

演習の形式をもとにした「福祉サービスの組織と経営」の教育の試み

田嶋 英行*

ソーシャルワーカーもしくは社会福祉士の専門性が問われて久しい。医療機関など、医師や看護師、その他さまざまな専門職が配置されているなかでは、現場で愚直に業務に専念している者ほど、その専門性に悩む。また、ソーシャルワーカーや社会福祉士の主たる業務は、「相談援助」であるとされるが、質の高い「相談援助」は、その前提として「連絡及び調整」が円滑になされている健全な組織が必要不可欠である。まさに、「組織化 (organize)」が問われているのである。さらに現在、日本のソーシャルワーカーのソーシャルアクション機能（とりわけ、社会資源開発）の脆弱性が指摘されている。やはり、「組織化 (organize)」が問われているのである。

「組織と経営」や「組織の経営」の教育を考えていく際には、経営大学院 (MBA) のカリキュラムを参考にしていくことが求められているのではないかと。MBA は、営利・非営利を問わず、経営者に必要な知識とスキルの習得を可能にする。そこで重視されているのは、ものごとを正しい方法で正しいレベルまで考える「クリティカル・シンキング」である。本稿では、演習形式を用いた「福祉サービスの組織と経営」の教育について、「クリティカル・シンキング」の思考 (思想) を取り入れつつどのように展開していったらよいかについて、さらにこれからのソーシャルワーカーに求められる「福祉サービスの組織と経営」について、検討をおこなっている。

Key words : 組織, 経営, 福祉サービス, 演習, クリティカル・シンキング

I. はじめに

ソーシャルワーカーやその国家資格保持者としての社会福祉士の専門性が問われて久しい。とくに医療機関など、医師や看護師、その他さまざまな専門職 (国家資格保持者) が配置されているなかでは、現場で愚直に業務に専念している者であるほど、はたしてソーシャルワーカーの専門性とは何か、悩むことになる。

社会福祉士及び介護福祉士法第二条において、社会福祉士は以下のように規定されている。

社会福祉士の名称を用いて、専門的知識及び技術をもって、身体上若しくは精神上の障害があること又は環境上の理由により日常生活を営むのに支障がある者の福祉に関する相談に応じ、助言、指導、福祉サービスを提供する者又は医師その他の保健医療サービスを提供する者その他の関係者との連絡及び調整その他援助を行うことを業とする者をいう。

この規定によれば社会福祉士の業務は、1) 利用者への相談・助言・指導、2) 関係者との連絡及び調整、以上2点に集約されることになる。そ

*人間学部人間福祉学科

してその主たる業務として、1) の内容をまとめて「相談援助」という用語が充てられている。実際に社会福祉士養成課程の実習において、「相談援助」実習という名称が付与されていることに、その事態が象徴されている。一方で内容の充実した「相談援助」（すなわち、相談・助言・指導）を展開していくには、やはりまずは、2) 関係者との連絡及び調整の徹底が不可欠である。福祉サービス提供組織の組織化（organize）なくして、そもそも、質の高い「相談援助」は提供し得ない¹⁾。クオリティの高い「相談援助」は、健全に機能している組織なくしては成立し得ない、のである。

また現在、日本のソーシャルワーカーのソーシャルアクション（とりわけ、社会資源開発）の脆弱性が問われている。そもそもソーシャルワークの起源をたどれば、慈善組織協会（COS）であれ、セツルメントであれ、YMCA や YWCA 等の青少年団体であれ、まずは、貧困を始めとする社会的課題を解決しようというミッション（使命）をもった人びとが組織を立ち上げ、それを経営・運営するところから始められている。しかしながらわが国においてソーシャルワーカーは、その国家資格化にともなって、新たな資源を創出するよりも、どちらかといえば、サービスプロバイダー（供給者）としての役割を果たすことが期待されてきた。

全国のソーシャルワーク教育学校（社会福祉士、精神保健福祉士、社会福祉教育を行っている学校）で組織され、ソーシャルワーク教育の内容充実及び振興を図るとともに、その研究と開発および知識の普及を目的とする一般社団法人日本ソーシャルワーク教育学校連盟が後援する「Social Change Agent 養成プログラム」では、「ソーシャルワーカーのソーシャルチェンジマインドの醸成、パートナー（仲間）づくり、スキルの獲得、それらを基にしたソーシャルアクションの実地を踏める環境づくり」（Social Change Agency 2017）を目的として、「ソーシャルアクション（特に社会資源開発）のできる分野横断型ソーシャルワーカー（ジェネラリスト）」（Social Change Agency 2017）を養成している。また現在の日本のソーシャルワーカーが抱える問題について、以下のように述べている

（Social Change Agency 2017）。

日本のソーシャルワーカーのソーシャルアクション機能は弱体化し、ソーシャルワーク6分法の1つであるソーシャルアクションは養成過程においても軽視され、社会福祉士国家資格化により、ソーシャルアクションに関連する他学問はより軽視されるようになりました。結果、福祉政策の末端にいるにも関わらず、政策主体にフィードバックする機能を欠落させた「物言わぬ労働者」と化すという状況に陥り、ソーシャルアクション機能が沈黙と化したことにより、職業の社会的意義の自己喪失と、社会からの評価・期待・信頼を得損ねました。強い言葉を使えば、「ソーシャルアクションという牙を抜かれて、日本のソーシャルワーカーは草食化した」と言っても過言ではない状況にあります。

なおここでいうソーシャルワークの6分法とは、すなわちケースワーク、グループワーク、コミュニティ・オーガニゼーション、リサーチ、アドミニストレーション、そしてソーシャルアクションである。この文言の内容自体は、ソーシャルワーカーの現場サイドの自己批判であるともいえるが、一方の大学等の社会福祉士養成課程サイドもまた、大きな問題を抱えている。国家試験合格率のさらなる向上が恒常的に課されていることから、「受験予備校」化しつつある、という課題である。それゆえ良質なソーシャルワーカーを輩出するよりも、むしろ合格者数と合格率を追求するほうに、力を入れざるを得ないのである。「資格は資格」であり、就職する際にはたしかに必要なのかもしれないが、国家試験に合格すること、実際に「ソーシャルアクション（特に社会資源開発）のできる分野横断型ソーシャルワーカー」（Social Change Agency 2017）になることは、本来的に別次元の話であろう。現在求められているのは、実際に組織を立ち上げるだけの力量を保持しつつ、さらに、その組織を健全に経営もしくはマネジメントできる人材である（組織を立ち上げるだけで、実際にそれをまわしていくことができなければ、そもそも意味がない）。あえて標語化す

るならば、「ふくし×経営」もしくは「ふくし×マネジメント」のマインドおよびコンピテンスをもつ人材こそが、まさに、求められていると考えられるのである。

もちろん現行のカリキュラムでも、「社会資源の活用・調整・開発」は演習の授業等に「含まれるべき事項」として規定されており、したがって実際に日々の授業でも、学習することが可能になっていなければならない。しかしながら実際には、先の社会福祉士の規定でもみたように、1) 利用者への相談・助言・指導、2) 関係者との連絡及び調整の2つが主たる業務であると規定されていることから、「社会資源の活用・調整・開発」、とりわけその「開発」については、日々の授業において、必ずしも、優先順位が高く設定されているとはいえない状況にある。

福祉サービスの「組織」の経営（マネジメント）は、実際にその組織自体を開発（起業）するか、もしくは既存の組織に入職するかにかかわらず、これからのソーシャルワーカーに欠かすことのできない必須のスキルである。ここでは、そのマインドやスキルを学ぶことを目的とする演習形式の授業内容²⁾のあり方について、検討をおこなっていく。具体的には、筆者自身が「相談援助演習」のなかで、実際に展開した内容を挙げている。そしてそれらの検討を通じて、改めて、これからのソーシャルワーカーに求められている、福祉サービスの「組織」の経営（マネジメント）についての検討をおこなっていく。

II. 経営大学院（MBA）のカリキュラムとクリティカル・シンキング

「組織と経営」もしくは「組織の経営」を考えていく際に、まず参考にすべきは、経営大学院すなわち Master of Business Administration (MBA) のカリキュラムである。これは営利・非営利を問わず、経営者に必要な知識とスキルの習得を目指すことができる大学院で、マーケティングやアカウンティング、経営戦略、起業学、ファイナンス、経済学、イノベーション、ビジネス法、人事戦略、企業組織論、統計学、国際ビジネス学、クリ

エイティブ・シンキング、ビジネスプラン、リーダーシップといった科目群で構成されている。福祉サービスの「組織と経営」もしくは「組織の経営」を構築していく際には、これらの科目群をもとに、「福祉サービス提供組織」ならではの独自性（オリジナリティ）をいかに創出していくことができるか、がまさに勝負になってくる。

またとりわけ、経営大学院のカリキュラムの基盤にある「クリティカル・シンキング」は、かつての措置制度時代の社会福祉法人のように、いわば福祉関連業務の独占が可能であった時代と大きく異なる現在の競争時代において、福祉サービスの「組織と経営」もしくは「組織の経営」を展開していくうえで、もっとも求められてくる思考（思想）である。そもそもクリティカル（critical）とは、批判的な、という意味をもつ言葉であり、したがって「クリティカル・シンキング」は「批判的思考」と訳すことができる。ただし、経営の領域であえてこの用語を用いる場合には、「『健全な批判精神を持った客観的な思考』という意味合いは維持しながら」（グロービス経営大学院 2012：7）も、一方では「ビジネスにおいて『物事を正しい方法で正しいレベルまで考える』」（グロービス経営大学院 2012：7）ことが想定されている。さらに、以下のようなものとして規定されることになる（グロービス経営大学院 2012：9）。

物事を正しい方法で正しいレベルまで考えることに、権力や地位の区別はない。誰もが等しくアクセスできて、獲得可能なスキルという意味で、クリティカル・シンキングはあらゆるビジネスパーソンにとって身近なものであると言えよう。

ここでもっとも重要なのは、「物事を正しい方法で正しいレベルまで考えることに、権力や地位の区別はない」という点であり、かりに組織内の地位がトップ層にあっても、もしくはボトム層にあっても、組織内で共有化されたミッション（使命）の遂行に向けて、誰もがともにもち続けていくことが求められている、のである。「クリティカル・シンキング」なき組織は、すなわち衰退していくのみ、である。またこの「クリティカル・

シンキング」は、具体的には、以下のように表される（グロービス経営大学院 2012：6）。

- ・ A さんのアプローチ
「不良品が最近多い」⇨「なぜ？」
→「チェック漏れが多いようだ」⇨「チェック体制を強化しよう！」
- ・ B さんのアプローチ
「不良品が最近多い」⇨「なぜ？」
→「チェック漏れが多いようだ」⇨「なぜチェック漏れが多いのか？」
→「チェック担当者の能力が下がっているようだ」⇨「なぜ担当者の能力が下がっているのか？」
→「チェックのノウハウが伝わっていないから」⇨「なぜチェックのノウハウが伝わっていないのか？」
→「チェックのノウハウが文書化されていないから」⇨「なぜチェックのノウハウが文書化されていないのか？」
→「それまであうんの呼吸で何とかできていたため、文書化の必要性を感じなかった。しかし、たまたま年配のキーパーソンが2人抜けてしまったため、ノウハウが欠如してしまった」
→「2人に取材して、ノウハウの文書を行おう！」

A さんのように、問題の原因への問いを1回で止めてしまった場合、問題の本質に迫ることができない。したがって必然的に、その対応もより皮相的なものになりがちである。一方、B さんのようにその問いを5回繰り返していくと、より根本的なものにたどり着くことができるようになってくる。そして、「原因が見えた途端に問題の八割は解決する」（松井 2013：162）と考えられるのである。

従来の社会福祉の実践や研究は、その法体系の枠組みをもとに、高齢者領域、障害者領域、児童領域といったように、それぞれ別個におこなわれる傾向が強かった。しかしながら、とりわけ「組織」という観点からみた場合、そのような分野別のアプローチは、必ずしも有効とはいえない。それらのどの領域で生じた課題も、上記のよ

うな「クリティカル・シンキング」を徹底していけば、必然的に、各分野に共通する根源的な原因（fundamental cause）を明らかにすることが可能である。さらに、そのような根本的原因を解決するアプローチを集約していけば、領域横断型のより本来的なジェネリックな理論もしくは方法を確立していくことができる。「クリティカル・シンキング」を活用した検討を徹底的におこなっていくと、そもそもは高齢者の領域で生じた課題であっても、その対応方法自体は、障害者や児童の課題においても応用可能になる、と考えられるのである。

「組織と経営」もしくは「組織の経営」という観点から社会福祉の実践や研究を考えてみた場合、領域別におこなっていったり、もしくは対個人、対集団、対地域といった対象別におこなっていったりする必要性は、必ずしもない。このことは先に挙げた、経営大学院（MBA）のカリキュラムをみれば一目瞭然である。もし「組織と経営」もしくは「組織の経営」の実践や研究が、領域別や対象別におこなっていく必要があるならば、そのカリキュラムも製造業や金融業、流通業といった領域別のカリキュラムになっているはずであろうし、または個人向け営業のための組織論や集団向けの営業のための組織論（ミクロレベル）、地域エリア向けの営業のための組織論（メゾレベル）、それより広範囲に及ぶ営業向けのための組織論（マクロレベル）といったように、対象別のカリキュラムになっていくはずである。

よくよく考えてみるならば、いかなる仕事であろうと、必ず2人以上の組織でおこなわれている。実際には、会社や他の何らかの法人といった組織を構成するメンバー同士で仕事をする場合が多いだろうが、かりにフリーランスという立場で個々に仕事をしている場合でも、それぞれ強固なネットワークを形成しつつ、そのなかで業務を展開しているはずである。いかなる仕事も単独では決して成し得ないのであり、何らかの組織を基盤に展開しているはずである。社会福祉の領域であろうと、一般企業の領域であろうと、よりジェネリックな理論や方法論を構築していこうとするならば、必然的に、「組織と経営」もしくは「組織

の経営」という観点をもとにおこなっていくことが求められてくるのである。

またさらに、その際にもっとも重要になるのは、「問い続ける」という姿勢である（グロービス経営大学院 2012：12）。

これは、何らかの結論に達したと思っても、そこで思考を止めず、さらに考え続けるということだ。その際に問う言葉は、「So what?」（だから何なの？その意味は？）、「Why?」（なぜ？）、「True?」（本当に？）の3つだ。「So What?」と問うことは本質をひねり出すことにつながる。「Why?」と問うことは原因の発見や前提の確認につながる。「True?」と問うことは誤解がないかの確認につながる。

徹底的に問うことこそが、「組織と経営」もしくは「組織の経営」には必要不可欠なのである。

Ⅲ. 演習を通じたミッション（使命）の明確化

「組織と経営」もしくは「組織の経営」では、「志」（グロービス経営大学院 2017）が必要不可欠である。志なき経営は、羅針盤なき航海のごときものであり、畢竟、組織を衰退へと導くことになる。そしてまた、先にも述べたように、「クリティカル・シンキング」も必要不可欠である、と考えられるのである。ただし学習者が、何らかの職場で正規の職員（会社員）として働いた経験のない学生の場合、自身の頭のなかだけでそれをおこなっていくのは、正直なところ困難である。なぜならいまだ何ら業務経験がないので、前述のような「Aさんのアプローチ」や「Bさんのアプローチ」といったような、職場での具体的な場面をそもそも思い浮かべることができない、からである。したがって実際に演習を展開していく場合には、テーマとしては、ソーシャルワークの中核をなす諸原理（社会正義・人権・集団の責任・多様性の尊重）にまつわる課題を設定し、さらにディベート形式でその解決方法を導き出す、という方式を採用することが求められてくる。

なおここでいうディベートとはすなわち、ある

特定の公的なテーマについて、肯定的かもしくは否定的な立場に分かれて議論すること、である。ただし肯定的か否定的かのポジションは、あくまでランダムに決められていく。したがって設定されたテーマについて、個人的には賛成（あるいは反対）かもしれないが、このディベートという場自体は決して、自分の主義主張を述べる場所ではないのであり、したがって特定のテーマについて、かりに自分が賛成の意見であっても、あえて反対の立場にたつてそれを見つめ直し、賛成もしくは反対両者の立場から、より客観的にそれ自体を検証していく、ということがポイントになる。そしてそのような作業を継続しておこない続けることが、延いては「クリティカル・シンキング」の下地を醸成していく、と考えられるのである。また以下の内容は実際に、筆者自身が「相談援助演習」で展開している内容のものである。

先にも述べたようにソーシャルワークでは、社会正義・人権・集団の責任・多様性の尊重といった諸原理を重んじていくが、そのなかの多様性の尊重が求められる支援の対象として、LGBTQのらびとが挙げられる。いわゆる性的マイノリティといわれるらびとであり、Lは女性にこころと身体が惹かれる女性であるLesbian（レズビアン）、Gは男性にこころと身体が惹かれる男性であるGay（ゲイ）、Bは男性と女性の両者にこころと身体が惹かれるらびとであるBisexual（バイセクシュアル）、Tは自分の身体の性別とこころの間に何らかの違和感があるらびとであるTransgender（トランスジェンダー）、そしてQは自分の性別に迷いを感じていることから、自身の性的指向や性自認がいまだ明確ではないらびとであるQuestioningを表わしている。なお性同一性障害（Gender Identity Disorder=GID）のらびとは、Transgenderに含まれると考えられている（ヒューゲル 2011：9-11）。

われわれの多くはこれまで、この世界には男性と女性しかいない、と考えてきた（性別二元論）。さまざまな申請書等にも、氏名欄の隣に、男性か女性かを選択する枠が設けられており、おそらくほとんどの人は、男女のいずれかを何ら迷うことなく選ぶことが可能であろう。一方で、そのい

れかを選択することに「迷い」を感じる人びとが、少なからず存在しているのである。それにもかかわらずわれわれの社会は、これまで長い間にわたって、このような人びとの存在を無いものと見なしてきた。

日本国憲法第24条には、「婚姻は、両性の合意のみに基いて成立し、夫婦が同等の権利を有することを基本として、相互の協力により、維持されなければならない」とある。したがって必然的に婚姻（結婚）は、「両性の合意による」と規定されていることから、同性愛カップルはその対象から外れてしまう。ただし一方で米国では2015年に、連邦最高裁判所が「同性婚を憲法上の権利として認める」とする判断をおこなっている。これは同国だけでなく、世界中の同性愛カップルにとって、まさに画期的な出来事であった。もちろん日本でも少しずつではあるが、同性愛カップルが社会的に認知されつつある。東京都渋谷区では、同性愛カップルに対して、結婚に相当する関係と認める「パートナーシップ証明書」の発行をおこなっている。この証明書には法的拘束力はないものの、区の条例では、区内の不動産業者や病院などの事業者に、この証明書を保持するカップルを男女の夫婦と同等に扱うことを求めている。

このように性的マイノリティが抱える課題は、まさに人権に関わる重大なものであり、多様性の尊重が問われるところである。そこで演習ではまず、4～5名のグループで、以下の3点についてディスカッションをおこない、グループごとに発表をおこなってもらっている。

- ①そもそもわれわれは、LGBTQの人びとについて、どのように考えていけばよいのか（個人として、さらにはソーシャルワーカーとして）。
- ②LGBTQの人びとと結婚制度のあり方について、どのように考えればよいか。
- ③LGBTQの人びとと子育て（カップルが養子を受け入れた場合を想定して）について、どのように考えればよいか。

この場合に各グループで共通しているのは、カップルの存在自体は当然のことながら自由でよ

い、という見解である。一方で意見が分かれるのは、「子育て」の妥当性である。もちろんそれに賛同するものもみられるが、「親が同性同士の場合、子育てのバランスがとれないのではないか」といったものや、「親が同性なことから、子どもがいじめられるのではないか」といった意見が聞かれる。

さらに演習では発展的なワークとして、性的マイノリティの人びとの「トイレ問題」について、ディベート形式をもちいて議論をしてもらっている。われわれの多くは、男女に分かれているトイレに入るとき、どちらに入ればよいのか迷うことはない、と思う。しかしながら、LGBTQのような既存のセクシュアリティ概念では把握することのできない人びとにとっては、この問題はじつに悩ましいものである。前述の性別を書く欄と同様に、そのいずれも選ぶのが難しいと思う人びとが、実際に存在しているのである。米国でもこの問題をめぐって、以下のような論争が起きている。

2015年に米国西海岸のサンフランシスコのある小学校で、男女別トイレの段階的廃止がおこなわれることになった。この小学校には、男女どちらの性にも合致しない児童が8名いた。そこで校長は、「生徒全員に安心感をもってもらいたい。同時に全員が一様に平等であることを理解してもらいたい」という声明を発表している（ヘルブレ2015）。

一方の米国東部のノースカロライナ州では、トランスジェンダーの人びとは政府や学校の施設内で、出生証明書に記載された性別に応じてトイレを使用することを盛り込んだ新法が成立している。この事態を受けて米国司法省長官は、「州が個人のアイデンティティーの領域に立ち入ることは、誰もが支持できない」と批判した。一方のノースカロライナ州知事は、この司法省長官の見解に反対の立場を表明し、新法の内容はあくまで「常識的なプライバシーに関わる政策だ」と反論している（ニューズウィーク日本版2016）。

ふだんあまり深く考えることがないが、「トイレ」というのはわれわれの生活に欠かせない施設の1つであり、したがって必然的に性的マイノリティの人びとにとっても、悩ましい問題になって

くる。そこで学生には、かりにみなさん自身がある小学校の先生たちであると考えてもらい、そしてすでに全校児童のなかに複数の性的マイノリティの人びとがいることが分かっている、と伝える。そこでこれから各グループ内で「職員会議」を開き、自校の「トイレ問題」について、学校の経営もしくは運営という観点からディスカッションをおこなってもらい、そして最後にグループごとに、以下の4点についての発表をおこなってもらう。

- ①学校経営者（運営者）として、性的マイノリティの「トイレ問題」について、具体的にどのように対応していくべきか（審議ののちに至った結論）。
- ②男女別トイレの廃止を訴える教員側と、あくまで身体的性別に応じた男女別のトイレの使用を訴える教員側で、具体的にどのような議論がおこなわれたのか、その実際のやりとりについて、ロールプレイを用いて演じる（グループ内ディベートの実際）。
- ③最終的に①の結論に至った理由（結論の根拠の提示）。
- ④結論の内容に対して、どのような反論が想定されるか。またそれに対して、どのような反論をおこなっていくか（反論の想定と、それに対する再反論）。

多様性の尊重は、（演習上は小学校の教員という設定であったが）ソーシャルワーカーにとって重んじていくべき原理であり、したがってこの「トイレ問題」を考えていく際にも、そのことを念頭に議論していくことが求められる。一方でこの理念は尊重しつつも、学校の経営者もしくは運営者としては、「トイレ」をどうするのかという喫緊の課題については、すぐにでも、何らかの見解を出していくことが求められてくる。結論の先延ばしは、当事者（性的マイノリティの児童にとっても、そうではない児童にとっても）が大きな迷惑を被ることになりかねないのであり、「トイレ」といった重要な施設についての判断は、経営もしくは運営上、すぐに何らかの対応をおこなってい

くことが求められるのである。そしてその際には、組織のミッション（使命）を前提に対応する必要性に迫られる、ということになってくる。

演習はこの後、テーマを変えて、さらにディベート形式をもとに展開されていく。具体的には、「死刑制度の是非」や「出生前診断の是非」、さらには「赤ちゃんポストの是非」などが挙げられる。これらのテーマについても、賛成側と反対側にランダムに分かれてもらい、一定の議論を経たうえで、最終的にグループとして何らかの結論を出してもらうようにしていくのである。これはいわば、弁証法（dialectic）の実験であり、何らかのテーマに対する賛成意見（thesis）と、それと矛盾するもしくは反対する反対意見（antithesis）、さらにそれら2つが止揚されることによって、統合された意見（synthesis）を編み出していく、というものである。またこれらの作業は、基本的にグループでおこなってもらうが、最終的には個人がテーマを設定し、「個人内ディベート」をおこなってもらうようにしていく。そしてその結果を授業の最後に、個人レポートとして提出してもらうのである。なおその際には、以下のような指示をおこなう。

（指示内容）

以下について、レポート用紙（A4）1枚にまとめてください。

- ①かりにもう一度、「ディベート」をおこなうとしたら、どのような「テーマ（論題）」を設定しますか？
- ②その「テーマ（論題）」について、あなたはどのような見解をもっていますか。理由も含め記述してください。
- ③その「テーマ（論題）」について、あなたとは違った意見（対立意見）をもつひとがいることを想定する場合、どのようなものが想定されますか。あなたと対立する意見をもつひとが、なぜそのような意見をもつようになると考えられるのかという理由も含め、記述してください。
- ④③の反対意見の内容も踏まえ、最終的にあなたがその「テーマ（論題）」についてどのように考えることになるのか、記述してください。

このような一連のトレーニングを積んでいくと、先に挙げた「クリティカル・シンキング」を自分自身の思考のなかで展開していく素地を醸成することができるようになる、と考えられるのである。

IV. 組織とPDCA サイクル

先のディベートの訓練を通じて学生たちは、組織としてのミッション（使命）を、（もちろん長い時間がかかることになろうが）見いだすことができるようになっていく。つぎに求められるのは、具体的にそのミッションを遂行していくための組織の運営方法である。ここではあくまで、その運営方法のあり方を習得していくことが目的となるため、組織のミッション（使命）については、あらかじめ設定してしまうことにする。具体的には、障害者就労継続支援 B 型事業のより自立的な展開である。

障害者就労継続支援 B 型事業とはすなわち、障害者総合支援法（正式名称：障害者の日常生活及び社会生活を総合的に支援するための法律）にもとづいた事業であり、通常の事業所に雇用されることが困難な障害者に対して、生産活動などの機会を提供し、知識や能力の向上に必要な訓練をおこなうものである。ただし現在のところ、その工賃は低額なままであり、その額を少しでも上げることによって、当事者の経済的自立を促進する必要性に迫られている、という現状がある。つまり事業所には、ビジネスの思考を積極的に取り入れていくことが求められている、と考えられるのである。

現在でも実際にこの事業について、ビジネス的思考を積極的に取り入れているところは多く存在している。たとえば社会福祉法人・プリ（神奈川県横浜市）が経営する SELP・杜³⁾では、知的にハンディキャップがある人たちが仕事を通して、その人なりの自立を可能にする支援をしている。具体的には、麺類やパン、豆腐など「食」を中心とした自主製品を作り、積極的な販売を展開している。また社会福祉法人藍（東京都世田谷区）が経営するレストランアンシェーヌ藍⁴⁾で

は、都内有数のレストランのシェフを招聘し、本格的なフランス料理を提供している。さらに一般社団法人アプローズ（東京都港区）が経営するアプローズ南青山⁵⁾では、精神や身体に障害のある人びとがフラワーアーティストとして、専門のフラワーデザイナーとともに、オーダーメイドの花束を作成している。

これらの事業所に共通する特徴は、一般消費者に製品やサービスを提供する際に、障害者が作成したり提供したりしていることを、決して売りにはしていない、というところにある。消費者はモノが良ければ、たとえそれを誰が作ってようと買いたいと思うものであり、一方でその品質が良くなければ、製品やサービスを買って障害者の自立を支えてほしいと頼んでみても、もしかしたら一度は義理立てして買うかもしれないが、もちろんリピーターにまでなることはない、と考えたほうがよい。ビジネス的思考が活かされた事業であるか否かは、まさに、経営者自身がこの点を理解しているかどうかで判断できる。

演習では、実際にこの事業の過程を体験してもらい、具体的にはある架空の事業所を設定し、そこでどのようにしたら、質の高い製品を生産できるか、を実体験してもらうのである。またその際には、いわゆる PDCA サイクルが重んじられることになる。これは Shewhart, W. や Deming, W. といった人びとによって提唱されたものであり、事業活動における生産管理や品質管理などの管理業務を円滑に進める方法である。すなわち、Plan（計画）→ Do（実行）→ Check（評価）→ Act（改善）の4つの段階を繰り返していくことによって、「事業、業務の質とスピードを高め、成果を出していく、マネジメントの手法」（東 2014:13）である。またこのプロセスは、従来からソーシャルワークでいわれている過程にもあてはまる。アセスメントを実施し計画を立て（Plan）→ 介入をおこない（Do）→ モニタリングをおこなったのち（Check）→ 再アセスメントと援助計画の見直しをおこなっていく（Act）というプロセスは、まさに、PDCA サイクルそのものであるとも考えられるであろう。以下、演習の手順を順次記していく。

第1段階 グループ分けと役割決め

1 グループ4～5名のグループをつくる。なおグループ分けは、あくまでランダムにおこなう(くじ引き等)。そして各グループはそれぞれ、障害者施設を運営しており、障害者総合支援法にもとづく障害者就労継続支援B型事業を展開している、という設定をおこなう。さらにグループごとに、メンバーの役割決めをおこなう。具体的には、施設長1名、生産部長1名、利用者(当事者)2名である。

なおその際、メンバーそれぞれの持ち味を活かしていくため、筆者はここで、株式会社 YPY エデュケーションが開発した「類人猿分類」を用いていく(YPY エデュケーション 2017)。これはチームメンバーがそれぞれ、自分の性格が、人間と遺伝的に近似している類人猿、ゴリラ・オランウータン・ボノボ・チンパンジーのいずれに近いかに考えてもらう、というものである。具体的には、以下の4つの枠のいずれに該当するか、これまでの自分の経験をもとに考えていってもらう。

あなたは自分の感情を・・・

		表に出さない	表に出す
あなたが大切にしているのは・・・	物事を追 求したり、 成果を上 げること	A	C
	安定・安心 の維持	B	D

図1 類人猿分類の枠組み⁶⁾

この図のAは、自分の感情を表に出さないもの、日ごろから大切にしているのは、物事を追求したり、成果を上げたりすること、というタイプである。これは、実際のオランウータンの性格と近似しており、「職人気質のこだわり屋」としての特徴をもつ、とされる。Bは、自分の感情を表に出さず、かつ日ごろ大切にしているのは、安定・安心の維持、といったタイプである。これは、実際のゴリラの性格と近似しており、「平和主義の安定志向」としての特徴をもつ、とされる。C

は、自分の感情を表に出し、かつ日ごろから大切にしているのも、物事を追求したり、成果を上げたりすること、というタイプである。これは、実際のチンパンジーの性格と近似しており、「勝ち負け重視の積極派」としての特徴をもつ、とされている。Dは、自分の感情を表に出すが、日ごろ大切にしているのは、安定・安心の維持、というタイプである。このタイプは、実際のボノボの性格と近似しており、「空気が読める話好き」としての特徴をもつ、とされる。

類人猿分類によれば、人間は誰もがこれらのなかのいずれかに該当する、とされる。そして実際の職場では、これらの4つのタイプのメンバーが、それぞれ互いの特徴を十分に認識したうえで、協働作業をおこなっていくことが求められる、とされるのである。演習においても、各メンバーのタイプを互いに十分に認識したうえで、作業を展開していくことを求めていくことになる。場合によっては、自分が該当する類人猿の絵を描いてもらい、ネームホルダーに入れて首から下げてもらってもよい。

第2段階 仕事の発注と生産体制の整備

つぎに仕事内容であるが、以下のように各グループ(施設)に伝える。

現在日本では、国家を挙げて外国人観光客(いわゆるインバウンド)の誘致に力を入れている。そこで訪日外国人向けのお土産を専門に扱っている商社Aは、日本独自の文化を感じさせる「折り紙製品」を新たに開発し、その生産委託先を探している。A社の社長はつねづね社会貢献にも関心を払っており、できればその生産は障害者施設に委託できれば、と考えている。そこで、以前から製品の生産で高い評価を得ているいくつかの施設(すなわち、各グループ)にコンペティション(複数施設の製品・作品の評価を競合させること)を実施し、委託先を決定したいと考えている。そこで各施設(グループ)では、A社から生産の受注を得ることができるよう、競い合ってもらい、そして最終的に、質の良い完成品をより多く生産できた施設が、受注できる予定である。

各グループは上記の指示を受け、生産体制を整

備していく。各施設ともに、2つの机を合わせ1つの島をつくり、さらにそれをもう1つつくる。そして1つの島を事務所とし、施設長と生産部長が座る。またもう1つの島を生産工場とし、利用者2名が座る。

第3段階 設計図の受け取りと計画作成（P）

施設長はファシリテータ役の教員から、A社が指定した「折り紙の設計図」を受け取る（難易度が中から上の折り紙の折り方が書かれたもの）。なおこの設計図を見ることができるのは、施設長と生産部長のみである。

さらに生産部長は、利用者（当事者）に、折り紙の試し折りをしてもらい、ただしその際に折ってもらうのは、A社が指定した「折り紙」以外のものとする。生産部長は、利用者がどの程度折り紙を折ることができるのか、アセスメントをおこなう。また施設長はその間に、A社からの設計図にもとづき、完成品を試作しておく。その後施設長と生産部長は、コピー用紙に生産計画を書く。なおこの計画については、誰が見ても内容を理解することができるよう、丁寧に描いていく必要がある。

第4段階 実行（D）・評価（C）・改善（A）

ファシリテータの合図で、各グループ、生産を開始する（D）。生産時間は、15分間である。なお実際の製品を生産できるのは、利用者（当事者）のみである。施設長と生産部長は、折り紙自体に手を触れることができない。ただし生産部長は、利用者に折り紙の折り方を指導することができる。また施設長は、経過時間を計測しながら、逐次、生産部長に指示を与えていく。ただし、利用者に直接指導することはできない。また生産自体が計画通りに進んでいるか、もしないようであればどのように改善すれば目標数を達成できるのか、都度、記録をとっておく（C）。

10分間が経過したところで、ファシリテータが全グループに生産を一時中止するよう伝える。ここで施設長は、これまでの生産状況を検討し、残りの5分間で目標を達成できるように、計画の見直しをおこなう（A）。その後生産を再開し、

各グループとも目標の達成に全力を入れていく。

第5段階 生産終了

15分間経ったところで、施設長は生産終了の合図を出す。ファシリテータは、各グループ（施設）がいくつ製品を納品できたか発表し、もっとも多く納入できたグループが、A社からの製品の生産を受託できるようになったことを伝える。さらに各グループで、以下の3点について、振り返ってもらう。

- ①生産目標を達成できたか、もしくはできなかったか。達成できたとしたら、それはなぜか。同様にできなかったとしたら、それはなぜか。
- ②PDCAサイクルを適切にまわしていくには、はたして何が必要か。
- ③そもそも「仕事」と「遊び」の違いは、どのような点にあるのか。

なおこの振り返りにおいても、やはり「クリティカル・シンキング」が必要不可欠である。目標を達成できてもそうでなくとも、その原因について、「So what?」（だから何なの？その意味は？）「Why?」（なぜ？）、「True?」（本当に？）の3つを用いて、徹底的に検討していくことが求められるのである。また③については、とりわけ職場で仕事をした経験がない学生においては、とくに重要なポイントになってくる。グループのメンバー構成は、あくまでランダムに決められており、したがって必ずしも仲の良い者同士であった、というわけではない。一方で実際の職場もまた、同様である。互いにたまたま同じ部署に配属されただけかもしれない、のである。それでもいざ仕事となれば、互いの特性を十分に把握しつつ、協力して、結果を出して（目標を達成して）いくことが求められる。ここが「遊び」とは、もっとも大きく違うところである。

V. さいごに

冒頭で、現在の社会福祉士（ソーシャルワーカーの国家資格保持者）の主な仕事は「相談援助」であると規定されており、一方でクオリティの高い

「相談援助」は、健全に機能している組織なくしては成立し得ない、ということについて述べた。また「組織と経営」もしくは「組織の経営」は、社会福祉士やソーシャルワーカーに限らず、あらゆる仕事の基盤であり、したがっていかにそれをつくり上げていくか、がつねに問われている。今回の2つの演習は、学生に対して、いかにミッション（使命）の設定し、さらにどのようにPDCAサイクルをまわしていけばよいかについて、実際に体験することを通じて、検討していただくことを目的としていた。

これからのソーシャルワーカーに求められる福祉サービスの「組織」の経営（マネジメント）は、「クリティカル・シンキング」を徹底しておこなっていくことで、利用者や地域住民、行政等のステークホルダーに向けて、経営の透明性（transparency）と効率性（efficiency）をつねに担保しつつ、さらに「組織」の存在そのものの有効性（effectiveness）をアピールしていく、というところにある。これら3つの追求が可能な人材の確保が、喫緊の課題として挙げられるのである。社会福祉士（ソーシャルワーカー）の養成課程においても、とりわけ「組織と経営」もしくは「組織の経営」については、経営学や経営大学院（MBA）のカリキュラムを参考に、それら3つの追求を可能とする人材の養成をおこなっていくことが求められているのではないか。

注

- 1) ソーシャルワーカーの多くが、日常業務の大半を他の多くの専門職との連絡・調整に充てているにもかかわらず、職場において、その業務の重要性について正当な評価がなされていない場合がある。専門性が高く「腕に覚えのある」職種が多い職場であればこそ、その仲立ちを担っているソーシャルワーカーの存在が不可欠であるはずなのに、実際には、業務内容が明確な他の専門職ばかりが目立つのである。「媒介者」としてのソーシャルワーカーは、いわば組織のファシリテータであり、そういった専門性そのものを強調していく必要があるのではないか。
- 2) なお、ここで取り上げている2つの演習の具体的

な展開方法については、筆者自身が編著者の一員である演習テキスト『学生・教員・実践者のためのすぐに使えるソーシャルワーク演習（仮題）』（ミネルヴァ書房）に掲載予定（2018年2月刊行）であり、そちらを参照いただきたい。

- 3) 杜の会事業部 (<http://www.morinokai.or.jp/selp.html> 2017/8/27 参照)
- 4) アンシェヌ藍 (<http://www.ancienne-ai.aikobo.or.jp/concept.html> 2017/8/27 参照)
- 5) アプローズ南青山 (<http://applause-aoyama.com> 2017/8/27 参照)
- 6) なおこの図は、YPY エデュケーションによる「類人猿分類」（YPY エデュケーション 2017）を参考に、筆者がその内容を表わしたものである。

引用文献

- グロービス経営大学院（2012）.『グロービス MBA クリティカル・シンキング（改訂3版）』,ダイアモンド社.
- グロービス経営大学院（2017）.「教育理念」(<https://mba.globis.ac.jp/about/message/dean.html> 2017/8/27 参照).
- ヘルブレ(2015).「どうする『LGBTのトイレ問題!』? 米国の小学校で“男女別”を段階的に廃止」(<http://healthpress.jp/2015/09/lgbt-2.html> 2017/8/27 参照).
- 東秀樹(2014).『チームの目標を達成する! PDCA』,新星出版社.
- ヒューゲル, K. (2011). (上田勢子訳)『LGBTQってなに? セクシャル・マイノリティのためのハンドブック』, 明石書店.
- 松井忠三(2013).『無印良品は、仕組みが9割 仕事はシンプルにやりなさい』, 角川書店.
- ニューズウィーク日本版(ウェブ版)(2016).「トランスジェンダーをめぐる『トイレ法』, 米政府と州が互いに訴訟へ」(<http://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2016/05/post-5060.php> 2017/8/27 参照).
- Social Change Agency(2017).「Social Change Agent 養成プログラム」(<http://social-change-agency.com/archives/4079> 2017/8/27 参照).
- YPY エデュケーション(2017).「類人猿分類とは」

演習の形式をもとにした「福祉サービスの組織と経営」の教育の試み（田嶋英行）

(<https://www.ypy-edu.co.jp/classification/> 2017/8/27
参照).

(2017. 8. 29 受稿, 2017. 10. 12 受理)