

# 職員会の運営を 改善させるために



④

私どもは会合がその目的とするところにむかっているかどうかをたしかめ、その目的にかなうようにやり方をかえてゆくことによつて、会合を改善してゆくことができます。今回は、その改善のための技術的な側面について考えてみましょう。

私どもは、グループがその目的を達するために、会合がその目標としている課題を解決することができるように、何かをしたいと願います。そして自分自身がそのことのためにもっと役立つように努

力したいと思うでしょう。そのときに、私どもはグループを観察し、そのグループが目的の方向に向かっているかどうかを診断し、自分はそのように行動を変えていったらよいものであるかを判断します。グループの中の個人は、それぞれが、自分の行動について反省して、自分の行動を改善してゆく責任があるとも言えます。

しかし、もしもグループが全体としてそのやり方を反省して変えてゆきたいと思うならば、グループの全員が協力して問題の解決に当る責任があるはずで、もしもリーダーだけが問題を分析してその解決に当ろうとするならば、リーダーだけが独走してしまうおそれもあります。全員がその解決に参加できるような体制をつくることが望ましいことです。

それでは実際にどのような手順を経て、グループを改善することができるでしょうか。ここで三つのことを考えねばなりません。第一は、グループの状態についての資料を集めること、第二はその資料をグループに報告すること、第三に、どこを改善すればよいかの診断して、変化させるべき点をきめることです。次にそれぞれについて説明をしましょう。

## どんな資料を集めるか

グループの種類、会合の種類によつて、それぞれ問題とするところが違いますから、その問題とするところにしたがって、必要な資

料を集めればよいということになります。一般的に言って、次のような間に答えられるような資料を集めることが必要です。

- 1、われわれの目標は何か。われわれはその目標に向かってるか、あるいは目標からはずれていないだろうか。
- 2、われわれの議論はどの段階にいるか。問題を分析する段階か、解決法を探す段階か、あるいは、評価の段階か。
- 3、どのくらい活気をもって動いているか。沈滞してはいないか。
- 4、最も良い方法を用いているか。
- 5、全員が参加しているか、あるいは一部の人だけが参加しているか。

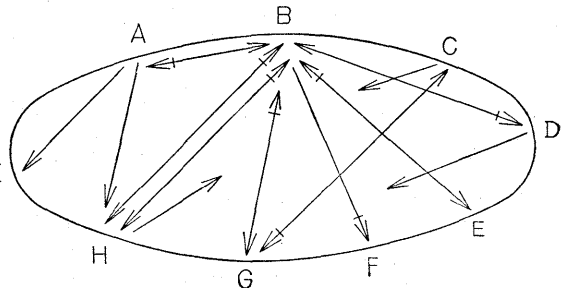
#### 観察の方法

グループによって問題が異なり、したがって集めるべき資料の種類も異なるならば、観察の方法もそれに適した方法をとればよいこととなります。次に一般的に用いて便利な方法を挙げておきましょう。

- 1、誰が誰に話しかけるか。

第1図は、会合において、誰が誰に話しかけたかということを記録した例です。観察者は発言した人から、その相手にむかって矢印をつけました。その際、短かい棒が附してあるのは、働らきかけた方向を示しています。たとえば、BとDとの間の矢印は、BからDに

第一図



く、参加度がきわめて低いことが示されています。

- 2、誰がどのような発言をしたか。

第1図では、発言の方向と頻度は明らかにありますが、どのような種類の発言がなされたのかはわかりません。この点をはっきりさせた方がよい場合には、第2図のような分類を用いて、その発言の種類の種類をとってゆくことができます。そして最後には、誰がどのような発言を何回したかという分析をすることができます。

向かって働らきかけたことを示しています。また、矢印が途中までできていないものは、特定の人にむかって話しかけられたことばではなく、グループ全体にむかって話しかけたものであることを示します。この図で、Bは話しかけることも多く、また話しかけられることも多いこと、つまり、リーダーとしての役を担っていることがわかります。IやFはこの会合では、ほとんど話していることはな

第二 図

氏 名	No	A	B	C	D	E
1	はげます					
2	賛成する、受容する					
3	仲裁する					
4	提案する					
5	示唆を求め					
6	意見を云う					
7	意見を求め					
8	知識を提供する					
9	知識を求め					
10	問題を提起する					
11	地位をきめる					
12	地位を求め					
13	慣例的命令					
14	自分的卑下する					
15	専制的態度をと					
16	不賛成					
17	自己主張する					
18	積極的攻撃					
19	受動的攻撃					
20	場から逃					

3、グループの状況はどのようであったか。  
 グループ全体の状況について、これを観察にもとづいて評価することが出来ます。たとえば、次のような評価をしてみることが出来ます。

(1) グループの一般的ふんい気  
 形式的—非形式的、 競争的—協力的、  
 敵対的—支持的、 禁止的—寛容、

(2) でき上った仕事の量と質  
 仕事の出来高—高、低、 仕事の質—高、低、  
 目標—明瞭、漠然、 方法—明瞭、漠然、柔軟、固定化、

(3) リーダーの行動  
 グループの要求に敏感、 他人を支持する、 話題にのみ関心がある、 横道にそれる、 グループを支配する、 グループを助ける。

(4) 参加度  
 たいがいの人が話した、 二、三人だけしか話さなかった、 メンバーは没頭していた、 メンバーは無感動だった、 グループは一致していた、 グループは分裂していた。

このような評価表は、観察者か観察のまどめとしてチェックリストのように使用することもできるし、会合の全員が評価して話し合の素材とすることもできます。

グループに資料を報告すること

上に述べたように、グループの状況について、資料を集めることができたなら、次には、それをグループの全員に報告して、反省の材料とすることが必要です。そして、上のような資料は、リーダーによって集められようと、観察者によって集められようと、それが報告されるときには、グループの人々の気持を傷つけやすいものです。そこで、グループに報告するに当っては、次のような点に留意することが必要です。

1、グループがもっとも必要としている資料を提供すること。観察して興味のあることを報告するのではなく、グループに役立つこと

を報告するのであること。

2、あまり多くの資料を与えすぎないこと。あまり多くの資料を提供すると、使いこなすことができない。話し合いを刺激するよう  
な二、三の点を選択して、あとは質問があつたときに残しておく。  
3、グループをむやみにほめないこと。ほめすぎると進歩しない。成果について正直に報告して、皆が困難な問題にひとしく直面することが望ましい。

4、資料をひきあいに出して、お説教したり、批判したり、罰したりしてはならない。たとえば、「今日は誰かが話題を独占してしまつた」と言うよりも、「今日は昨日よりも参加度が少なかった」という報告の方が公正な印象を与えるものである。

5、その人の行動のよしあしを問題にするよりも、グループの役割を果したかどうかを問題にした方がよい。その方が個人を傷つけないし、議論の材料とすることが容易である。

**改善のために、何を変化させなければならぬかをきめること**

第三の段階は、報告された資料をもとにして診断し、グループとそのメンバーが、将来、どのように違つたように振舞えばよいかを考えることです。それには、またいくつかの段階があります。

第一の段階は、メンバーがその観察の資料を評価して、それを自

分の経験にあてはめて考え、自分の経験はその資料の結果と一致するかどうかをみることです。

第二の段階は、そこで見出されたことの理由を検討することです。何故そのようなことが起つたのか、以前にそのことに気付かなかつたのかどうかなどを考える必要があります。

第三の段階は、何をなすべきかをきめることです。将来、同じような事態の起つたときにはどうするか、メンバーの一人ひとりは何をしたらよいか、手続きなどの会合の運営のしかたに変えなければならぬことはないか、などをきめなければなりません。

改善するためにこれからなすべきことをきめるということは重要なことです。しばしば議論にだけは時間を費やしても、何もきめないですぎてしまうことがあります。リーダーもメンバーも、このよ  
うなことにならないように気をつけて、なすべきことをきめて会合を終るようにすることがたいせつです。たとえば、それは簡単なことであっても、これから先になすべきことに関して意見が一致しているならば、次の会合に対する共通の期待ができて、よりよい会合への改善の一步となるでしょう。

(津守 真)