

高齢者福祉施設における組織マネジメントと人材育成との関連性に関する研究

－「おむつゼロ」を達成した施設における取り組みを通して－

○ 北星学園大学研究生 遠藤 可奈美 (8436)

キーワード：目標管理、リーダーシップ、利用者利益

1. 研究目的

本研究は、利用者利益へとつなげられる人材育成を高齢者福祉施設という組織の中で展開する際に組織マネジメントが及ぼす影響・問題について検討することを目的とする。

本研究では、利用者利益の指標に「おむつゼロ」に向けた取り組みとその達成度を取り上げる。その理由は、単におむつを外す事が利用者利益になるという認識によるものではなく、それが全国老人福祉施設協議会により、職員の専門性を向上させると共に、入所者のおむつ使用率を下げ、特養のイメージ向上を目指すものであり、この取り組みを通じた利用者利益を目指す過程において、職員の意識改革や質を向上させていくリーダーシップや人材育成を行なう組織マネジメントが問われるためである。本研究では、この「おむつゼロ」という目標を達成した施設の職員に対するインタビュー調査を行ない、その調査データと先行研究の知見とを照合しつつ、高齢者福祉施設が利用者利益へとつなげられる人材育成を展開する為に取り組むべき組織マネジメントの実際を検証した。

2. 研究の視点および方法

介護職員の離職に関する幾つかの先行研究から、介護職員の離職率には、「やりがい」や「達成感」等の「労働条件以外の要因」が関係していることが明らかになっている。この知見に基づくと、介護職員の本来のミッションである「利用者利益に向けた取り組み」を施設内の人材育成方策として位置づけ組織的・体系的に取り組む施設は、介護職員に対してその職務に積極的に向わせる「実感」を持たせやすく、結果的に介護職員は辞めないのではないか。よって、「おむつゼロ」が当該施設における組織的・計画的な取り組みである以上、そこには先行の組織論研究において焦点化されてきた組織マネジメントの機能が目標に対して有効に働いていたのではないかという仮説を立てることができるだろう。そこで、本研究では「おむつゼロ」を達成した A 県の高齢者福祉施設 3 ヶ所の役職職員・介護職員に対する半構造化面接のデータ分析を通して、どのような組織マネジメントの機能が発揮されたのかを明らかにする為組織論の先行研究の知見と照合しつつ、分析を行った。

3. 倫理的配慮

本研究にける調査は、日本社会福祉学会の研究倫理指針に沿って実施した。

4. 研究結果

KJ法を用いたデータ分析を通して、511 生データ、68 サブカテゴリー、19 カテゴリー

が抽出された。カテゴリは【 】で表現する。

「おむつゼロ」を達成した施設の介護職員は、【施設長の働きかけ】、【現場トップの働きかけ】、【現場 No.2 の働きかけ】、【現場 No.3 の働きかけ】等、各役職職員より働きかけを受けていた。また、組織構成において階層に近い役職職員を中心に【役職職員が一緒になって】現場へ働きかけ、動いていたという認識が介護職員にはあった。さらに、上司がぶれずに一生懸命になってチームで取り組もうとしている等、仕事における【上司のスタンス】も介護職員は認識していた。しかし、取り組みの中で、時には取り組みに対し【否定的な捉え】があった。だが、【施設理念】の下に、【目標管理】を行いながら、「おむつゼロ」を達成したことがわかった。その背景には、良好な【人間関係】の中で、【チーム決定】や【考える】ことを積み重ねていた。そして、「おむつゼロ」が【達成できたのは】、介護職員が【やる気に】なり、おむつを使用しないことが当たり前になるといった【考えの浸透】があることもわかった。また、この取り組みを通して【職員の変化】があったと客観的に振り返る職員も多くいた。結果的にはこの取り組みを通し、【利用者利益】がもたらされたことで職員は、【取り組んで良かったおむつ外し】と感じていた。そして、目標が達成された現在もこの取り組みは終結したわけではなく、取り組みを継続する意思があり、【今後も続く挑戦】と捉え、現在勤務する施設のこれからの期待を抱いていた。

5. 考察（引用・参考文献については当日資料に記載する）

調査結果の分析を通して、「おむつゼロ」を達成した施設は、動機づけのための手段としてドラッカーが提唱する「目標管理(MBO)」(P. F. Drucker=2009: 79-81)の要素である、「目標の限定」、「参加型の政策決定」、「業績のフィードバック」を行っていたことが示唆された。次に、リーダーがフォロワーをどのように動機づけ、満足させるかに関心をよせた「パス・ゴール・モデル」(House, House&Dessler=1999: 175-177)の知見との合致が見られた。このモデルはハウスとハウス&デスラーによって提示され、リーダーシップを①指示的、②支持的、③参加的、④達成指向的の4つに区分している。本研究では、施設長が「指示的」と「達成指向的」、現場トップが「支持的」、現場 No.2 が「支持的」と「参加的」を発揮していることが示唆された。また、組織構成において階層に近い役職職員同士で幾つか結果が重複していた。これは目標達成に向けたリーダーシップをフォロワーが受け入れ、リーダーをサポート、または同様の役割も担うという、スタジルが提言する「フォロワーシップの機能」(Stogdill=1999:168-169)が発揮されていると捉えることができる。そして、このような組織に勤務する職員は、ハーズバーグが提唱する「動機づけ要因・衛生要因理論」(F. Herzberg=2011: 159)の「動機づけ要因」(「責任」、「達成」、「承認」等)を与えられ、積極的な満足を得ていたのと同時に、「衛生要因」(「監督技術」、「上司との関係」等)を職員が肯定的に感じることで、その不満も抑えられていたと示唆された。

今後の研究課題として、実際に良質な介護職員の育成や職場定着が果たされていない施設や各福祉サービス提供組織の問題・影響等についても検討していく必要があると考える。