〔論　文〕

障害者支援施設における施設理念構築にかんする協働実践・研究

安　田　美予子*

Ⅰ．研究目的

筆者は、A 障害者支援施設において、施設管理者を中心にその他役職者クラスの職員とともに、次のプロジェクトを始めている：①非常勤も含めた全職員が参加して、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（活動・行動計画）を策定する、②①の過程に利用者、家族、地域住民、関連他機関・事業所・施設も参加する、③①②の過程を施設職員と研究者との協働実践・研究によって進める、④以上の過程を職員が経験することで、個人やチームや組織が学習し、変化し成長しつづける自律性・主体性を養う、⑤以上の協働実践・研究を進める方法・アプローチとして、「組織開発」を用いる。

本稿ではプロジェクトが形成される過程を振り返り、現段階での構想を紹介する。さらにそこから考察される本協働実践・研究の意義を述べ、今後の実践・研究課題を記述する[1)]。

Ⅱ．A 施設との協働実践・研究形成の過程

1. 最初に表明された協働実践・研究のニーズ

障害者支援施設 A（以降、A 施設）は、大阪府に救護施設と複数の障害者福祉事業を展開する社会福祉法人 B 傘下の障害者入所施設である。1970 年に知的障害者更生施設として開設され、2006 年に府内 X 市に移転、2009 年に障害者自立支援法体系下の障害者支援施設へと移行した。移転後、法人の理念のもと、「自閉症者支援」「地域生活移行支援」「地域福祉推進」の 3 つを事業方針に掲げ、実践している。施設居住者は女性 17 名男性 13 名、障害程度を表す障害支援区分は平均 5.5 でいわゆる「重度」の知的障害が多く、約 6 割が自閉症を伴う障害を持つ。職員は管理者 1 名（女性、グループホーム管理者と兼務）、サービス管理責任者 2 名（女性、1 名はグループのホームサービス管理責任者と兼務）、リーダー 4 名（男性）、その他 15 名の正職員と 8 名の非常勤職員から構成される。

A 施設との出会いは、この施設が関西学院大学の 2013 年度ソーシャルワーク実習の実習施設となり、筆者がここで実習する学生の巡回担当になったことに始まる。管理者 K さん（現法人本部職員）、サービス管理責任者 M さん（現管理者）や実習責任者（現サービス管理責任者）から実習の話題をはじめ、3 事業方針確立の経緯、施設の現状・課題など様々な話しを聞き、意見を交換した。管理者はソーシャルワークに基づく施設作りを進めたいと考えていた。筆者も地域移行や地域福祉など障害者福祉の重要課題に積極的に取り組んでいる施設の様子を聞くことは、自身の学びにもつながった。こうして話が弾み、そのうち、施設とグループホーム居住者に対する個別支援を見直すための協力を仰がれた。

その協力依頼の背景は、次のようなものだった：A 施設が X 市に移転し 7 年たち、3 つの事業方針も定着し一定の成果を出してきた。しかし現状に留まるだけで、理想を追い求めないと、同じことの繰り返しになる。今後は個別支援の足固めをしたい。本人中心やソーシャルワークに基づく個別支援を目指しているが、どの程度できているのだろうか。経験と勘と手探りで支援をしてきたが、X 市に移転後、自閉症を持つ居住者の支援で行き詰まった。発達障害者支援を専門とする

キーワード：施設理念、組織プロセス、組織開発
＊関西学院大学人間福祉学部教授

大学教員と当時の施設長が知り合い施設に招き、自閉症者支援の専門性を上げていった。そのとき、エビデンスの重要性、実践の理論化、記録の重要性など知った。今後も知識の裏付けや研究との関連が欲しい。

ソーシャルワークに基づく個別支援は筆者の専門範囲であったので、関心を持った。また、個別支援を何とかしたい、より良い施設を目指したい、という施設側の熱意や切実さに心が動かされた。また研究として個別支援の見直しに取り組んでも構わない、という申し出もあった。こうした経緯で施設の要望に協力していくことになった。

協働実践・研究を進めるにあたり施設の実態や実情を知るために、事例検討会への出席、地域住民との意見交換会や家族会への出席、グループホーム職員の研修会や施設新年会への同席などを重ねた。同時に、個別支援の問題や具体的な見直し点について、管理者、サービス管理責任者と何度か話し合った。その結果明らかになった見直しの方向性は、①諸会議の目的や内容が曖昧で重複しているため、整理、再編する、②現在の個別支援計画フォーマットは使いにくいので、新たに開発する、③モニタリングが表面的形式的になっているので、目的や方法を見直し支援プロセスに組み込む、という 3 点だった。サービス管理責任者の意見をもとに問題点を明確にしたため、職員の支援技術や技能の向上というより、サービス管理のあり方や方法を見直すというシステムレベルのニーズが浮上した。

一方で、管理職以外の職員の考えも反映して、個別支援の見直しを進める必要があるのではないかとも感じた。事例検討会などを通じて、職員が個別支援に悩んでいることや、個別支援では居住者の強みと問題点のどちらに焦点をあてるのか職員によって見解が異なることなど知ったからである。また、入職年度や在職年数の違いによって仕事に対するモチベーションや思い入れに差があり、それを管理者らが問題視していると感じた。職員のなかにも、自分の思いを表現できる環境や場面を作っていく必要がある、職員同士でもっと話し合いをして互いに信頼し信用できる仲間なりたい、といった意見があることも分かった。これらは、個人のモチベーションや組織内コミュニケーションなど、組織で働く個人、組織と個人の関係、そして施設運営・経営管理にかんするトピックである。そうしたニーズがあることを知ったため、サービス管理責任者以外の職員が個別支援の現状をどう捉えているのかということも踏まえたうえで、見直す必要があると考えた。

また、自身の研究課題として実践・研究の枠組みを見つけることがあり、そのために社会福祉施設運営管理論（ソーシャル・ウェルフェア・アドミニストレーション）や社会福祉施設経営管理論を学習する必要性を感じた。3 つの見直し方向はサービス管理のトピックであることに加え、他の施設業務と関連づけて個別支援の実態分析を進める必要があると考えたからである。これらは社会福祉施設運営・経営管理にかかわるものである。さらに上述したように、これまでの施設とのやり取りから、コミュニケーションや意思疎通の問題や在職期間が異なる職員の増加による運営管理の難しさなど組織レベルの出来事と、個別支援の課題との間に、関連があることがうかがえた。個別支援計画の先行研究もこの点を裏付ける。個別支援に影響を与える組織要因として、組織内コミュニケーション、職員集団の連携、つながり、管理職のリーダーシップが示されている（沖倉 2012）。また、非正規や短時間雇用の職員が増えるなかで個別支援計画を進めるには、法人や事業所のミッションを共有することが重要であると言われている（植田 2009）。

このように A 施設の実態と文献から、個別支援の問題と組織運営・経営管理レベルの問題がリンクしていることが分かったため、社会福祉施設運営・経営管理論のなかで参考になりそうな文献を探した。しかし、輪郭や大体を示した概論的な文献が多く、参考になる知識を見つけられなかった。一方で、それら内容の大半が経営学の経営管理に由来することが分かったので、そちらに目を向け、入門的な文献を探して読んだ。そこから、後の研究構想で参考になった企業の理念研究にたどり着く。また、組織内の人間行動や人間関係の問題を扱う「組織論」や「組織行動論」という経営学から派生した学問領域があることも見つけ、その文献を集中的に読み始めた。これが後に「組織開発」の発見につながる。

2. TQM の採用

上述した個別支援の見直しに管理職以外の職員の意見も反映させるという点について、TQM がこの点を含めた実践・研究の枠組みとなることを発見した。

TQM は Total Quality Management の略で総合的品質管理と訳される。統一した定義はないが、組織全体で製品やサービスの品質を向上させる活動（山田 2006）を指す点は共通していると思われる。日本ではトヨタ自動車が TQM 活動を推進していることで知られているように、企業活動や経営学で扱われる。またアメリカのマクロ・ソーシャルワークでは、組織に変化を起こす方法として推奨されている（Kirst-Ashan & Hull 2012）。それによると、官僚的な組織論とは異なり、従業員をエンパワメントするマネジメント理論の系譜にあり、従業員が自分の仕事をコントロールするのを可能にするアプローチであるという。また、日本の介護施設・事業所において、わずかながら TQM の実践例があり、業務改善への効果や職員への好影響が報告されている（扇原他 2007：山路他 2013）。

筆者は、山路他（2013）で取りあげられている介護施設を、山路氏や施設経営者の好意で A 施設管理者と訪れ、TQM とは何か、導入の背景、TQM 実践の進め方、その効果などについて話しを聞いた。施設側は業務改善はもちろん、非常勤も含めた全職員が参加し、業務の問題について討議を繰り返し、問題解決法を共に考えることで、職員の組織への求心力、モチベーションや問題解決能力が高まった点で、TQM を高く評価していた。

TQM を A 施設の個別支援の見直しに取り入れた場合、①個別支援関連のサービスやサービス管理の質が向上する、②全職員が参加して個別支援の問題を抽出し問題解決法を検討することによって、職員のモチベーションや問題解決能力も高まる点で、有用な手法ではないかと考えられる。管理者と導入の是非を話しあったところ、管理者は②を評価した。

それには、A 施設では、トップダウン方式の運営・経営から権限委譲を進めている最中であったことが関係していた。前管理者の時代は、X 市に移転後の施設を軌道に乗せるため、管理者やサービス管理責任者が大きな権限を持って運営・経営を行っていた。だが次の管理者 K さんは、これからの施設を担う中堅クラスの職員育成のために権限委譲を進めるという方針で、利用者支援の業務を、入所施設、陶芸、地域福祉、自閉症者支援の 4 つに分け、そこに 4 名の職員をチームリーダーとして配置し統括を任せる仕組みを作ったところだった。こうしたことも重なり、TQM の人材育成面が期待された。

こうして個別支援の協働実践・研究は、①サービス管理責任者の他、主任やリーダーも加わって、前述の 3 方向で見直しを進める、②TQM を導入し全職員が参加して個別支援の問題点と解決法を考える、という方向で進めることになった。これを受けて、TQM の文献研究の他、別の介護施設での TQM 実践も見学して、学習を進めた。しかし TQM を知るほど、実践を進めるにあたっての自身の経験と力量不足を感じた。そのため、筆者がこのままかかわっていてもよいのか、TQM 実践は誰か経験者に頼んでみてはどうかと、管理者に何度か尋ねた。しかし、これまで密に相談してきた経緯や、ソーシャルワークに基づいた施設実践を構築したいという施設側の希望から、継続して筆者が協働していくことになった。

3. 管理者交代による施設ニーズの変化

2014 年度に入ってから A 施設に人事異動があり、管理者 K さんが B 法人本部に異動し、新管理者にはサービス管理責任者だった M さんが就任した。この異動があったものの、これまでと同じメンバーで個別支援をテーマに協働実践・研究自体は継続することを確認した。しかしこの人事異動によって、協働・実践研究のテーマが大きく変わることになる。

さて、個別支援の見直しを具体的に進めるにあたり、新たに就任した 2 人のサービス管理責任者に実践・研究の方向性を説明し、理解を得たうえで、今後の計画を一緒に練っていく趣旨で、2 名も交えた会議を 2014 年 5 月に開いた。このとき、新管理者 M さんが協働実践・研究の目的や目標の説明を始めたのだが、個別支援ではなく別の内容にフォーカスをあて協働実践・研究を行うと語

りだす。

今年度、安田先生に、いろんな意味で学習会というか、一緒に入っていただきながら、いろんな勉強会をやっていこうと思っているんです。そのなかで、今日は A 施設のビジョンというか、こういうような施設になりたいという方向性をもとに、今、働いてくれている、現場というか、中間層、去年 1 年間リーダーを決めて動かしてきたと思うんですけど、そのメンバーを含めて、どういう風に一番新人さんまで、自分たちのやっていることを知ってもらう、根っこワークも含めて、個別支援についてっていうところらへんを。理想は全員がこういう方向性でやっていくので、今こういう風にありたいな、やっていきたいなというのを、ひとり一人が自信を持って話ができるようにしていけたらいいなぁと思ってて。（中略）現場、というか中間層あたりが、こういうことやりたい、ああいうことやりたい、私たちの施設だから、こういうことをやっていきたいっていうのを、いっぱいあげてもらえるような職員でいてほしいなという希望があるので、そのへんを進めていけたらいいなと思ってます。
（中略）
ちょっと人数も、新しい人が増えたり異動でかわってきたということもあって、ほんとに一番最初からいる人はこれでやるって言って、いろんな話し合いもしてきたし、多少しんどかったことも一緒に乗り越えてきたことで、いろいろ培ってきたこともあるねんけど、年代が変わったり、人が変わることによって、それもだんだん薄れてくるし、なんでやってたんやろうとか目的がばらついていることもあるし、目的として分かっていても、それがまだらというか、いろんな意味が含まれていて、結局伝わってないみたいな。ひとつの目標としてではなくて、いろいろ積み重ねているから、こんなこともあるよ、こんなこともあるよっとなっているから、結局ぼやけてるってこともあるので、その辺の目標の整理とか。

新たな管理者には、個別支援よりも、「施設のビジョン」「こういうような施設になりたいという方向性」「私たちの施設だから、こういうことをやっていきたい」「施設の目的や目標の整理」に関心が向かっていることがうかがえる。これらは、引用部分の下線にある「根っこ」と施設で呼ばれている。後に管理者から聞いた内容も含めて「根っこ」とは何か示すと、2 代前の X 市に移転時の管理者が強調し、施設が発展するなかで培われ継承されてきた、あるいは現管理者が継承を望んでいる価値や信念である。これは、文書化されていないが、口頭で伝えられている。現管理者が職員に浸透させたい根っこのひとつが、「人を大切にする」である。そして、根っこに立ち返って施設運営・経営や 3 事業での実践を振り返り軌道修正することは、下線の「根っこワーク」と称される。この根っこは、後述する社会福祉施設経営管理論における「経営理念」に相当する。

管理者、前管理者も、約 5 年前から、職員参加による根っこワークの必要性を認識していた。その理由は 3 つある。ひとつめは、施設移転時と近年の職員構成員の違いによって根っこの共有が希薄になっている点である。2006 年に A 施設が X 市に移転する前、施設でどのような支援を提供するのか、何が施設業務や支援で大切なのか、といったことを職員で話し合い、それをもとに移転後の施設を創り上げてきた。そのため、移転当初の職員の間では、施設の根っこは理解・共有されていた。しかし、開設から 3 年、5 年とたつと、移転時に在職していた職員が退職、異動し、非常勤職員や新人が入職し、法人の他施設・事業所から異動してきた職員が増え、職員構成員が変化した。そのため根っこの理解や共有が薄れ、支援や業務に影響が出ている。もちろん管理者は、サービス管理責任者やリーダーら役職者に努めて根っこを伝え、それに根ざした支援について度々話し合っている。職員全体に会議で何度も伝えている。個々の職員は能力もあり、多くの職員が一生懸命考え仕事に取り組んでいると思う。しかし、チームや組織全体の動きを見ると、まとまりや一体感に欠けると感じることがある。根っこが理解されていない、モチベーションに欠けると思わざるをえない職員の言動も見られる。この現状に対

し、管理者自身が移転時の施設を創り上げたひとりで、その楽しさ、職員の高いモチベーション、組織の一体感、そうした組織の強さなど経験していたことが、職員参加による根っこワーク、という思いにつながっていく。

以上の組織やチームや職員個人の状態に関係するのが、2つめの、対人支援の仕事そのものに内在する難しさである。日常業務に追われ、ルーティーン外、想定外の出来事が起こり、瞬時に判断を迫られる現場では、根っこを常に意識して動くことに限界がある。また現在の業務や、今ここでの職員の行為が、本当に居住者や家族にとって良いものなのか、答えが出ない、分からないことも多い。このことを管理者は、「現実には、利用者支援があり、日々業務に追われていること。（根っこを職員と話し合って）整理して、整理しても対人援助の難しさが浮き彫りにでてくる」と言う。職員の入れ替わりにかかわらず、対人支援の仕事が内包する根本的な難しさゆえに、根っこワークが望まれる。

根っこワーク必要性の理由の3つめは、根っこは組織やチームや職員個人の働きを導く指導原理で、施設のすべての営みの根幹であるので、まず根っこの中身や意義の共通理解を図ることが何らかの改革を実行するうえでの必要条件である、と管理者が考えているからである。たとえば、管理者が昨年あげていた個別支援の見直しの一環としての会議の再編、といった具体的なトピックは、職員にその狙いや意義を理解されやすい。しかし、これは対症療法的であるという。根っこの共有が不十分なまま具体的個別的な課題をとりあげると、たとえば、地域イベントや行事への参加はマンパワーや他の業務との兼ね合いから負担が大きいから止めたほうがよい、という発想につながりかねない。そうではなく、なぜ何のためにイベントに参加するのか、それと根っことはどういう関係があるのか、といったことを踏まえたうえで、負担や無駄を軽減し改善するべきである。これが管理者の考えである。個別の課題に優先して根っこを重視する管理者の姿勢の妥当さは、先行研究によっても裏付けられる。植田（2009）によれば、個別支援計画の前提として、施設・事業所のミッションが共有されていなければならない。高齢者グループホームを対象とした実証研究で角谷（2011）は、運営理念を明示しステークホルダーに徹底することが運営体制に強く影響し、それがケアサービスの改善につながることを示している。

以上3つの根っこワーク必要性の理由を、企業の経営理念研究における経営理念の機能・効果という考え方を援用して考察すると、A施設の根っこには施設内部の統合機能という機能・効果が期待されていることが分かる。経営学では企業の経営理念研究が盛んで、経営理念の機能・効果についても多くの研究成果と見解が示されている（瀬戸2009）。そのなかで北居・松田（2004）や松田（2003）は、企業の経営理念の機能・効果を、企業内部の統合機能と企業外部に対する適応機能に整理している。内部統合機能は、さらに、①組織に一体感を醸成し、組織のバックボーン（指針）を与える成員統合機能、②成員の動機付けの機能の2つに分けられる（北居・松田2003）。この枠組みを用いて、以上の根っこワーク必要性の理由を整理すると、第1の理由は①成員統合機能のなかで組織に一体感を醸成する機能と②の動機付け機能に、第2第3の理由は①の組織に指針を与える機能に相当する。根っこにはこうした効果・機能があることを管理者が経験的に知っていたため、根っこワークが発想されたと言えよう。

以上の5月の会議を境に、管理者Mさんのニーズを中心に文献研究も進め、協働実践・研究のテーマと方法を再検討した。その結果、社会福祉施設経営管理論に経営理念という考え方があり、職員参加で経営理念の構築を進めることは、理念の共有化が進む点で意義があり（宮崎2014）、他法人・施設での実践事例（坂本2000：社会福祉法人聖隷福祉事業団2012：武居2007）があることも分かった。また、サービスの質改善を目的とするTQMは適さないため、他の知識基盤や実践方法を探った。社会福祉学では施設のニーズに応える実践・研究の枠組みや方法が見つからず、他の学問領域に範囲を広げて探した。そして後述するアプリシエィティブ・インクワァイアリーやフューチャーサーチを知り、さらに両者が組織開発の主要な方法であることが分かり、組織開発を学

び始めた。文献研究の他、関連学会や研修会に参加し知識と技術の習得に努め、組織開発は施設理念構築はもちろん、次に記す組織の問題の探求に適した手法と判断した。一方で、管理者らと何度か会議を開き、得た知識を提供しつつ、協働実践・研究のテーマや実践方法を話し合った。

4. 組織のプロセスにかかわる問題の発見

協働実践・研究で「根っこ」「根っこワーク」を扱いたいという A 施設のニーズを生んでいる背景として、組織やチームのなかの人と人との間柄や相互作用にかかわる苦労や悩みがあり、それは組織開発で「組織のプロセス」「ヒューマンプロセス」と呼ばれる事象であることが、分かってきた。組織開発の「プロセス」とは「職場でどのような人関関係が生じているか」「どのようにコミュニケーションがなされているのか」など、組織の人々の間で起こっている“how”「どのような」にかかわることである（中村 2012 : 2013）。このプロセスの問題は、個別支援の見直し部分で記したものでもあり、A 施設ですでに発生していた。また根っこワークの必要性の理由である、施設移転時と現在との職員構成員の違いによる根っこの共有の不十分さは、役職者職員のリーダーシップや役職者と職員のコミュニケーションなどが関係していると思われる。A 施設との会議で聞かれた役職者職員による次の発言からも、組織プロセスの問題があることがうかがえる。

> （職員に）主体的、主体性っていうのを求めるのであれば、やはりその傾聴というのは必要なことかなというのはありますね。だから、やらされてるとか、やらなあかんねんやとか、上が言ってんねんからやっとたらいいやん、みたいな、やっといたらいいやんっていう風に、やりたいより、やったらいいやん、みたいな。結局そこで相談っていうのがないから、自分で考えて、まあ、私も含めて、動きがまとまらないというか、形成されてこないっていうところに繋がるのではないかなとは思うんですけれども。

ここでは、職員に対する一方通行的なコミュニケーションが職員の仕事に対するモチベーションや組織のまとまりに影響していることが語られている。他にも、自身のリーダーシップに対する役職者の悩みや迷い、チーム内での他の職員とのコミュニケーションや仕事の分担にかんする苦労や難しさなど耳にしてきた。役職者らが、組織プロセス上の出来事を自身の課題として意識的に取り組む様子もうかがえた。

これら組織のプロセスにかかわることを、協働実践・研究のテーマに組み込み取り扱っていくのか、現時点では明確ではない。ただし、施設で「根っこワーク」を行うと、組織プロセスのトピックが自ずと浮上することは間違いない。

Ⅲ. 決定した A 施設との協働実践・研究プロジェクトの構想

以上の過程を経て、現時点で構想している A 施設との協働実践・研究プロジェクトのテーマ、目的、方法は次の通りである。①全職員が参加して施設理念を考え、理念を実現するアクションプランを策定する、②①の過程に利用者、家族、地域住民、他機関・事業所・施設も参加する、③以上の①②は研究者がサポートしつつ、サービス管理責任者やリーダーが中心となり進める、④以上の過程を通じて、職員個人やチームや組織が学習し、変化し成長しつづける自律性・主体性を養う、⑤以上を進める方法・アプローチとして組織開発を用いる。そして現在は、役職者が中心となって①と②を進める知識や技術を習得するために、筆者が講師、ファシリテーターとなって、社会福祉施設の経営理念や組織開発の知識を伝え、A 施設の根っこ、すなわち施設理念を考える研修会を開始したところである。

次にこの構想のなかで、プロジェクトの目的である、①施設理念の構築、②職員の自律性・主体性とチーム力の向上、そして、プロジェクト推進方法の特徴である、③多様な関係者の参加、④組織開発について説明する。

1. 施設理念の構築

文献研究を行い、管理者 M さんによって表明された協働実践・研究のニーズを検討し、そのテ

ーマを「施設理念の構築」と概念化した。

協働実践・研究で取りあげたいと管理者が表現したのは「A 施設をどういう施設にしたらいいのか、どんな施設にしたいのか」「どんな職員になりたいのか、ありたいのか」「職員の質を高めるためにはどうしたらいいのか」「人を大切にするとは、どういうことなのか」「施設のビジョン、目的や目標」「根っこ」「根っこワーク」などである。また前管理者は「入所施設である障害者支援施設の機能や役割は何か。家族機能の代替、管理人、専門家集団の集まり、シェルターなのか」という問いを発している。これらは、施設の存在目的、使命、機能、未来のビジョン、あるべき職員像と集約される。そして、職員や様々な関係者との対話を通じてこれらを明確にし、共有知化・浸透化させることがニーズである。以上を「施設理念の構築」と概念化した。

この概念は社会福祉施設経営管理論における「経営理念」を転用している。同論で経営理念の定義が示されているが（久門 2013：藤井 2009：宮崎 2104）、統一した見解はない。同様に、経営学の企業理念研究においても、経営理念の統一した定義はない（北居・松田 2004：松田 2003）。そのなかで協働実践・研究構想の参考になったのは、経営理念は階層性があり広義で捉えられるという見解である。経営学では、経営理念は抽象的で創業から伝えられている不変の上位概念から、具体的で実践的で企業環境に応じて変化する下位概念、という階層性を持つとされる（北居・松田 2004：松田 2003）。社会福祉施設経営管理論でも、同様の考え方を宮崎（2014）が示している。宮崎によると、経営理念は法人や施設経営を行う拠り所で、法人・施設がどのように行動し、活動していけばよいか示す指針であり、法人・施設の目的、存在意義を示すものである。そして広義には、理念、使命、目的、機能を含むと言う。経営理念を経営ビジョンや目標と分ける論者もいるが（久門 2013）、階層性を持った広義のものと考えるほうが、構築実践を進めるうえで応用がききやすい。国語辞典での定義からも、これは支持される。辞典によれば、理念は哲学用語であるが、一般には、「事業・計画などの根底にある根本的な考え方」[2]、「何を最高のものとするかについての、その人（面で）の根本的な考え方」[3]を意味する。以上に共通する「根本的な考え方」は、使命、ビジョン、目的、行動規範や指針など、多様で階層性のある内容を含める余地を残している。以上から、協働実践・研究では施設理念を階層性のある広義のものと捉える。なお経営学では、成文化され公表されたものを経営理念としているが（北居・松田 2004）、本実践・研究はこれから理念構築を進めるため、その要件は含めていない。ただし理念構築過程で成文化される可能性はあるだろう。

また、社会福祉施設経営管理論で使われる「経営理念」ではなく「施設理念」と表現する。A 施設で必要とされている理念は、管理者目線の経営管理場面のみならず、個々の職員による利用者や家族とのかかわりや地域を含めた支援に関係する。そして、施設職員のみならず、利用者、家族、地域、他機関・施設など、様々な関係者の思いや考えも組み込むことを目指している。「経営理念」では、これらの意味が希薄になる。

以上をまとめると、協働実践・研究では、「施設理念」を「施設における経営管理、事業、計画、業務、支援、行為など、施設のあらゆる営みの根底にある根本的な考え方」の意味で用いる。そして施設理念を明確にして共有知化・浸透化するために、職員や様々な関係者との対話を通じて創り上げることを、「施設理念の構築」とする。なお「再構築」ではなく「構築」という言葉を使うのは、「根っこ」は成文化されていないため曖昧な部分があり、新たな要素も加わり創り出される可能性もあるからである。

2. 職員の自律性・主体性とチーム力の向上

協働実践・研究では、管理者が決めた施設理念を一方的に職員に浸透させるのではなく、全職員が参加して、話し合い、検討し、選択するという方法を採用することにしている。この手法の採用は、既述した施設内部統合機能に対する期待の他、構築過程への職員参加を通じて、職員の自律性・主体性とチーム力の向上を目指しているからでもある。

管理者は施設や職員のあり方について自らの信念や価値感を職員に伝えているが、それは大きな

方向性やビジョンである。職員の話し合いや取捨選択によって、自分たちの行動やチーム・組織の具体的な目標・指針に落とし込み、未来の施設像や職員像も考えていって欲しいと望んでいる。前管理者で現法人本部職員の K さんは、職員の総意であれば A 施設の 3 事業方針を見直すくらいの覚悟で、今回の協働実践・研究に臨んでいる。こうした考えや姿勢は、2013 年度の個別支援見直しのときから表明されていた、職員の自律性・主体性を向上させたい、という意図から生まれている。サービス管理責任者とリーダーにプロジェクトの目的や背景を説明するために管理者が作成した文書から、このことが示唆される。

> トップダウンで降りてきた仕事には、やらされた感があるだろうし、やらなければいけないということになるんではないか？それよりも、自分で考え、やりたいことを実現できるほうが、自分のやった感、できた感も含めそのほうが大事ではないかと思い、私の施設、私がやらなければみたいな感情が、この仕事を支えていくうえで必要なことではないかと思っています。

職員の仕事に対するモチベーションの喚起を期待した表明であるが、この背後には、上司の指示に従い決められた仕事や業務をこなすだけではなく、課題を見つけ、より良い施設を目指して働く自律性・主体性を持った職員になって欲しいという期待や、そういう職員を養成したいという意図がある。

また理念構築過程を通じて、チーム力やチームワークが向上することも目指されている。

> ただこの仕事は、ひとりでできる仕事はなく、チームで動いていきます。チームのコミュニケーション、モチベーションを上げていくためにも対話が大事だと考えます。先輩後輩関係なく、本人を中心とした生活を組み立てるために、いっぱい話をしていきたいと思っています。

理念構築過程では、職員らが本音のレベルで、施設やチームや個人の現状や問題やありたい姿、あるべき姿を話し合い、異なる価値や考え方のなかで一致点を見出し合意形成図る場面が多々出現するだろう。その経験によって、チーム力が向上することが期待されている。

3. 施設にかかわる様々な関係者の参加

職員による根っこワークの重要性を聞けば聞くほど、「施設は誰のものか」「そこに住んでいる人がいるのに、職員だけの考えで施設のあり方を決めてよいのか」「家族の思いや地域住民の意見は反映しなくてよいのか」といった疑問が湧いた。このようなとき、組織や地域の問題に対し、組織内外の様々な関係者であるステークホルダーが一同に会し、問題について対話を進め合意形成を図る方法があること、そして海外や日本で実際に用いられ、成果を出していることを知った。アプリシエィティブ・インクワァイアリー（Whitney & Trosten-Bloom = 2006）やフューチャーサーチ（Weisbord& Janoff＝2009）である。

職員以外に様々な関係者が参画して施設理念を考える意義や方法を施設側に説明し、結果、採用されることになった。A 施設が居住者や家族はもちろん、地域にとって必要な存在でありたいということは、管理者や職員の願いである。地域や他機関・事業所の人々とともに施設理念を考えていくことは、職員にとって刺激になる。また家族や地域が施設により親近感を持ち、施設との関係も強化され、そのことが施設の資源となるだろう。

4. 組織開発に基づく協働実践・研究の推進

A 施設とのプロジェクトでは、「組織開発」という手法を用いて、実践・研究を進める。ここでは組織開発の概要を記述した後、その採用理由を説明する。

組織開発は Organizational Development の訳で、OD と呼ばれる。1950 年代終盤頃からアメリカで心理学などを源流に形成され、企業経営に取り入れられ、経営学にも影響を与えてきた。日本には 1970 年代に紹介された後、一時衰退したが、近年、再び関心を集めている（金井 2012：中村 2007 : 2012 : 2013 : 2014 b）。日本では、組織行動

論や組織論の研究者によって研究が、企業や自治体や NPO 法人において関係部署やコンサルタント会社が実践を行っている。

組織開発の代表的な研究者であり実践者でもある中村和彦は、OD を研究領域というより、実践のための理論と手法の集合体と位置づける（中村 2007 : 2014 a）。OD の統一された定義はないが、中村（2013 : 2014 a）は OD らしさが込められているとして、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程」というワーリックの定義を紹介している。OD が働きかけ変化を起こそうとする対象は、「組織のプロセス」である。プロセスとは組織の人々の間で起こっていることであり、“how”「どのような」にかかわることを指す。人と人との間で起こっているプロセスという点を強調して、組織のプロセスは「ヒューマンプロセス」とも呼ばれる。これに対して、“what”「何をしているか」といった話題や課題や仕事の内容的側面は「コンテント」という（中村 2012 : 2013）。OD では両者が対比され、組織のプロセスを取り扱うことが強調される。具体的には、コミュニケーション、メンバーの役割と機能、問題解決と意思決定、グループの規範、リーダーシップ、グループ間の協働と競争、組織の文化や風土など、組織の人間関係にかかわるソフト面に働きかける。組織の構造・制度などのハード面を対象としない（中村 2007 : 2013 : 2014 a）。

そして OD は、組織の人々の個人の成長、参加、選択を重んじ、それによって組織がより機能し、結果として組織の経済成長や利益が生まれること、そして、組織の人々が組織内で生じているプロセスを理解し、変化に取り組む過程を通じて変革に取り組み、またそうした力を養うことを重視すると言う。この人間主義的価値を強調しつつ、行動科学や組織論などを知識基盤に、活動・実践と研究を並行して行うアクションリサーチが用いられる（中村 2007 : 2012 : 2014 ab）。

OD には多様な手法やアプローチがあるが、協働実践・研究では、①ホールシステム・アプローチ、②対話型アプローチに注目している。ホールシステム・アプローチとは、組織内外のステークホルダーが広く参画し、組織のビジョンを作る方法・プロセスの総称である。サーチコンフェレンス、アプリシエィティブ・インクワァイアリーやフューチャーサーチなどが知られ、内外で実践されている（金井 2012）。対話型アプローチは、参加者の対話を通して現状や問題を話し合い、共有し、アクション計画を立てる（中村 2014 a）。数人から数百人に及ぶ参加者同士の対話の場を様々な形で設け、OD 実践者がその場やプロセスのファシリテートに責任を持つ。

協働実践・研究で OD を用いるのは 3 つの理由による。まず、様々な関係者が参加し施設理念を考えるというアイディア自体が、ホールシステム・アプローチと対話型アプローチによって裏付けられ、構想のなかに組み込まれた。次に、組織のなかの個人の成長や参加や変革力を強調し、それによって組織の効果性や健全性を高めるという OD の目的は、協働実践・研究の目的である職員の自律性・主体性やチーム力の向上と合致する。

最後に、協働実践・研究構想にまだ統合しきれていないが、施設理念構築に向けての職員による話し合いの過程で、前述したように、OD の介入対象である組織プロセスの問題も自ずと浮上することが予想される。これまでの A 施設との会議で、職員の間にある暗黙の前提的な考え、組織の規範、リーダーシップ、個々の職員の価値感、コミュニケーションのあり方など、組織やヒューマンプロセスの問題を見聞きしてきた。またその折、役職者が自らの行為や考え方を省察する姿が見られたが、この「省察」が協働実践・研究の目的のひとつでもある職員の主体性・自律性向上の鍵となると考えている。このように施設理念と組織プロセスは切り離せないことから、両者を扱える OD は適切な手法であると判断した。

Ⅳ．まとめ－協働実践・研究の意義と今後の課題

以上、A 施設との協働実践・研究の形成過程とテーマと実践方法を紹介してきた。テーマである施設理念の構築は、理念の持つ内部統合機能（北居・松田 2004：松田 2003）に対する期待から、管理者が取り組みを望んだ施設経営・運営上のニーズであった。さらに先行研究では、利用者

支援やサービスの質向上（角谷 2011：植田 2009）、法人・施設の経営管理（宮崎 2014）の観点から、施設理念の重要性や必要性が示されていた。以上から、このテーマで実践・研究を進める意義があることは明らかであろう。

さらに近年の社会福祉法人・施設を取り巻く社会情勢に照らし合わせても、取り組みが一層必要とされている実践・研究テーマであると考える。社会福祉基礎構造改革や介護保険制度の創設・開始によって、国の政策上、社会福祉施設・法人は「社会福祉施設の運営」から「社会福祉法人の経営」に転換することが促された。企業活動や経営学で発展した「経営管理」に注目が集まり、社会福祉法人理事などの経営者層やコンサルタントによって経営管理に基づく社会福祉施設経営管理論が盛んとなる[4)]。この文脈のなかで、経営管理の基軸として「経営理念」が取りあげられるようになった。それにもかかわらず、本稿では詳述できなかったが、社会福祉学における法人・施設の経営理念研究は、ほとんど進んでいない。

また、福祉職員の人材採用や定着面からも、施設理念構築というテーマで実践・研究を行い、その手法として組織開発を用いる意義が認められる。介護保険サービス事業所で働く介護労働者を対象に実施された調査（介護労働安定センター 2014）によると、直前の介護の仕事を辞めた理由の第 1 位が職場の人間関係の問題、第 2 位が法人や施設・事業所の理念や運営のあり方に対する不満である。このうち第 1 位の人間関係は、施設との協働実践・研究のなかで浮上した組織のプロセスの問題であり、OD の介入対象である。本協働実践・研究では、福祉職員の人材採用や定着の鍵となる以上 2 つの要素も扱うことになる。

最後に協働実践・研究推進のための当面の実践・研究課題を述べる。実践面では、A 施設の役職者職員が理念構築方法を考え実践する力や知識を向上させることが第一の課題である。そのために、グループワークやファシリテート経験の豊富な研究者の参加を得て役職者に対する研修会を計画・実施し、同時に研究者が OD の知識と実践力を養っていく必要がある。

研究課題は、第一に OD とソーシャルワークの関連を明らかにすることがある。筆者は、これまでの研究・実践を通じて両者の親和性や類似性を見出してきた（安田 2014）。今後、協働実践を通じて、用いる OD の方法や知識をソーシャルワークと関連づけ、それぞれの異同や強みや限界を考察しなければならない。第二に、その前提として、施設理念構築や組織プロセスにかかわるソーシャルワーク、特にアメリカのマクロ・ソーシャルワークを対象に文献研究を行う。アメリカではマクロ・ソーシャルワークで組織に対するソーシャルワークが論じられ、機関の理念や組織プロセスに関係した研究成果も示されている。個別支援研究で採用を考えた TQM は、職員やチームをエンパワメントする経営学由来のアプローチとしてマクロ・ソーシャルワークで推奨されている（Kirst-Ashman &Hull 2012）。また、機関の使命（mission）や価値（value）へのコミットメントを強めることはマネージャーの役割・機能であることを示した研究や（Patti 2008）、組織プロセスのひとつである組織文化と組織の使命・価値を関連づけた研究も行われている（Jaskyte 2008）。しかし、まだ不十分であるので、より精緻な文献研究を進めていかねばならない。

【注】

1）以降の本稿の記述は、協働実践・研究が形成される過程での出来事、先方との会話、筆者のアイディアや解釈などについて、パソコンで作成したフィールドノーツや手書きのメモ・ノート、開催した会議の会議録、会議録音の文字おこしデータ、その他施設から入手したドキュメントをもとにしている。本稿は、施設管理者に原稿を示し、内容、表現、プライバシー保護などの点で点検を依頼する倫理的配慮を行い、公表の許可を得た。

2）新村出編（2008）『広辞苑第 6 版』岩波書店

3）山田忠雄他編（2011）『新明解国語辞典　第 7 版机上版』三省堂

4）社会福祉士養成教育カリキュラムのなかで、社会福祉施設経営管理論を扱う「福祉サービスの組織と経営」の執筆陣の大半が、社会福祉法人理事クラスや経営を指南するコンサルタントである。

【文献】

藤井賢一郎（2009）「第 3 章第 1 節　戦略」社会福祉士養成講座編集委員会『福祉サービスの組織と経営　第 4 版』中央法規、p.68–75。

Jaskyte, Kristina（2008）Management : Practice Interventions. Terry Mizrahi and Larry E. Davis eds. *Encyclopedia of Social Work Volume 3*（20th ed.）, Oxford University Press, 158–163.
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』第 51 巻 4 号、p.128–138。
介護労働安定センター（2014）『平成 25 年度介護労働実態調査結果について』介護労働安定センター（http : //www.kaigo–center.or.jp/report/h25_chousa_01.html　2014. 11. 28）。
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合意」『国民経済雑誌』第 206 巻第 5 号、p.1–32。
Kirst-Ashman, Karen K. and Hull, Grafton H Jr.（2012）*Generalist Practice with Organizations and Communities*（5th ed.）, Brooks/Cole.
北居明・松田良子（2004）「第 4 章　日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房、p.93–121。
久門道利（2013）「第 12 章　これからの福祉サービス提供組織の経営と運営の戦略」久門道利・西岡修責任編集『福祉サービスの組織と経営第 2 版』弘文堂、p.225–238。
松田良子（2003）「第Ⅲ章　経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『企業の戦略』八千代出版、p.39–53。
宮崎民雄（2014）「第 2 章第 1 節　社会福祉施設の経営管理」武居敏編著『社会福祉施設経営管理論 2014』全国社会福祉協議会、p.56–83。
中村和彦（2007）「組織開発（OD）とは何か？」『人間関係研究』6、p.1–29。
中村和彦（2012）「ゲシュタルト組織開発とは何か」『人間関係研究』11、p.96–115。
中村和彦（2013）「組織開発の特長とその必要性」『経営に資する強い組織を作る：日本流“組織開発”の推進のため、私たちは何をなすべきか？』関西生産性本部、p.1–18。
中村和彦（2014 a）「対話型組織開発の特徴およびフューチャーサーチと AI の異同」『人間関係研究』13、p.20–34。
中村和彦（2014 b）『日本における組織開発の変遷と企業内部の OD 機能の現状』OD Network Japan 2014 国際大会、当日配付資料。
扇原淳他（2007）「高齢者福祉施設における業務プロセスの改善に関する研究」『介護経営』第 2 巻 1 号、p.52–57。
沖倉智美（2012）「障害者支援施設における個別支援計画作成を再考する：地域生活移行支援を視野に入れて」『ソーシャルワーク研究』38（2）、15–23。
Patti, Rino J.（2008）Management : Overview. Terry Mizrahi and Larry E. Davis eds. *Encyclopedia of Social Work Volume 3*（20th ed.）, Oxford University Press, 148–158.
坂本康信（2000）「キリスト教社会福祉施設の理念構築に関する一考察：名古屋キリスト教社会館理念研究を通じて」『キリスト教社会福祉学研究』第 33 号、p.101–106。
瀬戸正則（2009）「経営理念の組織内浸透に係わる先行研究の理論的考察」『広島大学マネジメント研究』9、p.25–35。
社会福祉法人聖隷福祉事業団（2012）「理念及び組織目標の共有化：目標管理制度及び社内報をツールとして」『社会福祉法人経営実践事例集Ⅴ』全国社会福祉法人経営協議会ホームページ（http : //www.keieikyo.gr.jp/k_jireishu5.html　2014. 11. 25）。
武居敏（2007）「新しい時代の社会福祉法人経営と事業展開の課題：『社会福祉法人経営の現状と課題』を契機に」『社会福祉研究』第 100 号、p.143–153。
植田章（2009）「個別支援計画から福祉実践を創る：障害者ケアマネジメントの課題」『総合社会福祉研究』34 号、p.41–50。
Weisbord, Marvin & Janoff, Sandra（2000）*Future Search : An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities*（2nd ed.）, Berrett-Koehler Publishers.（= 2009、香取一昭・ヒューマンバリュー訳『フューチャーサーチ：利害を超えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法』ヒューマンバリュー。）
Whitney, Diana & Trosten-Bloom, Amanda（2003）*The Power of Appreciative Inquiry : A Practical Guide to Positive Change,* Berrett-Koehler Publishers.（= 2006、ヒューマンバリュー訳『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織力を高める AI』ヒューマンバリュー。）
山田秀（2006）『TQM 品質管理入門』日本経済新聞社。
山路学他（2013）「高齢者福祉施設における TQM を活用した人材育成プログラムの開発」『早稲田医療福祉 TQM 研究会研究報告書』。
安田美予子（2014）『障害者支援施設における組織開発／学習する組織に基づく組織と職員支援の研究』日本社会福祉学会第 62 回秋期大会口頭発表 4 方法・技術、当日配付資料。

Action Research for Philosophy Building in a Social Welfare Institution for People with Disabilities

Miyoko Yasuda*

ABSTRACT

The author has begun action research to develop a management philosophy for a social welfare institution for people with disabilities. This action research is based on the needs of the institution's manager. The manager was concerned that the mission, purpose, goal and values of the institution were not sufficiently shared among its staff and, as a result, the unity of the organization had weakened. To solve this problem, the manager wished to establish a philosophy for the institution with the participation of entire staff. The author considered that whole system and dialogue approaches such as appreciative inquiry and future search of organizational development (OD) would be effective for developing a philosophy for the institution. In addition, by applying these OD approaches, it would be possible to draw up a philosophy with the participation of not only the institution's staff but also its stakeholders, including people with disabilities, their families, other agencies and the community. The author and manager therefore plan to use these OD's approaches in action research. The author also founds the similarities between OD and social work. Through action research, the author aims to clarify the differences and similarities between social work and OD and integrate OD into macro social work.

Key words : institution philosophy, organizational process, organizational development,

* Professor, School of Human Welfare Studies, Kwansei Gakuin University