

# 「わからない」感覚の保持と適応的協働

－職場適応支援の現場から－

○柴田 和宣（千葉障害者職業センター 配置型職場適応援助者）

## 1 背景・目的

職場適応支援に携わる中で、想定外の危機に際して「どうということなのだろうか」「わからない」と感じ「ああ、そういうことなのか」と気づき学ぶことが多いほど職場適応が順調に進む、と感じる。こうした気づき学ぶことにつながる、「わからない」という感覚はどのようなものなのだろうか。筆者と同様、多様な立場の人たちと協働して支援を行う経営コンサルタント<sup>1)</sup>にも類似した感覚の主張がある。

本発表の目的は、筆者およびご協力いただいた青山商事株式会社千葉センターの企業在籍型職場適応援助者・笹岡氏の事例を振り返ることにより、「わからない」感覚とは何か、また対象者を取りまく関係者のどのような行動が適応的協働につながるのかを分析しまとめることである。

## 2 事例の説明

### (1) 事例1 一共有の機会を逸したことによる不手際一

筆者の事例である。作業現場の社員Aの支援において、人事担当者Bをキーパーソンとして捉え、主にBに対する継続的な面談を行っていた。ところが、Aの上司である現場リーダーCの様子を見て、ふとCは、状況を把握・処理することに不安を抱いているのではないかと懸念が頭に浮かぶことがあった。しかしながら、その懸念について一緒に支援に取り組む障害者職業カウンセラーおよび職場適応援助者に共有せずいた。

その後の訪問時にCから筆者に直接、窮状の訴えがあった。その際筆者は、Cの話詳しく聞くというより、Aの得手不得手についての説明に終始するという対応をしたため結果として状況は改善されなかった。

### (2) 事例2 一気づきの共有からの協働一

笹岡氏の事例である。笹岡氏が作業現場の社員Dと面談をしていて、Dが誤解されかねない独特の言葉遣いをする。また、Dは自覚しながらも改善が難しいことに気づいた。笹岡氏はDの同僚Eとの立ち話においてDの言葉遣いについて心配していることを共有し、Eに「もしかしたら、こういうことがあるかも知れないので何かあったら教えてほしい」と伝えた。

その後、Dの言葉遣いにより現場が不穏な雰囲気になることがあった。その時Eは「ああ、笹岡さんが言っていたのはこういうことかな」と気づき笹岡氏に相談、その後の対応について話し合い対処することができた。

## 3 事例についての考察

### (1) 「わからない」感覚とは何か？

想定外の危機に際して、気づき、適応的協働へと繋がる「わからない」感覚とは、「仮定と解釈の単純化を避けた状態」であると以下に説明したい（図1）。

事例1において筆者は、上司Cの訴えを受けて社員Aについて説明することが、Cが状況を理解する助けになると考えた。しかしながら支援者間での共有を欠いた状態での筆者の仮定と解釈に基づくこの判断と介入では、状況の改善に至らなかった。

一方事例2において、不穏な状況についての同僚Eの仮定と解釈は、これまでの自らの経験から来るもの及び事前に笹岡氏から伝えられていた可能性を含んだものであった。そのため、判断を保留にして笹岡氏に相談してみるという選択に至った。

両者を比較すると、事例2においては笹岡氏との立ち話があったことにより、Eの出来事に対する仮定と解釈がより多くの可能性を含み単純化を避けた状態に保たれていたと言える。これにより間違った判断に基づく間違った介入を回避できた。ワイクとサトクリフ<sup>2)</sup>は、複雑でプレッシャーの高い状況において適応的である組織の特徴として、こうした単純化を避けていることを主張している。

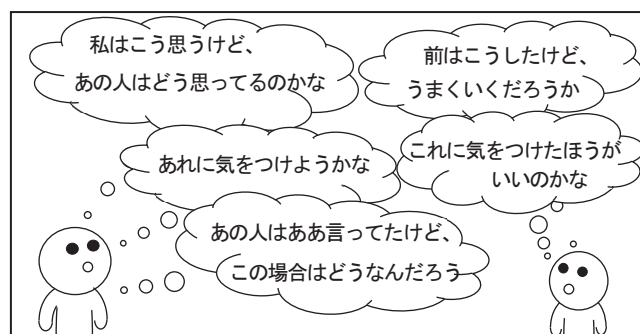


図1 仮定と解釈の単純化を避けた状態

### (2) 適応的協働につながる連携の特徴

両事例の重要な相違点は「関係者間の情報共有による連携」の有無にあると言える。事例2の連携にはどのような特徴があったか以下にまとめたい。

#### ア 即興的

立ち話であり、公式的な報告・相談ではなく即興的なものであった。

## イ 相互依存的

菅岡氏の立ち話は「こういう場合はこうしてほしい」という一方的な指示ではなく、「もしかしたら」「教えてほしい」という自分もわかっているわけではないと伝えた上での依頼であった。この伝え方により、同僚Eは菅岡氏の意見を参考にしつつも主体的に状況を判断・対処する自由があり、現場の変化に際して菅岡氏に相談することができた。

## ウ 立場・役割の多様性

職場適応援助者・菅岡氏と現場作業社員Eは、異なる立場・役割にあった。表出した懸念点に菅岡氏関わっていたため、Eは現場の班内の社員にではなく菅岡氏に相談することができた。立場・役割が異なる関係性であったためより相談しやすかったと考えられる。他の例として、菅岡氏は、社内で相談しづらい事も職場適応援助者などの社外の関係者には言いやすいと話している。

ここから導き出されることとして、連携する集団は立場・役割が多様であるほどより適応的であると考えられる。

## 4 「わからない」感覚と適応の動的関係

### (1) 「わからない」感覚の保持 → 適応的協働

改めて、「わからない」感覚の保持つまり仮定と解釈の単純化を避けた状態を保つことが適応的協働につながる過程を図にまとめた(図2)。連携する関係者集団は開かれた関係であり変化し続ける多様な関係性であることを含む意味で、上岡・大嶋<sup>3)</sup>にならい「応援団」と呼びたい。

「わからない」感覚の保持は、「即興的」「相互依存的」「立場・役割の多様性」を特徴とする「『応援団』との連携」へつながり、またそれが適応的協働へとつながる。

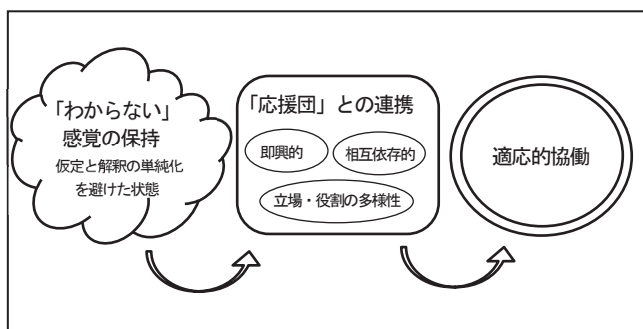


図2 「わからない」感覚の保持による適応的協働

### (2) 適応的協働 → 「わからない」感覚の保持

好ましい適応結果は、「わからない」感覚の保持にどのような影響を与えるだろうか、保持を強めるもの(+)と弱めるもの(-)という視点で考えたい(図3)。

#### ア 組織としての公式化・標準化(-)

適応した結果を反映して組織として公式化・標準化され

た手続きやツールは、類似した危機への対応策にはなり得るが、各関係者の仮定と解釈の単純化を進め「わからない」感覚を減らす傾向にある。

#### イ ノウハウの蓄積(+あるいは-)

神田橋<sup>4)</sup>が指摘するように、経験は先入観としても作用する。ノウハウは、経験として生かされることもあれば先入観として気づきを損なうこともある。

#### ウ 「応援団」の多様化(+)

連携において築かれた、話して、気づいて、適応していくという関係性が他の関係者に対して汎化されていくと、各関係者の仮定と解釈はより複雑なものとなり「わからない」感覚は保持される。菅岡氏は懸念が解消した後も「今回うまくいっただけ」と捉え、「これまでのやり方でうまくいかなければ、これまでに連携してきた『応援団』に、また連携したことのない人・機関にも相談したい」と話している。

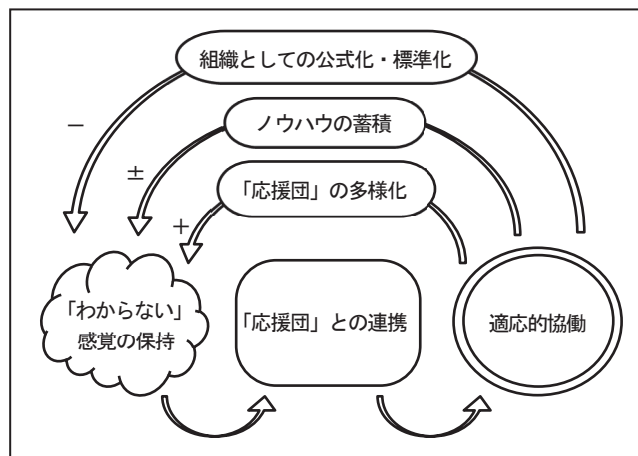


図3 「わからない」感覚の保持と適応の動的関係

#### 【謝辞】

本稿をまとめるにあたり、青山商事株式会社千葉センターの菅岡氏にご協力いただきました。同氏には実際の支援や話し合いを通して多くのことを学びました。心より感謝申し上げます。

#### 【参考文献】

- 1) エドガー・シャイン, 「プロセス・コンサルティングー援助関係を築くことー」, 白桃書房 (2002), p.5-87, 326-327
- 2) カール・ワイク, キャスリーン・サトクリフ, 「想定外のマネジメントー高信頼性組織とは何かー[第3版]」, 文眞堂 (2015), p.64-79, 149
- 3) 上岡陽江, 大嶋栄子, 「その後の不自由ー「嵐」のあとを生きる人たち」, 医学書院 (2010), p.13-111, 216-217
- 4) 神田橋條治, 「追捕 精神科診断面接のコツ」, 岩崎学術出版社 (1994), p.239-254