

22. 職場・組織・個人を成長させる風土とは！

2018年4月30日

以前エッセイで、『介護の社会での「個人の成長」は、個人の努力だけで期待することは難しい、「職場の成長」「組織の成長」ができる仕組みがあって、はじめて「個人の成長」が促される』と書きました。言い換えれば、職場に、職場・組織を「成長させる風土」があるかどうかで「個人の成長」は大きく影響を受けるということです。

介護の社会は、「人の確保」がとても難しい時代になり、多様な人材の採用や多様な勤務時間での採用を余儀なくなっている中で、利用者の多様なニーズを取り込み、サービスの質の向上を継続的に求められています。介護事業者は、このような厳しい状況を乗り越えるためには、「職場の成長」「組織の成長」「個人の成長」ができる成長風土を新たに作る、あるいは見直し、あるいは強化を行い、一定程度（全職員の半数）以上の職員の戦力化を図る仕組みを作る事が喫緊の課題ではないでしょうか。

今回のエッセイは、この成長風土について、東京大学大学院教授（2018年4月現在、立教大学教授）中原淳著作「職場学習論-仕事の学びを科学する」をテーマとして、介護の社会の喫緊の課題に対しての対応を少し考えてみたいと思います。

職場において、人は、様々な人々から、様々な支援を受けて成長し一人前になる。この事に対して異論を差し込む人は少ない。

しかし、問いをより一歩具体的に進め、「人は、どういった支援を受けて成長するのか」、はたまた。「どういう特徴を持った職場であったら、人々は助け合い、かかわりあいを持とうとするのか」ということになると、わたしたちは、この問題に関して知っていることは、あまり多くないことに気付かされる。

本書で筆者が探究したいことは、まさにこれである。

筆者は、本書で、これまで、いわば「ブラックボックス」と化していた「職場における人々の学習」にアプローチすることを試みたい。具体的には「人は、職場で、どのように他者とかわり、どのように成長を遂げるのか」、また、「人が成長する職場というものは、どのような組織的特徴を持っているのか」について実証的に探究をしたい。

中原淳. 職場学習論-仕事の学びを科学する. 東京大学出版会, 2010. 「はじめに」から引用

介護の社会では、施設・事業所が職場、法人が組織として考えてよいと思われま

「職場」は「仕事の現場」であるのと、同時に、私たちにとって「学習の現場」でもありうる。私たちは仕事に従事しながら、日々、新たな知識・技術・ノウハウを獲得し、共有している。——(中略)——
——本書は、「人は生きている限りにおいて常に学び続ける、あるいは変わり続ける」という「人間観」に従って、のちの議論を進める。私たちは生けとし生きる限りにおいて、常に学び続けている。実際に、私たちは、仕事を進めていく上でどうしても必要になることは、その場で学ばなければならない。そうしたプロセスを「果てないあやとり」のように繰り返し、人は、様々な知識・スキルを身につけ、やがて職場で「一人前」になっていく。つまり、仕事とは「学習」を必然的にともなう。

—— (中略) ——

ここで筆者は、経験学習の意義や経験を通じて個人で学ぶことの重要性を認めつつも、そのコンセプトにおいて、ともすれば見落としがちなもの指摘せざるをえない。それは、多くの「職場」において存在するものであり、日々、私たちが目にしているものである。「他者」——**これである**。

考えてみれば、私たちの「職場」には「他者」があふれている。口うるさい頼りがいのある上司、頼りになる先輩、気が置けない同僚、時には厳しく指摘してくれる顧客。そういう人とのポジティブなかかわりの中に自己を定位することができれば、仕事人として申し分のない成長をとげることができるのかもしれない。

反対に、仕事を任せっきりの上司、成果を横取りしようとする先輩、競争心をむきだしにした同僚、突然商談をふいにしてしまう顧客。**(介護に変換すると、仕事を任せっきり・相談しても返事が返ってこない上司、自分の仲間づくりをする先輩、協力的でない同僚、仕事ができない・しない部下、突然自分の想いだけ押し付ける家族)**このようなネガティブなかかわりの中で、仕事をせざるをえない状況もないわけではない。——

つまりは、**個人の能力向上に対して、他者の影響を考察していくことが、極めて重要である**と筆者は考える。**(赤太字は追記)**

また、職場の文化・風土というものも、学習にとって決定的な要素である(Edmondson 1999)。どんなに他者が職場であふれていようとも、職場の文化・風土が、人々の自発的援助行動を妨げてしまうようなものであったとしたら、彼からの支援を受けることができない。

個人の成長や能力向上について考える際に、職場の文化・風土の影響を考察することが求められている。と筆者は考える。**(赤太字は追記)**

繰り返しになるが、人は、仕事を通じて様々な経験をしつつ、学習することは間違いない。しかし、そのとき、人の傍らには「他者」がいる。仕事を通じて能力向上を果たす際に、私たちは、他者とのかかわりの中にあり、彼らから支援を受けている。時に他者に手取り足取り助けられ、時に厳しく叱咤されながら、仕事をしながら学習する。そして、職場の文化・風土は、そうした他者の行動に強い影響を受ける。

中原淳. 職場学習論-仕事の学びを科学する. 東京大学出版会, 2010. 「序章-職場の中の学習をとらえる」から引用

「仕事」を通じて人は学び、「個人の成長」ができます。

しかし、個人の成長は、施設・事業所である職場で一緒に働く上司、先輩、同僚、部下などの「他者」との関わりが大きく影響すると中原氏は言っています。

以前のエッセイで、介護の社会・上長は、個人の成長を期待し、職場の成長・組織の成長を期待することができない。それは、個人に対する職場の関わりに課題があるとしていました。

以下に、中原淳著作「職場学習論-仕事の学びを科学する」の骨子を示し、職場の風土について考えてみたいと思います。

理論の紹介：

I. 社会人として職場で過ごす時間は、義務教育9年間の合計時間よりも5倍ほどあるなど長い時間を過ごし、その中で新たな知識や経験によって行動や認知の変化が起きている。こうした変化を「学習」とし、職場での「**他者**」との関わりによって人がどのように学ぶのかを実証的アプローチで解き明かした人材育成方法のこと。

II. 中原教授は、経験学習の重要性を認めつつも、職場において見落としがちな「**他者**」との関わりによる影響を考察していくことが極めて重要と考えている。

III. 職場学習論では、人材育成に有効な**他者による**職場内での学びの支援として、「**精神支援**」、「**内省支援**」、「**業務支援**」の三つを挙げている。その上で、個人での学習や、リーダーによる部下の育成ではなく、上司、上位者、同僚や同期という三種類のアクター（学びのタネ）がどのように育成に関与することで育成をするのかに焦点を当てている。

IV. 多様なアクターによって育成を分け合い、さらに情報を共有しながら実行することが求められる。お互いに支え合うという環境が三つの支援を促進する**互酬性規範**とし、現場のマネジャーの振る舞いを「**互酬性規範**」の必須条件であると述べる。

“職場学習論” マネジメントオンライン. [https://management-online.jp/theory/detail/id=305,](https://management-online.jp/theory/detail/id=305)

骨子ででてきた三つの支援「精神支援」「内省支援」「業務支援」と「互酬性規範」

※「精神支援」とは、精神的な安らぎや励ましのこと

「内省支援」とは、客観的な意見を与えたり、振り返りをさせること

「業務支援」とは、業務に関する助言・指導のこと

※「互酬性規範」は、

「困った時にお互いに助け合っている」

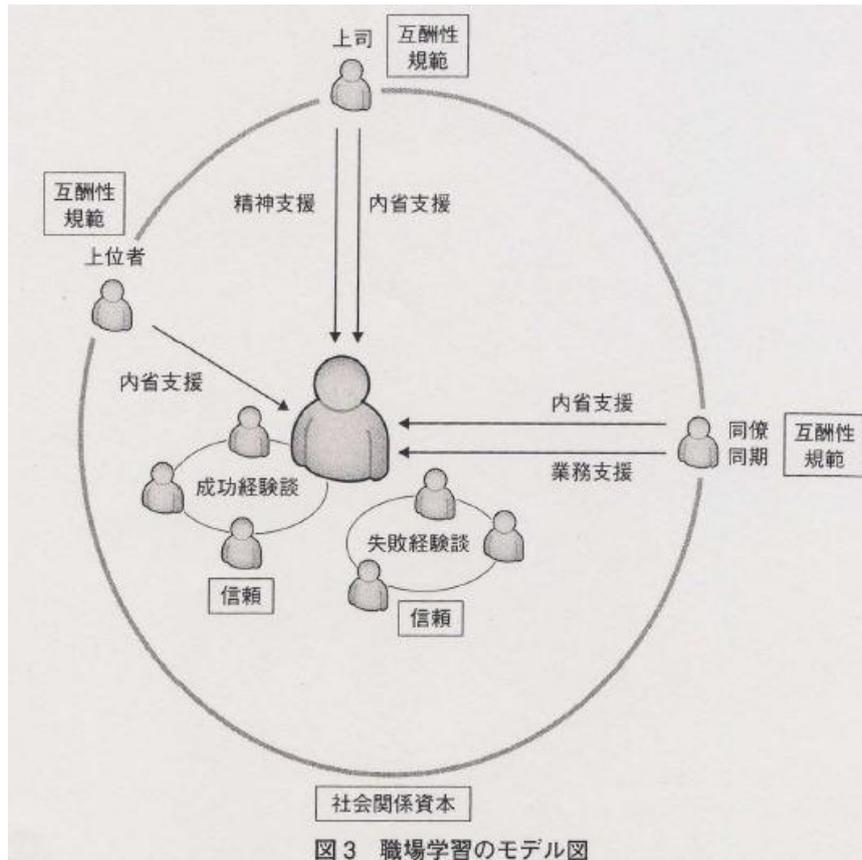
「他者を助ければ、今度は自分が困っている時に誰かが助けてくれるように自分の職場はできている」

「他者を助ければ、いずれその人から助けられる」

「人から親切にしてもらった場合、自分の職場の他の人に親切にしようという気持ちになる」

の4項目から構成されています。

ここで上記マネジメントオンライン引用のIVである『多様なアクターによって育成を分け合い、さらに情報を共有しながら実行することが求められる。お互いに支え合うという環境が三つの支援を促進する互酬性規範とし、現場のマネジャーの振る舞いを「互酬性規範」の必須条件であるとしている。』の意味合いの図を下記に示します。



中原淳. 職場学習論-仕事の学びを科学する. 東京大学出版会, 2010, 148 p.

上図、職場学習のモデルの**組織風土**にするためには、現場のマネジャーすなわち**施設長の力量**によると中原氏は言っています。

筆者中原淳氏が、本書を通して最も主張したかったことは、次の2つです。

- 人間の学習や成長に対する〈他者〉の重要性
- 自己に完結せず〈他者〉に開かれていること、〈他者〉の介入やつながりの中にあることで、私たちは成長できる。

ここで言われている事は、すごく当たり前の事ですが、皆さま、いかがでしょうか？

介護の社会、「人がいない」「忙しい」等のことで、「利用者目線での介護」など職員の成長を期待するものの、実際は「業務をこなす」ことになり、職員の成長（学習）に対する思いがどこまで体系的目つ真剣に、強く持っていますでしょうか？

「職場学習論」は、企業組織を扱う経営学と、学習の問題を扱う教育学、あるいは学習論の狭間にぼっかりあいた学問分野である。この狭間の奥深いところに、誰もが目にするビジネスパーソンの学習や成長の問題は眠っている。

中原淳. 職場学習論-仕事の学びを科学する. 東京大学出版会, 2010, 3 p.

私たちピーエムシーは、この狭間であり眠っていた「職場での学習」に目を向け、リーダー育成、指導者育成、全員研修の3つの研修を実施し、介護職員の学習や成長、そして職場、組織の成長への過程を探究することを研究課題とし、介護の社会に何らかの提言をしていきたいと考えております。

また、国も人材確保に伴う人材育成は、いつもこのエッセイで提言している「介護人材のキャリアパス全体像」で示されている「**現場での研修プログラムの導入**」として、狭間であった職場での人材育成に目を向けてきています。