

社会福祉法人経営における地域社会との共有的価値

－ HグループA法人の経営分析を通して －

辰 巳 政 典

キーワード：社会福祉法人経営、共有的価値、CSV、地域社会活動、三方よし

1. はじめに

厚生労働省は、平成29年4月に「社会福祉法等一部改正」を全面的に施行した（厚生労働省2017）。これは、公益性・非営利性を確保する観点から制度を見直し、国民に対する説明責任を果たし、地域社会に貢献する法人の在り方の徹底を目的とした制度改革であった。この主な内容としては、（1）経営組織のガバナンス強化、（2）事業運営の透明性の向上、（3）財務規律の強化、（4）地域における公益的な取組を実施する責務、（5）行政の関与の在り方の5点であった。

すなわち、社会福祉法人には、本来の使命である社会福祉事業の実施主体として最大限、効率的・効果的な経営に努め課税免除など様々な優遇措置が設けられていることから社会や地域に貢献することが求められている。

特に新たな地域福祉ニーズに対応した先駆的・独創的な福祉サービスへの取組み、地域の中の拠点施設としての地域への貢献、在宅を支えるサポート体制の整備などの取組みが重要になると示された（福祉サービス提供主体経営改革に関する提言委員会2013）。

近年、民間企業においても社会的責任を果たすCSR（企業の社会的責任）活動の取組みは、活発化している。白潟ら（2005）は、企業のCSR活動について、最近生まれた概念ではなく、企業が社会的な責任を果たすという考えは、国の内外を問わず古く

から存在していたことを述べており、日本でも『近江商人』の商売に対する基本理念に、CSR活動の考え方を映し見ることができる。

例えば、青木（2016）は、近江以外の全国各地で行商するなか、行商先の人々と信頼関係を築いていく必要性から、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の『三方よし』の理念を築いたと述べている。この考え方を現代に置き換えると「売り手」は企業自身であり「買い手」は顧客・消費者・取引先ということになる。そして「世間」は、まさに社会そのものを表している。つまり商売とは、自分だけが利益を得るのではなく、お客様にも社会にも利益をもたらす必要があるという考え方である。社会やお客様の利益を考えなければ、企業が利益を獲得し続けることは難しいということを述べている。

白潟ら（2005）は、このCSR活動の中においても、特に本業の社会貢献度を高めてCSV（共有的価値の創造）を開発すること、事業そのものが新たな社会的価値を創造し、社会課題の解決と企業の成長の両立を目指すことが重要と指摘している。

2017年度現況報告書等の集約結果からは、社会福祉施設を経営する社会福祉法人の数は20,645法人となっており、1990年度の10,071法人と比べると、約30年間で約2倍に増加している（独立行政法人福祉医療機構2017）。

一方で、介護保険制度が導入された2000年度と2017年度の社会福祉施設の経営主体の状況を見ると、サービスの多様化や経営主体の多元化が進み、他の経営主体の経営数も大幅に増加し、社会福祉法人の経営する施設等が全体に占める割合は微減し、介護事業に多く経営主体が参入してきたことがわかる（独立行政法人福祉医療機構2019）。

昨今の社会情勢の中では、「介護」、「高齢者」、「障害福祉」、「待機児童」、「ひきこもり」、「生活困窮者」等、社会の課題は、多様化・複雑化し続けている。こうした課題は、以前は家族や地域自治会による助け合いによって対処されてきた面が多いが、今日の都市化・過疎化、若年層を中心にした都市部への人口流出や家族のつながりが希薄化する中で、地域の助け合いは弱体化してきている。そのような中で、サービス事業者は、福祉という概念に捕らわれず、地域と連携して公的制度だけでは対応できない課題に対処していかなければならないが、とりわけ社会福祉法人には、これまでの設立の経緯から、地域における公益的な取組みによる貢献が求められているものと考えられる。

すなわち、これからの社会福祉法人経営では、共有的価値を創造し、地域における課題解決と組織の成長の両立を目指した取組みが必要であると考えられる。

2. 研究目的

本研究では、社会福祉法人経営に『三方よし』を経営理念として取り入れ、近年、事業を展開しているHグループのA法人のO市における地域課題を分析し、2016(平成28)年から2018(平成30)年の財務資料を基に、A法人のグループ化される前後の変化を検討するとともに、A法人におけるO市エリア事業の地域社会活動が及ぼす影響について考察を行う。

これらの分析を通して、社会福祉法人経営において、地域社会との共有的価値の創造することの意義を考察することを目的とした。

3. 研究対象と方法

3-1 研究対象

3-1-1 Hグループの概要

研究対象となるA法人は、Hグループに属する。Hグループでは、医療サービスと社会福祉サービスを合理的に結び付け、社会的な手助けを必要とする者が、安心して暮らせるようにするための包括的な事業を推進することで、持続可能な社会づくりへ貢献することを目的としている。

このグループは、K市内に法人本部を置き、H県内や関東方面に高齢者福祉事業・児童福祉事業の拠点を持つ、1つの医療法人(1994・平成6年設立)と2つの社会福祉法人(1992・平成4年/1993・平成5年設立)の3つの法人が集まって生まれた共同事業体である。各法人は設立当初は、社会福祉事業法(現社会福祉法)による措置制度の福祉サービスの受け皿機能を果たしていた。そして、2000(平成12)年の構造改革以降は、各法人とも、地域に密着しながら自立した活動を行っていた。

しかし、変化の激しい社会情勢の中で「持続可能な福祉」のあるべき姿を追求し、3法人がより有機的に繋がりシナジー効果を発揮するために、2016年より介護・医療・保育、IT技術など様々な取組みを連携し展開するグループとしての取組が始められた。

その後、2017(平成29)年の社会福祉法改正に合わせてるようにグループを設立し、在宅診療や地域密着型事業、サービス付き高齢者向け住宅の運営等の地域包括ケアシステムの一旦を担う事業を中心に展開し、現在(グループ売上約120億円、事業所数約135事業所、従業員数約2,600人)に至る。

3-1-2 A法人の概要と事業

1997(平成4)年設立され、高齢者福祉事業及び児童福祉事業を展開、特に児童福祉事業に関しては関西圏だけではなく、関東圏においても事業を展開している。現在、職員数769名(正職員426名・パート職員340名)で、以下のようなサービスを実施している。

平成28年度～30年度の事業展開としては、平成28年4月認可保育所1ヶ所を開設した後、平成28年7月事業所内認可保育所1ヶ所、平成29年3月小規模多機能型居宅介護事業所1ヶ所、同年4月病後児保育所1ヶ所を開設、認可保育所5ヶ所を幼保連携型認定こども園に移行した。

平成30年4月には、企業主導型保育1ヶ所・認可保育所1ヶ所を開設、平成30年5月認知症対応型グループホーム1ヶ所開設、平成31年4月認可保育所1ヶ所開設した。

表1 A法人の事業内容

特別養護老人ホーム	3	小規模多機能型居宅介護	4
短期入所生活介護	4	地域密着型特別養護老人ホーム	1
認知症対応型グループホーム	4	認知症対応型デイサービス	2
ケアハウス	1	デイサービスセンター	3
居宅介護支援事業所	3	在宅介護支援センター	2
計画相談支援センター	1	こども園・保育園	14

3-2 研究方法

まず、今後の地域包括ケアシステムにおいて、A法人における経営戦略は、地域社会との共有的価値を高めることが求められることから、A法人が所在するO市の外部環境について、地域医療情報システムで収集したデータや介護保険事業計画から地域課題をSWOTフレームワークによって分析を行い、地域への貢献について検討した。

また、実際にO市エリアにおいてA法人がどのような地域活動を実施してきたかを取りまとめた。

次に、A法人における3年間の財務データを用いて、①総資産と資産・負債・純資産の構成比率と推移、②サービス活動収益、サービス活動費用、サービス活動増減差額の構成比率と推移、③費用構成の推移、④経常増減差額、当期活動増減差額の構成比率とその推移、⑤資金収支の推移の5つの視点から分析を行った。

最後に、A法人O市エリアの平成28年から3年間の活動によって、地域属性(人口・

高齢化率・高齢者数・認定率・認定者数)、A法人の財務・労務状況(事業収益・事業収支差額・稼働率・人件費率・離職率)、Aの業績・活動(職員1名あたりの事業収益(千円)・市内利用率・平均介護度・地域活動の実施(活動種別数))の変数間の関連性について Pearson 相関係数を算出し、整理を行った。その後、地域活動と関連性のみられた変数について事業内容別に平成 28 年から 3 年間の経年的変化を分析した。

4. 研究結果

4-1 A 法人が立地する〇市エリアの現状と事業内容

4-1-1 〇市エリアの外部環境分析

〇市エリアは、面積 92.94k m²、人口 48,580 人の地方都市型医療圏域のエリアである。人口推移(図 1)は、2025 年に 45,673 人(2015 年比 6%減少)、2040 年に 39,710 人(2015 年比 18%減少)と推計されている。75 歳以上の高齢者人口は、2015 年に 5,883 人であったが、2025 年には 8,011 人(2015 年比 36%増加)、2040 年には 8,269 人(2015 年比 41%増加)と推計されている。

〇市の第 7 期介護保険事業計画によると平成 28(2016)年度末時点での認定者総数は 2,222 人、認定率は 17.1%と全国平均レベルであった。そのうち要介護 3 以上は 851 人、要介護者数に占める割合は 52%と高い。要介護認定者数は全国認定率を用いた推計によると、2025 年に 2,438 人(2014 年比 54%増加)、2040 年に 3,119 人(2014 年比 97%増加)と推計されている。

また、この地域では、急性期医療病床は全国平均程度に確保されているが、慢性期医療病床については全国平均を下回っており、その分を介護保険によるベッドでカバーしている。その結果、一人当たりの介護費増に繋がっているものと推測される。このため、医療費は、全国平均であるのに対して、介護費は全国平均を上回る結果となっている。JMAP 地域医療情報システムを用いて算出した医療介護需要予測では、2025 年から 2030 年頃をピークに下降傾向である。

しかし、介護人材は、全国平均を下回る数値となっており、今後、介護人材の確保が大きな課題となると予想されている。限られた人材、財源の中で今後の医療介護機関の連携を推進するなど、地域全体での取組が必要となる。

平成 28 年度末時点の〇市エリア事業の SWOT 分析を行った結果、地域の医療ニーズへの対応については、施設サービス・在宅サービス共に主治医や関連機関との連携や自法人の看護体制の強化が必要であると考えられた。

この地域には、老々介護世帯や独居高齢者の増加や近所づきあいの希薄化により、外出の機会や困りごとや不安ごとの解決の機会を逃している高齢者が増えている。このため、地域で安心して暮らすための環境整備を行うために、他の医療機関との連携や自施設の看護体制強化により医療ニーズに対応した施設サービスを行うことや病院退院後の在宅介護への不安への対応に適したサービス内容の強化、居宅介護支援事業所における地域に向けての相談機能の強化が求められることがわかった。

また、病院や各事業所との連携強化も重要な役割と考え、総合ケア福祉施設として、地域社会・地域活動と連携した支援体制の整備を計画すべきと考えられた。

これらの対応は、平成 29（2017）年度の社会福祉法人制度改革では、地域社会に貢献する法人の在り方の徹底を目的とした制度改革に基づくものであり、当グループが設立された目的とも重なる。

地域における課題と施設運営における課題、利用者様や利用者様家族における生活環境課題等の地域社会ニーズの解消が重要と考えられた。

表 2. A法人の〇市エリアのSWOT分析クロス分析（筆者作成）

		強み	弱み
A法人 Cエリア 平成28年度末時点の SWOT分析クロス分析		①嘱託医が協力的であり、医療ニーズの高い利用者の受入れ可 ②自社で、初任者研修や実務者研修等を行っている。 ③入所・短期入所サービス、通所介護、訪問介護、居宅介護 小規模多機能、グループホーム等の事業を複合展開している の介護サービス全般を行っている。 ④在宅介護支援センターがあり、相談窓口となっている。 ⑤個別対応のユニットケアの入所施設がある	①エリアには、自社の医療系サービスがない ②各事業所間の職員連携が不十分 ③看護師の人材確保が不安定 ④セラピストの確保が遅れている ⑤開設から15年が経ち、大規模な修繕工事が必要 ⑥グループ理念の浸透が不十分 ⑦介護人材の不足
機 会	1地域密着型事業の普及が望まれている 2エリアにおけるリハビリ連携が必要 3回復期病院から在宅復帰する際のサービスの受け皿が必要 4社会福祉法人による地域公益的な取組が検討されている 5小規模多機能型居宅介護連絡会がある 6医療圏域に総合医療センターがある 7看護師の増員により加算取得が見込まれる 8外国人介護人材の受入れが始まる	①×③⑥ 病院退院後の在宅介護への不安をサポート ②×⑧ 外国人介護人材の教育をサポート ③×①②③ 在宅復帰に対するサポート ④×④ 地域福祉の相談窓口に関するサポート ⑤×⑦ 医療ニーズにも配慮した生活空間のサポート	①×③⑥⑦ 他の医療機関との連携、自社の看護体制の強化 により医療ニーズの対応に強い施設作り ②×②④⑤ 地域における事業所連絡会を立ち上げ、連携を 強化する機会がある ③④×②⑦ 医療職種に関する理解と採用計画 ⑥×①④ 三方よしのグループ理念に基づく運営方針 ⑦×⑧ 2025年以降を視野に外国人介護人材の受入れ 体制を構築する
脅 威	1大規模施設の開設予定があり、サービス間の利用者移動 2介護業界の人材不足 3老々介護や独居高齢者の世帯が増える 4近所づきあいの希薄化 5地域の介護人材の不足から箱物サービスは限界をむかえる 6地域共生に向けて障害事業に関する地域ニーズが膨らむ 7特養利用者の平均介護度が高い介護負担が増える	①③×① 総合ケア福祉施設の複合事業展開と医療ニーズ対応 により、他社サービスとの差別化を図る ②×②⑤⑦ 指導教育体制を構築し、人材の発掘から育成 介護負担軽減に向けて、介護ロボットの導入 ③④×③④⑥ 地域福祉のよろず相談所を作る 地域サポート型のサービス展開を行う ⑤×⑦ 個別対応により全体的な介護負担の軽減を図る	②×⑥ サービス種別の枠にとらわれずに活動できる場を 作る ③④⑦×② 地域事業所と共に、地域で働く人材の発掘 イベントを行う ⑤×① 大規模修繕計画を立てる ⑥×⑤⑥ 地域ニーズに照らした事業計画を立て共有する

4-1-2 A 法人が〇市エリアで平成 28 年から 3 年間実施した地域活動事業の内容

平成 29 年度は、社会福祉法人連絡協議会『ほっとかへんねっと』への参加を検討することとした。この『ほっとかへんねっと』は、立上げに協力し、現在も地域住民の寄り添い協議会への参加を継続して行っている。

また、地域寄り添い協議会では、自治会や民生委員、社会福祉法人が集まり、10 年、20 年後の地域をイメージして自分たちにできることを検討して頂き、困りごとで意見の多かった移動・買い物を参考に買い物バスツアーを実施した。これについては、買い物に行くことのみが目的なのではなく、バス内や現地におけるコミュニケーションが重要な介護予防や地域に対する見守り活動となっている。

この他にも社会福祉法人同士の交流の中で、近隣の保育所や認定こども園との交流会があり、高齢者福祉事業だけが地域福祉ではないことを職員に理解してもらう上で、貴重な機会を得ている。

平成 30（2018）年度には、地域サポート施設の県知事の認可を得て、配食・見守りサービスを開始した。公的なサービスや一般企業の民間サービスとは違った柔軟性があり、地域住民の生活をサポートしている。

相談業務にあたる職種には、地域福祉の相談窓口であることを強く意識できるように障害福祉事業の事業者・当事者・家族と交流できる場にも積極的に参加を促したところ、その後の利用相談を受ける際には、利用者の生活課題、ニーズを捉える視野が広くなるという変化がみられた。さらに他事業者との連携を図る機会も積極的に活用し、事業所団体として、地域行政と協力しながら、地域課題の解決にあたるようにすることで、職員の仕事に対する姿勢も変化することとなった。

以上の活動は、施設内外に関わらず、連携ということの重要性を理解し考えるようになったことが大きな収穫であったと考える。地方都市である〇市エリアにおいて、新規事業開設の機会に多く恵まれるわけではないので、既存の事業における稼働率向上と他事業者との連携が事業継続の鍵となると考えられた。

以上のような取組を踏まえ、再度 3 か年の数値を事業ごとに項目を分けて表 3 にその変化を示した。

表3 地域社会活動の活動実績

年度	活動種別	活動内容
平成28年度	・絆カフェ	認知症カフェ
平成29年度	・絆カフェ	認知症カフェ
	・ほとかへんネット	社会福祉法人連絡協議会
	・北はりま日の出塾主催	他事業所間勉強会
	・ひとり暮らし高齢者を励ます会	地域高齢者健康教室
	・地域よりそい協議会参加	地域自治会の高齢者支援活動
平成30年度	・絆カフェ	認知症カフェ
	・ほとかへんネット	社会福祉法人連絡協議会
	・北はりま日の出塾主催	他事業所間勉強会
	・ひとり暮らし高齢者を励ます会	地域高齢者健康教室
	・地域よりそい協議会参加	地域自治会の高齢者支援活動
	・オールフリーの会	障がい支援プロジェクト
	・地域サポート施設	配食・見守りサービス
	・地域密着型事業連絡会立上げ	地域事業者と連携して地域活動への参加

4-2 A法人の財務状況に関する分析

4-2-1 総資産と資産・負債・純資産構成比率と推移

総資産は、3年間で、7,665(百万円)から、8,590(百万円)、そして、8,972(百万円)と推移し、平成28年から平成29年には、925(百万円)の増加していた。平成29年から平成30年では382(百万円)の増加であった。趨勢指標は、対平成28年比で、平成29年は12.1%の増加、平成30年は、17.1%の増加であった。流動資産は、構成比率11.7%→15.8%→15.2%で、趨勢指標は、対平成28年比で平成29年は、51.7%の増加、平成30年は51.9%増であった。

特に平成29年度は、認可保育所から幼保連携認定こども園への移行が変動の大きな要因と考えられる。固定資産は、構成比率88.3%から82.1%へ減少し、再び→84.8%に増加していた。趨勢指標は、対平成28年比で平成29年は、6.8%増加、平成30年は12.4%増加と、年々現金預金の増加に伴い流動資産も増加している。総資産についても同様であった。

負債は、2,891(百万円)から、3,206(百万円)へ、そして、3,217(百万円)へと推移し、構成比率は37.7%、37.3%、35.9%となった。趨勢指標は、対平成28年比で平成29年は10.9%増加、平成30年は11.3%増加していた。流動負債の構成比率10.4%から、13.9%へ、さらには13.4%となり、趨勢指標は、対平成28年比で平成29年50.6%増加し、平成30年には50.9%増加していた。固定負債は、構成比率27.3%から、23.4%、22.5%と低下し、趨勢指標は、対平成28年比で平成29年4.1%減、平成30年3.7%と減少していた。

純資産は、4,774(百万円)から、5,385(百万円)に、そして、5,755(百万円)と推移し

ていた。平成 28 から、平成 29 に、611(百万円)の増加が示され、平成 29 から、平成 30 でも 370(百万円)の増加となっていた。趨勢指標では、対平成 28 年比で平成 29 年に 12.8%の増加となり、平成 30 年には 17.1%の増加となっていた。構成比率でみると 62.3%から、62.7%、さらに 64.1%と示されていた。また、3ヶ年の新規事業の中心は児童福祉事業であった。

表 4 A 法人における総資産の推移と資産・負債・純資産構成比率と推移

A 法人		(千円)						
勘定科目	28年度	構成比率	29年度	構成比率	趨勢率	30年度	構成比率	趨勢率
流動資産	894,897	11.7%	1,357,212	15.8%	51.7%	1,359,702	15.2%	51.9%
固定資産	6,770,220	88.3%	7,233,678	84.2%	6.8%	7,612,530	84.8%	12.4%
資産の合計	7,665,117	100.0%	8,590,890	100.0%	12.1%	8,972,232	100.0%	17.1%
流動負債	794,452	10.4%	1,196,172	13.9%	50.6%	1,199,165	13.4%	50.9%
固定負債	2,096,182	27.3%	2,010,043	23.4%	-4.1%	2,018,233	22.5%	-3.7%
負債の合計	2,890,634	37.7%	3,206,215	37.3%	10.9%	3,217,398	35.9%	11.3%
純資産	4,774,484	62.3%	5,384,675	62.7%	12.8%	5,754,833	64.1%	20.5%
負債及び純資産	7,665,118	100.0%	8,590,890	100.0%	12.1%	8,972,231	100.0%	17.1%

4-2-2 サービス活動収益・費用、サービス活動増減差額の構成比率と推移

活動収益は、3,278(百万円)から、3,727(百万円)へ、さらに 4,075(百万円)となっており、新規事業の開設に合わせた増加傾向が示された。趨勢指標は、対平成 28 年比で平成 29 年は 13.7%増加、平成 30 年は 24.3%増加であった。活動費用も 3,237(百万円)から、3,384(百万円)、そして、3,817(百万円)と活動収益に比例して、増加傾向が示された。趨勢指標は、対平成 28 年比で平成 29 年は 4.5%の増加、H30 年も 17.9%と増加していた。

小規模多機能型居宅介護を立ち上げた活動費用の増加は、平成 28 年度・平成 29 年度の 2 期に渡り影響を及ぼしていた。活動収支差額については、40(百万円)から、343(百万円)、さらに 258(百万円)と推移し、趨勢指標は、対平成 29 年比で平成 29 年は 740.9%の増加、平成 30 年は 531.2%の増であった。これは、新規事業開設の影響を受けて大幅に増加していた。3 年間で児童福祉事業 4ヶ所を開設し、平成 29 年度の幼保連携型認定こども園に移行し、これが活動増減差額の大幅な増額へと繋がっていた。

高齢者福祉事業に関しても、2ヶ所の新規事業所を開設し、介護保険事業においても小規模多機能型居宅介護事業所の取組みをしていた。

総資産・活動収支差額の増加から、総資産回転率は0.43から、0.45となり、わずかではあるが改善していた。

サービス活動収益は年々、増加しているが、活動費用も合わせて増加している為、利益率は減少していた。同じく、新規事業開設に合わせて、純資産は増加していたが、流動比率の減少や固定比率の増加などが繰り返されていた。

表5 サービス活動収益、活動費用、サービス活動増減差額の構成比率と推移

A法人		(千円)						
勘定科目	28年度	構成比率	29年度	構成比率	趨勢率	30年度	構成比率	趨勢率
サービス活動収益	3,278,290	100.0%	3,727,846	100.0%	13.7%	4,075,054	100.0%	24.3%
サービス活動費用	3,237,464	98.8%	3,384,538	90.8%	4.5%	3,817,355	93.7%	17.9%
サービス活動増減差額	40,826	1.2%	343,308	9.2%	740.9%	257,699	6.3%	531.2%
経常増減差額	46,515	1.4%	371,677	10.0%	699.0%	266,635	6.5%	473.2%

4-2-3 費用の構成比率とその推移

3大固定費の一つ、人件費の構成比率は、68.9%から、63.0%へ、そして65.0%と推移し、趨勢指標は対H28年比で平成29年3.9%増加、平成30年17.2%の増加がみられた。減価償却費の構成比率は、8.4%から、7.6%へ、さらには7.9%と推移し、趨勢指標は対平成28年比で平成29年は、2.7%増加し、平成30年16.8%の増加がみられた。新規事業開設において、建物の取得、大型設備の取得が多かった為、減価償却費の構成比率は増加していた。支払利息については、構成比率1.0%から、1.2%、そして0.7%と推移し、趨勢指標は対平成28年比で、平成29年8.0%減、平成30年13.1%減。年々順調に減少していた。

表6 3大固定費の構成比率と推移

A法人		(千円)						
3大固定費	28年度	構成比率	29年度	構成比率	趨勢率	30年度	構成比率	趨勢率
人件費	2,259,673	68.9%	2,348,572	63.0%	3.9%	2,649,001	65.0%	17.2%
減価償却費	275,212	8.4%	282,756	7.6%	2.7%	321,424	7.9%	16.8%
支払利息	28,080	0.9%	25,824	0.7%	-8.0%	24,414	0.6%	-13.1%

4-2-4 経常増減差額、当期活動増減差額の構成比率とその推移

経常増減差額の構成比率は、1.4%から、10.0%、そして、6.5%と推移し、趨勢指標は、対平成28年比で、平成29年699.0%増加、平成30年473.2%増加していた。当期活動増減差額は、構成比率1.3%から、1.0%へと低下した後、6.6%と上昇した。

純資産は、純資産合計の趨勢指標は対H28年比で、平成29年は12.8%の増加、平成30年は20.5%の増加があった。償却前経常利益率では、9.8%から、17.6%へ、そして14.4%となっており、一応の目安としての10%を上回る結果となったが、高齢者福祉事業の収益改善が法人の継続運営には必要と考えられた。

表7 A法人における経常増減差額、当期活動増減差額の構成比率とその推移

A法人	(千円)							
	28年度	構成比率	29年度	構成比率	趨勢率	30年度	構成比率	趨勢率
経常増減差額	46,515	1.4%	371,677	10.0%	699.0%	266,635	6.5%	473.2%
当期活動増減差額	44,067	1.3%	372,549	10.0%	745.4%	267,669	6.6%	507.4%

4-2-5 資金収支の推移

総資産8,972百万円のうち、固定資産に関しても増加傾向であり、新規事業開設に関する設備投資等が行われていた。総資産8,972百万円の資金調達源泉としては、負債328百万円増でまかなっていた。つまり、設備資金借入金で賄っており、総資産は17.1%増加し、活動収益は24.3%増加していた。

ただし、活動費用が、17.9%増加しており、新規事業への投資と経営努力がみられるも高齢者事業における活動収益増は15.9%であり、これに対して、保育事業の活動収益は40.6%の増加であった。ROAは、平成28年0.6%、平成28年4.3%、平成29年3.0%と推移。財務レバレッジが、平成28年160.5%、平成29年159.5%、155.9%とほぼ横ばいで、比較的健全な状況であった。また、固定長期適合比率は、98.5%から、97.8%から、97.9%と改善傾向であり、100%以内で推移していた。平成29年度以降は、高齢者事業においても活動収益増がみられた。

4-3 O市およびA法人のH28年から3年間の経年的変化

4-3-1 O市の地域属性、A法人の財務・労務状況、A法人の業績・活動の関連性分析

地域属性、A法人の財務・労務状況、A法人の業績・活動の各変数間の相関係数を算

出した（表 8）。その結果、相関が高かったのは、8 変数（表 9）となった。この結果、稼働率・人件費率・職員 1 名当たりの事業収益・市内利用率・平均介護度・収支差額率・離職率・地域活動間に比較的高い関係性が示された。

表 8 A 法人 0 市エリア事業 平成 28 年度から 3 年間の経年変化と相関分析の結果

	人口(人)	高齢化率	高齢者数	認定率	認定者数	事業収益	収支差額	差額率	稼働率	人件費率	離職率	職員1名当たり	市内利用率	平均介護度	地域活動
H28年度	49,163	26.2%	12,881	16.6%	2,138	517,077	53,804	10.4%	87.9%	63.2%	27.3%	5,560	94.1%	2.5	1
H29年度	49,019	26.8%	13,137	16.5%	2,168	541,834	79,433	14.7%	90.4%	59.7%	23.0%	5,529	94.7%	2.5	5
H30年度	48,808	27.6%	13,471	16.7%	2,250	569,113	69,511	12.2%	92.6%	63.0%	14.3%	5,369	94.9%	2.6	8
平均	48,997	26.9%	13,163	16.6%	2185	542,675	67,583	12.4%	90.3%	62.0%	21.5%	5,486	94.6%	2.5	4.7

	人口(人)	高齢化率	高齢者数	認定率	認定者数	事業収益	収支差額	差額率	稼働率	人件費率	離職率	職員1名当たり	市内利用率	平均介護度	地域活動
人口(人)	1														
高齢化率	-0.99966	1													
高齢者数	-0.99946	0.999978	1												
認定率	-0.59087	0.569495	0.56405	1											
認定者数	-0.98762	0.983159	0.98193	0.710124	1										
事業収益	-0.99676	0.998525	0.998862	0.524028	0.971788	1									
収支差額	-0.51812	0.540386	0.545935	-0.38389	0.377516	0.585271	1								
差額率	-0.32286	0.347589	0.353778	-0.57279	0.17038	0.397982	0.9767846	1							
稼働率	-0.98945	0.992913	0.993676	0.467768	0.954472	0.997901	0.6365556	0.456562	1						
人件費率	-0.05761	0.031389	0.024783	0.839466	0.21352	-0.022922	-0.824041	-0.92627	-0.08762	1					
離職率	0.996437	-0.99388	-0.99313	-0.65681	-0.99733	-0.986418	-0.444136	-0.24189	-0.97371	-0.1416	1				
職員1名当	0.965545	-0.95838	-0.95648	-0.78046	-0.99442	-0.941471	-0.277687	-0.06544	-0.91766	-0.31542	0.984054	1			
市内利用率	-0.92507	0.93472	0.937048	0.240192	0.854031	0.952635	0.8041376	0.658125	0.970331	-0.32587	-0.88974	-0.79436	1		
平均介護度	-0.91509	0.904194	0.901352	0.866025	0.967024	0.879672	0.1292273	-0.0862	0.847024	0.455292	-0.94584	-0.9885	0.693375	1	
地域活動	-0.98185	0.986486	0.987548	0.427121	0.939931	0.993927	0.6709437	0.496519	0.998967	-0.1328	-0.96235	-0.89866	0.980316	0.821995	1

表 9 関係性が示された 8 変数の平成 28 年度から 3 年間の経年変化と相関分析の結果

	稼働率	人件費率	職員1名当たり	市内利用率	平均介護度	収支差額率	離職率	地域活動
H28年度	87.9%	63.2%	5,560	94.1%	2.5	10.4%	27.3%	1
H29年度	90.4%	59.7%	5,529	94.7%	2.5	14.7%	23.0%	5
H30年度	92.6%	63.0%	5,369	94.9%	2.6	12.2%	14.3%	8
	稼働率	人件費率	職員1名当たり	市内利用率	平均介護度	収支差額率	離職率	地域活動
稼働率	1							
人件費率	-0.08762	1						
職員1名当たり	-0.91766	-0.31542	1					
市内利用率	0.970331	-0.32587	-0.79436	1				
平均介護度	0.847024	0.455292	-0.9885	0.693375	1			
収支差額率	0.456562	-0.92627	-0.06544	0.658125	-0.0862	1		
離職率	-0.97371	-0.1416	0.984054	-0.88974	-0.94584	-0.241889	1	
地域活動	0.998967	-0.1328	-0.89866	0.980316	0.821995	0.496519	-0.962351	1

4-3-1 A法人の〇市エリア事業の内容別業績の経年的変化

A法人の〇市エリア事業の内容別業績の経年的変化を趨勢率(平成28年度→平成30年度)でみていくと表10のようになった。

稼働率は、短期入所生活介護事業所 118.2%が最も高く、居宅介護支援事業所は 113.6%、小規模多機能居宅介護事業所は、116.0%と続いた。一方、100%を下回っていたのは、通所介護事業所 90.8%、訪問介護事業所 94.9%であった。

人件費率は、居宅介護支援事業所 120.7%が最も高く、老人福祉施設 111.4%、短期入所生活介護事業所 102.2%と続いた。一方、100%を下回っていたのは、訪問介護事業所 68.3%、小規模多機能居宅介護事業所 72.8%、認知症対応型共同生活介護事業所 88.9%、通所介護事業所 95.6%であった。

市内利用率は、老人福祉施設が最も高く 110.6%、その後、通所介護事業所 102.7%、訪問介護事業所 100.0%、居宅介護支援事業所 99.2%、短期入所生活介護事業所 96.1%と続いた。

平均要介護度は、通所介護事業所が 133.3%、認知症対応型共同生活介護事業所 87.1%に大きな変動がみられたものの、短期入所生活介護事業所、訪問介護事業所、居宅介護支援事業所、小規模多機能居宅介護事業所は、100%台であった。

活動収支差額率は、認知症対応型共同生活介護事業所が 184.9%と最も増加しており、短期入所生活介護事業所 138.0%、居宅介護支援事業所 110.5%、小規模多機能居宅介護事業所 98.3%、老人福祉施設 95.3%と続いた。最も減少していたのは、訪問介護事業所-129.9%であり、続いて通所介護事業所 69.2%であった。

離職率は、老人福祉施設、通所介護事業所、訪問介護事業所、認知症対応型共同生活介護事業所、小規模多機能居宅介護事業所のいずれも 50%台であった。

表 10. A 法人の O 市エリア事業の内容別業績の経年的変化

	稼働率	人件費率	職員一人 あたり収入	市内利用率	平均要介護度	活動収支 差額率	離職率
趨勢率 (H28年度→H30年度)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
老人福祉施設	102.3	111.4	78.5	110.6	108.1	95.3	52.8
短期入所生活介護事業所	118.2	102.2	101.4	96.1	100.0	138.0	-
通所介護事業所	90.8	95.6	100.7	102.7	133.3	69.2	53.1
訪問介護事業所	94.9	68.3	110.7	100.0	109.5	-129.9	52.8
居宅介護支援事業所	113.6	120.7	79.7	99.2	104.2	110.5	-
認知症対応型共同生活介護事業所	101.1	88.9	108.3	-	87.1	184.9	52.7
小規模多機能居宅介護事業所	116.0	72.8	132.3	-	100.0	98.3	52.8
H28年度	(%)	(%)	千円	(%)	要介護度	(%)	(%)
老人福祉施設	97.2	60.0	7,275	71.7	3.7	7.2	37.9
短期入所生活介護事業所	88.0	48.1	7,313	93.0	2.9	17.9	0.0
通所介護事業所	78.5	67.2	5,226	97.4	1.5	11.4	13.4
訪問介護事業所	83.8	113.6	984	100.0	2.1	-7.9	37.9
居宅介護支援事業所	94.3	62.1	5,658	96.3	1.9	4.2	0.0
認知症対応型共同生活介護事業所	98.9	65.6	5,355	-	3.1	11.4	54.3
小規模多機能居宅介護事業所	75.2	80.8	4,350	-	2.4	16.6	94.6
H30年度	(%)	(%)	千円	(%)	要介護度	(%)	(%)
老人福祉施設	99.4	66.8	5,711	79.3	4.0	6.8	20.0
短期入所生活介護事業所	104.0	49.1	7,417	89.4	2.9	24.7	0.0
通所介護事業所	71.3	64.3	5,262	100.0	1.7	7.9	7.1
訪問介護事業所	79.5	77.6	1,090	100.0	2.3	10.3	20.0
居宅介護支援事業所	107.1	75.0	5,511	95.5	2.0	4.7	0.0
認知症対応型共同生活介護事業所	100.0	58.3	5,801	-	2.7	21.1	28.6
小規模多機能居宅介護事業所	87.2	58.8	5,753	-	2.4	16.3	50.0

5 考察

5-1 A 法人の所在する O 市の地域課題分析を踏まえた対応方針

A 法人における地域貢献活動は、これまでには地域における社会的価値の創造にうまく繋ぐことができず、活動自体も財務状況から読み取れるように消極的であった。

このため、A 法人の所在する O 市の地域課題分析を踏まえ、平成 28 年度の数値から平成 29 年度より、表 11 のように、3 年間の中期改善計画を作成し実施した。

平成 28 年から平成 30 年の 3 年間、理念の再構築により、地域との共有価値を創造する取組みを実施してきた。これは、『三方よし』のグループ理念に基づき、『お客様のよろこび』『社員のよろこび』『地域のよろこび』に向けて、離職率改善、職員定着化と地域貢献事業の実施が骨子となっている。

平成 29 年度から平成 30 年度にかけて地域社会活動にも積極的に取り組んだことは費用の増加に繋がっていた。とりわけ、平成 30 年に関しては、事業活動費用の増加により、事業活動収支差額が下がった。しかしながら、地域社会活動の実績によって、地域や行政との信頼関係を築くことが、事業の発展に繋がると考えて積極的に取り組んだ内容と説明できることになった。

表 11 A 法人の中期改善計画（筆者作成）

	テ ー マ	内 容
平成29年度～平成30年度	<ul style="list-style-type: none"> ・施設運営方針の見直し ・体制見直し(人員確保・適所配置) ・人材育成(施設長面談 年2回実施) ・地域との連携 ・業務効率化 ・新規事業検討 	<p>グループ理念を踏まえた施設運営方針について、見直しを行う</p> <p>人員を確保の上、適切な人員配置を行う</p> <p>2年計画で、人材育成と組織体の見直しを行う</p> <p>①地域と繋がる…社会福祉法人連絡協議会・地域よりそい協議会・事業所間連絡会</p> <p>②地域に向けて発信…施設主催の地域向け勉強会・いきいきサロン等での健康教室講師</p> <p>介護記録…記録システムの導入</p> <p>居宅介護支援事業所の拡大・小規模多機能型居宅介護新設・チーム型定期巡回</p>
平成31年度	<ul style="list-style-type: none"> ・長期計画の作成 ・地域ニーズの確認 ・新規事業検討 ・防災計画 ・地域との協働 	<p>平成30年度の状況と次期介護保険改正を踏まえ長期計画の作成を行う</p> <p>介護保険事業に限らず、地域に求められる事業・役割</p> <p>障害福祉事業等共生型サービス事業等の検討 地域サポート型施設</p> <p>福祉避難所としての役割を明確化・施設内災害設備、備蓄食等の準備</p> <p>在宅介護支援センターの役割の拡大 憩いカフェ(よろず屋事業)</p>
平成32年度	<ul style="list-style-type: none"> ・地域貢献事業の実施 ・グループ内連携による包括的支援体制 ・共同事業の実施 	<p>憩いカフェ(よろず屋事業)の役割拡大</p> <p>法人内・グループ内事業との連携による地域医療福祉に対する包括的支援</p> <p>障害福祉事業等共生型サービス事業等 の実施</p>

5-2 A 法人における〇市エリア事業の財務分析から示された課題と対応

平成 28 年度から平成 30 年度にかけて、事業活動収益は年々増加していた。事業活動収支差額でみると平成 29 年度に良くなったものが平成 30 年度に低下していたように見えるが、平成 28 年度末から平成 29 年度にかけて不足していた人員を確保し、配置した結果である。

まず、平成 28 年度は、職員数の減少により特に短期入所生活介護や小規模多機能型居宅介護の稼働率が低下し、事業活動収支差額率が 10.4%と目標数値 15.0%には遠く及ばない数値となっていた。当時の担当者より事業活動収入減少の要因が、職員数であるとの報告を受け、職員の入退職の状況と離職率を調査した。(表 14)

表 12 A 法人 0 市エリアにおける事業活動収支計算書

(千円)

科目	H28年度	H29年度	H30年度	趨勢率
介護保険事業収入	516,426	541,217	568,515	110.1%
経常経費寄付金収入	230		10	4.3%
受取利息配当金収入	1	1	0	0.0%
雑収入	420	616	588	140.0%
事業活動収入計(1)	517,077	541,834	569,113	110.1%
人件費	326,795	323,568	358,641	109.7%
事業費	78,928	78,471	83,033	105.2%
事務費	54,188	57,429	55,513	102.4%
その他	3,362	2,933	2,415	71.8%
事業活動支出計(2)	463,273	462,401	499,602	107.8%
事業活動収支差額(3)=(1)-(2)	53,804	79,433	69,511	129.2%
施設設備等収入(4)	1,190	15	0	0.0%
施設設備等支出(5)	25,095	32,954	36,814	146.7%
施設設備等資金収支差額(6)=(4)-(5)	-23,905	-32,939	-36,814	154.0%
その他の活動収入計(7)	2,757	5,230	0	0.0%
その他の活動収出計(8)	25,546	20,984	36,815	144.1%
その他の活動収支差額(9)=(7)-(8)	-22,789	-15,754	-36,815	161.5%
当期資金収支差額合計(10)=(3)+(6)+(9)	7,110	30,740	-4,118	-57.9%
前期末支払資金残高(11)	117,398	124,508	155,248	132.2%
当期末支払資金残高(12)=(10)+(11)	124,508	155,248	151,130	121.4%

調査の結果、平成 28 年度の離職率は、27.3%であったことが判明し、表 13 の期末時点の人数としては、93 名の状況であった。平成 29 年度期首時点では、人事異動、新卒職員の採用によりいくらかの回復はみられたが、すでに退職を予定している者もあり人材の確保と育成、離職率の改善は大きな課題となった。

求人活動による職員の確保と離職率低下の為に職員との面談を定期的に行い、各職員の目標・目的を設け目標達成に向け助言及びサポートを実施し、この目標・目的に関して、グループ理念に基づき、施設の運営方針を見直し、積極的に地域公益的な視点の取組みを行った結果、平成 29 年度の離職率は低下し、各事業の稼働率は改善し収支差額率も改善した。

課題に取り組む中で、離職率の改善(=職員の定着化)は、事業活動収支差額に影響を及ぼすかという点を検証する形となった。

表 13 A 法人 0 市エリアの職員数の推移

	期末時点(人)			
	H28年度	H29年度	H30年度	趨勢率
正職員	31	35	41	132.3%
契約社員	40	37	35	87.5%
正職員	4	6	6	150.0%
契約社員	2	3	3	150.0%
正職員	0	0	1	—
契約社員	0	0	0	—
正職員	3	4	5	166.7%
契約社員	0	0	0	—
正職員	3	5	7	233.3%
契約社員	3	1	1	33.3%
正職員	4	3	3	75.0%
契約社員	3	4	4	133.3%
	93	98	106	114.0%

表 14. A 法人 0 市エリア職員離職率

	H28年度	H29年度	H30年度	趨勢率
期首人数	99	100	104	88.6%
退職者	27	23	15	55.6%
入職者	21	21	17	81.0%
離職率	27.3%	23.0%	14.4%	52.9%

※離職率算定方法＝期内退職者数／期首人数

5-3 A 法人の財務・労務状況と地域活動量を含む業績の関連性

A 法人の財務・労務状況と地域活動量を含む業績の関連性の分析結果からは、地域活動の活動量が増えるとサービスの稼働率が上がり、事業活動収益に繋がることが示された。

一方、離職率が悪化すると地域活動の機会が減っていた。離職率と事業活動収益に関しては負の相関があり、離職率が改善すると事業活動収益は上がっていた。事業の発展継続の為には、職員を定着化し、地域社会活動を積極的に行い、地域との良い関係性を築くことが必要であることが示されていた。

Porter & Kramer(2006)およびKramer & Porter(2011)は、企業において事業と関連性の深いCSR活動を行うことが競争優位に繋がるとし、なかでもCSV（共有価値の創

造)を行うことは、最も競争力のある状況であり、次なる成長への推進力になるとした。

こうした理論を社会福祉法人の活動に照らし合わせ解釈すると、地域公益活動といわれる活動全てが社会福祉法人の事業と関連性の深い活動となるため、地域公益活動と事業収益との間に相関がみられたものと考えられた。

5-4 O市およびA法人の平成28年から3年間の経年的変化

具体的に、地域公益活動に関連が深かった業績について、事業内容別にみていくと、通所介護事業所と訪問介護事業所以外の事業に関しては、それぞれ稼働率の向上が見られた。特に、短期入所生活介護事業所においては2割近く改善された。

これは同一利用者のサービスの切替えが通所介護事業所と訪問介護事業所の稼働率の低下に影響したものと考えられた。

認知症対応型共同生活介護では、主治医及び看護サービスとの連携により、医療ニーズに対する対応が迅速に行え、状態悪化による退居が一件もなかった。また、居宅介護支援事業所と小規模多機能型居宅介護事業所の稼働率の向上は、地域に向けての相談窓口が機能していることを示していた。

在宅介護支援センターへの相談件数も平成28年度が122件、平成29年度には88件まで低下したが、平成30年度には、地域社会活動による相談窓口と認識されたことから、連絡しやすくなり、168件と大幅に増加した。

A法人Cエリアの相談窓口の目的は、各事業所の利用相談窓口が連携して、相談に来られた方がお帰りになる際には、不安な気持ちを和らげ、困りごとが少しでも軽くなっているようにすることである。その為には、自社サービスだけではなく、地域の事業所との連携も重要になる。自社が主催して地域事業所との連携を図る勉強会を定期的に開催し、地域を良くするために繋がることを目的に地域の多くの事業者が賛同してくれ、自社にとっても大きな強みとなっている。

趨勢率で1割以上の増加をみせている事業は、老人福祉施設(以下特養)と居宅介護支援事業所であった。特養に関しては、看護体制の強化や不足人員の補ったことが要因と考えられるが、事務系職員の按分がされておらず、そこには問題がある。居宅介護支援事業所は、介護支援専門員が増員されて人件費が増加していたが、計画的にケースの増加も図れており、問題はないものとする。

職員数で算出しているため、訪問介護事業所については登録ヘルパーを多く起用している分、他の事業に比べると低い状況となっている。特養に関しては、職員数の増加により数値が低下していた。

地方都市型で、地域密着型事業（小規模多機能型居宅介護・認知症対応型共同生活介護）以外も市内の利用者が大半であった。

特養の施設サービスのみではなく、在宅サービスにおいても平均介護度は上昇していた。低下していた認知症対応型共同生活介護は、1ユニットである為、利用者の入れ替わりがあることで、平均介護度は変動しやすい。しかも入居時点は比較的、軽度なケースが多い。また、サービス利用開始後に、要介護度が軽減する利用者は少なくないことから、制度上での利用介護度の限定がある特養以外は、現状の目安程度の数値であると考えられる。

なお特養は、看護体制の強化により加算算定が可能になり、平成 29 年度に収支差額率の増加がみられた。平成 30 年度については人件費の増加により収支差額率の減少がみられるが、直接介護に携わらない職員の人件費按分が特養中心になっている為と考えられる。

職員の定着化に向けた取組みにより、各事業において、離職率の低下がみられた。2年間の取組においては、『三方よし』のグループ理念を基に地域社会活動を実施することにより、地域から認められることにより、モチベーションがアップし、自分自身の役割を再認識することができ、目的・目標を持って業務にあたることができた結果と考えられた。

6. おわりに

昭和 26 年の社会福祉法の制定により、高い公益性を有する特別法人として創設された社会福祉法人は、「公の支配」に属するものとして、非課税等の公的優遇を受ける政府からの社会福祉事業の措置委託先となった。また、同時に民間社会福祉事業者として、他の組織体に先駆け地域にニーズに即した取組を行うことも求められている。

これは、介護保険制度の創設により、措置サービスから契約型のサービスに切り替わった後も同様であった。

一方、一般企業においても CSR 活動などの様々なステークホルダーを対象とした企業の社会的責任における活動を行っている。そういった企業の社会的な活動を市場や社会が積極的に評価するように価値意識も変化している中、社会福祉法人は、その「公共性」や「公益性」を発揮し、地域社会のニーズに対して、より先駆的に取組まなければならない。

日常生活における社会福祉法人の地域に対しての立ち位置は、地域福祉ニーズに対

する責任ある立場であり、地域社会のセーフティネットとしての役割を果たさなければならない。

さらに、地域での活動は、一方的に投げかけるものではなく、地域のニーズに応じて取り組むものでなければならない。どのようなニーズがあり、どのような課題を解決する必要があるのか、その際に社会福祉法人でなければならないことは何か、多様化する社会問題に地域の他の事業主体と協働することでより効果的なことは何か等について、地域社会を主役に検討していくことが必要とされることが明らかとなった。

ただし、地域社会における活動は、短期的なアピール活動であってはならず、地域社会において長期的持続的に行えるものでなければならないことに留意する必要がある。それは本研究におけるA法人の取り組みの分析結果にも示されている。

そのためのサポートを地域で行うことが社会福祉法人に求められている役割であり、長期的にみれば、様々なステークホルダーからの評価を得て共有価値の創造に繋がると考えられる。

「介護」、「高齢者」、「障害福祉」、「待機児童」、「ひきこもり」、「生活困窮者」等、多様化・複雑化している地域社会の社会課題において、福祉という概念に捕らわれず、地域と連携して取り組むことが求められている。

つまり、地域社会の生活そのものを支える仕組みが必要とされている。地域社会において、生涯の暮らしをサポートできる仕組みが地域包括ケアシステムであり、共創型価値を生み出す取組である。また、地域包括的ケアシステムの構築を進める上で、それに基づく経営理念の浸透と具現化が重要な課題である。

今回のHグループやA法人O市エリアの調査からは、地域社会での活動やその基となる三方よしの経営理念に対しての職員の職務満足を得ることができ、職員の定着化にも繋がることが示された。

複雑化・多様化する社会課題を前にし、従来の医療や介護だけを行っていけばよかった時代は終焉を迎え、生活そのものを支えるサービスが必要とされている。そのような中で、地域社会と共創価値の創造を繰り返すことが、社会福祉法人経営の持続発展的な事業継続には欠かせないものであると考えられた。

謝辞

本稿を作成するにあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科 小山秀夫教授、筒井孝子教授、木下隆志先生より、熱心なご指導を賜りましたことに感謝の意を表します。

また、兵庫県立大学大学院経営研究科 医療マネジメントおよび介護マネジメント

コースでご教授いただきました鳥邊晋司教授、藤江哲也教授に感謝するとともに同期の皆様には多くの刺激と支援をいただきました。重ねて御礼申し上げます。

引用文献

- [1] 青木崇(2016)「近江商人の経営哲学から見た企業の社会的責任活動 と経営行動に関する一考察」, 現代社会研究, 14号、p64-74.
- [2] 小野市(2018)「小野市高齢者福祉計画・第7期小野市介護保険事業計画」
- [3] 厚生労働省, 平成27年度医療費の地域差分析, (2次医療圏基礎データ)
<https://www.wellness.co.jp/siteoperation/msd/> (2019/08/27 アクセス)
- [4] 厚生労働省, 平成26年度介護保険事業状況報告(年報)
<https://www.mhlw.go.jp/topics/kaigo/osirase/jigyoyo/14/index.html>
(2019/08/27 アクセス)
- [5] 白瀧俊朗、青木茂雄、北島隆次(2005)『図解よくわかるCSR: 組織づくりから意識改革まで「企業の社会的責任」遂行体制のすべて』日本実業出版社、東京.
- [6] JMAP 地域医療情報システム(日本医師会) <http://jmap.jp/cities/search>
(2019/08/27 アクセス)
- [7] 東京都福祉保健局(2013), 「一明日の福祉サービスを担う提供主体のあり方ー福祉サービス提供主体経営改革に関する提言委員会最終提言」,
<http://www.fukushihoken.metro.tokyo.jp/kiban/shisaku/saishu/honbun/s4.htm>
(2019/08/27 アクセス)
- [8] 独立行政法人福祉医療機構(2017)「社会福祉法人の現況報告書等の集約結果」
https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/zaihyou/zaihyoupub/aggregate_results.html (2019/08/27 アクセス)
- [9] 独立行政法人福祉医療機構(2019)「社会福祉法人の現況報告書等の集約結果」
https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/zaihyou/zaihyoupub/aggregate_results.html (2019/08/27 アクセス)
- [10] Kramer, M. R., & Porter, M. (2011). Creating shared value. Harvard business review, 89(1/2)、62-77.
- [11] Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: the link between corporate social responsibility and competitive advantage. Harvard business review, 84(12)、78-92.

参考文献・ホームページ

- [1] 青木崇(2016)「近江商人の流れを汲む伊藤忠商事の企業理念と企業の社会的責任活動」『商大論集』、68巻2号、p71-84.
- [2] 池田潔(2016)「中小企業のCSR、CSVによる地域社会との共生に関する試論的考察」『大阪商業大学論集』、12巻3号、p39-62.
- [3] 一般財団法人日本総合研究所(2016)「老人福祉施設を経営する社会福祉法人による地域社会活動のすすめ」平成27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.
- [4] 宇山勝儀、小林理(2011)『社会福祉事業経営論 福祉事業の経営と管理』光生館、東京
- [5] 岡部寛史(2013)「日本企業におけるCSR活動と収益性の関係についての実証研究」『早稲田大学院レビュー(専門職学位論文)』、p1-65.
- [6] 小野市(2015)「小野市高齢者福祉計画・第6期小野市介護保険事業計画」.
- [7] 小野市ホームページ.<https://www.city.ono.hyogo.jp/>
- [8] 厚生労働省(2017)「社会福祉法人制度改革について」
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-12000000-Shakaiengokyoku-Shakai/0000155170.pdf> (2019/08/27 アクセス)
- [9] 芝田英昭(2001)「第1部第2章 福祉サービスの公的責任」日本社会保障法学会編『社会福祉サービス法』法律文化社、p30-53.
- [10] 尻無濱芳崇(2013)「介護施設経営法人の業績管理システム」『原価計算研究』、37巻1号、p76-85.
- [11] 社会福祉法人の在り方等に関する検討会(2014)「社会福祉法人制度の在り方について」
<https://www.mhlw.go.jp/file/05-Shingikai-12201000-Shakaiengokyokushougai-hokenfukushibu-Kikakuka/0000050215.pdf> (2019/08/27 アクセス)
- [12] 独立行政法人福祉医療機構(2018)「社会福祉法人の現況報告書等の集約結果」
https://www.wam.go.jp/content/wamnet/pcpub/top/zaihyou/zaihyoupub/aggregate_results.html (2019/08/27 アクセス)
- [13] P.F. ドラッカー著；上田惇生訳(2007)『非営利組織の経営』ダイヤモンド社
- [14] 福祉サービス提供主体経営改革に関する提言委員会(2003)「一明日の福祉サービスを担う提供主体のあり方一福祉サービス提供主体経営改革に関する提言委員会最終提言」東京保健福祉局.

- [15] 藤原新吾(2016)「地域包括ケアシステムにおける社会医療法人の役割と経営戦略」『商大ビジネスレビュー』、6巻2号、p199-223.
- [16] 松本佳代(2011)「介護職員の職場環境と職務満足度および離職に関する考察」『熊本大学医学部保健学科紀要』7巻、p85-105.
- [17] 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』、18巻1号、p107-124.
- [18] 村田文世(2011)「福祉市場化における社会福祉法人経営」『社会福祉学』、52巻1号、p16-28.
- [19] 安田美予子(2016)「社会福祉施設の経営理念にかんする研究」『Human Welfare』、8巻1号、p23-35.
- [20] 尹敬勲・野口文(2013)「共有価値の創造(CSV)の概念の形成と課題」『流経法學』、14巻2号、p41-58.