



# 経営理念のない経営は 真っ暗闇を懐中電灯も持たずに 歩くに等しい

金沢幸蔵

株式会社川原経営総合センター 経営コンサルティング部門 介護経営戦略グループ

介護事業経営における経営理念はどのような意味合いをもち、策定するうえで必要なことは何か。そして、有効に機能させるためにはどのような取り組みが求められるのか――。事業の方向性を明確にし、組織全体に一体感をもたらす経営理念の考え方・つくり方について、介護事業に精通するコンサルタント・金沢幸蔵さんに語ってもらった。

「理念には階層があり  
それぞれ役割・機能が異なる」

経営改善のコンサルティングを行う際、私はよく「経営理念をどのように扱っていますか？」というところから入ります。しかし、その機能・役割を理解しておらず、扱い方に慣れていない法人も少なくあります。

一般に、「経営理念」もしくは単に「理念」と総称されることもあります。ですが、まずは階層から構成されることを知る必要があります（次ページ図表1）。

最上位にあるのが法人理念です。

法人として何をめざすか、どうしていきたいかを示すもので、組織の存在意義であり、「基本理念」「ミッション」などと呼ばれることもあります。社会福祉系の法人の場合、法人理念は創始者の想いを打ち出したものであることが多く、そのまま「創始者の考え」としている法人もあります。法人としての想いである法人理念をどう実現するかが経営理念です。活動方針の基礎を成す考え方で、「ミッション」などと表現されている場合もあります。法人理念と経営理念を同義に扱っている場合も見られます。

ビジョンは、目的を達成するため

に直近で何をするか、職員はどう行動していくかということ、中長期の視点で示すものです。行動指針は、従業員が日々の業務を行ううえでの基準を明文化したもので「クレド（Credo…信条、志、約束）」などと表現されている場合もあります。こうした理念の階層をつくる場合、一般には経営幹部が法人理念や経営理念をビジョンや行動指針に落とし込んで固めていくというかたちになります。

組織への愛着を高め  
モチベーションを高める

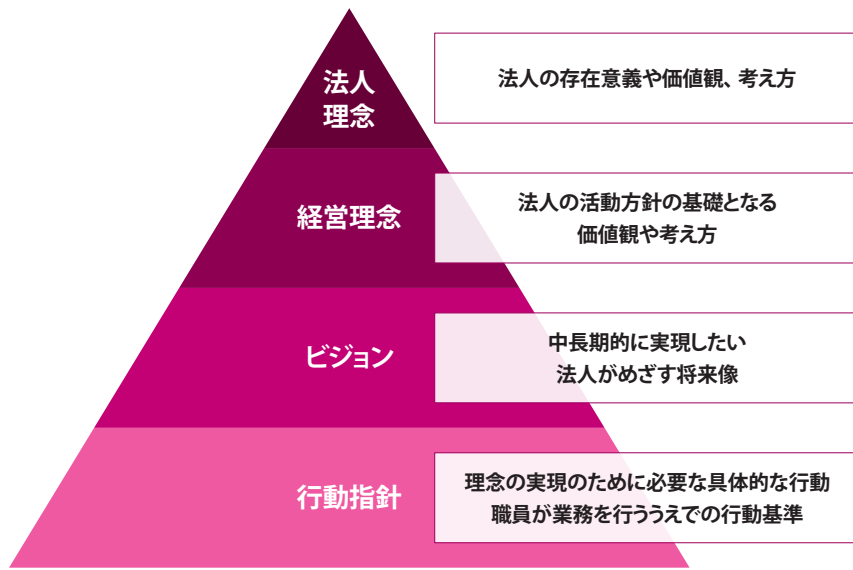
米国の経営学者チェスター・バー

ナードは組織が成立するための3つの条件として「共通目標」「貢献意欲」「コミュニケーション」を挙げています（次ページ図表2）。これらすべてに経営理念がかかわってきます。

目標を共有しようとした場合、従業員が1人や2人であれば経営者が自らの想いを明確に直接伝えられるでしょうが、大人数の組織であれば、必ず経営理念を置くべきです。

貢献意欲を高めてもらうためには、組織への愛着を感じられるような経営理念が必要です。組織を組織として成り立たせるには構成員が愛着をもつことも必要で、これがなければ退職する人が増えていきます。

図表1／法人理念から行動指針までの一般的な概要図

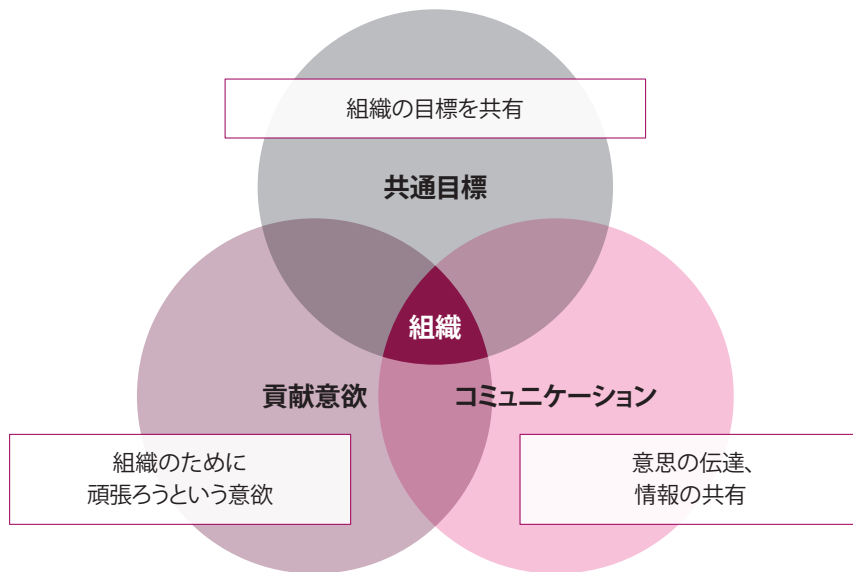


コミュニケーションのためにも、共通の価値観や考え方を示す経営理念が欠かせません。介護の仕事は職人的なところがあり、職員一人ひとりによって介助に対する考え方や方法が異なることもありますので、経営理念がないと共通の想いを形成しにくい面があります。特別養護老人ホームなどでは日勤帯、夜勤帯のシフト

があり、訪問系ではヘルパーが個々ばらばらに動いているのですから、なおさら困難になります。対外的な情報発信のためにも重要です。介護は制度ビジネスなので運営体制も基準で決められるなど差別化が難しい業態といえます。他の法人との違いを明確にし、知らしめるのも経営理念の役割です。

サービスの差別化は難しいとはいえ、法律や規制の範囲内で異なるアプローチはとれます。スタッフのAさんは自立支援を促そうと思いい、Bさんは頼まれたことは何でもやってあげる。いずれが正解かを出すのは法人であり、経営理念が浸透していれば、その方針に沿った一貫したサービス提供が可能になります。職員間で統一で

図表2／チェスター・バーナードが唱える組織が成り立つ3要素



きないとすれば、経営理念が浸透していないということになります。

**どういった想いで事業を行い、どうに向かうのか**

法人理念といえば、創始者がどういった想いで法人を立ち上げたのか、どんなことに取り組みたいのか、どこに向かっていくのか……。こうしたことが明確に伝わるものが良い法人理念といえます。そのために端的に言い切るかたちが望ましいといえます。以前、クライアントの法人理念の文章が長いので、文章はできるだけそのまま残し、3つに分けて整理したことがありました。わかりにくい文言のままでさまざまな解釈をされ、人によってとらえ方が変わってしまいます。

法人理念のもと、より具体化させた経営理念などをつくるわけですが、ここでは創始者以外の人たちがかわって策定作業を進めるケースがほとんどです。たとえば、経営理念に「自立を促す」というならば、幹部やリーダー、時には一般職も加えて「自立支援とはどういうことか」を徹底的に議論し、結論を共有する必要があります。

## 介護事業の理念と経営

経営理念を策定しようとする際、同業者のものだけではなく、他業界・多業種のものも参考になります。私が経営理念を説明するときによく引き合いに出すのが、トヨタ自動車で



金沢幸蔵

Kazuo Kimizawa

株式会社川原経営総合センター  
経営コンサルティング部門 介護経営戦略グループ

社会福祉法人理事兼特別養護老人ホーム施設長を経験。その他、特別養護老人ホーム・老人保健施設の相談員およびフロア統括マネジャー、有料老人ホームの副主任兼新人職員研修担当などを経験。現在は、福祉施設の経営改善・業務効率化支援および運営支援、職員研修などをメインで行う

### 株式会社川原経営総合センター

● 東京都品川区北品川4-7-35

御殿山トラストタワー

URL [www.kawahara-group.co.jp/](http://www.kawahara-group.co.jp/)

医療・福祉分野に特化した経営コンサルティングサービスを提供。医療機関・福祉施設への経営・人事コンサルティング、福祉施設への会計指導・代行などを行う

す。トヨタフィロソフィーとして、経営の「核」とする「豊田綱領」以下、「トヨタウェイ」(Value)、「幸せを量産する」(Mission)、「可能性(モビリティ)を社会の可能性に変える」(Vision) が体系的に組み上げられています。

### 浸透を図るには

#### 一言一句を記憶させるべき

「経営理念どおりに職員が動いてくれない」という悩みをもつ法人も多いのですが、策定すればいいというものではありません。職員の方向性を合わせていくためには組織に浸透させていく作業が不可欠です。

法人によっては「一言一句覚える必要はない」という教育をしているところもあるようです。しかし、私は解釈がずれることのないよう、まずは一言一句記憶すべきだと考えます。覚えるための手法としては、記載したカードを携帯したり、施設内の至る所に貼ったり、唱和したりといったことがあります。

次に、覚えた文言が日々の業務にどう結びつくのかを理解してもらう必要があります。

研修もよく行われますが、登壇者

が一方的に話すだけでは、「理念が存在している」ということくらいしか理解できないでしょう。理念を考えた側とそれを伝えられる側の双方が参加し、ディスカッションを行う場を設けることが有効です。

現場の職員が経営理念に照らして自らの行動を検証できるようにするには、経営層が管理職にどう伝えていくかが鍵となります。特に複数の事業を行っているとき、ネックになるのが管理職同士の考え方にズレがあることで、その意味でも中間層への教育が大切です。

事業を行うにあたり、各種の委員会や会議をいずれも理念につながるよう運営している法人は、総じて職員の理解度が高いといえます。

社会福祉法人の場合、毎年、事業計画を立てて、年度末に事業報告を行います。これが、つながっていないケースも散見されます。たとえば、事業計画には「事故件数を減らす」と書いてあるのに、事業報告には結果が書かれていない。こうした場合、まず間違いなく職員の経営理念に関する理解が不足しています。年間事業計画や中長期計画に経営理念が反映されているかも検証すべきです。

### 法人理念や経営理念の見直しは必要か

先端テクノロジー導入、働き方改革、外国人介護人材、ダイバーシティ、SDGsなど、介護事業を取り巻く環境は変化し続けています。環境変化への対応だとしても、最上位の法人理念の変更は勧めません。変えてしまうと一貫性がなくなってしまう、これまでやってきたことが間違いだったということにもなりかねず、法人理念のもとに頑張ってきた職員の行動を否定することにさえずつながります。

法人理念の見直しは、経営者が替わるとか合併時などに限るべきでしょう。法人理念は大切にしつつ、情勢に合わせて経営理念を見直すことはあり得ます。中長期の目標を示すビジョンや行動指針は、情勢が変われば見直しも当然あるでしょう。法人理念や経営理念は法人がめざす方向であり、存在意義です。これなしでは真つ暗闇を懐中電灯も持たずに歩くようなものです。組織を維持継続し後世につなげていくためにも、法人運営に活かせる極めて重要なツールととらえてください。