

強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 5

リーダーシップ・ トレーニングのスタート

リーダーシップ力アップのキックオフ

よしだ 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。

リーダーシップ・トレーニングの スタート

今回から、いよいよ「リーダーシップ・トレ
ーニング」がスタートする。詳細は前号をご覧
いただきたいが、代表的な「リーダーシップ・
トレーニング」は、「基礎研修」(Step 1) →
「基礎研修」で決めた行動目標を「職場で実践
する」(Step 2) →その実践の程度を評価する
「職場での調査」(Step 3) →「フォロー研修」
(Step 4) から構成されている。

そこで、時間の経過を追いながら、「トレ
ーニング」の具体的な内容を紹介していこう。

まずは「基礎研修」のスケジュールを資料1
に示す。これは標準的なもので、対象組織や参
加者の状況に対応するためにさまざまなパター
ンがある。また、参加者は個々のトレーニング
で違っている。したがって、トレーニングを企
画し実践する者は、いつも新たな参加者と出会
うことになる。そのため、スケジュールが同じ

資料1 基礎研修のスケジュール

	第1日目	第2日目
9:30	☒ オリエンテーション	☒ 情報提供 (II)
10:00	*人間理解の基礎	*リーダーシップの科学
11:00	☒ 情報提供 (I) *グループ・ダイナミクスと 集団理解	*リーダーシップと職場の規範
12:00		☒ Group Work (II-1) *いま求められる行動の探求
13:00	昼 食 (休 憩)	
14:00	☒ Group Work (I) *対人関係の基礎技術	☒ Group Work (II-2) *私たちに求められる リーダーシップを求めて
15:00		
16:00		☒ Action Program *職場で実践する 行動目標の設定
16:30		

リーダーシップ力養成講座



であっても、トレーニングは毎回独自性をもったものになる。相手が違うからである。そこがトレーニングの特徴であり、企画者にはこれが大きな魅力でもある。筆者にはトレーニングが生き物のように感じられる。それが、トレーニングを改善し続けていこうというエネルギーを与えるのである。

基礎研修第1日目：午前中

「基礎研修」は2日間を基本にしているが、「トレーニング」を導入する組織の状況に応じて柔軟に対応している。すでに第4回でも述べたが、「基礎研修」が1日というケースもある。また、「基礎研修」だけで、その後の「フォロー研修」を行わないこともある。時間が短くなれば、提供する内容も少なくなる。しかしわれわれとしては、「リーダーシップ・トレーニング」の目的である職場におけるリーダーシップの改善に全力を尽くす気持ちは揺るがない。「2日なければトレーニングはできない」といった発想はしないのである。筆者は「与えられた時間のなかで最大限の努力をする」ことが「トレーニング」の基本だと考えている。

スケジュールの時間帯についてもバリエーションがあるが、基本的には9時30分から16時30分というケースが多い。時間については組織や参加者の事情に応じて決定される。

1. オリエンテーション

研修はオリエンテーションから始まるのが一般的だ。研修に期待している参加者もいるし、一方で、組織の指示で仕方なく出席している者もいるかもしれない。そこは人によってさまざまであるが、重要なのは、参加者たちに研修を

受けようという気持ちになってもらうことである。だから冒頭から“必ず成果が上がる”といった断定的な話はしない。また、“厳しい研修ですから覚悟してください”などと言って驚かすこともない。オリエンテーションでは、まずはリラックスしてもらうことだ。そこで、研修の目的やスケジュールなどを淡々と伝えることから始める。

その際に、時間的な余裕があれば研修中のお願いや心構えについて話すこともある。ここでは、そのいくつかを取り上げておくことにしよう。これは、組織内で研修を企画し実施する際のヒントにもなると思う。ただし、早く実質的な研修に入りたいため、この部分は簡単に済ますかカットすることが多い。

研修中のお願い

①職場では研修で使用する道具をそのまま使わない

筆者自身は特にこだわらないが、一般的には著作権の問題がある。職場で使用する際には、作成者の引用くらいはすべきだろう。また、参加者たちが自分の環境に応じて、それらをヒントにしたオリジナルなものを創ってほしい。

②録音・録画などの電子記録はしない

個別の組織で研修を行う場合、参加できない者に情報を提供するために録画の許可を求められることがある。これについては、教育に使用するという目的に限定して了承する。これに対して個人が記録する場合は、使用目的や機会があいまいになる。いずれにしても、記録をとることで、自由な雰囲気では話を進めにくくなることもある。これは問題発言を恐れるからではない。話のなかでその場に応じた具体的な事例をあげたり、名前を引用したりすることがある。それによって説得力が増すのだが、記録されて

いると、それを抑えざるを得なくなったりする。もっとも、ICレコーダーが常識化しているから、この点は参加者側の気持ちに頼るしかない状況ではある。

研修中の心構え

①参加者はリラックスして緊張する

特に組織外での研修に参加する場合は、日常と違ったさまざまな試みをすることができる。自由な雰囲気の中で自分自身のあり方を探ることがリーダーシップの改善を促進する。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である。しかし、そこは何もない不自由な生活を強いられる島ではない。対人関係について理解を深め、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、トレーニングの目的はリーダーシップの改善である。それは、職場における課題であり、研修は“仕事”に直結した場なのだ。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るわけで、“リラックスして緊張する”という相反する気構えが求められるのである。

②トレーニングの主役は参加者であることを意識する

プログラムを設計し必要な道具の作成から準備まで、そのすべては主催者が行う。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ほかならない。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。そこで、プログラムは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

に構成する。また、午後2時前後を中心に睡魔が襲ってくる。これを乗り越えるためにも、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時間管理を学ぶ

講義中心のスケジュールであれば、講師側のペースで時間が管理される。しかし、受講者を主役に各種のシートへの記入や自己分析、あるいはディスカッションが行われる際は、時間のコントロールが難しくなる。その結果、個人差やグループによる違いが出てくる。こうした事実もトレーニングの題材として活用できる。個人差が大きいことが仕事の仕方を考えるヒントになるのである。早めに課題を終えたメンバーは、手持ちぶさたといった表情を見せることがある。こうした状況を予測しながら、事前に“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。ここでしっかり自分自身を振り返ってみましょう”といった呼びかけをしておく。また“時間調整”を目的に、関連した論文(読み物)を終わったメンバーに配付するといった対応策も取り入れている。

このほかにも、④グループでの情報交換をとおして自分が他者に与える影響力を認識する力、いわゆる対人感受性や、⑤他者から影響を受けている自分を冷静に見つめ、分析する力を身につけることにも力を注ぐよう働きかけていく。

人間理解の基礎

資料1にはオリエンテーションに「人間理解の基礎」が含まれている。これは次に続く「情報提供 (I)」の前に軽い話を入れて、参加者がリラックスして研修に入れるようにすることを目的にしている。ここでは、「コミュニケーションのインフラづくり」といった話をする。

リーダーシップ力養成講座



その具体的な内容は、連載第2回に、実況中継風の話しことばで書いている。これに対人関係やリーダーシップにかかわる話を追加する。さらに、リスクマネジメントをテーマにした研修の場合は、対人関係と危機管理といった内容の情報を取り上げる。ただし、あくまでオリエンテーションの時間であるから、いずれも導入的なレベルのものにする。

こうした話の際に、筆者はその材料をホームページから引用することが多い。資料2は4月の“表紙”だが、URLは“http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/”である。ここで「YahooやGoogleなどで“吉田道雄”を入力すればいまのところトップに出ます」。そんな紹介をする。これは要するに筆者の自慢話だが、ここで笑いが起きることが多い。こうした雰囲気では話を進めると、参加者たちの緊張感も一気にほぐれる実感がある。

ホームページのメニューに「味な話の素」がある。これは筆者が毎日更新しているコラムだが、リーダーシップを含む対人関係や集団、さらにはリスクマネジメントにかかわる話題を取り上げている。そのすべてが仕事に役立つとは言えないが、リーダーシップの改善や職場の安全を確保するためのヒントになると思う。

ともあれ、時間をみながら「味な話の素」か

資料2 筆者のホームページ



ら2つか3つのテーマを取り上げてオリエンテーションに区切りをつける。

2. 情報提供 (I)

グループ・ダイナミクスと集団理解

ここから、トレーニングの本体に入る。「グループ・ダイナミクス」は筆者の専門領域で、日本語では「集団力学」と呼ばれている。文字どおりの直訳だが、その目的は“集団とのかかわりをおして人間を理解する”ことにある。リーダーシップや対人関係も“人と集団とのかかわり”であり、グループ・ダイナミクスが活用できるのだ。そこで関連のあるトピックスを中心に1時間30分から2時間程度の情報提供を行う。その内容は実にさまざまである。

たとえば、われわれが自分たちの行動を観察する際には“日常の目”だけでは十分でない。それは主観的で経験的、情緒的になりがちだ。そうした視点も必要だが、同時に物事を客観的な事実に基づいて、冷静に判断する力が欠かせない。この両者が相まって自分たちの世界を立体的に見ることができる。こうしたものの見方もグループ・ダイナミクスの視点なのである。

また、集団は個人に大きな影響を及ぼす。自分一人だけが集団のなかで他のメンバーと意見が違うことに気づいたときどんなことが起きるか。グループ・ダイナミクスの研究によれば、かなりの人が自分の本心とは異なる意見に同調することが明らかにされている。

また、人間が一緒に同じ仕事をしていると、手抜きが悪魔が襲ってくるものだ。それを防止するにはどうしたらいいか。そんな研究もある。

さらに、個々人としては優秀な人間が集まって、まとまりも強いと思われる集団が、結果としてとんでもない判断をしてしまうこともある。

これは“集団止考 (group think)”と呼ばれる現象だが、そうした危機的状況に陥らないためにもグループ・ダイナミクスはさまざまなヒントを提供してくれる。

このように、リーダーシップ・トレーニングで活用できる題材は枚挙にいとまがない(文献1参照)。

ここでは“情報提供”と言っているが、トレーニングがスタートして2時間ほどしか経過していない。したがって、いずれの題材もウォーミングアップ的な内容に留めることが多い。そこで、そうした意味合いをもった題材である“心の筋肉運動のすすめ”をご紹介します。その場の雰囲気を感じていただくために、これまでどおり「話しことば」を使うことにする。

私たちは誰もが健康な毎日を願っています。そのために、できるだけ運動する必要があります。これは常識だと言っていいでしょう。病气やけがで入院してベッドに寝たままだと脚が目に見えて細るそうです。筋肉が衰えるんですね。特に運動をしていない人でもそんな状態になるのですから、毎日の生活のなかで気づかないうちに、ちゃんと筋肉を使っているわけです。もちろん、病气であればじっと寝ていて回復を待つしかありませんが、健康を維持するには日ごろから運動を心がけることが大事なんです。そして、「そこそこ健康だから、今のままでいいか」というのなら、わざわざ特別の運動を始めることはないでしょう。ただし、少なくともいまと同じくは運動しないといけません。そうでないと、すでに身につけている筋肉すら落ちてしまう

からです。

そんな消極的な気持ちではなく、「しっかり元気な生活を送りたい」といった意気込みで仕事もしたいですね。そのためには、いつもはエレベータを利用しているところを、1階か2階分は階段を使うとか、通勤時はバス停の1つや2つは歩くといったことが大事になってきます。またなかには、老後のことも考えて、いまのうちに健康な体をつくっておこうという前向きの人だっているでしょう。そんな方は本腰を入れて「トレーニング」をすることが必要になります。たとえば、まずはウォーキングから始める。そのうち、ジョギングやランニングだっけしたくなるかもしれません。あるいはプールに出かけて泳ぐといったメニューも頭に浮かびます。どれをとっても健康増進という点では共通していますが、どんな運動をするかは個々人で違って当然なんです。そこで大事なのは、自分の目的に応じた運動をコツコツと続けることです。つまりはエクササイズが大事なんです。

さて皆さん、私のこの話、どう思われますか。「そりゃあそうだ」と納得されませんか。

ここまでが“心の筋肉運動のすすめ”の前半である。この問いかけに対して、まずは全員が同意する。その反応を見た後で、今度は「いかにもわからないなあ」という表情で話を続ける。

ここまできて、私は理解できなくなって



しまうのです。

皆さんは、「あなたは対人関係やリーダーシップ、あるいはコミュニケーションを改善する努力をしていますか」と聞かれたらどうお答えになりますか。多くの方が「ああ、それって、どうやっても私にはうまくできないのよ」といって逃げてしまうんです。私に言わせれば「リーダーシップや対人関係」力も「体の健康」と変わらないんです。筋肉と同じで、目ごろから運動していないと衰えてしまうのです。まずは「リーダーシップを改善・向上させよう」と心に決めましょう。そしてエクササイズを始めるのです。その内容は、人によって違ってきます。それは「仕事に関する知識や技術を上手に教える」ことであったり、「きちんと部下をほめる」ことであったりするでしょう。ともあれ、自分に期待されている行動が発揮できるように運動を続けていくのです。

自分でメニューを決めて地道に運動を続けていけば、体の筋肉もついてきます。努力の成果が目に見えてくるのです。周りの人たちも「この頃たくましくなったね」と気づくでしょう。リーダーシップの“筋肉運動”も同じことです。「部下とコミュニケーションをうまく取れるようになりましたね」「あなたの話を聞いているとやる気が出てきますよ」。職場の部下やメンバーたちからこんな声をかけられる。運動の成果が見えはじめたのです。そうなれば、「やったあ」と叫びたくなりますね。これもリーダーシップの「筋肉トレーニング」

を実践した成果なのです。

もちろん同じように「運動」をしても、その成果に個人差が出るのは当然です。手足や内臓なども含めて体を構成しているものを比較するだけなら、私たちとイチロー選手に違いはありません。しかし、私たちがどんなに運動してもイチローの足元にも及びません。そんなことは誰にだってわかります。しかし、そうだからといって私たちは「運動しても仕方がない」と諦めたりはしません。自分に適した運動を心がければいいのです。このように、体力には大きな個人差がありますが、リーダーシップについても同じことが言えます。私たちは数万人もの聴衆を前にして感動を与えるオバマ氏のような力をもつ必要はありません。日常の仕事や生活のなかでかかわる人々と快い関係を創り上げることができればいいのです。

ところで、“筋肉トレーニング”は継続しないと意味がありません。せっかく身についた筋肉も、運動を止めればあっという間に衰えます。リーダーシップ力を身につける試みも終わりはありません。それは「生涯学習」なのです。はじめから「私はリーダーに向いていない」とか「対人関係は苦手だ」といって逃げずに、トレーニングを続けていきましょう。

こうした話を組み込みながら、第1日目の午前中が終わる。

引用文献

- 1) 吉田道雄：人間理解のグループ・ダイナミックス、ナカニシヤ出版、2001。