

## 社会福祉施設の経営理念にかんする研究

安 田 美予子\*

### I. はじめに

社会福祉施設<sup>1)</sup>の経営において経営理念<sup>2)</sup>の重要性が増している。後述するように、社会福祉法人やその理事による経営理念関連の実践報告が増えている。介護労働者が仕事を辞めた理由の第2位が法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に対する不満であるという調査結果が示されている(介護労働安定センター 2014)。国の政策面からも、経営理念の重要性が示唆される。福祉サービス第三者評価では<sup>3)</sup>、法人(福祉施設・事業所)の理念、基本方針が適切に明文化され、職員、利用者などへの周知が図られているかどうかの評価される。また、2015年の国会で継続審議となった社会福祉法改正案の中心である社会福祉法人制度の改革では、社会福祉法人の経営組織のガバナンス強化や地域における公益的取り組みが提起されている。これは、社会福祉法人がどのような経営理念のもとガバナンスを強化し、法人経営を行っていくのかを問うている。

このような社会福祉施設の経営理念に対する関心の高まりに対し、社会福祉学における経営理念の学術的な研究は低調である。社会福祉施設の運営理念がケアサービスの改善につながることを示した実証研究(角谷 2011)はあるものの、その他は実務家の実務経験に依拠した著作や社会福祉士養成の教科書での解説で占められ、これを主題とした精緻で詳細な文献研究に基づく理論研究や実証研究は皆無に等しい<sup>4)</sup>。社会福祉施設の経営管理の全体像の中で、経営理念は、社会福祉施設のサービス、組織、仕組み・風土、建物・資材、財源、人材、情報などとともに経営管理の一要素

で、それらのほぼ中心に位置づけられている(武居 2015)。このように社会福祉施設の経営理念は経営管理の根幹であることから、社会福祉学における重要な研究主題になると考えられる。

一方、日本の経営学では、経営理念は企業の社会的存在意義を表明するものとして、日本企業の関心が高かったことを反映し、経営理念に関する理論研究や事例研究が進められてきた(高尾・王 2012:1-2)。その過程で、「ミッションマネジメント」(田中 2006)、「バリュー(価値観)主導の経営」(水谷内・内田 2008)など、経営理念を重視した経営論が提起されてきた。現在は、企業環境に応じた経営理念を策定し、経営理念の内容に適した経営理念浸透策を実施し、企業の制度や製品・サービスに経営理念を反映・定着化させることにより、好業績を確保する「戦略的経営理念論」も示唆されている(野林 2015)。また、CSRや企業・経営倫理への関心から、経営理念が組織の制度やサービス・製品に体现され、個々の従業員に浸透することを主題にした経営理念浸透研究が増えている(柴田 2013)。その多くが質的・量的な実証研究である。

社会福祉施設においても経営理念は重要で、その浸透は経営上の課題のひとつと認識されていることから、筆者は経営学の研究に依拠して、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を考察し、安田(2015)で提起した。そこで本稿では、拙稿で記述できなかった、社会福祉施設の経営理念を理解するための基礎知識を紹介し、社会福祉学における経営理念にかかわる研究の現状と到達状況を確認したい。具体的には、「社会福祉施設の経営理念」の社会福祉の政策・経営実践・教育場面での普及や広がりについて、

この考え方が提起された経緯を踏まえながら紹介する。次いで、社会福祉施設の経営理念に関連した、これまでと今日展開されている議論を紹介し、研究の到達点を確認する。なお研究の進捗状況分析と到達点の確認には、経営学の経営理念研究の成果を踏まえながら論述する。最後に、そこまでの議論から考察される今後の研究課題と実践的含意を検討する。

## II. 社会福祉における社会福祉施設の「経営理念」の展開—政策・経営実践・教育場面

社会福祉で「経営理念」という言葉が使用されるようになったのは、2000年前後の社会福祉改革の中で、「社会福祉施設の運営」から「社会福祉法人の経営」への転換が主張され始めた頃からである。しかしその前から、社会福祉法人の「経営」という考え方や社会福祉法人の「基本理念」に基づいた経営努力への期待は、厚生省や関係団体から表明されていた（全国社会福祉施設経営者協議会 1994）。

この動きは、1998年の社会福祉基礎構造改革や2000年施行の介護保険制度に始まる福祉改革以降に本格化する。措置制度から契約制度への転換、市場原理の活用による福祉サービスの質と効率性の向上、多様なサービス提供主体の参入促進といった改革の影響は社会福祉法人にも及んだ。社会福祉事業法の改正によって2000年に制定された社会福祉法では、「社会福祉法人の経営の原則」を規定した24条が新たに定められた。この一連の制度改革の中で、社会福祉法人・施設には、措置制度下での行政指導に基づく施設運営・管理から、社会福祉施設や社会福祉法人の経営へという発想転換が求められるようになる（宮崎 2015；武居 2015）。

その後、厚生労働省が社会福祉法人における経営導入に向け発信していく中で、経営理念も言及されていく。厚生省社会・援護局内に設置された「社会福祉法人の経営に関する検討会」は、今後の社会福祉法人経営全般の考え方をとりまとめた『社会福祉法人の経営に関する検討会報告書』を2000年に発表した。その中で理念関連の記述が

ある。報告書では、今後の社会福祉法人経営では、経営組織、事業管理、財務管理、人事管理の4つが重要とされ、事業管理において、「サービス提供にあたっての理念」を明らかにしたうえで経営方針を設定する必要性が記された。ただし4つの経営要素推進の基軸になる経営理念について、まだ言及されていない。

しかし2006年に出版された『社会福祉法人経営の現状と課題—新たな時代における福祉経営の確立に向けての基礎作業』では、サービス提供という限定部分ではなく、社会福祉法人の経営全般にかかわる経営理念の重要性が明示される。この報告書は、全国社会福祉施設経営者協議会の役員、経営管理を専門とする学識経験者、厚生労働省援護局長・職員等によって構成された「社会福祉法人経営研究会」が作成した。同研究会は、これまでの福祉改革施策により社会福祉法人のあり方の方向性は概ね示されたものの、社会福祉法人制度の改革は十分進展していないこと、また関連制度や行政関与の範囲が広範なため全体像の把握が難しい社会福祉法人制度の現状と課題を総合的に把握したいという厚生労働省の意向も働き発足した（社会福祉法人経営研究会 2006；1-2）。報告書では、社会福祉法人において経営理念は組織の根幹で、法人経営の目的は経営理念の具現化であることが、次のように記されている（社会福祉法人経営研究会 2006；88）。

社会福祉法人は、ミッション（使命）のために設立された事業体として、理念がなければならない。法人の理念は、与えられるものではなく、それぞれの法人が作り上げるべきものである。社会福祉法人経営の最も基本的な目的は、理念の実現に向けて、組織を維持し、発展させることである。

また、社会福祉の実践主体である社会福祉法人も、経営理念重視の姿勢を示してきた。全国社会福祉協議会（2009）は、今後の社会福祉法人・施設の経営では、基本法である社会福祉法の理念と目的に沿って事業を行うことを存在根拠に、経営理念の役割を認識し、職員に経営理念が浸透するような取り組みを進めることを主張している。全

社協が進める「福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程」においても、そのテキストに経営理念に関係する内容が含まれている（久田 2013 ab；岸田 2013；武居 2013 ab）。さらに社会福祉法人を会員とする全国社会福祉経営者協議会も、社会福祉法人に求められる経営のあり方を示した『社会福祉法人アクションプラン 2015』の中で、経営理念を組織内に周知徹底し、地域・社会に示して法人の存在意義を明確にする経営管理者の役割を強調する（全国社会福祉経営者協議会 2011；40-41）。

また 2000 年以降、特にこの数年で、各社会福祉法人独自の経営理念関連の具体的な取り組みが、法人やその理事・施設長から報告されている。経営理念浸透のためのバランススコアカードの導入（津江 2011）、経営理念に沿ったケア提供の為に組織体制作り（三瓶 2014）、経営理念を基盤にした中期事業目標・戦略や基本方針・計画の策定（品川総合福祉センター 2015；山本 2013）、経営理念の策定・再構築（坂本 2000；武居 2007；田中 2014；吉田 2012）、経営理念の浸透の取り組み（丸畑 2015；小田嶋 2015）である。なかでも、人材採用・育成・定着面で、経営理念が重視されている（松上 2014；波瀾 2014；滋賀県障害児協会 2012；竹田 2014；田中 2014）。

社会福祉施設の運営から経営へという流れは、社会福祉士養成教育にも影響を与えた。2007 年の「社会福祉士及び介護福祉士法」の改正に伴い、2009 年度から実施された新たな社会福祉士養成の教育課程において、「福祉サービスの組織と経営」という科目が新設された。その教科書の中で、経営学で発展した経営管理に基づく社会福祉施設の経営の必要性が強調され、後述するように、経営管理の基礎理論として経営戦略が解説され、その形成過程の第一段階に経営理念があがっている。

### Ⅲ. 社会福祉学における社会福祉施設の経営理念研究

次に、社会福祉施設の経営理念について、これまでと今日の研究で示されている内容を紹介し、研究の進捗・到達状況を確認する。その確認のた

め、経営理念研究の盛んな経営学の研究成果と対比させながら論じていく。なお、ここで取り上げる社会福祉学の経営理念研究とは、社会福祉学のテキストや実務家による著作を主としている。既述したように、社会福祉施設の経営理念にかかわる著作の中で、精緻で詳細な文献研究に基づく理論研究や、事例研究も含めた実証研究によるものは皆無に近い。しかし、テキストや実務家の著作の中には経営理念についての記述や報告もあり、研究の進捗状況は確認できるため、これを社会福祉学の研究として取り上げる。

#### 1. 施設運営時代の研究

今日の社会福祉施設経営管理論の前進は、社会福祉施設運営管理、ソーシャルアドミニストレーション、ソーシャル・ウェルフェア・アドミニストレーションなどであろう（武居 2013 c）。その代表的な初期の著作で、重田信一が 1971 年に表した『アドミニストレーション』において、社会福祉施設の経営理念に該当する記述は見当たらない。

しかし 1980 年代に入ると、社会福祉の法律、当時の政策や社会福祉の思想・哲学を根拠に、具体的な理念内容が主張されるようになる。たとえば村岡（1981）は、社会福祉施設の運営・管理論において、「施設運営の基本原則」をあげ、それを、①運営・管理の基本理念、②運営・管理の基本方針、③施設の処遇方針で捉えている。さらに運営・管理の基本理念として、①基本的人権の尊重、②健全育成援護の実現、③社会的自立の助長の 3 つをあげ、これらは施設運営の根本課題で、運営方針や運営過程に反映されなければならないと主張している。これらの基本理念は、憲法第 25 条の生存権保障、その具現化としての社会福祉事業法 3 条（社会福祉事業の趣旨）、各種福祉法の基本的理念を根拠に導きだされている。また 1987 年発刊の『明日の福祉② これからの福祉施設運営』でも、同様の議論が展開されている。「第 3 部 社会福祉施設運営の理念と実践力」という見出しのもと、利用者中心の思想（石井 1987）、開かれた施設と地域ケアの連携（高橋 1987）、ノーマライゼーション（福島 1987）などの運営理念が示されている。村岡と同様、憲法

25条、当時の国の施策、普及しだした社会福祉の価値・理念を根拠にした具体的な内容の提起である。ただし、これらは運営・管理の基本理念というよりも、処遇、つまりサービス提供における理念に相当する。

以上1980年代の研究は、法律や社会福祉の思想・哲学を根拠に理念内容を提言する規範的な研究で、運営理念はそもそも何を意味し、どのような役割や機能を持つのか、といった今日の経営理念研究に通じる視点はない。一方で、今日の研究内容に通じるものも見られる。施設運営の基本原則を3つの階層構造で捉えた村岡（1981）の見解は、今日の経営理念研究でも示されている。また柚木崎（1986）は、施設長は福祉の理念が職員に浸透することに努め、その具体的な手段・方法である運営方針と事業計画を策定することを主張している。これは、経営理念浸透や経営戦略の基盤としての経営理念という、今日の経営理念研究の論点に通じるものである。

社会福祉主事養成のテキストとして1997年に発行された『社会福祉施設運営論』では、「社会福祉施設の業務運営」という一章で、業務方針、施設の基本理念、施設の目標が言及されている（小笠原1997）。また理念の公表を前提に、利用者、地域社会、職員に対する理念の機能を記している。これら理念の志向対象、機能、公表性は、いずれも次に述べる今日の経営理念研究で提起されている。

## 2. 今日の経営理念研究

次いで、経営という考え方の導入以降の社会福祉施設の経営理念研究を、①経営理念の定義、②機能、③経営戦略との関係、④内容・表現から、経営学の研究を紹介しつつ論じる。経営学の研究を踏まえて論じると、社会福祉施設の経営理念研究の到達状況や今後の研究課題がより鮮明になるからである。また以上の①から④の4視点は、松田（2003）、柴田（2013）、瀬戸（2009）が示した経営学の経営理念研究の論点と、社会福祉施設の経営理念について書かれた文献をつきあわせ導き出した。

### (1) 経営理念の定義

#### 1) 経営学の場合

ここまで、経営理念とはそもそも何を意味するのか、明確にしないまま論を進めてきた。経営学における経営理念の定義は研究者によって様々で、明確で統一した定義がない（北居・松田2004；松田2003；瀬戸2009；柴田2013）。そのため、経営理念の定義自体を対象とした研究が盛んで、①定義に使われる用語、②成文化・公表の有無、③経営理念の体現主体の3つの視点から、定義が検討されてきた（松田2003；奥村1994：8；柴田2013）。本稿ではこの3つに、経営学と社会福祉学で見られた「経営理念の階層構造」も4つめの視点に加え、定義を検討する。

経営学において、経営理念の定義に使われる用語は、企業経営の目的、指導原理、経営基本方針、価値観、信念、信条、理想、経営観、経営哲学、行動規範、行指指針など様々である（瀬戸2009；柴田2013；田中2003）。各論者の定義の検討の結果、経営理念は、①価値観、②目的・存在意義、③事業範囲・方向性で把握されていることも明らかにされている（檜崎2014）。

これら価値観や目的を体現するのは、①経営者個人、②組織体、③経営者と組織体の双方かということが、定義研究の2つめの視点である体現主体である（松田2003）。体現主体が問われたのは、経営理念は、創業者や中興の祖と呼ばれる経営者など企業にとって重要な経営者個人の人生哲学や処世訓が、企業理念として語り継がれ、組織に継承され定着してきたこと（鳥羽・浅野1984）に由来すると推測される。しかし各研究者の定義の一覧（柴田2013）を見ると、近年は組織体が体現するという見解が増えている。

定義研究の3つめの視点は、経営理念が文章化され公表される、という要件を経営理念の定義に含めるか、ということである。近年は成分化・公表を経営理念の定義に含めた見解が支持されつつある（高尾2009；高尾・王2011：17）。

経営理念の階層構造とは、経営理念は複数の概念から構成され階層を持った構造を有することである。上位概念は抽象的で理想を示し、創業から不変で継承されることで組織の基軸となる。下位概念は、具体的で実践的で、企業環境に応じて柔

軟に変化する（北居・松田 2004；奥村 1994；8；松田 2003）。企業の経営理念は、①会社の使命や存在意義についての経営理念、②これを具体化し実行させる経営方針、③社員の行動を指示する行動指針から構成されるという見解（奥村 1994；8）もある。

## 2) 社会福祉学の場合

今日の研究では、施設運営時代の研究では見られなかった経営理念の定義が示されている。それを表 1 に記している。また、実際の経営理念からも検討するため、これまで本稿で参照し、自法人の経営理念関連の著作を発表している社会福祉法人のホームページにアクセスし経営理念を調べ、その階層構造と最上位の経営理念の文言を表 2 にまとめた。

表 1 によると、経営理念の定義に使われる用語は、信念、理想、哲学、存在意義、使命（藤井 2013：67）、拠り所、使命、行動規範（久門 2013：228）、拠りどころ、指針、存在意義、目的（宮崎 2015）、目的、目標、存在意義、価値観（全国社会福祉協議会 2009）など、論者によって様々である。この中で共通し、経営学の定義でも使われているのは、「価値」「信念」「存在意義」「目的」「拠り所」などであろう。

成文化・公表は、その前提で経営理念が解説されている。藤井（2013：68）が「外部に示すもの」、全国社会福祉協議会（2009）が「公言する」と表現している。

経営理念を体現する主体について、表 1 から、

すべての論者が組織と捉えていると判断できる。表 2 の各社会福祉法人の経営理念では、「法人の理念」という表現で経営理念を示し、理念の文言で「わたしたち」という用語の使用例が多い。これらから、経営理念は経営トップ層や施設管理者から一般職員まで含めた組織が体現すると考えられている。

経営理念の階層構造は、藤井（2013）、宮崎（2015）が明示している。なかでも宮崎は、使命、目的、機能を含めた広義の経営理念という考え方を示している。また表 2 においても、11 法人中 9 法人が階層構造をもった経営理念を掲げている。

以上をまとめると、社会福祉施設の経営理念について、経営学の定義研究と同様の 4 つの視点から定義されていることが確認できた。そのうえで本稿では、社会福祉施設の経営理念について、「成文化され公表されたもので、経営の拠り所となる、組織の存在意義や目的を含んだ組織が持つ価値・信念の体系」という定義案を提起したい。

## (2) 経営理念の機能

### 1) 経営学の場合

経営学では、組織の内外に対し経営理念にはどのような機能や役割があるのか解明する理論研究も盛んに行われてきた（松田 2003；柴田 2013）。多くの研究（北居・松田 2004；松田 2003；野林 2015；柴田 2013；高尾 2009；高尾・王 2011：157；田中 2006）で支持されているのが、内部統合機能と外部適応機能の 2 つで経営理念の機能を捉える見解である。経営理念が両機能を発揮する

表 1 社会福祉施設の経営理念の定義

論者	定義
全国社会福祉協議会 (2009：8)	法人・施設が目指すべき方向、達成したい目標や「ありありとした姿」を示すもの。経営者の事業を始めた目的や動機を示したもの。一般的には、その法人・施設の存在意義や共通した価値観。
藤井（2013：68）	組織が顧客や社会に対して実現しようとしているメッセージであり、信念、理想、哲学のようなもの。自分たちの存在意義や使命（ミッション）を明確にするもの。
久門（2013：228）	組織を設立する場合に必要なもので、サービス利用者だけではなく、組織で働く職員、あるいはそれらに関係する人々への組織的メッセージである。組織存立の拠り所となるものである。そのために、その組織で働く人々にとって大きな使命でもあり、行動規範ともなりえるものである。
宮崎（2015：75）	①法人・施設経営を行っていく上での活動の拠りどころ、②法人・施設がどのように行動し、活動していけばよいかを示す指針、③法人・施設の目的、存在意義を示すもの。

表2 社会福祉法人の経営理念とその構造・階層性の例

社会福祉法人名 (本文での参考文献)	ホームページに掲載されている経営理念		
	包括的名称	階層構造	最上位の経営理念の内容
慈愛会(田中2014) <sup>i</sup>	基本理念	なし	私たち一人ひとは、愛される者として存在している。私たちは利用者一人ひとりを大切な独自の存在として尊重しなければならない。それは、利用者にかかわる職員が、先ず心を開いて自分があるがままに受け入れ、生命を与えられたことに感謝し、同時にお互いをひとりの大切な人として認め合うことから始まる。私たちは、ひとりの人から、ひとりの人へという触れ合いを、何よりも大切にしたい。
北海長正会 北広島 リハビリセンター (三瓶2014) <sup>ii</sup>	基本理念	なし	北広島リハビリセンターは、「ノーマライゼーションの理念」と「自立支援」を基調とし、施設サービス及び在宅サービスの機能を有効に活用し、お客様本位のサービスの提供により要援護者の「基本的人権」「人間としての尊厳」「自己実現」が保たれ、サービス機能の向上を図り、地域の福祉サービスの拠点として一人一人が生きがいを持ち、心豊かな安心した生活が送れるよう、「生活の質」の充実に努めることを基本理念とします。
北摂杉の子会(松上 2014) <sup>iii</sup>	なし	①北摂杉の子会の理念 ②法人の使命 ③法人事業の方向性	北摂杉の子会の理念：地域に生きる
こうほうえん(津江 2011) <sup>iv</sup>	理念・基本 方針	①理念 ②基本方針	理念：わたくしたちは、地域に開かれた、地域に愛される、地域に信頼される、「こうほうえん」を目指します。
光友会(小田島2015) <sup>v</sup>	基本理念	①基本理念 ②3つの目標 ③7つの展開	基本理念：障害者には、同世代の健常市民と同様の「当たり前」の生活を営む権利、すなわちあらゆる面での「完全参加と平等」の権利がある。これを保障するためには、全ての面での条件整備が必要である。
さつき会(波湯2014) <sup>vi</sup>	理念	①法人の経営理念 ②法人の使命 ③法人のビジョン ④法人の介護理念 ⑤社是	法人の経営理念：私たちは、社会福祉事業を通して地域・住民にとってなくてはならない存在であり続ける。
聖霊福祉事業団(武 居2007;山本2013; 吉田2012) <sup>vii</sup>	理念	①基本理念 ②使命 ③ビジョン2010 ④職員行動指針	基本理念：キリスト教精神に基づく「隣人愛」
正友会(丸畑2015) <sup>viii</sup>	基本方針	①法人訓 ②法人の理念 ③私たちの姿勢 ④目指すべき職場環境(組 織風土)	法人訓：知愛一如
品川総合福祉センタ ー(品川総合福祉セ ンター2015) <sup>ix</sup>	なし	①法人理念 ②職員行動指針	法人理念：一人ひとりの夢・思いを大切にします。人生の歩みの中で必要な福祉サービスを提供し、やすらぎ・活力・生きがいある人生を支えます。地域の福祉ネットワークの核として貢献し、信頼される法人をめざします。私たちは、3つの「C」を追求します(利用者本位、地域とともに、挑戦する職員集団)
滋賀県障害児協会 (滋賀県障害児協会 2012) <sup>x</sup>	私たちの使 命と基本方 針	①基本理念(私たちの使命) ②かいつぶりマインド(私 たちの心構え) ③障害児者・家族支援の基 本方針	基本理念：貢献、創造、育成、文化、挑戦
若竹大寿会(竹田2014) <sup>xi</sup>	法人理念	①法人理念 ②職員の誓い ③品質方針	法人理念：若竹寿会は職員一丸となって人を大切にします。人が大切にされる世の中を創ります。

(注)

・各社会福祉法人ホームページの経営理念の紹介ページで、経営理念の諸内容を包括する言葉が示されていた社会福祉法人については、それを「包括的名称」欄に記載した。「階層構造」は、最上位に書かれていたものを①に、それ以下を②以降に書いている。

- i 慈愛会ホームページ (<http://www.jiaikaifuk.or.jp/philosophy/>, 2015. 11. 3)。
- ii 北海長正会北広島リハビリセンターホームページ (<http://www.kitariha.net/history/>, 2015. 11. 3)。
- iii 北摂杉の子会ホームページ (<http://www.suginokokai.com/hojin/suginokokai.html>, 2015. 11. 3)。
- iv こうほうえんホームページ (<http://www.kohoen.jp/rinen-jyohu.html>, 2015. 11. 3)。
- v 光友会ホームページ (<http://www.lfa.jp/about/motto/>, 2015. 11. 3)。
- vi さつき会ホームページ (<http://takasusatsuki.com/wp/%e6%b3%95%e4%ba%ba%e6%a1%88%e5%86%85/>, 2016. 1. 5)。
- vii 聖霊福祉事業団ホームページ ([http://www.seirei.or.jp/hq/corporations/\\_idea/basic/index.html](http://www.seirei.or.jp/hq/corporations/_idea/basic/index.html), 2015. 11. 3)。
- viii 正友会ホームページ (<http://www.seiyuukai.jp/>, 2015. 11. 3)。
- ix 品川総合福祉センターホームページ (<http://www.shinafuku.com/outline.html>, 2015. 11. 3)。
- x 滋賀県障害児協会ホームページ (<http://www.open-mind.jp/rinen/>, 2015. 11. 3)。
- xi 若竹大寿会ホームページ (<http://www.wakatake-swc.jp/>, 2015. 11. 3)。

ことによって、企業は歴史的・社会的現実の中で長期的に存続・発展することが可能になると言う(鳥羽・浅野 1984)。

内部統合機能は、組織成員を動機づける機能、および、成員を統合する機能から構成される。動機づける機能は、組織成員に共通の問題や関心、共通の努力目標を作り出すことによって、積極的なコミットメントを引き出す機能である(田中 2006)。成員を統合する機能は、組織成員の中に一体感や統一的なビジョンを形成したり、組織成員や経営者の判断の指針となり意思決定と行動を方向付けたりする機能である(松田 2003；田中 2006)。

外部適応機能は、正当化機能と環境変化に対する適合機能から構成される。正当化機能は、経営理念によって社会的存在意義を外部に示し、組織活動の正当性を得ようとする機能である(松田 2003；田中 2006)。環境変化に対する適合機能は、経営理念を通じて社会に適応することで組織の存続を期待し、また経営理念が組織変革や活性化を行う際のトリガーとしての役割を果たす機能である(松田 2003；田中 2006)。

経営学では以上のような機能が提起されているが、この機能が実際に発揮されているのかということについて、検証が難しいこともあり、研究は十分ではないと言う(高尾・王 2011：157)。

## 2) 社会福祉学の場合

経営理念の「機能」と明記した文献は見いだせないものの、複数の論者が経営学で提起された内部統合機能と外部適応機能に該当する内容を示している。施設運営時代の研究と比べて、大きく異なる点である。

なかでも内部統合機能は比較的多く言及されている。内部統合機能のひとつである組織成員の動機づけ機能にかんして、経営理念によって目標や目標達成のイメージが描けるため、職員のモチベーションが向上すると述べられている(宮崎 2015：76)。もうひとつの内部統合機能である成員統合機能として、経営理念に基づいて職員の活動方向と判断基準を同じ方向にすること、重要な意思決定や判断に迷ったとき経営理念を参考にすることが記されている(全国社会福祉協議会 2009)。

実務家も経営理念の内部統合機能を認識している。動機づけ機能について、経営理念の実現のためにはクリエイティブな発想と法人独自の事業が求められるため、職員のモチベーション高揚につながると言う(三瓶 2014)。成員統合機能にかんして、経営理念は事業方針・計画を立てる際の指針で事業の在り方や方向性を示す羅針盤(三瓶 2014)、迷いが払拭される経営・運営の拠り所(滋賀県障害児協会 2012)と位置づけられている。また成員統合機能への期待から、自法人のビジョンや理念を明文化・再構築した実践事例(田中 2014；山本 2013；吉田 2012)も報告されている。

一方、経営理念の外部適応機能は内部統合機能ほど言及されていない。その中で、経営理念によって法人の存在価値を内外に宣言し、利用者や地域社会に対し法人・施設の目指す方向や優れている点を公言する(社会福祉協議会 2009)という記述は、外部適応機能の正当化機能に関連する。

また、経営学の経営理念の外部適応機能では十分示されていない見解も提起されている。ひとつは、社会からの信頼獲得という点である。三瓶(2014)は、経営理念をもとに法人がコンプライアンスに取り組むことで、利用者や家族と信頼関係を構築すると述べる。社会福祉法改正案に社会福祉法人の財務規律の強化や地域における公益的な取り組みの実施責務が盛り込まれたことから、今後の社会福祉法人は、社会から信頼を獲得し、存在意義を確かにし、法人活動が正当なものと承認されるよう努めることが求められる。社会からの信頼獲得という点は、社会福祉施設の経営理念が外部環境に対して持つ機能として強調してよいかもしれない。その他、経営理念によって利用者がサービス内容・質を理解した施設選択が可能になる(宮崎 2015)という見解も、経営学の経営理念の外部適応機能では言及されていない。このように経営学には見られなかった外部環境に対する社会福祉施設の経営理念の機能が示されているため、この点の解明が期待される。

## (3) 経営理念と経営戦略

### 1) 経営学の場合

経営学の経営理念研究では、経営理念と経営戦略との関連は研究のひとつのトピックとなってい

る(松田2003;瀬戸2009)。経営戦略は1960年代のアメリカの大企業で発展した研究領域であり、今日では世界中の企業で導入・実践され、企業経営には不可欠となっている(宇田川2011)。宇田川によれば、年代によって支持される経営戦略論研究は異なるものの、主流の経営戦略論では、組織目的の設定(理念、目標の設定)→成長戦略の策定→事業別戦略という3つのステップに沿って、戦略を策定することが、規範的に示されている。この中で、最初の「組織目的の設定」が経営理念にかかわり、理論上は、経営理念は経営戦略立案の基軸として位置づけられている。ただし経営戦略論の研究で、具体的な議論が行われるのは第2第3のステップであると言う。

しかし経営理念を主題にした研究では、経営理念と経営戦略との関連が積極的に検討されている。「理念主導型戦略」を主張する研究や企業経営において経営理念を重視した研究が検討され、「理念主導型戦略とは、経営理念の中に経営戦略が織り込まれるかたち、または、経営理念が経営戦略に影響を与えるかたちで経営理念と経営戦略が関係している状態」(松田2003;52)ということが明らかにされている。

## 2) 社会福祉学の場合

社会福祉施設の経営管理論(藤井2013;久門2013;宮崎2015)の中で、経営理念は経営戦略との関連で紹介されている。「経営戦略」、あるいは、「経営理念と経営戦略の策定」という見出しを設定し、そこで経営戦略を策定しそれに基づき経営を行うことを強調し、経営理念に言及する、という論述パターンが各論者に共通している。

そして各論者とも、施設の経営理念を経営戦略プロセスの第一段階として位置づけている。具体的には、経営理念の設定→経営ビジョン・経営目標の設定→環境の分析→経営戦略の策定(藤井2013:68)、経営理念の設定・確立→経営ビジョン・経営目標の策定→環境分析→経営戦略の策定(久門2013:228)、経営理念→経営環境の把握→事業ドメインの確立→事業の選択→事業戦略の確立→実行・コントロール(宮崎2015)である。ただし、経営理念の強調度は論者によって濃淡がある。経営理念と経営戦略の策定という一節を立て、かなりの分量を割いて経営理念を解説してい

る宮崎(2015)が、経営管理論における経営理念の役割や意義をもっとも重視した論述となっている。

実務家も経営理念に基づく経営戦略策定を報告している。法人の経営理念を前提に中長期基本方針・計画を策定した例(品川総合福祉センター2015)、創設時からの基本理念を継承して、法人の使命、職員行動指針、10年後のビジョンを策定したうえで、中期事業目標・中期事業戦略を策定した例(山本2013)がある。経営理念を基盤にした経営戦略策定を行っている社会福祉法人もあることがうかがえる。

しかし、経営理念を踏まえて経営戦略を策定していても、法人の価値観や目指す姿が全職員に浸透していないという、実務家の報告がある(津江2011)。このことから、経営理念浸透における経営者や管理職のリーダーシップや、経営理念が組織や組織成員に浸透するための組織的取り組みや仕組みが、研究および実務上の課題として浮上してくる。

## (4) 経営理念の内容・表現

### 1) 経営学の場合

経営学では経営理念の内容にかんする研究も従来から盛んに行われてきた。社会福祉学の施設運営時代の研究に見られたような、組織が持つべき理念内容を具体的・規範的に示す研究ではなく、内容を分析し特徴や類型を導き出すという研究傾向がひとつある。例えば、自戒型、方針型、規範型という経営理念の3類型を示した研究(鳥羽・浅野1984)や、企業存在・本質、企業環境、企業の管理・行動という「領域性」によって経営理念内容の特徴を把握した研究(奥村1994:9-20)がある。最近では、①自社理想追求価値観、②社会貢献価値観、③従業員に対する狭義伝承・行動規範、④顧客・市場重視の行動規範という分類が提示されている(野林2015)。以上の内容類型は、各々の論者も言及しているように、経営理念の機能、及び、階層構造の議論と関連している。また、経営理念の文言・表現内容が志向する対象という視点から分類されていることがうかがえる。

質的・量的調査を用いた経営理念の内容研究も見られる。経営理念で使われる言葉の傾向や、そ

の年代別・産業別・企業立地地域別の傾向などを調べた実態調査が古くから行われていた<sup>5)</sup>。近年行われているのが、経営理念の内容と企業業績との関連を調べる量的研究(並木2008; 樋崎2011; 飛田2010)である。ただしこれらは、経営理念が組織に浸透していることを前提に両者の関係を分析し理念浸透策が業績に影響する可能性を考慮していない(野林2015)また、経営理念内容の分析の仕方や企業の業績を見る指標が異なる、という限界もある。

また経営理念浸透研究においても、経営理念の内容と表現が目ざされている。高尾・王(2011: 90)による量的研究は、組織成員による経営理念の内容の認知的理解は、理念への情緒的共感とともに、成員が理念を行動にうつす行動的関与への影響が高いことを明らかにしている。田中(2013)は、経営理念の表現内容の具体性・抽象性によって個人がそれを理解し行動に反映するプロセスが異なることを質的研究で確認している。以上の研究から、経営理念の文言の分かりやすさや理解やすさ、情緒的共感を呼び起こすような言葉の使用や表現の仕方は、組織成員への浸透に関係することが推察される。

## 2) 社会福祉学の場合

社会福祉法第24条「社会福祉法人の経営原則」や『社会福祉法人アクションプラン2015』や社会福祉法人を取り巻く外部環境などを背景や根拠に、社会福祉法人の使命や社会的役割が示唆、強調されている(宮崎2015; 武居2015)ものの、各社会福祉施設が持つべき経営理念の具体的内容についての規範的な議論へと結びついていない。施設運営時代の研究と比べ、法律や社会福祉の思想・哲学を根拠に、経営理念の具体的内容を示した研究は見当たらない。また経営学の研究と比べると、表現内容の類型を示す研究や実証研究は行われていない。

社会福祉施設の経営理念の内容・表現にかんして先行研究で見られるのは、経営理念の内容が志向する対象に触れ、利用者、職員、地域社会や社会一般を対象として示す点である(藤井2013; 宮崎2013; 全国社会福祉協議会2009)。

## IV. おわりに

本稿は、社会福祉施設における経営理念を理解するための基礎知識を紹介し、社会福祉学での経営理念研究の現状と到達状況を確認のうえ、今後の研究課題をと実践的含意を考察することを目的としていた。研究の結果、社会福祉施設の経営理念という考え方は社会福祉の政策・経営実践・教育場面で広がっていることが確認された。また、経営学における経営理念研究の4つの論点と、全体的には同じような研究内容が示されているものの、十分な研究や議論がつくされていない部分もあった。この研究の到達状況をもう少し詳しく述べ、今後の研究課題と本研究の実践的含意を論じる。

まず、社会福祉施設の経営理念は、経営学と同様に、定義の用語、体现主体、成分化・公表、階層構造から定義された。そのうえで、「成文化され公表されたもので、経営の拠り所となる、組織の存在意義や目的を含んだ組織が持つ価値・信念の体系」という社会福祉施設の経営理念の定義案を示した。次いで、社会福祉施設において経営理念は、経営学と同様に、組織と組織成員を、組織と社会とを結びつける機能を持ち、組織の維持・存続や発展に不可欠のものと認識されていた。ただし、組織外部に対する機能は十分明らかにされておらず、また、信頼獲得や利用者のサービス選択など経営学では示されていない側面がある可能性も示唆された。第3に、社会福祉経営管理論でも経営実践の場でも、経営理念は経営戦略策定の基礎と見なされていることを確認した。しかし、経営戦略論との関連や経営管理論における経営理念の強調度は論者によって異なっていた。第4に経営理念の内容について、経営学と同様に理念の志向対象が言及されていた。

今後の研究課題として、経営理念の機能の研究を進めることがあげられる。知見の蓄積が少なく経営学とは異なる部分があるかもしれない組織外部に対する機能はもちろん、組織内部に対する機能を別の視点から明らかにする必要がある。経営理念の機能の研究は、組織の維持・発展という組織の利益に資するという視点や関心から研究が行

われ、組織の中の個人にとって経営理念が持つ意味や意義という視点は薄いように思われる<sup>6)</sup>。経営学の経営理念浸透研究でこの傾向が見られ、拙稿(安田2015)の研究の折、理念浸透の対象となる組織の中の個人の側に立つと、経営理念を浸透させられることがなぜそれほどまでに重要なのか、という疑問を持った。経営学でもこれと同様の問題意識から、理念浸透の個人にとっての意味という視点から研究(高尾・王2012:204)が行われていた。経営理念の機能についても、職員の人生や存在の在りように対する経営理念の役割や意味・意義という部分まで、考察を深められないかと考えている。それには事例研究や質的研究による考察が有効であろう。

最後に本研究の実践的含意を述べる。経営理念の表現内容が組織成員への浸透に影響することを明らかにした経営学の質的研究(田中2013)においても、実践的含意として示されていた、経営理念の内容、その表現や文言にかんすることである。社会福祉施設の経営理念は、利用者、職員、地域や社会全般を志向し、関連法や改正される社会福祉法にも耐えられる内容であることに加え、その表現の仕方や文章も重要である。第一に職員が理解しやすく、情緒的共感を呼び起こすようなものが望ましい。第二に組織外への影響という視点から経営理念の内容表現を検討する必要がある。というのは、今回、社会福祉法人の実際の経営理念を調べて、そのことを実感した。なかには非常に心を打ち、様々なイメージが喚起された経営理念があり、この法人では、どのようなサービスや支援が行われているのかもっと知りたいと思った。筆者が持ったこの印象は、利用者のサービス選択に影響するという経営理念の機能をあげていた宮崎(2015)の見解にも通じる。利用者や家族、地域関係者や社会一般の人々が経営理念を通して社会福祉施設に抱く印象という視点からも、その内容や表現、文言を見つめる必要がある。階層構造を持つ経営理念ならば、階層に応じて表現内容を工夫することも可能である。

#### 謝辞

本研究は科研費基盤研究(C)(一般)、課題番号15K04001(研究代表者)の助成を受けて行った。

#### 〔注〕

- 1) 本稿では、福祉サービス提供組織を、武居(2015:2)による「社会福祉施設」という名称で記述する。武居によると、これは「社会福祉法にいう『第一種社会福祉事業』及び『第二種社会福祉事業』を目的とする施設を含む、福祉サービスを提供する機能を有した組織の総称」を意味する。社会福祉施設の経営主体には、社会福祉法人、NPO法人、営利企業、行政機関などがあるが、本稿では主に社会福祉法人を前提に論述する。
- 2) 社会福祉法人のホームページでは、「理念」「基本理念」「基本方針」「使命」など、使われる用語は様々である。本稿では、社会福祉施設経営管理論で用いられている「経営理念」で表現する。
- 3) 2014年4月に発表された『福祉サービス第三者評価基準ガイドラインにおける各評価項目の判断基準に関するガイドライン』による。同ガイドラインは、全国社会福祉協議会の検討を経て、厚生労働省より通知された。文献欄では厚生労働省を著者としている。
- 4) 論文は、データベースCiNii Articlesに「経営理念」「理念」「使命」という用語のいずれかと「社会福祉法人」「社会福祉施設」という用語のいずれかを検索キーワードとして掛け合わせた。その結果ヒットした論文の抄録や全文を読んで、社会福祉施設の経営理念を主題にした、あるいは、それに関して論述した論文であるかどうかを判断した。
- 5) 間(1984)、および鳥羽・浅野(1984)で参照されていた。
- 6) 筆者が渉猟した社会福祉学の文献の中で、組織の中の個人にとっての経営理念の意味・意義という観点から社会福祉施設の経営理念の機能に触れていたのは宮崎(2015:76)である。宮崎は、経営理念によって組織成員のモチベーションが高まり、仕事を通じて自己実現も可能になると述べている。

#### 〔参考文献〕

- 藤井賢一郎(2013)「第3章第1節 戦略」社会福祉士養成講座編集委員会『福祉サービスの組織と経営 第4版』中央法規、68-75。
- 福高一雄(1987)「第3部5 文化性—生活内容を豊かに」伊部英男・石井哲夫編著『明日の福祉②これからの福祉施設運営』中央法規、261-272。
- 間宏(1984)「日本の経営理念と経営組織」『組織科学』18(2)、17-27。
- 久田則夫(2013a)「第3章 メンバーシップ・リーダーシップ—組織の一員としてのフォロワーシップの

- 醸成」福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会編『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト 初任者編』全国社会福祉協議会、25-36。
- 久田則夫 (2013 b) 「第3章 メンバーシップ・リーダーシップ-中堅職員としてのフォロワーシップの醸成」福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会編『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト 中堅職員編』全国社会福祉協議会、29-42。
- 石井哲夫 (1987) 「第3部 利用者中心の思想と実践例」伊部英男・石井哲夫編著『明日の福祉②これからの福祉施設運営』中央法規、206-218。
- 介護労働安定センター (2014) 『平成25年度介護労働実態調査結果について』 ([http://www.kaigo-center.or.jp/report/h25\\_chousa\\_01.html](http://www.kaigo-center.or.jp/report/h25_chousa_01.html), 2014/11/28)。
- 岸田宏司 (2013) 「第2章 福祉サービスの基本理念と倫理-福祉サービスの基本理念・倫理を徹底する」福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会編『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト 管理職員編』全国社会福祉協議会、15-28。
- 北居明・松田良子 (2004) 「第4章 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、93-121。
- 厚生労働省 (2014) 『福祉サービス第三者評価基準ガイドラインにおける各評価項目の判断基準に関するガイドライン』 (<http://shakyo-hyouka.net/evaluation4/>, 2015. 11. 23)。
- 久門道利 (2013) 「第12章 これからの福祉サービス提供組織の経営と運営の戦略」久門道利・西岡修編『福祉サービスの組織と経営〔第2版〕』弘文堂、225-238。
- 丸畑望 (2015) 「一体となった組織に変革するための職員参加型の取り組み」『全国社会福祉法人経営協議会社会福祉法人経営実践事例Ⅶ』 ([http://www.keieikyo.gr.jp/k\\_jireishu7.html](http://www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu7.html), 2015. 11. 3)。
- 松田良子 (2003) 「第三章 経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版、39-53。
- 松上利男 (2014) 「人が財産-適切な人材の採用と育成に向けての取り組み」『さぼーと』61(3)、15-17。
- 宮崎民雄 (2015) 「第2章 社会福祉施設経営管理の基礎」武居敏編著『社会福祉施設経営管理論2015』全国社会福祉協議会、56-123。
- 水谷内徹也・内田康郎 (2008) 『理念と戦略の経営学』学文社。
- 村岡末広 (1981) 「第3章 社会福祉施設の運営・管理」『講座社会福祉4 社会福祉実践の基礎』有斐閣、101-143。
- 波瀲幸敏 (2014) 「理念の伝承と仕組みづくりはトップの責任：社会福祉法人さつき会」『標準化と品質管理』67(3)、9-14。
- 並木伸晃 (2008) 「ミッション・ステートメントと企業業績の関係-日本化学企業のケース」『立教ビジネスレビュー』1、108-113。
- 植崎賢吾 (2011) 「経営理念の内容と業績との関係についての考察：中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学経済研究』56(4)、89-108。
- 野林晴彦 (2015) 「経営理念浸透にかんするマクロレベル先行研究の考察-コンティンジェンシー理論に基づくパラダイムによる整理と新たな課題の抽出」『経営哲学』12(1)、5-22。
- 小田嶋悟 (2015) 「硬直化した法人・各事業所の職場改善：『イキイキチャレンジ職場改善活動』の取り組み」『全国社会福祉法人経営協議会社会福祉法人経営実践事例Ⅶ』 ([http://www.keieikyo.gr.jp/k\\_jireishu7.html](http://www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu7.html), 2015. 11. 3)。
- 小笠原祐次 (1997) 「第6章 社会福祉施設の業務運営」『新・社会福祉学習双書』編集委員会編『社会福祉施設運営論』全国社会福祉協議会、103-128。
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 坂本康信 (2000) 「キリスト教社会福祉施設の理念構築に関する一考察：名古屋キリスト教社会館理念研究を通して」『キリスト教社会福祉学研究』33、101-106。
- 三瓶徹 (2014) 「理念に沿ったケアを実現するための組織体制づくり-ケアによる権利侵害を防ぐための取り組み」『ふれあいケア』5、30-33。
- 瀬戸正則 (2009) 「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『広島大学マネジメント研究』9、25-35。
- 柴田仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』10、27-38。
- 滋賀県障害児協会 (2012) 「基本理念の周知徹底と理解の促進」『全国社会福祉法人経営協議会社会福祉法人経営実践事例集Ⅴ』 ([http://www.keieikyo.gr.jp/k\\_jireishu5.html](http://www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu5.html), 2015. 10. 1)。
- 重田信一 (1971) 『アドミニストレーション』誠信書房。
- 品川総合福祉センター (2015) 「法人の未来創造図(中長期基本方針、計画)の作成」『全国社会福祉法人経営協議会社会福祉法人経営実践事例集Ⅶ』 ([http://www.keieikyo.gr.jp/k\\_jireishu7.html](http://www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu7.html), 2015. 11. 3)。

- www.keieikyo.gr.jp/k\_jireishu7.html, 2015. 11. 3)。
- 社会福祉法人経営研究会編 (2006)『社会福祉法人経営の現状と課題－新たな時代における福祉経営の確立に向けての基礎作業』全国社会福祉協議会。
- 社会福祉法人の経営に関する検討会 (2000)『社会福祉法人の経営に関する検討会報告書』<http://www.keieikyo.gr.jp/data/old/syahukuhou.html>, 2015. 10. 3)。
- 角谷快彦 (2011)「介護サービスの質改善のメカニズム－介護事業者の視点から－」『社会福祉学』51(4)、128-138。
- 高橋彰彦 (1987)「第3部2 開かれた施設と地域ケアとの連携」伊部英男・石井哲夫編著『明日の福祉② これからの福祉施設運営』中央法規、219-233。
- 高尾義明 (2009)「第3章 経営理念の組織論的再検討」京都大学京セラ経営哲学寄付講座『経営哲学を展開する－株主市場主義を超えて』文眞堂、58-87。
- 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分析』有斐閣。
- 竹田一雄 (2014)「時代を拓く法人経営『経営と人材』そして理念戦略人材は『じっくり育てる』」『介護人材 Q & A』11(111)、10-21。
- 武居敏 (2007)「新しい時代の社会福祉法人経営と事業展開の課題－『社会福祉法人経営の現状と課題』を契機に」『社会福祉研究』100、143-153。
- 武居敏 (2013 a)「第8章 組織運営管理－組織運営管理への参画と協働」福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会編『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト チームリーダー編』全国社会福祉協議会、99-112。
- 武居敏 (2013 b)「第8章 組織運営管理－組織運営管理体制の整備と推進」福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト編集委員会編『福祉職員キャリアパス対応生涯研修課程テキスト 管理職員編』全国社会福祉協議会、99-112。
- 武居敏 (2013 c)「第1章 福祉サービスにおける組織と経営」社会福祉士養成講座編集委員会『福祉サービスの組織と経営 第4版』中央法規、1-16。
- 武居敏 (2015)「第1章 社会福祉施設と社会福祉法人」武居敏編著『社会福祉施設経営管理論』全国社会福祉協議会、2-54。
- 田中英樹 (2014)「慈愛会における法人の基本理念と人材育成に向けた取り組み」『ふれあいケア』4、22-26。
- 田中雅子 (2006)『ミッションマネジメントの理論と実践－経営理念の実現に向けて』中央経済社。
- 田中雅子 (2013)「経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響」『同志社商学』64(6)、277-294。
- 鳥羽欽一郎・浅野俊充 (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。
- 飛田努 (2010)「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析－2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして」『立命館経営学』48(5)、61-78。
- 津江雅弘 (2011)「理念・戦略目標に基づいた組織活動の実践－バランススコアカード (BSC) の構築」『全国社会福祉法人経営協議会社会福祉法人経営実践事例集IV』([http://www.keieikyo.gr.jp/k\\_jireishu4.html](http://www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu4.html), 2015. 10. 1)。
- 宇田川元一 (2011)「第5章 経営戦略」高橋正泰編著『経営管理論』94-115、文眞堂。
- 山本敏博 (2013)「大規模社会福祉法人の使命－『隣人愛』の理念とそれを支える経営」『地域ケアリング』15(1)、20-29。
- 安田美予子 (2015) 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にかんする研究『社会福祉学』投稿中。
- 吉田まなぶ (2012)「理念及び組織目標の共有化：目標管理制度及び社内報をツールとして」『全国社会福祉法人経営協議会社会福祉法人経営実践事例集V』([http://www.keieikyo.gr.jp/k\\_jireishu5.html](http://www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu5.html), 2014. 11. 25)。
- 柚木崎次郎 (1986)「第3章2節 施設運営方針と進行管理」板山賢治・高澤武司編『実践的施設運営論』東京書籍、121-149。
- 全国社会福祉施設経営者協議会編 (1994)『改訂新版 社会福祉施設運営指針1 総論解説編』全国社会福祉協議会。
- 全国社会福祉施設経営者協議会 (2011)『社会福祉法人アクションプラン 2015：平成23年度－平成27年度「中期行動計画」』([http://www.keieikyo.gr.jp/an\\_main.html#03](http://www.keieikyo.gr.jp/an_main.html#03), 2015. 10. 1)。
- 全国社会福祉協議会編 (2009)『－働きやすい職場をつくる－社会福祉法人・施設における人材マネジメント』全国社会福祉協議会。

# Study of the Corporate Creeds of Social Welfare Organizations

Miyoko Yasuda\*

## ABSTRACT

In recent years, there has been growing interest in the corporate creeds espoused by social welfare organizations. In this study, the author writes on this topic introducing basic knowledge for understanding the corporate creeds of social welfare organizations and considering the conclusions reached and current state of research in this field. Corporate creeds are considered part of social welfare policy and emphasized within the management practices of social welfare organizations. They are also addressed in training education for social workers. However, theoretical studies based on in-depth literature reviews and empirical research have yet to be carried out. By comparing social work educational texts, and management practitioners' reports written about the corporate creeds of social welfare organizations, with the research results of studies of corporate creeds in management science, the author confirmed the conclusions so far reached for the study of this category of corporate creed. The results revealed that the same kind of discussion takes place in social welfare studies as in management science concerning the definition, function, relationship with management strategy, and content of corporate creeds. There are some points that have not yet been fully discussed and researched. One of these is concerning the function of corporate creeds. There is a need for research to elucidate the function of corporate creeds as they relate to the external environment of social welfare organizations. In conclusion, the author shows the practical implications of this study that the content, expression, and wording of a corporate creed influence the degree of penetration amongst employees and the image of the social welfare organization held by the local community and society.

**Key words :** social welfare organization, corporate creed, management

\* Professor, School of Human Welfare Studies, Kwansai Gakuin University