

## 戦略学習における経営トップの役割についての一考察

—— 有料老人ホーム4社の事例分析を通して ——

呉知恩<sup>1</sup>・柳在相<sup>2</sup>

### 要 旨

本論文は、医療・福祉の市場化が進展している中で、持続的な成長と存続を図るための経営戦略を展開しながら様々な試行錯誤を積み重ねている有料老人ホームに着目し、組織学習理論に基づいて事例研究を行ったものである。有料老人ホームにおける戦略的行動に注目し、環境変化に適応するためにはどのような戦略を立て、どのように実行すべきかについて、その解を究明するとともに、戦略学習（戦略の形成および実行プロセス）における経営トップの果たすべき役割を明らかにするよう努めている。事例分析では、各社が単純、深層、変革レベルでの様々な学習を繰り返すことによって明確な戦略的違いを形成しており、各社の経営トップが執事、教師、設計者の役割を果たしながら戦略学習を促進していることが明らかになった。さらに、本稿では、戦略学習における経営トップの新たな役割として、芸術的な役割を提示し、その仮説モデルを構築している。

キーワード：経営戦略、組織学習、経営トップ、企業家的リーダーシップ

### 1. はじめに

昨今の医療・福祉を取り巻く経営環境は急激な変化を見せている。2000年からは介護保険制度がスタートし、措置の時代から選択の時代に移行するにつれ、いかなる事業体もその性格や形態にかかわらず、地域の中で選ばれる病院や施設となるためには多様化する顧客ニーズに対して有効に適応するよう努めなければならなくなった。その後も団塊の世代を含めて前期・後期高齢者が増加しており、今後、高齢者やその家族のニーズがより多様化し、複雑になると予想されている。同時に、社会保障制度改革の論議をはじめ、医療・介護費用の削減や総量規制、人材不足など、医療・福祉を取り巻く経営環境はますます厳しくなっている。そして、これまでには一般の市場競争とは無縁だった医療・福祉の領域においても競争が出現し、倒産やM&Aが増えるなど、戦略なき組織は滅びる時代を迎えるようになったと言っても過言ではない。

1 日本福祉大学大学院福祉社会開発研究科博士後期課程

2 日本福祉大学経済学部

とりわけ、有料老人ホーム業界においては、介護保険制度の施行によって多様な事業主体が出現し、その総施設数は6,115件<sup>3</sup>に至っている。施設の急増に伴い、入居一時金が数億円の高級施設から一時金ゼロの低価格ホームまで幅広い市場が形成され、いわゆる有料老人ホームの「大衆化」と「価格志向」が進展している。しかも、単なる「価格志向」はもはや通用しなくなり、独自のサービスで差別化できない施設は利用者から選択されなくなってきたのである。それゆえに、業界内のM&Aによる企業の統廃合が活発に行われ、有料老人ホーム業界の再編が始まっている。

吉武毅人(2008)は、「有料老人ホーム入居のニーズは今後も拡大するとみられるが、制度の変更、競争の激化、スタッフの確保等、ホーム経営には様々なリスクが潜んでいる。有料老人ホームの経営者には、制度の方向性を見極め、地域社会の中で、そのポジションや存在意義をもう一度確認する必要がある<sup>4</sup>」と指摘している。また、宣賢奎(2009)は、介護保険サービス事業の市場性を分析し、有料老人ホーム事業の市場拡大の可能性が最も高いということを明らかにした上で、「市場性が高い事業といえども、介護保険制度に全面的に依存している限り、制度改正に翻弄される余地が大きいため、安定的な経営は期待し難い。したがって、いかにしていち早く介護保険依存体質からの脱却を図れるかが事業者の将来を左右することになる<sup>5</sup>」と述べている。ところが、これらの研究に代表されているように、有料老人ホームについての研究の多くは制度リスクへの対応と経営安定化の重要性は強調しているものの、持続的な成長や存続のための具体的な方策や経営戦略の中身についての分析は十分に行われていない。また、施設運営の実態や入居者評価などによる成功要因についてはマスコミを中心に様々な議論が活発に行われているが、いずれも経営学上の、理論的根拠は乏しいと言わざるを得ない。

そこで、本研究では、経営戦略の視点から有料老人ホームの持続的な成長と存続のための諸要因を見つけ出し、組織学習理論に基づいて一般化および体系化を試みたい。医療・福祉の市場化が進展するにつれ、激化していく競争環境に適應するためには、何よりも有効な経営戦略の形成および実行が切実に求められているからである。とりわけ、本稿では経営戦略の形成および実行のプロセスにおいて最も重要な役割を果たしている経営トップに焦点を当て、有料老人ホームが持続的成長を図っていくためには、どのような戦略をどのように形成し、どのように実行すべきであるか、またそのプロセスにおいて経営トップはどのような役割を果たすべきであるかについ

3 2011年7月1日時点の数で、介護付き有料老人ホーム2,838件、住宅型有料老人ホーム3,257件、健康型有料老人ホーム19件、その他類型不明1件である。社団法人全国有料老人ホーム協会編「平成23年度有料老人ホームに関する実態調査及び多様化する有料老人ホームの契約等に関する調査研究報告書」社団法人全国有料老人ホーム、2012、p. 10。なお、『月刊シニアビジネスマーケット』の最新調査では、2012年7月4日現在の有料老人ホーム総施設数が、7,021件(介護付き3,004件、住宅型3,952件、健康型18件、介護付き+住宅型47件)というデータも示されている。総合ユニコム編『月刊シニアビジネス』総合ユニコム、2012-08、p. 72

4 吉武毅人「介護付き有料老人ホームに関する一考察」『第一福祉大学紀要』第5号、2008、p. 136

5 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』2009、p. 86

て究明することができるよう努めたい。

## 2. 研究の分析視点とフレームワーク

本研究は、組織を「自己革新能力と学習能力を有しており、環境変化に適応を図っていく有機体」<sup>6</sup>として捉える視点に立ち、戦略の形成および実行プロセスにはそれぞれ異なるレベルでの様々な組織学習が相互作用していると考えらる。

組織学習 (Organizational Learning) とは R. M. Cyert & J. G. March (1963, 1992) によって初めて取り上げられた概念であり、C. Argyris & D. Schön (1978) が「シングル・ループ学習 (Single-loop) とダブル・ループ学習 (Double-loop)」<sup>7</sup> という概念を導入することにより、組織学習に関する様々な研究が徐々に体系化されるようになった。組織学習論は J. March による研究と C. Argyris による研究の 2 大アプローチが中心となっている一方、両者の批判的統合を試みる研究も多数現われている<sup>8</sup>。しかし、組織学習に対する定義付けや議論展開は多種多様であり、理論的体系化への試みが不十分であるとの批判も投げ掛けられている<sup>9</sup>。

ところが、1990 年代以降から、P. M. Senge (1990, 2006) や D. A. Garvin ら (1993, 2008)、野中ら (1996, 2003) などにより、組織の変化を学習論的なアプローチで分析する新たな研究が次々と発表され、蓄積されている。1990 年代に入ってから経営環境の不確実性に伴い、組織の持続的な成長をもたらす経営資源として「知識」が注目され、企業が新しい知識を創造し、共有する仕組みへの関心が高まるようになったのである。とりわけ、Senge (1990, 2006) は、彼の著書 *The Fifth Discipline* で学習する組織を構築するための実践手法として五つのディシプリン (Systems Thinking, Personal Mastery, Mental Model, Shared Vision, Team Learning) を提示した<sup>10</sup>。彼の研究業績は大きな反響を呼び起こし、組織学習研究がより加速する契機となった。一方、彼の提示している五つのディシプリンを実践することによって学習する組織が構築できるのかについては多くの疑問が残されている。Garvin ら (1993, 2008) は、「学習する組織」

6 柳在相 『JA イノベーションへの挑戦』白桃書房, 2009, p. 8

7 彼らによると、組織における学習には、既存の考え方や方針を維持しながら問題解決していく「シングル・ループ学習」と、既存の考え方や行動の枠組みから脱皮し、新しい考え方や枠組みに取り組む「ダブル・ループ学習」がある。しかし、組織が環境に適応しながら生き残るためには「シングル・ループ学習」だけでは難しく、組織における「シングル・ループ学習」を「ダブル・ループ学習」に転換させることが求められると指摘している。詳細は、C. Argyris, *On Organizational Learning*, BlackWell, 1992, pp. 7~37 およびクリス・アーギリス著、有賀裕子訳 『ダブル・ループ学習』とは何か』『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2007-04, pp. 101~114 を参照のこと。

8 西谷勢至子 「組織学習に関する学術研究 既存研究の問題点と新たな方向性」『三田商学研究』慶応義塾大学商学会, 第 50 巻第 6 号, 2008, p. 325

9 安藤史江 「組織学習論における 3 系統の比較」『南山経営研究』, 第 14 巻 3 号南山大学経営学会, 2000, pp. 413~424

10 詳細は、P. M. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday Business, 2006, pp. 129~216 を参照のこと。

とは、知識を創造・習得、移転するスキルを有し、既存の行動様式を新しい知識や洞察を反映しながら変革できる組織のことを指す<sup>11</sup>とした上で、SengeのThe Fifth Disciplineに代表される「学習する組織」という概念はその定義や手法が抽象的かつ曖昧であり、初期の議論は具体的な実践法を示していないと批判している。そして、20年間に及ぶ組織研究を通し、学習する組織における三つの構成要素（組織学習を支える環境、学習プロセスと学習行動、学習を増進するリーダー行動）を明らかにし、これら三つの構成要素に基づいて組織学習の成熟度が測定できるツールを開発している<sup>12</sup>。

また、野中ら（1996, 2003）は、組織の知識がいかにして創造されるのかを理論的に究明するよう努め、知識を効率的に利用・獲得するための手法や技術、マネジメントの可能性を示し、「知識経営（Knowledge Management）」の概念を提示した。彼らは、組織学習とは、組織がある行為を起こした場合どのような結果をもたらすか、そして環境はこのような行為・結果の関係にどのような影響を与えるかについての知識を発達させるプロセスとして捉えている。

さらに、柳（2009）は、Argyris & Schön（1981）が提示した三つのレベルの学習モデルに基づき、経営戦略の形成および実行のプロセスを戦略学習と定義した上で、戦略学習の内容は単純学習と深層学習、変革学習からなると指摘している<sup>13</sup>。すなわち、戦略的とはいわない革新（価格調整や生産調整）をもたらす学習を単純学習、事業仕組みの革新、制度やマネジメント・システムの革新などをもたらす学習を深層学習、そして、深層学習が繰り返されることによって起こる事業領域（ドメイン）の変更や組織文化の革新などを変革学習として説明している。

これらの理論研究を踏まえて、本研究における分析の枠組みを図1のように示すことにする。

図1は、有料老人ホームにおける戦略の形成および実行プロセス（戦略学習）を一般化したフレームワークである。まず、経営トップは組織に対して明確な経営理念とビジョンを提示し、事業のあるべき姿を方向付ける。そして、事業における戦略的コンセプトや独自の仕組みを導入する。次は、ドメインの定義により、自社のアイデンティティを明確にすることであるが、これは最初から確定的なものではなく、抽象的であるため、組織は様々な学習を経験しながらより明確なドメインを具現化するようになる。ドメインの定義に続き、戦略策定の段階では、経営環境に対応するための戦略的差別化を図ろうとする。組織は様々な試行錯誤を経験するなかで、最初の段階では分からなかったものが見えて、より良い戦略を策定することができる。このように策定された戦略計画は実行のプロセスに入るが、より効率かつスムーズな実行を促進するためには、

11 D. A. Garvin, "Building A Learning Organization", Harvard Business Review, July-August, 1993, p. 80 (デイビット A. ガービン著, DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳「学習する組織の実践プロセス」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2003-03, p. 43 )

12 David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino, "Is Yours a Learning Organizaion?", Harvard Business Review, March, 2008, pp. 111 ~ 113 (デイビット A. ガービン, エイミー C. エドモンドソン, フランチェスカ・ジーノ著, 鈴木泰雄訳「『学習する組織』の成熟度診断法」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2008-08, p. 120)

13 柳在相『前掲書』2009, p. 8

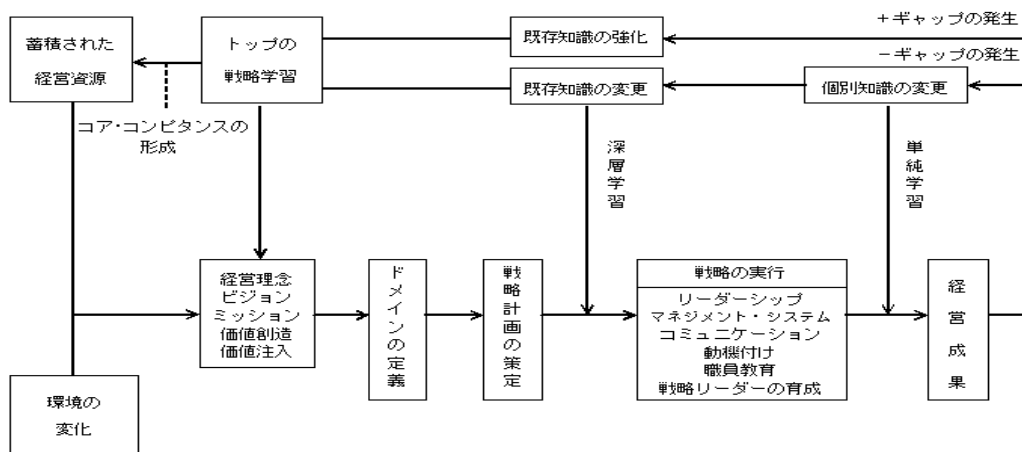


図1 有料老人ホームにおける戦略の形成および実行プロセス<sup>14</sup>

出典：柳「経営戦略論の体系化および統合化への試み」（1998）p. 197 および呉「医療・福祉の市場化と有料老人ホームの経営戦略についての考察」修士論文（2009）p. 177 より修正作成。

経営トップが強いリーダーシップを発揮し、マネジメント・システム、コミュニケーション、動機付け、職員教育、戦略リーダーの育成など、組織マネジメントをうまく機能させなければならぬと考えられる。戦略が実行された後は、そのパフォーマンス・ギャップの認識とフィードバックのプロセスに入る。戦略が実行された結果として生じるパフォーマンスのギャップは、+ギャップと-ギャップが発生する。+ギャップの場合は既存知識が強化される一方、-ギャップの場合は既存知識への反省や戦略の変更が行われる。単純学習はここでの知識を新たに取得することを意味する。さらに、深層学習は既存知識の変更だけでなく、組織における仕組みや組織構造にも影響を与える。組織は、このようなプロセスのなかで、様々な試行錯誤による知識を確保し、蓄積する。一方、トップは組織学習を通して、構想であったコンセプトをより明確にしたり、新たな戦略的コンセプトや仕組みに挑戦したりするなど、独自の戦略をより具現化していく。戦略学習を通して、様々な知識と経験が蓄積され、他社には真似できない競争優位を形成することができるのである。

本研究では、図1に示した戦略の形成および実行プロセスに基づいて事例分析を行うとともに、学習における経営トップの役割にも着目する。それは、組織が持続的な成長を図っていくためには、単純学習と深層学習の相互作用によってもたらされる変革学習の結果として起こりうる新たなドメインの創造と組織文化の革新などが求められており、その成否は経営トップのリーダーシップにかかっていると考えるからである。つまり、全社的なレベルで組織学習の方向性を定め、学

14 柳は、「戦略形成と学習理論に関する一考察」（1990）で文献サーベイに基づいた理論研究を行い、「経営戦略論の体系化および統合化への試み」（1998）で経営戦略の形成および実行プロセスモデルを構築している。また、呉は、彼の研究業績に基づき、修士論文で有料老人ホームにおける戦略の形成・実行プロセスモデルを構築した。図1は、その仮説モデルに修正を加えて新たに作成したものである。



習の枠組みを提示し、組織メンバーを学習に導くことはトップしかできないことである。

戦略学習プロセスにおける経営トップの果たすべき役割やリーダーシップを強調している研究は少なくない。Senge (1990, 2006) は、学習する組織における五つのディシプリンを提示しながら、リーダーの新しい仕事として 設計者 (Designer) 教師 (Teacher) 執事 (Steward) の三つの役割を指摘した。その役割は次のように説明できる。すなわち、「設計者」としてのリーダーは学習インフラや経営理念を構築する役割を果たす。組織における対話と学習のニーズを認識し、勇気と想像力をもって古い型を破り、これまでとは異なる方式で重要なニーズを満たすようにする。さらに、ビジョンや基本理念の設計も重要な役割になるが、それは単にビジョンそのものを作り上げるのではなく、学習に対するエネルギーを結集させ、集中させるツールとしてのビジョンや基本理念を構築することが求められる。「教師」としてのリーダーは、組織メンバーが目先の出来事で現実を見るのではなく、根底にあるシステム的な構造やメンタル・モデルという観点から問題を見るように手助けをする。また、真の教師になるためには、単なる学習ツールや理念の「提唱者」や伝道者ではなく、学習の実践者でなくてはならない。「執事」としてのリーダーは、組織の目的に奉仕する者であり、「全体にとって正しいことをする」ような献身的な姿勢を持つ。個人的な野心を抱くのではなく、組織のビジョンを達成するための執事になることを意味するのである。Senge は彼の長年に渡る研究活動を通して、有能なリーダーたちの共通点は「創造的緊張の原則 (the principle of creative tension)」を認識し、ビジョンを抱く力と現実を貫く力を共有していることであると述べている<sup>15</sup>。

一方、野中ら (1996, 2003) は、知識創造のマネジメント・プロセスにおけるミドルの役割を強調しながら、「ミドル・アップダウン・マネジメント」という新たなモデルを提示した。彼らは、「知識は、チームやタスクフォースのリーダーを務めることの多いミドル・マネジャーによって、トップと第一線社員 (すなわちボトム) を巻き込むスパイラル変換プロセスをつうじて創られるのである」<sup>16</sup> と述べている。また、知識経営においては「知の共有と創造が行われる『場 (Ba)』の生成と活用」<sup>17</sup> が重要であるとした上で、知的付加価値を生み出すような「場のリーダーシップ」を示している。それは、ミッションや戦略の提示だけでなく、組織文化や風土、創造の場をデザインするようなナレッジプロデューサーやナレッジブローカー的な能力を意味している<sup>18</sup>。

柳 (2010) は組織全体が一丸となって革新していく組織文化を構築するためには、経営トップが環境の変化や組織の状況を常に認識し、社会性と経済性を同時に追求することのできるビジョ

15 詳細は、P. M. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday Business, 2006, pp. 317~340 (ピーター・M. センゲ著、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織』英治出版, 2011, pp. 457~493) を参照のこと。

16 野中・竹内『知識創造企業』東洋経済新報社, 1996, p. 189

17 野中・紺野『知識創造の方法論』日経 BP 社, 2003, p. 259

18 野中・紺野『前掲書』日経 BP 社, 2003, pp. 263~276

ンを提示しながらそれを組織の末端まで浸透させ、創造的組織学習を促す企業家的リーダーシップを発揮することが何よりも重要であると述べている<sup>19</sup>。さらに、医療・福祉などの非営利組織においては、P. F. Drucker (1990) が指摘したように、経営トップが組織の果たすべき使命を定め、その使命を具体化していく役割を果たすことが何よりも重要であり<sup>20</sup>、それは本稿にも大きな示唆を与えている。

以上、組織学習におけるリーダーシップに焦点を当て、それに関連する先行研究を考察したが、本稿では、とりわけ、Senge (1990, 2006) と柳 (2010) の研究成果に注目して分析を進めることにする。

### 3. 事例研究

#### 3-1. 研究の方法と対象

前述したように、医療・福祉市場における経営戦略の必要性や重要性は認識されているものの、経営戦略論の視点から体系的に分析を試みた先行研究は少ない。そこで、研究の方法としては、上述したような組織学習理論についての理論研究をおこない、図1に示したような分析の視点とフレームワークを構築した後、事例研究を進めることにした。事例研究に当たっては、図1に基づいて質問項目を作成し、多くの施設にそれぞれ数回に渡って訪問調査を繰り返すことにより、分析可能な資料やデータを確保するよう努めた。その上で、ある程度の分析可能なデータが確保できた施設に研究対象を絞り込み、経営トップへのインタビュー調査を実施した。それにより、各社における戦略行動や組織学習について詳細に記述し、多くの有効な仮説を見つけ出すよう努めた。インタビューにおける質問項目は、有料老人ホーム事業に参入した契機、事業の立ち上げおよびサービス展開上の試行錯誤、事業コンセプトおよび仕組みづくりのプロセス、戦略上の失敗や成功の経験、今後の戦略的目標などである<sup>21</sup>。

本稿では、株式会社メッセージと株式会社ベネッセスタイルケア、セコム医療システム株式会社、財団法人日本老人福祉財団についての事例分析を試みる。これらの4社を取り上げたのは、有料老人ホーム事業に進出した後、10年以上の経験と実績を有しており、経営トップへのインタビューが実施でき、本研究の分析視点に基づいて分析可能なデータを確保することができたからである。事例分析に用いた資料の範囲は、筆者による各社経営層へのインタビュー内容、各社提供の内部資料および各社関連の一般公開資料を対象にしている。

まずは、研究対象の各社における事業展開と戦略的マネジメントの特徴を要約することにより、

19 柳在相「企業家型イノベーションにおける経営者の役割」『慶応経営論集』第27巻第1号慶応義塾経営管理学会, 2010, pp. 25~38

20 詳細は、P. F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, Harper Collins, 1990 (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. 50~56) を参照のこと。

21 インタビューについての詳細は、付録を参照のこと。

各社の戦略的行動についての理解を深める。次に、各社における戦略行動と組織学習との関連性に注目し、「戦略の形成および実行のプロセスにおいて、組織学習はどのように行われているのか」、また「経営トップは戦略学習のプロセスにおいてどのような役割を果たしているのか」という課題について具体的な仮説を見つけ出すよう努める。そして、柳（2010）の示した企業家的リーダーシップと Senge（1990, 2006）の提示したリーダーの三つの役割（設計者、教師、執事）という観点から事例を分析し、戦略学習における経営トップの役割について新たな仮説モデルを構築することにチャレンジしたい。

### 3-2. 各社における事業展開と戦略的マネジメントの特徴

以下では、一般公開資料やインタビューによって確認した内容に基づき、有料老人ホーム4社についての概略的な説明を行うことにする。

#### (1) 株式会社メッセージ

株式会社メッセージ（以下、メッセージ）は1997年5月に設立され、当初は老人用住宅の賃貸管理運営や介護用品の販売、食事の宅配などの事業を展開していたが、1997年の岡山県岡山市大福にグループホーム「和蘭ハウス(現アミーユ大福)」の設立を皮切りに、本格的に施設経営に参入するようになり、今は有料老人ホーム業界でのリーダー的存在となっている。

同社の有料老人ホームには、「アミーユ」、「アミーユレジデンス」、「Sアミーユ」の三つのタイプがあるが、いずれの施設においても入居一時金は必要なく、月額利用料（家賃、食費、管理費を含めて）は12万円～23万円前後に設定されている。同社は2004年4月、JASDAQ市場に上場し、2006年、業界で初めて100施設を突破するなど、急成長を遂げてきた。とりわけ、2007年からは「入居一時金の無料化」を行うことによって、有料老人ホームの「大衆化」を導いている。さらに、同年、「Cアミーユ」というブランドでサービス付き高齢者向け住宅事業にも進出し、着実にドメイン(事業領域)を拡大している。2011年3月現在、同社の総施設数は178（直営135、FC 21、Cアミーユ 20）、総入居定員数は8,236名である<sup>22</sup>。

#### (2) 株式会社ベネッセスタイルケア

株式会社ベネッセスタイルケア（以下、ベネッセスタイルケア）は、株式会社ベネッセホールディングスの100%出資の連結子会社で、介護付き有料老人ホームを主力事業とする有料老人ホームの最大手である。同社は、入居者の多様なニーズとライフスタイルに合わせて価格を設定した「4つのシリーズ（くらら、グラニー&グランダ、まどか、アリア）」<sup>23</sup>を展開している。2008年には東京都練馬区に介護と保育の複合施設を開設し、2010年には株式会社ボンセジュールを吸

22 株式会社メッセージ「第14期株主通信」

23 固有名詞として「4つのシリーズ」と表記することにする。



収して「ボンセジュール」と「こちち」という二つのブランドを新たに確保した<sup>24</sup>。今は、東京と神奈川、埼玉などの首都圏を中心に介護付き有料老人ホームを拡大しており、「アリア」15カ所と「くらら（ケアハウス含む）」40カ所、「グラニー&グランダ」77カ所、「まどか」43カ所に加えて、2010年子会社化したボンセジュールの29カ所を含めると、総施設数が204カ所に上っている（2011年3月期）<sup>25</sup>。

### (3) セコム医療システム株式会社

セコム医療システム株式会社（以下、セコム医療システム）は2002年3月、セコムグループの医療事業部門と医療関連3社を統合して設立された。現在は、在宅サービスをはじめ総合的なメディカルサービスを展開している。同社の有料老人ホームには、「サクラピア成城」、「ロイヤルライフ多摩」、「アライブケアホーム」、そして、2006年から独自のブランドとして開発した「コンフォートガーデンあざみ野」と「コンフォートヒルズ六甲」がある。同社は、本格的な園芸療法を実施したり、介護付き有料老人ホームと大型急性期病院を一体化させたりするなど、日本でも初めての試みを通して同社ならではのサービスを追求している。

### (4) 財団法人日本老人福祉財団

財団法人日本老人福祉財団（以下、日本老人福祉財団）は、1973年から有料老人ホームを営む目的で設置された。1976年に浜松・ゆうゆうの里をはじめ、1979年には伊豆高原、1983年には神戸と湯河原、1985年には大阪、1988年には佐倉、1997年には京都・ゆうゆうの里を次々と開設し、全国で7ヶ所の施設を運営している。1970年代から1980年代までは有料老人ホームのパイオニア的存在として大きな成長を遂げたが、その後、バブル崩壊や事業投資の失敗などによって深刻な経営危機に直面した。しかし、トップの交代をターニング・ポイントに大胆な経営改革が行われ、老舗としての名声を取り戻している。

以上、各種資料やインタビューなどによって確認した事実に照らせば、今回取り上げている4社の事例はそれぞれ異なる戦略を展開していると考えられる。

まず、メッセージにおける戦略の特徴は、M. E. Porter (1980, 1985) の提示した「コスト・リーダーシップ」に見出すことができると考えられる<sup>26</sup>。同社は、低価格のホームでありながら、

24 株式会社ベネッセスタイルケアホームページ

25 株式会社ベネッセホールディングス「アニュアルレポート2011」

26 Porter は、競争優位の構築におけるフレームワークとして「コスト・リーダーシップ (Cost Leadership)」「差別化戦略 (Differentiation)」「集中戦略 (Focus)」の三つの競争戦略を提示している。詳細は、M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980, pp. 34~46 および M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985, pp. 11~26 を参照のこと。

サービスの質を維持するための独自の仕組みを創り上げている。とりわけ、新築リースバック方式、セントラルキッチン方式、手数料ゼロのディベロッパーの活用、レイアウトや建設材料のコスト抑制、無駄のない独自の業務シフトの開発など、同社が積極的に取り組んでいる五つの仕組みは低価格戦略を実現することにおいて重要な役割を果たしている<sup>27</sup>。同社は、これらの独自の仕組みと様々な組織学習によって、「ローコスト&ハイパフォーマンス」という戦略コンセプトを実現しており、このことが他社には真似できないメッセージの競争優位になっていると考えられる。

次に、ベネッセスタイルケアは入居者の多様なニーズを細分化し、それぞれの異なるライフスタイルに応えられるよう「4つのシリーズ」の施設を提案している。住居性と介護力の組み合わせをうまく調整することによって、それぞれが独自のポジショニングを確保するよう努めているのである。シリーズごとに価格とそれに見合うサービス体制において徹底的な差別化を図り、利用者が自分の生活状況に基づいて選べる多様な施設を提供していること、市場の細分化による多様なポジショニングを図っていることが同社の特徴であると言えよう。

一方、セコム医療システムは、高いレベルのサービスを求めている顧客層にターゲットを定め、セコムならではの付加価値を提供することによって高価格市場における競争優位を確保している。事業領域を「高価格市場の特定施設」に限定しているため、施設の数や量を拡大するよりはサービスの質を最高のレベルにまで追求しており、セコムグループの持つ経営資源（資本力、信用、戦略的人材、ネットワーク、高いブランド・イメージ、セキュリティ事業での技術やノウハウなど）をフルに活用したニッチ戦略を展開することによって、高い参入障壁を築いていると考えられる。

これらの大手企業に対し、日本老人福祉財団の場合は7カ所の施設を運営しているものの、京都・ゆうゆうの里開設以降は新たな施設を展開していない。しかし、徹底的に経済性を追求するための経営革新を断行した結果、赤字経営から脱皮して高い入居率を達成していることが特徴である。同財団は、入居者との関係中心のサービス開発や独自の「研究発表会」による組織活性化などで差別化を図っており、社会性と経済性の融合を実現している成功例として捉えることができると言えよう。

以上、研究対象の各社における事業展開の内容および戦略的マネジメントの特徴についての説明と若干の分析・評価を試みた。メッセージはコスト・リーダーシップ戦略をとっており、ベネッセスタイルケアと日本老人福祉財団はそれぞれの強みを活かした差別化戦略を、またセコム医療システムは高価格市場にターゲットを絞り込んだニッチ戦略を展開していることが分かる。各社は市場の細分化による戦略の違いを生み出しており、明確な戦略グループを形成することによって無駄な競争を避けながら持続的な成長と存続を図っていると言えよう。次は、各社における戦略の形成および実行プロセス（戦略学習）に注目し、「戦略学習はどのようなプロセスと内容で

27 日経ヘルスケア 21 編「有料老人ホームの最新トレンド」日経 BP 社、2003-12、pp. 62~64

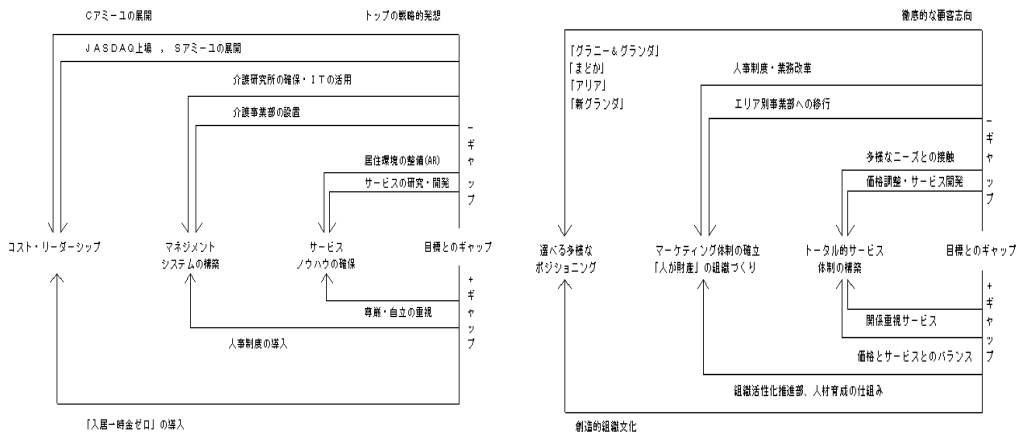
行われているのか」について検討する。

### 3-3. 各社における戦略学習プロセスについての考察

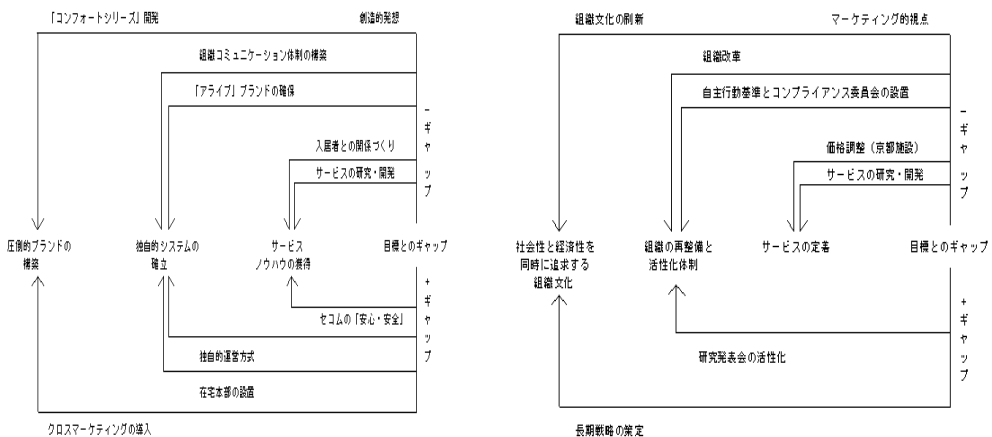
図2は、各社へのインタビュー資料や各種データを用いて事例分析を行った結果に基づき、有料老人ホーム4社における戦略学習プロセスを示したものである。ここでは、4社の事例を通して「戦略学習がどのようなプロセスで行われているか」についての詳細な考察を試みたいと思う。

#### (1) 株式会社メッセージ

メッセージは、高級施設として認識された既存の有料老人ホームに対して「低価格戦略」を打ち出すと同時に、決して価格志向だけに偏重することなく、サービスの品質向上も追求する独自



(1) メッセージ (2) ベネッセスタイルケア



(3) セコム医療システム (4) 日本老人福祉財団

図2 有料老人ホームにおける戦略学習プロセス

(呉知恩作成)

の戦略と事業仕組みを作り上げた<sup>28</sup>。しかし、そこにいたるまでには創業当時の数多くの試行錯誤と失敗の経験があったという。

同社の経営企画部長によると、会長の橋本俊明氏は特別養護老人ホームやグループホームの運営の経験から高齢者の尊厳と自立を守るようなサービスの重要性を学び、メッセージの設立に至った。そして、同社は、現場で毎日のように行われる試行錯誤を通し、介護をする側に高齢者に対する多くの誤解があることに気づいたという。そこから、「高齢者は弱い存在で依存的存在である」という先入観を捨て、利用者の自立を優先するサービス体制を整えることになった。「やっていますか？100」という同社のサービスマニュアルも現場での試行錯誤を通じて個々の職員が学習した内容を皆で共有する形でできたものであり、修正を重ねることによってより利用者に適合するサービスが提供できるものへと進化している<sup>29</sup>。

また、「召使い症候群<sup>30</sup>」や「非定時介護<sup>31</sup>」のような過剰サービスは、より良いサービス提供の阻害要因となることに気付いた結果、サービスの生産性の研究に本格的に取り組むようになった<sup>32</sup>。同社は、サービスの生産性に焦点を当てることによって、入居者3人に対して一人の職員を配置しても、オーダーメイドケア（個別対応）ができるような独自の業務スケジューリングを開発している。このようなサービスへの研究体制は、後の「介護システム研究所」の設置にもつながっていき、同社の「ローコスト&ハイパフォーマンス」という戦略コンセプトの実現に大きな役割を果たすことになったと考えられる。インタビューによると、最初のビジネスモデルである「アミーユ」も高齢者の自立的な生活に合わないことに気づき、2004年からは従来の「アミーユ」の弱点（例えばプライバシーの確保できない居住環境）を改良した「アミーユレジデンス（AR）」を展開しているという<sup>33</sup>。

以上で考察したような単純学習を積み重ねていくなかで、メッセージはより独創的な事業仕組みや独自の組織構造とマネジメント・システムを構築することなどの深層学習を行ったと考えられる。具体的には、現場からの学習が多くなったことから情報の共有・蓄積の重要性を認識し、ITを積極的に活用するためにグループウェアの開発に取り組んだ。その結果、現場からの情報発信が円滑になり、現場スタッフとトップの間に活発な情報共有と迅速な指示・命令が行われるようになった。また、継続的な研究体制を確立するために「介護研究所」を子会社化し、現場との緊密な協力を図りながら独自のサービスノウハウを開発したのである。それらの研究と学習により、同社は質の高いサービスが実現できるようなサービスマニュアルと業務スケジューリング

28 日経ヘルスケア 21 編「有料老人ホームの最新トレンド」日経 BP 社、2003-12。

29 2009年5月13日インタビュー

30 橋本会長は、施設の職員が入居者に対して「高齢者は弱い存在で何でも援助する必要がある」という先入観を持ち、呼ばれるたびに援助を行なっていくことを「召使い症候群」と呼んでいる。

31 「非定時介護」とは、スケジュール外の臨時的なケアを意味している。

32 橋本俊明「介護の生産性向上に向けた工夫 - 『非定時介護』に関する調査とその意義」『高齢者ケア』Vol. 11 No. 4, 2007, pp. 116~124

33 2009年5月13日インタビュー

を確保できたと考えられる。

さらに、既存の「アミーユ事業部」と「Cアミーユ事業部」を統合して「介護事業部」を新たに設けたのも、全国的な規模で施設を展開しながら学んだ様々な学習に基づいた意思決定であったと考えられる。その他、業界内の競争激化が進むようになるにつれ、橋本会長は人材確保の重要性を意識し、キャリアアップ制度や職員の子育て支援制度の導入など、有料老人ホーム業界では先進的な取り組みに挑戦していることも同社における深層学習の産物であると言えよう<sup>34</sup>。

最後に、単純学習と深層学習との相互作用によってどのように変革学習へと進化していくのか、そのプロセスについて考察する。橋本会長は、常に業界 No.1 の企業を目指すことを目標としており、メッセージの提供するサービスを日本のスタンダードにしたいという夢を持っていたという<sup>35</sup>。そのためには、高いブランド・イメージと資金調達が必要になると考え、上述したような様々な単純学習と深層学習を継続的に経験するなかで、株式市場に上場するという戦略的意思決定を行なったのである。メッセージは株式市場への上場を果たした結果、地主探しや資金調達が容易になり、全国的な規模で施設を拡大するようになった。低価格で品質の伴ったサービスが評判を呼び、同社のブランド・イメージが高まった。そして、「入居一時金ゼロ」という戦略的コンセプトの実現に向けて本格的に着手することによって、強力なポジショニングを確立することができたという<sup>36</sup>。

一方、同社は既存のサービスには満足しているが、ハード的にはより高いレベルの施設を求めたいという新たな顧客ニーズに応えるべく、積水ハウスと戦略的に提携し、「Sアミーユ」という新たなモデルの有料老人ホームを展開したことがある。ところが、「Sアミーユ」の経営では赤字を出してしまい、サービスの質こそが競争優位を確保するための差別化要因であることを痛感したという。この「Sアミーユ」における貴重な経験と学習内容は、橋本会長の戦略的意思決定に影響を及ぼし、同社が後に「Cアミーユ（サービス付き高齢者向け住宅）」へと事業ドメインの修正を決断するような変革学習を行うことにつながったと考えられる。「Cアミーユ」を展開するにあたっては、今までの経験やノウハウをより発展的に活用するだけでなく、介護サービスについての研究開発により積極的に取り組むことができるよう、全社レベルでの組織体制の改革を敢行したからである。さらに、同社は本部と介護事業部、介護研究所を緊密に連携し、介護サービスの質を高めるための学習が全社的に共有できるようにしている。常に新たなサービスや価値創造にチャレンジできる組織文化を創り出し、定着させようと努めているのである。メッセージでは、持続的な単純学習と深層学習の相互作用が変革学習に上手くつながっており、このような戦略学習を通して自社のコスト・リーダーシップ戦略をより明確にしていることが検証さ

34 同社のキャリアアップ制度については、橋本俊明「介護職へのキャリアパス導入による生産性アップの効果」『月刊シニアビジネスマーケット』2009年4月号、pp. 24～28を参照のこと。

35 日経ヘルスケア 21 編「インタビュー 株式会社 メッセージ 大兵取締役橋本俊明氏に聞く：入居一時金ゼロを日本の有料老人ホームのスタンダードにする」日経 BP 社、2005-05、pp. 38～40

36 2009年5月25日インタビュー



れたと言えよう。

## (2) 株式会社ベネッセスタイルケア

次に、ベネッセスタイルケアにおける戦略学習のプロセスについて考察することにする。ベネッセスタイルケアは、全国に204カ所<sup>37</sup>の施設を経営する業界トップ企業である。しかし、ベネッセスタイルケアも最初から介護サービスのノウハウを持っていたわけではない。同社は、現場で入居者の多様なニーズに触れながら、自社のサービスを徐々に体系化し、市場と利用者のニーズに合うようなサービスと価格の調整を行った。業務シフトにおいても、事業進出の時には何の知識やノウハウもなかったが、様々な試行錯誤を行いながらより良いものへと進化を続けてきた。小林仁氏（現ベネッセスタイルケア社長）によると、当初は、介護サービスについて具体的なイメージを持っていなかったが故に、あらゆるサービスを導入しながら入居者とその家族の気持ちや不満などを捉えることから始めたという<sup>38</sup>。サービスの基本となっている同社の利用者個人向けの「生活プラン」は、学習の繰り返しによって利用者一人ひとりの要求によりマッチしたものと発展してきたと言える。利用者と向かい合う現場学習を通して、同社は、高齢者層は決して同一の欲求を持つ単一のグループではないことに気がついた。現場で入居者の多様なニーズに接しながら、顧客ニーズを詳細に分析するための努力（市場の細分化）を繰り返すとともに、それぞれの市場や顧客のニーズに見合ったサービス体制と価格とのバランスをいかに調整すれば良いかについての工夫を重ねた<sup>39</sup>。顧客ニーズに見合ったサービスをいかにすれば適切な価格で提供することが可能になるかについて単純学習を繰り返した結果、価格とサービス内容のバランスを上手く調整するためには、独自の戦略コンセプトや市場戦略にマッチングできる施設づくりとサービス提供システムの確立が求められるという認識に至ったと考えられる。そして、高齢者ニーズの多様性や複雑さを実感したことは、トップの戦略的意思決定に大きな影響を与えたと見られる。つまり、現場での単純学習を通して、「グラニー&グランダ」をはじめ、「まどか」、「アリア」という新しいシリーズの開発が可能になったと言えよう。現場からの単純学習を通して見えてきた潜在的ニーズや戦略の隙間を経営トップが新たなビジネスのチャンスとして捉え、斬新なポジショニング戦略を創造することができたからである。このように、ベネッセスタイルケアの事例では、組織の学習が段階的に次のレベルに進化するだけでなく、現場における単純学習の積み重ねの結果がトップの意思決定に大きな影響を与え、変革学習にまで一気にレベルアップしたことが確認できる。

一方、ベネッセスタイルケアにおける単純学習は深層学習につながっていき、積極的な組織改革と仕組みの革新をもたらした。その例として、「エリア」別事業部への移行が挙げられる。同

37 株式会社ベネッセホールディングス「アニュアルレポート2011」

38 2009年6月5日インタビュー

39 同上。

社は、「4つのシリーズ」を展開しながら「シリーズ」別に事業部を設置していたが、既存施設の運営と継続的な事業開発を行っていくなかで、事業展開における地域密着と現地化の重要性を認知した。そこで、「シリーズ」別の事業部制より「エリア」別の事業部制が適切であると考え、組織の仕組みを新たに変わるようになったという。また、入居者に満足してもらうためには、職員の満足度も考慮しなければならないということを知り、職員が「よく生きる」ことへの多様な方策を考えるようになったと、小林社長は話した<sup>40</sup>。具体的には、職員の業務内容や人事制度改革、組織活性化推進部の設置などを行い、組織内に新しい活力を吹き込もうとしていることが挙げられる。その結果、同社の離職率が大きく低下していることが確認されている<sup>41</sup>。さらに、施設を拡大する過程で、人材育成の重要性を感じた同社は、徹底的な教育・研修プログラムの整備に力を入れた。新規施設のホーム長として若い人材を登用することも、戦略的リーダーを育てる組織にするための土台づくりであると言えよう。これらの取り組みが、より戦略的な組織づくりに関わる深層学習の結果であると考えられる。

三つのレベルの学習は相互的な影響を与えているため、同社は「4つのシリーズ」を展開した後も、市場のより細かいセグメントを見つけ出し、戦略的ポジショニングで自社の競争力を強化している。その中で、トップはより多くの戦略学習を経験し、価値の創造と新たな挑戦が日々実行できるような組織文化まで醸成している。とりわけ、失敗を許し、常に創造と挑戦が行われる組織雰囲気を作っている小林社長のリーダーシップが、組織の学習を促す原動力を与えていると考えられる。

### (3) セコム医療システム株式会社

他方、セコム医療システムは、他社が運営していた既存施設を受け継ぐ形で有料老人ホーム事業に参入したが、現場での多様な学習により自社独自の有料老人ホームである「セコムフォート」シリーズを開設することができた。布施達朗氏（現セコム医療システム社長）によると、事業参入の当初は有料老人ホーム運営の経験がなく、高齢者の特性やニーズについての具体的な情報と介護サービスにおけるノウハウを持っていなかったという。そこで、同社は何よりも入居者とのコミュニケーションを通じてサービスの改善に努め、そのサービス一つひとつの質を上げることに重点をおいた。入居者とのコミュニケーションに長い時間とエネルギーを投資した結果、既存施設におけるサービスの質を徐々に向上させると同時に、入居者から高い信頼と評価を受けるようになった。そのなかで、同社は様々な試行錯誤を通してサービスにおける知識とノウハウを学び、要介護の状態になった入居者への対応が必要であることに気づいたという<sup>42</sup>。また、介護サービスに対する多様なニーズだけでなく、高齢者の繊細な感情を理解することもできた。それは現

40 2009年6月5日インタビュー

41 社内資料により

42 2009年9月16日インタビュー

場スタッフが入居者と触れ合いながら、毎日のように様々な試行錯誤を経験したからこそ、学習できたものであると言える。

その後、セコム医療システムは、要介護者のみを対象としている「アライブケアホーム」を子会社化し、それぞれの施設が独自の運営方式を取りながら、サービスノウハウの蓄積に協力する組織体制を取った。また、様々な学習が繰り返されるなか、同社の経営トップは、全く新しい事業コンセプトを創造したいという思いを持つようになった。当時のプロジェクトチーム責任者であった同社の在宅本部長は、「布施社長とともにセコム独自の新しいビジネスモデルを開発するための発想の転換に取組み、老人福祉施設界における『ディズニーランド』を作りたいというアイデアを共有した」と語っている<sup>43</sup>。そして、「老いることが不安でない社会」を創りたいという考えに基づく新しいコンセプトづくりに集中した結果、「コンフォート（快適な）・エイジング」という戦略的コンセプトが創造された。

2006年、同社は高級志向の有料老人ホームとして「セコムフォート」シリーズを開発し、その第1号である「コンフォートガーデンあざみ野」を設立することに至った。そのコンセプトの特徴は、「コンフォート・エイジング・エリア（通称カレア）」という新たな仕組みに端的に現れている。「カレア」には、フィットネス・リハビリ、ダイニング、リビング、個室浴室が揃えられており、健常者・要介護者の区別なく適切な介護予防・介護サービスが利用できる<sup>44</sup>。従来の有料老人ホームでは、「自立」か「要介護」かの二者選択で、施設も一般居室と介護エリアに分かれているのが通常であった。これに対して、中間的あるいは一時的な介護が必要な状態があり得ることを想定して作られたのが、これまでに例のないカレアという新しい空間であった。さらに、同社はこれらの経験を生かして介護付き有料老人ホームと大型急性期病院を一体化した複合施設の開発に乗り出し、「コンフォートヒルズ六甲」を開設した。このように、セコム医療システムは次々と新しいコンセプトを生み出すことによって業界で確固たる地位を築いている。とりわけ、様々な組織学習を通してニッチ市場に集中する自社の競争戦略がより明確になると同時に、圧倒的なブランドが確保され、高い参入障壁を構築することができたと考えられる。

#### (4) 財団法人日本老人福祉財団

最後に、日本老人福祉財団は、1973年に有料老人ホームの経営を目的に設立されたが、パイオニア的であるが故の様々な試行錯誤を経験せざるを得なかった。日本老人福祉財団の有料老人ホーム事業は、社会福祉法人聖隷福祉事業団（以下、聖隷福祉事業団）が開設した介護付き有料老人ホーム「エデンの園」をその基にしている<sup>45</sup>。聖隷福祉事業団は、創業者の長谷川保氏による全く新しいコンセプトの創造に基づいて1973年に「浜名湖エデンの園」を開設した。しかし、

43 2009年9月16日インタビュー

44 社内資料により

45 同財団提供の内部資料により

当時は、有料老人ホーム事業の経験がなかったため、どのような施設を作ってどのようなサービスを提供すれば良いのかについて多くの苦悩と失敗を経験したのである。田島誠一氏（現日本老人福祉財団理事長）によると、積極的な事業展開のために設立した日本老人福祉財団においても、利用者のニーズや立地条件などに関する情報が不足していたが故に、多くの試行錯誤を経験せざるを得なかったという。施設開設の後は、考えられなかった様々な間違いに気がつき、そこからの学習を通してサービスの改善を行いながら質の良いサービスと仕組みを作ることができたのである。

その後、同財団は現場での多様な学習を経験しながら大きな成長を遂げたが、バブル崩壊と過剰投資は深刻な経営危機をもたらした。新たなリーダーとして任命された田島理事長は、同財団が経営危機に陥るプロセスを顧みて次のように語っている。「バブル崩壊や経営危機の経験から学んだのは、経営を安定させることである。人事も含めて組織改革を断行して、安定的な経営基盤を確立することが何よりも大事だと思う。もう一つは、長期的な視点で事業を考えることだ。有料老人ホーム事業は長期的な事業なので、目先だけの経営になってしまうと、事業は続けられない。危機的状況になっても、財団幹部の一部には『どうせ先のことは分からない』という者がおり、短期的な成果だけを見るような悪い風潮が広がっていた。有料老人ホーム事業は、今日売れる品物だけ作ったらダメだと思う」<sup>46</sup>。

安定的な経営と長期的な事業仕組みの重要性を実感した田島理事長の学習内容は、それまで同財団が経験してきた様々な試行錯誤と融合され、同組織では大胆な経営改革が行われた。具体的には、「自主行動基準」やコンプライアンス委員会の設置、長期計画委員会や研究発表会の本格的な導入など、組織におけるマネジメント・システムの再整備が挙げられる。また、「コンシェルジュサービス」や「アスレチックジム・トレーニング」、「ソフト食」などのサービスの仕組みを構築するとともに、「待機登録制度」などを導入しながら新たなマーケティングの仕組みに取り組みようになった。さらに、ベネッセスタイルケアと同様に、組織理念にコミットする戦略的人材の育成が必要であることに気づき、若手職員による「計画検討ワーキングチーム」を形成するなど、人材育成の仕組みづくりにも力を入れてきている。これらの結果により、同財団の平均入居率は大きく向上し、決算状況も2001年度以来8年連続黒字となった<sup>47</sup>。

事業領域（ドメイン）の変更や組織文化の刷新に関わる変革学習は組織の経営トップ固有の領域ではないが、彼らの強いリーダーシップによる部分が多い。とりわけ、日本老人福祉財団では、トップのリーダーシップによる変革学習の例を見ることができる。前述したように、同財団は経営危機に直面したことがあるが、田島理事長が就任したことをターニング・ポイントにして根本的な経営革新が行われた。そして、田島理事長は組織内のあらゆる問題点を把握し、サービスの仕組みと組織システムの革新を行いながら様々な学習を経験していくなかで、組織文化の刷新を

46 2009年6月22日インタビュー

47 財団法人日本老人福祉財団「2008年度事業報告書」

断行した。田島理事長は多くの組織学習を通し、価値の創造と新たな挑戦が必要であることに気づいたと考えられる。さらに、新たな価値の創造と事業領域（ドメイン）の再構築は多くの組織学習を通して可能になるということにも気づき、新しい組織文化を醸成するために全力を尽くしている。例として、「つかむ・つける・つくる」という考え方を組織の中に徹底的に浸透させ、PDCA が実践できる組織体制を作り上げようとしていることが挙げられる。それにより、同財団では社会性と経済性を同時に追求するような組織文化が定着しており、それはトップ主導の変革学習がもたらした意味のある学習結果であると言える。

以上、有料老人ホーム 4 社における組織学習のプロセスについての考察を通して、「戦略学習がどのようなプロセスで行われているか」についての検討を試みた。そして、図 2 に示すように、研究対象 4 社においては柳（1998, 2009）の提示した三つのレベルでの学習プロセスを確認することができた。同時に、単純学習を積み重ねることによって深層学習が行われるようになり、深層学習が繰り返される中で単純学習と深層学習との相互作用により、変革学習が行われるようになっていくプロセスを検証することができた。そして、その反復的学習は経営トップの戦略的意思決定にまで影響を与え、事業ドメインの修正や組織文化の革新などの変革学習を生み出していることが分かった。経営トップは、戦略学習プロセスを通して熱い思いや戦略的発想を戦略計画化し、それが現場に共有され、トップと現場が一丸となって実行していくことのできる組織文化を創り上げているのである。よって、これらの事例分析では、明確な戦略的差別化を図るためには何よりも意味のある学習をより多く経験し、経営トップが強いリーダーシップを発揮することが求められることが明らかになったと考えられる。

以下では、これまでに考察してきた各社の戦略学習において、経営トップがいかなる役割を果たしているかについて具体的に検討する。

#### 3-4. 戦略学習における企業家的リーダーシップ

まず、各事例のトップは、自らの経験や哲学に基づいて組織に明確な経営理念とビジョンを示し、自社の存在意義やアイデンティティを提示しようと努めていることが見受けられる。メッセージの橋本会長は、「何らかの障害をもつ人たちに良質な住まいを提供し生活を支える」という使命を提示しており、顧客の満足度を高めることを全てにおいて優先する、「普通の生活」への回復を目指す、お年寄りの価値を高める努力を行う、顧客の喜びが職員の喜びであるような仕組みを作る、法令を遵守し地域社会に貢献するという五つの経営理念を構築している<sup>48</sup>。そして、それらの経営理念を組織の中に浸透させるために、徹底的な教育・研修制度を形成している。

橋本会長は「研修は使命を何回も職員に繰り返し知らせるための手段であり、介護技術を伝達するだけではない。使命は普通、簡単に文字で表すことができる。しかし、それ自体を暗唱して

48 株式会社メッセージホームページ



も何ら効果はない。短い文字に表されている意味について、何回も何十回も研修を行う必要がある。なぜなら、障害を持つ高齢者に対する基本的な態度は、日常的な態度とは大きく異なるからだ。もし、使命を十分に伝達することができなければ、介護者は世俗的な態度で障害を持った高齢者に接するだろう<sup>49</sup>と語っている。

また、小林社長は、「よく生きる」というベネッセグループの理念と「年をとればとるほど幸せになれるサービスを提供する」という企業メッセージを常に語り、事業理念を組織に価値注入しようと力を注いでいる<sup>50</sup>。

セコム医療システムの在宅本部長によると、セコムグループの中には「あらゆる不安のない社会を目指す」という理念が明確に提示されており、同社のトップ・マネジメントは各種の会議や研修を設け、高齢者やその家族が安心して暮らせるような最高のサービスを提供するという使命を職員に理解させ、自社の存在意義を高めているという。

一方、日本老人福祉財団の田島理事長は、自主行動基準を新たに策定することで薄れていた経営理念を再整備し、組織全体の意識を喚起している。彼は、何よりも財団のあるべき姿を皆で共有できるように努力した。そして、職員とともに1年をかけて「私にとって、あなたはとても大切な人です」という標語を作り出し、新たなサービス精神を定着させている。田島理事長は、「同財団の行っている事業は『居室の販売』ではなく、『サービスの販売』である」と語り、その理念を組織メンバーに対して常に価値注入するよう努めている<sup>51</sup>。それにより、同財団の職員は自分たちが目指すべき方向を明確にしていると思われる。

さらに、各事例のトップたちはビジョンとミッションを明確に提示していると同時に、自らが高齢者の生活を支えることで社会貢献を目指すとする「社会性」と、その理念を自らの努力と工夫によって実現しようとする「経済性」とを同時に追求しようとしていることが共通して見られる。彼らは、どんなに崇高な理念や立派な使命を掲げていても、健全な経営が伴わなければ、それを継続的に実現することは難しいことが理解している。すなわち、各社の経営トップは、Drucker (1990) や柳 (2010) が指摘したような企業家的リーダーシップを発揮しており、組織全体が一丸となって学習し続けるように動機付けていることが検証されたと考えられる。このような企業家的リーダーシップは具体的にどのような要素から形成されるのであろうか。次は、Senge (1990, 2006) の提示したリーダーの三つの役割 (設計者、教師、執事) という分析視点に基づき、戦略学習における経営トップの役割について検討することにする。

まず、各事例のトップたちは、職員への動機付けとともに学習の場を提供することで組織の学習を促していることが共通して見られる。例えば、橋本会長は独自の情報システムを開発して情報の共有化とスピーディな意思決定を図り、氏の主張によって「介護システム研究所」という組

49 橋本俊明「介護付き有料老人ホーム『アミーユ』について」『地域ケアリング』Vol. 10 No. 2, 2008, p. 21

50 2009年11月6日インタビュー

51 2009年7月19日インタビュー

組織的な学習の場を構築した。中間管理者層とは毎週の会議やテレビ会議などを通して常に緊密なコミュニケーションをとっており、組織内の様々な知識を円滑に共有している。セコム医療システムのトップ・マネジメントも、「クロス・トレーニング」やブランド同士の各種会議を通して、相互学習の仕組みを作っている。また、日本老人福祉財団の田島理事長は「研究発表会」を通して、職員の自主的な研究活動と情報交流による改善活動を率いている。これらのことは、問題発見と問題解決を学習でつなぐ仕組みづくりの設計者の役割であり、野中ら（1996, 2003）の示している「場のリーダーシップ」とも相通じる役割であると考えられる。

一方、ベネッセスタイルケアの小林社長や日本老人福祉財団の田島理事長は、教師としての役割を上手く果たしていると言えよう。施設訪問と施設長へのインタビューを通して、小林社長は施設のリーダーたちと一緒に悩みながら問題を解決したり、新しいことへの挑戦と学習を通して進化を遂げることを率先して行うタイプのリーダーであることが分かった。また、田島理事長に対して日本老人福祉財団の職員は、小さい問題や変化までも素早く察知し、その解決策を問いかけて、組織にPDCAの学習体制を教え続けていると、語っている。彼らは、自らが学習者となり、外部環境と内部環境の変化に対してどのような学習が必要なのか、いかに学習し続けられる風土を作り上げるかを職員と共に考えている。学習する姿勢を示すと同時に、学習への熱い思いを伝え、学習能力を高める、これらの役割は教師としての役割であり、学習する組織を作り上げるトップの重要な役割のひとつであると考えられる。

最後に、メッセージの橋本会長は、徹底的な「現場主義」に基づいて現場への適切な権限委譲を行い、現場職員の意見を吸い上げ、それをサービスの仕組みと事業戦略に積極的に反映していることがインタビューを通して確認できた。それによって、メッセージの現場スタッフには貢献意欲がもたされ、自律的な問題解決と活発な意見の提示が進んでいると思われる。橋本会長の現場を大切にする姿勢は、職員が自社へのオーナーシップを持つようにし、学習への積極的な参加を促進しているのである。橋本会長のこういった側面は、職員の内部的動機付けを誘導する執事的な役割であると捉えることができる。そして、このような献身的な姿勢は各事例のトップたちに共通して見られるものである。彼らは、職員文化への高い関心と配慮を示しており、現場スタッフが施設への愛情と責任感を持って情熱的に学習を行うことができるよう奨励する組織の執事であると言えよう。

このように、各社の経営トップはSenge（1990, 2006）が指摘した設計者、教師、執事の三つの役割を果たしていることが明らかになった。この三つの役割は企業家的リーダーシップを形成している重要な要素であり、それぞれの役割がダイナミックに相互作用しながら組織学習を促していると考えられる。組織学習では、現場における問題の発見と問題解決の過程の中で学習した内容をいかにして組織的に吸い上げるかが重要になってくる。しかし、問題発見と学習を現場担当者の自発的な活動だけに頼るのには限界がある。日々、日常の業務に追われている彼らには、発見した問題や学習した内容を積極的に発信する余裕がないからである。それゆえに、トップの強い関心とリーダーシップの下、組織的にバックアップするような仕組みが必要になってくるの

である。

ところが、これらの戦略学習プロセスに見られる戦略的行動を、Senge の提示した三つの役割（設計者、教師、執事）に基づいて分析すると、変革学習における経営トップの役割を説明する事には限界を感じざるを得ない。なぜなら、組織のリーダーの閃きに近い創造的な発想が組織を新たな方向に向かわせることもあるが、そのような役割は本稿で述べてきた設計者、教師、執事的な役割では説明できないからである。そこで、次章では、これまで考察した組織学習とトップのリーダーシップとを関連づけ、学習プロセスにおけるトップの役割について検討した上、戦略学習における経営トップの役割についての仮説モデルを提示することにする。

#### 4. 戦略学習における経営トップの役割についての仮説モデルの構築

図3は、三つのレベルの組織学習とその学習を促す経営トップの四つの役割を示したものである。

まず、組織学習は現場での単純学習からスタートするため、経営トップは現場職員を常に動機付け、多くの学習が行われるように促進する必要がある。しかし、有料老人ホームを含めて医療・福祉の現場では、身体的・精神的に多くのスタッフが疲労しており、情熱を持って学習に取り組む余裕やエネルギーが足りない状況である。それゆえに、トップは現場に対して献身と奉仕の姿勢を持ち、「サーバント・リーダー」<sup>52</sup> となることが求められると考えられる。

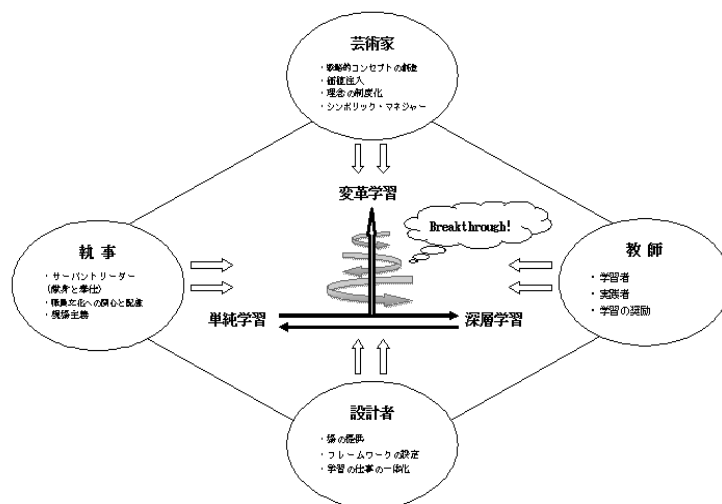


図3 戦略学習における経営トップの役割についての仮説モデル

(呉知恩作成)

52 詳細は、R. K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977 (ロバート・K. グリーンリーフ著、金井壽宏監訳、金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英治出版、2008) を参照のこと。

また、現場に対して執事としてのリーダーシップを果たす経営トップは、中間管理者層への動機付けにも気を配らなくてはならない。事例でのミドル層は、現場職員とともに様々な単純学習を行うと同時に、深層学習における担い手でもあった。彼らは現場の学習をサポートしながら現場の意見を吸い上げ、トップと現場をつなぐ役割を果たしている。また、組織の学習と仕組みを上手に連携させるような戦略的行動を図ることに大きな責任を持っている。したがって、トップは、前述したような教師としてのリーダーシップを発揮することにより、ミドル層が事業への強い使命感を持って学習に向かうようにすることが重要である。その結果、現場職員とミドル層が有効に連携し、単純学習と深層学習が積極的に繰り返されるようになると考えられる。そこに、トップが学習の場を提供するような設計者としての役割を果たすと、組織におけるあらゆる情報が体系的に蓄積され、組織学習がより促進されるようになり、組織内の知識創造が一層活発になるのである。

一方、各事例の経営トップは、組織学習が相互作用していくなかで、変革学習へのブレークスルーを行うことが明らかになっている。しかし、単純学習と深層学習レベルから変革学習レベルへブレークスルーするにはこれまで言及してきた三つの役割以外の何かが働く場合があると思われる。つまり、トップ主導の画期的なコンセプトやビジョンの創造は執事、教師、設計者的な役割だけでは説明し切れないということである。例えば、メッセージのコスト・リーダーシップ戦略（「入居一時金ゼロ」の導入、「Cアミーユ」への事業シフト）やベネッセスタイルケアの市場細分化（「4つのシリーズ」）、セコム医療システムの戦略的コンセプトの創造（「コンフォート・エイジング」、「カレア」）、日本老人福祉財団における組織文化の刷新（「社会性」と「経済性」の融合）などは、トップの閃きに近い創造的な発想がもたらした結果であると言える。

前述したように、変革学習は単純学習と深層学習の継続的な相互作用から生み出されるが、そこからブレークスルーが行われることは時間の経過とともに発生する自然な出来ごとではなく、科学的なスキルだけで簡単に形成されるものでもない。経営トップは新たなことへの挑戦意欲と冒険心を持って大胆に行動すると同時に、知的創造のための絶え間ない苦悩と継続的な試行錯誤に耐える努力をしなくてはならない。そこにはアニマルスピリットのように、科学では究明できない人間の感情的な部分も関わってくる。そのようなプロセスのなかで、トップの閃きないし直感による戦略的コンセプトの創造が生み出されると考えられる。このように、トップの創造的な発想を可能にし、また単純学習と深層学習を変革学習レベルにブレークスルーさせるために必要なリーダーの資質ないし役割とは何か。それを本稿では「芸術家 (Artist)」的役割として捉えることにする。事例の話に戻ると、セコム医療システムの「コンフォート・エイジング」という戦略的コンセプトは、老人福祉施設界における「ディズニーランド」を作りたいという、布施社長と在宅本部長のアイデアが出发点となった。そして、そのアイデアを共有しながら実現したのが「カレア」という空間の創造であった。このような、トップの発想の転換ないし創造的なアイデアが組織に新たな学習方向を示し組織を活性化させる役割は、「変革者」的役割として称することもできよう。しかし、既存のビジネスルールや現状に甘んじず、常に新しいことを推し進め

る役割は、「芸術は爆発だ」という言葉で有名な岡本太郎に相通じるものがある。創造の苦しみや限りない試行錯誤を通して画期的な作品を創造し、感動と喜びを与えるアーティストのような役割は、今後ますます激しい競争が予想される環境の中で切実に求められるリーダーシップであると考えられる。よって、本稿では、このような「創造的破壊」を追及するリーダーの役割を芸術家的役割と称することにする。それは、既存の方式を新たに変える変革者としての役割を意味していると同時に、目に見えないものを明確にして全く存在しなかったコンセプトの創造を追及するリーダーシップに焦点を当てるからである。さらに、変革者よりは芸術家 (Artist) の方が、Senge の言う設計者 (Designer) 的役割の上位の概念としても相応しいと思われることによる。

また、事例分析では、トップ自らが発想の転換によって戦略的コンセプトを創造すると同時に、そのような姿勢を組織メンバーに対して常に価値注入し、組織とともに悩み、ともに考えていることが共通して見られる。ベネッセスタイルケアやセコム医療システムのトップは、画期的な戦略のコンセプトやコストを上回るような付加価値を創り出しながら、そのような価値創造に対する情熱を常に組織の中に浸透させている。また、メッセージの橋本会長や日本老人福祉財団の田島理事長は、徹底的な教育と継続的な情報発信を行い、シンボリック・マネジャーとなって理念の制度化と共有化を図っている。すべての事例における経営トップは、知的創造のために苦悩する芸術家としてのリーダーシップを発揮しながら、組織全体に学習と創造の風を吹き込み、組織内のあらゆる学習を活性化させていると言えよう。

したがって、今回の事例分析では、経営トップの企業家的リーダーシップの下で戦略学習がより促進されており、具体的には執事、教師、設計者、芸術家としての四つの役割が相互に影響し合いながら戦略学習全体を支えているという仮説を見つけ出すことができた。また、他には真似できない価値や戦略的違いを創造するためには、トップの芸術家としての役割が何よりも大切であると考えられる。

## 5. 結び

以上、少数の事例ではあるが、有料老人ホームにおける戦略学習の中身と経営トップの役割を究明しようと努めた。組織学習における重要な学習要因や企業家的リーダーシップの内容について幾つかの仮説を見つけ出したことは、本研究の意義として挙げられると思う。急変する環境に適応しながら組織の持続的な成長と存続を図るためには、意味のある学習を多く経験し、経営トップは戦略学習を通してより鋭い戦略の形成・実行が行われるように努力しなければならない。さらに、経営トップは芸術家的リーダーシップを発揮しながら新たな価値を創造することが重要であり、このようなトップの役割は今日の医療・福祉市場においても切実に求められるものであると考えられる。

しかし、本稿で提示している仮説モデルはまだ概念的な図に過ぎないため、経営トップの企業家的リーダーシップについての理論的検討を深めていくことと、芸術家的役割に対するより厳密



な定義付けやその役割を確認するより広範囲の実証研究が求められる。今後はこれらの課題に取り組むと同時に、研究対象をより広げ、医療・福祉における経営戦略を一層明確にするよう努めていきたいと思う。

#### 参考文献

- C. Argyris and D. Schön, *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*, Jossey-Bass, 1974.
- C. Argyris and D. Schön, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, 1978.
- C. Argyris, *On Organizational Learning*, BlackWell, 1992.
- D. A. Garvin, "Building A Learning Organization", *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- David A. Garvin, Amy C. Edmondson, and Francesca Gino, "Is Yours a Learning Organizaion?", *Harvard Business Review*, March, 2008.
- G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, 1994.
- H. Mintzberg and J. A. Waters, "Of Strategy, Deliberate and Emergent" *Readings in Strategic Management*, edited by D. Ash and C. Bowman, 1989.
- H. I. Ansoff, *Corporate Strategy*, McGraw-Hill, 1965.
- H. I. Ansoff, *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, 1979.
- M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, 1980.
- M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, 1985.
- P. F. Drucker, *Managing the Nonprofit Organization*, HarperCollins, 1990.
- P. F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins, 1993.
- P. Kotler, *Kotler on Marketing*, Free Press, 1999.
- P. M. Senge, *The Fifth Discipline*, Doubleday Business, 2006.
- R. K. Greenleaf, *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press, 1977.
- R. M. Cyert and J. G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Wiley-Blackwell, 1992.
- R. Normann, *Developing Capabilities for Organizational Learning*, Jossey-Bass, 1985.
- C. アーギリス著, 有賀裕子訳 『ダブル・ループ学習』とは何か』『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社, 2007-04.
- H. I. アンゾフ著, 広田寿亮訳 『企業戦略論』産業能率大学出版部, 1977.
- H. I. アンゾフ著, 中村元一訳 『戦略経営論』産業能率大学出版部, 1979.
- 安藤史江 『組織学習論における3系統の比較』『南山経営研究』第14巻3号南山大学経営学会, 2000.
- 安藤史江 『組織学習論における3系統』『経営学論集』Japan Society of Business Administration, Vol. 71, 2001.
- 安藤史江 『組織学習と組織内地図』白桃書房, 2001.
- 石井淳三他 『経営戦略論 (新版)』有斐閣, 1996.
- 伊丹敬之他 『ゼミナール・経営学入門』日本経済新聞社, 2008.
- 大内俊一 『現代福祉施設経営革命』筒井書房, 2003.
- 岡本裕三・田中滋著 『福祉が変われば経済が変わる』東洋経済新報社, 2000.
- 奥村昭博 『日本のトップ・マネジメント 変貌する戦略・組織・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 1982.
- 奥村昭博 『企業イノベーションの挑戦』日本経済新聞社, 1986.
- 奥村昭博 『経営戦略』日本経済新聞社, 1989.
- 小木紀親 『マーケティング・ストラテジー』中央経済社, 2000.
- 小木紀親 『マーケティング・EYE』中部経済新聞社, 2007.

- フィリップ・コトラー著、木村達也訳『戦略的マーケティング』ダイヤモンド社、2000.
- 近藤克則『医療・福祉マネジメント-福祉社会開発に向けて?』ミネルヴァ書房、2007.
- デイビット A. ガービン著、DIAMOND ハーバードビジネスレビュー編集部訳「学習する組織の実践プロセス」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、2003-03.
- デイビット A. ガービン、エイミー・C. エドモンドソン、フランチェスカ・ジノ著、鈴木泰雄訳「『学習する組織』の成熟度診断法」『DIAMOND ハーバードビジネスレビュー』ダイヤモンド社、2008-08.
- ロバート・K. グリーンリーフ著、金井壽宏監訳、金井真弓訳『サーバントリーダーシップ』英治出版、2008.
- 総合ユニコム編『月刊シニアビジネス』総合ユニコム、2012-08.
- 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.
- 社団法人全国有料老人ホーム協会編「平成23年度有料老人ホームに関する実態調査及び多様化する有料老人ホームの契約等に関する調査研究報告書」社団法人全国有料老人ホーム、2012.
- P. M. センゲ 著、枝廣淳子・小田理一郎・中小路佳代子訳『学習する組織』英治出版、2011.
- P. F. ドラッカー著、小木宏治監訳『イノベーションと企業家精神 実践と原理』ダイヤモンド社、2007.
- 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.
- 中島明彦『ヘルスケア・マネジメント』同友館、2007.
- 西谷勢至子「組織学習に関する学術研究 既存研究の問題点と新たな方向性」『三田商学研究』慶応義塾大学商学会、第50巻第6号、2008.
- 西田在賢『医療・福祉の経営学』薬事日報社、2001.
- 日経ヘルスケア21編「有料老人ホームの最新トレンド」日経BP社、2003-12.
- 日経ヘルスケア21編「インタビュー(株)メッセージ代表取締役橋本俊明氏に聞く：入居一時金ゼロを日本の有料老人ホームのスタンダードにする」日経BP社、2005-05.
- 日本厚生協会編『2015年の医療福祉ビジネス』日本厚生協会、2007.
- 野中郁次郎・竹内弘高著、梅本勝博訳『知識創造企業』東洋経済新報社、1996.
- 野中郁次郎・紺野登著『知識創造の方法論』東洋経済新報社、2003.
- 野中郁次郎・勝見明著『イノベーションの本質』日経BP社、2004.
- 野村秀和『高齢社会の医療・福祉経営』桜井書店、2005.
- 橋本俊明「介護付き有料老人ホーム『アミーゴ』について」『地域ケアリング』Vol. 10 No. 2、2008.
- 橋本俊明「介護の生産性向上に向けた工夫 『非定時介護』に関する調査とその意義」『高齢者ケア』Vol. 11 No. 4、2007.
- 橋本俊明「介護職へのキャリアパス導入による生産性アップの効果」『月刊シニアビジネスマーケット』総合ユニコム、2009-04.
- G. ハメル & C. K. プラハラード、一條和生訳『コア・コンピタンス経営』日本経済新聞社、1995.
- 濱田孝一『改定版 失敗しない有料老人ホームの事業戦略～保健依存から介護システム構築の時代へ～』ヒューマン・ヘルスケア・システム、2006.
- 濱田孝一『有料老人ホームがあぶない 崩壊する高齢者住宅事業』花伝社、2009.
- 濱田孝一『有料老人ホーム大倒産時代を回避せよ』花伝社、2009.
- 濱田孝一『有料老人ホームと高齢者住宅 開設と運営のポイント100』ヒューマン・ヘルスケア・システム、2010.
- M. E. ポーター著、土岐坤訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社、1985.
- M.E.ポーター著、土岐坤他訳『競争の戦略』ダイヤモンド社、1995.
- 水巻中正『変革期の福祉経営戦略』日本医学出版、2005.
- 山口厚江『高齢者介護ビジネスの社会的責任』文真堂、2005.
- 山崎明敏著『介護ビジネス巨大市場で勝ち続ける条件』すばる舎、2006.
- 柳在相「戦略形成と学習理論に関する一考察」『慶応商学論文集』第4巻第2号慶応義塾大学大学院商学研究科、1990.
- 柳在相「経営戦略論の体系化および統合化への試み」『新潟国際情報大学情報文化学部紀要』新潟国際情報大学、pp. 185～201、1998.
- 柳在相『非営利組織の経営戦略』中央経済社、2004.

柳在相 『JA イノベーションへの挑戦』 白桃書房, 2009.

柳在相 「企業家型イノベーションにおける経営者の役割」 『慶応経営論集』 第 27 巻第 1 号慶応義塾経営管理学会, 2010.

吉武毅人 「介護付き有料老人ホーム経営に関する一考察」 『第一福祉大学紀要』 第 5 号, 2008.

【付録】施設訪問およびインタビュー日誌

(1) 株式会社メッセージ

インタビュー (1 回目)

- ・実施日：2009 年 5 月 13 日 (水) 13 : 00 ~ 14 : 00
- ・場 所：株式会社メッセージ本社 (岡山県岡山市北区)
- ・対象者：経営企画部長

インタビュー (2 回目)

- ・実施日：2009 年 5 月 25 日 (月) 13 : 00 ~ 15 : 30
- ・場 所：株式会社メッセージ本社 (岡山県岡山市北区)
- ・対象者：経営企画部長

その他、メールにての追加質問実施

(2) 株式会社ベネッセスタイルケア

インタビュー

- ・実施日：2009 年 6 月 5 日 (金) 13 : 00 ~ 14 : 00
- ・場 所：株式会社ベネッセコーポレーション本社 (東京都千代田区神田神保町三井ビルディング)
- ・対象者：福原 堅一 株式会社ベネッセコーポレーション代表取締役副会長  
小林 仁 株式会社ベネッセスタイルケア代表取締役社長

施設訪問およびインタビュー

- ・実施日：2009 年 11 月 6 日 (金)
- ・訪問先：「くらら田園調布」, 「グランダ田園調布」, 「アリア目黒洗足」
- ・対象者：上記 3 施設の各ホーム長

(3) セコム医療システム株式会社

インタビュー (1 回目)

- ・実施日：2009 年 9 月 16 日 (金) 17 : 00 ~ 19 : 00
- ・場 所：セコム医療システム株式会社 (東京都渋谷区神宮前セコム本社ビル 14F)
- ・担当者：布施 達朗 セコム医療システム株式会社代表取締役社長  
セコム医療システム株式会社取締役在宅本部長

施設訪問およびインタビュー (2 回目)

- ・実施日：2009 年 9 月 22 日 (火)
- ・訪問先：「コンフォートガーデンあざみ野」
- ・対象者：セコム医療システム株式会社取締役在宅本部長, 「コンフォートガーデンあざみ野」室長,  
「コンフォートガーデンあざみ野」副施設長兼企画室室長

施設訪問およびヒアリング調査 (3 回目)

- ・実施日：2009 年 11 月 19 日 (木)
- ・訪問先：「コンフォートヒルズ六甲」
- ・対象者：「コンフォートヒルズ六甲」副支配人

その他、メールにて追加質問実施

(4) 財団法人日本老人福祉財団

インタビュー

- ・実施日：2009年6月22日（月） 13：00～15：30
- ・場 所：財団法人日本老人福祉財団本部（東京都中央区日本橋堀留町）
- ・対象者：田島 誠一 財団法人日本老人福祉財団理事長

施設訪問およびインタビュー

- ・実施日：2009年7月19日（日）
- ・訪問先：「京都ゆうゆうの里」
- ・対象者：「京都ゆうゆうの里」施設長

その他、メールにて追加質問実施

各社の経営トップ（社長）以外のインタビュー対象者の氏名は都合により記載しないことにする。