

熊本大学学術リポジトリ

Kumamoto University Repository System

Title	公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果：参加後3ヵ月の状況分析
Author(s)	吉田, 道雄
Citation	熊本大学生涯学習教育研究 = Lifelong learning studies, Kumamoto University, 2: 33-38
Issue date	2003-08-29
Type	Departmental Bulletin Paper
URL	http://hdl.handle.net/2298/8774
Right	

公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果

参加後3ヶ月の状況分析

The Effects of Extension Course "Leadership Training"
Analysis of participants' Situation 3months after the Training

吉田 道雄

Michio YOSHIDA

熊本大学教育学部附属教育実践総合センター

熊本大学公開講座「リーダーシップ・トレーニング」は、1992年にスタートし、2001年で10年が経過した。この間、合わせて25コースが実施され、受講者も747名に達した。講座の名称通り、その目的は参加者のリーダーシップを改善・向上させることである。こうした観点から、吉田（1999、2002）は講座開始時と終了直後に調査を行い、その効果について検討を行った。いずれの結果も講座によって、参加者のリーダーシップに対する意識が変わること、リーダーシップ改善のための動機が高まることなどを明らかにしている。この点については、いわゆる公開講座だけに見られるものではない。公開講座は、一般社会人を対象にしている。このため、参加者は、さまざまな背景を持って集まってくる。もっともこれまでのところ、看護集団が圧倒的に多い状態が続いている。これには、いくつかの理由が考えられる。まず、看護婦たちが一般に教育や研修に高い動機を持っていることである。彼らは、看護技術や人間関係にかかわる研修や講座に、熱心に参加する傾向がある。それに必要な経費は自分自身で負担するといった例も少なくない。さらに、彼らが勤務する病院が、こうした研修や教育に力を注いでいることが挙げられる。たとえばここで取り上げる公開講座の場合も、いくつかの病院では、年間の教育スケジュールの一環として組み込まれているのである。こうした病院では、講座参加の申し込みが開始されると同時に複数で応募してくる。その結果として、ほとんどの場合、数日のうちに定員が充足されることになる。この点は、実施者には願ってもない状況で、参加者集めにエネルギーを費やすことがない。ただし、一般社会人を対象にしている割には、構成に偏りがあることは否めない。そうした課題は抱えながらも、公開講座では参加者の背景が多様であることは事実である。これに対して、特定の企業や組織で行われる研修もある。この場合は、所属部課や専門性などに違いはあるものの、基本的に参加者は同じ組織のメンバーである。われわれは、こうした組織に対しても、リーダーシップ・トレーニングを開発し、実践を進めてきた（吉田、1988）。これらの場合は同じ組織であることから、トレーニング終了後の参加者の変化

について追跡調査を実施することも比較的容易である。事実、トレーニング前後における参加者のリーダーシップや部下の意欲などの調査を実施する例も多い（吉田ほか、1995）。そうした時系列的なデータが得られれば、トレーニングの効果もさらに詳細に分析することができる。その点、公開講座は1回限りの研修であり、参加前後の状況をチェックするには、かなりの困難が伴う。講座の前に、「このたびは、公開講座にお申し込みいただき、ありがとうございます。わたしどもは公開講座の実施に当たり、前もって…」といった調査票を事前に送ることは可能である。しかし、講座の内容も理解していない状態で唐突に調査を依頼すれば、講座に対するイメージに影響するおそれもある。場合によっては、職場で相談しなければならないといった例が出てくる可能性もある。そうであれば、講座スタート前に調査することで実質的には同じ結果が得られるだろう。そうした状況を踏まえた上で、本研究では講座終了3ヶ月後の参加者に対して調査を実施し、その状況をフォローすることにした。

表1 開講年度別受講者数

開講年度	Aコース	Bコース	Cコース	Dコース	合計
1992	22				22
1993	38				38
1994	29	35			64
1995	34	36	35	23	128
1996	24	36			60
1997	26	28	30		84
1998	28	29	30		87
1999	30	30	32		92
2000	21	30	27		78
2001	29	32	33		94
計	281	256	187	23	747

方法

対象 1999年度熊本大学公開講座「リーダーシップ・トレーニングCコース」参加者32名。具体的な期日は9月28日～30日までの3日間。

コースの内容 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」のスケジュールは吉田(1999)を参照されたい。ただし、トレーニングは厳密な意味での定型スケジュールではない。参加者の状況に応じて、その内容は時々刻々と手が加えられる。したがって、トレーニングごとにプログラムは異なっているということもできる。

データの収集 講座終了3ヶ月後に返信用の封筒を同封した上で、質問紙を送付した。調査紙は、選択肢による質問12項目(条件付き1項目)と自由記述から構成されている。

選択肢を用いた質問 12項目の内容を以下に挙げる。

1. 公開講座が終わってから、あなたの行動は変わりましたか
自由記述：どんな点が変わったか、変わらなかったのはなぜですか
2. あなたの行動の変化に対して、周りの人は変わりましたか
自由記述：どんな点が変わったか、変わらなかったのはなぜですか
3. あなたが最終日に行動目標として決めたことは達成できましたか
自由記述：あなたが決めた行動目標をお書き下さい
4. リーダーシップについて、どちらの意見に賛成ですか
 - 1) 個々人の持っている資質や性格で決まる
 - 2) 個々人の努力次第で改善される
5. あなたはリーダーシップを改善しようと努力していますか
6. 現在あなた自身は、いろいろな場面でリーダーシップをとっていますか
7. あなたは、自分自身のことについて、どのくらい知っていますか
8. あなたは、自分が他人からどのように見られているか知っていますか
9. あなたは、他の人と一緒にうまくやっていますか
10. あなたは、他の人と話すとき、自分の意見や考えをうまく伝えていますか
11. あなたは、他人と話すとき、その人の意見や考えをよく聞いていますか
12. あなたは、他の人の行動について、その背景を理解しようとしていますか

リーダーシップの決定因を聞いた項目4以外は、すべて5段階評定で回答する。いずれも、質問内容を肯定するものほど高得点になる。

自由記述による回答 項目によって、質問内容あるいは回答に関する自由記述を求めた。

結果と考察

調査票の回収率

公開講座参加者32名のうち、27名から回答が送られてきた。回収率は84.4%である。この間、対象者に対して督促することはしなかった。この回収率そのものが、講座の効果を現しているとも考えることもできる。講師と参加者の間には、講座後には何らの社会的関係もない。したがって、「回答したほうが望ましい」といった意識はあっても、「回答しなければならぬ」という圧力は強くなかったと思われる。こうした状況では、実際に返送する確率はきわめて低くなることが予想される。その点で、回収率84.4%という高い数値は、公開講座が参加者たちに与えた影響を明らかにしている。

ただし分析に当たっては、回答しなかった参加者たちの反応も考慮する必要がある。なぜなら、これらの人々は否定的な回答をした可能性があるからである。一般的に「成功」を体験した方が、そうでない場合よりもこの種の調査に回答する動機は強くなる。したがって、以下の分析で講座の「肯定的な効果」が認められる場合でも、こうした人々の反応も考えておく必要がある。

講座後の変化

1. 公開講座が終わってから、あなたの行動は変わりましたか

公開講座後の現実生活での行動の変化を聞いた結果を表2に示す。「非常に変わった」という最も積極的な反応をした者はいない。「かなり変わった」が10名(37.0%)である。「ある程度変わった」が13名(48.1%)で、これを合わせると85.1%が「変わった」と回答している。ただし、「ある程度変わった」は、あくまで「消極的」な肯定である。トレーニングを実施する立場からは、この回答を過大評価すべきではない。これに対して、はっきりと「否定的」な回答である「あまり変わっていない」は4名(14.8%)である。この点では、トレーニングによって、参加者に何らかの行動変化が起こったことは認められる。

自由記述：どんな点が変わったか、変わらなかったのはなぜですか

自由記述の性格上、具体的な内容は回答者ごとに違っている。ここでは、その中から具体的な内容のものをピックアップする。

「人をほめることが多くなった」「以前よりも思っていることを言えるようになった」「接遇のミーティングをスタートさせ、はじめてリーダーシップをとった」「上司にすすんで声をかけるようになった」「自分から先にあいさつをするようになった」「部下に『ありがとう』と言えるようになった」「仕事の期限を守るようになった」「人の

意見を聞くようになった」

いずれも、劇的な行動の変化というものではない。しかし、対人関係の改善にとっては欠かせない基本的な行動である。こうした行動を継続することで職場全体の風土も変わっていく。一般の成人で「歯磨き」をしない者はまずいない。しかし、それは本能的行動でも、生まれたときから備わっていた習慣でもない。まさに学習した行動である。そして、われわれはそれを習慣とすら意識していない。何度となく繰り返しているうちに意識せざる行動として定着しているのである。対人関係にかかわる行動も同じことである。初めのうちは変則的に見えたり、ぎこちなく感じたりしていても、時間の経過とともに事前な行動として受け入れられることになる。

なお、変わらなかった理由としては、「忙しくて忘れた」「日々の業務に追われて忘れた」などが挙げられている。また、「変わろうと強く意識していなかった」もある。

表2 講座後の自分の行動変化

1. リーダーシップ行動は変わったか (N=27)	
5. 非常に変わった	0 (0.0)
4. かなり変わった	10 (37.0)
3. ある程度変わった	13 (48.1)
2. あまり変わっていない	4 (14.8)
1. 変わっていない	0 (0.0)

2. あなたの行動の変化に対して、周りの人は変わりましたか

表3は、公開講座後の周りの変化に対する回答結果である。「かなり変わった」が4名(17.4%)、「ある程度変わった」が13名(56.5%)である。これに対して、「あまり変わっていない」は4名(17.4%)、「変わっていない」が2名(8.7%)で、26.1%が否定的な回答になった。「ある程度」という消極的な条件はついてはいるが、参加者の行動変化に対応して、「周り」にも変化が見られたことがうかがわれる。対人関係は相互作用が基本であるから、当然の結果ではある。しかし、「自分が変われば相手も変わる」ことが実感されている点で、その後の行動改善にも肯定的な影響があると思われる。

自由記述：どんな点が変わったか、変わらなかったのはなぜですか

「上司が認めてくれた」「相談されることが多くなった」「スタッフから肯定的なことばをもらうようになった」「話をよく聞いてくれるようになった」「協調性が出てきた部下がいる」「仕事内容について個人的に質問を受けるようになった」「上司の表情が柔らかくなった」「チームワークがとれるようになった」「後輩から『手伝いましょうか』と言われるようになった」

変わった相手は、上司や部下など多様である。チームワークの場合は、職場集団全体に変化が出てきたことになる。

変わらなかった例としては、「周りが自分の変化に気づ

いていない」「自分自身が変化に気づかない」などが挙げられている。前者の場合、あえて周りに見えるような行動をすることの必要性も感じられる。また、「自分が変わっていない」といった回答もある。講座後に自分の行動が変わらなかったという参加者が書いたものである。

表3 講座後の周りの変化

2. 周りの人は変わったか (N=23)	
5. 非常に変わった	0 (0.0)
4. かなり変わった	4 (17.4)
3. ある程度変わった	13 (56.5)
2. あまり変わっていない	4 (17.4)
1. 変わっていない	2 (8.7)

行動目標の達成度

3. あなたが最終日に行動目標として決めたことは達成できましたか

講座最終日に、学んだことを実践で生かすため個人々の「行動目標」を設定する。実践期間は3ヶ月である。この間の達成度を聞いた結果を表4に示す。「ほぼ完全に達成できた」が1名、「かなり達成できた」が6名、合わせて25.9%である。参加者の4人に一人が実践に「成功」している。これに、「ある程度」の13名(48.1%)が加わる。消極的な回答を含めれば、3/4以上の参加者が目標を達成したと回答している。これに対応して否定的な回答は、「あまり達成できなかった」の6名(22.2%)にすぎない。

自由記述：決めた行動目標、達成度の理由

ここでは、設定した行動目標とその達成度の理由を対応させながら見ることができる。「達成度の理由」とは、成功・失敗を問わず、回答者が挙げたそれぞれの理由である。

成功事例

「部下と面接し、個々の目標の達成度を確認する」→
 「無理な日程を組まなかった」
 「相手の意見を聞いた後に自分の意見を述べる」→
 「立場が違えば、それなりの考え方があるという理解の仕方に徹した」
 「新人・後輩をほめる」→
 「新人が仕事に慣れたこともあって自然にほめることが増えた」
 「朝のウォーキングで意欲を高める」→
 「グループ・メンバーとの約束がいつも頭にあった」
 「怒りたいときに、鏡で自分の顔を見る」→
 「いつも意識するように努力した」
 「厳しさ、優しさを演技する」→
 「講座の印象が強く、いつも思い出した」

失敗事例

「積極的に発言する場を多くする」→
 「情報不足で発言できなかった」
 「自分を分かってもらうために行動する」→
 「年末年始で忙しかった」

「笑顔を絶やさない」→「努力が足りなかった」

表4 行動目標の達成度

3. 講座で決めた行動目標は達成できたか (N=26)	
5. ほぼ完璧に達成できた	1 (3.7)
4. かなり達成できた	6 (22.2)
3. ある程度達成できた	13 (48.1)
2. あまり達成できなかった	6 (22.2)
1. 達成できなかった	0 (0.0)

リーダーシップの決定因 (資質や性格対努力)

4. リーダーシップについて、どちらの意見に賛成ですか

リーダーシップの決定因について、「個々人の持っている資質や性格で決まる」と「個々人の努力次第で改善される」から選択する。その結果が表5である。講座の終了時には、すべての参加者が「努力」によると回答していた。この結果は、そうした認識が続いていることを示している。トレーニングは、リーダーシップが改善できることを前提にして進められる。したがって、講座を通して個々人の「意欲」と「努力」の重要性を繰り返し強調する。また、それを実感するためのグループ・ワークが設計されている。こうした中で参加者たちは、「リーダーシップは自分の力で改善できる」と考えるようになる。その気持ちが講座終了直後だけでなく、3ヶ月後も維持されている。これは、講座が参加者に持続的に影響を与えていることを明らかにしている。

表5 リーダーシップの決定因

4. リーダーシップは、(N=27)	
1. リーダーの資質・特性で決まる	0 (0.0)
2. リーダーの努力で改善される	27 (100.0)

講座前後、3ヶ月後の変化

ここでは、3ヶ月後の結果を、講座開始前と終了直後に得られた回答と比較しながら分析を行う。案連した8項目の結果を表6に示す。表中の()は、終了時の質問内容である。講座が終わった時点では日常行動の現状ではなく、そうした行動が「できる」かどうかを聞いている。

表6 講座前後の質問内容と差の比較 (N=27)

項目	講座前	講座終了時	3ヶ月後	F
リーダーシップ改善の努力 (改善できる)	3.0 (.73)	4.3 (.62)	3.4 (.64)	28.00**
リーダーシップを発揮している (発揮できる)	3.0 (.60)	3.3 (.78)	3.3 (.83)	1.14
自分自身のことを知っている	3.3 (.55)	3.3 (.40)	3.4 (.70)	.44
自分がどのように見られているか知っている	2.8 (.64)	3.0 (.52)	3.1 (.53)	1.42
他人とうまくやっている (やっつけける)	3.3 (.71)	3.7 (.54)	3.6 (.70)	3.22*
人に意見や考えをうまく伝えている (伝えられる)	2.7 (.65)	3.2 (.64)	3.2 (.68)	3.85**
人の意見や考えをよく聞いている (よく聞ける)	3.5 (.57)	3.9 (.58)	3.8 (.66)	3.21*
人の行動の背景を理解する (努力できる)	3.4 (.79)	3.7 (.48)	3.8 (.70)	2.67

注：Q4事前・事後およびQ8事前の有効回答数は26

リーダーシップ改善の努力

5. あなたはリーダーシップを改善しようと努力していますか

事前から事後に得点が高まり、3ヶ月後には低下している。統計的には有意差が認められるが、これは終了時の得点が高いことによっている。したがって、講座によって改善意欲は高まったものの、それが3ヶ月後まで持続しているとはいえない。ただし、3ヶ月後の回答を詳細に見ると、「あまり努力していない」といった否定的回答は1名のみである。そして、「かなり努力している」が11名(40.7%)おり、そうした点では、リーダーシップを改善する動機づけが失われたわけではない。

表7 リーダーシップ改善の努力

5. リーダーシップを改善しようと努力している (N=27)	
5. いつも努力している	1 (3.7)
4. かなり努力している	11 (40.7)
3. ある程度努力している	14 (51.9)
2. あまり努力していない	1 (3.7)
1. 努力していない	0 (0.0)

リーダーシップ発揮の程度

6. 現在あなた自身は、いろいろな場面でリーダーシップをとっていますか

数値的には講座前よりも終了時、3ヶ月後に得点が上がっている。ただし、有意差は認められない。しかし、3ヶ月後の回答としては、「リーダーシップをとっている」という肯定的な回答が多い。「あまりとっていない」は3名(11.1%)にとどまっている。

表8 リーダーシップ発揮の程度

6. 現在、リーダーシップをとっている (N=26)	
5. いつもとっている	0 (0.0)
4. かなりとっている	9 (33.3)
3. ある程度とっている	14 (51.9)
2. あまりとっていない	3 (11.1)
1. 努力していない	0 (0.0)

自分自身のことを知っている程度

7. あなたは、自分自身のことについて、どのくらい知っていますか

この回答については、三者の間に違いは認められない。「自分自身について知る」ことは、トレーニングの目的の一つであった。リーダーシップの発揮に際して、「自分が他者に与えている影響力」を理解することが重要な役割を果たすからである。しかし、少なくともここで見たような質問では、それらを明らかにすることはできなかった。

表9 自分自身のことを知っている程度

7. 自分自身のことを知っている (N=27)	
5. 十分知っている	2 (7.4)
4. かなり知っている	9 (33.3)
3. ある程度知っている	15 (55.6)
2. あまり知らない	1 (3.7)
1. 知らない	0 (0.0)

自分がどう見られているかを知っている程度

8. あなたは、自分が他人からどのように見られているか知っていますか

「自分がどのように見られているか知っている」ことも、リーダーシップの改善にとって重要である。しかし、これについても数値的な向上は見られるものの、有意差は見出されなかった。回答の分布では、「ある程度知っている」が19名(70.4%)で最も多い。これに、「かなり知っている」の6名(22.2%)と合わせると、92.6%に達する。そうした点では、肯定的な回答が維持されている。

表10 自分がどう見られているかを知っている程度

8. 自分がどう見られているか知っている (N=27)	
5. 十分知っている	0 (0.0)
4. かなり知っている	6 (22.2)
3. ある程度知っている	19 (70.4)
2. あまり知らない	2 (7.4)
1. 知らない	0 (0.0)

他人と一緒にやっている程度

9. あなたは、他の人と一緒にうまくやっていますか

回答結果に有意差が認められる。多重比較を行うと、講座終了時と事前の間に差があった。数値的にも講座終了後に上昇し、3ヶ月後にやや下降している。したがって、講座終了時のインパクトがそのまま持続していると断定することはできない。しかし、内容的には「かなりうまくやっている」が15名(55.6%)と最も多い。これに対して否定的回答は、「あまりうまくやっていない」の2名(7.4%)である。こうした事実を踏まえれば、参加者たちの対人関係は望ましい形で維持されていることは認められる。

表11 他人と一緒にやっている程度

9. 他の人とうまくやっている (N=27)	
5. 非常にうまくやっている	1 (3.7)
4. かなりうまくやっている	15 (55.6)
3. ある程度うまくやっている	9 (33.3)
2. あまりうまくやっていない	2 (7.4)
1. うまくやっていない	0 (0.0)

自分の意見や考えをうまく伝えている程度

10. あなたは、他の人と話すとき、自分の意見や考えをうまく伝えていますか

この場合も、終了直後の得点が講座前よりも高いという結果である。そして、3ヶ月後も、その数値は維持されていることが分かる。ここでは、「ある程度うまく伝えている」が14名(51.9%)で、「かなりうまく伝えている」は9名(33.3%)である。やはり肯定的な反応が多く、85%を超えている。「自分の意見や考えをうまく伝える」という積極的な行動については、講座の効果が維持されていることが伺われる。

表12 自分の意見や考えをうまく伝えている程度

10. 自分の意見や考えをうまく伝えている (N=27)	
5. 非常にうまく伝えている	0 (0.0)
4. かなりうまく伝えている	9 (33.3)
3. ある程度うまく伝えている	14 (51.9)
2. あまりうまく伝えていない	4 (14.8)
1. うまく伝えていない	0 (0.0)

他人の意見や考えをうまく聞いている程度

11. あなたは、他人と話すとき、その人の意見や考えをよく聞いていますか

やはり終了直後が講座前よりも有意に高くなっている。3ヶ月後の回答では、否定的な回答は皆無である。「かなりうまく聞いている」が最も多く、15名(55.86%)いる。また、4名(14.8%)が「非常にうまく聞いている」という積極的な回答をしている。数値的には、終了時の状態が維持されていることを示している。

表13 他人の意見や考えをうまく聞いている程度

11. 他人の意見や考えをよく聞いている (N=27)	
5. 非常にうまく聞いている	4 (14.8)
4. かなりうまく聞いている	15 (55.6)
3. ある程度うまく聞いている	8 (29.6)
2. あまりうまく聞けていない	0 (0.0)
1. 聞いていない	0 (0.0)

他人の行動の背景を理解しようとする程度

12. あなたは、他の人の行動について、その背景を理解しようとしていますか

傾向差は認められるが、各平均値間に差は見出されていない。この場合も、すべてが「ある程度そうしている」以上の肯定的な反応である。やはり、数値的には講座前よりも上昇する傾向が見られることから、少なくとも講座の効果は消滅していないと考えられる。

表14 他人の行動の背景を理解しようとする程度

12. 他人の行動の背景を理解しようとする (N=27)	
5. いつもそうしている	4 (14.8)
4. かなりそうしている	13 (48.1)
3. ある程度そうしている	10 (37.0)
2. あまりそうしていない	0 (0.0)
1. そうしていない	0 (0.0)

総合的考察

本研究では、公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果を、講座終了後3ヶ月の参加者に対する調査をもとに検討した。基本的には3ヶ月後においても、さまざまな側面で講座の効果を伺わせるようなデータが得られた。そのことは、終了時の得点が3ヶ月後に有意に低下していない事実から推測できる。そうした肯定的推測は、「積極的に努力した」「忘れないように努めた」といった自由記述からも裏付けられる。しかし、ここで取り扱ったデータはすべて参加者の自己評価である。リーダーシップをはじめとした対人関係にかかわる行動は、他者からの評価も合わせて検討することで妥当性が高まる。さらに、講座終了後から時間が経過しており、回答率は100%ではない。こうした場合、比較的成功した事例の方が報告されやすいという事実も押さえておくべきだろう。それを踏まえた上で、ここで得られた回収率84.4%は、ある意味で講座の効果を伺わせるにたる数値だとも考えられる。返信用の封筒を入れたが、参加者には回答の義務は負わされていない。講師との間に、成績評価に影響するような関係もないのである。また自由記述の中には、「同じような企画があれば、また参加したい」「他の仲間にも知らせるので、来年の講座について教えて欲しい」「職場の上司にも参加して欲しい」といった要望が含まれていた。こうした声は、数値化したり有意差を検定するためには適していない。しかし、このような意見が表明されることも、講座が与えた効果と考えることができる。むしろこうした内容的なデータこそ、さらに重視されるべきだろう。

引用文献

- 吉田道雄 (1988). リーダーシップとトレーニング. 安藤延男 (編) 人間関係入門, 第19章 京都: ナカニシヤ, 226-236.
- 吉田道雄 (1999). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 熊本大学教育実践研究, 16, 19-24.
- 吉田道雄 (2002). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果. 熊本大学生涯学習教育研究, 1, 7-11.
- 吉田道雄・三隅二不二・山田昭・三角恵美子・桜井幸博・金城亮・松田良輔・松尾英久・徳留英二 (1995). リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発. *INSS Journal*, 2, 214-248.