

Organization Development

Internal Practitioners

Researchers

# 組織開発研究

The Japanese Journal of Organization Development

第2号

2018年5月発行

External Consultants

[論文]

安田美予子 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—  
..... 1

[研究ノート]

永石 信 「ODの原点回帰」(ブッシュ・永石共著)論文構想の「今、ここ」  
—カナダ在外研究の中間報告とともに— ..... 16

投稿規程 ..... 24

---

## OD Network Japan とは

組織開発 (OD: Organization Development) にかかわる実践者 (経営者/内部実践者/コンサルタント)、研究者がネットワークでつながり、ともに学び、効果的で健全な組織づくりに向けて協働するコミュニティです。

### OD Network Japan のミッション

- ・活き活きと働ける職場や組織を増やし、人々がより幸せになる社会を目指す。
- ・会員相互がODについて探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する。
- ・グローバルODファミリーの一員として、海外のODから学ぶとともに、日本から発信することで世界に貢献する。

この「組織開発研究」は、OD Network Japan のミッション「会員相互がODについて探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する」、ビジョン「研究: ODNJ がODの最新情報、理論、手法の創出・共有を促進し、会員を支援している」を具現化するために、年1回発行しています。

# 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—

安田美予子（関西学院大学人間福祉学部）

## 要旨

本稿は、社会福祉の方法論であるソーシャルワークの概念と枠組みを用い、組織開発の実践を記述し理解する可能性を探ることを目的としている。組織開発の、①人間をみる視点、②クライアント中心、③強みの視点、④実践過程の一部であるデータ収集・データ分析・フィードバック段階に関する組織開発の理論を検討し、その課題や限界を提起した。それに対し、ソーシャルワークにおける、①人々の関心とニーズに応えるという支援原理、②環境のなかの人、③ストレングス視点、④アセスメントの概念と枠組みを用いて、実践を記述し分析する理論的枠組みを構想した。その枠組みによって、筆者が関与した社会福祉施設での実践事例を分析・考察し、ソーシャルワークの概念や枠組みの組織開発実践への意義と今後の研究への示唆を考察した。

## I. 本稿の背景と目的

筆者は、ある社会福祉施設において、外部実践者としてアプリシエイティブ・インクワイアリー (AI) を用いた組織開発に関与してきた。組織開発の学習と実践を進める一方、福祉現場やソーシャルワークへの適用を探り研究している。

実践としてのソーシャルワークは、社会福祉士や精神保健福祉士が用いる社会福祉の方法である。一般向けに説明すると、ソーシャルワークは、わたしたちが暮らしていく中で遭遇する生活上の困難や生活問題の発生や悪化を防ぎ、問題状況が改善され、暮らしやすくなるよう支援する社会福祉の実践方法である。生活には、仕事、経済、子育て、介護、家族、健康、趣味、余暇、組織や地域社会などコミュニティの一員として生きるなど、様々な面がある。心身の病や障害、出産や子育て、老い、自然災害や失業など様々な理由から、生活の諸側面に困難が生じた場合、ソーシャルワークは個々の困難を解決し、その人の生活全体が調和し、うまく暮せるよう働きかけ

る。そのため実践者<sup>1</sup>が働きかけるのは、個人や家族、集団、組織、地域社会、地方自治体や国に及ぶ。本稿は組織レベルに関わる。人々の生活問題の支援の前提として、福祉サービス提供組織は効果的になる必要があり、筆者はその手法として組織開発に可能性を見いだしている。

筆者は、組織開発が理論と手法を持つ体系的実践方法論であることに加え、価値や実践者のあり方などソーシャルワークと類似性がある点に（安田, 2014, 2015ab, 2016）、関心を持った。アメリカのソーシャルワークでは、組織開発との類似性や違い、マネジメントやアドミニストレーションに関するソーシャルワークへの組織開発の可能性が、すでに考察されていた（Resnick & Menefee, 1993）。また、ヒューマンサービス組織の上層部や管理者による組織変革の方法として、組織開発、アクションリサーチ、AI、学習する組織が示される（Packard, 2013）。しかし、日本の社会福祉学や福祉現場で、組織開発はあまり知られていないと思われる。

一方、筆者は実践を通じ、ソーシャルワークの概

<sup>1</sup> 組織開発の実践者は、組織内部・外部実践者の意味で用いる。ソーシャルワークの場合は、社会福祉士や精神保健福祉士やソーシャルワークを意識し福祉サービス提供に携わる実践者を前提とする。

念や枠組みを使えば、組織開発の実践をより理解し、より効果的に進められるのではないかと考えるようになった。上述の研究では、組織開発のソーシャルワークに対する有用性は言及されるが、前者に対する後者の有用性は検討されていない。そこで、本稿はソーシャルワークを用い、組織開発の実践を記述・理解することで、実践がより効果的に行われる可能性について、筆者が関与した実践事例を通じ考察する。まず、組織開発の特徴を4つ取り上げ、限界や課題を検討する。次いで、4点にソーシャルワークを用い、実践を捉える理論的枠組みを構想する。枠組みで事例を分析し、そこから考察される組織開発実践への意義と研究への示唆を述べる。

## II. 組織開発の理論における4つの限界や課題

本稿で提起する組織開発の理論における限界や課題は、クライアント中心、人間をみる視点、強みの視点、実践過程である。これらに関し、北米で発刊された組織開発の代表的テキストや、代表的論者の見解を中心に検討する。

### 1. クライアント中心

組織開発の価値のひとつに、クライアント中心のコンサルティングがある (Marshak, 2014)。クライアントが変革の中心で、実践者はクライアントが自律的に変革を進めるためのパートナーであると主張される。

以上に関し、組織開発はクライアントのニーズに応えるもの、という点を明確に打ち出すと、組織開発は一層クライアント中心になると思われる。ニーズへの応答は、クライアントが本当は何に困り真に必要としているもの(ニーズ)は何か共に探り、ニーズを起点に実践者は何ができるのかを共に考え、支援することである。実践者の得意な手法や提供可能な資源を軸に、クライアントのニーズを捉え問題解決を助けるのではない。Marshak (2014) の他、Cummings & Worley (2015) でも、組織開発はクライアントのニーズに応答する、という明確な表現が見当たらないため、組織開発ではあまり強調されていないと思われる。筆者はソーシャルワークから

これを着想した<sup>2</sup>。

### 2. 人間をみる視点

日本の組織では、働く人やクライアントを、組織開発の価値である人間尊重を軸に、組織の要素に加え、家庭や地域社会での生活、国の関連制度・政策といった、人の生を取り巻く広範な環境と関連づけ捉える視点が必要である。介護や育児をしながら働く人や心身の病や障害を持つ人など、組織での働き方に加え、私的な家庭生活で配慮を要する働き手が増えている。国が進める働き方改革も、そうした人々が組織で働くことを奨励する。組織開発の人間をみる視点に関わる価値や理論は、こうした働き手を理解し説明することができるのだろうか。

人間尊重 (humanistic philosophy)<sup>3</sup> は組織開発の重要な価値のひとつで、人間の善性や内発的変化や発達の潜在性・可能性などに信頼を寄せ、人間性心理学を基礎にする (Marshak, 2014)。これに関連し、人は「知的で、情緒的で、スピリチュアルで、身体的で、—そして、彼または彼女の複雑性」を兼ね備えた「全人」(Jamieson & Gellermann, 2014, p.62) と見なされる。これは人を心理的存在とみなすもので、多様な環境と係わり活動し生活する存在、という人間観は含まない。

この限界を補うものとして、診断型組織開発の基礎理論であるシステム理論がある。この理論は組織内外の様々なシステムとの関連で、組織の働き手を把握することを可能にする一方、限界もある。たとえば、Cummings & Worley (2015) のシステム理論に基づく診断枠組みは、組織の個人を地位、または職務で分析する。それに関係するインプット、デザイン要素、アウトプットとして、組織と集団に関する要素の他、教育、スキル、仕事の成果など個人要素が示されるが、仕事外の個人の生活に関する内容は読み取れない。

また、対話型組織開発の理論的基盤である社会構成主義の「関係性に基づく自己」は、「自己を関係性の中で捉え直す (Gergen, 1994 [永田・深尾訳 2004, p.286])」視点を示すため、上述の限界を補

<sup>2</sup> ソーシャルワークと組織開発が、ニーズを中心にする点と後述する実践過程で類似していると安田 (2015b) で記したが、本研究で相違点を見つけた。

<sup>3</sup> この訳は中村 (2015, p.90) による。

完するかもしれない。個人の現実がミクロからマクロレベルの複数要素との重層的関係で捉えられるため (Gergen, 1994 [永田・深尾訳 2004])、人を組織内外の諸要素との関係で把握できる可能性を持つ。しかし、これは、他者とつながりを失い自己を優先する個人主義の持つ問題を克服するものとして主張されている点で (Gergen, 1994 [永田・深尾訳 2004])、日本組織における人を私的生活も含めた環境との関連で理解する必要性、という上述の問題意識と前提が異なる。ゆえに実践では、本稿の関心とは異なる用いられ方がなされ、対話に昇らなければ組織内外の人の環境や生活は捉えられない可能性もある。上記の関心により応えられる視点が望ましい。また、これは現実の社会的構成を前提とする社会構成主義で主張されるゆえ、診断型の支持者には受け入れにくいかもしれない。

このように、組織で働きつつ私的生活を営む人を捉えるには、人間尊重、システム理論、関係性に基づく自己では何らかの限界がある。理論的基盤の違いを超え広い視野で人を捉え、人間尊重を補うものとして、ソーシャルワークの「環境のなかの人」を提起する。

### 3. 強みの視点

AIは組織の欠陥や問題ではなく、強みに焦点を当てる対話型組織開発のアプローチである (中村, 2015)。組織はポジティブな核を持った生命システムと見なされ、組織の他、人々やその周囲の強みや可能性などが探求される (Stavros, Godwin, & Cooperrider, 2016)。この強みの視点は、診断型の視点として示されたわけではない。しかし、実践者がデータ収集・分析で組織や人の強みにも着目するというように用いると、診断型実践の幅は広がると思われる。

この使い方を前提に考えると、AIは強みの発現を妨げかねないパワーも含め、強みを扱う発想を持たないゆえ、日本の組織にAIの思考をそのまま用いるには課題がある。職場のハラスメントや過労死を招く働き方の背後には、人を押さえつけるような職場や組織の慣行、施策・制度やパワー関係も関係する。障害を持つ人や性的少数者の人たちが持つ職場で配慮されていないという感覚は、職場での偏見や関心の低さも影響しているだろう。こうした人々

の強みを活かすには、その人達を阻害する組織の慣行やパワー関係などの把握とセットでなければならない。そうでなければ、表面的な組織変革に留まる。一方、組織を問題思考でみることに異を唱えるAIは、組織の問題視につながる上述の思考を含まない。Barge & Oliver (2003) も、AIのアプリケーションが単なるポジティブ性と結びつけられると、組織や人々の間にあるパワーの差が見えにくくなる可能性があるとして指摘する。このように、組織の負的なパワーやクライアントと実践者間のパワーと関連づけ強みを扱う点で、AIは課題があることを示す。そのため、筆者はソーシャルワークの「ストレングス視点」の導入を着想した。

### 4. 実践過程

組織開発では、クライアントが望む成果の達成のため、クライアントと共に実践者が行うことが時間軸で示される。本稿ではこれを実践過程と称す。本稿では診断型の過程を基礎に、そこにはない要素を取り入れるため、診断型を取り上げる。

診断型の実践過程として日本で知られているのは、NTL インスティテュートのOD フェーズだろう。これは、①エントリーと契約、②データ収集、③データ分析、④フィードバック、⑤アクション計画、⑥アクション実行、⑦評価、⑧終結からなる (Tschudy, 2014)。この過程は、アクションリサーチをモデルに、クライアントと実践者の関係性が重視され、両者の協働で進められるという。本稿で関係する、エントリーと契約、データ収集、データ分析、フィードバックの内容を表1に要約した。その課題と限界を以下に記す。

第一に、OD フェーズは各フェーズが分けて示されるが、クライアントのニーズに応える組織開発を強調するなら、データ収集・分析・フィードバックは、ひとつのものとして表現されるのが望ましいのではないだろうか。OD フェーズは各フェーズが分けて示されるゆえ一直線に前進する過程とみえるが、Tschudy (2014) は、実際の実践では各フェーズが前後し同時展開され、フェーズが合体して実践が進む可能性を記す。ニーズに応える組織開発では、データ収集でクライアントが表現していなかったが、実践者との関係が深まり会話が活発になった結果、フィードバックで浮上するニーズに対応する

表1 本稿に関係する OD フェーズ

名 称	内 容
エントリーと契約	クライアントが望む成果やその達成方法、各自の役割、報酬などに、クライアントと実践者が合意する。今後の取り組みと関係の基礎を作る段階でもある。
データ収集	収集するデータの内容や、データの収集の対象となる人や対象者数を計画して、データを集める。データの収集には、サーベイ、インタビュー、フォーカスグループ、ワークショップが用いられる。
データ分析	集められた量的・質的なデータは、変革やアクションに役立つよう、整理・要約される。分析には、実践者が持つ関連理論の知識や分析的な力が用いられる。
フィードバック	データの分析結果がクライアントにフィードバックされる。クライアントとのミーティングで、分析結果がフィードバックされることが多い。このフェーズは、変革を起動し、変革への弾みをつける重要な段階である。

出所 Tschudy (2014) をもとに筆者作成

ことがありうるので、フェーズを前後するという見解は的を射ている。ただ、ニーズに応える組織開発を強調し、かつ、組織開発初心者が用いる際の分かりやすさを目指す立場から、データ収集からフィードバックは各々が前後し進むひとつの過程と一目で分かる表現を用いたい。

第二に、データ収集・分析・フィードバックでは組織開発のアートを十分反映できない。Woodman (2014) は、組織開発が学術研究で実践分野という両面を持つ故の矛盾と課題を科学とアートで議論する。組織開発の科学は従来の意味で使われている。アートは科学による知識の応用という意味での実践で、「効果的に組織を変革することはアート」で、効果的変革のため、「洞察、想像力、勇気、スキル、リーダーシップ、そして知恵 (Woodman, 2014, p.464)」という、人間的な力が発揮される必要性を示す。両者の接点がある組織開発の一部として診断をあげ、現状の機能状態や原因に対する洞察を培うために科学が、状態をそのままに留めたり変化させたりするための知恵の中にアートがあると、診断での双方両立の可能性を示す。

診断型のアートと科学の議論を発展させるため、それらの議論の蓄積があるソーシャルワークを用いる。ソーシャルワークの科学では、診断型と同様に、論理実証主義の科学的探求の考え方やアプローチが実践に取り入れられてきた (Samson, 2015)。近年は、エビデンスに基づく実践との関連で取り扱われているという。一方、アートとしてのソーシャルワーク実践は、Bent-Coodley (2015)、Johnson & Yanca

(2001[山辺・岩間訳2004])、Samson (2015) から、実践者の創造性、自己表現、直感、個人態度、想像力、リフレクションなど、論者によって様々に示される人間的な力が実践で活かされることと理解される。アートと科学によってソーシャルワークは知識と実践を発展させるという Bent-Coodley (2015) に同意し、筆者も双方を重視する。

以上から、組織開発実践での科学は、科学的知識とリサーチ法を実践に応用することや、科学的リサーチ法による知識の産出とする。上述の人間的力が実践で発揮されることをアートとする。組織開発も対人支援のひとつとみなすなら、科学的実践過程にアートは現れる。その過程の一部をデータ収集・分析・フィードバックと呼ぶのは、少なくともソーシャルワークが展開される福祉現場では、研究者による調査研究を連想させる科学色の濃いものとなる。以上2点の克服のため、ソーシャルワークの「アセスメント」を用いる。

### Ⅲ. 組織開発に用いるソーシャルワークの枠組み

組織開発のクライアント中心、人間をみる視点、強みの視点、データ収集からフィードバックに対し、ソーシャルワークを用いることに言及した。続いて、ソーシャルワークに依拠し実践を分析・記述する理論的枠組みを、次のように構想する。組織開発において、「人々の関心とニーズに応える」ことをクライアント中心の支援の原理に、「環境のなかの人」と「ストレング視点」で、人や組織やその状況を捉

える。これらに基づき、「アセスメント」という実践過程で組織開発を進める。これは、日本のソーシャルワークで支持者の多い Johnson のソーシャルワークを基礎とした。前節で示した論点を軸に枠組みを説明する。

ソーシャルワークでは、一般にクライアント・利用者のニーズが重視されるが、なかでも Johnson & Yanca (2001 [山辺・岩間訳 2004, p.4]) は、「ソーシャルワークを関心／ニーズに応えるもの」とし、これを実践の本質や焦点として捉える。本稿は Johnson のこの著作における関心とニーズの捉え方をもとに、組織開発の文脈で、関心とニーズを次のように捉える。関心は、組織に関した何かが良い形で効果的に働いていない、という人々が抱く感覚である。それは、他者や他の環境システムに対する行動や、その相互作用の結果として感じられる。ニーズは単なる欲求や願望でなく、人や環境システムが良い形で効果的に機能するのに必要で、かつ、社会的に認められる形で充足されるものである。実践者はクライアントが感じ表現する関心やニーズから出発し、クライアントが表現しないが、漠然と感じているニーズも扱う。

次に、以上の原理のもと、環境のなかの人 (person-in-environment) の視点で、人やその行動、状況を捉える。これはソーシャルワーク実践で古くから関心を持たれていた実践者が働きかける対象に関わる概念で、今日のソーシャルワーク実践の原理である (Kondrat, 2008)。人が関係する多様な環境と関連づけ、人や人の行動を把握するもので、人と環境の相互影響や相互関係の考え方も含むという。この概念に関し、一般システム理論、一般システム理論と生態学の影響を受けたソーシャルワークのエコシステム理論と生活モデル、社会構成主義、ギデンズの構造化理論など、異なる理論基盤のソーシャルワークで、各理論特性に応じた捉え方や説明がなされてきた (Blundo & Greene, 2008; Kondrat, 2008)。実践の理論基盤に汎用性を持たせることができ、かつ、本稿の関心である組織の働き手を組織内外の環境との係わりで捉えることを可能にするという理由から、これを組織開発の人をみる視点として採用する。本稿は、Johnson & Yanca (2001 [山辺・岩間訳 2004]) によるエコシステム視点の影響

を受けた環境のなかの人を基本とする。

Johnson の環境のなかの人に関係するのは、エコシステムと相互作用の概念である (岩間, 2005)。エコシステムは「人 (々) と環境におけるすべての相互作用を行っているシステム及び人とシステム間の相互作用を含む諸システムからなるひとつのシステム」(Johnson & Yanca, 2001 [山辺・岩間訳 2004, p.600]) である。ひとつのシステムとしてのエコシステムの中で、環境のなかの人は環境の諸システムと影響しあうが、それは、2つのシステム間の「相互作用 (interaction) ではなく、その状況下で他の相互作用によって影響を受けた相互作用 (Johnson & Yanca, 2001 [山辺・岩間訳 2004, p.112])」としての交互作用 (transaction) である。これを基礎に、本稿の環境のなかの人は、既述の組織開発の全人の特質も持つと見なす。環境は、小島 (1992) をもとに組織開発の文脈で、①家族や友人、地域社会、職場・仕事関係の他者やネットワークなどの人間環境、②所属組織の物理環境や制度・構造、医療・教育・育児・介護・福祉・趣味余暇・警察司法など生活関係のサービス・資源・制度や自治体・国の政策、芸術や宗教など文化面、交通や情報通信など物理面からなる社会環境、③自然環境とする。環境のなかの人の視点により、実践者は、以上の人、環境システム、それらの間で結ばれた無数の関係や交互作用に注目する (Johnson & Yanca, 2001 [山辺・岩間訳 2004])。

次にストレングス視点 (strengths perspective) である。クライアント・システムの欠点や問題に焦点化するソーシャルワーク実践に対し、クライアント・システムが生来持つ強みに注目する (Blundo, 2008)。枠組みでは、Johnson & Yanca (2001 [山辺・岩間訳 2004]) をヒントに、診断型組織開発的な問題解決過程にストレングス視点を加え、エコシステムの中の人、その環境システム、その相互作用に内在する肯定的側面を視野に入れる。AI における強みの一義的着眼点が組織であるのに対し、ストレングス視点のそれはクライアントである。ゆえに、実践者のあり方が問われ、組織開発と同様のエキスパートとしてのクライアントや協働の他、クライアントとの係わり方やアセスメントでの注意点が示される (Anderson, 2013; Buludo, 2008; Johnson

表2 アセスメントの内容と進め方

1	クライアントや関係者との対面コミュニケーションを中心に、観察、アンケートやドキュメントなどから、クライアントの関心やニーズ、クライアントと環境システムの状況、組織の状況、そして、クライアントやその環境システムや組織にある強みの情報を得る。それらの情報収集では、クライアントがどう認識し、どう感じているかを重視する。また、これらの情報は、過去・現在・未来という時間軸からも捉える。
2	実践者は、得た情報を理論的知識や経験知も用いながら、整理・統合・解釈し、一定の結論や仮説や何らかのアイデアを出す。
3	実践者は、2によって導出した結論や仮説やアイデアを、クライアントと共有する。
4	アクション計画策定に至るまで1から3を継続し、実践者は仮説的で潜在的なクライアントの関心やニーズのなかで、何が実践で扱う必要があるニーズなのか、クライアントとともに見極めていく。アクション計画・実行で扱うクライアントのニーズをクライアントと明確にし、共有する。

出所 Johnson & Yanca (2001 [山辺・岩間訳2004]) と山辺 (2011) を組織開発の文脈で検討し、筆者作成

& Yanca, 2001 [山辺・岩間訳2004])。また、非対等なパワー関係や抑圧などとの関連も重視する Anderson (2013) のようなストレングス視点もある。既述の日本組織の現状から、本稿はパワー概念も含め強みを扱う。

パワーは環境システムに影響を与える人の能力や資源で、社会的相互作用により生まれ、維持・減少し、使われ、分配されるという動きを持ち、肯定的・否定的にも働く (西梅, 2015)。組織開発の文脈で、パワー概念は組織メンバー間と実践者・クライアント間で適用できる。AIで論じられず、日本の組織開発であまり扱われていない後者を取り上げる<sup>4</sup>。

ストレングス視点で求められる実践者とクライアントのパワー関係は、パワー・オーバー (power over) ではなく、パワー・ウィズ (power with) である (Blundo, 2008)。実践者は、所属組織が持つ資源や専門的知識や対人関係のスキル (Hartman, 1993) の他、その他のスキル、仕事や人生の経験、社会的地位などを源泉としたパワーを持つだろう。クライアントも同類のパワーを持つだろう。パワー・ウィズは協働という言葉で形容され、実践者とクライアントのパワーの差が軽減することと結びつけられ、パワー・オーバーは実践者の専門的知識によるパワーが特権的に実践で働くことに関わると理解される (Blundo, 2008)。つまり、クライアントの強みを組織開発に活かし、協働するためには、クライ

アントと実践者間でパワーがバランスよく動きながら、等しく分かち合わねばならない。このように、パワー概念で強みと支援関係を扱えるのが、AIと組織開発にないストレングス視点の特徴である。

診断型のデータ収集・データ分析・フィードバックに代え、ソーシャルワークのアセスメントの枠組みを用いる。アセスメントは、Johnson & Yanca (2001 [山辺・岩間訳2004])、山辺 (2011) を参考に、組織開発の文脈で、①クライアント・組織・環境システムの状況や強み、クライアントの関心やニーズを、クライアントや組織の意味の観点から理解し、②クライアントと共にニーズを特定し明確化するためのもので、③そのために必要な情報を収集・分析しクライアントと共有する過程で分析結果とも捉える。アセスメントの内容と進め方を表2に示す。表2の1から4のステップは、一直線に系統的にはなく、行き戻りして螺旋的に、アートを含み進む。

以上の枠組みで実践を記述し理解し説明できるか明らかにするため、枠組みを用いて、データ<sup>5</sup>を分析した結果と考察を記す。

<sup>4</sup> 組織開発では実践者とクライアント間のパワーの差が言及されていない、と安田 (2014) で記した。しかし、この点について、海外の文献を中心に文献研究を行う必要があるだろう。

<sup>5</sup> 事例検討で用いたデータは、ミーティングで得た情報や実践の出来事や筆者の考察、そして研究過程などについての記録やメモ、X作成のミーティング記録、研修会でのアンケートや振り返り用紙、ミーティング録音の文字おこし、Xとのメールや法人発行の年報である。本稿は投稿前と査読過程で管理者に示し、内容やプライバシー保護などの点検を依頼する倫理的配慮を行い、投稿と公表の許可を得た。この事例は安田 (2014; 2015a; 2016) でも報告した。



## IV. 実践事例の検討

### 1. 実践フィールドと実践参加者の概要

実践フィールドはある社会福祉法人が経営する障害者支援施設 X である。障害者支援施設は、障害者を持つ利用者の 24 時間の日中・夜間生活を支える生活施設である。X の利用者と職員の概要を表 3 に、本稿に関係した X 関係者を表 4 に記した。

表 3 X の利用者と職員配置 (2017 年 3 月現在)

利用者と職員	概要
利用者(入居者)	30 名。利用者の多くが重い知的障害を持つ。また自閉症を伴う人も多い。
常勤職員	計 21 名。内訳は、管理者 1 名、サービス管理責任者 1 名、看護師・栄養士・事務員各 1 名、生活支援員 16 名である。
非常勤職員	計 12 名。

表 4 本稿で主に取り上げている期間の実践に参加した X の関係者

所属・役職	人数	備考
管理者 A 氏	1 名	X が 2006 年に現在の地に移転した時から、X に在籍。2014 年度にサービス管理責任者から管理者(施設長)に就任。
サービス管理責任者	2 名	1 名は 2016 年度に X から独立した他部門のサービス管理責任者に就任したが、本稿の期間中は X のサービス管理責任者で、2016 年度も AI 実践に参加した。
リーダー	4 名	リーダーは法人の人事体系には位置づけられていないが、2013 年度から X に設けられた制度である。生活支援員の中から抜擢され、X のサービス提供や業務の中心となることが期待された。
法人本部 B 氏	1 名	X の前管理者。X のプロジェクト内容の法人内他事業所への波及を視野に参加した。
その他法人本部職員	1～2 名	X のプロジェクト内容の法人内他事業所への波及や議事録作成のため参加した。

### 2. エントリーと契約

実践は、エントリーと契約(2013 年度～2014 年 9 月)、アセスメント(2014 年 9 月～2015 年 2 月)、アクション計画(2015 年 3 月)、アクション実行(2015 年度の役職者対象の AI 研修会、2016 年度の職員と利用者家族・地域関係者が参加の 2 回の AI) まで進んだ。アセスメントはエントリーと契約に基づくため、安田(2015a)<sup>6</sup>も参照して記す。

この段階は、筆者と管理者 A 氏が出会い、A 氏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、関係を形成する段階である。筆者は、2013 年度に管理者に就任した B 氏から、利用者個別支援のサービス管理改革の協力を依頼された。2014 年度に人事異動があり、サービス管理責任者(サビ管)の A 氏が管理者に就任した。2014 年度に入り、A 氏と新サビ管 2 人と法人本部に異動した B 氏と開いた会議で、A 氏の希望は、施設の目的、職員が取り組みたいこと、目指す職員像など施設理念を職員で考え共有することであると分かった。X は 2006 年に現在の地に移転した折、職員が考え、公表した 3 つの事業方針がある。しかし、異動や退職で職員が変わり数も増え、事業方針の意味や重視する価値などが、職員に理解・共有されにくくなってきた。一度、皆でそれらを考えたい。これが管理者のニーズだった。他にも、参加者から、自分達の思いが強く職員の話聞いていないといった問題や職員が主体的に働くことへの期待など、人的プロセスに関する話題も出た。これらは筆者の専門外だったが、これまでの経緯、X 側からの要望、自身も学習の機会と捉え、関与を続けた。管理者と B 氏と話し合い、①筆者はニーズに応える手法を紹介する、②X は職員を選びチームを作り、管理者のニーズに応じたプロジェクトに筆者と取りかかる、③理念プロジェクトに必要な知識を学ぶ研修会を開き、チーム活動を始めることに合意した。筆者は、管理者のニーズには、AI など対話型ホールシステ

<sup>6</sup> 本稿の先行研究(安田, 2015a, p.55)で中村(2007; 2013; 2014)を参照し、組織開発の働きかけの対象を組織のソフト面とし、「組織の構造・制度などのハード面を対象としない」と記した。また安田(2014, 2015b)でも同じような記述をした。しかし、以上の中村の文献や中村(2015)を確認し、以上を誤りとして訂正し、ソフト面を中心にハード面も扱う手法として組織開発を捉える。

ムアプローチが合うのではと考え、紹介していた。

### 3. アセスメント

実践過程全体から分析すると、上述の研修会は意図せず新たなニーズを発見する機会となった。アセスメント過程は、筆者がソーシャルワークや組織開発の実践過程を念頭に進めた結果ではない。しかし、①法人の理念と関連づけ、他の職員も参画したXの理念づくり、②リーダーがチーム職員と働くときのリーダーシップ開発、③管理者、サビ管、リーダーら役職者の信頼関係づくり<sup>7</sup>、というニーズ<sup>8</sup>がこの過程で明らかになり、それに応える方法としてAIが選ばれた。アセスメント過程で開いたXとの主なミーティングを表5に記した。次に、この過程でのエピソードを中心に、他の実践過程で得た情報やエピソードも交え、事例検討の目的である枠組みによる組織開発実践の記述と説明を試みる。

#### (1) ストレngths視点、及び、環境のなかの人によるクライアントやXの状況の分析

エントリーと契約時や表5のミーティングでは、職員間のコミュニケーションやモチベーションの問題、若手職員と一部の事業方針の目的や意義を共通認識することの難しさ、それらに対する自分達の対応の仕方や対処力の不十分さなどが、管理者・サビ管・リーダーの関心として語られた。

ストレngths視点によると、管理者らが自身の評価を下げかねない弱みを互いに口にできることは、役職上位者が下位の者を押さえつけるパワー関係ではなく、安心安全な関係が役職者間にあることを示唆する。これはXの強みと分析される。

次に、上記の状況について、環境のなかの人の視点から実践期間全体で得たデータを分析する。すると、それは単に職員の意識・行動の問題や管理者らの力量不足など個人の負的要因によるのではない。データ分析によって見出した、利用者のニーズの変化や利用者の障害特性に由来する支援の複雑さ、管理者らの使命感や理想の高さ、利用者家族や地域社会との関係、24時間運営の生活施設ゆえの職員

勤務体制と緊張感、事業方針の発展的展開による業務の増加、法人の管理職研修体制の未整備、といった要素が関連していると考察される。また、国や自治体の関連制度・施策の変化に応じ業務・事務を展開していることもXの多忙さを生み、それも上述の状況に関係していると推測される。Xの状況は、こうした内外の環境システムの交互作用の中で生じていたと考察される。

環境のなかの人の視点による状況や人々のこうした理解は、実践者が問題状況を個人の負的要因に帰す欠陥・問題思考に陥るのを抑制・防止するのを助けると考えられる。次に、クライアントとの支援関係の基礎となると考察される。筆者がXや管理者らの状況や背景を包括的に知っていったことで、管理者らが何を語っているのか、その意味が分かるようになり、双方の話がかみ合っていたと思われる。これがなければ、筆者は自分達の置かれている状況や立場を理解していないと、管理者らに思われただろう。

さらに、時間軸で捉えた人の生活情報は、筆者の実践者としての役割や係わり方の自覚を高めた。アクション実行時、管理者らが職員の学校時代や過去の家庭状況も踏まえ職場行動を捉え、Xの状況と関連づけていることを知った。これは、Xがどのような職場環境を作っていかなければならないのかより理解し、そこから「皆をよりホールド、コンテインできるように、関わりたい」（2016年2月29日の打ち合わせ記録）と、自身の役割を自覚する一助となった。また、管理者の健康面の情報を得て、自分の係わり方を振り返ったこともあった。以上、環境のなかの人の視点は、①実践者の欠陥・問題思考の抑制や防止、②支援関係の形成、③実践者の役割や係わり方の認識と省察につながることで、さらに、この3つはニーズに応答する実践の前提条件となると考えられる。

#### (2) ニーズと関心への応答、及び、ストレngths視点のパワー概念によるアセスメント過程の分析

リーダーのリーダーシップ開発がニーズとして共有されたエピソードを取り上げ、クライアントのニーズに応答する螺旋性とアートを持ったアセスメント、及び、ストレngths視点のパワー概念による支援関係の点から、過程を分析し考察する。

<sup>7</sup> 実践時には、信頼関係づくりを表5のチームビルディングと表現していたが、管理者の語りに基づき再カテゴリー化した。

<sup>8</sup> ①②③や本文でニーズと記した内容は、実践時に、方向性・目標や希望などと表現していたが、本研究のデータ分析で、ニーズと特定した。

表5 アセスメントとアクション計画段階で開催した主なミーティング

アセスメント		アクション計画	
実施日	2014年9月29日	2014年10月24日	2014年12月22日
実践の種類と目的	・研修会 ・X参加者が理念構築プロジェクトの目的と関連知識・学術的位置づけについて理解する。	・研修会 ・X参加者が捉えているXの理念を明らかにする。 (*別日に、この研修会の進め方の打ち合わせを管理者と実施)	・会議 ・筆者の分析をもとに、今後のプロジェクトの方向性や方針を考える。
その参加者人数	X：管理者・サビ管2・リーダー4 法人本部：職員2 外部実践者：筆者	X：管理者・サビ管2・リーダー4 法人本部：職員2 外部実践者：筆者	X：管理者・サビ管2 法人本部：職員2 外部実践者：筆者と同僚教員
ミーティングの主な流れと内容、及び、得た情報に基づく当時の筆者の分析	1. 管理者からプロジェクト開始の動機・狙いと進め方の説明。 2. 筆者から、研修会の目的・目標とルールの説明。 3. サビ管・リーダーは、記述式アンケート(①上記1を聞いて思ったこと、②X・チーム・職員の現状、組織としてのX・チーム・各職員・参加者自身は持っているか、X内のコミュニケーションや関係性の質、組織としてのXの自己変革力を質問)に回答。 4. サビ管・リーダーが2グループに分かれ、記述式アンケートを用いて話し合い。 5. 参加者全員での話し合い。 6. 筆者から、Xの理念構築プロジェクトに関連する知識・基盤やプロジェクトの学術的位置づけの説明。経営理念やその重要性、従業員への対話による理念構築の事例、組織開発やホーリスティックアプローチなどの説明・紹介。 7. 研修会の振り返り用紙の記入。	1. 管理者からの問いかけ：法人の理念が再策定中であるが、Xの理念プロジェクトをどう進めればよいか。 2. 筆者から、法人の動向を踏まえる必要性、及び、法人の理念策定後の理念定着・浸透策について、問いかけ。 3. 本部職員による法人の理念再策定の経緯と定着策の説明。 4. 以上をもとに、参加者で話し合い、Xの理念構築の方針を確認。 5. 前回のリーダーの関心も扱うという方向性について、筆者が再び問いかけ。 6. 5の問いを受け、参加者の話し合い。 7. プロジェクトの方向性と次回会議内容を次のように整理し確認：①法人の理念が公表され次第、Xの理念を扱う、②リーダーのリーダーシップ開発(次回会議で取り組む)、③施設業務の中核となる管理者、サビ管、リーダーら役職者のチームビルディング。	1. 筆者より、これまでの会議から導き出されたプロジェクトの背景と今後の方向性について確認。 2. 理念構築の進め方やリーダーシップ開発による情報提供と参加者での話し合い。 3. 次年度の方向性を次のように確認：①Xの理念を2回に分け構築(1回目は理念の抽出、2回目は整理)、②役職者は、構築された理念を意識し業務や役割を遂行しつつ、自分の行動や仕事を文書に残す、③理念をもとに仕事・実践を行う中で浮上する理念と仕事・業務の課題を扱う、④②③からリーダーシップ開発やチームビルディングにつなげていく。 4. 次回の会議で3の具体的スケジュールと方法を検討。  *筆者の分析 これまでのミーティング内容を分析し、以上の方向性を再検討する必要性を判断。同僚教員に説明し、方向性を確認・共有する。
実施日	2014年10月24日	2014年12月22日	2015年1月8日
実践の種類と目的	・研修会 ・X参加者が捉えているXの理念を明らかにする。 (*別日に、この研修会の進め方の打ち合わせを管理者と実施)	・会議 ・前回会議の経緯で、プロジェクトの方向性を明確にする。	・会議 ・前回から発展し、プロジェクトの背景や今後の方向性の目的・目標達成の方法を提案し、参加者で話し合い、次年度の計画を立てる。
その参加者人数	X：管理者・サビ管2・リーダー4 法人本部：職員2 外部実践者：筆者	X：管理者・サビ管2 法人本部：職員1 外部実践者：筆者	X：管理者・サビ管2 法人本部：職員2 外部実践者：筆者と同僚教員
ミーティングの主な流れと内容、及び、得た情報に基づく当時の筆者の分析	1. 管理者から今回の研修会の目的の説明。 2. 筆者から、研修会の進め方やルールの説明。 3. 筆者のファシリテーションでXの理念(目的・存在意義、Xの目指すところ、X職員の目指すところなど)をX参加者が話し合い、整理。出された内容の話し合い。 4. 研修会の意図と今後の展開の総括。 5. 研修会の振り返り用紙の配布。  *筆者の分析 2回の研修会や論文(安田、2015a)に関わる研究を通じ、プロジェクトに関する疑問や確認したい点の浮上。	1. 管理者からの問いかけ：法人の理念が再策定中であるが、Xの理念プロジェクトをどう進めればよいか。 2. 筆者から、法人の動向を踏まえる必要性、及び、法人の理念策定後の理念定着・浸透策について、問いかけ。 3. 本部職員による法人の理念再策定の経緯と定着策の説明。 4. 以上をもとに、参加者で話し合い、Xの理念構築の方針を確認。 5. 前回のリーダーの関心も扱うという方向性について、筆者が再び問いかけ。 6. 5の問いを受け、参加者の話し合い。 7. プロジェクトの方向性と次回会議内容を次のように整理し確認：①法人の理念が公表され次第、Xの理念を扱う、②リーダーのリーダーシップ開発(次回会議で取り組む)、③施設業務の中核となる管理者、サビ管、リーダーら役職者のチームビルディング。	1. リーダーのリーダーシップと役職者のチームビルディングも扱いつつ、Xの理念を構築する方法として外部実践者からAIの提案と説明。 2. X側からの質問と外部実践者による説明を繰り返して、参加者で話し合いながらAIの用い方を検討。 3. 計画内容：①次年度からAIを導入する、②管理者、サビ管、リーダーがまずAIによる理念構築の進め方を体験する、③AIについて書かれた文献資料を渡すので、役職者チームのメンバーは事前に読んでおく。

リーダーのニーズは、施設理念をテーマに開いた表5の9・10月、特に9月の研修会で得た情報の分析に基づいた。それまで、管理者のニーズを中心に動いてきた。しかし、リーダーが理念プロジェクトやXの人的プロセスについてどう思っているか、これまで聞く機会がなかった筆者は、研修会ではじめて、これらに対するリーダーの思いに直接触れた。リーダーはプロジェクトの趣旨を理解しているものの、目先のことにとらわれ個人で仕事を進めてしまう、チームで話していても価値観の違いから話がまとまらないなど、自分とチーム職員との間で役割を十分果せていないなどの悩み、関心を持っていた。彼らの関心を横に置き理念に焦点をあてうまくいくのか、プロジェクトへのモチベーションを維持できるかなど筆者は考えたのだろう、12月の会議で、リーダーにとってはリーダーシップなどが課題と思われるが、このまま理念を扱ってよいのかと投げかけた。管理者はリーダーの関心を知っていたが、理念を扱いたいという意志を持っていた。それに対し、リーダーが職員との関係で苦労していることがB氏から話され、その話題で話が進んだ。リーダーのリーダーシップも視野に入れ、理念を扱うことで話がまとまった。1月の会議で、以上の方針でよいのか、筆者は参加者に再確認した。管理者の中でリーダーの件はプロジェクトの優先事項ではなかったため、方針を再確認する必要性を感じたからかもしれない。参加者の間で、リーダーの様子、自身の経験、Xの人的プロセスの現状など話が弾んだ。最後に、皆が問題視している状況やニーズを筆者が整理し、表5の方向性を示し、皆で合意した。

枠組みのアセスメントで、このエピソードを分析・考察する。リーダーのリーダーシップ開発は、サビ菅が会議に入り会話が活性化したことによりアセスメントが複合し、サビ菅らも含めたクライアント・システムのニーズとして共有されたと考察される。上述のニーズ共有過程をアセスメントの枠組みに即し分析すると、表6ようになる。表6から、情報収集・分析やその共有が一直線ではなく行き戻りして螺旋的になされ、リーダーのニーズが共通認識されていったことが確認できる。

また、このニーズ浮上と共有ではアートも影響したと思われる。リーダーの関心とニーズは、それら

に関し、筆者が科学的知識をもとに考えたインタビュー質問やアンケートを行い、理論に基づく仮説を持ちミーティングに臨んだ結果でもない。上述の過程や表5・6から、ミーティング参加者の間で話が重なり、皆の思考が深まり、会話が豊かになり（アート）、その内容を筆者が理論知と関連づけ（科学）、さらにミーティングで話し合うというサイクルだったと推測される。会話の豊かさは、参加者が互いの話を洞察や想像力を持ち、リフレクションして聞き、話しの流れに乗ったことによるのではないだろうか。このアートのある螺旋的に進む過程を経て、管理者のニーズから、サビ菅・リーダーも含めた関心とニーズに応える実践が生成していったと思われる。

次に、この過程に影響した支援関係をストレングス視点のパワーで分析する。1月の会議で、筆者が一方的に喋り、Xの人達が黙って聞くという場面があった。これは、筆者とXの人達の関係がパワー・オーバー的だったことを表す。筆者が話しているとき、皆、違和感を持ったかもしれないが、権威があると一般に見なされる大学の先生に遠慮し、黙って話を聞いていたのかもしれない。リーダーのニーズは会議での筆者の提起が契機で扱われるようになった経緯や、研究者のスキルや知識を源泉としたパワーへの期待から、Xから助力を依頼された経緯が示すように、筆者のパワーが強い支援関係が実践に内在する。ゆえに、筆者が一方的に話す場面が度々再現されると、反ストレングスの実践となる。

### (3) クライアントのニーズ、Xの問題状況と特性にマッチしたAIの選択

以上の過程を経て、表5の3月の会議で、筆者は3ニーズに応える方法としてAIを提案した。これは、これまでの実践の経緯やその中で明らかになってきたクライアントのニーズ、Xの問題状況と特性、そしてAIの特質を勘案したことによる。

Xでは、役職者と職員とのコミュニケーションや関係性に関する関心が、ミーティングで度々参加者から語られた。これらが問題視されていることから、理念に一般職員の考えも反映され、職員が互いに知りあい、互いの良さを見つけあえる手法であるAIが適していると判断した。

次に、専門的知識に基づく実践を志向するXの

表6 リーダーのリーダーシップ開発がニーズとして共有される過程のアセスメントの枠組みによる分析

順序	内 容	左の内容に対応する表2 アセスメント内容・進め方の番号
1	9（・10月）の研修会で、Xの参加者から、関心や感じているニーズやXの状況など、様々な情報を得る。その情報の中で、対応する必要があると思われるニーズや関連する課題を、筆者が分析する。	1、2
2	1で明らかになったニーズや課題を、12月の会議で参加者らに返し、皆で話し合う。一定の方向性が出される。	3、4
3	2で得た関連情報を、筆者が再検討する。	1、2
4	1月の会議で、3の結果を再び示し、参加者で話し、内容を深め、共通認識する。	3、4

特性である。Xは経験と勘頼りの利用者支援を改め、大学教員の協力を得て、自閉症を持つ利用者への専門的支援を移転時から導入した。この経験から、B氏はエビデンスや研究と関連づけた実践の重要性を痛感し、ここから筆者も助力を仰がれた。高い質の実践を追求するXの姿勢は、Xの強みと認められる。自閉症者支援のエピソードを聞いていた筆者は、組織開発の方法で、かつ、理論と方法を備え有用性が認められるAIに基づく理念構築がよいと考えた。

また、AIはストレングス視点を支持する筆者の価値にも合った。そして、管理者・サビ管・リーダーらが核になりAIによる理念構築を進める中、他のニーズにも対応できるだろう。こう考え、3月の会議で説明し、参加者と話しあった。その結果、AIの採用というアクション計画となった。

## V. 結び一本研究の意義と限界

組織開発のクライアント中心、人間をみる視点、強みの視点、データ収集からフィードバック段階に、人々の関心とニーズへの応答、環境のなかの人、ストレングス視点、アセスメント、というソーシャルワークに基づく枠組みを作り、事例を分析・考察した。最後に、事例検討から示唆されるソーシャルワークの組織開発実践に対する意義、及び、研究への意義を述べる。また、本稿の限界を記す。

第一に、環境のなかの人の視点である。事例検討では、個人の生活からマクロレベルの環境との関連で、職員や組織の状況が理解可能で、それは、①欠陥・問題思考の防止や抑制、②支援関係の形成、③

実践者の役割や係わり方の認識や省察につながり、ニーズに応答する実践の前提条件となる可能性を示した。第二に、ストレングス視点では、パワー概念を交え、事例を分析した。クライアントの強みの発見や発現を妨げかねない実践者とクライアントの関係が、パワーの視点から分析された。第三に、アセスメントはアートと情報収集・分析と分析結果の共有が螺旋的に展開し、当初の管理者のニーズに加え、サビ管とリーダーも含めたクライアント・システムのニーズに応える実践となったことが示された。第四に、ニーズと関心への応答という支援原理である。Xの問題状況や原因を探るという後述する診断型組織開発的なアセスメント以上に、実践で焦点化されアクション計画の基盤となったのは、クライアント・システムのニーズだった。そして、ニーズへの応答、環境のなかの人、ストレングス視点が相互関連し、アセスメント過程が進む可能性が示された。以上、ソーシャルワークの枠組みで、組織開発の実践を記述・理解できたと考える。

以上が示唆する本稿の意義の第一は、働き手の私的な生活への着目、AI的な強みの実践に影響する支援関係でのパワー、ニーズと関心への応答、アートを伴い螺旋的に進むアセスメントにより、実践者は組織開発の理論で十分捉えきれない実践を理解・説明することが可能となる点である。第二に、枠組みは実践者が実践を効果的に導く手がかりとなりうる。つまり、(a) 環境のなかの人の視点が前記①から③で有用なこと、(b) 強みの実践の前提として、パワーの視点から支援関係を振り返ること、(c) クライアントのニーズと関心に応えるために、実践者

は (a) (b) を踏まえ、アートと螺旋性をもち、クライアントのニーズに焦点化したアセスメントを行うことである。第三に、診断型組織開発と対話型組織開発が混合した実践の可能性である。事例では、アセスメント過程におけるクライアント・システムとのニーズ明確化の段階を経て、アクション計画と実行に移った。つまり、フェーズを段階的に進み計画を立て実行する点で診断型と同質である一方、アクションでは対話型が用いられた。これは診断型と対話型の混合である。さらに、現状の解凍前にその背後にある要因を診断する診断型のマインドセット (Bushe & Marshak, 2015) に通じる、環境のなかの人の視点による状況の把握が、前記①から③とニーズと関心への応答に関係する可能性が事例検討で示された。これは、現状の要因の把握は、問題を扱う前に事実を誤りなく理解するという診断型マインドセット (Bushe & Marshak, 2015) 以外の意味や利点もあることを示唆する。診断型と対話型の混合の可能性とその意義を探る実践事例に基づく今後の研究が期待される。第四は、組織開発とソーシャルワークの研究への意義である。渉猟した先行研究では、組織開発のソーシャルワークに対する有用性は検討されていたが、後者の前者に対する有用性は示されていなかったことを既述した。本稿はその研究の一端となった。

最後に、一事例の研究ゆえ一般化できない点、実践での環境のなかの人とストレンクス視点のアセスメントが不十分だった点、ソーシャルワークの枠組みの認識論を含めた精緻さや説明の不十分さなど、本稿は限界を持つことを加えておく。

### 謝辞

X での実践に関し、ODNJ の会員の方々から、大変、親身で貴重なアドバイスをいただきました。『組織開発研究』査読委員の方々には、大変丁寧に査読していただきました。そして、査読過程で頂戴した多くの貴重なアイデアやアドバイスを、本稿に反映させていただきました。本稿の執筆にあたり、JSPS 科研費 JP15K04001 の助成金を用いました。心から感謝いたします。

### 引用文献

- Anderson, K.M. (2013). Assessing strengths: Identifying acts of resistance to violence and oppression. In D. Saleebey (Ed.), *The Strengths Perspective in Social Work Practice* (6th ed., pp.182-202, pp.317-318). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Barge, J.K., & Oliver, C. (2003). Working with appreciation in managerial practice. *Academy of Management Review*, 28(1), 124-142.
- Bent-Coodley, T.B. (2015). The art and science of social work revisited: Relevance for a changing world. *Social Work*, 60(3), 189-190.
- Blundo, R. (2008). Strengths-based framework. In T. Mizrahi & L. E. Davis (Eds.), *Encyclopedia of Social Work*. vol.4. (20th ed., pp.173-177). Washington, DC: NASW Press.
- Blundo, R., & Greene, R.R. (2008). Social construction. In R.R. Greene (Ed.), *Human Behavior Theory & Social Work Practice* (3rd ed., pp.237-264). New Brunswick, NJ: Transaction.
- Bushe, G.R., & Marshak, R. J. (2015). Introduction to the dialogic organization development mindset. In G.R. Bushe & R.J. Marshak (Eds.), *Dialogic Organization Development: The Theory and Practice of Transformational Change* (pp.11-32). Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Cummings, T.G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development & Change* (10th ed.). Stamford, CT: Cengage Learning.
- Gergen, K. J. (1994). *Realities and Relationships: Soundings in Social Construction*. Cambridge: Harvard University Press.
- (ガーゲン, K. J. 永田素彦・深尾誠 (訳) (2004). 社会構成主義の理論と実践 - 関係性が現実をつくる - ナカニシヤ出版)
- Hartman, A. (1993). The professional is political. *Social Work*, 38(4), 365-366, 504.
- 岩間伸之 (2005). ジェネラリスト・ソーシャルワーク No.2 ソーシャルワーク研究, 31(2), 54-59.
- Jamieson, D., & Gellermann, W. (2014). Values,

- ethics, and OD practice. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed., pp.45-65). San Francisco, CA: Wiley.
- Johnson, L. C., & Yanca, S. J. (2001). *Social Work Practice: A Generalist Approach* (7th ed.). Boston: Allyn & Bacon.  
(ジョンソン, L.C. & ヤンカ, S.J. 山辺朗子・岩間伸之 (訳) (2004). ジェネラリスト・ソーシャルワーク ミネルヴァ書房)
- 小島蓉子 (1992). 実践における生態学とは？ ジャーメイン, C. B. (著) 小島蓉子 (編訳著) エコロジカルソーシャルワーク・カレル・ジャーメイン名論文集 - (pp.221 - 237) 学苑社
- Kondrat, M.E. (2008). Person-in-environment. In T. Mizrahi & L.E. Davis (Eds.), *Encyclopedia of Social Work* vol.3. (20th ed., pp.348-354). Washington, DC: NASW Press.
- Marshak, R.J. (2014). Organization development as an evolving field of 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 (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 (2013). 組織開発の特長とその必要性 関西生産性本部 (編) 訪米組織開発調査団報告書「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？ - (pp.1-18) 関西生産性本部.
- 中村和彦 (2014). 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 (南山大学人間関係研究センター), 13, 20-40.
- 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
- 西梅幸治 (2015). ソーシャルワークにおけるエンバワメント実践の構成概念 - ストレngths とパワーに着目して -, 高知県立大学紀要社会福祉学部編, 64, 17-32.
- Packard, T. (2013). Organizational change in human service organizations. *Encyclopedia of Social Work*. doi: 10.1093/acrefore/9780199975839.013.272.
- Resnick, H.Y., & Menefee, D. (1993). A comparative analysis of organization development and social work, with suggestions for what organization development can do for social work. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29(4), 432-445.
- Samson, P.L. (2015). Practice wisdom: The art and science of social work. *Journal of Social Work Practice*, 29(2), 119-131.
- Stavros, J.M., Godwin, L.N., & Cooperrider, D.L. (2016). Appreciative inquiry: Organization development and the strengths revolution. In W. J. Rothwell, J. M. Stavros & R. L. Sullivan (Eds.), *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change* (4th ed., pp.96-116). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Tschudy, T. (2014). OD map; The Essence of organization development. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL Handbook of Organization Development and Change: Principles, Practices, and Perspectives* (2nd ed., pp.129-151). San Francisco, CA: Wiley.
- Woodman, R. W. (2014). The science of organizational change and the art of changing organizations. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(4), 463-477.
- 山辺朗子 (2011). ジェネラリスト・ソーシャルワークの基盤と展開 - 総合的包括的な支援の確立に向けて - ミネルヴァ書房
- 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 回秋季大会 口頭発表: 方法技術 4, 当日配付資料.
- 安田美予子 (2015a). 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* (関西学院大学人間福祉学部研究会), 7(1), 47-58.
- 安田美予子 (2015b). 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

プログラム抄録集, 108-109.

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 年次大会パンフレット, 15.  
(2017.5.8 受稿、2018.3.13 受理)

### 筆者略歴

安田美予子：関西学院大学人間福祉学部教授、博士（社会福祉学）。関西学院大学大学院社会学研究科博士課程後期課程社会福祉学専攻単位取得満期退学。専門領域は社会福祉学で、社会福祉施設における組織開発や組織変革に関わるソーシャルワークに関心を持ち、実践を行いつつ研究を進めている。主要業績として、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.



# What Does Social Work Bring to Organization Development?

– Based on Case Study in Social Welfare Organization by Social Work Framework –

MIYOKO YASUDA (Kwansei Gakuin University)

Japanese Journal of Organization Development, 2018, 2, 1-15

## Abstract

This study aimed to explore the possibility of adapting social work to organization development. The principle of helping viewed as a response to a concern and need, the person-in-environment, the strengths perspective, assessment process in social work were used. The author constructed the framework by using the above four points and analyzed the case which the author practiced organization development in the social welfare organization.

# 「OD の原点回帰」(ブッシュ・永石共著) 論文構想の「今、ここ」

—カナダ在外研究の中間報告とともに—

永石 信 (中京大学経営学部)

## 要旨

本稿は、Gervase Bushe 教授と筆者の共著論文のうち、現在執筆が進んでいる「OD の原点回帰」(仮題：なお、英語タイトルは現時点で非公表) の執筆経緯と内容構想についての情報を公開し、北米における OD 研究の今後の一つの発展可能性 (特に対話型 OD 研究における一つの発展形) を日本に紹介することを目的としている。同時に、筆者のカナダ在外研究の経験の中から、日本に紹介すべき有益な情報として、(a)Bushe 教授との共同講義の中での学び (特に T グループトレーナーとして)、(b)NTL Institute の OD Certificate Program での学び、の 2 点について情報提供している。

2017 年 8 月 30 日にカナダに降り立って以来、早や半年が過ぎようとしている (2018 年 2 月 28 日時点)。カナダとアメリカを跨いで「Organization Development (組織開発：以下 OD と略す)」の実践・教育・研究に全てを注ぎ込む日々は、この上ない幸福感に満ちている。この在外研究の中間地点において、一度立ち止まってここまでの成果を振り返り、残り半年の展望に思いを巡らせたい。成果の振り返りの中心となるのは本稿終盤「4. Bushe 教授との共同研究」の部分となるが、共同研究に至った経緯 (同教授との出会いと共同授業の始まり、米国 NTL Institute での OD に対する深い学び) なども紹介しつつ、筆を進めたい。

## 1. Gervase Bushe (ジャービス・ブッシュ) 教授との出会い

Gervase Bushe 教授は、現代 OD 研究・実践において最も影響力のある人物の一人である。Robert Marshak 教授との近著 (Bushe and Marshak, 2015; 中村和彦教授による日本語翻訳版も、英治出版より近日発売予定) は学界と実践サークルに最も影響を及ぼした名作の一つである。イギリス専門誌が選ぶ「世界に影響力のある思想家 (組織人材部門)」の第 7 位<sup>1</sup> に選ばれるなど、Bushe 教授は、まさに OD 界

のオピニオン・リーダーと呼ぶにふさわしい存在である。

筆者が、一年間の在外研究地としてカナダの Simon Fraser University を選んだ理由は「あの Bushe 教授がいらっしゃるから」という極めてシンプルなものであった。メールやスカイプで Bushe 教授に意図を説明し滞在について快諾は得たものの、何せ事前には一度も対面したことがない。そんな中で昨年 8 月、筆者は飛行機に乗り込み、羽田から太平洋を渡ったのである。

一言でいえば、「不安」。何が起こるのか、一つも見通せない。今思えば、家族が一緒にいなかったならば、不安はさらに増幅して筆者の胸を押しつぶすほどであったかも知れない。

カナダに到着し一週間ほど経った頃、いよいよ Bushe 先生との対面が実現する。私の前に現れたあの「対話型 OD の生みの親」は、ポロシャツに短パンというラフな出で立ちであった。日本食レストランにて Bushe 先生の著書にサインをいただき (写真 1)、2 時間ほど二人の OD 観を語り合った。心理的な距離感はグッと近づき、「不安」は和らいでいく。そして、食事の最後に Bushe 先生がかけてくれた言葉へ。

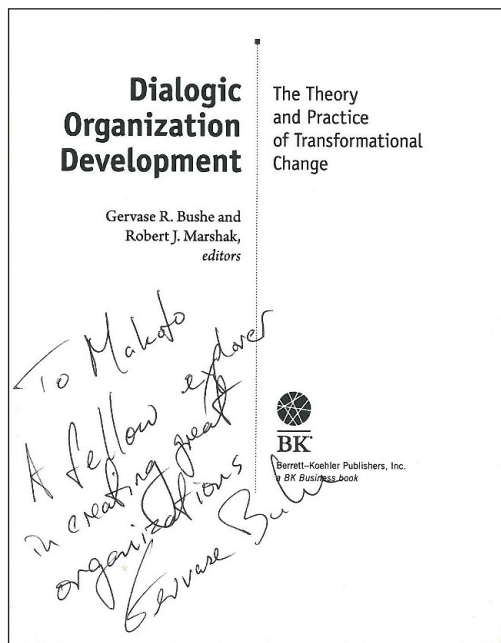
「Makoto が来てくれて嬉しい。共同研究がとても楽しみだ。まず、お互いのことをもっと分かり合うために、来週から始まる僕の授業と一緒に教えて

<sup>1</sup> <http://www.hrmagazine.co.uk/hr-most-influential/2017-results>.

みないか？」

なんとという幸運！一緒に講義を担当したいかどうかと言われたら、答えは「Yes」しかない(新しい不安の種が生まれたのも事実だが)。まだ暑さの残るバンクーバーの午後、レストランを出て Bushe 先生を見送るときには、飛行機の中での「不安」はもう随分と小さくなっていたことを昨日のこのように覚えている。

[写真1] Bushe 教授の直筆サイン



Bushe 教授と信頼関係を構築していくベースとなったものは、「OD に対する想いや、その未来への危機感について、共鳴し合うものを互に見つけ出した」ことであつたと思う。見つけ出すまでに重ねた対話の時間は膨大で、惜しみなく時間を割いて下さった Bushe 教授には感謝の言葉もない。二人で紡いだ「OD に対する想い、その未来への危機感」についての対話の内容は、複数の共著論文の中に収録して近々世に問いたいと考えている(アメリカのジャーナルに 2019 年頃発表することを目指し、現在、2 人で悪戦苦闘している最中である)。共著論文構想の詳細については、本稿の終盤部分にて紹介する。

インフォーマルな交流の場を共通の友人とともに楽しんでいることも、Bushe 教授との信頼関係を深める大きな機会となった。Bushe 教授、Yabome

Gilpin-Jackson 氏 (Bushe 教授の教え子で、OD Network が選ぶ新進気鋭の最優秀 OD Practitioner 受賞者)とそれぞれのご家族を交えた温かい交流(それを筆者は勝手に「OD サロン」と名付けている)は、わが家族全員にとって大きな支えである(写真 2・3)。またそのインフォーマルな交流には、Stephen Schuitevoerder 氏 (Process Work Institute)、百野あけみ氏 (OD コンサルタント)などの多彩な友人たちがゲスト参加してさらに学びを深めてくれている。Bushe 教授と筆者の共同研究テーマは複数あるのだが、テーマのベースになる発想は上記の多様でオープンな友人たちとの交流から得たものも多い。友人諸氏にはいくら感謝しても感謝し足りない思いである。

[写真2] Bushe 教授の自宅にて



[写真3] Gilpin-Jackson 氏の自宅にて



## 2. 大学での学部教育体験

Simon Fraser University では、Bushe 教授とともに「Organization Development」「Group Dynamics」という2講義を共同で担当している。講義終了後には、2人で約1時間の振り返りミーティングを行う。これを月曜日に11週間続けてセメスターが終了する(講義は連続2セメスター担当するため、合計22週に渡って、Bushe 教授と講義を共にしながらミーティングを繰り返すことになる)。毎週、新しい学びに満ちた素晴らしい体験をさせていただいている。

特に「Group Dynamics」の構成は、筆者にとって大きな驚きであった。人間関係トレーニングのTグループ(日本でも南山大学人間関係研究センターなどが提供)を学部学生が実践しながら、合間に講義や心理的内省レポートの執筆を挟んで学びを深めるという形で進んで行くユニークな形式である。講義前半のTグループは非構成的体験セッションとなるが、講義後半から講義での学びを活かしたコミュニケーションを求められる局面も発生するため、非構成と構成の混合型と呼ぶのが正しいように思う。トレーナーの一人として参加した者として、筆者は「成績評価などの難しさ<sup>2</sup>は承知しつつ、日本の大学教育にもTグループ的な学びを導入することは有意義なことではないか」という感触を持った。講義の中で経験したBushe教授オリジナルの人間関係トレーニングの部分も含め、日本での教育への応用可能性が高いと実感している<sup>3</sup>。

参考のため、以下、「Group Dynamics」講義シラバスの日本語版を掲載する(表1)。教科書に指定されているBushe(2009)の「3つのSelf(The Appreciative Self、The Descriptive Self、The

Curious Self)」へのフォーカスを含め、「自分の経験を感じ取り、自分の経験を語り、他者との新しい関係性を探求する」という学びを重視する部分は、とりわけBushe教授の価値観が反映されているコースデザインであると感じた<sup>4</sup>。

表1：「Group Dynamics」シラバス  
(2018年春学期, Simon Fraser University)

第1回	コースイントロダクション
第2回	グループ・ダイナミクスの基礎
第3回	包摂のダイナミクス：「The Appreciative Self」
第4回	Self-awareness と Self Differentiation
第5回	経験の表出：「The Descriptive Self」
第6回	グループの成長とは(1)
第7回	グループの成長とは(2)
第8回	パワーと影響力
第9回	他者への関心：「The Curious Self」
第10回	「チーム化(Teamness)」が進みすぎる弊害
第11回	振り返りとまとめ

## 3. NTL Institute の OD 実践者トレーニング

アメリカを訪れる機会も多い。特に、首都のワシントン周辺はNTL Instituteの「OD Certificate Program」を受講しているため頻繁に訪れている。

筆者は、学びのクオリティは「ファシリテーターのコミットメント、参加者のコミットメント」の二要素に大きく左右されると思っている。NTL Instituteの「OD Certificate Program」はその両面で秀逸である。第一に、ファシリテーターの方々の高い人間性、OD実践者としての矜持。第二に、世界から集うOD Practitioner同期受講生たちの高い経験値とコミットメント。これらが良質の学びを生み、NTL Instituteが持つ「世界のOD総本山」としてのブランド力につながっていることを改めて痛感している。

最初に受講した「ODの理論と実践(Theory and Practices in OD)」のファシリテーターを務めて下さったBrenda Jones氏との出会いは、特に衝撃的であった(写真4)。彼女は「全身全霊を捧げてODを実践する」稀有な存在だと思う(その面

<sup>2</sup> Bushe 教授も、「最終的にどうやって単位を認定し、どのように成績を付けるのか」などの難しさを乗り越えるための様々な工夫を導入している。その詳細は多岐に渡る内容であるため、別の機会に改めて紹介したい。

<sup>3</sup> 日本においても、南山大学にて既に学部生に対するTグループ講義(合宿形式)が導入されている。また、北米にも既にTグループを学部および大学院の講義として実施している事例が既に存在し、スタンフォード大学ビジネススクールのMBA講義「Interpersonal Dynamics」(TグループのパイオニアであるLeland Bradford氏の息子、David Bradford氏がその立ち上げの中心人物)などが有名である。

<https://www.gsb.stanford.edu/sites/gsb/files/article-idftp-power-tgroups-experiential-learning.pdf>

<sup>4</sup> Organization Development」の教科書としてAnderson(2017)、「Group Dynamics」の教科書としてBradford, Gibb and Benne(1964)とBushe(2009)が選ばれている。

で、Bushe 教授とも共通する部分がある)。同コースは、受講生が実際に OD コンサルティング活動を行い、現場で即座にフィードバックを受けるという極めて実践的な学びの場である。筆者からクライアントへのある質問を「非常に generative (生成的) だった」と高く評価していただいた一方、その後の intervention の有効性について非常に厳しいフィードバックをいただき、全身から血が引く修羅場経験もあった。Jones 氏からいただいた「いつか日本に、NTL を超えるような OD 実践プログラムを創って欲しい」という言葉を、しっかりと胸に刻んで真摯に進んで行きたいと思う (OD 修士号型、NTL 的認証プログラム型など、可能性はいくつかあるであろう)。

参考のため、以下、5 ステージ制で構成されている「OD Certificate Program」のステージ分類と各コース名称のリストを掲載する (表 2)。

表 2：「OD Certificate Program」のステージとコース名称

ステージ	コース名称
ステージ 1	・ OD の理論と実践
ステージ 2 (1つ選択)	・ OD の最も重要な第一歩 ・ 組織におけるグループプロセス・コンサルティング
ステージ 3	・ 組織診断にインパクトを持たせる
ステージ 4 (2つ選択)	・ 戦略計画をファシリテートする ・ 介入戦略 ・ スピードを持って導く
ステージ 5 (1つ選択)	・ 複雑なシステム変化をファシリテートし管理する ・ 組織変化を導く

(出典) NTL Institute のウェブサイト情報 (日本語訳:筆者)

[写真 4] Jones 氏の直筆サイン



4. Bushe 教授との共同研究：「OD の原点回帰」

最後に、冒頭部分で言及した Bushe 教授と著者による共同研究について、その現時点での具体的内容を少し踏み込んだ形で紹介したい。

Brenda Jones 氏との出会いなどがあつた NTL Institute での学びから、カナダに戻つた 2017 年 10 月末頃のことであつたと思う。Bushe 教授との共同授業後の雑談中、NTL Institute での学びの経験について詳しく教えて欲しいと Bushe 教授から請われ、筆者は「NTL での学びは OD のベースを構築するための素晴らしい機会なのだが、OD が持っている可能性は、私は NTL で教えられている射程よりももっともっと大きいような気がしてならない」という正直な思いを伝えた。今考えると、壮大すぎる、あるいはやや迂闊な答え方であつたようにも思うが、Bushe 教授は得意の appreciative curiosity (肯定的好奇心) を発揮し著者の真意を引き出しつつ、「私も長年同じ思いを持って進んできたんだよ。『OD が持っている可能性の中で、我々がまだあまり世に問うていない部分』とは何なのか、一緒に探求して論文にしてみないかい?」と提案して下さつた。そしてそこから共同研究の構想がスタートし、現時点で「OD の原点回帰」と「生成性と対話型 OD：理論面からの再検証」という仮題が付いた 2 本の英語論文に着手している (英語タイトルについてはレフェリーのコメントを受けて今後修正される可能性が高く、現時点で非公表とさせていただく)。本稿では、より執筆が進んでいる前者「OD の原点回帰」論文の内容構想について若干紹介したい。

今回の執筆にあたって、Bush 教授と著者の「OD の原点回帰」論文初期ストーリーラインを、過去に二人で作成したりサーチ用メモ書きを引き出して改めて確認してみた。その論点は、以下の 5 点に集約される。

- ① 「OD とは、変化を起こすためのものである」という、あたかも変化を起こすことが OD の目的であるかのような (特に北米を中心とした) イメージは、すでに生成的なものではなくなっているのではないかと。
- ② OD の先人たちが、創成期に築いた OD のイメージは「OD とは、素晴らしい組織を創り出すための活動である」というものだったのではないかと。

だろうか。そして、「変化を起こす」ことは決してODの目的ではなく、「素晴らしい組織を創り出す」ための考えられうる一つの手段だったのではないだろうか。

- ③ 1990年にAcademy of ManagementのOD部会が「ODC(Organization Development and Change)部会」に名称変更されたことと、「ODとは、変化を起こすためのものである」というイメージが定着してきた時期が重なったことは、決して偶然ではない。
- ④ 「ODは、素晴らしい組織を創り出すための活動である」という創成期のイメージと、それを実現するために大切にされてきた「人と組織の成長および探求、エンゲージメント、自己組織化」などがもたらす価値の実現に、原点回帰する時が来ているのではないだろうか。
- ⑤ 原点回帰したODは「ステークホルダーが方向性を見出し実行し、リーダーはそのプロセスを支援する」活動と表現することもできる。そのような活動こそが、今後、OD実践の主戦場となっていくのではないだろうか。そして、原点回帰したODの事例研究(Weisbord and Janoff, 2005; Makino, 2013; Gulati, Casto and Krontiris, 2014; Heracleous, Gößwein and Beaudette, 2018)も脚光を浴びつつある。

以上の論点は、少なくとも北米を中心としたOD研究・実践サークルの中でメインストリームとなっている潮流とは一線を画するものである<sup>5</sup>。決して異端と捉えられることが目的ではないので、膨大な先行研究を紐解きながら、先人の叡智の延長線上の議論であることを担保することを試みている。

理論面では、Bushe(2017)の中でその原型が示

された「組織の成長サイクル」を一層精緻化したモデルを組み入れる方針である。「組織の成長サイクル」とは、原点回帰したODが追求すべき基準3点(「組織が組織自身について語る事ができればできるほど、組織は成長している」、「無意識の感情を知覚しつつコントロールできればできるほど、組織は成長している」、「潜在能力を表出化できればできるほど、組織は成長している」)が、相互に強化し合う関係にあることを示したモデルである。同モデルは、「組織構成員がそれぞれ違う現実を経験している」状態を受け入れつつ、「それぞれの経験を対話により明らかにして共有していくことで、経験の違いの尊重と、組織としての方向性の探求を両立する」という点で対話型OD的であり、社会構成主義理論などに立脚したものである(Gergen, 1985; Shotter, 1988; Weick, 1995; Barrett, 2015)。

また、もう一つの貢献として意識している点は、原点回帰したOD、すなわち「ステークホルダーが方向性を見出し実行し、リーダーはそのプロセスを支援する」活動と、「Emergent Strategy」「Adaptive Challenge」という経営学分野の概念とが密接に関係していることを示した部分にある(Mintzberg and Water, 1985; Mintzberg, 1994; Heifetz, 1998)。昨今の経営学における「問題発見・問題解決という従来の枠組みを乗り越え、創発的かつ生成的に、人と組織の潜在能力・強みを表出させるプロセスへの着目」という潮流は、「ODの原点回帰」論文と軌を一にするものであるという主張で締めくくられている。

以上、簡単ではあるが「ODの原点回帰」論文の内容構想を紹介させていただいた。今後様々な助言や建設的批判を頂戴しながら、構想自体が少なからず変容する可能性は十分にあるという点を、最後に付記しておきたい。

## 5. 残り半年間:2018年2月末時点の「今、ここ」

- ・やり取りしたメール、242通。
- ・2人で授業を行った時間、103時間。
- ・様々な打ち合わせの時間、89時間。

Bushe教授と半年の間に共有したものを、日記から振り返った定量的なデータである。振り返れば、すべてのやりとりが、Bushe教授の慈愛とODへの

<sup>5</sup> 例えば、Burkeが、2011年に*Journal of Applied Behavioral Science*に寄稿した論文(Burke, 2011)で示したODの課題、将来の進むべき道は「(a)緩やかな連帯に基づく組織への対処、(b)組織文化の変革、(c)変化への知覚された抵抗に対するより効果的な対処、(d)リーダーシップ開発のあるべき姿の追求」となっている。これらは、Bushe教授と著者が「ODの原点回帰」論文内で唱える論点とは、若干異なっていると解釈するのが妥当であろう。あえて言えば「(b)組織文化の変革」が重なっていると言えなくもないが、Burke(2011)の主張する組織文化の変革は診断型OD寄りのものであり、対話型ODが立脚する社会構成主義的な組織文化の捉え方とは一線を画するものと理解している。

想いで溢れていた。2016年の底冷えの冬のある日、唐突に Bushe 教授にメールを送り在外研究の希望を伝えた時には、Bushe 教授との信頼関係をここまで深めることができるなど全く想像していなかった。このご縁、かけがえのない人生の宝物として進んでいきたい。

そして、筆者の「今、ここ」について：Bushe 教授との共同研究を「論文」という形で残すことに対する「不安3割、喜び7割」と表現する。「自分の書いたもので Bushe 教授を失望させてしまったら、どうしたらいいだろうか」という不安は常に胸の奥にあり、十分自覚している。同時に、自分自身の強い覚悟も自覚している。「不安とともに進む勇氣」を真心込めて教えて下さった Bushe 教授とともに、覚悟を持って研究成果を世に問うていきたい。

## 引用文献

- Anderson, D.L. (2017) *Organization development: The process of leading organizational change (4th edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Barrett, F.J. (2015) Social constructionist challenge to representational knowledge: Implications for understanding organization change. In G.R. Bushe & R.J. Marshak eds. *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.
- Bradford, L.P., Gibb, J. & Benne, K. (1964) *T-Group theory and laboratory method*. New York: John Wiley and Sons.
- Burke, W.W. (2011) A perspective on the field of organization development and change: The Zeigarnik effect. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), 143-167.
- Bushe, G.R. (2009) *Clear leadership: Sustaining real collaboration and partnership at work (revised edition)*. Boston, MA: Davies-Black.
- Bushe, G.R. (2017) Where organisation development thrives. Val Hammond Research Competition Winner, Roffey Park Institute.
- Bushe, G.R. and Marshak, R.J. Eds. (2015) *Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Chia, R. (2014) Reflections: In praise of silent transformation - Allowing change through "letting happen." *Journal of Change Management*, 14, 8-27.
- Gergen, K. (1985) Social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3), 266-275.
- Gulati, R., Casto, C. & Krontiris, C. (2014), How the other Fukushima plant survived. *Harvard Business Review*, 92(7/8), 111-115.
- Heifetz, R. A. (1998) *Leadership without easy answers*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Heracleous, L., Gößwein, J., & Beaudette, P. (2018) Open strategy-making at the Wikimedia Foundation: A dialogic perspective. *Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 70-82.
- Makino, E. (2013) *Appreciative Inquiry summits and organizational knowledge creation: A social systems perspective*. Unpublished Ph.D. thesis, Claremont Graduate University.
- Mintzberg, H. (1994) The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-115.
- Mintzberg, H. & Waters, J. A. (1985) Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.
- Shotter, J. (1988) Remembering and forgetting as social institutions. In D. Middleton ed. *Collective memory*. London: Sage.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weisbord, M., & Janoff, S. (2005) Faster, shorter, cheaper may be simple: It's never easy. *Journal of Applied Behavioral Science*, 41(1), 70-82.

(2018.2.7 受稿、2018.3.7 受理)

## 筆者略歴

永石信：中京大学経営学部・教授。広告代理店勤務（営業、マーケティングコンサルタント）、イン

ド留学（修士課程）、アメリカ留学（博士課程）などを経て、2005年にコンサルタントとして独立。2010年中京大学経営学部・准教授。2015年より現職。専門は組織開発、国際ビジネス戦略。アメリカ時代に組織開発に出会い、そのコンサルティング実践と研究に目覚める。2017年8月よりカナダ Simon Fraser University の Visiting Scholar となり、同大学の Gervase Bushe 教授との共同研究などをスタートさせている。



# About Writing an Article with Prof. Gervase Bushe: In Reflection upon my Stay in Canada

– Based on Case Study in Social Welfare Organization by Social Work Framework –

MAKOTO NAGAISHI (Chukyo University)

Japanese Journal of Organization Development, 2018, 2, 16-23

## Abstract

The objective of this essay is to introduce the research questions of my latest article being prepared with Prof. Gervase Bushe. Our main contentions are concerned with the standing points on the past to reimagine the future OD in terms of dialogic mindset. I also share the experiences of my sabbatical leave, focusing on my teaching in Simon Fraser University and learning in the certificate program of NTL Institute.

「組織開発研究」第2号 編集委員

委員長：永石 信                      副委員長：中村 和彦  
 間間 理              北居 明              森泉 哲              佐野 享子              安田美予子

「組織開発研究」編集方針と投稿規程

1. 研究誌「組織開発研究」の目的

OD Network Japan（以下、ODNJと記す）のミッションの1つである「会員相互がODについて探求し、実践を支援し、ともに学ぶ機会を創出する」ために、ODNJのビジョンである「ODの最新情報、理論、手法の創出・共有を促進し、会員を支援している」ことを目的に、ODNJの研究誌「組織開発研究」をオンライン上で毎年刊行します。

組織開発にかかわる実践者（経営者／内部実践者／コンサルタント）および研究者からの投稿を想定しています。組織開発の理論的研究だけでなく、日本における組織開発の実践事例を積み上げていくことを重視して、実践者による事例研究の投稿も期待しています。論文を書く経験が少ない実践者の方は、会員の研究者と共同で執筆されることを推奨します。

2. 編集方針

「組織開発研究」では、会員相互の匿名での査読制度を採用し、2名以上の査読担当者によって査読が行われます。査読担当者は、編集事務局によって、編集委員または会員から選出され、依頼されます。査読者は、査読を依頼された原稿にコメントをするとともに、掲載についての審査をします。査読担当者の審査に基づき、編集委員会または編集委員長が掲載の判断をします。

この研究誌の目的は、組織開発の最新の情報、理論、手法の創出と共有であり、営利目的ではありません。そのため、投稿者が広告宣伝を目的にしていると編集委員会または編集委員長が判断した場合、当該原稿を掲載しない場合があります。

3. 投稿規程

投稿資格

単著・共著の場合を含めてODNJ会員のみ対象とします。編集委員が寄稿を依頼する場合は、会員以外にも著者になることができます。投稿原稿は未発表のものに限ります。

原稿の種別

投稿原稿の種類は、論文、事例研究、研究ノート、評論・書評、です。

- ・論文：組織開発に関する理論的研究や応用実践に関する研究。
- ・事例研究：組織開発の事例研究、実践によって得たデータの報告とその考察など、具体的な実践事例に基づいた研究報告。
- ・研究ノート：論文に準ずるもので、理論や実践についての展望、萌芽的研究、組織開発の理論や実践の動向の紹介等。
- ・評論、書評：組織開発に関連する書籍や論文に関する評論や書評。

原稿作成上の注意

A4判横組、カンマ・ピリオド（.,）使用、数字・アルファベット等は半角。

論文と事例研究は、本文・引用文献・脚注を含めて20,000字以内（ただし、タイトル、要旨、図表は

20,000字以内の字数に含まない)。研究ノートは10,000字以内、評論・書評は1,500字から4,000字程度とする(タイトル、要旨、図表は字数に含まない)。

文字サイズは10.5ポイントとしてください。タイトルは和英文併記とし、本文冒頭に50ワード程度の英文要旨、200～400字程度の日本語要旨を付けてください。

引用文献リストと注は文末に掲載してください。引用・注の形式は、日本心理学会の心理学研究「執筆・投稿の手引き」を参照してください。<http://www.psych.or.jp/publication/inst.html>

最後に、筆者略歴(現職・最終学歴・職歴・主要実績や領域)を文末に記載してください。

#### 4. 編集スケジュールと原稿の送付方法

原則として、以下のようなスケジュールで編集が進められます。

- ①前年度の1月末:[投稿者] 編集事務局への投稿意思の連絡
- ②前年度の3月末:[投稿者] 投稿原稿のメールでの送付
- ③4月中:編集委員による査読
- ④5月中旬:[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知
- ⑤7月末:[投稿者] 修正原稿のメールでの送付
- ⑥8月中:編集委員による査読(再審査)
- ⑦9月中旬:[編集事務局] 投稿者への査読結果の通知(再審査となった場合)
- ⑧1月～2月:当該年度の「組織開発研究」の発行

投稿を予定される方は、1月末までに編集事務局までメールで投稿の意思(題目と著者、投稿の種類)をお知らせください(①のステップ)。その後、原稿が完成しましたら、3末日までに、原稿ファイル(WORD等)をEメールに添付して編集事務局にお送りください(②のステップ)。

原稿到着後、編集事務局が2名以上の査読担当者を選定し、投稿原稿に対する査読を依頼し、査読担当者による査読が行われます(③のステップ)。査読結果に基づき、編集委員会または編集委員長が、「掲載可」/「修正のうえ掲載可」/「修正のうえ再審査」/「不可」の審査結果を決定し、その審査結果と査読コメントを投稿者に送り返します(④のステップ)。

「修正のうえ再審査」の場合は、約2か月後の7月末までに修正原稿をお送りください(⑤のステップ)。その後、「修正のうえ再審査」の場合は再度査読が行われ(⑥のステップ)、査読担当者と編集委員長との相談のうえで、最終の審査結果が投稿者に伝えられます(⑦のステップ)。

投稿先 編集事務局アドレス: [journal@odnj.org](mailto:journal@odnj.org)