

## 個・集団・組織の変容

井戸 仁(本学教職研究科准教授 学校心理学、理科教育学)

### 1 個・集団・組織の関係性

言い尽くされていることではあるが、「急ぐことを人に頼むときには、忙しい人に頼め」と言う。「暇な人には仕事を頼むな」「暇な人に仕事を頼むと、かえって仕事が増える」というのも同様の話である。暇な人の方が時間に余裕があるはずだから、すぐにやってくれると思いがちだが、実際にはそうでないことが多い。忙しい人ほど、頼まれ事は順序だてをして、テキパキと処理してくれるものである。

教師には優秀な方が多いと私は思っている。大学の教育課程を履修し、卒業して、過酷な採用試験を突破してきた方々である。そして、みんなやる気満々で、大きな夢と希望をもって就職したはずだ。スタートラインはみな同じといっても過言ではない。なののである。忙しい人は、どこへ行っても忙しいし、暇な人はどこへ行っても暇であるという現象が見られる。個人の能力によるのだろうか。実は必ずしもそうとはいえない。むしろ、その職場が「暇だ」という人の能力を十分に発揮できないような組織や集団であることが多い。

どんな人にも、必ず良い点がある。我々教師は「指導すること」を生業にしていると思うからか、すぐに相手の欠点やできないこと、短所に目が行きがちだ。人の良いところに目を向け、その力を発揮させることこそがリーダーとしての役割の一つのはずであるが。。。

個が変われば組織が変わる、組織や集団が変われば、個も変わるというが、どのようにすればその変容が見られるようになるのだろうか。ここでは、その環境づくりの工夫について考えてみたい。

### 2 自信が持てるように仕組む

ある事務所で私が経験した一コマである。  
職場でいつも「暇だ。暇だ。」と言っていた若手の女

性事務員がいた。どちらかといえば創造的な仕事は苦手なので、誰も仕事を彼女に頼まないのである。

私が仕事に追われ物理的に時間がなくなって困っている時である。彼女に思い切って事務的な仕事をお願いしてみると、快く引き受けてくれた。それどころか、予想以上の仕事をやってくれたのである。私は本当に助かったので、すかさず

「ありがとう。あなたにお願いして、本当に助かった」と感謝の意を示した。意図しない強化法であった。すると、

「もっとやることないですか？手伝いますよ」と聞いてきてくれた。彼女の自己肯定感が高まったのである。ほめられて自信がついたのであろう。

I am O.K.である。

### 3 その人が必要とされている集団

その後、私は彼女に無理のない程度に事務的な仕事をどんどんお願いし、すかさず強化した。私も助かるし、彼女も生き生きと仕事をするようになった。後で彼女が言ってくれたことであるが、私の仕事を手伝うようになってから、とても居心地のよい職場になったということだ。

結論として、前向きに取り組む、仕事をやりやすくするポイントは、自己肯定感を高めたり、リレーションを活性化させたりすることで、自分自身の自己理解を深めるとともに、同僚の理解も深めることができる。そのことにより、職場のすべての人にとって居心地のよい職場にすることも可能になるということである。

「私ばかりがなぜ忙しいの？」

「あの人は何もしていないじゃないの！」

というような、ぎくしゃくした職場での信頼回復する手立てや、困難な状況を仲間同士で克服しようとする手立てとして、構成的グループエンカウンターやピアヘルピングも大いに活用したいものである。