

活動報告

## 社会福祉法人の障害部門におけるウェルビーイング実現に向けた一考察 —社会福祉法人光朔会オリンピアのケーススタディー—

辻村謙一

### A Study on Achieving Well-Being in the Disability Sector of Social Welfare Corporations: A Case Study of Koushakukai Olympia, a Social Welfare Corporation

TSUJIMURA Kenichi

(2024年3月3日受付, 2024年9月30日発行)

#### 1. はじめに

学校法人も社会福祉法人も、広義の公益法人として存在しているが、対象や目的は似て非なるものである。文部科学省による特別支援教育の現状によると、小学校・中学校の特別支援学級の在籍者数は平成21年度には約13万5千人(全体の1.3%)だったが令和元年には約27万8千人(全体の2.9%)、特別支援学校においては平成21年度には約6万2千人(全体の0.6%)だったが令和元年には約7万5千人(全体の0.8%)と、近年障害者の増加傾向が顕著である。<sup>1)</sup>

家業であったファッション専門学校高等課程(後期中等教育機関)において、主に中学校の特別支援学級から進学して来た生徒たちの教育を、長年実践してきた。しかし、2019年3月末日を以て学校法人解散並びに学校の廃校が決まり、その後2020年4月から1年間、社会福祉法人光朔会オリンピアの障害者施設において、当該施設の管理者として、障害者のサポートを含む施設運営全般の管理業務を行った。2021年4月以降は、その施設での経験や今まで重ねてきた知見を活かして、サポートを主な目的として引き続き当該施設には関与している。

社会福祉施設の人材不足(職員の採用・確保が困難、離職者が多いなど)が依然として問題となっている。その問題の明確化と解消方策を探るため

に、全国的な調査を全国社会福祉協議会(2008)が行った報告書(『社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査(集計結果概要)』)では、離職と人材育成に関する取り組みとして、離職を防ぐキーワードが調査結果を踏まえて示され、コミュニケーションが円滑な組織を目指す組織マネジメントへの提言が行われている。離職を防ぐキーワードとして、「事業理念の共有」、「現場リーダーの存在」、「職員間のコミュニケーション」、「専門性の向上を促す人材配置と成長機会」、「良好な労務環境」の5つの項目をあげている。<sup>2)</sup>

社会福祉法人としては、利用者のウェルビーイングを高めるための活動に腐心しているものの、社会福祉施設での入所者への援助において、入所者の自立支援を目指し、日常生活の援助、人間関係の調整、社会参加の促進など幅広い援助を含む、施設の生活を通常の在宅での生活に近いものにすることを目的とした、援助活動を示すレジデンシャルワークを行う支援者のウェルビーイングが、十分に行われているとは思えないことを常々感じていた。企業等においては、経営理念の浸透による経済効果や組織活性化の研究は活発に行われているが、社会福祉法人の理念が果たしてどこまで浸透しているのかについての調査研究は、管見によれば、ほとんどなされていないのが実情である。

そこで、まず法人の理事長に直接面談をお願い

して、筆者が法人の理念や歴史等を学んだ。その後、理念を浸透させることなどを目的に、スタッフへ理事長からの講話形式の研修を行った。研修等を通じて、当該法人で働くスタッフの意欲がどのように変化しているのか等について調査を行い、少しでも当該法人の活動に貢献したいと思うに至った。当該研究を通じて、障害者施設での支援者等の、エンゲージメントを高めるための準備を進めたい。

以下、本稿の構成を説明する。第2章では、社会福祉法人光朔会オリンピアの沿革と現状、第3章では理事長講話の内容とそのインパクト、第4章ではオリンピアの組織文化改善の準備考察、第5章では本研究の結論と限界、今後の研究の方向性を示す。

## 2. 社会福祉法人光朔会オリンピアの沿革と現状

### 2.1. オリンピアの沿革

社会福祉法人光朔会オリンピア（以下、オリンピアと表記）は、1950年、日本聖公会首座主教である八代斌助氏によって設立された、オリンピア幼稚園から歩みを開始した。オリンピア幼稚園は1995年の阪神・淡路大震災によって全壊し、45年の歴史に幕を下ろした。しかし、その思いを受け継ぎ、1996年に学校法人オリンピア幼稚園から社会福祉法人光朔会へと、前例のない組織変革を行い新たな歩みを始めた。

オリンピアの初代理事長は、阪神淡路大震災で全壊し閉園するまで理事長・園長であった、八代斌助氏の次女である山口洋子（旧姓八代洋子）氏である。洋子氏の長男である山口元氏は大学卒業後、大阪YMCAに奉職し、その後西宮YMCAに移り、阪神淡路大震災を経験。YMCA阪神大震災西宮救援本部長として奔走した。YMCA阪神大震災西宮救援本部の活動で、一軒一軒被災した家屋を尋ねて、老人が認知症になって老人ホームにも入れないという話を聞き、理不尽さを何度も経験した。当時、神戸市には特別養護老人ホームが全国で最も少ない状況であり、神戸市も老人の受け入れ態勢を作るのに必死であった。阪神淡路大震災後に、神戸市の職員から、特別養護老人ホームを建てて欲しいと

強く要求された。しかし、国と県に認可の打診に行くと、100%認可しないとされた。それでも神戸市からのアピールに徐々に心を動かされ、特別養護老人ホームの建設を決意する。また、学校法人から社会福祉法人への転換は前例がなく、国も兵庫県も設立には難色を示していたが、元氏は何度も説得を繰り返し、許認可手続きを行えることとなった。法人名は社会福祉法人光朔会オリンピアは、元氏の父親の山口光朔氏から取っている。法人名に人の名前をつけると許可されないのが常である。その役所の習慣も打破して、個人の名前のついた法人名を、日本で初めて認可させた。

全国にも類例の少ない6階建ての特別養護老人ホームを設立し、大手電機メーカーと共に、最新鋭のシステムである徘徊防止センサーとおむつセンサーを、日本で初めて導入した。そのことが注目され、全国的にも一躍有名になり、連日メディアからの取材が相次いだ。その結果、入居希望者が殺到し、一時400人待ち状態にまでなった。また、栄養士の公募の際には1名の枠にも拘らず、1,000名以上の応募が集まった。メディアから注目された結果、各自治体からのオファーも相次いだ。そして2004年に、元氏の長男である山口宰（つかさ）氏が社会福祉法人光朔会オリンピアに入職した。

1979年生まれの宰氏は2002年に大阪大学人間科学部を卒業。同年に大阪大学大学院人間科学研究科に進学。文部科学省最先端分野学生交流推進制度奨学生として、2002年～2003年にスウェーデンのヴェクショー大学看護福祉学部で留学。2004年に大阪大学大学院人間科学研究科博士前期課程を修了。同年、高齢者総合福祉施設オリンピア兵庫の館長に就任。2007年に大阪大学大学院人間科学研究科博士後期課程を修了し、2010年に社会福祉法人光朔会オリンピア 高齢者事業本部長に就任。2011年に社会福祉法人光朔会オリンピア 常務理事に就任し、今に至る。

宰氏はスウェーデン留学と、担当教員である大熊由紀子教授（元朝日新聞社の女性初の論説委員）からの指導に大きく影響を受けた。大熊の著書である『寝たきり老人』のいる国いない国』（おどう社、

1991年)に、「高齢社会の先進国には『寝たきり老人』に対する日常語がない。日本でなら寝たきりになっているような人々が、ここでは、車いすに乗り、歩行器を使って『歩いて』いた<sup>3)</sup>」という記載があるとおり、これだけ多くの寝たきり老人が居る国は日本しかない。そして宰氏は、スウェーデン留学で北欧の介護福祉の取り組みの現実を目の当たりにした。日本の福祉というのは間違っていると説き、大手電機メーカーと共に開発したシステムも全て廃棄させた。オリンピアの歴史については紙面の都合もあり、詳細について割愛する。<sup>4)</sup>

## 2.2. オリンピアの現状と課題

### 【法人概要】

法人名：社会福祉法人光朔会  
 住 所：神戸市中央区生田町 1-2-32  
 電話番号：078-221-7098  
 設 立：1995年12月27日  
 役 員：理事長 山口元  
           常務理事 山口宰  
           チャプレン 山口光

### 【事業所】

高齢者事業：特別養護老人ホーム オリンピア（神戸市中央区）  
 グループホーム オリンピア灘（神戸市灘区）  
 高齢者総合福祉施設 オリンピア兵庫（神戸市兵庫区）  
 サービス付き高齢者向け住宅 オリンピア鶴甲（神戸市灘区）  
 グループホーム オリンピア篠原（神戸市灘区）  
 高齢者総合福祉施設 オリンピア神戸西（神戸市西区）  
 居宅介護支援事業所 オリンピア明石（明石市）  
 居宅介護支援事業所 オリンピア呉（呉市）  
 地域包括支援センター 新神戸あんしんすこやかセンター（神戸市中央区）  
 保育事業：オリンピア都ども園（神戸市灘区）  
 オリンピア神戸北保育園（神戸市北区）  
 神戸市立都児童館（神戸市灘区）

障害者事業：障害者就労支援センター オリンピア岩屋（神戸市灘区）  
 発達障害者サポートセンター オリンピア住吉（神戸市東灘区）  
 グループホーム オリンピア長峰（神戸市灘区）  
 障害者生活介護 オリンピア住吉東（神戸市東灘区）  
 元気アップみのり作業所 オリンピア相生（相生市）

高齢になっても、障害があっても、病気であっても、死が迫っていても、人には「ふつうの生活」を送る権利があり、社会にはその生活を支える責任がある、という考え方であるノーマライゼーションは、デンマークやスウェーデンなどの北欧の国々で発展し、いまでは世界中に広がり、福祉の基本的な理念となっている。オリンピアも、ノーマライゼーション社会の実現を目指して、子どもから高齢者までの「ふつうの生活」を支える活動に取り組んでいる。

パーソンセンタードケアは、認知症になっても、ひとりの人として尊重し、ひとりひとりの「その人らしさ」を大切にしたいケアのあり方である。イギリスのブラッドフォード大学のトム・キットウッド博士によって提唱された。オリンピアでも、ひとりひとりが生活の主人公であり、「その人らしい」生活を送っていただけるように、その尊厳を守るパーソンセンタードケアを実践している。オリンピア灘では、パーソンセンタードケアの理念を具現化するべく、主人公は支援員ではなく、入居している利用者であるということを、徹底して行った。宰常務理事は、オリンピア灘での事例を更に進化させて、理想の高齢者介護を実現するために、オリンピア兵庫でもパーソンセンタードケアを推進した。老人介護施設では、法人の理念浸透があり、理事長夫人の献身的な関与と、宰氏の知識と経験から理念を現場に定着させるスキームがある。

ところが、障害者施設に関しては、理事長、常務理事の関与が現時点では殆どなされておらず、施設ごとの支援員等の知見に依拠した現場対応に腐心している状態である。理事長や常務理事とは話をしたことがないスタッフが殆どであり、同法人の運営する高齢者施設のような、パーソンセンタード

ケアを通じたノーマライゼーションの実現という旗印もなく、利用者との日々の対応に追われている状態である。過去にスタッフに理念を諳んじられるかと聞いたところ、誰一人として回答出来たものはいなかった。法人の理念の浸透を含めて対応が不十分であると感じていた。同法人の運営する高齢者施設に於いては、利用者のウェルビーイングのみならず、スタッフのウェルビーイングをも見据えた活動を既に行っている。しかし、障害者施設に於いては、現時点では、利用者のウェルビーイングに主に注力しており、今後はスタッフのウェルビーイングを向上させるための、システムの開発や導入が急がれると考える。

### 2.3. 課題解決の方法とその導入

筆者は複数年、当該社会福祉法人に関わり、障害者や支援者や組織文化に対する理解もある程度進んだ。今後は、経営理念の浸透等を通じた、理念共有等によるウェルビーイング実現に向けて研究を続けたいと考えた。当該法人が、公益法人としてますます社会にとって、利用者にとって必要な組織になるために、筆者が法人の理念等の理解を深めるべく、理事長に個人的にインタビューを行った。そして、今回の研究を行う前に、様々な機会を通じて、スタッフからオリンピアに対する感想等を個別にヒアリングした結果、経営者層とスタッフとの間で十分な意思の疎通が図れていないことが露呈した。まずはその状況を改善するために、そして法人としての理念のスタッフへの浸透を目的として、各施設の管理者（責任者）に対して月に1度程度の研修として理事長からの講話を行うこととなった。実施日は、2023年7月7日、21日、9月15日、10月20日、12月8日の計5回であった。

### 3. 理事長講話の内容とそのインパクト

理事長講話を中心とした研修は、広い視野から様々な事例の紹介や、ノーマライゼーションやパーソンセンタードケアの導入に至る背景や今後の展望、スタッフに対して求めるレベルの明示等、大変

有意義だったと感じた。

リーダーがかかるいわば叱咤激励の言葉1つで、メンバーがやる気になり、より良い成果に結びつけることが可能となる。モチベーション・ランゲージ・セオリー（MLT）と呼ばれる研究の理論によると、必ず成功するスピーチのほとんどに3つの要素があることが判明した（ダニエル・マッギン（2018）『叱咤激励の技術』ダイヤモンド社）。「仕事の方向性を示す」「共感を伝える」「意味づけを行う」という3要素である。

方向性を示すとは「不透明さを減らす言葉」を使うことであると言う。たとえば、わかりやすい指示を出す、課題を正しく定義する、どのように業績を評価するかを詳しく説明して、目前の課題の取り組み方について正確な情報を与えることなどが、これに該当する。

「共感を伝える」ことは、相手を人間として気にかけていることを示す。これには称賛、励まし、感謝のほかに、課題の難しさを認めることなども含まれる。

「意味づけを行う」とは、ある仕事が必要である理由を説明することである。組織の目的や使命を相手の目標と関連付けることもその1つである。

理事長からの講話（研修）の内容は、「仕事の方向性を示す」「共感を伝える」「意味づけを行う」という3要素が盛り込まれた、大変有意義な講話であったと全ての機会に参加した筆者は感じた。せっかく実施した講話（研修）なので、まずは短期的な効果検証を行いたいと考えた。

組織のエンゲージメントを測るツールとして、米国のギャラップ社が実施している「エンゲージメント・サーベイ」がある。そのギャラップ社が全世界1,300万人のビジネスパーソンを調査し、導き出したエンゲージメントを測定する12の質問である「Q12」に回答してもらい、理事長講話を3回実施後の変化を図ることとしたかったが、現時点ではその段階にはまだなく、比較した結果を今後の研究にて明らかにしたいと考える。<sup>5)</sup>

## 4. オリンピアの組織文化改善のための 準備考察

### 4.1. 社会福祉法人光朔会オリンピアの 障害者部門の現状把握

現時点での社会福祉法人光朔会オリンピアの障害者部門の各施設において、トランスフォーマティブ・ホスピタリティ・サービス (THS) のレベルで判断すると、どの段階にあるのかをなるべく客観的に判断することとした。

トランスフォーマティブという形容詞は、サービスがどの程度、サービスの価値共創者のウェルビーイング (= 幸福) を改善するかというときに使用する専門用語である。この分野はトランスフォーマティブ・サービス・リサーチと言われている。2010年頃に定式化された用語で、最近ではサービスの中でも、ホスピタリティ・サービスに焦点を当てた研究にトランスフォーマティブ・ホスピタリティ・サービスという用語を用いるようになってきている。

ホスピタリティ組織は、顧客や従業員の個人的な幸福 (ウェルビーイング) の達成だけでなく、地域社会、社会、環境の幸福にも貢献する可能性を秘めたホスピタリティ・サービスを提供することで、より総合的な幸福観を採用する必要がある。

具体的な質問は、6項目に分かれている。各項目の質問は4問であり、それぞれの項目に、「1.○○のプログラムはない、2.制限されたプログラムがある、3.ブランド化された○○制度があり、それに長期的にコミットしている、4.全体的な○○プログラムが存在する」と4点法での回答となっている。そして、合計点の順に4つの段階が示されている。以下がそうである。<sup>5)</sup>

#### 第1段階

機能的ホスピタリティ組織：THSを提供するために十分に構造化されておらず、変容的サービスの価値を信じていない。狭い範囲の構成員にサービスする。得点は4-14点の範囲。

#### 第2段階

ケアリング・ホスピタリティ組織：THSを発展させる理由を探索する。制限されたTHSのケイパビ

リティを有する。顧客と従業員にサービスする。得点は15-18点の範囲。

#### 第3段階

支援的ホスピタリティ組織：THSに焦点を当てるように動機づけられているが、しかしTHS投資に特有のトレードオフと、THS成功をどのように評価するのかに苦しんでいる。得点は19-22点の範囲。

#### 第4段階

変容的ホスピタリティ組織：THSがどのようにして彼らがかかわる生命を変容させるのかと同時に自己の事業もそうさせるのかを理解している。完璧ではないが、自己の業界を導こうと懸命に仕事をしている。すべてのステークホルダーのための幸福な成果を共創するように自分たちの提供物を設計している。得点は23&24点の範囲。

以下、筆者の個人的な主観をもとに判断して、それぞれの項目について判断して該当する数値を記入した。(巻末資料 表1参照)

以上の結果から、現時点では当該法人の障害者部門のウェルネスはレベル1の水準であることが分かった。しかし、あと少しでレベル2に到達できることも分かったため、今後は利用者・支援者共にウェルネス・プログラムの導入を行うことにより、エンゲージメントの向上が見込める。ちなみに、A施設の顧客ウェルネス提供物の評価を高く見積もったのは、独自商品を次々に開発し、市場からの反応も良い状態だからである。

### 4.2. 理事長講話のインパクトと支援者の 意識の現状について

従業員満足度 (ES) が高まればサービスの提供品質が向上し、それが顧客満足度 (CS) の向上につながり、結果として企業の収益も増加し、その利益をESのさらなる向上のために投資するという好循環を示唆したものが、サービスプロフィットチェーン理論である。サービスプロフィットチェーン (SPC) とは、1994年にヘスケット (J. S. Heskett) ・サッサー (W. E. Sasser, Jr.) らによって示された、従業員満足・

顧客満足・業績の因果関係を表したモデルである。従業員、顧客、利益を『つなげる』ことが成功のために重要だと言われている。

筆者は、理事長研修を行うことにより、従業員の能力やモチベーションを高め、ひいては利用者からの満足度も高めることにつながるのではないかと考えた。理事長からの講話の前に、当該法人の障害者施設（就業継続支援B型、生活介護、グループホーム）で働くスタッフの意識調査を2023年6月21日～7月2日に、共通の用紙を配布して記入形式で行った。質問項目は巻末資料の資料1として紹介する。回答者数は18名で、内訳は女性が15名、男性が3名であった。就業継続支援B型施設（就労に際して必要な最低限のスキル等を身につける事を目的とする、事業所と雇用関係を結ばない事業所）のことを以下就Bと記載する。就Bは2施設あるが、近似の回答であったため分けずに分析した。

現在の職業に就く前のキャリアを聞いたところ、以下の結果となった。

異業種→就B 3名 異業種→生活介護 3名

異業種→グループホーム 5名

同業種→就B 1名 同業種→生活介護 1名

同業種→グループホーム 1名

異業種→同業種→就B 3名

経験なし→グループホーム 1名（支援者への質問項目と得られた解答の1部は資料1を参照）

Q3以下への回答に関しては、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Grounded Theory Approach: GTA）の手法を使って分析する準備を進めたが、現時点では十分な分析を行うための情報が不足しており、今後更にインタビュー等を丁寧に行うことにより、結果に繋げていきたいと考えている。因みにGTAとは、社会学者のバーニー・グレイザーとアンセルム・ストラウスによって提唱された、質的な社会調査の1つの手法である。

Q3「利用者と接するときに最も大切にしているのは何か」という問いに、就Bの施設で働くスタッフからは、「接する」、「心掛ける」、「できること」、「傷つけない」というキーワードが複数寄せられた。就

業支援という通所型の事業所では、支援者は限られた時間の中で利用者とは接しながら、就業に向けた支援を行う訳であるが、利用者の障害の程度が比較的軽度であるが故に、利用者を尊重し、配慮しながら作業を通じた成長を最も大切にしていると言える。

生活介護施設（常に介護を必要とする方に対して、日常生活上の支援を行う）においては「笑顔」、「明るい声」、などの接し方について触れた回答が寄せられた。利用者との関わりや「接し方」について、より慎重な対応が求められることがうかがえ、より高度なノーマライゼーションやパーソンセンタードケアの理解と対応が求められるのだと思われる。生活介護では「接し方」に最も多く注力するという回答が多かったことから、高い専門性や緊張感を要求されるためではないかと類推する。

グループホーム（障害者や高齢者の方を対象として、少人数で共同生活を送る施設）では、「心を通わせ合う」、「信頼」、「話をよく聞く」、「共感」、「尊重」、「安心感」、「信頼関係」等の言葉が中心であった。グループホームでは接する時間の長さ故か、関係性の構築とコミュニケーションを重視していた。

Q4「障害者施設において、改善の必要なポイントがあると感じるか」という問いに、就Bのスタッフから寄せられた顕著な言葉をカテゴリー化すると、「職場環境の改善」となった。なぜかこの項目にのみ、支援員ではなく職員という言葉を使って回答していたのが印象的であった。さらに職員の悩みを聞くような窓口がないという意見は、参考にすべき大切なことであると気付かされた。

生活介護の現場では、「知識不足」、「支援員不足」、「場所の狭さ」という3点に絞った回答が寄せられた。適正配置等に関するポイントのみに絞られた。生活介護は、利用者に対する配慮がより多く求められるため、常にコミュニケーションを頻繁に行いながら、支援を行っているからではないかと考える。

グループホームからは、「セキュリティ対策」のみを指摘したのだが、日中に通所している施設との連携の中から、今後出てくるであろう解決すべき課題が

表出する可能性もあるため、丁寧に検証していくことが必要であると感ずる。

就Bと生活介護では、ハード面に関する指摘はなかった。就Bでは関係性、信頼関係、安定、イメージ向上等のソフト面での漠然とした改善を求めており、生活介護では専門性の向上と人的資源に関する具体的な改善を求める記述が殆どであった。

Q5「仕事をしていて楽しいと思うのはどのような時か」という問いに、就Bでは支援者の視点は少なく、利用者の満足度を向上させる項目がほとんどであった。中でも「笑顔で過ごせる」、「楽しく会話ができる」など、作業を通じて利用者が充実した時間を過ごしているのを実感することに喜びを感じていると判断できる。生活介護もグループホームでの回答も利用者の満足度にはほぼ集約されているが、グループホームでは家族も含めた関係性を意識していた。就Bも生活介護も通所型の施設であるが、グループホームは家族等と離れて別の拠点で生活する。そのために、家族には日頃の様子を、面会時に事細かに報告する必要があるからではないかと推測する。共通して得られたキーワードが「笑顔」である。利用者の幸せな状態が、各施設の支援者の喜びであり、利用者が目を輝かせたり、喜ぶ姿を見たり、良い変化が認められたときに嬉しさを覚えていると感じた。利用者ファーストの状態が、ほぼ実現できている状態であると言えるのではないかと考える。その理由として、当該法人の障害者部門は就Bより始まっており、また、理事長や法人の理念を意識せずとも、障害者を子供に持つ親がスタッフをしている点も影響しているのではないかと類推する。

Q6「仕事をしていて悲しいと思うのはどのような時か」という問いに、就Bでは主に利用者が現状を維持できなくなった状態に触れた回答が印象的である。「利用者中心ではなく、職員が利益や自己承認に走っているのを見た時」という回答から、理事長や法人の求める価値を既に共有していることを、ここでも感じた。

生活介護は、障害の度合いが重度な方を対象とするため、意思の疎通を行うことが困難な場面に少

なからず遭遇する。知識不足とコミュニケーションの2点に集約されると判断する。

グループホームでは、他の施設より共に過ごす時間が長いと、より深いレベルでの回答が寄せられたように感じる。悲しいと思うことがないという回答には、現状のサービス提供や利用者との関係性に満足している可能性の他に、他の施設の支援員との交流や対話を通じて、課題発見力の醸成が必要なのかもしれないと感じた。

## 5. 本研究の結論と限界、今後の研究の方向性

相澤譲治は、レジデンシャルワークの特徴を「日常生活の基本的欲求の充足が主な機能となっているために、持続性・反復性・身体接触率が高い」と指摘し、職員の利用者に対する個々の働きかけが、利用者の日常生活の質を創造し、自己実現や自立支援につながっていくものだという強い自覚と使命感を持って実践していかなければ、ケアワークの専門性は担保できないと主張する。<sup>7)</sup>その視座からアンケート結果を振り返れば、利用者の幸せを優先した考え方とコミュニケーションの重要性を基軸とした自覚と使命感が回答から頻出しており、オランダの障害部門は、トランスフォーマティブ・ホスピタリティ・サービス (THS) のレベルで判断すると必ずしも理想的な状態にある訳ではないが、支援者として働くスタッフの業務に対する自覚や取り組む姿勢等、適正は適切だと判断する。Cross, Edmondson, and Murphy (2020) の考え方を参考に管理者各位の心理的安全性を十分に担保しつつ、今後の研究活動を通じてウェルビーイングの向上に寄与したい。彼らによれば、効果的対人コラボレーションには、3種類の信頼関係が不可欠である。第1は「善意に基づく信頼」、第2は「インテグリティに基づく信頼」、第3は「能力に基づく信頼」である。この信頼がベースとなり、その上に高い次元のパーパスが組織メンバーに共有されると、組織全体にこのパーパスを実現するためのもの凄いエネルギーが発生すると記載されている。

Q4において、支援者ではなく職員という言葉

使っていたが、職員は顧客に対する場合に使う言葉であり、経営者との関係を意識していることの現れであると考えられる。施設内でのコミュニティで解決すべき課題と、経営者に対する要求とを分離して認識する必要があると気付かされた。管理者が法人の理念を正しく理解するために、理事長研修を如何に有効に機能させるべきなのか。そしてサービスプロフィットチェーンによる、従業員満足・顧客満足・業績の因果関係の中でも、特に従業員満足と顧客満足の達成を中心に、効果的な循環を図るためのアクションリサーチを継続して行いたい。オリンピックで働くスタッフの適性の確認は出来たものの、法人の理念浸透が不十分であることが分かった。支援者より深いレベルで理念を共有するために必要なことが何かを、先に紹介したフレームワーク等を活用して明らかにし、実現に向けて準備を進めたい。パーパスを既に持っている支援者との信頼を更に高めていくことで、エンゲージメントがどのように変化していくのか等について、アクションリサーチの手法を使って今後も検証し続けていきたい。

#### 謝辞

本稿の作成にあたり、社会福祉法人光朔会オリンピックの山口元理事長には、何度もインタビューを通じて直接質問を投げかけ、その度に丁寧にご対応くださり誠に感謝しております。また、各障害者施設の管理者やサービス管理責任者を中心とした支援者各位にもアンケート等への協力のみならず、何度も行ったヒアリングへも協力をしてくださり、この場を借りて感謝致します。

#### 注釈

- 1) 新しい時代の特別支援教育の在り方に関する有識者会議 (2021) 「報告特別支援教育の現状」. 文部科学省. [https://www.mext.go.jp/content/20210412-mxt\_tokubetu01-000012615\_10.pdf], (2024年6月4日閲覧)
- 2) 全国社会福祉協議会 社会福祉制度・予算対策委員会 施設部会 (2008) 『社会福祉施設の人材確保・育成に関する調査 (集計結果概要)』 [https://www.keieikyo.com/data/jinzai3.pdf], (2024年2月26日閲覧)
- 3) 大熊由紀子 (1991) 「寝たきり老人」のいる国 いない国. ぶどう社, p. 11
- 4) オリンピアの歴史についての詳細は、後日執筆予定の

ケース等にて記載の予定。

- 5) PRESIDENT Online (2017) 「働く人の幸福度をはかる たった12の質問」. 田中道昭. [https://president.jp/article/s/-/23978?page=1], (2024年2月20日閲覧)
- 6) Andrew S.Gallana, Sertan., Kabadayib, Faizan., Alic, Anu Helkkulad., Laurie Wue, Ye Zhang (2021). Transformative hospitality services: A conceptualization and development of organizational dimensions. 171-183 [https://scholarsindex.com/newuploads/transformative-services.pdf], (2024年2月20日閲覧)
- 7) 相澤譲治:ケアワーク (社会福祉施設処遇) の概念的整理-身体障害者療護施設の処遇を手がかりにして. ソーシャルワーク研究, 55-61, 10 (1).

#### 参考文献

- 井村優・佐藤善信 (2022) 『同族企業の5代目社長が挑む企業風土改革』 幻冬舎
- 倉田康路 (2019) 『社会福祉と「誠意」(Ⅲ) —福祉経営の視点からのアプローチ—』 西南学院大学人間科学論集 15号:1, p.119-143 [http://repository.seinan-gu.ac.jp/handle/123456789/1773], (2024年2月20日閲覧)
- 小池磨美、小松まどか (2009) 『精神障害者に対する就労支援過程における当事者のニーズと行動の変化に応じた支援技術の開発に関する研究』 独立行政法人高齢・障害者雇用支援機構障害者職業総合センター調査研究報告書 No.90 [https://www.nivr.jeed.go.jp/research/report/houkoku/houkoku90.html], (2024年2月20日閲覧)
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (編集) (2005) 『いかに「サービス」を収益化するか (Harvard Business Review Anthology)』, ダイヤモンド社.
- ダニエル・マッギン (著), DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部 (編集) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー論文 (2018) 『叱咤激励の技術』, ダイヤモンド社.
- 船木幸弘 (2016) 『職場のコミュニケーションと組織マネジメントの留意点: 社会福祉職場のコミュニケーションに関する調査結果の考察を通して』 藤女子大学リポトリ 卷11号1, p.47-55 [https://fujijoshi.repo.nii.ac.jp/records/753] (2024年2月20日閲覧)
- 古村公久 (2013) 『非営利組織の経営改革—社会福祉協議会の事例から—』 摂南大学経営情報学部論集 1巻 21号, p. 53-77 [https://setsunan.repo.nii.ac.jp/records/714], (2024年2月20日閲覧)
- 安田美予子 (2016) 『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 57巻3号, p.56-68 [https://doi.org/10.24469/jssw.57.3\_56], (2024年2月26日閲覧)
- 山口宰 (2013) 『明日の福祉に希望の光を—オリンピックのノーマライゼーション』 有限会社聖公会出版.
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative*

