



巻頭言—「宗教」の機能—

先月、安倍晋三元首相が手製の銃で殺害されるという事件が発生しました。容疑者はある宗教団体への恨みから、その団体と近い関係にある安倍元首相を狙ったとのこと。

その後の報道では、その宗教団体は安倍元首相を筆頭に、自民党の国会議員のみならず野党議員、さらには地方議員とも、選挙などを通じて深い関係にあることが明らかになっています。そのなかには国家公安委員長も含まれており、安倍元首相の総理大臣としての在任期間中には、靈感商法などでも問題になっていましたが、被害届が出されているにもかかわらず、同宗教団体の行為が検挙されることはありませんでした。権力者の意向により犯罪が隠蔽されたり、野放しにされているのではないかと疑われるなど、小説やテレビドラマさながらに「法治国家」のありようが問われるような事態にもなっています。

ところでこの事件の背景には、宗教団体の存在があります。世界には多くの宗教がありますが、なぜ人は宗教を求めるのでしょうか。社会学では宗教を「前提を欠いた偶発性を無害なものとして受容可能にする機能的装置の総体」と定義します(宮成真司『「世界」はそもそもデタラメである』メディアファクトリー2008)。前提を欠いた偶発性とは、不慮の事故や事件に巻き込まれたり、病気に罹ったり、自然災害にあったりして理不尽な状況に陥ったり、逆に幸運に恵まれることもあります。いずれにしても「〇〇(たとえば努力)したから、△△(たとえば合格)した」というように、合理的な説明がつかない状況のことをいいます。そうした状況は、事前に備えることが不可能であり、しかも事後的にそのことの説明もできないので、人を不安にし、苦悩に陥れます。あるいは奇跡を信じて、不合理な行為へ(たとえば「パワー・スポット」巡り)と駆り立てたりします。

とはいえ、たとえば「努力したから合格した」も因果関係が明確にあるわけではなく、そのように「意味」のある「物語(ストーリー)」を人が作り出しているのです。このように考えると、人は「意味」を求める存在だということを、改めて確認することができます。

だから説明がつかない状況に置かれると、人はなんとかそこに「意味」を見出そうとします。そこに登場するのが宗教なのです。宗教には、前提を欠いた偶発性を対処可能な行為(たとえば「おまじない」や「祈祷」「呪術」など)により、対処可能なものにしようとする<行為系>宗教があります。



また、前提を欠いた偶発的な状況を、「心のもち方」や「身体」の修練により乗り越えようとする<体験系>宗教があります。それは、<修養系>と<黙示録系>に分けられます。<修養系>は、たとえば座禅を組んだり、瞑想したり、滝に打たれるなど、自身の心身を鍛えることで「苦難」と受け止める弱い自己を乗り越えようとする、自己の力の極大化を目指すタイプの宗教です。<黙示録系>とは、そうした不慮のできごとを「宿命」と捉え、自らの振る舞いを通じて、「その宿命を絶ち切ろうとする対応の宗教」です(前掲書より)。今回の事件と密接な関係にある宗教団体は、このタイプの宗教です。

このタイプの宗教は、たとえば「この世はサタン(悪魔)に支配されている」とか、「よくない霊が憑いている」ために、いま不幸な状態にあり、それを断ち切るためには、この「壺」や「数珠」、「印鑑」を買うことで救われると言ってそれらを購入させたり(「靈感商法」)、そうした災いを「浄化」するために「献金」させたりするのです。今回の容疑者の母親は、こうした靈感商法や献金により、一家を経済的に困窮させ、そのことで容疑者は教団や安倍元首相を恨むようになったようです。

このように解説すれば、そのことの「おかしさ」に気づきそうなものですが、この母親も含めて、抜け出せないことも多いようです。そこには客観的には騙されているように見える人たち(信者)により、ある種のコミュニティ(宗教的な共同体)ができていて、そこでのお互いの「つながり」が、当事者たちにとっては、この社会にはないと思っているような、「癒し」や「ぬくもり」を与えているのかもしれませんが。

しかし、いま目の前にいる人(この事件の場合なら、実の息子)を苦しめておいて、それでも自分は幸せだと感じているとしたら、きっとほんとうに見なくてはいけないことを見えていないのだといえそうです。 KCD ラボ代表 松端克文

シリーズ 情勢分析と運営・実践の処方箋 今月のテーマ：「組織」を運営するための基礎理論

◆「トップ・ダウン」か「フラット（水平的）」か

社会福祉の実践において、よりよい支援を行うためには、個々のスタッフの力量もさることながら、組織をどのように運営（マネジメント）していくのかということが重要となる。

そのためには、まずは組織としての理念や目標、あるいはミッション（使命）をメンバー間で共有しておかなければならない。

なんのためにこの組織は存在し、なにを目標にして、
どのような使命のもと、いま、この業務を行っているのか

こうした理念などを共有しつつ、組織として日々の業務を遂行していくことになるのだが、一般に外部環境の不確実性が低い（安定している）場合には、組織は明確な階層構造をもち、中央集権化され、内部組織は規則や手続きを備え、マニュアル的に業務を行い、垂直方向のコミュニケーションのもと（すなわち「トップ・ダウン」で）運営されることが多く、実際にそうした「機械的な組織」のもとでの運営でも問題は生じにくい。

しかし、外部環境の不確実性が高い（複雑で不安定）な場合には、そうした組織では問題が生じやすい。日本社会全体でいえば、戦後の高度経済成長期（1950年代末～1970年代初頭）などにおいては、上記のトップ・ダウン型の「機械的な組織」が有効に機能していたといえるが、その後の低経済成長を経て、とりわけ1990年代以降はそうした組織形態では難局を乗り越えることができなくなった。なぜなら「不確実性」が高まり、「指示待ち」で、従来のやり方を踏襲しているだけでは、刻々と変化する社会の需要に対応できなくなるためである。

また、そもそも福祉現場においては、利用者の個性性を尊重する必要があることから、マニュアル化された画一的な対応が困難であるといえる。それだけに支援の方法は、利用者の状況に応じて柔軟に変更することが求められるし、規則や決まりに従った機械的な対応ではなく（もちろん規則やルールを守ることが大切だが）、そのときどきの状況に応じて臨機応変に対処していかなければならず、（垂直的ではなくて）「水平方向のコミュニケーション」のもとでの「有機的組織」が有効になる。

こうしたことは、経営学においても「コンティンジェンシー理論」（条件適合理論＝状況や関心に応じてリーダーや組織がとるスタイルは変わるとする理論）について実際の実証実験を通じて確認されている。したがって、組織としての規律は維持しつつ、スタッフが対等な関係のもとで水平的なコミュニケーションに基づき、その都度、考えて行動できるような組織としての文化をつくっていくことが重要となる。

◆組織としての「学習」＝「組織学習」の重要性

また、こうした組織にしていくためには、スタッフの「学習」の機会をつくることも重要な課題となる。その際、自組織だけでなく、他組織の成功体験や先進事例（グット・プラクティス：BP）からも学ぶことが必要で、組織としてそうし

た学習の結果を制度化し、定着させていくためのプロセスが重要となる。このように組織の活性化を目指す組織はすべて、「組織学習」が意味をもつのである。

組織学習においては、「失敗からなにをどのように学ぶのか」ということが問われるが、その際、2つの観点がある。「シングループ」とは、既存の枠組みに沿って手段行動のエラーのみを修正するタイプの学習のことをいう。しかし、既存の枠組みそのものを見直す必要が生じる場合も想定できるので、実はそれだけでは不十分である。そこで求められるのが「ダブループ」である。これは新しい枠組みも取り込んで、先に述べた価値や目標、ミッションなどのコンテキストそのものの修正も視野に入れた学習スタイルである。

このように組織を発展させていくためには、組織としての学習が必要であり、そうした学習が「有機的組織」の内実を豊かなものにさせていくのである。

◆モチベーション理論

ところで、よい組織にしていくためには、スタッフのモチベーションが重要となる。このことに関しては、マズロー、A.H.の「欲求の5段階説」が参照されることが多い。マズローは、人の欲求を①生理的欲求、②安全と安定の欲求、③所属と愛情の欲求、④自尊と承認の欲求、そして⑤自己実現の欲求の5つに分けたが、この①～④は「欠乏動機」といわれ、⑤は「成長動機」といわれる。人は「自己実現の欲求」が達成されれば、仕事のやる気は向上するといえるので、個々のスタッフの「自己実現の欲求」を、組織としてどのように満たしていくのかということが大きな課題となる。

さらにマクレガー、D.は、マズローの欲求5段階説を「X理論」と「Y理論」に発展させている。X理論とは、人間は本来仕事が嫌いで、命令や強制や脅しによらないと働かないとする人間観で、責任を回避したがるものとするものと捉える。一方のY理論は、人間は本来仕事が好きで、自己実現のため自主的に仕事に取り組むとする人間観に基づくものである。

スタッフをどのように捉えるのかということだが、X理論に基づく、指示や命令による、垂直的な「機械的組織」になるし、Y理論に基づけば、水平的な関係のもとで、スタッフ間の信頼関係をベースとした組織づくりを目指すことになる。

こうしたことをふまえると、今日の組織はY理論をふまえた組織づくりが必要であるといえる。こうした枠組みでスタッフを捉えると、「モチベーションの要因は個々人の外にある外発的な要因ではなく、働くこと自体を生きがいと感じる自分の内にある内発的な要因にある」とする観点も重要となる。それだけに、個々のスタッフがそれぞれに「自分が納得している具体的かつ困難な目標を設定する」ことで、高い意欲が生み出されるといえる。そして、そうした目標に照らして、職務を上司が一方的に評価するのではなく、相互評価をすることでスタッフ自らが次の目標を設定し、実践していけるような、「内発的要因理論」に基づく運営管理が求められるといえる。

KCD ラボ代表 松端克文

（武庫川女子大学文学部心理・社会福祉学科教授）

* 毎号ホットなテーマを取り上げ、ヒントを提供します。

シリーズ ～支援に繋がる心理学⑤～

「行動の背景にある思いを感じ取ろう!!」

これまでの4回では、無意識のかかわりによる他者への影響を紹介しました。支援を考えるときに、これらのことを理解した上で、意識化してポジティブに活用することを強調してきました。goo辞書による「支援」の意味は「力を貸して助けること」と記述されています。自分の力や心の状態を客観的に見つめる姿勢をもつことで、他者に対する最大限の支援が可能となります。第5回は、「行動」について考えます。

◆行動の大部分は後天的な「学習」

第3回で紹介した犬の電気ショック実験による「学習性無力感」は、後天的な「学習」によるものでした。行動心理学では、「学習」とは「刺激(Stimulus)」と「反応(Response)」の結びつきによって成立し、その結びつきは好子や嫌子によって強くなったり(行動頻度が増加したり、維持されたり)、弱くなったり(行動頻度が減少したり、消失したり)するという考えから成り立っています。

これは、SR理論(Stimulus-Response)と呼ばれ、行動療法の基盤です。行動療法は、反応(R)である行動を変容させることを治療の目的としています。

◆レスポナント条件付け

旧ソビエト連邦の生理学者イワン・パブロフが行った「パブロフの犬」実験が、レスポナント条件付けにあたります。本来もっている反応を「無条件反応」といいますが、この実験では、犬が「餌を口にして唾液を出す」という反応です。無条件反応を起こす刺激のことを「無条件刺激」といいます。この実験の場合は「餌」にあたります。学習が成立する前に、犬にメトロノームを聞かせていましたが、そのメトロノームのことを「中性刺激」といいます。

中性刺激(メトロノームの音)を与えた直後に無条件刺激(餌)を与え続けると、中性刺激(メトロノームの音)のみで無条件反応(唾液を出す反応)が起こるようになりました。つまり、無条件に起こっていた反応を刺激での学習を繰り返すことによって、意図的に起こすようにできたということです。同様のことは、人間でも生じます。過去に、梅干を食べた経験をもつ人が、梅干しの写真(中性刺激)を見るだけで唾液を出す(無条件反応)現象です。このような刺激と反応の関係は、学習の結果、獲得されたものではなく、生得的に備わっているものです。

◆オペラント条件付け

好子(報酬)や嫌子といった「結果」を伴うことによって、自発的に「行動」をとるようになる「学習」のことです。

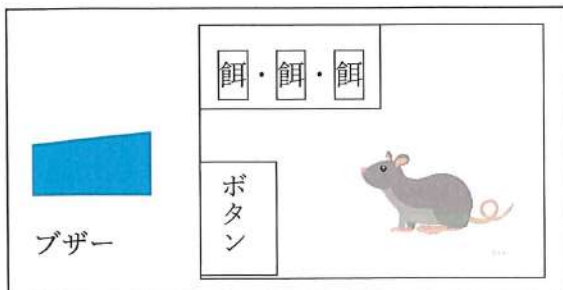


図1 スキナーの実験

オペラント条件付けの研究は、アメリカの行動分析学の創始者であるバラス・スキナーによるものが知られています(図1参照)。

まず、ブザーが鳴ったときにボタンを押すと餌が出るケージに、ネズミを入れます。そして、ネズミは、ブザーが鳴ったときにボタンを押し、餌を手に入れる経験をします。同じ偶然が続くうちに、ネズミは「ブザーが鳴ったときに、ボタンを押す行動で、餌が出てくること」を学習するのです。

この研究結果から、自発的で適切な行動が起こりやすいように、環境を整える・周囲の人の対応を変えるなどの工夫が重要であることがわかりました。

◆行動の強化と弱化的関係

本人の好きなこと、興味のあることや欲しい物を<好子>、逆に嫌いなことや苦手なことを<嫌子>とし、好子や嫌子が出現することを「正」、消失することを「負」と表現すると、行動の強化と弱化的関係は、以下(表1)のようになります。

表1 行動の強化と弱化的関係

正(出現)	好子	正の強化(行動は維持または増加)
	嫌子	正の弱化的関係(行動は減少)
負(消失)	好子	負の弱化的関係(行動は減少)
	嫌子	負の強化(行動は維持または増加)

ある行動の後に、周囲が褒める(好子)ことをすれば、褒められようとして、次も同じように行動をしようとし、逆に叱られる(嫌子)と、次は叱られたくないの、その行動をやめようとし、交通違反をすると、お金や点数(どちらも好子)を取り上げられるので、交通違反をしないように気をつけたりする行動は「負の弱化的関係」です。子供を叱っているとき(嫌子)に、子供が反省した態度をとると、叱るのをやめる(嫌子をなくす)ことで、反省した態度の出現頻度が増えます。これは、「負の強化」になります。

◆なにを求め、なにから避難したいのか?

上記の表1を見れば、行動頻度が増加するのは、正の強化と負の強化が同時に起きるときが一番であることを理解できます。つまり、好きなことが得られて、嫌なことがなくなる状態です。

冒頭でも記したように、目の前で起きている「行動」は「学習」です。行動の背景にある思いはなんのでしょうか。なにを求めているのでしょうか。注目や称賛や愛情でしょうか。それとも、苦手な物や相手や耐えがたい状況から逃げたいのでしょうか。「いまは、あげられない」「我慢しなさい」という声かけが適切なのでしょうか。

まずは、目の前で示されている行動の背景にある思い(求めているもの、避けたいもの)を正確に感じ取っていますか。

求めているものを感じ取れたなら、どんな状況ならあげられるのかをていねいに伝えていきましょう。避けたいものが理解できたなら、どれだけがんばれば、どんな状況なら終わるかをすぐにわかる方法で示していきましょう。

(高畑 英樹)

シリーズ お邪魔します!

施設・事業所編②

～ワークステーションフレニード～

今回は社会福祉法人フレンドの事業所「ワークステーションフレニード」にお邪魔し、管理者の長江氏にお話を伺いました。

◆ワークステーションフレニード概要

社会福祉法人フレンドは、居宅介護事業や相談支援事業、共同生活援助事業所などを運営されており、そのなかの就労継続支援 B 型事業所が、このたびお邪魔したワークステーションフレニードです。神戸電鉄岡場駅からほど近い場所にあり、従たる事業所は山口町にあります。

——ご利用者数と年齢層は？

現在員は 28 名です。そのうち 8～10 名の方が、従たる事業所である“山口ベース”で作業をされています。ご利用者の年齢層は 19 歳から 59 歳で、30～40 歳代の方がやや少ない状況です。

——どのような作業をされていますか？

事業所内での作業は、安全コーンバーのシール貼り、単管キャップ検品、マルチ押え袋詰めなどがあり、事業所外作業はフルーツフラワーパーク、みずほ共同農園などでの除草や花抜き、ビニールハウス内の片づけ作業などがあります。山口ベースでは、ドッグフード製造の作業を行っています。

ご利用者の皆さんは 8 時 30 分にはステーションに来られて、ここから作業種によって各作業場へ移動され、9 時には作業が開始となります。1 時間の昼休憩をはきんで、13 時から午後の作業を開始。途中で休憩をいれて 16 時ごろに作業終了という流れです。昼食はこちらの 2 階スペースで、感染対策をしながら食べています。お弁当持参の方もいれば、事業所で注文される方もいます。

◆ステーションの作業風景

見学にお邪魔したときは、7 名のご利用者が安全コーンバーや単管キャップの作業にそれぞれ取り組まれていました。

手際よくバーを回しながら、シール貼りのガイドに沿って、赤いシールを数か所に張りつけていきます。シールの貼り終わった安全コーンバーは職員の方が検品され、その後バーの両端に、電動ドライバーでネジを打ち込み、リングが取り付けられます。こちらも大変手際よく、黙々と取り組まれていました。



工事関係の場所などで使われる三角コーンの間に使用するバー。進入を禁止したり、境界を示す



同じスペースの反対側では、フロアを使っての単管キャップ検品や、袋詰めを行うための個数かぞえなどの作業が行われていました。日によっては、畑作業などで使用されるマルチシート押えの作業もあるそうです。



建築用パイプの端に安全のために取りつけるキャップ



切り取ったマルチシート押え→数えて袋詰めされる



◆山口ベースの作業風景

従たる事業所の山口ベースは、ステーションから車で10分弱の距離である西宮市山口町の建物の1階にあります。作業室内の周囲には冷蔵庫や乾燥庫などがあり、中央の作業台には生肉や包丁が…(!)。

見学にお邪魔したときは、6名のご利用者が黙々とドッグフード製造の作業に取り組まれました。



——ドッグフード製造って？

こちらでは“肉巻きチーズ”のドッグフードを作っています。まずブロックチーズをスライスし、8.5mm角の棒状にカットします。それを乾燥して鹿肉やささみなどを巻きつけ、さらに乾燥して出来上がりです。

ご利用者はそれぞれの作業台で、乾燥前のカットされた棒状のチーズを並べる工程や、鹿肉をカットしてチーズに巻きつける工程、カットされたささみをチーズに巻きつける工程などに分かれて、作業に取り組まれています。メンバーのなかには、この作業に10年ほど携わっているベテランのご利用者もいます。



カットされた棒状のチーズを乾燥機に入れるため並べる



鹿肉をカットし、チーズを巻き付け並べる



ささみをチーズに巻きつけて並べる



ささみチーズ 完成品

——たくさんの種類の作業がありますね。

事業所内外の、いろいろな作業に取り組んでもらいたいと思っています。取り組んでもらう作業を固定しないことで、「飽きがこない」「作業スキルが獲得できる」といった利点があると考えています。取り組む作業は、毎月のシフト表（作業予定表）に書かれていて、その表に基づいて「今日は〇〇の作業」と確認してもらっています。

——課題などはなにかありますか。

一般就労を目指す方が以前より少なくなり、フレニードを、“就労訓練”ではなく、“長く働く場”と考える方が増えてきています。また屋外作業を希望する方が減っているなど、ご利用者のニーズの変化を徐々に感じています。今後、柔軟に対応していきたいと考えています。

◆お話を伺って

コロナ禍で感染対策をしながら、一定数のご利用者に作業に取り組んでいただくには、いろいろとむずかしいことがあるのではないかと感じていましたが、長江氏のお話を伺い、ステーション・山口ベースと2か所の作業場所を見学していると、随所に工夫をされていることがわかりました。限られた作業空間、作業ごとに必要なスペース、ご利用者のそれぞれの特性、昼食場所の確保…。どこの事業所でも検討されているところだと思われませんが、やはり、考えて話し合っただけ工夫するしかないのだろうなあと感じます。どうすればできるかということをお互いに考えて、とにかくやってみるということに尽きる、と改めて思いました。

休憩時以外ずっと“立ち仕事”でありながら、いきいきとそれぞれの作業に取り組んでおられたご利用者に出会い、「もっとがんばろう」と反省しました。お忙しいなかお邪魔しました。ありがとうございました。（編集委員会）

ちょっといいですか？大西ですけど…

－価値観－

◆自分の価値観を理解する

人は「価値観」というものを持っています。あるモノ、あるコトに対してどのように考えるのか？どのような価値を感じるのか？人それぞれです。自分の価値観だけで生きていくことができればいいのですが、そういうわけにはいきません。特に組織や集団に所属し、そこで生きていくためには、この「価値観」のあり方が重要になってきます。いま話題になっている某宗教についても、その人その人の「価値観」が問題になるのではないかと感じたりします。

私たちが働く施設においても例外ではありません。同じ施設で同じ立場で働いていても、それぞれの価値観は違います。支援の方法や介護の方法については、科学的な根拠に基づいて細かな手順や具体的な内容が定められていますし、また間接的な業務についても、細かなマニュアルが定められて、いつだれがやってもほぼ同じ内容や結果になるように工夫されています。しかし、実際にそれを実践する職員の価値観は？となると、千差万別ですし、また、多くは非科学的な根拠に頼っています。利用者に対してどのような言葉遣いで話せばいいのか、どこからが虐待行為なのか、異性介護はやってはいけないのか、エアコンは何℃に設定するのか…を考えただけでも、価値観に違いがあることが理解できます。

◆施設の価値観を理解する

一般的に施設や法人の価値観は、理念や方針という言葉で示されています。また、業務上の指示や命令も、一定の価値観に基づいて出されます。まずは、この基本の価値観を理解することが必要です。で、そのようにして示される価値観が、自分の価値観と合っていれば問題ないのですが、違っている場合は、自分の価値観の方を修正していき基本の価値観と合わせていくことが正解だと思います。各自違っている価値観をある程度統一したものにしていくために、会議という場が存在します。価値観が全く統一されていない状況で、あれこれとやろうとしても、結局まとまらないし、うまくいかないし、また長続きしません。科学的な支援を実践するためには、この非科学的な価値観の在り方が重要となってきます。

そうはいつても、修正することも合わせることもできない場合もあります。その場合は、その場を去り（退職）、自分の価値観と合うところに行く（転職）という選択もありかと思えます。自分の価値観を、施設の価値観を、周囲の価値観を、理解していくこと、できれば合わせていくことが必要なのだと思います。（大）



陽気会は「福祉ゾーン」としてのコミュニティの創造を目指します

陽気会は、1958年9月1日に知的障害児施設おかば学園を開所し、63年目を迎えています。

私たちは、これからも私たちの生活の舞台としての「コミュニティ」をより暮らしていきやすくなるよう「デザイン」し、陽気会を拠点とした「福祉ゾーン」の創造を目指して、皆さまと力を合わせて実践していきます。

ラボサポーター（協力会員）募集中です

施設・事業所サポーター 年間 10,000 円

個人サポーター 年間 1,000 円

サポーターの皆さま、いつもありがとうございます

陽気会の SNS

Facebook Instagram Twitter

フォローよろしくお願いします

編集委員会：松端 克文

大西 博之・朝日 満子

大島 由香利

〒651-1313

神戸市北区有野中町 2-5-19

社会福祉法人陽気会

KOBE 北・コミュニティデザイン Lab.

Tel : 078(981)7271

Fax : 078(981)0825

HP : <http://youkikai.or.jp/>

Email: kcldlab@youkikai.or.jp

