

職場における関係性と対話の臨床哲学 —介護施設におけるリーダー支援の実 践から—

執筆者：ライドオン人材育成研究所 代表 斎藤達也

執筆日：2025 年 6 月 8 日

要旨

本稿は、介護施設のリーダー職に対する人材育成支援において、制度的枠組み（BSC、GROW、PDCA）が有効に機能しない事例を出発点とし、そこに現れる“違和感”や“もやもや”を手がかりに、哲学的対話を通じた支援の意義を探究するものである。実存的葛藤に対して形式的な手法を超えて関係性と意味生成に立脚した支援を試み、その過程をガダマーの地平融合、ウィトゲンシュタインの言語ゲーム理論を手がかりに考察した。介護現場における対話の臨床哲学的意義を明らかにし、今後の人材育成に対する新たな視座を提示する。

はじめに

本稿は、介護施設における人材育成の現場において、形式的な目標設定支援がうまく機能しなかったある実践事例を通じて、「関係性」と「対話」に立脚した支援の意義を考察するものである。理論的枠組みとして、ハンス＝ゲオルク・ガダマーの「融合する地平」と、ルートヴィヒ・ウィトゲンシュタインの「言語ゲーム」理論を援用し、制度的枠組み（バランススコアカード、GROW モデル、PDCA サイクル）では捉えきれない、実存的・意味論的なずれとその乗り越えを検討する。

1. 事例の概要

本研究で扱う事例は、ある老人介護施設において、施設全体でバランススコアカード（BSC）を用いて目標管理を行っていた場面である。筆者は、現場の介護リーダー職に対し、GROW モデルおよび PDCA サイクルを用いたコーチングを担当していた。コーチング対象者（以下、A 氏）は論理的には手法を理解し、また現場経験も豊富であったにもかかわらず、目標への主体的コミットメントが見られなかった。

A 氏は「もやもやする」「言葉にできないが、違和感がある」といった表現を繰り返し使い、目標シートの記入にも曖昧な表現を残していた。形式的な対話が続いたが、筆者は A 氏の語りの中に、施設目標と自身の価値観の齟齬、あるいは人生やキャリアに対する実存的不安を感じ取った。

2. 制度的目標設定と内面的葛藤

BSC や PDCA は、組織内での整合性や可視化を実現するために有効であるが、個人の内面的な価値や意味世界とは異なるロジックで構成されている※1。A 氏の語りに現れた「違和感」は、単なるスキル不足や目標未達ではなく、自身の意味づけと制度的要求の非対称性に起因していたと考えられる。

以下は当時の対話の抜粋である：

筆者「この目標、例えば“新人職員の指導計画を作成する”というのは、A さんにとってどんな意味がありますか？」

A 氏「意味.....うーん。やることは分かってるんです。でも、なんか“やらされてる”感じが抜けないんですよね。」

筆者「“やらされてる”という感覚があるのですね。では、ご自身がやりたいこととこの目標の間には、どんなズレがあると感じていますか？」

A 氏「たぶん.....自分はずっと、現場で高齢者と向き合いたいです。計画とか資料とかよりも、直接のケアがしたい。でもリーダーって、そういうのから離れていく気がして.....」

筆者「役割としてのリーダーと、A さん自身の“ありたい姿”との間に葛藤があると。」

A 氏「.....はい、そうですね。」

このような語りから、筆者は A 氏が制度的役割と自己の意味世界との間に引き裂かれていることを感じ取った。

3. 関係性と対話の転回—実存的セッションの導入

筆者は、A 氏との関係において、従来の目標指向的対話から、存在そのものに向き合う「実存的対話」へと転回した。これは指導・評価の文脈を一時停止し、「いま・ここ」での語りを丁寧に聴き合う時間である。

ある日の対話では、次のようなやりとりがあった：

筆者「A さんは、“このまま自分はどうなるのか不安”とおっしゃっていましたね。その“このまま”とは、どのような未来を指しているのでしょうか？」

A 氏「.....ずっとこの仕事を続けていいのか、分からなくなるんです。現場が好きで入ったのに、気づけば書類や会議ばかりで.....。
自分が本当にしたいことを、忘れそうになるときがあるんです。」

筆者「A さんにとって、“現場にいる自分”は、どんな意味を持っていたのでしょうか？」

A 氏「.....人と人とのつながり、ですね。ただ黙ってそばにいること。それが自分には一番大事だったんです。」

この対話を通じて、A 氏の職業的アイデンティティの核心に触れ、制度的目標との再調整が可能となった。

4. 理論的支柱—ガダマーとウィトゲンシュタイン

この実践を支えた哲学的基盤は、ガダマーの「地平の融合」と、ウィトゲンシュタインの「言語ゲーム」である。

ガダマーにおいては、自己と他者が異なる前提（地平）を持ちながら、対話を通じて新たな理解地平を共に構築するというプロセスが重視される※2。A氏との対話はまさに、この相互の「地平の融合」への試みであった。

一方、ウィトゲンシュタインの言語ゲームは、意味が固定されたものではなく、文脈に依存して成立する営為であることを示す※3。制度的言語ゲーム（BSC、GROW など）と、A氏の生活世界における言語ゲームとの齟齬を乗り越えるには、両者の間を媒介する「第三の言語ゲーム」的場面が必要であり、実存的対話こそがそれであったと解釈できる。

5. 意味の再構成とナラティブの可能性

本事例における「違和感の語り直し」は、ナラティブ・アプローチとの親和性も高い。A氏が自らの語りを通じて、自分の経験に新たな意味を与えていく過程は、まさに「リオーサリング（再著述）」の実践でもあった。

語り直すことにより、A氏は制度的要求に従属する存在ではなく、その制度と能動的に関わる主体としての位置を獲得していった。これは単なるカウンセリングではなく、哲学的省察を通じた意味の転回であり、実存的変容の一過程といえる。

このように、ナラティブ的視座は、「臨床哲学」の実践的拡張を可能にする要素として注目に値する。

6. ケアと哲学—現場における倫理の再定位

介護現場はしばしば、倫理的ジレンマの集積点となる。ケアする側とされる側の力動、制度的制約、職務と個人の信念の不一致など、倫理的判断を求められる場面が多い。

A氏の語りからも明らかのように、「良いケアとは何か」「自分にとって誠実な行為とは何か」といった問いは、マニュアルや規定を超えて存在している。

この点で、哲学は単なる理論ではなく、現場における“思索の実践”として機能する。「臨床哲学」は、こうした現場的問いを共に考え合う“対話の場”としての役割を担うべきである。

7. 臨床哲学としての意味

本事例は、「臨床哲学」を次のように定義する一つの可能性を示す。

臨床哲学とは、制度化された実践の枠組みに違和感を覚える当事者と共に、その違和感の語り直しと意味の再構成を、哲学的対話を通じて支援する営みである。

この意味において、職場における「育成」や「管理」は、単にスキルの習得や行動改善ではなく、意味生成と実存的自己理解の場でもあることが明らかになる。

おわりに

介護という場は、単なる労働ではなく、人生に関わる実存的現場である。そこでは、表層的なスキル支援だけでなく、意味との対話が必要とされる。本稿の事例は、「対話による関係性の臨床哲学」がいかに現場で作用しうるかを示した一例であり、今後の実践と理論の接合点として位置づけられるべきものである。

注釈

※1 : Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press。

※2 : Gadamer, H.-G. (1960). *Wahrheit und Methode*. Übers. by Truth and Method, J. Weinsheimer & D.G. Marshall, Continuum, 2004。

※3 : Wittgenstein, L. (1953). *Philosophical Investigations*. Trans. G. E. M. Anscombe. Blackwell Publishing。

参考文献（原典および邦訳）

Gadamer, H.-G. (2004). *Truth and Method* (J. Weinsheimer & D. G. Marshall, Trans.). Continuum。

（邦訳）ガダマー著、野家啓一訳『真理と方法（上・下）』法政大学出版局、1999年。

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press。

（邦訳）カプラン、ノートン著『戦略バランスト・スコアカード』ダイヤモンド社、2001年。

Whitmore, J. (2009). **Coaching for Performance** (4th ed.). Nicholas Brealey Publishing.

(邦訳) ジョン・ホイットモア著、鈴木義幸監訳『コーチング・バイブル』英治出版、2016 年。

Wittgenstein, L. (1953). **Philosophical Investigations**. Blackwell Publishing.

(邦訳) ウィトゲンシュタイン著、野矢茂樹訳『哲学探究』大修館書店、2003 年。

Schön, D. A. (1983). **The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action**. Basic Books.