

# 社会福祉と「誠意」(Ⅲ)

— 福祉経営の視点からのアプローチ —

倉 田 康 路

Social welfare and “sei” (Ⅲ):

The Approach from the Viewpoint of Welfare Management

Yasumichi Kurata

## I. はじめに

本稿は同テーマにてこれまでに報告した拙稿「社会福祉と『誠意』(I) — かわりの概念としての誠意の含意と諸相 —」<sup>1)</sup> および「社会福祉と『誠意』(II) — 社会福祉の価値規範の視点からのアプローチ —」<sup>2)</sup> に続く第3報としての論考である。テーマとして「社会福祉と誠意」を取りあげた理由は次のとおりである(以下、第1報「はじめに」より再掲)。社会福祉実践は、直接的あるいは間接的に人(援助を行う人やその人たちの集まりである組織など)と人(援助を受ける人や家族など)とのかかわりのなかで展開される。そのかわりにおいては援助の対象となる人たちの価値観やものの考え方、感じ方を理解することが大切である。人の価値観やものの考え方、感じ方は生まれ育った環境や長い歴史を通して培われてきた文化などが影響するものといえよう。日本人には日本人特有の価値観やものの考え方、感じ方があるものと思われる。その日本人特有の観念の一つとして「誠意」に着目するものである。誠意は古代より現代にわたり形成され、他者に対して、また、自己に対して標榜され、意識化された観念といえ、人と人とのかわりのなかで展開される社会福祉実践においても作用し、機能するものと推測される。

以上のような問題意識を背景に第1報ではその端緒として誠意そのものに焦点化し、誠意とは何か、概念上からアプローチするものであった。続く第2報

では、第1報で導きだされた誠意の概念を社会福祉の領域にあてはめ、社会福祉の価値規範の視点からアプローチするものであった。本稿ではこれまでに得られた知見を踏まえ、社会福祉のメゾレベルにある福祉経営の領域に視点をおきながら誠意の検討を試みるものである。社会福祉の経営組織における誠意とは何かについて模索し、理論的枠組みを提起してみたい。

## Ⅱ. 経営組織と Integrity

誠意は観念としての「ものの考え」にとどまらず、人びとの守り行うべき道や善悪を判別する「倫理」として、行動や判断の基準となる「規範」として、物事を評価するときの基準となる「価値」となって指針を示すものとなっている(倉田 2018)<sup>3)</sup>。したがって、誠意の対象は、人(個人)だけではなく、意識的、計画的で目的をもって人びとの相互間の協働により形成される組織(Barnard.C.I. 1968)<sup>4)</sup>においても作用する。誠意の概念を取り入れた経営組織のあり方については同概念と類似する Integrity を通して既に言及され、その重要性が主張されている。

Integrity の語は一般に「誠実」と訳されるとともに、「高潔」「品格」としての意味を表し、英和辞典によれば honesty (正直、誠実、率直さ) より堅い語として紹介されている<sup>5)</sup>。同辞典に基づき Integrity の語を日本語の「誠実」と訳して理解すれば、既に筆者が提示した誠意の概念に同じく純粋性、無私性、真摯性を含む要素をもって構成される心性をあらわす概念としてとらえることができる(倉田 2018)<sup>6)</sup>。文法上に「誠意」は名詞、「誠実」は形容詞(形容動詞)という違いがあるだけである。ただし、Integrity の語はあくまでも英単語であることから、本邦において「清明」「正直(セイチョク)」「誠」の語に込められる含意が積みあげられ、変遷するなかで形成された「誠実」の概念<sup>7)</sup>にそのままにあてはめることは適切ではない。そこでここでは社会福祉の経営組織における誠意について本邦で意味する誠実と類似する Integrity の概念を基点に置いて検討し、後にこれまでに概念化された誠意の枠組みのなかで補完していくこととしたい。

## 1. 経営組織における Integrity の提起

経営組織における Integrity の重要性を主張し、こんにちにわたり経営の領域に影響を及ぼしたのが Drucker (1954)<sup>8)</sup> である。Integrity を絶対視して初めてまともな組織といえ、Integrity に欠けていては組織を破滅させるとし<sup>9)</sup>、経営者や管理者が持たなければならない資質は才能ではなく Integrity であるとする<sup>10)</sup>。そして、Integrity が欠如した経営管理者として、人の強みではなく、弱みに焦点を合わせる者、冷笑家、「何が正しいか」よりも「誰が正しいか」に関心をもつ者、人格よりも頭脳を重視する者、有能な部下を恐れる者、自らの仕事に高い基準を定めない者をあげている<sup>11)</sup>。ただし、氏は「Integrity を定義することは難しい」<sup>12)</sup> として Integrity の語そのものの意味については言及していない。

Drucker の指摘を踏まえ Integrity の概念を特徴づけたのが Lynn (1997)<sup>13)</sup> である。氏は Integrity の概念を倫理的な視点からとらえ、健全な倫理原則に基づいた組織の価値観の体系をつくりあげることこそが経営組織にとって大きな利益を産み出す財産であり、その健全な倫理原則に基づいた組織の価値観となるものが Integrity であるとする。そして、Integrity をめざす経営組織の特徴について次のことをあげている。

組織のメンバーは自分の行動に責任を持ち、責任を転嫁したり、自分で責任を選び好みしようとはしない。

組織メンバーは信頼でき、良心的である。正直に、公正に、約束を守り、適切に責任を果たそうとする。

組織のメンバーは組織のアイデンティティに強い意識を持つ。組織の目的と理想に従い、責任感をもってそれぞれを達成しようと努力する。

組織全体として常にステークホルダーに対する責任を全うするとともに、良き企業市民として行動する。この目的を達成するための様々な自己統制メカニズムが組織に備わっている。

企業のリーダーシップが支持している原則や価値観と、組織で日常行われている実務との間には高いレベルの一貫性がある。倫理的な理想はその性格上願望的なものであり、実務と原則との間で完全に一貫性を保つことは不可能だ

が、その差異は組織の信頼性とリーダーシップとを揺るがすほど大きな差異ではない。

一方、高（2006）<sup>14)</sup> は日本人の集団志向性の特性を踏まえ、経営組織における集団の利益とは誠実に行動することであるとして Drucker や Lynn に同じく Integrity の概念をあてはめて経営のあり方について論及している。氏は集団志向と経営の Integrity について次のように述べている。「集団志向とは、各自が自分勝手なことをせず、集団の利益を考えて行動することだ。だとすれば『集団の利益』をメンバーたちがどのように解しているかで、組織はまったく違った行動をとることになる。たとえば『騙せる相手には騙すことが集団利益だ』と考えていけば、組織は不正を働くことになる。ところが『どんな時でも、常に偽ることなく誠実に仕事をする。これが集団利益』と考えていけば、組織は不正に加担しない。つまり、たとえ集団志向的な発想で行動していても、その必然として、不祥事に発展するわけではない。さらに言えば、もし経営トップが『何をすることが集団の利益なのか』をはっきりと、しかも一貫した信念をもって、メンバーに示すことができれば、日本的組織は、集団志向的な発想を持っているがゆえに、個人志向的な発想をもった個人々人からなる組織よりも、より早く、より包括的に変わっていくことができる。集団志向のメンバーは、集団の利益を考えて行動しているわけだから、もしトップが『経営の誠実さに妥協なし、これが集団の利益だ』とのメッセージを本音で発することができれば、組織の行動は大きく変わっていくはずだ<sup>15)</sup>。そのうえで「(企業価値を高めていくための) キーワードは『インテグリティ』(経営の誠実さ) だ。これが無ければ、会社は間違いなく崩壊へと向かっていく。個人的な利害が一致する間は、社員もそこに集い働くかもしれないが、会社が危ないと思えば、つまり、自分の利益にならないと思えば、人心は一気にバラバラになっていく。株主も簡単に見放していく。そうなれば、会社はガタガタ、経営は存亡の危機に瀕する。さらに不正に関与していた役員たちの人生も恐ろしいほど悲惨なものになっていく。刑事罰に加え、莫大な損害賠償を求められるからだ。それゆえ、持続可能な企業として誇りをもって働ける職場とするには、また、個人として充実した人生を送るためには、絶対に、インテグリティが欠かせないので

ある」<sup>16)</sup>と指摘する。

Integrity という語を用いたものではないが経営の現場からもさまざまな経営者が経営組織における誠実さの重要性を説いている(松下 2010<sup>17)</sup>、木村 2001<sup>18)</sup>、中井 2002<sup>19)</sup> ほか)。その代表的な存在が経営の神様とも呼ばれている現パナソニックの創設者である松下幸之助であろう。「企業は人なり」を信念に、人(従業員)を経営理念に即して育てることに力を注いでいる。その経営理念が「生産・販売活動を通じて社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与すること」であり、同理念に基づく経営の信条として「各員至誠を旨とし、一致団結、社務に服すること」、遵奉すべき精神として、公明正大の精神、礼節謙譲の精神などがあげられ、誠意の概念に該当する理念が打ち出されるものとなっている。これらの理念は会社が設立された当初から掲げられ、松下は同理念に基づく仕事の大切さを常に従業員にむけて説いていたとされる(松下 2001)<sup>20)</sup>。

## 2. Integrity の基盤となる構成要素

重要性が指摘されている経営組織における Integrity について、先の提起を踏まえ「経営組織における Integrity とは何か」と「なぜ、経営組織において Integrity が重要なのか」という論点から考えてみることにしたい。

「経営組織における Integrity とは何か」について、その一つとして責任性をあげることができよう。経営組織が有する責任性については Lynn の主張する Integrity に込められる含意として最も強調され、経営組織として課された責任を認識し、責任を果たすことをもって Integrity が体現化されるものと理解される。また、高も Integrity の本来的な意味は「言うこと」と「行うこと」が一貫し、そこにはぶれがないということをあらわすものであるとして<sup>21)</sup>、有言実行により責任を果たすことは同語の基盤を形成する要素として認識される。

経営組織としての責任の対象者は、まずは顧客や消費者に対して、また、株主に対して、さらには一般市民や社会に対してとなろう。経営組織は顧客や消費者などに対して直接的な責任が課せられているとともに、間接的には社会に対する責任が求められているものといえよう。要求される社会的責任は経

営組織が自らの利益を追求するだけでなく、従業者、投資家、地域社会などの利害関係者に対して配慮し、地域経済の活性化や社会の持続的成長をもたらす責任であるともいえる。国際標準化機構（International Organization for Standardization）が定めた「社会的責任に関する手引き（ISO26000）」では社会的責任を果たすための7原則として、説明責任、透明性、倫理的な行動、ステークホルダーの利害の尊重、法の支配の尊重、国際行動規範の尊重、人権の尊重があげられている。こんにちでは経営組織に対してフィランソロピーとして公益活動をもって社会貢献することも要請されている。誠意の概念を構成する性格的局面（純粋性、無私性、真摯性）から、責任性は真剣にして、熱心に取組んでいくさまを意味する「真摯性」に結びつけられる概念を含むものとしてとらえられる。

いま一つにあげられる経営組織における Integrity の概念を構成する重要な要素となるのが倫理性を含むコンプライアンスといえよう。嘘偽ることなく、不正を働かないことこそが経営組織としての集団利益をもたらすとする高の主張はコンプライアンスの概念にあてはまる枠組みから Integrity にアプローチするものであり、Lynn の視点も倫理的価値を基盤として先にあげた責任性をもって体现化される。

ここにあげられるコンプライアンスは一般的には法令遵守を意味するものであるが、その概念には法令遵守とともに、倫理や社会的規範を守ることや組織が定める規定を守ることを含めて構造化されよう。すなわち、経営組織は法令を遵守する義務を負うだけでなく、人として守り行うべき道であり、善悪の判断において普遍的な基準となる倫理、そして、社会の構成員に理解・共有され、社会一般的に求められる規律（Cialdini & Trost, 1998）<sup>22)</sup>ともいえる社会的規範に応じた経営が要求される。誠意の概念を構成する性格的局面から、コンプライアンスは、嘘偽りのないこと、正直であることなどと結びつけられる純粋性、そして、約束を守る、ルールを守るなどと結びつけられる真摯性の要素を含む概念といえ、責任性と対を成し、経営組織の Integrity の骨格を成す構成要素として位置づけられよう。

### 3. 組織アイデンティティの醸成とガバナンスの形成

Integrityの基盤となる責任性とコンプライアンスは、経営組織を構成するメンバーの同組織に対するアイデンティティを醸成するものと考えられる。組織には構成員に影響を与える意識的・無意識的な信条や価値観からなる組織文化があり(田中 2011)<sup>23)</sup>、組織文化は組織構成員のアイデンティティに大きな影響をもたらす。Erikuson (1959)<sup>24)</sup>によって提唱され同一性と訳されるアイデンティティの概念を踏まえ、Albert & Whetten (1985)<sup>25)</sup>は「我々は何者か」という問いに対して共有された答えとしての中心性、独自性、連続性の3つを満たすような組織の特徴を組織アイデンティティとして定義し、提起している。個人の集合である組織を一つの主体としてとらえ、組織アイデンティティを客観的なものとしてみなすものである。

組織アイデンティティは構成員にとって自分たちがどのような価値観や目的のもとに活動をしているのか、自らが所属する組織がどのような方向にむかっているのかを認識することに作用する重要な概念といえる。経営組織がどのような価値観や倫理観をもつかは組織アイデンティティの形成に大きな影響を及ぼすものとなる。経営組織への信頼性が求められるなかで責任性とコンプライアンスは顧客や消費者、市民や社会が要求する基本的なコンセプトとなり、そのことを重要視した経営を行うことは組織アイデンティティを醸成するものとなる。

さらに組織アイデンティティの醸成は、構成員が主体的に関与し、意思決定、合意形成のシステムとなるガバナンスを形成するものとして期待される。責任性やコンプライアンスが重視され、組織アイデンティティが醸成されるなかで、その理念を経営上に具現化し、徹底させるための管理体制としてのガバナンスが強化されることになる。

以上のような「経営組織におけるIntegrityとは何か」についての説明から、「なぜ、経営組織においてIntegrityが重要なのか」についての答えも導かれてくる。経営組織におけるIntegrityによって何がもたらされるか、それは、Integrityの基盤となる責任性とコンプライアンスによって組織構成員のアイデンティティが醸成され、組織としてのガバナンスが形成されるというフロー

からまとめられる。ここにまとめられる経営組織としての Integrity の内容と、もたらされる効果によって獲得されるものとは信頼であるといえよう。

信頼を得なければならない対象は、経営組織が責任を果たさなければならない対象者である顧客、消費者、株主、市民、社会である。これらの対象者からの信頼を獲得することが大切であるからこそ経営組織において Integrity が求められる。責任を果たさなければならない対象者に対して責任が果たされることなく、不正などが生じるコンプライアンスの機能しない経営が行われれば、組織内部においては構成員のアイデンティティも低下し、ガバナンスの効かないまとまりのない状態を招き、また、組織外部においては顧客、消費者、株主、市民、社会はそのような経営組織に対して信頼をむけることはできなくなる。信頼が得られない経営組織がやがて崩壊の道をたどることは、これまでに不正、不祥事などにより破綻した数多の経営組織をみれば明らかであろう。

### Ⅲ. 社会福祉経営組織の特性

福祉サービス事業所・施設など福祉サービスを提供する経営組織には他の経営組織とは異なる固有の特性が認められる。瀬戸（2014）<sup>26)</sup> は介護事業の一般的ビジネスとは異なる特徴として、労働集約型であること、生活圏域での事業であること、生活を支援するサービスであることをあげている。これらにあげられる特徴を参考に社会福祉経営組織の特性についてまとめておきたい。

#### ①労働集約型産業

介護保険制度（2000）の導入を皮切りに社会福祉の業界に市場競争原理が導入され、従来からの社会福祉法人に加え、株式会社や NPO 法人など新たな経営主体が参入するようになった。かつて社会福祉事業の実施はその特性から公益性の高い事業として行政や社会福祉事業を行うことだけを目的とする非営利法人としての社会福祉法人に限定されるものであったが、こんにち多様な主体により展開される産業として移行するものとなっている。

経済学では産業の特徴として労働集約型と資本集約型に分類する考え方があがるが、同分類を福祉サービスを提供する社会福祉事業（制度的サービスとしての福祉サービス）にあてはめた場合、労働集約型の産業として位置づけること



ができる。労働集約型の産業とは、資本集約型の産業に比べて生産要素に占める資本の割合が低く、事業活動を営むうえで労働力に対する依存度が高い産業のことをいう。全産業のなかで社会福祉の業種は第三次産業、すなわち、サービス業に含まれ、その業務に従事する者はサービス業としての社会福祉を生業とする労働者として位置づけられることになる。社会福祉を含むサービス業は総じて資本集約型の産業に分類されている。

施設福祉から在宅福祉を重視する施策が展開されるなかで、こんにちの福祉サービスにおいては在宅福祉サービスを提供する事業者が多数を占めるものとなっている。訪問系の在宅福祉サービスの場合、サービス提供の場はサービス利用者の居宅であり、通所系や短期入所系の在宅福祉サービスにおいても居宅を拠点として通所と短期入所の施設をつなげてサービスを提供することになる。また、施設福祉サービスにおいても近年、入所施設の規模としては大規模型から小規模型へと移行する傾向にあり、人的資源としての福祉従事者の労働力に頼る経営となっている。

労働力への依存度が高い労働集約型の産業においては労働者の質がサービスの品質に大きく作用することになる。機械によって有形の生産物を量産するのではなく、労働者が顧客と直接かわりながら物質的実体を有しない人の活動としてのサービスをつくりあげるものである。「福祉は人なり」という言葉は、福祉従業者の質によって提供される福祉サービスの質が決まることを意味し、社会福祉の取組みは人の力によって成り立つものといえる。

## ②生活支援のヒューマンサービス

社会福祉の経営組織が対象とするサービスは、特にヒューマンサービスと呼ばれる。ヒューマンサービスとは「人が人に対して、いわば対人的に提供されるサービスであり、具体的には医療や保健、福祉、さらに教育などのサービスを包括的にとらえた概念」(田尾 2001)<sup>27)</sup>、であり、人と人とが直接的にかかわるなかで提供されるサービスをいう。

浦野 (2017)<sup>28)</sup> や島津 (2005)<sup>29)</sup> はヒューマンサービスの特性として、無形性(物質性のものではない)、生産と消費の不可分性(生産と消費が同時進行)、提供者や顧客の異質性(サービスの質は提供する人に影響し、サービスへの期

待は顧客により異なる)、サービス評価の二面性(サービスの評価は顧客と専門職それぞれになされる)、顧客の変容性(同一の顧客においてもニーズは変化する)、期待の不明確性(顧客の期待は明確ではない)、連続性(サービス提供期間は長期にわたりやすい)などをあげてその固有性を指摘している。

これらにあげられるヒューマンサービスの特性から、ヒューマンサービスは、人(サービス提供者)と人(サービス利用者)との直接的なかかわりをもって成立する領域であり(直接性)、その直接的なかかわりはプライバシーにかかわるものであったり、踏み込んだなかで密着してもたれるものであったりする(密着性)。そして、そのようなかかわりが長期にわたることが一般的である(長期性)。また、ヒューマンサービスはサービス利用者の主体性が尊重される(利用者主体性)。サービス利用者の主体性とは、あくまでも同者の意思や意向を尊重しながら展開されるものであり、サービス提供者が主体となるものではないということである。生産と消費の不可分性から提供されるサービスは、サービス利用者との協同のうえで可能となる。サービス利用者の合意や協力がなければサービスを提供することは困難となる。福祉サービスはこのようなヒューマンサービスとしての特性を有しながら衣食住にかかわる生活上の支援に関する内容をもって提供されるものである。

### ③地域密着性

福祉サービスは地域で提供される。その地域とは日常生活を営むエリアを基盤とするものであり、こんにちに展開される地域包括ケアを基準とした場合、市町村や市町村のなかに設定される中学校区程度が該当する。そして、福祉サービスの多くは市町村が指定監督権を持ち、市町村の権限により整備される。福祉サービスは市町村のエリアを大枠として、さらに同枠のなかに設定される日常生活圏域などにおいて存在する事業所や施設を中心に提供されることになる。したがって、顧客としての福祉サービス利用者は福祉サービス事業所・施設が存在する地域住民がその対象となる。

市町村や日常生活圏域のなかで提供される福祉サービスにおいて利用者は自ずと限定されることになる。すなわち、一般のビジネスとは違い、福祉サービス事業所・施設においては全国という規模での事業展開をしていくことには限

界があり、規模のメリットを活かすことは困難といえる。福祉サービス事業者が存在する地域のニーズに即し、地域と密着したサービスを提供していくことが重要であるといえよう。

#### Ⅳ. 社会福祉経営組織における「誠意」

##### 1. Integrity 概念を基盤とした枠組みからの検討

経営組織における Integrity の基盤となる構成要素としてあげられる責任性とコンプライアンスおよび同要素を通じて形成されることが期待される組織アイデンティティとガバナンスについて社会福祉の経営組織にあてはめて検討してみたい。

###### 1) 責任性

経営組織における責任の対象者としては先述のとおり、①顧客や消費者、②株主、③一般市民や社会があげられるが、社会福祉の経営組織にあてはめてみた場合、それぞれの対象には固有性が認められる。まず、①顧客や消費者については福祉経営組織の場合、福祉サービス利用者やその家族、あるいは同サービス利用の対象となる人たちが該当することとなる。生産と消費ということばを用いれば、福祉経営組織において生産と消費の対象となるのは福祉サービスであり、他の生産・消費物とは異なる福祉サービスといういわば商品販売することの責任が要求される。福祉サービスを含むヒューマンサービスは、「保育、介護、医療、教育、相談など、人の傷つきやすい部分に直接かかわるもので、対面での提供が中心になるサービス」(金子 1998)<sup>30)</sup> といえ、顧客、消費者としての福祉サービス利用者のそうした特性に配慮されたサービス提供が求められる。

一般の顧客とは異なり、福祉サービス利用者の場合、自らの意思や判断のもとに商品を購入し、利用するということに限界が認められる人たちを含み、一定の依存性をもって経営組織である福祉サービス事業者にサービスの利用を委ねることになる。このような人たちの人間としての尊厳を守り、自立を支えていくことの使命が課せられている福祉経営組織の責任は極めて重いといえよう。島津 (2005)<sup>31)</sup> は福祉サービスをはじめとするヒューマンサービスを提供する

経営組織の責任の重大性と同組織に所属する専門職の役割が大きな影響を及ぼすことを強調して同サービスをプロフェッショナル・ヒューマンサービスとも呼称している。

福祉サービス利用者に対する福祉経営組織としての責任が明確になるのがサービス利用契約の締結である。介護保険サービスなど契約システムとしての福祉サービスの場合、サービス利用者との契約が義務づけられており、具体的な手続きとしてサービス運営基準（厚生労働省令）において福祉サービス事業者はサービスの開始に際し、あらかじめ、利用申込者またはその家族に対し、運営規定の概要、サービス提供者の勤務の体制その他の利用申込者のサービスの選択に資すると認められる重要事項を記した文書を交付して説明を行い、利用申込者の同意を得なければならないことが規定されている。すなわち、インフォームドコンセントにより、説明と同意のもとに契約が行われ、同時に同契約に基づきサービスを提供する責任が福祉サービス事業者に課されることになる。

②にあげられる責任の対象者としての株主については福祉経営組織の場合、社会福祉法人などでは企業のように株主は存在せず（株式会社を除く）、それに代わって地方自治体、地元利害関係者、当該経営組織と連携するさまざまな組織や団体などがあげられる。地方公共団体からの認可を受ける福祉サービス事業者においては、行政から要求された基準に基づくサービスを提供する責任がある。また、福祉サービスが生活支援サービスであることから衣食住にかかわる複数のサービスが組み合わされたなかで提供されることが一般的であり、よって、さまざまな組織やメンバーと連携し、協力しながらの業務が行われることになる。チームプレーとして多組織、多職種が連携し、顧客であるサービス利用者のニーズに即した福祉サービスを提供していくうえで課された役割が果たされなければ、利用者に対する責任とともに連携する組織や団体、メンバーに対する責任が問われることになる。

③にあげられる責任の対象者である一般市民や社会については、経営組織と直接的に契約を結ぶ関係にはない。しかし、福祉サービスを提供する経営組織においては高い公益性から、得られる収益に受益者負担としてのサービス利用

料とともに多くの公費が含まれ、また、税や助成など優遇措置があることからその社会的責任は他の経営主体以上に要求されるものとなっている。したがって福祉経営組織に対しては、支援・助成とともに他の経営主体にはない規制・監督が一体的に行われている。あわせて、経営の透明性を確保するために社会福祉法人などにおいては事業報告書や決算報告書、定款、現況報告書（役員名簿、補助金、社会貢献活動にかかる支出額、役員の親族などとの取引内容を含む）などの公表が義務づけられている。

## 2) コンプライアンス

ここではまず、倫理、法令、社会的規範から構成されるコンプライアンスについてそれぞれの位置づけを確認しておきたい。倫理は人として守り行うべき道であり、善悪の判断において普遍的な基準となるコンプライアンスの基盤に位置づけられるものであろう。それは心のなかにある道徳的規範ともいえ、倫理を踏まえたうえで、その上層に国家権力に強制される法令や社会一般的に求められる社会的規範が位置づけられることになる。法令は当該法律の目的やその目的を実現していくうえでのルールや基準、遵守すべきことを規定するものであるのに対して、社会一般に求められるレベルにある社会的規範は法令を踏まえたうえでの最上層に位置づけられるものとなる。法令が強制力をもつ他律的な規範であるのに対し、倫理や社会的規範は強制力をもたない自主的、自律的な規範といえ、法令のように法的責任が問われるものではないが、求められる期待に反する場合、倫理上に道義的責任、社会的規範上に社会的責任が問われることになる。以下、倫理、法令、社会的規範について福祉経営組織にあてはめてみたい。

### (1) 倫理

経営組織の倫理については同組織の存在意義やミッションに通じるものといえよう。その経営組織は何のために設立され、何を使命とするのか、それは社会福祉の代表的な経営組織である社会福祉法人であれば定款の最初の項目に目的が設定され、同法人のミッションが記されるようになっている。「『経営』とは、利用者に最大の価値を提供するための営みであり、新しい価値を生み出す営みである」(藤井 2017)<sup>32)</sup> ことから、福祉経営組織の倫理性において福祉

サービス利用者の利益を最優先に考えることはいうまでもない。さらに公益性の高い同組織においては社会全体の利益が考えられなくてはならない。阿部(1997)<sup>33)</sup>は「福祉の仕事は、マジョリティーが優先する社会の中でマイノリティーの『弱さ』にかかわることである。(中略)弱さにかかわると、弱さを利用することもつけこむこともできる。肉体的・経済的・社会的・精神的弱さにかかわってもそれを商売にしたり喰い物にしない職業倫理が求められる」として福祉サービスにおける高い倫理性を指摘している。

社会福祉法では社会福祉法人に対して「社会福祉事業の主たる狙い手としてふさわしい事業を確実、効果的かつ適正に行うため、自主的にその経営基盤の強化を図るとともに、その提供する福祉サービスの質の向上及び事業経営の透明性の確保を図らなければならない」(24条)として規定され、また、全国社会福祉法人経営者協議会の倫理綱領では「社会福祉施設の経営主体である社会福祉法人は、社会福祉法に基づく特別法人であり、利用者はもとより地域社会における福祉の充実に貢献するためには適正かつ活力ある経営に努めなければならない」とされている。

他方、社会市場にある福祉業界においては制度上にサービスの対価が設定され、提供されるサービスの内容が定められていることから完全なる競争の環境に存在するものではなく、期待されるサービスの質の向上が図られにくくなる傾向も指摘されよう。「国や地方公共団体は、最低基準に違反するような事例に対しては介入しやすいが、それ以上のサービスの質の向上について指導していくことは難しい」(藤井 2017)<sup>34)</sup>ともいわれており、であるが故に福祉経営組織においては高い倫理性が求められることになる。

## (2) 法 令

社会福祉の基盤となる法律として社会福祉法をあげることができる。同法は「社会福祉を目的とする事業の全分野における共通的基本事項を定め、社会福祉を目的とする他の法律と相まつて、福祉サービスの利用者の利益の保護及び地域における社会福祉の推進を図るとともに、社会福祉事業の公明かつ適正な実施の確保及び社会福祉を目的とする事業の健全な発達を図り、もつて社会福祉の増進に資すること」(第1条)を目的として制定され、社会福祉事業の

範囲、福祉サービスの理念などのほか、社会福祉行政の実施体制、社会福祉経営組織、地域福祉の推進などが定められている。社会福祉法制は同法を礎として社会福祉の対象者にかかわる分野別に基本となる法律（障害者基本法、高齢社会対策基本法など）、サービスの給付内容に関する法律（障害者総合支援法、介護保険法など）、権利擁護に関する法律（児童虐待防止法、高齢者虐待防止法）などにより重層的に体系化される（倉田 2018）<sup>35)</sup>。そして、これらの法律を踏まえ、政令、省令、規則、通知が行政機関における法規範として制定されている。政令、省令、規則、通知は行政機関が定める命令であり、国会が定める法規範としての法律を運用するうえで遵守されなければならないものである。

経営組織として福祉サービス事業者においてはこれらの法令を遵守することが経営管理者の責務として義務づけられており、あわせて、従業員の管理（人材確保、定着、研修等）、業務の管理（財務管理、情報管理、備品管理等）が規定されている（厚生省令第 37 号第 28 条など）。このことから経営組織においては管理者に人と業務の管理をするとともに従業員に対して法令遵守を徹底させることを求めている（瀬戸 2014）<sup>36)</sup>。法令に反したり、改善が求められる経営が行われた場合には改善勧告から指定取り消しまでにおいて監督庁からの処分や指導を受けることになる。

コムスン事件（2007 年）をはじめとして法令違反により指定取り消し処分を受ける福祉サービス事業者が後を絶たない実態から、法令遵守体制を強化する介護保険法等による制度改正が行われるものになっている。福祉経営組織管理者による管理の対象となる人の管理、業務の管理、法令遵守についてはいずれも当該組織で提供される福祉サービスにかかわるものであり、特性に合わせたサービスの提供が要求され、法令遵守の意義も良質なサービスの提供にあるといえよう。福祉サービス事業者による良質なサービスの提供は社会福祉法（第 3 条）に明記され、高いレベルでの質の確保が義務づけられるものとなっている。

### (3) 社会的規範

社会福祉に関する法令の多くは福祉サービス事業者が提供するサービスのあ

り方や手続きを明文化したものであり、最低限度の基準が記載されたものとして理解される。このことから法令を満たした最低限度のレベルのサービスが確保されたうえで、さらにより良いサービスを提供することが要求される。ここにコンプライアンスに含まれる社会的規範の視点が求められることになる。社会一般的に求められる規律としての社会的規範は、社会福祉の領域においてノーマライゼーションの理念につながる概念として理解することができよう。障害者や高齢者など福祉サービス利用者が、あたりまえの生活、ふつうの生活を営むことができる社会こそがノーマルな社会であるとするノーマライゼーションの理念は、社会的規範の視点を同対象者にあてはめて具現化させていく社会福祉の理念といえる。

法律で定められている条文を具体化するサービス運営基準（厚生労働省令）などではサービス提供上において一定の基準が示されている。それは例えば社会福祉法や介護保険法などで定められている「尊厳の保持」「自立した日常生活」「良質かつ適切なサービス」というものを、省令としてのサービス運営基準において「栄養や心身の状況および嗜好を考慮した食事」「週に2回以上の入浴や清拭」「適切な着替えや整容」などとして示すものである。

しかし、同基準に規定されている適切な着替えとはどのような着替えなのか、心身の状況や嗜好に考慮した食事とはどのような食事なのかというより具体的な内容については福祉サービス事業者によって判断され、決定されることになる。適切な着替えや嗜好に合わせた食事の内容を社会的規範の視点から考えた場合とそうでない場合は異なってくるはずである。また、週に2回以上の実施が規定されている入浴についても最低限の2回とするのか、それ以上の回数とするのかなど差異がでてこよう。われわれが営むふつうの生活や社会一般において行われる着替えとはどのくらいの頻度でどのような物を着ているのか、どのようなメニュー、時間帯、環境で食事を摂っているのか、どれくらいの頻度でどのような時間にどのように入浴しているのか、社会的規範の視点をもつてのサービスの提供はサービスの質に大きく作用するものといえる。



### 3) 組織アイデンティティの醸成とガバナンスの形成

#### (1) 組織アイデンティティの醸成

対人援助を基盤とする社会福祉の労働はサービス利用者の生命や生活にかかわる仕事であり、かかわり方によって生活や人生を変えてしまう場合もある。既に福祉経営組織の特性として指摘したように労働集約型の福祉サービス事業においては労働者の質がサービスの品質に大きく作用する。田中 (2005)<sup>37)</sup> は介護労働について感情労働の特徴である見えない労働があり、それがサービスの質に大きくかかわってくると述べている。同様に二木 (2010)<sup>38)</sup> や福富 (2009)<sup>39)</sup> らも介護労働について感情労働としての側面を指摘し、Hochschild (1983)<sup>40)</sup> はソーシャルワーカーや接客業など対人サービスすべてを感情労働として位置づけている。感情労働は自己の感情管理によって他者の感情に働きかける仕事であり、「感情労働を行う人は自分の感情を誘発したり抑圧したりしながら相手のなかに適切な精神状態を作り出すために、自分の外見を維持しなければならない」(Hochschild 1983)<sup>41)</sup> ともいわれている。看護、介護、社会福祉など対人援助にかかわる労働が極めて精神性の高いものであることが理解できる。

感情労働など精神性の高い労働において雇用者は組織的に管理体制を通じて労働者の感情活動のある程度支配することが求められ (Hochschild 1983)<sup>42)</sup>、そのためには事業者ごとの経営理念に基づいた行動規範を示すことが重要であるとされる (吉田 2014)<sup>43)</sup>。「経営理念とは、組織が顧客や社会に対して実現しようとしているメッセージであり、信念、理想、哲学のようなものである」(藤井 2013)<sup>44)</sup>。経営の本質を貫徹するため経営者や管理者層には優れた経営管理の技術のみならず、技術を導き判断や意思決定の指針・原理となる経営理念が必要であり、経営理念は一般職員の働きに関係する (安田 2016)<sup>45)</sup>。また、経営理念に基づく行動規範は組織としてのアイデンティティを醸成し、所属するメンバー個々の自己としてのアイデンティティを醸成することにつながる。自が行う労働や所属する組織の存在意義や使命を自覚することができるアイデンティティの醸成は適切な精神状態を確保するための基盤となる。責任とコンプライアンスをもって貫かれる Integrity による経営は、自

が行う労働や所属する組織の存在意義や使命を自覚することができるアイデンティティを醸成し、適切な精神状態を確保するための基盤として作用するものと期待される。

## (2) ガバナンスの形成

福祉経営組織におけるガバナンスについては、法人組織の基本的構造・機関、サービスを提供する職員の体制、サービスの質的向上を図るシステムなどから機能するものと考えられる。

法人組織の基本的構造としてガバナンスに機能するものとしては法人の意思決定の仕組みとして設置される複数からなる機関があげられる。社会福祉法人など財団法人の場合、理事・理事会と評議員・評議会、特定営利非営利法人や株式会社など社団法人の場合、理事・理事会と社員総会が該当し、二層構造をもって構成される。財団法人においては加えて監事も理事・理事会業務執行をチェックする法人のガバナンス機関となる。法人それぞれの根拠法に基づき設置されるこれらの機関が形骸化されることなく、法人の理念や目的に基づき方向づけを行い、ガバナンス機能を果たすことができるかが問われることになる。

配置される職員個々により利用者に向けて直接的に提供される福祉サービスの特性上、利用者のニーズに即し、職員の自主的な力を引き出すことができるような職員の体制を編成していくことも福祉経営組織のガバナンスを図ることにつながる。個別的ケアを基本とし、複数の職員、多職種による連携によって均質的で連続的なサービスが提供されるためにはどのような職員体制を組めばよいのか、かつてのような縦割り組織としてのトップダウン型の体制ではガバナンス機能を発揮することはできないものといえよう。梅本(2017)<sup>46)</sup>は、より利用者や家族のニーズに沿った福祉サービスを提供するためには職員の意思決定をサポート、バックアップするバックアップ型組織を構築することが有効であるとしている。同組織体制によって利用者主体の志向が職員ひとり一人に理解され、職員の下に上位者がいることによって上位者が職員の創意工夫をバックアップするということが明確に示されることになるとする。

サービスの質の向上を図るシステムとして制度化されているサービス情報公

開制度、サービス評価制度、苦情解決制度なども福祉経営組織のガバナンスを図るものとして機能することとなる。サービス情報公開制度は特に介護サービスについて義務づけられ、介護保険法に基づき利用者・家族が介護サービスや事業者を比較・検討して適切に選ぶための情報（サービスの具体的な取組みに関する情報など）を都道府県が提供する仕組みであり、福祉サービス第三者評価制度は社会福祉法に基づきサービス提供体制や内容などについて事業者自らの評価としての自己評価とともに第三者による評価を受け、その結果について都道府県レベルで公表される仕組みである。苦情解決制度は社会福祉法に基づきすべての福祉サービス事業者において苦情受け窓口を設置し、サービスにかかわる苦情を受け、解決しなければならない義務が課せられている。契約システムが適用される介護保険サービスについては社会福祉法に加えて介護保険法でも義務づけられ、事業者のほか市町村や国民健康保険団体連合会などにもその役割が課せられている。以上に取りあげた福祉経営組織におけるガバナンスシステムとしての法人組織の基本的構造・機関、サービスを提供する職員の体制、サービスの質的向上を図る諸制度については、経営組織の Integrity のコンセプトとなる責任性に帰属し、コンプライアンスをチェックする仕組みとして機能するものとして作用しよう。

## 2. 「誠意」概念の枠組みからの検討

### 1) 無私性の補完

これまでに論考してきた福祉経営組織における Integrity を踏まえ、誠意の概念から補完することにした。先述のとおり、誠実と訳される Integrity と本邦で用いられる誠意は同義性の高いものであるがまったく同じ概念とはいえない。Integrity の本来的な意味は「言うこと」と「行うこと」が一貫し、そこにぶれがないということであらわすものであり（高 2006）<sup>47)</sup>、嘘偽りのないこと、そして、約束を果たすために懸命に取り組んでいくことが強調される。すなわち、嘘偽りのないことはコンプライアンスを、また、約束を果たすために懸命に取り組んでいくことは責任性を体現化し、反映するものといえよう。誠意の概念に照らせば、約束を果たすために熱心にして懸命に取り組んでいくさ

ま（責任性）は同概念を構成する3つの性格的局面（純粹性、無私性、真摯性）にあげられる真摯性に該当し、また、嘘偽りのないものであること（コンプライアンス）は純粹性に該当するものと考えられる。

しかし、誠意の概念としていま一つにあげられる私心や私欲のない心をあらず無私性に該当する性格的局面については Integrity の概念に強調されてうかがわれるものはなく、本邦で形成された誠意の概念との相違性を指摘することができる。個人主義の文化にある欧米で概念化された Integrity と集団主義の文化にある本邦で概念化された誠意においては文化や価値観の相違が反映されているものとも考えられる。そこで次に Integrity の概念には強調されていない無私性をとりあげ、福祉経営組織にあてはめ、誠意の概念から補完したい。

## 2) 「利用者本位」という無私性

福祉経営組織における無私性とは何か。無私性の意味するものは、自己を中心とせず、他者の存在に配慮し、私心や私欲をもたずにかかわっていくことである。福祉経営組織において無私性が要求される背景として次のことがあげられよう。

①契約制度に移行した福祉サービス利用システムにおいて福祉サービス事業者は経営管理を行うことが要求されるようになり、内外の環境条件を判断し、経営資源としてのヒト（人的資源）、モノ（物的資源）、カネ（財源）、トキ（時間）、シラセ（情報資源）を効果的に活用して提供する福祉サービスの量と質を確保していくことが必要となった。一定の制限がある社会市場にある福祉サービスとはいえ、競争と選択が行われる市場に事業者は立たされることとなる。このことから一定の収支差額（民間企業における利益に相当）を出すことが制度上（会計基準上）認められるようになってから、効率やコスト削減を最大のターゲットとして利益至上主義の経営を指向する傾向も一部にみられるようになった（武居 2016）<sup>48)</sup>。ここに先のコンプライアンスにて指摘したような不正など発生するリスクが生じるとともに、そこに至らないまでも利益誘導型の経営に陥るリスクが想定される。

②社会環境の変化にともない福祉ニーズが多様化・複雑化し、既存の制度では十分に対応できない実態が指摘されるなかで社会福祉事業を行うことを目的

として認可される社会福祉法人においては社会福祉法の改正(2017)により「既存の制度の対象とならないサービスに対応していくことを本旨とする法人」(第24条)として明記され、社会福祉事業にかかわる福祉サービスの供給確保の中心的役割を果たすだけでなく、本旨に従い他の経営主体では対応が困難な福祉ニーズに対応していくことが要求されるものとなった。制度外サービスを行わなければ社会福祉法人ではないとも解釈できる内容となっており(渋谷2017)<sup>49)</sup>、社会福祉法人など福祉経営組織の社会にむけての責任が一層強く求められるようになってきている。

③サービス運営基準からして十分とはいえない職員配置のなかで、限定された職員によって質の高いサービスを提供することは容易ではなく、利用者の意向やニーズが満たされないサービスの提供になってしまうリスクが存在する。すなわち、サービス利用者のニーズや主体性が確保されない経営者主体のサービスの提供になってしまう問題性を指摘することができる。サービス利用者のニーズを優先し、利用者本位のサービスを提供することは福祉サービスの本質であり、当然に求められる視点ではあるものの「社会福祉の世界では、援助する側の都合が、個々の利用者の立場に優先する構造がつくられてきた。現実の個別の支援関係は、措置から契約へと社会福祉の基礎構造が転換しただけで、対等になるものではない」(関川2012)<sup>50)</sup>とされる。福祉サービスをめぐる情報の非対称性の問題も依然として解消されたとはいえない。

以上のことを踏まえ、福祉経営組織において他者の存在に配慮し、私心や私欲をもたずにかかわっていくことを意味する無私性をもって経営していくことの意義を見出すことができるのではないだろうか。誠意の概念を構成する無私性は、自己の都合を優先することなく、他者であるサービス利用者の存在を配慮し、意向やニーズを尊重したサービス提供を行う利用者本位という社会福祉の理念に反映されるものと考えられる。利用者本位の理念は社会福祉基礎構造改革(1998)での改革の理念として打ち出され、介護保険など社会福祉制度・サービスで位置づけられるコンセプトである。関川(2012)<sup>51)</sup>は「当たり前のことであるが、職員による利用者への関わりが法人が提供する福祉サービスである。現実の援助する側と援助される側との関係において経営理念が伝わるこ

とが大切である。言い換えれば、実際に職員により提供されている福祉サービスにこそが、経営理念の具体的表現とみるべきである。経営者自らの積極的なコミットメントなくしては、経営理念の浸透、組織構成員の意識改革はありえない」として、利用者本位の理念を経営理念として位置づけ、実践に具現化することの重要性を指摘している。

## V. おわりに

本稿で得られた示唆について以下にまとめてみたい。

①経営組織における誠意とは何か、同概念と類似する Integrity の概念をあてはめた場合、その基盤となる構成要素として責任性とコンプライアンスが導きだされる。

②経営組織において責任性とコンプライアンスの機能を強化していくことは、組織構成員の組織アイデンティティを醸成し、ガバナンスを形成することにつながるものと考えられる。そして、これらに展開される一連のフローは経営組織に対する信頼をもたらすものと期待される。

③ Integrity 概念の基盤となる構成要素の一つである責任性については、その対象者として、㉗福祉サービス利用者・家族、㉘地方自治体、地元利害関係者、当該経営組織と連携する組織・団体、㉙一般市民、社会があげられる。

④③のうち、㉗についてはサービス運営基準に基づくサービス利用契約の続き（インフォームドコンセント）をもってその責任性が明確となり、㉘と㉙については福祉経営組織が高い公益性を有するなかで社会的責任が課され、また、さまざまな機関・団体と連携して生活支援サービスを提供するなかでの相互的責任が問われることになる。

⑤ Integrity 概念の基盤となるいま一つの構成要素であるコンプライアンスについては、倫理、法令、社会的規範の三層に構造化され、倫理については同組織の存在意義やミッションに通じ、法令については社会福祉関係法をはじめ、政令、省令、規則、通知などの法規範に基づき良質なサービスの提供が義務づけられる。また、社会的規範については、法令で定められている最低基準レベルでのサービス提供を満たしたうえでノーマライゼーションの理念に通じ

た社会一般のレベルでのより良いサービスを確保することが要求される。

⑥ Integrity 概念に基づき導き出された構成要素を誠意の概念（純粋性、無私性、真摯性）から検討した場合、純粋性を反映するコンプライアンス、真摯性を反映する責任性に加えて、無私性を反映する利用者本位が補完される。

本稿前号に掲載された拙稿（「社会福祉と誠意 - 社会福祉の価値規範の視点からのアプローチ -」）において社会福祉の価値規範として誠意を位置づけ、援助対象者にむけられる人間の尊厳、援助環境にむけられるノーマライゼーション、援助実践にむけられる権利擁護やエンパワーメントとともに援助関係にむけられる理想的価値規範として誠意を含めて構造化し、提起した。本稿での論考を通して、誠意は社会福祉のメゾレベルに該当する経営の場面にも適用され、経営組織において設定される経営理念としての価値を有することが示唆されたのではないだろうか。

## 文 献

- 1) 倉田康路 (2018) 「社会福祉と『誠意』(I) - 一かかわりの概念としての誠意の含意と諸相 -」『西南学院人間科学論集 (第 14 巻第 1 号)』西南学院大学学術研究所. 195-216.
- 2) 倉田康路 (2019) 「社会福祉と『誠意』(II) - 社会福祉のマクロからのアプローチ -」『西南学院人間科学論集 (第 14 巻第 2 号)』西南学院大学学術研究所. 69-84.
- 3) 倉田康路「前掲論文」1) 210.
- 4) Barnard, C. I. (1968) 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社, 5.
- 5) 南出康世編集主幹 (2015)『ジーニアス英和辞典』大修館書店, 1115.
- 6) 倉田康路「前掲論文」1) 197-199.
- 7) 倉田康路「前掲論文」1) 199-205.
- 8) Peter F. Drucker (1954) The Practice of Management, : Published in hardcover edition by Harper & Row.
- 9) P. F ドラッカー (上田惇生編訳) (2010)『マネジメント-基本と原則-』ダイヤモンド社, 147-148.
- 10) P. F ドラッカー (上田惇生訳) (2006)『現代の経営(下)』ダイヤモンド社, 297-298.
- 11) P. F ドラッカー (上田惇生訳) (2001)『現代の経営(上)』ダイヤモンド社, 242-243.
- 12) P. F ドラッカー (上田惇生訳) (2001)『前掲書』11) 242.
- 13) Lynn Sharp Paine (1997) Cases in Leadership, Ethics, and Organizational Integrity : A Strategic Perspective (梅津光弘・柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理 - 組織の誠実さを求めて -』慶応義塾大学出版会, 1999, 全 330).

- 14) 高 巖 (2006)『誠実さ (インテグリティ) を貫く経営』日本経済新聞社, 全 286.
- 15) 高 巖『前掲書』14) 19-20.
- 16) 高 巖『前掲書』14) 15.
- 17) 松下幸之助 (2010)「誠意と真心」『思うまま (新装版)』PHP, 192.
- 18) 木村皓一 (2001)「誠意をもって向き合えば必ず相手も誠意をもって返してくれる。何事も誠意」心の開発集団-JAM 編『Talk Talk /32 号』14-18.
- 19) 中井政嗣 (2002)「人づきあいの秘訣は誠意につきる」『潮 (523 巻)』潮出版, 124-133.
- 20) 松下幸之助 (2001)「まず経営理念を確立すること」『実践経営哲学』PHP 文庫, 12-23.
- 21) 高 巖『前掲書』14) 51.
- 22) Cialdini, R. B. and Trost, M R.(1998) Social Influence: Social Norms, Conformity and Compliance, Gilbert, D., Fiske,S.T.and Lindzey, G. eds. The Handbook of Social Psychology, Oxford University Press, 151-92.
- 23) 田中雅子 (2011)「理念浸透における中間管理者と組織文化の役割 —ローランド株式会社の部門別調査をもとに—」『経営哲学』経営哲学学会 8(1), 45-53.
- 24) Erikson, E. H., Psychological Issues : Identity and Life cycle, International University Press, 1959 (小比木啓吾訳『自我同一性』誠信書房, 1973 年).
- 25) Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. Research in Organizational Behavior, 7, 263-295.
- 26) 瀬戸恒彦 (2014)『介護事業の基礎力を鍛えるコンプライアンス経営』日本医師企画, 39.
- 27) 田尾雅夫 (2001)『ヒューマン・サービスの経営』白桃書房. 6.
- 28) 浦野正男 (2017)「サービスマネジメント」『福祉サービスと経営』中央法規, 124-127.
- 29) 島津 望 (2005)『医療の質と患者満足 —サービス・マーケティング・アプローチ—』千倉書房, 17-23.
- 30) 金子郁容・松岡正剛・下河辺淳 (1998)『ボランタリー経済の誕生』, 246.
- 31) 島津 望『前掲書』29) 11-12.
- 32) 藤井賢一郎 (2017)「福祉サービスにおける組織・経営」『福祉サービスと経営』中央法規, 17.
- 33) 阿部志郎 (1997)『福祉の哲学』誠心書房, iv.
- 34) 藤井賢一郎『前掲書』32) 16.
- 35) 倉田康路 (2018)「社会福祉」『社会保障』建帛社.
- 36) 瀬戸恒彦『前掲書』26), 26-27.
- 37) 田中かず子 (2006)「ケアワークの専門性—見えない労働「感情労働」を中心に—」『女性労働研究』47 号, 58-71.
- 38) 二木 泉 (2010)「認知症介護は困難か—介護職員の行う感情労働に焦点をあてて—」『社会科学ジャーナル』69.
- 39) 福富昌城 (2009)「ケアする人のケアを考える —ケアする人にとっての癒しとは—」



- 『花園大学社会福祉学部研究紀要』17.
- 40) Hochschild (1983) 石川准・室伏亜希訳 (2000)『管理される心 感情が商品になる時』世界思想社. 全 323.
  - 41) Hochschild (石川准・室伏亜希訳)『前掲書』40) 7.
  - 42) Hochschild (石川准・室伏亜希訳)『前掲書』40) 170.
  - 43) 吉田輝美 (2014)『感情労働としての介護労働 ―介護サービス従事者の感情コントロール技術と精神的支援の方法―』旬報社, 45-46.
  - 44) 藤井賢一郎 (2017)「福祉サービスの組織と経営の基礎理論」『福祉サービスと経営』中央法規, 78.
  - 45) 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 (第 57 巻第 3 号)』日本社会福祉学会, 58.
  - 46) 梅本句子 (2017)「サービス提供のあり方の方向性」『福祉サービスと経営』中央法規, 171-174.
  - 47) 高 巖『前掲書』14) 51.
  - 48) 武居 敏 (2016)「社会福祉法人・施設の経営管理」『社会福祉施設経営管理論』全国社会福祉協議会, 65.
  - 49) 渋谷篤男 (2017)「地域共生社会の実現に向けて社会福祉法人に期待されること」『第 14 回日本社会福祉学会フォーラム サービスの質の向上と福祉経営』日本社会福祉学会, 3-6.
  - 50) 関川芳孝 (2012)「利用者本位への改革はすすんだか」『現代の社会福祉 100 の論点 vol.2』全国社会福祉協議会, 220.
  - 51) 関川芳孝「前掲論文」50) 221.