

論 説

高齢者介護組織の経営に関する理論的枠組の導出

深 山 誠 也

I はじめに

本稿は、わが国の高齢者介護サービスを提供する社会福祉法人（以下、高齢者介護組織）の経営を分析するための理論的枠組を導出することを目的としている。

本稿では、以下のように、議論を展開する。第1に、わが国の高齢者介護組織を対象に行なわれてきた先行研究を検討し、従来の研究では高齢者介護組織の経営について組織レベルの包括的な分析がされていないことを明らかにする。第2に、経営学において主に営利企業を対象に行なわれてきた、組織レベルの包括的な分析に関わるこれまでの研究を整理・検討する。この整理・検討を通じて、わが国の高齢者介護組織の経営を分析するために、理論的枠組としてどのような要素およびその要素間の関係性に注目する必要があるかを提示する。

II わが国の高齢者介護組織の経営に関する先行研究

わが国の高齢者介護組織に関する研究について主に扱ってきたのは、社会福祉学の社会福祉運営管理論、より具体的にはソーシャル・アドミニストレーション論やソーシャル・マネジメント論¹であった。それら社会福祉運営管理論において経営的側面が注目され始めたのは、社会福祉運営管理論が比較的進

高知論叢（社会科学）第118号 2020年3月

¹ 小笠原・橋本・浅野（1997）、小笠原（2006）等。

んでいるとされている米国においても1990年代になってからである²。その背景として、まず社会福祉学の視点から、我が国の高齢者介護組織の経営を扱った研究について検討する。

わが国の高齢者介護組織の経営に関する多数の研究は、職員の離職やストレス等、すなわち人的資源管理に注目している。リーダーシップ、職務満足、ストレス等の間の相互関係に関する多くの研究成果が蓄積されてきた。例えば、リーダーシップに関しては、上司からの業務遂行に対する支援、またはチームワークの形成に対する支援が取りあげられ、リーダーシップ行動、職務満足、ストレスの間の相互関係が分析されている（大和，2010；笠原，2001）。また、多くの研究によれば、上述の2つのリーダーシップ行動の組み合わせが有効であることが指摘されている（原野・桐野・藤井・谷口，2009；蘇・岡田・白澤，2007；中野，2007；畦地・小野寺・遠藤，2006）。

さらに他の研究は、職員の職務満足に関連する変数として、コミットメントを取りあげている（谷口・原野・桐野・藤井，2010；原野・桐野・藤井・谷口，2009）。これらの研究は、職場への情緒的な愛着が、チームで介護を行う際に必要な良好な人間関係の構築につながることを示している。

このように、研究者や現場に近い実務家の関心は、主に職員の離職、ストレス、職務満足の3つにある。この3つを改善するためには、より良い人間関係の構築が重要であることが示唆されている。

しかし、わが国の高齢者介護組織の経営に関する研究では、組織レベルを対象とした包括的研究は見当たらなかった。例えば、高齢者介護組織がいかんして高齢者介護サービスを提供するかなどの経営方針を示す、競争戦略はほとんど取りあげられてこなかった。

例外的に、角谷（2011）と須田・浅川（2004）は、高齢者介護組織に関して競争戦略を取りあげた数少ない研究である。このうち角谷（2011）は、介護サービスの質を高める際の①競争戦略の明確化と②競争戦略に対応した組織特性の構築の重要性を指摘している。しかし、高齢者介護組織では、どのような競争

² 茨城（2000），p. 95。

戦略が展開されるのか、そしてその競争戦略に対応する組織特性は何かに関して、明らかにしていない。

須田・浅川(2004)は、特別養護老人ホームの施設長へのインタビュー調査より、介護保険制度の導入による環境変化をどのように認識したのかとともに、どのように対応したのかを明らかにした。しかし、この環境認識と対応の間にどのような関係が存在するのかについては、必ずしも明らかにしていない。

他方、わが国の高齢者介護組織の経営に関して、ユニットケア³を採用する組織に適した組織特性を探る研究が行われるようになった(種橋, 2007; 張・黒田, 2008; 鈴木, 2007, 2009; 等)。ユニットケアとは、小規模ケアを行うことにより、利用者一人一人に合わせた介護をするための方法である。このため、サービスの質を重視する組織の場合、ユニットケアはより積極的に採用されると考えられる。これらの研究は、サービスの質を重視する戦略を採用している組織の組織特性に関して多くの示唆を含んでいる。

ユニットケアを採用する組織に適した組織特性に関しては、以下の3点が明らかにされている。(1)「職員の研修を個々の力量に応じ体系的・計画的に行っている」程度、および「職員が各計画の策定に参加する機会がある」程度が高い⁴。(2)「仕事のペースを自分で調整できる」程度と「必要な時に自ら仕事の手順や方法を変更できる」程度が高い⁵。(3)「介護方針の未徹底」と「ユニットケアの実践」との間に負の相関関係がある⁶。これらの研究は決して包括的になされているわけではないが、ユニットケアを採用する組織の場合、低い公式化、高い専門化、高い分権化、高い組織同一化の組織特性を展開していることが示唆されている。

このように、社会福祉学における、わが国の高齢者介護組織の経営に関する研究では、個人レベルを対象とした研究がほとんどである。例外的に組織レベ

³ ユニットケアを行うことによって①利用者の主体性を尊重する、②認知症高齢者の介護の質を向上させることができるなど、施設ケアの質が高まるといわれている(高橋, 2001)。

⁴ 張・黒田(2008)。

⁵ 鈴木(2007)。

⁶ 種橋(2007)。種橋(2007)は、ユニットケアに適合的な組織特性の分析ではなく、個別ケアを行う上での阻害要因の分析を行っている。

ルを対象とした研究も、十分に包括的な分析がされているとはいえない。

次に、経営学の視点からわが国の高齢者介護組織の経営を扱った研究について検討する。経営学の視点からわが国の高齢者介護組織を扱った研究はほとんどない。例外的な研究として、関口(2005)と安藤・杉原(2011)がある。

関口(2005)は、高齢者介護の先進事例として尼崎老人福祉会を対象とする事例分析を行い、そのマネジメントの特徴の解明を試みた。尼崎老人福祉会は高齢者の尊厳を守るケアの追求、地域における福祉のまちづくり、福祉実践の課題と成果の社会への発信を3つの柱にして取り組み、21世紀の福祉社会をつくるフロントランナーとして大きな組織成果をあげてきた。彼は、経営戦略とマネジメントと人的資源に注目し、尼崎老人福祉会の高い組織成果を説明した。経営戦略に関しては、「価値観に基づく実践」等が挙げられている。尼崎老人福祉会では、高齢者介護における問題を直視し、「人権を守る」と「民主的な運営」という価値観を確立した。マネジメントに関しては、「方針と総括」等が挙げられている。価値観に基づき、行動指針へと具体化し実践するため、第一線の管理責任者の階層において、法人の理念と価値観に照らした議論に基づき事業計画の立案がきっちりと行われ、その方針と目標にしたがった総括を徹底している。人的資源に関しては、「イニシアティブ・コミットメント」等が挙げられている。現場職員には、意識的に挑戦する「場」づくりを心がけてきた。学会や研究会等に積極的に参加させ、喜楽苑の事例や研究成果を発表させている。

安藤・杉原(2011)は、社会福祉法人X会(仮名)における組織アンラーニング(学習棄却)の事例を詳細に分析・考察することを通じて、トップのイニシアティブによる組織アンラーニングの成立メカニズムの解明を試みた。彼女らは、X会において、一般職員、管理職、理事長と理事の3つの階層が段階的に旧体制における組織価値およびルーティン、メンタルモデルを棄却して、大規模な組織アンラーニングを成功させたことを確認した。しかも、理事長や理事が組織アンラーニングの牽引者となった第1フェーズでは、組織アンラーニングを実際に行った当事者は一般職員であったが、以降のフェーズの組織アンラーニングの当事者は徐々に組織のより上位層に移り変わっていった。また、

X 会の組織アンラーニングはところどころで足踏みしていることが確認された。このような足踏みが生じる理由を、組織内に存在する層内（例：一般職員間）での学習棄却の程度のバラツキや、直接の上位層の学習棄却の程度が階層より下回る形でのギャップに直面し、それらをつつひとつ解決する必要があった。

関口（2005）は、経営戦略の策定・実行や職員のコミットメントに注目しているものの、組織構造や組織プロセス等についてほとんど考慮されていない点や高齢者介護組織が変化するプロセスについて示されていない点で限界がある。安藤・杉原（2011）は、組織アンラーニングに注目することにより、高齢者介護組織の旧体制から新体制へとルーティンやメンタルモデルがどのように変化したのかを明らかにしているものの、いかなる経営戦略と組織特性が組織成果を高めるのかについては注目されていないという点で限界がある。したがって、これらの経営学における我が国の高齢者介護組織を対象とした研究においては、いかなる経営戦略や組織特性が有効であり、そのような特徴をいかにして形成するかについては十分に明らかになっていない。

以上のように、わが国の高齢者介護組織の経営に関する研究では、社会福祉学および経営学の両面から、経営戦略や組織特性など組織レベルの包括的な分析は十分に行われてこなかった。

Ⅲ 組織レベルの包括的な研究についての整理・検討

経営学では、主に営利企業を対象として、組織レベルの包括的な分析が行われてきた。組織レベルの包括的な分析に関する先行研究では、主に企業の業績が何によって規定されるのか、企業の経営戦略が何によって影響されるのかについて研究が行われてきた。以下では、これらの組織レベルの包括的研究をコンティンジェンシー・アプローチ、内部適合アプローチ、ビジネスシステム・アプローチに分類して、整理・検討する。

1. コンティンジェンシー・アプローチ

コンティンジェンシー・アプローチは、環境と組織特性の適合あるいは環境

と競争戦略の適合によって高業績がもたらされると主張した研究である。コンティンジェンシー・アプローチに該当する研究には、組織論における状況適合理論と戦略論における SCP モデルが含まれる。状況適合理論では、「環境状況に適合した組織が高業績を獲得する」という仮説的命題にもとづき、「環境—組織特性—組織成果」の関係について実証的な解明が行われてきた。他方、SCP モデルは、産業組織論のモデルを用いて、「環境—競争戦略—組織成果」の関係について検討がされてきた。

状況適合理論の代表的な研究としては、Burns and Stalker (1961) や Lawrence and Lorsch (1977) 等があげられる。彼らの一連の研究は、(1) 環境の諸特性と組織の内部特性（組織構造、組織プロセスおよび成員の態度）との間に適合あるいは不適合関係が存在すること、および (2) 環境状況が異なる場合、有効な組織の内部特性は異なることを明らかにしてきた。特に、Burns and Stalker (1961) は、安定的な環境の場合、機械的マネジメント・システムが有効であり、不安定な環境の場合、有機的マネジメント・システムが有効であることを明らかにした。機械的マネジメント・システムおよび機械的マネジメント・システムの主な特徴は、表1の通りである。これら初期の状況適合理論は、主に環境—組織特性—組織成果間の関係に注目したものである。

SCP モデルの代表的な研究としては、Porter (1980) があげられる。SCP とは、「Structure (市場構造)—Conduct (市場行動)—Performance (組織成果)」の頭文字である。彼が SCP モデルを通じて提示した基本的な命題は、市場の

表1 機械的マネジメント・システムと有機的マネジメント・システム

| | 機械的マネジメント・システム | 有機的マネジメント・システム |
|-----------|----------------|----------------|
| 公式化 | 高い | 低い |
| 専門化 | 低い | 高い |
| 分権化 | 低い | 高い |
| リーダーシップ | タスク志向的 | 集団維持的 |
| コミュニケーション | 垂直的 | 水平的 |
| 同一化 | 低い | 高い |

(出所) : Burns and Stalker (1961), pp. 120-122; Hage (1972), p. 216; Zaltman, Duncan and Holbek (1973), p. 131; 野中 (1983), pp. 34-35を参考に、筆者作成。

業界構造は市場行動を規定し、売り手と買い手の市場行動が市場パフォーマンスを規定するというものである。彼は、産業組織論のモデルを戦略論に持ち込んで、競争戦略の策定に関する議論を展開した。これは、5つの競争要因に注目し産業構造分析を行うことを通じて、企業にとってより望ましい投資利益をあげられる市場を探し出し、そのための基本戦略のいずれかを選択し、追求しなければならぬということを示したものであった。さらに、彼は、差別化戦略、コスト・リーダーシップ戦略、集中戦略の3つの基本戦略を提示した。彼は、業界内で平均以上の組織成果をあげるためには、これら3つの基本戦略のいずれか1つを追求しなければならず、基本戦略をいずれをも実行できないような企業は、窮地に立たされる (stuck in the middle) と主張した。

繰り返しになるが、状況適合理論とSCPモデルは、環境と組織特性の適合あるいは環境と経営戦略の適合が高業績をもたらすことを主張している。しかし、これらのコンティンジェンシー・アプローチの研究は、環境決定論的な考え方であるという批判を受けてきた (Child, 1972)。そこで環境決定論から脱するために、組織の内部特性と環境とを媒介する意思決定者の重要性が強調されるようになった。

2. 内部適合アプローチ

内部適合アプローチを用いた研究では、戦略と組織特性との関係を中心とする、組織の内部要因間の適合の必要性が長らく主張されてきた (Chandler, 1962; Nadler and Tushman, 1997; 等)。内部適合に注目する研究は、Chandler (1962) によって提起された「戦略 (Strategy) — 組織構造 (Structure) — 組織成果 (Performance)」のSSPモデルに基づき研究がなされてきた。Chandler (1962) は、内部資源の蓄積と配置によって作られた成長戦略の違いが、職能制組織や事業部制組織という組織構造の違いを引き起こすことを示し、この戦略と組織構造の適合が高い業績をもたらすことを示唆した。Chandler によって提示された「組織構造は戦略に従う」という命題は、多くの研究 (Miles and Snow, 1978; Galbraith and Nathanson, 1978; Amburgey and Dacin, 1994; Zott and Amit, 2008; Galan and Sanchez-Bueno, 2009; 等) の基礎となった。Miles and

Snow (1978) 他は、コンティンジェンシー理論を発展させ、環境を選択できる組織の主体性を主張する研究として、ネオ・コンティンジェンシー理論⁷と呼ばれた。SCP モデルを提示した Porter (1980, 1985) も、持続的な競争優位を確保することを目的とし、そのための方法論として価値連鎖の概念を用いて論じている。Porter は競争戦略によって獲得した競争優位を維持するために、組織内に整合性がなければならないと主張した。Porter (1980) は、競争戦略に適した組織特性を部分的に提示した。彼の言及に従えば、前述した基本戦略のうち差別化戦略とコスト・リーダーシップ戦略が実行されるそれぞれの場合、有効な組織特性は次のように示唆される。すなわち、差別化戦略の場合には有機的マネジメント・システムが有効であり、コスト・リーダーシップ戦略の場合には機械的マネジメント・システムが有効である。

また、Chandler の命題によって、Mintzberg (1979) の「コンフィギュレーション」の研究や Miller (1981) の「ゲシュタルト」の研究が導かれ、複雑な相互依存性による適合の形成が目指されるようになっていった (Bletner, Chaddad and Bettis, 2012)。Miller (1981) 他の研究は、コンフィギュレーション・スクールとも呼ばれている (Mintzberg, Ahlstrand and Lampel, 1998)。

環境決定論的なコンティンジェンシー・アプローチ(環境—経営戦略または組織特性—組織成果)も、経営戦略と組織特性間の関係に注目した内部適合アプローチ(経営戦略—組織特性—組織成果)も、多元的適合という点では同じであり、環境—経営戦略—組織特性—組織成果 (ESSP) モデルへと拡張することができる (岸田, 2009)。

しかし、環境、経営戦略、組織特性、組織成果の間については必ずしも一貫した結果が得られているわけではない。例えば、経営戦略への外部環境の影響については一貫した結果は得られていない (Nandakumar, Ghobadian and O'Regan, 2010; Lee and Miller, 1996)。Porter (1980, 1985) は、コスト・リーダーシップ戦略や差別化戦略は広範囲の市場や業界において適用されると主張し、Miles and Snow (1978) や Snow and Hrebiniak (1980)、Hrebiniak

⁷ Miles and Snow (1978), pp. 260-261。

and Snow (1980) は、環境不確実性とはほぼ独立して戦略類型が選択されることを主張している。Jauch, Osborn and Glueck (1980) や Prescott (1986) は、環境と経営戦略の間に有意な関係はないと主張する。他方、Nandakumar et al. (2010), Lee and Miller (1996), Miller (1988, 1991), Hambrick (1983) は、環境によって採用される経営戦略が異なることを主張している。Nandakumar et al. (2010) 等は、総じて環境不確実性が低い場合には、コスト・リーダーシップ戦略が採用され、環境不確実性が高い場合には、差別化戦略が採用されることが主張されている。さらに、Beal (2000) は、コスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略を統合した戦略を採用している企業は、広範囲にわたる環境の調査が必要であることが示されており、その環境不確実性は高いと示唆されている。

3. ビジネスシステム・アプローチ

ビジネスシステム・アプローチは、主に組織内の活動間あるいは活動と資源間の関係に注目した研究である。近年では、戦略論において、企業における活動間の適合に関する研究 (Porter, 1996; Levinthal, 1997; Rivkin, 2000; Siggelkow, 2002; 根来, 2004; Zhao, 2006; Peteraf and Reed, 2007) が増加している。これらの研究では、企業における活動間の適合が組織成果の違いの主要因であると認識されている (Lenox, Rockart and Lewin, 2010)。

例えば、Porter (1996) は、サウスウエスト航空を例として挙げ、「競争優位は、同社の活動がお互いにフィットし強めあう状況から生まれている⁸」ことを示している。彼は、この活動間の関係を活動システム・マップによって記述している。活動システム・マップでは、要素同士が互いに原因や結果となり、「因果関係が何度も繰り返され、相互に依存しながら強化し合う⁹」形で表される。Rivkin (2000) は、企業の各活動を可能な限り強固に結び付けるつながりを作りあげる、すなわち活動間の適合を作りあげることにより、他の企業の模倣可能性を減少させることを主張した。

Porter の活動システム・マップという考え方とそれを支える資源とを結び

⁸ Porter (1996), p. 99.

⁹ 根来 (2005), p. 248.

付けることによって、理論的枠組を多面的に拡張することが可能である(井上, 2006b)。活動マップの基本要素は一つひとつの活動である。それぞれの活動は、それ自体を可能にする資源に支えられている。

Porter (1998)とは異なり、活動と資源をあまり厳密に区分しない研究もある。たとえば、Barney (2004)のVRIO分析は、デルやウォルマートの資源そのものではなく、これらの会社のバリューチェーンの活動についての分析を行っている。Porter (1998)は、活動システムのマッピングに、活動以外の構成要素を含めて記述している。活動と資源とは表裏一体であるため、どちらか一方を評価すれば双方を捉えたことになると考えられているのかもしれない(井上, 2006b)。

しかし、業務としての活動と資源の区別が理論的に重要であることは、近年の研究によって明らかにされている。論者によって用語の使い方は異なるが、個別の資源と、それらを活用する組織能力や組織ルーティンとに区別する研究も少なくない(Collis and Montgomery, 1998; 等)。根来(2005)は、ITと競争戦略の研究において、活動と資源の区別をベースに、さまざまな理論的知見を組み合わせた理論的枠組を提示している。

Christensen and Raynor (2003)は、広義の組織能力を資源とプロセスと価値基準の3つに分類している。彼らを取りあげるプロセスは、資源のインプットの変換方法を示しており、他の研究者の狭義の組織能力や組織ルーティンの概念と類似している。彼らによって示されたように、企業がいかにして価値を創造するのかに関しては、いかなる価値基準と活動と資源の要素が用いられて、その要素間にいかなる関係があるかを示すことによって説明可能である。

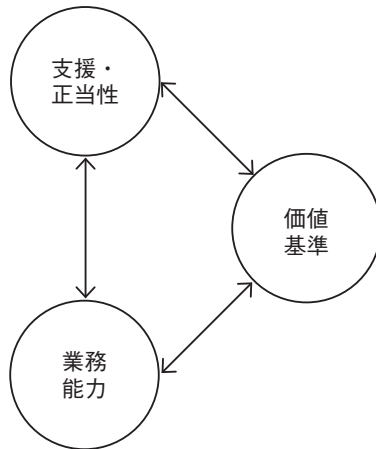
しかし、高齢者介護組織の場合、この3つ(価値基準、活動、資源)に注目するだけでは不十分である。高齢者介護サービスが提供される場合、介護保険制度や社会福祉法など多くの法制度の影響を受ける。高齢者介護サービスを提供するために必要な資源、特に資金が介護報酬として提供されるからである。組織を制度に適合させることによって、高齢者介護組織は、制度から正当性を獲得することができる。これは、組織が制度に対して受動的に反応する側面である。

他方、組織が制度をつくり出すという側面も存在する。この場合の制度とは、介護保険制度などの法制度ではなく、地域住民からの支持などステークホルダーからの期待・制約である。組織が能動的に行動し地域住民すなわちステークホルダーの認識を変えることによって、正当性を獲得しやすい外部環境をつくり出すことができる。

Moore (2000) は、ミッション・価値基準、業務能力、外部からの支援・正当性の3つの要素、すなわち戦略トライアングルの組み合わせによって、戦略に関わる問題を解決できると主張している(図1)。以下、構成する3つの要素について簡単に説明を加える。

ミッション・価値基準とは、組織が進むべき方向を示し、組織の存在理由である。業務能力とは、望ましい結果を達成するためのノウハウや能力である。外部からの支援・正当性とは、価値基準を追求するために必要な支援である。組織は、自身の価値基準の重要性を自らのみで判断するだけでは不十分であり、必要な財務資源や権限を持った他者によって判断される必要がある。これら3つの要素を全て揃えることは戦略的問題である。

この Moore (2000) の理論的枠組は、公組織がいかにかに公的な価値を提供する



(出所) : Moore (2000), p. 197

図1 戦略トライアングル

かを捉えるために構築されたものである。なお、Lindenberg (2001) は、この理論的枠組が非営利組織に適用可能であることを示している。高齢者介護組織の場合、資源獲得のために制度から正当性を獲得することは非常に重要である。そのためには、Moore (2000) の外部からの支援・正当性という考え方を理論的枠組に取り入れる必要がある。

Porter (1996) が活動システム・マップを用いて、SCP モデルによる説明を補完したように、ビジネスシステム・アプローチの考え方は、コンティンジェンシー・アプローチの考え方を補完する役割を果たしている。ビジネスシステム・アプローチには、資源ベース理論 (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; 伊丹, 2012) の考え方が含まれている。Rumelt (1984, 2011) は、資源と能力の束の重要性を指摘するとともに、1つひとつの単位が個別に運営されていると、システム全体は十分な機能を発揮できないことを指摘している。資源ベース理論では、模倣可能性、独自性、柔軟性などの特定の資源特性がコスト・リーダーシップ等の特定の競争戦略を促進するもの、あるいは持続可能な競争優位に貢献するものとしてとらえている。

実証研究でも、資源ベース理論は適合の概念や補完性と結び付けられている。例えば、Carmeli and Tisher (2004) は、イスラエルの地方自治体である263団体への定量研究によって、一連の無形資源やその間の相互作用が組織業績に重要であることを示した。Collis and Montgomery (1998) は、有効な経営戦略には、ビジョン、目的と目標、資源セット、事業群、組織構造・システム・プロセスの各要素が互いに依存し、支え合い、互いに補強しあうように機能する必要があると指摘する。このような状態にあるとき、内的一貫性 (internal consistency) が確保される。この内的一貫性は、「いかに統合されたシステムから価値を創造するか」ということを表すビジョンが第一の基礎となる。このビジョンがもとになり、「個々の要素の機能上の質」や「直近の目的と目標」だけでなく、「個々の要素をまたがる連結」が次に必要となる。ここでいう要素間の連結とは、「企業の資源セットと事業群の間の適合」、「事業群と組織構造・システム・プロセスの間の適合」、「組織構造・システム・プロセスと企業の資源セットのあいだの適合」である。つまり、有効な戦略には内部適合が

必要であると主張されている。Zatzick, Moliterno and Fang (2012) は、コスト・リーダーシップの市場ポジションを志向する活動システムに全体品質管理 (TQM) の手法を組み入れることによって、業績を高めることができることを示している。彼らの研究もまた、組織の内部適合が業績を高めることに有効であることを示した。

組織を活動または相互に関連するシステムと概念化することで、Siggelkow (2002) によって示されるように、「企業の活動、方針、構造、資源のような組織要素は、複雑なシステムまたはコンフィギュレーションを形成する¹⁰⁾」とみなすことができる。

4. 組織レベルの包括的研究の要約と高齢者介護組織への応用

以上の議論を要約すると、組織レベルの包括的研究は、コンティンジェンシー・アプローチと内部適合アプローチとビジネスシステム・アプローチに大きく分類された。これらのアプローチでは、組織成果は、環境、経営戦略、組織特性、資源によって影響されるものとしてとらえられている。さらに、経営戦略自体も環境、組織特性、資源によって影響される。Farjoun (2002) によって指摘されているように、組織について包括的に分析する上では、環境、経営戦略、組織特性、資源、組織成果間の関係が注目されてきた。組織レベルでの包括的な分析を行う上で、環境—経営戦略—組織特性—資源—組織成果の関係に注目することが有効であろう。

しかし、わが国の高齢者介護組織の研究に限らず、海外の高齢者介護組織においても環境—経営戦略—組織特性—資源—組織成果の相互関係の解明を志向する研究はきわめて少ない。例えば、米国の高齢者介護組織に関する先行研究では、競争戦略はほとんど分析されていない¹¹⁾。以下で検討する2つの先行研究は、これら相互関係を検討した例外的な研究である。

Davis, Brannon, Zinn and Mor (2001) は、老人ホームにおける競争戦略と組織構造と組織成果の間の関係を解明することを目的としている。彼らの研究

¹⁰⁾ Siggelkow (2002), p. 125.

¹¹⁾ Castle (2003), p. 218.

では、競争戦略に関しては、Miles (1982) によって提示された攻撃的戦略と防御的戦略が用いられている。組織構造に関しては、分権化と専門化の2次元が用いられ、有機的組織構造か機械的組織構造かが測定されている。成果に関しては、メディケイド（介護施設での低所得者医療扶助制度）利用者の割合が用いられている。この割合は財務的成果に影響を及ぼすものであり、割合が高ければ成果は低く、割合が低ければ成果は高い。

米国の5つの州の老人ホーム308施設に関して、郵送質問票調査法により収集された1次データと2次データの多変量解析が試みられている。解析の結果、仮説1：「激しい環境下における攻撃的戦略の場合、防御的戦略の場合に比べて、メディケイド利用者の割合が低い」ことが支持された。一方、仮説2：「激しい環境下において、有機的組織構造をとまなう攻撃的戦略の場合、攻撃的戦略単独やそれ以外の戦略と組織構造の組み合わせの場合に比べて、メディケイド利用者の割合が低い」は、分権化の次元に関してのみ支持され、専門化の次元に関しては支持されなかった。

彼らの研究は、高齢者介護サービスを提供している組織における競争戦略—組織特性—組織成果間の相互関係を解明しようとした点で評価される。しかし、組織構造と組織プロセスから成る組織特性に関して、組織構造の分権化と専門化の次元のみが考慮されているにすぎず、公式化の次元や組織プロセスに関しては全く考慮されていない。

Aaronson, Zinn and Rosko (1995) は、ペンシルバニア州の老人ホーム523施設の2次データを用いて、環境特性と競争戦略と組織特性間の相互関係の解明を試みた研究である。彼らの研究で用いられている競争戦略は、経営学でよく用いられるPorter (1980) の基本戦略である。分析の結果、競争戦略ごとに異なる組織特性と環境特性が存在することが明らかにされている。

彼らの研究は、高齢者介護サービスを提供している組織を対象にPorter (1980) の基本戦略を用いて戦略を測定している点で先駆的である。しかし、組織特性の変数として用いられているものは、全ベッド数に占める85歳以上患者のベッド数の割合やベッド回転率などであり、経営学において組織特性として取りあげられてきた変数とは大きく異なっている。

以上のように、高齢者介護組織の経営に関しては、従来、環境—経営戦略—組織特性—資源—組織成果間の相互関係は部分的にしか解明されておらず、今後、これら相互関係の包括的かつ実証的な分析が必要であることが明らかとなった。

IV 理論的枠組の導出¹²

「Ⅲ 組織レベルの包括的な研究についての整理・検討」で示されたように、高齢者介護組織の経営について、組織レベルで包括的に分析するためには、環境、経営戦略、組織特性、資源、組織成果の5つの構成要素に注目することが望ましい。図2に示された理論的枠組は、これら構成要素間の相互関係を分析するための枠組である。

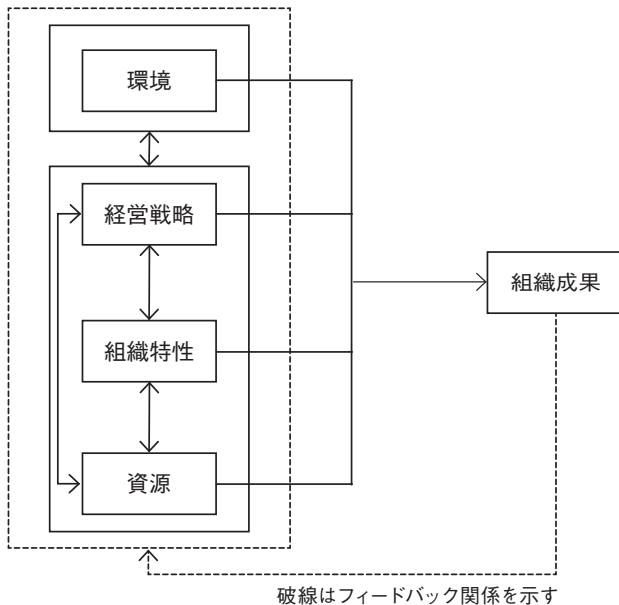


図2 理論的枠組

¹² 詳細については、深山(2014)を参照

V おわりに

本稿では、第1に、わが国の高齢者介護組織を対象に行なわれてきた先行研究を検討した。従来の研究では、職員の離職、ストレス、職務満足などの組織内の個人レベルの現象に注目が向けられ、組織レベルの経営戦略などの側面に対する注目は不足していた。そのため、従来の研究では組織レベルの包括的な分析がなされていなかったことが明らかになった。

第2に、組織レベルの包括的な分析がどのように研究されてきたのかについて、主に営利企業を対象とした研究を分類し、整理・検討することにより、明らかにした。主に経営学を中心に行われてきた研究をまとめると、組織レベルで包括的な分析を行うには、環境、経営戦略、組織特性、資源、組織成果の各要素とこれらの間の相互関係に注目する必要があることが明らかになった。

以上により、本稿では、先行研究の結果に基づき、図2に示した環境—経営戦略—組織特性—資源—組織成果間の相互関係に注目した理論的枠組が提示された。

VI 参考文献

- Aaronson, W. E., J. S. Zinn and M. D. Rosko (1995), "Structure, Environment and Strategic Outcome: A Study of Pennsylvania Nursing Homes," *Health Service Management Research*, 8(1), pp. 23-37.
- Amburgey, T. L. and T. Dacin (1994), "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change," *Academy of Management Journal*, 37(6), pp. 1427-1452.
- 安藤史江・杉原浩志 (2011), 「組織はどのようにアンラーニングするのか?—社会福祉法人 X 会にみる、段階的な組織アンラーニング—」『組織科学』 Vol. 44, No. 3, pp. 5-20。
- 畦地良平・小野寺敦志・遠藤忠 (2006), 「介護職員の主観的ストレスに影響を与える要因—職場特性を中心とした検討—」『老年社会科学』 27(4), pp. 427-437。
- Barney, J. B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Second Edition, Prentice Hall (岡田正大訳 「企業戦略・上」 ダイアモンド社, 2003年)。
- Beal, R. M. (2000), "Competing Effectively: Environmental Scanning, Competitive

- Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms,” *Journal of Small Business Management*, 8(2), pp. 119-131.
- Blettner, D. P., F. R. Chaddad and R. A. Bettis (2012), “The CEO Performance Effect: Statistical Issues and a Complex Fit Perspective,” *Strategic Management Journal*, 33, pp. 986-999.
- Burns, T. and G. M. Stalker (1961), *The Management of Innovation*, Alcuin Press.
- Carmeli, A. and A. Tishler (2004), “The Relationships between Intangible Organizational Elements and Organizational Performance,” *Strategic Management Journal*, 25(13), pp. 1257-1278.
- Chandler, A. D. Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)
- 千葉正展 (2006), 『福祉経営論』ヘルス・システム研究所。
- Child, J. (1972), “Organizational Structures, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice,” *Sociology*, 6, pp. 1-22
- 張允楨・黒田研二 (2008), 「特別養護老人ホームにおけるユニットケアの導入と介護業務および介護環境に対する職員の意識との関連」『社会福祉学』49(2), pp. 85-96。
- Christensen, C. M. and M. E. Raynor (2003), *The Innovator’s Solution*, Harvard Business Press (櫻井祐子訳『イノベーションの解』翔泳社, 2003年)。
- Collis, D. J. and C. A. Montgomery (1998), *Corporate Strategy: A Resource-Based Approach*, McGraw-Hill (根来龍之・飯田啓・久保亮一訳『資源ベースの経営戦略論』東洋経済新報社, 2004年)。
- Davis, J. A., D. Brannon, J. S. Zinn and V. Mor (2001), “Strategy, Structure and Performance in Nursing Facilities,” *Advanced in Health Care Management*, 2, pp. 291-312.
- Farjoun, M. (2002), “Toward an Organic Perspective on Strategy,” *Strategic Management Journal*, 23, pp. 561-594.
- 深山誠也 (2014), 「高齢者介護組織の制度、価値基準、活動、資源の動態的分析—社会福祉法人北海長正会の事例研究—」『経済学研究』64(1), pp. 25-89。
- 深山誠也 (2015), 「高齢者介護組織の経営」博士学位論文 (北海道大学)。
- Galan, J. I. and M. J. Sanchez-Bueno (2009), “The Continuing Validity of The Strategy-Structure Nexus: New Finding, 1993-2003,” *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1234-1243.
- Galbraith, J. R. and D. A. Nathanson (1978), *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1981年)。
- Hage, J. (1974), *Techniques and Problems of Theory Construction in Sociology*, John Wiley and Sons (小松陽一・野中郁次郎訳, 『理論構築の方法』白桃書房, 1978年)。

- Hambrick, D. C. (1983), "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal*, 26(4), pp. 687-707.
- 原野かおり・桐野匡史・藤井保人・谷口敏代 (2009), 「介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因」『介護福祉学』(16), pp. 163-168.
- Hrebiniak, L. G. and C. C. Snow (1980), "Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty," *Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 750-759
- 茨木尚子 (2000), 「社会福祉運営管理とソーシャルワーク—社会福祉サービス組織を経営する—」ための実践理論の構築にむけて—『ソーシャルワーク研究』, 25(4), pp. 94-102.
- 井上達彦 (2006a), 『収益エンジンの論理』白桃書房。
- 井上達彦 (2006b), 「事業システムの P-VAR 分析—不完全な収益原理を超えて—」『商学研究科紀要』62, pp. 1-20.
- 伊丹敬之 (2012), 『経営戦略の論理 (第4版)』日本経済新聞社。
- 伊藤美智予・近藤克則 (2012), 「ケアの質評価の到達点と課題—特別養護老人ホームにおける評価を中心に—」『季刊・社会保障研究』48(2), pp. 120-132.
- Jauch, L. R., R. W. Osborn and W. F. Glueck (1980), "Short-term Financial Success in Large Business Organizations: The Environment-Strategy Connection," *Strategic Management Journal*, 1, pp. 49-63.
- 加藤俊彦 (2014), 『競争戦略』日経文庫。
- 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), pp. 128-138。
- 神部智司・島村直子・岡田進一 (2002), 「施設入所高齢者のサービス満足度に関する研究—領域別満足度と総合的満足度との関連—」『社会福祉学』43(1), pp. 201-210。
- 神部智司・竹本与志人・岡田進一・白澤政和 (2010), 「特別養護老人ホーム入居者の施設サービス満足度の因子構造に関する検討」『介護福祉学』17(1), pp. 5-15。
- 笠原幸子 (2001), 「介護福祉職の仕事の満足度」に関する一考察『介護福祉学』8(1), pp. 36-42。
- 岸田民樹 (2009), 『組織論から組織学へ—経営組織論の新展開—』文眞堂。
- Lawrence, P. R. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press (吉田博訳「組織の条件適応理論」産業能率短期大学出版部, 1977)。
- Lee, J. and D. Miller (1996), "Strategy, Environment and Performance in Two Technological Contexts: Contingency Theory in Korea," *Organization Science*, 17(5), pp. 729-750.
- Lenox, M. J., S. F. Rockart and A. Y. Lewin (2010), "Does Interdependency Affect Firm and Industry Profitability? An Empirical Test," *Strategic Management Journal*, 31, pp. 121-139.

- Levinthal, D. A. (1997), "Adaptation on Rugged Landscapes," *Management Science*, 43 (7), pp. 934-950.
- Lindenberg, M. (2001), "Are We at the Cutting Edge or the Blunt Edge? Improving NGO Organizational Performance with Private and Public Sector Strategic Management Frameworks," *Nonprofit Management and Leadership*, 11(3), pp. 247-270.
- Martinez, B. R. (2009), "Structure, Power, and Discourses of Development in Spanish NGOs," *Nonprofit Management and Leadership*, 20(2), pp. 203-218.
- Miles, R. H. (1982), *Coffin Nails and Corporate Strategy*, Prentice-Hall.
- Miles, R. E. and C. C. Snow (1978), *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGaw-Hill (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営—戦略選択のシナリオ—』ダイヤモンド社, 1983年)。
- Miller, D. (1981), "Toward a New Contingency Approach: the Search for Organizational Gestalts," *Journal of Management Studies*, 18(1), pp. 1-26.
- Miller, D. (1988), "Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implications," *Academy of Management Journal*, 31 (2), pp. 280-308.
- Miller, D. (1992), "Environmental Fit versus Internal Fit," *Organization Science*, 3 (2), pp. 159-178
- Miller, D. (1996), "Configurations Revisited," *Strategic Management Journal*, 17, pp. 505-512.
- Mintzberg, H. (1979), *The Structuring of Organization: A Synthesis of Research*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., B. Ahlstrand and J. Lampel (1998), *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*, The Free Press (齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社, 1999年)。
- Moore, M. H. (2000), "Managing for Value: Organizational Strategy in For-profit, Nonprofit, and Governmental Organizations," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29(1), Supplement, pp. 183-204.
- Nadler, D. A. and M. L. Tushman (1997), *Competing by Design*, Oxford University Press (斎藤彰悟監訳『競争優位の組織設計』春秋社, 1999年)。
- Namdakumar, M. K., A. Ghobadian and N. O'Regan (2010), "Business-level Strategy and Performance: The Moderating Effects of Environment and Structure," *Management Decision*, 48(6), pp. 907-939.
- 中野隆之 (2007), 「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』8(1), pp. 130-141。
- 根来龍之 (2004), 「事業戦略と因果モデル—活動システム, 戦略マップ, 差別化システム—」早稲田大学 IT 戦略研究所ワーキングペーパーシリーズ No. 6, pp. 1-14。

- 根来龍之 (2005), 『デジタル時代の経営戦略』メディアセレクト。
- 野中郁次郎 (1983), 『経営管理』日本経済新聞出版社。
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (1978), 『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 小笠原祐次 (2006), 「社会福祉施設の業務運営」『新版・社会福祉学習双書2006《第14巻》社会福祉施設運営(経営)論』全国社会福祉協議会。
- 小笠原祐次・橋本泰子・浅野仁 (1997), 『高齢者福祉』有斐閣。
- Oliver, C. (1991), "Strategic Responses to Institutional Processes," *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 145-179.
- Peteraf, M. and R. Reed (2007), "Managerial Discretion and Internal Alignment under Regulatory Constraints and Change," *Strategic Management Journal*, 28, pp. 1089-1112.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press (土岐坤訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)。
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (土岐坤訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』ダイヤモンド社, 1985年)。
- Porter, M. E. (1996), "What is Strategy?," *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.
- Porter, M. E. (1998), *On Competition*, Harvard Business School Publishing (竹内弘高訳『競争戦略論』ダイヤモンド社, 1999年)。
- Prescott, J. E. (1986), "Environments as Moderators of the Relationship between Strategy and Performance," *Academy of Management Journal*, 29, pp. 329-349.
- Ramanath, R. (2009), "Limits to Institutional Isomorphism Examining Internal Processes in NGO-Government Interactions," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 38(1), pp. 51-76.
- Rivkin, J. (2000), "Imitation of Complex strategies," *Management Science*, 46(6), pp. 824-844.
- Rumelt, R. (1984), "Towards a Strategic Theory of the Firm," *Competitive Strategic Management*, Lamb, R. B. (ed), Prentice-Hall, pp. 556-570.
- Rumelt, R. (2011), *Good Strategy, Bad Strategy: the difference and why it matters*, Crown Publishing Group (村井章子訳『良い戦略, 悪い戦略』日本経済新聞出版社, 2012)。
- Hrebiniak, L. G. and C. C. Snow (1980), "Industry Differences in Environmental Uncertainty and Organizational Characteristics Related to Uncertainty," *Academy of Management Journal*, 23(4), pp. 750-759
- 関口和雄 (2005), 「高齢者福祉施設の運営と経営—喜楽苑の挑戦: 福祉は文化, 地域との共生をめざす—」『組織科学』38(4), pp. 32-43。
- Snow, C. C. and L. G. Hrebiniak (1980), "Strategy, Distinctive Competence, and

- Organizational Performance,” *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 317-336.
- Siggelkow, N. (2002), “Evolution toward Fit,” *Administrative Science Quarterly*, 47 (1), pp. 125-159.
- 須田木綿子・浅川典子 (2004), 「介護保険制度下における介護老人福祉施設の適応戦略とジレンマ—探索的研究—」『社会福祉学』45(2), pp. 46-55。
- 鈴木聖子 (2007), 「環境条件からみた特別養護老人ホームケアスタッフの職場内教育における課題—ユニット型と既存型の比較から—」『社会福祉学』48(1), pp. 81-91。
- 鈴木聖子 (2009), 「特別養護老人ホームケアスタッフの職務意識に対するソーシャルサポートの効果—ユニット型と既存型の比較から—」『岩手県立大学社会福祉学部紀要』12(1), pp. 1-10。
- 高橋誠一 (2001), 「ユニットケアと施設経営について」『東北福祉大学研究紀要』25, pp. 87-100。
- 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担の現状—」『介護福祉学』14(1), pp. 46-65。
- 谷口敏代・原野かおり・桐野匡史・藤井保人 (2010), 「介護職の仕事継続動機と関連要因」『介護福祉学』17(1), pp. 55-65。
- 田尾雅夫・吉田忠彦 (2009), 『非営利組織論』有斐閣。
- Wernerfelt, B. (1984), “A Resource-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 5(2), pp. 89-104.
- 大和三重 (2010), 「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『介護福祉学』17(1), pp. 16-23。
- Zaltman, G., R. Duncan and J. Holbek (1973), *Innovations and Organizations*, Wiley Interscience Publication.
- Zatzick, C.D., T. P. Moliterno and T. Fang (2012), “Strategic (Mis) Fit: The Implication of TQM in Manufacturing Organizations,” *Strategic Management Journal*, 33, pp. 1321-1330.
- Zhao, M. (2006), “Conducting R&D in Countries with Weak Intellectual Property rights protection,” *Management Science*, 52(8), pp. 1185-1199.
- Zott, C. and R. Amit (2008), “The Fit between Product Market Strategy and Business Model: Implications for Firm Performance,” *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1-26.

