HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	＜研究論文＞高齢者介護組織のマネジメント : 社会福祉法人の競争戦略と組織特性に関する実証研究
Author(s)	深山, 誠也
Citation	地域経済経営ネットワーク研究センター年報, 2, 91-125
Issue Date	2013-03
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/52509
Type	bulletin (article)
File Information	rebn-2-91.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

＜研究論文＞

高齢者介護組織のマネジメント

―社会福祉法人の競争戦略と組織特性に関する実証研究―

深山　誠也

【要　約】 今日わが国では，高齢化の進展や介護保険制度の導入等によって，高齢者介護事業の主たる担い手である社会福祉法人の重要性は以前にも増して高まっており，その効果的かつ効率的なマネジメントが求められている。しかし，社会福祉法人のマネジメントは，従来，部分的にしか解明されておらず，包括的かつ実証的な分析が必要である。

本研究では，北海道を拠点に高齢者介護事業を行っている 296 の社会福祉法人への質問票調査にもとづいて，社会福祉法人の環境―戦略―組織特性―組織成果間の相互関係の解明を試みた。分析の結果，次の 4 点が明らかになった。(1) 社会福祉法人においては，有効な 3 つの競争戦略（コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略）が存在する。(2) 環境不確実性の認知が異なる場合，採用される競争戦略は異なる。(3) 競争戦略が異なる場合，採用される組織特性は異なる。(4) 競争戦略が異なる場合，有効な組織特性の組み合わせは異なる。

【キーワード】社会福祉法人，高齢者介護，競争戦略，組織特性，定量的分析

Ⅰ　はじめに

1．研究の目的と背景

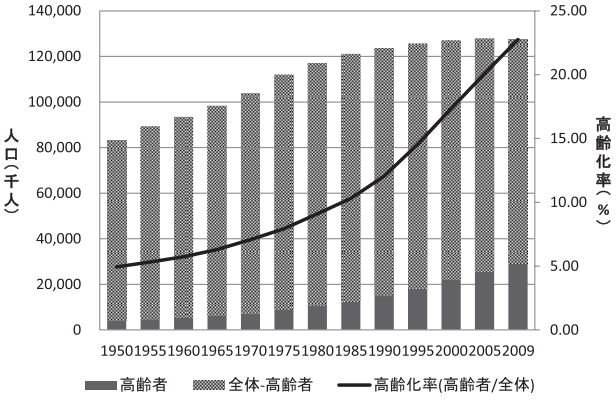
本研究は，社会福祉法人の環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係の解明を目的としている。具体的には，(1) 社会福祉法人はいかなる競争戦略を採用しているのか，(2) 競争戦略は固有の組織特性を備えているのか，(3) 競争戦略と組織特性が適合的である場合，組織成果は高いのか，の 3 点を明らかにする。

高齢者介護事業を行う社会福祉法人に注目する理由は次の 3 つである。

第 1 の理由は，高齢化の進展に伴い，社会福祉法人の重要性が以前にも増して高まっているからである。

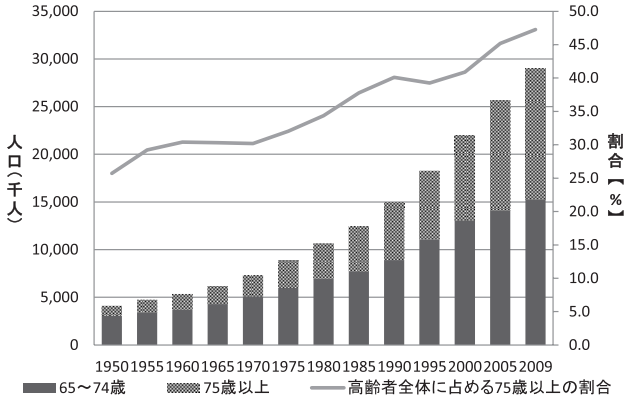
わが国の 65 歳以上の高齢者人口は，急速に増加している。1970 年代には，全人口に占める高齢者の割合が 7% を超えて「高齢化社会」に突入した。1995 年には，「高齢社会」の基準である 14% を超えた。2009 年には，21% を超えて「超高齢社会」に突入した（図 1）。わずか 24 年間で「高齢化社会」から「高齢社会」に達し，14 年間で「高齢社会」から「超高齢社会」に達したのである。

図 2 によれば，特に，全高齢者に占める 75 歳以上の高齢者の割合が，右肩上がりに増えている。2009 年には，高齢者人口に占める 75 歳以上の割合は，47.3% に達している。1960 年代に約 30% であったことを考えると，約 50 年間で 15% 以上も増えたことになる（図 2）。同様に，平均寿命も 80 歳を中心に横ばい傾向にある。わ



出所：厚生労働省ホームページより筆者作成

図 1　高齢化率の進展



出所：厚生労働省ホームページより筆者作成。

図２　高齢者に占める 75 歳以上の割合

が国における高齢者人口の増加は，特に 75 歳以上の高齢者の人口の増加を意味している。

この図１と図２からは読み取れないが，介護保険制度で要介護者または要支援者と認定された 65 歳以上の高齢者の数は，2008 年度末で，452.4 万人である。2001 年度末から７年間で 164.7 万人増加している。75 歳以上の高齢者で要介護の認定を受けた人の割合は，21.6% である。65 歳以上 74 歳以下の場合が 3.0% であることと比べると，その割合は大きい [1)]。

わが国における高齢化は，高齢者人口の単なる増加ではなく，75 歳以上の高齢者人口の増加を意味している。介護保険制度で要介護者または要支援者と認定された人の割合は，75 歳以上の高齢者の場合に高い。高齢化は，介護を必要とする高齢者の絶対数の増加を意味している。したがって，高齢者介護事業の需要は，今後とも高まると考えられる。

わが国では，高齢者介護の施設サービスは，もっぱら社会福祉法人によって提供されてきた。そのため，高齢化の進展に伴い，社会福祉法人の重要性は以前にも増して高まっている。

高齢者介護事業を行う社会福祉法人に注目する第２の理由は，社会福祉法人が効果的かつ効率的な経営を行う必要に迫られているからである。2000 年に介護保険制度が導入されたことによって，多様な主体が高齢者介護事業を提供するようになった。これら参入した主体間の競争は激しいものがある。

2004 年の介護費用額に占める社会福祉法人の割合は 37%（社会福祉協議会も含めると 40%）であり，医療法人の 31%，営利法人の 16% に比べると，高い数字である。他方，居宅介護費用に占める社会福祉法人の割合は 28% であるのに対し，医療法人の割合は 19%，営利法人の割合は 34% であり，営利法人の割合が社会福祉法人の割合を上回っている。比較的自由な参入が認められた居宅介護分野においては，社会福祉法人のシェアは低いのである。したがって，社会福祉法人も介護サービスを提供する事業者として，これまで以上に戦略や組織特性について配慮し，効果的かつ効率的な経営を行う必要に迫られている。高齢者介護事業を行う社会福祉法人に注目する第３の理由は，社会福祉法人の存在意義を再定義することが必要だからである。

2002 年の政府の規制改革会議の報告では，「同一市場での競争促進のためには，参入に際して公平な条件が必要であり，参入の際の税制や補助金面での対等な条件づくりを実現すべきである」と述べられている [2)]。個々の社会福祉法人の経営の実態を解明することにより，社会福祉法人の今日的な存在意義を再定義する必要がある。

以上３つの理由から，本研究では，高齢者介護事業を行う社会福祉法人に注目する。

1）厚生労働省（平成 23 年版　高齢社会白書）http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2011/zenbun/23pdf_index.html

2）全国社会福祉施設経営者協議会　http://www.keieikyo.gr.jp/

2. 社会福祉法人

前節で述べたように，本研究では，高齢者介護事業を行う社会福祉法人に注目する。しかし，社会福祉法人とは何かに関しては，一般にあまり知られていない。そこで本項では，社会福祉法人とは何かについて簡単に説明する。

社会福祉法第22条に，社会福祉法人とは「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る法人である」と定義されている。

社会福祉法人は，医療法人，学校法人，宗教法人と同様に，民法第34条による公益法人から発展した特別法人である。社会福祉法人の場合，その設立・運営に厳しい規制が課されている。この厳しい規制を受けることを前提に，国または地方公共団体は，社会福祉法人に対して補助金を支出するのである[3)]。

このように社会福祉法人には，質の高いサービスの継続的・安定的な提供を確保するための規制・監督および支援策が存在するのである。以下，この点についてより詳しく説明する。

社会福祉法人は，社会福祉法にもとづき，主に次の5つの制約を受ける。

第1に，事業に必要な資産を保有していなければならない。社会福祉法人は，原則として，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しているか，または国もしくは地方公共団体から貸与もしくは使用許可を受けなければならない[4)]。第2に，事業収入は，原則として社会福祉事業のみに充当しなければならない。他の収益事業で生じた利益も，社会福祉事業に充当しなければならない。第3に，社会福祉法人の適正な運営を担保するため，役員の解職請求や法人の解散命令などの強力な公的関与の手段が，法律上可能である。第4に，経営がおもわしくないなどの一方的な事情による安易な撤退は認められていない。第5に，事業を実施するために提供された財産はその法人の所有となる。事業を廃止した場合，その財産は最終的に国庫に帰属することになる。

他方，支援策は主に2つある。第1に，施設整備費の補助がある。第2に，税制上の優遇措置がある[5)]。

また，社会福祉法人は，株式会社と比較すると，主に次の2つの違いがある。

第1に，社会福祉法人には配当がない。株式会社は，株主の利益の最大化を目的とする組織である。そのため，株式会社が特別養護老人ホームの経営に参入した場合，身体的にも精神的にも弱い立場の入所者を寝かせきりにして，機械的で画一的な手抜きサービスを用いて人件費を削減することによって，利益をあげ，配当を行う可能性がある。他方，配当が認められていない社会福祉法人は，組織の継続に必要な収支差額を超える経営資源を公益性のために投入できる[6)]。

第2に，社会福祉法人の場合，退出が困難である。株式会社の場合，その柔軟性が大きな特徴であり，常に参入・退出の可能性がある。社会福祉施設などが退出に伴って閉鎖された場合，入所者の生命に重大な危害を及ぼす可能性がある。この社会福祉法人の場合，実質的な継続性を担保する観点から一方的な退出は認められない。事業廃止に際しても，残余財産を自由に処分することが認められない。残余財産は，同様の事業を行っている社会福祉法人に引き継がれ

3）蟻塚（2004），pp. 129-132。

4）施設サービスを提供しない場合には，原則として1億円以上の資産を基本財産として所有している必要がある。ただし，居宅介護等事業（ホームヘルプ事業）については，特例として基本財産が1000万円以上あれば足りるとしている。

5）*ibid.*，p.132。

6）千葉（2006），pp. 101-102。

るか，あるいは国庫に帰属する[7]。

社会福祉基礎構造改革を経て，2000年に，社会福祉事業法は社会福祉法に転換された。新しい社会福祉法は，社会福祉法人に経営の透明性の確保，情報公開，および経営基盤の強化などを求めている。サービスの質の向上の取り組み，利用者主体のサービス供給などの主体的な経営への転換が必要とされている[8]。

社会福祉法人が行える事業は，社会福祉事業，公益事業，収益事業の3つである[9]。このうち，社会福祉事業は，対象者への影響の軽重から，第1種社会福祉事業と第2種社会福祉事業とに区分されている[10]。

第1種社会福祉事業は，特に公共性の高い事業である。入所施設を経営する事業は，この第1種社会福祉事業に区分される。入所施設は，社会的あるいは経済的に弱い立場の人々，あるいは心身面で援助が必要な人々が，終日生活のすべてを送るところである。食事やケアなどの処遇面や経営面で問題が生じると，直ちに入所者の生活や個人の尊厳に対して悪影響を与えることになる。そこで原則として，国・地方公共団体または社会福祉法人のみが，第1種社会福祉事業を経営することになっている[11]。

第2種社会福祉事業の場合，経営主体の制限はない。第2種社会福祉事業を行う際は，都道府県知事に届出をすればよい。したがって，どのような事業主体であっても経営することが可能である。ただし，老人福祉法や児童福祉法などの個別の福祉各法によって，別途経営主体の制限が課されている[12]。

7）蟻塚（2004），pp. 132-133。

8）*ibid*.，pp. 140-141。

9）*ibid*.，p.134。公益事業は，例えば無償または実費に近い対価で使用させる会館経営や保育士養成施設などがある。収益事業は，例えば売店，不動産賃貸事業などがある。

10）河野他（2004），pp. 76-77。

11）*ibid*.，p. 77。

12）*ibid*.，p. 78。

高齢者介護に関して，第1種社会福祉事業に該当するものは，老人福祉法上の養護老人ホーム，特別養護老人ホーム，経費老人ホームである。他方，第2種社会福祉事業に該当するものは，老人福祉法上の老人居宅介護等事業，老人デイサービス事業，老人短期入所事業，認知症対応型老人共同生活援助事業，および福祉サービス利用援助事業である。介護保険制度が導入されて以来，営利法人が参入している事業の多くは，この第2種社会福祉事業である。

社会福祉法人は，公益性の高い社会福祉事業を継続的に行うことを目的とした組織である。上述のように，社会福祉法人は，継続的に公益性の高い事業を提供するために，様々な規制・監督を受ける。特に，社会福祉法人には，配当を行うことができないという制約がある。この利益の非分配制約は，Salamon（1992）が指摘する非営利組織の特徴の1つであり，事業を通じて獲得した利益は，組織内に留保されることはあっても，創立者を含む成員の間で分配されることはない。したがって，社会福祉法人は，営利組織ではなく非営利組織である。

Ⅱ　先行研究の検討

本節では，まず1項で，高齢者介護組織の経営を分析する際の理論的枠組を構築する際の参考になるコンティンジェンシー理論およびPorter（1980）の研究を検討する。次の2項で，このコンティンジェンシー理論にもとづいて米国の高齢者介護組織の経営を実証的分析したDavis *et al*.（2001）とAaronson *et al*.（1995）の2つの研究を検討する。最後の3項で，わが国の高齢者介護組織の経営に関する諸研究を検討する。

1. コンティンジェンシー理論と Porter(1980)の研究

コンティンジェンシー理論は「環境状況に適合した組織が高業績を獲得する」という仮説命題にもとづいて，環境―競争戦略―組織特性（組織構造と組織プロセス）―組織成果間の関係を実証的に解明してきた。

コンティンジェンシー理論の先駆的な研究としては，Burns and Stalker（1961）や Lawrence and Lorsch（1977）等があげられる。彼らの一連の研究は，(1) 環境の諸特性と組織の内部特性（組織構造，組織プロセスおよび成員の態度）との間に適合あるいは不適合関係が存在すること，および(2)環境状況が異なる場合，有効な組織の内部特性は異なることを明らかにしてきた。特に，Burns and Stalker（1961）は，安定的な環境の場合，機械的マネジメント・システムが有効であり，不安定な環境の場合，有機的マネジメント・システムが有効であることを明らかにした。これら初期のコンティンジェンシー理論は，主に環境―組織特性―組織成果間の関係に注目したものである。

このような環境と組織の内部特性の関係に注目したコンティンジェンシー理論は，環境決定論的な考え方であるという批判を受けてきた。そこで環境決定論から脱するために，組織の内部特性と環境とを媒介する意思決定者の重要性が強調されるようになった。このように環境を選択できる組織の主体性を主張する研究は，ネオ・コンティンジェンシー理論と呼ばれた[13]（Miles and Snow，1978）。以上のような経緯の中で，コンティンジェンシー理論は，環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係を分析するようになった。

他方，Porter（1980）は，戦略に適した組織特性を析出した。彼は，まず３つの基本戦略（差別化戦略，コスト・リーダーシップ戦略，集中戦略）を提示している。次に，このうち差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略が実行されるそれぞれの場合の有効な組織特性を次のように明らかにしている。すなわち，差別化戦略の場合には有機的マネジメント・システムが有効であり，コスト・リーダーシップ戦略の場合には機械的マネジメント・システムが有効である。

2. Davis *et al*.(2001) の研究[14] と Aaronson *et al*.(1995) の研究[15]

米国の高齢者介護組織に関する先行研究においては，競争戦略はほとんど分析されておらず[16]，環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係の解明を志向する研究もきわめて少ない。以下で検討する２つの先行研究は，これら相互関係を検討した例外的な研究である。

Davis *et al*.（2001）は，老人ホームにおける競争戦略と組織構造と組織成果の間の関係を解明することを目的としている。彼らの研究では，競争戦略に関しては，Miles（1982）で記述された攻撃的戦略と防御的戦略が用いられている。組織構造に関しては，分権化と専門化の２次元が用いられ，有機的組織構造か機械的組織構造かが測定されている。成果に関しては，メディケイド（介護施設での低所得者医療扶助制度）利用者の割合が用いられている。この割合は財務的成果に影響を及ぼすものであり，割合が高ければ成果は低く，割合が低ければ成果は高い。

米国の５つの州の老人ホーム 308 施設に関して，郵送質問票調査法により収集された１次データと２次データの多変量解析が試みられている。解析の結果，仮説１：「激しい環境下における攻撃的戦略の場合，防御的戦略の場合に比べて，

13）Miles and Snow（1978），p. 260-261.

14）Davis *et al*.（2001）参照。

15）Aaronson *et al*.（1995）参照。

16）Castle（2003），p. 218。

メディケイド利用者の割合が低い」ことが支持された。一方，仮説2：「激しい環境下において，有機的組織構造をともなう攻撃的戦略の場合，攻撃的戦略単独やそれ以外の戦略と組織構造の組み合わせの場合に比べて，メディケイド利用者の割合が低い」は，分権化の次元に関してのみ支持され，専門化の次元に関しては支持されなかった。

彼らの研究は，高齢者介護事業における戦略―組織特性―組織成果間の相互関係を解明しようとした点で評価される。しかし，組織構造と組織プロセスから成る組織特性に関して，組織構造の分権化と専門化の次元のみが考慮されているにすぎず，公式化の次元や組織プロセスに関しては全く考慮されていない。

Aaronson *et al.*（1995）は，ペンシルバニア州の523の老人ホームの2次データを用いて，環境特性と競争戦略と組織特性間の相互関係の解明を試みた研究である。彼らの研究で用いられている競争戦略は，経営学でよく用いられるPorter（1980）の基本戦略である。分析の結果，競争戦略ごとに異なる組織特性と環境特性が存在することが明らかにされている。

彼らの研究は，高齢者介護事業組織を対象にPorter（1980）の基本戦略を用いて戦略を測定している点で先駆的である。しかし，組織特性の変数として用いられているものは，全ベッド数に占める85歳以上患者のベッド数の割合やベッド回転率などであり，経営学において組織特性として取りあげられてきた変数とは大きく異なっている。

3. わが国の高齢者介護組織の経営に関する諸研究

わが国の高齢者介護組織の経営に関する研究のうち，環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係の解明を志向する研究は見当たらなかった。そもそも，先行研究では，競争戦略はほとんど取りあげられてこなかった。

角谷（2011）と須田，浅川（2004）は，競争戦略を取りあげた数少ない研究である。このうち角谷（2011）は，介護サービスの質を高める際の①競争戦略の明確化と②競争戦略に対応した組織特性の構築の重要性を指摘している。しかし，高齢者介護組織では，どのような競争戦略が展開されるのか，対応する組織特性は何かに関して，何ら明らかにしていない。

須田，浅川（2004）は，特別養護老人ホームの施設長へのインタビュー調査より，介護保険制度の導入による環境変化をどのように認知したのかとともに，どのように対応したのかを明らかにした。しかし，この環境認知と対応の間にどのような関係が存在するのかについては，必ずしも明らかにしていない。

他方，近年，わが国の高齢者介護組織の経営に関して，ユニットケア[17]を採用する法人に適した組織特性を探る研究が行われるようになった（種橋，2007；張，黒田，2008；鈴木，2007，2009；等）。ユニットケアとは，小規模ケアを行うことにより，利用者一人一人に合わせた介護をするための方法である。このため，サービスの質を重視する法人の場合，ユニットケアはより積極的に採用されると考えられる。これらの研究は，サービスの質を重視する戦略を採用している法人の組織特性に関して多くの示唆を含んでいる。

ユニットケアを採用する法人に適した組織特性に関しては，以下の3点が明らかにされている。(1)「職員の研修を個々の力量に応じ体系的・計画的に行っている」程度，および「職員

17）ユニットケアを行うことによって①利用者の主体性を尊重する，②認知症高齢者の介護の質を向上させることができるなど，施設ケアの質が高まるといわれている（高橋，2001）。

が各計画の策定に参加する機会がある」程度が高い[18]。(2)「仕事のペースを自分で調整できる」程度と「必要な時に自ら仕事の手順や方法を変更できる」程度が高い[19]。(3)「介護方針の未徹底」と「ユニットケアの実践」との間に負の相関関係がある[20]。したがって，ユニットケアを採用する法人の場合，低い公式化，高い専門化，高い分権化，高い組織同一化の組織特性を展開していることを示している。

わが国の高齢者介護組織の経営に関する多数の研究は，職員の離職やストレス等，すなわち人的資源管理に注目している。

リーダーシップ，職務満足，ストレス等の間の相互関係に関しては，多くの研究成果が蓄積されてきた。例えば，リーダーシップに関しては，上司からの業務遂行に対する支援，またはチームワークの形成に対する支援が取りあげられ，このうち１つのリーダーシップ行動，職務満足，ストレスの間の相互関係が分析されている（大和，2010；笠原，2001）。他方，多くの研究によれば，上述の２つのリーダーシップ行動の組み合わせが有効である（原野他, 2009;蘇他, 2007；中野，2007；畦地他，2006）。

さらに他の研究は，職員の職務満足に関連する変数として，コミットメントを取りあげている（谷口他，2010；原野他，2009）。これらの研究は，職場への情緒的な愛着が，チームで介護を行う際に必要な良好な人間関係の構築につながることを示している。

このように，研究者や実践家の関心は，主に職員の離職，ストレス，職務満足の３つにあり，この３つを改善するためには，より良い人間関係の構築が重要であることが示唆されている。

以上，１項，２項，３項の先行研究の検討より，高齢者介護組織の経営に関しては，従来，環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係は部分的にしか解明されておらず，今後，これら相互関係の包括的かつ実証的な分析が必要であることが明らかとなった。

Ⅲ　仮説の提示と概念の操作化

1．仮説の提示

環境―戦略―組織特性―組織成果間の相互関係を実証的に解明するための準備として，まず検証されるべき仮説を提示する。

（1）環境―競争戦略間の関係

本研究の調査対象組織は，すべて北海道を拠点に高齢者介護事業を行っている社会福祉法人である。したがって、同一の活動領域に属し、その客観的な環境の違いは小さいと考えられる。他方, 環境の不確実性に関する主観的な認知（環境に対する危機意識等）は異なると考えられる。この環境の主観的な認知が異なる場合，採用される競争戦略も異なるであろう。そこで環境―競争戦略間の関係に関して次の仮説を提示する。

【仮説 1】環境不確実性の認知が異なる場合，採用される競争戦略は異なる。

（2）競争戦略―組織特性間の関係

主に営利組織を対象とするかなりの数の研究は，競争戦略と組織特性の間に一定の関係が存在することを明らかにしてきた[21]。上述のように，Porter（1980）は「組織は戦略（差別化戦略またはコスト・リーダーシップ戦略）が異なる場合，異なる組織特性（有機的マネジメント・システムまたは機械的マネジメント・システム）を採用する」ことを明らかにしている。

他方，上述のように，高齢者介護組織を対象

18）張・黒田（2008）。

19）鈴木（2007）。

20）種橋（2007）。実際には，種橋（2007）は，ユニットケアに適合的な組織特性の分析ではなく，個別ケアを行う上での阻害要因の分析を行っている。

21）White（1986），Miles and Snow（1978），Lawrence and Lorsch（1977）他

として競争戦略と組織特性間の関係を解明しようとする研究は，ほとんど行われてこなかった。例外的な研究の１つであるDavis *et al.*(2001)は，競争戦略―組織特性間の関係の部分的な解明を試みており，高齢者介護組織の場合も競争戦略と組織特性の間に一定の関係が存在することを明らかにしている。

わが国の高齢者介護組織，すなわち社会福祉法人を対象として競争戦略と組織特性間の関係を実証的かつ包括的に解明しようとする研究は皆無である。

そこで競争戦略―組織特性間の関係に関して，次の仮説を提示する。

【仮説 2】競争戦略が異なる場合，採用される組織特性は異なる。

本研究では，上述のように，組織特性とは組織構造と組織プロセスの２つから成っている。したがって【仮説 2】に関して，以下の６つの下位仮説が提示される。

【仮説 2-1】競争戦略が異なる場合，公式化の程度は異なる。

【仮説 2-2】競争戦略が異なる場合，専門化の程度は異なる。

【仮説 2-3】競争戦略が異なる場合，分権化の程度は異なる。

【仮説 2-4】競争戦略が異なる場合，リーダーシップスタイルは異なる。

【仮説 2-5】競争戦略が異なる場合，コミュニケーションのあり方は異なる。

【仮説 2-6】競争戦略が異なる場合，同一化の程度は異なる。

(3) 競争戦略―組織特性―組織成果間の関係

営利組織においては，競争戦略が異なる場合，採用される組織特性が異なるだけではなく，有効な組織特性の組み合わせも異なることが示されている。この点は，社会福祉法人にも妥当するのではないかと考えられる。そこで，競争戦略―組織特性―組織成果間の関係に関して，次の仮説を提示する。

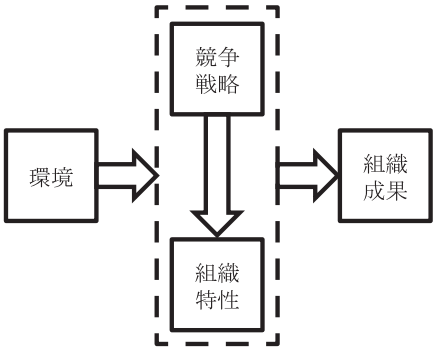


図３　理論的枠組

【仮説 3】競争戦略が異なる場合，有効な組織特性の組み合わせは異なる。

本研究の理論的枠組は，図３に示されている。この理論的枠組は，上記の３つの仮説間の関係および本研究で取り扱う主要な概念間の関係を示している。すなわち，次の３つの関係である。(1) 運営管理者は主体的に競争戦略を選択するが，その場合，環境からも制約を受ける。(2) 競争戦略は固有の組織特性を備えている。(3) 競争戦略と組織特性が適合的である場合，組織成果は高い。

2. 概念の操作化

次に理論的枠組および仮説を構成する概念をより詳しく説明するとともに，概念の操作化を試みる。概念の操作化は概念の測定方法を定義することである。そのプロセスは，①次元の選択，②次元のインディケータの選択，③インディケータの測定用具の選択，④インデックスの形成の４段階からなる。

(1) 環境

本研究では，野中（1974）を参考にして，環境の次元として「環境不確実性」を採用し，「環境の不安定性」と「環境の異質性」の２つをインディケータとした。

第１のインディケータである「環境の不安定

性」は，情報の信頼性および情報フィードバックの時間幅を指している。本研究では，情報の信頼性のみを考慮する。このインディケータを作成するために，現在と将来に関して競争が激しいか否かの程度，および制度が当組織にとって不都合か否かを測定した。

第２のインディケータである「環境の異質性」は，情報源の数と各情報源に送受信する情報量を指している。本研究では，情報源の数のみを考慮する。このインディケータを作成するために，顧客の趣味と選好の多様性の程度，および現在と将来について認知された利用者のニーズの多様性を測定した。

環境の各測定用具は，その妥当性を５点尺度（1: まったくちがう～5: まったくそのとおり）で回答させる方法によって定量化される。２つのインディケータは，それぞれの測定用具のスコアを単純平均したものである。

（2）競争戦略

競争戦略の次元として「戦略類型」を採用し，「経費削減の重視度」および「質・独自性の重視度」の２つをインディケータとした[22]。

第１のインディケータである「経費削減の重視度」を作成するために，①サービスの提供時間を短縮することによる効率化，②消耗品による効率化，③直接ケア以外の作業の外部委託による効率化，④非常勤職員の採用による効率化のそれぞれの程度を測定した[23]。

第２のインディケータである「質・独自性の重視度」を作成するために，①食事の質や種類の充実による質・独自性の強化，②介護保険適用外サービスによる質・独自性の強化，③研修の実施による質・独自性の強化，④施設・設備の改修・更新による質・独自性の強化のそれぞれの程度を測定した[24]。

競争戦略の各測定用具は，５点尺度（1: 全く重視しない～5: 非常に重視する）を用いて解答させることにより定量化された。２つのインディケータは，それぞれの測定用具のスコアを単純平均したものである。

（3）組織特性

組織特性は，組織構造と組織プロセスの２つで構成される。

従来，組織構造を測定・記述するための次元として，さまざまなものが開発されてきた。Hall（1991）は，組織構造に関する諸研究の詳細なサーベイを通して，組織構造の次元を「公式化」，「専門化」，「分権化」の３次元に集約している。野中他（1978）によれば，現在では「この（公式化，専門化，分権化の）３次元が，組織構造を記述するための主要な次元であるということに関しては，ほぼ合意が得られ[25]」ている。

これら Hall（1991）や野中（1978）の見解を参考にして，本研究でも，組織構造の次元として，「公式化」，「専門化」，「分権化」の３つの次元を採用した。

「公式化」の次元は，規則・手続き・指示が組

22）Porter（1980）。

23）小室・長谷（1999）は，高齢者介護事業における支出を抑制する方法として，外注，各種消耗品の購買，サービス提供におけるムダの洗い出し，人件費率の管理をあげている。

24）神部他（2002），田中（2008），神部他（2010）は，特別養護老人ホーム，軽費老人ホームおよびデイサービス施設を対象に，利用者のサービス満足度の因子構造を明らかにしている。彼らの研究によれば，利用者のサービス満足度の主な因子として，①施設職員の態度，②サービス（食事・入浴）内容，③施設での快適さをあげている。サービス満足度に関するこれらの因子は，用いられた４つの測定用具のうちの，①，②，④の３つと一致している。したがって，本研究の３つの測定用具は，妥当といえる。残る１つの測定用具である③「介護保険適用外サービスによる質・独自性の強化」は，宣・宮城（2004）が居宅介護サービスにおける利用者確保の方法の１つとしてあげているものであり，質・独自性の重視度を測定する上で妥当といえる。

25）野中他（1978），p. 122。

織内において重視される程度を指しており，「規則・手続き・指示の明瞭性」と「規則・手続き・指示の遵守度」の２つをインディケータとした。

第１のインディケータである「規則・手続き・指示の明瞭性」を作成するために，運営管理者や職員のための日々の仕事のやり方を示した詳細なマニュアルの有無を測定した。第２のインディケータである「規則･手続き･指示の遵守度」を作成するために，運営管理者や職員が必要に応じて規則や標準的手続きとは異なる臨機応変で柔軟な対応をする程度を測定した。

「専門化」の次元は，組織成員の専門職化の程度を指しており，「職員の専門知識・能力の必要度」と「新規採用職員が一人前になるまでの期間の長さ」の２つをインディケータとした。

第１のインディケータである「職員の専門知識・能力の必要度」を作成するために，高度の教育訓練を要する資格を求めている程度を測定した。第２のインディケータである「一人前になるまでの期間の長さ」を作成するために，新規採用の職員が，上司や先輩職員の指示を仰がなくてもひとりで的確な仕事ができるようになるまでに少なくとも３年はかかることに対する妥当性の程度を測定した。

「分権化」の次元は，組織内において意思決定が行われる階層位置を指し，一般に組織階層の比較的上層で行われる場合は集権的であり，逆に比較的下層で行われる場合は分権的である。本研究では，「意思決定の階層」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，部下が仕事上の意思決定をする程度を測定した。

次に，組織プロセスの操作化を行った。

組織プロセスは，パワー，コンフリクト解消，リーダーシップ[26]，意思決定，統合，調整，コントロール，コミュニケーション，境界連結活動などから成り，組織における人々の相互作用や行動のパターンをあらわす包括的概念である[27]。本研究では，組織プロセスの次元として，「リーダーシップ」，「コミュニケーション」，「同一化」の３つの次元を採用した[28]。

「リーダーシップ」の次元のインディケータは「目標達成行動」と「集団維持行動」の２つである。

第１のインディケータである「目標達成行動」は，組織や集団の課題解決を促進し，仕事の効率や生産性向上を遂行する監督行動を指している。このインディケータを作成するために，運営管理者と現場の中間管理者が，仕事のやり方や量などについて頻繁に指針を出す程度を測定した。第２のインディケータである「集団維持行動」は，組織や集団内の破壊的緊張の解消を図り，人間関係を維持，強化する監督行動を指している[29]。このインディケータを作成するために，運営管理者と現場の中間管理者が，職場における人間関係が円滑になるよう気配りする程度を測定した。

「コミュニケーション」の次元のインディケータは「垂直的な情報の流れ」と「水平的な情報の流れ」の２つである。

第１のインディケータである「垂直的な情報の流れ」を作成するために，情報の流れが階層を通じた縦の流れに限定される程度を測定した。第２のインディケータである「水平的な情報の流れ」を作成するために，指示や報告が組織を横断して流れる程度を測定した。

「同一化」の次元のインディケータは「組織同

26）中野（2007）は，高齢者介護組織におけるリーダーシップに代表される組織プロセスの重要性を示唆している。

27）野中他（1978），p. 181。

28）高齢者介護サービスは，直接，顧客（利用者）に接することを通じて提供される。このため，介護職員の心理的モティベーションや職務満足が特に重要である。高齢者介護組織を対象とする先行研究では，介護職員のストレスの要因や職務満足の要因などに注目し，リーダーシップ，コミュニケーション，同一化などを取りあげられている（谷口他，2010；畦地他，2006；等）。

29）三隅（1984），pp.63-69。

一化」と「職務同一化」の２つである。

第１のインディケータである「組織同一化」は，組織への組織成員による一体化の程度を指している。このインディケータを作成するために，①運営管理者と職員間の目標共有度，②組運営管理者と職員の法人成員であることの誇り，③職員の法人の運営方針の支持度を測定した。組織同一化のスコアは，これら３つの測定用具のスコアを単純平均したものである。第２のインディケータである「職務同一化」は，職務への組織成員による一体化の程度を指し，このインディケータを作成するために，職員が職務に関連する文献に目を通している程度を測定した[30]。

組織特性の 11 のインディケータの測定に際しては，その特徴を短文に要約し，その妥当性を５点尺度（1: まったくちがう～ 5: まったくそのとおり）で回答させる方法を用いた。

（4）組織成果

組織成果の次元として「総合的成果」を採用し，「総合的成果指標」をインディケータとした。このインディケータを作成するために，各法人の財務的成果，非財務的成果，および社会的成果の３つを測定した。

財務的成果は，①収益性，②効率性，③成長性の３つを指している。一般に，社会福祉法人の場合，利益を獲得するという意識は営利組織に較べて希薄である。そこで①の収益性は，社会福祉法人で用いられる会計項目のうち利益に近いもの，すなわち，当期活動収支差額を事業活動収入計で除した当期活動収支差額比率によって測定された。また，社会福祉法人の場合，人件費が総費用のなかで最も大きな割合を占める。そこで，②の効率性は，人件費／事業活動収入によって測定された。③の成長性は，事業活動収入の増加率によって測定された。

非財務的成果は，①サービスの質，②利用者満足度，③職員の待遇改善の３つを指しており，各項目の満足度を測定した。

社会的成果は，①本業を通じた地域貢献，②本業以外での地域貢献，③本業を通じた高齢者の尊厳の維持，④本業以外での高齢者の尊厳の維持の４つを指しており，各項目の満足度を測定した。

組織成果に関しては，いずれも平均的な他の社会福祉法人との比較で，当該法人の過去５年間の達成度が５点尺度（1: 非常に不満足～ 5: 非常に満足）で測定した。「総合的成果指標」は，これらすべての測定用具のスコアを単純平均したものである。

以上説明した環境，競争戦略，組織特性，組織成果の４つの概念の操作化のプロセスは，表１のように要約される。

Ⅳ　研究方法

1.　調査方法

本研究は，環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係の実証的な解明を目的としている。一般に公表されている２次データから，競争戦略や組織特性に関する内部データを入手することは困難である。したがって，内部データを独自に収集することが必要である。

内部データの収集方法としては，訪問面接調査法（インタビュー法），電話調査法などいくつかの方法が考えられる[31]。本研究では，①大量サンプルを対象とした統計的分析による定量的研究を志向している，②研究者には時間的制約と予算的制約が存在するという２つの理由から，郵送質問票調査法が採用された。

2.　調査対象組織

本研究の調査対象組織は，北海道内に拠点を

30）野中他（1978），p. 398-401。

31）井上他（1995），p. 47。

表１　概念の操作化

概念	次元	次元のインディケータ	質問項目
環境	環境の不確実性	環境の不安定性	現在、貴法人が活動している領域（たとえば，特定のサービス，特定の利用者層，あるいは特定の地域）は、多数の法人（他の社会福祉法人，医療法人，営利法人等）による競争が激しい。（問4-1） 5年後には、貴法人が活動している領域（たとえば，特定のサービス，特定の利用者層，あるいは特定の地域）は、多数の法人（他の社会福祉法人，医療法人，営利法人等）による競争が現在以上に激しくなる。（問4-2）
			現在、法律や制度は、貴法人が活動する上で不都合である。（問4-3） 5年後には、法律や制度は、貴法人が活動する上で現在以上に不都合になる。（問4-4）
		環境の異質性	現在、貴法人の利用者のニーズは、非常に多様である。（問4-5） 5年後には、貴法人の利用者のニーズは、現在以上に多様になる。（問4-6）
競争戦略	戦略類型	経費削減の重視度	サービスの質を維持しながらも，利用者1人あたりのサービス提供時間を短縮することによる効率化の追求（問3-5） 消耗品の低価格での確保等、経費削減の努力(問3-6) 直接ケア以外の作業（たとえば，清掃等）の外部委託等、経費削減の努力(問3-7) 非常勤職員の採用等、人件費削減の努力(問3-8)
		質・独自性の重視度	食事の質や種類の充実による他法人との差別化(問3-1) 介護保険適用外サービスの積極的な提供による他法人との差別化(問3-2) 定期的な研修の実施による職員のスキルの向上(問3-3) 施設の建て替え・改修や，設備の更新(問3-4)
組織特性	公式化	規則・手続き・指示の明瞭性	運営管理者や職員の仕事の遂行に際して、日々の仕事のやり方を示した詳細なマニュアルがある。(問5-1)
		規則・手続き・指示の遵守度	運営管理者や職員の仕事の遂行の際、必要に応じて、規則や標準的手続きとは異なる、臨機応変で柔軟な対応をする場合もある。(問5-2R)
	専門化	職員の専門知識・能力の必要度	職員には、高度の教育訓練を要する資格を求めている。(問5-3)
		新規採用職員が一人前になるまでの時間の長さ	新規採用の職員が、上司や先輩職員の指示を仰がなくともひとりで的確な仕事ができるようになるには、少なくとも3年はかかる。(問5-4)
	分権化	意思決定の階層	仕事上の意思決定は、ほとんどが部下によって行われる。（問5-16）
	リーダーシップ	目標達成行動	運営管理者は、仕事のやり方や量などについて頻繁に指針を示す。(問5-5) 現場の中間管理者は、仕事のやり方や量などについて頻繁に指針を示す。（問5-6）
		集団維持行動	運営管理者は、職場における人間関係が円滑になるよう気配りをしている。(問5-7) 現場の中間管理者は、職場における人間関係が円滑になるよう気配りをしている。(問5-8)
	コミュニケーション	垂直的情報の流れ	指示や命令は、組織階層を下へ流れ、報告は上へと流れるように、情報の流れは階層を通じた縦の流れに限定される。(問5-9)
		水平的情報の流れ	指示や報告は、組織を横断して行われる。(問5-10)
	同一化	組織同一化	運営管理者と職員の間では、目標が共有されている(問5-11)
			運営管理者と職員は、貴法人の成員であることに誇りを持っている。(問5-12)
			職員は、貴法人の運営方針を支持している。(問5-13)
		職務同一化	各職員は、職務に関連する文献に目を通している。(問5-14)
組織成果	総合的成果	総合的成果指標	当期活動収支差額比率（当期活動収支差額 / 事業活動収入計）(問7-4)
			事業活動収入に占める適正な人件費の割合(問7-5)
			事業活動収入の増加率(問7-6)
			サービスの質の維持や向上(問7-1)
			利用者の満足度(問7-2)
			職員の待遇改善(問7-3)
			本業を通じた高齢者の尊厳の維持(問7-9)
			本業以外での高齢者の尊厳の維持(問7-10)
			本業を通じた地域貢献(問7-7)
			本業以外での地域貢献(問7-8)

注：特にことわりのない場合の測定用具は，5点リカート尺度である。Rは逆転スコアとして処理されている。

おく社会福祉法人のうち，高齢者介護事業を行っている社会福祉法人である。

社会福祉法人の所轄庁は，拠点をおく地域によって異なる[32]。北海道内の社会福祉法人は，北海道庁，札幌市，旭川市，函館市，厚生労働省北海道厚生局のいずれかによって管轄されている。

本研究では，北海道所管の社会福祉法人の選定に際して，2010 年 4 月 1 日付の北海道庁ホームページのデータベースを用いた。札幌市所管の社会福祉法人の選定に際しては，2011 年 7 月 1 日付の札幌市ホームページのデータベースを用いた。旭川市所管の社会福祉法人の選定に際しては，2011 年 7 月 1 日付の旭川市ホームページのデータベースを用いた。函館市所管の社会福祉法人の選定に際しては，2011 年 7 月 27 日付の函館市ホームページのデータベースを用いた。北海道を拠点とする厚生労働省所管の社会福祉法人の選定に際しては，2010 年 12 月 31 日付の北海道庁ホームページのデータベースを用いた。

次に，表 2 に示された事業を各社会福祉法人が実際に行っているかが確認された。表 2 の事業は，社会福祉法に基づく社会福祉事業のうち，老人福祉法に関連しかつ直接的なケアを行う事業である。

32）社会福祉法第 30 条「社会福祉法人の所轄庁は都道府県知事とする。ただし、次の各号に掲げる社会福祉法人の所轄庁は、当該各号に定める者とする。

1　一　主たる事務所が指定都市の区域内にある社会福祉法人であつてその行う事業が当該指定都市の区域を越えないもの及び第百七条第二項に規定する地区社会福祉協議会である社会福祉法人　指定都市の長

二　主たる事務所が中核市の区域内にある社会福祉法人であつてその行う事業が当該中核市の区域を越えないもの　中核市の長

2　社会福祉法人でその行う事業が二以上の都道府県の区域にわたるものにあつては、その所轄庁は、前項本文の規定にかかわらず、厚生労働大臣とする」。

表 2　高齢者介護事業

社会福祉法	事業名、施設名等
第1種社会福祉事業	養護老人ホーム
	特別養護老人ホーム
	軽費老人ホーム
第2種社会福祉事業	老人居宅介護事業
	老人デイサービス事業
	老人短期入所事業
	小規模多機能型居宅介護事業
	認知症対応型老人共同生活援助事業
	老人デイサービスセンター
	老人短期入所施設

北海道内には 858 の社会福祉法人が拠点をおいている。このうち 394 法人が高齢者介護事業を行っている。本研究の調査対象組織はこれら 394 法人である。

3.　調査方法

(1) 予備調査

本研究では，調査の意図を正確に反映したデータを質問票調査によって収集するために，本調査に先立ち予備調査が行われた。まず，質問票の項目の正確さや調査対象組織に関して助言を得るために，北海道社会福祉協議会の担当者に対して面接が行われた。北海道社会福祉協議会は，北海道内の社会福祉法人の連携や社会福祉法人の調査・研究を行っている社会福祉法人である。

次に，この北海道社会福祉協議会の紹介を受け，北海道内の 3 つの社会福祉法人の専任の理事あるいは総合施設長に対して面接が行われた。面接の結果，数カ所の改良が質問票に施された。加えて，質問票の記入を求めるべき組織の実態を正確に理解している社会福祉法人の成員は誰かに関して，有益な助言が得られた。

（2）本調査

2011年9月から10月にかけて，本調査が実施された。本調査の際の封筒には，①北海道社会福祉協議会からの調査協力の依頼状，②北海道大学大学院経済学研究科・社会福祉法人研究会の挨拶状，③質問票，④返信用封筒が入れられた。③の質問票は，上述の予備調査の結果にもとづいて改良されたものが用いられ，社会福祉法人の専任の理事もしくは施設長に記入が求められた。

本調査は次のように行われた。9月初旬，394法人全てに対して，第1回目の質問票の送付が行われた。その結果，225法人から回答が得られた。回収率は57.11%であった。

9月下旬，返答率を上げるため，第1回目の質問票に返答のない169法人に対して，催促状とともに第2回目の質問票の送付が行われた[33]。その結果，76法人から回答が得られた。回収率は44.97%であった。

以上2回にわたる質問票の送付の結果，394法人のうち，301法人から回答が得られた。このうち，欠損値を多く含む回答は除外された。最終的に，分析対象組織は298法人となった。有効回収率は75.63%であった。

V　調査結果の分析

1. 分析対象組織のサービス

高齢者介護サービスは，社会福祉法と老人福祉法にもとづき，①施設サービス，②訪問サービス，③通所サービス，④短期入所サービス，⑤地域密着型サービスの5つに分類される。図4は分析対象組織によって提供されるサービスの有無を示している。これによれば，①の施設サービスは208法人，②の訪問サービスは158法人，③の通所サービスは205法人，④の短期入所サービスは165法人，⑤の地域密着型サービスは80法人によって，それぞれ提供されている。

一般に，③の通所サービスと④の短期入所サービスを行うためには一定規模の施設が必要であり，通所施設と短期入所施設は，特別養護老人ホームなどに併設される場合が多い。したがって，多くの社会福祉法人では，特別養護老人ホームなどの①の施設サービスが行われるとともに，③の通所サービスと④の短期入所サービスが行われる。

⑤の地域密着型サービスは，提供され始めたのが比較的最近であり，提供する法人の割合は低い。

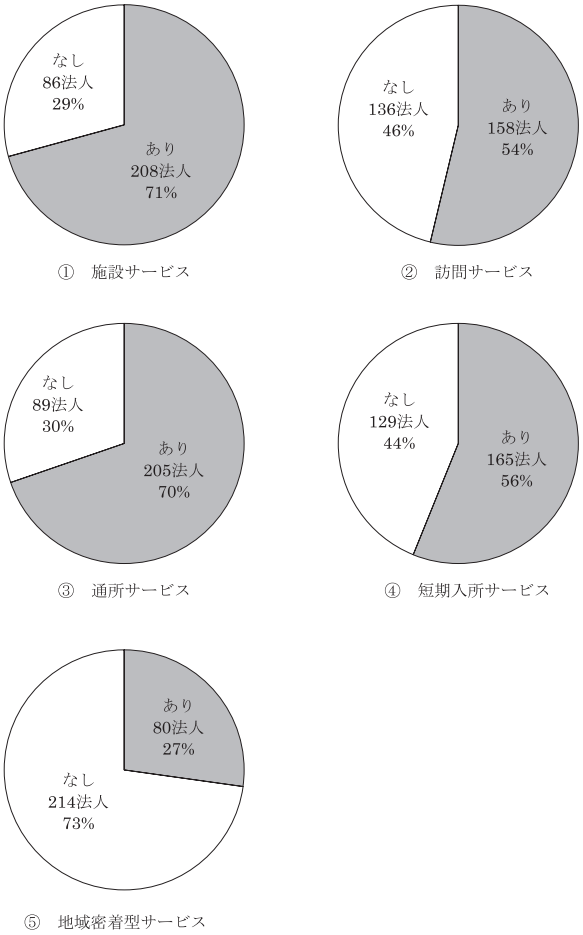


図4　提供されるサービス

33）井上他（1995），pp. 54-58。このような方法は，TDM（Total Design Method）と呼ばれ，郵送調査における標準的方法である。

表３　職員数

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
常勤職員数	0	771	53.9	77.8
非常勤職員数	0	184	23.3	28.7
全職員数	1	955	78.2	96.8

表３は分析対象組織の職員数である。これによれば，全職員数の平均値は78.3人である。最小値は１人であり，最大値は955人であり，社会福祉法人の高齢者介護事業の規模のばらつきは大きい。

常勤職員の平均値は53.9人であり，非常勤職員数の平均値は23.3人である。したがって，常勤職員と非常勤職員の比率は１対0.42である。

2.　競争戦略の類型

まず，分析対象組織である298法人のデータにもとづいて，競争戦略の類型が析出された。競争戦略の次元である戦略類型は，上述のように，次の２つのインディケータによって構成されている。第１のインディケータは，「経費削減の重視度」である。第２のインディケータは，「質・独自性の重視度」である。それぞれの重視度のスコアが平均値以上の場合，経費削減の重視度あるいは質・独自性の重視度は「高い」。他方，スコアが平均値未満の場合，経費削減の重視度あるいは質・独自性の重視度は「低い」。

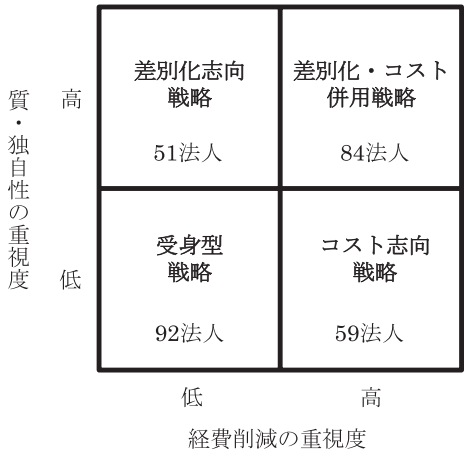


図５　戦略類型

分析の結果，これら２つのインディケータの高低によって298法人は４つに分割された。すなわち，「受身型戦略」，「コスト志向戦略」，「差別化志向戦略」，「差別化・コスト併用戦略」，の４つの戦略類型が析出された（図５）。

受身型戦略を採用している組織は，経費削減の重視度が低く，質・独自性の重視度が低い。コスト志向戦略を採用している組織は，経費削減の重視度が高く，質・独自性の重視度が低い。差別化志向戦略を採用している組織は，経費削減の重視度が低く，質・独自性の重視度が高い。差別化・コスト併用戦略を採用している組織は，経費削減の重視度が高く，質・独自性の重視度が高い。

図５は，４つの戦略類型の分布を示している。これによれば，受身型戦略（92法人）と差別化・コスト併用戦略（84法人）を採用している組織は多く，コスト志向戦略（59法人）と差別化志向戦略（51法人）を採用している組織は少なかった。

ここで，４つの戦略類型を採用している組織が存在している理由を考察する。

まず，コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略を採用している組織の存在理由は次のように考えられる。社会福祉法第24条に，「社会福祉法人は，社会福祉事業の主たる担い手としてふさわしい事業を確実，効果的かつ適正に行うため，自主的にその経営基盤の強化を図るとともに，その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない」と規定されている。すなわち，社会福祉法人は，経費削減等効率性の向上と効果的なサービス提供を求められる。このため，効率的，効果的，またはその両方を目指す戦略として，コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略を採用している組織が存在していると考えられる。

次に，受身型戦略を採用している組織の存在理由は次のように考えられる。介護保険制度が施行される以前は，社会福祉法人は，措置と呼ばれる行政事務の委託を受けて高齢者介護サービスを提供していた。行政事務の受託者であり，自主的な判断によって事業経営の効率性を確保しようとする環境は必ずしも整っていなかった[34]。そのため，介護保険制度が施行される以前は，社会福祉法人の多くは経費削減と質・独自性の両方を必ずしも重視する必要はなかった。すなわち，必ずしも効果的ではなく，必ずしも効率的ではない受身型戦略を採用することで十分であったことが考えられる。図5の結果は，現在でも，介護保険制度以前と同様に，多くの組織が，経費削減や質の向上を目指さない経営を行っていることを示していると考えられる。

図5の結果によれば，コスト志向戦略（59法人）や差別化志向戦略（51法人）を採用する組織に比べて，差別化・コスト併用戦略（84法人）を採用する組織が多い。差別化・コスト併用戦略は，経費削減と質・独自性の両方を重視する戦略である。経営学では，この経費削減と質・独自性の両方を同時に追求することが可能かについては，従来から論争となってきた。そこで本研究では，高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，経費削減と質・独自性の両方を追求することは可能かについて考察することにする。

まず，質の向上の追求と効率性の追求は互いに矛盾する関係にあると主張する研究がみられる[35]。この主張は，主としてPorter（1980, 1985）によって行われている。

Porterは，3つの基本戦略（差別化戦略，コスト・リーダーシップ戦略，集中戦略）を提示している。3つのうち，ここでの議論と関係する差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略の特に2つに注目する。

差別化戦略は，自社の製品やサービスを差別化して，業界の中でも特異な何かを創造しようとする戦略である。他方，コスト・リーダーシップ戦略は，コスト面で最優位に立つという基本目的にそった一連の実務政策を実行することで，コストのリーダーシップをとろうとする戦略である。Porterは，このような差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略は二律背反関係にあり，両者を同時に追求することは不可能である[36]と主張している。

このPorterの戦略類型論は，経営戦略研究において基準モデルとなってきた。このため，大量標本または個別事例を用いた経験的研究および理論的研究によって，その妥当性が盛んに検証されてきた[37]。例えば，Hambrick（1983），Dess and Davis（1984），Thronhill and White（2007）等の研究は，Porterの主張を支持している。

Porter（1999）は，差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略がトレード・オフ関係にある理由として次の3つをあげている。第1に，イメージまたは評判に一貫性が失われるからである。第2に，戦略が異なる場合，活動のやり方，製品仕様，設備，従業員の行動，スキル，経営システムも異なるからである。第3に，組織内の調整と管理上の限界である。ある特定の方法で競争することを明確に選ぶことにより，経営者は組織としての優先順位を明確に提示することができる。対照的に，明確に選ぶことができなければ，従業員が明確なフレームワークもなしに毎日の業務判断を下すことになり，現場レベルでの混乱を生むリスクがある。

Porter（1985）は，上述のように，基本的に

34）社会福祉法令研究会（2001），p. 155。

35）Porter（1985），p. 25。

36）Porter（1980）は，“stuck in the middle”（窮地に立つ）状態になると主張している。

37）中橋（1990），p. 172。中橋（2005），p. 28。

差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略を同時に追求することはできないと主張している。他方，同時追求が可能となる次の４つの例外的な条件をあげている。第１は，競争相手が戦略を見失っている場合である。第２は，低いコストが，製品設計，技術の水準，提供されるサービスその他の要因よりも，市場シェアによって大きく影響される場合である。第３は，一社だけができて他の業者は手が出せないような，異業種間の相互関係がある場合である。第４は，大きなイノベーションを率先してやり遂げた場合である。

Porter（1985）の同時追求が可能となる４つの例外的な条件のうちの第１の条件と関連して，Porter and Teisberg（2009）は，差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略が同時達成される条件を具体的に例証している。彼らの研究は，米国の医療業界の３つの問題点をあげ，これらを解決することによって，同時に達成されることを例証している。３つの問題点とは，①医療の提供方法の多くが後れをとっていること，②過誤・ミスが高い確率で発生していること，③不適切な診療によりムダな業務が行われていることである。

差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略を同時に追求することは可能であると主張する研究者もいる。例えば，Murray（1988）は，次のように主張している。差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略における競争の源泉は，環境状況に依存する。その際，低いコストを達成するための環境と差別化するための環境とは異なる。コスト・リーダーシップ戦略は主に業界構造によって規定され，他方，差別化戦略は主に顧客特性によって規定される。これらの外部要因は相互に独立であるから，同時追求は可能である。

Hill（1988）は，差別化戦略が低いコストを達成する方法になり，模倣されにくい競争優位を獲得可能であると主張する。彼は，差別化戦略が低いコストを達成する状況を，新興業界と成熟業界の場合で説明している。新興業界の場合，高成長という特徴があり，学習効果や規模の経済の影響が大きく，製品差別化と低いコストを達成できる。他方，成熟業界の場合，プロセス面での変化が新たな学習効果を生むため，大きな技術変化を経験することで製品差別化と低いコストを達成できるのである。

また，Miller and Friesen（1986a，b）およびKim and Lim（1988）は，次のように述べている。「広告を通じて品質のイメージを作り上げるマーケティング志向の差別化戦略は，高い市場シェアを達成する場合がある。その場合，広告や生産の両面で規模の経済を用いて低コストは達成可能であり，差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略の同時追求は可能である」。

これら差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略の同時追求を可能とする条件を説明した研究から，主に３つの条件が析出される。

第１に，差別化を通じてシェア獲得をすることで，規模の経済を利用できる場合である。差別化によって，市場シェアを増やし，その高い市場シェアによって生産や広告の費用を下げることができる場合である。（Hill，1988；Miller and Friesen，1986a，b；Kim and Lim，1988）

第２に，次のような２点の同時追求を可能とする技術・プロセスを導入している場合である。１点目は，ジャスト・イン・タイムなどの技術を導入することで，低いコストで高い質を達成できるようになる場合である（Porter，1985）。２点目は，新たな技術・プロセスの導入によって，学習効果の上昇を図る場合である（Hill，1988）。

第３に，次のような質と経費削減の同時追求を可能とする環境条件となっている場合である。１点目は，質と経費削減を独立して重視可能な環境となっている場合である（Murray，1988）。

2点目は，競争相手が戦略を見失っている場合である（Porter，1985；Porter and Teisberg，2009）。

次に，本研究の高齢者介護事業を行う社会福祉法人の状況を検討し，上述の主として営利組織に関する研究から析出された3つの条件がそれぞれ満たされているか否かを確認する。

まず，第1の「差別化を通じた規模の経済の達成」の条件に関して検討する。高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，規模の経済を利用して，低いコストを達成する可能性は低いと考えられる。高齢者介護事業は労働集約的である。業界全体の事業活動支出に占める人件費の割合は61.4%と高い。定員規模別の人件費率を見た場合でも，同様に人件費の割合は高い。30人以下の特別養護老人ホームでは62.5%，101人以上の特別養護老人ホームでは60.7％である[38]。業界全体で人件費の割合は高い。人件費の割合は，施設の規模によってほとんど変わらない。1人の利用者に対して一定の介護職員が必要だからである。実際，特別養護老人ホームの場合，運営基準によって利用者3人に対し最低介護職員を1人おかなければならない。そのため，規模が大きい場合でも，職員の割合はほとんど変わらない。このことは，高齢者介護事業の場合，規模の経済がはたらきにくいことを示している。

以上のように，高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，規模の経済による経費削減の効果は小さく，第1の条件は満たされないと考えられる。

次に，第2の「同時追求を可能とする技術・プロセスの導入」の条件に関して検討する。

同時追求を可能とする新しい技術やプロセスは存在する。利用者のおむつ外しを行うなどの新たな仕事のやり方を導入することによって，質の向上と経費削減を同時追求できることが最近取りあげられるようになった[39]。

新たに技術やプロセスを導入することによって学習効果が向上することも，同時追求を可能とする条件の1つである。学習効果とは，学習曲線（経験曲線）で表現される。経験やノウハウの累積によって得られる競争優位である。経験を積むにつれて，労働者は，特定の作業における能力を向上させる[40]。学習効果は，個別の労働者の経験やノウハウの累積によって達成される組織的な優位である。

高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，学習効果が大きな影響を及ぼしていると考えられる。本岡（2009）は，約6か月間特別養護老人ホームの現場に入って介護の実態を体験している。その中で，彼は，布おむつを着用させる動作等に関して，先輩職員と新人職員との間に大きな効率の差があることを発見している。ある特別養護老人ホームにおいて，仕事のやり方が変更された際，職員が慣れるのを待っている様子が観察されている。その施設長は，「急がずに職員が慣れるのを待った。急ぐと，ろくなことはない[41]」と述べている。これらの事例や発言は，学習効果を通じて，費用と品質の両面での改善が可能であることを示唆している[42]。

以上のように，高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，新たな技術やプロセスを導入することは，質と経費削減の同時追求を可能とするであろう。

最後に，第3の「質と経費削減の同時追求を可能とする環境条件」に関して検討する。高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，主に良質な人材の確保と学習効果を通じて低いコストを追求できると考えられる。近年，個々の利用者に合わせた介護を行う動き（例えば，上述の

38）全国老施協・老施協総研（2010），pp.11-13。

39）田中（2003），p. 17。

40）Besanko *et al.*（2000），p. 98.

41）大内（2007），p. 88。

42）Besanko *et al.*（2000），p. 99.

ユニットケアの導入）がみられるなど，顧客特性に関しては，差別化が可能であると考えられる。低いコストを追求する際の状況と，差別化を追求する際の状況は相互に独立であるため，同時に追求することは可能であろう。

競争相手の戦略の見失いに関しては，次のように考えられる。高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，Porter and Teisberg（2009）で研究対象とした医療業界と類似の状況が認められる。わが国の高齢者介護事業を行う社会福祉法人は，介護保険制度が導入される以前は，自主的な判断によって事業経営の効率性を必ずしもはかる必要はなかった。このため，必ずしも最善の介護提供方法が採用されてこなかったと考えられる。現在でも質の向上と経費削減の両方を重視しない「受身型戦略」を採用する組織も少なくないのである。このような状況を考慮すると，競争相手が，戦略を見失っている可能性は十分考えられる。

以上のように高齢者介護事業を行う社会福祉法人の場合，現在でも質と経費削減の同時追求を可能とする環境条件にあるといえるであろう。

上記の３つの条件の検討から，本研究において，差別化・コスト併用戦略を採用している組織が84法人と多い理由として，次の２つがあげられる。第１に，新たな技術やプロセスを採用することによって，質と経費削減の同時追求を可能とする余地が存在することである。第２に，質の向上や経費削減をそれぞれ重視できる環境条件にあることである。

3.　環境―競争戦略関係

【仮説 1】「環境不確実性の認知が異なる場合，採用される競争戦略は異なる」の検証を行う。

まず，環境不確実性が競争戦略に及ぼす影響の程度の違いを析出するために，環境不確実性を説明変数とし，戦略類型を被説明変数とする判別分析を行った。

判別分析は，独立変数が定量的データであり，従属変数が定性的データである場合の多変量解析である。判別分析の本来の目的は，分析によって定義された判別関数を用いて，未知の研究対象が属する群を判別することである。しかし，判別関数を定義する際に算出される標準判別係数によって，独立変数が従属変数に及ぼす影響の大きさと方向を知ることができるため，独立変数の影響を明らかにするための方法として用いられることも多い[43]。本研究においても，環境不確実性による戦略類型への影響の大きさと方向を解明するために用いた。

まず，環境不確実性を独立変数とし，４つの戦略類型を従属変数とする判別分析を試み，標準判別係数（小数第３位まで表記）と各戦略類型の判別関数の平均値を算出した。表４に示すように，この場合，判別関数は１つ定義され，統計的に有意であった（$p < .001$）。この各戦略類型群の判別関数の平均値は，受身型戦略群の場合は -.445，コスト志向戦略群の場合は -.278，差別化志向戦略群の場合は .285，差別化・コスト併用戦略群の場合は .509 である。したがって，この判別関数は，差別化志向戦略群と差別化・コスト併用戦略群の２群を受身型戦略群とコス

表４　環境―競争戦略の判別分析

	標準判別係数
環境不確実性	1.000
ウィルクスのΛ	.853
χ^2値	44.953
有意性	p<.001
各戦略類型群の判別関数の平均値	
受身型戦略群	-.445
コスト志向戦略群	-.278
差別化志向戦略群	.285
差別化・コスト併用戦略群	.509

注）欠損値のある組織は除外されており，
　　分析対象組織は，296組織である。

43）古谷野（1988），pp.81-82。

ト志向戦略群の２群から区別する軸であると考えられる。この判別関数において，環境不確実性の標準判別係数は1.000である。以上の表４の判別分析の結果は，次のように理解される。すなわち，環境不確実性がより高い場合，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略が採用される傾向がある。

この判別分析の結果を補完するために，図６に示すような一元配置分散分析とTukeyの多重範囲検定を試みた。一元配置分散分析と多重範囲検定は，独立変数が定性的データであり，従属変数が定量的データである場合の分析方法である。したがって，この２つの方法を利用することは，環境不確実性が定量的データの独立変数であり，戦略類型が定性的データの従属変数である本研究の図３に示す「理論的枠組」の構造からは必ずしも適切とはいえない。しかし図６は，戦略類型間で環境不確実性の平均値に統計的な有意差があるか否かを示しており，表４の判別分析の補完的方法としての意義はあろう[44]。

上述の表４の判別分析の結果および図６の一元配置分散分析とTukeyの多重範囲検定の結果より，次の点が明らかになった。すなわち，環境不確実性の程度が高い場合，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略が採用される。他方，環境不確実性の程度が低い場合，受身型戦略とコスト志向戦略が採用される。

本研究のこれらの結果は次のように理解される。競争が激しい環境下では，新たに利用者を誘引する必要性が高いために，質や独自性を重視する程度が高い。他方，競争が激しくない環境下では，新たに利用者を誘引する必要性が低いために，質や独自性を重視する程度が低い。

したがって，【仮説1】「環境不確実性の認知が異なる場合，採用される競争戦略は異なる」は支持された。

4.　競争戦略 ― 組織特性関係

【仮説2】「競争戦略が異なる場合，採用される組織特性は異なる」の検証を行う。

まず，戦略類型間の組織特性の程度の違いを析出するために，一元配置分散分析が試みられた。その際，一元配置分散分析では，どの戦略類型間に差異があるかはわからないため，Tukeyの多重範囲検定が副次的に用いられた（図７，図８，図９）。

（1）　競争戦略 ― 組織構造（図７）

「公式化１」（規則・手続き・指示の明瞭性）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類

	受身型戦略 N=92	コスト志向戦略 N=59	差別化志向戦略 N=51	差別化・コスト併用戦略 N=84	F値
環境不確実性	3.254 (0.527)	3.347 (0.597)	3.663 (0.556)	3.790 (0.581)	16.214***

注1）†：p<0.1，*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001。
注2）　括弧内は標準偏差である。

図６　環境―競争戦略の一元配置分散分析

44）小島（1998），pp.164-165。

	受身型 戦略 N=92	コスト志向 戦略 N=59	差別化志向 戦略 N=51	差別化・コスト 併用戦略 N=84	F値
規則・手続き・ 指示の明瞭性 （公式化1）	2.967 (0.875)	3.424 (0.974)	3.500 (1.102)	3.821 (0.959)	11.568***
規則・手続き・ 指示の遵守度 （公式化2）	2.330 (0.651)	2.390 (0.871)	2.137 (0.749)	2.143 (0.661)	2.137†
職員の専門知識 ・能力の必要度 （専門化1）	3.407 (0.774)	3.458 (0.723)	3.725 (0.877)	3.845 (0.736)	5.767***
新規採用職員が 一人前になるまでの 時間の長さ （専門化2）	3.500 (0.896)	3.542 (1.006)	3.608 (0.918)	3.560 (1.010)	0.148
分権化	2.728 (0.743)	2.542 (0.897)	2.549 (0.923)	2.452 (0.813)	1.703

注1）† : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001。
注2）　括弧内の数値は標準偏差である。

図７　競争戦略―組織構造の一元配置分散分析

型間に次の４つの有意な差が析出された。すなわち，受身型戦略とコスト志向戦略，受身型戦略と差別化志向戦略，受身型戦略と差別化・コスト併用戦略，コスト志向戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められた。

受身型戦略の場合，その程度は有意に低い。差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。差別化・コスト併用戦略は，質・独自性の重視度も経費削減の重視度も高い戦略であり，受身型戦略と比べると，高齢者介護を提供する運営管理者の意識が高いと考えられる戦略である。規則・手続き・指示の明瞭化には，資金・労力の両面で相応のコストがかかる。そのため，組織運営に関わる意識の差が規則・手続き・指示の明瞭化の差を生んでいると考えられる。したがって，規則・手続き・指示の明瞭化は，受身型戦略の場合には進んでおらず，差別化・コスト併用戦略の場合には進んでいると考えられる。

「公式化２」（規則・手続き・指示の遵守度）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。しかし，多重範囲検定の結果，戦略類型間に有意な差は認められなかった。有意な差は認められなかったが，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，相対的にその程度は低い。

差別化志向戦略や差別化・コスト併用戦略の場合，質を高めるために各高齢者の状況に合わせた介護を行う必要がある。規則や標準的手続きに限らず，臨機応変で柔軟な対応が求められる。

鈴木（2007）は，ユニットケアを行う施設の場合，ユニットケアを行わない施設に比べて，①自分の裁量で仕事ができる，②仕事の手順を

自分で変更できる，の2項目が有意に高いことを示している。このことは，介護内容や介護のやり方の多くの部分が，職員個人の判断に任されていることを示している。質や独自性を重視する場合，職員に臨機応変で柔軟な対応を強く要求することは，わが国の高齢者介護組織に関する先行研究の結果と一致する。このため，「公式化2」（規則・手続き・指示の遵守度）の程度が低くなると考えられる。

公式化1（規則・手続き・指示の明瞭性）の結果と公式化2（規則・手続き・指示の遵守度）の結果は，必ずしも一致しなかった。公式化のインディケータ間にこのような違いが生じた理由は以下のように考えられる。公式化1（規則・手続き・指示の明瞭性）が，職務やその進め方をどの程度を公式に定めているかを十分に示していない可能性があるからである。Walton（1981）は「規則，手続き，指示，コミュニケーションが文書化されている程度」と「組織内で規則の使用」という2つの公式化の定義は全く異なるインディケータであると述べている。文書化（本研究では公式化1）は当初意図していた「職務やその進め方がどの程度公式に定められているか」を指す公式化と異なり，文書化の高さが必ずしも公式化の高さを示すものではないと考えられる。このため，公式化1の結果と公式化2の結果とは一致しなかったと考えられる。

以上の結果より，【仮説2-1】「競争戦略が異なる場合，公式化の程度は異なる」は，概ね支持された。

「専門化1」（職員の専門知識・能力の必要度）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に有意な差が3つ析出された。受身型戦略と差別化志向戦略，受身型戦略と差別化・コスト併用戦略，コスト志向戦略と差別化・コスト併用戦略の間で有意な差が認められた。すなわち，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。

差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，「公式化2」に関して述べたように，介護の質を高めるために各高齢者の状況に合わせた介護を行う必要がある。職員には症例等への対応力を示す証拠としての資格を要求している。

張・黒田（2008）は，ユニットケアを効果的に運営する際に，職員の資質向上への支援など職場環境の改善が必要であることを示している。質や独自性を重視する場合，資質向上の一環として，職員に高度な教育訓練を要する資格を強く求めると考えられる。このことは国内の高齢者介護組織に関する先行研究の結果とも一致する。このため，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，「専門化1」（職員の専門知識・能力の必要度）の程度が高くなると考えられる。

「専門化2」（新規採用された職員が一人前に仕事をできるようになるまでの期間の長さ）に関しては，一元配置分散分析の結果，戦略類型間に有意な差は析出されなかった。専門化2の程度は総じて高い傾向にあった。

「専門化2」の程度が総じて高い理由は次のように考えられる。高齢者介護サービスは対人業務であり，一人前の仕事をする上で必要なノウハウの獲得に時間がかかる。差別化志向戦略や差別化・コスト併用戦略の場合，質を高めるためにより多く利用者の状況を把握する必要があり，「専門化2」の程度が高くなると推測される。差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，「公式化1」（規則・手続き・指示の明瞭性）が高い。新入職員はマニュアルに従うことによって，一定程度の仕事を遂行できる。そのため，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，新入職員が一人前になるまでの期間を短縮できる。この結果，戦略類型間で「専門化2」の差はみられないのであろう。したがって，「専

門化1」と「専門化2」が異なる結果となったと考えられる。

以上の結果より，【仮説 2-2】「競争戦略が異なる場合，専門化の程度は異なる」は部分的に支持された（専門化1に関しては支持され，専門化2に関しては支持されず）。

「分権化」（意思決定の階層）に関しては，一元配置分散分析の結果，戦略類型間に有意な差は認められなかった。分権化の程度は総じて低い傾向にあった。

分権化の程度は，いずれの戦略類型においても，総じて低い傾向にあった理由として，次の2つが考えられる。第1に，社会福祉法人を設立するには，継続した運営を担保する目的で，土地・建物を要求される[45]。そのため，社会福祉へ貢献しようという熱意を持った人が，自らの土地・建物を提供して法人を設立し，運営するようになった。このような経緯の中で，運営管理者に権力が集中したと考えられる。

第2に，調査回答者を運営管理者に指定したことである。運営管理者は自ら意思決定を現場に任せきりにしていないことを主張する意図があったのかもしれない。

以上の結果より，【仮説 2-3】「競争戦略が異なる場合，分権化の程度は異なる」は支持されなかった。

(2)　競争戦略―組織プロセス

「リーダーシップ」の2つのインディケータの4つの変数について検討する（図8）。

「リーダーシップ1」（目標達成行動―運営管理者）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，

	受身型戦略 N=92	コスト志向戦略 N=59	差別化志向戦略 N=51	差別化・コスト併用戦略 N=84	F値
運営管理者の目標達成行動（リーダーシップ1）	2.758 (0.724)	3.119 (0.871)	3.039 (0.911)	3.381 (0.917)	7.929***
現場の中間管理者の目標達成行動（リーダーシップ1）	3.065 (0.692)	3.322 (0.757)	3.216 (0.840)	3.512 (0.784)	5.197**
運営管理者の集団維持行動（リーダーシップ2）	3.848 (0.710)	4.136 (0.707)	4.020 (0.706)	4.250 (0.638)	5.343**
現場の中間管理者の集団維持行動（リーダーシップ2）	3.815 (0.678)	3.898 (0.614)	4.059 (0.736)	4.095 (0.688)	2.997*

注1）†：p<0.1，*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001。
注2）　括弧内の数値は標準偏差である。

図8　競争戦略―リーダーシップの一元配置分散分析

45）社会福祉法第25条「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」とあり，原則として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しているか，又は国若しくは地方公共団体から貸与若しくは使用許可を受けていることが必要である（社会福祉法令研究会，2001，pp. 158-159）。社会福祉法第62条第4項には，施設の設置に関する行政の審査基準を定めている。その審査基準には，「当該事業を経営するために必要な経済的基盤があること」「実務を担当する幹部職員が社会福祉事業に関する経験，熱意及び能力を有すること」を含む。

戦略類型間に有意な差が2つ析出された。受身型戦略とコスト志向戦略，および受身型戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められた。すなわち，差別化・コスト併用戦略とコスト志向戦略の場合，その程度は有意に高い。

「リーダーシップ1」（目標達成行動―現場の中間管理者）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，受身型戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められた。すなわち，差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。有意な差は認められなかったが，コスト志向戦略の場合，その程度は相対的に高い。

「リーダーシップ2」（集団維持行動―運営管理者）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に2つの有意な差が析出された。受身型戦略とコスト志向戦略，および受身型戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められた。すなわち，差別化・コスト併用戦略とコスト志向戦略の場合，その程度は有意に高い。

「リーダーシップ2」（集団維持行動―現場の中間管理者）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に有意な差が1つ析出された。受身型戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められた。すなわち，差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。有意な差は認められなかったが，差別化志向戦略の場合，その程度は相対的に高い。

以上の「リーダーシップ」の2つのインディケータの4つの変数の分析結果は次のように解釈される。以下，コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略の各場合について整理する。

まず，コスト志向戦略の場合，運営管理者は目標達成行動と集団維持行動の両方を重視していた。目標達成行動が高くなったことは，仕事の効率や生産性向上に向けて集団の課題解決を促進し，厳密なコスト統制を図っているからであると考えられる。他方，集団維持行動が高くなったことは，高齢者介護サービスの人材確保が理由として考えられる。特別養護老人ホームなどでは，人材確保が常に問題であるとともに，離職率も高い。経費に占める人件費の割合も高いため，経費削減を実行するためには，人材の確保と維持に関わる経費を抑えることが有効であると考えられる。離職につながらないように，現場の人間関係に配慮することによって，経費削減を進めている。したがって，コスト志向戦略の場合，運営管理者の集団維持行動が高くなると考えられる。運営管理が率先して目標達成行動と集団維持行動を展開することにより，経費削減に努めていると考えられる。

コスト志向戦略の場合，現場の中間管理者は目標達成行動を相対的に重視していた。経費削減を現場レベルで達成するためには，厳密なコスト統制が必要である。厳密なコスト統制を行うためは，現場の中間管理者が仕事の効率や生産性向上に向けて集団の課題解決を促進することが重要である。したがって，現場の中間管理者の目標達成行動が相対的に高くなると考えられる。

次の差別化志向戦略の場合，現場の中間管理者は集団維持行動を相対的に重視していた。質・独自性を重視する上で，職員の質向上のモティベーションを保つことが求められる。ストレスフルな対人業務に従事する介護職員に対するねぎらい，励まし，温かさ，思いやりといった職場の人間関係に配慮することによって，職員のストレスやバーンアウトなどを予防する必要がある。したがって，現場の中間管理者の集団維持行動が相対的に高くなると考えられる。

最後の差別化・コスト併用戦略の場合，運営管理者と現場の中間管理者のいずれもが，目標達成行動と集団維持行動の両方を重視している。この結果は，コスト志向戦略の場合と同様に，経費削減のためには，仕事の効率とともに人材確保が重要となるからであろう。中野（2007）によれば，介護の質を高める上で，高い目標達成行動と同時に，高い集団維持行動が重要である。質･独自性を向上させる上で，職員のモティベーションを維持するためにこれら２つのリーダーシップ行動が重要なのだろう。

以上の結果より，【仮説 2-4】「競争戦略が異なる場合，リーダーシップスタイルは異なる」は支持された。

次に，コミュニケーションの２つのインディケータについて検討する（図 9）。

「コミュニケーション１」（垂直的情報の流れ）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に１つの有意な差が析出された。受身型戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められたのである。すなわち，差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。有意な差は認められなかったが，コスト志向戦略の場合，その程度は相対的に高い。

「コミュニケーション２」（水平的情報の流れ）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に２つの有意な差が析出された。受身型戦略と差別化志向戦略，および受身型戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められたのである。すなわち，差別化・コスト併用戦略と差別化志向戦略の場合，その程度は有意に高い。

以上の「コミュニケーション」の２つのインディケータの分析結果は次のように解釈される。以下，コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略の各場合について整理する。

	受身型戦略 N=92	コスト志向戦略 N=59	差別化志向戦略 N=51	差別化・コスト併用戦略 N=84	F値
垂直的情報の流れ（コミュニケーション1）	2.783（0.810）	2.915（0.800）	2.863（0.896）	3.119（0.937）	2.329†
水平的情報の流れ（コミュニケーション2）	3.261（0.783）	3.288（0.753）	3.588（0.852）	3.631（0.833）	4.340**
組織同一化（同一化1）	3.496（0.498）	3.649（0.567）	3.817（0.584）	4.032（0.597）	14.242***
職務同一化（同一化2）	3.228（0.613）	3.222（0.833）	3.529（0.840）	3.655（0.799）	5.299**

注1）†：p<0.1，*：p<0.05，**：p<0.01，***：p<0.001。
注2）　括弧内の数値は標準偏差である。

図９　競争戦略―コミュニケーションと同一化の一元配置分散分析

まずコスト志向戦略の場合，他の戦略類型の場合に比べて，相対的に水平的情報の流れよりも垂直的情報の流れを重視している。この結果は，経費削減を図る際に，厳格なコスト統制が必要であり，縦方向の階層による管理が適しているからであろう。

次の差別化志向戦略の場合，垂直的情報の流れよりも水平的情報の流れを重視している。この結果は，質を高め，各高齢者に合った介護を提供するためには，現場の職員間で情報を共有し，調整することが必要となるからであろう。

最後の差別化・コスト併用戦略の場合，垂直的情報の流れも水平的情報の流れも重視している。質と経費削減を同時に重視するには，上述したコスト志向戦略と差別化志向戦略の場合のそれぞれのやり方を併用する必要があるためであろう。

以上の結果より，【仮説 2-5】「競争戦略が異なる場合，コミュニケーションのあり方は異なる」は支持された。

最後に，同一化の２つのインディケータについて検討する（図 9）。

「同一化 1」（組織同一化）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に３つの有意な差が析出された。受身型戦略と差別化志向戦略，受身型戦略と差別化・コスト併用戦略，およびコスト志向戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められたのである。すなわち，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。

「同一化 2」（職務同一化）に関しては，一元配置分散分析の結果，有意な差が析出された。多重範囲検定の結果，戦略類型間に２つの有意な差が析出された。受身型戦略と差別化・コスト併用戦略，およびコスト志向戦略と差別化・コスト併用戦略の間に有意な差が認められたのである。すなわち，差別化・コスト併用戦略の場合，その程度は有意に高い。有意な差は認められなかったが，差別化志向戦略の場合，その程度は相対的に高い。

以上の「同一化」の２つのインディケータの分析結果は次のように解釈される。以下，差別化志向戦略と差別化・コスト併用戦略の２つの場合について整理する。

まず差別化志向戦略の場合，組織同一化の程度が有意に高かった。その理由は次のように考えられる。各高齢者に応じて効果的に介護を提供するためには，水平的情報の流れに関して述べたような職員間での情報の共有とともに，目標を共有し，組織の方針を職員に支持してもらう必要がある。種橋（2007）によれば，ケアの目標や方向性を徹底する必要がある。利用者の個別性を尊重したケアを実践する際に，職員のケアにばらつきが生じないようにすることが重要である。このため，差別化志向戦略の場合，組織に対する一体化の程度が高くなると考えられる。

差別化志向戦略の場合，職務同一化の程度も相対的に高かった。その理由は次のように考えられる。共有された目標のもとで，職員は職務に関する書籍や新聞などを読むことを通じて，職務についての知識を深める。その結果，より効果的な方法を探し出し，質の向上につなげられる。

次に差別化・コスト併用戦略の場合，組織同一化も職務同一化の程度も高い。この理由は次のように考えられる。差別化志向戦略の場合と同様に，目標や方針を職員が共有することが，質を高める際に重要である。職員が職務についての知識を深め，より効果的あるいは効率的な方法を探し出し，質の向上や経費削減につなげている。

以上の結果より，【仮説 2-6】「競争戦略が異な

る場合，同一化の程度は異なる」は支持された。

4節の競争戦略と組織特性（組織構造と組織プロセス）の一元配置分散分析および多重範囲検定の結果より，【仮説2】「競争戦略が異なる場合，採用される組織特性は異なる」は，概ね支持された。

(3) 小括

ここで戦略類型ごとに採用されている組織特性（組織構造と組織プロセス）の結果についてまとめることにする。

Porter（1980），Miles and Snow（1978），Davis *et al.*（2001）らの先行研究によれば，差別化志向戦略の場合，有機的マネジメント・システムが採用され，コスト志向戦略の場合，機械的マネジメント・システムが採用される。本研究における差別化志向戦略とコスト志向戦略の組織特性は，必ずしも有意でない次元のインディケータもあるものの，一部を除き概ね予想された関係が析出された。

他方，組織特性が予想と異なる結果となった次元のインディケータは，「公式化1」（規則・手続き・指示の明瞭性），「専門化2」（新規採用職員が一人前になるまでの期間の長さ），「分権化」，「リーダーシップ2」（運営管理者の集団維持行動），「同一化1」（組織同一化）である。これらの次元のインディケータは，わが国の高齢者介護事業を行う社会福祉法人の次のような状況を反映しているのであろう。

「公式化1」（規則・手続き・指示の明瞭性），「専門化2」（新規採用職員が一人前になるまでの期間の長さ），「リーダーシップ2」（運営管理者の集団維持行動）の3つのインディケータの結果は，高齢者介護サービスにおける人材確保の難しさの状況を反映している。

「公式化1」（規則・手続き・指示の明瞭性）に関しては，以下のように考えられる。人材確保が難しいことから，できるだけ早く一人前になることが新入職員には求められる。質・独自性を重視する場合と経費削減を重視する場合のいずれの場合も，新入職員が速やかに一人前の仕事をできるよう支援するためのマニュアルが整備される。したがって，差別化志向戦略とコスト志向戦略の間で公式化1の差が小さかったと考えられる。

「専門化2」（新規採用職員が一人前になるまでの期間の長さ）に関しては，以下のように考えられる。差別化志向戦略を採用する場合にも，規則・手続き・指示の明瞭化を通じて，一人前になるまでの期間を短くすることができる。したがって，専門化2の差が小さかったと考えられる。

「リーダーシップ2」（運営管理者の集団維持行動）に関しては，以下のように考えられる。コスト志向戦略の場合，離職につながらないように，運営管理者が現場の人間関係に配慮する。人材確保が難しい状況下で，離職を抑え，新規職員採用の経費を減らすことが経費削減に有効であるからである。

以上のように，高齢者介護における人材確保の問題が，競争戦略とこれらの組織特性（公式化1，専門化2，運営管理者の集団維持行動）の関係に影響を与えていると考えられる。

他方，「同一化1」（組織同一化）に関しては，以下のように考えられる。高齢者介護サービスの提供の際，職員間での介護のばらつきは，ケアの質に影響を及ぼすため，予想と異なったと考えられる。介護方針を徹底し，職員のばらつきを防ぐことによって，ケアの質を担保することは可能である。高齢者介護サービスの場合，ケアの質を高めるには各利用者の状況に合わせることが重要である。しかし，職員間でケアがばらつくことは，全体としてのケアの質を高めることを妨げる。このため，差別化志向戦略の場合，質を高める際に職員のケアのばらつきを

防ぐために，組織同一化が高くなったと考えられる。

「分権化」に関しては，上述のように，社会福祉法人設立の歴史的経緯および調査回答者が運営管理者であったことにより，戦略類型間であまり差が生じなかったと考えられる。

わが国の高齢者介護事業を行う社会福祉法人の上記のような状況を反映した分析結果より，4つの戦略類型の組織特性を整理すれば概ね次のようになる。

差別化志向戦略の場合，有機的マネジメント・システムが採用される。

コスト志向戦略の場合，機械的マネジメント・システムが採用される。

差別化・コスト併用戦略の場合，その組織特性は，有機的マネジメント・システムと機械的マネジメント・システムのどちらでもない。組織構造は，差別化志向戦略の場合と同様に，有機的マネジメント・システムの特徴を持っていた。組織プロセスは,「リーダーシップ」,「コミュニケーション」,「同一化」のすべての次元で高く，有機的マネジメント・システムと機械的マネジメント・システムの両方の特徴を持っていた。

沼上他（2007）は，営利組織を対象にした実証研究において，有機的組織と機械的組織の両方の特徴が観察される「軽い組織」の存在を指摘している。「軽い組織」とは,「一方で自由度の高い，ヨコのコミュニケーションを重視する組織デザインに近い側面を持つとともに，他方では，しっかりとした官僚制機構にイメージが近い側面も持っている[46]」組織である。この「軽い組織」は,次の3つの特徴を持っている。第1に，フォーマルなヒエラルキーを上下に流れる情報が豊富である。第2に，タスク志向のリーダーシップと人間関係志向のリーダーシップの両方をバランスよく組み合わせたリーダー行動が展開される。第3に，職能計画をしっかり参照しつつ，下位2階層がパワーを行使できる。

本研究の差別化・コスト併用戦略の場合に採用される組織特性も同様の特徴を持っていると考えられる。第1に,縦方向のコミュニケーションの程度が高い。第2に，運営管理者による目標達成行動と集団維持行動の両方の程度が高い。第3に，意思決定は高い階層で行われ，職員は決められた組織の目標・方針を把握・支持（低い分権化，高い組織同一化）しつつ，現場レベルでの仕事の自由裁量が大きい（低い規則・手続き・指示の遵守度)。したがって，この特徴は，沼上他（2007）の「軽い組織」の特徴に一致している。

最後の受身型戦略の場合，その組織特性は，ほとんどの項目で低い。この結果は，介護が必要な高齢者が増えていく中で，現場の職員は各高齢者に介護サービスを提供することで手一杯であることを示唆している。介護保険制度の導入により，環境が不確実になり，社会福祉法人に一層の効果的かつ効率的経営が求められている。この受身型戦略の組織が,「介護サービスを提供することで手一杯である」組織特性を展開し続ける場合，事故や虐待などが生じる可能性や，万が一生じた場合に十分な対応できない可能性が存在する。

5. 成果の規定因

【仮説3】「競争戦略が異なる場合，有効な組織特性の組み合わせは異なる」の検証を行う。

まず，分析対象組織である296法人の総合的成果指標の平均値を求めた。次に，総合的成果指標がこの平均値より高い法人を高業績グループ，総合的成果指標がこの平均値より低い法人を低業績グループに分類した。表5は，各戦略類型における高業績グループと低業績グループの法人数を示している。これによれば，受身型

46）沼上他（2007），p. 68。

戦略の場合，89 法人のうち，2/3 以上の 62 法人が低成果である。本項では，高成果がどのようにしてもたらされるかを明らかにする．高成果の規定因を分析する上で，受身型戦略の法人の大半は低成果であることから不適当である．そのため，この受身型戦略の法人を除く，3 つの戦略類型の 207 法人を分析対象組織とした。

組織成果の規定因を析出するために，戦略類型ごとに環境と組織特性を説明変数とし総合的成果指標を被説明変数とする重回帰分析を試みた。重回帰分析の説明変数に関しては，環境が 1 変数であり，組織特性変数が 13 変数であり，変数一括投入法が採用された。以下，戦略類型ごとに分析結果を検討する。

表 6 に示される 3 つの回帰方程式は，いずれも有意であり（F 値はそれぞれ 3.525，2.694，2.614），モデルの自由度調整済 R^2 は 0.387，0.335，0.218 である。したがって，質問票を用いて個別の社会福祉法人から収集されたデータをもとに構築されたこれら 3 つの回帰方程式は，いずれも一定の説明力を持つと考えられる。

コスト志向戦略を採用している法人の場合，成果に有意な影響を及ぼしている変数は，運営管理者の集団維持行動（標準偏回帰係数 β が

表５　競争戦略―組織成果のクロス集計

	受身型 戦略	コスト志向 戦略	差別化志向 戦略	差別化・コスト併用 戦略	合計
高業績 グループ	27 30.34	32 55.17	36 73.47	56 67.47	151 54.12
低業績 グループ	62 69.6	26 44.83	13 26.53	27 32.53	128 45.8

自由度3　　上段：法人
χ^2 =33.646　　下段：%
p =0.000

表６　組織成果の規定因（重回帰分析）

	コスト志向 戦略 （N=57）	差別化志向 戦略 （N=48）	差別化・コスト 併用戦略 （N=82）
規則・手続き・指示の明瞭性	-.066	-.123	.182
規則・手続き・指示の遵守度	-.101	.061	.112
職員の専門知識・能力の必要度	-.054	-.122	.116
新規採用職員が一人前になるまでの時間の長さ	.028	.269	-.109
分権化	.083	-.235	.109
運営管理者の目標達成行動	.133	.191	.018
中間管理者の目標達成行動	.058	.015	-.034
運営管理者の集団維持行動	.381*	-.156	-.060
中間管理者の集団維持行動	.253	.072	.127
垂直的情報の流れ	.019	.431*	.104
水平的情報の流れ	-.146	.027	.052
組織同一化	.229	.336	.361†
職務同一化	-.156	-.037	-.070
環境不確実性	-.052	.357*	-.265*
F値	3.525***	2.694**	2.614**
自由度調整済R^2	.387	.335	.218

注1）　変数一括投入法による重回帰分析の最終結果であり，数値は標準化偏回帰係数（β）である。
注2）　† : p<0.1, * : p<0.05, ** : p<0.01, *** : p<0.001。

0.381，以下同様に表記）である。すなわち，コスト志向戦略を採用している法人の場合，運営管理者による集団維持行動の程度がより高いほど，組織成果はより高い。

高齢者介護事業を行う法人の場合，いずれも人件費が，経費の中で最も大きい割合を占めている。したがって，コスト志向戦略の場合，人件費の削減がとりわけ重要になる。この人件費の削減を徹底するためには，職員の離職を抑えることによって，職員確保のための費用を抑えることが必要である。そのために，職場の人間関係を運営管理者が配慮することにより，離職につながらないようにすることが重要である。すなわち，運営管理者による集団維持行動を高めることが必要かつ有効である。

差別化志向戦略を採用している法人の場合，成果に有意な影響を及ぼしている変数は，環境不確実性（βが0.431）および垂直的な情報の流れ（βが0.357）である。すなわち，差別化志向戦略を採用している法人の場合，環境不確実性の程度がより高く，垂直的な情報の流れの程度がより高いほど，組織成果はより高い。

差別化志向戦略を採用している法人は，競争がより激しく不確実性がより高い環境に直面していることが必要である。同時に，差別化志向戦略を有効に実行するためには，個別ケアの提供による介護の質の向上だけでなく，トップダウンによるさまざまな改善（ユニットケア等の新たな方法の導入，虐待の防止の徹底等）も必要である。このような法人の場合，トップダウンの改善を行う際に垂直的な情報の流れを利用することが重要なのであろう。

差別化・コスト併用戦略を採用している法人の場合，成果に有意な影響を及ぼしている変数は，環境不確実性（βが-0.265）および組織同一化（βが0.361）である。すなわち，差別化・コスト併用戦略を採用している法人の場合，環境不確実性の程度がより低く，組織同一化の程度がより高いほど，組織成果はより高い。

差別化・コスト併用戦略を採用している法人は，競争が比較的緩やかで不確実性がより低い環境に直面していることが必要である。同時に，差別化・コスト併用戦略を採用している法人の場合，質の向上と経費削減を同時に達成しようという目標を職員が共有し，組織目標に向けて一体となって行動することが必要であろう。したがって，職員の組織同一化の程度はより高くなる。

差別化・コスト併用戦略を採用している法人の場合，成果に影響を及ぼす組織特性は，「軽い組織」の特徴と一致している。「軽い組織」の場合，有機的組織と機械的組織の両方の特徴が共存している。その際，職員の計画参照度を高めることが，軽い組織となる重要な要因の一つとしてとらえられている[47]。差別化・コスト併用戦略を採用している法人の場合，職員が組織の目的を理解し共有することが「軽い組織」の構築につながる。そのため，組織同一化が有効であると考えられる。

以上の結果より，【仮説3】「競争戦略が異なる場合，有効な組織特性の組み合わせは異なる」は支持された。

表7は，本研究の主要な分析結果を要約したものである。

Ⅵ　本研究の意義と今後の課題

本研究の第1の意義は，従来，経営学ではほとんど注目されてこなかった社会福祉法人を分析対象として取りあげたことである。高齢者介護の必要性が増大する中で，社会福祉法人の重要性は一層大きくなっている。また，介護保険

47）沼上他（2007），pp. 178-179。

表７　分析結果の要約

	受身型 戦略	コスト志向 戦略	差別化志向 戦略	差別化・コスト 併用戦略
戦略類型が 採用される環境	不確実性の低い環境		不確実性の高い環境	
組織構造				
規則・手続き・指示 の明瞭性	低い	中程度	中程度	高い
規則・手続き・指示 の遵守度	高い	高い	低い	低い
職員の専門知識・能力 の必要度	低い	低い	高い	高い
組織プロセス				
運営管理者の 目標達成行動	低い	高い	中程度	高い
現場の中間管理者の 目標達成行動	低い	中程度	中程度	高い
運営管理者の 集団維持行動	低い	高い	中程度	高い
現場の中間管理者の 集団維持行動	低い	中程度	中程度	高い
垂直的情報の流れ	低い	中程度	中程度	高い
水平的情報の流れ	低い	中程度	高い	高い
組織同一化	低い	中程度	高い	高い
職務同一化	低い	低い	中程度	高い
成果の規定因	低成果のため除外	運営管理者の 集団維持行動(+)	垂直的情報 の流れ(+)	組織同一化(+)
(+)は成果に正の影響 (−)は成果に負の影響			環境不確実性(+)	環境不確実性(−)

制度の導入により，高齢者介護事業を行う社会福祉法人等の効果的かつ効率的経営は以前にも増して求められている。したがって，社会福祉法人の経営の実態の解明は，極めて重要な課題である。

第２の意義は，第１の意義とも関連するが，高齢者介護事業を行う社会福祉法人の経営全体の包括的な分析を試みたことである。数少ない先行研究は，社会福祉法人の経営全体を分析するものではなく，もっぱら介護老人福祉施設の運営を分析するものがほとんどである。その分析もリーダーシップなどに限定されていた（中野，2007；鈴木，2007；等）。

第３の意義は，この社会福祉法人の経営全体の包括的な実証分析の結果，環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係を明らかにしたことである。具体的には，次の４点を明らかにした。(1) 社会福祉法人において，有効な３つの競争戦略（コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略）が存在する。(2) 環境不確実性の認知が異なる場合，採用される競争戦略が異なる。(3) 競争戦略が異なる場合，採用される組織特性は異なる。(4) 競争戦略が異なる場合，有効な組織特性の組み合わせは異なる。

環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係に関わる上記４点の解明は，社会福祉法人の経営に対して次の３つの有益な示唆を与える。

第１に，効果的かつ効率的な経営を行うためには，３つの戦略類型（コスト志向戦略，差別化志向戦略，差別化・コスト併用戦略）のいずれか１つを採用する必要がある。

第２に，市場環境の不確実性の認知によって，採用される戦略類型を変える必要がある。すなわち，(1) 不確実性が低いと認知される場合には，コスト志向戦略を，(2) 不確実性が高いと認知される場合には，差別化志向用戦略を，(3)

不確実性が中位と認知される場合には，差別化・コスト併用戦略をそれぞれ採用する必要がある。

第3に，3つの戦略類型それぞれに適合した組織特性を展開する必要がある。

しかし，本研究では，これら環境―競争戦略―組織特性―組織成果間の相互関係が，「なぜ」そして「どのよう」にして形成されたのか，すなわち戦略類型と組織特性の形成プロセスについては必ずしも解明されていない。今後は，3つの戦略類型を採用しているそれぞれの社会福祉法人を取り上げ，各法人の戦略類型と組織特性は「なぜ」そして「どのよう」に形成されたのかを経時的に詳細に解明する必要がある。

【謝辞】本研究に際しては，北海道社会福祉協議会および道内の多数の社会福祉法人の協力を頂いた。ここに記して関係者の皆様に謝意を表したい。

参考文献

Aaronson, William E., Jacqueline S. Zinn, and Michael D. Rosko (1995) "Structure, Environment and Strategic Outcome: A Study of Pennsylvania Nursing Homes," *Health Service Management Research*, 8 (1), pp.23-37.

蟻塚昌克(2004)『入門　社会福祉の法制度』ミネルヴァ書房。

畦地良平・小野寺敦志・遠藤忠（2006）「介護職員の主観的ストレスに影響を与える要因―職場特性を中心とした検討―」『老年社会科学』27（4），pp. 427-437.

Besanko, David, David Dranove, Mark Thomas Shanley and Scott Schaefer (2000) *Economics of Strategy*: John Wiley & Sons.（奥村昭博・大林厚臣監訳『戦略の経済学』ダイヤモンド社，2002年）

Burns, Tom and G. M. Stalker (1961) *The Management of Innovation*: Alcuin Press.

Castle, Nicholas G. (2003)" Strategic Groups and Outcomes in Nursing Facilities," *Health Care Management Review*, 28 (3), pp. 217-227.

千葉正展（2006）『福祉経営論』ヘルス・システム研究所。

張允楨・黒田研二（2008）「特別養護老人ホームにおけるユニットケアの導入と介護業務および介護環境に対する職員の意識との関連」『社会福祉学』49（2），pp. 85-96。

Davis, Jullet A., Diane Brannon, Jacqueline S. Zinn and Vincent Mor (2001) "Strategy, Structure and Performance in Nursing Facilities," *Advanced in Health Care Management*, 2, pp. 291-312.

Dess, G. G. and P. S. Davis (1984) "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance," *Academy of Management Journal*, 27 (3), pp. 467-488.

深山誠也（2012）「高齢者介護組織のマネジメント―社会福祉法人を対象とする実証研究―」修士学位論文（北海道大学）。

Hall, R. H. (1991), *Organizations: Structure, Process, and Outcomes*, 5th edition : Prentice-Hall.

Hambric, D. C. (1983) "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, 26 (4), pp. 687-707.

原野かおり・桐野匡史・藤井保人・谷口敏代（2004）「介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因」『介護福祉学』16(2), pp. 163-168.

Hill, Charles W. (1988) "Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework," *Academy of Management Review*, 13(3), pp. 401-412.

井上文夫，井上和子，小野能文，西垣悦代（1995）『よりよい社会調査をめざして』創元社。

角谷快彦（2011）「介護サービスの質改善のメカニズム―介護事業者の視点から―」『社会福祉学』51（4），pp. 128-138.

神部智司・島村直子・岡田進一（2002）「施設入所高齢者のサービス満足度に関する研究―領域別満足度と総合的満足度との関連―」『社会福祉学』43（1），pp. 201-210.

神部智司・竹本与志人・岡田進一・白澤政和（2010）「特別養護老人ホーム入居者の施設サービス満足度の因子構造に関する検討」『介護福祉学』17（1），pp. 5-15.

笠原幸子（2001）「「介護福祉職の仕事の満足度」に関する一考察」『介護福祉学』，8（1），pp. 36-42.

Kim, Linsu and Yooncheol Lim (1988) "Environment, Generic Strategies, and Performance in a Rapidly Developing Country: A Taxonomic Approach," *Academy of Management Journal,* 31 (4), pp. 802-827.

小島廣光（1998）『非営利組織の経営―日本のボランティア』北海道大学出版会。

小室明子・長谷憲明（1999）『介護保険を活かす経営―新しい社会福祉法人のあり方―』ブックマン社。

河野正輝・増田雅暢・倉田聡(2004)『社会福祉法入門』有斐閣。

厚生労働省『平成23年版　高齢社会白書』(http://www8.cao.go.jp/kourei/whitepaper/w-2011/zenbun/23pdf_index.html)

古谷野亘（1988）『数学が苦手な人のための多変量解析ガイド』川島書店。

桑原洋子（2006）『社会福祉法制要説』有斐閣。

Lawrence, Paul R. and Jay W. Lorsch, (1967) *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press.（吉田博訳「組織の条件適応理論」産業能率短期大学出版部，1977）

Miles, Raymond E. and Charles C. Snow, (1978) *Organizational Strategy, Structure, and Process* : McGaw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営―戦略選択のシナリオ―』ダイヤモンド社, 1983)

Miller, D. and P. H. Friesen (1986a) "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data (Part Ⅰ)," *Organization Studies*, 7, pp. 37-55.

_____ and _____ (1986b) "Porter's (1980) Generic Strategies and Performance: An Empirical Examination with American Data (Part Ⅱ)," *Organization Studies*, 7, pp. 255-261.

三隅二不二 (1984)『リーダーシップ行動の科学［改訂版］』, 有斐閣。

本岡類 (2009)『介護現場は, なぜ辛いのか：特養老人ホームの終わらない日常』新潮社。

Murray, Alan I. (1988) "A Contingency View of Porter's 'Generic Strategies'", *Academy of Management Review*, 13 (3), pp. 390-400.

中橋國藏 (1990)「ポーターの戦略類型論を巡って」『神戸商科大学 60 周年記念論文集』pp. 171-187。

_____ (2005)『経営戦略論の発展』兵庫県立大学経済経営研究所。

中野隆之 (2007)「保健福祉施設におけるリーダーシップに関する一考―良質なサービス提供を進めるために―」『社会福祉学』8 (1), pp. 130-141。

野中郁次郎 (1974)『組織と市場：市場志向の経営組織論』千倉書房。

野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978)『組織現象の理論と測定』千倉書房。

沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007)『組織の＜重さ＞』日本経済新聞出版社。

小笠原祐次・橋本泰子・浅野仁 (1997)『高齢者福祉』有斐閣。

大内俊一 (2007)『すべては「よい介護」から始まった　時代と人をつかむ施設経営』筒井書房。

Porter, Michael E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* : Free Press. (土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982 年)

_____ (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* : Free Press. (土岐坤他訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985 年)

Porter, Michael E. and Elizabeth O. Teisberg (2006) *Redefining Health Care* : Harvard Business Press. (山本雄士, 『医療戦略の本質―価値を向上させる競争―』日経 BP 社, 2009 年)

Salamon, L. M. (1992) *America's Nonprofit Sector, A Primer* : Foundation Center. (入山映訳, 『米国の「非営利セクター」入門』, ダイヤモンド社, 1994 年).

蘇珍伊・岡田進一・白澤政和 (2007)「特別養護老人ホームにおける介護職員の仕事の有能感に関連する要因－利用者との関係と職場内の人間関係に商店をあてて－」『社会福祉学』47(4), pp. 124-135.

宣賢奎・宮城好郎 (2004)「居宅介護サービス事業者の利用者確保に関する研究」『岩手県立大学社会福祉学紀要』7 (1), pp. 19-34.

社会福祉法令研究会 (2001)『社会福祉法の解説』, 中央法規。

須田木綿子・浅川典子 (2004)「介護保険制度下における介護老人福祉施設の適応戦略とジレンマ－探索的研究－」『社会福祉学』45(2), pp. 46-55.

鈴木聖子 (2007)「環境条件からみた特別養護老人ホームケアスタッフの職場内教育における課題―ユニット型と既存型の比較から―」『社会福祉学』48 (1), pp. 81-91。

_____ (2009)「特別養護老人ホームケアスタッフの職務意識に対するソーシャルサポートの効果―ユニット型と既存型の比較から―」『岩手県立大学社会福祉学部紀要』12 (1), pp. 1-10.

高橋誠一 (2001)「ユニットケアと施設経営について」『東北福祉大学研究紀要』25, pp. 87-100。

田中昌美 (2008)「デイサービスにおける利用者の満足度に影響する要因の検討」『介護福祉学』15 (1), pp. 22-30.

田中とも江 (2003)「排せつケアの基本―おむつに頼る介護を見直そう―」『ふれあいケア』9 (5), pp. 16-21。

谷口敏代・原野かおり・桐野匡史・藤井保人 (2010),「介護職の仕事継続動機と関連要因」『介護福祉学』17 (1), pp. 55-65.

種橋征子 (2007)「個別ケアを阻害する要因に関する研究―特別養護老人ホームにおける認知症高齢者担当介護職員の個別ケア実践と仕事上の負担の現状―」『介護福祉学』14 (1), pp. 46-65。

Thornhill, Stewart and White, Roderick E. (2007) "Strategic Purity: A Multi-Industry Evaluation of Pure vs. Hybrid Business Strategies," *Strategic Management Journal*, 28, pp. 553-561.

大和三重 (2010)「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『介護福祉学』17 (1), pp. 16-23.

(公社) 全国老人福祉施設協議会・老施協総研 (2010)『介護老人福祉施設等平成 21 年度収支状況等調査報告書』(公社) 全国老人福祉施設協議会・老施協総研。

Walton, Eric J. (1981) "The Comparison of Measure of Organization Structure," *Academy of Management Review*, 6 (1), pp. 155-160.

White, R. E. (1986) "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation," *Strategic Management Journal*, 7, pp. 217-231.

全国社会福祉施設経営者協議会 (http://www.keieikyo.gr.jp/)

付録1：質問票

高齢者介護事業をおこなう社会福祉法人の運営に関する質問調査票

北海道大学大学院経済学研究科・社会福祉法人研究会

貴法人名			
住　所			
電話番号			
記入者氏名		役職	

※住所等に誤りがございましたら，お手数ですがご訂正ください。

貴法人における高齢者介護事業についておたずねします。

問1　**貴法人の高齢者介護事業**を，提供するサービスに基づいて分類した場合，下記の5つの中のどれに該当しますか。該当する**全ての事業に○印**を付けるとともに，**最も規模の大きい事業を1つ選んで◎印**を付けてください。

1　施設サービス　　2　訪問サービス

3　通所サービス　　4　短期入所サービス

5　地域密着型サービス

問2　問1とも関連しますが，貴法人の事業の範囲はどの程度ですか。次の中から1つ選び，該当する数字に○印をご記入ください。

1.	高齢者介護事業のみおこなっている
2.	高齢者介護事業と，それに関連する他の事業を1つだけ（グループホーム等）おこなっている
3.	高齢者介護事業と，それに関連する他の事業を2つ以上（グループホームとケア付き高齢者住居等）おこなっている
4.	高齢者介護事業と，それとの関連性が必ずしも高くない他の領域の事業（障害者介護等）をおこなっている

問3　過去5年間で，次にあげる高齢者介護事業の運営方針は貴法人において，どの程度重視されてきましたか。該当する数字に○印をご記入ください。	全く重視しない	あまり重視しない	どちらともいえない	やや重視する	非常に重視する
1. 食事の質や種類の充実による他法人との差別化	1	2	3	4	5
2. 介護保険適用外サービスの積極的な提供による他法人との差別化	1	2	3	4	5
3. 定期的な研修の実施による職員のスキルの向上	1	2	3	4	5
4. 施設の建て替え・改修や，設備の更新	1	2	3	4	5
5. サービスの質を維持しながらも，利用者1人あたりのサービス提供時間を短縮することによる効率化の追求	1	2	3	4	5
6. 消耗品の低価格での確保等，経費削減の努力	1	2	3	4	5
7. 直接ケア以外の作業（たとえば，清掃等）の外部委託等，経費削減の努力	1	2	3	4	5
8. 非常勤職員の採用等，人件費削減の努力	1	2	3	4	5
9. 特定のエリア（市区町村内）に限定した事業展開	1	2	3	4	5
10. 特定の要介護度をもった利用者へのサービス提供に限定	1	2	3	4	5
11. 介護保険適用サービスの包括的な提供	1	2	3	4	5
12. 法律や制度等の変化を見越した積極的な事業展開	1	2	3	4	5
13. 首尾一貫性の高い経営理念やミッションの堅持	1	2	3	4	5
14. 外部環境の変化を無視して，既存の運営方針に固執	1	2	3	4	5

問4　以下の文章は，高齢者介護事業の置かれた状況についてどのように感じているかを記述したものです。貴法人の現状を最もよく表していると思われる程度を，該当する数字に○印を記入してお答えください。	まったくちがう	どちらかといえばちがう	どちらともいえない	どちらかといえばそのとおり	まったくそのとおり
1. 現在，貴法人が活動している領域（たとえば，特定のサービス，特定の利用者層，あるいは特定の地域）は，多数の法人（他の社会福祉法人，医療法人，営利法人等）による競争が激しい。	1	2	3	4	5
2. 5年後には，貴法人が活動している領域（たとえば，特定のサービス，特定の利用者層，あるいは特定の地域）は，多数の法人（他の社会福祉法人，医療法人，営利法人等）による競争が現在以上に激しくなる。	1	2	3	4	5
3. 現在，法律や制度は，貴法人が活動する上で不都合である。	1	2	3	4	5
4. 5年後には，法律や制度は，貴法人が活動する上で現在以上に不都合になる。	1	2	3	4	5
5. 現在，貴法人の利用者のニーズは，非常に多様である。	1	2	3	4	5
6. 5年後には，貴法人の利用者のニーズは，現在以上に多様になる。	1	2	3	4	5

問 5　以下の文章は，法人および運営管理者と職員の行動を記述したものです。なお，運営管理者とは，専任の理事あるいは施設長等を指しています。貴法人における高齢者介護事業部門の現状を最もよく表していると思われる程度を，該当する数字に○印を記入してお答えください。	まったくちがう	どちらかといえばちがう	どちらともいえない	どちらかといえばそのとおり	まったくそのとおり
1.　運営管理者や職員の仕事の遂行に際して，日々の仕事のやり方を示した詳細なマニュアルがある。	1	2	3	4	5
2.　運営管理者や職員の仕事の遂行の際，必要に応じて，規則や標準的手続きとは異なる，臨機応変で柔軟な対応をする場合もある。	1	2	3	4	5
3.　職員には，高度の教育訓練を要する資格を求めている。	1	2	3	4	5
4.　新規採用の職員が，上司や先輩職員の指示を仰がなくともひとりで的確な仕事ができるようになるには，少なくとも 3 年はかかる。	1	2	3	4	5
5.　運営管理者は，仕事のやり方や量などについて頻繁に指針を示す。	1	2	3	4	5
6.　現場の中間管理者は，仕事のやり方や量などについて頻繁に指針を示す。	1	2	3	4	5
7.　運営管理者は，職場における人間関係が円滑になるよう気配りをしている。	1	2	3	4	5
8.　現場の中間管理者は，職場における人間関係が円滑になるよう気配りをしている。	1	2	3	4	5
9.　指示や命令は，組織階層を下へ流れ，報告は上へと流れるように，情報の流れは階層を通じた縦の流れに限定される。	1	2	3	4	5
10.　指示や報告は，組織を横断して行われる。	1	2	3	4	5
11.　運営管理者と職員の間では，目標が共有されている。	1	2	3	4	5
12.　運営管理者と職員は，貴法人の成員であることに誇りを持っている。	1	2	3	4	5
13.　職員は，貴法人の運営方針を支持している。	1	2	3	4	5
14.　各職員は，職務に関連する文献に目を通している。	1	2	3	4	5
15.　仕事に関して，部下は上司との間で頻繁に意見交換を行う。	1	2	3	4	5
16.　仕事上の意思決定は，ほとんどが部下によって行われる。	1	2	3	4	5
17.　運営方針が成功しているか失敗しているかを，貴法人の運営管理者が組織の目標に照らして評価することは困難である。	1	2	3	4	5

問 6　同一もしくは類似の高齢者介護サービスを提供している，平均的な社会福祉法人との比較で，貴法人の以下の目標の過去 5 年間の達成度をどのように評価されますか。直感的なお答えで結構ですので，該当する数字を選んで○印をご記入ください。	非常に不満足	やや不満足	どちらともいえない	やや満足	非常に満足
1.　サービスの質の維持や向上	1	2	3	4	5
2.　利用者の満足度	1	2	3	4	5

（問 6 の続きです）

	非常に不満足	やや不満足	どちらともいえない	やや満足	非常に満足
3.　職員の待遇改善	1	2	3	4	5
4.　当期活動収支差額比率（当期活動収支差額 / 事業活動収入計）	1	2	3	4	5
5.　事業活動収入に占める適正な人件費の割合	1	2	3	4	5
6.　事業活動収入の増加率	1	2	3	4	5
7.　本業を通じた地域への貢献	1	2	3	4	5
8.　本業以外での地域への貢献	1	2	3	4	5
9.　本業を通じた高齢者の尊厳の維持	1	2	3	4	5
10. 本業以外での高齢者の尊厳の維持	1	2	3	4	5

問 7　貴法人の高齢者介護事業部門には次の方々は何名おられますか。

常勤職員（週 5 日以上，ただし，嘱託・アルバイトは除く）	名
非常勤職員（週 4 日以下，ただし，週 5 日以上の嘱託・アルバイトを含む）	名

今後，30 分から 1 時間程度のインタビュー調査にご協力いただくことは可能でしょうか。
もしご協力いただける場合は 1 に，そうでない場合は 2 に○印をご記入ください。

1.　できる　　2.　できない

調査にご協力頂きありがとうございました。特に，○印をご記入頂く質問について記入漏れ，記入間違いがないかどうかをご確認のうえ，同封の返信用封筒にてご返送ください。