

## 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

○ 関西学院大学 安田美予子 (002953)

[キーワード] 組織開発、学習する組織、マクロ・ソーシャルワーク

### 1. 研究目的

発表者は、障害者支援施設Aにおいて、施設管理職や同施設法人本部の職員らとともに、施設と職員に働きかけ「組織と個人の成長・学習を促すプロジェクト（仮）」に取り組んでいる。発表者と同施設との関わりは、利用者に対する個別支援の質の向上への助力を施設前管理者に依頼されたことに始まる。その後、関係職員との意見交換や施設の様々な場・催しへの参加などの参与観察によって、施設の実情と潜在的・顕在的な問題の把握、それらが持つ意味の職員との共有に努めてきた。同時に、これらを取り扱うための理論を、経営学や組織論に広げ探索した。その結果、個別支援の質向上を目的とした関わりから、上記プロジェクトに移行した。

本報告では、①同プロジェクト形成プロセスと学会報告時点でのプロジェクトの到達点を整理し、②プロジェクトの基盤となる理論を紹介する。そして、社会福祉施設経営やソーシャルワークとの関連において本研究・同プロジェクトを位置づけ、今後検討・対応が必要な課題を考察することを目的とする。

### 2. 研究の視点および方法

本報告で用いる研究の視点、すなわち理論的枠組みは、「組織開発」「組織学習」「学習する組織」「知識創造」といった組織行動論や組織論や経営学に含まれる諸理論である。研究方法は、組織開発におけるアクションリサーチを用いる。

### 3. 倫理的配慮

施設の前管理者からの依頼で開始した本研究・プロジェクトは、進行とともに、依頼時のテーマとは異なる問題が施設にあり、報告者の専門とは異なる領域に関するものであることが明らかになってきた。そのため、浮上した新たな問題に対し、報告者が継続して関与してよいのか、法人本部や施設の関係職員に判断を仰ぎ、了解を得て進めてきた。

本原稿は表現・内容に問題がないか関係職員と理事長に点検を依頼し、公表の許可を得た。学会当日の配付資料も同様の手続きを経る。また、施設名の匿名化をはじめ、本学会の研究倫理指針に基づき研究を進めている。

### 4. 研究結果

障害者支援施設Aは、法人が明示する理念を反映した事業方針のもと、その方針を堅持

すべく運営に努めている。しかし施設開設から7年を経て、施設開設時の職員の異動や管理職への昇進、開設時の思いを共体験していないライン正規職員や非正規職員の増加、事業拡大・業務増加による多忙化など様々な要因が複合して、管理職と一部の職員間や、一部の職員間で、意思伝達や傾聴や意思疎通の不足・不十分さによる組織のまとまりのなさなどが生じ、それらが個別支援をはじめとする業務に影響を及ぼしていることが見出された。こうした事象を扱う理論を並行して探索し、関係職員と対話・協議を繰り返し、2014年7月現在で、以下のようなプロジェクトの概観に到達した。

#### (1) プロジェクトの目標と方法

明らかになったプロジェクトの目標と目標達成のための方法は、①未来に向けての理想の施設・職員像を導き出し共有する、②その実現の障壁となるような現状や問題点を探求・共有し、③その問題解決策と、理想の未来実現に向けての具体的な行動計画策を立案する、④①～③の過程に、非正規職員も含めた施設の全職員が参加する。そして、⑤策定された問題解決策・行動計画策の中で可能な部分から実施する、というものである。

(2) プロジェクトの理論・方法論の基盤：マイクロ組織論の中の「組織開発」、及び、同じくマイクロ組織論の「組織学習」に位置づけられる P.M.ゼンゲ (2011) の「学習する組織」、この2つを主要な基盤とする。その他、野中郁次郎 (野中・竹内：1996) の「知識創造」、D.ボーム (2007) の「ダイアログ」も関連している。

### 5. 考察

福祉サービスの質の向上が求められ、かつ福祉人材が不足する中で、社会福祉法人・施設には、経営理念・目標・戦略を構築し実践することが求められている。その中で本研究が射程とするのは、全国社会福祉協議会 (2009) が法人・施設経営に必要な経営戦略の1つとして示した「人事管理」に関わる。そして、ソーシャルワークにおいては、「組織」を対象としたマクロ・ソーシャルワーク (Netting:2008)、そして、人的資源のマネジメント (Mor Barak & Travis:2008) に関連する。

報告者が国内文献を渉猟した限り、組織開発、学習する組織、知識創造など、組織論や経営学の理論に基づき、社会福祉施設という組織や職員に働きかけた研究は見いだせなかった。社会福祉法人による公益活動の実施、権利擁護、虐待防止、地域支援、本人中心、個別支援計画に基づく利用者の個別支援、地域生活移行など、法制度や障害者福祉やソーシャルワークが法人・施設や職員に求めるものは増え続ける。そうした要請や期待を背景に障害者支援施設 A では結果部分で記した問題も生じ、組織も人も疲弊しているように思われ、その軽減と解決に少しでも寄与できればと考え、組織と職員支援に関わってきた。本プロジェクトはこれから本格的に稼働するが、これを継続実施し、評価も行うことで、上記理論に基づき職員・施設支援を行うことの意義や課題、ソーシャルワークの方法論としての意義・有用性や課題なども、検討していかねばならない。