

令和 4 年 6 月 2 日現在

機関番号：32663

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2019～2021

課題番号：19K02167

研究課題名(和文) 社会福祉法人の経営指向性の類型モデルに関する研究

研究課題名(英文) A Study on Typological Model of Management direction of Social Welfare Corporations

研究代表者

早坂 聡久 (Hayasaka, Toshihisa)

東洋大学・ライフデザイン学部・准教授

研究者番号：20328917

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,400,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、わが国で最大の社会福祉供給主体として戦後社会福祉制度を牽引してきた社会福祉法人の現況における経営実態を事業収益規模・運営サービスの分野・実施事業別等から明らかにした上で、経営指向性を類型化することを目的とした。社会福祉事業を営む社会福祉法人への量的調査により、福祉制度対応、合併・グループ化、経営効率性、ソーシャルワーク機能、施設経営注力といった指向性が明らかとなった。さらに、それらの指向性が、設立時期、事業規模、実施事業区分、措置費支弁施設の有無、指定管理業務の有無、事業継承等によって違いがあることを明らかとした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究により、戦後長きにわたり我が国の社会福祉制度の中核として位置づけられてきた社会福祉法人について、実施事業区分や事業規模のみならず、経営環境や地方公共団体との関連性の中で、異なる経営指向性を同時に内在させる様相が明らかとなった。これらの研究成果は、社会福祉事業の実施主体である社会福祉法人の現況における存在意義や今後の在り方を検討する際の検討課題を示すとともに、社会福祉法人制度研究の基礎資料としての意義を有していると考えられる。

研究成果の概要(英文)：The purpose of this study is to typify the management orientation of social welfare corporations, the largest social welfare provider in Japan.

A quantitative survey of social welfare corporations revealed that they have different management orientations. These orientations were "participation in the welfare system", "collaboration and grouping", "emphasis on management efficiency", "social work function", and "focus on facility management". Furthermore, it became clear that these orientations differed depending on the time of establishment, business scale, business category, relationship with local government, and business succession.

研究分野：社会福祉学

キーワード：社会福祉法人 経営指向性 類型化 施設経営法人 ソーシャルワーク機能 地域共生社会 地域公益的取組

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

1951（昭和 26）年の社会福祉事業法制定により創設された社会福祉法人は、各法の「福祉の措置」を受託できる仕組み（措置制度）のもと、公の支配下い置かれる半官半民とも異なる特殊な立場のもと、規制と助成のもと長らくわが国の社会福祉制度を支えてきた。

他方、1980 年代以降の福祉国家路線の転換と日本型福祉の構築を模索する社会福祉制度改革、特に社会福祉基礎構造改革以降に急速に進められてきた民営化の潮流において社会福祉法人の立ち位置が曖昧となっており、内部留保問題、ガバナンスの欠如、イコールフットィング等の指摘がある中で、その存在意義が問われている。

近年では、2016（平成 28）年の社会福祉法人制度改革により、①経営組織のガバナンスの強化、②事業運営の透明性の確保、③財務規律の強化、④地域における公益的な取り組みを実施する責務、⑤行政の関与の在り方の 5 つの点の制度改革がなされており、また、法人間の連携・共同を導く社会福祉連携推進法人制度が 2020 年に創設されるなど、制度改革が続けられている。

他方、急速に進む少子高齢化と今後の人口減少社会において、これまでの高齢者、障害者、児童、生活困窮者といった対象別の社会福祉像の修正を内包しつつ、地域のようなニーズに対応するサービスを一体的に提供できるような仕組みへと転換する地域共生社会実現へ向けた制度改革が進められており、我が国の社会福祉サービスの最大の供給主体である社会福祉法人が果たすべき役割についての検討が急務となっている。

しかしながら、全国で 2 万を超える社会福祉法人については、サービス活動収益でも、3 億未達が 5 割超と多くの法人が零細である一方、サービス活動収益が 10 億円を超える法人も 1 割超となっており、事業規模の差が大きい。また、同じ社会福祉法人であっても、社会福祉協議会、社会福祉事業団、共同募金会と一般法人（施設経営法人）とでは、担う役割も異なる。さらに、その運営事業・施設では、児童福祉分野では保育所、高齢者福祉分野での特別養護老人ホームを経営する法人が多いものの、救護施設、児童養護施設、養護老人ホーム等の措置費支弁施設を運営している法人もあり、求められる社会的役割も異なる状況となっていることから、法人種別としての社会福祉法人をひとくくりに論じることには限界がある。

2. 研究の目的

本研究は、わが国で最大の社会福祉供給主体として戦後社会福祉制度を牽引してきた社会福祉法人の現況における経営実態を事業収益規模・運営サービスの分野・実施事業別等から明らかにした上で、地域における公益的取組やサービス開発の実施状況や今後に向けた意向の有無、新規施設建設や事業規模拡大を含む経営指向性を明らかにすることを目的とした。

3. 研究の方法

社会福祉法人の財務諸表等電子開示システムに公開される全国社会福祉法人のうち、社会福祉協議会、社会福祉事業団、共同募金会を除く一般法人（施設経営法人）から一次調査（2021 年 1 月 18 日～2 月 19 日）で 3000 法人、二次調査（2021 年 12 月 22 日～2022 年 1 月 30 日）で 3000 法人の計 6000 法人を抽出して郵送法による自記式調査を実施した（回収計 713 件：回収率 11.88%）。

回答者は理事長（業務執行理事）兼施設長等の法人運営の方向性について回答できる者として依頼し、調査項目は、①属性（施設種別、実施事業、法人設立状況）、決算額及び収益状況、社会福祉充実残額有無、系列法人の有無と連携、②社会福祉法人経営志向性、③事業展開過程、④措置費支弁実施の有無及び指定管理の受託の状況、⑤地域における公益的取組の実施状況、⑥今後の事業展開の方針と経営移譲の方針、⑦新型コロナウイルス感染症による減収等である。

4. 研究成果

（1）社会福祉法人の経営状況

経営状況が厳しいといわれる社会福祉法人の収支状況について、各年度の決算時の経常増減差額における赤字法人の割合では、2015（平成 27）年度 16.2%、2016（平成 28）年度 19.3%、2017（平成 29）年度 21.3%、2018（平成 30）年度 28.1%、2019（令和 1）年度 26.4%と、2015（平成 27）年度以降の急速な経営悪化と赤字割合の高止まり状況がみてとれる結果となった。

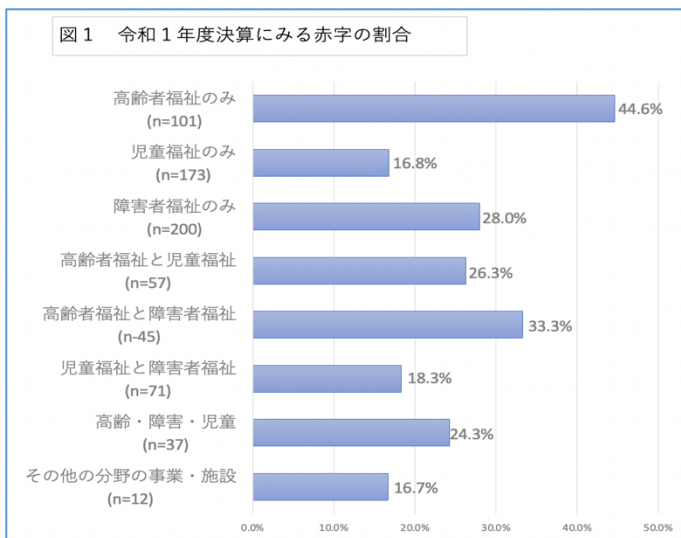
実施事業別に 2019（令和 1）年度の収支をみると、高齢者福祉分野単独の事業運営を行う法人で 44.6%と赤字率が最も高く、次いで高齢者福祉分野と障害者福祉分野の 2 分野の事業運営を行う法人（33.3%）、障害者福祉分野単独（28.0%）、高齢者福祉分野と児童福祉分野の 2 分野（26.3%）となった。最も赤字率が低いのは、その他の分野の事業・施設を運営する法人（16.7%）と児童福祉分野単独の法人（16.8%）であった。

（2）新型コロナウイルス感染症による経営状況への影響

新型コロナウイルス感染症の蔓延で、クラスター発生はもとより、利用者・職員が陽性者や濃

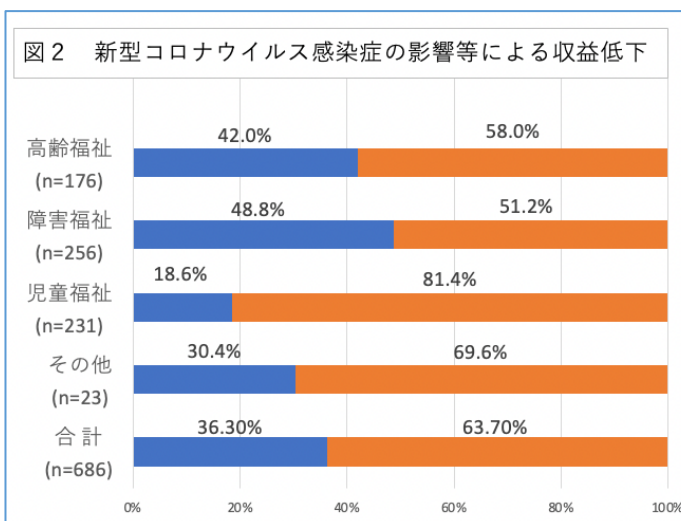
厚接触者となることで一時的な事業休止になった事業所も多く、また、感染を恐れることでの利用控えなどにより、収益状況の悪化が指摘されてきた。そうした状況を勘案し、本調査では第1波から第3波の期間となる2020（令和2）年度の収益状況を調査した。

新型コロナウイルスの影響で事業収益の減少があったと回答した割合は36.3%であり、減収した法人は2020（令和2）年度の当初予算からみて年度内に補正した額は平均9.86%減であった。地域別では、緊急事態宣言が3回以上出されている、東京、千葉、神奈川、埼玉、大阪、京都、兵庫、福岡、愛知、沖縄、北海道に所在する法人では40.9%で事業収益が低下したと回答しており、それ以外の地域（事業収益低下：32.5%）よりも収益が低下したと回答した割合が有意に多かった。減収率が最も多い事業分野では、障害者福祉分野を事業収益の柱としている法人で48.8%と最も多く、次いで高齢福祉分野を事業収益の柱としている法人の42.0%で事業収益が低下したと回答した。



(3) 地域における公益的取組の実施状況

社会福祉法改正にともなって社会福祉法人に実施が求められることとなった地域における公益的取組の実施状況については、本調査における実施率は35.1%であった。取組内容については、「地域とのネットワークづくり」が最も多く、次いで「地域の要支援者に対する相談支援」、「地域住民に対する福祉教育」、「地域の福祉ニーズ等を把握するためのサロン活動」の順となっていた。実施事業所の特徴としては、法人の収益の柱となる事業では、高齢者福祉分野を法人の収益の柱とする法人が24.3%であり、障害者福祉分野を収益の柱にする法人が34.1%、児童福祉分野を収益の柱とする法人が43.5%と最も実施率が高かった。



法人の収益規模では、10億円以上の収益規模の法人の実施率は14.1%と最も低く、5-10億円未満（18.4%）、3-5億円未満（34.5%）、3億円未満（45.7%）と事業収益規模が小規模な法人ほど実施率が高くなっていった。なお、法人設立時期では、2000年以降に設立した法人が42.1%と実施率が有意に実施率が高かった。

(4) 創設の経営と事業継承

法人設立の経緯として、本調査対象法人のうち、創業者がいたと回答した法人は85.1%であり、創業者がいないと回答した法人は14.9%であった。創業者がいないと回答した法人のうち、市町村の強い要望や後押しで設立に至った法人は46法人であり、また、他法人の系列法人として創設されたものも15法人あった。

法人の事業継承については、「創業者が（現在も）経営の中心を担っている」が27.5%で、「創業家の家族・親族が引き継いでいる」が

表3 法人の事業継承や理事長について

項目	度数	有効%
法人事業継承 (N=712)	創業者が経営の中心を担っている	196 27.5%
	創業家の家族・親族が引き継いでいる	219 30.7%
	創業家とは別の者が引き継いでいる	186 26.1%
	元より創業家はいない	110 15.4%
理事長兼務状況 (N=708)	理事長・施設長兼務	205 29.0%
	理事長は元施設長	139 19.6%
	理事長は法人施設長経験無	364 51.4%
理事長の後継者 (N=695)	後継者は職員にいる	260 37.4%
	後継者は役員・評議員にいる	199 28.6%
	後継者となる人材が見当たらない	155 22.3%
	その他	81 11.7%

30.7%となっていた。なお、「創業家とは別の者が引き継いでいる」と回答した割合は26.1%であった。

現在の理事長の後継者の存在については、「後継者は職員にいる」が37.4%と最も多く、「後継者は役員・評議員にいる」が28.6%で、計66%の法人で後継者に見通しがある一方、22.3%の法人が「後継者となる人材が見当たらない」と回答しており、事業継承が課題となる法人も2割程度存在していた。

(5) 社会福祉法人の経営指向性

社会福祉法人の経営指向性については、事前に行った社会福祉法人経営者による複数の検討作業から作成した30項目の経営指向性する質問肢を用いて4段階評定で測定した。

分析には探索的因子分析(最尤法、プロマックス回転)を行い、複数因子に高い因子負荷量を持つ項目を削除し、繰り返し因子分析を行い、①福祉制度対応、②合併・グループ化指向、③経営効率性、④ソーシャルワーク機能、⑤施設経営注力の5因子(19項目)が抽出された。

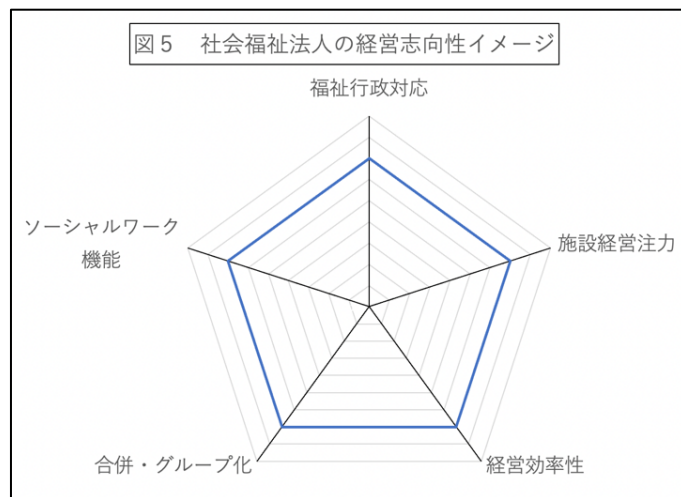
第一因子「福祉制度対応」は社会福祉事業の実施主体として福祉行政と協同するものとなっていた。項目としては、「地域共生社会実現に積極的に対応するべきである」「市町村の福祉行政の一翼を担うという社会的使命を負っている」「地域のセーフティネットとしての役割を担うべきである」「社会福祉事業の堅実な担い手であるべきである」等を含む7項目であり、市町村と協同しての福祉サービス提供や地域共生社会実現において積極的な役割を担うことを指向するものと考えられる。

第二因子「合併・グループ化」は、法人規模の拡大を目指すものであり、経営する施設数を増やす形で事業規模の拡大を目指すことのみならず、「他法人との合併や事業譲渡・事業譲受について検討する」や「方向性を共にする他の社会福祉法人との交流を促進し、いずれは社会福祉連携推進法人の設立に向けて検討する」といった項目が含まれることから、社会福祉法人の経営基盤の強化や大規模化を法人間の取引や連携の促進をもって導こうとする厚生労働省の施策意図と同調する考え方となっている。また、「医療法人、株式会社、NPO法人などを系列に持つグループ法人化を目指す」といった種別の異なる法人と連携することで、社会福祉事業以外の収益の柱の持つことや関連する他の業態と連携することで経営基盤強化を指向するものと考えられる。

第三因子「経営効率性」は、実施事業や施設経営レベルの経営状況の改善を目指すものであり、「経営効率の良い事業・施設については、積極的に実施を検討する」や「収益事業を積極的に活用し、財務の安定を目指す」といった事業区分における経営状況を意識したものとなっている。また、「経営を行うことは、利潤の最大化を目指すことは当然である」といった強い営利性を肯定する項目により構成されており、人材不足や人件費の高止まりが大きな課題となるなかで、經常増減差額による収支状況の確認のみならず、各種の経営分析指標等を活用した経営状況の把握を行いつつ、経営効率性を指向するものと考えられる。

第四因子「ソーシャルワーク機能」は、「対応の難しいソーシャルワークの必要な人を支援すべきである」「生活困窮者の支援を積極的に行うべきである」「ニーズに対応する新たなサービスの創造を積極的に行うべきである」の3項目からなり、制度の間にある者を含むニーズ対応型のソーシャルワーク機能を指向するものと考えられる。

第五因子「施設経営注力」は、社会福祉法人としてよりも運営する施設・事業が果たすべき役割に注目するものであり、「社会福祉法人としての役割ではなく、運営する施設の経営に注力すべきである」と「法人全体でではなく、個々の施設の経営の安定化と、提供するサービスの質の向上が重要である」の2項目からなる。社会福祉法人としてのあるべき姿を検討することよりも、経営する事業・施設において利用者に対応するサービス提供に注力することを指向するものと考えられる。



(6) 法人の形態と経営指向性—福祉行政対応—

2015(平成27)年の社会福祉法人制度改革の基本方針となった「社会福祉法人制度の在り方について」(2014)で示された社会福祉法人の今日的役割は、①社会福祉制度のセーフティネットとしての役割、②措置事業を実施する役割、③地域における公的法人としての役割の再認識、の3点であり、本調査における経営指向性においては、第一因子として抽出された「福祉制度対応」が符号する。そこで、第一因子「福祉行政対応」(7項目)をスコア化し平均の差の検定を行った。

実施事業別では、高齢・障害・児童の3分野を経緯している法人が最もスコアが高く、次いで

児童福祉と障害者福祉、高齢者福祉と障害者福祉の順となり、最も低いのは高齢者福祉のみを運営する法人であり、単独分野の経営よりも複数分野の事業の経営を行っている法人に有意にスコアが高かった。収益規模では、10億円以上が最も高く3億円未満が最も低くなっており、法人職員数でも有意に職員数が多い法人でスコアが高くなっていた。他の項目では、児童養護施設や養護老人ホーム、救護施設、婦人保護施設などの措置費支弁施設を運営している法人に有意にスコアが高く、また、開設年次では1970年以前に設立した群に最もスコアが高くなっていた。理事長の兼務状況としては、理事長が法人の施設長を経験していない群に比べ、施設長を兼務している場合や元施設長である群に有意にスコアが高くなっていた。

なお、他の因子との関連では、第一因子である「福祉制度対応」と因子間の相関係数で正の相関が見られる第四因子「ソーシャルワーク機能」でも概ね同様の結果が導かれた。

第二因子「合併・グループ化」と第三因子「経営効率性」については、法人収益の柱となる事業が高齢者福祉分野である群にスコアが高く、第五因子「施設経営注力」では、法人収益の柱となる事業が児童福祉分野で収益規模が小さな群にスコアが高くなっていた。

(7) 残された課題

本研究により、戦後長きにわたり我が国の社会福祉制度の中核として位置づけられてきた社会福祉法人について、実施事業区分や事業規模のみならず、経営環境や地方公共団体との関連性の中で、異なる経営指向性を同時に内在させる様相が明らかとなった。これらの研究成果は、社会福祉事業の実施主体である社会福祉法人の現況における存在意義や今後の在り方を検討する際の検討課題を示すとともに、社会福祉法人制度研究の基礎資料としての意義を有していると考えられる。

その一方で、本研究が新型コロナウイルス感染症によるパンデミック下で行われていたこともあり、調査の回収率が低くなってしまった。また、当初予定していたインタビュー調査ができなかったことから、法人設立時やその後の事業運営の中で培われてきた法人理念や使命が経営指向性とどのように関連するか、また、実際の法人運営における意思決定過程における理事会や理事長などの法人経営層の役割やリーダーシップなど、質的側面については継続的研究を通して明らかにしていきたい。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 0件）

1. 著者名 早坂聡久	4. 巻 142
2. 論文標題 介護施設の新型コロナウイルス感染症対応について	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 社会福祉研究	6. 最初と最後の頁 11-21
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 早坂聡久	4. 巻 14
2. 論文標題 ICT・介護ロボットの導入状況と今後の課題	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 福祉社会開発研究	6. 最初と最後の頁 31-44
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計0件

〔図書〕 計1件

1. 著者名 早坂聡久	4. 発行年 2022年
2. 出版社 中央法規出版	5. 総ページ数 339
3. 書名 『認め合い、支え合う福祉社会の近未来』 「コロナ禍の社会福祉法人の経営・制度事業への影響」	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------