

シェアド・リーダーシップ概念による“権力”の検討

Discussion about “power” from a perspective of shared leadership

板東 充彦
跡見学園女子大学
Michihiko Bando
Atomi University

田中 勝則
北海学園大学
Masanori Tanaka
Hokkai-Gakuen University

金子 周平
九州大学
Shuhei Kaneko
Kyushu University

高松 真理
久留米大学
Mari Takamatsu
Kurume University

下田 節夫
幡ヶ谷カウンセリングルーム
Motoo Shimoda
Hatagaya Counseling Room

本山 智敬
福岡大学
Tomonori Motoyama
Fukuoka University

野島 一彦
跡見学園女子大学
Kazuhiko Nojima
Atomi University

要 約

2021年9月に開催された日本心理臨床学会第40回大会における自主シンポジウム「シェアド・リーダーシップ概念による“権力”の検討」をまとめた。話題提供1の金子は、シェアド・リーダーシップ(以下、ShL)概念の歴史と定義及び臨床心理学分野におけるShLについて整理し、リーダーシップの分散のみならず、民主的・相互的・創出的な特徴を明示した。話題提供2の板東は、事例検討会(以下、A会)の運営を担うコアメンバーの仕組みを紹介した。ShL概念を通して、「知」がもつ権力性に対して自由闊達な議論を守り促進する方法論について検討した。話題提供3の高松は、A会リーダーの立場から見たShLについて検討し、①スタッフは、場の責任は自らにあると意識して臨むこと、②対象者が自由かつ自律的に振る舞う場の提供、③リーダー自身が自由に振る舞えること、等を指摘した。話題提供4の下田は非構成的エンカウンター・グループの事例を提示した。リーダーがグループを信頼し、できるだけ自分自身で居ようとすることで、グループの実現傾向が促進されてShLが創出されると考察した。指定討論1の本山は責任と自由に関する議論からグループにおける権力を論じ、「中動態」概念を通して、リーダーとメンバーの相互作用からShLは実現されると指摘した。指定討論2の野島は、4つの話題提供を受け、当該グループの目的、リーダーやメンバーがもつ責任、「権力」の他者への影響性という視点から包括的なコメントをした。

【Key Words】シェアド・リーダーシップ, 事例検討会, エンカウンター・グループ, 権力

I はじめに(田中)

本稿は2021年9月に開催された日本心理臨床学会第40回大会における自主シンポジウム「シェアド・リーダーシップ概念による“権力”の検討」を振り返るものである。

筆者らは様々な形でこれまで心理臨床場面におけるグループ・アプローチを展開してきた。集団を取り扱う中では“権力”の問題が顕在化する場面が少なくない(板東他, 2020; 板東他, 2021)。この問題の取り扱い、グループを展開していく上で一つの鍵となる。

こうした観点から、筆者らは近年、シェアド・リーダーシップ(Shared Leadership; 以下 ShL)と呼ばれる概念に着目している。ShLとは「リーダー個人が権力や責任、統制力を持つのではなく、メンバーがこれらをそれぞれに持つことができるように促進すること」である(e.g., Chen & Rybak, 2018)。古くはLewin, Lippit & White(1939)の民主的リーダーシップ論にも関係する概念と考えられるが、我が国のグループ・アプローチにおける臨床実践の観点からの検討は少ない。

そこでこのシンポジウムでは、4名(金子・板東・高松・下田)による話題提供、及び2名の指定討論者(本山・野島)からの意見を受けてフロアとのディスカッションを行い、グループ・アプローチにおけるShL概念についての検討を行った。金子はShLについての文献レビューを行い、ShLの歴史的背景やその特徴を整理した。板東は自らが参加、運営する長期に渡る事例検討会(以下A会)を素材に、数人のコアメンバーによる会の運営をShLの視点から

検討した。高松はA会におけるリーダーとしての経験からShLに関する考察を行った。下田は、非構成型エンカウンター・グループにおけるShL研究を行った立場から、グループ事例を通じたShLの展開を提示した。以上を受け、本山はパーソン・センタード・アプローチ(Person-centered Approach; 以下PCA)の視点から、野島はグループ・アプローチの視点からコメントを加えた。コロナ禍でのオンラインによる自主シンポジウムという発表者にとってもフロアの参加者にとっても不慣れな環境ではあったものの、その後のディスカッションでは熱い議論が交わされた。

以下の各章は、この6名の発表概要を発表順に要約したものである。シンポジウム当日のライブ感を伝えるには至らないかもしれないが、その土台となった各者の発表概要からShLに関する読者の連想が深まることを期待したい。なお、本稿の執筆に際して当日のフロアの参加者より同意を得ている。

II 話題提供1：シェアド・リーダーシップの概念(金子)

1. シェアド・リーダーシップ概念の歴史

組織心理学におけるShL概念の研究者であるPearce & Conger(2003)によると、ShLの発想の源流はアメリカの組織管理の第一人者であるMary Parker Follettの論考にある。Follett(1925/1997)は、「高圧的になる」上役のいるグループと「命令を与えない」グループの両極端を回避するために、「状況の法則(law of the situation)」に従うことを提案した。つまり個人による

命令に従うのではなく、「社会的文脈や状況で考慮されることを統合した法則に従う」のである。一人のリーダーシップではなく、状況と構成メンバーの関係そのものが、その時の集団をリードするという発想は、ShL という用語や関連概念に通底する考えである。グループ成員の選択の自由を保証し、話し合いを重んじる「民主型リーダーシップ」(Lewin et al., 1939)も、Follett のアイデアと親和性のあるリーダーのスタイルを表している。その他にも、“Co-leadership”(Solomon, Loeffler & Frank, 1953)、リーダーレス・グループの中に出現しうるリーダーシップとしての“Emergent leadership”(Hollander, 1961)、監督的なリーダーシップの下にいるメンバー同士の“Mutual leadership”(Bowers & Seashore, 1966)などの用語により、類似の概念が論じられてきた歴史も重要である。ShL という用語はこれらの概念と共に発展してきたものの、その概念の定義も十分に行われず、また用語の提唱者も明確にならないまま、1990年台半ばまでの間に徐々に用いられるようになってきたと考えられる。

2. 近年のシェアド・リーダーシップの定義

Zhu, Liao, Yam & Johnson(2018)は、ShLに関するレビューからその鍵となる3つの特徴を導き出している。1) 伝統的には垂直的(vertical)なモデルにおいて選ばれたリーダーの機能を、仲間同士の水平的(horizontal)の作用の中で持つこと、2) リーダーシップを創出的(emergent)な集団の現象として捉えること、3) リーダー

シップの影響力や役割がチームメンバーに広く分散していることである。ShL の概念には、リーダーシップの分散のみならず、民主的、相互的、創出的な特徴が複合的に含まれていると考えて良いだろう。ここでは更に、Zhu らのまとめに含まれなかった2つの視点を指摘しておきたい。それはShLのプロセスの視点と、それを意図するリーダーの存在の視点である。Pearce & Conger(2003)のShLの定義は「グループや組織の目標、あるいはその両方の達成を個人がお互いにリードし合うことを目的とし、そのグループにいる人たちが力動的、相互的に影響するプロセス」であり、ほとんどZhu et al.(2018)の特徴に包含されるが、その全てをプロセスとしてまとめている点が注目に値する。ShLを決して固定的なリーダーシップのスタイルや特徴としてまとめないことには意義があるだろう。もう一つはShLを意図し、民主的な態度によって実現していくリーダー性である。Lippitt(1982)がかつて指摘したように、ShLの「権力の分散と脱中心化(decentralization)」の側面のみ注目してしまうことで、そこにいるサポートティブなリーダーの存在を見逃してしまう可能性があるのである。

3. 臨床心理学におけるシェアド・リーダーシップ

筆者の知る限り、臨床心理学の領域で最も民主的、相互的、創出的なプロセスを重視したグループ実践を行なったのは、Rogers(1970/1982)である。彼はベーシック・エンカウンター・グループについて、ShLという用語を説明に用いていない。し

かし彼のグループのプロセスは、リーダーレス・グループに生起するものと類似することを指摘している。またファシリテーターという用語の註釈には、「究極にはグループ・メンバーの一員になるようなグループ中心の運営を理想としている」とも述べる。ここから Rogers が用いた ShL に最も近い用語は「リーダーレス」であったと考えられる。我が国でも「エンカウンター・グループのエッセンスは、リーダーレスにあるともいえる」(村山, 1977) という指摘もある。

我が国のエンカウンター・グループの研究の中で ShL の概念が明確に用いられたのは、グループの構造論が論じられた下田(1988)の研究である。リーダーレス・グループと ShL の概念は、ほとんど同じ内容を指し示しているように思われるが、“leader-less” という否定形から脱し、肯定的な形容詞である “shared” へと変化したことは、概念の成長を示していると考えて良いだろう。つまりリーダーは不在 (less) なのではなく、“shared” を意図し、メンバーに配慮するリーダーがいるのである。先の Lippitt の指摘と同様に、Chen & Rybak(2016) は、リーダーの存在を明確化している。彼女らは非構造化グループを「リーダーが権威や統制力 (authority and control) を躊躇いなくメンバーと共有するメンバー中心のグループ」であると述べている。リーダーの仕事はメンバーが自身の権利や統制力を保てるようにしつつ、グループの生産的な対話の舵取りをすることと考えている。当然のことながら、リーダーはリーダーシップを放棄するわけでも、表面的な役割の分担を行うわけでもな

く、ShL のプロセスを促進する重要な役割を担っているのである。

Ⅲ 話題提供 2 : A 会の経緯・設定・特徴 (板東)

1. 事例検討会における ShL について

筆者らのうち板東・田中・金子・高松・本山は、以下に紹介する A 会に関わっている。A 会は、「グループ体験をしながら、グループ事例を検討する」というコンセプトで運営している、グループ・アプローチについての事例検討会である(板東他, 2020)。事例検討会の場を“グループ”として捉え、スーパーバイザーではなく「グループ・リーダー」を設定し、参加者を「メンバー」と呼ぶ。また、メンバーの中から、5、6名で構成される「コアメンバー」を設定している。本節では、これら A 会の経緯と概要、及び特徴を通して、ShL と「権力」について考察する。

2. A 会の経緯

X 年、臨床心理学専攻の B 大学教授から、「学生がグループ・アプローチについて学べる機会を作れないか」と依頼があった。依頼を受けた高松が講師となり、グループ・アプローチのテーマについて講話する連続勉強会を開始した。X+1 年 5 月にマネージャーが本山へ交代となり、A 会の方法を再検討し、上記のコンセプトが提示された。

X+6 年 7 月、リーダー(高松)とマネージャー(本山)は「なるべく多くの人たちと共に A 会を作っていきたい」と考え、メンバーの中から、共に運営を担う者(後のコアメンバー) 5 名を募った。X+7 年 11

月、上記5名を「コアメンバー」として位置づけ、役割分担を明確化した。以後、転居や産休等の事情により欠員が出ると、新たにメンバーに声をかけて補充をした(X+22年現在まで累計13名)。

X+21年、コロナ禍の閉鎖期間後、オンラインで再開した(X+22年9月現在まで計109回開催)。

3. グループ設定(X+22年現在)

場所：B大学→C研究所(和室/円卓形式)

リーダー：高松/コ・リーダー：主にコアメンバーから当日に1名選定

コアメンバー：6名(マネージャー, 名簿係, チラシ係, 連絡係, 記録係, 会計係)

メンバー：臨床心理士を中心とした対人援助職/臨床心理学を学ぶ大学院生。年度更新制(登録者34名。各セッションの参加者は7~15名ほど)

広報：B大学心理教育相談室へのチラシ掲示, 及び口コミで新規メンバーを募集

参加費：社会人1600円/学生1100円(リーダーへの謝礼と場所代を含む)

謝金を受け取るのはリーダーのみであり、それ以外のコアメンバー含む全メンバーは参加費を支払う。メンバーシップの形成に関して、新規メンバーの勧誘は既知の人に限定していることが特徴である。セッションの流れは図1に示す通りで、全員に発言の機会を設けている。

1. 参加者の近況報告&今の気分(25分)
2. グループ事例の検討(90分)
3. シェアリング(一人一言)(25分)
4. 事務連絡(10分)
5. 解散

図1：セッションの流れ

4. A会の特徴と方法論の意義

A会のリーダーやコアメンバーはジョーク好きが多く、セッション前・中・後に笑いが生じることが多い。コアメンバーは初参加のメンバーに対して積極的に声をかけ、場のセッティングや菓子の配布等は全員で行うことが定例である。事例検討の90分は、リーダー及びコアメンバーを中心とした古参メンバーの発言が多いが、当初は緊張した面持ちの初参加者や学生も徐々に発言が増えてくる。全メンバーが発表者の工夫や良さをフィードバックし、セッション終了後は談笑が続いて中々退室しないことも多い。

A会の特徴として、全員が発言を促されることによる匿名性の喪失、及び自由かつ和やかな雰囲気のもとでの「その人らしさ」の顕現を指摘できる。これらより、事例検討会の効果に直結することとして次の3点を指摘できる。1)感情の賦活化, 2)積極的参加の促進, 3)ピアサポートの機能(板東他, 2020)。

5. 考察

金子の報告にもあったように、ShLの特徴の一つは、集団において自発的に生まれる創出性である。その点では、A会コアメンバーはShLとは呼ばれないかもしれない。しかし、事例検討会の仕組みとしてコアメンバー制度を設定し、複数の人々で運営を分け持つことを方法論の一つとして検討できる。権力や責任の分有、及び仲間としての共同性はShLの特徴と一致するものである。

板東他(2021)では、「コアメンバーの体験」として、1)古参コアメンバーへの畏

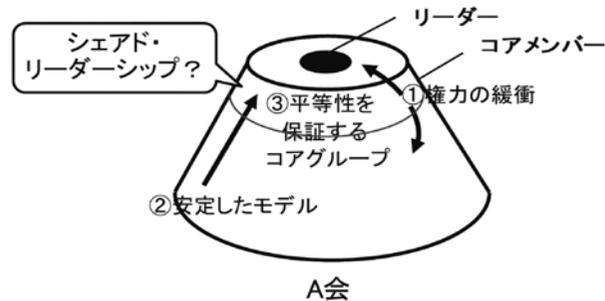


図2：コアメンバーの機能

敬の念， 2) 好奇心が刺激される， 3) コアメンバーへの参入を“ラッキー!”と感じる， という3点が提示された。図2は， これらを通して提示されたA会の「コアメンバーの機能①～③」を図示したものである。多くの場合， 事例検討会は， スーパーバイザーを頂点としたピラミッド型の構造をもつであろう。それに対してA会では， 複数のコアメンバーも運営の責任を担うことで， 「知」が本来的に有している権力性が和らぐと考えられる(板東他， 2020; 板東他， 2021)。

「権力」については膨大な研究の蓄積があるが， 杉田(2000)によれば3つの権力観に整理できる。1) AがBに対して， さもなければBがしないような何かをさせる限りにおいて， AはBに対して権力を有する(行動主義的権力観)。2) 問題が露見すること自体がAにとって不都合であることは， 事前にAが握りつぶす(隠微な権力)。3) Aにとって都合が悪い考え方をBがしないように， AがBを洗脳してしまう(紛争の消失)。

事例検討会の場で問題となる“権力”は， 「知」がもつ権力性である。心理臨床の視点から対処すべきものの一つは， 「自由闊達な議論を阻害する権力」であろう。その

阻害は， 意識的に「言えない」場合と， 無意識的に「権力者あるいはマジョリティに迎合する」場合があるのではないだろうか。この点に関して， A会のコンセプト及びリーダーとコアメンバーの方針は， 事例検討会のメンバーらが主体的に生き生きと参加することを志向するものである。

筆者らが共有するキーワードは， 「権力」「責任」「自由」であろう。A会のメンバーからの視点を検討できないことは今回の限界であるが， 集団の中で権力を有する存在(リーダーやコアメンバー)がこれに自覚的であることの必要性は言うまでもない。他方で， 受け身になりがちなメンバーは， 場に“コミットメント”する責任を有するのではないだろうか。“権力”を， 自分が自由闊達に振る舞う資源の一側面として捉えると， それぞれが適切に権力を発揮することこそが目指されるべきかもしれない。

A会のコアメンバーの活動は， 上記の課題に対する一つの対応であり， 今回の自主シンポジウムでの議論も含めて， 自らを振り返りながらグループとして機能する途上のものと捉えている。

IV 話題提供3：A会のリーダーとしての自分を振り返る—権力のシェアと責任の所在—(高松)

1. はじめに

集団運営を預かる者には場に対する責任が発生し、同時に周囲からは「権力」や「権威」が付与される。そして「権力」「権威」は、しばしば集団構成員に対し「意に添わぬ追従」を強い、彼らから自由や納得を剥奪してしまう。

A会のリーダーという立場にあり、そこで唯一金銭を得る側にいる私も、会他の構成員から「権力」「権威」を付与されていると考えるのが妥当であろう。とは言え、強制力のないこの会そしてコアメンバー制度が長年安定して継続しているという事実は、私が一定程度責任を果たしながらも、その「権力」「権威」を悪しき方向に一歩少なくとも多大には一働かせてはいないことを表しているものと考ええる。

さて、では「責任を負い、果たそうとすること」と「権力と権威を悪しき方向に働かせないこと」は、どのように両立していけるのか。これが私に与えられたテーマなのだとして理解し、論を進めたい。ここで一つポイントとなるのは、私のこれまでの臨床家としての実感「権威的であること、権力を付与された状態に無頓着であることが、対象者の利益に資することはない」という事実である。

2. 私にとってのコアメンバー

本論に入る前に、A会におけるコアメンバーは私にとってどういった存在なのかについて述べておきたい。まず浮かぶ言葉

は「運営について共に考えてくれる『仲間』』というものである。私はこれまでこの会の運営について、「一人で」考えたという記憶がない。いつも、主にはメンバーグリストを通して、問いかければ誰かが応じてくれ、更に言うならばコアメンバーからの発案で会が動くことすら稀ではない。一方、実際の会開催時には、私は進行上のタイミングを当日のコ・リーダーに確認する以外、コアメンバーと他のメンバーを区別して考えることはない。振り返ってみれば私は、セッション中は「どの参加者にも、等しく良い時間を過ごしてほしい」という思いで場に臨んでいるのである。ただし、もし私が場に対して不適切な振舞いをしたならば、その時にはコアメンバーの誰かが「割って入ってくれる」であろうとの信頼と安心があり、だからこそ私は、より自由にその場で振舞うことができているのである。

3. A会での私の振舞いを決めているもの

ここから、A会での私の振舞いについて、何がそのありようを決めているのかについて考えていく。私が、リーダーとして大きく逸脱することなく振舞えているとすれば、そこには、私の臨床家としての「矜持」が関係しているように思う。ここには、2つのポイントが考えられる。

1) 主たる臨床現場が精神神経科医療領域であったこと

これまで主として「精神神経科患者」と呼ばれる方たちを対象とする場で活動してきたことは、どうやら私の臨床観に少なからぬ影響を及ぼしている。ここではそれを3つの点に分けて述べていく。

①場面の責任はスタッフにある：「医療」である以上、その場の責任はスタッフ側にある。もちろんこの構造は、対象者である患者の自発性や自主性そして人権の尊重を邪魔するものではない。医療者は、これらを最大限尊重しながら、しかし責任は自身にあると考えて場に臨む。これは、多くの対象者が高い現実性をもって振舞うことのできるデイケア場面でも同様である。実際には、デイケア臨床において「楽しく一緒に過ごすことが自身の役割」と誤解している職員の姿も散見されるが、私は常々、その光景に大きな違和感を覚えていた。医療者である以上、その場についての責任は自身が負う覚悟で場に関わるべきであろう。

②対象者が、可能な限り自由に、そして自律的に振舞うことのできる場を提供する：個人療法の場合、目の前の患者(クライアント)が、安心して自由に内界を表現できることは、場の大前提となる。対象者が、不安や防衛により自由に振舞うことができない場合、その理由を吟味していく作業は、少なくとも力動的立場のセラピストにとっては重要なものとなる。集団療法においても、その場が適切に機能するためには、メンバーが安心して自由にそして自律的に振舞えるようになっていくことは大原則となり、更に言うならば対象者の自我水準によっては、この「安全感」「安心感」「自由」「自律性」が各段階における目標になっていく(高松, 1995)。

③私自身が自由に振舞えることの重要性：個人療法場面の場合にはこれは、患者(クライアント)の様子に「不自然さ」が感じられた際、私がそこに触れる介入を滑らかに行っていけるか、ということに通じ

る。患者(クライアント)の様子に「不自然さ」が見られる時、彼／彼女は自由さを失って(少なくとも減じて)いる。そこに私が柔らかに介入できる自由さを持つことは、適切なセラピーの前提条件となる。集団療法場面においては、スタッフ側の《何だか緊張しますね》といった自由な自己表現は、メンバーの安心感や場の活性化につながる事が少なくない。

2) 貴重なチーム医療体験から得た集団観

これは私の前職での体験である(高松他, 2010)。主治医をリーダーとして、ある重篤な精神科障害を持つ外来患者に対し、臨床心理士(筆者)と精神科ソーシャルワーカー(Psychiatric Social Worker; 以下PSW)からなる支援チームが結成された。印象的であったのは、これが、主治医による「自分だけではこの患者さんに十分な治療はできない」という、言わば手詰まり感の率直な表明を発端としたことである。その後も主治医は、防衛的になることなく、医学的対処の限界だと思われることについては、私やPSWに意見を求め、それぞれの思索と判断を尊重した。結果私とPSWは自身の専門性を駆使して支援のあり方を考えると共に、互いの連携を密に行うことができ、チームは菊池和則の言う interdisciplinary model(高松ら, 2010で紹介)へと成長したのである。

4. 権力のシェアと責任の所在

これらを前提とし、自戒も込めて、リーダーの立場から権力の適正なシェアについて述べてみたい。私の場合、それが可能になるとすれば、その要因の第1は心理臨床家としての姿勢・矜持を保つように努める

ことである。それは換言すれば、リーダーは責任を背負いつつ、結果自身が権力を付与されてしまう立場にあることを自覚し、であればこそ逆に「構成員が自由に・自律的に振舞う場を提供する権利」を有するのだという発想を持つことである。次にリーダーに求められることは、神経症的な自尊心に振り回されぬよう努めることであろう。たとえば自身の弱みを隠し通したいといった未成熟な思い、それを適切に飼い馴らす必要性を、リーダーは自覚しておかなければならない。

なお、既述のように、A会におけるコアメンバーに対して私は、自分の不適切な言動を止めてくれるであろうという信頼と安心を抱いている。結果私は自由さを増し、A会に対してより適切な言動を示すことができる。そう考えると、A会におけるリーダーとコアメンバーの間では、互いが相手に安心感を提供し、各々が自由さを増していくという良い循環を実現できているのかもしれない。つまり、A会におけるコアメンバー制度とは、リーダーの言動を適切なものに近づけていくための一つの装置だと言うことができよう。また、リーダーシップをシェアするメンバーたちにも、一定の資質(能力、心理的健全さ)が必要とされるということも、A会での体験を通した私の実感である。

5. おわりに—ある参加者によるコメントから—

自主シンポジウムに参加した知人から後日「他者に対するだけでなく、intrapyschic な権力というものもあると思う。それは必ずしも有害であるわけではない。そ

れをどう健全に育てるか、時には柔軟に見直せるか、ということが大切なのは。」という印象的なコメントをもらった。私は「権力」を、対外的なそれとしてしか考えていなかった。「権力」を、正しく、健全な集団運営のために自分自身に対しても発揮すること、そのことの意味を引き続き考えていきたい。

V 話題提供 4：ShL について、BEG の立場から(下田)

1. BEG における ShL について

今回の自主シンポジウムでは「ShL」という考え方に焦点が当てられた。

私は「ベーシック・エンカウンターグループ」(いわゆる「非構成的」なグループ。以下 BEG)に惹かれ、その実践と考察をしてきているが、ShL は BEG の本質にかかわるものと考えられるので、今回ある BEG の事例を提示し、そこでの ShL について述べた。

2. ある BEG の事例の概略

1) このグループは、参加メンバーは皆同じ対人援助職の女性 9 名、3 日間、午前・午後・晩の 7 セッションが、全部で 5 日間の研修会の中に他の幾つかのグループと並行して行われた。スタッフ(ファシリテーター)は私一人、30 年以上前のグループである。

2) 1 日目の晩の第 3 セッションでメンバー D さんが、そのときに当面していた人生上の重要な問題^[註1]を取り上げ、それについて皆の意見を聞きたいと提案した。すると直ぐ E さんが私の意見を求めた。その問題は当時の私にとって重い葛藤に

なっていたことだったので、それについて語るのが難しく、20分ほどの間、僅かしか言葉を発することができず、非常に当惑した。そして結局、「メンバーたちの話を聴くことを優先したいので、自分の話はしないことにしたい」と言った。

3) そこでグループは大きく展開し、そのセッションでE・G・H・Fさんが、Dさんのテーマがそれぞれにとってどのようなものであったかについて、相次いで具体的に極めて率直に語った。その流れはその後も続き、2日目午後の第5セッションまでに、更にJ・K・Lさんが、同じテーマについて率直に語っていった。第5セッションでは、F・E・G・D・Jさんが、それぞれ成育歴にまで遡って、自分の生き方のスタンスがどのように形成されてきたかについて、これも率直に語った。

4) その間に、第3セッションでの私の沈黙をめぐってE・F・Hさんが感じていたことを語り、またそこで語られたことについてお互いに印象を伝え合った。Gさんは、「あのとき、これがEGだと思った。沈黙で何かが始まった。皆何かを考えていた」と言った。私も、そのときに感じていたことを話した。

5) 第5セッションを最後に帰るIさんは、「帰りたくない気持ちだ」と言い、Fさんは「Iさんが帰るのが寂しい」、Eさ

んは「独り抜けるだけでポツカリと穴が空く」と言った。

6) 3日目午前の第6セッションでは、このグループについての印象が語られた。Dさんは「このグループでは一人ひとりの違いをそのまま認めている」と、Kさんは「皆そのまま受け容れられている」と言っている。また、グループでのK・G・D・Jさんについての印象が、E・G・H・Kさんらから伝えられた。

私についての感想も語られた。D・Eさんは「下田に話に入ってほしかった」、Gさんは「言葉がないときに下田の姿が見えた」、Dさんは「このグループは下田の感じ」、Hさんは「話せないのを見て異常ではないかと思ったが、印象が変わった」、Fさんは「以前の経験からグループはこうなるだろうと思った。下田は思ったよりよく話した」と言っている。

Dさんが「このグループはこういう感じですね」と言って、両腕を左右に大きく広げたのが印象的だった。

3. 考察

この事例に即して、自主シンポジウムでは、「考察」として以下の1)～4)を述べた。

1) このグループで私は、何もせず、精一杯私自身で居ようとした。

[註1] この「人生上の重要な問題」とは、ほとんど誰もが人生の前半で一度は考えるものである。多くの人が考えはするが、それについて人との間で必ずしもオープンに話すとは限らないテーマだと思われる。以下に述べるように、このグループではほとんどすべてのメンバーが、それについての実体験や思いを言葉にしてグループで語ったのだが、事前にそうしようと思って参加した人は少なかったのではないと思われる。少なくとも私にとって、次々とメンバーが語っていったことは本当に驚きであった。

2) グループはメンバー主導で進められ、Dさんが提案したテーマに沿って、個々が、ときに促し合いながらそれぞれ自分のことを率直に語っていった。

3) その後の自然な展開としてあったのは、①グループで起きたことについての感想の伝え合い、②メンバーそれぞれの背景についての語り、③相互の印象の伝え合い、④グループについての全体的な感想、などであった。

4) 一般的に私は、グループに臨むときに、ShLを心掛けながら、①最初から最後まで、できるだけ自分自身で居ようとする。②それを支えているのは、恐らく私の中にあるグループへの信頼だと思う。

4. 付記

以下、自主シンポジウムでは触れなかったが、このグループでのShLについて、またそれがメンバーたちにもたらしたものについて、若干の説明を加えておきたい。

1) 一般的にグループには、その目的を達成しようとする力(=グループの実現傾向)が備わっていると考えられる。BEGでは、それはメンバーたちが相互に刺激し、支え合いながら、それぞれに意味のある体験をすること、と言えるだろう。

2) 他方、スタッフは、その在り方や言動によってグループのプロセスに強い影響を及ぼし得る。自主シンポジウムで「権力」として捉えようとされたのは、それであろう。しかし、「権力」によってメンバーに意味のある体験をもたらすことは、できない。意味ある体験は、個人の中からしか産まれないからである。そう捉えれば、スタッフにできることは、極力「グループの

実現傾向」を邪魔しないようにすることだと考えられる。

3) 今回のグループの第3セッションで私は、自分を立て直すために精一杯そのときのありのままの私を表明した。グループは、それを受け容れてくれた。恐らくそのとき、メンバーたちは、それぞれ自分のありのままの表明もグループに受け容れられるだろう、という可能性を感じたのではないかと思われる。そのときから、メンバーたちは驚くべき率直さでそれぞれの体験や思いを語っていった。

4) 一方それ以降私は、メンバーたちの表現を理解しようとする以外、(第3セッションで私が感じていたことについて後に話したのと、先に帰るメンバーが居ることによって「グループの実現傾向」が損なわれないように動いたのを除いて)ほとんど何もしていない。

5) 以上を総じて、グループはスタッフ(である私)から、その「実現傾向」を邪魔されることなく、存分に「ShL」を発揮していったと言えるように思われる。

6) そうしたプロセス、つまりそれぞれが自身について語ることで、他の人たちの語りを聞くことを通して、メンバーたちは改めて自分がどういう人間であるかについて確認していったのではないかと思われる。また、それぞれの在り方がそのまま受け容れられることによって、しかもそのプロセスが何か「権威」のようなものに導かれてではなく、自分たち自身の中から自然な流れとして生じてきたことを通して、メンバーたちはそれぞれの存在について静かな威厳のようなものを感じていったのではないかと思われる。

VI 指定討論1(本山)

今回のテーマである「権力」はメタ・コミュニケーションとして存在し、グループ運営においてもそこにある権力の実態を正確に把握し取り組むことが極めて難しい。しかし、私たちは様々な工夫で権力の問題に向き合ってきた。今回、ShLの観点からA会とBEGの事例を検討することで、権力に対する私たちの捉え方を言語化し、具体的に提示することができたのではないかと思う。私は、A会の創設期からかわり、またBEGの実践と研究にも携わってきた立場から、敢えてここでは「私たち」という表現を使わせていただくこととする。そして、この権力のテーマについて、PCAやオープンダイアログ(Open Dialogue: 以下OD)及びそれに関連した哲学の視点から考えてみたい。

板東が言うように、権力について論じる際の私たちのキーワードは「責任」と「自由」である。まずは「責任」について、その概念の再検討から始めたい。國分(2019)は「中動態」の概念をもとに、責任を、自分の意思で行った行為に対して責任を取るといった従来の捉え方ではなく、「自分の直面した事態に応答する」ことであるとしている。この責任の再定義はShLにおける「責任の共有」を可能とし、結果的に権力の分有につながるものである。

高松はこれまでの医療分野における臨床経験から「その場の責任はスタッフ側にある」とし、A会でもリーダーとして「一定程度責任を果たす中で、そこに関連する重要な点として、自分に不適切な言動があればそれを止めてくれるだろうという、

コアメンバーへの「信頼と安心」を挙げている。また、主治医の「手詰まり感の率直な表明を発端とした」過去のチーム医療体験にも触れている。ODには、支援者がその支援に関する自分の心配事を当事者や他の支援者に表明するという「Taking up one's worries」(Arnkil & Eriksson, 2009)という対話があるが、A会においてもリーダーが防衛的でなく率直に語り、またコアメンバーもその場で自分が感じたことを表明するという形で、高松の言う、リーダーが「『責任を負い、果たそうとすること』と『権力と権威を悪しき方向に働かせないこと』」を両立しようとしていると考えられる。

BEGにおいては、下田はファシリテーターとして「そのときのありのままの私を表明し」、「メンバーたちの表現を理解しよう」としている。またそれをメンバーを含め全員で行なっていくプロセスの中でグループが展開している。これはまさに中動的な対話であり、その場にいる全員が「自分の直面した事態に応答する」ことで責任を共有していると言えよう。そこにはファシリテーターの権力や権威によって導かれるようなものはない。むしろ、最終的にはその場にいるそれぞれの存在についての「静かな威厳」が感じられるという下田の考察には納得するものがある。

次に「自由」に関してであるが、そこにいる人それぞれが自由であるとは一体どういうことであろうか。一般的に自由とは、何らかの束縛や制約がないこと、それによって自発的でいられることを指すが、スピノザによれば、自由は「与えられている場において、自らの力(その人の本質)を発

揮(表現)できること」である(國分, 2020)。そのように捉えると, A 会や下田の BEG は, リーダー(ファシリテーター)もメンバーもまさにこの意味で自由でいられる, つまりその場にいる一人ひとりの本質が発揮されることを目指しているように思われる。その際, リーダー(ファシリテーター)自身も自由である必要があり, A 会ではコアメンバーがそれに一役買っている。そして自由でいるリーダー(ファシリテーター)の存在は, メンバーが自由であることを促進しているのである。そのように考えると, 権力の問題を解消するためにはリーダーレスである方がいいといった短絡的な結論ではなく, 金子が指摘するように, リーダーは「ShL のプロセスを促進する重要な役割を担っている」と言えよう。

権力の問題について「責任」と「自由」をもとに考えてきたが, これらを繋ぐ重要な鍵概念が「中動態」である。「中動態」は, 現在の「能動(する) - 受動(される)」の世界に対し, 「する」と「される」が明確に区別できない関係を浮き彫りにする。私たちはメンバーに対し一方的にリーダーシップをシェア「する」のではなく, 権力の問題に対して様々な工夫を行う中で, メンバーと共に ShL を実現しようとしている。ShL はあくまでもその場の関係や相互作用の中で成立するものである。リーダー(ファシリテーター)が ShL をコントロールしていると捉えてしまうならば, まさにそれ自体に権力の問題が包含されていることになる。

Ⅶ 指定討論 2 (野島)

指定討論者としてのコメントは以下の通

りである。

1) リーダー, リーダーシップという概念は, 組織(利潤追求等の特定の目的のためのグループ)について論じるなかで出てきたのではないと思われる。A 会は事例検討という特定の目的のためのグループであり, そこではリーダー, リーダーシップという概念はなじむ。エンカウンター・グループも心理的成長といった目的はあるが, 事例検討会の目的とは「目的の質」が違う(このことはグループの性質が違うことにつながる)ので, そこではリーダー, リーダーシップという概念はなじまないように私は思う。だから下田はシェアド・リーダーシップという形でリーダーシップという言葉が使われるが, 私はそのような言葉は使わない。私はファシリテーションの共有(シェアド・ファシリテーション)という言い方をする。ロジャースがわざわざリーダーではなくファシリテーターという言葉を使い始めたのは, グループに対する特別な思いがあったのだと私は思う。

2) A 会の高松の発言には「責任」というワードがよく使われているし, 下田の事例では「メンバーに任せる」という言い方をされているが, ここが2つのグループの担当者の特質を表しているように思う。

3) A 会では「責任」をスーパーバイザー(高松)のみが持つのではなく, 5人のコアメンバーも共に持っているように見える。ところで, メンバーも「責任」をもっているのでしょうか?

4) 「権力」というのは他者やグループに影響を与える力(パワー)ということのように思える。

Ⅷ おわりに(板東)

指定討論の野島のコメントに応答しながら、本稿のまとめを記したい。1)に関して、本稿ではShLをキー概念として、事例検討会とEGという異なる集団について検討した。使用する言葉の選択に当たっては、それぞれの理論的背景の規定を踏まえる必要がある。しかし、集団において生じる現象として、現場におけるShLの共通点の一端を本シンポジウムで指摘できたと考えている。2)に関して、当日のシンポジウムもさることながら、本稿は各執筆者の個性がよく感じられるものとなった。ShLには「リーダーが責任を負う」ことも「メンバーの自由を尊重し、任せる」ことも重要である。ただし、その表明と記述の仕方には臨床家及び生活人としての個性が反映されるのであろう。3)に関して、私見では、その集団にコミットメントすることがメンバーの責任ではないかと考えている。4)に関して、高松が最後に指摘した「自分に対する影響」という点も加えたい。

グループにとって、場の「空気」は大事な媒介物である。今回の自主シンポジウムはオンライン開催であり、その媒介物がなかった。しかし、50人以上の参加者と共に体験したこの時間からは熱気が感じられた。後には「登壇者の皆さんは何だか幸せそう」という感想もいただき、長年に渡る会の運営や事例検討を通して蓄積された関係性や、異なる現場でも共有される臨床家としての矜持などが、オンライン越しにも場に伝わったことが新鮮な驚きであった。また、その一端は本稿の行間を通して伝わっているのではないだろうか。

本稿に通底するキーワードは「責任」「自由」「権力」で、各執筆者の論稿はそれぞれ重要な指摘を含むものである。金子が指摘したようにShLは「集団の民主的なあり方」を考察する概念であろうし、下田が述べた「静かな威厳」は「個人の尊厳」と言っても良いものであろう。ShLの概念は心理臨床の営みと集団の民主的なあり方の接点にあると捉えることができよう。小稿はその端緒を開くに過ぎないが、今後の議論の一助となることを願っている。

文献

- Arnkil, T. E. & Eriksson, E. (2009). *Taking up One's Worries: A Handbook on Early Dialogues*. Gummerus Printing. 高橋陸子(訳). あなたの心配ごとを話しましょう—響きあう対話の世界へ—. 日本評論社.
- 板東充彦・松本知美・足立友理・藤井君子・本山智敬・高松真理(2020). グループ体験をしながらグループ事例を検討する会(G-G法)の考察—リーダーとコアメンバーからなるプリングループ構造—. 跡見学園女子大学心理学部紀要, **2**, 37-49.
- 板東充彦・本山智敬・松本知美・早瀬由紀・森昭子・金子周平・田中勝則・高松真理(2021). 事例検討会における「コアメンバー」の体験と機能—“ナラティブ・グループ”における議論を通して—. 跡見学園女子大学心理学部紀要, **3**, 55-70.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1966). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of

- leadership. *Administrative Science Quarterly*, 238-263.
- Chen, M., & Rybak, C. (2018). *Group Leadership Skills: Interpersonal Process in Group Counseling and Therapy* (2nd edition). Sage Publications.
- Follett, M. P. (1925). *Psychological Foundations: The basis of Order Giving*. Bureau of Personnel Administration. In Metcalf, H. C. & Urwick, L. F. (eds.) (1941) *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. Harper and Brothers.
- 米田清貴・三戸 公(訳)(1997). *組織行動の原理—動態的管理—*. 未来社.
- Hollander, E. P. (1961). *Emergent Leadership and Social Influence*. In L. Petruccio & B. M. Bass (Eds.), *Leadership and interpersonal behavior*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- 菊池和則(2002). *多職種チームとは何か—リハビリテーション看護におけるチームアプローチ—*. *リハビリテーション看護研究* 4, 2-14.
- 國分功一郎(2019). *中動態／意思／責任をめぐって*. *精神看護*, 22(1), 5-20.
- 國分功一郎(2020). *はじめてのスピノザー自由へのエチカー*. 講談社.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"* *The Journal of Social Psychology*, S. P. S. S. I. Bulletin, 10, 271-299.
- Lippitt R. (1982). *The Changing Leader-Follower Relationships of the 1980s*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 395-403.
- 村山正治(1977). *エンカウンター・グループ*. 福村出版.
- Pearce, C. L. & Conger J. A. (2003). *All Those Years Ago: The Historical Underpinnings of Shared Leadership*. In Pearce, C. L. & Conger J. A. (Eds). *Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership*. Sage Publications, Inc.
- Rogers, C. R. (1970). *Encounter Groups*. Harper & Row, Publishers, Inc. 畠瀬稔・畠瀬直子(訳)(1982). *エンカウンター・グループ—人間信頼の原点を求めて—*. 創元社.
- 下田節夫(1988). *エンカウンターグループの「構造」について—「リーダーシップの分散」の実現を支えるもの—*. *神奈川大学心理・教育研究論集*, 6, 46-64.
- 下田節夫(2020). *ファシリテーターの存在と役割*. *人間関係研究会(監修)*, 伊藤義美・松本剛・山田俊介・坂中正義・本山智敬(編著). *エンカウンター・グループの新展開—自己理解を深め他者とつながるパーソンセンタード・アプローチ—*. 木立の文庫, 16-19.
- Solomon, A., Loeffler, F. J., & Frank, G. H. (1953). *An analysis of co-therapist interaction in group psychotherapy*. *International Journal of Group Psychotherapy*, 3, 171-180.
- 杉田敦(2000). *権力*. 岩波書店.
- 高松真理(1995). *情緒発達の程度に応じた治療的介入の違いについて—分裂病者*

を対象とする四つの集団精神療法を素材に一. 心理臨床学研究, **13**(2), 121-132.

高松真理・前田正治・大岡由佳・内村直尚 (2010). 重症トラウマ例に対するチーム・アプローチリハビリテーションの視点から一. 精神療法, **36**(3),

80-87.

Zhu, J., Liao, Z., Yam, K. C., & Johnson, R. E. (2018). Shared leadership: A state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, **39**(7), 834-852.