

平成 26 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

特別養護老人ホームの経営のあり方と支援に関する
調査研究事業報告書

平成 27 年 3 月

みずほ情報総研株式会社

目次

はじめに.....	1
(1) 調査の背景・目的.....	1
(2) 検討の視点.....	1
(3) 検討・実施の範囲と位置づけ.....	2
(4) 検討体制.....	3
第1章 社会福祉法人を対象とした既存の研修事業の概要.....	5
第2章 アンケート調査結果.....	8
(1) アンケート調査実施概要.....	8
(2) 調査結果.....	9
第3章 研修プログラムの策定の考え方.....	29
(1) 研修のねらい（前提）.....	29
(2) 研修の対象（ターゲット）.....	29
(3) 研修内容.....	29
(4) 教育方法.....	31
(5) 教材の作成.....	31
(6) 次年度以降の継続的取組に向けて.....	32
第4章 セミナーの実施概要.....	33
(1) 実施要領.....	33
(2) セミナーの進行状況.....	38
(3) セミナーの効果測定.....	54
(4) セミナーのまとめ.....	63
第5章 本事業のまとめ.....	65
(1) プログラム改定案.....	65
(2) 継続的・持続的な実施に向けた方向性.....	66
最後に.....	69
資料編.....	71

はじめに

(1) 調査の背景・目的

社会福祉法人を取り巻く環境が大きく変化するなか、社会福祉法人制度の意義が改めて問われている。社会保障制度改革国民会議や、日本再興戦略などで社会福祉法人の経営の高度化に向けた各種提言がなされているほか、平成 25 年 5 月 21 日の社会保障審議会介護給付費分科会経営調査委員会では、特別養護老人ホームの内部留保額について一施設あたり 1.5 億円に達するとの報告がなされ、今後の課題として、財務諸表等の積極的な公表、ガバナンスの強化、社会・地域貢献の積極的な実施の必要性が指摘されている。

その一方、地域包括ケアシステムの推進とともに、社会福祉法人に対する役割期待も一層高まっている。地域包括ケアシステムは、住み慣れた地域で自分らしい暮らしを人生の最後まで続けることができるよう、住まい・医療・介護・予防・生活支援が一体的に提供される社会の構築を目指したものであるが、そのなかで、社会福祉法人は、強みである地域の課題解決に向けた“ソーシャルワーク機能”の発揮が期待されている。

社会福祉法人は、地域の福祉ニーズに対応した多様な取組みを進めていくこと、そのために経営能力の向上が求められている。

平成 25 年度老人保健健康増進等事業（「特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のガバナンスの強化方策に関する調査研究事業」）では、社会福祉法人にも経営戦略を策定する重要性が高まりをみせるなか、一方で戦略策定を担う人材が不足しているという点が明らかになった。

これを受けて、本年度は経営を担う人材のスキル・能力開発を目標に、それに資する教育・研修のあり方の検討を行った。

(2) 検討の視点

① 戦略策定を担う人材の育成に関する実態把握

社会福祉法人における経営人材向けの教育研修の実態を把握するとともに、今後の経営人材育成や研修希望を明らかにする。

具体的には、特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人を対象にアンケート調査を実施し、経営戦略の担い手、研修等の受講状況、経営人材育成に関する課題認識と育成方法、キャリアパス、教育研修に関する希望などを把握した。

また、本事業において実施するセミナーへの参加意向も併せて伺った。

② 研修プログラムの策定とセミナーによる試行

研修プログラムの策定にあたっては、既存の研修プログラムとは一線を画したものとなるよう工夫をした。

また、このプログラムを実際にセミナー形式で実施し、受講者の意見を頂くことで、次年度以降の改善点等を明らかにした。

(3) 検討・実施の範囲と位置づけ

本事業は、経営戦略策定を担う人材の育成と銘打っているものの、経営戦略の策定スキルは一朝一夕で身につくものではない。

従って、今回の研修カリキュラムおよびそれに基づいたセミナー実施は、経営戦略策定に必要な全てのスキルやノウハウを体得してもらうことを企図したものではない。

社会福祉法人版の経営戦略策定のセミナーが多くない中で、今後、社会福祉法人の戦略策定を担っていく方々が、経営戦略をどのように捉えるべきか、それを自法人に当てはめて考えてみるという経験を得ることを主な狙いと位置づけた。

(4) 検討体制

介護経営や経営戦略等に精通した学識経験者、施設運営者により構成される検討委員会を開催し、社会福祉法人の戦略策定人材の育成の方向性や、研修プログラムのあり方、セミナー実施方法について検討を行った。

① 検討メンバー

<検討委員会委員>

- ◎駒村 康平 慶應義塾大学経済学部教授
浅羽 茂 早稲田大学ビジネススクール教授
藤井 賢一郎 上智大学総合人間科学部社会福祉学科准教授
千葉 正展 独立行政法人 福祉医療機構経営サポートセンター
リサーチグループグループリーダー
石川 治江 社会福祉法人にんじんの会理事長
山田 尋志 地域密着型総合ケアセンターきたおおじ代表
山本 恵子 社会福祉法人ふるさと自然村理事長

(敬称略) ◎は座長

<事務局(作業チーム)>

- 宇都 隆一 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
掛川 紀美子 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部
清水 徹 みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

② 委員会およびセミナーの開催内容

【委員会】

回	開催日時	検討内容
1	平成 26 年 9 月 29 日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本事業概要（背景・目的、実施体制等）について ・ 調査研究の全体像について
2	平成 26 年 11 月 28 日	<ul style="list-style-type: none"> ・ 調査研究の進め方に関する論点整理 ・ セミナーの進め方について

【セミナー】

回	開催日時	実施概要
1	平成 27 年 2 月 28 日	社会福祉法人の理事長、施設長クラスを中心に 14 名の参加を得て開催した。

日時： 2015 年 2 月 28 日（土） 10:00～17:30

会場： みずほ情報総研 会議室

プログラム

10:00～10:10	開会とオリエンテーション〔事務局〕
10:10～12:20	講義と演習〔立教大学教授、社会福祉法人にんじんの会理事長 石川治江先生〕
	・ 問題解決へのアプローチとその方法
12:20～13:20	【昼食】
13:20～14:00	講義〔早稲田大学教授 浅羽茂先生〕
	・ 経営戦略を策定する
14:00～15:00	演習つづき（グループ発表準備）
15:00～15:10	【休憩】
15:10～16:10	グループ発表
16:10～16:40	講評
16:40～17:10	講義〔独立行政法人福祉医療機構 グループリーダー 千葉正展先生〕
	・ マネジメントシステムを活用した経営戦略の実施体制づくりについて
17:10～17:20	研修の振り返り
17:20～17:30	閉会〔事務局〕

第1章 社会福祉法人を対象とした既存の研修事業の概要

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人を対象とした、経営戦略の策定スキル向上のための研修のあり方の検討に資するため、既存の経営戦略策定に関する研修の実施状況について整理した。

経営協、老施協で実施されている既存の研修を見ると、「法人経営のあり方」や「中・長期計画の策定」など、経営戦略策定に関するテーマの研修は行われているものの、複数のテーマの中の一テーマとしての位置づけでしかなく、また、300～500人といった大規模の講義・講演が中心となっている。

民間の事業者が実施するものでは、経営戦略・事業戦略に関する研修が行われており、少人数で演習も含んだ実践的な内容のものではあるが、主に民間企業を対象としており、社会福祉法人を主たる対象としたものではない。

このように、既存の研修では、特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人を対象として、経営戦略の策定スキル向上を中心に取扱った研修は不足している（あるいは存在しない）ものと考えられる。

図表 1 既存の経営戦略策定のスキル向上に関する研修・セミナー（例）

	講座名	内容	対象者等	主催者
1	主任／係長講座	<ul style="list-style-type: none"> ●中堅職員が担う業務管理／組織管理／サービス管理 ●<u>組織の使命達成へとつなぐ業務手順</u> ●リーダーシップ、モチベーションの高め方 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■対象者 全国経営協会会員法人における主任／係長職、現場リーダーならびにその候補者 ■定員：東京・大阪各 200 人 ■費用：会員 23,000 円、非会員 46,000 円 	全国社会福祉法人経営者協議会
2	経営管理講座	<ul style="list-style-type: none"> ●トップマネジメント＝法人経営と組織管理の基本 ●社会福祉法人制度の動向 ●組織管理と基盤作り＝内部統制と監査機能 ●財務管理の基本、法人経営における財務管理 ●<u>中・長期計画の策定</u> ●人事、労務等の管理における経営者の役割 ●非常時およびクレーム対応と説明責任 ●リスクマネジメント 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■対象者 法人の役員、施設長、事務長 ■定員：200 人 ■期間：前期（2 日）・後期（2 日） ■費用：会員 64,000 円、非会員 99,000 円 	全国社会福祉法人経営者協議会
3	経営者・役員講座	<ul style="list-style-type: none"> ●<u>社会福祉法人としての法人経営のあり方</u> ●社会福祉法人に関する今日的課題の解説、制度改革へ対応する法人経営 ●法人役員の役割と責任 ●<u>社会から信頼を得るための組織づくり</u> ●ガバナンスコントロールとコンプライアンスのための施策 ●制度改革へ対応する法人経営等 	<ul style="list-style-type: none"> ■対象者 法人の役員（理事、監事） ■定員：東京・大阪各 200 人 ■期間：2 日間 ■費用：会員 22,000 円、非会員 57,000 円 	全国社会福祉法人経営者協議会
4	平成 26 年度経営戦略セミナー「地域を支える社会福祉法人と介護保険制度の展望を拓く」	<p>【1 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○社会福祉法人制度改革について（社会福祉法人あり方検討会及び福祉部会 報告）（仮）厚生労働省 社会・援護局 福祉基盤課 ○次期介護報酬改定の全体像（仮）厚生労働省 老健局 老人保健課 ○地域を支える社会福祉法人と介護保険制度の展望を拓く（指導監査について）（社会福祉法人戦略について）（地域支援事業について） 老施協 <p>【2 日目】</p> <ul style="list-style-type: none"> ○次期報酬改定対応と戦略（通所） 老施協 ○次期報酬改定対応と戦略（特養） 老施協 	<ul style="list-style-type: none"> ■対象者 社会福祉事業を経営する者、介護保険事業を経営する者、施設長、管理者など ■定員：東京・九州各 500 人 ■期間：2 日 ■費用：会員 15,000 円、非会員 30,000 円 	全国老人福祉施設協議会
5	平成 26 年度社会福祉法人戦	講演 I 「社会福祉法人への期待と担うべき社会福祉事業の姿」（仮）厚生労働省 大臣官房審議官	<ul style="list-style-type: none"> ■対象者 高齢者福祉施設の理事長、施 	全国老人福祉施設協議

	略セミナー 地域のために “ 打つ手を尽 くす” !～地 域に根ざし、地 域とともに歩 む社会福祉法 人～	古都 賢一 氏 講演Ⅱ「社会と組織を支える心の姿勢」(仮) 元内閣官房副長官 古川貞二郎 氏 講演Ⅲ「孤独死のリアル」(仮) 淑徳大学 総合福祉学部 教授 結城 康博 氏 課題提起 (各 15 分) ①公益法人として担うべき介護保険制度のこれか ら 公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 介護保険事業等経営委員会 委員長 梶田 和 平氏 ②実践に基づくケアの高機能化をめざして 公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 副会 長 鴻江 圭子氏 ③地域福祉のフロントランナーとして 公益社団法人 全国老人福祉施設協議会 養護老人ホーム部会 部会長 阿比留志郎氏	設長、管理者等 ■定員：300 人 ■期間：1 日 ■費用：会員 8,000 円、非会員 16,000 円	会
6	取締役・執行役 員コース	【1 日目】 1. 取締役・執行役員の法務 2. ワークショップ (経営戦略) 【2 日目】 3. 経営戦略 4. 財務と経営分析 5. 企業倫理 【3 日目】 6. これからの企業経営	■対象者 取締役・執行役員 ■定員：－ ■期間：2 泊 3 日合宿研修 ■費用：賛助会員 178,200 円 (税 込み)、一般 204,120 円 (税込 み)	日本生産性 本部
7	経営幹部コー ス	【1 日目】 1. 経営戦略概論 2. ケーススタディ 1 【2 日目】 3. 事業戦略・競争戦略 4. ケーススタディ 2 【3 日目】 5. 組織とヒトの変革 6. ケーススタディ 3	■対象者 役員、部長、支店長等の経営 幹部 ■定員：－ ■期間：2 泊 3 日合宿研修 ■費用：賛助会員 174,960 円 (税 込み)、一般 201,960 円 (税込 み)	日本生産性 本部
8	コーポレート スタッフ・事業 スタッフのため の事業戦略 基礎セミナー	【1 日目】 1 戦略とは 2 事業戦略策定の構成とプロセス 3 事業単位と事業認識の手法 4 ミニ・ケーススタディ① (演習) 5 ゴールの設定 6 事業戦略の仮説と検証 【2 日目】 7 ビジネスモデルの進化 8 ミニ・ケーススタディ② (演習) 9 事業戦略の組立て方 10 アクションプランと実行管理 11 戦略の策定／実践の成功ポイント	■対象者 コーポレート、事業部門の企 画スタッフ、事業戦略の基本 を学びたい方 ■定員：－ ■期間：2 日 ■費用：法人会員 85,000 円 (+ 税)、30,000 円+税)	日本能率協 会

(資料) 全国経営協「平成 26 年度 研修事業一覧」、全国老人福祉施設協議会ホームページ、日本生産性
本部「2014 年度日本生産性本部研修・セミナー総合カタログ」、日本能率協会「JMA 公開セミナー
総合ガイド 2014」より、「戦略」、「事業計画」をテーマとしたものをピックアップした。

(参考) 全国社会福祉法人経営者協議会におけるその他の研修

講座名	内容	主催者
新会計基準移行講座	<ul style="list-style-type: none"> ● トップマネジメント＝法人経営と組織管理の基本 ● 社会福祉法人制度の動向 ● 組織管理と基盤作り＝内部統制と監査機能 ● 財務管理の基本、法人経営における財務管理 ● 中・長期計画の策定 ● 人事、労務等の管理における経営者の役割 ● 非常時およびクレーム対応と説明責任 ● リスクマネジメント 等 	全国社会福祉法人 経営者協議会
人事管理講座	<ul style="list-style-type: none"> ● 職員の能力や意欲を高める人事制度の確立 ● 人材を『育成』し、組織を活性化する手法 ● 適切な人件費管理をふまえた経営基盤の安定化と効率化 ● 職員の健康管理とメンタルヘルス 等 	全国社会福祉法人 経営者協議会
労務管理講座	<ul style="list-style-type: none"> ● 労働関係法令のポイントと就業規則等の整備 ● 今日的事例への対応手法 ● 安全衛生に配慮した環境整備 等 	全国社会福祉法人 経営者協議会
監事専門講座	<ul style="list-style-type: none"> ● 監事の役割と監事監査の目的および進め方 ● 内部監査 等 	全国社会福祉法人 経営者協議会
初級リスクマネジャー養成講座	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント概論・法律論・手法論 ● リスクマネジメント体制と業務の標準化 ● 事故要因分析、再発防止策検討（演習） ● 苦情相談対応 等 	全国社会福祉法人 経営者協議会
上級リスクマネジャー養成講座	<ul style="list-style-type: none"> ● リスクマネジメント実践論 ● リスクマネジメント法律論 ● 各法人での実践事例（演習） ● 各種ツール類の実践的活用 ● 緊急時対応（演習） 等 	全国社会福祉法人 経営者協議会

(資料) 全国経営協「平成 26 年度 研修事業一覧」より一部抜粋

第2章 アンケート調査結果

(1) アンケート調査実施概要

① 調査目的

社会福祉法人の戦略的視点に基づいた経営の取組を促進するために、社会福祉法人全体の経営戦略の策定に関与する人材（アンケートでは、「経営人材」と定義）の育成・確保のあり方を検討することを目的として、アンケート調査を実施した。

② 調査対象

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人のうち、1,000 法人を抽出し、調査対象とした。

③ 抽出方法

層化抽出（都道府県別の法人数の割合に応じて抽出する比例割当）

④ 実施時期

平成 26 年 11 月 14 日（金）～平成 26 年 11 月 28 日（金）

⑤ 調査方法

郵送による配布/回収

⑥ 回収率

回収状況は以下のとおりであった。

調査対象数	回収数	回収率
1,000 件	274 件	27.4%

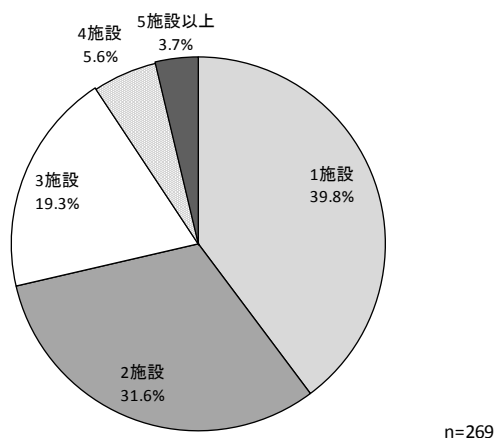
(2) 調査結果

① 属性

ア) 特別養護老人ホーム運営施設数

回答があった社会福祉法人における特別養護老人ホームの運営施設数は、1施設のみを運営する法人が39.8%、複数施設を運営する法人が60.2%であった。

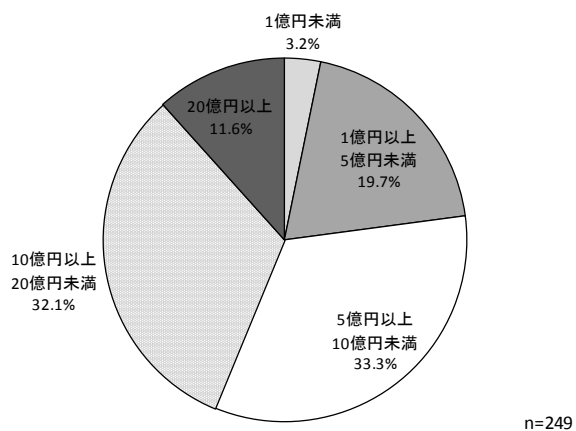
図表 2 特別養護老人ホーム運営施設数



イ) 事業活動支出

直近期の事業活動支出（旧会計基準の場合は経常支出）は、「5億円未満」の法人が22.9%、「5億円以上10億円未満」の法人が33.3%、「10億円以上20億円未満」の法人が32.1%、「20億円以上」の法人が11.6%であった。

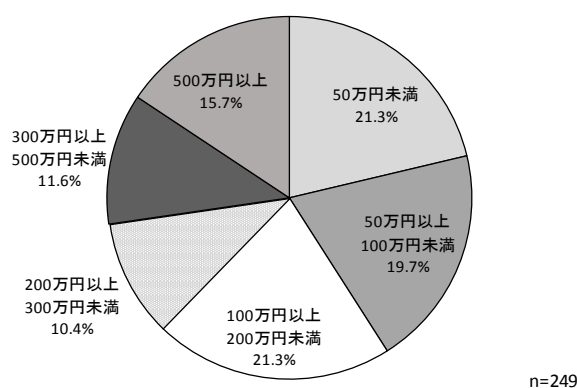
図表 3 直近期の事業活動支出



ウ) 研修教育費支出

直近期の研修教育費支出（旧会計基準の場合は研修費）は、「50万円未満」が21.3%、「50万円以上100万円未満」が19.7%、「100万円以上200万円未満」が21.3%、「200万円以上300万円未満」が10.4%、「300万円以上500万円未満」が11.6%、「500万円以上」が15.7%であった。

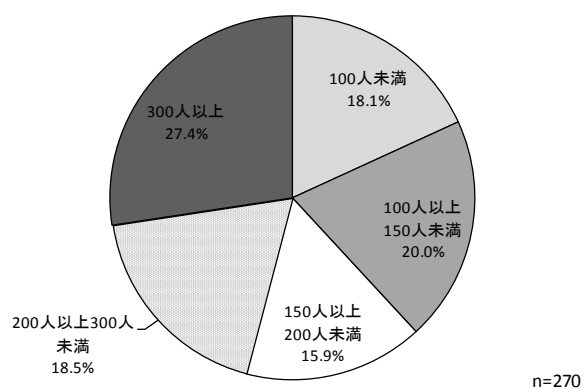
図表 4 直近期の研修教育費支出



エ) 法人全体の職員数

法人全体の職員数は、「100人未満」が18.1%、「100人以上150人未満」が20.0%、「150人以上200人未満」が15.9%、「200人以上300人未満」が18.5%、「300人以上」が27.4%であった。

図表 5 法人全体の職員数

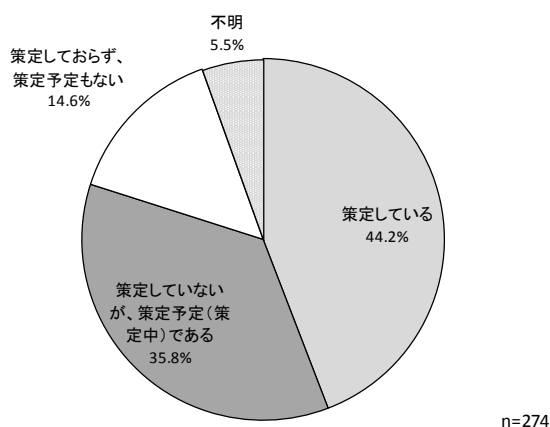


② 経営戦略の策定状況

ア) 経営戦略の策定状況

経営戦略（法人全体の中長期的な目標と、目標達成に向けた具体的な施策を盛り込んだ計画）の策定状況をみると、44.2%の法人が経営戦略を策定しており、策定していない法人についても、35.8%が「策定予定」（策定中含む）となっている。

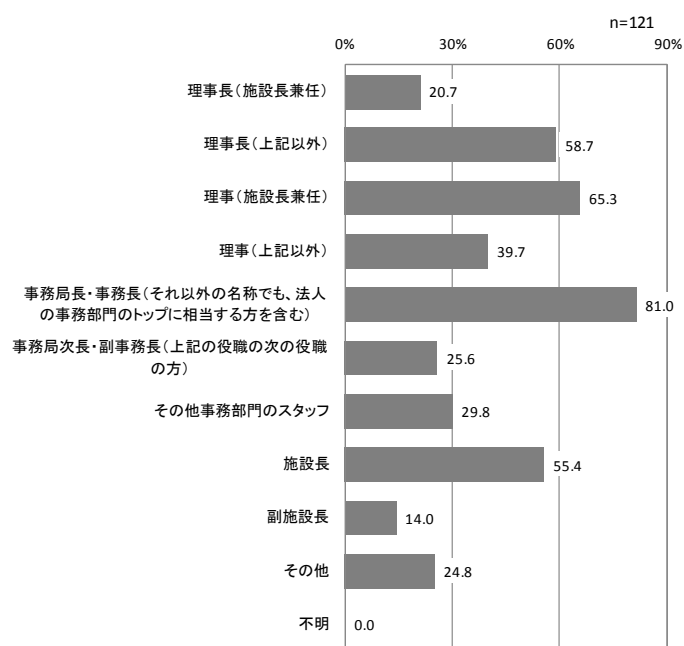
図表 6 経営戦略の策定状況



イ) 経営戦略策定担当者

経営戦略を策定している法人のうち策定に関与している役職の割合をみると、事務局長・事務長が81.0%と最も多く、以下理事（施設長兼任）が65.3%、理事長（施設長非兼任）が58.7%、施設長が55.4%と続く。

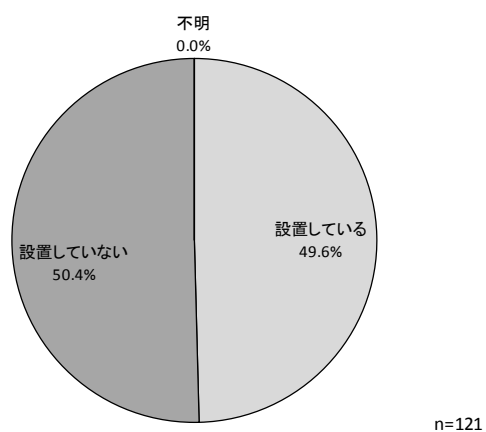
図表 7 策定に関与している人



ウ) 経営戦略策定部署

経営戦略を策定している法人における経営戦略策定部署またはチームの有無ををみると、「設置している」が49.6%、「設置していない」が50.4%となっている。

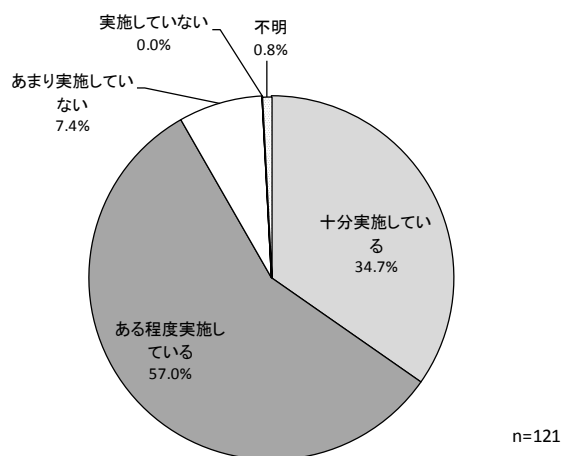
図表 8 経営戦略策定部署の設置状況



エ) 経営戦略策定プロセス

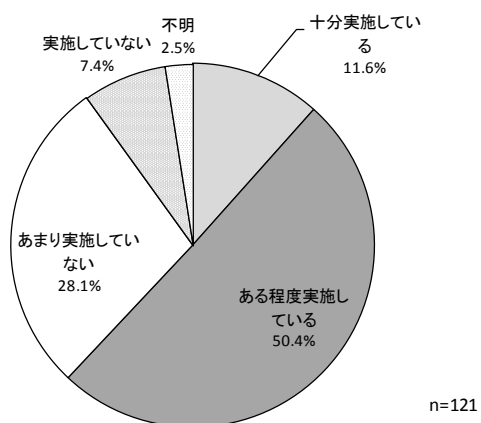
経営戦略の策定プロセスにおいて、地域において社会福祉法人が担うべき役割や使命を検討しているかについては、「十分実施している」が34.7%、「ある程度実施している」が57.0%となっているとなっている。一方、「あまり実施していない」が7.4%となっている。

図表 9 社会福祉法人が地域において担うべき役割や使命の検討



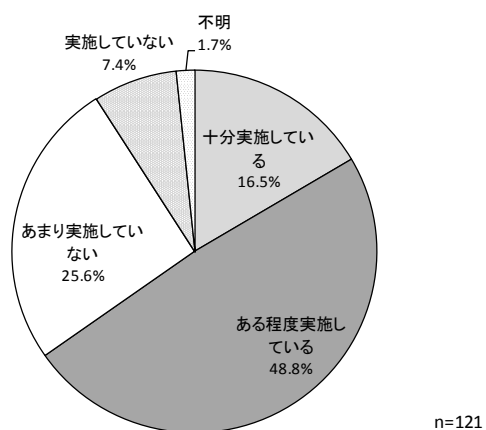
地域住民が法人に期待する役割やサービスを調査・分析しているかについては、「十分実施している」が11.6%、「ある程度実施している」が50.4%、「あまり実施していない」が28.1%、「実施していない」が7.4%となっている。

図表 10 地域住民が期待する役割やサービスの調査・分析



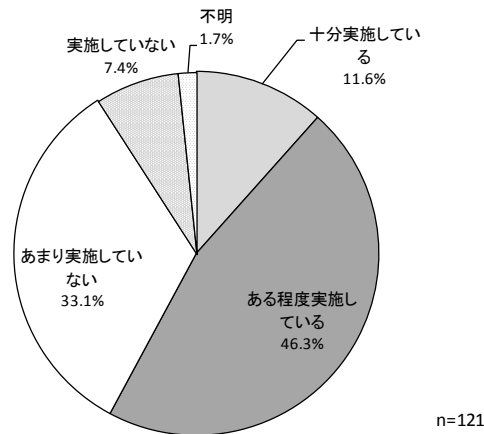
法人に期待する役割やサービスを行政担当者と協議し、必要な施策を提案しているかについては、「十分実施している」が16.5%、「ある程度実施している」が48.8%、「あまり実施していない」が25.6%、「実施していない」が7.4%となっている。

図表 11 行政との協議および施策の提案



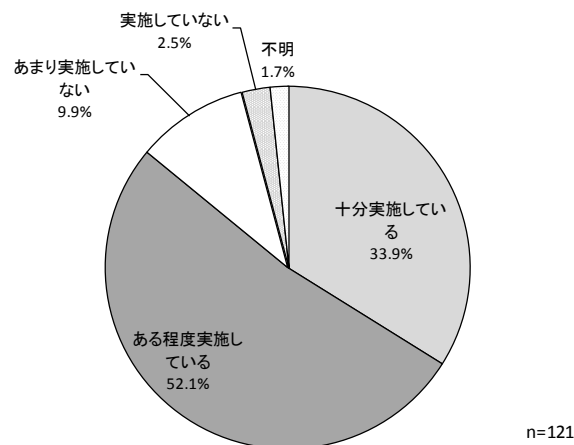
地域の医療機関や他の介護事業者などに、法人に期待する役割やサービスを確認しているかについては、「十分実施している」が11.6%、「ある程度実施している」が46.3%、「あまり実施していない」が33.1%、「実施していない」が7.4%となっている。

図表 12 医療機関/介護事業者が期待する役割・サービス



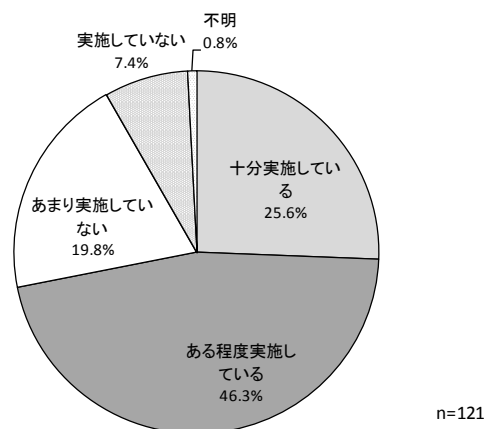
法人幹部から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を収集しているかについては、「十分実施している」が33.9%、「ある程度実施している」が52.1%、「あまり実施していない」が9.9%、「実施していない」が2.5%となっている。

図表 13 法人幹部の意見の収集



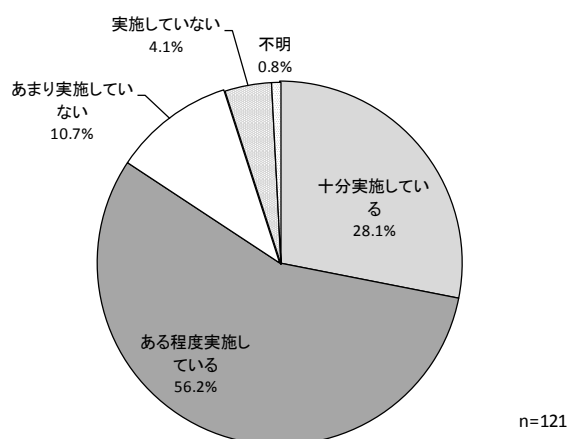
法人の職員から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を集めているかについては、「十分実施している」が25.6%、「ある程度実施している」が46.3%、「あまり実施していない」が19.8%、「実施していない」が7.4%となっている。

図表 14 法人職員の意見の収集



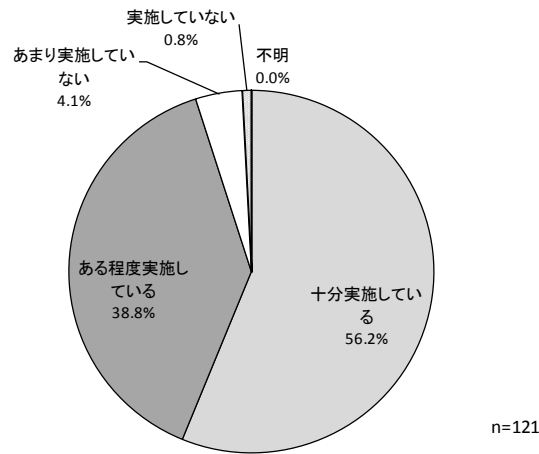
法人の強み・弱みを分析しているかについては、「十分実施している」が28.1%、「ある程度実施している」が56.2%、「あまり実施していない」が10.7%、「実施していない」が4.1%となっている。

図表 15 法人の強み・弱みの分析



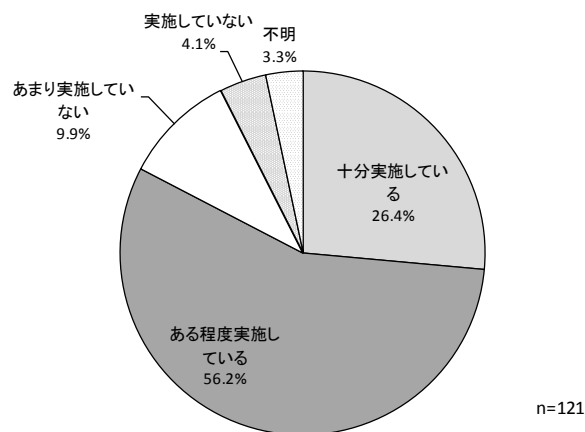
法人の財務状況を分析しているかについては、「十分実施している」が 56.2%、「ある程度実施している」が 38.8%、「あまり実施していない」が 4.1%、「実施していない」が 0.8%となっている。

図表 16 財務状況の分析



地域のニーズを反映した新たなサービスを検討しているかについては、「十分実施している」が 26.4%、「ある程度実施している」が 56.2%、「あまり実施していない」が 9.9%、「実施していない」が 4.1%となっている。

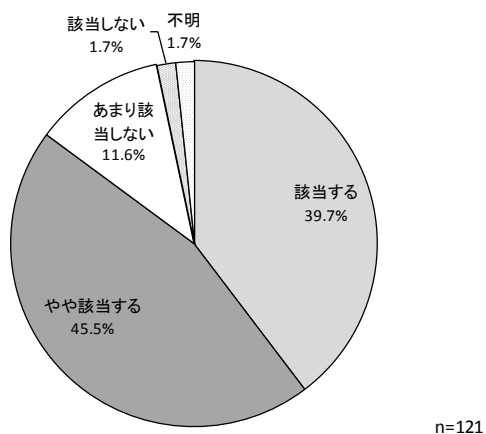
図表 17 新たなサービスの検討



オ) 法人の経営と制度の関係

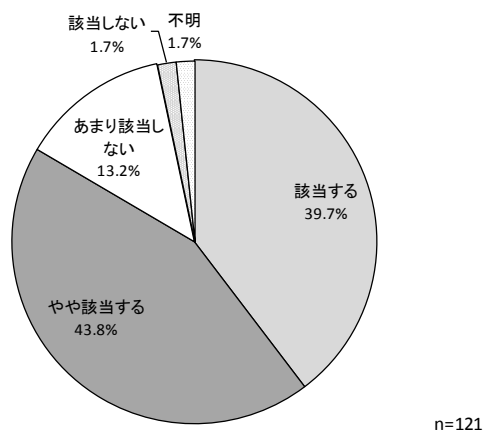
法人の経営と制度との関係について、制度の動向が不明確であると思うかについては、「該当する」が39.7%、「やや該当する」が45.5%、「あまり該当しない」が11.6%となっている。

図表 18 制度の動向の不明確性



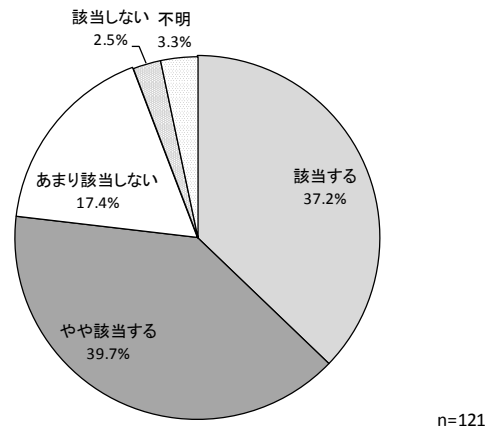
制度の動向が分からないと、経営が行えないと思うかについては、「該当する」が39.7%、「やや該当する」が43.8%、「あまり該当しない」が13.2%となっている。

図表 19 制度の動向のと経営の関連性



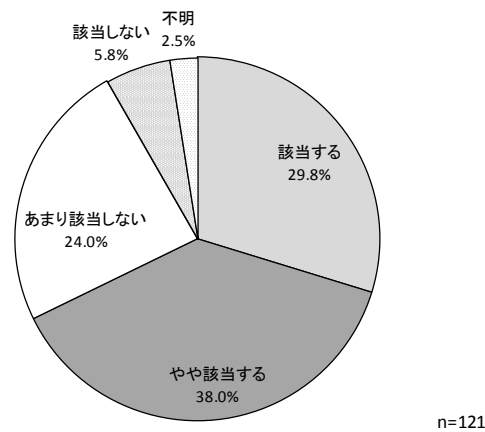
法人独自に、サービスの開発を行うことが重要であるかについては、「該当する」が 37.2%、「やや該当する」が 39.7%、「あまり該当しない」が 17.4%、「該当しない」が 2.5%となっている。

図表 20 独自サービス開発の重要性



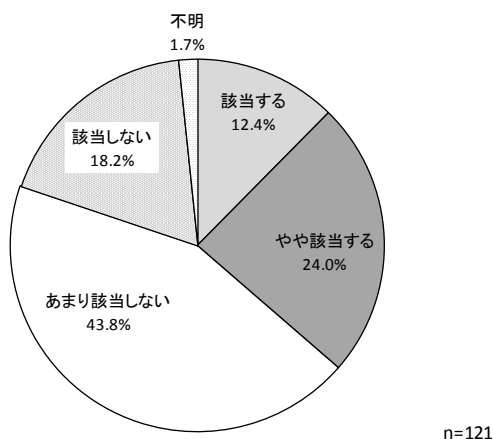
制度の谷間や制度外のサービスへ積極的に対応していくかをみると、「該当する」が 29.8%、「やや該当する」が 38.0%、「あまり該当しない」が 24.0%、「該当しない」が 5.8%となっている。

図表 21 制度の谷間や制度外サービスへの対応



積極的な事業展開を行えば、制度は後からついてくると思うかをみると、「該当する」が12.4%、「やや該当する」が24.0%、「あまり該当しない」が43.8%、「該当しない」が18.2%となっている。

図表 22 事業展開と制度

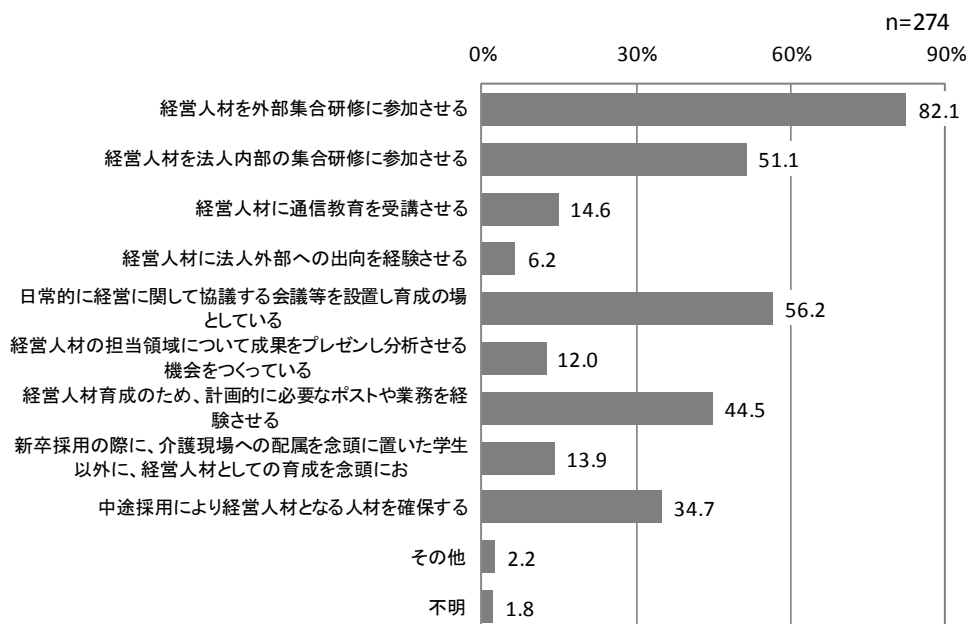


③ 経営人材の育成と確保

ア) 経営人材の育成・確保のための取組

経営人材の育成・確保のために、実施している取組みをみると、「経営人材を外部集合研修に参加させる」(82.1%)、「日常的に経営に関して協議する会議等を設置し育成の場としている」(56.2%)、「経営人材を法人内部の集合研修に参加させる」(51.1%)が上位3位であった。

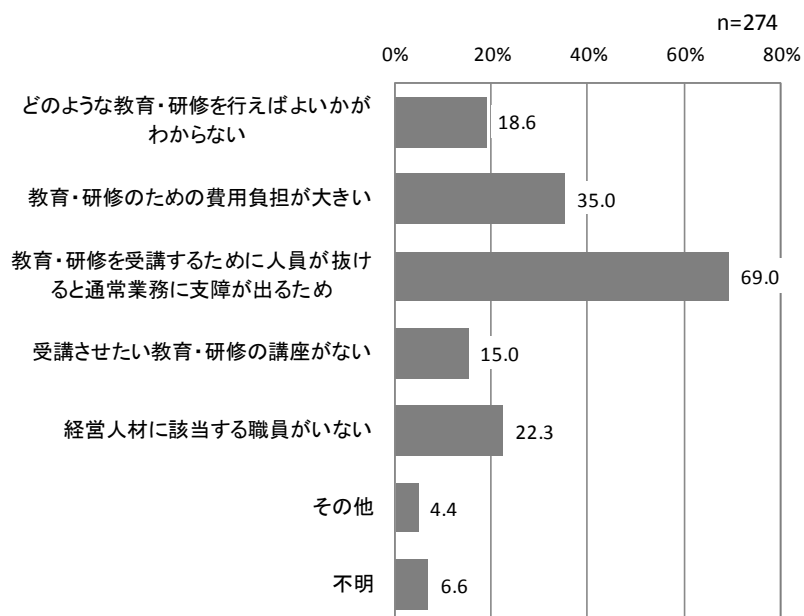
図表 23 経営人材の育成・確保のための取組み



イ) 経営人材育成の課題

経営人材育成の課題としては、「教育・研修を受講するために人員が抜けると通常業務に支障が出るため」(69.0%)、「教育・研修のための費用負担が大きい」(35.5%)、「経営人材に該当する職員がいない」(22.3%)が上位3位であった。

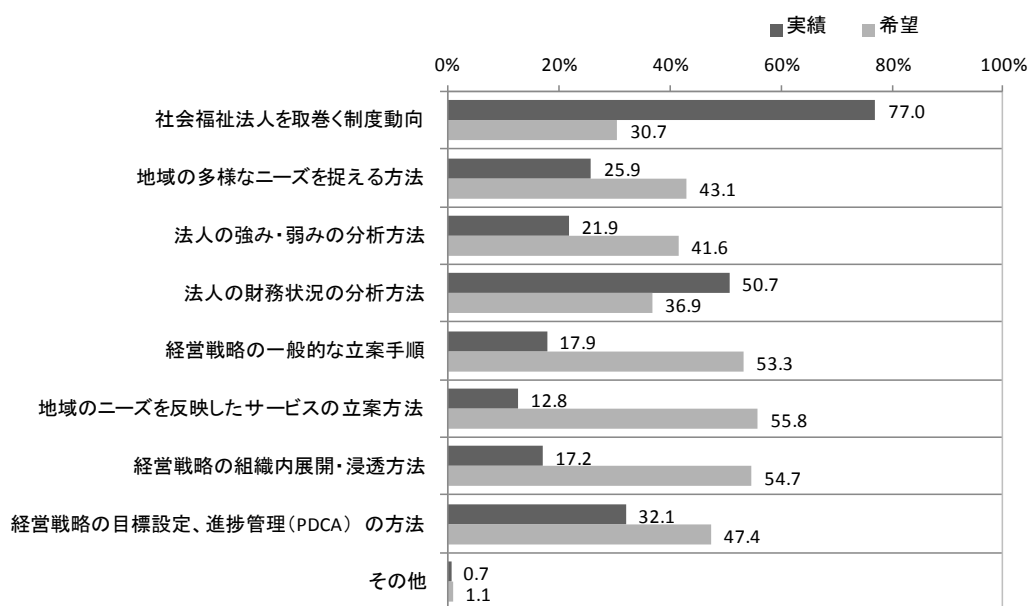
図表 24 経営人材育成の課題



ウ) 経営人材の外部研修テーマ

経営人材の育成のために、過去（おおむね3年以内）に経営人材が受講したことのある外部研修のテーマと、今後受講させたい（したい）テーマについて聞いたところ、受講実績があるのは「社会福祉法人を取巻く制度動向」（77.0%）、「法人の財務状況の分析方法」（50.7%）、「経営戦略の目標設定、進捗管理（PDCA）の方法」（32.1%）が上位3位であった。受講希望としては、「地域のニーズを反映したサービスの立案方法」（55.8%）、「経営戦略の組織内展開・浸透方法」（54.7%）、「経営戦略の一般的な立案手順」（53.3%）が上位3位であった。

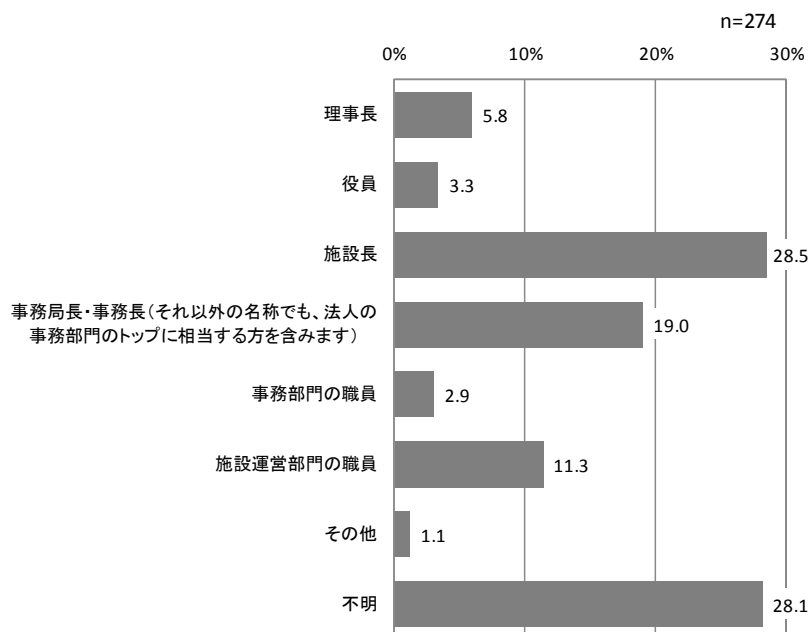
図表 25 経営人材の外部研修テーマ



エ) 研修対象者

社会福祉法人の戦略的視点に基づいた経営の取組を促進するために研修を実施する場合、誰を対象として研修を実施することが望ましいかについては、「施設長」が 28.5%、「事務局長・事務長」が 19.0%、「施設運営部門の職員」が 11.3%、「理事長」は 5.8%であった。

図表 26 研修対象者



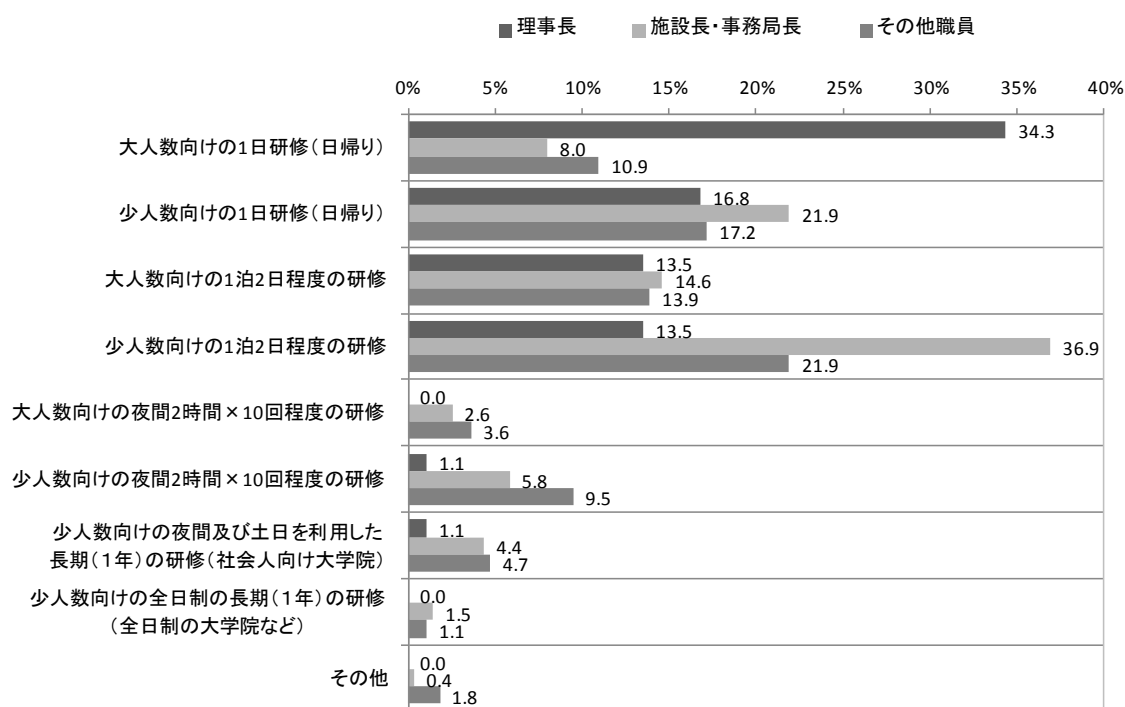
オ) 対象人数・期間

研修の対象人数・期間についてみると、対象者が「理事長」の場合、「大人数向けの1日研修(日帰り)」(34.3%)、「少人数向けの1日研修(日帰り)」(16.8%)、「大人数向けの1泊2日程度の研修」(13.5%) および「少人数向けの1泊2日程度の研修」(13.5%) が上位3位であった。

対象者が「施設長・事務局長」の場合、「少人数向けの1泊2日程度の研修」(36.9%)、「少人数向けの1日研修(日帰り)」(21.9%)、「大人数向けの1泊2日程度の研修」(14.6%) が上位3位であった。

対象者が「その他職員」の場合「少人数向けの1泊2日程度の研修」(21.9%)、「少人数向けの1日研修(日帰り)」(17.2%)、「大人数向けの1泊2日程度の研修」(13.9%) が上位3位であった。

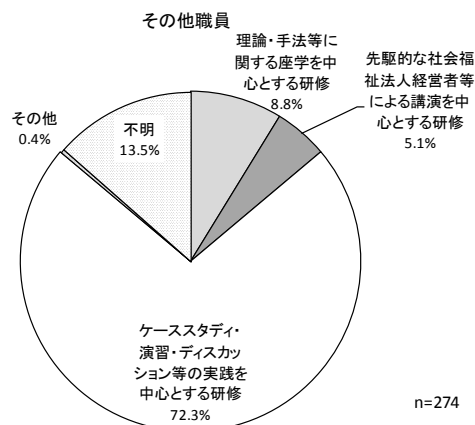
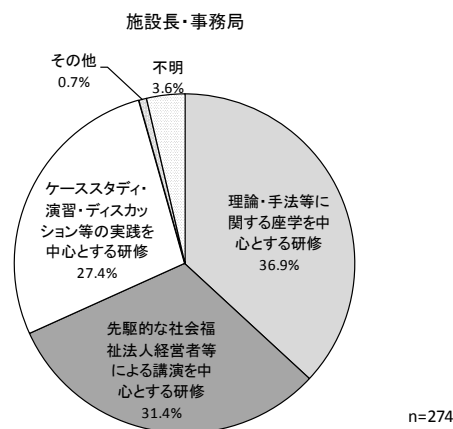
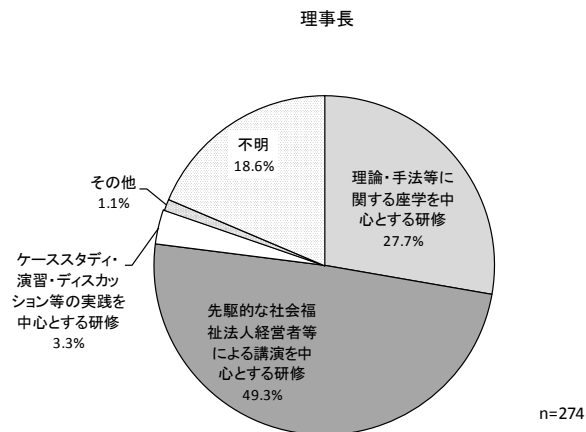
図表 27 対象人数・期間



カ) 希望する研修のスタイル

研修について、希望するスタイルが最も多いものをみると、理事長は「先駆的な社会福祉法人経営者等による講演を中心とする研修」で 49.3%、施設長・事務局長は「理論・手法等に関する座学を中心とする研修」で 36.9%、その他職員は「ケーススタディ・演習・ディスカッション等の実践を中心とする研修」で 72.3%となっており、対象者によって希望する研修のスタイルが異なることがうかがえる。

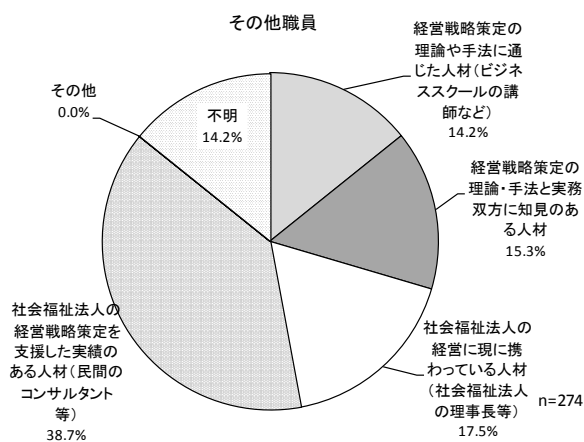
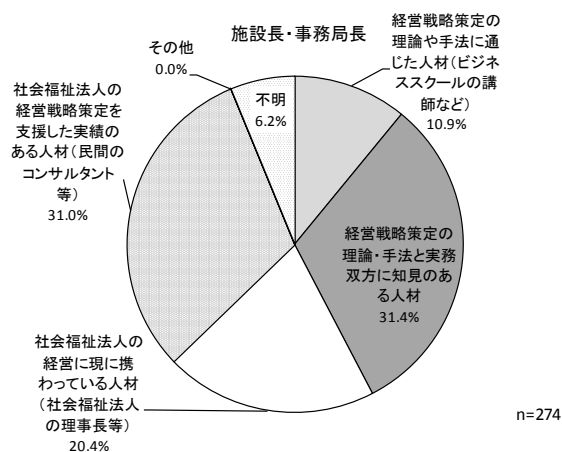
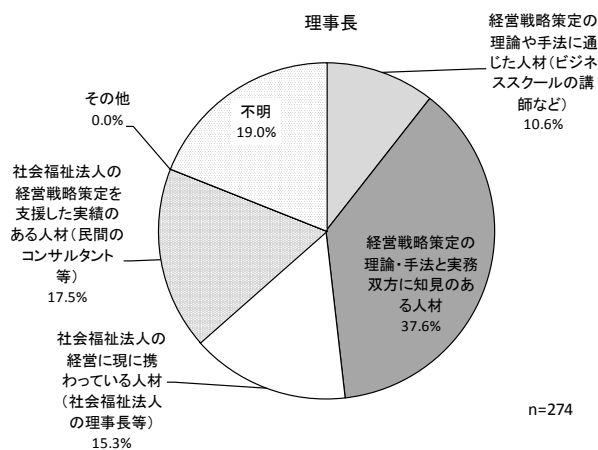
図表 28 希望する研修のスタイル



キ) 講師の人材

講師に希望する人材をみると、理事長および施設長・事務局長は「経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材」がそれぞれ 37.6%、31.4%と最も多く、その他職員は「社会福祉法人の経営戦略策定を支援した実績のある人材（民間のコンサルタント等）」の 38.7%が最も多い。

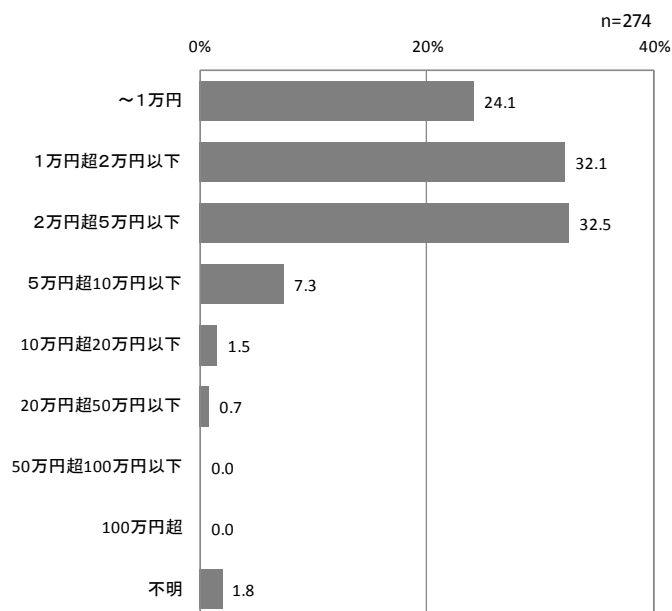
図表 29 講師の人材



ク) 費用

研修を受講させる場合に法人として負担できる金額（職員一人・一回当たり）については、「2万円超5万円以下」（32.5%）、「1万円超2万円以下」（32.1%）、「～1万円」（24.1%）が上位3位であった。

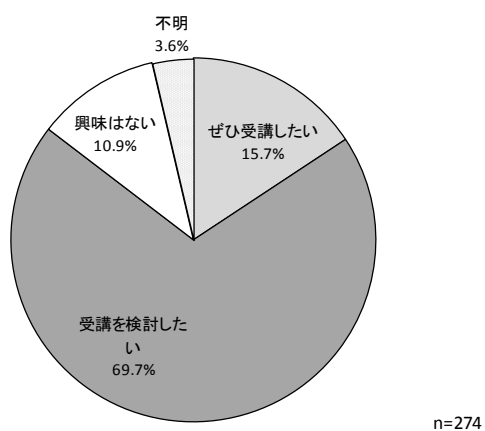
図表 30 費用



④ 経営戦略策定セミナーへの関心度

本事業で実施予定（アンケート実施当時）の経営戦略策定の実践力養成のためのセミナーに対する関心度をみると、「受講を検討したい」が69.7%、「ぜひ受講したい」が15.7%と8割以上が受講に前向きな結果となった。

図表 31 経営戦略策定セミナーへの関心度



n=274

⑤ まとめ

以上の回答から得られるアンケート調査のポイントは以下のとおりである。

○経営戦略を策定している法人は4割を超える

- ・経営戦略（法人全体の中長期的な目標と、目標達成に向けた具体的な施策を盛り込んだ計画）を策定している法人は44.2%、「策定予定」（策定中含む）は35.8%であった。

○経営戦略策定に主に関与しているのは、理事長のほか、事務局長、施設長

- ・経営戦略策定に関与している職員の役職は、事務局長・事務長が81.0%と最も多く、以下理事（施設長兼任）が65.3%、理事長（施設長非兼任）が58.7%、施設長が55.4%と続いており、理事長はもとより、事務局長、施設長が主に経営戦略策定に関与していることがうかがえる。

○経営戦略の策定プロセスでは、法人内部に関する情報収集・分析の実施割合に比べ、地域住民・行政・地域の医療機関や介護事業者などの外部の主体からの情報収集・分析の実施割合が低い。

- ・経営戦略の策定プロセスにおいて「十分実施している」の割合をみると、「社会福祉法人が担うべき役割や使命」は34.7%、「地域住民が法人に期待する役割やサービスを調査・分析しているかについて」は11.6%「法人に期待する役割やサービスを行政担当者として協議し、必要な施策を提案しているか」については16.5%、「地域の医療機関や他の介護事業者などに、法人に期待する役割やサービスを確認しているか」11.6%、「法人幹部から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を集めているか」については、33.9%、「法人の職員から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を集めているか」については25.6%、「法人の強み・弱みを分析しているか」については28.1%、「法人の財務状況を分析しているか」56.2%、「地域のニーズを反映した新たなサービスを検討しているか」については26.4%となっており、地域住民・行政・地域の医療機関や介護事業者など外部に関する情報収集・分析が相対的に低い結果となっている。

○経営人材の育成・確保の有力な手段は「外部集合研修」

- ・経営人材の育成・確保のために、実施している取組をみると、「経営人材を外部集合研修に参加させる」（82.1%）が最も多く実施されており、有力な手段である。

○教育・研修のために人員が抜けて通常業務に支障が出るのが課題

- ・経営人材育成の課題としては、「教育・研修を受講するために人員が抜けると通常業務に支障が出るため」（69.0%）が最も多かった。研修プログラムを作成する際には、日程は短期間としたり、繁忙期を避けるなどの対応が必要であると考えられる。

○ニーズが高い研修のテーマは、「地域のニーズを反映したサービスの立案方法」、「経営戦略の組織内展開・浸透方法」、「経営戦略の一般的な立案手順」

- ・ 経営人材育成のための研修テーマとしては、「地域のニーズを反映したサービスの立案方法」(55.8%)、「経営戦略の組織内展開・浸透方法」(54.7%)、「経営戦略の一般的な立案手順」(53.3%)が上位を占めた。

○研修の対象者としては施設長・事務局長のニーズが高い

- ・ 社会福祉法人の戦略的視点に基づいた経営の取組を促進するために研修を実施する場合、誰を対象として研修を実施することが望ましいかについては、「施設長」が28.5%、「事務局長・事務長」が19.0%が上位を占めており、施設長、事務局長レベルの職員を対象とした研修ニーズが高いことがうかがえる。

○対象者に応じた研修プログラムの作成が必要

- ・ 理事長、施設長・事務局長、その他職員で、研修の対象人数・期間、研修のスタイル、講師の人材に対する希望で回答が最も多かったものを整理すると下表のとおりとなる。

	理事長	施設長・事務局長	その他職員
対象人数・期間	「大人数向けの1日研修(日帰り)」(34.3%)	「少人数向けの1泊2日程度の研修」(36.9%)	「少人数向けの1泊2日程度の研修」(21.9%)
研修のスタイル	「先駆的な社会福祉法人経営者等による講演を中心とする研修」(49.3%)	「理論・手法等に関する座学を中心とする研修」(36.9%)	「ケーススタディ・演習・ディスカッション等の実践を中心とする研修」(72.3%)
講師の人材	「経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材」(37.6%)	「経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材」(31.4%)	「社会福祉法人の経営戦略策定を支援した実績のある人材(民間のコンサルタント等)」(38.7%)

- ・ 理事長は1日の研修に対するニーズが最も高いのに対し、それ以外では1泊2日の回答が多いなど、対象者に応じて傾向が異なることが明らかとなっており、想定する対象者に応じた研修プログラムを作成することが必要であるといえる。

○法人として負担できる一人当たり研修費用は1万円～5万円の範囲

- ・ 研修を受講させる場合に法人として負担できる金額(職員一人・一回当たり)については、「2万円超5万円以下」(32.5%)、「1万円超2万円以下」(32.1%)、「～1万円」(24.1%)が多かった。

第3章 研修プログラムの策定の考え方

(1) 研修のねらい（前提）

先行研究のアンケート調査により、一定程度の社会福祉法人において、戦略の策定が行われていることが明らかとなったものの、一方で、戦略の質的側面については十分とはいえない状況であった。このことから、戦略の重要性・必要性の理解は進んでいるものと現状を受け止め、本事業においては、より適切な戦略形成を促すことに力点を置いた研修プログラムを開発し、社会福祉法人における経営人材の経営戦略策定スキル向上に資することを目的とする。

また、他の教育方法との差別化する点として、より実践的な研修プログラムの策定を目指すものとする。

(2) 研修の対象（ターゲット）

① 想定する社会福祉法人像

受講者の属する社会福祉法人としては、経営戦略の重要性、必要性を認識しながらも、経営戦略の策定がなされていない、または十分でないと感じ、その策定方法について学びたいと考える法人を想定した。

② 受講者

社会福祉法人の経営戦略策定を担う役職員、すなわち経営者や経営企画部門等で戦略策定実務に従事する職員、さらに将来の経営担うことが期待される職員も受講対象者として設定した。

ただし、役職や年齢等の制限は設けないものの、グループディスカッションへの積極参加は募集の要件とする。

(3) 研修内容

優れた経営戦略の策定を行うには、多様な能力が求められるが、上記の「研修の対象（ターゲット）像を想定したときに、特に優先して学ぶべき内容と考えられる、「経営戦略とは何であるか」を理解するとともに、戦略策定をどのように行ったらよいかアプローチの方法や視点を習得できるようプログラムを構成した。

① 経営戦略とは

本研究では「あるべき姿（目標）」と「現状」とのギャップを「問題」「課題」と捉え、いかにそのギャップを解消（問題解決、課題克服）してあるべき姿に到達するかを「戦略」と捉えた。

経営戦略をできるだけわかりやすくシンプルに捉え、講義いただくことにより、経営戦略の本質を理解し、スムーズに戦略策定を実践することを目指す。

② 経営戦略策定の方法

適切な戦略策定を行うには、「いかに課題設定を行うか」が重要であるとの基本的

考え方に則り、「問題の構造学（佐藤允一、1977、ダイヤモンド社）」の考え方を基礎に、問題を構造的に捉え、よりの確な対策を講ずるアプローチを学ぶ。

経営課題として、現状に対する不満や制度等の制約条件（法人としては、手の打ちようのないこと）を列挙しても、問題解決にはつながらないことを理解する。

加えて、事業会社における戦略分析に用いられる3C（顧客、競合、自社）のフレームワーク等、戦略分析に用いられる分析手法を紹介し、従来の発想や固定観念にとらわれない幅広い視点での対策立案の方法を学ぶ。

③ 特養を経営する社会福祉法人の経営戦略策定のポイント

前述のとおり、経営戦略を「あるべき姿（目標）」と「現状」との「ギャップへの対応」と捉えると、「あるべき姿」を描くことができないと問題認識、課題認識が生まれにくい。

昨今、社会福祉法人への社会の期待が変化し、社会福祉法人が各地域の福祉課題の解決にどのように貢献していくか、その達成のために課題を克服していくのかといったことが問われるようになってきている。まさに各法人が地域の実情に応じ、「あるべき姿」を描くことが求められているといえる。

あるべき姿を描くには、自法人の経営理念や使命に加え、業界動向や利用ニーズ、地域の福祉課題を的確に把握することが必要となる。

また、地域の福祉課題解決のために、法人内で自己完結するばかりでなく、地域の社会資源や外部関係者との連携を通じて、より効率的に地域福祉の解決に貢献していくことも求められる。

あるべき姿や課題を模索する手がかりとして、委員会において、現在の特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人の経営戦略にとって重要なポイントを以下のとおり整理した。

図表 32 社会福祉法人（特養を経営する）の戦略における重要ポイント

○人材確保・育成への戦略

○地域包括ケアの中核となるための戦略

①日常生活圏域において在宅を支える介護拠点の展開

②圏域における医療等との連携共同

③地域包括支援センターやケアマネジャが予防からターミナルまで伴走できる資源の創出

○新たな社会資源創造戦略

①見守り生活支援

②低家賃住まいの開発（空き家活用を含む）

③居場所・役割づくり拠点

なお、モデル研修では各法人の置かれた状況の中で、法人の戦略を導きだす“考えるプロセス”を重視するため、ヒントとなる上記のポイントについて、受講者への紹介は行わないこととした。

(4) 教育方法

① 演習と講義の併用

演習と講義を交互に取り入れて、学習効果を高めることとした。演習を通じて分析ツールを使ったロジカルな思考のトレーニングを行うとともに、経営戦略の要諦を体感する。

講義においては、演習で体験的に学んだことを概念化するとともに、分析や管理手法についての知識を習得することをねらいとした。

② 社会福祉法人経営実務家と経営学者がペアで講義を担当

経験・実績に裏打ちされた経営実務家による講義が、受講者の納得を得る上で、最適との考えから、社会福祉法人の経営者により講義を担当いただくこととした。実務家の講義内容をより普遍化し、受講者法人の経営戦略策定に役立てるため、実務家講師の講義を踏まえた経営学者による講義を後段で行う。経営学者講師には、産業界における企業戦略策定の方法論や視点の講義もいただき、従来の社会福祉法人の枠を超えた発想の広がりや革新的な考え方を学ぶ。

③ 発表・投票を通じた体感

演習の最終ゴールは、グループで設定した経営課題について、具体的な解決策とともにとりまとめ、プレゼンテーションを行うこととする。一定時間内という制約の下で、解決策（戦略）を策定・表現することで、優先順位づけの必要性を学び、またメンバーとの合意形成を通じて、わかりやすくロジカルに説明することの重要性、前提となる信頼関係の構築の重要性を体感する。

発表後、参加者による投票で優秀賞の決定を行うが、ビジュアルも含めた説明の方法、内容の具体性、論理性など、何が高い評価をもたらすかを理解する。

さらに、講師による講評を通じ、戦略策定におけるポイントを改めて理解・整理する。

(5) 教材の作成

① 参加各法人の“生”の事例を題材として使用

ケーススタディの方法として、実在する特定の社会福祉法人の事例分析や、架空の法人の事例を作成しそれを教材として、意思決定のトレーニングを行うことも選択肢として検討したが、社会福祉法人の実態に即した戦略策定の進め方を学び、実践に活かすために、受講者の所属する社会福祉法人のかかえる課題をグループで共有し、その中からグループとして取り扱う課題を決定する方法を採用した。

② 事前課題票

そこで、限られた時間内で、課題の共有を行い易いよう、事前課題として、各人に法人概況の整理と課題分析を依頼することとした。

また、教育効果を高めるために、各人のモデル研修で得たいことを達成目標として事前課題票に記入し、それを意識して研修に臨んでいただく。

(6) 次年度以降の継続的取組に向けて

① メンバー間のネットワークの形成

研修で学んだことを一時的なものに終わらせず、経営に活かしていくためには、研修後にフォローが有効である。その一つの方法として、参加者間のネットワークを形成し、相互に自法人内の取組を紹介したり、情報交換を行うことを検討する。その準備として、本研修の中で、自己紹介の場や名刺交換の時間を設ける。

② 講師の確保

本研修の受講者が、経営戦略策定の実践を積み、将来的な経営実務家講師として講義を担当いただける可能性について模索し、必要な支援体制（講義要領等）についての検討を行う。

第4章 セミナーの実施概要

(1) 実施要領

上記の研修カリキュラムについて、その効果を確認するために、以下の要領でセミナーを開催した。

① コース設定

セミナー実施にあたっては、受講生の利便性や受講効果の確認等、今後の参考に資する観点から、開催曜日を分ける（平日、土日）、1日で完結させる形式と複数の日に渡って実施形式に分ける、講義形式とディスカッション形式にわたるなどして、以下の3回で開催することとした。

設定コース	開催曜日	1日完結型 or 複数日実施型	講義中心 or ディスカッション中心
コースA	平日	複数日実施型	ディスカッション
コースB	週末（土曜日）	1日完結型	ディスカッション
コースC	平日	1日完結型	講義中心

② 受講者の募集方法

受講者募集にあたっては、アンケート調査における受講の意思を確認した設問で「ぜひ受講したい」「受講を検討している」と回答した206法人を対象に、メールにて受講案内を送付した。

メールによる告知を2014年12月24日と、2015年1月20日の2回実施し、さらにみずほ情報総研株式会社のHP上でも募集案内を行った。

その他、上記206法人に対して電話による受講案内も実施した。電話での案内では、単に受講の可否を確認するだけでなく、次年度以降の改善点等を把握する観点から、受講不可（不参加）の場合にはその理由についても尋ねた。その結果、不参加の理由としては、「日程があわない」「（特にCコースは）年度末で理事会の開催時期にあたるため」などの声が多くを占め、セミナーの内容については、興味を示す声が多かった。

募集は各コースとも、開催の2週間前に締め切りを設定したが、Aコースは1名、Cコースは4名の受講希望者があった。

そのため、A、Cコースについては、開催を見合わせるとともに、Bコースに集約する形で開催することとした。その結果、Bコースは14名の参加を得て開催する運びとなった。

図表 33 セミナーの案内パンフレット

「特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人版・経営戦略策定セミナー」

のご案内

(厚生労働省老人保健健康増進等事業)

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人は、これまで以上に地域社会から信頼される存在となることが求められています。

そのためには、法人本来の使命を理解し、変化する地域の課題や福祉ニーズへの対応を含め、法人が有している経営資源をいかに活用するべきかに関して戦略を策定し、戦略的な経営を行うことが求められています。

みずほ情報総研株式会社では、社会福祉法人の経営戦略策定を担っている方（あるいは今後担っていく方）を対象に、経営戦略策定セミナーを開催することになりました。

本セミナーは、“実践力養成”を主眼に、以下のような特徴を備えたこれまでにないユニークなものとなっています。

戦略策定の実践力を養うまたとない機会として、ぜひ本セミナーをご活用ください。
ご参加をお待ちしております。

《特徴1》ディスカッションを通じて経営戦略を学べます！

座学形式による知識習得主体のセミナーではなく、演習やディスカッションを織り交ぜて、受講生自らが“考える”というプロセスを通じて、活きた経営戦略を学ぶことができます。

《特徴2》講師は経営の学者等と理事長がペア形式で担当します！

講師には、経営の学者等と社会福祉法人の理事長とがペア形式で担当します。両者のペアによって、実務の現場を“戦略的視点”でみた場合にどのような意味があるのかが理解できます。今後、貴法人における戦略策定に際して有用なヒントが得られることでしょう。

《特徴3》少人数形式で受講生同士の交流も深まります！

演習やディスカッションなどを通じて、受講生同士が交流を深め、受講当日だけでなく将来にわたって密な関係を築けるようになることも本セミナーの目的です。そのために、各コースの受講生は10名～20名と少人数形式にしました。

《本件問い合わせ先》

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部

電話：03-5281-5275

FAX：03-5281-5443

担当：宇都、清水、掛川

概 要

日時	<p>■コースA (1.5日コース)</p> <p>1日目 2015年2月16日 (月) 13時00分～16時00分</p> <p>2日目 2015年2月24日 (火) 10時00分～17時00分</p> <p>■コースB (1日コース)</p> <p>2015年2月28日 (土) 10時00分～17時30分</p> <p>■コースC (1日コース)</p> <p>2015年3月16日 (月) 10時00分～17時30分</p>
主催	<p>みずほ情報総研株式会社</p> <p>(本セミナーは、みずほ情報総研株式会社が、厚生労働省老人保健健康増進等事業の一環として実施するものです。)</p>
対象者	<p>社会福祉法人(特別養護老人ホームを運営している法人を想定)の使命・役割を踏まえ法人全体の経営戦略策定を担う方</p> <p>(例) 理事長等経営幹部、将来の経営幹部候補、法人本部等で戦略策定に従事する方々</p> <p>※参加者には、ディスカッション・演習に参加していただきます。</p>
定員	コースA: 15名、コースB: 20名、コースC: 20名(事前登録制)
参加費	無料(交通費、宿泊費、昼食代は自己負担となります。)
セミナーの特徴	<p>○コースA、Bは、参加法人の戦略策定の演習が中心となります。</p> <p>○コースCは、先駆的社会福祉法人の事例から、参加法人の戦略策定の参考となるポイントの習得を目的としています。</p>
講師 (敬称略)	<p>■コースA</p> <p>山本恵子 社会福祉法人ふるさと自然村理事長</p> <p>浅羽茂 早稲田大学ビジネススクール教授</p> <p>■コースB</p> <p>石川治江 社会福祉法人にんじんの会理事長</p> <p>千葉正展 独立行政法人福祉医療機構経営戦略センター リサーチグループ グループリーダー</p> <p>■コースC</p> <p>山田尋志 地域密着型総合ケアセンターきたおおじ代表</p> <p>藤井賢一郎 上智大学総合人間科学部准教授</p>

③ プログラム内容

上記の結果、実施プログラムは以下の通りに設定した。
受講者を複数のグループに編成し、それぞれのグループに、戦略を実際に策定して
もらうこととした。

図表 34 セミナーのプログラム

特別養護老人ホームを経営する社会福祉法人版 経営戦略策定セミナー	
日時：	2015年2月28日（土） 10:00～17:30
会場：	みずほ情報総研 会議室
プログラム	
10:00～10:10	開会とオリエンテーション〔事務局〕 〔プログラム1〕
10:10～12:20	講義と演習〔立教大学教授, 社会福祉法人にんじんの会理事長 石川治江先生〕 ・問題解決へのアプローチとその方法
12:20～13:20	【昼食】 〔プログラム2〕
13:20～14:00	講義〔早稲田大学教授 浅羽茂先生〕 ・経営戦略を策定する 〔プログラム3〕
14:00～15:00	演習つづき（グループ発表準備）
15:00～15:10	【休憩】 〔プログラム4〕
15:10～16:10	グループ発表 〔プログラム5〕
16:10～16:40	講評 〔プログラム6〕
16:40～17:10	講義〔独立行政法人福祉医療機構 グループリーダ - 千葉正展先生〕 ・マネジメントシステムを活用した経営戦略の実施体制づくりについて 〔プログラム7〕
17:10～17:20	研修の振り返り
17:20～17:30	閉会〔事務局〕

④ 受講生による「事前課題」の設定

セミナー受講者には、以下の事前課題シートをメールにて配布し、当日までにご記入いただいた。これは、ディスカッションを円滑に推進するために、自法人の概況や経営課題を事前に整理しておくこと、また、研修受講の目標に対して、実際に得られた効果を確認することを主な狙いとしている。

図表 35 事前課題の記入シート（受講生にはメールで事前送信）

厚生労働省老人保健健康増進等事業 特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人版・経営戦略策定セミナー 【事前記入シート】			
本シートを記入の上、当日、2部持参してください。			
1部は受講者の手控え用、1部は事務局に提出をお願いします	<table border="1"> <tr> <td style="width: 100px;">法人名</td> </tr> <tr> <td>受講者名</td> </tr> </table>	法人名	受講者名
法人名			
受講者名			
1. 法人概要			
・法人の事業内容、規模、職員数等、法人の概要を記入してください。			
<div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">【記載の目的】</p> <p style="text-align: center;">自法人の基礎情報を整理</p> </div>			
2. 法人の経営課題			
・法人の経営課題として認識していることを記入してください。			
<div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">【記載の目的】</p> <p style="text-align: center;">グループディスカッションの時間を有効に活用するために、あらかじめ法人の経営課題について事前に整理しておく</p> </div>			
3. 研修受講に際しての目標			
・本研修により達成したいと思う目標を設定してください。			
<div style="border: 1px solid #ccc; border-radius: 15px; background-color: #4a86e8; color: white; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p style="text-align: center;">【記載の目的】</p> <p style="text-align: center;">研修を通じて身に付けたいスキル等を事前に整理することで、研修中も常にそれを意識しながら受講できるようにする（目的意識を明確にする）</p> </div>			

(2) セミナーの進行状況

上記のプログラムに沿ったセミナー当日の進行状況は以下のとおりである。

① プログラム1

ア) 関係性の構築～相手からの信頼獲得する～

プログラム1は、社会福祉法人にんじんの会の理事長で、立教大学で教鞭をとっている石川治江講師の講義と演習である。

石川講師の法人（社会福祉法人にんじんの会）では、「関係性付介護」をキーワードに掲げているが、そのためには、相手からいかにして信頼を獲得するかが重要であるとされ、短い時間で相手から信頼を得るための方法として、5分間の「自己紹介」が実施された。概要は以下のとおりである



石川治江氏による講義

(「考える」ことの重要性を体感できる講義でした)

〔概要〕

- ・ 介護の特徴は、相手の身体に直接触れるということ。そのためには、介護職員と利用者の双方が信頼関係で結ばれなければならない。石川講師の法人では、これを「関係性付介護」と呼んでいる。
- ・ 信頼関係を獲得する（関係性を構築する）ためには、「自らは何者であるか（ポジショニング）」を明確にするとともに、「相手の話を傾聴する（非言語的コミュニケーション）」ことが不可欠。
- ・ この2つを身につける訓練として、2人一組で相互に5分間で「自己紹介」を実施。話す方は自らのポジショニングを明確し、相手に伝わるよう整理して話すことが求められ、一方聞き手側は、相手の話をじっくりと（聞いている間は一切話をしてはいけない）聞くことに徹することが求められる。これを交互に実施する。
- ・ こうした関係性構築の技法は、現場の介護職員はもちろんのこと、社会福祉法人の経営層にも必要である。これからの社会福祉法人の経営者は、待ちの姿勢ではだめであり、自らのアイデアに基づいた積極的な戦略展開を進めていかななくてはならない。そのアイデアを初対面の人にいかに的確に伝え、興味を引いてもらうかは、経営者としての重要な役割であり、それが関係性構築である。

イ) グループディスカッション～社会福祉法人の経営課題とは～

「関係性構築」に続いて行われたのが、グループディスカッションである。

14人の受講生が4つのグループに分かれ(2グループは4人で構成され、残り2グループは3人で構成。なお、グループ分けにあたっては、同じ法人が同じグループにできるだけ入らないよう配慮したが、法人の規模や所在地、参加メンバーの役職等のバランスなどは一切考慮しなかった)、各グループが実際に経営戦略を策定し、他のグループに対して発表する。

手順としては、社会福祉法人を取り巻く経営環境を踏まえた課題(テーマ)の設定⇒設定した課題(テーマ)に対する具体的な解決策の検討⇒グループ発表(受講生全員の前でのプレゼンテーション)である。また、最後に、受講生同士が投票を行い、最も優れたプレゼンテーションを行ったグループを最優秀グループとして表彰することとした。

石川講師によると、経営戦略の良否は、どのような課題(テーマ)を設定するかが鍵を握るという。したがって、課題(テーマ)の設定は、できるだけ思いつきや思い込みなどを排除し、メンバーの意見を広く引き出すことができるよう、「ブレンライティングシート」(下図)を用いて進めた。これは、グループの各メンバーが考えている社会福祉法人(特別養護老人ホーム)に関する経営課題について、キーワードを1人複数個(今回セミナーでは3個)書き込んで、次の受講者に渡し、グループ内で回していくというものである。

以下はブレンライティングシートに記入されたキーワードの一例である。各グループとも、短い時間のなかで、次々とキーワードが出され、日頃の問題意識の高さがうかがわれた。



グループディスカッション

(講師や事務局も交じって討議。大変盛り上がりました)

図表 36 ブレーンライティングシート

ブレーンライティングシート			
(グループ名 A)			
①	②	③	
採用難	赤字経営	報酬削減	受講者A記入
グループ経営	医療との連携	高齢化の進展	受講者B記入
地域包括ケア	人材育成	研修	受講者C記入
内部留保の活用	施設の老朽化		受講者A記入

シートに書き込まれたキーワードのなかから、各受講生が重要と思われるものを2つ選び、相互にその選択理由を説明しあい、チームで対策を検討するに相応しい課題（テーマ）を設定することとした。

以上の結果、各グループから出された課題（テーマ）は以下の通りである。各グループとも、設定したテーマがやや抽象度が高い、あるいは、解決策を提示するのに相当の時間を要すると思われるものが多かった。

そこで、石川講師よりテーマの設定の考え方について講義「問題解決へのアプローチとその方法」をいただくこととし、その後、課題（テーマ）を再設定することとした。

図表 37 各グループの設定課題（テーマ）～修正前～

グループ名 (受講生が命名)	設定した課題（テーマ）
かえる	(最初に設定したテーマ) 幹部人材の育成と研修体制の整備について
うさぎ	(最初に設定したテーマ) 事業部採算性について
かめ	(最初に設定したテーマ) 人材確保から人材育成まで
Z (ゼット)	(最初に設定したテーマ) 新たな事業展開に向けて

ウ) 講義～問題解決へのアプローチとその方法～

グループ別にテーマが出揃ったところで、石川講師による講義「問題解決へのアプローチとその方法」が行われた。

〔石川講師の講義（問題解決へのアプローチ）の概要〕

- 課題をいかに設定するかが重要。課題設定が十分練れていないと有効な打ち手（解決策）は提示できない。
- 課題とは「問題」であり、「問題」とは、現状とあるべき姿とのギャップである。
- 「問題」と「問題点」とは異なる。「問題点」とは問題を構成する要素であり、その中には、個々の法人の努力ではどうすることもできない外生変数のようなもの存在する。課題設定の際に最も重要なのは、問題点のうち、法人の努力で変えられる（自ら働きかけができる）ことを中心に構築していくことである。

さらに、こうした問題解決の本質をより深く学ぶために、交通事故問題を例にした「問題構造のシステム思考」について講義をいただいた。

〔石川講師の講義（問題構造のシステム思考）の概要〕

- システム思考とは、問題を構造的にとらえ、その原因を探し出し、問題解決の根本を解き明かす“考え方”である。
- 交通事故を例にすると、交通事故という結果をもたらす要因にはさまざまなものが考えられる。交通事故をもたらした要因となるさまざまな事象には、自らコントロールできるもの、コントロールできないものがあり、すべてを一緒に並列に分析することは、問題解決の本質を見失ってしまう可能性がある。
- 経営者は常に現状と目標のギャップを埋めるために積極的に働きかけをするべきであり、それについて組織内できちんと共有できるようにしなければならない。外への働きかけと内への働きかけの両方が必要。

エ) 課題（テーマ）の確定

石川講師の講義をうけて、課題（テーマ）を各グループで再考し、見直した結果が以下の通りである。見直しの際、講師より一定の時間内、解決先まで辿りつけるものを課題（テーマ）として設定する視点も重要との助言があった。

修正後の課題（テーマ）は最初に設定したテーマよりも、より具体的で、解決策を考えるうえでの論点を絞りやすい形になった。

図表 38 各グループの設定課題（テーマ）～修正後～

グループ名 (受講生が命名)	設定した課題（テーマ）
かえる	(最初に設定したテーマ) 幹部人材の育成と研修体制の整備について (見直し後のテーマ) 介護職員の研修制度を確立する
うさぎ	(最初に設定したテーマ) 事業部採算性について (見直し後のテーマ) 職員満足向上のための研修制度の確立
かめ	(最初に設定したテーマ) 人材確保から人材育成まで (見直し後のテーマ) 問題解決型組織運営のための人材育成について
Z (ゼット)	(最初に設定したテーマ) 新たな事業展開に向けて (見直し後のテーマ) 地域包括ケアシステムの担い手となるために ～地域で暮らし続けるために社会福祉法人ができること～

以上をもって、午前中のプログラムは終了した。

② プログラム2

プログラム2は、浅羽茂講師による講義「経営戦略を策定する」が行われた。浅羽講師は、一般事業会社の経営戦略を専攻分野としており、戦略策定の考え方について、事業会社での策定アプローチを例に出していただきながら講義を展開した。



浅羽茂氏による講義

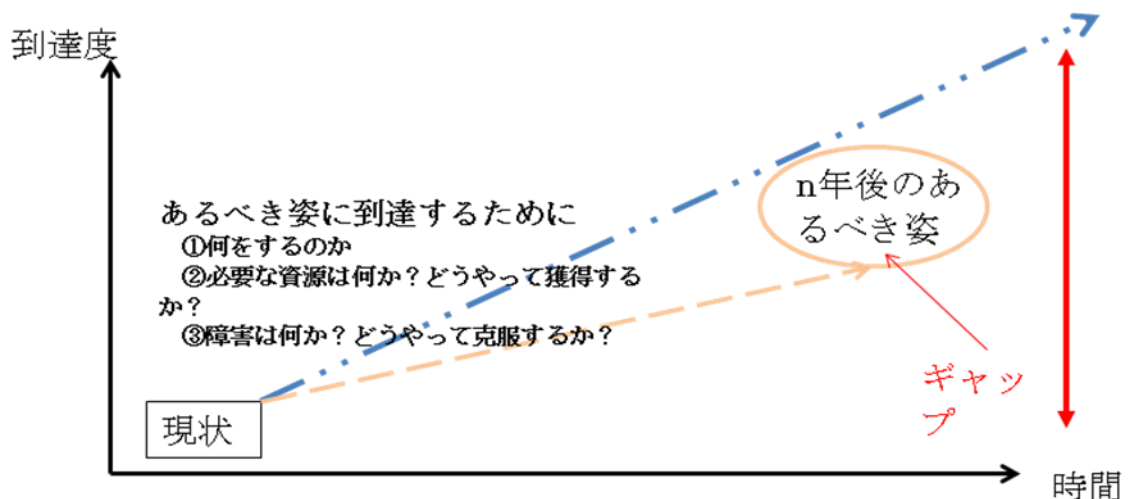
(実例を踏まえた大変わかりやすい講義が好評でした)

ア) 経営戦略とは何か

浅羽講師によると、経営戦略とは、「組織が目指すべき方向性を示し、組織に関与する人々の指針となるもの」と定義された。

具体的には、下図に示されているように、組織の現状と将来（n年後）のあるべき姿とのギャップを把握し、その姿に到達するため方法論が戦略であるとしている。前述の石川講師の問題構造学においても同様の考え方が示されており、戦略の考え方の基本的スタンスといえる。

図表 39 経営戦略の考え方



イ) 経営戦略に必要な要素は何か～単なる計画とは何が違うか～

浅羽講師によれば、事業会社のなかでも大企業はともかく、中小企業で戦略をたてているところはまだ少数であり、仮に戦略を立案していても、単なる数値目標が漠然と掲げられているに過ぎないケースが多いという。

こうした数値目標は、経営戦略ではなく、経営計画、数値計画と呼ぶべきものであり、それと戦略との間には大きな違いがある。「戦略」と単なる「計画」との違いをわかりやすく示したのが、以下の事例である。

図表 40 「戦略」と「計画」の違い～事例～

(A)	わが社は、現在生産販売しているコーヒー・マグをより低価格で販売することにより、低価格コーヒー・マグ市場を3年後までに独占する。
(B)	わが社は、コーヒー・マグを生産し、マス・マーケット・チャネルを通して販売している。 <u>このチャネルを通してコーヒー・マグを他社より低価格で販売すれば、他社よりも大量に販売することができる。大量に生産できるだけの設備投資を行えば、コーヒー・マグの生産には規模の経済が働くので、わが社の生産原価は低くなり、低価格で販売しても十分な利益が確保できる。</u> したがって、わが社は、低価格コーヒー・マグ市場を3年後までに独占する。

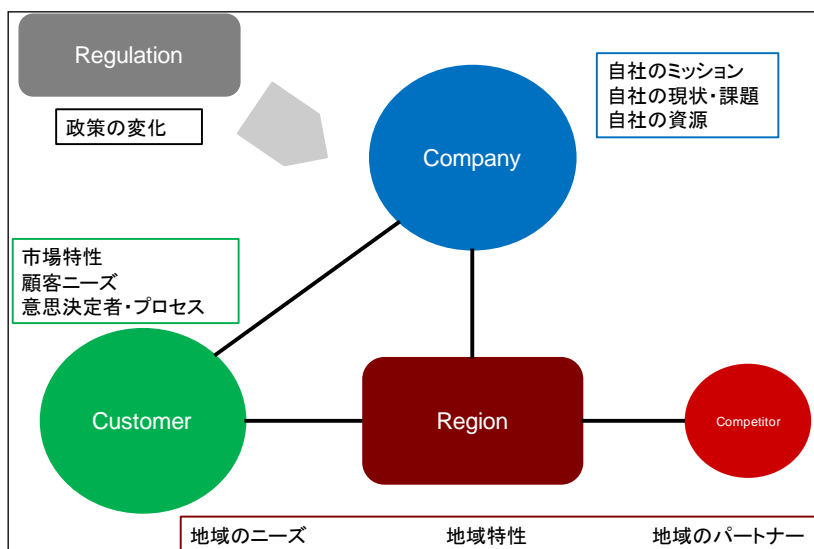
(A)、(B)のいずれも、市場を独占するという目標(あるべき姿)は同じである。しかし、(A)が漠然と目標だけを掲げているのに対して、(B)は目標達成に向けて何をすべきなのか、そのために何が必要なのか、というアクションプランが明確に示されている。実際には、経営環境などで達成できるかどうかは不明であるものの、それに向けた取組みロジックを示すのが、「戦略」である。

ウ) 社会福祉法人にとっての戦略分析ツール

事業会社では、戦略策定の分析視点として3C分析という方法が用いられることが多い。これは、戦略策定にあたっての市場分析の考え方であり、事業を展開する際の主要なプレーヤーを市場(顧客:Customer)、競合(Competitor)、自社(Company)とシンプルに3つに分類し、それを分析することで、ビジネス環境における自社の課題の発見や、自社の成功要因を導き出すものである。

浅羽講師によれば、このツールは社会福祉法人の場合にも適用可能としながらも、社会福祉法人の特徴を踏まえた「2C+2R分析」も有力との提案をいただいた。これは、社会福祉法人にとっては、地域(Region)、規制(Regulation)の二つのRが特に重きをなしている環境要素である点を考慮したものである。

図表 41 2C+2R分析



③ プログラム3

プログラム3は、「グループ発表に向けた準備」である。

石川講師のプログラム1で、各グループが設定した経営課題について、グループ内で議論し、解決の方向性について提示していくものである。

具体的には、課題解決に向けた議論と、議論の集約、発表に向けた資料作成という流れである。資料作成は、受講者全員の前で発表していただくことを想定して、グループに模造紙を配布し記入していただくこととした。

また、講師と事務局が適宜グループディスカッションのなかに入り、ファシリテートすることで1時間という短い時間の中ではあったが、各グループとも議論が一定整理できた。

ファシリテート役として講師、事務局が心がけた点は、各グループの課題解決策が「ロジカル」な構成になっているかどうかを確認することである。

ロジカルな構成とは、“(課題解決のために) 何をするか？” “どうやってそれを達成するか？” “その際に何が障壁であるか” が筋道立てて明確に示されていることである。



グループ発表に向けた準備
(課題に対する解決策をまとめました)

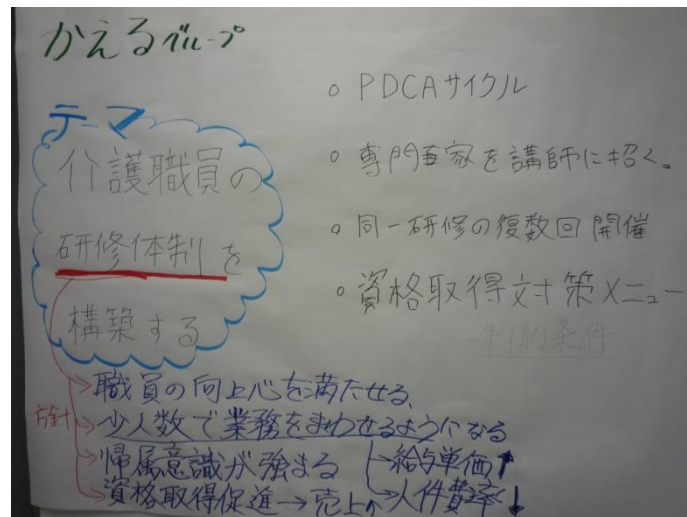
④ プログラム4

プログラム4は、各グループの検討結果をプレゼンテーションするグループ発表である。各グループの発表内容は以下の通りである。

ア) かえるグループ

テーマ「介護職員の研修体制を構築する」

図表 42 かえるグループが作成した発表内容



かえるグループの発表は、介護現場での大きな課題である「職員研修」についてであった。

職員のモチベーションの向上、帰属意識の高まりによる離職率の低下（改善）、専門性の向上による売上増とともに、昨今の介護報酬改定なども踏まえ、給与単価を引き上げつつ、人件費比率を引き下げべく、従来よりも少ない人数で業務を回せるような仕組みを作っていくことの重要性が言及された。

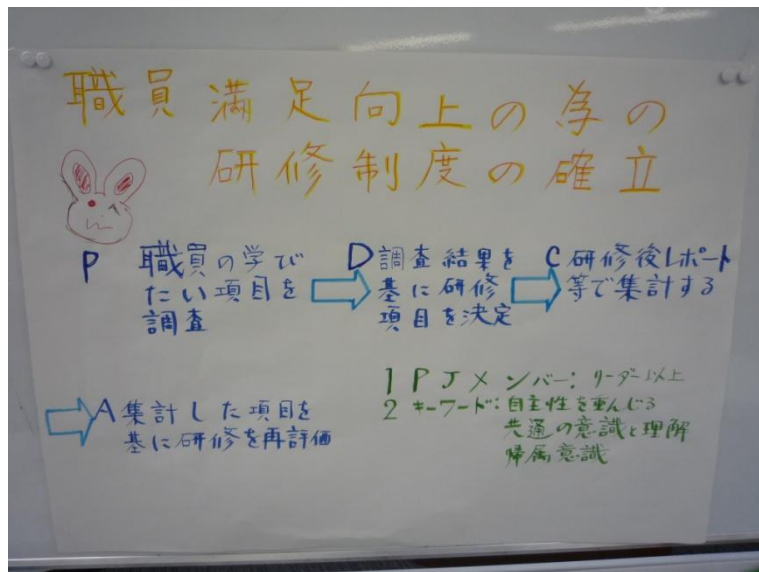
「戦略」という観点でいうと、これからの特養経営は待ちの姿勢では不十分であり、積極的に利用者およびその家族等に働きかけるためにも、現場職員のスキルアップが不可欠という視点が示された。

また、これからの介護現場は、他産業から転職組みを受け入れ、介護の世界だけではなかなか出てこない発想や視点を受け入れていく必要があるとの指摘もなされた。これを実現するには、給与単価を引き上げる必要があり、こうした点からも、職員のスキル向上が不可欠であるという意見が出された。

イ) うさぎグループ

テーマ「職員満足向上のための研修制度の確立」

図表 43 うさぎグループが作成した発表内容



うさぎグループの発表も、かえるグループと同様、介護現場の「ヒト」に着目した課題（テーマ）設定であった。

課題（テーマ）設定の背景としては、介護現場の職員は、日々の業務に追われ、自らを成長させる学習の機会がなかなか存在しない、それが職員の定着（帰属意識）や仕事に対するモチベーションという点で負の影響をもたらしているのではないかという点にあった。

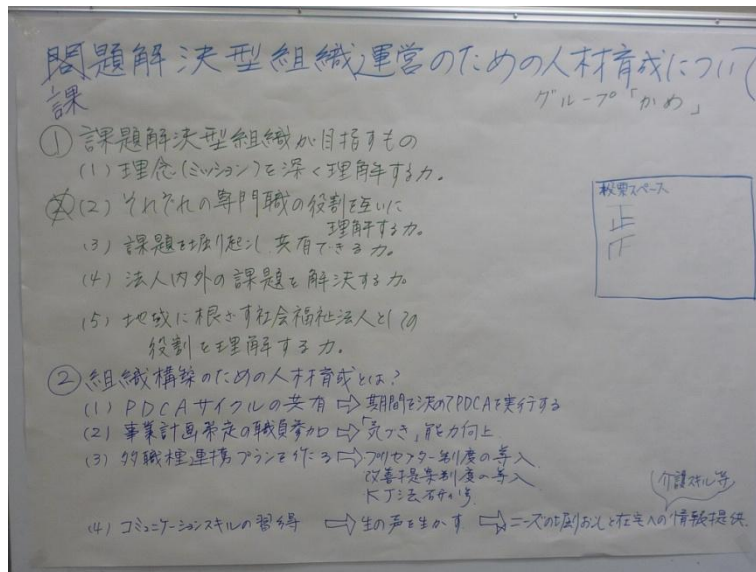
各法人とも研修体制こそ構築しているものの、職員が本当に学びたいことは何か、それを経営層がきちんと把握できていないのではという仮説に立って、職員の満足度を向上させるためには、研修体制の構築にも、PDCAサイクルをまわしていく必要があるというものであった。

職員へのアンケート調査の実施、研修後のレポート提出、職員満足度の評価という具体的な課題解決手法も提示されていた。

ウ) かめグループ

テーマ「課題解決型組織運営のための人材育成について」

図表 44 かめグループが作成した発表内容



かめグループの発表は、組織運営のあり方に着目したものである。

当初は、「問題解決～」というタイトルであったが、問題解決というのは、問題が起こってから対応するという後手に回るイメージが強いため、課題を自ら発見し、問題になる前に解決するという組織を志向したタイトルとした。

こうした組織が目指す姿として、五つの力（ちから）、具体的には「1. 理念を深く理解する力」、「2. 各職種の役割を相互に理解する力」、「3. 課題を掘り起こし共有する力」、「4. 法人内外の課題を解決する力」、「5. 地域に根ざす社会福祉法人としての役割を理解する力」である。

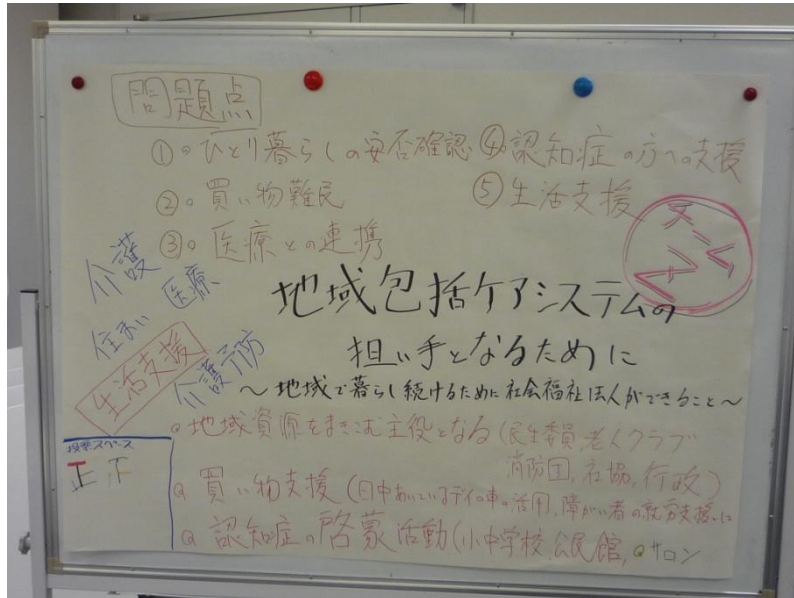
こうした組織を構築するためには、それを支える人材が必要であり、育成の方法として「PDCAサイクルの共有（期間を決めてPDCAを実行）」、「事業計画の策定に職員が参加（「気づき」の能力向上）」、「多職種連携プランの策定（プリセプター制度の導入、改善提案制度の導入、KJ法研修）」、「コミュニケーションスキルの習得（利用者等の生の声を活かす、ニーズの掘り起こしと在宅への介護スキル等の情報提供）」などがあげられた。

かめグループの発表の特徴は、課題解決型組織という目指すべき姿を明確にするとともに、それに向けてどのような人材を育成しなければならないのかという点がロジカルに示されていた点にあった。

エ) Z (ゼット) グループ

テーマ「地域包括ケアシステムの担い手となるために～地域で暮らし続けるために
社会福祉法人ができること～」

図表 45 Zグループが作成した発表内容



Z (ゼット) グループの発表は、地域包括ケアシステムという政策潮流のなかで、社会福祉法人がどのような貢献ができるのかという、他のグループと比較すると大局的な視座に立脚した内容であった。

まず、地域包括ケアシステムを推進していくための課題、問題点として、「ひとり暮らしの安否確認」「買い物難民」「医療との連携」「認知症の方への支援」「生活支援」を掲げ、その課題解決のために、社会福祉法人ができることとして「地域資源（民生委員、老人クラブ、消防団、社協、行政）を巻き込む主役となる」「買い物支援（日中空いているデイの車の活用、障がい者の就労支援として）」「認知症の啓蒙活動（小中学校、公民館での啓発活動）」などがあげられた。

掲げているテーマは非常に大きい話であるが、社会福祉法人が保有・蓄積している経営資源の実情に照らして、具体的にできることを明確に示した点が特徴である。

オ) 最優秀グループの発表（受講者による投票）

以上、4グループによるプレゼンテーションと質疑が終わった後、最優秀グループを選定した。

受講者が一人2票を有し、特に優れていると思われるグループに投票する。投票は1つのグループに2票投じてもいいし、また、自分の所属するグループに投票することも可能である。

投票の結果、かめグループとZグループが同票（9票）で、最優秀グループに選出された。



投票の様子

（最も良い発表と思ったグループの模造紙に記入投票しました）

⑤ プログラム5

プログラム5は、プログラム4のグループ発表をうけた講師からの講評である。

〔千葉講師の講評（要旨）〕

- ・ 限られた時間ではあったが、いずれの発表も端的にまとめられており、非常に優れたものであった。
- ・ 各グループが設定した課題についても、特別養護老人ホームを経営している社会福祉法人にとっては重要なものばかりであり、受講生の問題意識の高さが伺えた。
- ・ そのなかで、投票に差が出た点を指摘するならば、最優秀グループについては、戦略策定の基本視点である“あるべき姿と現実のギャップを埋める”というプロセスが明確に示されていたというところであろう。こういうプロセスが明確になると、聞き手も理解、納得が得やすく、これが得票につながったと思われる。
- ・ 経営には絶対的な解があるわけではない。ある法人にあてはまるものが、他の法人にあてはまるとは限らない。重要なことは、各利害関係者との間に、理解と納得が得られ、共有認識を形成していくこと。組織内外にわかりやすく自らの特徴、なすべきことを訴えかけていく力であろう。

〔浅羽講師の講評（要旨）〕

- ・ 各グループとも短時間でまとめており、優劣には差がなかったと思われる。
- ・ あえて差がついたとすると、設定した課題というよりもその解決策ではないかと思われる。人材に着目した2グループ（かえる、うさぎ）は、解決方法として「研修」をあげていたが、やや目新しさに欠けていたのではないかと思われる。
- ・ 最優秀グループのうち、乙グループについては、「3C分析」のうち顧客（カスタマー）の視点が全面に出ていた。他のグループは、組織や人材というどちらかといえば内部の体制整備に関する視点が中心であったように思われる。どちらがよいというわけではないが、社会福祉法人が外に向けて発信をしなければならない時代においては、顧客に視点をあてたプレゼンテーションに共感が集まった（票が得られた）ものと思われる。



千葉講師からの講評



浅羽講師からの講評

⑥ プログラム6

プログラム6は、福祉医療機構の千葉講師より「マネジメントシステムを活用した経営戦略の実施体制づくりについて」と題した講義を頂いた。



千葉講師による講義

(マネジメントシステムについてわかりやすく解説いただきました)

〔千葉講師の講義概要〕

- ・ 経営には絶対的な正解がないし、経営には完璧な完成はない。特定の法人に当てはまる経営手法や経営戦略が、他の法人では効果的ではないこともある。したがって、経営には継続的改善が求められる。
- ・ 継続的改善が求められるということは、特定のカリスマ経営者の能力や、一部メンバーの熱意にだけ依存する組織ではなく、組織が仕組みとして機能することが最も重要であり、それを支えるものとしてマネジメントシステムとしての「IS09001」が有効である。
- ・ 社会福祉法人には「組織運営体制の向上」が特に求められており、それを実現するには①経営戦略の策定、②組織態勢の見直し、③業務管理の実施の3つの観点から現在の運営状況を見直し、より適切なものへと改善することが必要である。
- ・ このような議論を展開すると、社会福祉法人の経営者の多くが、何か特殊・特別なことをしなければならないのではないかと構えがちであるが、決してそのような必要はなく、当たり前のことを当たり前に実施する、すなわち「仕組みをつくってまわしていく」ことが重要で、それさえできていれば、品質マネジメントシステム（IS09001）を取得することは決して難しいものではない。
- ・ 実際に社会福祉法人の現場で、IS09001を導入されているところは、いずれもPDCAサイクルがきちんと浸透しており、業務改善効果などを評価しているなど、これからの社会福祉法人の経営環境の変化などを踏まえると、有力なツールである。

以上をもって、全プログラムは終了した。

(3) セミナーの効果測定

今後、こうしたセミナーを継続的に実施していくうえで、本日のセミナーの内容についてよかった点、改善すべき点等を把握するために、セミナー終了後、受講者全員にアンケート調査を実施し、本日のセミナーについての感想等をお伺いした。

① アンケート調査票

本日はお忙しい中セミナーにご参加いただき誠にありがとうございました。

今後のセミナーの改善に活かすため、アンケートへのご協力をお願いいたします。

問1 セミナーに参加して総合的に満足いただけましたか。

1 大変満足 2 満足 3 ふうふう 4 やや不満 5 不満

【理由】

問2 事前課題で設定した目標は達成できましたか。

1 達成できた 2 概ね達成できた 3 あまり達成できなかった 4 達成できなかった

【理由】

問3 各講義は参考になりましたか。

	1 大変参考に なった	2 参考になった	3 あまり参考に ならなかった	4 参考に ならなかった
講義（石川治江先生）	1	2	3	4
講義（浅羽茂先生）	1	2	3	4
講義（千葉正展先生）	1	2	3	4

問4 講義、演習、発表の時間はいかがでしたか。

	1 長かった	2 ちょうどよかった	3 短かった
講義（石川治江先生）	1	2	3
講義（浅羽茂先生）	1	2	3
講義（千葉正展先生）	1	2	3
グループ演習	1	2	3
グループ発表	1	2	3

【裏面に続きます】

問5 演習のグループの人数はいかがでしたか。

1 多かった 2 ちょうどよかった 3 少なかった

問6 座学だけではなく、グループでの議論や発表を行う演習形式を採用したことは有意義でしたか。

1 有意義であった 2 どちらかといえば有意義だった
3 どちらかといえば有意義でなかった 4 有意義でなかった

問7 社会福祉法人の経営に携わる実務家の講義を聞くことは有意義でしたか。

1 有意義であった 2 どちらかといえば有意義だった
3 どちらかといえば有意義でなかった 4 有意義でなかった

問8 演習において、架空の事例ではなく、実際の法人の事例を取扱ったことは有意義でしたか。

1 有意義であった 2 どちらかといえば有意義だった
3 どちらかといえば有意義でなかった 4 有意義でなかった

問9 セミナーの感想やご意見をご自由にお書きください。(～の部分は参考になった、～についてもっと聞きたかった など)

問10 経営戦略策定の実践力を養成するために、今後取り上げてほしいセミナーのテーマ、講師、セミナーの方式等、ご希望がありましたらご自由にお書きください。

お名前

ご協力、誠にありがとうございました。

いただいたご意見は、今後のよりよいセミナー作りの参考にさせていただきます。

ご回答の一部を、個人を識別することができない状態で報告書に掲載し、公開させていただく場合がございます。

② アンケート結果

問1 セミナーの総合満足度

総合的な満足度の平均値は2.1で、受講生には満足を頂いたといえる。経営戦略策定のヒントとなる貴重な機会であったという意見がある一方、時間が少ない、一部プログラムの意図がわかりづらいとの意見もあった。

図表 46 セミナーの総合満足度

満足度 (注)	理由
2	他法人との交流が出来た
2	経営戦略の研修への参加は初めてでしたが、法人の役割を再確認して組織全体で共有して効果的に取り組む、という基本的なことを再認識出来ました。
2	経営戦略の策定方法、運用方法等理解することが出来ました。
3	グループワーク内容の一部が理解しづらかったと思う。
1	問題解決に向けて、あらためて気づくことができた。頭の中の整理ができ明日から対応していきたいと思う。
2	他社では有料にもかかわらず無料で厚労省の助成事業で安心して参加できた。1日の短い時間であったが経営戦略の重要で必要不可欠なことを再認識できた。石川先生の5分自己紹介、他者紹介取り入れてみたい。
2	何事も因果関係で考える力をつけた年代なので根拠を明確にしたプロセス重視の講義だったので脳トレにもなり楽しかった。
2	たいへん満足です。もう少し時間をかけて学びたかった。
2	普段、なかなか他の社会福祉法人の方々と会う機会がないから。
2	演習の前に浅羽先生の話聞いていたらまた違った内容の演習ができた気がする。訳がわからず始まった感があり当初の演習目標が見えませんでした。
3	時間的配分上、妥当な内容
4	受講者に期待することの意図が大変わかりづらかった。
1	石川先生の「関係性介護」にビックリ。そして戦略につながったのでまたビックリ！
2	経営戦略をたてなければいけないと思っていたので、ヒントになった。

(注) 「1. 大変満足」、「2. 満足」「3. 普通」「4. やや不満」「5. 不満」

問2 事前課題の達成度

セミナー実施前に、事前課題シートに記入いただいた「研修の目標」に対する達成度については、平均値 2.6 であった。

達成度が低かった理由としては、「事前に知らせていた内容と実施内容との間のギャップ」をあげる声があった。

グループワークについては、それ自体は評価されていたものの、実施形式を含めて事前に十分な周知がなされていなかったため、受講生の一部に戸惑いがあったものと思われる。

図表 47 事前課題で設定した目標の達成度

達成度 (注)	理由
3	法人独自の課題であったため
4	NPO と社福で多角的に経営していられる石川先生の実践について話を伺い参考にしたかった。
1	自分自身が思っていた策定方法は理解がとぼしかったです。今後自法人にもちかえり活用したいと思います。
3	グループワーク内で自分の設定した内容が取り上げられなかった。方策、考え方に関しては大変参考になった。
2	もう少し具体的なテーマで勉強することも行ってもらいたい。 時間をかけて問題があるテーマについて、どのようにして改善をしていくのかなど。
3	理解はできたが、1日の限られた時間では策定手法を実践することは困難であったが継続して目標として、達成に向けていきたい。
2	・本部機能のあり方について経営戦略、経営理念どの様に策定していくのかの方向性を理解することが出来る気がした(力を付けてから)一緒に参加した事務長とすすめた。 ・人材定着に関しては、グループワークの中で研修制度確立というテーマで充分討議が出来、グループ内外の方の意見も聞き、大変参考になった。
2	現場あがり経営という視点をあまり持たずに、現場をまわすことに注意が行きがちであるが、倫理的、具体的に経営戦略について学ぶことができ有意義でした。
3	テーマ設定段階がブレストからのしぼりこみで、必ずしも自分の目標や問題意識のエリアとは同じではなかったため。
2	案内をいただく段階でもう少し課題の目的を明確化していただきたかったです。
3	事前課題の内容とセミナー講義が一致しない。
4	
2	役職員の納得と PDCA 化を図ることの妥当性が分かった。
2	各講義の話がとても参考になった。

(注)「1. 達成できた」、「2. 概ね達成できた」「3. あまり達成できなかった」「4. 達成できなかった」

問3 講義は参考になったか

アンケート調査票の選択肢で「1. 大変参考になった」を4点、以下「4. ほとんど参考にならなかった」を1点として、各講師の評価の平均値を算出したところ、各講師とも3点台（満点は4点）であった。

実務家と学者のいずれも高い評価を得たといえる。

図表 48 講義の評価

	評価の平均値
石川治江講師	3.1
浅羽茂講師	3.4
千葉正展講師	3.4

問4 講義、演習、発表の時間について

アンケート調査票の選択肢で「1. 長かった」を「1」、「2. ちょうどよい」を「2」、「3. 短かった」を「3」として平均値を算出したところ、ほとんどの受講生が講義およびグループ演習に充てる時間が短かったと感じていた。

図表 49 プログラムの時間について

	評価の平均値
講義(石川治江講師)	2.4
講義(浅羽茂講師)	2.5
講義(千葉正展講師)	2.4
グループ演習	2.5
グループ発表	1.8

問5 グループ演習の人数

アンケート調査票の選択肢で、「1. 多かった」を「1」、「2. ちょうどよい」を「2」、「3. 少なかった」を「3」として平均値を算出したところ2. 2点であった。グループ演習の人数編成は、適正であった。

なお、「少なかった」を選択した回答者はいずれも3人編成のグループであり、4人編成グループがほぼ妥当な人数のようである。

図表 50 グループ演習の人数について

「多かった」=1 「ちょうどよい」=2 「少なかった」=3	平均値
	2. 2

問6 グループ演習は有意義であったか

アンケート調査票の選択肢で、「1. 有意義」を「1」、「2. どちらかといえば有意視」を「2」、「3. どちらかといえば有意義でない」を「3」、「4. 有意義でなかった」を「4」として平均値を算出したところ1. 5点であった。

座学だけでなく、グループでの議論や発表を行う演習形式を採用したことについては、有意義との評価を得たといえる（14名のうち7名が「1. 有意義」と回答）。

図表 51 グループ演習に対する評価

「有意義」=1 「どちらかといえば有意義」=2 「どちらかといえば有意義でない」=3 「有意義でなかった」=4	平均値
	1. 5

問7 実務家の講義は有意義であったか

アンケート調査票の選択肢で、「1. 有意義」を「1」、「2. どちらかといえば有意義」を「2」、「3. どちらかといえば有意義でない」を「3」、「4. 有意義でなかった」を「4」として平均値を算出したところ1.3点であった。

社会福祉法人の経営に携わる実務家の講義については、有意義との評価を得たといえる（14名のうち11名が「1. 有意義」と評価）。

図表 52 実務家の講義に対する評価

「有意義」=1 「どちらかといえば有意義」=2 「どちらかといえば有意義でない」=3 「有意義でなかった」=4	平均値
	1.3

問8 実際の事例を取り扱ったことについては有意義であったか

アンケート調査票の選択肢で、「1. 有意義」を「1」、「2. どちらかといえば有意義」を「2」、「3. どちらかといえば有意義でない」を「3」、「4. 有意義でなかった」を「4」として平均値を算出したところ1.6点であった。

演習において、架空の事例ではなく、実際の法人の事例を取り扱ったことについては、有意義との評価を得たといえる（14名のうち7名が「有意義」と評価）。

図表 53 事例を事例としたことに対する評価

「有意義」=1 「どちらかといえば有意義」=2 「どちらかといえば有意義でない」=3 「有意義でなかった」=4	平均値
	1.6

問9 セミナーの感想や意見

受講者の多くが、今回のセミナーについて有効であったとの感想をもったようである。実際に戦略を策定するという他セミナーではあまり経験できない機会を得て、これを法人に持ち帰って取り入れたいという声も聞かれた。他の法人との交流も今回の貴重な経験との意見も多かった。

一方、講義の時間が短い（もっと聞きたかった）という指摘があった。

図表 54 セミナー全体に対する感想・意見

受講者	感想やご意見
1	法人職員と一緒に活用できるブレインライティングシートは取り入れたい。
2	施設長が参加したが、事務局が参加するとさらに有意義だったのではないかと感じた。対象者について明記があったかどうか。法人にも情報提供したい。
3	3名の講師の方が一つのテーマにもとづいて話しをしていただき、3名の視点からの説明を聞けてとても理解しやすかったです。
4	問題の定義に関する部分についてもっと聞きたかった。
5	経営戦略セミナーとして、職種で例えば理事長グループ、施設長グループ、課長グループなどに分けて行ってもよかったのかもしれない。
6	座席は指定してあったほうがスムーズ。グループの設定にも工夫が必要（職種、規模等）。地域によって抱えている課題が異なるのも参考になった。
7	朝早かったが眠くならないセミナーであった。 茨城でも行って欲しい。（出張セミナー）
8	他の法人の方々と話をする機会は、やはり楽しく有意義です。積極的な方々と同グループになったのも幸いでした。
9	より実践的に経営戦略策定できるセミナーであればより良いと感じた。例えば事前課題にて環境や方針等を把握し、セミナー修了時には戦略概要のたたき台ができているなど。
10	有意義な研修内容ありがとうございました。 千葉先生のお話をもう少し時間をとってみっちり聞きたかったです。
11	全体的に基礎を復習する内容であった。（無料としては良い）
12	浅羽先生のケーススタディについて、もっと時間をとって聞かせていただきたかった。
13	関係性介護では、「人間を創る」ということで5分の自己紹介は参考になった。
14	各講義の内容に関しては、もう少しわしく聞きたいと思った。今回学んだ内容を法人でも実施していきたい、よりよいサービスを提供できる組織体にしていきたい。

問 10 今後取り上げてほしいセミナーのテーマ、講師、セミナーの方式等

セミナーのテーマとして、一般企業の手法について参考になるとの意見が多かった。また、1日コースでは時間的に足りず、時間を確保してじっくりと深く学びたいという意欲が感じられた。

図表 55 今後取り上げてほしいテーマ、講師、セミナーの方式等

受講者	ご意見
1	富山和彦氏 社会福祉法人の合併について
2	一般企業向けの経営戦略の手法を参考に出来ることは多いと思われる。特に都内の経営が厳しい法人がどう取り組んでいくべきか学びたい。
3	一般企業の方に対して講義をしている方の話しも聞いてみたいです。グループワークをする際はあらかじめ決めておいてもいいのではと思いました。
4	職歴が浅かった為、大変有意義な研修でした。ありがとうございました。
6	2～3月でより深いセミナーの開催
8	演習は有意義と書きましたが、理論の部分をもっとみっちり学びたい。やはり1日ではたりないですね。
9	社福の経営戦略の成功例の事例紹介等
11	一般企業の厳しさを感じる事のできる内容を望む。
14	実際の社会福祉法人の成功事例等、取り組みなどからヒントを得られるようなセミナーがあると、実践的で良いと感じる。

(4) セミナーのまとめ

今回のセミナーで得られた示唆は以下の通りである。

① 効果的であった点

- ・ 演習と座学を組み合わせた形式が、従来にないもので、受講生からも高い評価を頂いた。単に事例を学ぶだけでなく、演習を通じて“ロジカルに考える、伝える”ことの重要性は十分に体感していただいたと思われる。
- ・ 参加者の年齢層は、理事長から将来の法人経営を担う若手受講生に至るまで幅広かったが、少人数形式ということもあり、受講生同士の交流も深まった。
- ・ 講師の質が非常に優れていた。実務家と学識経験者のペアということで、内容的にもバランスがとれていただけでなく、いずれの講師もファシリテーション能力が卓越しており、受講生の意見交換の活発化、意見集約（とりまとめ）に大きく貢献した。
- ・ 社会福祉法人にとっての「戦略とは何か」とは、難解なテーマであるが、今回の研修では、演習や講義における丁寧な説明により、十分理解が図られた。一方、今回の研修では戦略の理解や策定方法に力点を置いたため、戦略を導き出す「あるべき姿」を描くことへの支援は行わなかった。そのため、「あるべき姿」が描けない場合、十分な研修効果が得られないことが懸念されたが、今回のモデル研修では、委員会で想定していた社会福祉法人のテーマと、各グループが設定したテーマは類似するものであり、目的にかなった効果が引き出した。

⇒セミナーパンフレットでの謳い文句である「ディスカッション形式」、「実務家と学者のペア講師」、「少人数形式での交流」については、十分達成されたといえよう。

② 課題となる点

- ・ 1日コースであったため7時間で講義、演習、発表等のすべてをこなすために各プログラムの時間が短く、一部プログラムでは消化不良の感もあった。
- ・ 「理論（講義）」を最初に集中的に実施し、その上で「演習」に入るほうが、演習の効果がより向上した可能性もある。
- ・ 基礎的内容が中心であったため、一部受講生からは物足りないとの意見もあった。その意味では、受講ターゲットをより明確にすべきであった。
- ・ “その場で考える”というセールスポイントを徹底するため、受講生には事前にプログラム内容の詳細を伝えていなかったが、それゆえ、受講生の一部には戸惑いがあったようである（趣旨が理解できないままプログラムが進んでいった）。
- ・ 社会福祉法人の実務家講師による講義が案内されていたことから、講師の経営する法人の事例への期待があったが、具体的な事例紹介は行わなかったため期待に応えられなかった。
- ・ 事前課題と当日の研修内容との結びつきがわかりにくいとの声があった。経営課題の設定について、その目的について十分な説明が行えなかった。

⇒事務局側の狙い（“限られた時間等の制約条件下で、その場で考える”、“結論（解）の正しさ”ではなく“結論を導き出すプロセス”を重視する）と、受講生の期待との間にギャップがあった。今回はあえて、事前にプログラム内容を伝えていなかったが、次回以降はある程度すすめ方概要などを告知しておくことも検討する必要があるだろう。

第5章 本事業のまとめ

本事業のまとめとして、策定したプログラムの改定案の提示と、今後も継続的・持続的に社会福祉法人版経営戦略策定セミナーを実施していくための検討の方向性について「どのような内容にするべきか」「講師をどのような視点で選定するか」「受講者のターゲットをどうするか」「開催日程をどのように設定するか」の各観点より整理した。

(1) プログラム改定案

今回の受講者のアンケート等を踏まえた、プログラム改定案は以下のとおり。なお、改定案は、今回のモデル研修と同じ開催時間とした。

図表 56 プログラム改定案

10:00	開会
10:05	経営戦略とは（講義）
11:00	問題解決へのアプローチ（演習と講義） -ブレンライティングシートによるテーマ洗い出し（演習） -問題構造学（講義） -グループテーマの設定（演習）
12:00	（昼食）
13:00	・グループ発表準備～解決策の作成～（演習）
14:30	発表と質疑
15:00	投票・講評
15:30	〇〇社会福祉法人の事例（講義）
16:10	経営戦略の実施に向けて～マネジメントシステムの活用～（講義）
17:00	研修振り返り（個人目標の達成度評価、事前課題で策定した「法人課題の修正」）
17:30	閉会

[改善案のポイント]

- ✚ 研修目的（戦略策定）と研修内容の結びつきを研修開始当初から理解できるように、「経営戦略とは」の講義を冒頭に行う。事業会社の戦略策定理論は、受入れ難いとの懸念は払拭されたため、冒頭に講義を行い、研修の流れをわかりやすくする。
- ✚ 講義時間を長くするため、関係構築の演習をなくす。
- ✚ 振り返りの時間に、事前課題で設定した自法人の経営課題の修正を行い、研修内容の実践への足がかりとする。
- ✚ 社会福祉法人における戦略に関する事例の講義を加える。

(2) 継続的・持続的な実施に向けた方向性

① 教育方法

ア) 実践（演習）形式を積極的に取り入れる

今回のセミナーでは、受講生の多くが実践形式（演習）に対して高い評価を与えていた。なかには、これまで経営戦略を策定した経験がないという受講生もいたが、限られた時間で経営課題（テーマ）を設定し、異なる意見をもったメンバーと解決策を考え出し、プレゼンテーションを実施するという、他のセミナーでは経験しがたい機会を得ることで、経営戦略とはどのように考えるべきかという端緒を掴むという意味では効果的であったといえる。

石川講師によれば「社会福祉法人の強さの根源は、職員自らが意見を出し合って考えること」であるという。“ロジカルに考え、わかりやすく伝える”という習慣を、植え付けるためにもこうした演習形式を積極的に取り入れたプログラムを繰り返し受講することが能力開発には重要であろう。

イ) 一般企業の事例に対する関心が高い

当初、事務局では、社会福祉法人の現場の方に、営利法人である事業会社の戦略策定の理論はなかなか受け入れられないのではないかという懸念があった。

ところが、受講者アンケートによると、浅羽茂講師の講義に対する評価が高く、参考になったという意見が多かった。同じ社会福祉法人の現場の取り組み事例もさることながら、戦略策定という点で社会福祉法人よりも一歩進んでいる一般企業の戦略策定等に関心を示していたことが明らかになった。

もちろん社会福祉法人のなかにも他の法人の参考となる事例は存在するが、こうした事例は、同業者のなかでは既知の場合も多く、むしろ他業種の事例のほうがより新鮮味を持って受け入れられると思われる。

② 受講対象者

ア) 施設長・事務局長クラスをターゲットとしてはどうか

今回のセミナーは、理事長クラスから、経営戦略を策定したことのない若手職員に至るまで様々なメンバーに参加していただいた。

様々な立場の受講生がいることは、通常ではなかなか得られない視点や着眼点を提供してくれるという意味では貴重であるものの、一方で知識レベルや経験にバラつきが生じるため、どの水準にセミナーのレベルを合わせるかが不明瞭になりがちである。

今回のセミナーでも、演習（グループディスカッション）の場面で、理事長クラスとその他のメンバーとの間の切り口がかなり異なっており、的が絞りがつらかったようである。

以上を踏まえると、演習を主体としたセミナーを展開するのであれば、受講対象者は、法人内で同じ立場の方を集めて議論したほうが、相互に示唆に富む内容になると思われる。

例えば、アンケート調査では、経営戦略を主に策定しているのは事務局長・事務長クラスであり、また、研修対象者のニーズとしても、施設長や事務局長などのミドルクラスが多くを占めていた。こうした実情を踏まえると、施設長や事務長などを主なターゲットとし、これらの階層の方々にとってより具体的で実践的なセミナーを開催するのが望ましいと思われる。

③ 講師の選定

ア) 持続的な運営のカギを握る“講師の質”

今回のようなセミナーが、今後も継続的・持続的に開催されるような仕組みをつくれるか否かは、“講師の質”にかかっていると見える。

ここでいう“講師の質”とは、知識量の多寡という単なるテクニカルな問題ではない。受講生が自ら考え、発表し、相手に伝える関係性（信頼性）を獲得できるよう、限られた時間のなかでファシリテートしていく能力であるといえる。

今回は、非常に優れた講師に恵まれたセミナーを開催できたが、中長期的には講師も入れ替わっていく必要がある。その際、こうした優れた講師から薫陶をうけた受講生が将来の講師になるという循環が形成されることが望ましい。

④ 開催日の設定

ア) 6～7月など上期に開催する

今回のセミナー実施で、事務局側がもっとも苦勞したのは、参加者の確保であった。12月から募集を開始したため、開催日時（3パターン）が年度末に集中し、結果的にはBコースに集約開催せざるを得なくなった。

特に今年度は、3年に1度の介護報酬改定を控えた時期ということもあり、関連する各種セミナーが集中したこともあり、参加者集めは困難となった。

電話募集などで、実際の参加可能な時期を聞いたところ、各法人で決算理事会が終了する6月～7月頃に実施するのがベストとのことであった。

イ) 1日完結型ではなく複数日実施型で実施する

今回のプログラムは、関係性構築にはじまり、3つの講義（問題構造学、経営戦略の策定方法、マネジメントシステムの構築方法）、グループディスカッションの実施方法の説明、課題の設定、解決方法をおよそ7時間で実施した。

こうしたプログラム設定に対して、アンケートで多かったのが、各プログラムとも「時間が短かった」という意見である。特に、講義についてももう少し時間を割いてほしい、講義をじっくりと聞いた後であれば、課題（テーマ）設定もまた違ったものになったのでは、という意見もあった。

こうした意見を踏まえると、2日コースあるいは、通い形式で数カ月にわたって実施する形式も今後は考慮すべきと思われる。

最後に

社会福祉法人が戦略を策定しそれに即した経営を推進していく必要性は、多くの社会福祉法人が認識しているところであろう。

しかし、社会福祉法人の経営戦略策定は決して容易なものではない。

社会福祉法人のような非営利法人は、その目的が「地域貢献」など抽象度の高いものであり、そこに込められるステークホルダーの思いもさまざまである。それゆえ、その実現の筋道である戦略の策定方法も難易度が高くなる。

したがって、社会福祉法人の戦略策定を身につけるには、「他の事例を通じて戦略の解を伝授してもらう」という、講師から受講生への一方向の講義形式では十分とはいえない。

必要なのは「課題を解決するための論理的な思考方法」および「それをステークホルダーに理解してもらう説明力」である。

こうした力を、リーダー層はもちろん、これから社会福祉法人の経営を支えていくことが期待される施設長や事務長クラスの方々に身につけていただきたいと考えている。

関連する業界団体には、今回の研修プログラムとセミナーの試行を通じた成果と課題を参考にしていただき、法人の経営幹部の方々とともに社会福祉法人の経営戦略策定を考える上での契機にしていただけると幸いである。

資料編

1. アンケート調査票

特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人における経営人材の教育・研修 に係るアンケート調査

謹啓

時下、ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

弊社では、厚生労働省平成 26 年度老人保健健康増進等事業として、「特別養護老人ホームの経営のあり方と支援に関する調査研究事業」を実施しております。

特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人が、これまで以上に地域社会から信頼される存在となるためには、変化する地域の課題や福祉ニーズにどのように対応していくかという経営戦略を持つことが重要です。

本事業では、社会福祉法人の戦略的視点に基づいた経営の取組を促進するために、社会福祉法人全体の経営戦略の策定に関与する人材（以下、「経営人材」といいます。）の育成・確保のあり方を検討することを目的としています。

本事業の一環として、特別養護老人ホームを運営する社会福祉法人様を対象に、経営人材の教育・研修の現状及びニーズを把握することを目的としたアンケート調査を実施することとなりました。

皆様におかれましては、ご多用のところ誠に恐縮ではございますが、本調査の趣旨をご賢察の上、何卒ご協力を賜りますよう宜しくお願い申し上げます。

謹白

— ご回答にあたって —

1. 本調査は、主に貴法人の経営に関する設問となっております。お手数をおかけして恐縮ですが、特に「Q2」以降の設問につきましては、理事長様をはじめとする経営幹部の方に、ご回答いただきますようお願い申し上げます。
2. ご記入いただいた情報はすべて統計的に処理し、法人名/施設名等が公表されることはございません。また、調査研究の目的以外では一切使用いたしません。
3. 本調査のご回答は任意です。あくまでご協力いただける範囲で結構でございます。
4. 回答に当たっては、原則平成 26 年 11 月 1 日時点の状況についてお答え下さい。ただし、この時点での状況が不明の場合には判明する範囲でできるだけ直近の状況をお答え下さい。
5. ご記入が終わりましたら、ご回答漏れがないかをご確認の上、平成 26 年 11 月 28 日までに同封の返信用封筒でご返送下さい。
6. 本調査の趣旨および回答方法等に関するご質問は、下記の調査事務局までお問い合わせ下さい。

【調査事務局】

みずほ情報総研株式会社 社会政策コンサルティング部 （担当：宇都（うと）・清水・掛川）

電話：03-5281-5275

FAX：03-5281-5443

【貴法人の名称、住所、電話番号、ご回答者様の氏名・役職、並びにメールアドレスをご記入下さい】

法人名		
法人所在地（住所）		
電話番号		
ご回答者様の氏名・役職	お名前	お役職
メールアドレス		

Q 1. 貴法人についてお伺いします。

(Q1-1) 貴法人の運営する以下の事業種別の施設数と施設が所在する都道府県名をご記入下さい。なお、あてはまるものがない場合は「-」として下さい。

事業種別	運営施設数	所在地域 (都道府県名のみ)
①老人デイサービスセンター		
②老人短期入所施設		
③養護老人ホーム		
④特別養護老人ホーム		
⑤軽費老人ホーム		
⑥老人福祉センター		
⑦老人介護支援センター		
⑧小規模多機能ホーム		
⑨サービス付高齢者向け住宅		
⑩有料老人ホーム		

(Q1-2) 貴法人の直近期の事業活動支出額と、教育研修費をご記入ください。

	新会計基準の場合	事業活動支出計	研修教育費支出
	旧会計基準の場合	経常支出計	研修費
直近期	() 年度	千円	千円

※法人全体についてご記入下さい

(Q1-3) 貴法人の総職員数をご記入ください。

() 人

※基本的に11月1日時点の職員数をご記入ください。不明な場合は把握している直近の時点の職員数をご記入ください。

Q2. 貴法人における経営戦略について

(Q2-1) 貴法人では、経営戦略（法人全体の中長期的な目標と、目標達成に向けた具体的な施策を盛り込んだ計画）を策定していますか。当てはまるもの一つに○をつけてください。

- | |
|------------------------------------|
| 1 策定している ⇒ (Q2-2) ^ |
| 2 策定していないが、策定予定（策定中）である ⇒ (Q3-1) ^ |
| 3 策定しておらず、策定予定もない ⇒ (Q3-1) ^ |

(Q2-2) 経営戦略の策定には、主にどなたが関与していますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

役員	1 理事長（施設長兼任） 2 理事長（「1」以外） 3 理事（施設長兼任） 4 理事（「3」以外）
役員以外	5 事務局長・事務長（それ以外の名称でも、法人の事務部門のトップに相当する方を含みます） 6 事務局次長・副事務長（「5」の役職の次の役職の方） 7 その他事務部門のスタッフ 8 施設長 9 副施設長
その他	10 その他（具体的に：)

(Q2-3) 貴法人では、『経営戦略』等を策定する部署やチーム（「経営企画室」等）を設置していますか。

①設置の有無（当てはまるもの一つに○をつけてください。）

- | |
|----------------------|
| 1 設置している ⇒ (2) ^ |
| 2 設置していない ⇒ (Q2-4) ^ |

②所属人数（人数をご記入ください。）

() 人

(Q2-4) 経営戦略の策定プロセスにおいて、どのようなことを実施していますか。以下の項目について、1～4の当てはまる番号に○をつけてください。

項目	1 十分 実施して いる	2 ある程度 実施して いる	3 あまり 実施して いない	4 実施して いない
ア 地域において社会福祉法人が担うべき役割や使命を検討している	1	2	3	4
イ 地域住民が法人に期待する役割やサービスを調査・分析している	1	2	3	4
ウ 法人に期待する役割やサービスを行政担当者と協議し、必要な施策を提案している	1	2	3	4
エ 地域の医療機関や他の介護事業者などに、法人に期待する役割やサービスを確認している	1	2	3	4
オ 法人幹部から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を集めている	1	2	3	4
カ 法人の職員から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を集めている	1	2	3	4
キ 法人の強み・弱みを分析している	1	2	3	4
ク 法人の財務状況を分析している	1	2	3	4
ケ 地域のニーズを反映した新たなサービスを検討している	1	2	3	4
コ その他 ()				

(Q2-5) 貴法人の経営と制度との関係について、以下の項目について、1～4の当てはまる番号に○をつけてください。

項目	1 該当 する	2 やや 該当 する	3 あまり 該当し ない	4 該当 しない
ア 制度の動向が不明確であると思う	1	2	3	4
イ 制度の動向が分からないと、経営が行えないと思う	1	2	3	4
ウ 法人独自に、サービスの開発を行うことが重要である	1	2	3	4
エ 制度の谷間や制度外のサービスへ積極的に対応していく	1	2	3	4
オ 積極的な事業展開を行えば、制度は後からついてくると思う	1	2	3	4

Q 3. 貴法人における経営人材の教育・研修の現状とニーズについて

社会福祉法人の戦略的視点に基づいた経営の取組を促進するために、社会福祉法人全体の経営戦略の策定に関与する人材（「経営人材」、候補となる人材を含みます。）を育成・確保するための教育・研修の現状とニーズについてお伺いします。

（Q3-1）経営人材の育成・確保のために、どのような取組を実施していますか。
当てはまるもの全てに○をつけてください

- | |
|---|
| 1 経営人材を外部集合研修に参加させる |
| 2 経営人材を法人内部の集合研修に参加させる |
| 3 経営人材に通信教育を受講させる |
| 4 経営人材に法人外部への出向を経験させる |
| 5 日常的に経営に関して協議する会議等を設置し育成の場としている |
| 6 経営人材の担当領域について成果をプレゼンし分析させる機会をつくっている |
| 7 経営人材育成のため、計画的に必要なポストや業務を経験させる |
| 8 新卒採用の際に、介護現場への配属を念頭に置いた学生以外に、経営人材としての育成を念頭においた学歴を有した学生を採用する |
| 9 中途採用により経営人材となる人材を確保する |
| 10 その他（具体的に： _____） |

（Q3-2）経営人材を育成する場合、どのような課題がありますか。当てはまるもの全てに○をつけてください。

- | |
|---|
| 1 どのような教育・研修を行えばよいかかわからない |
| 2 教育・研修のための費用負担が大きい |
| 3 教育・研修を受講するために人員が抜けると通常業務に支障が出るため、長期の研修を受講させることができない |
| 4 受講させたい教育・研修の講座がない |
| 5 経営人材に該当する職員がいない |
| 6 その他（具体的に： _____） |

(Q3-3) 経営人材の育成のために、過去（おおむね3年以内）に経営人材が受講したことがある外部研修のテーマと、今後受講させたい（したい）テーマについて、当てはまるもの全てに○をつけてください。

分野	項目	実績	希望
環境分析	社会福祉法人を取巻く制度動向		
	地域の多様なニーズを捉える方法		
	法人の強み・弱みの分析方法		
	法人の財務状況の分析方法		
企画立案	経営戦略の一般的な立案手順		
	地域のニーズを反映したサービスの立案方法		
組織内展開	経営戦略の組織内展開・浸透方法		
	経営戦略の目標設定、進捗管理（PDCA）の方法		
その他（具体的に： ）			

(Q3-4) 経営人材のスキルアップのために、外部の研修を受講させる（受講する場合）の研修の方法について、以下の問いにお答えください。

①対象者

社会福祉法人の戦略的視点に基づいた経営の取組を促進するために研修を実施する場合、誰を対象として研修を実施することが望ましいとお考えですか。最も考えに近いもの一つに○をつけてください。

1	理事長	
2	役員	
3	施設長	
4	事務局長・事務長（それ以外の名称でも、法人の事務部門のトップに相当する方を含みます）	
5	事務部門の職員	
6	施設運営部門の職員	
7	その他（具体的に： ）	

②対象人数・期間

研修の対象人数・期間はどのような形が望ましいとお考えですか。対象者別に以下の選択肢の中から最も考えに近い番号を一つ選び、ご記入ください。

対象者	理事長	施設長・事務局長	その他職員
選択肢	()	()	()

<選択肢>

- | |
|---|
| 1 大人数向けの1日研修(日帰り)
2 少人数向けの1日研修(日帰り)
3 大人数向けの1泊2日程度の研修
4 少人数向けの1泊2日程度の研修
5 大人数向けの夜間2時間×10回程度の研修
6 少人数向けの夜間2時間×10回程度の研修
7 少人数向けの夜間及び土日を利用した長期(1年)の研修(社会人向け大学院)
8 少人数向けの全日制の長期(1年)の研修(全日制の大学院など)
9 その他(具体的に:) |
|---|

③スタイル

研修のスタイルはどのような形が望ましいとお考えですか。対象者別に以下の選択肢の中から最も考えに近い番号を一つ選び、ご記入ください。

対象者	理事長	施設長・事務局長	その他職員
選択肢	()	()	()

<選択肢>

- | |
|---|
| 1 理論・手法等に関する座学を中心とする研修
2 先駆的な社会福祉法人経営者等による講演を中心とする研修
3 ケーススタディ・演習・ディスカッション等の実践を中心とする研修
4 その他(具体的に:) |
|---|

④講師

講師はどのような人材が担当することが望ましいとお考えですか。対象者別に以下の選択肢の中から最も考えに近い番号を一つ選び、ご記入ください。

対象者	理事長	施設長・事務局長	その他職員
選択肢	()	()	()

<選択肢>

- 1 経営戦略策定の理論や手法に通じた人材（ビジネススクールの講師など）
- 2 経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材（社会福祉法人の理事長等の経験を有する大学教員など）
- 3 社会福祉法人の経営に現に携わっている人材（社会福祉法人の理事長等）
- 4 社会福祉法人の経営戦略策定を支援した実績のある人材（民間のコンサルタント等）
- 5 その他（具体的に： _____）

⑤費用

研修を受講させる場合に法人として負担できる金額（職員一人・一回当たり）について、当てはまるもの一つに○をつけてください。

- 1 ～1万円
- 2 1万円超2万円以下
- 3 2万円超5万円以下
- 4 5万円超10万円以下
- 5 10万円超20万円以下
- 6 20万円超50万円以下
- 7 50万円超100万円以下
- 8 100万円超

Q4 モデル事業について

（Q4-1）本事業の一環として、平成27年1月ごろに、経営戦略策定の実践力養成のためのセミナーの開催を予定しています。本セミナーには興味はありますか。当てはまるものに○をつけてください。なお、セミナーは1日間、受講費は無料、交通費・宿泊費は自己負担を想定しています。

- 1 ぜひ受講したい
- 2 受講を検討したい
- 3 興味はない

※「1」又は「2」とご回答いただいた方には、後日、冒頭でご記入いただいたメールアドレスに、セミナーの案内を送付させていただきます。

◆ 質問は以上です。ご協力いただき誠にありがとうございました ◆

2. 単純集計結果

Q2-1 経営戦略の策定状況

No.	カテゴリー名	n	%
1	策定している	121	44.2
2	策定していないが、策定予定（策定中）である	98	35.8
3	策定しておらず、策定予定もない	40	14.6
	不明	15	5.5
	全体	274	100.0

Q2-2 経営戦略策定担当者

No.	カテゴリー名	n	%
1	理事長（施設長兼任）	25	20.7
2	理事長（「1」以外）	71	58.7
3	理事（施設長兼任）	79	65.3
4	理事（「3」以外）	48	39.7
5	事務局長・事務長（それ以外の名称でも、法人の事務部門のトップに相当する方を含みます）	98	81.0
6	事務局次長・副事務長（「5」の役職の次の役職の方）	31	25.6
7	その他事務部門のスタッフ	36	29.8
8	施設長	67	55.4
9	副施設長	17	14.0
10	その他	30	24.8
	不明	0	0.0
	非該当	153	
	全体	121	100.0

Q2-3 経営戦略策定部署の設置状況

No.	カテゴリー名	n	%
1	設置している	60	49.6
2	設置していない	61	50.4
	不明	0	0.0
	非該当	153	
	全体	121	100.0

Q2-3 経営戦略策定部署の人数

合計	456.00
平均	7.73
分散 (n-1)	17.20
標準偏差	4.15
最大値	20.00
最小値	1.00
不明	62
非該当	153
全体	59

Q2-4 経営戦略策定プロセスにおける実施事項

ア 地域において社会福祉法人が担うべき役割や使命を検討している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	42	34.7
2	ある程度実施している	69	57.0
3	あまり実施していない	9	7.4
4	実施していない	0	0.0
	不明	1	0.8
	非該当	153	
	全体	121	100.0

イ 地域住民が法人に期待する役割やサービスを調査・分析している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	14	11.6
2	ある程度実施している	61	50.4
3	あまり実施していない	34	28.1
4	実施していない	9	7.4
	不明	3	2.5
	非該当	153	
	全体	121	100.0

ウ 法人に期待する役割やサービスを行政担当者と協議し、必要な施策を提案している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	20	16.5
2	ある程度実施している	59	48.8
3	あまり実施していない	31	25.6
4	実施していない	9	7.4
	不明	2	1.7
	非該当	153	
	全体	121	100.0

エ 地域の医療機関や他の介護事業者などに、法人に期待する役割やサービスを確認している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	14	11.6
2	ある程度実施している	56	46.3
3	あまり実施していない	40	33.1
4	実施していない	9	7.4
	不明	2	1.7
	非該当	153	
	全体	121	100.0

オ 法人幹部から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見を集めている

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	41	33.9
2	ある程度実施している	63	52.1
3	あまり実施していない	12	9.9
4	実施していない	3	2.5
	不明	2	1.7
	非該当	153	
	全体	121	100.0

カ 法人の職員から、法人全体の中長期的な課題や目標に関する意見をまとめている

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	31	25.6
2	ある程度実施している	56	46.3
3	あまり実施していない	24	19.8
4	実施していない	9	7.4
	不明	1	0.8
	非該当	153	
	全体	121	100.0

キ 法人の強み・弱みを分析している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	34	28.1
2	ある程度実施している	68	56.2
3	あまり実施していない	13	10.7
4	実施していない	5	4.1
	不明	1	0.8
	非該当	153	
	全体	121	100.0

ク 法人の財務状況を分析している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	68	56.2
2	ある程度実施している	47	38.8
3	あまり実施していない	5	4.1
4	実施していない	1	0.8
	不明	0	0.0
	非該当	153	
	全体	121	100.0

ケ 地域のニーズを反映した新たなサービスを検討している

No.	カテゴリー名	n	%
1	十分実施している	32	26.4
2	ある程度実施している	68	56.2
3	あまり実施していない	12	9.9
4	実施していない	5	4.1
	不明	4	3.3
	非該当	153	
	全体	121	100.0

Q2-5 法人の経営と制度との関係について

ア 制度の動向が不明確であると思う

No.	カテゴリー名	n	%
1	該当する	48	39.7
2	やや該当する	55	45.5
3	あまり該当しない	14	11.6
4	該当しない	2	1.7
	不明	2	1.7
	非該当	153	
	全体	121	100.0

イ 制度の動向が分からないと、経営が行えないと思う

No.	カテゴリー名	n	%
1	該当する	48	39.7
2	やや該当する	53	43.8
3	あまり該当しない	16	13.2
4	該当しない	2	1.7
	不明	2	1.7
	非該当	153	
	全体	121	100.0

ウ 法人独自に、サービスの開発を行うことが重要である

No.	カテゴリー名	n	%
1	該当する	45	37.2
2	やや該当する	48	39.7
3	あまり該当しない	21	17.4
4	該当しない	3	2.5
	不明	4	3.3
	非該当	153	
	全体	121	100.0

エ 制度の谷間や制度外のサービスへ積極的に対応していく

No.	カテゴリー名	n	%
1	該当する	36	29.8
2	やや該当する	46	38.0
3	あまり該当しない	29	24.0
4	該当しない	7	5.8
	不明	3	2.5
	非該当	153	
	全体	121	100.0

オ 積極的な事業展開を行えば、制度は後からついてくると思う

No.	カテゴリー名	n	%
1	該当する	15	12.4
2	やや該当する	29	24.0
3	あまり該当しない	53	43.8
4	該当しない	22	18.2
	不明	2	1.7
	非該当	153	
	全体	121	100.0

Q3-1 経営人材の育成・確保のための取組

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営人材を外部集合研修に参加させる	225	82.1
2	経営人材を法人内部の集合研修に参加させる	140	51.1
3	経営人材に通信教育を受講させる	40	14.6
4	経営人材に法人外部への出向を経験させる	17	6.2
5	日常的に経営に関して協議する会議等を設置し育成の場としている	154	56.2
6	経営人材の担当領域について成果をプレゼンし分析させる機会をつくっている	33	12.0
7	経営人材育成のため、計画的に必要なポストや業務を経験させる	122	44.5
8	新卒採用の際に、介護現場への配属を念頭に置いた学生以外に、経営人材としての育成を念頭にお	38	13.9
9	中途採用により経営人材となる人材を確保する	95	34.7
10	その他	6	2.2
	不明	5	1.8
	非該当	0	
	全体	274	100.0

Q3-2 経営人材育成の課題

	カテゴリー名	n	%
1	どのような教育・研修を行えばよいか分からない	51	18.6
2	教育・研修のための費用負担が大きい	96	35.0
3	教育・研修を受講するために人員が抜けると通常業務に支障が出るため	189	69.0
4	受講させたい教育・研修の講座がない	41	15.0
5	経営人材に該当する職員がない	61	22.3
6	その他	12	4.4
	不明	18	6.6
	全体	274	100.0

Q3-3 経営人材の外部研修テーマ

①社会福祉法人を取巻く制度動向

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	211	77.0
2	希望	84	30.7
	不明	34	12.4
	全体	274	100.0

②地域の多様なニーズを捉える方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	71	25.9
2	希望	118	43.1
	不明	105	38.3
	全体	274	100.0

③法人の強み・弱みの分析方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	60	21.9
2	希望	114	41.6
	不明	114	41.6
	全体	274	100.0

④法人の財務状況の分析方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	139	50.7
2	希望	101	36.9
	不明	65	23.7
	全体	274	100.0

⑤経営戦略の一般的な立案手順

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	49	17.9
2	希望	146	53.3
	不明	92	33.6
	全体	274	100.0

⑥地域のニーズを反映したサービスの立案方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	35	12.8
2	希望	153	55.8
	不明	95	34.7
	全体	274	100.0

⑦経営戦略の組織内展開・浸透方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	47	17.2
2	希望	150	54.7
	不明	89	32.5
	全体	274	100.0

⑧経営戦略の目標設定、進捗管理（PDCA）の方法

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	88	32.1
2	希望	130	47.4
	不明	82	29.9
	全体	274	100.0

⑨その他

No.	カテゴリー名	n	%
1	実績	2	0.7
2	希望	3	1.1
	不明	270	98.5
	全体	274	100.0

Q3-4 ①研修対象者

No.	カテゴリー名	n	%
1	理事長	16	5.8
2	役員	9	3.3
3	施設長	78	28.5
4	事務局長・事務長（それ以外の名称でも、法人の事務部門のトップに相当する方を含む）	52	19.0
5	事務部門の職員	8	2.9
6	施設運営部門の職員	31	11.3
7	その他	3	1.1
	不明	77	28.1
	全体	274	100.0

Q3-4 ②対象人数・期間

・理事長

No.	カテゴリー名	n	%
1	大人数向けの1日研修（日帰り）	94	34.3
2	少人数向けの1日研修（日帰り）	46	16.8
3	大人数向けの1泊2日程度の研修	37	13.5
4	少人数向けの1泊2日程度の研修	37	13.5
5	大人数向けの夜間2時間×10回程度の研修	0	0.0
6	少人数向けの夜間2時間×10回程度の研修	3	1.1
7	少人数向けの夜間及び土日を利用した長期（1年）の研修（社会人向け大学院）	3	1.1
8	少人数向けの全日制の長期（1年）の研修（全日制の大学院など）	0	0.0
9	その他	0	0.0
	不明	54	19.7
	全体	274	100.0

・施設長・事務局長

No.	カテゴリ一名	n	%
1	大人数向けの1日研修（日帰り）	22	8.0
2	少人数向けの1日研修（日帰り）	60	21.9
3	大人数向けの1泊2日程度の研修	40	14.6
4	少人数向けの1泊2日程度の研修	101	36.9
5	大人数向けの夜間2時間×10回程度の研修	7	2.6
6	少人数向けの夜間2時間×10回程度の研修	16	5.8
7	少人数向けの夜間及び土日を利用した長期（1年）の研修（社会人向け大学院）	12	4.4
8	少人数向けの全日制の長期（1年）の研修（全日制の大学院など）	4	1.5
9	その他	1	0.4
	不明	11	4.0
	全体	274	100.0

・その他職員

No.	カテゴリ一名	n	%
1	大人数向けの1日研修（日帰り）	30	10.9
2	少人数向けの1日研修（日帰り）	47	17.2
3	大人数向けの1泊2日程度の研修	38	13.9
4	少人数向けの1泊2日程度の研修	60	21.9
5	大人数向けの夜間2時間×10回程度の研修	10	3.6
6	少人数向けの夜間2時間×10回程度の研修	26	9.5
7	少人数向けの夜間及び土日を利用した長期（1年）の研修（社会人向け大学院）	13	4.7
8	少人数向けの全日制の長期（1年）の研修（全日制の大学院など）	3	1.1
9	その他	5	1.8
	不明	42	15.3
	全体	274	100.0

Q3-4 ③希望する研修のスタイル

・理事長

No.	カテゴリー名	n	%
1	理論・手法等に関する座学を中心とする研修	76	27.7
2	先駆的な社会福祉法人経営者等による講演を中心とする研修	135	49.3
3	ケーススタディ・演習・ディスカッション等の実践を中心とする研修	9	3.3
4	その他	3	1.1
	不明	51	18.6
	全体	274	100.0

・施設長・事務局長

No.	カテゴリー名	n	%
1	理論・手法等に関する座学を中心とする研修	101	36.9
2	先駆的な社会福祉法人経営者等による講演を中心とする研修	86	31.4
3	ケーススタディ・演習・ディスカッション等の実践を中心とする研修	75	27.4
4	その他	2	0.7
	不明	10	3.6
	全体	274	100.0

・その他職員

No.	カテゴリー名	n	%
1	理論・手法等に関する座学を中心とする研修	24	8.8
2	先駆的な社会福祉法人経営者等による講演を中心とする研修	14	5.1
3	ケーススタディ・演習・ディスカッション等の実践を中心とする研修	198	72.3
4	その他	1	0.4
	不明	37	13.5
	全体	274	100.0

Q3-4 ④講師の人材

・理事長

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営戦略策定の理論や手法に通じた人材（ビジネススクールの講師など）	29	10.6
2	経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材	103	37.6
3	社会福祉法人の経営に現に携わっている人材（社会福祉法人の理事長等）	42	15.3
4	社会福祉法人の経営戦略策定を支援した実績のある人材（民間のコンサルタント等）	48	17.5
5	その他	0	0.0
	不明	52	19.0
	全体	274	100.0

・施設長・事務局長

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営戦略策定の理論や手法に通じた人材（ビジネススクールの講師など）	30	10.9
2	経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材	86	31.4
3	社会福祉法人の経営に現に携わっている人材（社会福祉法人の理事長等）	56	20.4
4	社会福祉法人の経営戦略策定を支援した実績のある人材（民間のコンサルタント等）	85	31.0
5	その他	0	0.0
	不明	17	6.2
	全体	274	100.0

・その他職員

No.	カテゴリー名	n	%
1	経営戦略策定の理論や手法に通じた人材（ビジネススクールの講師など）	39	14.2
2	経営戦略策定の理論・手法と実務双方に知見のある人材	42	15.3
3	社会福祉法人の経営に現に携わっている人材（社会福祉法人の理事長等）	48	17.5
4	社会福祉法人の経営戦略策定を支援した実績のある人材（民間のコンサルタント等）	106	38.7
5	その他	0	0.0
	不明	39	14.2
	全体	274	100.0

Q3-4 ⑤費用

No.	カテゴリー名	n	%
1	～1万円	66	24.1
2	1万円超2万円以下	88	32.1
3	2万円超5万円以下	89	32.5
4	5万円超10万円以下	20	7.3
5	10万円超20万円以下	4	1.5
6	20万円超50万円以下	2	0.7
7	50万円超100万円以下	0	0.0
8	100万円超	0	0.0
	不明	5	1.8
	全体	274	100.0

Q4-1 経営戦略策定セミナーへの関心度

No.	カテゴリー名	n	%
1	ぜひ受講したい	43	15.7
2	受講を検討したい	191	69.7
3	興味はない	30	10.9
	不明	10	3.6
	全体	274	100.0

平成 26 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
特別養護老人ホームの経営のあり方と支援に関する調査研究事業報告書
平成 27 年 3 月
発行：みずほ情報総研株式会社
〒101-8443 東京都千代田区神田錦町 2 - 3
TEL : 03 (5281) 5275
FAX : 03 (5281) 5443