

虐待の起きない組織作り

令和7年3月10日（月）

沖縄県社会福祉士会 理事 大城篤志

演習の目的

普段の職員間のコミュニケーションについて考える。

会議等の組織の意思決定について考える。

管理者自身の心理状態・心のゆとりについて考える。

演習①：サバイバル（20分）

あなた方は社員旅行でアウトドアライフを楽しむために、ある国の山岳地帯の森林に入りましたが、道に迷ってしまいました。

あなた方はアウトドアのスキルはほとんどないに等しい状態ですが、何とか全員で力を出し合って、安全な場所（村や町の近く）までサバイバルの旅をしなくてはなりません。

季節は春、日中は暖かですが、夜はかなり冷え込みます。質問の中で設定されていることを除いて、あなた方は最小限の装備しかもっていません。そして次から次へと生き残るため解決しなければならない問題が起こってきます。

まず、個人で各質問にこたえてください（書かれている状況をできるだけ頭に描き、想像してみてください）

その後グループで話し合い、答えの中から最善と思われるものをコンセンサス（全員の合意）で決定してください。

グラントルール

役割り決め

- ・ 部長役1名 （できれば経験年数が多い方がやってください）
 - ・ 課長役1名 （部長の補佐的な役割で部長の意見を尊重する）
 - ・ 平社員5名
-
- ・ 部長に1度否定されるとそれ以下の役職の人は発言権がなくなる
 - ・ 平社員が部長に意見をする際は、課長の許可が必要かつ理論的な説明が求められる。
 - ・ 部長以外は発言は1人2回まで
 - ・ 違う意見を発言する際には、必ず相手の良くない点を指摘してから、自分の意見を表明する。

サバイバル①（脱水症状）

未開の山野を歩くときには驚くほど体力を使う。この時一番恐ろしいのは脱水症状に陥ってしまうことである。グループの水も少なくなっており脱水症状に陥らないためには、

- A 「1人1日1カップずつ、朝と夕に水を飲む」というように規則正しく水を飲むようにする。
- B 水は飲みこまないで舌を湿らす程度にすることが大切
- C 飲みたいときに飲めるまで飲んでおくことが大切である

ワーク① サバイバル

- 個人の意見
- グループにおける決定

心理的安全性

心理的安全性の定義：エドモンドソン教授によると、心理的安全性とは「**チームの中で、対人関係上のリスクをとっても恥をかかされたり、罰されたりしないと信じられる環境**」を指す。

つまり、次のような行動が安心して取れる状態

- 間違いや失敗を素直に認められる（「すみません、ミスしました」と言える）
- わからないことを率直に質問できる（「この点が理解できないので教えてほしい」と言える）
- アイデアや意見を自由に発言できる（「こうしたらもっと良くなるのでは？」と言える）
- ネガティブなフィードバックを伝えられる（「このやり方には課題があると思う」と言える）

心理的安全性が注目されたきっかけ

Googleは2012年から約2年間にわたり、「最も効果的なチームの条件は何か？」を分析する“「プロジェクト・アリストテレス（Project Aristotle）」”を実施。
この研究では、**180以上のチームのデータを分析し、「成功するチームの共通点」を探った。**

結果として、「チームの成果を決める最大の要因」は、“チームメンバーの能力やスキルではなく、「心理的安全性」”であることが判明した。

- 創造性が高まる（自由に発言できるため、多様なアイデアが生まれる）
- ミスが減る（問題を隠さず、早期に修正できる）
- チームの生産性が向上する（メンバーが積極的に関与する）

とある事例検討会

事例提供者Aさん、バイザーBさん、参加者C.Dさん

Aさん（事例提供者）

：「〇〇さん（利用者）は、毎回支援計画で決めた活動を拒否されていて、どう関わればいいのか悩んでいます……。」

Bさん（バイザー）

：「なるほど。その活動を拒否する理由は何か、何か手がかりはありますか？」

Aさん（事例提供者）

：「えっと……嫌なのかなと思うんですが、はっきりしたことは分からなくて……。」

Bさん（バイザー）

：「〇〇さんの生活歴や過去の支援履歴は確認しました？」

Aさん（事例提供者）

：「詳しくはまだ見ていなくて……。」（少し沈黙。他の参加者は気まずそうに様子をうかがう）

とある事例検討会

Cさん（参加者）

：「あの……例えば、〇〇さんが活動を拒否するときの表情や言動から、何かしらの苦手意識があるのではないのでしょうか？それを観察してみるのはどうでしょう？」

Bさん（バイザー）

：「……Cさん、それは基本的なアセスメントの話ですよ？観察は当然ですが、それだけでは根本的な原因にはたどり着けません。」

Cさん（参加者）

：「あっ……そうですね、すみません。」（委縮してしまう）（再び沈黙。他の参加者も発言しづらくなる）

Dさん（参加者）

：「……（何か言おうとしたが、口をつぐむ）」

Bさん（バイザー）

：「Aさん、支援を考えるうえで“行動障害の冰山モデル”という概念は知っていますよね？」

Aさん（事例提供者）

：「い、いえ……聞いたことはありますが、詳しくは……。」

とある事例検討会

Bさん（バイザー）

：「（少しあきれた様子で）……つまり、利用者の目に見える行動だけを見て、表面的に対応していたということですね？
冰山モデルの概念を理解していれば、行動の背景に何があるのかを掘り下げて考えるはずですよ。」

Aさん（事例提供者）

：「すみません……。」

Bさん（バイザー）

：「Aさん、現場で支援する上で、利用者の情報をしっかり整理しないまま対応するのは、場当たりの対応になってしまいますよ。〇〇さんの支援計画は、本当にその人に合った内容になっていますか？」

Aさん（事例提供者）

：「……そこまでは考えられていなかったかもしれません。」

Bさん（バイザー）

：「まずはアセスメントをやり直してください。でないと、支援の方針を決めようがないです。」

（会議終了。他の参加者は発言しないまま終わる）

心理的安全性の誤解

心理的安全性は、「みんな仲良くする」ことではなく、「お互いに率直に意見を言い合い、信頼し合いながら成長できる環境」です。仲良しグループは、居心地は良いかもしれませんが、建設的な議論や成長につながるフィードバックができないため、組織としての発展を妨げることがあります。

※虐待の起こる職場が必ずしも人間関係がギスギスしているとは限らない。同調圧力が強く、一見仲が良く見えることもある。

心理的安全性の誤解

発言の自由

心理的安全性があるチーム

意見や反対意見を遠慮なく言える

仲良しグループ

言いたいことがあっても空気を読んで控える

フィードバック

建設的な批判や改善提案が歓迎される

批判や指摘は避けて、和を優先する

チャレンジの姿勢

失敗しても学びと捉え、挑戦が奨励される

失敗を恐れて、新しいことに消極的

成長と発展

お互いを刺激し合い、成長を目指す

現状維持が優先される

衝突への対応

意見の対立は健全な議論として受け入れられる

衝突を避けるために、曖昧なままにする

意識を共有しにくい・しやすい職場（再掲）

共有しにくい職場（権利擁護の感度が低い）

- 余裕がない
- 支援が難しいということが言い訳になっている
- 職場全体で「気になる」感度が低い（仲良し集団！？）

意識を共有しやすい職場（権利擁護の感度が高い）

- 相談できる職場
- 指摘し合える職場
- 評価し合える職場
- 上司や同僚が個々の考え方や価値観を受け止めてくれる職場

管理職は罰ゲーム！？

1. 「言うべきことが言えない」ジレンマ

部下のミスや改善点を指摘すると、反発や離職につながるのではと不安を感じる。また、そもそもどのようにフィードバックや指摘をしていいのかわからない。

2. 責任だけが増え、権限は与えられない

業務改善やマネジメントの裁量は少なく、現場の状況を変える手段がないまま、人手不足でも補充はされず、結局管理職がその負担を引き受けることになる。（自分がやった方が早い問題）

3. プレイングマネージャーとしての過重労働

本来の管理業務に加え、プレイヤーとしての成果も求められ、仕事量が増え続けることでワークライフバランスが崩れていく。（肉体的・精神的プレッシャー）

4. 評価されない・感謝されない

部下の成長やチームの成果を支えても自分の評価にはつながりにくく、上司からのフィードバックも少ないため、やりがいを感じにくい（組織として管理職の評価制度がない）

5. 相談できる相手がいない孤独感

部下には弱みを見せられず、上司には本音を言いにくく、同じ立場の管理職同士でも競争意識や忙しさを支え合いが生まれていく。（1人で何とかしようとしてしまっている。管理者はなんでもできないといけないという思い込み）

このような状況が続くと、管理職自身が心理的に追い詰められ、部下とのコミュニケーションがぎこちなくなったり、適切な指示やサポートができなくなったりして、職場全体の雰囲気が悪くなり、仕事の効率も落ちてしまう。

人で不足の福祉業界における悪循環

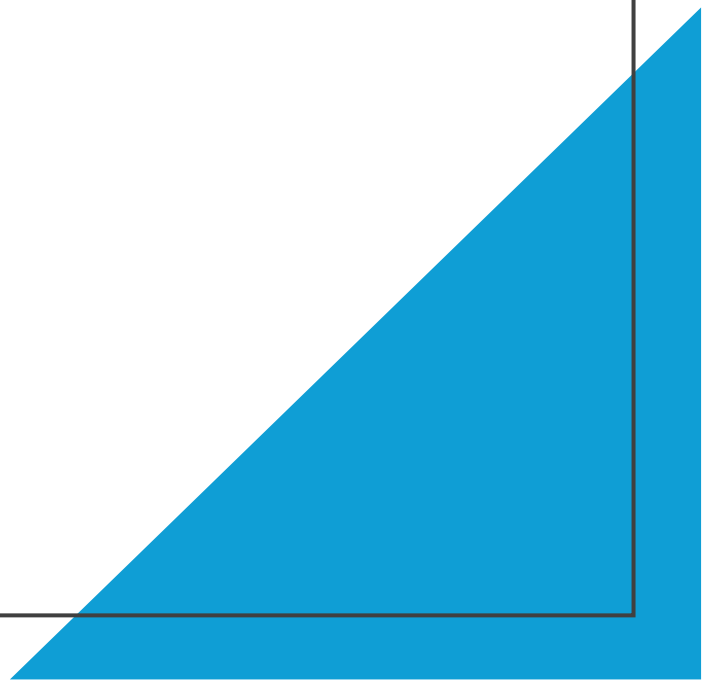
心理的安全性の低下が引き起こす負のスパイラル

1. 不適切な支援が発生
2. 管理職が気を使い指摘できず、忙しさで見過ごす。（忙しい振りをする）
3. 権利擁護の感度の高い職員のやる気が低下
4. 権利擁護の意識が共有されず、権利侵害がおきる。
5. 不適切な支援が繰り返されるが、指摘し合えない（エスカレートする）。
6. やる気のある職員が辞め、人手不足が深刻化
7. 「これ以上辞められたら困る」という不安で、管理職はさらに指摘を避ける
8. 結果として、深刻な虐待につながる。

心理的安全性を高めるには

- **リーダーが率先して失敗をオープンにする**
→ 「私も間違える」と伝え、ミスを共有できる雰囲気を作る
- **批判ではなく質問を増やす**
→ 「なぜ？」ではなく「どうしたらよくなる？」と問いかける
- **反対意見を歓迎する**
→ 「違う意見も大切」と伝え、安心して「No」が言える環境をつくる
- **フィードバックを肯定的に伝える**
→ 「ここがダメ」ではなく「こうすればもっと良くなるよ」と伝える
- **全員が発言できる場を作る**
→ 沈黙している人にも「〇〇さんはどう思う？」と問いかける
- この5つを意識することが大切。

休憩



自信の組織について考える（自己検証）

- 所属する組織の心理的安全性は高いですか？
- 管理者やサビ管が日々タスクに追われていませんか？
- スタッフに業務上必要な指導・依頼（勤務態度の改善、支援内容の改善、シフト調整等の依頼）を行えていますか？
気をを使いすぎで言いそびれることはないですか？

どうやったら心理的安全性は高まるのか？

1. 積極的傾聴とは

相手の話を注意深く聴き、理解しようとするコミュニケーションの姿勢

- ・相手の言葉だけでなく、感情や意図をくみ取る
- ・適切な相づちや要約で「聴いている」と伝える
- ・評価や反論をせず、まずは受け止める

2. なぜ心理的安全性につながるのか？

- ・「話しても大丈夫」と感じられる環境を作る
- ・意見や不安を安心して共有できる
- ・信頼関係が深まり、チームの協力が生まれる

福祉職は傾聴は得意なはず…

部下とのコミュニケーションになると以下のパターンに陥る人いませんか？

1. 「こんなことまで教えないといけないの？」（成果主義・期待ギャップ）今どきの若い者は…
2. 「自分の若いころは背中を見て覚えた」（経験主義）管理職自身も教えてもらったことない問題
3. 「忙しくて話を聞いている時間がない」（時間的余裕の欠如）自分がやった方が早い病
4. 「話を聞く＝指導しなきゃいけない」（アドバイス過多）
管理者は部下を指導しなきゃいけないという思い込み
5. 「厳しく言うと関係が悪くなるのでは？」（遠慮・配慮しすぎる）
やめられたら困る問題、やめられたら私の仕事が増えてしまう…

演習②：サバイバル（40分）

あなた方はアウトドアライフを楽しむために、ある国の山岳地帯の森林に入りましたが、道に迷ってしまいました。

あなた方はアウトドアのスキルはほとんどないに等しい状態ですが、何とか全員で力を出し合って、安全な場所（村や町の近く）までサバイバルの旅をしなくてはなりません。

季節は春、日中は暖かですが、夜はかなり冷え込みます。質問の中で設定されていることを除いて、あなた方は最小限の装備しかもっていません。そして次から次へと生き残るため解決しなければならない問題が起こってきます。

まず、個人で各質問にこたえてください（書かれている状況をできるだけ頭に描き、想像してみてください）

その後グループで話し合い、答えの中から最善と思われるものをコンセンサス（全員の合意）で決定してください。

グラドルール

○すべてのメンバーは対応な関係です。

○納得できない限り、自分の意見を変えないでください。自分の意見 を変える時は自分にも他のメンバーにも代える理由をはっきりと伝えてください。

○多数決はしないこと。少数意見が正解であることもあります。したがって少数の人の考えかたにもよく耳を傾けること。そして少数意見は考え方の幅を持たせてくれるものとして尊重することが大切です。

○自分の意見にいつまでもこだわっていると、なかなかグループの結論がだせません。誰かがゆずらないと結論が1つにならないですが、だからといって安易に妥協しないでください。

○自分が言いたいことは十分に伝え、相手の言うことも十分に聞いてください。

サバイバル②（川渡り）

- あなた方は流れが急で足元が悪く、川幅が20m程度の皮を歩いて渡らなければならなくなりました。靴をしっかり着用し、荷物を背負った後にあなたは、

A 一番強いものを上流側に、2番目に強いものを下流側に、弱いものや体重の軽い者の中に入れるようにして1本の棒につかまり、常に下流方向に向かって渡るようにする。

B 強いものが先頭と最後になるようにして、順に1mくらいの間隔でお互い腰あたりをロープでしっかり結び、対岸に向けてできるだけゆっくりと安全を確認しながら渡るようにする。

C グループで渡った場合、1人が倒れると全員が急流に流されてしまう可能性がある。1人ひとりが慎重に1歩1歩川底を踏みつけるようにしてわたる。

ワーク② サバイバル

- 個人の意見
- グループにおける決定

まとめ

- 利用者の様子や、職員の様子をまずは受け止める。
- 自信の価値観や考え方を押し付けない。ハラスメントが良かれと思って行われる場合もある。
- 心理的安全性（意見を言っても安心）という状況は、意見を言っても受け止めてもらえるという前提が必要。
- しっかり受け止めてもらえて初めて、聞く耳を持ち始める。フィードバックをする前提として受け止める。
- しっかりと受け止めるためには、聞き手の心の余裕が必要になってくる（プレイングマネージャーの辛さ）。
- 今更、急に管理者がキャラ変するのも違和感がある方は、今回のようなOFF-JTの場を意図的に使い変化のきっかけとするのも有効。