

職員会の運営を 改善させるために



③

会合には、そこで解決しなければならぬ課題があります。職員会であるならば、行事を決定し、その実施のための予定を立てること、クラス編成をきめること、入園募集のこと、責任の分担、研究会の運営など、さまざまな問題があり、それを有効適切に解決することが必要です。その会合で解決しなければならない課題が、みんなのなっとくがゆくように適切に解決されるならば、その会合の目的が達せられたこととなります。そこで公に認められ、はっきりと

議事録として掲げることのできるような課題が、みんなに認識されて、その解決にむかって努力がなされることが必要ですが、会合には、このように公に認識された課題以外に、かくれた課題があります。それは議事として表面にあらわれてはいないけれども、人びとが内心で臆測し、また実は心の中で解決を求めているものです。正面からたずねるならば、誰もそれを認めようとしません。グループが円滑に動いているときには、とくに問題も起らずにすんでしましますが、しかしひとたびグループが困難な問題にぶつかる時、今までかくれていた問題が頭をもたげてきます。そのかくれた問題というのは、いろいろの場合がありますが、ある特定の個人間の勢力の争いであったり、感情のもつれであったりする場合は多くみられます。そしてそのような場合、グループは、その議事について話を交しているようにみえながら、実は、本当の問題は、この奥にかくれた問題を解決することなのです。客観的にみればわかりきった問題が、いつまでも同じところをどうどうめぐりしていて、少しも進捗しないような場合、あるいは前おきばかり長くていつころに本論に問題が入らないような場合などには、しばしばその奥にかくれた問題が存在しています。このようなかくれた課題が、どのような性質のものであり、どこから由来しているかということをはっきりと意識の上で認識することができると、事態は解決へと一歩前進します。そして会合においては、表面にあらわれた議事と同

時に、かくれた問題の解決も重要な課題であることを知らなければなりません。

メンバーの間に存在するかくれた課題

グループのメンバーの間にかくれた課題が存在します。メンバーがそのグループ以外の他のグループに忠誠を感じており、そのグループの利益を慮っているとき、それはかくれた課題となります。会合において、その人は、そこで論議されている材料を公正に判断するというよりも、そこでなされる決定が自分の代表している他のグループにどのような利害をもつかということを臆測しています。そしてメンバーのそれぞれが属しているグループの利害と、その会合での決定とが利害相反するものになるとき、今までうまくいっていた話し合いが急に理解のできないものになってきます。また、会合での話し合いが解決に近づくとき、そこで決定されようとしていることがある個人をおびやかすことがあります。たとえば、その決定がその個人が長く抱いてきた信念に反するようなものであるとき、その人は問題が解決することを恐れ、解決を延引しようとは試みません。

メンバーとリーダーとの関係

メンバーは、グループへの影響力に関して、リーダーと競争的な立場に立ちます。つまり、メンバーは、心の中で、自分が司会者になればきっと上手にリードできるのという感情が起る場合があります。

ます。そしてリーダーが失敗しそうになると、次第に自分が会合を牛耳って、リーダーよりも自分の方がもっと有能であることを示そうとします。もちろん、正面からたずねられれば、その人は、このような感情をもっていることを否定するでしょう。けれども、リーダーとメンバーとがこのような関係に立つことは少なくありません。

また、ある人は、リーダーを破壊し、やつけてやろうという敵意をもっています。それは幼少時からの経験が積み重ねられてできたパーソナリティによる場合が多くあります。たとえば、父親から非常にきびしくつけられて育った者は、その父親の権威に対する反抗心を発達させ、いかなる権威に対しても、ただ反抗することだけを試みる場合があります。そのような場合は、ただあらゆる権威に対して反抗することだけが目的であって、リーダーを破壊することだけが目的であるのです。そのように、パーソナリティから問題が生じている場合には、リーダーはこの個人をよく理解して扱うことが必要です。

また、逆に、ある人は幼少時からの経験により、リーダーに依存することを発達させます。たとえば、いつも自分の考えによって行動することを許されず、両親の考えに従って行動することを求められ、しかも両親からかわいがられて育った人は、権威に対して反抗することに罪悪感を感じます。そのような人は、有能なリーダーに

ひっばっていつてもらうことに満足を感じます。

リーダーのかくれた課題

リーダーの位置は、多くの人に影響力を与えることのできる立場なので、それは責任を生じますけれども快適なものです。したがって、リーダーには、リーダーの位置を維持したいという欲求があります。また、ある人は、リーダーの位置を保ちたいという感情に罪悪感を感じ、リーダーの位置をすてたいという気持を起します。しかしその反面、リーダーの位置に留まりたいという気持もあって、そこで葛藤状態におちいります。このような場合、リーダーは不安定な感情状態におかれます。

もちろん、多くのリーダーが、かくれた課題をもたず、グループが望むときにはリーダーの役割を果し、役を終えたときにはリーダーの位置から喜んではなれます。そしてグループの機能をじゅうぶんに果すことを目的としてリーダーの位置をつとめています。とくに、グループの中の誰でもがリーダーの位置をとれるようになるとき、リーダーの位置をめぐる緊張は減少します。

かくれた課題に対して、どのように処置したらよいか

上に述べたように、これはいがいのリーダーがぶつかるといえます。そして、このようなかくれた課題や感情の存在を否定してみても、その問題は解決しません。むしろ、このかくれた課題ともとりくんで、これを解決する方向の努力が必要です。次にリーダーとし

て、かくれた課題を処理するための留意点をあげてみましょう。

1、かくれた課題が存在することをまず認めること。そしてそれがどこに由来するかをみ、それがどのような形であられるかをみることが重要です。

2、グループには、いつも、表面にあらわれた課題と、かくれた課題との二つの課題があることを知る。そして、その両方の課題をめぐって、グループは動いていることを知ることが必要です。

3、リーダーは、かくれた課題を表面に出すことを助けることができます。あまり性急に議事を進めないで、議事の進行に少しゆとりをもたせることもよい方法です。たとえば、この問題について、私たちが感じたことをすべていいつくして検討することができるよう、もう少し時間をとって、みんなで自由に話してみよう。というようにして、気がるに話しあえるようなふんい気をつくるという場合があります。

4、かくれた課題は、かくしておかないで、表面に出すと、とり扱いはやすくなります。このことについて、みんなで話すことができますようになります。しかしまた、かくれた課題は、表面に出すと誰かを傷つける場合もできます。ですから、リーダーはこの点に注意して会を進めなければなりません。

5、かくれた課題があるからというので、非難したり、叱ったりしてはなりません。それは、どこにでも、誰にでもあるものです。

グループの中で生ずる感情に、過度に罪悪感を感じないで、むしろこれをも解決すべき問題の一つとしてとり扱ってゆくことが必要です。

6、会合の最後の十五分くらいを、話し合いの評価の時間としてとくにきくことは有効です。この点は次にもう少しくわしく述べましょう。

△会合を能率よく運営するために▽

以上にグループの中で起るいろいろの問題について述べてきましたが、次にグループを能率よく運営するための実際的な方法について述べましょう。最近グループの問題について、グループ・ダイナミクスの研究がすすみ、実際的な技術もすすめられてきました。そのような方法を利用することによって、グループの中の人間関係の無益なまさを避け、能率のよい運営の工夫をすることができます。職員会という、とかく形式に流れたり、自由に話し合えるふんい気が欠いて、みんなが満足して散会するということが少ないものですが、技術的にも工夫をすることによって、もっと能率のよいものにしてゆくことができるはずです。そのために、グループの構成メンバーのそれぞれと、リーダーとが、グループを改善してゆく

ために努力することができます。

誰がグループを改善させるか

グループのメンバーのそれぞれが、よりよくグループの中で役を果たすために、自分自身のふるまい方を研究する必要があります。そのためには、各人が自分自身を観察して、自分自身がどのような立場をとっているかを反省する必要があり、すべての人がそのような責任をもっていると言えます。

リーダーはとくにグループの方向をきめてゆくのに力をもっています。それだけに、リーダーは、自分のふるまい方やリードのしかたを研究して、自分自身の感情にこだわることなく、会合が円満にすすみ、その目的を果たすために工夫してゆく責任があると言えます。

しかし、メンバーやリーダーがそれぞれ個人として自分の行動を反省し、グループのあり方を観察したとしても、それだけではじゅうぶんではありません。グループの全体が、どこに問題があるかを診断する責任があります。リーダーだけがひとりで一しようけんめいになって、グループの分析をし、診断をし改善させようとしても、リーダーだけが自分の行動を改善させるだけにどまらぬでしょう。また、メンバーの誰かだけが一しようけんめいになっても、その人の行動が改善されるにとどまらず。それもちろんしないよりはよいので、だれかひとりでも気がついて、グループの改善に努力す

るならば、それがきっかけになって、全体が向上してゆくこともあります。けれども、グループ全体が、自分たちの問題としてそのやり方を研究してゆくことができるならば、そのときには、もっとも能率よくグループを改善させてゆくことができます。

資料を集めること

このグループがもっとも能率よく動いているかどうか、そのグループの当面している問題はどこにあるのか、そしてどこを改善してゆけばよいのかを考えるためには、グループを観察して、資料を蒐集することが必要です。それならば、誰がグループを観察して、必要な資料を集めるかという問題が出てきます。

1、リーダーが観察者となること。リーダーがグループの動きを観察して、その観察の結果をみんなに報告して、みんながそれについて考えることができます。リーダーがグループの動きに関心を持ち、会合を改善しようと望み、観察の手続きについても知識をもっている場合に、リーダーが観察者となることもよい方法と言えます。ことに、このような試みをはじめ最初の段階としては、リーダーが観察者の役割をもとって、みんなに方法を知らせるのもよいでしょう。しかし、一般的に言えば、リーダーの責任に加えて、観察者の役割をもとるということは、ひとりの個人が果すには複雑すぎます。また、リーダーが何もかもやるということは、グループの依存心をつくることになり、感心できません。

2、メンバーのひとりを観察者ときめて、記録をとらせるという方法があります。この場合は順番制で観察者をきめるとうまくゆきます。観察者になった人は討議に参加することはできませんが、その観察を生かすことによって得られる収穫は大きなものです。また、リーダーと、メンバーのひとりである観察者とはチームをつかって、協力し、情報を交換しあつて、次の会合の計画を立てるのに役立てると非常に有効な場合もあります。

3、観察にも習熟した、よくなれた人々から成るグループの場合には、誰もがグループの動きについて批判的に反省しながら会合を進めることができます。このような場合には、特定の観察者をきめないで、会合の最後の十五分か三十分くらいを、会合のもち方、グループの動きについての全体評価の時間としてとることも有効です。そして、そこで、グループが何をしたかを反省し、どこに問題があるかをみんなで考えることができるならば、その次の会合はもっと円滑に進展するでしょう。

それでは、具体的に、どのようなことを、どのような方法で観察すればよいのでしょうか。そして、観察の結果は会合の改善にどのように生かすことができるのでしょうか。今回はこの点について考えを進めましょう。

× × ×

(津守 真)