

□原著論文□

社会福祉法人の合併がもたらす問題と課題について

森川 弘文*

抄 録

NPO 人材開発機構が実施した社会福祉法人の経営者意識調査のデータから、社会福祉法人の合併の際、問題になる点と課題を取り上げた。

最近、社会福祉法人の合併化の方向性が打ち出された。本論文は、合併に焦点を当てながら、調査データを分析して問題と課題を抽出し、その上で合併が成功するために必要な条件について考察したものである。

一般的に、民間企業同士であろうと社会を土台にした団体であろうと、合併は容易ではない。さらに社会福祉法人の合併を難しくしている問題がある。(1) から (3) まで挙げた問題である。(4) は解決課題として筆者の提案である。

- (1) 各社会福祉法人の間には人事制度の違いが大きく、そのことが合併相手を選定するときの障害になっている。
- (2) 社会福祉法人には中間管理職が育っていない。そのことが合併後の法人経営に支障をきたす。
- (3) 政策の見地から、社会福祉法人を合併に追い込むことは、社会福祉法人の自主的経営を損なう恐れがある。
- (4) 合併が可能だとしたら、「同質化の合併」が望ましい。次善の策として、「提携化」がある。
「同質化の合併」とは「同じサービスや商品」を提供している法人同士の合併とか、「同じ業態（サービスの提供の仕方）」を採っている法人同士の合併をいう。もし、「同質化の合併」の相手が見つからないとすれば、次善の策として他事業者との「提携化」が望ましい。

本論文は、社会福祉法人の合併に伴う問題点を浮き彫りにし、その問題を解決することによって社会福祉法人の改良を促すことを目的とする。

An analysis on risks in size expansion of welfare corporations

MORIKAWA Hirohumi

Abstract

There has been some increase in number of mergers among welfare corporations lately. This research focuses on such mergers, and concludes what is necessary for a successful merge in every respect. The data of the survey among managers of welfare corporations conducted by the NPO Human Resource Development Organization have been utilized in identifying the issues brought forth in the course of such mergers.

Mergers, in general, are not easy, whether they are taken place between private enterprises or on community bases. Three major causes (1 to 3) to make the mergers difficult among welfare corporations can be pointed out. The fourth is the point suggested by the writer as an alternative in order to solve the problems along with mergers.

(1) *Difficulty in finding a match*

Each corporation adopts its own personnel framework, which makes it difficult to find a good match so that the efforts on both sides end up in a successful merger.

(2) *Lack of human resources for management staff*

Many welfare corporations do not have enough management staff who can be leaders after mergers, which makes the new management even more difficult.

受付日：2007年1月15日 受理日：2007年5月31日

*国際医療福祉大学大学院 保健医療学専攻 医療経営管理分野 博士課程

Division of Health and Welfare management, Doctoral program in Health Sciences, International University of Health and Welfare
E-mail : morikawa421@cup.ocn.ne.jp

(3) *Damage to the independent management faculty*

Mergers can bear some risk of giving damage to the independent management faculty in many welfare corporations, being observed from the social policy standpoint.

(4) *Merger or joint work between similar corporations as an alternative*

Finally, the writer proposes one important aspect in a successful merger. That is, any merger between the two organizations that offer the similar type of services or the two that share the similar procedure in providing services would likely result in a successful case. However, it is very difficult to find such a good merger partner. In such a case, the alternative could be seeking a way to build a joint work.

This study tempts to disclose problems in mergers of welfare corporations and hopefully by solving such problems, welfare corporations continue to improve after cases of mergers or expansion.

Keywords: merger (合併), service (サービス), motivation (動機付け)

I. はじめに

社会福祉法人に合併の動きが出てきた。2006年9月16日、日本社会事業大学専門職大学院公開シンポジウムの基調講演において厚生労働省社会・援護局長中村秀一は経営規模の見直しの方向性を示し、具体的には「一法人一施設」の合併や事業編成の必要性を説いた(中村秀一 2006)。

2006年10月、厚生労働省職員をメンバーに加えた社会福祉法人経営研究会は『社会福祉法人経営の現状と課題』について提案した。「新しい時代における福祉経営の基本的方向性(IV章)」として、社会福祉法人の「規模の拡大・新たな参入と退出ルール、ガバナンスの確立・経営能力の向上、長期資金の調達、人材育成と人材確保」を提案し、新しい時代の福祉経営の基本的方向を示した。その提案の内容は、合併・事業譲渡・協業化をもって、複数事業と多角化経営を推進し、規模の拡大を図ることであった。

規模の拡大は、基本的には新たな介護・福祉施設をつくるのではなく、運営ノウハウを持つ既存法人を土台として図るべきだとしている。このことは、合併による規模拡大を想定している。

ガバナンスの確立としては公益事業の充実・活性化、収益事業の推進、そして理事会・法人本部の機能強化をあげている。長期資金の調達としては福祉医療機構の融資条件の改善や民間金融機関からの融資の拡大をあげている。人材育成と人材の確保の

面では、従業員の質の向上と雇用条件の改善をあげている(社会福祉法人経営研究会 2006)。

社会福祉法人の合併の必要性について日本社会福祉事業大学 田島誠一教授は次のような趣旨を述べている。効率的で安定した経営を行なうためには、一定の規模が必要であるとし、規模の拡大を図れば、施設の種別を超えた地域ニーズへの対応ができること、幅広い人事施策が可能になること、法律改正など制度リスクへの対応力が強まること、材料費など経済的なスケールメリットが追求できることなどをあげている。そして、規模拡大によって生じるデメリットはほとんど見当たらないと言い切っている。また、法人合併を見越して、社会福祉法ではすでに合併を前提とした条文の整備がなされているから、法人関係者は利用者と地域住民の利益を第一に考えて、合併も視野に入れて法人の将来像を描いてほしいと訴えている(田島誠一 2006)。しかし、社会福祉法人が現在抱える問題と課題を未解決のままにして、合併が成功するとは思えない。

まず、(1)それぞれの社会福祉法人が持つシステムの違いや経営戦略の違いから、適当な合併相手を見つけることができるだろうか、(2)管理職の不足の中で、合併後の組織運営ができるだろうか、(3)「自主的に、その経営基盤の強化を図る」ことが求められている社会福祉法人に対して合併を強いることが妥当だろうか、(4)合併できるとしたら、「より望ましい合併方法」はないだろうか、

また、次善の策として「合併以外の方法」はないだろうか、この点について、社会福祉法人が取るべき施策を探ることを本論文の目的とする。

II. 調査方法

NPO 人材開発機構は経済産業省から「福祉サービス産業再生プロジェクト」を受託し、社会福祉法人が直面している問題を把握するために『福祉サービス事業の経営幹部ニーズ調査』を実施した。筆者は当プロジェクトメンバーとして調査に参加し、調査項目の設定、調査結果の評価に携わった。

2006年10月、関東1都3県(東京、埼玉、千葉、神奈川)の1,000社会福祉法人を無作為に抽出し、質問紙法で郵送調査を依頼した。回答189(18.9%)であった。

調査内容は、人材確保上の課題、採用計画、採用上の課題、求人職種、現在の経営課題、人事制度の種類、人事制度の成果、そして法人の属性についての調査をした。NPO 人材開発機構の調査資料を筆者独自の方法で分析し、本論文のデータとして用いた。

III. 結果

1. 分析対象

NPO 人材開発機構が実施した社会福祉法人の規模調査と全国社会福祉法人協議会が全国の社会福祉法人に対して実施した規模調査を比較したのが次の表1である。

社会福祉法人の規模別割合は、NPO 人材開発機構が実施した調査結果と全国社会福祉協議会が実施した数値はほとんど一致する。NPO 人材開発機構の調査数値は、全国の社会福祉法人の平均値に近い数値と見做ることができる。

表2は、調査回答法人の規模別所在都県の割合を示す。調査計の回答数からは調査対象エリアに極端な偏りは見られない。1法人1施設の割合は千葉県に多く、神奈川県に少ない。

表3は、東京、千葉、埼玉、神奈川の一都三県の社会福祉法人が有する施設数による規模を示す。社会福祉法人の6割強が1法人1~2施設の法人であり、5施設以上持っている法人は僅か19.5%である。表3によると社会福祉法人の規模は零細であることがわかる。

表1 1法人経営の社会福祉施設数についての全社協調査との比較

法人規模	調査機関	NPO 人材開発機構	全国社会福祉協議会
	1法人1~2施設		62%
1法人3~4施設		16%	19%
1法人5施設以上		20%	16%
その他		2%	

表2 調査回答法人の規模別所在都県 (n=189) 単一回答 調査計以外の数値は%

規模	全体の割合	東京	埼玉	千葉	神奈川	所在不明
調査計	189	49	37	49	37	17
1法人1~2施設	61.9	14.8	13.2	20.1	10.1	3.7
1法人3~4施設	16.4	4.8	3.2	2.6	5.8	0.0
1法人5施設以上	19.5	5.8	3.2	3.2	3.2	4.2
規模不明	2.1	0.5	0.0	0.0	0.5	1.1

表3 社会福祉法人の規模 単一回答

法人数	調査計	1法人1~2施設	1法人3~4施設	1法人5施設以上	規模不明
		189	117 (61.9%)	31 (16.4%)	37 (19.5%)

2. 分析結果

NPO 人材開発機構が実施した調査項目のうち、経営課題に関する事項を抜き出して、分析した。

経営課題は複数回答と単一回答を分けて表示した。表4の経営課題Aは複数回答によるデータである。経営課題Aでは「長期資金の確保」が経営課題のトップである。規模との関連性は少ない。経営課題の2番目は「中間管理職の確保」である。1法人1施設にやや高いものの、規模の拡大とともに高くなり1法人5施設以上になると急に高くなる。経営課題の3番目は「人事評価制度の拡充」である。1法人1施設の法人にやや高いものの規模との関連性は薄い、全体的には関心が高い。「人件費削減への関心」は規模との関連性は薄い、5施設以上持つ法人になると高い傾向を示す。

「老朽化建て替えの課題」は規模の拡大とともに

高い数値を示す。「理事会の機能強化」も規模が大きくなるほど高くなり、特に5施設以上を持つ法人になると急に高くなる。

規模が小さくなるほど高い数値を示すものは「ワーカーの確保」、「規模拡大」、「ネットワーク化」である。法人の規模が大きくなると「理事会機能の強化」など内部充実に向かう傾向があり、規模が小さくなると規模拡大など外部拡充の傾向がある。

表5の経営課題Bは、単一回答によるデータである。

単一回答の場合も複数回答の場合と比較して全体の傾向は変わらない。しかし、経営課題Bによると小規模法人では需要が高い「規模の拡大」、「ワーカーの確保」、「人事評価制度拡充」、「収益事業充実」が大規模法人では、その需要がゼロになる。規模に

表4 経営課題A (n=189)

順位	課題項目	調査計	複数回答			
			1法人 1施設	1法人 2施設	1法人 3~4施設	1法人 5施設以上
1	長期資金確保	66.1	56.7	78.0	61.3	75.7
2	中間管理職確保	52.9	52.2	42.0	51.6	73.0
3	人事評価制度拡充	42.9	49.3	40.0	35.5	40.5
	人件費削減	42.9	37.4	46.0	35.5	59.5
4	老朽化建て替え	41.8	29.9	46.0	48.4	54.1
5	ワーカー確保	40.7	49.3	40.0	35.5	32.4
6	規模拡大	32.8	37.3	38.0	29.0	21.6
7	理事会機能強化	31.7	20.9	20.0	35.5	64.9
8	ニーズ把握対応	28.6	26.9	30.0	25.8	29.7
9	収益事業充実	24.3	25.4	22.0	19.4	27.0
10	外注化	15.9	16.4	20.0	6.5	18.9
11	ネットワーク化	14.3	19.3	14.0	9.7	8.1

表5 経営課題B (n=189)

順位	課題項目	調査計	単一回答			
			1法人 1施設	1法人 2施設	1法人 3~4施設	1法人 5施設以上
1	長期資金確保	14.3	11.9	18.0	19.4	10.8
2	中間管理職確保	5.8	1.5	4.0	9.7	13.5
3	規模拡大	5.3	7.5	8.0	0.0	0.0
4	ワーカー確保	3.2	4.5	6.0	0.0	0.0
5	老朽化建て替え	2.6	1.5	4.0	3.2	0.0
6	人件費削減	2.1	1.5	2.0	3.2	2.7
7	ニーズ把握対応	1.6	1.5	2.0	0.0	2.7
	理事会機能強化	1.6	1.5	0.0	0.0	5.4
	人事評価制度拡充	1.6	3.0	2.0	0.0	0.0
8	収益事業充実	0.5	1.5	0.0	0.0	0.0
9	行政との連携強化	0.5	0.0	0.0	3.2	0.0

より需要の優先順位が変わってくるのである。

表6は規模別の人材の確保の困難さを示す。専門職への確保の困難さは規模に関係なく高い。事務系幹部職員に対する確保の困難さは1法人1施設においても高いが5施設以上の法人になると急に高くなる。

表7は規模別の人事育成上の課題を示す。規模に関係なく社会福祉法人では人材不足であり、補充や育成に苦戦している。人材の中で幹部とリー

ダー格の不足は法人規模が大きくなるほど高くなる。規模が小さい法人になるほど人材確保の困難原因として、努力不足、育成のためのゆとりのなさ、人材像の不明確さをあげている。また、法人規模が小さくなるほど人材育成の課題として研修プログラム、人事評価制度、育成理念の未整備をあげている。

表8は社会福祉法人が採用している人事制度を示す。社会福祉法人では年功序列制度は33.2%あ

表6 人材確保困難な職種 (n=93)

複数回答 回答数以外の数値は%

人材の種類	調査計	1法人 1施設	1法人 2施設	1法人 3~4施設	1法人 5施設以上
回答数	93	24	27	18	20
専門職	93.5	91.7	96.3	88.9	95.0
介護・支援幹部職	28.0	33.3	22.2	22.2	35.0
事務・管理幹部職	15.1	16.7	7.4	11.1	25.0
その他一般職	5.4	0.0	3.7	0.0	15.0

表7 人材確保・育成上の課題 (n=189)

複数回答 数値は%

人材確保上の課題	調査計	1法人 1施設	1法人 2施設	1法人3~4 施設	1法人 5施設以上
(補充上の課題)					
迅速な補充困難	55.6	46.3	52.0	71.0	64.9
補充が難しい	49.2	35.8	54.0	58.1	54.1
(確保したい理由)					
幹部不足	47.6	40.3	48.0	45.2	62.2
中堅不足	42.9	44.8	42.2	45.2	37.8
リーダー格不足	28.6	25.4	24.0	32.3	37.8
(確保困難な理由)					
時間的ゆとりがない	43.3	52.2	46.0	29.0	29.7
育成工夫、努力不足	18.5	22.4	24.0	12.9	8.1
人材像が明確でない	8.5	11.9	10.0	6.5	2.7
(育成上の課題)					
研修プログラム不足	36.6	37.3	42.0	32.3	27.0
人事評価制度がない	24.3	29.9	24.0	25.8	16.2
人事育成理念がない	18.5	23.9	20.0	12.9	10.0

表8 人事制度の種類別・規模別採用状況 (n=189)

複数回答 数値は%

規模別割合	年功序列 制度	職能資格 制度	職群別職能 制度	職務等級 制度	その他 制度	無回答
調査計	33.2	30.3	16.3	12.5	5.3	2.4
1法人1施設	41.8	26.9	19.4	13.4	4.5	1.5
1法人2施設	34.0	36.0	14.0	20.0	6.0	2.0
1法人3~4施設	32.0	38.7	19.4	9.7	3.2	3.2
1法人5施設以上	37.8	37.8	18.9	10.8	10.8	0.0

(注) 同一法人でも、事業所の性格や事業内容によっては複数の人事制度(賃金制度など)を採用するところがある。

る。1法人1施設では41.8%が年功序列制度を維持している。職能資格制度は30.3%である。職能資格制度は規模が大きくなるとやや増える。職群別職能制度は16.3%、職務等級制度は12.5%、その他が5.3%である。社会福祉施設の業界では主流になる人事制度がまだ存在していない。

表9は社会福祉法人の人事改革の進捗状況を示している。賃金制度、人事考課制度、研修制度等の改革を実施した法人は、27.5%にとどまっている。現在、人事制度改革を検討中が51.2%もある。サービス向上が従業員の質や意識にかかっているにもかかわらず人事改革は進んでいない。

以上の調査結果を社会福祉法人の規模との関係に着目して、まとめてみると次のように整理できる。

1) 規模が大きくなると数値が大きくなる項目

- ・ 中間管理職
- ・ 老朽化建て替え需要
- ・ 理事会の機能強化の必要性
- ・ 職能資格制度の導入

2) 規模が小さくなると数値が高くなる項目

- ・ ワーカー需要
- ・ 規模拡大需要
- ・ ネットワーク化
- ・ 人材像や育成理念の見直し
- ・ 時間的なゆとりや工夫努力の不足
- ・ 年功序列制度

3) 規模との関係が薄い項目

- ・ 長期安定資金の需要
- ・ 人事評価制度の拡充
- ・ ニーズの把握
- ・ 人件費削減

- ・ 収益事業の拡充
- ・ 外注化
- ・ 専門職への需要

4) 単一回答の中で1法人3施設以上の法人の回答がゼロの項目

- ・ 規模の拡大
- ・ ワーカーの確保
- ・ 人事評価制度の拡充
- ・ 収益事業充実

以上の課題を分析すると大規模法人と小規模法人とでは需要の優先順位が異なることがわかる。

規模による課題の違いは、主に人材を求める意欲、規模拡大への意欲、経営機能強化への意欲に対する内容にあらわれる。

福祉施設では人材は規模に関係なく不足している。大規模法人は「中間管理職」の需要が高い。「中間管理職」とは組織マネジメントができる経営幹部のことである。

「中間管理職」が不足している原因は、措置時代には経営が不要であったため、経営幹部を育成する必要がなかったからである。しかし、契約時代に入り、経営管理ができる経営幹部が求められるようになり、また、規模の拡大に走った大規模法人では内部体制固めのため、中間管理職が必要になってきた。小規模法人では労働環境が悪く、従業員が定着しないために、ワーカーへの需要が高い。

次に「規模の拡大」の需要については、大規模法人は「規模の拡大」の需要は低い。単一回答では1法人3施設以上の規模になると「規模の拡大」の需要はゼロである。反対に小規模法人では「規模の拡大」の需要は高い。

表9 人事制度改革の実施状況 (n=184)

改革事項	全体の割合	単一回答 数値は%			
		1法人 1施設	1法人 2施設	1法人 3~4施設	1法人 5施設以上
最近改革した	27.5	10.3	6.0	4.9	6.3
改革検討中	51.2	16.7	15.1	8.6	10.8
改革計画ない	15.6	7.0	4.8	1.6	2.2
内容無回答	5.2	2.1	1.0	1.6	0.5

大規模法人に「規模の拡大」の需要が低いのは、「規模の拡大」が終了しているからである。また、合併による拡大よりもリスクが少ない多角化による自己完結の拡大を選択するからである。

2000年8月、二木立が京都府下で調べたデータでは、法人種別介護保険指定事業者数(延べ)は社会福祉法人(社協除く)の割合は21.3%であったのに対して、医療法人の割合は、34.2%であり、個人病院等を加えたら医療系事業者は51%を占める。

見落としてはならないのは、社会福祉法人(社協除く)の21.3%のうち、29.9%が私的医療機関によって設立された社会福祉法人であることである。したがって、私的医療機関を母体を持つ事業者の割合は居宅サービス、施設サービスのすべてで64.8%にのぼる。このように医療機関を母体に持ち、自己完結の方法をもって規模の拡大を図る社会福祉事業を二木立は「複合体」と称している(二木立2007a)。

野村秀和は「介護保険制度発足の2000年の前段階で、すでに陣取り合戦の第1段階は終了しているというのが筆者の調査から得た感想である」といっている(野村秀和2005a)。つまり、医療機関を母体を持つ「複合体」を中心に、大規模法人は「規模の拡大」をすでに終了しているのである。このことが大規模法人が「規模の拡大」に消極的である理由だと考える。一方、小規模の社会福祉法人は規模拡大を求めているのは、単体の力では競争に打ち勝っていけないからである。

「理事会の機能強化」の意欲は大規模法人に高い。内部機能の充実を図って、今後の経営力を強化しようとしている。一方、小規模法人に「ネットワーク化」の需要が高いのは、外部の力を借りて、経営力を強化しようとしているからである。

以上のことが合併にどのような影響を及ぼすのか検討する。

IV. 考察

社会福祉法人の合併が進められようとしているが、民間企業の例をみれば、合併は容易なことではない。シドニー・フィンケルシュタインによれば、統計上からは合併、買収は「50%から70%は失敗する」(橋口寛、酒井康介訳2004)と指摘している。合併の失敗率が高いのに、なぜ合併を行なうのか、「ウチだけは失敗しない」という思いからである。

NPO人材開発機構の調査が浮き彫りにした問題と課題が合併にどのような影響を及ぼすのか、次の四つの視点から順次検討する。

一番目は人事制度が未整備である上、社会福祉法人に適した人事制度が確立していない。

人事制度の未整備とバラツキは、合併相手の選択の支障にならないか。二番目は「中間管理職」の不足が合併後の組織運営に支障をきたさないか。三番目は「規模の拡大」の意欲が低い大規模法人に合併を強いることができるのか。四番目に、合併が容易でないとした場合、現状段階で「望ましい合併の方法」はないのか、また、「合併に代わる方法」がないのかという点である。

1. 合併相手の選択の困難さについて

合併が成功するための条件の一つは、合併する側に幹となる人事制度が存在していることである。合併の際、従業員が最も過敏に反応するのは自分の処遇がどうなるかということである。したがって人事制度が確立していない場合は、不安と動揺が生じ、合併後にモラルが低下する。

一般に業界では主流となる人事制度が70~80%を占める。例えば1980年代には、職能資格制度を採用した1,000名以上の民間企業は80%を超えていた。表8によると社会福祉法人においては、年功序列制度33.2%、職能資格制度30.3%、職群別職能制度16.3%、職務等級制度12.5%とバラツキがあり、主流となる人事制度がみられない。この

バラツキが合併相手を探す際の障害になる。例えば、1法人5施設以上の大規模法人でも37.8%が年功序列制度を維持している。一方、小規模法人、例えば1法人1施設で13.4%、1法人2施設では20.0%が職務等級制度を採っている。職務等級制度から年功序列制度への移行は困難を伴う。制度の考え方が根本的に違うからである。年功序列制度は年功によって賃金を決めるが職務等級制度は就いている職務によって賃金を決めるからである。賃金制度が変わることは、退職金や人事考課制度に影響するので、変更の内容によっては不安材料になる。

表4は経営課題Aの三番目には「人事評価制度の拡充」をあげている。日本経営者団体連盟(日経連)の調査によると全産業の85.4%が何らかの人事制度を導入している。全国社会福祉施設経営者協議会(経営協)の調査によると、人事考課を行なっている社会福祉法人は10.7%にすぎない(社会福祉士養成講座編集委員会2006)。また、表7によると人材育成の課題として、人材確保の取組不足や育成システムの未整備をあげている。しかも、表9によると人事改革は約28%しか実施されてなく、約51%が人事改革を検討中という状態である。社会福祉業界では全体として人事制度が未整備であることがわかる。

社会福祉法人の場合には、更に合併の相手選択の幅が狭くなる事情がある。二木立の調査は京都府下の調査であるが医療系複合体の動向は全国的にみられる傾向である。私的医療系の事業者が50%を超える福祉業界の中で、単独の社会福祉法人が医療系の複合体との合併を望まないとしたら、その残りの中から合併の相手を探さなければならず、その選択の幅はさらに狭くなる。以上見てきた通り、人事制度に不整合や医療法人の進出が法人の合併相手の選択を困難にする。

2. 合併後の組織運営の困難さについて

表4と表5は中間管理職不足を経営課題の二番目に挙げている。中間管理職の不足は合併後の組織運営に支障をきたす。中間管理職の不在では従業員のモラルアップを図ることができないからである。「報酬さえ多ければ、社員は必死に働くかといえ、人間とはそんなに単純なものではない。世の中や社会のために仕事をしているという意識を持つことができ初めて社員は寝食を忘れて働く。これをなくしては、社員のベクトルを合わせて、企業の力として結集させることは難しい(新原浩朗2003a)」のである。それでは優秀な人材を集めさえすれば良いのかというそうではない。

必要なことは「企業文化により社員のベクトルを合わせる」のである。そして重要な点は、金は共有すべき企業文化たりえないということである。『世の中のためとか人々のためになる』という金以外の共有化する価値観を持つことによって初めて社員全体のベクトルを揃えることが易くなる(新原浩朗2003b)」のである。ベクトルを揃えるためには、感動する仕事を与えることができるかが課題となる。

「自分のやっている仕事に貢献していると感じられることや、自分の前向きな意見が採用されている会社は発展する。そして会社の発展にしたがって自分の価値があがる、周りから尊敬されるなど自分個人が充実感をえられるなら、あまりお金のことは気にならない。もちろん自分と自分の家族が生活していくためのお金は必要であるが、本当にほしいのは、他人からの賞賛ではないか。—(中略)—必ずしも、いい仕事ばかりではないであろうが、少なくとも時を忘れるほど集中できる感動的な仕事の与え方ができるようにしていくことが重要である(新原浩朗2003c)」。「仕事の与え方」には個人の役割を明確にし、働きやすい条件を整えることが必要になる。良い戦略を掲げているにも拘らず、成功している企業と失敗する企

業がある。その差は、個人の役割を明確にして、参加者に感動する仕事を与える管理職が存在しているかどうかによる違いである。

C・Iバーナードは彼の著書『経営者の役割』のなかで、組織の存続発展のためには、「共通の目的」、「コミュニケーション」、「協働意欲」が必要であると言っている。このひとつでも欠けたら組織は存続できない(飯野春樹編1985)。

成功する組織運営には、組織の共通の目的を掲げ、その目的達成に向け、人々の協働意欲を高めるコミュニケーションをとる管理職が必要になる。

表4は合併で動揺する組織を引き締め、個人の意欲を引き出し、参加者全員の協働意欲を醸し出す中間管理職の存在が必要になる。中間管理職不在が合併後の経営をいっそう難しくする。

3. 合併を強いることの妥当性について

大規模法人は「理事会の機能強化」の需要は高いが、「規模の拡大」の需要は小さい。このことは、大規模法人が「規模の拡大」を望んでいないと解釈していいのか検討を要する問題である。

二木立や野村秀和の見解に従えば、大規模法人の「規模の拡大」は終了している。このことが大規模法人に「規模の拡大」の需要が低い原因になっている。したがって、大規模法人の関心ごとは、「規模の拡大」よりも新しい時代に向けての内部体制固めに向かっている。そのため、「中間管理職の確保」と「理事会機能の強化」が必要なのである。しかし、大規模法人が「規模の拡大」を捨てたと見るのは誤りであろう。なぜなら、経営課題B(単一回答)では「規模の拡大」の意欲がゼロでも経営課題A(複数回答)においては数値が出てくるのは、大規模法人の「規模の拡大」の意欲がないということではなく、優先順位が低いということであるからである。したがって、内部体制が確立した後、第2段階の「規模の拡大」が始まると思われる。その場合、当初は過去の成功経験を

踏襲して、リスクが大きい他法人との合併よりもリスクの小さい同一法人内における自己完結型の複合化を目指すものと思われる。

小規模法人は「規模の拡大」に意欲的である。そのことは大規模法人に吸収されることを望んでいるわけではない。自主独立の経営を望んでいることは、小規模法人が「ワーカースの確保」、「ネットワーク化」、「人材育成理念の見直し」などに積極的な意欲を示していることから窺い知ることができる。

このように大規模法人、小規模法人はそれぞれの規模や環境状況に応じて、独自の経営方針を立てて、自主的な経営を行っている。したがって、政策的な見地から社会福祉法人に対して吸収合併または対等合併を迫ることが、社会福祉法第24条において「自主的にその経営基盤の強化を図る」ことが求められている社会福祉法人に対して妥当な方法であるのか、また、社会福祉法人の「その自主性を重んじ、不当な干渉を行わない」という社会福祉法第61条1項2号に照らして妥当な方法であるか疑問である。現実問題としても、正常な手法で経営が成り立っている限り、意に反して合併を強いることはできないだろう。

確かに、小規模の法人が存続発展していくためには、何らかの経営基盤の強化が必要である。合併も経営基盤を強化する方法の一つの方法である。しかし、すでに述べてきた通り、合併は容易ではないし、合併ができたとしても必ずしも成功するとは限らない。それでも、合併の仕方如何では成功するケースもあるし、合併以外の方法で経営の強化を図る道もある。

4. 望ましい合併の方法と合併以外の方法について

合併や多角化は成長戦略の一つである。すべての合併が失敗すると言うわけではなく、成功した事例も多くある。シドニー・フィンケルシュタインの統計によると50%から70%が失敗しているというこ

とは、残りは成功していることを意味している。

国際的に注目された買収を例にあげてみると日本のソニーは米国のコロンビア・ピクチャーズの買収は失敗したが、IBMのロータス買収は成功した。一方、国内に目をむけると、ダイエーグループは合併と多角化をはかり失敗した。一方、セブン&アイ・ホールディングス(旧イトーヨーカ堂グループ)は他業種との合併や土地等への投資を行わず本業に徹し、小売業のトップの座に君臨している。

ダイエーグループの中でも合併し成功している企業はある。コンビニエンス・ストアのローソンとサンチェーンの合併である。ローソンは店舗数や業績においてセブンイレブンと大きな差をつけられていたが、サンチェーンと合併したことによって、セブンイレブンを追隨する勢いをつけた。ローソンとサンチェーンの合併が成功したのは、双方が同業種、同業態であったからである。

合併が成功するのはシナジー効果があるからである。シナジー効果とは「1社の大企業ですべての製品を一括生産・販売した場合の投下資本収益率のほうが、数社の小規模企業が個別に1種類の製品だけを生産・販売している場合の各企業の投下資本収益率を単純合計したものよりも高くなるような効果(十川廣國 2006a)」をいう。

シナジー効果の有効性を過大に評価し、あらゆる種類の事業展開が可能になるという誤解の上で、事業拡大を図ると失敗する。なぜなら、シナジー効果は経営資源を共有さえすれば自動的に発生するものではないからである。シナジー効果は「経営資源の共有と相互の補完性」によってもたらされる。共通の人事制度や福祉施設を共用できることが前者であり、A施設のデイスサービスの機能とB施設の輸送機能を補い合い、同一施設内の機能のように活用するのが後者である。しかし、シナジー効果がマイナスに働く場合もある。

「新規事業に成功のために不可欠な要因が既存

事業の成功要因と著しく異なる場合には、トップ・マネジメントが新規事業の管理に失敗する場合が多く、シナジー効果がマイナスになる(石井淳蔵ら 2000)」のである。福祉事業の例でいえば、特別養護老人ホームを中心として多角化で成功した施設経営者が今後も合併や多角化で成功するかといえば、疑問である。なぜなら、措置時代のように自由な競争がない時代は、施設をつくりさえすれば成功する時代であったが、多様な経営主体が参入し、競争が激化した時代には、単に施設を増やせば成功する時代ではないからである。

シナジー効果は「同種の業態」や「同種の商品」を扱う企業によく現れる。合併や多角化戦略で失敗している企業の中にあつて、ファーストリテイリング(ユニクロ)、カメラのビックカメラ、洋服の青山、ヤマダ電機は成長発展している。これらの専門店に共通しているのは異業種を吸収合併し、また多角化を図って発展・拡大したのではなく、「同質化の拡大」によって発展したことである。専門力を深化することによって経営力をつけた専門店が出現すると、スーパーの売場からカジュアル売場、カメラ売場、ビジネススーツ売場、家電売場が消えていった。

「同質化の拡大」の効果は単に、大量仕入のバイイングパワーによるコストの削減ではなく、『経験曲線』による効果である。経験曲線効果とは「1企業における当該製品の累積生産量が2倍になると開発、資本、販売などのもろもろのコストを含めた製品単位あたりのコストが20%~30%低減するという経験則(十川廣國 2006c)」のことである。

経験曲線効果は、作業経験を積むことによる習得効果、製造方法の改善による効果、投入資源を変更することによる資源ミックス効果、標準化による効果であるとされる(岸川善光 2001)。『経験曲線』は「同質化」した事業や作業ほど相乗的に蓄積される。

例えば、退職者が多い施設においてサービスレ

ベルが上がらないのは、習得効果が蓄積されないからである。同質化のもう一つの効果は、市場浸透率の効果である。十川廣國はカーレフの「製品－市場戦略の成功確率」を引用してシナジー概念を説明している(十川廣國 2006b)。表 10 はカーレフの「製品－市場戦略の成功確率」である。

全く新しい商品を全く新しい市場に投入する成功率は 10%と低いが、現在の商品を現在の市場に投入すると成功率は 90%高くなる。このように採択される商品と市場戦略が既存事業と関連が遠くなればなるほど成功確率は低くなる。つまり、限られた経営資源を得意の分野に集中したほうが成功の確率が高いことを示している。

得意の分野とは、例えば「業態や商品の同質化」ができる分野のことである。「商品の同質化」とは、社会福祉法人でいえば、一つの法人で特養、デイサービス、ショートステイ、訪問介護、居宅介護支援事業所、介護用具レンタル・販売等なんでもありの百貨店風に規模拡大を図るのではなく、例えば、訪問介護だけに絞って事業を展開することである。小売業でいえば、同じ種類の商品に絞った専門店である。また、「業態の同質化」とは、売り方や営業形態のことである。福祉施設でいえば、20名くらいのデイサービスに2～3名のショートステイを組み合わせた小規模多機能施設がこれに該当する。小規模多機能施設は地域に密着した便利な施設である。小売業でいえば、ワンストップショッピングができる便利なコンビニエンス・ストアのような業態である。

「業態や商品の同質化」に経営資源を集中投下した方が、弱者の経営戦略としては成功の確立が高い。

合併と多角化による規模の拡大でダイエー的な施設経営ではなく、ユニクロやビックカメラ的な「商品の同質化」、ローソンやセブンイレブンの「業態の同質化」の戦略を採った方がサービスの深化が図られ、利用者の支持が得られやすいからである。つまり、「同質化の合併」の方が「異業種同士の合併」よりも成功の可能性が高いといえる。

二木立は、「介護保険により、医療施設と福祉施設の競争が激化する結果、経営難に陥ったこれらの施設を運営する医療法人や社会福祉法人の相当数が、経営能力のある法人(特に、大手の『複合体』)に買収されるであろう」と指摘し、医療系複合体と単独社会福祉法人が競争になった場合、医療系複合体が勝者となり、単独社会福祉法人は敗者になるであろうと予測している(二木立 2007b)。しかし、この予測が当たるのは単独社会福祉法人が本格的な「同質化の合併」を図っていない場合のことである。この場合、単独社会福祉法人とは1法人1施設のことで、医療系でない法人を指すものと思われる。

「同質化の合併」になると、さらに合併相手方の選択の幅を狭める。「同質化の合併」の相手を見つけることが容易でないとすれば、次善の策として、単独社会福祉法人が他の事業所との「提携化」を図ることも一つの方法である。

「提携化」とは、自立した経営を行いながら他の法人と提携関係を結び、双方の施設、技術、システム、情報などの経営資源を共有することである。合併へのステップとして、また、合併を望まないが経営力の強化のために採られる方法である。前者は合併の条件が整わないので、提携の関係の中で合併の

表 10 製品－市場戦略の成功確率

市場	現在の製品	新製品だが関連製品	全く新しい製品
現在の市場	90%	60%	30%
新市場だが関連がある	60%	40%	20%
全く新しい市場	30%	20%	10%

カーレフ B 著 土岐坤・中辻萬治訳, 1990, 入門企業戦略辞典, ダイアモンド社

可能性をさぐったり、合併の条件作りをしていく暫定的な方法である。後者は経営の主体性を維持しながら提携によって相手法人の経営資源や経営力を借りて経営力を強化する方法である。

「提携化」は新たな事業を展開する時に発生するリスクとコストを回避できるメリットがある一方、ノウハウや情報が流出するデメリットがある。

社会福祉法人の合併は容易ではないし、社会福祉法人の中には創業の理念や文化の違いから合併を望まない体質がある。したがって、合併条件が整うまでに暫定的に、また、経営の自律性を保ちたいために、「提携化」を図って経営力を維持・強化する方法が現実的である場合がある。

「自由な施設拡大は、地域の事情にもよるが、難しくなっている。このような事情のなかで、所有型ではなく、地域に存在する医療機関や福祉施設との連携型統合システムが模索され始めている。所有型に比べて統制力は弱く、緩やかな連携ではあるが、地域ニーズを実現するこの種のネットワークは、後発の医療機関や社会福祉法人にとって、生き残りをかけた事業展開となっている」(野村秀和 2005b)。これは、医療機関の例であるが今後の社会福祉事業の展開においても該当する。

「提携化」と「同質化合併」を比較すると「提携化」は組織の一体化に弱い。そのため理念の共有化や徹底度が不十分であり、そのため商品やサービスの質に斑が出る。「提携化」の弱点を防ぐために考えられたシステムがボランティア・チェーンである。

ボランティア・チェーンとは小売業の場合、問屋などが本部になり、多数の独立した加盟店が経営活動の一部を本部に任せる経営組織をいう。強力な大型チェーン・ストアの脅威に対する小型店の防衛が目的で作り出されたものである。チェーン加盟店の中で、フランチャイズ・チェーンは、本部の指導とマニュアルの実施の徹底化を図り、サービスの均一化と向上につなげていく強い指導

力を持っているが、ボランティア・チェーンの場合は、加盟店の独立性を尊重するあまり、指導の徹底度に欠ける弱点がある。

社会福祉事業の場合は、小規模法人が組合組織等によって本部をつくり、共通の指導や情報の共有、共同仕入れ、施設の共同使用等によって提携化を図るボランティア・チェーンが考えられる。将来的には、社会福祉事業においても営利法人によるフランチャイズ・チェーンの展開が考えられるので、フランチャイズ・チェーンに対する対応も視野に入れておく必要がある。

V. 結語

一般的に、民間企業同士であろうと社会を土台にした団体であろうと、合併は容易ではない。さらに社会福祉法人の合併には難しくしている問題がある。(1) から (3) まで挙げた問題である。(4) は解決課題として筆者の提案である。

- (1) 各社会福祉法人の間には人事制度の違いが大きく、そのことが合併相手を選定するときの障害になっている。
- (2) 社会福祉法人には中間管理職が育っていない。そのことが合併の法人経営に支障をきたす。
- (3) 政策の見地から社会福祉法人を合併に追い込むことは、社会福祉法人の自主的経営を損なう恐れがある。
- (4) 合併が可能だとしたら、「同質化の合併」が望ましい。次善の策として「提携化」がある。

「同質化の合併」とは「同じサービスや商品」を提供している法人同士の合併とか、「同じ業態(サービスの提供の仕方)」を採っている法人同士の合併をいう。

「同質化の合併」は「異業種同士の合併」に比較して成功の確立が高い。もし、「同質化の合併」の相手が見つからないとすれば、次善の策として他事業者との「提携化」が望ましい。

謝辞

国際医療福祉大学大学院 院長開原成允先生には指導教官としてご指導、ご教示を賜り深謝いたします。

本論の基礎調査に対して、NPO 人材開発機構理事長水谷正夫氏には親身なるご協力をいただきました。また、「サービス産業創出支援」プロジェクトメンバーの岩下清子先生、福田啓造先生、そしてメンバーの皆様とは有意義な意見交換をさせていただきました。

特別養護老人ホーム マイホーム新川の並木信一施設長には「人事制度」についてお話いただきました。社会福祉法人フジの会 砂川孫四郎施設長には施設の「経営理念」についてお話いただきました。皆様には心から感謝申し上げます。

引用文献

バーナード, 飯野春樹編, 1985, 公式組織の諸要素, 経営者の役割, 92, 有斐閣新書
 石井淳蔵ら, 2000, シナジー効果, 経営戦略論, 117-118, 有斐閣
 岸川善光, 2001, 経営管理入門, 109, 同文館

中村秀一, 2006年9月16日, 次の福祉改革とビジネス
 マネジメント, 日本社会事業大学専門職大学院公開
 シンポジウム基調講演資料, 7-8
 二木立, 2007, 京都府の介護保険指定事業者の実態調査,
 介護保険制度の総合的研究, 205-209, 勁草書房
 二木立, 2007, 介護保険が医療・福祉施設に与える影響,
 介護保険制度の総合的研究, 134, 136, 勁草書房
 新原浩朗, 2003, 企業文化の満たすべき二つの条件, 日
 本の優秀企業研究, 234, 日本経済新聞社
 新原浩朗, 2003, 企業文化の満たすべき二つの条件, 日
 本の優秀企業研究, 235, 日本経済新聞社
 新原浩朗, 2003, 私たちが輝いていた原点へ, 日本の優
 秀企業研究, 288, 日本経済新聞社
 野村秀和ら, 2005, 医療・福祉事業の経営構造, 高齢者
 の医療・福祉経営, 26, 桜井書店
 野村秀和ら, 2005, 医療・福祉事業の経営構造, 高齢者
 の医療・福祉経営, 27, 桜井書店
 社会福祉法人経営研究会, 2006年8月, 法人の参入, 規
 模の拡大, 退出等のあり方, 社会福祉法人経営の現
 状と課題, 11, 全社協
 社会福祉士養成講座編集委員会, 2006年度版, 社会福祉
 施設の経営, 社会福祉援助論II, 274-275, 中央法規
 シドニー・フィンケルシュタイン(橋口, 酒井訳), 2004,
 M&Aの矛盾, 名経営者はなぜ失敗するのか, 130-131,
 日経BP社
 十川廣國, 2006, 成長ベクトルと多角化戦略, 経営戦略
 論2, 37, 中央経済社
 十川廣國, 2006, 成長ベクトルと多角化戦略, 経営戦略
 論2, 42-43, 中央経済社
 十川廣國, 2006, 多角化実行のためのマネジメント, 経
 営戦略論2, 47, 中央経済社
 田島誠一, 2006年11月6日, これからの社会福祉法人,
 福祉新聞1面