

社会福祉法人の第二創業に関する一考察

—法人Kの経営戦略とリーダーシップ—

野村 友子

キーワード：社会福祉法人、事業承継、第二創業、経営戦略、ライフタイムバリュー
インターナル・マーケティング、リーダーシップ

1. はじめに

近年、福祉サービスを提供する社会福祉法人や営利法人の経営課題のひとつに経営者の高齢化にともなう事業継承が挙げられ、その難しさと後継者育成の重要性が指摘されている。第二創業の定義には所説あるが、鉢嶺（2005）は、「第二創業とは、既存事業の見直し・底上げから一步踏み込んで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野に挑んでいくこと」と定義している。そして、「第二創業のキーマンは、世代交代（事業承継）や権限委譲などを機に満を持して登場してくる若手後継者である場合が多く、第二創業の動因は、組織のライフサイクルのステージがもたらす「行き詰まり感」と「何とかしてこの状況を打開したい」という考えである」と述べている¹。

1982年に設立された社会福祉法人K（以下、法人Kとする）は、高齢者福祉のパイオニアとして数々の社会的価値を生み出してきた。前理事長が、その人柄と独自の経営手腕により、理念に賛同する多分野の人々を次々に巻き込み、まちの小さな特別養護老人ホームを、収益38億円の大規模法人に成長させた。そして法人創立35年を経て、世代交代による事業承継を果たした。

介護保険制度導入後18年が経過し、措置から契約へ高齢者施設と利用者との関係性は変化し、創業当初から法人が社会に訴え続けた、高齢者個々の人生に寄り添うケアは特別なことではなくなった。パイオニアとしての役割を果たし、次世代へ経営のバ

¹ 鉢嶺（2005）

トンが渡った今、厳しい時代の変化の中で事業を継続し社会的使命を果たすためには、新たな経営戦略とリーダーシップが必要である。

本稿では、社会福祉法人の第二創業における経営戦略とリーダーシップについて検討することを目的とする。本稿の構成は、2節では社会福祉法人と経営についてまとめ、3節では事業承継と第二創業、および介護事業者のサービス・マーケティング、インターナル・マーケティングとリーダーシップに関する先行研究を概観する。4節と5節で法人Kのケースをとりあげ、経営戦略とリーダーシップについて論じる。

2. 社会福祉法人と経営

2-1. 社会福祉法人の歴史的背景と福祉経営²

社会福祉法人は、1951年に社会福祉事業法に基づき、社会福祉事業を行うことを主たる目的として設立された。戦後の混乱期に、行政の物的・人的資源の不足と国民の社会福祉へのニーズの高まりを背景とし、憲法25条に則り社会福祉事業を担う責務と運営主体を「行政」だとしながら、事業の実施は民間に委ねる「措置制度」のしくみが作られ、行政からの規制と助成を前提とし、措置を受託する法人に「社会福祉法人」という特別な法人格が制度化された。その結果、社会福祉法人は民間事業者であり民間法人であるが、市場原理で活動する一般の民間事業者とは異なる特別な経済市場の下で発展してきた。

1950～1960年代は、高度経済成長を背景に、「福祉六法」、すなわち生活保護法（1950年）、児童福祉法（1947年）、身体障害者福祉法（1949年）、知的障害者福祉法（1962年）、老人福祉法（1963年）、母子及び寡婦福祉法（1964年）が整備され、社会福祉制度の拡充が進み、福祉サービスの供給が拡大し、社会福祉法人数も増加した。

1980～1990年代は高齢化、核家族化、女性の社会進出等により「高齢者保健福祉推進十か年戦略（ゴールドプラン）（1989年）」、「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について（エンゼルプラン1994年）」、「障害者プラン～ノーマライゼーション七か年戦略～（1995年）」等福祉サービスの基盤整備が進み、さらに社会福祉法人数が急増し、サービスの対象は生活困難者に加え、国民一般へも広がられた。

2000年の介護保険法の施行により、「介護」は保健医療サービスと福祉サービスが総合的に受けられる介護サービスとして構築され、措置制度による制限的なサービス

² 本節の内容は牧野（2017）に基づく。

から、保険制度による普遍的サービスへと大きく転換し、サービス提供方法の基本が措置制度から契約制度へ変更された。これにより介護サービス事業は、サービス選択の保障を図るため、株式会社やNPOなどの多様な経営主体により提供されることになりサービスの種類や内容が多様化した。

同じく2000年に社会福祉基礎構造改革が行われ、①自主的な経営基盤の強化、②福祉サービスの質の向上、③事業経営の透明性の確保という社会福祉法人の経営の原則が法定化された。ここでは措置制度下での施設運営管理にはない「法人経営の視点」が強く求められ、「福祉経営＝マネジメント」という概念が生まれた。

また、介護保険制度導入後、居宅福祉サービス分野では、多様な経営主体が市場参入し、同じ制度下でサービスを提供しているにもかかわらず、社会福祉法人のみが補助金や税制の優遇措置を受けていること、つまり、同一市場での同一事業の「イコール・フッティング」が課題となった。

さらに、財務省が発表した「社会福祉法人の内部留保と不正経理」の報告により社会福祉法人は批判的になるが、関係者は的確に答えるエビデンスをもたず、それらが2006年の公益法人制度改革、そして、2016年の社会福祉法人制度改革へとつながった。

2-2. 社会福祉法人制度改革と福祉経営

2017年4月、「社会福祉法等の一部改正」（以下、「改正社会福祉法」とする）が業務執行された。改革の大きなポイントは、①ガバナンスの強化、②積極的な情報開示、③多様な福祉ニーズへの対応である。また、重要な柱のひとつとして、「法人の運営からマネジメントへの取り組み」が挙げられている。

京極（2017）は、第9回福祉法人経営学会四半期研究会の基調講演において、「社会福祉法人改革は社会福祉法人の経営にとって舞台装置の改革であり（中略）この舞台上で実際に演じる経営に携わる法人スタッフの力量・理論性・論理性・財務会計分析力、リーダーシップが問われる」と述べた³。

社会福祉法人にとってこのたびの改革は時代の要請であり、一般市場での生き残りをかけた「戦略的な事業推進」が強く求められていることを示している。

³ 京極（2017）「第9回福祉法人経営学会四半期研究会基調講演」。

2-3. ソーシャル・インクルージョン

社会福祉法人のミッション・ビジョンは時代の潮流、地域ニーズに合致していなければならない。少子超高齢化した一億総活躍社会において地域包括ケアシステムを構築するにあたり、「インクルージョン (inclusion)」という言葉が時代のキーワードになっている。

これは、もともと障害分野において障害者と健常者の未来に向けた関係を象徴する言葉である。アメリカでは、人事、HR (Human Resources) 関係で、従来の「ダイバーシティ (多様性)」という言葉に代わり使われはじめている。しかし、「インクルージョン」「ソーシャル・インクルージョン」「ダイバーシティ」や「ユニバーサル・デザイン」「ノーマライゼーション」あるいは「バリアフリー」などとの区別は明確ではない。

「ノーマライゼーション」と「インクルージョン」の背景は以下のとおりである。

ノーマライゼーション (normalization) は、1950 年にデンマークのニルク・エリック・バンク・ミケルセンが第二次世界大戦における自らの経験から「すべての障害者が普通の生活ができるように」という考えを打ち出し、知的障害児の親の会の願いをバックアップする形で誕生した。そして、1960 年代にスウェーデンのニイリエにより受け継がれ「社会の主流となっている規範やパターンに可能な限り近接するような日常生活のパターンや条件を知的障害者に可能にすること」と定義し、理念化、制度化した。これによってノーマライゼーションは施設から地域へ、代弁者から当事者中心の福祉へと方向転換がはかられた。実際に知的障害児の大規模施設が廃止され、在宅サービスが充実していった。

一方、ソーシャル・インクルージョン (social inclusion) は、1980 年代にヨーロッパで起こった政策理念で、包摂、包含、包容と訳されている。ヨーロッパでは、移民や長期失業者などに対する「社会的排除 (social exclusion)」の対立概念として、またその解決策として位置づけられている⁴。

日本では、「社会的な援護を要する人々に対する社会福祉の在り方に関する検討会」報告書 (2000 年厚生省) において、「すべての人々を孤独や孤立、排除や摩擦から援護し、健康で文化的な生活の実現につなげるよう、社会の構成員として包み支えあう」ことをソーシャル・インクルージョンとしている⁵。広くすべての人々を対象とし、健康で文化的な生活の実現を目的としている点が特徴的である。

⁴引用ホームページ[1]に基づく。

⁵引用ホームページ[2]に基づく。

両者の関係性を一言でいえば、ノーマライゼーションに到達するための社会的機能がソーシャル・インクルージョンとすることができ、社会福祉法人がその社会的使命を果たす上において重要な概念である。

3. 事業承継と経営戦略

3-1. 事業承継と第二創業

経済産業省は、2025年には6割以上の経営者が70歳を超え、中小企業の約127万社では、後継者が不在になると推定している⁶。2014年の『中小企業白書』では、廃業した事業者のうち、40%超が経常黒字や資産超過状態であり、後継者不在のために、経営悪化によらない企業の休廃業と解散が増加している実態を指摘している⁷。

社会福祉法人は企業ではないが、事業承継をめぐる問題は中小企業と同様である。これに対する政策として、中小企業庁は、2016年12月に事業承継円滑化を念頭においた中小企業・小規模事業者の円滑な事業承継実現の指針「事業承継ガイドライン」⁸を10年ぶりに改訂・公表し、必要とされる企業や事業者が休廃業や解散に追い込まれる状況に歯止めをかけようとした。

ガイドラインでは、円滑な事業承継の実現のためには、5つのステップを経ることが重要であり、それを経てポスト事業承継の段階まで達したら、後継者による新たな視点での事業の見直し等への挑戦の促進をセオリーとしている。小規模事業者の事業活動の実態調査(2016)の、「年齢世代別にみた直近3年間の売上高の傾向」によると、経営者が交代した企業や若年の経営者の方が利益率や売上高を向上させている⁹という実態があり、事業承継は成長のチャンスといえる。

第二創業の定義には諸説あるが、鉢嶺(2005)は、「第二創業」を、「既存事業の見直し・底上げから一步踏み込んで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野に挑んでいくこと」と定義した¹⁰。

この定義のもとで、既存事業と「第二創業」の位置づけは、図表1のように3タイプあるとしている。①は新製品と新市場の組み合わせ、②は新製品×既存市場の組み合わせ、③は既存製品×新市場の組み合わせである。

⁶ 引用ホームページ[3]に基づく。

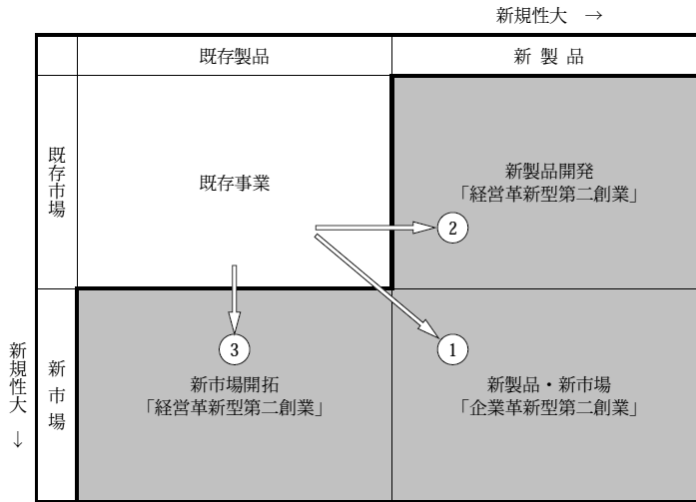
⁷ 引用ホームページ[4]に基づく。

⁸ 同上

⁹ 引用ホームページ[5]に基づく。

¹⁰ 鉢嶺(2005)

図表 1 : 既存事業と「第二創業の位置づけ」



(出典：鉢嶺 (2005) p. 1)

「第二創業」は後継者問題と密接に関係し、そのキーマンは世代交代（事業承継）や権限委譲などを機に満を持して登場してくる若手後継者であることが多く、その動因は、組織のライフサイクルのステージがもたらす「行き詰まり感」であるとし、根本的にはすべての経済活動に潜む「ライフサイクル」が成熟期から衰退期に向かうことに、行き詰まり感の加速が起因するという見解を示している。そして、組織のライフサイクルを正しく認識し、成熟期あるいは衰退期にある企業は、既存の経営資源が大きく毀損しないうちに、第二創業につながるような新事業開拓を模索し、これに挑んでいく必要があると結論づけている¹¹。

「第二創業」を成功に導く最大のポイントは、既存事業の持つ“強み”をいかに次の段階に活かせるかどうかということ、もうひとつのポイントは、新規事業にも準じた対応、つまり必要に応じて事業計画書等を作成し、関係各方面へ理解と協力をとりつけていくような対応を進めることにあるとする¹²。

「第二創業」は既存事業を抱えた中での取り組みとなるため、既存事業への対応に流されて第二創業への対応が後回しなどの形で疎かになるという傾向（グレシャムの法則）に陥りやすい。こうした状況の回避には事業計画に実行可能な行動計画を従業員等にコミットメント（公約）していくことが有効である¹³。

¹¹ 鉢嶺 (2006)

¹² 同上

¹³ 同上

また、目標の明確化（数値化）に加え、いつまでに、だれが、どのレベルまで対応するかの計画を付加することが不可欠である。「第二創業」を念頭に置く経営者は不断の覚悟で新事業分野への進出を決意し、明確な意識改革のもとで、それを具体的な行動に移し、その進捗をこまめに検証する必要がある、そして、起業家精神（アントレプレナーシップ）が重要な役割を果たすと述べている¹⁴。

これは中小企業のモデルであるが、高齢者介護福祉事業を展開する社会福祉法人の第二創業に置き換えると、既存市場は介護保険内市場で、製品は特養運営をはじめとする社会福祉事業（第一種・第二種）とみなすことができる。

本稿では、第二創業について、以上の考え方を援用する。

3-2. 企業の寿命、組織・事業のライフサイクル

須藤ら（1983）は、一企業が繁栄を謳歌できる期間は、平均わずか30年とし、経営者が起業家精神を失う時、企業はたちまち衰亡の途を転落し始める。私利私欲に走らずに、企業家としての情熱を持ち続け、透徹した眼で先を見通して、ハラのすわった決断のできる経営者だけが企業を成長させ、その生命を永らえさせることができる¹⁵と述べている。

水野（2013）の組織の成長・発展過程の文献レビューによると、組織の成長の論理は「ライフサイクルモデル」として1960年代に提唱され、研究が蓄積されてきた。研究者からはモデルに対する反論やモデルが内包する課題に対するさまざまな批判がある一方で、組織成長の理論に関する実務家のニーズは少なくなかった。

ライフサイクルの理論とモデルの分類を整理した Gao and Alas(2010) によれば、組織の成長と深くかかわる共通の要素は、“age”, “size”, “growth”, “structure” の4つの要素であるという。Quinn and Cameron(1983)の4段階のライフサイクルモデルでは、組織の時間の経過と発展段階の相関は弱く、発達速度は組織の個性に依存すること、第二段階と第三段階は、組織が属人的な要素を含んだ段階から形式化（組織化）された段階に移行することを示しており、極めて大きな隔りがあること、さらに、外的圧力がライフステージにおける変化を促すきっかけとなることを指摘している¹⁶。法人Kのライフサイクルを理解するために、このモデルの段階と様態を図表2に整理した。

¹⁴ 鉢嶺（2008）

¹⁵ 引用ホームページ[6]に基づく。

¹⁶ 水野（2013）

図表 2 Quinn and Cameron(1983)の4段階のライフサイクルモデルの段階と様態

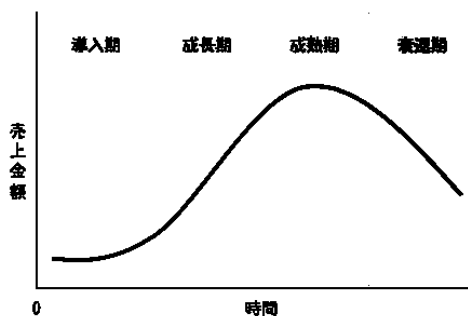
段階	第1段階 【起業家段階】 (Entrepreneurial Stage)	第2段階 【共同体段階】 (Collectivity Stage)	第3段階 【公式化段階】 (Formalization and Control Stage)	第4段階 【精巧化段階】 (Elaboration of Structure Stage)
様態	<ul style="list-style-type: none"> ・経営資源が少ないために、アイデアと着想でニッチ領域を生き出し、市場環境での生存に力を置いた行動が求められる。 ・組織構造は非公式であり、組織運営やリーダーシップは創始者の個人的能力に依存する。 	<ul style="list-style-type: none"> ・組織内部の統合を図りながら組織的成長を追求する。 ・目標や方向性を共有した集団認知のもとで、構成員の高いコミットメントが得られるようマネジメントする必要がある。 ・組織構造は公式化する部分は確認されるが、非公式的性格が高く、組織運営やリーダーシップはカリスマ的リーダーによって主導されることが多い。 	<ul style="list-style-type: none"> ・規則や手続きの形式化が進み、それに伴い、官僚主義的な特徴を持つようになる。同時にコミュニケーションも公式的なものとなる。 ・組織運営やリーダーシップは組織化されるもの、指示的なものとなる。 	<ul style="list-style-type: none"> ・事業の幅も人員も大規模化しているために、組織構造を精巧化し、権限委譲を行うことが重要である。 ・機能別縦割り組織では、組織の硬直化を誘発しやすい。その危険性を回避するために、組織再編やチームアクションの推奨、クロス・ファンクショナル・チームを発足させることなどによって、組織内の柔軟性を確保し、拡大した組織を存続させる。

(筆者作成)

また、すべての事業には寿命があり、人間と同じくライフサイクルの段階があるという考えが事業のライフサイクルモデル(図表3)である。ここでは「導入期」「成長期」には市場が成長し活性化するが、「成熟期」「衰退期」には市場の成長性が鈍化し、生き残りをかけた競争が激化し優位性を失った企業が淘汰されると言われている。

経営戦略を立てる際には、内部環境として事業のライフサイクルを理解しておく必要がある。

図表 3 : 事業のライフサイクルモデル



(出典：遠藤 (2011) p.138)

3-3. 介護・福祉ケアサービスの質とLTC事業者としての姿勢

2000年の社会福祉基礎構造改革では、福祉サービスの質の向上が、2016年の社会福

社法人制度改革では、多様な福祉ニーズへの対応がポイントとして挙げられている。そこで、改めて介護事業者が提供する福祉サービスの質評価と管理について述べる。

WHO は高齢者のロングタームケアサービス (Long-term care services : 以下、LTC と略す) の質について、「長期において自己をケアできない個人が、可能な限り最大限の自立、自律、参画、自己充足感と人間としての尊厳を保ち可能な限り最上の QOL を維持できるようにすること。」と定義している¹⁷。ここでの LTC とは具体的には、パーソナルケア、ヘルスケア、日常生活の管理 (例 : 買い物、服薬管理、移動支援)、支援機器 (例えば杖や歩行器などの補助機器)、先進技術 (例 : 緊急通報システム、服薬支援機器)、家の改築 (例 : 手すり) などのさまざまなサービスの組み合わせとしている。

また、LTC には①医療と介護を含む福祉の領域の双方に係わり、介護や福祉に対するサービスの質はサービスを受ける本人の意見と満足度を強く反映する。②サービス利用者本人の役割は欠かせない。③入所施設においては設備などの物理的な環境が居住者の身体的な安全と身体的機能、QOL に影響を与える。④心身の機能障害と慢性的な症状の緩和が求められるが、それがサービス提供者、家族、サービス利用者間の対人関係の形成やサービス利用者がケアを受けるための環境インフラとの物理的適合、異なる専門領域のサービス提供者の調整を必要とする。という 4 つの特徴があるとした¹⁸。

筒井 (2016) は、LTC の文脈においては、質の管理はケアの保証と改善のための方法であるとしている¹⁹。ケアの提供者の視点から見ると、質の管理の意図とは第一に必要とされる最低レベルの質を保証することだが、より大きな目標は継続的質改善プロセスを取り入れることで現在の質レベルを高めることで、組織はガイドラインやプロトコル、基準、調査などのツールを活用する。そして、質の保証の開発という観点からは、質の保証の最低基準からより高いレベルの質へと向かおうと努力する傾向があると認められており、LTC を提供する組織は、顧客に最適なケアを提供することだけでなく、一般的には固有のセールスポイントを示す必要があるという。

また、LTC のマネジメントにおける課題は、質改善ツールとその測定法の適用を、1 つの責任母体によって運営されている個別の組織のみならず、運営のあらゆるレベルでさまざまな運営母体に属している多様な利害関係者たちにも適用しなければならないと述べている。さらに、ケアの質評価の視点として、古典的な Donabedian のスト

¹⁷ 筒井 (2016)

¹⁸ 同上

¹⁹ 同上

ラクチャー、プロセス、アウトカムの評価の視点は健在であるが、QOL 評価が多くの国で取り上げられるようになってきていること、LTC そのものが先進諸国における高齢化の進展に伴い、医療と介護、福祉の Integration がすすめられねばならないという認識が高まり、これに必要とされるケア提供体制の変化によって、質の評価の考え方も変化してきていることを指摘している²⁰。

以上を踏まえ、LTC 事業者は、保険者のマネジメントに課題があることを理解した上で、自施設の利用者へ最適のケアを提供するために、現場におけるケアの質の改善・向上の在り方を模索し続ける必要がある。

3-4. 介護・福祉分野におけるサービス・マーケティングと経営戦略

近藤 (2018) は、「サービスとは個人や組織を対象とする価値生産的な活動のことであり、組織や個人にとって何らかの便益をもたらす活動そのものが市場取引の対象となるとときにサービスと呼ぶことができる。」とし、サービスの特徴として「無形性」「生産と消費の同時性」「結果と過程の等価的重要性」「顧客との共同生産」の4つを挙げている²¹。一般的にサービス・マーケティングとは、サービス業や製品の付随機能としてのサービスに関するマーケティングを指し、サービスを商品としてどのように顧客に販売するかをテーマとし、サービスならではの特徴を踏まえたマーケティングを展開することである。

筒井 (2014) は、地域包括ケアシステム下で提供される介護や福祉サービスのほとんどは無形のサービスであり、マーケティングという観点から介護サービスのマーケティングの基本を考えると、「無形性」という特徴に対してサービスの有形性を高め、サービスを差別化することが基本戦略となるが、福祉や介護サービス提供主体には、戦略に沿った対応をすべきという発想そのものが希薄であったと推察されると述べている。また、サービスの「不可分性」に対しては、利用者とのインタラクションを重視するために、当該担当者や専門職の配置と調整を検討するというような戦略も、利用者の個別性が強調されすぎて十分な理論化がされてこなかったこと、地域包括ケアシステムの構築のためには、無形性のサービスにおける品質管理という難題の解決を目的としたマーケティング戦略の思考が必要であることを指摘している²²。

さらにサービスに対して利用者が満足を得るためには、サービスにおける本質的な

²⁰ 筒井 (2016)

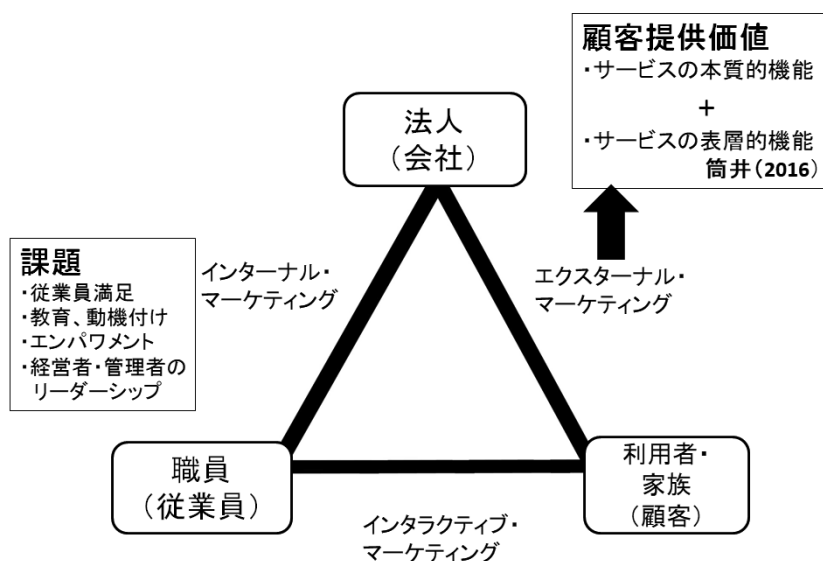
²¹ 近藤 (2018)

²² 筒井 (2014)

機能（一次的機能）と、表層的な機能（二次的機能）を理解する必要があり、利用者やその家族にとっては両者の機能を含んで提供しうるサービス機能となり、顧客に提供する価値となる。本質的な機能は「底上げ」するための継続的努力が必要であるが、表層的機能は無限にその価値を広げることができ、「選択と集中」により充実度を徹底的に高める戦略的対応が考えられる。今後展開される地域包括ケアシステムにおいては、サービスの提供主体が公私混在する中で、本質的機能の底上げだけでなく、表層的機能に関わるマーケティング戦略が必要とされる可能性が高いと述べている²³。

筒井（2016）のいう顧客へ提供する価値は、図表4に示すサービス・トライアングルにある3つのマーケティングのうち、顧客（利用者とその家族）に対する伝統的なエクスターナル・マーケティングから生み出されるものと解釈することができる。

図表4：サービス・トライアングル（3つのマーケティング）



(出典：恩蔵（2016）p. 60 を参考に筆者作成)

3-5. インターナル・マーケティングとリーダーシップ

近藤（1997）は、「インターナル・マーケティングとは、顧客にマーケティングを行うのと同様に、従業員に対しても仕事に関するマーケティング活動を行うべきだ」という考え方で、その理由は、従業員がサービス生産の主体であるからだという。外

²³ 筒井（2014）

部顧客をマーケティングによって商品の購入へ動機付けるように、内部顧客である従業員に対して担当する職務を売り込み動機付けなければ、高品質のサービスは生産されないと説明している²⁴。

インターナル・マーケティング論は、組織行動論や人的資源管理論と違い、マーケティングに位置づけられている。その理由は、マーケティングの視点を用いた従業員に対するアプローチという考え方による。すなわち、職務（仕事内容）を製品（商品・サービス）、従業員を顧客と看做して行うアプローチという考え方と、顧客（エクスターナル・マーケティング）の視点からとらえた、組織から従業員に対するアプローチという考え方である。特徴的なのは組織行動論における動機付けは、目的が被用者のやる気の向上であり、最終の影響先も被用者であるのに対して、インターナル・マーケティング論は、目的が顧客満足度・売上高の向上であり、最終の影響先が顧客（利用者）という決定的な違いがあることである²⁵。

サービス・マーケティングの考え方では、図表4に示すとおり、エクスターナル・マーケティングが組織（企業）から顧客への組織外部に対するアプローチであるのに対し、インターナル・マーケティングは、エクスターナル・マーケティングを効果的に実行するために行われる組織（企業）から従業員への組織内部に対するアプローチという位置づけである。

インターナル・マーケティングの課題は、従業員満足（ES）の向上、教育・動機づけ、エンパワメント、経営者・管理者のリーダーシップである²⁶。その役割はエクスターナル・マーケティングで形成された顧客の期待を実現するための組織の体づくりであり、オペレーションは、従業員にとって仕事のしやすい合理的な仕事の仕組みを用意し、従業員のやる気を引き出すといった手法がとられる。

4. 法人Kの経営戦略とリーダーシップ

社会福祉法人Kの第二創業に向けた経営戦略とリーダーシップの考察を試みる。

²⁴ 近藤 1997)

²⁵ 平岩 (2012)

註) 米国におけるインターナル・マーケティングの主な考え方は、従業員への適切なアプローチから従業員満足を引き出し、それを売上や利益に結びつけていくというものである。これに対し、欧州ないしはオーストラリアなどの主な考え方は、従業員の満足や教育によるスキルの向上など、従業員に対する効果的なアプローチに主眼を置いている。日本での主な考え方は、欧州に近いものであり、従業員への効果的なアプローチを重視している。

²⁶ 近藤 (2018) p. 336 に基づく

4-1. データ収集方法

1983年から2017年までの公表データおよび内部データを利用する。

公表データは、①現況報告書（財務諸表）、②記念誌、③アーカイブ、④新聞・雑誌記事であり、内部データは、①年度総括・方針、②人事労務データ、③中期経営計画、④理事長・施設長へのインタビューである。

4-2. 法人Kの事業概要

法人Kの理念、運営方針、事業拠点、基本金、サービス活動収益、職員数、事業内容について図表5にまとめた。

図表5：法人Kの事業概要

理念 運営方針	理念：ノーマライゼーション どんなに重い障害があろうとも、すべての人が地域の中で 一人の生活者としての暮らしを築く 運営方針：「人権を守る」「民主的運営」	
事業拠点	県下 6拠点（本部 + 介護福祉施設等5か所）	
基本金 サービス活動収益	6億3670万円（2018年3月31日） 38億7670万円（2017年度）	
職員数	784名（2018年4月1日）	
事業内容	特別養護老人ホーム 5か所（定員 50人、58人、80人、55人、100人） ケアハウス 2か所（定員15人、30人） グループホーム 2か所（定員18人） 小規模多機能型居宅介護 2か所（登録制25人まで） 生活支援型グループハウス 1か所（定員13人） 地域包括支援センター 4か所 {その他在宅サービス} ショートステイ(6か所)、各種デイサービス、ヘルパーステーション、訪問看護(2か所)、ケアプランセンター、配食サービス(4か所)、介護予防事業、訪問入浴 (委託事業) 地域包括支援センター、LSA派遣事業 (収益事業) 不動産貸借 (地域交流事業) 地域交流スペース、ギャラリー他	

4-3. 法人Kの歴史と活動

法人Kの歴史と活動について、第1期～6期に整理した。

(1) 第1期（1983年～1999年：介護保険制度導入前期）

- 1983年 第1号 特別養護老人ホーム開設。
- 1992年 第2号 準個室型特別養護老人ホーム開設。
- 1995年 阪神淡路大震災 高齢者・障害者地域型仮設住宅提案・運営。
- 1997年 第3号 従来型特別養護老人ホーム開設。
- 1998年 復興公営住宅ライフサポートアシスタント派遣事業開始。

(2) 第2期（2000年～2002年：介護保険制度導入直後期）

- 2000年 介護保険制度開始 ケアハウス、生活支援型グループハウス開設。
- 2001年 第4号 個室ユニット型特別養護老人ホーム（完全個室）開設。

グループホーム開設

2002年 前理事長就任

(3) 第3期 (2003年～2008年：介護報酬のマイナス改定期)

2003年 前理事長朝日社会福祉賞受賞

2003年～2005年 経営改革 (外部コンサルタント)

2005年 グループホーム開設

2006年 第1号 小規模多機能型居宅介護事業所開設

2007年 第2号 小規模多機能型居宅介護事業所開設

(4) 第4期 (2009年～2014年：介護報酬のプラス改定期)

2012年 個室ユニット型特別養護老人ホーム開設

地域ケアセンター開設 (デイサービス・ショートステイ)

2014年 居宅介護・訪問看護事業所開設

(5) 第5期 (2015年～2017年：介護報酬のマイナス改定期)

2016年 大手コンビニと提携し、介護相談事業開始

(6) 第6期 (2017年～) : 事業承継期)

2017年 前理事長退任 現理事長就任

多世代共生事業 (サ高住、企業主導型保育事業他) に着手

4-4. 事業概要

4-4-1. 外部環境 (マクロ)

法人Kを取り巻くマクロ環境を、法人の経営に対する好影響と悪影響にわけて図表6に整理した。

図表6：外部環境 (マクロ)

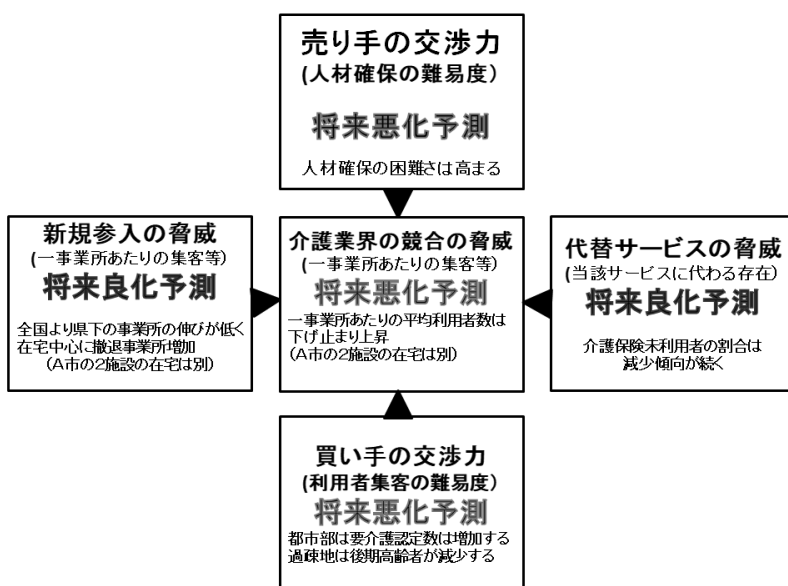
マクロ環境要因	好影響	悪影響
政治的要因	・外国人技能実習生介護分野の規制緩和。	・2019年10月消費税増税(+2%) ・社会保障費抑制による長期的な介護報酬マイナス改定。 ・改正社会福祉法等による内部統制への厳格な要請。 ・働き方改革:労働基準法厳格化による人件費増。
経済的要因		・高齢者の退職金・年金受給額の経年的減少。 ・建築費高騰、調達コストの上昇。
社会的要因	・高齢者人口の増加。 ・要介護認定者数増加。 ・核家族化・単身世帯増加。	・生産年齢人口減少。 ・自然災害の増加(異常気象、水害発生、地震発生確率上昇)。
技術的要因	・AIなど間接事務における省力化技術の進展。 ・フィンテック(ITを利用した新しい金融サービス)。 ・ロボット技術の進化。	

4-4-2. 外部環境（ミクロ）

ミクロ外部環境をM. ポーターの5因子モデルの枠組みを使って捉え、図表7に示した。法人Kの主要な顧客は介護保険利用者であり、主要範囲は介護保険市場とする。

5つの主要な要素として、①介護業界の競争構造は1事業所がかかえる顧客数の推移つまり生産性、②介護業界の競合の脅威は介護報酬を請求している介護保険事業所、③代替サービスの脅威は介護保険サービスの直接代替は家族介護だが、本稿では要介護認定者のうちサービス未受給者、④買い手の交渉力は利用者集客の難易度、⑤売り手の交渉力は人材確保の難易度とする。

図表7： 外部環境（ミクロ）

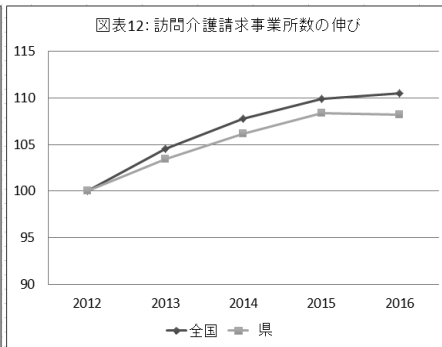
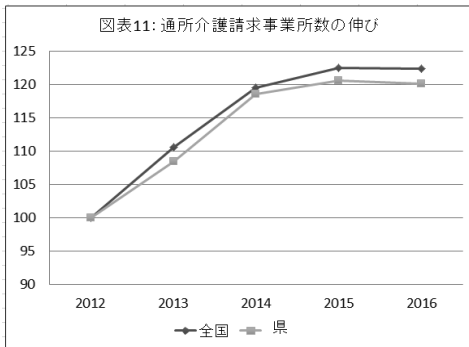
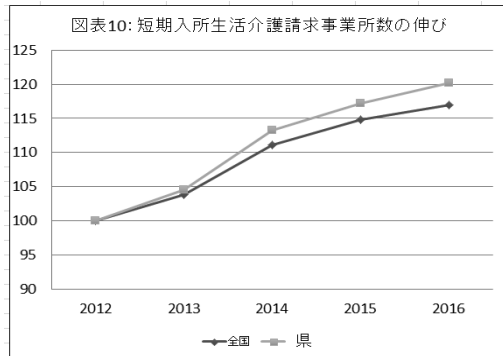
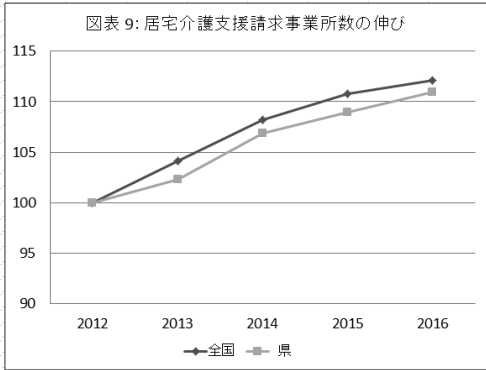
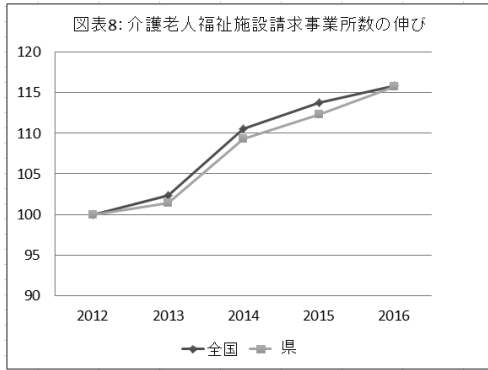


(筆者作成)

1) 新規参入の脅威

(1) 法人Kの所在県の市場環境

法人K 5拠点の所在県全体の市場環境は全国よりも事業所の伸びが低く、在宅を中心に撤退事業所が増加しており、東部の2施設を除き、市場環境は良化すると予測される。特養（図表8）は全国と同じ伸びで増加している。居宅介護支援事業所（図表9）は増加しているが全国ほどではない。ショートステイ（図表10）は全国以上に増加しており、デイサービス（図表11）・訪問介護（図表12）は減少している。



図表 8～12 出典：厚生労働省 2018.3 「介護給付費等実態調査報告」

(2) 老人福祉事業者の倒産

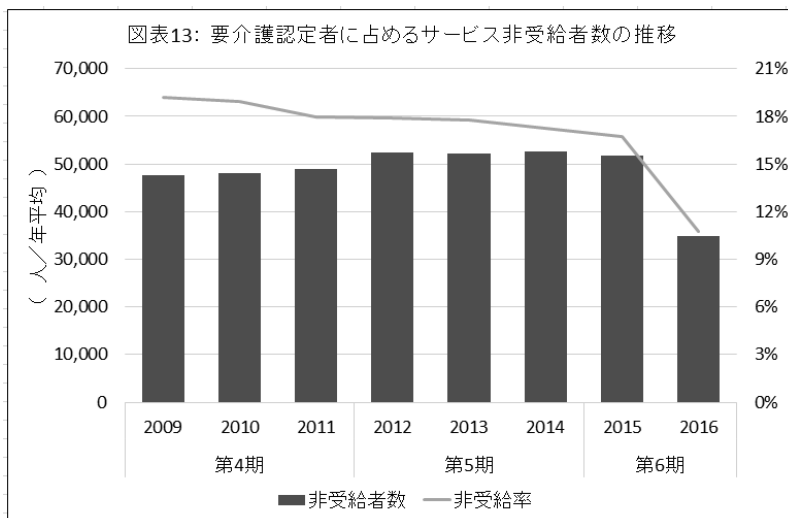
2018年1月の帝国データバンク「医療機関・老人福祉事業者の倒産動向調査」²⁷によると、老人福祉事業者の倒産は88件で過去最多となった。2016年(91件)をわずかに下回ったものの、負債総額は129億3400万円となり、過去最大となった。負

²⁷ 引用ホームページ[]

債額別では「1億円未満」が69件（構成比78.4%）、資本金別では「1000万円未満」が71件（同81.6%）、業態別では「通所介護」が34件（同38.6%）を占めるなど、小規模事業者が大半を占めている。

(3) 要介護認定者に占めるサービス非受給者数の推移（図表13）

介護保険の非受給者数は年々減少しているが2016年は目に見えて減っている。



出典：厚生労働省 平成20～28年度「介護給付費等実態調査の概況」

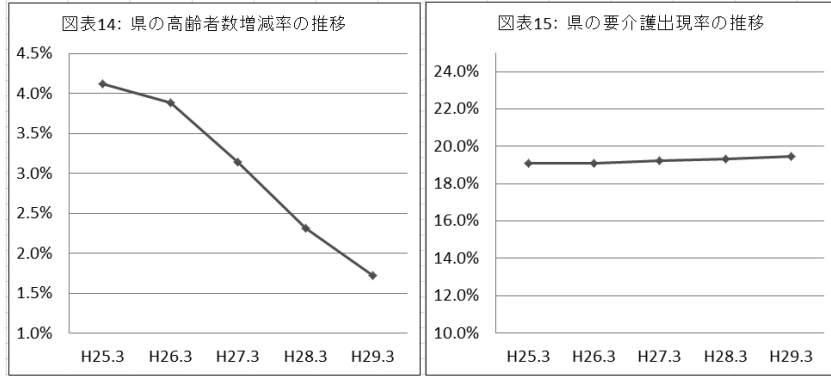
2) 売り手との交渉力

法人Kの所在県の全産業

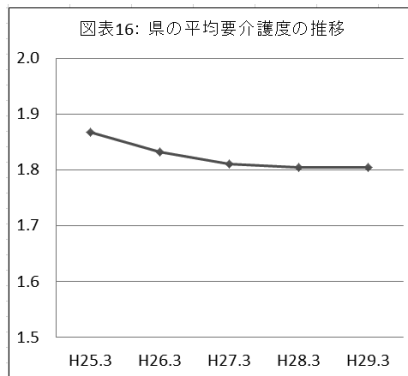
県労働局によると、介護職有効求人倍率は、2016年に全産業で1を超え、2018年6月には1.38となった。介護サービスの職業は3.96と格差が広がる傾向にあり、依然厳しい状況にある。

3) 買い手との交渉力

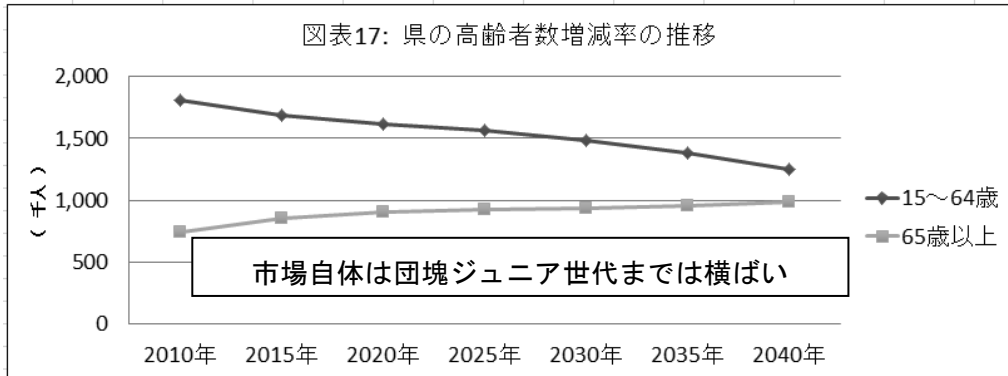
法人Kが所在する県全体の要介護認定者数は増加を維持している（図表15）が、過疎地拠点間は間もなく後期高齢者が減少することが見込まれている。県の高齢者数の増減率の推移（図17）をみると、市場自体は団塊ジュニアの世代まで横ばいである。



出典：厚生労働省 平成 25～29 年度「介護給付費等実態調査の概要」



出典：厚生労働省 平成 25～29 年度「介護給付費等実態調査の概要」

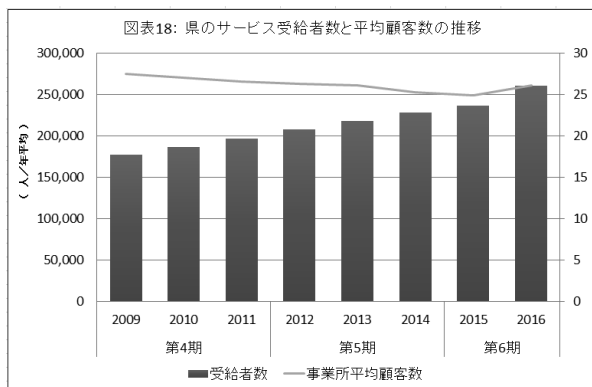


出典：社会保障・人口問題研究所「都道府県別将来人口推計」

4) 業界の競争構造 (生産性)

(1) 法人Kの所在県のサービス受給者数と平均顧客数の推移 (図表 18)

平均顧客数は 2016 年度に下げ止まっており、競争緩和傾向を認める。



出典：国民健康保険中央会 平成 25 年～29 年「認定者・受給者の状況等」

(2) 法人Kの5拠点の所在地市町の市場環境（図表 19）

法人Kの5拠点の所在地市町の市場環境を概説した。人数は2016年4月～2017年7月の増減数を示している。A市は工業都市で、その南部と東部に2施設。B市は住宅都市で、その海側に1施設。C市は政令指定都市で、その郊外に1施設。D市は過疎地で1施設である。ひとつの県下ではあるが、拠点により様々な特徴がある。介護市場は、総合事業や訪問介護の報酬の見直しなどの影響を大きく受けていた。

図表 19：法人K 5 拠点の所在地市町の市場環境

	介護市場の特徴	介護市場の動向
A市 (東部1施設・南部1施設)	<ul style="list-style-type: none"> 在宅において通所シェアが増えており訪問介護のシェアが奪われつつある。訪問介護では東側エリアは周囲を取り囲む隣接市の事業者が進出、大手介護施設増設等の影響を受けている。通所介護も隣接市の事業者が進出、短時間デイリハが勢いをもって集客している。南側エリアについては通所介護事業所が増えてはいるが、古参の事業所が優勢で、参入障壁が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> ケアプラン減少数以上に訪問介護・通所介護が減少傾向。 訪介: 要支援▲1264名、要介護+238名 通介: 要支援▲1413名、要介護+139名 総合事業開始の影響で要支援者をターゲットにしてサービス提供から要介護者にシフトする在宅事業者が増加した可能性がある。 結果的に、要介護1以上利用者の獲得合戦が厳しい状態。 月額包括報酬・施設系への異動は200名程度。
B市 (1施設)	<ul style="list-style-type: none"> 要介護出現率が県内の中では後期高齢者が多い割に低い。 大手訪問介護事業所が常勤ヘルパーを厚賃金で雇用。規模の経済が働いている。 訪問介護が苦戦する予想が見え始めている。 	<ul style="list-style-type: none"> ケアプランの減少数同程度に訪問介護・通所介護が減少傾向。 訪介: 要支援▲769名、要介護+41名 通介: 要支援▲527名、要介護+3名 月額包括報酬・施設系への異動は少ない。
C市 (1施設)	<ul style="list-style-type: none"> 在宅において訪問介護および通所・リハのシェアが低下している一方で、通所介護・訪問看護の利用率が増加傾向(サービス移転の可能性あり) 他市よりも競争環境は厳しくない。 	<ul style="list-style-type: none"> ケアプランの減少数以上に訪問介護・通所介護が減少。これは要支援が総合事業に移行したためと推察される。 訪介: 要支援▲4020名、要介護+508名 通介: 要支援▲2592名、要介護+719名 月額包括報酬・施設系への異動は1000名以上あり。
D市 (1施設)	<ul style="list-style-type: none"> 被保険者・要介護出現率が低下傾向にあり市場縮小の状態 訪問介護事業が成立しづらいエリアである。 	<ul style="list-style-type: none"> ケアプランの減少数ほど訪問介護・通所介護は減少していない。総合事業の影響が少ない。 訪介: 要支援▲55名、介護+15名

出典：厚生労働省 平成 29 年度「介護給付費等実態調査報告」

5) その他外部環境：自然災害

ここ数年間に県は大地震、異常気象による豪雨水害が発生し各地甚大な被害を受けている。今後も東南海地震の可能性、地球温暖化にともなう異常気象の脅威が大きくなる中、5拠点とも海拔が低い土地、地質的に不利な土地に位置しており、特定の拠点において水害の危険性が予見されており、早急な対策が必要である。

4-4-3. 主要経営指標～競合社会福祉法人との比較～

県下社会福祉法人 39 事業所 27 法人との経営指標を比較し、その中で法人Kの位置づけを図表 20 に、偏差値からみた強み、弱みを図表 21 に示した。

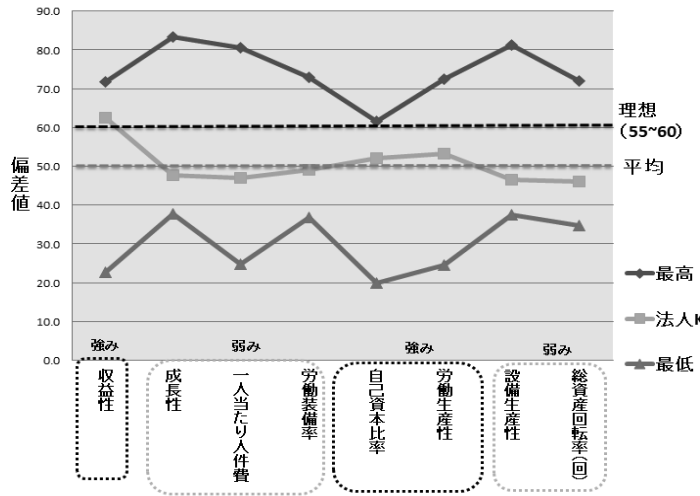
図表 20：経営指標の比較

	財務		顧客			経営資源			生産性		
	利益	売上	労働	設備	資金	労働	設備	資金	労働	設備	資金
A	16.5%	2.2%	3,536	9,316	68.2%	4,943	53.1%	0.31			
B	14.3%	0.4%	4,140	17,854	95.5%	5,842	32.7%	0.19			
C	12.6%	2.2%	3,649	15,520	73.5%	5,009	32.3%	0.29			
法人K	11.4%	1.3%	3,851	7,925	81.7%	4,984	62.9%	0.36			
D	10.9%	7.9%	3,527	12,596	86.0%	4,814	38.2%	0.36			
E	9.1%	8.4%	3,689	8,318	68.3%	4,270	51.3%	0.36			
F	7.4%	-2.3%	3,895	12,178	79.1%	4,813	39.5%	0.29			
G	7.0%	0.3%	4,810	10,981	72.0%	5,985	54.5%	0.35			
H	6.9%	14.1%	3,304	3,665	42.4%	3,891	106.2%	0.75			
I	6.5%	2.7%	4,122	5,531	59.2%	4,821	87.2%	0.55			
J	4.7%	3.4%	4,454	4,350	95.8%	5,129	117.9%	0.26			
KK	4.7%	2.4%	2,702	3,853	82.9%	3,020	122.1%	0.41			
L	4.0%	-1.1%	5,802	4,708	73.4%	6,503	138.1%	0.53			
M	3.6%	3.2%	4,584	8,601	71.3%	5,276	61.3%	0.40			
N	3.0%	1.3%	3,972	5,942	78.6%	4,456	75.0%	0.54			
O	2.4%	-0.2%	2,428	2,522	80.5%	2,708	107.4%	0.75			
P	2.3%	-1.1%	4,369	4,060	86.7%	4,778	117.7%	0.50			
Q	1.9%	-1.7%	4,412	14,816	34.0%	5,226	35.3%	0.37			
R	1.8%	6.2%	4,667	14,778	90.5%	5,394	36.5%	0.19			
S	1.7%	0.3%	3,890	6,472	77.6%	4,311	83.2%	0.46			
T	1.4%	3.3%	4,373	3,670	88.7%	4,664	127.1%	0.58			
U	1.3%	-0.5%	3,985	6,893	87.2%	4,651	67.5%	0.40			
V	0.8%	-0.2%	4,245	7,377	74.2%	4,655	63.1%	0.42			
W	0.8%	0.9%	4,017	5,353	90.5%	4,344	81.2%	0.40			
X	0.5%	3.1%	4,219	2,178	94.2%	4,472	205.4%	0.63			
Y	-1.6%	0.6%	4,470	19,091	94.0%	4,845	25.4%	0.23			
Z	-10.1%	0.0%	4,031	6,515	95.3%	3,677	56.4%	0.43			
偏差値(最高)	71.9	83.3	80.6	72.9	61.6	72.5	81.2	72.0			
偏差値(最低)	22.6	37.8	24.7	36.9	19.9	24.5	37.5	34.7			
平均	4.7%	2.1%	4,042	8,336	78.6%	4,722	77.0%	0.42			
標準偏差	5.4%	3.6%	638	4,704	14.8%	790	41.2%	0.15			
偏差値(法人K)	62.4	47.7	47.0	49.1	52.1	53.3	46.5	46.0			

【各指標の算出法】	
収益性	: サービス活動増減差額÷サービス活動収益
成長性	: 対前年サービス活動収益増減
1人当たり人件費(千円)	: 人件費総額÷期末常勤換算職員数
労働装備率(千円)	: (有形固定資産+無形固定資産-国庫補助金等特別積立金)÷期末常勤換算職員数
自己資本比率	: 純資産額÷総資産額
労働生産性(千円)	: 付加価値額(=人件費+減価償却費+支払い利息+経常増減差額)÷期末常勤換算職員数
設備生産性(千円)	: 付加価値額÷(有形固定資産+無形固定資産-国庫補助金特別積立金)
資本回転率(回)	: サービス活動収益÷総資産額

(筆者作成)

図表 21：競合 27 法人の主要経営意表比較 法人Kの位置



(筆者作成)

4-4-4. 内部環境

法人Kの内部環境について、1)法人のあゆみ 2)経営資源 3)生産性 4)財務 5)収益の視点で整理した。

1) 法人のあゆみ

1982年法人認可を受け、措置時代には県下に3つの特別養護老人ホームを開設している。縛らない、閉じ込めない高齢者介護を実践し、家族会の結成や入居者のふるさと訪問をはじめ措置時代の施設介護の閉鎖性を打ち破る画期的な発想で、1990年代にはテレビをはじめとするメディアに取り上げられ知名度をあげた。

1995年の大震災で建築中の特養が被災するという甚大な被害を受けながら、法人内施設に可能な限りの被災者を受け入れるとともに、被災高齢者・障害者の「ケア付き仮設住宅」の提案等を行い、そこでのケアを担い、地域のゆるぎない信頼を獲得した。

また制度が施行される前の2001年に「個室ユニットケア」を提案し、モデルとなる施設を建築、施設に入居する高齢者の「3つ(伴侶を亡くす、地域を離れる、生活の落差)の苦しみ、5つ(空間・時間・言葉遣い・規則・役割の喪失)の落差」を克服するためのユニットケアを実践、制度化への橋渡しを行うという重要な社会的役割を担い、法人のブランド化を図った。

この後も高齢者の「住まいとくらし」についての提案、ノーマライゼーション理念に基づく認知症ケア・ターミナルケアの実践、入居者・利用者の尊厳と主体性を重視

し、徹底した利用者目線でのケアなど他には容易に真似ることのできない強固な運営基盤を築き、安定的な経営をしてきた。

2020年には、社会福祉充実残高再投下の地域公益事業として、サービス付き高齢者向住宅、企業内保育、障害者就労支援などを担う多世代共生型ビレッジをオープンさせる予定となっている。

2) 経営資源

(1) 職員数と常勤割合、離職率の推移

職員数は、図表 22 のとおり 2015 年の 811 人をピークに 2017 年は 760 人にまで減少しており、常勤割合は 2015 年の 39.6% をピークに回復傾向ではあるが、50% を割りこんでいる。離職率はここ数年 12~13% の範囲内で推移している。配置基準は満たしているものの、特に特養・ショートステイなど 24 時間労働現場における介護人材不足感・負担感が強い。

図表 22：法人K職員数と内訳、常勤割合、離職率の推移

	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年
常勤 (人)	311	308	321	312	318
契約 (人)	36	38	37	35	18
非常勤フル (人)	119	104	94	84	84
非常勤パート(人)	283	312	359	371	340
合計 (人)	749	762	811	802	760
常勤割合 (%)	41.5	40.4	39.6	38.9	41.8
常勤離職率 (%)	17.0	12.4	12.2	11.1	12.9

(2) 人材調達 (採用状況)

有効求人倍率を反映し、採用は苦戦している。新人採用は毎年 20 名程度を目標としているが、10 名程度しか採用できていない。中途採用では、直雇用は難しく、年々紹介会社または派遣会社への依存傾向が強くなっている。特にどの拠点でもオンコールのできる看護師の採用には苦戦しており、定着もよくない。過疎地は生産年齢人口の減少が著しく採用の困難性はより高い。

(3) 人件費

1 人あたりの人件費 385 万円/年 (2016 年度実績)、偏差値は 47.0 と平均値を下回っている。新採用は平均より高めであるが、30 代~40 代の水準は平均よりやや低い。

(4) 労働装備率

法人Kは 792 万円と競合法人が平均 823 万円の資産を背負う中でとりわけ低い。

(5) 自己資本

過去の利益を蓄積し、80%の自己資本比率を有し平均を上回る。経営の健全性は担保されている。

3) 生産性

(1) 労働生産性

労働生産性は図表 20 のとおり平均 472 万円／人、である中、法人Kは 498 万円／人ととびぬけて高く、人件費を投入している以上の価値がでている。1 人の労働者が生み出す稼ぎ・付加価値は平均値を上回っている。投入労働分配率も低い。

(2) 設備生産性

労働装備率は図表 20 のとおり 7925 千円で偏差値 49.1、設備生産性の偏差値は 46.5 といずれも平均値を下回っている。有形固定資産が効率よく使用され、付加価値を産みだすことができていない可能性がある。要因として考えられるのは従来からの質素節約の文化に加え、組織内における IT の最新知識の不足による IT 化に向けた設備投資が遅れていることである。

(3) 総資本回転率

総資本回転率は図表 20 のとおり平均を下回っており自己資本比率が高いため、資金余裕度が高い状態といえる。社会福祉法人には会計間移動の制約があり、全般的に低い傾向がある。

4) 成長性（対前年サービス活動収益増加率）

特別養護老人ホームは、高稼働率を維持し規模で収益は維持できているものの、在宅部門における収益が全施設的に伸びず、図表 20 のとおり成長性（対前年サービス活動収益差額）の偏差値は 47.7 と平均値を下回っている。

5) 収益性

図表 20 のとおりサービス活動増減差額率 11.4%、平均の 4.6%に比してとびぬけて生産性がよい。介護保険以降、2003 年～2008 年までの介護報酬マイナス改定期に、すでに経営コンサルタントを入れ経営改革に取り組み、在宅分野にも事業を拡げながら、大規模特養の建設で規模を拡大し、収益を上げてきた結果である。

4-4-5. SWOT分析と経営課題

外部環境、内部環境からSWOT分析を行ったのが図表 23 である。そして、図表 24 に現状と目指す姿のギャップから経営課題を挙げ、それぞれの成果目標の指標を何におくかをおおまかに記した。

図表 23：SWOT分析と戦略

		強み (Strength)				弱み (Weakness)		
		S1 法人の 歴史と ブランド	S1 高収益性	S2 高労働 生産性	S3 高自己 資本比 率	W1 低平均 人件費	W2 低設備 生産性	W3 低成長性 ※ 在宅
機会 (Opportunity)	O1 参入 事業者減 (2施設以外)	【成長戦略＝第二創業】				【段階的改善戦略】		
	O2 代替弱 減 (2施設以外)	強み×機会				弱み×機会		
脅威 (Thread)	T1 人材調達 困難	【転換戦略】				【専守防衛・撤退戦略】		
	T2 参入 事業者増 (2施設)							
	T3 競争構造							
	T4 顧客縮小							
	T5 自然災害 発生確率の上昇							
		強み×脅威				弱み×脅威		

図表 24 法人Kの経営課題と成果目標

現状	めざす姿	経営課題	成果目標
経営全体のリスクの可視化不足	法人全体・各拠点のリスクを常時可視化・モニタリング	内部統制の整備・浸透	サービス活動収支増減率 労働生産性増減率
雇用環境の地域差(特に賃金)人材調達困難 管理・専門職ラインの不整備	地域性に応じた賃金水準は正人材育成・定着 キャリア構築	人事制度の再構築	採用数向上、離職率低下 新人事制度の円滑運用
一部エリアで介護保険市場競争激化・縮小	法人の強みを生かせるポジションへの移行	事業継続性を踏まえた領域拡張の明確化	サービス活動収益成長率向上 顧客契約期間の伸張率
(管理者)間接業務の増加 (現場)書類作成に追われる	間接業務省力化 入力業務省力化	生産性向上投資の実施	労働生産性の向上
管理者研修以外の育成のしくみが不足	経営を担える人材の輩出・登用 組織体制の見直し	管理者育成システムの構築	管理職の能力向上、権限委譲
自然災害増加。既知の防災情報を踏まえた意思決定不在	災害の予見と防災対策の実施	防災対策の強化	リスクの特定と計画化
多世代共生事業事業決定、建築着工段階	円滑な事業開始と目標集客数確保	多世代共生事業の成功 (新規事業)	拠点サービス活動収益

(中期経営計画に基づき作成)

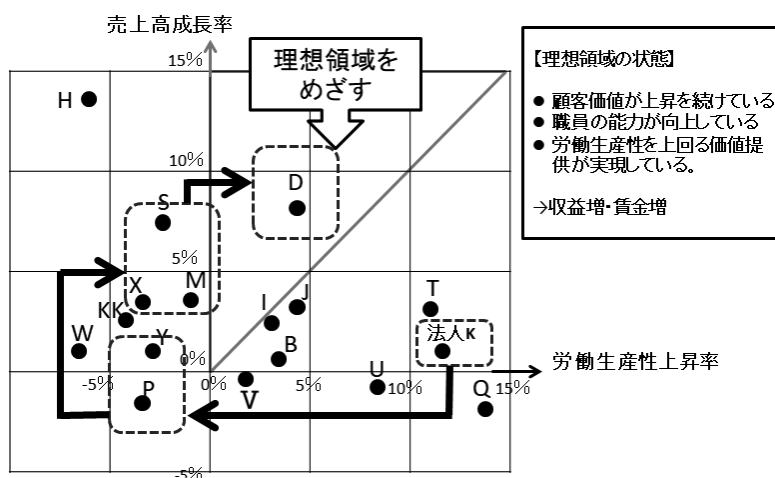
4-4-6. 経営戦略

SWOT分析の結果、4つの戦略が導かれた。各々について論ずる。

1) 法人Kの位置と理想とする姿

理想領域は図 25 の第一象限上にある△の領域である。ここは労働生産性の前年からの上昇率よりも売上高の成長率が大きいエリアで、職員の働きぶりにブランドや設備の力が加わったものがバランスよく利用者の獲得に直結しており、サービスの提供価値も職員の能力も向上し、収益も増え、結果賃金を増やすことができるという理想的なポジションである。しかし理想領域を逸脱すると、努力に見合う売上高（サービス活動収益）を上げられなくなる。

図表 25 : 法人Kの位置と理想領域



法人Kは、図表 20 のように労働生産性上昇率は高いが、売上高成長率が低い、理想領域からははずれたポジションにいる。つまり職員がめいっぱい努力し、少数精鋭で労働生産性を上げているが、思った以上に売り上げが伸びていないという状態である。まずはこれを改善し、理想領域に行くための道筋と経営戦略を立てなければならない。

2) 成長戦略（強み×機会）

図表 26 に示すとおり、まずは法人Kが 35 年間の歴史の中で培ってきたケアの質、収益性の高さを強みとして、既存事業のサービスとケアの質を進化・深化することを重視しながら周辺事業領域への拡張を模索する。既存市場の特定エリアにおける利用

者のアフターニーズや家族サポートなど隣接事業領域等に着目した介護保険外サービスを開発する戦略と、新規事業である多世代共生事業を足掛かりとし、新たな市場を開拓し、介護保険内サービスを提供する戦略という大きく2つの戦略が考えられる。

図表 26：法人Kの成長戦略

	既存製品（介護保険サービス）	新製品（介護保険外サービス）
既存市場	<p>既存事業</p> <p>ケアの専門性向上 ケアの質向上</p>	<p>新製品開発</p> <p>「経営革新型第二創業」 ② 既存利用者等への 介護保険外サービス</p>
新市場	<p>新市場開拓</p> <p>「経営革新型第二創業」 ③ 新規利用者への 多世代共生サービス (自立者向住宅・予防・保育)</p>	<p>新製品・新市場</p> <p>「企業革新型第二創業」 ① 該当なし</p>

(図表 1 を参考に筆者作成)

3) 転換戦略（強み×脅威）

理想領域に行くためには、まずは他法人よりも相対的に劣位にある人的資源や設備資源に対する資源配分を行う必要がある。ブランド力が強かった時代は、人の確保が比較的容易で法人の理念やケアの実践に賛同する意識の高い人材を採用し、教育投資をして生産性を向上させれば、良い人材が定着していた。しかし、人材調達困難の現状ではブランド力よりも資金と高収益をいかして賃金水準・配分を見直し、よい人材を常勤で確保し定着をはかる、設備投資で1人あたりの労働装備率を上げるなど、戦略のすみやかな転換により脅威に備える。

また、サービスにおいては法人Kのポジションは、県下全域ではなく、特定領域において選択と集中を行う差別化集中である。人材育成を通じて現事業の拠点でのサービスの密度・深度を高めながら、他法人が実施できない・しない事業の選択と集中を行うことで、介護報酬の削減や過騰競争の脅威に備える。

3) 段階的改善戦略（弱み×機会）

競争を見据えた各種条件調整（人件費、サービス差別化）、労働生産性向上効果のある投資で、労働負荷の軽減、競争力向上（事務効率、機械化）を図る。

4) 専守防衛・撤退戦略(弱み×脅威)

地域によってはA市のように在宅事業において競争が激化している市場や、ニーズの減少する過疎地の訪問入浴や訪問介護事業などは、社会福祉法人としての使命に反しないやり方で専守防衛・撤退戦略をとることを視野に入れておく。自然災害の脅威の増加に対する防災対策の強化は、優先度の高い専守防衛戦略である。

4-5. アクションプラン

7つの経営課題に対する3年間のアクションプランの概要を、図表27に示す。

図表27：法人Kのアクションプラン

	重要課題	アクションプラン	1年目	2年目	3年目
①	内部統制の整備・浸透	経営指標定期モニタリング	→	→	→
		内部監査における優先対象絞込と実施(有効性検証)		→	→
②	人事制度の再構築	新人事制度運用	→	→	→
		複線型人事制度運用	→	→	→
		目標管理制度運用強化	→	→	→
		賃金配分見直し	→	→	→
		職員の資質把握	→	→	→
③	事業継続性を踏まえた領域拡張の明確化	A市B市拠点の転換戦略の可否検討	→		
		事業領域拡張準備		→	
		新規市場対応にともなう組織体制検討		→	→
		新規事業への提供サービスの実施			→
④	生産性向上投資の実施	間接業務における試験実施(アプリ他)	→		
		費用対効果検証		→	
		効果の高いツールの全体導入		→	→
		情報収集体制の構築	→	→	→
⑤	管理者育成システムの構築	E-learning実施	→	→	→
		職員の資質把握・研修	→	→	
		職務分掌・権限・成果の見直し	→	→	
		組織体制の検討		→	
⑥	防災対策の強化	予見防災区域の特定	→		
		全拠点における防災対策計画見直し・策定	→		
		各拠点防災対策の実施		→	→
⑦	多世代共生事業の成功(新規事業)	設計・建築	→	→	
		事業基本計画策定	→		
		集客準備		→	
		開業準備			→

(中期計画をもとに筆者作成)

4-6. 財務シミュレーション

2018年3月に厚生労働省が発表した「平成29年度介護事業経営実態調査結果の概要」²⁸における「各介護サービスにおける収支差率」によると、介護老人福祉施設の平成28年度決算の収支差額は1.6%（前年2.5%から0.9%の減少）、全サービスを平均すると3.3%である。おおまかには介護事業者が事業継続のために最低限確保すべき利益の目安は4%程度と解釈した。そこで、法人Kの年間目標であるサービス活動増減差額率5%以上、人件費率を63.2%とした3年間の財務シミュレーションを以下に示す（図表28、29）。

3年間のサービス活動収益は2017年を踏襲し、サービス活動費用は、2年目には消費税が10%に増税となるため、事務費と事業費にその分を増額している。1年目の人件費率を63.2%とすると、サービス活動増減差額率は6.4%、2年目、3年目は5.9%で目標範囲内に収まる。したがって、事業活動計画表（図表28）のように、人件費増分年72,726千円を人の投資に配分することができる。図表29は、法人Kの貸借対照表である。人件費を増額しても、運転資金は確保できる。4-4-2にある、転換戦略実行のための3年間の資金は確保できる。なお、ここでは必要運転資金の目安を、サービス活動費用の2か月分として計算している。

図表28：事業活動収支計算書

勘定科目	実績値			計画値		
	2015年度	2016年度	2017年度	1年目	2年目	3年目
サービス活動収益	3,792,462	3,843,649	3,876,739	3,876,739	3,876,739	3,876,739
サービス活動費用	3,538,510	3,405,117	3,557,048	3,629,774	3,648,201	3,648,201
人件費	2,375,596	2,203,805	2,376,655	2,376,655	2,376,655	2,376,655
人件費増分				72,726	72,726	72,726
事業費	578,410	558,022	567,744	567,744	578,258	578,258
事務費	418,562	456,911	427,321	427,321	435,234	435,234
その他	165,942	186,378	185,328	185,328	185,328	185,328
サービス活動増減差額	253,952	438,532	319,690	246,965	228,538	228,538
サービス活動外増減差額	6,395	6,365	4,872	4,872	-728	-504
経常増減差額	260,347	444,898	324,563	251,837	227,810	228,034
特別増減差額	-9,885	4,090	3,511	0	0	0
当期活動増減差額	250,462	448,988	328,074	251,837	227,810	228,034
サービス活動増減差額率	6.7%	11.4%	8.2%	6.4%	5.9%	5.9%
人件費比率	62.6%	57.3%	61.3%	63.2%	63.2%	63.2%

（筆者加工）

²⁸ 引用ホームページ[9]

註：図表28：事業活動収支計画書について

・経常増減差額＝サービス活動増減差額＋サービス活動外増減差額

図表 29: 貸借対照表

勘定科目	(千円: 以下四捨五入)					
	実績値			計画値		
	2015年度	2016年度	2017年度	1年目	2年目	3年目
流動資産	1,511,508	1,515,386	1,580,027	1,815,757	2,083,261	2,272,139
現金預金	819,327	828,995	977,478	1,213,208	1,480,712	1,669,590
事業未収金	551,517	550,064	554,601	554,601	554,601	554,601
その他	140,664	136,328	47,948	47,948	47,948	47,948
固定資産	9,262,262	9,355,378	9,388,328	9,205,135	9,021,942	8,838,750
基本財産	4,062,542	3,915,396	3,769,494	3,769,494	3,769,494	3,769,494
その他の固定資産	5,199,720	5,439,982	5,618,833	5,618,833	5,618,833	5,618,833
減価償却累計分				(183193)	(366385)	(549578)
資産の部合計	10,773,770	10,870,764	10,968,355	11020892	11105203	11110888
流動負債	593,363	420,682	418,517	415,086	415,086	415,086
事業未払金	209,953	142,276	224,416	136,681	136,681	136,681
短期設備資金借入金	124,820	124,820	124,820	124,820	124,820	124,820
その他	258,591	153,586	69,282	153,586	153,586	153,586
固定負債	1,769,397	1,647,570	1,494,774	1,396,435	1,271,615	1,146,795
設備資金借入金	1,524,467	1,399,647	1,274,828	1,150,008	1,725,188	1,572,368
その他	244,930	247,923	219,946	246,426	246,426	246,426
負債の部合計	2,362,760	2,068,252	1,913,292	1,811,521	1,686,701	1,561,881
基本金	636,665	636,665	636,665	636,665	636,665	636,665
国庫補助金等特別積立金	1,941,910	1,884,424	1,808,901	1,711,372	1,692,694	1,595,165
その他の積立金	2,406,873	2,702,759	2,882,940	2,439,940	1,706,940	1,706,940
次期繰越活動増減差額	3,425,561	3,578,664	3,726,557	4,421,394	5,382,204	5,610,238
純資産の部合計	8,411,010	8,802,512	9,055,063	9,209,371	9,418,502	9,549,007
必要運転資金目安	589,752	567,520	592,841	604,962	608,034	608,034

(筆者加工)

厚生労働省²⁹は、再投下財産である社会福祉充実財産の用途について3つの順位をつけている。法人Kが第二創業の基盤となる転換戦略は、用途の第1順位「社会福祉事業における職員の処遇改善・新たな人材の雇い入れ」に、成長戦略である多世代共生事業は、第3位の公益事業に対応しており、戦略の方向性は国が社会福祉法人に期待するものと合致している。

4-7. 新体制に期待するリーダーシップ

4-7-1. 第二創業における理事長の決意と抱負

経営最高責任者である理事長の課題認識と抱負についてインタビューを行い、結果を「課題認識」と「第二創業における決意と抱負」の2項目に分けて図表30に整理した。

²⁹引用ホームページ[10]

註：図表 27. 貸借対照表について

- ・ 事業未収金は、サービス活動収益が一定であるため一定である。
- ・ 事業未払金は、サービス活動費用が一定であるため一定である。
- ・ 設備資金借入金の返済条件は、年間124,820千円である。
- ・ 2年目に新規事業のため、7億円の借入（年利0.08%、25年返済）予定

図表 30：理事長へのインタビュー結果の概要

課題認識	①理念の継承が利用者のくらしを豊にする最短で最良の道である。
	②自立した経営：カリスマリーダーシップからの脱却、経営リスクの見極めと回避。
	③事業拡大：外部環境をよくみてチャンネルを変える。異分野業種との交流。
	④人材育成によるケアの質への還元：経営層・若手管理職・専門職・一般職員
	④資源配分：適正な資源配分、設備投資により働く環境を整える。
	⑤ガバナンス強化：自立と権限委譲をすすめる。
第二創業における 決意と抱負	⑥合理化・省力化：生み出した時間をケアの質の向上に充てる。
	①歴史に引きずられない方向転換が必要。
	②苦難を乗り越える：内政の地固め、しんどい時期だが、そのタイミングにある。
	③腹をくくる：難題を含め現実を受け入れながら英断することが将来につながる。
	④新たな領域に目をつける：過去の人脈を生かす、新たな人脈づくり。
	⑤ガバナンス強化：自立と権限委譲をすすめる。
	⑥組織の継続、発展を目指す。

4-7-2. 第二創業に期待されるリーダーシップについて

5 拠点の施設長の協力を得て、第一創業におけるリーダーシップ、問題意識、第二創業におけるリーダーシップへの期待についてインタビュー（遠隔地の1名は書面で依頼し回答を得た）を行い、結果の概要を図表 31 に整理した。

図表 31：施設長へのインタビュー結果の概要一覧

第一創業	問題意識	第二創業
過去のリーダーシップ	問題意識	リーダーシップへの期待
・理念重視 理念浸透	・人材不足、人材流出	・トップの存在感
・ビジョンのわかりやすさ	・ビジネスモデルの流出	・トップからの発信
・社会への発信力・影響力	・人材育成システムが脆弱（管理職）	・カリスマリーダーシップからの脱却
・先駆的 ・地域貢献	・マンパワーへの依存	・殻を打ち破る
・根拠にもとづく	・非効率性	・求心力
・カリスマリーダー	・個人の資質への過剰な期待	・各拠点との補完関係
・スピード成長	・個人の業務負荷の増加	・ガバナンス強化 ・権限委譲
・スーパーマン（模倣困難）	・ガバナンスが未整備	・強い組織 ・効率性
・強大な求心力	・職務権限が不明確	・適切な業務分担による機能強化
・広告塔 メディアへの露出	・時代への適応力の遅れ（IT化他）	・人材育成による地盤固め
・人脈づくりに長けている	・設備投資の不足	・人や物への適切な投資
・起業家精神 ・牽引力	・一部理念の形骸化	・強みを生かした適材適所の人事
・トップダウン		・エビデンスの重視
		・仕掛けづくり
		・新たな価値の創出

5. 考察

5-1. 法人Kのライフサイクルと第二創業

法人Kは2017年に事業承継し、理事長が交代した。前理事長の就任は2002年であるが、それ以前から実質的な理事長として法人の広告塔となり、超人的なエネルギー

で町の小さな特養ホームを、県下5拠点38億収益規模の大規模社会福祉法人に成長させた。企業の寿命は、平均30年とされるが、前理事長が私利私欲に走らず、ノーマライゼーション理念を語り、火の玉のような激しい情熱と、先見の明をもってハラのすわった決断をし続けた結果である。

法人Kの組織のライフサイクルは、規模と様態からみて、最終段階である精巧化段階まできており、特養を核とした事業のライフサイクルは衰退期に位置するだろう。この段階は規模の拡大により組織が縦割りとなり硬直化するのが特徴であるが、法人Kは規模の拡大にガバナンスの整備が追いつかない状態が常態化した形でこの段階に突入しており、より行き詰まり感を抱えていると推察する。

第二創業の動因は成熟期から衰退期への行き詰まり感であると言われているが、法人Kも例外ではない。ライフサイクルに加え、介護福祉業界をめぐる外部環境のすさまじい変化と競争の激しさという圧力もその一因と考えられる。鉢嶺(2005)が、「第二創業」を、「既存事業の見直し・底上げから一步踏み込んで、既存事業の経営資源を活かしながら、あたかも新規創業のごとく、新規事業分野に挑んでいくこと」と言うように、この行き詰まり感の打開策は、現事業の延長線上にあるのではなく、一から事業を起こすのと同様の覚悟とプロセスを必要とすることがわかる。

5-2. 第二創業への道筋と戦略の優先順位

第二創業は成長戦略の実行を意味する。しかし、法人Kの現状を鑑みると、その前段階として、何を置いても転換戦略に取り組む必要がある。4-4-6節の図表25で労働生産性増減率と売上高成長率からみた理想領域について述べたが、法人Kが理想領域に入るにはまずは人材確保と定着が不可欠である。人の確保戦略上のポジショニングは、売り手に対してどうするかである。法人Kがよい人材を獲得するには、まずは地域格差や職務負荷の差による報酬配分を見直す必要があり、まさに今がそのタイミングといえる。ただし、働き方改革の同一労働同一賃金の縛りが2年後に待ち構えているため、報酬の配分については将来の原資増加を見越して慎重に意思決定することが求められる。法人Kの場合は、大量にはないが、離職による人の流出があり、補充が間に合わぬまま、配置基準ぎりぎり現場が踏ん張っている施設がほとんどである。人員が減れば一人当たりの業務負担が増え、労働生産性は一時的には上がるが長くは続かない。採用と定着を推し進め人員の絶対数を増やすことが先決である。人員を増やししながら、同時に新人事制度を軌道にのせるとともに、管理職をはじめとする新たな教育システムを整備し、法人の人材育成のしくみを確立することが重要である。

法人Kは、今まで人材調達は買い手市場の時期を長く経験してきた。未曾有の人材不足にスタートダッシュが遅れ、次の一手が打てないまま時間経過しているが、労働環境改善に向けた人と設備への資源配分を増やすという180度の転換戦略を最優先に行わねばならない。

段階的改善戦略である設備投資は、管理職の間接業務や、介護職員の記録上の負荷を軽減し、本来業務であるケア、イノベーションにつながるディスカッション、情報収集などの時間捻出をはかるものである。現場の改善であるから、現場の声を十分反映しつつ設備投資の意思決定をしなければならない。

専守・防衛戦略は組織としてリスクへの備えを強化するものである。自然災害の脅威は経済的打撃が多く、経営を左右しかねないため対策を講じておく必要がある。

以上3つの戦略は同時並行でスピード感をもって行う。

まずは、成長戦略を除く3つの戦略の実行で体力をつけながら人の育成を強化し、ケアの水準を上げて、成長戦略に踏みこむという道筋となるだろう。

5-3. 第二創業で成すべきことは何か

社会福祉法人という法人格で高齢者分野の社会福祉事業を使命としている以上、企業革新型第二創業（図表26①）に踏みこむことはできないが、経営革新型第二創業という括りの成長戦略（図表26②③）は可能と考える。成長戦略は経営者と職員が共に夢を描くことができるものである。成功すれば職員のモチベーションや組織コミットメントを高め、組織内の結束が高まる可能性が高い。半面、失敗すれば組織がバラバラになる危険性を孕み、打撃は大きい。したがって法人Kの成長戦略の1つ経営革新型第二創業（図表26③）である多世代共生事業は、法人の将来的な成長の試金石として、なんとしても成功確率を高めなければならない。法人Kの創業は特養施設であり、在宅事業は後発である上に、営利企業との市場競争が激しいため、苦戦しているが、ここで選択と集中で差別化し、イノベーションを作り出すことができれば、法人の活力が高まる。

「第二創業」を成功に導く最大のポイントは、既存事業の持つ“強み”をいかに次の段階に活かせるかどうかである。あらためて法人Kの強みが何かを考えると、永年の施設ケアで培ったケアの質と地域とのゆるぎないつながりと信頼関係、その積み重ねにより作り出された人脈とロイヤルティであろう。ノーマライゼーション理念に基づき、利用者の尊厳と主体性を主軸とした徹底的な利用者目線を追求し、認知症ケアや看取りケアの実践については社会や地域から評価と信頼を得ている。ここは他法人

が容易に真似のできない強みの部分である。

しかし、LTC の質でチャンピオンになろうとするには、ケアの質評価のしくみづくりを行い、改善を重ねながらケアの専門性と質を向上させることで、最適なケアを提供するとともに、固有のセールスポイントを示すことである。法人Kの場合、「認知症ケアやターミナルケアで利用者の高い満足を得ていた」という事実が時の流れや人の入れ替わりによって風化していることが特徴である。ケアの質評価のしくみを整備し、根気強く質を評価し、改善する取り組みを重ね、法人の強みを盤石なものとしなければならない。

また、地域包括ケアシステムの構築に向け、医療と介護の連携が強く求められているが、こちらは立ち遅れているため、法人Kが得意としてきたターミナルケア等を足がかりとして、医療との連携可能性を模索し、時代の要請に応える必要があるだろう。

経営革新型第二創業（図表 25）には介護保険サービスを新たな顧客に提供する戦略と（図表 26③）と、介護保険外サービスを既存顧客に提供する戦略（図表 26②）の2つが考えられる。後者については社会福祉法人としての縛りがあり、必要に応じて組織分割が必要となる。しかし、LTC の最終ステージを担う事業者として、高齢者のエンドケアニーズで必要とされるサービスは肌感覚でつかんでいるはずである。これらを可視化しセグメント化することで新たな LTC のサービスを創出する可能性は残されている。

今後、より高齢化が進展する中で、今は一元化されていない高齢者が必要としているサービスにつながりをもたせた、ライフタイムバリュー（Life Time Value）の向上につながるものが望ましいと考える。ライフタイムバリューとは、ある顧客が生涯を通じてどのくらい利益に貢献するかを算出したもので、「顧客生涯価値」とも呼ばれ、顧客が解約したりブランドを変更したりするまでの期間に得られる価値を指す。

シンクタンクの経験的な知見によると³⁰、ライフタイムバリューを高めるマーケティングのポイントは、1)顧客一人あたりのシェアを高めること：顧客一人あたりの総需要における自法人の利用比率を高めることを指す。2)関連するニーズまで視野を広げること：顧客の目の前のニーズだけでなく、そのニーズに関連する需要まで注意深く観察することで、ライフタイムバリューの向上につながる新たな需要の掘り起こしを狙う。3)顧客の需要が発生するタイミングを見極める：顧客情報や顧客との関係性を活用することで、顧客に需要が発生するタイミングを逃さず掴む。4)継続的に利

³⁰ 引用ホームページ[11]に基づく

用する価値を高める：主たるサービスのみならずアフターサービスや体験価値を高める工夫をすることによって、継続的に利用し続けてくれる顧客を増やす。5) 顧客とパートナーの関係を築く：顧客を消費者として捉えるのではなく、ブランド向上のパートナーとして捉えること。の5点である。

ライフタイムバリューを向上させる具体的な提案として、図表 26 の介護保険内サービスでは、今よりも予防の部分に注目すべきである。現在、一拠点でリハビリ特化型デイサービス事業が好評で利用者を増やしている。地域特性をみながら健康な段階の高齢者を顧客として迎え入れるのも一手である。介護保険外サービスでは、二拠点で行っている低価格ライフサポートケアシステムのリニューアルや、特養入居前、エンドケア後のアフターニーズに対応した新サービスなどが考えられる³¹。

これは筒井（2014）が「今後展開される地域包括ケアシステムにおいては、サービスの提供主体が公私混在する中で、ケアの本質的機能の底上げだけでなく、表層的機能に関わるマーケティング戦略が必要とされる可能性が高い」³²と述べていることにつながる。新規の顧客（利用者）をリピーターに変え、既存顧客（利用者）の維持率を保ち、個々の顧客のシェアを維持してライフタイムバリューを向上させ顧客資産を築いて収益の確保を狙うことは、法人Kが経営基盤を安定させ高く跳ぶために必要な経営手法であると考えられる。

5-4. リーダーシップ：『理念の第一創業』から『人材育成の第二創業』へ

リーダーシップとはリーダーが人々の心をひとつにする働きかけであり、フォロアーに（自律的な）意識の変化を積極的に促す行為である。企業を成長させている経営者に共通したリーダーシップの必須条件は、ビジョン(Vision)、ミッション(Mission)、パッション(Passion)、アクション(Action)の4つを充たし、それぞれの領域に力を注いでいることである。理事長インタビューを上記4項目に分けて、図表 32 に整理した。

この中で、ビジョンは、リーダーの中に「こうなりたい！」と内側から湧き上がってくる確固たるイメージのことで、「過去」「現在」「未来」という時間軸で構築された未来の姿である。リーダーの明確なビジョンは大きな差別化となる。ミッションは、「達成すべき任務」、「伝道すべき使命」のことである。これは、想定外の事態に立ち至った場合の原理や原則となり、多様な価値観を持つ人たちの明確なゴールとなり、新入職者の選択の理由となり、それを目指す人たちのモラルの向上に役立つ。パッシ

³¹ 註：しかしこれには組織分割等が必要となり、現在の法人組織のままでは難しい。

³² 筒井(2014)

ヨンはミッションを果たすべく艱難辛苦を受けていく情熱のことである。アクションは、世界に対して己が能動的に働きかけていくことである。

図表 32： 理事長インタビューまとめ

	ビジョン (示すべきもの) 高齢者の豊かな暮らしをつくる。	
ミッション (伝えるべきもの) ノーマライゼーション 理念、地域貢献	リーダー シップ	アクション (具体的行動) 人材育成強化、 戦略的設備投資、ガ バナンス強化、 新規事業への挑戦。
	パッション (支えるもの) 腹をくくって地道に 人を育て、ケアの質 を高め、事業を継 続・発展させる。	

理事長のインタビュー結果(図表 30)と、各拠点の施設長へのインタビュー結果(図表 31)を比較すると、ほぼ、ベクトルは一致しており、特別なベクトル合わせは必要ではないことがわかる。したがって、トップリーダーは、創業者の功績に敬意を払いつつ、自らの言葉でミッションを伝え、ビジョンを語り、戦略に基づいて粛々とアクションを起こすことが何より重要である。各拠点の施設長へのインタビューでは、新たなリーダーシップへの期待として、トップの存在感、トップからの情報発信を望んでいた。また、カリスマリーダーシップから脱却し、殻を打ち破ってほしいという期待も大きい。現場職員の新体制に対する期待の大きさも語られていた。組織全体のモチベーションを上げるためには、新たなリーダーが折に触れて語ることである。

ロビンズ他(2016)は、ビジョナリー・リーダーシップとは、現状の改善につながるような現実的で説得力のある魅力的な将来ビジョンを創り上げ具現化する能力である。そのビジョンをうまく作り上げて実現すれば、きわめて影響力が強く、実際にそ

のための技術や能力、資源を引き出して、活力に満ちた未来をつかめると述べている³³。法人Kのビジョンは高齢者の豊かな暮らしをつくることである。その際に今まで大切にしてきた徹底的な利用者目線とライフタイムバリュー向上に向けたマーケティングの必要性を職員に示し、価値観を共有する場づくりとトップの語りが効果的だと考える。また、法人Kのミッションである“ノーマライゼーション”は普遍的な概念であるが、少子超高齢化が進展し、一億総活躍が求められる社会の変化に対応し、地域包括ケアシステムの中で地域貢献を果たすには、サービスの受け手の多様性を大きくインクルーズするというエッセンスを加えて伝えることで、より時代に合った礎になると考える。

法人Kの第一創業は、措置の時代に、ノーマライゼーションという理念を掲げ、職員にそれを伝え、浸透させることに焦点を当てた、カリスマ創業者による「理念の創業」であったといえる。しかし、介護保険導入を経て、高齢者介護が措置から契約へと変化を遂げ、改めて法人の経営戦略として人材確保・人材育成の重要性が明らかになった。二代目に事業承継を果たした法人Kの第二創業は超高齢多死社会に質の高いLTCの安定供給と、新サービスの模索による顧客価値の提供に焦点を当てた「人材育成の創業」といえるだろう。

人材の確保と育成を核とした第二創業では、インターナル・マーケティングの考え方を使ったリーダーシップを提案したい。なぜならば3節の5で述べたとおり、インターナル・マーケティングは、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理するために組織が従業員に対して行うアプローチであり、その目標や最終の影響先を従業員にではなく、顧客（利用者）満足度・売上高の向上においているためである。法人の限られた財政状況で資源を配分するにあたり、第一創業ではその成果が従業員満足と顧客満足の両者にどのように反映され、売上高成長率にどう影響しているかでモニタリングするという発想が、乏しかったことは否めない。第二創業時の経営ではここは不可欠と考える。今後ますます介護人材は希少価値となる。人が定着し、人が育ち、確実に顧客（利用者）に質の高いケア・サービスが提供され、従業員の仕事に対する満足が高まり、さらにケアの質が向上して顧客（利用者）が増え、収益が増えるという好循環を作り出す、胆力あるリーダーシップが期待される。

³³ スティーブン・P. ロビンズ他（2016）

5-5. リーダーシップを発揮するためのガバナンス強化

理事長および各拠点の施設長インタビューでは、ガバナンス強化と権限委譲の推進が共通して語られた。理事長は各拠点の自立した経営を望んでおり、拠点の施設長は権限委譲を求めている。ガバナンス (governance) とは、一般的には統治や統制という意味で、企業では「コーポレートガバナンス」すなわち「適切な、または望ましい決定や活動を企業が行うための仕組み」を意味する言葉が使われている³⁴。

改正社会福祉法人の5つの柱のひとつに「経営組織のガバナンス強化」がある。同族経営が多い社会福祉法人の私物化を避けるために、評議員会設置の義務付け、評議員の役割や権限・責任の明確化など、企業同様のガバナンス規定が設けられた。法人Kは、法改正前より役員会は適時開催して運営に対する活発な議論を行って来た。しかし、経営が複雑化高度化する中、改めて役員会の在り方を見直す必要がある。

一般的に、社会福祉法人の場合は、その成り立ちにより、理事長や特定の理事者に権限が集中してしまうと、内部統制が無効化しやすいことが指摘されている。法人Kは職員数780人規模で、事業内容が多岐に渡る大規模法人であり、内部統制と権限委譲のしくみがなければ、組織が機能不全に陥る。したがって、新理事長がリーダーシップを如何なく発揮するためには、ガバナンスの強化と適切な権限委譲が不可欠である。

なお、企業の世界では、2015年6月にコーポレートガバナンスコードが発表され、新たなガバナンス論が登場し、政府の成長戦略の一環に位置づけられた。ここでは経営の規律維持に留まらず、ステークホルダーからの信頼確保を通じた経営基盤の強化、その結果として企業の持続的な成長を企図している³⁵。社会福祉法人のステークホルダーは、地域社会、施設利用者とその家族、行政、連携機関、職員などが挙げられるが、法人Kの場合、各拠点にボランティア、家族会・家族OB会・後援会会員などが多数存在するのが特徴である。これらの大部分は、法人理念や運営方針に対して理解のある、ロイヤルティの高い人々である。

近藤 (2014) は、新しいサービスパラダイムは、顧客の短期的価値から生涯価値に変化していると言っている³⁶。法人Kが第一創業以来長期間顧客 (利用者) に対して魅力を持ち続けてきたという強みを生かし、あらたなる法人Kの魅力を作り出すために、ステークホルダーとの対話の促進と合意形成を重視するコーポレートガバナンス

³⁴ 柳川 (2015)

³⁵ 柳川 (2015)

³⁶ 近藤 (2014) p. 10

の強化が第二創業の課題である。

6. 結論

社会福祉法人Kをケースとして取り上げ、第二創業に向けた経営戦略とリーダーシップについて検討した結果以下のことが明らかになった。

1. ポーターの5因子モデルで法人Kの外部環境をみると、「介護業界の競合の脅威（一事業者あたりの平均利用者数）」「売り手の交渉力（人材確保の難易度）」「買い手の交渉力（利用者集客の難易度）」は将来悪化傾向であり、利用者集客の難易度に加え、人材確保の困難さが深刻化することが予測される。
2. 法人Kの経営指標を競合他法人と比較すると、収益性、自己資本比率、労働生産性が平均を上回り、（売上高）成長性、一人当たりの人件費、労働装備率、設備生産性、総資本回転率が平均を下回る。収益性への偏りに特徴がある。
3. 労働生産性を売上高成長性が上回る理想的なポジションを目指し、人に対する資源配分と設備投資に注力する転換戦略を最優先として経営基盤を固めつつ、成長戦略に踏み込む必要がある。
4. 第二創業では、法人Kの強みであるケアの質のさらなる向上により差別化をはかると同時に、多世代共生事業を試金石とし、ライフタイムバリューの向上につながるサービスを創出し、顧客資産を築く。
5. 事業承継を機に「理念の第一創業」から「人材育成の第二創業」に向けて、法人内のベクトル合わせはできている。リーダーがビジョンを示し、ミッションを語り、パッションをもってアクションを起こす、ビジョナリー・リーダーシップの発揮が求められる。そして、人への資源配分の成果を従業員満足と顧客満足両者から評価し、根気強く好循環を作り出していく胆力あるリーダーシップが期待される。
6. リーダーシップを如何なく発揮するには、ガバナンスの強化が急務である。内部規律の強化に留まらず、新たに法人Kの魅力を作り出すためには、多様なステイクホルダーとの対話の促進と合意形成を重視する、コーポレートガバナンスの強化が第二創業の課題である。

7. おわりに

社会情勢が不透明な中、社会福祉法人をめぐる経営環境は想像以上に厳しくなることが予測され、どこまで柔軟かつ迅速に対峙できるかが組織の明暗を分ける。変えて

はいけないものと変えなければいけないものをしっかりと見極め、新たな経営戦略とリーダーシップのもと、組織が一枚岩となり、前進あるのみである。

本稿は、一事例のケース・スタディーであり、経営戦略・リーダーシップについての知見は個別性が強く、一般化はできないという限界がある。

謝辞

論文作成にあたり、ご指導くださった兵庫県立大学大学院経営研究科小山秀夫特命教授、筒井孝子教授、鳥邊晋司教授、藤江哲也教授、ご協力いただいた法人の皆様、そして学びを支えてくださった医療マネジメントコース8期生、介護マネジメントコース4期生の皆様に深く感謝申し上げます。

参考文献（引用文献を含む）

- [1]市川禮子 (2014) 『ひと・いのち・地域をつなぐ』 東信社。
- [2]遠藤功 (2011) 『経営戦略の教科書』 光文社。
- [3]小野達也 (2008) 「ソーシャル・クオリティとは何か？その基礎的検討」『社会問題研究』 2008、57(2)、pp. 1～26。
- [4]小野善生 (2016) 『最強のリーダーシップ理論集中講義』、株式会社日本実業出版社。
- [5]恩蔵直人 (2016) 『マーケティング』 p. 60、日本経済新聞出版社。
- [6]近藤隆雄 (1997) 「サービス・マーケティング・ミックスと顧客価値の創造」『経営・情報研究』 No. 1、p. 77。
- [7]近藤隆雄 (2014) 『サービス・マネジメント入門』
- [8]近藤隆雄 (2018) 『サービス・マーケティング』 生産性出版。
- [9]佐竹隆幸 (2017) 『現代中小企業のソーシャルイノベーション』 PP229-233、同友館。
- [10]信金中央金庫地域・中小企業研究所 (2017) 「企業存続の命運を握る”事業承継”のあり方とは①—来たるべき”大廃業時代”を乗り越えるために—」『産業企業情報』 29-13、2017. 12. 8、pp. 3-4。
- [11]スティーブン P. ロビンス他 (2016) 『マネジメント入門 グローバル経営のための理論と実践』 p. 396、ダイヤモンド社。
- [12]佃純誠 (2007) [価値創造戦略とマネジメント・システム、『産業経営研究』 第 29 号。
- [13]筒井孝子 (2016) 「ケアの質評価：国際的な到達点と日本の今後」『社会保障研究』

Vol. 1、No. 1、pp.129-147。

- [14]筒井孝子 (2014) 「地域包括ケアシステム構築する人材に求められる視点」『CUC View & Vision』 pp. 4-8。
- [15]宇津隆一 (2015) 「社会福祉法人におけるガバナンス強化とは」『みずほ情報総研レポート』 Vol.10、pp. 1-6。
- [16]P.F ドラッカー (2007) 『非営利組織の経営』、ダイヤモンド社。
- [17]鉢嶺実 (2005) 「脚光を浴びる「第二創業」－既存事業の“行き詰まり感”の打開に向けて」『産業企業情報』 16-9。
- [18]開本浩矢 (2017) 『入門 組織行動論 (第2版)』 pp.128-141、中央経済社。
- [19]牧野恭典 (2017) 「社会福祉法人制度改革と今後の福祉法人経営」『神戸医療福祉大学紀要』 Vol.18(1)、pp.107-124。
- [20]水野由香里 (2013) 「組織のライフステージをたどる組織の成功要因」『赤門マネジメントレビュー』 12巻4号、pp.285-294。
- [21]平岩英治 (2012) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」『経営戦略研究』 Vol. 6、pp.91-113。
- [22]平塚力 (2006) 「非営利組織の成長と経営者の役割－社会起業家としての役割を中心に－」『The Nonprofit Review』 Vol16、No. 1&2、pp.15-24。
- [23]深山誠也 (2014) 「社会福祉法人のマネジメント－高齢者介護組織の事例研究－」『Transactions of Academic Association for Organizational Science』、Vol. 3、No. 1、pp.44-49。
- [24]柳川範之 (2015) 「コーポレートガバナンス：根底にある考え方から今後の課題を展望する」『月刊資本市場』 (No. 361)。

引用ホームページ

- [1]竹村和弘 (2017) 「障害があってもなくても誰もが同じ地平で生きていく インクルーシヴ社会を理解する」。
<https://biblion.jp/articles/tJ5k2> (2018年6月3日アクセス)
- [2]厚生労働省 (2000) 「社会的な援護を要する人々に対する社会福祉のあり方に関する検討会」報告書。
https://www.mhlw.go.jp/www1/shingi/s0012/s1208-2_16.html
(2018年6月3日アクセス)
- [3]日本経済新聞 (2017年10月30日版) 「放置できない中小企業の後継者不足」。

- <https://www.nikkei.com/article/DGXKZ02290616031102017EA1000/>
(2018年6月3日アクセス)
- [4] 中小企業庁 (2016) 「事業継承ガイドライン」。
<http://www.chusho.meti.go.jp/zaimu/shoukei/2016/161205shoukei2.pdf>
(2018年6月3日アクセス)
- [5] 経済産業省 (2016) 「小規模企業白書概要 平成28年4月中小企業庁小規模企業振興課」。<http://www.meti.go.jp/press/2016/04/20160422002/20160422-b.pdf>
(2018年6月3日アクセス)
- [6] 日経ビジネスオンライン (2009) 「日経ビジネスが描いた日本経済の40年：人も企業も寿命がある～企業は永遠か(1)」。
<https://business.nikkeibp.co.jp/article/manage/20090203/184816/>
(2018年7月7日アクセス)
- [7] 帝国データバンク 「医療機関・老人福祉事業者の倒産動向調査」2018年1月16日。
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/p180101.pdf>
(2018年7月7日アクセス)
- [8] 兵庫労働局 一般職業紹介状況(平成30年3月分及び平成29年度分) 2018年4月27日。
<https://jsite.mhlw.go.jp/hyogo-roudoukyoku/content/contents/h3003-ippanshokaijokyo.pdf> (2018年7月7日アクセス)
- [9] 厚生労働省 平成29年度介護事業経営実態調査結果の概要。
https://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/jittai17/dl/h29_gaiyo.pdf
(2018年8月6日アクセス)
- [10] 厚生労働省 社会福祉充実計画。
https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/seikatsuhogo/shakai-fukushi-houjin-seido/dl/04-01.pdf (2018年8月6日アクセス)
- [11] ソフトバンク コマース&サービス株式会社 Marketing Bank。
<https://www.marketingbank.jp/special/cat04/130.php>
(2018年7月7日アクセス)
- [12] 厚生労働省 農林水産省 経済産業省、地域包括ケアシステム構築に向けた 公的介護保険外サービスの参考事例集 保険外サービス活用ガイドブック。
<http://www.meti.go.jp/press/2015/03/20160331007/20160331007-1.pdf>
(2018年7月7日アクセス)