

原 著

高齢者福祉施設における組織運営のあり方と 人的資源管理について —福祉サービス第三者評価結果に基づく優良施設の事例研究—

清水昌美*¹ 坂本圭*¹

要 約

本稿では、福祉サービス第三者機関によって優良と評価された高齢者福祉施設（特養）に着目し、R.リッカートのマネジメントシステム論に依拠して、優良施設の集団参画度を検証するとともに、その優良組織の運営のあり方やリーダーシップのあり方等人的資源管理について考察することを目的として分析を行った。その結果、優良施設（20件）においては、集団参画度の要因である8つの項目・概念の記載率が86.25%であり、集団参画の度合いとしては、システム1～3よりもシステム4に近いことが検証された。しかし、集団参画度を示す要因の中でも、制度的な仕組み（システム）で対応できる範囲においては整備されているが、組織風土や組織文化によって醸成される、リーダーやメンバー相互の良好な関係性や風通しの良さといった環境においては、まだ十分ではないことが窺えた。そこで、集団参画度の高い組織の運営やリーダーシップについて考察した結果、集団の参画度が高い組織風土や組織文化といった環境を醸成するには、従来型のヒエラルキーパラダイムが一般的であったが、場のパラダイムの重要性も認識されるべきであることが示唆された。つまり、従来型のタテの関係性のみならずヨコの関係性をも視野に入れて、情報の共有と信頼関係を醸成すべきである。したがって、高齢者福祉施設においても、このような場の持つ効用を十分認識することにより、そこで、情報が共有・蓄積され、信頼関係とともに新たなエネルギーが生まれるよう、それぞれの施設に適した場のあり方を考えることが求められる。そして、リーダーシップのあり方としては、それぞれの組織に適した場を生成し、活性化して集団参画度の高い組織を実現することが求められ、それを組織風土や組織文化に醸成するためには、今後、組織メンバーの成熟度を高め、集団参画型の学習する組織を構築し、持続可能な組織に成長させていくことが求められる。

1. 研究の背景と先行研究

我が国では、高齢化に伴って、高齢者介護分野を中心とした福祉サービスの需要が増大し、またニーズも多様化している。そのような状況の中で、深刻な社会問題となっているのが高齢者介護分野の主要な担い手となる介護職員の人員不足である。介護職の離職率を見ると、2013（平成25）年時点では、16.6%であり前年度に比べて低下傾向にはあるが、全労働者の離職率15.6%をやや上回っている。これらの背景には、低賃金といった介護職の処遇問題が挙げられるが、これには、賃金の源泉となる介護報

酬の制度的問題が含まれているため、各施設単位での経営努力で短期的に改善されるものではない。したがって、各施設では、決められた報酬の範囲内で、いかに介護職員を定着させていけるかが重要な課題となっている。

そこで、介護職員を継続的に雇用するためには、組織運営のあり方とともに、組織のメンバーである「ヒト」を統率するリーダーのあり方が重要であることに着目し研究を行ってきた^{1,3)}。そして、組織運営のあり方やリーダーのあり方を含めた人的資源管理という視点においては、既に営利組織である企

*1 川崎医療福祉大学 医療福祉マネジメント学部 医療福祉経営学科
(連絡先) 清水昌美 〒701-0193 倉敷市松島288 川崎医療福祉大学
E-mail: mshimizu@mw.kawasaki-m.ac.jp

業組織において実証されている R. リッカートのマネジメントシステム論^{†1)}に依拠し、非営利組織である福祉組織におけるマネジメントのあり方としても、この「集団参画型」⁵⁾が相応しいとの仮説を立てた。そして、それを検証することを目的に、R. リッカートの態度調査票⁶⁾を高年齢福祉施設に援用^{†2)}することを試みようとした。しかし、企業組織を念頭に考えられたアンケート調査においては、アンケート結果を企業の業績や生産性（アウトカム）といった数値で評価することができるが、非営利である高齢者福祉施設でのアウトカムにおいては数値で表せる指標が乏しいことが明らかとなった。

実際に、高齢者福祉施設におけるリーダーシップについての先行研究をサーベイしてみると、この分野の研究があまり行われていないこと、さらには、これまでに検証されたことや今後の課題等については、以下に示すようなことが確認できた。

中野⁷⁾においては、上司のリーダーシップ、介護職員のエンパワーメントおよび職務満足との関係および影響力に焦点をあてて、施設運営側の管理者を含めた組織変数と介護職員側の個人変数との関係や影響力について実証研究を行っている。その結果、介護職員の個人変数だけではなく施設運営部門における組織変数、とりわけ管理者のリーダーシップのようなソフト面での組織変数の重要性が示された。さらに、今後も、リーダーシップや職員の職務満足・エンパワーメントといった、どの組織でも普遍的に存在する事象に対する尺度の妥当性の検証が重要な課題であるとしている。

また、柴田^{8,10)}においては、「社会福祉施設の成果（特に民間企業での業績にあたるもの）を測定しにくいことから、成果との関連で分析することが難しい。」と述べている。

具体的に柴田の研究を見てみると、柴田^{8,9) †3)}は、2000年の介護保険制度のスタートを機に、措置制度から契約制度（市場原理）の導入へと進む社会福祉施設を取り巻く環境の変化において、施設にかかわる人と組織の研究が未だ十分になされていないことから、施設長のリーダーシップに焦点をあてて、社会福祉施設に働く職員にアンケート調査を行ってきた。その結果、柴田⁸⁾では、施設長の理想像としては、ワンマンではなく「職員の意見に耳を傾ける」タイプであるとしている。また、柴田⁹⁾では、「過去の成功と伝統を重んじ、慎重に物事を進める」という因子は、新たな施設長像としては変更を求められるものであろうと述べ、今後のマネジメントにおいては「伝統に縛られることなく柔軟な発想が求められる」ことが必要であるとしている。

さらに、柴田¹⁰⁾では、民間企業の分野においては多くなされているリーダーシップに関する研究が、社会福祉施設においては殆どなされていないことから、かつて（株）日本リクルートセンター人事教育事業部が管理者の行動因子分析から発見した4つのリーダーシップ機能が今日の社会福祉施設の施設長にも十分あてはまるかどうかを検証している。その結果、従来からある「仕事志向機能」「人間関係志向機能」に加えて、「情報収集・伝達機能」と「信頼性機能」の一般企業組織にも当てはまるこの4つの機能が社会福祉施設における施設長のリーダーシップ機能といえること、さらに、「情報収集・伝達機能」をしっかり遂行するならばリーダーとしてリーダーシップ機能を十分発揮することが可能であると結論づけている。

このような先行研究を踏まえると、施設長の理想像としては、ワンマンではなく「職員の意見に耳を傾ける」タイプであるとし、「過去の成功と伝統を重んじ、慎重に物事を進める」という因子は、新たな施設長像としては変更を求められること、さらに、今後のマネジメントにおいては「伝統に縛られることなく柔軟な発想が求められる」としている。このことは、R. リッカートの提示しているリーダーシップタイプの「システム1：独善的専制型」よりも、「システム4：集団参画型」に近いリーダーシップや組織形態が求められることを示唆しているといえよう。

2. 研究の目的

前述のように、この研究の背景および先行研究におけるリーダーシップのあり方等を考慮すると、組織運営のあり方と人的資源管理について、営利を第一義的な目的としない非営利組織である高齢者福祉施設においては、業績や生産性（アウトカム）といった数値で評価することは困難を伴うことが明らかとなった。

そこで、視点を変えて、既に第三者機関によって評価がなされ優良とされる施設に着目し、その優良施設における組織運営および人的資源管理、さらにはリーダーシップのあり方に焦点を当てた。そして、優良施設の「システム4：集団参画」の度合いを、福祉サービス第三者評価結果の個別データを基に検証することを目的として分析を行った。

3. 研究の方法

優良施設としては、独立行政法人福祉医療機構が運営するポータルサイトである WAM NET の「高齢者福祉」カテゴリの「福祉サービス第三者評価情報」¹¹⁾を検索し、下記の条件の下、選択した。

・福祉サービスの法区分：老人福祉
 ・福祉サービスの種類：特別養護老人ホーム
 ・北海道から沖縄まで491件（2016年4月15日現在）を調査し、表1の評価対象Ⅰ～Ⅲの内、評価対象Ⅰ・Ⅱの項目すべてが「実施」あるいは「a」評価であった施設を優良施設として抽出した

なお、ここでは、本稿のテーマを考慮し、組織運営上重視される基本方針やリーダーシップ、人的資源管理に関する側面に焦点を当てたので、原則として、表1に示す「福祉サービス第三者評価基準ガイドライン」の評価対象Ⅰ・Ⅱに絞って分析を行った。このようにして抽出した優良施設は20件（4.1%）であった。

表1 福祉サービス第三者評価基準ガイドライン

評価対象Ⅰ	福祉サービスの基本方針と組織
Ⅰ-1	理念・基本方針
Ⅰ-2	事業計画の策定
Ⅰ-3	管理者の責任とリーダーシップ
評価対象Ⅱ	組織の運営管理
Ⅱ-1	経営状況の把握
Ⅱ-2	人材の確保・養成
Ⅱ-3	安全管理
Ⅱ-4	地域との交流と連携
評価対象Ⅲ	適切な福祉サービスの実施
Ⅲ-1	利用者本位の福祉サービス
Ⅲ-2	サービスの質の確保
Ⅲ-3	サービスの開始・継続
Ⅲ-4	サービスの実施計画の策定

分析の方法・手順としては、以下に示す通りである。

- ①優良施設20件の評価結果の内、評価対象Ⅰ・Ⅱの評価コメントから、内容を要約する形で抽出し、個別データを作成した
- ②R.リッカートがシステム4理論の検証を1つの目的として、工場での調査に使用した人的組織の原因変数測定のための項目とその内容を、高齢者福祉施設に援用するために、概念化を行った（表2）
- ③①の個別データにおいて、表2の8つの項目・概念に該当する箇所を抽出した（重複箇所あり）^{†4)}（表3）
- ④③の個別データにおいて、8つの項目・概念に該当する内容の有無をそれぞれ集計した（表4）

4. 分析の結果

前述の研究方法により、優良施設20件の集団参画度を分析した結果が表4である。この結果によると、集団参画度の要因である8つの項目・概念の全ての記載が認められたケースが5件、7つの項目・概念の記載は8件、6つの項目・概念の記載が7件となって

おり、平均が6.9件であった。パーセンテージでは86.25%であり、集団参画の度合いとしては、システム1～3よりもシステム4に近いといえる。つまり、福祉サービス第三者評価結果に基づく優良高齢者福祉施設においては集団参画型に近い組織であることが検証されたといえよう。

また、8つの項目・概念ごとの記載の有無を見ていくと、「支持（信頼関係）」の記載が11件、「チームづくり（情報共有・協働）」の記載が14件、「意思決定の実践（参画意識・現場優先）」の記載が13件となっており、その他5つの項目・概念においては8つ全ての項目・概念の記載が認められた。つまり、組織運営のあり方や人的資源管理について、「信頼関係」「情報共有・協働」「参画意識・現場優先」の部分が十分ではないことが窺えた。

5. 考察

営利組織は、利益を上げることを目的とし、株式会社であれば株主にその利益を還元することによって社会的責任を果たすと考えるが、非営利組織の場合には、まず、社会的責任を果たすことを使命とし、その組織を継続させるために利益を上げる必要があると考える。つまり、営利組織と非営利組織では、その目的意識が異なるということであろう。しかし、適正な利益を上げて継続させていくための組織運営のあり方やリーダーシップのあり方というのは共通すると考えられる。

そこで、高齢者福祉施設における組織運営のあり方、さらにはリーダーシップのあり方を含めた人的資源管理に焦点を当て、R.リッカートのマネジメントシステム論に依拠して、福祉サービス第三者評価における優良施設（特養）20件の評価コメントを分析した結果、それら20件の集団参画度の平均は86.25%となり、高い値を示した。しかし、今回の分析では、3つの項目・概念において20件中6～9件の記載が確認できなかった。

20件全ての施設において記載が認められた項目・概念は、

- ・「目標の強調（理念遂行・リーダーシップ・高い目標設定）」
 - ・「仕事の援助（環境整備）」
 - ・「コミュニケーションの流れ（相互理解・オープンシステム）」
 - ・「人間に対する関心（人材育成・労働条件改善）」
 - ・「動機づけ（適正評価・職務満足・勤労意欲）」
- の5つであった。

一方、6～9件の記載が認められなかった項目・概念は、

表2 R. リッカートのシステム4理論検証に使用した人的組織の原因変数測定のための項目・内容の概念化

項目	内容	概念	主な関連評価項目
支持	・ 友好的	・ 部下の問題に耳を傾ける	★信頼関係
	・ 部下がチームとして仕事をしよう勤める		
チームづくり	・ 意見やアイデアの交換を奨励する	・ 最高の努力を尽くすよう奨励する	★情報共有 ★協働
	・ 高いサービス水準を維持する		
目標の強調	・ よりよい仕事のやり方を示す	・ 問題に対する新しいアイデアや解決策を出す	★理念遂行 ★リーダーシップ ★高い目標設定
	・ 部下が計画し、組織し、予定を立てることを援助する		
仕事の援助	・ 問題に対する新しいアイデアや解決策を出す	組織風土	★環境整備
	・ 何が行われているかを部下は知っている		
コミュニケーションの流れ	・ 上司は感受性が優れている	・ 部下は仕事をうまくやるための情報を与えられている	★相互理解 ★オープンシステム
	・ 部下は意思決定に関与する		
意思決定の実践	・ 意思決定は正確な情報をもつレベルにおいてなされる	・ 組織は個人個人の幸福に関心をもっている	★参画意識 ★現場優先
	・ 意思決定に影響を受ける人々はアイデアを求められる		
人間に対する関心	・ 労働条件の改善に努める	・ (意見の) 相違や不一致は受け入れられ、うまく働く	★人材育成 ★労働条件改善
	・ 仕事の活動を巧みに組織する		
動機づけ	・ 組織内の人々はお金、昇進、職務満足のために、また他者からの高い期待に合致する	・ 組織内の人々はポリシー、労働条件、人々などによって一生懸命働くよう励まされる	★適正評価 ★職務満足 ★勤労意欲
	・ 組織内の人々はポリシー、労働条件、人々などによって一生懸命働くよう励まされる		

出典：「コンフリクトの行動科学」 p.66, 表5-1 より作成

表3 個別データの例

項目 ★概念	特別養護老人ホーム A	主な関連評価項目
	監督者のリーダーシップ	
支持 ★信頼関係	・管理者自身が自己評価を行い、自ら職員や利用者などから信頼を得るため努力し、日々自己研鑽を行っている	人材の確保・養成
チームづくり ★情報共有 ★協働	・利用者の安全確保に関する担当者を設置し、担当者を中心にした検討会も定期的に開催している ○「情報の共有無し」はまさに「人災」である。全職員が肝に銘じ職務を遂行していきます	管理者の責任と リーダーシップ 安全管理
目標の強調 ★理念遂行 ★リーダーシップ ★高い目標設定	<p><理念></p> <p>①地域になくってはならない存在になろう。</p> <p>②お客様に喜ばれ、信頼される良質なサービスを提供しよう。</p> <p>・『福祉はサービス業である』との理念のもと、利用者満足の向上に向けて、徹底した利用者本位の福祉サービスが行われている</p> <p>・理念や基本方針等、事業所が目指していることについて、職員が理解するための研修等を積極的に行い、その実現に向けて取組が行われている</p> <p>・管理者は実施するサービスの質の向上について、その課題を把握し、職員の意見を取り込むなどその改善のために積極的に取り組んでいる</p>	理念・基本方針 管理者の責任と リーダーシップ 安全管理 地域との交流と連携
仕事の援助 ★環境整備	<p>・事業所が目指していることの実現に向けた、明確なビジョンを掲げた中長期計画が策定されている</p> <p>・単年度の事業計画も中長期計画を反映しており、その整合性も確保されている</p> <p>●事業計画や中長期計画の見直しも職員参画のうえ、定期的に行われており、組織的な取り組みが行われている</p> <p>・定期的にサービスのコスト分析を行う等、経営や業務の効率化や改善についても積極的に取り組んでおり、職員への周知を徹底するなど組織的な運営管理に対する取り組みも行われている</p>	事業計画の策定 地域との交流と連携
	組織風土	
コミュニケーションの流れ ★相互理解 ★オープンシステム	・介護相談窓口など、地域ニーズに応じ住民が自由に参加できる多様な支援活動も行われている	事業計画の策定 地域との交流と連携
意思決定の実践 ★参画意識 ★現場優先	●事業計画や中長期計画の見直しも職員参画のうえ、定期的に行われており、組織的な取り組みが行われている	事業計画の策定
人間に対する関心 ★人材育成 ★労働条件改善	<p>・職員一人ひとりについて、必要な技術水準や知識等を把握しており、資質向上に向けた研修計画が策定されている</p> <p>●定期的に職員から意見を聴取したり、希望があれば職員が相談できるカウンセラーとの契約があるなど、その意欲向上や働きやすい職場環境の改善への取組も行われている</p>	人材の確保・養成
動機づけ ★適正評価 ★職務満足 ★勤労意欲	●定期的に職員から意見を聴取したり、希望があれば職員が相談できるカウンセラーとの契約があるなど、その意欲向上や働きやすい職場環境の改善への取組も行われている	人材の確保・養成
	●重複 ○総評より	

表4 個別データ20件の項目・概念の有無 (1:有、0:無)

項目	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧	⑨	⑩	⑪	⑫	⑬	⑭	⑮	⑯	⑰	⑱	⑳	合計	主な関連評価項目	
★概念																						
監督者のリーダーシップ																						
支持	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	0	11	人材の確保・養成
★信頼関係																						
チームづくり	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	14	管理者の責任と リーダーシップ 安全管理	
★情報共有																						
★協働																						
目標の強調	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	理念・基本方針 管理者の責任と リーダーシップ 安全管理	
★理念遂行																						
★リーダーシップ																						
★高い目標設定																						
仕事の援助	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	地域との交流と連携 事業計画の策定 地域との交流と連携	
★環境整備																						
組織風土																						
コミュニケーションの流れ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	事業計画の策定 地域との交流と連携	
★相互理解																						
★オープンシステム																						
意思決定の実践	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	13	事業計画の策定	
★参画意識																						
★現場優先																						
人間に対する関心	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	人材の確保・養成	
★人材育成																						
★労働条件改善																						
動機づけ	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	20	人材の確保・養成	
★適正評価																						
★職務満足																						
★勤労意欲																						
合計	7	7	7	6	6	7	8	7	8	6	8	7	8	6	7	6	7	8	6	6	6.9	Ave.6.9 86.25%

- ・「支持（信頼関係）」
- ・「チームづくり（情報共有・協働）」
- ・「意思決定の実践（参画意識・現場優先）」

の3つであった。

以上の結果および個別データの分析から考察すると、集団参画度を示す要因の中でも、「目標設定」「環境整備」「相互理解」「人材育成」「労働条件」「動機づけ」「評価」といった制度的な仕組み（システム）で対応できる範囲においては整備されているが、「信頼関係」「情報共有」「協働」「参画意識」のような組織風土や組織文化によって醸成される、リーダーやメンバー相互の良好な関係性や風通しの良さといった環境の醸成にまでは至っていないケースが窺えた。

また、そもそも、福祉サービス第三者評価基準ガイドラインにおける「共通評価項目（特養）」¹²⁾の「評価の着眼点」を見ると、「説明している」「取り組みを行っている」「工夫を行っている」「明確にしている」「具体的に示されている」「策定している」「積極的に参画している」等といった述語が表記されており、評価者が確認できるのは制度的な仕組み（システム）の部分が多く、組織風土や組織文化が醸し出す集団参画度の評価となると、多少の困難が伴うことも事実であろう。

さらに、今回分析した20件の優良高齢者福祉施設の個別データを検証した結果、制度・仕組み（システム）は整備されているが、具体的なあり様は組織によって多様性が窺われた。その組織のあり方に関しては、伊丹¹³⁾が提唱する「場のマネジメント」の概念が有用であると思われる。伊丹は、従来型のヒエラルキーパラダイム（タテの関係性）に疑問を持ち、場のパラダイム（ヨコの関係性）を提唱しているが、それは、表5に示す「ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイム」において確認できる。伊丹が定義する場とは、「人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組み」のことで

ある。つまり、組織のあり方としては、制度・仕組み（システム）が整備された上に、場が創られ、組織風土や組織文化が醸成されるとも考えられよう。

表5に示されるように、この場のパラダイムにおいては、組織とは「情動的相互作用の束」であるとし、マネジメントとは「方向を示し、土壌を整え、承認すること」とし、さらに、マネジャーの役割を「流れを見ながらかじを取る」「部下に任せ、ときに自ら決断する」とし、メンバーの役割を「仕事の細部は自分でつくる」「想定外は周りとは相談しながら自分で動く」としており、これは、R.リッカートのシステム4（集団参画型）組織のリーダーシップのあり方と共通していることが窺える。また、柴田¹⁰⁾が提示した、社会福祉施設における施設長のリーダーシップ機能として、従来からある「仕事志向機能」と「人間関係志向機能」に加えて、「情報収集・伝達機能」と「信頼性機能」が重要であり、さらに、「伝統に縛られることなく柔軟な発想」が求められるとしていることも、伊丹の場のパラダイムで示された概念との共通性が窺える。

ところで、伊丹は、場の事例として「巨大キャフェテリアを本社ビルの中心に（ノキア）」「役員の毎朝会議（キャノン）」「70人で毎日会議（トリンプ）」「感動の共有（アサヒビール）」¹⁵⁾等を示しており、それぞれの場を表現する言葉から次の3つのタイプにグルーピングしているが、共通項の本質を「ヨコの情動的相互作用と心理的相互作用（情報交換と心理的刺激）」としている。

- ①自然で自由な情報発信と受信
- ②密度の濃い、本音のコミュニケーション
- ③感情の交流、心理的な刺激

さらに、伊丹は、場の持つ良さを次に示すように3つ挙げている。

- ①個人の自律と全体の統合という、一見矛盾しているようなことが起きうる
- ②共通理解、心理的エネルギー、情報蓄積の3つを生み出す可能性がある
- ③自発的グループを創発し、異常事態への対処能力

表5 ヒエラルキーパラダイムと場のパラダイム

	ヒエラルキーパラダイム	場のパラダイム
1 組織とは	意思決定する個人の集合体	情動的相互作用の束
2 マネジメントとは	決定し、命令し、動機づけること	方向を示し、土壌を整え、承認すること
3 経営行動の焦点	システム設計とリーダーシップ	場の生成とかじ取り
4 マネジャーの役割	先頭に立ってリードする 中央に情報を集め、自分で決定する	流れを見ながらかじを取る 部下に任せ、ときに自ら決断する
5 メンバーの役割	与えられた仕事を遂行する 想定外事項は上司と相談して決める	仕事の細部は自分でつくる 想定外は周りとは相談しながら自分で動く

出典：「場の論理とマネジメント」p.319, 表8-1 より

を生む

伊丹は、企業組織を想定して、上記のような場の論理とマネジメントを考察しているが、前述したように、営利組織と非営利組織においては、目的意識は異なるが、適正な利益を上げて継続させていくための組織運営のあり方やリーダーシップのあり方は共通すると考えられる。したがって、高齢者福祉施設においても、場の効用を認識して、それぞれの組織に適した場のあり方^{†6)}を考えて、そこで、「ヨコの情報交換と心理的刺激」が生まれるような工夫をしてみることが求められよう。また、リーダーシップを含む人的資源管理のあり方としては、場を生み、活性化して集団参画型組織を実現することが求められよう。

しかし、このような場のパラダイムを適用しようとする場合には、ある程度成熟した組織であることが求められる。つまり、組織のメンバーの成熟度が重要な要因になると思われる。したがって、メンバーの成熟度を高め、集団参画型組織を実現し、それが組織風土となり組織文化となっていくためには、集団参画型の学習する組織^{†7)}を構築し、持続可能な組織に成長していくことが求められると考える。

まとめ

本稿においては、福祉サービス第三者機関によって優良と評価された高齢者福祉施設（特養）に着目し、R.リッカートのマネジメントシステム論に依拠して、優良施設の集団参画度を検証するとともに、その優良組織の運営のあり方やリーダーシップのあり方等人的資源管理について考察した。

今回分析した優良施設においては、集団参画度が高い値を示し、システム1~3よりもシステム4に近いことが検証され、集団参画型の組織であることが窺われた。しかし、集団参画度を示す要因の中でも、「目標設定」「環境整備」「労働条件」等といった制度的な仕組み（システム）で対応できる範囲においては整備されているが、「信頼関係」「情報共有」「協働」「参画意識」のような組織風土や組織文化によって醸成される、リーダーやメンバー相互の良好な関係性や風通しの良さといった環境の醸成において

は、まだ十分ではないことが窺えた。

このような組織風土や組織文化といった環境の醸成には、伊丹が提唱している、従来型のヒエラルキーパラダイム（タテの関係性）から、場のパラダイム（ヨコの関係性）への転換が求められるのではないかと考えられた。この伊丹が定義する場においては、いくつかの企業組織の事例を基に、「ヨコの情報交換と心理的刺激」が生まれてくるとしている。また、柴田¹⁰⁾も、社会福祉施設における施設長のリーダーシップ機能として、「情報収集・伝達機能」と「信頼性機能」が重要であり、さらに、「伝統に縛られることなく柔軟な発想」が求められるとしていることから、組織運営のあり方やリーダーシップのあり方等人的資源管理においては、「情報共有」と「信頼関係」がキーワードになると考える。

さらに、伊丹は、場の持つ良さとして、「個人の自律と全体の統合という、一見矛盾しているようなことが起きうる」「共通理解、心理的エネルギー、情報蓄積の3つを生み出す可能性がある」「自発的グループを創発し、異常事態への対処能力を生む」を挙げている。このような場の効用については、高齢者福祉施設においても、十分認識することによって、そこで、情報が共有・蓄積され、信頼関係とともに新たなエネルギーが生まれるよう、それぞれの施設に適した場のあり方とともに組織運営のあり方を考えることが求められる。

そして、リーダーシップのあり方としては、場を生成し、活性化して集団参画度の高い組織を実現することが求められる。その場合、組織のメンバーの成熟度が重要な要因になるので、メンバーの成熟度を高めて集団参画型組織を実現し、それが組織風土となり組織文化となっていくよう、学習する組織を構築し、持続可能な組織に成長していくことが求められる。

謝 辞

本研究は平成25年度川崎医療福祉大学の医療福祉研究費の補助により実施いたしました。ここに記して深く感謝いたします。

注

†1) R.リッカートは、人間組織を科学的に管理する方式として、マネジメントシステム論を提唱しており、マネジメント1~4までのシステムにおけるリーダーシップの型をそれぞれ「システム1：独善的専制型」「システム2：温情的専制型」「システム3：相談型」「システム4：集団参画型」として、「システム4：集団参画型」における組織形態が高い業績を上げていることを実証した。そして、この論は、従来の伝統的組織論の考え方とは異なっており、組織管理のあり方に修正が必要であることを提示した。

†2) R.リッカートはミシガン大学の社会科学研究所（Institute for Social Research）の所長として研究を行ってき

- おり、その内容を3冊の本⁴⁶⁾にまとめている。これらの文献が上梓されたのは1960～70年と古くはあるが、本人の「日本語版への言葉」⁴⁾に「多くの国々での研究の結果、いずれの国においても同じ根本原理が作用していて、それは人間の基本的な本性に由来するものであるということが明らかにされつつあります。」とあるように「人間の基本的な本性に由来する」「根本原理が作用」するのであれば、時代を超えた原理と言えるのではなからうか。
- †3) アンケートの対象者として、柴田⁸⁾は中間管理者、柴田⁹⁾は施設長としている。
- †4) 抽出の際には、まず、8つの項目・概念に関連すると思われる、表1に示した評価項目(表2欄外)を指標としたが、最終的には、全個別データを対象として抽出した。なお、「Ⅱ-1 経営状況の把握」については、20件中10件の記載のみであった。
- †5) アサヒビールの元社長である瀬戸雄三の次の言葉を紹介している。「肝心なのは、部下が働きやすいような“よい舞台”をいかにつくるか、気力を沸き立たせるような環境をいかに整えるかということである。…人が能力を発揮するか否かは、ひとえに演出家であるリーダーの手腕にかかっているのである。」
- †6) 伊丹は、場のあり方として「意義ある雑談」「高級井戸端会議」という言葉でも示している。
- †7) 「学習する組織」については、ピーター・M・センゲが同名の書において提唱している。

文 献

- 1) 清水昌美：モチベーションを高めるリーダーシップ。やさしい共同社会の再構築を目指して—DREAMING PROJECT 中間報告一、153-162, 2010.
- 2) 清水昌美, 持松志帆, 柴山麻祐子, 牧野祥典：高齢者福祉施設における組織運営のあり方①②。医療・福祉・経済を考える会2013年度報告書, 5-20, 2015.
- 3) 清水昌美, 持松志帆, 柴山麻祐子：高齢者福祉施設における組織運営のあり方③④。医療・福祉・経済を考える会2014年度報告書, 6-10, 2016.
- 4) R. リッカート著, 三隅二不二訳：経営の行動科学—新しいマネジメントの探求。第8版, ダイアモンド社, 東京, 1967.
- 5) R. リッカート著, 三隅二不二訳：組織の行動科学—ヒューマン・オーガニゼーションの管理と価値。第7版, ダイアモンド社, 東京, 1971.
- 6) R. リッカート, J.G. リッカート著, 三隅二不二監訳：コンフリクトの行動科学—対立管理の新しいアプローチ。ダイアモンド社, 東京, 1988.
- 7) 中野隆之：保健福祉施設におけるリーダーシップに関する一考察—良質なサービス提供を進めるために—。社会福祉学, 48(1), 130-141, 2007.
- 8) 柴田悟一：社会福祉施設の人と組織—施設長のリーダーシップを中心に—。横浜市立大学論叢社会科学系列, 51(1-3), 1-46, 2000.
- 9) 柴田悟一：社会福祉施設における施設長の行動因子分析。横浜市立大学論叢社会科学系列, 58(1-3), 5-34, 2007.
- 10) 柴田悟一：社会福祉施設長のリーダーシップ—部下から見るリーダーシップの理想と現実—。横浜商大論集, 44(1), 116-148, 2010.
- 11) 独立行政法人福祉医療機構：福祉サービス第三者評価情報。 <http://www.wam.go.jp/wamappl/oc05/003hyoka/hyokanri2.nsf/aHyokaTop?OpenAgent>, (2016.4.15確認)
- 12) 全国社会福祉協議会：福祉サービス第三者評価事業, 高齢者(平成25年3月29日), 共通評価項目(特養)。 <http://shakyo-hyouka.net/evaluation4/>, 2013. (2016.7.27確認)
- 13) 伊丹敬之：場の論理とマネジメント。東洋経済新報社, 東京, 2010.

(平成28年12月5日受理)

A Consideration of the Organizational Administration in Elderly Care Facilities : Case Study of Excellent Facilities based on a Welfare Service Third Party Evaluation Result

Masami SHIMIZU and Kei SAKAMOTO

(Accepted Dec. 5, 2016)

Key words : elderly care facilities, organizational administration, human resource administration, leadership, the third party evaluation of welfare services

Abstract

This study was aimed at investigating the group participation rate according to the management system theory of R. Likert among elderly care facilities considered to be excellent by a welfare service third party evaluation. The results gave a high value to the degree of participation in the excellent facilities we analyzed and it was verified that it was closer to system 4 than to systems 1 through 3. However, among the factors showing the degree of group participation, a range was maintained supporting the institutional structure (system), but it was still not enough to breed a fresh-air environment of good relationships between the leaders and the members. When we looked at what constituted the organizational management and leadership of high-degree group participation, it was suggested that rather than the conventional hierarchical paradigm (vertical relationships), the paradigm of place (horizontal relationships) was to be preferred in order to build an environment with an organizational culture high in the degree of participation. Therefore, in the elderly person care facilities, it is necessary to build such a place (horizontal relationships).

Correspondence to : Masami SHIMIZU

Department of Health and Welfare Services Management
Faculty of Health and Welfare Services Administration
Kawasaki University of Medical Welfare
Kurashiki, 701-0193, Japan
E-mail : mshimizu@mw.kawasaki-m.ac.jp

(Kawasaki Medical Welfare Journal Vol.26, No.2, 2017 220 – 229)