

博士学位論文審査要旨

2012年2月14日

論文題目： 社会福祉法人経営に役立つ経営手法の提案
～BSC導入を中心として～

学位申請者： 服部 義文

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 新川 達郎

副査： 総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史

副査： 総合政策科学研究科 教授 井上 恒男

要 旨：

本論文の目的は、社会福祉法人に適した経営手法を探求し、その経営基盤を築くために役立つような経営手法の提案をしようとするものである。様々な経営手法の中からバランス・スコアカード（BSC）の優位性を検証し、さらに社会福祉法人の経営の現状に適合させるべく改良した方式の有効性の実証を試みている。

序章では、介護保険制度へ移行した社会福祉法人の置かれた状況とそれがもたらす課題について、法人経営を中心に論じている。第1章では、介護保険制度や社会福祉基礎構造改革以後の社会福祉法人を取り巻く環境の変化について論じている。第2章では、自らの経営戦略を必要とするようになった社会福祉法人において、現在どのような取り組みが先行的に行われているのかを論じている。第3章では、BSCの持つ経営手法としての有効性について先行研究をもとに論じていく。社会福祉法人が利用しやすく、社会福祉法人の特性を踏まえた、社会福祉法人に適した経営手法の提案としてBSCを取り上げる。第4章では、社会福祉法人へBSCを実際に導入した事例を報告する。導入した法人は老人介護施設と保育所であるが、各事例のBSCへの取り組みの過程、作成されたBSCを提示し、その効果と限界を明らかにする。第5章では、第4章の導入の結果および分析から得られた知見をもとに、戦略マネジメントの知識が少ない職員、あるいは経営に対する意識が低い職員が多い職場に適した経営手法の提案こそが、社会福祉法人経営に役立つ経営手法の提案であることから、新たな経営手法「ベンチマークBSC」の提案を行う。第6章では、「ベンチマークBSC」の評価を行い、その修正を試みた。アンケート結果からの課題も踏まえて、「ベンチマークBSC修正版（フレキシブルベンチマークBSC）」の提案を行う。終章では修正版の実証など今後の検討課題を論じている。

本論文は、社会福祉法人の経営手法としてBSCを幅広く活用する可能性を示すとともに、小規模な法人にも応用可能な修正版BSCに対しては一定の評価を得るなど具体的な成果を上げることができた。経営手法としての実証やPDCA管理など他の経営手法との組み合わせによる検証など検討すべき課題は残されているが、本研究の価値を減じるものではない。よって、本論文は、博士（政策科学）（同志社大学）の学位を授与するにふさわしいものであると認められる。

総合試験結果の要旨

2012年2月14日

論文題目： 社会福祉法人経営に役立つ経営手法の提案
～BSC導入を中心として～

学位申請者： 服部 義文

審査委員：

主査： 総合政策科学研究科 教授 新川 達郎

副査： 総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史

副査： 総合政策科学研究科 教授 井上 恒男

要 旨：

学位申請者に対する総合試験は、2012年1月21日の午後1時30分より約1時間にわたり、公聴会形式によって行われた。公聴会終了後、総合試験結果の判定を行った。総合試験においては、副査から社会福祉にかかわる制度改革に関する疑問や新たな経営手法の実証に関して複数の質問があり、学位申請者はこれらに關して的確に答えた。語学試験については、主たる研究対象が米国で開発されたバランス・スコアカード型経営手法についてであり、米国での適用事例や先行研究の検討を詳細にしていることなどから、英語の運用能力が十分であることを確認した。

よって、総合試験の結果は合格であると認める。

博士學位論文要旨

論文題目：社会福祉法人経営に役立つ経営手法の提案
～BSC導入を中心として～

氏名：服部 義文
要旨：

2000年(平成12年)に介護保険制度が始まり、社会福祉法人を取り巻く環境が大きく変わった。制度変更により、社会福祉事業が行政からの委託業務から、利用者と直接契約を結ぶ契約へと変わり、社会福祉法人はそれまで行っていない経営というものを自ら手がけることになった。更に社会福祉法人以外の営利法人等の多様な経営主体に対しても、社会福祉事業への参入が可能となった。このような状況の中で、社会福祉法人は他の法人等と競争を行いながら自ら経営を行い、社会福祉事業としてのサービスの継続性、事業の安定性、事業の公益性を保ちながらの経営を行わなければならなくなった。そのため、近年の社会福祉法人には、その役割を適切に実施していく法人経営の確立と強化が求められている。

しかし、社会福祉法人の現状としては、介護保険制度導入後、10年以上が経過している現在においても、経営上に多くの課題を抱えている。この背景には「施設経営が法人経営である」という措置制度の名残が、法人としての適正なマネジメント機能、法人経営の確立の妨げとなっている。そこからは「経営のノウハウがない、経営のやり方がわからない」といった経営を担う者からの切実な声も上がっている。このような社会福祉法人の経営に対する現状を鑑みると、社会福祉法人に適した経営手法の提案を急がなくてはならない状況が浮かび上がってくる。

そこで、本論文の目的は、社会福祉法人に適した経営手法を提案することであり、存続し続けるための経営基盤を築くために役立つような経営手法の提案をするものである。

本論文では、社会福祉法人に有効な経営手法として、バランスド・スコアカード(BSC:Balanced Scorecard)を取り上げる。BSCは、Robert S. KaplanとDavid P. Nortonにより、1992年「Harvard Business Review」に発表された業績評価指標のマネジメント手法である。近年、BSCの有効性について、安酸他(2010)はBSCの効果を4つに区分し、戦略マネジメントシステムとして有効性を指摘している。また、BSCは民間企業をはじめ、医療機関や行政機関に取り入れられており、森沢他(2003)はわが国の民間企業のBSC導入の経過について、①戦略の質の向上、②戦略コミュニケーションの活性化、③戦略目標の達成状況の明確化等の効果が期待できるとの報告をまとめている。海保(2009)はこれらの指摘を踏まえ、「BSC導入の目的は、組織にBSCを定着させ、業務状況を見える化し、組織内部のコミュニケーションを活性化させることである。」と説明しており、BSCの有効性は、主にBSCを通じた戦略立案、BSC導入過程における戦略目標に向けた参加者の意識改革と、組織間及び職員間のコミュニケーションの活性化など、自らで戦略を立案し、その戦略を組織に浸透させる効果が期待できることであると言える。

これらの多くは、社会福祉法人の経営において、これまで行われて来なかったことであり、BSCの有効性が社会福祉法人の経営に一筋の光を指す可能性を持っている。つまり、有効な経営手法を持たないため経営基盤が確立しきれず、また経営に対する明確な方向性を見出せずに手掛かりを模索している社会福祉法人にとって、戦略立案等の効果を持つBSCは経営手法として大いに魅力的であると言える。したがって、社会福祉法人の現状を鑑みれば、BSCが経営手法として有効性を発揮する可能性は高いと考えられる。

本論文では、この可能性を検証するため、実際に社会福祉法人へBSC導入を試みる。さらに、この導入で得られた知見をもとに、社会福祉法人に適した経営手法とするべく検証を重ね、より適した新たな経営手法の提案を行う。

本論文は序章、第1章～第6章、終章の8章で構成をしている。

序章では、介護保険制度へ移行した社会福祉法人の置かれた状況とそれがもたらす課題について、法

人経営を中心に論じている。厳しい環境の中で、これまでと同様に福祉サービスの主たる担い手としての役割を果たしていくため、社会福祉法人の現状に適した経営手法の必要性について問題提起を行い、社会福祉法人に適した経営手法の提案を本論文の目的とした経緯を論じている。研究方法については、実際に社会福祉法人へBSCの導入を試み、導入事例の分析検証をもとに新たな経営手法の提案を行った。次いで、その経営手法の妥当性を検証した後、より適した経営手法の提案を行っている。

第1章では、社会福祉法人を取り巻く環境の変化について論じている。介護保険制度や社会福祉基礎構造改革以後、社会福祉法人が置かれている環境は様変わりをし、厳しい環境の中で経営を余儀なくされている現状が垣間見られる。他方、社会福祉法人には他の経営主体にはない福祉サービスの主たる担い手としての役割があることを指摘し、厳しい環境の中でもその存続を維持していくことの必要性を論じている。しかし、社会福祉法人には経営において課題も多く抱えており、厳しい環境に十分対応できるだけの体制が整っていない現状を指摘し、それを踏まえ、今後の社会福祉法人の経営のあり方を論じ、課題解決に向けた経営手法の必要性を提案している。

第2章では、自らの経営が必要となった社会福祉法人において、現在どのような取り組みが行われているのかを論じている。ここでは国(厚生労働省)が実施する「福祉サービス第三者評価事業」、東京都で検討されている「社会福祉法人の適正化に向けて」の取り組み、社会福祉法人で導入されている各種経営手法について触れ、その目的及び効果、課題について検証をしている。これらの検証の知見をもとに、BSCの持つ効果と他の経営手法との比較を試みている。この比較を行うことで、社会福祉法人の経営手法としてのBSCの可能性を検討する。

第3章では、BSCの持つ経営手法としての有効性について先行研究をもとに論じていく。本論文のテーマは、社会福祉法人経営に役立つ経営手法の提案である。つまり、社会福祉法人が利用しやすく、社会福祉法人の特性を踏まえた、社会福祉法人に適した経営手法の提案である。その道標として、BSCを取り上げる。それにあたり、BSCの有効性に関する先行研究から、なぜBSCが社会福祉法人にとって有効と考えられるのかを論じている。ここでは営利法人への導入事例を2例、非営利法人への導入事例を1例、医療法人への導入事例を1例、取り上げている。また、近年のBSCの有効性に関する研究では、BSCの持つ効果は、主に戦略立案、BSC導入過程における戦略目標に向けた参加者の意識改革と、組織間及び職員間のコミュニケーションの活性化など戦略を組織に浸透させる効果への期待が挙げられている。しかし、BSCにはこのような有効性がある一方、限界があるとの指摘もあり、有効性と限界の両面からBSCの属性について論じている。

第4章では、社会福祉法人へBSCを実際に導入した事例を報告する。導入した法人の選定には、今後利用者の増加が見込まれる老人介護施設と、逆に利用者の減少が見込まれる保育所を選び、各事例のBSCへの取り組みの過程、作成されたBSCを提示している。導入事例の結果では戦略立案や、戦略が組織に浸透されるといった効果ははっきりとは得られず、その要因を探るべく、分析を行った。そこには、経営に対する意識の低さや戦略マネジメントへの知識の欠如等の社会福祉法人がもつ特性が起因していることが推測された。

第5章では、第4章の導入の結果および分析から得られた知見をもとに、戦略マネジメントの知識が少ない、あるいは経営に対する意識が低い職員が多い職場に適した経営手法の提案こそが、社会福祉法人経営に役立つ経営手法の提案であると考え、新たな経営手法「ベンチマークBSC」の提案を行う。「ベンチマークBSC」は、福祉サービス第三者評価の評価項目を活用したBSCで、既述した特性を持つ職場における取り組みやすさを期待した経営手法である。ここでは、「ベンチマークBSC」の作成過程と、アンケートによる妥当性の検証をまとめ、「ベンチマークBSC」の可能性を追求していく。

第6章では、妥当性の検証により得られた知見をもとに、「ベンチマークBSC」の修正を試みた。アンケートからの課題も踏まえ「ベンチマークBSC」の修正を図り、「ベンチマークBSC修正版(フレキシブルベンチマークBSC)」の提案を行う。また、「ベンチマークBSC修正版(フレキシブルベンチマークBSC)」の特徴は従来のBSCの良い点、「ベンチマークBSC」の良い点、福祉サービス第三者評価の良い点を網羅していることである。つまり、BSCや福祉サービス第三者評価の事前準備に利用できること、現場の知識のみで取り

組める経営手法としての手軽さ、弱点の克服、戦略立案ができる可能性を含んでいること、用途に応じて取り入れる評価項目の入れ替えが可能なことである。したがって経営に対する意識が低く、経営知識が少ない職員が多い中小規模の社会福祉法人向きの経営手法の提案と言える。

本論文の結論として、「ベンチマークBSC」の効果と「ベンチマークBSC修正版(フレキシブルベンチマークBSC)」の提案をもって、社会福祉法人の経営に役立つ経営手法の提案としている。

終章では、今後の「ベンチマークBSC修正版(フレキシブルベンチマークBSC)」の課題について言及している。社会福祉法人の経営に役立てるためには、有効性、役割の検証、活用する評価項目の検討等、更なる研究が必要である。また社会福祉に携わる方々から改善への提案も頂いている。これらを厳粛に受け止め、更なる社会福祉法人への有効な経営手法の提案に向けた今後の課題を提示する。