

**令和3年度 教員地域貢献活動支援事業（学長裁量事業）**  
**地域実践研究支援 成果報告書**

下記研究課題について、以下のとおり成果を報告します。また、当該事業の経費執行については、規程等を遵守し適正に使用しました。

**1 研究課題名**

病院組織の中での対話を支援するファシリテーターの育成

**2 研究代表者**

氏名	勝山貴美子
所属	医学研究科看護管理学
職位	教授

**3 チーム構成**

氏名・所属・職位	吉永崇史・国際マネジメント研究科・教授
氏名・所属・職位	撫養真紀子・兵庫県立大学看護学部看護システム学・教授
氏名・所属・職位	北居明・甲南大学経営学部経営学科・教授

**4 連携相手先**

組織名	長津田厚生総合病院
-----	-----------

**5 この研究活動の概要**

本研究では、横浜市内にある病院との連携により、病院において成員の個々の潜在能力を引き出し、お互いの協働意欲を高めるための対話型組織開発における「対話」を支援するファシリテーターの育成方法を明らかにする。

**6 この研究を実施する目的**

本研究の目的は、病院において成員の個々の潜在能力を引き出し、お互いの協働意欲を高めるための対話型組織開発における「対話」を支援するファシリテーター育成方法を明らかにすることである。病院における対話型組織開発とは、病院職員の中で探究する価値のあるテーマに基づく問いを設定し、職員間での「対話」を重ねる中で生じる組織と個人の両面でより良い変化を生み出すプロセスのことであり、この「対話」を効果的に実施するために必要不可欠となるファシリテーターの育成を行う。

近年、病院は急速に推し進められる病院内での機能分化に伴って患者の重症度が上がり、予定外の入院患者の増加に伴う繁忙さが増している。重症度の高い多くの患者に対し、病院は、安全で、安楽な療養生活を送ることができるよう、転倒転落チェックリスト、緩和ケアアセスメントシート、患者の重症度や必要度の入力など、様々な書類の入力に時間を割かなければならなくなっている。さらに、地域包括ケア推

進のために必要とされるサマリーの作成や退院に向けたカンファレンスの開催など、課せられる仕事量が増え、限られた時間の中で成果を上げることが求められている。これらの対応に向けた職場環境の変化は、医療者の仕事そのものの面白さや関心などからもたらされる職務満足度を下げている。さらに、病院は、2019年4月から実施された「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律案要綱」によって、多様な働き方を選択する職員の雇用機会を促進し、彼／彼女らの潜在能力を引き出し、限られた人員の中でより成果を上げることのできる組織開発が求められている。

組織開発とは、組織の健全性、有効性、再生能力を改善するために、組織を理解し、開発し、変革していく計画的で協働的なプロセス（深見，2010）である。加えて、社会科学および行動科学の知見による介入を通じて、組織の有効性を高めるとともに、個人および組織の変化を促す（ファシリテートする）プロセス（Anderson, 2019）としても注目されている。

近年においては、従来の診断型組織開発に代わる新たな手法として、対話型組織開発が注目されている（Bushe & Marshak, 2015；中原・中村，2018）。対話（dialogue）とは、「あらゆる種類の会話一言葉によるものもそうでないものも含めて」（Hersted & Gergen, 2013, 訳書 p.47）のことであり、その目的には、「相互理解」「新しいアイデアの創造」「先入観からの解放」（Hersted & Gergen, 2013, 訳書 p.47）等がある。対話型組織開発とは、対話の考え方を援用した、従来の診断型組織開発と一線を画した実践であり、トップダウンにより組織開発が進む傾向にある診断型組織開発に対して、対話型組織開発では、組織成員間の対話を促進することを通して一人ひとりの潜在力が発揮され、お互いの協働性が高まり、創造的破壊によって組織の新たな知を生み出すことが期待される（Bushe & Marshak, 2015）。

本研究では、対話型組織開発プロセスの中心となる「対話」で行われるファシリテーションに焦点を当てる。ファシリテーションとは、対話の場にいる参加者全員の対話への参加意欲を引き出し、参加者全員がその対話が意義のあるものであったと認識できるように、対話中のコミュニケーションが円滑かつ効果的に行われることを支援する行為として捉えられる（吉永，印刷中）。吉永（印刷中）は、対話においてファシリテーションを行うファシリテーターの役割として、以下の8つを示している。1) 対話の前に対話に参加するメンバー全員にとって探究すべき価値のある“開かれた問い”を設定する。2) 全ての対話メンバーに対して傾聴の姿勢を保つ。3) 対話の流れや温度を感じ取り、要所で流れを整理したり、温かな雰囲気を終始保ったりすることに努める。4) 話そうとしているがそのタイミングを図りかねている人に発言を促す。5) 夢中になって話が止まらない人の発言を収束させる。6) モヤモヤした、言葉にするのが難しい気持ちを感じとって、そのことを積極的に言葉にしてみる。7) 発言が他の人にどのように受け止められるか、その反応に対して発言者がどのように反応しているのかを観察する。8) “沈黙”に意味・意義を見だし、沈黙を無理に遮ろうとしない。

本研究では、上記の役割（吉永，2021）を担うことのできる病院内でのファシリテーター育成手段としての研修を開発し、その効果について明らかにすることを試みる。

本研究に関連する研究としては、研究分担者である吉永が代表者となっている科学研究費(19K01917)「ナラティブ・アプローチに基づく組織開発における組織行動」において、吉永・斎藤（2017）が提案したプロセスをベースとした病院組織における対話型組織開発のアクション・リサーチがある。本研究では、そのアクション・リサーチを土台としつつ、当該プロセスの中でのファシリテーション行為に着目し、そのスキル開発を目的としている。

## 引用文献

- Anderson, D. K. (2019). *Organization development: The process of leading organizational change* (5th ed.). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- 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, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- 深見真希 (2010) .「組織開発」田尾雅夫 (編著)『やわらかアカデミズム・<わかる>シリーズ よくわかる組織論』(pp.216-217). ミネルヴァ書房.
- Hersted, L., & Gergen, K. J. (2013). *Relational leading: Practices for dialogically based collaboration*. Chagrin Falls, USA: Taos Institute Publications (伊藤守監訳, 二宮美樹訳『ダイアログ・マネジメント：対話が生み出す強い組織』東京：ディスカヴァー・トゥエンティワン, 2015).
- 中原淳・中村和彦 (2018) .『組織開発の探究：理論に学び、実践に活かす』ダイヤモンド社.
- 吉永崇史・斎藤清二 (2017). 「組織の中でのナラティブ・アプローチの実践：障害大学生支援を対象としたアクション・リサーチを振り返って」『組織科学』 51 (1), 4-15.
- 吉永崇史 (2021). 「ナラティブ・アプローチに基づく対話型組織開発」『看護管理』 31 (6) p494-497

## 7 実施した内容 (スケジュールと具体的な活動、実績、成果)

11月9日(火) 16:00-17:00 対話とは？

12月23日(木) 16:00-17:00 ファシリテーション演習1

1月25日(火) 16:00-17:00 (コロナ感染症の拡大で中止) ファシリテーション演習2

2月8日(火) 16:00-17:00 (コロナ感染症の拡大で中止) 職場開発のための対話1

3月8日(火) 16:00-17:00 (コロナ感染症の拡大で中止) 職場開発のための対話2

本研究は、昨年度までに実施した対話型組織開発研修へ参加した者を対象に病院内でのファシリテーター育成手段としての研修を開発し、その効果について明らかにすることを目的としている。

本研究を始めるにあたり、昨年度まで実施してきた対話型組織開発の参加者11名に対しインタビュー調査を行った。この調査から、参加者は多職種で行った対話型組織開発の研修で、病院や部署の現状やその際の感情を多職種と対話で共有し、その後、各部署のメンバーと成果を共有でき、変化をもたらすことができたと実感していた。さらに、自身の組織が最善の状態に機能するために何が必要かを自身のことで述べることができ、病院内でのファシリテーターの育成には多職種での対話を通して、自身の中にある「アタリマエ」に気づくことや、対話を促進するための「問い」を考える力が必要だと考えられた。これらの体験を踏まえたファシリテーターの育成研修のプログラム(案)を作成した。研修は、研究者が病院に赴き、対面で実施した。参加者は小グループに分かれ、対話の意味・意義を確認し、価値のある「問い」を作る体験を重ね、ファシリテーターの役割を学ぶ機会を得た。「問い」は職場の中にある「アタリマエ」を意識し、その背景にどのようなことがあるのかを気づく内容とし、これらの体験を繰り返す中でその力を養う内容とした。全ての参加者がファシリテーターとしての役割を体験し、自身が各部署に戻り、多職種と対話を促進する役割を担うための基礎的な知識を学ぶ機会として研修設計を行った。しかしながら、コロナ感染症拡大の影響で予定していた3回の研修を実施することができなかったため、感染の状況を鑑みながら継続して育成プログラム(案)を実施し、今後、評価をしていく予定である。

## 8 この研究により得られた効果と自己評価

参加者は多職種による小グループに分かれ、対話の意味・意義を確認し、価値のある「問い」を作る体験を重ね、ファシリテーターの役割を学ぶ機会を得た。多職種での研修であるため、同じ職種で行われる日常の業務の中では気づくことのできない「気づき」を得ることができ、面白さを実感し、「対話」が促進される様子がうかがわれた。参加者は、病院内でのファシリテーターとして役割は職場の中にある「アタリマエ」を意識する「問い」とその背景にどのようなことがあるのかを気づく体験が重要であることを実感することができており、病院内でのファシリテーター育成手段としての研修として有効であったと考える。

## 9 今後の課題と展開

コロナ感染症拡大の影響で予定していた3回の研修を実施することができなかったため、感染の状況を鑑みながら継続して育成プログラム(案)を実施し、今後、その成果をさらに評価をしていく予定である。

## 10 本事業に関する研究発表、メディア掲載(予定を含む)

- ・ 廣島のぶ子、丸山香澄、吉永崇史、勝山貴美子：病院における多職種による「対話型組織開発研修」を試みて 第26回日本看護管理学会学術集会 発表予定 20220819-20 福岡
- ・ 吉永崇史：特集 エンゲイジメントの高い組織 「働きがい」のある職場環境の醸成  
—【対話】—ナラティブ・アプローチに基づく対話型組織開発 看護管理 31巻6号, 2021年6月, pp.494-497
- ・ 勝山貴美子：特集 エンゲイジメントの高い組織 「働きがい」のある職場環境の醸成  
—【組織倫理】—仕事に誇りが持てる働きがいのある職場とは—COVID-19下での道徳的苦悩の観点から 看護管理 31巻6号, 2021年6月, pp.482-487