

主体性を尊重する社会福祉事業の成立メカニズム

1170491 山本 爽人

高知工科大学マネジメント学部

1. はじめに

本論文で焦点を当てる、社会福祉法人 水仙福祉会（以下水仙と略す）大阪を拠点としており、知的障害者の通園・通所施設という生活支援センターを営んでいる。水仙は「主体性を尊重する障害者支援」を実践し、実践結果を研究論文として対外的に発表するなど、水仙は他の団体を先導する役割も担っている（1）。

水仙が理念としている、主体性を尊重する障害者支援には、この図2示す相互主体性も出るが必要不可欠である。

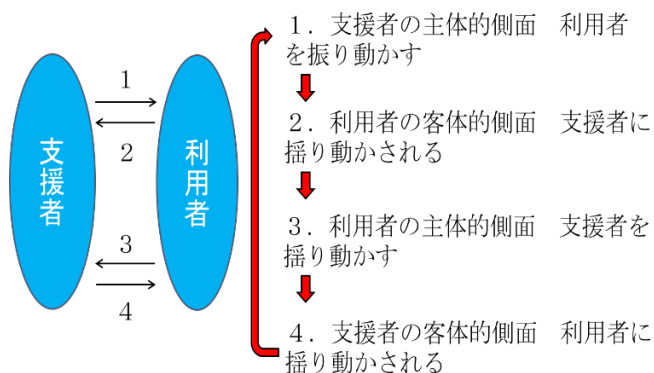


図1 相互主体性モデル（職員研修資料 岡村重夫 「社会福祉原論」に学ぶ～①をもとに筆者が作成）

文献3によれば相互主体性モデルが意味することは次のとおりである。

人には誰でも「主体」と「客体」の側面を持っている。単的に言えば、主体とはその人の心であり、客体はその人の肉体を指す。相互主体性モデルでは、支援者と利用者の主体的側面と客体的側面を意識しながら、互いがお互いを揺り動かし、揺り動かされることを意識する。利用者の主体性を尊重するため、利用者を主体として受け止めるためには、支援者側にも主体性が必要である。これがないと、単なる力関係となる。相互主体的な関係を作っていくためには、様々な正反対の傾向（両義

性）に着目し、自分を通すか、相手に合わせるかではなく、又、一定の価値基準を押し付けるのではなく、そのことをきっかけとして新たな認識や新たな関係を作っていく（3）。

相互主体性モデルでは支援者があらゆる情報やシグナルを用いることで、利用者の心からの願望（ニーズ）を知り、初めてそれに応えることができる。相互主体性モデルの成立は、主体性を尊重する障害者支援にはとても重要だと言える。そこで本論文では、次の2つをリサーチクエスチョンに設定した。

① 水仙福祉会では、主体性を尊重する障害者支援をどのように成立させているのだろうか

② 成功のメカニズムとはどのようなものだろうか

本論文では、この2つの問いを明らかにし、相互主体性モデルを成功に導く、水仙の経営の構造の解明をすることを目的とする。

2. 主体性を尊重する障害者支援の難しさ

ほとんどの知的障害者施設には、「やり方、ニーズがわからない」「人手が足りない」「モチベーションが向上しない」の3つの問題がある。これが、相互主体性モデル実現の障壁であり、主体性を尊重する支援の難しさをもたらしている。

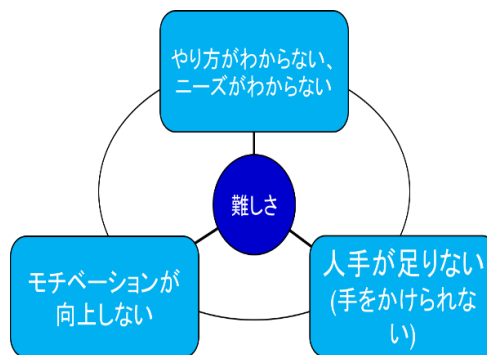


図2 主体性を尊重する障害者支援の静的な問題構造

支援者は知的障害について知識がないため、利用者が問題行動を起こしたとしても、何をしたらいいかわからず、行動することもできない。したがって利用者の真意はわからないことから、利用者の悩みは解決されず、利用者が問題行動を繰り返し起こすことになる。施設職員も少なく、次々と起きる利用者の問題行動に対応するのがやっとなり利用者のことを考える余裕すらない。これでは、職員のモチベーションは上がるはずもない。モチベーションの低下は、職員の作業の質や効率を下げるとなる。その結果、支援者が利用者に対しても向き合えなくなってしまう。

以上から、「やり方、ニーズがわからない」「人手が足りない」「モチベーションが向上しない」という3つの問題は、知的障害者支援に悪循環をもたらす、相互主体性モデルの成立を難しくしている。

3. 社会福祉事業の成功のメカニズム

結論から言うと、水仙が主体性を尊重した障害者支援を成功させている理由は、図3に示す循環型マネジメントモデルにある。このモデルは、大きく分けて「アイサポート研究所での研修活動」「イノベーション」「理念の浸透」の3要素からなる。

水仙では、アイサポート研究所において法人内の全職員を対象とした研修を行っている。福祉職員としての必要な専門的知識、技能の習得をはじめ、広くいきいきとした人間性を培うための多様な学習の機会を提供している。職員は、研修を受けることで、相互主体性モデルを活用しながら利用者の気持ちを受け止め、本人の立場に立って支援することができるようになる。

職員は得た知識を現場に還元することで、職員一人ひとりが考える力を持ち現場の状況に応じた行動を取れるようになる。そうすることで職員のイノベーションの力は養われ、組織行動の向上が図られる。

そして、職員が理念を念頭に置いて実践し、それが良い結果をもたらした時に理念が職員に浸透することになる。この理念の浸透こそが、職員のモチベーションを高め、次

の研修において、知識吸収の源泉となる。研修→イノベーション→理念浸透→…という好循環をつくる経営こそが水仙の社会福祉事業の成功のメカニズムである。その好循環の核となっているのが、相互主体性モデルというコア概念である。

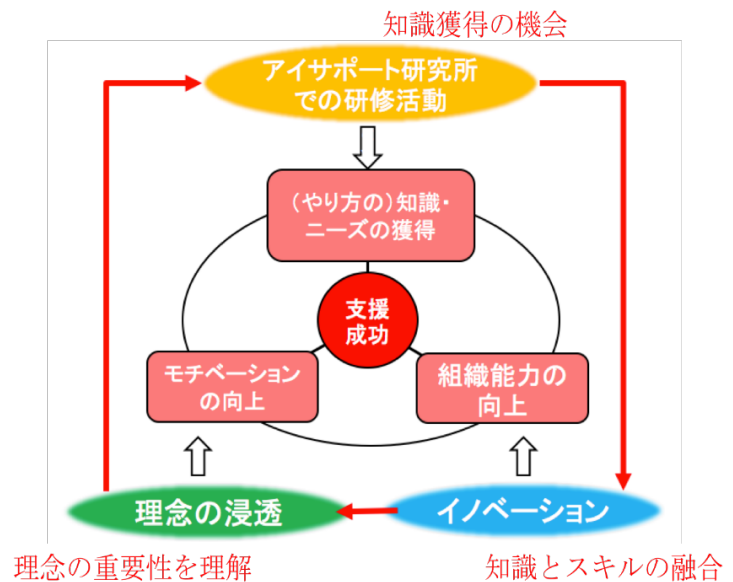


図3 好循環経営モデル

4. アイサポート研究所と研修活動による知識獲得

水仙は、利用者の方々が生きいきとした生活を創っていきけるよう、よりよい支援のあり方について開拓的に取り組んできた。あわせて、理解と支援の輪を広げるために、对外発表や研究会・講座の開催などを行ってきた。30年以上にわたる実践の中で培った知識や情報を、子育てや高齢者、知的障害、自閉性障がいのある人の支援に広く活かしてもらえよう、2003年12月にアイサポート研究所を設立した(2)。このアイサポート研究所に蓄積されている知識をベースにした職員研修こそが、職員の知識を深める大きな要因となっている。

アイサポート研究所には、多くの実践事例があり、それを職員研修で題材として用いて、それぞれの職員が相互主体性モデルの在り方について考察していく。

水仙では週に1回ほどの頻度で、職員に対しての研修を行っている。職員研修の内容は次のとおりである。

1. 実践事例を用いて、グループワークを行う
2. それぞれのグループが発表をするとともに、全体で討議する
3. 施設長が総括する

また、職員には「エピソード記述」を提出する研修が年に数回設けられている。エピソード記述とは、職員が利用者と接するにあたって印象に残ったこと、心が揺れ動いた出来事を、<背景><実際のエピソード><考察>の3点構成からなる事例論文としてまとめたものである。そうして提出されたエピソードは、職員同士で共有され分析される(図4参照)。その結果、新たな考察が生まれて、より良いエピソード記述となりアイサポート研究所に蓄積される。良いエピソード記述があることで、それを研修活動で活用することができるようになって、職員の相互主体性モデルに対する理解が深まるようになる。

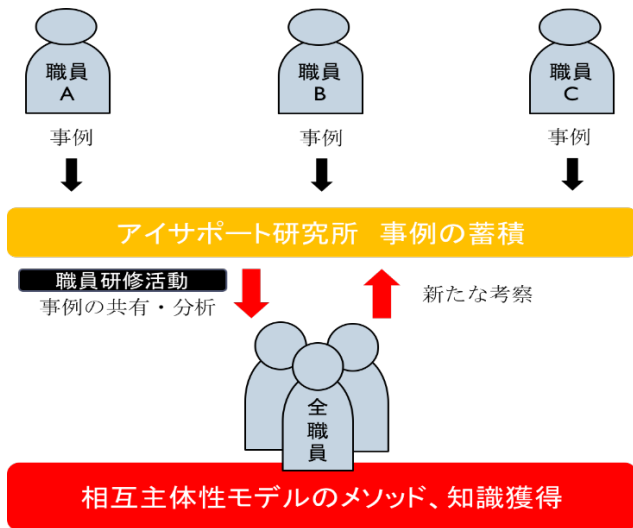


図4 相互主体性モデルのメソッドと知識の獲得のメカニズム

5. イノベーションによる組織行動の向上

職員は、アイサポート研究所での研修で相互主体性モデルにまつわる知識を学ぶ。水仙が重視しているのは、知識や情報を得るだけでなく、それを支援者が技術として身につけていることである。言うなれば、インプット・アウトプットの両方の側面が必要なのだ。福祉において、アウトプットの

場は現場であり、そこで知識を活用し、自分なりに応用していくことが大切である。

水仙では専門知識と実践で培うスキルの融合によって、一人ひとりが創意工夫し、自ら考えるようになる。それが、新しい切り口やアイデアをもたらし、今まで対応できてなかった利用者の行動に対して、「イノベーション」を促す。そして、個々のイノベーションについて職員間で話し合い共有することで、主体性を重視した支援をチームワークで取り込むことが可能になる。利用者をサポートする支援者たちが、その場の状況に応じた行動を取ることによって、組織行動の質や効率が向上する。

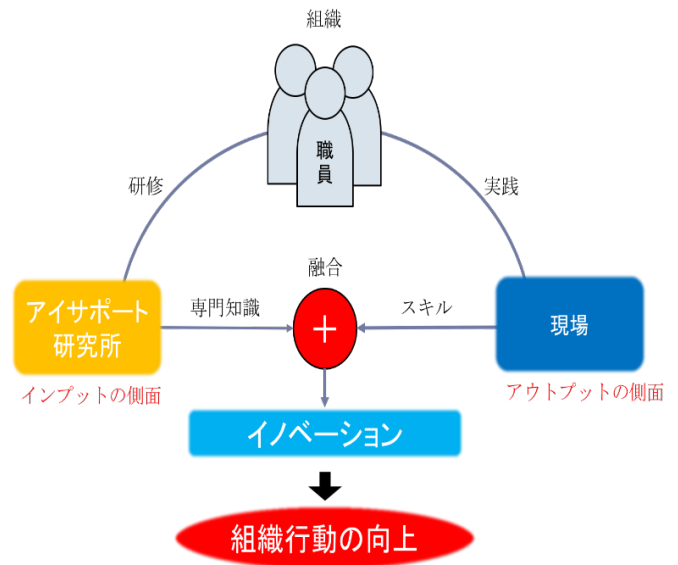


図5 組織行動の向上のメカニズム

6. 理念の浸透によるモチベーションの向上

水仙の理念は主体性を尊重した支援である。職員は研修によってそれを実現する知識、視点を学ぶ。しかし、それだけでは理念は当然浸透していかない。職員は理念を念頭に置きつつ、それが重要であるか半信半疑のまま実践に入っていく。実践で知識を応用し試行錯誤を繰り返し利用者、家族との信頼関係が作られ相互理解が生まれる。相互理解が生まれれば、それによって物事が円滑に進み、作業自体も効率的になり、仕事がうまくいく。仕事がうまくいけば職員のやる気は当然上がる。その成功体験を得て、職員は最初に理解できていなかった理念を少しずつ理解していく。そして、今度は

少し理解できた状態で職員は実践に入っていくため、前よりも良い結果が生まれる。良い結果が生まれれば、職員は理念のより深い理解ができるようになり、その過程を繰り返すことで理念が浸透していくことになる。

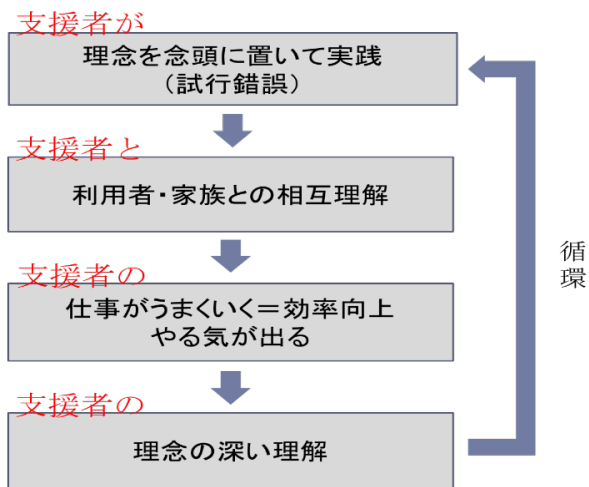


図6 理念浸透のメカニズム

参考文献

(1) 水仙福祉会 HP <http://www.suisen.or.jp/>

(2) アイサポート研究所 HP

http://www.suisen.or.jp/i_support/

(3) 職員研修資料 岡村重夫「社会福祉原論」に学ぶ～①

地域生活支援センター「風の輪」加藤啓一郎

7. おわりに

水仙の経営には相互主体性モデルを欠かすことができない。一方、相互主体性モデルが成立するためには、好循環経営モデルが必要となる。水仙では、これら2つの要素が相互に関係し合い、互いがお互いを揺り動かし揺り動かされていると考えることが出来る。それが、水仙の社会福祉事業の成功の本質的なメカニズムであろう。

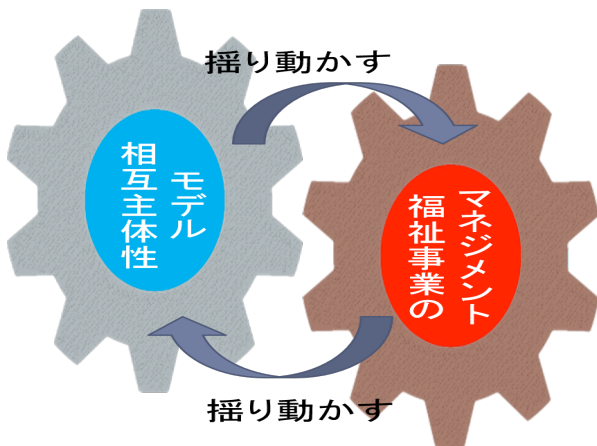


図7 相互主体性モデルとマネジメントの相互関係