

令和元年6月24日現在

機関番号：34504

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2015～2018

課題番号：15K04001

研究課題名(和文) 社会福祉組織に変化を起こす「組織開発」を用いたソーシャルワークのモデル化の研究

研究課題名(英文) The Study on Social Work Modeling by Using "Organization Development" to Make Changes in Social Welfare Organizations

研究代表者

安田 美予子 (YASUDA, Miyoko)

関西学院大学・人間福祉学部・教授

研究者番号：40340913

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,200,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、社会福祉法人・施設・事業所など社会福祉組織のマネージャークラスの人々が、組織のソフト面とハード面にかかわる問題に変化を起こす方法として、組織開発に注目して研究を行った。2つの施設において、研究者が施設管理職らをクライアント兼協働者として、アプリシエイティブ・インクワイアリーやアクションラーニングを用いて組織開発の実践を行い、組織開発を用いた仮説的な実践モデルや実践の改善のための仮説的方策を導き出した。また、保育所と社会福祉法人を分析の単位とし、組織のトップを中心とした組織変革への取り組みを組織開発の視点から分析し、組織のソフト面への働きかけに課題が残ることを明らかにした。

研究成果の学術的意義や社会的意義

社会福祉学では、社会福祉施設・事業所の職員が自組織の問題に働きかける組織レベルのソーシャルワークの研究が十分に進んでいない。本研究は、福祉実践現場のマネージャークラスの人々の問題意識を起点に研究を進め、社会福祉組織のマネージャーが組織開発を用いて組織の問題に取り組む可能性や有用性を示すことができた。また、組織開発の視点で組織変革やマネジメント改革の取り組みを捉える意義を示した。さらに、他の学問分野の概念を導入・援用することが多いソーシャルワーク研究の中で、本研究は、社会福祉組織における組織開発の効果性を増すため、組織開発にソーシャルワークの概念や視点を導入することも提起した。

研究成果の概要(英文)：This study focused on organization development as a way for managers of social welfare organizations to make changes in human processes and, structural, procedural and strategic aspects of their organizations. In two social welfare organizations, the researcher conducted organization development practice and research with the managers of the organizations, as clients and collaborators, by using Appreciative Inquiry and action learning. The hypothetical practice and process model using organization development and the hypothetical strategies for improving the practices were developed. In addition, two other case studies showed that organizational changes by top managers in two other social welfare organizations were analyzed through organization development perspectives. Those studies revealed that the changes by top managers were centered on the structural, procedural and strategic aspects of the organizations, and it was necessary to work on human process of the organizations.

研究分野：社会福祉学

キーワード：組織に対するソーシャルワーク 組織開発 社会福祉組織のマネージャー アプリシエイティブ・インクワイアリー アクションラーニング

## 様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

### 1. 研究開始当初の背景

本研究は、ある社会福祉法人が経営する障害者支援施設の管理者を中心とした管理職らの問題意識をもとに構想された。この施設では、これまで培われてきた価値・理念を職員間で共通認識・理解することが難しく、職員間のコミュニケーションや職員のモチベーションなど組織のソフト面に関わる問題もあった。これらの問題に対し、施設のありたい姿やあるべき職員・施設像など施設の理念を職員が考え、理念を基盤に業務を見直すこと、その検討過程で職員や組織が各々の成長と発展に向け変化する自律性・主体性を養うことが、管理職らのニーズであった。社会福祉学や日本のソーシャルワークでは、以上の問題やニーズに対応できるような理論を伴った体系的実践方法が示されていないため、他分野も含め実践方法を探索する中、組織開発 (Organization Development) にその可能性を見いだした。

組織開発は、人間尊重や民主主義等の価値を基盤に、様々な応用行動科学の知識や手法を用いて、組織の様々なレベルのシステムの開発・発展・変革を目指す実践である(中村 2007;2015)。組織開発が働きかけるのは、人々の意識、コミュニケーション、人間関係、組織風土・文化など、ヒューマンプロセスとも呼ばれる組織のソフト面、及び、組織の戦略や構造、制度・規則、職務内容や仕事の手順、理念など、組織のハード面である(中村 2015)。組織開発の中で、近年注目されているのが、ホールシステム・アプローチや対話型アプローチである。ホールシステム・アプローチとは、組織の諸システムを代表する人々が参加して組織や部門の将来像を導きだし、その実現を進める方法である(金井 2012)。対話型アプローチは人々の会話やナラティブやストーリーを重視するもので、ミーティングやイベントを活用し、人々の会話や相互作用やコミュニケーションのパターンを変え、新しいアイデアやイメージが生まれることを目指す(Bushe & Marshak = 2018)。

このような組織開発は、上述した施設管理職らの問題意識やニーズに対応するのに有用であると考えた。研究者や施設管理職らが施設のホールシステムが参加した対話型の組織開発アプローチを実践し、その実践をもとに、日本では十分研究が進んでいない社会福祉組織に変化を起こすソーシャルワークの方法をモデルとして提起することを構想した。

### 2. 研究の目的

本研究課題申請時における目的は、上述した障害者支援施設において組織開発実践を行い、それをもとに社会福祉組織に変化を起こす組織開発を用いたソーシャルワークの方法をモデル化することであった。具体的には、(1)組織開発のアプローチを用いて、施設の理念を構築し、その実現のための具体的なアクションプランを策定すること、(2)その過程を施設職員と研究者との協働実践・研究で進めることで、職員や組織が学習し、個人と組織が変化し成長しつづける自律性・主体性を養うこと、(3)この実践で用いた方法や過程をモデル化し、社会福祉組織に変化を起こすソーシャルワークの方法を示すことであった。

### 3. 研究の方法

研究が進む過程で、研究課題申請時の障害者支援施設から新たに3つの社会福祉法人・施設が加わり、計4つの社会福祉施設・法人が実践・研究フィールドとなった。

#### (1) 障害者支援施設における組織開発実践と研究

上述の障害者支援施設をフィールドに、組織開発実践と研究を次の2方向から行った。

1) 施設の問題やニーズに応えるため、対話型組織開発のアプローチのひとつであるアプリシエイティブ・インクワイアリー(AI)を用いて、管理職を中心とした施設職員をクライアント兼協働者として主に研究代表者が実践を進めた。研究代表者は実践の記録、記述式アンケート

用紙や振り返り用紙、会議録音の文字おこし等の質的データを採取・作成し、それを実践と研究に活かし、知識を構築するアクションリサーチの手法を用いた。

2)研究分担者である得津は、AIを用いた組織開発実践の施設への影響や効果を捉えるために、施設の管理者やサービス管理責任者に対する聞き取り調査を行った。

#### (2) 介護付き有料老人ホームにおける組織開発実践と研究

社会福祉法人が経営する介護付き有料老人ホームをフィールドとし、介護職らによるチームケアの向上を目的に、アクションラーニング(AL)を用いた組織開発実践を研究代表者と施設管理職で進めた。研究代表者は実践の記録の他、各種振り返り用紙や記述式アンケート用紙、管理職らに対するインタビュー等によって質的データを作成・採取し、それを実践と研究に活かし、知識を構築するというアクションリサーチの手法を用いた。

#### (3) 保育所におけるマネジメント改革の取り組み

社会福祉法人が経営する保育所を研究フィールドに、園長のリーダーシップによって進められた組織マネジメントやプロセスの問題に対する改革の取り組みを対象として、研究分担者の川島が組織開発の視点から研究を行った。川島は、マネジメント改革に部分的に参画しながら、園長をはじめとする管理職を中心とした聞き取り調査を行い、保育所における一連の改革を組織開発の視点から分析した。

#### (4) 社会福祉法人における変革の取り組み

分析の単位を社会福祉法人として、研究分担者の西川が質的調査法を主に用いて研究を行った。法人が展開する2つの就労継続支援B型事業と法人の中長期計画策定過程を事象として取り上げ、関係者のインタビュー調査を中心にデータを収集し、組織変革マネジメントや組織開発の視点から分析した。

### 4. 研究成果

研究遂行過程で実践・研究フィールドが増えたため、一実践事例をもとにした組織開発を用いたソーシャルワーク実践の仮説的モデル以外にも研究成果を得た。

#### (1) 研究代表者が組織開発外部実践者として関わった2施設における実践・研究

研究代表者が関わった障害者支援施設と介護付き有料老人ホームでは、施設管理職らが認識していた組織の問題の根底には、組織のソフト面の問題があったこと、AIとALのスキルや知識を、研究代表者からクライアントであり実践の協働者でもあった施設管理職らに移転する形で実践が進んだこと、それにより管理職らの学習やポジティブな変化が進んだことが、共通の研究結果・成果として見いだされた。また、各々の実践から、仮説的な実践過程のモデル、及び、ALを用いた実践の効果を増すための仮説的な方策を導き出した。しかし、有料老人ホームでの実践が終結していないため、統一的な仮説的実践モデルの提示には至っていない。各実践・研究フィールドの研究成果を以下に述べる。

##### 1) 障害者支援施設における実践・研究

実践・研究が進む中で施設状況と管理職らのニーズが変化したため、施設理念の構築やそれに基づくアクションプランの策定は行わなかった。しかし、実践・研究遂行過程でAIのスキルや知識を習得した施設管理職らが、職員を中心に利用者家族や地域関係者などホールシステムが参加したAIワークショップを計画・実施したことによって、施設や職員が考えている施設の強みやありたい姿が明らかになった。これらは、職員らに共有されている施設や職員のあり方に関する価値・信念であり、施設理念の基盤となりうると考察された。この施設での実践は終結したため、診断型組織開発のODフェーズ(Tschudy 2014)をもとにデータ分析を進め、表1

のような仮説的な実践過程のモデルを導き出した。表1から施設での実践過程はソーシャルワークの過程と類似していることがうかがえる。さらに、ソーシャルワークの概念や視点などによっても、データが分析・記述された(表1 波線部分)。このことは、ソーシャルワークに組織開発を導入するのみならず、組織開発にソーシャルワークの概念を導入することによって、組織開発実践をより効果的に行える可能性を示唆している。

表1 社会福祉組織における組織開発実践過程の仮説的モデル

過程名	内容
エントリーと契約	外部実践者がクライアントである社会福祉施設と出会い、施設の中で問題意識を持ち最初に外部実践者に相談をもちかけてきたクライアント(管理職)を中心としたニーズとその背景の問題状況の外観を理解し、関係を構築する。
アセスメント	最初のクライアントに加え他の施設関係者も加わり、クライアント側の人々と外部実践者がミーティングを繰り返し、組織プロセスにかかわるニーズや目標やその達成方法をとともに明らかにしていく。この過程で、 <u>人々のニーズと関心に応えるクライアント中心の支援、環境のなかの人、アセスメント、パワーの概念を含んだストレングス視点</u> 、というソーシャルワークの視点を導入する。
アクション計画	クライアントと外部実践者はクライアント組織の組織開発上のニーズをとともに明らかにし、ニーズの背景にある問題状況と組織特性にあった組織開発のアプローチや手法を考え、クライアントと合意し、アクション実行計画を立てる。
アクション実行	クライアント組織の管理職チームによる組織開発の体験的学習：管理職チームは組織開発の手法・アプローチを体験して学ぶ。学習内容を日常業務に適用する。 組織全体での学んだ手法の実行：体験的学習をもとに、管理職チームが組織にとって重要なテーマを考え、そのテーマに取り組むため、施設の実情に即した形で手法を用いた実行計画を立て実行する。 外部実践者によるサポート：の推進にあたり、外部実践者は管理職チームとミーティングを開き、話し合い、知識やアイデアを提供する。 外部実践者による実践の評価：外部実践者は各種用紙やミーティングでの会話やその他の場面で得た情報をもとに、クライアント組織との実践を定期的にもモニタリング・評価しながら、実践を進め、次を計画する。
評価と終結	ミーティングを開いて、クライアント組織のニーズ解決の程度や実践の効果をクライアントらと評価する。クライアントと合意して、外部実践者の係わりを終結する。

出所：安田(2019:38)を一部変更して掲載

## 2) 介護付き有料老人ホームにおける実践・研究

施設の2つの介護職チームに対してALを用いた組織開発を行った。最初にALを行ったチームでは、プロセスの改善やチームケアの向上に一定の効果が認められたものの、2つ目のチームでは最初のチームほど効果がみられなかった。ALの用い方によっては効果が低減することが考えられ、実践の効果を高めるため、シェアド・リーダーシップの視点やAL展開過程における中間評価の仕組みや他の対話型アプローチの導入という仮説的方策が考察された。また、チームケアの推進には、公式のリーダーの配置という組織によるサポートが必要であることも示された。

### (2) 研究分担者による保育所と社会福祉法人をフィールドとした研究

保育所と社会福祉法人を対象にした研究では、組織トップによる変革の取り組みに対し、組織のハード面とソフト面という組織開発の視点からの分析が有用であることが、次のように示された。両フィールドにおける組織トップによる変革は、組織のハード面の変革が中心で、ソフト面への働きかけが課題として残っていることが示された。保育所の研究では、トップダウン的な保育所マネジメントから、シェアド・リーダーシップ的な組織のミドルやライン保育士

の参加による保育所マネジメントの課題があることが示唆された。社会福祉法人の研究では、外部環境の変化への適応のための組織トップによる変革の試みに対する中間管理職の心理的抵抗が分析され、両者の相互信頼関係を高めることが、法人の課題であることが示された。両研究とも、研究代表者の研究では不十分であった組織のハード面の事象が取り上げられ、ソフト面の課題が導き出された点で意義があった。

### (3) 4事例の研究の総括

4事例の研究から、社会福祉法人や社会福祉施設・事業所のマネージャークラスの人たちが自組織を変革させる方法やその視点としての組織開発の有用性や、マネージャークラスによる組織に関わるソーシャルワークにおける組織開発の可能性が考察された。

### 参考文献

Bushe, G.B., & Marshak, R.J. (2015). Introduction to the practice of dialogic OD. In G.B. Bushe & R. J. Marshak (Eds.), *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change*, 33-56, Berrett-Koehler Publishers. (=2018、中村和彦訳「第2章 対話型ODの実践」『対話型組織開発 - その理論的系譜と実践』英知出版、79 - 114.)

金井壽宏(2012)『組織開発におけるホールシステム・アプローチの理論的基盤と実践的含意』『国民経済雑誌』206(5)、1-32.

中村和彦(2007)「組織開発(OD)とは何か?」『人間関係研究』(南山大学人間関係研究センター)6、1-29.

中村和彦(2015)『入門 組織開発：生き活きと働ける職場をつくる』光文社.

Tschudy, T. (2014). OD map; The Essence of organization development. B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed.), 129-151, Wiley.

安田美予子(2019)「第1章 アプリシエイティブ・インクワイアリーを用いた組織開発-障害者支援施設Xにおける実践事例-」研究代表者・安田美予子(関西学院大学人間福祉学部)『平成27年-30年度科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究(C)(一般)(課題番号 15k04001) 社会福祉組織に変化を起こす「組織開発」を用いたソーシャルワークのモデル化の研究 研究報告書』15-43.

### 5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計4件)

安田美予子(2019)「介護付き有料老人ホームにおけるアクションラーニングを用いたチームケア向上のための取り組み」『地域ケアリング』21(1)、41-45. 無査読論文.

川島恵美(2019)「社会福祉法人における職員組織の変化と課題 - A 保育所における組織の変化とその要因について」『Human Welfare』(関西学院大人間福祉学部研究会)11(1)、85-96. 無査読論文.

安田美予子(2018)「ソーシャルワークは組織開発に何をもたらすか? 社会福祉施設における実践事例のソーシャルワークの枠組みによる考察」『組織開発研究』2、1-15. 査読付き論文.

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(3)、56-68. 査読付き論文.

〔学会発表〕(計6件)

安田美予子 (2018) 高齢者施設におけるアクションラーニングを用いたチームング向上を目指す取り組み」日本社会福祉学会第66回秋季大会口頭発表A 高齢者保健福祉3.

得津慎子 (2018) 「社会福祉組織変革のための「組織開発」を用いたソーシャルワークのモデル化の研究—プロジェクト実践主体となった組織の中間管理職のTEA分析の結果から—」総合福祉科学学会学術集会第6回.

得津慎子 (2018) 「『組織開発』を用いた社会福祉組織変革プロジェクトにおける協働者である実践主体の中間管理職の聞き取り調査」質的心理学会第15回大会.

Kohei Nishikawa & Tetsuri Kobayashi (2018) “ Social Welfare Businesses: Bitter Sweet Pills ” 口頭発表、at International Conference on Management Cases 2018 .

安田美予子(2016) 「ソーシャルワークの視点から考察する組織開発の可能性と課題」OD Network Japan 2016年次大会公募プログラム D-3 口頭発表.

安田美予子(2015) 「社会福祉組織に変化を起こす「組織開発」の可能性 - ソーシャルワークの方法として - 」日本ソーシャルワーク学会第32回大会自由研究発表 .

〔図書〕(計1件)

Kohei Nishikawa & Tetsuri Kobayashi (2018). Social Welfare Businesses: Bitter Sweet Pills, In Dey, A. K., Lehtimaki, H., eds. *Responsible Human Strategies for Gender Equality, Empowerment and Leadership* (184-193), New Delhi, India: Bloomsbury.(学会発表 Kohei Nishikawa & Tetsuri Kobayashi(2018)の応募原稿であり、ISBNのついた出版本の中で掲載された。)

〔産業財産権〕

出願状況(計 件)

取得状況(計0件)

〔その他〕

研究代表者・分担者による研究報告書の作成・発行

『平成27年-30年度科学 科学研究費助成事業(学術研究助成基金助成金)基盤研究(c)(一般)(課題番号 15k04001) 社会福祉組織に変化を起こす「組織開発」を用いたソーシャルワークのモデル化の研究 研究報告書』 研究代表者 安田美予子(関西学院大学人間福祉学部)2019年3月30日発行

## 6. 研究組織

### (1) 研究分担者

- ・川島 恵美(KAWASIMA, Emi) 関西学院大学人間福祉学部、准教授、00319815
- ・得津 慎子(TOKUTSU, Shinko) 関西福祉科学大学社会福祉学部、教授、50309382
- ・西川 耕平(NISHIKAWA, Kohei) 甲南大学共通教育センター、教授、90228164

### (2) 研究協力者

小林 哲理(KOBAYASHI, Tetsuri)

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。