

# 博士学位論文審査要旨

2016年1月6日

論文題目： 非営利法人の経営管理  
— 社会福祉法人・医療法人・学校法人を事例に —

学位申請者： 綾 高德

審査委員：

主査： 社会学研究科 教授 石田 光男

副査： 社会学研究科 教授 冨田 安信

副査： 社会学研究科 教授 浦坂 純子

要 旨：

本論文は、社会福祉法人、医療法人、学校法人を事例にした非営利法人の研究である。

問題意識が明瞭である。これら法人は、規制の下に運営されていることと、外部認証による専門職によってかなりの業務遂行が担われていることにより、民間企業のような営利法人とは異なるが、市場競争から免れているわけではない。従って、これら非営利法人の経営管理上の努力またはインセンティブは、どのような特質として記述されるべきかがこの分野の研究にとっての課題であり、そのための方法的開拓が研究の試金石となる。

本論文が開拓した方法は、O.E.ウィリアムソンの知見を参考に組織をガバナンスの機構と捉えた上で、(1) 規制と労働の専門職化の制約下でのガバナンスの特徴が、どのような内在的な弊害に直面しているかを、論理的な視点から網羅的に列挙し、(2) 弊害克服の便益と克服可能性の両面から、注力すべき弊害の種類を、非営利法人の種類別に、事例研究の知見を手掛かりに識別し、(3) それを前提に、事例における弊害克服の努力の過程を記述する、という方法である。この方法は、先行研究の多くの、個別課題へのアドホックな対応への専念という特徴に対比して、より体系的であり、営利組織との比較論的研究を開拓する可能性が高い。この論文の最も評価しうる点である。

この(1)と(2)が第2章の内容であり、(3)が3章から5章の事例研究である。前者の、先行研究の方法的非体系性の指摘とその克服方法の論述は説得的であり優れた考察である。後者の事例研究は、第5章の学校法人の事例は、上の方法的見地に照応した記述になっているが、社会福祉法人と医療法人については方法との照応性がやや弱い恨みを残している。また、各事例対象で注力すべきと特定された弊害が必ずしも全て調査されているわけではない。

このようないくつかの重要な難点を残してはいるものの、この分野が国の法政策に規定されている側面が大きく、法体系を前提にした経営管理の研究の制約、及び事例対象の多様性による制約を考慮すれば無理からぬ難点である。論文はこの点を今後の研究課題として自覚している。

以上を総合的に評価して、本論文は、博士(産業関係学)(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

2016年1月6日

論文題目： 非営利法人の経営管理  
— 社会福祉法人・医療法人・学校法人を事例に —

学位申請者： 綾 高德

審査委員：

主 査： 社会学研究科 教授 石田 光男

副 査： 社会学研究科 教授 富田 安信

副 査： 社会学研究科 教授 浦坂 純子

要 旨：

学位申請者は2015年12月23日14時より1時間30分にわたり公開学術講演会にて学位論文の報告を行った。報告は詳細な事実を簡潔にかつ論理的にわかりやすくなされた。会場からの立ち入った質疑にたいしても的確な応答をもって論文の内実が堅固であることを示した。

その後引き続き審査委員3名は約1時間にわたり、労使関係論、経営学、産業組織論、比較雇用制度論など論文の前提となる学識を確認した。いずれも地に着いた知識を修得していることが確認された。語学力も英語について十分な力量があることが確認された。

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： 非営利法人の経営管理

— 社会福祉法人・医療法人・学校法人を事例に —

氏名： 綾 高德

要旨：

我が国において非営利組織が法人として最初に形づくられたのは1896年に制定された民法にしたがい、公益を担う法人に対して法人格が与えられたことに始まる。

以来今日まで、社会の変化とともに公益の概念を拡張させながら経済活動及び行政機能を補充・補完あるいは代替する役割を果たしてきた。非営利法人は、会社法（平成17年法第86号）の定めによる営利を目的とする株式会社等のいわゆる民間企業及び公的機関とは、性質が異なる法人の一形態として、それに適した経営管理の方法論が求められている。

本論の問題関心はしたがって次の疑問から始まっている。民間企業でみられるガバナンス機構は非営利法人においてどのような姿をみせているのか、具体的には、非営利法人において監督官庁又は地方自治体が定める規制や、外部認証の専門職によって直接業務を遂行するといった特徴が、経営管理の諸制度・施策を構築・導入・展開するプロセスで非営利法人ではどのように影響して、困難や軋轢を生むのか。またそれを克服するにはどのような方法があるのか、その経営努力についてである。

これらの疑問に答えるためには、主として民間企業において学術的確立をみてきた経営管理であるが、それが具体的な制度又は施策として非営利法人において構築・導入・展開される過程に接近、注目してみるのが重要である。しかし非営利法人は非営利を目的とする民間法人すべての総称として捉えられるため、個別の法人レベルにおいては設立の趣旨・目的、手掛ける事業や構成員等が全く異なり、上述した手法論のみならずその適用の仕方を一般化、又はモデル化することは極めて困難になる。

このように多様な業種・業態が存在する非営利法人の中で、本論では社会福祉法人（介護保険施設）、医療法人（病院）、学校法人（大学）を運営する法人を対象を絞り、事例研究を通じて、非営利法人におけるガバナンス機構及び経営管理の在り方について筆者なりに観察・考察し、解釈してやることにする。

上述した法人を選択した理由は5つある。

1つ目は社会的な影響力であり、従事者数に現れる。産業構造及び人口動態が大きく変化するなかで当該分野に従事する者は、今日において我が国の諸産業を構成する職種のうち大きなウェイトを占めるに至っている。平成22年度国勢調査によれば我が国における就業者数5,961万人のうち、保健医療従事者258万人（4.3%）、教員139万人（2.3%）、介護サービス職業従事者126万人（2.1%）である。職業小分類（52分類）による就業者数の多い順でそれぞれ6位、16位、17位といずれも上位に位置している。我が国は製造業を柱に高度経済成長を遂げてきたが、国内製造拠点の淘汰・海外移転が一巡し関連する事業場及び従事者数が減少、代わりに高齢化がもたらす需要品目の変化に応じてサービス業に従事する者の割合が増加しており、社会的な一大勢力になっている。

2つ目は規制の存在である。いずれの法人も株式会社等の営利法人とは異なり、設立から運営まで所轄官庁や地方自治体の規制が幅広く適用される。

3つ目は法人が永続していくための生存競争の存在である。社会福祉法人、医療法人、学校法人ともに非営利法人でありながら同じ業界内で顧客獲得にしのぎを削ることと相まって業務負

荷が増加しており、その程度は激化の一途を辿っている。社会福祉法人と医療法人は高齢化により需要（患者、要介護認定者）の急拡大が行政サイドを財政難に追い詰め、個別の法人に介護・診療報酬の縮減という形で跳ね返っており、収入の減少を上回る諸活動及び組織の効率化が急務となっている。学校法人は少子化の影響により需要が減り続けるなかで、低偏差値校から定員確保が難しくなっている。特に定員の充足・未充足率を分ける境界線上の攻防は熾烈を極めており今後その程度は更に増すことが予想される。

4つ目はいずれの法人も公的資格又はそれに類する認証（外部）を受けた専門職による労働集約型の事業運営を行っている点である。社会福祉法人は介護職員やケア・マネージャー、医療法人は医師や看護師、学校法人は教員である。

5つ目は前項目と関連しているが、そういった専門職であるが故に職業別外部労働市場が発達している点であり、労使間での労働力の取引関係に職種間で程度の差はあれ、専門職の集団としての特徴が現れる。

以上の問題意識と目的のもとに、本論は次のような構成になっている。

第1章では非営利法人の位置付けを整理する。第2章では非営利法人のガバナンス及び経営管理について既存の研究を取り上げ、何が明らかにされていて、何が問題なのかを指摘する。その上で、ガバナンス機構と分析枠組みを提示し、非営利法人における経営管理の具体的なテーマを抽出する。第3章以降から、本論が対象として設定した各法人において、個別の経営管理のテーマについて論じる。第3章では社会福祉法人（介護保険施設）、第4章では医療法人（病院）、第5章では学校法人（大学）について述べる。終章では、これまで明らかになった事実をもとに、筆者なりの解釈を述べたうえで、非営利法人におけるガバナンス機構及び経営管理の未来について展望する。

本論文の非営利法人におけるガバナンス機構及び経営管理に関する事例調査（第3章～第5章）の結果は、それぞれ次のようにまとめることができる。

第3章では社会福祉法人（介護保険施設）における人員配置に関する規制として、入居者3人に対して介護職員1人の配置が義務付けられているが（3：1）、現実に入居者2人を介護職員1人がみている状況（2：1）になっており、この配置人員数のギャップが介護保険施設の労働生産性を低下させ、結果として低賃金・高離職率といった問題に繋がっていることを明らかにした。

介護報酬は基本的に入居者1人に対するサービス対価が施設に支払われるもので、投入する介護職員の数に対して支払われるものではない。入居者数は施設毎に定員が設けられているためほぼ一定であることから、問題解決のためには労働生産性の向上を通じて、介護品質を保持したまま配置する人員数を適正化することが、法人の経営管理を行う上で重要な取組みと言える。

個別法人の施策としては労使間の利益配分の見直し、更なる経費削減もこれに寄与するが、本質的には①勤務シフトの工夫、②労使間・職場内のコミュニケーションの活発化、③新技術の導入が重要であり、本論ではそれぞれについて検討を行った。介護保険施設が職員の定着を求めている中で、上述した取組みが業界のスタンダードになれば更なる好循環が期待されるものと考えられる。

第3章では介護保険施設において直接業務を担う介護職員の人員配置を取り上げたが、第4章では同じ人員配置に関する経営管理のテーマであるが、医療法人（病院）における間接業務を担う間接人員の比率について考察した。一般病院では病床規模が30床→699床に増加するにつれて、全職員に占める間接人員の比率が21.0%→11.4%まで低下する、いわゆる規模効果を確認することができた。また、この規模効果は病床規模が増加するに従って逡減すること、700床以上の一般病院では規模効果が停止することも併せて確認することができた。

間接部門の合理化を実現するための施策として①集約化、②人員目標の設定、③仕事の精査、④低付加価値・定型業務の外部化についてそれぞれ検討を行った。第4章で明らかにした一般病院における病床規模毎の間接人員比率は、上述した各施策を推進していくためのモニタリングの一指標として活用することが期待できる。

第5章では学校法人（大学）を取り上げ、ガバナンス機構におけるインセンティブ機能に関する経営管理のテーマとして、大学教員の人事評価制度について考察した。大学教員という労働市場での格差が高い職業のクオリフィケーションに踏み込むため、法人にとっては多くの困難と軋轢を伴う非常に難しい取組みとなることを、これを構築・導入するプロセスに従って詳細に記述し、実現するための方法を明らかにした。

同じ大学にあっても教員は事務職員と異なり、多くの学校法人では一般的に教員組織の中に明確な指揮命令系統が存在しないため、組織階層に従って評価者と被評価者という関係を前提にした我が国に伝統的な評価の仕組みを展開することは難しい点が特徴として挙げられる。従って、大学教員の評価は必然的に個別職務の実績を、それぞれ得点化して積み上げる形にならざるを得ない。本論ではこれを総合点算出型の評価制度として論じた。当該評価制度における実績は数量的に把握されるため、教育や研究といった教員の諸活動の質的側面を捉えることが難しく、授業評価アンケート制度や論文等の学術的な貢献を測定する他の制度・仕組みの整備・連携が今後の課題と位置付けた。

大学教員の評価制度は非営利法人において例えば医師のような高度専門職への適用に加えて、営利法人においても我が国においてこれまで規範とされてきた労使関係の在り方が変化を迫られる中で、PDCA サイクルに過度に依存したガバナンス機構の在り方を再考するうえで興味深い事例となるであろう。

本論では就業者数が非営利法人の多くを占める社会福祉法人（介護保険施設）、医療法人（病院）、学校法人（大学）を事例研究の対象として扱ったが、非営利法人を構成する法人の種類及び多様な経営管理のテーマからみれば全体の一部に過ぎない。従って非営利法人のセグメント化を通じた検討、諸外国企業との比較検討といった多角的な視点を加えた、更なる事例研究の積み上げによる非営利法人におけるガバナンス機構及び経営管理の一般化に関する研究が必要となつてこよう。

今後の課題としたい。

以上