

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(5)－

The Development of Interpersonal Relations Training
 - Making up it's Manuals (5) -

吉田道雄

Michio YOSHIDA

(received November 2, 2006)

本稿の目的は、筆者が開発し実践を進めている「対人関係トレーニング」の流れを解説するとともに、そこで用いる技法について情報を提供することである。その対象として、「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(1991~2001)のコースを選定した。公開講座は連続3日間のコースとして構成されており、そのスケジュールを図1に示す。すでに吉田(2006a, 2006b, 2006c, 2007)によって、第1日目の「絵あわせ」の解説部分までをまとめている。ここでは、「絵あわせ」解説後の「チェックリスト」から見ていく。「絵あわせ」の詳細については、吉田(2007)を参照していただきたい。

集団による最初の課題解決である絵あわせの解説については、すでに詳説した(吉田, 2006c)。こうした情報によって、参加者たちは絵あわせの意味を理解する。そして、それがその後の集団活動に生かされる必要性が強調される。それだけではない。リーダーシップ・トレーニングの目的は、職場におけるリーダーシップ行動の改善である。絵あわせの精神は、そうした日常的な場をマネージする際にも役立つべきものである。こうしたメッセージは、解説を行うことで伝えることはできる。しかし、それをさらに印象的にするためには、ある種の道具を使うといい。そもそも人間行動に関わる事実は常識的なものが多い。「組織にとってリーダーシップが重要な役割を果たす」「プレッシャーだけでは人は付いてこない」「分かっているけどできないことがある」などなど、誰もが同じことを言う。こうした事実を口頭で伝えるのも意味はある。しかし、それだけでは心から納得するまでには至らない。それをどうしたら納得いく形で伝えることができるか。その回答のひとつが道具を使用することである。絵あわせは、そうしたメッセージを納得できる形で伝える道具なのである。そして、その意図を知らせるためにも、さらに小さな道具が役に立つ。たとえば、絵あわせについては、すでに述べたような解説(吉田, 2006c)を納得して受け止められるように図2に示すよう

な質問紙を使うこともある(吉田, 2006b)。これもまた有効な道具である。この質問紙は時間に余裕がある場合に使われることがある。質問に回答した後で、その一つひとつについてスタッフが確認しながら、絵あわせの意味を解説していく。こうした手立てを取ることで、単に口頭で伝えるよりも説得力が増すことになる。その結果として、内容が納得される可能性が高まるのである。

その内容を見れば分かるように、チェック項目はすでに述べた解説(吉田, 2006c)に対応している。あくまで時間的な余裕がなければ使用することは難しいが、各項目ごとに自分たちの活動をふり返りながら考えていくことができる。解説の前に、メンバーそれぞれの回答結果

| | 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 | ☆ 分析心情報提供 『リーダーシップと職場集団』 『小集団とリーダーシップ』 | ☆ まとめと交換発表 ☆ 相互評価と雰囲気(まとめ) ☆ 情報提供 『小集団を動かすノウハウ』 『集団決定法』 |
| 10:00 | ☆ 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 | ☆ 徹底分析(II) 『いまわたしの課題、 求められていること』 - ここが問題だ ここを克服しよう - 行動分析 |
| 11:00 | | | |
| 12:00 | 昼 | 食 | (休 息) |
| 13:00 | ☆ 効果的な集団活動 - 絵あわせにチャレンジ - | ☆ 『グループ』の実験 『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つづき) 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 | ☆ 分析心情報提供 『対面集団のリーダーシップ』 | ☆ 徹底分析(1) 『いま若手者の 意欲を考える』 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…… |
| 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

*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

についてディスカッションをすると、さらに集団やリーダーシップについての理解を深めることが可能になる。

相互評価

メンバーたちは「絵あわせ」の終了直後に「相互評価」と呼ばれるものを行う。ここで、その具体的な内容と導入の意図、さらに解説する内容についてみておこう。この相互評価は、課題解決の中で発揮されるリーダーシップを測定するために使われる。それによって集団におけるリーダーシップのあり方や自分自身のリーダーシップの現状を知ることができる。そこで使用されるのがPM尺度である。これは、三隅（1966）らが開発し、研究実践を展開してきたPM理論をベースにしている。これについて本稿で十分な解説を行う余裕はない。理論の詳細は関連する他の文献を参照いただきたい。ここではリーダーシップ行動を目標達成（Performance）と集団維持（Maintenance）の2次元で捉えようとするところだけを確認しておきたい。トレーニングでは討議集団用に作成した項目を使用する。トレーニング開発の当初は、P・Mそれぞれ10項目からなる質問紙を使用していた。しかし、それなりの時間を要することなどから項目を少なくしてきた。図3は5項目を採用した尺度の例である。さらに図4は、実際に使われる「自己評価」「他者評価」

の回答用紙である。自己評価は1枚だが、他者評価は自分以外のメンバー分だけ回答することになる。

相互評価は絵あわせだけに使用される道具ではない。いわゆる集団討議などの会合が終わった後に、その中で発揮されたメンバーたちのリーダーシップを測定するために開発された。基本的には、「自己評価」と「他者評価」をセットとして組み合わせて使う。まず参加者は、終わったばかりの会合の中で取った自分の行動について「自己評価」する。それから同じ項目を使用して、他のメンバー一人ひとりの行動について、その行動を評価するのである。こうした手続きをとることから「相互評価」と呼んでいる。この評価は集団の活動が終わった直後に行われる。お互いの行動について記憶がはっきりしていることが必要だからである。ただし、その結果を分析する時間は状況に応じて調整する。たとえば絵あわせの場合、すでに述べた活動自身の振り返りや解説が優先される。また評価はリーダーシップに関わるものであるから、解説の前にリーダーシップについて情報を提供しておく必要がある。そうでなければ、参加者たちは相互評価の意味が理解できないことになる。

ここで、相互評価に関わる道具と解説の内容にも触れておこう。図1に提示したスケジュールでは、1日目の最後の部分がそれにあたる。この時間だけで十分でない場

| 絵あわせの振り返り | |
|--|---------------|
| <p>①あなたのグループのできばえはいかがですか</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>②ほかのグループとくらべていかがですか</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>③あなたは、グループのメンバーに影響を与えましたか</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>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</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>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</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>⑥2回目にほかの絵を見たときどう思いましたか</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>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</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>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</p> <p>5. すぐにわかった 4. ちょっと考えたとわかった 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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>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</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |
| <p>⑩あなたは、自分ひとりで全体の図を見たほうが、いい絵ができると思えますか</p> <p>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</p> | <p>その理由は…</p> |

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

図2. “絵あわせ”のふりかえり

合は、翌日の朝まで時間枠を拡大することもある。ここはリーダーシップを理解するための核心部分でもある。集計 はじめに、自分が手にしたデータを集計する。質問紙(図3)は目標達成に関わるP行動(Performance)と集団をまとめ維持していくM行動(Maintenance)を測定する項目から構成されている。そこで、回答用紙(図4)のPとMのそれぞれについて合計得点を計算する。参加者たちは、集団活動後にPとMのそれぞれについて自己評価と他者評価を行っている。自己評価は1枚だけであるが、他者評価は自分を除くすべてのメンバーから受けている。そのため合計得点を算出した上で、さらに一人あたりの平均点を計算する。こうした一連の手続きを1枚のシートにしたのが図5である。そこで算出された個人の結果を、グループメンバーたちで図6に示す「集計用紙」にまとめていく。これによって、自分のリーダーシップに関する「自己評価」と「他者評価」が1枚のシートで見ることができるようになる。ここで時間的な余裕があれば、これらの結果についてディスカッションすることもできる。この時点ではPとMに関して十分な情報を提供していないことが多い。そこで項目の内容を見ながら、それが何を測定しているのかについて情報交換す

ることによって、その後のリーダーシップ理解が促進されることになる。最後に図7のシートに、P・Mをプロットする。この図の作成まで終えてから、一連の作業をふり返りその意味を考えることもできる。また、このときにPとMについて解説する場合もある。

情報提供

絵あわせの解説を終えてから、1日のまとめをする。このとき、すでに述べた「相互評価」の分析や集計、さらにリーダーシップに関わる情報提供を行う。

またここで、「集団発達」について解説を加えることもある。これは、集団が人間と同じように時間とともに成長・発達するという内容のものである。その段階は「防衛段階」「集団形成」「相互啓発」の3つのステージに分けられており、以下のような趣旨の解説を行う。

まずは、メンバーたちが集まって集団が作られる。最初のうちは、どのようなメンバーであるかが分からない。そこでお互いのことを知ろうという動機づけが高まる。手探りの段階である。こうした状況で、自分のことをさらけ出すような人間はいない。自分の身の安全を確保しながら、メンバーの情報収集に力を注ぐのである。こう

討議集団に関するリーダーシップ行動質問用紙

● P 行 動
あなたは(〇〇さんは)、

1. 他のメンバーが発言するよう働きかけましたか。

5 4 3 2 1
非常に積極的に かなり積極的に どちらとも あまり ほとんど
働きかけた 働きかけた いえない 働きかけなかった 働きかけなかった

2. 新しい意見や解決法を示しましたか。

5 4 3 2 1
非常に積極的に かなり積極的に どちらとも あまり ほとんど
示した 示した いえない 示さなかった 示さなかった

3. みんなの意見をまとめるよう努力しましたか。

5 4 3 2 1
非常に かなり どちらとも あまり ほとんど
努力した 努力した いえない 努力しなかった 努力しなかった

4. みんなが目標に向かって集中するよう働きかけましたか。

5 4 3 2 1
非常に積極的に かなり積極的に どちらとも あまり ほとんど
働きかけた 働きかけた いえない 働きかけなかった 働きかけなかった

5. 自分の話の趣旨を分かりやすく伝えましたか。

5 4 3 2 1
非常に分かり やさしく伝えた かなり分かり やさしく伝えた どちらとも やさしく伝えなかった ほとんど分かり やさしく伝えなかった

● M 行 動
あなたは(〇〇さんは)、

1. 他のメンバーに好意的な態度で接しましたか。

5 4 3 2 1
非常に好意的に かなり好意的に どちらとも あまり ほとんど好意的に
接した 接した いえない 接しなかった 接しなかった

2. グループの和を保つように努力しましたか。

5 4 3 2 1
非常に かなり どちらとも あまり ほとんど
努力した 努力した いえない 努力しなかった 努力しなかった

3. 協力的な態度をとるよう努めましたか。

5 4 3 2 1
非常に かなり どちらとも あまり ほとんど
努力した 努力した いえない 努力しなかった 努力しなかった

4. 他のメンバーの意見を聞こうと努力しましたか。

5 4 3 2 1
非常に かなり どちらとも あまり ほとんど
努力した 努力した いえない 努力しなかった 努力しなかった

5. 話し合いの雰囲気緩和が和やかになるよう努力しましたか。

5 4 3 2 1
非常に かなり どちらとも あまり ほとんど
努力した 努力した いえない 努力しなかった 努力しなかった

図3. 相互評価質問紙

リーダーシップ自己評価回答用紙

氏名()

| P 行 動 | | M 行 動 | |
|-----------------|-----------|----------------|-----------|
| 質問番号 | 回答 | 質問番号 | 回答 |
| 1. 発言を促す | 5 4 3 2 1 | 1. 好意的に接する | 5 4 3 2 1 |
| 2. 新しい意見・解決法を示す | 5 4 3 2 1 | 2. グループの和を保つ | 5 4 3 2 1 |
| 3. 意見をまとめる | 5 4 3 2 1 | 3. 協力的な態度をとる | 5 4 3 2 1 |
| 4. 目標に向かって集中させる | 5 4 3 2 1 | 4. 人の意見を聴く | 5 4 3 2 1 |
| 5. 話を分かりやすく伝える | 5 4 3 2 1 | 5. 和やかになるよう努める | 5 4 3 2 1 |
| 合 計 | | 合 計 | |

リーダーシップ他者評価回答用紙

メンバー名()

| P 行 動 | | M 行 動 | |
|-----------------|-----------|----------------|-----------|
| 質問番号 | 回答 | 質問番号 | 回答 |
| 1. 発言を促す | 5 4 3 2 1 | 1. 好意的に接する | 5 4 3 2 1 |
| 2. 新しい意見・解決法を示す | 5 4 3 2 1 | 2. グループの和を保つ | 5 4 3 2 1 |
| 3. 意見をまとめる | 5 4 3 2 1 | 3. 協力的な態度をとる | 5 4 3 2 1 |
| 4. 目標に向かって集中させる | 5 4 3 2 1 | 4. 人の意見を聴く | 5 4 3 2 1 |
| 5. 話を分かりやすく伝える | 5 4 3 2 1 | 5. 和やかになるよう努める | 5 4 3 2 1 |
| 合 計 | | 合 計 | |

図4. 相互評価回答用紙

した集団の状況を「防衛段階」と呼んでいる。集団がこの段階に止まっている限り、スムーズなコミュニケーションを期待することはできない。したがって集団の目標を達成することも難しい。しかし時間の経過とともに、せつかく集団で仕事をするなら、「楽しいこう」「明るくこう」といった前向きの気持ちが生まれてくる。こうした状況にあるとき、グループは「集団形成の段階」にあるという。そこでは、楽しく明るい集団を作ることがメンバーの主要な動機になっているからである。ここには「明るく」で「楽しい」雰囲気があるのだから、集団は望ましい状態にあると思える。しかし集団の目標を効果的に達成するためには、さらに一歩先に進むことが求められる。メンバーたちが和気藹々としているだけでは、集団が問題に直面したときに十分な対応ができない。ときには厳しい議論をしなければならないこともあるの

だ。また、メンバー一人ひとりも集団における活動や生活を通じて成長していくことが必要だろう。こうしたことを実現するには、お互いの率直な意見交換が求められる。集団はこうした状況まで成長して、はじめて目標を達成することができるのである。「楽しい集団」を作ることが目的であれば、「集団形成段階」まで成長すればいいだろう。しかし現実には、「楽しい集団」であることだけを目指している集団が、それほど多いとは思われない。社会に存在する集団は、それぞれ固有の目標を持っているはずだ。その実現には、メンバー同士が、互いのために何でも言える雰囲気づくりが欠かせない。その段階にまで達したとき、集団は強力なものになるのである。集団がこうした状態に達したとき、われわれは「相互啓発の段階」にあると呼んでいる。リーダーとしては、集団を「防衛段階」から速やかに「集団形成」へ移行させ、さらに「相互啓発」へと成長させていくことが求められているのである。

そこで、われわれは集団発達の段階を測定する質問紙を作成した。その具体的な内容が図8であり、回答用紙は図9に示している。これについても、時間的な余裕がある場合に使用する。質問紙は5つのカテゴリーにそれぞれ3問が当てられており、15問の構成である。はじめの2つのカテゴリーでは、「グループに対する満足度」と「集団における役割の分化」を測定する。前者では、「グループのメンバー」「活動のすすめ方」「集団が出した結果」についての満足度が聞かれる。これらは互いに密接な関係にありながらも、すべてが一致するとは限らない。メンバーには満足していても、活動のすすめ方には疑問を感じることもある。しかし、結果だけを見れば満足できる場合も少なくない。その頻度は別にして、こうした満足度には様々な組み合わせがある。それを時間の経過

| P 行動 | | M 行動 | |
|----------------|----------------|-----------------|----------------|
| 質問項目 | 得点 | 質問項目 | 得点 |
| 1.メンバーの発言を促す | 自己 他者 スレ | 1.メンバーの意見を聴く | 自己 他者 スレ |
| 2.メンバーの意見をまとめる | 自己 他者 スレ | 2.メンバーの気持ちを理解する | 自己 他者 スレ |
| 3.新しい意見や解決法を示す | 自己 他者 スレ | 3.楽しい雰囲気をつくる | 自己 他者 スレ |
| 合計 | 自己 他者 スレ | 合計 | 自己 他者 スレ |

図5. 相互評価回答個人集計用紙

| | P 行動 | | | | | | | | | | 認知のズレ ①-② |
|-----------|---------------|------|----|----|----|----|----|----|-----|------|--------------|
| | 自己 評価 ① | 他者評価 | | | | | | | | 平均② | |
| | | 山本 | 佐藤 | 鈴木 | 田中 | 高橋 | 渡辺 | 山崎 | 佐々木 | | |
| A. 山口 一郎 | 22 | 20 | 19 | 22 | 19 | 23 | | | | 21 | 1 |
| B. 新谷 理代 | 16 | 18 | 16 | 21 | 17 | 15 | | | | 17 | -1 |
| C. 森 一雄 | 23 | 21 | 22 | 19 | 18 | 24 | | | | 21 | 2 |
| D. 富田 恵美子 | 19 | 20 | 22 | 18 | 21 | 17 | | | | 20 | -1 |
| E. 横口 敬夫 | 21 | 19 | 18 | 22 | 22 | 21 | | | | 20 | 1 |
| F. 山田 聡子 | 18 | 21 | 20 | 16 | 17 | 22 | | | | 19 | -1 |
| G. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | グループ | 20 |
| | M 行動 | | | | | | | | | | 認知のズレ ①-② |
| | 自己 評価 ① | 他者評価 | | | | | | | | 平均② | |
| | | 山本 | 佐藤 | 鈴木 | 田中 | 高橋 | 渡辺 | 山崎 | 佐々木 | | |
| A. 山口 一郎 | 23 | 21 | 20 | 22 | 19 | 23 | | | | 23 | 0 |
| B. 新谷 理代 | 19 | 19 | 16 | 21 | 17 | 18 | | | | 18 | 1 |
| C. 森 一雄 | 19 | 21 | 21 | 19 | 19 | 23 | | | | 21 | -2 |
| D. 富田 恵美子 | 18 | 23 | 22 | 19 | 20 | 17 | | | | 22 | -4 |
| E. 横口 敬夫 | 20 | 17 | 18 | 21 | 22 | 20 | | | | 20 | 0 |
| F. 山田 聡子 | 22 | 20 | 22 | 18 | 21 | 23 | | | | 21 | 1 |
| G. | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | グループ | 21 |

図6. 相互評価回答グループ集計用紙

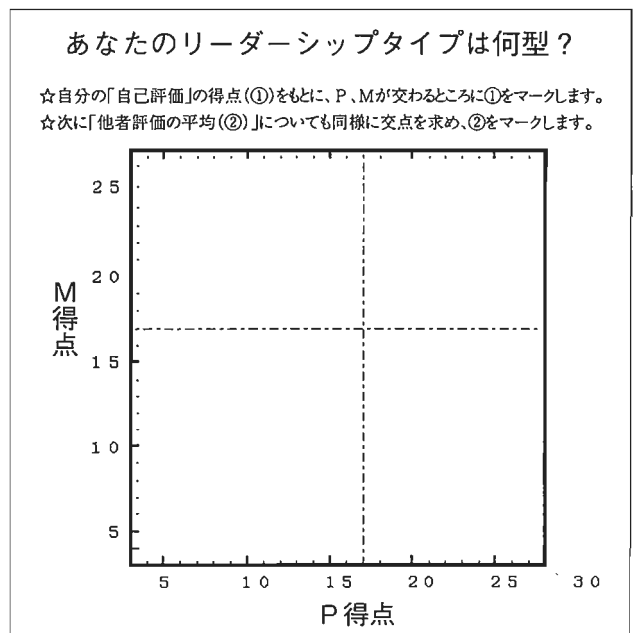


図7. 相互評価プロット図

とともに測っておけば、集団の成長や変化を分析することが可能になる。後者の「役割の分化」も集団の発達を知る指標である。集団が構成された時点では役割は決まっていない。しかし、活動を続けているうちに、メンバーたちに役割が割り当てられていく。適材適所というが、誰がどのような役割につくか、現実集団のことばで言えばどんな地位につくか。こうした役割や地位の分化のメカニズムを明らかにすることは組織のあり方を考える際にも大いに役立つことになる。このうち、「6. あなたのグループには自分たちは他のグループとは違うという意識がありますか」では、地位や役割ではなく集団のまとまりの程度について聞いている。これは「われわれ意識 (we-feeling)」と呼ばれるもので、集団が成長していくとともに、自分たちが「他とは違う」という気持ちが生まれてくる。当然のことながら、これにはお互いがメンバーに満足し、活動がうまくいっているという条件が必要である。

「7. あなたは、今のグループ活動で発言したいと思いつながら、発言できなかった(しなかった) がありましたか」から「集団の発達段階」を測定する項目になる。集団発達を考える場合、「言いたいことが言えない」が最初の重要なポイントになる。集団が「防衛の段階」にある

ときには、メンバーたちは「言いたいことが言えない」という気分支配される。それはトレーニングのような特殊な状況で起きるだけではない。これが問題になるのは日常的な集団の場合である。トレーニングでは、そもそも未知の者同士が集まっており、メンバー間に長期的な利害関係がない。そのため、「防衛の段階」そのものが顕在化しないケースも少なくないのである。いずれにしても、こうした段階にある組織や集団で不祥事が発生し、事故が起こりやすくなる。「8. あなたは、今の会合で、することがはっきりしないなどで、イライラするようなことがありましたか」。これも、「防衛の段階」に特徴的な現象だといえる。そもそも組織や集団には目標が存在しているはずである。しかし、いつの間にかそれがはっきりしなくなったところもある。あるいは、目標ははっきりしていても、それが実現されるような状況にない。あるいは、それが忘れられている。そんな例もある。ともあれ、“何をしたいのか分からない”状態は、個人にとっても集団にとっても非生産的でストレスを生み出しやすい。これでは、組織や集団の目標が達成されることはない。「9. あなたは、今の会合が『早く終わればよい』と思ったことがありましたか」。集団活動そのものが停滞し、目標達成の目処も立たない。そんな状況に置かれると、

会合雰囲気

今の会合を振り返って、感じたままを正直に回答してください。

- あなたは、グループのメンバーに満足していますか。

| | | | | |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非常に 不満 | かなり 不満 | どちらとも いえ | かなり 満足 | 非常に 満足 |
- あなたは、グループの活動やその進め方に満足していますか。

| | | | | |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非常に 不満 | かなり 不満 | どちらとも いえ | かなり 満足 | 非常に 満足 |
- あなたは、今のグループ活動の結果に満足していますか。

| | | | | |
|-----------|-----------|-------------|-----------|-----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非常に 不満 | かなり 不満 | どちらとも いえ | かなり 満足 | 非常に 満足 |
- あなたのグループには決まったリーダーがいますか。

| | | | | |
|----------------|---------------|-------------|--------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど 決っていない | あまり 決っていない | どちらとも いえ | かなり 決っている | はっきり 決っている |
- あなたのグループではそれぞれのメンバーに役割が決っていますか。

| | | | | |
|----------------|---------------|-------------|--------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど 決っていない | あまり 決っていない | どちらとも いえ | かなり 決っている | はっきり 決っている |
- あなたのグループには自分たちは他のグループとは違うという意識がありますか

| | | | | |
|------------|-----------|-------------|-------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど ない | あまり ない | どちらとも いえ | かなり 強くある | 非常に 強くある |
- あなたは、今のグループ活動で発言したいと思いつながら、発言できなかった(しなかった) がありましたか。

| | | | | |
|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| たびたび あった | かなり あった | どちらとも いえ | あまり なかった | ほとんど なかった |
- あなたは、今の会合で、することがはっきりしないなどで、イライラするようなことがありましたか。

| | | | | |
|------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 非常に あった | かなり あった | どちらとも いえ | あまり なかった | ほとんど なかった |

- あなたは、今の会合が「早く終わればよい」と思ったことがありましたか。

| | | | | |
|-------------|------------|-------------|-------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| たびたび あった | かなり あった | どちらとも いえ | あまり なかった | ほとんど なかった |
- あなたのグループは楽しい雰囲気や会合を進めましたか。

| | | | | |
|---------------|------------------|-------------|------------|------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 楽しい 雰囲気はない | あまり楽しい 雰囲気はない | どちらとも いえ | かなり 楽しい | 非常に楽しい 雰囲気がある |
- あなたのグループには、明るい雰囲気がありましたか。

| | | | | |
|--------------|-------------|-------------|------------|------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど なかった | あまり なかった | どちらとも いえ | かなり あった | 非常に あった |
- あなたのグループはお互いに仲良くやっていましたか。

| | | | | |
|-----------------|-------------------------|------------|-----------------|-----------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 仲良くやっ ていなかった | あまり仲良 くやっってい なかった | どちらとも え | かなり仲良 くやっていた | 非常に仲良 くやっていた |
- あなたのグループメンバーにはいい結論を出すためなら、激しい議論でもやっ
てみようという雰囲気がありましたか。

| | | | | |
|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど なかった | あまり なかった | どちらとも いえ | かなり 強くあった | 非常に 強くあった |
- あなたのグループメンバーには、お互いのためなら、厭しいことでもいうべき
だという雰囲気がありましたか。

| | | | | |
|--------------|-------------|-------------|--------------|--------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど なかった | あまり なかった | どちらとも いえ | かなり 強くあった | 非常に 強くあった |
- あなたは今の会合で、自分のことについて、これまで気づかなかったことを指
描されるようなことがありましたか。

| | | | | |
|--------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ほとんど なかった | あまり なかった | どちらとも いえ | かなり あった | たびたび あった |

図 8. 会合雰囲気(集団発達)を測定する質問紙

集団から逃げ出したくなる。さらに状況が悪ければ、集団が目標そのものを見失っていることもあり得る。こうした状況は、集団が構成された初期の段階と言うよりも、むしろ一定の時間が経過したときに発生する事態である。その意味で、「防衛の段階」は集団の成立から間もない時期だけに関わる問題ではない。すでに成長したと思われる集団や組織が、こうした状況に逆戻りする可能性も小さくないのである。トレーニングの解説ではこうした事実をメンバーたちに伝えていく。これに続く、3項目は「集団形成の段階」に関わる質問から構成されている。「10. あなたのグループは楽しい雰囲気ではなかったか」は、文字通り「楽しい」、和気藹々とした雰囲気があるかどうかを聞いている。そして、「11. あなたのグループには、明るい雰囲気がありましたか」で、「明るさ」も確認するという流れである。さらに、「12. あなたのグループはお互いに仲良くやっていたか」が、結果として得られるメンバー間の関係について聞いている。現実のトレーニングでは、こうした項目に対する回答は、初期の段階から肯定的であることが多い。

最後の3項目を用いて「相互啓発」の程度を測定する。「13. あなたのグループメンバーにはいい結論を出すためなら、激しい議論でもやってみようという雰囲気がありましたか」。「激しい」ということばが強すぎることもあってか、完全に肯定する回答は多くない。お互いに知らない同志が集まったトレーニングという状況を考えると当然の傾向だろう。その意味では、「徹底的な議論」や「突っ込んだ話し合い」といった表現の方がより実際的かもしれない。これは、「14. あなたのグループメンバーには、お互いのためなら、厳しいことでもいうべきだという雰囲気がありましたか」にも当てはまる。この項目のキーワードは「お互いのためになる」である。ただ単に相手にケチをつけたり貶めるために発言するのではな

い。もちろん揚げ足取りでもない。その基本的な動機は、「相手を思う気持ち」である。「相互啓発の段階」に達したと言われる集団には、この点が欠かせない。そして、「15. あなたは今の会合で、自分のことについて、これまで気づかなかったことを指摘されるようなことがありましたか」で締めくくる。これは、文字通り「相互啓発」における「啓発」に当たる部分である。言いにくいことでも相手のためであれば、それを指摘する。それによって、個々人が成長していくのである。もちろん、それを受け止める側の態度も重要になる。自分の言動について、指摘されて腹を立てたり、何を言われても「私の勝手でしょ」という態度でいては、他者の方が率直なアドバイスをしなくなる。もちろん、メッセージを発する側にも、相手のためを思う気持ちがなければ、アドバイスにはなりようがない。

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スレター, 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(2006c). 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)-. 熊本大学教育学部紀要, 55, 107-113.
- 吉田道雄(2007). 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(4)-. 熊本大学教育実践研究, 24. (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。

| 会合雰囲気回答用紙 | | | | | |
|-----------|----|----|---|--|--|
| 【第 回目】 | | | | | |
| F 1 | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 計 | | |
| F 2 | | | | | |
| 4 | 5 | 6 | 計 | | |
| F 3 | | | | | |
| 7 | 8 | 9 | 計 | | |
| F 4 | | | | | |
| 10 | 11 | 12 | 計 | | |
| F 5 | | | | | |
| 13 | 14 | 15 | 計 | | |

図9. 会合雰囲気(集団発達)回答用紙