

対人関係トレーニングの開発と実践*

— トレーニング・マニュアル作成の試み (3) —

吉 田 道 雄

The Development of Interpersonal Relations Training

— Making up it's Manuals (3) —

Michio YOSHIDA

(received October 2, 2006)

本稿では、筆者が開発し実践を進めている「対人関係トレーニング」の流れを追いながら、具体的な内容と活用技法について情報を提供する。トレーニングの開始からウォーミングアップまでは、すでに吉田(2006a, 2006b)で報告している。これまでと同様に、「熊本大学公開講座リーダーシップ・トレーニング」の初期バージョンをベースにする。これは、1991年から2001年まで実施したもので、連続3日間のコースから構成されている。その具体的な内容を図1に示す。先の論文では、第1日目の午前中までの流れについて情報をまとめた。本稿では、第1日目の13時から15時30分にかけて組み込まれている「絵あわせ」について、その展開部分を見ていく。

集団による問題解決実習

さまざまな背景を持つ参加者たちは5～6人のグループを構成し、お互いを知るためのウォーミングアップを行った(吉田2006b)。この段階で、集団で活動する準備が整ったことになる。そこで、グループによる問題解決を目的にした“絵あわせ”と呼ばれる課題が提示される。“絵あわせ”は、1枚の元絵とそれを5つあるいは6つに分割した部分絵から構成されている。公開講座で実際に使用していた元絵を図2に示す。これは、(財)集団力学研究所の研究員(当時)三角恵美子氏、黒川学氏を中心に作成されたものである。

概要の説明

ここで「絵あわせ」の手続きを公開講座で提示するスライドを用いて説明しよう。はじめに全体の流れを説明する(図3)。その際タイミングを考えながら図4も交互に提示する。これによって参加者たちの課題に

対する理解を深めることができる。

“1枚の絵を5, 6枚のパートに分けています”

グループの人数に対応するため、5人用と6人用の部分絵を準備している。トレーニングにおけるグループの適正人数については十分な科学的データを持っていない。そこでわれわれは経験的に5～6人で集団を構成している。現実にはマジカルナンバー7ではないが、7人程度まで許容する例も見られる。しかし筆者はメンバー数を7人にすることはない。それは人数が1人増えるだけで、それだけメンバー間の相互作用が減少するからである。リーダーシップや対人関係の改善を目的としたトレーニングでは、メンバーがグループ活動に参画することが欠かせない。そこで他のメンバーに話しかけたり、逆に影響を受けたりする相互的な働きかけが求められる。また個々人の行動についてその特徴を認識することも重要な対人関係スキルである。ところがグループの人数が7人にもなると、相互作用や他者の行動認知がむずかしくなるのである。こうした理由から、“絵あわせ”は5ないし6人の集団を前提として、それに対応した部分絵が準備されている。部分絵が6枚の場合は元絵を単純に6分割している。これに対して5枚の方は4枚に分割したものに中央の部分をカットした1枚の部分絵を追加している。したがって、部分絵を組み合わせるだけで元絵が完成する6人用よりも、5人用の方が難度が高い。“絵あわせ”の説明をする際は、“重なりがある”ことを伝えないからである。こうした課題では、われわれは最初から“重なりがある”とは考えにくいようである。受講者数によっては6人で割り切れないこともある。たとえば6人と5人から構成される集団が混在するような場合である。このときは5人用と6人用の2種類を使う

* 熊本大学教育学部附属教育実践総合センター：860-0081 熊本市京町本丁5番12号

	第1日目	第2日目	第3日目
9:00	☆ オリエンテーション ①トレーニングの意義	☆ 分析&情報提供 『リーダーシップと職場集団』	☆ まとめと交換発表
10:00		『小集団とリーダーシップ』	☆ 相互評価と雰囲気(まとめ)
11:00	☆ 集団の中の個人 — 自分を知らせる、 人を知る —	自己分析 情報交換	☆ 情報提供 『小集団を動かすノウハウ』 『集団決定法』
12:00	昼 食 (休憩)		
13:00	☆ 効果的な集団活動 ② 集合時にはチャレンジ	☆ リーダーシップの実験 『リーダーシップ・ゲーム』	☆ 徹底分析(IIつづき) 行動リストの作成
14:00		ふりかえり 発表・コメント 相互評価	情報交換
15:00	相互評価 正解(ふりかえり)	☆ 情報提供 『リーダーシップとパワー』	☆ 目標設定のノウハウ
16:00	☆ 分析&情報提供 『討議集団のリーダーシップ』	☆ 徹底分析(Ⅰ) 『いま若年者の 意欲を考える』	☆ 意思決定 『行動目標の決定』 行動目標の決定 目標の決意表明
17:00	『集団の発達』 『集団のパワーを引き出す』	BS まとめ 相互評価	☆ 再会を願うセッション メンバーへのアドバイス 3ヶ月後のわたしへ…

図1 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」スケジュール

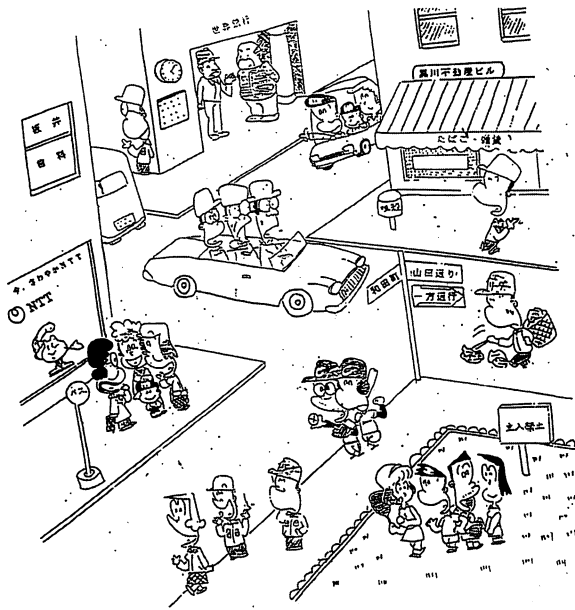


図2 “絵あわせ”の元絵 (集団力学研究所)

絵あわせ (1)

- 1枚の絵を5、6枚のパートに分けています。
- 各人が1枚の絵を見ます。
- みんなで情報を提供しあって、元の絵を完成します。できるだけ正確に...
- まずは、分担する部分の番号を決めましょう。

図3 “絵あわせ”の内容説明

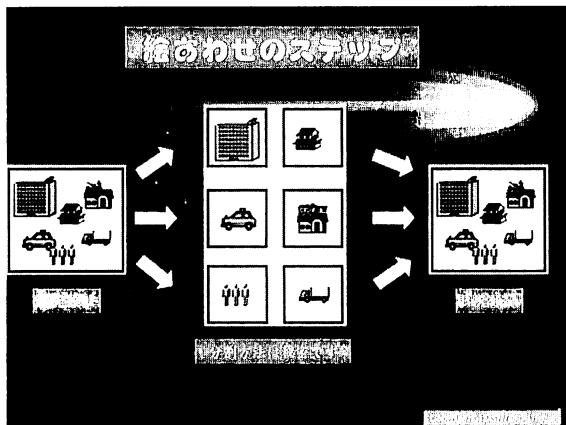


図4 “絵あわせ”の内容説明 (ステップ図)

ことが考えられる。しかし会場の広さなどから両方の使用が難しいこともある。別々の部分絵を見る場所が必要だからである。そうした場合は5人用を採用し、

6人グループでは任意に選んだひとつの部分絵を2人で見るようにしている。これは6人グループに有利に働くことが予想され、公正さに欠ける面がある。しかし“絵あわせ”の目的はグループの“優劣”を競うことではない。課題解決に求められる対人関係スキルの改善こそが重要なのである。したがって人数的な“公正さ”にこだわる必要はないのだ。“こうなると6人グループの方が有利かな。いやあ、こんなこと言うとプレッシャーになりますかねえ...”。この程度の軽いコメントで、参加者たちに納得してもらえばいい。

“各人が1枚の絵を見ます”

後述するように、各メンバーが担当するパートはあらかじめグループで決めておく。そこで一人ひとりが自分に割り振られた部分絵を見ることになる。その準備として会場の机に一定の距離を置きながら部分絵を裏返しにして置いていく。それぞれのメンバーは部分絵がある場所へ移動し、トレーナーの合図を待つことになる。部分絵を見るために設定された時間は1分間である。実際に絵を見る前に部分絵を裏返す担当者を決めておくといい。メンバーの誰もが少しでも早く絵を見たいという気持ちになっている。そのため、“はい、はじめ”という合図とともに複数のメンバーが一斉に手を出す。その際に、勢い余って絵を“ひきちぎって”しまったことがある。それだけ強い意欲を持っていることが伝わってくるが、それで道具を壊されては困るのである。トレーニングは5、6グループで構成されているから、そのうちの1グループを“裏返し役”に指定しておくところから問題は起こらない。また実利的な理由とは別に、過去に“破られた”体験を伝えることでその場の雰囲気をやかにする効果がある。

“みんなが情報を提供しあって、元の絵を完成します。できるだけ正確に...”

絵あわせの最終目標は、各人が見た部分絵の情報を交換しながら元絵を完成することである。ここで“できるだけ正確に”と強調する。実際にはこうした確認をするまでもなく、ほとんどの場合メンバーたちは完成への強い意欲を持っている。その意味では、この部分は必須というわけではない。しかし“しっかりしなくては”という気持ちをさらに高めるプレッシャーにはなる。

“まずは、分担する部分の番号を決めましょう”

この段階で自分たちが担当する部分絵のパートを決める。その決め方はグループによって異なり、じゃんけんをしたりスタートの座席を指定して順に番号を決めたりと様々である。後者の場合は特定のメンバーが、“じゃあ、私から行きましょう。1, 2, 3, 4, ...”と自

分を起点に指をさしながら決めていく。また他のメンバーを見て“はい〇〇さんから、1, 2, 3, 4, …”と指定していったりもする。いずれの場合も、この時点で早くもリーダーシップを発揮する者が現れているのである。

手続きの説明

“絵あわせ”について説明が終わるとメンバーたちは自分の部分絵を見に行くことになる。その前に図5を使ってさらに細かい追加的な説明をする。ここでも内容にしたがって手続きを見ていこう。

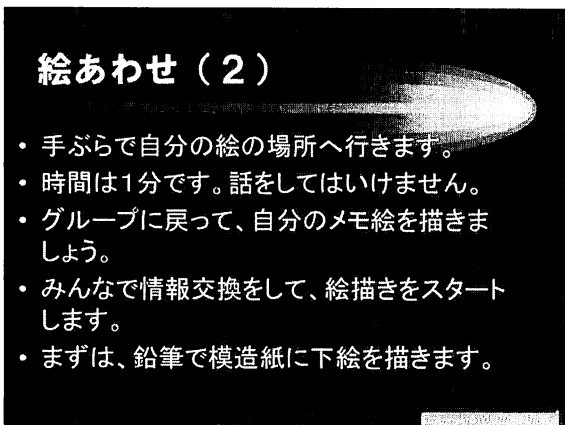


図5 “絵あわせ”の手続き説明

“手ぶらで自分の絵の場所へ行きます”

自分が担当する部分絵までは“手ぶら”で出かける。絵の内容をメモすると、元絵を作りあげる仕事があまりにも容易になってしまう。この課題は絵を“うまく”描き上げることが目的ではない。メンバー同士の情報交換を通じて元絵を完成させる“プロセス”を体験し、それを分析することが重要なのである。そうした手続きによって、リーダーシップの課題や集団が抱えている問題を認識することが可能になる。

“時間は1分です。話をしてはいけません”

部分絵を見る時間はトレーナーが計測する。この間はお互いに情報交換をすることが禁止される。絵の内容が多く参加者たちの予想していたものと違っているようだ。そのため、つつい書かれているものについて話したくなるのである。そうすると、絵あわせの課題が共有化され、本来の目的が達成できなくなる。“グループに戻って、自分のメモ絵を描きましょう”

メンバーたちはタイムアップの合図とともに自分のグループへ戻る。最初の仕事はいま見たばかりの部分絵をメモすることである。各人の記憶がはっきりしているうちに書き留めておかなければ、その後の作業ができなくなる。

“みんなで情報交換をして、絵描きをスタートさせま

す”

全員がメモ絵を描き終えたら、絵の完成に向けてメンバー同士で情報交換をはじめる。このときトレーナーからの指示はない。参加者たちが状況を見ながら、自発的に次のステップに進むのである。

“まずは鉛筆で、模造紙に下絵を描きます”

この種の課題ではグループによって作業の進行に差が出てくる。全体図を完成させるにはそれなりの時間が必要になるが、それだけに時間差も大きくなる。そこでグループ間のペースを合わせるために、下絵を描き上げることにして時間を調整したい。最終的にはフェルトペンで色を付けた元絵を完成させるが、まずは鉛筆で下絵を描くことを提案する。その際に“この課題は中学生にもやってもらいましたが、15分もあれば下絵は描けました”と伝える。これは全員に対するプレッシャーになる。ただしこのコメントは表向きのものであり、その裏にはある目的が隠されている。全体の進度を調整するために“下絵を描く”というストーリーは“意図的”に導入するのである。この点については改めて説明するが、ほとんどのグループが下絵を15分程度で描き上げることはできない。現実的には20分程度の時間が経過しても、多くの集団が手つかずのままである。こうした状況の中で“どこもまだ下絵どころじゃないですね”などと全体に声をかける。“これまでのグループとは違いますねえ。こまったなあ”といった表情をしながら全体を見渡すのである。このとき複数のメンバーたちから“もう一度、見ることができませんか”という声が挙がったりする。これに対して、そんな希望が出るなど考えてもいなかったといった様子を見せながら“うーん、どうですか。みなさんもう一度あの絵を見ますか”と問いかける。これに対して一斉に“そうしましょう”という声が聞こえてくるのである。それからの展開は後で述べることにする。

絵あわせのスタート

部分絵の配置 概要の説明を終えると直ちに「絵あわせ」をスタートさせる。まず部分絵の番号を読み上げながら1枚ずつ机の上に伏せて置いていく。どこに配置するかは会場の状況に依存している。スペースに余裕があれば、メンバーたちが座っている場所とは異なる机を利用する。会場が狭ければ、各グループの机に1枚ずつ置いていく。これで絵あわせの準備が整ったことになる。このとき、部分絵を裏返し、時間が来たら元に戻す役割を果たすグループを決めておくといい。スタートの合図とともに、メンバーたちは少しでも早く絵を見ようとする。そのために、一斉に手を出して部分絵を破損することがあるのだ。こうした事態

を避けるために、裏返し役を指定しておくといい。またその理由を伝えることで、全体に笑い声が広がり緊張感の解消にも役立つのである。

部分絵の確認 トレーナーの「はい、スタート」の合図とともに、指名された者が絵を裏返す。それから1分間、メンバーたちは黙って部分絵を見続ける。このとき、禁止されているにも拘らず声が出てしまう者もいる。その際は、「話はいけませんよ」と制止する。時間が来れば、「はい、終わり」と宣言し、部分絵を再び裏返すよう指示する。メンバーたちは自分のグループに戻って、いま見たばかりの絵についてメモ絵を描き始める。

情報交換 全員がメモ絵を描き上げてから、情報交換が始まる。最初の説明で、情報交換は各グループの判断ではじめるように伝えている。そのため、様々な情報が活発にやり取りされる。複数の集団が構成されているから、会場全体に話し声が広がっていく。そうした中で、個々人の部分絵をもとにして元絵のイメージができあがっていく。しかし、その過程は必ずしもスムーズなものではない。どちらかといえば、下書きが描けないまま議論が停滞する集団の方が多い。グループを回ると、メンバーたちが懸命に情報交換を進めながら下絵を描こうとしている気持ちが伝わってくる。その際にメンバーと目が合うと、「思ったようにはいかない」といった気持ちがにじみ出る。その中には苦笑する者もいる。そうした状況を見ながら、トレーナーは“予定通りに進行していない”という態度を示しはじめる。そろそろ下絵は出来上ってもいい時間なのに模造紙を取りに来てもないのである。しかし、こうした一連の態度はあらかじめ予定されたものである。ここで導入した絵あわせは15分程度で下絵ができるほど容易なものではないのだ。この課題には、部分絵をもう一度メンバーたちが見るように仕組みられているのである。しかし、そのことをメンバーたちは知らない。あくまで予定通りに進んでいないから“やむを得ず”もう一度だけ部分絵を見るチャンスを与えるというストーリーなのである。

再チェック こうした雰囲気の中で、小声で“もう一度、見ることはできませんか”といった発言が出てきたりする。口には出さなくても、それを期待していることが伝わってくる。そこでトレーナーは“うーん、今のままではどのグループもうまくできない感じですね。時間も無制限というわけにはいかないし…”といったことばを投げかける。これに対して、“待ちました”と言わんばかりの反応がある。すぐにでも立ち上がろうとするメンバーが出てくるほどである。そこでトレーナーは静かに付け加える。“仕方がないですね。それじゃあ、もう一度だけ見ることにしましょ

う。そんなに慌てずに、どこをどう見てくるか作戦を立ててください”。その声を聞いて、グループは一斉に話をはじめ。その間に、前回と同じように部分絵を伏せて机の上に置いていく。それが終わったら、全員が自分が担当する場所へ移動する。そして、まったく同じ要領で1分間、部分絵を見ることになる。じつは、このとき参加者たちには知らされていない重要な変更が加えられている。そこに置かれている部分絵は、第1回目とは違っているのである。それぞれの部分絵は伏せておかれているため、絵の番号しか見えない。しかし、その内容は別の番号のものに入れ替えられているのだ。したがって、“スタート”の合図とともに反転させた絵を見て全員が驚くことになる。そこにあると信じていた部分絵とは違うからである。このとき、ほとんど一斉に、“絵が違いますよ”という声が挙がる。これに対してトレーナーは、淡々と“いやあ、その絵を見るんですよ”と答えるのである。その瞬間、会場にはどよめきが広がる。引っかけられたといった文句を言いたそうな雰囲気が伝わってくる。それは本気で抗議するといった感じはなく“やられたー”といった顔で苦笑する。しかし時間は容赦なく経過している。そこで、気を取り直して目の前の絵に集中する。こうした状況の中で、つつい話し声が聞こえてくる。自分が見るつもりでなかった絵を前にして、他のメンバーとも情報交換をしたくなるのである。このときも話すことは禁止されているのだが、思わず声が出るのだ。したがって“先ほどと同じですよ。しゃべってはいけません”。こんな確認をしなければならないことが多い。そして“はいこれまで”と制限時間を宣言した後の行動も興味深い。最初に1分間見た後よりも、その動きが激しいのである。ほとんどのメンバーが一斉に走り出す。“わかった、わかった”と叫びながら自分のグループに駆け戻るもいる。お互いにおつかり合うのではないかと思われるような状況も起きる。それは第三者として見てみると、いささか滑稽にも映る光景である。しかしそれこそが、メンバーたちが絵あわせに真剣に取り組んでいる証なのである。

完成時間の決定 メンバーたちは部分絵をもう一度確認することによって、最終目的である元絵の完成を目指すことになる。もう一度絵を見ることを決めた時点で、元絵を完成させる時間を宣言しておく。これまでの体験を踏まえて1時間にすることが多い。この時点で“鉛筆で下絵を描く”作業が終わっていないグループが大半である。そこで1時間で下絵を描き、さらにフェルトペンやクレヨンで色づけすることが目標として改めて設定される。このとき、時間を厳守することを宣言しておく。“もう2回も見たのですから、時間は守っていただきますよ。ちょうど1時間でス

トップをかけます。それまでに絵が完成していなくても、そこでおしまいです”。こうしたプレッシャーのもとで、グループの作業が進められていく。

完成 これまで見たような流れの中で、メンバーたちが全力を挙げて元絵の完成に努めることは言うまでもない。しかしながら、その進行具合はまさに千差万別である。かなり早い時点で合意に達し、フェルトペンで仕上げにかかるグループがある。その一方で、鉛筆による下絵にさえ手がつけられないグループも少なくない。そうした集団の中には、最終的に鉛筆描きまでしかできないものもある。その一方で、ギリギリまで先へ進めないと思われたにもかかわらず、あっという間に仕上げってしまうグループもある。その完成度も様々である。元絵に限りなく近い“作品”に仕上げるグループもあれば、元絵とは似ても似つかない“傑作”も登場する。しかし、この課題の目的は絵描きの技術を評価することではない。部分情報を持ったメンバーたちが、様々な情報交換を行う過程が重要なのである。制限時間とともに作業は停止される。そこで、完成しているか否かは問わず、会場の壁に絵を張り出していく。それから“見学ツアー”と称して、他のグループの作品を見て回るよう呼びかける。その出来具合は様々だから、あちらこちらで笑いが起きることが多い。しばらくして見終えたメンバーたちがグループに戻りはじめる。これで、絵あわせの一連の仕事が終了する。

相互評価 ここで、「相互評価」と呼ばれるものを導入する。いま終わったばかりの集団における個々人の活動について、お互いに評価を行うのである。その項目数や内容は時代とともに変化してきたが、基本的には集団におけるリーダーシップを測定することを目的にしている。ここでは、「絵あわせ」の解説を優先し、「相互評価」については後述する。

振り返り この時点で正解を提示する。“しばらくは、正解と自分たちの作品を見ながら自由にお話下さい”と伝える。その際に“ここがよかった、まずかった”、“こうすればよかった”という視点から議論を進めるよう求めることもある。さらに情報交換の後で、グループの代表者に話の内容を報告してもらうことを伝えておく。また時間的な余裕があれば、図6に示す質問紙を実施する。これは、その後続く解説で活用される。解説と質問内容との対応については、別の機会に述べる。また時間的な余裕がない場合には、図7を示してディスカッションの内容を限定することもある。これは質問紙とくらべて量的には少ないが、絵あわせの意味と意義の理解を促進するために必要なものを含んでいる。

絵あわせの振り返り

①あなたのグループのできばえはいかがですか

5. 非常によくできた
4. かなりよくできた
3. どちらともいえない
2. あまりよくできなかった
1. まったくよくできなかった

その理由は…

②ほかのグループとくらべていかがですか

5. いちばんいい
4. かなりいいほうだ
3. ちょうど中くらい
2. わるいほうだ
1. いちばんわるい

その理由は…

③あなたは、グループのメンバーに影響を与えましたか

5. 強い影響を与えた
4. かなり影響を与えた
3. どちらともいえない
2. あまり影響を与えなかった
1. 影響を与えなかった

その理由は…

④あなたは、グループが絵を完成するために貢献したと思いますか

5. 非常に貢献した
4. かなり貢献した
3. どちらともいえない
2. あまり貢献しなかった
1. ほとんど貢献しなかった

その理由は…

⑤あなたは、自分の情報を正確に伝える責任を感じましたか

5. 強く感じた
4. かなり感じた
3. どちらともいえない
2. あまり感じなかった
1. ほとんど感じなかった

その理由は…

図6-1 “絵あわせ”のふりかえり

⑥2回目にはほかの絵を見たときどう思いましたか

5. 非常におどろいた
4. かなりおどろいた
3. どちらともいえない
2. あまりおどろかなかった
1. まったくおどろかなかった

その理由は…

⑦ちがう絵を見たことは、絵を完成させるのに役に立ちましたか

5. 非常に役に立った
4. かなり役に立った
3. どちらともいえない
2. あまり役に立たなかった
1. かえってまずかった

その理由は…

⑧ちがう絵を見たとき、1回目にはだれが見た絵かわかりましたか

5. すぐにおかった
4. ちょっと考えるとわかった
3. どちらともいえない
2. よくわからなかった
1. まったくわからなかった

その理由は…

⑨あなたのグループには、「ちがうな」と思ったとき、それをはっきり言える雰囲気がありますか

5. 非常にある
4. かなりある
3. どちらともいえない
2. あまりない
1. ほとんどない

その理由は…

⑩あなたは、自分ひとりですべての図を見たほうが、いい絵ができると思いますか

5. 非常にそう思う
4. かなりそう思う
3. どちらともいえない
2. あまりそう思わない
1. ほとんどそう思わない

その理由は…

①から⑩の回答をもとにして、みんなの気持ちや会場について話し合ってみましょう

図6-2 “絵あわせ”のふりかえり

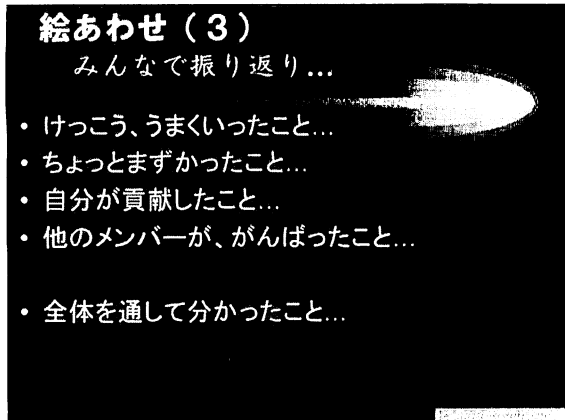


図7 “絵あわせ” のふりかえり (簡易版)

引用・参考文献

- 吉田道雄 (1975). PM理論に基づく新しいリーダーシップ・トレーニング. 集団力学研究所ニューズレター, **4**, 1-13.
- 吉田道雄 (1999). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 熊本大学教育実践研究, **16**, 19-24.
- 吉田道雄 (2002). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 熊本大学生涯学習教育研究, **1**, 7-11.
- 吉田道雄 (2003). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. -参加後3ヶ月の状況分析-熊本大学生涯学習教育研究, **2**, 33-38.
- 吉田道雄 (2005). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の評価. -参加者の自由記述を中心に-熊本大学生涯学習教育研究, **3**, 15-22.
- 吉田道雄 (2006a). 対人関係トレーニングの開発と実践 (1) -トレーニング・マニュアル作成の試み-. 熊本大学教育実践研究, **23**, 179-188.
- 吉田道雄 (2006b). 対人関係トレーニングの開発と実践 (2) -トレーニング・マニュアル作成の試み-. 熊本大学生涯学習教育研究, **4**, 17-21.
- 吉田道雄・三隅二不二・山田昭・三角恵美子・桜井幸博・金城亮・松田良輔・松尾英久・徳留英二 (1995). リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発. *INSS Journal*, **2**, 214-248.