

## 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」の評価：参加者の自由記述を中心に
Author(s)	吉田, 道雄
Citation	熊本大学生涯学習教育研究 = Lifelong learning studies, Kumamoto University, 3: 15-22
Issue date	2004-12-01
Type	Departmental Bulletin Paper
URL	<a href="http://hdl.handle.net/2298/9082">http://hdl.handle.net/2298/9082</a>
Right	

# 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の評価

## —参加者の自由記述を中心に—

### The Evaluations of Extension Course “Leadership Training”

### Analysis of the Participants' Free Descriptions

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年に開講し、その後12年にわたって継続的に実施されている。その間に28コースが開講され、受講者数は912名に達した (Table 1)。第1回目は、受講者を確保するため事前に働きかけを行った。それが必要だと思われるほど、講座に対する需要が把握できなかったのである。しかしながら、初回のコースが期待を上回る評価を受け、2年目には定員を大幅に超える応募があった。そして、その年度も一定の評価を受けて終了した。こうした需要に応えるために、開講から3年目にあたる1994年度には2コースに増やすことになった。さらに、希望者が増大することが予想されたことから、1995年度は4コースを計画し、最終的には128名が講座に参加した。これに続く1996年度は講座担当者が6ヶ月間にわたって海外に出かけたため、2コースの開講で終わっている。その後は、3コースを維持しながら、2003年度に至っている。この講座がもたらす効果については、吉田(1999, 2002, 2003)の報告がある。本研究では、講座終了時に得られた受講者の自由記述をもとに、従来とは異なる視点から、改めてその効果を検討する。

Table 1 「リーダーシップ・トレーニング」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
2002	25	23	28		76
2003	29	32	28		89
計	335	311	243	23	912

## 方法

公開講座の開講 2002年度に3コースの公開講座が開講された。この年度から、10年間にわたって採用されてきたスケジュールに変更を加えた。従来のコースは連続3日間20時間で構成していた。これを、「基礎コース」と「フォロー・コース」に分けたのである。「基礎コース」は2日間で13時間である。ここでは、リーダーシップの基礎的な情報提供と所属組織で求められるリーダーシップについての分析が行われる。最後に職場で実践する行動目標を設定して基礎コースを終える。その後、受講者たちは各自の職場や組織において実践的な活動を進めることになる。基礎コースからほぼ3ヶ月後に1日のスケジュールで「フォロー・コース」が行われる。このコースの1~2週間前に、3ヶ月にわたる職場での実践を評価するための調査を実施する。この調査の回答は、受講者自身ではなく、その行動を評価できる第三者が行う。リーダーシップは他者に対する影響過程である。その効果は影響を受ける者が評価することで明らかにできる。このことが、公開講座の前提として受講者たちに受け入れられているのである。本稿では、講座全体の流れを検討することが目的ではないので、その内容の詳細は述べない。

自由記述データの収集 本研究では、2002年度に実施された3講座のうちB・Cコースの受講者から得られたデータを分析する。いずれも「基礎コース」のスケジュール終了後に、「講座についてのご感想やご意見をお聞かせください」という問いかけに対する回答である。

## 結果と考察

データ数 受講者数はBコース21名、Cコース28名で、49名全員が回答した。

内容が明確でない回答 「楽しく学べた」「貴重な2日間の体験でした」といった表現の回答が4件あった。いずれも「ありがとうございました」で結ばれている。これ

らは、講座を肯定的に評価していることは明らかである。しかしながら、その内容に対する評価は行われていないため、これ以上の分析を行うことはできない。ただし、内容を伴わない回答が4件であったことには意味があると思われる。この記述が行われたのは、2日間の日程が終了した後である。回答を依頼する際には、「お時間がある方はお書きになった上でお帰りください」と呼びかけた。参加者の中にはその後に予定を入れている者もいるような雰囲気を感じられた。こうした状況のもとで、4件である。その他の45名は、「何か書いてみよう」という動機づけを持って、ある程度の時間を費やしたことになる。したがって、この数値そのものが、講座が与えた影響を示していると考えることができる。

内容が否定的な回答 あえて否定的なニュアンスを含むものは1件であった。それは、「現在、自分が行っている業務を確実に遂行することが、能力開発になることがわかってよかった。しかし、企業に求められる内容とは若干の離れも感じた」というものである。文面から回答者が企業組織に勤めていることは明らかである。講座では組織論や危機管理論については十分に触れない。それは、参加者が、いわゆる「管理監督者」でない場合も少なくないからである。したがって、「上役」としてのリーダーシップよりも、仕事仲間同士や後輩たちに対する影響、さらには部下から上司への働きかけもリーダーシップであるというストーリーが展開される。受講者にとっては、「リーダーシップ」よりも「対人関係スキル」向上に焦点が当てられている印象を受けるかもしれない。われわれとしては、「リーダーシップ=対人関係スキル」という観点からプログラムを構成しているのである。また、最近では組織における事故や不祥事などを含めた「危機管理」についての関心が強く、これに関わる情報の提供を求められることが多い。グループ・ダイナミクスは、こうした課題にも実践的な研究を展開してきた。とくに、危機管理とリーダーシップは密接な関わりを持っているということは、多くの研究で明らかにされている。したがって、講座の中で関連した話題として取り上げることもある。「企業が求める」ものに対応するには、危機管理に関する情報をさらに取り込んでいく必要があるかもしれない。

ここでは「内容が否定的な回答」として取り上げたが、すでに見たように、それは講座の前提を否定的に評価したものではない。

内容が肯定的な回答 これまで見たように、実質的に講座全体を否定的に評価する回答はまったくなかった。そうした意味では、公開講座は「肯定的」に評価されていると考えることができる。それでは、講座のどこが評価されているのだろうか。ここでは、具体的な内容を見ながら、講座の効果について検討していこう。

「グループワークを通して、違う職種の方々と意見交換できたことがよかった」

公開講座は一般市民を対象にしている。「リーダーシップ・トレーニング」という講座の性格から、「組織や集団の指導者」という限定があるが、職種や経験・年齢等の条件はない。したがって、受講者は様々な領域から応募してくる可能性がある。その結果として、異なる仕事をしているものたちが、同じ集団でディスカッションし課題に取り組むことになる。こうした中で、自分の職場とは違った状況についての認識が高まってくる。そのことが、所属する職場や自分自身の行動について新しい視点から振り返ることを可能にする。これこそは、公開講座といった対象を限定しない研修が持っている大きな利点である。

ここで取り上げた回答は、そのメリットを評価したものである。もっとも、こうした回答があるにもかかわらず、現行の公開講座には問題もある。それは、受講者の職業的背景に偏りが見られることである。より具体的には、参加者の平均70%以上が看護職で占められているのである。その結果として、メンバー構成も圧倒的に女性が多くなっている。

「今年度から『基礎コース』と『フォローコース』に分けられたため、これから職場で実践することが評価される点がいい」

すでに述べたように、従来は3日間20時間のスケジュールで講座が完結していた。そのため、行動目標を設定し、その実現に努力することを決めた状態で講座が終わる。それが、新しい方式では、「基礎コース」で決定した行動目標を職場で実践し、その結果を「フォローコース」で確認することになる。ここで対象にしているのは、「基礎コース」終了時の質問に対する回答である。したがって、この回答も実際に行動評価を受けた後のものではない。しかし、そうした評価が可能になることで、職場での実践にも意欲的に取り組みたいという気持ちが伝わってくる。しかも、その評価を行うのは自分ではなく、職場の部下を中心にした他者である。それだけに、職場でも行動改善に真剣に取り組むことが期待されるのである。スケジュール変更の効果については、「フォローコース」後に改めて検討する必要がある。しかし、こうした回答から、新方式が受講者の実践意欲に望ましい影響を与えていることは明らかである。

「女性が多いので男性を増やそう!!」

感嘆符がついた回答である。この受講者が参加したコースでは、全体で28名のうち、男性は8名であった。公開講座開講の初年度である1992年には、事前に参加希望者を募るなどの働きかけをした。いわゆる根回しである。初めての試みでもあり、受講者が定員を大幅に割ることを避けようとしたのである。しかしながら、2年目

以降は、そうした手だてをとる必要がなくなった。それは、第1回目の参加者たちが、自分の職場を中心に講座に関する情報を好意的に伝えたからである。そのうちにある組織では、年間のリーダー研修の一部に組み込む例も始まった。その典型が病院の看護組織であった。もともと看護師たちは「勉強熱心」である。さまざまな研修や教育の機会があれば自費でも参加するものが多い。こうした基本的な傾向も相まって、講座の募集開始と共に、看護関係者からの申し込みが集中的に行われることになる。その結果として、看護師の占める割合が高まることになる。「看護婦」が「看護師」に名称変更されたのは、男性の従事者が増加したからである。しかしながら、現時点でも看護師の圧倒的多数は女性である。そのため、公開講座の受講者も女性が多くなるのである。受講者中の男性が1人だったこともある。このときは、講座の終了後に、「いつも男性はこんなものなのですか」と聞かれた。主催者側としては、「少なくとも2~3人くらいはいらっしゃるんですが」と回答するしかなかった。こうした状況を変えるために、看護系以外の職場にも情報を提供するなどの手だてをとっている。また、男女別に受講者数を限定して募集することなども考えられる。しかし、受講生を募集する時点で、性別を限定することが妥当であるかどうかは検討する余地もある。

「リーダーシップが行動であることが分かり、実践に自信がついた」

トレーニングにおいては、リーダーシップが他者に対する影響過程であり、それが特性ではなく行動であることが強調される。リーダーシップは改善することが可能なのである。そうであるからこそ、トレーニングそのものが企画され実践される。参加者たちの中には、リーダーシップを含めて、自らの対人関係能力に自信を持っていない者も少なくない。そして彼らの多くは、基本的にリーダーシップは個人的な特性であり、変化しないものだと思いつこんでいる。それに対して、トレーニングにおいてリーダーシップの改善や向上が可能であることを知って自信を持つのである。もちろん、そうした変化は漫然と時間を過ごすだけでは起きることはない。それなりの努力が必要なのである。そうした点はトレーニングでも繰り返し伝えられることはいままでのない。いずれにしても、トレーニングの経過とともに、行動を変えようという動機づけが高まっていく。

「多様な職種の方と話ができて視野が広がった」

公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の対象者は、組織や集団の指導者という条件が付けられている。しかし、それを除けば、基本的にはだれもが参加できる。したがって、受講者たちの職業や背景は多様なものになる。そのことが参加者にとって望ましい効果をもたらすのである。それまで、知ることのなかった仕事や対人関

係の実情も知らされる。「自分たちは何と厳しい仕事をしているのだろう」「世の中で、こんなつらい仕事はない」…。そんな思いが壊されることもある。「大変なのは自分だけではない」「もっとすごい職場もあるものだ」。こんな気持ちにさせるような話がほかのメンバーから出てきたりもする。また、これまで悩んでいたことに対する解決策を出されることもある。「なるほど、そうすればうまくいくかもしれない」「そんな気持ちでいけばいいのか」…。こうして勇気づけられる。どれをとっても、自分とは違った環境の人々である。参考にすべき情報にあふれているのだ。

もっとも、現実的にはすでに見たように、この講座には看護職に携わるものの割合が圧倒的に多いという事実もある。そうした中でも、このような意見が出されているのである。今後さらに講座の効果をあげるためには、これまで以上に参加者の多様性を高めることが期待される。

「自分を高めるために集団が重要であることが再認識できた」

われわれはグループ・ダイナミックスの知見をもとに、公開講座「リーダーシップ・トレーニング」を設計している。その結果として集団の重要性を理論として強調するだけでなく、トレーニングそのものがグループ活動を中心に構成されている。そして個々の活動についても、メンバー相互の行動評価をはじめ、さまざまな道具が使われる。このようなプロセスを通じて、自分自身の成長のために集団が欠かせないことを実感していくことになる。一方では、集団が持っているマイナスの影響についても情報を提供する。こうした流れの中で、受講者たちは集団の重要性を認識し、職場生活で有効に活用していくためのノウハウを身につけていくのである。

「職場で実践できる具体的な目標を立てることができた」

講座の最終段階で、職場で実践する目標を設定する。そこでは、目標が具体的に実践可能であることが強調される。このような仕事の目標設定は現実の職場でも行われている。それにも拘わらず、こうした意見が出されるのである。その理由はいくつか考えられる。まずは、その目標が2日間の講座の中で、自分の職場以外の人々との情報交換を通して得られていることである。日頃の職場では、上司や同僚との間で目標が設定される。その意味では、現実の問題を踏まえた具体的な目標が設定される可能性はある。しかしながら、それらは変わりばえのしない「いつもの目標」であるかもしれない。しかも、問題を見る視点も固定化しがちである。いわば新鮮味のない目標が、ルーティンとして決められていくのである。それに対して、公開講座では異なる環境で仕事をしている参加者同士が、それぞれの立場から情報を提供することになる。その中には、考えたこともなかったような視点やアイデアが含まれていることも多い。それは参加

者にとって新鮮な情報である。こうした多様な意見を取り込みながら検討した問題から、自分が実践する行動目標を設定するのである。その結果、自分の目標を「しっかり実行しよう」という気持が高まっていく。それは、「目標設定」そのものに対する満足感となって現れることになるのである。また、目標を設定する状況の自由度も、大きく影響していると思われる。一般に、現実の職場においては他人の存在もあり、目標もそうした人々との関わりを配慮しながら決められる。組織人としては当然のことではあるが、それに伴う制約があることも否定できない。その点、公開講座では、自分自身の問題として他者を意識することなく、自由に目標を決定することができるのである。もちろん目標そのものは、職場での実践を前提としている。したがって、組織内の人間関係を無視することはできない。それでも意思決定の段階では、他者からの抑制的な圧力は加わらない。参加者全員が「学習した成果をどうにかして生かそう」という気持を共有し、かつ自由に目標を決めることができるのである。こうしたことで、「実践できる目標を設定した」といった満足感が得られるのである。いずれにしても、「職場で実践する具体的な目標設定」そのものが講座最大の目標であり、こうした声は、その目標が達成されていることを示している。

「リーダーとしてやっていける自信がついた」

講座の目標そのものについての言及である。この受講者の場合、職場での行動に十分な自信がもてない状態で公開講座に参加したと思われる。講座ではリーダーシップの理論的情報の提供を行うとともに、グループ・ワークを中心にした課題解決を通して、リーダーシップのノウハウを身につけていく。また、所属組織は違うものの、同じような立場にいる人々との情報交換も積極的に行われる。参加者たちは、こうした過程を通して、リーダーシップ発揮に対する自信を身につけていくのである。そして、それをサポートするために、さまざまな道具を使用する。われわれが「道具」と呼ぶとき、そこには多くのものが含まれる。グループ・ワークで使われる課題やゲームは言うまでもなく、リーダーシップを解説する情報も道具なのである。さらに、トレーニングを展開するトレーナーという人物そのものも道具と考えるべきだろう。そして、リーダーシップ・トレーニングの正否は、そこで使用される道具によって決まるのである。したがって、同じ理論的な背景をもとに、同じ道具を用いて行われるトレーニングであっても、トレーナーが違えば、その効果も大いに異なるのである。

ところで、グループ・ダイナミックスの領域で生まれた集団技法にTグループがある。これは、Training Groupの頭文字をとったもので、感受性訓練 (Sensitivity Training) とも呼ばれていた。それを源流に、Rogersらがencounter groupを完成させていった。今日では、エン

カウンター・グループは多くの人々に知られている。それに対して、Tグループはほとんど人の口に上らない。これは、エンカウンター・グループの研究と実践を熱心に進める研究者がいたからである。Tグループについては、そうした流れが定着しなかった。もっとも、Tグループに関する研究と実践が無くなったわけではない。その代表的な例が南山大学で、現在でもTグループが積極的に展開されている。われわれも1970年代には、看護や企業組織体において、Tグループを試みたことがある。その当時は、一種の流行のようにTグループが導入された時期であった。そこで強調されたのは、「いまここで (here&now)」であり、特定の道具や課題を設定しないという原則であった。それらは、LewinらのT-group開発過程で明らかにされた重要な考え方であった。こうした状況の中で人は、「対人感受性を高め」「自己を発見し」「対人関係能力」を身につけていくことが期待されたのである。それは、人種や文化の差異に関して問題を抱えるアメリカにおいては効果をもたらしたと思われる。しかしながら、わが国にその基本原理を持ち込んだ場合はどうなるのだろうか。結論的には、期待した効果は挙がらなかったと言わなければならない。Tグループの参加者が自殺するという最も衝撃的な「事件」すら起きたのである。こうした事情もあって、わが国でのTグループ導入が衰退していったと思われる。これに対して、エンカウンター・グループの領域では、國分らによる「構成的エンカウンター・グループ」が提唱され、教育の場にも受け入れられてきた。その大きな特徴は「道具」を導入したことにあるようだ。

われわれも、いわゆる厳密な意味での「T-group」がわが国の風土の中で定着することの困難さを認識していた。そのため、特定のリーダーシップ理論を基礎に、さまざまな道具を用いながら、行動の変容・改善を図るトレーニング技法を開発してきた (吉田, 1973)。そこでは、あるべきリーダーシップについても明確な目標が設定され、職場との関係も強調される。それは、少なくとも表面的には、明確な課題も目的も持たないように見える状況から始まるT-groupとは大きく異なっている。

グループ・アプローチの歴史的な展望にまで踏み込んだため、考察が長くなった。ここでは、分析の対象になっている公開講座が、そうした経緯を経ながら構成された事実を確認しておく必要があると考えたのである。

「予想以上に疲れたが、自分の資源を出し切ったためだと思う」

旧来の公開講座は3日間連続で20時間のスケジュールで行われていた。新しく設定した講座は、まず2日間で13時間をとって実施する。これを「基礎コース」と呼び、コース終了時に職場で実践する「行動目標」を決定する。職場に帰った受講者たちは、目標の実現に努めることが期待される。それから3ヶ月後に「フォローコース」が

行われる。職場での実践結果を評価することが、フォローコースの最大の目的である。これには1日で7時間がとられている。したがって、「基礎コース」「フォローコース」を合わせると、やはり20時間になる。この時間数はそれなりの意味をもっている。公開講座は、文部科学省に予算請求して行われるもので、受益者負担の原則で有料である。受講料は文部科学省が設定しているが、その基準は時間数である。そして20時間はいくつかの区切りの一つになっており、21時間になるともう1ランク高くなる。そこで、受講者の立場を考慮して、20時間に調整することにしたのである。

この意見は、「基礎コース」終了時に書かれたものである。したがって、受講者は2日間で13時間の学習を終えている。これが疲れるほど長いかどうかは、受講者の主観的な判断によるしかない。しかし、ここで取り上げた意見は決して否定的なものではない。「疲れた」理由が「自分の資源を出し切った」ためだからである。そこには、「やるだけのことはやった」という満足感が伝わってくる。それだけ2日間の体験が刺激的で重く感じられたのである。これも、「リーダーシップ・トレーニング」が参加者に与えた肯定的な影響だと考えることができる。

『「イメージの鏡」や「他者評価」などで、主観と客観の違いを実感した』

ここで、「イメージの鏡」「他者評価」と呼ばれているのは、いずれも先に述べた、いわゆる「道具」である。

前者は、ウォーミング・アップの際に使用される。その理論や技法の違いを超えて、グループが構成された初期段階で、いわゆる「溶解」のための時間が設けられる。その典型が「自己紹介」である。それはT-groupのように、「いまここで」に焦点化し、メンバー同士の「自己紹介」などを意識的に行わない試みを例外とすれば、ほとんどのグループに共通してみられる。われわれも、参加者がグループに分かれた時点で、何らかの「溶解」段階を設定する必要があると考えた。しかし、それが単なる「自己紹介」で終わるのでは、有効に時間を活用しているとはいえない。したがって、われわれは、単なる溶解以上の目的と意味をそれに与えている。その具体的な内容については次の項目で合わせて述べることにする。いずれにしても、ここでは「他者」の目を通して自分の「イメージ」について客観的な情報を受けたことが評価されている。

「講義とグループ・ワークのバランスがとれて、あっという間に時間が過ぎた』

「時間が早く過ぎる」と感じられるのは、それだけ集中できた証である。リーダーシップであれ対人関係であれ、その改善のためには基本的な知識が必要である。そのため情報提供は「講義」が中心になる。しかしながら、それだけではリーダーシップのスキルは身に付かない。そのために、いわゆるグループ・ワークが導入されるこ

とになる。それも、ウォーミングアップの時点から、単なる自己紹介といった形式的なグループ・ワークは設定していない。テーマは「自分を知らせる、他人を知る、そして自分を知る」としているが、これ自体がすでにリーダーシップ・スキルのトレーニングになるように計算されている。したがって、その始まりも「さあ、まずは自己紹介をしてください」ではない。自分を知らせる内容について、あらかじめ3点ほどの「内容」が提示される。たとえば、「私の名前は…」「私が子どものころは…」「私の職場は…」「私がわくわくすることは…」などはその典型である。こうした内容そのものにはとくに創造性はない。しかし、その内容を他者へ伝える段取りや方法に、リーダーシップ・スキルを意識した工夫が加えられている。まずは、与えられた3点の各々について、どのような情報を提供するかを考え、メモを作成する。その際、制限時間は各1分であることが条件とされる。その後、情報交換にあたっての留意事項を説明する。まずは、「各人が1テーマずつ、自分についての情報を提供すること」が伝えられる。各人が3つテーマを話して次のメンバーに移ると、1人の時間が長くなる。結果として、全体の緊張感が薄れてくる。また、1テーマにつき1分の制限時間を守る意識が低下する畏れもある。ここでは、1分という時間を意識して守るよう強く求める。時間を守ることは、リーダーシップ・スキルの1つである。日常生活でも、組織全体あるいは個人々人によって時間に対する意識はさまざまである。きわめて厳格な時間管理が行われている例もあれば、ルーズなところもある。そこで、「1分は1分です。話がつい長くなってしまおうという方は、与えられた時間内に自分を伝えることが仕事だと受け止めましょう。それがリーダーシップ・スキルなのです」と強調する。その逆の心境にいる受講者も考慮して、次のようなメッセージも発信する。「『わたしは、とくに自分の情報をもっているわけではないから、30秒もあれば十分。他の人に時間をあげましょう』。こんな気持ちでおられる方はいませんか。こうした発想も、リーダーシップ・スキルの視点からは問題なのです」。このときは、「どうしても時間が余る方は、息を大きく吸って『わーたーしーの、なーまーえーはー』と引き伸ばせば、1分くらいにはなりますよ」などといった冗談も交える。受講者たちに笑いが起こり雰囲気も和んでくる。

さらに、これが単なるウォーミングアップでないことも強調される。「自分を知らせること」は、それ自身がリーダーシップ行動そのものなのである。そうしたスキルを身に着けるため、いくつかのポイントが示される。それは、「1. 聞こえる声で、あるいは聞いてもらえる声で話すこと」「2. 顔と目で笑う」「3. 大きなジェスチャー」の3点である。いずれも、コミュニケーションをスムーズに進めるための基本的なノウハウである。これらを受講者に伝えるに際しても、それなりの演出がなされる。まずランダムに参加者を一人選び、前に出てきてもらう。

そして、「今から、ここに書いてあることに注意して自分を紹介してください」と伝え、メモを見せる。そこには、上記のスキルが1点ずつ書かれている。「時間は10秒です。これを思いっきり強調するバージョンと、完全に無視するものの2つにトライしてください」。これを見て、他の参加者がそのポイントを当てるのである。こうした細かい演出によって、全体の雰囲気や和やかになるだけでなく、メッセージとしても伝わりやすくなる。

いよいよグループでの情報交換が始まることになる。しかしその前に、さらにもう一押しの情報伝達が行われる。「いま、みなさんは3つのポイントを理解されたと思います。そして、それに注意しながら自分を知らせようと考えておられるでしょう。でも、それだけでは十分ではありません。それは、この3つのポイントは自分を知らせるときだけに求められるのではないからです。そうです。それは、他人の話を書くときにも当てはまるのです。声を出しながら、笑顔でジェスチャーを交えて、人の話に耳を傾けるのです」。ここまで来て、ようやくグループ・ワークが開始となる。文章化すると長くなるが、現実には淡々と時間が経過していく。このように、すべてのグループ・ワークは、伝えるメッセージもタイミングも、そして伝え方そのものも計算されている。受講者側から見れば、展開していくストーリーに納得できるのである。こうした積み重ねがあって、「あっという間に時間が過ぎた」という印象を与えたと思われる。

#### 「前評判通りのすばらしい講座だった。参加してよかった」

公開講座を立ち上げる際には、参加者の確保に大きな不安があった。このため、企画者は事前につきあいのあった人々に打診し、受講の働きかけを行った。その結果、募集定員と同数の参加者を得ることができたのである。しかし、こうした努力は第1回目だけで終わることになる。その最大の要因は、前回参加者たちの情報伝達であった。いわゆる「口コミ」である。もちろん一般的な広報活動も行ってはいたが、受講者に聞くと、その多くが「前回（以前）参加した人が勧めてくれた」「人から勉強になったと聞いた」といった声が圧倒的に多かったのである。個人間のパーソナル・コミュニケーションが人を動かすのである。そのことは、「評価」されない場合にも当てはまる。十分に工夫され準備された講座や試みであっても、参加者たちに否定的な印象を与えれば、それがそのまま「人が集まらない」ことに直結する。しかも公開講座は有料である。このことが、参加者たちの講座に対する目を厳しくさせる。したがって、講座のどの段階でも手を抜くことは致命的になる。企画者側にとっては、「前評判」を維持すること自身が、講座を成功させるための目標にもなる。それは、一面では緊張を強いるものである。しかし、最終的に「評判」を勝ち取れたと感じることができれば、それが大きな達成感となって返ってくる。その意味で、「厳しさ」が「やりがい」

にも通じているのである。講座主催者側としては、今後も「前評判」を得ることができるようなものを実践していききたい。

#### 「他の社員にも積極的に参加してもらいたい」

こうした回答は、トレーニングの効果の現れだと考えられる。すでに、いわゆる「口コミ」の重要性を指摘したが、この受講者は同僚に対しても参加を勧める可能性が強い。トレーニングに限らず、さまざまな働きかけの効果や影響を明らかにする研究は少なくない。その多くが、数値による評価を求めている。たとえば、「この講座に対して、どの程度満足しましたか」といった質問を行うのである。これに対して5段階評定を使うなどして、その成果を数値化する。この種の項目を複数作成して、トレーニング効果を確認する。こうした数値化が、一定の意味を持っていることは明らかである。しかしながら、ここに挙げたような参加者の生の声も、その効果を確認する重要な情報として取り上げるべきだろう。「他の社員に積極的に参加してもらいたい」という文章の中には、「満足した」という文言はない。しかし、そこには「十分に満足した」というメッセージが含まれている。単純な数値的評価に劣らず、生の意見や声の中からトレーニングの効果が見えてくるのである。

ところで、トレーニングの効果を数値的に明らかにする際にも、「満足度」を聞くだけでは十分とはいえない。それは、あまりにも直接的であり、とくにトレーニング終了時点では、好意的な結果が出がちになる。こうした場合には、間接的な質問が有効である。たとえば、「このトレーニングのフォローが〇月〇日に計画されています。ご参加の希望があれば、登録の必要がありますのでお知らせ下さい」といったものなどである。ただし、実際に計画がなければ、虚偽の情報であるから、回答後にそのことを伝える必要がある。しかし、こうした具体的な行動に結びつくような質問が、参加者の本音を知るためには有効なのである。また、数ヶ月後にトレーニングを振り返ったり、その時点での評価を聞くといった方法もある。この場合も、回答内容そのものだけが重要なわけではない。たとえば、「トレーニングは役に立ったと思いますか」といった直接的な質問を入れる。それに対して肯定的な回答が得られれば、トレーニングは評価されたと考えられる。しかし、それだけで満足するのではなく、さらに間接的な視点から評価を試みるのが可能である。具体的には、「トレーニングで最も印象に残っていることはどんなことですか」といった問いかけをするのである。こうした質問に、数ヶ月後にも具体的に回答できるかどうかは、トレーニング効果の指標になりうるのである。さらに参加者に対して、過去数ヶ月の体験や出来事に関する調査を実施することも考えられる。たとえば、「この6ヶ月のあなたの仕事や生活を振り返ってみましょう。自分にとって最も印象に残っていることを、3つ挙げて

ください」といった質問をするのである。この中に、「トレーニングや研修」が入ってくるかどうかで、その効果を確認することができる。こうした質問によって、公開講座が受講者に与えた影響を間接的に明らかにするのである。このような間接的な問いかけによって、「満足しているか」といった直接的な質問よりも、その効果について信頼できるデータを得ることができる。直接的なものは質問の意図が明らかで、回答者が迎合的な反応をする可能性も少なくない。これに対して、ここで提案したような一定の期間をおいた後で、記憶に残っているものを想起する形式では、回答者側もその時点での気持ちをそのまま表明しやすい。さらに、すでに見た「再度、この種のトレーニングに参加したい」かどうかを、一定期間後に聞くことも、その効果を明らかにする有効な方法である。たとえば、トレーニング参加から3ヶ月経過して、「先日参加していただいたトレーニングのフォローが計画されています。〇月〇日の開催ですが、ご参加いただけますか」といった形の文書を送付し、それに対する回答を分析するのである。こうした間接的な問いかけを行う手法は、直接的に満足度を聞く方法と並んで、効果測定の有効な尺度になるだろう。

「自分が話す前に、聞いてもらえる雰囲気作りが大切なことを学んだ」

トレーニングでは、リーダーシップが「他者に対する影響過程」であることを強調する。そこで、積極的に他者に働きかけることが奨励されることになる。しかし、そうした影響が有効になるためには、それを他者が受け入れることが必要である。学校教育においても、自分の意見をアピールすることの重要性は強調される。とくに日本人自身が、人前で明確な意思表示をしない傾向があると考えていることもあって、「積極的に発言する、行動する」ことに焦点が当てられがちである。しかし、どんなに積極的に働きかけても、相手に「聞いて」もらえなければコミュニケーションは成立しない。トレーニングでは、メンバーの気持ちを汲みながら、聞いてもらえる雰囲気を作ることの重要性を強調する。リーダーシップにとって「聞くスキル」の習得も欠かせないのである。

「自分が先に変わるべきだということが分かった」

対人関係は「相手と自分」との関わりである。その中で、さまざまな働きかけによって影響を与え、他者の行動や態度を変えていく。これがリーダーシップである。しかし「相手を変える」ために、一方的な働きかけや説得を行うだけでは期待通りの結果を得ることはできない。対人関係は総合的な関係であり、「自分が変われば相手も変わる」のも重要な事実である。リーダーシップを「影響過程」と捉える限り、「他者」の「態度・行動変容」や「説得」に焦点が当てられる。しかし、それよりも重要なのは、影響を受ける側の「納得」である。「説得」と

「納得」は単なる裏返しのように思われるかもしれない。しかし、説得者側とそれを受ける側のどちらに立つかの違いがある。その事情は、かつて「生涯教育」と呼ばれていたものが、今では「生涯学習」が定着した変化にも似ている。「教える側」の論理で捉えるか、「学ぶ側」の立場で考えるかの違いである。それは表現上の違いを超えて、教育システム全体の変化となって表れている。リーダーシップにおいても、「影響を受ける側」に立った研究と実践が求められている。こうした視点から、講座では「自分が変われば周りも変わる」ことが強調される。その際のキャッチフレーズが、“Challeng the Chance to Change Yourself！”である。まずは、「自分から変わること」に挑戦しよう」と働きかけるのである。ここでは、「自分が変わること」を「仕方なく」「いやいや」なものと考えない。「自分が変わること」は「チャンスだ」と捉えることが重要なのである。

## まとめ

本研究では、熊本大学公開講座「リーダーシップ・トレーニング」の効果を明らかにするために、受講者から得られたアンケートをもとに分析を行った。その内容は、大多数が肯定的なものであり、講座が受講者から評価されていた。ここで分析の対象になったデータは講座終了直後の自由記述である。したがって、こうした評価が講座の目的である日常場面におけるリーダーシップの改善・向上を保証するものではない。しかしながら、終了時点で評価されないような講座であれば、その後の行動変化を期待できないことは明らかである。その意味で、ここで得られた結果は、講座が目的を達成するための必要条件なのである。これに関連して吉田(2003)は、講座終了後3ヶ月の時点においても、講座が受講者に肯定的な効果を与えたことを報告している。こうした結果を併せて検討することで、公開講座の効果が明らかにされるのである。ある程度の期間を通じた評価が必要なことは、公開講座「リーダーシップ・トレーニング」に限られたことではない。人間行動の改善や向上を目指す働きかけは、「長い目で見ること」が求められるのである。時間が経過した後に評価すると、効果が減少したり消失したりすることがある。その結果、トレーニングや研修の意味に疑問が投げかけられる。しかし、それは人間を十分に理解した反応だとは思えない。本研究の対象になった公開講座の時間数は20時間である。これほどの短時間で、人々の態度や行動が、一部なりとも劇的に変化すると考えるほど不遜な態度はない。こうした試みは、数多くの働きかけの一つに過ぎない。それは、組織的な教育や日常的な人間的関わりなどと相互に作用しあいながら、ある程度の効果が期待できるのである。講座を企画・実践する立場から、こうした考えを表明するのは問題だと指摘されるかもしれない。はじめから効果を期待してい



ないように受け止められるからである。これに対する回答は、きわめて単純である。「人が変わるということは、それほど簡単なことではない」「それでも、そうした試みが続けていくことは価値があると信じている」。

---

参考文献

吉田道雄 (1973). PM理論に基づく「リーダーシップ・トレーニング」. 集団力学研究所「ニューズレター」, 6, 9-24.

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 (2003). 公開講座「リーダーシップ・トレーニング」3ヶ月後の効果. 熊本大学生涯学習教育研究, 2, 33-38.