

パンフレット No.56

1967.7

年少労働者のための

産業カウンセリング制度

労働省婦人少年局

は し が き

この小冊子は、年少労働者を使用する企業あるいはその団体が産業カウンセリング制度を導入することを期待して、産業カウンセリングとはどういうものか、また本制度の導入にあたってはどんなことに注意しなければならないかなどの点について簡単に解説したものです。

産業カウンセリング制度は「年少労働者」の場合とくにその必要性が高いので、ここでは年少労働者との関連でとりあげましたが、成人労働者にとっても必要なものであることはいうまでもありません。

なお、本冊子は、昭和39年10月第1刊を出したのですが、今回各方面の要望にこたえて一部補正のうえ増刷しました。産業カウンセリング制度普及のために何らかのお役にたてばしあわせです。

目 次

1. 産業カウンセリング.....	1
2. 年少労働者と産業カウンセリング.....	9
3. 産業カウンセリングの効果.....	13
4. 制度導入にあたっての問題点.....	16
5. 管理、監督者とカウンセリング精神.....	19

1. 産業カウンセリング

(1) カウンセリングとは

産業カウンセリング制度を企業に導入するばあいの問題をとりあげる前に、まずここで、カウンセリングというのはどういうことなのかをかんがえておきましょう。

カウンセリングという言葉は、一般に「相談」、「助言」、「面接相談」などと、いろいろに訳されています。しかしふつうの相談のように忠告や助言をして問題の一時的解決をはかるのではなく、なやんでいる人が自分の力でなやみを処理していけるように、その人の人格的適応^(注1)を高めることを目的とした相談だといえます。

これらのなやみをかかえて相談に来た人（クライアントとよびます）の相談に応じるのが、専門的な技術を身につけた相談担当者つまりカウンセラーです。

カウンセラーは、クライアントと話しあいながらおたがいの信頼感をもちあげていきます。そのなかで、クライアントはカウンセラーのたすけをかりて、自分がぶつかっているなやみについて冷静に考え、整理し、原因がなんであるかを知り、適切な解決の方法をみつけだします。そして、ついには自分の力でなやみを解消することができるわけです。

カウンセリングをおこなうには、クライアントに安心感を持たせ、なんでもうちあけて話させることが必要なので、カウンセラーには後にも述べるように、専門的な技術とともに、それにふさわしい人柄や人生経験が要求されます。

(2) 産業カウンセリングとは

産業カウンセリングとは、産業部門に適用されたカウンセリングのことです。つまり、そこでカウンセラーは、個々の従業員との話し合いをつうじて、従業員のなやみや個人的な問題の所在をつきとめ、従業員の職業生活がうまく軌道にのるように力を借します。その意味で、産業カウンセリングは、労務管理の一技法だともいえます。

しかし、そうはいっても、産業カウンセリングはあくまで従業員個人のためのサービスですから、理想的には、カウンセラーは一般の労務管理部門から独立した自由な立場にある方がのぞましいといわれています。

以上のような説明だけでは、産業カウンセリングとは一体どんな内容をもつものであるかを、具体的におもいうかべることはなかなか困難でしょう。そこで、産業カウンセリングの実例をあげておきます。もっともこれは、産業カウンセリングの一つの例を要約したものにはすぎません。したがって、産業カウンセリングとは、これから述べるような経過をたどりながら、カウンセラーによっていろいろの技法が展開されていくものなのということが大体おわかりいただければ結構です。

1. クライアント A君

かれは某工場の従業員で、仕事は几帳面で、そのできばえもふつう以上です。どちらかといえば無口で、かれが工場外でどういう生活をしているかを知っているものはだれもいません。

2. A君がカウンセラーをたずねるまでの経過

ある日、監督者がA君の仕事ぶりがまずいのに気がつきました。この監督者は、積極的なタイプで、仕事の仕方についてもA君よりあかるいので、A君のそばにきて、「A君、ちょっと僕にやらせてみたまえ。もっとらくで、材料も節約できる手があるんだよ。」といました。ところが、A君は、「僕は、ちゃんとやっていますよ。材料だって無駄にしていませんよ。」と、そっけない返事をしただけでした。

このやりとりがきっかけになって、二人ともすっかり興ふんして口論をはじめました。そこへ職長が入ってきて、何とか口論だけはやめさせましたが、二人の関係は、とてもそのままではおさまりそうにない険悪な状態になりました。

そこで監督者は、どうしたらこの問題を解決できるかを、カウンセラーに相談しました。カウンセラーは、二人の個人記録を調べた上で、2時間の冷却期間をおき、A君との話し合い（カウンセリング）に応じました。

その結果、この事件と関係のあるいくつかの事実がはっきりになりました。

3. あきらかになった事実

- (1) A君は、工場に雇われたばかりのころ、監督者との同僚の会話をきいて、かれらが、A君が熱心に信仰し、その会合にはかさねず出席しているある宗派をきらっているとおもいこみました。
- (2) A君がつとめはじめた1カ月ばかりたったころ、仲間のあつまりにきそわれたとき、あいにく妻君が病氣だったために、さそいに応じられなかったことから、つきあいのわるい男だという定評ができてしまいました。
- (3) A君は、前の会社では部長でした。
- (4) A君は、いつも同僚から注目されたいとおもっていました。
- (5) A君は、ある宗派の信者であるために、からかわれたり、首にされたりするのをおそれて、めだたぬようにふるまっていたましたが、実はそうしたことが重荷になって、焦燥感や火をつけられればいつでも爆発する状態にありました。
- (6) A君は、仲間は仕事の割当についていつもうまく立ちまわっていると想像していました。

以上のようないくつかの不満が積みかさなってきたため、かれは監督者のちょっとした口出しにかっとなってしまったのです。

4. 解決への道

A君の問題はつぎのような経過をたどって解決するにいたりました。

まず、カウンセラーは、会社はどのような宗派にも差別あつかいをしていないことをA君に理解させました。その方法として、カウンセラーは、現に会社の副社長がA君と同じ宗派に属していることを知らせ、同時にA君を副社長に会わせる手つづきをとりました。同じ信仰をもつ副社長に面会する機会を得、その話をきいて、A君は宗教上のなやみを全くすてることができました。

その結果、精神状態も安定し、監督者とのいきちがい、職場での必要以上の警戒心、同僚に対するねたみなども次第になくなり、自分を反省するゆとりも生まれました。

ちょうどそのころ、A君は従業員食堂の運営委員会の一員に推せんされ、ゆきとどいた仕事ぶりを示したことから、A君はけっしてつきあいにくい男でないことが、仲間のあいだにもだんだんわかってもらえるようになりました。

産業カウンセラーの活動範囲は、カウンセラーの所属する企業の実情に応

じてきまってくるが、ただ、どんな場合にも、従業員が自分の力でなやみや問題を解決していけるようにすること、すなわち前にも述べた人格的適応を高めるためにクライアントに力を借すことが、カウンセラーの活動の中心になります。

(3) 産業カウンセリングの発達

カウンセリングは、20世紀に入ってから、教育、職業指導、労務管理、臨床心理学、精神医学などの分野ではほとんど同じ頃にその必要性が認められ、各分野の要求に応じていろいろの技法が研究されてきました。

産業カウンセリングの起源はアメリカに求められますが、そのうちでもっとも注目されるのは、職場における人間関係の重要性を世に広めたことで有名なホーソン研究のおこなわれたウエスタンエレクトリック会社の例です。

ホーソン工場での産業カウンセリングの発展

- ① ホーソン工場における面接計画は「ホーソン研究」^(注2)の一環として1927年からはじめられ、最初の計画は従業員態度調査の一方策として企画されました。面接の目的は、従業員の不平不満をありのまま聞き出して、労働条件に対する態度を調べ、モラール（勤労意欲）の要因をさぐり出すことでした。そのため、面接担当者の側に質問内容があらかじめ用意され、たとえば、「あなたの上役はあなたをどんなにあつかいますか」とか「あなたの職場としてこの会社をどう思いますか」などといった質問に対して、従業員の回答が求められました。このように初期の面接は指示的なもので、いわば「経営者の要求に応えるための面接」でした。それでも、この面接計画は、「自分達の意見を経営者がきいてくれる」というので従業員から喜ばれました。監督者にとっても部下の不平不満をある程度知ることができ、管理上にもプラスの面がありました。もっともこの計画でも、不平や意見をありのまま聴取するために面接担当者が秘密をまもることはいうまでもなく、思いやりのある態度で相手に接し、もちこまれた苦情に対してこちらから助言や判断をしないように注意されていました。ところが面接をすすめていくうちに、面接担当者が会話をリードする面接では従業員の内心中にある本当に切実な問題がともするとかくされてしまうということがわかってきたのです。

- ② そのような経験をつうじて、従業員つまりクライアントになんでも話し

たいことを話させて、かれら自身に会話をリードさせる面接方法にきりかえる必要が生じてきました。そして、1936年から「非指示的接近法」と呼ばれる面接計画が軌道にのりました。そのころ、心理療法の分野でもクライエントに主導性がまかされる新しい面接方法(非指示的カウンセリング)が提唱されています。「非指示的接近法」の重要な特色は、相談に来た従業員に好きな話題をえらばせ、自発的に話させることであります。面接担当者の態度も、相手の話をさえぎったり、変えたりしないで、話すことはなんでも注意深く聞き、こちらの発言は必要最少限にとどめるというように変わりました。そのため面接時間は倍近くかかるようになりました。この新しい方法による面接計画は、つぎのような効果をもたらしました。

1. 面接計画があるということだけで、監督者が部下の指導に以前よりも努力するようになった。
 2. 自分の感情を自由に述べる機会を得たことは、従業員個人の成長のためにも有益であった。
 3. 非指示的な方法を導入したおかげで、従業員のある事柄についての感情のあらわしかたや態度などに個人の性格が大きく影響していることがわかった。そして、従業員の心のうごきを知ることによって、不平、不満の内容を正確に理解できるようになり、意志の疎通をはかるのに役立った。
- ④ このように、従業員の態度を十分に理解することを目的として発足した面接計画は、年をおっていちじるしく進歩し、経営者にとっても、従業員の苦情が人格的適応と深い関連を持つものだということが、具体的な形で理解できるようになりました。面接担当者の仕事も、不平、不満を聴取するための単なる面接ではなく、従業員の人格的適応を援助するためのカウンセリング、ばあいによっては精神治療といえるものをおこなうようになり、ここに産業人事相談(産業カウンセリング)が正式に発足したのです。

日本では、戦前から、「身の上相談」などとよばれて、従業員の相談にのったり、実際的な援助を与えたりする、一種の温情主義にもとづいた制度を設けている企業がありました。しかし、労働者を一個の人間として尊重する考え方に立って、産業カウンセリングといえるものが導入されたのは、戦後のことです。昭和29年に日本電信電話公社に人事相談制度が設けられたのが最初だといわれています。それ以来、相談制度を導入する会社が徐々に増え

てはいますが、導入のしかた、名称、内容は、企業によってかなり差があるのが現状です。

しかし、最近では精神衛生に対する関心から、経済的、实际的な援助を与えることよりも、労働者の心理的、精神的な問題の解決を目的とした相談制度が増えつつあるのが特徴です。

労働省の調査によりますと、産業カウンセリング制度の導入状況は第1表のとおりで、制度を有する企業は決して多いとはいえませんが、表にあるように、正式な制度はもたないが、実質的にカウンセリングを行なっている企業は527社とかなり多く、なにもないと答えた企業764社の中にも、管理、監督者がカウンセラーの機能を果しているから制度の必要はないと答えたところが39%もあり、このことを併せ考えれば、どのような形にせよ導入されている企業はかなり多い。(回答企業中68%) こととなります。

第1表 産業カウンセリング制度の有無

回 答 別	回 答 企 業 数 () 内は%						
	計	調 査 対 象 (1) 規 模 別					調査対象(2) 500人未満 (注2)
		～499人 (注1)	500～ 999人	1,000～ 1,999人	2,000人 ～	小 計	
1. 制度、施設をもっている	171 (12)	20 (8)	48 (9)	28 (9)	55 (20)	151 (11)	20 (22)
2. 正式な制度はないが相談を担当する。設備をきめてあり、実質的に行なっている。	527 (36)	87 (29)	187 (35)	121 (38)	88 (32)	483 (35)	44 (48)
3. なにもない	764 (52)	139 (63)	295 (56)	168 (53)	135 (48)	737 (54)	27 (30)
計	1,462 (100)	246 (100)	530 (100)	317 (100)	278 (100)	1,371 (100)	91 (100)

(注1) 調査対象(1)は総理府統計局編集の会社企業名鑑40年版(38年の事業所統計調査による)による従業員規模500人以上の企業であるが、その後、従業員数の増減のあつた企業が多く、500人未満となつたものが246社あつた。この246社の平均従業員数は382人である。

(注2) 調査対象(2)は、労働省主催の産業カウンセラー養成講習会に参加した企業

だけであるため、他に較べて制度の普及率が高い。

この91社の平均従業員数は148人である。

資料出所 労働省婦人少年局「産業カウンセリング制度普及状況調査結果報告書」昭和41年10月

また、産業カウンセリング制度を実施している企業の80%余りは、昭和36年以降に設置されたものであり、各企業においてここ数年来カウンセリングの関心が非常に高まってきているということがわかります。中小企業では、人的、経済的制約から導入することに相当困難があると考えられますが、労働省の「中小企業における年少労働者の成長促進に関する調査」によりますと、中小企業850社のうち、相談業務を実施している事業所は139社で、近い将来実施の予定のもの50社、目下実施するかどうか検討中のもの46社あるという結果がでています。

これをみても、中小企業でもカウンセリングの必要性が認められ導入の気運が高まっていることがわかります。

(4) 日本における産業カウンセリング制度導入の経済的、社会的背景

以上述べてきたような産業カウンセリング制度がなぜ日本に導入される必要が生じたかについて、つぎに簡単にふれておきましょう。

昭和30年ごろから、技術革新を軸として、大企業のみならず中小企業でも機械化、合理化、分業化が急速にすすみ、業種の如何をとわず職場のなかで労働者の労働とそれをとりまく人と人との関係に大きな変化が生じてきました。それとならんで職場の外でも、労働者はこれまで経験したことのないさまざまな変化に直面せざるをえなくなりました。

このように、経済的、社会的諸条件が急激にうつりかわりつつあるため、つぎに述べるように、とくに成長期にあって心身ともに不安定な状態におかれている年少労働者にとっては、これらの変化が職場を中心とする生活全体

に大きな影響をおよぼしています。

若年労働力不足が、年々深刻化してきているので、使用者の側でも、最近
は賃金その他の労働条件の引上げ、労働環境の整備、福利厚生施設の充実な
どに、これまでになく気をくばっていますが、年少労働者のなやみがただそ
れだけでけりがつくものでないことは、若年層を中心とした離・転職の激増
傾向が一向におさまる様子のみえないことにもあらわれています。

産業カウンセリング制度が、現在年少労働者のために企業あるいは企業団
体に導入されようとしているのは、実は、こうした働く年少者の不安定な状
態を、将来に希望をもってのびのびと働ける精神的に安定した状態に変えて
いくための一つの方法としてです。

2. 年少労働者と産業カウンセリング

(1) 年少労働者の特質

イ 青年期のなやみ

年少労働者を雇用している使用者の方々から、「今の若い者は扱いにくい」という感想をよく聞きます。青年が、「なまいき」で「自分勝手」で、「何を考えているのかわからない」などと言われるのは、一つには年少労働者が育ってきた時代の影響によるのでしょうか、同時にかれらが青年期にあることのあらわれにほかなりません。

青年期は、こどもからおとなになる過渡期だと言われます。つまり、青年は肉体的に未成熟であるばかりでなく、精神的にも安定を欠いています。また経済的にも完全に独立した存在とはいえない場合が多いようです。だからこそ、青年自身も、かれらのおかれている環境も、絶えず成長と変化を続けています。

このように変化する環境に順応していく過程、成長していく過程で、青年はいろいろな矛盾や摩擦を感じます。しかも、この矛盾や摩擦を一時もはやく解消したい、自分を主体的に生かしながらおとなの社会に適応したい、という強い欲求を持っているのが青年です。この性急さのため、環境との間の不調和が実際以上に鋭く意識され、その結果、青年期は不平不満をいだきやすい、なやみの多い時代となる例が少なくありません。

また、現代の青年は身体的成熟の度合がはやいわりに、社会から一人前のおとなとして認められ、独立できる時期はおくれがちです。このずれが青年期に特有のあせりを一そうつよめる要因になっていることも見のがせません。

ロ 年若い労働者であるためのなやみ

年少労働者は就職して日が浅いために、職業生活に適応していくうえで、非常な努力と忍耐を要求されています。また、年少労働者の経験する社会的環境の変わりようは、学校生活を続けていける青年とは比べものにならないのがふつうです。たとえば就職にともなって、家庭から共同宿舍や住込みの生活へ、田舎から都会の生活へとといったすまいの移動ばかりでなく、職場内外でも数え切れない変化に直面しています。このように生活全体の急激な変化のなかで、とくに、職場を中心に生じているつぎのようなさまざまな変化が、年少労働者を混乱させ、なやませる大きな原因になっています。

その一つは、機械化、合理化をつうじて急激に増加してきたテンポのはやい単純作業に、もの覚えがよく、能率のあがる年少労働者がまず配置されるところからきています。このような単純作業の繰返しの中で、仕事の内容に不満をもち、将来に不安をかんじている年少労働者が少なくありません。流れ作業等の共同作業の増加も、これらの年少労働者の心理的圧迫をつよめる原因になっています。

また、若年労働力の深刻な求人難をめぐって、使用者のあいだにはげしい求人競争が展開されていることが、年少労働者の気持を混乱させていることも見のがせません。

さらに、日本では戦争を境にして人間観、職業観に大きな変化が生じたため、戦前の感覚をもつ使用者と純粋に戦後の子である年少労働者の間には、おたがいに理解しあえないみぞのようなものがあって、話しあう前に問題がこじれってしまう例も少なくありません。

(2) 産業カウンセリングの必要性

これまで、年少労働者が心身ともに不安定な状態にあって、職場内外で多くのなやみに直面していることをみてきました。

青年期に、自分や社会に対して批判的になることも成長のためにはある程度必要なことでしょう。しかし、年少労働者は、めまぐるしい環境の変化に

うまく適応していく力を十分持ち合わせていないので、そのような場合どうしてもおとなの援助が必要になります。なぜなら、おとなにとってはたいした問題でないのに、いろいろ考えこんでしまったり、非常に不満を感じてがまんできず自分でもおもいがけない行動をとったり、ひどい場合には非行にはしったりする例が多いからです。

先に述べた労働省の「中小企業における年少労働者の成長促進措置に関する調査」によると第2表のとおり「相談係が欲しい」と望む者が、半数以上を占めています。これは、自分だけで解決できないなやみを持っている年少労働者の多いことをしめしています。

第 2 表 相談係の希望の有無

項 目		計	ほ し い	ほしくない	わからない
産 業	計	2,386	1,233	529	624
	男 女	1,361 1,025	637 596	327 202	397 227
製 造 業	計	1,971	1,043	424	504
	男 女	1,129 842	550 493	261 163	318 186
商 業	計	415	190	105	120
	男 女	232 183	87 103	66 39	79 41

資料出所 労働省婦人少年局「中小企業における年少労働者の成長促進措置に関する調査」昭和41年11月

年少労働者がどうしても不安な状態で生活していることは、職場の仕事にも大きな影響をおよぼします。遅刻や欠勤が増えたり、能率が下がったり、上司や同僚との間の関係がきまづくなったりするのは、そういうばあいです。

このような状態は、企業にとってこまったことであるとともに、年少労働

者自身としても、それぞれの能力を十分に発揮できず、また、将来立派な職業人、社会人として育っていく機会を失うことになります。

労働力不足の激化をつうじて、労働者が人間として尊重される気風が社会全体にようやく浸透しつつある現在、年少労働者を年若い間だけの安価な労働力と考えるのではなく、将来は経営面にも参画させるようなつもりで、その能力を育てていく努力をはらいはじめた企業も徐々に増える傾向にあります。しかし、一般的に言えば、まだそこまでいっていない企業が、とくに中小企業のなかでは圧倒的な比重を占めています。

年少労働者の離・転職を未然に防止し、それぞれの能力を職場で十分に生かすためには賃金その他の労働条件の改善、労働環境の整備などとあわせて、労働者自身の精神面の安定をはかることが、使用者にとっていまやきわめて切実な問題になってきています。

労働省が、つぎに述べるようなカウンセリング制度の企業への導入に力を注いでいるのは、このような制度が、結果的には、年少労働者の能力をのばし、その職業生活をあかるく、充実したものにする上で重要な役割をもつとかがえられるからです。

3. 産業カウンセリングの効果

人間関係管理の重要性が理解され、それとともに職場におけるカウンセリングの必要性がかなり認められてきていることは前述のとおりです。そこで産業カウンセリングの効果について考えてみましょう。

労働省の調査（第3表参照）によれば、多くの会社が「不平、不満の早期処理」を、個人的相談を重視する理由としてあげています。このほかにも、「生活指導の必要性」「環境への適応援助」「ノイローゼ対策」などがあがっているのをみると、個人的相談の直接的なねらいは従業員の人格的適応を援助することだといえます。それとともに「生産性の向上」を期待する会社も相当な数にのぼっています。

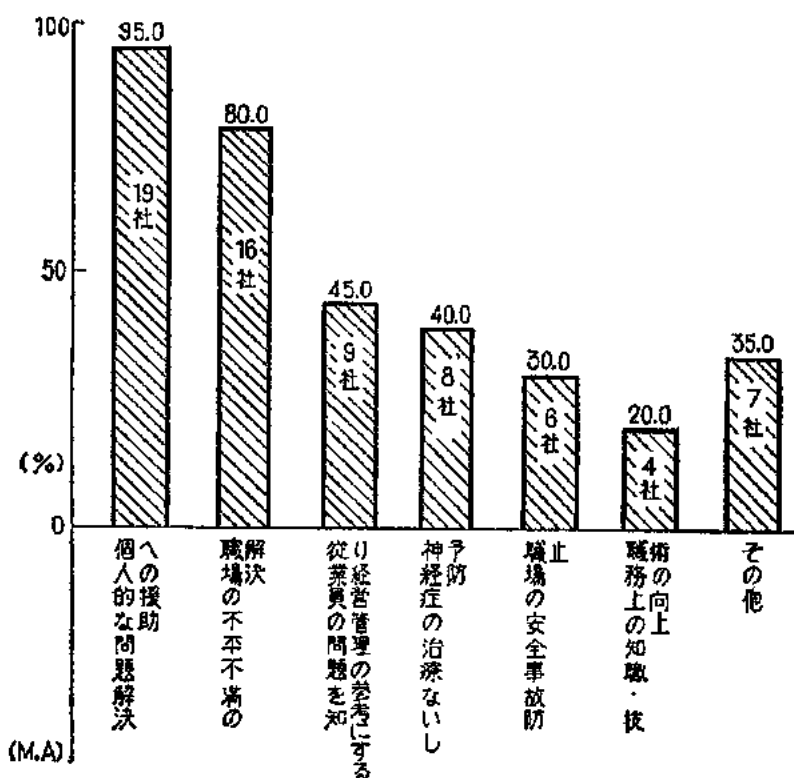
第3表 従業員の個人的相談を必要とする理由

回 答 別 (M. A.)	回 答 数 () 内は多			
	計		制 度 の 有 無 別	
			制度のある企業	制度のない企業 (注)
1. 生産性の向上	718	(51)	102 (60)	616 (48)
2. 不平、不満の早期処理	1,105	(79)	142 (83)	963 (75)
3. 生活指導の必要	751	(53)	117 (68)	634 (49)
4. 環境への適応援助	504	(36)	90 (53)	414 (32)
5. ノイローゼ対策	148	(11)	39 (23)	109 (8)
6. 事故防止対策	320	(23)	41 (24)	279 (22)
7. 従業員の個人的事情を知るため	249	(18)	30 (18)	219 (17)
8. その他	66	(5)	18 (11)	48 (4)
計 (M. T.)	3,861	(276)	579 (340)	3,282 (255)
回 答 あ り	1,406社	(96)	166社 (97)	1,240社 (96)
回 答 な し	56社	(4)	5社 (3)	51社 (4)
計	1,462社	(100)	171社 (100)	1,291社 (100)

資料出所：労働省婦人少年局「産業カウンセリング制度普及状況調査結果報告書」
昭和41年10月

第1図および第4表は、すでにカウンセリング制度を導入している企業が、その効果としてあげたものです。これによると、従業員の不適応状態や不平、不満など個人の問題を解決するための援助が第一の効果としてあがっています。それが前提となって、コミュニケーション（意志疎通）が改善され、人間関係もなめらかになり、勤労意欲もあがるなど、あかるい、生産性のたかい職場づくりに役立っています。

第1図 相談制度および施設の効果の種類別会社数の割合



資料出所：与論科学協会「相談制度および社内訓練に関する意見調査」昭和38年

4月

(注) 回答会社はすでに相談制度を実施している20社

第4表 産業カウンセリングの効果

回答会社 10社 (MA)	
1 問題解決を援助することができた	6社
2 このような制度の存在が従業員から喜ばれている	5社
3 社内に快い雰囲気が醸成された	2社
4 定着率が向上した（無意味な離職予防等）	2社
5 監督者へカウンセリング関係の知識資料を提供し喜ばれている	2社
6 下意上達の一助となっている	2社
7 労務管理面へヒントを提供することができた	1社
8 一応成功している	9社

資料出所：労働省婦人少年局「カウンセリング制度実施事業場事例調査」昭和38年7月

産業カウンセリングの効果は、直接的には労働者がなやみから解放され、職場でいきいきと働き、能力をのばし、人間としても成長することです。これは労働者個人のために望ましいことであるとともに、職場の人間関係を円滑にし、全体の勤労意欲を高めて能率をあげるうえで経営面にも大いにプラスになります。従業員の不満や苦情を知って労務管理の改善に役立てることができるのも経営者側からみた大きな効果といえます。

4. 制度導入にあたっての問題点

産業カウンセリング制度の導入にあたっては、それぞれの企業の実情に合った導入のしかたが考えられなければならないことはいうまでもありませんが、その問題はさておいて、カウンセリング制度自体にも、企業への導入をはばんでいるいくつかの問題があります。

その一つは、産業カウンセリングの趣旨や必要性が使用者側になかなか理解されにくいということ、もう一つは、従業員の側がその制度を受け入れる態勢をつくりだす上でいろいろむずかしさがあることなどです。これらの点について、つぎに二、三の問題を指摘しておきましょう。

(1) 使用者の理解を得ること

カウンセリング制度が企業内に導入されて充実した効果をあげるためには、経営首脳部がカウンセリングの趣旨や必要性を深く認識し、カウンセラーの設置について承認することが前提条件となることはいうまでもありません。そこで、経営首脳部がつぎのような点をよく理解するよう、導入にあたって十分下準備をすることが必要です。

- ① 職場内外の生活で、個人として尊重される機会が少なくなっている最近の社会的傾向をみると、従業員をひとつの集団としてとりあつかう労務管理対策のほか、従業員個人を対象にしたものが要求されてきていること。
- ② 産業カウンセリング制度は、あくまで従業員個人のためのサービスであること。
- ③ しかし、従業員がなやみから解放されることは職場の士気をたかめ、その能力が十分発揮されることになり、結果的にはかならず経営のうえで生きてくるということ。
- ④ 産業カウンセリング制度の効果は一朝一夕にあらわれるものではないので、制度導入後は、カウンセラーの活動をながい目でみまもる必要がある

こと。

(2) 従業員に正しく理解してもらうこと

カウンセリングは、元来アメリカを中心に発達してきたものです。日本では、キリスト教の懺悔のように他人になんでも打ちあけるという風習もなく、個人を尊重するという民主主義の基盤も浅いなど、社会的風土に差があるため、とすると、カウンセリングに対してつぎのような不安や誤解を抱く従業員も少なくありません。

- ① なにかあらさがしをされて、職務評価の材料にされるのではないか。
- ② 心理学の実験でもされるのではないか。
- ③ 形をかえた職制の強化ではないか。
- ④ 秘密を守ってくれるのだろうか。

このような不安や誤解をとおかかないとせっかく相談室を設けカウンセラーを置いても利用者がいないということになります。もちろん、カウンセラーの活動の実績があがれば徐々に従業員との間に信頼感がめばえ、不安や誤解が自然にとりのぞかれていくでしょう。しかし、円滑な導入をはかるには、導入前から、従業員の相談制度についての希望を知ったり、従業員に対するPRに心を配るなど、できるかぎりかれらの不安や誤解をとおく努力が必要です。

(3) カウンセラーが不足していること

使用者の理解を得て産業カウンセリング制度を導入することに決定したばかり、もっとも困難な問題の一つはカウンセラーとして適格な人が少ないことです。

カウンセリングは、カウンセラーの立場のちがいに指示的（カウンセラーがリードして相談をすすめる）、非指示的（クライアントを中心に相談をすすめる）など種々の技法が研究され、それぞれの効果が云々されています

が、実際にカウンセリングをおこなってみると、技法のちがいがよりも、むしろカウンセラーの素質や経験度のちがいがこそ大きく効果を左右するといわれています。そこで、よいカウンセラーを得るかどうかがこの制度を成功させるカギになります。

ところが、日本の現状では、本格的なカウンセラー養成機関はなく、各地にある関係団体がそれぞれ独自の講習会や研究会を開催している程度です。また、この種の講習を受けた人も数多くはないので、既成のカウンセラーをさがすことは非常に困難です。

そこで、企業の内外から選ばれたカウンセラーとしてふさわしい性格や素質を持った人が、あらたに講習を受けるなどして、専門的な技法をまんだ上で職場でもカウンセリングの経験をつみながら、すぐれたカウンセラーになっていくという行き方が考えられます。すでに学校や職場で活躍しているカウンセラーの中にも、このような例が少なくありません。

ここで、カウンセラーになろうとする人にどのような人格的な資質が必要かをまとめてみましょう。

- ① 情緒的に安定していて、自分自身の問題を冷静に処理していける能力がある人。
- ② 健全で楽観的な人生観を持っていて、どんな困難にぶつかっても明るく積極的にすすんでいける人。
- ③ 人間を尊重し、人間に対する深い関心を持ち、常に人間の本質を理解しようと努力している人。
- ④ たえず自己の向上をはかり、かつ向上することのできる人。
- ⑤ だれもが近づきやすく、安心してものが言えるという信頼感をもたせ、他の職員とよい人間関係をつくれる人。

以上のほかに、カウンセラーになろうとする人に必要な資質として、職場経験の深さやひろい教養、ゆたかな人生経験などがあげられますが、これらは、あった方が望ましいとはいえませんが、必要不可欠なものとは思われません。

5. 管理、監督者とカウンセリング精神

「養成所の先生は、大学も出て、立派な人格者だと思います。でもぼくらをつかまえて説教するような態度をとられると強く反撥します。今ぼくらは、おとなになろうと努力しているのです。そしてもう17才になったのですから、各自思考力や判断力をもっていますし、あまり勝手な行動はとりません。それを頭からおさえつけるような態度をとられると反抗心がおき、折角の指導も、ぼくらに何の役にも立たないことになってしまいます。

これはある大企業の技能者養成所に入っている若者の声ですが、人を指導するときに相手の立場や人格を尊重していないということが、逆な効果をもたらしていることがわかります。

カウンセリングの根本原則は人間の尊重ということです。この原則にのって、常に相手の立場や人格を尊重し、相手を理解しようとするものの見方、考え方（カウンセリング精神）は人間関係をうまくしていくためには欠かせないもののなのです。

部下が失敗したとき、部下に命令するとき、部下を教育、指導するとき、上にたつものが、次のようなカウンセリング精神で接すると、お互いによく理解しあうことができ、助言や指導が気持ちよく部下に受け入れられる結果ともなりましょう。

- ① 相手の人格を尊重して、自分の考えをおしつけず、相手の意見によく耳をかたむける。
- ② 相手に考えさせ、相手に決めさせる。
- ③ 自分をいつわらないとともに相手の人間性を信頼する。

カウンセラーを設置して従業員の個別的カウンセリングを実施することのほか、管理、監督者がカウンセリングの素養を身につけて「カウンセリング精神」で部下と接触することによって、部下は個性を十分発揮し、職場に生産的な、創造的な雰囲気がつくれ、企業の発展に大きな効果をあげること

とができると考えられます。

最近、管理、監督者にカウンセリングの勉強をさせ、人間関係管理の能力をたかめるとか、教育訓練にグループカウンセリングの方式を導入して能力開発を促すなどの方向でカウンセリングの導入を研究している企業が多くなっています。

(注1) たとえば、他人と同調できなくてなやんでいた人が、自分の考え方や態度をかえることができ、まわりの人々とうまくやっていけるようになれば、人格的適応が高まったといえることができます。

(注2) この研究は、ホーソン工場で、1927年から1932年まで、約5年にわたっておこなわれました。この経験による研究の結果、労働者というものは、従来の産業心理学が採用していた労働者機械観（働くものの行動と生産が、物的環境あるいは作業条件と直接函数関係に立つと考える考え方）だけでは十分にとらえられない存在、つまり全人格的な存在として再認識されるようになりました。