

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 —

Research on measures to penetrate the management philosophy of Care Worker —Qualitative data analysis focused on the philosophy penetration process—

羅 珉 京*

Minkyung NA

【要旨】

本研究の目的は、経営理念の浸透を人材定着の要素ととらえ、施設の経営理念が職員にどのように浸透されるかを明らかにし、経営理念浸透策を検討することである。調査方法は特別養護老人ホームに勤務する中堅・管理職を対象に半構造化面接法を用いた。調査項目は「経営理念の理解について転機となる経験」「経営理念浸透のための実践内容」「経営理念の理解が深まった経験」であり、定性コーディングで分析した。結果、中堅・管理職の経営理念浸透プロセスは新人・若手職員時代には【自分の独自の解釈】で経営理念を認識せず仕事を行い、中堅・管理職に昇進してからトップリーダーからの語りや会話などを通して【理念理解の転機となる経験】をしていた。また経営理念浸透の「理解が行動へ」と「行動から理解へ」という浸透プロセスの双方向性が特徴づけられた。経営理念浸透度は「認知・共感」「進化」を経て、「深化」のレベルに入っており、浸透プロセスにおける「強い文化モデル」「観察学習モデル」「意味生成モデル」の有効性が示唆された。人材定着に向けた経営理念浸透策としてトップリーダーの役割強化、観察・語りあいの取り組み強化が求められる。

【Key Words】 経営理念浸透、強い文化モデル、観察学習モデル、意味生成モデル、人材定着

I はじめに

社会福祉施設(以下、施設)の多くが職員の離職や採用の困難さによって人材不足の問題を抱えており、そのため人材定着方法の確立が施設の経営課題となっている。調査によれば、職員の離職の主たる理由として、「法人(施設)の経営理念や運営のあり方への不満」が10年以上離職理由の上位にある(介護労働安定センター2005、2020)。この状況は施設における経営理念浸透の必要性を示すものと考えられる。実際、経営理念を組織内に浸透することが離職防止の向上、職員のやりがい、パフォーマンスなど、人材定着につながる一因であることが報告されている(高2010;田

中2006;田中2016;羅2021)。これは経営理念が、職員に組織が進むべき方向性や行動の指針となるものを示すことで、職務への取り組みを動機づける機能をもつことと関連する(武居・松田2004)。

経営理念の浸透が人材定着と関係する理由には、経営理念が組織を構成する個人の心理や行動に影響を及ぼすからである(高尾・王2012)。高尾・王は、経営理念の浸透と個人の組織行動の関係性について、経営理念への理解や共感が高いほど仕事に誠実に取り組むと同時に、他者への支援行動が増えることを明らかにした。そこでは経営理念の浸透が個人の内面とかわりを持つというダイナミズムに着目している。

また、経営理念の浸透が職員の心理と行動に及ぼす影響について、経営理念の浸透が職員の内的動機づけを促進し、職務満足感に影響を与えることも報告されている(北居・松田2004;松葉2008;廣川2018)。

このように、経営理念の浸透が人材定着につながる一因であることが示されている。しかし、経営理念浸透の実現は容易ではなく、経営理念浸透のメカニズムの解明も十分ではない(高尾・王2012;田中2016)。施設を離れる職員一人ひとりに対して、施設は「法人(施設)の経営理念や運営のあり方への不満」をいかに解消できるかが問われる。そのため、施設の職員に経営理念がどのように浸透するのか、いかにして経営理念を上手く機能させるかという経営理念の浸透施策が急がれる。

本研究はこうした問題意識から、人材定着に向けた施設の経営理念浸透について検討する。これまで経営理念の浸透についての研究は経営学分野において多く見られるが、社会福祉学分野では経営理念浸透がどのようになされているか、その実態を明らかにした研究は少ない。施設の運営における経営理念の重要性は指摘されるものの、経営理念浸透の具体的な方法やプロセスに関する実証研究はほとんどみられない(安田2016)。

このような状況から、本研究では経営学分野における経営理念浸透研究で蓄積された知見をもとに、人材定着に向けた施設の経営理念浸透策について検討する。

II 経営理念浸透プロセス研究の理論的背景

経営学分野では経営理念の浸透プロセス研究は多く見られる。しかし定性的調査をもとに検討した研究はその数が限られている。金井・松岡・藤本(1997)による「強い文化モデル」「観察学習モデル」「意味生成モデル」を取り上げ検討した研究がさがりとしてあげられる。他には金井らが構築した3つのモデルを援用して、管理者を対象とした経営理念浸透プロセス研究がある(田中2012、2016)。しかし社会福祉学分野では経営理念浸透プロセス研究、とりわけ、施設職員の個人レベルにおける経営理念浸透プロセス研究は見受けられない。

本研究は、経営理念¹⁾が施設の職員にどのように浸透していくのか検討する上で、金井らが提示した「強い文化モデル」「観察学習モデル」「意味生成モデル」の3つのモデルを理論的背景とし、定性的調査による分

析を試みようとするものである。経営理念の浸透プロセスにおいて、3つのモデルがどう影響するか、どのように有効かを分析枠組みとして援用する。まずは各モデルについて下記のように概観しておく。

1. 強い文化モデル

強い文化モデルは、強い文化論をもとに提示されている。強い文化論では、経営理念を組織文化の構成要素の一つとしてとらえ、企業の競争力が組織文化によって決定すること(Deal and Kennedy, 1982)や、業績の良い企業に共通する特質として、企業に浸透する価値観を取り上げている(Peters and Waterman, 1982)。ここでは、経営者やトップリーダーが価値観を言葉にする力や、モデルとなる行動を示す力、直接、現場の職員と接して、繰り返し理念を語ることの重要性が指摘されている。このように、強い文化論では経営者やトップリーダーが主導して経営理念を組織全体に浸透させるものであるとされ、経営者やトップリーダーの役割が強調されている。

一方、経営者やトップリーダーがイニシアティブをとることで、組織内に理念が一様に浸透していくということについては楽観的過ぎるとの指摘もある(松岡1997)。しかし、経営者やトップリーダーの影響力が役員や管理者には顕著に機能し、若手職員にも訓話や接触はシンボルとして影響を及ぼすなど、有効なモデルであることが示されている(田中2012)。

2. 観察学習モデル

観察学習モデルは、Bandura(1977)の社会学習理論を構成する観察学習、代理学習、モデリングなどの中心的概念の中で、「モデリング」の概念を用いて理念浸透が論じられている。観察学習モデルでは、人は自分の直接的な経験のみならず、他者の行動やその結果を観察することからも学ぶことができるという。モデリングによる理念浸透は、組織の中で、職員が他者の行動を観察して、その組織や状況にふさわしい行動を学習し、その領域を広げつつ、行動の背景にある価値観や規範、ルールなどを取得していくというものである。

モデリングによる理念浸透は、管理者や中堅職員層のモデルのなかに、理念にまつわる語りや理念を体現する経験をもつ人が少ないこと、諸経験と物語の間に矛盾があることが問題点としてあげられている。もちろん、抽象度の高い経営理念を組織の全員が全く等しく解釈し、行動するという事は容易ではないだろう。

そのため、他者の具体的な経験や行動を観察することで、自分がどう行動すべきかなどを学んでいくことになる。このように、観察学習モデルでは、抽象度の高い経営理念を浸透させるために、観察者である一職員が経営者や上司の言動をモデルとすることで、経営理念に基づく具体的な行動を学習していくことを想定している。

3. 意味生成モデル

意味生成モデルは、金井(1989)のピア・ディスカッションモデルと、Weick(1995)の意味生成(sense-making)の理論に基づいて、金井・松岡・藤本(1997)と松岡(1997)が提示したモデルである。ピア・ディスカッションとは、懸案について同僚間で行う真剣かつ共感的な議論のことであり、それらの議論により、個人知や暗黙知を他者にわかるようにすることができるという。意味生成は、現場における相互接続や議論により、「わかった」「腑に落ちた」といった意味が生成されるプロセスであり、曖昧な環境の中から新たな意味が発見される状態のことをいう。このように意味生成モデルでは、理念に込められた意味が新たに発見されるプロセスの重要性と、理念が腑に落ちるプロセスを解明していくうえで有効性が強調される。つまり、施設職員間で相互接続や議論をすることによって、経営理念に対する気づきや腑に落ちたという意味を発見したり、それを共有することが経営理念の浸透の深化につながるということである。

III 研究の目的

本研究は上述した問題意識と背景から、人材定着に向けた施設の経営理念浸透策について検討する。職員の離職の主たる理由の一つが、「法人(施設)の経営理念や運営のあり方への不満」であること、なかでも勤続3年未満が離職者の全体の約6割を占めていること(介護労働安定センター2005、2020)。こうした状況は早期離職問題への対応が急務であることを示唆する。早期離職問題を解消し、定着を図るためには、管理職や中堅職員のように新人時代を経て組織に定着している職員に着目する必要があると考える。

筆者は、施設の経営理念がどう機能しているかについて、人材定着の視点から分析を行ってきた(羅2020;2021)。そこでは、経営理念の動機づけ機能が管理職や中堅職員の勤続理由に大きく関与していることが示された。

本研究では、施設の経営理念が職員にどのように

浸透していくのかを明らかにし、人材定着に向けた経営理念浸透策を探ることをねらいとする。

IV 研究方法

1. 調査対象

本研究では介護職員に焦点をあてる。早期離職や人材定着の課題がある現下の状況に鑑み、介護職として入社して5年以上勤務している中堅・管理職を調査対象とした。また福祉サービス分野で人材不足の問題が最も深刻といわれる高齢者福祉施設を対象とした。本研究では社会福祉法人が経営する特別養護老人ホーム5か所に、各1名の中堅・管理職に調査協力を依頼した。

2. 調査期間とデータ収集方法

調査期間は2018年2月から2018年3月である。調査対象者には、事前に調査趣旨などを説明し、調査協力の同意が得られたうえで経営理念浸透について半構造化面接を実施し、その内容をICレコーダーに録音し、逐語録化した。

調査対象者には、「これまでの経営理念の浸透に関する認識や経験についてうかがいます」と提示した。調査項目は、田中(2016)を参考に「経営理念の理解について転機となる経験」「経営理念浸透のための実践内容」「経営理念の理解が深まった経験」「基本的属性」などである。

3. 分析方法

分析方法は定性コーディング(佐藤2008)を基盤とし、分析過程において適宜ソフトウェアであるMAXQDAを用いた。分析手順は以下の通りである。①インタビューから得られたデータから意味内容ごとにコードを生成した。②経営理念の浸透についての一般化を図るためにコード間の関係性の比較を行いながらカテゴリーを生成した。③複数のカテゴリーを田中(2016)が述べる「認知・共感」「進化」「深化」「定着化」「一体化」を経営理念浸透プロセスとして再配置し、説明図式化した。また本調査の分析結果をもとに、理論枠組みとして提示した「強い文化モデル」「観察学習モデル」「意味生成モデル」が、介護福祉人材の経営理念の浸透にいかにも有効であるかを検討した。なお、分析結果の信頼性と妥当性を高めるために、社会福祉学を専門とする研究者から確認や助言を得ながら実施した²⁾。

4. 倫理的配慮

本研究では、調査に当たり佐賀女子短期大学の「研究倫理指針」に基づいて行った。調査対象者へは事前に口頭と書面で調査研究の説明を行い、研究の参加は自由であり中断できること、拒否しても不利益はないこと、データは匿名性が確保されて扱われることを伝え、研究同意書への署名をもって協力受諾とした。また、ICレコーダーによる音声記録の許可を得、収集したデータは匿名化し処理を行った。個人が特定できるようなデータについては、調査協力者以外の目に触れぬよう鍵つきのファイル等に保管し、必要がなくなり次第破棄した。

V 研究結果

1. 調査対象者の概要

調査対象者は特別養護老人ホームに勤務する介護職員5名である。性別は女性4名、男性1名で、それぞれ介護福祉士と介護支援専門員の双方または介護福祉士の有資格者である。現在の所属機関における勤務年数は、平均して15.8年(最小値7年、最大値25年)であった。

2. 分析結果

インタビュー調査から、20のコードを抽出し、【自分の独自の解釈】【理念理解の転機となる経験】【理念伝播者としての実践】【理念伝播における課題】の4つのカテゴリーを生成した(表1)³⁾。

1) 自分の独自の解釈

【自分の独自の解釈】は、介護福祉人材が新人や若手職員時代に<理念を認識せずに仕事>をしていた。また理念について、<上司から教えてもらう機会が少ない>ために、理念を認識せず、自分自身の独自の解釈で仕事に取り組んでいたという。

「新人時代から、上の方から自由に仕事をしていいと言われることが多かったので、ある意味自由でいいのかなと。自分の芯だけは曲げないで、きちんと笑顔で皆さんと接して、明るくしていけばいいということなんだろうと勝手に解釈して、やってきたつもりです。多分、当たり前のことを言っているから、そこをはみ出すことってよほどのことじゃない限りないでしようという解釈を、自分の中で最初に行っているから。普通のことを言っているんだなというふうに思っているから、あまり意識していないと思います」(B氏)

表1 介護福祉人材への調査に関するコードおよびカテゴリー

カテゴリー(4)	コード(20)
自分の独自の解釈	理念を認識せず仕事 上司から教えてもらう機会が少ない
理念理解の転機となる経験	トップリーダーとのかかわり 昇格・昇進 仕事の経験
理念伝播者としての実践	業務の中でふれるようにする 会話の中で言い回しをする 職員定着の動機づけにつなげる 部下の立場に合わせて伝える 上司や先輩からの学びを伝える 自分の背中を見せる
理念伝播における課題	伝える時間 理念の文言 理念浸透の方法 職員の力量 伝える人の立場と職員数 理念の文言と仕事内容とのギャップ 年上の後輩への対応 言葉の選び方 語りあえる場

「上司の方からあまり直接的に聞いた記憶がないんです。だから施設長だったり、理事長がどういふ考えをされているのかというのを、まだ経験が浅い時というのは教えてもらったり、具体的に教えてもらって伝えられたというのがなかったです」(C氏)

「理念があるってことは分かっているけど、そんなにそれを認識して仕事をしてきたかという、正直なかったです。全然最初の、現場で介護職員している頃は、法人の基本理念とかいう意識はほとんどなかったです。ただ本当に自分の思いだけでやってきたので」(D氏)

新人・若手職員の場合、経営理念に触れる場が十分取れず、経営理念を理解する前に自分自身の独自の解釈による行動が先行している。

2) 理念理解の転機となる経験

介護福祉人材にとって【理念理解の転機となる経験】は、経営者や施設長などの<トップリーダーとのかかわり>の中で会話や説明を聞くことで理解がより深まった。またキャリアを積んで<昇格・昇進>し、部下の対応や指導する立場になったことをきっかけに経営理念をより深く理解するようになった。

「理事長のお話の中で学ばせていただいたり、勉強させてもらいます」(C氏)

「相談員になってからぐらいだと思います。就職してほんとに6-7年ぐらいじゃないですかね。自分が中堅という立場に立って、しなきゃいけないという時ぐらいだと思います」(D氏)

「理事長と携わるのが正社員だったり、上の者しか携わる機会がなかったんです。だからパートでいたり役職に付いてない時は、なかなか理事長の言葉が私たちまで届いてなかったですね。だから管理職になってやっと、理事長の思いが理解できるようになったと思います」(E氏)

介護福祉人材が【理念理解の転機となる経験】のもう一つは豊富なく<仕事の経験>であると語っていた。

「少なからず、現場のほうも経験しながら、相談員というのも経験させてもらい、いろんな経験の中で今の自分の考えと言いますか、そこの考えがある程度明確になってきて、理念だったり方針というのをもち

と具体的にいろいろ考えて、それをみんなに伝えていかないといけないとなってきたのは、今までの経験だったりがありますね」(C氏)

3) 理念伝播者としての実践

【理念伝播者としての実践】は、経営理念を日常の<業務の中でふれる>ようにしたり、業務を遂行する際に<会話の中で言い直し>をしている。また、仕事に悩み、職場を離れようとする職員に対して理念を取り上げ、<職員の動機づけ>を高めようとしている。他には、部下や後輩の勤務状況や立ち位置を考慮し、<立場に合わせて伝える>という個別対応を通して経営理念浸透を促していた。

「職員のほうはすべて職員ノートに転記して、それで周知をしようとする。…(中略)…徹底させようというので、何か所かのユニットはこれをきちんと大きくしてスタッフルームに貼って、それをきちんと出勤して申し送りとか見て、そのまま業務に入るんじゃないかと、必ず復唱して入るようにしていこうというユニットもあります」(C氏)

「毎朝、朝礼で唱和するというのがまずありますし、勉強会でも唱和するというのが習慣とはなっていない。さらに年に1回はこれに基づいたユニットごとのケア理念作成というのをするようにしています」(D氏)

「会議とか普段の申し送りとか、その中の言葉づかいとか言葉回しをこれに近づけたものというのをみんなに日ごろから伝えるようにしています。…(中略)…普段の利用者さんの生活面のお手伝いのポイントとか、家族さんへの会話のポイントとか、何でもいのでそういう会話の中の言葉回しですね」(D氏)

「職員が悩んでいて、介護現場を続けていいか、離れようか悩んでいるというところで、そういったことも出して、自分たちの働いている意味だったり、意義だったりとか、そういうところは(経営理念の)こういうところにつながっているという話は、対個人であっても、対複数であっても伝えるようにしています」(C氏)

「事細かくとかはないけれども、介護の基本という、気持ちの持ち方、利用者への接し方、利用者に対応する思いとか、見えてないところの思いをその立場になって分かっていくような指導の仕方とかいうのが、自分の基本の中にはあったんです」(E氏)

また中堅・管理職になるまで教わってきた<上司・先輩からの学び>をそのまま部下や後輩に伝えていく。その際に、<自分の背中を見せる>ことで自らモデルとなり、部下や後輩が自然体で見て学ぶようにする。

「先輩たちの中ではお客様を下に見るようなことはされてなかった。それが自然に私たちに伝わってきたんじゃないかと思って、介護保険に変わったから利用者主体でちゃんと教えていきなさいと言って、そんなに私は差を感じなかったです。先輩から教わってきたことをそのまま伝えていくという感じです」(E氏)

「まずは自分がしてみせる。自分がしてないと、周りの職員って、やっぱり上に立つ人を見ているので、自分が自然体でしてみせます。これが何々よということを決して言わないけど、普段からそういうふうにするというのと、押しつける言い方は極力したくないかな。押しつけたらみんな引いちゃいます」(D氏)

4) 理念伝播における課題

上述のように、介護福祉人材が経営理念を伝播していくうえでさまざまな課題が浮き彫りになった。【理念伝播における課題】には、まず日常業務の多忙さのため<伝える時間>が足りないこと、<理念の文言>が難しく分量も多いため理解するまで時間を要すること、<理念の文言と仕事内容とのギャップ>があることが取り上げられた。

「勉強会というのが残業の時間帯になるので、その勉強会がなくなってしまった分、後輩たちに教える時間がなくなっているのが現状かなと思います。…(中略)…自分たちまでは、新人の時、毎月あるから必ず出てと言われていました。それで勉強会をしていたのに、それを業務の中で教えてと言われると、なかなか人員不足とかあっている状況なので、難しいところではありますね。今までしてきた中では、本当に書類が多かったんで…(中略)…今までやっている分、ノウハウはある程度分かっているんで、それをちゃんと後輩たちに伝えられればいいんですけど、そこがちょっと課題になってくるんじゃないかと思います」(A氏)

「分かりづらい。だからもっと砕けて分かりやすい言葉で、難しくじゃなくて、パートさんたちにも分かるような。主婦が多いでしょ、パートさんで入ってくるの

が。だから言葉が難しいと思います。だからもっと分かりやすく伝えられるように変えたらいいかなと思うんですけど。」(E氏)

「ボリュームは結構多いなというのはあるので、これを本当に周知するには、時間がかかるかもしれないです」(D氏)

「ここは家庭と書いていて、家族ですというふうに書いてあったとしても、言葉づかいとかはお客様だからと丁寧にしなきゃいけないというのがあるんですよ。…(中略)…この項目がどうしても気になっているところではあるんです。家族に言葉づかいというのなら、お仕えするとなると、やっぱりお客さんというか、上の立場の人にお世話しますというのが、意味合い的にちょっと」(A氏)

介護福祉人材が語る【理念伝播における課題】には職員間のコミュニケーションを介したことが少なくない。たとえば、中途採用やパートタイムなどで入社してくる<年上の後輩への対応>に気を遣ったり、後輩の指導や理念を伝播する際の<言葉の選び方>に気を遣っている。また、理念を伝播するための<語りあえる場>が必要である。

「年上の後輩になってくるので、指導をしづらいんです。新卒の子たちが正職という立場なんですけど、パートさんたちも立場的には逆なんです。年齢の問題とか経験値というものもあるので、指導しづらいし。年齢・世代間がどうしても、注意の仕方とも気を使います」(A氏)

「押し付けになると職員って引いちゃうので、自分自身も言葉選びをすごくするようになりましたね。」(D氏)

「新しく入ってきた人たちというのは熱量の差を本当に感じられます。この理念に基づいてどういうことができるかなという、話を実際自分たちが言葉を出す、意見を言い合える場面というのが何か必要かな。そしたら理念が、この理念があるからねという認識にはつながるのかなと思います」(D氏)

このように、介護福祉人材は理念をどう浸透するか<理念浸透の方法>についても苦慮している。<伝える人の立場と職員数><職員の力量>に考慮しながら、部下や後輩にとって動機づけにつながる有効な浸透方法の模索が求められる。

「普段関わっている中で当たり前のことだよなという
ことで伝えはしているんだけど、それがなかなか
改善してらっしゃらない人がいらっしゃるの、勉強
会をしたところで実際にできてなかったら意味がな
いのかなというもあるし。」(A氏)

「毎日唱和するというのは、あくまで唱和しているだ
けでしかなくて、実際にそれが落とし込めているかと
いうと、決して落とし込めているとは思っていない
です。逆に、勉強会とかで理念について語り合いま
しょうとかしても、押し付けになっちゃうので、それが
浸透するとは正直思ってないです」(D氏)

「理事長の立場なのか、私たち役職の立場で伝えて
いくのか、伝えていく人の立場によっても浸透の仕方
というのは変わっていくでしょう。立場と、あとは職員
数です。5人とか3人に伝えるのと、人数によっても
なかなか伝わらないですね、末端まで」(E氏)

「朝、復唱するんです。現場もしているところ、してない
ところがありますけれども、それはリーダーの力量で
す。ちゃんと復唱するよと、毎日言ってます。」(E氏)

3. 介護福祉人材の経営理念浸透プロセス

中堅・管理職を対象とした介護福祉人材の経営理
念浸透プロセスの特徴は次の2点である。一つは、介

護福祉人材は入社してからしばらくは経営理念を認
識し理解する機会が少なく、自分の独自の解釈をもと
に仕事をしている。中堅・管理職に昇格・昇進して施設
長・理事長など経営者やトップリーダーとの距離が近
くなり経営理念について直接語られたり話し合いを通
して経営理念の理解が深まっていく(図1)。このよう
な経営理念浸透プロセスの中で、現在どの程度浸透
されているのか。田中(2016:110)の経営理念浸透の
程度によれば、本研究から抽出された中堅・管理職の
経営理念浸透度(田中2016:110)は、「認知・共感」か
ら「進化」を経て、「深化」のレベルに至っていると考
えられる。「一体化」のレベルまでには至らないが一部
の職員は「定着化」にかかっていると見受けられる。

二つは、介護福祉人材の経営理念浸透プロセスに
おいて「強い文化モデル」「観察学習モデル」が、経営
理念の理解を深めるうえで有効に用いられていること
が明らかになった。「意味生成モデル」は、経営理念の
理解をより深化させるうえで重視されているものの、十
分に活かされているとはいいがたい。図2で示すよう
に、本研究では経営理念浸透プロセスに3つのモデル
すべてが関係していると同時に、介護福祉人材の「経
験」が大きく関連していることがわかった。また、必ずし
も経営理念を「理解」してから「行動」に移すのではな

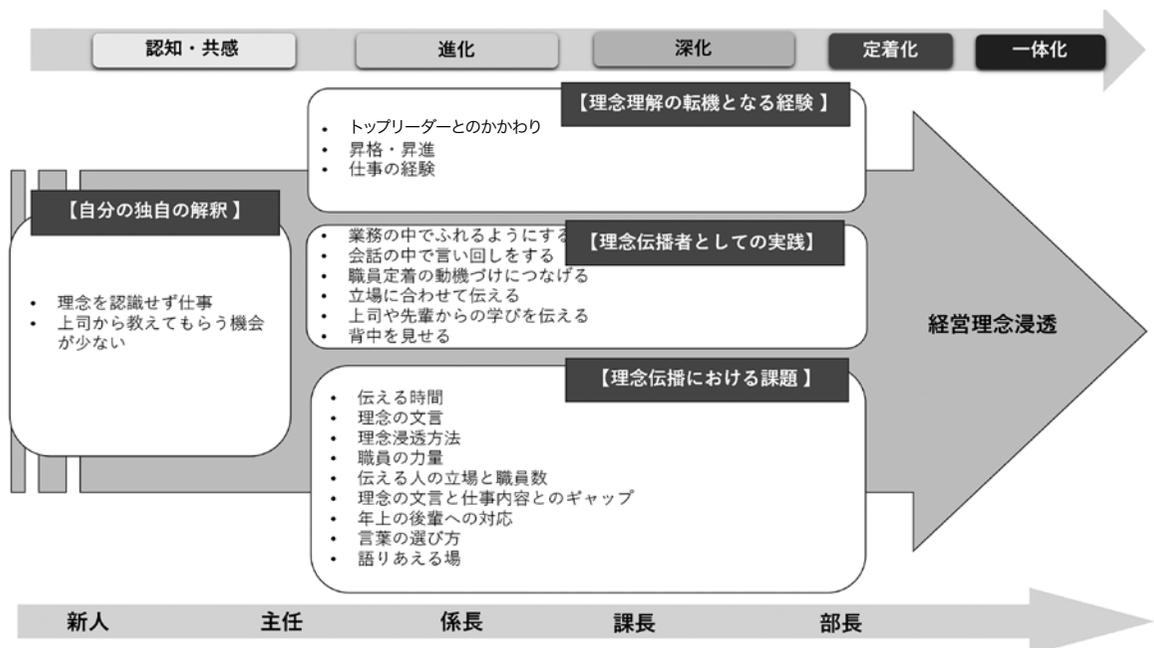


図1 介護福祉人材の経営理念浸透プロセス

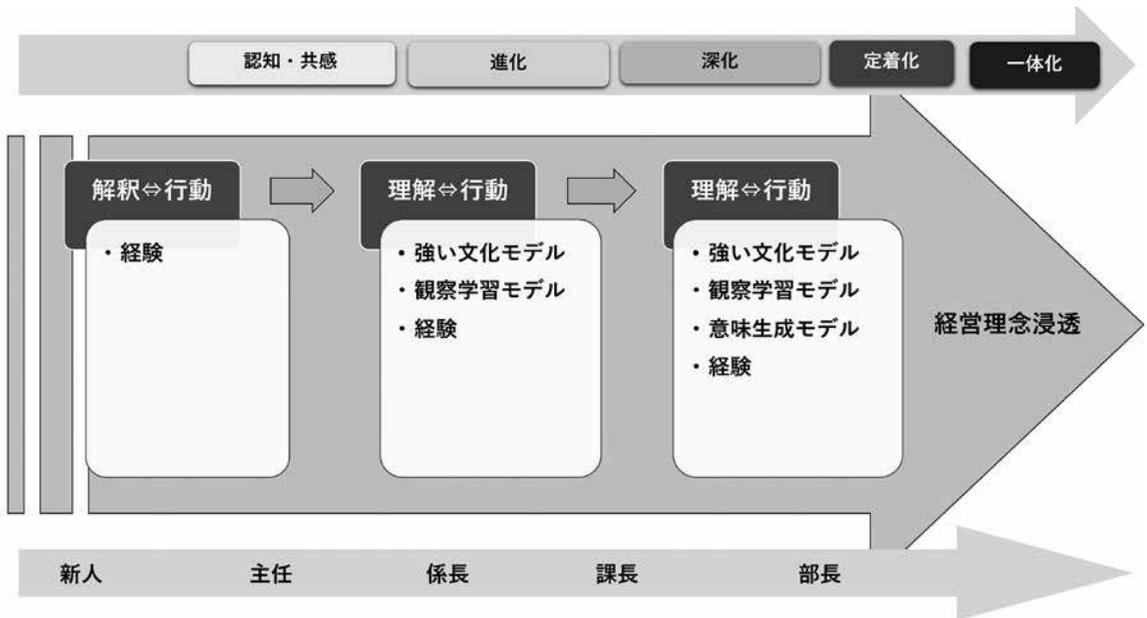


図2 介護福祉人材の経営理念浸透プロセスと3つのモデルとの照合

く、「行動」が先行し、後に「理解」という浸透プロセスの双方向性も特徴づけられた。

VI 考察

本研究では、人材定着に向けた経営理念浸透策を探ることをねらいとして、中堅・管理職を対象に経営理念の浸透プロセスについて調査し分析を行った。次は、第V章の調査結果と分析を踏まえて、介護福祉人材の経営理念浸透策に関する試案を図3に示す。経営理念浸透プロセスにおける「強い文化モデル」「観察学習モデル」「意味生成モデル」の関連性は以下の2点である。

1. 経営理念理解の深化を促す強い文化モデル

先述のように、強い文化モデルでは経営者やトップリーダーが理念を言葉にする力や、モデルとなる行動を示す力、現場の職員に直接、かつ繰り返し理念を語ることで、経営理念を組織全体に浸透させるものとされ、経営者やトップリーダーの役割が強調されている。経営者やトップリーダーの影響力は役員や管理者のみならず、若手職員にも訓話や接触はシンボルとして影響を及ぼす有効なモデルである。

本研究においても、次のように経営理念浸透において経営者やトップリーダーの役割の重要性が示され

た。
 「いくら我々が言っても8しか伝わらないことが、経営者である、施設長がこういう気持ちなんだよと伝えることで、10伝わるんですよ。どうしてもこのタイミングでこういうことを言ってほしいという時には、お願いするんです。経営者であるというもありますし、みんなの中でも施設長が施設のトップなんだと。そこから直接聞けば、褒められたら嬉しいし、注意されたら、こういう考え方があるからそういうふうに改善しないといけないと、直接伝わりやすいです」(C氏)
 「理事長もやっぱり、辞めていく人たちが多くなったから危機感を感じられて、最終的には私がちゃんと伝えなきゃいけないわねということに気づいていただいて、…(中略)…各テーブルを理事長がちゃんと回って、近くにいてその思いを話される。すると職員の名前と顔が一致するから、親近感が出てきて、職員もそこを分かろうとする。だから試みが成功しました。…(中略)…みんな参加して、そこで理事長の思いを再度伝えていただくという感じにしています」(E氏)

また、経営理念浸透においてトップマネジメントは、職員の職務満足と組織コミットメントを高める(北居・

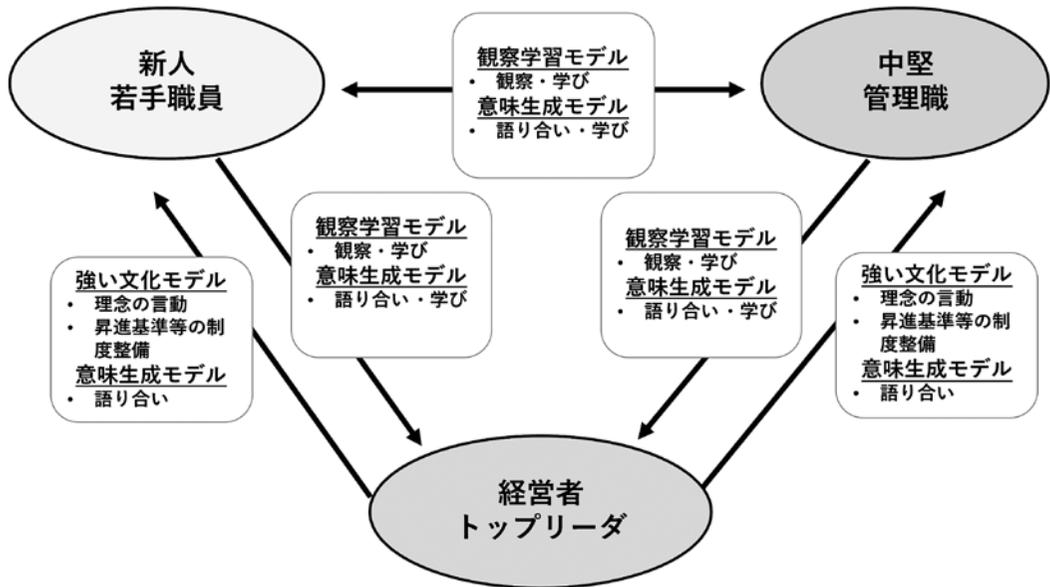


図3 介護福祉人材の経営理念浸透策(試案)

田中2009)。トップリーダーのかかわりや昇格・昇進が【理念理解の転機となる経験】となることが示されたように、経営理念浸透において「強い文化モデル」が有効であると考えられる。介護福祉人材が新人時代に【自分の独自の解釈】から行動に移すことで、経営理念とのギャップを感じ、離職に至ることが懸念される。早期離職を解消するためにも、経営者やトップリーダーとの関わりなど、「強い文化モデル」を有効に活用することが必要と考える。

2. 観察と語りありの取り組み強化による経営理念浸透

観察学習モデルでは、抽象度の高い経営理念を浸透させるために、観察者である一職員が経営者や上司の言動をモデルとすることで、経営理念に基づく具体的な行動を学習していくことを想定している。本研究では介護福祉人材が経営者やトップリーダーの言動を観察し学ぶことで【理念理解の転機となる経験】をしていることがわかった。【理念伝播者としての実践】においても、上司や先輩の言動を観察し学んだことを部下や後輩に伝えている。ときには自らモデルとなり、部下や後輩の力量を見極めながら理念をつたえていく。つまり、本研究で示された理念浸透プロセスにおける「観察学習」は、「上司と部下の相互観察」によるものと考えられる。

しかし、新人・若手職員や中堅・管理職である観察者が、観察対象となるモデルが意図したとおりに学習をするとは限らないし、観察対象も常に一貫して適切な行動を示すとも限らない(松岡1997)。松岡は、観察学習モデルには観察者による意味づけの側面は含まれていないが、観察者が疑問を投げかけたり、ギャップや矛盾に対して新たな意味を発見する可能性も指摘する。このように、経営理念浸透においては観察から学び、理解し、行動に移すまでに、「意味づけ」における「語りあい」が重要な要素と考える。

経営理念浸透において「語りあい」は、理解した、納得したといった意味が生成されるプロセスであり、曖昧な環境の中から新たな意味を創り出す重要な取り組みと考える。前述のとおり、意味生成モデルでは、理念に込められた意味が新たに発見されるプロセスの重要性と、理念が腑に落ちるプロセスを解明していくうえで有効性が強調されている。つまり、施設職員間で相互接続や語りあいによって、経営理念に対する気づきや理解の意味を発見したり、それを共有することが経営理念の浸透の深化につながる。

また、理念と現実のギャップを解消する「語りあい」は、経営理念浸透の内面化を促進するとともに、職務満足度と組織コミットメント度を高める(北居・田中2009)。とりわけ、経営理念の解釈の自由度を高め、その意味をボトムアップで生成して浸透を図る場合は、

職場における試行錯誤や語りあい重視される。一方で、意味生成モデルでは、矛盾やギャップを認知したとしても、議論や内省が必ずしも生じるわけではなく、矛盾から理念を参照しないことを学習してしまったり、ピア・ディスカッションが理念の軽視を招くという指摘もある(高尾2009)。

本研究では、介護福祉人材が【理念伝播における課題】として理念の文言と仕事内容とのギャップや理念の文言の多義性のみならず、新人・若手職員時代に【自分の独自の解釈】で理念を認識せずに仕事していたことが示された。これらの課題を解消し、経営理念を行動に移すためには、現場における職員間の「語り合い」が必要であると考えられる。

VII おわりに

本研究により、経営理念が介護福祉人材にどのように浸透されていくのかを、一定程度明らかにすることができた。本研究を通して、施設における経営理念をどのように浸透していくことが必要であるか、その一端を示すことができたのではないかと考える。

しかし、本研究の調査対象者は5名と少人数であり、中堅・管理職に限定されているため、施設における経営理念浸透策を検討するうえで対象者の偏りや代表性に課題が存在する。そのため、新人・若手職員と経営者・トップリーダーなど、調査対象を広げて総合的に検証していくことが必要である。今後、調査規模を拡大するとともに、高齢者福祉施設以外の種別の研究との比較対照をさらに進めていくことでこの限界を解消することができるものと考えている。

謝辞

ご多忙な中、本調査にご協力いただいた協力者の皆様に厚く感謝申し上げます。

また、本研究は、JSPS科研費「17K04300」の助成を受けて実施しました。

注

1) 本研究における「経営理念」は、施設(法人)内外に公表された、経営者及び施設の明確な価値体系であり、下位概念で用いられる表現、すなわち、基本理念、基本方針、使命、経営方針、経営指針、行動指針、行動規範、行動原則、ビジョン、ミッション、バリュー、クレド、ステートメント、モットー、スローガンなどを含むものとする。

- 2) 本研究は、拙著「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」(2021)で用いたデータと同様(未使用データ含む)であるが、分析の問いと分析枠組みは異なるものを設定して進めた。
- 3) 定性コーディングの結果、カテゴリーを【 】、コードを< >、文中の調査対象者の語りを斜体(下線は筆者による)で示している。

文献

- 青木幹喜「経営におけるエンパワーメントーそのコンセプトの変遷」『経営情報科学』12、2000年、1-20頁
- 青木幹喜『エンパワーメント経営』中央経済社、2006年、25-26頁
- 金井壽宏「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、1989年、80-90頁
- 金井壽宏・松岡久美・藤本哲「コープこうべにおける『愛と協同』の理念の浸透ー組織の基本価値が末端にまで浸透するメカニズムの探求ー」『組織科学』31-2、1997年、29-39頁
- 北居明・田中雅子「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析ー一定着化と内面化」『経営教育研究』12、2009年、49-58頁
- 佐藤郁也『質的分析法ー原理・方法・実践』新曜社、2008年
- 武居明・松田良子「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、2004年、91-121頁
- 高巖「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすかー経営理念の浸透に関する調査結果をもとにー」『麗澤経済研究』18-1、2010年、57-66頁
- 高尾義明・王英燕『経営理念の浸透ーアイデンティティ・プロセスからの実証分析』有斐閣、2012年
- 田中雅子『ミッションマネジメントの理論と実践ー経営理念の実現に向けて』中央経済社、2006年
- 田中雅子「理念浸透プロセスの具体化と精緻化ー3つのモデルを検討材料にー」『経営哲学』9-1、2012年、21-31頁
- 田中雅子『経営理念浸透のメカニズムー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
- 羅珉京「社会福祉施設ボランティアコーディネーターの経営理念浸透に関する研究」『佐賀女子短期大

- 学研究紀要』54、2020年、23-31頁
- 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
- 廣川佳子「経営理念の浸透が組織成員の心理と行動に及ぼす影響」『立教大学博士論文』、2018年
- 堀江常念ほか「研究開発組織における知識提供と内発的モチベーション」『経営行動科学』20-1、2007年、1-12頁
- 松葉博雄「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果—事例研究から—」『経営行動科学』21-2、2008年、89-103頁
- 松岡久美「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『愛と協同』」『六甲台論集経営学編』44-1、1997年、183-203頁
- 安田美予子「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、2016a、23-35頁
- 安田美予子「社会福祉施設における経営理念浸透を把握する理論的枠組みの研究」『社会福祉学』第57巻第3号、2016b、56-68頁
- Bandura, A. *Social learning theory*. *Person Education, Inc.* 1977. (原野広太郎監訳『社会的学習理論 人間関係と教育の基礎 (オンデマンド版)』金子書房、2012年)
- Deal, T.E., and Kennedy, A. A. *Corporate cultures*. *Addison-Wesley*. 1982. (城山三郎訳『シンボリック・マネジャー』岩波書店、1997年)
- Peters, T.J., and Waterman, R.H. Jr. *In search of excellence*. *HarperCollins Publishers, Inc.* 1982. (大前研一訳『エクセレントカンパニー』英治出版、2003年)
- Weick, K.E. *Sensemaking in organizations*, *Sage Publications*. 1995 (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』文眞堂、2001年)