・実現すること」を示している。経営ビジョンは年度の経営方針に展開され、さらに、各部門の責任者が作成する年度計画へと展開し、実行されている。

事業計画の実施状況を、バランスト・スコア・カードにより評価し、結果に応じて必要な計画の修正を行いながら、日々の業務で実践している。

イ）考察

当法人は、限界集落におけるボランティア活動など地域社会貢献に関する新たな取組みや、地域の高齢者福祉ニーズを踏まえた積極的な施設展開など、法人全体として、持てる資源を社会貢献のために有効に活用しようとしていることから、組織として活性化された状態といえる。

このような法人の組織成果を経営戦略の機能の観点からみると、「経営戦略の適切さ」に加え、「戦略実行の仕組み」がうまく整っているために、「経営戦略が機能して組織成果を達成している」と分析される。

「戦略の適切さ」に関しては、入所待ちの解消が地域の福祉課題であるという環境認識のもとに「規模拡大」をビジョンの一つに据え、安定稼動のために、他に秀でるためのサービス面のビジョンとして「あきらめない介護」を掲げ、それをもたらすプロセス面でのイノベーション（コミュニケーションロボットの導入、夢プラン）や経営効率化の具体的取り組み指針を示していることから、経営リスクが少ない市場選定とリスクを低減させる方策を盛り込んだ適切な戦略と評価できよう。

「戦略の実行」に関しては、トップが示す経営方針とそれを踏まえて行われる施設長の現場のマネジメントがうまく噛み合っているからこそ、実現しているものと考えられる。それを支える要因としては、①イノベーションや経営効率化（介護業務システムの開発、本部組織による間接業務の集中化）の仕組みを考え推進する本部組織の存在（戦略と組織の整合性）、②現場の指針となる「年度計画」については経営方針を踏まえたて部門責任者がボトムアップで作成し、指標により達成管理をしながら、日常業務の改善が進められていることが挙げられる。

バランスト・スコア・カードによる評価は、施設長までとし、全職員向けには、価値観の共有を進めることでボトムアップの取組みを促したり、地域貢献についても地域との地道なかかわりの中から真のニーズを慎重に見極めながら試行錯誤して進めるなど、強力にトップダウンに戦略を進めながらも、地域や職員など現実の環境との調整を図りながら取り組みが進められていることも戦略実行の特長といえよう。

② 社会福祉法人伸こう福祉会

ア）経営戦略の策定と実行状況（PDCA の状況）

当法人では、基本理念と経営方針を基礎に、年度毎に方針の品質方針・品質目標を設定している。品質目標をもとに、各エリア、各室毎に実行計画を作成、さらにはそれを個人の行動目標や業務設計に反映させている。実行計画は毎月、個人目標は半期毎に振り返りを行っている。

2000 年に ISO の認証を受け、４回の更新を繰り返していることから、PDCA 管理サイクルに則って業務運営を行う基盤が形成されているものの、経営戦略の PDCA についての評価としては、財務以外の項目については十分に PDCA が回っているとは、言い難いとしている。

この他、事業展開に関しては、事業収支差額は「新しい事業に向けての投資」に使える財源であること、非課税で仕事をしている社会福祉法人にとって、良質なサービスを一人でも多くのお客様に届けることは重要な「使命」と考えることから、「次のサービスへの還元」という考えに基づいた事業拡大を図っている。

イ）考察

当法人は、認知症への対応等、地域で不足する福祉ニーズに応える積極的な施設展開を行っている。加えて、国際福祉サミットの開催やミュージカル出演など、地域・利用者、家族・職員など様々なステークホールダーを満足させ、喜ばせることに、法人一丸となって取り組んでいる。

法人の事業展開は、社会福祉法人の「事業収支差額」は次の新しいサービスへ還元する」との考えのもと、地域のニーズのあるエリアへの開発計画が作られている。

計画された事業や取組みは、業界の常識にとらわれたり、初めからできないと考えることなく、課題解決に挑戦し、完遂できる体制が整っている。このような戦略実行の体制は、法人内部での人材教育に力を注いできたことと、理念の共有に寄るところが大きいと考えられる。加えて、ISO 導入により培われた PDCA サイクルに馴染む土壌、基準に則った運用や教育による徹底も、戦略・方針を実行する体制の確立には大きく貢献している。

開発計画や人材育成、広報などの取組みは、本部機能の充実によりもたらされていると考えられる。

第４章　アンケート調査結果

（１）アンケート調査実施概要

①　調査目的

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人が、これまで以上に地域社会から信頼される存在となるために、どのように経営戦略を策定し、公表していくべきかの検討に資するため、特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人における経営理念・経営戦略の策定実態と経営状況の傾向等について把握することを目的として、アンケート調査を実施した。

②　調査対象

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人のうち、1,000 法人を抽出し、調査対象とした。

③　抽出方法

層化抽出（都道府県別の法人数の割合に応じて抽出する比例割当）

④　実施時期

平成 25 年 12 月 13 日（金）～平成 25 年 12 月 31 日（火）

⑤　調査方法

郵送による配布/回収

⑥　回収率

回収状況は以下のとおりであった。

調査対象数	回収数	回収率
1,000 件	267 件	26.7%

⑦　用語の定義について

アンケート調査では、「経営理念」、「経営ビジョン」、「経営戦略」について、以下のとおり定義し、定義を調査票に掲載した上で回答を得た。

『経営理念』・・・法人を経営していくうえで拠り所となる、普遍的で半永久的な方針や価値観

『経営ビジョン』・・・『経営理念』を具体化した、法人が中期的に目指す姿や方向性

『経営戦略』・・・『経営ビジョン』と現状のギャップを埋めるための具体的な施策を盛り込んだ計画

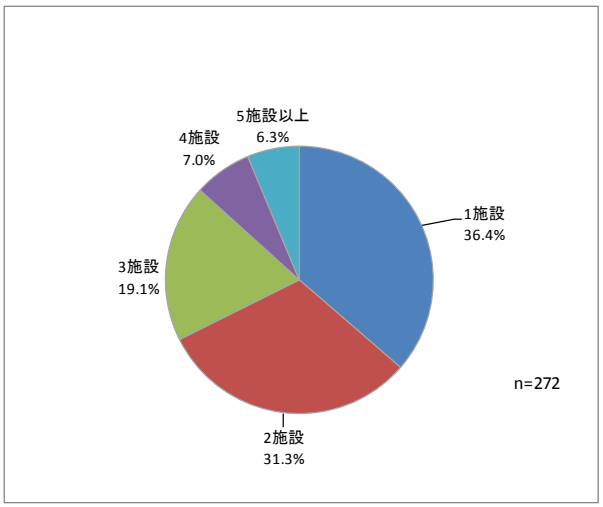
（２）調査結果

① 属性

ア）特別養護老人ホーム運営施設数

回答があった社会福祉法人は、1 施設のみを運営する法人が 36.4%、複数施設を運営する法人が 63.6%であった。

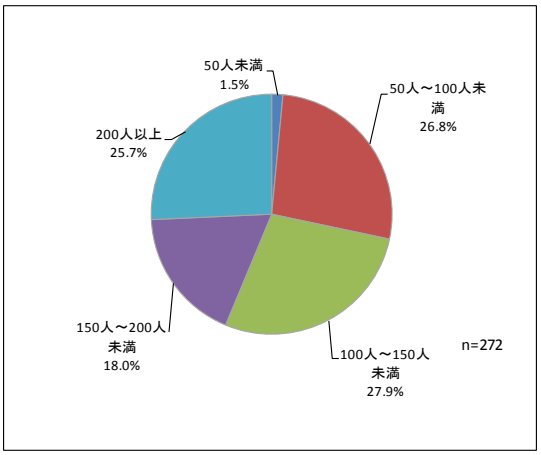
図表 21　特別養護老人ホーム運営施設数



イ）特別養護老人ホーム定員数

回答があった社会福祉法人が運営する特別養護老人ホームの定員数（複数施設を運営している場合は合計）をみると、「50 人未満」が 1.5%、「50 人以上 100 人未満」が 26.8%、「100 人以上 150 人未満」が 27.9%、「150 人以上 200 人未満」が 18.0%、「200 人以上」が 25.7%であった。

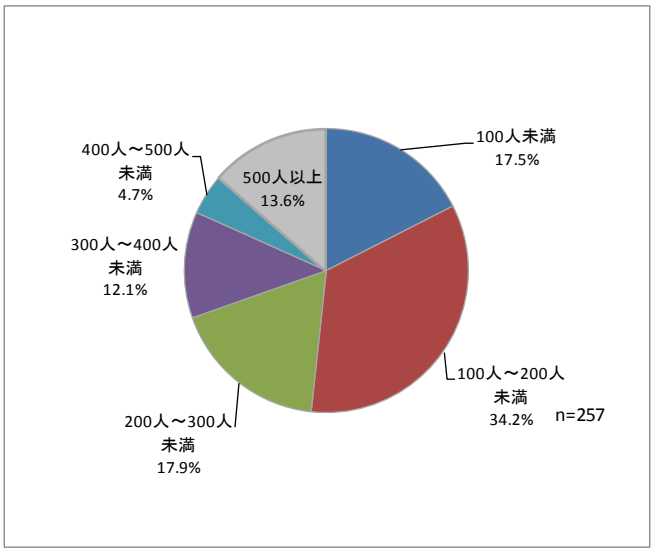
図表 22　特別養護老人ホーム定員数



ウ）法人全体の職員数

法人全体の職員数をみると、「100 人未満」が 17.5%、「100 人以上 200 人未満」が 34.2%、「200 人以上 300 人未満」が 17.9%、「300 人以上」が 30.4%であった。

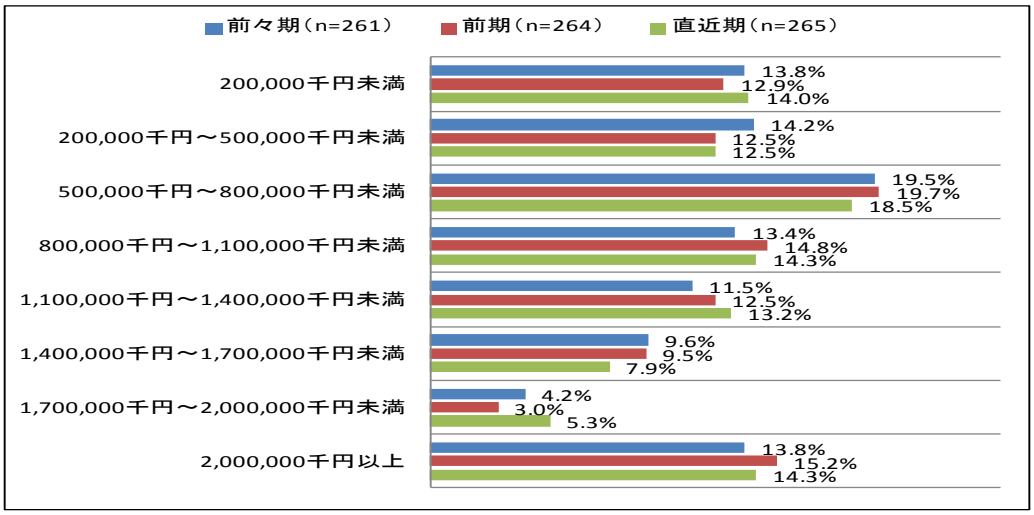
図表 23　法人全体の職員数



エ）事業規模

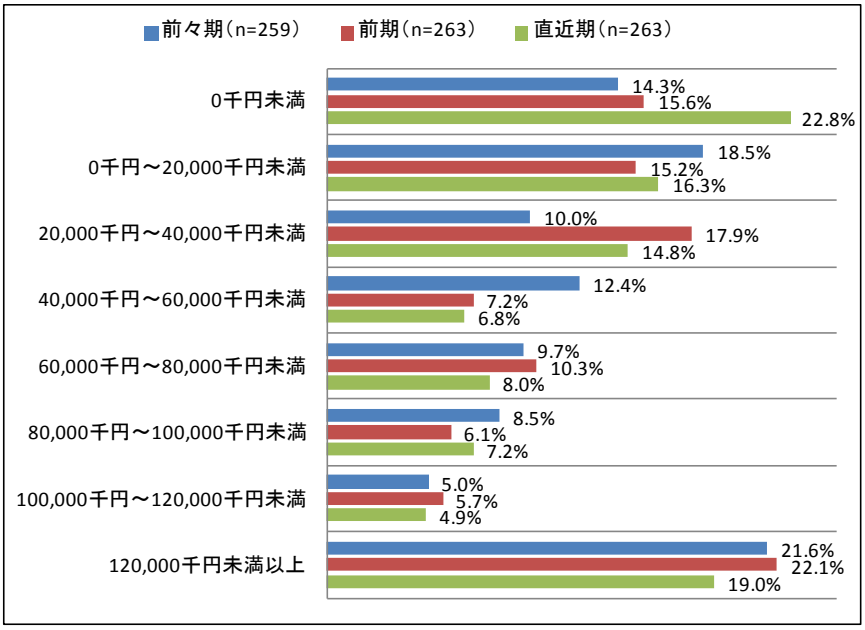
事業規模について、サービス活動収益をみると、直近期のサービス活動収益が 8 億円未満の法人が約半数（45%）、8 億円以上 14 億円未満の法人が 27.5%、14 億円以上の法人が 27.5%となっている。

図表 24　サービス活動収益



経常増減差額をみると、直近期の経常増減差額がマイナスの法人が 22.8%、「2,000 万円未満」が 16.3 %、「2,000 万円以上 4,000 万円未満」が 14.8%で、経常増減差額が 4000 万円未満の法人が約半数を占める。残りは 25.8%が 4,000 万円以上から 1 億 2,000 万円未満の間に位置し、1 億 2,000 万円以上の法人が 19.0%となっている。

図表 25　経常増減差額

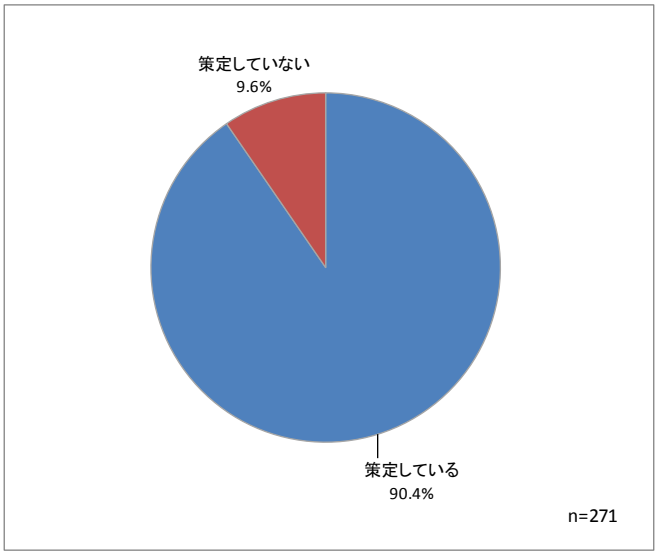


② 経営理念の策定状況

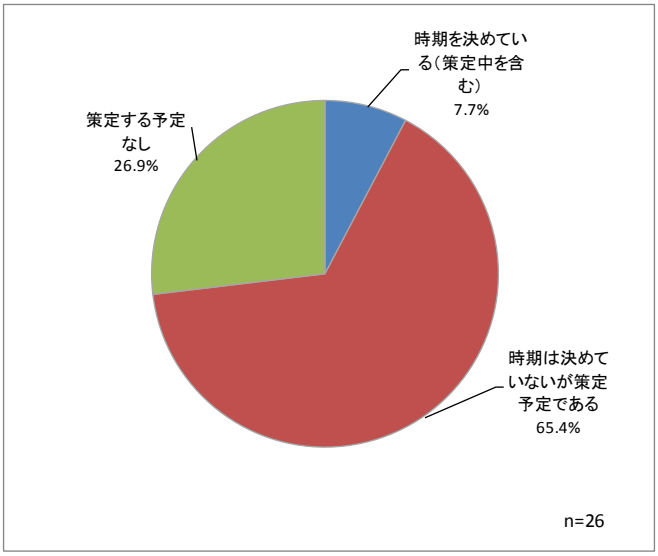
ア）経営理念の策定状況

経営理念（法人を経営していくうえで拠り所となる、普遍的で半永久的な方針や価値観）の策定状況をみると、約 9 割の法人が経営理念を策定しており、策定していない法人についても、約 7 割が「策定予定」（策定中含む）となっている。

図表 26　経営理念の策定状況



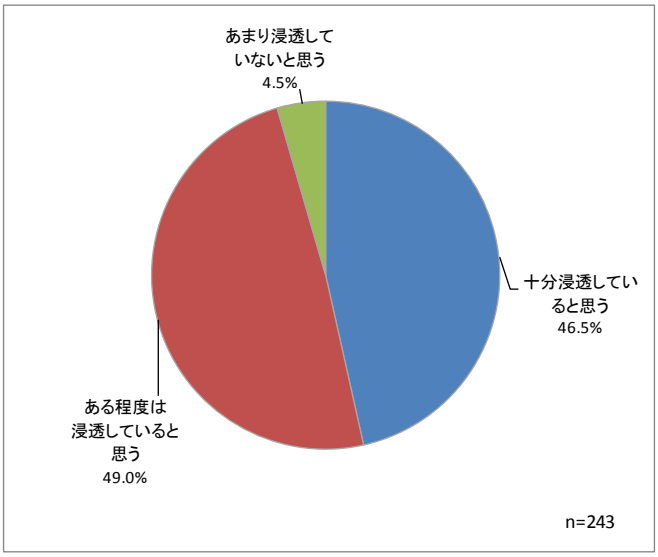
図表 27　策定していない法人における今後の予定



イ）経営理念浸透度

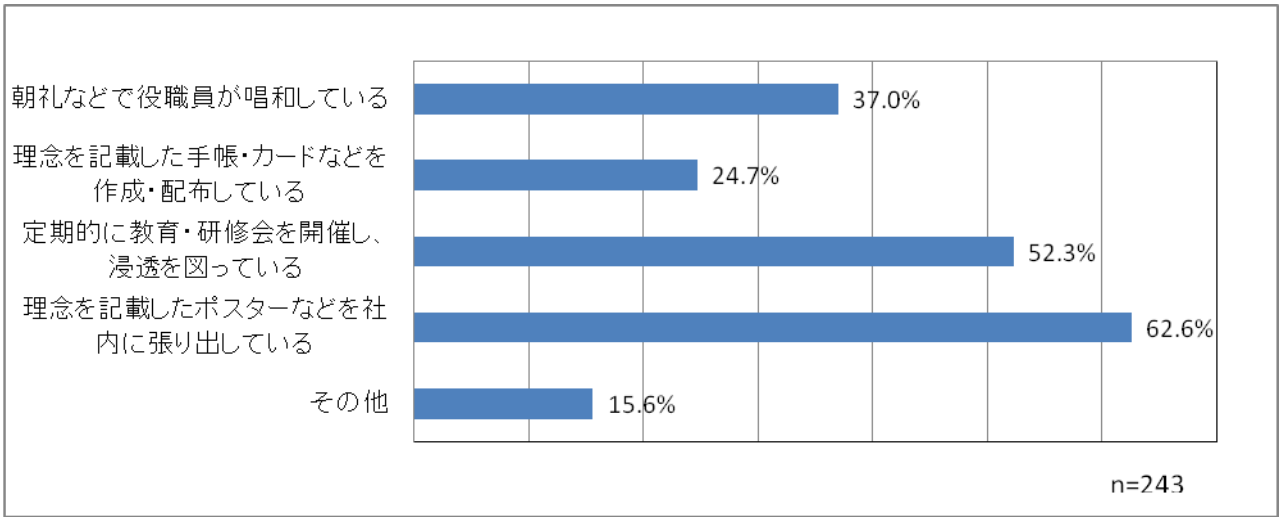
経営理念を策定している法人における役職員への経営理念の浸透度をみると、「十分浸透していると思う」が 46.5%、「ある程度は浸透していると思う」が 49.5%となっており、大部分の法人においては経営理念がある程度は浸透していると認識されている。

図表 28　経営理念の浸透度



浸透策としては、「理念を記載したポスターなどを社内に貼り出している」が 6 割、「定期的に教育・研修会を開催している」が約半数、「朝礼などで役職員が経営理念を唱和している」が約 4 割であった。

図表 29　経営理念の浸透策



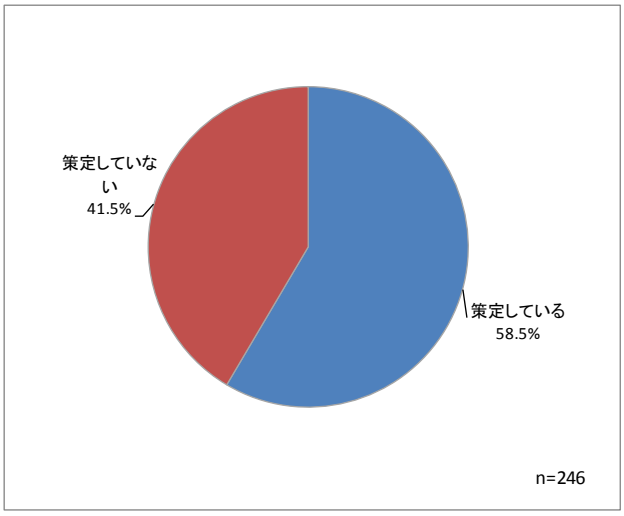
③ 経営ビジョンの策定状況

ア）経営ビジョンの策定状況

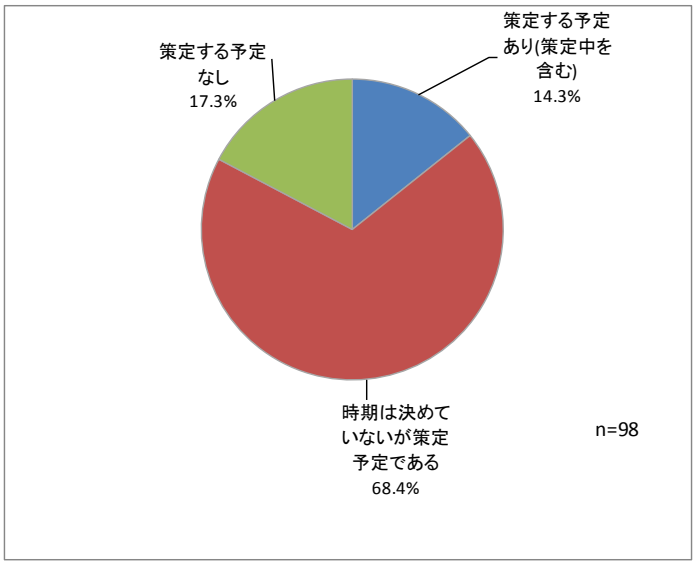
経営ビジョン（『経営理念』を具体化した、法人が中期的に目指す姿や方向性）の策定状況をみると、約 6 割の法人が経営ビジョンを策定しており、策定していない法人は約 4 割であった。策定していない法人においては、約 8 割が「策定予定」（策定中含

む）となっている。

図表 30　経営ビジョンの策定状況



図表 31　経営ビジョンを策定していない法人における今後の予定

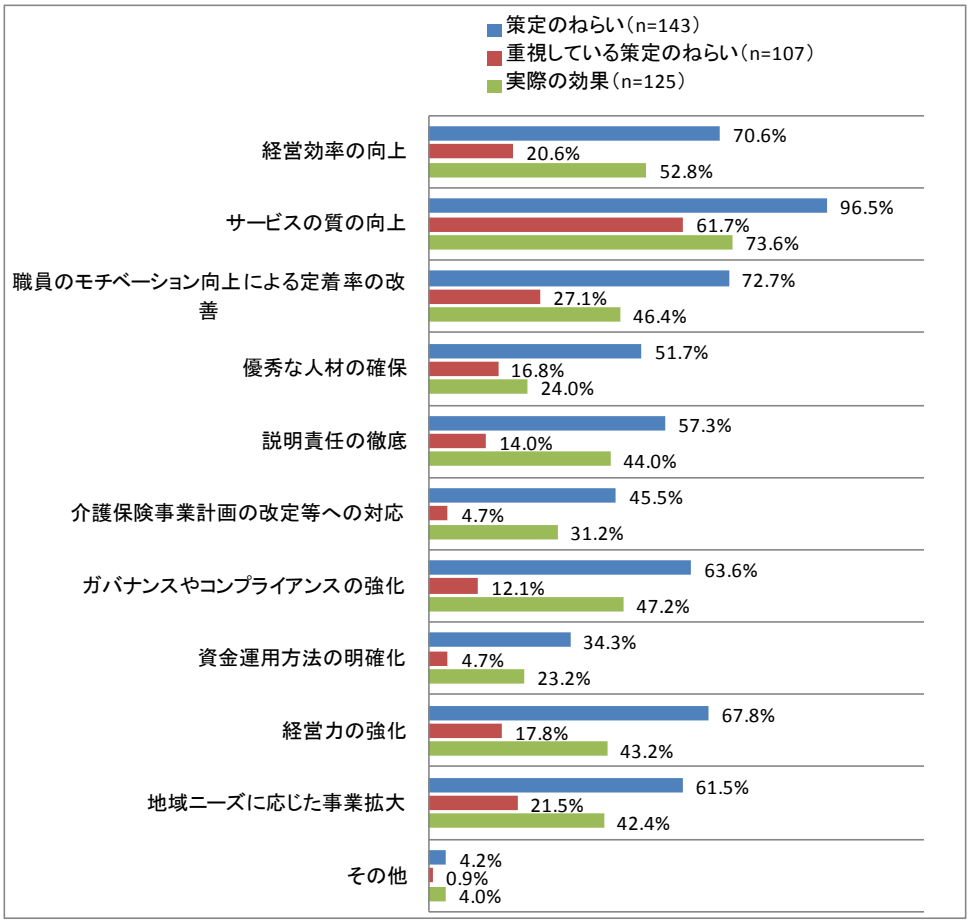


イ）経営ビジョン策定のねらいと効果

経営ビジョンを策定したねらいとしては、「サービスの質の向上」（96.5%）、「職員のモチベーション向上による定着率の改善」（72.7%）、「経営効率の向上」（70.6%）が上位 3 位であった。特に重視しているねらいとしては、「サービスの質の向上」（61.7%）、「職員のモチベーション向上による定着率の改善」（27.1%）、「地域ニーズに応じた事業拡大」（21.5%）が上位 3 位であった。

実際に効果があったものとしては、「サービスの質の向上」（73.6%）、「経営効率の向上」（52.8%）、「ガバナンスやコンプライアンスの強化」（47.2%）が上位 3 位であった。

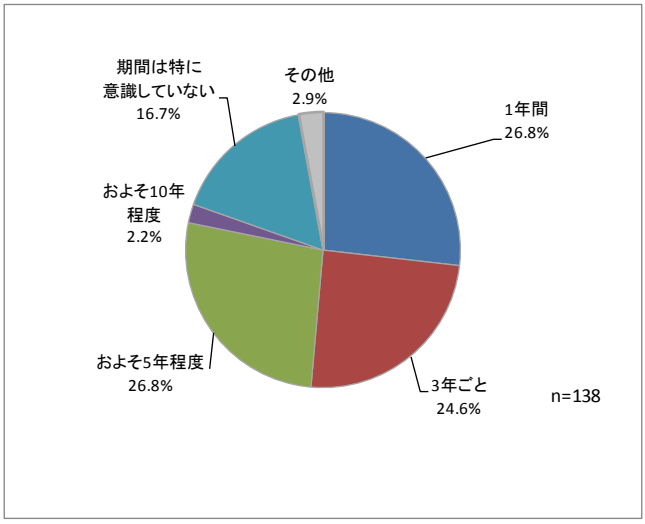
図表 32　経営ビジョン策定のねらい、重視している策定のねらいと実際の効果



ウ）経営ビジョンの目標設定期間

経営ビジョンの目標設定期間としては、「1 年間」が 26.8%、「3 年ごと」が 24.6%、「およそ 5 年程度」が 26.8%であった。また、「期間は特に意識していない」が 16.7%であった。

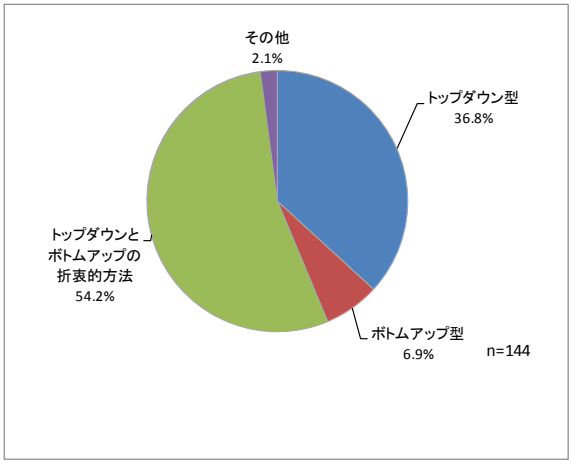
図表 33　経営ビジョン目標設定期間



エ）経営ビジョンの策定方法

経営ビジョンの策定方法についてみると、「主に経営幹部が策定している（トップダウン型)」を採用している法人が約 4 割、「法人全体については経営幹部が、各施設や部門に関しては現場担当者が策定している（トップダウンとボトムアップの折衷的方法)」が約半数、「主に現場担当者が策定し、経営幹部が承認している（ボトムアップ型)」が 1 割未満であった。

図表 34　経営ビジョンの策定方法

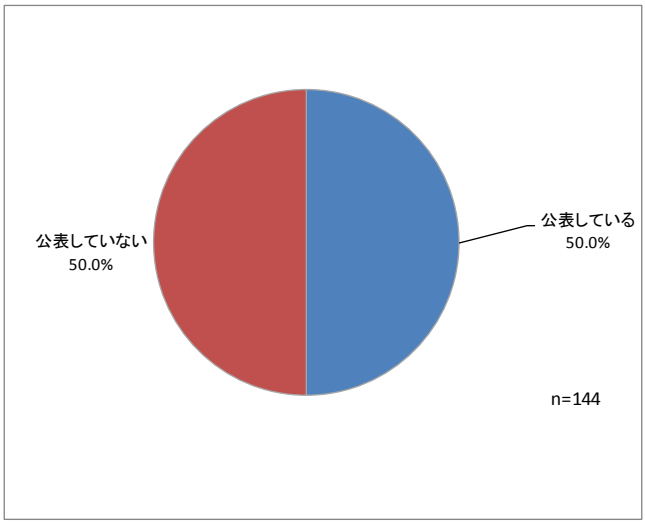


オ）経営ビジョンの公表状況

経営ビジョンの公表状況をみると、半数の団体が何らかの方法で経営ビジョンを公表している。公表の方法（自由回答）としては、ホームページに掲載するという方法が最も多く挙げられた他、機関紙や広報誌に掲載するという方法や、事業計画書に掲載する

という方法が挙げられた。

図表 35　経営ビジョン公表状況

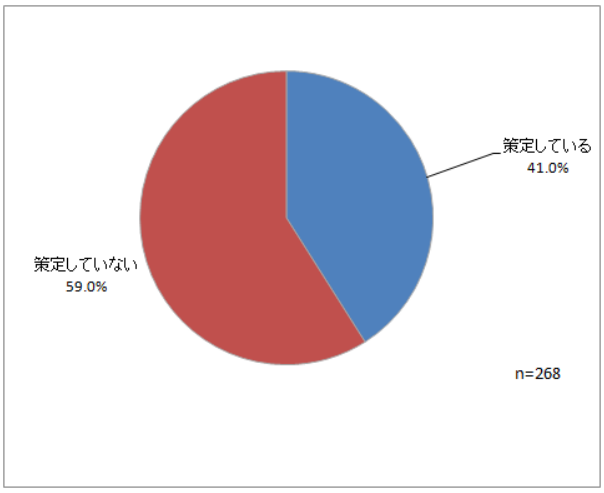


④ 経営戦略の策定状況

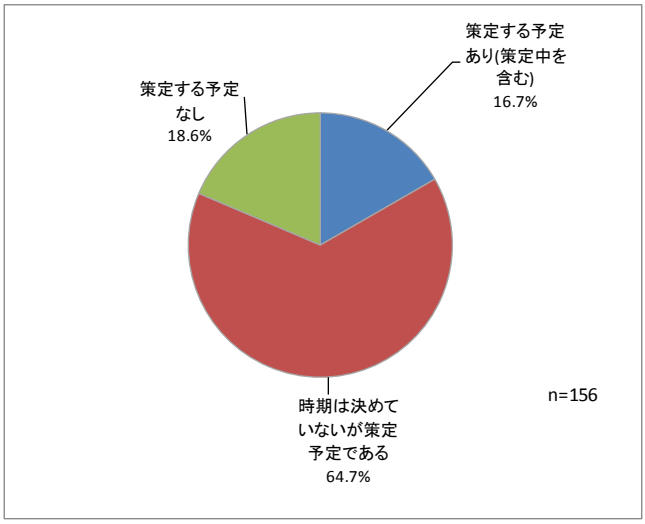
ア）経営戦略の策定状況

経営戦略（『経営ビジョン』と現状のギャップを埋めるための具体的な施策を盛り込んだ計画）の策定状況をみると、約 4 割の法人が経営ビジョンを策定しており、策定していない法人は約 6 割であった。策定していない法人においては、約 8 割が「策定予定」（策定中含む）となっている。

図表 36　経営戦略の策定状況



図表 37　経営戦略を策定していない法人における今後の予定

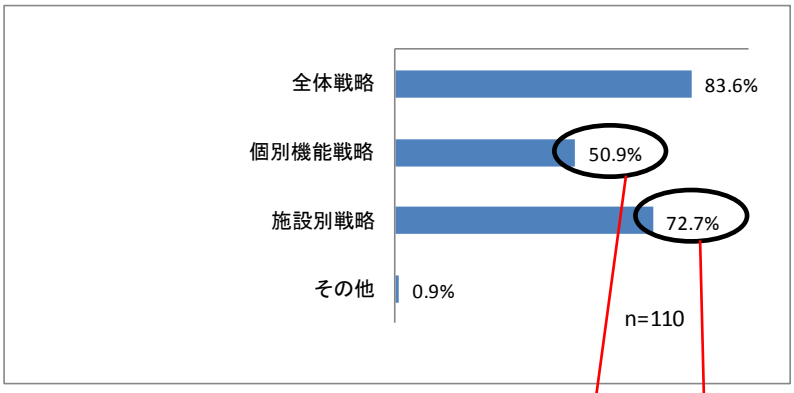


イ）経営戦略の内容と PDCA の実施状況

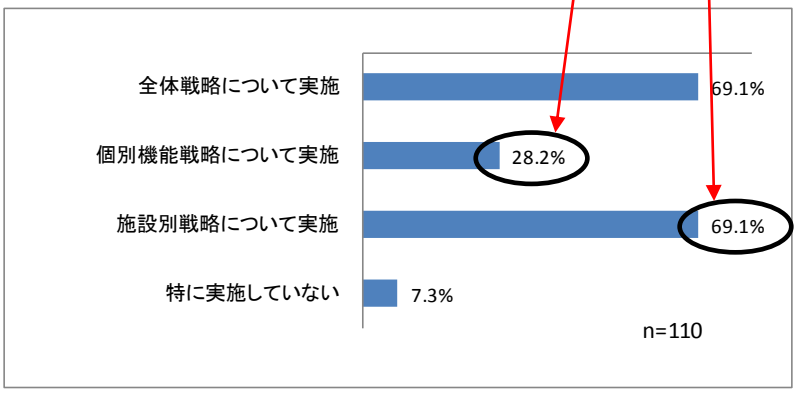
経営戦略に含まれる内容についてみると、「全体戦略（法人全体の戦略）」が約 8 割、「施設別戦略」が約 7 割、「人事・組織、財務マーケティングなどの個別機能戦略」が約 5 割であった。

経営戦略の達成状況について、定期的にチェックしたり、次期の経営戦略に策定させるなどの PDCA の実施状況についてみると、「全体戦略について実施」が約 7 割、「個別機能戦略について実施」が約 3 割、「施設別戦略について実施」が約 7 割であった。施設別戦略については、策定済みが 72.7%、PDCA を実施が 69.1%であるのに対し、個別機能戦略については策定済みが 50.9%、PDCA を実施が 28.2%個別機能戦略については特に PDCA の実施が進んでいないことが窺える。

図表 38　経営戦略の内容



図表 39　経営戦略の達成状況のチェック・反映実施状況
（PDCA の実施状況）



ウ）経営戦略の達成状況をチェックするための指標

策定した経営戦略の達成度合いを測定する指標（自由回答）については、施設の運営状況を確認する「財務関連指標」が多く挙げられた。

「その他」の指標についても施設運営に関連するもの多くを占めたが、「地域サービスニーズと法人の対応能力」、「地域・利用者ニーズに対して適切なサービスができたか」など、法人全体の観点に立脚した指標を設定している法人も一部みられた。

図表 40　経営戦略の達成状況をチェックするための指標（自由回答）

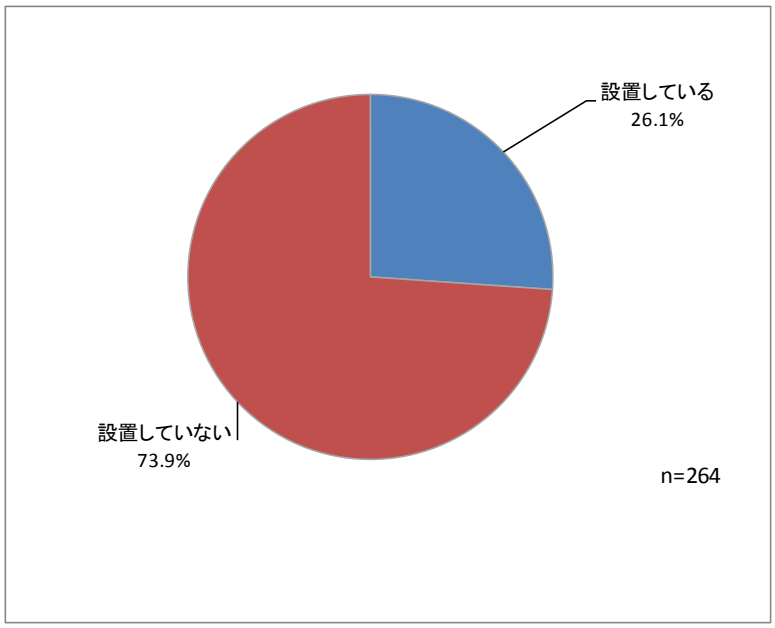
財務関連指標	その他
• 種別の収入 • 種別の稼働率（利用数） • 人件費比率 • 労働分配率 • 職員一人当たり人件費 • 経費（介護用品、高熱水費、燃料費、その他）の節約 • 経費比率 • 事業収支差率（額） • 自己資本比率 • 流動比率 • 純資産比率 • 固定長期適合率	• サービス目標の進捗状況 • 介護福祉士の有資格者率 • 加算要件の達成 • 地域サービスニーズと法人の対応能力 • 職員定着率 • 業務改善件数 • 人事等級別人数推移 • 事故、苦情報告件数 • 人材の応募件数推移 • ブログ閲覧件数推移 • 地域・利用者ニーズに対して適切なサービスができたか数値で確認 • 地域との関わりについての役員会で意見聴取

⑤ 経営戦略を策定している専門部署の設置状況

ア）経営戦略を策定している専門部署の設置状況

経営ビジョンや経営戦略等を策定する部署やチーム（経営企画室等）の設置状況をみると、設置している法人は 26.1%、設置していない法人は 73.9%であった。

図表 41　『経営ビジョン』等を策定する部署の設置状況

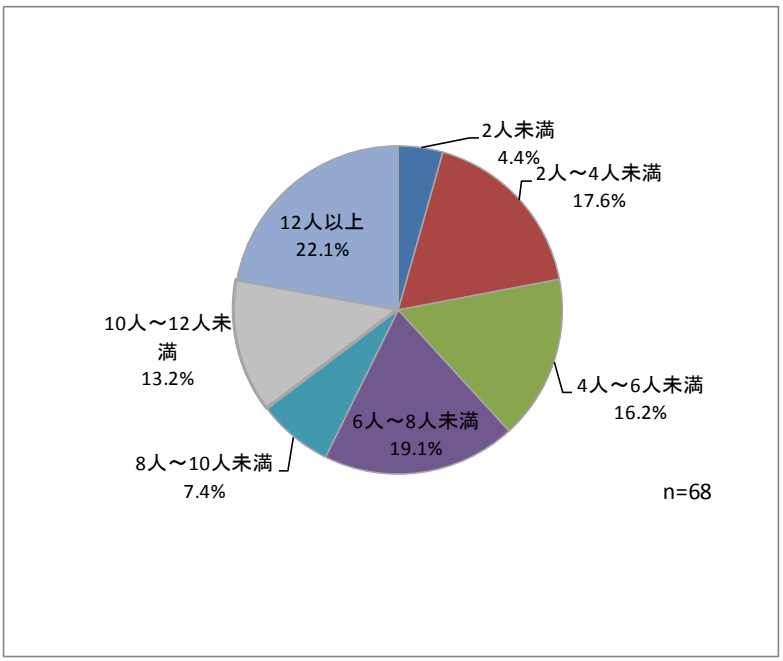


イ）経営戦略を策定している専門部署の職員構成

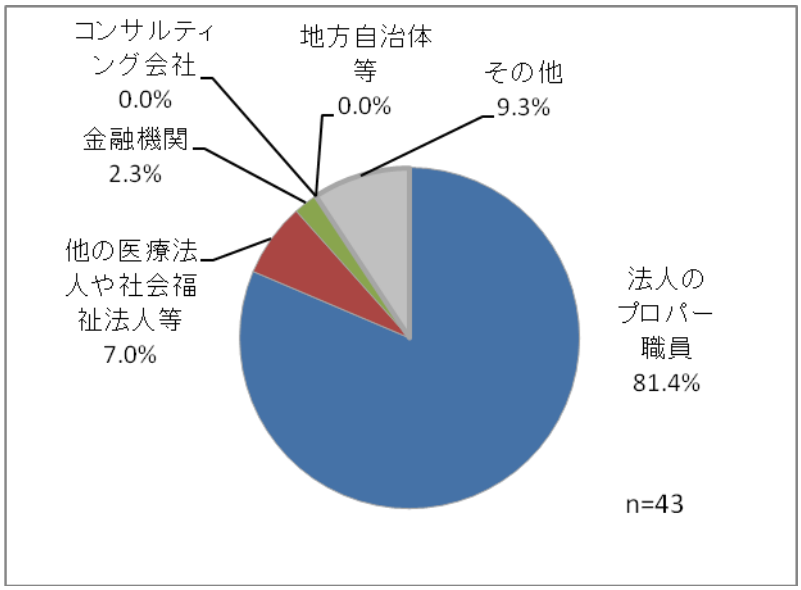
専門部署の所属人数をみると、4 人未満が 22%、4 人以上 8 人未満が 35.3%、8 人以上 12 人未満が 20.6%、12 人以上が 22.1%であった。

専門部署の主な職員の経歴は、「法人のプロパー職員」が 81.4%を占め、「他の医療法人や社会福祉法人等からの転職」（7.0%）や「金融機関からの出向／転職」（2.3%）など、他の法人からの転職（出向）は 1 割未満であった。

図表 42　経営ビジョン等を策定する部署の所属人数



図表 43　経営ビジョン等を策定する部署の職員の経歴

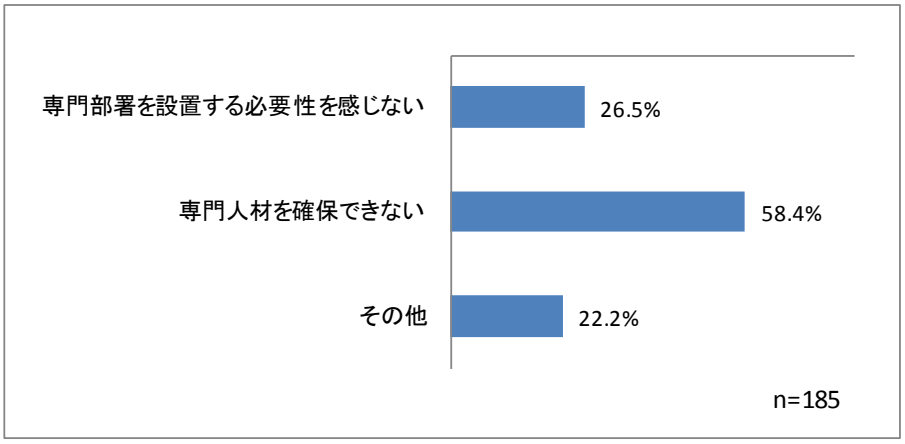


ウ）専門部署を設置しない理由

専門部署を設置していない法人について、設置していない理由をみると、「経営ビジョン等を策定できる専門人材を確保できない」が 58.4%で、人材の確保が課題であると指摘されている。

その他（自由記述）としては、「人件費の問題」や「規模的に設置の余裕がない」といったリソース不足や、「各部署責任者による企画会議で対応している」、「経営会議等の幹部を中心とした会議で対応している」といった既存の組織で対応しているという理由が挙げられた。

図表 44　経営ビジョン等を策定する部署を設置しない理由

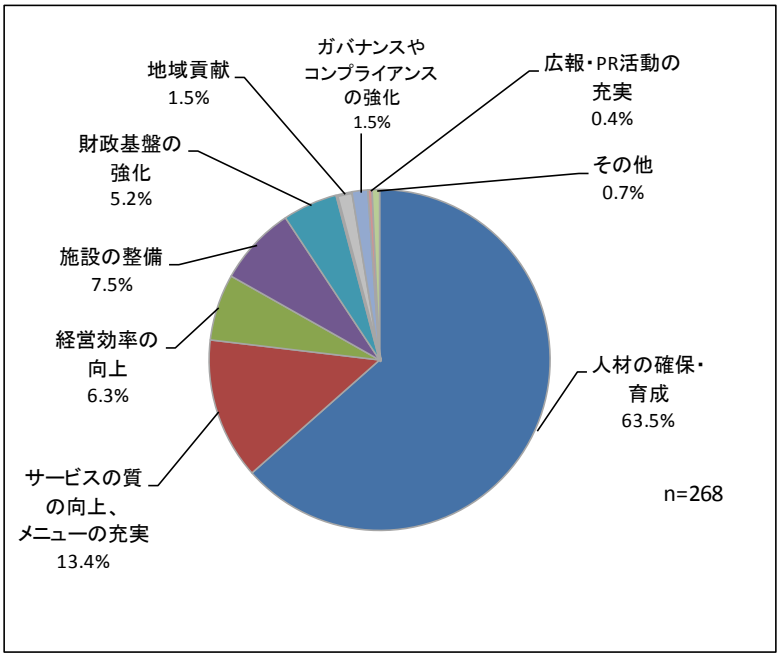


⑥ 認識している経営課題

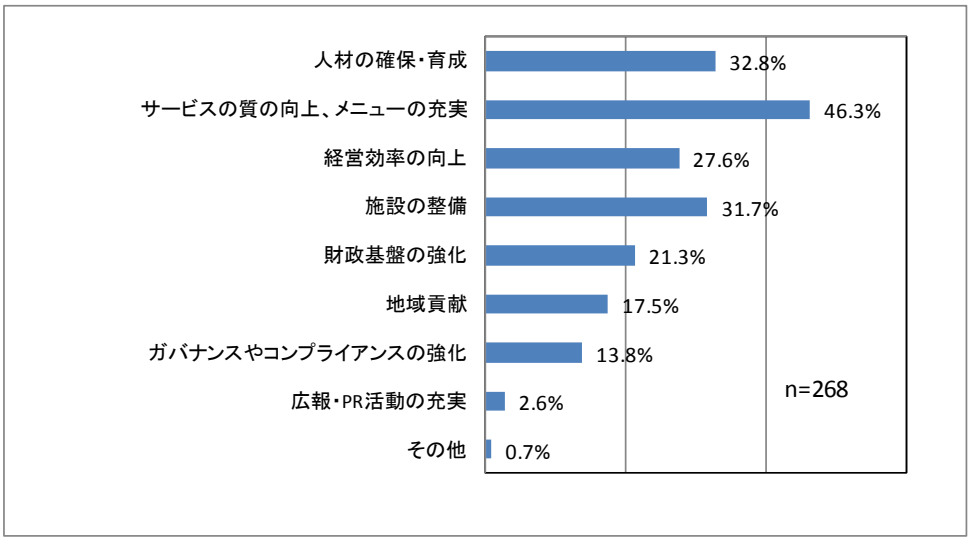
社会福祉法人が最も重要と認識している経営課題（単一回答）をみると、「人材の確保・育成」が 63.5%と最も高く、「サービスの質の向上、メニューの充実」が 13.4%、「施設の整備」が 7.5%と続いている。「人材の確保・育成」が 6 割以上を占めており、多くの法人にとって重要な課題となっている。

また、次に重要と認識している経営課題（２まで複数回答）については、サービスの質の向上やメニューの充実」が 46.3%と最も多くを占め、「人材の確保・育成」や「施設整備」がこれに続く。

図表 45　最も重要な経営課題（単一回答）



図表 46　次に重要な経営課題（２つまで複数回答）



⑦ 経営規模別の分析

特別養護老人ホームの保有施設数につき、「単独施設」と「複数施設」に区分して経営ビジョンの策定状況、公表状況、経営戦略の策定状況及び戦略策定の専門部署等の設置状況等についてクロス集計を行った。

経営ビジョンの策定状況についてみると、単独施設 59.6%に対し複数施設 58.4%となっており、両者に大きな差は見られなかった。

図表 47　経営規模別経営ビジョン策定状況

	Q3-1.『経営ビジョン』策定状況		
	合計	策定している	策定していない
合計	243	143	100
	100.0%	58.8%	41.2%
単独施設	94	56	38
	100.0%	59.6%	40.4%
複数施設	149	87	62
	100.0%	58.4%	41.6%

経営ビジョンの公表状況についてみると、単独施設 44.6%に対し複数施設 52.9%となっており、複数施設の方がやや公表割合が高いが、両者に大きな差は見られなかった。

図表 48　経営規模別経営ビジョン公表状況

	Q3-5.『経営ビジョン』公表状況		
	合計	公表している	公表していない
合計	143	71	72
	100.0%	49.7%	50.3%
単独施設	56	25	31
	100.0%	44.6%	55.4%
複数施設	87	46	41
	100.0%	52.9%	47.1%

経営戦略の策定状況についてみると、単独施設 37.5%に対し複数施設 42.9%となっており、両者に大きな差は見られなかった。

図表 49　経営規模別経営戦略策定状況

	Q4-1.『経営戦略』策定状況		
	合計	策定している	策定していない
合計	264	108	156
	100.0%	40.9%	59.1%
単独施設	96	36	60
	100.0%	37.5%	62.5%
複数施設	168	72	96
	100.0%	42.9%	57.1%

経営戦略等策定の専門部署の設置状況についてみると、単独施設 20.0%に対し複数施設 30.3%となっており、複数施設の方が専門部署の設置割合が高い傾向にある。

図表 50　経営規模別戦略等策定の専門部署の設置状況

	Q5-2. 戦略等策定の専門部署の設置状況		
	合計	設置している	設置していない
合計	260	69	191
	100.0%	26.5%	73.5%
単独施設	95	19	76
	100.0%	20.0%	80.0%
複数施設	165	50	115
	100.0%	30.3%	69.7%

⑧ 戦略策定専門部署の有効性に関する分析

法人にとっての最重要課題は、「人材の確保・育成」が 6 割以上を占めたことから、こうした最重要課題について、経営戦略（個別機能戦略）に落とし込んだ取組みをしているかどうかを、戦略策定専門部署を設置している 69 法人と、設置していない 195 法人とで比較した。

その結果、個別機能戦略を策定している法人の割合は、戦略策定専門部署を設置していない法人では 13.3％であるのに対し、戦略策定専門部署を設置している法人では 39.1％となっており、設置している法人のほうが、取組みに積極的であることがわかる。このように、戦略策定専門部署を設置している法人の方が、最重要課題に対して経営戦略に落とし込みながら対応をしている傾向があり、戦略策定専門部署を設置することが法人の重要課題に対応する上で有効であることが窺える。

図表 51　戦略等策定の専門部署の設置状況別個別機能戦略の策定状況

	Q4-2. 個別機能戦略の策定状況		
	合計	策定している	策定していない
合計	264	53	211
	100.0%	20.1%	79.9%
専門部署を設置していない	195	26	169
	100.0%	13.3%	86.7%
専門部署を設置している	69	27	42
	100.0%	39.1%	60.9%

（３）まとめ

① 社会福祉法人の約 6 割が経営ビジョンを策定し、その 5 割が対外的に公表し、約 4 割の法人が経営戦略を策定するなど、一定割合の法人が戦略の策定に着手をしている様子が窺えた。

② しかし、戦略の成果を評価する指標の設定状況にみられるように、その取組みの多くは、施設レベルのものであり、法人全体の観点からの戦略検討はこれからの状況にあると考えられる。

③ 複数施設を有する法人と単数施設の法人との間で、分析上、戦略の策定状況等に大きな差は生じなかった。これは、戦略的経営の必要性が相対的に高いと考えられる複数施設法人においても、依然として戦略策定への取り組みが十分でないことを意味すると考えられる。

④ 特に、戦略策定専門部署については、法人が取り組むべき課題を戦略に落とし込む役割を発揮しているなど、その有効性が認められた。複数施設法人と単数施設法人との間では、複数施設法人の方が専門部署を設置している割合がやや高かった。

⑤ 複数施設法人が規模拡大のメリットを享受するには、法人の経営課題を大局的に認識し、施設別に経営資源をいかに配分していくべきかという経営判断を担うための本部機能（戦略策定部署など）の強化が重要と考えられる。

第５章　本調査の考察と提言

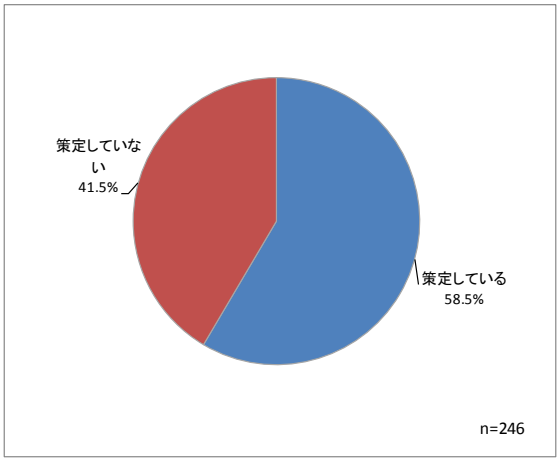
（１）考察

①□社会福祉法人の経営戦略の普及状況と質的課題

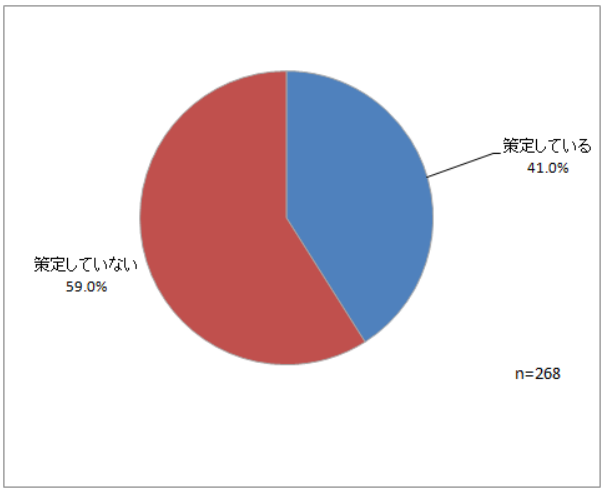
ア）経営戦略等の策定・公表は一定程度普及

昨今の社会福祉法人に関する議論を踏まえると、社会福祉法人が経営戦略を策定し、地域社会に意思表明していくことに対する期待はますます高まってくるものと思われる。本調査におけるアンケート調査結果によれば、社会福祉法人による経営戦略等の策定・公表は、一定程度普及しており、これまでの各方面からの提言や関係者の取組みの効果が現れてきたものと考えられる。

図表 52　経営ビジョンの策定状況（再掲）



図表 53　経営戦略の策定状況（再掲）



イ）経営戦略の質的側面に課題

社会福祉法人に対する経営戦略の策定や意思表明への期待とは、社会福祉法人が、自らの特徴や強みを活かして経営戦略の策定や意思表明を行うことで有能な人材が採用できることになり、図表 54 にある経営上最大課題の人材確保という困難を乗り越え、地域の福祉課題の解決に積極的かつ自発的に取り組んでいくことに他ならな

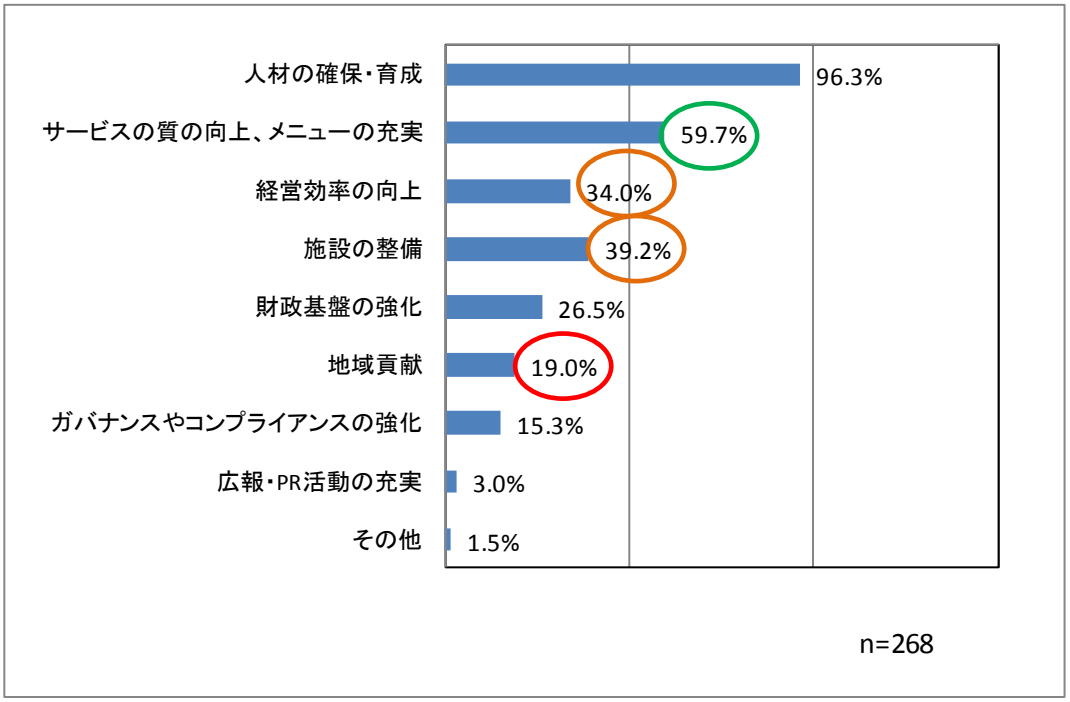
い。さらに、経営効率の向上も果たさなければ、将来にわたって、安定的に社会の期待に応えていくことができない。経営戦略は、それらの実現に向けた機能・役割を果たすものである。

しかしながら、現状の社会福祉法人において、経営戦略の策定は、一定程度普及しているものの、その策定内容については、いまだ十分とは言い難い状況が窺える。

■地域貢献についての課題認識が乏しい

下図は、アンケート調査でみた、今後の経営における重要課題の上位３つまでの選択割合（複数回答）である。設問の選択肢のうち、利用者や社会に向けた経営成果の把握指標ともとらえられる４項目（「サービスの質の向上、メニューの充実」、「施設の整備」「経営効率」「地域貢献」）について選択割合を比べると、「サービスの質の向上、メニューの充実」が特に高く、「施設の整備」「経営効率」が同程度、「地域貢献」が特に低く２割に満たない状況であった。このように、地域貢献への課題認識に乏しいということは、「地域の福祉課題の解決に積極的に取り組む」という社会の期待に的確に応えるような経営戦略策定が十分なされていないと捉えられよう。

図表 54　重要な経営課題（複数回答　上位３つ（最も重要＋次に重要２つ））



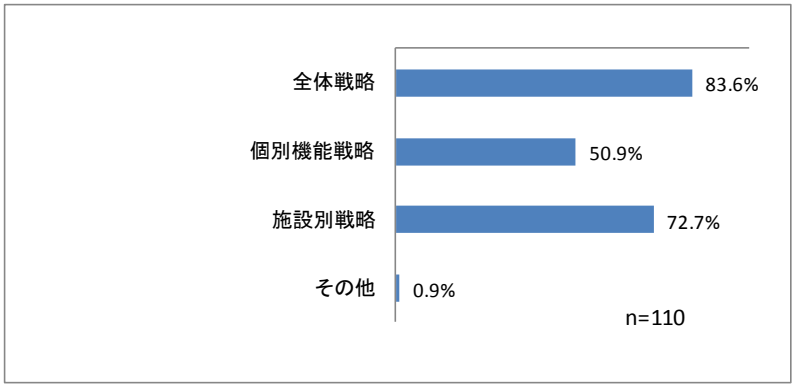
ヒアリング調査の２事例は、いずれも社会福祉法人の社会貢献を強く意識しており、理念や経営方針で、収支差額の社会還元を重視した事業展開を行っている。施設開設にあたっても地域ニーズ、福祉課題を把握した上で、法人として行う意義を踏まえた上で意思決定を行っているほか、特別養護老人ホームの運営以外の新規事業において積極的であり、制度にとらわれず地域の福祉課題の解決に、いかに自ら

の経営資源を有効に活用できるかといった観点から検討を行い、内外の課題を克服しながら取り組みを進めている。

■人事・組織等の個別機能戦略が経営戦略に含む施設は戦略策定法人の約半数

経営戦略に含まれている内容として、全体戦略や、施設戦略と比べ、人事・組織等個別機能戦略を含む法人の割合は戦略を策定している法人の半数程度であった。先にみたとおり、96.3%の法人が人材の育成・確保を重要課題と認識しているにも関わらず、その解決手段を有する法人は全体の２割程度という結果であり、人事等個別機能推進が期待されるところである。社会福祉法人伸こう福祉会においては、人材定着率を経営目標の一つとして掲げ、研修制度の充実やワークライフバランスの拡充策はじめ、様々な施策を実施するとともに、各取組みや職員はもとよりアニュアルレポートで対外的にも示している。

図表 55　経営戦略の内容（再掲）※経営戦略策定法人における割合



ウ）充実した経営戦略の方向性

以上の考察を踏まえると、社会福祉法人においては、非営利性・公益性を意識して戦略をたてることで、質的に充足された経営戦略の策定と表明につながる。併せて、安定的に社会の期待に応えるため、経営効率をどのように実現するか、また重要経営課題として認識されている人事戦略等も、経営戦略に含むことで、より充足度が高まる。

a)非営利性・公益性を意識した戦略策定

法人のドメイン（事業領域）は、使命の実現との関連度合いに基づき選択されるが、その中でも、社会・地域のニーズを客観的に分析し、非営利性を活かし、公益性を実現できる分野を事業ターゲットとして設定する。特別養護老人ホームの利用者は営利企業とも競合することがあるため、ターゲット設定において、非営利性・公益性を意識して、特徴を明確化することが重要である。社会福祉法人は、法人制度の制約から活動内容に制限があることに加え、行政計画等との整合性など事業側の制約のもとでドメイン設定を行わなければならないが、そのような中で、適切な戦略策定を行うには、様々な場面での地域との関わりを通じて、社会の期待やニーズを的確に捉えていくことが重要となる。

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人にあっては、入所機能等に加え、地域の様々な関係者と連携して社会や地域の課題を解決するソーシャルワーク機能を有しており、その強みを発揮して、関係者との連携を通じて、他の主体では解決しえない地域・社会の課題解決に資する事業や活動を行っていくことも可能である。

b)経営効率を意識した戦略策定

社会的使命との適合性の高い事業や公益性等を重視した事業を行う場合であっても、不得意な分野の事業では経営効率が低いので、法人の内部資源に照らして実現可能性を有していることが前提である。

また、現状の事業やサービスをより良いものとして安定的に継続させる上でも、経営資源の弱みの克服策を機能別戦略（財務戦略、人事戦略、サービス戦略など）として組み込むことにより、経営効率を向上させ、安定的な使命の実現を可能とする。

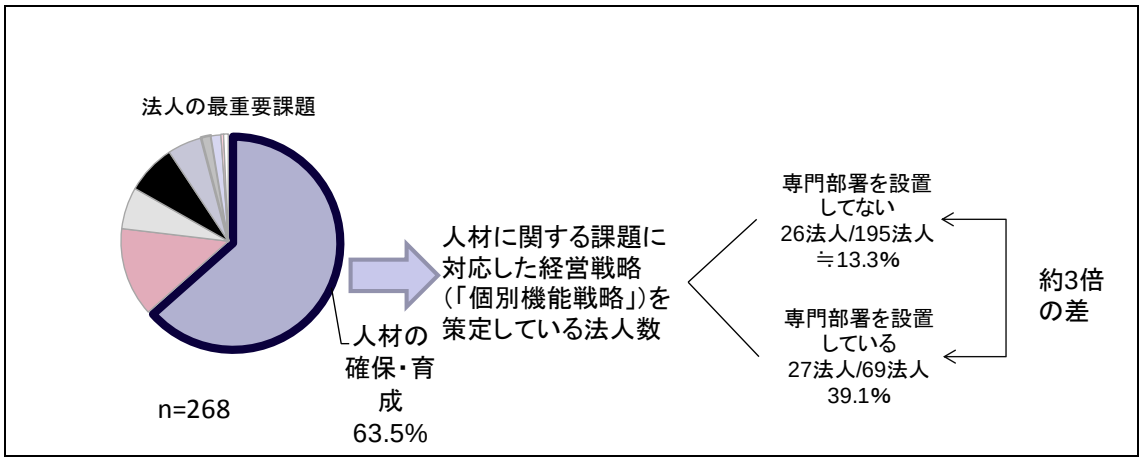
②□戦略形成を担う組織設定と人材育成

ア）専門部署の設置の有効性が示唆されたが設置は約 25%に留まる

調査した２事例では、何れも本部機能が充実していて、戦略形成を担う組織の重要性が示唆される。社会福祉法人善光会の事例では、戦略形成や達成管理を担う専門部署が設置されている他、イノベーションや経営効率向上の仕組みを考え推進する組織が設置されていた。社会福祉法人伸こう福祉会では、戦略策定専門組織こそ設けられていないが、本部内に横断的に重点テーマを検討するチーム会議が設けられ、小さい本部を保ちながら、戦略課題への対応が行える体制が工夫されていた。

アンケートにおいても、戦略策定の部署を設けている法人においては、人材育成等経営の最重要課題と認識されている事項への戦略的取組率が高いなど、専門部署設置による適切な戦略策定への有効性が示唆され、専門部署設置も、戦略経営の充実に向けた方法の一つと考えられる。

図表 56　個別機能戦略策定法人における専門部署の設置状況



アンケートによれば、75%の法人が戦略策定の部署を設置しておらず、戦略を形成する体制が整っているとは言い難い状況であった。

イ）戦略策定を担う人材の不足

アンケートにおいて、戦略の専門部署を設置していない法人のうち約 60%が、専門人材の不足を理由に挙げている。社会福祉法人伸こう福祉会では、戦略策定を担う人材の育成を最重要課題ととらえていたが、内部での育成のみに頼ることは難しいとの指摘がなされた。専門人材には、客観的な分析能力や大局的な見識と併せて、介護事業に対する理解や現場の介護職員とのコミュニケーション能力を備える必要がある。このような人材の育成を育成・確保するための取組みが重要である。

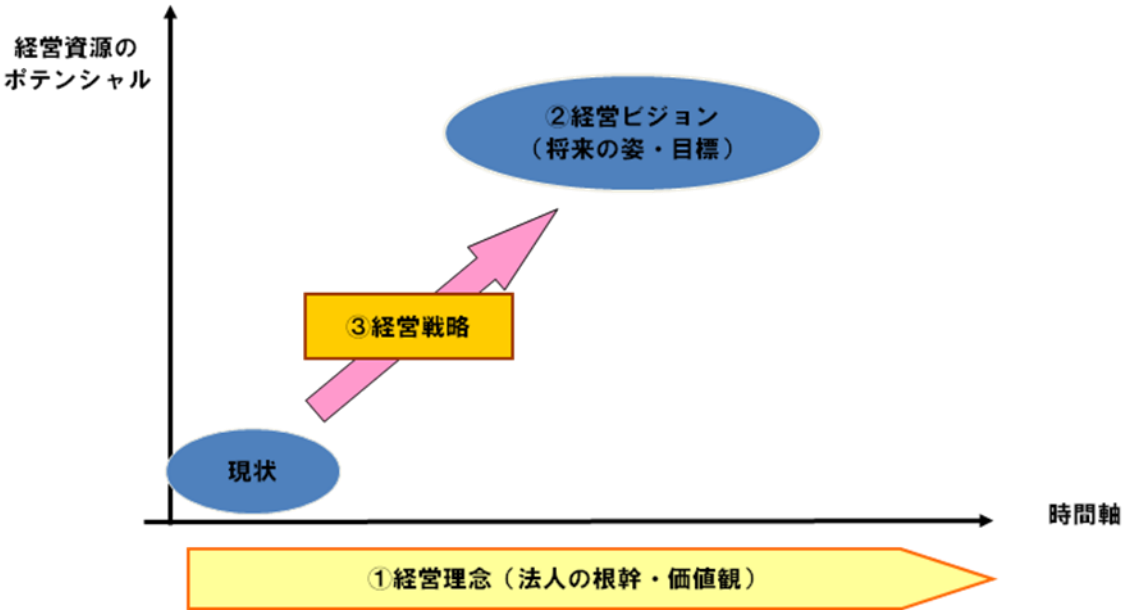
（２）提言

調査結果を踏まえ、以下を提言する。①、②は主に社会福祉法人の取組みに関する提言であり、③はこうした社会福祉法人の取組みを後押しするための社会的な施策に対する提言である。

①□積極的な意思表明の推進

社会福祉法人が、今後も地域社会において支持される存在であり続けるには、サービスの多様化や質の向上、制度の狭間にある者の支援等、地域における福祉ニーズを的確に把握し、法人の強みを活かして、どのように応えていくかを経営ビジョンとして明らかにするとともに、それを実現する道筋として、事業等の進め方や経営資源のあり方を経営戦略として表明する必要がある。中でも経営課題として最も重要視されている人材確保・育成や、昨今社会から求められている地域貢献についてはより明確なビジョンやその具体的手段を明確にし、内外に表明することが重要である。

図表 57　経営方針の全体像



たとえば、今後の社会福祉法人の経営戦略を検討する上で、「地域包括ケアシステム」への対応は重要な視点となる。特別養護老人ホームを検討する社会福祉法人は、地域包括ケアシステムが構築されていく中で、自らの強みを活かして解決できる地域の課題を分析し、どのような貢献ができるのかを積極的に住民や地域の関係機関に対して表明していくことが重要である。

②□戦略策定のための組織整備

意思表明の取組み推進のために、経営方針を策定し実行できる専門部署設置や専門人材の育成・確保を進めていくべきである。

ア）専門部署の設置

「経営企画部門」のような戦略の策定や実行・チェックに関する専門部署を法人組織に設置する。経営企画部門に期待する主な機能は、「開発（Development」「計画（Planning)」「管理（Administration)」である。これらが何らかの形で組織として機能すれば、構造化されることが不可欠でないが、専門部署の設置により経営戦略策定や運用に関するノウハウが蓄積されたり、法人全体の視点での検討、時には現状を否定して、新たな取組みや変革への推進も行えるといったメリットが期待される。もちろん構造を変えるだけでは、期待通りの取組みがなされるわけではなく、スタッフ、戦略等を運用する仕組み（システム）も併せて整備する必要がある。

専門部署を設置するためには、一定以上の規模を備えることが有利であり、戦略に基づく経営の推進は、法人規模の拡大等も併せて検討に含めるべきである。

イ）専門人材の育成・確保・定着化

経営戦略を策定する専門人材を計画的に育成する。専門人材については経営の専門知識や分析手法を身につける必要があり、法人内の育成方法には限界があり、外部の研修会（マネジメントセミナーなど）の活用も効果的と考えられる。

また人材確保について、内部人材の育成のみならず、他法人の経験者・他業種の経験者の登用も視野に入れることも選択肢の一つである。

計画的な人材育成・確保や定着化のために、専門人材をキャリアパス上にも明確に位置づけることが重要である。キャリアパスへの組み入れにより能力開発の道筋を明確にすることができ人材育成が促されると同時に、一定の処遇上の位置付けが明示されることで、処遇の安定性が可視化され、人材の定着化に資することができる。

③□意思表明に積極的な法人を社会的に評価

社会福祉法人の望ましい意思表明を普及させるために、積極的に経営の意思表明を行っている法人について、社会的評価が向上する仕組みの創設を検討する必要があろう。

例えば、意思表明の内容充実度や表明結果に対する地域からの満足度を、専門家・専門組織により評価し、評価結果に基づき優良法人を選定・表彰する仕組み等が考えられる。優良法人の意思表明内容や専門組織による講評の公開を通じ、望ましい意思表明のあり方を発信し、他の社会福祉法人の参考とすることが可能となる。

また、選定にあたっては、広く社会福祉法人から意思表明の状況を調査し、一定基準を満たした法人の中から希望する法人を候補として評価を行うことを検討する。このような仕組みにより、意思表明への意識付けやインセンティブが期待される。

資料編

１．アンケート調査票

「特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人の経営戦略策定状況等に関する調査」調査票

謹啓

時下、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

弊社では、厚生労働省平成 25 年度老人保健健康増進等事業として、「特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のガバナンスと経営戦略の強化に関する調査研究事業」を実施しております。

本事業は、高齢化が一層進展する中、特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人が、これまで以上に地域社会から信頼される存在となるために、どのように経営戦略を策定し、公表していくべきかを検討することを目的としています。

本事業の一環として、特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人様を対象に、経営理念・経営戦略の策定実態と経営状況の傾向等について把握することを目的としたアンケート調査を実施することとなりました。

皆様におかれましては、ご多用のところ誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご賢察の上、何卒ご協力を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

謹白

― ご回答にあたって ―

1. **本調査は、主に貴法人の経営に関する設問となっております。お手数をおかけして恐縮ですが、特に「Ｑ２」以降の設問につきましては、理事長様をはじめとする経営幹部の方に、ご回答いただきますようお願い申し上げます。**
2. ご記入いただいた情報はすべて統計的に処理し、法人名/施設名等が公表されることはございません。また、調査研究の目的以外では一切使用いたしません。
3. 本調査のご回答は任意です。あくまでご協力いただける範囲で結構でございます。
4. 回答に当たっては、原則平成 25 年 12 月 1 日時点の状況についてお答え下さい。ただし、この時点での状況が不明の場合には判明する範囲でできるだけ直近の状況をお答え下さい。
5. ご記入が終わりましたら、ご回答漏れがないかをご確認の上、平成 25 年 12 月 27 日（金）までに同封の返信用封筒でご返送下さい。
6. 本調査の趣旨および回答方法等に関するご質問は、下記の調査事務局までお問い合わせ下さい。

【調査事務局】
みずほ情報総研株式会社　社会政策コンサルティング部
電話：03－5281－5275　　FAX：03－5281－5443

【貴法人の名称、住所、並びに、ご回答者様の氏名・役職をご記入下さい】

法人名	
法人所在地（住所）	
電話番号	
ご回答者様の氏名・役職	お名前　　お役職

Ｑ １．貴法人についてお伺いします。

（Ｑ１－１）貴法人の運営する以下の事業種別の施設数、定員数と施設が所在する都道府県名をご記入下さい。なお、あてはまるものがない場合は「－」として下さい。

事業種別	運営施設数	定員数（合計）	所在地域（都道府県名のみ）
①老人デイサービスセンター			
②老人短期入所施設			
③養護老人ホーム			
④特別養護老人ホーム			
⑤軽費老人ホーム			
⑥老人福祉センター			
⑦老人介護支援センター			
⑧小規模多機能ホーム			
⑨サービス付高齢者向け住宅			
⑩有料老人ホーム			

（Ｑ１－２）貴法人の事業活動計算書より、法人全体の「サービス活動収益」及び「経常増減差額」についての過去３年度分を回答欄に記入して下さい。

（法人全体についてご記入下さい）		サービス活動収益（※１）	経常増減差額（※２）
前々期	（　　）年度	千円	千円
前期	（　　）年度	千円	千円
直近期	（　　）年度	千円	千円

（※１）旧基準の場合「国庫補助金等特別積立金取崩額」を含まない金額でご回答下さい。

（※２）本調査では、「経常増減差額」を効率的経営の成果を測る指標として捉えています。

（Q１－３）貴法人が運営する特別養護老人ホームに関して、「従来型」「ユニット型」「準ユニット型」のそれぞれについて、「定員数」、「収支状況」、「取得されている加算項目」を下欄にご記入下さい。

（A）「従来型」の特別養護老人ホーム

定員数	収支状況（直近期）		取得されている加算項目（選択肢からお選び下さい）
	サービス活動収益	経常増減差額	
人	千円	千円	

※従来型を複数運営されている場合には、最も定員数が大きい施設についてご回等下さい。

（B）「ユニット型」の特別養護老人ホーム

定員数	収支状況（直近期）		取得されている加算項目（選択肢からお選び下さい）
	サービス活動収益	経常増減差額	
人	千円	千円	

※ユニット型を複数運営されている場合には、最も定員数が大きい施設についてご回等下さい。

（C）「準ユニット型」の特別養護老人ホーム

定員数	収支状況（直近期）		取得されている加算項目（選択肢からお選び下さい）
	サービス活動収益	経常増減差額	
人	千円	千円	

※準ユニット型を複数運営されている場合には、最も定員数が大きい施設についてご回等下さい。

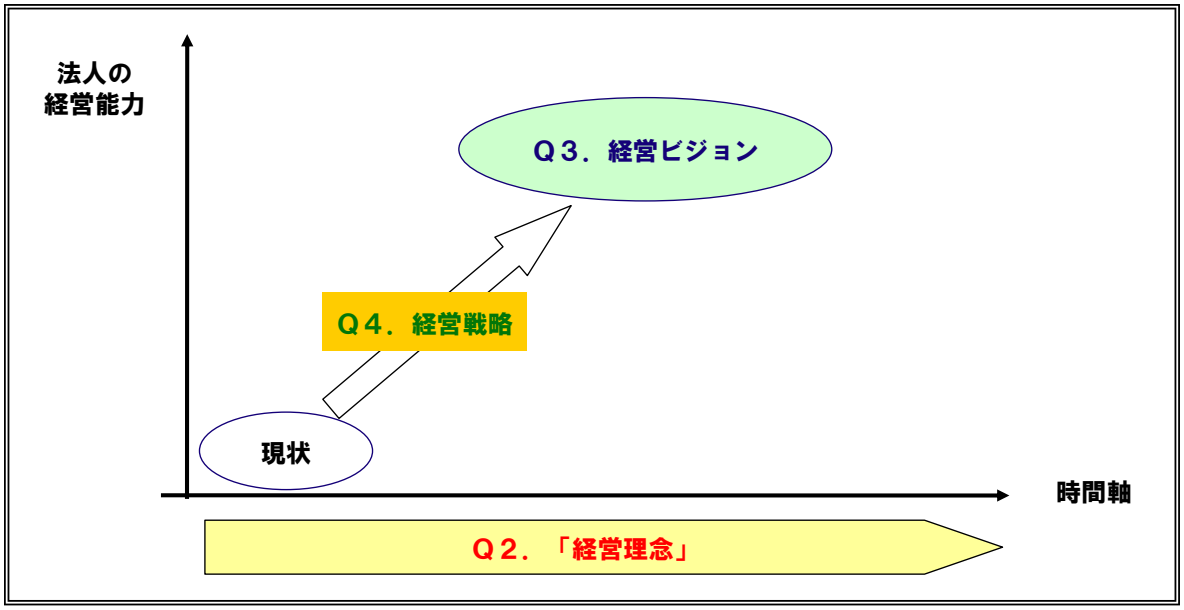
【選択肢】

【加算項目】

ア　日常生活継続支援加算
イ　看護体制加算[（Ⅰ）イ、（Ⅰ）ロ、（Ⅱ）イ、（Ⅱ）ロのいずれか]
ウ　夜勤職員配置加算[（Ⅰ）イ、（Ⅰ）ロ、（Ⅱ）イ、（Ⅱ）ロのいずれか]
エ　個別機能訓練加算
オ　栄養マネジメント加算
カ　看取り介護加算

以下のＱ２～Ｑ４は、貴法人の経営方針等の策定状況に関する質問です。Ｑ２は『経営理念』について、Ｑ３は『経営ビジョン』について、Ｑ４は『経営戦略』についてお伺いします。それぞれの定義や相互関係については下図をご参照下さい。

広義の経営戦略



（図の説明）

- 社会福祉法人は、経営体である以上先を見据えた事業展開が求められます。
- このため、一般的には経営理念を踏まえ、3～5 年程度の中期的な目標（経営ビジョン）を設定するとともに、現状とのギャップを埋めるための対策（経営戦略）を策定し、これを計画的に実施する必要があります。
- 上記の図はこれらの経営理念、経営ビジョン、経営戦略の関係性を示したもので、これら全体を“広義の経営戦略”としてとらえています。
- なお、こうした用語については、本調査において便宜的に付けたものであり、各社会福祉法人の実情に合わせて、柔軟に解釈頂きますようお願いします。

（次頁以降の問の前提）

Ｑ２．『経営理念』・・・法人を経営していくうえで拠り所となる、普遍的で半永久的な方針や価値観

Ｑ３．『経営ビジョン』・・・『経営理念』を具体化した、法人が中期的に目指す姿や方向性

Ｑ４．『経営戦略』・・・『経営ビジョン』と現状のギャップを埋めるための具体的な施策を盛り込んだ計画

Ｑ ２．貴法人における『経営理念』についてお伺いします。

（Ｑ２－１）貴法人では『経営理念』を策定していますか。

ア　策定している	→（Ｑ２－２）～（Ｑ２－３）へ
イ　策定していない	→（Ｑ２－４）へ

（Ｑ２－２）『経営理念』は役職員に十分浸透しているとお考えですか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　十分浸透していると思う
イ　ある程度は浸透していると思う（一部の役職員のみ）
ウ　あまり浸透していないと思う

（Ｑ２－３）『経営理念』を役職員へ浸透させるための方法として、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

ア　朝礼などで役職員が唱和している
イ　理念を記載した手帳・カードなどを作成・配布している
ウ　定期的に教育・研修会（合宿等を含む）を開催し、浸透を図っている
エ　理念を記載したポスターなどを職場に貼り出している
オ　その他（具体的に：　　）

（Ｑ２－４）上記（Ｑ２－１）で『経営理念』を策定していないとご回答された法人様にお尋ねします。今後、貴法人では『経営理念』を策定する予定はございますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　策定時期を決めている（策定中を含む）
イ　時期は決めていないが策定予定である
ウ　策定する予定なし

Ｑ ３．貴法人における『経営ビジョン』についてお伺いします。

（Ｑ３－１）貴法人では『経営ビジョン』を策定していますか。

ア　策定している	→（Ｑ３－２）～（Ｑ３－５）へ
イ　策定していない	→（Ｑ３－６）へ

（Ｑ３―２）貴法人で『経営ビジョン』を策定した背景（ねらい）と、実際に効果が得られたと思われる項目について、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。策定のねらいについては、中でも特に力をいれている取組みに◎をつけてください。

項目	ご回答欄	
	策定のねらい	実際の効果
ア　経営効率の向上		
イ　サービスの質の向上		
ウ　職員のモチベーション向上による定着率の改善		
エ　優秀な人材の確保（採用競争力の向上）		
オ　利用者や家族、行政、医療・介護事業者など地域における関係者に対して法人の存在をより正確に理解してもう（説明責任の徹底）		
カ　介護保険事業計画の改定等への対応		
キ　ガバナンスやコンプライアンスの強化		
ク　資金の運用方法の明確化（内部留保等の使途に関する計画策定を含む）		
ケ　経営力の強化		
コ　地域ニーズに応じた事業拡大		
サ　その他 ⇒（具体的に：　　）		

（Ｑ３－３）現在策定されている『経営ビジョン』は、概ね何年くらいの目標設定となっていますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　１年間（次年度）
イ　３年ごと（介護保険事業計画の周期にあわせて）
ウ　およそ５年程度
エ　およそ 10 年程度
オ　期間は特に意識していない
カ　その他（具体的に：　　）

（Ｑ３―４）貴法人の『経営ビジョン』は、主にどなたが策定されていますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　主に経営幹部が策定している（トップダウン型）
イ　主に現場担当者が策定し、経営幹部が承認している（ボトムアップ型）
ウ　法人全体については経営幹部が、各施設や部門に関しては現場担当者が策定している（トップダウンとボトムアップの折衷的方法）
エ　その他（具体的に：　　）

（Ｑ３―５）貴法人の『経営ビジョン』は、対外的に公表していますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。なお、公表されている場合には、主にどのような媒体で開示されているかもあわせて記載してください。

ア　公表している ⇒（主な開示媒体：　　）
イ　公表していない

（Ｑ３－６）上記（Ｑ３－１）で『経営ビジョン』を策定していないとご回答された法人様にお尋ねします。今後、貴法人では『経営ビジョン』を策定する予定はございますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　策定する予定あり（策定中を含む）
イ　時期は決めていないが策定予定である
ウ　策定する予定なし

Ｑ４．貴法人における『経営戦略』についてお伺いします。

（Ｑ４－１）貴法人では『経営戦略』を策定していますか。

ア　策定している	→（Ｑ４－２）～（Ｑ４－５）へ
イ　策定していない	→（Ｑ４－６）へ

（Ｑ４－２）貴法人の『経営戦略』に含まれる内容について、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

ア　全体戦略（法人全体の戦略）
イ　人事・組織、財務、マーケティングなどの個別機能戦略
ウ　施設別戦略
エ　その他（具体的に：　　）

（Ｑ４―３）貴法人では、『経営戦略』の達成状況について、定期的にチェックをしたり、次期の経営戦略の策定に反映させるなどのサイクルを構築していますか。あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

ア　全体戦略について実施している
イ　個別機能戦略について実施している
ウ　施設別戦略について実施している
エ　特に実施していない

（Ｑ４－４）貴法人では、『経営戦略』の達成状況をチェックするにあたり、どのような評価指標を用意していますか。下欄にご記載下さい。

（Ｑ４－５）介護の現場では優れた人材をいかに確保し、育成するかが重要といわれています。貴法人では、『経営戦略』の策定にあたって、このような人材の確保・育成についてどのような点を考慮していますか。下欄にご記載下さい。

（Ｑ４－６）上記（Ｑ４－１）で『経営戦略』を策定していないとご回答された法人様にお尋ねします。今後、貴法人では『経営戦略』を策定する予定はございますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　策定する予定あり（策定中を含む） イ　時期は決めていないが策定予定である ウ　策定する予定なし

Ｑ５．貴法人の組織についてお伺いします。

（Ｑ５－１）貴法人の職員総数をご記入下さい。

（　　）人

（Ｑ５―２）貴法人には、『経営ビジョン』や『経営戦略』等を策定する部署やチーム（たとえば、「経営企画室」等）を設置していますか。あてはまるもの一つに○をつけて下さい。

ア　設置している　⇒（Ｑ５－３）へ
イ　設置していない　⇒（Ｑ５－４）へ

（Ｑ５―３）『経営ビジョン』や『経営戦略』等を策定する部署やチームの所属人数とこれらの方々のご経歴について、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

①所属人数

（　　）人

②ご経歴（主な方に関するもので結構です）

ア　貴法人のプロパー職員
イ　他の医療法人や社会福祉法人等からの転職
ウ　金融機関からの出向／転職
エ　コンサルティング会社からの転職
オ　地方自治体等からの出向／転職
カ　その他（具体的に：　　）

（Ｑ５―４）貴法人で『経営ビジョン』や『経営戦略』等を策定する部署やチームを設置していない理由として、あてはまるもの全てに○をつけて下さい。

ア　『経営ビジョン』等に係る専門部署を設置する必要性を感じない
イ　『経営ビジョン』等を策定できる専門人材を確保できない
ウ　その他（具体的に：　　）

Ｑ ６．貴法人の今後の経営にあたって、どのような課題を認識していますか。以下の項目のうち、最も重要と思われる課題を１つ、その次に重要と思われる課題を２つ選び、ご回答欄に○をつけて下さい。
また、最も重要と思われる項目については、具体的内容をご記載下さい。

項目	ご回答欄	
	最も重要 （１つに○）	重要 （２つに○）
ア　人材の確保・育成		
イ　サービスの質の向上、メニューの充実		
ウ　経営効率の向上		
エ　施設の整備（老朽化施設の改修や、他地域への展開等を含む）		
オ　財務基盤の強化		
カ　地域貢献（低所得者対策など）		
キ　ガバナンスやコンプライアンスの強化		
ク　広報・ＰＲ活動の充実		
ケ　その他（具体的に：　　）		

最も重要と思われる項目についてその内容をご記載下さい

◆　質問は以上です。ご協力いただき誠にありがとうございました　◆

２．単純集計結果

Q1-1. ①老人デイサービスセンター/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	94	34.1%	37.2%
2	2 施設	65	23.6%	25.7%
3	3 施設	42	15.2%	16.6%
4	4 施設	21	7.6%	8.3%
5	5 施設以上	31	11.2%	12.3%
	無回答	23	8.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	253

Q1-1. ①老人デイサービスセンター/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	30 人未満	38	13.8%	15.1%
2	30 人～40 人未満	45	16.3%	17.9%
3	40 人～50 人未満	29	10.5%	11.5%
4	50 人～60 人未満	22	8.0%	8.7%
5	60 人～70 人未満	19	6.9%	7.5%
6	70 人～80 人未満	21	7.6%	8.3%
7	80 人以上	78	28.3%	31.0%
	無回答	24	8.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	252

Q1-1. ②老人短期入所施設/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	100	36.2%	38.8%
2	2 施設	88	31.9%	34.1%
3	3 施設	44	15.9%	17.1%
4	4 施設	14	5.1%	5.4%
5	5 施設以上	12	4.3%	4.7%
	無回答	18	6.5%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	258

Q1-1. ②老人短期入所施設/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	10 人未満	24	8.7%	9.3%
2	10 人～15 人未満	39	14.1%	15.1%
3	15 人～20 人未満	16	5.8%	6.2%
4	20 人～25 人未満	52	18.8%	20.2%
5	25 人～30 人未満	18	6.5%	7.0%
6	30 人～35 人未満	27	9.8%	10.5%
7	35 人～40 人未満	12	4.3%	4.7%
8	40 人以上	70	25.4%	27.1%
	無回答	18	6.5%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	258

Q1-1. ③養護老人ホーム/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	44	15.9%	86.3%
2	2 施設	5	1.8%	9.8%
3	3 施設	0	0.0%	0.0%
4	4 施設	2	0.7%	3.9%
5	5 施設以上	0	0.0%	0.0%
	無回答	225	81.5%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	51

Q1-1. ③養護老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	50 人未満	3	1.1%	5.9%
2	50 人～60 人未満	23	8.3%	45.1%
3	60 人～70 人未満	5	1.8%	9.8%
4	70 人～80 人未満	1	0.4%	2.0%
5	80 人～90 人未満	3	1.1%	5.9%
6	90 人～100 人未満	0	0.0%	0.0%
7	100 人以上	16	5.8%	31.4%
	無回答	225	81.5%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	51

Q1-1. ④特別養護老人ホーム/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	99	35.9%	36.4%
2	2 施設	85	30.8%	31.3%
3	3 施設	52	18.8%	19.1%
4	4 施設	19	6.9%	7.0%
5	5 施設以上	17	6.2%	6.3%
	無回答	4	1.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	272

Q1-1. ④特別養護老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	50 人未満	4	1.4%	1.5%
2	50 人～100 人未満	73	26.4%	26.8%
3	100 人～150 人未満	76	27.5%	27.9%
4	150 人～200 人未満	49	17.8%	18.0%
5	200 人以上	70	25.4%	25.7%
	無回答	4	1.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	272

Q1-1. ⑤軽費老人ホーム/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	52	18.8%	76.5%
2	2 施設	10	3.6%	14.7%
3	3 施設	3	1.1%	4.4%
4	4 施設	2	0.7%	2.9%
5	5 施設以上	1	0.4%	1.5%
	無回答	208	75.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	68

Q1-1. ⑤軽費老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	20 人未満	10	3.6%	15.2%
2	20 人～30 人未満	13	4.7%	19.7%
3	30 人～40 人未満	9	3.3%	13.6%
4	40 人～50 人未満	4	1.4%	6.1%
5	50 人～60 人未満	13	4.7%	19.7%
6	60 人～70 人未満	4	1.4%	6.1%
7	70 人～80 人未満	5	1.8%	7.6%
8	80 人以上	8	2.9%	12.1%
	無回答	210	76.1%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	66

Q1-1. ⑥老人福祉センター/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	7	2.5%	87.5%
2	2 施設	1	0.4%	12.5%
3	3 施設	0	0.0%	0.0%
4	4 施設	0	0.0%	0.0%
5	5 施設以上	0	0.0%	0.0%
	無回答	268	97.1%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	8

Q1-1. ⑦老人介護支援センター/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	61	22.1%	59.2%
2	2 施設	25	9.1%	24.3%
3	3 施設	7	2.5%	6.8%
4	4 施設	3	1.1%	2.9%
5	5 施設以上	7	2.5%	6.8%
	無回答	173	62.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	103

Q1-1. ⑧小規模多機能ホーム/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	38	13.8%	70.4%
2	2 施設	9	3.3%	16.7%
3	3 施設	6	2.2%	11.1%
4	4 施設	0	0.0%	0.0%
5	5 施設以上	1	0.4%	1.9%
	無回答	222	80.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	54

Q1-1. ⑧小規模多機能ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	25 人未満	9	3.3%	17.3%
2	25 人～30 人未満	28	10.1%	53.8%
3	30 人以上	15	5.4%	28.8%
	無回答	224	81.2%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	52

Q1-1. ⑨サービス付高齢者向け住宅/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	10	3.6%	83.3%
2	2 施設	0	0.0%	0.0%
3	3 施設	2	0.7%	16.7%
4	4 施設	0	0.0%	0.0%
5	5 施設以上	0	0.0%	0.0%
	無回答	264	95.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	12

Q1-1. ⑨サービス付高齢者向け住宅/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	5 人未満	1	0.4%	9.1%
2	5 人～10 人未満	2	0.7%	18.2%
3	10 人～15 人未満	2	0.7%	18.2%
4	15 人～20 人未満	1	0.4%	9.1%
5	20 人～25 人未満	1	0.4%	9.1%
6	25 人～30 人未満	1	0.4%	9.1%
7	30 人以上	3	1.1%	27.3%
	無回答	265	96.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	11

Q1-1. ⑩有料老人ホーム/運営施設数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 施設	10	3.6%	76.9%
2	2 施設	1	0.4%	7.7%
3	3 施設	1	0.4%	7.7%
4	4 施設	0	0.0%	0.0%
5	5 施設以上	1	0.4%	7.7%
	無回答	263	95.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	13

Q1-1. ⑩有料老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	10 人未満	1	0.4%	7.7%
2	10 人～20 人未満	1	0.4%	7.7%
3	20 人～30 人未満	4	1.4%	30.8%
4	30 人～40 人未満	1	0.4%	7.7%
5	40 人～50 人未満	2	0.7%	15.4%
6	50 人以上	4	1.4%	30.8%
	無回答	263	95.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	13

Q1-2. 前々期/サービス活動収益(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	200,000 千円未満	36	13.0%	13.8%
2	200,000 千円～500,000 千円未満	37	13.4%	14.2%
3	500,000 千円～800,000 千円未満	51	18.5%	19.5%
4	800,000 千円～1,100,000 千円未満	35	12.7%	13.4%
5	1,100,000 千円～1,400,000 千円未満	30	10.9%	11.5%
6	1,400,000 千円～1,700,000 千円未満	25	9.1%	9.6%
7	1,700,000 千円～2,000,000 千円未満	11	4.0%	4.2%
8	2,000,000 千円以上	36	13.0%	13.8%
	無回答	15	5.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	261

Q1-2. 前々期/経常増減差額(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	0 千円未満	37	13.4%	14.3%
2	0 千円～20,000 千円未満	48	17.4%	18.5%
3	20,000 千円～40,000 千円未満	26	9.4%	10.0%
4	40,000 千円～60,000 千円未満	32	11.6%	12.4%
5	60,000 千円～80,000 千円未満	25	9.1%	9.7%
6	80,000 千円～100,000 千円未満	22	8.0%	8.5%
7	100,000 千円～120,000 千円未満	13	4.7%	5.0%
8	120,000 千円未満以上	56	20.3%	21.6%
	無回答	17	6.2%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	259

Q1-2. 前期/年度(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	平成 22 年度	0	0.0%	0.0%
2	平成 23 年度	241	87.3%	90.9%
3	平成 24 年度	24	8.7%	9.1%
	無回答	11	4.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	265

Q1-2. 前期/サービス活動収益(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	200,000 千円未満	34	12.3%	12.9%
2	200,000 千円～500,000 千円未満	33	12.0%	12.5%
3	500,000 千円～800,000 千円未満	52	18.8%	19.7%
4	800,000 千円～1,100,000 千円未満	39	14.1%	14.8%
5	1,100,000 千円～1,400,000 千円未満	33	12.0%	12.5%
6	1,400,000 千円～1,700,000 千円未満	25	9.1%	9.5%
7	1,700,000 千円～2,000,000 千円未満	8	2.9%	3.0%
8	2,000,000 千円以上	40	14.5%	15.2%
	無回答	12	4.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	264

Q1-2. 前期/経常増減差額(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	0 千円未満	41	14.9%	15.6%
2	0 千円～20,000 千円未満	40	14.5%	15.2%
3	20,000 千円～40,000 千円未満	47	17.0%	17.9%
4	40,000 千円～60,000 千円未満	19	6.9%	7.2%
5	60,000 千円～80,000 千円未満	27	9.8%	10.3%
6	80,000 千円～100,000 千円未満	16	5.8%	6.1%
7	100,000 千円～120,000 千円未満	15	5.4%	5.7%
8	120,000 千円未満以上	58	21.0%	22.1%
	無回答	13	4.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	263

Q1-2. 直近期/年度(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	平成 22 年度	0	0.0%	0.0%
2	平成 23 年度	0	0.0%	0.0%
3	平成 24 年度	265	96.0%	100.0%
	無回答	11	4.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	265

Q1-2. 直近期/サービス活動収益(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	200,000 千円未満	37	13.4%	14.0%
2	200,000 千円～500,000 千円未満	33	12.0%	12.5%
3	500,000 千円～800,000 千円未満	49	17.8%	18.5%
4	800,000 千円～1,100,000 千円未満	38	13.8%	14.3%
5	1,100,000 千円～1,400,000 千円未満	35	12.7%	13.2%
6	1,400,000 千円～1,700,000 千円未満	21	7.6%	7.9%
7	1,700,000 千円～2,000,000 千円未満	14	5.1%	5.3%
8	2,000,000 千円以上	38	13.8%	14.3%
	無回答	11	4.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	265

Q1-2. 直近期/経常増減差額(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	0 千円未満	60	21.7%	22.8%
2	0 千円～20,000 千円未満	43	15.6%	16.3%
3	20,000 千円～40,000 千円未満	39	14.1%	14.8%
4	40,000 千円～60,000 千円未満	18	6.5%	6.8%
5	60,000 千円～80,000 千円未満	21	7.6%	8.0%
6	80,000 千円～100,000 千円未満	19	6.9%	7.2%
7	100,000 千円～120,000 千円未満	13	4.7%	4.9%
8	120,000 千円未満以上	50	18.1%	19.0%
	無回答	13	4.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	263

Q1-3.(A)「従来型」の特別養護老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	50 人未満	11	4.0%	4.6%
2	50 人～60 人未満	60	21.7%	25.2%
3	60 人～70 人未満	12	4.3%	5.0%
4	70 人～80 人未満	19	6.9%	8.0%
5	80 人～90 人未満	36	13.0%	15.1%
6	90 人～100 人未満	10	3.6%	4.2%
7	100 人～110 人未満	38	13.8%	16.0%
8	110 人以上	52	18.8%	21.8%
	無回答	38	13.8%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	238

Q1-3.(A)「従来型」の特別養護老人ホーム/サービス活動収益(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	100,000 千円未満	31	11.2%	14.0%
2	100,000 千円～200,000 千円未満	17	6.2%	7.7%
3	200,000 千円～300,000 千円未満	50	18.1%	22.6%
4	300,000 千円～400,000 千円未満	53	19.2%	24.0%
5	400,000 千円～500,000 千円未満	34	12.3%	15.4%
6	500,000 千円以上	36	13.0%	16.3%
	無回答	55	19.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	221

Q1-3.(A)「従来型」の特別養護老人ホーム/経常増減差額(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	0 千円未満	51	18.5%	23.5%
2	0 千円～10,000 千円未満	40	14.5%	18.4%
3	10,000 千円～20,000 千円未満	30	10.9%	13.8%
4	20,000 千円～30,000 千円未満	24	8.7%	11.1%
5	30,000 千円～40,000 千円未満	20	7.2%	9.2%
6	40,000 千円～50,000 千円未満	17	6.2%	7.8%
7	50,000 千円以上	35	12.7%	16.1%
	無回答	59	21.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	217

Q1-3.(A)「従来型」の特別養護老人ホーム/加算項目(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	日常生活継続支援加算	159	57.6%	72.6%
2	看護体制加算	195	70.7%	89.0%
3	夜勤職員配置加算	184	66.7%	84.0%
4	個別機能訓練加算	124	44.9%	56.6%
5	栄養マネジメント加算	194	70.3%	88.6%
6	看取り介護加算	117	42.4%	53.4%
	無回答	57	20.7%	0.0%
	サンプル数(%ベース)	276	100.0%	219

Q1-3.(B)「ユニット型」の特別養護老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	50 人未満	32	11.6%	20.9%
2	50 人～60 人未満	32	11.6%	20.9%
3	60 人～70 人未満	8	2.9%	5.2%
4	70 人～80 人未満	12	4.3%	7.8%
5	80 人～90 人未満	23	8.3%	15.0%
6	90 人～100 人未満	9	3.3%	5.9%
7	100 人～110 人未満	21	7.6%	13.7%
8	110 人以上	16	5.8%	10.5%
	無回答	123	44.6%	0.0%
	サンプル数(%ベース)	276	100.0%	153

Q1-3.(B)「ユニット型」の特別養護老人ホーム/サービス活動収益(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	100,000 千円未満	27	9.8%	19.6%
2	100,000 千円～200,000 千円未満	19	6.9%	13.8%
3	200,000 千円～300,000 千円未満	33	12.0%	23.9%
4	300,000 千円～400,000 千円未満	16	5.8%	11.6%
5	400,000 千円～500,000 千円未満	19	6.9%	13.8%
6	500,000 千円以上	24	8.7%	17.4%
	無回答	138	50.0%	0.0%
	サンプル数(%ベース)	276	100.0%	138

Q1-3.(B)「ユニット型」の特別養護老人ホーム/経常増減差額(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	0 千円未満	33	12.0%	24.3%
2	0 千円～10,000 千円未満	24	8.7%	17.6%
3	10,000 千円～20,000 千円未満	15	5.4%	11.0%
4	20,000 千円～30,000 千円未満	14	5.1%	10.3%
5	30,000 千円～40,000 千円未満	17	6.2%	12.5%
6	40,000 千円～50,000 千円未満	6	2.2%	4.4%
7	50,000 千円以上	27	9.8%	19.9%
	無回答	140	50.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	136

Q1-3.(B)「ユニット型」の特別養護老人ホーム/加算項目(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	日常生活継続支援加算	94	34.1%	67.1%
2	看護体制加算	128	46.4%	91.4%
3	夜勤職員配置加算	106	38.4%	75.7%
4	個別機能訓練加算	73	26.4%	52.1%
5	栄養マネジメント加算	125	45.3%	89.3%
6	看取り介護加算	80	29.0%	57.1%
	無回答	136	49.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	140

Q1-3.(C)「準ユニット型」の特別養護老人ホーム/定員数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	50 人未満	0	0.0%	0.0%
2	50 人～60 人未満	1	0.4%	33.3%
3	60 人～70 人未満	0	0.0%	0.0%
4	70 人～80 人未満	0	0.0%	0.0%
5	80 人～90 人未満	2	0.7%	66.7%
6	90 人～100 人未満	0	0.0%	0.0%
7	100 人～110 人未満	0	0.0%	0.0%
8	110 人以上	0	0.0%	0.0%
	無回答	273	98.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	3

Q1-3.(C)「準ユニット型」の特別養護老人ホーム/サービス活動収益(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	100,000 千円未満	0	0.0%	0.0%
2	100,000 千円～200,000 千円未満	0	0.0%	0.0%
3	200,000 千円～300,000 千円未満	2	0.7%	66.7%
4	300,000 千円～400,000 千円未満	0	0.0%	0.0%
5	400,000 千円～500,000 千円未満	1	0.4%	33.3%
6	500,000 千円以上	0	0.0%	0.0%
	無回答	273	98.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	3

Q1-3.(C)「準ユニット型」の特別養護老人ホーム/経常増減差額(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	0 千円未満	0	0.0%	0.0%
2	0 千円～10,000 千円未満	0	0.0%	0.0%
3	10,000 千円～20,000 千円未満	2	0.7%	66.7%
4	20,000 千円～30,000 千円未満	0	0.0%	0.0%
5	30,000 千円～40,000 千円未満	0	0.0%	0.0%
6	40,000 千円～50,000 千円未満	1	0.4%	33.3%
7	50,000 千円以上	0	0.0%	0.0%
	無回答	273	98.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	3

Q1-3.(C)「準ユニット型」の特別養護老人ホーム/加算項目(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	日常生活継続支援加算	2	0.7%	66.7%
2	看護体制加算	2	0.7%	66.7%
3	夜勤職員配置加算	3	1.1%	100.0%
4	個別機能訓練加算	1	0.4%	33.3%
5	栄養マネジメント加算	2	0.7%	66.7%
6	看取り介護加算	1	0.4%	33.3%
	無回答	273	98.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	3

Q2-1.『経営理念』策定状況(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	策定している	245	88.8%	90.4%
2	策定していない	26	9.4%	9.6%
	無回答	5	1.8%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	271

Q2-2.『経営理念』浸透度(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	十分浸透していると思う	113	46.1%	46.5%
2	ある程度は浸透していると思う	119	48.6%	49.0%
3	あまり浸透していないと思う	11	4.5%	4.5%
	無回答	2	0.8%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	245	100.0%	243

Q2-3.『経営理念』浸透策(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	朝礼などで役職員が唱和している	90	36.7%	37.0%
2	理念を記載した手帳・カードなどを作成・配布している	60	24.5%	24.7%
3	定期的に教育・研修会を開催し、浸透を図っている	127	51.8%	52.3%
4	理念を記載したポスターなどを社内に張り出している	152	62.0%	62.6%
5	その他	38	15.5%	15.6%
	無回答	2	0.8%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	245	100.0%	243

Q2-4.『経営理念』策定予定(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	策定時期を決めている(策定中を含む)	2	7.7%	7.7%
2	時期は決めていないが策定予定である	17	65.4%	65.4%
3	策定する予定なし	7	26.9%	26.9%
	無回答	0	0.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	26	100.0%	26

Q3-1.『経営ビジョン』策定状況(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	策定している	144	52.2%	58.5%
2	策定していない	102	37.0%	41.5%
	無回答	30	10.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	246

Q3-2.『経営ビジョン』策定のねらい(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	経営効率の向上	101	70.1%	70.6%
2	サービスの質の向上	138	95.8%	96.5%
3	職員のモチベーション向上による定着率の改善	104	72.2%	72.7%
4	優秀な人材の確保	74	51.4%	51.7%
5	説明責任の徹底	82	56.9%	57.3%
6	介護保険事業計画の改定等への対応	65	45.1%	45.5%
7	ガバナンスやコンプライアンスの強化	91	63.2%	63.6%
8	資金運用方法の明確化	49	34.0%	34.3%
9	経営力の強化	97	67.4%	67.8%
10	地域ニーズに応じた事業拡大	88	61.1%	61.5%
11	その他	6	4.2%	4.2%
	無回答	1	0.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	144	100.0%	143

Q3-2.『経営ビジョン』重視している策定のねらい(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	経営効率の向上	22	15.3%	20.6%
2	サービスの質の向上	66	45.8%	61.7%
3	職員のモチベーション向上による定着率の改善	29	20.1%	27.1%
4	優秀な人材の確保	18	12.5%	16.8%
5	説明責任の徹底	15	10.4%	14.0%
6	介護保険事業計画の改定等への対応	5	3.5%	4.7%
7	ガバナンスやコンプライアンスの強化	13	9.0%	12.1%
8	資金運用方法の明確化	5	3.5%	4.7%
9	経営力の強化	19	13.2%	17.8%
10	地域ニーズに応じた事業拡大	23	16.0%	21.5%
11	その他	1	0.7%	0.9%
	無回答	37	25.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	144	100.0%	107

Q3-2.『経営ビジョン』実際の効果(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	経営効率の向上	66	45.8%	52.8%
2	サービスの質の向上	92	63.9%	73.6%
3	職員のモチベーション向上による定着率の改善	58	40.3%	46.4%
4	優秀な人材の確保	30	20.8%	24.0%
5	説明責任の徹底	55	38.2%	44.0%
6	介護保険事業計画の改定等への対応	39	27.1%	31.2%
7	ガバナンスやコンプライアンスの強化	59	41.0%	47.2%
8	資金運用方法の明確化	29	20.1%	23.2%
9	経営力の強化	54	37.5%	43.2%
10	地域ニーズに応じた事業拡大	53	36.8%	42.4%
11	その他	5	3.5%	4.0%
	無回答	19	13.2%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	144	100.0%	125

Q3-3.『経営ビジョン』目標設定期間(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	1 年間	37	25.7%	26.8%
2	3 年ごと	34	23.6%	24.6%
3	およそ 5 年程度	37	25.7%	26.8%
4	およそ 10 年程度	3	2.1%	2.2%
5	期間は特に意識していない	23	16.0%	16.7%
6	その他	4	2.8%	2.9%
	無回答	6	4.2%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	144	100.0%	138

Q3-4.『経営ビジョン』策定者(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	トップダウン型	53	36.8%	36.8%
2	ボトムアップ型	10	6.9%	6.9%
3	トップダウンとボトムアップの折衷的方法	78	54.2%	54.2%
4	その他	3	2.1%	2.1%
	無回答	0	0.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	144	100.0%	144

Q3-5.『経営ビジョン』公表状況(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	公表している	72	50.0%	50.0%
2	公表していない	72	50.0%	50.0%
	無回答	0	0.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	144	100.0%	144

Q3-6.『経営ビジョン』策定予定(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	策定する予定あり(策定中を含む)	14	13.7%	14.3%
2	時期は決めていないが策定予定である	67	65.7%	68.4%
3	策定する予定なし	17	16.7%	17.3%
	無回答	4	3.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	102	100.0%	98

Q4-1.『経営戦略』策定状況(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	策定している	110	39.9%	41.0%
2	策定していない	158	57.2%	59.0%
	無回答	8	2.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	268

Q4-2.『経営戦略』の内容(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	全体戦略	92	83.6%	83.6%
2	人事・組織、財務、マーケティングなどの個別機能戦略	56	50.9%	50.9%
3	施設別戦略	80	72.7%	72.7%
4	その他	1	0.9%	0.9%
	無回答	0	0.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	110	100.0%	110

Q4-3.『経営戦略』達成状況のチェック・反映実施状況(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	全体戦略について実施している	76	69.1%	69.1%
2	個別機能戦略について実施している	31	28.2%	28.2%
3	施設別戦略について実施している	76	69.1%	69.1%
4	特に実施していない	8	7.3%	7.3%
	無回答	0	0.0%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	110	100.0%	110

Q4-6.『経営戦略』策定予定(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	策定する予定あり(策定中を含む)	26	16.5%	16.7%
2	時期は決めていないが策定予定である	101	63.9%	64.7%
3	策定する予定なし	29	18.4%	18.6%
	無回答	2	1.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	158	100.0%	156

Q5-1. 職員総数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	100 人未満	45	16.3%	17.5%
2	100 人～200 人未満	88	31.9%	34.2%
3	200 人～300 人未満	46	16.7%	17.9%
4	300 人～400 人未満	31	11.2%	12.1%
5	400 人～500 人未満	12	4.3%	4.7%
6	500 人以上	35	12.7%	13.6%
	無回答	19	6.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	257

Q5-2.『経営ビジョン』等を策定する部署の設置状況(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	設置している	69	25.0%	26.1%
2	設置していない	195	70.7%	73.9%
	無回答	12	4.3%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	264

Q5-3.『経営ビジョン』等を策定する部署/①所属人数(数量)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	2 人未満	3	4.3%	4.4%
2	2 人～4 人未満	12	17.4%	17.6%
3	4 人～6 人未満	11	15.9%	16.2%
4	6 人～8 人未満	13	18.8%	19.1%
5	8 人～10 人未満	5	7.2%	7.4%
6	10 人～12 人未満	9	13.0%	13.2%
7	12 人以上	15	21.7%	22.1%
	無回答	1	1.4%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	69	100.0%	68

Q5-3.『経営ビジョン』等を策定する部署/②ご経歴(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	貴法人のプロパー職員	35	50.7%	81.4%
2	他の医療法人や社会福祉法人等からの転職	3	4.3%	7.0%
3	金融機関からの出向/転職	1	1.4%	2.3%
4	コンサルティング会社からの転職	0	0.0%	0.0%
5	地方自治体等からの出向/転職	0	0.0%	0.0%
6	その他	4	5.8%	9.3%
	無回答	26	37.7%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	69	100.0%	43

Q5-4.『経営ビジョン』等を策定する部署を設置しない理由(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	『経営ビジョン』等に係る専門部署を設置する必要性を感じない	49	25.1%	26.5%
2	『経営ビジョン』等を策定できる専門人材を確保できない	108	55.4%	58.4%
3	その他	41	21.0%	22.2%
	無回答	10	5.1%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	195	100.0%	185

Q6. 最も重要な経営課題(SA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	人材の確保・育成	170	61.6%	63.4%
2	サービスの質の向上、メニューの充実	36	13.0%	13.4%
3	経営効率の向上	17	6.2%	6.3%
4	施設の整備	20	7.2%	7.5%
5	財政基盤の強化	14	5.1%	5.2%
6	地域貢献	4	1.4%	1.5%
7	ガバナンスやコンプライアンスの強化	4	1.4%	1.5%
8	広報・PR 活動の充実	1	0.4%	0.4%
9	その他	2	0.7%	0.7%
	無回答	8	2.9%	0.0%
	サンプル数(%ﾍﾞｰｽ)	276	100.0%	268

Q6. 重要な経営課題(MA)

No.	カテゴリ	件数	(全体)%	(除無回答)%
1	人材の確保・育成	88	31.9%	32.8%
2	サービスの質の向上、メニューの充実	124	44.9%	46.3%
3	経営効率の向上	74	26.8%	27.6%
4	施設の整備	85	30.8%	31.7%
5	財政基盤の強化	57	20.7%	21.3%
6	地域貢献	47	17.0%	17.5%
7	ガバナンスやコンプライアンスの強化	37	13.4%	13.8%
8	広報・PR 活動の充実	7	2.5%	2.6%
9	その他	2	0.7%	0.7%
	無回答	8	2.9%	0.0%
	サンプル数(%ベース)	276	100.0%	268

平成 25 年度　老人保健事業推進費等補助金
老人保健健康増進等事業

特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のガバナンスと経営戦略の強化に関する調査研究事業報告書

平成 26 年 3 月

発行：みずほ情報総研株式会社
〒101-8443 東京都千代田区神田錦町２－３
TEL：03（5281）5275
FAX：03（5281）5443