

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——

種橋 征子

抄録

本研究は、法人（施設）理念を軸に組織・事業運営を行う2つの社会福祉法人の特別養護老人ホームそれぞれ1施設ずつ計2施設の三職位の職員14名を対象にインタビュー調査を実施し、特別養護老人ホームにおける理念浸透の実態を明らかにすることを目的とした研究である。

その結果、特養では、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、職員個人として利用者支援に対する理念は実践されているが、施設としての実践に対する認識が乏しいこと、さらに、理念浸透方法として「強い文化モデル」と「意味生成モデル」の実践が十分に行われていないことが明らかになった。

そのため、今後の特養における理念浸透と理念実現を促進していくために、「強い文化モデル」と「意味生成モデル」の実践及び、上司の部下に対する承認と配慮の必要性を指摘した。

キーワード：理念浸透 高齢者介護施設 特別養護老人ホーム 介護職員

I. はじめに

本研究の目的は、広域型特別養護老人ホームにおける理念浸透の実態を明らかにすることである。本研究の目的の背景には、高齢者介護施設における介護職員の離職や職場定着の困難さによる人員配置不足の問題がある。事業所における人員配置不足は、その事業所に従事している介護職員の身体的、精神的負担の増強につながるだけでなく、事業所の人員配置不足によって事業所の閉鎖や入所施設においては利用受入れの制限を余儀なくされている施設もあり（小寺2019）、介護サービスを必要としている高齢者にとっても介護職員の離職や職場定着の困難さの問題は切実な問題となっている。

介護職員の離職や職場定着の困難さの理由として挙げられることの多い賃金の低さや身体的負担及び慢性的な忙しさなど労働条件や業務自体についての問題に対しては（介護労働安定センター2021）、介護職員処遇改善交付加算や介護職員等特定処遇改善加算の創設、介護現場におけるICTや介護ロボット利用の促進、元気高齢者などによる介護助手等の普及と就労の促進など、国の施策（介護人材の確保・

介護現場の革新）が実施されつつある。

しかし、介護労働安定センター（2019；2020；2021）の「介護労働実態調査」において、高齢者介護施設の離職理由として毎年上位を占める「人間関係の問題」や、「法人・事業所の理念や運営のあり方に対する不満」といった組織要因の負荷に対する施策は何ら言及されていない。これらの問題の改善は各法人や施設の裁量に任されているのである。高齢者介護施設における上司との人間関係の問題やリーダーシップの欠如、理念や介護方針の未徹底のなど組織的要因に関する問題は、離職や職場定着の困難さだけでなく、介護職員の提供する介護の質にも影響を与えることが明らかになっている（崔2018；横尾2019；富永ら2019；種橋2007；角谷2011）。そのため、各法人、各施設が自らの課題に気づき、組織運営を改善し、介護職員にとって働きやすい、働きがいのある職場を作っていくことが求められる。

そこで、着目する必要があるのは経営理念である。経営理念には、定まった定義はないが（鳥羽ら1984）、梅澤（1994）は、著書の中で経営理念を「企業はどうあったら良いのか、経営活動を通し、何を

目指すべきなのか、誰のために何のために活動することが期待されるのかといった点に関する価値観の表明として存在する」(梅澤 1994: 11)とし、その企業の存在意義と方向性を示す精神的な拠り所であると指摘している(梅澤 1994)。また、経営理念には「企業内統合機能」と「社会的適応機能」が存在する(高尾 2016)。特に「企業内統合機能」には、バックボーン機能として、組織員が行動や判断を行う際の指針や倫理観及び道徳感を与える機能、組織員の一体感を醸成する機能、さらに、組織員に共通の問題や関心、努力目標を作り出すことによる動機づけ機能がある(田中 2016)。そのため、組織において理念を明示し、その実現を目指した組織・事業運営を行っていくことで、職員のパクトルが揃い、組織全体での意思決定や職員の行動にばらつきが小さくなる(高尾 2016)。そうなることで職員の精神的負担の軽減やモチベーションの向上及び、介護の質にも好影響をもたらすことができると考えられる。2017年に筆者が実施した、高齢者介護施設の中でも施設規模が小さい地域密着型サービス事業所における理念浸透の実態を明らかにした研究では、職員の実践する所属法人(事業所)に対する信頼と敬意、さらに、組織の一員として自分も理念を反映した取り組みに協力したいという貢献意欲が明らか

になり、理念浸透とその実現によって職員の組織に対する「情緒的コミットメント」を向上させる可能性を指摘している(種橋 2022)。

そこで本研究では、今後、高齢者介護施設における経営理念の浸透促進とその実現を目指した組織運営のあり方を検討するために、施設規模が大きく、特別養護老人ホームの重点化施策により、利用者の介護の重度化が進む広域型特別養護老人ホームを対象に理念浸透の実態を明らかにすることとした。

II. 調査方法

1. 調査対象者

調査対象者は、法人及び施設理念を軸に事業運営を行なっている2つ社会福祉法人の特別養護老人ホーム(以下、特養と記す)それぞれ1施設(計2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)である。全員が常勤職員であった。調査対象法人の理念と調査対象者の属性は表1のとおりである。調査対象者の選定は施設側に一任した。なお、調査対象の2法人は前述した、筆者が2017年に実施した地域密着型サービス事業所における理念浸透の実態を明らかにした研究において調査対象となった3つの社会福祉

表1. 法人、事業所理念と調査対象者属性

| ◆法人理念 | | 調査対象事業所 | | | | 調査対象者 | | | |
|----------|---|--------------|-------|---------------------------------|----------------|---------------------------------|----------------|---------|----|
| 法人 A | 生涯地域居住 | 特別養護老人ホーム | | | | 管理者 | 1名 | | |
| | | | | | | リーダー職 | 3名 | | |
| | | | | | | 介護職 | 3名 | | |
| | | | | | | (1名 生活相談員) | | | |
| 法人 B | 仏の誓いを信じ、お互いに生かされていることを喜び感謝するとともに、時代に即応したサービスを希求する | 特別養護老人ホーム | | | | 管理者 | 2名 | | |
| | | | | | | リーダー職 | 2名 | | |
| | | | | | | (1名 生活相談員) | | | |
| | | | | | | 介護職 | 3名 | | |
| ◆調査対象者属性 | | | | | | | | | |
| 職位 | 人数 | 性別 | 年齢 | 福祉職経験 | 現法人経験 | 所持資格(複数回答) | | | |
| 管理職 | 3名 | 男性3名 | 60代1名 | 20年以上 10年以上20年未満 | 2名 1名 | 20年以上 10年以上20年未満 5年未満 | 1名 1名 1名 | 社会福祉士 | 1名 |
| | | | 50代1名 | | | | | 社会福祉主事 | 1名 |
| | | | 40代1名 | | | | | 介護福祉士 | 1名 |
| | | | | | | | | 介護支援専門員 | 1名 |
| リーダー職 | 5名 | 男性5名 | 40代4名 | 20年以上 10年以上20年未満 | 2名 3名 | 20年以上 10年以上20年未満 | 2名 3名 | 介護福祉士 | 5名 |
| | | | 30代1名 | | | | | 社会福祉主事 | 2名 |
| | | | | | | | | 介護支援専門員 | 4名 |
| 介護職 | 6名 | 男性4名 女性2名 | 50代1名 | 10年以上20年未満 5年以上10年未満 5年未満 | 2名 3名 1名 | 10年以上20年未満 5年以上10年未満 5年未満 | 1名 2名 3名 | 社会福祉士 | 2名 |
| | | | 40代3名 | | | | | 社会福祉主事 | 1名 |
| | | | 30代1名 | | | | | 介護福祉士 | 2名 |
| | | | 20代1名 | | | | | 介護支援専門員 | 1名 |
| | | | | | | | | ヘルパー2級 | 1名 |
| | 初任者研修修了 | 1名 | | | | | | | |
| | 無資格 | 1名 | | | | | | | |

法人のうちの2つの社会福祉法人である。

2. 調査方法

特養における理念浸透の実態を明らかにするために、調査対象者に対し、各施設において一人ずつ半構造化面接によるインタビュー調査を行った（2018年6月23日～8月13日）。インタビューの時間は、一人あたり27分～80分であった。

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）のインタビューガイドを参考に作成した。それぞれの内容は以下のとおりである。①管理職：理念に対する認識、理念を反映した施設の取り組みは何か、理念や援助の価値の伝え方と困難さ等。②リーダー職：理念に対する認識や理念を意識するとき、理念を反映した施設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。③介護職：理念に対する認識や理念を意識するとき、理念を反映した施設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。

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、理念の内容についての「認知的理解（理解）」、理念についての「情緒的共感（共感）」、「理念への行動的関与（行動への反映）」によって評価できることから（高尾ら2012；高尾2016）、あらかじめ設定した8つのカテゴリー《理念に対する認識》《理念意識するとき》《理念を反映した取り組み》《理念の伝え方》《理念浸透を評価するところ》《理念浸透の難しさ》《上司に対する認識》《法人・施設に対する認識》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。幾つかのカテゴリーは当初は設定していなかったが、「カテゴリー」作成の際に生成された。

分析結果の妥当性を高めるために、「カテゴリー」を構成する「サブカテゴリー」、「コード」、「一行見出し」をまとめたデータを介護職経験のある居宅介護サービス事業所の管理者（社会福祉士・介護福祉

士）に確認してもらった。

なお本稿では、カテゴリーを《…》、サブカテゴリーを〈…〉で記述した。

III. 倫理的配慮

調査対象者に対し、調査結果は学会報告や論文の形で公表するが、話した内容や基本属性については個人を特定できないようにすること、研究以外の目的に使用しないこと、インタビューは途中でやめることができること、ICレコーダーで録音した内容は研究終了後に破棄することを説明し、同意書に署名してもらった。なお、本研究は、人間関係学部研究倫理審査委員会（相山女学園大学）の承認を得て実施した（2017年No.4）。

IV. 結果

管理職の語りからは、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（表2）。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（表3）。介護職の語りからは、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（表4）。

1. 理念に対する認識

管理職は、理念について、〈先達の守ってきた大切なもの〉であると、創設者の思いを尊重すること、理念を実現することで地域から信頼され、得られた利益を職員にも還元できる、理念は何をすべきかの拠り所である（〈理念の意義〉）など、理念の文言や内容ではなく、理念自体に対する認識を語った。

リーダー職は、理念の内容について、そのとおりでと思うなど〈理念に対する納得・共感〉し、〈理念の意義〉を認識している一方で、〈説明しづらい理念〉という意見もあった。その場合、理念について話し合っていくことも良いと語っていた。また、施

表2 理念浸透の実態 管理職

| カテゴリー | サブカテゴリー | コード |
|--------------|--------------------------|---|
| 理念に対する認識 | 先達の守ってきた大切なもの | 法人創設のルーツや先達の守ってきたものを大事にし、伝える |
| | 理念の意義 | 何が正しいか、何をすべきかのよりどころ |
| | | 理念を共有し同じ目標に向かって仕事をすれば離職しない |
| | | 地域からの信頼の獲得と職員への還元 |
| 理念を意識するとき | 利用者と過ごすとき | 法人全体の利用者と過ごすとき |
| | 理念について常に考えている | 行事に参加する利用者の姿をみたとき |
| 理念に対する認識の変化 | 理念のほかに、支援の価値が大事になってきた | 理念も大切だが、支援の価値の根本的などころが大事になってきている |
| | 利用者の姿を見て理念の理解を深めた | 行事に参加する利用者の安心した姿を見て理解を深めた |
| 理念を反映した取り組み | 法話 | 法話 |
| | 人事効果の項目 | 人事考課に理念を反映した項目がある |
| 理念の伝え方 | 利用者にも理念を伝える | 生きることが辛いと言う利用者に理念の一部を伝えている |
| | 会議で伝える | 法人理念をもとにしたビジョンを会議で伝える |
| | 研修で伝える | 研修、特に新人研修で伝える |
| | 法人行事で理解を促す | 法人行事の意味を説明する |
| | 理念を解釈し合う | 法人行事での利用者の様子を見せもらう |
| | 実践してもらおう | 理念を解釈する機会があった |
| | 現状と目標の間のギャップを認識させる | 伝えた支援を実際に行ってもらおう |
| | 連携を意識させる | 現状把握と目指すもの間のギャップを認識してもらおう |
| | 理念の文言ではなく、内包する価値を伝える | 多職種連携は自分の専門の仕事しかしないとなりがちなので、皆で支え合おう、やっていこうと話す |
| 部下の育て方 | 利用者主体の視点を伝える | 理念はそのまま話さず、二つの価値を示す |
| | | 利用者はどうしたいと思っているのか、利用者主体の視点を伝える |
| | | 例え話を活用して伝える |
| | 自分の姿を見せる | 自分が気づいたことを伝えている |
| | 一度考えてから提案させる | リーダー職員に、自分たちの取り組み姿をユニットメンバーに見せ、教え、評価するよう伝えている |
| | 部下に対する気遣い | 現場の課題について、一度部下が考えて提案するようにしている |
| 理念浸透を評価するところ | 理念が浸透している職員 | 見ていることがわかるように、声をかけるようにしている |
| | | 部下とは面談よりも日常の話から仕事の話をする |
| | | 嫌われることを恐れずに必要なことは伝える |
| | | 嫌われることを恐れず言うべきことは言う |
| | | 法人行事に理解がある職員 |
| 理念浸透の難しさ | 難しい職員が存在 | 安否確認の後に指示以上の対応をした職員 |
| | | 自ら新しいことを学び、現場に取り入れようとしている職員 |
| | | 利用者目線で働いている職員 |
| | | 施設や働き方の改善を考えている職員 |
| | | わかる人は言わなくてもわかるが、そうでない人は何度言ってもわからない |
| 上司に対する認識 | 理念に対する認識が職員によって異なること | 福祉を学んだり福祉職の経験がない人は、理念が理解できなかったり、我流で経験を積み重ねている |
| | | 理念の大切さの認識は職員によってかなり違う |
| | | 宗教に対する価値観は人によって異なるため、理念を押し付けられない |
| | | 言葉で伝えることが難しい |
| 法人・施設に対する認識 | アドバイスを伝える時間がない | 経験値を言葉で伝えることは難しい |
| | | アドバイスを伝える時間がないことが悩み |
| | | 法人理念は漠然としている |
| | | 職員には法人理念は浸透していないと思う |
| 法人・施設に対する認識 | 理念浸透は十分ではない | 一般の職員まで理念が浸透していない |
| | | 法人本部と離れているため、施設は理念との間に距離感がある |
| | | 地域の方と利用者、職員のスペース利用が上手くない |
| 法人・施設に対する認識 | 地域の方と利用者、職員のスペース利用が上手くない | 地域の方のスペースが利用者や職員と共存できていない |

表 3. 理念浸透の実態 リーダー職員

| カテゴリー | サブカテゴリー | コード |
|---|----------------------|--|
| 理念に対する認識 | 理念に対する納得・共感 | 理念に対する納得・共感 |
| | | 以前の理念よりわかりやすい |
| | | 自分の援助感と理念が合致すれば仕事は長続きする |
| | 理念の意義 | 迷ったときの指針となる |
| | | 自分は理念、利用者を理解するという考え方から全くぶれない |
| | 説明しづらい理念 | わかりづらく、説明しづらい理念 |
| | 理念を聞く機会が少ない | 定期的に理念を聞くということはない |
| | | 理念について上司からそんなに聞くことはなく、自分も部下に説明することもなかった |
| 施設長クラスの職員には理念について議論する機会があったが、介護職員である自分は参加していない | | |
| 理事長が管理職クラスの会議に参加しているが、介護職員は出席しないため、理念の話を聞く機会がない | | |
| 理念を意識するとき | 利用者の支援を考えているとき | 利用者の支援を考えているとき |
| | 一人で忙しくしているとき | 一人で忙しくしているとき |
| | 研修に行ったとき | 研修に行ったとき |
| | デイサービスの職員だったとき | デイサービスの職員だったときはしょっちゅう理念を意識した |
| 理念を理解したとき | 仕事を通して理念を理解した | 仕事をする中で、理念を説明していくうちにイメージできた 仕事をしている中で実感した |
| | 教えてもらって理解した | 法要に来ている僧侶に仏教用語を教えてもらって理解した |
| | 利用者の変化で理解した | 時代が変わったことによる利用者の変化で理解した |
| 理念を意識していないとき | 普段は理念を意識していない | 普段は理念を意識していない ユニットメンバー間で理念の意味について考えたりすることがない |
| | 理念を覚えていない | 理念を覚えていない |
| 理念を反映した取り組み | 法話 | 法話 |
| | 生活の継続性を支援する | 生活習慣や人間関係を継続させる 地域の暮らしと同じように利用者が好きなようにやっていくことを支援する |
| | 個人を尊重した支援 | 利用者の思いを優先する 利用者を入居者と呼ぶ |
| | 家庭的な支援を心がける | できるだけ家庭的な支援を心がける 利用者と言いたいことが言える関係性でありたい |
| | 地域生活を意識した支援 | 利用者間のトラブルも地域生活であればという視点で考える |
| | | 理念に沿った支援は「施設の中で」という考え方ではないと思っている |
| 利用者の好きな時間に食事ができる 支援を行うタイムスケジュールがない | | |
| 理念を反映した取り組み | 地域の行事や会議に参加する | 地域行事や地域の会議に参加する |
| | 職員間で互いに協力している | 普段から強い人間関係を築くことを心がけて生かされている喜びを実践している 対応の難しいケースに対して、ユニットメンバーと一緒に悩む |
| 理念の伝え方 | 意識して伝える | 意識して伝える |
| | 例を出して説明する | エピソードや例を出して説明する |
| | 会議で伝える | 会議の場で話す |
| | 自分が支援する姿を見せよう | 自分が支援しているところを見せよう |
| | 理念の文言ではなく、内包する価値を伝える | 理念を支援方法に結びつけて説明することはない |
| 理念浸透を評価するところ | 部下の言動 | 部下の言動 |
| | | 理念が伝わっていないことは雰囲気を感じる |

| カテゴリー | サブカテゴリー | コード |
|--------------------------|------------------------------|--|
| 理念浸透の難しさ | 難しい職員の存在 | 職員の性格による |
| | 理念を受け取ってもらえない | 綺麗事としか受け取ってもらえない |
| | | 新しいことを始めることに対する抵抗 |
| | 介護現場の忙しさ | 忙しく負担が大きい 理念は本当にいいことだが、忙しさを消えてしまう |
| 理念実現の難しさ | 特別養護老人ホームの課題 | 共同生活であることの限界 |
| | | 特養は時代に応じた展開ができないという認識 |
| | 職員の認識不足 | 家族、地域の方の施設に対する理解不足 |
| | 費用や人員をかけられない | 職員の利用者に対する一人の人としての認識不足 |
| 上司に対する認識 | ビジョンを持っている | 費用や人員をかけないで行えることが見つからなかった |
| | 決断が早い | 利用者中心で考えているため、施設として何が出来るかという認識が足りない |
| | 自分たちの取り組みを認めてくれている | 上司はいろいろなビジョンを持っている |
| 法人・施設に対する認識 | 自分はフォロワーシップを発揮する | 上司は決断が早い |
| | 法人はお年寄り職員と職員の生活を守る運営をしている | リーダーとして上司に対するフォロワーシップを発揮する |
| | 法人（施設）は理念に忠実だが、職員に対する配慮が足りない | 経営サイドは結果的にお年寄りの生活、職員の生活を守る運営をしている |
| 以前は支援方針がぶれていて、ストレスが大きかった | 以前は支援方針がぶれていて、ストレスが大きかった | 法人（施設）は理念に忠実とは思いが、職員に対するケアも必要 理念に沿って施設のスペースを地域に開放しすぎている |
| | | 施設の支援方針がぶれていて、ストレスが大きかった |

表4. 理念浸透の実態 一般介護職員

| カテゴリー | サブカテゴリー | コード |
|---------------------|------------------------|--|
| 理念に対する認識 | 理念に対する納得・共感 | 理念には共感・納得できる |
| | 理念の意義 | 常によくあろうとするなら理念を考えていかないといけない |
| | | 利用者一人一人に応じた介護が、社会貢献にもなる |
| | 理念の文言は知っている | 理念は知っている |
| 理念を意識するとき | 最初は理念に違和感があった | 仏教と高齢者施設は噛み合わないと思った |
| | どここの法人も文句が違うだけで本質的には同じ | 理念はどの法人も本質的には同じこと |
| | 辛いときやくじけそうとき | 辛い時やくじけそうとき |
| 理念の理解、取り組みに対する自分の変化 | 一時帰宅などの相談があるとき | 一時帰宅などの相談があるとき |
| | デイサービスの職員だったとき | デイサービスの職員だったとき |
| | 理念の課題が出たとき | 理念の課題が出たとき |
| | 理念の行動化 | 理念が身についたので仕事ができる |
| 理念を理解できていない、意識していない | 理念の内面化 | 理念が身についていたので仕事ができる |
| | 研修で話を聞いて理念を理解 | 仕事を通して理念を理解 |
| | 研修で話を聞いて理念を理解 | 研修で話を聞いて理解した |
| 理念を理解できていない、意識していない | 立場が変わって理念を意識する場面が増えた | 研修で話を聞いて理解した |
| | 普段は理念を意識しているわけではない | 立場が変わって物事を俯瞰で見えるようになって理念を意識する場面が増えた |
| | | 理念を意識して状況に合わせた支援をしているわけではない |
| | 職員間で理念の話をすることはない | 今回のインタビューによって理念を理解していること、理念が仕事につながっていることに気づく |
| | 地域とのつながりは意識しない | 特養は利用者の出入りや外部との接触が少ないため、地域とのつながりは意識しない |
| | 理念の全てを理解できていない | 理念の一部分を理解できていない |
| きちんと覚えていない | 理念をきちんと覚えていない | |
| 理念が介護の軸となるところまでではない | 理念が介護の軸となるところまでではない | |

| カテゴリー | サブカテゴリー | コード |
|-------------------------------|-----------------------------|--|
| 理念を反映した取り組み | 法話 | 週一回の法話 |
| | 研修や会議 | 入職時研修で理念を初めて聞いた |
| | | 職員会議で理念を聞く |
| | 就職フェアで理念を説明 | 就職フェアで理念を説明 |
| | 入所判定の基準に地域性の項目が入っている | 入所判定の基準に地域性の項目を入れていて、一時帰宅や外泊がしやすい |
| | 施設の近くに住む利用者の在宅生活を支援 | 施設に近い利用者の自宅での支援 |
| | | 施設に近い地域の方が入所している |
| | 地域の方との交流 | 交流スペースでの行事で地域の方と交流 |
| 理念を反映した仕事 | 理念を反映した仕事をしている | |
| 利用者の希望に沿った支援 | 利用者の出かけたところへの外出支援 | |
| 理念浸透を評価するところ | 利用者への接し方 | 日々、利用者への接し方などで理念を実践できていると思う |
| | 実習生の言動 | 実習生の表情、感じ方、話をつなげてきたときに伝わっていると思う |
| | 地域の人の言動 | 地域の方がクチコミで介護保険の勉強会に参加してくれた |
| 理念浸透の難しさ | 職員によって理念の理解や感じ方が異なること | 職員によって理念の理解や感じ方が異なること |
| | 口頭ではなかなか伝わらない | 口頭ではなかなか伝わらない |
| | | 自分の姿を見て学んでほしい |
| 理念実現の難しさ | 物理的な環境の問題 | 人員や環境など物理的な問題でできないことがある |
| | | 職員が足りない中で外部での取り組みはどうかと思う |
| | | 規模が大きい施設では、皆が同じ方向を向ける理念を敷くことが難しい |
| | | ユニットでは利用者が全てという感じで、職員は理念をどこまで意識しているかわからない |
| | 施設の近隣に住んでいた利用者ばかりではないこと | 他県から入所している人の地域での暮らしを支援することは難しい |
| | 支援の難しさ | 理念に照らして考えることは大事だが、支援には正解がないため難しい |
| | | 利用者との相性があり難しい |
| 重度の利用者が多く、利用者支援に相当なモチベーションが必要 | | |
| 家族の了解が得られない | 家族の了解が得られない | |
| 上司に対する認識 | 利用者の支援に優れたリーダー | 利用者中心の考え方で支援するリーダー |
| | | 利用者との距離感をうまく保っていたリーダー |
| | 利用者や職員対応に的確な上司 | 利用者によやすく、職員に的確に指示が出せる入職時の上司 利用者のことにも職員のことにも観察力があるユニットリーダー |
| | 理念において尊敬するのは創設者 | 理念において尊敬するのは創設者 |
| 尊敬できる先輩 | 利用者の対応が優れた先輩 | 利用者によやすく丁寧な先輩 |
| | | 利用者を中心に考える先輩 |
| | | 認知症の方に対する関わり方が上手な年齢の若い先輩 |
| | | 仕事上で尊敬できる人は何人もいる |
| 法人・施設に対する認識 | 法人は時代に合わせてチャレンジしている | 時代に合わせチャレンジしている法人の姿勢が見える |
| | | 地域を巻き込むという意味を含んだ理念は自信がないと言えないと思う |
| | 利用者の支援について、組織として理念に取り組んでいる | 利用者のための外出など、組織として理念に取り組ませてもらっている その人らしくという考えを大事にしている |
| | 家族の申し出に対し、人が足りなくてもなんとかやってみる | 家族の申し出に人が足りなくてもなんとかやってみようというところがある |
| | 施設では相談体制が整っている | 現場で困った時に上司に相談するとさらに上司がその上の立場の職員に相談するなど体制が整っている |
| 人間関係が良い | 上司や職員間の人間関係が良い | |
| | 人間関係が良いので仕事を続けられた | |

設長など管理職クラスの職員は理念について議論する機会があったが、介護職員であった自分は聞いていないなど、〈理念を聞く機会が少ない〉ことが挙げられた。

介護職も〈理念に対する納得・共感〉と〈理念の意義〉について語った。他に、〈理念の文言は知っている〉、仏教と高齢者の結びつきについて〈最初は理念に違和感があった〉〈どこの法人も文句が違うだけで本質的には同じ〉といったサブカテゴリーがまとめられた。

2. 理念を意識するとき・理念に対する認識の変化・理念を理解したとき・理念を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・理念を理解できていない、意識していない

《理念を意識するとき》として管理職が語ったのは、行事等で法人全体の〈利用者と過ごすとき〉〈理念について常に考えている〉であった。リーダー職は、〈利用者の支援を考えているとき〉〈一人で忙しくしているとき〉〈研修に行ったとき〉に理念を再確認する、以前の所属部署である〈デイサービスの職員だったとき〉に、理念を意識していたと語った。介護職は、〈辛いときやくじけそうなとき〉、利用者の家族から、利用者の〈一時帰宅などの相談があるとき〉、〈デイサービスの職員だったとき〉、このインタビューのように〈理念の課題が出たとき〉に理念を意識すると語った。

管理職の語りから生成されたカテゴリー《理念に対する認識の変化》では、理念も大切だが、〈理念のほかに、支援の価値が大事になってきた〉、行事に参加する〈利用者の姿を見て理念の理解を深めた〉ことが挙げられた。

リーダー職から生成されたカテゴリー《理念を理解したとき》では、理念を聞いたときには何となく言葉のとおり理解していたが、仕事で理念を説明したり、看取りや医療機関から入所する利用者とのかわりを経験してイメージができたなど〈仕事を通して理念を理解した〉、仏教用語を僧侶に〈教えてもらって理解した〉、時代による〈利用者の変化で理解した〉ことが語られた。

介護職から生成された《理念の理解、取り組みに

対する自分の変化》では、仕事に理念は意識しなくても、身につけているから動くことが出来る（〈理念の行動化〉）、仕事で利用者が外部の方とかかわる姿を見て、お年寄りには理念のとおり地域と離れなくても良いという考えが身についたこと（〈理念の内面化〉）が語られた。他に、〈研修で話を聴いて理念を理解〉したり、介護職から生活相談員となって、〈立場がかわって理念を意識する場面が増えた〉ことが語られた。

一方でリーダー職からはカテゴリー《理念を意識していないとき》、介護職からは、《理念を理解できていない、意識していない》が生成された。

リーダー職は、利用者は施設での生活が主になるため、どう過ごしてもらおうか考えるときに理念を意識するときもあるが、普段は理念についてあまり考えていない、ユニットメンバー間で理念の意味について考えたりすることがないといったように〈普段は理念を意識していない〉、以前より〈理念を覚えていない〉ため、今の理念ができたときよりも、ユニットケアという支援のハードウェアが変わったことで自分の意識が変わったと語っていた。

介護職は、〈普段は理念を意識しているわけではない〉として、このインタビューを受けることで自分が理念を理解し、理念が仕事につながっていることに気づいたり、特養は外部と接触する機会が少ないため〈地域とのつながりは意識しない〉、理念の最初の部分が自分のものになっていないなど〈理念の全てを理解していない〉、理念を〈きちんと覚えていない〉、〈理念が介護の軸になるところまでではない〉と語っている。

3. 理念を反映した取り組み

法人Bの職員は三職位いずれも理念を反映した取り組みとして、〈法話〉を挙げていた。

他に管理職では、〈人事考課の項目〉に理念を反映した項目があること、悩みを抱える利用者にも、理念を用いて話をしたこと（〈利用者にも理念を伝える〉）が語られた。

リーダー職は、利用者の〈生活の継続性を支援する〉〈個人を尊重した支援〉〈家庭的な支援を心がける〉〈地域生活を意識した支援〉など、利用者に対し取り組んでいることを語った。他に〈地域の行事や

会議に参加する）〈職員間で互いに協力している〉が挙げられた。

介護職は、〈法話〉以外に、理念を聞く機会としての〈研修や会議〉、〈就職フェアで理念を説明〉すること、利用者の〈入所判定の基準に地域性の項目が入っている〉〈施設の近くに住む利用者の在宅生活を支援〉したこと、交流スペースでの行事や地域の方が来られるなど（〈地域の方との交流〉）といった、施設において制度化された取り組みや、理念と自分たちが行っていることに矛盾はなく〈理念を反映した仕事〉をしている、〈利用者の希望に沿った支援〉をしているなど、自分自身が取り組んでいることを語った。

4. 理念の伝え方・部下の育て方

《理念の伝え方》として、管理職は、〈会議で伝える〉〈研修で伝える〉〈法人行事で理解を促す〉といったように、法人、施設において制度化された取り組みによって理念を伝えている。他に〈理念を解釈し合う〉、伝えた支援を〈実践してもらう〉といったように実際に言語化や行動化を促したり、〈現状と目標の間のギャップを認識させる〉〈連携を意識させる〉ように部下に働きかけている。また、理念の文言をそのまま伝えることはなく、困った人を助けなさいといけなさいこと、相手の立場になって考えるという二つのことを理念とずれていないかと思い、伝えていたと語った（〈理念の文言ではなく、内包する価値を伝える〉）。

さらに管理職からはカテゴリー《部下の育て方》が生成された。部下には、利用者がどうしたいと思っているのか〈利用者主体の視点を伝える〉、リーダーが介護職に部下に伝えられるよう、管理者として〈自分の姿勢を見せる〉、現場の課題について一度部下に考えてもらってから提案させる（〈一度考えてから提案させる〉）、見ていることがわかるよう声をかけているなど〈部下に対する気遣い〉、〈嫌われることを恐れずに必要なことは伝える〉といった、管理者として部下を育成する方法や姿勢について語った。

リーダー職の理念の伝え方として〈意識して伝える〉、エピソードなど〈例を出して説明する〉、〈会議で伝える〉〈自分が支援する姿を見せよう〉ことが語られた。その一方で、あるリーダーは、理念は一

見するとわかりづらいため、〈理念の文言ではなく、内包する価値を伝える〉ようにしていることを語っている。

介護職からは、カテゴリー《理念の伝え方》は生成されなかった。

5. 理念浸透を評価するところ

管理職は、法人行事に理解がある職員、指示以上の対応をした職員、利用者目線、施設や働き方の改善策を考えるとといった理念を内面化、行動化した職員を〈理念が浸透している職員〉として捉えていた。

リーダー職では、利用者が友達に会いたいという希望を叶えるため、ユニットメンバーに外出の提案をしたときに、ユニットメンバーが「忙しい」という発想をせず、積極的に外出に向けて調整しはじめたことや、どれだけ忙しいときにも利用者に対して平常心であったり、利用者目線であることなど〈部下の言動〉によって、理念が浸透しているかを評価していた。

介護職は、日々の自身の〈利用者の接し方〉を振り返り、自分は理念を実践できていると思うと語った。また、〈実習生の言動〉の変化で、実習生が理念を理解しているか把握したり、施設が主催した地域向けの介護保険の研修会に、地域の方が多く参加してくれたことから、地域の方に理念が伝わっていることを認識していた（〈地域の方の言動〉）。

6. 理念浸透の難しさ

管理職からは、理論的に学習したわけではないが、初めから援助の価値観を持っている人がいる一方で、何度言ってもわからない人がいる（〈難しい職員の存在〉）。〈理念に対する認識が職員によって異なること〉〈理念の仏教に関わる部分を押し付けることはできない〉、理念を〈言葉で伝えることが難しい〉〈アドバイスを伝える時間がない〉ことが語られた。

リーダー職は、職員が元々持っている性格があり、なかなか伝わらないこと（〈難しい職員の存在〉）、理念に沿うように働きかけても綺麗事としか受け取ってもらえない、新しい取り組みに対する抵抗があって伝わらないなど〈理念を受け取ってもらえない〉、理念は本当に良いことだが、忙しさに消されてしまうという〈介護現場の忙しさ〉について語った。

介護職は、理念に沿って目標を定めても、各職員の価値観に違いがあり、話し合いの時間もなく合意が得られるかわからない、職員は理念に沿った支援をしているのではなく、自分の支援が理念にあっていたくらいにしか考えていないのではないかと〈職員によって理念の理解や感じ方が異なること〉、〈口頭ではなかなか伝わらない〉ことを挙げた。

7. 理念実現の難しさ

このカテゴリーは新たにリーダー職、介護職の語りから生成された。リーダー職からは、ユニットケアと言っても10人の共同生活で、個別支援を心がけても施設の限界を感じる、家族や地域の方から病院のように思われている(〈特別養護老人ホームの課題〉)、職員の利用者に対する一人の人としての認識不足(〈職員の認識不足〉)、理念に即してやりたいことはあったが(〈費用や人員をかけられない〉)、理念に沿った取り組みとして、自分は利用者のことを中心に考えており、施設として何ができるかは普段考えていない(〈組織として取り組む視点の欠如〉)ことが語られた。

介護職からは、人員や環境などの問題でできないことがある、規模が大きい施設では、皆が同じ方向を向く理念を敷くことが難しいといった〈物理的な環境の問題〉による困難さが語られた。他に、入所利用者は施設に近い地域出身の方ばかりではないため、その人の地域での暮らしを支援することはできないこと(〈施設の近隣に住んでいた利用者ばかりではないこと〉)、他に利用者に対する〈支援の難しさ〉(〈家族の了解が得られない〉)ことが挙げられた。

8. 上司に対する認識・尊敬できる先輩

ある管理職は、《上司に対する認識》として、理事長は法人内の職員会議に必ず参加しており、〈理事長は責任感をもって、法人のことを考えている〉と語っていた。

リーダー職は、施設長は〈ビジョンを持っている〉〈決断が早い〉〈自分たちの取り組みを認めてくれる〉と、リーダーシップを発揮する管理者の姿を語った。逆に、上司の考え方は理解できるため、リーダーである自分が現場職員にかみ砕いて説明する、示されるビジョンの中には、理想が高いときがあり、

その実現には時間がかかることや理解を示しつつ困難であることを伝えるなど、リーダーとして〈自分はフォロワーシップを発揮する〉ことが語られた。

介護職からは、言葉がけがソフトで、利用者を第一に考える(〈利用者支援に優れたリーダー〉)、利用者に対しては優しく、職員には的確に指示をし、観察力のある(〈利用者や職員対応に的確な上司〉)の姿が語られた。他に、現在の施設には理念について尊敬できる人はいないが、法人の創設者がいて今の理念があることから、〈理念において尊敬するのは創設者〉とする介護職もいた。

また、介護職からは上司だけでなく、《尊敬できる先輩》というカテゴリーが生成され、利用者に優しく丁寧で、利用者を中心に考え実践する(〈利用者の対応が優れた先輩〉)のことが語られた。

9. 法人・施設に対する認識

管理職からは、理念自体について、〈法人理念は漠然としている〉、法人には複数の事業所や施設があり、複数の管理者がいるが、全員が理念を同じようにわかっているか疑問であること、法人の中でも歴史が浅い施設であること、本部から施設の場所が離れていることなどから、〈理念浸透は十分ではない〉という認識や、施設内の地域の方が利用するスペースのために、利用者、職員が活用できるスペースが限られてしまう(〈地域の方と利用者、職員のスペースが上手くいかない〉)といったことが語られた。

リーダー職は、〈法人はお年寄りと職員の生活を守る運営をしている〉と語る一方で、〈法人(施設)は、理念に忠実だが、職員に対する配慮が足りない〉という不満が語られた。また、〈以前は支援方針がぶれていて、ストレスが大きかった〉として、同じ施設でも以前の上司は判断が都度変わったり、仕事の目標についての説明が少なかつたため、ストレスが大きかったことが語られた。

このように管理職やリーダー職からは理念に取り組む法人や施設に対する否定的な認識が多く語られた一方で、介護職からは、〈法人は時代に合わせチャレンジしている〉〈利用者の支援について、組織として理念に取り組んでいる〉〈家族の申し出に対して、人が足らなくてもなんとかやってみる〉といったように、法人や施設の積極的な姿勢が語られている。

他にも〈施設では相談体制が整っている〉上司や職員間の〈人間関係が良い〉ことが挙がっていた。

V. 考察

1. 理念浸透の実態

(1) 職員の理念浸透の実態—理念の浸透レベルの視点から

調査対象である特養2施設の職員の理念浸透の程度を考察するにあたり、地域密着型サービス事業所における理念浸透の実態を考察したときに用いた（種橋 2022）、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）と、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）、そして、高尾ら（2012）や高尾（2016）が示す、理念の内容についての「理解」、理念への「共感」、理念の「行動への反映」という3つの理念評価尺度及び評価項目を用いることとした。

初めに理念内容についての「理解」である。法人Aは、三職位の調査対象者全員が理念の文言と自分なりの解釈を説明することができた。法人Bでは、2名のリーダー職の2名とも、3名の介護職のうち2名が、理念の存在は知っているものの、理念の文言を正確に覚えていなかった。しかし、それらの職員も、理念の文言を提示すると、自分なりの解釈や内容について説明することはできていた。

次に「共感」である。リーダー職、介護職のカテゴリー《理念に対する認識》においてサブカテゴリー〈理念に対する共感・納得〉が生成された。理念について、奥が深い、そのとおりだと思う、理念は当たり前なこと、理念の2番目と3番目は利用者の生活を支えていく上で大事なことで共感できるところがあるなどと語られており、リーダー職、介護職の理念に対する「共感」は得られていると言える。

最後に「行動への反映」である。リーダー職は、《理念を反映した取り組み》として、利用者の〈生活の継続性を支援する〉〈個人を尊重した支援〉〈家庭的な支援〉〈地域生活を意識した支援〉を実践、あるいは目指していること、さらに、《理念を意識すると

き》として〈利用者の支援を考えているとき〉が挙がっている。

介護職は、研修で理念の話の聞いたり、仕事を通じて理念を理解し〈理念を内面化〉していた。また、仕事では理念を意識することはないが、理念が身につけているから動くことができると語っており、〈理念の行動化〉もできていた。また、《理念を反映した取り組み》として、普段から理念にある「感謝」を心がけている、理念と自分たちが行っていることに矛盾は感じられないなど〈理念を反映した仕事〉をしていること、また、《理念を評価するところ》でも、日々、〈利用者への接し方〉などで理念を実践できていると思うことが挙がっていることから、介護職は、自分が理念を反映した言動をしていると認識していることがうかがえる。その一方で、利用者の支援を考えるとときや介護する際に、〈理念が介護の軸になるところまでではない〉とも語っていた。

これらの結果から、本調査対象施設においては、リーダー職、介護職ともに、理念の文言は正確に覚えられていない職員もいたが、理念自体は「理解」されており、理念に対する「共感」も得ている。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「行動への反映」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などの語りは聞かれず、松岡（1997）の4段階の浸透レベルに照らすとレベル3、田中（2016）の示す6段階の浸透レベルではレベル4に留まるものであった。

(2) 施設の理念浸透の実態—理念浸透の方法及び影響要因の視点から

ここでは、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実態を考察する。

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）らの「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）が省察的実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」や、「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1997; 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。

「理念浸透への組織的取り組み」として、特にB法人においては、《理念を反映した取り組み》として三職位の職員から〈法話〉が挙げられた。そして、管理職からは、仏教精神に根ざした法人行事に参加する利用者の姿を見ると理念を意識すること、さらに、《理念の伝え方》として、法人行事の意味を説明したり、その時の利用者の様子を見てもらうと語られており、職員が理念を制度化した取り組みを理解、経験することで理念浸透を深化させている。法人Aにおいては、利用者の地域での生活の継続性を重要視し、利用者の希望に合わせて一時帰宅や外出を積極的に行い、食事の時間も2時間の幅を持たせて好きな時間に食事ができるようにしている。これらの取り組みについて、リーダー職も介護職も理念を反映した取り組みとして認識し、法人及び施設が理念を実践しているという認識も得ていた。これらのことから、法人Aにおいても、理念を制度化した事業所の取り組みが、職員に対する理念浸透を促進していると判断できる。

また、管理職やリーダーからは理念を伝える機会として、介護職からは理念を聞く機会として、「研修や会議の場」が挙げられていた。「研修や会議の場」が理念を伝達、教育する場となっていることから、その場は法人や施設において理念を制度化したものである。そして、その場において上司が理念を伝達、教育するという点で、「強い文化モデル」の実践の場として機能していると捉えることができる。しかし、リーダー職から、定期的に理念について聞くということはない、理念について上司からそんなに聞くことはない、〈理念を聞く機会が少ない〉(《理念に対する認識》)ことが語られており、伝える場はあったとしても、「強い文化モデル」の機能は十分に発揮されていなかった。

さらに、リーダー職は、管理職クラスの会議には

理事長が参加したり、理念について議論する機会があるのに対し、自分はその会議に参加できていない(《理念を聞く機会がない》)、ユニットメンバー間で理念の意味について考えたりすることがない(《理念を意識していないとき》)と語った。介護職からも職員間で理念の話をするのではない(《理念を理解できていない、意識していないとき》)と語られていることから、介護職はもちろん、リーダー職の中でも「意味生成モデル」が実践されていないことがわかる。

「上司の経営理念に対する姿勢」については、リーダー職、介護職の《上司に対する認識》で、リーダー職は上司のリーダーシップが発揮されており、自分たちは上司に対しフォロワーシップを発揮していること、介護職はリーダーが利用者支援に優れ、利用者にも職員にも的確に対応していることを挙げ、そういった対応を真似ている、すごいと思うなどと語っていた。このようにリーダーシップを発揮し、理念を反映した利用者支援を実践する上司の姿勢は、部下に好影響を及ぼしており、「観察学習モデル」が機能していることが明らかになった。

2. 特別養護老人ホームにおける理念実現の難しさ

リーダー職と介護職の語りから生成されたカテゴリ《理念実現の難しさ》において、リーダー職は、ユニットケアと言っても10名の共同生活で利用者の個別支援に限界を感じる、「時代に即応」というと地域包括ケアであり、特養としてできるかことはなかなかないと思う、施設での利用者の生活を中心に考えているため、施設としてこれ以上何ができるのか意識してこなかったと語っている。介護職もユニットでは利用者が全てという感じで、職員は理念をどこまで意識しているかわからない、そもそも規模が大きい施設で職員皆が同じ方向を向くことができる理念を敷くことが難しくなってくると思うと語っている。また、カテゴリ《理念を理解できていない、意識していない》でも、特養では利用者の出入りや外部の人との接触が少なく、地域とのつながりを意識しないと語っているように、入所施設である特養では、利用者にとっての地域との関わり、施設として地域の関わりが乏しかったとしても、利用者の生活を施設内で支援することは可能である。そ

のため、地域との関わりに関する理念を反映した取り組みを法人や施設として積極的に推進し、かつ、業務において量的にも時間的にも余裕を持てるようにしなければ、介護職員の支援は、三大介護中心の最低限の生活支援にとどまってしまう恐れがある（種橋 2008）。

また、利用者の希望する一時帰宅を進めようとしても、家族から理解が得られなかったり、家族や地域の方の特養に対する認識が乏しかったりする、さらに、広域型の特養であるため、利用者の入所前に暮らしていた地域が施設の近隣であるとは限らず、利用者の地域での暮らしを支援できないなどと語られ、理念を実践していく上で葛藤を感じていた。他にも、特養の利用者の入所条件は介護度3以上で、重度化していることから、利用者の生活の向上策を考えるには相当のモチベーションと体力、知力が必要と語られている。このように、大規模施設である広域型特養における制度上の制約や家族や地域の方の理解など、利用者や施設を取り巻く環境との問題によっても理念の実現が難しい現実が示された。

3. 特別養護老人ホームにおける理念浸透、理念の実現に向けて

本研究において調査対象とした二つの社会福祉法人を含む、3法人の地域密着型サービス事業所を対象に2017年に実施した本研究と同様のインタビュー調査結果では、リーダー職が、とりわけ介護職は地域と関わる機会が少なく理念浸透が難しい、介護職は本研究同様、業務中は理念を意識することはないと語っていた（種橋 2022）。しかし同時に、リーダー職、介護職ともに、仕事で何をやっても理念につながる、地域での暮らしを支える仕事であるため業務をしていると理念を意識する、事業所が行っていることは理念につながっているといった認識を語っており、事業所周辺地域で生活する利用者の生活支援を行う地域密着型サービス事業所は、特養と比較すると業務と理念が結びつきやすく、ステークホルダーである利用者や地域からの評価も得やすいと考えられる（種橋 2022）。

しかし、様々な要因による《理念実現の難しさ》が存在する特養においても、《理念を反映した取り組み》として、施設に近い地域に自宅のあったターミ

ナル期に施設を退所した利用者とその家族を最期まで施設の職員で支えた経験や、職員間で支援内容を話し合い、利用者の思いを叶える支援を行い、利用者や家族、地域からの評価を感じていることが語られている。また、《法人・施設に対する認識》として、管理職は、一般の職員まで理念は浸透していないと思うといった認識を語っていたが、介護職からは、法人や施設が積極的に理念に取り組む姿勢を認識し評価する語りがなされていた。これらのことから、管理職の目指す理念の実現には至っていないのかもしれないが、2017年の地域密着型サービスを対象とした調査同様、介護職は理念に取り組む施設の姿勢や、理念を反映し、利用者対応に優れた上司の姿を見ることでの学び、当該法人や当該施設に所属する誇りを得たりし、「情緒的組織コミットメント」を高めている可能性はある。

そのため、今後、特養において理念浸透及び理念の実現を促進していくために必要なことは、経営者や管理者の「強い文化モデル」の実践である。それは、理念と理念を実現した未来像を明示すること（Goffee, et. al. = 2017）、そして理念の制度化及び行動化を実現し、リーダー職や介護職に対し、自らがぶれずに理念に取り組む姿を見せ、理念を反映した法人及び施設の取り組みを経験させることである。さらに、理念の文言と日々の利用者支援を含む理念を反映した取り組みの内容を照らし合わせ、議論し理念を内面化する機会、職員間での「意味生成モデル」を実践することである。介護職が、今回のインタビューのように理念について考える課題が出たときに理念を意識する、このインタビューによって理念を理解していること、理念が仕事につながっていることに気づいたと語ったように、理念と日頃の業務における経験を結びつけ考え直す機会があり、そこから得られた気づきを言葉にして共有することによって、職員間の理念の捉え方もまとめ、職員個人としても、施設としても理念浸透を深化させることが可能であると考えられる。

また、本調査においてリーダー職が、法人や施設の理念に対する姿勢を評価する反面、ステークホルダーである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る。いくら法人や施設として利用者や地域に貢献してい

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。職員のモチベーションを高め、「情緒的組織コミットメント」を高めるには、法人や施設において理念の実現を推進するだけでなく、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も必要である。

まとめ

本研究では、特養における理念浸透の実態を明らかにすることを目的に法人及び施設理念を軸に組織・事業運営を行う2つの社会福祉法人の特養（それぞれ1施設ずつ）の三職位の職員を対象にインタビュー調査を実施した。

その結果、特養では、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、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、さらに、理念浸透方法として「強い文化モデル」と「意味生成モデル」の実践が十分に行われていないことが明らかになった。

そのため、今後の特養における理念浸透と理念の実現を促進していくために、「強い文化モデル」と「意味生成モデル」の実践及び、上司の部下に対する承認と配慮の必要性を指摘した。

本研究は2つの社会福祉法人それぞれの特養、計2施設を対象とした調査であり、本調査結果を特養全体の結果として一般化することはできない。それでも、特養は地域密着型サービス事業所と比較し、理念浸透と理念の実現が困難であることを示すことができた。そのため、今後、量的調査によって特養の理念浸透の実態と課題をさらに明らかにし、特養における理念浸透と理念実現の具体的な促進策を検討していきたい。

謝辞

本研究にご協力いただきました特別養護老人ホームの職員の皆さんに感謝申し上げます。

本研究は、科学研究費基盤研究(C)「介護福祉施設における理念浸透の研究」(研究課題番号17K04272)の助

成を受けて実施した成果の一部である。

参考文献

- 崔允姫 (2018) 「特別養護老人ホームにおける組織マネジメントが介護職の人材定着に 響を及ぼす要因—施設経営管理者へのインタビュー調査を中心として—」『社会福祉学』59 (1), 40-55.
- 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.)
- Goffee, R. and Jones, G. (2015) *Why Should Anyone Be Led by You?*, Harvard Business Review Press. (=2017, アーサー・ディ・リトル・ジャパン訳『なぜ、あなたがリーダーなのか 本物は「自分らしさ」を武器にする』英治出版.)
- 介護労働安定センター (2019) 『平成30年度 介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査 (労働者調査) 結果報告書』
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2019_chousa_roudousha_chousahyou.pdf (2021/12/30)
- 介護労働安定センター (2020) 『令和元年度 介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査 (労働者調査) 結果報告書』
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2020r02_chousa_roudousha_chousahyou.pdf (2021/12/30)
- 介護労働安定センター (2021) 『令和2年度 介護労働実態調査 介護労働者の就業実態と就業意識調査 (労働者調査) 結果報告書』
http://www.kaigo-center.or.jp/report/pdf/2021r01_chousa_cw_kekka.pdf (2021/12/30)
- 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研究—」『組織科学』31 (2), 29-39.
- 小寺俊弘 (2019) 「平成30年度『介護人材』に関するアンケート調査の結果について」福祉医療機構『Research Report』
https://www.wam.go.jp/hp/wp-content/uploads/190821_No006.pdf (2021/12/31)
- 高巖 (2010) 「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), 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 Watermadn, R. H (1982) *In Search of Excellence*, Harper Collins 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.
- 角谷快彦 (2011) 「介護サービスの質改善メカニズム—介護事業者の視点から—」『社会福祉学』51 (4), 128-138.
- 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.
- 種橋征子 (2007) 「個別ケアを阻害する要因に関する研究：特別養護老人ホームにおける認知症高齢者担当介護職員の個別ケア実践と仕事上の負荷の現状」『日本介護福祉学会』14 (1), 46-65.
- 種橋征子 (2008) 「職員の配置不足が介護の量的・質的側面と介護職員に及ぼす影響に関する研究—個別対応に時間を要した利用者を介護したフロアの事例から—」『同志社社会福祉学』22, 47-61.
- 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, 19-33, 関西社会福祉学会.
- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化—経営理念調査を手がかりとして—」『組織科学』18 (2), 37-51.
- 富永真己・中西三春 (2019) 「高齢者介護施設における介護職の離職要因の実態」『労働科学』95 (4), 117-126.
- 梅澤正 (1994) 『顔の見える企業 混沌の時代こそ経営理念』有斐閣.
- Weick, K. E. (1995) *Sensemaking In Organizations*, Sage Publication, Inc. (=2001, 遠田雄志・西本直人訳『センスメーカー イン オーガニゼーションズ』文眞堂.
- 横尾恵美子 (2019) 「介護職員の離職意向と職場環境の関連性について—介護老人福祉施設の調査より—」『聖隷

The Actual State of Management Philosophy Penetration in Special Nursing Homes for Elderly

SEIKO TANEHASHI

Abstract

The present study aimed to examine the actual status of management philosophy penetration in elderly care facilities. We interviewed 14 staff members (managers, leaders, and general care staff) from the two special nursing homes for the elderly under the two social welfare corporations that use management philosophy.

The results revealed that realizing in these facilities is difficult owing to various factors such as the facility being a place of communal living, limited engagement with the community, and an insufficient understanding of the family and community residents. Although each staff member practiced management philosophy, there was a lack of own attitude toward practices that reflect management philosophy as a whole facility. Moreover, the strong culture and meaning generation models are inadequately practiced as methods for penetration of management philosophy.

This study, therefore, highlighted the necessity of implementing the strong culture model and the meaning generation model to promote both the penetration of management philosophy in the facilities and the recognition and consideration of subordinates by their supervisors.

Keywords: management philosophy penetration, elderly care facility, special nursing home for an elderly, care worker