

社会福祉法人における「理念経営」についての一考察

～介護施設のCI（コーポレート・アイデンティティ）の実態調査結果～

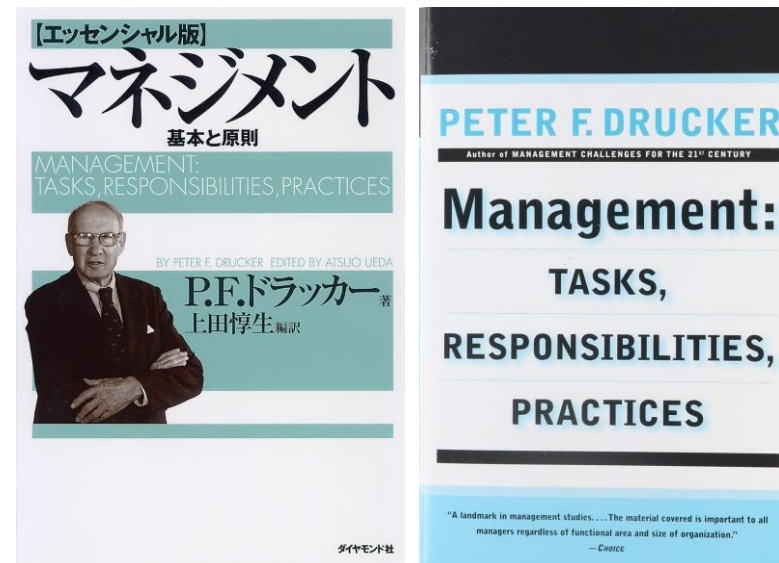
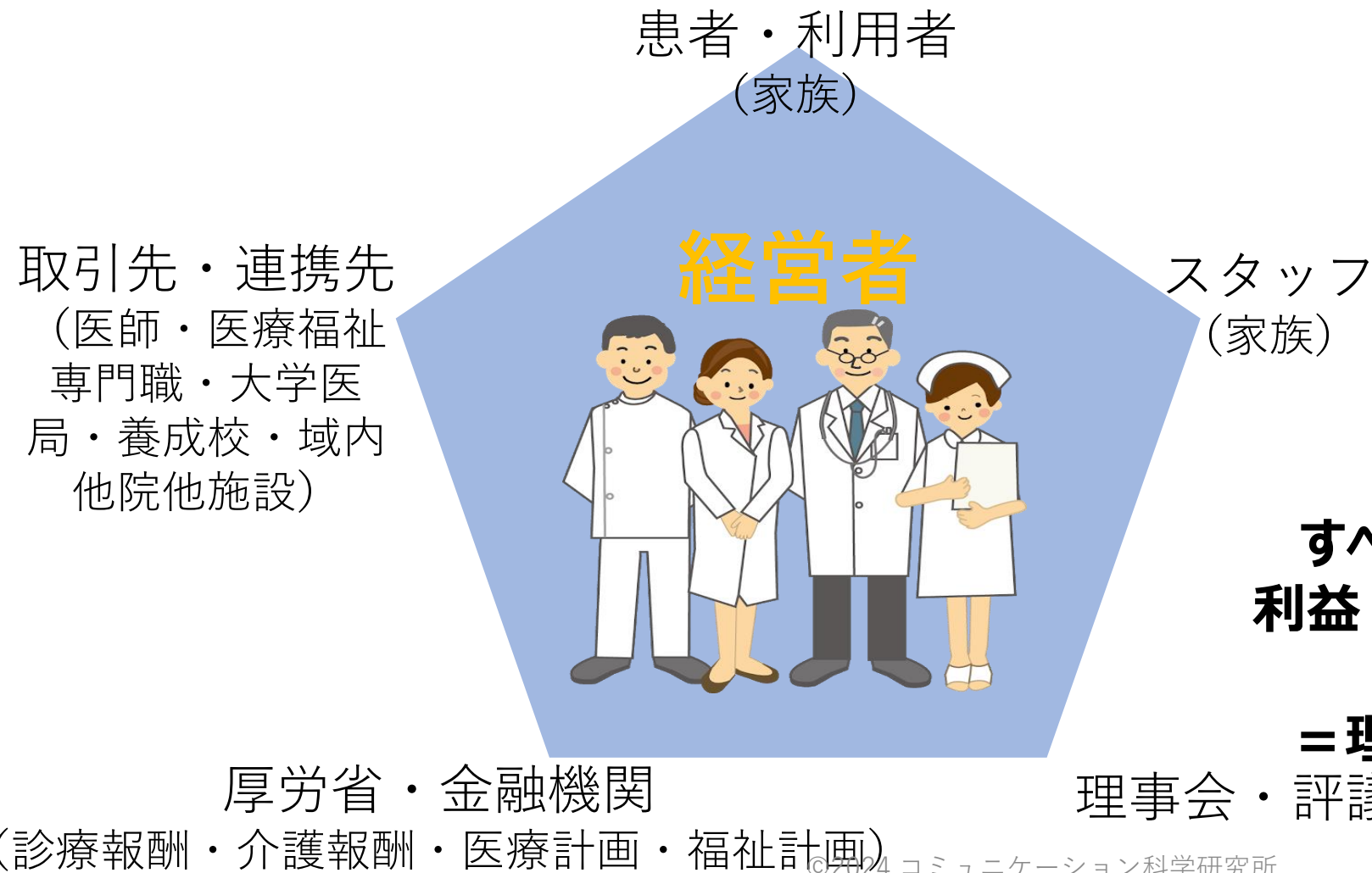
○中田 健吾^{1,2}, ○蒲田 真衣², 吉崎 綾乃^{1,2}, 久保田 哲郎^{1,2}, 竹内 敏博²
Kengo NAKATA, Mai KAMADA, Ayano YOSHIZAKI, Tetsuro KUBOTA and Toshihiro TAKEUCHI

1 国際医療福祉大学 International University of Health and Welfare
2 株式会社コミュニケーション科学研究所 Communication Science Institute Co., Ltd

2024年2月25日
公共コミュニケーション学会 第10回事例交流・研究発表大会

医療福祉の経営（マネジメント）：「顧客」と「使命」

- あらゆる組織は社会の役に立つ＝貢献するのが使命である。したがって、「誰（ステークホルダー）のどんな価値（欲求＝ニーズ）を満たすのか」という問いからはじめるべき。（P.F.ドラッカー）

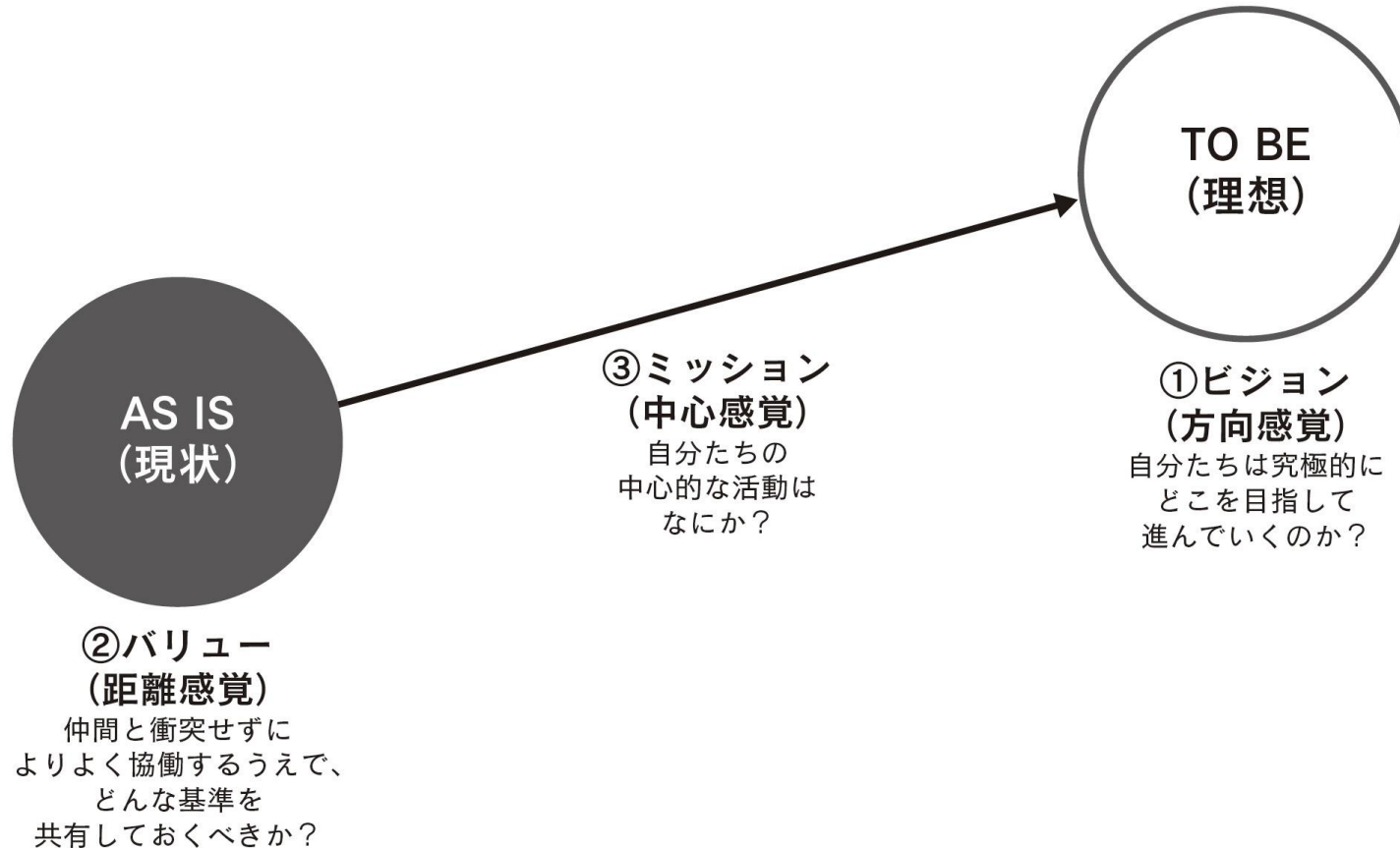


すべてのステークホルダーの
利益（満足、ニーズ、幸福）を
最大化する戦略
＝理念経営、ブランディング

理事会・評議会

理念経営2.0：ビジョン、ミッション、バリュー

III 図0-2 | ミッション・ビジョン・バリューの関係性

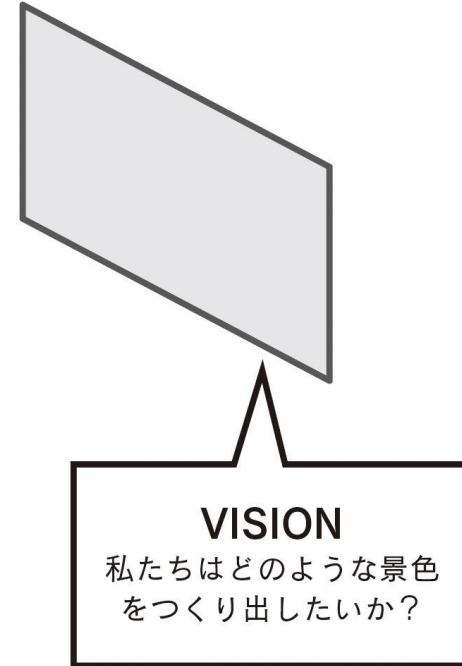


出典：「理念経営2.0—会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ」佐宗邦威、Harvard Business Review、2023年5月13日

理念経営2.0：ビジョン「組織が見たい未来像」

III 図0-3 | ビジョンとはなにか？

- 組織の推進力を高めるキラキラした景色
- 共感を生むことで同じ方向へとエネルギーを集める
- 魅力的なビジョンであれば、組織の外にいる人たちも引き寄せることができる



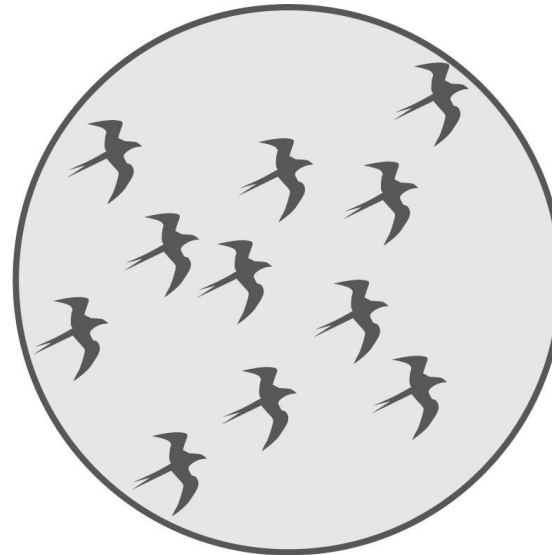
組織が見たい未来像
WHAT WE WILL SEE

出典：「理念経営2.0—会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ」佐宗邦威、Harvard Business Review、2023年5月13日

理念経営2.0：バリュー「組織が大切にしたい価値観」

III 図0-4 | バリューとはなにか？

- 過去の行動から生み出された「らしさ」
- 自分たちとは異なる人たちとの境界線となる
- 価値観を同じくする人たちを集めて一体性を生み出す



VALUE
私たちが
こだわりたいことは
なにか？

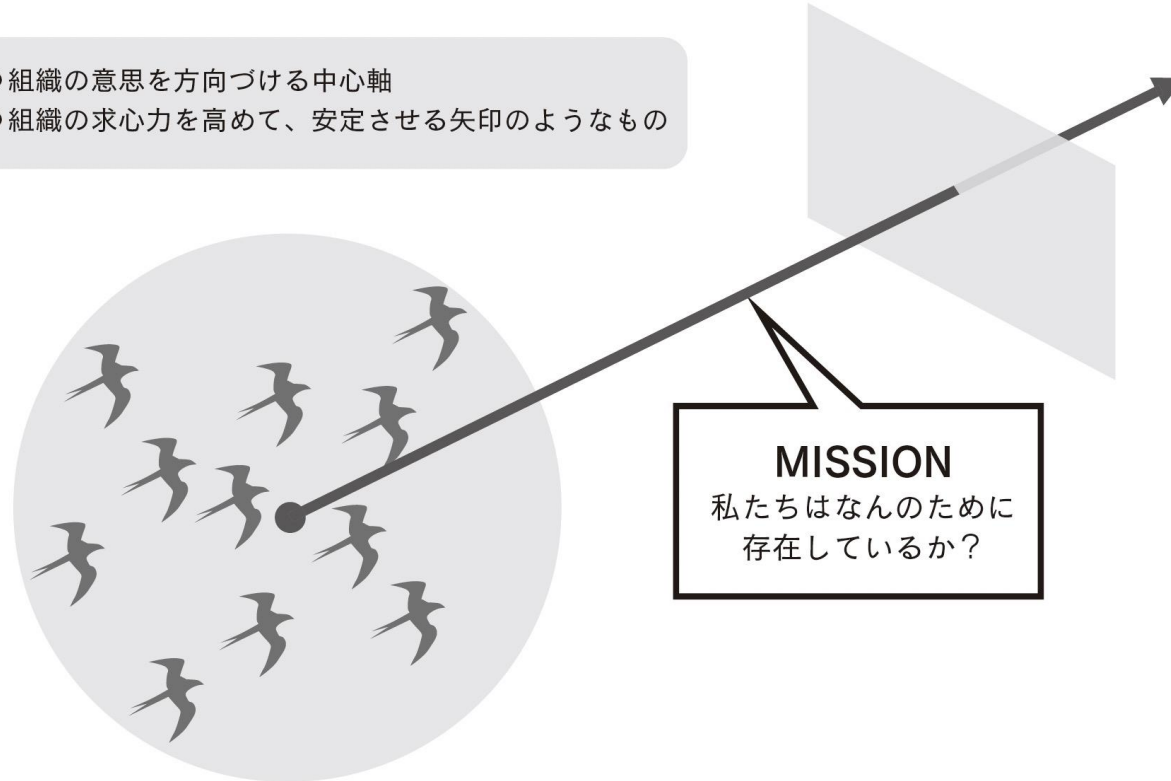
組織が大切にしたい価値観
WHO WE ARE

出典：「理念経営2.0—会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ」佐宗邦威、Harvard Business Review、2023年5月13日

理念経営2.0：ミッション「組織が果たしたい社会的役割」

III 図0-5 | ミッションとはなにか？

- 組織の意思を方向づける中心軸
- 組織の求心力を高めて、安定させる矢印のようなもの



組織が果たしたい社会的役割

WHAT WE DO

出典：「理念経営2.0—会社の「理想と戦略」をつなぐ7つのステップ」佐宗邦威、Harvard Business Review、2023年5月13日

① 患者・利用者
(家族)

② 職員スタッフ
(医師・看護師・
医療福祉専門職・
事務スタッフ)

③ 理事会・評議会

経営者



④ 取引先・連携先
(求職者・大学医局・養
成校・域内連携機関)

外部
アウターナル

⑤ 厚労省・金融機関
(診療報酬・介護報酬・
医療計画・福祉計画)

内部
インターナル

医療福祉のステークホルダー (ターゲット)

外部
アウトナーナル

外部
アウトナーナル

D
Domain
(サービス内容)

関係者④や利用者①が考える
「組織の優位性 (イメージ)」

社会④⑤の方々がとらえている
「組織の強み (イメージ)」

“存在価値”
(ブランド)
ステークホルダーからみた
ABCD の観点からの
イメージ(=信頼)に
よって規定される

A
Ability
(組織力)

内部スタッフ②(③)からみた
「職員の自信・連帯感 (イメージ)」

C
Contribution
(組織・地域課題への貢献)

経営陣③、内部スタッフ②からみた
「組織の誇り・やりがい (イメージ)」

B
Behavior
(行動様式)

内部
インターナル

内部
インターナル

CI手法を用いたブランディング

CI指標調査（予備的調査）

1. CI達成度調査

- 経営者ヒアリング調査（n=8、約60分）
- 職員アンケート調査（n=100程度）
- 「理念暗唱」、「理念行動」、「理念説明」（各10点満点）
- 現状でCIがどの程度、達成できているか。
- 認知（暗唱）→記憶（行動）→実行（説明）：認知行動モデル仮説
- 今後、理念経営の効果を検証する際の変数（因子）の探索。

2. 組織の基礎的コミュニケーション調査

- 職員アンケート調査（同上）
- 「個人間コミュニケーション」「部門間コミュニケーション」（各7項目）
- CI（組織内コミュニケーションへのストレス増）に対応できる（ベースとなる）友好的人間関係、風通しよく有機的な組織連携があるか。
- 理念経営（CI）の相関因子、因果関係の探索。

CI調査結果（0）（2023年11月9日現在、速報値GT）

全	体	374
施設名		68
		67
		92
		69
		19
		59
性別	男性	104
	女性	261
	答えたくない	9
年代	20代	43
	30代	82
	40代	97
	50代	96
	60代	50
	70代	4
理念唱	暗唱できる	160
	ややうる覚えである	147
	覚えていない	65

◆対象：5法人（6施設）

◆アンケート回収状況

✓ 回収数：374

✓ 回収率：74.9%

✓ 配布数：499

◆属性回答

✓ 男女比：約3：7

✓ 年層比：

20代～30代：33%

40代～50代：51%

60代～70代：16%

CI調査結果（1）（2023年11月9日現在、速報値GT）

全体	Q4. あなたは、下 記にある理 念を暗唱で 覚えていますか					Q4 平均	全体	Q5. では、あなた はどの程度 意識してい ますか				Q5 平均	全体	Q6. あなたは、利用 者や利用者 のご家族、 ケアマネ ージャーに 説明でき ますか			Q6 平均
	暗唱できる	ややうる覚えである	覚えていない	不明	常に意識している			一応意識はしている	あまり意識はしてない	不明	説明できると思う			説明できないと思う	不明		
374	42.8	39.3	17.4	0.5	6.28	374	25.7	48.1	16.0	10.2	5.58	374	50.3	47.3	2.4	5.41	

1. CI達成度調査

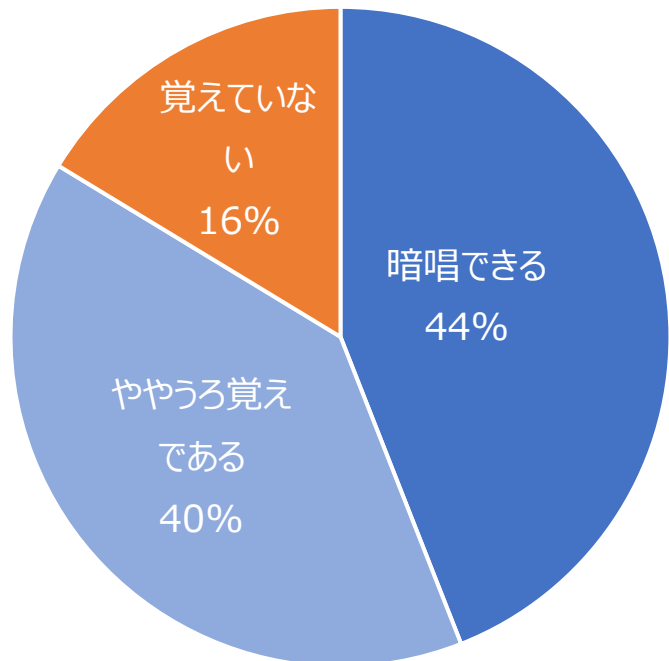


- 理念暗唱 …… 6.28点
- 理念行動 …… 5.58点
- 理念説明 …… 5.41点

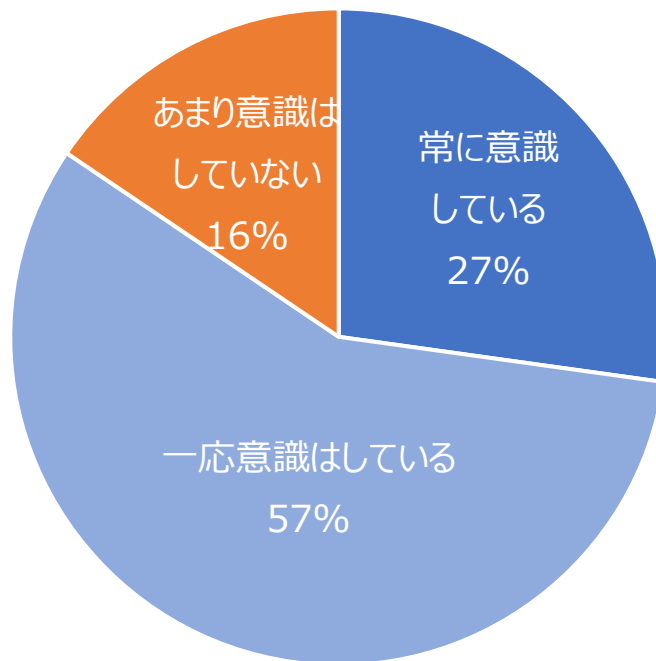
ギャップ=難易度
理念（存在価値）の認知（暗唱）→記憶（行動）→実行（説明）

• 「あなたは、利用者や利用者のご家族、ケアマネジャーに理念を説明できますか」

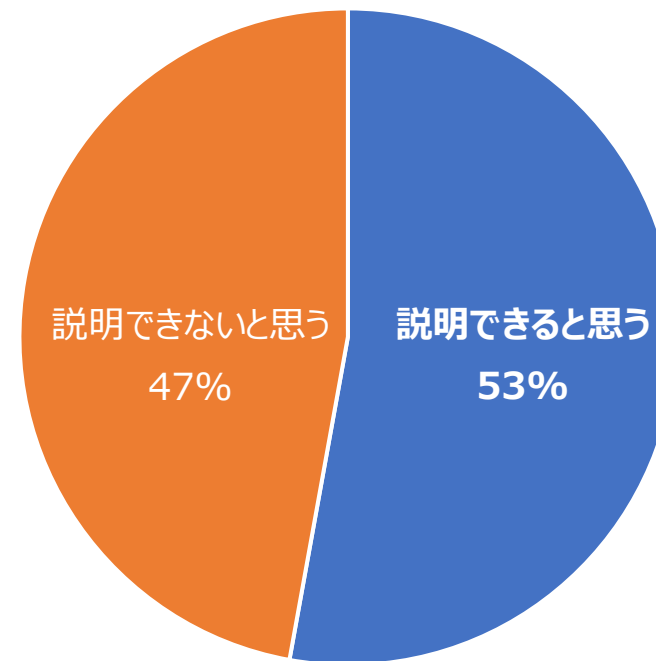
Q4. 理念暗唱
(理念を暗唱できる)



Q5. 理念行動 (行動化①)
(理念を意識して仕事をしている)



Q6. 理念説明 (行動化②)
(利用者、家族に理念と仕事の関係を説明できる)



Q4. 理念暗唱 (理念を暗唱できる)

暗唱できる	ややうろ覚えである	覚えていない
44.0%	39.6%	16.3%

83.7%

Q6. 理念説明 (利用者、家族に理念と仕事の関係を説明できる)

説明できると思う	説明できないと思う	総計
52.8%	47.2%	100.0%

Q5. 理念行動 (理念を意識して仕事をしている)

常に意識している	一応意識はしている	あまり意識はしていない
27.2%	57.3%	15.5%

84.5%

全法人

全法人	Q4. 理念暗唱				
勤続年数別	暗唱できる	ややうろ覚えである	覚えていない	総計	
1年未満	23.33%	43.33%	33.33%	100.00%	
1年以上3年未満	34.55%	49.09%	16.36%	100.00%	
3年以上5年未満	26.67%	46.67%	26.67%	100.00%	
5年以上10年未満	35.42%	42.71%	21.88%	100.00%	
10年以上15年未満	52.63%	38.16%	9.21%	100.00%	
15年以上	62.63%	29.29%	8.08%	100.00%	
総計	44.04%	39.64%	16.32%	100.00%	

ヨゼフホーム

聖ヨゼフ・ホーム	Q4. 理念暗唱				
勤続年数	暗唱できる	ややうろ覚えである	覚えていない	総計	
1年未満	0.00%	80.00%	20.00%	100.00%	
1年以上3年未満	22.22%	66.67%	11.11%	100.00%	
3年以上5年未満	28.57%	42.86%	28.57%	100.00%	
5年以上10年未満	42.86%	35.71%	21.43%	100.00%	
10年以上15年未満	30.77%	53.85%	15.38%	100.00%	
15年以上	29.17%	54.17%	16.67%	100.00%	
総計	29.17%	52.78%	18.06%	100.00%	

全法人

全法人 勤続年数	Q5. 理念行動化			総計
	常に意識している	一応意識はしている	あまり意識はしていない	
1年未満	23.33%	43.33%	33.33%	100.00%
1年以上3年未満	27.27%	54.55%	18.18%	100.00%
3年以上5年未満	23.33%	53.33%	23.33%	100.00%
5年以上10年未満	15.63%	63.54%	20.83%	100.00%
10年以上15年未満	26.32%	65.79%	7.89%	100.00%
15年以上	41.41%	51.52%	7.07%	100.00%
総計	27.20%	57.25%	15.54%	100.00%

ヨゼフ ホーム

ヨゼフ・ホーム 勤続年数	Q5. 理念行動化			総計
	常に意識している	一応意識はしている	あまり意識はしていない	
1年未満	40.00%	60.00%	0.00%	100.00%
1年以上3年未満	33.33%	55.56%	11.11%	100.00%
3年以上5年未満	14.29%	71.43%	14.29%	100.00%
5年以上10年未満	14.29%	71.43%	14.29%	100.00%
10年以上15年未満	15.38%	84.62%	0.00%	100.00%
15年以上	20.83%	75.00%	4.17%	100.00%
総計	20.83%	72.22%	6.94%	100.00%

全法人

全法人 勤続年数	Q6. 理念説明		総計
	説明できると思う	説明できないと思う	
1年未満	26.67%	73.33%	100.00%
1年以上3年未満	38.18%	61.82%	100.00%
3年以上5年未満	50.00%	50.00%	100.00%
5年以上10年未満	40.63%	59.38%	100.00%
10年以上15年未満	56.58%	43.42%	100.00%
15年以上	78.79%	21.21%	100.00%
総計	52.85%	47.15%	100.00%

ヨゼフ ホーム

聖ヨゼフ・ホーム 勤続年数	Q6. 理念説明		総計
	説明できると思う	説明できないと思う	
1年未満	40.00%	60.00%	100.00%
1年以上3年未満	44.44%	55.56%	100.00%
3年以上5年未満	42.86%	57.14%	100.00%
5年以上10年未満	57.14%	42.86%	100.00%
10年以上15年未満	30.77%	69.23%	100.00%
15年以上	87.50%	12.50%	100.00%
総計	58.33%	41.67%	100.00%

CI調査結果の分析（1）（2023年11月9日現在、速報値GT）

仮説：CIの重要性
インターナル（スタッフ）コミュニケーションによる理念（組織イメージ）構築は、理念暗唱率≒理念行動化①≒理念行動化②を可能にする。

全体	Q5. では、あなたは理念をどの程度意識して仕事をしていますか				Q5
	常に意識している	一応意識はしている	あまり意識はしてない	不明	平均
374	25.7	48.1	16.0	10.2	5.58

全体	あなたは、利用者や利用者のご家族、ケアマネジャー			Q6
	説明できると思う	説明できないと思う	不明	平均
374	50.3	47.3	2.4	5.41

理念暗唱	暗唱できる	160	44.4	32.5	0.6	22.5	7.41
	ややうろ覚えである	147	16.3	70.1	12.9	0.7	5.17
	覚えていない	65	-	38.5	61.5	-	1.92

160	77.5	20.6	1.9	8.48
147	39.5	58.5	2.0	4.03
65	7.7	89.2	3.1	0.79

施設A：暗唱率10.0点、行動化率①10.0点、行動化率②9.4点

Q4. 理念暗唱

Q5. 理念行動
(行動化①)

Q6. 理念説明
(行動化②)

Q7. 理念発信

Q4. 理念暗唱

1

Q5. 理念行動
(行動化①)

0.6

1

Q6. 理念説明
(行動化②)

0.5

0.5

1

Q7. 理念発信

0.3

0.4

0.4

1

	理念暗唱		t 検定
	高得点群 (10点以上)	低得点群 (5点以下)	p
理念行動 (平均点数)	7.2	4.2	<0.001
理念説明 (平均点数)	8.1	3.0	<0.001

	理念行動		p
	高得点群 (10点以上)	低得点群 (5点以下)	
理念暗唱 (平均点数)	8.8	5.4	<0.001
理念説明 (平均点数)	8.8	3.8	<0.001

	理念説明		p
	高得点群 (10点以上)	低得点群 (5点以下)	
理念暗唱 (平均点数)	8.2	4.3	<0.001
理念行動 (平均点数)	7.2	3.7	<0.001

CI調査結果（2）：組織の基礎的コミュニケーション能力調査

個人間コミュニケーション（Q1）	部門間コミュニケーション（Q2）
<p>仕事のことで気軽に話し合える</p> <p>仕事以外の個人的なことも相談できる</p> <p>仕事のことで困っている時に親身になって考えてくれる</p> <p>仕事の提案や意見をうるさがらずに聞いてくれる</p> <p>わかるように伝えようとしてくれている</p> <p>納得できるように回答・対応してくれる</p> <p>能力や業績をちゃんと評価してくれる</p>	<p>仕事上の調整など、連携がとれている</p> <p>業務上の問題点について認識を共有している</p> <p>必要な時に必要な情報がスムーズに流れている</p> <p>情報ルート（どこに聞けばよいかなど）を明確化している</p> <p>他部門や法人本部、他施設の人との交流がある</p> <p>他部門との間で縄張り意識がある</p> <p>他部門との責任の所在を明確化している</p>

とてもそう思う、ややそう思う、どちらともいえない、あまりそう思わない、全くそう思わない

CI調査結果（2）（2023年11月9日現在、速報値GT）

全体	Q1. 職場の同僚や上司とのコミュニケーション								全体	Q2. 職場の他部門、法人本部、他施設とのコミュニケーション							
	仕事のことで気軽に話	仕事以外の個人的なこと	仕事のことについて悩んでいる	仕事の提案や意見を聞いてくれる	わかるように伝えようとしている	納得できるような回答がもらえる	能力や業績をちゃんと評価してくれる	不明		仕事上の調整など、連携がとれている	業務上の問題点について必要な情報がある	必要な時に必要な情報が流れている	情報ルート（どこに聞いても）を明確化している	他部門や法人本部、他施設との交流がある	他部門との間で縄張り意識がある	他部門との責任の所在が明確である	不明
374	73.5	47.1	71.7	67.9	75.7	67.4	46.0	12.3	374	51.3	47.6	44.4	46.3	37.2	35.6	40.1	17.4

2. 組織の基礎的コミュニケーション能力調査（とても10点+やや5点=「思う」平均点数、%）

- 個人間コミュニケーション・・・「わかるように伝えようとしている」7.43点（75.7%）
 - 「能力や業績をちゃんと評価してくれる」6.16点（46.0%）、「仕事以外の個人的なことも相談できる」5.71点（47.1%）
- 組織間コミュニケーション・・・「仕事上の調整など、連携がとれている」6.06点（51.3%）
 - 「他部門との交流がある」5.24点（37.2%）

CI調査結果の分析（2）（2023年11月9日現在、速報値GT）

Q1. 職場の同僚や上司とのコミュニケーション [能力や業績をちゃんと評価してくれる]						
とても 思う	やや 思う	ど ちら とも い え ない	あ ま り そ う 思 わ ない	全 く そ う 思 わ ない	不 明	TOP 2

理念 暗唱	暗唱できる	160	18.1	33.8	25.0	11.9	3.1	8.1	51.9
	ややうる覚えである	147	14.3	32.0	19.0	5.4	1.4	27.9	46.3
	覚えていない	65	6.2	24.6	13.8	3.1	-	52.3	30.8

CI調査結果の分析（2）（2023年11月9日現在、速報値GT）

		全体	Q2. 職場の他部門、法人本部、他施設とのコミュニケーション [他部門や法人本部、他施設の人との交流がある]					不明	TOP2
			とてもそう思う	ややそう思う	どちらともいえない	あまりそう思わない	全くそう思わない		
		374	4.8	32.4	35.6	21.7	5.3	0.3	37.2
理念 暗唱	暗唱できる	160	10.0	41.3	28.8	16.9	2.5	0.6	51.3
	ややうる覚えである	147	1.4	31.3	44.2	19.0	4.1	-	32.7
	覚えていない	65	-	10.8	33.8	40.0	15.4	-	10.8

	性別	年齢	勤続年数	仕事のこと	仕事以外のこと	仕事のこと	仕事の提案	わかるように	納得できるよ	能力や業績	仕事上の調	業務上の問	必要な時に	情報ルート	他部門や法	他部門との	他部門との	理念暗唱	理念行動化	理念説明	理念発信	
性別	1.0																					
年齢	0.0	1.0																				
勤続年数	-0.1	0.3	1.0																			
仕事のこと	-0.1	0.1	0.1	1.0																		
仕事以外の個人的	0.0	0.1	0.1	0.7	1.0																	
仕事のこと	0.0	0.0	0.0	0.8	0.7	1.0																
仕事の提案や意見	-0.1	0.1	0.0	0.7	0.6	0.8	1.0															
わかるように伝えよう	0.0	0.1	0.0	0.6	0.5	0.7	0.7	1.0														
納得できるように回	-0.1	0.1	0.0	0.6	0.5	0.7	0.7	0.8	1.0													
能力や業績をちゃん	-0.1	0.1	0.1	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	1.0												
仕事上の調整など	0.0	0.1	0.0	0.4	0.3	0.5	0.4	0.4	0.5	0.4	1.0											
業務上の問題点に	0.0	0.1	-0.1	0.4	0.3	0.5	0.4	0.4	0.4	0.3	0.7	1.0										
必要な時に必要な	-0.1	0.1	-0.1	0.4	0.4	0.5	0.5	0.5	0.5	0.4	0.7	0.7	1.0									
情報ルート（どこに	0.0	0.1	0.0	0.4	0.4	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.6	0.6	0.7	1.0								
他部門や法人本部	-0.2	0.1	0.1	0.3	0.3	0.4	0.4	0.3	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.5	1.0							
他部門との間で縄	0.0	-0.1	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	-0.1	1.0						
他部門との責任の	-0.1	0.1	0.1	0.3	0.3	0.4	0.4	0.4	0.3	0.3	0.5	0.5	0.5	0.5	0.5	-0.2	1.0					
理念暗唱	-0.2	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0	0.0	0.0	0.1	0.4	0.0	0.2	1.0				
理念行動化	-0.1	0.2	0.2	0.2	0.1	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.2	0.2	0.1	0.4	-0.1	0.3	0.6	1.0			
理念説明	-0.2	0.2	0.3	0.2	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	-0.1	0.2	0.5	0.5	1.0		
理念発信	-0.1	0.2	0.0	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2	0.2	0.3	0.2	0.3	0.3	0.3	0.3	-0.1	0.3	0.3	0.4	0.4	1.0	

CI調査結果の分析（2）（2024年2月25日現在）

●個人間コミュニケーションTOP3

わかるように伝えようとしてくれている群/くれていない群

	理念行動化		差分
平均	5.8	4.5	1.3

納得できるように回答・対応してくれる群/くれない群

	理念行動化		差分
平均	5.8	4.9	1.0

仕事のことで気軽に話し合える群/話し合えない群

	理念行動化		差分
平均	5.8	4.8	0.9

●部門間コミュニケーションTOP3

他部門や法人本部、他施設の人との交流があると感じている群/いない群

	理念行動化		差分
平均	6.8	4.8	2.0

業務上の問題点について認識を共有している群/していない群

	理念行動化		差分
平均	6.3	4.8	1.5

他部門との責任の所在を明確化していると感じている群/いない群

	理念行動化		差分
平均	6.3	5.0	1.3

仮説：組織の基礎的コミュニケーション能力の改善が理念経営（CI）の成否に
相関する。

CI調査結果

● サマリー

- 理念暗唱率、行動化率①・②は同時達成が理想であり、達成も可能。理念経営（CI手法）が有効な可能性がある。
- 「個人的な相談ができる」、「能力評価への信頼度が高い」、といった組織内での個人的関係が理念経営（CI）と相関がある可能性がある。
- 個人間コミュニケーション、部門間コミュニケーションに理念経営（CI）と相関がある可能性がある。

● 今後の分析への示唆

- アンケート調査：属性：性別、ポジション（管理層、スタッフ層）、あるいは施設によって回答差が大きい。
- ヒアリング調査：理念暗唱、行動化が高くても新規事業の導入に組織的な賛同がえられていない組織がある。理念経営の成否の指標を検証する必要がある。