

対人関係トレーニング 講義メモ(1)

吉田道雄*

A Lecture Memo for Interpersonal Development Training (1)

YOSHIDA, Michio

(Received October 16, 2015)

筆者はグループ・ダイナミクスを専門として、とくに「リーダーシップ・トレーニング=対人関係トレーニング」の開発と実践をすすめてきた。このトレーニングの成否を決するのは、「リーダーシップ」や「対人関係」に関わる「理論」というよりも、そこで使用する道具である。リーダーシップが「個々人の資質で決まる」という、いわゆる「特性論」的な研究は、相対的に影響力を失っている。これに変わって、リーダーシップは「リーダー自身の行動で決まる」という「行動論」的研究が力を得るようになって久しい。ただし、そうした「行動」も「集団の成熟度合い」や「集団が置かれた状況」、さらには「リーダーとフォロワーの関係」などの影響力を重視する研究も多い。リーダーは固定した特定の「行動」をすればいいというわけにはいかないのである。それにしても、そうした様々な立場の研究で必要とされる「行動」については、それほど「多様性はない」というのが筆者の見解である。ここで誤解を招くことを承知で言えば、「期待される行動」は「みんな同じ」なのである。

こうした状況において「リーダーシップ」や「対人関係」の「トレーニング」の効果を生み出すためには、「理論」は「どんなものであれ」、参加者たちが「なるほどそうか。それならしっかり実践してみよう」と納得することである。これを「なるほど感」、あるいは「腑に落ち感」と言ってもいい。そして、そこで重要になるのが「道具」なのである。この「道具」の出来具合によって、「理論」の受け入れ度合いが異なってくるのだ。

ところで、一口に「道具」と言いながら、それはいくつかの側面から分類することができる。じつはトレーニングの基礎になっている「理論」そのものが重要な「道具」なのである。また、使用される「教

材」や様々なシートなどが「道具」であることはわかりやすいだろう。そして、さらにトレーニングを実施する役割の「指導者」もまた、その成否に大きな影響を与える「道具」なのである。ここで「指導者」は「講師」「トレーナー」「ファシリテーター」など、様々な呼び方をされている個人あるいはチームのことである。まったく同じスケジュールで、同じ道具を使用しても、「指導者」という「道具」によって、その効果に違いが生まれることは当然でもある。

こうした視点を踏まえ、本稿では、筆者が「対人関係トレーニング」における重要な「道具」として採用している「講義」について、個々の内容を提示していく。これによって、さらに効果的な「講義」に進化していくことを期待したい。

トレーニングのスタート

トレーニングは、その基礎として行動の変革に対する考え方に関する話題からはじめる。

そこで、トレーニングの流れを、スライドを提示しながら見ていくことにする。

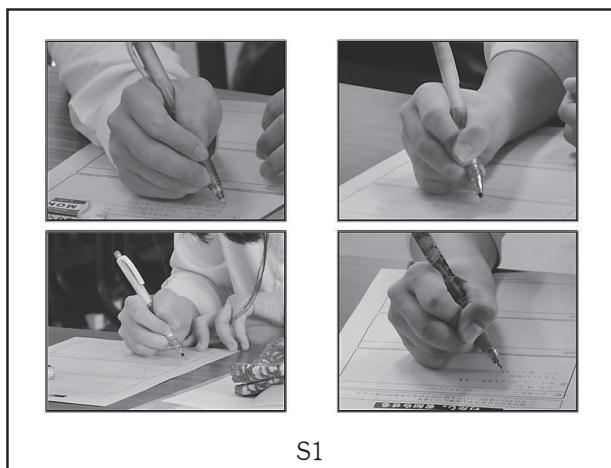
スライドS 1-S 2

まずは、次のような言い回しで話をはじめます。

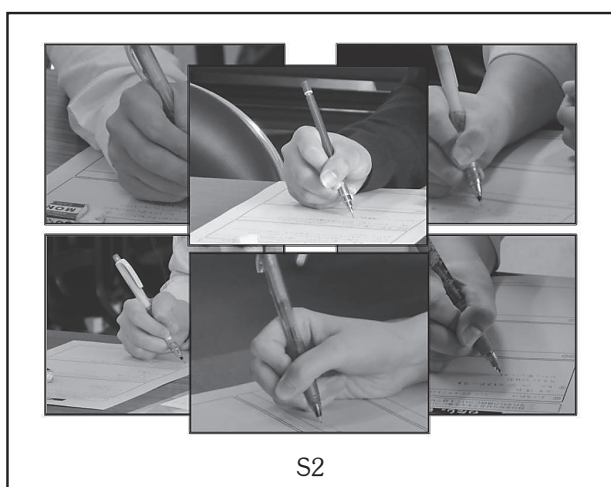
みなさん、実際のトレーニングに入る前に、「対人関係」や「リーダーシップ」を改善、向上するために大事な考え方についてお話ししましょう。

ここで、スライドS 1を提示する。実際には、「アニメーション」で、写真は左上→左下→右上→右下と1枚ずつ表示していく。最終的にはS 2の6枚まで進めるが、1枚ごとに、「この写真で何か気づくことはありませんか」と問いかける。これに対して、早ければ2枚目を提示したあたりから「筆記具の持ち方ですか」といった回答が得られる。

* 熊本大学教育学部附属教育実践総合センター：
〒860-0081 熊本市中央区京町本丁5番12号
e-mail: yoshida@kumamoto-u.ac.jp



S1



S2

その「回答」通り、この6枚の写真で「筆記具の持ち方」、それも相当程度に「違和感」を与えることを強調する。そして、これが女子学生の写真であることから、「これは『親指姫物語』です」と少し笑いながら言う。そして、「男子学生の場合は『親指王子』だときれいすぎるので、『親指小僧』と呼ぶことにしましょうか」と続ける。これだけでその場が和やかになる。

ところで、少なくとも学生に関して言えば、この「親指姫・小僧」は半数を超えるというのが筆者の実感である。そこで、学生たちには、小学1年生で使われる書写の教科書の「鉛筆の持ち方」の絵を見せて、「正しい持ち方」を練習するように伝える。これに対して、該当する多くの学生たちが「がんばります」と応える。しかし、その後の現実を観察していると、「成功率」はきわめて低いように思われる。

ともあれ、ここでは「筆記具の持ち方」を題材にして、「基本の大事さ」を強調する。この点については、「古くさいことを言う」といった、単なる慣習の押しつけだと受け止められないように、次のような話を追加する。

みなさん、「基本を大事にする」「すべては基本からはじまる」のは洋の東西を問いません。日本の伝統的な文化やスポーツで基本が大事にされるのは言うまでもありません。しかし、たとえばサッカーやフェンシングなどの外来スポーツでも、その練習風景を見ていると、「基本」と思われる練習が繰り返されていることがわかります。その点で、「基本を大事にする」のは普遍的なことなのです。

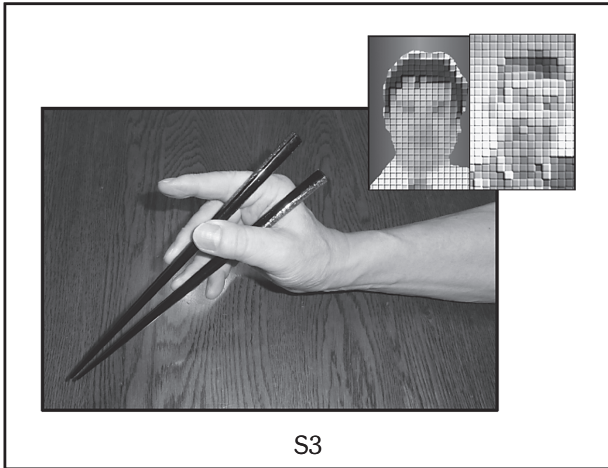
さらに、研修が「安全」をテーマにしているケースでは、「基本を大事にし、それを守るのは『ルール』や『マニュアル』を遵守することにも通じるのです」といった点も強調する。

しかし、それがこの資料（スライド）を使用する最終目的ではないのである。このあとに、「筆記道具の持ち方を話題にするのなら、『もう一つあれもあるなあと思うものが頭に浮かびませんか。さあ、それは何でしょうか…』と問いかける。これに対してほとんどの場合、即座に「お箸の持ち方でしょう」という声が返ってくる。ただし、数回ではあるが、「消しゴム」と答えたケースもあった。本人としては「筆記具」との連想もあり、また「消しゴム」の持ち方にもいろいろあるという認識から「思ったまま」のことを言ったのである。その場で「笑い」が起きることもあるが、それはそれなりに「そう考えた人がいる」ことが事実として重要なのである。そこで、こうした点も指摘しながら、「まあ一般的には『お箸の持ち方』を連想する人が多いですね」といったまとめ方をする。

スライドS3

ここでスライドを次に進める（S3）。それは、箸の持ち方が特異で、人差し指が浮いている写真である。これを提示しながら、次のような話をする。

この人は32歳の男性ですが、周りの人からいつも「お箸の持ち方がおかしい」と言われています。これに対して、ご本人は理屈をつけて反論するのです。まずは「この持ち方で30年以上もやってきた。永年身に付いたことは変えられるはずがない」と言うのです。それに加えて「この方が役に立つことがある」とも主張します。そこで「それはどんなときなのか」と聴いてみました。すると、「自分は食事をしながら人と議論することがある。そんなときは、『あなたの言うことはね…』などと言いながら人差し指を使って相手に反論することができるのです。これはとても迫力がありますよ」と笑うわけです。これこそ屁理屈そのものではありませんか。



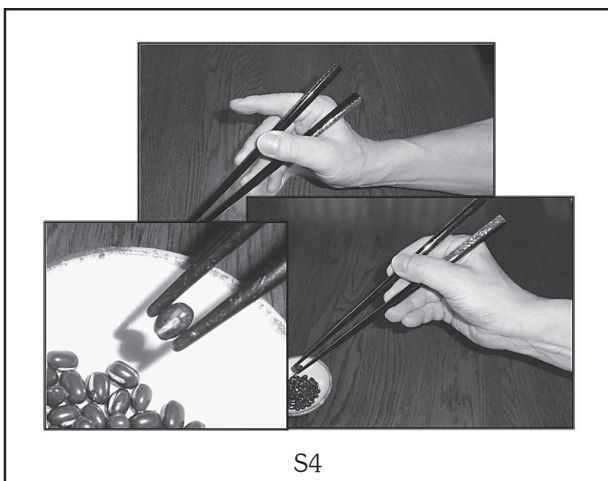
S3

もちろん、後者は冗談であるが、それはこの写真の本人が実際に言っていたことなのだ。

さて、そこで続けて、「じつは、みなさんはこの男性のことを知っておられます」と語りかける。しかし、そう言われても、手元の写真だけでは想像すら付かないのも当然である。そこで、「それではその人の写真をお見せしましょう」と言ってから、スライドS3の右上に写真を1枚提示する。ここではモザイクをかけているが、実際には通常の顔写真である。しかし、それでもほとんどが「わからない」という反応をする。そこで、「じつはこの写真はかなり古いものです。現在はこんな感じです」と、右側の顔写真をアニメーションで映し出す。これを見て、ほとんどの者が笑う。それは目の前で話をしている筆者の顔だからである。最初に提示した左側の写真は文字通り30代はじめのものである。

スライド4

その後、筆者自身が先に提示したような「理屈」を言って、「お箸の持ち方」を変えようとしなかった



S4

ことを話す。しかし、家族からも「持ち方がおかしい」と言われ続けた末に、たまたま軽い手術で1週間ほど入院することになり、その期間中に「お箸の持ち方」を「練習」した話をする。そして、スライドS4を提示して、「いまでは、これほど上達したのです」と言う。ここで、「この小豆はとくに小さいんですよ」と付け加える。

スライド5

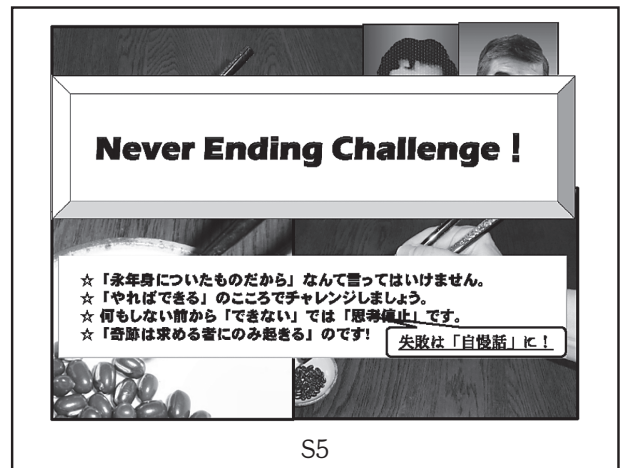
ここで一連の話は一区切りを付ける。そして、次のような話をする。

ここまで「鉛筆」や「お箸の持ち方」の話題を取り上げてきました。このうち、「お箸の持ち方」を矯正したのは私でした。もちろん、ここで「お箸の持ち方」を考えるために、私の体験談を取り上げたのではありません。私は、これらを「行動変えること」についてのヒントにしたいと思ったのです。

こう言った後で、スライドS5を提示しながら、解説を続ける。実際には、「☆」を付けた項目を一つずつアニメーションを使って表示していく。

まずは、「☆永年身についたものだから」なんて言うてはいけません。私自身が「30年間も身に付いたものは変わらない」と言っていた、いや思い込んでいたのです。しかし、「その気になれば」、「お箸の持ち方」はちゃんと矯正できました。まさに「変わらない」というのは「先入観」そのものなのです。

そこで求められるのが「☆やればできる」のところです。しっかり「その気になって、チャレンジ」することです。それによって、「変化」は実現できるのです。



S5

そして、「☆何もしない前から『できない』では『思考停止』」だと考えましょう。つまりは「自分のこれからを考えていない」というわけです。

もっとも、はじめから「できない」というのは、「失敗するといやだなあ」という気持ちがあるからかもしれませんね。しかし、私は「失敗は『自慢話』にしよう」と提案しているのです。

ここで、アニメーション機能を使って、「失敗は『自慢話』に！」と書かれた吹き出しを表示する。その吹き出しから、ここでは省略するが、別のスライドにジャンプする。

ここで私自身が「自慢話」にしている「失敗」についてお話ししましょう。じつは、教育実習から帰った学生の中には、学校でのカルチャーショックが大きくて、落ち込んでいる者もいます。「自分は教師には向いていないのではないか」というわけです。

そこで私は「そんなわずかな時間の体験で自信を失うことはない。私もはじめて授業したときは、それはそれはひどいもんだっただから」と言いながら、はじめて教壇に立ったときの体験を話します。それは、私が鹿児島にある短期大学に就職したときの「物語」です。

若い講師にはさまざまな期待が寄せられました。それに応えるべく張り切っていたのも事実です。ところが、一科目ですが、それまで学んだことのない授業をするように依頼されたのです。これにはかなり参りました。授業の準備のために数冊の専門書を買って「新たに勉強」をはじめたのです。そのころ流行っていた「カード」を20枚ほどつくと、それで90分の授業ができる。そんな感じでした。それも順調なときはいいのですが、カードが4～5枚ほどしか残っていないのに、授業時間の終わりまでまだ30分といったことが起きるわけです。そうなるといけません。自分でも「ゆっくり話している」のがわかるほどのペースダウンをします。それに黒板に書く文字だって、まるで書写のように「そろりそろり」と書いていくんです。そんなときは、背中がダーツの的になっていました。学生たちが「なあんだ、知らないんだあ」「自信がないんだあ」と笑いながら矢を放ってくるのです。

こうした調子で「失敗物語」について話していく。もちろん、その内容には誇張や冗談も含まれているが、本人の体験談はそれなりに説得力を持っている。この話題をもう少し続けてみよう。

授業が下手だっただけではありません。もう35年以上も昔のことですから時効だと思いますが、いや時効はなくなっただけでしたかね。それはともあれ、じつは「嘘」だって教えていたんですね。するとどうでしょう、「いい加減なことを言うなあーっ」と桜島が怒って爆発するのです。これにはビビっていたものです。そんなわけでしっかり鍛えられたわけです。あれからずいぶんと時間が経過しました。いまでは、自己評価ながら「ちゃんとした授業」ができています。

いかがですか、私の若いときの「失敗」が、いまでは自信を失った学生を勇気づける材料になっているのです。

このあたりで「失敗＝自慢話」は終わる。もちろん授業で間違えることはあっても意図的に「嘘」を言うことなどあり得ない。また、それに対して「桜島が爆発する」のもジョークである。しかし、これで失敗を自慢話にするために時間が大きな役割を果たしていることがわかるのである。「失敗は時間とともに醸成されて、ジョークのネタまで加わって『自慢話』になる」ということだ。こうして「創造的に膨らまされた」話によって、「何もしないで『できない』と言わないで、「失敗を恐れず」行動してみよう」という呼びかけになるのである。

さらにもう一つ、筆者の体験について話をする。それは、20数名の管理職を対象に2泊3日のスケジュールで行われた研修の体験談である。このときの参加者のなかに、一見して意欲がないと感じられる者が1人いた。研修を進める立場からすれば、当初からきわめて気になる存在だった。ただ、最終日の午前中ころになると、グループワークへの参加度が心なしに深まったようには感じられた。「研修が終わりに近づいたので、それが効いているのかもしれない…」。研修の実施者としてはそんな推測をしていた。

すべての予定が終了し、参加者全員が自分たちの気持ちを30秒ほどでまとめる時間を設定した。われわれの期待した通りに、ほとんど参加者が3日間の経験を熱っぽく語った。そして、そのエネルギーがそのまま職場での新たな行動改善への力になる予感がした。ただ、最終日を除いて、ずっと積極性に欠けるように見えた1人がどんなことを語るかが気になった。そして、8番目くらいのところで彼の番がきた。

「先生、ご存じないと思いますが、私はあと3ヶ月で退職するんです」。その人物は開口一番こう言ったのである。そして「だから、お気づきになっ

たかどうかわかりませんが、私はこの研修に対してまったくやる気のない状況で参加した、いや参加させられたのです」と続けた。私も内心は「そうだったのか」と思った。それと同時に、せっかく明日から前向きに仕事に取り組もうとしている気持ちの者たちで盛り上がっているこの場の雰囲気は損なわれることを心配した。

しかし、その後の発言内容はこちらの予想をいい意味で裏切るものであった。「そんな気分でしたのですが、ここにいる、管理職になって間もない若手を含めて、みんなが自分のリーダーシップの在り方や、部下の意欲などについて、真面目に悩み、真剣に考えている姿を見たわけです。それに対して、これまで自分はどれだけ真剣に問題に取り組んできただろうかという疑問が湧いてきました。とても恥ずかしいのですが、私は管理職として、この人たちほど思い悩んだことも考えたこともありませんでした。そこで遅まきながら最終日には大いに反省しました。そして、これからどうすべきかを真剣に考えました。しかし、残念ながら私の退職まで3ヶ月しかありません。そんなわけで、皆さんのようなしっかりした目標を立てることはできません。それでも、とにかく1つだけは職場に帰って実践する行動目標を立てることができました。先生、これでいいでしょうか」。それは、研修の最終局面で吐露された感動的な告白だった。その結果、その場にさらに望ましい雰囲気が醸し出されたことは言うまでもない。

それから数ヶ月後だった。筆者の研究室に電話がかかってきた。その主はあの人であった。彼は私に「お礼」を言うために電話したと語った。つい先だって、無事に定年で退職した。その際に部下たちから寄せ書の色紙きをもらったという。

「私は、研修の最終日に書いた行動目標シートと寄せ書きが人生の宝物になりました。あの研修がなのままに過ごしていたら、退職時に胴上げされてから、そのまま手を離されてフロアに落ちたかもしれません。それほど部下たちとの関係は最悪だったのです。それが、おかげでこんなにすばらしい終幕を迎えることができました。私に『奇跡』が起きたの

です。そのことをお伝えしたくて電話をしました」。それを聞いたとき、筆者の頭に自分が数年前に考えた一文が浮かんだ。「〇〇さん、それは確かに『奇跡』なのでしょう。でも聴いてください『奇跡は求める者にのみ起きる』のですよ…」。ある出来事を奇跡と考えるかどうかは別にして、リーダーシップや対人関係も「自ら改善を求め続けること」が不可欠なのである。

そして、こうした一連の話の総括として、アニメーションを使って「Never Ending Challenge」を表示する。この「終わりなき変化への追求」こそが「人を変え」「組織を変える」ということを訴えるのである。

これがトレーニングのスタート時に使用する「道具」としての「教材：スライド」とそれに伴うストーリーである。

引用・参考文献

- 吉田道雄 (2005) 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 (2006) 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 (2006) 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 (人文科学), 55, 107-113.
- 吉田道雄 (2007) 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 (2007) 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, 17-22.
- 吉田道雄 (2007) 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 (人文科学), 56, 1-5.
- 吉田道雄 (2011) 実践的リーダーシップ・トレーニング. メディカルフレンド社.