

<研究ノート>

リーダーシップ理論の発展と福祉職場への活用（その2）

和 泉 光 保

The Development of the Leadership Theories and Their Practical Application to the Welfare's Working Place (Part 2)

Mitsuyasu IZUMI

In the Journal of the Kinki Health Welfare University [Vol.10, No.1 (Serial Number 15) June 2009], I studied I .Trait Approach, II .Typological Approach and III .Functional Approach as the Development of the Leadership Theories.

In this paper, I study IV .Social Psychological Approach, V .Cognitive Approach more further.

In addition to, I make a tentative proposal to apply the leadership technique to the welfare's working place. In this part, I placed great emphasis on the importance of Counseling Mind.

**Key words** : Social Psychological Approach    Cognitive Approach    Counseling Mind  
社会心理学的アプローチ    認知的アプローチ    カウンセリング的考え方

はじめに

前号(第10巻第1号)において「リーダーシップ理論の発展と福祉職場への活用（その1）」として、I 特性論 (Trait Approach)、II タイプ別アプローチ (Typological Approach)、III 機能的アプローチ (Functional Approach) について論述してきた。

本号においてはその後の新しい代表的なリーダーシップ理論について記述すると共に、これらの理論を参考にしながら福祉職場でいかにリーダーシップを発揮するかについて、その考え方及び具体的な方法についての試案を記述する。

前号とのつながりを容易にするために、以下前号で記述した内容についてタイトルのみ

を記述する。

第1部 リーダーシップ理論の発展と変遷

第1節 リーダーシップに関する最近の考え方の概要

第2節 リーダーシップ理論の変遷

I 特性論 (Trait Approach)

II タイプ別アプローチ

(Typological Approach)

III 機能的アプローチ

(Functional Approach)

1) リーダー行動の2機能説

(1) 三隅二不二のPM理論

(2) マネジリアル・グリット理論

2) リーダー行動の3機能説

本号では IV 社会心理学的アプローチ (Social Psychological Approach)から論述する。

#### IV 社会心理学的アプローチ (Social Psychological Approach)

これまで述べてきた機能的アプローチはその後産業界、学術方面で精力的に研究が行なわれてきたが、1970年代に入ると、リーダーの個人特性やリーダーの行動スタイルだけでなく、集団の置かれている状況や集団そのものの特性も同時に考慮して、より効果的なリーダーシップのあり方を明らかにしようとする社会心理学的アプローチが台頭し、隆盛となった。

その代表的な理論として、フィードラー (Fiedler, F.E.)<sup>1)</sup> の Contingency Theory (状況即応理論) について述べる。

この理論は、すべての状況に適応できる理想的なリーダーシップ・スタイルは存在しないという考え方に基づき、リーダーの行動は、フォロアーを含むリーダーシップの場の状況に対応すべきものであり、リーダーの行動に影響する状況の変数を見出すこと、さらにこれらの変数の組み合わせによって生ずる最も効果性の高いリーダーの行動はどのようなものであるかを明らかにすることに焦点を置いている。すなわち、リーダーの特性や行動と状況との適合関係を明らかにしようとするものである。

このため、フィードラーはリーダーの特性を LPC 得点によって把握し、その人の働く集団状況を「リーダーとメンバーの関係の良さ」「課題が構造化されている程度」「リーダーの地位勢力」の3要因で表した後、これらリーダー特性と集団状況の組み合わせによって、リーダー行動の有効性を検討している。

##### 1) LPC 尺度について

LPC 尺度の作成は米国海軍研究所 (The

United States Office of Naval Research) のもとでおこなわれた。これは単純なテストであって、過去一緒に働いたすべての人について思い出し、一緒に働くのが最も困難であった人を記述してもらうことであった。すなわち、LPC (least preferred co-worker) 尺度の作成である。

これらの記述から、協調的-非協調的、親しみやすい-親しみにくい、陽気な-陰気な、支配的-敵対的、等20項目を作成しリーダーの LPC 得点と集団業績との相関関係を探っている。その結果を次のように説明している。

- ① LPC 得点の高いリーダー (以下高 LPC という) は人間関係志向型で部下との人間関係を配慮しながら仕事を進めるタイプで許容的、非指示的、部下に対し配慮的である。
- ② LPC 得点の低いリーダー (以下低 LPC という) は課題達成指向型で業績目標や業績の達成を念頭にリーダーシップを発揮するタイプで指示的、管理的、部下をコントロールする。

この尺度を用いて、バスケットチームから戦闘団、交響楽団の指揮者、製鉄所の現場監督等に至るまで幅広い分野にたいして LPC 得点と集団業績との相関関係を検証している。これらの研究を通して、リーダーの LPC 得点と集団業績とは高い相関を示していることを明らかにした。しかし、ある研究では LPC 得点の高いリーダーが高い集団業績を示すが、他の研究は LPC 得点の低いリーダーが高い集団業績を示すことが明らかになった。すなわち、LPC 得点の高いリーダーと低いリーダーは、それだけでどちらが優れているというわけではなく、次に示す集団状況の違いに応じて、その有効性が決まるというのが、フィードラーの主張である。

2) リーダーシップに影響する主要状況要因について

フィードラーは、多くの実証的研究に基づいて主要な集団状況を表すものとして次の3つの要因を抽出している。

①リーダーとメンバーの関係（Effective Leader-Member Relation）

リーダーがそのメンバーに個人的に受け入れられているか、好まれているかである。すなわち、メンバーから尊敬とか忠誠を受けているかであり、もし、リーダーがメンバーに受け入れられていないならば、そのリーダーはそのグループにあまり影響を与えることが出来ないと考えられる。

②仕事の構造（Task Structure）

仕事が決定的に構成され、組織化されているならば、このグループはコント

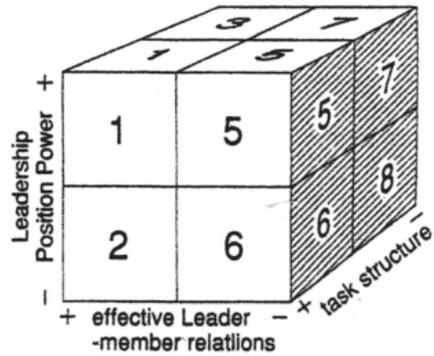


図-5 The group-task situation in three dimensional space represented by a cube

ロールしやすいが、十分に構成されていない組織であれば、明らかにコントロールすることが困難と考えられる。

③リーダーの権限（Leadership Position Power）

リーダーの個人的魅力とか能力とは切り離して、その地位についている力や権限

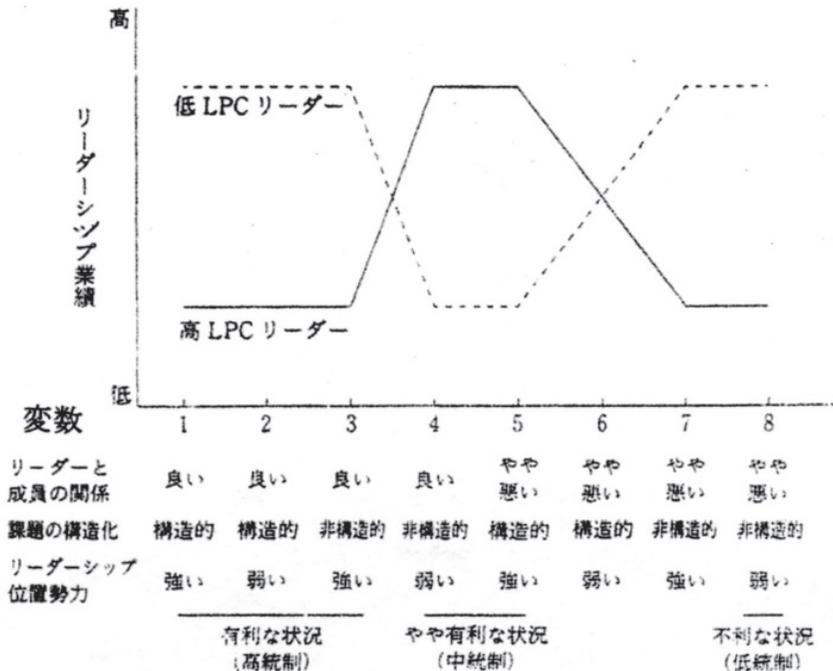


図-6 リーダーの LPC と集団業績との関係（概念図式）

である。

これらの変数を組み合わせた8つの状況を考え、これを図-5に示すような3次元立法体であらわしている。例えば、1のセル (cell) であれば、リーダーとメンバーの関係は良く、仕事が十分に構成され組織化されていてリーダーの持つ権限は大きい。それに対して、8のセル (cell) はリーダーとメンバーとの関係はあまり良くなく、仕事もはっきりと構成されていない、さらにリーダーの権限も弱い。

### 3) 「LPC得点と集団状況要因」と集団業績との関係

フィードラーは、それぞれの状況に最も好ましいリーダーの行動を実証的に検討している。この結果をロビンズ (Robbins, S.P.)<sup>2)</sup> は図-6のようにまとめている。

図-6において変数1、2、3、……は図-5におけるセル (cell) 1, 2, 3, ……に対応している。「状況の有利さ」の次元は図-6のグラフの最下部に示されていて、仕事のしやすさについて【有利な状況 (高統制)】、【やや有利な状況 (中統制)】、【不利な状況 (低統制)】という順序で変化する。すなわち、【有利な状況】ではメンバーとの関係が良く、仕事の構造も明確化されていて、リーダーの権限も大で、リーダーは影響力を最も容易に行使できるのに対して、【やや有利な状況】【不利な状況】となるにつれて、影響力の行使が困難となる。なお、グラフの縦線は相対的な効果性(リーダーシップ業績)をしめしている。

これを、要約するならば、課題指向型 (低LPC) のリーダーは非常に【有利な状況】【不利な状況】で高い集団生産性を示し、【やや有利な状況】では関係志向 (高LPC) のリー

ダーが効果的であることをしめしている。

福祉系大学の卒業生が多く就職すると思われる職場は上述の【やや有利な状況】の組織が多いと思われる。これについては後ほど第2部において検討する。

## V 認知的アプローチ (Cognitive Approach)

Contingency Theory (状況即応理論) の発展は、1970年代に起こった「認知革命」の影響とあいまって、リーダーシップに関する認知的アプローチの活性化をもたらした。1980年代には、メンバーの高業績・低業績の原因をリーダーがどのように理由づけ (原因帰属) するか、そして、その理由づけの仕方によってリーダー行動がどのように異なるかについて検討した研究が盛んに行なわれた。その後、リーダーとメンバーの相互作用過程を明らかにしようとする流れへと引き継がれている。認知的アプローチは、他の多様なアプローチを融合させて、複合的・多元的研究アプローチへと潮流を作り出している。ここでは、注目すべき理論の中から変革型リーダーシップについて述べる。

### 1) 変革型リーダーシップ (Transformational Leadership)

変革型リーダーシップとは「メンバーに外的環境への注意を促し、思考の新しい視点を与え、変化の必要性を実感させ、明確な将来ビジョンを提示し、自ら進んでリスク・テイクし、変革行動を実践するリーダー行動」と定義される (山口, 1994)<sup>3)</sup>。その特徴は、組織の外に関心に向け、創造性を指向するところにある。

### 2) 変革型リーダーシップの構成要素

変革的リーダーシップがいかなるものであるかをさらに具体的に理解するためには、バスら<sup>4)</sup>が行なった変革型リーダーシップの構成要素の分析が参考となる。彼

等はこの構成要素は以下に示す「四つのI's」からなるとした。

- ① Idealized influence（理想化）：メンバーたちに、「リーダーのようになりたい」という同一視を引き起こし、リーダーを見習おうという気にさせるカリスマ性である。バスらは、カリスマティック・リーダーとは「メンバーから崇拜され、尊敬され、信頼されており、卓越した能力と不屈の忍耐力と断固たる決断力を持っていると認識されているリーダーである」と述べている。さらに、積極的にリスクに挑戦すると共に、自己の態度を一貫して保つと共に、倫理的・道徳的基準の高さを周囲の人たちから強く認められ、「あの人は常に正しいことをする」と認識されることもカリスマティック・リーダーの特性であるとしている。
- ② Inspirational motivation（士気を鼓舞する動機づけ）：メンバーに仕事のもつ意味を理解させ、やる気を引き出し、元気づける特性である。士気を鼓舞し、集団を勢いづけることで、メンバーに、魅力的な将来展望を与えると共に、メンバーたちに、その魅力的な将来を共有するために達成していくべき目標を明確に意識させ、その目標達成に執着する気持ちを植えつけることが、変革型リーダーの特徴である。
- ③ Intellectual stimulation（知的刺激）：メンバーの考え方の視野を広げたり、転換させたりするなどの刺激を与える働きかけである。例えば、前例や慣例、あるいは憶測に疑問を提示し、職場の問題をあらためて見直して、新たな枠組みで捉えたり、古いしきたりや伝統的な行事に新しいやり方で臨むことを実行して、メンバーが革新的で創造的であろうと努力

するように刺激を与える働きかけである。また、思い切った新しいアイデアの創出や創造的な問題解決を歓迎し、個々の失敗は非難しないし、リーダー自身の意見と異なる意見でも批判しないことで、メンバーが新しいやり方に挑戦する気持ちを高めることも、この働きかけに含まれる。

- ④ Individual consideration（個別配慮性）：メンバー個々の達成や成長のニーズに注意を払って、仕事をサポートしたり、適切な助言をしたり、親身になって面倒を見る配慮性である。変革型リーダーは、メンバーたちのニーズや願望にはそれぞれに相違があることを認識し、受け入れると共に、支持的な雰囲気の中で、新しい学習機会を創りだし、メンバーの潜在的能力を最大限に引き出し、成長するように、一人ひとりに配慮することの出来るリーダーである。

### 3) 変革型リーダーシップを身につけるための心構え

変革型リーダーシップの実践には様々な困難が伴う。相当にストレスフルな役割であることを覚悟しなければならないが、自分自身を精神的に追い詰める必要はなく、厳しい現実と向かい合って、へこたれることなく粛々と役割を遂行する必要がある。そのために山口<sup>5)</sup>は以下の心構えの転換が必要であると述べている。

第1に、「そもそも集団の運営はなかなかうまくいくはずがない」としておくことである。簡単にリーダーが務まるのなら、誰も悩む必要などない。うまくいかないことが多いからこそ、誰も悩むのである、これは、あきらめを意味するのではない。開き直って前向きに取り込むことを意味する。

第2は、「職場には摩擦や葛藤はあって

当たり前」としておくことである。メンバーとの摩擦はないに越したことはない。しかし、生まれも育ちも違う、異なる個性の人間が集まっているのであるから、葛藤や摩擦が生じないことの方が不自然なのである。摩擦もなく、集団運営が円滑に進むという理想を前提条件にして取り組むと自縄自縛に陥ってしまう。肩の力を抜いて、冷静に自分の役割の遂行に取り組むことがたいせつである。

第3には、「メンバーのやる気を引き出す工夫をすること」である。他者の指示によって動かされているときは、どうしてもやる気は薄らいでしまうものである。将棋でも、駒の動かし方をいちいち指図されて、自分の考えていることをさせてもらえなければ、誰も面白さを感じないだろう。管理者は、指示することが仕事だと思いがちだが、メンバーが主体的に判断し、行動を決めることを尊重する気構えへと転換することも、変革を推進するうえで大切なことである。

第4は、「好かれようとすることに汲々としなないこと」である。誰でも他者からは好かれたいし、嫌われたくない。だからといって、好かれたいために、言うべきことややるべきことを控えたのでは本末転倒になりかねない。管理者の役割を考えれば「優秀なリーダーほど煙たがれるものだ」というくらいの気構えが必要である。そうすることによって、冷静に懐の深い態度でリーダーシップを発揮することが出来る。

### 第3節 第1部の結語

リーダーシップへの関心は、産業・組織心理学の領域でも、組織の現場実践の場においても衰えることはない。確かに、リーダーシップの重要性は、時代が変わろうとも、いささ

かも軽くはならないと思われる。

これまで述べてきたように膨大な研究が蓄積されているリーダーシップ研究ではあるが、検討すべき問題や検証すべき課題も次々に生まれている。その一方、いまだ十分な説明がなされていない問題も残されている。山口<sup>6)</sup>は「社会心理学的観点からとらえたとき、素朴な疑問を感じるのは、PM理論型リーダーシップにしる、マネジリアル・グリット理論における[9・9型]にしる、なぜそれらのリーダーシップがすぐれた成果をもたらすのだろうかという点である。しかし、その理由や影響のメカニズムの詳細については、客観的な説明がなされていない。わかっているのは効果的であるということであり、なぜ効果的なのかは、今のところ、推察するしかない。」と述べているように、その答えを得るための取り組みは、今後の課題としてのこされている。

いずれにしても、これらの研究は組織人として勤務する場合、又は、人を管理する場合重要な視点を抽出して参考にするべき点は多いと考える。

## 第2部 リーダーシップ理論の福祉職場への活用

### 第1節 ハード・システムとソフト・システム

組織を大きく区分するとハード・システム(Hard system or Rigid system)とソフト・システム(Soft system or Flexible system)に分類できると考える。

ここで言うハード・システムとは、公務員組織、軍隊組織、大企業、大病院といった大組織で官僚主義的組織をいう。その特色は、① 業務内容が合理的に決まっていて、専門職化している。すなわち、それぞれのメンバーは専門的に分けられた仕事を担当し、そ

それぞれの部門はそれぞれ他とは異なる仕事を行なっている。②職務が非属人的である。それは誰がその職務に就こうとも、ある一定の能力を持っていれば職務遂行可能となっている。③組織が大きいため、ある程度の安定性がある。④一般的にそこに勤務する人員が多く、部下も多いのが通常である。

このようなハード・システムに対して、ソフト・システムは中小企業、研究所、単科大学、といった組織で、一般的に勤務人員が少なく、組織が十分に分業化されていないため一人の人が色々の職務を機動的に行なう必要がある。

特別養護老人施設、授産施設、介護老人福祉施設等々の福祉職場は一部の大組織を除けばこのソフト・システムに該当するとおもわれる。

こういった福祉職場について第1部で記述したフィードラーのContingency Theory(状

況即応理論)を援用して考えてみると、①リーダーとメンバーとの関係は良いか悪いかどちらかである。②仕事の構造は低い。③リーダーの権限は弱いか強いどちらかである。このような集団状況は「図-6」で示されている変数の4又は5に該当し、【やや有利】な集団状況と考えられる。すなわち、図の中央付近に該当すると思われる。このような集団状況では関係志向(高LPC)のリーダーが効果的であることを示している。

また、ソフト・システムにおける効果的リーダーシップのあり方を考える場合、前号(第10巻第1号)において、リーダー行動の3機能説として記述した触媒型リーダーシップの考え方が参考となる。

図-7はリーダー行動の3機能説を援用し、ハード・システムとソフト・システムにおけるリーダーシップの重点を概念化したものである。

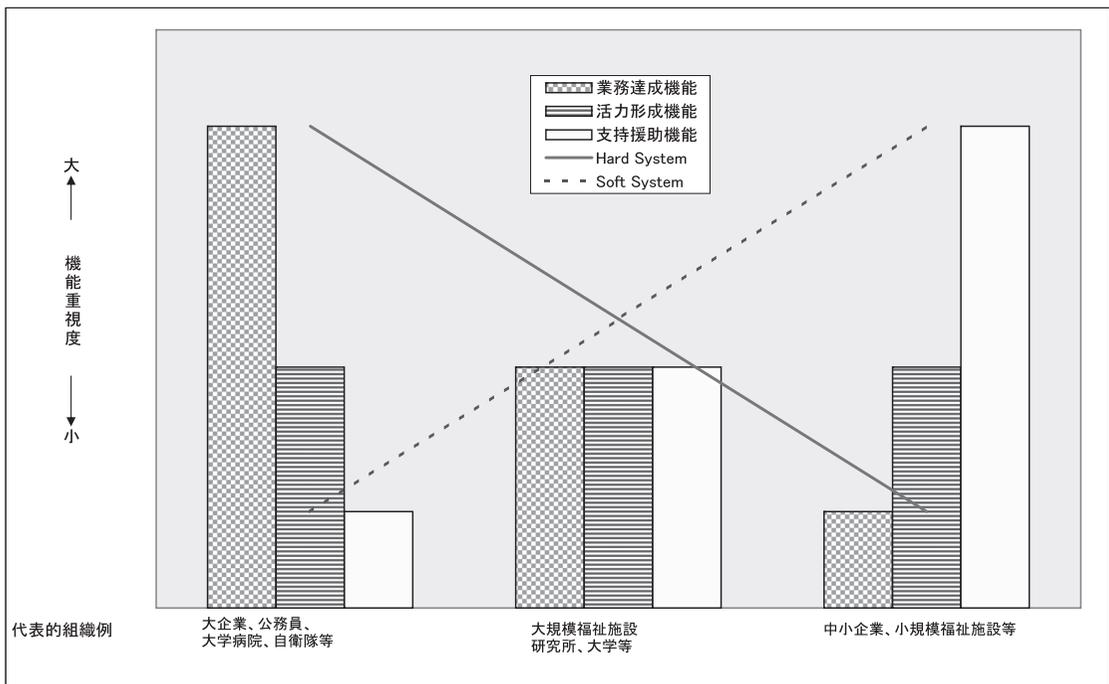


図-7 ハードシステムとソフトシステムにおけるリーダーシップの重点機能の概念図

ソフト・システムと考えられる福祉職場は図の右側に該当すると考えられるので、効果的リーダーシップを発揮するためには、支持・援助機能が重視されるものと思われる。ただし、これは実証的研究によって確認されたものではなく、推論によるものであるから、今後は実際の職場において実証研究を行う必要があるが、次に記述する福祉職場の特性から客観的、数量的評価を行なうには多くの困難をとまなう。

## 第2節 福祉職場の特性

近年、サービスを提供する、第3次産業分野の組織が急激な勢いで増加しつつある。このサービス組織とは、組織の成果を外部のクライアント（顧客、又は患者）に提供する組織である。金融や交通運輸、レジャー関連、さらに医療、福祉、教育などのヒューマン・サービス組織が含まれる。田尾<sup>7)</sup>は、今後、社会全体がサービス化されるに伴い、それらの機能の重要性はますます大きくなり、組織もそこで働く人々も多くなるであろうと予測している。

サツサー<sup>8)</sup>によれば、組織が提供するサービスには、以下に提示するようないくつかの特性があると述べている。

- ① サービスは、直接的であり、生み出された瞬間から新鮮さを失う。
- ② したがって、サービスを巡って、その送り手と受け手、つまり、クライアントの間には高密度の社会的相互作用ができるように、互いに近いところにいる。
- ③ その場で消費されることになる。これがモノとして生産されれば、それを配給するためのシステムを別個に作らなければならない。しかし、サービスでは生産されると同時に消費される。
- ④ また、サービスそのものは目で見て、手

や足で触れて確かめることは不可能であり、それが、どの程度のものであるかは質的にしか捉えることが出来ない。物理的な尺度がないので、評価は主観的にならざるを得ない。いわば誰をも納得させるような評価指標がないといってよいであろう。

まさに、福祉職場はこのような特性をもっている。

リーダーシップの効果を評価するためには、大きく2つ考えられる。その1つは、企業であればその生産性とか、軍隊であればその戦闘力、公務員組織であれば、その仕事の効率性等、比較的客観的指標が存在する。もう1つは、メンバーの満足感やモチベーションの強さである。メンバーの多くが満足しなかったり動機付けられないと、怠業や欠勤、さらに、転職が多くなる。

人員の多い大企業や公務員組織では前述の評価は比較的、客観的に評価し得るが、人員の少ない福祉職場では客観化することが困難である。また、クライアントに対する成果の可否や適否を評価できないこともある。出来たとしても、その妥当性や信頼性は低いものにならざるを得ない。強いて評価しようとするれば、その基準は曖昧で、身近にいる人や噂話に影響されることも少なくない。

クライアントに対して直接対人的なサービスを提供する医療や福祉のようなヒューマン・サービスのための組織では、サービスの受け手が、準メンバーとして組織の奥深くまで入り込むこともあるので、内部の人間関係が、厳格な官僚組織に比べると、凝集性に欠けたり、連絡調整が不十分であるなど不安定になる。クライアントのニーズに応じるべきではあるが、応じると、部分の変更だけでなく他にも波及して、問題が予測しないほど大きくなることもある。その影響を部分にとどめるためにもリーダーの判断力が重要となる。

このため福祉職場におけるチームリーダーは自分のスタッフ（フォロアー）のみでなく、クライアントとの関係が重要となってくる。

クライアントと摩擦を起こしたり、不平不満を惹起するようなチームリーダーに対してスタッフ（フォロアー）は尊敬しないし、その人の指示を心から受け入れられないようになるであろうと考えられる。

### 第3節 福祉職場におけるリーダーシップのあり方

前述の第1節より福祉職場におけるリーダーシップの効果を客観的、数量的評価を行なうことは困難であるが、福祉職場の特性からフィードラーの Contingency Theory における関係志向（高LPC）のリーダーが効果的であることが推論され、触媒型リーダーシップで提唱する指示・援助機能を重視することが効果的であることも示唆されている。

また、第2節において、福祉職場のリーダーは自分の部下（スタッフ）のみでなく、クライアントも考慮しながらリーダーシップを発揮することが必要となる。

この両者を満足するようなリーダーシップの1技法として、カウンセリング・マインドを持つことを提唱する。幸いにして福祉を教育する大学においてはカウンセリングについての教育が行なわれているので理解が容易であると考えられる。

ここでいうカウンセリング・マインドとはロジャーズ (Rogers, C.R.)<sup>9)</sup> の提唱するクライアント中心療法 (Client - centered therapy) の考え方を多く取り入れている。

#### 1) リーダーとカウンセリング

「一体、リーダーにカウンセリングが出来るのか？」という疑問は誰でもいだくことと思う。このリーダーにカウンセリングが出来

るのかという疑問には、三つの異なったニュアンスが含まれている。

その第1は一般的にリーダー（以下管理者と同じ意味で使用）はカウンセリングについては、ほとんどシロウトであるから専門家の行なうカウンセリングはとても出来るはずがないというものである。つまりモチ屋はモチ屋で、カウンセリングなどという難しいものは専門家であるカウンセラーに任しておけばよい、シロウトが妙なマネごとをするのは間違いのもとであるから、止めた方がよいという趣旨のものである。

次に第2の見方はリーダーの立場とカウンセリングの立場との間に矛盾があるという意見である。リーダーは組織の中であって、職責として部下に指示命令を与え、彼らを実行する立場にある。つまり、部下に対して「権威的」な立場に立っていると見える。こうした立場にありながら、同時に、これから説明するような「受容的」なカウンセリングを行なうことは非常に困難ではないかという意見である。この考えの中には、カウンセリングなどといって部下と対等の立場になって部下の言うことを、ただフンフンと聞いているだけではリーダーとしての権威がなくなり、いざと言う時に役に立たないのではないかという心配と、部下にとっても「このようなことを上司に知られてはまずい」という現実の利害関係があって本当のことを言うはずがないという考え方もある。

第3の否定的見解としてカウンセリングなどやりたくても出来ない状況にあるという主張がある。例えば、部下の数が10人とか20人とかいて、とても一人一人の相談などやっているとゆっくりと部下の相談にのっている暇はないとか、会議、会議で忙しく、こちらがカウンセリングしてもらいたいぐらいだ

……という場合もある。

これらの考え方はどれも一応もったもな意見のように思われる。しかし。これらの疑問は要するにカウンセリングとは何かということ、更には、リーダーの職務は何かということについての本質的理解が不足しているところに起因していると考ええる。

カウンセリングは一部の専門家だけの物ではなく一般的に用いられる方法である。また、低姿勢でお説もつとも承ることもないし、暇があればやるといった二次的意義をもつものではない。むしろ、カウンセリングは本来リーダーの職務のきわめて重要な部分であると認識すべきであると考ええる。問題はカウンセリングが出来るか出来ないかではなく、それを行なおうとするかしないかという基本的な態度にある。

## 2) 職場におけるカウンセリングの必要性

### ① 部下の問題解決を援助する。

部下の問題といっても、その内容は千差万別である。もしそれが、プライベートなものであればタッチすべからずという声もある。確かに、民主主義的な原則から言えば、私生活のことは個人の自由であり、私的な問題が職場の勤務に支障をきたさない限り、リーダーもことさらこれに立ち入って干渉すべきではなく、個人の基本的人権、プライバシーの侵害は避けるべきである。しかし、部下が非行や犯罪に走る、又は走る恐れのある場合は私的な問題であってもこれを放置しておけないのでリーダーはこれを採り上げて適切な解決を図らなければならないことは言うまでもない。

更に、一般的な個人的、家庭的な悩み、心配事であっても、職場の勤務に影響し、ひいては職場全体の規律や人間関係にひびくようであれば、リーダーとして当然何ら

かの手を打たなければならない。

そこで、〈打つ手〉は色々考えられるであろうが、基本的には問題の部下と話し合う機会をつくり、職場への再適応を助けることが必要である。この場合、部下の私的な問題に対してリーダーが訓戒的な態度で介入すると、むしろ、その部下は防衛的となって、かえって問題の解決を難しくする場合があるので、部下が私的な問題を自ら解決するような援助的關係に立ち、自ら立ち直る方向で指導するのが効果的である。つまりカウンセリングを行なう必要がある。

### ② 職場の不平不満を解消させる。

職場にはいろいろ異なった人たちが集まっている場所である。生い立ち、経歴、性格、能力、趣味、そういったものがそれぞれ違う人々が集まって一つのチームを構成しているわけであるから、そこに当然、大小さまざまな軋轢や葛藤が起こるのはむしろ当然といってよいであろう。そう考えると職場の中の不平不満をいちいち気にしたらキリがないわけで、文句のある人は勝手に言えと達観したくもなってくる。だが、そうも割り切れないところにリーダーたるものの辛さがある。

雑草の手入れを怠ると庭が荒れるように、不平不満の処理をあやまると職場が荒れてしまう。昇進、昇給、異動、配置換え、作業の割り当て等々、不平不満のタネは無数にある。そしてそれは不断に発生しつづける。

カウンセリングはリーダーが職場の不平不満を解消するためにとられる積極的な方法の一つである。もちろん不平不満のすべてがそれによって取り去られるわけではない。その中にはより根本的に管理体制の不備、指揮・監督のまずさとして反省すべき事項も含まれているであろう。しかし、不

平不満の奥にある感情的シコリを取り去って、事態を客観的に眺めるゆとりを持たせるために、カウンセリングの果たす役割は決して小さくない筈である。

③ チームワークを向上させる。

問題の部下を立ち直らせ、不平不満を解消したりすることにカウンセリングの効用があることを述べてきたが、これだけでは消極的で、カウンセリングの効用が十分にとらえられていない部分がある。部下の問題を解決するのは、いわば治療的な役割であり、不平不満を処理することは予防的な機能である。それはいずれも大切なことではあるが、リーダーの実施するカウンセリングは更に積極的、建設的な意図が含まれていると考える。すなわち、チームワークを向上させるといふ目的である。

私生活が乱れて仕事にも問題が多いとか、何か不満があって仕事をサボりがちである部下が、カウンセリングによって職場適応を回復し、働く意欲を盛り上げるならば、それは本人のためばかりではなく、組織の全体にも影響を与え、チームワークの高まることが当然期待される。よく部下指導の方針として「和」といふことが言われるが、全員の協力精神を培うことはリーダーのなすべき重要な職責の一つである。

3) カウンセリングにおける人間観

カウンセリングを行なおうとする場合、リーダーは一つの間観（人間に対する一つの見方）を持たなければならない。

少し哲学的になるけれども、人間は本来「主体的」な存在であり、更に「独自の」「創造的」な存在であると考えられる。それと同時に、そのような諸特性を出来るだけ完成することもまた、人間存在のあるべき姿と考える。これらの諸特性について、更に詳しく述べる。

① 主体性

人間は、徹底的に「主体的」な存在である。これからあげる諸特性の中でも、これはもっとも根源的なものであると思われる。

例えば、患者として医師により「治療される」ものではなく「自ら治る」ものであり、教師に「教えられる」ものではなく「自ら学ぶ」者であり、管理者に「管理され、働かさせられる」ものではなく、「自ら働き」「自ら行動する」能動的な存在である。

医師が治療しているように「見える」けれども、実は患者が自らの「治癒力」によって治っているのだということ、教師が教えて、生徒が習っているように「見える」けれども、現実には、子供が「自ら学ぼう」としているときだけ「学んでいる」のだということである。

また、福祉職場におけるリーダーについてもこれは同様のことが言えるのであって、リーダーは部下をうまく「取り扱っている」のでもなければ、うまく「働かせている」のでもない。部下が「自ら働く」ことに援助を与え、自ら働くことが出来るように諸条件を整えていることになる。

② 独自性

人間存在の第2の基本的な特質は、「独自性」である。ちょうど人間の顔が二つの目、一つの口、二つの耳を持ち、その素材が全く同じなのに、その容貌がひとり、ひとり全く違っていることに象徴される。これを「個人差」と呼んでいるが、それは決して「知能」や「性格」のみではなく、生き方自体、その人間のあり方がひとり、ひとりで全く違っており、また違うべきものである。それ故にこそ、そのひとり、ひとりの人間が社会の中に存在していることが社会にとって必要な理由

があるのである。

現代における日本の教育も、現代の企業経営も、現代の日本社会も、このような人間の「独自性」を無視して「平均的人間」を尊重しがちである。「平均的」であること、すなわち多くの人々の考え方や行動の仕方と一致していることが期待され、それと違った考え方や行動は嫌われる傾向にある。「平均的」であることは、usual であるということにすぎないのに、いつのまにか「標準」(standard) だとか、「基準」とかにすりかえられてしまう。

ほんとうに全く「平均的」な人間というものはいない。みんな平均値から多かれ少なかれ、外れているものであり、みんながそういう意味で「独自の」な存在である。

Unusual であるということは、abnormal なことではなくて、「独自の」だとか、original だとか言うべきであろう。現実には生きている人間は、すべてなんらかの点において「平均」から必ず外れているものであるから、むしろ unusual であることが「正常」(normal) なことである。

しかし、組織においては、定められた規則や一定の斉一な行動をとる必要が多いが、「独自性」を主張することは、これらの規則や、一定の行動に反することではなく、ある規則に従うことや、リーダーの命令により一定の行動をとることは当然必要なことであって、これに従うことは「独自性」をなくするというにはならない。むしろ、一定の規則の中で、また命令の実行の仕方において独創的な実行、主体的な実行をすることに意味があることを理解しなければならない。

### ③ 創造性

人間存在の第3の特質は、「創造的」であるということである。このことは第1の特質と第2の特質の結合から必然的に生まれてく

る特性であると考えられる。すなわち、「創造性」ということは「主体的」に「独自の」な存在になることに他ならないからである。

「創造性」という言葉は、普通にはきわめて安易に考えられて、「能力の開発」(特に科学技術的、発明的才能の開発) だとか、或いは単に「芸術的才能の開発」という狭い意味に取られていることが多いが、前述の記述から、それはもっと広く、いわば全体として人間の総合的な発展に関わるものである。そこには「人間性の開発」という意味がこめられていることを忘れてはならないであろう。

このようにカウンセリングの目標は、人間が、その本来の本質に立ち返る—主体的になり、独自のになり、創造的になるのに、他の人間が、その人に出来る限りにおいて援助しようとすることである。換言するならば、人間が「真の自己」になり「十分に機能する人間」となり、「創造的人間」になることが出来るように「援助的な関係をもつ」ということである。

それでは、「援助的関係」(helping relationship) とはどのような関係であるのか、そういう関係を持つためにリーダーのとるべき態度について述べる。

#### 4) 効果的に職務を遂行するためのリーダーの態度

リーダーシップを効果的に在らしめるリーダーの態度として次のことが要求されるものと考ええる。

##### ① 個性の尊重

カウンセリングは前述のように、カウンセラーが来談者の問題について、その原因を探り出し、「君はこうしなければなりません」というように助言とか忠告を与えるもので

はなくて、助言とか忠告は来談者の性格にもよるが、固い殻の中に閉じ込めてしまうおそれがある。——「物言わぬは腹ふくるるわざ……」となってしまう。

リーダーと部下は「人間」として対等であり、相互的な関係である。リーダーが、その部下に対して、権威をもつのは、職務上当然であるが、人間としてみた場合は、リーダーも部下も対等のレベルにあるということであり、また一方年長者であり、人生経験も豊富であり、職務上、部下指導の義務を有しているのに、忠告や助言を与えないのは「すべての問題は自ら解決しない限り、真の問題解決にならないからである」という考え方に立つからである。

部下指導の対象となる問題の多くは、何かを知らないところから起こるのではなく、情緒的障害が原因となっている場合が多いので、忠告や助言を与えるよりも、情緒的緊張を解消することの方が重要である。たとえ、リーダーの忠告や助言によって問題が解決しても、問題が起こるたびに、誰かに寄りかからなければならなくなり依存傾向を強める結果になる。不安定な心を持った人は、正しい判断をすることができないので、不安定な心をまず安定させ、そして判断する能力（自己解決能力）をつける必要がある。これをしてしないで、リーダーが、助言、忠告ばかりしたのでは、一度それで済んでも次にまた問題が起こった時、再びリーダーに助言を求めることになるからである。リーダーは部下が主体的になり、個性的であり、創造的となることを期待しなければならないし、また、そのように方向づけるべきである。

## ② 受 容

援助的關係で最も基本的なものとされている態度に「受容」ということが言われる。こ

れは誤解される場合が多く、何でも受け入れ肯定することだと受け取られやすい。カウンセリングで言う「受容」とは肯定することとは異なり、相手の現在の悩みのつらさ、気持ち、考え方をありのまま理解すること、更に相手の悩みのつらさ、苦しみ、を感じ取る努力をすること。また努力していることを相手に伝えることを意味している。

カウンセラーとしての「受容」とリーダーとしての命令、指示、指導とは矛盾するものではなく、むしろカウンセリングの時の受容的態度と任務に就いたときのリーダーとしての態度をはっきりすることは、部下の信頼をうる結果となる。このケジメをはっきりつけられない場合には、部下を増長させたり、不信感を抱かせたりして、信頼感を失う結果となり、やがてチームの秩序が乱れ、上下のケジメも乱れる結果となる。

## ③ 共感的理解

人を理解するのに、能力が高いとか、模範的で優秀であるとか、性格は、わがままであるとかいう理解の仕方が、一般的に行なわれるが、これは、人として理解しているとはいえない。現在どんな気持ちで、何を考えているのか、何に悩んでいるのか部下と同じ感じ方で感じる（共感する）ように努力することによって相手に対する理解を深めることを共感的理解という。

しかし、リーダーは部下と同じ立場に身をおいて感じ考えるが、これは相手のいうことをただ単に同情したり、相手をかばってやったり、相手をチャホヤすることではなく、リーダーと部下はあくまで分離した各々独立した別個の人間として相互の主体性、独自性を認め合うという関係に基づくもので、リーダーが部下の感情に巻き込まれてはならないことが重要である。

#### ④ 傾 聴

元来、人間は、自分の感情や気持ちを誰かに聴いてもらいたいという欲求を持っている。誰かが心を込めて聞いてくれるならば、行き場のなかった感情は一度に吐き出されて気が楽になるものである。

傾聴とは、誠心誠意相手の気持ちを理解しようとして、身体全体で積極的に聴くということで、口先だけであったり、同情的に是認したり、批判的、評価的な態度で聴く事ではない。また、ただ聴くだけではなく、理解したことを、或いは、理解しなくても、理解できなくても理解しようと努力していることが相手に伝わるのが重要である。聴くということの徹底的な境地は、実は言葉を聞くのではなく、相手の心を聴くことであると理解すべきである。

#### ⑤ 秘密の保持

誰も人間は、人に知られたくない悩みとか、心配とか、家庭の事情とか、いろいろ悩みを持っている。知られたくないために、誰にも相談できずに悩み苦しんでいる部下も大勢いる。誰にも知られず相談できる方法があるならば話してみようと思えるであろう。だからリーダーは、部下の相談内容を決して他に漏らしてはならない。

秘密が守られることが理解されだすと。部下は次第に心の奥にあるものを話し始める。上司或いは関係者に部下の相談の内容を話す必要が生じた場合でも、部下の了解を得ることが必要である。部下とリーダーの間に秘密の保持が得られない限り、カウンセリングは成り立たないといえる。

#### 第4節 第2部の結語

第1節において、組織を大きくハード・シ

ステム (Hard system) とソフト・システム (Soft system) に分類し、福祉職場はソフト・システムに分類されるものと考えた。すなわち、一般的に勤務人員が少なく、組織が十分に分業化されていないため一人の人がいろいろの仕事を機動的に行なう必要がある組織である。

第2節において福祉職場の特性について検討した。福祉職場はサービス組織であり、クライアントのニーズに応じる必要がある。クライアントと摩擦を起したり、クレームばかりを惹起するようなリーダーには部下はついて来ないであろう。このような特性を持つ職場でのリーダーシップのあり方としては第1部で検討してきたようにフィードラーの提唱する「高LPC」が効果的であることが推論される。また、触媒型リーダーシップで提唱する指示・援助機能も重視することが重要であると考えた。

第3節において、第1節と第2節の条件を可能とするリーダーシップの1技法として、カウンセリング・マインドを持つことを提唱した。そのために必要な人間観及びそれに基づくリーダーのあり方について記述した。

今後、カウンセリング・マインドを持ったリーダーシップの具体的方法について記述すべきであるが紙数の関係で別稿に譲りたい。

- 1) Fiedler, F.E., Leadership—a new model. Discovery (Journal of Science). 1965.
- 2) Robbins, S.P., Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications (6th ed.). Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1993.
- 3) 山口裕幸 企業組織の活性化過程 齊藤勇・藤森立男(編著) 経営産業心理学パー

スペクティブ Pp.104-116 誠信書房  
1994.

- 4) Bass,B.,& Avolio,B.J. Improving Organization Effectiveness - Through Transformational leadership - .Newbury Park, California. SAGE Publications. 1994.
- 5) 山口裕幸・高橋潔・芳賀繁・竹村和久 [著] 経営とワークライフに生かそう! 産業・組織心理学 有斐閣アルマ 2006
- 6) 山口裕幸 産業・組織心理学エッセンシャルズ【外島 裕・田中堅一郎 編】ナカニシヤ出版 2008
- 7) 田尾雅夫 組織の心理学 [新版] 有斐閣ブックス 2001
- 8) Sasser,W.E., Match Supply and demand in service industries. Harvard Business Review. 1976
- 9) 伊東 博 (編訳) パーソナリティ理論 ロージャズ全集8 岩崎学術出版社 1967 (Rogers,C.R. Client - centered Therapy: Its current practice ,implication ,and theory. Houghton Mifflin 1951)