

## 科学研究費助成事業 研究成果報告書

令和 4 年 6 月 10 日現在

機関番号：34416

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2017～2021

課題番号：17K04272

研究課題名(和文) 介護福祉施設における理念浸透の研究

研究課題名(英文) Management Philosophy Penetration in Elderly Care Facilities

研究代表者

種橋 征子 (TANEHASHI, Seiko)

関西大学・人間健康学部・准教授

研究者番号：00760729

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 2,600,000円

研究成果の概要(和文)：高齢者介護施設における理念浸透の実態と理念浸透及び理念実現の阻害要因、促進要因を明らかにするために、地域密着型サービス事業所と特別養護老人ホームの職員(管理者、リーダークラス職員、一般介護職員)に対し、インタビュー調査を行った。その結果、理念浸透の促進要因として、理念を体現し、尊敬できる上司の存在が明らかになった。また、地域密着型サービス事業所でも、特別養護老人ホームでも、理念浸透方法として職員間で理念を議論する機会が乏しいことが明らかになった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究では、高齢者介護施設における理念浸透の実態と理念浸透の阻害要因及び促進要因を明らかにするために、経営理念を軸に運営を行っている社会福祉法人の地域密着型サービス事業所と特別養護老人ホーム職員を対象にインタビュー調査を実施した。その結果からは、職員は理念を実現する法人及び事業所に対する信頼と誇りが得られ、貢献意欲を高めていること、理念浸透の促進要因として理念を実践する上司の姿が明らかになった。これらの結果は、今後、高齢者介護施設において離職を防ぎ、サービスの質を向上させるための法人及び事業所運営に一つの手がかりを与えるものである。

研究成果の概要(英文)： This study aimed to clarify the actual situation of management philosophy penetration and the factors that promoted and inhibited management philosophy penetration. We interviewed staff members from three different positions, including the managers, leaders, and general care staff, from community-based care facilities and nursing homes for the elderly. The results revealed that the promoted factor for the management philosophy was the presence of a supervisor who embodies the philosophy and can be respected. And both community-based care facilities and nursing homes lack opportunities to discuss philosophy among staff members as a way to disseminate philosophy.

研究分野：社会福祉学

キーワード：経営理念 理念浸透 地域密着型サービス事業所 特別養護老人ホーム 介護職員 リーダークラス職員 管理者 施設長

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

## 1. 研究開始当初の背景

介護現場では介護職員の離職、人員配置不足による過重負担の問題が顕在化している。介護職員の負担軽減のため、利用者に対するサービスの質の向上のためにも、これらの問題の改善が喫緊の課題である。

介護職の離職理由は、収入が少ないといった賃金の問題よりも人間関係や事業所の理念や運営のあり方への不満という問題の方が多くことが指摘されている。そのため、これらの問題を解消し、介護職員にとって働きがいがあり、利用者に対する援助の質を向上させるには、事業所（法人）において利用者や地域社会にとっての最善の状況を志向する経営理念が明示され、それを実現させるための組織運営が必要である。しかし、社会福祉学分野において、高齢者福祉施設における理念浸透の実態やその方法、評価に関する実証研究はほとんど行われていなかった。

## 2. 研究の目的

本研究では、高齢者介護施設において、利用者や地域社会にとっての最善の状況を志向する経営理念を実現する組織運営が行われるようにするため、まずは高齢者介護施設の理念浸透の実態と理念浸透及び理念実現の阻害要因と促進要因を明らかにする。合わせて、施設規模や目的の異なる施設間での理念浸透の実態の異同を明らかにすることとした。

## 3. 研究の方法

本研究は大きく3つの調査からなっている。詳細は以下の表のとおりである。

調査	調査目的	調査方法	調査対象者	調査人数	調査期間
1	地域密着型サービス事業所における理念浸透の実態と理念浸透及び理念実現の阻害要因と促進要因を明らかにする。	インタビュー調査	地域密着型サービス事業所職員（管理者・リーダークラス職員・一般介護職員）	25名	2017年 5月～12月
2	特別養護老人ホームにおける理念浸透の実態及び、理念浸透、実現の阻害要因、促進要因を明らかにし、さらに、地域密着型サービス事業所との異同を明らかにする。	インタビュー調査	特別養護老人ホーム職員（管理者・リーダークラス職員・一般介護職員）	14名	2018年 6月～8月
3	地域密着型サービス事業所における理念浸透の実態及び、理念浸透と仕事上の負荷及び、離職意向との関係性を明らかにする	質問紙調査	関西2府2県の小規模多機能型居宅介護事業所職員（管理者・リーダークラス職員・一般介護職員）	401施設 2807名 回答者： 124施設 754名	2021年 11月～12月

調査3は、助成期間終了までに調査票回収まで完了したが、現在分析中であるため、調査結果を報告することができない。そのため、本報告書では調査1、調査2の結果を報告する。

### （1）調査方法（調査1・調査2）

高齢者介護施設における理念浸透の実態と、理念浸透及び理念実現の阻害要因、促進要因を明らかにするために、法人及び事業所理念を軸に事業運営を行なっている社会福祉法人の地域密着型サービス事業所及び特別養護老人ホームの管理者、リーダークラス職員（以下、リーダー職）、一般介護職員（以下、介護職）に対し、理念に関するインタビュー調査を実施した。調査対象施設を地域密着型サービス事業所と特別養護老人ホームとしたのは、事業所の規模や目的によって理念浸透の程度が異なると考えられたためである。

インタビュー調査は、各事業所において調査対象者一人ずつ半構造化面接によって実施した。調査内容はICレコーダーに録音し、逐語録を作成した。

インタビューガイドは、企業の理念浸透の実態について報告した松岡（1997）と田中（2016）のイ

インタビューガイドを参考にした。管理職：理念に対する認識、理念を反映した事業所の取り組みは何か、理念や援助の価値の伝え方と困難さ等。リーダー職：理念に対する認識や理念を意識するとき、理念を反映した事業所の取り組みに対する認識と自身が心がけていること、ユニットメンバーに対する理念や援助の価値の伝え方と困難さ等。介護職：理念に対する認識や理念を意識するとき、理念を反映した事業所の取り組みに対する認識と自身が心がけていること、理念を体現している人等である。

調査期間は、(調査1)地域密着型サービス事業所は2017年5月～12月、(調査2)特別養護老人ホームは2018年6月～8月であった。

## (2) 分析方法

分析方法は、調査対象者ごとに作成した逐語録を精読し、意味上まとまりのある部分を取り出し、一行程度でその内容を要約した「一行見出し」を作成した。そして、各職位別に類似した「一行見出し」をまとめて「コード」を作成した。さらに、理念浸透は、理念の「理念への行動的関与(行動への反映)」、内容についての「認知的理解(理解)」、理念への「情緒的共感(共感)」によって評価できることから(高尾ら2012)、あらかじめ設定したカテゴリー《理念に対する認識》《理念を意識したとき、意識するとき》《理念を反映した取り組み》《理念の伝え方》《理念を評価するところ》《理念浸透の難しさ》に「コード」を分類し、内容が類似している「コード」をまとめ、「サブカテゴリー」を作成した(特別養護老人ホーム職員対象の調査では、地域密着型サービス事業所職員対象の調査結果を踏まえ、前述の6カテゴリーに加え、《上司に対する認識》《法人・施設に対する認識》を設定した)。幾つかのカテゴリーは当初は設定していなかったが「サブカテゴリー」作成の際に生成した。

理念浸透の実態を分析するにあたり、浸透の程度を測る指標として、松岡(1997)の4段階の浸透レベルモデル(言葉の存在を知っている、理念を象徴するような出来事を知っている、理念の意味を解釈できる、理念を行動に結び付ける)、田中(2016)の6段階の浸透レベルモデル(理念を認識している、理念を主観的に解釈できる、理念を客観的に理解できる、理念が納得できる、理念が前提となる、理念が信念となる)、高尾ら(2012)や高尾ら(2009)の、理念の内容についての「認識」、理念への「共感」、理念の「行動への反映」という3つの理念評価尺度を参考にした。

さらに、理念浸透の仕方を3つの理念浸透方法と3つの理念促進要因を用いて、調査対象施設の理念浸透の促進状況を考察した。3つの理念浸透方法とは、金井ら(1997)が示した、Dealら(=1997)やPetersら(=2003)の「強い文化」論を基にした、トップが繰り返し理念を語る「強い文化モデル」、Banduraの社会学習理論における「モデリング」を下敷きにした「観察学習モデル」、金井(1989)が省察的实践者に啓発されてまとめた「ピア・ディスカッションモデル」やWeick(=2001)の「sensemaking(意味形成)」に示される職員間での議論や相互接触を通じた「気づき」「腑に落ちた」という意味の発見と共有によって理念浸透が深化する「意味生成モデル」である(金井ら1989;田中2012;柴田2013)。3つの影響要因は、「理念浸透への組織的取り組み」「上司の経営理念に対する姿勢」「情緒的組織コミットメント」(高尾ら2009;高2010)である。

## 4. 研究成果

### (1) 地域密着型サービス事業所における理念浸透の実態(調査1)

3法人の3事業所(部)の管理職3名、リーダー職8名、介護職(非常勤含む)14名に対するインタビュー調査の結果、管理職とリーダー職は当初設定した6カテゴリーに加え、《上司に対する認識》《法人・事業所に対する認識》が抽出され、合計8カテゴリーであった。介護職は、管理職とリーダー職でまとめられた《理念浸透の難しさ》を除く7カテゴリーに加え、《理念を理解できていない、意識していないとき》《理念の理解、取り組みに対する自分の変化》《理念に取り組む先輩や同僚に対する認識》が新たにまとめられ、合計10カテゴリーであった。

理念浸透の実態として、いずれの職位の職員も理念の文言を理解した上で共感しており、法人、事業所が実施する理念を反映した取り組みや利用者支援を認識し、自身も実践していることから、本調査対象施設の理念の制度化と職員の理念の内面化は進んでいると考えられた。

理念浸透の促進要因として、各職位の職員に対し、「強い文化モデル」「観察学習モデル」を機能させる、理念を体現し、尊敬できる上司の存在が明らかになった。併せて、職員の語りからは、理念に取り組む法人、事業所に対する信頼と敬意がうかがえた。さらに、事業所の一員として協力して地域活動に取り組みたいと言う介護職の語りがあり、職員の情緒的組織コミットメントは高まっていることが示唆された。

しかし、介護職は他の職位の職員と同様、理念に対する理解や共感しているものの、日々の業務の中で理念を意識することがない、わからないところがあると語っていた。この職位による内面化の違いには、管理職やリーダー職と比較し、理念について議論する機会や、地域住民と関わる理念を反映した取り組みに参加する機会の乏しさが影響し、理念浸透の「意味生成モデル」が機能し難いことが考えられた。そのため、管理職から介護職までに理念を浸透させるには、理念の意味や、何が理念に適った行為なのか職員間で議論する機会及び、理念を反映した取り組みや働きかけを経験する機会を持つことが必要である。そして、何より議論や経験の前提として法人、事業所自体が、一貫して理念を軸に運営を行っていくこと、理念の実現に向け努力し続けることが必要であることを指摘した。

## （２）特別養護老人ホームにおける理念浸透の実態（調査２）

前述の地域密着型サービス事業所調査において対象となった３つの社会福祉法人のうち２つの社会福祉法人の特別養護老人ホームそれぞれ１施設の管理職３名、リーダー職５名（うち１名は生活相談員）、介護職６名（うち１名は２年前に介護職から生活相談員に職種異動した職員）を対象にインタビュー調査を実施した。その結果、管理職は、当初設定した８カテゴリー以外に、《理念に対する認識の変化》《部下の育て方》の２カテゴリーが生成され、全部で１０カテゴリーとなった。リーダー職も当初設定した８カテゴリーに加え、新たに３つのカテゴリー《理念を理解したとき》《理念を意識していないとき》《理念実現の難しさ》が生成され、１１カテゴリーとなった。介護職は、当初設定した８カテゴリーの内、《理念の伝え方》以外の７カテゴリーと、《理念の理解、取り組みに対する自分の変化》《理念を理解できていない、意識していない》《理念実現の難しさ》《尊敬できる先輩》の４カテゴリーが新たに生成され、１１カテゴリーとなった。

理念浸透の実態として、リーダー職、介護職ともに、理念の文言を正確に覚えられていない職員もいたが、理念自体は「認識」されており、理念に対する「共感」も得ていた。さらに、利用者支援において個人として理念を実践していること、すなわち「行動の反映」もなされていることが明らかになった。しかし、組織として理念に取り組むための自身の姿勢や理念が信念となっているといった内容の語りは聞かれず、松岡（１９９７）の４段階の浸透レベルのレベル３、田中（２０１６）の示す６段階の浸透レベルのレベル４に該当すると考えられた。

地域密着型サービス事業所との理念浸透程度の違いについて、特別養護老人ホームでは、施設自体が利用者の共同生活の場であり、地域との関わりが希薄であることや、家族や地域の理解が不十分であるなど様々な課題があり、理念の実現が困難であること、さらに、職員個人として利用者支援に関する理念は実践されているが、施設としての取り組みに対する自身の認識が乏しいことが挙げられる。

理念促進要因については、地域密着型サービス事業所と同様、「観察学習モデル」が機能していること、「意味生成モデル」の実践が十分ではないことが明らかになった。しかし、「研修や会議の場」が理念を伝達、教育する場として各職位の職員に認識されていたものの、リーダー職からは理念を聞く機会が少ないと語られており、「強い文化モデル」が十分機能していなかったため、理念について意識的に伝え、語り合う機会の必要性を指摘した。

また、リーダー職が、法人や施設の理念に対する姿勢を評価する反面、利用者や地域の方ばかりではなく、職員も大事にしてほしいといった不満を語っていた。法人や施設として利用者や地域に貢献

していても、それだけでは職員の情緒的組織コミットメントは向上しない。そのため、法人や施設において理念実現の推進だけでなく、上司からの承認やソーシャルサポート、職場環境整備を含めた職員に対する配慮の必要性も併せて指摘した。

なお、調査1の結果は、論文(種橋征子(2022)「高齢者介護施設における経営理念浸透の実態-地域密着型サービス事業所職員に対するインタビュー調査から」関西社会福祉研究(8), 39-53) 調査2の結果は、論文(種橋征子(2022)「高齢者介護施設における経営理念浸透の実態-特別養護老人ホーム職員に対するインタビュー調査から」人間健康学研究(15), 35-50)として報告した。

#### 引用文献

- Deal, E.T. and Kennedy, A.A. (1982) *CORPORATE CULTURES*, Addison-Wesley Longman, Inc.  
(=1997, 城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店.)
- 金井壽宏(1989)「ピア・ディスカッションを通じての『気づき』の共有」『組織科学』23(2), 80-90.
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲(1997)「コープこうべにおける『愛と協働』の理念の浸透-組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探究-」『組織科学』31(2), 29-39.
- 高巖(2010)「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか」『麗澤経済研究』18(1), 57-66.
- 松岡久美(1997)「経営理念の浸透レベルと浸透メカニズム-コープこうべにおける『愛と共同』-」神戸大学大学院経営研究科編『六甲台論集 経営学編』44(1), 182-203.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, HarperCollins Publishers, Inc.  
(=2003, 大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版.)
- 柴田仁夫(2013)「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論集』10(4), 27-38.
- 高尾義明・王英燕・高巖(2009)「経営理念の浸透と組織マネジメントに関する考察-ある製造企業での質問紙調査を通して」『経営哲学論集』25, 158-161.
- 高尾義明・王英燕(2012)『経営理念の浸透 アイデンティティ・プロセスからの実証研究』有斐閣.
- 高尾義明(2016)「経営理念の浸透・共有による組織・社員への影響」『企業と人材』8月号, 8-13.
- 田中雅子(2012)「理念浸透プロセスの具体化と精緻化」『経営哲学』9(1), 21-31.
- 田中雅子(2016)『経営理念浸透のメカニズム-10年間の調査から見た「わかちあい」のメカニズム-』中央経済社.
- Weick, K.E. (1995) *Sensemaking In Organizations*, Sage Publication, Inc. (=2001, 遠田雄志・西本直人訳『センスメイキング イン オーガニゼーションズ』文真堂.)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計3件（うち査読付論文 1件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 種橋征子	4. 巻 15
2. 論文標題 高齢者介護施設における経営理念浸透の実態－特別養護老人ホーム職員に対するインタビュー調査から－	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 人間健康学研究	6. 最初と最後の頁 35-50
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 種橋征子	4. 巻 8
2. 論文標題 高齢者介護施設における経営理念浸透の実態－地域密着型サービス事業所職員に対するインタビュー調査から－	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 関西社会福祉研究	6. 最初と最後の頁 39-53
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 種橋 征子	4. 巻 21(7)
2. 論文標題 介護福祉施設における理念浸透に関する研究	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 地域ケアリング	6. 最初と最後の頁 79-81
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計3件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 種橋征子
2. 発表標題 介護福祉施設における理念浸透の研究 -介護老人福祉施設職員に対するインタビュー調査結果と地域 密着型介護施設との課題の異同-
3. 学会等名 日本介護福祉学会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 種橋 征子
2. 発表標題 介護福祉施設における理念浸透の研究-地域密着型介護事業所の管理職・リーダー職の語りから-
3. 学会等名 日本社会福祉学会 第67回 秋季大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 種橋 征子
2. 発表標題 介護福祉施設における理念浸透についての研究-地域密着型介護施設職員に対する調査から-
3. 学会等名 第20回 長崎国際大学 学術研究報告会
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関