

# 対話型組織開発としての安全委員会方式の実践について

The Practice of the Safety Committee Method of Dialogic Organizational Development

木村 秀  
Masaru KIMURA

## 1. 問題と目的

近年、児童相談所への虐待通告件数は毎年増え続け、2020年度は、20万件を超える通告がなされたと報告されている。<sup>1)</sup> 通告された全てのケースで児童相談所に保護されている訳ではないが、児童福祉司指導や、一時保護などの対応が行われている。その中で児童虐待により保護され、児童養護施設へ入所するケースは、そう多くはないが、家庭に戻るのではなく、施設へ入所することが子どもの最善の利益となる場合、児童養護施設等への措置が行われる。

児童養護施設では、家庭と同様に施設職員が子どもを養育し、子ども達は施設から学校等へ通う。家族再統合が行われ、家庭に戻る子どももいれば、就職や進学等の区切りとなる時期まで施設で生活する子どももいる。そのため、施設的环境は子ども達が卒業、進学の定期的な時期に入れ替わることもあれば、学期の途中で入所して来こともあり、子どもの顔ぶれの変化がたくさんある環境でもある。

様々な背景を持つ子ども達が、共に生活をしていくことは、対人関係のストレスや学校生活のストレスを抱えながら過ごしていくため、様々なトラブルなどの問題がたくさん起きてくる。虐待を受けていた環境から切り離されて施設へ来た子ども達は、これでもう安全で安心ということにはならず、今までの人生経験における安全や安心の感覚を持てなかった経験から、わざと暴力的な行動を選択して周囲の大人がどのような反応を示すのか試し行動を行うこと

や、リミットテストという大人がどこまでなら我慢できるのか、限界を試すような様々な問題行動を示すことがある。その対応の中で、児童養護施設は、子どもも職員もストレスフルな状況となり、暴力的な問題が様々な形で起こりうる環境でもある。

厚生労働省(2018)による中学3年生以上の児童養護施設入所児童に対する児童の生活行動経験に関する調査では、「いじめ」に関して、「他者をいじめてしまったこと」34.7%(前回19.8%)、「いじめを受けていたこと」34.7%(前回34.7%)という回答があり、いじめる側でもいじめられる側でも3割強の子ども達が経験しているという報告であった。<sup>2)</sup> これは、児童養護施設における子ども間の暴力の一端を反映した結果であると考えられる。

次に、2008年に高知県のある児童養護施設では、無断外出などをした小学6年～高校3年の入所児童一四人に対し、ペナルティーとして、炎天下の中で長時間にわたり草むしりや石運び、10キロ以上離れた学校への徒歩での通学をさせていたという事件があった。<sup>3)</sup> 複数の県民から県に対して情報提供があり、県は施設に立ち入り調査を実施し、改善勧告が出されているが、2010年にも指導員から虐待を受けたという児童からの訴えがあり、第三者委員会が設置されて調査が行われていた。指導という名のもとに過重な懲罰や体罰が行われていた。これは、施設職員から子どもへの暴力であり、子どもの問題行動への不適切な対応であり、職員側の支援技術の未熟さも原因であると考えられる。

そして、東京都社会福祉協議会児童部会が2007年に行った調査では、回答者のほぼ6割の569人が児童から職員への暴力は、経験していた。<sup>4)</sup> そのうち1年以内に暴力を受けた経験があると356人が回答し、暴力の種類(複数回答)は身体的暴力294人で最も多く、言葉による脅し、器物損壊、凶器による脅しなどが続いた。これらは、子どもから職員への暴力であり、多くの職員が子どもからの暴力にさらされていたり、経験していることが明らかとなった。<sup>5)</sup>

このように児童養護施設における暴力の問題には様々な形があるが、子ども間の喧嘩という捉え方の暴力であったり、職員から子どもへの指導という名の暴力であったり、子どもの職員への反抗として暴力を捉えることがある。これらは、問題を矮小化しようとした捉えかたで、実際には重大な問題であることが多い。また、これらの暴力は、職員個人がそのつど対応が求められ、その対応がうまくいかない時には、職員の能力不足や職員側の問題として捉えられたり(田畠, 2011)、<sup>6)</sup> 子どもの問題行動のレベルがエスカレートしているとして、子どもの側の問題に捉えられて片づけられることがある。

本来、安全で安心な環境でなければならない児童養護施設において、暴力の問題は起こりうるものとして、視点を変えて対応を考えていく必要がある。この児童養護施設における暴力の問題を起きてはならないという視点から、起こるべくして起こるものとして対応を考えておく必要がある問題へと認識を改める必要がある。台風が来なければ、大きな自然災害は起こらないかもしれないが、台風は毎年やってくる。備えをして、被害が大きくなるように対処することが重要である。そしてその備えをするプロセス自体が避難する準備などを通じて、被害を減らすだけでなく、地域や家族の関係づくりを促進する作用がある。施設の暴力の問題も備えをきちんと行い、対処をしていくことが重要である。備えをすることで暴力の問題が起きる回数が少なくなるだけでなく、起きた時の影響

を小さくすることができる。効果はそれだけでなく、子ども同士や、子どもと職員の関係、職員同士の関係において安全や安心が感じられることは、治療的養育の展開や、トラウマインフォームドケアの実践が促進されることにもつながると考えられる。

施設中の暴力の問題に関する対応策として安全委員会方式が実践されている。田畠(2005)は、施設における暴力の問題は、2レベル(潜在的暴力、顕在的暴力)、3種の暴力(子ども間の暴力、職員から子どもへの暴力、子どもから職員への暴力)があるとしている。<sup>7)</sup>

木村(2019)は、安全委員会方式の実践が全国児童養護施設協議会が定める人材育成指針に示された8つの領域において、人材育成の効果があることを指摘している。<sup>8)</sup>

児童養護施設において、人材育成は重要なことであるが、プログラムへの取り組みは、人材育成だけでなく、安心、安全という視点で、組織を活性化させていると考えられる。それは、職員の人材育成というだけでなく、子どもを含めた児童養護施設という組織を安全で安心な生活を送れる環境とすることや、成長する場所として機能することにも繋がり、児童養護施設のケアの水準の向上に寄与すると考えられる。

児童養護施設は、人が生活し、人が支援をしている現場であることから、個人の児童福祉に対する情熱をベースに運営されるものではなく、対人援助の専門職という視点を職員それぞれが考えながら、チームとして機能することが求められる。そしてチームづくりには、お題目のように「連携」が重要とスローガンを掲げるだけでは機能せず、具体的な取り組みを実践していくことが重要であり、その実践を継続していく仕組みが必要である。

益田(2010)は、児童養護施設の暴力の問題について、組織的な対応が必要であることを指摘し、<sup>9)</sup> 安全委員会の取り組みは、組織的な取り組みであり、組織を活性化させることにも繋がっている取り組みである。

本稿では、安全委員会が組織を活性化させる取り組みである組織開発として作用している点について、対話型組織開発の手法と照らし合わせながらその効果を検討し、安全委員会方式の有用性を検証し、明らかにしていくことを目的とする。

## 2. 対話型組織開発

児童養護施設において、全国的児童養護施設協議会が示した人材育成指針のように、人材育成は重要な課題である。才村ら（2005）の調査では、児童養護施設職員の4割は、3年以下の職員で構成されており、<sup>10)</sup> 人材育成は児童養護施設を運営するにあたって急務であり、そのために研修機会の確保などが求められる。その一方で、勤続年数の短さを考えた場合、職場環境を整えることで、離職を防ぐことも考えなければならない。それは人材育成だけでなく、児童養護施設という組織において、人材育成だけを推進してもうまくはいかないと考えられる。

岡本（2010）は、児童養護施設職員への就労継続の意思について調査を行い、就労継続意思の不確定な人は、業務内容の不明確さについて意見をあげ、勤続年数の長い職員から若手職員などへの指示内容が明確でないことが影響していると指摘している<sup>11)</sup>。これは、職員間の人間関係の問題や組織の中での意思疎通などの問題が離職の一因と考えられる。谷口（2008）の児童養護施設職員への調査では、スーパービジョン（以下SV）の機会があり活用している職員は31.9%、機会はあるが活用していない職員は10.7%、SVの機会自体がない職員は49.2%と報告している<sup>3)</sup>。SVという制度がありながらも活用されていなかったり、制度自体がないことは、組織運営上でも課題を抱えていると考えられる。<sup>12)</sup>

また、職員個人の力量を研修等で磨いて、人材育成を行ったとしても、組織がうまく回らなければ、職員はやめていく。川上（2006）は、「研修のみに手をつけて、それ以外はそのままでは、

効果は上がらない」と述べている。<sup>13)</sup>

今日の児童養護施設においては、人材育成としての人材開発だけでなく、児童養護施設という組織のあり方や機能を変えて行かなければならない。それは、企業が人材開発だけでなく、組織開発に力を入れてきたように、児童養護施設も組織開発が求められていると考えられる。

組織開発（Organization Developmental）とは、「組織の健全さ、効果性、自己革新力を高めるために、組織を理解し、発展させ、変革していく、計画的で協働的な過程であると中村（2015）は、定義している。<sup>14)</sup> 北居は（2015）、組織開発を「組織が目的を達成するための力をつけるだけでなく、働く人々が健全に仕事を行い、最終的には外部者の手助けがなくても自分たちで変革を起こせる力を身に着けることが目的とされている。典型的には、研究者あるいはコンサルタントが介入者として組織に入り、内部者との協働を通じて組織を改善する。」とまとめている。<sup>15)</sup>

児童養護施設は営利組織ではないが、高知の施設の例のような職員から子どもへの暴力をなくしていくという視点からも健全性を高めていくことは必要であり、子ども達の示す様々な問題行動に対して科学的な根拠のある効果的な支援方法を用いていく必要があり、施設職員には自らの専門性を高めていく自己革新も求められる職場でもある。これらを計画的に協働的に進めていくことは、人材育成指針や運営指針の上でも求められていることであり、働く職員が健康で生き生きと仕事ができるような職場環境の構築が必要である。

組織開発は、大きく二つに分けられ、診断的組織開発と対話型組織開発があるとされている（中村 2015）。<sup>16)</sup> 診断型組織開発とは、組織の問題を見つけ出し、客観的なデータを収集して分析し、問題解決のために計画的にプログラムを実践していく。

北居（2015）は、診断型組織開発について、QCサークルなどの一部の取り組みを除けば成

功してきたとは言えず、問題を発見し解決しようとするアプローチが、組織の中にさまざまな問題を「作り出し」、変革に関わる人々だけでなく、それ以外のメンバーも疲弊していき、結果的に変革の取り組みがとん挫することが多くみられたと報告している。<sup>17)</sup> 診断型組織開発は、組織に問題があることを前提としており、次から次へと問題解決をしなければならないことになり、ネガティブなアプローチであることもうまくいかない要因であると考えられる。

児童養護施設における第三者評価の取り組みは、外部のコンサルタントのような評価委員に組織の課題や強みを第三者の立場で意見してもらうという形式であり、診断型組織開発のような取り組みであると考えられる。施設職員や子どもにアンケートを実施したり、評価委員が実際に生活の場面での観察を実施し、評価報告書をまとめる。評価報告書を元に自己点検して行くことが求められるが、それほど有効に活用できなかったり、評価基準に課題があったり、調査費や時間や労力に見合った効果があるかと問われると疑問がある。施設の健全性等を第三者から見ても健全であると担保してもらうことに意味はあるが、施設職員や入所児童にとっては、それほど益するものではないというのが実情ではないだろうか。

一方で、対話型組織開発とは、問題を見つけて解決していくのではなく、対話を通じて組織における現実の意味付けを変えていくことから始める方法で、こうなりたい未来像を共に考え、変化を促していく手法であると北居 (2015) は、説明している。<sup>18)</sup>

対話型組織開発にはワールドカフェ、フューチャーサーチ、コーチング、AI、プロセスコンサルティングなどが様々な手法がある。本稿では、対話型組織開発の代表的な手法としてAIについて述べる。AI (Appreciative Inquiry) は、ケース・ウェスタン・リザーブ大学のD. Cooperrider とS.Srivastvaによって開発された手法である。北居 (2015) は、AIの定義につ

いて、Cooperrider & Whitney (2001) が、「人や組織、そしてそれを取り巻く社会において何が最高であるかを、組織メンバーの協働を通じて探求し、その中でお互いに高め合う活動」であると定義していると紹介している。<sup>19)</sup> 何が最高であるか、肯定的に捉えて考えていくアプローチは、診断型の欠点を探して改善していくアプローチよりも、参加者が能動的に行動するようになる。P.F.ドラッカー (2001) は、「組織の目的は人の強みを生産に結びつけ、人の弱みを中和することにある」と述べている。<sup>20)</sup> AIは、最高の体験を共有することで、組織の強みに気づいていくアプローチであるとも考えられる。

Whitney and Trosten-Bloom (2003) は、AIの起源について、D.Cooperriderがクリーブランド・クリニックでインタビュー調査をする際に、組織が最高だった時の成功のストーリーを表現豊かに話すことを奨励したことや、このインタビューで過去の経験にこれまでと違うポジティブな方法で新たな意味付けをすることも奨励したことが始まりであると紹介している。<sup>21)</sup> このインタビュー法がクリニックの中で広まっていき、組織の強みやハイポイント (最高の時) についてや、効果を生み出す力についての話が、日常会話の中でも行われるようになり、働く人同士の結びつきが強まっていった。ケース・ウェスタン・リザーブ大学の研究者は、このような肯定的なアプローチをもとに組織が変革していくプロセスやその機能について、組織開発の方法として研究と実践を重ねてきた。<sup>22)</sup>

次にAIの原理と実践方法について見ていく。中村 (2014) は、AIの5つの原理を次のようにまとめている。<sup>23)</sup>

- ①構成主義の原理：社会構成主義の考え方に基づき、何が語られ、どのような関係性にあるかによってリアリティが構成される (“Wordscreate world.” = 言葉が世界を創り上げる)。
- ②同時性の原理：探求すること (問いかけること) と変革の実現が同時に起こる。何を問い



かけるかによって結果も異なっており、問いかけが語られることや変革を生み出す。

- ③詩的（開かれた本）の原理：組織の過去、現在、未来は解釈が開かれている詩のようなものであり、どのように解釈し学ぶかを選択できる。
- ④予期成就の原理：未来へのイメージが現在の行動を導く。未来への期待が現在の前向きな行動を生み出し、その実現が可能となる。
- ⑤ポジティブの原則：ポジティブな感情や関係性が変革と潜在力の発揮を可能とする。ポジティブな問いかけ（潜在力を引き出す質問）が変革を持続させる。

詩的（開かれた本）の原理において、AIでは、組織を「認められるべき奇跡」とみなし、人々のあらゆる可能性の源泉であると考えられている。組織が機能することを当然のように考え、機能していないと問題があると思えることは、本来は逆で、機能していることが「認められるべき奇跡」と捉えた場合、すでに奇跡は起きているのだと考えることができれば、組織としての活力がさらに活性化することにつながると思える。

このような原理を元にAIを実践していくことが重要である。

D.Cooperrider&Diana（2005）は、AIには決まったやり方があるわけではないが、AIを通

じて組織変革を行う場合ほとんどの組織において4Dサイクルを見ることができると説明している。<sup>24)</sup>

北居（2015）は、4Dについて次のようにまとめている。<sup>25)</sup>

- (1) 発見（Discovery）：主に過去に焦点を当て、これまでの最高体験に関する物語を参加者が語る。最高体験の物語を共有する中で、このような最高体験をもたらす共通要素（ポジティブ・コア）の抽出が行われる。
- (2) 夢（Dream）：この段階では、発見段階での成功体験をもとに、理想の未来像を共有する。
- (3) デザイン（Design）：この段階では、ポジティブ・コアが最高に発揮されて理想の未来像を実現するための、理想の組織像を探る。組織像を描写する宣言文を作成することもある。
- (4) 運命（Destiny）：この段階では、宣言文の状態に近づくためのさまざまなアクションが提案され、実行のための準備が行われる。

この4つのDが繰り返されることから、4Dサイクルと呼ばれる。4Dでそれぞれどのような実践を行うかについて、中村（2014）は、AIでは原理が重視され、プラクティカルな側面は実践者に委ねられていると考えられると述べており、<sup>26)</sup> 実践する場に合う形でカスタマイズして実践できる点も活用しやすい手法であると言える。

中村（2014）は、4Dサイクルを用いたAIの実践例として、次の表1にあるような活動例を示している。<sup>27)</sup>

このような4Dの実践を通して、組織開発が行われていく。Discoveryの段階において、参加者は、ハイポイントインタビューで、自身の強みや組織の強みを発見し、ポジティブコアの発見を仲間で共有していくプロセスを通じて、チームとしての団結力も高まっていくと考えられる。次のDreamの段階では、小グループで望ましい理想の未来について、話しあいを行い発表することで、イメージを収斂させていくプロセスである。Designの段階においては、喚



図1 4Dサイクル

表1. 4Dサイクルを用いたAIの具体例

<p>[Discovery]発見</p> <p>開会と導入</p> <p>ハイポイント・インタビューの実施</p> <p>ペアでの実施→複数のペアがグループになり共有→全体共有</p> <p>ポジティブ・コアの発見</p> <p>成功の根本原因を見い出し、最も誇りに感じるストーリーを全体に共有</p>
<p>[Dream]夢</p> <p>望ましい理想の未来を小グループで考え、表現する</p> <p>上記の発表から、改善し変革していきたい機会や場を個人でリストアップ</p> <p>小グループで変革や改善に向けた3～5のアイディアを選ぶ</p> <p>全体で投票（1人が3～5個のシールを持って）</p>
<p>[Design]計画</p> <p>3～5年後の状態について喚起的声明文を小グループで作成する</p> <p>→全体共有（当該のグループに緑色や黄色のカードでフィードバック）</p> <p>黄色のカードを出した参加者は休憩中に当該グループにコメントを伝える</p> <p>声明文を修正する</p> <p>自分達のグループのビジョンを達成するためのアイディアやシナリオを話し合う</p> <p>→全体共有</p>
<p>[Destiny]運命</p> <p>グループ／チームでアクションプランを作成する</p> <p>3年後までの声明文と1年間のアクションプランを発表する</p>

起的声明文を小グループで作成するが、3～5年後の状態についてわかりやすく示す、キャッチフレーズを作るような作業となる。そして、Destinyの段階で、アクションプランを作成し、発表することで、行動の動機づけも高められることになる。

北居（2015）は、AIの効果として、「AIでは、組織をより良くしていくため、参加者全員に対し自分たちのポジティブな側面から焦点を当てるよう問いかけが行われる。そうすることを通じ、これまで気づかなかった組織の潜在的な可能性を発見するよう促される。人々は自信や信頼感、希望を持てるようになり、自律的・積極的に組織の改善に取り組むようになるのである。」と報告している。<sup>28)</sup>

D.CooperriderがAIを実践するきっかけとなった組織は、病院での実践であり、対人支援

の場で効果をあげたことから、児童養護施設という対人支援の場でも同様にAIを実践することで、施設職員が自信や信頼感、希望を持てるようになり、自律的・積極的に組織の改善に効果をあげるよことが期待できる。

### 3. 安全委員会方式

対話型組織開発が組織全体で取り組むものであるように、安全委員会方式も児童養護施設全体で取り組むものである。児童養護施設における暴力の問題として、職員個人の力量や経験による個別の対応には限界があり、組織的な対応が求められている。

本稿では施設全体で取り組まれている安全委員会方式を対話型組織開発としての視点で検討する。そのため、ここで安全委員会の概要について述べる。

安全委員会方式とは、田嶋（2011）が児童養護施設での臨床を通じて、施設の子ども達が抱える問題行動としての「暴力」に焦点を当て、施設の暴力の予防や適切な対応を目的として開発されたプログラムである。<sup>29)</sup> 児童養護施設をはじめとする様々な社会的養護の現場において、暴力への対応策として、安全委員会方式が実践されている。

安全委員会は、対話型組織開発と同様に、児童養護施設全体で取り組むものであり、人材育成も暴力への対応もどちらも組織をあげて対応しなければならないものである。この安全委員会の取組を通じて、組織開発が行われている側面もあると推測される。

田嶋（2011）は、施設における2レベル3種の暴力への対応策として包括的な対応システムが必要であること、暴力から子どもたちを日常的に護るシステムを創っていく「仕組みづくり」が重要であると指摘し、安全委員会方式を「モニターしつつ支援する」仕組みとして、実践を重ねながら試行錯誤して作り上げた。<sup>30)</sup> 安全委員会は、暴力に非暴力で介入する方法である。田嶋（2011）は、子ども間暴力、職員から子どもへの暴力、子どもから職員への暴力の3つの暴力について、包括的に扱う重要性を主張し、どれか1つの暴力だけを取り扱うことで、他の暴力が激化する危険があることを注意喚起している。<sup>31)</sup> ハイム・オマー（2010）は、暴力の激化を防ぐ重要性について指摘し、そのためには関わるプロセスを丁寧に行うことが求められるとしている。<sup>32)</sup>

安全委員会の委員は、児童養護施設の子どもが通う地域の小中学校の先生や、児童相談所職員などの外部に委嘱された委員と児童養護施設内の職員から選ばれた委員とで構成された「安全委員会」というものを設置し、児童養護施設内で起こる暴力事件についての対応を行うものである。具体的には、表2に示すような基本要件で対応されている。

安全委員会方式において、⑥における4つの

表2. 安全委員会方式の基本要件<sup>33)</sup>

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>①力関係に差がある「身体への暴力」を対象とする</li> <li>②安全委員会には、児相と学校に参加してもらう</li> <li>③委員長は外部委員が務める</li> <li>④定期的に聞き取り調査と委員会を開催し、対応を協議し実行する</li> <li>⑤事件が起こったら緊急安全委員会を開催する</li> <li>⑥4つの基本的対応ステップ</li> <li>⑦原則として、暴力事件と結果の概要を入所児童に周知</li> <li>⑧暴力に代わる行動の学習を援助し、「成長のエネルギー」を引き出す</li> <li>⑨措置変更や一時保護が続いた場合は、「検証会議」を開催し、対応の改善点を協議する</li> </ul> |
|---|

基本的ステップのみが注目されることがあるが、それは、プログラムの一部でしかない。4つの基本ステップは、1番目「嚴重注意」、2番目「特別指導」（または「別室移動」）、3番目「一時保護（児相に要請）」、そして4番目が「退所（児相に要請）」で構成されている。この4つのステップで行われているものは、単純に暴力を振るったことを指導されるだけではなく、安全委員会の参加者全員で子どもの良いところにも焦点を当て、内省を促し、適切な対応方法を身につけられるように支援する取り組みでもある。

また、これらの他に普段から行われる安全委員会活動が重要な支援となり、この活動が子どもと職員に安全と安心を提供し、発達・成長できる場として、児童養護施設を機能させていると考えられる。

安全委員会活動とは、①安全委員会の審議と対応、および②スタッフによる安全委員会活動の両者を含むものである（田嶋、2009）<sup>34)</sup>

スタッフによる安全委員会活動とは、職員全

体で施設で生活を通じて子ども達へ、「1 叩く、口で言う、2 優しく言う、3 相手が悪くても叩かない」、これら3つのルールができるように支援することである。これらの声掛けは、同時に子どもの気持ちを言語化できるように促す言葉掛けでもある。また、日頃の生活場面以外に、月に一回くらい、職員は子ども達と個別に聞き取り面接を行い、暴力を振るわれていないか、振ったことはないか、話を聞く機会を設けていることも安全委員会活動の一部である。安全委員会を導入し落ち着いている施設では、この聞き取り調査の時間で様々なことを子どもが話してくる貴重な時間となっているようである。

安全委員会を施設に導入するにあたり、築山ら (2015) は、導入のために必要な条件として、①施設長のリーダーシップ、②中核的職員の存在、③理事会の理解と支援、④児童相談所のバックアップの4点をあげている。<sup>35)</sup>

まず導入に必要な4条件である①施設長のリーダーシップでは、早い段階で施設長が安全委員会方式の内容を理解し、その導入の必要性について前向きに捉え、施設における暴力の問題を何とか改善したいという強い使命感や従来の方法にとらわれない柔軟な思考力が施設長にあったと報告している。②中核的職員の存在では、導入に向けた具体的な手続きについて児童相談センターと繰り返し相談や調整を行うなど、施設長の意思決定の下で、それを忠実に、着実に、粘り強く具体化していく能力と行動力を持った中核的な職員の存在の重要性が挙げられている。③理事会の理解と支援では、安全委員会を実践することの承認が難航し、施設長が苦慮したという報告がなかったことから、施設長が法人の中で信頼され、施設長が施設運営に心置きなく取り組むことができる法人としての体制も重要な要素であると報告している。④児童相談所のバックアップでは、関係機関の中核となる児童相談所が導入に積極的である姿勢を示すことや、安全委員会方式について職員の理

解を深めるための研修協力を申し出たことが、導入を後押ししたと報告している。以上の4点が安全委員会方式を導入できた要因と考えられ、施設長のリーダーシップは重要であるが、それだけでなく中核的職員の存在は、組織開発におけるコアチームの形成と捉えることもでき、関係機関との連携という形を取り、施設内で完結しなかったことも成功の要因であったと考えられる。

次に具体的に導入を進めて行く上での必要な手続きとして、築山ら (2015) は、①内部委員の決定、②施設内コンセンサスの形成、③児童への周知・説明、④外部委員の選定・依頼・研修の4点を示している。<sup>36)</sup>

①内部委員の決定では、中核的な職員の存在が必須であり、安全委員会の事務局を担い、業務に対する熱意だけでなく、事務的な能力、児童に対する指導力、他の職員からの信頼感のある職員を選定する必要があるとしている。②施設内コンセンサスの形成では、安全委員会方式についての職員の共通の理解を図るための研修が必要不可欠であるとしている。③児童への周知・説明では、安全委員会方式の導入前に、児童への明確なメッセージを示す必要があり、施設が組織として暴力を許さないことに本気で取り組むという意味を児童に伝える、覚悟を見せることが大切なことであるとしている。しかし、職員が一方的に押し付けるものではなく、児童の意見等を聞きながら、民主的に進めていくことの重要性についても指摘している。実際には、子ども達と安全委員会の立ち上げ集会を開き、今後は施設の中で暴力は許されないこと、大人も子どもも一緒になって、安全安心な生活を作ろうと理念を共有する集会を行うことが、施設内暴力をなくしていく重要なきっかけとなっていると推測される。

④外部委員の選定・依頼・研修では、外部委員については、学識経験者、児童相談所職員、学校、主任児童委員、理事会メンバー等により構成され、地域の関係者の目で子どもを見守り、



応援するという趣旨が醸し出される人選が必要であるとしている。

以上、安全委員会の導入と運営にあたっては、多大な労力と時間がかかるが、安全で安心な生活は、子どもの成長・発達する場としてそれは必然であり、働く職員にとっても安全委員会に取り組むことで、生き生きと働ける職場を得られることにつながる。

田嶋（2011）は、安全委員会方式の効果として、次のような変化が起こると報告している<sup>37)</sup>。

- ①強い子が暴力を振るわず、言葉で言うようになる。
- ②弱い子がはじけたり、自己主張するようになる。
- ③特定の職員に過去の被害体験や虐待体験を語るようになる。
- ④愛着関係や友人関係がより育まれる。
- ⑤職員が安心し、元気になる。

安全委員会方式の実践により、暴力が少なくなることや、愛着関係や友人関係が促進されるなど、子どもにとっての効果として重要な視点であるが、⑤に示された職員が安心し、元気になるということは、ケアの担い手である職員が養育者として自信を持って子どもと対応できることでもある。安全で安心できる環境は、子どもにとっても職員にとっても、発達・成長するために確保されていなければならない環境である。

#### 4. 考察

安全委員会方式と対話型組織開発について概観してきたが、本稿の目的である安全委員会方式が対話型組織開発として作用している点について考察する。

対話型組織開発は、5つの原理があることを説明したが、安全委員会もこの5つの視点で機能していたと考えられる。安全委員会における「1 叩きな、口で言う、2 優しく言う、3 相手が悪くても叩かない」のキャッチフレーズは、対話型組織開発における言葉が世界を創り上げ

る①構成主義の原理の視点に当てはまる。このキャッチフレーズは、職員や子ども間で共有されることで力を持ち、暴力を減少させていく力となった。

次に、②同時性の原理については、安全委員会活動の立ち上げ集会の活動が当てはまる。同時性の原理は、探求すること（問いかけること）と変革の実現が同時に起こることだが、立ち上げ集会の活動は、なぜ暴力がいけないかを問いかけ、子どもも職員も共に暴力をやめよう、安全、安心な生活を共に作ろうと協働する宣言でもある。職員のみが暴力のない環境を作っていくのではなく、子どもと職員とともに努力してこうとする姿勢を示したことで、変革が始まったと考えられる。

そして、③詩的（開かれた本）の原理では、組織の過去、現在、未来は解釈が開かれている詩のようなものであり、どのように解釈し学ぶかを選択できるとあるが、過去の暴力のあった施設の状況から、現在、安全委員会を導入することで、施設の未来がどうなるか、子どもの生活がどうなるかを子どもと職員と共にどのような未来を思い描くことができるかそのきっかけとしても作用したと考えられる。

また、④予期成就の原理については、立ち上げ集会の暴力をなくしていこうという活動や、日々の聞き取り面接の活動などで、暴力を振るわれていないか、振ったことはないか、話を聞く機会を設けていることを通じて、安全委員会に取り組むことを子どもと職員が共に選んだということであり、それが安全、安心な生活という未来を選択し、その実現に寄与したと考えられる。

5つの原理の最後にある⑤ポジティブの原則の視点では、①安全委員会の審議と対応という、一見すると子どもの暴力の問題について叱るような場面でも、応援面接というスタンスで子どものよいところを認め、暴力という方法ではなく、適切な方法で自分の気持ちを表現できるように行動変容を促す場であることや、安全委員

会の委員の外部委員の任命において、地域の関係者の目で子どもを見守り、応援するという趣旨が醸し出される人を選ぶべきであることなどが該当する。

AIの原理に則って安全委員会が作られたわけではないので、完全に適合するというものではないが、AIの原理の視点で安全委員会の取り組みを俯瞰した時に、安全委員会は組織を変革する取り組みであるととらえることもできる。安全委員会は、単に施設の暴力の問題に取り組むだけのものではなく、職員が安心して元気になる効果があり、組織を活性化させる取り組みとしても有用であると考えられる。

次に、4Dサイクルの視点で、安全委員会の取り組みを考察していく。

(1) 発見 (Discovery) の視点で安全委員会の取り組みを捉えた場合、安全委員会方式はスタートの時点で暴力問題への問題対応としての取り組みであることから、これまでの最高体験に関する物語を参加者が語るという内容とは合致しないと考えられる。しかし、安全委員会方式の実践が継続されることで、4Dサイクルが回っていくと、発見 (Discovery) の活動に戻ってくる。その際にあてはまる実践は、日ごろの安全委員会活動における聞き取り面接でのやりとりなどがあげられる。暴力を振るわれていないか、振るってしまったことがないかを聞いていく中で、暴力だけに限らず様々な話をするようになる。職員は、子どもの頑張りを承認する場となるように話を聞いていくことを心がけて聞き取り面接に臨むので、子どもとの信頼関係、愛着関係が促進される機会としても機能し、子どもの成長という最高体験の物語を共有する機会になっていると考えられる。

次に(2) 夢 (Dream) の視点で安全委員会の取り組みを考えた場合、立ち上げ集会の準備の段階では、発見 (Discovery) の成功体験はないが理想の未来像を共有するアプローチとしては重なると考えられる。

立ち上げ集会の子どもの代表を誰に頼むか

や、中核的職員が施設職員に安全委員会方式の導入について話し合う機会の際には、事前にどのように伝えるか検討を重ねている。中核的職員の集まりや、立ち上げ集会に向けて職員と子どもが集まることは、組織変革のためのアドバイザーチームが形成されたと考えられる。アドバイザーチームの設定が、通常の4Dサイクルの動きとは異なるが、対話型組織開発は柔軟性のある取り組みであることから順序にこだわる必要はないと考えられる。アドバイザーチームとは、組織の代表者の集合体であり、メンバーは組織の非公式のリーダーであり、組織を未知の世界に計画的に飛び込んでいく役割がある。<sup>38)</sup> 中核的職員の集まりや子どもの代表者は、児童養護施設という組織を未知の世界と考えられる安全委員会方式に計画的に飛び込ませていると考えられる。アドバイザーチームは、立ち上げ集会を計画する過程での会話を通じて夢 (Dream) としての安全で安心な生活という理想の未来像を共有することになる。

そして、(3) デザイン (Design) の段階は、安全委員会における立ち上げ集会そのものの活動があてはまる。立ち上げ集会において、子どもの代表者からも暴力やいじめをやめて行こうという主旨の発言がなされるが、新潟若草寮の実践では、代表の子どもから「はっきり言っていじめはあった。暴力は自分たちの代で終わりにしよう」という言葉があった。<sup>39)</sup> この言葉は、AIの原理における構成主義の原理や予期成就の原理に当てはまる言葉でもあったと考えられ、子どもも児童養護施設という組織の一員であり、組織に影響を及ぼす重要な構成員でもある。そして、このデザイン (Design) の段階では、理想の組織像を描写する宣言文の作成があり、子ども側からの「暴力は自分たちの代で終わりにしよう」という言葉や、大人側からの「1 叩くな、口で言う、2 優しく言う、3 相手が悪くても叩かない」がキャッチフレーズとなったと考えられる。

最後の(4) 運命 (Destiny) の段階では、宣言文の状態に近づくためのさまざまなアクションが提案され、実行のための準備が行われるが、安全委員会方式における立ち上げ集会の活動や、聞き取り面接の活動、暴力が発生した際の4つの基本的対応ステップの実践等が当てはまる。

新潟若草寮では、安全委員会方式が実践されていく中で、児童の意識調査や職員の意識調査が行われている。<sup>40)</sup> 児童の意識調査では、暴力を振るう回数が減ったという回答や、自分ではないように意識していたという回答や、委員会があるから寮に残れたという回答もあった。職員への調査においても、暴力防止のシステムとして安全委員会が大半の児童にとって有効であったと感じられていることや、児童との関係が深まったと感じられていると報告があり、職員と子ども、双方にとって安全委員会の実践の効果を感じられている。

このように効果が感じられるからこそ、継続していくこととなり、AIにおける4Dサイクルが回っていく原動力となる。

以上、児童養護施設における安全委員会の取り組みについてAIの視点で考察を進めてきたが、児童養護施設のような福祉施設において、企業で実施されているような組織開発的な手法を持ち込んでうまく行かないと考える人もいるかもしれない。しかし、その考え方自体から脱却することが求められる。対話型組織開発のひとつであるAIの実践のきっかけとなったインタビューは、クリーブランド・クリニックで実施されている。対人援助の現場である医療機関で行われた実践が、同じく対人援助の場である児童養護施設に当てはまると考えることは、自然である。そして、営利企業にもその効果があるということは、公私問わず、営利非営利問わず、様々な組織において有効な実践であることから、あらゆる組織において取り組む価値があると考えられる。

安全委員会方式という施設全体で取り組むプ

ログラム実践が、対話型組織開発としての機能を持ち、施設の健康的な職場風土の醸成にも寄与する可能性が示唆された。そして、安全委員会の実践は、児童養護施設の組織開発としての効果だけでなく、健康的な職場風土が形成されることで職員の定着率向上にもつながっていくのではと考えられる。

木村 (2019) は、安全委員会方式は、人材育成に役立つだけではなく、健康的な職場風土、大人も子どもも大切にされていると実感できる集団づくりを醸成する役割も持っている指摘している。<sup>41)</sup>

安全委員会方式の実践も対話型組織開発の実践も、この健康的な職場風土の形成や安全・安心な環境の形成に効果があり、それゆえに両者の機能を理解して活用できれば、より効果的な実践となると考えられる。効果的な実践のはじめの一步として、安全委員会に取り組まれている組織が、対話型組織開発について学び、すでにAIを実践していると感ずることから始めることを提案したい。

## 引用文献

- 1) 厚生労働省：令和2年度 児童相談所での児童虐待相談対応件数 (速報値)  
<https://www.mhlw.go.jp/content/000824359.pdf>  
2021年10月4日閲覧
- 2) 厚生労働省：児童養護施設入所児童等調査結果の概要 (平成30年2月1日現在) 26, 2018
- 3) 高知県：白蓮寮 改善勧告資料 2008  
[gyakutai.yogo-shisetsu.info/johokaiji/20081105kochiken\\_byakurenryou.pdf](http://gyakutai.yogo-shisetsu.info/johokaiji/20081105kochiken_byakurenryou.pdf) 2021年10月4日閲覧
- 4) 東京都社会福祉協議会児童部会：〈児童養護施設における児童の暴力問題に関する調査〉報告『紀要 平成19年度版』, 43-53, 2009
- 5) 上記4)
- 6) 田嶋誠一：児童福祉施設における暴力問題の理解と対応一統・現実介入しつつ心に関わる 金剛出版, 2011

- 7) 田嶋誠一：児童養護施設における児童間暴力問題の解決に向けてその3.「事件」等に関する資料からみた児童間暴力 心理臨床研究会 1-19, 2005
- 8) 木村秀：児童養護施設の人材育成：プログラムを活用した方法について 家政学部紀要 65, 123-131, 2019
- 9) 益田啓裕：施設集団で暴力を起こさない関係性はどうしたら作れるか？ -心理職の視点から- 心理治療と治療教育 全国情緒障害児短期治療施設研究紀要 23-31, 2010
- 10) 才村純：こども虐待ソーシャルワーク論, 有斐閣, 210, 2005
- 11) 岡本晴美：「就労継続の意思」からみた児童養護施設の課題に関する一考察：職員を対象としたアンケート調査より 社会福祉学部論集 No.6, 87-104, 2010
- 12) 谷口純世：児童養護施設における日常生活支援 児童養護施設における援助者の専門性医療福祉研究 No.4, 81-97, 2008
- 13) 川上英一郎：児童養護 36, 3, 20-23, 2006
- 14) 中村和彦：入門 組織開発—生き活きと働ける職場を作る— 光文社新書 2015
- 15) 北居明：経経営学の視点からの職場環境改善の進め方 関西福祉科学大学EAP研究所紀要 10, 5-10, 2015
- 16) 上記14)
- 17) 上記15)
- 18) 上記15)
- 19) 上記15)
- 20) P.F.ドラッカー：マネジメント 基本と原則 上田惇生(翻訳) ダイヤモンド社, 80, 2001
- 21) Whitney, D. and A. Trosten-Bloom 2003 The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change, Berrett-Koehler. (株式会社ヒューマンバリュー訳, 『ポジティブ・チェンジ：主体性と組織力を高めるAI』, 株式会社ヒューマンバリュー, 2007年) 90-91
- 22) 上記21) 91
- 23) 中村和彦：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紀要), 13, 20-40, 2014
- 24) David L. Cooperride & Diana Whitney: Appreciative Inquiry Berrett-Koehler Publishers 2005 (本間正人(監訳) 市瀬博基, (訳) 松瀬理保(解説): AI「最高の瞬間」を引き出す組織開発—未来志向の“問いかけ”が会社を救う PHP研究所, 2006)
- 25) 上記15)
- 26) 上記23)
- 27) 上記23)
- 28) 上記15)
- 29) 上記6) 309
- 30) 上記6) 309
- 31) 上記6) 303
- 32) ハイム・オマー 暴力や自己破壊に非暴力で対応する——線を越えてしまう子どもと真正面から向き合うために—— ナカニシヤ出版, 2010
- 33) 上記6) 326
- 34) 上記6) 279, 327
- 35) 築山高彦・山田光治：児童養護施設における安全委員会方式の導入について —導入のために必要な条件と手続きについて— 岡崎女子大学・岡崎女子短期大学 地域協働研究 1, 19-27, 2015
- 36) 上記35)
- 37) 上記6) 424-426
- 38) 上記21) 115
- 39) 上記6) 679-680
- 40) 上記6) 684
- 41) 上記8)