

強い主任・師長をつくる リーダーシップ力 養成講座

Vol. 7

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…” のまとめ

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。

リーダーシップ力養成講座



グループワークのまとめ

前回は基礎研修で行う最初のグループワーク「自分を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」を紹介した。そこではメンバーがお互いに自分の情報を交換し、それをとおしてできあがった他者の印象を伝え合う。そして、その内容について各人で振り返りをした。グループワークが終わった段階で、参加者たちに積極的なコミュニケーションを試みようという意識の高まりが感じられてくる。そんな状況のなかで、グループワークについて解説する。「自分を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」というグループワークの目的について「情報提供」を行うのである。「なるほど、いま体験したグループワークにはそんな役割があったのか」「このシートにはそうした意味が込められていたんだ…」。参加者たちにそう感じてもらえれば、グループワークは成功したことになる。

そこで今回は、その解説で用いるいくつかの題材から、「自分のイメージ」「心の4つの窓」「集団発達」の3つを紹介しよう。

「イメージのふりかえりシート」 の反応

グループワーク「自分を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」では、メンバーがお互いの印象を書いたイメージカードを交換し、その内容について「ふりかえりシート」に記入する。そこでは、他人からもらった印象を「当たっているもの」と「はずれているもの」に分け、それぞれについて自分の思いを書いていく。

メンバーが複数の組織からの参加者で構成されている場合は、お互いの印象のほとんどが好

意的な内容になっている。そこで、「ふりかえりシート」をもとに行う「情報交換」では「当たっていない」という意見が多くなりがちだ。「こんなにいいイメージをもっていたいたのですが、実際はそうでもないんです」。そんな声がどのグループからも聞こえてくるのである。その一方で、「当たっているもの」は、自分と他人の評価にずれがない。したがって、その点について議論したり情報を確認することもない。

そこで、情報交換では「はずれているもの」に焦点が当てられる。本人が「はずれている」と言う内容について、それを書いたメンバーが、その印象を抱いた理由を本人に説明する。さらに、他のメンバーに対しても、書かれた内容をサポートするよう勧める。「そう言われてみれば、私も同じように思いますよ」と後押しするのである。好意的なものが多いだけに、「そうかなあ」といった顔をしながらも、本人はそれをそれなりに受け止めるように見える。もちろん、内心では「そうじゃあないのに」と思い続けることもあるだろう。そうしたメンバーたちの多様な気持ちを整理するのも、「情報提供」の役割になる。そこで、その内容をご紹介します。

「自分のイメージ」

そもそも「自分のイメージ」は「自分」の評価が正しいのか、それとも「他人」の印象のほうが正確なのか。この点を考えるための解説である。これまでと同様に、トレーニングの雰囲気を感じていただくために、話しことばを使うことにする。

皆さん、いま「イメージのふりかえり」

シートについて情報を交換していただきました。そのなかで、特に「当たっていない」と思うことに焦点を当てるようお願いしました。その結果、「はずれている」と思ったことでも、人から説明されると「そうかな」という気持ちになった方がいらっしやるでしょう。「いやいや、何と言われてもそうじゃないんだよね」と、ご自分の考えを変えない方もおられますかね。

ここでお聞きしたいのですが、「自分のイメージ」は「自分自身」の評価と「他人」のものとは「どちらが正しい」のでしょうか。「自分のことだから、自分の評価のほうが当たっている」。そんな声が聞こえてきそうです。それも一理ありますが、私たちはさまざまな人とかかわりながら生きています。そんな関係のなかで、「他人が自分を見る目」がすべて誤っているのでしょうか。私たちは他人を見ることはできません。しかし、それと同じように自分を見ることは不可能なのです。私たちの目は顔の中に埋まっています。だから、人は他人を見るのと同じ視点で自分は見えないのです。そこで鏡を見て自分の身なりを整えたりするわけです。

私も「自分の評価が間違っている」というつもりはありません。しかし、「他人に見えている自分」のイメージも大事にしたいと思うのです。先ほど交換したイメージカードには、おそらくご自分にとって「いいこと」が書かれているでしょう。それならそれで、「人には自分がそんなに見えているのか」と気持ちよく受け止めてはいか

がでしょうか。そして、「そのプラスイメージをさらに強めていこう」と考えていきましょう。ご自分の印象がもっとよくなるのですから、すばらしいではありませんか。

およそこんな解説をしながら、他人の見方や評価を受容しようと働きかける。ここで時間に余裕があれば、次のようなコメントを加える。

ここでクイズを出しましょう。ヒントは3つ。まずは第1ヒント、「それは私がいま体験していること」です。第2ヒント、「そのことを、私は絶対に間違いなく知っていると確信しています」。そして第3ヒントは、「それと同時に、私は自分が確信しているのと同じには、皆さんに伝わっていないことも、また確信しているのです」。さて、「そのこと」とは何でしょうか。ややこしいヒントですが、簡単にするとすぐに正解がわかってしまうんです。さて、正解がわかった方はいらっしゃいますか…。

文章に書くとほとんど日本語になっていないが、口頭だとクイズっぽくなる。ただし、一度聞いただけでは、何のことかさっぱりわからないだろう。そんな空気が会場に漂う。そこでもう一度ヒントを繰り返す。いかにも曖昧な内容だから、正解が出ることはほとんどない。こうした雰囲気確かめながら、解説を続ける。

あまりもったいぶらずに正解を申しあげましょう。それは「私の声」です。いま、私は皆さんにお話しています。そして、自

分の声をしっかり聞いています。その私の声ですが、これって私の幻聴ですか。そんなことはありません。それはこの世の中で私だけが知っている「私の声」なのです。しかし、私は自分の声についてもう1つの事実を知っています。私の声は自分が聞いているのと同じには皆さんに聞こえていないことを…。ご自分の声をテープレコーダーなどで初めて聞いたときのことをご記憶ですか。そのときはとても驚かれたはずです。「えーっ、これって自分の声なの」と叫びたくなったと思います。いまでこそ、私たちは自分の声を聞く道具をもっていますから、「自分が聞いている自分の声」と「人が聞いている自分の声」が違っていることを知っています。その点、昔の人は、この「2つの声」が同じでないなんて考えもしなかったでしょう。

このことは対人関係を考える際に大きな示唆を与えてくれます。つまり、「自分が思っている自分」と「他人が見ている自分」との間にも違いがあるのです。もちろん、「自分が思っている自分」が正しいことは言うまでもありません。それは主観的でいい加減なものだと否定的に考えることはありませんが、それと同時に「他人に見えている自分」も尊重することが必要なのです。これから他人に対する影響力としてリーダーシップを考えていきます。その際は、「自分」に対する「自分」の評価と「他人」のイメージのどちらも大事にしましょう。

やや長くなったが、こうした解説をとおして、対人関係における「自己評価」と「他者評



価」に対する新しい見方を提示するのである。

「心の4つの窓」

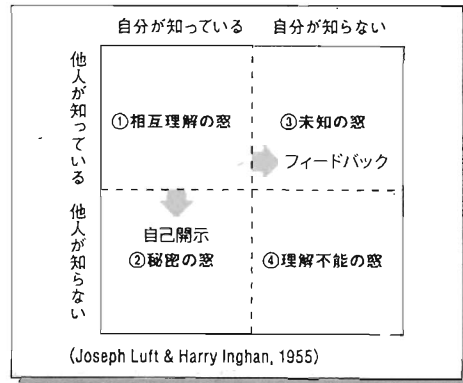
この段階で、「心の4つの窓」と題して話すこともある。これは「ジョハリの窓」として知られているもので、自他との関係で「対人関係づくり」のヒントを与えてくれる。やはり話しことばを用いて、実況中継的にご紹介しよう。

自分と他者との関係を、「知っている」「知らない」という視点から見る考え方があります。この図をご覧ください(資料1)。これは、ジョセフ・ルフトとハリー・インガムの2人が提唱したことから、その名前を合成して「ジョハリの心の4つの窓」と呼ばれています。看護学校の授業で見たことのある方がいらっしゃるかもしれません。図からわかるように、縦軸と横軸をそれぞれ「知っている」と「知らない」に分けます。そして、縦軸は「他人」で横軸は「自分」が主語になっています。これを組み合わせると4つの領域が生まれます。そこで、それぞれの内容や特徴を見ていきましょう。

まずは「①相互理解の窓」です。図から明らかなように、自分も他人もお互いに知っている領域です。ここが広いほど、お互いスムーズなコミュニケーションができます。結果、相互の理解も深まるのです。

次の「②秘密の窓」は「自分は知っている」けれど「他人は知らない」領域になります。そこで、ここを「秘密の窓」と呼ぶことにしましょう。私たちには、他人に知

資料1 心の4つの窓



られたくないことがあります。それを隠したくなるのは自然なことです。誰だって、「言いたくないことは言わない」でおきたいですね。それに、自分について何でもかんでも露出する必要はありません。ただし、お互いの理解を深めるためには、知らせたほうがいいものもあるはずですよ。そのなかには、相手に「言いにくいことを言う」といったことも含まれます。こうした例も含めて、自分の思いや気持ちを知らせることを「自己開示」と呼んでいます。どれだけ自分のことを開示できるか。それによって相互理解の程度も変わってきます。

さて「③未知の窓」は「自分は知らない」のに「他人は知っている」わけです。ちょっと恐ろしい領域ですね。自分では気づかないで相手を傷つけていることがあるかもしれません。とんでもない誤解をされていることだってあり得ます。このように、「未知の窓」は対人関係に重大な結果をもたらす領域です。しかし、そう言われても、自分は知らないのですから、打つ手がありません。それではどうしたらいいのでしょうか

か。この際は、他者から教えてもらうしかありません。相手に「率直なフィードバック」を求めるのです。そのとき、それをきちんと受け止めることが大事です。せっかくアドバイスしても、逆ギレされては他者もフィードバックをしてくれなくなります。それまで知らなかった自分に気づいたら、態度や行動を見直しましょう。行動を変えたほうがよければ、そのために努力することです。その結果、対人関係は飛躍的に改善されるはずですよ。

最後の「④理解不能の窓」は、「自分も他人も知らない、気づいていない」領域です。ここは、お互いに情報をもたないので、コミュニケーションが成立しません。しかしながら、「自己開示」と「他者からのフィードバック」を積み重ねることで、こうした領域は少しずつでも狭められていくことになります。

グループワーク「自分を知らせる、他人を知る。そして自分を知る」の終了後に、このような解説を入れて、「自分理解」「他人理解」を進めていこうと呼びかける。「ジョハリの窓」を知っていたという参加者は少なくない。しかし、その呼び名が2人の提唱者の名前を合成したものであることはあまり知られていない。そこで命名の由来を話すと、参加者から「えーっ、そうだったの」といった驚きの声が上がったりする。その情報がトレーニングの成果に影響を及ぼすことはない。しかし、こうしたトリビアのような情報も、トレーニングの場に肯定的な雰囲気を生み出すものである。

「集団発達」

このグループワークには、さらに「集団の発達」というタイトルの話も準備している。「心の4つの窓」では、自分自身を知るためには他者からの率直なフィードバックが欠かせないことを強調した。しかし、それはどんな状態の集団でも実現できるわけではない。そのためには、集団がしっかり成長していることが必要なのである。メンバーが「物言えば唇寒し秋の風」と感じているようでは率直なコミュニケーションは期待しようもない。そこで準備するのが、集団の成長・発達に関する情報である。集団の発達については、「防衛」「集団形成」「相互啓発」の3段階を考える（資料2）。ここでも、話しことばでその解説を追っていきましょう。

皆さん、ここにできたばかりの集団があります。もちろん、メンバーたちはお互いのことを知りません。そこでまずはどんな人間がいるのかを探ろうとします。うかつなことを言って恥をかくてはまずいですよね。そんなわけで、話題も安全なものを選びながら、メンバーの様子をうかがうわけ

資料2 集団発達

- ・防衛の段階 自分を守る、安全第一
重苦しい、頼りない、不安な、イライラした
言いたいことが言えない、言っても聞いてもらえない…
- ・集団形成の段階 みんなで仲良く、エンジョイ
明るい、楽しい、はずんだ、心地いい
楽しいことはよきこと、雰囲気壊さないで…
- ・相互啓発の段階 みんなで成長、緊張感を楽しむ
どきどきした、カッカした…
でも、スカッとして、晴々したなあ…



です。こうした場合、時候のあいさつなどが最適です。「ずいぶん暑くなりましたね」と声をかける。これに対して、「暑い寒い」は地域によって違いますよ。東南アジアではもっと暑いんです。あなたの定義では何度以上を暑いというのですか」。こんな敵意に満ちた反論が返ってくることはありません。「そうですね、本当に暑くなりましたね」。これが典型的な反応でしょう。天候は反論されることがない安全な話題なんです。このように、互いに知らないときは当たり障りのない会話で済ませようとしています。こんな状態の集団は「防衛の段階」にあるのです。

そんな集団のメンバーに、いまの気持ちを聞いてみました。すると、「重苦しい」「頼りない」とか、「不安な」「イライラした」といった声が挙がったんです。これでは率直なコミュニケーションは期待できません。その結果、事故やエラーも起こりやすくなるのです。リーダーはそんな集団を高いレベルにまで育てあげないといけません。

集団は、「防衛の段階」から抜け出ると、「集団形成の段階」へと成長していきます。これは「集団づくりの段階」とも呼ばれます。そこでは「関係がいい」ことが重視されます。せっかく一緒に仕事をするのですから、仲良くやろうというわけです。この段階に達した集団には、「明るい」「楽しい」「はずんだ」「快い」ということばがピッタリきます。そうすると、集団はずでに望ましいところまで成長したように見えます。

しかしリーダーとしてはここで満足してはいけません。なぜなら、和気藹々とした雰囲気だけでは、ミスや事故、不祥事の発生は防げないからです。集団はさらに大人になる必要があります。お互いが「成長する」ことを大事にする「相互啓発の段階」まで育ててほしいのです。

ここまできると、ただ明るいだけでは誰も満足しません。メンバーの成長を実現するためには、言いにくいことも率直に指摘し合うことも必要です。そうすると、集団に緊張が生まれます。そこで、この段階では、「カッカした」「ドキッとした」といったことばが聞かれるようになります。「あなたは、ここを変えたほうがいい」「あなたの言い方では真意は伝わらない」。こんな、「きつい」ことばも行き交うのです。しかし、「相互啓発の段階」では、同時に「スカッとした」「晴々した」といった肯定的なことばも出てくるのです。お互いの率直な指摘は神経に触るかもしれません。また一時的には不快な感情が生まれることもあるでしょう。しかし、それも自分にとって大切な情報なのだ気づくのです。そのことが理解できたとき、人は一転して爽快感を味わうのです。こうした両面的な気持ちのバランスがうまく取れていることが「大人の集団」の強味だといえるでしょう。

グループワーク後に、こうした解説を加えることによって、参加者たちは自分や他人に対する理解を深めていくのである。