

---

## 1 工程@1円～知的障害者の労働現場

### 30： 職場づくり

千葉 晃央

---

#### 完璧主義は万能か？

「こうしなければならないと思うことが多すぎると不満が募る」という言葉がある。これが個人レベルなら、自己責任で済む。しかし、これを職場で過剰にやられると、トラブルとなる。それが上司であるならば、なおさらである。売り上げや、支援の質、仕事のやり方等について、現場職員を追い込んで…となってくると深刻である。私は、現場に関して厳格過ぎず、ある程度の遊びも必要と感じている。日々の事業においては「幅」も持つこと、そう感じることも多い。

組織で、様々なことを集団で決定していく日常で、全ての論点で全勝する必要はない。むしろ、事業の要、幹、つまり根幹となるところだけは必ず押さえる必要がある。2・6・2の法則（2割の人間が優秀な働きをし、6割の人間が普通の働きをし、2割の人間がよくない働きをするという経験則）等も言われるように、完璧主義は、時には大きな失敗を導いてしまう…。そんなことを知的障害者の労働現場において経験してきた。

目の前の勝利は、長期的には勝利とはいえないことも多い。施設はこれからも半永久的に継続していくのである。

現在の状況に満足がいかない点があるならば、少しでも改善する努力をしなければならない。職員にとって、それが利用者に対する務めである。その時に、何を職場で行えばよいのか？である。何を行うかを明確にするためには様々な工夫が行われている。

#### プラグマティズムだけでは厳しい

昨今は、成果主義が隆盛であるが、福祉現場においては何が成果であるかは難しい。それでもプラグマティズム的に寄せた職場づくりを見かけるときもある。しかし、なかなかその結果は出てないように見える。また、職場づくりでは当然スタッフの育成、特に「叱咤」をどう扱うかも重要となってくる。それを個別の場面で扱うのか、全体の場で名指しで伝えるのか、全体の場で全体に伝えるのかなど、様々なバリエーションの中から選び抜かれて職場では行われている。では、そのバリエーションは本当にそれだけだろうか？少し違うのもあっても

いいのではないかとというのが今回取り上げたい内容である。

### 「表と裏」や、「裸の王様」をつくらない

今回紹介するのは、職場づくりの取り組みの一つである。実際に知的障害者の労働現場で行われてきたものである。振り返ると、この取り組みを行っていたころの職場環境は概して、思慮深く、仕事に対して真摯に向き合うことができていた。では紹介したい。

職員一人一人に記入を依頼する。配布されるプリントには以下のような設問が書かれている。

私たちが提供しているサービスについて  
ふりかえる

- ①職員体制・配置について
- ②園生の体制・配置について
- ③職員会議について
- ④連絡会について
- ⑤日直について
- ⑥休憩時間について
- ⑦職員の役割分担について  
(生産活動、行事、保健、生活など)
- ⑧ケース記録について



⑨面談・家庭訪問について

⑩ケースの支援について

⑪家族の会について

⑫安全・衛生について

⑬プラント関連について

⑭計画相談について

⑮送迎バスについて

⑯作業場運営について

⑰職員等の連携について

⑱その他

よりよいサービスを提供するために、ご協力お願いいたします。

### 逃げ場もいる

このプリントの設問に対して、各職員は率直に書いてもらうよう依頼する。提出期限は1週間程度たった日に設定する。自分の担当している部署だけに記入をしてもらうものでない。自分が担当していない役割、業務に関しても、その事業所のスタッフとして日々感じていることを書いてもらう。それを提出してもらい、その内容をできるだけ原文ママでまとめて、資料を作り配布

する。そして、それを基に会議を行う。

まとめにあたり、ご協力お願いします！

1. 作業量、工賃について

職員の統一した認識にしたい。

(差をつけるかつかないかカットのやり方等)

2. 作業内容について

年間を通し作業量が安定しておりよかったです。

系列事業所応援作業で新しいことができた利用者さんたちがいてよかったです。

3. 職員、利用者の体制、配置

1階作業場の職員配置が多く、何かあった時には動くことができ、職員の体制は今の状態がよい。

4. 利用者との関わり

作業場が違くとあまりかかわりのない方が多いので残念。

5. 作業担当者へ

行事はどれくらい、何日くらいしますか？

6. その他

他作業場との連携を心掛けたものの、どのようにしたらよいかわからない状況。

(↑こんな感じでかえってきます。)

これには前提がある。何を書いてもそれを叱責しないことである。そして、書かれ



た全てを掲載することも重要となってくる。そして、意見ひとつひとつには誰が書いたのかは資料には載せない。このぐらいのある意味での退避場所は作っておくことが大切である。会議では設問のそれぞれを全員で確認しながら進める。すぐに対処しなくてはならないこと、思ってもいなかった事実が出てくることもある。話題にするだけで十分成果があることもある。内部告発的要素があった場合も、この機会に扱うことができたことに感謝する姿勢に徹することが必要である。そして、すぐ改善できることは明日からでも行う。その取り掛かる期日や担当依頼を会議で進めていくのである。

出てくるのは決して悪いことだけではない。「この人がこんなことまでしてくれている」というような全体化したい内容も必ず含まれている。日々の業務の中で、誰も自分のことを観てくれていない！と感じるこ

とも仕事にはつきものである。こうした機会にこうした謝意を扱うことは、ある人には支えにもなる。

全体で討議する必要があることはすぐ決まることならその場で扱う。時間をかけて討議した方がいいことならば、各担当者が部署に持ち帰り、課題とする。それを後日の会議で、また検討する議題として扱っていく。このような動きになるので、年度末にこの取り組みを行い、あがったものを翌年度の新年度業務計画に反映するようになってきた。年に一度の職場の棚卸しのようなものである。

### 匿名か、記名かでは不十分

内容に関しては記述者が特定されないと改善できないような内容もよく含まれてい

る。その時には司会者が「これは誰が書いてくださったんですか？」と聞く。経験上、その時には答えない人はいない。匿名性を時には排除して、内容を扱う。利用者のためにも、内容を扱うことは、匿名性を維持することよりも優先されなければならない。より大きな我慢の後、爆発するということはできれば避けたいのである。

これらは自分がしている仕事は他者がどう思っているのか、自分の動きを他者がどう思っているのか、という相対的理解を進める。この重要性は「ジョハリの窓」や「ミニューチンの家族面接のプロセス」にも説明がなされている。自己理解と他者理解のすり合わせであり、その差が少なくなり、自分も知っている、他者も知っている領域が広がることは以前の状況とは違う現実認識をもたらす。つまり、変容である。その変容は、これまでとは異なる相互作用を生んでいく。こうして、これまでとは違う循環が始まるのである。自分たちの課題はこうであると思っていたけど、他の人はこうかと思っていた。課題に対して、こう対処してきたかと思っていたが、他の人はそれを知らなかった。むしろ、こう思っていた…。そんな様々な立場からの評価、意見を知ることが、また新しい現実、そして取り組みを作り出す。

### 変容へのプロセス

以前、対人援助職が講じる対象者の変化を意図した対人援助技術は、おおむね以下のプロセスを狙ったものであると聞いた。「気づき」「カタルシス」「自己の再評価」

「環境の再評価」「自己の開放」「社会的解放」「脱条件付け」「刺激のコントロール」「行動の強化」「援助関係」。ここに挙げた変容のプロセスからみると「気づき」、「カタルシス」、「自己の再評価」、「環境の再評価」、「自己の開放」のプロセスは、この取り組みの一次的成果としても考えられる。二次的なものとしても「社会的解放」「行動の強化」「援助関係」もこの取り組みには成果としてあるのではないかと考えている。

そして、これを定例化することが重要と言える。そのためにはこの取り組みの意義を感じることはできなければならない。何気ないこの取り組みは忘れられることは多い。そうしていると、表と裏、情報の共有不足、不全感、どうしたらいいのか？というような状況を抱え続けながら仕事をすることになる。問題は早く出させるよう多くの機会を提供する努力はしなければならない。

とはいえ現実には、表と裏は完全にはなくなる。記入されたことが全ての事実であること、本当の事であるとは限らない。でも、その差をなくそうと本気で取り組んでいることは事実である。その機会を使うか、使わないかは職員本人に任されている。言わないという選択したのならば、その事実を職員個人は受け入れなければならなくなる。全体化する機会があったのである。でも、また次回もあるのである。

課題も、感謝も、フィードバックされるこの取り組み。「こうした発言の機会を設けている」という職場であるという姿勢も伝わる。こうした努力をしている姿勢だけでも影響は大いにある。これは意外と侮れない取り組みのように感じている。こういう

舞台裏の努力があって、知的障害者の労働  
現場は継続できているのである。

## BACK ISSUES

- 健康管理 29 2017年6月  
音 28 2017年3月  
救世主になりたい援助職 27 2016年12月  
事件について 26 2016年9月  
クルマ社会と福祉政策 25 2016年6月  
施設が求める「障害者像」はあるのか？ 24  
2016年3月  
連絡帳 23 2015年12月  
におい 22 2015年9月  
作業着 21 2015年6月  
食べる 20 2015年3月  
通勤 19 2014年12月  
クスリの作用、人の作用 18 2014年9月  
倫理観でかたづけられる暴力 17 2014年6月  
触れる 16 2014年3月  
対談企画「教育と福祉の連携を模索する」2014年3月  
情報の格差 15 2013年12月  
20年前のノートから 14 2013年9月  
そうじのねらい 13 2013年6月  
個別化の暗部 12 2013年3月  
グループワークの視点 11 2012年12月  
実習生がやってきた！ 10 2012年9月  
月曜日のせいやな 9 2012年6月  
所得を決める福祉職？ 8 2012年3月  
世界とつながる社会福祉現場 7 2011年12月  
この現場へのたどり着き方 6 2011年9月  
障害を持つ友達と過ごすとは？巻末座談会  
2011年9月  
旅行がない！ 5 2011年6月  
職員の脳内回路 4 2011年3月  
たかがガムテープ、されどガムテープ 3  
2010年12月  
利用者が仕事上の戦友 2 2010年9月  
障害者自立支援法で不景気に！？ 1 2010年6月