

## 社会福祉援助技術演習におけるリーダーシップのあり方に関する臨床的研究 — 対人援助職のグループワークによる養成に関する臨床的研究 —

益 満 孝 一\*

### 要 旨

本研究は、対人援助職のグループによる養成におけるリーダーシップのあり方について論じたものである。

近年、社会福祉士の養成において重要視されている社会福祉援助技術演習について、教師であるリーダーがどのようにメンバーに対応するかについて、筆者の臨床知見を論述した。社会福祉援助技術演習は通年2年間にわたり、受講生であるメンバーの入れ替えのない閉ざされたグループである。メンバーはリーダーのエクササイズによって、メンバー同士の人間関係が深まり、心理社会的に成長することにより、ソーシャルワーカーとして養成される。このメンバーの精神的成熟に対応したリーダーシップのあり方について、ハーシーとブランチャード (P. Hersey & K. H. Blanchard) の状況対応理論を取り上げ、この状況対応理論と、筆者の臨床経験とを比較検討することによって論述した。また、自然発生的なサブグループの弊害について明らかにし、サブグループへの介入方策から、グループダイナミックスを活用したソーシャルワーカー養成について論述した。

キーワード：リーダーシップ、サブグループ、集団力動、教授法、社会福祉援助技術演習

### 1. はじめに

社会福祉援助技術演習は、平成13年度の「社会福祉士養成カリキュラム」の見直しもあり、4単位から8単位となり、社会福祉援助技術現場実習と同じく、社会福祉士の養成や教育の在り方が問われているといえよう。この見直しの背景には、社会福祉現場の要望として実践力のある人材育成があるといえるであろう。この動向を受けてソーシャルワーク研究では、「ソーシャルワークにおける技術演習の課題」(Vol.28 No. 3 AUTUMN 2002)という特集が組まれている。

一方、社会福祉士、精神保健福祉士などのソーシャルワーカーに限らず、看護師、保健師、介護福祉士、カウンセラー、臨床心理士、教

職員などの対人援助専門職養成において、ロールプレイや自己覚知などによる専門職養成のプログラム開発の重要性が増している。

また、大学教育改革の中で、教授法のあり方が問われている。本研究は社会福祉援助技術演習において、2年間の授業評価を通して、ソーシャルワーカー養成のあり方について検討するものである。

筆者は構成的グループエンカウンター、JICEのラボラトリートレーニングなどの感受性訓練、ベーシック・エンカウンター・グループなどのグループ体験をもとに、グループダイナミックスを活用した対人援助専門職養成に関する教授法の臨床研究を重ねてきた<sup>(1)</sup>。このような対人援助専門職の養成で得ら

\* 九州看護福祉大学 看護福祉学部 社会福祉学科

れた臨床知見をもとに、対人援助技術の態度と関係技術の修得を目的とする社会福祉援助技術演習、精神保健福祉援助演習などの演習科目において取り入れてきた。

本研究は、社会福祉援助技術演習（3，4年次、各4単位）の受講生を一つのグループとして、教師と受講生をそれぞれリーダーとメンバーと捉えて、メンバーの精神的成熟過程における教師のリーダーシップのあり方を中心に論述する。つまり、本研究は社会福祉援助技術演習におけるリーダーとメンバーの関係のあり方、およびメンバー同士のグループダイナミクスについて、リーダーシップを焦点とした教授法についての臨床的知見をもとに考察したものである。

## 2. 社会福祉援助技術演習におけるリーダーシップ

本研究の対象とした社会福祉援助技術演習の受講生は、40名程度のグループの規模である。構成的グループエンカウンター的手法によれば、受講生が60人から100人程度でも、ロールプレイなどは行えるが、受講生一人一人の体験学習の進捗状況など個人の体験過程の状況を把握することは難しくなる。実際に受講生数が多少にかかわらず、ロールプレイなどを行う前に十分な人間関係を作り、受講生同士の信頼関係を構築することを忘れてはならない。十分な人間関係ができないままに、ロールプレイなど受講生の「生の自分」を出すエクササイズを行うと、心理的外傷となるばかりでなく、自己開示経験の少ない受講生の場合には「自分をさらけ出す」ことへの不安が強くなり、体験学習の目的を十分に達成できないことになる。

社会福祉援助技術演習は、固定された受講生で行われるものであり、2年間の閉ざされ

たグループである。教師と受講生の関係は、グループにおけるリーダーとメンバーの関係といえる。この際に、リーダーである教師のリーダーシップのあり方が教育効果に大きく寄与する。

グループがどのようなリーダーシップでおこなわれるかということは、教授法による教育的効果だけでなく、グループメンバーの心理的成長やグループの成長の観点からも重要である。授業が一方通行の講義で行われことで、教師と生徒という縦の関係が意識だけでなく、無意識的にもできている。ところが、グループワークは民主主義の基本であり、欧米の個人主義の実践として、ひとりひとりの人間として横の関係が基調となっている。

## 3. リーダーシップ・スタイルとメンバーの精神的成熟

リーダーとしてのリーダーシップのあり方について、ハーシーとブランチャード（P. Hersey & K. H. Blanchard）のリーダーシップ・スタイルをもとに考察してゆく<sup>④</sup>。

ハーシーとブランチャードは、リーダーシップのスタイルは変化するものであり、リーダーシップは変化する必要性があり、リーダーシップを発揮する上で、メンバーの精神的成熟度が最も大きな要因としてとらえている。

精神的成熟度とはメンバーの成長意欲、責任能力、知識経験などの統合であり、この成熟度に合わせて、リーダーシップ・スタイルを変えてゆく柔軟なリーダーの状況判断と感覚、そして行動が必要であると説いている。その精神的成熟については、クリス・アージェリス（C. Argyris）によれば、①受動的態度から、能動的な行動へ、②依存的な姿勢から、独立的な行動へ、③少ない仕方から、多くの

仕方で行動がとれるようになる、④移り気な浅い関心から、ふかいつよい関心へ、⑤短期的展望から、長期的展望へ、⑥従属的地位から、同等、上位の地位へ、⑦欠如している自覚から、自己統制ができるようになる、という7項目を掲げている<sup>6)</sup>。

これらの項目からは、状況に応じて多様な選択肢の中から、自立した一人の人間として長期的展望に立脚して行動するメンバー像が浮かび上がってくる。それは理想的な精神的成熟であり、メンバーによるリーダーシップの発揮に進展してゆくものである。このメンバーのリーダーシップの発揮を育成し支援することが、理想的なリーダー像と言えるものである。

#### 4. メンバーの精神的成熟過程に対応したリーダーシップの変化

メンバーの精神的成熟の段階に応じた理想的なリーダーシップ・スタイルをハーシーとブランチャードは実証的研究を行っている<sup>4)</sup>。ハーシーとブランチャードによるリーダーシップ・スタイルとメンバーの精神的成熟の過程を論述しながら、社会福祉援助技術演習(以下、演習)の2年間のグループの展開と対比し、筆者の臨床的知見を検討しながら考察を行う。

##### 4.1 第一段階(3年次前期)

この段階のメンバーは、情熱ややる気は十分であっても精神的に未成熟で能力的にも不十分な段階である。リーダーはメンバーに対して、課題について細かく助言指導して監督する。人間関係についての配慮は必要ではなく、課業中心的リーダーシップである。いわゆる、「指示型・教示型」というスタイルで

ある。指示や教示を与える場合も懇切丁寧に順を追って指導する。さらに、うまくできた場合は褒めて、できない場合は優しく丁寧に指導する。

演習では、演習1年目の前期に相当するといえよう。リーダーは演習のプログラムについて主導性と指示性を大いに発揮する。プログラムには、学習への動機づけを高めるために、受講生間の人間関係を配慮した課題を行うことが肝要であろう。例えば、この時期の人間関係を深めるプログラムとしては、二人組による「傾聴」のロールプレイ、「私の第一印象」<sup>6)</sup>などがあげられる。未知の受講生同士から知り合いとなり、演習の参加のモチベーションが高まる。この時期の受講生の人間関係への配慮は、受講生同士で顔見知りや情緒的な交流できる人間関係を構築し、演習への帰属感を高めることが焦点となる。演習の選択が受講生の希望であれば、リーダーとの関係はよりよく展開しやすい。個々の課題のフィードバックを行う場合は、肯定的な面をフィードバックするように指示する。リーダーは、グループ全体の肯定的な変化を強化するメッセージを伝えるようにすることがコツであるといえよう。

リーダーが受講生間の人間関係に配慮したプログラムを展開することで、受講生から、リーダーへの信頼関係も強くなる。メンバーである受講生がリーダーの指示に従うことで、友人が増えるなどの人間関係も広がり、さらに有効な援助技術を学ぶなどで有効感が高まる。人工的に作られた人間関係であるが、そのことでグループ全体も雰囲気柔らかくなり、グループへの帰属感と、新しいプログラムへ期待が強まる。こうしたメンバー相互の関係がリーダーへの信頼感も高める。

##### 4.2 第二段階(3年次後期)

この段階では、メンバーの成長がやや認められる段階であるが、メンバーはロールプレイや課題の内容についても経験不足であり自分に自信もなく、やる気も低いこともあり、メンバーの取るべき行動について説明する。課題がうまくできた場合には励ましを与え、自尊心をもてるように援助する必要がある。いわゆる、「コーチ型・説得型」というスタイルである。

演習では、演習1年目の後期に相当するといえよう。リーダーとの信頼関係も安定し、受講生も体験学習にも馴染んでいる時期である。社会福祉援助技術現場実習で、社会福祉施設や機関での実習を通して、ソーシャルワーカーとしての自己覚知が高まるが、反面、実習で自信を喪失する受講生も少なくない。現場実習の体験は受講生に様々な有意義な体験をするが、演習ではその体験をより昇華できるプログラムを行う必要がある。

受講生にとって心理的負担の高いプログラムを展開する段階になる。例えば、この段階のプログラムとしてはアサーションや自己内省を促進する「ライフライン」などがある。

ライフラインとは、自分の過去の人生を横軸、「自分の幸福感」などを縦軸として、一筆書きの要領で書くものである。自分の過去の詳細の情報については、書く必要がなく、自分の過去を相対的に記述して、客観化できる。例えば幸福感であれば、幸福の絶頂時は「山」の頂上になり、不幸のときは、「谷」の底になる。

ロールプレイでは、社会福祉援助技術現場実習の終了後に話し合うことで、実習での体験を客観化できるとともに、他者の経験から自分の実習体験の相対化が可能となる。

アサーションは自己の内省を言語化することを促進する。ライフラインでは自己の人生を振り返ることから、未完の行為だけでなく、

自分の課題が明らかになる。この時に、現場実習体験はお互いの共感的理解を深め、相互理解を深めるだけでなく、共感的理解を体験的に学習できる。しかし、施設などでの体験が違うことから、個別性を知ることができる。

メンバーによっては、演習の課題が個人的な理由などで、心理的苦痛を伴う場合もあり、授業に来るのが辛かったとか、怖かったということ述べるメンバーも見受けられるであろう。メンバーがこのような困難な状況乗り越えたときなどには、肯定的なフィードバックを与えるとともに、困難な状況乗り越えた過程について、エンパワーメントが高まるように、メンバーの対処行動や工夫で、望ましいものについては肯定的なメッセージを伝える。メンバー自身が自己の心理的成長を実感できるとともに、その過程を乗り越えた過程が、ソーシャルワーカーとしての臨床場面で有効であるということも伝えることが有意義である。

さらに、メンバーの中でこれから苦難の過程を乗り越えるもののピアカウンセラーとしても役割もあることを伝えることで、自己の経験が他のメンバーに有効であると知るだけでも、グループへの帰属感が高まる。また、グループに貢献したいという動機付けも高まる。人間関係については、受講生全体の人間関係の促進の視点から、個々人の心理的成長と人間関係の深化について配慮したプログラムが必要である。

#### 4.3 第三段階（第4年次前期）

この段階に入ると、メンバーは成熟の段階に入り、自分自身の責任で判断と行動がとれるようになってくる。リーダーは、課題のことはメンバーの自主的判断と行動に任せられるから、人間関係の調整について注意を払うことに焦点を持つ必要があるが、メンバーは

その場でもっとも適切なリーダーシップを発揮するようになる。したがって、そのときのリーダーシップ・スタイルは、メンバーの参加を強調したものになる。いわゆる、「参画型・援助型」というスタイルである

演習では、演習2年目の前期に相当するといえよう。受講生も卒業年になり、就職活動などで職業選択もあり、自己理解だけでなく、自己をよりよく表現できる必要性を感じる時期でもある。この意味では、自己理解自己表現することに対してモチベーションが高まってくるので、このモチベーションの変化を活用する。つまり、受講生に積極的にメンバーのプログラムへの参加を勧め、受講生がリーダーシップを発揮できるように展開する。例えば、受講生が他の受講生の前で発表することやロールプレイする機会を増やし、肯定的なフィードバックを行うことで、受講生のエンパワーメントを高める。

就職は将来への希望だけでなく、不安も高まり、就職の決まらないことからの不安も高まる。このような受講生の状況に対して、仲間意識を高めるプログラムを展開する。例えば「NASA実習」などがある<sup>(7)</sup>。この時期の就職活動は受講生同士の共感性を高めるだけでなく、共感的理解を通してお互いを支援しあう関係の育成ができる。就職を迎えて、様々な不安を抱えていることもあり自助グループの側面を活性化し育成する。

できるだけ受講生がリーダーシップを発揮できるチャンスを作るようにする。例えば、ロールプレイのデモンストレーションをする場合も、受講生の中で上手にできるものにワーカー役をしてもらう。あるいは、受講生に、演習の内容などを説明して、自分たちで企画を立ててみないかと誘い水をかけてみるなどを行う。

メンバーは最高学年で、卒業後のことも視

野に入り、原家族での生育歴、自分の対人関係のパターンなどについての内省が自然と生じる。

#### 4.4 第四段階（第4学年後期）

さらに、メンバーが成熟すれば、理想的な段階として第四段階となり、リーダーはメンバーにすべてのことを委任することができる。この段階では、指示や助言することもなく、すべてを委譲できる状況である。いわばリーダーがメンバーとともに効果的なメンバーシップを発揮することが、もっともその場にふさわしいことになる。いわゆる、「委任型・委譲型」というスタイルである

演習では、2年目の後期に相当するといえよう。ソーシャルワーカー養成としては最終段階となるといえるであろう。リーダーと受講生の信頼関係も強くなるが、関係の終結に向けたプログラムも大事である。ソーシャルワーカーとしても利用者との信頼関係を作り、利用者のニーズを満たすとその関係は終結するのが自然である。こうした関係の終結に向かう時の自己覚知を見出すとともに、ソーシャルワーカー養成の仕上げとして、受講生同士の成長を確認することから、自己の成長を見ることが出来る。さらには、受講生が前に出て、自己を語るなどを通して、肯定的評価を与えることができる。この時期のリーダーシップとしては、例えば、卒業研究論文報告会、社会福祉援助技術現場実習報告会などの運営について、受講生に委譲することができる段階であろう。実際に、リーダーシップを委譲できる受講生が2、3人もできれば望ましいと思われる。筆者は、社会福祉援助技術演習、精神保健福祉援助演習、卒業研究論文などで、選挙などでゼミ長を選出し、リーダーシップを育成している。メンバーか

らも信頼され、まとめ役として成長が著しいことが、メンバーの発言からも言える。

## 5. 自然発生的なグループへの方策

演習の場合には、受講生の年齢も同年代であることから生活体験なども同じであり、同質グループとなる。同質であることは、異なる目標を持ちにくく、変化することに対して、消極的になりがちである。受講生の中で、リーダーシップをとることは、目立つことであり、いじめを経験した世代にとって、心理的なトラウマを活性化させかねない。いじめによって、受講生の多くが、グループで自分らしく行動することに大きな不安を持っている。こうしたグループに対する信頼と受講生同士の関係を作り上げてゆくことは現代的課題であるといえよう。

さらに、年齢や生活体験も同じことから、受講生の異質性によるグループダイナミクスを活用することが困難である。少なくとも、受講生の多くがほかの人と同じであろうとする傾向が強い。

また、演習にも日常生活の人間関係を持ち込むことにより、新たな対人関係を創出しにくいと言わざるを得ない。特に、日常の友人関係などがあると、サブグループを形成し、友人同士で近くに座るばかりでなく、ロールプレイなどを行う場合に、一緒に行っている姿が観察できる。この行動の背景は行う演習の内容を知的に理解できたとしても、「どうなるのだろう」という不安、さらには未知の人間と一緒にいることに対する「不安」もあり既知の関係で心理的安定を確保するという自然な対処行動であるといえる。

友人関係でロールプレイなど行う場合には、これまでに作られたお互いの固定した対人関係のパターンで振舞うことになり、新た

な専門的対人援助の態度および技術の修得が難しい。どちらかが、専門対人援助の態度や技術で関わると、これまでの固定した対人関係のパターンが崩壊の脅威にさらされる。

多少に関わらず、「おかしい」、「変だ」という相手役の言語化を待つまでもなく、眼前の友人の未知の自分をさらけ出すことに対して、「恥ずかしい」などの羞恥心が生じてふざけることで対処しようとしたり、あるいは与えられたテーマとは違う日常会話などをして、ロールプレイなどを曖昧に行うことが観察できる。

## 6. サブグループへの介入の方策

グループダイナミクスの活性化には、日常の人間関係によってできるグループを解体して、演習のメンバー同士で新たなサブグループを作る必要がある。この新たなグループで、なるべく未知の人との信頼感を育成することから、知らない人とグループになる。潜在的な自分の能力を発揮できるチャンスであり、体験的に望ましいこととして学習されるようにする。つまり、グループを行う上で、新たな関係の中での望ましい体験を促進するには、日常生活でできているサブグループを解体して、新しいグループを作ることが肝要である。

日常の人間関係によるサブグループは自然発生的なグループやサークルによるグループなどであるが、講義では授業中の私語など授業への注意が散漫になる大きな要因となる。このサブグループは強固な閉鎖性をもち、集団の結束性があるために、演習中にロールプレイなどを行うときに、グループを作るときに大きな障壁となる。

筆者は、受講生を6～8人の小グループを作り、その小グループのなかで、受講生がリ

ーダーシップを発揮できるようにしている。小グループの作り方も様々な工夫ができ、日常では友人関係のない関係で構成すると、新たな行動が生じることが観察される。さらに、その新たな行動が、日常場面でも行われるようになる。受講生はこうした変化を2年間の演習において、自分の成長として肯定的に受け止める。

受講生の能力やリーダーシップを育成する上で、小グループを作ることは有効であるが、この時にグループダイナミクスを活用できるようにグルーピングについての工夫は重要である。しかし、演習でグループを作るときに、日常の人間関係から形成された既存のグループが、グループの母体として持込まれることが多い。この既存のグループは大学生活の様々な人間関係から形成されたものであり、それぞれの既存のグループでの役割行動などがあり、演習の目標であるソーシャルワーカーとしての専門的援助職の行動を新たに獲得する上では、弊害となりうるものである。

演習の場合、このサブグループを解体し、開放的な人間関係のできる環境を作ることは必要不可欠である。グルーピングの方法については、別稿で改めて論じたいが、既成のサブグループから離れることにより、自己内省や新しい他者関係のあり方などの模索が可能となる。既成のグループでは、自分の立ち振舞い方が固定化しており、新しい立ち振舞い方は、安定した関係のあり方の脅威となるばかりでなく、サブグループの解体になりかねない。このような個人の振る舞い方が既成のサブグループでの模索は、「おかしくなった」「変だ」「人が変わった」などという他者評価によって抑圧されることになる。

講義中の新たなグルーピングによるグループは、自分の楽になるように対処行動を模索し、自分がどのように見られている自分から、

自分が在りたいようになることへの過程であり、チャレンジできる場である必要がある。

## 7. 考察

本稿では、メンバーの精神的成熟に応じて、教師であるリーダーが状況に対応したリーダーシップを発揮することが、メンバーのエンパワーメントを高めるだけでなく、メンバーによるリーダーシップの発揮を促進することになることについて論述してきた。

しかし、このようなグループダイナミクスの生じるグループにするには、リーダーとして、自然発生的なサブグループへの介入と方策について具体的に論述してきた。

情報社会になり激動する現代社会のなかで、社会福祉施設・機関も変化せざるを得ない状況にある。社会福祉基礎構造改革における社会福祉の新たな理念と法、さらには新たな行制度のなかで、措置から契約関係への移行、介護保険の導入、支援費制度など様々な変革の中で、環境や状況の変化に対応できるリーダーシップがとれる人材の育成と、誰でもリーダーシップが発揮できるようになることが求められている。

このような時代背景を受けて、教師というリーダーが権威や権力をもって、受講生であるメンバーを指導することや教育する方法はいにしえの方法となりつつある。そうした縦の関係に受講生は魅力を既に感じないといえるであろう。特に専門職養成においては、社会福祉援助技術現場実習をとおして現場で有効であると実感できものであり、社会福祉援助技術演習によって自分の心理的成長を認められる体験が必要である。

わが国の文化では、対人関係でも年功序列などに見られるように儒教の道徳観が潜在的にあり、ひとりとひとりの人間の対等な関係

を構築することが従来困難であった。現在は茶髪など頭髪や服装の若者世代の極端な変化に見られるように、わが国の伝統的な文化の影響を受けない新世代が主流となりつつある。国民文化としても茶髪などがオシャレとして老若男女に受容され、教員とも対等な関係で話せる学生が多くなっていることは、ひとりひとりの関係を重視する個人主義の観点では大変望ましいことである。団塊の世代を中心に昭和前半世代から、わが国の伝統文化からの逸脱化によって、新しい対人関係文化の育成が必要とされていると言えよう。儒教的精神文化からプラグマティズム的個人主義の文化への移行が特に近年加速している。こうした時代背景のなかでも、人間関係についての対等関係化の流れは、近年の大きな時代の流れであることは誰も拒むことのできないことであろう。

本研究では、社会福祉援助技術演習の2年間の過程で、ソーシャルワーカーとして誰もが求められるリーダーシップを育成する方法として、演習の授業の受講生を一つの閉ざれたグループとして捉え、リーダーである教師が、メンバーの精神的成熟に対応するリーダーシップを発揮することが効果的であることを論述した。また、リーダーが、グループダイナミクスを活用する上で、自然発生的なサブグループにどのように関わるかについて明らかにした。

#### 引用文献

- (1) 拙稿「企業で役立つ構成的グループエンカウンター」國分康孝編『続構成的グループエンカウンター』誠信書房,2000, P214～P228
- (2) P. Hersey & K. H. Blanchard, management of organizational behavior(third edition),Prentice-

Hall ハーシーとブランチャード著山本成二・水野基・成田攻訳『行動科学の展開』(財)日本生産性本部,P217～P257

- (3) 同上、P85
- (4) 同上,P225～P234
- (5) (財)日本レクリエーション協会監修『新グループワーク・トレーニング』遊戯社,1995,P173～P177
- (6) 同上,P18～P20
- (7) 同上,P95～P102

#### 参考文献

1. 坂口順治著『実践・コミュニケーションゲーム』生産性出版,1992
2. GWT研究会編『グループワーク・トレーニング』遊戯社,1976
3. 関計夫著『感受性訓練』誠信書房,1965
4. 関計夫著『続感受性訓練』誠信書房,1976
5. 柳原光監修『Creative O.D Vol. 1～5』行動科学実践研究会,1976
6. 國分康孝著『エンカウンター』誠信書房,1980
7. 南山短期大学人間関係学科監修津村俊充・山口真人編『人間関係トレーニング』ナカニシヤ出版,1992
8. 社会福祉教育方法・教材開発研究会編集『新社会福祉援助技術演習』中央法規,2001
9. 坂口順治著『グループワーク』学陽書房,1989



**A Study of practice of leadership in the Social Work Seminar**  
**Koichi Masumitsu. Associate Professor ; Course of social Welfare**

**Koichi Masumitsu**

**Abstract**

This paper proposes the author's clinical opinions in putting into practice of leadership in the social work seminar class. This paper discussed the author's clinical opinions for Situational Leadership Theory(SLT). The SLT was developed by Paul Hsey and Kenneth H. Blanchard at the Center for Leadership Studies.

It clarified about the evil of a spontaneous subgroup, and the social worker training by which the group dynamics was used from the intervention strategy to the subgroup.

**Key words** : leadership, subgroup, group dynamics, teaching method, social work seminar