

# 職員会の運営を 改善させるために

②



会合をしていて、何だかつまらない、十分に満足を感じない、あるいは重苦しい感じを受けることがあります。それは何かが、どこかがおかしいのです。どこかがおかしいというのは、その会合の目的を達していないからです。また、会合のそれぞれの人がそこに集まってきている目的を果していないので、不満を感じているからです。会合としての目的を達し、すべての個人がそこで満足を感じるときに、その会合は生き生きとして、もち甲斐のあるものとなります。

それでは、何かがおかしいときには、どうしたらよいでしょう

か。まず、何故不満に感じるのか分析してみることが役立つでしょう。そしてグループの働きをよく理解するときに、解決の糸口が見出される場合が多くあります。そこで、グループがしばしば円滑に動かなくなる場合、どのようなところに問題があるのかを考えて、グループの働きを理解する資料を提供したいと思います。

## 一、リーダーシップをめぐるコンフリクト

数人の人がともに集まる場合、誰がリーダーになるかということがきわめて重要な問題となります。みんなが共通に認識しているリーダーがいる場合には、事情は比較的単純です。しかし、その場合も、誰かがそのリーダーに満足せず、自分がリーダーとなればもっと上手にやれるのにと考え始め、リーダーシップをとろうとするならば、それはリーダーに対する反抗となります。多くのグループに、このような反抗の兆しがあらわれます。人間の中には、多くの人々に影響をあたえたいという欲求があつて、状況が許すたびに、そのような欲求が顔を出します。リーダーが形式的にも実質的にもみんなから認められているときには比較的問題が起りませんが、リーダーに弱味が生じたり、不手際があつたりすると、リーダーに対する批判心が起つてきます。

グループのこのような傾向に対しては、どうしたらよいでしょうか。そのようなとき、グループには達成すべき共通の目標があることを思い起すことが必要です。そして全員が共通の目標を共通に認

識して、そのためにそれぞれがエネルギーを注ぎこむことが必要です。そしてみんながリーダーの仕事を分担しているのだという認識ができるときに、リーダーは独走することなく、グループは円滑に動くでしょう。

## 二、メンバーの間のけんか

おとなの会合の中にも、しばしばけんかが起ることはわれわれ皆が知っていることです。けんかといっても、それはいろいろの表現をとります。お互につんつんして融和しないふんい気、仲間をつくって対抗する、リーダーの提案にことごとく反対する、お互に非難する、相手が十分に発言する前に反対意見を述べると。このような状況になる原因として、次のような場合が考えられます。

1. グループが解決不可能な仕事を課せられていて、メンバーはそれに応じることができないために、欲求不満を起して、緊張が高まりけんかが多くなる場合。これは、小委員会が、解決不可能な問題や、あいまいな問題を与えられたときなどに多くみられます。このようなことが原因となっている場合には、次のようなことがグループの中で多くあらわれます。

- ・ 提案がすべて、実際の理由から不可能に思われる。
- ・ 委員の人数が不足だと思う人がいる。
- ・ 時間が切迫していて足りないと思われている。
- ・ 誰もがどうしてよいか分らず、そこに集まった人だけでは経

験が足りないと感じている。

- ・ 小委員会の任務について、みんなが異なった考えをもっている。

- ・ 提案がなされたとき、メンバーの中の少なくとも一人が、その提案は上位の組織体を満足させないだろうと考えている。

2. メンバーの主要な関心が、グループの中で勢力を得ようとするものであるとき。そのようなときには、ある人が自分の勢力を得るために、何の理由もなく反対するということが起ります。また他人が勢力を得るのを妨げるための言動が生じます。このような場合、次のようなことがグループの中で多くあらわれます。

- ・ 他人が全部言い終る前に、その意見を攻撃する人がいる。
- ・ 数人が徒党をくんで、その間同志で妥協することを拒む。
- ・ 問題を解決する方向にすまない。
- ・ たいして重要でない問題で、話が停頓してしまふ。
- ・ リーダーに微妙な攻撃が加えられる。
- ・ グループの共通の目標を見出そうとする関心がない。
- ・ ごく親密な仲間が局部的に形成される。

3. メンバーが、利害の異なる外のグループに忠実であるとき。メンバーはどちらのグループに規準をおいて行動してよいかわからない場合。これは、いろいろの分野から代表者を出している委員会などでははっきりした形であらわれます。また、自分が個人的に持っている価値とは異なった価値をもつグループに属するような場合

です。このような場合、次のことがグループの中で多くあらわれま  
す。

- ・ 目標が、一般的な具体性を欠いたことばで述べられるとき。
- ・ メンバーが徒党をくみ、妥協を拒むとき。
- ・ メンバーが自分の計画を推進させることにのみ関心をもつ。
- ・ 以前の経験が利用されず、出発点から何度も出直す。
- ・ 提案や計画に頑固に反対する人がいる。
- ・ メンバーがお互いということに耳を傾けないで、みんなが自分  
の発言の機会をねらっている。

このような場合には、メンバーは自分の確固たる見解に従って  
いて決して自分の見解をかえようとしません。しかしこのよう  
な理由で、グループがこの目標を達することができない場合には、  
何故そこでそのように異なった人々が集まって一つの会合をもつて  
いるのかを改めて考え直し、認識し直す必要があります。

4. メンバーのそれぞれが、その当面している問題に熱中して、  
一生けんめいに考えているときには、たとえその間で口論やけんか  
が起つても、それは建設的なものです。だから、そのような種類の  
論争や、意見の相異は避けるべきものではありません。このような  
状況の時には次の行動が多くあらわれます。

- ・ メンバーは共通の目標を認識している。
- ・ そこでなされる発言は、すべて、当面している問題と関連を  
もっている。

・ 議論の中にも、ときどき、温かい心づかいや、ユーモアが表  
現される。

- ・ 問題解決の方向に議論がなされる。
- ・ お互いに論議が熱して、感情が高ぶることもある。

### 三、グループの冷却

ときによって、人々はそのグループに冷淡になり、そこでもたれ  
る会合に関心がなくなる場合があります。会合に出るのにも、たんに  
義務として出席するだけで、ただ早く終ることだけを考えたたりし  
ます。会合の席上でも、ほとんど発言しない人が多かつたり、あくび  
をしたり、いねむりをしたりする人も出てきます。あるいは、外面  
ではたいくつような様子を示すことができないときは、心の中では  
ほかのことを考え、その会合には積極的に参加していない場合もあ  
ります。こうなってくると、メンバーの遅刻や欠席も目立ってきま  
す。何かをきめようとしても、発言をすると自分に責任がかかって  
きそうなきがして、みんなが責任をとることをいやがります。毎週、  
定期的な会合をもつていても、その会合から何ら建設的な産物が生  
まれてこないで、みんながその会合に出ることに一種の苦痛と退屈  
を感じているということは案外しばしばあることではないでしょう  
か。そのような会合は、やはり、どこかがおかしいのです。それで  
は、このような状態になるのは、どのような原因からでしょうか。

1. グループの目標が、メンバーにとって重要でないように思わ

れるとき。たとえ少数の人には関心があっても、大部分の人にとって興味のないようなことがグループの課題になっているような場合、グループ活動は冷却しがちです。このような場合、次のような行動が多くみられます。

- ・ いったいわれわれは何をしようとしているのだろうか、何を期待されているのだろうかという疑問が提出される、あるいは、多くの人が心の中でこのような疑問を感じている。
  - ・ そこで話し合われていることに、多くの人が理解してついてゆくことができない。
  - ・ メンバーが責任をもって参加することが期待されないで、自分のいうことがどの程度、本気になって取り上げてもらえるのかわからないという感じがある。
  - ・ そこで提出されている問題が、どの程度価値をもつか、みんなが疑問を感じている。
  - ・ その会合で何かを決定しなければならぬのだけれども、それがどんな決定になろうとも責任はもたないというような感じがする。
  - ・ メンバーが長時間かけて話しあっても、その決定は、結局、リーダーや、少数の人に委託されてしまう。
  - ・ 誰も次にやるべき仕事を買って出ようとしない。
- 以上のような行動があらわれるとき、それは、メンバーがその問題を重要視していない兆候と考えることができます。

ときに、リーダーはその問題を非常に重要と考えているのに、他の人々がそれを理解しないことがあります。そのような場合には、まず、この問題の重要性を認識してもらうための予備的段階が必要です。

2. その問題は、メンバーにとって重要性を感じられているだけれども、それを解決しようとする、緊張を伴う場合。すなわち、思ったままに発言すると、批難をうけたり、嘲けられたりする恐れのあるとき、また、意見を発表しようすると、自意識を感じ、不安定感を感じさせるようなふんい気のあるとき。そのような場合、グループは膠着してしまつて、円滑に動かなくなりまふ。そして、次第に、メンバーは苦痛を感じ、そこで論ぜられる問題そのものに興味を失つてゆきます。このような場合には、次のような行動が多く見られます。
- ・ 会合をはじめめるまでに長い時間がかかり、しかも本題とは無関係な会話が交さわれている。
- ・ その問題を話し合うのに、何か遠慮や躊躇を感じなければならぬ。
- ・ 決定を誤まつたときにはどうなるかというのを極度に恐れ、事実、起りそうもない最悪の事態までも想像する。
- ・ メンバーが発言するときに、弁解を多くする。何かを提案して発言すると、そんな考えは非現実的だときめられて、一蹴されてしまう。

- ここに集まった人だけでは決定できないから、誰か他の人をよんでこなければならぬという感じがある。
- メンバーのそれぞれが、極度に高い能力を要求されているように感じている。うっかりしたことをいうと恥さらしだというふうなふんい気がある。

慎重にふるまわないと、メンバーとしての資格にかかわるというふうなふんい気がある。

- こんなことをいうと非難されるだろうと思う。

このような場合には、他の機会を通して親睦の機会をもつことにより、お互に知りあうことは効果があります。また、リーダーは、権威をすてて、つとめて皆の発言をうるようにし、各人も率直に自分自身をさらけ出す努力も必要です。

3. 会合の進め方や、手続きが不適當である場合。会合の目的を達成するにはどうしたらよいか、知識を欠く場合。そのような場合には、皆のエネルギーを能率よく生かすことができず、皆が思ったことを十分に発表することができなくなり、その結果、相互の理解とコミュニケーションがうまくつかず、話し合いが無秩序になります。そして、グループは目標に向かって進まなくなり、メンバーはそのグループに参加する意欲を失ってゆきます。このようなとき、次のような行動が多くみられます。

- グループの目標に向かって出発する第一歩を誰も提案しない。すなわち、みんなが牽制しあって、あるいは遠慮して、必要

な第一歩の発言をしない。

- 多くの人が同じことを何度も繰り返して発言し、話が前進しない。
- 話し合われたことを、適当に要約して結論を出してゆく人がいない。

たえず、主題とは無関係の、的はずれの話になってしまふ。

- あちこちで小さなグループができて、ひそひそと私語がかわされる、そして全体の話し合いの筋がそれてしまふ。

議論の筋を追うことができなくなってしまう。

このような理由でグループが円滑に進行しない場合には、リーダーが会合の手続きについての知識をもって司会するならば、事態はずっと改善するでしょう。

4. メンバーが、その会合の話し合いの結論には無力だと感じるとき、あるいは、自分がいてもいなくても同じことだと感じているような場合。また、たんに一応形をととのえるために会合がもたれていて、会合がもたれる以前から結論はすでに出てしまっている場合。そのような場合には、参加者はその会合の話し合いには積極的な熱意を感じることができず、グループは活潑な動きを示さないでしょう。このような場合には、次のような行動が多くあらわれま

- 誰かもっと有力者がその会合の席にいればよいのにといい意見が表明される。

・ その会合で決定することに関して責任を感せず、非現実的な決定がなされる。

・ その会合でお互いに話し合うことには重要な価値がおかれず、リーダーがみんなの意見をきくことに重点がおかれる

・ メンバーの相互の力関係の調整に大きなエネルギーが費される。

・ 時間を浪費しているのではないかという疑念が提出される。

・ メンバーが、よい考えをもっていたのに発表の機会がなかったと感じて散会する。

5. 少数の人の間だけで、長い論争が行なわれる場合。二、三人の人の間にコンフリクトがあつて、その人たちの間での感情的な意見のやりとりに時間がとられて、他の人たちはその間の調整にはあまり役立たないと感じているとき。このような場合には、その数人の間には活潑らしい議論が行なわれますが、全体としては、グループは横道にそれてしまいます。そして、関係のない大多数のメンバーは、手持無沙汰になつて、その会合に対する意欲を失つてゆきま

す。このような場合には、次のような行動が多くみられます。

・ 二、三人の人がすべての話し合いを支配して、その間に一致した見解がみられない。

・ 何を話していても、二、三人の有力なメンバーの間のコンフリクトが顔を出してきて、そのコンフリクトによる緊張感が全体のふんい気を支配する。

・ 二、三人のメンバーのみによって決定がなされ、他の人たちは無力だと感じられている。

このように、数人の人々の間のコンフリクトが原因になって、グループが円滑に動かない場合には、その数人の当事者の間で、別の場面で相互理解の道がつかなくてはなりません。それぞれに、それぞれのいい分があるでしょうが、頑固に自分に固執することをやめ、別の角度から問題を見直して、和解してゆくことができるならば、問題は解消します。そして、それによって、他のメンバーが明るい気分で、十分に活動することができるようにしていることを知るべきです。ことに、数人の間での勢力獲得のためのコンフリクトがなくなるならば、そのグループがもっと能率よく働き、その目標に向つて進むことができるのであることを知らねばなりません。

以上に、グループが十分にその機能を發揮できないでいる場合の原因をいくつか分析して掲げてみました。実際に当っては、いくつかの原因が重なっている場合が多いでしょう。そして上に掲げたような行動の兆候があらわれたときに、その底には、人間関係に根をもつ原因があることを知らねばなりません。そしてグループがうまく運営されるときに、人間関係も向上し、人間関係が向上するときにグループもまたより円滑に動きます。職員会も、以上のような観点から、そのもち方を検討してみると、もっとよく運営される方策を考え出すことができるでしょう。

(津守 真)