

# 社会福祉法人の経営理念内容にみるステークホルダーの特徴 —「三方よし」に焦点を当てた計量テキスト分析—

## A Study on Stakeholders in the management philosophy of Social Welfare Corporations —Quantitative Content Analysis Focusing on "Sanpou Yoshi"—

羅 珉 京\*

Minkyung NA

### 要旨

本研究の目的は、社会福祉法人の経営理念内容にステークホルダーがどのように映し出されているかを「三方よし」の視点から検討することである。そのために、社会福祉法人の経営実践事例集に掲載されている経営理念内容を対象とし、計量テキスト分析を行った。結果、社会福祉法人の経営理念内容には「地域(社会)」と「利用者」の明記が顕著であり、「世間よし」と「買い手よし」が中心的なステークホルダーであることが明らかになった。また、社会福祉法人があらゆるステークホルダーの利害を図るために、経営理念内容のあり方を検討する必要性が確認された。そのうえで、社会福祉法人が福祉人材不足や育成の課題に対応し経営の持続可能性を高めるために、福祉人材を「売り手よし」のステークホルダーとして特定し、「三方よし」の考え方を生かした理念内容の見直しの必要性を提起した。

キーワード：社会福祉法人、経営理念、ステークホルダー、三方よし、福祉人材

### I はじめに

近年、組織の経営において経営理念の重要性が増しており、とりわけ経営理念の内容や表現が注目されている。経営理念で使われる内容や表現が分かりやすいか、情緒的共感を喚起するようなものかによって、組織内外への浸透度合いや経営理念の機能の働きが変わってくるからである。たとえば、組織成員が経営理念の内容にたいして認知的理解をすると、経営理念への情緒的共感とともに、経営理念を行動に移す行動的関与への影響が高いとされる(高尾・王2011:90)。

経営理念は職員のやりがいや離職防止の向上にも影響することが確認されている(高2010;田中2016)。介護分野では法人の方針や理念に共感したから就職したという職員は7.4%と低いが、法人の理念や運営の

あり方に対する不満があつて離職した職員数は逆に上位を占めている(介護労働安定センター2019)。このことは、人材不足の課題を抱える社会福祉法人において経営理念のあり方を問うているものと考えられる。

社会福祉法人において経営理念は2000年前後より言及されるようになった。1998年の社会福祉構造改革や2000年の介護保険制度施行など、一連の福祉改革の中で、「施設運営」から「法人経営」へと経営のあり方の転換が図られ、サービスにかかる経営理念が取り上げられた(厚生労働省2000)。その後、社会福祉法人の経営理念がサービスの領域を超えて、経営全般にわたって本格的に言及されるようになった。2006年には社会福祉法人経営研究会が作成した報告書「社会福祉法人経営の現状と課題—新たな時代における

福祉経営の確立に向けての基礎作業」の中で、「社会福祉法人は、ミッション(使命)のために設立された事業体として、理念がなければならぬ。法人の理念は、与えられるものではなく、それぞれの法人が作り上げるべきものである。社会福祉法人経営の最も基本的な目的は、理念の実現に向けて、組織を維持し、発展させていくことである」と記されている(社会福祉法人経営研究会2006:88)。

このように、社会福祉法人は法制度の改革や改正の中で、本来の組織の目的を達成すべく、経営理念をとらえてきた。現在全国2万を超える社会福祉法人<sup>1)</sup>に寄せられる期待がますます高まってきている。また、公共的・公益的かつ信頼性の高い法人として、多様な生活課題や福祉需要に柔軟かつ主体的に取り組むことが求められている。社会福祉法人がその期待に応えるためには、安定的で継続的な経営、かつ、それを支える福祉人材の存在が不可欠である。つまり、社会福祉法人にとって福祉人材を確保し、育成・定着することは組織の存続に係る重要課題といえる。

上述したように、これまで人材不足の問題と経営理念との間に関連性が示されている。経営理念がもつコミットメント機能や動機づけ機能<sup>2)</sup>の側面を鑑みて、経営理念の内容に人材不足の問題と経営理念との関係性を明らかにし、対策を探求する必要がある。とりわけ、社会福祉法人の経営理念の内容を検討する際に、ステークホルダーの側面からのアプローチは重要と考える。それは経営理念がステークホルダーにたいする社会福祉法人の姿勢であり、理念を実現することでステークホルダーから信頼を得て社会的責任を果たすことになるからである。

そこで本稿では、社会福祉法人の経営理念<sup>3)</sup>にステークホルダーがどのように映し出されているかを検討する。その際、ステークホルダーへの社会的責任と関連する「三方よし」の考え方に即して経営理念の内容を考察する。

## II 社会福祉法人はステークホルダーをどうとらえるか

### 1. 社会福祉法人の経営理念におけるステークホルダーに関する先行研究

経営理念におけるステークホルダー研究は経営学分野で散見される。ステークホルダーを経営理念の構成要素の一つとしてとらえた研究(Wang2009)、企業の社会的責任という枠組みの中でステークホルダーと

経営理念の関係について論じた研究(小椋2010;柴田2012)などが見られる。社会福祉学分野では、社会福祉施設の経営理念にかんする理論研究と実証研究が散見される<sup>4)</sup>が、そのほとんどが理念の機能や浸透にかんするものが中心であり、経営理念におけるステークホルダーについての研究は皆無に近い。社会福祉法人の経営理念の内容にかんするものが見られるが、経営理念が志向する対象を利用者、職員、地域社会や社会一般ととらえること(全国社会福祉協議会2009;藤井2013;宮田他2022)にとどまっており、実際、経営理念の内容を分析しステークホルダーについて検討した研究はみられない。

### 2. 経営理念とステークホルダーの関係

経営理念の内容を構成するものにステークホルダーがあり、「パートナー志向」「顧客志向」「グローバル志向」等が重要な要素とされる(Wang2009)<sup>5)</sup>。ステークホルダーは、しばしば利害関係者と訳され、組織の経営に直接的・間接的に関係する存在として、経営理念の内容に反映される。ある社会福祉法人の経営理念には「利用者の尊厳保持の実現を目指す」「変化する時代を的確にとらえ社会に貢献する健全な経営を目指す」と記されている。例示にみられるように、「利用者」や「社会」など、経営理念の内容に「顧客志向」や「グローバル志向」に関連するステークホルダーの要素が反映されている。

しかし、社会福祉法人は経営理念の内容にステークホルダーの要素をどこまで特定し反映しているのだろうか。社会福祉法人の場合、自らの存在意義や社会的責任はステークホルダーの利益を図るためであり、それを経営理念に公表する。このことからすれば、社会福祉法人の経営理念に、「顧客志向」「パートナー志向」「グローバル志向」にかかるステークホルダーの要素がバランスよく反映されることが重要と考える。つまり、社会福祉法人が経営理念のなかにステークホルダーの要素をどのように映し出しているかを検討する必要がある。

### 3. 福祉人材は社会福祉法人のステークホルダーに包含されるか

人材不足の問題を解消するために、多角的な議論と施策づくりが進められている。国は人材の確保を目指す姿として、すそ野を拡げて多様な人材の受け入れを目指し、能力や役割分担に応じたキャリアパスを構

築した上で、専門性の向上を行うシステムへの転換を唱っている。2020年6月の社会福祉法等の一部改正法においては、社会福祉連携推進法人制度が創設され、法人間連携による人材確保が可能となった。人材確保に苦勞している法人が共同体を作ること、採用はもちろん研修等を充実させることで人材育成が図られ、キャリアパスの形成にも寄与できると期待されている。他にも、外国から労働者の受け入れを本格化したり、人工知能などで省力化を図るなど、人材不足の問題を解消するための取り組みがなされている。また、全国社会福祉法人経営者協議会は、倫理綱領や社会福祉法人行動指針、「アクションプラン2025」において、事業を担う福祉人材とそれを支える仕組みや体制づくりを呼びかけている。

このように、社会福祉法人は福祉人材が自身の能力・スキルを発揮し、やりがいや働きがいを感じ、主体的に業務に取り組むことができる環境づくりが必要である。つまり、社会福祉法人が多様な福祉人材の成長のベクトルと、社会福祉法人経営の方向性や目標

の達成とを一致させていくことである。しかし、こうした環境づくりのためには、社会福祉法人と福祉人材とは「対等な関係」であり、福祉人材を「パートナー志向」のステークホルダーとしてとらえることが重要と考える。組織における「社会的責任」<sup>6)</sup>の基本原則に則っていえば、社会福祉法人は福祉人材をステークホルダーとして特定し、福祉人材の利害にたいして尊重・考慮・対応すべきである。すなわち、社会福祉法人は「福祉人材の利害を意識する」「福祉人材の利害と法的権利を認識する」「福祉人材が組織へ及ぼす影響を認識する」「福祉人材の利害・社会からの期待・持続可能な開発との関係を考慮する」ことが求められる。

#### 4. 社会福祉法人経営におけるステークホルダーと「三方よし」の考え方

前述のように、社会福祉法人の社会的責任は、ステークホルダーの利益を図るものである。日本の経済産業省は企業の社会的責任(Corporate Social Responsibility, CSR)を次のように定義づけている。

表1 社会福祉法人経営者協議会の倫理綱領と行動指針にみる「三方よし」

【倫理綱領】	「三方よし」
<ul style="list-style-type: none"> <li>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。</li> <li>全国社会福祉法人経営者協議会は、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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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。</li> <li>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、社会の発展に応じた広い視野をもって経営にあたる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>買い手よし、世間よし、売り手よし</li> <li>世間よし</li> <li>売り手よし</li> <li>売り手よし、世間よし</li> <li>世間よし</li> <li>売り手よし</li> <li>売り手よし</li> </ul>
【社会福祉法人行動指針】	
<ul style="list-style-type: none"> <li>利用者に対する基本姿勢：人権の尊重、サービスの質の向上、地域との関係の継続、生活環境・利用環境の向上</li> <li>社会に対する基本姿勢：地域における公益的な取組の推進、信頼と協力を得るための情報発信</li> <li>福祉人材に対する基本姿勢：トータルな人材マネジメントの推進、人材の確保に向けた取組の強化、人材の定着に向けた取組の強化、人材の育成</li> <li>マネジメントに対する基本姿勢：コンプライアンス(法令等遵守)の徹底、組織統治(ガバナンス)の確立、健全な財務規律の確立、経営者としての役割</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>買い手よし</li> <li>世間よし</li> <li>売り手よし</li> <li>売り手よし</li> </ul>

「企業が社会や環境と共存し、持続可能な成長を図るため、その活動の影響について責任をとる企業行動であり、企業を取り巻く様々なステークホルダーからの信頼を得るための企業のあり方」とし、ステークホルダーを社会的責任の中心的概念の一つとして取り上げている。

日本のCSRの源流は、300年以上にわたる近江商人の「三方よし」といわれている。「三方よし」は、「売り手よし」「買い手よし」「世間よし」の三者が〈よし〉となる経営をするべきという理念であり、この考え方を現代に置き換えると「売り手」は企業自身、「買い手」は顧客・消費者・取引先、「世間」は社会そのものととらえられている(青木2016)。また、「三方よし」は、経営における公的側面を強調した社会認識の源流の一つであり、人々から信頼を得るための心構えである(末永2017)。と同時に、事業を行っていく上で、かかわるすべての人々が調和し、それぞれが何らかの利益を得ることを意味する(廣池2017)。

廣池の指摘を社会福祉法人経営に置き換えてみれば、「三方よし」は「あらゆるステークホルダー(三方)が、社会福祉法人経営において調和し、それぞれが何らかの利益を得ること(よし)」といえる。実際社会福祉法人経営において「三方よし」の考え方はどのように反映されているだろうか。全国約7,800法人からなる社会福祉法人経営者協議会<sup>7)</sup>では「倫理綱領」と「行動指針」を定めている。これを受けて、各社会福祉法人は自律的に経営を展開していく。ここでは、社会福祉法人の経営理念の内容を検討する前に、各社会福祉法人への基本的立場や目標、実現の方法、基本政策等を提示する文言から、「三方よし」の考え方を確認しておく(表1)。

### III 研究目的

本研究の目的は、社会福祉法人の経営理念にステークホルダーがどのように映し出されているかを「三方よし」の視点から検討することである。そのために、本稿では次の点について分析する。一つ目は、経営理念の内容に言及されている語句について分析する。二つ目は経営理念の内容に言及されているステークホルダーについて分析する。

上記の点についての分析を踏まえ、社会福祉法人の経営理念の内容にみられるステークホルダーの特徴について検討するとともに、今後社会福祉法人が福祉人材の課題に対応し経営の安定性・継続性を高め

るための方向性について考察する。

## IV 研究方法

### 1. 分析対象

本研究では、経営理念の内容に言及されているステークホルダーについて検討するために、2018年から2020年まで社会福祉法人経営実践事例集に掲載されている社会福祉法人の経営理念を対象とした。全46法人のうち、経営実践事例の掲載が重複する9法人を除き、37法人の経営理念を分析の対象とした。社会福祉法人経営実践事例集は7,800の会員法人から全国社会福祉法人経営者大会分科会での発表に向けて募った経営実践事例等をまとめたものである。事例の主な内容は、「人材の確保・育成・定着に関する実践」「経営の強化・質向上を目指す実践」「複数の法人連携による実践」「地域における公益的な取り組み」「多角化・多機能化に向けた実践」に関するものである。創意工夫に基づく日ごろの実践や新たな試み、成功した取り組み等において、全国に広く参考にされている社会福祉法人であることから、本研究における経営理念の分析の対象とした。

### 2. 分析方法

2018年から3年間の社会福祉法人経営実践事例集に掲載されている社会福祉法人の経営理念の内容をWordファイルに入力した。続いて、分析ソフトKH Coder(樋口2020)を用いてテキストマイニングによる分析を行った。また、社会福祉法人の経営理念の内容に関する共起ネットワーク<sup>8)</sup>と経営理念の内容におけるステークホルダーの共起ネットワークを描いた。

## V 研究結果

### 1. 分析結果

#### 1) 経営理念の内容に含まれる特徴語

KH Coderの前処理を実施した結果、経営理念に関する総抽出語数は1,866語、異なり語数486語が抽出された。分析対象となったデータは、文97、段落数91であった。出現数による単語の取捨選択では最小出現数を4に設定し、描画する共起関係の絞り込みでは描画数を300に設定した。「利用者」「地域社会」「社会福祉」などの複合語については2回以上出現した語を強制抽出した。以下に図表を用いて結果を述べていく。

表2は、社会福祉法人の経営理念に含まれる特徴



また、分析ソフトKH Coder(樋口2020)を用いてテキストマイニングによる分析を行い、共起ネットワークを描いた(図1)。社会福祉法人の経営理念における内容の共起ネットワークでは、「地域」と「利用者」が語と語のつながりの中心であることが示されている。図1の右上では、「地域」の語を中心とする記述のまとまりが見て取れる。「地域のニーズにパイオニア精神で取り組み、共生共助の地域づくりに貢献する」や「地域福祉の向上のため、地域との連携を図り、地域から信頼され、地域に開かれた施設であること」、「地域社会の変化と改革の先駆者となります」、「地域でのこころ豊かな生活のために想いに副う」、「地域」や「地域社会」への福祉の向上や貢献に関する記述が多く見られた。これらの語は「安心」「市民」などの語とも共起していた。

図1の左下では、「利用者」の語を中心とする記述のまとまりが見られた。「利用者の満足」や「利用者の権利を擁護」、「利用者の尊厳を守る」、「利用者一人ひとりにあった専門的なサービス」や「ご利用者様の生活の向上を目指します」など、「利用者」にたいする社会福祉法人の姿勢やゴールについての記述が見られた。「利用者」の語は、「サービス」「提供」と共起していて、これらのネットワークは、さらに「尊厳」「尊重」などのまとまりにつながっていく。

## 2) 経営理念の内容にみるステークホルダー

経営理念の内容におけるステークホルダーに関しては、KH Coderの前処理を実施した結果、経営理念に関する総抽出語数は901語、異なり語数313語が抽出された。分析対象となったデータは、文59、段落数53であった。出現数による単語の取捨選択では最小出現数を2に設定し、描画する共起関係の絞り込みでは描画数を300に設定した。「利用者」「地域社会」「社会福祉法人」などの複合語については2回以上出現した語を強制抽出した。

表3 経営理念の内容におけるステークホルダー関連用語の出現回数

順位	抽出語	出現回数
1	地域	26
2	利用者	19
3	地域社会	9
4	施設	7
5	高齢者	4
6	市民	4
7	職員	4
8	子ども	3
9	児童	2
10	社会福祉法人	2

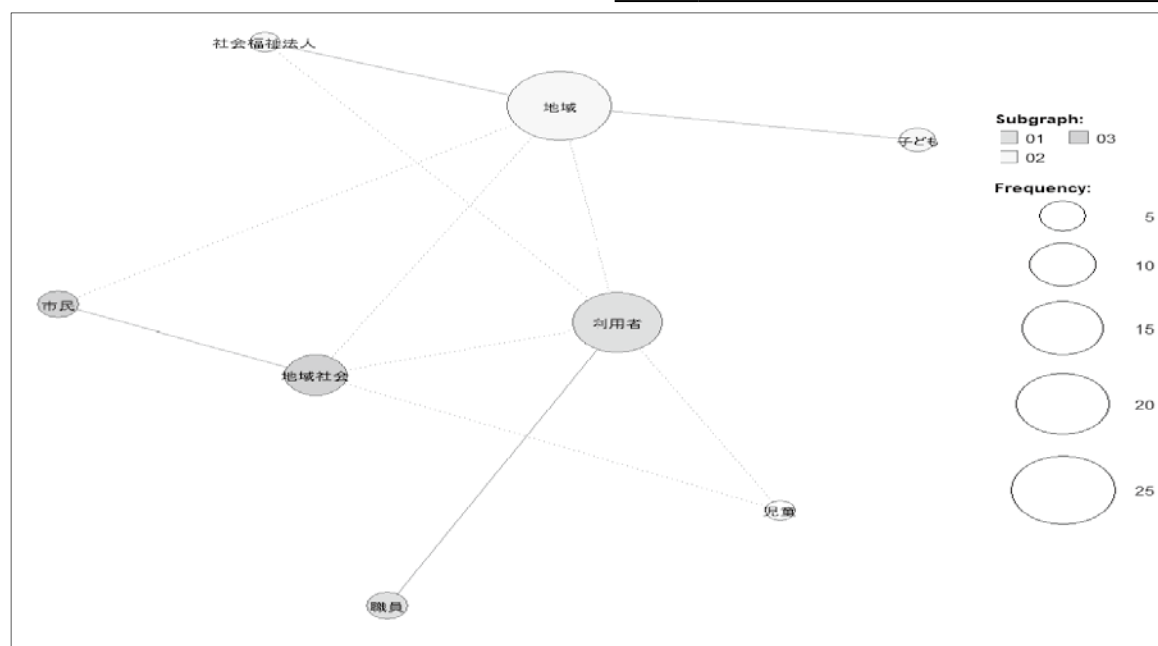


図2 経営理念の内容におけるステークホルダーの共起ネットワーク

表3は、社会福祉法人の経営理念の内容におけるステークホルダーに関する頻出語上位10語である。出現回数4回以上の語句をみると、「地域」(26回)、「利用者」(19回)、「地域社会」(9回)、「施設」(7回)、「高齢者」(4回)、「市民」(4回)、「職員」(4回)の順に多く出現している。

また、分析ソフトKH Coder(樋口2020)を用いてテキストマイニングによる分析を行い、社会福祉法人の経営理念の内容におけるステークホルダーの共起ネットワークを描いた(図2)。ステークホルダー間では、「利用者」と「職員」、「地域」と「社会福祉法人」と「子ども」、「地域社会」と「市民」が、それぞれ強く共起しており、「地域」「利用者」「地域社会」が語と語のつながりの中心であることが示されている。

## VI 考察

### 1. 社会福祉法人の経営理念の内容にみられるステークホルダーの特徴

経営理念の内容に言及されている語句に、「地域」「利用者」「サービス」「提供」「福祉」「尊重」「尊厳」などが多く含まれていた。このことから、社会福祉法人が利用者と地域社会における福祉の充実に貢献するという「買い手よし」と「世間よし」を重視する経営理念を策定し公表していることがわかった。

大坪(2019)は、福祉介護業界における利用者主体や利用者満足だけがすべてではないという「利用者満足神話」を指摘している。同業界が「利用者満足」に焦点を当てすぎた結果、「職員満足」が疎かにされ、それが人材不足を招いている一因であるという。また職員満足のないところに利用者満足は根づかないとし、職員満足の重要性を強調した。今般の法改正が本来の社会福祉法人のあるべき姿を求めらるならば、第一義的に福祉人材の満足度を高めることが不可欠と考える。

先述のように、全国社会福祉法人経営者協議会は全国の会員法人にたいして、法人経営にかかる基本的立場や目標、目標実現の方法などを倫理綱領と行動指針の中に掲げている。そこには、「買い手よし」「世間よし」はもとより「売り手よし」の重要性が示されており、「三方よし」の考え方が反映された法人経営を促している。社会福祉法人が社会的責任を果たすためには、各社会福祉法人が重視するステークホルダーにたいして、本来の事業においてどのようなことを実践していくのかを明確にする必要がある。

### 2. いかにして経営の持続可能性を高めるか

#### —「三方よし」型経営理念で切り開く

経営理念は変えられない、絶対的に変えてはならないと思込みがちであるが、実際はそうでない。なぜなら、経営理念には「時代性」と「領域性」という二面的な特性を備え持っているからである。企業業界を例示すると、当初多くの企業では創業者が自らの経験や思いに基づいて理念を策定し、当時の社会の世相や価値観、創業者自身の希望や信念が反映されていた。それが時代の変化とともに、経営が成功する要因や組織成員が心を動かす言葉にも変化がみられ、その結果経営理念の見直しを行う企業が多かった(田中2016)。

2020年には大手総合商社の伊藤忠商事が、経営理念を「三方よし」に改めた。1992年に制定した「豊かさを担う責任」から、近江商人であった創業者、伊藤忠兵衛氏の原点に戻る理念改訂を敢行したのである。社会福祉法人にとって、伊藤忠商事の経営理念が「三方よし」へと改訂されたことは、ステークホルダーへの責任をどう考えるべきか、福祉人材に関する経営課題にどう対応していくか、示唆に富む。

社会福祉法人の中にも、まれではあるが、「三方よし」の考え方に即した経営理念が確認されている。S市に所在する社会福祉法人の理念を次に記す。(斜体は筆者による)

*「三方良し」の精神のもとに運営致します。三方良しとは「売り手よし」「買い手よし」に加えて「世間よし」の考え方です。これは利用者やその家族の方々が満足できる(買い手よし)サービスを提供することにより、法人やそこで働く従業員が仕事に対する充実感や誇り・やりがいを感じ(売り手よし)、そのことが社会貢献として地域福祉の充実(世間よし)に繋がるといことです。私たち独歩はこの「三方良し」を理想とし、日々精進して参ります。*

2019年4月出された厚生労働省の「社会福祉法人の事業展開等に関する検討会報告書」では、「法人の自主的な判断のもと、経営基盤の強化を図るとともに非営利セクターの中核として、福祉分野での専門性を生かし、地域住民の抱える様々な地域生活課題への対応を進められるようにする」と記されている。社会福祉法人が、寄せられている期待にどのように応えていくかという点は、社会福祉法人が自らのあるべき姿を経

営理念にどのように宣言するかということになる。

本研究から、「三方よし」の考え方が社会福祉法人の経営理念に反映されているとは言い難い。しかし、経営理念は社会福祉法人の存在意義を言葉や形にしたものであるがゆえに、ステークホルダーを意識しない経営理念はありえない。ステークホルダーの明記に偏りが見られる経営理念のままでは、経営理念のもつ力を十分に発揮するとは考えられないからである。経営理念はあらゆるステークホルダーが共感しうるもののほうがより大きな力を発揮すると考える。そのためには社会福祉法人の自主的な判断が肝要である(傍点は筆者)。

経営理念は「組織における成員の意識と行動を変えられるもの」(柏2019:6)として、組織全体をより成長、発展させるために存在すると考える。もし社会福祉法人が経営理念を中心に組織やその成員を良い方向に変えていきたいなら、まず取るべき行動は、自らの理念のあり方について検討することではないだろうか。

## VII おわりに

本研究では社会福祉法人の経営理念の内容を分析することで、経営理念に言及されているステークホルダーが特徴づけられた。本研究を通して、経営理念の内容にあらゆるステークホルダーが包含される重要性を指摘した。とりわけ、社会福祉法人の経営理念を「三方よし」の考え方を反映した経営理念への転換を提案した。今後は、福祉人材の課題と関連して、「三方よし」の考え方を反映した経営理念への転換が有効かどうかについてさらに研究を進めていきたい。

また本稿では分析方法としてKH Coderを用いてデータの抽出と解析を行った。語と語の関係性を共起ネットワーク図で示した。共起ネットワーク図を解釈する際、中心性の強さの程度を示す色の濃淡や、円の大きさの大小の判断が主観的になりがちになるが、経営理念の内容の特徴についてより客観的に示すことができたと考える。

## 注

- 1) 令和2年版厚生労働白書資料編の「社会福祉法人数の推移」によると、2019年3月末日現在で厚生労働大臣所管が40法人、都道府県知事等所管が20,872法人となっている。社会福祉法人数が増加傾向にあり、2000年3月末日現在16,734法人から約4,000法人が増えている。
- 2) 経営理念の機能には、経理理念に示された内容が組織の心として語り継がれ、それが意思決定に体现されて、組織の人びとの統一的ビジョンと一体感を形成するという「コミットメント機能」、組織の人びとに共通の問題や関心・努力目標を作り出すことによりやる気を引き出す「動機づけの機能」などがある。詳細は田中2016と羅2020;2021;2022を参照されたい。
- 3) 経営理念は、組織内外に公表された価値体系であり、経営理念(ミッション・使命)、経営方針(ビジョン)、行動指針(バリュー)といった階層があり、これらを含むものとして定義している(高尾・王, 2012)。本校における「経営理念」は、社会福祉法人の経営理念(ミッション・使命)や基本理念の上位階層のものとする。
- 4) 社会福祉施設における経営理念の研究については、安田2016、羅2021;2022を参照されたい。
- 5) Wang(2009)によれば、経営理念の内容は「ステークホルダー」「内容」「方法」の3要素から構成されとし、「ステークホルダー」はパートナー志向、顧客志向、グローバル志向等が重要な要素となる。
- 6) 国際標準化機構では企業に限らないという見地から「社会的責任」の呼称で2010年国際規格ISO 26000を策定した。CSRはその定義がまだ定まっていなかったが、ISO26000の発行を経てその方向性が固まってきた。日本では社会的責任の国際規格ISO 26000が翻訳され、JISZ 26000「社会的責任に関する手引」として制定された(2012年3月)。「社会的責任」には「ステークホルダーの利害の尊重」を含む7つの基本原則が示されており、組織がステークホルダーの利害にたいして尊重・考慮・対応すべきとしている。
- 7) 全国社会福祉法人経営者協議会は、経営基盤の強化、福祉施設の機能充実と健全な施設運営を目的として1981年設立された団体であり、平成30年6月現在約7,800法人が会員となっている。主に、多様なニーズに対応しうる法人経営を実現するための政策提言、事業運営に関する社会への情報発信、会員法人への経営支援、働きやすい職場づくりや充実した研修事業等を通じた人材の確保・育成・定着に関する役割を担っている。
- 8) 共起ネットワーク図は、記載内容にどのような単語がどのような関係をもって出現したかを示したものである。単語の周囲の円の大きさがその単語の出



現頻度を、線で結ばれた単語同士と近い位置にある単語同士は、それらが文中で前後関係を伴って出現したことを示す。

## 文献

青木崇「近江商人の経営哲学から見た企業の社会的責任活動と経営行動に関する一考察—伊藤忠商事の事例を中心として—」『現代社会研究』14号、2016年、64—74頁

有馬敏則「『近江商人』についての一考察：朝日新聞・滋賀大学パートナーズシンポジウムとの関連において」『彦根論叢』滋賀大学経済学会、第382号、2010年、139—156頁

宇佐美英機「近江商人研究と『三方よし』論」『滋賀大学経済学部附属史料館研究紀要』滋賀大学経済学部附属史料館、第48号、2015年、31—45頁

大坪信喜『福祉介護事業の経営者・施設長のための経営ノート』セルフ出版、2019年

厚生労働省「社会福祉法人の経営に関する検討会報告書」、2000年

佐藤郁也『質的分析法—原理・方法・実践』新曜社、2008年

末永國紀「近江商人の経営理念について—『三方よし』とCSR—」『同志社商学』同志社大学商学会、56巻、5—6号、2005年、73—84頁

末永國紀『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」改訂版』サンライズ出版、2017年

全国社会福祉協議会『働きやすい職場をつくる—社会福祉法人・施設における人材マネジメント』、2009年

全国社会福祉法人経営者協議会監修『社会福祉法人の地域福祉戦略』生活福祉研究機構、2016年

全国社会福祉法人経営者協議会『社会福祉法人アクションプラン2020〔平成28年度—平成32年度「中期行動計画」〕』、2016年

全国社会福祉法人経営者協議会『社会福祉法人経営実践事例集2018』、2018年9月

全国社会福祉法人経営者協議会『社会福祉法人経営実践事例集2019』、2019年9月

全国社会福祉法人経営者協議会『社会福祉法人経営実践事例集2020—多角化・多機能化に向けた実践—』、2021年3月

高巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか—経営理念の浸透に関する調査結果をもとに—」

『麗澤経済研究』18—1、2010年、57—66頁

高尾義明・王英燕『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣、2012年

田中雅子『経営理念浸透のメカニズム 10年間の調査から見えた「わかちあい」の本質と実践』中央経済社、2016年

谷本寛治『日本企業のCSR経営』千倉書房、2014年

戸山雅友・戸山文洋『特別養護老人ホームは「理念」で生き残る』幻冬舎、2018年

羅珉京「社会福祉施設における人材定着要因と経営理念浸透に関する研究」『佐賀女子短期大学研究紀要』55、2021年、49—57頁

羅珉京「介護福祉人材の経営理念浸透策に関する研究—理念浸透プロセスに焦点を当てた定性データ分析—」『長野大学紀要』第43巻、第3号、2022年、57—67頁

樋口耕一『社会調査のための計量テキスト分析 内容分析の継承と発展を目指して 第2版』ナカニシヤ出版、2020年

樋口耕一・中村康則・周景龍『動かして学ぶ! はじめてのテキストマイニング—フリー・ソフトウェアを用いた自由記述の計量テキスト分析』ナカニシヤ出版、2022年

廣池千九郎著、廣池幹堂編『三方よしの経営学：廣池千九郎の教え99選』PHP研究所、2017年

藤井賢一郎『福祉サービスの組織と経営第4版』中央法規、2013年、68—75頁

宮田裕司編著『社会福祉施設経営管理論』全国社会福祉協議会、2022年

森一成・渡邊佑『介護経営イノベーション』総合法令出版、2019年

安田美子「社会福祉施設の経営理念にかんする研究」『Human Welfare』第8巻第1号、2016、23—35頁

全国社会福祉法人経営者協議会ホームページ <https://www.keieikyo.com/index.html>

Wang, Y. (2009), Examination on Philosophy-Based Management of Contemporary Japanese Corporations: Philosophy, Value Orientation and Performance, Journal of Business Ethics, Vol. 85, No. 1, pp.1-12

伊藤忠商事ホームページ [itochu.co.jp/ja/about/mission/index.html](http://itochu.co.jp/ja/about/mission/index.html)

社会福祉法人独歩ホームページ [doppo.or.jp/company](http://doppo.or.jp/company)

