

対人関係トレーニングの開発と実践に関する研究*

吉田 道雄

熊本大学教育学部

Development and Practice of Human Relations Training

Michio YOSHIDA

Faculty of Education, Kumamoto University, Kumamoto 860-0081, Japan

要 旨

第1章 対人関係トレーニング研究の意義と展望

対人関係の改善は、集団の中で生活を送る人間にとって、欠くことのできない重要な課題である。こうしたことから、対人関係改善を目的にして様々なトレーニングが試みられてきた。センシティブティ・トレーニング (sensitivity training) やエンカウンター・グループ (encounter group) は、その代表的なものである。本章では、対人関係に関するこれまでの研究を5つの領域に分類することによって、トレーニング研究を体系的に整理し、新たな研究を展開するための理論的枠組みを提示した。5つの領域とは、①トレーニングの内部プロセスに関する研究、②トレーニングの効果に関する研究、③トレーニングの内部プロセスと効果を統合する研究、④トレーナーに関する研究、⑤新たな方法論を確立し、技法を開発する研究である。こうした分析をもとに、新たに開発したトレーニングが、①リーダーシップに関する独自の理論をベースにしていること、②妥当性が実証されたリーダーシップ測定尺度を用いること、③現実の組織で得られたデータをもとに実践を進めること、③一過性の集中型ではなく、現場における調査データのフィードバックを組み込んで、継続して行うことなど、これまでになく特徴を持っていることを明らかにした。

第2章 Tグループのプロセスと効果

ここでは、対人関係トレーニングの基本的モデルである、Tグループ成立の経緯とその目的を明らかにするとともに、そのプロセスと効果について検討した。まず、Tグループにおける参加者の感情を測定し、その中では肯定的・否定的感情が混在していること、グループの発達とともに、そうした感情のバランスが変化することを明らかにした。また、Tグループの体験によって、参加者たちが、身の回りに生起する事象の原因を自分に帰属させるようになることを実証した。こうした分析によって、これまでになく視点から、Tグループ体験が参加者に及ぼす効果を明確にした。さらに、Tグループの持つ問題点を指摘し、我が国においては、対人関係やリーダーシップ理論をベースにした“道具的トレーニング”の開発が求められていることを提起した。

第3章 リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発と実践

はじめに、リーダーシップPM理論について検討し、それに基づくリーダーシップ・トレーニングの開発の経緯を明らかにした。また、その目的として、①人間関係と集団についての科学的知識を習得する、②人間関係と集団についての実践的な技術を身につける、③人間関係と集団についての実践的な意欲を喚起する、④人間関係と集団についての自己学習力を高める、⑤習得した知識や技術を現実の場で生かしていく力を身につけることなどを指摘した。さらに、新たに開発した「基礎トレーニング→職場における実践→リーダーシップ調査→フォロー・トレーニング→職場における実践→リーダーシップ調査→職場における実践」から構成されるトレーニング・コースについて、具体的な内容を明らかにしながら検討を加えた。特に、現場における実践活動を評価した調査結果のフィードバックが行われるフォロー・トレーニングの重要性が強調された。また、調査を少なくとも2回実施することによって、1回目では望ましい結果が得られなかった参加者たちに、行動改善の機会を与えることもその効果をもたらす要因であることを指摘した。こうした、現実の組織における調査を通して妥当性が検証されたリーダーシップ理論に基づいて、複数のトレーニングと現場で得られた調査結果のフィードバックを組み合わせて展開するトレーニング方式は、これまでにない独自のアクション・リサーチとして位置づけられる。

第4章 リーダーシップ・トレーニングの効果

ここでは、トレーニングの対象領域を、企業集団・教育集団・看護集団に分け、それぞれの領域で実施したトレーニングで得たデータを中心に分析を進めた。

まず、企業集団におけるリーダーシップ・トレーニングについては、PM理論をベースに開発したトレーニングのうち、その初期に行われた、集中体験型トレーニングが参加者に及ぼす効果を明らかにした。集中体験型とは、2泊ないし3泊の合宿形式のもので、1回のコースだけで修了するものである。ここでは、製造現場第1線監督者を対象にしたトレーニング参加後の、職場における行動や意識の変化を中心に分析を行った。特に、トレーニング終了3ヶ月後の参加者の行動や意識の変化やトレーニングにおいて決定した目標の達成を阻害する要因を明らかにした。こうした試みは、これまでトレーニング終了直後のデータを分析することの多かったこの領域の研究に、新しい情報を提供した。つづいて、集中型トレーニングの問題点を克服するために開発した、新しい方式によるトレーニング・コースについて分析と検討を行った。その結果、①トレーニング後に参加者のリーダーシップが向上すること、②参加者の部下のモラルが向上すること、③リーダーシップの改善に重要な要因と考えられている「自己効力感」が向上することなどを明らかにした。また、参加者自身がトレーニングを高く評価し、自分の行動が改善したと認識していることも確認した。この結果は、トレーニング期間中6ヶ月にわたって得られたデータに基づいており、トレーニングの安定した効果を実証したものとして重要な意義を持っている。企業集団に対しては、さらに、トレーニング中に参加者が受けた他者からのリーダーシップ評価と自己評価との関係について分析した。その結果、トレーニングが参加者に均一の影響を与えるのではなく、他者からの評価によって、自己評価に違いが生じることが明らかになった。これは、トレーニング内における参加者のリーダーシップが、トレーニングの正否に影響を与える重要な要因であることを指摘したものである。

教育集団を対象にしたトレーニングでは、特に教育実習に焦点を当て、その効果について検討した。これまで教育実習は、教授技法や教材研究といった視点から研究されてきた。これに対して、本研究では、教育実習を対人関係トレーニングの視点から分析を行った。いじめ・不登校をはじめとした教育における深刻な問題は、そのほとんどが対人的な要因にかかわるものである。こうした

状況の中で、教育実習を対人関係トレーニングとして捉える視点は、人間的な問題に効果的に対処し、それを解決する能力を備えた教員の養成に資することになる。こうした立場から、はじめに現職教師のリーダーシップ測定項目を用いて、教育実習によって実習生のリーダーシップが向上することを確認した。次に、教育実習生のリーダーシップを測定する尺度構成を試み、その妥当性を検討した。この中で、教育実習から2年経過した後でも、実習生のリーダーシップが児童・生徒が感じる親しみやすさについての評価に影響を及ぼしていることを明らかにした。こうした分析を通して、対人関係トレーニングとしての教育実習効果を吟味するための、リーダーシップ測定尺度が作成された。教育集団を対象にした分析の最後に、実習期間中の「児童観」の変化を検討した。その結果、実習生の「児童観」は一貫してポジティブなものからネガティブなものへ変化すること、実習の最終段階に至って再びポジティブなものに戻るということが明らかにされた。これによって、実習生の「児童観」の変化を確認しただけでなく、実習期間中にこうしたプロセスをたどることの重要性も指摘した。教育実習には児童・生徒に対するポジティブな感情とネガティブな感情の双方を体験することが求められており、そうした体験を可能にする条件や期間を含めて、教育実習の備えるべき要件について検討する必要がある。

さらに、看護集団におけるトレーニングを対象に検討を行った。はじめに、トレーニングに不可欠な、看護リーダーのリーダーシップ測定尺度の構成を試みた。その結果、それまで経験に基づく項目や他の職種で開発された尺度を用いることが多かった看護研究に、新しいリーダーシップ測定尺度を提供した。次に、9ヶ月にわたる看護リーダーを対象にしたリーダーシップ・トレーニング・コースを開発し、その効果を検討した。このコースでは、基礎トレーニングからフォロー・トレーニングを経て、職場での実践へと展開する従来のものに加えて、新たに修了トレーニングとして3回目のトレーニングを実施した。その効果を明らかにするために、前研究で作成した看護リーダーのリーダーシップ測定尺度を導入した。その結果、一連のトレーニングと調査によってリーダーシップが改善することを実証した。具体的には、①トレーニングを体験することによってリーダーシップが向上すること、②参加者はトレーニングに対して肯定的な評価をすること、③そうした評価は、部下からのリーダーシップ評価に影響を受けていることなどを明らかにした。これに加えて、トレーニングにおいて決定した行動目標についても分析を行った。その結果、実行可能な目標設定の条件として、①目標は具体的であること、②実行可能であること、③達成期限があること、④失敗が取り返せること、⑤目標達成が順調に進んでいることが確認できること、⑥目標達成時のイメージが明確であること、⑦メンバー全員が目標を受容していること、⑧メンバーの意思・個性が生かされていること、⑨メンバーが相互に目標を知っていること、⑩メンバー間で援助し合う必要があることを明らかにした。目標設定はトレーニングに限らず、日常生活場面でしばしば行われており、ここで得られた結果は目標設定一般に適用可能なものである。

第5章 対人関係トレーニングの現状と組織開発

ここでは、さらに効果的な対人関係トレーニングの開発と実践を進めるために、現在行われているトレーニング研究の現状と課題を検討した。最後に、組織の活性化を図り、リーダーシップ・トレーニングを有効なものにするための提言を行った。具体的には、①トレーニングの導入について、組織上層部の理解と決断が必要なこと、②トレーニングを組織全体の変革システムに組み込むこと、③組織スタッフが中心になって、トレーニングを進めること、④継続的に実施する意思を持つこと、⑤適度の危機感を持ち続けること、⑥対人関係は改善できると確信すること、⑦トレーニングは技術ではなく思想・哲学であるという信念を持つべきことを指摘した。