

コリーン・マーシャル+アネット・S・ニールセン [著]

原井宏明 [監訳] 大出めぐみ [訳]

組織の変化と動機づけ面接

——医療・福祉領域におけるリーダーのために

A5判並製・金剛出版

2025年3月刊

定価4,180円（税込）

評者＝高橋郁絵（原宿カウンセリングセンター）



本書は、幅広い領域で用いられている対人援助のアプローチ「動機づけ面接（Motivational Interviewing）」を組織に応用した実践的な一冊である。

動機づけ面接は両価性、すなわち変化を恐れると同時に変化を望む矛盾した思いを扱うことにより、変化への内発的動機を高め、行動変容と成長へと導くアプローチである。指示や説得によって相手を変えようとするのではなく、共感的に話を聴き、本人の価値観や目標に基づいて「自ら変わりたい」という気持ちを支援する点に特徴がある。本書はスタッフと組織全体にこれを応用し、変革につなげる方法を具体的に解説している。

本書において、リーダーの最重要課題は「スタッフのスキルや能力、自信を高めることで組織の成長に貢献すること」とされており、それを促進するリーダーシップが本書の主題である。リーダーは動機づけ面接を土台に「現場の声を聴く」「何が変わる必要があるのかを共有する」「スタッフの変化に向かう気持ちを引き出す」「具体的計画を作る」という課題を進める。また、スタッフのなかに新しい取り組みへの抵抗が生じたときも、その反応を「変化に対する自然な防衛反応」と捉え、押さえつけるのではなくむしろ活用する。

本書にはこれらについての実践例と演習課題が豊富に盛り込まれており、理論だけではなくリアルな現場で機能していることがよくわかる。たとえばある治療施設の事例は、リーダーが「なぜ今それが必要なのか」を一方向的に説明するのではなく、「あなたはこの変化についてどう思いますか？」と問いかけていくことから始まる。読者は事例と演習課題を通して自分自身が何から始め、どのように進めたら良いのかをイメージできる構成となっている。

本書の何より興味深い点は、動機づけ面接が注目した両価性などのメカニズムを、個人と組織に共通する要素として適応する発想である。職場の組織は力関係

やミッションがすでに決まっており、カウンセリングなどの援助関係とは大いに異なると考える人がほとんどだろう。しかし、本書の提案するリーダーシップは、スタッフが患者や利用者に対して持つべき態度と重なり、スタッフの良きモデルとなりうる。そうした組織としての一貫性が患者・利用者の変化につながり、ひいては組織の成功につながる。ここに動機づけ面接のヒューマニスティックな立場が貫かれている。その意味で、本書は組織開発の分野においても、良きリーダーであろうと悩みを抱える個人においても、一読の価値のある文献と言えるだろう。

一方、動機づけ面接に馴染みがない読者にとって、言葉づかいや会話のイメージが掴み難いかもしれない。本書の後半には動機づけ面接の習得方法やリソースが紹介されているが、国内でも監訳者をはじめ多くのトレーナーが学ぶ機会を提供している。これらを参考に動画やワークショップなどを通じて知識や技能を補うことで、より実践に活かせるだろう。

権威や命令ではなく「聴くこと」から始める変革。その姿勢に共感する人には、特におすすめしたい一冊である。

- 原書：Colleen Marshall & Anette Sogaard Nielsen (2020) *Motivational Interviewing for Leaders in the Helping Professions : Facilitating Change in Organizations*. Guilford Press.