

# 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(8)—

吉田道雄\*<sup>1</sup>

## The Development of Interpersonal Relations Training —Making Up Its Manuals (8)—

Michio YOSHIDA

(Received October 16, 2009)

筆者はすでに「対人関係トレーニングの開発と実践」のタイトルで7回に亘って報告を行ってきた(吉田2006a, 2006b, 2006c, 2007a, 2007b, 2007c, 2009)。その目的は熊本大学公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の流れに沿いながら、その内容や使用される道具について解説することであった。本講座は1992年に開始したが、当初は3日間で21時間のスケジュールで実施していた。まずはリーダーシップの理論を中心に、集団の力に関する研究成果などについて情報を提供する。そしてそれらの知識をもとにして、職場で実践する具体的な目標行動を設定する。参加者たちは受講後の職場において自分で決めた目標を達成すべく努力する。これが公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の目的であった。いわば3日間の集中的トレーニングで一気にリーダーシップの改善を図ろうというわけである。しかし筆者には「基礎研修」だけでは、リーダーシップ行動の改善は十分に達成できないという思いがあった。事実、公開講座とは別の研修プログラムでは「基礎研修」に加えて「フォロー研修」を組み込んだ「リーダーシップ・トレーニング」を設計に実践を行っていた。そこで公開講座開始から11年目にあたる2002年に、公開講座「リーダーシップ・トレーニング」のバージョンアップを図ることになった。

### コース全体の流れ

その基本的な流れを図1に提示しているが、全体として4つのステップから構成されている。この図をもとに、トレーニングの概略を説明しよう。

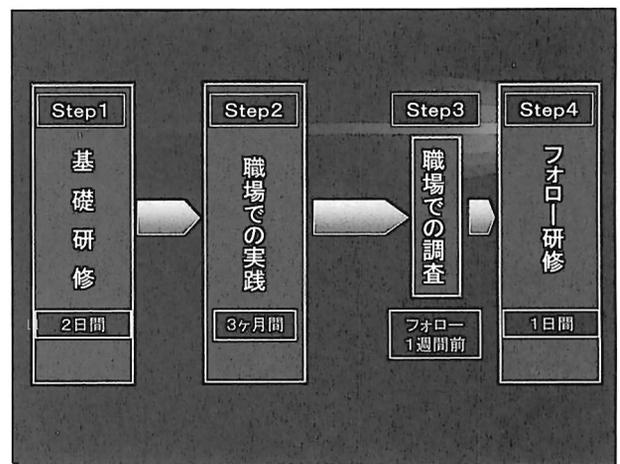


図1 公開講座の流れ

### STEP 1 基礎研修 (2日間)

基礎研修では集団やリーダーシップに関する基礎的な情報を提供する。その基本はグループ・ダイナミックスの研究と実践から得られたものである。とくにリーダーシップを含めた対人関係の基礎であるコミュニケーションについて考えるとともに、そのスキルアップを目指したグループワークも導入する。

そうした情報やグループワークの体験をもとにして、職場において自分たちに期待されているリーダーシップを探求する。そこではグループが重要な役割を果たす。公開講座の場合、メンバーは互いに異なる職場から参加しているため、いわゆる異質集団が構成される。等質集団と比較して異質集団の方が集団として望ましい成果を生むと思われる。ただし、その際にはリーダーシップが大きく影響する。リーダーシップが確立されていない集団は、単なる烏合の衆になる危険性があるからだ。そのことはわれわれ自身が日常的にも経験していることである。いずれにしても、集団の力を実感しながら個々人が

\*1 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

職場で実践するリーダーシップ行動を目標として設定し基礎研修を終える。

## STEP 2 職場における実践行動

参加者たちが基礎研修で決めた行動目標を実践する期間である。

基礎研修終了時には、自分が決めた目標を職場の上司や同僚、そして部下たちに提示することを奨励する。ただし、これはあくまで希望であって必須条件にはしていない。しかし、自ら決めた目標を仕事仲間たちに宣言することが、職場での実践を継続させる力になると思われる。

## STEP 3 職場における調査

基礎研修から2ヶ月半ほど経過した時点で調査を実施する。ここでは、参加者が目標として決めた行動について、その部下たちが評価する。基本的には部下評価としているが、その数が2、3人といった少数の場合は、同僚や上役にも回答を求めることもある。その後、調査で得られたデータをもとに自分のリーダーシップを分析することになるが、そこである程度のデータ数が必要になるからである。公開講座とは別に個別の組織においてリーダーシップ・トレーニングを行う際には、リーダーシップに関わる調査と併せて部下のモラルや安全意識について回答を求めることもある。モラルはいわゆる意欲や満足度であるが、その中には「仕事に対する意欲」「精神衛生」「チームワーク」「コミュニケーション」などについて部下の状況が測定される。

## STEP 4 フォロー研修（1日）

フォロー研修は基礎研修から3ヶ月後に行われる。それは「職場における実践のふりかえりシート」への記入からはじまる。それをもとにして、参加者たちが職場での実践について情報を交換する。その後で、フォロー研修前に実施した調査について分析をすすめる。この調査によって、部下や職場仲間の目から見た自分のリーダーシップの評価が明らかになる。それは基礎研修から3ヶ月間にわたった実践の成果を測るものである。その結果を分析することによって、首尾よくいった目標については安堵し、満足感も覚える。また十分に通じていない行動が明らかになれば、それを職場でどう発揮するかを改めて考えていく。また、部下の意欲や満足度、安全意識などの指標がある場合は、それらのデータについても分析する。こうした一連の分析を行った後で、参加者たちがお互いに情報を交換する。そこで、リーダーシップの改善や職場の課題解決について個人的

な体験を含めて話をする。またアドバイスを与え合うこともある。そして、再び職場で実践する行動目標を決定してフォロー研修が終る。

公開講座「リーダーシップ・トレーニング」では、Step 4のフォロー研修で全体の流れが終了する。これに対して個別の組織で実施する場合は、さらに「職場における実践行動」「調査」と続き、「スタートアップ研修」と名付けたトレーニングまで導入することもある。「スタートアップ研修」は最後のものだが、「ここから自立したリーダーシップ改善の道がはじまる」という気持ちを込めて、あえて「スタート」と呼ぶことにした。これらの詳細については吉田他(1995)を参照していただきたい。

本稿では「基礎研修」と「フォロー研修」について、スケジュールの流れに沿って、個々の内容を解説し使用するスライドや各種のシートなどを紹介する。

## 基礎研修

「基礎研修」のコース・スケジュールを図2に示す。本稿では「網掛け」した「オリエンテーション」部分について情報を提供する。この「オリエンテーション」はすでに吉田(2006a)でも紹介しているが、それは「公開講座」を、連続する3日間のスケジュールで実施していたときのものである。これを「基礎研修」と「フォロー研修」に分けて、全体として3ヶ月のシステムにバージョンアップした際に、その内容も大幅に変更した。その後にも「トレーニング」の実績が増えるにしたがって、内容も充実していった。もちろん、こうした「改善」の試みに終わりというものはない。また過去のものとして一時的に使用しなくなったものも、状況に応じて復活することもある。それが「リーダーシップ・トレーニング」を開発し実践していくものにとって大きな魅力になっている。

吉田(2006a)では、開始直後に「トレーニングの目的」と「受講の心構え」について15分程度の時間を割いていた。新しいバージョンでも「トレーニングの目的」は簡単に触れるが、「受講の心構え」はカットしている。それが不要になったわけではないが、その他に提供すべき情報が増えたためである。

## はじめに

いわゆる「オリエンテーション」に相当する部分である。ここでリーダーシップの基礎になる「コミュニケーション」を話題として取り上げる。

なお、「リーダーシップ」はいわゆる管理職的な「地位」と結びついたものだとして受け止められることが少なくない。もちろん「リーダーシップ」はあらゆる

集団場面で発揮されるものであり、「公式」の「上下関係」間だけに生起する現象ではない。そこで、こうしたある種の誤解を避けるために、「リーダーシッ

## 公開講座リーダーシップ・トレーニング(基礎研修)

	第1日目	第2日目
9:30	☒ はじめに ☆ 人間理解の基礎 ・ HP 物語 対人関係  小さな…  何でも言える関係	☒ 情報提供 (Ⅲ) ☆ リーダーシップと 集団理解 “面談の技術…”の 流れに乗って… ・ リーダーシップ チェックリスト  ☆ 職場の規範を考える 規範チェック Sheet ~分析  規範物語
10:00		
11:00		
12:00	☒ 情報提供 (Ⅰ) ☆ GDと人間理解 ・ GDと行動の法則 3つの法則  朝からわくわく	☒ Group Work (Ⅱ-1) ☆ しま求められる行動を… リーダーシップ期待リスト ・ 私に求められる行動 ⇨ 重要 ○マーク ⇨ My Bset 10 ◎マーク ⇨ カード転記
12:30	昼 食 ( 休 憩 )	
13:30	☒ Group Work (Ⅰ) ☆ 対人関係の基礎技術 ・ 自分を知らせる、 他人を知る。そして… ・ コミュニケーションの スキルアップ  ・ 名前・活き活き・職場  ・ イメージの鏡  ・ 振り返り  ・ まとめ こころの“四つの窓” ことばと コミュニケーション 集団発達	☒ Group Work (Ⅱ-2) ☆ しま求められる行動を… ・ 私たちに求められる リーダーシップ ・ 背景説明  ⇨ Our Bset 10 ( 広用紙 ) ☆ 集計 Top3!  ☆ 交換発表  ☒ Action Program ☆ 職場でAction ・ 目標設定 (1~2) 3つのこころ ・ 決意表明 ☒ まとめ ☆ Cha, Cha, Chaのこころ
14:00		
15:00		
16:00		
16:30		

図2 基礎研修のスケジュール

プ・トレーニング」を「対人関係・トレーニング」と呼ぶこともある。

「はじめ」の話題を提供する際には筆者のホームページを活用する\*2。とくに、「味な話の素」と命名したコラムではグループ・ダイナミクスに関わる話題を取り上げて随筆的な分析や解説を行っている。これを使うのである。ここでは、引用することが多い「題材」をスライドとともに紹介していく。実際の講座では時間を見ながら、いくつかのものをピックアップすることになる。

・題材1：コミュニケーションのインフラ

リーダーシップを発揮するための基本として「コミュニケーション」の重要性について考える。その際、最初に提示するスライドは「味な話の素」そのものではない(スライド1)。

ここでは、この「スライド1」からはじまる話の流れを紹介する。この部分については、実際の講座と同じように「話しことば」を使用する。個々のスライドと対応した「台本」だと考えていただきたい。

コミュニケーション成否のポイント(スライド1)

私たちは生まれたときからこの世を去るまで多くの人たちとかがわりながら生きています。そして、他人との関係の善し悪しが私たちの生活に大きな影響を与えます。多くの人と良い関係が出来上がっていけば、毎日が楽しくなります。仕事にも生き甲斐を感じながら励むことができるでしょう。また、職場の仲間たちと気持ちのいい関係があれば相互の理解が深まります。それがミスや事故を防止すること

にも繋がっていくのです。こうした望ましい対人関係を創り上げ維持していくためには日々のコミュニケーションが大事になります。そこで、公開講座「リーダーシップ・トレーニング」のスタートとしてコミュニケーションについて考えることにしましょう。

そもそもコミュニケーションは「伝える側」と「受け止める側」の間で成立します。両者の人数は状況によっていろいろです。ひとりの上役が複数の部下に指示を与えるようなときは1対複数になります。複数の上役がひとりの部下を呼びつけて叱る。そんな場面には出くわしたくありませんが、これは複数対1の例になります。また目標管理をすすめるために上役と部下が1対1で対面することもあります。さらに労使交渉などではどちらも複数で対応するわけです。こうした「伝える側」と「受け止める側」の組み合わせは様々ですが、この両者が揃ってコミュニケーションが成立することになります。

ここでスライド1をご覧ください。「伝える側」と「受け止める側」の状態によって4つの組み合わせがあることを示しています。まず第1は「伝える側」は「OK」、で「受け止める側」が「Not OK」のパターンです。上司は正しい情報をタイミングよく伝えているのに、部下が勉強不足や意欲がないために、与えられた情報を理解も活用もできない。そんな組み合わせです。

次の組み合わせは1番目と正反対のパターンです。「受け止める側」は意欲満々で「OK」の態勢であるのに「伝える側」が訳のわからないことを言っている「Not OK」の状況です。この2つの組み合わせではどちらにしてもスムーズなコミュニケーションはできません。

そしてこれが3番目になると事態はさらに深刻になります。「伝える側」、「受け止める側」の双方が「Not OK」であればコミュニケーションそのものが成立しません。文字通り「お話になりませーん」という最悪の状態です。

ところで、実際の組織ではいろいろと興味深い現象が起きています。その中でも1番目と2番目の状況が同時に進行していることが多い事実は知っておいていいでしょう。この意味はお分かりでしょうか。こんな状況をイメージして下さい。職場のリーダーとして「私は部下のことも考えながら仕事をしている」と自信を持っている。それなのに彼らに自分の気持ちが伝わらない、と大いに悩んでいる管理職のAさんがいます。その原因は「最近の若者たちは自分の若い時代と比べて意欲が低くなっている。その上、勉強もしない、ことにあると考えています。つまり、

コミュニケーション成否のポイント	
伝える側	受け止める側
1. OK	Not OK
2. Not OK	OK
3. Not OK	Not OK
お話になりませーん	
4. OK	OK
めでたし、めでたし...?	

スライド1 コミュニケーション成否のポイント

\*2 ホームページのURL  
<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>

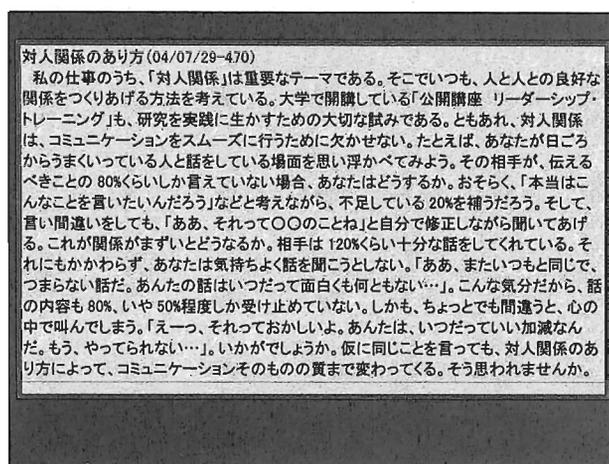
「自分はOKだけれど部下たちがNot OK、というわけです。そこで、Aさんの部下たちにも話を聞いてみます。すると彼らは真剣な顔をして訴えるのです。管理職のAさんにはみんなが泣かされています。とにかく何を言われているのか、いつも理解に苦しむのです。それだけではありません。めずらしく言われたことがわかったなと思ったら、それをすぐに取り消されたりするのです。これではまじめに仕事をする気にもなりません…。」

いかがでしょうか、現実の職場ではこうした事例がけっこう多いのです。上役と部下との間にスムーズなコミュニケーションができていないわけです。私たちは「自分の視点、からものごとを判断しがちです。これではお互いに理解することはむずかしいでしょう。立場によって同じことでも見方が違う。このことを前提にしてこそ、良好なコミュニケーションが実現できるのです。」

さて、スライド1の最後は、「伝える側、も「受け止める側、も「OK」の状況です。発信側も正しい情報を流し、それを受ける側もその情報を理解する力を十分に備えている場合です。こうした状況であれば、コミュニケーションも「めでたし、めでたし、となるように思われます。ここでは「その通り、とお答えしたいのですが、じつはここにも問題はあるのです。」

## コミュニケーションのインフラ（スライド2）

じつは、「伝える側、と「受け止める側、がともに「OK、であっても、コミュニケーションがうまく成立するとは限らないのです。ここで、ホームページの「味な話の素、からピックアップして、コミュニケーションのインフラについて考えることにしましょう。これは「対人関係のあり方、というタイト



スライド2 味な話の素「対人関係のあり方」

ルの記事で、2004年7月29日に書いたものです。いまの話題に関係する部分をピックアップして読んでみます。

たとえば、あなたが日ごろからうまくいっている人と話している場面を思い浮かべてみてください。その相手が、本当は言わなければならないことの80%くらいしか伝えていない場合、あなたはどうか。おそらく「本当はこんなことを言いたいのだろう、などと考えながら不足している20%を補うと思います。ときには言い間違いもします。たとえば、「先々週のことを先週、と言ったり。そんなときでも「ああ、それって先々週のことね」と自分で修正しながら聞いてあげられるでしょう。これに対して関係がまずいとうなるのでしょうか。相手が120%くらい十分な話をしてくれている。それでもあなたは気持ちよく話を聞こうとしません。とにかく関係が悪いのです。「ああ、またいつもと同じでつまらない話だなあ。あなたの話はいつだって面白くも何ともないんだよ…。こんな気分ですから、話の内容も80%、いや50%程度しか受け止めていない。それどころか真意とは正反対の受け止め方だっただけですね。その上、ちょっとでも言い間違いと心の中で絶叫する。「えーっ、それっておかしいよ。あなたはいつだっていい加減なんだ。もう、やっつけられない…。」いかがでしょうか。コミュニケーションは伝える内容だけが問題なのではありません。同じことを言っても、対人関係のあり方によってスムーズに伝わったり阻害されたりするのです。私たちの生活基盤になる施設などをインフラと呼んでいます。電気やガス・水道などはその典型的な例です。これらが整備されていないと生活が成り立ちません。スムーズなコミュニケーションを成立させるためにも良好な対人関係というインフラの整備が必要なのです。これがきちんとしていないと、どんなに正しいことを正確に発信しても相手に理解してもらえません。そして、コミュニケーションが通じる対人関係を創り上げていくのもリーダーの大事な役割です。この講座ではこうした視点からリーダーシップを改善するノウハウを身につけていただきたいと思います。

講座では一貫して実践を大事にします。職場における毎日の行動を少しずつ改善していくことで、リーダーシップは向上していきます。実践は理論に奉仕するためにはありません。むしろ理論こそが実践に奉仕しなければならないのです。その順番を間違えてはいけません。職場で小さな変化が認められたと喜んでいっていると「それは理論があっていない、とか「一般化できない、などと言う

人がいます。しかし大事なのはとにかく自分の身の回りが変わること全力を尽くすことです。それがうまくいったときには大いに喜びましょう。私たちには自分たちが得た成果を素直に心から喜べる力が必要なのです。それを「自己満足力」と呼びたいと思います。リーダーはメンバーと一緒にあって「自己満足力」を身につけてほしいのです。

こうした筋書きを使うことで20分程度のオリエンテーションを構成することができる。

### 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」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 (2007a). 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, 101-107.
- 吉田道雄 (2007b). 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)-. 熊本大学生涯学習教育研究, 5/6 (合併号), 17-22.
- 吉田道雄 (2007c). 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(6)-. 熊本大学教育学部紀要, 55, 1-5.
- 吉田道雄 (2009). 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(7)-. 熊本大学教育実践研究, 26, 69-74.
- 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.