

対人関係トレーニングの開発と実践(2)*

ートレーニング・マニュアル作成の試みー

The Development of Interpersonal Relations Training (2)

ー Making up it's Manuals ー

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

本稿は、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、そのノウハウと具体的な活用技法について情報を提供するものである。トレーニングのスタート時からウォーミングアップの一部の過程については、すでに、吉田(2006)に詳しいので、参照いただきたい。前稿と同様に、ここでも「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。そこで、図1の「公開講座スケジュール」をご覧いただきたい。このうち、先の論文では、第1日目のウォーミングアップとして位置づけられている「自分を知らせる、他人を知る」を開始するまでの経過について説明した。したがって、流れとしてはいよいよ初めてのグループワークが始まることになる。本論文で対象にする部分を図1に網掛けをして示している。

開始前のコメント

導入までの解説を終えてから、最初のグループ・ワーク「私を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」をはじめめる。その開始に当たって2つのコメントを付け加える。そのひとつは、時間を守ることである。このセッションは単なる自己紹介ではなく、リーダーシップとコミュニケーション・スキルの実習と位置づけている。したがって、自分の情報を与えられた時間の中で簡潔かつ正確に伝えることが重要になる。そこで、各人が発言する際には他のメンバーがタイムキーパーとして時間を計ることを提案する。時間オーバーの場合は、「大声で『時間ですよ』と言ってください」と伝える。もちろん、その逆の場合もある。1分に満たない内容で終えようとするケースである。これについても、スキルのトレーニングであることを強調し、時間をフルに使う努力をするよう求める。「時間が余りそうだったら、ゆっくり話すのもいいじゃないですか。とにかく1分までいくことが大切なのです」。こうした、冗談まじりの説明も加えながら、時間を守ることを強調するのである。もうひとつのコメントは、このグループ・ワークを行うに当たって強調した3つのポイントに関わるものである。その内容は、吉田(2006)で述べているが、①聞こえる声で、聞いてもらえる声で、②顔と目で笑う、③大きなジェスチャー、という3点である。そのことの重要性については、受講者たちは十分に理解していることになっている。しかし多くの者が、「それは、自分が情報を発信するときだ」と受け止めている。ここでは、そうした理解では十分とは言えないのである。それは、この3つのポイントがスムーズなコミュニケーションに求められるものであり、情報発信時だけに限られるものではないからである。これらは、他者から情報を受け止める場合にも、欠くことのできない要素なのだ。したがって、自分が話をするときだけでなく、人の話を聞いている際にも、聞こえる声で反応し、

	8月18日(TUE)	8月19日(WED)	8月20日(THU)
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】 【小集団とリーダーシップ】	☆ まとめと発表発表 ☆ 相互評価と学習①【まとめ】
10:00			☆ 情報提供 【小集団を動かすノウハウ】 【集団決定法】
11:00	☆ 集団の中の個人 ー 自分を知らせる、他人を知る	自己分析 情報交換	☆ 徹底分析(II) 【いまわたしの課題、求められていること】 ー ここが問題だ、ここを克服しようー 行動分析
12:00	昼 食 (休息)		
13:00	☆ 効果的な集団活動 ー 総合的にチャレンジ	☆ ティーアップの実践 【リーダーシップ・ゲーム】 ふりかえり 発表・コメント 相互評価	☆ 徹底分析(IIつぎ) 行動リストの作成 情報交換
14:00	相互評価 正解(ふりかえり) 解説	☆ 情報提供 【リーダーシップとパワー】	☆ 目標設定のノウハウ ☆ 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
15:00	☆ 分析&情報提供 【所属集団のリーダーシップ】	☆ 徹底分析(I) 【いま若年者の意欲を奪える】 BS	☆ 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……
16:00	【集団の発達】 【集団のパワーを引き出す】	まとめ 相互評価	
17:00			

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

脚注:

*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

目と顔で笑い、大きなジェスチャーで応えることが期待されているのである。「ですから、これが始まると、会場全体が騒然となるんです」。こういった説明をすると、その場には笑いが起きる。こうした雰囲気を作り出すことによって、メンバーたちもその気で取り組もうという気持ちになっていく。

このような手続きを経た上で、5人～6人で構成されるグループのメンバーたちが自分について情報を交換する時間がはじまる。その際に、各人が1つのテーマについて話し、一回りした後で次のテーマに進むことにする。1人が3分を使って3つの情報を提供し、次のメンバーに移るという方法では、待ち時間が長くなる。その結果、全体の緊張感が失われる。こうした細かい点についても、複数の方法を考えるとともに、望ましい方法を選択していくことが、トレーニングにとって重要なのである。ここでは1人あたりで3項目×1分の計算で、メンバー数に応じた時間が必要になる。6人であれば18分である。時間はタイムキーパーまで設定して厳守するように要請している。そこで、若干のロスタイムも含めて20分と宣言することが多い。実際にやってみると、25分くらいを要するグループも出てくる。しかし、経験的にはこれが限度である。最後のメンバーがまだ終わらないこともあるが、時間を優先することを強調する方が望ましい。これはあくまでリーダーシップ・トレーニングであり、時間をうまく調整することもリーダーに欠かせない役割だからである。

イメージカード

すべてのメンバーが3つのテーマについて情報を提供したところで、グループ・ワークとしてひとつの区切りがつく。この時点で、「自分を知らせる、他人を知る」という目標は達成したことになる。もちろん、数分間の情報提供であるから、それが十分であることはない。しかし、これはあくまでストーリーである。トレーニング開始に当たって、メンバーが“これから一緒に過ごす人たちに自分を知らせ、他人のことについても少しは知ることができた”という気持ちになることが重要なのである。こうして、ここまでの流れの中で、「自分を知らせ、他人を知る」ところまでは行ったことになる。しかし、最後の「自分を知らせる」目標はまだ達成されていない。そもそも厳密な意味で、“自分を見た”者はいない。自分の手や足は見えても、その全体像を見ることはできない。それは顔の中に目が固定されているわれわれの宿命である。それでは、自分を見るためにはどうすればいいか。古代の人々は水に映る自分の姿を見つめたに違いない。しかし、何と言っても最強の道具は鏡である。全身を映し出す鏡のことを姿見という。まさに、鏡によって自分を見るのであり、対人関係における自分を知るためにも、やはり鏡が必要になる。これを実現する

ために、トレーニングではイメージカードと呼ぶ道具を使う。各人がお互いに「私に映ったあなたのイメージ」と題して、それぞれの「印象」をカードに書いていくのである。それぞれのメンバーが話した時間は3つのテーマについて各1分だから、合計3分である。その情報の内容と雰囲気をもとにして、それぞれについてイメージを伝えようというわけである。ここでは、3つのポイントを提示する。①1枚のカードに1人について書く、②宛名や差出人はいらない、③1行の文にする。「1行の文と言われても、2行や3行になる人があることも知ってますよ」といったコメントを加えると、その場の雰囲気が和やかになる。こうしてメンバーたちがお互いの印象をカードに書いていくことになる。スタート時には、小さな笑い声なども聞こえるが、間もなく全員が書くことに集中しはじめ、全体に静寂が支配する。それが心地よい緊張感を醸し出す。「しばらくはザワツキますが、直に静かになります。ときおりメンバー同士で見合ったりしますよ。この落ち着いた感じはなかなかいいものです」。こうした発言が参加者たちの気持ちを解きほぐす役割を果たす。さらに、「ときどき自分の印象を押し売りする人がいます。『私ってこんなところがあるんだよな』といった具合です。そんなことしるってだれも言いませんよ」といったコメントを入れれば、その場に笑いが起きる。それによって、さらに和やかな雰囲気が醸成されていく。また、書いたカードを自分たちで自発的にやりとりする動きが見られることがある。しかし、カードの交換は、次のステップとして設定されている。この点については事前に伝えていた方がいい場合もある。

イメージカードの交換

全員がカードを書き終えた後で、お互いにそれを交換することになる。この場合、全員が一斉にカードを手渡すこともできるが、ここでは違った方法を提案する。それは、特定のメンバーを決めて、そのメンバーに対して書いたカードを集中的に渡すのである。しかも、一斉ではなく、他のメンバー1人ひとりが、その内容を声を出して読みながら渡していくことにする。この手続きを伝えると、「えーっ」という声がかかることが多い。しかし、この時間はコミュニケーション・スキルを改善するために設定されたものである。そして、お互いが「自分を知る」ことも目的にしている。そうしたことから、特定の人物がそれぞれのメンバーからどのようなイメージを持たれたのかについて情報を得ることは、大いに意味がある。また、メンバーによっては誰からも同じ側面を評価される者もいる。これとは対照的に、全員からまったく違ったイメージを持たれる人物がいる可能性もある。こうした多様な評価について知ることが、対人関係の改善に重要な情報を提供することになる。カードの交換が終わると、「イメージの鏡」と銘打った台紙を配布し、そ

れに他メンバーから受け取ったカードを貼る(図2)。

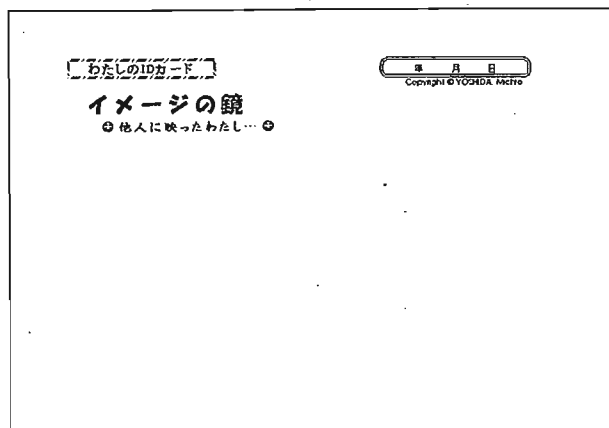


図2. イメージの鏡(台紙)

イメージの振り返り

お互いに「イメージの鏡」になって、情報を交換した後で、そのカードを見ながら振り返りをする。そのためのシートが図3である。これは、Step 1とStep 2に分かれており、まずは、Step 1で、「イメージの鏡」として書かれたカードについて分析を進める。これも2つのパートに分かれている。はじめに、「カード」の内容で、自分について「当たっていると思うこと」「そうだろうと思うこと」を取り上げる。その上で、「当たっていないと思うこと」「そうでないと思うこと」にも焦点を当てる。そして、それぞれについて理由を考えていく。さらに、Step 2では、日ごろの自分を振り返る。ここでも、2つの視点から自己分析を進める。「わたしのイメージがプラスに働いている、得していると思うこと」と「わたしのイメージがマイナスに働いている、損をしていると思うこと」の2点である。ここでは、Step 1に重点が置かれている。その中でも、「当たっていないと思うこと」「そうでないと思うこと」が重視される。自分と他人との間に認識のズレがあるところこそ、相互理解にとって最も重要だからである。このシートはStep 1とStep 2から構成されているが、Step 2は時間調整のために使われることが多い。こうした自由記述の場合、個人差が出るのが一般的である。その際に、早めに書き上げたメンバーたちの緊張感を持続するために、Step 2を設定しているのである。全体がStep 1を書き終えたと判断できたときには、その時点で記入を終えることになる。もちろん、時間的な余裕がある場合には、Step 2までを予定された課題として取り扱うこともできる。このように、時間の流れによって内容の調整を行っていくことがトレーニングにとって大きな意味を持つてくる。いわば、コンテンツの活用の仕方次第で、トレーニング全体がダイナミックなものになるのである。

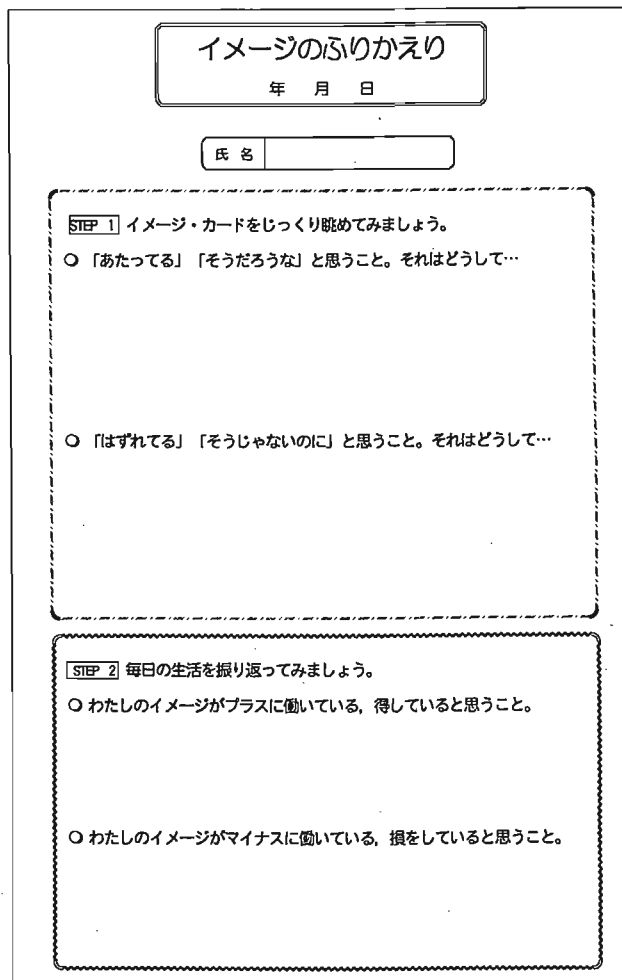


図3. イメージの振り返りシート

情報交換

「イメージの振り返り」シートへの記入が終わったことを確認して、グループ内で情報交換を行う。すでに述べたように、「当たっている」ものより、「当たっていない」ものの方が情報としては貴重である。情報交換への導入の際にも、この点を強調する。この際、「当たっていない」というメンバーに対して、それを書いた者が、その理由を説明する。これによって、自分自身が気づかない「自分」について情報を得ることができるのである。さらに、他のメンバーも、その内容について同意できる点があれば、それを補強することも推奨される。こうして、「自分を知る」という目的が達成されていくことになる。

「心の4つの窓」と「集団発達」

ここまでのステップを踏むことで、グループ内に積極的なコミュニケーションを試みようという雰囲気が高まってくる。こうした状況を受けて、「私を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」セッションについて解説を加える。このコメントは、時間に余裕がない場合にはカットする。トレーニングでは流れる時間の中で、その

状況を読み、プログラムを柔軟に変えていく。予め用意したコメントを入れることもあれば、削除することもある。これによって、トレーニングが緊張感にあふれたダイナミックなものになる。全体のスケジュールは決まっているが、リーダーシップ能力を高めるという目標を大前提にしながら、個別の内容は流動的に取り扱われる。それこそが、トレーニングを企画し実践する者たち自身が、喜びを覚え興奮するところなのである。

まとめに当たっては、状況に応じて2つの観点からコメントすることが可能である。そのひとつは「心の4つの窓」を用いて行われる(図4)。これは、「ジョハリの心の4つの窓(The Johari Window Luft, 1969)」として知られている。対人関係において、自分と他人が「知っていること」と「知らないこと、気づいていないこと」を組み合わせた4つの窓を考えるのである。これを使うことによって、対人関係やコミュニケーションのあり方を説明する際に、メンバーの納得性を高めることができる。とくに、自分の「未知の窓」については、他者からの情報に頼らざるを得ない。いわゆる他者からのフィードバックが重要な役割を果たすのである。自分で気づいていない領域だから当然である。その際に、いかなる内容であってもそれを受け止める姿勢が必要になる。せっかくアドバイスをしたつもりでも、反発したり怒ったりするようでは、他者も正確で率直な情報を提供してはくれない。また自分の方から、必要な情報を伝えることで、「秘密の窓」は狭まっていく。いわゆる「自己開示」である。しかし、それは「すべてを洗いざらい」にすることではない。自分を無原則に露呈するのではなく、仕事やその時々付き合いに求められる程度に応じていることが必要である。こうして、相対的に自分も他人も知っている「相互理解の窓」の領域が拡大していくことになる。終わったばかりの、「自分を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」実習について、このような視点から自分理解、他人理解を進めていこうと呼びかけるのである。「ジョハリの窓」を聞いたことがある参加者も、その呼び名の由来が提唱者Joseph LuftとHarry Imgham 2人の名前を合成したものであることは知らないことが多い。そのことを話すと、参加者から「そうだったのか」といった声が聞こえてくる。そのことが直接トレーニングの成果に影響を及ぼすことはない。しかし、こうした小さな情報も、興味深いものとして参加者たちに受け止められるものである。それもまた、トレーニングの場に肯定的な雰囲気を生み出していく。

こころの4つの窓

		自分	
		知っている	知らない
他人	知っている	(1) 相互理解の窓	(3) 未知の窓 »フィードバック
	知らない	(2) 秘密の窓 »自己開示	(4) 理解不能の窓

もうひとつのコメントは「集団の発達」に関わるものである。自分自身を知るためには、他者からの率直なコミュニケーションが必要になる。しかし、それが実現するためには、集団そのものが成長している必要がある。集団が「物言えば唇寒し秋の風」の状態では困るのである。そこで、集団の成長・発達についての情報を提供することになる。ここでは、集団の発達について3段階を考える。それは、「防衛の段階」「集団形成の段階」、そして「相互成長の段階」である。

最初は「防衛の段階」からはじまる。集団が構成された当初は、メンバーたちはお互いのことを知らない。そのため、他者がどんな人間であるかを探ろうとする。はじめから自分の欠点や弱点を話す者はいない。まずは安全な話題で、他の人たちの様子をうかがうことになる。気候の挨拶などはその典型である。「暑くなりましたね」と声をかける。これに対して、「暑い寒い定義によって違うでしょう。東南アジアではもっと暑いんですよ。あなたは何度以上を暑いと言うんですか」。こんな敵意に満ちた反論が返ってくることはないのである。「そうですね、ずいぶんと暑くなりましたね」。これが典型的な反応だろう。そうした意味で、天候の挨拶はきわめて安全な話題なのである。気候の挨拶はたとえ話にしても、われわれがお互いに知らない関係にあるときは、当たり障りのない会話が交わされる。こうした状態のとき、集団は「防衛の段階」にあるということが出来る。そのような状況で、集団の雰囲気と言いつつを挙げるよう依頼したところ、「重苦しい」「頼りない」あるいは、「不安な」「イライラした」といったものが出てきた。こうした集団の状況では、率直なコミュニケーションは期待できない。その結果として、組織における事故やエラーも起こりやすくなるのである。そこで、リーダーとしては集団を次の段階にまで育てていくが必要になる。

集団は、「防衛の段階」から抜け出ると、「集団形成の段階」へと成長していく。これは「集団づくりの段階」と呼ぶこともできる。この段階では、お互いの関係が良好になることが重視される。せっかく一緒に仕事をするのだから、仲良くやろうというわけである。そのため、この段階に達した集団は、「明るい」「楽しい」「はずんだ」「快い」などのことばで代表されるような状況になっている。この点だけに目を向ければ、集団は望ましい状態にあるように見える。しかし、リーダーとしてこれで満足するわけにはいかない。なぜなら、和気藹々の雰囲気だけでは、ミスや事故、不祥事の発生は防げないからである。そこで、集団はさらに成長することが期待される。それは、お互いが「成長する」ことを大事にする「相互啓発の段階」である。ここでは、ただ楽しい明るいことが重視されることはない。メンバー同士の成長を実現するためには、言いにくいことも率直に指摘し合える雰囲気が必要になる。そうでなければ、互いの「成長」はあり得ない。しかし、それは集団に緊張を生み出すことになる。そのため、この段階まで達した集団では、「カッコした」「ドキッとした」といったことばが現れる。それらからは、メンバーたちがストレスを感じていることがうかがわれる。「あなたは、ここを変えた方がいい」「あなたの言い回しでは真意は伝わらない」。こうした、いわば「きつい」ことばも行き交うのだから、ストレスを感じても当然である。しかし、「相互啓発の段階」では、これらとともに、「スカッとした」「はればれした」といった肯定的なことばも出てくる。お互いの率直な指摘などは、ときには神経に触るかもしれない。また一時的には不快な感情が生まれることもあるだろう。しかし、それも自分自身にとって大切な情報であることに気づくのである。それが理解できたとき、人は一転して爽快感を味わうことになる。こうした両極に分かれたような気持ちが同時に成立するのが「相互啓発段階」にある集団なのである。

引用・参考文献

- Luft, Joseph (1969). "Of Human Interaction," Palo Alto, CA : National Press, 177.
- 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 (2006). 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. 印刷中
- 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.
- 公開講座に関する情報は、ホームページ <http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>を参照されたい。