

強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 4

リーダーシップ・ トレーニングの設計

トレーニングコースの流れ

よし た みち お
吉田道雄

熊本大学教授
(財) 集団力学研究所専務理事

九州大学大学院博士課程修了後、九州大
学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て、
現在熊本大学教授(グループ・ダイナミッ
クス)。博士(学術)・教育学修士。(財)
集団力学研究所専務理事を兼ねる。

対人関係力喪失の時代

前回までの連載を基礎にして、いよいよ「リーダーシップ・トレーニング」を設計する段階にまで到達した。その具体的な内容に入る前に、いま「リーダーシップ・トレーニング」が求められる時代背景について考えておこう。

われわれは集団とかかわり続けながら一生を送る。そのなかで良好な対人関係を創り上げていくことはきわめて重要である。しかしながら、世の中が開放的になったように見える一方で、人と人とかかわりにはそれと正反対の現象も起きている。現実には、人間同士の直接的なコミュニケーションが減少している。情報社会は遠くに離れた人々同士のコミュニケーションも可能にした。開発された当初はあまりにも高価で、日常生活への普及など想像もできなかったコンピュータや携帯電話も、いまでは誰もが持っている普通の道具になった。

すでに、そうした機器がなくては仕事にも生活にも支障をきたすようになってきている。しかし、それに対応するように、人と人との直接的な接触は希薄化する一方である。互いにかかわりをもつ相手を限定し、自分と気が合う人間とだけコミュニケーションを交わす。それがわれわれを囲む社会の現実ではないか。そんな状況のなかで、うまくかかわることが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おとしない。どうしても接触せざるを得ない者がいたとしても、些細な意見の食い違いで相手を傷つけ、時には死に至らしめるほどの暴力的な行為に走りもする。

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、社会のなかに生まれ、成長する過程を

リーダーシップ力養成講座



とおして自然に身についていくものだった。地域社会がそうした「教育力」をもっていたのである。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、道徳などで人と人のかかわりの重要性を強調しながら、「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」する試みが定着していたとは思えない。しかし、それも過去の物語である。いまや「対人関係」の意識的な改善が社会や組織にとって重要な課題になってきたのだ。人々が自然に学習するのを待つのではなく、積極的に「対人関係」を「トレーニング」すべき時代が到来したのである。

対人関係トレーニングの文化的背景

「対人関係」を改善する試みは、それほど目新しいものでもない。たとえば、グループ・ダイナミックスの創始者であるレビン（Lewin, K.）らが開発した「感受性訓練」はその嚆矢とされる。また、ロジャース（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。こうした流れのなかで、筆者らは1960年代後半から「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。その当時の「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みられた。特に「感受性訓練」では、“いま、ここで（here and now）” 起きていることに焦点を絞り、あらかじめ課題を準備しなかった。しかし、道具なしで目の対人関係だけに話題を集中することによるストレスは強烈だった。その結果、まれな事例ではあるが「感

受性訓練」中に自死者が出たことすらある。

こうした状況のなかで、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。さまざまな民族から構成され、多くの文化が併存するアメリカでは、“いま思っている、感じている”ことを直接的に表現する意味は大きいに違いない。その心情があいまいなままでは、相互理解は難しいからである。しかし日本では、互いの考え方や行動について、ある種の理解が成立している。したがって、われわれの場合は、“いま、ここで”という直接的な対人関係にそれほど重点を置かなくてもいいのではないか。それどころか、それが参加者たちにマイナスの影響を与えてしまうのではないか。

こうした視点から、筆者らは「道具」を使ったトレーニングがより効果的だと考えた。ここで「道具」と言う場合、その範囲はきわめて広い。この講座でも紹介していくが、トレーニングで用いられるさまざまなシートはその代表である。また、トレーニングで参加者たちに解説する対人関係やリーダーシップに関する「理論」も「道具」だと考える。さらに、トレーニングを実施するトレーナー自身も重要な「道具」である。人を「道具」と呼ぶのには抵抗を感じる方がいるかもしれない。確かに、日本語の「道具」には人間が含まれないようにも思える。しかし、「道具」は英語では「instrument」である。それは「楽器」という意味ももっている。効果的なトレーニングを実現するために欠かせない大事な「楽器」としてトレーナーを位置づけるのである。

こうした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「リーダーシップ・トレーニング」のプログラムを設計し、実践を展

開してきた。今回は、まずその代表的なコースとその概略を紹介しよう。

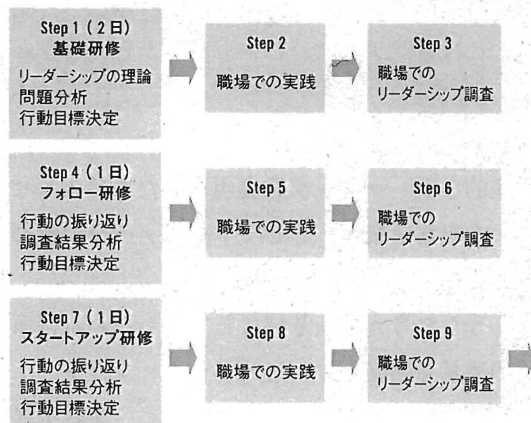
トレーニングの3コース

リーダーシップの改善・向上は多くの組織にとって重要な課題であることは疑いない。しかし、組織にはそれぞれ事情があり、教育に充てることができる時間も制約される。もちろん、十分な時間をとってリーダーシップの改善・向上を図りたいという組織もある。こうした多様な期待に応えるために、筆者は3つのコースを開発している。そこで、それぞれのコースについて資料を使って説明しよう。

1. コンパクト・コース（1日間）

このコースは時間が十分にとれない場合に対応するために、研修は1日6時間程度で終了する。これには原則として、資料のStep1～3が含まれる。ただし、「基礎研修」としている部分が2日間ではなく1日に短縮される。研修に続くStep2と3は、参加者が自分自身で実践する部分である。その詳細は、後述するコースの解説をご覧ください。コンパクト・

資料 リーダーシップ・トレーニングの流れ



コースは、「とにかく1日で終わる」ことが最大のセールスポイントである。

2. スタンダード・コース（合計3日間）

このコースは最も標準的なもので、2日間の「基礎研修」に1日の「フォロー研修」が加わる。その「フォロー研修」に続くStep5と6がプラスされる。この2つのStepは、コンパクト・コースと同様に参加者が自主的に実践することになる。

3. フル・コース（合計4日間）

このコースでは、スタンダード・コースに、さらにもう1回「スタートアップ研修」が導入される。全体のトレーニング期間も半年を超える本格的なものである。詳細は後述するが、ここまで徹底する事例は多くない。

リーダーシップ・トレーニングの流れ

ここでは、主として「スタンダード・コース」を中心に、「リーダーシップ・トレーニング」全体の流れを紹介しよう。このコースの場合はStep1～6が含まれる。それぞれのStepに焦点を当てながら、その位置づけと概要を見ていくことにしよう。

1. Step1 基礎研修（2日間）

基礎研修では、集団の力やリーダーシップに関する、文字どおり基礎的な情報を提供する。特に、リーダーシップは個々人の特性ではなく、改善可能な行動であることが強調される。そして、それまでの研究をもとに作成されたリーダーシップ行動リストを使いながら、職場で実践

リーダーシップ力養成講座



する行動目標を設定する。目標は、リーダーとしての自分に、①求められている行動、②自分でできる行動、③部下をはじめとした職場仲間に見えること、を念頭において決められる。

コンパクト・コースでも、リーダーシップを向上するための行動目標が設定される。そのために、同じように求められるリーダーシップ行動リストが提示され、それをもとに行動目標を決めていく点は共通している。ただし、1日という時間の制約があるため、集団や対人関係、さらにはコミュニケーションに関する情報提供は最小限のものになる。

2. Step 2 職場での実践

職場に帰って、基礎研修で決めた行動目標を実践するStepである。この期間中、参加者は自分の目標を達成するために努力することになる。事後の聞き取り調査によれば、実践活動を始める際に、実践する行動目標を部下たちに伝えたという参加者が少なくない。基礎研修では、そのような「宣言」を奨励してはいないから、それは参加者の自発的意志で行われていることになる。しかし、結果的にはこれが行動目標を達成する意欲を高めたという。また、部下たちから「しっかりやっていますね」と声をかけられ、それで大いに勇気づけられたと報告した参加者もいる。さらに、「決めたことをラベルに書いて職場の机に貼り、いつも見えるようにした」という参加者もいた。そのことで達成意欲が維持できたという。

いずれにしても、さまざまな努力をしながら参加者は行動目標の実践に力を注ぐことになる。このStepは、コンパクト・コースの場合にも適用される。

3. Step 3 職場でのリーダーシップ調査

基礎研修から2か月半ほど経過した時点で調査を実施する。ここで、参加者が実践しているリーダーシップ行動を部下たちが評価するのである。評価を行うために、「見えますかシート」と呼ぶ道具を準備している。これを使って、参加者が実践した行動が部下や仕事仲間たちに「見えているかどうか」を確認するのである。「見えますかシート」の詳細は、本講座のなかで改めて紹介する。

コンパクト・コースでは、調査までは含まないことが多い。ただし、実践行動の成果を確認したいという組織では、教育担当部門などによって調査が行われる場合もある。

4. Step 4 フォロー研修（1日間）

フォロー研修は、基礎研修から3か月ほど経過した時期に実施される。基礎研修とフォロー研修の間隔をどの程度にすべきか。これについては効果と結び付く客観的なデータはもっていない。それは多分に経験的なものである。ただ、トレーニングが目的にしているリーダーシップ行動は、短期間には変わらない。仮に変化があっても、周りがそれに気づくにはある程度の時間が必要になる。こうしたことを考えると、3か月程度は必要だと思われる。これまでの体験で3か月の間隔に問題を感じたことはない。ただし、現実には組織の事情などあって、基礎研修から5～6か月後にフォロー研修を実施する例もある。

フォロー研修は「実践の振り返り」から始まる。最初に、行動目標が期間中に実践できたかどうかを自己評価する。さらに、「自分の変化」や「周りの変化」についても振り返る。

「振り返り」に続いて、フォロー研修の直前

に実施した調査の結果を分析する。職場で部下が回答した「見えますかシート」は封筒に入れて、封をすることになっている。回答者の匿名性を確保するためである。フォロー研修では、封筒を参加者が自分で開封し、結果を分析していく。この過程をとおして、参加者は部下から見た自分のリーダーシップについて、その現状を知るのである。「見えますかシート」の結果はさまざま。基礎研修で決めた行動が部下に十分評価されていることもあれば、期待したほど通じていないものもある。特に評価されなかった行動については、それを職場でどう改善していくかを考えることが求められる。

こうした分析を行った後で、参加者たちは部下のデータをもとに互いの情報を交換する。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、個人的体験を交えながら語り、さらにアドバイスを与え合う。こうしたさまざまな情報を得ながら、各人が改めて職場で実践する行動目標を決定して、フォロー研修が終了する。

ところで、トレーニングには特定の組織で行われる“クローズ型”と、参加者が複数の組織からやってくる“オープン型”がある。前者は“院内研修”とか“社内研修”と呼ばれるものである。それぞれの組織には特有の課題や問題があり、それを解決するために同じ環境で働く人々が集うことはきわめて重要だ。研修後にも“一丸となって課題解決に向かう”エネルギーが生まれる。

これに対して“オープン型”にも強みがある。同じ組織内の人間だと、自分たちが抱える問題に対する見方も似たようなものになる。そうした状況では、組織全体を変えていくために欠かせない“発想の転換”が起こりにくい。その点、“オープン型”の研修では、異なる組織のメン

バーから新鮮な影響を受けることができる。もちろん、他組織の成功事例を単純に適応できるほど現実には甘くない。しかしそれでも、旧来の考え方や視点の転換には大いに役立つのである。

いずれにしても、「フォロー研修」における情報交換は、参加者たちの行動改善に望ましい効果をもたらす。それは、参加者への事後アンケートなどからも明らかにされている。

さて、自分のリーダーシップに対する部下評価とその分析を踏まえて、「フォロー研修」でも新たな行動目標を設定する。そして、この時点でトレーニングは一つの区切りを迎える。筆者のような外部の人間が直接かかわるのは「フォロー研修」までである。それから先、リーダーシップの向上が実現するかどうかは、参加者自身の取り組み次第ということになる。さらに、職場の上司をはじめとした仕事仲間たちのかかわりも重要な役割を果たす。参加者が行動を変えようと努力しても、それを周りが評価しなければ、せっかくの意欲も低下する。とりわけ上司の理解とバックアップはトレーニングの成否を決するほどの影響力をもっている。

こんな話がある。研修で立てた行動目標について上司に報告した。「リーダーシップ研修に参加させていただいて、いろんな勉強ができました。その成果として、〇〇にチャレンジすることを決めました」。声が少しばかり興奮しているのを覚えながら、上司の反応を待った。「いやあ、ご苦労さまでした。それはいいけど、あなたもまだ若いね。私も若いころは似たようなことを決めたもんだ。でも、結局はうまくいかなかったんだよねえ…。」。その瞬間、何と答えていいかわからないまま、実践する意欲を失ったという。また、「なんだ、そんなことしか決めてこなかったのか」と冷たく反応した上



司の例もある。これでは行動の変革など起きるわけがない。部下の積極的な気持ちを受け止めてどうサポートするか。それが上司のリーダーシップなのである。「リーダーシップ・トレーニング」の効果が参加者の意志と意欲に依存していることは当然である。しかし、それを職場の上司をはじめとした仕事仲間が支えなければ、せっかくの効果も期待できない。

5. Step 5 職場での実践

すでに述べたように、このStepはあくまで参加者の自主性に任される。それはともあれ、ここでフォロー研修で決めた行動目標を職場で実践することが大いに期待される。「職場での実践」という文字面だけを見ると、基礎研修後のStep 2と同じである。しかし、参加者はフォロー研修で、自分のリーダーシップに対する部下評価を分析している。その結果をもとに決められた行動目標は、基礎研修後のそれよりも現実的で具体性の高いものになっている。

6. Step 6 職場でのリーダーシップ調査

基礎研修後の実践の際には、およそ3か月後に部下評価による調査を行った(Step 3)。これと同じように、フォロー研修から一定の実践期間をおいて2回目の調査を実施すれば、自分がチャレンジした成果を改めて確認できる。その調査結果を分析し、さらに次の行動目標を立てていくことが期待される。これはまさしくPDCA(Plan-Do-Check-Action)のサイクルそのものである。こうした試みを継続していけば、リーダーシップ力は間違いなく強化されるはずだ。この過程を「終わることのない上昇スパイラル」だと考えたい。現代風のことばを使えば、“リーダーシップ力の強化は生涯学習”

なのである。

7. Step 7 スタートアップ研修(1日間)

すでに述べたように、最も標準的なトレーニングは「フォロー研修」で区切りをつける。その後の「職場での実践」と「職場でのリーダーシップ調査」は参加者が自主的に行うのである。これに対して、トレーニング効果をさらに高めたいということから、第3の研修を取り入れる組織もある。その場合は、「フォロー研修」後の「職場での実践(Step 5)」と「職場でのリーダーシップ調査(Step 6)」は公式スケジュールとして位置づけられる。そして、3度目の研修に当たる「スタートアップ研修」で、調査結果を再び分析することになる。その分析をもとに3度目の「行動目標設定」が行われる。そして、「スタートアップ研修」の後に「職場での実践(Step 8)」と「職場でのリーダーシップ調査(Step 9)」が行われる。

「リーダーシップ・トレーニング」の最後の研修であるから、本来は「修了研修」と呼ぶべきではある。しかし、リーダーシップ力の向上は生涯学習であり、これで終わりということはない。「リーダーシップ・トレーニング」はそうした永続的な取り組みにきっかけを与えることを目的にしているのである。そこで、真の意味での実践活動はこれから始まるという気持ちを込めて、これを「スタートアップ研修」と名づけることにした。そして、その後の「職場での実践」はさらに質的に優れたものになることが期待される。

参考文献

- 1) 吉田道雄：対人関係トレーニングの開発と実践(1)、熊本大学教育実践研究、23：2-28、2006。