

公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果

The Effects of Extension Course “Leadership Training”

吉田 道雄

Michio YOSHIDA

熊本大学教育学部附属教育実践総合センター

1992年にスタートした熊本大学公開講座「リーダーシップ・トレーニング」は、2001年で10年が経過した。第1回目の企画の際には、一般的な需要の予測がつかないため、予め参加の呼びかけを行った。対象は教師や看護婦、企業人で日頃からリーダーシップに対する関心を表明している人々であった。そのほとんどが、講師の個人的な知り合いであり、その中には名古屋からの参加者も含まれていた。こうして、定員20名の新講座「リーダーシップ・トレーニング」が始まることになった。これまでの参加者数をまとめたものが表1である。2年目の応募状況は、きわめて順調で、参加者は38名に達した。これは、初年度の参加者が、いわゆる「口コミ」で、講座の情報を流したことが大きく貢献していた。さらに、「機会を増やして欲しい」との要望もあり、94年度は2コース、95年度には4コースの講座が開設された。96年度は企画者が海外で研修を行ったこともあり、2コースに減少した。その後、97年度からは3コースで定着している。現在の定員は25名である。これは、効果的なグループ・ワークを実現することを念頭に置いて決定された。会場に使う教育学部教育実践総合センターのスペースからも、30名程度が適正規模だと考えられた。開始から間もない93年から95年までは30名にしていたが、同日に申し込みが重なるなどして、しばしば30名を超える事態が発生した。そこで、定員を25名として募集し、最終的には30名までは申し込みを受けることにした。

表1 開講年度別受講者数

開講年度	Aコース	Bコース	Cコース	Dコース	合計
1992	22				22
1993	38				38
1994	29	35			64
1995	34	36	35	23	128
1996	24	36			60
1997	26	28	30		84
1998	28	29	30		87
1999	30	30	32		92
2000	21	30	27		78
2001	29	32	33		94
計	281	256	187	23	747

いずれにしても、表1から分かるように、参加状況はきわめて良好である。コースの時期によって、多少の違いはあるが、トータルとして見れば、すべての年で募集定員を満たしている。

方法

対象 1999年度熊本大学公開講座「リーダーシップ・トレーニングB・Cコース」参加者62名。

コースの内容 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」のスケジュールは吉田(1999)を参照されたい。なお、トレーニングは「生き物」であり、その時々参加者の状況によって修正が加えられる。したがって、完全に同一のプログラムは存在しない。このほか、教師や学生を対象にしたトレーニングも開発されている(吉田, 1992, 1994, 1995, 1998; 吉田・吉山1997, 1998, 1999, 2001)。

データの収集 講座の開始直前と終了直後に質問紙による調査を実施した。調査票は、選択肢による質問と自由記述から構成されている。

選択肢を用いた質問 項目内容を以下に挙げるが、前後で表現に違いが見られるものがある。これは、トレーニング前後の変化を比較するためである。

1. 講座に期待している(事後:講座に満足している)
2. リーダーシップについて、どちらの意見に賛成か(事後も同じ)
 - 1) 個々人の持っている資質や性格で決まる
 - 2) 個々人の努力次第で改善される
3. リーダーシップを改善しようと努力している(事後:改善できる)
4. 現実場面で、リーダーシップを発揮している(事後:リーダーシップが発揮できる)
5. 自分のことを知っている(事後も同じ)
6. 自分が他人からどのように見られているか知っている(事後も同じ)
7. 他人と一緒にうまくやっている(事後:うまくやっ

ていける)

8. 他人と話すとき、自分の意見や考えをうまく伝えている (事後: うまく伝えられる)
9. 他人と話すとき、その人の意見や考えをよく聞いている (事後: よく聞ける)
10. 他人の行動について、その背景を理解しようとする (事後: 理解しようとする努力ができる)

回答は、リーダーシップの決定因を聞いた項目 2 以外は、すべて 5 段階評定である。いずれも、問いの内容を肯定するものほど高得点になる。

自由記述による回答 トレーニング終了時に、講座内容や進め方について自由記述による回答を求めた。

1. 自分的人际関係やリーダーシップに関して理解できたこと、気づいたこと
2. 講座の内容や進め方について感じたこと

結果と考察

事前・事後調査の結果

各質問に対するトレーニング前後の変化あるいは違いを分析したものが表 2 である。前後の比較が可能な 9 つの組み合わせのうち、7 組に有意差が認められる。ここでは、その詳細について検討する。

1. 講座に期待している (事後: 講座に満足している)
スタート時の「期待 (3.8)」を上回る「満足 (4.6)」感が得られたことが分かる。詳細を見ると、開始時点で、「あまり期待していない」「期待していない」の否定的回答はない。参加者たちは、当初からリーダーシップ改善の意欲を持っていたことが分かる。そして、講座終了時には、43名 (69.4%) が「非常に満足」している。「かなり満足」の 17名 (27.4%) を加えると、96.8% が肯定的に評価したことになる。

2. リーダーシップの決定因 (資質や性格対努力)

リーダーシップの善し悪しを決める要因を聞いた選択肢は、「個々人の持っている資質や性格で決まる」と「個々人の努力次第で改善される」である。講座の前は、「資質・性格」が 10名 (16.4%)、「努力」が 51名 (83.6%) であった (有効回答 61名)。これに対して、終了時にはすべての参加者が「努力」によると回答している。これは、明らかに講座の影響である。なぜなら、トレーニングは、リーダーシップが改善できることを前提にしているからである。3 日間の講座を通して、個々人の「意欲」と「努力」がキーワードとして強調される。また、それを体感できるように構成されたグループ・ワークが導入される。こうして、参加者たちは「リーダーシップは自分の力で改善する」という気持ちを強めていく。このような変化も、講座が参加者に与えた肯定的な影響を明らかにしている。

3. リーダーシップ改善の努力 (改善できる)

それまで、「リーダーシップを改善する努力をしていたか」との質問に、積極的な反応は多くない。「あまり努力していない」が 16名 (25.8%) で、「いつも努力している」は 1名にすぎない。こうした事情を反映して、事前回答の平均値は 3 点に達していない。それが、トレーニング後には、4.4 と大幅に向上する。ただし、質問は「改善できると思う」となっている。したがって、前者の実態と比べると、意欲を問う内容である。詳細を見ると、「改善できない」「あまりできない」の否定的回答は皆無である。そして、29名 (46.8%) が「改善できると強く思う」と考えている。これは、「かなりできる」の 27名 (43.5%) よりも多い。こうしたことから、参加者たちがリーダーシップ改善に対して自信を強め意欲を高めたことが分かる。

表 2 事前・事後の質問内容と差の比較

項目	N	前	後	t
1) トレーニングに対する期待 (満足度)	62	3.8(.71)	4.6(.54)	8.80**
2) リーダーシップの決定因		度数による分析		
3) リーダーシップ改善の努力 (改善できる)	62	2.9(.67)	4.4(.66)	12.59**
4) リーダーシップを発揮している (発揮できる)	62	2.8(.67)	3.1(.79)	2.26*
5) 自分自身のことを知っている	62	3.2(.52)	3.3(.60)	1.82
6) 自分がどのように見られているか知っている	61	2.8(.64)	3.1(.57)	3.22**
7) 他人とうまくやっている (やっていける)	62	3.3(.68)	3.6(.61)	5.12**
8) 人に意見や考えをうまく伝えている (伝えられる)	62	2.6(.66)	3.1(.70)	4.98**
9) 人の意見や考えをよく聞いている (よく聞ける)	62	3.5(.62)	3.9(.58)	4.79**
10) 人の行動の背景を理解する (努力できる)	62	3.4(.76)	3.6(.58)	1.88

() は標準偏差値

4. 現実場面で、リーダーシップを発揮している（発揮できる）

事前の平均値2.8が3.1に変化している。統計的には有意差が認められるが、数値的な変化は小さい。これは、いずれも現実の行動をストレートに聞いたためだろう。リーダーシップを「十分に発揮している」と答えるには、相当の自信が必要である。データを見ると、「十分発揮している」が1名、「かなり発揮している」が5名であった。「ある程度発揮している」が39名で全体の62.9%を占めている。これが、講座後には27名（43.5%）に減少する。そして、「かなり発揮できる」が20名（32.3%）と増加している。ただし、最も積極的な、「十分発揮できる」と回答したものはいない。前後の回答で評価が低下した者は、9名（14.5%）にすぎない。全体としては、現実のリーダーシップ発揮には、注意深く回答している。しかし、講座がそうした意欲を強化する役割を果たしていることは認められる。

5. 自分自身のことを知っている（事後も同じ）

前後に差が認められない。本来この質問は数値が高まることを予測して設定されたものではない。トレーニングにおいては、他者との相互作用が重視される。その際に、自分の影響力についての自己評価と他者評価も行われる。フィードバックされる結果を見ると、二つの評価にズレが起りがちなことを知る。さらに職場でも、リーダーの自己評価と部下評価が一致することの困難さを実証するデータが示される。参加者たちは、他者に写った「自分自身」を知ることの難しさを実感するのである。その結果、トレーニング後に「自分を知っている」との認識が弱まることも起こりうるのである。その場合には、「これまで自分のことを理解できていなかった」という気づきが、トレーニングの成果として評価されることになる。今回の結果を見る限り、そうしたレベルの「気づき」が生じたとは思われない。これまで検討した項目では、講座前後に有意な変化が見られた。したがって、この回答は、「変化が認められない」点で、講座が与えた影響を伝えている。

6. 自分が他人からどのように見られているか知っている（事後も同じ）

講座後に得点が上昇している。「自分が他人からどのように見られているか」について、より分かるようになったと答えている。これは、「自分自身のことを知っている」とことかかわりの強い項目である。「他者から見られている」自分を知ることは、「自分自身」を知ることに繋がるからである。トレーニングでは、お互いに「他人の鏡」になることが奨励される。グループによる活動を進めるうちに、「他者から見られている自分」についての情報が得られることになる。

7. 他人と一緒にうまくやっている（事後：うまくやっていたいける）

「他人とうまくやっていたいける」ことは、対人関係の基本である。事前の回答では、「ある程度うまくやっている」が35名で56.5%である。また、「あまりうまくやっていない」も6名（9.7%）いる。これが講座後には、「あまりうまくやっていたいける」が31名（50%）になっている。講座の前は19名（30.6%）であったから、この反応が大きく伸びたことが分かる。この結果も、トレーニングを体験することによって、対人関係にある程度の自信がついたことをうかがわせる。

8. 他人と話すとき、自分の意見や考えをうまく伝えている（事後：うまく伝えられる）

平均値は2.6から3.1へと向上している。自分の意見や考えをうまく伝えることは、良好な対人関係に求められる基本的スキルである。いわゆるコミュニケーション・スキルということもできる。結果を見ると、トレーニングの中で、参加者たちはその力が身についたという実感を味わったと考えられる。ただし、事前・事後を問わず、最も積極的な「非常にうまく伝える」は選択されなかった。このことは、他者とスムーズなコミュニケーションを行うことの難しさを伝えている。

9. 他人と話すとき、その人の意見や考えをよく聞いている（事後：よく聞ける）

「自分の意見を伝える」よりは「他人の意見を聞く」方がうまくいっている。少なくとも参加者たちはそのように認識している。前者は能動的、後者は受動的な側面を持っている。他人の意見を聞く場合でも、それを正確に聞き取ることが重要である。この点については、トレーニングでも繰り返し強調される。結果として、この項目に対する回答は有意に上昇している。この中には、単に「聞く」ことから、「正しく聞き取る」という質的な変化も含まれていると推測される。

10. 他人の行動について、その背景を理解しようとする（事後：理解しようとする努力ができる）

事前・事後の間に差は認められない。対人関係の維持のために、「他者の行動の背景」にあるものを理解することは重要である。それによって、「思い込み」や「偏見」に影響されることなく、人とつきあうことができる。その時々に必要なリーダーシップを発揮することもできる。しかし、それを実現することは、それほど容易ではない。このデータは、その難しさを訴えている。始めの時点で平均値が3.4である。このことから、多くの参加者は「ある程度」は背景を理解しようとする努力していたことが分かる。そして、トレーニングを経て、その重要性をさらに体感する。しかし、それによって「背景を理解する」力

がつかないと問われると、戸惑いを感じるのである。データを詳細に見ると、事前には「いつもそうしている」と回答した4名(6.5%)が、事後では「ある程度」「かなり」へシフトしている。最初の思いよりもトーン・ダウンしているのである。体験を積むことで、「他人の行動の背景」を理解することの難しさが分かる。こうした意識が、事後の得点を上げなかった原因の一つになっていると思われる。この点は、すでに検討した「自分のことが分かる」に対する回答でも見られた。「成長すること＝得点上がる」ということ。こうした図式が成立しないことも、トレーニングの一つの特徴なのである。

自由記述による回答

ここでは、トレーニング終了時の自由記述による回答について検討する。

人間関係やリーダーシップに関して理解できたこと、気づいたこと

「講座を通して、人間関係やリーダーシップに関して理解できたこと、気づいたこと」に対する結果を、表3にまとめた。すべての内容を挙げると冗長になるため、代表的なものを20項目に絞った。職場における自分の行動(リーダーシップ)に対する気づきや反省が中心になっている。

リーダーシップが「行動・演技」であることを理解したという回答がある(3)。「リーダーシップは特性・資質ではなく、努力によって改善できる」。これは、トレーニングを通して伝えられる最も重要なメッセージである。リーダーシップが「行動」であり「演技」だからこそ、

表3 人間関係やリーダーシップに関して理解できたこと、気づいたこと(抜粋)

1. 部下や他の人をほめていなかった
2. 物事の考え方・見方次第で人間関係も改善できること
3. リーダーシップが行動であり、演技であること
4. 「自分が、自分が」という気持ちが先行していた
5. 先入観・思い込みで部下を見ていた
6. リーダーシップは努力で改善できること
7. 相手の顔色をうかがって自信のある行動を取っていなかった
8. 他人との意見の違いを冷静に受け止めていなかった
9. 問題の解決を急ぎ、柔軟な考え方ができないこと
10. 個人も集団も成長できること
11. リーダーシップはまわりの協力で発揮できていたこと
12. 自分が変われば相手も変わることに
13. 自分が好きでなく、自信もなかったが、もっと自分を認めてもいいこと
14. 強い意見に対して流されやすいこと
15. 部下に圧力をかけるばかりで、意見を聞いていなかった
16. 自分の意見を言うことの大切さ
17. 聞こえる声で、相手の目を見て、大きな身振りで自分を知らせることの重要性
18. グループの力で楽しく問題を解決できること
19. 他人の目の前で評価されることで、自分を客観的に知ることができたこと
20. 雰囲気や和やかにすることだけ考えて、仕事の厳しさに欠けていた

改善も可能になる。それは、トレーニングが意味を持つ基本的要件なのである。こうした回答は、最も基本的なメッセージが参加者に受け止められたことを示している。それは、「リーダーシップは努力で改善できること(6)」にも現れている。

その他の項目についても、すべてがトレーニングの中の強調された内容にかかわっている。単なる反省だけでなく、自分自身を見直すチャンスになったという回答もある。「相手の顔色をうかがって自信のある行動を取っていなかった(7)」「自分が好きでなく自信もなかったが、もっと自分を認めていいと思った(13)」などである。トレーニングは互いに知らない者がグループを組む。その中で、さまざまな活動が展開される。集団の雰囲気は基本的に支持的なものになる。職場ではできない行動を試みることも自由である。むしろ、そうした行動を取ることが奨励される。その結果として、自分の発言や行動が認められ、受け入れられる。こうした体験が参加者の自信を呼び起こすことは容易に推測できる。

こうした影響は、「自分の意見を言うことの大切さ(16)」にもうかがうことができる。

対人関係は文字通り他者とのかわりである。したがって、自分が他者の行動に影響を受けると同じ意味で、他者も自分の行動に影響される。それが「対人」「関係」である。「自分が変われば相手も変わる(12)」は、リーダーシップを改善するためのポイントである。われわれは、他人が変わることを求めて、自分の行動を振り返ることが少ない。それでは、行動改善はおぼつかない。トレーニングでは、「まずは自分が変わる」との重要性が強調される。この回答は、そうした働きかけが功を奏したことを示している。

また、「グループの力で楽しく問題を解決できること(18)」「個人も集団も成長できること(10)」など、集団に焦点を当てた回答もある。集団はうまく運営されれば、望ましい結果をもたらす。しかし、一方ではマイナスの事態を引き起こすこともある。その中で、トレーニングではグループ・ワークなどを通して、集団の光と影を体験する。それが参加者たちの集団に対する理解を深めることになる。そして、最終的には集団の力に対する信頼も生まれてくるのである。

講座の内容や進め方について感じたこと

表4は、講座に対する意見や感想をまとめたものである。講座に対して、ほとんどの参加者が好意的に評価している。ここでも、多くの参加者に共通した意見を中心に集約した。

多くの参加者が、「時間があっという間に経った(1)」「(13)」という感じを持つようだ。公開講座開講3年目の1994年には、2日コースを設定したこともある。しかし、参加者全員から時間不足を訴えられた。トレーニングの適性時間についての科学的根拠は持っていない。しかし、

経験的には「起承転結」ともいえるような流れが必要である。初日にはじめてできあがった集団が、とにかく活動をしてみる。それなりにまとまりが出てきたところで1日が終わる。2日目は集団のまとまりも高まってくる。リーダーシップに関する情報提供もあり、いよいよ盛り上がりとうところに時間がやってくる。そうしたエネルギーが、「明日は最終日だ」という気持ちの高まりに集約される。これが2日間だと、「これから」という状態で終了してしまうことになる。

「同僚に勤めたい(2)」「上司にも受けてもらいたい(3)」といった声もある。リーダーシップの改善は個人の問題だけではない。組織の運営に責任を持つすべての人々がリーダーシップの向上を図ることが求められる。トレーニングを通して自分だけでなく、同僚や上司にもその改善を期待したいという気持ちが高まったのだと思われる。こうした意見が出るのは、参加者たちがトレーニングを評価しているからである。

さらに、「こんな研修だったら何回でも受講したい(1)」「パートⅡのようなコースを開講して欲しい(14)」といった回答もある。参加者の積極的な意欲がうかがわれる回答である。これは、同時に講座に対する評価でもある。トレーニングの効果を直接的に明らかにするのは容易ではない。その中で、同じような機会があれば参加したいという回答は、その効果を伝えている。インパクトが十分でなければ、いわゆるリピーターになろうという気持ちにはならないからである。

さらに、「参加させてくれた上司、トレーニングで一緒になったメンバーやスタッフに感謝したい(7)」との回答もある。これも、やはり講座の体験を評価した結果と考えることができる。

表4 講座の内容や進め方について感じたこと(抜粋)

1. あっという間の3日間だった。こんな研修だったら、何回でも受講したい。
2. いろいろな仕事のメンバーで刺激になった。次回は同僚に勤めたい。
3. 自分たちだけでなく、上司にも受けてもらいたい。
4. ごく自然に自分を見つめ直さざるを得ない環境を作っていた。気づかないうちに学んだ。
5. 楽しんで学べたのは久しぶりのことだった。難しいことをしていないのに、自分のリーダーシップが分かったような気がするところがすごい。
6. 仕事に行き詰まりを感じていたときだけに、いい振り返りができた。
7. 参加させてくれた上司に感謝したい。メンバーや講座の関係者にも感謝したい。
8. 「職場での自分」に自信がなく、ブルーな気持ちだった。講座を受けてがんばれるイメージがわいてきた。
9. こうした講座があることを前に知っていれば、今ごろはもっといいリーダーになっていたかもしれない。
10. 講義だけでなく、体験することで理解が深められた。自分が変われるような気がする。
11. 人生の中で、こうした学びの機会を得ることができる自分は幸福者だと思った。
12. 自分の力で自分の弱いところを見つけだせる研修だった。
13. 3日は長いと思っていたが、次は何があるか、何があるかとワクワクし、あっという間に時間が過ぎた。
14. できれば、パートⅡのようなコースを開講して欲しい。
15. 集団の力のすばらしさを知った。リーダーシップ改善の意欲がわいた。

総合的考察

本研究では、公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果、参加者の回答をもとに検討した。予め設定された質問項目と自由記述を分析した。いずれにしても、講座に対して肯定的に評価していることが明らかになった。その点では、講座の効果を明らかにする目的は達成された。ただし、ここで採用されたデータはすべて回答者自身の回答である。トレーニングの効果を実証するためには、より客観的な指標が求められる。たとえば、トレーニング前後で参加者のリーダーシップ行動を測定することなどが考えられる。しかし、現実に行うことは容易ではない。とくに、公開講座のように個人で参加する場合は、事前に調査を実施することは、きわめて難しい。そうした条件を踏まえれば、参加者自身の回答も、効果を測定する有効な道具として考えることもできるだろう。とくに、「もう一度参加したい」といった生の声は、講座に対する評価の指標として受け入れていいと思われる。

引用文献

- 吉田道雄(1992). 教育実習におけるグループ・ワーク導入の試み、熊本大学教育実践研究, 9, 127-136.
- 吉田道雄(1994). 教育におけるリーダーシップ・トレーニング。公開シンポジウム: 学校適応とグループ・ダイナミクス, 日本グループ・ダイナミクス学会第42回大会発表論文集, 4-5.
- 吉田道雄(1995). グループ・ワークによる教育実習生トレーニングの効果。日本グループ・ダイナミクス学会第43回大会発表論文集, 144-145.
- 吉田道雄(1998). 中学校教師を対象にしたリーダーシップ・トレーニング。日本グループ・ダイナミクス学会第46回大会発表論文集, 86-87.
- 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・吉山尚裕(1997). グループ・ワークを用いた教育実習事前指導の効果。熊本大学教育学部紀要(人文科学), 46, 343-350.
- 吉田道雄・吉山尚裕(1998). グループ・ワークを用いた教育実習事前指導の効果。日本教育心理学会第40回大会発表論文集, 170.
- 吉田道雄・吉山尚裕(1999). グループ・ワークを用いた教育実習事後指導プログラムの開発。日本グループ・ダイナミクス学会第47回大会発表論文集, 84-85.
- 吉田道雄・吉山尚裕(2001). グループ・ワークを用いた教育実習事後指導プログラムの開発。熊本大学教育実践研究, 18, 7-14.