

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 30 日現在

機関番号：16401

研究種目：研究活動スタート支援

研究期間：2015～2016

課題番号：15H05984

研究課題名(和文)高齢者介護組織における競争戦略と組織特性の形成プロセス

研究課題名(英文)The making process of competitive strategy and organizational characteristics in Social Welfare Corporation

研究代表者

深山 誠也(FUKAYAMA, Seiya)

高知大学・教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門・講師

研究者番号：50756682

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究の成果は、次の通りである。第1に、高齢者介護組織の競争戦略と組織特性の形成プロセスを構成する概念を明確化し、概念間の相互関係を記述し説明するための分析枠組を構築した。第2に、「差別化型」および「差別化・コスト併用型」の高齢者介護組織の競争戦略と組織特性の形成プロセスの一般的特徴を析出した。第3に、構築された分析枠組にもとづき、高齢者介護組織の競争戦略と組織特性の形成プロセスの実態を測定、記述、分析した。

研究成果の概要(英文)：The result of this research is as following. Firstly, the construct of the making process of competitive strategy and organizational characteristics in Social Welfare Corporations which provide elder care service was clarified and the analytic framework for describing and explaining the correlation between concepts was built. Secondly, the general feature of the making process of "Differentiation Intention Strategy" and "Hybrid Strategy" were deposited. Thirdly, it was based on our analysis framework, and the actual condition of the making process of competitive strategy and organizational characteristics in Social Welfare Corporations which provide elder care service was measured, described and analyzed.

研究分野：経営学

キーワード：経営学 競争戦略 組織特性 高齢者介護サービス 社会福祉法人

1. 研究開始当初の背景

高齢者介護サービスを提供する社会福祉法人(以下、高齢者介護組織)における、組織レベルの経営の解明が求められている。その理由として、次の3点が挙げられる。

第1に、わが国では、高齢化の進展に伴い、高齢者介護組織の重要性は益々高まっているからである。終の棲家とも呼ばれる特別養護老人ホームは、もっぱら社会福祉法人によって担われており、特に高齢者介護サービスを提供している社会福祉法人の重要性は一層高まっている。

第2に、介護保険制度の導入によって、多様な主体が高齢者介護サービスを提供するようになり、これら主体間の競争が激化しているからである。社会福祉法人も事業者として、これまで以上に競争戦略や組織特性について配慮し、効果的かつ効率的なマネジメントを行う必要に迫られている。

第3に、現在、社会福祉法人の存在意義が問われているからである。個々の社会福祉法人のマネジメント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。

しかし、国内・国外の経営学分野では、従来、高齢者介護組織は、ほとんど注目されてこなかった。経営学における高齢者介護組織に注目した研究としては、関口(2005)、安藤・杉原(2011)、Davis et al.(2001)等が存在するが、これらの研究は高齢者介護組織における競争戦略や組織特性などの組織レベルのマネジメントに対して部分的にしか明らかにしていない。高齢者介護組織を主に対象とする社会福祉学における研究でも、高齢者介護組織内の個人レベルに注目するものがほとんどであり、高齢者介護組織の組織レベルの包括的な経営現象の解明はほとんど行われてこなかった。したがって、高齢者介護組織を対象として競争戦略と組織特性の関係の解明を試みる本研究の貢献は大きいといえる。

2. 研究の目的

本研究の目的は、高齢者介護組織における有効な競争戦略と組織特性の特徴とその形成プロセスを明らかにすることである。具体的には、次の2点が挙げられる。

第1に、有効な競争戦略と組織特性が形成されるプロセスを詳細に記述・分析する。

これまでにおこなった定量的分析の結果から、高齢者介護組織において、有効な3つの競争戦略(「差別化志向型」、「コスト志向型」、「差別化・コスト併用型」とそれに関わる組織特性があることが明らかになった。

高齢者介護組織の形成プロセスを図1に示した理論的枠組にもとづき詳細に記述・分析することで、「有効な競争戦略や組織特性の特徴がどのように形成されたのか、そ

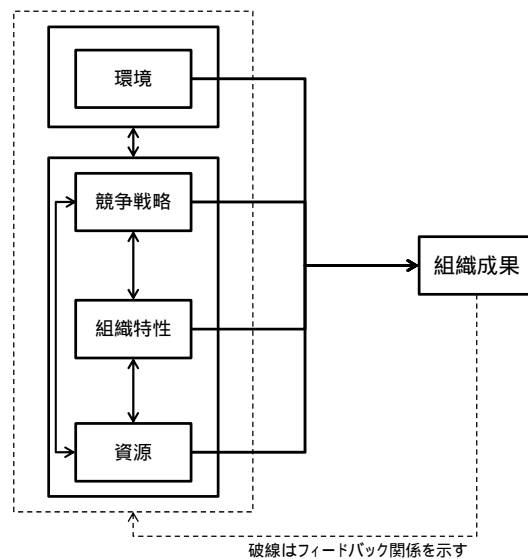


図1 高齢者介護組織の競争戦略と組織特性の形成プロセスに関する理論的枠組

してそのような状態をどのように維持・発展させたのか」を解明することができる。

第2に、有効な競争戦略と組織特性の形成メカニズムを析出する。1点目で解明された「有効な競争戦略と組織特性が形成されるプロセスがいかなる因果メカニズムであるのか」を解明するために、1点目で析出された有効な3つの競争戦略と組織特性の形成プロセスにおける共通点と相違点を析出する。

3. 研究の方法

本研究では、高齢者介護組織における有効な競争戦略と組織特性の形成プロセスを解明するため、高齢者介護組織の動的な定性的研究を試みる。

本研究では、事例研究が用いられる。事例研究は、特定の組織現象が「なぜ」および「どのように」生じるのかを問うための研究方法である。理論的枠組において示された制度、価値基準、活動、資源、問題、解、組織成果の7つの要素が、年代記アプローチによって解析される。年代記アプローチは、各要素を年代順に並べることによって、要素間の相互関係を経時的に記述・分析し、因果関係を確定する方法である(Yin, 2009)。

本研究では、多様なデータが複数の源泉から収集された。当該組織に関する新聞記事や雑誌記事等の2次データ、当該組織を訪問し得られた内部資料と数十年にも及ぶ事業計画書・報告書、常務理事・施設長、職員、地域住民への数回にわたる聴取調査を通じてデータが収集・利用された。

4. 研究成果

(1) 理論的枠組の精緻化

Christensen and Raynor (2003) の組織内部に注目したビジネスシステムの研究視角と Moore (2000) の組織外部に注目した研究視角を合わせて、図 1 の理論的枠組が導出・精緻化された。この理論的枠組に基づき、検討される要素は、環境、競争戦略、組織特性、資源、組織成果である。環境、競争戦略、組織特性、資源が、組織内外の参加者によって変化され、組織成果に結び付けられる。

これら 5 つの要素とその結び付きは、表 1 の「環境・競争戦略・組織特性・資源の動態的分析」によって詳細に記述・分析される。

表 1 環境・競争戦略・組織特性・資源の導体的分析

		第1期	第2期	第3期	第4期
環境	市場環境				
	制度環境				
競争戦略	価値基準				
	具体的な方策				
組織特性	組織構造				
	組織過程				
資源					
問題	解決された問題				
	次期に繰り越される問題				
解					
組織成果					

(2) 差別化志向型における形成プロセス

差別化志向型の競争戦略を採用する高齢者介護組織として、社会福祉法人北海長正会の高齢者介護事業である四恩園（以下、四恩園）が取りあげられた。

分析の対象となる期間は、四恩園の開設が構想された 1990 年前後から現在に至るまでの期間である。これらの期間は、法制度の大きな変化にもとづき、第 1 期（～1999 年：介護保険制度導入直前期）、第 2 期（2000 年～2003 年：介護保険制度導入直後期）、第 3 期（2004 年～2008 年：介護報酬のマイナス改定期）、第 4 期（2009 年～現在：介護報酬のプラス改定期）の 4 期に区分された。

社会福祉法人北海長正会の高齢者介護事業である四恩園において、なぜ高い組織成果が達成されたのか、および、どのようにして高い組織成果が達成されたのかを明らかにするため試みられた。その際、制度、価値基準、活動、資源の各要素がどのように変化したのか、および、各要素の関係がどのように変化したのかが注目され、これらを記述・分析するための理論的枠組を導出された。この理論的枠組にもとづいて、高齢者介護組織の制度、価値基準、活動、資源、組織成果の各変化のプロセス、およ

びこれら 5 つの要素間の相互関係が動態的に解明された。

本研究の結果、「制度、価値基準、活動、資源の各要素が相互に十分に結び付いているか否かが、組織成果を規定する」ことが明らかになった。そして、高い組織成果を達成するためには、特定の要素が変化した場合、その変化に合わせて他の要素も変化する必要がある。

さらに、このような制度、価値基準、活動、資源の結び付けには、2 つの方法が存在することが明らかになった。1 つはトップダウン型による結び付けであり、もう 1 つはボトムアップ型による結び付けであった。トップダウン型による結び付けは、経営者が主導して委員会の設置などの組織変革を行うものであった。他方、ボトムアップ型による結び付けは、ミドルマネジャーと現場の職員が主導して組織変革を行うものであった。

本研究では、まずトップダウン型による結び付けが行われたことが、その後のボトムアップ型による結び付けを可能にしたことが明らかになった。ミドルマネジャーと現場の職員が組織変革を主導するボトムアップ型の結び付けの場合、事前に意識改革、職務に対する肉体的・精神的余裕、および職員への権限委譲が必要であった。トップダウン型による意識改革と職務に対する肉体的・精神的余裕の生成、さらに偶然生じた職員への権限委譲によって、ボトムアップ型による結び付けが円滑に行われたのである。

(3) 差別化・コスト併用型における形成プロセス

差別化・コスト併用型の競争戦略を採用する高齢者介護組織として、北海道上川支庁管内にある社会福祉法人 A が取りあげられた。

分析の対象となる期間は、A が高齢者介護事業を開始した 1988 年から現在に至るまでの期間である。これらの期間は、差別化志向型における形成プロセスと同様に 4 期に区分された。

社会福祉法人 A において、なぜ高い組織成果が達成されたのか、および、どのようにして高い組織成果が達成されたのかを明らかにするため試みられた。その際、制度、価値基準、活動、資源の各要素がどのように変化したのか、および、各要素の関係がどのように変化したのかが注目され、これらを記述・分析するための理論的枠組を導出された。この理論的枠組にもとづいて、高齢者介護組織の制度、価値基準、活動、資源、組織成果の各変化のプロセス、およびこれら 5 つの要素間の相互関係が動態的に解明された。

本研究の結果、差別化志向型における形成プロセス同様に、「制度、価値基準、活動、

資源の各要素が相互に十分に結び付いているか否かが、組織成果を規定する」ことが明らかになった。

さらに、差別化・コスト併用型を採用する社会福祉法人 A では、制度、価値基準、活動、資源の結び付けを行う 2 つの方法を同時に実施することにより、サービスの質の向上とコスト削減を実現していることが明らかになった。これら 2 つの結びつけの方法を同時に実施するために、事業計画策定や人材育成が効果的に用いられることにより、高い組織成果の達成につながった。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔学会発表〕(計 1 件)

深山誠也「北海道内の高齢者介護組織における競争戦略の形成」北海道経済学会、2015 年度大会(2015 年 11 月)、北海道(札幌市)

6. 研究組織

(1) 研究代表者

深山 誠也 (FUKAYAMA, Seiya)

高知大学教育研究部人文社会科学系人文社会科学部門 講師

研究者番号：50756682