

幸せな職場づくりに資する発展的評価の実践  
-社会福祉法人の事例を通して-

Developmental Evaluation Practices for Creating a Happy Workplace  
-A Case Study of a Social Welfare Corporation-

出山実（宮崎産業経営大学）

目次

はじめに

- 1.これまでの取り組み
- 2.研究のフレームワーク
- 3.発展的評価の実践
- 4.実践からの示唆

おわりに

はじめに

筆者は、社会福祉法人スマILINGパーク（宮崎県都城市）において幸せな働き方と職場づくりに関するアクションリサーチを続けている。きっかけは、社会福祉法人スマILINGパークが、2019年に「第9回日本でいちばん大切にしたい会社実行委員会特別賞」を受賞し、本格的に幸福度の見える化と実装へ取り組んでいきたいと相談を受けたところから始まる。そこで、社会福祉法人スマILINGパークでは、まず現状の把握をするために自分たちにとっての幸せとは何かを測る指標づくりから始めた。指標づくりは、出山（2022）で示した参加型幸福度指標づくりをベースに、幸せな働き方に関する指標25個、幸せな組織条件に関する指標36個を作成した。2021年3月に第1回「幸せな働き方と職場づくりに関するアンケート」を実施、現状の幸福度の見える化および分析を行ったところである。

本稿は、これまでの取り組みを紹介するとともに、幸せな働き方と職場づくりを実現するためにPattonが提唱している発展的評価を援用し、アクションプランを作成・実施したプロセスについて経過報告する。アクションプランの実践と評価は、発展的評価、その中でも原則に焦点を当てた評価（Principles-Focused Evaluation）という枠組みで実施した。原則に焦点を当てた評価とは、複雑で動的な状況において、有効な原則が組織内での行動にどの程度反映されているのかを評価するものである。Patton（2018）は、「原則を評価することを学び、そこから学んだことを適用することは、文脈への適応に依存する複雑な世界において、ますます重要性が増している（p.ix）」とする。本稿では、幸せな職場づくりのプロジェクトを複雑な領域における取り組みと位置付けて、どのようにすれば原則が浸透して現場で活かされるのか、またどのような働きかけをしていけば評価が現場を支援できるのかを

検討していく。

アクションリサーチの取り組みについては、草郷（2007）および中村（2008）をベースにした。草郷（2007）は、アクションリサーチの方法として実践プロセス評価手法を紹介している。実践プロセス評価手法とは、「個別の実践活動について、実践の当事者自身によって、実践活動を推進する過程で用いられる評価手法のこと（草郷，2007，p.257）」を指す。この枠組みの特徴は、「実践完了後の達成度チェック作業を目的として行われてきた従来の評価とは異なり、評価を実践活動の改善に役立たせるためのツールとして明確に位置付ける（草郷，2007，p.257）」ことである。本稿における発展的評価は、実践プロセス評価手法の1つに当たる。研究のプロセスについては、中村（2008）のアクションリサーチの反復サイクルを参考にした。

## 1.これまでの取り組み

社会福祉法人スマイリングパークの取り組みでは、事前調査としてのアンケートの実施後、各職場からコアメンバーを集めて参加型幸福度指標づくりに取り掛かった<sup>1)</sup>。参加型幸福度指標づくりは、自分たちで自分たちの幸せに関する指標を作っていくことを重視した指標づくりである（出山，2022）。幸せに関しては、それぞれの地域や組織において、同じ尺度で測ることは難しく、それぞれの文脈において測っていくことが好ましいからである。組織開発の実践者である Corrigan（2010）は、「測定は、その仕事をする人たちによって生み出された時にのみ、意味を持ち、重要なものとなる。どのグループも他人の経験や専門家から恩恵を受けることができるが、最終的な尺度は自分たちで作り出す必要がある。人は自分が創造したものしか支持しない。そして、その仕事に最も近い人々は、何を測定することが重要であるかについて非常によく分かっている」と述べている。参加型幸福度指標づくりは、「何を測定するか」を組織のメンバーが参加型で対話を繰り返しながら作成する。このことによって、組織の文脈や仕事内容に沿った指標になり、メンバーの納得感を生み、行動を促すことにつながる指標を作成することができる。

参加型幸福度指標づくりは、マックス＝ニーフの理論を活用し<sup>2)</sup>、基本的ニーズを満たすサティスファイアー（充足手段）を指標として採用する。幸福度指標はアンケート形式で回答を求め、個々人の働き方として、また組織の中でどれだけサティスファイアーが実現できているかを問うものである。Costanza（2007）は、マックス＝ニーフの理論を踏まえて、「主観的な幸福（SWB）は、幸福（Happiness）、生活満足、効用、または福祉に関する質問に対する個人または集団の回答によって評価される。特定の基本的なニーズとそれに対する満足度の関係は、精神的キャパシティ、文化的背景、情報、教育、気質などに影響され、しばしば非常に複雑な方法で変化することがある（p.269）」とする。参加型幸福度指標づくりは、各組織の仕事内容や組織構造、人事的な施策などを考慮に入れつつ、ニーズを充足するサティスファイアーを探ることを重視している。また、指標づくりでは、「幸福度は多くの次元からなる（スティグリッツ他，2012，p.17）」ことを踏まえて、既に先駆的かつ独自に

幸せ指標づくりに取り組んでいる GNH of Business の9つの領域で検討する。

社会福祉法人スマイリングパークの取り組みでは、事前アンケートによる職員の回答をベースに、コアメンバーで9つの領域を対象にして、既実践しているサティスファイアーやこれから生み出していきたいサティスファイアーについて対話を重ねた。実際に、どの指標を採用するかは、ニーズの表を活用して、より多くのニーズを充足できるもの、自発的かつ創造的なサティスファイアーであるものを中心に選んだ。最終的に、指標化したのは幸せな働き方について25個、幸せな組織条件について36個の合計51項目である。それぞれの指標に、個人の閾値、組織としての閾値を定めて、それを満たすものを点数化することで、どの程度職場においてサティスファイアーが定着しているのかを測ることができるようにした。

2021年3月、第1回「幸せな働き方と職場づくりに関するアンケート」を実施し、現状の幸福度の見える化と現状の分析を行った。そして、幸せな働き方と職場づくりを実現するために、アクションプランを作成して、発展的評価を援用したプロセスを実行することにした。

## 2.研究のフレームワーク

### 2.1 発展的評価とは

今回の取り組みでは、アクションプランを作成し、それを各事業所の文脈において実行していくためのフレームワークとして発展的評価を援用した。Patton (2016) は、「従来の評価アプローチは、線形ロジックモデルで詳述されたプロセスを通じて達成されるべき、明確かつ具体的で測定可能な成果を提唱している。このような伝統的な評価では、前もって具体性が要求されるが、イノベーション、探索、不確実性、乱気流、急速な変化、創発が盛んな状況ではうまくいかない (pp.4-5)」と指摘している。対して、発展的評価は「複雑な動的環境における社会イノベーションや適応的な発展プロセスの評価に取り組むための代替的な方法の必要性に答えるものとして登場した (p.5)」としている。

発展的評価の特徴は、複雑性の高い領域における評価を実施していくために開発された点にある。ここで複雑性とは、クネビン・フレームワークの複雑な領域が当てはまるであろう。クネビン・フレームワークとは、直面する状況や問題を「単純」「込み入った(煩雑)」「複雑」「カオス」「無秩序」に区分して、それぞれにおいてふさわしい実践の方法を示す枠組みである(スノウドン他, 2008)。複雑な領域では、「単純」「込み入った」領域のように因果関係が明確ではなく、実践を通じて後から明らかになってくる。そのため、複雑な領域においては、流動的で予測不可能、適切な解はないことを理解して、実践したことを振り返りながら生成されるパターンに基づくリーダーシップが求められる(スノウドン他, 2008)。発展的評価は、クネビン・フレームワークにおける複雑な領域の実践を測る評価方法を提示している。このような評価実践は、組織開発の文脈でも応用されており、「評価のプロセスは、現実の検証に人々に従事させることによって、組織の変化を支援する。つまり、人々が

具体性と明確性に注意を払いながら経験的に考えることを支援し、データに基づく意思決定の方法と有用性を教える (Patton,1999,p94)」とする。

そして、発展的評価の1つとして登場したのが原則に焦点を当てた評価である。原則に焦点を当てた評価は、「①原則が明確で、意味があり、実行可能かどうか、②原則が実際に守られているかどうか、③原則が望ましい結果をもたらしているかどうか (Patton,2018,p.viii)」を検証する。原則を重要視するのは、複雑な領域における実践は創発的であるため、事前に結果を想定できず、何を結果 (成果指標) として評価するかを決めることが難しいからである。そこで、イノベーションを生み出していくための原則に焦点を当てて、より良い結果が生まれてくることを促進するような評価を実施する。Patton(2018)は、「原則を重視する人々は、原則を通じて表現される深い価値観によって動機づけられ、価値観を行動に移す (Patton,2018, p.viii)」という。原則に焦点を当てた評価では、原則を測りながら、組織やチームの構成員の行動を促し、今はまだ見えていない創発の先にあるイノベーションにたどり着くことを支援する。

原則に焦点を当てた評価は、有効な原則を作成するために GUIDE フレームワークを紹介している<sup>3)</sup>。有効な原則とは、「意味のあるガイダンス (G:Guiding) を提供し、有用 (U:Useful) であり、刺激的 (I:Inspiring)、発展的 (D:Developmental) に適応でき、そして評価可能 (E:Evaluable) である (Patton,2018, pp.ix-x)」ことである。GUIDE フレームワークの詳細は次の通りである (Patton,2018)。

・ G:Guiding

原則とは、何をすべきか、どう考えるか、何を大切にするか、どう行動すれば効果的かというアドバイスやガイダンスを提供するもの。

・ U:Useful

有用性とは、実行可能で、解釈可能で、あらゆる関連する状況において望ましい結果への道筋を示すもの。

・ I:Inspiring

原則は、何を重視し、どのように進め、どのような結果を目指すのかを明確にするもの。それは、インスピレーションを与えるものでなければならない。

・ D:Developmental

発展性とは、文脈に敏感であると同時に、現実の力学に適応し、複雑さと不確実性の乱流を乗り切る方法を提供するものであること。

・ E:Evaluable

その原則に従った結果、行きたいところに行けるかどうかの判断が可能であること。

また、原則に焦点を当てた評価を実施していく上での評価原則は次の通りである (Patton,2018)。

①原則を一致させる：原則を重視した評価を、原則を重視した取り組みとして、原則を重視

した人たちと行う。

- ②区別する：原則を、価値観・信念・教訓・規則・ことわざと区別する。
- ③品質：GUIDE フレームワークを満たす原則の開発を支援する。
- ④評価の厳密さ：有効な原則について、実施と結果の両方について体系的に調査し、評価する。
- ⑤実用性の重視：最初から最後まで、意図された利用者による意図された利用に焦点を当てる。
- ⑥レトリックを超える：単なるリストにせず、包括的に使用することを支持する。
- ⑦相互関連性：個々の原則がどのように整合し、相互に関連しているかを検討する。
- ⑧学習：評価プロセスおよび結果の長所と短所を振り返り、学習と改善を行う。原則重視の反省的実践を行う。

Iyamu et al. (2021) は、医療機関の事例をもとに、有効な原則を作成するための4つのステップを紹介している。①ステークホルダーエンゲージメント、②基盤となる理論、価値観、既存研究および利用可能なデータの評価、③有効な原則の候補の起草、④GUIDE を用いたステークホルダーのレビューと原則の最終決定である。Iyamu et al. (2021, pp.79-80) では、有効な原則の作成における教訓として、「原則の策定は、価値主導・行動指向のプログラムやイニシアチブの指針となる原則を明確に定義し、明示するのに役立つ」、「原則の必要性に対するステークホルダーの理解を深める必要がある」、「時間や資源の制約、様々な利害関係を持つ多様なグループとの協働の難しさ、さらに既成の原則や考え方によって、評価チームは非直線的に進める必要がある」などの実践知を提示している。

## 2.2 有効な原則としての「10のやってみよう」

社会福祉法人スマイリングパークでの取り組みは、第1回「幸せな働き方と職場づくりに関するアンケート」の結果を受けて、これらの数値を高めていくためにアクションプランづくりに取り掛かった。今回は、幸せな組織づくりを複雑な領域の取り組みと位置付けて、さらにはそれぞれの文脈を持つ事業所（高齢者福祉事業、障がい者支援事業、子育て支援事業）が多いこと、新型コロナウイルス感染症への対応、コアメンバーを含む職員の人事異動、また法人内の既存の取り組みなどの現実的な課題も勘案して、これらの状況に対応できる発展的評価、とりわけ原則に焦点を当てた評価を援用しながらアクションプラン（原則に焦点を当てた評価における「有用な原則」）を作成することにした。

原則を作成するために、第1回「幸せな働き方と職場づくりに関するアンケート」の結果を因子分析して、それぞれの因子ごとにどのようなアクションプランをつくれればいいのかをコアメンバーで話し合いながら作成した。その際、GUIDE フレームワークを前提に、作成する原則が、個々人の行動を規定するのではなく、職場の関係性を育てるものであること、精神論的なものではなく、動詞の形で表現することを重視した。コアメンバーにおいては、現場で有効に機能する原則になっているか、現場に届きやすい表現になっているかについ

て検討を重ねた。原則の1つである「心を込めて、感謝（ありがとう）の気持ちを伝える」は、事前アンケートでも既に多くの事業所において実現できているものである。この原則は、現場において、幸せの前提になっていること、これからも続けていきたいことから採用された。文言を整理しているときには、具体例を加えたほうが良いとのアイデアや、伝えるタイミングに配慮したほうが良いとの意見があった。このようなことを加味して、有効な原則となるように表現を整えた。

ここで作成した原則は、10個に集約した。これらは、現場に広げやすいように「10のやってみよう」と名付けた。「10のやってみよう」の内容は次の通りである。

①心を込めて、感謝（ありがとう）の気持ちを伝える。

名前を付けて、伝える。「〇〇さん、ありがとう」

行為を付けて、伝える。「〇〇してくれて、ありがとう」

感情を付けて、伝える。「嬉しかったよ。ありがとう」

タイミングを配慮して、伝える。

②否定をせずに、共感しながら聴く。意図をもって話す。

③困ったことは、相談する。

困りごとの解決に向けて、自分（たち）を主語にして、考え、行動する。

④チームの一員であることを意識して、チームの仕事に貢献する。

⑤「学びたい」という想いを大事にして、様々な学びにチャレンジし続ける。

専門分野の学びと分野を超えた学びをともにする。

⑥質の高い仕事をするため、仕事と自分の生活をともに大事にする。

⑦チームの信頼関係を育てる。

想いを共有する、コミュニケーションを取る、尊重し合う、褒め合うなど。

⑧「ミスや失敗」から学ぶ。

また、他者やチームの「ミスや失敗」から学び合う。

⑨「やってみる」気持ちを大切に、組織内の新しい役割や仕事を担当してみる。

⑩幸せな職場をつくるために、ピンときたアクションに取り組んでみる。

コアメンバーにおいては、これらの取り組みを推進することで「幸せな働き方と職場づくりに関するアンケート結果」が高まると仮定して、「10のやってみよう」を現場で実践することにした。各事業所で実践にする前に、コアメンバーでは「10のやってみようを実践したときに、どんな声が聞こえてきたらいいか、どんな場面に遭遇できたらいいか」というイメージを膨らませる対話を実施した。コアメンバーからは「少ない時間、合間を見て、お互いに話そうと努力する」、「不安、迷いを感じながらも、自分の考えに自信を持つことができる」、「やってみると変わるねという声が聴こえる」、「前向きな失敗談で盛り上げる」、「これは、〇〇さんの仕事だからみたいな遠慮がなくなる」などのイメージが数多く共有された。これらの対話を踏まえて、実際に現場で実践していく際は、それぞれの事業所の人数や仕事内容、組織構成などが異なることから、文脈に応じて独自に実施する形で進めた。なお、「10

のやってみよう」は、4か月に1回測定し、コアメンバーで共有・分析の上で、各事業所への振り返り（フィードバック）を行う予定でスタートした。

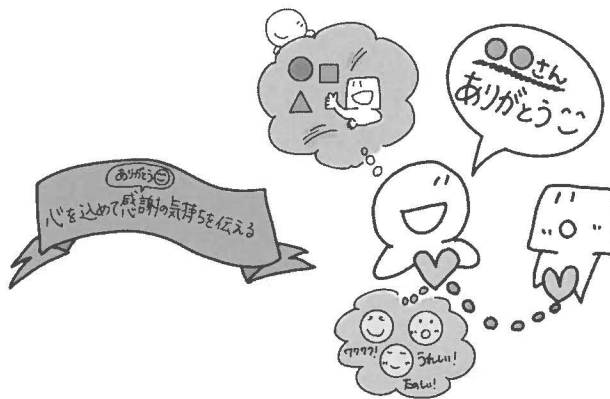
### 3.発展的評価の実践

#### 3.1「10のやってみよう」の実践

##### ①原則のグラフィック化

「10のやってみよう」を実践するあたり、最初に取り組んだのは周知しやすいようにするために文言をグラフィックとともに表現することであった。図表1は、「心を込めて感謝の気持ちを伝える」という内容を表したグラフィックである。

図表1.「10のやってみよう」のグラフィック



田中(2013)は、経営理念の内容表現が浸透において重要であるとする。また、田中(2013)は、「理念の内容表現が具体的な場合は『理解→行動』というプロセスをとること」、「理念の内容が抽象的な場合は、(中略)、『行動→理解』のプロセスをとること」を指摘している(p.290)。「10のやってみよう」は、具体的に示すことを心掛けているが、いくつかの原則については一度に理解することは難しい。また、多岐にわたる事業所をもち、さらには多種多様な資格を持つ方々が働いている社会福祉法人において、「理解→行動」と「行動→理解」の双方が実践されるようにグラフィックで表現することを選択した。グラフィックの文言や表現については、コアメンバーが1つ1つ細かく確認して、職員に伝わりやすいグラフィックを作り上げた。

##### ②職場での周知と実践

職場での周知は、各事業所においてそれぞれの文脈を踏まえて独自に取り組みを進めた。各事業所では、朝礼の時に「10のやってみよう」での周知、内容の復唱、ロッカーに「10のやってみよう」のグラフィックを張り出す、「10のやってみよう」をカード化した上で携帯して毎月どの取り組みに力を入れるかを明記する、「面談」での確認などを実施した。ま

た、事業所によっては、利用者や子どもたちを巻き込む形で実施しているところもあった。

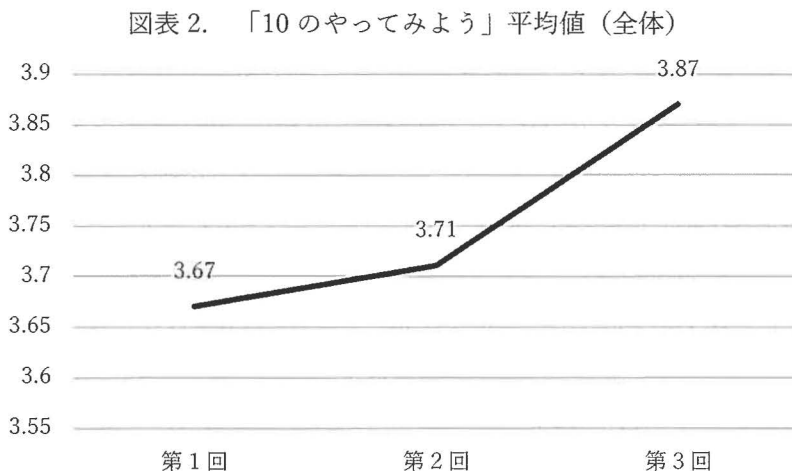
多くの事業所では、最初に取り組みやすい原則からスタートした。とりわけ、「心を込めて感謝の気持ちを伝える」は、既にできているところも多く、できたことを付箋やクリスマスツリーに貼るなどして、成果の見える化まで実施していた事業所があった。また、「10のやってみよう」でできていたことを付箋やグーグルフォームなどに書き込み、相互に褒め合うことも実施された。

### ③振り返り（フィードバック）

発展的評価の実践に当たっては、評価原則⑧にあるように、振り返りによる学習と改善の機会を持つようにした。「10のやってみよう」は、4か月に1回測定をするパルスサーベイのように実施した。コアチームは、月1回の学び合いの場を設けて、数値の解釈や、数字が高くなっている事業所のメンバーから実践内容を聞き、相互に学習をする時間を設けた。学び合いの中では、アフターアクションレビュー（AAR）やアプリーシエティブインクワイアリー（AI）に基づく問いかけから学び始めることを重視した。コアチームの勉強会の後、コアメンバーは全体の数値と各事業所での数値をもって、職場にフィードバックを実施した。それぞれの事業所における振り返りは、朝礼などを活用して事業所のメンバー全員に向かって、また職場のチームでの振り返りや個々人との面談において行われた。

## 3.2 「10のやってみよう」の評価

「10のやってみよう」の取り組みは、4か月ごとに1回アンケートを実施した。それぞれの原則を応じて5段階で測定し、平均した数値が図表2である。



第1回のアンケート結果について、「初回のアンケートにしては良い結果である」との意見があった。また、コアメンバーからは「アンケートのコメントには一人ひとりの想いが溢



れており、働いている職員の気持ちを確認すること、職場の雰囲気を感じることができた」との声があった（職員によるアンケートのコメントについては後述する）。その一方で、できているところ、できていないところを確認し、各事業所においてどのような取り組みが可能なかを検討する振り返りを実施した。

第2回のアンケート結果については、コアメンバーから「すべての数字が高くなっている。個々のメンバーがちゃんと理解して取り組んでくれている」との振り返りがあった。また、「10のやってみよう」が全て高くなっている事業所のコアメンバーからは、「本当にびっくりしていることだが、利用者の要求、家族の要求に、スタッフがちゃんと向き合っている。共有したり、対策を考えたりしながら取り組んでいる」との声があった。また、第1回同様に、コアメンバー同士で、できているところ、できていないところ、どのように進めたらいいのか、原則をどのように解釈したらいいのかなどの振り返りを実施した。

第3回のアンケートは、「10のやってみように関する共有の認識が生まれてきたこと」、「反対意見や後ろ向きの発言はあまりなく、仕事の大事なことに取り組んでくれていること」、「10のやってみようはかなり上がってきている。職員と話した時に、困ったことがあるときに相談できる、協力してもらえると話していた」などが聞かれた。また、「1つ1つのアクションを意識しているわけではないが、やったことをアクションに反映して振り返りを行っている」との実践報告があった。

1年間の取り組みを通して、現場での実践と発展的評価が機能しはじめ、それぞれの事業所において共創的な活動が生まれてきている。3回目のアンケート終了後には、「10のやってみようを継続していくことが大事」、「(10のやってみようを実施していない)隣の事業所にも広げていきたい」という声が聞かれた。

職員からは次のようなコメントが届いている。

「何気なくありがとうと感謝の言葉を伝えていたが、10のやってみようを通して感謝の言葉を伝えることを職場全体が強く意識するようになっていきます。(第1回アンケートコメント)」

「今回の取り組みを通して相手の良い点により意識が向くようになり、できるだけ相手に伝えようとするようになった気がします。(第1回アンケートコメント)」

「職員の悩み、考えを立ち話ではなく椅子に座って親身に傾聴することで相談した相手も心を開き、悩みを打ち明けることができ、相手の気持ちに立って傾聴することの大切さを感じました。(第1回アンケートコメント)」

「自然と職員間の申し送りなどでありがとうなどの感謝の言葉が飛び交っている現場が素晴らしいと思います。そこからもう一歩具体的な目標を意識して取り組むなど、今後ますます

す進化していく取り組みと感じています。相手を尊重する姿勢、相手の良いところに目を向ける取り組みと感じています。(第2回アンケートコメント)」

「職員のミスから、なぜそれが起きたのか、同じことをしないために何に気をつけるべきなのかを職員間でコミュニケーションすることができています。(第2回アンケートコメント)」

「感謝の言葉がとびかっているのを日々の現場の中で実感しています。チームの連携が大切な業務であるため10のやってみように取り組んでいくなかで業務の効率が上がったように感じます。(第2回アンケートコメント)」

「自分自身は10のやってみようを理解して実践できています。職場はもちろん家族間や地域との関係性、関係機関などにおいても通用する素晴らしいアクションプランと感じています。(第3回アンケートコメント)」

「クラスのことでも園内のことでも作業をしているといつもありがとうございますと先生達に言われるので嬉しい気持ちになります。私も常にありがとうございますと感謝の気持ちを伝えるようにしています。(第3回アンケートコメント)」

「10のやってみようの全部がとても大事なことだと思います。実際に困ったことは相談して困りごとに対して考え、すぐに行動してくれました。またユニットの信頼関係もできるように働きやすい環境にしてくれています。(第3回アンケートコメント)」

#### 4.実践からの示唆

複雑な課題に取り組んでいく中では、原則に焦点を当てた評価原則⑧にもあるように、実践した取り組みを振り返り、そこから学んでいくことが重要である。コアチームにおける「10のやってみよう」に関する振り返りでは、点数の高い事業所の取り組みからうまくいっているパターンを抽出し、次のようなプロセスおよび、各プロセスにおける働きかけが重要であることが導かれた。まずは、「周知・共有の認識」を形成していくこと。次に、職員が「一人ひとりの取り組みとして落とし込む」こと。最後に、これらの実践を「振り返り（フィードバック）」していくこと。そして、「周知・共有の認識」⇒「一人ひとりの取り組みとして落とし込む」⇒「振り返り（フィードバック）」のサイクルを相互に関係性を持ちながら実践していくことである。

##### ①実践から学ぶ：周知・共有の認識

「10のやってみよう」の取り組みに関しては、それぞれの事業所の文脈に応じてコアメンバーがそれぞれ独自のスタイルで展開した。「周知・共有の認識」における共通の働きか

け方としては、朝礼やカードなどでの周知、また最初の取り組みやすい原則から始めることであった。後者においては、1つの成功事例をつくり、そこから横展開することを意図したものである。上記に加えて、成功要因として考えられるのは、この取り組みを「誰のために」、「何のために」にやっているのかを説明すること、他の取り組み（法人内の他の勉強会など）にもリンクをして推進していくことがあげられる。

#### ②実践から学ぶ：一人ひとりの取り組みとして落とし込む

「一人ひとりの取り組みとして落とし込む」ための効果的な働きかけは、自分たちの業務の中に当てはめて取り組みを進めていくこと、職場の各リーダーの協力をえて日ごろから「10のやってみよう」を現場で意識させていくことであった。また、職員が自分なりの「10のやってみよう」の取り組みを紹介する機会を作ることで、一人ひとりかつ各メンバーへの落とし込むにつながった。このことによって、職場の中でお互いに、やっていること、できたことを意識する雰囲気形成するきっかけにもなった。また、子どもたちや利用者を巻き込むことも職員の意識を育てる上で優れた実践であった。子どもたちが積極的に参加してくれたことから、事業所全体へと取り組みが広がった。

#### ③実践から学ぶ：振り返り（フィードバック）

効果的な「振り返り（フィードバック）」にしていくためには、日常的（朝礼、ケアカンファ、職員会議など）にこまめな振り返りを心掛けること、職員が相互にやったこと、できたことを褒め合うこと、一人ひとりの振り返りの時間を取ることで、チームでの振り返りをする、本人が気づいていないかもしれないが実際はできていることを気づかせるようにすることなどがあげられた。振り返りとしての面談は、職員一人ひとりのできたこと、やっていることを評価していくことで職員のコミットメントを引き出すのに有効であった。また、チームでの振り返りの際は、アンケート結果の数値を活用して、チームメンバーで数値を解釈し、現場にフィードバックすることでサイクルを回す力を生み出すことにつながった。

#### ④実践から学ぶ：サイクルを回す

職場の中で、「周知・共有の認識」、「一人ひとりの取り組みとして落とし込む」、「振り返り（フィードバック）」のサイクルを回していくためには、コアメンバーが職場の中でそれぞれに関する時間を設けることが重要であった。社会福祉法人の各事業所においては、常に業務が動いていることが多いため、意識をして各項目の時間を確保することが求められる。既に紹介した通り、各事業所において、それぞれの現場にあった形で時間を設けている。コアメンバーとしては、限られた時間の中でサイクルの「周知・共有の認識」にこだわりすぎずに、田中（2013）にもあるように「行動」から「理解」の働きかけも重視することを共有している。また、利用者が増えた時など、職員に負担がかかるときには、サイクルが回りに

くいため、仕事としては成功しているが、幸福度を下げる要因となるため注意が必要になることも確認された。

各職場でサイクルを回していく際は、コアメンバー一人ではなく、二人以上で取り組みを進めていくことも必要となる。コアメンバーが二人いる事業所では、一人しかいない事業所に比べてサイクルの回り方がパワフルに展開されていた。現場の細かいことまで相談し合えるメンバーがいることは心強く、職員へのフォローも手厚くすることが可能となる。そのため、コアメンバーが一人で活動している事業所では、二人目・三人目のコアメンバーを募って現場でのチームづくりをしていく必要がある。

今回の取り組み期間中は、新型コロナウイルス感染症が蔓延した時期でもあり、人手不足やオーバーワークが続いていた時期でもあった。その中で、職員の中には不安や不満の声などもあったことも事実であった。このような時期に、幸福度と「10のやってみよう」の取り組みを実施していたこともあり、コアメンバーからは「うまくいかないこともある。時間がかかることもある。前向きに、積み重ねていくことが大事である」との声も聞こえた。複雑な領域の取り組みを続けていく上で、このような前向きなコアメンバーの姿勢は、今回のサイクルを回していく根底にある部分として十分に機能したのではないかと考えられる。

ここまで実践から学ぶ形で、各項目について振り返りを行ってきた。最後に、もう1つ重要な振り返りとして、コアチームのリーダーシップについて扱いたい。コアチームのリーダーシップは、有効な原則を機能させるため、サイクルを回し、現場で展開していく上で欠かせないものであった。以下、このことについて振り返りを行う。

#### ⑤コアチームのリーダーシップに関する振り返り

コアチームのリーダーシップの振り返りとして3つのポイントから整理する。

1つ目のポイントは、複雑な領域における取り組みをしていることへの理解である。発展的評価は、クネビン・フレームワークでいう「単純」や「込み入った（煩雑）」のように直線的なPDCAサイクルが回らない領域が対象となる。幸せな働き方と職場づくりへの取り組みは、通り一遍の正解があるわけでもなく、因果関係もやってみなければ分からないという領域の課題である。今回のコアメンバーには、一連の取り組みが複雑系の領域であることの共通理解を形成し、それぞれにリーダーシップを発揮してそれぞれの形で働きかけをお願いした。その上で、実践的に機能しているリーダーシップから、また職場での働きかけから、お互いが学び合いながら共通のパターンを導きだした。このようなリーダーシップと働きかけがあって、有効な原則である「10のやってみよう」が職場の中で機能し始めるようになった。

また、複雑な領域においては、直線的な問題解決ができないため、組織の構成員は「なぜこのことをしているのか」、「なぜこの取り組みが必要なのか」について疑問を持つことになる。その際は、コアメンバーは、組織の構成員に向けて、複雑な領域における行為の意図・

意味をきちんと伝えていく必要がある。今回の取り組みでも「10 のやってみよう」を現場の仕事と紐づけて伝えている事業所は数値が高い傾向にあった。Patton (1999) は、評価活動において「チームメンバー全員が一緒になって、評価結果を解釈し、意味を分析し、結果を次の発展段階に適用する (p.111)」ことの重要性を述べている。また、Patton(2006)は、「情報の正確さや豊富さではなく、その情報をどう解釈するかが重要である (p.30)」として、「トップは、情報を管理するのと同じぐらい、意味を管理しなければならない(p.30)」と指摘する。一緒に取り組んでいく職場のメンバーとともに意味をつくり、一人ひとりのセンスメイキング<sup>4)</sup>を手助けしていくことがコアメンバーのリーダーシップとして 2 つ目のポイントになる。

3 つ目のポイントとしては、コアメンバー一人ひとりの仕事に対する想いと、コアチームの関係性の良さもあげられる。通常の業務と、新型コロナウイルス感染症対策とを同時に行いながら、複雑な領域における課題である幸せな職場づくりに関する働きかけをするのは大変なことではあらずである。このことを可能にしたのは、職場をより良くしていきたいという一人ひとりの想いと、コアメンバーの良好な関係性であった。コアメンバーでの勉強会では、実践から学ぶことを重視して、お互いがお互いに質問しながら学び合う姿勢が良くみられた。発展的評価が実施される複雑な領域においては、このような関係性の良いコアチームの形成も重要となる<sup>5)</sup>。

## おわりに

今回、社会福祉法人スマイリングパークにおいて、発展的評価の 1 つである原則に焦点を当てた評価として「10 のやってみよう」を現場に落とし込み、幸せな働き方と職場づくりに取り組んできた。「10 のやってみよう」の数値は順調に推移し、現場に定着しつつある。今回のアクションリサーチでは、有効な原則を機能させるための実践知として、「周知・共有の認識」⇒「一人ひとりの取り組みとして落とし込む」⇒「振り返り (フィードバック)」のサイクルを回していくパターンが生成された。また、それを支えるコアチームの働きかけ、およびコアメンバーのリーダーシップが活動全体を支えていること、毎回の振り返りからコアメンバーがお互いの実践を学び合い、多くの実践知 (実践から生成されるパターン) を共有していくことも原則を機能させるために重要な要素であった。ここまでの取り組みを踏まえて、本稿では、経過報告ながら、現場を支援する評価のあり方として、原則を起点にした実践とそれを支える評価活動のサイクルを回すこと、これらの活動を実現するためのコアチームの形成とコアメンバーの献身的な働きかけが必要であることを指摘したい。なお、2022 年 12 月に実施した第 2 回「幸せな働き方と職場づくりに関するアンケート」では、「10 のやってみよう」が平均 4 点を超えた事業所がもっとも高得点となる結果となった。このことは、評価活動として取り組んできた「10 のやってみよう」が、職場の幸福度を高めるのに有効な原則になりつつあることを示している。

社会福祉法人スマイリングパークでのアクションリサーチは、3 年を超える長いものにな

っている。長く取り組んでいても、またパターンとして実践知が積み重なってきても、幸せな働き方と組織づくりはまだまだ複雑な領域における実践が求められる。Corrigan (2022) は、「複雑な領域では、文化こそが重要であり、文化は人々の物語や経験から共有される意味を創り出す人々の無数の相互作用によって生み出される」という。今回の取り組みにおいて、コアメンバーからの発言として印象的だったのは「スマイリングパークに入社したから幸せになるのではなく、自分たちで作っていく。みんなで取り組んでいく。わがごととして、取り組んでいけるようにする」との声が聞こえた時であった。このような声が、コアチームによる学びの場だけでなく、現場に聞こえてくるようになったときに、有効な原則が文化として根付いてくるであろう。今後も、コアチームの一員として、社会福祉法人スマイリングパークの実践と評価に関わっていきたい。

## 注記

- 1) 社会福祉法人スマイリングパークの参加型幸福度指標づくりは、高齢者福祉事業、障がい者支援事業、子育て支援事業のそれぞれの事業所から参加している 8 名のコアメンバーで実施している。各コアメンバーが所属している事業所は、10 名から 30 名ぐらいの規模である。コアメンバーは、所属する事業所において今回の取り組みを実践している。
- 2) 参加型幸福度指標づくりでは、マックス＝ニーフ (2014) のニーズの理論を参考にしてている。
- 3) GUIDE フレームワークは、一般に KPI などの作成に活用される SMART フレームワークと対比的に位置付けられる。SMART フレームワークは、具体的であるか (S:Specific)、測定が可能であるか (M:Measurable)、実現的であるか (A:Achievable)、目標に関連しているか (R:Relevant)、期限設定があるか (T:Time-Bound)、である。
- 4) 発展的評価のセンスメイキングとは、「様々なデータや経験を組み合わせ、既に起こったこととを解釈し、将来の決定や行動に意味を持たせるための協力的で対話的なプロセス (Gamble et al.,2021,p.62)」とされる。
- 5) コアチームが育ってきたことにより、組織開発でいう「コンテナ」になってきていると考えられる。「コンテナ」とは、「対話のツールとプロセスの結果であると同時に、それらのツールやプロセスを活用する空間も意味する (コリガン, 2018, p.445)」ものである。今回の取り組みでは、コアチームがコリガンのいう探究的な段階から創造的な段階のコンテナに該当すると考えられる。

## 参考文献

Chris Corrigan (2010) “What Do We Measure and Why?”

<https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/what-do-we-measure-and-why/> (2023 年 2 月 7 日最終アクセス)。

Chris Corrigan (2022) “Measurement, colonization and the inefficiency of community”

- <https://www.chriscorrigan.com/parkinglot/measurement-colonization-and-the-inefficiency-of-community/> (2023年2月7日最終アクセス).
- クリス・コリガン (2008) 「コンテナをホストし、ホールドする」, ジャルヴァース・R・ブッシュ, ロバート・J・マーシャク, 中村和彦訳『対話型組織開発—その理論的系譜と実践—』英治出版.
- デイビッド J. スノウドン, メアリー E. ブーン (2008) 「クネビン・フレームワークによる臨機応変の意思決定手法」『*Daimond Harvard Business Review*』2008年3月号.
- 出山実 (2022) 「組織における参加型幸福度指標づくりに関する試論」『宮崎産業経営大学経営学論集』第31巻第1号.
- Ihoghosa Iyamu, Mai Berger, Erika Ono, Amy Salmon (2021) Creating Effectiveness Principles for Principles-Focused Developmental Evaluations in Health-Care Initiatives: Lessons Learned from Three Cases in British Columbia, *Canadian Journal of Program Evaluation* 36.1 (Spring ), pp.64-81.
- Jamie Gamble, Kate McKegg, Mark Cabaj (2021) *A Developmental Evaluation Companion*, The McConnell Foundation.
- ジョセフ・E・ステイグリッツ, アマルティア・セン, ジャンポール・フィトゥシ, 福島清彦訳 (2012) 『暮らしの質を測る—経済成長率を超える幸福度指標の提案—』一般社団法人金融財政事情研究会.
- 草郷孝好 (2007) 「アクション・リサーチ」『実践的研究のすすめ—人間科学のリアリティ』有斐閣.
- マンフレッド・マックス=ニーフ, 牧原ゆりえ監訳 (2014) 『“ていねいな発展のために私たちが今できること”—Human Scale Development 「発展と人間のニーズについて」—』一般社団法人サステナビリティダイアログ (本書は、Manfred A. Max-Neef (1989) *HUMAN SCALE DEVELOPMENT — CONCEPTION, APPLICATION AND FURTHER REFLECTIONS—*, The Apex Press. New York and London.の第2章部分に該当する) .
- Michael Quinn Patton (1999) ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT AND EVALUATION, *THE CANADIAN JOURNAL OF PROGRAM EVALUATION*, Special Issue. pp.93-113.
- Michael Quinn Patton (2006) Evaluation for the Way We Work, *The Nonprofit Quarterly* Vol 13 No 1. pp.28-33.
- Michael Quinn Patton (2016) What is Essential in Developmental Evaluation? On Integrity, Fidelity, Adultery, Abstinence, Impotence, Long-Term Commitment, Integrity, and Sensitivity in Implementing Evaluation Models, *American Journal of Evaluation* Volume 37, Issue 2.
- Michael Quinn Patton (2018) *Principles-Focused Evaluation: The GUIDE*, The Guilford Press.

中村和彦 (2008) 「アクションリサーチは何か？」『人間関係研究』南山大学人間関係研究センター紀要 NO.7 pp.1-25.

Robert Costanza, Brendan Fisher, Saleem Ali, Caroline Beer (2007) Quality of life: An approach integrating opportunities, human needs, and subjective well-being, *Ecological Economics* 61, pp.267-276.

田中雅子 (2013) 「経営理念の内容表現が理念浸透に与える影響」『同志社商学』64 巻 6 号.