

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—

吉田道雄

The Development of Interpersonal Relations Training (1)

—Making up it's Manuals—

Michio YOSHIDA

(received October 3, 2005)

集団の中で生きていくわれわれにとって、対人関係の改善・向上は、いつの時代にも重要な課題であり続けてきた。しかしながら、世界が開放的になったにもかかわらず、人と人との直接的なコミュニケーションは減少していることが懸念される。情報社会は、遠くに離れた人間とのコミュニケーションを可能にした。当初は高価で、一般人の使用は不可能であったコンピュータや携帯電話も、いまでは大人から子どもまで所持する普通の道具である。そして、それなくしては日常生活に困難をきたすほどの状況が生まれた。その一方で、そうした変化が人と人との関わりをますます希薄化している。付き合い相手が限定され、自分が気に入った人間とだけコミュニケーションを交わすといった事態が問題を起こしている。それと相まって、うまく関わることのできない人間に対する寛容さは失われていく。自分と波長が合わない人間とは付き合い合わない。また、どうしても接触を持たねばならない場合には、些細な意見の食い違いでも、相手を傷つけたり死に至らしめるほどの暴発的な反応をすることになる。そもそも、対人関係スキルの改善は意識的な「教育」や「働きかけ」の対象ではなかった。それは、社会の中に生まれ、成長する過程を通して自然に身につくことが期待されていたのである。もちろん、小学校でも「みんな仲良く」といったスローガンが唱えられてはいた。また、道徳においても「人と人との関わり」の重要性が強調されるなど、「対人関係」を良好にする働きかけも行われてきた。しかし、意識的に「対人関係」を「トレーニング」という試みが定着していたわけではない。こうした中で、すでに見たように、「対人関係」の改善は、文字通り

今日的な課題になってきた。人々が自然に学習するのを待つのではなく、積極的にトレーニングすることが期待される時代が到来したのである。

もっとも、「対人関係」を改善するための試みは、それほど目新しいものではない。たとえば、グループ・ダイナミックスの創始者であるLewin, K.らが開発した「感受性訓練」は、その嚆矢とされる。また、Rogers, C.の提唱する「エンカウンター・グループ」は、今日でもその名が知られている。われわれも、こうした流れの中で「リーダーシップ・トレーニング」の開発と実践を進めてきた(吉田1975)。初期の「感受性訓練」や「エンカウンター・グループ」では、道具の使用を避ける傾向が見られた。とくに「感受性訓練」では、「いま、ここで」が重視され、予め設定された課題すらないという状況を作り出していた。そうした中で、われわれは道具を使わないトレーニングの意義と効果について疑問を持った。日本人には道具を使いながら、リーダーシップや対人関係の改善を目指すことが現実的だと考えたのである。実際、道具を使わず直接的な対人関係だけに焦点化することによるストレスは相当のものがあつたと思われる。その結果として、「感受性訓練」で自殺者が出たこともある。こうした中で、われわれは「道具」の必要性を強調した。何もない、「いま、ここで」の状況設定は、日本人の文化には適用できない。さまざまな民族や宗教などが併存するアメリカでは、相互理解のために直接的なコミュニケーションが必要になると思われる。その心情が曖昧なままでは、相互理解もできないからである。しかし、わが国では、そうした文化的な状況にはない。お互いの発想や行動について、暗黙の了解が成立している。それほどストレートに表現しなくても、相互の理解は可能なのである。こうした発想に基づいて、われわれは「道具」を使ったト

* 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

トレーニングが効果的であると考えた。ここで「道具」と言う場合、その範囲はきわめて広い。トレーニングで用いられる討議過程を振り返るシートなどはその典型である。トレーニングを設計する前提になっている「理論」そのものも「道具」と位置づけられる。さらに、プログラムを実施する中心人物であるトレーナーも、また重要な「道具」なのである。

こうした対人関係トレーニングに対する考え方を基礎にして、われわれは多くの道具を開発しながらプログラムを設計し、実践を展開してきた。本稿では、典型的なトレーニング・コースを紹介するとともに、その中で使われる「道具」について解説を加える。

公開講座

公開講座「リーダーシップ・トレーニング」は、熊本大学教育学部の公開講座として、1992年度に第1回目を実施した。その後、バージョンアップを繰り返しながら、2005年度には受講者の累計は1,000名を越えるに至っている(表1)。

本稿では、この「公開講座」の全体的な流れとその具体的なスケジュールを追いながら、各パートの意義や目的、そこで使われる道具の意味と使用法を解説するとともに、その効果について検討する。

公開講座の全体スケジュール

公開講座「リーダーシップ・トレーニング」は1992年度の開講から10年間は連続3日間のコースとして実施された。3日間は21時間で構成されていた。その後スケジュールの変更を行ったが、終了時に実施した調査結果等から、参加者たちに一定のインパクトを与えていたことは明らかであった(吉田1999, 2002, 2003, 2005)。また参加者の状況としては、看護師を中心に、同じ組織から参加する者が多く見られた。さらに、定期的に行われる教育の一環として、本講座を組み込む組織も出てきた。この点からも、講座がもたらす効果が評価されていたこ

とがわかる。トレーニングのプログラムは、それを企画するごとに検討している。もちろん、公開講座という枠組みの中で設計するのだから、その基本的な内容は変わらない。しかし、参加者は個々のトレーニングで違っている。その意味で、トレーニングを企画し実践する者としては、参加者とはいつも新たな出会いをすることになる。したがって、その内容が同じであっても、トレーニングの流れはいつも独自のものなのである。この点がトレーニングの特徴であり、それに関わるものにとって、そのことが大きな魅力でもある。トレーニングは生き物なのである。こうした考え方で、われわれ自身も絶え間なくトレーニングの改善にエネルギーを投入してきた。こうして、厳密な意味でまったく同じトレーニングはないのである。そこで、典型的な例として、ここでは1992年度に実施した第1回目のトレーニングのスケジュールを挙げておこう(図1)。

当初は3日連続のスケジュールでスタートした公開講座「リーダーシップ・トレーニング」だが、2002年にコース全体に関わる大規模な変更を加えた。それは全体を「基礎研修」と「フォロー研修」の二つのパートに分けたことである。これは、われわれがすでに開発し実践をすすめていた方式(吉田ほか, 1995)で、それを公開講座に導入したのである(図2)。

それは、トレーニングの効果を最大限に高めようという発想に基づいたものである。まず、「基礎研修」で、リーダーシップに関する基礎的な知識と、その改善に求められるスキルを身につけるための学習を進める。その後、日常の場で実践する目標を立てる。この段階で「基礎研修」が終了する。そして、「基礎研修」後には設定した目標を日常の場で実践することになる。この期間はおよそ3ヶ月間である。その後、「フォロー研修」が行われる。その前に、行動目標が達成されたかどうかについて調査を実施する。ここでの評価者は、部下や周りの人々である。受講者たちは、匿名で得られた回答を「フォロー研修」に持参することになる。そして、この調査結果について分析・検討を行うのである。こうした、「基礎研修」「フォロー研修」の組み合わせは、①期間中の現実場面における行動実践が含まれ、②それについて他者からの評価が得られることから、1度で終了する研修システムよりも大きな効果が期待されると思われる。もっとも、この方式は「公開講座」独自のものではない。たとえば、熊本市教育センターが主催する「教職10年経験者研修」においても、そのスタート時から、こうしたスケジュールが導入されている。この研修では、児童・

表1 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」受講者数

開催年度	Aコース	Bコース	Cコース	Dコース	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
2002	25	23	28		76
2003	29	32	28		89
2004	38	37			75
2005	30	35	33		98
合計	403	363	276	23	1085

	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』	☆ 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	☆ 情報提供 『小集団を動かすノウハウ』 『集団決定法』
12:00		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
13:00	昼 食 (休 憩)		
14:00	☆ 効果的な集団活動 - 絵合わせにチャレンジ -	☆ 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
15:00	相互評価 正解(ふりかえり) 解説	ふりかえり 発表・コメント 相互評価	☆ 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』	☆ 情報提供 『リーダーシップとパワー』	☆ 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』	☆ 徹底分析(Ⅰ) 『いま若年者の 意欲を考える』 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

生徒が教師を評価することになる。

これから、典型的な公開講座のスケジュールを示した図1をもとに、時間を追いながらその内容について紹介していく。

公開講座第1日目

オリエンテーション

どんな研修も、一般的にはオリエンテーションから始まる。参加者や受講者は講座に対する期待に胸をふくらませているかもしれない。一方で、会社の

業務命令で仕方なく出席している者がいる可能性もある。それは、個々人の状況に依存することであり、実施する立場の人間が関知することではない。この時点で重要なことは、参加者たちに研修を受けようという気持ちを持ってもらうことである。その意味で、「必ず成果が上がる」といった、過大な期待を高めるような話をするのは控えるべきである。その一方で、「厳しい研修ですから覚悟してください」などと、はじめから緊張を招くようなことを言う必要もない。ここでは、これから始まる研修の目的と、

時間の過ごし方について、淡々と伝えることが重要だと考える。

そこで、公開講座は、図2を提示しながら、全体の流れを説明することからはじまる。前後2回の研修が組み込まれていること、職場での実践活動も含まれており、受講者の行動に対する他者評価があることが強調される。大学の広報やホームページを通じて、講座の概略は紹介している。しかし、自分が他者から評価されることについては、すべての受講者が知っているわけではない。そのため、スタート時の説明を聞いて、「他者評価までするのか」といった困惑の表情を浮かべる者もいる。しかし、その意義と必要性を説明することで、他者評価については理解を得られるようにしている。

講座期間中のお願い

全体の流れについて解説した後に、図3を提示しながら、「公開講座実施に当たってのお願い」をする。

- ① 講座で使用する道具などは、そのままの形ではお使いになれません

近年は、著作権についてのトラブルも頻繁に発生している。とくに、研修等で使用されたシートなどが、そのままの形で印刷物に掲載されたり、研修で「活用」されることも少なくない。それを開発した者としては、自らのアイデアがひろく使われることは歓迎したい。しかし、それと同時に、そのノウハウは十分に尊重されるべきでもある。その意味で、使用に際しては開発者の許可を得ることは、最低限のマナーである。それだけではなく、それぞれの組織や職場で状況は異なっている。自分たちの環境に適したものを工夫することが大いに期待されるのである。

- ② 講座では録音・録画等の記録はご遠慮ください
研修や講演を業としている人々にとっては、話す内容そのものが「商品的」である。これは、

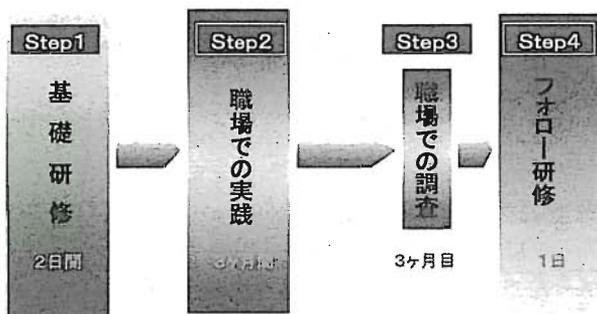


図2 公開講座の流れ

コンサートにおける歌や演奏についても同じことだ。その点では、大学の公開講座などは、「商品的」な意味合いがそれほど濃いわけではない。しかし、発言内容そのものが個性的なものである。その意味で、声や映像をコピーし、本人の了承なしで使用すれば、著作権の侵害になると考えられる。これに加えて肖像権の問題もある。さらに、個人情報保護法との関わりも考えておかねばならない。今日では、授業の模様を撮影した写真についても、公表するには十分な注意が必要である。生徒や学生の顔が写っている場合は、個々人の了解を得ておかなければならない。対象が未成年者であれば、その保護者から許可を得る必要がある。こうした理由の他に、自由な雰囲気では話を進めるために録音等を断ることもある。これは、不用意に問題発言をすると困るからということではない。情報を提供する際には、その場、その時に合わせて具体的な事例を挙げたり、名前を引用したりすることがある。そうしたことは、受講者たちの理解に役立つことを考えて現実にはよく行われている。状況に応じて、笑い話を入れることもある。そうした場合には、その一言一句を記録されていると、発言に際して自由な雰囲気が押さえられがちになるのである。それは、日ごろはユーモアあふれる話をする人が、放送になると急に慎重になる状況と似ている。

- ③ 携帯電話のご使用はお控えください

こうした依頼を事前に行う必要があるのは、いかにも今日的である。それでも、突如として携帯電話の大音響が響き渡ることがある。その音色も多種多様である。本人は慌て、周りは冷たい目で見るこの事態は、なかなか解消しない。

受講に当たっての心構え

仕事の間から離れたところで勉強するのだから、受講者には楽な気持ちで参加することを勧める。そうした点を含めて、受講中の気持ちの持ち方や時間の過ごし方、さらには講師側の行動について説明する(図4)。

- ① リラックスして、緊張しましょう

トレーニングの場は日常から離れている。ここでは、対人関係についての様々な試みに挑戦することができる。自由な雰囲気の中で自分自身のあり方を探ることによって、リーダーシップの改善が期待されるのである。いわゆる感受性訓練では、トレーニングの場を「文化的孤島(cultural island)」と呼んでいる。現実の仕事

や対人関係のしがらみから離れた孤島だと考えるのだ。しかし、そこは何もない不自由な生活を迫られる島ではない。あくまで、対人関係についての理解を深め、実践力を身につけるための文化的な孤島なのである。その意味で、まずは参加者たちがリラックスすることが期待される。しかし、同時にトレーニングの目的はあくまでリーダーシップの改善である。それは、毎日過ごす集団における課題であることはいうまでもない。また受講者によっては、所属組織から受講料のバックアップを受けたり、出張として認知されている者もある。その場は間違いなく「仕事」に直結した場なのである。したがって、リラックスするとともに、真剣な気持ちでトレーニングに参加することも強く期待されているのである。こうして、「リラックスして緊張する」という相反する気構えを持つような依頼をすることになる。

② 主役は参加者、スタッフはそのお膳立て役をします

トレーニングの主役は参加者である。このことを強調する。トレーニングを設計し、細かい道具の作成から準備まで、そのすべてを主催者が行うことは言うまでもない。しかし、トレーニングでリーダーシップを改善するのは受講者たちに他ならない。その意味で、「自分たちが

主体的に参加し、行動を変える」という意識と意気込みがなければ、トレーニングは成功しないのである。こうしたことから、プログラムの内容そのものも、受け身的になりがちな講義ではなく、グループワークを中心に構成している。現実の問題として、午後2時前後を中心に疲れが出てくる。これは、生理的な問題である。こうした壁に対応するために、そうした時間帯には積極的な参加が求められるグループワークを意識的に導入する。

③ 行動中心、自分の問題として自主管理しましょう

トレーニングでは、受講者が積極的に参加することが期待されている。スケジュールの設計にあたっては、受講者が受け身的にならないように配慮されている。すでに述べたように、「参加者は主役です」と強調するのも、そうした意図の表れである。そこで、いわゆる講義のような一方的な情報提供はコンパクトにまとめることにしている。その代わりに、グループによるディスカッションや課題の遂行に重点が置かれる。午後の時間帯には、睡魔も襲ってくる。それは受講者の気持ちで乗り越えることもできるだろうが、そうした心理的な努力だけでは如何ともしがたい生理的な問題でもある。これに対応するために、

公開講座実施に当たってのお願い

- 講座で使用される道具などは、そのままの形ではお使いになれません。

著作権保護上、単純にコピーをお使いになると、問題が生じることがあります。みなさま方で独自のアイデアをお出し下さい。

- 講座では録音・録画などの記録は、ご遠慮下さい。

講座はダイナミックに進めたいものです。録音等によって、その流れが阻害されることもあります。また記録されたものを他の目的で使用されますと問題になることもあります。

- 講座中は携帯電話のご使用をお控え下さい。

携帯電話のご使用は、他の参加者にご迷惑をおかけします。電源を切るかマナーモードでお使い下さい。

図3 公開講座実施に当たってのお願い

この時間帯には講義など受け身的なものは避けて、グループワークを組み込んでいく。いわば受講者参加型の行動セッションである。ここでは、参加者の積極的な行動を促すことに重点が置かれている。

- ④ 時間は状況によって調整しますが、自分たちでチェックしましょう。タイムキーパーを決めよう

講義中心のスケジュールであれば、時間管理はスムーズに行われる。しかし、受講者を主役として、集団による課題解決などに重点を置く場合は、時間のコントロールが難しくなる。ある課題を達成する場合でも、個人差やグループによる違いが出てくるのである。そうした事態を前提にした上で、基本的な時間管理は受講者の責任という点を強調しておく。「時間管理」そのものが、リーダーシップにとって重要な要素なのである。

- ⑤ 個人差は大きいことが分かります。なぜ「早いのか」「遅いのか」いろいろ考えましょう。早く終わってもすることはいくらでもあるものです

トレーニングには、自分について知らせるために情報をまとめるなど、個々人で行う課題が含まれている。この際に、どうしても個人差が出てくる。多くの場合、開始時には終了時間を

提示するが、それはあくまで標準的な目安である。そこで早く作業を終えたメンバーは、しばらく待つことになる。その間に、ぼんやりしたり、退屈しているという雰囲気を漂わせる者もいる。こうした事態が起きることを考えて、事前にこのようなメッセージを伝えておくのである。「自分が作業を早く終えたのはなぜか。自分にまとめる力があるからか、それとも仕事が雑なためか」。そうした分析をすることにも、それなりの意味があることを強調するのである。

- ⑥ 集団を通して学習が進みます。集団を大切に考えます。感受性を磨きましょう。メンバーにどんな影響を与えているでしょうか。そのとき自分はどんな気持ちでいますか

リーダーシップを含む対人関係を改善するためには、自分が他者に与える影響力を認識する力を身につけることが欠かせない。これが、いわゆる対人感受性である。自分だけの思いや意思で行動しては、周りのものから受け入れられることはない。そこで、自分の行動が他者に与えている影響を意識しながら行動することが必要になってくるのである。こうした感受性を身につけ、日常生活場面でも意識化できる力を体得することは、トレーニングの重要な目的に含まれる。もちろん、他者に対する影響を与えている際の、自分自身の気持ちや考え方に

トレーニングの心構え

1. リラックスして、緊張しましょう。
2. 主役は参加者、スタッフはそのお膳立て役です。
3. 行動中心、自分の問題として自主管理しましょう。
4. 時間は状況によって調整しますが、自分たちでチェックしましょう。タイムキーパーを決めよう。
5. 個人差は大きいことが分かります。なぜ「早いのか」「遅いのか」いろいろ考えましょう。早く終わっても、することはいくらでもあるものです。
6. 集団を通して学習が進みます。集団を大切に考えます。感受性を磨きましょう。メンバーにどんな影響を与えているでしょうか。そのとき自分はどうな気持ちでいますか。
7. メンバーからはどんな影響を受けていますか。そのとき相手はどんな気持ちでしょうか。
8. スタッフはスケジュールの調整などのため、後方でしゃべったりしますが気にしないでください。
9. データを取ることもあります。すべてフィードバックします。
10. 他グループとの接触も大切にしたいものです。休憩時間も大事なコミュニケーションの場なのです。

図4 公開講座受講の心構え

についても注意深く振り返っておくことが求められる。

- ⑦ メンバーからはどんな影響を受けていますか、そのとき相手はどんな気持ちでしょうか

対人感受性は、自分が他人に影響を及ぼしているときだけ必要になるのではない。人は、他人からも時々刻々と影響を受けている。そうした影響について、客観的に冷静に自分を見つめ、振り返る力を持つことも、また欠かせないのである。しかも、そのときに影響を与えている相手の気持ちや行動の動機についても、冷静な判断、推測をすることが重要である。こうした「気づき」が対人感受性の向上・改善に大きな力を持つてくることになる。

- ⑧ スタッフはスケジュールの調整などのため、後方でしゃべったりしますが気にしないでください

トレーニングはあたかも生き物のようである。事前に一応のスケジュールは決めているが、これがそのままの形で展開されることは極めて少ない。むしろ例外的だと言った方が正確である。集団の動きに伴って、コースの入れ替えや提供する情報の変更も行われる。そうした事態に対応するために、トレーニングを進めるスタッフたちは、絶え間なく意見交換を行う。それも控え室などといった隠れた場ではなく、グループの状況を見えるところで話し合うのである。こうしたことから、参加者たちには、トレーナーたちが時と場所を選ばず時間つぶしをしているように見えることもある。そこで、こうした行動を気にせず、自分たちの課題に専念することの重要性を伝えるために、事前に説明しておくのである。

- ⑨ データをとることもあります。すべてフィードバックします

受講者はトレーニングの中でシートに記入したり、リーダーシップについて相互に評価を行ったりする。ここでは、そうした情報やデータはすべて必要な道具として使用されることを確認している。ただし公開講座の場合は、大学が行うアンケートの依頼をすることがある。これらは当然のことながら回答を回収する。そのほとんどは講座の修了時に実施されるが、この種のものには例外であることを予め伝えておく必要がある。

- ⑩ 他グループとの接触も大切にしたいものです。休憩時間も大事なコミュニケーションの場なのです

公開講座のように参加者がオープンに募集される場合は、他の職場で働く人たちから情報を手にすることができる。これは、大きなメリットである。しかし、グループができてしまうと、コミュニケーションがその中に限定されてしまいがちになる。ここでは、休憩時間も含めて積極的な情報収集にも努めることを勧めているのである。もっとも実態としては、課題や内容が多く、こうした情報交換は十分にできてはいない。しかし、そのために休憩時間を延長したり、特別の時間を設定することもむずかしい。

情報提供

トレーニングは「情報提供」から始まる。大がかりな研修では「基調講演」などとも呼ばれる。その場合は、それなりの業績を持った人物が特別に講演することもある。しかし、われわれはトレーニングの主役は参加者であるという立場から、トレーニングを設計する。講演会ではないのである。そこで、ここでもタイトルはあくまで「情報提供」にしている。もちろん、状況によっては、「講演」や「講義」というタイトルを使うこともある。

公開講座の場合は、「グループ・ダイナミックス」の紹介を交えながら1時間30分から2時間程度の情報提供を行う。その具体的な内容については別の機会に譲る。

ウォーミングアップ・セッション グループ分け

トレーニングではグループの力を可能な限り活用する。公開講座の場合は、第1日目の午後に、受講者たちはグループに分かれることになる。グループに分ける際の確固たる基準はない。基本的には、可能な限り「異質的」な構成にすることを考える。たとえば、職場が同じ参加者は異なるグループに所属することが原則である。そのほか、性別や年齢なども、グループ活動に影響を与える可能性がある。現実としては、性別には留意するが、そのほかの点については、それほどこだわらない。その分け方は単純で、参加者数から割り出したグループ数を参加者たちに提示し、着席している順に、「1, 2, 3, …」と声を出して言ってもらう。それが、自動的に所属グループ番号になる。最初に座席に着いたときは、お互いに知っている同士が隣り合わせになっていたり、近くにかたまっている。はじめて来た場所での行動としては、当然のことである。そこで、着席順にグループ番号を振っていけば、結果として身近なものが別のグループに分かれることになる。

「自分を知らせる, 他人を知る, そして自分を知る」

新しいグループができると、まずは自己紹介が行われる。何をやるにしても、少なくともお互いの名前は知っておく必要がある。だから、自己紹介は欠かせないというわけである。それは当然として、自己紹介の際にもリーダーシップが求められることは疑いない。そこで、単なる自己紹介ではなく、ウォーミングアップそのものを対人関係スキルの向上に結びつけることを考えた。それが、「自分を知らせる, 他人を知る, そして, 自分を知る」と名付けたグループワークである。対人関係にかかわるスキルを身につけようというのだから、ただ「自己紹介を始めて下さい」というわけにはいかない。そこで、まずは「自分を知らせる」台本を作ることにする。あらかじめ自分がメンバーに提示する情報を整理しておくのである。そのために、「自分を知らせるシート」を準備する。ここで取り上げるテーマに条件はない。ただし、メンバーがグループを組んで初めての会合であることを考慮して、あまり立ち入った内容にならないようにすべきである。そこで、代表的なものとしては、「私の名前は…」「私が子どものころは…」「私の職場は…」などが挙げられる。この他、参加者の属性や置かれた状況によって、様々なバリエーションを考えることができる。たとえば、教育実習前後の学生たちの場合、「実習に出かける今の気持ち」、「実習を終えた今の気持ち」「実習中に嬉しかった(悲しかった)こと」といったタイトルで、多くの情報が提供される。また、組織の安全や事故防止に焦点を当てた研修では、「私のヒヤリハット体験」「事故防止のために実践していること」なども使うことができる。

ところで、テーマ提示のタイミングについても、いろいろな試みを行ってきた。現在は、3つのテーマを予め提示して、「自分を知らせるシート」と名付けた「台本」にメモを取る方式をとっている(図5)。「各テーマについて、1分で自分を知らせるメモを作りましょう」という説明を付けている。それぞれに3~5分程度の時間を設定する。これによって、参加者たちが、自分に関する情報を準備できると考えているわけである。

こうした方法とは別に、「自分を知らせる…」グループワークの流れに応じて、テーマを黒板などに書いていくという方法を取っていたこともある。この場合には、あらかじめテーマを黒板に提示し、グループワークを進めていくことになる。このときも、テーマ提示の仕方について検討の余地が残されていた。まずは、情報交換をはじめる前に、テーマのす

「わたし」を知らせる (Step1)

- ◇ 自分を知らせるスキルを身につけます
- ◇ それぞれの項目について1分で知らせるメモを作りましょう

☺

☺☺

☺☺☺

図5 私を知らせるシート

べてを一度に提示することが考えられる。これに対して、時間の経過とともにテーマを1つ1つ個別に提示していくことも可能である。最初のテーマが終わったところを見計らって、次の内容を提示するのである。このグループワークを導入した際には、筆者は意識的に後者を採用していた。すべてを一度に提示すると、まだ決められた時間になっていないうちに、つぎのテーマに進んでいこうとするグループが出てくるのである。最終的には「自分を知らせる」ことができればいいと考えがちだが、それではメンバーの持ち時間に差が生じやすくなる。これは単なる「自己紹介」ではない。それは、「自分を知らせる, 他人を知る, そして, 自分自身を知る」ためのスキルを身につけるグループワークなのである。そのことを強調しながら、個々人の持ち時間を尊重するように促す。

この考え方は、シートに情報を書く方式になっても変わらない。各テーマはメンバーのペースを見な

がら、ひとつずつ提示していく。最初にすべてを示せば、個人差が出始める。そして、最後のテーマの内容を書き終えるまでの時間差は大きくなってしまふのである。一定の時間をおいてひとつずつ提示することで、メンバーのペースを合わせることができる。こうしたことは、トレーニングの効果に影響のない些細なことに思えるかもしれない。しかし、早く書き終えた者は、退屈な様子を見せることもある。そうすると、トレーニングの場から緊張感が失われてしまう。このように、小さな点にも配慮し、それが与える影響を考慮しながら、トレーニングの進め方に工夫を凝らしていくことが期待されるのである。

スキル向上のポイント

こうした準備を経て、いよいよグループワークに入ることになる。その開始に当たって、スムーズなコミュニケーションに求められる3つの要件を提示する。

① 聞こえる声で、聞いてもらえる声で

コミュニケーションの基本的な目的は、自分の情報を相手に聞いてもらうことにある。そのためには、「相手に聞こえる声で」あるいは、「聞いてもらえる声で」話をするのが欠かせない。このときに、大きな声を発することが必要である。しかし、ただ声を大きくすることだけが求められているわけではない。話そうとしている場が騒がしいときは、大声で「静かに」と叫ぶことも可能である。しかし、むしろ抑えた口調で「重要なこと」を話し始める方が効果的なこともある。ここでポイントになるのは、どうやったら聞いてもらえるかを考えながらコミュニケーションを行うことである。

② 顔と目で笑う

人とスムーズなコミュニケーションを行うには、「笑顔」が大きなポイントになる。もちろん、状況によっては緊張した表情で対応すべき場合もある。しかし、そうした例外を除いて、一般的には、笑顔が人と人とのコミュニケーションを促進する。このとき、顔の中で目の役割は大きい。つくり笑顔はできても、目は笑っていない。そんな対応では、相手も真意を疑うことになる。まさに、「目は心の鏡」なのである。このことは、コミュニケーションを充実させるためには、「気持ち」が重要であることを意味している。ところで、眉毛を動かすことで目が笑っているように見える効果があるという。この説明をする際には、そうした話も挿入すると、研修の場が和やかになる効果もある。

③ 大きなジェスチャー

ジェスチャーによってコミュニケーションの内容が豊かさを増す。ここで、「大きな」という修飾語を付ける必然性はないが、研修の場ではこうした表現を用いた方が参加者たちに与える印象が強くなる。ともあれ、笑顔もジェスチャーも、いわゆる非言語的な道具として、対人場面におけるコミュニケーションには欠かせない。

なお、時間的な余裕があれば、この3点を参加者たちが当てるというゲーム的な試みを導入することもできる。ランダムに3人を指名して、彼らだけに3点を見せる。そして、それぞれの条件を踏まえてデモンストレーションを行うのである。その際、「どんなことでもいいから、10秒間で自分をアピールする」よう依頼する。彼らは、挙げられたポイントを「強調」するバージョンと、「無視」するものを、メンバーたちの前で実演するのである。この2つのデモンストレーションを受けて、参加者たちがそのポイントが何であるかを当てることになる。これを実際にやってみると、多くの場合、参加者たちは3つのポイントを当てることができる。文章化すると、きわめて単純な手続きではあるが、こうした小さな試みを導入することで、研修の場が和やかになる効果が得られる。

まとめ

本稿では、筆者が実施している公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の流れに沿いながら、「対人関係トレーニング」の内容の一部について紹介した。その記述に当たっては、具体的な提示物や道具の使い方に焦点を当てた。ここでは、「対人関係トレーニング」について情報を提供するとともに、ある種のマニュアルを作成することを基本的な目標にしている。「公開講座」に限定しても、プログラムは3日間にわたっており、その詳細を伝えるためにウォーミングアップの部分について述べるに止まっている。今後、これを継続することによって、多くの人々が「対人関係トレーニング」を実践できるようになることが期待される。

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」

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・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.