

# 強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 6

## リーダーシップ力アップ の基礎技術

グループワーク：  
自分を知らせる、他人を知る…

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。

## グループの編成

「リーダーシップ・トレーニング」第1日目の午後から、リーダーシップの基礎である「対人関係力アップ」を目的にしたグループワークに入る(資料1)。トレーニングでは集団の力を活用するため、グループをつくる。メンバー数に客観的な基準はないが、これまでの経験から6名を基本にしている。グループワークではお互いの情報交換が重要な役割を果たす。その内容にもよるが、1人が5分間発言するだけでも、6人で30分が必要になる。また、時間の長さだけでなく、他のメンバーの意見や考えを受け止めることが求められる。その点からも6人程度が望ましいというのが筆者の体感である。ちょうど6人に分けられない場合は、7人よりも5人のほうがよい。これも経験によっているのだが、7人になると多すぎると感じる。そこで、まずは6人を基本にして、それで割り切れないときは一部を5人グルー

資料1 基礎研修のスケジュール

	第1日目	第2日目
9:30		
10:00	☒ オリエンテーション *人間理解の基礎	☒ 情報提供(II) *リーダーシップの科学
11:00	☒ 情報提供(I) *グループ・ダイナミックスと 集団理解	*リーダーシップと職場の規範 ☒ Group Work (II-1)
12:00		☒ Group Work (I) *対人関係の基礎技術
13:00	☒ 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
14:00		
15:00		
16:00		☒ Action Program *職場で実践する 行動目標の設定
16:30		

プにする。たとえば33人であれば、 $33 \div 6 = 5.5$ だから、切り上げて6グループにする。この場合は、6人と5人のグループが、それぞれ3つずつでき上がる。

また、複数の組織から参加者が集まる場合には、できるだけ「異質」な構成を考える。そこで、原則として職場が同じ参加者は異なるグループに分ける。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ため、それらも考慮しながらグループをつくっていく。

グループ分けは単純である。参加者が着席している順に、「1、2、3、…」と人数から割り出したグループ数を繰り返しながら指名していく。それがそのまま所属するグループ番号になる。一般的な傾向として、席に着くときは、知っている者同士が隣や周りにかたまっている。初めて来た場所で見られるごく自然な行動である。そこで、座っている順にグループ番号を振っていけば、結果として身近な者が別のグループに分かれることになる。

## 対人関係力アップの グループワーク

### 1. 「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」が行われることが多い。ここで、「自己紹介を始めてください」と言って、進行を参加者たちに委ねるとどうなるか。よく発言する者とそうでない者がいて、メンバー間に情報格差が生まれる。自分について蕩々としゃべる者がいる一方で、一言か二言で終わる者がいるのである。そうなっては対人関係力やリーダーシップ力、さらにはコミュニケーション力のトレーニ

ングにはならない。そこで、単なる自己紹介ではなく対人関係スキルの向上に結びつけるために、「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を導入することになる。

グループワークの準備として、参加者たちに「わたし」を知らせるシートを配布する（資料2）。これを使って、自分がメンバーに提示する情報をあらかじめ整理しておくのである。シートには3つの枠が準備されている。そこに取り上げるテーマに条件はない。ただし、グループが出来上がって初めての会合であるから、立ち入った内容にならないようにする。よく使うものとして、「私の名前は…」「私が子どものころは…」「私の職場は…」などがある。この他、参加者の属性や置かれた状況によって、さ

資料2 「わたし」を知らせるシート

“わたし”を知らせる	
◇ 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つくりましょう	
☺ (1分)	
☺☺ (1分)	
☺☺☺ (1分)	

Copyright © YOSHIDA, Michio



まざまなテーマが考えられる。たとえば、看護学校の学生などの場合、病院実習前後であれば、「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」といったものになると、多くの情報が書き込まれる。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」などが考えられる。

ところで、テーマを提示するタイミングについてもいろいろと試みてきた。現在では、3つのテーマを事前に示し、「わたし」を知らせるシートに書き込む方式に落ち着いた。「それぞれの項目について1分で知らせるメモをつくりましょう」という説明を付けている。テーマはメンバーのペースを見ながら1つずつ提示していく。はじめに全部を伝えると個人差が出て、すべてを書き終えるまでの時間差が大きくなってしまふ。一定の時間をおいて1つずつ提示すれば、グループ全体のペースを合わせることができる。こうした配慮がトレーニングに重大な影響を及ぼすとは思えない。しかし、早く書き終えた者は退屈な様子を見せたりする。これがトレーニングの緊張感を損なうこともある。些細な点にも気を配り、少しでも効果的なものにしようという気構えを大事にしたい。

## 2. スキル向上のポイント

これでグループワークに入る準備が整った。そこで、まずはスムーズなコミュニケーションに求められる3つの条件を提示する。

### ① 聞こえる声で、聞いてもらえる声で

自分を知ってもらうためには、「相手に聞こえる声で」、あるいは「聞いてもらえる声で」情報を伝えなければならない。そこで、しっか

り聞こえるように大きな声を出す必要がある。しかし、「聞いてもらうため」には、むしろ抑えた声で「大切なこと」を淡々と話す方法もある。おしゃべりで騒々しい状況のなかで、意識的に低い声で発言すると、誰かが「しーっ」と全体に呼びかける。そんな経験をすることもある。いつも「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が大事なのである。

### ② 顔と目で笑う

スムーズなコミュニケーションには、なんといっても「笑顔」が欠かせない。もちろん、状況によっては笑いが適切でないこともある。しかし、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。特に目の役割は大きい。笑顔をつくってはいるが、目は笑っていない。それでは相手も信頼してくれないだろう。まさに、「目は心の鏡」なのである。本気で相手を受け入れる気持ちがあれば、目は自然に笑ってくるものだ。ところで、眉毛を動かすと目が笑っているように見える効果があるという。こんな話題も挿入すると、研修の場が和やかになる。

### 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がいきいきとしてくる。わざわざ「大きな」という修飾語をつける必然性はないが、研修の場ではこうした表現を用いると参加者たちに強い印象を与える。ともあれ、笑顔もジェスチャーも非言語的な道具であるが、人と人とのコミュニケーションには欠かせないものだ。

なお、時間的に余裕があれば、この3つの条件を参加者たちが当てるゲーム的な試みを導入することもできる。参加者からランダムに3人を指名して、彼らだけに3つの条件を教

える。そして、1人が1つの条件をみんなの前で実演するのである。内容は、自分の名前や趣味など、5秒から10秒程度のものでいい。そして、それを「強調」と「無視」の2つのバージョンにして演じるわけだ。たとえば、「聞こえる声で、聞いてもらえる声で」を引き受けた参加者は、まずはそれを「強調」して、大きな声でメッセージを伝える。そのすぐ後に、今度は「無視」バージョンということで、いかにもわざとらしく小さな声で呼びかけるのである。この2回の実演を受けて、みんながその条件が何であるかを当てることになる。これまでの経験では、多くの場合3つとも正解が得られる。これは「必ずしなければならない」ものではないが、こうした小さな試みを導入することで、その場が盛り上がるのである。

### 3. グループ・ワークの進め方

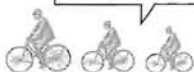
グループ・ワークで求められる条件について述べてきたが、さらに2つのコメントを付け加える。その1つは時間を守ることである。すでに見たように、このグループ・ワークは単なる自己紹介ではなく、リーダーシップとコミュニケーション力を向上させる実習として位置づけられている。したがって、自分の情報を、与えられた1分という制限時間の中で簡潔に伝えなければならないのである。そこで、各人が発言する際には、他のメンバーがタイムキーパーとして時間を計ることにする。そして、1分が経過したら、「時間ですよ」と知らせるのである。もちろん、その逆に、1分に達しないで終わってしまうこともある。それに対しては、とにかく1分間は続けることの大事さを強調する。「時間が余りそうだったら、ゆっくり話せばいいじゃないですか」。こんな冗談ま

じりの助言も加えながら、時間厳守を求めるのである。もう1つのコメントは、最初に提示した3つの条件、①聞こえる声で、聞いてもらえる声で、②顔と目で笑う、③大きなジェスチャー、にかかわるものである。この時点では、ほとんどのメンバーが「それは、自分が情報を発信するときに気をつけるべきことだ」と思っている。しかし、それだけでは十分ではない。この3つの要件は情報発信だけでなく、他者から情報を受け止める場合にも欠かせないものなのである。自分が話すときはもちろんだが、人の話を聞く際にも、聞こえる声で反応し、目と顔で笑い、大きなジェスチャーで応えることが期待されているのである。「そんなわけで、これが始まると会場全体が騒然となるんです」。こんな軽口もたたきながら、いよいよグループ・ワークに取りかかることになる。

グループ・ワークでは「わたし」を知らせるシートをもとに情報を交換する。その際、各人が1つのテーマについて話し、一回りしてから次に進むことにする。1人が3分を使って3つの情報を提供し、次のメンバーに移る方法では待ち時間が長くなり、全体の緊張感が失われる。時間は1人3分として、6人であれば18分が必要になる。そこで、若干のロスタイムも含めて20～25分程度を設定する。それでも全員が終わらないこともあるが、決められた時間を守る。時間をうまく調整することもリーダーシップには求められるのである。

### 4. イメージの鏡

すべてのメンバーが3つのテーマについて情報を提供した時点で、「自分を知らせる、他人を知る」という目標は達成されたことになる。もちろん、3分程度の時間だから、十分な情

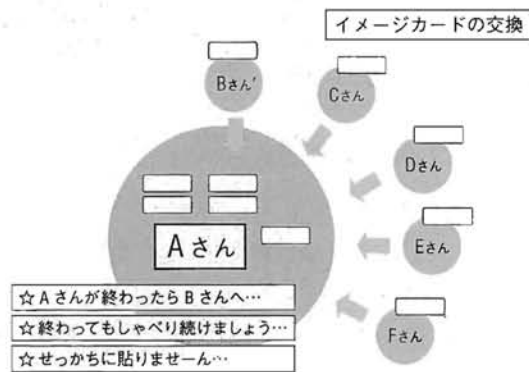


報交換ができたわけではない。しかし、これはあくまでウォーミングアップである。メンバーがお互いに「自分を知らせ、他人のことも少しは知ることができた」という気持ちになることが大事なのだ。ただし、最も重要な「自分を知る」という目標はまだ達成されていない。そもそも、われわれは厳密な意味で「自分を見る」ことはできない。それは顔の中に目が固定されている人間の宿命である。その弱点をカバーするのが鏡だ。対人関係における自分を知らずのためにも鏡が必要になる。そこで、トレーニングでは「イメージカード」と名付けた道具を使う。各人が「自分という鏡」に映った他のメンバーたちの「印象／イメージ」をカードに書いていくのである。これを「自分を知る」ための鏡と考えようというわけだ。最初は小さな笑い声も聞こえるが、メンバーたちは間もなく書くことに集中しはじめる。ここでも個人差が出るが、5分から10分のうちに全員が書き終える。

### 5. イメージカードの交換

それからカードを交換する段階になる。全員が一度にカードを手渡すこともできるが、ここでは少しばかり違った方法を提案する。はじめに特定のメンバーを決めて、そのメンバーに対して書いたカードをみんなが渡すのである。しかも、一斉にではなく他のメンバー一人ひとりが、カードの内容を他のメンバーにも聞こえるように読みながら渡すことにする。その説明に使うスライドが資料3である。この段取りを伝えると、「えーっ」と驚きの声があがる。しかし、これはコミュニケーション・スキルを改善するためのグループワークである。そして、お互いが「自分を知る」ことも重要な目標なのだ。一人ひとりが他のメンバーからどのようなイメ

資料3 イメージカードの交換



資料4 イメージの鏡

ージをもたれているかを知ることは、リーダーシップの改善にも大いに役立つはずである。実際にカードを交換すると、誰からも同じように評価される者もいれば、全員からまったく違ったイメージをもたれる人物もいる。こうした多様な評価のあり方について実体験することは対人関係の理解に欠かせない。カードの交換が終わると、「イメージの鏡」と名付けた台紙が配られ、それに他のメンバーから受け取ったカードを貼りつける(資料4)。

### 6. イメージの振り返り

交換したばかりの「イメージカード」を見ながら、自分自身について考える時間である。そのために「イメージのふりかえり」シートが準

資料5 「イメージのふりかえり」シート

**イメージのふりかえり**

年 月 日

氏名

**STEP 1** もらったイメージカードをじっくり眺めましょう。

「当たってる」「そうだろうな」と思うこと。それは…

「はずれてる」「そうじゃないのに」と思うこと。それは…

**STEP 2** 毎日の生活を振り返ってみましょう。

わたしのイメージがプラスに働いていること、得をしていると思うこと。

わたしのイメージがマイナスに働いていること、損をしていると思うこと。

Copyright©YOSHIDA, Michie

備されている(資料5)。これは、2つのステップに分かれており、STEP1では、「イメージカード」に書かれた内容を分析する。はじめに自分が「当たっていると思うこと」「そうだろうと思うこと」を選び、それについて自分の思いを書き込む。次に「当たっていないと思うこと」「そうでないと思うこと」にも焦点を当てる。さらに、下段のSTEP2で、日頃の自分を振り返る。これについても、「わたしのイメージがプラスに働いている、得していると思うこと」と「わたしのイメージがマイナスに働いている、損していると思うこと」の2つの視点から自分を分析する。

ここでは、STEP1に重点が置かれる。そのなかでも、「当たっていないと思うこと」「そうでないと思うこと」のほうが重要だ。自分と他

人との間にある認識のずれが、相互理解にとって大きな障害になるからである。シートは2つのステップから構成されているが、STEP2は時間調整に使われることが多い。すでに見たように、自由記述では個人差が出やすい。そこで、早めに関与したメンバーたちの緊張感を持続するためもある。STEP2を設けているのである。したがって、時間に余裕がないときは、全員がSTEP1を書き終えた時点でタイムアップを宣言することもある。このように、トレーニングでは時間の流れなどを勘案しながら内容を調整することも多い。そうした臨機応変の対応が、トレーニング全体をいきいきとしたものにするのである。

7. 情報交換

「イメージのふりかえり」シートへの記入が終わってから、お互いに情報を交換する。すでに述べたように、「当たっている」ものより、「当たっていない」ことのほうに焦点を当てる。「当たっていない」内容については、それを書いたメンバーが理由を説明する。さらに、他のメンバーに対しても、その意見をバックアップすることを勧める。こうしたやりとりをとおして、自分自身では気づいていない「自分」についての情報を得ることができるのである。この時点で、このグループワークの「自分を知る」という目標が達成されたことになる。

本講座で取り上げる「スライド(資料)」は、著者のホームページで提供しています(PDF版)。ホームページのメニュー「講義あ・ら・かると」の「スライド・コレクション」からダウンロードしてください。ホームページには、YahooやGoogleから「吉田道雄」で検索すれば簡単にアクセスできます。

参考文献  
 吉田道雄：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，4，2005，p.17-21.

リーダーシップ力養成講座

