

支援者を「作業的存在」として捉えるマネジメントの実践～語りと行動の変化の検討～

○下石 勝哉¹⁾

1) 株式会社つむぎ

Keywords: マネジメント, 目標設定, 主体性

【序論】

現代社会は、VUCA（変動性、不確実性、複雑性、曖昧性）と呼ばれる予測困難な環境下にあり、企業が持続的な成長を遂げるためにはスタッフ一人ひとりが自律的に考え、行動し、組織の変革に貢献する能力が不可欠と言える（経済産業省、2017）。しかし、日本で広く導入されている MBO（目標管理）では、その本来の目的である「個人と組織の統合」が十分に理解されないまま運用されているため、自律的に行動するための内的動機づけを促す役割が十分に果たされず、その運用には課題がある。一方、作業療法においては、クライアントの語りや作業を通じて内的動機を高める実践が数多く報告されている（刈屋、2024 ほか）。しかし、このアプローチを支援するスタッフ自身に応用した実践は限られており、特に組織マネジメントの文脈でその有効性を検討した報告はほとんどない。

【目的】

本報告では、障がい福祉小児分野で勤務する児童指導員（以下、スタッフ A）に対し、「自己を作業的存在として語る」面談を実施した。本報告の目的は、スタッフが「作業的存在」として自己を語ることが、内発的動機づけを生み出し、実践の変化や組織への波及効果をもたらすことを明らかにすることである。

【事例紹介と初期評価】

スタッフ A、20 代女性主任職、児童指導員。5 年前に B 社入社。介入初期：相談内容は業務の悩みに終始していた。「指示が欲しい、目標も自信もない」「他人から満たされたい」といった受動的な発言が目立ち、自己肯定感の低さがうかがえた。ワークエンゲージメント尺度（UWES）の結果は 2.4 であり、日本人の平均 3.42（労働政策研究・研修機構、2019）と比較しても低い数値であった。

【介入方針】

月に 1 回、1 時間程度の面談を実施。仕事の困りごとを傾聴していく中で、作業的存在として過去や現在を振り返り「スタッフ A を満たす作業は何か」という問いを通して自己の語りを促すようにした。OT はその会話をマインドマップで可視化し、スタッフ A と共に語りを振り返った。語りの中で「在りたい姿」を再定義し、それを実現する「望む作業」を目標と設定。達成に向けた行動目標とその期間をスタッフ自身で決めるという方針で関わった。

【経過と結果】

2 ヶ月後：過去を振り返る中で幼少期から行っている「ダンス」が作業として挙げられ、「親が仕事で障がい児の支援を楽しそうに話していた」という記憶を語る。そこから望む作業（将来）として「障がい児のダンス教室」が言語化され、この頃の自己（存在）を「挑戦しようとしている人」と話した。3 ヶ月後：ダンス教室開催を 2 ヶ月後に決定。5 ヶ月後：ダンス教室を実施し、「これを仕事にしたい」という新たな将来（目標）が生まれた。教室実施後の UWES 尺度の結果は 3.3 であり、その後自発的にダンス教室を開催し、職場の同僚もボランティアで参加するようになった。24 ヶ月後：ダンス教室は継続して開催されスタッフ A の属す新たな集団となる。会社の面談で、「ダンス教室に健診機能を取り入れてみてはどうか」など提案を行うようになり、語りの変化が行動や職場との共創的な関係性の変容へと波及していった。

【考察】

本実践では、スタッフが自身の望む作業を明らかにして「作業的存在」として自己を語るプロセスを通して、新たな詳細目標の設定と具体的な行動変容につながった。これは自己決定理論（Deci & Ryan, 2000）における「自律性」「有能感」「関係性」の 3 要素を満たす内発的動機づけが促され、語り→行動→関係性の変化という循環を生み出したためと考えられる。「スタッフを作業的存在として面談する」という作業療法の視点を活かしたアプローチは、支援者自身の成長とともに、組織における働きがいや共創的な関係性を育むことを促進し、現在日本で形式的に運用されがちな MBO（目標管理）制度を補完できる可能性がある。今後人材育成や組織開発の手法として応用できるよう、さらに検討していきたい。