

2016年度博士論文

日本の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究
ーアンケート・インタビュー調査による実態把握を中心にしてー

桜美林大学大学院

石井 和彦

目次

序章 研究方向及び論文の枠組み	1
1. 本研究の研究背景及び問題意識	1
2. 本研究の研究対象及び研究の意義	2
3. 本研究の研究方法及び論文構成.....	5
補論1 アンケート調査の概要.....	8
補論2 コーポレート・ガバナンス問題としてのコムスン事件の考察.....	10
第1章 介護事業関連企業とは.....	15
第1節 介護事業関連企業の特徴と定義	15
1. 介護事業関連企業とは何か	15
2. 介護事業関連企業の種類	17
第2節 介護事業関連企業を取り巻く制度的条件.....	23
1. 介護保険制度の歴史と仕組み.....	23
2. 介護保険制度の導入における財政的背景.....	25
3. 介護保険制度の仕組み.....	26
第3節 介護事業関連企業の事業形態の特徴.....	29
1. 開設法人の構成割合.....	29
2. 施設サービスの特徴.....	33
3. 居宅サービスの特徴.....	34
第4節 福祉サービス第三者評価.....	37
1. 福祉サービス第三者評価事業導入の背景・目的	37
2. 福祉サービス第三者評価の仕組み	39
3. 福祉サービス第三者評価の意義・課題	42
第2章 社会的企業とはー海外の動向を中心にー.....	44
第1節 社会的企業とは.....	44
1. 社会的企業とは何か	44

2. 社会的企業の領域	53
3. 社会的企業の類型	55
第2節 社会的企業はなぜ台頭しているのか.....	63
1. 台頭してきた背景	63
2. 1970年代～80年代の社会的背景	64
3. 1990年代以降の社会的背景と新しい担い手	65
第3節 おわりに	66
第3章 介護事業関連企業の企業倫理と経営理念	67
第1節 企業倫理とコンプライアンスの問題.....	67
1. 介護事業関連企業における企業倫理とコンプライアンス	67
2. 介護事業関連企業の指定取消処分と利用者への虐待	78
3. 介護事業関連企業の営利企業と非営利企業における問題点	84
第2節 介護事業関連企業における経営理念	89
1. 経営方針・経営理念への明文化	89
2. 企業倫理綱領と教育、人事評価	92
3. ステークホルダーに対する考え方	93
第3節 介護事業関連企業における業績評価	104
1. ミッションを中核とした業績評価	104
2. 本アンケート調査における介護事業関連企業の業績評価	105
第4節 介護事業関連企業における情報開示	109
1. 経営情報開示のあり方について	109
2. 経営情報開示すべき対象について	111
3. 経営情報開示の現状について	113
第4章 介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題：理論的分析	115
第1節 営利企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究の動向	115
第2節 非営利企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究の動向	121

1. 社会福祉法人のコーポレート・ガバナンス体制.....	129
2. NPO 法人のコーポレート・ガバナンス体制	133
3. 医療法人のコーポレート・ガバナンス体制.....	142
第5章 介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題：アンケート調査	145
第1節 非営利企業の意味決定機関の構成.....	145
1. 理事・理事長の構成	145
2. 理事会開催数	148
3. 監事の構成	149
第2節 営利企業の意味決定機関の構成.....	149
1. 取締役、社外取締役の構成	149
2. 取締役会開催数	152
3. 監査役の構成	153
第3節 非営利企業と営利企業の意味決定機関の比較分析	153
1. 理事・取締役の構成	153
2. 理事会・取締役開催数	154
3. 監事・監査役の構成	154
第4節 コーポレート・ガバナンスに関する経営者の認識、組織設置	153
1. 「コーポレート・ガバナンス」という言葉に対する認識.....	154
2. 法人全体のコーポレート・ガバナンスのための組織.....	156
第5節 理事会・取締役会の主要な議題	159
1. 介護事業関連企業における理事会・取締役の議題	159
2. 非営利企業と営利企業の比較分析	160
3. 分析結果とコーポレート・ガバナンスとの関連性について	162
第6節 コーポレート・ガバナンスをめぐる問題・問題への対応	164
1. 中小規模の法人でのコーポレート・ガバナンスについて	164
2. 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスについての制度上の問題点 ..	166

3. アンケート調査から得られたコーポレート・ガバナンスのフレームワークと課題	168
第6章 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの現状と課題：インタビュー調査	170
第1節 A企業	170
1. 企業概要	170
2. 質問項目	170
3. インタビュー調査結果	170
4. 考察	172
第2節 B企業	174
1. 企業概要	174
2. 質問項目	174
3. インタビュー調査結果	174
4. 考察	176
第3節 C企業	177
1. 企業概要	177
2. 質問項目	177
3. インタビュー調査結果	177
4. 考察	181
第7章 本研究のまとめと結論－日本の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのあり方－	183
第1節 実態調査で明らかになったこと	183
第2節 社会福祉法人のガバナンスの強化策	185
第3節 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのフレームワーク	188
第4節 本研究の成果と残された課題	190
資料 アンケート調査質問票	192
注	203

引用·参考文献 210

序章 研究方向及び論文の枠組み

1. 本研究の研究背景及び問題意識

筆者は21年前より理学療法士として病院勤務をしたあと、13年前よりリハビリテーションに特化した在宅介護サービス事業を柱とする会社に従事してきた。大学院に入学前は、正直に言えば、日々の業務を遂行するのに手一杯であり、事業の中・長期的な展望について、考える機会などなかったのが現実であった。そのような状況の中、2007年にコムスン事件と呼ばれるようになる一連の問題がマスコミ報道を賑わした（コムスン事件のコーポレート・ガバナンス(Corporate Governance)に関わる問題は、のちの補論2(10-14ページ)で検討する)。この事件の結果として、当時、最大手であった介護事業は他社へ売却されることになった。業界第1位の開設主体が消滅してしまうということに驚きを隠せなかったとともに、筆者自身、自らの事業展開の将来性に大きな不安を感じるようになった。そのために、一度、冷静に、客観的に、介護事業を見る機会が絶対に必要であると考え、大学院において、学ぶことを決めた。金山権教授のもとで、コーポレート・ガバナンスを学んだ際に、アメリカにおいて、エンロン事件などの問題により、コーポレート・ガバナンスの新しい枠組みであるSOX法(サーベンス・オクスリー法:Public Company Accounting Reform and Investor Protection Act of 2002)が制定されたことを知った。筆者は、コムスン事件こそは、日本の介護事業におけるエンロン事件に相当し、コムスン事件を他山の石として、コーポレート・ガバナンスの確立を介護事業関連企業の最重要課題であると認識するようになった。このような筆者の自覚が、研究テーマとして、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスを取り上げた大きな理由である。

我が国では、介護保険制度が2000年から始まったが、2015年に高齢化率は26.0%まで上昇し、団塊世代が75歳以上になる2025年には30%を超えるといわれている。高齢化の進展がもたらすさまざまな問題を解決すべく社会的企業の役割が近年注目されてきている。筆者はこの動向は今後の社会福祉にとって、非常に重要であると考えて、社会的企業の問題も研究対象とすることとした。介護事業に目を向ければ、日本国内の社会保障財源が厳しい中、3年に1度行われる介護保険制度の法改正での報酬において軽度者の給付が外され、予算が絞り込まれたうえで市町村ごとに取り組みされる「日常生活総合支援事業」に置き換えられるという流れが起きており、介護事業所にとって厳しい局面を迎える時代になってきている。介護事業者にとって持続的な事業運営を行うための視点がより強く求められてくるのは確実であり、その際コーポレート・ガバナンスが重要になってくると考える。

本研究では、介護保険法に基づく介護事業を行っている企業を介護事業関連企業と定義し、研究対象とする。介護事業を行っている企業の多くが、介護事業の売上げの大部分を介護保険が適用されるサービスで占めている現状、ならびにその範囲を超えた実態把握が困難であるからである。

介護事業関連企業は、①高齢社会の深化による社会的要請の高まりに対して適切に対応することが求められている、②限られた社会保障財源のもと介護保険法という縛りがあるサービスが中心となっており、経営の効率を持続的に高めていかなければならない、という状況に置かれている。まさに、介護事業関連企業はサステナビリティ（経営の持続可能性：sustainability）の危機に直面していると言っても過言ではない。介護事業関連企業の大きな特徴は、社会的弱者たるサービス利用者が最も重要なステークホルダー（利害関係者：stakeholder）であることである。つまり、サービス提供の有無が利用者の生活を直撃するのである。社会福祉の担い手として、介護事業関連企業のサステナビリティ、およびサステナビリティを担保するためのコーポレート・ガバナンスの確立が必須事項であると考えられる。この点が介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスを研究対象とするひとつの理由でもある。

2. 本研究の研究対象及び研究の意義

すでに触れたとおり、本研究の対象は、「介護事業関連企業」である。介護事業関連企業に関する議論は、第1章において、詳しく展開される。この節では、まず、「営利企業」および「非営利企業」の概念を確認する。後に詳述するが、介護事業関連企業の特徴の一つに、介護事業の中で特別養護老人ホームなどの施設サービスを行っている企業の大部分は非営利企業である一方で、在宅サービスを行っている企業には非営利企業と営利企業が混在しているという、営利企業と非営利企業が共存しているという特有な法制度が挙げられる。本研究においては、「企業」は、「法人格を有する事業体」の総称であり、営利・非営利の区分は、基本的には、「剰余金(利益)の分配を行うことができるのかどうか」によっているが、例外的に、各種の協同組合等は非営利企業に区分している。具体的に、現在の日本の法制度に照らしてあげれば、次のようになる。

[営利企業]

株式会社、特例有限会社、合同会社

[非営利企業]

NPO 法人、社会福祉法人、社会医療法人、医療法人、社団法人、財団法人、企業組合、ワーカーズ・コレクティブ、生活協同組合、農業協同組合

次に、本研究におけるコーポレート・ガバナンスの定義について考える。

菊池¹⁾はコーポレート・ガバナンスの定義について「①意思決定、②執行が適切に行われているか、③それを監視する機能・システム」としている。更にそのシステム・機能を、a. 社会性、倫理性、順法性基準、b. 合理性、効率性基準の2つの視点から監視を行っていくことが重要であると述べている。

平田²⁾は、以下のように主張する。広義のコーポレート・ガバナンスは、一般に、コン

プライアンス（法令順守:Compliance）と狭義のコーポレート・ガバナンスとからなる。コンプライアンスは、コーポレート・ガバナンスの基底をなし、企業不祥事の発生を抑止することによって、経営の健全化を図ろうとするものである。これに対して狭義のコーポレート・ガバナンスは、企業競争力の強化を促進することによって、経営の効率化を推し進めようとする。コンプライアンスと狭義のコーポレート・ガバナンスは、このようにそれぞれの役割を果たしながら、ともに企業価値の向上を目指していく、と。だが、これは、コーポレート・ガバナンスにそうした役割が期待されていることを単に意味しているに過ぎない。コーポレート・ガバナンスがそうした役割を果たし得るかどうかは、つねに企業の中核にいる経営者の舵取りいかに懸かっている。なぜなら、企業の運命を左右する経営者も人間であるから、経営者が企業とその構成員にとってさらに社会的規範からみて常に望ましい行動をするとは限らないからである。そこに経営者の経営を監視・牽制する仕組みを作り、これによって経営者の舵取りを監視・牽制することが必要とされるようになるゆえんがある。コーポレート・ガバナンスとは、経営者の経営を監視・牽制する仕組みを作り、その仕組みを使って経営者の舵取りを監視・牽制することである、とよくいわれるのはこうした理由からであると述べている。さらに、平田³⁾はコーポレート・ガバナンス問題について第一は、企業不祥事への対処をめぐる議論が行われており、企業不祥事の再発を防止するには、経営監視・牽制の仕組みはどうあるべきかが問われている。換言すれば、違法経営の遵法（適法）経営化が模索されている。第二は、企業競争力の強化をめぐる議論であり、企業競争力を高めるには、いかなる経営意思決定の仕組みと、いかなる経営監視・牽制の仕組みとが望ましいかが論じられている。そこでは、非効率経営の効率経営化が模索されているのであると述べる。これらの意見を集約し、筆者は、本論文において、コーポレート・ガバナンスの定義を「意思決定機関と執行機関が適正に活動を行えるように公正性・効率性の基準から経営者、組織構成員をコントロールする機能およびシステム」とする。内部統制が適切に行われているのかも含まれる。

筆者は、介護事業関連企業においてコーポレート・ガバナンスの問題が引き起こした問題の代表例として、次の2つをあげることができると思う。1つ目は2007年のコムスン事件が象徴しているような不正請求などによる指定取り消し処分までに至る事例であり、2つ目は近年マスメディアで頻繁に報道される、施設内職員の利用者への虐待である。

コムスン事件は介護事業関連企業のサステナビリティにとって象徴的な事件と言えるであろう。当時最大手企業であったコムスンによる保険料の不正請求および関連する対応に対して厳しい行政処分が下され、他企業への事業譲渡を余儀なくされた。この問題の背景としては、経営者の暴走を防ぐことが出来ず、違法な行為をチェックすることが出来なかったコーポレート・ガバナンスの欠如が存在する。

一方、後者の施設内職員の利用者への虐待については、有料老人ホームを経営している営利企業で発覚している一方、特別養護老人ホームを経営している社会福祉法人などの非営

利企業でも頻繁に発覚しているのが現状である。筆者は虐待の問題は、直接的には、現場部門の責任であると考えるが、虐待防止のための様々な施策がしっかりと行われているのかどうかをチェックすることは、コーポレート・ガバナンスの問題であり、それ故に、虐待の問題は、究極的には、コーポレート・ガバナンスの範疇に属するものであると理解している。

それでは、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスをどのようなフレームワークで考えたらよいのであろうか。筆者は図1のように整理して考えている。

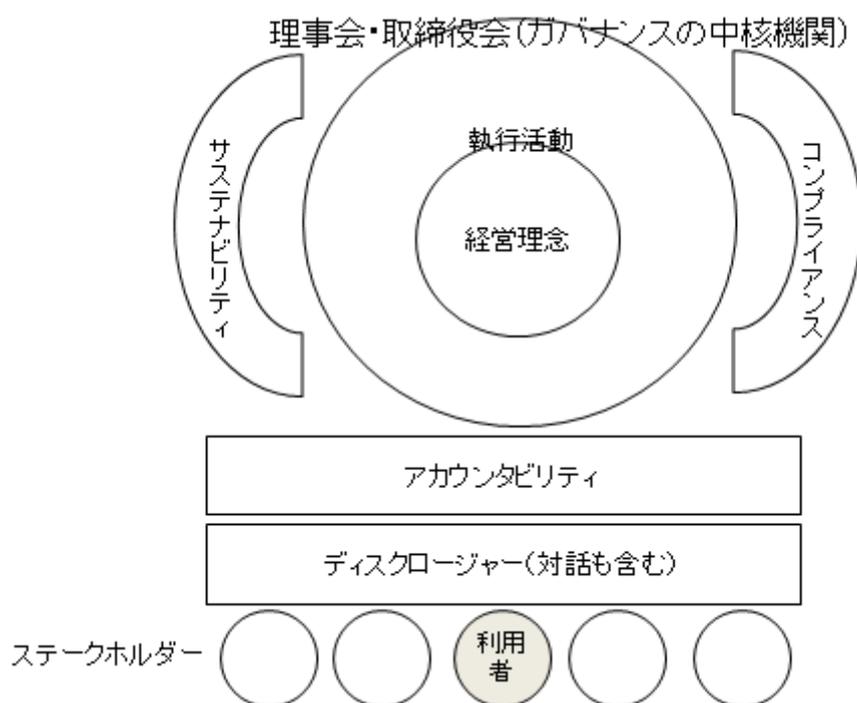


図1 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのフレームワーク

出所：筆者作成

前述の通り、介護事業関連企業における最も重要なステークホルダーは社会的弱者である利用者である。介護サービスは医療サービスと同様に、提供側(介護事業関連企業)と利用者側(介護サービス利用者)の間の情報の非対称性の問題がしばしば指摘される。ゆえに利用者が安心できるサービスを受けるためには、利用者に対しての対話を含めたディスクロージャー(情報開示: disclosure)が重要な役割を持っている。とりわけ、介護サービスは、利用者は云うに及ばず、その家族との対話が重要である。ディスクロージャーはアカウンタビリティ(説明責任: accountability)が確保されるための必要最低限のことであり、その充実が求められると考える。対話や詳しい説明がしっかりとされていないと、利用者に対して一方的に情報を開示してしまうことのみになってしまう危険性をはらんでいる。介護事業

関連企業の企業内容や行っているサービスの質などについて詳しい説明を行うことにより、利用者に納得してもらい、信頼を得ることができるのである。昨今、介護事業関連企業における不祥事や事故が多発している現状がある。そのことが介護事業関連企業における信用を一瞬にして失うことにつながるのである。そのためにも透明性が高い経営が求められているのである。介護事業関連企業において、コーポレート・ガバナンスにおける中核機関は理事会ないし取締役会となるが、執行活動を行うにあたって軸になるものが経営理念であることは言うまでもない。左右に配置されている片輪である「コンプライアンス」、「サステナビリティ」は、前に触れた菊池が言うところの「社会性、倫理性、順法性基準が満たされること」、「合理性、効率性基準が満たされている」こと、平田が言うところの「コンプライアンス」、「狭義のコーポレート・ガバナンス」に対応しており、もしそれらが満たされていなければ、コーポレート・ガバナンスが機能しないことをも示している。

このように、図1において、コーポレート・ガバナンスの機能としてディスクロージャー、アカウントビリティ、コンプライアンス、サステナビリティといった要素が重要となってくることが理解できる。それらが適切に働くことにより、コーポレート・ガバナンスが有効に働くのである。

3. 本研究の研究方法及び論文構成

本研究の研究方法は、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスに係る領域の先行研究をサーベイして、問題点を洗い出すとともに、介護事業関連企業にアンケート調査を行い、その結果の分析を補完するためにインタビュー調査を加えて、分析することが中心となる。介護事業関連企業は日本の営利企業と非営利企業を対象に行う（アンケート調査の概要については補論1（8～9ページ）を参照）。

介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスについて、営利企業・非営利企業を含めた包括的な研究は、筆者が調べた範囲では存在しなかった。コーポレート・ガバナンスそのものに関しては膨大な文献が存在するが、営利企業・非営利企業のどちらも考察したものは限られている。営利企業のコーポレート・ガバナンスでよく利用されるエージェンシー・プリンシパル理論を、経営者と利用者の中に考えて、コーポレート・ガバナンスの議論をすることができるかどうかを考えたが、その中に、法人の概念を含めて、考察するのは困難であると考えた。次に、ステークホルダー理論に基づいたコーポレート・ガバナンス論の構築を考えた。酒井は⁴⁾、フリーマン(R. E. Freeman)は、企業のステークホルダー理論により、企業の目的は再定義されなければならないと主張していると述べ、また、ステークホルダー理論に、コーポレート・ガバナンスの方法や経営者の行動する方法に密接に結びついた規範的核心(normative core)が存在すると述べている。筆者は、この規範的核心こそ、介護事業関連企業においては、介護事業に関する考え方であり、それは経営理念・経営方針などに内包さ

れていると考える。筆者が介護事業関連企業に関わって出た結論は、「何のために（仕事を）やっているのか」ということであった。ステークホルダーである利用者に対して、何のために、これから更に増加していく高齢社会に対して、一緒に働く従業員に対して、などすべてに当てはまると考える。その軸があるからこそ、適切な執行活動を行うことができるからである。そして、その執行活動を見守ることこそが、コーポレート・ガバナンスではないのかと考える。ステークホルダー理論の大きな問題点は、論者により、ステークホルダーの定義が多様である点である。そのために、アンケート調査により、ステークホルダーの特定化を試みた。

繰り返しになるが、介護事業関連企業は、居宅サービスにおいて非営利企業と営利企業が全く同様のサービスを提供できるという特徴があり、非営利企業と営利企業は後に詳しく述べるように、組織の体制やそれを取り巻く会社法、社会福祉法等で大きな違いがみられる。そのために、株式会社、NPO 法人、社会福祉法人、医療法人のコーポレート・ガバナンス構造についての文献レビューを加えてある。非営利企業のコーポレート・ガバナンスに課題が多いと言われる事が多い中、営利企業においてもコムスン事件などの例もあり、実際のところはどのようなであろうかを考察する。そして、介護事業関連企業における非営利企業・営利企業のコーポレート・ガバナンスにおけるそれぞれの問題を解決するためのフレームワークを提供し、今後の日本における介護事業がより発展し、高い次元でのサステナビリティが保持されるように多少とも貢献できる研究を行い、実務面にも配慮できるようにと考えている。

本論文の構成は次の通りである。第1章において、介護事業関連企業は何かということについて文献的考察を中心に述べる。介護事業関連企業を取り巻く現状について社会的な背景や歴史、介護保険制度や介護事業の分類などについて検討している。第2章は、最近の文献において、キーワードとして、目にすることが増えてきている社会的企業について、海外での動向を含めて、検討を加えている。第3章では、介護事業関連企業の企業倫理と経営理念について、問題となっている指定取り消し処分や施設職員の虐待と照らし合わせて述べ、それらを起こさないために必要な経営理念や倫理綱領の浸透や業績評価、情報開示の実態も含めて考察する。第4章では、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる課題について、各種の法人ごとのコーポレート・ガバナンス構造の問題点を明らかにすることを中心課題として、文献レビューを中心にまとめている。第5章では、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスをめぐる課題について、アンケート調査からの知見をまとめている。最初に、介護事業関連企業的意思決定機関の構成と機能について、理事や取締役、監事や監査役、そして理事会や取締役会の構成や機能について述べる。続いて、コーポレート・ガバナンスに関する経営者の認識、組織設置や理事会・取締役会の主要な議題と問題への対応などについてまとめている。第6章ではアンケート調査をより深堀するために、コーポレート・ガバナンスがしっかりと行われている企業に対してインタビュー調査を行った結果

を取り扱う。第7章ではこれらの結果から、本研究のまとめと結論として、日本の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのあり方についての考察を行い、本研究の結論を述べるとともに、今後の課題及び展望についてまとめる。

補論1 アンケート調査の概要

アンケート調査は、東京福祉大学松村幸輝教授(故人)らの指導のもと、経営行動研究所を事務局として、2014年3月から5月にかけて行われた。筆者は、質問票設問の作成・送付先選別・データ分析を担当した。

1. アンケートの基本設計

アンケート調査の目的は、日本国内における介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの体制・取り組みを把握することであり、第一に、コーポレート・ガバナンスを行っていく上での「意思決定」(decision making)、「執行」(execution)、「監視」(supervising)に関する現状を明らかにすることである。そのために、①経営方針・経営理念 (business philosophy) への明文化、②企業倫理綱領 (Code of Ethics) について、③ステークホルダー優先順位、④業績評価 (performance appraisal) の目標・指標 (performance indicator)、⑤情報開示に関してのあり方、⑥コーポレート・ガバナンスの認知度、⑦コーポレート・ガバナンスのための組織、の項目を中心にアンケート調査を行った。このことを通じて、コーポレート・ガバナンスを行っていく上での「意思決定」、「執行」、「監視」機能の現状と問題点を把握するとともに、分析フレームワークを提示し、介護事業関連企業のサステナビリティ確保のための示唆を追究することがアンケート調査の目的である。このアンケート調査の目的を踏まえ、アンケート調査の質問票について、全国の介護事業を行っている全国各都道府県の介護保険適用事業所を所有している 552 の企業の経営者に対して、都道府県ごとに大・中・小規模の企業を営利企業・非営利企業それぞれ各 1~2 ずつ厚生労働省「介護事業所検索」システムから無作為抽出し、質問票を送付した。アンケートの調査項目については、各企業の開設主体、開設年次、施設数役員数、従業員数、総売上高に対する介護事業の売上高の割合、役員数などの情報に加えて、コーポレート・ガバナンスの認知、経営理念の明文化、企業倫理綱領の明文化、ステークホルダーの優先順位、業績評価、情報開示、コーポレート・ガバナンスのための組織の設置、理事会・取締役会で頻繁に取り上げられた議題、中小規模のコーポレート・ガバナンス対策、コーポレート・ガバナンスに関する制度上の問題などを中心としたものにした。質問票は巻末の 192 ページから 202 ページまでにまとめられている。

事業規模に関しては大：8事業所以上（又は301人以上）、中：4~7事業所（又は51~300人）小1~3事業所（又は~50人）人とした。但し、居宅介護支援事業所に関しては多数が事業所の規模が小さいことから1つに数えないこととした。また、同一建物で違う事業所が組み込まれている場合は2つで1.5~2事業所の換算を規模により行った。送付した552のうち、2つは所在地不在で届かず、1つは事業所廃止とのことで未記入のまま返送された。

返送された数は82であり、回収率は14.8%であった。

全国で介護保険適用サービスを提供している法人数を調査しているものが存在していないが、事業所数は2014年5月末現在⁵⁾、居宅サービス事業所数が122,217（介護予防は併用している事業所がほとんどなので除いた）、施設サービス数が12,394である。1つの法人で複数のサービスを行うことが多いので、法人数はその数の数分の1であると考ええる。

2. 本アンケート調査の特徴

このような営利企業を含めた介護事業関連企業に関するコーポレート・ガバナンスに関するアンケート調査は過去にほとんど行われておらず、筆者が調べた範囲では、関連した以下の3つの調査が行われているのみである。

1つ目の調査は、社会福祉法人を対象とし、平成20年に社団法人シルバーサービス振興会が行った「介護サービス分野における経営品質とコンプライアンスに関するアンケート」⁶⁾であり、コンプライアンスに焦点を絞っているアンケートである。

2つ目の調査は、尾形らが行った「医療機関のコーポレート・ガバナンスに関する調査研究」⁷⁾であり、地域が九州地域限定であり、その対象が医療機関である。

3つめの調査は、社会福祉法人に対してみずほ情報総研株式会社⁸⁾が行った『特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスの強化方策に関する調査研究事業報告書』がある。これは社会福祉法人が施設運営から法人経営への転換が求められている中で、情報開示や、経営理念から経営ビジョン、そして経営戦略へつなげていくためにPDCAサイクルを回すための分析をアンケートと事例調査にて行っている。営利企業に関する調査はされていない。

このように過去に介護事業関連企業において、コーポレート・ガバナンスに関連して行動規範・倫理綱領、業績評価についての質問を非営利・営利企業に対して行ったアンケート調査が本アンケート以外にはなく、本アンケートの独自性の高さを示している。

補論2 コーポレート・ガバナンス問題としてのコムスン事件の考察

この補論では、筆者が介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスに注力するようになったきっかけであるコムスン事件について、振り返る。上場企業のようなコーポレート・ガバナンスの体制をとることが難しい中小規模の営利企業などの方がコーポレート・ガバナンスの問題が生じやすいと考えられる中で、大規模の営利企業にも大きな問題が生じている。その代表例が、前述の通りコムスン事件である。

株式会社コムスンはグッドウィル・グループ株式会社の完全子会社であり、1988年に設立された。コムスンの前身である会社は、厚生労働省より、24時間巡回型介護システムのモデル事業者として日本で初めて指定されている。事業内容の中心は、訪問介護サービスであるが、その他に、訪問入浴サービスや介護タクシーサービス、デイサービス、ケアマネジメント、訪問歯科サポートサービス、訪問看護サービス、訪問療養マッサージ、福祉用具サービス、特定施設入居者生活介護、グループホーム、ケアの専門学校等である。

企業理念は「一人でも多くの高齢者の尊厳と自立を守る」であった⁹⁾。

コムスンの介護事業者指定取消の発端は、2006年12月に介護報酬の過大請求の疑いで、東京都が53箇所の事業所に立ち入り検査を行ったことにある。その結果、2007年4月に東京都は過大請求した約4,300万円の返還をコムスンに対して求めたのである。また、4月に群馬県が利用者の希望時間内のサービスがないことに対して改善勧告を行った。さらに5月には岡山県が実態のない職員の氏名で虚偽申請をコムスンがしていたと公表し、5月に青森県も不正に得た介護報酬90万円の返還を求めた。このような度重なる不正行為に関して、厚生労働省は、2007年6月6日訪問介護最大手のコムスンに対して、同社の指定介護事業約1,600箇所について2007年4月以降、指定の更新をしないよう都道府県に通知を出した。この結果、2011年末までの間に順次指定が打ち切れ、事業所の指定更新もできなくなる。厚生労働省が指定介護事業所の指定を受け付けないよう通知を出したのは、2006年4月の改正介護保険の施行後初めてのケースである¹⁰⁾。さらに、コムスンはコムスンの介護サービス事業所について、新規指定及び更新をしてはならない旨の都道府県等への厚生労働省の通知に対して、同社は、2007年6月6日に従来 of 事業を別法人である同一資本グループ内の日本シルバーサービス株式会社へ事業譲渡する方針を公表した。これに対して、翌日の6月7日に、厚生労働省は、同一資本グループ内の別会社への事業譲渡は、利用者・国民の納得の得られない行為であり、日本シルバーサービスへの譲渡は凍結するという行政指導を行った。この行政指導を受けて、コムスンは、6月13日に以下のような対応方針を明らかにした。

- ① グッドウィル・グループは、関連会社を含めて、全ての介護サービス事業から撤退すること。
- ② 事業譲渡先は、各地域においてグループ以外の事業体とすること。

③ 具体的な譲渡先は、各方面と十分調整した上で、できるだけ早い時期に選定すること。

7月31日に、コムスンから事業移行計画が提出され、全国計48法人への事業譲渡方針が示された¹⁷⁾。

コムスンの不祥事の背景として、森宮¹⁰⁾は、居宅サービス事業における経営悪化と人材確保の難しさの2点を挙げており、不祥事発生の背景として、介護サービス事業をめぐる経営環境の厳しさを指摘している。

コムスン事件が発生した背景としては、法的な制度問題、特に介護保険の報酬が下げられたことや行政のチェック機能によるもの^{11) 12) 13)}や、報酬減の結果による人材不足によるもの^{14) 15)}など述べられている。しかし、コーポレート・ガバナンスからの視点から述べられているものがほとんど存在していない。つまり事件の核心的な部分が明らかになっていないと筆者は考える。

コムスン事件が起きた後の2007年のグッドウィル・グループ（コムスンの親会社）の会社概要¹⁶⁾や「組織変更及び人事異動に関するお知らせ」¹⁷⁾によると、図2、図3、図4のように、コンプライアンス推進室が新設されたが、事件後も監査役は全く変わっていない。役員も既存のメンバーに2007年6月1日になって4人増えただけの体制変更とは決して言うことのできない組織変更となっている。

図2から図4のようにコムスン事件は、コーポレート・ガバナンスを機能させるための体制が取れていない中で事件が起こり、更には事件後も同様の組織体制をとっていたことが明らかとなった。コムスンは、グッドウィル・グループの代表取締役会長兼CEOである折口雅博氏のワンマン経営の影響下だったと言われているが、それを監視するための監査役やその他の役員の機能がしっかり働いていなかったことから起きたものであると言える。

会社概要

組織図 沿革 株主メモ 株主向けサービス

2004年6月11日現在

商号	グッドウィル・グループ株式会社	
本社	東京都港区六本木6-10-1 六本木ヒルズ森タワー35F(総合受付)・34F	
設立	1995/02/01	
資本金	141億1,899万円	
取引銀行	みずほ銀行 UFJ銀行 あおぞら銀行 三井住友銀行 りそな銀行 中央三井信託銀行 日本生命保険相互会社	
名義書換代理人	中央三井信託銀行株式会社	
決算	6月	
年商	523億5600万円(2004年6月期実績) 930億4200万円(2004年6月期連結売上高)	
代表者	折口 雅博	
役員構成	代表取締役会長兼CEO 代表取締役社長兼COO 常務取締役兼CFO 取締役 常勤監査役 常勤監査役 監査役 監査役 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員 執行役員	折口 雅博 川上 真一郎 釜崎 明 坪田 一男 美濃部 義 杉之尾 孝生 石井 成明 田中 保彦 神野 彰史 樋口 公一 西原 達也 青山 敏 川上 英明 中元 一彰 入江 康文 花田 充弘 大迫 一生 伊佐治 岳生
従業員	正社員8,135名 臨時従業員19,835名 計27,970名 (2005年5月1日現在)	
事業内容	●人材ビジネス ●介護ビジネス	
加盟団体	●社団法人日本経済団体連合会会員 ●社団法人経済同友会会員 ●東京商工会議所 会員	
警備業許認可	東京都公安委員会認定(警備業)認定証番号第2270号	

図2 グッドウィル・グループ株式会社 2004年6月11日役員構成

出所：<http://www.internetir.jp/goodwill/index02.html> (2016年1月7日アクセス)

第1章 介護事業関連企業とは

第1節 介護事業関連企業の特徴と定義

1. 介護事業関連企業とは何か

日本における介護事業関連企業の転換期は2000年に始まった介護保険制度であろう。そこから営利企業の参入が可能になり、介護事業関連企業は爆発的に増加をしていった。それに伴いコンプライアンスに関する問題や、企業倫理に関する問題などが多々発生していった。そのような背景にある介護事業関連企業とはいったいどのような企業を指すのかを、介護事業関連企業の特徴と定義についてこの章では論じていきたい。

前述のとおり、本研究の研究対象は「介護事業を行っている企業」である。介護事業は、介護保険が適用されるサービスを対象とする介護保険サービス事業と介護保険が適用されない介護保険対象外サービス事業に大別される。介護保険法では、居宅サービス15種類、施設サービス3種類、介護予防サービス14種類、地域密着型介護サービス6種類、地域密着型介護予防サービス3種類が定められている。

まず初めに、本論文の研究対象は介護事業の中でも介護保険が適用されるサービスを行っている企業とする。その理由としては非営利企業の多くが介護保険対象外サービス事業を行っていないこと、現状として介護事業の大半は介護保険が適用されるサービスであるからである。

また、介護保険サービス事業の特性に基づき再分類すると、①訪問サービス（訪問介護、訪問入浴介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、居宅療養管理指導）、②通所サービス（通所介護、通所リハビリテーション）、③短期入所サービス（短期入所生活介護、短期入所療養介護）、④特定入居者介護サービス（特定入居者生活介護）、⑤居宅介護支援、⑥住宅改修、⑦施設サービス（介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設）、⑧地域密着型サービス（小規模多機能型居宅介護、夜間対応型訪問介護、認知症対応型通所介護、認知症対応型共同生活介護、地域密着型特定施設入居者生活介護、地域密着型介護老人施設入居者生活介護）に分けられる（図5）。

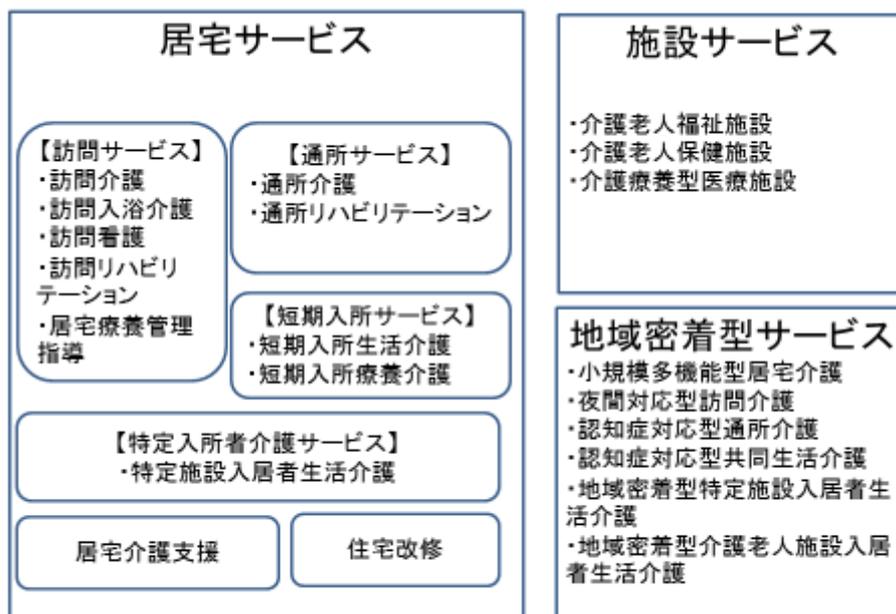


図5 介護保険サービスの種類

出所：筆者作成

更に、上記の介護保険サービスに参入することができる法人については表1に示す。

宣¹⁸⁾は依然として、営利企業（民間企業）には一部の居宅サービスと施設サービスへの門戸が開かれておらず、訪問リハビリテーション、通所リハビリテーション、短期入所療養介護、居宅療養管理指導、介護老人福祉施設、介護老人保健施設、介護療養型医療施設への直接参入は解禁されていない。現時点における施設運営主体は、介護老人福祉施設は社会福祉法人、介護老人保健施設については医療法人、社会福祉法人、健康保険組合等、そして介護療養型医療施設については医療法人または個人に限定されている。つまり、介護老人福祉施設に代表される施設サービスは社会福祉法人を中心とする先発組事業者が担い、介護保険制度の導入によって新たに生まれた訪問介護事業などの新市場では営利企業を中心とする後発組事業者が激しい競争を繰り広げているという二重構造の市場になっていると評価している。

以上のことから、介護事業においては営利企業と非営利企業の間の特異な参入障壁があり、営利企業は主に居宅サービスの参入に限られているということが現状であるということである。一般的に居宅サービスは施設サービスに比べて事業所自体の規模が小さく、大手の営利企業は事業所の多店舗展開をすることが多い。それに対して社会福祉法人などの非営利企業の多くは地域に根差し、施設サービスと居宅サービスを一体型化し経営している。その状況から多店舗を要する営利企業の方が、多くの店舗数に対しての監視機能を求めら

れることから、非営利企業よりも高いコーポレート・ガバナンスが求められてくる可能性が高いと考える。

表 1 介護保険サービス事業への参入の可能性

サービス		参入の可否（○：可能、×：不可）		
		・営利法人 ・社団法人 ・生活協同 組合 ・ワーカー ズコレクテ ィブ	医療法人	社会福祉法人
居宅サービス	訪問介護	○	○	○
	訪問入浴介護	○	○	○
	訪問看護	○	○	○
	訪問リハビリテーション	×	○	○
	通所介護	○	○	○
	通所リハビリテーション	×	○	○
	短期入所生活介護	○	○	○
	短期入所療養介護	×	○	○
	有料老人ホーム	○	○	○
	ケアハウス	○	○	○
	福祉用具貸与	○	○	○
居宅介護支援		○	○	○
施設サービス	介護老人福祉施設	×	×	○
	介護老人保健施設	×	○	○
	介護療養型医療施設	×	○	○

出所：筆者作成

2. 介護事業関連企業の種類

本研究の対象となる企業は介護事業関連企業であり、前述の通り介護保険が適用されるサービスを行っている企業と定義するが、まずは広義の介護事業（介護ビジネス）を捉えて

介護事業関連企業の位置づけを行っていく。

宣¹⁹⁾は介護ビジネスについて「シルバーサービス (silver service)」、「シルバービジネス (silver business)」、「シルバー産業 (silver industry)」としている。『厚生白書』(平成3年版)によると、シルバーサービスは「民間部門により、市場競争原理に基づき、利用者が高齢者であることを意識して提供されるサービス及び商品」であり、シルバービジネスは「高齢者を対象としたサービスや商品を提供する民間企業」と定義されていると述べている。また宣¹⁹⁾は現在シルバーサービスやシルバービジネスに関する統一された明確な定義はなく、宣¹⁹⁾自身が65歳以上の高齢者が利用するサービス及び商品を「シルバーサービス」、高齢者向けのサービス及び商品を提供する民間企業等によるビジネス全般を「シルバービジネス」と呼ぶこととし、シルバービジネスのうち、要介護者を対象としたビジネスを介護ビジネス (care business)」にとらえ、介護ビジネスは2000年4月の介護保険制度の施行を機に急速に拡大している介護関連ビジネスの総称であるが、さらに、介護報酬を主な事業収益とする「介護保険ビジネス」と介護保険が適用されない「介護保険周辺ビジネス」に分けられると述べている。そして宣¹⁹⁾は、50歳代以上の中老年者が利用するサービス及び商品を提供する民間企業等の事業活動を「シニアビジネス (senior business)」としてとらえており、シニアビジネスを含むすべての福祉関連のビジネスを「福祉ビジネス (welfare business)」としてとらえている(図6)。

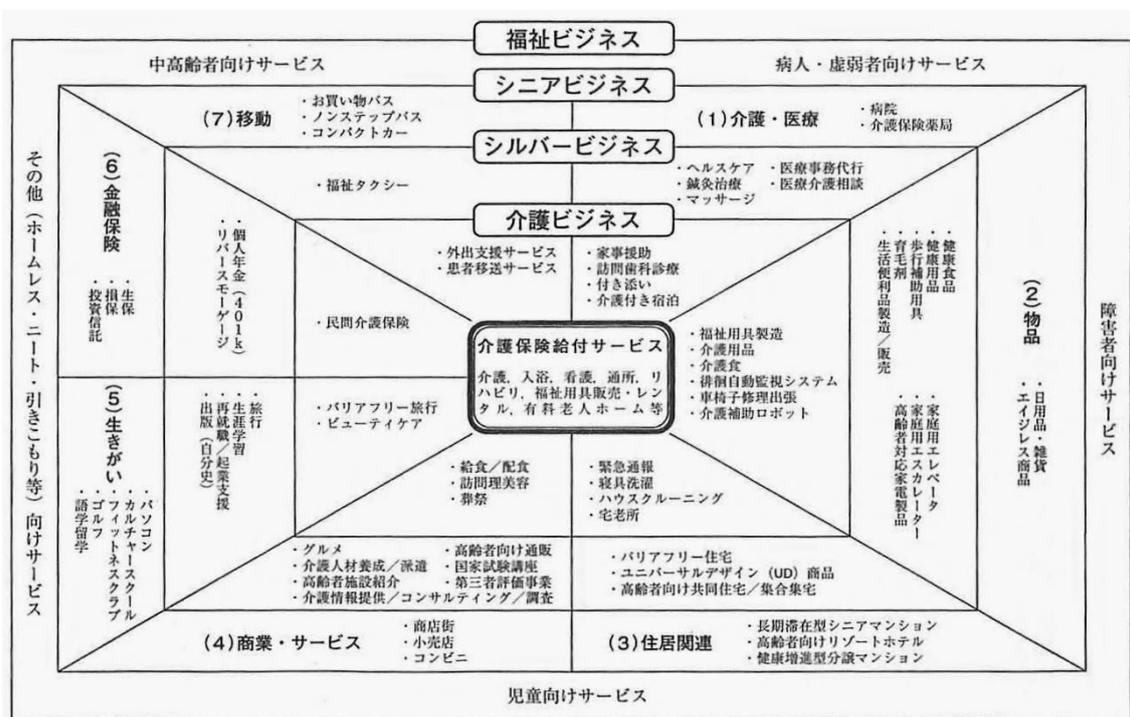


図6 福祉ビジネスの概念図

出所：宣賢奎『介護ビジネス経営戦略』久美，2009，p.2

図 6 において介護事業関連企業とは中心の太枠で囲まれた「介護保険給付サービス」を提供している企業と定義することができる。介護事業関連企業の経営母体については株式会社を代表とする営利法人や社会福祉法人・NPO・医療法人などの非営利法人ともに事業を行うことが可能であるが、17 ページ表 1 のように事業を行える法人の制限がある。

介護事業関連企業が行う介護保険対象サービスの種類に関しては宣²⁷⁾は①訪問型（在宅型）介護サービス②通所・滞在型介護サービス③施設型（居住型）介護サービス④生活支援型介護サービス⑤施設介護サービス⑥介護予防サービス⑦地域密着型介護サービス及び地域密着型介護予防サービスの 7 つに分類している。

① 訪問サービス

自宅を訪問してサービスを提供してくれるサービスである。訪問介護、訪問入浴介護、訪問看護、訪問リハビリテーション、居宅療養管理指導、居宅介護支援がある。

② 通所サービス

昼間、自宅から送迎付きの車両に乗って出かけて受ける滞在型介護サービスとして通所介護（デイサービス）と通所リハビリテーション（デイケア）がある。また、短期間の滞在型介護サービスとしては介護老人保健施設に滞在する短期入所生活介護（ショートステイ）と介護老人保健施設及び介護療養型医療施設に滞在する短期入所療養介護（ショートケア）がある。

③ 施設型（居住型）介護サービス

施設型介護サービスとしては、介護保険事業者として指定を受けている有料老人ホームまたはケアハウスに入居している要介護者を対象とする特定施設入居者生活介護とグループホーム等に入居している認知症の要介護者を対象とする認知症対応型共同生活介護がある。なお、認知症対応型生活介護は、介護保険制度上では地域密着型介護サービスに分類されており、要介護 1 以上の認定を受けた人が利用するサービスである。

④ 生活支援型介護サービス

生活支援型介護サービスは、利用者に対する直接処遇サービスである上記のような諸サービスと異なり、利用者の在宅生活をサポートするサービスである。サービスとしては、福祉用具貸与、特定福祉用具販売（購入費の支給）、居宅介護住宅改修費の支給がある。世介護者・要支援者には年間 10 万円を上限として特定福祉用具購入費が償還払いで支給される。また、同一住居について原則 1 回限りの 20 万円の住宅改修費が支給される。

⑤ 施設介護サービス

常時介護が必要な要介護者の生活の場となる介護老人福祉施設（通称、特別養護老人ホーム）、家庭復帰のための機能訓練を中心とする中間施設である介護老人保健施設（通称、老人保健施設）、比較的長期の療養を必要とする要介護者が入院する介護療養型医療施設（通称、療養型病床群）がある。これらの施設の利用は要介護 1 以上の人を対象にしているため、要支援者は利用できない。

⑥ 介護予防サービス

介護予防サービスは、2006年4月の介護保険制度の改正によって創設されたサービスであり、要支援1または2の人が利用する。サービスは介護予防訪問介護、介護予防訪問入浴介護、介護予防訪問看護、介護予防訪問リハビリテーション、介護予防居宅療養管理指導、介護予防通所介護、介護予防通所リハビリテーション、介護予防短期入所生活介護、介護予防短期入所療養介護、介護予防特定施設入居者生活介護、介護予防福祉用具貸与、特定介護予防福祉用具販売、介護予防住宅改修費、介護予防支援の14種類がある。サービス概要は上記の居宅サービスと同じである。

⑦ 地域密着型介護サービス及び地域密着型介護予防サービス

2006年4月の介護保険制度の改正によって創設された地域密着型介護サービスは市町村が指定を行うサービスであり、指定を行った市町村の住民のみが利用可能である。要介護1～5までの人は地域密着型介護サービスを利用し、要支援1・2の人は介護予防サービスを利用する。サービス利用のためのケアプランは、地域包括支援センターの保健師等が作成する。

このように介護事業関連企業が行うサービスは多岐にわたり、利用する側も極めて分かりづらいものとなっているのが特徴である。より詳細な介護サービスの特徴を述べる前にサービス産業の中において介護サービスはどの分類に入るのであろうかを考える。

バート・ヴァン・ローイ²⁰⁾らはサービス産業を流通サービス、プロデューサー・サービス、社会サービス、個人サービスに分類している。その分類を表2に示す。

表2 サービス産業の分類

流通サービス	運輸、通信、商取引など
プロデューサー・サービス	投資銀行、保険、エンジニアリング・サービス、会計、簿記、法律サービスなど
社会サービス	医療、教育、非営利サービス、行政サービス
個人サービス	旅行、クリーニング、レクリエーション・サービス、家事サービスなど

出所：バート・ヴァン・ローイ/ローランド・ヴァン・ディードンク/ポール・ゲンメル（編）白井義男（監修）平林祥（訳）『サービスマネジメント-統合的アプローチ（上）』ピアソン・エデュケーション，2004，p.5

この分類において真野²¹⁾は介護サービスは社会サービスの要素もあり、同時に個人サー

ビスの要素も大きい。なぜなら、介護は医療に比べて長期間にわたることが多く、生活の要素が大きいからであると述べている。在宅介護事業においては特に個人サービスの要素が大きくなると考える。

このように一般的なサービス産業の中での介護サービスの位置づけができるが、介護サービス自身の特徴を次にみていこう。一般的なサービスの特性に加えた介護サービスの特徴について宣²⁷⁾は以下の①～④のように示している。

- ①(介護保険対象のサービスは)消費者のサービス購入の権利が制限されている。一要介護認定の必要、サービス利用限度額の設定、ケアプランの作成義務など
- ②サービスの利用経験が少なく、サービス事業者に関する情報をあまりもっていない(情報の非対称性の問題)ため、他事業者と比較検討しにくい。
- ③社会性と公共性が高く、安心感と信頼が強く求められる。
- ④地域密着サービスであるため、地域性(住民の意識)に大きく左右される

営利企業が参入してきた時期の多くが2000年の介護保険制度創設以降である。既存のサービス事業に加えてコーポレート・ガバナンスに関わる意識の変革が求められると考える。特に情報の非対称性の弊害を緩和するアカウントビリティの確保や安心と信頼を得るための理念の浸透などが重要であると考えられる。

その他一般サービスと介護サービスとの違いについて宣¹⁹⁾は、表3のように示している。

表3 一般サービスと介護サービスの比較

比較項目		一般サービス	介護サービス
需要側	サービスへのアクセス	サービスへのアクセス自由	消費者のサービス購入の権利制限 ・利用限度額の設定 ・ケアプランの作成
	サービスの利用経験	利用経験が多い	多くの人が利用したことのない馴染みのないもの
	サービスの比較検討の可能性	サービスに関して比較的多い情報をもっているため、他サービスとの比較検討ができる	サービス事業者に関する情報をあまりもっていないため、他事業者との比較検討ができない(情報の非対称性の問題)
	サービスの利用エリア	遠くに離れている市場も利用可能	生活拠点から近い市場を利用する(地元密着型サービスの利用)
	利用者の資格	認定不要 無資格消費者(一般消費者)	認定必要(消費者層の限定) 有資格消費者(要介護認定者)
	サービスの偏	需要の個別性や時間の偏在性	需要の個別性や時間の偏在性が高い

	在性	が低い	
	求められるサービス特性	便利さ、即応性	便利さ、即応性のみならず、特に安心感、信頼性
	サービス選択行動	量より質を選好	質より量を選好（サービスの質が少々悪くても長時間利用可能なサービスを選択）
	景気変動の影響	変動を受けやすい	景気変動によるリスクが小さい（事業展開が国内に限られるので、介護機器の輸入などを除けば為替変動リスクとも無縁）
	季節変動の影響	小さい	変動を受けやすい（冬場のキャンセルが多い）
	価格弾力性	大きい（値引き可能）	小さい（原則として値引き不可能）
	宣伝広告効果	大きい	小さい（利用者が限られているため）
	サービス供給量	（サービスによるが）相対的に豊富と膨大	（質の高く選択のできる）サービス供給量不足
供給側	サービス提供エリア	広範囲（すべての地域）	限定地域（主として人口集積地域）
	サービス提供内容	マニュアルどおりの全国一律の大量供給が可能	地域性（住民の意識）が大きいため、全国一律的なサービス大量提供が困難 マニュアルに基づいた画一的サービスは通用しにくい
	知名度（ブランド）	知名度（ブランド名）を活かしたサービス提供が可能	知名度（ブランド名）が通用しにくい
	参入の可能性	一般的に参入障壁が低い（参入の自由）	参入障壁が高い ・介護報酬の上限の存在 ・人員配置基準の存在 ・（民間企業にとっては）参入不可能サービスの存在
	専門資格者の必要性	（サービスによるが）専門資格者がいなくてもサービス提供可能	サービス提供に専門資格者が必要（ホームヘルパー、ケアワーカー、ケアマネージャーなど）

利用者確保	広範囲にわたって利用者確保可能	広範囲で顧客を確保するのは難しい
リスク管理	事業経営に係わるリスク管理だけでよい（消費者保護）	サービスに関連して発生する介護事故や介護過誤など、サービス内容自体に係わるリスク管理が必要
スケールメリット	比較的に大きい	規模拡大戦略を狙いにくい
事業効率化	設備投資による業務の効率化が可能	自動化や設備投資による効率化が困難：労働集約型なので、設備の規模や数の拡大が売上増に直結しない
経営効率化のインセンティブ	サービス価格の上限が決められていないため、経営効率化のインセンティブが働く	サービス単価の上限が決められているうえ、労働集約的サービスであるため、経営効率化のインセンティブが働きにくい

出所：出所：宣賢奎『介護ビジネス経営戦略』久美，2009，pp.9～10

また真野²¹⁾は介護サービスの特徴について、高齢者の多くは弱者であり、通常のビジネスとは異なった配慮が必要であることと利用者本人だけではなく介護者も大いに満足することが介護サービスの特徴になると述べている。

第2節 介護事業関連企業を取り巻く制度的条件

1. 介護保険制度の歴史と仕組み

介護保険制度は2000年より開始されるが、それ以前の社会的背景とはどういったものであったのであろうか。山口²²⁾は、わが国では、日本国憲法（1946年に制定）第25条2項において「国は、すべての生活部面について、社会福祉、社会保障および公衆衛生の向上および増進につとめなければならない」と、ここで「社会保障」という用語が明文化され、国民の生存権の保障とともに社会保障制度について法的基礎が示された。1949年には、総理大臣の諮問機関として、社会保障制度のあり方について調査・審議、またそれをもとにした勧告等の権限を有する社会保障制度審議会が発足した。同審議会は1950年の「社会保障制度に関する勧告」において、当時の社会保障の基本的指針を「疾病、負傷、分娩、廃疾、死亡、老齢、失業、多死その他困窮の原因に対し、保険的方法又は直接、公の負担において経済保障の途を講じ、生活困窮に陥ったものに対しては、国家扶助によって最低限度の生活を保障するとともに、公衆衛生および社会福祉の向上を図り、もってすべての国民が文化的社

会の成員たるに値する生活を営むことができるようにすること」と提示し、以後、社会保障については、経済社会・国民生活の大きな変化の中で、財政状態との調整を考慮しつつ国民の要望・需要に応えるべく具体的に法や制度が制定され、運用・拡充が図られてきた。しかし、1973年秋の石油危機を契機に福祉財政は赤字へと転じ、それまで高度経済成長とともに拡大してきた社会保障制度について、社会保障費用の適正化、給付と負担の公平、安定的・効率的な制度基盤の確立等の観点から、制度の全面的な具体的是正が行われたと述べている。これらの背景はつまり、社会福祉分野の社会保障財源が圧迫してきた背景から、財源を抑制していくためのものであるともいえるのだ。経営者側としては当然保険制度以前よりは経営により効率化が求められることになる。そしてコーポレート・ガバナンスに問題が生じやすくなることも考えられる。

介護保険をめぐるその後の検討は、1989年の高齢者保健福祉推進十ヶ年戦略（ゴールドプラン）の発表、1990年の福祉関係八法の改正、1994年の新・高齢者保健福祉推進十か年戦略（新ゴールドプラン）発表などの、たて続く福祉改革の試みと同時並行的に進められた。その中でも以下の介護保険制度創設に特に大きく影響を与えた二つの報告がある。一つは、1994年3月に発表された「21世紀福祉ビジョン」である。21世紀の社会保障のあるべき姿の一つとして「新たな介護システム」の構築が必要であると、その内容としては、①医療・福祉を通じた総合的なサービス提供、②サービスを選ぶことのできる利用型のシステム、③提供機関の健全な競争による質の高いサービス、④施設・在宅を通じた費用負担の公平化を提示した。また、同年12月の高齢者介護・自立システム研究会報告「新たな高齢者介護システムの構築を目指して」はさらに踏み込み、①高齢者自身による選択、②介護サービスの一元化、③ケアマネジメントの確立④社会保険方式の導入の4点を示し、現行の介護保険制度の骨格の基となっている²³⁾。

介護保険制度が生まれるにあたっては、「介護問題」が福祉政策の表舞台に登場したという背景がある。それ以前は70年代末から展開された「日本型福祉社会論」「家庭基盤の充実」路線にも象徴されるように、「介護」の中心的な担い手はあくまでも家族であり、社会的支援は副次的な位置づけまでにとどまっていた。したがって高齢者の「介護問題」は、80年代あたりまでは明示的な問題領域をなしておらず、少なくとも政策立案者側が「社会問題」と見なす意識も希薄であった。所費税の導入年の1989年7月、厚生事務次官の私的懇談会「介護対策検討会」が発足して短日月に討議が重ねられ、その結果は同年12月14日に報告書としてとりまとめられた。そこでは、「要介護者の生活の質の重視」「利用者の立場の重視」「家族介護に関する発想の転換」などを基本理念として掲げ、「どこでも、いつでも、的確で質の良いサービスを、安心して、気軽に受けることができる」ようなサービス供給体制を確立しなければならないと主張されている²⁴⁾。このような社会的背景に加えて、いうまでもなく日本社会において高齢社会の問題があることが介護保険制度の導入につながったものだと考える。

この新たな介護システムの構築は、過剰な提供機関の競争等も生じやすくなり、コムスン問題などが発生した。ゆえに 2000 年からの介護保険制度は介護事業関連企業にとっての大きな転換期であり、コーポレート・ガバナンスをより重視していく必要があったのである。

2. 介護保険制度の導入における財政的背景

措置制度から社会保険方式への転換を含む社会保障制度の財政面での見直しに至る一連の議論や制度は、1973 年および 1979 年の二度にわたる石油危機以後の高度経済成長の破たんを契機として活性化し、1980 年代からは行財政全般に及ぶ改革の始まりになったといわれる。すなわち、1970 年後半から厚生省を中心として、具体的に社会保障費用の適正化や効率化を目的とする多くの福祉改革が進められたが、それまで拡充されてきた高齢者政策の分野での改革が特に検討課題とされ、それにより公費負担、とりわけ国庫負担の抑制と削減がさまざまな方法で強化されるようになった。それにより、生活保護行政の引き締め強化（第 123 号通知）をはじめ、他の福祉サービスについても公費削減策が強化されたのである²²⁾。

日本では少子高齢化が進み、人口に占める 65 歳以上の割合は急激に増え、今後も増加することが明らかになってきた。介護保険制度が導入された 2000 年には、寝たきりや認知症、虚弱者の将来推計は介護や支援が必要な高齢者が急増する推計が出された²⁵⁾。このように高齢化が進んでいく中で創設された介護保険制度の目的の 1 つに老人医療費を削減する²⁵⁾ということがあげられている。

家族が介護できない高齢者は入院する人が多く、治療が終了しても、自宅で介護が受けられないために退院できない高齢者が増えてきた。2005 年の入院患者の 55%が 70 歳以上であった。そのため老人医療費は高騰し、国民医療費の 40%を占めるようになり医療費負担の軽減が必要になってきた。そのため、介護を社会が対応する仕組みをつくることで医療費の削減や高騰を抑えることが、介護保険制度創設のねらいとなった²⁵⁾。

社会保険方式による介護保険制度は、景気後退の継続により切迫している国と地方の財政状況において、財源の公費負担、利用料の応能負担という従来の老人福祉法の事業財源を見直し、福祉と医療の利用手続きを一本化し、利用者の選択と適正な費用負担によって利用することができる、いわゆる「利用者本位」の契約制度を社会保障構造改革の一步と位置付けた制度であるといえる。従来、措置という方法で行われてきた高齢者福祉を、介護保険制度として社会保険方式に転換した背景には、社会的要因と財政的要因との双方が存在することが明らかになった。しかし、介護保険制度が制度自身に矛盾を抱え込み、制度そのものを維持する機能が不全になる、いわゆる逆機能に陥らないような政策・制度の進展が欠かせない²²⁾。

このように高齢化が進んでいく中で創設された介護保険制度の目的の 1 つに老人医療費

を削減することがしっかり明記されており、財政的な背景としても限られた財源の中で介護サービスを提供していかなければならない現状を生み出し、低い賃金や過酷な労働という問題が生じている。この背景もコーポレート・ガバナンスという視点で介護事業関連企業は解決していく必要があると考える。

3. 介護保険制度の仕組み ^{23) 25)}

介護保険は被保険者が保険料を納め、保険者である市町村が介護が必要と認定した者に介護保険給付を行う仕組みである。介護保険の給付は、サービスの現物給付を基本としている（図7）。

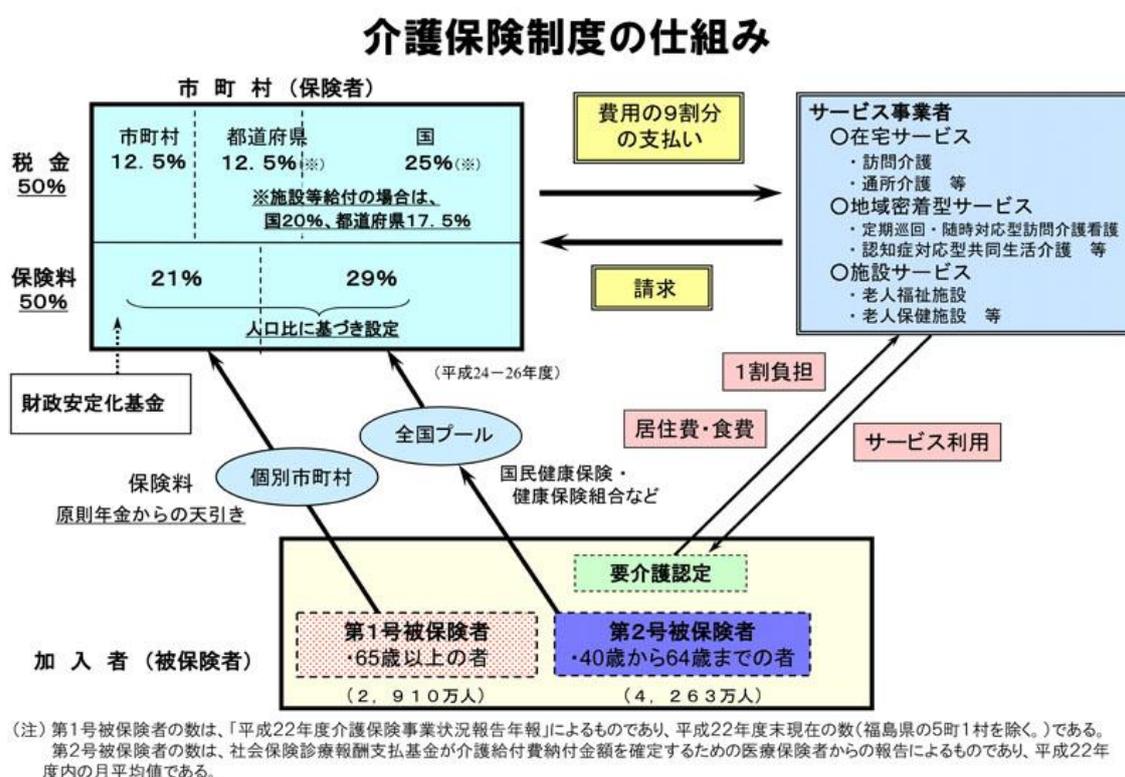


図7 介護保険制度の仕組み

出所：厚生労働省資料

http://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/hukushi_kaigo/kaigo_koureisha/gaiyo/dl/hoken.pdf (2016年2月23日アクセス)

介護保険の被保険者とは介護保険料を支払う人で、介護が必要になれば保険で介護サービスを利用することができる人である。被保険者とは保険料を集めて保険事故である介護が必要になった人に保険給付を行う者である。

介護保険制度は介護保険法に基づいて国が定めた仕組みで運営されている公的保険制度であり、個人の希望で加入や脱退ができるものではなく、強制加入保険である。市町村は住民基本台帳から 65 歳以上の第 1 号被保険者を把握し、その人の年金から介護保険料を直接徴収する。

介護保険料を納め介護保険のサービスを受給できる被保険者は、市町村に住所を持つ 40 歳以上 64 歳未満の医療保険加入者（第 2 号被保険者）と、市町村に住所を持つ 65 歳以上の者（第 1 号被保険者）である。介護保険料は、第 1 号被保険者は年金から年金保険者が特別徴収をして市町村に納入する。第 2 号被保険者は健康保険に上乗せして雇用者により給与から天引きされる。雇用主は徴収した保険料と同額を負担し、毎月支払い基金に介護給付費・地域支援事業支援納付金として納付する。納付された保険料は市町村の) 高齢者人口や高齢化率、平均所得の高低を調整し市町村に交付される。

介護保険料は 3 年ごとに市町村が国の給付参酌標準をもとに給付総額を算定してきた。しかし 2012 年度からは日常生活圏域ニーズ調整をもとにして 3 年間の保険料を算出し、議会で決定する。したがって保険料は市町村ごとに異なり、3 年ごとに見直しされる。介護保険の財源は一般会計とは別立てであり、市町村の介護保険財政が不足すれば、都道府県の介護保険の財政安定化基金から借用する²⁵⁾。

利用者が支払う 1 割の利用料を除くサービス費用は、市町村の特別会計から事業者に支払われるが、その構成は公費（税金）50%、保険料 50%である。公費の内訳は、国の負担金が 25%、都道府県と市町村の負担金が、各々12.5%ずつである（施設サービス等はこれとは異なる）。保険料の内訳は、第 1 号被保険者と第 2 号被保険者の人口比率で 3 年ごとに変わるが、平成 24 年度からは、第 1 号保険料 21%、第 2 号保険料 29%となっている。

介護保険給付の対象者となるのは、要介護状態または要支援状態と認定された被保険者である。

要介護者の要介護状態とは、次のような状態のことをいう（介護保険法第 7 条第 1 項）

- ・身体上または精神上の障害があるために、
- ・入浴、排泄、食事等の日常生活における基本的な動作の全部または一部について、
- ・6 か月以上にわたり継続して、
- ・常時介護を要すると見込まれる状態であって、
- ・要支援状態には該当せず、
- ・要介護 1 から要介護 5 の区分のいずれかに該当するもの。

一方、要支援者の要支援状態とは、次のような状態のことをいう（介護保険法第 7 条第 2 項）

- ・身体上もしくは精神上の障害があるために、
- ・入浴、排泄、食事等の日常生活における基本的な動作の全部もしくは一部について、
- ・6 か月以上にわたり継続して、

- ・常時介護を要する状態の軽減もしくは悪化の防止に特に資する支援を要すると見込まれる状態で、
- ・または身体上もしくは精神上の障害があるために 6 か月以上にわたり継続して日常生活を営むのに支障があると見込まれる状態であって、
- ・要支援 1 もしくは要支援 2 の区分のいずれかに該当するもの

要介護者、要支援者とは、こうした要介護状態もしくは要支援状態にある者のことである。しかし、65 歳以上の第 1 号被保険者の場合にはこれらの発生原因を問われることはないが、40 歳以上 65 歳未満の第 2 号被保険者の場合には、その発生原因が特定疾病によるものであることが要件となる（介護保険法第 7 条第 3 項・第 4 項）。

特定疾病とは、要介護状態や要支援状態の原因である身体上または精神上の障害が、加齢に伴って生ずる心身の変化に起因する疾病として定められている疾病のことである。65 歳未満の人で、特定疾病に起因しない要介護状態、要支援状態については、医療保険や障害者福祉施策で対応することになる²³⁾。

次に介護保険制度を維持するための国と都道府県と市町村の役割についてまとめる²⁵⁾。

a. 介護保険法における国の役割

- ①制度運営の各種基準を設定する。具体的には、介護保険の基準の設定、要介護認定や要支援認定、介護報酬の基準づくり、区分支給限度額の設定、サービス事業者の基準、第 2 号被保険者の負担額の設定である。
- ②保険給付、地域支援事業、都道府県の財政安定化基金に対する税制負担を行う。
- ③介護サービスの基盤整備の事務を行う。
- ④介護保険事業の円滑な運営のための、指導・監督・助言などの業務を行う。

b. 介護保険法における都道府県の役割

都道府県は、介護保険事業が健全、円滑に行われるように助言や援助を行うことが介護保険法に規定されている（第 5 条 2 項）。具体的な役割は次の 7 点である。

- ①要介護認定・要支援認定の支援として、市町村の介護認定審査会の共同設置、審査判定業務の市町村からの受託、指定市町村事務受託法人の指定
- ②財政支援として、保険給付、地域支援への財政負担、財政安定化基金の設置、市町村相互財政安定化支援事業の支援
- ③サービス事業者等の指定と更新、指導監督等
- ④介護サービス情報の公表に関する事務
- ⑤介護支援専門員に関する事務
- ⑥介護サービスの基盤整備に関する事務
- ⑦その他、介護保険審査会の設置・運営などを行う。

c. 介護保険法における市町村の役割

市町村は介護保険の保険料を集め、保険事故に対して給付をする保険者となり、要介護者

とは密接な関係にある。その役割は次の 9 点になる。

- ①被保険者の資格管理の為、介護保険の被保険者台帳作成等を行う
- ②要介護認定、要支援認定の業務
- ③保険給付に関する業務
- ④サービス事業所の事務として、都道府県の指定に関して意見を述べる。地域密着型サービス事務所・介護予防支援事業所の指定、更新、指導監督業務
- ⑤地域支援事業と保健福祉事業所の事務
- ⑥市町村の介護保険事業計画の作成、変更
- ⑦第 1 号被保険者の保険料の決定や普通徴収業務など
- ⑧介護保険制度の運営に必要な条例・規則の制定や改正に関する事務
- ⑨介護保険財政運営に関する事務として、特別会計の設置や公費負担の申請・収納、介護給付費交付金や地域支援事業交付金の申請、収納業務。財政安定化基金への拠出

以上のように、介護保険制度創設の背景に老人医療費の削減があったことから今後の更なる高齢化が進んだ時には介護報酬の単価が更に下がっていくことも十分予測される。更に国と都道府県、市町村がそれぞれ介護事業関連企業を監視していく役割があり、連携がどの位取れているのかが重要だと考える。次々節では福祉サービス第三者評価も含め、行政の評価の制度の仕組みについても考察を行っていく。次節ではその対象となる介護事業関連企業の現状についてまとめる。

第 3 節 介護事業関連企業の事業形態の特徴

1. 開設法人の構成割合

介護保険制度が設立される以前は、介護サービスの大部分の提供法人形態は社会福祉法人などの非営利企業であったが、保険制度以降は株式会社などの営利企業の進出が著しく行われるようになった。その事業環境の変化について宣²⁶⁾は、介護保険制度の導入によって、閉鎖市場だった介護市場がコペルニクス的な大転換を果たし、介護保険サービス事業の市場環境が大きく変わったと述べている。

介護保険制度前は地方自治体の施設が主体となり、措置制度が中心となる介護サービスが主体であった。そのような背景の中で、営利企業が参入することは極めて困難であった。

しかし、2000 年の介護保険制度の導入に伴い、措置から契約への流れとなり、営利企業の参入が認められ、利用者が自らサービスを選び、契約をするという仕組みに変わっていった。

介護保険制度が始まってからは、在宅サービスにおいては、営利企業も含め、様々な法人が介護事業を行うことができるようになった。介護保険サービス事業の事業別の参入の可

否については17ページの表1にて示した。その結果表1から、社会福祉法人や医療法人がどのサービスにおいても参入することが可能であることが示されている。また、競合度や市場拡大性を踏まえたものは、どのようなものであろうか。図8がそれを示しているものだと考える。

図8から、競合度が高いけれども、市場拡大性が低いのは訪問介護だと理解ができる。そして、

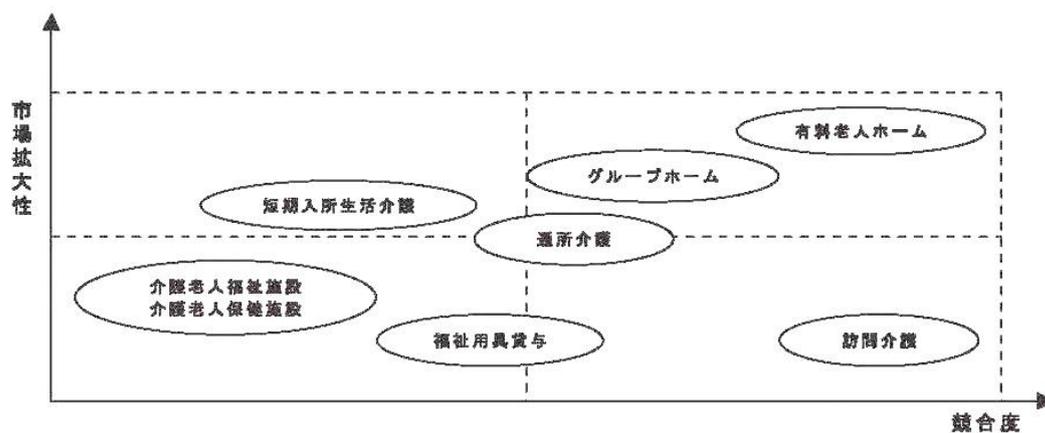


図8 主な介護保険サービスの市場拡大性と競合度

出所：松田尚之『介護・福祉』産学社、2007年、p.159を宣²⁶⁾が修正

競合度の視点からみると競合度の高いサービスは営利企業が数多く展開している有料老人ホームや訪問介護、グループホーム（認知症対応型共同生活介護）や通所介護であることが分かる。有料老人ホームを特定施設入居者生活介護としたうえでそれらのサービスの開設法人構成の割合を図9～12に示す。

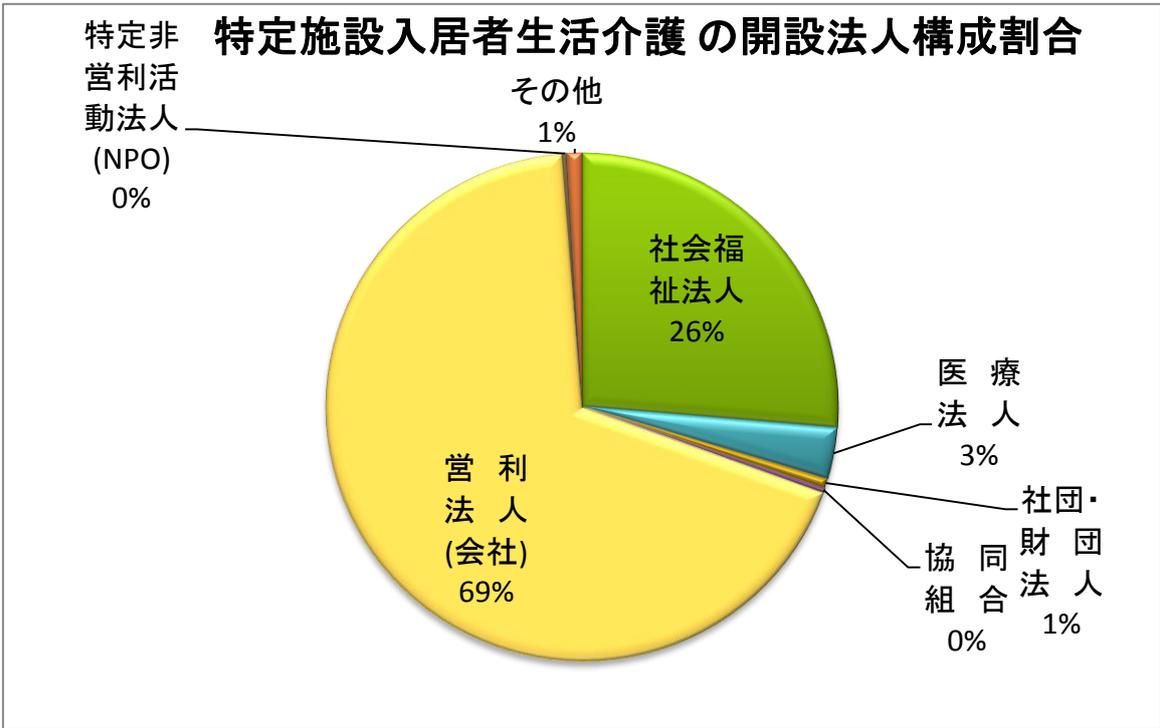


図9 特定施設入居者生活介護事業所数の構成割合，開設(経営)主体別（平成23年）

出所：厚生労働省資料²⁷⁾より筆者作成

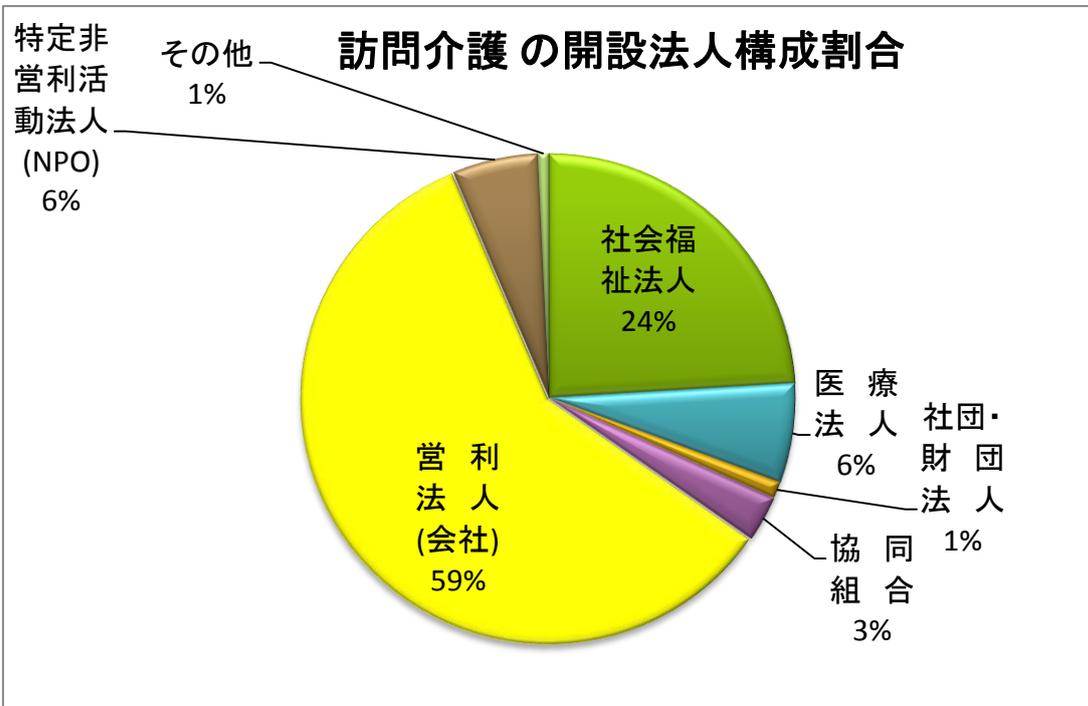


図10 訪問介護事業所数の構成割合，開設(経営)主体別（平成23年）

出所：厚生労働省資料²⁷⁾より筆者作成

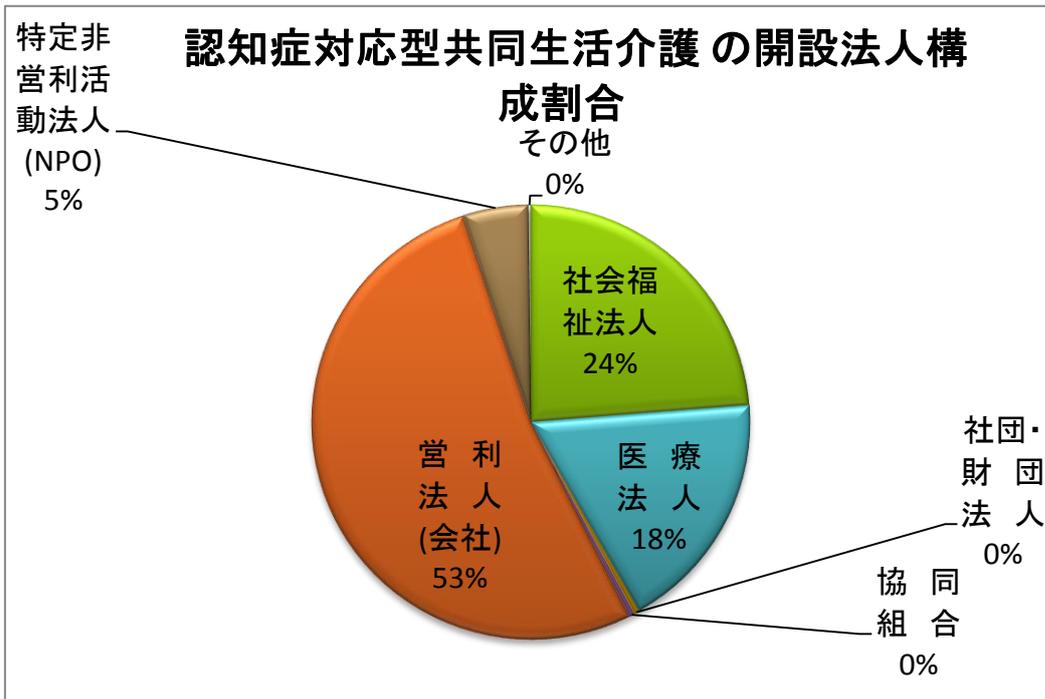


図 1 1 認知症対応型共同生活介護事業所数の構成割合，開設(経営)主体別（平成 23 年）
出所：厚生労働省資料²⁷⁾より筆者作成

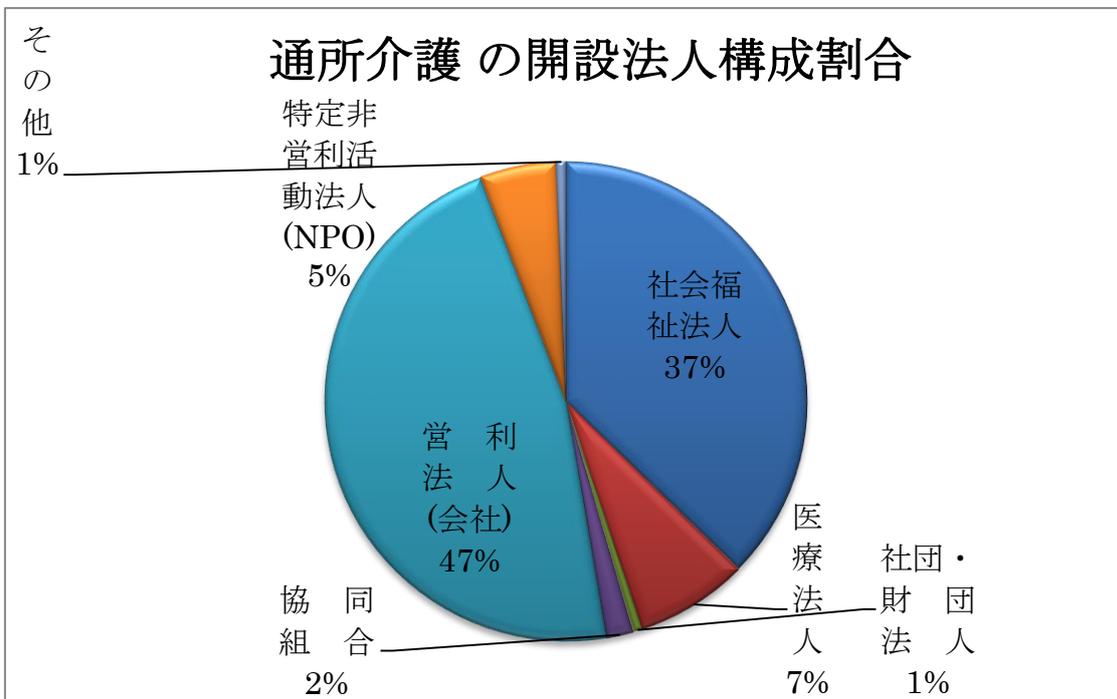


図 1 2 通所介護事業所数の構成割合，開設(経営)主体別（平成 23 年）
出所：厚生労働省資料²⁷⁾より筆者作成

図 9～12 から、競合度の高いサービスにおいて、営利企業の開設割合は半数から半数以上を占めていることが顕著に分かる。そのことはこの 4 つのサービスともに営利企業が開設することができるサービスであるがゆえに、事業展開とともに競合度が高くなってきたことは容易に理解できるが、そもそも非営利企業も開設することができるサービスでもある。質の高いサービスを行わなければこのようなシェアを営利企業が占めることができない可能性もあると考える。しかし、規模の拡大を最優先するがゆえに前述のコムスン事件のようなコンプライアンス、コーポレート・ガバナンスの問題が出やすい状況にあることも考えられる。その視点から見ると営利企業のコーポレート・ガバナンスが高いとはいえないであろう。アンケート調査の分析がこの開設構成割合とどのような関係があるのか考察を続けていく。

また、営利企業と非営利企業の自業種別や事業高の分布などの比較に関して安立²⁸⁾は、大きな違いが現れていると述べている。まず、営利企業の場合には、事業高をみると、小規模型と大規模型に二分化しており、中規模型はあまりない。営利企業の法人特性として、全国展開して規模を大きく経営するか、小規模として運営するかに経営合理性があるのかもしれない。それに対して非営利企業は、その大半が小規模型であり、中規模も大規模もほとんど存在していない。現況で見る限り、NPO 法人を含む非営利企業は多地域に進出したり、全国ネットワーク展開したりする方向を選択していないと述べている。

さらに、表 1 (17 ページ) のように営利企業は施設サービスを行うことができない。言い換えれば非営利企業のみ施設サービスを行うことができる。ゆえに競合度は低くなると考える。その違いについてもコーポレート・ガバナンスにどのような影響を与えるのかを第 4 章にて考察を行っていく。そして次項では施設サービスの特徴についてまとめる。

2. 施設サービスの特徴

介護保険で入所できる施設は、要介護 1 以上で、在宅生活が困難な者を対象にしている。施設の多くが不足しているため、入所者は予約待機をしており、入所判定委員会が在宅介護の困窮者から入所を決めている。施設別、要介護度別の介護保険の 1 日ごとの付報酬額が定められ、その 1 割と食事代と居住費（家賃）が自己負担である。また、施設には介護支援専門員の配置が義務化されており、施設ケアプランに基づいた施設介護サービスが提供されるシステムである²⁹⁾。施設ケアプランとは、入所している要介護者について、施設から提供されるサービスの内容、その担当者、本人と家族の生活に対する意向、総合的な援助方針、健康上および生活上の問題点、解決すべき課題、提供する施設サービスの目標と達成時期、サービスを提供するうえでの留意事項などを定めた計画のことである²⁶⁾。この 3 つのサービスについて①～③に示す²⁹⁾ 30)。

①介護老人福祉施設

老人福祉法に規定する特別養護老人ホーム（入所定員が 30 人以上であるものに限る）であって、そこに入所する要介護者に対し、施設サービス計画に基づいて、入浴、排泄、食事等の介護その他の日常生活上の世話、機能訓練、健康管理および療養上の世話をする施設をいう。2006 年 8 月時点で 42 万 2000 人が入所しており、施設の 50%を占めている。入所者の要介護度は、要介護 5 が 32%、要介護 4 が 33%、要介護 3 が 22%、要介護 2 が 10%、要介護 1 が 3%である。

②介護老人保健施設

老健と呼ばれることが多い。病状が安定期にあり、看護、医学的管理のもとにおける介護、および機能訓練その他必要な医療を要する要介護者に対し、施設サービス計画に基づいてそれらのサービスならびに日常生活上の世話を行うことを目的とする施設として都道府県知事の許可を受けたものをいう。介護保険以降は平均在所日数が 2004 年度で 260.9 日と長期化している。2008 年 8 月時点で 31 万 5800 人が入所しており、要介護度は要介護 5 が 18%、要介護 4 が 27%、要介護 3 が 29%、要介護 2 が 18%、要介護 1 が 8%となっている。

③介護療養型医療施設

療養病床等（医療法の定める療養病床のうち、要介護者の心身の特性に応じた適切な看護が行われるもの、または療養病床以外の病院の病床のうち認知症要介護者の心身の特性に応じた適切な看護が行われるもの）を有する病院または診療所であって、病状が安定期にある入院要介護者に対し、施設サービス計画に基づいて、療養上の管理、看護、医学的管理のもとにおける介護その他の世話、および機能訓練その他必要な医療を行う施設をいう。なお、介護療養型医療施設は当初は 2012 年 3 月をもって廃止され、介護老人保健施設などへ転換が図られることになっていたが、2011 年 6 月に施行された法改正により、2018 年 3 月末まで、廃止が延期されている。

入所者は 2008 年 8 月で 10 万 2600 人に減り、要介護度は要介護 5 が 56%、要介護 4 が 27%、要介護 3 が 12%、要介護 2 が 4%、要介護 1 が 1%である。

3. 居宅サービスの特徴^{29) 30)}

居宅サービスは以下の 12 のサービスがあり、⑩の特定施設入居者生活介護も居宅サービスの中に分類される。

①訪問介護

居宅要介護者について、その居宅において介護福祉士や訪問介護員により行われる入浴、排泄、食事等の介護、その他の日常生活上の世話であって、厚生労働省令で定めるもの（定期巡回・随時対応型訪問介護看護または夜間対応型訪問介護を除く）をいう。省令で定める日常生活上の世話とは入浴、排泄、食事等の介護、調理、掃除等の家事が、単身世帯または

家族等の障害や疾病のために自ら行うことが困難な家事であって日常生活に必要なもの、生活等に関する相談・助言などのことである。居宅には、養護老人ホームや軽費老人ホーム、有料老人ホームの居室も含まれている。

②訪問入浴介護

居宅要介護者について、その居宅を訪問し、浴槽を提供して行われる入浴の介護である。

③訪問看護

症状が安定期にある居宅要介護者について、居宅において看護師、保健師、准看護師、理学療法士、作業療法士および言語聴覚士が行う療養上の世話または必要な診療の補助をいう。

④訪問リハビリテーション

症状が安定期にある居宅要介護者について、その居宅において、心身の機能の維持回復および日常生活上の自立を図るために、診療に基づき実施される計画的な医学的管理のもとで行う理学療法、作業療法その他必要なリハビリテーションをいう。

⑤居宅療養管理指導

居宅要介護者について、病院、診療所または薬局の医師、歯科医師、薬剤師、歯科衛生士（歯科衛生士が行う居宅療養管理指導に相当するものを行う保健師、看護師および准看護師を含む）および管理栄養士ならびに病院、診療所または訪問看護ステーションの保健師、看護師および准看護師により行われる療養上の管理および指導をいう。

⑥通所介護

居宅要介護者について特別養護老人ホーム等の施設または老人デイサービスセンターに通わせ、その施設において入浴、排泄、食事等の介護、生活等に関する相談および助言、健康状態の確認その他の居宅要介護者に必要な日常生活上の世話、および機能訓練を行うことをいう。

⑦通所リハビリテーション

病状が安定期にある居宅要介護者について、介護老人保健施設、病院および診療所において、心身の機能の維持回復および日常生活上の自立を図るために、診療に基づき実施される計画的な医学的管理のもとで行う理学療法、作業療法その他必要なリハビリテーションをいう。

⑧短期入所生活介護

居宅要介護者について、特別養護老人ホーム等の施設または老人短期入所施設に短期間入所させ、その施設において入浴、排泄、食事等の介護その他の日常生活上の世話、および機能訓練を行うことをいう。

⑨短期入所療養介護

病状が安定期にある居宅要介護者について、介護老人保健施設、介護療養型医療施設、療養病床をもつ病院・診療所などに短期間入所させ、看護、医学的管理のもとにおける介護お

よび機能訓練その他必要な医療、ならびに日常生活上の世話をを行うことをいう。

⑩特定施設入居者生活介護

特定施設とは、有料老人ホーム、養護老人ホーム、軽費老人ホームであって、地域密着型特定施設でないものをいう。こうした特定施設に入居している要介護者について、その施設が提供するサービスの内容、これを担当する者、本人の健康上および生活上の問題点および解決すべき課題、提供するサービスの目標およびその達成時期ならびにサービスを提供するうえでの留意事項を定めた計画に基づいて行われる入浴、排泄、食事等の介護、洗濯、掃除等の家事、生活等に関する相談・助言、その他必要な日常生活上の世話、機能訓練および療養上の世話をを行うことを特定施設入居者生活介護という。介護サービスのみ介護保険が適用される。家賃や食費、その他の費用は自費である。

⑪福祉用具貸与とは、居宅介護者について、心身の機能が低下し日常生活を営むのに支障がある要介護者等の日常生活上の便宜を図るための用具、および要介護者等の機能訓練のための用具であって、要介護者等の日常生活の自立を助ける福祉用具を貸与することをいう。貸与を受けることができる福祉用具は、車いす、車いす付属品、特殊寝台、特殊寝台付属品、床づれ防止用具、体位変換器、手すり、スロープ、歩行器、歩行補つえ、認知症老人徘徊感知機器、移動用リフト（つり具の部分を除く）である。

⑫特定福祉用具販売

居宅要介護者等が入浴または排泄等の用に供する福祉用具（特定福祉用具）を購入した時には、毎年4月1日からの12か月間を管理期間とする居宅介護（介護予防）福祉用具購入費支給限度基準額を基礎として、購入に要した費用の9割の額が支給される。特定福祉用具は、腰掛便座、特殊尿器、入浴補助用具（入浴用いす・浴槽用手すり・浴槽内いす・入浴台・浴室内すのこ・浴槽内すのこ・入浴用介助ベルト）、簡易浴槽、移動用リフトの釣り具の部分である。

以上のように営利企業、非営利企業が行っているサービスの違いやサービスの特性についてまとめられたが、営利企業、非営利企業それぞれが中心となるサービスがある中で、両法人ともに行っているサービスも少なくはない。介護事業関連企業の多様性がある現在、営利企業、非営利企業のコーポレート・ガバナンスの共通性があり、異質性もあると考えられる。共通性としては、前述の通り両法人とも全く同じサービスを行うということである。イコールフッティング²²⁾という言葉がある。介護事業関連企業は規制緩和により自由化され、後発参入事業者（特に営利企業）が参入することにより、従来のサービス事業者と相互乗り入れ可能な領域が出てきた。その結果、多くの規制のある「社会福祉法人」と、自由な立場にある「営利企業」という、主体の全く異なる組織が、同じ領域で同種の事業をすることになったときに、競争条件を同じにするべきだというイコールフッティングの要求がでてきたと武居¹⁰³⁾は述べている。その共通性の中で、コーポレート・ガバナンス体制が営利企業、非営利企業との違い、更に社会福祉法人とNPO法人での違いのある中でそれぞれの企業の

特徴をとらえ、質の高い持続性のある介護サービスを提供するべく要素について考察したい。

介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンス、特にサービスの質やコンプライアンスに関して行政が外部の評価制度として前述の通り福祉サービス第三者評価というものを設けている。次節ではその概要についてまとめていく。

第4節 福祉サービス第三者評価

1. 福祉サービス第三者評価事業導入の背景・目的

福祉サービス第三者評価事業（以下第三者評価）は、社会福祉法（2000年）によって全国展開が図られている。第三者評価を受審した福祉サービス事業所の多くは、福祉サービスの質の向上を図るうえで役立つと評価している。また、受審していない福祉サービス事業所でも、第三者評価の事業の認知度は高く、効果があると評価している。しかし、第三者評価の受審状況は低調であり、十分に普及しているとはいえないこうした現状を受けて、2003年、全国社会福祉協議会では全ての福祉サービスに共通する評価基準、第三者評価機関の認証、評価調査者の養成、結果の公表についてガイドラインを策定し、全国的に普及・定着されるよう報告をまとめた。現行の第三者評価事業はこの報告を受けて通知された「福祉サービス第三者評価事業に関する指針について（厚生労働省）」によって実施されている³²⁾。

この第三者評価事業が導入される背景として、社会福祉サービスにおける従来の規制システムとその限界について石田³³⁾は以下のように述べている。

これまでの措置制度の仕組みの下では、特別養護老人ホームなどの施設福祉サービスの質の確保は、行政による指導監査の仕組みにほぼ依存してきたとあってよい。指導監査の対象は多岐にわたっているが、入所者の処遇に関する事項も含まれている。社会福祉法人の運営もめぐって不祥事が相次いだことから、施設に対する指導監査は強化される傾向にあるが、サービスの質を保証する仕組みとしてみた場合、指導監査制度のみでは以下の2点の問題がある。

まず第一に、指導監査は施設の経理や設備構造に対する監査が中心であり、入所者の処遇保障の仕組みとしては不十分である。従来、指導監査の拠り所とされたであろう「養護老人ホーム及び特別養護老人ホームの設備及び運営に関する基準」をみても、入所者への処遇に関する規定は僅かしかみられない。

第二に、指導監査の結果、不備な点が発見された場合の是正手段に関しても問題がある。老人福祉法上は、事業停止命令、事業廃止命令などが最終的な手段として予定されている（老人福祉法19条等）。さらに通達によれば、制裁措置として新規入所措置の停止、民間施設給与改善費の減額、運営費用の弾力的運用の禁止、氏名公表などが予定されている。しか

し、実際にこれらの制裁手段がとられることはほとんどなく、もっぱらこうした権限を背景とした是正指導により改善がはかられてきている。これには現に入所者を抱える施設に対して強力な制裁措置をとることができないという事情があるものと考えられる。このような指導を多用した問題点の是正についてはかねてより実効性に問題があると指摘されている³³⁾。

このように、第三者評価を導入する以前は指導監査制度のみであったが、サービスの質の向上をはかることができなかつたため、導入された背景がある。現在、介護事業関連企業について第三者評価に加えて行政監査、公表制度があり、それぞれの特徴がみられる（表 4）³⁴⁾。

表 4 各制度の相違

	第三者評価	行政監査	公表制度
目的	情報提供サービスの向上	法令等に定められた基準順守状況の確認	利用者のニーズに応じた選択に資する情報の提供
実施主体	民間の評価機関	行政機関	行政機関
実施義務	任意	義務	義務
特徴	・評価の受審は事業所の任意で、事業所が評価機関の選択をする	・行政の強制力で、すべての事業所を対象に実施 ・監査的視点で問題点指摘	・客観性の高い基本情報、運営情報を提供し、内容の評価は行わない
公表の有無	ホームページにて閲覧可	非公表	ホームページにて閲覧可

出所：篠原広樹「福祉サービス第三者評価の現状と課題-東京都の場合を中心として-」『生活福祉研究』通巻 83 号，2013，p. 2

表 4 から第三者評価の役割の中心はサービスの質の向上ということが示されているが、篠原³⁴⁾は、この第三者評価の目的について、以下の 2 つを挙げてまとめている。

- ①利用者が福祉サービスの選択をする際の目安になる情報提供をすること
- ②福祉サービス事業者のサービスの質の向上への取り組みを促進すること

この第三者評価の結果とその企業のコーポレート・ガバナンスに大きく関係すると考え

るが、次章のアンケート調査の結果と合わせて考察を行っていく。

2. 福祉サービス第三者評価の仕組み

第三者評価事業を行うにあたっての推進体制は図 13³⁵⁾ のようになる。

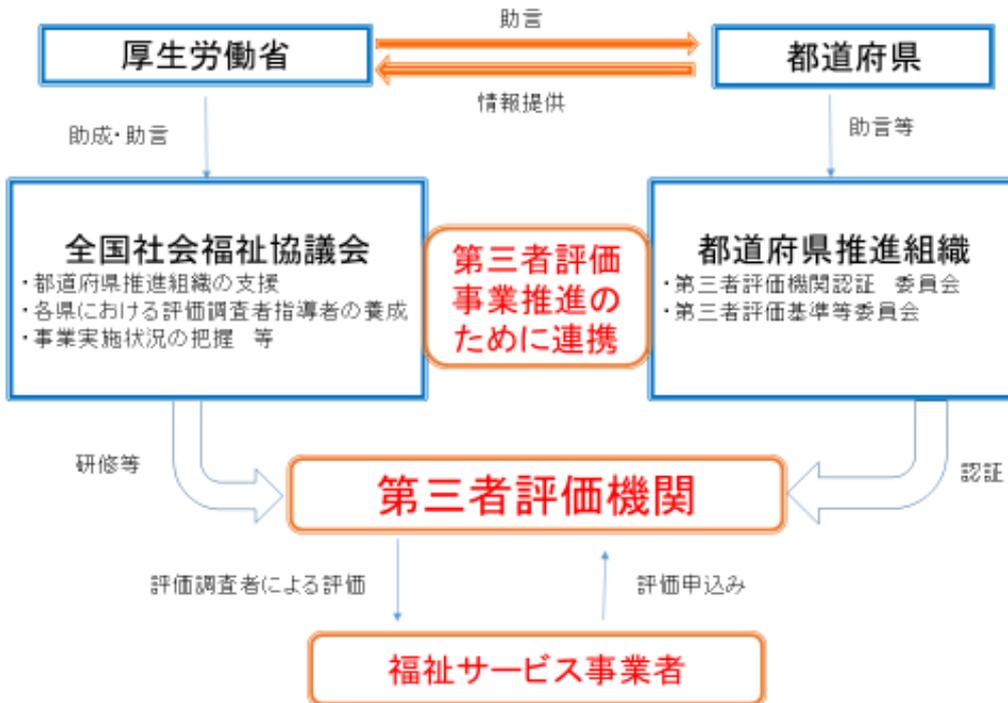


図 1 3 第三者評価の推進体制

出所：全国社会福祉協議会『福祉サービス第三者評価のご案内』

<http://www.shakyo-hyouka.net/panf/fukyu-11.pdf> (2016年2月23日アクセス)

推進の中心となるのは、都道府県に1つ設置される「推進組織」である。推進組織では、第三者評価機関の認証や評価基準の策定、評価調査者の養成を担っている。第三者評価機関は全国に471か所ある³²⁾。また、第三者評価事業の標準的な流れは図 14³⁵⁾ のようなプロセスである。



図 1 4 第三者評価の標準的な流れ

出所：全国社会福祉協議会『福祉サービス第三者評価のご案内』

<http://www.shakyo-hyouka.net/panf/fukyu-11.pdf> (2016年2月23日アクセス)

福祉サービス事業所が第三者評価機関を選び契約をすると、双方が事前準備、事前分析を

行い訪問調査に備える。まず、福祉サービス事業所の職員は、第三者評価基準にそって自己評価を行う。その結果と関係する資料を評価機関に提出する。第三者評価機関は、福祉サービス事業所から提出された自己評価結果や提出資料等を確認、分析する。訪問調査では、施設見学、第三者評価基準にそったインタビュー調査や資料確認のほか、職員へのインタビュー調査、場合によっては利用者へのインタビュー調査が1～2日程度で行われる。訪問調査の最後には、調査結果（訪問調査段階）のフィードバックも一部行われる。その後評価機関は評価結果を取りまとめる。評価結果は、評価調査者の主観のみが反映されることのないよう、評価機関の評価結果として担保するために、合議、あるいは「評価決定委員会」によって確認された後、福祉サービス事業者に報告される。福祉サービス事業者もコメントを記入し、都道府県推進組織に報告される。評価結果は都道府県推進組織あるいはWAMNETによって公開される（公開は福祉サービスが同意した場合）。受審から結果の公表までに要する一連の期間はおおむね3～6か月程度で、受信料は20～30万円程度（各評価機関が設定）である。

第三者評価で評価する項目は以下の8つのカテゴリーに分かれている（表5）³⁴⁾

表5 第三者評価のカテゴリーと項目

①リーダーシップと意思決定	組織マネジメント項目
②経営における社会的責任	
③利用者意向や地域・事業環境の把握と活用	
④計画の策定と着実な実行	
⑤職員と組織の能力向上	
⑥サービス提供のプロセス	サービス分析項目
⑦情報の保護・共有	組織マネジメント項目
⑧カテゴリー①～⑦に関する活動成果	1年間の活動成果を評価する項目

出所：篠原広樹「福祉サービス第三者評価の現状と課題-東京都の場合を中心として-」『生活福祉研究』通巻83号，2013，p.2

上記のうち①～⑤および⑦は組織マネジメント項目と言われ、事業者の経営組織に関し評価する項目である。⑥はサービス分析項目と言われ、実際に提供しているサービス内容に関し評価する項目である。この⑥については、さらに詳細なサブカテゴリー・評価項目に分かれており、細かくサービス内容について評価することになっている。また、⑧は①～⑦に関するこの1年間の活動成果が出ているかを評価する項目である。

組織マネジメント項目では、当該事業所の理念・基本方針が浸透しているか、利用者意向

が把握・活用されているか、職員の能力向上が図られているか、情報の保護・共有がなされているか等評価される。つまり、経営体制がしっかりしているかを評価する。

サービス分析項目では、利用希望者等に対してサービス内容の情報を提供しているか、個別状況に応じた計画策定・記録がなされているか、事業所業務の標準化がなされているか等が評価される。実際のサービスの実施については、特別養護老人ホームの場合でいえば、利用者が食事を楽しむための工夫をしているか、入浴の支援は、利用者の状態や意思を反映して行っているか、利用者の身体機能など状況に応じた機能訓練等を行っているか、利用者の健康を維持するための支援を行っているか等が評価される。そして全体の評価講評として、「特に良いと思う点」(長所) および「さらなる改善が望まれる点」(課題) がそれぞれ3つずつ記載されることになっている。当該事業所の特徴を見るには、まずこの全体の評価講評を読むことである。また、利用者調査(アンケート)結果もあり、実際のサービス利用者がどの程度満足しているかも分かるようになっている³⁴⁾。

3. 福祉サービス第三者評価の意義・課題

この第三者評価の効果として実際に受審された福島³⁶⁾は、以下の4つの効果について述べている。

①課題の発見と改善の促進(サービスの向上)

自己評価の際の気づきと受審の結果を改善へと結び、よりよいケアを目指す努力が継続されている。利用者満足度調査や家族のアンケートなどから、ケアの質が一步一步前進していることが明確になり、職員のやりがい(働きがい)になっている。

②開かれた運営への積極的な情報提供(公開性)

評価内容の公表は、施設の運営状況を公開することになり、利用者のサービスの選択により有効な情報の提供となっている。評価項目の運営上の透明性の確保と継続性については、経営改善や情報開示の積極的な取り組みに対しての意識改革のよりどころとなっている。

③施設の利用者や地域との信頼関係の向上

自己評価を行う際に、改めて地域の関係機関、団体との連携や施設機能を地域へ提供することの意義について確認ができた。ボランティアの活動の場の提供、地域福祉ニーズの把握など積極的な行動が増え、地域住民のよりどころとなっている。

④利用者の意思を尊重し自立生活の支援を模索する(利用者の権利を守る)

利用者満足の向上に向けた取り組みや身体拘束、高齢者虐待の防止に対する職員一人ひとりの意識がより高まり、チーム間の連携が強化されてきた。

同様に篠原¹⁰⁶⁾も良い点について①ホームページから誰でも評価結果を把握、②事業者の質の向上に寄与、③利用者調査を実施の3点を挙げている。

一方、課題点について全国社会福祉協議会政策企画部³⁵⁾は、受審数をどう伸ばすかと費

用負担、評価調査者の育成や評価調査者の質の向上を挙げている。篠原³⁴⁾も居宅系サービス事業者の評価実施率の向上、地方での評価実施率の向上、ホームページのPR, 評価者能力の一層の向上の3点を挙げている。居宅系の第三者評価実施率は、施設系55.7%に対し、居宅系は7.5%にすぎず、第三者評価の7割弱が東京都でのものであると述べている。居宅系のサービスは前述の通り営利企業の割合が多いサービスである。営利企業側からは従来内部でも取り組んでいたため必要でないものである可能性も考えられるが、次章で述べるように訪問介護など一事業所あたりの売り上げや利益が少ないため、費用負担がネックになっているものであると考えられる。

この章では介護事業関連企業の特徴や種類、非営利・営利企業の参入障壁などや、介護保険制度やその歴史、福祉サービス第三者評価について述べてきた。介護事業関連企業が提供するサービスとは日本独自の介護保険制度の下に基本的に価格競争がなく、経営母体の法人の種類によって行えるサービスの制限があり、株式会社のような営利企業も参入可能であるという特徴を持つということが理解できた。

介護事業関連企業は2000年を境に発展してきたケースが多い。最近「社会的企業」という言葉を耳にするようになった。介護事業関連企業も社会的企業と共通する基盤を持ち、社会的企業における議論が介護事業関連企業の諸問題の解決に役立つ面があるのではないのかと考える。この点については、次章で考察する。

第2章 社会的企業とは—海外の動向を中心に—

第1節 社会的企業とは

1. 社会的企業とは何か

今日、社会的企業と呼ばれる企業概念が広まっていった過程と介護事業関連企業を取り巻く歴史的推移は、直接的には、繋がっていない。しかしながら、社会的企業を巡る議論は、介護事業関連企業の今後を考える上で、重要な論点を含んでいると筆者は考える。

この章では、国際的な社会的企業の動向および日本における社会的企業の諸問題を検討した上で、本論文において社会的企業とはどのような企業であるのか定義をすることにより、介護事業関連企業を包括する概念とはどのようなものであるかについても関連付けて考えていきたい。

近年社会的企業あるいはソーシャル・エンタープライズと呼ばれる研究対象が注目を集めている。本論文では社会的企業とソーシャル・エンタープライズを同語として考えるが、社会的企業とはどのような研究領域なのであろうか。

社会的企業に関して塚本ら³⁷⁾は主としてジャーナリスティックな領域で扱われ、社会科学の専門領域では、一部の経営学者・経済学者・社会学者による数少ない業績を除き、依然として発展途上の研究分野であり、先行研究についてもその現状や意義、課題を理論的、実証的に考察したものは少ないと述べている。

社会的企業の理解のされ方について経済協力開発機構 **Organisation for Economic Cooperation and Development** (以下、OECD)³⁸⁾によれば、さまざまな文化背景に依存しており、少なくとも、アメリカとヨーロッパというこの2つの大きな地理的、文化的な背景が存在しているという社会的企業家精神や社会的企業という同じ言葉が異なった意味をもつ。この2つの地域の特徴に関しては後述する。塚本ら³⁷⁾はEU諸国やアメリカで、*l'emergence des entreprises sociales en Europe* (EMES)³⁹⁾グループや **Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action** (ARNOVA: アメリカ NPO 学会) に代表されるように、近年、国際比較研究や学際的な研究が活発化し、その成果は国際的に共有されつつあり、日本の研究者にも大きな影響を与えていると述べている。日本において実際に活躍している社会的企業に関して、秋山⁴⁰⁾は、アメリカ型・ヨーロッパ型両方の特徴を兼ね備えている場合もあると述べているが、日本の社会的企業はアメリカ型とヨーロッパ型のどちらの要素もあるのかどうかを考察する前に、アメリカ型およびヨーロッパ型の社会的企業の概念について整理をしておこう。

(1) アメリカ型社会的企業

谷本ら⁴¹⁾はアメリカの社会的企業についてはこれまで事業型 NPO のケースを指すことが多く、会社形態のものは社会志向型企业として、別々に論じられてきた。しかし 2000 年

頃からアメリカの大学・研究機関などで、取り組みの形態を広く捉え、事業型 NPO のみならず社会的なミッションをもつ企業を含めて考えられるようになってきていると述べている。

また、アメリカ型の社会的企業に関して、塚本⁴²⁾は「営利」と「非営利」の境界の「曖昧化」は世界的な現象であるが、非営利セクターが発展している先進諸国の中で、最も「曖昧化」が進んでいると述べている。そして非営利組織の中には伝統的なチャリティの性格を脱し、積極的に収益を獲得するために市場取引への関与を強め、「商業化」し「企業化」していく新しいタイプの非営利組織が台頭しているとも述べている。その背景としてジョンソン政権の「偉大な社会」での補助金の大幅な増大から、レーガン政権の大幅な削減の流れがあり、その背景に関して、1960年代半ばからの20年間は、政府による援助の大幅な増大が行われた。1950年代末から60年代はじめにかけて顕在化しつつあった深刻な貧困と苦悩を緩和する必要性が切迫してくるにともない、連邦政府はこれに対処するため、NPOの力を積極的に活用した新しいプログラムを導入することにした。それはNPOの活動をまかなうための財源のかなりの部分を政府からのものに依存しており、政府からの補助が、NPOの収入に占める比率は2番目に大きいものとなった。しかし1980年代の選挙でロナルド・レーガンが大統領に選ばれると、NPOが活動している多くの分野で政府支出を大幅に削減し、NPOが拡大するニーズに応える能力を減少させた。連邦政府支出は医療分野では増加したが、それ以外の分野では、1980年代の初頭においておよそ25%減少した。その結果、非営利と営利の違いをなくしつつあり、また非営利供給業者のイメージを曖昧にしている⁴³⁾。

また秋山⁴⁴⁾もアメリカにおいて、従来NPOと称されていたような福祉サービスを提供する民間事業は、営利と非営利の違いを徐々になくしていった。その結果、このような事業体を捉える視点として、社会的企業という新たな概念が形成されていったと考えられると述べている。藤井⁴⁵⁾もアメリカの社会的企業論では、社会的起業家が検討すべき、事業収入増加を中心とした経営戦略が主として問われており、この点は社会的企業をめぐる法制度や政策等を重視する欧州の社会的企業論とは対照的な特徴だと言えらるうと述べている。

(2) ヨーロッパ型社会的企業

ヨーロッパでの社会的企業家精神と社会的企業についてOECD³⁸⁾は、商売をする「もう1つのやり方」(フランス語で *entreprendre autrement*、代替的企業)として捉えられており、通常はサードセクターと位置づけられ、その社会的企業の活性化状況を把握するための評価基準のリストが開発されてきた経緯があり、評価基準とされているのは、①行っている財・サービス生産活動の継続性、②自治能力、③経済的リスク、④地域社会に有益なものをもたらす明確な目的、⑤資本所有にもとづかない意思決定権限、そして⑥利益の分配の限定

性、などである。さらには、コーポレート・ガバナンス構造が広く民主的なものとなっているか否か、マルチ・ステークホルダーの参加が確保されているかどうか、ということも重要な留意点であると指摘している。

ヨーロッパにおける社会的企業の試論的定義として、ジャック・ドゥフルニ⁴⁶⁾は経済的・企業家的な側面に関わる以下の4つの基準を示しており(表6)、企業組織の社会的側面を把握する5つの基準も示している(表7)。

表6 社会的企業の経済的・企業家的な側面に関わる4つの基準

財・サービスの生産・供給の継続的活動	伝統的な非営利組織と違って、主要な目的としてのアドボカシー(advocacy: 政策提言)活動や金融フローによる再配分にはかかわらない。しかし、社会的企業は継続的に、財の生産やサービスの供給に直接関与する。それゆえ、こうした財やサービスの供給こそ、社会的企業の主要な存在理由の1つである。
高度の自立性	社会的企業は一定の人々の集団が自発的に創設するものであり、自立的プロジェクトという枠組みで彼ら自身が統制する。状況しだいでは、社会的企業は公的補助金に依存することもある。社会的企業は、「発言と退出」の権利—みずからの活動を始める権利と止める権利—の両方を保有している。
経済的リスクの高さ	社会的企業を創設する人々は、全面的か部分的かによらず、企業組織が経済的リスクを負っていると想定する。ほとんどの公共機関と違って、財政的な存立可能性は、十分な資源を確保しようとするメンバーや労働者の努力しだいである。
最少量の有償労働	伝統的な非営利組織のほとんどの場合と同様、社会的企業も、貨幣的資源と非貨幣的資源とを、有償労働者とボランティアとを結合しようとする。しかしながら、社会的企業が実践する活動には、最少量の有償労働者が必要である。

出所: C. ボルザガ/Jドゥフルニ(編)内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝(訳)『社会的企業(ソーシャル・エンタープライズ)』, 2004, pp.27~28より筆者作成

表 7 企業組織の社会的側面を把握する 5つの基準

<p>コミュニティへの貢献という明確な目的</p>	<p>社会的企業の主要な目的の1つは、コミュニティや特定の集団に奉仕することである。同じことだが、社会的企業の特徴は、地域レベルで社会的責任感をみずから望んで発揮しようとする点にある。</p>
<p>市民グループが設立する組織</p>	<p>社会的企業は、コミュニティ、あるいは一定のニーズと目的を共有する集団に帰属する人々の関与によって生まれる、共同の活力が生み出すものである。そして社会的企業は、こうした側面を何らかの方法で維持しなければならない。</p>
<p>資本所有に基づかない意思決定</p>	<p>一般に「1人1票制」原則、あるいは、少なくとも資本持株数の多寡によって区別されることのない、組織統制に関わる投票権—最終的な意思決定権—を意味する。社会的企業のすべてが自己資本を持っているわけではないとしても、資本所有者は明らかに重要である。しかし社会的企業では、意思決定権は他のステークホルダーと分有される。</p>
<p>活動によって影響を受ける人々による参加</p>	<p>顧客の代表権と参加、ステークホルダー志向、民主的な管理方式は、社会的企業の重要な特徴である。多くの場合、経済活動を通じた地域レベルでの民主主義の促進が、社会的企業の目的の1つとなっている。</p>
<p>利潤分配の制限</p>	<p>社会的企業には、全面的な利潤分配制約を特徴とする組織ばかりではなく、一部の国の共同組合のように、制限された割合でしか利潤分配をしないことによって利潤極大化行動を抑制する組織も含まれる。</p>

出所：C. ボルザガ/J ドゥフルニ（編）内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝（訳）『社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）』, 2004, pp.28～29 より筆者作成

EU 諸国においては、表 7 が示すように意思決定権が資本持株数の多寡によって区別されることがないことや他のステークホルダーと分有されること、経済活動を通じた地域レベルでの民主主義の促進が社会的企業の目的となっていることや利潤分配の制限があるといきっているところがアメリカや日本と違うところであると考え。とりわけ、日本においては株式会社も多いため、意思決定権が資本持株数の多寡によるところが多いと考える。ヨーロッパで社会的企業が生まれた背景について、秋山⁴⁷⁾は、経済成長重視の社会の在り方

を見直し、経済成長と福祉の総合的な実現（社会的経済）を目指してきたという歴史的経過があるとして、社会的経済を目指す EU 政策の基本理念として、「社会的排除」「社会的包摂」の概念があり、それに取り組む企業を社会的企業として支援するものであると述べている。その背景により、ヨーロッパ型の社会的企業の基準がつけられたと理解することができる。藤井⁴⁵⁾も EMES ネットワークにおいて、社会的企業とは、正に、こうした社会的排除問題に対応した事業体であり、社会的に排除されてきた人々をエンパワーメント（empowerment：湧活）し、ケイパビリティ（capability：企業が全体として持つ組織的な能力）を向上させることで、彼らを、労働市場や地域コミュニティに市民として社会的に包摂していくことを目指す組織とされている。したがって、社会的企業の事業領域は、社会的に排除されている人々の自立支援プロセスと密接に結び付いており、雇用創出・職業訓練、社会サービス、地域再生といった分野が主たる事業領域となると述べている。

このようにヨーロッパ型の社会的企業の特徴が述べられてきたが、ヨーロッパ各国の社会的企業の違いも見られる。それを比較したものを表 8 に示す。

この表 8 における構成員であるステークホルダーと非構成員たるそれとの間の関係について、理事会の過半数を任命する権限を構成員に帰属させているものもある（とりわけ、イタリア、イギリス法）。構成員はまた、統制権を有するステークホルダーとそうでないステークホルダーとに区別されている。とりわけ、構成員が實際上多様なステークホルダーとなりたっている場合、政策決定過程にかんする規則が重要な役割を果たす。かりに単一の集団が組織全体を支配する立場にあったとすれば、一般的な構成員資格のなかに多様な利益を包摂することはあまり意味をなさない。このことから、構成員資格の多元性を重視し、多様な集団の利益が代表されるよう保障する規定を設ける法体系（協同組合に関するイタリア法やフランス法など）はまた、特定の集団が飛び抜けた支配権を保有しないよう、各集団の権限のバランスをはかる傾向にある。これまでは多様な集団の利益という観点からみてきたが、社会的企業の民主的性格は、多元性や公平な意思決定を確保する手段の 1 つとして認識されている。しかし、この制度は個別の活動主体に対して過重な統治権を与えてしまうという危険性がある。そのため、ここで検討しているモデルにおいては、単一の構成員が当該組織を支配しないよう、別途規定（以下①～③）を明確に樹立している⁴⁸⁾。各国のモデルの違いはあるが、それぞれヨーロッパ型の特徴を有していると考えられる。

表8 ヨーロッパにおける社会的企業の比較表

	協同組合モデル				会社モデル		「自由選択形態」モデル	
	イタリア	ポルトガル	フランス	ポーランド	ベルギー	イギリス	フィンランド	イタリア
社会的最終目的								
定義	法	法	法	法	社会的企業として活動する民間団体	立法者ではなく、公的機関の監督官による	法	法
考慮要素	活動部門/社会的目的(例:労働統合)	受益者のタイプ	目的(例:一般的には充足されていないニーズの充足)	社会的目的(労働統合)		地域社会の利益	社会的目的(労働統合)	活動部門
分配制約								
非分配制約		全般		全般				
上限報酬が認められる対象	構成員および非構成員		構成員および非構成員		構成員	構成員および非構成員	法的形態による(通常の規則を適用)	非構成員のみ
ステークホルダーの権利								
・構成員資格								
1あるいは複数クラスのステークホルダーの強制	(Bタイプ) 不利な立場にある労働者(自ら望めば構成員になれる)	受益者あるいは労働者	受益者および労働者	不利な立場にある労働者(構成員の最低80%)	1年以上雇用された労働者(許可される権利)	—	—	—
マルチステークホルダーの強制			3種以上のステークホルダー					
加入のさいの非差別								組織(協会、会社)にもとづく構成員資格の場合
・構成員の議決権								
1人1票原則	例外あり	例外なし	例外あり	例外なし				
資本所有と議決権との相関関係					非協同組合会社にはあり。協同組合会社にはなし。なお非協同組合会社には、構成員を支配しないようにするため、上限が設けられている	株式会社にはあり。他方保証有限責任会社には、「1人1票原則」が適用される	法的形態による(通常の規則を適用)	法的形態による(通常の規則を適用)
非構成員の権利		名誉組員(議決権を有さない組員)への情報にかんする権利				ステークホルダー(とくに、主な受益者としての地域社会)への情報、協議および関与にかんする権利		労働者および受益者への情報、協議および関与にかんする権利
社会的説明責任								
社会的報告の必要性	必要	不要	必要	必要	必要	必要	必要	必要

出所：OECD（編）連合総合生活開発研究所（訳）『社会的企業の主流化』明石書店、2010、pp.98～99

「協同組合モデル」：社会的企業が、社会的目的によって特徴づけられる特定の協同組合事業体として、法的に規制されているもの

「会社モデル」：活動の社会的成果と利益分配に対する厳しい制約に特徴づけられて、営利企業形態から抜き出されているもの

「自由選択形態モデル」：特定の法的形態は選ばれていないが、社会的な成果にかかわって法的に定義されているもの

- ①「協同組合モデル」では、いくつかの例外を除き、一般的に「1人1票ルール」が採用されている
- ②「会社モデル」では、資本所有と議決権との間の相関関係が強い。しかし、いくつかのケ

ースにおいては、単一の構成員に付与される議決の最少集中および最大比率を設定することでこの相関リスクを軽減したり、あるいは、「1人1票ルール」が機能するような法的形態をとったりしている（たとえば、イギリスにおける保証有限責任会社）。

- ③「自由選択形態モデル」では、社会的企業の特有の法的形態によりながら、上述されている2つのメカニズムのうち1つが使用されている。

(3) 米・欧の比較

アメリカ型とヨーロッパ型の違いについて原田ら⁴⁹⁾は、アメリカの社会的企業論では、主として社会的企業家という個人に焦点が当てられ、社会的企業家によるイノベーションや経営戦略のあり方が問われているのに対して、ヨーロッパの社会的企業論は、社会的排除問題という問題の考慮を前提として、より包括的に、組織の所有構造や制度的環境（社会的企業を規定する法、雇用や地域再生に関わる政策）を視野に入れた説明を行おうとしている点にある。それと同時に、2つの社会的企業論では、社会的企業観そのもの、とりわけ、目指すべきコーポレート・ガバナンスのあり方について大きな差異がある。前者のアメリカの社会的企業論では、社会的企業家のアイデアや行動の自由な展開可能性が重視されるので、諸々のステークホルダーによるコーポレート・ガバナンスへの参加は、むしろ、集合的意思決定のコストを引き上げる制約要因として否定的にとらえがちである。一方、後者のヨーロッパの社会的企業論は、連帯経済を基盤として、前述のように、マルチ・ステークホルダーの参加した所有形態を重視しており、多様なステークホルダーが参加する中から、そこでの目的が集合的利益として紡ぎ出されることに重点を置いている。こうしたことから、アメリカの社会的企業論が、相対的に市場主義的な傾向が強いのに対して、ヨーロッパの社会的企業論は、より地域社会への密着や参加型経営を要請するので、規模の経済や意思決定のスピードが問われる純粋な市場競争とは適合的でなく、むしろ社会性と企業性の両立を可能にする連帯経済のあり方や制度環境を重視する理論構成になっているとみなすことができる。これらは表9に示される。

表9 アメリカ型社会的企業論とヨーロッパ型社会的企業論との比較

	アメリカ型社会的企業論	ヨーロッパ型社会的企業論
社会的企業概念における“社会性”の内実	社会的目的(社会的目的自体の内容に関しては、無規定)	社会的排除に対する社会的包摂(社会的目的)、マルチ・ステークホルダー(社会的所有)、ソーシャル・キャピタル(資源)
イノベーションの基盤	社会的企業家の自由なアイデアの展開と強力なリーダーシップ	上記の社会性を基盤とした共同生産(co-production)
基盤となる主要な経済関係	市場経済	連帯関係を基盤とした多元的経済
理論上の焦点	社会的起業家という個人と彼等を担い手とするイノベーション、事業収入を上昇させるための実践的な経営戦略	社会的排除問題の解決、制度的環境(法制度、福祉レジーム)への注目、市民社会との関係、社会的企業のガバナンス等多様
担い手となっている研究者	ビジネス・スクールを中心とした経営学者やコンサルタントが中心	社会学者・政治学者・経済学者を含む幅広い社会科学研究者

出所：原田晃樹／藤井敦史／松井真理子『NPO再構築への道』勁草書房，2010，p.121

(4) 営利・非営利の境界と曖昧化

平田⁵⁰⁾は社会的企業の定義として、社会の問題・課題の解決をミッションとして、企業家精神とビジネスの手法を活用して持続的な活動を行う組織の総称とする。組織形態は、純粋非営利組織から純粋営利組織までの間のさまざまな形態をとりえると述べている。

営利と非営利の区別に関して塚本⁴²⁾らは、近年、世界的に「営利」と「非営利」の境界はますます「曖昧化」する傾向にある。非営利組織の中には伝統的なチャリティの性格を脱し、積極的に収益を獲得するために市場取引への関与を強め、「商業化」し「企業化」していく新しいタイプの非営利組織が台頭している。一方、営利企業も、CSR(Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任)や戦略的社会貢献の取り組みの中で、社会課題の解決や新しい社会的価値創造の担い手として、非営利企業とともに「ソーシャル・イノベーション」の推進役の一端を担いつつある。さらに、社会課題の解決を「本業」とする企業や、社会的事業目的の子会社等を設立するケースも生じていると述べており、さらにこのような「営利」と「非営利」の境界の「曖昧化」は世界的な現象であるが、非営利セクターが発展している先進諸国の中で、最も「曖昧化」が進んでいるのがアメリカ合衆国であろうと述べている。

ヨーロッパにおいての非営利制約と資産配分についてOECD³⁸⁾の要約によれば、イタリアでは特別な利益を得る権利をとまなう金融商品を発行することがしだいに認められるよ

うになっている。ベルギーでは株主配当は、全国協同組合審議会との協議にもとづく政令によって定められる固定金利で決まる上限以下でのみ、支払ってよいこととなっている。イギリスでは会社の定款で認められていれば、コミュニティ利益会社は解散にさいして財産分配ができるし、また、株式会社であれば、株主に対する配当も、監督官によって設定された限度以内で行われるかぎり認められる。フィンランドにおける労働統合型社会的企業法（Work Integration Social Enterprise : WISE）は、利益の分配や資産の配分について何の特別な規定をも含んでいない。同法は、労働統合型社会的企業の法的形態により、通常のルールが適用されることを意図していると述べており、「営利」と「非営利」の曖昧化が進む可能性を含んでいると考える。

(5) 各国共通する社会的企業の要件

このように社会的企業の定義が論者により違ってきている現状の中で、社会的企業の基本的特徴として、谷本⁵¹⁾は以下の3つの要件を挙げている。

- ① 「社会性」社会的ミッション（social mission）：ローカル／グローバル・コミュニティにおいて、今解決が求められる社会的課題に取り組むことを事業活動のミッションとすること。そのベースにはそれぞれの領域においてどのような社会を求めていくのかという価値やビジョンがある。社会的なミッションに地域社会、ステークホルダーからの指示が集まることで、社会的企業の存在意義が認められ、事業は成立する。
- ② 「事業性」社会的事業体（social business）
社会的ミッションをわかりやすいビジネスの形に表し、継続的に事業活動を進めていくこと。この社会的事業を形にする組織形態は様々にありうる。事業においてはマネジメント能力、商品・サービスの開発力、マーケティング力が求められる。さらに市場社会において活動する事業体であるから、ステークホルダーにアカウンタビリティをもって経営活動を行っていく必要がある。
- ③ 「革新性」ソーシャル・イノベーション（social innovation）
新しい社会的商品・サービスやその提供する仕組みの開発、あるいは一般的な事業を活用して（提供する商品自体は従来のもので変わらないが）社会的課題に取り組む仕組みの開発。こういった社会的事業を通して、新しい社会的価値を実現し、これまでの社会経済システムを変革していく可能性を示していくこと。

この3つの要件から社会的なミッションを持ち、企業活動を通じて社会的課題を解決するための仕組みを生み出していくことが社会的企業に求められていることではないかと考えた。また、社会的企業の持続的な運営を行う上で事業組織の所有や管理、分配がどのように行われているのかということが重要であると考えた。また、地域社会のステークホルダーの支持やアカウンタビリティをもつことも重要であり、介護事業もまさにその部分である

と考える。

前述の通り日本国内において急速な高齢化が進んでおり、様々な社会的問題を生み出している。その問題を解決するためのミッションを持ち、介護保険制度が変化していく中での新しい仕組みをつくるべく社会的企業の役割が今後さらに大きく求められるであろう。

以上のことから社会的企業の定義が論者により異なるのが現状と考えられるが、社会の問題や課題を解決するための事業を中心に行っている企業ということは日本も EU 諸国も同様であると考ええる。

2. 社会的企業の領域

社会的企業の定義が多種多様である現状ではあるが、どのような位置づけにあるものであろうか。谷本⁵¹⁾は①政府・行政の対応を超える領域、②市場の対応を超える領域の2つの領域に関わる活動を行うものと理解していくと述べている。

①政府・行政の対応を超える領域

1) 福祉、教育、環境、健康、貧困、コミュニティ再開発、途上国への支援など、従来政府・行政がそのサービス提供を“独占的”に行ってきた領域。しかしそれも大きな政府の行き詰まりや価値の多様化などによって、政府・行政による従来のやり方では対応しきれない状況に対して、社会的企業が求められるようになってきた。

2) 政府・行政のタテ割りの対応によってこぼれ落ちてきたような領域。タテ割りの隙間領域というだけでなく、例えば障害者がコンピュータを学び就労の可能性を探るような、複数の領域がクロスするような活動への対応は、これまで政府・行政が苦手とするところであったが、そこに柔軟に対応する社会的企業が台頭し、支持されるようになっている。

②市場の対応を超える領域

①で見たようにこれまで政府が独占的に供給してきたサービスについて、法的規制などで他の可能性が制約されてきた、また規制がなくとも公的サービスが当たり前と受け止められ他の可能性をあまり考えてこなかった／求めてこなかった領域は多い。あるいはビジネスが扱うにはこれまで市場が小さく利潤機会が少なかったような領域に対して、社会的企業が様々な事業スタイルと新しい事業戦略をもって対応している。

一方、平田⁵²⁾は社会的企業の活動領域について純粋な社会貢献と純粋な商業主義を両極とした連続体の間に示している（図 15）。

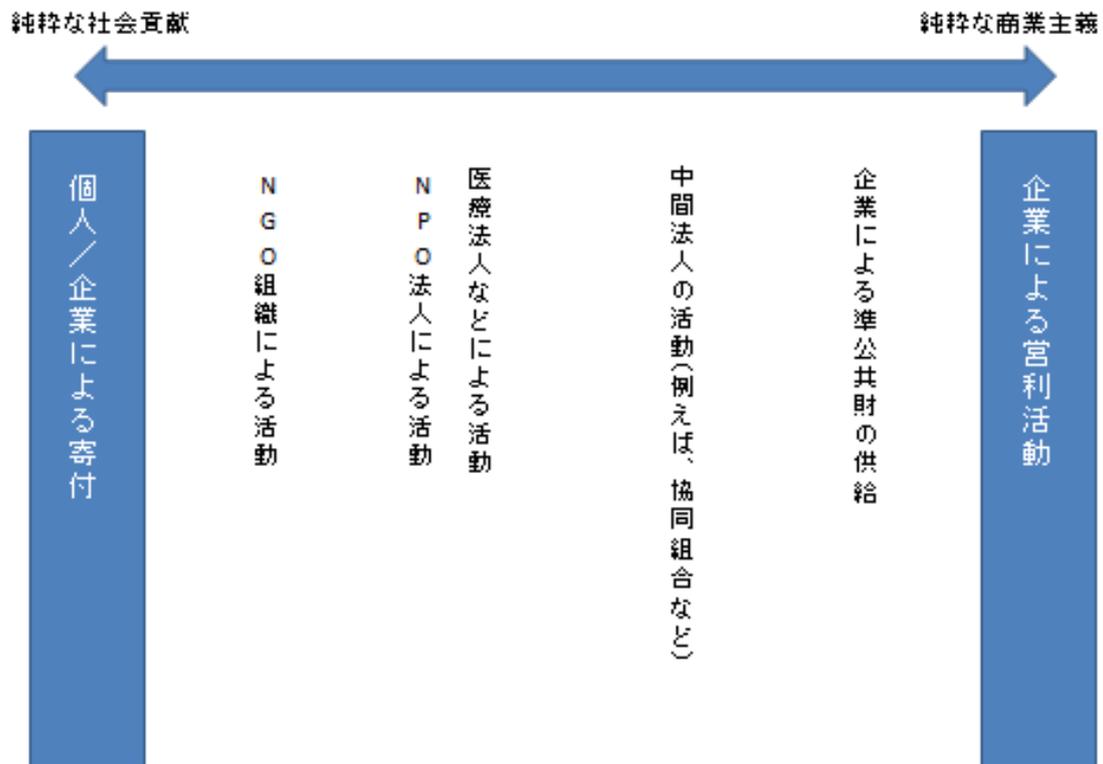


図 15 ソーシャル・ビジネスの活動領域

出所：平田讓二（編）『ソーシャル・ビジネスの経営学』中央経済社，2012，p. 7

図 15 から平田⁵²⁾は広義のソーシャル・ビジネスについて「個人／企業による寄付」と「企業による営利活動」を除いた中間体の関係者を直接の実行主体とする活動と捉えている。

また、アメリカとヨーロッパの社会的企業として捉える事業体の範囲に関して秋山⁵³⁾は、アメリカの社会的企業論では、社会問題の解決に取り組む事業体だけでなく、供給する財・サービスに社会的な価値を付加することによるマーケット拡大戦略や、CSR に取り組む企業をも含み、広い範囲で社会的企業を捉えている。これに対し、ヨーロッパの社会的企業論は、社会的排除をはじめとする社会問題の解決という明確な目的をもつ事業体のみを社会的企業と捉えている。つまりアメリカの社会的企業論に対し、ヨーロッパの社会的企業論では、社会的企業として捉えられる事業体の範囲が限定されているといえる。このことから日本の社会的企業の領域はアメリカ型とヨーロッパ型の2つの領域に渡っていると考えられる。

3. 社会的企業の類型

谷本⁵⁴⁾は社会的企業の形態について、社会的課題への取り組み方や事業形態は、市場社会の構造、市民—政府の関係、さらにその国（地域）の歴史の違いによって異なってくる。日本、アメリカ、ヨーロッパ諸国において位置づけや活動スタイルには違いがある。社会的企業の基本形態には、大きく見ると非営利組織、営利組織の2つのパターンが存在している。まず非営利組織形態によるものとして「事業型NPO」が挙げられる。ここでNPOとはわが国では主に特定非営利活動法人を指すが、社会福祉法人などの形態による社会的事業も含む。営利、非営利の中間領域に、中間法人、協同組合などがあるが、こういった形態による事業も含む。ヨーロッパではここに多様な形態が見られる。営利形態としては、会社形態によって運営されるものを「社会志向型企业」(socially-oriented company, mission-based company, socially responsible business など)と呼ぶことにする。それは株式会社、有限会社によるいわゆる社会的ベンチャーを指す。さらに既存の一般企業による社会的課題への取り組み（社会的事業）も含めて考えられると述べている（表10）。

表10 社会的企業の形態

非営利組織形態	NPO 法人、社会福祉法人など	
	中間法人、協同組合(ヨーロッパでは多様な形態)	
営利組織形態	株式会社/有限会社	社会志向型企业
		企業の社会的事業(CSR)

出所：谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，p.7

表10に関連して、谷本⁵⁴⁾は、さらに①事業型NPO、②社会志向型企业、③中間形態の事業体、④一般企業社会的事業（CSR）の4つのカテゴリーを提示している。

①NPO

社会的課題に取り組む主体として、NPOセクターがその存在感を増しつつある。NPOは社会的要請や支持を受け広がる中、多様な役割を担うようになっている。NPOは様々なアプローチと方法をもって社会的な課題にかかわっており、その活動の機能から次の3つのパターンに分けることができる。

1) 慈善型NPO：寄付やボランティアをベースに、ローカル/グローバル・コミュニティにお

いてチャリティとして社会的な課題に取り組むものである。例えば、貧困、難民、福祉などの課題に、寄付を受けボランティアな支援活動を展開する団体であり、伝統的な NPO の多くはこのスタイルである。

2) 監視・批判型（アドボカシー型）NPO：企業や政府・国際機関などの活動を監視・批判したり、アドボカシー活動を行うというスタイルで社会的課題にかかわるものである。例えば、地球環境問題や人権問題などについて、企業の活動を独立した立場から調査したり、企業や市民に情報提供、政策提言などを行ったりしている。

3) 事業型 NPO：これは有料・有償による社会的サービスの提供、情報の分析・提供、コンサルティングといった活動を事業として行うものである。事業型 NPO はまさに社会的な事業を担う 1 つの“ビジネス”として理解される（表 11）。

表 11 NPO の 3 つのパターン比較

	(伝統的) 慈善型 NPO	監視・批判型 NPO (アドボカシー型)	事業型 NPO
活動	チャリティ (無償)	政府や企業の監視と 政策提言 (無償)	社会的事業 (有償)
スタッフ	ボランティア・スタッフ	ボランティア/プロ併 用	プロのスタッフ
組織運営	アマチュアリズム	アマチュアリズム	ソーシャル・アント レプレナーシップ
行動原理	博愛主義	問題意識と批判性	効率性
マーケティング活動	受動的、マーケティング意識はない	マーケティング意識 の萌芽 (資源獲得に おいて)	顧客志向、マーケテ ィング (資源獲得、 サービス提供におい て)
主な資金源	寄付・会費中心	寄付・会費中心	事業収益中心
企業・政府との関係	独立的	独立的	コラボレーション

出所：谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，p. 9

②社会志向型企业

社会的課題の解決を事業として取り組む組織体として、NPO のみならず、社会的ミッショ

ンをもった新しいスタイルの会社がアメリカでは1970～80年代あたりから登場し、1960年代後半～70年代に広がった公民権運動、ベトナム反戦運動、消費者運動、環境運動などの動きが、産業社会や大企業体制のあり方を問い直し、個々の企業には社会的責任を問うという形で広がった。こういった動きに並行して、1980年代あたりからその問われた社会的課題（環境、消費者、マイノリティ、福祉などの問題）の解決をビジネスとして取り組んでいこうとする社会志向型企業が台頭している。

④ 中間形態の事業体

営利、非営利の中間の領域に様々な中間形態が見られるが、ヨーロッパの社会的企業においては多様な形態で社会的事業が試みられている。中でも活発な活動が展開されているイギリスでは、1980年代以降の小さな政府化や不況によって、大都市と地方都市の格差の拡大、大都市の中に低所得で政府や企業から十分な社会サービスの供給を受けることができない人々が住む地域が拡大し、さらに1990年代のグローバリゼーションの進展の中で移民・難民の流入が増大するなど荒廃したコミュニティをいかに再生していくか、社会的排除の問題をいかに解決していくか、という社会的課題に直面していた。大きな政府が行き詰まる中、地域に社会サービスを提供したり、地域再開発を手がける種々の社会的企業が注目されている。（以下1）～5）。

1) 「コミュニティ・ビジネス」(Community Business)

地域の人々により所有・管理され、利益は地域に還元される事業体。

2) 「ソーシャル・ファーム」(Social Firm)

障害者に雇用機会を与えることを目的とする事業体。協同組合やチャリティの形式によって、障害者が従業員の1/4以上、収入の半分以上が事業によること、となっている。

3) 「従業員所有会社」(Employee Owned Business)

従業員によって所有・管理される事業体で、ワーカーズコレクティブのスタイルや従業員が会社を買い取って設立したものなどがある。

4) 「媒介的労働市場会社」(Intermediate Labor Market Company)

労働市場で不利な立場に置かれ排除されている人々に職業訓練となる雇用の場を提供し、一般の労働市場に戻れるよう支援する媒介的な役割をもつ。

5) 「ソーシャル・ビジネス」(Social Business)

チャリティ団体が新たな事業体を立ち上げ、収益を得て、本業をサポートするものを指す。

④ 一般企業による社会的事業 (CSR)

社会的に責任ある企業とは、社会から解決を求められている課題に対して、企業のもつ資源を活用し、事業活動として新しい取り組みを示すことのできる企業であるということが出来る。つまり CSR は、コンプライアンス、リスク管理という受動的なレベルにとどまらず、社会的課題の解決に向けて企業が積極的に取り組んでいくことも求められており、それこそが新しい企業市民 (Corporate Citizenship) の姿であると言える。

これらの事業型 NPO、社会志向型企业、一般企業、慈善型 NPO、中間組織を谷本⁴⁷⁾ が図 16 のように位置づけている（網がけした部分が社会的企業である）。

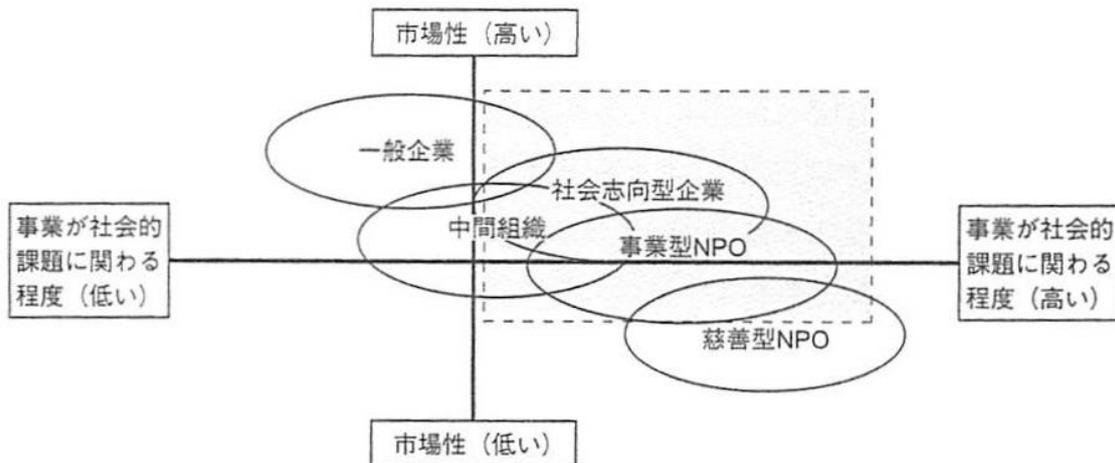


図 1 6 各事業体の位置づけ

出所：谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，p. 15

ジャーネル・カーリン(塚本訳)⁵⁴⁾ は、アメリカの社会的企業を学術的な観点から多様な社会的企業を類型化すると「ビジネス型」社会的企業（“Business” Social Enterprise）と「非営利型」社会的企業（“Nonprofit” Social Enterprise）に大別することができる（①、②）と述べている。

① 「ビジネス型」社会的企業

「ビジネス型」社会的企業には、「企業の社会貢献」（Corporate Philanthropy）、「二重目的を有する企業」（Dual Purpose Business[hybrids]）、「企業と非営利組織とのパートナーシップ」（Business Nonprofit Partnership）の 3 つのタイプが含まれる。

まず「企業の社会貢献」としての社会的企業であるが、こちらは相当大規模な社会貢献を行うという意味である。2 つめの「二重目的を有する企業」はハイブリットとよばれるものである。最後の「企業と非営利組織のパートナーシップ」には、コーズ・リレーティッド・マーケティング(cause related marketin)も含まれる。コーズ・リレーティッド・マーケティングとは、企業の商品・サービスの販売と非営利団体への寄付とを結びつけるマーケティング手法である。

② 「非営利型」社会的企業

もう 1 つの類型は、「非営利型」社会的企業である。アメリカにおいては、この「非営利型」社会的企業という概念がよく用いられる。以下の a~d の 4 つに分類される

a. 社会目的追求組織 (Social Purpose Organization)

社会目的追求組織はアメリカで最も一般的な社会的企業であり、「製品やサービスの販売を通じて収益獲得にかかわる組織内の商業的事業 (commercial venture)」と定義し得る。例えば、YMCA (Young Men's Christian Association) がリクレーション活動の会員権を販売するといったことや、あるいはガールスカウト (Girl scout) が資金調達のためにクッキーをつくって販売するといったものである。こうした考え方や活動というのは、実はアメリカにおいては何十年も前から行われてきたことであるが、それがごく最近になって社会的企業というコンセプトと結び付けられるようになったのである。

収益を生み出す事業だが、社会的事業を必ずしも含まない別の活動が行われることもある。そのような収益事業によって単に収益が上がるというだけではなく、地域社会の雇用を創出するという役割も果たす側面がある。

b. 取引仲介組織 (Trade Intermediary)

第三世界の途上国で物づくり等にかかわっている中小企業と、先進国の消費者を結びつける仲介役を果たす事業体である。

c. 非営利組織／営利組織の子会社 (Nonprofit/For-profit Subsidiary)

社会的企業として、例えば非営利組織が 2 つ目の非営利組織をつくる、あるいはまた営利組織をつくるというものである。なぜ非営利組織がまた別の営利組織をつくる理由は、それがその対象の活動がもともとの非営利組織、すなわち親組織の活動とは相当違うこと、もう 1 つの理由は、別の組織にすることで法律的にも元の組織を守るという側面もある。

d. 非営利組織と営利企業のパートナーシップ (Nonprofit-Business Partnerships)

この定義もかなり広義ではあるが、「営利活動と社会的ミッションそれぞれに影響し、互いに相手に利益をもたらすような非営利組織と営利企業とのあらゆる協定 (agreement)」ということである。

a~d の他に L3C (Low-Profit Limited Liability Corpotaion : 限定利益合同会社) という形態が 2008 年 4 月バーモント州にて法制化されたのをきっかけにその他の一部の州においても法制化に向けた動きが徐々に広まっているが、連邦レベルでの大きなうねりとはなっていない。この L3C は、社会的な課題解決や社会的な利益の増進を目的に活動する営利型組織であるが、利潤の最大化は第一義的な目的ではない。L3C という法人格を取得することで、投資家が社会的な事業を行う事業者を判別しやすくなるのが狙いである。従来の非営利組織に対する寄附とは異なり、投資家が投資に対する収益を得ることも可能となる。ただし、L3C という法人格を得ること自体に事業者側への優遇措置が付与されているわけではない⁵⁶⁾。

ヨーロッパの社会的企業において代表的なイギリスについては塚本⁵⁷⁾は税制優遇に依存しない CIC (Community Interest Company、コミュニティ利益会社) のような、より市場志向の社会的企業が急増している事実にも注目する必要があると述べている。

CIC は 2003 年 12 月 3 日にイギリス通商産業省 (Department of Trade & Industry : DTI) が社会制度を提案し⁵⁸⁾、2005 年 4 月に発行し⁵⁹⁾、2005 年 7 月から登記が可能となった⁵⁷⁾。

CIC とは、自らの利益や資産を公益のために活用しようとする組織向けにデザインされた新しいタイプの法人形態である。その目的は①チャリティー法の現代化、②チャリティーやソーシャル・エンタープライズに有効な法人形態の枠組みを改善すること、③社会的信頼確保のために運営上の説明責任や透明性を促進すること、である⁵⁹⁾。その特徴に関して岡安⁵¹⁾は、以下の a~e の 5 つを挙げ、以下のように述べている。

a. CIC の資産や利益の法的な「ロック (固定化)」（メンバー配分の制限）とエクイティファイナンス (株主資本の増加による資金調達) の上限規制

資産ロックとは、CIC に適用予定の資産や利益のメンバー配分の禁止条項の事である。これだけなら単なる非営利団体という理解になってしまうが、CIC は会社としての性格 (柔軟性と確実性) を保持するのがポイントなので、資金調達は重要課題である。他の社会的企業のように、CIC は助成金や寄付、市中の有名銀行や他の機関からの借り入れなど、様々なところから資金調達することになる。イギリス政府はエクイティファイナンス活用の制限を提案している。それは適度に上限規制された投資家向け株発行のみを許容する法案である。CIC は会社ではあるが、非営利目的の会社である。株主 (出資者) に対する利益無制限分配の考えは非営利目的の会社の考えと根本的に矛盾する。したがって無制限の残余財産処分権は規定されていない。

政府の意図として、上限はコミュニティ利益の集中を崩さずに、CIC の投資活動の許される水準に設定されるべきであるとしている。また、資産を増やすという CIC が求める柔軟性と意味のある資産ロックの必要性の間に妥協点を見いだせると力説している。したがって、CIC 構想における資産ロックは法律で決められ、CIC がその資産や利益を、株発行で許される範囲を除いて、メンバーに配分することを禁止することになる。政府の説明では、資産ロックは、CIC をコミュニティ利益の追求の際に、効果的な資産の活用を妨げはしないと、たとえば、CIC は資産を資金調達の担保として利用することができるとしている。監査人は資金ロックの継続を保証する責任を負い、それが破られつつあると感じたステークホルダーは監査人に行動を起こすよう要求することができる。

この上限について堤⁶⁰⁾はこの上限は、CIC 監察局長官 (CREG) との協議において決定されるが、配当総額は配当用の剰余金の 35% 以下になるように定められる。また、一株あたりの配当の上限は「イングランド銀行の公定歩合プラス 5%」が目安となる。これにより、残りの配当は CIC に再投資されるか、コミュニティの利益に使われることを保証され、非営利性が担保される。また、アセット・ロックの観点により、残余財産処分権は規定されていないと述べている。

b. CIC 登録の適格性審査にあたる「コミュニティ利益試験」

政府によれば、コミュニティ利益は CIC の心臓部分であり、コミュニティ利益試験は、この CIC を他の非営利団体から区別し特徴づけるものであると位置づけられる。ある団体や会社が CIC になるためには、この試験で CIC 監査人を満足させる必要がある。すなわち、一定の資格を持った人によって、その目的がコミュニティやより広い公共の利益に見合っているとみなされる必要がある。また、その恩恵が一部の人に制限されることのないように保障されることが求められている。しかし、政党や運動団体は CIC になることはできない。

c. CIC の活動がコミュニティ利益に役立ってきたかを示す年次コミュニティ利益レポート

CIC が公共の利益に沿って活動していることを、一般の国民や投資家などがどのようにして知るかという質問に対する答えとなっているというのが政府の説明である。CIC はその活動で、コミュニティに対しどのようにしてステークホルダーたちを活動に巻き込んでいくか、このような趣旨の年次報告書を監査人に提出することになる。

コミュニティ利益の保証にあたって、年次報告書の中にステークホルダーの巻き込み記述が条件にされるということは、日本の「公益」議論にあっても極めて示唆的である。ただし、イギリスのステークホルダーの巻き込みはコーポレート・ガバナンスレベルではなく、マネジメントレベルでの追求であるかも知れない。

d. CIC がその法的必要条件に従うことを保証する責任をもつ CIC 監査人

会社法改正法案 24 条で CIC 監査人を置くことが規定されている。監査人は通産省の大蔵大臣から指名され、通産省企業局と密接に関係して仕事をすることになる。

e. CIC とチャリティ資格団体

一つの団体・会社が、CIC 資格とチャリティ資格を同時に取得することはできないとする。すなわち、新しい組織は CIC かチャリティのどちらかを選択しなければならないとする。

また、CIC が導入される以前から以下の 4 つの法人がイギリスには存在していると塚本⁵⁷⁾は述べている。

- ・保障有限会社 (Company limited by guarantee, CLG)
- ・株式会社 (Company limited by shares, CLS、CLS は private company と株式を一般に公開する公開会社 (public limited company, PLC) に分かれる)
- ・産業・共済組合法上 (Industrial & Provident Society Act : IPSA) のコミュニティ組合 (Community benefit society)
- ・IPSA 上の真正協同組合 (Bona fide co-operative) (Co-operative society)

登録チャリティの大半が、会社法上の保証有限責任会社 (CLG) で登記されている。CLG は基本的に非営利会社であり、株式発行ができないという制約がある。すなわち、CLG は有限責任会社ではあるが、株主は存在しない。会社の清算時に、社員が事前に同意した保証

額を超えて責任を負わないという形態である。多くの場合、保証金は名目上のものであり、拠出額は通常 1 ポンドまでである。意思決定において、1 人 1 票制をとることも可能である。多くの場合、非分配制約をとっており、メンバーには常用金の配当や残余財産の分配を受ける権利がない。

数は多くないが、会社法上の株式会社 (CLS) の形態をとる社会的企業も存在する。CLS の場合、倫理的投資家 (社会的責任投資) からの資金調達も可能であるが、登録チャリティの資格を得にくいというデメリットがある。

堤⁶⁰⁾ は CIC の組織形態には、非上場の株式会社、公開株式会社、有限責任保証会社 (CLG) の 3 つの種類があると述べており、CLG が CIC を登録することができる。塚本⁵⁷⁾ も税制優遇に依存しない CIC のような、より市場志向の社会的企業が急増している事実にも注目する必要があるだろうと述べている。

このように社会的企業の定義に関しては、論者により違っているのが現状である。本論文における社会的企業とはどのように定義をすればよいか考察を行っていく。

社会的企業は、前述のように歴史的背景から、欧米の間でも大きな違いがあることが明らかになっているが、日本においては歴史が浅く、介護事業を行っている企業に関しても社会的企業と呼ばれることもみられる。介護事業は株式会社でも行うことができる背景から、株式会社に関しても社会的企業の定義に含まれることができると考える。

しかし、株式会社においては、株主への配当、利益分配の問題や、意思決定権が資本持ち株数の多寡によるものなどの問題があげられる。前者に関しては、重要なステークホルダーが社会的弱者であることから、行うことは本来の社会の問題・課題の解決をミッションとすることから外れてしまうこと恐れがあると考え。後者に関しては、図 1 (4 ページ) のフレームワークから、ステークホルダーと対話を含めたディスクロージャーやアカウントビリティをしっかりとこなっている企業でなければならない。また、構成員の「1 人 1 票ルール」が機能するような法的形態が求められると考えるが、本来の社会問題を解決するための意思決定のスピードが遅くなる可能性があり、難しいと考える。ディスクロージャーとアカウントビリティを重視する法整備が必要と考える。しかし、理事や取締役などは構成員や株主から選出や解任を行っていくことは重要であると考え。前述の NPO 法人の問題を解決するために必要なことであるからである。

以上の考察より、本論文においては社会的企業とは、「社会的ミッションを持ち、社会的課題を解決すべく活動する企業形態であり、利潤分配は行わず、地域社会において対話を含めたディスクロージャーとアカウントビリティを重視する企業」と定義する。

この社会的企業の定義は、中小規模の法人が多数を占める介護事業関連企業にも当てはまり、介護事業関連企業が求められる企業形態であり、介護事業関連企業を包括する概念と同様であると考え。

第2節 社会的企業はなぜ台頭してきているのか

1. 台頭してきた背景

社会的企業がヨーロッパやアメリカ、そして日本で台頭してきている状況を確認しよう。

現在社会的企業が世界的に注目を集めており、イギリスでは少なくとも5万5000社の社会的企業が存在している。また、社会的企業の行動計画をイギリス政府が掲げており、さらに数千の社会的企業に門戸を開くことを目指している⁶¹⁾。また、アメリカではNPOが多く存在しており、内国歳入庁 (Internal Revenue Service) によると、アメリカでのNPOや財団の登録数は2010年に1,280,739存在している。15年前と比べると2倍以上に増加している。日本でも社会的関心が高まっており、NPO法人の認証数が増加をしつづけており、2016年1月31日現在では50,736件となっている。

このように日本においてもNPOをはじめとした社会的企業が増加しており、塚本ら⁶²⁾は日本で社会的企業あるいは社会的起業家というコンセプトが本格的に普及し始めたのはほぼ2000年以降と考えられると述べている。社会的企業コンセプトの普及に伴い、社会的企業に関する研究も学問分野を超えて活発化しつつある。まさに「社会的企業研究ブーム」の到来であると述べている。塚本⁶³⁾は日本における社会的歴史的に見て、以下の①～⑤の5つの要因を挙げている。

① 新しい法人格としてNPO法人ができたこと。

1998年にNPO法人が制度化された。

② 世界共通の現象としての、NPOの商業化

NPOで収益事業のウエイトが増していく中、組織のハイブリッド化が進み、NPO感が見直されるようになった。非常に事業性を重視したNPOが現れ、一般に「事業型のNPO」と呼ばれるようになったが、この表現ではわかりにくく、社会的企業というコンセプトで捉えた方がぴったりするという認識がでてきた。

③ 地方分権および民営化

自治体の財政が逼迫していく中、住民自身に自立的に事業として地域の問題に関わって欲しいというニーズが地域行政サイドに出てきた。自治体としては新しい政策を打ち出すための新しいコンセプトとして社会的企業という言葉を使うという動きがでてきた。

④ 協同組合における変化

労働者協同組合やワーカーズコレクティブ等の人達が、今自分達の新しいアイデンティティとして社会的企業を認識するようになってきている。

⑤ CSR (企業の社会的責任) の流れ

2000年以降CSRに対する関心が高まり、企業観が見直される中、新しい企業として社会

的企業に対する関心が高まっている。

また、サラモン⁶⁴⁾は日本においてNPOなど社会的企業が注目されている長期的、構造的背景を以下の①～③に挙げている。

① 政府に対する信頼の揺らぎ

日本政府は、高度成長期後に規制緩和、民営化、民間業務委託、地方分権の推進といった制度改革の流れが押し進めてきた。これらはいずれもNPOの潜在的なビジネス・チャンスを生み出すものである。政府がこれまで直接供給していたサービスの多くは、だれかがそれを肩代わりしなければならない。政府が直接供給するサービスは、無個性・画一的なものになりがちであるが、小回りの利くNPOはもともと少量多品種生産に向いており、公共サービスに対する需要の多様化に対応しやすい。

②人口の高齢化

日本の高齢化のスピードは、世界に例をみないものになり、来るべき超高齢社会はコストのかかる社会である。公的介護保険のスタートを契機に、在宅介護に関連するサービスにおいてもそのかなりの部分をNPOが供給するようになるかもしれない

③情報ネットワークの発達

とくに世界的なインターネットの普及が、NPOの発展に重要な意味を持っている。インターネットを通じた情報収集や情報発信のコストはきわめて低くなっているから、小規模なNPOでも、政府や巨大多国籍企業と同等以上の質と量の情報を取り扱うことができる。

以上のような背景要因が歴史的にどのような経緯によるものであるのか、社会的企業が台頭する以前の1970～80年代と1990年代以降に分けて歴史的、社会的背景を振り返り、社会的起業家が増えてきた背景を考察する。

2. 1970年代～80年代の社会的背景⁶⁵⁾

高度経済成長、産業構造の変化、都市化といった過程を経て、企業を中心とした社会経済システム＝企業社会が構造化してきた。企業社会が形成・強化されていく中で、多くの人は会社とのかかわりを深くしていく。とくに大企業に勤めることでよりよい生活の保障を得ることができた。

1970年代に入って、欧米社会からカウンターカルチャー運動、新しい社会運動が伝わってきた。個々の豊かさを追求する中で、「対抗」から「主流」に、逆にシステムに強くコミットし強化するようになっていった。

1980年代に直面した大きな政府の限界は重要な変化である。オイルショックから低成長期に入るとともに、税収の減少をもたらし、政府は行政改革をスローガンに公共投資を初めとする一般歳出の削減を行った。そこでは福祉関連予算も削減の対象に含まれることとなり、「受益者負担」をキーワードとする福祉の新たなあり方が模索された。福祉の有料化、

民間委託の推進、民間サービスの奨励などのいわゆる「福祉の事業化」策がとられることになる。

民営化、市場化によって小さな政府を目指す新自由主義には、2つの側面が見られた。1つの側面は、政府はあらゆる社会サービスを直接供給する立場からは降り、サービス供給の統括管理者としての立場から、公益法人などの事業者を規制していくこと。もう1つの側面は、市場化の要請が個人に「自立した個人」(＝自助努力、自己規律、自己責任)として競争しあうシステムを要請することである。市場主義の世界では、システムの要求に合う自立した個人が尊重され勝ち残るが、弱者は切り捨てられることになる。それは1990年代に進んだ経済のグローバル化においても同じ結果を生んでいる。社会的公正さを守るためには、規制緩和の一方で、弱者・他者が差別・疎外されないよう逆に規制やセーフティネットを求めることも必要であるし、企業には社会的責任が求められるところである。

こういった1980年代の時代状況において、市民のイニシアティブによって自ら社会的な課題に取り組もうとする活動、社会的企業の嚆矢が現れてくる^{65) 66)}。

3. 1990年代以降の社会的背景と新しい担い手

日本の市場社会は1980年代以降、空前のバブル景気とその崩壊を経験したが、バブル崩壊後の1990年代には「会社とは何か」が問われ、会社人間への反省が広がった。リストラ、雇用システムの変化によって、これまでのように“真面目に働いておれば会社はいずれ報いてくれる”というような長期的な期待—動機づけの関係は変化せずにはいられない状況となり、働くことの意味が問い直された。その結果、何か社会に貢献したいという意識をもつ人は徐々に増えていく。団塊の世代による福祉や環境問題など市民活動への参加、ボランティアの動きは、やがて95年の阪神淡路大震災以降の大きなうねりへとつながっていく。ボランティアの関心は80年代後半から伸びている。

阪神淡路大震災は、市民による活動に対して大きな転機をもたらした。それは自然災害に対する危機管理の問題にとどまらず、市民に対しても政府に対しても、従来の社会経済システムの枠組み自体を問い直す大きな契機を与えた。震災を契機に日本社会は①従来の社会経済システムの枠組み自体を再考させ公共性という概念について再検討すること、②システムの枠組みを超えてボランティアに助け合い支え合うことの意味を認識することを迫られることになった。

ボランティア活動が広まる一方で、市民活動を行う団体に法人格を与えようとする運動が広がり、特定非営利活動促進法(以下、NPO法)の1998年の施行へと結実していく。同法の制定により法人を取得するNPO法人は爆発的に増加した⁶⁶⁾。

バブル崩壊後の背景について宮川⁶⁷⁾も社会的課題が量、質ともに増大し、人々の意識に強く認識されるようになったのは、バブル崩壊による経済の長期停滞による財政の状态的

赤字化、企業経営の変質による「共同体」の崩壊が大きな原因として挙げられる。

現在社会的課題として挙げられるものには、より地球的なもの、あるいは社会的な構造変化に起因するものが含まれる。前者は地域温暖化に伴う環境問題であり、後者の代表は少子・高齢化、人口減少の問題であると述べている。

このような背景から社会問題に目覚めた若者が増加してきている。自分自身も社会的な仕事を継続的にしたいとして、NPO 法人などを立ち上げた例も多く見られるようになった。特に正義感が強く、未来に大きな夢を描く若者たちが、積極的な活動に参加し始めた⁶⁸⁾。谷本⁶⁶⁾も社会的起業家の台頭について、2000年あたりから欧米での動きに触発され、様々な研究会や支援団体、ネットワークが誕生しはじめており、社会的企業に関する議論や紹介がなされはじめ、人々が社会的課題に積極的に関わろうとする動きは時代の変化とともに強くなっており、社会的起業家という生き方にも関心が集まってきたと述べている。日本においても社会的企業に関心をもつ人や起業される人が出現してくる背景が社会的にある中、介護事業分野にも同様なことがいえると考えられる。

第3節 おわりに

この章では社会的企業の領域や類型、歴史的背景等について、海外の動向を中心に述べてきた。社会的企業についてはアメリカとヨーロッパでは違う社会的背景があり、形も違ったものであることが明確となった。

一方、日本においても社会保障財源が圧迫されている背景も含めて、高齢化問題や少子化問題など、どのような形で解決していけばよいのかを各国の制度を鑑みながらより議論していかなければならないと考える。

介護事業関連企業は前述のとおり、居宅サービスにおいては、非営利企業でも営利企業でもサービスを提供することができる。ゆえに社会福祉法人でも株式会社でも同様のサービスを行うことができるのである。

その一方で、現行の介護保険の制度においては、介護事業関連企業における非営利企業と営利企業の役割が明確になっていない部分もあり、それぞれの問題を抱えている。

社会的企業に関しても、国内外ともに様々な法人形態が運営をしている。種々の法人形態で運営されている社会的企業であるが、それぞれ社会的課題を解決するためのミッションを持っている。それは介護事業関連企業についても同様であり、介護事業関連企業を包括する概念と同様であるといえよう。

第3章 介護事業関連企業の企業倫理と経営理念

第1節 企業倫理とコンプライアンスの問題

1. 介護事業関連企業における企業倫理とコンプライアンス

コムスン事件や施設職員の虐待、火災などの事故が生じてしまう背景の1つとして、介護事業関連企業が、企業倫理に根差した経営を行っていないことが考えられる。

また、規範的核心、つまり経営理念や経営方針が介護事業に関する考え方であり、適切な執行活動を行うために必要であると前述した。

この章では、介護事業関連企業の企業倫理やコンプライアンスについて、指定取消数や事業所内における職員の虐待数から営利企業・非営利企業の問題点を挙げ、それぞれの特徴を分析する。そして、介護事業関連企業から生じる問題に直接関わってくる企業倫理やコンプライアンスについて、非営利・営利企業それぞれの問題点を論述し、経営理念や業績評価、情報開示についてのアンケート調査の結果も踏まえて考察を行っていく。

(1) 介護事業関連企業における企業倫理

企業倫理というものはいったいどういうものであろうか。中村⁶⁹⁾は、広義に「企業内における人間行動、ならびに社会における企業行動に関し、厳格な倫理的基準にもとづく諸要件の充足を求め、その達成にとって有効なあらゆる具体的措置を積極的に推進しようとする社会的動向」と述べている。山口⁷⁰⁾は、「企業内部における業務遂行、ならびに業務の対外的展開に関し、可能な限り、普遍的な価値基準にもとづく社会的規範に適合する行動を実現すること」と述べている。

企業倫理への関心について高橋⁷¹⁾は、企業倫理は元々アメリカの産業界や学界の研究者で使われ始めた言葉であり、1970年代のアメリカの産業界で起きた自動車の欠格車（リコール）をめぐる社会批判、1980年代の連邦政府と企業との金銭の授受をめぐる官民との癒着、政治献金の発覚、独禁法、雇用差別問題、環境破壊の問題、2000年代のエンロン、ワールドコムによる企業不正の二大事件などにより、その都度企業倫理が議論されている。日本に関しては、1990年代以降のバブル崩壊後から企業倫理ということの意味に気付き始めたと述べている。

この時期を契機に、わが国企業による相次ぐ不祥事を重くみた日本経団連（当時の経団連）は産業界を代表する形で企業倫理遵守の行動規範である10項目からなる「企業行動指針」を制定した（1991年9月）。そしてその後も度重なる不祥事の頻発に対して1996年にはその指針を各企業で実行に移すよう、「実行の手引き」も加えて企業倫理の遵守を要請した。これは企業が自ら倫理綱領を制定し、その行動のガイドラインとなるような一つの手引書

である。この要請もあって、今日ではわが国の代表企業の多くは倫理綱領を制定している⁷¹⁾。

このように、介護事業関連企業においても企業倫理の重要性はいうまでもなく、一般の企業よりも公益性が高く求められる介護事業において現場で提供されるサービスそのものが直接企業倫理に関わるからである。山口⁷⁰⁾も生じてしまった諸問題に対する適切な配慮と施策、社会福祉の運営と企業の維持・存続の両立等、組織目標の達成、ステークホルダーによる高い評価の実現に向けて、安定的な組織構造の創造が求められ、特に、福祉という公益性の高い社会的事業を担う主体であるだけに、一般的な営利企業以上に倫理の確立を要求されると述べている。宣⁷²⁾も介護事業は公費が投入されている準市場であるため、その業種有する特殊な性格の故、一般の業種以上に強い企業倫理が求められると述べている。

介護事業関連企業において企業倫理が強く求められていく中で、企業倫理の課題や領域はいったいどのようなものであろうか。また、課題に対しての制度化の手法についても考える必要がある。企業倫理に関連する主要な課題事項と関係領域と制度化の主要手法に関して中村⁷³⁾は、表 12、13 のように示している。

介護事業関連企業に大きく関わる領域に関して表 12 の中で特に①～⑥の多くが当てはまると考える。①の競争関係に関しては、在宅サービスの多店舗展開を行う営利企業が相当し、コムスン事件が象徴している。②の消費者関係に関しては後述するが、施設内での従業員の虐待が問題視されている。③の投資家関係に関しては今後介護財源が削減される流れの中で経営状況が悪化し、上場企業等において粉飾決算などが起きる可能性が考えられる。④の従業員関係に関しては介護人材の不足が問題になっている中、過酷な労働環境が生じ役なる可能性がある。⑤の地域社会関係に関しては、介護事業を統括する権限が今後市町村により増えてくることや、介護事業関連企業自体が地域に根差した事業を行っている特性から、事業の継続性が更に求められてくると考える。⑥の政府関係に関しては介護事業自体の大部分が介護保険法に基づいたものであり、政府主導で行われるものである特性があることが考えられる。

表 1 2 企業倫理の課題事項と関係領域

関係領域	価値理念	課題事項
①競争関係	公正	カルテル、入札談合、取引先制限、市場分割、差別対価、差別取扱、不当廉売、知的財産権侵害、企業秘密侵害、贈収賄、不正割戻、など
②消費者関係	誠実	有害商品、欠格商品、虚偽・誇大広告、悪徳商法、など
③投資家関係	公平	内部者取引、利益供与、損失保証、損失補填、作為的市場形成、相場操縦、粉飾決算、など
④従業員関係	尊厳	労働災害、職業病、メンタルヘルス障害、過労死、雇用差別（国籍・人種・性別・障害者・特定疾病患者）、プライバシー侵害、セクシャル・ハラスメント、など
⑤地域社会関係	企業市民	産業災害（火災・爆発・有害物質漏洩）、産業（排気・排水・騒音・電波・温熱）公害、産業廃棄物不法処理、不当工場閉鎖、計画倒産など。
⑥政府関係	厳正	脱税、贈収賄、不正政治献金、報告義務違反、虚偽報告、検査妨害、捜査妨害、など。
⑦国際関係	協調	租税回避、ソーシャル・ダンピング、不正資金洗浄、多国籍企業の問題行動（贈収賄、劣悪労働条件、公害防止設備不備、利益送還、政治介入、文化破壊）、など
⑧地球環境関係	共生	環境汚染、自然破壊、など。

出所：中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第 80 巻 3・4 号，1998，pp. 177～178

表 1 3 企業倫理の制度化の主要手法

①企業倫理担当常設機関の設置（調査・研究、立案・実施、点検・評価の遂行）。
②倫理綱領または行動憲章の制定・遵守。
③倫理教育・訓練体系の設定・実施・
④倫理関係相談への即時対応。
⑤内部告発の受容と問題解決の保証。
⑥倫理問題担当専任役員の選任。
⑧ その他、各種の有効手段の活用。

出所：中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第 80 巻 3・4 号，1998，p. 178

これらの事項への対応にあたり、中村⁷³⁾は、企業倫理の貫徹を求める社会の期待に即応するために考案された特定の制度・機構・手段などを整備・採用することにより、企業倫理の実現を客観的に保証し、組織的に遂行することが、企業倫理の制度化にほかならないと述べている。介護事業関連企業において非営利企業の一つである社会福祉協議会が倫理綱領を制定しており、表 14 に示す。

表 1 4 全国社会福祉協議会の倫理綱領

<p>倫理綱領</p> <p>社会福祉施設の経営主体である社会福祉法人は、社会福祉法に基づく特別法人であり、利用者はもとより地域社会における福祉の充実に貢献するためには適正かつ活力ある経営に努めなければならない。</p> <p>全国社会福祉施設経営者協議会は、高い公共性と倫理性を旨として国民の負託に応えるとともに、地域社会における福祉推進の主導的役割を果たすため、ここに倫理綱領を定める。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 会員は、人間としての尊厳と社会連帯の思想を基本理念とし、公平・公正な法人運営に努める。 2. 会員は、常に健全かつ活力ある経営に努めるとともに、民間社会福祉事業としての先駆性・独自性を発揮し、国民の期待に応える。 3. 会員は、広く法人・施設の機能を挙げて、地域福祉の充実発展に寄与する。 4. 会員は、職員の資質の向上を図るとともに勤務条件の改善に努める。 5. 会員は、相互の親睦・交流を深めるとともに、切磋琢磨を怠らず、進んで研修・研究に努め、社会の進展に応じた広い視野をもって経営にあたる。 <p style="text-align: right;">社会福祉法人 全国社会福祉協議会 全国社会福祉施設経営者協議会</p>
--

出所：宇山勝儀／小林理（編著）『社会福祉事業経営論』光生館，2011，p. 83

表 13 のような企業倫理の制度化の主要手法は、不正請求や虐待などの抑制となりうるものであると考えるが、倫理綱領を制定し、価値前提の明確化を行い、計画を立て、それが意識され計画通り実行できているかというコーポレート・ガバナンスの機能が重要であると考えられる。

また、菊池⁷⁴⁾は反倫理的行動に関する組織倫理研究のなかには、管理者の反倫理的行動が管理者個人のモラルの欠落からもたらされるものではなく、むしろ現代企業のビューロクラティックな構造が管理者たちを反倫理的に行動するように促進しているとする主張が、かなり多くの専門家によって支持されていることに注意したいと述べており、介護事業

関連企業においても特に大規模な企業にはそのような視点は必要であるとする。

また、企業倫理に関して介護事業関連企業に起こりうる問題について山口⁷⁵⁾は、表15の5つの分野別に挙げ、特に営利企業に関して、一方では介護サービスの供給主体、他方では営利企業であるという、二つの側面を有することであり、この点において他の介護サービス供給主体と目的・行動の面で異なる。それは、営利企業が利益の創出を存立基盤とすることから、過度に経済性と効率性を重視することに対する懸念と関連する。わが国においては、バブル崩壊後、相次ぐ企業の「不祥事」により、企業倫理への関心が特に高まった。企業が経済的価値のみを追求し、人間性や社会性を省みない無責任な行動をとったことに対して批判が集中し、企業倫理の必要性が叫ばれるのである。福祉という社会的事業を担う主体である介護ビジネスは、とりわけ利害関係者との関係において、一般的な営利企業以上に厳格な倫理にもとづく実践を行わなければならない。すなわち、企業倫理の確立と社会的責任の自覚が要請されるのであると述べている。

表15 介護ビジネスに起こりうる問題

生活支援	粗雑な対応、生活の質の低下、介護事故など
利用者の権利	人権侵害(拘束・放置・虐待・個人情報の漏出)、悪質な商法、経済的困窮者の排除など
地域社会関係	情報の非公開、過疎地からの一方的撤退など
従業員	非公正な介護認定、ケアプランの商品化、要介護者の困り込み、不適切な対応など
事業運営	低賃金、過重労働、運営基準違反、保険料の不正請求、虚偽報告など

出所：山口厚江「高齢者介護ビジネスと企業倫理」『経営学論集』第74号、2004、p.222

企業倫理の確立と社会的責任の自覚という企業のコーポレート・ガバナンスを行う上で必要な概念を取り上げたが、介護業界において現在も不祥事が多数起きている現状の中で

介護事業を行っていない企業を含む日本における企業統治問題の背景について平田⁷⁶⁾は以下の8つの要因を挙げている。

- ① 所有と経営が人格的に分離した大企業において、株主が経営から疎外され、株主の利益が十分に保護されてこなかったこと
- ② 企業はさまざまな利害関係者を含む社会的存在であり、利害関係者の影響力の調和を考慮に入れた検討が不可欠になったこと
- ③ バブル経済の崩壊により、銀行・証券・事業会社等の不祥事が相次いで顕在化したこと
- ④ バブル経済の崩壊後の企業業績の低迷が株主等の利害関係者に不利益を与えていること
- ⑤ 内外の機関投資家が「物言う株主」として目覚め、経営者は株主重視の経営を行わざるを得なくなったこと
- ⑥ 株主代表訴訟手続きの簡素化により、経営者は株主を意識しつつ、経営失敗のリスクを最少にしようとする考え方が広まったこと
- ⑦ 低成長下の企業にとって、従来以上に機動的な経営や事業転換を行う必要性が高まっていること
- ⑧ 企業のグローバル化の進展により、日本的経営の効率性が問われていること

また、菊池⁷⁷⁾は、株式会社は誰のものであるか、誰のために経営されるのか、誰が経営するのか、株式会社を取り巻く利害者集団間の調整をいかにとるのかという問題を考えることが重要であると言う。企業行動が直接的な利害者集団である株主、従業員、消費者などのほかにも、地域社会、自治体・政府、世界経済、地球環境など多岐にわたり影響を及ぼすからである。特に現在、株式会社の一部はその規模において、小規模の国家を凌ぐ存在となっている。企業行動による負の影響が大きくなっている現在、企業をどのように統治して行くのかを検討することは重要な課題であると述べている。

(2) 介護事業関連企業におけるコンプライアンス

介護事業関連企業にとって介護保険制度は切っても切り離せないものであり、介護保険制度によって事業が成り立っているといっても過言ではない。事業を継続する上でコンプライアンスは必要不可欠である。

コンプライアンスは法令遵守と訳されることが多いが、いったいどのようなものなのであろうか。高ノドナルドソン⁷⁸⁾は、「コンプライアンスとは、組織の業務や組織が扱う財・サービスに関連する法令やその他ルールを守る組織内活動を指す」と述べている。平田⁷⁹⁾は、コンプライアンスは広狭の意味で理解されている。つまり、狭義のコンプライアンスは、法令（法律、政令、条約、府令、省令、規則、通達等）のみを守ることであり、リーガル・コンプライアンスと呼ばれる。これに対して広義のコンプライアンスは、法令のみならず、社会の良識・慣行・ルール、社内の規則・規定等までも守ることを指している。もとより、

コンプライアンスを広狭いずれの意味で理解しようとも、それは各自の自由であるが、法令を守るだけではコンプライアンス問題が解けないため広義で理解されるのが望ましいと述べている。

さらに平田⁸⁰⁾は、コンプライアンスにあたっては、企業はただ法令を守っていればよいというのではなく、社会の公器たるべき企業の存在価値が社会の倫理や価値観と整合しているかどうかが問われ、ここにコンプライアンスの核心がある。コンプライアンス経営の目的は、責任ある経営あるいは誠実かつ公正な経営によって、企業価値の向上を図ることであると述べている。

次に介護事業におけるコンプライアンスとはどういうものであろうか考える。宇山ら⁸¹⁾は、社会福祉事業経営でのコンプライアンスは、各法律及びこれに基づく規制、要綱、要領、基準等の遵守を意味するが、日常的で実務的な遵守対象法令は、社会福祉事業とりわけ社会福祉施設経営の場合は、いわゆる「最低基準」がこれに該当するが多い。しかしこの基準に相当する法令は、社会福祉関係のものばかりでなく、例えば社会福祉施設の経営で見れば、建築、消防、保健衛生、労働基準、環境等事業をとりまく関係法令の遵守を含む一方、規則や基準は客観的・一般的である場合が多いため、時に状況の変化に対応しきれない場合や事業体の個別状況にそぐわない場合も出てくる可能性がある。社会福祉事業の経営におけるコンプライアンスは、単に規定の条文の語句を遵守するのではなく、社会福祉サービスの基本理念たる自立支援や法のコンセプトを勘案しつつ、具体的妥当性の実現を常に心がけるものでなければならない。事業経営におけるコンプライアンスの実践でも法令の意図とサービスの具体的妥当性についての検証が常に実施されなければならない。その意味では、社会福祉事業の経営におけるコンプライアンスは、単にその語句のみへの追従ではなく、基準等法令の「意」も遵守した経営活動こそが重要である。法令は抽象的であってもサービスは具体的でなければならないからであると述べている。

山口⁸²⁾は、介護事業においても、組織構造・組織活動にかかわるすべての過程において法令で規制されることの周囲には灰色領域が存在する。介護事業が有する灰色領域には、生活支援、利用者の権利、地域社会との関係、専門職およびその他の従業員への対応、経営の公正性等に潜在している深刻かつ重要な課題が多いと述べている。

福田⁸³⁾は、介護事業は、介護サービスの開始時における不公正契約や不適切契約を始め、その業務、運営が適正に遂行されなければ、利用者等利害関係者の尊厳を大きく損なう結果を招致することになってしまう。公益性が高く、かつ営利性と福祉という異なる性質のものが併存する介護事業を担う主体として、一般的な営利企業以上にコンプライアンス遵守態勢の確立が望まれる。まず、介護事業は法令によって各種サービスの人員・運営の基準が定められており、法令を遵守しなければサービスそのものが提供できない事業であることから、関連法令を遵守することは最低の守るべき基準である。法令遵守自体が究極の目的、目標であってはならない。良質で適切な介護サービスを提供するための大前提に法令の遵守

ということが位置づけられなければならない。また、事業を営む限り、長い間かけて培われてきた良きしきたり（慣習）を継承し、伝統と独自性も作り上げていかなければならないことは当然であると述べている。

また、介護事業において、介護保険が適用されるサービスと適用されないサービスが介護保険法によって定められている。表 16 は訪問介護が（介護保険法において）実施・給付請求をしてはいけないサービス一覧である。

表 16 訪問介護が実施・給付請求をしてはいけないサービス一覧

- | |
|--|
| 1 居宅サービス計画書（ケアプラン）訪問介護計画書に記載されていないサービス |
| 2 過剰な生活援助（1日2回または週3回以上の生活援助） |
| 3 同居家族がいる利用者への生活援助 |
| 4 見守りのみのサービス |
| 5 緊急性のないサービス時間の延長 |
| 6 本来予定されていたサービス内容を実施できない場合（この場合はサービス中止。独自の判断で代替サービスを実施してはいけない） |
| 7 病院内での介助 |
| 8 公園・図書館・行楽地への外出介助 |
| 9 利用者宅に一度も立ち寄らないサービス（病院から別の病院への通院介助等） |
| 10 散歩 |
| 11 利用者以外の方へのサービス |
| 12 日常生活の支援に該当しないサービス（車の洗車、ペットの世話、窓ガラス拭き、大掃除等） |
| 13 訓練（リハビリ）、医療行為 |

※2～10 は

①事前に行政の許可を得ていること②許可を得た証拠があること（確認した日付、確認内容、担当者の部署名と名前、判断事項）③居宅サービス計画書（ケアプラン）と、訪問介護計画書に位置づけてあること、の①～③の条件がそろっていれば実施することが出来る場合がある。

※10～13 は

介護保険外サービスであれば実施可能な場合もある（ただし、医療行為は実施できない）

出所：伊藤亜記『介護事業経営者と管理職のための実地指導・監査対策マニュアル&書式集』
総合ユニコム，2013，p.7

すべてのサービスに共通しているのが、居宅サービス計画書（ケアプラン）に記載されて

いないサービスは決して実施してはならないということである。実施指導でよく指摘されるのは「ケアプランどおりにやっていない」ということである。

同居家族がいる利用者への生活援助も実施できない。ただし、利用者の家族等が「障害や疾病等の理由」により、家事を行うことが困難な場合は実施することができる。「本来予定されていたサービス内容を実施できない場合」は、例えば入浴介助を清拭に変える場合も「清拭にて代替サービスを行う」とケアプランに位置付けされていなければできない。「病院内での介助」も基本的には難しい⁸⁴⁾など法令によりかなり制限されていることが理解できる。つまりサービス提供者が良かれと思ってついでのやってしまったことも違反になってしまうということである。ここに介護事業関連企業におけるコンプライアンスの特徴があると考えられる。

(3) 介護事業関連企業における企業倫理とコンプライアンスに関わる制度

前述の通り、介護事業関連企業は法制度に大きく影響を受けることが理解できる。小濱⁸⁵⁾は、介護事業関連企業と一般企業の大きな違いは、介護事業は許認可事業であり、法律の基準によって許認可が行われ、常に行政の管理監督下に置かれて、実施指導という検査も定期的に検査されると述べている。つまり、企業倫理とコンプライアンスに関わる制度も介護保険法によって数多く定められているということである。

企業倫理とコンプライアンスに関わる制度に関して①指定基準・更新制、②指定の取り消し、③介護サービス情報の公表制度、④法令遵守責任者、⑤実地指導・監査の5つについてこの項でまとめてみる。なお、福祉サービス第三者評価に関しては第2章第3節で述べたので省略する。

① 指定基準・更新制⁸⁶⁾

介護保険指定サービス事業者になるには法人格が必要となり、個人では指定事業者になることはできない。市町村直営、株式会社、社会福祉法人、医療法人、NPO法人、社団法人、財団法人などの法人格が必要である。その際、サービス種別ごと、事業所ごとに都道府県から指定を取得することが必要である。

地域密着型サービスの場合は市町村が指定を行う。市町村は通常の指定基準を100%満たせない事業所に対して、市町村の基準に該当するか否かの判断でサービス不足などへの対応から独自に指定をすることがある。これを「基準該当サービス」事業者という。

指定事業者の特例として、病院や診療所や薬局などの保険医療機関等の指定を取得している場合には、改めて介護保険の指定事業所の指定を受けなくても、一定の医療系サービスの介護保険適用が可能になる場合がある。これを「みなし指定」と呼ぶ。

離島等では基準該当事業者になることも困難な地域があり、そのような地域では市町村が個別に判断した事業者が介護保険のサービス提供者になることがある。これを「相当サービス事業者」と呼ぶ。

サービス提供事業者になるためには、サービスの種別ごとに定められている人員基準、サービス提供の運営基準、施設や設備の基準の遵守が条件となる。

指定事業所は6年ごとに指定の更新を行わなければならない。その更新の際に、指定取消をうけたサービス事業者や、その役員であった者による指定の更新は5年間受けることができない。指定条件が確保できなくなった場合には、指定事業所の廃止や停止届を出さなければならない。

② 指定の取り消し⁸⁶⁾

介護保険の指定基準に抵触する場合には、改善勧告、改善命令、そして指定取り消しの処分が行われる。

③ 介護サービス情報の公表制度⁸⁶⁾

指定介護保険サービスは、都道府県知事による介護サービスの情報公表制度を行わなければならない。毎年、指定の調査機関による訪問調査を受けなければならない。

この情報公表は、サービス利用者がサービス内容に関する情報を入手するために、都道府県により公表される。

2011年の介護保険法改正により、訪問調査は、都道府県知事が必要と認めた場合のみ実施されるように変更になった。

④ 法令遵守責任者⁸³⁾

2008年の介護保険法の改正により、2009年5月1日から介護サービス事業者に法令遵守等業務管理体制の整備が義務付けられた。改正の趣旨として、介護サービス事業者の不正事案の再発を防止すること、介護事業運営の適正化を図るため、法令遵守に係る業務管理体制の整備を義務付けること、事業者の本部等に対する立入検査権の創設、不正事業者による処分逃れ対策等の改正を行うことが挙げられている（表17）。

表17 事業者が整備しなければならない業務管理体制（介護保険法施行規則第140条の39）

事業所の数	20未満	20以上100未満	100以上
業務管理体制整備の内容	法令遵守責任者の選定	法令遵守責任者の選定	法令遵守責任者の選定
	-	法令遵守規定の整備	法令遵守規定の整備
	-	-	定期的に業務執行状況の監査を行う

出所：福田隆「介護サービスにおけるリスク対策(1)社会的責任とコンプライアンスを中心に」『SJRM リスクレビュー』4号，2009，p.10

⑤ 実地指導・監査⁸⁴⁾

行政は各介護サービスに対し、正しい運営をしているか（人員配置や運営、介護給付の算定など）を調査し、改善のための助言や指導を行っている。これを「指導」といい、その主なものが「実地指導」である。実地指導には、すべての介護サービス事業所に対計画的に実施する「一般指導」と、苦情や情報提供、通報を受けて実施する「随時指導」がある（図17）。

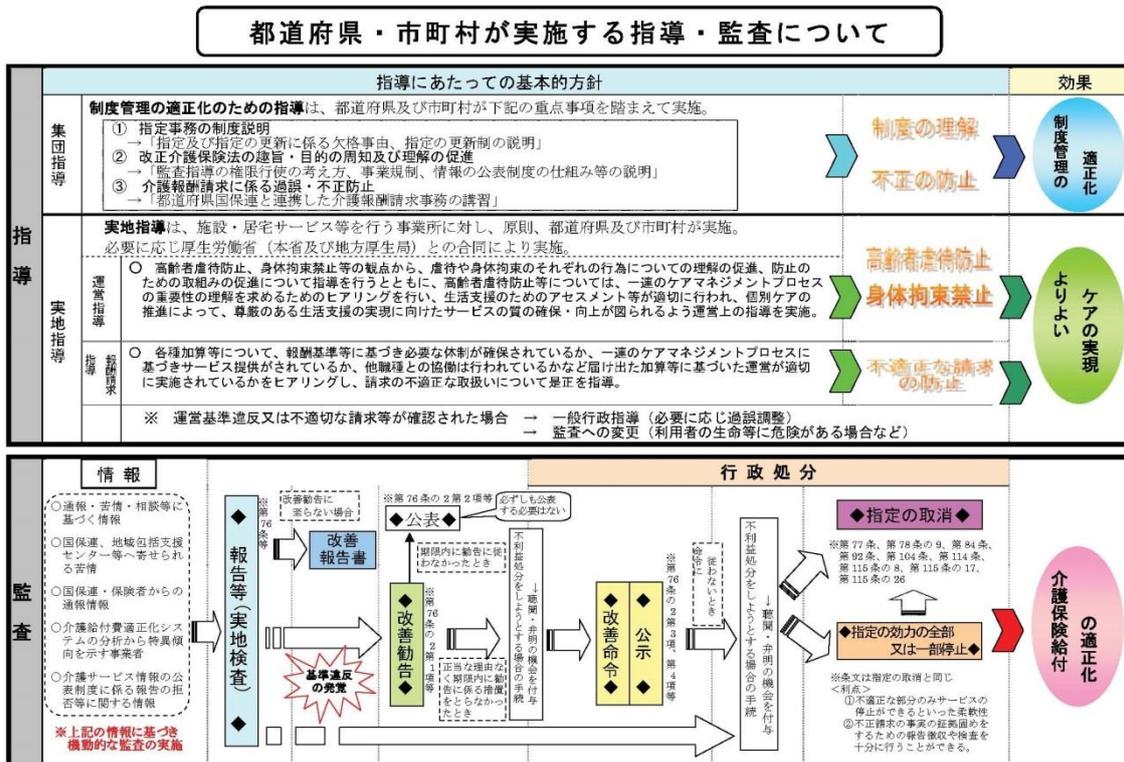


図17 介護保険施設等の指導監督について

出所：厚生労働省資料

<http://www.mhlw.go.jp/shingi/2006/08/dl/s0802-2f.pdf>（2016年2月23日アクセス）

一般指導は自治体によって異なるが、だいたい2～3年に1回行われる。また、指定更新の前も多い。

実地指導では、通知がきてから約1か月後に行政の担当者が介護サービス事業所を訪れ、帳票や記録などを確認のうえ、「面談形式」で直接指導を行う。総論として口頭での指導が行われ、その約1か月後に指導結果（文書指導）が文書で送られてきて、改めて改善が必要な点が通知される。その後期限まで（約1か月後）に業務改善書の提出を求められる。

また、実地指導の結果やその他の調査などから、不正または著しい不当が疑われる場合は、「監査」が行われる。

実地指導のときに明確な対応ができない場合や、職員や元職員、他事業所、お客様、お客

様の家族からの通報、また、居宅介護支援事業所（ケアマネジャーの事業所）の实地指導で、不正が疑われるようなことを確認された場合などに行われるケースが多い。監査の場合は、連絡が来てから担当者が来所するまで2週間を経ず、当日来所する場合もある。手続きの流れは实地指導とほぼ同じだが、監査ではより厳しい検査と指導がなされ、状況によっては行政処分（介護報酬の返還、指定の取消しなど）となる。

2005年の介護保険法の改正では、指定および監督等の事務について大幅な変更があった。変更点としては、

- a. 新たに市町村が地域密着型サービス等の指定および監督事務を実施
- b. 市町村の介護サービス事業者への立ち入り権限の付与
- c. 指定の欠格事由、指定の取消要件が追加
- d. 指定の更新制の導入
- e. 指導監督に関する勧告、改善命令等が追加

なお、2012年の改正から指導監督は都道府県から市や区に権限委譲され、細やかな指導が可能となった。また、「高齢者の虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律（高齢者虐待防止法）」が2006年4月に施行され、介護サービス事業所に対して、高齢者への身体的、心理的、経済的等の虐待防止についての指導が不可欠となった。

以上のように、介護事業関連企業における企業倫理とコンプライアンスに関わる制度をまとめたが、不正請求や指定基準違反などのハード面に関する取締りを行うための効果があると考えられるが、虐待などのソフト面から起こりうる問題を監視・抑制を行う機能が少ないことが明らかになる。つまり、企業倫理を中心とした取り組みはそれぞれの企業の中で積極的に自発的に取り組んでいかなければならないということである

2. 介護事業関連企業の指定取消処分と利用者への虐待

(1) 介護事業関連企業の指定取消数

介護事業関連企業の企業倫理やコンプライアンスの重大な問題は、介護事業の指定取消処分につながる。平成18(2006)年度～22(2010)年度の指定取り消し処分の理由と年次推移は図18のように示される。

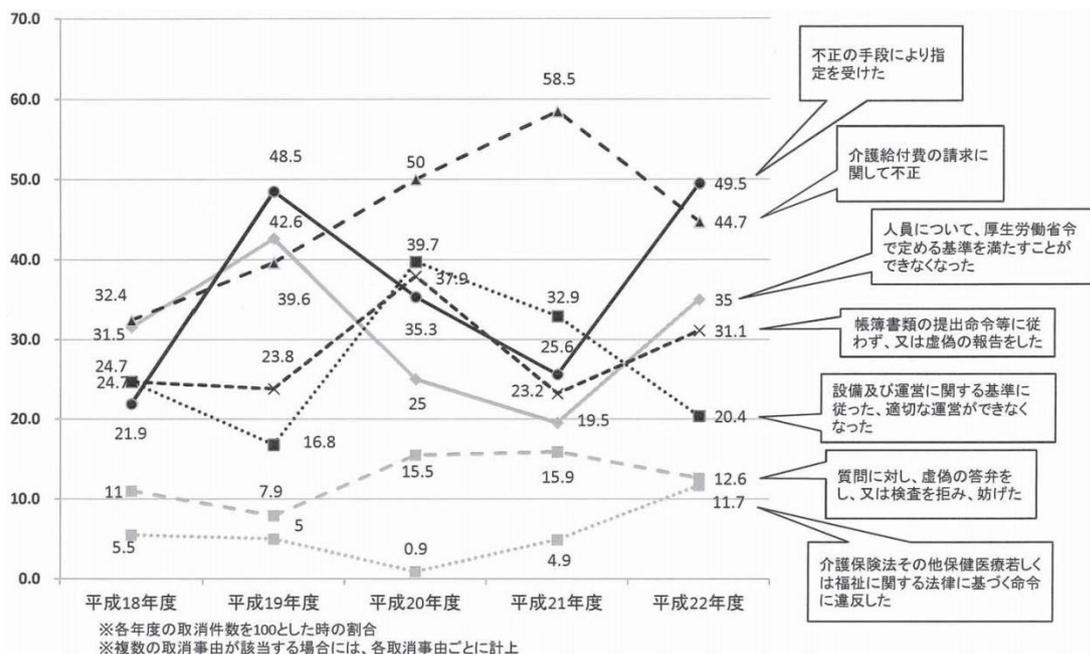


図18 指定取消事由の年次推移(平成18年～22年度)

出所：厚生労働省資料『介護サービス事業所に対する監査結果の状況及び介護サービス事業者の業務管理体制の整備に関する届出・確認検査の状況』，2011，p.28

指定取消事由に関しては大きく分けて人員等の指定基準の違反と不正請求の2つに分けることができる。指定基準の違反はまさにコンプライアンスの問題であり、不正請求は企業倫理の要素が大きいと考える。

指定取消数は図19のように、年々増加している傾向ではないが、毎年一定数あるのが現状である。そして特徴的であるのは図20で示されているように営利法人の割合が圧倒的に高いということである。

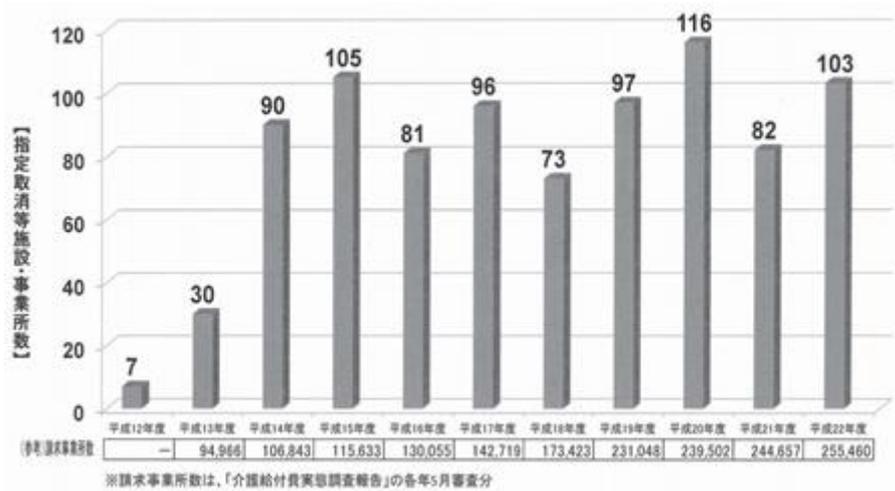


図19 指定取消処分のあった介護保険施設・事業所内訳（年度別、平成12年度～22年度）

出所：厚生労働省資料『介護サービス事業所に対する監査結果の状況及び介護サービス事業者の業務管理体制の整備に関する届出・確認検査の状況』，2011，p.25

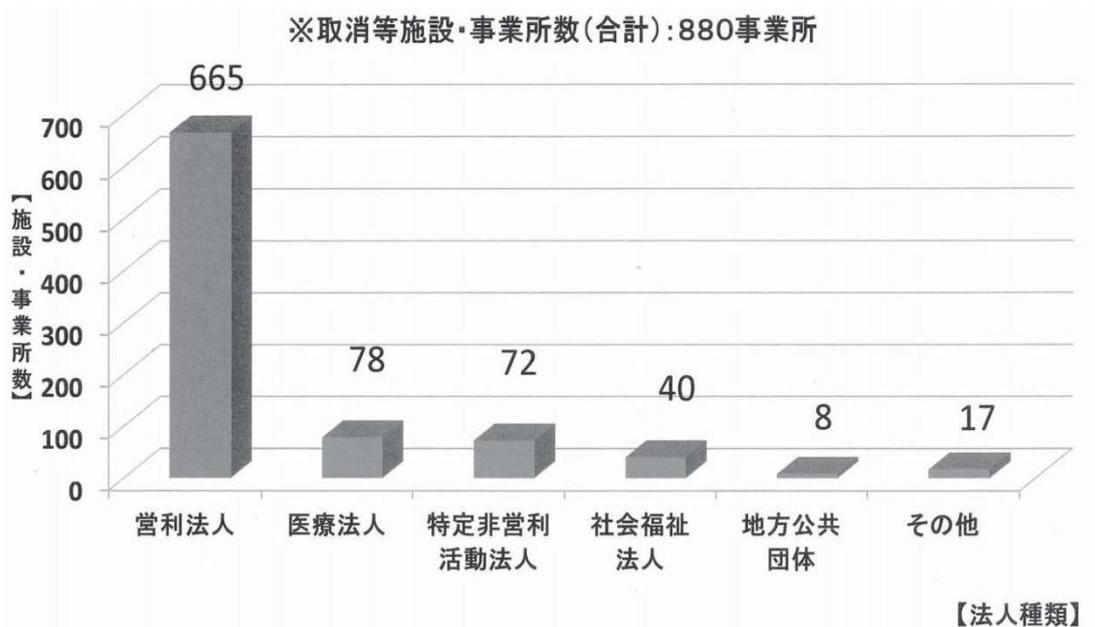


図20 指定取消等処分のあった介護保険施設・事業所内訳（法人種類別、平成12年度～22年度）

出所：厚生労働省資料『介護サービス事業所に対する監査結果の状況及び介護サービス事業者の業務管理体制の整備に関する届出・確認検査の状況』，2011，p.26

(2) 介護事業関連企業従事者の利用者への虐待数

介護事業関連企業の施設職員等の虐待数に関しては図 21 に示されるように、非営利企業のみが行うことができる特別養護老人ホームや介護老人保健施設の割合が高いことが特徴的である。

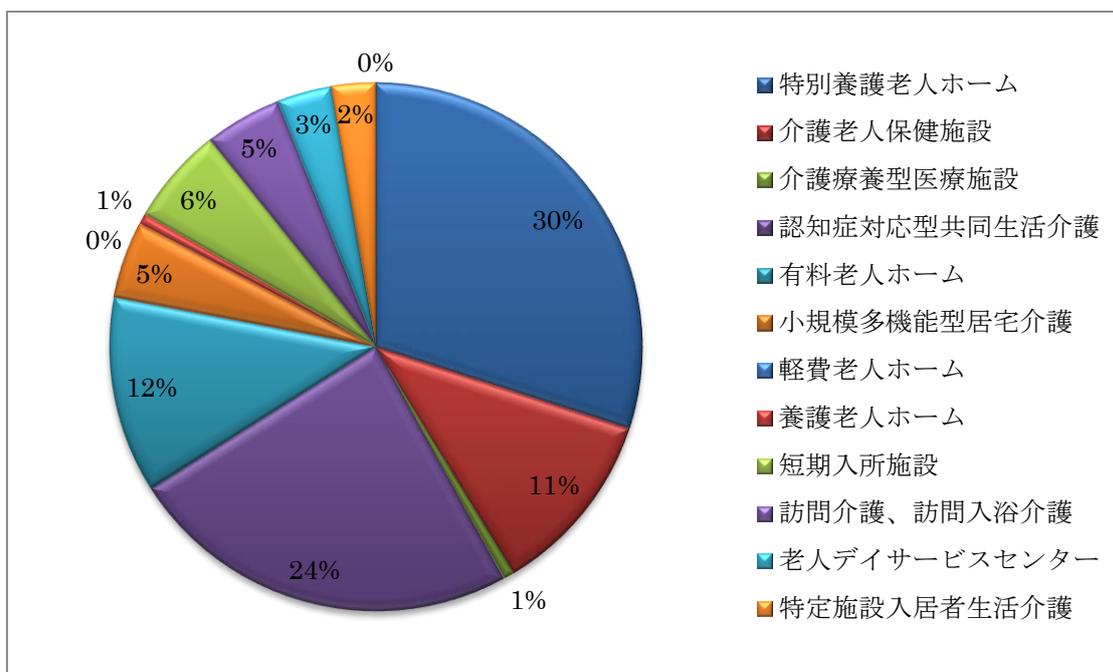


図 21 平成 23 年度虐待の事実が認められた事例の各サービスの割合

出所：厚生労働省『平成 23 年度高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律に基づく対応状況等に関する調査結果』，2011，p.5 より筆者作成

このように、虐待に関しては非営利企業の割合が多いのが明らかではあるが、施設系サービスを行うことができるのも非営利企業のみである。

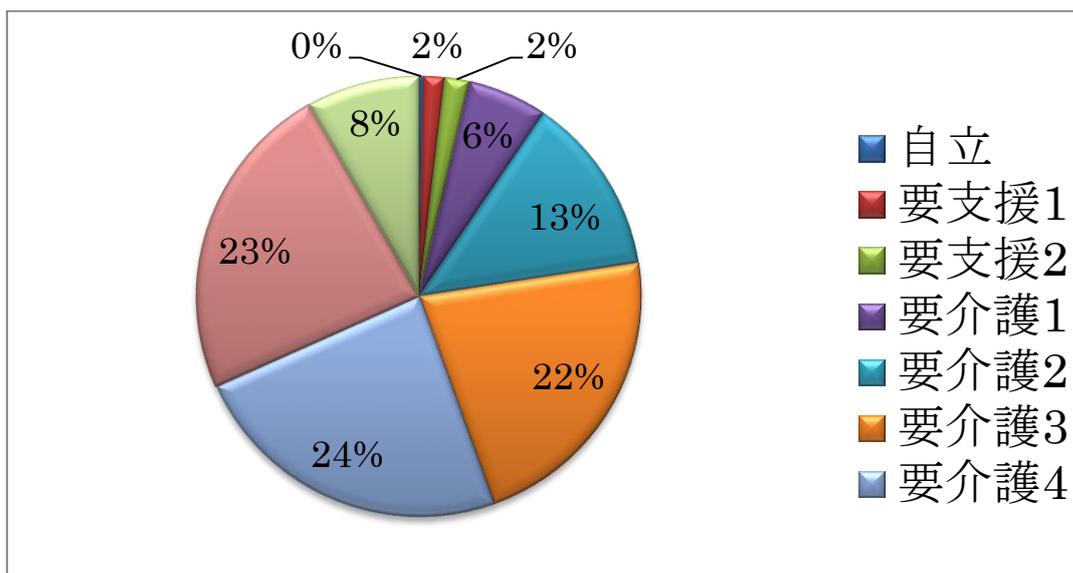


図 22 被虐待高齢者の要介護状態区分

出所：厚生労働省『平成 23 年度高齢者虐待の防止、高齢者の養護者に対する支援等に関する法律に基づく対応状況等に関する調査結果』，2011，p.6 より筆者作成

図 22 は、要介護 3 以上の利用者が虐待を受けている割合が高いことを示している。これは介護度の高い施設系サービスの特徴と一致する。また、施設系サービスの特徴として夜勤で密室の介護が行われることも多い。認知症の利用者の割合も高くコミュニケーションがとれない利用者も多いと考える。逆に介護度が軽度の利用者が多い在宅サービスは前述の通り営利企業の割合が多い。介護度が低い方はコミュニケーションがしっかりできる方の割合も高いであろう。更に同居人やケアマネージャー等の他のサービスも入るために監視機能も施設より高いと考える。しかし、施設系サービスに近い機能をもつ、認知症対応型共同生活介護（グループホーム）や有料老人ホームの割合は施設系サービスより低い。この 2 つのサービスの半数以上が営利企業である。

サービスの特徴で虐待が起こりやすいこともあると考えるが、だからといって虐待が行われて良いことではない。非営利企業の企業倫理についても問題があると考えます。

(3) 指定取り消し処分と虐待の問題背景

介護事業関連企業における営利企業に関しては指定取消数が圧倒的に多く、コンプライアンスに問題があると述べたが、それを象徴する事件がコムスン事件である。

コムスンの不祥事の背景として森宮⁸⁷⁾は、居宅介護サービス事業における経営悪化と人材確保の難しさの 2 点を挙げている。前者に関して森宮⁸⁷⁾は厚生労働省により公表されている「平成 17 年介護事業経営実態調査結果」によると、居宅サービス事業所において、補助金を含まない収益ベースで赤字になっているものが、訪問介護、訪問入浴介護、居宅介護

支援であり、これらの事業は補助金を含む収益ベースにおいても赤字状態である。赤字補填のために不正を行うことは、許されることではないが、不祥事発生の背景として、介護サービス事業をめぐる経営環境の厳しさを指摘することができる。

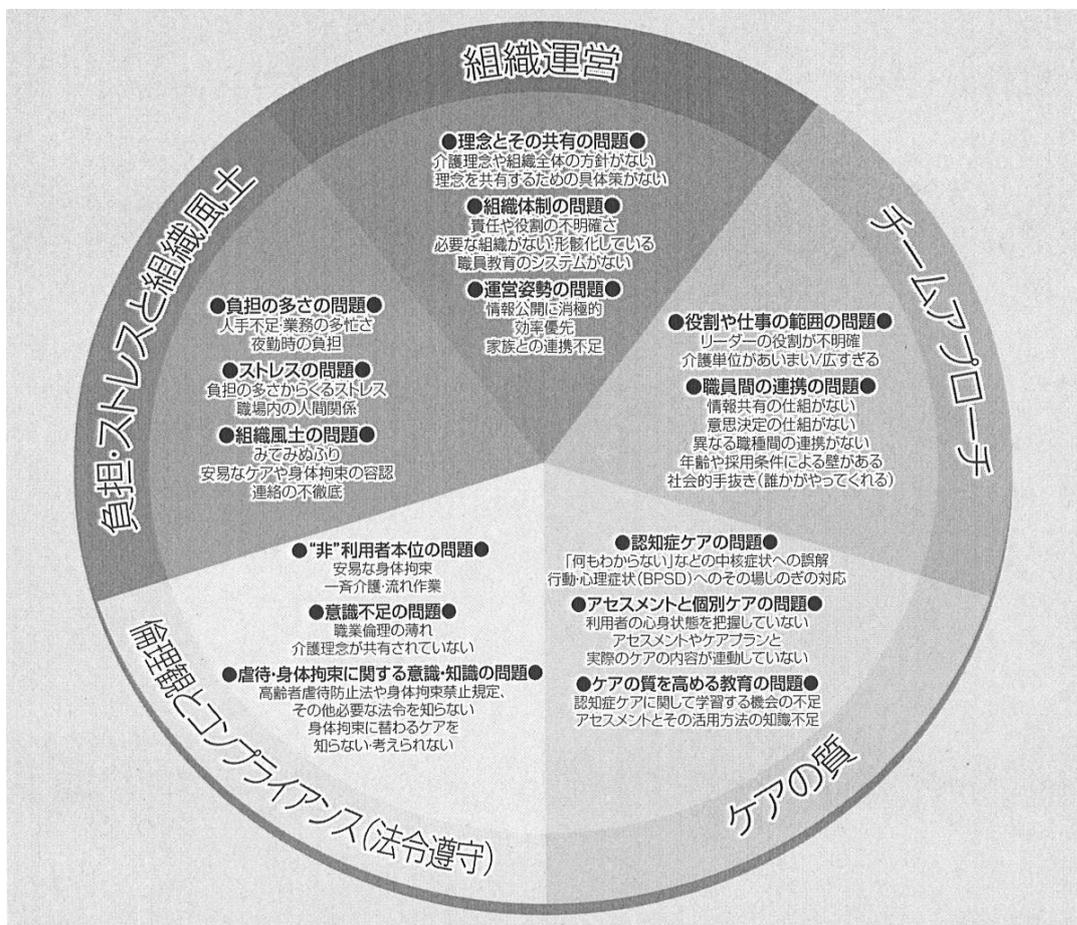


図 2 3 養介護施設従事者等による高齢者虐待の背景要因

出所：認知症介護研究・研修仙台センター『平成 19 年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進事業分)事業 高齢者虐待を考える 養介護施設従事者等による高齢者虐待防止のための事例集』 p.17

虐待の問題背景として認知症介護研究・研修仙台センター⁸⁸⁾は、図 23 のように組織運営(理念とその共有の問題、組織体性の問題、運営姿勢の問題)、チームアプローチ(役割や仕事の範囲の問題、職員間の連携の問題)、ケアの質(認知症ケアの問題、アセスメントと個別ケアの問題、ケアの質を高める教育の問題)、倫理観とコンプライアンス(“非”利用者本位の問題、意識不足の問題、虐待・身体拘束に関する意識・知識の問題)、負担・ストレスと組織風土(負担の多さの問題、ストレスの問題、組織風土の問題)の 5 つに分けて示している。これらの問題背景を解決するために「コーポレート・ガバナンス」という言葉を明

示されていないが、「組織運営」・「倫理観とコンプライアンス」はまさに、コーポレート・ガバナンスおよび企業倫理の問題であり、今後コーポレート・ガバナンスからの視点をより多くしていくことが求められると考える。

神奈川県高齢者福祉施設不祥事防止等連絡協議会が行った「高齢者施設における人権に関する一斉点検結果検討報告書」の結果から山田⁸⁹⁾は、一般的に、高齢者虐待の要因として挙げられるのは、施設においては「過酷な」介護現場、例えば、人手不足や介護ストレス等である。しかし、今回の結果では、課題として最も多くあげられているのが、「虐待や不適切ケアの共通認識が不十分、意識のずれ、捉え方の違い」であり 179 施設 21.8%という数字である。次いで、「虐待の基本的知識の欠如（種類等）」が 150 施設、18.3%、「悪気が無く気がつかないで人権侵害・虐待を行っている」が 109 施設、13.3%となっている。一方、過酷な介護現場を反映させた内容と思われるのは、「業務多忙により効率優先となってしまう」が、72 施設、8.8%、「不適切な対応だとわかっているにもかかわらず得ない状況」が 70 施設、8.5%、「職員のメンタルケアが不足している」が 49 施設、6.0%である。なお、「認知症のケア・支援技術の不足」が 54 施設、6.6%、「ケアの質の向上」が、17 施設、2.1%である。従って、いわゆる「過酷」な介護現場が直接の原因ではない高齢者虐待および不適切ケアの要因も存在することが示唆される。「過酷」な介護現場が直接の原因ではない高齢者虐待および不適切ケアの要因も存在することが示唆される。「過酷」な介護現場という背景からの都市部での介護崩壊等もしくはその他の理由で、資質の高い職員の採用が困難となった結果、人手不足やストレスが高齢者虐待および不適切ケアを行う直接の要因ではない人権意識の低い職員が存在しているといえなくもない。2010年3月の三重県松阪市のグループホームおよび同年4月の宇都宮市の老人保健施設での虐待事件は、その一端を象徴していると思われると述べている。ゆえに虐待が起きる背景として「技術・知識を含めた教育不足」と「虐待および不適切ケアへの不十分な監視」の大きく分けて2つがあると考えられる。

3. 介護事業関連企業の営利企業と非営利企業における問題点

(1) 介護事業関連企業における営利企業の企業倫理とコンプライアンスの問題点

前述の通り、介護事業関連企業における営利企業の企業倫理とコンプライアンスの一番の問題点は、不正請求や人員基準違反などによる指定取消の件数が圧倒的に多いということである。

人員基準違反の背景には、言うまでもなく人材確保の難しさが背景にある。人材不足に関して森宮⁸⁷⁾は、介護サービスの急速な需要拡大により、介護分野における人材不足は、他産業に比して切迫していると指摘している。介護・福祉サービスの従事者は、平成17年度

現在約 328 万人で、このうち介護サービス事業に従事している者が 197 万人と約 60%を占めている。その 80%が女性であり、非常勤が 40%を占め、特に訪問介護サービスにおいての非常勤は 80%近くを占めている。(図 24)。

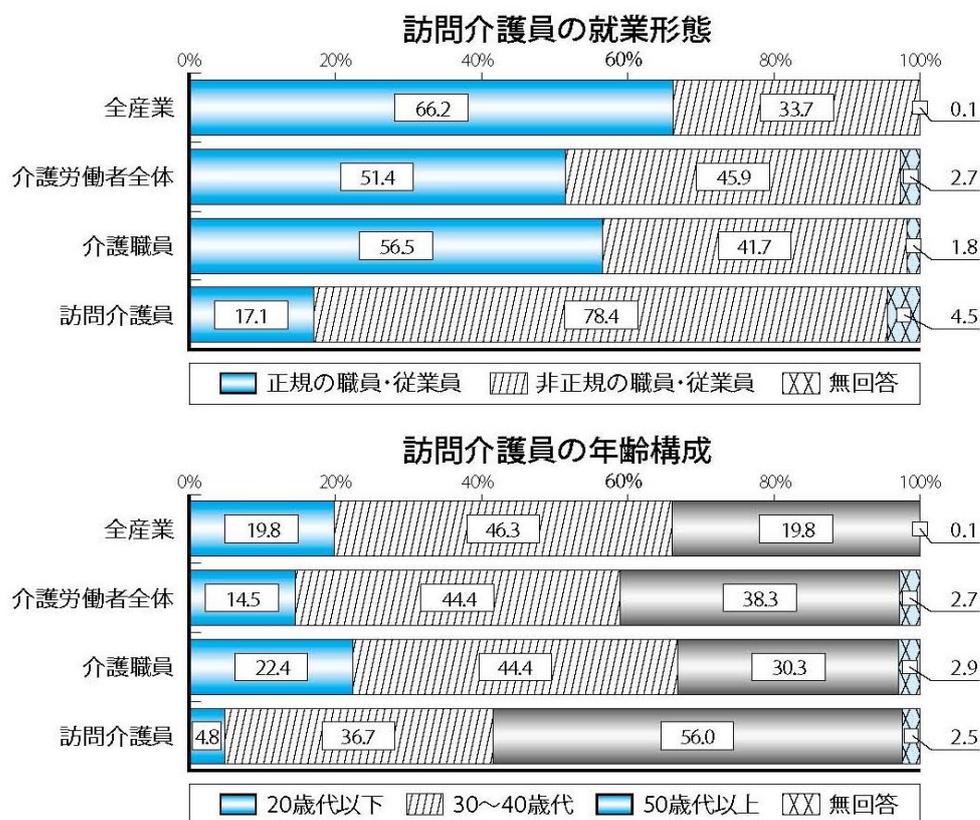


図 24 訪問介護員の就業形態と年齢構成

出所：財団法人介護労働安定センター「平成 21 年度介護労働実態調査」、総務省「労働力調査より「訪問介護労働者条件改善事業」検討委員会が作成

また、入職者・離職者の割合が高く、介護サービスに従事する介護職員の入職率は約 28%、離職率は 20%と高い。従事している介護員の年齢構成も他の介護サービスよりも極めて高くなっている(図 24)。さらに、介護サービス従業者の給与水準は、全労働者の平均に比して低水準である。業務にやりがいと誇りを感じていても、低賃金のため応募者は少なく、人材の確保はままならない。その結果、ヘルパーの人員基準を充足することが難しくなり、中間管理職もより賃金の高い事業所に転職し始めたのである。このような状況下で、本部からサービスの拠点の新設を指示された管理職員は、「名義借り」を行い、企業幹部も違法行為を黙認せざるを得なかったのであろう。介護職員の低賃金は構造的な要因がある。すなわち、事業所の収入は介護保険制度で定められた各サービスの介護報酬に規定され、居宅系サービスの場合は、施設系サービスと比較しても、自由裁量の余地が狭く、事業所の費用の 60

～80%を占める人件費を抑制せざるを得ないのである。居宅系サービスの中でも、大規模な設備投資は要さないが人件費率の高い訪問介護を中心に事業展開をしていたコムスンが不正行為を回避できにくかった陥穽といえたと述べている。宣⁹⁰⁾も訪問介護事業に限って言えば、民間企業の増加が不正請求の増加に何らかの影響を及ぼしたとみてよかろうと述べている。

さらに宣⁹⁰⁾は、コムスン不祥事の背景としてさらに経営者のモラルの低下、過当競争、福祉サービス第三者評価の形骸化を挙げている。利益追求が悪いのではなく、手段を選ばない利益追求や違法、虚偽、欺瞞による会社経営に問題がある。結局のところ、不正防止は経営者の倫理観に尽きると思われると述べている。

山口⁹¹⁾は、介護ビジネスに起こりうる問題は、それが有する特殊性と密接に関連する。すなわち、一方では介護サービスの供給主体、他方では営利企業であるという、二つの側面を有することであり、この点において他の介護サービス供給主体と目的・行動の面で異なる。それは、営利企業が利益の創出を存立基盤とすることから、過度に経済性と効率性を重視することに対する懸念と関連すると述べている。

これらの先行研究により 1) 居宅介護サービス事業における経営悪化、2) 人材確保の難しさ、3) 経営者のモラルの低下、4) 過当競争、5) 福祉サービス第三者評価の形骸化、6) 過度に経済性と効率性を重視する、問題点が明らかになっていることを指摘しておきたい。

また、2006年に会社法の改正が行われたが、株式会社を取締役1人で開設を行うことができ、資産要件もなくなったことから、小規模の会社においては前述のようなNPO法の問題と同様の問題が起こりうると考える。

以上のことから、営利企業が引き起こした不祥事に関して大企業においては、意思決定における判断の問題、執行における監視の問題が浮き彫りとなり、それに対する制度化の必要性があると考えられる。中小企業においては後述する非営利企業と同様の問題が起こりうるものが考えられ、後述するソフト面の必要性があると考えられる。

(2) 介護事業関連企業における非営利企業の企業倫理とコンプライアンスの問題点

武智⁹²⁾はヒューマン・サービスが動機づけを重視し、良好な人間関係もとの組織運営により、合理性の欠落した組織風土が成立していると述べている。小規模で介護事業を行うことが多いNPO法人に関しては、現実的にコーポレート・ガバナンスに関連する新しい組織の設置や人員の配置が困難であると考えられ、自律的に自己規制を行うための組織風土づくりが必要ではないかと考える。そのためには、経営理念を明文化し、事業のミッションを明確に定めることが重要である。そしてそれを実現するための望ましい従業員像や行動規範を企業倫理綱領等に明文化し、それに基づいた教育や人事評価を行っていく必要があるのではないかと考える。

また、非営利企業の直接の問題点ではないが、指定取消については、非営利企業の数

ない現状にあるが、前述の通り訪問介護の制度にも問題があると考える。

訪問介護も非営利企業は4割の割合で行っているが、その75%が、社会福祉法人や医療法人などの施設系サービスを行っている法人である。そのサービスは介護老人福祉施設や介護老人保健施設である。社会福祉法人等は施設に訪問介護などの在宅サービスを併せ持つて地域に根差した経営をおこなっているところが多い。事業の収支や収支差率を示した図25、26から、事業に占める訪問介護の割合はかなり低いことが理解できる。これは訪問介護等の在宅サービスが事業モデルの中心としている営利企業と大きな違いがあるということがよく分かる。このことは施設との人材のやりくりも可能であり、訪問介護サービス単体で大きな利益も出す必要もないことを示している。ゆえに訪問介護において指定取消の数が少ないことにつながっているのではないかと考える。

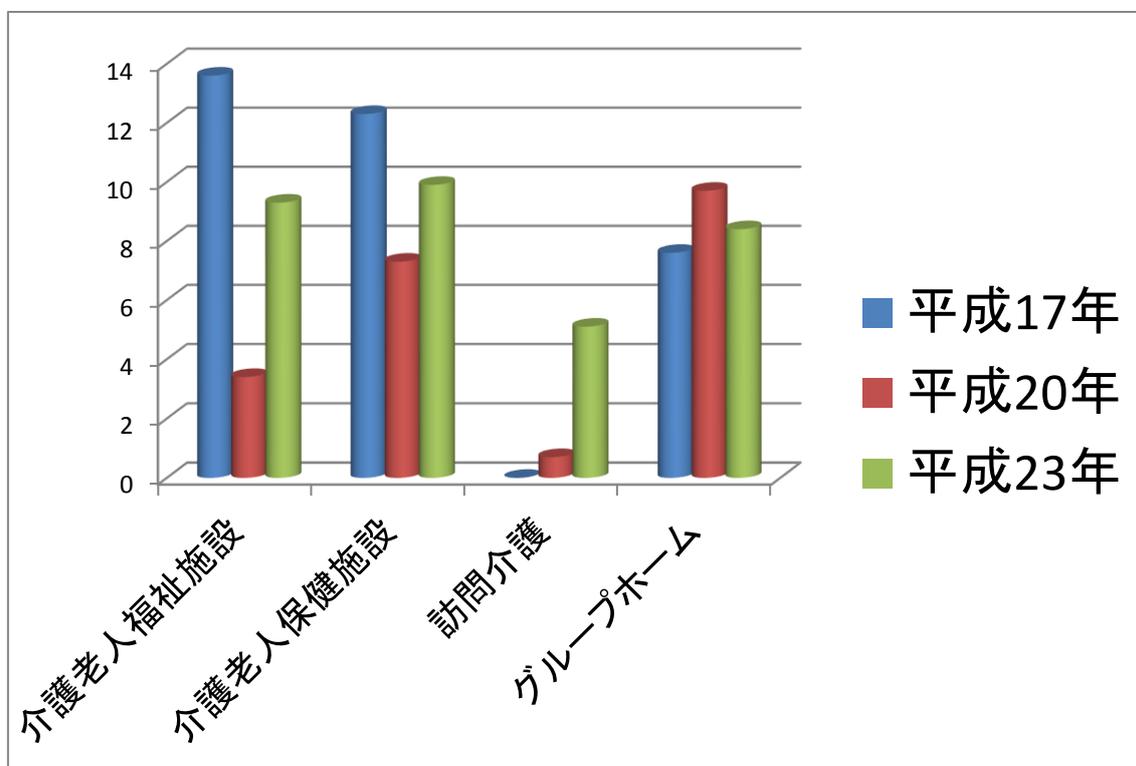


図25 介護サービス別収支差率

出所：平成23年 厚生労働省介護事業経営実態調査結果（速報値）より筆者作成

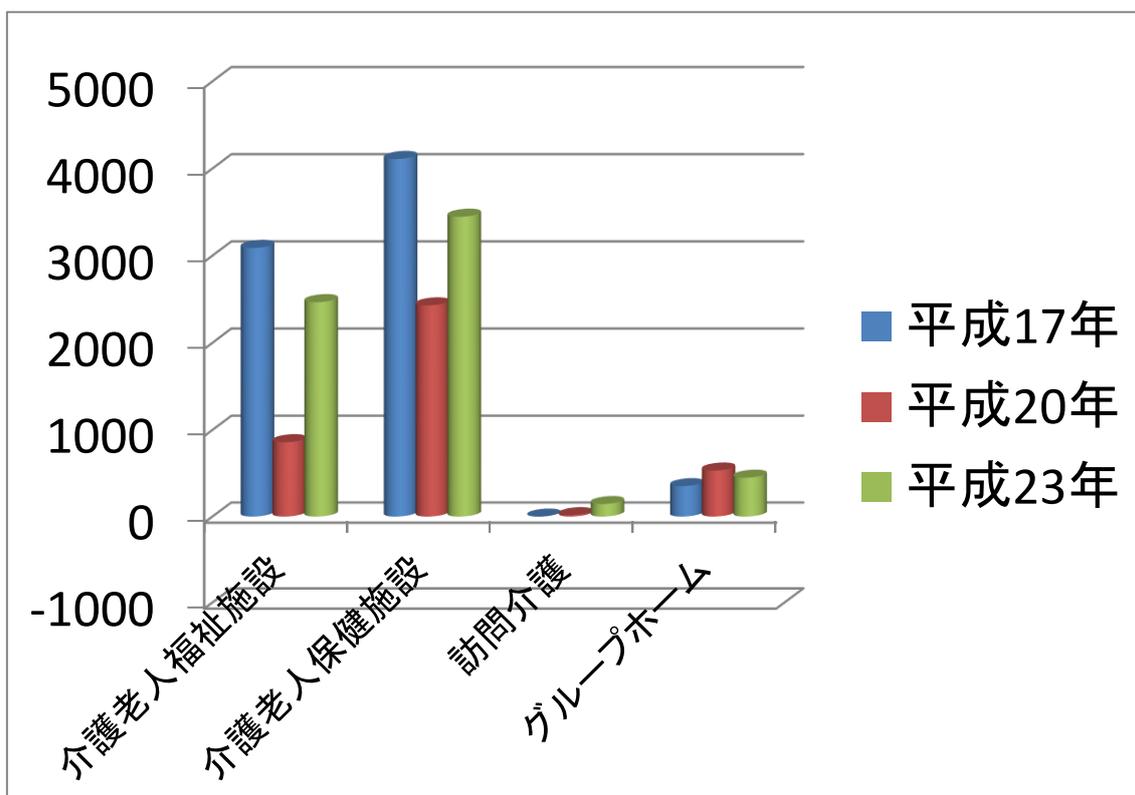


図26 サービス別ひと月あたりの収入—支出（千円）

出所：平成23年 厚生労働省介護事業経営実態調査結果（速報値）より筆者作成

(3) 非営利・営利共通の問題と課題

介護事業関連企業の企業倫理・コンプライアンスにおいて非営利・営利企業の問題について述べたが、どちらとも社会福祉の担い手として介護事業を行い、今後の高齢問題の解決に寄与していくことが求められているという共通点が存在する。その上でコーポレート・ガバナンスという視点を忘れてはならない。介護事業関連企業には様々な利害関係者が存在している背景もあり、ミッションを遂行する為には、価値前提の明確化が必要ではないかと考える。そのためには事業目的や信頼性を明文化し、計画を立てる必要がある。そしてその計画が意識され計画通り実行できるかどうかの監視を行っていくことが重要であると考え。また、そのための業績評価をどのように行っていくのかも重要である。具体的な数値化された目標についてもどう評価するのかも必要であり、そもそも介護事業関連企業の業績評価はどうあるべきであろうか、財務中心で良いのかという視点も忘れてはならないと考える。つまり、営利、非営利問わずに、平田⁹³⁾が述べている、「ソフト作り」が重要であると考え。

第2節 介護事業関連企業における経営理念

この節ではアンケート調査の結果と考察を中心に、ミッションやビジョンも含めた経営理念を中心とした問題を取り扱う。

坂本⁹⁴⁾はミッションの活用の仕方について、団体の「あるべき姿」でありミッション・マネジメントは、NPO法人という非営利を原則とする組織ができたときから浸透している考え方であり、いつも意思決定のときに立ち戻る場所として、組織の方向性を示すものとしてミッションを活用すると述べている。また、優れたミッションの要件として、個性が強調されていること、拡張性があること、事業の関係者すべてを念頭に置くこと（専門用語は使わない）、簡単に覚えられるようなものであることの4点を挙げている。

また、ビジョンについて坂本⁹⁴⁾は、数年後のありたい姿であると述べている。「いいことしているから、数年後のことまで考えなくていい」では、目的はいつまでたっても達成できない。たりたいことには期限をつけなければならない。3～5年程度先に自分たちの組織がどのような存在になっていきたいのか、そしてそのために今後何をしなければならないのかを決める必要があると述べている。優れたビジョンの要件として、夢、ロマンがあること、組織の強み、現状を把握していること、現実的でわかりやすい到達点で見えていることを挙げている。

介護事業関連企業における「あるべき姿」や「ありたい姿」を描くことの重要性は言うまでもないが、それらを含めて経営方針や経営理念に落とし込み、明文化をすることも重要であると考える。この節ではアンケート調査を中心に、経営方針の明文化に関することから述べていく。

1. 経営方針・経営理念への明文化

介護事業関連企業は一方では企業としての役割があり、もう一方では社会福祉事業を行っているという視点が重要である。この両方の役割・視点が求められていく上で、企業の経営方針や経営理念に社会福祉事業・介護事業についての考え方を明文化することは重要である。表18は介護事業関連企業全体の回答を表にしたものであるが、「明文化している」と回答した企業が全体の90%を占め、「明文化はしていない」と回答した企業はわずか4%であった。介護事業関連企業としての事業のミッションをしっかりと持っている企業が多いのではないかと考える。

表18 経営方針・経営理念への明文化

母数	経営方針等の明文化		
	明文化している	である 明文化はしてないが、 検討中	明文化はしてない
83	75	5	3
100.0	90.4	6.0	3.6

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p18

表19 経営方針・経営理念への明文化（非営利企業）

母数	経営方針等の明文化（非営利）		
	明文化している	である 明文化はしてないが、 検討中	明文化はしてない
40	38	1	1
100.0	95.0	2.5	2.5

出所：経営行動研究所研究プロジェクト「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査」（2014）筆者協力

表 2 0 経営方針・経営理念への明文化（営利企業）

母数	経営方針等の明文化（営利）		
	明文化している	である 明文化はしてないが、 検討中	明文化はしてない
43	37	4	2
100.0	86.0	9.3	4.7

出所：経営行動研究所研究プロジェクト「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査」
（2014）筆者協力

表 19 と表 20 は非営利企業と営利企業で分けて示したものである。比較すると非営利企業の方が明文化している割合が高いが、営利企業の 9% が明文化の検討を行っていることから、経営方針・経営理念への明文化に関しては非営利・営利とも同様に高い割合であることが示されていると考える。菊池ら⁹⁵⁾が行った上場企業を対象にした調査での「日本の企業には、経営理念、経営方針、倫理的規範を示す社是、社訓、倫理綱領とよばれるものが制定されています。貴社には、このような成文化された従業員が従うべき規範が制定されていますか」に対しての「制定されている」が 89.2% であり、大企業は 95.7%、中堅企業は 83.0% と比較しても高いものであると考える事ができる。

2. 企業倫理綱領と教育、人事評価

表 21 は企業倫理綱領についてのアンケート結果を示したものである。

表 2 1 企業倫理綱領について ※複数回答

母数	企業倫理綱領について			
	る 企業 倫理 綱領 を明 文化 して い	に 教 育 を 行 っ て い る	的 に 人 事 評 価 を 行 っ て い る	ど れ も 行 っ て い な い
114	48	33	24	9
100.0	42.1	28.9	21.1	7.9

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.19

明文化は行っているが、企業倫理綱領についての教育や、基づいた人事評価を行っているという回答が顕著に少なくなっていることが分かる。これは、明文化した後にそれを根付かせるための仕組みができていないことを表していると筆者は考える。介護事業関連企業の経営者自身が企業倫理綱領を明文化した後の教育や綱領に基づいた人事評価を行わなければいけないという意識が低い現状があるのではないかと考える。前述した、行政が行う実地指導や監査、情報公表制度などに関してもそのような項目が入っておらず、介護事業関連企業の各経営者が気づきを得る事の機会が少ない可能性がある。逆に言えば行政が行う監視体制に大きく依存していることを示唆している。これは後述のアンケート結果の表 85 の中小規模のコーポレート・ガバナンスの新しい対策についての意見（自由記述）で、外部委託、コンサルタントなどという意見が多くみられたのも、倫理綱領の内容を実行させるには外部の機能に頼っている傾向を裏付けているといえよう。

また、後述の表 87 の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンス、理事会・取締役会の運営などについて困ったことや制度上の問題等についての意見（自由記述）の回答の多くに、「行政、介護保険法による制度や規制、介護保険報酬」というものが多く、目まぐるしい法改正や法規制に追われている現状があるために、そこまで意識がいかなくなっている可能性が高い。実際に介護保険制度の法改正は3年に一度行われ、6年に一度は医療保険との同時改定も重なり、介護保険制度が始まって以来、様々な大きな改正が起きているのが現

状である。

表 22 は企業倫理綱領について非営利企業と営利企業に分けて比較をしたものである。

表 2 2 企業倫理綱領について（非営利・営利企業）※複数回答

企業倫理綱領について（非営利・営利）					
	総数	企業倫理綱領を明文化している	企業倫理綱領について定期的に教育を行っている	企業倫理綱領に基づいて定期的に人事評価を行っている	どれも行っていない
非営利	60	30	15	14	1
営利	54	18	18	10	8

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.19

前項の「経営理念の明文化」を行っている企業が多数を占めていることに対して、企業倫理綱領の明文化を行っている非営利企業が 50.0%、営利企業が 33.3%という結果となった。更に、企業倫理綱領についての教育やそれに基づいた人事評価についてはそれぞれ低い割合という結果となった経営理念の明文化を行っていないながら、企業倫理綱領に関して従業員への浸透を行っている取り組みが非営利企業・営利企業共に少ない結果となった。その結果において興味深いのは、営利企業 18 社はすべて定期的に教育を行っていることである。しかし、定期的に教育を行っている 18 社の営利企業は、企業倫理綱領に基づいた人事評価はそのうち 10 社に留まっている。非営利企業に関しては教育を行っている 15 企業のうち、企業倫理綱領に基づいた人事評価を行っている企業は 14 企業という結果となっている。

3. ステークホルダーに対する考え方

介護事業経営は誰のために行っていると考えているか、利用者、従業員、出資者・投資家、行政・政府、地域社会、理事長・経営者本人、取引先銀行、取引先企業、法人自身、系列企業集団、その他、の選択肢について優先する順位 5 つを挙げてもらう質問を行

った。

表 23 は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「利用者」の割合について示したグラフである。1 位が全体の 74%を占めており、圧倒的多数の結果となった。

表 2 3 ステークホルダー優先順位 (利用者)

母数	利用者				
	1位	2位	3位	4位	5位
82	61	15	4	2	0
100.0	74.4	18.3	4.9	2.4	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.20

介護事業は事業の特性上、高齢者が主たる顧客であり、利用者である。利用者に対して介護サービスを提供し、地域の高齢問題を解決するための事業である。が故に 1 位が 74%を占めることが理解できる。

表 24 は非営利企業における利用者の順位の割合である。そして、表 25 は営利企業における利用者の順位の割合である。

表 2 4 ステークホルダー優先順位 (利用者、非営利)

母数	利用者 (非営利)				
	1位	2位	3位	4位	5位
40	28	8	3	1	0
100.0	70.0	20.0	7.5	2.5	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.20

表 2 5 ステークホルダー優先順位（利用者、営利）

母数	利用者（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
43	34	7	1	1	0
100.0	79.1	16.3	2.3	2.3	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.20

2つを比較すると、営利企業の方が利用者を1位としている割合が9%も高いことが分かる。営利企業の方が利用者をより顧客ととらえ、サービス業としての視点が大きいのかもしれない。また、非営利企業は理事の構成、人数など地域の利用者以外のステークホルダーとの関係が深いこともこの差につながったのではないかと考える。

表 26 は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「従業員」の割合について示したグラフである。2位と3位の割合が高いことが分かる。前述の通り1位は利用者の割合が圧倒的に高かったため、その次かその次の次という位置づけで考えていることが言えるのではないか。

表 2 6 ステークホルダー優先順位（従業員）

母数	従業員				
	1位	2位	3位	4位	5位
78	12	24	32	8	2
100.0	15.4	30.8	41.0	10.3	2.6

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.20

表 27 は非営利企業における従業員の順位の割合である。そして、表 28 は営利企業における従業員の順位の割合である。

表 27 ステークホルダー優先順位（従業員、非営利）

母数	従業員（非営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
37	8	9	15	3	2
100.0	21.6	24.3	40.5	8.1	5.4

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.20

表 28 ステークホルダー優先順位（従業員、営利）

母数	従業員（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
41	4	15	17	5	0
100.0	9.8	36.6	41.5	12.2	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.20

この2つを比較すると、非営利企業の方が1位の割合が高いことが分かる。この差は先ほどの「利用者」の順位と相反しており、非営利企業は若干営利企業より従業員に視点を置き、営利企業は利用者に視点を置いているものであると考える。

表 29～31 は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「出資者・投資家」の割合について示したグラフである。

表 29 ステークホルダー優先順位（出資者・投資家）

母数	出資者・投資家				
	1位	2位	3位	4位	5位
6	0	0	0	1	5
100.0	0.0	0.0	0.0	16.7	83.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.20

表30 ステークホルダー優先順位（出資者・投資家、非営利）

母数	出資者・投資家（非営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
1	0	0	0	0	1
100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.21

表31 ステークホルダー優先順位（出資者・投資家、営利）

母数	出資者・投資家（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
5	0	0	0	1	4
100.0	0.0	0.0	0.0	20.0	80.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.21

この結果を見ると、非営利企業に関しては、出資や・投資家をステークホルダーと考えていないことが分かる。非営利企業の特徴として配当というものが存在しないためであると考えられる。それに対して営利企業も順位も数も少ないのが分かる。今回の調査では上場業の回答が少なかったのも背景にあると考える。

表32～34は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「行政・政府」の割合について示したグラフである。

表 3 2 ステークホルダー優先順位 (行政・政府)

母数	行政・政府				
	1位	2位	3位	4位	5位
26	2	0	1	7	17
100.0	7.4	0.0	3.7	25.9	63.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力， p.21

表 3 3 ステークホルダー優先順位 (行政・政府、非営利)

母数	行政・政府 (非営利)				
	1位	2位	3位	4位	5位
10	1	0	0	1	8
100.0	10.0	0.0	0.0	10.0	80.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力， p.21

表 3 4 ステークホルダー優先順位 (行政・政府、営利)

母数	行政・政府 (営利)				
	1位	2位	3位	4位	5位
17	1	0	1	6	9
100.0	5.9	0.0	5.9	35.3	52.9

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力， p.21

この結果をみると、非営利・営利共に4位と5位に集中していることが分かる。介護事業関連企業にとって地域の行政の管理や指導の下に事業を行っていることから利用者や従業員などの後に行政を重要視することが理解できる。更に営利企業の方が非営利企業よりも数が上回っていることも分かる。介護事業関連企業がいかに地域の行政とやりとりしていく必要があるかということも裏付けている。

表 35～37 は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「地域社会」の割合について示している。

表 3 5 ステークホルダー優先順位（地域社会）

母数	地域社会				
	1位	2位	3位	4位	5位
82	23	27	23	9	0
100.0	28.0	32.9	28.0	11.1	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.21

表 3 6 ステークホルダー優先順位（地域社会、非営利）

母数	地域社会（非営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
40	14	12	9	5	0
100.0	35.0	30.0	22.5	12.5	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.21

表 3 7 ステークホルダー優先順位（地域社会、営利）

母数	地域社会（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
42	9	15	14	4	0
100.0	21.4	35.7	33.3	9.5	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.21

非営利企業の方が1位の割合が高いことから、地域に対する意識が高いことが分かる。社会福祉法人は特に地域密着で行っているケースが多い背景からであるからだと考える。

2位以下は非営利・営利共に大きな差はない。

表38～40は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「理事長・経営者本人」の割合について示したグラフである。

表38 ステークホルダー優先順位（理事長・経営者本人）

母数	理事長・経営者本人				
	1位	2位	3位	4位	5位
24	2	0	3	5	14
100.0	8.3	0.0	12.5	20.8	58.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.21

表39 ステークホルダー優先順位（理事長・経営者本人、非営利）

母数	理事長・経営者本人（非営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
9	2	0	1	2	4
100.0	22.2	0.0	11.1	22.2	44.4

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.21

表40 ステークホルダー優先順位（理事長・経営者本人、営利）

母数	理事長・経営者本人（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
15	0	0	2	3	10
100.0	0.0	0.0	13.3	20.0	66.7

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.21

この結果を見ると、非営利企業・営利企業ともに少ないながら一定数があるということが

分かる。

表 41、42 は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「取引先銀行」、
「取引先企業」の割合について示したグラフである。

表 4 1 ステークホルダー優先順位（取引先銀行、営利のみ）

母数	取引先銀行（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
4	0	0	0	1	3
100.0	0.0	0.0	0.0	25.0	75.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.22

表 4 2 ステークホルダー優先順位（取引先企業）

母数	取引先企業（営利）				
	1位	2位	3位	4位	5位
1	0	0	0	1	0
100.0	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.22

これらの結果から、非営利企業・営利企業共に取引先銀行や企業をステークホルダーとして重要視していないことが分かる。これは一般企業とは大きく違う傾向にあるもので、介護事業関連企業の特徴を示しているものであると考ええる。

表 43～45 は介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「法人自身」の割合について示したグラフである。

表 4 3 ステークホルダー優先順位 (法人自身)

母数	法人自身				
	1位	2位	3位	4位	5位
62	8	4	7	32	11
100.0	12.9	6.5	11.3	51.6	17.7

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.22

表 4 4 ステークホルダー優先順位 (法人自身、非営利)

母数	法人自身 (非営利)				
	1位	2位	3位	4位	5位
33	5	2	4	19	3
100.0	15.2	6.1	12.1	57.6	9.1

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.22

表 4 5 ステークホルダー優先順位 (法人自身、営利)

母数	法人自身 (営利)				
	1位	2位	3位	4位	5位
29	3	2	3	13	8
100.0	10.3	6.9	10.3	44.8	27.6

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.22

これらの結果から、非営利企業・営利企業共に、一定割合が法人自身を重要視しており、非営利・営利の差がほとんどないことも特徴的であると考えられる。利用者や地域を重視している一方で、このような傾向もあるということである。或いは、法人自身がしっかりしていないと利用者や地域を支える事ができないという視点もあるかも知れないと考える。

表 46 は、介護事業関連企業におけるステークホルダーの優先順位の「企業系列集団」の

割合について示したグラフである。

表 4 6 ステークホルダー優先順位（企業系列集団）

母数	系列企業集団				
	1位	2位	3位	4位	5位
4	0	0	0	0	4
100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	100.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.22

この結果に関しては、非営利・営利ともに重要視していないことが分かる。そもそも企業系列集団が存在しないところが多いからであると考えられる。

これらを表 47 にまとめた。

表 4 7 最も重要なステークホルダー（第 1 位）

	非営利	営利	総計
利用者	70.0%	79.1%	74.4%
従業員	21.6%	9.8%	14.3%
出資者・投資家	0%	0%	0%
行政・政府	10.0%	5.9%	3.8%
地域社会	35.0%	21.4%	27.2%
理事長・経営者本人	22.2%	0.0%	8.3%
法人自身	15.2%	10.3%	11.5%

出所：経営行動研究所研究プロジェクト「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査」（2014）より筆者作成

非営利・営利共に利用者の割合が 70.0%、79.1%と極めて高かった。また、非営利企業は理事長・経営者本人の割合が 22.2%、営利企業は 10.3%みられ、対照的な考えを持っている企業が一定割合存在することも示された。

利用者以外では、地域社会（1位+2位）が非営利 65%、営利 57%と高い割合を占め、従業員（2位+3位）も非営利 65%、営利 78%と高い割合であった。介護事業関連企業において利用者、地域社会、従業員を非営利営利関わらずに重要視していることが示された。

以上の結果から介護事業関連企業においては、利用者や地域社会、従業員を最重視しており、次に行政・政府との関わりを重視している傾向にある。そして取引先銀行や企業は重視しておらず、経営者や法人自身を重視している企業が一定割合あるという傾向がある。

しかし利用者や地域、従業員を重要視しているが、企業倫理綱領の明文化や倫理綱領についての教育、倫理綱領に基いた人事評価を行っている介護事業関連企業が少ない傾向があり、矛盾が生じている。それらのことから実際にコーポレート・ガバナンスを効かすための仕組みが働いていない可能性があると考ええる。

第3節 介護事業関連企業における業績評価

1. ミッションを中核とした業績評価

P.F. ドラッカー⁹⁶⁾ は、非営利企業の成果について、「非営利企業には成果を重視しない傾向がある。ところが成果は、営利企業よりも非営利企業において大きな意味をもつ。しかも、成果は営利企業よりも非営利企業においてこそ把握と測定が難しい」と述べている。また、ミッションを具体化するための成果を定義するにあたって大義だけを唱えるのも大義の追求を考えずに成果を求めることも落とし穴であり、事態はよくなっているかということをお問わなければならないと述べている。

それでは介護事業関連企業における業績評価において重要な「成果」とはいったいどのようなものであろうか？

介護事業関連企業においてミッションを具体化することは言うまでもなく、とても重要なものである。それは介護を受ける利用者が自立に向けたサービスを受ける事でもあり、利用者の家族が安心して日常生活や仕事をする事ができるお手伝いをする事でもある。もちろんそれらを提供するにあたって利用者への虐待や金品の盗難などは絶対あってはならない。それらを実現することがミッションを具体化するという事であり、「成果」ということであるのではないだろうか。

NPOの業績評価指標について、西山⁹⁷⁾ は、効果・効率・財務的安定性の3つの関連性を中心に述べている。堀田⁹⁸⁾ はbalanced scorecard(以下、BSC)が導入されている背景を述べており、BSCのステークホルダーに対する指標やサービスの質の定量化の困難さについての問題点も挙げている。BSCに関する研究は数多く見られるが、使い次第といった意見も多い。その他は収支に関わる非営利企業の業績評価についての研究も多い。

それらのように先行研究においてもミッションを具体化するという業績評価について述べられているものが少ないのが現状であり、「成果」をどのように評価するかということが定義されていないのが現状であると考ええる。

以上のように業績評価については様々な見解があり、今後更なる研究が望まれるもので

あると考える。本研究においてはアンケート調査の項目の中にどのような目標や指標を利用しているのかが含まれている。次項ではその結果を含めた考察を行う。

2. 本アンケート調査における介護事業関連企業の業績評価

表 48 は介護事業関連企業が介護事業においてどのような目標・指標を利用しているのかについての回答である。

表 4 8 介護事業関連企業の業績評価の目標・指標

母数	業績評価の目標・指標				
	利益目標のみ	売上目標のみ	利益・売上目標の両方	利益・売上目標では不十分	独自の指標を利用している
88	0	4	44	23	17
100.0	0.0	4.5	50.0	26.1	19.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.23

今回の結果では業績評価の目標や指標を「利益・売上目標の両方」としている企業が半数を占めていた。これは前述の「利用者・従業員、地域重視」に対しての業績指標と必ずしもつながらないことを示している。

表 4 9 介護事業関連企業の業績評価の目標・指標（非営利）

母数	業績評価の目標・指標（非営利）				
	利益目標のみ	売上目標のみ	利益・売上目標の両方	利益・売上目標では不十分	独自の指標を利用している
41	0	1	18	11	11
100.0	0.0	2.4	43.9	26.8	26.8

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.23

表 5 0 介護事業関連企業の業績評価の目標・指標（営利）

母数	業績評価の目標・指標（営利）				
	利益目標のみ	売上目標のみ	利益・売上目標の両方	利益・売上目標では不十分	独自の指標を利用している
47	0	3	26	12	6
100.0	0.0	6.4	55.3	25.5	12.8

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.23

表 49, 50 は非営利・営利で業績評価のアンケート結果を分けたものであるが、営利企業の方が「利益・売り上げ目標の両方」の割合が 11%も高くなっており、営利企業全体の 55%

を占めていることが問題であると考える。

介護事業関連企業の業績評価の目標・指標の結果を表 51 にまとめた。

表 5 1 業績評価の目標・指標

	非営利	営利	総計
利益目標のみ	0%	0%	0%
売上目標のみ	2.4%	6.4%	4.5%
利益・売り上げ目標の両方	43.9%	55.3%	50.0%
利益・売り上げ目標では不十分	26.8%	25.5%	26.1%
独自の指標を利用している	26.8%	12.8%	19.3%

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.23

介護事業関連企業における業績評価指標について、どのような目標・指標を利用しているのかたずねたのに対して、利益や売上目標のみを指標としている企業は、非営利企業の 46.3%に対して営利企業は 61.7%と営利企業が高い割合を示した。また、独自の指標を利用している企業は営利企業の 12.8%に対して非営利企業が 26.8%と高かった。独自の指標に関しては、大きく分けて顧客満足・サービスの質と自己評価・従業員評価の 2 つが多いことが明らかになった。前述の通り、重要視している利害関係者に関する評価項目と一致していることを示している。

表 52 は「独自の指標を利用している」と回答された企業がどのような指標を利用しているのか自由記述されたものをまとめたものである。

これらの記述内容から、顧客満足やサービスの質、従業員評価等が多くを占めていることが分かる。また、重要視している 3 つの利害関係者に対する取り組みを業績評価として行っている介護事業関連企業とそうではない介護事業関連企業が分かれているということも明らかになった。

その「顧客満足」、「サービスの質」、それらをしっかりおこなっているかどうかの「従業員評価」の 3 つの取り組みを業績評価としてらを採用している企業は、介護事業関連企業における重要視されているステークホルダーである、利用者や地域に対してのサービスや貢献度、従業員の業績評価を行っていることになると思われる。従って単に「利益・売り上げ目標の両方」を重視している企業に比べてコーポレート・ガバナンス機能がより働いているのかもしれない。そのような企業は具体的にどのように業績評価を行い、コーポレート・ガ

バランスを機能しているのかどうかについては、第 6 章でのインタビュー調査の結果と照らし合わせて今後求められる業績評価はどのようなものであるべきなのかを検証をする必要があると考えた。

表 5 2 業績評価独自の指標（自由記述）

利用者満足度：7（非営利：5、営利 2）
地域の評判・認知度：7（非営利 3、営利 4）
従業員満足度：6（非営利：3、営利 3）
従業員の成長：5（非営利：3、営利 2）
利用者の利用率（延べ数を含む）：4（非営利：2、営利：2）
利用者家族の満足度：3（非営利：0、営利 3）
労働統計課（離職率：1、定着率：1）：3（非営利：1、営利：2）
施設稼働率：2（営利：2）
職員の質（利用者・家族の意見、当該者の人的資源管理データ）：1（営利：1）
サービスの質：1（非営利：1）
地方自治体による評価：1（非営利：1）
苦情・申立件数：1（営利：1）
管理者の自己評価（PDCA サイクルの一環）：1（非営利：1）
従業員の自己評価：1（非営利：1）
第三者評価：1（営利：1）
業務監査（理念に基づいた目標に対して）：1（非営利：1）
損益計算書：1（非営利：1）
キャッシュ・フロー：1（非営利：1）
事業活動の継続性：1（非営利：1）
地域住民の就職数：1（営利：1）
人権を守れているのか：1（営利：1）
人との関わり：1（非営利：1）
利用者の自立：（非営利：1）
社会の健康をもたらす：1（非営利：1）

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，pp.23～24

第4節 介護事業関連企業における情報開示

1. 経営情報開示のあり方について

非営利企業における情報開示の重要性について馬場⁹⁹⁾は、営利企業においても近年、有価証券報告書に記載する財務関連情報として、コンプライアンスやコーポレート・ガバナンス、リスク・マネジメントに関する定性情報が強化されており、このような組織自体の信頼性に関する情報はむしろ、理事等による管理体制が十分に整備されていない団体も少なくなく、玉石混交の状態となっている非営利企業にこそ、情報開示のニーズが高いと思われると述べている。これは非営利企業のコーポレート・ガバナンスのレベルが営利企業よりも低い傾向になるということを示しているが、介護事業関連企業における営利企業のほとんどが中小企業であり、上場している企業は限られている。そのような状況では組織自体の信頼性に関する情報の管理は非営利企業と変わらないと考えるが、アンケート調査ではどのような結果がでたのであろうか。

表53は財務諸表等の経営情報を開示することについての介護事業関連企業の経営者の考えについての調査の結果である。「積極的に開示すべきである」と「開示すべきである」を合わせると65%にもなり、「開示すべきでない」と回答した企業は7%と低い割合であった。

表53 介護事業関連企業の経営情報開示のあり方について

母数	経営情報開示に関してのあり方				
	積極的に開示すべきである	開示すべきである	開示はやむを得ない	開示すべきではない	わからない
83	21	33	16	6	7
100.0	25.3	39.8	19.3	7.2	8.4

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.25

しかし、表 54 と表 55 の非営利企業と営利企業の結果を分けた結果をみると、明らかに傾向が違うことが理解できる。

表 5 4 介護事業関連企業の経営情報開示のあり方について（非営利）

母数	経営情報開示に関してのあり方（非営利）				
	積極的に開示すべきである	開示すべきである	開示はやむを得ない	開示すべきではない	わからない
40	15	18	5	0	2
100.0	37.5	45.0	12.5	0.0	5.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.25

表 5 5 介護事業関連企業の経営情報開示のあり方について（営利）

母数	経営情報開示に関してのあり方（営利）				
	積極的に開示すべきである	開示すべきである	開示はやむを得ない	開示すべきではない	わからない
43	6	15	11	6	5
100.0	14.0	34.9	25.6	14.0	11.6

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.25

「積極的に開示すべきである」と「開示すべきである」を合わせた割合が非営利企業は82%に対して営利企業は49%と比べて大きな差がみられた。更に、「開示すべきではない」に関しては、非営利企業が0%に対して営利企業は14%であった。情報開示のあり方について非営利企業は積極的な回答に対して、営利企業は二分する回答となった。

2. 経営情報開示すべき対象について

表56は、前述の情報開示についての回答において、「積極的に開示すべきである」「開示すべきである」「開示はやむを得ない」を選択した企業のみ開示すべき対象について複数回答の結果である。

表56 経営情報を開示すべき対象について

母数	経営情報を開示すべき対象について					
	すべての利害関係者	地域の住民	利用者とその家族	施設・法人の全従業員	施設・法人の管理職	わからない
143	33	17	26	36	29	2
100.0	23.1	11.9	18.2	25.2	20.3	1.4

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.25

この結果から、経営情報を開示すべき対象について、様々な考えがあることが理解できる。表57と表58はその結果を非営利・営利企業で分けたものである。

表 5 7 経営情報を開示すべき対象について（非営利）

母数	経営情報を開示すべき対象について（非営利）					
	すべての利害関係者	地域の住民	利用者とその家族	施設・法人の全従業員	施設・法人の管理職	わからない
82	24	11	14	20	13	0
100.0	29.3	13.4	17.1	24.4	15.9	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.25

表 5 8 経営情報を開示すべき対象について（営利）

母数	経営情報を開示すべき対象について（営利）					
	すべての利害関係者	地域の住民	利用者とその家族	施設・法人の全従業員	施設・法人の管理職	わからない
61	9	6	12	16	16	2
100.0	14.8	9.8	19.7	26.2	26.2	3.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.25

この結果から営利企業の方が「すべての利害関係者」の割合が非営利企業の 29%に対して営利企業が 15%と低く、逆に「施設・法人の管理職」は非営利企業が 16%に対して営利企

業は26%と高い割合を示した。営利企業の方が情報開示対象に関しては非営利企業に対してやや消極的であると考えるが、利用者とその家族、施設・法人の全従業員に関しては大きな差がなく、ステークホルダーにおいて重視しているものには開示は積極的であるとも捉えられる。

3. 経営情報開示の現状について

表59は、前述の情報開示についての回答において、「積極的に開示すべきである」「開示すべきである」「開示はやむを得ない」を選択した企業のみ開示の現状について複数回答の結果である。

表59 経営情報の開示の現状について

母数	経営情報の開示の現状について					
	すべての利害関係者に開示している	地域の住民に開示している	利用者とその家族に開示している	施設・法人の全従業員に開示している	施設・法人の管理職に開示している	開示していない
121	27	10	15	28	37	4
100.0	22.3	8.3	12.4	23.1	30.6	3.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.26

この結果は前述の「開示すべき対象について」の割合とほぼ一致したものであった。しかし、表60と表61の非営利・営利企業を分けた結果を比較すると、明らかに営利企業の現状は開示のあり方に対しての現状は地域の住民などに対して行われていないものであった。更に開示していないという企業も8%あった。実際の開示の現状に関しても非営利企業に対して営利企業は消極的であるという結果がでた。

これらの結果から、情報開示については非営利企業の方が積極的に行っているのが明らかになったが、業績評価に関してはミッションを具体化するための独自の指標を設定している企業は非営利企業、営利企業共に少なく、売り上げ・利益を重視している傾向がみられた。その結果は非営利企業や営利企業の意思決定機関の構成や機能に関連しているのでは

ろうか、考察を行っていきたい。

表 6 0 経営情報の開示の現状について（非営利）

母数	経営情報の開示の現状について（非営利）					
	すべての利害関係者に開示している	地域の住民に開示している	利用者とその家族に開示している	施設・法人の全従業員に開示している	施設・法人の管理職に開示している	開示していない
73	22	9	9	17	16	0
100.0	30.1	12.3	12.3	23.3	21.9	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.26

表 6 1 経営情報の開示の現状について（営利）

母数	経営情報の開示の現状について（営利）					
	すべての利害関係者に開示している	地域の住民に開示している	利用者とその家族に開示している	施設・法人の全従業員に開示している	施設・法人の管理職に開示している	開示していない
48	5	1	6	11	21	4
100.0	10.4	2.1	12.5	22.9	43.8	8.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.26

第4章 介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題：理論的分析

第4章では、各種の法人におけるコーポレート・ガバナンス構造の問題点を明らかにするために考察を行っていききたい。

第1節 営利企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究の動向

コーポレート・ガバナンスの必要性について新川⁶⁸⁾によれば、日本でコーポレート・ガバナンスの必要性が注目されるのは、度重なる企業による不祥事の発生によるところが大きいといえる。すなわち、経営の健全化を求める要求が大きくなっていることである。2011年においても大王製紙(株)やオリンパス(株)の取締役による不祥事に対して、東京証券取引所は上場企業に対するコーポレート・ガバナンスの強化要請を出している。経営の健全化として法令順守や危機管理体制の整備・充実・強化が求められ、消費者や社会に対して企業行動を自ら律する必要性が生まれてきている。また、これまで長い間、日本企業では企業間での株式の持ち合いや従業員重視の経営など、制度上の所有者である株主を重視してこなかった。しかしながら、外国人投資家、特に年金基金や投資信託などの機関投資家が日本の証券市場において大きな位置を占めてきているなかでは、日本企業も株価や株主資本利益率などの株主にも配慮した経営に移行せざるを得なくなっている。結果として経営の効率化がより一層求められてきている。このような事態に対応するために制度改革が行われてきている。2001(平成13)年の商法改正による監査役(会)機能の強化や2002(平成14)年改正による大会社についての執行役制度の導入を前提にした委員会等設置会社制度の導入は企業に、より一層の健全性、効率性、透明性などを求める改革が行われている。さらに2006(平成18)年に施行された会社法は、商法、商法特例法など複数の法律で規定されていた会社に関する法律を一本化し、株式会社の統治システムを企業規模、公開・非公開の別により、幅広く選択できる形態とした。これにより、日本の株式会社は取締役設置会社、監査役会設置会社、委員会設置会社、関係参与設置会社などを選択することが可能になったと述べている。

更に2014年(平成26年)6月20日に会社法が改正され、委員会設置会社制度は指名委員会等設置会社制度となり、新たに監査等委員会設置会社制度が創設され、コーポレート・ガバナンスに関する項目は以下の①から③の通りである。

①社外取締役を置くことが相当でない理由の説明

監査役会設置会社であって、その発行する株式について有価証券報告書提出義務のある会社は、社外取締役を置いていない場合には「社外取締役を置くことが相当でない理由」を当該事業年度に関する定時株主総会において、説明しなければならなくなった(法327条の2)。

②社外取締役・社外監査役の要件の見直し

社外取締役の要件は、従前の規制に加え、株式会社の親会社等の取締役、執行役、支配人その他の使用人、兄弟会社の取締役、執行役、支配人その他「重要な」使用人の近親者（配偶者又は2親等内の親族）でないことが追加された（法2状15号ホ）。

社外監査役の要件には、これらに加えて親会社等の監査役でないことが追加された（法2状16号ハニホ）。

③監査等委員会設置会社制度の創設

自ら業務執行をしない社外取締役を複数配置し、業務執行と監督機能の分離を図り、社外取締役が監査を担い、経営者の選定・解職等の決定への関与を通じて監督機能を果たすことを目的としている。

このように企業にとってコーポレート・ガバナンスの重要性が増してきた背景があり、コーポレート・ガバナンスのシステム・機能を適切に行うための形態は、2014年の会社法改正後の日本において、①監査役会設置会社と②指名委員会等設置会社、そして追加された、③監査等委員会設置会社の3つとなっている。

① 監査役会設置会社⁶⁸⁾¹⁰⁰⁾

日本においては取締役会の監視機能を補強する存在として、監査役制度が導入され、株主総会で取締役同様選任された監査役が取締役の職務の執行を監督し、会計監査に加えて、業務監査をも大会社においては行うことになっている。

この監査役制度も過去に数度改正・強化され、会社法では a. 監査役は取締役会に出席し、必要があると認めるときは意見を述べる義務を負う（会社法 383 条 1 項）、 b. 任期を 4 年に延長（会社法 386 条 1 項）、 c. 大会社においては 3 人以上の監査役のうち過半数の社外監査役の登用（会社法 335 条 3 項）などの、社外監査役を中心にした監視機能の強化がなされている。社外監査役に関しては、過去に遡って当該会社と関係ないことを求める要件厳格化が行われている。図 27 は株式会社ニチイ学館の 2015 年度のコーポレート・ガバナンス体制である。社外役員に関しては取締役 17 名中 2 名が社外取締役であり、2 名共、独立役員である。

独立役員の 1 人は、商事法務専門弁護士としての豊富な経験と専門地知識ならびに高い法令順守の精神を活かす観点から選任された。所属する法律事務所とは取引関係にあるが、その取引は僅少であり、一般株主の利益に適切に配慮した機能を果たすことができると判断し、独立役員として指定している。もう 1 人は会社経験、数多くの日本企業への投資、経営支援を手掛け、多くの成功実績を収めており、グローバルな活躍の中で培われた企業成長に関する豊富な経験と幅広い見識を活かす観点から選任された。また、一般株主と利益相反のおそれがなく、一般株主の利益に適切に配慮した機能を果たすことができると判断され、独立役員に指定されいている。

監査役に関しては、3 名のうち 3 名全てが社外監査役である。そのうち 2 名が独立役員で

取締役および執行役の職務執行が適正に行われているかどうかを監査。

従来型の監査役制度における、監査役（会）に相当する権限が与えられている。

c. 報酬委員会（会社法 404 条 3 項）

取締役および執行役の個別の報酬内容の決定

各委員会は取締役 3 人以上で構成され、過半数を社外取締役によって占められなければならない。

指名委員会等設置会社の前提となる執行役制度における執行役は、取締役会により選任され、委任を受けた事項の決定や、実際の業務執行を行う。取締役会は、執行役に業務執行の大幅な権限を委譲することができる。

執行役による業務執行と社外取締役を中心とした 3 つの委員会を設置した取締役会による監督機能への分離がなされ、従来の取締役会が担っていた執行機能と監督機能の分離が行われることになった。これにより、監督する側とされる側が同一であるという問題を解決し、経営の透明性の確保と取締役会の監督機能の強化とを目指している。

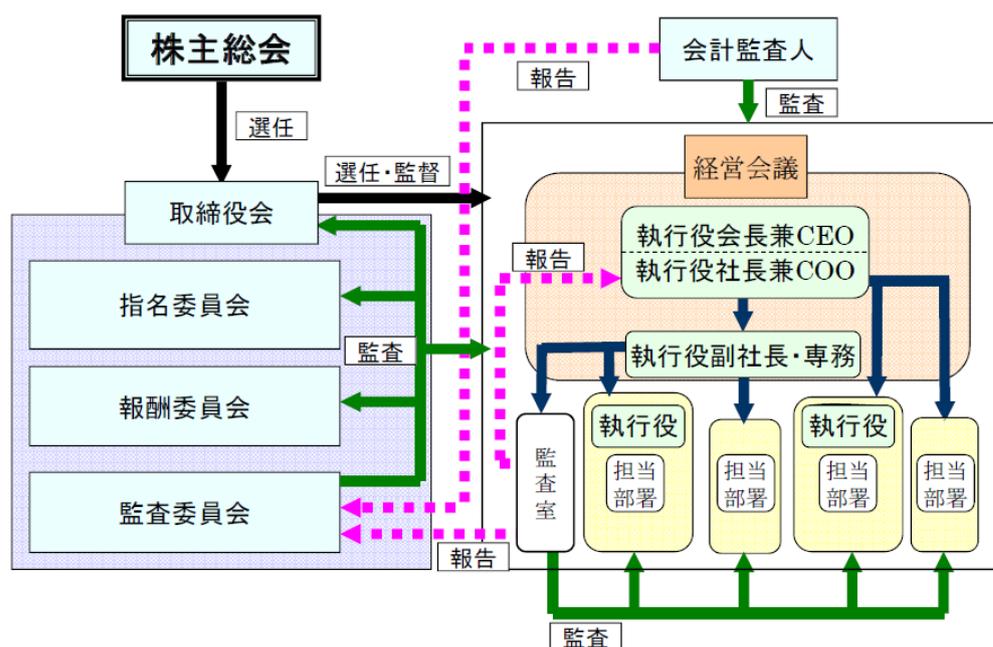


図 28 指名委員会等設置会社(日立製作所)

出所：日立製作所コーポレート・ガバナンス報告書（2015年11月6日発行）p.13

図 28 は日立製作所のコーポレート・ガバナンス体制を示したものである。社外取締役に關しては、取締役 12 名中、社外取締役が 8 名であり、社外取締役の 8 人全てが独立役員に指定されている。選任の理由は、日立製作所との間に特別の利害関係がなく、独立性は確保されているということである。

各委員会の構成は、指名委員会が4名であり、そのうち社外取締役は3名である。報酬委員会は4名であり、そのうち社外取締役は3名である。監査委員会は5名であり、そのうち社外取締役は3名である¹⁰³⁾。

これらの2つの形態の現状としては東京証券取引所上場会社中、監査役会設置会社が97.8%であり、委員会設置会社は2.2%となっている。取締役および監査役の人数に関しては、取締役数は減少傾向にあり、東証上場会社全体で1社あたり平均8.35名となっている。一方で21名以上の会社も16社あり、その半数は社外取締役の選任をしていない状況である。また、取締役数を監査役数で除した数値が、2倍以下の会社が1220社あり、1.5倍以下の会社も498社あることから、監査役会設置会社における監査役の重要性が改めて確認できる。社外取締役および社外監査役に関しては、社外取締役を選任している会社は東証上場会社全体で84.7%であり、選任を義務づけられていない監査役会設置会社に限っても47.6%に上がっている。1社あたりの平均は監査役会設置会社で0.83名、委員会設置会社で4.43名となっている。社外監査役は監査役会設置会社において、その過半数を占めることが求められていることから、監査役会設置会社1社あたりの監査役平均人数が3.82名に対して、社外監査役が2.53名となっている。さらに監査役の総員数が6名以上の会社も22社みられる⁶⁸⁾。このように日本において現在は圧倒的に監査役設置会社が多く、監査役の重要性も増していることが分かる。しかし、2014年の会社法の改正により、監査等委員会設置会社に移行している企業もあり、今後の動向も注目される。監査等委員会設置会社制は、監査役会設置会社制度と、指名委員会等設置会社制度との中間に位置するようにも見える。現状としては監査等委員会設置会社制度に対する様々な評価が存在している状況であると考える。

しかし、会社法の改正のみでは、株主の権利や取締役会の役割、役員報酬のあり方など、上場企業が守るべき行動規範も含めたコーポレート・ガバナンスの体制を構築するのが難しい、そのような背景から2015年3月5日に有識者会議でコーポレート・ガバナンス・コード原案が確定した。東証においては、2015年6月1日に改正上場規則を施行し、上場会社は、コードの趣旨・精神を尊重すべきとされ、また、コードの各原則について「コンプライ・オア・エクスプレイン」（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）が求められるようになり、コードの各原則を実施しない場合の理由の説明や、実施する場合に求められる開示事項は、コーポレート・ガバナンス報告書への記載が必要となり、当該記載やその更新は定時株主総会終了後遅滞なく行わなければならないものである¹⁰⁴⁾。

一般的な企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究は、菊池¹⁰⁵⁾が企業の所有構造の変化および企業行動に対する政府規制の問題を視野に入れて考察している。「企業の責任と統治」では、近年における反倫理行動の発生原因の考察、ステークホルダー関係ではステークホルダーの成熟過程、法的保護の制度化という事実からみて企業の意思決定にステークホルダーの利益を位置づけるとともに、経営方針のなかにステークホルダーとの関係に

関する方針を確立し、明示することの必要性を説いている。さらに、欧米や中国におけるコーポレート・ガバナンスについても言及している。

中国企業のコーポレート・ガバナンスについての研究は金山¹⁰⁶⁾が「企業統治とは経営の執行活動に対する監視システムである」という認識の下に、先進国である欧米国の先行研究ならびに現在改革が行われている中国における先行研究を取り上げ、これらを検討し整理した上で問題別に検証を行い、中国企業統治システム構築のための比較検討を行っている。集中所有という中国独特の特徴を研究の主な対象として取り上げ、その問題領域は所有構造、株主、経営者、経営者のインセンティブ、法規制、企業形態、統治モデル、内部者支配、外部監視、国際比較という諸問題に焦点を絞っており、内部者支配問題が依然として存在し、株主権利の問題が残っており、企業統治改善のかなめは執行であると述べている。さらに証券取引所と金融機関の企業統治における役割発揮とその強化の必要性についても述べている。

土屋¹⁰⁷⁾は、コーポレート・ガバナンスのパフォーマンス比較研究という新たな視点での研究を行っている。バブル崩壊後の長期不況のなかで、日本のコーポレート・ガバナンスが著しく変化した。商法・会社法の改正、執行役員制、監査役制度の強化、オプションとしての委員会制導入の変革に対抗して、本業重視を前提に戦略と業務執行を非分離とし、強い現場の業務執行能力を活かす方向性を打ち出し、そのために取締役会に執行役員を融合させることの重要性について強調している。その上で日本企業の企業統治、戦略経営、現場経営の相互補完性について論じている。筆者は介護事業関連企業が中小規模で限定された介護サービスを提供している現状をかんがみ、この視点は重要であると考ええる。後述の図 36 (170 ページ) の作成に大変参考になったことを記しておく。

平田¹⁰⁸⁾は、日本におけるコーポレート・ガバナンス問題の背景について 8 つの要因を挙げて述べている。その要因のうち、日本に特有の要因をなすものと日本のみならず、市場経済先進国に共通の要因をなすものとに分け、前者は、①バブル経済の崩壊により、銀行・証券・事業会社等の不祥事が相次いで顕在化したこと、②バブル経済崩壊後の企業業績の低迷が株主等の利害関係者に不利益を与えていること、③株式代表訴訟手続きの簡素化により、経営者は株主を意識しつつ、経営失敗のリスクを最少にしようとする考えが広まったこと、④低成長下の企業にとって、従来以上に機動的な経営や事業転換を行う必要性が高まっていること、⑤企業のグローバル化の進展により、日本的経営の効率性が問われていること、の 5 つを挙げている。

新川¹⁰⁹⁾は、コーポレート・ガバナンスと取締役会の役割では、コーポレート・ガバナンスの機能が企業の健全化、効率化にあるという視点に立って取締役会の機能を分析している。金山¹¹⁰⁾は、日本と中国との社外取締役と独立取締役の比較に関して日本の社外取締役と中国の独立取締役制度のそれぞれの特徴及び問題点を明らかにしている。磯¹¹¹⁾は、社外取締役から独立取締役への流れを注視しつつ独立取締役制度の有効性と問題について日本

とアメリカとの比較を行っており、取締役の独立要件をいかに確保するかという動向にあることが明らかとなったと述べている。

平田¹¹²⁾は日米企業の不祥事を通して、コーポレート・ガバナンスにどのように取り組んだらよいかを①コーポレート・ガバナンスにはもともと企業不祥事の発生を抑制する機能もなければ、企業競争力の強化を促進する機能もないという起点に立ち返り、不祥事を減らし競争力を強めるさまざまな手段の1つに過ぎない、②不祥事を起こすような企業は、起業の原点をあらかじめ忘れ去ってしまっている、③立派な経営理念を持ちながら、これをきれいさっぱりと捨て去ってしまっており、どんなに立派な経営理念を掲げていても、経営に携わる者にも経営を監視・監督する者にも、かの倫理観がなかったら、健全で競争力のある経営を実現することは、極めて難しくなること、の3つを挙げており、コーポレート・ガバナンスのハードづくりよりソフト作りに力を注ぐ重要性について述べている。

第2節 非営利企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究の動向

まずはじめに、介護事業関連企業を行っている社会福祉法人、NPO法人、医療法人、株式会社等のそれぞれの特徴について表62¹¹³⁾に示す。

表62 法人制度比較表

	社会福祉法人 (社会福祉法)	公益財団法人	NPO法人 (特定非営利活動 促進法)	医療法人 (医療法)	株式会社 (会社法)
目的・ 設立	社会福祉事業を行うことを目的として、社会福祉法の定めるところにより設立された法人	○公益目的事業を行う一般財団法人で行政庁による公益認定を受けた法人	非営利活動を行うことを主たる目的とし、以下のいずれにも該当する団体であって、特定非営利活動促進法の定めるところにより設立された法人。 ・営利を目的としない (社員の資格得喪、役員への報酬支払の上限)	○病院、医師若しくは歯科医師が常時勤務する診療所又は介護老人保健施設を開設しようとする社団又は財団は、 医療法の規定により、これを法人とすることができる。	○商行為を行うことを業とする目的を持って設立した社団

			・宗教、政治、特定の公職候補者、政党等を支持し、また反対するものではないこと	○上記による法人は、医療法人と称する	
役員	<p>【法律】</p> <p>○役員として理事3人以上、監事1人以上置かなければならない。</p> <p>○任期は2年を超えることはできない（再任を妨げない）</p> <p>○役員のうちには、各役員について、その役員、その配偶者及び三親等以内の親族が役員総数の2分の1を超えて含まれることになってはならない。</p> <p>【通知】</p> <p>・理事6名以上</p> <p>・社会福祉事業について学識経験を有する者又は地域の福祉関係者を加える。</p>	<p>○各理事について、当該理事及びその配偶者又は3親等内の親族（特別の関係がある者含む）である理事の合計数が理事の総数の3分の1を超えない。監事も同様。</p> <p>○他の同一団体（公益法人又は準ずるものを除く）の理事又は使用人である者その他これに準ずる相互に密接な関係にあるものとして別に定める者である理事の合計数が3分の1を超えない。監事も、同様。</p> <p>○理事、監事及び評議員に対する報酬等（報酬、賞与、退職手当ほか）について、民間事業者の役員の報酬等及び従業員の給与、当該法人の経理の状況等を考慮して、不当に高額なものとならないような支給の基準を定めている。</p>	<p>○特定非営利法人には、役員として、理事3人以上及び監事1人以上を置かなければならない。</p> <p>○役員のうちには、それぞれ役員について、その配偶者若しくは3親等以内の親族が1人を超えて含まれ、又は当該役員並びにその配偶者及び3親等以内の親族が役員総数の3分の1を超えて含まれることになってはならない。</p> <p>○役員任期は、2年以上において定款で定める期間とする。ただし、再任を妨げない。</p>	<p>○医療法人には、役員として、理事3人以上及び監事1人以上を置かなければならない。ただし、理事について、都道府県知事の許可を受けた場合は、1人又は2人の理事を置くをもって足りる。</p> <p>○役員任期は、2年を超えることはできない。ただし、再任を妨げない。</p> <p>○医療法人は、その開設するすべての病院、診療所又は介護老人保健施設（指定管理者として管理する病院等を含む）の管理者を理事に加える必要がある。</p>	<p>○大会社（資本金5億以上又は負債200億円以上）かその他（大会社以外＝中小会社）か、株式の公開会社か譲渡制限会社かで機関設計のパターンが異なる（39種類）</p> <p>○例</p> <p>①中小会社で譲渡制限会社の場合取締役1人など</p> <p>②中小会社で公開会社の場合</p> <p>取締役会、監査役、会計監査人など</p>

<p style="text-align: center;">評 議 委 員 会</p>	<p>【法律】○社会福祉法人に、評議委員会を置くことができる。○評議委員会は、理事の定数の2倍を超える数の評議員をもって組織する。【通知】○次に掲げる事業のみを行う法人以外の法人は、評議員会を設けること。・都道府県又は市町村が福祉サービスを必要とするものについて措置をとる社会福祉事業・保育所を経営する事業・介護保険事業</p>	<p>一般財団法人と同じ（公益認定法上に規定なし。評議委員会は必須）。○評議員は、一般財団法人又はその子法人の理事、監事又は使用人を兼ねることができない。○評議員は、3人以上でなければならない。○評議員会は、すべての評議員で組織する。定時評議員会は、毎事業年度の終了後一定の時期に召集しなければならない。○評議員会の議決を必要とする事項について、評議員会以外の機関が決定することができることを内容とする定款の定めはその効力を有しない。○評議員の報酬等の額は、定款で定めなければならない。</p>	<hr style="width: 10%; margin: auto;"/>	<p>○財団法人たる医療法人に、評議委員会を置く○評議委員会は、理事の定数を超える数の評議員をもって、組織する。○予算、借入金（年度内の収入をもって償還するものを除く）、重要な資産の処分に関する事項、事業計画の決定又は変更、寄附行為の変更等については、理事長においてあらかじめ評議員会の意見を聴かなければならない。○評議員は、当該財団法人たる医療法人の役員を兼ねてはならない。</p>	<hr style="width: 10%; margin: auto;"/>
--	--	---	---	--	---

<p style="text-align: center;">(資産) 要件等</p>	<p>○社会福祉法人は、社会福祉事業を行うに必要な資産を備えなければならない。</p> <p>・社会福祉事業を行うために直接必要なすべての物件について所有権を有すること、又は国若しくは使用許可を受けていること。</p> <p>・社会福祉施設を営営する法人にあつては、すべての施設についてその施設のように供する不動産は基本財産としなければならないこと。</p> <p>※別途、地域（都市部等）および事業の別にその一部を賃借を支えないとする規定あり。</p>	<p>○公益目的事業を行うことを主たる目的とする。</p> <p>○公益的事業実施に必要な経理的基礎・技術的能力を有する</p> <p>○役員・使用人その他の法人関係者等、特定の者に特別の利益を与える事業を行わない。</p> <p>○営利事業を営む者、特定の個人、団体の利益を図る活動を行う者に対し、寄附等を行わない。</p> <p>○高利の融資事業等、公益法人にふさわしくない事業又は公序良俗に反するおそれのある事業を行わない。</p> <p>○収支相当の原則、いわゆる「50%ルール」、遊休財産額の制限。</p>	<p>○資産要件は規定なし。</p> <p>○認証の申請に際して、社員のうち10人以上の者の氏名及び住所又は居所を記載した書面が必要。</p>	<p>○医療法人は、その業務を行うに必要な資産を有しなければならない。</p> <p>○医療法人は、その開設する病院、診療所又は介護老人保健施設の業務を行うために必要な施設、設備又は資金を有しなければならない。</p> <p>※平成19年改正。従前は、自己資本比率20%以上。</p>	<p style="text-align: center;">なし</p>
<p style="text-align: center;">出資持分</p>	<p style="text-align: center;">なし</p>	<p style="text-align: center;">なし</p>	<p style="text-align: center;">なし</p>	<p>なし（「医療法改正以前からの「持分あり」の社団は当面、経過措置医療法人として存続）</p>	<p style="text-align: center;">あり</p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">残余財産の処分</p>	<p>【法律】・合併及び破産手続き開始の決定による解散の場合を除くほか、定款の定めるところにより、その帰属すべき者に帰属する。・上記の規定により処分されない財産は、国庫に帰属する。</p> <p>【通知】・残余財産の帰属すべき者を定款で定める場合には、その帰属者は、法人に限ることが望ましいこと。・なお、定款で帰属者を定めない場合には、残余財産は国庫に帰属する者であること。</p>	<p>○公益認定の取消し又は合併により法人が消滅する場合、公益目的取得財産残額があるときは類似の事業を目的とする他の公益法人若しくは学校法人、社会福祉法人等又は国若しくは地方公共団体に贈与する旨を定款で定める。○清算をする場合において残余財産を類似の事業を目的とする他の公益法人若しくは学校法人、社会福祉法人等又は国若しくは地方公共団体に贈与する旨を定款で定める。</p>	<p>○残余財産の帰属すべき者に関する規定を設ける場合には、その者は、特定非営利活動法人その他以下に掲げる者のうちから選定されるようにしなければならない。・国又は地方公共団体・公益社団法人又は公益財団法人・学校法人、社会福祉法人、更生保護法人</p>	<p>○残余財産の帰属すべき者に関する規定を設ける場合には、その者は、国若しくは地方公共団体又は医療法人その他の医療を提供するものであって厚生労働省令で定めるものうちから選定。○省令で定めるものとは、公的医療機関の開設者又はこれに準ずる者として厚生労働大臣が認めるもの、財団である医療法人又は社団である医療法人であって持分の定めのないもの。</p>	<p>会社の債務を弁済した後、会社財産を株主に分配。残余財産の分配は、各株主の有する株式数に応じて分配。特別種類の株式を発行した場合、これと異なる定めのあるときはその定めによる。</p>
--	---	--	---	--	---

指導監督	<p>○厚生労働大臣又は都道府県知事若しくは指定都市若しくは中核市長は、法令、法令に基づいてする行政庁の処分及び定款が遵守されているかどうかを確かめるため必要があると認めるときは、社会福祉法人から業務又は会計の状況に関し、報告を徴収し、又は当該職員に、社会福祉法人の業務及び財産の状況を検査することができる。</p> <p>○所轄庁は、社会福祉法人が、法令、法令に基づいてする行政庁の処分若しくは定款に違反し、又はその運営が著しく適性を欠くと認めるときは、期限を定めて、必要な措置を採るべき旨を命ずることができる。</p> <p>○前項の命令に従わないときは、所轄庁は、期間を定めて業務の全部若しくは一部の停止を命じ、又は役員の解職を勧告することができる。</p> <p>※他の方法によ監督の目的を達することができる。</p>	<p>○行政庁は、公益法人の事業の適正な運営を確保する為に必要な限度において、内閣政令で定めるところにより、公益法人に対し、その運営組織及び事業活動の状況に関し必要な報告を求め、又はその職員に、当該公益法人の事務所に立ち入り、その運営組織及び事業活動の状況若しくは関係者に質問させることができる。</p> <p>○行政庁は、公益法人について、期限を定めて必要な措置をとるべき旨の勧告をすることができる。</p> <p>※行政庁による公益認定の取消しも可能</p>	<p>○所轄庁は、法人が法令、法令に基づいてする行政庁の処分又は定款に違反する疑いがあると認められる相当な理由があるときは当該法人に対しその業務若しくは財産の状況に関し報告をさせ又はその職員に当該法人の事務所その他の施設に立ち入り、その業務若しくは財産の状況若しくは帳簿、書類その他の物件を検査させることができる。</p> <p>○所轄庁は、法人が、法令に規定する要件を欠くに至ったと認めるときその他法令、法令に基づいてする行政庁の処分若しくは定款に違反し、又はその運営が著しく適性を欠くと認めるときは、期限を定めて、その改善のために必要な措置を採るべきことを命ずることができる。</p> <p>○所轄庁は、法人が、上記の命令に違反した場合であって他の方法により監督の目的を達することができないとき又は3年以上にわたって事業報告書等又は定款等の提出を行わないときは、当該法</p>	<p>○都道府県知事は、医療法人の業務若しくは会計が法令、法令に基づく都道府県知事の処分、定款若しくは寄附行為に違反している疑いがあり、又はその運営が著しく適性を欠く疑いがあると認めるときは、その業務若しくは会計の状況に関し報告を求め、又は当該職員に、その事務所に立ち入り、業務若しくは会計の状況を検査することができる。</p> <p>○都道府県知事は、医療法人の業務若しくは会計が法令、法令に基づく都道府県知事の処分、定款もしくは寄附行為に違反している疑いがあり、又はその運営が著しく適性を欠く疑いがあると認めるときは、期限を定めて、必要な措置を採るべき旨を命ずることができる。</p> <p>○上記の命令に従わないときは、都道府県知事は、期間を定めて業務の全部若しくは一部の停止を命じ、又は役</p>	<p>裁判所は、法務大臣又は株主、債権者その他の利害関係人の請求により、会社の解散を命ずることができる。</p>
------	---	---	--	--	--

	きないとき等、所轄庁は解散を命ずることができる。		人の設立の認証を取り消すことができる。	員の解任を勧告することができる。	
--	--------------------------	--	---------------------	------------------	--

情報公開	<p>【法律】○事業報告書、財産目録、貸借対照表及び収支計算書及びこれに関する監事の意見を記載した書面を各事業所に備えて置き、当該法人が提供する福祉サービスの利用を希望する者その他の利害関係人から請求があった場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧に供しなければならない。</p> <p>【通知】○法人運営の透明性の確保の観点から、公認会計士、税理士等による外部監査の活用を積極的に行うことが適当であること。</p> <p>○法人の業務及び財務等に関する情報については、法人の公報やインターネットを活用することなどにより自主的に公表することが適当であること。また、法人の役員及び評議員の氏名、役職等の情報についても同様の方法で公表することが望ましい。</p>	<p>○事業計画書、収支予算書、財産目録、役員等名簿、報酬等の支給基準、キャッシュフロー計算書等について事務所への備え置きに加え、何人も公益法人の業務内時間内は、いつでも閲覧請求が可能。○公益法人は、内閣府令で定めるところにより、財産目録等を行政府に提出、行政庁においては、閲覧又は謄写の請求があった場合には応じなければならない。</p>	<p>○事業報告書、財産目録、貸借対照表、及び収支計算書並びに役員名簿（氏名、住所又は居所、報酬の有無を記載）、並びに社員のうち10人以上の者の氏名及び住所又は居所を記載した書面（以下、「事業報告書等」）を作成し、翌々事業年度の末日までの間、主たる事業所に備え置かなければならない。○社員その他の利害関係人から事業報告書等又は定款若しくはその認証若しくは登記に関する書類の写しの閲覧請求があった場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧させなければならない。○内閣府令で定めるところにより、毎事業年度1回、上記を所轄庁に提出しなければならない。○所轄庁は、提出を受けた上記について閲覧の請求があった場合には、内閣府令で定めるところにより、これを閲覧させなければならない。</p>	<p>○事業報告書、財産目録、貸借対照表、損益計算書及び監事の監査報告書、定款又は寄附行為を各事業所に備えて置き、評議員又は債権者から請求があった場合には、正当な理由がある場合を除いて、これを閲覧に供しなければならない。○医療法人は、厚生労働省令で定めるところにより、毎会計年度終了後3月以内に、上記書類を都道府県知事に届出なければならない。○都道府県知事は、定款、寄附行為又は上記届出に係る書類について請求があった場合には、これを閲覧に供しなければならない。</p>	<p>○株主及び債権者は営業時間内であれば損益計算書等の閲覧請求が可能</p> <p>【法律】○貸借対照表を公表しなければならない</p> <p>【法律】</p>
------	--	---	---	--	---

出所：全国社会福祉施設経営者協議会『地域から信頼される社会福祉法人になるために』
2010, pp. 12～15

介護事業関連企業の法人形態としては、前項の営利企業以外では、(1) 社会福祉法人、(2) NPO 法人、(3) 医療法人、が代表的なものである。表 62 を踏まえたうえで、それぞれのコーポレート・ガバナンス体制について考察を行う。

1. 社会福祉法人のコーポレート・ガバナンス体制 (図 29) ^{114) 115)}

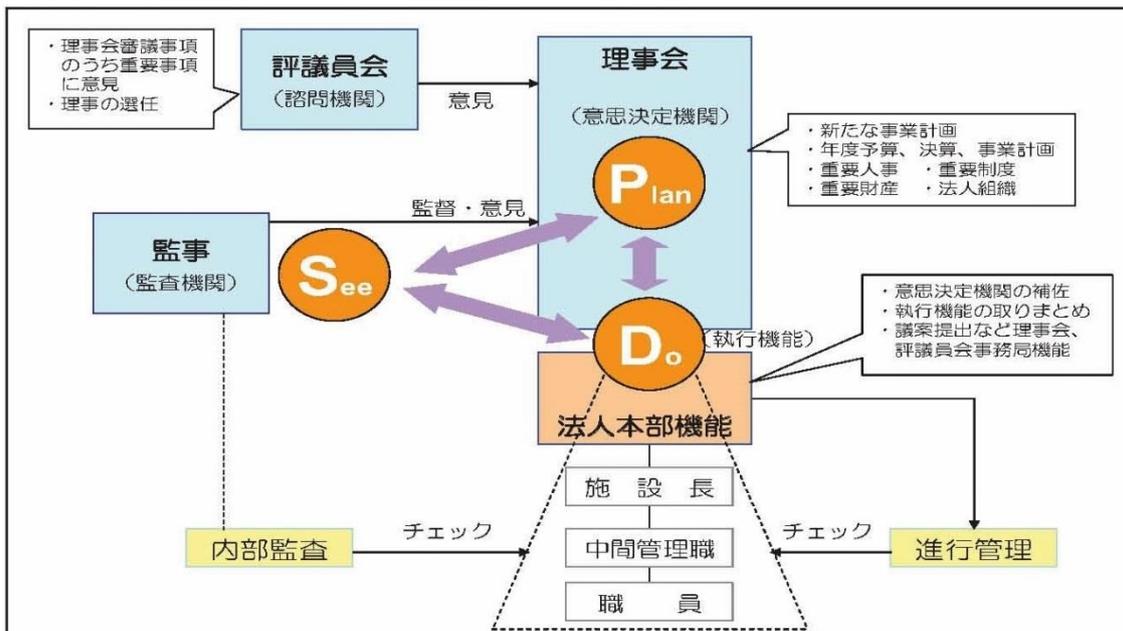


図 29 社会福祉法人のコーポレート・ガバナンス体制

出所：東京都社会福祉法人経営適正化検討会『社会福祉法人の経営適正化に向けて-社会福祉法人が提供する福祉サービスを利用者が安心して、持続的に利用できるために-』東京都福祉保健局指導監査部指導調整課，2011，p. 11

図 29 の社会福祉法人のコーポレート・ガバナンス体制について全国社会福祉協議会 ¹¹⁵⁾ は以下のように述べている。

営利企業のコーポレート・ガバナンスは、次の手順で実施される。通常、P→D→Sといわれる、意思決定 (Plan)、執行 (Do)、監督 (See) である。P の機能は代表取締役 (CEO=最高経営責任者)、取締役会である。主たる役割は重要な意思決定を行うことである。独自性をもった社外取締役を置くなどして、執行役員業務執行の監督等を行う。株主総会が取締役、代表取締役を決める。D の機能は、最高執行責任者 (COO) を中心にした執行委員会である。監督 (狭義のコーポレート・ガバナンス) と業務の決定、執行、経営管理 (マネジメント) との分離といわれ、この P と D の機能分離に意味がある。S の機能は監査役、監査委員会である。コンプライアンスの遵守状況の監査・監督、内部監査部門の健全な機能の確保等

である。従来、監査役には取締役を監視する強い権限が与えられているにもかかわらず、ほとんどその権限が行使されることはなかった。しかし、企業の不祥事を巡る株主代表訴訟で行動しなかった監査役の法的責任が問われるようになってきたことを機に、その権限を行使する監査役が出てきた。

また、企業等の事業体が、その業務を適正かつ効率的に遂行するために、組織内に構築され運用される体制及びプロセスを内部統制という。この上に、監査法人等による外部監査が義務付けられているのである。

社会福祉法人においては意思決定（P）は理事会、執行（D）も理事会の機能としながら、実質は理事長、施設長にゆだねられ、監督（S）は監事の機能である。さらに、公益法人の特殊な機能として、理事の選任、理事会の諮問機関として評議員会がある。社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスは、これら組織に必要とされる各機関の構成員がルールに従って選任され、各々に与えられた機能・役割を全うすることが重要である。

社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスの課題として、いままで理事会が法人の執行機関、意思決定機関として十分機能しているとはいえないものも見受けられ、理事の構成に地域の福祉関係者を入れる要件や職員の理事数の制限があったことから、実質的なマネジメント機能を有した理事の存在が少ない傾向にあった。理事は法人の経営に実質的に参画できること、本部機能の充実により必要な情報を随時提供すること、さらには責任や貢献に見合う報酬を支払う等が必要である。

監事は、行政監査を前提とせず法人内部でのチェック機能が十分にはたらくことが必要となる。理事会に出席する等により法人及び理事の業務執行の状況を適切に把握することが求められ、多くの時間を費やして適正な監査業務を行うにはそれも見合う報酬を支払う等も必要となる。さらに、外部監査の活用も望まれる¹¹⁵⁾。これらの背景には、規模が小さい法人が多い社会福祉法人において同族経営が多く更に監事の機能が果たされていなく、いわゆる一つの施設の運営の延長で行われている可能性も高い。

また、社会福祉法人では、近年マスメディアで、職員による利用者の虐待や高額な内部留保などについて、度々報道されている。これらの問題を引き起こす原因のひとつに現行の社会福祉法の制度的な背景があると考えられる。例えば、全理事が業務の全てについての代表権を有する一方、理事の責任に関する規定が整備されていないという矛盾が存在していたことや法令上理事長についての規定がないことが挙げられる。更に、これまで評議員会の設置は法令上任意であり、評議員は理事との兼職が認められていたため、評議員会の機能が実質的に働かなかったことなども背景にあると考えられる。

藤井¹¹⁶⁾は社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスについてコーポレート・ガバナンス以前に経営の意思がない中で、チェックの仕組みだけがあっても意味がない、という点、すなわち「意思をもった経営」の姿勢が問われている点が重要であると述べている。さらに藤井¹¹⁷⁾は社会福祉法人の経営者の意識についての研究も行っており、社会福祉法人の規模が

大きいほどポジティブな意識を持ちやすく、ネガティブな意識を持ちにくいということ
が明らかにされたと述べている。その背景として規模が大きいということは、法人事務局機
能（経営企画、財務、人材育成等）を強化しやすく、複数事業や多角的な経営を行うことが
可能になる。また、歴史があるということもそのものにより、経営ノウハウや組織・人財の
面で、有利に働くことが想定できる。こうした、経営面の有利な状況が、経営者に長期的か
つ多様な選択肢の中からの戦略を考えさせやすくなり、経営者の意識自体をより積極的
にさせると考えることは可能ではないだろうかと述べている。また、社会福祉法人のコーポ
レート・ガバナンスの現状について本田¹¹⁸⁾らは、コーポレート・ガバナンスの形はできてい
ても、適切に運用できていない法人は少なくないと述べている。社会福祉法人のコーポレ
ート・ガバナンスの課題として、武居¹¹⁹⁾は実質的なマネジメント機能を有した理事の存在が
少ない傾向にあることや監事の報酬が少ないため、法人内部でのチェック機能が十分に働
かないことを挙げている。さらに学校法人のような外部監査をすでに導入している法人は
ごく少数であるため、外部監査の活用の必要性についても述べている。

非営利企業である社会福祉法人においてマネジメント機能を有した理事の存在が少ない
ことは監視機能をどうするか以前の問題であり、コーポレート・ガバナンスに問題が生じや
すくなることはいうまでもない。それを裏付けるように施設職員等の虐待数に関しては図
21のように、非営利企業のみが行うことができる特別養護老人ホームや介護老人保健施設
の割合が高いことが示されている。さらに前述の通り、居宅サービスであるが、施設サー
ビスに近い機能をもつ、認知症対応型共同生活介護や有料老人ホームの割合は施設サー
ビスより低い。この2つのサービスの半数以上が営利企業であることから従業員による虐待
に関しては非営利企業の方が多いたことが考えられる。社会福祉法人における理事の経営能力、
特にコーポレート・ガバナンスに問題があることが示されている。

これらの問題に対して、社会福祉法の改正を通じて問題の解決を図ろうという意図のも
と、2015年4月に国会に「社会福祉法等の一部を改正する法律案」（第189回番号67）が提
出された。

提出された社会福祉法人の改革案の中で、コーポレート・ガバナンスに直接関わってくる
項目は以下の1)から5)の項目である。

1) 経営組織のあり方の見直しに関して、以下の4つの論点がある。(A)理事・理事長・理
事会については、①理事の義務と責任を法律上明記する、②理事長が代表権を有するもの
とし、権限を法律上明記する、③理事の欠格事由に関する規定を整備する、④定数6人以上を
法律上明記する。(B)評議員・評議員会については、①評議員会を必置とし、議決機関とし
て法律上位置付ける、②理事、監事、会計監査人の報酬や選任・解任等の重要事項に係る議
決権を付与する、③評議員の権限・責任を法律上明記する、④理事と評議員の兼職を禁止し、
定数は「理事の定数を超える数」とし、任期は4年にする、⑤小規模法人についての定数は
特例を設ける経過措置を検討する、⑥理事又は理事会が評議員を選任又は解任できないよ

うにする。(C)監事については、財務諸表等を監査し得る者と社会福祉事業についての学識経験者又は地域の福祉関係者とする現行の取り扱いを法律上明記する。(D)会計監査人については、①収益 10 億以上或は負債 20 億以上の法人には会計監査人による監査を法律上義務付ける、②会計監査人の権限、義務、責任を法律上明記する、③設置対象外法人に公認会計士、監査法人、税理士又は税理士法人による財務会計に係る体制整備状況の点検等や監事への公認会計士又は税理士の登用を指導する。

2) 運営の透明性の確保に関しては、定款、貸借対照表、収支計算書、役員報酬基準、役員区分ごとの報酬等の総額、補助金や社会貢献活動に係る支出額、親族や特別の利害関係を有するものとの取引内容などの公表を義務化する。

3) 適正かつ公正な支出管理を目指して、①役員報酬・退職金の算定方法の方針や役員区分ごとの報酬等の総額(職員給与又は職員賞与として支給される分を含む)を開示する、②役員報酬等：定款の定め又は評議員会の決議により決定する、③個別の役員等の報酬額(職員給与又は職員賞与として支給される分も含む)について、勤務実態に即したものであるかについて所轄庁へ報告する。

4) 内部留保の明確化と福祉サービスへの再投下については、①内部留保：全ての財産(純資産－基本金及び国庫補助等積立金)を対象とする、②控除対象財産額を除く内部留保は(地域協議会の協議結果等を踏まえ)地域公益事業等の福祉サービスに再投下する。

5) 行政の役割と関与のあり方については、①都道府県：広域的な地方公共団体として、管内の市による指導監督を支援する役割を担い、②国：制度を所管し、適正な運用を確保する役割を担う。

今回の改革案の中心となるのは評議員会の機能を諮問機関から議決機関に変えることである。これは理事の選任や解任などの重要事項も含まれており、意思決定機関である理事会への監視機能を強化することであると考ええる。

しかし、今回のアンケート調査やインタビュー調査(第6章)では、実質的な意思決定機関は、「経営会議」であったことは注意を要する。つまり、社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスにおいては、経営会議のような、本来、法的なフレームワークにないものが実権を握っている可能性があるということである。このように実態調査の結論が社会福祉法人の現状を表しているならば、そのような現状を無視して評議員会の機能を強化するだけでは、現状に沿わないものになってしまう恐れがある。

今回の法制化は、既存の評議員(会)、理事(会)、そして、監事等の規定化が中心内容となっており、実際は誰が、どこで重要な意思決定を行っているか、という視点からの議論が欠けていると思われる。従って、社会福祉法人の現状を反映したコーポレート・ガバナンスのあり方が今後も問われていくことになると思われる。

2. NPO 法人のコーポレート・ガバナンス体制⁹⁴⁾

NPO 法によるコーポレート・ガバナンスの構造について馬場¹²⁰⁾は図 30 のように示している。なぜ、コーポレート・ガバナンスのような仕組みが必要になるかという点、組織には様々な利害関係者が参加しているため、ミッションを決定し、事業計画を定め、業務遂行を監督し、コンプライアンスを維持する過程において、誰がどのような権限を有し、責任を負うかということについて、コントロール・システムを整備することが不可欠となる。そのため、経営者は組織の内部統制を整備して、会計記録の信頼性を確保するとともに、不正を未然に防止するという重い責任を負っていると述べている。

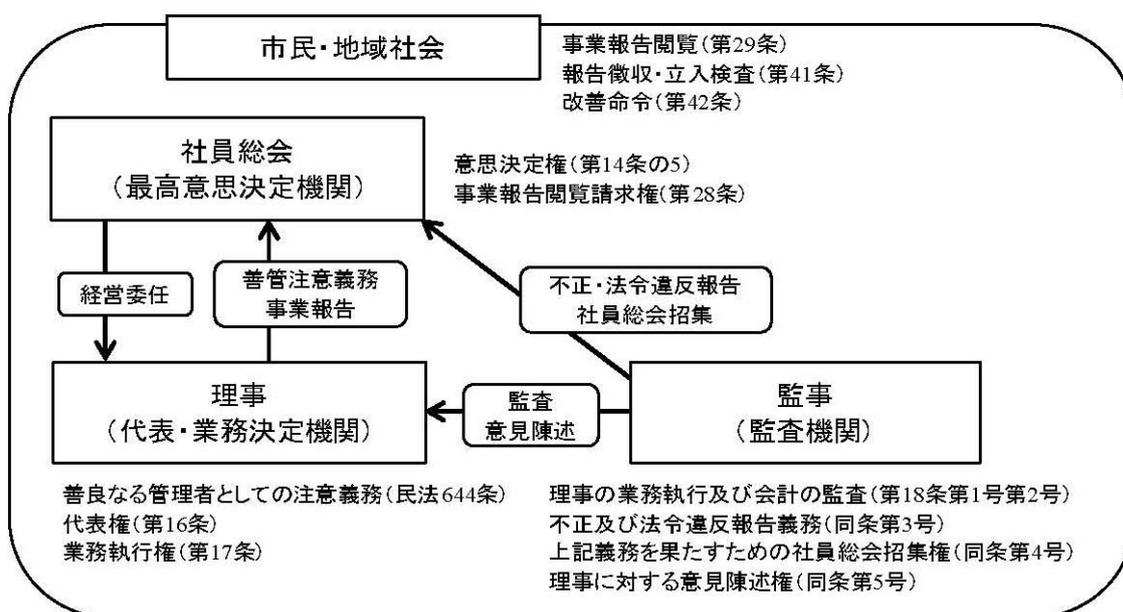


図 30 NPO 法人によるコーポレート・ガバナンス

出所：馬場英朗「非営利組織のコーポレート・ガバナンス市民主体によるモニタリングの理念と現実-」『地域社会デザイン研究』第 1 号、2013、p.12

この NPO 法におけるコーポレート・ガバナンスの監視機能の問題に関して馬場¹²⁰⁾は、①所轄庁による介入を極力抑制し、報告徴収や改善命令も所轄庁による一方的な権力の行使ではなく、市民による選択・監視機能の一環として行われる「市民への説明要請」が十分に果たされない場合などのやむを得ない措置としての位置づけ、②監事の会計やマネジメントのスキルに関する資格要件が求められていない、③特定の理事との個人的な関係に基づいた監事が選任されるケースが多いことの 3 点を挙げ、理事からの独立性を確保しながら、適正な監視機能を果たすことが期待できない場合もあり、理事に対する牽制が十分に機能しておらず、NPO 法人のコーポレート・ガバナンスに対する社会からの信頼は、高いと

は言えない状況であると述べている。一方河島¹²¹⁾は、①NPO 法人には、3名以上の設置が法律上義務付けられている「理事」が必ず存在するものの、実際の団体運営は事務局が全て取り仕切り、理事会は単なる承認期間である、②「理事会」と「事務局」が事実上同一である例も少なくない、③コーポレート・ガバナンスの最高機関にあたる「社員」が構成する「総会」の議決事項が法人の定款変更、合併の2項目についてのみ、④そもそも不特定多数の人々の公益のために存在するNPO 法人に「社員」という考え方があること自体が不自然である、⑤理事が誰によってどのように選出されるべきか、ということに関する規定は全くみられない、という5つの問題を挙げている。NPO 法人に関しては、小規模のものが多く、実際に理事の方が事務局や現場の仕事も行っている例が多く、これらの問題点を裏付けている。

さらにアカウントビリティの構造についても河島¹²¹⁾は、理事が、組織外部に対するアカウントビリティを負うことになるが、社員総会が理事を選出することになっていないため、理事から社員総会へのアカウントビリティは、構造上発生せず、他の条文でこれを補うものもなく、その一方で社員総会が団体の活動目的である不特定多数の利益を代表するという構造になっている限りは、社員総会こそが社員に対するアカウントビリティを負うべきである、ということになる。すなわち、NPO 法人内でも、また法人と外部との間においても、誰が誰に対して、どのような行為に関するアカウントビリティを負うのかが明確に定められていないのであると述べている。つまり、最高意思決定機関である社員総会への説明責任を行うべき理事が社員総会で選出されていない構造がそのような問題を引き起こしているのであると考えている。

また武智⁹²⁾は介護事業を行っているNPO 法人のアカウントビリティについて、しばしば現場の人びとから「私たちはいいことをやっているんですから」「評価することは何事ですか」という言葉で語られ、結果が良ければよいという手続き的公正観の欠如を象徴する思考様式に陥っており、それはラポポートのいう実証的裏づけなき「実践イデオロギー」つまり、強い固着性と感情移入をとめない、強い自信によって裏づけされ、客観的で合理的な評価に影響されることを厭い、抵抗する考えといえる。このような合理性の欠落した組織風土が成立した原因は、ヒューマン・サービスが動機づけを重視し、良好な人間関係のもとに組織運営されているからに他ならない。集団の志気やまとまりをあらわす凝集性、共通の価値観にもとづく結集力、指導者の強いリーダーシップやカリスマ性が、小規模な社会集団の存立基盤となっていることは否定できない。組織化のコスト（外部性を内部化するコスト）の点から見れば、組織の規模が小さければ、大規模な資源を動員する必要性もなく、文書化、標準化、公式化の必要性も低い。組織内部の取引コストは必ずしも効率的にはならない。なぜなら、コストをかけたわりに得られる便益が小さいからである。それゆえに凝集性、共通価値観にもとづく結束力、リーダーシップが小規模組織の運営にとって有効だったのである。しかしながら、規模が拡大し、対象者と担い手の思考が変化するにつれて、組織化による手続

的公正の実現は必要条件となるとしている。現状では小さい規模の介護事業を行う NPO 法人のアカウンタビリティに問題があることを示している。

以上のように、このコーポレート・ガバナンスの構造自体に問題があり、それを決めている NPO 法自体に問題があることも多く指摘されている。

NPO 法に関しての問題点に関して河島¹²¹⁾は、①社員総会での議決事項として定められているのは法人の定款変更と合併についてのみ、②理事会や評議員会などを置くことは法律上定められていない、③不特定多数の人々の公益のために存在するのに「社員」という考え方があること、④社員総会を義務付ける一方で、理事が法人を代表すると規定している、⑤理事が誰によってどのように選出されるべきかという規定がない、⑥社員には代表訴訟権が与えられていない、⑦監事の資格要件が求められていない、⑧理事から社員総会へのアカウンタビリティは構造上発生しないという、8つを挙げている。さらに馬場¹²⁰⁾は、NPO 法は、団体の私的自治と市民による自主運営を尊重するため、所轄庁による介入を極力抑制するという立場に立っており、そのため、報告徴収や改善命令も所轄庁による一方的な権力の行使ではなく、市民による選択・監視機能の一環として行われる「市民への説明要請」が十分に果たされない場合に実行される、やむを得ない措置として位置づけられていると述べている。そのことが NPO 法人に対する行政の監視機能が弱いこと背景にあると考える。加えて、馬場¹²⁰⁾は NPO 法のコーポレート・ガバナンスの課題について、①経営者である理事の大多数がボランティアであり、組織経営のスキルを持っている人は限られ、スタッフの人数も少ないために、一部の人員に権限が集中して職務分掌が不十分になる、②監事にも、会計やマネジメントのスキルに関する資格要件が求められておらず、特定の理事との個人的な関係に基づいて監事が選任されるケースも多く、理事からの独立性を確保しながら、適正な監視機能を果たすことが難しく、これらの事情から表 63 に示すような適切な内部統制を構築できていないことをあげている。監事の資格要件がないことにより、監視機能が適切に働くことは難しく、コーポレート・ガバナンスの機能を成すことは難しいことは明らかである。

このように NPO 法におけるコーポレート・ガバナンスの構造は、NPO 法人において所轄庁の監視システムが弱く、監事の監視機能にも問題があることなどコーポレート・ガバナンスを行うための法整備ができていないことが現状であり、現状としては前述のような自律的な自己規制が必要であると考えられる。

表 6 3 非営利組織の内部統制

会計管理体制	一定の帳簿管理と財務体制を有しているか？
	採用する会計基準はどのようなものか？
	会計取引については、全て伝票が作成されて証憑書類等とともに所定の責任者に回付され、その承認を得た上で正確に記録、集計されるような体制と手続とが定められているか？
	全ての会計記録が所定の期間適切に整理保存されているか？
	上記の各事項が規定等によって明らかにされているか？
資産の管理・保全体制	現金預金をはじめ資産の受払について継続記録が行われているか？
	現金預金をはじめ資産の残高について定期的に検査（現金は実査）を行い、その結果を帳簿残高と照合して、その間の差異につき原因調査が実施されているか？
	小切手用紙、領収書用紙等が適切に管理されているか？
	上記の各事項が、規定等によって明らかにされているか？
内部牽制体制	一定の事務または作業を 1 人の担当者の支配下に置くことなく、2 人以上の担当者がかかわり、業務遂行の過程で自動的にその正否または適否が検証されるようになっているか？
	担当者の業務について、定期的に配置転換が行われる制度となっているか？
	担当者に定期的に休暇を取らせ、その間、他の者がその業務を担当するようになっているか？
内部監査体制	組織内に独立した監査部門が設けられており事業の実施内容について定期的に内部監査を行う体制となっているか？
報告体制	理事会への内部報告及び所轄庁への外部報告に対し、提供された資金の用途に関する報告方法が確立されているか？

出所：馬場英朗「非営利組織のコーポレート・ガバナンス市民主体によるモニタリングの理念と現実」『地域社会デザイン研究』第 1 号、2013、p.13

これらから、以上の NPO 法におけるコーポレート・ガバナンスの問題点をまとめると、以下の①～⑦に示すことができる。

- ① 「理事会」と「事務局」が分離していない
- ② 理事の選出基準の規定がない
- ③ 理事から社員総会へのアカウンタビリティは構造上発生しない
- ④ NPO 法では所轄庁の監督権限が抑制されている
- ⑤ 一部の人員に権限が集中して職務分掌が不十分となるため、適切な内部統制を構築

できていない

⑥ NPO 法人の社員には、株式会社における株主のような代表訴訟権が与えられているわけではない

⑦ NPO 法人の監事にも、会計やマネジメントのスキルに関する資格要件が求められておらず、特定の理事との個人的な関係に基づいて監事が選任されるケースも多い。

これらの背景から介護事業関連企業における非営利企業に関して、理事や監事、社員の機能、つまり「意思決定」、「執行」、「監視」の機能が法的な背景も含めて上手く働いていない可能性があると考えられる。

それに対して営利企業のコーポレート・ガバナンスにも問題が起きているのはコムスンの事例をみて、明らかである。株式会社は 2006 年の会社法によって役員 1 人で開設できるようになり、監査役も必要ではない。中小規模の営利企業においては NPO 法人と同様なコーポレート・ガバナンスの問題が生じやすい土壌があると推測される。

また、各理事に関しては、坂本⁹⁴⁾が、それぞれが持つ知識や技術、ネットワークを活用して、団体が目的を果たすことができるよう最善の努力をすることを期待されている。また、事務局の事業運営が適正に行われているのかを監視し、社会に報告するアカウンタビリティを持っている。しかも、企業とは違い、NPO の理事の多くは無給である。お金のために理事になるのでは、社会のための意思決定ができなくなる恐れがあるため、NPO の理事は無給でも「社会のために」理事を引き受けてくれる人をお願いをすると述べている。理事の役割は (a) サポート機能、(b) コーポレート・ガバナンス機能の 2 つがあると述べている。

(a) サポート機能

団体のために活動資金を集めたり、人脈を駆使したり、団体の顔として「大使」の役割を担ったりして、団体の成長を支える役割

(b) コーポレート・ガバナンス機能

事務局長の選定と業務の管理・監督、中長期計画の策定と実施の監視、法律の遵守、組織の評価など、活動と組織の公益性を保護するための役割である。また、資金の出入りを監視する「資金のトレーサビリティ」の役割も大切である。

いずれの役割も、事務局の役割とは分離して考えられており、組織運営、財務、人事、事業、広報・PR の 5 つの分野で、それぞれ効率性、適法性、倫理性を中心に管理・監督することを、理事会とそのメンバーである理事は期待されている。その中で、理事会の責任として重要視されているものを以下の①～⑩に挙げている。

- ①組織の目的と将来像を決める
- ②事務局長を選定して、サポートする
- ③事務局の活動を評価する
- ④長期にわたる計画を策定する
- ⑤団体の事業とサービスの計画を承認する

- ⑥財政と人事を押し進める
- ⑦財源を与える
- ⑧団体の社会でのイメージ向上につとめる
- ⑨理事会の成果を最大限に引き出せるようにつとめる
- ⑩ 法律の遵守をチェックする

なお、河口¹²²⁾は理事会の機能として①財政的責任、②目標と戦略の設定、③資金調達、④公的イメージの向上、⑤組織の方針策定、⑥実績評価、⑦後継者計画、の7つを挙げている。

このように理事会の機能・役割がしっかり行えているかどうかはコーポレート・ガバナンスのポイントであるということはいままでのない。河口¹²²⁾は、NPO法人の理事会について、営利企業の取締役会と同じように形式化しており、事務局の策定した計画を活発な議論なしに承認している状況が見られる。たとえば、あるNPO法人の1993年度決算から97年度決算までの10回の理事会では、全理事の発言を理事会1回あたりに平均すると2.9回であった。さらに、同じ期間の理事本人の出席率は50%を下回っている。この理事会の活力のなさやコーポレート・ガバナンスの弱さはアメリカでも同様に認識されていると述べている。

次にNPO法人の執行機能としての役割を持つ事務局の役割として坂本⁹⁴⁾は、以下の①～⑧の8つに分類している。

- ①組織の年間目標を達成する
- ②業務体制の確立や人材の育成など、組織運営面でも目標を達成する
- ③サービス、事業を効果的に運営する
- ④資金を調達し、また資金源を開発する
- ⑤財務・会計を管理する
- ⑥業務を管理する
- ⑦理事会と連携する
- ⑧外部と連携し、目標を達成する

これらの理事会の意思決定としての機能、事務局の執行としての機能を果たすために前述の「組織の目的と将来像」を共有することが必要であると考え、第3章で述べさせていただく。

これらを踏まえて、NPOのコーポレート・ガバナンスがしっかりするためには河口¹²²⁾が図31の6つの要素を挙げている。

- A) 統治機構のメンバーとして、部門長が入っていることは、現場の状況が意思決定に迅速に反映できるだろう
- B) 常勤者をメンバーとすることは、議題を真剣に考えることにつながるであろう
- C) 統治機構の開催頻度が高いほど経営に対する関与が強まるであろう。
- D) 組織の活動性に専門性を持っているメンバーは、経営にとって有用性が高いであろう。
- E) 事務局とのインタラクションが高いほど、統治機構は効果的になるであろう。
- F) NPOは、支援者から直接意見を聞く統治機構を尊重すべきであろう。これは、NPOの持っている市民性、情報公開性、参加型民主主義の理念を実現する基礎となる。

図 3 1 統治機構の統治力を高める要素

出所：河川弘雄『NPO の実践経営学』同友館，2001、p. 60

一方 NPO の理事会がコーポレート・ガバナンスを十分に発揮できない理由として河川¹²²⁾は、以下の 8 点を挙げている。

- ①理事会には NPO 法人の活動分野および経営に対する専門性が欠けている。さらに経営者だからといって、質的に違う NPO 法人の経営に関して専門家であるとはいえない。
- ②理事は企業でいえば社外取締役であり、そのうえ非常勤で無給である。このことは、理事会で検討される事項は、理事にとって企業の取締役会で検討される経営問題と比較して切実さが低いことを意味する。
- ③営利組織の取締役会と違い、部門統括者が理事会には入っていない。部門統括者は理事会に質問に対する答弁者として参加する。したがって、その立場上、対等なインタラクティブなコミュニケーションは理事との間で行われず、表面的な議論になってしまう。
- ④これと関連して理事の統括部門も特になく、彼らは焦点のないまま全般的経営問題に向き合っているのが現状である。この問題は①で指摘した専門性の問題と関連してくる。
- ⑤理事のモチベーションに問題がある。これは低い理事会への出席率および発言数となって現れてくる。理事会のメンバーは理事会幹部の、多くは財界でのお付き合いを通じて就任

しており、理事職に対する強い使命感を持っていない場合がある。また、社会的名誉心で理事になった人たちも、実質的貢献を期待するのは無理であろう。

⑥事務局長が自分の行動の自由度を高めるため、理事会を活用しない。その結果、理事は事務局提案の機械的な承認機関となる。組織である以上、自分の影響力を高め、相手の影響力を牽制する動きは避けられないであろう。この視点からすると、NPO 法人の理事会は事務局長によってその影響力を回避される危険度が高い。

⑦理事同士のインタラクションが普段からないため、理事会で心を開いた深い議論が行われない。年3回、各2時間だけ顔を合わせ、欠席することもある理事会では、むしろこの状態が自然であろう。

⑧熱心であるはずのステークホルダーが理事会に入っていないため、熱心な審議が行われない。そのステークホルダーとは、支援者、職員、受益者、地域社会が考えられる。

その結果図 32¹²²⁾のような弊害が起きてしまうという悪循環に陥ることが更なる問題を引き起こし、経営の継続性にも赤信号が灯るのではないかと考える。

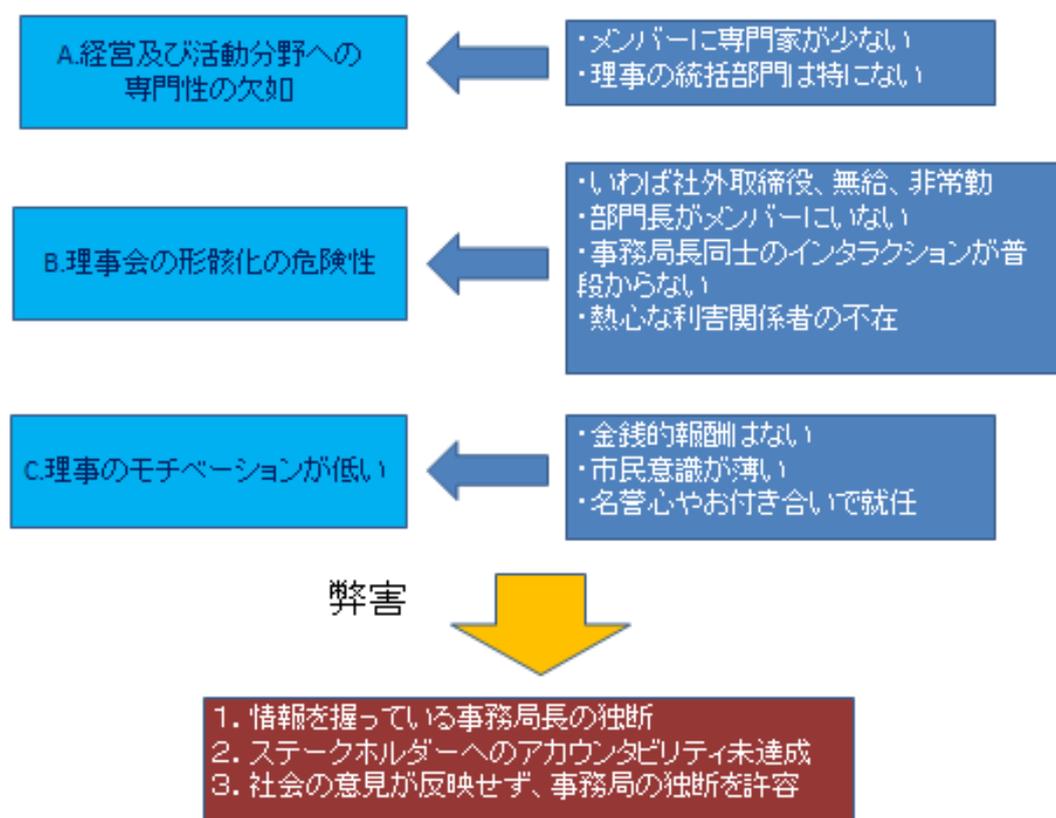


図 3 2 理事会のコーポレート・ガバナンスの欠陥と原因

出所：河口弘雄『NPO の実践経営学』同友館，2001、p.63

このようなコーポレート・ガバナンスのシステムがどのように機能しているかについて

の研究の動向を以下に述べる。馬場¹²⁰⁾は、日本のNPO法人も行政指導型コーポレート・ガバナンスから脱却し、理事が組織コントロールを円滑化する内部統制を整備するとともに、その整備状況と財務情報の信頼性を外部監査人が検証することによって、市民が自己責任に基づいて寄付の意思決定を行うことを可能にする民間主導のコーポレート・ガバナンスを整備する必要性について述べている。

塚本ら¹²³⁾はNPO法人におけるリーダーシップの中でリーダーは組織をコーポレート・ガバナンスする能力をもたなければならないと述べており、コーポレート・ガバナンスの課題として、①ミッションを守り発展させる、②組織の経営を効率的に行う、③組織の崩壊にいたさせない、ことの3つを挙げている。この課題とNPO法人の中で量も多く、収益事業も比較的スムーズに進んでいる介護系NPO法人においてそのような環境の変化は組織のあり方や構成員の意識に変化をもたらすことになり、例えば収入増によって安定した生活ができる労働者としてのメンバーの形成が進み、日常業務の遂行が重視されることになりミッションの影響が薄くなることや、収益事業の方を重視する傾向が生まれ、その双方の従事者の対立や抗争、そうしたことを受けて理事会内部の矛盾が拡大するという事態が生まれる。こうした組織においてコーポレート・ガバナンスをするためには、リーダー個人の特性や人間性に頼る統治ではなく、メンバーの多くが納得するコーポレート・ガバナンスの論理の確立によって、事業と組織の運営をすることが必要になり、ミッションを抽象的なものから戦略として具体化し、5年後、10年後のビジョンを顧客の状況を具体的なイメージにし、社会をどのように変化させているのかをまとめ、多くの会員の理解をえることが必要と述べている。

河島¹²¹⁾はコーポレート・ガバナンスは具体的には団体のミッション決定と遵守、団体の基本方針決定とその実行状況の監視、権限の配分決定とそのメカニズムの監督、財政・法的コンプライアンス状況などの監視、中長期計画に基づいた戦略的マネジメントの執行支援を挙げている。また前述の「本研究の研究対象及び研究の意義」で述べた通り、NPO法人のコーポレート・ガバナンスの構造において社員総会や理事と社員総会の関係の問題を挙げており、NPO法に問題があるのではないかと述べている。

坂本⁹⁴⁾はNPO法人の経営における評価は「目に見えないものを見えるようにする」作業であると評価の必要性について述べており、評価の種類を大別すると、①事業評価、②組織評価、③社会インパクト評価、の3つに分けている。事業評価はプロジェクトごとの事業の必要性や目標の達成度などの評価であると述べている。組織評価は主に今後の活動のための組織改革や意思決定の材料として行い、その中にコーポレート・ガバナンスの項目があり、理事会の開催頻度や議事進行、リスク管理、事務局の活動監視、理事長のリーダーシップ、新しい理事のリクルーティングなどの確認が必要であると述べている。社会インパクト評価は非営利活動の社会的影響をマクロな視点で捉える目的で主に大きな金額の資金を投下する財団の評価に必要であると述べている。

3. 医療法人のコーポレート・ガバナンス体制

次に、医療法人のコーポレート・ガバナンスについて、考える。以下の議論は、研究対象が「病院」としての医療法人であるが、筆者はコーポレート・ガバナンスについては介護事業関連企業のものとも共通していると考え。まず、尾形ら¹²⁴⁾の「医療機関のコーポレート・ガバナンスに関する調査研究」が本研究の問題意識に近いものであると考える。尾形ら¹²⁴⁾は医療需要サイドについては、国民皆保険体制という、きわめて「公的」な funding の仕組みが取られているのとは対照的に、医療供給に関しては民間主導型となっているのがわが国の医療制度の大きな特徴の 1 つであると述べている。介護事業関連企業をとりまく介護制度に関しても全く同じことがいえる。分析におけるフレームワーク概念図については図 33 のように示されている。

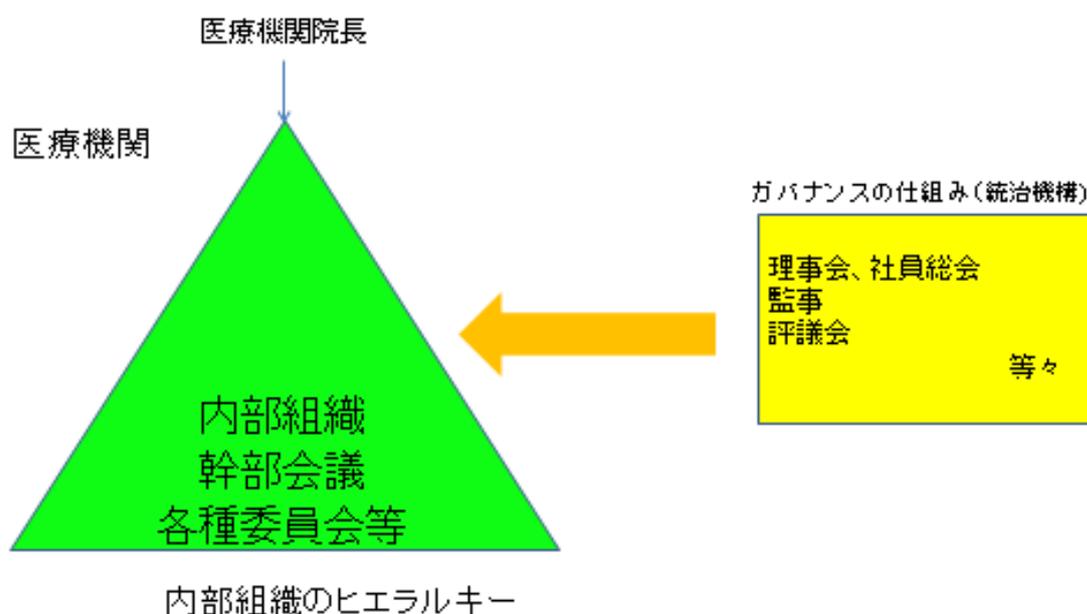


図 33 分析のフレームワーク概念図

出所：尾形裕也／高木安雄／左座武彦「医療機関のコーポレート・ガバナンスに関する調査研究」『医療と社会』14 巻 2 号， 2004， p. 30

この研究のサンプルの特性は福岡県下のみの病院であるが、アンケート項目の数が 45 にも及んでおり、「コーポレート・ガバナンス（用語）の認知度」をはじめ、コーポレート・ガバナンスについての意識、社員総会、理事会、理事・監事の数や出身、理事会の年間開催数、情報の開示、監事の機能など多岐に渡っている。病院の実質的な機能の実態を把握するまでには至っていないが、理事長と病院長の分離に関しては病院規模よりも法人内の施設数に依存する傾向があるなど経営トップは必ずしも医師である必要がないだろうという考

察を行っている。一方で医療機関のコーポレート・ガバナンスの状況をあらわす客観的かつ適切な指標の開発が課題であると述べている。

病院経営のステークホルダー参加型病院コーポレート・ガバナンスの可能性について大野¹²⁵⁾は、非営利の事業体であることは、利害関係者によるその使命の共有を必要とすると述べており、病院経営主体の「医療・介護複合体」化とステークホルダー参加の必要性に関しても株主というオーナーはいなくとも、国民皆保険制度のもとでの医療サービスの提供という、非営利的かつ公益的正確に照らしてのコーポレート・ガバナンスが必要であると述べている。結論としてはわが国の病院経営主体におけるステークホルダー参加型病院コーポレート・ガバナンスの現時点での可能性が小さいが、医療生協はステークホルダー参加型病院コーポレート・ガバナンスの一つの可能性を示していると述べている。

小島¹²⁶⁾は『医療システムとコーポレート・ガバナンス』というタイトルで研究を行っている。公器養成の観点から病院において民間企業で活発に実践されているコーポレート・ガバナンス改革を実践することで、患者のための病院を作り上げるべきではないかと考えたと述べている。小島¹²⁶⁾はイギリスにおいて病院経営にもコーポレート・ガバナンス改革が展開されていることの調査をし、日本での医療法人のコーポレート・ガバナンス改革への展望について述べている。医療法人は企業のように、職務の分担が明確になっていないことや、人員の偏りなど意思決定の迅速化が図られていないことなどが明らかになり、それらの対処により、病院経営にも透明性や効率性などが生まれる可能性が高いことが確認できたと述べている。また、現状の医療法人と株式会社病院との違いは「非分配制約」の有無のみであり、しかもそれは出資限度額法人の設立についての検討によって解決へ向かうと考えられることから、今日の病院経営は、十分に株式会社としての性格を有しているといえる。こうしたことから医療事故や赤字経営を含む様々な問題を抱える病院経営に、コーポレート・ガバナンスの視点を応用し、効率性や透明性をも確保することこそ極めて重要であると述べている。

松原ら¹²⁷⁾は、医療法人のコーポレート・ガバナンスのあり方について考察している。コーポレート・ガバナンスの視点からみた医療法人の特徴として医療法人においては一般に所有と経営は分離していない。持分なしの法人にあっても、経営者と理事会に距離はなく、「所有者による経営者の監視・規律付け」の側面から見たコーポレート・ガバナンスの必要性はほとんど認められないと述べている。社員総会も理事会も、出資比率に拘わりなく一人一票制のため、出資者である経営者（理事長）は地位保全のために社員や理事を同族等で固める傾向が強く、ますます所有と経営は一体化している。また、医療提供者と消費者（患者）の間には情報の非対称性が存在することなどから、消費者からチェックされる度合いは、一般事業会社と比べて極めて乏しい。要するに医療法人の場合は、しばしば法人の内外にチェック者が制度的にも、実態的にも存在しないことが特徴であると述べている。それに対しての医療法人におけるコーポレート・ガバナンスのあり方に関して、①第三者の意見を反映す

る仕組みとして、外部の人間を医療法人の監視機関に入れること、②意思決定機関と業務執行機関との分離については、わが国の同族性、世襲制の風土を抜本的に改定しない限り、実効性は期待できない。そのため尚更評議員会が必要であり、監視役としての機能が求められる、③医療に関係する部分（医療機能評価機能等の認定、症例別の手術件数、平均在院日数など）と、経理の開示（どういうレベルに何をどこまでもとめるかは別途検討の上）の3つの方法を挙げており、今後は積極的に第三者評価を受ける姿勢が必要であろうと述べている。

堀田¹²⁸⁾は非営利企業のコーポレート・ガバナンスはNPOの法制度とNPOの特性から営利企業に比較して脆弱であると述べており、脆弱性をカバーするにはより強力な外部からの（法制上）のコーポレート・ガバナンス制度の必要性を述べている。アカウントビリティについては「対話のアカウントビリティ」に近づく必要性を述べ、情報開示とアカウントビリティを基礎とする業績評価がコーポレート・ガバナンスの脆弱なNPOにとってプラスに働く重要な役割を持つと述べている。

田中¹²⁹⁾もミッションや評価の重要性について述べており、河口¹³⁰⁾も業績評価やリーダーシップについて述べている。

社会的企業の業績評価についての研究は多数行われている（参考文献の欄参照）が、適正な評価がどのようなものであるのか、そして評価の視点が多方向であることから評価を適正に行うことの困難さについてまとめている論文が多く見られる。

アメリカではAhmed¹³¹⁾が非営利企業のコーポレート・ガバナンスについて、経営幹部が行っていた伝統的なものから、みなそれぞれが責任をもった役割をもちコーポレート・ガバナンスを行っていくようになってきていることや、コンプライアンスや意思決定、投資、ミッション、ビジョン、バリューの重要性、経営戦略、CEOや経営幹部のリーダーシップなど営利企業で実践されているコーポレート・ガバナンスの取り組みの重要性についても述べられている。

以上のように、3つの非営利企業のコーポレート・ガバナンス体制について述べてきたが、①経営トップや役員などの経営に対する専門性の欠如、②監事などの監視機能が報酬が低い背景もあり、成功していない、③外部監査活用の必要性、などが共通した問題であることが明らかになった。

第5章 介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの課題：アンケート調査

第1節 非営利企業の最高意思決定機関の構成

1. 理事・理事長の構成

アンケート調査において回答のあった82法人のうち、非営利企業が40、営利が43であった。1つの法人は法人グループ内に非営利企業と営利企業の両方があるため、企業数が83となった。

非営利企業における理事の数は表64のようになった。2名以下の企業は1つもなく全て3名以上の構成となっている。これは前述の通り、社会福祉法人法やNPO法により理事の数が3名以上と決められているからである。また、5～6名と11名以上がそれぞれ約1/4を占めている。

表64 非営利企業の理事の数

母数	非営利、理事の数						
	1 ～ 2 名	3 ～ 4 名	5 ～ 6 名	7 ～ 8 名	9 ～ 10 名	11 名 以上	無 回 答
40	0	7	11	4	6	9	3
100.0	0.0	17.5	27.5	10.0	15.0	22.5	7.5

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.12

非営利企業の親族の理事の数に関して貴法人の理事の数は何名ですか（ここでの親族とは3親等以内の親族、2親等以内の姻族をいいます。具体的には親・兄弟・子供・おじ・おば・義父母・義兄弟をいいます）という質問に対しては、1人もいないという回答が62%を占めていた（表66）。社会福祉法人に関しては、表65の通り、社会福祉法人定款準則第5条により、理事6～9名に関しては親族1名まで、10～12名まで2名まで、13名以上に関しては3名まで制限されているので、親族がいるところも1名の方の割合が高くな

ったものであると考える。

表 6 5 定款準則第 5 条 理事の親族等の人数の制限

理事定数	親族等の人数
6 名～9 名	1 名
1 0～1 2 名	2 名
1 3 名以上	3 名

出所：筆者作成

表 6 6 非営利企業の理事長の親族の数

母数	非営利、理事長の親族			
	1 人もいない	1 名	2 名以上	無回答
40	25	8	5	2
100.0	62.5	20.0	12.5	5.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.12

しかし、理事の親族が理事に 1 人もいない割合が高かったが、同族経営をしている非営利企業が少ないとは言えない。介護事業関連企業における非営利企業で多いのは親族が施設長や事務長、次長など理事ではないが、実質経営に係わっているケースが多いからである。一方、親族の理事の数が基準通りであることは、コンプライアンスの視点では重要であると考えられる。

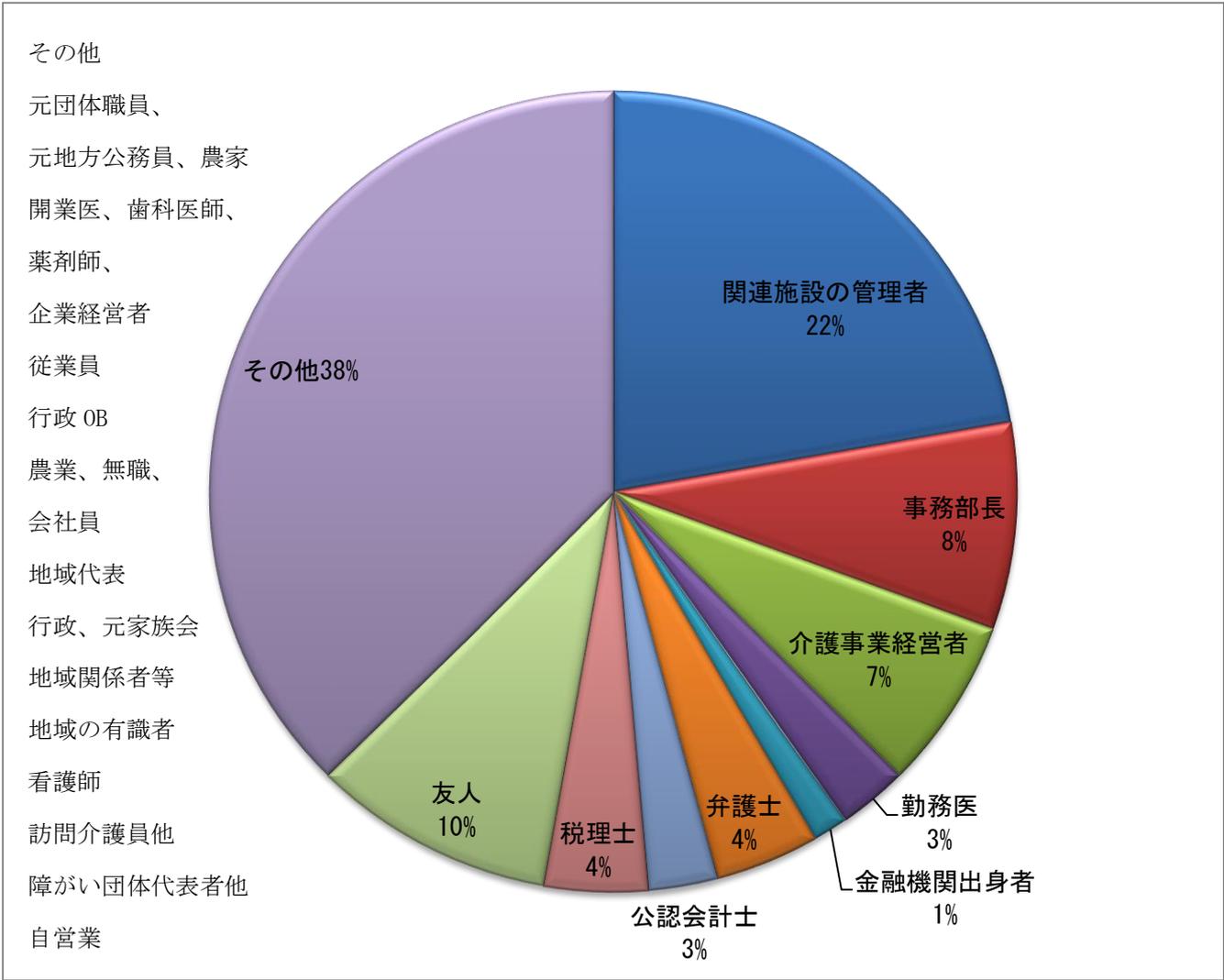


図34 非営利企業の親族以外の理事の仕事

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），p.13 より筆者作成

非営利企業の親族以外の理事の仕事に関しては関連施設の管理者が 22%を占めているのが特徴的である（図 34）。現場の管理者が理事にすることで、当然現場の状況が直接伝わるので、現場の状況を踏まえた意思決定が迅速に行われるメリットがあり、インタラクションが期待できる。これは 8%を占める事務部長も同様であると考え。現場の管理者や事務部長を合わせて 30%を占めることになる。また、理事会自体が現場の承認機関になってしまうのを防ぐ効果もあると考える。

しかし、このようなメリットに対してデメリットも考えられる。とくに NPO 法人に関しては理事会が意思決定機能と監視機能を兼ねている事が多く、現場の管理者や事務部長が理

事である非営利企業の理事会は意思決定機能と監視機能と執行機能が一緒になってしまい、コーポレート・ガバナンスに問題が生じかねない状況をつくってしまう可能性があるということである。また、友人が10%を占めているのも問題であると考え。更に「その他」が38%を占めており、その中に実質的な友人がどの位存在しているかが不明である。この結果に関して、理事の構成においていわゆる「友人」がどのくらい存在しているかが重要であると考え。そして「その他」に行政関係者もいくつか見られる。これは行政との癒着の恐れもあり、コーポレート・ガバナンスに影響を及ぼす可能性が考えられる。

2. 理事会開催数

表67 非営利企業の理事会年間開催数

母数	非営利、理事会の年間開催数								
	開催していない	1回	2 ～ 3回	4 ～ 5回	6 ～ 7回	8 ～ 9回	10 ～ 12回	13回以上	無回答
40	0	2	12	12	3	2	5	1	3
100.0	0.0	5.0	30.0	30.0	7.5	5.0	12.5	2.5	7.5

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.13

表67は非営利企業の理事会の年間開催数を示している。

年6回未満の開催数の非営利企業が全体の60%を占めており、10回以上実施されている非営利企業は僅か15%である。これは毎月理事会を実施できていない現状を表している。この結果から、前述した現場の管理者等が理事であっても、意思決定から執行がスムーズ・スピーディに行われていることに疑問符を付けざるを得ないと考え。

3. 監事の構成

表 6 8 非営利企業の監事の数

母数	非営利、監事の数					
	監事は いない	1 名	2 ～ 3 名	4 ～ 5 名	6 名 以上	無 回 答
40	0	11	23	1	2	3
100.0	0.0	27.5	57.5	2.5	5.0	7.5

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.14

表 68 は非営利企業の監事の数を示している。社会福祉法や NPO 法において、監事は 1 名以上配置しなければならないとされているが、1～3 名が 84% を占めており、必要最低限レベルの配置とすることが理解できる。

第 2 節 営利企業の意思決定機関の構成

1. 取締役、社外取締役の構成

表 6 9 営利企業の取締役、社外取締役の数

母数	営利、取締役の数					
	1 ～ 2 名	3 ～ 4 名	5 ～ 6 名	7 ～ 10 名	11 ～ 13 名	14 名 以上
43	16	19	8	0	0	0
100.0	37.2	44.2	18.6	0.0	0.0	0.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.15

表 69 は営利企業の取締役・社外取締役の数を示している。結果の通り、少人数の取締役の営利企業が多く、事業規模に関わらず取締役を少数にしている介護事業関連企業が多いのではないかと考える。アンケートは各都道府県に小規模、中規模、大規模の同等の割合で送付している（補論参照）。回答された企業の特徴や介護事業関連企業の特徴として取締役が少ない企業が多いという事を表している。介護事業関連企業は一般的に上場企業が少数あるだけで、残りは地域に根差した中小企業が大部分であることからそれを裏付けている結果がでたものであると考える。

表 70 営利企業の社外取締役の導入について

母数	営利、社外取締役の導入			母数	※既に導入している 人数	
	既に導入している※	今後導入を検討している	導入は考えていない		1名	2名
43	11	5	27	11	5	6
100.0	25.6	11.6	62.8	100.0	45.5	54.5

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.15

表 70 は営利企業の社外取締役の導入についてのアンケート結果である。表 69 より、取締役数が 4 名以下の営利企業が 81%、6 名以下が 100%であるなかで、既に社外取締役を導入している営利企業が 25%も占めていることが極めて特徴的であると考えられる。更に導入している企業の社外取締役数の半数強が 2 名である。今後導入を検討している企業も 12%存在し、合わせると 37%にも及ぶ。近年上場企業の社外取締役の導入割合が増加しており、それに比べると低い割合であるが、表 71 の通り、今回調査において回答された営利企業の常勤総数の 72%が 100 人以下となっており、いわゆる中小企業にあたる割合が高い企業が多くを占める。一般の中小企業の社外取締役に関するデータが存在しておらず、比較は難しいが、この規模において社外取締役の導入が低いとはいえない可能性が高いと考える。その背景としては今後の調査が必要であるが、地域に根差した事業の要素が強いため、地域

の方を社外取締役を導入している可能性が考えられる。前述の通り、介護事業関連企業における非営利企業の理事の構成と同様な形になっているかもしれない。

表 7 1 介護事業関連企業の営利企業の常勤総数

母数	常勤（営利）									
	0 ～ 1 0 人	1 ～ 2 0 人	2 ～ 5 0 人	5 ～ 1 0 0 人	1 ～ 1 5 0 人	1 ～ 2 0 0 人	2 ～ 2 5 0 人	2 ～ 3 0 0 人	3 ～ 1 0 0 6 人	無 回 答
43	9	8	7	7	3	1	1	1	2	4
100.0	20.9	18.6	16.3	16.3	7.0	2.3	2.3	2.3	4.7	9.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.9

表 7 2 営利企業の代表取締役社長または会長の親族の数

母数	営利、社長・会長の親族			
	1 人 も い な い	1 名	2 ～ 3 名	4 名 以 上
43	13	10	19	1
100.0	30.2	23.3	44.2	2.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.16

表 72 は営利企業の社長等の親族の数を示している。1 人もいない企業は 30.2%に過ぎず、1 名以上いる企業が 69.8%を占める結果となり、非営利企業に比べて高い割合となっていることが明らかになった。

前述の通り、介護事業関連企業は中小企業が多数を占めるため、このような同族経営が多数を占めることがいえるのではないかと考える。これは会社法においての役員親族の人

数制限がないことが背景になっていると考える

2. 取締役開催数

表 7 3 営利企業の取締役会の年間開催数

母数	営利、取締役会の年間開催数							
	開催していない	1回	2 ～ 3回	4 ～ 5回	6 ～ 7回	8 ～ 9回	10 ～ 12回	13回以上
43	6	9	13	4	1	1	3	6
100.0	14.0	20.9	30.2	9.3	2.3	2.3	7.0	14.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.16

表 73 は営利企業の取締役会の年間開催数の調査結果である。非営利企業と同様に毎月開催している企業は少数であることを示している。更に開催していないという営利企業が14%にもものぼっていることも特徴である。非営利企業の理事会の年回開催数が0の企業はなかった。年間3回以下の企業は65.1%となった。企業は35.0%であった。比較すると営利企業の役員会の回数が少ないことを示している。

これは2006年の会社法改正により、1人でも株式会社が設立できるようになったことや近年小規模のデイサービスの開業が急増していることなどから小規模の介護事業関連企業が多いのではないかと考える。また、小規模がゆえに、取締役会の本来の機能や役割が理解されていない可能性も考えられる。

3. 監査役の構成

表 7 4 営利企業の監査役の数

母数	営利、監査役の数					
	監査役はいない	1名	2 ～ 3名	4 ～ 5名	6名以上	無回答
43	17	22	3	0	0	1
100.0	39.5	51.2	7.0	0.0	0.0	2.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.17

表 74 は営利企業の監査役の数の調査結果である。監査役がない企業が 40% を占めていることが明らかになった。会社法において監査役の配置の義務がないことが背景にあると考える。監査役を 1 名あるいは配置していない企業の割合は 91% にも及ぶ。監査役の機能がない、あるいは働いていない営利企業が多数あることを示している。それは取締役の開催数も少ないことから、そう言えるのではないかと考える。

第 3 節 非営利企業と営利企業の意思決定機関の比較分析

1. 理事・取締役の構成

前節で述べたが、非営利企業の方が営利企業よりも役員（非営利では理事）の数が多くなっている。これに関しては表 12 の各法人の制度を見ると理解できる。

介護事業関連企業を行っている非営利企業の多くが、社会福祉法人や NPO 法人であるが、この法人に関する社会福祉法や NPO 法両方とも理事は 3 人以上置かなければいけないというように定められている。それに対して営利法人の代表的な法律である会社法においては取締役 1 人でも開設できるようになった。ゆえに役員の数に関しては中小規模が故に法律の最低基準に近い人数になると考える。

2. 理事会・取締役会開催数

理事会・取締役会の開催数に関しては営利企業の方が明らかに少ない傾向にあることが分かった。介護事業関連企業において非営利企業も営利企業も同様の業務を行っている事も多い中で役員会の回数に差があることは問題であると考ええる。

3. 監事・監査役の構成

監事・監査役に関しても営利企業の方が少ない傾向にあった。これは会社法によって監査役を置かなくても開設できることが背景にあると考ええる。また、監視機能について非営利企業の方が重視している傾向を示していることが考えられる。このような背景の中で、営利企業は監視機能をどのように行っていくべきか、中小規模の介護事業関連企業の営利企業においては取締役を含め、このような状況の中でいかにコーポレート・ガバナンスを効かしていくべきかが重要になると考える。

第4節 コーポレート・ガバナンスに関する経営者の認識、組織設置

1. 「コーポレート・ガバナンス」という言葉に対する認識

表 75 は「コーポレート・ガバナンス」という言葉に対する認識についての介護事業関連企業の調査結果であるが、「十分理解している」と「ある程度理解している」を合わせて 58% であった。社会福祉・介護事業とはいえ、非営利企業も含め経営的視点が必要であり、コーポレート・ガバナンスという言葉の認識度、理解度が低い傾向がみられた。

表 76 と表 77 はその結果を非営利・営利企業で分けたものである。

表75 コーポレート・ガバナンスについて

母数	コーポレート・ガバナンスについて			
	十分理解している	ある程度理解している	聞いたことがある	聞いたことはない
83	14	35	21	13
100.0	16.9	42.2	25.3	15.7

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.17

表76 コーポレート・ガバナンスについて（非営利）

母数	コーポレート・ガバナンスについて （非営利）			
	十分理解している	ある程度理解している	聞いたことがある	聞いたことはない
40	6	12	16	6
100.0	15.0	30.0	40.0	15.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.17

表 7 7 コーポレート・ガバナンスについて（営利）

母数	コーポレート・ガバナンスについて （営利）			
	十分理解している	ある程度理解している	聞いたことがある	聞いたことはない
43	8	23	5	7
100.0	18.6	53.5	11.6	16.3

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.17

この結果を比較すると、非営利企業の「十分理解している」と「ある程度理解している」を合わせた割合が 45%に対して営利企業が 72%と大きな差が見られた。非営利企業のコーポレート・ガバナンスがどういうものであるかという認識・理解が低いことは、前述の非営利企業の虐待数が営利企業より多いという結果を裏付ける可能性があると考え。そして図 35 のフレームワークの仕組みが働いていない非営利企業があるものであると考え。

2. 法人全体のコーポレート・ガバナンスのための組織

表 78 は理事会・取締役会等の他に、法人全体のコーポレート・ガバナンスのための組織を設けているかどうかについての調査結果である。

表 7 8 コーポレート・ガバナンスのための組織

母数	コーポレート・ガバナンスのための組織	
	設 け て い る	設 け て い な い
83	27	56
100.0	32.5	67.5

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.27

コーポレート・ガバナンスのための組織を「設けている」が32%で、「設けていない」の68%に対して割合が低いことが示されている。そして表79、表80は非営利・営利を分けて示したものである。

表79 コーポレート・ガバナンスのための組織（非営利）

母数	コーポレート・ガバナンスのための組織（非営利）	
	設 け て い る	設 け て い な い
40	16	24
100.0	40.0	60.0

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.27

表80 コーポレート・ガバナンスのための組織（営利）

母数	コーポレート・ガバナンスのための組織（営利）	
	設 け て い る	設 け て い な い
43	11	32
100.0	25.6	74.4

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.27

この結果から、非営利は40%に対して営利企業は26%と低いことが理解できる。それではこの組織は一体どのようなものであろうか。表81がその結果である。

表 8 1 コーポレート・ガバナンスのための具体的な名称及びメンバー、権限等について（自由記述）

<p>【非営利企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・社内会議（各管理者および代表による理事会前の打ち合わせ 1、役員会（理事に監査役 2 名と評議員 7 名を加えて理事会の議題を事前に検討） 1、管理者会議 1）： 3 ・運営推進委員会： 2 ・第三者委員会： 2 ・監事による監査および事業所外の地域の有識者の理事によるチェック機能： 1 ・施設運営協議会（行政担当、民生委員、市社協がメンバー、とくに権限はなく、意見を伺っている）： 1 ・オンブズマン制度（中間管理職がその任につき、年 2 回実施、マネジメントレビューを経て、次年度事業計画に活かしている）： 1 ・運営推進会議（利用者と家族、自治会長、行政当局、同業者、民生委員、専門的知見者など）： 1 ・行政の監査（2 年に 1 度）およびモニタリング（市の監査委員）： 1 ・内部統制監査および外部監査： 1 ・監事監査（全事業者の監査と理事会への参加と公認会計士による監査）： 1 ・3 層構造による会議（①管理者会議→新署長、②教育会議→労働者と労務監督者、これらの 2 つの会議で事業運営をほぼ決定するが、最終決定権は理事会にある）： 1 ・外部コンサルタント： 1 ・ISO 内部監査および第三者サービス評価： 1 <p>【営利企業】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コンプライアンス委員会（主に社員教育を対象としている 1）： 3 ・社内会議（月毎の経営運営状況の報告・検討会を開催 1、評議委員会（社会福祉関係団体の代表者等がメンバーとなり、予算、決算、事業計画及び事業報告の議決） 1、管理者会議（全管理者により、方針実行上の問題チェックと意思統一） 1、役員会、監査役と評議員をメンバーとする会議： 3 ・親会社の監査： 1 ・第三者委員会： 1 ・家族会（各老人ホーム 5～10 名、場合によっては運営・経営にも口出し可能）： 1 ・外部コンサルタント（半期計画を相談し、責任者・管理者と事業計画を立てている）： 1

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，pp.27～28

この結果から、コーポレート・ガバナンスのための組織は第三者委員会やコンサルタント

等外部によるものと、内部監査などの内部によるものに分かれていることが明らかになった。本来のコーポレート・ガバナンスの機能は、内部・外部ともに働く必要があると考えるので、この結果は不十分なものであると考える。それらを踏まえて、事項で考察をさらに進めてまいりたい。

第5節 理事会・取締役会の主要な課題

1. 介護事業関連企業における理事会・取締役の議題

介護事業関連企業において、より良いコーポレート・ガバナンスを行っていくためには、価値前提での意思決定の明確化が必要ではないかと考える。そのためには事業目的や信頼性を明文化し、計画を立てる必要がある。そしてその計画が意識され計画通り実行できるかどうかの監視を行っていくことが重要であると考え。また、そのための業績評価を行っていき、見直していく作業も求められる。それらを介護事業関連企業の理事会・取締役会の中でしっかり議題に取り上げられていくということも重要である。

表 82 は介護事業関連企業の理事会・取締役会において最近1年間に頻繁に取り上げられた議題を3つ選択された回答結果である。

上位の3議題は、①法人の経営状況、経営戦略、②従業員の採用など人事、賃金、福利厚生など労務問題、③従業員研修など人材育成であった。介護事業関連企業の持続的経営を行っていく上で法人の経営状況や経営戦略については欠かすことが出来ない議題であると考え。2位の従業員の採用等については介護業界の現状として慢性的な人材不足が続いており、生産年齢人口が減少していく中で深刻な問題に対しての議題が取り上げる事が考えられる。3位の人材育成に関しては言うまでもなくコーポレート・ガバナンスを行っていく上でも、より良いサービスを提供する上でも重要であるからであると考え。この教育の重要性については認知症介護研究・研修仙台センター¹³²⁾も同様に、高齢者虐待・不適切なケアの防止策について、職員教育の体制を整えることの重要性を述べている。具体的には、職業倫理・専門性に関する学習、虐待・身体拘束に関する知識の問題への対策、認知症という病気についての理解、アセスメントと個別ケアの問題への対策、ケアの質を高める教育の問題への対策などを挙げている。これらはコーポレート・ガバナンスを行っていく上で一番重要な議題であると考え。次項では、この議題についての結果を非営利・営利企業に分け、分析を行っていく。

表 8 2 理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題

母数	貴法人の理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題										
	法人の経営状況、経営戦略	施設・設備に関する投資政策	資金の調達と支出	相続や事業承継	従業員研修など人材育成	利厚生など労務問題	従業員の採用など人事、賃金、福利厚生	介護政策の動向	介護報酬改定、介護制度改革など	寸付 入れ及び外部への依頼に対する	他の施設との連携、利用者の受け入れ
236	61	27	23	3	43	50	21	4	4		
100.0	25.8	11.4	9.7	1.3	18.2	21.2	8.9	1.7	1.7		
※その他	医療連携に関する症例検討	地域住民のニーズ	規程等の内容変更	新規事業							
4	1	1	1	1							

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，p.28

2. 非営利企業と営利企業の比較分析

表 83 と表 84 は理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題について、非営利・営利企業に分けてそれぞれの結果をまとめたものである。

表 8 3 理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題（非営利）

母数	貴法人の理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題（非営利）									
	法人の経営状況、経営戦略	施設・設備に関する投資政策	資金の調達と支出	相続や事業承継	従業員研修など人材育成	生など労務問題	従業員の採用など人事、賃金、福利厚生	介護報酬改定、介護制度改革など介護政策の動向	他施設との連携、利用者の受け入れ及び外部への依頼に対する対応	※その他（ ）
117	36	14	9	1	16	25	11	1	4	
100.0	30.8	12.0	7.7	0.9	13.7	21.4	9.4	0.9	3.4	

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力， p.28

表 83 より、介護事業関連企業の非営利企業における議題の上位 3 議題は①法人の経営状況、経営戦略、②従業員の採用など人事、賃金、福利厚生など労務問題、③従業員研修など人材育成であった。更に 3 位と 4 位の施設・設備に関する投資政策との差も僅か 2%であった。

それに対して表 84 の営利企業の議題の上位 3 議題は、①従業員研修など人材育成②従業員の採用など人事、賃金、福利厚生など労務問題③法人の経営状況、経営戦略（②の 2 つは同数であった）であった。

介護事業関連企業における非営利企業・営利企業を比較すると、1 位が非営利企業の 1 位が経営状況・経営戦略に対して営利企業の 1 位は人材育成であった。非営利企業に関して人材育成は 3 位という結果になった。この結果より、営利企業の方が人材育成、人材に関心があり、力を入れているということが言えるのではないかと考える。この背景として、前述の通り、営利企業の人材不足が深刻な上に、サービスの質の向上や離職率低下を重要視しているからであると考えられる。逆に非営利企業の方が人材育成に関しては理事会において経営層には関心が低く、現場に任せている可能性があると考えられる。

表 8 4 理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題 (営利)

母数	貴法人の理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題 (営利)									
	法人の経営状況、経営戦略	施設・設備に関する投資政策	資金の調達と支出	相続や事業承継	従業員研修など人材育成	従業員採用など人事、賃金、福利厚生など労務問題	介護報酬改定、介護制度改革など介護政策の動向	他の施設との連携、利用者の受け入れ及び外部への依頼に対する対応	※その他()	
119	25	13	14	2	27	25	10	3	0	
100.0	21.0	10.9	11.8	1.7	22.7	21.0	8.4	2.5	0.0	

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」(2016)，筆者協力，p.28

3. 分析結果とコーポレート・ガバナンスとの関連性について

これまでのアンケート結果から非営利企業・営利企業のコーポレート・ガバナンスに関して比較分析し、まとめる。

ステークホルダーに関しては、利用者・従業員・地域を重視していることに非営利・営利企業共に同様の傾向がみられた。介護事業関連企業が重視するステークホルダーの特徴を示していると考ええる。

非営利企業に関しての特徴で注目すべきは、「コーポレート・ガバナンス」そのものの理解が低いことであると考ええる。更に利用者・従業員、地域を重視するが、実際にそれらのステークホルダー、特に利用者・地域に影響を与える「従業員」に対しての教育への意識が高くはないことも特徴である。経営理念や企業倫理綱領の明文化は行うが、実際に企業倫理綱領についての教育や企業倫理綱領に基づいた人事評価を行っていない結果も裏付けている。

それに対して営利企業の方は情報開示に対して消極的な傾向があり、業績評価の指標が利益・売上重視傾向である。更に監査役を置いている営利企業が少ないこともあり、これらの問題は経営者自身の問題を引き起こし、不正請求や指定基準違反を招きかねないと考えられる。

これらを比較したうえで非営利・営利企業共通の共通の問題点として、業績評価をしっかりと、何を基準に行っていくかということが挙げられる。介護事業関連企業において非営利企業、営利企業共に中小規模の企業が多い中、最高意思決定機関とコーポレート・ガバナンス構造の中核機能を兼ねなければならない葛藤も生まれているはずである。そのような中でミッションを具体化するための業績評価、特に介護事業関連企業についての研究が現状として少ないので今後研究を進めていく必要があると考える。

非営利企業	営利企業
<div style="border: 2px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center;"> <p>①最高意思決定機関としての存在とガバナンス構造の中核としての葛藤</p> <p>②企業倫理の浸透低い</p> <p>③業績評価: 売り上げ・利益重視傾向</p> </div>	
<p>④利害関係者「理事長自身」1位が3番目に高い割合</p> <p>⑤「ガバナンス」の認知度が低い</p>	<p>④利害関係者「法人自身」1位が3番目に高い割合</p> <p>⑤情報開示の意識が低い</p>

図35 非営利企業・営利企業の問題点の比較

出所：筆者作成

これらを踏まえて介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの問題点を図35にまとめた。非営利企業、営利企業に共通する問題点として①最高意思決定機関としての存在とコーポレート・ガバナンス構造の中核としての存在との葛藤、②企業倫理の浸透が低い、③業績評価の売り上げ・利益重視傾向が挙げられる。非営利企業の問題点としては、コーポレート・ガバナンスの認知度が低いことが挙げられ、営利企業については、情報開示の意識が低いということが挙げられる。非営利企業は所有者が不明確という特徴があり、企業という資産が非効率に利用される可能性が生まれる。このことがコーポレート・ガバナンス構造が営利企業よりも不明確になる源泉である。アンケート調査結果において、コーポレート・ガバナンスの認知度が低いこともそれを裏付けている。一方、営利企業の目的は企業利益と企業価値の増大であるが、介護サービスの供給主体でもあり、そのような事業の特殊性から営利

企業は積極的な情報開示に消極的になっていると考える。また、営利企業には情報開示に関する法律が整備されていない背景もあると考える。

第6節 コーポレート・ガバナンスをめぐる問題・問題への対応

1. 中小規模の法人でのコーポレート・ガバナンスについて

介護事業関連企業の多くは中小規模であり、上場企業等の大企業はごく少数である。それ故に介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスは大企業とは違う仕組みを求められる。表85は介護事業関連企業が中小規模のコーポレート・ガバナンスの新しい対策について自由記述を行ったものである。これらの回答の大部分は自己点検や内部監査等内部で行っていくものと、外部委託・コンサルなど外部で行っていくものであった。これらの両方の回答はコーポレート・ガバナンスを行っていく上で重要なものであるが、アンケートの質問内容は、「新しい対策」ということである。従って現状として行われていないことが考えられる。

表85 中小規模のコーポレート・ガバナンスの新しい対策についての意見（自由記述）

<p>・わからない：3</p> <p>【コーポレート・ガバナンス関連】</p> <p>（現状についての意見）</p> <p>・理事会がきちんと機能している：1</p> <p>・取引銀行による監視が効いている：1</p> <p>・行政及び法人による監査が機能している：1</p> <p>・親会社によるチェック機能が効いている：1</p> <p>・運営推進委員会を設置してチェック機能が働くようにしている：1</p> <p>・経営計画検討委員会を月1回程度開催している：1</p> <p>・役員会以外に、監査委員による監査と経営員会による長期方針の検討：1</p> <p>・年2回の監査、月1回の全員による情報の共有（ワークーズ・コレクティブ）：1</p> <p>・総会やその他の交流会により、情報を交換し、歩み寄りを図っている：1</p> <p>・月1回程度のコーポレート・ガバナンスに関する話し合いを行っている：1</p> <p>【改善策についての意見】</p> <p>・外部委託（外部コンサルタント、弁護士、社会労務士等）：4</p> <p>・外部委託による会計監査：3</p> <p>・親会社に頼る：1</p> <p>・第三者評価を定期的に導入する：1</p>
--

- ・自主点検の徹底（自己点検シートを作成1）：2
- ・外部評価機関の活用：1
- ・執行役員制を導入し、事務長が兼務する：1
- ・コーポレート・ガバナンス担当職員を配置する：1
- ・コーポレート・ガバナンスの担当をローテーションしていく：1
- ・費用のかからない形でのアドバイス組織を作る：1
- ・利用者側のチェック機能（家族会など）：2
- ・経営者と管理者からなる相互チェック委員会の設置：1
- ・理事会へ外部理事（会計士およびメインバンク支店長）を参加させる：2
- ・関連企業同士の経営合併による経営者相互の監視機能の強化：1
- ・経営者自ら倫理観の向上を図る、「正義」を貫く：1
- ・人員が限られる中での対応のため、難しい：1
- ・コーポレート・ガバナンスの改善は重要であり、費用の面を考慮して、非常勤を活用する：1
- ・ウェブサイトなどを利用して情報を公開する：1
- ・コーポレート・ガバナンスを実施するための補助金があるとよいのではないか：1
- ・改善の必要は感じているが、具体策を詰めるまでにいたっていない：1
- ・零細企業ではコーポレート・ガバナンスは必要ないのではないか：1

【事務経営一般】

- ・従業員の待遇改善：1
- ・収支の改善が諸問題を解決する：1
- ・外部の研修などを利用して社員教育を行い、参加者は社内勉強会にて報告する：1
- ・積極的な常勤雇用（短時間労働者をなるべく採用しない）：1
- ・経営者の資産持ち出し等による原資評価を、法人資産として継続すべきであり、相続によって減資すべきでなく、対象から外す税制を構築すべきである：1
- ・学識経験者および資金が不足している：1

出所：経営行動研究所「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査報告」（2016），筆者協力，pp.29～30

それでは具体的にどのように行っていくべきであろうか。このアンケートの回答において、今後の中小規模の企業の新しい形のコーポレート・ガバナンスを行う上で参考になると考えられる意見を抜粋したものを表86に示す。

表 8 6 中小規模のコーポレート・ガバナンスの新しい対策についての意見（抜粋）

- ①新しい組織の設置や人員の配置が困難である場合は、店舗で毎日又は定期的に行われる勉強会やミーティングの中で、初めは店長等から始め、次々に担当を回り持ちにして、コーポレート・ガバナンスが守られているかどうかを意見・協議させる
- ②管理者や経営者からなる、相互チェック委員会様の機関の設置
- ③企業の基盤を強化する上で、関連企業同士が経営合併できる様、銀行や所轄行政の枠組を緩和化し推進したらどうかと思う。経営者の利害関係上で、経営暴走が止められるのではないか
- ④高齢化社会においては、地域の知恵を借り、協働的事業を推進する必要性が高い。この為「運営推進会議」を設置して、意見をきく、チェックしてもらい機能をセットしている
- ⑤福祉事業には必ず利用者がいる。学校でいう PTA みたいな機能をもたせる
- ⑥ホームページ等で公開し広く意見を求める

出所：経営行動研究所研究プロジェクト「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査」
(2014) 筆者協力

①②から、事業所の管理者等が事業所内のコーポレート・ガバナンスが効いているかどうかを自主申告・報告を行わせ、現場でも話し合う仕組みをつくることが考えられる。これは非営利企業において問題点を指摘した、コーポレート・ガバナンスを現場任せにしている傾向に対して経営層と共有し、更に相互に監視を行っていくというものである。

③に関しては、現在国でも議論されている持株会社による介護・医療の経営案に類似している者であると考えられる。しかし、合併した後に内部での組織づくり、特に企業風土がまとまっていかなければ経営理念や企業倫理を共有することが困難となる可能性もあると考えられる。

④⑤に関しては、地域の方々や利用者に監視をってもらう機能である。これは介護事業関連企業の営利企業のコーポレート・ガバナンスにおいて指摘した情報開示についての監視機能や、非営利企業について指摘した、内部の教育に関しての監視機能にも有効であると考えられる。

⑥に関しては、前述の①～⑤等で取り込まれたコーポレート・ガバナンスに関する情報をホームページ等で公開し、更にホームページを見た方々にチェックしてもらうという機能である。結果的にそのように公開している企業は地域の信頼も増し、それが従業員満足にも業績にもつながるサイクルになる可能性があると考えられる。

2. 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスについての制度上の問題点

次に介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスを行う上での制度上の問題点について述べる。表 87 はアンケート調査において、得られた回答をまとめたものである。

表 8 7 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンス、理事会・取締役会の運営などについて困ったことや制度上の問題等についての意見（自由記述）

行政、介護保険法による制度や規制、介護保険報酬（サービス品質の優劣が、報酬に反映され難い。特に食事部分という意見も）： 1 3
 介護機関のコーポレート・ガバナンスに関して事業運営に長けた者がいない、経営者の能力： 5
 ケアマネの能力が低い： 2
 時間的余裕がない： 2
 特になし： 5
 ノウハウがほしい： 1
 「人の心とは何とよごれを好むものなのか」「人本来の自己主義、物欲の本能は永遠」この真実は不変であると考え、その内のその本能の薄い者を身近に置く： 1
 医療法人において医師以外の者が理事長になるのが困難なため後継者育成が困難： 1
 非営利企業の場合、役員が無報酬の場合が多いので事業を拡大する時のリスク負担が大きい： 1
 複数の血縁の役員は、意見の違いが出ると、まとまりがつかなくなる： 1
 理事会での理事、評議員の権限があるようで、実はそうでない： 1

出所：経営行動研究所研究プロジェクト「社会福祉・介護事業に関するアンケート調査」（2014）筆者協力

このアンケート結果より、介護保険制度についての問題を指摘したものが圧倒的に多かったことが理解できる。

介護保険制度についての問題はアンケート調査の詳細を参照すると、①報酬が下がることによるもの、②短期間での法改正によるもの、③サービスに対してどの事業所も同一単価であるもの、の大きく分けて3つに分けられると考える。

①は国の社会保障財源が圧迫されている現状より、近年の改正では介護報酬が下がっていることにより、起きる問題である。報酬が下がることにより、人員の配置が少なくなり、サービスの質の低下がおき、事故などのリスクも高くなる。また、経営戦略としては量的拡大にシフトせざるを得なくなり、コーポレート・ガバナンス上の問題が生じやすくなると考える。

②に関しては、介護保険制度の法改正が3年に1回行われる現状に対して、その都度対応に追われるということになることである。特に改正後の1年間は対応に追われ、改正前の1年間は対策に追われ、ほぼ常に法改正対応についての仕事がついてまわることになり、コーポレート・ガバナンスに力を入れることが難しくなってしまうことが考えられる。

③に関しては、介護保険制度は同サービスが同一単価になるため、サービスの優劣が報酬

に直接反映されないため、特に利用者を抱え込んでいるような企業は、コーポレート・ガバナンスに問題が生じやすくなるを考える。

また、医療法人においては理事長が原則医師以外になることができないことも経営に関しての教育を受けていない医師が多い中でコーポレート・ガバナンス上の問題が生じやすい制度であり、問題であるとする。

3. アンケート調査から得られたコーポレート・ガバナンスのフレームワークと課題

これらを踏まえて介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの問題点に対し、どのような対応を取っていけば良いのかを考察する。

本論文において非営利企業・営利企業の問題点を図 35 で示したが、言うまでもなくどちらとも社会的使命として介護事業を行い、今後の高齢問題の解決に寄与していくことが求められているという共通点が存在する。

社会に信頼される企業をキー・コンセプトに経営者自己統治論を展開している平田光弘教授のコーポレート・ガバナンス論を参考にしながら、筆者なりにアンケート調査の結果と重ね合せて、介護事業関連企業に適切なフレームワークを図 36 のように考えた。

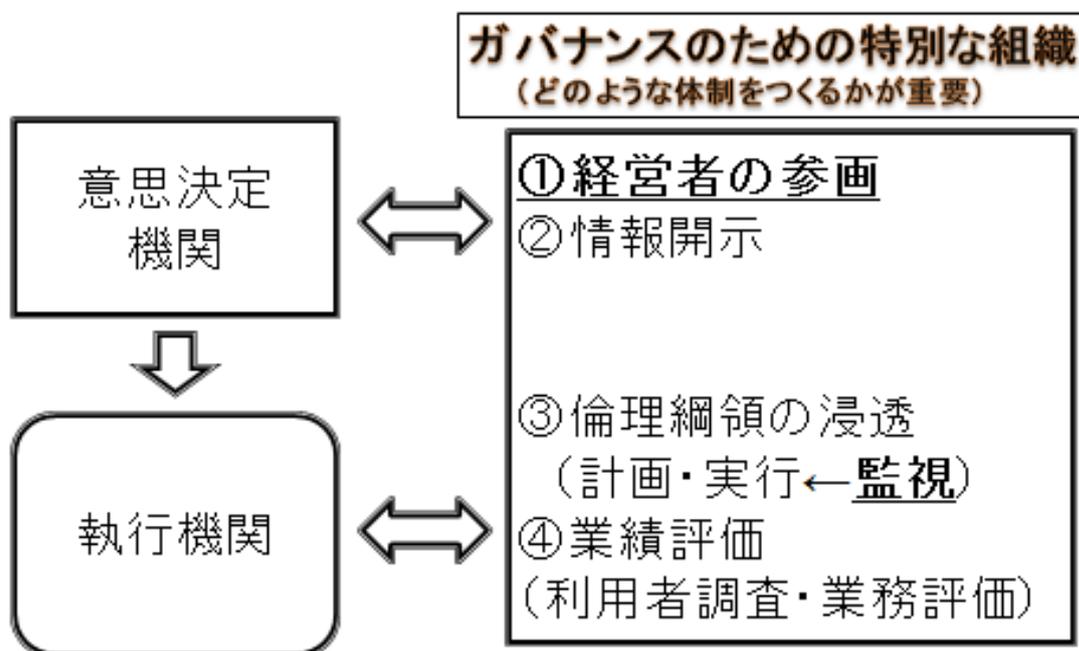


図 3 6 介護事業関連企業のためのコーポレート・ガバナンスのフレームワーク

出所：筆者作成

①意思決定機関と（業務）執行機関の区分が重要である。②意思決定機関として、取締役

会あるいは理事会が位置づけられる。③介護事業関連企業においては、利用者が重要な利害関係者であるが、利用者代表を意思決定機関に参加させることは困難である。そのために、別の機関が必要である。④現在、十分に行われていない情報開示を積極的に進めていく必要がある、それを推進していく部門が必要である。⑤企業倫理綱領の成文化を進めるとともに、それが浸透していくための方策が重要であり、それが実現されているのかを監視する必要がある。⑥最も重要な利害関係者である利用者の満足度を高めていくことが重要であるが、それが実現されているのかをチェックすることが必要である。⑦ ④～⑥のことについて、経営者が自ら責任をもって、対処する必要がある。⑧介護事業関連企業は中小規模の企業が多数を占めるため、ニチイ学館のような上場企業で構築されている厳格な組織を作ることには困難である。規模に応じた適正な組織づくりが求められる。

一方、このアンケート調査において、a. 非営利企業の方が形の上では優れているようになっているが、現実の社会福祉法人の不祥事の発生を考慮すると、その判断に留意する必要がある、b. コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかについて、設問を設けなかったために、自由記入で断片的に拾うしかなかった、c. 業績評価の基準として、利用者や従業員の視点の重要性を指摘し、「売り上げ・利益重視」を批判的に指摘したが、経営が不安定で、黒字と赤字の間をさまよっている状況を反映している可能性がある。実際の財務状況と結び付けて、考慮する必要がある、という3つの課題が考えられた。それらの課題に対して、中小規模の介護事業関連企業において上手く機能している事例について深堀し、アンケート調査の分析を補完していくためにインタビュー調査を行い、詳細な分析を行っていく必要があると考えた。それらに関して次章で述べていきたい。

第6章 介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題： インタビュー調査

前述のアンケート調査の結果を踏まえて、①非営利企業の方が形の上では優れているようになっているが、現実の社会福祉法人の不祥事の発生を考慮すると、その判断に留意する必要がある、②コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかについて、設問を設けなかったために、自由記入で断片的に拾うしかなかった、③業績評価の基準として、利用者や従業員の視点の重要性を指摘し、「売り上げ・利益重視」を批判的に指摘したが、経営が不安定で、黒字と赤字の間をさまよっている状況を反映している可能性がある。実際の財務状況と結び付けて、考慮する必要がある、という3つの課題があげられた。

それらの課題に対してコーポレート・ガバナンスが上手く機能している事例について深堀し、アンケート調査の分析や課題を補完していくためにインタビュー調査を行う必要性があると考えた。そしてその結果を介護事業関連企業の持続的運営に向けた示唆に繋げていきたいと考えた。

第1節 A企業

1. 企業概要

インタビューは平成27年(2015年)5月18日、社会福祉法人A社（東京都所在）の事務局長に対して、法人事務局において行われた。

法人A社は平成6年に設立され、平成27年4月現在、10施設（特別養護老人ホーム3施設・保育園3施設を含む）・26事業を運営している。職員数は、常勤が250名、準職員（非常勤職員）が96名、臨時職員112名、登録ヘルパー52名である。

2. 質問項目

質問した内容は、(1) 理事、理事会、監事、評議員会について、(2) コーポレート・ガバナンスのための特別な組織について、(3) 業績評価について、(4) 情報開示の方法について、(5) 社会福祉法人制度がいかにについてどう考えるか、(6) 経営会議について、(7) その他、という内容であった。

3. インタビュー調査結果

(1) 理事、理事会、監事、評議員会について

理事は10名であり、理事長が常務理事を兼ねている。理事は理事長、施設長、総務課長の3名を除く7名が社外理事である（社会福祉事業について学識経験を有する者2名・地域の福祉関係者5名）。理事会は平成21年度(2009年度)から平成26年度(2014年度)までの6年間で年平均4回開催されている（最低3回・最高5回）。

監事は2名であり、1名は公認会計士、もう1名は他法人の事務局長（地域の福祉関係者）である。年2回会計監査を行っている。監査を行う都度、謝礼が支払われる（非常勤扱い）。

理事会、監事会共に実質は承認機関であり、実質的な意思決定機関は法令に定めのない「経営会議」となっている。

評議員は28名であり、その内訳は、施設利用者家族7名、地域社会代表6名、民生児童委員協議会会長5名、地方議員4名、行政担当者3名、ボランティア団体3名である。評議員会の開催回数は理事会と同様であり、諮問機関の役割を果たしている。

(2) コーポレート・ガバナンスのための特別な組織

現状としてはどれにあたるのかがはっきりしておらず、強いていうなら後述の「経営会議」

(3) 業績評価について

事業全体の業績評価は帳簿の数字がほとんどであり、それ以外の評価は行われていない。人材の評価・虐待防止のための施策・コンプライアンスの遵守状況の評価(施設毎・年1回)について力を入れている。その評価を取り入れてからは虐待等の問題点も発生していない。

(4) 情報開示の方法

区の監査を受けており、区の方で開示されている。また、ホームページで開示を行っている。それ以上の方法はないのではないか

(5) 社会福祉法人制度改革についてどう考えるか

やむを得ない。当然だと考える。現状として不正を行う可能性のある社会福祉法人が存在するため

(6) 経営会議について

理事長による強力なリーダーシップのもと、月2回開催される「経営会議」(図37参照)において、すべての意思決定が行なわれている。「経営会議が実質的な意思決定機関、執行機関、監視機関を兼ねているのが実状である」(コメントより)。

経営会議の構成メンバーは、理事長、事務局長、課長3名、施設長4名、係長3名である。経営会議の下部組織としての位置づけで、「部会」(特養部会年3回・デイサービス部会年10回)が存在する。

(7) その他

理事長のリーダーシップが強く、ワンマン経営であり、それが監視機能も兼ねているが、理事長の判断を冷静に評価できる組織・人がいるのか、育っているのかということが気になる

る。

4. 考察

インタビュー調査の結論として、社会福祉法人では、本来、理事会が意思決定機関と執行機関の機能を有しているが、A社においての実質的な意思決定機関、執行機関さらに監視機関は「経営会議」であった。理事会や評議員会はその追認機関にすぎず、したがって、理事長および経営会議に対する監視機関としては、機能していないことが明らかとなった。

社会福祉法の改革案の中心となるのは評議員会の機能を諮問機関から議決機関に変えることである。これは理事の選任や解任などの重要事項も含まれており、意思決定機関である理事会への監視機能を強化することであると考えられる。しかし、インタビュー調査から、実質的な意思決定機関は経営会議であることが明らかになっており、法的なフレームワークにないものが実権を握っている。事例研究の結論が社会福祉法人の現状を表しているならば、そのような現状を無視して評議員会の機能を強化するだけでは、現状に沿わないものになってしまう恐れがある。コーポレート・ガバナンスを確立させるにあたって実質的な意思決定機関である経営会議をどのように監視していくかという視点も必要ではないかと考える。

A企業に関しては、典型的な理事長のワンマン経営ではあるが、理事長の強力なリーダーシップの元に実質的なコーポレート・ガバナンスのための特別な組織である経営会議が上手く機能しているが、理事長も高齢であるため、後継者が上手くかじ取りができるかどうか問題であると考えた。

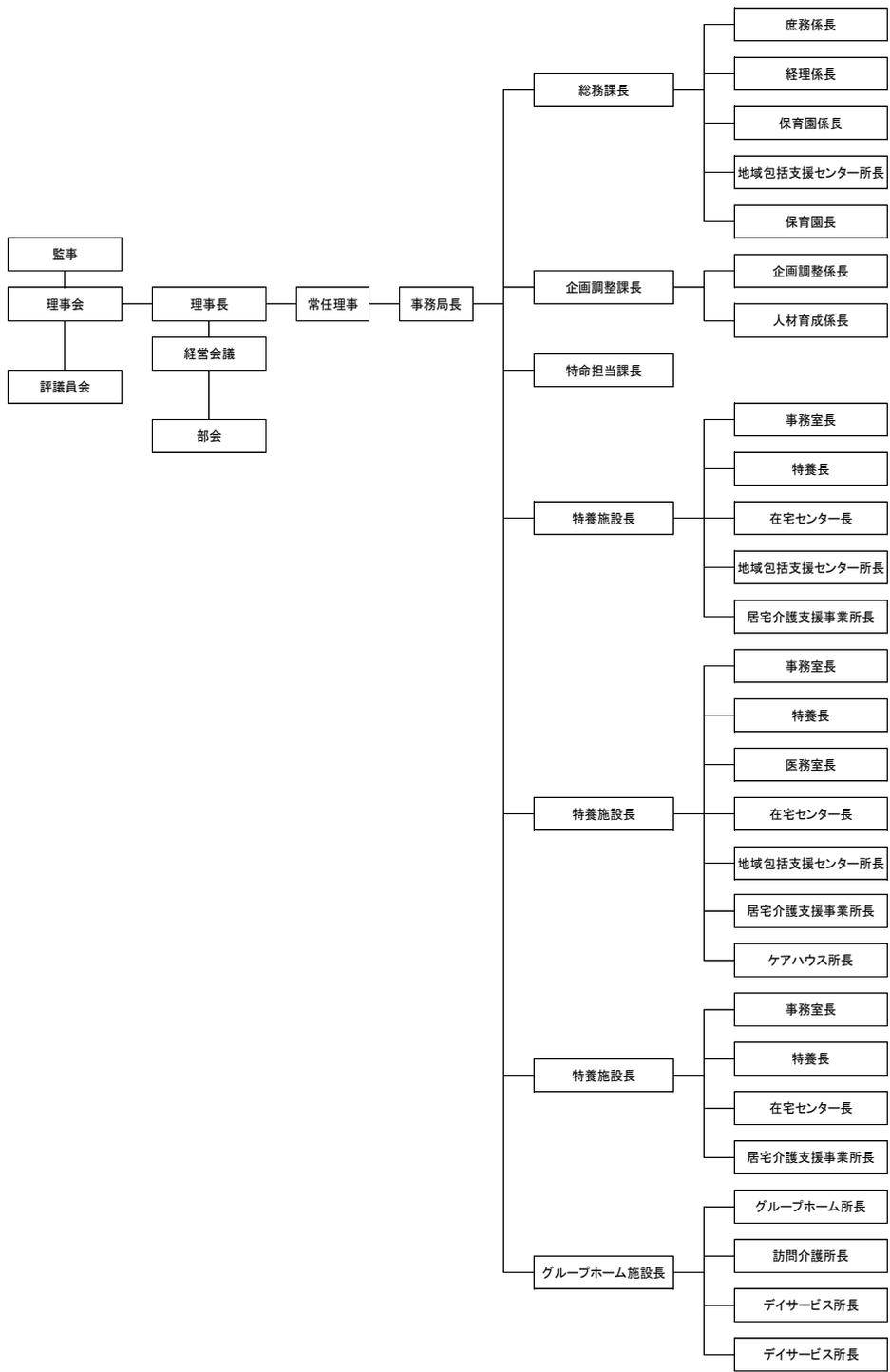


図 3 7 社会福祉法人A社組織図

出所：社会福祉法人A社より提供された資料をもとに筆者が加筆修正した

第2節 B企業

1. 企業概要

インタビューは平成28年(2015年)1月18日、社会福祉法人B社(北海道所在)の専務理事に対して、法人東京支部において行われた。

B社は平成15年に設立され、平成28年1月現在、老人保健施設と作業所の2施設を運営している。従業員数は62名である。

2. 質問項目

質問した内容は、(1)理事、理事会、監事、評議員会について、(2)実質的な意思決定機関について、(3)誰が意思決定をし、誰が執行をし、誰が監視をするのか、(4)コーポレート・ガバナンスのための特別な組織について、(5)貴施設での問題について、(6)業績評価について、(7)監事の役割について、(8)倫理綱領の浸透方法について、(9)情報開示について、(10)アカウンタビリティという言葉聞いたことがあるか、(11)非営利企業のコーポレート・ガバナンスと営利企業の株式会社のコーポレート・ガバナンス体制の違いについて、(12)社会福祉法人制度改革について、という内容であった。

3. インタビュー調査結果

(1)理事、理事会、監事、評議員会について

B社は理事5人、評議員8人、監事2人である。理事は理事長がグループ代表理事であり、その他の4人は、社会福祉法人役員、元介護施設施設長、元北海道知事、法人内管理部長である。評議員は、法人内事業部長、北海道銀行職員、グループ内社会福祉法人施設長、法人内施設管理者、会社社長、民生児童委員、元養護学校校長、法人内施設管理者である。監事は元北海道銀行頭取(現在会社役員)、社会福祉法人施設長である。

(2)実質的な意思決定機関について

理事会は年4回、評議員会は年3回開催されている。理事会で話し合われる内容は、事業報告、決算報告、市町村介護老人福祉施設整備計画(の提出)、就業規則改正、給与・退職金規定改正、経理規定改正、理事長専決処分に関する規定改正、収支決算見込み、年度事業計画、年度収支予算、評議員選出、市町村特養整備事業にともなう設計管理事業者の選定、理事長の専決事項承認が中心であり、実質の承認機関となっている。

評議員会で話し合われる内容は、事業報告、決算報告、就業規則改正、給与・退職金規定改正、経理規定改正、理事長専決処分に関する規定改正、収支決算見込み、年度事業計画、

年度収支予算、評議員選出、市町村特養整備事業にともなう設計管理事業者の選定、理事長の専決事項承認が中心であり、理事会と同様な内容も多い。

従って、B社における実質的な意思決定機関は理事会ではないことが明らかになった。実質的な意思決定機関は(3)で述べるように、事務部長会議であった。

(3) 誰が意思決定をし、誰が執行をし、誰が監視をするのか

グループ全体の方向性は代表理事とグループ専務理事、顧問の会計士で相談し、代表理事が決定する。その方向性をもとに、グループ専務が参加する「事務部長会議」がひと月に一回行われ、各施設ごと、あるいはグループの意思決定を行う。その後、各施設は、施設長、事務部長、看護部長で話し合っただけで決定事項をすり合わせる。この施設長と事務部長、看護部長を合わせて三役と呼ばれる。この三役が施設内の問題があった時に話し合い、解決を行っていく。また、意思決定後の執行に関して問題がないかどうかの監視機能も備えている。

意思決定機関と執行機関を兼ねているのが月1回開催される経営会議である。経営会議は、三役に加えて各部署の責任者である科長、介護部長、サービス責任者・管理者にて行われる。その会議の結果をうけて執行は各部署の責任者が行うが、それに対しての監視機能を三役が行っている。

(4) コーポレート・ガバナンスのための特別な組織について

施設長、事務部長、看護部長で構成される三役会議がそれにあたる。その組織で意思決定事項への監視機能を成している。そして経営会議をうけての各部署での執行が適切であるかどうかを監視する。さらにその判断が適切であるかを代表理事や専務が監視している。また、その逆もあり、代表理事や専務が意思決定を行ったときの監視機能を三役が成すこともある。

(5) 貴施設での問題について

代表理事がグループ全体のオーナーであり、専務と二人で全体を把握しており、リーダーシップを発揮している。しかし、二人とも高齢(75歳と64歳)になってきており、その後継者が不在であることが問題となっている。意思決定機関である事務部長会議を構成する事務部長らとその機能を後継するまでに育っていないのが現状である。

(6) 業績評価について

売上の評価と各施設が地域に取り組んだこと、利用者とのやりとり、サービスの質などが主体となる。各事業所の月次収支を毎月の事業運営員会に各施設長と事務部長が参加し、話し合い評価を行っていく。

(7) 監事の役割について

年4回会計の監査を行う。2名で何れも非常勤であり、会社役員と他社会福祉法人施設長である。会計監査が主体であり、実質的な監視機能を成しているとは言えないとのことであった。

(8) 倫理綱領の浸透方法について

グループ広報誌や、年2回行われる、スタッフ誰でも参加可能な「感謝祭」、年2回の三役慰労会（ごくろうさん会）を通して、理念の浸透、倫理綱領の浸透を定期的に、積極的にやっている。また、年数回の慰労会にて理念の浸透、倫理綱領に基づいた各施設の取り組みの発表会などを行っている。

(9) 情報開示について

ホームページにて決算報告や事業報告、法人現状報告書、定款の公開などを行っている。それらはインターネット上で公表を義務付けられていることもあるが、地域に根差した運営を行っていくうえで必要だと考えている。

(10) アカウナビリティという言葉聞いたことがあるか

当然知っている

(11) 非営利企業のコーポレート・ガバナンスと営利企業の株式会社のコーポレート・ガバナンス体制の違いについて

リスクや事故に対する認識が甘いのではないか。また、非営利企業は規模が小さいところが多く、馴れ合いになりやすく、監視体制が取れづらいのではないか

また、当法人、グループの代表の前職は上場企業創業者であり、企業の不祥事や安全管理などに力をいれていた。そのノウハウやシステムを非営利企業の現グループに取り入れている。

(12) 社会福祉法人制度改革について

仕組みとしては進歩しているが、理事や評議員、監事が監視機能を果たすかどうか疑問である。やはり現場のリーダーが高い志をもっていく体制をつくることが重要ではないかと考える。

4. 考察

B 法人も理事会は実質的な承認機関となっており、意思決定機関の機能は成していない。実質的な意思決定機関は、事務部長会議である。施設長や看護部長は現場の中の問題を解決し、業務が法令遵守や倫理綱領のもとに計画され、実行されているかどうかを監視する役割を担っており、いわゆる内部統制機能も含めたコーポレート・ガバナンスを機能させている。そしてその内部統制機能も含めた B 社におけるコーポレート・ガバナンスのための特別な組織は三役会議であるといえるであろう。

事務部長を含めた経営陣が参画し、情報開示を行い、倫理綱領の浸透を行っている。業績評価については、売上の評価を重視はしているが、それだけではなく、サービスの質を評価している取り組みが利用者調査や業務評価につながっているのではないかと考える。

一方、B 社も A 社同様に、代表理事やグループ専務の二人とも高齢であり、その後継者が不在であることが問題となっている。それに対する教育も追いついていない状況が、サス

テナビリティに影響を及ぼす恐れがあると考える。

第3節 C企業

1. 企業概要

インタビューは平成28年(2015年)1月18日、株式会社C社(東京都所在)の事業部長に対して、法人本社において行われた。

C社は平成14年に設立され、平成28年1月現在、訪問看護と通所介護、居宅介護支援事業所の6施設を運営している。従業員数は157名である。

2. 質問項目

質問した内容は、(1)取締役・監査役の人数、従業員の人数、(2)実質的な意思決定機関について、(3)誰が意思決定をし、誰が執行をし、誰が監視をするのか、(4)コーポレート・ガバナンスのための特別な組織について、(5)貴施設での問題について、(6)業績評価について、(7)倫理綱領の浸透について、(8)情報開示について、(9)アカウンタビリティという言葉聞いたことがあるか、(10)介護事業関連企業における営利企業のコーポレート・ガバナンスはと非営利企業の違いについて、(11)社会福祉法人制度改革について、(12)これからの社会福祉法人の展望について、という内容であった。

3. インタビュー調査結果

(1) 取締役・監査役の人数、従業員の人数

取締役3人であり、構成は代表取締役、専務取締役、常務取締役である。監査役はいない。従業員は常勤33名、非常勤124名である。いわゆる中小企業である。

代表取締役は医療法人グループの理事長が兼務をしている。専務取締役はグループ専務理事、常務取締役は2014年の12月まで12年間同社の代表取締役であった。

在宅リハビリ、看護、介護事業を行っているが、実際の運営のノウハウは常務取締役と事業部長しか分からない状況である。

(2) 実質的な意思決定機関について

取締役会は年12回であり、事業報告、決算報告、事業計画、就業規則改正、給与・退職金規定改正、経理規定改正、理事長専決処分に関する規定改正、年度収支予算について話し合われる。実質的には承認機関となっている。株主総会は年1回であり、年度ごとの確認事項が中心である。

実質的な意思決定機関は毎週行われる「経営会議」である。専務取締役と常務取締役、事業部長で行われる。

経営会議は経営計画を立て、ヒト、モノ、カネをどのように使い、計画を遂行していくのかを決定していく。新規事業やグループ内企業との連携についても話し合われる。

また、経営会議は会社内で起きている問題を共有し、解決策を話し合い決定する。その週に起きた問題点に対して、問題の起きている事業所の問題が何であるのか、それに対して事業所の管理者がどのような対応をしているのか、スタッフがどのような状況であるのかを共有し、管理者やスタッフがどのように指導していくのかを決定していく。

(3) 誰が意思決定をし、誰が執行をし、誰が監視をするのか

会社の方向性は常務取締役や事業部長が毎週の経営会議で提案し、専務取締役の承認を得て、代表取締役に報告するケースが多い。事業部長と承認を得る際、専務取締役が監視機能を兼ねている。特に従業員が働きやすい環境にあるかどうかそれが法令遵守されているか、例えば労働基準法に問題がないかである。また、利用者にとって有益なものであるのか、事業計画に問題がないかといったことを中心に監視機能を働かせる。それらのことから、実質的な意思決定機関は経営会議であると考えられる。

そして経営会議での意思決定をもとに、各管理者が各事業所の執行機能を果たす。その時に事業部長がその執行が問題ないかどうかを監視している。

また、監視機能はそれ以外にもグループの関東統括部長とグループ医療法人の事務長が銀行印の管理、実印の管理をしている。銀行の出入金は全てネットバンキングで管理され、法人実印と法人銀行印はグループの関東本部に保管され、管理されている。

(4) コーポレート・ガバナンスのための特別な組織について

コーポレート・ガバナンスのための特別な組織は、グループ専務を含めたグループ内の統括部長と事務長の事務長会議である。

また、専務取締役と常務取締役、事業部長で行われる経営会議もコーポレート・ガバナンスの機能を担っている。

経営会議自身で意思決定や監視機能を成しているが、その判断が適切であるかを専務取締役やグループの統括部長や事務長が監視している。また、代表取締役や専務取締役が意思決定を行ったときの監視機能を経営会議が成すこともある。

(5) 貴施設での問題について

経営会議において、上場企業の代表取締役を務めたこともある専務取締役の存在は大きい。しかし、年齢は65歳と若くはなく、実質的な意思決定機関でもあり、監視機関でもある経営会議に専務取締役にとって代わる存在が求められている。常務取締役がその後釜を求められているが、グループ全体としての影響力は弱く、現状としては事務長会議に参画することは難しい。そのためコーポレート・ガバナンスのための特別な組織である事務長会議の構成メンバーに入ることが難しくなると考える。

会社の現状としては、介護保険制度を取り巻く報酬単価の減少により売上高営業利益率が低下している。改正前は約 10%あったが、改正後に約 5%となってしまった。法改正に対応するために新たな設備投資が必要であるが、会社単体では資金的に厳しくなっている状況である。

そのような背景に対して会社が今後の法改正を乗り切っていくためにはグループ内の連携や資金援助が求められている。今後それを実現するためにはグループ全体の専務理事でもある専務取締役と同等の影響力を常務取締役が持っていく必要があるが、現状としては難しい状況である。

(6) 業績評価について

評価主体は常務取締役と事業部長、そして各事業所の管理者である。

評価項目に関して一番大事にしているのは、会社の理念である「顧客の幸せは私たちの幸せ」に共感し、顧客に対してそれを実行しているかということである。

顧客とは利用者だけではなく、取引先のケアマネージャー、更には事業所のスタッフも同様としている。相手の幸せを考え、それをどのように実践していくかということである。その理念に共感することにより、職場を良くしようという想いのもとで取り組むことができるからである。

C社は会社の理念に加えて、介護医療事業部門の理念も掲げている（図 38）。

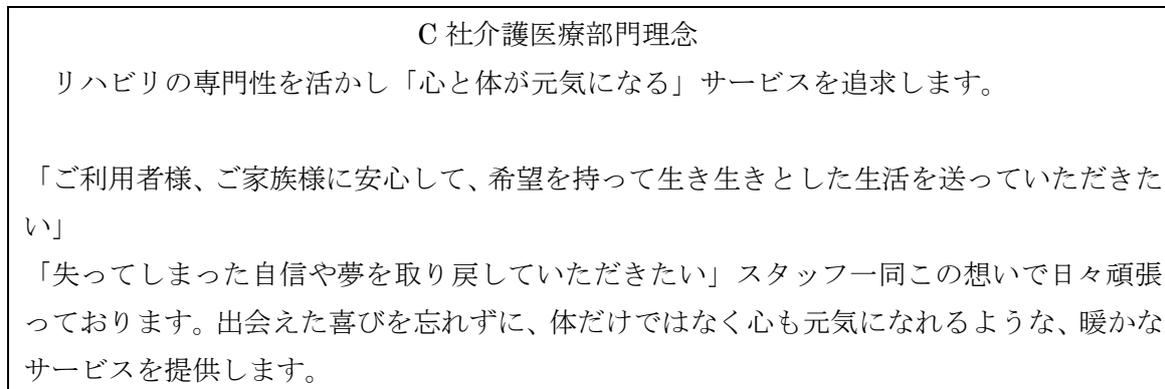


図 38 C社介護医療事業部門の理念

出所：C社より提供された資料をもとに筆者が作成

この介護医療事業部門の理念を浸透させることによって、利用者に質の高いサービスを提供することが実現できると考える。その背景として売上重視ではなく、利用者へのサービスや、地域に貢献することの重要性を理解し、それが達成しているかどうかの業績評価が行われている。

それらの理念は各事業所に張り出されており、名刺にも表記されている。そして各事業所の管理者がその理念の浸透を毎月行われる業務会議（事業所の従業員が参加）においても、

通常の業務における従業員とのコミュニケーションにおいても行っていく。

また、理念に加えて C 社は行動指針も重要視している (図 39)。

C 社行動指針
<ul style="list-style-type: none">・ 私たちにできることはなにかないだろうか？何か社会の役にたてることはないだろうか？いつも考える。・ 目の前にある問題点に対してポジティブに解決する姿勢を示す。・ 何事に対してもスピード対応 (受け入れ体制、連絡、報告、対応)・ 夢や目標を持ち、成長し続ける・ 柔軟な視点を持ち、時代の変化に合ったサービスを提供する

図 3 9 C 社行動指針

出所：C社より提供された資料をもとに筆者が作成

この行動指針が、事業所が目指す業績を達成するために必要であると考え。理念を実現するために、どのような姿勢で取り組んでいくかが明確にまとめられている。

これらの理念や行動指針をもとに、各事業所の管理者は浸透させるための先頭役になるとともに、理念のもとに従業員が仕事に取り組んでいるということに関しても評価を行っていく。

(7) 倫理綱領の浸透について

これは B 社と同グループである背景から、B 社と同様であり、「グループ広報誌 (季刊)」、年 2 回の慰労会、年 2 回の部長職以上の会や、広報誌を通じた理念の浸透、倫理綱領の浸透を定期的に、積極的に行っている。また、慰労会にて理念の浸透、倫理綱領に基づいた各施設の取り組みの発表会などを行っている。

C 社は 2002 年に設立されているが、職員による虐待や不正請求などの問題など一度も発生していない。これは前述の通り、理念の浸透や倫理綱領の浸透に積極的に取り組んでいることが背景にあると考える。

(8) 情報開示について

介護・医療サービスを主体に提供している特性から、財務に関する情報を従業員に公開することはマイナス面も大きいと話される。各事業所の管理者レベルでは公開しており、サステナビリティでの視点から収支に関しては関心をもってもらっている。

従業員に対しては、収支の数字よりも新規依頼の数に関心をもってもらうようにしている。新規依頼は、それぞれの事業所が理念のもとにサービスを提供した結果、その事業所が地域に頼られ、求められている結果のひとつであると考えられるからであると話されていた。

(9) アカウンタビリティという言葉聞いたことがございますか？

当然知っている

(10) 介護事業関連企業における営利企業のコーポレート・ガバナンスはと非営利企業の違いについて

介護事業関連企業を行っている非営利企業の多くが社会福祉法人やNPO法人、医療法人であるが、何れも役員などでマネジメントを勉強したものがほとんどいないのが現状と考える。そのような状況のなかでコーポレート・ガバナンスを構築するということは難しいのではないかと。

また、介護事業関連企業における営利企業の中で中小企業に関しては同様に、経営者自身が介護現場からそのまま起業された方も多く、マネジメントを勉強していない。そのような企業は前述の非営利企業と同じような状況であると話された。

(11) 社会福祉法人制度改革について

実質的な意思決定機関は理事会ではないのが現状であると思われるので、いくら評議員会で理事を選出しても、理事会は承認機関のようになってしまわないかと話された。

(12) これからの社会福祉法人の展望について

税金の優遇策が続いているが、それを継続するのであれば、採算が合わない事業をもっと積極的に行わなければいけないような仕組みを作るべきである。利益の出やすい特別養護老人ホームの事業に注力しているのが現状であるからである。

4. 考察

C社の特徴は、収支以外の業績評価にも力を入れているところである。会社の理念である、「顧客の幸せは私たちの幸せ」を大事にし、従業員に浸透させている。そのことが、「心と体が元気になる」サービスにつながっている。さらに、社会的企業の一つである、介護事業関連企業におけるステークホルダーの特徴である社会的弱者に対してのサービス提供のの使命を果たしているものであると考える。

しかし、情報開示については、前述のアンケート調査の通り、意識が低いことと同様であり、それを裏付ける結果となった。現状としては利益率が5%を確保しており、財務状況は悪くないと考えるが、地域に根差した事業を行う上では、改善する余地があると考えた。

このように、A社、B社、C社のインタビュー調査を行ったが、アンケート調査で浮き彫りとなった、①非営利企業の方が形の上では優れているようになっているが、現実の社会福祉法人の不祥事の発生を考慮すると、その判断に留意する必要性がある、②コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかについて、設問を設けなかったために、自由記入で断片的に拾うしかなかった、③業績評価の基準として、利用者や従業員の視点の重要性を指摘し、「売り上げ・利益重視」を批判的に指摘したが、経営が不安定で、黒字と赤字の間をさまよっている状況を反映している可能性がある。実際の財務状況と結び付けて、考慮する必要性

がある、という 3 つの課題が考えられた、という 3 つの課題に対して、次の章でインタビュー調査を踏まえた考察を行い、介護事業関連企業の持続的運営に向けた示唆を得たいと考える。

第7章 本研究のまとめと結論—日本の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのあり方—

第1節 実態調査で明らかになったこと

前述の通り、アンケート調査で浮き彫りとなった、①～③の課題に対して、インタビュー調査の結果を踏まえた考察をそれぞれ行っていきたい。

① 経営者の参加が重要

非営利企業の方が形の上では優れているようになっているが、現実の社会福祉法人の不祥事の発生を考慮すると、その判断に留意する必要がある。

今回のインタビュー調査のみではその課題を補完するまでには至らないが、C社のように営利企業であっても理念を重視し、浸透させている企業があったことが明らかとなった。

C社は前述の通り中小企業である。監査役も配置していない。介護事業関連企業の多くが中小企業である中、大企業のようなコーポレート・ガバナンスの体系をとることは難しい。そのような状況の中で経営者がコーポレート・ガバナンスのための特別な組織に参画することによって理念の浸透や、利用者視点の業績評価が適切に行われているのかを監視することができるのである。そのことは経営者自らが「良いサービスを提供したい」という強い想いが前提にあることが重要であるといえるのではないか。

C社のインタビュー調査の結果を受けて、非営利企業を取り巻く法制度を含めたコーポレート・ガバナンスの優位性は必ずしもそうではなく、営利企業でも経営者自らが自己統治を行っている企業は同等かそれ以上のコーポレート・ガバナンスの形を成していることが理解できる。

②介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスが有効に機能しているかについて、設問を設けなかったために、自由記入で断片的に拾うしかなかった。

インタビュー調査の結果を受けて、コーポレート・ガバナンスが有効に機能している企業に関しては、コーポレート・ガバナンスのための組織が、法令上の監事会でも監査役会でも理事会でも取締役会でもなかったことが明らかになった。

ニチイ学館のような大企業に関しては、監査役会が設置されている等コーポレート・ガバナンスのための組織が形作られている。しかし、介護事業関連企業においては、非営利企業も営利企業も多くは中小企業であり、そのような形が作れないのが現状である。その形がどのような形でなされているのかがインタビュー調査で明らかになった。

A社については、理事長による強力なリーダーシップのもと、月2回開催される「経営会議」において、すべての意思決定が行なわれており、経営会議が実質的な意思決定機関、執行機関、監視機関を兼ねていることが分かった。

経営会議の構成メンバーは、理事長、事務局長、課長3名、施設長4名、係長3名であり、経営者自らが監視機関にも参画していることが明らかになっている。

B社についてはグループ専務が参加する「事務部長会議」が意思決定を行い、その監視機能を施設長と事務部長、看護部長を合わせた三役が行っていく。B社においても、実質的な経営者である、事務部長自らがコーポレート・ガバナンスのための特別な組織に参画していることが明らかとなった。

C社については、専務取締役と常務取締役、事業部長で構成される経営会議において意思決定が行われ、監視は専務取締役自らが参画し、グループの統括部長や事務部長と共に行っている。

また、専務取締役と常務取締役、事業部長で行われる経営会議もコーポレート・ガバナンスの機能を担っている。

これら中小企業である、A社、B社、C社の3社ともに、コーポレート・ガバナンスのための特別な組織に経営者自らが参画していることが明らかになっている。

経営会議自身で意思決定や監視機能を成しているが、その判断が適切であるかを専務取締役やグループの統括部長や事務長が監視している。また、代表取締役や専務取締役が意思決定を行ったときの監視機能を経営会議が成すこともある。そのような背景のもとにコーポレート・ガバナンスが有効に機能していることであると考え。しかし、このインタビュー調査だけでは、コーポレート・ガバナンスが有効に機能するためには何が必要であるかということが明確になっていない部分もあり、今後の詳細な調査が必要であると考えた。

③多くのステークホルダーを考慮した評価目標の設定

業績評価の基準として、利用者や従業員の視点の重要性を指摘し、「売り上げ・利益重視」を批判的に指摘したが、経営が不安定で、黒字と赤字の間をさまよっている状況を反映している可能性がある。実際の財務状況と結び付けて、考慮する必要性があるということについてインタビュー調査における3社はともに、経営が安定している状況である。

この3社の中で、業績評価の基準として「売り上げ・利益重視」傾向にあるのはA社であるが、実際の財務状況が不安定ではなく、そのような考慮の必要性がないと考えた。

しかし、2015年の介護保険の法改正により、報酬単価が減少し、経営が苦しくなっているという報道もしばしば見受けられる。そのような背景から、今後はますます実際の財務状況と結びつけて考慮する必要性があると考えた。

しかし、そのような状況に対して、C社の収支は安定しており、更に業績評価も「売り上げ・利益重視」ではなく、顧客価値に重点を置いている。そのことが、結果的に顧客がC社のサービスを選択し、売り上げも上がる結果につながっているのではないかと考える。つまり、顧客価値が何なのかを経営者自らが考え、コーポレート・ガバナンスのための特別な組織に参画することにより、結果的に業績が向上し、不祥事も起きない体制を形成するというのではないかと考える。

前述のアンケート調査から、非営利企業、営利企業における介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの問題点は、非営利企業がガバナンスの認知度が低いことや、営利企業が情報開示の意識が低い特徴がみられたが、「最高意思決定機関としての存在とガバナンスの中核としての葛藤」、「企業倫理の浸透が低い」、「業績評価が売り上げ・利益重視傾向」という共通の問題が見られた。非営利企業、営利企業に係らず、共通の問題が多くみられたことに加えて、介護事業関連企業の大半が中小規模であるということである実態があり、中小規模の株式会社などや社会福祉法人などは、大企業のようなガバナンスの体制をつくることができない。そのため、非営利企業、営利企業ともに監査役や監事の機能を十分に果たすことができない共通点がみられる。そのような背景から後述する介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの提案に関しては、非営利、営利企業を一括りにして考えるとする。

また、「企業倫理の浸透が低い」問題に関しては、コンプライアンスやリスク管理の問題に直接つながり、コムスン事件のような、不正請求を行ったりする問題や従業員の利用者への虐待などを引き起こす重要な問題の一つである。この問題は、不祥事や不正の未然防止に対する内部統制システムの構築、つまり活動現場の統制が重要であると考えられる。

さらに、アンケート調査とインタビュー調査から、介護事業関連企業においては、本来、理事会や取締役会が意思決定機関と執行機関の機能を有しているが、実質的な意思決定機関、執行機関さらに監視機関は「経営会議」や「事務部長会議」などであった。株主総会、取締役会や理事会、評議員会はその追認機関にすぎず、したがって、理事長および取締役に対する監視機関としては、機能していないことが明らかとなった。つまり、実質的な意思決定機関が株式会社は経営会議、社会福祉法人が事務部長会議などとなっているところが多いのである。

介護事業関連企業のみならず、企業には必ず意思決定の「前置機関」が存在している。本研究における意思決定の「前置機関」は「経営会議」や事務部長会議などであった。つまり、取締役会や理事会だけでなく、実質的な意思決定機関を監視していく機能が必要であると考えられる。

第2節 社会福祉法人のガバナンスの強化策

内部統制を中心とした、ガバナンスの強化について参考になるのが、厚生労働省が提案している、「特定機能病院における医療安全等のガバナンスの強化について」¹³³⁾の、内部統制の仕組みの見直し案である。図40のように、経営者を中心とした意思決定機能を有している機関に、監査委員会を開設者が設置することである。

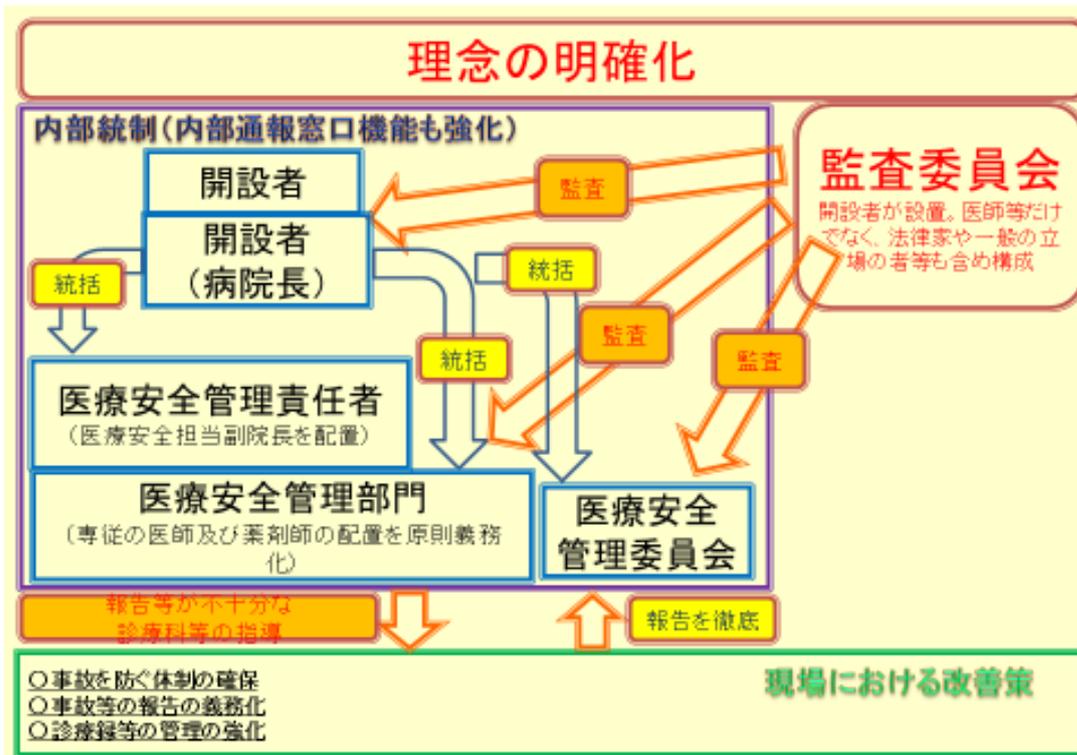


図 4 0 特定機能病院における医療安全等のガバナンスの強化について

出所：第 44 回社会保障審議会医療部会資料

そして、監査委員会は、現場の医師等だけでなく、医療安全や法学などの一定レベル以上の専門性を持った第三者及び一般の立場の者を含め、監査委員会の委員任命は開設者が行い、監査委員会の長及び委員の過半数は外部の者とする。委員名簿や選定理由等は、厚生労働省に届け出るとともに公表しなければならない。

監査委員会は、管理者の元で、医療安全管理責任者、医療安全管理部門、医療安全管理委員会、医薬品安全管理責任者等の業務の状況についての、管理者等からの報告の求め及び必要に応じた確認の実施や必要に応じた医療に係る安全管理についての是正措置を講ずるよう、開設者及び管理者に対しての意見の表明を行い、それらの実施結果の公表を行う。

監査委員会に加えて、内部通報窓口機能の強化も求められる。内部通報窓口は、特定機能病院の管理者が開設者と協議の上、医療安全の適正な実施に疑義が生じた場合等の情報提供を受け付けるための窓口である。

現場においても以下の a～c の報告を徹底させることで、改善策を求められることになる。

a. 事故を防ぐ体制の確保

医療安全に資する診療内容のモニタリングや医療安全の認識の浸透度の確認を行い、結果に基づいて事故等の防止策を立案し、徹底。取り組み状況も確認し、指導。

b. 事故等の報告の義務化

全ての事故事例の医療安全管理部門・管理者への報告を義務化、事例を認識した全職員からの報告を義務化

c. 診療録等の管理の強化

インフォームド・コンセントの際、原則説明医師以外が立ち会う。診療録等の定期的な内部監査

後述する2つの特定機能病院で発生した医療事故は、現場で起きたことであるが、上述したa～cの報告がしっかりされていれば、ここまで重大な事故にならなかったといえるであろう。ゆえに特定機能病院における医療安全等のガバナンスの強化が求められるようになったのである。

東京女子医科大学病院と群馬大学附属病院の2つの特定機能病院で重大な医療事故が発生し、病院のガバナンスの問題点が明らかになったが、その後、厚生労働省は特定機能病院に立入検査を行うとともに、塩崎恭久大臣を本部長に据えた「大学附属病院等の医療安全確保に関するタスクフォース」を設置し、特定機能病院の承認要件を見直してはどうかとの考えをまとめた¹³³⁾。

東京女子医科大学病院の事故は、社会保障審議会医療分科会の資料によると、小児の集中治療における人工呼吸中の鎮静に使用することは禁忌とされているプロフォルを継続投与された小児が死亡したことである。

その時の医療安全のための体制について、多職種カンファレンスは開催されておらず、チーム医療における連携体制が十分に構築されていなかったことや、管理者への権限の集中についての取り組みが不十分であったため、管理者が病院の医療安全管理を図ることが困難な状況にあったことが明らかになっている。

さらに、副院長全員が医療安全対策担当を兼務することで、病院幹部間で医療安全に係る協力体制を構築し、問題の共有・分担を図ることとされた一方で、院長についてはあくまで最終の裁可を行うこととされており、院長が必要な情報を能動的に収集できるかということに加えて、院長自身の権限の強化が確実に実施されるかどうか不明であった背景もあった。このことは、経営者が自ら責任を持って対処されていないことを示している。

群馬大学医学部附属病院の事故は、社会保障審議会医療分科会の資料によると、特定の医師による肝臓への腹腔鏡手術において、手術を受けた93名のうち、8名が死亡したことである。

当該医師が所属する診療科の責任者は、本事案につき個別の死亡事案については認識していたものの、7例については死亡症例検討会を実施した資料や記録を確認できず、診療科として、腹腔鏡手術後の死亡が問題であるという認識が不十分であった。

また、院内では、インシデント等の報告制度が設けられていたが、本事案において当該報

告制度はなされず、他病院の事案を契機に発覚するまで、病院長や医療安全管理部長は死亡事案が続いていることを把握できていなかった。さらに、術後に死亡した事案があるということを知った者はいたが、結果としてそれら事案について病院長や医療安全管理部長に報告されることはなかった背景があった。

この事例においては、意思決定機関においても院長自身が死亡事案が続いていることなどの問題点を把握することができておらず、執行機関における管理者からの報告もなかったという問題点が浮き彫りにされている。

この2つの事件が起きたことにより、図40のような見直しがされることとなった。

このように院内の安全管理体制を強化することは極めて重要ではあるが、限界もあり、新たに外部監査体制の構築を義務化することになり、過半数の外部委員で構成される「監査委員会」も設置することとなった。

管理者に対して「監査委員会」の設置が義務付けられ、監査委の委員は3人以上で、委員長と過半数の委員は「当該病院と利害関係のない者」であることが必要となった。

監査委員会の業務は医療安全管理責任者、医療安全管理部門、医療安全管理委員会、医薬品安全管理責任者などの業務状況について、管理者などから報告を求め、必要に応じて確認することや、必要に応じ、医療安全管理についての是正措置を講ずるよう、開設者・管理者に意見すること、さらに安全管理状況や改善状況についての結果を公表することで、少なくとも年2回以上開くことが必要となった。

また、特定機能病院において、内部統制の強化や外部監査の強化に加えて、医療法に「特定機能病院には高度な医療安全管理体制が求められる」旨の理念規定を置くことになった。ガバナンスの仕組みを有効に働かせるためには、理念規定は極めて重要なものであると考える。

第3節 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのフレームワーク

厚生労働省によって提示された「特定機能病院における医療安全等のガバナンスの強化について」のフレームワークは、介護事業関連企業にもあてはめることが可能であり、図36に当てはめてみると、図41のように考えることができる。

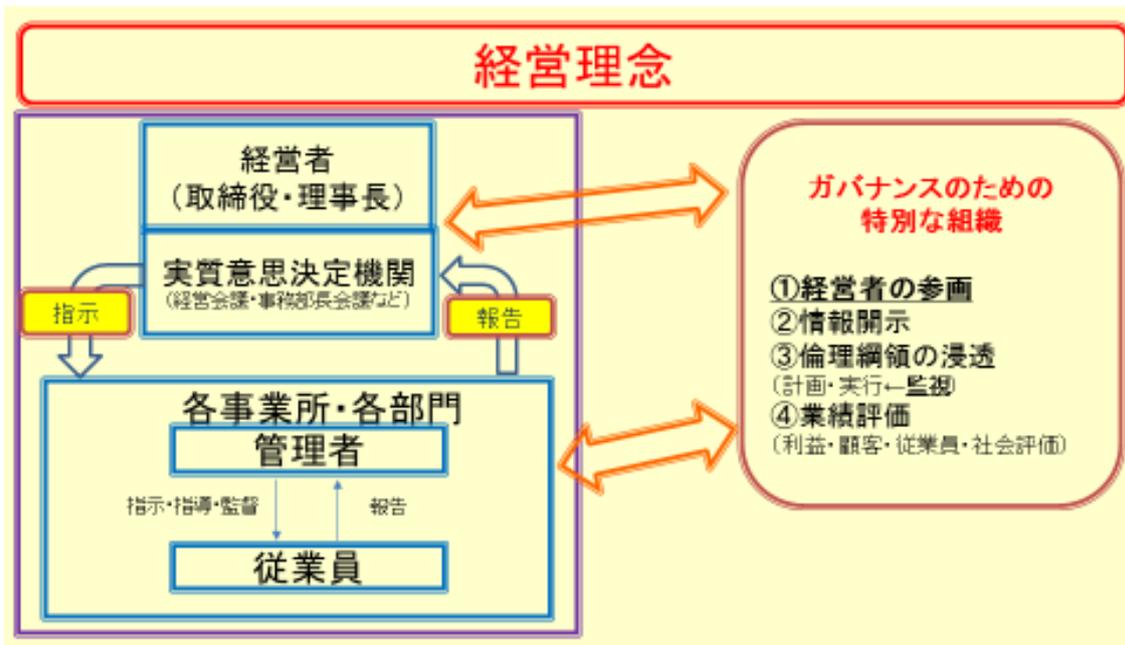


図 4 1 介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの強化について（提案）

出所：筆者作成

介護事業関連企業における内部統制の問題が、企業倫理やコンプライアンスの問題、利用者への虐待などを引き起こし、サステナビリティの危機を招くことは言うまでもない。

介護事業関連企業における内部統制は、図 41 の四角で囲まれた部分である。アンケート調査とインタビュー調査の結果から、実質的意思決定機関或いは、意思決定の前置機関は「経営会議や事務部長会議」であった。また、筆者の経験上、小規模の介護事業関連企業は、経営者が現場も兼務しているケースも多くみられる。ゆえに意思決定機関と執行機関が一緒になっているケースもあるということである。

それらの内部統制の仕組みが上手く働くために監視機能が重要であり、図 41 におけるガバナンスのための特別な組織が必要である。経営者自ら参画し、現在、十分に行われていない情報開示を積極的に進めていく必要があり、企業倫理綱領の成文化を進めるとともに、それが浸透していくための方策が重要であり、それが実現されているのかを監視する必要がある。また、最も重要な利害関係者である利用者の満足度を高めていくことが実現されているのかをチェックする必要がある。

これらを実現するためには明確化された理念が土台になっていることが大前提であり、最も重要なものである。

図 41 のようなフレームワークは、中小規模の介護事業関連企業に多く見られる。言葉を置き換えれば、中小規模の介護事業関連企業のガバナンスの中核は内部統制の仕組みを上手く働かせることであると考え、その概略提案が重要であると筆者は考えた。

また、経営者自身が自らガバナンスのための特別な組織に参画するにあたって、常に「企業は誰のものか」ということに対して、ステークホルダーの視点が重要であるということをお忘れしてはならない。

ドラッカー¹³⁴⁾が自己評価手法において、「未来と組織をどう気づいてゆくかについての議論である」と述べている。そして自己評価法は、①われわれの使命は何か？、②われわれの顧客は誰か？、③顧客は何を価値あるものとするか？、④われわれの成果は何か？、⑤我々の計画は何か？、という5つの質問に答えることによって、使命と達成すべき成果を明らかにしようとするだろうと述べている。まさに経営者自らが5つの質問を経営者自身に問いかけ、コーポレート・ガバナンスのための特別な組織に参画し、意思のある経営をすることにより、サステナビリティを確保することができるのではないであろうか。

第4節 本研究の成果と残された課題

本研究は、日本の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスに関する研究—アンケート・インタビュー調査による実態把握を中心に—とタイトルの下で、序章は、研究方向及び論文の枠組み、第1章は、「介護事業関連企業とは」第2章は、「社会的企業とは—海外の動向を中心に—」、第3章は「介護事業関連企業の企業倫理と経営理念」、第4章は「介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題：理論的分析」、第5章は「介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題：アンケート調査」、第6章は「介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの現状と課題：インタビュー調査」、第7章は、本研究のまとめと結論—日本の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスのあり方—と7つの章に分けてそれぞれ掘り下げることにした。

以上の研究を通じて、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスにおける問題は、非営利企業と営利企業に共通しているものとして、①コーポレート・ガバナンスの認識が高くないこと、②企業倫理綱領の浸透が低いこと、③業績評価が売り上げ・利益重視傾向、の3つであることを明らかにした。

また、非営利企業に関しては、利害関係者が「理事長自身」1位が3番目に高い割合であったことや、コーポレート・ガバナンスの認知度が低いこと、営利企業に関しては、利害関係者が「法人自身」1位が3番目に高い割合で会ったことや、情報開示の意識が低いことを明らかにした。

筆者は、それらの課題を解決すべく、図36や図40のようなフレームワークを提示し、コーポレート・ガバナンスのための特別な組織を設置すること、その組織に経営者自らが参画する必要性を論じた。

本研究はアンケート・インタビューなどの実態分析により、以下の3点を明らかにした。

1点目は、日本の介護事業関連企業は海外の社会的企業と同様の概念を持つということだ

ある。日本の介護事業関連企業においては、社会福祉法人や NPO 法人などの非営利企業と株式会社などの営利企業がサービスを提供しているが、共に中小規模の企業が大半を占めている。また、日本の介護事業関連企業のステークホルダーは、株主だけではなく、顧客である利用者やケアマネージャー、各介護事業所、従業員や社会など多く存在するのが特徴である。更に日本の介護事業関連企業は利益や企業の成長だけでは評価ができないという特徴を持ち合わせている。

それに対して海外の社会的企業も同様に、地域コミュニティを中心に活動をしている企業が中心であることや、多くのステークホルダーが存在していること、そして利益や成長だけでは評価できないことなどが特徴的であった。

2 点目は、介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの中核は、内部統制システムの構築ということである。

介護事業関連企業においては前述のとおり、中小規模の企業が大半を占めている。そのため、経営者（理事）が経営の中心的な役割を担っている。ゆえに規模の問題により、大企業のようなガバナンスの体制をつくることができない。従って介護事業関連企業におけるコーポレート・ガバナンスの目標は、「不祥事の未然防止」を中心とした内部統制システムの構築が重要なポイントである。また、アンケート・インタビュー調査において、介護事業関連企業における実質的な意思決定機関は、取締役会や理事会ではなく、経営会議や事務部長会議であり、その統制が重要であるということを明らかにした。

3 点目は、その内部統制システムを構築するためのコーポレート・ガバナンスの強化についてのフレームワークを図 41 のように提案したことである。中小規模の介護事業関連企業のコーポレート・ガバナンスの中核は内部統制の仕組みを上手く働かせることであり、それが重要であるということである。

一方、本研究において、明らかにならなかったことがある。それは、介護事業関連企業における業績評価の指標や方法などを、実際にどのように行っていくべきかということである。

業績評価は、利益・売上だけで果たして良いのであろうか。アンケート調査の回答においても、非営利企業の 46.3%、営利企業の 61.7%が利益や売上目標のみを指標としていた結果となっている。今一度、「企業は誰のものか」という視点を忘れることなく、ステークホルダーの視点を盛り込んだ業績評価を行っていく必要があると考えると同時に、業績評価の指標や方法についての研究を今後進めていく必要性を感じた。

*謝辞

本論文の作成にあたり、菊池敏夫先生、金山権先生、桑名義晴先生、土屋勉男先生、経営行動研究所客室研究員の牧野勝都先生に助言やご指導を頂き、心よりお礼を申し上げます。

資料 アンケート調査の質問票
社会福祉・介護事業に関するアンケート調査回答用紙

ご回答いただく際に次の点をよろしくお願いいたします。

- ① ご回答はできるだけ経営者の方、又は事業運営の責任者お一人に最後までお答えくださるようお願いいたします。
- ② ご回答頂く経営者の方のうち、Ⅳ及びⅤは現場のお仕事を経験されている方に限りお答えください。どのような人材を必要としているかという見地からお答えください。

I. 以下の設問は全ての法人の方にお聞きします。貴法人の概要について、順にお答えください(ご回答は4月15日までをお願いいたします)。

<設問 1> 貴法人事業所の開設主体は次のうちどれでしょうか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 社会福祉法人 (2) 社会医療法人 (3) 医療法人 (4) NPO 法人 (5) 社団法人
- (6) 財団法人 (7) ワーカーズコレクティブ (8) 企業組合 (9) 株式会社 (10) 有限会社
- (11) 生活協同組合 (12) 農業協同組合 (13) 宗教法人 (14) その他()

<設問 2> 同一法人内に次の施設をお持ちの場合、()内に**施設数**をお答えください。

- (1) 病院 () (2) 診療所 () (3) 介護老人保健施設 () (4) 訪問介護 ()
- (5) 通所介護 () (6) 訪問リハビリテーション () (7) 訪問看護ステーション ()
- (8) 通所リハビリテーション () (9) 短期入所生活介護 ()
- (10) 短期入所療養介護 () (11) 居宅療養管理指導 () (12) 有料老人ホーム ()
- (13) 介護療養型医療施設 () (14) 福祉用具貸与 () (15) 居宅介護支援 ()
- (16) 介護老人福祉施設 () (17) ケアハウス ()
- (18) その他の施設 () 数: ()

<設問 3> 貴法人の開設年次をお答えください。

西暦()年頃

<設問 4> 理事や取締役、監査役、監事など役員を除く従業員の総数をお答えください。同一法人内に複数の施設をお持ちの場合は、すべてを合計した従業員数をお答えください。(非常勤の場合は、総数と常勤換算数をご記入ください)

常 勤	名	非常勤	名
非常勤・常勤換算数	名	ボランティア数	名

<設問 5> 貴法人の総売上高に対する介護事業の売上高の割合は何%ですか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 10%未満 (2) 10%～20%未満 (3) 20%～30%未満 (4) 30%～40%未満
(5) 40%～50%未満 (6) 50～60%未満 (7) 60%～70%未満 (8) 70%～80%未満
(9) 80%～90%未満 (10) 90%～100%未満 (11) 100%

Ⅱ. 次の設問には非営利法人の方(左側)と株式会社・有限会社の方(右側)に分かれてそれぞれお答えください。

A) 社会福祉法人・NPO 法人等の非営利法人の各位におたずねします。

<設問 1> 貴法人の理事の数は何名ですか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 1～2名 (2) 3～4名 (3) 5～6名
(4) 7～8名 (5) 9～10名 (6) 11名以上

<設問 2> 理事の中に理事長の親族の方は何名おられますか。該当する番号に○をつけてください。(ここでの親族とは3親等以内の親族、2親等以内の姻族をいいます。具体的には親・兄弟・子供・おじ・おば・義父母・義兄弟をいいます)

- (1) 1人もいない (2) 1名 (3) 2名以上

<設問 3> 親族以外の理事はどのようなお仕事の方ですか。該当する番号に○をつけてください。(複数回答可)

- (1) 関連施設の管理者 (2) 事務部長
(3) 介護事業経営者 (4) 勤務医
(5) 金融機関出身者 (6) 弁護士
(7) 公認会計士 (8) 税理士 (9) 友人
(10) その他()

B) 株式会社・有限会社の法人の各位におたずねします。

<設問 1> 貴社の取締役の数は何名ですか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 1～2名 (2) 3～4名 (3) 5～6名
(4) 7～10名 (5) 11～13名 (6) 14名以上

<設問 2> 貴社では社外取締役を導入しておられますか。

- (1) 既に導入している()名
(2) 今後導入を検討している
(3) 導入は考えていない

<設問 3> 取締役の中に代表取締役社長または会長の親族の方は何名おられますか。該当する番号に○をつけてください。(ここでの親族とは3親等以内の親族、2親等以内の姻族をいいます。具体的には親・兄弟・子供・おじ・おば・義父母・義兄弟をいいます)

- (1) 1人もいない (2) 1名 (3) 2～3名
(4) 4名以上

<設問 4> 理事会が設定されている場合、理事会は最近 1 年間に何回開催しておられますか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 開催していない (2) 1 回 (3) 2～3 回
(4) 4～5 回 (5) 6～7 回 (6) 8～9 回
(7) 10～12 回 (8) 13 回以上

<設問 5> 貴法人の監事の数は何名ですか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 監事はいない (2) 1 名 (3) 2～3 名
(4) 4～5 名 (5) 6 名以上
うち常勤： 名 非常勤： 名

<設問 4> 取締役会は最近 1 年間に何回開催しておられますか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 開催していない (2) 1 回 (3) 2～3 回
(4) 4～5 回 (5) 6～7 回 (6) 8～9 回
(7) 10～12 回 (8) 13 回以上

<設問 5> 貴社の監査役の数は何名ですか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 監査役はいない (2) 1 名 (3) 2～3 名
(4) 4～5 名 (5) 6 名以上
うち常勤： 名 非常勤： 名

Ⅲ. 以下の設問は全ての法人の各位にお聞きします。

<設問 1> 「コーポレート・ガバナンス」という言葉をご存じでいらっしゃいますか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 十分理解している (2) ある程度理解している (3) 聞いたことがある
(4) 聞いたことはない

<設問 2> 貴法人では社会福祉・介護事業についてのお考えを経営方針・経営理念などの中に明文化しておられますか。該当する番号に○をつけてください。

- (1) 明文化している
(2) 明文化はしていないが、検討中である
(3) 明文化はしていない

<設問 3> 望ましい従業員像・行動規範(企業倫理綱領)といわれるものについて、貴法人では次のいずれを実施しておられますか。該当する番号に○をつけてください。(複数回答可)

- (1) 企業倫理綱領を明文化している
(2) 企業倫理綱領について定期的に教育を行っている
(3) 企業倫理綱領に基づいて定期的に人事評価を行っている
(4) どれも行っていない

<設問 4> 介護事業経営は誰のために行っているとお考えになりますか。次の選択肢について優先する順位をつけ、()内に5つまで順位をご記入ください。

利用者 () 従業員 () 出資者・投資家 () 行政・政府 () 地域社会 () 理事長・経営者本人 () 取引先銀行 () 取引先企業 () 法人自身 () 系列企業集団 () その他 () [具体的に：]

<設問 5> 貴法人では、社会福祉・介護事業の業績評価としてどのような目標・指標を利用しておられますか。該当する番号に○をつけてください(複数回答可)。

(1) 利益目標のみ (2) 売上目標のみ (3) 利益・売上目標の両方 (4) 利益・売上目標では不十分 (5) 独自の指標を利用している

※設問 5 で(4)または(5)と回答された方にお聞きします。具体的にどのような指標を利用すべきとお考えですか。既に利用されている指標があればそちらも含めてご自由にお書きください。

<設問 6> 経営情報(財務諸表等)を開示することについて、経営者としてのあなたのお考えに最も近いものはどれですか。該当する番号に○をつけてください。

a) 開示のあり方について

(1) 積極的に開示すべきである (2) 開示すべきである (3) 開示はやむを得ない (4) 開示すべきではない (5) わからない
--

※設問 6 の a)で(1)～(3)を選ばれた方のみお答えください。

b) 開示すべき対象について(複数回答可)

(1) すべての利害関係者 (2) 地域の住民 (3) 利用者とその家族 (4) 施設・法人の全従業員 (5) 施設・法人の管理職 (6) わからない
--

c) 経営情報の開示の現状について(複数回答可)

(1) すべての利害関係者に開示している (2) 地域の住民に開示している (3) 利用者とその家族に開示している (4) 施設・法人の全従業員に開示している (5) 施設・法人の管理職に開示している (6) 開示していない
--

<設問 7> 理事会・取締役会等の他に、法人全体のコーポレート・ガバナンス（事業運営上のチェック機能）のための組織を何か設けておられますか。該当する番号に○をつけてください。

- | |
|------------|
| (1) 設けている |
| (2) 設けていない |

※設問 7で(1)と回答された方にお聞きします。具体的な名称及びメンバー、権限等についてご自由にお書きください。

<設問 8> 貴法人の理事会・取締役会等において最近 1 年間に頻繁に取り上げられた議題について、次の選択肢の中から三つお選びください。

- | |
|-------------------------------------|
| (1) 法人の経営状況、経営戦略 |
| (2) 施設・設備に関する投資政策 |
| (3) 資金の調達と支出 |
| (4) 相続や事業承継 |
| (5) 従業員研修など人材育成 |
| (6) 従業員の採用など人事、賃金、福利厚生など労務問題 |
| (7) 介護報酬改定、介護制度改革など介護政策の動向 |
| (8) 他の施設との連携、利用者の受け入れ及び外部への依頼に対する対応 |
| (9) その他() |

<設問 9> 一般的に中小規模の法人ではコーポレート・ガバナンス（事業運営上のチェック機能）に関連する新しい組織の設置や人員の配置は困難であると考えられております。この点についてどのような対策が考えられるかお考えをお聞かせください。

<設問 10> その他、介護機関のコーポレート・ガバナンス、理事会・取締役会の運営などについてお困りのこと、現在の制度上の問題などについて、お気づきの点があればご自由にご意見を述べてください。

IV. 以下の設問には、これまでご回答を頂いた経営者の方のなかで、次の①または②に該当する方にのみ、是非お答えをお願いいたします。

- ① 社会福祉・介護事業の現場でのお仕事の経験をお持ちの方
- ② 現在、社会福祉・介護事業等の現場でのお仕事に関係しておられる方
(①、②に該当しない方はお答えの必要はありません)

社会福祉・介護事業に携わってきたご経験から、各設問について**あなたご自身による自己評価**をお願いいたします。選択肢から最も近いものを選びその番号に○をつけてください

A. あなたご自身についてお伺いします。

<設問 1> 社会福祉についての専門知識が豊富である

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 2> 福祉業務における経験を十分積んでいる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 3> 広い人脈を持っている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 4> 利用者の言うことを寛容に受け止められる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 5> 利用者の話を根気よく聞ける

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 6> 利用者の話から福祉のニーズを読み取れる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 7> 利用者と信頼関係を構築できる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 8> 利用者の側に立って物事を考えられる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 9> 利用者の問題を冷静に分析できる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 10> 利用者の身の回りの状況に対する観察力がある

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 11> 福祉業務について適切な倫理観を備えている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 12> 周囲の意見を積極的に取り入れる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 13> 広い視点から福祉問題をとらえられる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 14> 福祉問題を含めた社会情勢に敏感である

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 15> 仕事に対して自分なりのビジョンを持っている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 16> 仕事に対して満足している

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 17> 仕事に対して達成感を持っている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 18> 仕事に対して適性を感じている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

B. あなたの性格・行動についてお伺いします。

<設問 1> 精神的なゆとりを持っている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 2> 人と接するのが得意である

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 3> 人と話すのが好きである

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 4> 誰かの役に立つことが好きである

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 5> 人権についての意識をしっかりと持っている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 6> 向上心があり自己研鑽を怠らない

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 7> 好奇心が旺盛である

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 8> 正義感が強い

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 9> コミュニケーション能力が高い

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 10> 気持ちの切り替えが早い

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 11> 情報の流れに敏感である

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

C. あなたの仕事に対する取り組み方についてお伺いします。

<設問 1> 福祉事業と各機関との連携を調整していく能力がある

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 2> 経験の浅い部下を積極的にサポートできる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 3> 分かりやすい指示・説明を行える

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 4> 業務について優先順位を明確に付けられる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 5> 自分の業務に対して責任を持っている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 6> 業務に関する法令や規則を遵守している

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 7> 福祉サービスに関する企画立案能力がある

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 8> 自分の持っている情報を適材適所にコーディネートできる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 9> 業務上の情報管理能力がある

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 10> 情報機器の扱いに長けている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 11> 現場の状況に臨機応変に対応できる

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

V. 以下の設問にはIVと同じくご回答頂いている経営者の方のうち、社会福祉・介護事業の現場など経験をお持ちの方、また現在、現場のお仕事をされている方に限りお答えください。

各設問について同じ社会福祉・介護事業に携わっている方々と比較した自己評価をお願い致します。選択肢から最も近いものを選び、その番号に○をつけてください。

<設問 1> 同じ仕事をしている先輩と比較して、仕事上の成果をあげている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 2> 同じ仕事をしている同僚と比較して、仕事上の成果をあげている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 3> 職場の後輩と比較して、仕事上の成果をあげている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 4> 他の施設の方と比較して、仕事上の成果をあげている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

<設問 5> 仕事を始めた当時の自分と比較して、仕事上の成果をあげている

(1) そう思う (2) ある程度そう思う (3) 普通 (4) あまりそう思わない (5) 思わない

VI. 全ての法人の各位にお聞きします。

<設問 1>

貴法人においては今後どのような人材を欲しいとお考えになっていらっしゃいますか。どうぞ忌憚のないご意見をお聞かせいただければ幸いです。

<設問 2>

今後、社会福祉・介護事業に携わる人々にはどのような素質や能力が必要になるとお考えですか。貴重なご意見を賜りたく存じますので、ご自身の経験をもとに是非ともお書きくださいようお願い申し上げます。

*ご回答誠にありがとうございました。

お尋ねすることは以上です。後日集計結果を報告書としてお送りしますので、お差し支えなければ下記にご記入頂きたくお願い申し上げます。

貴法人名		ご 住 所	〒 _____ _____	
		記入者 ご氏名	_____	
部 門	_____		役 職	_____
Tel	_____ () (内線: _____)		Fax	_____ () _____
E-mail: _____				

注

- 1) 菊池敏夫「非営利企業と営利企業の企業統治（コーポレート・ガバナンス）」『東京福祉大学大学院非営利企業特殊講義資料』2013。
- 2) 平田光弘「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『星城大学経営学部研究紀要』第3号, 2007, pp. 5~9。
- 3) 平田光弘「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『東洋大学経営学部経営論集』第51号, p. 81。
- 4) 酒井祐太郎「ステイクホルダー理論の展開に関する一考察」『埼玉女子短期大学研究紀要』第12号、2001年3月、p. 70。
- 5) http://www.mhlw.go.jp/toukei/saikin/hw/kaigo/service13/dl/kekka-gaiyou_01.pdf (厚生労働省資料)。
- 6) 社団法人シルバーサービス振興会『介護サービス分野における経営品質とコンプライアンスに関するアンケート調査票』2008年1月。
- 7) 尾形裕也／高木安雄／左座武彦「医療機関のコーポレート・ガバナンスに関する調査研究」『医療と社会』14巻2号, 2004, pp. 27~54。
- 8) みずほ情報総研株式会社『特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスの強化方策に関する調査研究事業報告書』, 2014年3月。
- 9) 株式会社コムスン『株式会社コムスン会社概要』, 2005。
- 10) 森宮勝子「介護ビジネス研究 (VII) -コムスンの介護報酬不正請求-」『経営論集』第17巻第1号, 2007, pp. 115~125。
- 11) 横山壽一「コムスン問題と介護保険制度の改革」『月刊国民医療』, 2007, pp. 21~27。
- 12) 細谷英正「コムスン問題から介護保険制度をみる」『月刊全労連』2007年10月号, pp. 37~39。
- 13) 伊藤周平「コムスン問題と介護保険」『月刊保団連』No955, 2007, pp. 36~40。
- 14) 曾我千春「「コムスン問題」から考える日本の介護保障についての一考察」『金沢星稜大学人間科学研究』創刊号, 2008, pp. 27~31。
- 15) Senior Community 編集部「これからの日本の介護事情」『Senior Community』, 2007年9・10月号, pp. 20~23。
- 16) <http://www.internetir.jp/goodwill/index02.html> (2016年1月7日アクセス)。
- 17) グッドウィル・グループ株式会社『組織変更及び人事異動に関するお知らせ』, 2007。
- 18) 宣賢奎「介護保険サービス事業の市場性」『共栄大学研究論集』第7号, 2009, pp. 66~70。
- 19) 宣賢奎『介護ビジネス経営戦略』久美, 2009, pp. 1~17。
- 20) パート・ヴァン・ローイ/ローランド・ヴァン・ディードンク/ポール・ゲンメル (編) 白井義男 (監修) 平林祥 (訳)『サービスマネジメント-統合的アプローチ (上)』ピアソン・エデュケーション, 2004, p. 5。

- 21) 真野俊樹『介護マーケティング』日本評論社, 2007, pp. 49~53。
- 22) 山口厚江『高齢者介護ビジネスの社会的責任』文眞堂, 2005, pp. 6~23。
- 23) 介護福祉士養成講座編集委員会『新・介護福祉士養成講座2: 社会と制度の理解第3版』中央法規, 2012, pp. 119~142。
- 24) 金子勇(編著)『高齢化と少子社会』ミネルヴァ書房, 2002, 191~193。
- 25) 岩田正美/大橋謙策/白澤政和(監修)岡田新一/橋本正明(編著)『高齢者に対する支援と介護保険制度第2版』ミネルヴァ書房, 2013, pp. 124~135。
- 26) 宣賢奎「介護保険サービス事業の市場性」『共栄大学研究論集』第7号, 2009, pp. 68~87。
- 27) 厚生労働省資料 www.mhlw.go.jp/toukei/youran/data24k/4-06.xls (2013年11月12日アクセス)。
- 28) 安立清史「介護保険法改正による介護保険事業者への影響-営利法人と非営利法人との比較分析」『社会政策研究』10号, 2010, p. 154。
- 29) 岩田正美/大橋謙策/白澤政和(監修)岡田新一/橋本正明(編著)『高齢者に対する支援と介護保険制度第2版』ミネルヴァ書房, 2013, pp. 139~144。
- 30) 介護福祉士養成講座編集委員会『新・介護福祉士養成講座2: 社会と制度の理解第3版』中央法規, 2012, pp. 151~160。
- 31) 武居敏『社会福祉施設経営管理論2013』社会福祉法人全国社会福祉協議会, 2013, pp. 12~13。
- 32) 全国社会福祉協議会政策企画部「現状と課題 福祉サービス第三者評価事業の今後の方向」『月刊福祉』第94巻7号, 2011, pp. 16~19。
- 33) 石田道彦「社会福祉事業における第三者評価の 意義と課題」『季刊社会保障研究』第35巻3号, 1999, pp. 285~294。
- 34) 篠原広樹「福祉サービス第三者評価の現状と課題-東京都の場合を中心として-」『生活福祉研究』通巻83号, 2013, pp. 1~13。
- 35) 全国社会福祉協議会『福祉サービス第三者評価のご案内』。
- 36) 福島廣子「受審をきっかけに全職員が共通の認識をもつ」『月刊福祉』第94巻7号, 2011, pp. 34~36。
- 37) 塚本一郎・山岸秀雄(編)『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社, 2008, p. iii。
- 38) OECD(編) 連合総合生活開発研究所(訳)『社会的企業の主流化』明石書店, 2010, pp. 14~63。
- 39) ヨーロッパ社会的企業研究ネットワーク。
- 40) 秋山紗絵子「日本における社会的企業論の現状と課題」『岩手大学大学院人文社会科学研究科紀要』第20号, 2011年6月, p59。
- 41) 谷本寛治(編) 土肥将敦/谷本寛治(著)「アメリカにあるソーシャル・イノベーション」

- ン・クラスターの展開」『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，p. 95。
- 42) 塚本一郎・山岸秀雄（編）『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社，2008，p17
- 43) レスターM. サラモン（著）山内直人（訳・解説）『NPO 最前線』岩波書店，1999，pp. 1～51。
- 44) 秋山紗絵子「日本における社会的企業論の現状と課題」『岩手大学大学院人文社会科学研究科紀要』第20号，2011年6月，p. 55。
- 45) 藤井敦史／原田晃樹／松井真理子『NPO 再構築への道』勁草書房，2010，pp. 103～123。
- 46) C. ボルザガ／J ドゥフルニ（編）内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝（訳）『社会的企業（ソーシャル・エンタープライズ）』，2004，pp. 27～29。
- 47) 秋山紗絵子「日本における社会的企業論の現状と課題」『岩手大学大学院人文社会科学研究科紀要』第20号，2011年6月，p. 53。
- 48) OECD（編）連合総合生活開発研究所（訳）『社会的企業の主流化』明石書店，2010，pp. 75～76。
- 49) 原田晃樹／藤井敦史／松井真理子『NPO 再構築への道』勁草書房，2010。
- 50) 平田譲二（編）『ソーシャル・ビジネスの経営学』中央経済社，2012，p. 61。
- 51) 谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，p. 4。
- 52) 平田譲二（編）『ソーシャル・ビジネスの経営学』中央経済社，2012，pp. 6～7。
- 53) 秋山紗絵子「日本における社会的企業論の現状と課題」『岩手大学大学院人文社会科学研究科紀要』第20号，2011年6月，p. 56。
- 54) 谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，pp. 6～15。
- 55) 塚本一郎・山岸秀雄（編）ジャネル・カーリン（著）塚本一郎（訳）「アメリカにおけるソーシャル・エンタープライズの動向」『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社，2008，pp. 6～16。
- 56) 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）『平成21年度地域経済産業活性化対策調査（ソーシャルビジネスの統計と制度的検討のための調査事業）報告書』2008，pp. 79～89。
- 57) 塚本一郎・山岸秀雄（編）『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社，2008，pp. 44～48。
- 58) 岡安喜三郎「イギリスの『コミュニティ利益会社(CIC)』法案」『協同の発見』No. 141，2004，pp. 32～39。
- 59) 谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006，p. 190。
- 60) 堤新一「社会的課題解決ビジネスと社会的企業に関する考察-イタリアの社会的協同組合とイギリスのコミュニティ利益会社の事例をふまえて-」『成城・経済研究』第187号，2010。
- 61) <https://www.gov.uk/government/publications/business-support-for-social-enterprises> (2016年3月19日アクセス)。
- 62) 塚本一郎・山岸秀雄（編）塚本一郎／土屋一步（著）「日本におけるソーシャル・エンタープライズの動向」『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社，2008，pp. 59～63。

- 63) 塚本一郎「非営利セクターの新しいモデルとしての社会的企業 - 日本、イギリス、アメリカの比較」『自治体チャンネル』三菱総研, 2008年8月号。
- 64) レスターM. サラモン (著) 山内直人 (訳・解説)『NPO 最前線』岩波書店, 1999, pp. 107～110。
- 65) 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房, 2002, pp. 111～152。
- 66) 谷本寛治 (編)『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社, 2006, pp. 207～218。
- 67) 宮川東一郎 (著) / 鈴木克也 (監修)「社会的課題解決への道」『ソーシャルビジネスの新潮流-日本におけるダイナミックな展開を目指して-』エコハ出版, 2012, pp. 3～29。
- 68) 新川本 (著) 菊池敏夫/太田三郎/金山権/関岡保二 (編著)「企業統治と取締役会の役割」『企業統治と経営行動』文眞堂, 2012, pp. 3～16。
- 69) 中村瑞穂「企業と社会」の理論と企業倫理」『明大商学論叢』第77巻1号, 1994, p. 103。
- 70) 山口厚江『高齢者介護ビジネスの社会的責任』文眞堂, 2005, pp. 156～158。
- 71) 高橋浩夫「企業倫理とは何か-社会規範の変化と企業人格-」『経済系』第233集, 2007, pp. 60～61。
- 72) 宣賢奎「介護ビジネスと企業倫理-大手介護企業「コムスン」を事例として-」『共栄大学研究論集』第6号, 2008, p. 28。
- 73) 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第80巻3・4号, 1998, pp. 177～178。
- 74) 菊池敏夫『現代企業論』中央経済社, 2007, p. 37。
- 75) 山口厚江「高齢者介護ビジネスと企業倫理」『経営学論集』第74号, 2004, pp. 222～223。
- 76) 平田光弘「日本における企業統治改革の基盤作りと提言」菊池敏夫/平田光弘 (編)『企業統治の国際比較』文眞堂, 2000, pp. 140～141。
- 77) 菊池敏夫/太田三郎/金山権/関岡保二 (編著)『企業統治と経営行動』文眞堂, 2012, p. 3。
- 78) 高巖/T・ドナルドソン『ビジネスエシックス (新版) - 企業の社会的責任と倫理法令遵守マネジメント・システム -』文眞堂, 1999, p. 432。
- 79) 平田光弘『経営者自己統治論』中央経済社, 2008, p. 83。
- 80) 平田光弘「コンプライアンス経営とは何か」『経営論集』第61号11月, 2003, p. 114。
- 81) 宇山勝儀/小林理 (編著)『社会福祉事業経営論』光生館, 2011, pp. 18～19。
- 82) 山口厚江『高齢者介護ビジネスの社会的責任』文眞堂, 2005, pp. 161～162。
- 83) 福田隆「介護サービスにおけるリスク対策(1)社会的責任とコンプライアンスを中心に」『SJM リスクレビュー』4号, 2009, pp. 1～16。
- 84) 伊藤亜記『介護事業経営者と管理職のための実地指導・監査対策マニュアル&書式集』総合ユニコム, 2013, pp. 27～32。
- 85) 小濱道博『まるわかり! 介護報酬改定』日本医療企画, 2012。

- 86) 岩田正美／大橋謙策／白澤政和（監修）岡田新一／橋本正明（編著）『高齢者に対する支援と介護保険制度第2版』ミネルヴァ書房，2013，pp.131～135。
- 87) 森宮勝子「介護ビジネス研究（Ⅶ）-コムスの介護報酬不正請求-」『経営論集』第17巻第1号，2007，pp.115～125。
- 88) 認知症介護研究・研修仙台センター『平成19年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金（老人保健健康増進事業分）事業 高齢者虐待を考える 養介護施設従事者等による高齢者虐待防止のための事例集』p.17。
- 89) 山田祐子「監修者のまとめ」神奈川県高齢者福祉施設不祥事防止等連絡協議会『ぬくもりのある質の高いケアをめざして～高齢者施設における人権に関する一斉点検結果検討報告書』，2010年11月，p.21。
- 90) 宣賢奎「介護ビジネスと企業倫理-大手介護企業「コムスン」を事例として-」『共栄大学研究論集』第6号，2008，pp.27～55。
- 91) 山口厚江「高齢者介護ビジネスと企業倫理」『経営学論集』第74号，2004，pp.222～223。
- 92) 武智秀之「公的介護保険とNPO」『総合都市研究』第71号，2000，pp.21～32。
- 93) 平田光弘「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』第57号11月，2002。
- 94) 坂本文武『NPOの経営』日本経済新聞社，2004，pp.30～53。
- 95) 菊池敏夫／飯島寛一／大槻（望月）敏江『わが国企業のコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質-アンケート調査結果の報告と分析』中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス研究委員会，2010年3月，p.11。
- 96) P.F. ドラッカー（著）上田惇生（訳）『非営利組織の経営』ダイヤモンド社，2007，pp.118～157。
- 97) 西山茂「社会的企業の業績評価-業績評価指標を中心に-」『早稲田国際経営研究』42号，2011，pp.43～53。
- 98) 堀田和宏「非営利組織の業績評価をめぐる諸問題第2回非営利組織の業績評価の新たな展開」『非営利法人』713号，2004，pp.16～27。
- 99) 馬場英朗「非営利組織の財務評価-NPO 法人の財務指標分析及び組織評価の観点から-」『非営利法人研究学会誌』第11号，2009，pp.157～158。
- 100) 菊池敏夫『現代企業論』中央経済社，2007，pp.107～108。
- 101) 株式会社ニチイ学館2015年度コーポレート・ガバナンス報告書p.14。
- 102) 金山権『中国企業統治論』学文社，2008，pp.182～183。
- 103) 日立製作所2014年度コーポレート・ガバナンス報告書，p.13。
- 104) 澤口実／内田修平（編著）『コーポレート・ガバナンス・コードの実務』商事法務，2015，p.1。
- 105) 菊池敏夫『現代企業論』中央経済社，2007。

- 106) 金山権『中国企業統治論』学文社, 2008。
- 107) 土屋勉男『日本ものづくり優良企業の実力-新しいコーポレート・ガバナンスの論理-』東洋経済社, 2006。
- 108) 平田光弘 (著) 菊池敏夫/平田光弘 (編)「日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『企業統治の国際比較』文眞堂, 2000, p.140。
- 109) 新川本 (著) 菊池敏夫/太田三郎/金山権/関岡保二 (編著)「企業統治と取締役会の役割」『企業統治と経営行動』文眞堂, 2012, pp.3~16。
- 110) 金山権 (著) 菊池敏夫/太田三郎/金山権/関岡保二 (編著)「社外取締役と独立取締役制度-日本と中国との比較-」『企業統治と経営行動』文眞堂, 2012, pp.41~51。
- 111) 磯伸彦 (著) 菊池敏夫/太田三郎/金山権/関岡保二 (編著)「独立取締役の役割と問題-日本とアメリカとの比較の視点から-」『企業統治と経営行動』文眞堂, 2012, pp.52~60。
- 112) 平田光弘「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』第57号11月, 2002。
- 113) 武居敏『社会福祉施設経営管理論 2013』社会福祉法人全国社会福祉協議会, 2013, pp.15~18。
- 114) 東京都社会福祉法人経営適正化検討会『社会福祉法人の経営適正化に向けて-社会福祉法人が提供する福祉サービスを利用者が安心して、持続的に利用できるために-』東京都福祉保健局指導監査部指導調整課, 2011, p11。
- 115) 武居敏『社会福祉施設経営管理論 2013』社会福祉法人全国社会福祉協議会, 2013, pp.45~53。
- 116) 藤井賢一郎「社会福祉事業と経営 (下)」『月刊福祉』90巻13号, 2007, p50。
- 117) 藤井賢一郎「社会福祉法人の経営者の意識・認識に関する研究」『介護経営』第6巻第1号, 2011, pp.41~52。
- 118) 本田親彦/松井久「福祉事業者のコンプライアンス管理の実際と留意点」『月刊福祉』12月号, 2007, pp.22~25。
- 119) 武居敏『社会福祉施設経営管理論 2013』社会福祉法人全国社会福祉協議会, 2013, pp.12~13。
- 120) 馬場英朗「非営利組織のコーポレート・ガバナンス市民主体によるモニタリングの理念と現実-」『地域社会デザイン研究』第1号, 2013, pp.9~19。
- 121) 河島伸子「NPO コーポレート・ガバナンスの日米比較-NPO 法人法における構造と課題-」『The Nonprofit Review』Vol.5, No1, 2005, pp.1~11。
- 122) 河口弘雄『NPO の実践経営学』同友館, 2001, pp.52~67。
- 123) 塚本一郎/古川俊一/雨宮孝 (編著)『NPO と新しい社会デザイン』同文館, 2004。
- 124) 尾形裕也/高木安雄/左座武彦「医療機関のコーポレート・ガバナンスに関する調査」
- 125) 大野博「わが国の病院経営主体の特徴とステークホルダー参加型コーポレート・ガバナンスの可能性に関する研究」『東北大学経博』第129号, 2009, pp.28~32。

- 126) 小島愛『医療システムとコーポレート・ガバナンス』文眞堂, 2008。
- 127) 松原由美／田中滋「医療法人のコーポレート・ガバナンスについて」『第4回医業経営の非営利性等に関する検討会資料』厚生労働省, 2004, pp. 1～11。
- 128) 堀田和宏「非営利組織のコーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ-経営機関の統制と規制の強化-」『非営利法人研究学会誌』7号, pp. 37-55, 2005。
- 129) 田中尚輝『実践! NPO マネジメント』子供劇場全国センター, 2002。
- 130) 河口弘雄『NPO の実践経営学』同友館, 2001。
- 131) Shamima. Ahmed(2012)” Effective non-profit management” ,CRCpress.
研究」『医療と社会』14巻2号, 2004, pp. 27～54。
- 132) 認知症介護研究・研修仙台センター『平成19年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進事業分)事業 高齢者虐待を考える 養介護施設従事者等による高齢者虐待防止のための事例集』pp. 19～23。
- 133) 第44回社会保障審議会医療部会資料, 2016。
- 134) P. F. ドラッカー『非営利組織の成果重視マネジメント』ダイヤモンド社, 2000, pp. vii。

引用・参考文献

日本語文献

- [1] 会田富士朗／石井徹／黒田哲也「非営利組織の業績評価」『つくば国際大学研究紀要』9号, 2003, pp.1～9。
- [2] 相野谷安孝「コムスン事件から浮かび上がった問題点」『前衛』2007年12月号, pp.193～202。
- [3] 青木研「参入規制としての非分配制約規制とその効果について」『医療と社会』9巻1号, 1999, pp.3～21。
- [4] 秋山紗絵子「日本における社会的企業論の現状と課題」『岩手大学大学院人文社会科学研究科紀要』第20号, 2011年6月。
- [5] 安立清史「介護保険法改正による介護保険事業者への影響-営利法人と非営利法人との比較分析」『社会政策研究』10号, 2010, pp.146～165。
- [6] 甘利てる代「コムスン問題の先に見るもの」『地方自治職員研修』2007年10月号, pp.52～55。
- [7] 井形浩治「社会的企業に求められるコーポレート・ガバナンス(1)」『大阪経大論集』第61巻第4号, 2010, pp.1～15。
- [8] 井形浩治「社会的企業に求められるコーポレート・ガバナンス(2)」『大阪経大論集』第61巻第5号, 2011, pp.67～87。
- [9] 井形浩治「コーポレート・ガバナンスの将来的課題-B. トリッカーの所論にもとづいて-」『大阪経大論集』第60巻第3号, 2010, pp.211～222。
- [10] 池田享誉「非営利組織の成果測定の必要性-資源配分意思決定のために-」『青森公立大学経営経済学研究』第15巻第2号, 2010, pp.3～9。
- [11] 石毛鏡子「介護保険のあり方を問うコムスン問題」『月刊自治研』49巻576号, 2007, pp.13～18。
- [12] 石田道彦「社会福祉事業における第三者評価の意義と課題」『季刊社会保障研究』第35巻3号, 1999, pp.285～294。
- [13] 泉佳代子／松下能万／川廷宗之「福祉サービス第三者評価の意義と役割」『大妻女子大学人間関係学部紀要』9巻, 2007, pp.49～61。
- [14] 和泉徹彦「介護保険サービスにおけるサービス評価モデルの検討」『人間福祉研究』第7号, 2004, pp.129～144。
- [15] 伊藤亜記『介護事業経営者と管理職のための実地指導・監査対策マニュアル&書式集』総合ユニコム, 2013。
- [16] 伊藤周平「コムスン問題と介護保険」『月刊保団連』No955, 2007, pp.36～40。
- [17] 伊吹英子「NPOセクターの育成に向けて-ツールとしての評価の活用」『地域経営ニュースレター』32巻, 2001, pp.1～5。
- [18] 岩田正美／大橋謙策／白澤政和(監修)岡田新一／橋本正明(編著)『高齢者に対す

- る支援と介護保険制度第2版』ミネルヴァ書房，2013。
- [19] 宇山勝儀／小林理（編著）『社会福祉事業経営論』光生館，2011。
- [20] 浦川章司「中小会社におけるコーポレート・ガバナンス」『近畿大学短大論集』45巻1号，2012，pp.1～15。
- [21] 江上剛『不祥事続発！怒れるコーポレート・ガバナンス』時事通信社，2008。
- [22] NHK スペシャル取材班／佐々木とく子『「愛」なき国 介護の人材が逃げていく』阪急コミュニケーションズ，2008。
- [23] 蛭江紀雄「高齢者福祉における第三者評価の視点と課題-広島県における取り組みから」『月刊福祉』第94巻7号，2011，pp.26～27。
- [24] 遠藤久夫「営利法人の病院経営のパフォーマンスに関する一考察-米国の先行研究のサーベイを中心に-」『医療経済研究』3号，1996，pp.57～73。
- [25] 及川宣生「取締役会制の意義-とくに社会的企業に関するその問題について-」『彦根論叢』198号199号，pp.111～136，1979。
- [26] 大泉啓一郎『老いていくアジア』中公新書，2007。
- [27] 大内俊一『介護ビジネス進出の実務と手続きのすべて』日本実業出版社，2006。
- [28] 太田達男『非営利法人設立・運営ガイドブック』公益財団法人公益法人協会，2012。
- [29] 大西徳雪「介護事業者のコンプライアンス・プログラム」『介護支援専門員』第8巻第1号，2006，pp.31～33。
- [30] 大野博「わが国の病院経営主体の特徴とステークホルダー参加型コーポレート・ガバナンスの可能性に関する研究」『東北大学経博』第129号，2009，pp.28～32。
- [31] 大村和正「社会的企業のコーポレート・ガバナンス葛藤するマルチ・ステイクホルダー・コーポレート・ガバナンス」『人間福祉学研究』第4巻第1号，2011，pp.43～55。
- [32] 尾形裕也／高木安雄／左座武彦「医療機関のコーポレート・ガバナンスに関する調査研究」『医療と社会』14巻2号，2004，pp.27～54。
- [33] 岡室博之「今月の視点中小企業のコーポレート・ガバナンスと経営成果」『中小公庫マンスリー』49巻2号，2002，pp.6～11。
- [34] 岡安喜三郎「イギリスの『コミュニティ利益会社(CIC)』法案」『協同の発見』No.141，2004，pp.32～39。
- [35] 尾崎雄「コムスン事件と訪問看護」『訪問看護と介護』12巻12号，2007，pp.1016～1020。
- [36] OECD（編）連合総合生活開発研究所（訳）『社会的企業の主流化』明石書店，2010。
- [37] 介護ビジョン編集部「外国人雇用徹底解剖」『介護ビジョン』2009年4月，pp.18～19。
- [38] 介護ビジョン編集部「世界へ羽ばたく介護事業者の海外戦略 - 海外進出介護企業最新レポート Case1 - 」『介護ビジョン』2011年11月，pp.30～31。
- [39] 介護ビジョン編集部「小規模事業所のサバイバル戦略」『介護ビジョン』2012年11

月, pp. 40~41。

- [40] 介護福祉士養成講座編集委員会『新・介護福祉士養成講座 2：社会と制度の理解第 3 版』中央法規, 2012。
- [41] 介護保険施設等における運営指導に関する意見交換会『介護保険施設等実地指導マニュアル』, 2010 年 3 月。
- [42] 柏木宏「アメリカにおける NPO 評価-第三者機関の評価方式の意義と課題-」
<http://www.co-existing.com/pdf/04kashiwagil.pdf>。
- [43] 加藤達彦「監査制度デザインの基礎」『明大商学論叢』第 90 巻第 1 号, 2007, pp. 1~23。
- [44] 神奈川県高齢者福祉施設不祥事防止等連絡協議会『ぬくもりのある質の高いケアをめざして~高齢者施設における人権に関する一斉点検結果検討報告書』, 2010 年 11 月。
- [45] 川崎市健康福祉局総務部監査指導課『社会福祉法人の理事の手引き (平成 23 年 3 月版)』。
- [46] 金子勇 (編著)『高齢化と少子社会』ミネルヴァ書房, 2002。
- [47] 金山権『現代中国企業の経営管理』同友館, 2000。
- [48] 金山権『中国企業統治論』学文社, 2008。
- [49] 金山権「中国の企業倫理」『創価経営論集』第 33 巻第 3 号, 2009, pp. 1~11。
- [50] 株式会社コムスン『株式会社コムスン会社概要』, 2005。
- [51] 川上義明「中小企業とコーポレート・ガバナンスその分析とフレームワーク」『中小企業季報』No. 1, 2005 年 4 月, pp. 1~9。
- [52] 河口弘雄『NPO の実践経営学』同友館, 2001。
- [53] 河島伸子「NPO コーポレート・ガバナンスの日米比較-NPO 法人法における構造と課題-」『The Nonprofit Review』Vol. 5, No1, 2005, pp. 1~11。
- [54] 関東経済産業局『中小企業経営のあるべき姿に関する調査報告書』, 2010。
- [55] 菊澤研宗『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣, 2004。
- [56] 菊澤研宗『組織の経済学入門』有斐閣, 2006。
- [57] 菊池敏夫「経営行動の社会的適応性-新たな行動基準の探求-」『経営行動研究年報』経営行動研究学会, 1992, pp. 53~59。
- [58] 菊池敏夫「コーポレート・ガバナンスの検討-国際的視点から-」『経営行動』日本生産教育協会経営行動研究所, Vol. 9, No. 3, 1994, pp. 2-8。
- [59] 菊池敏夫 (編)『現代の経営行動-課題と方向-』同友館, 1999。
- [60] 菊池敏夫/平田光弘 (編)『企業統治の国際比較』文真堂, 2000。
- [61] 菊池敏夫『現代経営学四訂版』税務経理協会, 2006。
- [62] 菊池敏夫『現代企業論』中央経済社, 2007。
- [63] 菊池敏夫/望月敏江、飯島寛一「コーポレート・ガバナンスの研究」『中央学院大学社会システム研究所紀要』9 巻 1 号, 2008, pp. 63~78。

- [64] 菊池敏夫／飯島寛一／大槻（望月）敏江『わが国企業のコーポレート・ガバナンスと経営慣行の特質－アンケート調査結果の報告と分析』中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス研究委員会，2010年3月。
- [65] 菊池敏夫／太田三郎／金山権／関岡保二（編著）『企業統治と経営行動』文眞堂，2012。
- [66] 菊池敏夫「非営利企業と営利企業の企業統治（コーポレート・ガバナンス）」『東京福祉大学大学院非営利企業特殊講義資料』2013。
- [67] 菊池敏夫／金山権／新川本（編著）『企業統治論』税務経理協会，2014。
- [68] 北居明／田中雅子「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析－定着化と内面化－」『経営教育研究』12巻2号，2009，pp. 49～58。
- [69] 木下安子／在宅ケア研究会（編著）『続ホームヘルパーは”在宅福祉の要”』ささら書房，1991。
- [70] 京都介護・福祉サービス第三者評価等支援機構「京都における第三者評価事業推進について」『月刊福祉』第94巻7号，2011，pp. 40～43。
- [71] 木山紀一「コムスン不正問題と介護保険の抜本改革」『前衛』2007年12月号，pp. 203～209。
- [72] グッドウィル株式会社『グッドウィル株式会社概要』，2005。
- [73] グッドウィル・グループ株式会社『組織変更及び人事異動に関するお知らせ』，2007。
- [74] ケアマネージャー編集部「「コムスン問題」をめぐって」『ケアマネージャー』9巻8号，2007，pp. 68～71。
- [75] 経営品質協議会『経営評価の基礎知識基礎から実践へ』，2006。
- [76] 月間ケアマネジメント編集部「法律を知ろう コムスンと改正介護保険法 ケアマネジャーとの「怖い」接点（ケアマネジャーと法令遵守(コンプライアンス)－コムスン問題から”公正中立”を考える）」『月刊ケアマネジメント』第18巻第8号，2007，pp. 14～17。
- [77] 高巖／T・ドナルドソン『ビジネスエシックス－企業の市場競争力と倫理法令遵守マネジメント・システム－』文眞堂，1999。
- [78] 公益財団法人介護労働安定センター『介護労働の現状について』2013年8月。
- [79] 厚生労働省資料『介護分野における人材確保について』2008年6月1日。
- [80] 厚生労働省資料『平成18年度開設主体別事業所構成割合』。
- [81] 厚生労働省資料『認知症・虐待防止対策推進室資料』。
- [82] 厚生労働省資料『社会保障審議会福祉部会報告書－社会福祉法人制度改革について－』2015年2月12日。
- [83] 厚東偉介『経営哲学からの責任の研究』文眞堂，2013。
- [84] 合力化工「CSR戦略の新しい潮流－ソーシャル・エンタープライズの可能性－」『福岡大学商学論叢』52号，pp. 369-390，2008。
- [85] 小島愛『医療システムとコーポレート・ガバナンス』文眞堂，2008。

- [86] 小島廣光「非営利組織のマネジメント」『経済学研究』46巻3号, 1996, pp. 8～57。
- [87] 小濱道博『まるわかり！介護報酬改定』日本医療企画, 2012。
- [88] 近藤誠「介護現場から見たコムスン問題」『地方自治職員研修』2007年9月号, pp. 52～54。
- [89] 財務省財務総合政策研究所『進展するコーポレート・ガバナンス改革と日本企業の再生』, 2003年6月。
- [90] 酒井祐太郎「ステイクホルダー理論の展開に関する一考察」『埼玉女子短期大学研究紀要』第12号、2001年3月、p. 70。
- [91] 坂本忠次「福祉国家における社会的企業の役割に関する比較研究」『関西福祉大学附置地域社会福祉政策研究所報告書』, 2008, pp. 21～24。
- [92] 坂本文武『NP0の経営』日本経済新聞社, 2004。
- [93] 櫻井和代「ホームヘルパーから見た「コムスン問題」」『東京』2007年8月9日号, pp. 13～18。
- [94] 桜井政成「非営利・営利組織のサービスの質に関する比較検討-介護保険市場を例に-」『非営利法人研究学会誌』10号, 2008, pp. 51～60。
- [95] 澤口実／内田修平（編著）『コーポレート・ガバナンス・コードの実務』商事法務, 2015, p1。
- [96] 篠原広樹「福祉サービス第三者評価の現状と課題-東京都の場合を中心として-」『生活福祉研究』通巻83号, 2013, pp. 1～13。
- [97] 島岡未来子「非営利組織経営におけるステイクホルダー理論の検討-営利組織におけるステイクホルダー理論の適用可能性を中心として-」『公共経営研究』e5, 2011, pp. 1～19。
- [98] 島田晴雄編『日本を元気にする健康サービス産業』東洋経済新聞社, 2004。
- [99] 島袋嘉昌（編）『経営哲学の実践』森山書店, 1999。
- [100] 下平好博／三重野卓（編著）『グローバル化のなかの福祉社会』ミネルヴァ書房, 2009。
- [101] 社団法人シルバーサービス振興会『介護サービス分野における経営品質とコンプライアンスに関するアンケート調査票』2008年1月。
- [102] 社団法人シルバーサービス振興会『介護事業所管理の実態把握と管理者の資質向上に関する調査研究事業報告書』2009年3月。
- [103] 徐林卉『医療保障政策の日中比較分析』晃洋書房, 2008。
- [104] 白崎朝子「介護派遣労働の現場から」『世界』2008年9月号, pp. 47～55。
- [105] Senior Community 編集部「これからの日本の介護事情」『Senior Community』, 2007年9・10月号, pp. 16～23。
- [106] 杉山俊幸「コムスンだけではない、人材サービスも資本政策も折口経営につきまとう不透明」『日経ビジネス』2007年6月18日号。

- [107] 杉山学「非営利組織体の業績評価」『青山経営論集』第19巻第4号, 1985, pp. 48～60。
- [108] 鈴木克也(監修) 宮川東一郎/鈴木克也/熊沢拓/小野田弘士/米村洋一/須藤順(著) 『ソーシャルビジネスの新潮流-日本におけるダイナミックな展開を目指して-』エコハ出版, 2012。
- [107] 関川芳孝「コムスン事件が問うているもの-社会福祉法人のコンプライアンスとは-」『月刊福祉』12月号, 2007, pp. 44～47。
- [108] 瀬戸恒彦『介護事業の基礎力を鍛えるコンプライアンス経営』日本医療企画, 2014。
- [109] 曾我千春「コムスン問題を考える-「真の介護保障」に求められるもの」『月刊国民医療』240号, 2007, pp. 2～6。
- [110] 曾我千春「「コムスン問題」から考える日本の介護保障についての一考察」『金沢星稜大学人間科学研究』創刊号, 2008, pp. 27～31。
- [111] 曾我千春「コムスン問題のその後」『医療・福祉研究』18号, 2009, pp. 87～91。
- [112] 宣賢奎「介護ビジネス企業の事業動向と経営戦略」『岩手県立大学社会福祉学部紀要』第8巻第1号, 2005, pp. 21～41。
- [113] 宣賢奎『介護ビジネスと自治体政策』大学教育出版, 2006。
- [114] 宣賢奎「介護ビジネスと企業倫理-大手介護企業「コムスン」を事例として-」『共栄大学研究論集』第6号, 2008, pp. 27～55。
- [115] 宣賢奎「介護保険サービス事業の市場性」『共栄大学研究論集』第7号, 2009, pp. 65～87。
- [116] 宣賢奎『介護ビジネス経営戦略』久美, 2009。
- [117] 宣元錫「曖昧な制度をつくらない外国人就労の仕組み見直しを」『介護ビジョン』2009年4月, p. 21。
- [118] 全国社会福祉協議会『福祉サービス第三者評価のご案内』。
- [119] 全国社会福祉協議会政策企画部「現状と課題 福祉サービス第三者評価事業の今後の方向」『月刊福祉』第94巻7号, 2011, pp. 16～19。
- [120] 全国社会福祉施設経営者協議会『地域から信頼される社会福祉法人になるために』2010。
- [121] 高尾義明/王英燕『経営理念の浸透』有斐閣, 2012。
- [122] 高橋浩夫「企業倫理とは何か-社会規範の変化と企業人格-」『経済系』第233集, 2007, pp. 59～69。
- [123] 高松和幸「NPOの特性と経営管理」『月刊公益法人』30巻12号, 1999。
- [124] 高松和幸「NPOの業績評価-非営利組織の経営分析の方法-」『非営利法人』680号, 2001, pp. 6～13。
- [125] 武居敏『社会福祉施設経営管理論 2013』社会福祉法人全国社会福祉協議会, 2013。
- [126] 武智秀之「公的介護保険とNPO」『総合都市研究』第71号, 2000, pp. 21～32。

- 田島靖久「介護市場から全面撤退！虎の尾を踏んだコムスンの愚策」『週刊ダイヤモンド』6月23日号，2007。
- [127] 田中宏司『コンプライアンス経営（新版）』生産性出版，2005。
- [128] 田中滋／古川俊治（編）『MBAの医療・介護経営』医学書院，2009。
- [129] 田中尚輝『実践！NPOマネジメント』子供劇場全国センター，2002。
- [130] 田中尚輝『介護系NPOの最前線』ミネルヴァ書房，2003。
- [131] 田中正嗣「日本のコーポレート・ガバナンス」『財務詳報』2169号，1998，pp.6～9。
- [132] 棚橋雅世「非営利組織の業績測定・評価-顧客満足度と組織運営、人事の視点から-」『非営利法人研究学会誌』11号，2009，pp.207～218。
- [133] 谷德行「高齢者、障がい者の権利擁護とコンプライアンスルール策定支援」『月刊福祉』12月号，2007，pp.26～29。
- [134] 谷本寛治『企業社会のリコンストラクション』千倉書房，2002。
- [135] 谷本寛治（編）『ソーシャル・エンタープライズ』中央経済社，2006。
- [136] 中央学院大学大学院研究プロジェクトコーポレート・ガバナンス研究委員会『わが国企業のリスクマネジメントとコーポレート・ガバナンス平成23年度アンケート調査結果の概要-』2012年3月。
- [137] 張允楨／黒田健二「営利法人と非営利法人のホームヘルパーに関する比較」『日本在宅ケア学会誌』9巻1号，2005，pp.39～45。
- [138] 塚本一郎／古川俊一／雨宮孝（編著）『NPOと新しい社会デザイン』同文館，2004。
- [139] 塚本一郎／山岸秀雄（編）『ソーシャル・エンタープライズ』丸善株式会社，2008。
- [140] 塚本一郎「非営利セクターの新しいモデルとしての社会的企業 - 日本、イギリス、アメリカの比較」『自治体チャンネル』三菱総研，2008年8月号。
- [141] 土屋敬三「海外進出のための留意点10カ条とは」『月刊シニアビジネスマーケット』2012年8月，pp.16～19。
- [142] 土屋勉男『日本ものづくり優良企業の実力-新しいコーポレート・ガバナンスの論理-』東洋経済社，2006。
- [143] 土屋勉男／井上隆一郎／竹村正明（編著）『知財収益化のビジネス・システム』中央経済社，2012。
- [144] 堤新一「社会的課題解決ビジネスと社会的企業に関する考察-イタリアの社会的協同組合とイギリスのコミュニティ利益会社の事例をふまえて-」『成城・経済研究』第187号，2010。
- [145] 坪倉麻衣子「介護サービスにおける戦略展開の考察-理念が企業活動に与える影響-」
- [146] 『広島大学マネジメント研究』2号，2002，p59。
- [147] 出見世信之「企業倫理と企業統治」『経営学紀要』第5巻2号，1998，pp.39～64。
- [148] 東京都社会福祉法人経営適正化検討会『社会福祉法人の経営適正化に向けて -社会福祉法人が提供する福祉サービスを利用者が安心して、持続的に利用できるた

- めに-』東京都福祉保健局指導監査部指導調整課，2011。
- [149] 東京都福祉サービス評価推進機構『東京都福祉サービス第三者評価ガイドブック』。
- [150] 東京都福祉サービス評価推進機構『東京都福祉サービス第三者評価利用者調査ガイドライン』。
- [151] 富山和彦／澤陽男『これがコーポレート・ガバナンス経営だ！』東洋経済新聞社，2015。
- [152] 豊川琢「厳しくなる介護事業者への指導・監査内部チェック機能の充実が重要に」『日経ヘルスケア』214号，2007，pp. 59～63。
- [153] 内閣府国民生活局企画課『マルチステークホルダー・プロセスの定義と類型』，2008年6月。
- [154] 中島隆信『こうして組織は腐敗する』中公新書ラクレ，2013。
- [155] 中田慶子「介護サービス市場化への課題」『季刊未来経営』2号，2001，pp. 49～56。
- [156] 永田寿子「社会福祉施設におけるコンプライアンス遂行の実際」『月刊福祉』12月号，2007，pp. 33～39。
- [157] 中西由起子「地域に根差したリハビリテーション（CBR）の現状と展望」『開発問題と福祉問題の相互接近－障害を中心に』調査研究報告書 アジア経済研究所，2006，pp. 139～164。
- [158] 中村淳彦『崩壊する介護現場』KKベストセラーズ，2013。
- [159] 中村彰良「非営利組織における業績評価」『高崎経済大学附属産業研究所紀要』第40巻第2号，2005，pp. 62～72。
- [160] 中村晋一郎「介護保険市場における営利法人についての考察 - 地域型福祉構築の可能性と問題点-」『龍谷大学大学院法学研究』10号，2008，pp. 145～166。
- [161] 中村瑞穂「「企業と社会」の理論と企業倫理」『明大商学論叢』第77巻1号，1994，pp. 103～118。
- [162] 中村瑞穂「企業倫理と日本企業」『明大商学論叢』第80巻3・4号，1998，pp. 169～181。
- [163] 中村葉志生「中小オーナー会社の企業統治のあり方」『りそなーれ』第10巻6号，2012，pp. 7～10。
- [164] 二木立「認知症ケアのビジネスモデルを考える - 「コムスン処分」の意味にも触れながら -」『月刊保険診療』2007年9月号，pp. 97～101。
- [165] 西川郁夫「コーポレート・ガバナンスの確立による介護サービスの向上に向けて」『介護人材Q&A』8巻78号，2011，pp. 15～17。
- [166] 西田在賢『ソーシャルビジネスとしての医療経営学』薬事日報社，2011。
- [167] 西山茂「社会的企業の業績評価-業績評価指標を中心に-」『早稲田国際経営研究』42号，2011，pp. 43～53。
- [168] 西脇敏男「「これから」のコーポレート・ガバナンス論-コーポレート・ガバナンス

- の根本理念」『龍谷法学』43巻4号, 2011。
- [169] 日経ヘルスケア編集部「厳しくなる介護事業者への指導・監査内部チェック機能の充実が重要に」『日経ヘルスケア』第214巻号, 2007, pp. 59～63。
- [170] 日本医療バランスト・スコアカード研究学会『医療バランスト・スコアカード導入のすべて』生産性出版, 2007。
- [171] 認知症介護研究・研修仙台センター『平成19年度厚生労働省老人保健事業推進費等補助金(老人保健健康増進事業分)事業 高齢者虐待を考える 養介護施設従事者等による高齢者虐待防止のための事例集』。
- [172] 認知症介護研究・研修仙台センター『高齢者虐待の要因分析等に関する調査研究事業報告書』, 2014年3月。
- [173] 認知症介護研究・研修仙台センター『施設・事業所における高齢者虐待防止学習テキスト』, 2009年3月。
- [174] 糠谷和弘『あの介護施設には、なぜ人が集まるのか』PHP研究所, 2013。
- [175] 橋本理「福祉における経営学の応用可能性とその矛盾-社会的企業論をてがかりに-」『人間福祉学研究』第4巻第1号, 2010, pp. 7～19。
- [176] 橋本理『非営利組織研究の基本視角』法律文化社, 2013。
- [177] 橋本俊也「非営利組織におけるアウトカムの測定」『非営利法人』723号, 2005, pp. 15～23。
- [178] パナソニック株式会社 2012年度有価証券報告書。
- [179] 服部万里子「コムスン問題が明らかにした介護保険の危機」『世界』2007年10月号, pp. 131～139。
- [180] 馬場忠治／藤原隆信(編著)『NPOと社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房, 2009。
- [181] 馬場英朗「NPO ディスクロージャーの現状と課題-アカウンタビリティとのミスマッチ解消に向けて-」『ノンプロフィット・レビュー』5巻2号, pp. 81～92, 2005。
- [182] 馬場英朗「非営利組織の財務評価-NPO法人の財務指標分析及び組織評価の観点から-」
- [183] 『非営利法人研究学会誌』第11号, 2009, pp. 145～162。
- [184] 馬場英朗「非営利組織のコーポレート・ガバナンス市民主体によるモニタリングの理念と現実-」『地域社会デザイン研究』第1号, 2013, pp. 9～19。
- [185] 原田晃樹／藤井敦史／松井真理子『NPO再構築への道』勁草書房, 2010。
- [186] 林芳利「日本型経営システムとコーポレート・ガバナンス中小企業のコーポレート・ガバナンス・メカニズム-」『マネジメント・レビュー』7号, 2002, pp. 179～213。
- [187] 馬場忠治／藤原隆信(編著)『NPOと社会的企業の経営学』ミネルヴァ書房, 2009。
- [188] 兵頭和花子「非営利組織体の意思決定有用性」『会計』第163巻6号, pp. 949959, 2003。
- [189] 久塚純一／岡沢憲英『世界のNPO』早稲田大学出版部, 2006。

- [190] 平田厚「福祉事業者のコンプライアンスとは」『月刊福祉』12月号, 2007, pp. 18～21。
- [191] 平田譲二(編)『ソーシャル・ビジネスの経営学』中央経済社, 2012。
- [192] 平田光弘「1990年代の日本における企業統治改革の基盤作りと提言」『東洋大学経営学部経営論集』第51号, 2000, pp. 81～106。
- [193] 平田光弘「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題ーコーポレート・ガバナンス論の体系化に向けてー」『経営論集』53巻, 2001, pp. 23～40。
- [194] 平田光弘「日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス」『経営論集』第57号11月, 2002。
- [195] 平田光弘「コンプライアンス経営とは何か」『経営論集』第61号11月, 2003。
- [196] 平田光弘「日本のコーポレート・ガバナンスを考える」『星城大学経営学部研究紀要』第3号, 2007, pp. 5～26。
- [197] 平田光弘『経営者自己統治論』中央経済社, 2008。
- [198] 広田真一『株主主権を超えて』東洋経済新報社, 2012。
- [199] 福島廣子「受審をきっかけに全職員が共通の認識をもつ」『月刊福祉』第94巻7号, 2011, pp. 34～36。
- [200] 福田隆「介護サービスにおけるリスク対策(1)社会的責任とコンプライアンスを中心に」『SJRM リスクレビュー』4号, 2009, pp. 1～16。
- [201] 福田哲也「非営利組織体における業績評価の課題」『関東学院大学経済系』第248集, 2011, pp. 12～23。
- [202] 藤井敦史「日本における社会的企業概念の受容と社会的企業研究の課題」『社会運動』360号, 2010, pp. 23～36。
- [203] 藤井賢一郎「社会福祉事業と経営(下)」『月刊福祉』90巻13号, 2007, pp. 48～51。
- [204] 藤井賢一郎「社会福祉法人の経営者の意識・認識に関する研究」『介護経営』第6巻第1号, 2011, pp. 41～52。
- [205] 古市雄一朗「非営利組織の情報開示と資源の源泉の関係」『非営利法人研究会誌』10号, 2008, pp. 107～116。
- [206] 古畑英雄「苦情対応(解決)事例にみる福祉事業の課題-利用者の日常的不満を受け止める姿勢・体制の大切さ-」『月刊福祉』12月号, 2007, pp. 40～43。
- [207] 古畑元樹「介護従事者と法令研鑽」『訪問看護と介護』第13巻第9号, 2008, pp. 764～767。
- [208] 細谷英正「コムスン問題から介護保険制度をみる」『月刊全労連』2007年10月号, pp. 37～39。
- [209] 堀田和宏「非営利組織の業績評価をめぐる諸問題第1回非営利組織には独自の業績評価が必要である」『非営利法人』711号, 2004, pp. 6～16。
- [210] 堀田和宏「非営利組織の業績評価をめぐる諸問題第2回非営利組織の業績評価の新

- たな展開」『非営利法人』713号, 2004, pp. 16~27。
- [211] 堀田和宏「非営利組織の業績評価をめぐる諸問題第3回非営利組織における業績測定・評価システムのあり方」『非営利法人』715号, 2004, pp. 42~54。
- [212] 堀田和宏「非営利組織の業績評価をめぐる諸問題第4回非営利組織における業績評価の現状とその問題点」『非営利法人』717号, 2004, pp. 36~48。
- [213] 堀田和宏「非営利組織のコーポレート・ガバナンスとアカウンタビリティ-経営機関の統制と規制の強化-」『非営利法人研究学会誌』7号, pp. 37-55, 2005。
- [214] 堀田和宏「非営利組織の業績評価をめぐる諸問題第5回非営利組織における業績主義とインセンティブ制度の問題点」『非営利法人』719号, 2005, pp. 38~49。
- [215] 堀田和宏「非営利組織の業績測定・評価に関する多角的アプローチ-組織有効性の測定・評価の包括的フレームワーク-」『非営利法人研究学会誌』11号, 2009, pp. 1~17。
- [216] 本郷秀和/荒木剛/松岡佐智/袖井智子「介護系NPOの現状と制度外サービス展開に向けた課題」『福岡県立大学人間社会学部紀要』19巻2号, 2011, pp. 1~18。
- [217] 本田親彦/松井久「福祉事業者のコンプライアンス管理の実際と留意点」『月刊福祉』12月号, 2007, pp. 22~25。
- [218] 前田由美子「介護サービス事業所の運営実態と拠点展開-「株式会社」を中心に-」『日医総研ワーキングペーパー』2004。
- [219] 松井温文『サービス・マーケティングの理論と実践』五弦社, 2014。
松原由美/田中滋「医療法人のコーポレート・ガバナンスについて」『第4回医業経営の非営利性等に関する検討会資料』厚生労働省, 2004, pp. 1~11。
- [220] 松本潔「企業の社会性概念に関する一考察-企業と非営利組織(NPO)との協働の方向性-」『自由が丘産能短期大学紀要』40号, pp. 31-56, 2007。
- [221] 真野俊樹「現実的な病院経営への株式会社参入論」『社会保険旬報』2130号, 2002, pp. 16~19。
- [222] 真野俊樹「医療・介護におけるコーポレート・ガバナンス論-金融との類似からミクロのコーポレート・ガバナンスまで-」『週刊社会保障』第2217号, 2003, pp. 20~23。
- [223] 真野俊樹『医療マネジメント』日本評論社, 2004。
- [224] 真野俊樹「自治体病院のあり方と今後-アカウンタビリティと外部評価の視点を踏まえて-」『公営企業』第36巻第4号, 2004, pp. 3~14。
- [225] 真野俊樹「医療機関のアカウンタビリティ: コーポレート・ガバナンスの要素として」『第4回医業経営の非営利性等に関する検討会資料』厚生労働省, 2004, pp. 67~84。
- [226] 真野俊樹『介護マーケティング』日本評論社, 2007。
- [227] 真野俊樹『医療マーケティング実践編』日本評論社, 2009。

- [228] 真野俊樹『新版医療マーケティング』日本評論社, 2011。
- [229] みずほ情報総研株式会社『特別養護老人ホーム等を経営する社会福祉法人のコーポレート・ガバナンスの強化方策に関する調査研究事業報告書』, 2014年3月。
- [230] 道明義弘／伊藤研一「非営利組織における事業の効率性について - サイモンによる考え方の枠組み -」『非営利法人』723号, 2005, pp. 4~14。
- [231] 宮島洋『高齢化時代の社会経済学』岩波書店, 1992。
- [232] 本岡類『介護現場は、なぜ辛いのかー特養老人ホームの終わらない日常ー』新潮社, 2013。
- [233] 本谷るり「中小企業のコーポレート・ガバナンスに関する一考察」『大分大学経済論集』60巻6号, 2009, pp. 81~103。
- [234] 森雄繁「中小企業のコーポレート・ガバナンス」『労務研究』第47巻7号, 1994, pp. 20~27。
- [235] 森宮勝子「介護ビジネス研究 (VII) - コムスンの介護報酬不正請求 -」『経営論集』第17巻第1号, 2007, pp. 109~125。
- [236] 安田正敏「中小企業経営に役立つ低コストで実践的なコーポレート・ガバナンス」『近代中小企業』, 2011年10月, pp. 8~12。
- [237] 矢部弘明「急増する営利法人事業所と指定取り消し処分」『ゆたかなくらし』2・3月号, 2007, pp. 66~69。
- [238] 山口厚江「高齢者介護ビジネスと企業倫理」『経営学論集』第74号, 2004, pp. 222~223。
- [239] 山口厚江『高齢者介護ビジネスの社会的責任』文真堂, 2005。
- [240] 山崎百子「福祉サービスの質評価についての一考察」『健康科学大学紀要』6巻, 2010, pp. 115~124。
- [241] 山田雅穂「介護サービス提供主体の多様化の機能および継続性に求められる条件整備 - コムスン事件の事例検討を通して -」『社会福祉学』第51巻第4号, 2011, pp. 139~152。
- [242] 山手茂「コムスン問題から介護福祉学の課題を考える」『介護福祉学』14巻2号, 2007, pp. 140~141。
- [243] 山本宣明「非営利組織の業績評価に関する一考察」『青山社会科学紀要』33巻1号, 2004, pp. 1~29。
- [244] 結城康博『介護：現場からの検証』岩波書店, 2008。
横田一「ゆがむモラル：介護へコンプライアンスを：高まる現場の危機（上）」『望星』第43巻第7号, 2012, pp. 86~92。
- [245] 横山壽一「コムスン問題と介護保険制度の改革」『月刊国民医療』, 2007, pp. 21~27。
- [246] 吉田初恵「介護サービスを供給する経営諸形態の共存（1） - 営利企業と非営利組織の棲み分けについて -」『非営利法人』第40巻第4号, 2004, pp. 50~59。

- [247] 吉田初恵「介護サービスを提供する経営諸形態の共存（2）-営利企業と非営利組織の棲み分けについて-」『非営利法人』第40巻第5号，2004，pp. 40～48。
- [248] 吉田初恵「介護サービスを提供する経営諸形態の共存（3）-営利企業と非営利組織の棲み分けについて-」『非営利法人』第40巻第6号，2004，pp. 44～54。
- [249] 吉田初恵「介護保険制度とモラルハザード」『関西福祉科学大学紀要』11号，2008，pp. 95～105。
- [250] 吉田初恵「介護サービスを提供する非営利法人の抱えるジレンマ-効率性、有効性のはざまに揺れる非営利法人」『総合福祉科学研究』1号，2010，pp. 123～130。
- [251] 吉田初恵「わが国の高齢者介護におけるアカウンタビリティ-非営利組織のアカウンタビリティを中心として-」『総合福祉科学研究』3号，2012，pp. 15～21。
- [252] 李相済「社会福祉施設における高齢者虐待についての一考察」『立命館産業社会論集』第37巻4号，2002年3月，pp. 221～239。
- [253] 凜次郎『介護崩壊』晋遊舎，2007。
- [254] 老人の専門医療を考える会『老人病院機能評価マニュアル』（<http://rosen.jp/hyoka/hyokamanual.pdf>）
- [255] 老平崇了「医療機関コーポレート・ガバナンスに関する基礎的考察-経営学的コーポレート・ガバナンスからの接近-」『オイコノミカ』第47巻第1号，2010，pp. 39～53。
- [256] ワタミの介護株式会社「民間福祉関係事業者におけるコンプライアンス遂行の実際」『月刊福祉』12月号，2007，pp. 30～32。

インターネット

- [257] www.mhlw.go.jp/toukei/youran/data24k/4-06.xls（2014年6月12日アクセス）
- [258] 大阪府指摘・指示事項票（社会福祉法人大阪府障害者福祉事業団）
http://www.google.co.jp/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=9&ved=0CFsQFjAI&url=http%3A%2F%2Fwww.pref.osaka.jp%2Fattach%2F4033%2F00097715%2F24_1_siteki_syougaihukusi_1.doc&ei=V1x8UoCYAoiMIQXfiYDgAw&usg=AFQjCNEtO9rILh5aSzkd0LLV-6fOpttdag（2014年6月12日アクセス）
- [259] <http://www.internetir.jp/goodwill/index02.html>（2016年1月7日アクセス）
- [260] <https://www.gov.uk/government/publications/business-support-for-social-enterprises>（2016年3月19日アクセス）

英文

- [261] Dees, J.G (1998). “Enterprising nonprofits”, *Harvard Business Review*, 76(1), Harvard Business School Press, pp. 55-66

- [262] Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1976) “ Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure” *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360
- [263] Borzaga, C. & J. Defourny, eds. (2001), *The Emergence of Social Enterprise*, London and New York, Routledge (内山哲郎・石塚秀雄・柳沢敏勝 (訳) 『社会的企業 (ソーシャル・エンタープライズ)』 日本経済評論社, 2004)。
- [264] Hart, O. (1995) “Corporate governance: Some theory and implications” , *The Economic Journal*, 105, 678-689
- [265] Hemmati, Minu ed. (2002) *Multi-stakeholder Processes for governance and sustainability*, Earthscan, London.
- [266] Kerlin, J (2006) “ Social Enterprise in the United States and Europe: Understanding and Learning from the Differences, ” *Voluntas*, volume17, Number3. 247-264
- [267] Lester M. Salamon (1997) *Holding the Center: America’s Nonprofit Sector at a Crossroads*, Foundation Center. (山内直人 (訳) 『NPO 最前線』 岩波書店, 1999)。
- [268] Peter F Drucker (1990) *Management the Nonprofit Organization*, HarperBusiness (上田惇生 (訳) 『非営利組織の経営』 ダイヤモンド社, 2007)。
- [269] Peter F Drucker (1990) / Gary J. Stern (1999) *Marketing Workbook for Nonprofit Organizations* , Fieldstone Alliance. P. F. (田中弥生 (監訳) 『非営利組織の成果重視マネジメント』 ダイヤモンド社, 2000)。
- [270] Shamima. Ahmed (2012) *Effective non-profit management*, CRCpress