

## 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－

川 島 恵 美\*

#### 1. 研究の背景と目的

社会福祉法人における職員組織のあり方は、その結果として利用者へのサービスの質に反映されるが、一般に、福祉施設においては、利用者に対する直接的な処遇やサービス、個別的な援助方法などについての重要性は多く語られる中で、職員組織のあり方について「組織開発」という視点で注目されることは少ない<sup>1)</sup>。

「組織開発」とは、Organization Development の日本語訳で、頭文字をとって OD とも呼ばれる。1950 年代終盤にアメリカで生まれ、欧米を中心に発展してきたアプローチである。1970 年代に日本に紹介され、当初は「組織作り」と訳されていたこともあるが、その後「組織開発」という訳語が定着した。日本では企業経営に取り入れられ、一時衰退したが、最近になって再び企業や自治体、コンサルタント会社などによって実践が行われ、また組織行動論等としての研究も盛んになっている（安田、2015；中村、2016）。

中村（2015）は、Warrick（2005）による定義を、最も組織開発らしさが込められたものとして以下のように紹介している。「組織開発とは、組織の健全さ（health）、効果性（effectiveness）、自己革新力（self-rewarding capability）を高めるために、組織を理解し、発展し、変革していく計画的で協同的な過程である」（p.81）。即ち、組織を構成する構成員が、持てる力を発揮し、目標に向かえること、適切な人間関係、ワークライフバランス、モチベーションの向上などに向けて組織自

体が学習し、変革に取り組み続けることができるようにすることを意味している。その実践の方法として、例えば、「コーチング」や「ファシリテーション」、「AI（Appreciative Inquiry）」、「フューチャー・サーチ」といった多様な手法やアプローチが紹介されている（伊藤、2016；Whitney & Trosten-Bloom, 2003；Werisbord & Janoff, 2000）。

本研究は、科研基盤研究 C「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」の一環として行っているものである<sup>2)</sup>。組織開発においては、その根底にある①人間尊重、②民主的、③クライアント（当事者）中心、④社会的・エコロジカルシステム指向性という 4 つの価値観が重要視されている（Marshak, 2014）。社会福祉法人という組織における職員組織のあり方にアプローチする時、もともと社会福祉領域における福祉的価値観と組織開発が持つ価値観には親和性があり、導入していく上でのメリットになるとも考えられる。基盤研究では、社会福祉法人が運営する高齢者施設、障害者施設等の職員の方々を研究協力者に迎え、各施設における様々な組織開発の試みについて共有し、社会福祉法人ならではのソーシャルワークの視点に基づいた組織開発のあり方について検討を行っている。本研究は、社会福祉法人が運営する保育所という施設における一事例として、筆者がかかわった経験及び関係者へのヒアリング調査に基づき、保育所における職員組織の変化と課題を「組織開発」の視点によって考察し、社会福祉法人運営における組織開発の課題や特性を探ることを目的とする。

## 2. 研究の対象と方法

今回の調査対象である A 保育所については、もともと筆者は保育所を運営する社会福祉法人の外部理事としての関係をもっていた。当初法人理事として、年に数回の理事会に出席するだけであった。ところが2013年度から、いわゆる「モンスターペアレント問題」が発生して、理事会も巻き込まれる形で保育所が混乱し、そのために園長、職員の退職、病欠等が相次ぎ職員組織がすっかり疲弊してしまうという事態に陥った。その後、職員体勢を立て直すため、筆者が2015年度に正規職員全員を対象とした研修を実施した。その時期に、科研基盤研究の研究分担者となり、以降、保育所を研究対象として調査を行う承諾書を得て、一理事としてだけではなく、アクション・リサーチャーとしての立場でも本法人にかかわるという経緯を経て本研究を実施することになった。

今回の研究では、2016年度に迎えた現園長の職員マネジメントについて、現園長へのヒアリング調査を実施、また主任保育士2名を対象としたヒアリング調査を実施した。これらヒアリングの内容及び、前述した「モンスターペアレント問題」前後の研究者のかかわりの体験に基づき、A 保育所の組織の変化と課題について考察を行う。考察にあたっては、「組織開発」における代表的な4つの働きかけ（中村、2015）と「組織アンラーニング」の概念を軸に、筆者が実際に組織にかかわって気づいたプロセス（use of self）も含めて行っていく。なお、本論文の内容は、現園長による確認を経ている。

## 3. 研究結果

### 3-1 A 保育所について

A 保育所は、保育・初等教育を専門とするミッション系 A 大学の90周年記念事業の一環として計画された乳幼児施設計画案に基づき、1972年に社会福祉法人 A 福祉会が設立され、翌年4月に開設された。その後、2001年に園舎を建て替え、募集定員を90名から120名に増やしたが、

更に近年、待機児童解消に向けた要請を受けて135名まで増員し、月曜から土曜まで、延長保育を含み午前7時半から午後7時まで、0歳から年長までの保育を行っている。

職員体制としては、園長1名、保育士が正規15名、常勤の非常勤3名、パート保育士11名（11名で正規保育士4名と換算）、栄養士2名、調理補助3名となっている。ちなみに正規の保育士は全員が A 大学または短期大学の卒業生である。

### 3-2 組織の経緯

#### 3-2-1 2012年度までの園長体制における課題と園長交代

この年度までの園長（50歳代・女性、以下 X 園長とする）は、A 短大出身で他府県の保育所で保育士を務めた後、A 保育所の園長として赴任。ところが、保育実習生を送り出す大学関係者から、X 園長の保育についての考え方が、設立時より大切にされていた保育方針からずれてきているとの指摘がなされたこと、また保育士によって園長の対応が異なるという問題が見られた。そのため、保育士たちは、X 園長の顔をうかがうような雰囲気となり、X 園長に指摘をされないように、横の関係性よりも上下の関係を気にするような状況が生じていた。こうした状況については、理事会でも懸案事項となり、X 園長の定年を待って新しい Y 園長（A 保育所の元保育士であった40歳代男性）を迎えることが決定された。Y 園長は、A 保育所が謳っている本来の保育方針を前面に出し、新たな体制で保育を行うことになる。

#### 3-2-2 2013年度から始まったモンスターペアレント問題

2011年度に入所した児童の保護者が、2013年度頃から、いわゆる「モンスターペアレント」の状態となった。園庭にいた当該保護者の児童が、他の児童から砂場玩具の熊手で頭を叩かれるという出来事があり、怪我は軽度であったものの、たまたまそのタイミングに保育士がその場に居合わせず、状況を把握していなかったということに対して激しい怒りが向けられたことを発端として、対応にあたった Y 園長は、保護者から度々問い

詰められたり罵倒されるということになり、結果的に体調を崩し休職に追い込まれた。その後も当該保護者の怒りは収まらず、保育士が順番にターゲットにされ、些細なことで怒鳴られ、詰め寄られるという事態が続いた。更に児童の担任2名が保護者の強い感情に耐えきれず休職することになり、その後は主任保育士が矢面に立ち対応に当たったが、時間を問わずの電話や訪問による攻撃に、職員は何を言われるのか、次は自分がターゲットにされるのではないかといつもびくびくと怯える状況が続いた。また、現場の対応では拉致があかないとして、理事長を始め理事メンバーも当該保護者から名指しで呼び出されるという形で理事会も巻き込まれていった。当該保護者は、保育所の玄関先で、他の保護者や児童がいる前でも大声を出し、職員を罵倒するという行動に出たため、他の保護者からも保育所に苦情や問い合わせが寄せられ、約2年の間落ちついた正常な保育が難しい状況が続いた。

この問題は、X園長の対応によって職員同士の横のつながりが不十分であったところに起こった出来事であり、職員たちは為す術を持ってない状況であった。当該保護者にターゲットにされた保育士に対して手をさしのべるとか、職員同士で一致団結して対応しようといった雰囲気にはならず、こうした体制を收拾できない園長、主任保育士や理事会など上層部に対して不満を露わにするサブグループもあった。この段階では、職員組織はばらばらであり、組織としての機能は失われていたと言える。

### 3-2-3 モンスターペアレント問題の収束

2013年度から約2年間に渡るモンスターペアレント問題の経過中に、休職していたY園長は退職となり、代わって他市の保育所を定年退職していた70歳代女性が、様々な事情を理解した上で園長就任を引き受けてくれた。このZ園長はもともとベテラン保育士であり、園長経験も長かったが、この時のA保育所のような混乱し、職員全員が疲弊しきったような状況での組織マネジメントには困難をきたし、結果的に職員との心理的距離を詰めることができない状況にあった。モンスターペアレントについては、結果的に、行政機関の力添え、弁護士への介入などによって当該児

童は2015年に公立保育所への転園が決まり、更に弁護士による通告書の作成と送付をもって一連の問題は一応の収束を見た。

### 3-2-4 職員研修の実施と再度の園長交代

前項で述べたように、職員はみな疲弊しきっており、職員同士のつながりも薄く、モンスターペアレントによる脅威は収まったものの、健全な組織としての働きを取り戻すにはほど遠い状況があった。そのような中で、職員に対する保育系の研修を担当していた理事より、筆者に対して、職員組織を立て直すことにつながるような研修をしてほしいという依頼があった。保育所に限らず、社会福祉法人における研修といえば、一部の職員が外部の研修を受講し、その内容を職員会議等で伝達するというものが多く、A保育所でも研修機会はそれなりにあったが、その内容は、保育内容に直結するものが殆どで、職員同士が自分たちの組織や仕事について話し合うという機会はなかった。保育所という職場柄、職員全員が一堂に会して研修の機会を持つことは難しいという物理的な理由は大きいですが、そもそも、自分たちが組織の一員であるという意識を持てるような働きかけがなされないまま経緯したという現実があった。そこで筆者は、組織開発の一アプローチである「AI (Appreciative Inquiry)」(Whitney & Trosten-Bloom, 2003)の手法を応用した研修を計画した<sup>3)</sup>。この研修については、基本的に全ての正規職員が参加し、改めて保育所のミッション、職員体制、仕事や職場のあり方等について十分な時間をかけて職員同士で話し合う機会としたいと考え、1泊2日の合宿形式で行う計画を立て職員会議で諮った。ところが、一部のサブグループから「そもそもなぜ休日を潰してまで研修をしなければならぬのか」「なぜ全員が集まらないといけぬのか」といった研修実施に対する疑義が出された。結果的に、私用で1日しか参加できない職員を除いて全員が1泊2日の研修に参加し、参加者のふりかえりによれば、半数ほどの職員は、「普段話し合えないことを話し合えて良かった」、「このような機会は大切だと思う」といった肯定的な感想があった反面、そもそも職員同士が本音で語る、組織の一員としての意識を持つといったことがまだまだ難しい状況であることを実感させ

られた。

このような中で、ある意味で最も困難な時期に園長職を担っていたZ園長より退職の申し出があった。園長に就任する際、モンスターペアレントの児童が卒園する年までは引き受けるということで、あと1年を残していたが、当該児童が転園したことで、また本人の年齢的なことを理由としての申し出であり、理事会としては申し出を受け入れることとなった。そして2016年度より、現園長が就任することとなる。現園長は保育者の経験はなく、保育についての専門性はないが、長く学校法人の事務職員を勤めて定年退職をした男性であり、総合大学の様々なセクションで仕事をしてきたことで組織マネジメント経験は豊富である。この学校法人は、A保育所に保育士を送り出している大学・短大を運営する法人である。A保育所はこの大学の敷地を借りて建設されており、保育所は大学のキャンパスに隣接している。保育所と大学は設立法人が異なっているが、現園長は、保育所に隣接するキャンパスの事務長を勤めていた関係で、モンスターペアレントの問題が起こった時も、またその他の出来事についても、状況についての情報提供を受けており、時に応じて助言を行うなど、A保育所の課題について第三者的に把握をしていた存在だと言える。

## 4. 職員組織の変化

### 4-1 現園長に対するヒアリング調査から

2016年度から就任した現園長に対して、現園長の組織マネジメントの方針と現状についてヒアリング調査を行った。現園長は、園長就任にあたり、①A保育所の組織を立て直す、②A保育所の財政を黒字化する、③学校法人の企業内保育所の委託を受けるという3つの方針を掲げ、以下のような組織に対する取り組みを行ってきた。

#### 4-1-1 3つの方針を実現するための考え方と具体的な取り組み

##### ①職員全員との個別面談の実施

園長に就任して最初に実施したことは、全ての職員との時間をかけての個別面談である。それぞれの職員が、A保育所について、保育所の運営体制について、職員自身の働き方についてどのよ

うに考えているのかを聞く機会を設けた。現園長は、職員に対して、「自分は全ての職員に対して、まず白紙で接する」ということ、「できるだけ民主的に皆の意見を聞く」ことを伝えると同時に、「ただし、最終決断の責任は園長である自分にある」ことを理解してほしいと伝えた。

##### ②意志決定過程の明確化

これまでのA保育所では、月に1回、職員会議を開催していた。この職員会議の場で、ほぼ全ての議題について、全員で話し合うという形をとっていたため、会議が延々4時間余りに及ぶことも少なくなかった。また全員（保育に入っている職員は除く）とは言っても、意見を出す職員は決まっておらず、時間をかけても結局結論が出せないということもあった。また職員に対して、「これは理事会による決定だから」というおろし方をすることも多く、職員としては、「なぜ、理事会が一方的に決めるのか」という反感や不信感にもつながっていた。

現園長は、大学執行部のような形式で、園長、主任保育士2名、各クラスのリーダー保育士6名からなる「園長連絡会」という会議体を組織した。「園長連絡会」は月に2~3回、園児のお昼寝の時間を利用した30分~1時間程度の話し合いの機会を持つというもので、基本的には、この「園長連絡会」で諮られた内容を月に1度の全体の職員会議の場に挙げるという方針をとった。また、この連絡会の中では、「どんなことを言っても良い」という雰囲気をつくった。このシステムにより、全体の職員会議を長くても1時間程度までに短縮することが可能となり、ただらと話し合いが続き、帰る時間も遅くなる職員会議ではなくなった。更に、園長と主任保育士2名による「園長・主任会」という会議体も作り、「園長連絡会」が招集できない時、また緊急を要する案件について決める必要がある時には「園長・主任会」で話し合うということも決定された。「自分達の場合は自分達で決めよう」という基本的な方針、決定事項がどの会議体でどのように決まったか、その理由と経緯を共有するプロセスができあがっていったといえる。

##### ③超勤等、働き方への介入

保育所では、保育室やパブリックスペースの季

節に応じた壁面装飾や保育以外の様々な行事についての準備等は、保育時間以外の時間帯を使って行わざるを得ないという事情はあるものの、A保育所では職員会議がいたずらに長くなってしまふのと同じように、保育時間外の作業などもだらだらと長くなっているという状況があった。特に、先輩保育士が残っていると、後輩は先に帰りにくい雰囲気があり、結果的にボランティア的に長時間職場に留まるということになっていた。そこで、自分の仕事が終われば帰っても良いという雰囲気をつくるために、保育時間以外の勤務に対して超過勤務手当をつけることとし、残業は月2時間以内に終え、メリハリのある働き方をするように方向付けた。

#### ④職員の意見の吸い上げ

現園長は、保育者としての経験がない。しかしながら、現園長は逆にそれを一種の強みとして活かす立場をとっている。いわゆるオーナー園でよく見られる、理事長が園長を兼務し、経営や保育方針などをトップダウンで下ろして行くやり方で、職員が受け身でそれに従うということはできないし、しない、そして保育の専門職である職員達が「自分達が何をやりたいのか」を言うていく必要があると職員に伝えている。できることとできないことの区別は必要だが、その理由を明確にすることを民主的に決めるプロセスを明確にしている。

#### ⑤経営の黒字化

A保育所は、長く経常赤字が続いていたが、その最大の原因は人件費率の高さによるものであった。現状のままていくと、人件費率を下げるためには、職員給与を減額するという方向になってしまうが、それでなくても職員の給与が高いとはいえず、結果として収入を増やすという方向性が必要であった。待機児童数解消のため、行政から1.2倍の定員増を求められていたこともあり、現園長は、園児数を120名から135名に増員して収入を増やすことを提案した。この定員増の提案に対して、当初職員たちからは反対意見が出されたが、現園長は決算書を提示して現状を説明、職員らの納得を得た。また前項で述べた超過勤務手当に加え、有給休暇を有効に取得するための月1回のリフレッシュ休暇の制度も設定、その他、より

良い保育人材を確保するために初任給を引き上げる給与改定の実施など、仕事と給与のバランスがとれた働きやすい職場に向けた取り組みに着手した。このように、職員の働き方について明確な制度を設定し、目に見える形での処遇改善がなされたことにより定員増への納得が得られたと考えられる。

こうした経営に対する明確な指針が園長によって打ち出されたことは、これまでの園長の時代にはなかったことだと言える。現園長が就任するまで、保育所経営の中でも特に経理や財務に関する業務については、外部の経理事務所にはほぼ一任という形になっており、理事会における予算書・決算書、貸借対照表等の説明は園長ではなく経理事務所の担当者が行っていたという経緯がある。恐らく、職員にとっても決算書が開示された上で説明を受けるという経験は初めてのことだったと思われる。

#### ⑥保育内容・体制の見直し

児童の定員増に対する職員の反対意見は、児童数が増えることによる業務量の負担が大きくなるという懸念によるものであった。そこで現園長は、主任保育士と共に、現状の業務の見直しを行い、負担を軽減する方策を探った。例えば、長い歴史の中で、職員会議は全員参加で、全員で決めるという規範ができており、会議が何時間にも及ぶという状態になっていたわけだが、会議体を複数置き、段階を踏んで意思決定をするプロセスを導入したことにより、全体の職員会議の所要時間が1時間以内に短縮されたように、慣例的にこれで当たり前だと思っている業務を見直し、工夫をすることで業務量の負担を減らすことを目指した。

その際、改めてA保育所が設立された当時の原点に立ち返り、当初から大切にされていた「キリスト教の精神に根ざした自由保育を実践する」という保育理念を中心に据え、その理念に基づいて業務の見直しをするということで職員間の意思疎通を図った。そしてミッションを再確認し、主任保育士に対して保育理念をマニュアル化するように指示が出された。

#### 4-2 主任保育士に対するヒアリング調査から

A 保育所の主任保育士2名(30代男性・30代女性)に対するヒアリングは、現園長が就任して1年半ほど経過した時期に実施した。3-1で述べた現園長の方針や具体的な取り組みに対して、主任保育士の立場としてどのようにとらえているのか、また職員である保育士がどのように受け止めていると感じているかを中心にヒアリングを行った。

##### ①意志決定過程の明確化と時間短縮

2週間に一度、定例で「園長・主任会」を行い、「園長連絡会」に挙げる内容を検討することになっている<sup>4)</sup>。昨年度の職員会議の議事録の内容を確認、職員から上がってくる議題、行事についての議題などを整理し、連絡会に挙げる。「園長連絡会」も2週間に一度開催され、「園長・主任会」で整理された議題について諮る。必要な検討はこの2つの会議体で行われ、「園長連絡会」での決定事項はほぼ最終決定事項となるため、月に1度の職員会議は、主に報告事項、確認事項の伝達となり、1時間以内で終わるようになった。以前は、全てを職員会議で決めようとしていたため、時間だけかかって何も決まらないという状況があったが、今はかなりスピーディーに決めることができている。また、意志決定についても、園長が最終決定者であるという合意があり、最終的にはそこに従っていくという組織としてのやりやすさを感じている。特に、主任の立場としては、以前のように理事会や管理職と一般職員の板挟みになり苦勞することが多かったことを考えると、心理的な負担がかなり楽になった。また意志決定のプロセスがはっきりしているため、課題や検討事項が生じた際に、どこに持って行けば良いかが明確になり、機能的になった。

##### ②主任保育士としての思い

現園長が掲げる3つのミッションは明確で十分に理解できる。また、この園長は、必ず最後の責任をとってくれるという信頼を持つことができおり、自分達が主任保育士として働く際のバックアップ、いわば「園長の守り」があるという感覚は大変有り難い。こうしたバックアップはこれまで得られたことはなかった。怒られたり、泣かされたこともないわけではないが、自分達を大事に

思ってくれるという愛を感じるし、他の職員に対して主任の位置づけを明確にして、うまく主任をたててくれる。こうした現園長の方針から職員組織を作っていくようにしていることが理解できる。

ただ、最終決定の際に、現園長の価値観で決まってしまうことがあり、そこが難しいと感じている。特に保育のあり方、保育の専門性については、主任二人で訴えても「通じなさ」を感じることもある。良くも悪くも現園長は強いと感じる。1年半一緒に仕事をしてきて、現園長の考え方はだいたいぶわかってきたので、無理に自分達の意見を伝えるようなことはしていないが、そこが保育士ではない園長の難しさかもしれない。

##### ③定員増加・処遇について

財政の黒字化に向けて児童の定員を増加するという件については、その説明は極めてオープンになされたし、また実際に超過勤務手当がつくこと、リフレッシュ休暇の制度が創設されたことなど、明らかな処遇改善が実施されているので、十分納得できるものである。135人という定員については、かつてそれに近い人数で運営していた時代もあり、その時のことを考えると無理なことではなく、その後職員からそれほどの不満が出ているということはない。また職員の職位なども現園長が、その理由とともに決めていくので以前に比べて公平性が担保されていると感じる。

##### ④職員との関係性について

過去の職員会議の場で、必ずしも職員が個人的な意見を自由に出すということができていたわけではないが、現在、個々の職員の意見をどのように吸い上げるかということは課題になっている。形としては、各クラスのクラスリーダーが、そのクラスの職員の意見を聞いて「園長連絡会」に掲げるということになっているが、実際にはクラスリーダーのリーダーシップによって状況は変わる。クラスリーダーにも言えないという思いを持っている職員はいるかもしれないが、ただ、言えないことが職場に対する不満や働きにくさになっているわけではなさそうである。言いたいことがあれば、直接現園長に言っていく職員も中にはいる。その場合は、現園長が個別に精査して対応している。モンスターペアレント問題によって職場が荒れていた時にあったサブグループのようなも

のは無くなっており、徒党を組んで主任に不満や文句を言ってくるといったことはなく、その意味では対応しやすくなっている。現園長は職員組織を立て直すことに意識して取り組んでいるためか、「個人的な勝手な意見」は聞けない、組織として決まったことができない、聞けないならば他で働けば良いというメッセージを職員に対して出しており、職員達はそれに従っている感じはある。また、職員に対して職位を意識させることも意図的にやっていると感じる。その意味では、職員個々の意見や思いは十分に聴けていないと感じる。職員間の関係の風通しの良い風土はまだ作れていない。ただ、現状ではそれくらいの強さで対応しないと健全な組織として機能しないのかもしれないとも感じる。

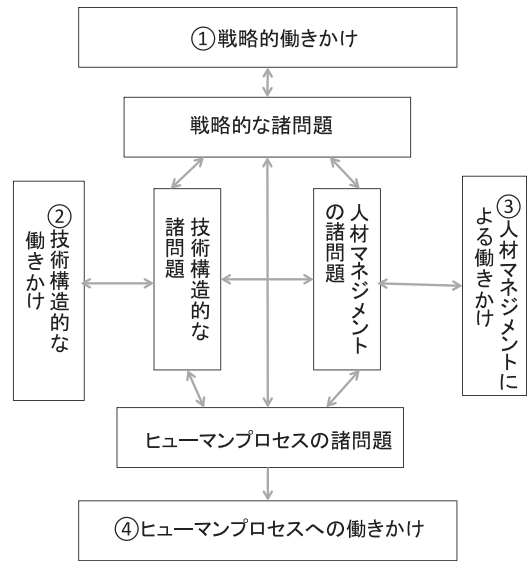
#### ⑤ 保育の質、職員のレベルについて

現園長の指示により、詳細な保育過程（保育マニュアル）を作成した。しかし、実際にそのマニュアル通りに保育が行われているわけではない。現園長は、まずは60%位できていれば良いということだが、その基準は職員一人ひとりが判断してしまっているところがある。働く組織としての方針はおりていくが、保育のあり方についての方針がおりていかない感じがして、保育者としては戸惑いがある。その意味では、保育の質、保育者としての職員の質の向上は今後の課題となると思う。

### 5. 組織マネジメント課題との関連性

本項では、前項で述べたA保育所における組織の経緯について、4つの組織マネジメント課題に照らして、それらに対する働きかけとの関連性を考察する。4つの組織マネジメント課題とは、組織におきやすい諸問題や課題として挙げられているものであり（Cumings & Worley, 2015）、図1は、組織マネジメント課題と働きかけの関係性を示したものである。この4つの課題のうち、戦略的な諸問題、技術・構造的な諸問題、人材マネジメントの諸問題は、組織におけるハードな側面のマネジメント課題であり、最後のヒューマンプロセスの諸問題はソフトな側面の課題とされている。そもそも組織開発が、ヒューマンプロセスへ

図1 4つのマネジメント課題と働きかけの関連性



中村(2015)、p119の作図を簡略化したもの

の働きかけから発展したことにより、ヒューマンプロセス＝組織開発であると捉えられていた時代もあったが、現在では、ハードな側面と同時にソフトな側面の変革が進められることが必要とされている。ただ、ヒューマンプロセスへの働きかけは、最も組織開発らしいものであり、組織開発の土台と捉えられているため、図の一番下に位置している（中村、2015）。

#### 5-1 戦略的な諸問題と働きかけ

戦略的な諸問題とは、現代の競争的な環境の中で、将来どのような製品やサービスをどのような市場に提供していきどのように優位に立っていくかという課題である。保育所に置き換えた場合、少子化が進む中で、保育の質を高め、A保育所ならではの特色を打ち出し、他の保育所との差別化を図り、保護者に選択してもらえるようにするための課題である。この課題への働きかけとしては、組織の長期的な戦略を明確にし、その浸透に取り組むこと、方法や理念の浸透などの組織文化の変革が含まれる。

A保育所では、現園長によって、改めて設立当初基本の保育理念に立ち返り、詳細な保育マニュアルの作成が指示され、職員間にその浸透を図ろうとしている。また、保育定員を増やし、新規

に学校法人から教職員を対象とした企業内保育所運営の委託を受けるなど、増収をはかり事業運営を拡げていく方針を打ち出している。ただ、主任保育士のヒアリングにあったように、作成された保育マニュアルの運用については、職員ごとに個別に判断されているところがあり、組織としての方針はおりていくが保育のあり方について、保育の専門性、質を担保するという点での優先順位は高くなく、職員が一致して組織文化の変革に取り組むという体制づくりにはまだ時間を要すると考えられる。

### 5-2 技術・構造的な諸問題と働きかけ

技術・構造的な諸問題とは、部署や部門などによってどのように仕事を分け、部署間をどのように調整するか、仕事をどのように進めるかという組織構造と業務プロセスに関する課題である。こうした課題への働きかけとしては、仕事の仕方を改善する手法、組織の構造を変革するための組織デザインの変革、ダウンサイジングなどが挙げられる。

保育所の場合は、企業のように複数部署があるわけではないが、職位による業務内容の分担、効率的な業務の推進、中心となる保育業務だけではなく、行事や保護者対応等その他の業務を円滑に進めるための課題がある。A 保育所の場合、会議体の再編成によって意志決定過程や職員間の情報共有の質とスピードは格段に改善されたといえる。現実には、長時間に及んでいた職員会議の時間が短縮されるなど、目に見える形でその変化が現れているため、定員増に対する業務負担を減らすための方策などを取り入れる素地がつくられたと考えられる。また「最終決定の責任は自分にある」という現園長の宣言、他の保育士に対する主任保育士の位置づけの明確化によって職員組織の構造が明らかにされたことは変化として大きいと考えられる。

### 5-3 人材マネジメントの諸問題と働きかけ

人材マネジメントの諸問題とは、人々のモチベーションを高めるために、どのような目標設定をするか、どのように報酬を与えるか、どのように人々のキャリアを発達させるかといった働く人の

あり方にかかわる課題である。これらの課題への働きかけとしては、企業の人事部が実施する制度構築や施策実施、目標による管理の制度、業績評価と報酬への反映という成果主義、キャリア計画やキャリア開発、働く人のメンタルヘルスにかかわる施策も含まれる。

A 保育所では、現園長が就任してから、矢継ぎ早に職員の働き方に対する様々な介入が行われた。ボランティア的に長時間職場に留まって残業をしていた状況に対する超過勤務手当の導入、働くことへのインセンティブとしてのリフレッシュ休暇制度の創設と実施、初任給の引き上げや職員宿舍の借り上げといった対応は職員に歓迎されており、働き方へのモチベーションを高める要因となっている。こうした現園長の人材マネジメント課題への働きかけは、長年にわたる大きな組織の事務方としての経験が最も活かされたものであり、これまでの保育士であった園長のやり方とは異なるものである。しかしながら、こうした介入は、トップの主導によって行われているものであり、例えば具体的な働き方や工夫が職員の側から提案されて制度に活かされるといったボトムアップな動きがあるわけではない。

### 5-4 ヒューマンプロセスの諸問題と働きかけ

ヒューマンプロセスの諸問題とは、コミュニケーション、意志決定、リーダーシップ、関わり方、風土や文化など、組織内の人と人との間で起こる様々なプロセスにかかわる課題を指す。その課題への働きかけとしては、コーチングやメンタリング、チーム・ビルディングやファシリテーション、プロセスコンサルティング等、個人、グループ、グループ間に対する様々な働きかけの手法がある。組織開発において、このヒューマンプロセスが土台となるわけだが、A 保育所の場合、上司のかかわりの影響によって、職員間の横の関係性が希薄であったところに、更にモンスターペアレント問題によって職員間の人間関係は増悪してしまった。当時の職員の関係は、次に自分が保護者のターゲットにならないように、揉めている関係に巻き込まれないように自分を守ることで一杯で、ターゲットにされ困っている同僚に手をさしのべるといった雰囲気は持てなかった。また先輩



保育士が事情のよくわからない新人保育士を巻き込んだ形で複数のサブグループが存在し、そのグループの意見として現状に対する不満を主任保育士に言っていくということが起こっていた。

筆者が研修を依頼されたのは、職員のそうした関係性を見直していくためであったが、モンスターペアレント問題の直後の時期に、お互い腹を割って職場や仕事について話をするとすることは時期尚早であったと考えられる。グループが発達する過程において、まずはそのグループの中で自分が受け入れられるのか、他のメンバーを受け入れることができるのかという受容懸念が解消しない限りは、自由で円滑なコミュニケーションや目標設定がしにくいという懸念の考え方（津村・山口、2005）があるが、この職員集団に必要なことは時間をかけた受容懸念の解消であったと考えられる。

現園長の就任後、まず最初に職員一人ひとりに対して「白紙で接する」「できるだけ民主的に皆の意見をきく」というスタンスで個人面談が行われた。また会議体の再編成による意志決定プロセスの明確化によって、誰が、どこで、何をどのように決めているのかがわかりやすくなり、情報共有がしやすくなったことにより、以前に存在したサブグループは解消した。しかしながら、職員個々の思いを吸い上げたり、職員同士がポジティブなフィードバックをし合うといった職員間の風通しの良い関係性、自由に意見が出し合える組織風土ができていくかといえはまだまだであり、今後の課題である。

## 6. 組織アンラーニングのからの考察

前項では、4つの組織マネジメントの課題について考察を行ってきたが、次に、組織アンラーニングからA保育所の組織の変化を考察する。組織アンラーニングとは「時代遅れになったり組織や人を誤った方向に導く知識を組織が捨て去るプロセス」と定義される（Hedberg, 1981）。アンラーニングの対象としては、知識、組織ルーティン、組織の認知構造、組織価値などが含まれる。ただ組織アンラーニングについては、概念的な研究が多数を占め、具体的な変容プロセスについて

は十分な分析が不足していると言われる（伊藤、2016）。数少ない事例研究として安藤と杉原（2011）が、ある社会福祉法人を事例とした組織アンラーニングの成立メカニズムを明らかにする研究を行っているが、ここでは、それに習い、①表向きの組織価値およびルーティン、②遂行的な組織価値およびルーティン、③各人のメンタルモデルの3つの要素についてA保育所を事例として考察する。この三要素については、①から③にいくほど、組織により深く埋め込まれており、慣性が強いとされている。つまり、組織が本質的に変化するためには、組織により深く埋め込まれた価値やルーティンが変化することが必要で、更に、その変化と組織メンバー個人のメンタルモデルの変化がリンクするほど、古い価値組織・ルーティンが棄却され新たな組織価値・ルーティンへの置き換えが生じやすくなるとされている。

### ①表向きの組織価値およびルーティン

これは、組織トップの立場、組織トップと職員の関係、組織の目指すものなど、比較的慣性が弱い組織の原理・原則、表向きで公式的なルーティンを指す。多くの組織アンラーニングは、この表向きのルーティンの棄却を出発点とするとされる。A保育所の事例では、現園長によって組織の立て直しを図ること、経営を黒字化するという方針が打ち出され、会議体の再編成、主任の位置づけの明確化、超過勤務手当やリフレッシュ休暇制度の創設など、明らかに目に見える形での変革が実施されている。職員たちは、こうした変革によるメリットを感じており、こうした面では表向きのルーティンは変化したと言える。しかしながら、現園長の言うところの「最後の責任は自分गतる」、「組織を立て直すためには個人の勝手な意見が通るわけではない」という方針は、現園長による強いリーダーシップのもと、トップの主導で業務が進められ、職員はそれに従うという形は変化していない。

### ②遂行的な組織価値およびルーティン

遂行的な組織価値およびルーティンとは、職員の行動様式、組織間、組織と職員の心理的關係、管理職の職員観、理事長らの職員観など、①よりも組織に深く埋め込まれているため慣性が強く、実際の組織行動にも大きな影響を与えるものであ

る。①でも述べたように、現状では現園長のリーダーシップに職員が従うという組織のあり方が存在する。主任保育士のヒアリングにあったように、現園長の価値観と主任保育士、また他の職員との価値観のレベルにはまだ差異が見られ、職員が主体的で能動的に組織の一員として行動するという組織価値やルーティンへの置き換えには至っていない。

### ③各人のメンタルモデル

これは、組織を構成するメンバー一人ひとりが持つ組織や仕事に対する価値観や考え方を指し、前述したように、組織メンバー個人のメンタルモデルは組織アンラーニングの成否を握ると考えられている。組織の経過をみれば明らかのように、A 保育所の職員たちは、自分は組織の一員として組織に守られており、その組織のためにどのように働くべきなのかという考え方によって自分のあり方を考えるよりも、上司の意図に反しないために、また混乱している事態から自分の身を守るためにはどうすれば良いかといったことを考えざるを得ない環境に長く置かれてきたといえる。これは、職員個人の問題というよりも、そのような組織環境が継続してしまった結果であるともいえる。個人のメンタルモデル、個別の価値観や考え方は、先に述べた組織課題の中ではヒューマンプロセスの課題と関連すると考えられるが、A 保育所における職員間の人間関係のあり方の課題は大きく、その変化には時間を要するだろう。現状では、パワーのあるトップの意向に沿って業務を行うということになっており、基本的なメンタルモデルとしては変化していないとも考えられる。

## 7. 終わりに A 保育所の組織の課題

以上述べてきたように、A 保育所では、モンスターペアレント問題によって疲弊した組織に対して、現園長が強いリーダーシップをとって組織の立て直しを図ろうとしている途上にあるといえる。

現代の組織開発におけるマネジメント課題の解決には、ハードとソフトの両面が必要だとされているが、A 保育所についていえば、ハード面の課題対応については現園長の主導によって着手さ

れ進んでいるといえる。実際にその効果は目に見える形で現れており、職員の満足度も高い。しかしながら、ソフト面、特にヒューマンプロセスの問題については、多くの課題が残されている。組織開発が本来目指す組織の自己変革、つまり組織自体が学習し、主体的に変革に取り組むような動きになるためには、現園長のリーダーシップだけではなく、主任保育士やクラスリーダーである保育士がもっと自発的に動けるような働きかけが必要であろう。また、保育士の仕事の内容と保育士の人間関係は切り離して考えられず、保育士同士の人間関係がよければ保育実践を率直にふりかえることができ、保育実践が協力的に展開できれば保育士の人間関係も深まっていく（堀、2006）という指摘にもあるように、職員同士の関係性がより風通し良く、率直に自分達の組織や働き方についての意見交換ができる風土になるような働きかけを行うことが喫緊の課題となる。時間を要する課題ではあるが、職員間のヒューマンプロセスの課題が改善されることで、保育の質も担保され保育士としての働きがいを持つといった循環が起ることが期待される。

A 保育所における組織の変化については、まだ始まったばかりだと言える。本研究においては現園長のマネジメントについてのヒアリングと、それに対する主任保育士のヒアリングをもとにしており、その他の職員については調査できていないという限界がある。今後注目すべきは、個々の職員のメンタルモデルの変化であり、その課題への働きかけとその効果を継続して調査していく必要がある。

最後に、本稿の執筆にあたり JSPS 科研費 JP 15K04001 の助成金を用いたことに心から感謝いたします。

### 注

- 1) CiNii Articles によって、今回の調査対象である「社会福祉法人」と「組織開発」を検索語として検索したところヒットはなく、また「社会福祉法人」「職員」「組織」を検索語とした結果は12件あった。そのうちいわゆる組織開発にかかわる内容に関連したものは5件であり、そのうち3件は同じ社会福祉法人立の医療機関における職員組織に関する特集記事であり、この領域において組織開発

についての研究は非常に少ないことが窺える。

- 2) 研究代表者である安田 (2016) は、社会福祉法人における組織開発の意義として、人材育成と定着、またそれを促すような組織風土作り、対利用者サービスの質の向上、公益事業推進といった重要課題への取り組みに対して組織開発実践が活用できる可能性があること、また、職員、利用者、家族、地域社会、関係機関等の多様なステークホルダーの参画による対話を要するトピックスがあることから、ホールシステム・アプローチによって実施出来る可能性があることを挙げている。
- 3) この研修では、①研修のねらいづくり、②野外でコミュニケーション、信頼関係をキーワードとした体験型のワークを行うセルフビルドプログラム、③グループに分かれ「バスは待ってくれない」という課題解決のワーク、④AI を活用したペアードインタビューの4セッションを実施した。インタビューにおいて、A 保育所で仕事を始めたきっかけ、仕事をしてきてのやりがいや充実感を感じたエピソード、その時の自分の思いや考え方、5年後に仕事にやりがいや充実感を持って働いているとして職場に起こっていると思うこと、自分は5年後にどのように働いていきたいかという質問項目について二人組で話し合ってもらった。
- 4) 現園長にヒアリングを行った時点では、「園長連絡会」が定例で、「園長・主任会」は「園長連絡会」が開催出来ないとき、また緊急を要する案件について協議する時に開催されるという説明があったが、その後、2つの会議体の位置づけは逆転したと考えられる。

#### 引用及び参考文献

- 安藤史江・杉原浩志 (2011) 「組織はどのようにアンラーニングするのか? 社会福祉法人 X 会にみる段階的な組織アンラーニング」『組織科学』第 44 巻第 3 号、p.5-20
- Cummings, T. G. & Worley, C. G (2015) *Organization Development and Change*. 10<sup>th</sup> ed. Stamford, CT : Cengage Learning.
- 堀智春 (2006) 「保育所の対人関係」『現代のエスプリ』468 対人関係の再発見・信頼と絆の回復に向けて 畠中宗一編集 2006 至文堂

- Hedberg, B. (1981) How Organizations Learn and Unlearn Nystrom, P. C. & Starbuck, W. H. (Eds.), *Handbook of Organizational Design*, Oxford : Oxford University Press, pp.3-27
- 伊藤精男 (2016) 「組織ルーティン変容プロセスにおける「組織アンラーニング」の位置付け」『経営学論集』第 27 巻第 1 号、p 1-16
- 伊藤守 (2018) 『コーチング・マネジメント』(株) デイスカバー・トゥエンティワン
- Marshak, R. J. (2014) Organization development as an evolving field or practice. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change : Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed., pp.3-24), San Francisco, CA : Wiley.
- 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』光文社新書
- 津村俊充・山口真人編 (2005) 『人間関係トレーニング 第 2 版』ナカニシヤ出版
- Warrick, D. D. (2005) Organization Development from the view of the experts : Summary results. In W. J. Rothwell & R. Sullivan (Eds.) *Practicing organization development : A guide for consultants*. 2nd ed. San Francisco, CA : Pfeiffer, pp.164-187
- Weibord, M. & Janoff, S. (2000) *Future Search : An Action Guide to Finding Common Ground in Organizations & Communities* (2<sup>nd</sup> ed.), Berrett-Koehler Publishers. (=2009、香取一昭・ヒューマンバリュエーション訳『フューチャーサーチ：理解を超えた対話から、みんなが望む未来を創り出すファシリテーション手法』ヒューマンバリュエーション)
- Whitney, D. & Trosten-Bloom, A. (2003) *The power of Appreciative Inquiry : A Practical Guide to Positive Change*, Berrett-Koehler Publishers (=2006、ヒューマンバリュエーション訳『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織を高める AI』ヒューマンバリュエーション)
- 安田美予子 (2015) 「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」『Human Welfare』第 7 巻 1 号、p.54-55
- 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』ODNJ 2016 年次大会 報告資料

# The Changes and Issues of Personnel Practices in a Social Welfare Organization : A Day nursery's Organizational Transformation and its Factors

Emi Kawashima\*

## ABSTRACT

Organizational development is defined as “a planned and cooperative process of understanding, developing and transforming an organization to enhance its health, effectiveness and self-rewarding capability”. While this concept is practiced primarily in business management, this study, which is part of ongoing research into the application of organizational development strategies to a social service corporation, discusses the shifts and challenges of personnel function in a daycare setting.

Day nursery A, with a weak staff base in the first place, encountered an incidents with overly protective and aggregative parents, which led to upheavals in staffing, resulting in disruption of its daily nursing operations. The author, who has been a board member of Social Welfare Organization A, which governs Day nursery A, became involved as an action researcher after the above incidents. In the course of 4 years including this disruption, the organization has been reforming under the management of a new headmaster appointed in 2016. With his strong leadership, issues related to tangible factors, such as facilities and materials, have been addressed and seem to be progressing. In fact, a certain degree of visible improvement was observed, and a high level of satisfaction was reported from staff. On the other hand, there are still a number of intangible factors that remain challenging, especially in the area of so called “human processes”. While it is expected to take some time for these problems to be resolved, a key to success of such “organizational unlearning” is a shift in each staff member's mental attitude. The subsequent studies will examine the actions needed to effect these shifts and their consequences.

**Key words :** Organizational Development, Social Welfare Organization, Day nursery

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