

GAa1/1

8B-7 no. 48

8B-7-48

カウンセリングを 職場にいかそう



産業カウンセリング手引



女性と仕事の未来館



00963485

労働省婦人少年局

42/3

カウンセリングを職場にいかそう

—産業カウンセリング手引—

労働省婦人少年局

はしがき

近年、産業界では、従業員の精神衛生のため、また人づくりとか能力開発のためにカウンセリングに対する関心が高まってきており、労働省でも昭和三九年度から産業カウンセリング普及導入事業を始め、年々発展させております。この事業の一環として開催している産業カウンセリング養成講習会を終了した方々も多数をかぞえるようになりました。また民間においてもカウンセリングの講習会が各種開催され、企業からの参加者が相当多いと聞きます。

このたび、企業内でカウンセリングと取組んでいる方々のために、「産業カウンセリング手引書」を作成しました。

産業界に導入されたカウンセリングが、その根本精神を見失なうことなく、円滑に運営され、十分成果をあげ、年少労働者の福祉に貢献することを期待してやみません。

おわりに、本書作成にあたり多大の御協力をいただいた執筆者の方々に、深く感謝いたす次第でございます。

労働省婦人少年局長

高橋展子

昭和四二年三月

序

この本は、産業カウンセリングの手引書として書かれたものである。したがって、すでにカウンセリングを実施している企業やカウンセラーにはもちろんのこと、これからカウンセリングを導入しようとしている企業の経営者や人事担当者、あるいは管理者・監督者の人たちにも参考になる点が少くないことと思う。

この本には、産業カウンセリングとは何かということからはじまって、カウンセリングの本質、企業経営とカウンセリングなどについてのべてあるから、今日の産業カウンセリングの基本的な考え方を理解するのに便利であろうと思う。

また、さらに最近の調査結果を収録して、わが国の産業カウンセリング活動の概観がなされているから、現状と問題点を把握し、相談室運営の参考とするのに役立つよう期待している。

しかしながら、産業カウンセリングを企業の中に本当に根づかせようと願うなら、これらの知識をただ頭につめこむだけではダメである。産業カウンセリングは単なる方法論や技術ではなく、企業経営のフィロソフィーと密接につながる問題であるから、他の会社のマネをして制度や施設をつくればよろしいというような簡単なものではない。

つまり、産業カウンセリングを一種の人間関係管理の方式と考え、カウンセラーと、相談室

と、ポスターを用意すればコト足りるというような安易な発想では、その企業のカウンセリングははじめから問題にならないといっても過言ではない。

世の中には、物それ自体よりも、物の象徴——表示法——の方に価値をおくという傾向がある。すなわちビンの中味よりも、外側のレッテルを重くみるという風潮である。これをカウンセリングにあてはめてみると、肝じんのカウンセリングそのものの機能よりも、カウンセラーの肩書きや、相談室の豪華さや相談件数の多さに価値がおかれるということになる。問題は形式より実質である。もしもアクセサリ的感覚で産業カウンセリングが導入され、運営されるなら、その将来は暗いといわざるをえない。

「この数年、企業経営にとってはきびしい試練の時期がつづいている。景気的好不況にかかわりのない企業倒産の増加、企業の集中合併の進行などをみるにつけ、〈企業は人〉ということとを、今ほど強く感じさせられることはない……」

これはある中堅企業の人事部長の言葉である。おそらくこれは今日のビジネスマンがひとしく抱く実感であろう。

少数精鋭主義とか、実力主義とかいわれる厳しい時代が、今や目の前にきているとすれば、そのような時代の要請に耐えうる人間の開発、人材の育成こそ急務となるであろう。そしてわれわれの当面する問題——カウンセリング——も、このような必要と決して無関係ではあり得

ないのである。

産業カウンセリングは、企業が人間の問題に深い関心を示し、全社的視野に立ってその導入と浸透をはかるなら、そのときこそ企業にとって大きなプラスとなるにちがいない。

要するに、産業カウンセリングの成否は、企業が〈人間的側面〉にどの程度熱意を示すか、そして自らの体質をどこまで改善する勇気をもつかという点にかかっていると思われる。本書はこのような立場から、その理念と実際について書かれたものである。

本書を通じて、産業カウンセリングが企業に正しく導入され、それが人間中心の企業経営を育てることに役立つならまことに幸いである。

なお、各章の執筆分担は次の通りである。

I、II、IV、VII

伊 東 博

V、VI、序文

杉 溪 一 言

III、附録

坪 上 宏

おわりに、調査の企画について助言をいただいた大島一臣氏に深く感謝いたします。

目次

はしがき	1
序	2
(杉溪一言)	
I カウンセリングとはなにか	11
(伊東博)	
1 カウンセリングの本質	13
(1) 診断・治療(問題解決)という考え方	13
(2) 人を操作することはできない	16
(3) カウンセリングは援助関係	18
(4) カウンセリングの目ざすもの	22
(5) 企業とカウンセリングの本質	28
2 人間の本質	36
(1) 主體的になること	37
(2) 独自のになること	38

- (3) 創造的になること……………42
- (4) 社会的になること……………46

Ⅱ 人間関係の条件……………(伊東 博)……………51

1 カウンセリング関係の条件……………53

- (1) カウンセラーの役割—関係づくり!……………53
- (2) ロージャズの六つの条件……………56
- (3) 純粋性—カウンセラーの第一条件……………58
- (4) 無条件の肯定的配慮(受容)—カウンセラーの第二条件……………61
- (5) 共感的理解—カウンセラーの第三条件……………63
- (6) 三つの条件の関係……………71

2 人間関係の条件……………75

- (1) 操作主義と思恵主義……………75
- (2) 人の話を聞くこと……………80

Ⅲ 勤労青少年の心理……………(坪上 宏)……………87

はじめに	89
------	----

1 青少年の一般的特徴	91
-------------	----

(1) 特徴のとらえ方	91
-------------	----

(2) 一般的特徴	95
-----------	----

独立心、自主性への欲求

独立と依存の併存

二重の役割期待への不満

2 青少年の社会的背景	108
-------------	-----

(1) 現代社会の都市化・大衆社会化	108
--------------------	-----

(2) 孤独からの逃避	112
-------------	-----

(3) 移りゆく家庭のたたずまい	116
------------------	-----

3 勤労青少年の特徴	119
------------	-----

(1) 勤労青少年の関心	119
--------------	-----

(2) 勤労青少年の心理的特徴	123
-----------------	-----

(3) 世代間の違いの問題	126
---------------	-----

4 精神衛生の問題との関連	132
---------------	-----

IV 企業経営とカウンセリング (伊東 博) 139

1 産業カウンセリングの歴史 141

(1) 産業カウンセリングの起源 141

(2) わが国の産業カウンセリング 153

2 組織と人間 158

(1) 組織か人間か? 158

(2) 人を生かす経営 162

3 経営とカウンセリング 166

(1) カウンセリングの考え方 166

(2) カウンセリングに学ぶもの 169

V 面接の技術 (杉溪一言) 173

1 面接事例Ⅰ 177

2 面接事例Ⅱ 187

3 面接事例Ⅲ 195

Ⅵ 産業カウンセリングの組織と運営 (杉溪一言) 207

1 産業カウンセリングに関する実態調査 209

(1) 従来の調査 210

(2) 今回の調査 212

2 産業カウンセリングの普及状況 214

(1) 産業カウンセリング制度・施設の普及状況 214

(2) 企業がカウンセリングを必要とする理由 216

(3) カウセリング制度を導入する際の問題点 218

(4) 産業カウンセリング制度の疑問点、問題点 222

(5) カウンセリングの社内研修について 228

3 産業カウンセリングの実施状況 230

(1) 産業カウンセリング制度の設立について 230

(2) 企業組織と産業カウンセリング制度 233

(3) 相談室の利用状況 236

(4) 相談室の運営状況 237

(5) 産業カウンセラーについて.....	245
(6) 相談室の運営に関する産業カウンセラーの意見.....	249

VII 産業カウンセリングの展望.....	257
-----------------------	-----

(伊東 博)

1 産業カウンセリングの批判.....	259
2 経営のフィロソフィー.....	262
3 教育・訓練とカウンセリング.....	265
4 創造的学習.....	268
5 監督者訓練の批判.....	269
6 産業カウンセラーの役割.....	274

付 録.....	279
----------	-----

(坪上 宏)

1 参考文献.....	281
2 講習会.....	289
3 研究会.....	292
4 相談所.....	296

I カウンセリングとは何か

1 カウンセリングの本質

「カウンセリング」という言葉が、企業においても、また一般社会においても、最近かなり頻繁につかわれるようになってきた。

しかし、よくみると、この一つの言葉のつかわれている意味が、非常にちがっていて、討論の場合など、すっかり混乱してしまうことがよくある。

この「カウンセリング」という言葉のあらわす内容が違ってくると、当然の結果として、企業に対するカウンセリングの意義もまた、違ってくるであろう。

それゆえ、ここでは、「カウンセリング」という言葉の意味している内容を吟味し、それがつかわれている意味や、その本来あるべきものについて、検討を加えることから始めたいと思う。

(1) 診断・治療（問題解決）という考え方

カウンセリングがもっとも普通に理解されているところでは、それは、問題の原因をつきとめ（診断し）、その原因をとり除く、あるいはその問題を解決してやることだ、と考えられて

いるようだ。

この考え方は、たくさんの欠点をもっていて、とうてい支持することができないと思われるのであるが、そのもっとも大きな理由をいくつかあげてみよう。

①この考え方はしばしば、カウンセリングというものが、「問題」の従業員のみを対象とするものだという考えに導く。この考え方は、企業にまったく必要でないというわけではないけれども、そのようなカウンセリングは、少なくとも企業の本質的な部分でないことはたしかであろう。企業は、教育機関でもなければ、また矯正施設でもないからである。

②「問題」であるかないかということは、多くの場合、本人ではなく、本人以外の人によって決められるので、本人の「問題意識」はうすれ、解決への動機づけもおこりにくい。

「問題」であるかどうかを決めることは、不可能であるばかりでなく、実際には意味のないことである。

③問題の原因をつきとめるとか、問題の性質を診断するということは、多くの場合、その本人の理解には役だたない。

人間の行動を、ある原因の結果であると推定することには、多くの誤謬がつきまといにくる。原因→結果の関係を人間にあてはめるとき、一種の人間機械論という見かたをとることになり、そこにはすでに、生き生きとした主体的人間が見失われている。これは現

実的ではない。

④ 診断のための客観的な用具として、テストなどが用いられていることがあるが、テストは決して科学的なものではない。それは常に誤差をもち、おおむねそのカンバンにしているもの（知能、テスト、性格、テストなど）を測定してはいない。それは、それがテストしているもの（それは何であるか分からない）しか、測定できないのであり、決して知能の全体、性格の全体を測定しているのではない。

⑤ 「問題の解決」ということは、ほとんどまったくあり得ないことである。あるとすれば、それは「一時的な解決」だけである。問題というものは、「解決」されるものではなくて、「対決」されるものであろう。問題を解決したり、解消したりするのではなくて、問題にどのようにぶつかっていくか、ということがわかればよいのである。

⑥ 問題は、他の人が「解決してあげる」ものではない。適応させる、なおす、わからせる、というように一般に「ある人が他の人を……させる」ということは、ほんらいできないことなのである。

以上にあげたような理由から、カウンセリングを「問題の原因をつきとめ、問題を解決させる」とか、あるいは「診断し、治療する」と考える立場は、これを支持することはできない。

い。

カウンセリングが、問題を解決させたり、治療したり、なおしたり、適応させたり、働かせたり、教えたり、導いたり、するものではないとすれば、それはいい、何なのであるのか？

(2) 人を操作することはできない

カウンセリングに行くと、クライアント（来談者）はなおり（よくなり）、学校に行くと生徒は学習し、医者に行くと患者はなおるという現象がたしかに起こっている。

だから、教師や、カウンセラーや、医師は、教え、なおし、治療しているのではないかといわれるかもしれない。

この考え方の筋道に、重大な論理的矛盾があることに、なかなか気がつかない。

カウンセラーや教師や医師のいるところで、この人たちが自分からなおり、よくなり、学んだのだという可能性のあることを見落してはならない。

もし、カウンセラーや教師や医師が、なおし、教えることができるのだとすれば、なおらない、学ばない、いっこうに良くならないという人が出てくるはずがない。（カウンセラーや教師や医師が、ある人々を選択して、その人々だけをなおしているということになる。医師の場

合は、大へんな問題だ。医師が、この人は生かしておこうとか、あの人はやめておこうとか選
択していることになる。)

なおらない、学ばない、良くならないという人々はたしかにあるのであり、これもたしかに
起こっている現象である。

一方においてなおる人があり、他方においてなおらない人があるというこの二つの現実を平
等にみていくと、カウンセラーや教師や医師がなおしているのではないということが、もっと
も妥当な、もっとも現実的な結論になるであろう。

一口でいえば、「なおして」いるのではなく「なおって」いるのであり、「教えて」いるの
ではなく「学んで」いるのである。このことを企業にあてはめていえば、管理・監督者が
「働かせて」いるのではなく、従業員が自ら「働いて」いるのである。

しかし、このように実際に起こっている現実を、ありのままに認めるということが、多くの
人にとって、なかなか困難なようである。

このように、「教える」、「なおす」、「働かせる」というように、「ある人が他の人を……
させる」というかたちであらわされる動き方を「操作する」という言葉であらわしている。

この言葉をつかって、今まで述べたところをまとめて言えば、「人間が人間を操作すること
はできない」ということである。

「操作主義」は、今日の企業の経営や管理ばかりでなく、教育や一般社会の人間のあらゆる営みのなかに浸透しており、そのことが日本の社会とそのなかの人間に多くの誤謬をもたらしているように思われる。

操作主義の否定は、カウンセリングの重要なフィロソフィーの一つである。

(3) カウンセリングは援助関係

カウンセラーや教師や医師や、企業における管理者・監督者は、それぞれ、クライエントや生徒や患者や、従業員または部下を、操作しているのではない。

自分では操作しているつもりでも、相手は操作されていないのである。しかし相手もまた、操作されているかと思っているかもしれない。いや多くの人が、多くの場合に、自分が「………している」のに、「………されている」と思っていることが実に多いのである。これを「主体性の喪失」というのであるが、それについては後に述べたい。

今まで述べてきたところを、もっとはつきりと、積極的な言いかたであらわせば、次のようになるであろう。

カウンセラー・医師・教師・管理者・監督者は、それぞれの相手の人を操作することはできないけれども、その相手の人が自ら学び、自らなおり、自ら働くのに、援助の力となることは

できる、と。

この過程を、医師の場合を例にとって、わかりやすく説明してみよう。

医師は、その患者に援助の力となることができるように、くすりを与えたり、手術をしたりする。くすりや手術が病気をなおすのではない。それらは、その人の身体的機能が十分に働き出すようになるための援助の役割をはたすだけなのである。

風邪ぐすりが良い例となる。最近、よく効くという強力な風邪ぐすりが発売されているが、その成分をみると、鎮静剤やビタミン剤が多量に含まれていて、ビールスを殺すくすりは入っていない。

つまり、風邪ぐすりの機能は、人間のビールスとたたかう力を増強することなのである。ビールスとたたかうのは人間の体力なのであり、風邪ぐすりはその体力のはたらきを援助しているだけなのである。

すべてのくすりがそうなのである。だから、人間が病気で死ぬのは、くすりの援助によっても病気とたたかうことができなくなった、ということなのである。

くすりや医師が病気をなおすと考えことは、とんでもないことだということがよく分かると思う。手術も同じである。肺のなかの結核におかされた病巣を切除して、その人間の体力がよくならき出すことができるように、援助しているということなのである。

カウンセラーも、まったく同じく、クライアントが自分の問題に対処していく過程において、彼のために援助の役割をとっているのである。

同じように教師もまた、生徒を教えたり、導いたりしているのではなくて、生徒が学んでいくのを、援助しているだけなのである。

企業における管理者・監督者もまた、うまく（人間関係の技術によって）部下を操作し、管理し、働かせているのではなくて、部下が自ら働くのに援助を与えているだけなのである。

カウンセラーの仕事も、管理者・監督者のしごと、教師のしごと、医師のしごと、さらには家庭における親のしごと、すべて、どうすれば、もっともよく援助の力になることができるだろうか、ということに帰結する。

しかも、カウンセラーや、管理者・監督者や、教師や、医師や、親などは、それぞれ自らの力で相手を操作するのではないから、援助の力の発源地もまた彼ら自身ではない。

そしてまた、クライアント、部下、生徒、患者なども、自らの力だけで問題に対処することができないときに、それぞれの援助の相手を必要とするのであるから、援助の力は、これらの人々のなかからのみ出てくるものでもない。

まさに援助の力は、これらの二組の人々の間の「関係」のなかに起こってくるものである。それは、文字どおり「人間関係」なのであり、二人（またはそれ以上の人）の間にかもし出さ

れる「雰囲気」なのであり、「心理的風土」なのである。

「人間」という言葉は、「人のあいだ」なのであり、それ自体「人間関係」を意味しているのである。

それゆえ、カウンセリング、管理・監督、教育・指導・しつけ、治療（これは不幸な言葉である）などという営みは、すべて「援助関係」であるといえることができる。

この意味で、カウンセリングと企業における管理・監督は、まったく同じ機能をもっているのである。だから、カウンセリングを管理・監督にとり入れる、という言い方さえも、正しいものではない。

管理・監督も、援助の（人間）関係であり、その意味で、カウンセリングそのものなのである。

カウンセリングを「診断と治療」の過程であるとき、それは管理・監督とは無縁のものであり、少なくともせいぜいそれは、付録的なものであり、本質的なものではない。

援助関係としてのカウンセリングは、まさにそのまま管理・監督の核心なのである。

そこで次の問題は、管理者・監督者は、いかなる条件をそなえたときに、もっともよく援助的になることができるか、ということであるが、それはカウンセラーの条件とまったく同じになるであらう。

しかし、この問題については、Ⅱで述べることにしたい。

(4) カウンセリングの目ざすもの

カウンセリングの結果として普通に期待されているものは、問題の解決とか、社会的環境（家庭や職場）に対する適応とか、神経症的行動の治療、などであると考えられている。

しかし、カウンセラーが、問題を解決させるとか、適応させるとか、治療するというようなことは、前述したように、ほんらい不可能なことであり、また実際にそういうことは起こっていないのである。

だから「カウンセリングの目標」という言い方は、正しいものではない。

カウンセラーが、問題解決、適応、治療というような目標をもっていて、そこにクライアントを導いていく（操作する）のではないからである。

しかし、カウンセラーは、おそらくなんらかの、目標ではなくても、希望とか、期待とかをもたなければ、カウンセラーにならなかったであろうし、またあるクライアントとカウンセリングの関係をもつこともしないであろう。

そういう何かを、カウンセラーはたしかにもっているのである。それは、クライアントを導いていく目標、標ではなくて、クライアントがそこに到達してほしい、あるいはそうなってほ

しいというようなものであり、それはむしろ、カウンセラーのねがいといった方が、もっとも正しいであろう。

それでは、前に述べた問題解決とか、適応とか、治療ということが、カウンセラーのねがいなのであるか？ そうではない。

前にも述べたように、問題というものは、カウンセラーが解決するものではないし、だいたい「解決」されるものでもない。クライアントが、いかにその問題に対処していくかということが問題なのである。その対処のしかたについては、カウンセラーがなんらかの情報を提供したいと思うこともあるかもしれないが、その対処のしかたを選択し、決定するのは、あくまでもクライアント自身なのである。

カウンセラーのすすめる対処の方法が、カウンセラーからみればその場合の最上のものであると、また社会の標準からみてもっとも妥当なものであると、それがそのクライアントにとっても、もっともすぐれた、もっとも妥当なものであるとは限らない。

極端にいえば、クライアントの選択する対処の方法が、客観的に（他人からみて）最良のものでなくても、クライアントの今の状態にとってできる限りのものであれば、それはそれで現実的には最上のことなのである。

クライアントがどのような対処の方法を選択しようと、そのことはあまり問題ではない。こ

こでもっとも大事なことは、彼自身が選択する、彼自身が決定する、という、まさにそのことのなかにあるのである。

かりに、彼の選択した方法が、失敗に導くようなものであっても、カウンセラーからうまい対処の方法を教えられるよりも、はるかに価値のあることであらう。

自分の選択した方法が失敗という結果を招いたとき、彼はその失敗を自分の責任であると感ずることができ、従ってその対処の方法をさらに検討していくことができる。

ここに彼の人格的成長の道が開かれている。選択の自由をもつということ、それはとりもなおさず失敗の自由をもつということであるが、そこにのみ成長への機会があるのである。

今の学校教育や企業のなかには、この選択の自由、失敗の自由があまりにも少ないので、そのなかには、人間の成長への機会が、ひどく閉ざされているのである。

適応させる、ということにも多くの重要な問題がつきまとっている。

現代の社会、あるいは企業の体制、仕事のやり方、規則・基準などは、完成された最良のものではない。いや、人間の作る社会や組織や規則には、いつでも、どこでも、完全なものはない。

それらは、常により良きものに向かって、たえず改革、改善されていかなければならないものである。

そういうものに、単純に適應させようとすることは、そのような企業の体制、基準、規則というようなものが、改善されていく道を自ら閉ざしてしまうことであるから、究極的には、企業の衰退の方向に努力しているということになるのである。

企業に人間を適應させるか、人間に企業を適應させるかということとは、企業経営者のフィロソフィーを二分する、きわめて根本的な問題を含んでいる。

これまでの企業経営と管理・監督が、前者の道を歩んできたことは不幸なことであった。しかし、最近になって、たとえばソニー厚木工場の「人を生かす企業経営」^(註1)または「人間中心の管理」といわれるものにみられるように、後者の道も、少ないながら、わが国の企業のなかに見られるようになってきた。

問題解決とか、適應とか、治療というようなことが、カウンセリングの目ざしているところではないということが、かなりはっきりしてきたと思う。

カウンセリング関係のなかで、クライエントは、しばしば彼なりの問題対処のしかたを学びとり、時には彼なりの適應のしかたをとり、なおるとか、変わるというような過程を経験していくのであるが、つまり一言でいえば、その行動や態度が変わっていくのであるが、それは、その行動だけが変わったのではなくて、その前に人間全体が変わっているのである。

突然にあることができるようになったのではなくて、その前に、あることができるような人

になつたのである。

専門的な言葉でいえば、行動の変化が突然起こることではなくて、その前に、パースナリティの変化——正しくはパースナリティの体制（構造）の変化が起こっているのである。

このことをもっとわかりやすくするために、ソニー厚木工場長小林茂氏の著書「ソニーは人を生かす」のなかから、短い文章を引用させていただくことにしよう。

同書の「みんなでつくった寮生活教科書」のなかに、次のような一文がある。^(注2)

○心から、「おはようございます」、「ご苦労さまです」、「今日は」、「今晚は」、「おやすみなさい」といえる人になりましょう。

二、三年前に、企業の管理・監督者、寮長などの研修会に出席したことがあるが、そこでは、「朝、おはようございますというあいさつをしない若い人がずいぶんと多い。どうしたらあいさつをさせることができるだろうか？」という質問をめぐって、討論がはげしく行なわれた。この問題に対するもつとも正しい解答が、前掲の、ソニーのわずか20歳前後の女子の言葉のなかに与えられている。

「おはようございます」と（心から）いえる人になりましょう。ほんとうに見事な解答である。

いえる人にならなければ、ほんとうにいえないのである。企業の管理・監督および教育訓練は、しばしば、「いえる人になる」、「することのできる人になる」ということをまったく無視して、「いわせよう」、「やらせよう」とし、どうしたらいえるだろうか、どうしたらやらせることができるだろうか、ということに、大へん無駄な努力を注ぎこんでいる。現行の監督者訓練も、まったくこの方向に沿っている。^(注3)

このような意味で、カウンセリングや管理・監督、あるいは教育訓練の目ざしているところは、ほんとうは、行動を変える(……させる)ということではなくて、パースナリティが変わる(……することのできる人になる)ということなのである。

それでは、パースナリティが、どのように変わるのか、どういう方向に変わるのか、ということが次の問題となるであろうが、そのことについては、次節でもっとくわしく述べたいと思う。

ここでは、そのような変化の方向を、総括したい方だけ述べておくことにしたい。

カウンセリング関係のなかでクライアントが到達する究極の状態を、ロージャーズ (Rogers, C. R.) は、「十分に機能する人間」(fully functioning person)と述べ、またマスロウ (Maslow, A. H.) はそれを、「自己を実現する人間」(self-actualizing person)と述べている。

「十分に機能する人間」も、「自己を実現する人間」も、自分のなかにあるあらゆる可能性を現実化する、という意味である。

主体的に、その人に独自の（ユニークな）ものを、創造的に現実化していくことであるが、このことは、人間の成長とか、人間が人間になっていく、ということと同じことであるから、何もカウンセリング関係だけが、それにかかわり合いをもっているというものではないであろう。

企業のみならず、学校、家庭、その他のあらゆる人間関係が、そのなかの人間が自己を実現していくことができるような条件または雰囲気をもっていなければならないであろう。

「十分に機能する人間」または「自己を実現する人間」とは、どういう人間であるかということについては、次節に述べられるが、このような、カウンセリングの目ざす人間像と企業の経営は、どのように矛盾し、どのように一致するものであろうか？

(5) 企業とカウンセリングの本質

企業がカウンセリングの必要を感じるとき、しばしば、これまでの経営学や監督者訓練の教える従業員操作の技術にあきたりなく、あるいはそれに疑問を抱き、もっと別の人間操作の技術を、カウンセリングに求めてくることがある。

しかし、カウンセリングは、人間操作の技術を教えるものではない。むしろカウンセリングは、人間との接触の経験から、人間は操作することのできない存在であり、操作しようとすることさえ人間を深いところで傷つけるものであり、われわれにできることは、ただ人間が自己を実現するための援助関係をつくることだけだ、ということをお教えてくれる。

これは、人間操作の技術をカウンセリングに求めてくる人を、落胆させるものにちがいない。しかし、それが人間の現実なのである。

企業のなかに人間がいる限り、企業経営が人間の現実にもとづかなければならないことは、当然のことであろう。

小さな一つの例をあげるならば、企業の、とくに寮の管理に当たっている人々が、しばしば、未成年者にタバコを「やめさせる」にはどうしたらよいか、ということの問題にする。おどしたり、すかしたり、さまざまな形の説得を試み、時には体罰を与える。それで成功することもあるが、成功しないこともある。

説得や体罰が成功することもあり、失敗することもあるということは、何を意味しているのであろうか？

それは、説得や体罰が、タバコをやめるということと関係がないということを示している証拠なのである。それでは、それは何と関係があるのであるだろうか？

おそらく、成功の場合をも失敗の場合をも説明することのできる原理は、「本人がタバコをやめたいと思ったときにだけやめる」ということであらう。

そうすれば、管理者の努力は、「やめさせる」技術につかわれるのではなくて、「本人がやめたくなるのには、何が必要なのか？」ということを明らかにし、その条件をつくることに集中する、ということになるであらう。

タバコを「やめさせる」ことができないとわかっている人でさえも、習慣に従い、あるいは無駄と知りながら、成功の見込のない「やめさせる」努力を、実に長い期間やりつづけているということは、いったいどういうことなのであらうか？

右の例は、しかし、ささやかな一例に止まらない。むしろこのことは、現代の企業における経営・管理のすべてを象徴しているのである。

操作することのできるものは「もの」であって、「人間」は操作することができない、というのを付け加えておこう。強いていえば、われわれが人間を操作しようとし、あるいは操作することができたと思われるときには、その操作されたものは、「人間」でなくて、「もの」なのである。それは、人間の一部としての物理学的存在とか、生物学的存在なのである。それは「人間」ではなくて、一つの「もの」として操作されているのである。

従業員が、商品としての労働力と見なされるところでは、人間が「もの」として扱われてい

るのであり、「もの」として扱われた人間は、いくら賃金があげられても、またいくら厚生・娯楽設備を充実してもらっても、生きがいを感じて働くことはできない。

企業がカウンセリングに何かを求めてくるときに直面するもう一つの問題は、前に述べたカウンセリングの目ざす人間像に関するものである。

つまり、カウンセリング関係、またはすぐれた援助関係としての人間関係のなかで、人々が「十分に機能する人間」になったり、「自己を実現する人間」になったならば、それは企業の体制、組織、集団、基準、規則といったものと矛盾・葛藤を起こすのではないかということを心配する人もある。

そういう人間を望むよりも、現存の企業体制におとなく適応する人の方が、生産性の向上に役立つのではないかと。このような考え方から、これまでの企業、そして現在の企業の多くが、人間の恣意性を統制して、秩序ある企業組織を作ろうとしている。

しかし、このような統制の行きつく先は、どのようなものであろうか？

もともと組織とか体制は、人間の作ったものであり、いつまでも不完全なものであるにちがいない。すなわち、それは、いつでも、よりよき体制、よりよき組織を目ざして変化しつつある、弾力的なものであろう。今日のよい組織は、明日はもはやよい組織ではない。

社会の諸条件も変わり、人間も変わっていく。そのような変化に即応しながら、明日の人間

を包容していく組織は、なんらかの変化をたえず要求されていくであろう。

それではこのようなよりよき体制、よりよき組織への変化の方向は、だれが教えてくれるであろうか？

それは、現在の体制や組織におとなく適応している人からは教えてもらえない。主体性を殺され、独自性を失って画一的になってしまった人は、そのような変化をさえ望まないであろう。

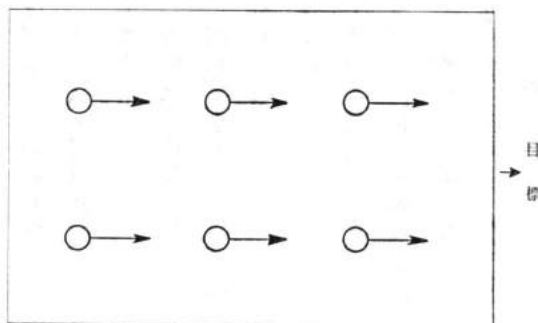
ほんとうにダイナミックな発展をとげようとしている企業は、その従業員が「十分に機能」し、「自己を実現」することを、その企業の発展のためからも、強く希望するであろう。

たとえば、従業員の「十分な機能」と「自己実現」が、現在の企業の体制や組織と矛盾しても、かえってその矛盾そのものを、企業の発展の原動力とすることができるであろう。

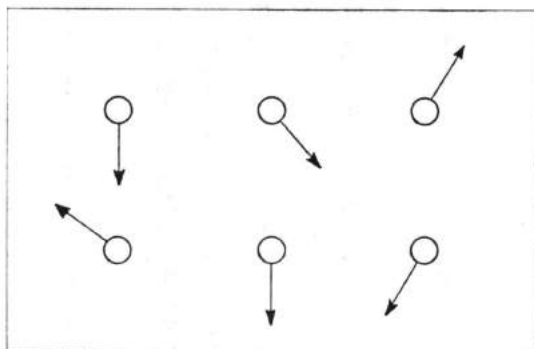
また、「十分に機能する人間」や「自己実現の人間」は、自分の働いている企業を滅そうとはしないであろう。

ある監督者訓練のマニュアルのなかに、「まとまりのある職場」と「まとまりのない職場」を第1図のように図解しているが、どちらがよい職場であるといおうとしているかは、いわずと知れたことである。

果たして、「まとまりのある職場」がよい職場なのであろうか？ よくまとまった職場であ



まとまりのある職場



まとまりのない職場

第1図 「まとまりのある職場」と「まとまりのない職場」

れば、この職場の管理や監督者の仕事は、大いにらくになるであろう。また彼らに大した能力も必要ではないであろう。

このような職場で、従業員は果たして、自分の能力や個性を発揮して、生きがいを感じながら働けるであろうか？ また、このような職場の生産性をもっとも高いものであろうか？ 私

は、大きな疑問をもつ。

ここで、ある動物学者から又聞きした話を思い出す。聞き捨てにらないと思うので、紹介しておきたい。

蜜蜂は、集団を形成して働くので、社会学者や動物学者の関心を集めている動物である。

観察によると、蜜蜂の集団にも、一糸乱れず全員一致協力している「まとまりのある集団」もあれば、その反面、サボリ蜂がいたり、他の蜂が運んできた蜜を途中で分捕ってスマシて運びこむという、不とどきな蜂がいたりする「まとまりのない集団」もあるそうである。

そして、究極的にもっとも能率のよい集団は、「まとまりのある集団」ではなくて、「まとまりのない集団」の方だということである。

この例で、人間集団の場合も証明されたというつもりはないが、このことは、多くの示唆を与えるし、またその結果も十分に納得のゆくものだと思われる。

われわれは、「まとまりのある」とか、「一致協力」だとか、「サボらない」とかいうことに対して、精神的に大へん弱い風土のなかに育ってきた。こういうものは、すぐに「良いもの」とする先入観が、かなり固くできあがっていて、それを疑うことも、それから這い出してみることもできない。^(注3)

以上、カウンセリングの本質——といっても、それはとりもなおさず、「人間の本質」に立

ちかえるということ以外のものではないのだが——から、企業経営のあり方を見て、いくつかの問題点を指摘したのである。

しばしば、このような点について、カウンセリングは、ある「人間の見方」を提供するものだといわれている。

しかし私は、ある「人間の見方」というような、いわば、固定して動かない、一つの見方を述べようとしているのではない。

カウンセリングは、あくまでも、人間の現実——そのありのままの姿——を求めること、あるいは、たえずそれに接近することなのである。

そういう意味でカウンセリングは、すべての人間の営み——企業経営、教育など——の基盤となるものである。

(注1) 小林茂「ソニーは人を生かす」 日本経営出版社 一九六六年

(注2) 同右書 三六頁

(注3) 監督者訓練の批判については、左の文献を参照されたい。

伊東 博「管理・監督者のためのカウンセリング入門」 池田書店 一九六七年(6) 監督者訓練を切る)

参考文献

(1) 盛田昭夫「学歴無用論」 文芸春秋 一九六六年

(2) 伊東 博「新訂カウンセリング」 誠信書房 一九六六年

(3) 友田不二男「カウンセリング考」 岩崎学術出版社 一九六六年

2 人間の本質

カウンセリングの援助的な人間関係のなかで、クライエントは、「十分に機能する人間」になり、「自己を実現する人間」になっていくということを1において述べたのであるが、人がこのような人間になることができるような援助的な関係というのは、後に述べられるように（Ⅰ参照）、クライエントが自分のありのままであることができる、またはそれが許容されるという、いわば、きわめて自由な人間関係なのである。

それゆえ、十分に機能する、自己を実現する、ということとは、人間のもっとも基本的な欲求なのではないかと考えられるのである。

そして、企業経営もまた、この人間のもっとも基本的な欲求を統制するよりも、むしろその自由な発現を許すという方向に向かっている方が、従業員も生かされ、企業も発展するという可能性をもつことができるであろう。

この「十分に機能する」、あるいは「自己を実現する」ということは、どういうことであろうか？ 私の経験から、私はそれを、①主体的になること、②独自のになること、③創造的になること、④社会的になることなどに分けて説明することができると考えている。

(1) 主体的になること

人間は、もともと、徹底的に主体的な存在である。しかし、他人も自分も、それに十分に気がついていない、ということがきわめて多い。

たとえば、子どもは、朝自分で起きているのに「起こされた」と感じ、従業員は自分で働いているのに「働かされている」と思い、研究会に自分で集まってきているのに「集められた」と思いこんでいる。

自分で「……………している」のに、「……………されて、いる」と思いこむことは、「主体性の喪失」のはじまりであろう。

現在のわれわれの社会のいたるところで、この人間のもっともほんらい的な性質である「主体性」がひどく失われている。

学生や生徒は、教師が教えてくれなければ勉強はできないものと思ひこんでいるし、従業員は、上からの命令や指示がなければ働くことができないと思っている。

「モラルの低下」ということが、しばしば企業の中で問題になるが、それは、モラルの低下ではなくて、主体性の喪失なのである。主体的なとり組みがない、ということなのである。

そして現代の企業のなかでは、主体性の機能を統制している状態なのであるから、モラル

が低下するのは、ひどく当然のことなのである。

すなわち、経営者や管理・監督者が、いかに部下を働かせるか、いかに部下を扱うか、いかにモラルを高めるかというように、いわゆる、部下に対して「操作的」な姿勢をとっているために、部下従業員もまた、だんだんと、「働かされている」、「扱われている」、モラルを「高めさせられている」と思いこんでしまうのであろう。

それ故、モラルを低下させているのは、従業員の方ではなくて、むしろ経営者や管理者の方なのである。部下は、主体的に働きたいのであり、主体的に働かなければ、生きていくこともむずかしくなってくるのである。

主体性とはまた、自発性、すなわち「おのずから発する」、あるいは能動性——受動性に対して——であると考えられる。

主体性は、また、以下に述べられる独自性とか創造性などの根本をなすものと思われる。従って、主体性が失われるところでは、独自性も創造性もあり得なくなり、主体性の喪失は、そのまま「人間喪失」、または「人間不在」ということなのである。

(2) 独自のなること

独自のなるということとは、自分らしい自分になるということ、ほかの人と違っている自分、

ユニークな自分になるということである。

われわれは、顔かたちがみな他の人と違っているように、パースナリティの構造、いわゆる性格と呼ばれている習慣的な行動や態度の型式、もっている能力の型式などにおいて、ほかの人と違っている。

しかもこの他の人と違っているところに、その人の値打ちがあるのであり、また社会のなかに生きている価値と意義があるのである。

この個性的であるということは、しばしば個性的であるが故に社会と矛盾するものと考えられやすいが、実は個性的であることがもっとも社会的なことなのである。

しかし、社会とか組織というものは、それ自体を維持しようとするとき、できるだけその成員の個性や独自性をつぶして、社会の基準とか平均に接近することを要求するようになる。いわゆる「平均的人間」を作ろうとする「平均化運動」がはたらき出してくるのである。

社会や組織が、その成員を標準に合致させようとするとき、外見上はその社会や組織の維持が果たされるようにみえるけれども、実はそのなかにすでに、その社会や組織の衰退と崩壊の過程がはじまっているのである。

つまり、標準に合致するということは、成員の個性とか独自性、およびその主体性を窒息させることであるから、社会や組織の発展の原動力が積みとられ、社会や組織を維持すること自

体さえも、危険にさらされてくるのである。

企業組織も、その成員に標準——作業の標準、行動の標準など——を押しつけることによって、成員の個性、独自性という、企業発展の原動力を、自らの手でつみとっている現状であるといえよう。

たしかに、企業組織の成員が、みんな独自のであるよりも、平均的、画一的である方が、経営や管理がやりやすいであろう。経営や管理がそういう意味でスムーズにできるということは、むしろそこには正しい意味の——「人を生かす」という意味の——経営・管理が行なわれていない、ということであろう。

経営や管理は、ほんらいむずかしいものと観念すべきである。それは、人間というものがむずかしい存在であり、経営や管理は、このむずかしい人間から離れたところでは、存在し得ないからである。

われわれの社会のなかには、「独自の」であることを、「異常」だとか、「わがまま勝手」だとか、「反社会的」だとか、何かわるいことのようにみる心理的風土がある。おそらく、ほんとうの意味の民主主義が、われわれの社会にはまだ十分に育っていない証拠であろう。

そこから人々は、自分自身をも他人をも、できるだけ「独自の」でないようにしようと努力するようになる。

筆者の接触したあるクライアントは、内気で、人前に出るのがひどく恥かしく、人の前でしゃべることもまったくできなくなり、ついに高校二年からは全然学校に行けなくなってしまった。なんとか、他の人と同じようになろうと努力するが、そう思えば思うほど、しゃべることができなくなる。

とうとう五年間も、家のなかに閉じこもってしまった。それから筆者とカウンセリングの関係をもつようになり、毎週一回の面接を、四年もつづけたのであるが、今は、高校を卒業して大学に入っている。人と話すこともできるようになり、友だちもできた。

この青年は、「ほかのと同じようになろうと思ったのが、いけなかった。自分のやりたいようにやればいいんだ、と思えるようになったとき、人のなかにも入れるようになった。」と述べている。

「標準」とか、「基準」に合わせることを要求するのは、人の「人間性」を奪うばかりでなく、人間を殺してしまうということをよく示していると思うのである。

現代の教育も、企業経営も、あるいはわれわれの社会一般も、「標準」とか「基準」というものを強制しすぎ、「独自性」を否定してしまっているようである。

企業の将来ばかりでなく、日本人と日本の社会にとって、まことに悲しいことであると思われる。

(3) 創造的になること

創造ということは、主体的な取りくみのないところでは起こり得ないことであるし、またそれは独自のなものを作り出すということであるから、創造的になるということは、いわば、主体的になることと、独自のになることとの結合であるといってもよいであろう。

前に述べたように、現代の企業経営や現代の教育が、主体的になることや独自のになることに對して、きわめて警戒的であり、時にはそれを恐れているという状況であるから、それはとりもおさず、創造的になりにくい条件を強くもっているということである。

最近かなり多くの企業が、その国内および国際的競争に生き残るために、従業員の創造性を開発しなければならぬ、と考えるようになってきた。

ほんとうにその方向に向かおうという意欲があるならば、主体性と独自性を恐れるような企業の体質を一八〇度転換しなければならぬであろう。

そのために必要なことは、企業組織を構成している、企業内のすべての人間関係のなかに、主体性と独自性を信頼し、それを生かすというようなフィロソフィーが徹底的に、そして偽りのない程度に浸透していなければならないであろう。さらにそのためには、まず経営者が、そのようなフィロソフィーをもたなければならないであろう。

さらにもう一つ必要なことは、新入社員を採用するときに、できるだけ主体的で、できるだ

け独自の人間を採用するということであろう。

おそらく現行の採用試験あるいは採用の基準は、この目的に沿っていない。多くの企業のとっている採用の基準は、学歴とか、知能的要素、あるいは人間的な面では基準（平均）に合致している度合の高いもの、ということであろう。

主体性、独自性の高いものは、敬遠される傾きがあるが、それは要するに、経営者のフィロソフィーを反映しているにすぎない。

また、知能の高いものが、必ずしも創造性は高くない、という研究による実証がなされているので、それを紹介しておこう。

アメリカのミネソタ大学のトーランス (Torrance, E. P.) は、同大学の教育研究所において、長い間創造性に関する研究をつづけているが、その理論と実証的研究にもとづいて「創造性テスト」なるものを考案した。

このテストは、私が述べた主体性や独自性を広くテストするものであるとはいえないが、少なくともそれは、他の人と違った考え方ができる力、および新しいものを作り出す力を測定しようとするものであった。この点、与えられた刺激（問題）に対する受動的な反応の正確さ（一つだけしかない答えに合致すること、それ以外の答えはすべて誤りになる）と速さを測定しようとする、これまでのいわゆる客観的なテストとは、根本的にちがうものといえるであらう。

う。

トランスは、いくつかの学級を含む一つのグループに、これまで最も妥当性（測定しようとしているものを正しく測定している度合）が高いといわれている、四つの「知能テスト」を実施して、一人一人の知能指数を測定し、同じ対象に、彼のつくった「創造性テスト」を実施して、これらのテストの結果を比較した。

その結果、知能指数において、このグループの上位二〇%に入るものは、必ずしも創造性テストにおいては上位二〇%以内に入らず、創造性テストにおいて上位二〇%に入るものは、必ずしも知能テストにおいては上位二〇%に入らなかった。いずれのテストにおいても、上位二〇%に入るものも、いくらかはあった。

しかし、創造性において上位二〇%に入るものの約七割は、高知能グループに入っていない、という驚くべき結果が得られたのである。^(注1)

知能指数と創造性テストの結果との統計的相関関係は、ほとんどゼロに近かった（まったく相関関係がない）。この統計的数値は、カリフォルニア大学の研究においても、実証されている。

このことは、わが国の教育や企業、および文化全般に対して、重大な問題を提示するものである。

すなわち、わが国の中学校、高校、大学の入学試験、および大部分の企業の入社試験でテストしているものの中心的な要素は、この創造性と関係のない知能、または知能的な要因であるからである。

入学試験や入社試験で、創造性の高い人の大部分が振り落され、その能力をさらに高めて、企業や社会に奉仕する機会を失っているかもしれないのである。

さらに、創造性の高い人の人格的特質について、アメリカの研究から明らかにされたところを述べておこう。

シカゴ大学では、ゲッツェルス (Getzels, J. W.) とジャクソン (Jackson, P. W.) が、同じような研究をしているが、創造性の高いグループと知能の高いグループの知能指数の平均値には、23点のちがいが示された。

ところが、アチーヴメント・テスト(学力検査)の結果では、これら両グループの間に、ほとんど有意な差がなかった。おそらく、創造性の高い人は、その知能指数における大きなハンディキャップを、創造性で補っているのであろう。

さらにトランスの研究にもどりたいと思うが、彼はまた、創造性の高い子どものグループと創造性のひくい子どものグループの行動観察から、創造性の高い子どもの人格的特質を次のようにあげている。

第一に、創造性の高い子どもは、とつびな、ばかげた考え方をもっていると、教師にも、他の子どもたちにも思われている。

第二に、創造性の高い子どもの考え方は、「常道から外れて」いる。平均的、標準的でない、つまりきわめて独創的、独自のであるということである。

第三に、創造性の高い子どもは、ユーモアに富み、あそび好きであるということである。

これらの創造性に関する諸研究の結果からすれば、創造性の開発とか、創造性を生かす（人を生かす）経営・管理というものが、現在のわが国の企業にとって、いかに困難な問題を提供するかが、よくわかるであろう。

しかし、人間はだれでも、ほんらい主体的であり、独自的であり、創造的なのであり、またますますそうなりたいのであり、そうならなければならないのであるから、経営・管理は、この人間のきわめて現実的な欲求にもとづかなければ、経営・管理それ自体が成り立たなくなるであろう。^(注2)

(4) 社会的になること

企業の経営者や監督者は、しばしば従業員が主体的になり、独自的になることを恐れているが、それは、それによって、企業の体制や組織を維持することが困難になると考えられている

からであろう。

一般に、人間の主体性や独自性は、社会や集団の基準とか規律、統一などというものと矛盾するものと考えられているようである。

この問題は、一般的には、「個人と社会」あるいは「個人と集団」の矛盾・葛藤というかたちで、観念論的に論議されていることが多いように思われる。

すなわち、わが国の知的指導者層の考え方はひどく観念論に傾いていて、個人と社会、または個人と集団というものを、はじめから対置させて考える、という二元論的思考法をとる強い傾向がある。白か黒か、賛成か反対か、あれかこれか、という対立を中心としてものごとを考えたがるようである。

人間の現実には、もっと一元的なものであり、個人は社会あつての個人、または社会のなかにしかいることのできない個人であり、社会はその成員たる個人以外の何ものでもあり得ないのである。

しかし、現状においては、この観念論的・二元論の殻を打ち破って、ありのままの人間の現実をみるようになるということは、知的指導者にとって、きわめて困難なことであるように思われる。

筆者のカウンセリングにおける経験によれば、人間は、もっともよく主体的、独自のになれる。

たときに、もっともよく社会的になることができるように思われる。

前にあげたあるクライエントは、長い期間の接触の終りころに、「自分のやりたいようにやればいいのだ」（主体性・独自性）と思えるようになったとき、それまで人と話しもできなかったのができるようになり、神経症の症候が消失した。そして、その言葉のすぐあとに、「やらなければならないことはやるのだ」と言っている。

「やらなければならないことをやる」というのは、社会的な要求に応ずるということである。

ほんとうは、社会的になるということ、あるいは社会的適応ということは、種々の社会的要求に、受動的に順応することではなくて、きわめて主体的に、そしてまた独自のなかたちで対応していく、ということなのであろう。

そして、社会的要求に対する主体的対応ということにこそ、個人対社会という観念論を超えた、人間の現実的な適応があるのであろう。

こういう意味で、従業員が主体的、独自のなることを恐れ、企業組織の体制や規律だけを前面に押し出すという多くの経営者・管理者のやり方は、ついには、ほんとうの意味の社会的適応を促すことにはならないであらう。

（注1）

トールانس原著・佐藤三郎訳

「創造性の教育」

誠信書房

一九六六

(注2) 創造性の規定、そのプロセス、および創造性開発の条件などについては、左の文献を参照されたい。

伊東 博 「管理・監督者のためのカウンセリング入門」 池田書店 一九六七(4) 企業と創造性の開発)

Ⅱ

人間関係の条件

1 カウンセリング関係の条件

(1) カウンセラーの役割——「関係」づくり——

Iで述べたことを要約すれば、次のようになるであろう。

人は、ある種の人間関係のなかで、そのパースナリティの体制を変えていくことができるようになる、と。

そのパースナリティの再体制化の結果として、「十分に機能する人間」になり、あるいは「自己を実現する人間」になっていくことができる。換言すればそれは、「ほんとうの自己になること」(to become his real self)である、と、こつてもよい。

それはまた、人が主体的になり、独自のになり、創造的になり、社会的になることだ、といつてもよい。

このような言いかたは、カウンセリングの過程(プロセス)とその行きつくところを、もっとも簡潔に述べたものであるともいえよう。

そして、このようなパースナリティ変化の過程が、どうしておこってきたかというところ、それは、一般的に考えられているようにカウンセラーがその技術によって、そう「させた」のでは

ない。

またその反対に、クライアントが、まったく自分の力で、ひとりでそうなったのでもない。クライアントのなかに、そうする力が内在していたのではあるけれども、実際に彼がその力を発動させるのには、カウンセラーの存在が必要であったのである。

つまり、彼がそうなれたのは、カウンセラーとクライアントの両者が作っている「関係」があったからなのである。

このように、一方の人（または両方の人）のなかにパースナリティの変化を促がするような力をそなえている人間関係がある場合に、その関係を、「カウンセリング関係」(counseling relationship)あるいは「セラピー関係」(therapeutic relationship)と呼んでいる。

おそらく、すべての人間関係には、このような、カウンセリング関係またはセラピー関係の機能が、多かれ少なかれ、働いているものであろう。カウンセリング関係またはセラピー関係は、この機能をとくに強くもつために、意図的に作られたものである。

これが、専門的なカウンセリングであり、セラピーなのである。

しかし、一切の人間関係には、程度の差こそあれ、そのような要素が含まれているのであるから、たとえば、企業における管理・監督者と部下との人間関係でも、あるいは教育における教師と生徒の関係でも、そのような要素がより多く働いている方がよいであらう。

実は、従業員でも生徒でも、専門のカウンセラーと接触する時間よりも、その管理・監督者または教師と接触している時間の方がはるかに多いのであるから、これらの接触がカウンセリング関係に近いかどうかということは、企業や教育の能率を支配する、決定的な問題であろう。ともあれ、カウンセリング関係におけるカウンセラーの役割は、クライエントをその技術によって操作することではなくて、クライエントのバースナリティの変化を促がするような条件をより多くもっている「関係」を作ることなのである。

それでは、カウンセラーは、このような「関係」をつくるために、どうしたらよいのであるうか？

一口でいえば、それはカウンセラーの技術ではなく、態度であるといわれる。

換言すれば、カウンセラーが何を「なす」べきかという問題ではなくて、どう「ある」べきか、という問題なのである。

そのことは、「老子」の根本思想である“The way to do is to be.”という表現に、端的に示されている。この言葉の意味は、「やり方」ではなく、「あり方」なのだ、ということであらう。

それでは、よりすぐれたカウンセリング関係をつくるためには、カウンセラーに、どういう「あり方」が要求されるのであらうか？

(2) ロージャズの六つの条件

ロージャズは、前述したような、建設的なパースナリティの変化を始動するために、必要にして十分な条件として、次の六つをあげている。^(注)

- ① 二人の人間が、心理的な接触をもっていること。
- ② 第一の人——この人をクライエントと名づける——は、不一致の状態にあり、傷つきやすい、あるいは不安の状態にあること。
- ③ 第二の人——この人をセラピストと呼ぶ——は、この関係のなかで、一致しており、統合されていること。

④ セラピストは、クライエントに対して、無条件の肯定的配慮を経験していること。

⑤ セラピストは、クライエントの内部的照合枠について共感的理解を経験しており、そしてこの経験をクライエントに伝達するように努めていること。

⑥ セラピストの共感的理解と無条件の肯定的配慮を、クライエントに伝達するということが、最低限に達成されること。

この条件は、セラピストの条件として述べられているが、セラピストといっても、カウンセ

ラーといっても、管理・監督者といっても、教師といっても、あるいは両親といっても、結局は同じ人間関係をもっているのであるから、これらすべての人に、まったく同じように妥当するものである。

換言すれば、この条件は、人間関係の条件なのである。

このなかで、カウンセラーの態度的条件として要求されているのは、③の一致性（純粋性）と、④の無条件の肯定的配慮と、⑤の共感的理解の三つである。

われわれも、今のところ、カウンセリングの条件または人間関係の条件として、これ以上のものがないし、また、われわれの経験からいって、妥当な条件であると認めているので、以下に、この三つの条件について、もう少し詳しく述べたいと思う。

その前に、これらの条件のもっている意義についてふれておきたい。

これらの条件は、クライアントを操作するための技術を含んでいない。診断とか、事例史あるいはクライアントについての資料が必要であるとは述べられていない。

カウンセリングは、操作の技術ではなくて、援助の関係なのであり、これらの条件は、いかにしてもっとも援助的な関係をつくるか、という問題に対する一つの解答なのである。

したがって、そこから当然理解されるところであるけれども、カウンセラーは「非指示的」でなければならない、とも述べられていないことに注意しなければならない。

しばしば、カウンセラーは「非指示的」でなければならないとか、あるいは、いや指示的とか非指示的とかに偏るのはよくないことであり、カウンセラーは自由に、その場面に応じて時には指示的な技術を用い、時には非指示的な技術を用いるというように、「折衷的」であるべきだ、というように唱えられているのを耳にする。

カウンセラーが「非指示的」であっても、「折衷的」であっても、それらは、クライアントを操作する技術であるということに、かわりはない。

いくら非指示的であっても、いくらうまく折衷的にいろいろな技術を自由に駆使しても、クライアントを変化させる（操作する）ことはできないのである。

われわれは、カウンセリングを人間操作の技術と考えていないので、非指示的とか折衷的というような議論は、少しも重要な問題ではないと思っている。

操作主義は、ものを扱う技術であって、そこでは、人間が対象になっていないからである。

(3) 純粋性——カウンセラーの第一条件

一致性または純粋性は、もともと「コングルエント」(congruent)という言葉であり、三角形の「合同」というように、幾何学でつかわれる用語である。

それがカウンセリングでつかわれるとき、カウンセラーの何と何が合同なのかというと、カ

ウンセラのなかにある無意識的な過程が、その意識されているものと合同である、という意味である。

つまり、カウンセラーの今、現実を感じている感情が、抑圧されたり、歪曲されたり、合理化されたりしないで（防衛されないで）、その感じられているままに、彼に意識されているということである。

カウンセラーの、無意識的な感情の過程が、彼自身に「受容」されていることだ、ということもよいであろう。

ロージャズが、「自由にかつ深く自己自身であり、彼の現実の体験がその自己意識によって正確に表現される」と述べているのは、このような、自己受容をさすものであろう。

これは、カウンセラーのあり方が、カウンセリングにとって理想的であるとか、人間として立派な態度であるとか、そういうようなあり方でなくてもよいのである。

どのようなあり方であっても、ともかく、「自己自身である」ということを意味するものなのである。

たとえば、カウンセラーは、「このクライアントは、いやなやつだ」と心の底で感じているかもしれないし、または、「わたくしはこのクライアントがこわい」とか、「こんな話しなんか聞いていられるものか」などと感じているかもしれない。

そのようなときカウンセラーのなかには、そんなことを感ずるのは、カウンセラーらしくないとか、不親切なことだとか、そういう評価が出てきて、その現に感じていることを押えつけてしまおうというはたらきが起るかもしれない。

しかし、カウンセラーが、どのような感情を経験していようと、それを自分の意識に否定しないで、自由にそうあることができるならば、この条件は満たされているといつてよいであろう。

このことはしかし、カウンセラーが自分の感じていることを、すっかりクライアントに話すべきだ、といっているのではない。要は、「自己自身についてクライアントを欺いてはならない」ということなのである。

時には、カウンセラーは、このような感情でも、クライアントにある程度話さなければならぬことがあるかもしれない。しかしロージャズは、それは、さらに次にあげられる二つの条件がよく満たされているときに限られる、と述べている。

このような「純粋性」または「自己受容」ということは、べつにロージャズの発見したものではない。ドストエフスキーは、「カラマーゾフ兄弟」のなかで、ゾシマ長老に次のようにいわせている。

「大事なものは、自分自身に嘘をつかぬということです。自分を欺き、自分の偽りに耳を傾ける者は、ついには、自分の中にもまたその周囲にも、さっぱり真実を見分けることができぬようになる。そしてその結果、自分に対しても周囲の者に対しても自然尊敬を失うことになります。何者も尊敬せぬとなると、愛することもなおざりになる。」（『ドストエフスキー全集』 筑摩書房 第10巻 四八頁）

ドストエフスキーは、この「純粹性」（自分自身に嘘をつかぬこと）が、なにが真実かを見分ける根本であり、人に対する尊敬や愛の源であることを見抜いていたのであろう。

(4) 無条件の肯定的配慮（受容）——カウンセラーの第二条件

無条件の肯定的配慮（unconditional positive regard）という用語は、むずかしい言葉であるが、ロージャーズは、「クライエントの体験のすべての側面を、そのクライエントの一部として暖かく受容していること」と説明している。

おそらく「受容」という言葉の方が、われわれにはわかりやすいであろう。

「無条件の」という形容詞がついているが、これは、その受容に何も条件がついていないということである。

つまりそれは、「あなたがこれこれであるならば、わたくしはあなたが好きです（受容できます）」というような感情をもっていないということである。

それは、選択的な評価を含んでいないということである。つまり、「あなたはこういう点では良いが、こういう点では悪い」というような感情をもっていないということである。

またそれは、クライエントの、良い、肯定的な、成熟した、自信のある、社会的な感情の表現を受容するとともに、彼の、否定的な、悪い、苦しんでいる、恐れている、防衛的な、あるいは異常な感情の表現をも、まったく同じように受容しているということなのである。

時にはクライエントは、カウンセラー自身に対して、あるいはカウンセリングそのものに対して、反抗や抵抗の表現をすることがあるものであるが（日常生活の人間関係には、もっとはるかに多い）、そのようなときカウンセラーは防衛的な立場に追いこまれやすいものであるけれども、そうする必要を感じないで、その反抗したい気持、抵抗の感情を、そのまま理解し、受容することができるということである。

これは、現実には、非常にむずかしいことであるかもしれない。カウンセラーに、非常に成熟した感情と、安定感が必要となるであろう。

それはまた、「愛」というものに近くなるであろう。ロジャーズも、「心を配る」(care for, regard)とか、「好きになる」(liking)という言葉で、この条件を説明しているが、またそれと同時に、その愛は、所有的な、自分のものとして愛するというような愛しかたではなくて、クライエントを、自分とは分離した、独立の人間として愛することだ、と述べている。

つまりそれは、クライアントに、自分自身の感情を自由にもつことを許しているということである。

このことは、われわれに、民主的な人間関係のあり方というものを、よく教えてくれる条件であると思われる。

封建的な社会組織における人間関係には、むしろ、所有的な心配りが強い要素になっている。親分・子分的な関係、「……してあげましょう」というような思恵的感情をもとにした人間関係は、真に民主的な関係でもなければ、「人間尊重」でも決していないのである。

企業組織を家族関係にたとえて、「課長は父であり、班長は母であり……」というような、経営家族主義も、しばしば聞かれることであるが、うっかりするとこれは、封建的な人間関係への逆行であり、とくに民主的な人間関係が真に理解されていないわが国の社会においては、非常に大きな危険性をはらんでいるものといえることができる。

もちろん、従業員の主体性の確立、自己実現などの方向に向かう条件、あるいは風土は、そこには存在しないであろう。

(5) 共感的理解——カウンセラーの第三条件

カウンセラーの第三の条件は、カウンセラーが、クライアントの内面の世界を「共感的に

(または感情移入的に)「理解」(empathic understanding)している、ということである。ここから前述の規定のなかに、*「クライエントの内部的照合枠について共感的に理解している」*と述べられているが、この「内部的照合枠」(internal frame of reference)というのは、その人の意識する可能性のあるすべての経験をいう。つまり、意識に入ってくる可能性のある感覚、知覚、意味、記憶などのすべてが含まれている。

この内部的照合枠は、その人の主観的な世界であって、それを十分知っているのは、彼だけなのである。他人は、それを共感的に、感情移入的に推しはかる以外は、決して知ることができないものである。しかも、そのようにしても、完全に知ることにはできない。

このような相手の内部的照合枠に感情移入(共感)することなく、たんに見る側の方の主観的な内部的照合枠から知覚することを、「外部的照合枠」(external frame of reference)から知覚する」という。

われわれが普通他人を「理解」というときは、その人の生育歴やテストによる結果などを収集して、この人はこういう人だという判断を下すことをさしている。

そしてそれを「客観的な理解」だとか、「科学的理解」だと呼んでいるのであるが、この客観的、科学的理解なるものは、まさに今述べた、外部的照合枠から知覚することなのである。

客観的理解は、その人「について」の理解 (understanding about him) であり、その人

「の」理解 (understanding of him) ではない。

客観的理解は、その人について、知ることにすぎず、あるいはこちらの判断にすぎず、いわば、相手についてのこちらの方の照合枠あるいは見かたを投射したものにすぎないので、相手の内部的照合枠そのものとは、まったく関係のないものになることがある。それゆえ、客観的理解は、理解ではない、といってもよいであらう。

共感的理解と客観的理解のちがいは、照合枠が内部的か外部的か、というちがいであるといえよう。

さらにロージャズは、共感的理解を、「クライエントの私的な世界を、あたかも自分自身のものであるかのように (as if it were your own) 感じとり、しかもこの『あたかも……の』ように』という性質 ("as if" quality) を失わないこと」と述べている。

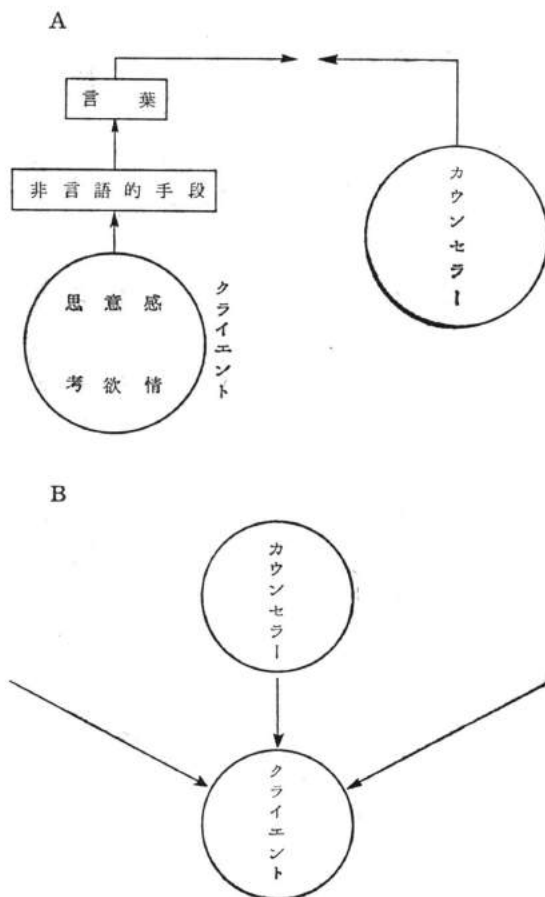
この「あたかも……の」ようにという性質」を失えば、カウンセラーの感情が、クライエントの感情に巻き込まれていること (involvement) であり、われわれが普通「同情」(sympathy) と呼んでいる現象が起こっているということであらう。

「共感」と「同情」(empathy と sympathy は微妙に、しかもはっきりとちがっているように思われる。「同情」というのは、相手の感情によって自分の同じ種類の感情が刺激されて、それを感じていることであると思われるので、相手の感情を理解するというよりは、自分自身

の感情を感じていることなのであろう。

このコミュニケーションの問題は重要であると思われるので、もう少し詳しく説明を加えたいと思う。

第2図に、共感できない関係の二つの場合を図示してみた。



第2図 共感できない関係

Aは、前述した、外部的照合枠による知覚をさすものである。これは、カウンセラーの判断・評価ということになる。

Bの場合をくわしく述べてみよう。

クライエントは、自己の内面におこっている感情、意欲、思考、知覚などについて、通常「言葉」という媒介をとおして、それを相手に伝えようとする。

ところがクライエントにとっては、自分の思考、感情、意欲などが、はなはだ漠然としていたり、あるいはほとんど意識化することができなかったり、時には歪曲されて意識されていることもあるので、まずその面において、言葉に表現することが、かなりむずかしくなってくることがある。

また他面においては、われわれの思考や感情などの内面的過程は、非常に複雑であり、微妙であり、また独自の（ユニーク）であり、さらにそれがたえず変化してやまないものであるために、それを一般的に用いられている「言葉」では、どうしても正確に表現することがむずかしくなってくる。時には、言葉で表現することが、まったく不可能にさえるであらう。

言葉による表現は、非常に不正確なものであり、十分でありピッタリすることはむずかしく、時には、言葉で表現すると、その述べたい感情とは、まったくちがったものになってしまうこととさえある。また、ある感情を述べるのに、言葉としてはまったく反対の言葉であらわすこと

もあるのである。

若い女の人が、「あんたなんかきらいよ!」という言葉で、「好きです」という感情をあらわすこともあるし、「あなたは親切ですね」という言葉によって、「あなたはおせっかいすぎですね。わたくしには、めいわくですよ」という感情をあらわすこともできる。

言葉というものを、そのままの辞書的な意味で受けとると、相手の思考、感情、意欲などを正しく理解することができないのである。

ほんとうは、言葉は、思考、感情、意欲、およびそれらが自分にどういう「意味」をもつものであるかを表現する「手段」なのであるから、それを聞く方も、その手段によってあらわそうとしているその人の感情や意味を理解しなければならぬのである。

このような、言葉の正しい意味をとらえるための一般的な法則を体系づけようとしたのが、「一般意味論」(general semantics)である。

ともあれ、言葉というものは、われわれの思考や感情や意欲を正確にあらわすためには、まことに不便にして不十分な手段であるので、われわれは、それを補うために、しばしば、意識的、無意識的に「非言語的手段」(non-verbal means)に訴えている。

それは多くの場合、身振り、手振り、目つき、顔つき、などといった、いわゆる「身体的表現」となるのである。「目は口ほどにものを言い」と、むかしから、いわれているとおりであ

る。

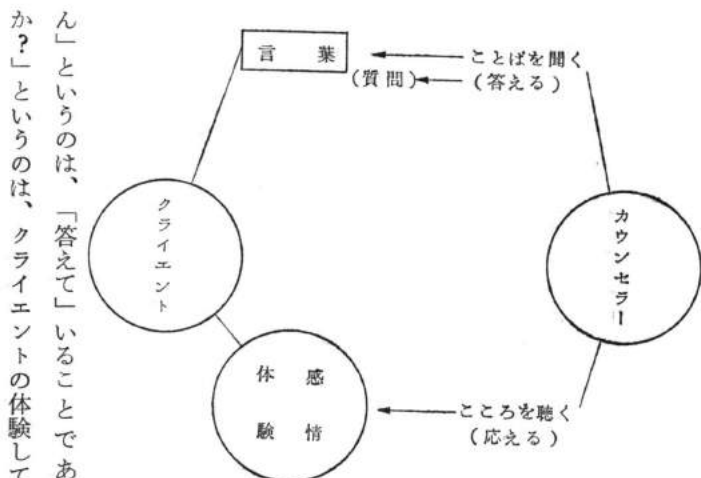
時には、言葉を用いないで、ただ身体的表現だけで自分の感情を伝えようとすることもある。極度の怒り、恐怖、喜び、悲しみ、愛などを経験しているとき、私たちは、言葉を失ってしまう。言葉では、その感情を十分に表現することができないのである。

私たちの感情や思考をより正確に伝達するためには、ただより多くの言葉を用いるだけではいけない。適確な、わずかの言葉の方が、よくそれを伝えることができる。時には、言葉をけずりとる方が、それがよく伝えられることもある。短歌や俳句は、その一つの例であろう。

カウンセラーは、クライエントの感情に、そのありのままの感情に、共感しており、それをそのありのままに受容しているとともに、その共感しているところを、適確な言葉で表現する能力が必要である。もちろんこのことは、管理者・監督者にも、ひとしくあてはまるところである。なぜならば、「理解」ということは、まさにこの「共感」であり、「受容」なのであるから。

「共感」とか、「理解」ということは、「ことば」を聞いていることではなくて、「こころ」を聞いていることなのであるが、そのことを第3図に示してみた。

この図では、「共感」「理解」というのは、もちろん、下の方の「感情・体験」にカウンセラーがふれている、「応じて」いるということである。



第3図 「答える」 「応える」

クライアントの言葉が、質問あるいは疑問の形で表現された場合、その質問に「答える」ということは、言葉に反応していることになるのであるが、その質問という形で表現しようとしている感情や体験に、カウンセラーがふれているならば、それはまさに「応える」ということになるであらう。「共感」とか「理解」ということは、この「応えて」いることなのである。

例をあげてみると、クライアントが、「こういう場合、先生ならばどうしますか？」と尋ねているとしよう。

「私ならばこうします」とか「わかりません」とか、自分のやり方に自信がないんですか？」というの、クライアントの体験している感情に「応えて」いることになるであらう。

(6) 三つの条件の関係

カウンセラーあるいは管理者・監督者のつくる人間関係が、よりよい援助の関係となることのできるための条件として、純粋性、受容、共感的理解の三つをあげた。

これらの条件の間には、ある研究によると、きわめて高い相互相関がみられる。すなわち、これら三つの条件は、はっきりと区別できるものであるというよりも、むしろ、ある一つの状態をちがった側面からみたものであるという可能性が大きいのである。

私の考えでは、カウンセラーの状態としては、純粋性と受容であり、それが外にあらわれた（具体化された）ときに共感的理解になる、と思われるのであるが、それは、「老子」の説く「道」に影響された考え方であるといわれるかもしれない。

「老子」は、前に述べたように、「道」を「やり方」ではなく、人間の「あり方」と考えている。そしてその「道」の内容として、徳、仁、義、礼の四つをあげている。この「道」の内容が、前述の三つの条件と、きわめて似ているので、簡潔にそれらについて説明を加えてみよう。

「老子」の第三章に、これらの「道」の内容について述べられている。^(注2)

まず「徳」については、「上徳不_レ徳、是以有_レ徳」（上徳は徳とせず、ここをもって徳あり）とある。

徳のすぐれたものは、「①わが心のうごきにとどこおりがなく、ごくすなおながら、そこからの刺激に動かされない、『虚』である。②無欲で、おせっかいせず、おちついていて、おのずから、すべてのはたらきの中心となり、ある特定のことにこだわらない、いわば無立場の立場に立つ」ことである。（原富男氏の解説による。）

このようにみれば、「徳」というものが、純粋性という条件に非常に近く、あるいは禅でいう「無」とか「無心」に近いものであることがわかるであろう。

「仁」については、「上仁、為_レ之而無_二以_レ為_一」（上仁は、これをなして、もつてためにすることなし）とある。

原氏の解説によれば、「上仁とは、人の心の、功利を超えた愛、『生心』——生まれながらの心のやむにやまれぬあらわれ、むくいを求めない、おのずからのはたらきをいう」となっている。

「仁」は、「無条件の肯定的配慮——受容」という条件に近く、またキリスト教でいう「愛」に近いものであることがわかるであろう。

老子の「礼」は、やはり原氏の解説によれば、「心のうちを、坐_ざ作_{さく}進退にあらわすこと」、または「わが心のうちを、一定の形式に託してあらわすこと」である。

それゆえ「礼」は、「徳」と「仁」が、そこにあらわされた形なのである。

そこから私は、「共感的理解」は、「純粹性」と「受容」の結合されたもの、あるいはそれが表現されたものとみたいのである。

もし、このことが肯定されるならば、カウンセラーの三つの条件は、基本的には、二つでよいということになるのであるが、このことをはつきりそうだと述べることのできる段階には至っていない。

また、禪の無心の考え方から、「純粹性」という条件が、「共感的理解」のさらに基本的な条件なのではないか、という考えがでてくる。

沢庵禪師の「不動智神妙録」のなかに、「有心之心、無心之心」という一節がある。^(注3)

有心之心、無心之心

と申す事の候。有心の心と申すは、妄心と同じ事にて、有心とはあるところと読む文字にて、何事にも一方へ思ひ詰る所なり。心に思ふ事ありて、分別思案が生ずる程に、有心の心と申し候。無心の心と申すのは、右の本心と同事にて、固り定りたる事なく、分別も思案も何も無き時の心、総身にのびひろがりて、全体に行き渡る心を無心と申す也。どこにも置かぬ心なり。石か木かのようにてはなし。留る所なきを無心と申す也。留れば心に物があり、留る所なければ心に何もなし。心に何もなきを無心の心と申し、又は無心無念とも申し候。此無心の心に能くなりぬれば、一事に止まらず、一事に欠けず、常に水の湛へたるようにして、此身に在りて、用の向ふ時出て叶うなり。一所に定り留りたる心は、自由に働かぬなり。車の輪も堅からぬにより廻るなり。一所につまりたれば廻るまじきなり。心も一時に定れば働かぬも

のなり。心中に何ぞ思ふ事あれば、人の云う事をも聞きながら聞かざるなり。思ふ事に心が止るゆえなり。心が其思ふ事に在りて、一方へかたより、一方へかたよれば、物を聞けども聞えず、見れども見えざるなり。是れ心に物ある故なり。あるとは、思ふ事があるなり。此有る物を去りぬれば、心無心にして、唯用の時ばかり働きて、其用に当る。此心にある物を去らんとする心が、又、心中に有る物になる。思はざれば、独り去りて自ら無心となるなり。常に心にかくすれば、何時となく、後は独り其位へ行くなり。急にやらんとすれば、行かぬものなり。古歌に「思はじと思ふも物を思ふなり、思はじとだに思はじやきみ。」(傍点著者)

長く引用してしまつたが、右の引用の前半は、「無心」と「有心」を説明しているが、その後半になると、「有心」であれば「物を聞けども聞えず、見れども見えざるなり」といつてゐる。

われわれの用語になおせば、「有心」である、共感や理解ができない、あるいは「応えて」いることができない、ということになるであらう。

このことは、「無心」すなわち「純粋性」が、「聞える」こと、すなわち「共感的理解」の条件になっていることを示しているように思われる。

私には、「純粋性」がなければ、「ありのままに受容」することがむずかしいと思われるので、前述の三つの条件は、その基本的なものから順序に、「純粋性」→「無条件の肯定的配

慮——受容」——「共感的理解」というように配列されるのではないかと思われる。

なお前掲の「不動智神妙録」の引用の最後の部分は、どうしたら無心になれるかという問題に対する、答えにならないような答えを示しているのであるが、実際には、こういうものであらうと思われるので、掲げておいた。

2 人間関係の条件

(1) 操作主義と恩恵主義

現代の企業経営や、そのなかの管理・監督、さらには教育などの社会的な営みにおいて、それぞれの効果的な実践に対してもっとも大きな障害になっているものは、操作主義と恩恵主義であると思われる。

換言するならば、人が人を操作することができない、あるいは現に操作していないのに、操作できる、あるいは操作しているのだと思ひこみ、従って、操作しようとするのが、経営者や管理・監督者や教師の、当然の任務だと思われることである。

操作するということは、人間は操作できるという実証にもとづいたものではなくて、人間とはまったくかわりがない、別の必要から（たとえば、経済的あるいは政治的必要などから）

生まれたものであるから、それが人間の現実を無視したものになっても、当然の帰結であろう。むしろ、人間が主体的、能動的、創造的な存在であるということの方が、操作される存在であるということよりも、より多く実証可能であり、またその方が人間の諸現象をよく理解させ、説明することができるように思われる。

たとえば、人間操作の一つの典型的な例として、「条件づけ」をあげることができるが、条件づけは、最初から条件づけられるという観点または枠からのみ見て、条件づけられるもののなかに起こっている現実の過程を無視し、その結果だけから、条件づけられたと見なしている、と考えることができる。

つまり、条件づけられたのではなくて、そこに現に起こっていることは、条件づけられたといわれる行動を、その人（あるいは動物）が、能動的に選択したのだ、という可能性は、はじめから無視されているのである。ここでは、最初から一つの先入観があるのであり、少なくともそのような考え方は、科学的でもなければ、客観的なものでもない。

それゆえ、操作は可能であるという考え方は、一つの先入観にすぎないという可能性がきわめて大きいのである。従って、操作主義にもとづいた経営・管理・教育などは、一つの先入観であり、実際に人間を含んだこれらの諸活動において、実践的な効果をもたないのは、当然の結果なのである。

また、経営者、管理者、教育者などが、人間を操作することができると思えることは、人間を尊重している所以^{ゆえん}ではないというばかりでなく、実際に人間は、そこでは、自分のもっている力を発揮することができなくなるのである。

経営者、管理者、教育者などが、人間を操作することができるという考え方にもとづいて行動しているときには、部下職員や被教育者たちは、しらずしらずのうちに、自分は管理「され」ているのだ、教え「られ」ているのだ、という感じになり、そのような受動的な生き方しかできなくなってしまう。

彼らは、現実には、自分から働いており、自分から学んでいるのであるが、それを意識することができないのである。このような状況は、多くの従業員や学生・生徒のなかに、容易に見ることができる。

そこでは、彼らの主体的活動、創造的活動が、自分たち自身にも意識されず、また管理者や教育者の目にも見逃されているので、その妥当な展開や発展の芽は、だれの目にもとまらないうちに、花を開くこともできなければ、実を結ぶこともできなくなってしまうのである。

もしこのような状況が、企業経営の現状であり、教育の現実であるとすれば、その企業経営は、人間を生かし、企業を繁栄させる経営ではなくて、それを破滅に導く経営なのであり、教育もまた、人間を生かすのではなく、人間を殺すことをやっている教育なのである。

従業員が、自分が働いているのに働か「され」ていると思い、学生や生徒が、自分で学んでいるのに教え「られ」ている、指導「され」ていると思うならば——「主体性の喪失」——、それはその企業、その教育の破滅への、確実な第一歩を踏み出したことになるであらう。

もう一つ恩恵主義もまた、われわれの企業や一般社会に深く浸透してしまっている一つの態度である。

経営者はしばしば、「デラックスな寮を作ってやる」、「娯楽設備も作ってやったのに」とか、「悩みや不満をよく聞いてあげなさい」などという。

この「……してやる」「……してあげる」ということは、上のものの下のものに対する優越感、あわれみなどの無意識的な表現である。これを「恩恵主義」という。企業の家族主義経営にも、このにおいが強く感じられる。

命令、指揮の系統を中心とした体制が、組織には絶対に必要だと信じられている。それはそうであるかもしれないし、そうでなく別の体制でもよいのかもしれない。

もし指揮系統が必要であるとしても、それは人間そのものを上下に区別する必要があるというわけではない。管理者とか部下というのは、人間の価値の区分ではなくて、単に企業体制における役割の区分にすぎないであらう。

管理者が部下に優越感をもったり、あわれみの感情をもったりすること（恩恵主義）は、不

当なことであるばかりではない。

そのような優者・劣者という意識にもとづいた恩恵主義的な人間関係は、部下がその主体性を発揮し、創造力を発展させ、モラルを高めるような雰囲気をもつものではない。

筆者のあるクライアントは、はじめ家の外に一步も出られず、人と話をすることもまったくできなかったのであるが、四年間にわたる一〇〇回以上のカウンセリング関係のなかで、そのような状況を克服して、その間に高校を卒業して、今は大学に通っているのであるが、その青年は、終結に近いある面接のなかで、私とのカウンセリング関係について、次のように述べている。

S 72 ここで話していても、前はなんていうか（ウン）、小さくなっていたみたいな感じ、今は、なんていうか、心のなかでは対等にしゃべっているっていうか、（ウン）そういう気持ちで（ウン、ウン）自分ではしゃべろうと思っています。（ハア、ハア）

（略）

S 74 ……なんていうか（エエ）同等に、気持ちだけでも同等に（ハアハア）もてるっていう（ハアハア、エエ）……ただ、しゃべることだけが下手で、（ウン）気持は同等になっている。（ウン、ウン、ウン）

「対等に」とか「同等に」という言葉を四回もつかって、この人は、私との関係を説明して

いる。

人が主体的に、独自の、創造的に、社会的になっていくことができるような援助の関係というものは、クライアントにとって、対等な、同等な関係であると思われるようなものである。

カウンセリング関係のみならず、企業の人間関係も、教育的関係も、同等な関係であるときに、はじめて「人間を生かす」ような関係になることができるのである。

操作主義、恩恵主義は、人間を生かす関係を作ることができない。

(2) 人の話を聞くこと

カウンセリングとは何か、ということを一言で定義づけることはむずかしい。

しかし今筆者が、それを一言でいえと強制されるならば、それは「人の話を聞くこと」だといおうと思っている。

これに対して、「ただ、聞くだけ」でいいんですか、ということをよく言われる。「聞く」ということが、何かひどく単純なことに思われているようだ。

「人の話を聞く」というのは、どういうことだろうか？ それは、前にあげた沢庵禅師の「聞^{きこ}えている」ということであり、また第3図で説明した「応^{こた}えて」いるということである。

「聞えている」「応えて」というときに、はじめてそこにいる人々の間にコミュニケーションがあるものであり、「関係」があるのであり、その心の通い合いの深いほど、その関係は、よりよく「援助的」なものとなるであろう。

「人の話を聞く」というためには何が必要かという点、それは前節にあげたカウンセラーの三つの条件が、いかなる人間関係にもあてはまるものであるということになるが、筆者は、もつとわかりやすく、「人の話をきく」ということを、次の三つの条件に^{かな}適っていることだと考えている。

この条件は、管理者、監督者、教師、両親などの作る人間関係にあてはまるであろう。

①自分の枠からでなく相手の枠から

われわれは普通、人の話をきくとき、その人の話している事柄やその感情を、自分の枠組から判断したり、評価を加えたり、解釈したりしているものである。

理解するということは、話している人の感じているまま、考えているままに受け容れるということである。聞いている人の枠から理解するということは、話している人の枠を外部からみることであり、それは話している人の感情や知覚の理解にはならない。

われわれは自分の枠をおして聞くことが多いので、それはいわば、色めがねをかけてみていることであり、あるいは、屈折・歪曲させてみていることであり、そのように見られている

ものは、もはや話している人の感情や経験とはちがったものになってしまう。

人の話をきくということの第一歩は、それゆえ、相手の人の枠を、それがどのようなものであっても、そのありのままに聞くことであり、いわば相手の枠の中に入り、相手と一緒に、*(with him)* 物事を見、かつ感じるということである。

②事柄より感情を（ことばより、こころを）

われわれの表現のなかには、いつでも感情が含まれているものであるが、その感情が表現される度合は、いろいろと違っていているものである。

時には、きわめて直接的に、率直に、その感情をあらわすような言葉を用いることもある（「とつてもいやなんです」、「殺したくなるくらいなんです」など）けれども、時には、非常に擬装されて、ちょっと気がつかないくらいにしか述べられない（「配置転換の前例はあるでしょうか？」など）こともある。

かなりはつきりと感情が表現されている場合でさえも、われわれはしばしば、その表現されている感情に気づかないか、あるいは、こちらの方に抵抗が生まれてその感情から逃避してしまうことがあるものである。

感情が擬装されて、直接的に表現されていないときは、ただある事柄だけを述べているような感じを与えるものであるが、それだけに、それに間接的に表現されている感情にふれるため

には、ある「敏感さ」(sensitivity)が必要になるであろう。

例としてあげた「配置転換の前例はあるでしょうか？」ということも、これを事柄の表現としてだけ聞けば、配置転換の前例について情報を与える、という結果になるであろう。

しかしここで、この人が述べたい感情は、「自分の職場はおもしろくない」とか「自分は今の職場に適していないと思っている」というようなことであろう。

聞いている人が事柄(ことば)を聞いているか、感情(こころ)を聞いているかによって、その後の会話はまったく違ってくるであろう。そしてまた、その両者の人間の関係もまた、まったく違ったものになるであろう。

人の話を聞く、または人を理解するということは、感情(こころ)を聞く、またはそれに適確にふれている、ということなのである。

③過去でなく今の現在を

①と②の条件を統合すると、人の話を聞くということは、相手の人の感情を、相手の枠から、すなわち、それが相手に感じられているままに聞く、ということになる。

ところが、われわれの感情というものは、まさに文字どおり、瞬間瞬間に変化しているものであり、たえず流れ動いてやまないものである。

ほんのさっきまで会社をやめたいといっていた人が、すぐに自分はこういうふうに働きたい

か、などということを話し出すことがしばしばあるのである。

それだけに、この人はこうなんだとか、こう思っているのだと決めつけるのは、まちがいのものになるであらう。人間の感情は固定したものではなく、また固定した人間の性格などというものもないのである。

感情のこのような流動的な性質が理解されるならば、感情を聞くとか、感情に共感するといふことが、今の瞬間瞬間において体験されつつある感情に共感することである、ということがすぐに分かるであらう。

相手の人が過去の事柄や感情について述べているときでも、その人は、過去の事柄や感情についての現在の感情を述べようとしているのである。

また、われわれの行動は、過去の事柄とか過去の感情によって決められるものではなく、現在の感情、現在の知覚にもとづいて決定されるものなのである。

だから、人の話を聞くとすることは、現在の瞬間の感情だけを聞くことに集中するということになるであらう。

これら三つの条件が、「人の話を聞く」ということの基本的な条件であると思われるのだが、それはとりもなおさず、すぐれた援助関係としての人間関係の条件であるといえよう。

(注1) カウンセラーの条件については、ロージャズの「パースナリティ変化の必要にして十分な条件」(一九五七年)という論文が邦訳されている。次の文献を参照されたい。

伊東 博編訳 「サイコセラピーの過程」(ロージャズ全集第4巻) 岩崎学術出版社 一九六六年(第6章)

伊東 博訳編 「カウンセリングの理論」(カウンセリング論集2)誠信書房 一九六二年(第7章)

(注2) 「老子」については、次の文献を参照されたい。

原 富男 「老子」(世界思想家全書) 牧書店 一九六四年
原 富男 「現代語訳老子」 春秋社

(注3) 沢庵禅師の「不動智神妙録」については、左の文献を参照されたい。

鈴木大拙著・北川桃雄訳 「禅と日本文化」 岩波新書 一九四〇年
田中秀雄著 「勝負の世界」 誠信書房 一九六二年

Ⅲ 勤労青少年の心理

はじめに

わが国の労働力のなかで、年少労働力の占める割合は、やや減少の傾向をたどっているといえ、生産要素構成のうえから、年少労働力は主要な一翼を担っている。

一方労働力の不足を反映して新規中卒者に対する求人充足率は約二割五分（昭和四十年）にすぎず、また賃金、労働時間などの労働条件が中小企業においても改善されてきているにもかかわらず、年少労働者の離職率はいぜんとして高く、年少労働者についての問題点のひとつとなっている。労働力についての産業の要請、経済発展にともなう青少年一般の高学歴化——高校進学者の増加——成人と児童の中間に位する青少年の心身の特殊性といった諸要因が、こうした問題点の形成にあずかっているものと思われるが、勤労青少年について現れるこうした諸問題に、どのように対していけばよいのであろうか。カウンセリングについての考え方を念頭におきつつ、以下青少年の問題をとりあげていくことにしたい。

本章においては、まず青少年一般の心理的傾向についてのべ、かれらの置かれている社会的背景についてふれ、さらに勤労青少年の示す諸傾向に及んだのち、こうした心理的傾向の持主に対する接近の基本的態度を、本書を貫くカウンセリングの考え方に関連づけてのべてみたい

と思う。

またこうした接近の方法は、とりもなおさず職場の精神衛生の問題に対するひとつの対応策と考えることも可能であり、この観点から、成人をもふくめた全体の精神衛生の問題として言及することとする。

ここにのべられる勤労青少年の心理的特徴についての知見を、読者の方々がどう活用されるか、その方法には読者なりのやり方が当然あってよいわけだが、そのさいの問題点に、ここでふれておこう。

広く考えて、もしわが国全体の産業の意志といったものの存在を仮定できるとすれば、その意志のある部分は労働力の不足という状況下で、すぐ明日からでも役に立つ年少労働力を欲しているといえよう。ところで意志のその部分の要求を満たすことは、一時的、経過的な対応策としてはうなずけるけれども、産業の意志のもうひとつの部分、すなわち長期的、平均的見地から労働力のあり方を考えていこうとする部分とは撞着することになる。技術革新の進行にともなう新しい質の労働力の必要性が漸増しつつあるとき、長い目で労働力のあり方について考え、一時の困難に耐えても、将来の望ましい方向に舵をとっていくことは、産業自体の将来にかかわる問題でもある。

個人の意志になぞらえて産業全体の意志といったものを仮定してみたわけだが、産業の意志

それ自体のなかで問題点が斗わされてはじめて、勤労青少年の心理的傾向の把握活用も意味が深まるものであることを、はじめに記しておきたい。

参考文献

「年少労働の現状」 労働省婦人少年局 一九六五年

1 青少年の一般的特徴

(1) 特徴のとらえ方

人の一生を考えてみたばあい、変化していく過程をいくつかの段階にわけて考えてみる事ができる。生れてから成人期にいたるまでは人間としての開花生長の時期であり、日ごとに心身の諸機能のめざましい発達の変化がみられる。青年期は、こうしたいちじるしい変転の頂点であるといえよう。成人期に完成した諸機能は、次第に衰えはじめ、初老期から老年期へとすすんでいく。

変化の段階をどのように分けるかについては、こまかく考えるといくつかの分け方があるが、ここではおおざっぱにとらえて、中学校から大学までの時期、つまり年令にして十二才ごろから二十才前後までの年令層に属する者を青少年としてとらえ、かれらの特徴とか傾向をあきら

かにしていくこととする。

さてこうしたティーン・エイジャーとか、年ごろといわれる人たちの心理的な特徴を考えるばあいに、本章では一応次のような視点にたちたいと思う。

まず第一に、国と時代とを問わず、青少年一般についていえるような普遍的な傾向ともいふべきものの存在を考える。こうした特徴として、ここでは青少年の中間的存在性、あるいは二重性といった性格に焦点をあわせ、これを中心として青少年の特徴を説明する。

第二には、特定の時代、特定の社会の条件によって規定されて現れてくる特徴を考えることができる。同じ青少年でも戦時中と戦争直後、現在では違ってきているし、同じ現在の青少年でも日本と中国とではその態度とか行動様式とかが違っているように、その時の社会状況によって修飾されて出てくる傾向というものがある。いわば第一の普遍的傾向が、その時々、その社会全体の環境条件によってさらに特徴づけられて現れてきたものということができる。

青少年の考え方の、こうした修飾された現われについての理解のために、ここでは日本の現在の社会状況をいくつかの観点からとらえ、青少年について考えるさいの問題点をうきぼりにしてみたいと思う。

第三には、個々の青少年によってことなる個別的な性格傾向というものを考えることができる。ひとりひとりの生来の素質とその後の環境条件とが、相互に影響をおよぼしあいながらつくり

あげてきた、そして将来にわたってもつくりあげていくところの性格傾向とでもいうべきものである。既往症とか生活歴、家族歴などが、こうした性格傾向の形成の理解に役だつことが多い。

青少年にかぎらず、ひとりの人間のあり方についてのこうした第三の見方は、主として精神衛生の分野でおこなわれてきたもので、とくに精神障害者を対象とした精神医療においては、かかすことのできない見方であるとされている。本章においては、こうした見方については精神衛生の成書にゆずり、「4精神衛生の問題との関連」では、こうした傾向の持ち主への接近の基本的態度についてのべることをとする。

青少年一般の心理的特徴を、一応こうした三つの角度から光を投じてみるのが、それを理解するうえで便利であるが、現実にはわれわれの目前に現れる個々の青少年にはこうした諸特徴が渾然として一体をなして具現されている。本書全体の趣旨からみると、こうして一体をなした個々の青少年の存在を、そのあるがままに近い姿でうけとって理解していこうというこちら側の心の姿勢がカウンセリングの考え方に通ずるものと考えられる。したがって、こうした分け方をするとき自体が、人間のあり方を分析してとらえようとしており、カウンセリングの人間観に逆行するような印象を与えるおそれがある。にもかかわらず、あえてこうしたやり方をかりるということは、個々の青少年を理解していくうえに、かれらは理解する大人の側のもつ

考え方の枠組みとは別の枠組みによっているのだということを知って、かれらの枠組みに近づき、内側からかれらを理解していくさいの手がかりとして役だたせたいからに他ならない。

われわれの目からみて、とてもそういうことは考えられないといった相手の態度なり現象なりを、こうした手がかりによって虚心に見なおしてみるとき、新しく視野が開けてくることがあるからである。

いまのべたような点をじゅうぶんにのみこんだうえで青少年の心理の特徴をみていくわけであるが、三つの角度からの見方は、いい方をかえれば次のようにも表現できよう。

いわば個々の素質をもって生れてきた子どもが、主として家庭という環境にあってその環境との間に相互に影響を及ぼしあいながら成長し、さらに彼らの生活環境には学校、近隣、職場といったものが加わっていくが、こうした生活環境自体、さらに大きな文化ないし社会のなかにあつてその規制をうけている。心身の発達に応じて生活環境との間に影響を及ぼしあっている青少年の共通の特徴とは、かれらの多くが示す態度の最大公約数ともいうべきもので、そのうちでかれら自身の身近かな部分に焦点をあててみたときに普遍的な第一の特徴がうかがいあり、広く文化ないし社会環境とかれらとのかかわりあいに関心をあわせたさいには第二の特徴がうかんでくるし、こうした最大公約数を含んだ個々のあり方が、ひとりひとりこととなった素質と生活環境によって規定されて第三の特徴がおりなされていると考えることもできよう。

(2) 一般的特徴

青少年に共通の一般的特徴としてまずあげられることは、かれらの存在の二重性あるいは中間性ということである。身心の発達という点からみても、児童から成人へ移行しつつあるかれらは中間的な存在であるし、またそのゆえに家庭生活、その他の社会生活にあってかれらに期待される役割も二重の性格をおびてくる。

身体的な面からみて生理学的な諸機能が開花充実するのはまさにこの時期であり、性成熟が始まって、それがほぼ安定し体質的にも調和に達するの、体格あるいは容姿が学童期のそれから成人のそれに移行安定していくのもこの時期である。

さらに大脳の生理的機能からみると、その情緒的な興奮系の発達が十七才前後に絶頂に達するの、抑制の機能をつかさどる抑制系の発達は、だいぶおくらせて二十五才前後に完成するといわれており、精神的な安定をも考慮にいれるならば、青少年の二重性ないし中間性といった特徴は、二十五・六才にいたるまでみられるということもできるだろう。

こうした青少年自身の内部的な変化にもなつて、かれらをとる環境もまた変化していく。これは環境そのものの変化というよりも、かれらと環境との関係の変化、つまり環境に対するかれらのかかわりあい方の変遷、あるいはかれらに対する環境の側からのかかわりあい方の変化としてとらえるときに、環境の変化の意味が明確となり、二重性、中間性との関連もあ

きらかになつてこよう。

二重性ないし中間性を説明するにあたって、家庭、学校、職場などといったかれらの場によつて分けて考えてみる見方もあるが、ここではむしろかれら自身の方の方に焦点をあわせ、二重性の端的な現れをまず青少年の独立心、自主性への欲求としてとらえ、次に独立と依存についてのべ、ついで環境側のかれらに対する役割期待の面から同じく二重性の問題を考えてみることにする。

独立心・自主性への欲求

一般に、青年期には独立心、自主性が強いといわれている。けれどもここで注意しなければならぬことは、かれらには独立への欲求、自主性への欲求が強いということであつて、その要求・願望は旺盛だが、現実のかれらは自主的な人格への到達途上にあるということである。

真の自主性とは成人期のものであり、心身ともに成熟した人間においては、生活に必要な種々の能力が発達しており、個性が確立していて、その欲求を達成することも、事態を正確に判断し処理していくうえでも自信をもっており、したがって親や同胞・友人など周囲の人びとに依存することなく、またその必要もない。そのような状態を一般に「自主的である」とか「自主性がある」とかよんでいる。

けれども成人期においてこうした自主性がすべての大人につねに確保されているかといえば、むしろつねに危険にさらされているといった方が適當であろう。いい方をかえれば、こうした自主的な存在として自己の可能性を心おきなく実現していこうという構えが、大人になったからとてつねに確保されているとはいえないからである。カウンセリングの必要性がわが国の職場や学校などにおいても重視されるようになってきたということは、成人期にあるものの自主性の確保と伸展が、ただ年齢的に大人であるからといった安易な態度をもつてしては保証しえないという事情を、逆に端的に示したものであるといえる。

したがって真に自主的な態度で自己の実現をはかるということは、大人においても、理想的なひとつの目標として、つねにその達成に対して敏感であり、かつ努力を払うべきものである。

右のような事情にもかかわらず、青年期と成人期とは自主性についての意義は異っている。いわば目標概念としてその追求につねに敏感であるべき自主性にもとづく自己実現は、成人期にあつては比較的安定した身心の状態あるいは社会的状況のうらずけのもとに求められるのに対し、青年期にあつては、まさにこうした安定した諸条件への移行期にあるために、それによって特異にいろいろとられており、ここに青年期における自己実現のむずかしさがある。

ところで、独立心とか自主性への欲求の現われをとらえるにあたって、ここでは生活空間で

の独立の欲求、心理的な独立の欲求あるいは秘密主義、冒険心といった点にしばって考えてみたい。こうした点が、成人としては理解しがたいとされがちな青少年の特徴をとらえると思われるからである。

まず自分の生活空間を成人のそれ、とくに両親とか保護者の生活空間ときりはなして別になりたいという欲求は、この年ごろの青少年に共通にみられるものである。自分だけの部屋をもちたいとか、下宿したいとか、自分だけの持物を持ちたいとかいった気もちは、いずれもこの生活空間での独立を望む欲求の現われとみることができる。

また自分で自分の持物をそろえたい、自分の金で買ったものはどこまでも自分のもので、親もこれを左右することができないといった意識が強くなってくる。働いているばあいには、親の家でも自分の部屋代は自分が払うといい、部屋代を払っている以上は、自分の部屋だからどう使おうとアパートと同じだという考えになってくる。

十六、七才ごろに多いといわれる家出も、一般にはたんに非行として扱われがちであるが、いまのべた独立心——自分だけの生活空間をもちたいという気もち——の現われとして、かれらの心理的成長を示す一断面としてとらえることができる。親や保護者と生活空間を共有することに抵抗感を覚えるわけだから、家出をしなくても下宿するとか、会社の寮に入るとかすること、生活空間での独立の欲求が満たされれば家出にいたらずにすむことがある。

さてこうした生活空間での独立ということとともに、心理的な範囲での独立ということが考えられるようになる。親とか保護者が知ることのできないような世界をつくり出そうとする傾向がそれであり、たとえば自分の机には鍵をかけて他人に見られないようにするとか、自分だけの日記を書くといったことを工夫するようになってくる。

これはなにか悪いことをかくすといった秘密主義ではなくて、親とか保護者の知らない世界をもつことで独立への欲求を満足させるためにおこってくる秘密主義と解するのが妥当であろう。家出のばあいと同じように、親や保護者がこれを頭から悪い方にとって大さわざすること、かえってよくない結果をまねくことがある。

こうした秘密主義に当面した親なり保護者なりが心配して追求すると、かれらにとってそれはむしろ思うツボで、なにもそれについていおうとしない。なにもいわないことで心理的な独立を感じることができからである。

次に能力を試してみたい欲求、冒険心であるが、これもまた大人に対して独立であり、自由でありたいということと結びついて、大人にはとうていやれないようなことをやってみるという形をとることが多い。「これをやれるのは俺たちだけだよ」といったような意識をとまなうスポーツが、青少年の間にはひじょうに魅力があるのも、こうしたところから出ていることが多いと考えるてよいだろう。

常識を身につけた大人であるがゆえにできないようなことを、あえてすることによって、自分の能力を試すと同時に、大人の入りえない領域を体験することで独立心と、あるばあいには優越感を味わおうとするものと解釈できる。

次にのべるA君のばあいも、冒険的な行動という形はとらなかったが、理想的な勉強のし方、生き方、親のあり方についての観念的な主張のうらには、現実の親とは別の世界に自分のいる場所をみつめ、自己存在の理由を主張したいといった気もちをよみとることができる。A君のばあい、その気もちを行動によって解消させることができないだけに、いらだたしい気もちがいつそう強められているような印象をうけるのである。

以上生活空間を独立させたいという欲求、秘密主義、冒険心といったあらわれの背後には、いずれも、青少年がそれまで育つのに必要であった保護から離れて独立したい、自主的に動きたいといった気もちが働いていることをみてきた。そうして、この独立への欲求は、さまざまな度合で依存心とむすびついているが、次にこの独立と依存の併存についてみてみよう。

独立と依存の併存

さて独立心・自主性への欲求であるが、多くのばあいそれは親との間の心理的摩擦において発現しがちである。いわゆる「反抗期」とこの時期がよばれるゆえんであるが、「反抗期」ということは、現象に焦点をあわせすぎて本質をみおとしがちだという意味で適当なことばで

はない。個人が成熟して、家族集団を離れて独立していく自然の発達過程のひとつを、離脱される家族集団の側から現象的にとらえようとするときに、反抗ということばがうかんでくるからである。

それは一応おくとして、人間には二才から五才ごろにかけて第一反抗期がおとずれ、十三、四才ごろから数年間、つまり中学から高校にかけて第二反抗期がおとずれるとされている。

前に述べたように、青少年期にはいつて身心の諸機能が発達し、いままで自分になかった能力、あるいは不十分でしかなかった能力が高まってくると、それにともなって欲求も強くなってくる。欲求が出てくると、それを満足させるために、備ってきた能力を動員しようとして能力はさらに伸びていく。能力と欲求との相互の強めあい、この時期にはとくに早いテンポでおこってくる。その当然の結果として、いままで親や教師などの考え方を頼りにしていた傾向がうすらいで、今度は自分の考え方にしたがって行動しようとするようになる。

一方かれらは、子どもとしてはすでに十分な行動力をもっているものの、責任あるひとりまへの社会人としては、知識、経験、訓練といった点でいずれも不十分である。いわばそういった意味での社会化が未熟の状態にあるといえよう。そのため親や保護者の目からは、かれらの考え方やそれにもとづく行動は危険な不安定なものとしてうつりがちである。その結果両者のくいちがいは、かれらの動きを禁止しようとする圧力と、それに対する反抗という形で現わ

れてくることになる。

ところが中学から高校にかけてのいわゆる青年前期、中期のころは、こうした自主性への欲求、あるいは自己主張とならんで、他に依存しようとする傾向が存在している。氣もちのうえでは独立しようとする傾向が強くなってきているにもかかわらず、現実の日常生活では多くのばあい、親あるいは親に代わる上長の保護のもとに生活してきていることから、自然身についてきた依存的傾向を一拳にはらいのけることはできない。いわばまったくあいられない二つの傾向がかねらのなかに併存しているわけである。こうして自己の内部の矛盾を自分ですなおに認められるまでに自分に対して余裕がないときには、反抗的な態度がさらに強まることなくない。

しかしこうした反抗的態度も、多くのばあい、現実の社会生活での体験をみずからのものにしていくことによって自信がついてくるにつれ、かれらはそれを卒業していく。いわば精神的な離乳が行なわれるわけである。

ここでA君のばあいを例に考えてみよう。

A君は三人同胞のまん中、短大在学の姉と中学二年の弟をもつ高校三年生である。両親は健在で、父親は会社で安定した地位にあり、どちらかといえばざっくばらんな性質で、子ど

ものことについても関心をもってみてゐる方である。母親は堅実に家庭を守ってきた良心的な印象を与える人である。

学校の成績は上位で、大学入試をひかえて担任の先生は、A君の実力なら希望校にうかることはまず心配ないといってくれている。そんなある日、父親はA君にいつもの落ち着きがないことに気づいた。それとなく注意していると、よく眠れないとか、つかれやすいとか、食事がすすまない、勉強に集中できないなどといった訴えがA君の口からでてきた。

やがてそれが昂じて、A君の、状態を心配する両親に対しても攻撃的な言動にでるようになった。子どもの気もちをなるべく理解していこうと努力する父親にわかってきたA君の気持ちは、次のようなことだった。

学校の先生は、僕の実力からいって入学試験のこと心配するなといい、お父さんも有名校を受けろというが、僕は本当の勉強なんかしてこなかった。本当の勉強というのは入試のためになんかじゃなく、学問そのもののために体系的に着実に積みあげていかなければならぬもので、いままでの僕のやり方なんかは勉強ではない。

生きていくかぎりには、なにか社会のためになる存在であってはじめて生きる価値があるはずだ。それなのに、お父さん、お母さんの態度は何事だ。家族を養うことだけで、社会のためにはなんの役にもたっていないじゃないか。お父さんが大学出るといって、たまたま

運がよかったから出ただけのことだ、本当の勉強して出たんじゃない。

それにお母さんときたらいったいなんで生きてるんだ。子どもの顔をみれば「食べる食べる、身体を丈夫にしておいて試験を受けなくっちゃ」ときてる。僕の気もちなんかおかまになしに、ただ食べさせて学校におくりこめばいいと思ってる。社会のために意義のあることなんかなにもしちゃいない。人間として真剣に生きることなんか、なにも考えたことない母親なんて母親の資格がない……

A君の訴えはまだ続くが、ここまでの話しのなかにも、たまたま入学試験を目前にしての、だれも落ち着かなくなる時期に、些細なことをきっかけに爆発したA君の気もちの裏にひそむ独立性と依存性をみてとることができる。

いわゆる大人の常識からみればひとつの理想として設定される目標を、実現可能な実体として、勉強のし方に、親のあり方にそれをあてはめ、現実の姿との間隙にA君は敏感に反応している。そこには、体系の着実な集積だけが本当の勉強であり、社会のために貢献できる仕事——これはA君の判断で肯定される仕事のみが該当する——をすることだけが真剣な人生のあり方であり、自分はこうした勉強、こうした生き方をしていきたい、これこそが親たちのしてこなかった、いやできなかった、自分だけの生き方なのだという主張がある。

そして、このような生き方ができるように子どもを育てることこそ親の義務であるのに、親

はただ安直に有名校に入れることだけを目的として自分を教育し、養ってきたので、このように中途半端な自分ができあがってしまった。その責任は全部親の側、とくに母親にあるとして親を非難攻撃することによって、不安定な自己の状態に理由づけようとする。依存心の裏返しであるこの理由づけにみずから納得がいくわけがなく、だからといって自己の依存心を認められるほどの余裕とか、自分に対する信頼も不十分な状態である。

「これこそ自分のものだといえるものがなにか欲しい、でもつかめない」といったいらだたしさがA君の訴えをとおして伝わってくるようである。もし入試に失敗したら、という心配は、こうした自己主張、依存性にいろどられて、両親に対する攻撃となって現われているとも解釈できよう。

第二反抗期にある青少年のいわゆる反抗的態度を「自己主張と依存との奇妙な申し子」とした表現があるが、かれらの二重性・中間性をいいて妙である。

二重の役割期待への不満

社会生活を営んでいくうえで、私たちはお互いに他人に対して、その人が自分にどういう役割を果すかということについてある期待をもっており、そうした期待にそって行動することが社会生活のルールになっている。

たとえば会社とか学校とかいった社会学という機能集団のばあいを考えると、管理監督者は

企業の目標をよく体得しそれに向って部下の力を十全に發揮させることができるように部下の状態を維持し、適切な指示を与え、職場の状況を把握し、必要に応じてトップに情報を送ってその方針決定に資するといった役割を上司からも部下からも期待されている。機能集団とよばれるだけに、それぞれの役割期待も明確だが、われわれにとってより基礎的な集団である家族のばあいをとってみても、夫としての、妻としてのまた子供としての役割とそれに対する期待というものを考えることができるわけである。

これを青少年にあてはめてみると、かれらの中間的な存在のゆえに、役割期待のうえでの二重性ということがおこってくる。つまり、大人は若い人たちに対して子どもとしての役割期待をもっている。「あなた方はまだ若い、子どもであるから大人の真似をしてはいけない。大人の仲間いりをするには早すぎる」といって子どもあつかいすることで、子どもとしての役割期待を周囲の大人の側がもつわけである。ところで一方「もうお前も子どもじゃないんだ、大人と同じようにしなければいけない」といって大人としての役割を期待されるようになってくる。青少年はこうした二重の役割期待の板ばさみとなり、心理的な負担を大きく感ずるようになる。

そしてかれらの心理的負担をさらに大きくするものは、大人の側の一方的な便宜的な態度なのである。あるばあいには「お前はまだ子どもだから」といって大人の仲間にいれることを拒

み、あるばあいには「もう子どもじゃないのだから」といって、大人と同じような仕事や、責任を課したりすることが、つい不用意になされることがすくなくない。課せられた側では、こうした役割期待の二重性ということが混乱と不満の原因となってくる。

こうした役割期待のうえでの二重性は、ある意味でさきにのべた独立心と依存との併存とやらはらのものであって、青少年の大人に対する不満とか敵意はこれによっていっそう強められるようになる。どのようにふるまったら大人の期待にそうことができるかという判断がかれらにはつきかねるのである。

大人のいい分としては「かれらが勝手だから」ということもあるだろうが、大人が自分に都合がいいように、若い人に対して矛盾した役割を期待したり要求したりすることが決してすくなくないように思われる。

役割期待の二重性そのものは青少年の中間的性格からいって否定しきえることはできないものだが、大人の側に、個々のばあいに応じて大人と同じようにしなければならぬ部分、大人と同じようにはできなかったり許されない部分についての明確な区別がついており、青少年自身にそのいづれにしたがうかを判断できるようにさせていく態度が必要であらう。

そのさい、必要な材料が与えられれば、青少年自身に判断する能力があるということ、それなりの自主性を認めてそれを信頼するときに、逆に自主性そのものがより深まっていくもので

あるということをとくに注意しておきたい。

参考文献

- 桂広介「青年心理学要論」 金子書房 一九六六年九月
 南博「青少年の心理的特徴と行動」 日本職業訓練協会 一九六〇年八月
 「青少年問題の現状と対策」(青少年白書) 総理府青少年局 一九六六年九月
 竹山恒寿「親の立場と子の気持」 青少年問題 青少年問題研究会 一九六二年七月

2 青少年の社会的背景

(1) 現代社会の都市化・大衆社会化

青少年の特徴を考えるにあたって、1でのべてきた普遍的特徴をいりどる大きな要因として、かれらの住む現代社会の状況があげられることは最初にふれたとおりである。こうした社会的な背景を、ここでは、現代社会の都市化、あるいは大衆社会化の傾向としてとらえ、その基底にひそむ人間疎外と孤独の問題を探り、それが現象として現われている青少年の非行、長期目標の喪失や過度の順応といった問題、またそれらに関連しての家庭の意義といった問題についてのべてみよう。

「期待される人間像」として賛否両論をわかせた中央教育審議会の答申(昭和四一年一〇月三

一日)は、「今後の国家社会における人間像はいかにあるべきか」という課題に答えるためには、現代文明の傾向、国家情勢、日本のあるべき姿といった三つの点からの考察が必要であるとし、第一の現代文明の傾向として産業技術の発達の結果、人間が機械化され手段化される危険が生じてきていることを指摘し、その対応策に言及している。

現代の社会状況について考えてみると、産業の工業化に伴って生産過程は機械化し、集団統制の官僚制によって個人がその集団内で果すべき役割機能は細分化され、一切がいわゆる合理的に計画されるために、心身の労働力の提供者たる人間が平均的な画一的な存在であることを強いられる結果となっている。

人と人との生き生きとしたふれあいからではなく、利害関係の計算のうえにたった結びつきといった性格が強くなってきたのが、平均化、画一化されてきた現代社会における人間関係の特徴であるということができよう。こうした社会にあって、われわれが自己を他に売りこむためには、本来的な自己の独自性を殺して、自分を社会の側、すなわち他人が要求するところに応ずるような人間にしてしまう。いわば他人向けの仮面を本来の自己の代りとし、買手のつきそうな姿をとって人間の市場に現われるわけである。こうした現象はパースナリティの商品化といわれているが、人間疎外の端的な現われということができよう。

人間疎外とは、もともと生き生きとした人間のあり方に関連づけられてはじめて意義をおび

ていたものが、その関連を絶たれて別の価値基準によって意義を附与されることで、生き生きとした人間のあり方とは無関係に、逆に人間のあり方を規定してくるときに、こうした状態を表わすものとして使われることばである。

労働のなかに、人間本来の働くよろこびを求めてそれを満たすためではなく、自己をいわば機械の一部分になぞらえて働かざるをえない現代社会の状況においては、人は自分のやっていることでありながら、自分がやっているのだという充実感がともなわない。

こうした人間疎外といった、自己本来の生き生きとした姿が希薄になった状態にならされてくるうちに、われわれはややもすると、自分が生きることについての責任性ともいうべきものを見失いがちになる。自分の生き方をみずからひきうけ、判断し、行動する、他人が自分に代ってひきうけることのできない、また自分も他人の分をひきうけようとしてもできない、その人だけに属する責任性を、人はひとりひとりもつものと考えられるが、そこでは、他人のかげにかくれて自己の責任性を回避することは許されないのである。ことばをかえていえば、こうした責任性は人間が本来孤独な存在であるということをものがたっているといえよう。

単独者として絶対者のまえに立つことを恐れて徒党を組むことで責任を回避し、決断を避け、饒舌や理屈にふけったりすることで、内に失ったものを外に得ようとしている人間に対し、人は本来孤独なものであり、孤独を避けることなく、人間の特権としてゆたかな孤独を体験すべ

きであると哲学者は処方している。感覚的な快楽や慰めによってごまかすことのできない孤独、世俗的な仕事に没入することによって忘れきることのできない孤独、社会生活の習俗に埋没することによって克服されない孤独、こうした孤独な存在が人間の本来的な姿であるといえよう。そして現代社会の工業化、都市化の傾向は、人間の本来のあり方をみつめるのに不利な条件を次々に生みだしているのである。

しかもわが国には、いまひとつ人間本来の孤独な性質をみつめるのに不利な条件が備わっている。いわゆる家族主義の不利な側面をその代表としてあげることができる。上長に対する尊敬と下の者に対する思いやりといったいわゆる縦の系列についての連帯意識はそのため強いけれども、このことは逆に横の連帯意識、社会連帯感の希薄なことをものがたっている。

こうした家族主義の根底には、すぐれた徳を備えた者にしたがってそれをみならうことが自分たちのなすべきことであるという、ひとつの倫理感があると説明されている。これに対してキリスト教国においては、人間は神の前に立たされて決断を迫られており、人はそれに答えなければならぬという倫理感があるとされている。

こうした個人の決断という考え方がもととあったキリスト教国においてさえ、工業化をたどる国々では人間疎外と孤独からの逃避の傾向が問題となってきたということを考えると、日本はこの問題について二重の課題をおわされているということがあきらかである。

さて、こうした人間疎外、孤独からの逃避の風潮は、子どもと大人をとわず、工業化された国々では多かれすくなかれその国民全体を侵しているものであり、ひとり青少年のみにその傾向がとくに強いというものではない。けれども、同じ社会状況に対する反応、あるいは対処の仕方でも、さきにのべた中間的存在としての二重性をその特徴とする青少年にあっては、大人とはちがってくる。

次に、孤独からの逃避といったことが、青少年にはどのような現象になって現われるものかを考えてみよう。

(2) 孤独からの逃避

ひとりじつと自己をみつめることに耐えられない青少年たちのとる傾向を、反拗と服従といういわば対照的な形においてとらえてみることにするが、両者は基本的には変りのない二つの現われにすぎないことがわかる。反拗の現われとして青少年の非行をまずとりあげてみよう。

最近の少年非行は、成人の犯罪が横ばいなし減少をたどっているのに対し、年々増加の傾向を示している。しかもその内容は粗暴犯や性的非行が増加し、低年令化の現象、つまり十四五才を中心に増加がいちじるしいと報告されている。こうした現象は、一般には青少年の身体の発達に精神的発達がついていけないところから生ずるものだと説明されている。たしかにそ

のずれがこの現象と大きな関連をもっていることは否定できないが、さらにこうした性的非行が集団的な形をとりがちであるという特徴を考えると、そこには性の対象がだれでもよいという性における無名性が存在しており、性が、愛とか人格とかいったものからきりはなされて精神的な裏づけを失っていることがうかびあがってくる。性における人間疎外が、青少年にこのような形をとって現われてきているといつてよい。この傾向は成人においても同様であり、その現われ方が青少年に特有の形をとっているとみるべきであらう。またそこには、1においてのべた冒険心のはきちがえた現われをみることができる。

自分や他人の存在を確かめるには身体的感覚に頼ることとなり、愛という人格的な交通は薄れ、動物の群が身体を寄せあうようにして行動するのと同じく、かれらはわけもなく相互の空間的距離をちぢめ、物理的接触によって孤独をまぬがれようとする。さらに精神のない身体的な生き方は、人間をひとつの物としてみる傾向をうながす。現実と空想とのけじめがつかず、ことの結果について考えをめぐらす余裕もなく、なにか手ごたえのあることで自己の存在を確認しようとして殺傷事件をおこす青少年の存在も、かれらの二重性からくる不安定さを反映したものと考えることができるが、ちょっとした動機でかんたんに人を殺したり傷つけたりするかれらにとっては、人間は、心をもち、さまざまなきずなに結ばれた、かけがえのない存在ではなくなくなっていることを示している。

青少年の非行の要因の奥に、現代社会の風潮が強く影響していることについてのべたが、さらに最近の犯罪白書は、少年犯罪の特徴として、生活に余裕のある中流家庭の少年による犯罪の増加がいちじるしいことを示し、かつ両親健在の非行少年の数が圧倒的に多いことを教えている。このことは、むしろよい条件のそろった普通の家庭の少年たちが犯罪を犯しやすくなっていることをものがたっており、犯罪を誘発しやすい刺激にみちた都市の社会環境が、かれらを非行や犯罪にかりたてる重要な要因として働いていることを示している。そして、さらにその底には、孤独に直面することを避けようとする青少年の傾向の存在していることをみてとることができる。

もともと青少年期には、ゆたかな内面生活がひらけてくるとともに、自我の確立をめざしてはげしい自己主張がおこなわれるものである。かれらの理想主義も、冒険心も夢も、ある意味ではかれらの特権であるといえる。こうした青少年の態度は、また現実主義的で無気力な大人に対する挑戦でもある。

けれども、このような青少年の自己主張が現存の秩序に対する反撥となって表現されるとき、一部の者は非行や犯罪にはしり、他の者は社会的に容認される形でそれを行なう。社会的な知識や訓練の未熟さからの脱皮が、生来の性質やその後の環境条件が不利であることから、おくれたり逸脱して行なわれたりするところに非行や犯罪がおこりやすいということはたしかに考

えられる。したがって、こうした不利な条件の克服に向つての努力が、とくに精神衛生の分野からなされなくてはならないけれども、さらにここで注意しなくてはならないことは、普通の家庭の青少年が非行や犯罪にはしりやすいという事実であり、それに関連する要因としての現代社会の都市化、大衆社会の傾向が考えられるということである。

ところで、ここで、ひとりじつと自己の存在の意義についてふりかえてみることに耐えられない青少年のともうひとつの傾向、すなわち過度の順応といったものについて考えてみよう。

流行によって需要が作り出されるといわれるほど、現代の社会生活のなかでマス・コミュニケーションの占める比重は大きなものとなっている。いわゆるマスコミによって流行がつけられるからである。次々にひじょうな速さで、マスコミは青少年の崇拜や憧れの的になるような人物をつくり出す。その人間に実際に実力があるから崇拜されるのではなく、マスコミがそれをつくりあげる。いわば人気とか流行とかいうものが製造され、その人気や流行そのものが唯一の権威のようなものとなってしまう。しかもこのような人気なり流行なりは、そのゆえに永続するものではない。そこでは内面的な永続的な価値というものは考えられず、外面的で一時的な、手輕な価値というものが支えになっているわけである。

内へと向うべき青少年の意識は外に向けられ、他人が、自己の判断の基準となり、しかもこ

の基準はかれらに深く浸透するあまり、かれらの自主性そのものを麻痺させてしまう。いわば現代社会に飼いならされてしまうのである。自信のなさ、他人志向の傾向、安定を求める傾向などが青少年の心を大きく占め、かれらの人間関係も表面的で機能的な道具のようなものとなり、人格的な出会いは失なわれていく。順応しすぎる青少年の姿をそこにみるのである。

非行・犯罪といった社会に反撥して適応に失敗したための病態と、逆に順応しすぎたための病態をみてきたわけであるが、その根底には、現代の青少年の孤独からの逃避の傾向をみてとることができるのである。

(3) 移りゆく家庭のたたずまい

さて青少年に大きな影響を与えている現代社会の人間疎外の風潮から、大人だけが自由であるということはありえない。

戦後日本の家族形態は、父親を中心とする家父長的な伝統的な家族から、対等な両性の結婚によってつくられる夫婦中心の近代家族へと移行しつつあり、父親はこれまでの価値体系の支えを失って無力化し、一応家族全員が対等の位置にならぶこととなった。しかも対等にならんだ家族成員を支えるべき、いい意味での個人主義の価値体系は各人のなかにも社会にも未だ熟していないというのが現状である。こうした価値体系の混乱に加えて家庭の父親をまきこんで

いくものが、人間疎外の風潮であるといえよう。

さきにのべた、青少年をとりまく社会状況のなかから生れてくる単調さ、自信喪失、無力感、他人志向性といった傾向は父親をも侵して、そのまま家庭のなかにももちこまれてくる。その結果家庭生活は家庭そのもののためではなく、外の状況にあわせて営まれるようになる。

「暮しがたたない」ことのためよりも「より裕福さを求めて」母親が働きに出るばあい、マスコミによってつくりだされた需要が母親たちをかりたてる動機となっていることもすくなくない。いわゆる教育熱心、テスト中心の教育ママも、他人志向性のひとつの現われとみることができる。

家庭における価値体系の混乱と、他人志向性の浸触は、家族成員間の無関心や不干渉、あるいは逆に過度の干渉を助長し、本来の家族同士のふれあいは希薄になる。表面的には安定していても、それは、たがいに無関係であることによる安定であって、家族成員のひとりひとりが自己の本来のあり方をみつめ、しかも家族というつながりをもつといったふれあいにもとずく調和は失なわれがちである。子どもの人格形成にもっとも重要な役割を果すべき家庭は、こうした意味で危機に瀕しているといつてよい。両親のそろった普通の中流家庭の少年による都市での非行が増えているという事実の裏には、こうした家庭のたたずまいの変化による危機がひそんでいると考えられないだろうか。

さきにふれた中央教育審議会の答申「期待される人間像」は、そのなかで、家庭人としていかにあるべきかということについて、家庭を「大衆社会、大衆文化のうちに於いて、自分自身をとりもどし、いわば人間性を回復できる場所」として「清らかないこの場所」とすべきことをうたっている。家庭のたたずまいが危機に直面しているといった現状認識にもとづくとき、ここにうたわれた人間性の回復は、とおり一遍の努力などでは実現しようもない。無自覚なままに流されてきた日常生活における自己の安易さに直面しようとする決断が、家族成員のひとりひとりに、それなりに要求されるところに、その第一歩は開かれてくるのである。

参考文献

- 「後期中等教育の拡充整備について」（答申） 中央教育審議会 一九六六年一〇月
 高良武久監修 大原健士郎編集「現代の精神衛生講座——青年期の精神衛生」誠信書房 一九六六年一月
 上出弘之著坪上宏編「精神衛生」川島書店 一九六六年六月
 磯部忠正「若い世代のための人生論」講談社現代新書 一九六六年一月
 大塚久雄「社会科学の方法」岩波新書 一九六六年九月
 犯罪白書——少年犯罪とその対策——法務総合研究所 一九六六年
 E・フロム原著・懸田克躬訳「愛すること」紀伊国屋書店 一九五九年九月

3 勤労青少年の特徴

青少年一般の傾向、それが現代の社会状況とのかかりあいでのどのような問題点を提出しているかといったことについてのべてきたが、ここではさらに範囲をしぼり、勤労青少年は一般にどのような考え方をもっているかということについて、いくつかの調査などをとくに、現象的にとらえていてみたい。こうした角度からの知識も、かれらの理解の一助になりうると考えられるからである。

まずかれらの関心の所在についてのべ、次にかれらの態度の特徴を同じ年令層の学生あるいは非行青少年群のそれとの比較においてとらえ、さらに年令層のことなる監督者群の示す傾向とかれらの傾向とを比べることによって世代間のずれとでもいべきものに及ぶこととする。

(1) 勤労青少年の関心

ここで「年少労働者の意識」関係資料（労働省婦人少年局、昭和三九年三月）^(注)としてまとめられた、年少労働者の不満や悩みについての情報をもとにかれらの関心の所在を探ってみよう。

まず労働条件についてであるが、年少労働者で、仕事に不満をもつ全体の約三割の者の示す不満な点、および満足、不満のどちらでもないと答えた四割五分の者のうちの不満組が抱いていると推測される不満な点のトップは「給料が安い」ということで全体の半分以上を占めている。ついで「仕事の内容」「上役の無理解」「勤務時間が長い」といった不満の内容がのべられているが、「給料が安い」という訴えは、他の調査結果でも年少労働者の悩みの第一位に位置しており、勤務時間の長いということともに、やはり労働条件がこれらの最大の関心であることを示している。

労働条件に関連してここでのべておきたいことは、本書でのべられている職場のカウンセリングというものが、職場の労働条件とか福利厚生施設とかの不備をおぎなうてその代理としての役を果たすためのものではないということである。たしかにカウンセリングによって、自分や周囲に対する見方が従来のそれとは変って、その結果それまでの訴えが消えることは珍しくない。カウンセリングの結果、相手が余裕をもって新しい角度から事態をみなおし、自主的にそれに処していけるような状態になり、その結果として現われる現象のひとつとしてたまたま従来の訴えが消えることがあるのであり、目標とするところは最初からことなっている。労働条件は労働条件としてその充実をはかっていくことが、勤労者の人間としての存在性に一義的な価値をおこうとするカウンセリングの基本的な姿勢に通ずるのであり、労働条件などについて

果すべき努力のすりかえとしてカウンセリングがとりあげられるとしたら、その企業自体にとっても、また日本の産業全体にとっても不幸な結果をまねくことになる。

労働条件についてかれらに大きな関心があるのは、「仕事の内容」についてであって、仕事の不満を訴える者のうち約半数が仕事の内容に不満をもっている。企業規模が大きいほどこの不満が大きいところを見ると、仕事が細分化されて単調になるほど、仕事への興味が減じていくといえよう。販買に従事する男子に「仕事をしているとき楽しい」と答えた者が多いという別の調査結果も、この事情を裏書きしているようである。

また自分たちにははじめての新鋭の設備を備えたある製鉄所の調査で、仕事の内容と志気の関係について若い従業員が語ったところが報告されているが、それによると、高校新卒の若い連中が係長と直結の形で、新しい機械をこなせるまで大胆な試行錯誤をはじめ、会社もまたかれらの提案を採用し実行した時期があったが、その時の労働のリズムはすばらしいものだったとい、それが、作業が標準化され、各部署の毎日の仕事がルーティン化し、集中管理方式が確立するとともに、かれらの積極的な関心、創造的な意欲は失われていったという。示唆に富んだ報告であるといえよう。

次に、労働条件と仕事の不満について多い悩みは、「学歴がない」ということについてである。こうした悩みがある一方に、定時制高校に通っている者にとって「学校で勉強していると

きが、もっとも楽しい」という答えが多いということは、進学した者にくらべて自分の学歴のないのが苦になるということよりも、勉強の機会が得られないという気もちの大きいことをものがたっている。全日制高校へ進学しなかった者の九割強が勤労に従事しているが、かれらが勉強へのすくなからぬ興味を抱いているということに他ならない。こうした事実から後期中等教育のあり方が問題になってくるわけであるが、カウンセリングの考え方からすれば、人間形成に主眼をおく教育のあり方が基本的に望ましいものであることはいうまでもない。さらに産業全体の体質を長期的、平均的にながめてみたばあい、人間形成の問題を二義的に扱おうとするいき方は、結局みずからの手でみずからの伸展を阻む結果を招くこととなるう。

最後に仕事をしていくうえでの不満な点として「上役の無理解」が多くあげられていることにふれておく。前述の資料はこれについてさらに分析をすすめ、企業規模が小さくなるほど不満を訴える者が多いことをあきらかにし、中小企業ほど上役や先輩などの個人的な影響力が強く、人間関係が複雑になりやすいのではないかとのべている。企業という機能集団に、家族のあり方を擬したいわゆる経営家族主義は、戦前からわが国の経営のあり方のひとつの大きな特徴ともいわれてきたが、こうした性格を払拭しがたい条件が中小企業には備わっているものと考えられる。

「精神的な悩み」を訴える者が多いこと、「相談相手がいない」と答える者の多いこと、

この「上役の無理解」とを考えあわせるとき、世代間のずれもさることながら、中小企業における経営家族主義的姿勢の問題点がここに現われてきているように思う。

いわゆる経営家族主義の功罪についてはいろいろと論ぜられているが、そのなかにみられる温情主義ともいべきものが、従業員の自主独立とその裏づけとなるべき厳しい責任性への信頼によって、なんらかの形で止揚されないかぎり、それはカウンセリングとはあいられないものになりおわる可能性が大きい。

(2) 勤労青少年の心理的特徴

以上勤労青少年の関心の問題を、カウンセリングの考え方との関連においてのべてきたが、次にかねらの諸特徴を、同年代の他の者のそれと比べながらみるときにうかんでくるものとして、家庭よりの独立性、社会への順応性ないし現実的態度、私生活中心の小市民性の三者をあげ、これについてみてみよう。

男子大学生六二名、勤労青年五〇名、非行青年一〇〇名についての調査の結果によれば、父親に対する感想として、「自由をしぼる」「封建的」「やかましすぎる」「母に対する態度が悪い」「親しめない」といった、自分の自由を束縛しようと圧力をかけてくる望ましからざる存在としての父親を意識している者の頻度は、非行青年、大学生、勤労青年の順ですくなくな

っている。つまり勤労青年がいちばん父親に圧力を感じていないということである。これは、かれらが経済的に独立していることにもとづくものと考えられ、一見、さきにのべた青少年一般の傾向としての依存と独立の併存の時期を、勤労青年が脱したかのごとき印象を与えるが、実社会との関連で考えてみるときに、そこに一種の依存傾向の存在が予想され、家庭からの独立性は認められるが、依頼傾向は社会に対する態度の方に移って現われがちだといえることができる。

これは同じ調査のなかの「国民の道徳基準を学校で示す必要があるか」という問に対する答えに、「必要あり」としたものが勤労青年に圧倒的に多かったことからもうかがうことができる。ここでは逆に学生に「不必要」と答える者が多く、道徳基準を国で制定するのはよくないとする者も学生に多くなっている。学生の理想主義とは対照的に、勤労青年のいわゆる常識的な社会順応性ないし社会への依存性、あるいは現実的な態度ともいべきものをそこにみることができる。学生と勤労青年とが、家庭と社会に対してとる態度を、さきの依存と独立の傾向に関連づけてみるときに、両者のこうした現われ方の違いは興味ぶかいものがある。なお常識的であるという点については、非行青年も勤労青年と同じ傾向を示しているが、非行青年のばあいは家庭にあっても学生以上に依存的であることが示されている。さらにこの常識的態度も、かれらが非行をおかした者として扱えられて調査されているという調査事態を考えあわせると、

勤労青年の常識性とはことなつた要因が働いての結果とみることが妥当と思われる。

またこうした社会との関係における依存性、順応性は、他の調査で、自分の職業を選んだ理由としてあげられているものが、他に追従しようとする消極的な態度を示すものが多いという結果が示されていることから予想することができる。これはまた、2においてふれた過度に順応を示す現代の青年の特徴を反映した結果かもしれない。

最後に私生活中心の小市民性であるが、これは勤労青年のみの特徴というよりも青年一般の特徴であり、さらに大多数の成人のそれでもあり、むしろ現代社会に生活する者に共通の特徴ともいふべきものであらう。

「まじめに働いて、せめて暮しだけは困らないようにする」とか、「金や名誉を考えないで自分の好みにあつた暮らし方をする」とか、「なによりも家庭の幸福をはかりたい」とかいった現実的ではあるが自分本位の考え方が、立身出世とか献身奉仕の考え方をはるかにぬいて優位を占めていることは、勤労青年も学生も非行青年も同様である。そして、勤労青年と監督者について、生き方をみた調査結果は、両者の傾向に大差ないことをあきらかにしている。

2 においてのべた、都市化された現代社会のもたらす人間疎外の風潮が、そのなかに息づく人々の人生観、職業観にいかに浸透しているかを、こうした調査結果に読みとることができ。また、かられが疎外状況にある職場から蒙つてゐる影響、あるいは被害を回復するため

に、家庭に期待をよせていることも明瞭である。しかも、こうした期待をよせられている家庭そのものも、外の風潮から自由でありえず、価値体系の混乱と他人志向性の侵入によって、家庭のたたずまいが変化してきていることはすでにみたとおりである。

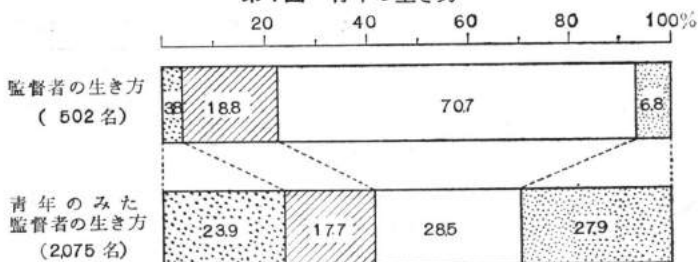
たまたま勤労青年の特徴として調査結果に現われた私生活中心の小市民性の背後に、こうした底流が奥深く横たわっていることを知るのである。

(3) 世代間の違いの問題

勤労青少年二千余名と監督者五百名余りについて、両者の生活目標と労働観などをめぐる問題に関して行なわれた調査が、世代間の考え方の異同について示唆に富んだ結果を提供していると思われるので、次にその一部を紹介して問題点をあきらかにしてみたい。

第4図と第5図は「生き方について」三つのタイプを設定し、それぞれの選択肢を選ばせた結果を示したものである。そのさい勤労青年自身に自分たちの生き方を選ばせたものと、監督者の目からみて青年たちの生き方はこうだろうと推測したものを監督者に選ばせた結果とが対比させてある。監督者の生き方についても同様、監督者自身の選んだものと、勤労青年が監督者の生き方を推測して選んだ結果の対比が示されている。この対比のさせ方は、第6図「青年

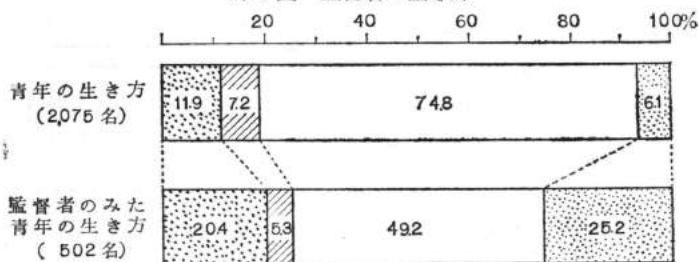
第4図 青年の生き方



(立身出世型) (献身奉仕型) (私生活中心型) (不明)

資料出所: 「勤労青少年と監督者の職場生活をめぐる意識および相互関係についての研究」 総理府中央青少年問題協議会40年4月

第5図 監督者の生き方

(立身出世型) ↓ (私生活中心型)
(献身奉仕型)

資料出所: 第4図に同じ

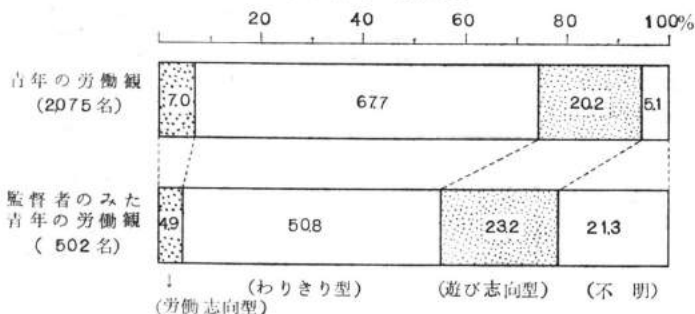
- 金持ちになりたい。
- 地位や名誉をえたい。
- 世間が驚くようなことをやってみたい。
- 社会や人々につくす生涯をおくりたい。
- すべてを仕事にうちこみたい。
- 自分の趣味にあった生活がしたい。
- その日その日を平凡に暮したい。
- なによりも家庭の幸福をはかりたい。

} 立身出世型

} 献身奉仕型

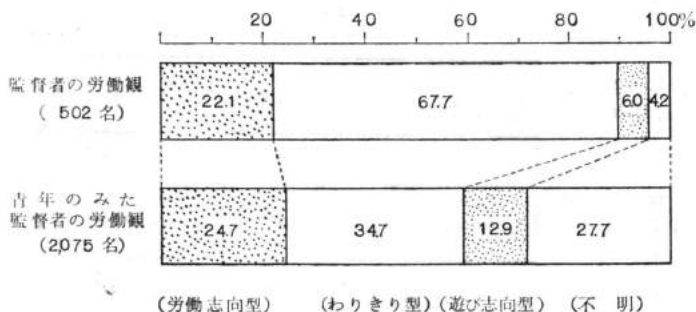
} 私生活中心型

第6図 青年の労働観



資料出所：第4図に同じ

第7図 監督者の労働観



資料出所：第4図に同じ

- 働くことが生きがいだ。とりたてて遊びたいとは思わない。……労働志向型
- 働くときにはうんと働き遊ぶときにはうんと遊ぶ。……わりきり型
- もし働かずに遊んで暮せるならそれにこしたことはない。……遊び志向型

の労働観」第7図「監督者の労働観」についても同じである。

第4および第5図から読みとれることは、

- ① 青年も監督者も私生活中心型が大多数を占めている。
- ② 監督者が想像している以上に青年には私生活中心型が多く、立身出世型がすくない。
- ③ 青年が想像しているよりはるかに多くの監督者の生き方が私生活中心であり、立身出世型はすくない。

第6、第7図の示すところもほぼこれと一致しており、両者の大多数がわりきり型の労働観を示し、それぞれが他を推測している以上に両者ともわりきり型が多く、他者の推測と実際とのずれは、監督者の労働観のばあい著しい。

さらに同じ調査のなかで、青年の抱く監督者観と監督者の抱く青年観について次のことがあきらかにされている。すなわち青年は監督者に対し、目上には絶対服従を要求し、利益よりも会社への忠誠を優位におくのが監督者であるというイメージをもち、監督者は青年を、目上のものをうやまう気もちに欠けている礼儀知らずで、目さききことばかり楽しもうとする利己主義であり、利益第一で職場愛に欠けるといふ評価をもっているという。けれども一方、監督者も青年に実行力や社会につくす気もちのあることを認めており、青年もまた監督者について、やみくもに犠牲のみを尊しとするのではないと考えていることもあきらかにしている。

こうして「生き方」「労働観」「それぞれの監督者観、青年観」についてみた結果をとおし
てあきらかになってくることは、実際には両者とも私生活中心主義で仕事と余暇とのわりきり
型を示す者が大多数を占めているにもかかわらず、それぞれの他者評価においてくいちがい
を示しており、その示し方は青年の側に著しいということである。

こうした結果を、青年の他人評価の不確かさに帰して解釈することはやさしい。けれどもこ
こでは、いま一步すすめて、青年が監督者をみるばあい、私生活中心とかわりきり型ではない、
より積極的な生き方をしているものとして大人をみようとしていることに焦点をあててみよう。
勤労青少年が、一般的にみて家庭より独立はしているけれども、社会的にはむしろ依存傾向
を示すものであることを(1)においてみてきた。かれらが現実的であるということの一面には、
社会的な判断において、他人の価値志向に頼りがちであるという意味が含まれていた。しかも
実際にかれの身近にある、大人である監督者は、(1)でみたとおり、一般的には相談相手に
なってくれず、一方監督者は「仕事を大事にしろ、自分たち目上の者のいうことをきけ」とか
れらに要求してくるのである。青少年の社会における依存性と、監督者の青年に対する要求を
考えあわせるとき、青年が監督者に抱く積極的なイメージはその当然の結果であると解釈でき
よう。

しかも現実の監督者の姿は、こうしたイメージをくつがえすものといってよい。青少年は自

分たちによせられた役割期待の二重性のゆえに迷うものであり、その混乱の要因として大人の身勝手さが働いていることを1においてのべたが、ここに紹介した調査結果にも、こうした大人の側の要因を読みとることができる。

「青年は、みずから作らざる原因に多分に制約されて生ずる現象面と、その原因の制作者から咎められていることになる」といわれるが、世代間の違いの問題をとりあげるにあたって、こうした観点からの見方を欠いては一方的なものになりおわってしまふことにここで注意しておきたい。

(注) 「年少労働者の意識」関係資料は次の調査結果の中から必要なものを集録してまとめたものである

「電気機械器具製造業における年少労働者の実態」労働省婦人少年局 一九六三年

「年少労働者の余暇状況実態調査」労働省婦人少年局 一九六〇年

「勤労青少年に関する調査」総理府中央青少年問題協議会 一九六二年

「勤労青少年の生活意識」全国教育研究所連盟 一九六〇年

参考文献

「勤労青少年の生活意識」 神奈川県青少年センター 一九六四年三月

「勤労青少年と監督者の職場生活をめぐる意識および相互関係についての研究」(青少年問題研究調査

報告書四〇—三) 総理府中央青少年問題協議会 一九六五年四月

尾高邦雄 「日本の経営」 中央公論社 一九六五年一〇月

竹山恒寿 「親の立場と子の気持」 青少年問題 青少年問題研究会 一九六二年七月

宮原誠一 「青年期の教育」 岩波新書 一九六六年二月
「理想」(青春の諸問題特集) 一九六六年十二月

4 精神衛生の問題との関連

最後にしめくくりの意味もかねて、青少年の問題と精神衛生の問題との関連に言及しておく。

精神衛生ということばからすぐ想起されることは、精神障害者を対象とする医療ということであろう。たしかに精神衛生を狭い意味で考えるときには、精神障害者の早期発見と受診受療、社会復帰をも含めた精神障害者対策を中心にした活動が考えられ、広い意味にとるときには、正常者の精神健康の促進とか精神障害の予防といった面がうかんでくる。

いまここで青少年の問題を、精神衛生の問題に関連づけてとりあげるということは、青少年期の精神障害について狭義の精神衛生の立場から言及しようということもさることながら、狭い意味でも広い意味でも、精神衛生の基本となるべき態度とはどういうものであるかを考え、1から3にわたってのべてきた青少年の問題を、その態度との関連においてとらえようということである。

青少年期における精神衛生の問題については成書にゆずるが、そこで共通にのべられていることをここにかんたんに要約してみると次のようなことになる。すなわち、人は青年期に達すると身体的にあらゆる面で急激に発達し、とくに性機能の成熟に近づくとともに、心理的、社会的にもさまざまな展開する新局面に遭遇し、こうした身体過程と心理的あるいは社会的過程とが複雑にからみあつて青年期特有の危機状況を形成する。一方狭義の精神病といわれる精神分裂病、躁うつ病およびてんかんがこの時期に初発することが多く、こうした病状が青年期特有の危機状況のもたらす精神的特性と類似していることがよくなくない。また実際には病気でないにもかかわらず自分は精神病ではないかと心配し、不安定な状態に拍車をかけることもよくみられる現象である。したがつて青年自身あるいは親や教師は、青年期の特性について理解を深めるとともに、精神障害についての正しい知識を身につけてその対策を講ずる必要がある。成書にはだいたい以上のようなことが説かれて、さらに個々の精神障害についての説明がなされているわけである。

ところで、ここであえてとりあげようとすることは、こうした理解や知識にもとづく対策のいちばん基本となるべき態度とはいかなるものだろうかということである。

青年期の特性については、その心理的あるいは社会的側面をすでにみてきた。精神障害の知識については、成書をひもとけばあきらかである。もっともこうした知識を身につけるには、

ただ本の上においてのみでなく、実際に即して考えあわせていくときにほんとうに自分のものとなることは、他のばあいと変りはない。だがここで問題としたいことは、こうした知識を身につけたときに、いかにそれを利用するか、その利用のし方、あるいは利用にあたつての態度はいかにあるべきかということである。

人間を理解するときに、その手がかりとなるべき人間に関する知識は豊富であればあるほどよいわけだが、現実にはひとりの人間に相對してその人を理解しようとするときに、理解のために役だつはずの知識が、逆に現実の相手の姿に對する目をくもらせてしまうといった矛盾を覚えることがある。つまり既存の手がかりでは律しきれない現実がつねに生きた人間につきまといてゐるわけで、それを無理に律しきろうとするとここにこうした矛盾が生れてくる。相手をより深く理解しようとするときに、われわれは自分自身の内部に耳を傾け、このような矛盾を覺えたならば、相手の現実の姿に虚心に耳目を開くだけのけんきよで柔軟な構えがなくてはならない。こうした構えが身につくほど、既存の手がかりもより有効に役だってくるし、また知識そのものにも新しいものが加えられていくことになる。

これを精神障害者のばあいに即して考えてみると、精神障害者の体験には、たしかにわれわれのついていけないものがある。そして、そうした精神障害者の医療を、関係の専門家に委ねるのに機を失しないような努力を払わねばならない。けれども、そのさいもしわれわれが精神

障害者について、自分たちとはまったく異質な存在であり、かれらとのコミュニケーションはまったく途絶えてしまっているの、危険でやっかいな存在として排除すべきものといった判断の基準でかれらを律しきったとしたらどうであろう。かれらの存在は人間性を期待できないものとして、永久に回復の望みのない渕に没しざるより他はない。近代の精神医療の歴史は、この点について、精神障害者の人間性の回復の可能性をかなりはっきりと示唆しているように思われる。つまり、基本的にはかれらもわれわれと同じ人間であるという態度で接近するときに、かれらもまた閉ざされた心を開いてくることのあることを、われわれが経験のうちに学んできたことを歴史は示している。

「どうせ精神障害者だから」といった判断の枠組みで、あるいは既成概念でかれらの言動のすべてを律しきろうとするとともに、かれらの人間としての現実の姿をありのままにとらえようとすると耳目は塞がれてしまう。そこには生気を欠いた、型にはまった対応があるだけで、そうした対応に周囲を塞がれたかれらは、いよいよ自閉にはまりこむか、逆に反動的な反撓を示すかの道を辿っていく。こうした悪循環を、われわれはあまりにも多く従来の精神障害者の対応のし方にみえてきた。

悪循環は絶たなくてはならない。たとえそうした努力の成果に限界があるとしても、その限界まで問題をつきつめなくてはならない。そしてこの悪循環を絶つにあたっての拠り所となる

ものは、相手の現実の姿を、なるべくありのままに近い形で理解していかうとすることから側の態度なのである。人間についての知識の利用のし方のむずかしさもここにある。そして、カウンセリングのむずかしさもまたここにあるといえよう。

そしてこうした虚心的構えで相手にのぞむことの必要性が、精神障害者のばあいのみでなく、青少年に対するばあいにも妥当することであり、さらにわれわれ日常生活のやりとりのさいにもあてはめられることについては、いまだ説明にも及ぶまい。

大人の目からみて一見不可解にもとれる青少年の気もちをよりよく理解するには、知らず識らずのうちにこちらが身につけてきた大人としての判断の枠組みを一応御破算にして、できるだけ相手の判断の枠組みにしたがって内側から相手を理解していこうという態度が必要であり、こうした態度で接することができればできるほど、相手もまた心を開いてこちらに接近してくるということに注意しなければならない。

こうした態度で接するときに、相手のもつ能力の可能性がより大きく開発されることには、大人も青少年もかわりがないが、一見扱いにくいとみなされている青少年の諸特徴と、青少年がわが国の産業の労働力の提供者として占める位置の重要さを考えるとき、とくにかれらに接するさいのこうした基本的態度の意義が明確にうかびあがってくるものと考えられる。

参考文献

高良武久監修

前掲書

上出弘之他編

前掲書

IV

企業経営とカウンセリング

1 産業カウンセリングの歴史

(1) 産業カウンセリングの起源

一九二〇年代ころから、アメリカの企業では、そのなかの人間の問題に積極的な関心を示しはじめてきた。

それが、産業カウンセリングという名称で呼ばれるようになったのであるが、その実際の私たちや目的は、企業によっていくらかの差異を示している。

これらの違った目的や実施形態を検討してみると、そこに産業カウンセリングの種々の可能な形態が示されているので、わが国の企業にとっても、意味のあることであろう。

近代的な産業カウンセリング制度をはじめて行なったのは、アメリカのウェスタン・エレクトリック・カンパニーであった。同社では、作業能率を向上させる条件を明らかにするという目的で、同社のホーソン工場において、一九二四年からハーバード大学の協力のもとに、約一〇年にわたる大がかりな実験研究を行なった。

これが、わが国にもよく知られている「ホーソン実験」といわれているものであるが、その後、アメリカのみならず諸外国の企業において、人事管理や人間関係が強調される端緒を開い

たものであった。

この実験は、はじめ労働の物理的條件（例えば照光度）と生産性との関係を明らかにしようとしたものであるが、個々の実験室ではその関係がはっきり実証されなかつたので、第二的な実験として、数名のグループの女子工員が、工場と離れた部屋で電気器具の組立作業を行なつた。

彼女たちは、給料、休憩時間、労働日数などの諸条件をいろいろと変化させたなかで、その生産性を調べられたのであるが、その条件をどのように変えても、生産性は向上するばかりであつた。

結局、結論として、生産性は労働条件と相関をもつものではなくて、工員の態度がその重要な要因であることが明らかにされたのである。彼女たちの、相互間の、労働に対する、あるいは監督者に対する態度が改善されるにつれて、明らかに生産性が向上したのである。

監督者たちは、自分の監督（スーパービジョン）はすぐれたものであると信じていたが、工員たちの受けとり方は、きわめて否定的なものであつた。つまりこのギャップは、監督者たちが監督の本質をわきまえていないし、工員の態度というものを知らないところから起こつてきているのである。

そこで監督者訓練コースのなかに、工員のモラルを高めるための教育が組みこまれること

になり、工員との面接をはじめることを選定した。つまり、ウェスタン・エレクトリックの面接計画は、監督の質を向上させることが目的だったのである。

そこで、三人の男子と二人の女子が、面接員として選ばれたのであるが、その面接の目的は工員の態度についての情報を収集することであった。

この面接計画は、工員にも、監督者にも、ひどく評判がよかった。しかし、それは情報収集の面接であるために、たとえば「あなたの上役はあなたをどう扱いますか?」とか、「この会社は働きよいところですか?」というような質問によって、面接者の方がその話し合いをリードしていくものであった。

ところがこのような面接では、工員が自分の話したいことを話すことができないために、工員の方で話題をそらしたり、質問とは別に自分の話したいことを話したがる、ということが面接者たちから報告されてきた。

そこで、このような面接者が主導性をとる「直接的面接」をやめて「非直接的なアプローチ(indirect approach)」をとることに方針を変えた。つまり、このアプローチでは、工員の方で話したい話題を選び、それを自由に話し、面接者の方は、その話題を自分の方で変えたり、それを妨害するようなことはしないのである。

この面接法は、レースリスバーガー(Roethlisberger, F. J.)とディックソン(Dickson,

W. J.) が発展させたものであるが、ちょうど当時アメリカの臨床心理学界を驚かせたロージアズの「非指示的カウンセリング」(nondirective counseling)と、きわめてよく類似するものであった。この二つのアプローチは、ほとんど時を同じくして、しかしまったく独立に発展してきたものであった。

ともかくこのようにして、ウエスタン・エレクトリックは、結局二万一二六名の工員の面接を完了した。この面接計画によって、同社の監督者訓練は根本的に改革され、その管理・監督は、いちじるしく改善された。

またこの面接の内容分析により、一九二九年だけで、約四万の不満が摘出され(そのうちの二万八〇〇〇は否定的なものであり、一万二〇〇〇は肯定的なものであった)、それが工場の施設、設備、労働条件の維持管理を担当する部門に報告された。

この面接計画の結果は、まったく予想されなかった結果をもたらしたのである。すなわち、①監督(スーパービジョン)の質が改善され、監督者がいっそう努力するようになった。②工員の考え方や気持を理解することの重要性が認識され、工員を理解する技術の展開に非常に役だった。③工員たちは、人間として認められていること、自分たちも発言権があることを喜び、また、感情を自由に表現する機会をもつことによって、人間的成長をとげる点で得るところが多かった。

ディックソンの報告（一九四五年）^(註1)によれば、同社のシカゴ工場には、男女同数の四〇名のカウンセラーが配置され、各カウンセラーが三〇〇名の職員を含む職場を担当しているということである。彼らは、「職場外面接」(off-the-job interview)と「職場内接触」(on-the-job contacts)の二つの方法を用いた。すなわち、面接室の面接だけではなく、随時職場のなかに入りこみ、作業中または休憩中の工員に、積極的に接触する機会を作ったのである。以上のようにホーソン工場におけるカウンセリングは、もともと監督（スーパービジョン）の質を向上させるという目的からおこったものであるが、このようなアプローチを、「裏門から」のカウンセリングと呼ぶ人があるのは不幸なことである。

つまり、それに対して、専門のカウンセラーをおくようなアプローチが「表門から」のカウンセリングと呼ばれ、それが産業カウンセリングの正道であると考えられていたのである。

このような考え方自体が、あとでさらにくわしく批判してみたいと思うが、不幸なことであった。

専門のカウンセラーをおいても、通常その数はきわめて少なく——とくにわが国の企業においては何千名に対して一人のカウンセラーをおくという状態である——、カウンセラーの企業への貢献度はきわめて低いであろう。

それに対して、監督の質が向上するということは、明らかに、企業にとってきわめて根本的

な問題なのである。この重要な面が、「裏門」と呼ばれるような状況は、企業にとってたしかに不幸なことであるにちがいない。

ともあれ、ウェスタン・エレクトリックの前述のような実践と、ほとんど時を同じくして、アメリカでは、いわゆる「表門から」のカウンセリングもはじめられていた。とくに三つの企業が、それぞれ違ったタイプを示しているので、それらについて、もう少し述べてみよう。

メーシー百貨店 (R. H. Macy) は、アメリカ全土に支店をもつ、全国でも有数のデパートであるが、ここでは、アンダーソン博士 (Anderson, V. V.) の指導の下に、四年間にわたる研究が行なわれた。

このカウンセリングの特色は、心理学者、精神科医、および精神科ソーシャル・ワーカー (psychiatric social worker) より成る一つのチームによって、産業の人事問題が研究されたということである。

アンダーソンは、委託された五〇〇名の「問題」職員について、追及研究 (フォロー・アップ) をした。委託の理由は、「態度がわるい」「神経質である」「処罰常習者である」「無関心である」「上役の悪口をいう」「白昼夢をもつ」などというものであった。

これら五〇〇名のうち、六七%が、その後も同社で働いていた。二三%のものが解雇され、八%は退職し、残りの二%は恩給づきで退職していた。

もしこの研究が行なわれなければ、六七%のものが会社をやめていたかも知れないし、またそうでなくても、会社にとってかなりのマイナスをもたらしたかも知れない。

もしこの六七%のものが会社をやめていたとすれば、会社はその補充のための新規採用、および教育訓練のために、ばく大な費用をかけなければならなかったであろう。しかもその新規採用者の少なくとも二〇%は、またいつか「問題」職員になるのである。

メーシーにおける研究は、「問題」職員を対象とするものであったが、それだけでも、カウンセリングは、利潤追求を目的とする企業にとって、まさに「ペイする」ことを教えている。

またここでの方法上の特質は、「チーム・カウンセリング」というアプローチをとっていることである。わが国では、東海銀行（名古屋本店）が、これに類似した形をとっている。

ウェスタン・エレクトリックとメーシー百貨店よりややおくれて、戦争末期の原子爆弾大工場であったオーク・リッジ（Oak Ridge）は、独自のカウンセリング組織を展開した。

テネッシー州オーク・リッジは、きわめて短期間に、丘の上の農場から、七万五千の人口をもつ工業都市に急速に発展した。

従業員の給料は高く、すばらしい近代的な社員寮も作られたので、その経営者たちは、問題は何も起こらないであろうと考えていたのであるが、それがまちがいであることが、まもなく実証されたのである。

そこでは、個人の自由が束縛されない生活が保証されたのであるが、社員寮に入居した一万二千人の人々は、神経質になり、不安定になり、ホームシックにかかるものもあり、その上、窃盗、ばくち等の問題も増加し、家族のなかには少年非行のケースもあらわれてきた。また、仕事の専門化、孤立化に伴い、精神身体的（サイコソマティック psychosomatic）異常（精神的な要因が身体的症状となってあらわれるもの）もあらわれるようになってきた。これは普通、「不安神経症」、「ノイローゼ」と呼ばれるものである。

この会社は、戦争物資を作っていたので、いわゆる銃後精神が強調され、保安の装備も万全を期せられていた。このことが、かなり安全弁の役割を果たしていたのであるが、それでもなお精神的な障害を予防するのには役にたたなかった。

このような状況のなかにあつて、一般には「社会福祉」事業と呼ばれているもの、あるいはもっと専門的には「カウンセリング」と呼ばれている仕事が要求されるに至ったのである。

オーク・リッジ計画は、三つの部門に分かれていた。

①すでに神経症的な症状を示している人々のために、入院および外来のための病院を設置すること。

②子どもの生活指導や、家族のカウンセリング（family counseling）を含む社会活動をはじめること。

③工場内における早期発見、早期治療による、神経衰弱の予防措置をとること。

この計画は、家族カウンセリング、子弟の生活指導、医療活動、社会活動など、非常に広汎な活動を含んでいるので、「温情主義」にすぎるといふ批判も起こったようであるが、実情に即してただちに対策を講ずる経営者の態度と、その根本にある人間尊重の精神には、多くの学ばべき点があると思う。

オーク・リッジには、戦時下急激に膨張をとげた工場中心の地域社会であるという特殊な事情もあったであろうが、オーク・リッジ計画の結果を公表した論文のなかに、「企業における情緒的障害の原因は、主として個人の内部にあるものであり、その家庭や社会環境にあるものである。……職場環境に原因があると思われるものは一〇%もない。」という報告がなされているが、この表現は、いささか自己弁護的にすぎるようである。

むしろ、オーク・リッジのこのような状況から、われわれは、いかに工場の施設や、あるいは厚生・娯楽などの設備を完備していても、人間のさまざまな問題が起こるものであるという現実の姿を学びとらなければならないであろう。そしてその現実を直視して、その現実に対応した対策、配慮をもたなければならない、ということが強調されなければならないことなのである。原因は、個々の従業員の方にあつて、会社の方にはないという言い逃れは不可能なのであり、またそれは企業のためになることでもない。

これまで述べてきたホーソン工場、メーシー百貨店、オーク・リッジなどの産業カウンセリングは、主として社会学者や精神科医がその主導権をとってきたのであるが、第四の例としてこれから述べる、キャタピラー・トラクター・カンパニー(The Caterpillar Tractor Company)の場合は、ほとんど心理学者によって行なわれたところに、その一つの大きな特徴がある。

キャタピラーの計画は、心理テスト、教育訓練、カウンセリングなどが、精神衛生という見地から総合的に行なわれた。

まず採用のさいに、情緒的適性をみるために面接が行なわれた。さらに、知能テスト、機械的適性テスト、情緒的適応テストなどを含むテスト・バッテリーが課され、これらのテストの結果と面接の総合的な評定によって、採用と配置が決定された。

また、職員は、自発的に、あるいは上役その他からの委託を通じて、パーソネル・コンサルタント(personnel consultant)と呼ばれていたサイコロジスト(心理臨床の専門家)に相談に行くことができるようになっていた。

ここでのカウンセリングは、「指示的」なものの(ホーソン工場のたどりついたものとは反対に)であったが、職員が自分の問題や葛藤を意識することができれば、症候は軽減し、あるいは消滅すると考えられていた。

しかし、このような考え方が正しくないことは、今日のわれわれが経験によって、よく知っているところである。ここに「コンサルタント」の限界があるように思われる。もっと人間の問題に対処していく現実のプロセス（過程）をよく検討していくならば、「コンサルテーション」を越えた「カウンセリング」あるいは「サイコセラピー」（心理療法）的な場面が必要であることが、よく理解されるであらう。

つまり、情報提供を中心とした、知的な機能を重んずる「コンサルタント」の仕事よりも、人間の過程を中心とした「カウンセリング」という人間関係が、企業のなかにもっと濃厚に存在することが必要なのである。

キャタピラーでは、このようなカウンセリング制度のほかに、このサイコロジストたちは、職員と面接するカウンセラーたちに対して、パースナリティや応用心理学について連続講義を実施し、あわせて面接の監督指導（スーパージョン）をも行なった。

このことは、カウンセラーの現職訓練、とくに監督実習（supervised practice）という新しい方法を展開したという点で、カウンセラー養成の面からいって、歴史的に興味深いことである。

またキャタピラーでは、全職員に精神衛生教育を徹底させるために、心理学についてやさしく書かれた二〇〇冊の本を選択して、職員に読ませ、あるいはこれらを用いて「図書療法」

(bibliotherapy) をかなり組織的に実施した。これもまた異色な、面白い計画であったと思われる。

キャタピラーは、いろいろの新しい方法を展開させていて、興味深い実践を示しているけれども、前に批判したように、かなり知的な面に偏っていたように思われる。

以上に、産業カウンセリングの起源と思われる四つのアプローチを略述したのであるが、これらは、今日行なわれている産業カウンセリングの種々の類型を示しているという点で、興味深いものである。

実際にわが国に産業カウンセリングが導入されたとき、後で述べるように、これらのアメリカの企業における実践、とくにホーソン工場のものが、そのモデルになっている。

これらのアメリカの企業のカウンセリングは、すべて戦争終結ころまで（すなわち一九四五年前後まで）の実情であるが、その後の発展については、くわしいことを知ることができない。しかしおおむねの傾向としては、専門のカウンセラーによるいわゆる「表門から」のカウンセリングは、だんだんと企業外の専門家に委託する傾向が強くなり（従って、アメリカの企業では、専属のカウンセラーをもっているものは非常に少ない現状である）、そして他方において、いわゆる管理・監督の質の向上と並行する「裏門から」のカウンセリングは、管理者訓練、

監督者訓練、その他の教育訓練のなかに吸収されていった、と見るのが至当なことであらう。

このことは、また、わが国の産業カウンセリングの現状に対して、いくつかの根本的な問題を投げかけるものであらう。

もちろん、アメリカの企業のように、わが国の企業にも、専属のカウンセラーが不要だといふのではない。社会の実情の相異から（具体的には、わが国では専門家の分科も進んでいないし、委託を引き受けられるほど十分な専門家の数もない）、企業にカウンセラーをおくことが必要であるけれども、それよりも重要なのは、経営者、管理者、監督者の、部下との間に作る人間関係の質を向上させることであらう。

この面にカウンセリングが役だつということが、これからの産業カウンセリングの核心となることによって、カウンセリングは、わが国の産業および社会に、もっとはるかに大きな意義をもつことができるであらう。

(2) わが国の産業カウンセリング

わが国に近代的な産業カウンセリングが始まったのは、戦後約一〇年を経てからであった。昭和二九年に実施されたと思われるある調査では、九つの企業が「専門の人事相談係を設けている」と報告しているが、昭和三三年のある調査では、この九つがすべて姿を消しているの

で、この調査あるいはこれらの実践がかなり疑わしいものであるか、またはこれらの実践がほんの一次的な思いつきであったのであろう。

しかし、このような時期に、近代的な産業カウンセリングが、きわめて明確な形ではじめられていたのである。それは、日本電電公社の近畿電気通信局においてであった。わが国の産業カウンセリングはここにはじまるといつてよいであらう。

すなわち、昭和二九年一〇月、近畿電気通信局は、人事管理の新しい施策として、人事相談制度の暫定試行に踏み切ったのである。

この人事相談制度の趣旨、目的、方法、内容などは、その時に明らかにされた「人事相談制度実施要綱」と「人事相談制度実施細目」によって知ることができる。

右の「実施要綱」は、①要旨、②人事相談役の性格、③人事相談役の職務、④人事相談役の選任、⑤人事相談役に対する訓練、の五項目に分かれており、さらに「実施細目」は、①人事相談担当者、②相談役の職務、③人事相談役の権限、④人事相談役の訓練、⑤人事相談役の勤務時間、⑥具体的実施方法、⑦人事相談役打ち合わせ会、の七項目にわかれている。

これらの規定は、人事相談役（カウンセラー）の性格、職務訓練、選任など、必要なあらゆる点にわたって、くわしく明文化しているのであるが、わが国の産業カウンセラーについての規定としては、これほど明確な、そして詳細なものは、その後も作られていない。

この電電公社の「実施要綱」および「実施細目」を通観してみると、まずこの計画が、前に述べたウェスタン・エレクトリックのホーソン工場における産業カウンセリングをモデルにしていることが述べられている。

すなわち、この計画のめざすところは、近代的な「科学的人事管理と平行してヒューマン・リレーションの改善を図ること」であり、人事相談制度の要旨は、「……職員の不平等不満の原因解消により従業員の士気、企業意欲の向上を期し、ひいては公社事業の能率化を図らんとするのが本人事相談制度の要旨である」（「実施要綱」①要旨）と述べられている。

すなわち、人事相談制度の目的は、生産性の向上、労働の能率化、モラルの向上ということであり、それは公社の目的にとっても、職員の福祉のためにも必要であるとされている。

また、「要綱」や「細目」には、人事相談役（カウンセラー）の性格、職務、選任、権限、訓練などについて、かなりはつきりした規定を設けているのであるが、これが、電電公社の人事相談制度の大きな特色であり、また、その後のわが国の産業カウンセラーの機能をよくあらわしているのである。

例えば、人事相談役は、「医師や弁護士と同様、絶対秘密を厳守」する義務と権限を認められ、「会社内の職能別ラインには属せず、非権限的な立場にあるが……」「側面から現場管理者の労務管理に対して知恵と力を貸し」、……「場合によっては人事政策について管理者に

助言をあたえる」ものとして、その立場や職務について、はっきりとした位置を与えられ、またその専門性が認められているのである。

ここに、わが国の近代的な産業カウンセリングの礎石が確立されたのを見ることができ。そして、この電電公社の暫定試行を契機として、産業カウンセリング制度を採用する企業が、わが国にもぞくぞくとあらわれてくるようになるのである。

その後電電公社自体においても、昭和三二年には、この制度を全国一八カ所に拡大実施することになり、昭和三七年には、それまでの成果を確認したうえで、「暫定試行」の段階を打ち切り、「本実施」に踏み切ったのである。それと同時に、人事相談役の定員も、一挙にこれまでの二倍近く、三四名に増員された。

この電電公社近畿電気通信局の人事相談制度実施よりややおくれて、昭和三一年には、国際電信電話もまた、東京本社に「人事相談室」を設け、さらにその二年後には、大阪支社もその例にならった。

また、松下電器産業も、昭和三二年一二月に、共済会に人事相談役をおき、その後着々と相談室の整備拡充、および相談役の増員強化をはかり、現代では、本社のある関西地区に八名、東京地区に一名、合計九名のカウンセラーをおいている。

同じころ、昭和三二年には、東京の明電舎と、関西の神戸製鋼所にも、人事相談制度が設け

られた。

このような昭和三〇年前後の動きは、まさに、わが国の産業カウンセリングの発展史における胎動期ということができるとであろう。

これらの先駆的な実践に刺激され、わが国の企業で、人事相談制度を採用するものが漸増してくるのであるが、現在では、かなり多数の企業がなんらかの形でカウンセラーをおいていと推定される。^(注2)その現状については、Ⅵを参照されたい。

とくに最近では、相談室の規模や内容が充実してきており、大阪の三和銀行、住友銀行をはじめとして、きわめて豪華な相談室もあらわれてきている。

もちろん、このような人事相談制度の発展には、多くの問題点もつきまといているのであるが、それについては、後でくわしくふれたいと思う。

ここでは、カウンセラーの数と従業員数の比率にだけふれておこう。

電電公社の場合には、全国で三四名のカウンセラー（定員が満たされた場合）に対して、職員は二〇万人をこえているので、カウンセラー一人当たりの職員数は、地域で若干の差があるにしても、平均して約六〇〇〇名である。松下電器の場合は、約三〇〇〇名である。

ウエスタン・エレクトリックのホーソン工場が、三〇〇名の工員に対して一名のカウンセラーをおいたのに比べると、これはあまりにも負担が多く、カウンセラーの活動が、それだけ制

約されてくることになり、所期の目的を達成する障害にもなっている。

とくに、産業カウンセラーの職務が評価されるとき、このような過重な負担を考慮に入れなければ、その評価はあまりにも不当なものになってくるであらう。

その他、本書のほかのところで述べられる諸問題をも考慮するとき、わが国の産業カウンセリングは、今や「一〇年目の曲り角」に直面しているように思われる。

2 組織と人間

(1) 組織か人間か？

以上に、産業カウンセリングという営みが、アメリカの企業のなかで、さまざまな形ではじまり、また、それがわが国の企業のなかに導入されるようになったいきさつについて略述した。これからの営み、あるいは努力は、大局からみるならば、企業組織と人間というものの間の矛盾・葛藤、あるいは組織のなかの人間の矛盾というようなものを、いかにして解消するかという問題に対する試みである、ということができるかもしれない。

あるいは、もっと端的な表現をすれば、ほんらいの組織というものと矛盾しがちな人間を、いかにして企業組織の目的に統合することができるか、という問題に対する取り組みであると

いえるであろう。

しかし、ここで根本的な問題は、企業組織というものと人間というものが、果たしてほんらい矛盾するものであろうか、ということである。

これまでの産業カウンセリングの試み、あるいはその他の経営の根本には、何か組織と矛盾するものとしての人間、あるいは集団とか社会というものとほんらい対立するものとしての人間、そういう人間の見かたが、基本的な仮定として、意識的および無意識的にとられていたように思われる。

このようなフィロソフィー、あるいはこのような人間観にもとづいて、経営が行なわれているところでは、もしかりに、企業組織と人間の本性的なものとの間に一致するところがあっても、それはほとんど経営者の目にふれることなく、また関心の対象になることもなく、従って、そのような一致点は、経営のなかで見殺しにされ、少なくとも、花を開いたり、実を結ぶことができなくなるであろう。

この「もしかりに」と述べたところが、私にとっては、今日の企業の現実にあてはまっていることだと思われるのである。

つまり、簡単にいえば、人間の本性は反社会的であり、悪いものであり、組織とほんらい矛盾対立するものだという人間観にもとづいて企業が経営されるならば、その企業経営の指導原

理は、そのような人間の本来性を統制して、無理にでも、あるいは人間統制の技術や手法を用いて巧妙に、企業目標の下に統一する、ということになるであろう。

このような人間観が、現代の企業経営の基本になっている、ということである。

ここに、今日の企業経営が、「人間を疎外」する根本的な条件が存在している。

しかし、このような人間観だけが、人間を疎外しているのではない。そこには、また、巨大にして強力な組織の圧力というものも、大きな力になっているであろう。

企業が大きくなるにつれて、その組織機構が、命令系統、指揮系統に即して、管理の体制を強化していくにつれて、そこに構築された組織と体制は、それぞれの段階における人間に対して、異常な重圧を加えてくるであろう。

このような状況の下では、「組織か人間か？」ということさえ問題にならないで、ただ「いかにして人間を組織のなかに組み入れるか？」ということが、焦眉の問題となる。

このようにして、組織の弾力的な修正と適応の原動力となる人間そのものの力が、後退を余儀なくされ、組織は固定化し、清新さを失い、発展よりもその維持の努力が優先し、組織は自己崩壊への道を歩みはじめる。

人間の作りあげた組織や体制は、やがて人間を支配し統制する力を発揮し、ついには人間の能力を圧殺し、組織を減ぼす、という順序である。

このように考えてくると、右に述べた循環をどこかで断ち切ることが必要になってくる。そしてこの循環の鎖は、できるだけ早い時期に断ち切った方が、より根本的な解決になるであろう。

とすれば、人間の作りあげた組織や体制が、人間を支配し統制しはじめることを予防するところが、組織の維持と発展にもっとも根本的な施策となるであろう。

組織優先か人間優先かという矛盾は、この観点からすれば、当然、人間を優先するという結論になるであろう。

しかし、人間を優先させることは組織の崩壊を導くのではないか、というのが、人間の本来性を信じていない人々のもっとも心配するところなのである。

ここで筆者は、きわめて奇妙な結論を導かなければならなかった。

つまり、組織を優先させることも企業を衰退に導き、人間を優先させることも企業の崩壊を意味する、という論理的帰結に到達した。いずれにせよ、組織は崩壊するしかないし、企業は滅ぶしかないのである。

この奇妙な結論はどこから発したかという点、人間を優先させると組織は崩壊するという考え方から起こったのである。

この絶対絶命の論理の谷間から組織が這い上がる道は、ただ一つしかない。それは、人間を

優先させて、組織を人間に従わせる、という、これまでの考え方とはまったく反対の観点に立つことである。

つまり、「組織中心の組織」から「人間中心の組織」に転換することである。いわば「人間中心の経営」あるいは「人を生かす経営」のほかに、企業経営の発展する道はないのである。これを、別の観点から、もう少し具体的にみてみよう。

(2) 人を生かす経営

企業の目標、組織の体制は、もともと無理やりに従業員に強制されるものではなくて（強制的に組織・体制に組み入れようとすれば、その組織・体制は、積極的に従業員自身のものとならず、組織や体制は実質的には弱体化される）、従業員が自分たちのものとして積極的にそれを自分のなかに採り入れるときに、もっとも十分にその機能を発揮するものである。

例えば、企業のいかなる目的でも、あるいは規則とか規準というものでも、それらが従業員に強制されるときは、目的は十分に達成されず、規則・規準は十分に守られず、むしろ従業員が主体的に、積極的にそれらに立ち向かうときに、目的はもっともよく達成され、規則・規準は、もっともよく守られるであろう。

そればかりではない。従業員の主体的な取り組みが許されているときには、企業の目標も、

組織の体制も、従業員がそれを達成しやすいように、あるいは守りやすくなるように、その目標や体制を弾力的に変えていくこともできるであろう。

そのような従業員による目標や体制の変更は、経営者にとって気にくわないこともあるかもしれないが、つまり、そこにはある程度のギャップが生まれるかもしれないが、そこには、話し合いと試行の結果によって相互の歩み寄りが可能であり（従業員の主体性が重んじられているような雰囲気があれば、この可能性はきわめて大きい）、また明らかに、このような歩みよりがなくても、強制される場合よりも、主体的に取り組んだ方が、その目標がはるかによく達成されるであろう。

従業員の主体性、独自性が尊重されるということは、その創造性が開発されるための基盤なのであるが、このような従業員の主体性、独自性、創造性を圧迫しないで、それらの十分な発揮にもとづく経営を、「人間中心の経営」あるいは「人を生かす経営」というのであるが、それはまた「創造する経営」であるといってもよいであろう。

経営とか教育とか、その他のあらゆる人間の営みは、人間の本性にもとづいてこそ、はじめてもっともよくその機能を発揮することができるものであるが、これまでの経営や、これまでの教育は、企業の必要、社会の要求という面からのみ、その目標を導き出す傾向が強く、そこにいる人間というものを軽視する傾きが強かった。

経営や教育における「人間不在」といわれる現象は、このような状況に、その根本的な原因を求めることができるであろう。

Iで述べたように、主体性、独自性、創造性というようなものは、人間のもっとも本来的にもっている性質であるから、このような本性がもっともよく生かされ、もっともよく尊重されているときには、人間は、自分のもっている機能を、もっとも十分に発動させることができるのである。

つまり、そこでこそ、人間は「十分に機能する」ことができるのであり、いわゆる「創造性も開発」され、能力も最大限に発揮することができるのである。

企業のなかに人間がある限り、その人間が十分にその機能や能力を発揮する方が、その企業にとっても有難いことであろうし、またそのなかの人間も、生き生きとしてはたらき、より満足な生活を送ることができるであろう。

企業のなかの人間は、そのなかでの自分の位置を確立すること——自分独自の働きを発見し、それが同時に企業の目的に貢献すること——を求めているのであり、その努力が成功するように工夫すること、それが「経営」なのである。

企業の目的、組織の体制に、いかにして人間を組み入れるか——これまでの経営技術は、このような方法を求めている——ということとは、少なくとも、人間のいる経営の問題ではない。

企業の目的、組織の体制は、主体性、独自性、創造性というような人間の本性と矛盾対立しているように思われるかもしれない。

それは、組織や体制が人間に合わなくなってきたのかもしれないし、あるいはまた、そこでの人間が、ほんとうの意味で主体的、独自の、創造的になっていないということであるかもしれない。

このような矛盾対立があると思われるとき、これまでは、組織や体制が前面に押し出されてきたのであるが、その根本には、人間の主体性に対する不信感があるのであろう。

しかし、組織や体制が、人間と矛盾対立するが故にこそ、それは、人間にもっとよく適合するように、常に弾力的に改変されなければならないのである。

人間は常に変化をつづけているものであり——例えば世代の考え方、生き方のちがいに、その変化は端的に示されており、この変化は抗しがたいものである——、そしてそれ故に、ある時点にはかなりよく人間に適合していたと思われる組織や体制も、やがてすぐに人間に適合しないものとなってしまふであらう。

組織や体制は、このようにたえず弾力的に改変されなければならないものであるが、その改変の方向は、もちろん外部的条件による部分もあるであらうが、主として、その組織のなかの人間の主体性に依存する方が、はるかに現実的な方向が示されるであらう。

また、人間が主体的になるにつれて、彼はまた同時に社会的になる——社会の要求を主体的に受けとる——ということが、筆者のカウンセリングの経験からいえることであり、ロージ・アズもそのように述べている。

ともあれ、企業の目的や組織の体制に従業員に強制するという気風のなかに、筆者は、戦争までの全体主義的、軍国主義的な感覚から抜け切れずにいる、われわれ日本人の歴史を感じないわけにはいかない。

3 経営とカウンセリング

(1) カウンセリングの考え方

カウンセリングが経営とどういう関係をもっているか、ということを明らかにしようとするとき、当然のことながら、その場合にカウンセリングといわれるものを、どのようにとらえているかが、まず明らかにされなければならない。

カウンセリングといえば、一般的には「相談」とか「相談助言」と言い換えられているように、クライアントの悩みや問題に対して助言や解答を与えろとか、あるいは情報を与えることだというとならうが、非常に広く行なわれている。

それに対して、本書でとってきたわれわれのとらえ方は、そのようなカウンセラーの側的手法や技術を主とした見方ではなくて、クライアントの、広くいえば人間性の回復——すなわち、主体性や独自性の回復——、換言すれば、クライアントのバースナリティの成長が促進されるような条件をつくるということであつた。

そのような人間性の回復、あるいはバースナリティの成長の結果として、クライアントは、自らの力でその問題に立ち向かつていくことができるのである。

前者のように直接的に問題の解決に援助を与えようとするものを、一応カウンセリングと區別して、「相談」とか「コンサルテーション」と呼んでおいた方がよいであらう。

このように區別すれば、カウンセラーの仕事と、コンサルタントの仕事が區別されるのであるが、実際にはカウンセラーがコンサルテーションの機能を果たしたり、コンサルタントがカウンセラーの役割を果たしたりする（例えば、アメリカのサイコロジカル・コンサルタント）ことがある。

わが国の企業におけるカウンセラーたちは、しばしばカウンセラー独自の機能を果たさないで、コンサルタントと呼んだ方がよいような役割をとっているのは、カウンセラーの訓練の不足と、経営者のカウンセラーに対する期待がずれていることなどに原因があるであらう。

ともあれ、カウンセリングとコンサルテーションは、その機能の上から、いくつかの差異を

述べることができる。

コンサルテーションは、情報、助言、解答を提供することであるから、その活動は、知的であり、またそれは、ある悪い条件が起こった（またはおこりそうな）時に行なわれるので、対症療法的な性質をもってくる。

これに対して、カウンセリングは、人間の行動やパースナリティの変化が実際に生起する過程を始動するものであるから、それらの基本である情動（情緒）的側面にかかわるものであり、あるいは、情動を中心として全人格にかかわり合いをもつものである。

またカウンセリングは、一般に考えられているように、決して対症療法的なものではなく、また悪いところを治療するというような消極的なものでもなく、むしろパースナリティの成長という、きわめて積極的な機能をもつものである。

このようにみると、カウンセリングのとらえ方における二つのかたちが、企業経営に対してどういう意味をもつかという問題も、いくらかはっきりしてくるであろう。

そして本書の立場が、明らかに後者のとらえ方をとっていることも、すでに読者には推察されるところであろう。

カウンセリングが、わるいところを治療する技術ととらえられるとき、例えば、ノイローゼとか家庭の問題の処置を目的とするならば、そのような仕事が果たして、企業の正当な任務で

あるのかどうかは、疑わしくなってくる。そのような、いわゆる治療機関、相談機関が社会のなかに充実しているという時代がやってくる時、もはやその仕事は、企業の任務ではなくなるであろう。現代のアメリカの社会が、すでにこのような状況をよく示していると思われる。

アメリカの企業に専属のカウンセラーがいないのは、このような事情によるものであろう。

日本では、そのような治療機関や相談施設が充実していないので、それまで企業や学校にその代わりとなるような制度があつてよいかもしれないが、それでもその仕事は、企業にとって本質的なものではなく、いわば附録的、サービシス的、恩恵的なものにすぎないであろう。

また、カウンセリングが人間操作の技術であるところとえられるときには（実際にそのようなとらえ方もかなり多く見られる）、それがそのまま人間操作の技術として企業経営に役だつことを期待されるであろう。しかし、そのような人間操作は不可能なことであり、また、そのような考え方自体が、従業員を主体性の喪失に向かわせる条件となるものであるから、このカウンセリングは、企業経営にとって、まことに有害な結果をもたらすことになるであろう。

(2) カウンセリングに学ぶもの

それでは、真の意味のカウンセリングは、企業経営に対して、どのような意味をもつてあるのか？

それはまず、人間とはいかなる存在であるかという、経営・管理にとってもっとも基本的な問題に光明を投げかけてくれる。

この点でわれわれはすでに、主体性、独自性、創造性、社会性などというものが、人間存在の基本的な特質であることを述べた。それらが、人間というもののきわめて本来的な性質であるが故に、これらを見落したところに築きあげられた経営哲学や、あるいは教育学でも、それは、人間の経営、人間の教育ではなくなり、それはいわゆる「人間疎外」の状況をもたらしばかりでなく、経営自体、教育自体を成り立たなくさせることになるであろう。

カウンセリングは、この点で、単なる技術なのではなくて、一つの人間学、あるいは一つのフィロソフィーであることがはっきりしてくるであろう。

この点を見落すところに、人間操作の技術があらわれ、経営は、人間から離れてしまうのである。

これまでの人間操作を中心とした企業経営は、そしてそれにもとづいた経営学は、このカウンセリングの新しい人間の見かた、フィロソフィーをとることにより、人間疎外の経営（学）から脱皮しなければならないであろう。

第二に、これまで述べたところから明らかであるように、カウンセリングは「援助の関係」であり、すべての人間関係は援助の関係であるということから、企業内の上役と部下との関係

も、一つの人間関係であることが主張される。

管理者・監督者が部下を操作するのではなく、管理・監督者が部下との間に作る人間関係が、企業のモラルや生産性と重大な関係があるということを学ぶことができる。

管理者・監督者が部下を操作するということは、人間とものとの関係であって、人間関係ではないのである。従って、多くの監督者訓練のマニュアルにみられる「人間関係の技術」とか、「部下の扱い方」というものは、ほんとうの人間関係について述べているのではないのである。真の人間関係は、援助の関係であって、操作の関係ではない。

ここから、これまで企業経営で考えられていた「人間関係」という言葉も、まったく違った意味を獲得することになり、企業における真の人間関係の必要性も、一そうよく理解されることになるであろう。

人間操作の経営学は「人を殺す経営」であり、援助関係の人間学にもとづいた経営が、「人を生かす経営」なのである。それはまた、「組織中心の経営」であるよりも、「人間中心の経営」なのである。

カウンセリングは人間学であるから、たんにカウンセラーを相談室のなかに閉じこめておくべきものではない。それは、経営（学）の基礎となって、人間中心の経営（学）に対して、基本的な拠りどころを与えてくれるであろう。

(注1) Dickson, W. J. The Hawthorne plan of personal counseling *Amer. J. Orthopsychiat.*, 1945, 15, 343—347.

この論文は、伊東博訳編「カウンセリングの領域」(カウンセリング論集5、誠信書房、近刊)のなかに邦訳される。

(注2) わが国の産業カウンセリングの発展と現状については、左の文献を参照されたい。

伊東 博「新訂カウンセリング」誠信書房 一九六六年(第Ⅴ章の二)

伊東 博「管理・監督者のためのカウンセリング入門」池田書店 一九六七年(8および9)

V 面接の技術

今までカウンセリングにおける援助的人間関係の本質について考察してきたが、この章では、援助的人間関係の場である△面接▽について研究したいと思う。

カウンセラーとクライアント、あるいは上司と部下の面接について、その過程を詳細に研究することは、カウンセリングを理解し、援助ということについて考えるために極めて有効な方法である。したがってカウンセリングの研究会などでは、面接例を録音テープで聴取し、討論するという方法がしばしばとられている。

そこで、ここでも面接の事例をとりあげて、その発言の分析を行ない、カウンセリングの人間関係について理解を深める一助にしたいと考える。

しかし、ここで一言しておきたいことがある、というのは、カウンセリングを△面接の技術——テクニック——▽とみる見方があるということである。もちろんカウンセリングも一種の面接過程である以上、技術的側面の含まれることは否定する必要はないであろう。しかし、カウンセリングを単に面接の技術、あるいは人間関係の技術とのみ見るのは、あまりにも皮相的であり、誤解であるとすらいえる。

ロージャーズもいうように、カウンセリングは△技術▽というより、むしろ△態度▽の問題であり、△人間観▽の問題なのである。したがって技術という言葉にあまりとらわれるのは正しくないと思われる。

ここでは、一応面接の過程について考察を試みるが、これは決して△正解▽を示すという意味ではない。このような分析が、言葉の奥にある心情を理解する一助となり、また、対話の背景にひそむ人間性について考えるヒントにもなれば幸である。

ここにあげる三つの事例は、相談室におけるものではない。監督者訓練において、上司と部下の面接を、ロールプレイによって行なったものである。したがって事例としては決してカウンセリングの代表的なものではない。否、むしろ、極めてありふれた、カウンセリングとはいえないようなものといった方が適切かもしれない。

しかし、現実にはこのような会話が企業内で行なわれておる以上、その面接の問題点をえぐり出し、組上にのせてみる方が、より切実でもあり、また理解しやすいのではあるまいか。このような考え方から、あえて模範的な面接ということにこだわらず、日常一般の職場における面接例をとりあげてみた次第である。

なお、カウンセラーの行なう面接も、監督者の行なう面接も、△援助的人間関係▽という本質においては全く一致していると考えられるので、この事例をカウンセラーの立場から研究することも役だつことと思う。

以下に掲げる三つの事例は、すべてある生産会社の、第一線の職場で起こったものである。

1 面接事例 I

ある日のこと、M組長のところへ部下のT作業員が浮かぬ顔でやってきて、会社をやめたいといひだしたのである。

組長は突然の申出におどろき、そのわけを聞いてみると次のような心境であった。

「……入社当時は張り切って会社のために働こうと思っていたが、だんだん慣れるにしたがつて、仕事は単調だし、毎日々々同じことを繰り返しているだけで面白くない。その上三交替勤務で夜も働かなければならないのでからだもきつい。自分は寮にいて多少は小遣いも残るので、時々酒を飲んだり映画を見たりするがあまり楽しくない。寮生の中にも親しい友だちもなく、皆は酒をのんで歌などをうたっているが、とてもそんな気分になれない。

この間休暇をもらって帰省したとき、家の者や近所の人から、大きな会社についていいなといわれたが、自分としてはちっともいいとは思えない。

いろいろ考えてみると、会社へいく気がだんだんしなくなってきた。こんな気持で会社へ行っても、ちゃんと働くこともできないし、またぼんやりしていて、ケガでもしたら大変だ。

郷里へ帰っても、すぐ働くあてはないが、家は農業をしているので、まアそれでも手伝いながらゆっくり考えたい。とにかくこれから何をするにしても若いうちの方がいいと思うので、

今のうちにやめようと考えた……」

この青年はふだんはまじめに働いているが、無口でおとなしい性質なので、あまり目だつ方ではなく、組長もこれまで特に個人的に立ち入った話をしたことはなかった。

ところが急にこんなことをいい出されたので、組長も何と返事をしていいか困り、その場では、「むづかしい問題だが、もうしばらく思いとどまって働いたらどうか」といって本人を帰したのであった。

その後M組長は、上司のS係長のところへ行き、T作業員の事情を説明して、「どうも私にはうまく考えがまとまりません。私が説得するより、係長から話していただいた方がいいと思うので、ひとつお願いします」と頼んだ。

S係長は、とにかく一度T作業員に会って直接本人の気持ちをきいてみる必要があると考え、ある日彼を休憩室（他の人はいない）に呼び出した――。

T作業員は二二才、農業高校を卒業し三年前に入社した。郷里では年老いた両親と兄夫婦が居り、農業を営んでいる。農地は五反しかなく、兄は農協にも勤めている。

さて、このような場合、係長はT作業員とどんな話し合いをしたらよいのであろうか。次の面接例について研究してみよう。

S 係長 ヤァT君、どうもごくろうさま、どうですかこのごろ、今日は丙番あけで大変だったね、どう、なんかしんどそうな感じだけど、仕事はきついのか？

T 作業員、はァ、それほどきついわけでもないんですが、S₂ あなたのところは〇〇作業だから、どうなの、きついんじゃないかね？

T₂ ……ぼくも、あんまり体格がいい方じゃないんで。

S₃ いや、ちょっとね、昨日M組長といろいろ話しているときにね、君のことがでましてね、どうも君、最近少しへパッているって感じだというんだがね、何か君、組長のところに行ったんですか？

T₃ はァ……あの、ちょっと、会社がこのごろ面白くないんで、どうしようかなと思って、少し相談にのってもらったんです。

S₄ フフン、で、君は入社してからどの位になるのか？
T₄ 三年です。

仕事や職場に魅力を持った人や何らかの問題をもつ従業員は、上司から呼び出されることに不安や抵抗をもつものである。

したがって、面接の最初の「出会い」が大切であって、一般的にいえば、話しやすい空気をつくるために、ねぎらいのことばや、相手の関心をもつ話題から入るのが適当であろう。その点S係長の導入は一応の順序をふんでいるように見えるが、やや形式的で、紋切型のようにも感ぜられる。

S₁とS₂で「仕事がきついのではないか」ときいているのは、

S₅ あゝ三年ね、すると二二になるんだね、今、寮にいるんだったね？

T₅ はい、そうです。

S₆ 同室の人は？ 同じ年ですか？

T₆ いえ、三年位上です。

S₇ フーン、その人とはうまくいつてるの？ いつも何か冗談なんかいつてやってますか？

T₇ いえ、あんまり……。

S₈ は？ は？、あ、そうですか、フン、なんか、ちょっと弱ってるらしいんだけどね、なんか会社やめて国へ帰りたいなんて組長にいったらしいけどね、どうなんだね？

T₈ ……最近、考えているんですけど、今やってる仕事が目白くないし、よそに自分に向いている仕事があるんじゃないかって気がしているんですが。

S₉ フンフン、あ、そう、ウン、だけどどうかな？、会社やめて家にかえるといったって、大きな問題だし、だれ

その辺に理由があるかもしれないという推測にもとづく発言であらう。

S₄ から S₇ までは専ら相手の事情を問いただしている。

これに対して T₄ T₅ T₇ ではポツリポツリと答えているだけである。

このように推測的質問や、訊問調の発言は、相手の態度を防御的にし、言葉少なにしよう傾向がある、

T₉ でクライアントはやゝ自分の問題を出そうとしている様子がうかがえる。ところが S₉ は「会社をやめる」ことに對

だって仕事している上でいやなことやつらいことがいろいろあると思うんだけどねエ、きけば家はお百姓さんだということだけど、家へ帰れば仕事が待っているというわけでもないだろうしね、なんか、やめるということをいったというもんだからぼくもびっくりしているんだが、君なんか二一といえば、これからの人だしね、なんか仕事が目白くないんだったら相談相手になってあげてもいいんだがね、君、どうも少し、無口だし、淋しそうに感じがするんだがね、（ハァ）まだ若いんだし、若い連中と野球したり、一緒に走り廻るような、そんな気持ちになれないですか？

T₉ どうもそういうこと、ぼくの性分なんです、たのしくないし……。

S₁₀ フーン、君、農業高校だったですね、学校でスポーツなんかやってなかったですか？

T₁₀ あんまりからだの丈夫な方でもないし……。

して、反対の立場を表明し、やめる前にみんなと一緒にスポーツなどをやって気を引きたててみてはどうかと提案している。

S₁₁ まア、あの、だしぬけにこんなこといっちゃなんだけど、あの、恋人でもつくってね、いい人でもいたら、結婚してね、自分ひとりでふさぎこんでいないで、あまり自分の中ばかりみつめていても面白くないだろうしね、……なんなら世話してやってもいいぜ。

T₁₁ まだ、一二ですから……。

S₁₂ 一二だってかまやせんじゃないか、どうせ君、次男坊なんだから、どうかなア、この辺で家庭でももってシャンとしたら、考え方も変わってくるんじゃないかと思うんだがねエ、……ハハ、そりゃヤブから棒にこんなこといったって、なんだろうがね、とにかく仕事のことと悩みがあるならね、また組長とも話してみるがね、まア君、三年間同じ仕事してちよっと倦怠期がきたのかもしれないなア、あの仕事は単調だから、ま、そんなことで君がふさぎこんでいるなら、なにも今の職場で一生くらすなんて思いつめないで、もらいたいんだがねエ、——君、ほ

S₁₁ では、突如として恋人をつくり結婚したらいいだしている。これは、係長からいろいろ聞いてみても、一向にハッキリしないし、何が原因でふさぎこんでいるのかわからないが、とにかく恋愛でもすれば、気ははれるであろうという気持の表われである。

しかし当然のことながら、T君はそんな話には乗ってこない。S₁₂ では途中でちよっと強引すぎることに気づき、また別の理由をあげて相手の同意を求めている。このように係長の発言はすべて勝手な推測に終始してい

んとの悩みは仕事のことなんかね？

T¹² 今の職場は、まわりをみても年寄りの人ばかりだし……。

S¹³ そうねエ、あそこは昔からの人が多いからねエ、けど皆面白いでしょうが、ワイワイいって、ね。

T¹³ それがちよっと、ぼくだけとりのこされちゃうみたいなのがして。

S¹⁴ ハッハッハ、そりや、ま、個人の性格だけどさ、その辺、やっぱり、自分から飛びこんでみてだね、人間の性格だなんていわないで、少しスポーツでもやってさ、ね、バツとハデにやりやア、気持もなごむし、寮へ帰っても淋しいことなんぞないよ、な、生れてから死ぬまで何年もないんだから、人生をエンジョイせんといかんし、まア二二なんていったら、いろんなことが面白い年代だろう、どうだい、今夜、ヒマだったら飲みにいきませんか、どう、ぼくが手ほどきしてやってもいいよ。

る。

T¹² に部下は自分の職場の問題を持ち出しかけているのだが、

S¹³ ではそれをうけていながら、「だけど……」と反論してしまふ。

T¹³ でも重ねて自分の気持が表明されているのだが、係長はそれを聴こうとせずS¹⁴ではハッハッハと笑いとはし、再びもとの説教調に戻ってしまった。

そしてその中で彼自身の人生観を打ち出している。係長としてみれば、T君の態度がいかにも歯がゆいという感じなのであらう。

T₁₄ 仕事なんですけれど、ぼくみたいな性格には、自分だけでやれるような仕事に向いてるんじゃないかと思うんですけどね。

S₁₅ ウンウン、M組長もいつてたけどね、君は字を書いたリソロバンはじいたりすることが得意らしいしね、ぼくも実はいろいろ考えているんだよ。

T₁₅ ほかの職場へ行っても、今と同じような気もしますし。

S₁₆ ウン、いや、誰でも人間そう考えがちだがね、そう思わなくても、どこへ行っても十分やれるんですよ、これから春だしね、桜もバツと咲くんだし、ひとつ、明るい気持でね、自分のカラをやぶるつもりでね、君、自信もってやんなさいよ。

T₁₆ ……(沈黙)……

S₁₇ 君、なんかほかに悩みごとがあるんじゃないの？

T₁₇ ……あの、将来のこと考えたとき、まだ二二だし、やり直しするんだったら、なるべく早い方がいいと思っ

しかし相手のT君はこの発言をほとんど聴いていないのではなからうか。T₁₄は前のS₁₄と全く関係のない内容である。

S₁₆でも係長はT君の気持と離れたところでT君のことをあれこれ考えていることが明らかである。

T₁₅ S₁₆あたりも、同様である。

T₁₆では「自信をもて」という説教に沈黙で答えている。T君の心境としては、多分やりきれない思いであつたろう。

S₁₇で係長は、一方的な態度を少し改めているようにも感ぜられる。

て……。

S₁₈ フーン、そりやほくだってなにも固定的な考え方もってやしないけど、ただ、胸に手を当てる考えた場合、本当にやめた方がいいのかどうか、ま、最後は自分の判断が大切だからね、ま、今日一ベンめしでも喰って一緒に飲もうや、で、君の決心でもついたら、明日でも明後日でもいつてきてくれや、ま、三年目っていうのはハシカみたいなものだから、あんまりふさぎこむなよ、な、じゃ今日五時半にここへこいよ、な、待ってるから。

この面接事例は、解説を読むまでもなく、係長が全く一方的な判断、推測、助言をしていることに気づかれることであろう。相手の作業員は、係長が少しも自分の気持を理解してくれず、いいたいことを聴いて貰えないので、全くとりつく島もないといった感じである。しかし、当の係長は一向このことに気がつかないで、外側から専ら△問題の原因▽を探り出すことに懸命になっているのである。このような面接は、特殊な例ではなく、むしろ極めてありふれたものではなからうか。われわれはこのような例をもとに、いかに相手の感情と無関係の発言をし、

S₁₈ では係長は一緒に食事しながらさらに話し合おうと提案してこの面接を終っている。

相手を脅かし、相手の自己表現の機会をつぶしていることが多いかということを謙虚に考えてみる必要があると思う。

この面接をロールプレイで行なったあとで、二人の感想をたずねてみたのであるが、T君の役を受持った人は次のようにいっている。

「はじめ係長に呼ばれたときは、きつと前に組長に話した問題のことだろうと思っていましたが、内心おっかなびっくりできたわけです。それでいろいろ係長からきかれたのですが、なんだか自分の気持にちっともふれてこないし、係長のいうことが頭の上を通りすぎるような気がしていました。しかし最後のところで、係長が八会社をやめるやめないはあなたが判断してきめることだ」といわれたことは非常に印象にのこりました。この言葉で、係長が必ずしも私をやめさせないようにしているのではないということが解ったように思いました。それまでは何か自分がいいことが聴いて貰えないように感じていたんですが、この言葉をきいてからは、少し自分の気持をいおうかな？と思うだしたわけです。そこへ一緒に食事をしよう誘われたので行くことにしたんです。」

この言葉から察せられるように、全般的に係長は作業員の気持を捉えていないが、最後の一言は極めて強く作業員の心にひびいていることがわかる。このS係長とT作業員のコミュニケーションはこの一句にかかっているとすら言えるかも知れない。ここに、いかに人間が、彼自

身の主体性、自主性を尊重されることを願っているか、そしてそういう気持を上司がもっているかどうかをいかに敏感に見分けるものであるかを察知することができるであらう。

2 面接事例 Ⅱ

○作業員は中学卒で入社し、養成工として訓練をうけた後、今の職場に配属された。

配属当時は大いにハッスルしていたが、最近どうもやる気がなくなっているようだ。なぜか職場にもとけこんでいないし、仕事への興味も薄れて、惰性で会社へ通っているようなようすである。

二、三日前のこと、急に○君が組長のところへ休暇をもらいに申出てきた。三日ほど友達とスキーへ行ってきたということである。しかし組長はちょうど忙しいときだし、休む人の予定もつまっていたので断ったところ、翌日から無断で休んでしまったということである。M係長は組長からこのような報告をうけたので、○君には何かわけがあるのだろうと考え、勤務が終ったところで彼と会って話すことにした――。

M 係長 ……実は、組長の方から君が近頃クサッているようだときたもんだからね、何か理由があるのかと思つて呼んだわけなんだが、

O 君 ……少し、面白くないことがあるんですから……

M₂ フム、君のところの班長はAさんだったね？（ハイ）
 どうかA班長は？

O₂ 何か上司の悪口いうのも気が引けるんですが、一方的にこっちが何かいうとまだ若いんだからそんなこというなって押しつけられるものですから、どうもいい気持がしないんです。

M₃ フム、つまり文句をいわずにいわれたことをチャンとやれと、こういうわけですか。

O₃ まだまだお前はよくわかってないんだから、おれのいうとおりやってればいいんだというようなことで、自分の気持がわかってもらえないです。

M₄ ま、クサッたということにはそういった理由もあるん

はじめの会話はここでは省略してある。二人の間に話しやすい空気は一応できていると考えてよい。部下のO君は割合よく喋るタイプである。O₂では卒直に自分の気持を表明している。

M₃ は内容の繰返しであるが、これをうけてO₃ではさらに不満がのべられている。

このような調子でO君の感情がもっともっと吐露されるとよいのだが、M₄では簡単に打ち切

でしょうが、まだそのほかにありますか、たとえば、家庭的な問題とか。

O₄ そうですね、家庭的な問題は特になんですが……この前会社で休憩室の掃除のことで、順番きめてやろうということをぼくが提案したんです。そしたら古い人の中には反対もあったんですけど、何とかやろうということになったのに、一カ月もたたないうちに、くずれてしまつてまたもとに戻ってしまったんです、(フンフン)それから、旅行の積立をやろうということで、これもぼくが提案して月に三百円ずつ積立てることになって、年とった人たちが賛成してたんです。ところが忘年会近くになると、いつのまにか忘年会の費用に廻されちゃって、みんなできめたことがダメになってしまふ、こういう調子なんで、とてもばかりしくてやる気もなくなつてしまふんです。

M₅ 要するに、自分の意見が入れられないということでは

られてしまい、何かほかに理由がないか、と方向転換が行なわれている。

O₄ ではかなり長く話している。一度いれられた提案が崩された不満のべられている。これは多少ロープレイの影響もあるかと思われる。つまり、役割の設定の中にこれらの条件が含まれているので、プレイヤーは、比較的早い時期に喋っているのがある。もしも実際のO君であったら、この辺でしばらく黙るところかしない。

M₅ の発言は△要約▽であるが、

ね、一たんはいれられても、結局年輩の人に押しまわられて、まげられてしまう。

O₅ そういうことなんです、一たんはきめたことなんですからね、それを一つ一つくずされたんじゃ、せつかく一所懸命職場をよくしようと思っていろいろ考えても、途中でくずされたんじゃ、誰だってやる気がなくなると思うんです。

M₆ ……わかりました、なんか直接仕事の方で、今やっていることが面白くないということはいいんです、仕事の性格上どうも単調だとか……

O₆ そうですね、もう二年にもなったんで、なんかもう少しむずかしい仕事をやらしてくれて、班長さんにもいったんですが、お前なんかまだ新米だ、わかったような顔しないで、いうこときいてりゃいいんだっておこられたんで、……いい気持ちしてないんです。

M₇ ま、実は私の方ですね、君の仕事を固定してしまう

これは次のO₅で素直にうけいれられている。

ところがM₆ではまたも話の脈略がとぎれて、話題を転換している。これはM係長が一人で勝手に「わかって」いるだけであることを暴露しているといえよう。

つもりはないがね、そういう点で君の考えをきかしてくれないかね？

O₇ やはり馴れるにしたがって、だんだんむづかしい仕事につけるように、考えてもらいたいですね、そういうことを、上の人からハッキリいってもらいたいという気持ちですね。

M₈ はは、なるほど、係長の気持をハッキリききたいということですね、しかし、君たちにわかってないかな？。

O₈ わからないですね、班長をとびこえていったらニラまれるし、班長にいえばまだ若僧じゃないかとおこられるし。

M₉ フムフム、しかしだね、仕事を変えてもらいたいというが、せっかく覚えた仕事をダメにしてまた新しい仕事を覚えなければならん、つまり苦勞が断えないのでゴメンだということをいう人もあるんだがね、O君自身はどうなんだ？

O₇ でいっているように、部下が上司の気持や考え方をハッキリ知りたいという欲求をもっていることは、よく考えねばならない点であろう。

M₈ M₉でも、O君の発言をより深く理解しようとしなくてすぐハしかしVと反論的なコトバがでてくるのは、基本的な傾聴の態度ができていないからである。M₁₀のハわかりましたVも極めて皮相的な感じである。このように口でわかったわかったといっても、相手は本当にわかってく

O₉ そうですね、あんまりくるくる変わるのも考えものでしょうけど、見てると、やはり仕事に向いてる人と向いてない人があるように思っています。

M₁₀ わかりました。O君の気持はよくわかりました。ま、

班長にもよくきいておきましょう。エー、それで君、寮は寮だったね、(ハハ)、郷里は〇〇県だったかな、

(ハイ)、きょうだいはい？

O₁₀ 兄貴が田舎にいます、

M₁₁ あ、そうですか、たまに郷里へ帰りますか、

O₁₁ そうですね、年に一回ぐらい。

M₁₂ フム、ま、君のお父さんお母さんもお国で君の将来をひじょうに期待されていると思うんですよ、だから君にも大いに頑張って貰いたいというのが私の気持なんです、ただ頑張れ頑張れといっただけではあまりピンと来ないと思うんだけど、まア、班長や組長ともよく相談して君の仕事のことも考えたいと思いますがね、どうだろ

れたかどうか不安の念を抱くことが多い。

M₁₀ で急に寮や郷里のことに話題を転じているがこれはM₁₂に明らかのように、親のことを思いだして頑張れということをいいたかったのであろう。この辺は誘導的な説得であまり効果があるとは思えない。

O₁₂ で、O君は係長の説得に乗らず、逆に自分のことを(養成工出身者として)どうみているのかを問いただしている。

M₁₃ はそれに対する回答としてはもの足りない。そこでO₁₃で再び職場の不満について係長の意見

う。O君、ひとつやる気を起こしてくれないかね、

O₁₂ ぼくははじめ訓練生（養成工）を終って……。職場に入ってきたとき、ずい分期待して入ったんですが、いつまでも同じ仕事だし、まわりの人から若僧だという目でみられるし、係長はぼくたちのことをどうみているんでしょうか？

M₁₃ 君たちの将来ですか？そりゃ君たちは会社の中で勉強してきたんだから、将来も会社の中で大いに頑張ってもらってリーダー格の人になってほしいと思っているんだけどね。

O₁₃ ぼくだって、できるだけ職場をよくしたいとは思っているんですが、ま、話をむしろ返すようですが、旅行積立金として決めたことを、忘年会につかってしまうということについてですね、係長としてはどう思っているんですか？

M₁₄ そりゃ君の気持はよくわかるよ、みんなで一たん決め

求めている。

M₁₃ M₁₄ は質問されたときの応

答としてみると、相手の質問の背景にある感情を理解しようとせず自己防衛的に答えている。

これでは相手は決して満足しないであろう。部下は上司の表面的な賛成や同調を期待しているのではなく、自分に対する深い理解と上司自身の明確な態度を求めているのである。

たものをひっくりかえすのはよくないと思うよ、しかしそれを私がどうしてそんなことをしたんだと押えつけるわけにもいかないしね、……ま、今後そういうことのないように指導はしていきたいと思っているがね。

O₁₄ ……ひとつ、よろしくおねがいします。

この面接例も、前の面接と同様、部下の気持と上司の言葉が全くチグハグで、一向に噛み合っていないことを示している。この例では、係長は一応部下の発言を繰返したり、まとめたりしているが、これが形式的、表面的で、そのあとですぐ話題を変えたり、自分の意見をのべたりするので、相手が本当に話そうという気持になり切れないのである。カウンセリングにおけるリスニング（傾聴）の技術を、極く単純にのみこんでしまうと、往々にしてこのような結果になりやすい。いくら言葉の上で△なるほど▽、△フムフム▽、△わかりました▽などといったみても、相手は決してわかって貰えたとは思えないものである。

前の例と同じように、O君の感想をきいてみると、

「わたしの方のいい方もわかったのかも知れませんが、どうも話が表面だけのキレイごとにおわって、こっちの胸にひびいてこないといえますか、もう一つグッとこないんです。それ

で、途中でまた最初の話をむし返したくなったというようなわけなんです……」

相手は何とか解ってもらいたいと繰返し of のべるのだが、それが「事柄」だけのやりとりで終始してしまつて、話の奥にある「感情」にまで及んでいない、ということをよく考えてみる必要がある。

それと、終りの方でO君が二度ほど質問を投げているが、この場合も質問の「事柄」にのみ応答しているという感がつよい。しかしこのようなことは、一般にしばしばみられるのではないだろうか。カウンセリングは単なる一問一答、質疑応答の場面ではなく、質問を発するクライアントの人格全部を、その存在の根底から理解しようとする努力の過程であることを知らなくてはならない。

3 面接事例 III

H君は24才の独身作業員である。地方の農業高校を出て入社したが、配属された職場ははじめに描いていたP作業でなく、Q作業でガッカリした。しかし気持をとり直して仕事にはげんできた。

けれども二年、三年と日がたつにつれ、同じような毎日のくり返しがつまらなく感ぜられて

きた。他の職場では班長になれる見込みもあるが、今の職場では先輩が沢山いて班長になれるのはいつのことやら予想もつかない。

だがそうかといって会社をやめるほどの決心もつかないので、私生活の面で出来るだけたのしみたいと思っている。

今の職場は三交替勤務なので日曜日に休めないのが一番面白くない。このごろデートの相手もできたので、せめて日曜日だけでもふつうのサラリーマンなみに休みたいと思い、休暇はもっぱら日曜を希望している。休暇が貰えなくても、届出をして休むこともある。職場の他の同僚がブーブーいっても、それほど未練のある職場ではないし、無理に義理立てする必要もないだろうと思っている。

このようなH君の態度は上司としても無論放置しておくわけにはいかない。事情をH君の組長からきいたK係長は交替番の終わったところで、H作業員を呼び出した――。

K係長 あゝH君、うん、掛けたまえ、……君、H君ね、

今日君を呼んだんだが、何で来てもらったかわかるかね？

H作業員 ……（沈黙15秒）……何か、勤務態度のことでしょうか。

K係長はH作業員を呼び出し

ていきなり何で呼ばれたかわかるかVときり出した。これは面接のはじめにレポートをつく

K₂ うん、何か勤務態度のことで心当りがあるんだね。

H₂ まア、最近、少し、(ウン)悩んでいます、(ウン)ま、前ほど、仕事に、身をいれて、やってない、それが自分でもわかっています、(ウーン)……しかしです、まア、理由はあります。

K₃ 君ね、今日はね、少し君と話したいと思ってね、来て貰ったんだ、まア、君も少しくサッているように思われるんだが、……一緒に考えてみようと思ってるんだがね
エ。

H₃ ま、入ってから六年になります。Q作業をずっとやってきたもんですからね、はじめ入社したときは、一所懸命やったんですけど、(ウン)毎日毎日Q作業の連続ですしね、それに職場は年とった人多いですしね、いろいろさきさきのことも考えてはいるんですけど、どうもひとつ、仕事に身が入らない、何か自分でも悪いとは思ってるんですけどねエー、……たしかにクサッていま

るとか、親しい空気づくりの原則とは逆の態度のように見える。

H君はいきなり問いかけられて、ショックをうけ、沈黙するが、

この沈黙は重圧感をもって彼の心にのしかかっている。しばらくおいたあとで、△勤務態度▽のことで説教を喰うのではないかという気持が出てくる。しかしH₂の発言は途切れ途切れである。自分は決して身をいれてはいない、だが自分なりの理由はあるんだ……という気持が表明されている。

このようにはじめから沈黙の圧力をうけているが、H君は早

す。

K₄ 先のことを考えると、仕事に身が入らない。

H₄ ええ、まッあれですねエ、ぼくらがそんなこというの早いかわからないですが、よその職場では班長とか、(ウーン)、そういう問題ですね、若い連中ばかりのことなら割合そういうチャンスも廻ってくるんだけど、今の仕事ではね、どうも上がつかえて、青空がないっていうような、重苦しい感じがしますね。

K₅ もう六年にもなるし、こんな職場にいてさきさきどうなるか——、そんな気持だなァ。

H₅ なんか、もっと認めてもらいたい、ですねエ、ぼくら若いものには若いものの生活というものがありますしね、考え方もあるし、毎日毎日会社へくるのが、正直なところ、少しイヤ気がさしているんです。

K₆ ……ウーン、…(20秒)……何かこんな職場にいても面白くないっていうような……。

くも自分の問題に自分で目を向けはじめたといえよう。

K₂ K₃ K₄と係長の発言にリードされて、H君は割合抵抗なく自分のネガティブな感情を表わし出している。

係長はH君が青空がないとか、クサッているとか、イヤ気がさしているという言葉に対して、これを非難せず、H君の立場に立って理解しようと努めている(K₆ K₇)このあたりはカウンセラーの応答における△フィードバック△あるいは△感情の明瞭化△の形をとっていると見られよう。

H₆ ……ま、係長の前でこんなこといったらいかんかと思

いますけど、(ウン、ウン)ま、入ったときですね、P
作業を希望してたもんですからね、(ナルホド)ま、し
かし、大きな会社へ入ったんだし、Q作業やっても面白
いだろう、と思ってやってみたんですけど。

K₇ うん、最初は君も希望をもってやっていたわけなんだ
ねエ、

H₇ 係長もわかっていただけだと思うんですけど、ほんと
一所懸命やっただけです、でも、毎日毎日同じことのくり
返しですから……しんどいですねエ、どっか、変えてい
ただけたら、有難いです。

K₈ ……(15秒)……君ねエ、君の、青空が見えないって
いうその気持ね、うん、実は今日君を呼んだのは㊦のこ
となんだがね、君のそういう気持と何か関係があるんじ
やないかと思うんだが、

H₈ ……日曜に……いつも……㊦とるということでね、現場

K₃とK₈では係長がH君を呼んだ
わけについて話している。

H₈からK₉にいたる過程では、H

の連中にもいろいろいわれているということは知っているんです。……ただ、日曜日は、やっぱり、精神的に、まァ、心のモヤモヤをはらしたい、そんな気持ありまして、日曜に休むと友だちがいますので、それで日曜に休んでいるんですけど……。

K₉ ……(15秒) ……ま、職場は面白くないし、日曜ぐらいは休みたいと、(ハイ) ね、……(10秒) ……まァ、まわりでガヤガヤいう奴もいるけれど、そんなこと気にしていたら面白いこともできないっていうような……。

H₉ その通りです。

K₁₀ 君のその気持ね、ぼくは何かわかるような気がするんだがね……、何かしかし、君がね、最初に入ってきたときのようなヤル気が、どうも最近、青空が見えなくなってしまったというような心境になってね、エイクソ、日曜ぐらい遊んでやれというような心境になっているような感じがするんだがね、まァQ作業はきついし、なか

君は自分の気持をよくないと認めつつ一方その理由を説明している。この辺は内心にコンフリクトを感じている様子がうかがえる。

K₉ はH₉でうけいれられているが、K₁₀で少し係長は自分の側に戻ったように見える。しかしH₁₀では、かなり反省的な発言が出ているので、K₁₀が効いているのかもしれない。

なか大変だと思っただけ、ま、君も六年頑張ってきたねエ、何かぼくとしても、君のそういう気持を、外から見ていただけじゃなくてね、一緒になって考えてみたいと、そんな気持で今日来てもらったんだがねエ、まア、どうかなあ……。

H₁₀ まア係長、現場よく知っておられるでしょうけど、ぼくだってクサッたら、結局自分が損だってことだと思いますしね、日曜日の問題だって、職場には家庭のある人もおられますし、自分のためにみんなに迷惑かけているのは、心苦しいんですけど、……まア、とにかく、なんていうんですか、今の職場です、これから先どうやったらいいんだろうと、寮へ帰ってからも一人で考えこんでしまうこともあるんです。(ナルホドネエ)、くに(郷里)を出るときもはりきって出てきましたし、おふくろなんかも毎月手紙をくれますんで、元気でやってるから心配するなって返事は出してるんですが、このまま

H₁₀ の発言は、H 君なりの立場、苦しみがよく表明されており、いわゆる職場不適応とか、問題の部下としてレッテルを貼られてしまうケースの裏側の気持がよく解るであろう。問題はこのような一人の若い従業員のどうしようもない不安が、上司にどこまで理解されるかということである。

ここでじっとしていて、果して誰が認めてくれるんだろう？ 何かひじょうに不安ですね、……最近何かそんなことで面白くないものですから、精神的に何か満されるものが欲しいとしきりに思ったりするんです。

K₁₁ 何かその、君の不安な気持はね、今話しきいてね、よくわかったように思うんだけど、ぼくはね、君の日曜日に休むってことね、決していいことだって思っていないんだ。うん、そりゃ君自身だって、いろんな人の批判から自分で感じているわけだね、そういうことで、ぼくは君が人から非難されたり、ヤケクソな気持になっていくってことはだね、今二四（才）か？（ハイ）、これからってところでね、こういっちゃ何だが、残念だね、今ひじょうに大事なときじゃないかと思うんだな。だけでも一方から考えると、君がQ作業やっててね、いつまでたったら青空が見えるんだろう、将来どうなるんだろう、班長にもなれるやらどうやらと、こういった気持で滅入

K₁₁ では、係長が八日曜にばかり休みをとることはよくないVという彼自身の見解をハッキリ言っている。また、H君がヤケクソになっていくことに対して八残念だVという彼の気持を伝えている。そして、かなり強い調子で、苦しいだろうが逃げる姿勢をとらずに自分の問題に正面から取組んでもらいたいという気持を表わしている。この辺はK係長が、H君のよき理解者であ

ってしまつて、悩んでいる、不安だ、という気持ちも、何かわかるような気がするんだな。だからね、なんとかね君がここから逃げださないでね、頑張つてほしいんだね。ほくも君のことを、これからしっかり見守つていようと思つてるんだ。うん、ま、将来君の努力次第ではね、また配置換えということもあるだろうしね、今から約束するわけにはいかないけれどね、係長としては。うん、ただ君がね、日曜日にガール・フレンドと遊ぶのは大いに結構でね、大いに若いうちにやつたらいいと思うんだ。ただそのためにね、何とかかんとかいっちゃ休むつていう、そういうことは残念だと思うんだ。

H₁₂ たしかに悪いということをはじめから思つておりましてが……(10秒)……よくわかりました。たしかに、ま、どういったらいんですか、少し自分でも、ひがんでいたと思います。みんなにめいわくかけていたということ、は、前から気がかりだったんです。エイ、もう、どうで

ると同時に、よき助言者であらうとする場面であらう。この発言が、二人の会話の中でもつ意味は、読者によつて異なるかもしれない。あるいはこの発言はなぐもがなであるとか、あるいはもっとあとで行なわれるべきであるという意見もあるであらう。しかし、係長が部下の心情を相手の内側から理解しようと努力するとともに、もう一つ全般を見渡した上司の立場から、上司としての気持ちと考え方を部下に伝えることも、決して軽視してはならないと思う。

H₁₂では、K₁₁の発言をうけてかな

もいいわ、というように、ちょっとすさんでました、……ま、これから気をつけて、頑張ります。ただあのう……。

K₁₃ 何だ、うん、うん、

H₁₃ 今の仕事のことですが、ぼくだけじゃないんです。現場の若い連中も話してますと、同じような悩みをもってるもんですから、係長さんの方でもその辺のところよく考えていただきたいと思います。今すぐどうかこうとかそんなつもりはありませんが。

K₁₄ ま、現場の若い人たちともね、こうやって話し合いたいと思うんだよね。今まであまりそういう機会もなく、ぼくの方にも責任があると思っています。ま、君がいま頑張るといつてくれたのは本当にうれしんだ。人間誰しもくじけるときもあるしね、先が真暗になることもあると思うんだ。——今度、君、うちへ来いよ、な、（ハ、ハイ）とにかくこういうところじゃゆっくり話してもできないから、家でまた話そうじゃないか、君、せつ

りH君自身が自己をみることでできる状態になっているようである。

H₁₃ は、自分だけでなく、仲間の若い人たちも同じ悩みをもっていることを訴えているが、これは今まで自分のことばかり考えていた姿勢から、周囲に目が開けてきたことを示しているとも考えられる。K₁₄ では、話し合いの関係を打ち切らず、自宅でまた話そうと約束している。このようところにH君は係長の人愛情Vを素直に感じて感謝のこたばをのべている。

かく仕事が終わったところを、どうもご苦勞でしたね。

H₁₄ いえ、もうほんとに、どうもありがとうございます

た、心をいれかえてしっかりやります。

この第三例は、前二例と異って、上司と部下の間に「理解的コミュニケーション」が行なわれているといえよう。係長は全般的にH君の発言を積極的に傾聴し、理解するよう努力している。

これは相談室におけるカウンセラーの態度と基本的に別のものではない。H君ははじめ頑な気持で係長の前に立ったのであるが、次第に自分の問題を掩いかくしたり、自己弁護したりする必要を認めなくなり、ザックバランに自己の悩みを語りはじめる。そして自分の生活態度を、自ら省み、自ら戒める気持が湧いてくる。

このような態度変容のプロセスは、援助的な人間関係において見られるものであって、この点、前二例の面接と比較すると一層明確になるであろう。

比較において今一つ指摘されることは、第三例では、しばしば「沈黙」があったことである。何回かの沈黙が、H君の心を防衛的姿勢から内省的姿勢に変えさせ、更に前向きに自分の問題と取り組む態度を生み出していることを見落してはなるまい。しかしこのような沈黙は、ただ沈黙を守ればいつもこのような結果が得られるというようなものでないことは勿論である。沈

黙が金になるか、銅になるか、あるいは瓦^{かわら}になるかは、一にかかって沈黙を守る人の基本的人間観のいかんにあるといえよう。

この点は、前に触れた面接の技術という問題に直接かかわってくるものであろう。沈黙もそれが単なる空白の時間としてではなく、まさに充実した援助的関係をカウンセラーとクライエントが実感しつつあるときこそ、真に活きた「技術」／＼として役に立つのである。そして真の意味の援助的人間関係には、カウンセラーという一箇の人格がそこに在るということ、そして相互の人格的触れあいの中には、いい知れぬ厳しさが在るということ、そしてその厳しさをつき抜けて豊かな温かさが伝わってくるとき、そこにまさにカウンセリングが在るということを、このような面接事例を通して学んで行きたいと考える。

三つの事例はすべて職場における上司——部下の面接場面であったが、この中でとりあげられたことは、相談室の内と外を問わず、研究に値する問題であると思う。

カウンセリングの面接は、それぞれに個性をもった人間と人間の魂のぶつかりあいであり、生きることへの真剣な取り組みの場であることを銘記し、その場の中から真の技術を体得することを、われわれは心がけるべきであらう。

Ⅵ 産業カウンセリングの組織と運営

1 産業カウンセリングに関する実態調査

産業カウンセリングを企業内で実施しようとする場合、どのような組織の下に、いかに運営すればよいものか。カウンセラーはどんな人が適当か。相談室はどこに置けばよいのか。施設・設備はどうか。PRの方法は？ 等々いろいろな問題点、疑問点がつぎつぎと出てくることであらう。

これらの問いに対する答えは、企業の実情——たとえば規模の大小とか、組織の構造とか、労使関係とか、経営者の考え方とかによって、必ずしも一様には考えられない。しかし、これから相談室を設置しようという向きには、何らかの手がかりが欲しいであらうし、すでに制度をもって実施中の企業においても、これらの問題には深い関心を寄せられることと思う。そこでこの章では、産業カウンセリング制度の運営に関する諸問題について考察してみたいと思う。ところで、わが国の企業で産業のカウンセリング制度を実施しているところは、今日かなりの数にのぼっているが、その実態はいろいろであって、右にものべたように企業の諸条件によって異なっている。そこで、カウンセリング制度の組織・運営について知るために、その実態を捉えることがまず必要となってくるであらう。

今回、労働省婦人少年局で、産業カウンセリング制度に関する実態調査を行なったので、その結果のあらましをここに掲げてご参考に供したいと思う。

(1) 従来の調査

産業カウンセリングがわが国に導入されてから既に十年余りを経ているが、その間、実態調査に類するものが何回も行なわれている。そのうち筆者の関与したものが二回あるので、それらについて簡単に触れておきたい。

その一は、日本産業訓練協会が「従業員の相談に関する実態調査」と題して、昭和三五年二月に行なったものである。^(注1)対象は同協会の会員会社約五〇〇社。回答は一五五社から寄せられた。この調査の目的として次のことがあげられている。

①従業員のための相談制度をもつ企業について、その数、施設の機能、担当者等の実情を調べること。

②従業員のための特別の相談制度をもたない企業について、それへの関心の程度を調べること。

③各企業について、従業員に対する個人的相談の重要性の認識及びそれを必要とする理由を調べること。

その二は、与論科学協会によって「産業人事相談制度と社内訓練に関する意見調査」というテーマで行なわれたものである。^(注2)期日は昭和三八年四月。対象は同協会会員名簿とダイヤモンド職員録より選んだ一一九〇事業所である。回答は一七四票であった。この調査の目的は、

①産業人事相談制度の実態を知ること。

②相談制度に対する担当部課の意見を知ること。

③社内の管理・監督者訓練におけるカウンセリングの活用について知ることである。

以上のほかにも、昭和三六年に大阪府における企業を対象に行なわれた調査などもあるが、これらの調査は、その当時のわが国における産業カウンセリング活動の実状を、ある程度明らかにしたといえるであろう。

しかしながら、従来の調査は、対象の範囲も限られたものであり、質問内容においても十分とはいえないうらみがあつた。そこで今回、全国的規模における詳細な実態調査が企画されたのである。

注1 日本産業訓練協会刊行「産業カウンセリング読本」所収

注2 杉溪一言著「職場のカウンセリング」所収

(2) 今回の調査

調査は、「産業界におけるカウンセリング制度の普及状況と運営の実態を明らかにし、産業カウンセリング制度普及事業の参考とする」ことを目的として行なわれた。そこで調査を二回に分けて実施し、はじめに〈普及状況〉を調べ、次に〈運営の実態〉に当ることとした。そこで便宜上前者を調査A、後者を調査Bと呼ぶことにしよう。

まず調査Aについて説明すると、質問事項は次のようなことである。

- ① カウンセリング制度の有無
- ② カウンセリング制度導入に対する態度
- ③ カウンセリングを必要とする理由
- ④ カウンセリング制度導入に際する問題点
- ⑤ カウンセリングに関する社内研修実施の有無
- ⑥ カウンセリングに関する社内研修の方法
- ⑦ カウンセリング制度全般に対する意見

調査の対象は、全国的規模に拡げて、従業員五〇〇人以上の企業の全部とした。これは総理府統計局編集の会社企業名鑑昭和四〇年版により選んだものである。（ただし農業、林業、狩猟業、漁業、水産養殖業、鉱業、建設業は除外してある）。調査対象となった企業は二五九八

社であった。

なおこのほかに、従業員五〇〇人未満の企業についても調査するため、労働省主催の産業カウンセリング養成講習会修了者名簿より、該当企業を選んだ。この分は一四四社である。

以上合計二七四二社に対して調査用紙のA票を発送し、一四六二社の回答を得た。この回収率は五三％である。調査時点は昭和四一年一〇月一日であった。

次に調査Bについてのべよう。これは前述の通り運営の実態を知るためのものであるから、次のような質問内容になっている。

① カウンセリング制度設立の経緯

② 相談室の利用状況

③ 相談室の運営状況

④ カウンセラーの状況

⑤ 相談室の施設・設備等

⑥ 相談活動に対するカウンセラーの意見

調査の対象は、調査Aの回答によってカウンセリング制度を設けていることが判明した企業のカウンセラーあてに行なった。その数は一七一社。回収は一三二社であった（七七％）。調査時点は昭和四一年一〇月一日。調査方法はA、Bとも郵送による通信調査である。

2 産業カウンセリングの普及状況

はじめに調査Aの結果について、概要をのべよう。紙数の関係から、細部については省略しなければならないことをお断りしておく。

(1) 産業カウンセリング制度・施設の普及状況

わが国の企業の中で、今日、産業カウンセリング制度を実施しているところ、あるいはなんらかの相談施設をもっているところはどのくらいあるものであろうか。これを第1表でみると合計一七一となっている。しかしこれは官庁や地方自治体を含んでいない数字であり、調査もれのケースもなくはないであろうから、実際にはカウンセリングの制度・施設の数はいくらよりも上回っていると考えてよいであろう。

一七二社を企業規模別にみると、二〇〇〇人以上の大企業に所有率が高く、それ以下は大体一〇%以下であることがわかる。ただし五〇〇人未満の企業でも、講習会参加企業の場合やはり二二%と高いのは当然の傾向であろう。

正式な制度、施設はないが、実質的に行なっているという企業はかなり多く、全部で五二七

第1表 産業カウンセリング制度の有無

() 内は%

制度の有無	調 査 対 象(1)				調査対象 (2) 500人 未満	計
	規模別 ～499 人	500～ 999人	1000～ 1999人	2000 人～		
制度施設をもっている	20 (8)	48 (9)	28 (9)	55 (20)	20 (22)	171 (12)
正式な制度施設はないが相談 を担当する役職をきめてあり 実質的には行なっている	87 (29)	187 (35)	121 (38)	88 (32)	44 (48)	527 (36)
なにもない	139 (63)	295 (56)	168 (53)	135 (48)	27 (30)	764 (52)
計	246 (100)	530 (100)	317 (100)	278 (100)	91 (100)	1462 (100)

(注1)

(注2)

〔注1〕 調査対象(1)は昭和38年の事業所統計調査（総理府統計局）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る企業が多く、500人未満となったものが246社あった。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のうち従業員数500人未満のものである。この91社の平均従業員数は148人である。

社あり、これを右の分と
合わせると、約七〇〇社
が、なんらかの形で相談
活動を行なっているとい
うことがわかる。

この非公式な相談活動
は、どんな人たちが担当
しているのであろうか。
職務内容から分類してみ
ると、第2表に示すと
おり、〈労務・勤労〉また
は〈人事〉の担当者が圧
倒的に多くみられる。特
に金融機関では人事関係
者が支店を巡回しつづ
接をするというのが多い。

第2表 非公式な相談活動の担当者（職務内容による分析） N=382

総務	63
人事	119
労務・勤労	131
厚生	22
教育	38
舎監・寮母・寄宿係等	72
医師・看護婦・衛生管理者等	15
労働組合	4
共済会・親睦会等	6
その他	7
計	477

また繊維工業では寮関係者が担当するケースが目立っている。このように各企業の組織機構や従業員構成のあり方によって、相談担当者が異なることが理解できよう。

相談担当者をさらに「地位」で分けてみると、中間管理者が最も多くて七一％、第一線監督者が二五％、経営幹部が四％となっている。

次に産業カウンセリング制度をまだ実施していない企業について、その導入の見通しをたずねてみたが、第3表の結果にあるとおり、近い将来に設けたいというものが八四社ある。この中六二社が具体的な予定時期をあげているが、一年以内というものが四〇社あったことを付け加えておきたい。

(2) 企業がカウンセリングを必要とする理由

右の調査結果から、すでに二〇〇近い企業がカウンセリングを制度的にとりあげており、ま

第3表 産業カウンセリング制度導入の見通し N=1291 ()内は%

回答内容別	回答企業数	計	実質的な機能がある	なにもない
1 近い将来に設置したいと考えている		84 (6)	47 (9)	37 (5)
2 かなりの関心をもっているがまだ具体的な計画はない		565 (44)	233 (44)	332 (43)
3 社内の一部に強い関心はあるが全般的にはまだ機運に乏しい		230 (18)	62 (12)	168 (22)
4 特に関心を持っていない		116 (9)	9 (2)	107 (14)
5 すでに実質的な相談の機能をもっているので特にその必要を認めない		272 (21)	168 (32)	104 (14)
6 回答なし		24 (2)	8 (1)	16 (2)
計		1291 (100)	527 (100)	764 (100)

第4表 従業員の個人的相談（カウンセリング）を必要とする理由

N=1406

順位	回 答 内 容	回答数	%	日産訓調査 (順位)
1	不平不満の早期処理	1105	28	1
2	生活指導の必要	751	19	2
3	生産性の向上	718	19	3
4	環境への適応援助	504	13	5
5	事故防止対策	320	8	4
6	従業員の個人的事情を知るため	249	6	6
7	ノイローゼ対策	148	4	7
8	その他	66	2	8
	計 (M.T.)	3861	100	

た近い将来、その数はさらに増大しようとしていることがうかがえるのであるが、これらの企業は何のために、どんな理由にもとづいてカウンセリングを導入しているのであろうか。この点を卒直に問うてみると、第4表にあきらかなように、第一に「不平不備の早期処理」ということがあげられる。つづいて「生活指導の必要」、「生産性の向上」が上位をしめている。この三項目は、制度・施設のある企業とない企業のどちらもほとんど同様のパーセントで、大体この三点が理由の2/3を占めているといえよう。数年前に行なった日本産業訓練協会の調査でも同じ質問項目を用いたが、両者を比較してみると、全体の順位にほとんど差のないことも注目される。

制度の「ある企業」と「ない企業」で差の見出される項目は「ノイローゼ対策」で、前者が後者よりもこの点を重視していることがわかる。

(3) カウンセリングを導入する際の問題点

カウンセリングを企業内に制度的に導入しようとしても、現実にはいろいろな障害があつて実現困難であるとの声も少なくない。そこでどのような障害があるのかと調べてみると第5表のような結果が得られた。すなわち、第一の問題点として「適当なカウンセラーがいらない」ということである。カウンセリングはまさにカウンセラーとクライアントの人間関係そのものである

第5表 カウンセリング制度導入の障害

順位	回答内容 (M.A.)	回答数 (%)	制度あり	実質的にや っている	なにもない
1	適当なカウンセラーがい ない	534(37)	37	187	310
2	全社的に問題意識が低い	357(24)	32	94	231
3	制度としてとり入れる程 企業規模が大きい	239(16)	5	82	152
4	職場が分散して役にた たない	177(12)	11	64	102
5	従業員に制度の趣旨を徹 底させることがむずかしい	165(11)	35	56	74
6	相談室の場所がない	89(6)	9	38	42
7	経費がかかる	75(5)	3	28	44
8	経営者の理解が不十分で ある	58(4)	7	14	37
9	労働組合の協力が得られ ない	25(2)	2	7	16
*	ラインの管理・監督者 がその機能を果している ので特に制度としてとり 入れる必要を認めない	545(37)	11	239	295
*	その他	98(7)	7	50	41
計 (M.T.)		2362(161)	159	859	1344

から、カウンセラーに人を得ることの重要性が注目されるのは当然のことといえよう。カウンセリングの必要は十分認識していても、適当なカウンセラーがいなければ制度として成立たないという意見はまことにもっともである。

しかし、へ適当なカウンセラーとは果してどんな人を指しているのだろうか。これは企業がどのようなカ

ウンセリングを期待しているかということも入ってくるだろうし、カウンセラーの資格・資質という一般の問題も含まれてくるであろう。そしてこの問題をさらにたぐっていくと、「カウンセラー養成」という大きな問題にぶつかってくると思う。

しかしここでは、そのような点を論ずることはやめて、企業の側で、カウンセラーの像を理想化し、特殊化しているとすれば、そのことがかえって障害になっているかも知れないということをつけ加えておくにとどめよう。

第5表にもどると、第二の点は「全社的に問題意識が低い」ことである。相談室をせっかく開いても、開店即休業というのでは意味がない。したがって企業体にカウンセリングへの関心、理解がもり上ってくることは非常に大切な点であろう。そして、どうしたらそういうムードがでてくるかということ进行研究することも同時にきわめて重要な問題である。

第三にあげられているのは、「制度としてとり入れる程企業規模が大きくない」ということである。この点についてはすでに第1表で考察したように、一般的傾向としては大企業の方が開設率が高いことから、背けるように思う。しかし同じ表から、逆に五〇〇人以下の企業でも、計四〇社が制度として設けている実績があるのだから、必ずしも中小企業では無理だともいい切れないであろう。カウンセリング制度を導入する際の適正規模は果してどの辺かということ、むづかしい問題であり、今後の研究課題である。

第四の「職場が分散して役にたたない」というのは、支店、支所、営業所等を多く抱えている業種での悩みと思われる。第五の「従業員に制度の趣旨を徹底させることがむずかしい」というのは、前にあげた第二の問題とも関連するが、いわゆるPRの問題であろう。これについて、すでに制度をもっている企業から多く指摘されているのは注目し得る。第六位以下は表で見られる通りだが、そのどれも実際問題としては切実な障害と見られよう。

順位からは一応はすしてあるが、「ラインの管理・監督者がその機能を果しているので特に制度としてとり入れる必要を認めない」という項目には、最も多くのチェックが入っている。これは導入の障害というより、不必要の理由であるから、別にしたのであるが、産業カウンセリングというのを、第一線の管理・監督者の機能にまで拡げて考えれば、右の回答のように、わざわざ制度としてとり入れる必要がないということになるであろう。

「産業カウンセリング」を単にカウンセラー制度としてのみ考えず、広く援助的人間関係として捉え、これを職場のリーダーシップに期待することは本書でもしばしば強調してきた考え方である。しかし現実には第一線、第二線の管理・監督者が、その機能を十分に果しているかどうかということがやはり問題であろう。この点については、次節でもまた考えてみたいと思う。

(4) 産業力ウンセリング制度の疑問点、問題点

カウンセリング制度に対するいろいろな疑問、批判、意見などを自由記述の形で記入してもらったが、数多くの回答が寄せられ、参考となる点も少くない。そこでこれをいくつかの観点にまとめ、考察してみようと思う。

制度・施設のない企業の意見

まずカウンセリング制度をもっている企業ともっていない企業にわけ、前者からの意見を検討してみよう。

制度をもっていない企業には、カウンセリングに全く無関心、あるいは不勉強のところもあるであろうが、制度そのものに対して疑問を抱いている向きもかなり多い。

○管理・監督者のカウンセリング的態度なしに制度を設けるのは疑問である。

○職場内における人間関係をよほど明るく親密なものに高めていかない限り、有効なカウンセリング活動は期待できない。

○特に制度化する必要はない。管理・監督者が能力を高め、個人的相談を行なうようにするのが理想的である。

これらの意見に示されているように、カウンセリングは制度的に行なうよりも、管理・監督

者が行なうのが望ましいという趣旨のものが約六〇ぐらいみられた。

次に制度・施設は不必要であるという見方もいくつかある。

○従業員意識として特にカウンセリングを望んでいるとは思えない。

○若い人は自尊心がつよく、私的な領域に立ち入れられることをきらうのでやめた方がいい。

○悩みことは実際はインフォーマルな関係で話されている。

○従業員の福祉厚生を充実させる方が先である。

○労使間の苦情処理機関を設ける方が有効である。

このようにさまざまな角度から疑問が投げかけられている。

制度の運営上の疑問としては、

○果して利用者が十分あるかどうか不安である。

という素朴な意見がだいたい見られた。

○制度化した場合、クライアントから要求されても実行できないことがあり、かえって不満に火をつけることにならないか。

○企業内の諸制度や設備がある程度完備して、クライアントの要求に応えられる見通しがついてからでないと、制度を導入してもうまくいかないのではないか。

○カウンセリングの問題解決と企業側の方針が一致しないときどうするか。

これらの考え方は、カウンセリングを「問題解決」の方法と考え、クライアントの要求に 대응の場とみることからおこってくる当然の疑問なのであろう。したがって、「カウンセリング観」の内容が根本問題となるように思われる。

目を別の方に移すと、カウンセラーに関するものがいくつかある。

○カウンセラーの人格・能力が成否のカギである。

○カウンセラーが従業員から信頼されているかどうかが重要な問題である。

○カウンセラーとして実効をあげうる人がいるかどうか。

○カウンセラーは企業のあらゆる点を知り、その上で専門的知識と技術が要求されると思う。しかしそういう人はなかなかいない。

まことにカウンセラーたるべき人への要求はきびしく高い。彼らは、最高級の人格者でなければならぬものである。

○カウンセラーと監督者の間に問題が生じないだろうか。

こういう疑問をもつ向きも少なくないように思われる。そこで

○カウンセラーの企業内における責任、権限が明確でないと、従業員や監督者の支持を失うと思う。

ということになってくる。つまりカウンセラーの企業内における位置づけが問題だということ

である。

このように種々雑多な疑問や意見が提出されているが、これらに関しては、後に調査Bについて説明する際にいっしょに考察してみたいと思う。

制度・施設のある企業の意見

次に、カウンセリング制度をすでにもっている企業から寄せられた意見を列挙してみよう。

第一に経営者、管理者、監督者とカウンセラーの関係についての問題点、疑問点としては、

○経営者、管理・監督者の理解と協力が必要である。

という趣旨の意見がひじょうに多い。また、

○経営者がカウンセリングに何を期待するかが問題である。

という疑問も出されている。要するに、カウンセリングの意義・目的を、企業側でどこまで理解しているのか、それによって相談室の運営もむずかしくなるということであろう。

第二に従業員とカウンセラーとの関係については、

○カウンセリングについて趣旨徹底をはかり、身近なものに感じさせる必要がある。

ここでもやはり理解させることの困難さと、その意義が訴えられている。

○カウンセラーと従業員の平素の信頼関係が大切である。

○カウンセラーは積極的に従業員の不平不満などの発見に努め、個人に接触をはかる必要がある。

○問題意識をもっているもののみならず、広範囲に考えて「人間性の開発」に向って積極的に活動すべきである。

これらのように、カウンセラーが従業員に対して受動的でなく、積極的姿勢をとることをのべたものもいくつか見られる。

第三にカウンセラーの資質に関するものとしては、

○能力・人格識見のすぐれた人物がいない。

○カウンセリングがブーム化して、インスタント・カウンセラーが出てくるのは問題である。

○心理療法は専門家に委ねるべきである。

○専門カウンセラーが必要である。

などのように、専門的能力をもったすぐれたカウンセラーを求める声が多い。

しかしその反面、

○カウンセラーは心理学を専攻し、理論的に根拠をもつと同時に、産業の生産機構について十分な知識をもたないと従業員を満足させることはできない。

という考え方もある。

第四に相談内容に関するものとしては、

○相談の内容を心理的なものに限るか、あるいは実際的な問題に限るか、またはその両方を扱うのか、どれがよいか疑問である。

○法律知識を必要とする相談が多くて困る。

○職場に関する問題はラインの長にまかせて、カウンセラーは扱わない方がよいのではないか。

などの意見がみられる。これは相談室の運営方法の差にもとづく問題であって、後に調査Bでもう一度とりあげてみよう。

第五にカウンセリングの技法に関する問題点としては、

○企業内カウンセリングは時間の関係上、ノン・ディレクティブ方式に徹することはできない。どうしても指示的な発言がふくまれてくるが、これはカウンセリングの本質にもとるのではないだろうか。

○問題の社員に対する消極的なカウンセリングでなく、可能性を発見し、これを職場で発揮させる積極的カウンセリングこそ、生産性の向上と結びついた産業カウンセリングのあり方である。

○従業員のなまの声から経営の問題点を探し出し、経営者、管理者への示唆を行ないうるよ

うなカウンセラーの態度と資質が大切である。カウンセラーにはこのような幅広い活動のできる人を選ぶことが重要な前提である。

その他さまざまな意見や疑問が出されている。

(5) カウンセリングの社内研修について

調査Aでは、カウンセリング制度の普及状況を知るのが主な目的であったが、この問題の一環として、企業内におけるカウンセリングの研修について質問を試みたので、その結果を第6表にあげておこう。

表に明らかなように、実施している企業は全体としてはまだ少く、二二%にとどまっているが、カウンセリング制度を有する企業においては、持たない企業よりも、教育研修の実施が盛んであるのは、やはり企業体としての関心の強さを意味しているとも考えられよう。

研修の方法について問うてみると、第7表および第8表のごとくであった。やはり一般的な方法として「講義」が圧倒的に多いということである。もちろん講義も役にたたないとは考えないが、カウンセリングが実践的な人間関係の学習であることを思うと、ロールプレイングやグループ・カウンセリング、あるいは視聴覚教材の活用なども、今後はもっと積極的にとり入れられてよいように思われる。

第6表 企業内におけるカウンセリングの研修実施状況 ()は%

回 答 内 容	回答企業数	制 度 あり	制 度 な し
実施している	327(22)	74(43)	253(20)
実施していない	1038(71)	83(49)	955(74)
回 答 な し	97(7)	14(8)	83(6)
計	1462(100)	171(100)	1291(100)

第7表 カウンセリングの研修
方法

回答内容 (M.A.)	回答数
1. 講義	195
2. 文献研究	55
3. テープ, スライドなど	58
4. ロールプレイング	56
5. グループ・カウンセリング	41
6. 社外講習の受講	182
7. その他の方法	32
計 (M.T.)	619
回答した企業数	323

第8表 カウンセリングの研修
時間

回答内容 (M.A.)	回答数
1～3時間	102
4～6時間	65
7～15時間	67
16～30時間	33
31時間以上	33
計	300
回答した企業数	292

また第8表によると、カウンセリングの研修にかかる時間は、
 へー(三時間)というものが最も多い。多忙な管理者・監督者に対し長い時間は割きにくいという一般的な事情はあるにしても、これはあまりにも少なすぎ

るようである。反面、へ一六〇三〇時間、へ三〇時間以上」という回答も、ともにかなりの数があり、企業によって、研修への取り組み方が異なっていることを示している。

以上、調査Aについて産業カウンセリング制度の普及状況を見てきたのであるが、制度の導入については企業の立場からいろいろな困難や問題を抱えながらも、今日かなりの程度に普及していることが明らかにされたと思う。

3 産業カウンセリングの実施状況

今日すでにカウンセリングの制度や施設をもっている企業に対し、その実施状況を知るために「調査B」を行なったことは前にのべたが、ここでその結果について検討し、制度の運営について参考にしたい。

(1) 産業カウンセリング制度の設立について

制度設立の時期

まず、制度がいつ設けられたかを調べてみると、第9表にみられるように、昭和三〇年代の後半から次第に増加し、この二、三年は、急激にふえていることがわかる。

制度の名称

制度がどのように名づけられているかをたずねてみると、各企業で実にさまざまであるが、最も多いのが「人事相談室」（一六社）であった。次がただの「相談室」（一五）、第三位が「身上相談室」（七）である。その他目につくものを列挙すると、

- カウンセリング・ルーム
- カウンセリング・センター
- カウンセラー室
- 社員相談室
- 従業員相談室

などがある。全体としては、「ヘカウンセリング」とか「ヘカウンセラー」とかの名をつけたもの

第9表 カウンセリング制度設立の時期

設立時期	企業数
昭和29年以前	2
〳 30年	2
〳 31年	1
〳 32年	1
〳 33年	2
〳 34年	4
〳 35年	4
〳 36年	12
〳 37年	11
〳 38年	15
〳 39年	26
〳 40年	28
〳 41年	19
不 明	5
計	132

が最も多く(三〇)、次が〈人事相談〉とつけたもの(二六)となっている。

制度設立の動機

制度を設けるに至った理由については、調査Aでも調べたわけであるが、ここでは自由記述で回答を求めた。

これを内容別に分類すると、設立の目的に関するものとしては、

○若年層、寮生、女子従業員の生活指導ないし不良化防止……………三三二

○個人的な問題解決の援助……………二七

○精神的不安定を除去し生産性を高める……………二四

○定着性の向上、欠勤の防止……………一七

○人間関係の明朗化……………一六

○職場の不平不満の解決……………一二

などがあり、その他、〈従業員の家族対策〉 〈労組対策〉 〈不適応者の職場復帰〉などが

あげられている。

次に設立の動機としては

○経営上層部の要請……………一二

○講習会の受講……………六

○企業規模の急速な拡大……………四

などがあり、その他 〈従業員の要望〉 〈労組の要望〉 〈カウンセラー役に適当な人がいた〉などがある。

(2) 企業組織と産業カウンセリング制度

制度が企業の中で占める位置はどうなっているだろうか。これも決して画一的でなく、各社各様であるが、回答を整理してみると、職制に組みこまれている場合と、切り離されている場合に分けられる。これを更に細分すると、

①職制に組みこまれているもの……三八

○労務…………一四

○人事…………七

○厚生…………七

○教育…………三

○総務…………三

○生産…………一

○社長室……………一

○その他……………一

②職制から切り離されているもの……………八三

○部長クラスに直属のもの……………二六

○組織と無関係に独自の規定をもつもの……………一九

○一応職制に入っているが職制の指示はうけないもの……………一〇

○工場長、支店長に直属のもの……………九

○経営上層部に直属のもの……………八

○課長クラスに直属のもの……………五

○共済会、福利施設、附属学校等の機能となっているもの……………四

○診療所、衛生管理室に属するもの……………二

となっている。これをさらに専任カウンセラーのいる企業と、兼任カウンセラーのみの企業とに分けて考察すると、職制に組みこまれている場合は後者の方に多く（一三社対二五社）、職制から切り離されている場合は前者の方に多くなっている（六二社対二二社）。

第10表 1件あたり相談回数

回数	カウンセラー		計
	専任	兼任	
1	6	10	16
1.5	16	20	36
2	20	8	28
3	9	3	12
4	3		3
5			
6	2		2
不明	22	11	33
計	78	52	130

第11表 職場問題と個人的家庭の問題の割合

職場の問題%	個人・家庭問題の%	企業数
0~25	: 76~100	46
26~50	: 51~75	42
51~75	: 26~50	24
76~100	: 0~25	15
記入なし		5
計		132

備考(1) 職場問題100% 4社
 個人的問題100% 5社
 両者50%づつ 7社

備考(2) 職場問題対個人的問題の全平均は
 39.4% : 61.6% ただし
 { 社内カウンセラーの場合は42% : 58%
 { 社外カウンセラーの場合は37% : 63%

第9表 1ヵ月当たり相談件数

件数	カウンセラー 1名の場合	
	専任	兼任
1		4
2	1	4
3	3	2
4	5	6
5	5	2
6	5	
7	2	
8	2	
9		
10	6	1
11		
12	3	
13	2	
14	2	
15	1	
16	2	
...		
23	1	
...		
30	1	
...		
32		1
...		
40	1	
...		
47	1	
...		
84	1	
...		
104		1
不明	5	4
計	49	25

(3) 相談室の利用状況

相談件数、相談回数

相談室は果して実際にどの程度利用されているのであろうか。この疑問は、これから相談室を開設しようとする企業が等しくもつものであろう。

この問題をまず一カ月当りの相談件数についてみると、第9表の通りで、ひじょうにバラついていいることがわかる。カウンセラー一名について専任の場合と兼任の場合をくらべると、やはり一般的にみて専任の方が件数が多くなっている。しかし一カ月当り件数が一〇件以下というのは決して多いとはいえないであろう。一方三〇件、四〇件、あるいは一〇〇件以上というのは、その内容も問題であろうが、とにかく運営により利用度に大きな差のあることがわかる。次に、一件当りの相談回数をしらべてみると、第10表に明らかな通り、一・五回〜二回が多い。そして回数においても、専任の方が兼任よりも平均が多いことを示している。

相談内容

相談の内容の具体的なことは、カウンセリングの秘密保持のたてまえから、公表できないものであるが、相談の内容をいくつかのカテゴリーに分けて考え、その中でどのような問題が多いとか少いかということとは、各相談室で検討していることである。

われわれの調査では、相談内容の分類基準を質問してみたが、これも各社各様で、まとめることは困難であった。しかし極めて大づかみにみると、〈職場に関する問題〉と、〈個人的・家庭的問題〉に大別することはできる。

そこでこの両者の割合をしらべてみることにしよう。

第11表が明らかに示しているが、全般的には大体4対6の比率となっていると見てよいであろう。しかしここでもかなりのバラつきがあつて、職場問題一〇〇%、個人的問題一〇〇%というところもそれぞれ数社あるのだから一概にいうことはできない。また、社内カウンセラーと社外カウンセラーによって、比率が異なる点も注目される。

その他、相談室を利用する度合が月や季節によって差があるかどうか調べたが、これには傾向が見出されなかった。

(4) 相談室の運営状況

相談室の機能

われわれの調査では、相談室の運営をいろいろな角度から質問してみたが、まず、〈相談室の主な機能〉としてどんな点があげられるかを第12表で検討してみよう。

当然のことだが、相談室は〈来談者〉のためにあるということが数字にあらわれている。そ

第12表 相談室の機能 (M.A.)

イ	来室従業員の面接	126
ロ	従業員の家族の面接	66
ハ	問題のある従業員を呼び出して面接	56
ニ	通信による相談の助言	36
ホ	各種テストの実施	11
ヘ	各種調査の実施	23
ト	巡回相談（支店・工場等）の実施	42
チ	講演等による啓もう活動	33

第13表 相談室で扱わない問題

経済援助	25 (件)
交通事故	23
住宅問題	16
法律問題	15
児童・教育問題	14
性の問題	11
苦情処理	9
退職面接	9
人事相談	8
精神衛生相談	8
結婚問題	3

して、来談者は企業の従業員のみならず、その家族をも対象にする例が約半数程ある。

また、被面接者は、自発的に来室するケースに限らず、呼び出して面接するものも少なくない。あるいは支店、営業所、支社などをカウンセラーが巡回し、面接をする例もかなり多い。

相談室の機能はこのように「面接相談」が中心になっているが、通信による相談もとりにいれられているし、その他、講演活動やテスト、調査等の実施とかなり広範囲である。しかしこれ

らが、一相談室ですべて行なわれているわけではなく、それぞれのカウンセラーや相談室の特徴が主な機能の中に発揮されていると見られる。

相談室で扱う問題

そこで、〈相談室〉といっても、その特徴によっては、扱う問題もおのずから異なってくるのではないだろうか。

〈相談室ではどのような問題（相談内容）を扱っていますか〉という質問に対しての回答は、
○よろず相談で一応なんでも扱う・・・・・・・・・・・・・・・・八二（社）

○問題によっては扱わないものがある・・・・・・・・・・・・・・・・四六
となっている。

では、〈扱わない問題〉とは何であろうか。

第13表に示す通りで、やはり専門的知識を必要とするもの、金銭的援助を要するものが除外されているといえよう。

来談者の問題解決に対する方針

各相談室では、来談者の問題解決についてどんな方針をとっているかをきいてみると、次のような結果が得られた。

- すべて来談者自身の解決、決定にまかせている……………一八(社)
- 問題によつては具体的援助をすることがある……………七八
- できるだけ具体的援助をするようにしている……………三三
- つまり、〈具体的援助〉を全く行なわないというものは、全体の一四%というわけである。
- したがって、企業内の相談室では、来談者の自発性を尊重しつつも、何らかの具体性をもった援助活動を行なっていると見られるであろう。

面接日と面接時間

次にカウンセリングの主要な機能である〈面接〉について研究する。

面接を実施する日は、

- 休日以外の毎日……………八九(社)
- 週に4日……………二
- 週に3日……………七
- 週に2日……………八

第14表 1回の面接時間

	普 通	長いとき	短いとき
10分以内	2(社)	(社)	33(社)
20分	12		39
30	30	3	38
40	22	2	8
50	18	5	
60	37	39	2
70		5	
80	2	5	
90	1	17	
100		3	
110			
120	2	29	
150		3	
180		6	
200		1	
300		2	
360		2	
記入なし	6	10	12
	132 (平均45分)	132 (平均97分)	132 (平均22分)

○週に1日……………二一
 ○月に1～2日……………二
 ○記入なし……………三
 となっており、毎日実施が大部分である。
 一回の面接に要する時間を調べてみると、第14表の通りで、平均すると四五分となるが、一
 時間単位が多いように思われる。

面接の予約と記録

面接の予約はどうしているのだろうか。回答は次の通りである。

- 必ず予約をとって面接している……………五(社)
- 予約制にしているが必ずというわけではない……………四五
- 予約制をとらず自由になっている……………七九
- 記入なし……………三

あまり〈予約〉にこだわらないのは、できるだけ面接のチャンスを与えようということであるが、一面、来談者がそれ程多くないという事情も反映しているのではなからうか。

面接の記録はどうかというと、

- いつもテープで録音している……………三(社)
- ケースによってはテープで録音する……………一三
- テープは使わず、面接の要点を記録する……………八三
- 特別に記録はとらない……………三一
- 記入なし……………二

となっており、要点のみという例が大部分といえる。

相談室のPR活動

カウンセリング制度を軌道にのせるためには、相談室の広報活動が極めて大切になるが、いわゆるPRはどんな方法で行なわれているかという点、

○社内報	九一(社)
○従業員への直接PR	五七
○ポスター	三〇
○パンフレット、チラシ	三〇
○講演	二四
○相談申込書の配布	九
○その他	二七
○記入なし	五

ということである。〈その他〉の内容には、諸会議、懇談会の利用というのが多い。

PRはやはり、多彩な方法で、回を重ねて行なうところに効果も期待できるのであろう。あるカウンセラーは、二カ月〜三カ月に一回ぐらいの割で何らかのPR活動を行なう必要があるといっている。

アンケートの質問に、〈効果的なPRについての意見〉を求めたところ、次のような回答が

寄せられた。

- 教育訓練の機会を活用する。
- 職場を歩き廻り、仲間として受け入れられるよう努める。
- 「カウンセリングだより」を配布する。
- 自治会発行の新聞に短歌などを投稿し、名前を売る。
- 座談会を開く。
- 俸給袋に印刷する。
- 新入社員の入社時にPRする。
- 来談者に信頼されるような面接を行なうのが何よりのPRである。
- 社内放送にのせる。
- 全従業員に一通り面接する。
- 管理者層や組合役員にカウンセリングの話をする。

相談室に関する報告

相談室に関する報告の仕かたを調べたが、最も多いのは、

○必要と認められた場合は経営者に対して相談室としての助言を行なう（六五社）

であった。次には

○定期的に相談件数、面接回数などを内容別にまとめて、その数字だけを担当部門に報告する（四一社）

○担当部門と定期的に会合をもち、相談の内容、相談室の運営等について話し合う。ただし個人の秘密は守られる（二八社）

である。つまり全回答数の約半数が定期的に報告し、残りの半数は必要に応じて報告するということである。しかしなかには

○報告は全然行なわない（五社）

という例もある。その他の答えには、〈要請があれば話し合ったり報告したりする〉という類のものが多かった（一九社）。

(5) 産業カウンセラーについて

次に、各企業のカウンセラーについて考察しよう。

呼称、人数

まずカウンセラーたちは企業内で何と呼ばれているかという点、やはり〈カウンセラー〉という場合が断然多く、四八例ある。次は大分さがって〈相談員〉一四名、残りは全くバラバラ

第15表 カウンセラーの数1企業当り

1企業当りカ ウンセラー数	専任カウンセラ ーのいる企業	兼任カウンセラ ーのみの企業	計
1(人)	49(社)	25(社)	74 (社)
2	12	13	25
3	6	6	12
4	3	2	5
5	4	2	6
6		2	2
7	1		1
9	2		2
22	1(注)		1
36		1	1
66		1	1
計	78 (1社平均カウ ンセラー 数=1.5人)	52 (1社平均カウ ンセラー 数=4.8人)	130

(注) 1名のみ専任で他21名は兼任である

第16表 カウンセラーの年齢性別

	計	男	女
	(人)	(人)	(人)
20代	47	38	9
30代	70	52	18
40代	77	54	23
50代	69	61	8
60才以上	34	30	4
計	297	235	62
不 明	74		

で、相談係、相談担当者、身上相談員、人事相談役などがある。呼称なしという回答もかなり多く、三〇例に達している。

企業当りのカウンセラー数はどうか。第15表にみられるごとく、一人が圧倒的に多い。しかし二人、三人もかなりあるし、中には例外的に数十人をかかえているものもある。これらは企業規模や、カウンセラーの内容の差から来ているものと思われる。

年齢、性別、経歴

年令と性別は第16表の通り、男性カウンセラーは五〇才代が最も多く、女性カウンセラーは四〇才代が最高である。しかし両者とも二〇才代のカウンセラーもあり、巾広く分布していることがわかる。

カウンセラーの経歴のうち、学歴についてみると、大学卒九〇人、高校卒三三人、中学以下一〇人、その他は不詳である。

カウンセラーの専攻は何かというと、これも雑多に分かれるが、回答を整理して多い順に列挙すると、

○法律、経済……二九人

○文学、歴史、家政、体育等……一九人

○心理学……一四人

○社会事業、社会福祉……八人

となり、その他は、電気・機械、社会学、教育、医学、宗教等となっている。

カウンセラーとしての経験年数は、第17表にまとめた。

カウンセラーの経験年数

第17表

経験年数	人 数
0 年	7(人)
1 年	14
2 年	24
3 年	13
4 年	10
5 年	11
6 年	2
7 年	6
8 年	2
9 年	1
10年以上	13
不 明	268

専任・兼任、社内・社外の別

カウンセラーには、専任カウンセラーとして勤務する人と、他に職をもっていて、兼

務している人がある。また、企業の内部から選ばれてカウンセラーになった人（社内カウンセラー）と、企業の外部から招かれたカウンセラー（社外カウンセラー）がある。これらの区別について、実際はどうなっているかを見ると、次のとおりである。

○専任カウンセラー …… 一一人

{ 社外カウンセラー …… 六六人

{ 社内カウンセラー …… 五二人

○兼任カウンセラー …… 二五三人

(計) 三七一人

（ただし社外に兼職をもつカウンセラーは専任に含めてある）

これを企業単位でみると、

○専任カウンセラーのいる企業 …… 七八(社)

○兼任カウンセラーのいる企業……………五二

○記入なし……………二

社内カウンセラーと社外カウンセラーはともに長所、短所があり、そのどちらがよいかはしばしば論議されるところであるが、右の結果をみると、大体相半ばしているといえよう。

なお、社外カウンセラーをおいている企業は四七社あったが、そのうち三四社がカウンセラーを「嘱託」という身分にしており、三社が「社員」としている。

(6) 相談室の運営に関する産業カウンセラーの意見

今まで各企業の相談室運営の実態についてみてきたが、相談室の中にいるカウンセラー自身は、その実情をどうみているのであろうか。彼らの意見をきいてみることにしよう。

相談室の評価

「貴社の相談室は総合的にみて、どの程度軌道にのっていると思いますか」という質問で、相談室に対する自己評価を求めたところ、第18表の結果を得た。数字によれば、まずまずの成績というのが大部分といえそうである。しかし思うように行かず困っているところも計二五あり、相談室を開設しても、そのさがなかなか苦勞が多いようである。

第18表 相談室の評価

イ	きわめて順調に運営され着実に前進している	19(社)
ロ	多少問題はあるがかなり順調にっている	79
ハ	思うように運営できずあまり順調とはいえない	18
ニ	実質的に開店休業の状態である	7
ホ	その他	7
	記入なし	2
計		132

そこで次に、相談室の発展を阻害していると考えられる要因を分析してみよう。自由記述の回答をまとめて主な点を列挙すると、

○カウンセラーへの親近感不足。

○カウンセラーの能力不足。

○カウンセラーが兼務のため力がつくせない。

など、カウンセラー自身に関する問題がいくつかあるようだ。また、

○中間管理者の認識不足。

○従業員の認識不足。

のように、周囲の無理解が不振の原因であることもあげられている。これはやはり

○PRの不徹底

という問題に帰ってくるのではあるまいか。その他

○相談室の位置、設備、環境がわるい。

○従業員が勤務時間中に相談にやって来れない。

などの点も指摘されている。

以上は第18表で、またはニに回答したものの意見であるが、今度は、イと答えたものについて、相談室の発展を推進していると思われる事情をきいてみよう。

○トップ・マネジメントの理解があること。

この点をあげたものは多い。何といっても経営幹部がカウンセリングの基本理念を把握し、相談室への深い理解を示すことが、陰に陽に運営の支えになっていることは否めないであろう。

○管理・監督者の理解と協力。

○担当部門の積極的援助。

この二点も重要なものと思われる。そして阻害要因の裏返しになるが

○設立前の時間をかけたPR。

が役だっていることも肯かれる。

順調に行っているところでは、カウンセラーが

○従業員にどこで会っても言葉をかけてやる。

○ありのままの姿で接するように努めている。

○教育訓練などの際、従業員と顔を接することが多い。

というように、かなり積極的に、従業員層と接触していることがうかがえる。その他

○よろず相談としてどんな問題にも応じていること。

○秘密を厳守していること。

○学校運営の一環として行なっていること。

など、運営方法に関する点もあげられている。

最後に、〈将来の相談室のあり方〉について意見を求めたのであるが、ひじょうに多くの建設的意見が寄せられた。これも参考になる点が多くないので列举しておきたい。

まずカウンセセラーに関するものとしては、

○カウンセセラーとしてもっと成長したい。

○スーパーバイザーがほしい。

○カウンセセラーという専門家意識をもたず、人間味のある相談相手になりたい。

これらはカウンセセラー自身の成長への願いといったものでかなり多く見られた。

カウンセセラーの態度としては、

○もっと企業の中にとけこんで身近なものにしたい。

○相談日をふやして接触の機会を多くしたい。

○カウンセセラーが孤立しては発展しない。どんどん現場に出ることがよい。
というように積極的な姿勢を求める声がつよい。

カウンセラーの身分、機能などに関する意見には、

○専任にしたい。

○専任カウンセラーを社外から招きたい。

○カウンセラーの助手がほしい。

などがあった。

次にカウンセラーとして今後やってみたいこととしては、

○職場別のグループ・カウンセリングをやりたい

というものがだいぶあった。これと関連して、

○新入社員との一斉面接をしたい

○幹部訓練にカウンセラーが役だちたい

などがある。そこで、

○カウンセラーは今後は集団訓練のできる能力を養う必要がある。

ということになるかもしれない。

相談室の運営に関する抱負には、いろいろとアイデアが示されている。

○もっと気楽な雰囲気にしたい。

○不平不満ばかりでなく、積極的な人生問題の相談にも使われるようにしたい。

○カウンセラーを数名おき、各々専門分野を分担させたい。

○若年層の非行化防止のため、地域社会と協力し、社会教育への役割を担いたい。

○職場の人間関係を改善するセンターにしたい。

○従業員の心のオアシスといわれるようなものでありたい。

相互に逆の意見を出しているものとして次の二つが目についた。

○心理療法的なものよりも、よろず相談方式で人事問題をのぞいたケースをとりあつかったらよいと思う。

○今のよろず相談所的な存在から脱却し、真の心理相談的な制度にしたい。

カウンセラー制度全般に対する意見としては

○中小企業のための公のカウンセラー制度を考えるべきだ。

○近代的企業経営上不可欠のものとしてカウンセリングを発展させなければならない。

○企業としても貴重な人材の確保、活用という面から、カウンセリングの機能を拡充させるべきだと考える。

など、積極的、前向きな発言が目立った。最後にカウンセラーからの願いとして

○カウンセラーを長い目でみて、あたたかく育ててほしい

という言葉のあったことを付け加えておこう。

以上、調査Bをもとにして、今日の産業カウンセリングのありのままの姿を捉えるべくつとめてきたが、この中には各企業の歴史と環境、さまざまな特殊事情の差があって、ひとくちに「産業カウンセリング」といっても、その内容、問題の所在は一樣でないことが理解できたように思われる。

しかし、今日の社会と企業の要請の中に働いているカウンセラーの人たちは、カウンセリングの実践の過程で、使命感をもって一生懸命に努力しているという感を深くするのである。

アンケートの最後の言葉にあったごとく、カウンセラーを長い目で見守りつつ、きびしい企業の現実の中で、カウンセリング制度の志向するものをはっきりと見定め、人間と企業の成長発展に役立てるべく、これを育てていくことが、これからの最大の課題であろう。

VII

産業カウンセリングの展望

今日の企業におけるカウンセリングの役割を、われわれは前の数章において、かなりくわしく検討してきた。

ここでは、これからの企業のあり方に対して、カウンセリングがどのような役割を果たすべきか、という観点から、過去約一〇年間のわが国の産業カウンセリングに批判の目を向けながら、産業カウンセリングの将来を展望してみたい。

1 産業カウンセリングの批判

これまでの約一〇年以上にわたる歴史をもつ、わが国の産業カウンセリングに対して、産業カウンセラー・グループの内部からも反省があり、また外部からの批判も見受けられる。

電電公社の人事相談役全国会議では、数年前から「一〇年目の曲り角」という言葉で、産業カウンセリングがその新しい道を見出さなければならないということが反省されている。

この自己反省は、私の解釈では、カウンセリングが職場適応や従業員の不平不満の解消というような消極的な、そして技術的な枠組から脱出することができず、カウンセリングの人間中心的经营あるいは人間尊重のフィロソフィーが企業内に浸透することができなかったことに對する反省である。

そしてこのことは、次に述べるような外部からの批判とも相通するものをもっていると思われる。

九州大学の三隅二不二氏は、現行の産業カウンセリングは、「形を変えた労働強化、労働者の操縦を変形して制度化したものにはすぎない」として、次のように批判している。

「カウンセラー（クライアント——筆者註）がもつ内部的葛藤や悩みが、実際は産業構造がもつ基本的矛盾を反映しているものであるならば、その矛盾をカウンセリングという面接技術で解消しようとすることは、カウンセラー個人にとっても産業企業体自体にとっても、何らの真の解決をもたらすものではなく、むしろ、一時的にせよ、真の問題から逃避するような心理的状況をつくりだすことになる。このことは個人にとっても、組織体にとっても不幸なことといふべきかもしれないのである。^(註1)」

ここには、いわゆる人間操作の技術としてのカウンセリング、あるいは組織中心の経営の環境としてのカウンセリングが批判されている。「不平不満の解消」、「問題の解決」、「職場への適応」という目標は、従業員の組織への忠誠と同時に、彼の人間性の没却という状況に導くおそれがあり、それはまた必然的に、企業にも大きなマイナスをもたらすことになるであろう。

そこではカウンセリングは、「人間不在」といわれる企業経営に、ますます協力するという結果になるであらう。

また、ソニー厚木工場長の小林茂氏は次のように述べている。

「私は、カウンセリングということはの意味について、ほとんど無知であったが、一方では、世間一般に行なわれているやり方から推察して、これに反感をいだくと同時に、他方では、こんにちのマネジメン^(注2)トの行きづまりを打開する上で、何かしらカウンセリングから学ぶところがあるのではないか、と感じていた。^(注2)……」

真の企業経営者ならば、不平不満の解消というような人間操作の技術としてのカウンセリングに「反感」をもつのは、当然のことであろうと思う。

そしてまた、人間不在・人間操作の今日の企業経営の行きづまりに対して、カウンセリングが何か意味をもつことができるかといえば、それは、カウンセリングが、人間とはいかなる存在であるかというマネジメントの基本問題に対して、何がしかの光を投ずることができるであらう、ということである。

カウンセリングは、人を扱う技術なのではなくて、人間とは何であるかという問題を探究する学問であり、また実践的には、人間が自己を実現していく過程に対して、援助の関係を築くということなのである。

わが国の産業カウンセリングが、ウェスタン・エレクトリックのホーソン実験に範をとったものであることはすでに述べたが、「結局は、人間は、働く気がなければ、どんなに働かそう

として「もだめだ」^(注3)というその実験の結論、およびホーソンにおけるカウンセリングが管理・監督（スーパービジョン）の質を向上するという目標をもっていたことが、すっかり忘れられて、ホーソン実験の結果としてのカウンセリング制度の形式だけが、模倣され、導入されたのである。

ホーソン実験の企業経営に対する意義が、三〇年間も、わが国の企業にはほんとうに理解されていなかったようである。

わが国の産業カウンセリングは、「一〇年目の曲り角」を迎えて、その企業における正当な位置づけを真剣に検討しなおさなければならぬであらう。

2 経営のフィロソフィー

前に何度もふれたように、これまでのカウンセリングは、人間操作の技術として、あるいは家族主義的、恩恵的なサービスとして、企業とその従業員に奉仕してきた。

このことは、これまでのカウンセリング、あるいはこれまでの産業カウンセラーの罪であるばかりでなく、より大きくは、企業にカウンセリングを「導入」するさいの、経営者のものの考え方——とくにその人間のみかた——に起因するものというべきであらう。

すなわち、企業や組織が、従業員よりも優先するという根本原理が、多くの経営者のとる経営哲学であつたのである。いや、それは経営哲学、というべきものではなくて、むしろ正しくは、哲学（フィロソフィー）の欠如というべきであらう。

ここでは、従業員は、労働力という単なる経済的価値としてのみ尊重され、より大きな経済的価値を生み出すための道具として、そしてまた、ものとして操作され、時には恩恵により激励されるばかりであつた。

それは、究極的には、人間の経済的価値それ自体も頭打ちにされるといふ結果を招く。つまり人間は、常に全体として機能するのであり、全体的機能が衰えれば、当然にそれに伴つて経済的価値も低下するものなのである。

このような人間の本性とその本質的な機能のしかたを知らないときには、経営とか教育というようなもつとも人間的な営みは、すでに、はじめから崩壊の危険をもつ基盤の上に立っているのである。

人間操作の技術が、人間の本質を圧しつぶしてしまうことになるということについては、本書のいたるところで強調して述べられたところであるが、恩恵主義もまた、人間の本質を尊重しないところに生まれるものである。

厚生施設や娯楽設備を充実して、従業員の人間性を尊重しているかのように考えることは、

企業として本末をてん倒したものであろう。

このことはすでに、ソニーの盛田昭夫氏が、その著書のなかで、「会社は遊園地ではない」として、きびしく日本の企業を批判している。^(注4)

カウンセリングもしばしば、このような厚生施設の一環として、企業に「導入」された。つまり、カウンセリングは、「私の会社では人間を大事にしています」という看板の代わりにつかわれることもあるのである。

言い換えるならば、機械やベルト・コンベアに追いまくられる職場では、どうしても人間性が疎外されるから、職場の外で人間性を回復して下さい、ということなのである。多くの厚生・娯楽施設の整備を誇る企業には、このような考え方が潜んでいる。

たしかに、第二の産業革命といわれるオートメーション時代の到来とともに、「人間疎外」の深化は止むを得ないものと考えられていた。

このような近代産業の人間疎外的な生産方式に、ソニー厚木工場は敢然と挑戦しているのである。^(注5)

つまり、分業方式から「ワンマン・プロダクション方式」への切り換えである。今のところ、それには限界があるであろうが、単純くり返し作業でも、これを人間化することができるといふことの一例である。

機械化、自動化は人間疎外を深化する、と決めてかかる必要はないのである。

現在の生産方式は人間疎外をもたらすものと決めてかかって、その疎外を、職場外で、勤務時間以外で回復せよというならば、それは企業経営の敗北以外の何ものでもないであらう。

寮に帰ってから娯楽でまぎらわしていたある従業員は、「それでもやはり、私は、職場で働いている時間の方がはるかに長いですからね。」と述べている。

職場自体が、人間疎外の場所である限り、厚生・娯楽施設、カウンセラーなどを「導入」しても、その人間性については回復されにくい。

私はこれまで、カウンセリングを「導入」とすると言い方を、「」をつけて述べてきたのであるが、企業がカウンセリングを「導入」しなければならぬ状態であるということは、そこに人間疎外の状況が強く存在することであり、そこには、いくらカウンセリングを「導入」しても、疎外状況はついに克服されないのである。

カウンセリングは「導入」されるものではなくて、経営・管理それ自体なのである。

3 教育・訓練とカウンセリング

今日の企業における教育・訓練は、誤謬に満ち満ちているように思われる。それは、学校教

育についてもいえることであらう。

新入社員教育は、希望と意欲に満ちて（少なくとも彼らの一生のうちでは、もっとも希望と意欲に満ちている時期であらう）入社してきた青少年の、その希望と意欲を圧殺し、抑制していないだろうか？

社内教育・訓練というとき、どうしてあんなに講義ばかりを並べ立てるのであろうか？ 人の話を聞いて何になるだろうか？ それよりも、人の話を聞けるのだろうか？

管理者訓練、監督者訓練は、多くの人間関係の技術や、部下を扱う方法を教えているが、それによって果たして、うまく人間を扱っているのだろうか？ また、マニュアルを書いている人々は、ほんとうにそういう自信をもっているのであろうか？

筆者は、これらの問題について、大きな疑問を抱いている。

企業内教育訓練や学校教育が今日犯しているもっとも大きなあやまちは、教育といえば「教える」ことだと思っていることであり、従って「教えかた」にばかり苦心していることである。教育訓練は、「学ぶ」ことを促進するためにやるものであるから、学習の過程、「わかる」ということ、「創造する」過程などがよく理解されて、それらに沿ってこそ、はじめて教育訓練は能率的なものになるであらう。

「学ぶ」、「学習する」、「わかる」、「創造する」という過程は、学ぶ側の自発的な、主

体的な活動であり、また学ぶ人は、それぞれきわめて独自のなしかた（ほかの人と違った、その人特有のやりかた）で「学習し」、「わかり」、「創造する」ものなのである。

だから「学ぶ」という過程が、もっとも能率的に進んでいくためには、学ぶ人の方に、できるだけ大きな自発的、主体的、独自の活動が許されていなければならない。

カウンセリング関係というものは、前に述べたところから明らかであるように、クライアントが主体的、自発的、創造的に学習することができるような場面を提供するものであり、極端に言えば、ただそれだけのものである。

そのような場面というのは、つまり「援助的な人間関係」ということであった。

この援助的な人間関係については、すでにⅡでくわしくふれたのであるが、それは要するに、許容的、受容的な人間関係がもっとも主体的な学習を促進するということである。

学習はすべて、企業内であろうと学校であろうと、ある人間関係のなかで行なわれるものであり、その人間関係が援助的であるかどうか、学習の能率に影響を与える最大の基本的条件なのであって、教育方法や教え方によって、学習が支配されるのではない。

カウンセリングは、一面において、このような援助関係のなかにおける人間の学習の過程を、ありのままに探究することをその重要な一つの任務としているので、それは、企業内の教育訓練に対しても、もっとも大事な基盤を提供するものである。

4 創造的学習

以上に述べたことから、企業内の教育訓練は、その対象者の主体的、自発的、創造的な学習を促進する条件をもつ機会を提供するという方向に、その様相を一変しなければならないということが明らかになるであろう。

教育訓練担当者は、従って、教える人でもなければ、講師でもなく、いわば「援助者」なのである。あるいはせいぜい「促進者」ということであろう。

このような自発的、主体的、創造的な学習を援助または促進しようとするアプローチとして、最近いろいろなかたちであらわれてきている。

グループ・カウンセリング、集団敏感性訓練（グループ・センシティヴィティ・トレーニング group sensitivity training）あるいは創造性開発のためのCTIC（Creative Thinking Course）やシネクティクス（Synectics）あるいはブレイン・ストーミング（Brain Storming）などである。

これらについては、ここでくわしく述べることはできないが、^(注6)なかには、かなり操作的にアイデアをしぼり出すという傾きも見られる。

そのアプローチのしかたについては、ある程度のちがいも見られるが、これらはおおむね、学習の主體的、自発的、創造的な過程が起こりやすい条件をつくらうとしている点では一致している。

しかし一般的にいえば、創造性開発の諸手法はかなり操作的なものであるが、カウンセリングやST（センシティブィティ・トレーニング）のような受容的・共感的関係を中心としてすすめることによって、かえって実質的には能率的になるのではないだろうか。

創造的学習の過程は、非合理的なものであり、この過程については、これまでの心理学はとくに冷淡であったし、まだ多くのことが明らかにされていない。^(注7)

創造の過程を理論的に明らかにすることは困難であるけれども、実践的には、グループ・カウンセリングやSTからアプローチすることが、きわめて有望であると思われる。

5 監督者訓練の批判

管理者・監督者が、これからの産業カウンセリングの中心的な役割を分担していかなければならないと思われるのであるが、現行の監督者訓練は、著るしく操作的技術に偏っており、カウンセリングが明らかにしつつあるベースナリティや行動の理論、あるいは人間関係の理論と

矛盾している。

現行の管理者訓練や監督者訓練のマニュアルを検討してみると、そこに一貫して流れている原理は、いかにして部下を扱うかという操作・技術の原理であり、換言すれば、部下を人間として見るよりは、むしろものとして扱っているということである。

このような管理者訓練や監督者訓練が徹底すればするほど、従業員のモラルは低下し、その能力や創造性は窒息し、生産性は低下し、人間疎外の状態は、一そうはげしくなるであろう。現行の管理者訓練や監督者訓練のマニュアルのなかから、このような問題を具体的にとり出してみよう。

監督者訓練のほとんどすべてのマニュアルのなかに、「部下の扱い方」、「人間関係の技術」、「部下従業員を効果的に扱う能力」というような章や節が含まれている。

部下を扱うこと（操作すること）はできないのであり、扱ったように見えるときでも、ほんとうは扱っているというようなことは、実際には起こっていないのだ、ということを前に強調して述べた。従って、そういう部下を扱う技術というものもあり得ない。

さらにマニュアルのなかには、「部下の気持になつて理解せよ」というようなことも必ずといっていいほどあらわれてくる。

部下を技術によって扱うということを、部下の気持からみるならば、「私は監督者の用いる

技術によって効果的に扱われ、生産性の向上のためにうまく働かされているのだ」ということになる。

こういう部下が、企業目的を自覚し、大いに働こうと思うようになるとは考えられない。ここに管理者側と従業員側の、はっきり違った対立的な立場が生まれる基本条件がある。

また現行の監督者訓練は、「監督者はなにをなすべきか」ということを教えようとしている。つまり監督者の用いる技術を教えようとしている。

われわれがカウンセリングから学んだところでは、そのような「なにをなすべきか」という技術ではなくて、監督者は「どうあるべきか」という、いわば監督者の態度の方が、彼のつくる人間関係において、より重要なものであった。

いわば、現行の監督者訓練のなかには、「監督」だけがあって、「監督者」はいないのである。すでにそこには、監督者という人間はいないのであるから、また人間関係もそこにはないのである。

あるマニュアルには、「部下の態度を変えようとする場合、管理者が、変えてやろうなどと思うことは、望んでもなかなかできることではない」（傍点筆者）として、操作主義を否定しておきながら、「部下との面談」という項目の下には、次のように述べている。

1 相手の気持をらくにさせる

2 相手に十分話をさせる

3 話を円滑に運ばせる

4 記録する (傍点筆者)

相手に「……させる」ことはできないといいながら、ここには「させる」ばかりが出てくる。

監督者訓練のほとんどのマニュアルは、このような迷いと自己矛盾を含んでいる。それはとうてい、一つの統一的なパスナリティ理論あるいは行動理論をもっているとは言いがたい。

また「ほめる」ということも、ほとんどのマニュアルに出てくる技術であるが、あるマニュアルには、「正しいほめ方」という一節があり、その中に「正しいほめ方は、心の底から真心のこもったものでなければなりません」と述べられている。

そしてすぐそのあとに、「真に値するときに」だけほめましょう、という項目と、しおどきはずさずに「効果的に」ほめましょう、という項目が並んでいる。

「心の底から」誠心誠意ほめたい人が、「真に値するときだけ」、しおどきはずさずに「効果的に」ほめることができるものだろうか？ これもマニュアルの自己矛盾の一例である。それだけではない。「ほめられる」ということ（是認されること）は、「叱られる」（否認される）可能性をそのなかに同時に含んでいるものである、ということも忘れてはならないで

あろう。

また、部下を正しく「つかむ」とか「把握する」ということもしばしば強調される。

それは、部下を客観的に理解するために、その生育史や環境や性格・能力などについて、科学的方法による情報・資料を収集するということにつながっている。学校教育でも、生徒理解というときに、まったく同じことが行なわれている。

しかし、このようないわゆる客観的理解は、ほんとうは「理解」ではない。

人間の行動は、客観的な過去の事実や、客観的な環境条件から起こるものではない。それらについてのその人の現在の知覚、そこに伴っている感情、そういうものが、その人の行動の原動力なのである。

従って、われわれがある人の行動を理解するために必要なものは、客観的な事実ではなくて、きわめて主観的な、その人の現在の知覚や感情なのである。「理解」ということは、そのような主観的知覚や感情の理解——その受容または共感——なのである。

それは決して、外から「つかむ」とか、客観的に「把握する」ことではない。「つかむ」とか「把握する」ということは、実は理解とは反対の方向にあるものなのである。

「原因を理解し、それをとり除く」ということも多くのマニュアルの基調をなしている。おそらくその目的のために、前述の客観的把握が要求されてくるのであろう。

物理学の世界においても、原因と結果の結びつきは、厳密には定立することができないのであるから、いわんや主体的な、常に選択の自由をもつ人間の場合に、原因・結果の関係を確立することはほとんど不可能なことである。

人間の行動を、ある原因の結果であると決めようとすることは、人間を因果論的、決定論的にみようとする立場に導く。この立場は、人間の主体性とか自由性を除外したとき——すなわち人間のもつとも本質的な存在をとり除いたとき——に、いくらかあてはまるものである。

原因・結果を結びつけて考えることは、これまでの科学的思考の特質であったので、それは魅惑的なものであるかもしれないけれども、人間の現実の事実から遠く離れるという点で、それはひどく非科学的な考え方なのである。

以上のように、現行の管理者・監督者訓練は、それ自体多くの自己矛盾を内包しており、人間の本質を見あやまっております、またカウンセリングの教えるベースナリティと行動の理論ともひどく矛盾しているのであり、このままでは、企業のなかの人間疎外の状態がますます深化するとともに、企業経営はますます大きな危険を内蔵するものになるであらう。

6 産業カウンセラーの役割

産業カウンセラーの役割は、これからの産業カウンセリングのあり方によって決められてくるであろう。

これからの産業カウンセリングは、これまでの産業カウンセリングのようにただ単に専門のカウンセラーによって行なわれる、いわゆる「表門から」のカウンセリングだけではなく、経営・管理の機能のなかに浸透していかなければならないであろう。

いわゆるアメリカの企業で「裏門から」のカウンセリングといわれたものが、表門にしなければ、経営・管理自体が十分に機能することができないであろう。

そこでは、技術としてのカウンセリングではなく、カウンセリングのフィロソフィーと人間の本質、および人間関係の心理についてカウンセリングの教えるものが、役だっていくことになるであろう。

企業のカウンセラーが、このような今後の産業カウンセリングの中心的な役割を果たしていくためには、単に相談室やカウンセリング・センターのなかで、悩めるクライアントの来談を待っているだけではなく、積極的に相談室の外に出て、経営・管理のフィロソフィーに貢献するところが必要ならぬであろう。

そのためには、カウンセラーは、カウンセリング、パースナリティ、行動の理論に通じているばかりでなく、センシティブィティ・トレーニング、グループ・カウンセリングなどの集団的ア

ブローチを身につけ、また創造性開発のためのグループをリードする能力を高め、企業内の各種の教育訓練を指導する実力をもたなければならない。いわば、現代日本企業の最大の弱点である「企業の人間的側面」についてのコンサルタントとなる能力をもっていなければならない。

産業カウンセラーが、ほんとうの意味で企業とその従業員に奉仕することができるためには、まず企業の経営者が、以上に述べたような産業カウンセリングの任務を正しく認識し、カウンセラーにそのような働きをすることが出来る地位と権限を与えらるゝと、このような任務を果たし得るカウンセラーを任命することが必要であらう。

これまでのわが国の企業では、カウンセリングの企業に対する役割が正當に認識されていないので、産業カウンセリングは、その十分な機能を果たしていないし、また産業カウンセラーの訓練もきわめて不十分なままに放置されている。

カウンセラーの地位が、定年退職者のポストになったり、寮監を「カウンセラー」という呼び名に変更しただけであったり、いろいろのケースが見られるが、多くの場合、カウンセラーはまったく専門の教育を受けておらず、また研修の機会もひどく制約されている。

この点からみれば、わが国の産業カウンセリングは、発足以来まだ十数年にして、すでに大きな危機に直面しているといえよう。

しかし、カウンセラーの専門教育が欠けているということは、決して産業カウンセラーに限

った問題ではない。

わが国では、いかなるカウンセラーのためにも、専門教育の道が開かれていない。大学やその他の教育機関に、カウンセラー養成の制度が整備されることが、緊急に必要なことであろう。アメリカでは、現在ほとんど全部の州が、独自の学校カウンセラー免許の規定をもっているのであるが、例えば、そのうちのかなり普通程度の制度をとっているオハイオ州でも、マスター（修士）の課程を修了して「仮免許状」を与えられ、その上二十七カ月の経験と九単位の修得によって「専門免許状」が与えられ、さらにその上に、四十五カ月のすぐれた経験と九単位の修得によって「終身免許状」が与えられる。

つまり、順調にいつても、マスター程度の仮免許状を取得してから、終身免許状を得るまでに六年もかかるのである。^(注8)

カウンセラーの仕事が、いかに重要なものに考えられているかが、この一事を見ただけでもわかるであろう。

わが国でも、カウンセラーの専門化がすすめられるような状況になってきたようである。

産業カウンセリングが、企業の経営・管理とその発展に対して、その正当な役割を果たすことができるために、それが経営者に正しく認識されとともに、産業カウンセラーの専門化の道が開かれることを期待したい。

〔注1〕 三隅二不二「産業カウンセリングの問題点」雑誌「教育と医学」第12巻第12号 慶応通信 一九六四年

〔注2〕 この引用文は、筆者（伊東）の著書「管理・監督者のためのカウンセリング入門」池田書店、一九六七年）のカバーに掲げられた「推せんのことば」からとられたものである。

〔注3〕 盛田昭夫「学歴無用論」文芸春秋 一九六六年（一三〇頁）

〔注4〕 同右書

〔注5〕 小林茂「ソニーは人を生かす」日本経営出版社「一九六六年（共和制の勝利）2湧き上がる労働の喜び」

〔注6〕 これからのアプローチについては、左の諸文献を参照されたい。

ロージアズ「ブレイ・グループ・セラピー・集団管理」（ロージアズ全集第7巻）岩崎学術出版社 近刊
ロージアズ「人間関係論」（ロージアズ全集第6巻）岩崎学術出版社 近刊

ロージアズ「パースナリティ理論」（ロージアズ全集第8巻）岩崎学術出版社 一九六七年

関計夫「感受性訓練」誠信書房 一九六五年

横山定雄「センチティビティ・トレーニング」同文館 一九六五年

オズボーン・上野一郎訳「独創力を伸ばせ」ダイヤモンド社 一九五八年

ゴードン・大鹿・金野訳「シネクティクス——才能を組織しアイデアを開発する」丸善 一九六四年

〔注7〕 創造的学習の過程については、左の文献を参照されたい。

伊東博「管理・監督者のためのカウンセリング入門」池田書店 一九六七年（4企業と創造性の開発）

〔注8〕 カウンセラーの資格と養成については左の文献を参照されたい。

伊東博「新訂カウンセリング」誠信書房 一九六六年（第IX章）

付

録

1 参 考 文 献

伊東博 新訂カウンセリング 誠信書房 一九六六年二月 六八〇円

カウンセリングをこれから学ぼうという人にとって、たいへんゆきとどいた、便利な本である。カウンセリングにおいては、それについての知識や技術よりも、もっと根本的なカウンセラー自身の態度の問題こそ、まず基底に据えられるべきものであるとする認識にもとずいて、同じ著者の「カウンセリング入門」および「カウンセリング」を改訂したものが本書である。入門書にふさわしい形をとりながら、「カウンセリングとはなにか」についての問題点が懇切に説かれており、しかも著者の考え方の展開のあとをたどることができる。

もうひとつの特色は、教育、産業、医療などの分野で実際にどのようにカウンセリングが導入され、展開しているかということについての紹介と、カウンセリングを学ぼうとするときに、どのような本を読み、どんな研究会、研修会などに出席したらよいかといった情報が詳述されていることであろう。

佐治守夫 カウンセリング入門 国土新書 一九六六年七月 二八〇円

著者は、実践をとおして研究的にカウンセリングととりくみ、新境地を開拓してきた優れた

カウンセラーのひとりである。

相手がよくなること、人間として変容するということは、カウンセラー自身が人間的に他の人たちとよりよい関係をもちうるように変化していくことにほかならないといったように、カウンセラー自身の態度の問題が、ここではより中心的な問題として一貫してとりあげられている。

事例に即して親切に問題の点が解説されているが、その奥には、カウンセラーとしての最初にして最後の態度条件ともいうべきものが深く、きびしく秘められているといつてよい。読む者が、自己の経験に即して本書の内容を考えていくときに、なるほどと肯けるところが多いのと同時に、ひやりとさせるものを含んだ、本である。

伊東博 管理・監督者のためのカウンセリング入門——人を生かす経営管理 池田書店 一九六七年二月 二九〇円

産業分野に導入され定着しつつあるわが国のカウンセリングが、管理監督者からは、自分たちには手におえない人間をあつかう特別な人とみられ、いわば企業のアクセサリーあるいはごみための存在にとられがちであるという現状認識にもとづいて、カウンセリングの本旨をもつて、企業により大きく深く貢献するためには、「監督者もカウンセラー」という観点からカウンセリングをみなおす必要があるとして、それを試みたのが本書である。

「理解ということ——真の人間関係」および「人間関係の基本条件」の章には、カウンセリングの本質が著者の体験を通してのべられており、他の章ではこの本質が企業の場合に関連づけてふえんされているといつてよい。

わが国の産業カウンセリングが当面しつつある課題をも鋭くとらえ、しかも平易に説かれてある入門書といえよう。

友田不二男 カウンセリングの技術 誠信書房 一九六三年一〇月 四八〇円

わが国にロージアスの所説を紹介し、その普及に精力的な活動を続け、こんにちのわが国カウンセリングの基礎をきずいてその展開を推進してきた友田氏の著書。

カウンセリングの普及が、それがめざすべき人間の自主的自律的發展の援助を促進するのは逆に、ひとつの知識になりおわり、そのためにこうした自律的發展を阻む結果を生ずる危険のあることを感じ、そうした誤りを正すために本書が書かれたという。

著者の実例をとおして解説がおこなわれており、受容とはどういうことなのかについて一章がおこされ、カウンセリングの諸問題として診断と治療、環境に関する問題、カウンセリングは宗教かといった問題などがとりあげられている。わが国のカウンセリングの発達過程を示すひとつの道標ともいえよう。

遠藤勉 カウンセリングの理論と実際 精神科学全書1 岩崎書店 一九六五年八月 六〇〇

円

研究会の項に出てくる茨城キリスト教学園カウンセリング研究所長遠藤勉氏の労作。著者がこの研究会の中心的存在として、わが国のカウンセリング界の人材養成に、友田不二男氏のカウンセリング・センターの活動とならんで果してきた功績は大きい。

徹底した著者のカウンセリング観が、カウンセリングの基本問題、諸問題、過程、終結場面といった内容にもられてのべられており、面接場面そのものが人間にとって成長の場であるという。

カウンセリングの諸問題のなかには、産業におけるカウンセリングの問題がとりあげられており、そのなかで、産業においては、結局経営者のカウンセリング導入の意図がまず問われなければならないとしている。

広瀬米吉 カウンセラーの自己訓練 精神科学全書3 岩崎学術出版社 一九六六年六月 九〇〇円

実際に産業の場でカウンセリングを行ってきた著者が、カウンセラー自身の問題を中心に、とくにその自己訓練に焦点をあわせてカウンセリングについてのべた本である。

「生活の場における自己修練」がとかれ、また第二部としてとくに産業カウンセラーの問題がとりあげられているが、そこには、「組織の一員としての役割」「産業カウンセラーの態度と

技術」「管理者によるカウンセリング」といった問題がとりあげられている。

友田不二男 カウンセリング考 精神科学全書4 岩崎学術出版社 一九六六年七月 八〇〇円

「カウンセリングの技術」(一九六三年)にもられた内容が、さらに著者の体験をおして十分に著者自身のものとなり、著者のカウンセリング考となつて出たのが本書である。

監督者がどう監督したら従業員の能率があがるようになるかというよりも、監督者と従業員の関係がどういう構造の関係になったら、その関係において従業員の能率があがるようになるか、といった関係の問題が中心的な課題であるとして、操作主義的な考え方や、因果関係で人間のあり方すべてが決定されてくるといった決定論的な考え方からわれわれ自身を解放しなければならぬとする。事例をとおして著者自身の考え方がいきいきと伝わってくる本であり、しかもはじめての者にもわかりやすい表現で書かれており、読んでいてカウンセリングもこれだけ日本に消化されたのかといった感が強い。

杉溪一言 職場のカウンセリング 誠信書房 一九六三年八月 五八〇円

同じ職場のカウンセリングと銘うってとりあげているいくつかの書物のなかで、本書は異色の労作といえよう。カウンセリングにおける人間観、カウンセラー自身の問題といった課題が、相談室から出て管理監督の仕事のなかで生かされてこそほんとうの職場のカウンセリングであ

るとし、さらに、その生かし方を有効にするための訓練法が、具体的にロールプレイングとして紹介されているからである。ロールプレイングの実施例と問題点についても言及されている。カウンセリング的な姿勢を管理者層、監督者層が身につけていくときに、一般従業員のあらたな人間能力の開発されてくる可能性を考えることができるが、そのさいの具体的訓練方法のひとつがこのロールプレイングであるといえる。

また産業人事相談制度の調査結果も紹介されている。

関計夫 感受性訓練——人間関係改善の基礎 誠信書房 一九六五年一月 七八〇円

センシティブティ・トレーニングでとりあげられるセンシティブティ（感受性）が、カウンセラーに要求される本質的な要件であることはいうまでもない。本書はST（センシティブティ・トレーニング）についての著者の研究と経験の成果にもとづく労作である。

全一八章には、STの必要性、目的、具体的な方法とその過程、補助方法、評価などについて、実例をとおして具体的に親切にのべられている。

STにおける人間観は、基本的にカウンセリングがめざす人間像と矛盾するものではない。今後産業におけるカウンセリングの浸透をはかるさい、ST、ロールプレイングは大きな役割を果していくものと考えられる。

横山定雄 センシティブティ・トレーニング 同文館 一九六五年一〇月 二五〇〇円

職場における人間能力開発の問題に実践的、研究的にとりくんできた著者による、STに関する集大成である。本書においては一貫して、むしろ社会学の立場からSTがとりあげられているといっただろう。

現代社会と人間関係についてのべられたのち、社会科学における人間関係の問題が社会学の系譜をとおしてのべられ、ついでSTの発展、方法、STの教育理論が紹介されており、さらにSTが、実験室方式の社会学の構造といった観点からとりあげられている。

管理者教育に用いられたSTの事例が紹介され、さらにSTの効果と批判に及んでいる。

数すくないわが国のSTについての労作であり、専門書でありながら、要点がわかりやすくのべられている。

以上あげてきたものは単行本としてまとめたもののうちで入門的なもの、およびさらにいますこし詳しく説かれている主なものである。カウンセリングについて、より専門的にとりくんでみたい人のために次の叢書をあげておく。

伊東博編 カウンセリング論集 全八巻 誠信書房（第五巻以降近刊）

第一巻 カウンセリングの基礎 一九六〇年 一〇〇〇円

第二巻 カウンセリングの理論 一九六二年 一二〇〇円

第三巻 カウンセリングの過程 一九六四年 一五〇〇円

第四卷 カウンセリングの方法 一九六五年 一五〇〇円

第五卷 カウンセリングの領域

第六卷 カウンセラーの問題

第七卷 カウンセリングと創造性

第八卷 カウンセリングと哲学・社会

友田・伊東・堀・畠瀬・佐治・村山編 ロージアス全集 全一八巻 岩崎学術出版社（一九六

六年九月より毎月一冊刊行）

第一卷 問題児の治療

第二卷 カウンセリング

第三卷 サイコセラピー

第四卷 サイコセラピーの過程

第五卷 カウンセリングと教育

第六卷 人間関係論

第七卷 遊戯・集団療法、集団管理

第八卷 パースナリティ理論

第九卷 カウンセリングの技術

第一〇卷 成功・失敗事例の研究

第一一巻 カウンセリングの立場

第一二巻 人間論

第一三巻 パースナリティの変化

第一四巻 クライエント中心療法の初期の発展

第一五巻 クライエント中心療法の最近の発展

第一六巻 カウンセリングの訓練

第一七巻 クライエント中心療法の評価

第一八巻 わが国のクライエント中心療法の研究

2 講 習 会

産業カウンセラーのためには、労働省婦人少年局（年数回、六日間）、日本産業訓練協会（東京都渋谷区渋谷二丁目一七番三号、南塚ビル六階、毎月一回、四日間）、精神衛生普及会（東京都千代田区神田小川町三ノ三、東京都民銀行神田支店内、随時、週二回六週間）、関西産業カウンセラー協会などが講座を開いている。

産業や学校などの区別なく、広く門戸を開放している講習会には次のようなものがある。

- (1) **日本カウンセリング・センター**（東京都新宿区下落合一丁目四六五「日本カウンセリング・センター」 東京―九五一一―一八〇八）

A 常設コース

一般コース（三カ月）

初級コース（三カ月）

中級コース（六カ月）

研究生コース（一カ年）

B 夏季ワークショップ

毎年七月下旬より八月下旬までの間に、全国数カ所で、五日ないし六日間の会期で行なわれる。

- (2) **名古屋カウンセリング・センター**（名古屋市中東区西二葉町二の一 三浦幸太郎方）

初級コース（毎週一回、一〇回）

中級コース（毎週一回、一〇回）

上級コース（毎週一回、期限なし）

研究生コース（毎月一回、期限なし）

(3) 関西カウンセリング・スクール（大阪市東淀川区元今里北通二の六五 社会福祉法人博

愛社内 大阪―三〇一―〇三六七）

初級コース（昼間部および夜間部）

実習コース（初級コース終了者または有経験者）

(4) 東京カウンセリング・スクール（東京都港区南青山五の九 協同ビル新青山 東京―四

〇九―三三六三）

現在のところ短期の講習会形式で行なわれている。

(5) 日本カウンセリング協会（横浜市西区高島通二の一九の二一 神奈川県匡済会 横浜カ

ウンセリング・センター内）

毎年三月下旬および八月中旬に、四、五日の期間で行なわれる。

そのほか、人間開発総合センター（4、と同じビル内 東京―四〇九―〇六二七）、阪
神カウンセリング研究会、豊橋カウンセリング・センターなども、随時短期間の講習会を
開いている。

3 研 究 会

全国のカウンセリング研究会について、一般からも参加しやすいものをあげると次のとおりである。()内は連絡先。なおこの情報は伊東博著「新訂・カウンセリング」(誠信書房 一九六六年十二月)によった。

北海道地方

1. 札幌カウンセリング研究会(札幌市南二〇条西五丁目 札幌市幌南小学校内 山下杉蔵)
2. 十勝カウンセリング・サークル(帯広市西三条二四丁目 長屋成明 帯広市大通南一丁目一六 吉沢澄子)

東北地方

1. 青森カウンセリング研究会(青森市松森字佃一六一の一八 青山県中央児童相談所 藤原保 青森―2―四四二)
2. 弘前カウンセリング研究会(弘前市坂本町五 弘前学院短期大学 山鹿素 弘前―2―八七六八)
3. 盛岡カウンセリング研究会(盛岡市上田 岩手大学教育学部心理学研究室 大沢博)

4. 仙台カウンセリング研究会（仙台市長町緑ヶ丘一の五 斉藤多喜子）
- 関東地方

1. 茨城キリスト教学園カウンセリング研究会（茨城県日立市久慈町大甕四〇四八 茨城キリスト教学園カウンセリング研究所、遠藤勉）

2. 栃木県教育相談研究会（宇都宮市塙田町三五六 教育会館内 栃木県教育研究所研究室 篠崎謙次）

3. 川崎カウンセリング研究会水曜日会（川崎市塚越一の六〇 川崎市教育研究所 百瀬雄彦 川崎一五一〇三五五）

4. 神奈川カウンセリング研究会（横浜市中区羽衣町三の八四 横浜市教育研究所内 浅野満 横浜一六四一〇九〇四）

5. 神奈川県臨床心理学研究会（横浜市中区富士見町二の一一 神奈川県精神衛生センター 高柳信子 横浜一六八一三五四一）

6. 日本産業カウンセラー協会関東支部（東京都千代田区大手町「サンケイ新聞」社員相談室 石渡稔朗）

中部地方

1. 富山カウンセリング研究会（富山市五福三、一九〇 富山大学教育学部内、富山カウ

セリング研究会事務所 入沢寿夫)

2. 石川県高校カウンセリング研究会(金沢市緑ヶ丘二〇の一五 金沢二水高校相談部 今井保司郎 石川一四一―三一六七)

3. 静岡カウンセリング研究会(静岡市沓谷二丁目二四九 小宮一夫 静岡一―四七五九)
4. 沼津カウンセリング研究会(沼津市大岡 日本キリスト教団大岡教会 沼津一六二―七一五二)

5. 浜松産業カウンセリング・センター(浜松市砂山町一七九 今井康裕 浜松一―四九五九)

6. 愛知カウンセリング研究会(岡崎市明大寺町 愛知教育大学心理学教室 森田清)

7. 名古屋カウンセリング・センター(名古屋市中区西二葉町二の一 三浦幸太郎)

近畿地方

1. 京都カウンセリング研究会(京都市下京区仏光寺通河原町西入 京都市教育研究所内 京都一三五―〇七六〇)

2. 神戸カウンセリング・センター(神戸市生田区楠町五丁目 神戸市立教育研究所内 神戸一四―五三八九及び〇四二四)

3. 阪神カウンセリング研究会(尼崎市東大島字南前一八 大庄西中学校内 黄楊荒雄 大

阪一四八一—三四四四)

4. 関西産業カウンセラー協会(大阪府守口市京阪本通二丁目 三洋電機人事相談室内、関西産業カウンセラー協会事務局 見市公子 大阪—九九一—一一八一)

5. 大津カウンセリング研究会(大津市橋本町 大津公民館 河辺泉 大津—三五三五)

中国地方

1. 岡山カウンセリング研究会(岡山市築港栄町二 友保聡子 岡山—六二—〇七三〇)

2. 広島カウンセリング研究会(広島市南観音町二八七六 三菱重工広島造船所生活相談室

山田勝三)

3. 木曜会 (広島市上幟町七の一四 野島寛子 広島—二一—三八〇三)

4. 山口カウンセリング談話会(山口市上清水 山口少年鑑別所内 牛山卓治 山口—〇七

六五)

5. 米子市中学生徒指導研究会(鳥取県米子市東山町八八、米子一中 船越元四郎 米子—

二—五五〇一)

四国地方

1. 香川カウンセリング研究会(高松市西浜新町三七三 香川県児童相談所 高松—二—八

八六一)

2. 高知カウンセリング研究会（高知市西弘小路、中央教育事務所 橋本碩治）
3. 松山カウンセリング研究会（松山市役所内 松山市教育委員会社会教育課 井上徹郎
松山―二―一―一）

4. 徳島カウンセリング研究会（徳島市新蔵町三丁目三一 徳島県児童相談所 仁木国秋
徳島―二―二〇五および三―二六六）

九州地方

1. 松浦カウンセリング研究会（長崎県松浦市志佐町 県立松浦高校 森義男）

4 相 談 所

公立の相談機関として、児童相談所、教育研究所、精神衛生センター、などがあげられるが、ここでは公立にくらべると数はすくないけれどもカウンセリング・サービスを提供している私立の相談機関をいくつかあげておこう。

財団法人 日本カウンセリング・センター（東京都新宿区下落合一の四六五）

社会福祉法人神奈川県済会 横浜カウンセリング・センター（横浜市西区高島通二の一九

の二一 横浜―四四―一七〇七）

鉄道弘済会 弘済会相談室（東京都千代田区麹町五丁目一 東京―二六一―〇九九〇）

精神衛生普及会（東京都千代田区神田小川町三の三 東京都民銀行神田支店三階 東京―二

九一―六七七〇）

東京カウンセリング・スクール（東京都港区南青山五の九 協同ビル新青山 東京―四〇九

―三三六三）

執筆者略歴

伊東 博 (いとう ひろし) (横浜国立大学助教授)

略歴

秋田県に生まれる (一九一九年)。

東京文理科大学卒業 (一九四八年)。

米国ミズーリ大学で Master of Education (in Guidance and Counseling) を得る (一九五〇年)

秋田大学助教授 (一九五一年)

横浜国立大学講師 (一九五二年)

現在

横浜国立大学助教授

日本カウンセリング協会理事長

主著

相談心理学 (朝倉書店) (共編) 一九五七年

新訂カウンセリング (誠信書房) 一九六六年

管理・監督者のためのカウンセリング入門 (池田書店) 一九六七年

ロージャズ全集 (岩崎学術出版社) (共訳) 一九六六年より

杉溪一言
すぎたにきよしき

略 歴

東京に生まれる（一九二二年）

東京大学文学部心理学科卒業（一九四七年）

横浜国立大学助教授（一九五七年）

現 在

日本女子大学教授

東京郵政局人事相談役

主 著

相談心理学（朝倉書店）（共著）一九五七年

職場のカウンセリング（誠信書房）一九六三年

坪上^{つばがみ}

宏^{ひろし}

略 歴

東京に生まれる（一九二四年）

東京大学経済学部卒業（一九五六年）

東京大学教育学部教育心理学科研究生（一九五八年）

現 在

国立精神衛生研究所技官

電電公社人事相談役

主 著

ケースワークとカウンセリング（誠信書房）（訳書）（一九六四年）

精神衛生（川島書店）（共編著）一九六六年

カウンセリングを職場にいかそう
—産業カウンセリング手引—
年少労働一般資料第25集

昭和42年3月25日 印刷

昭和42年3月31日 発行

発 行 労 働 省 婦 人 少 年 局
印 刷 信 毎 書 籍 印 刷 株 式 有 限 公 司

