

実践的 リーダーシップ トレーニング

元気で安全な組織づくりの基礎とノウハウ

吉田 道雄

まえがき

私をはじめ“リーダーシップ・トレーニング”に出会ったのは1968年のことである。その頃、私が所属していた九州大学の集団力学講座ではリーダーシップを測定する“尺度”ができあがっていた。主任教授はリーダーシップ研究の第一人者として知られる三隅二不二先生であった。しかし、リーダーシップの現状を“測る”だけでは実践的な効果を期待することができない。それは、“健康診断”の結果を伝えただけでは健康の維持増進に繋がらないのと同じである。そこで、より望ましいリーダーシップを発揮するためのトレーニングの開発が期待されることになる。そうした流れのなかで、“リーダーシップ・トレーニング”の開発がスタートしたところであった。

最初の本格的な研究はブリヂストンタイヤ（株）の監督者を対象にはじまった。職場でリーダーシップ調査を行い、それをトレーニングの場で分析する。その結果をもとにリーダーシップを改善するためのアクションをとる。これが「リーダーシップ・トレーニング」の基本的な図式である。その頃、大分県の大分温泉にブリヂストンタイヤの保養所があった。その地で「リーダーシップ・トレーニング開発プロジェクト」が展開されたのである。大分には久留米と大分を結ぶ久大線のディーゼルカーに乗って何度となく通った。私は学生だったから「金魚の糞」ほどの役割しか果たせなかったが、目の前で進められるリーダーシップ・トレーニングがおもしろくて我を忘れた。トレーニングを終えた参加者たちは帰りの列車で打ち上げをする。そのときの元気で前向きの姿勢を見てトレーニングのすごさを感じた。ここですでに私の進路が決まっていたのだと思う。

そんな私を見られたのだろうか、三隅先生をはじめとして助手や大学院の先輩方がトレーニングが入ると声をかけてくださるようになった。そして、「長崎の三菱造船所でトレーニングをふくめた大規模なプロジェクトがはじまるのだけ」と誘われたのが1970年のことである。今度は雲仙の小浜温泉にある国民宿舎が会場だった。ここで数年をかけて「リーダーシップ・トレーニング」が実施された。私もそれなりの体験をして、トレーニングでささやかながら役割を果たせるようになっていた。そしてこのとき、私ははっきりと「リーダーシップ・トレーニング」をライフワークにしようと心に決めたのである。

トレーニングが対象にする領域は広い。特に看護界では、「リーダーシップ・トレーニング」に対する期待が強く、これに応える形で様々な手法を開

発することができた。また、今日では教育の領域でも評価していただけるようになった。これまで実施したトレーニングのスケジュールシートが500枚を超えた。私の宝物である。もう40年ほど前のトレーニングで撮った集合写真がある。それを見ただけで、「ああ、この人はこんなことを言ったなあ」「あんなことがあって驚いたなあ…。」そんな思い出がよみがえる。私にとってすべてのトレーニングが記憶の箱のなかに入っている。

私としてはオリジナルな“リーダーシップ・トレーニング”を開発してきたつもりではいる。しかし、ここに至るまでには多くの方々のご指導やサポートがあったことは言うまでもない。そのお一人おひとりのお名前をあげていけば、それだけで前書きとしての適切な紙数を超えてしまう。そうした事情から、ここは“すべての皆様に感謝”という表現でお許しいただきたい。

そのうえで私的なことを付け加えるのは躊躇するのだが、あえて妻美都子には感謝の気持ちを伝えておきたい。いつの頃からだろうか、私が書くものは論文、評論、小記事を問わず、美都子に目をとおしてもらっている。彼女は私の仕事にはまったくの門外漢であるが、それが故に内容と表現の両面から素朴な疑問を投げかけてくる。そして、その多くが的を射ているのである。本書が少しでも読みやすいものになっているとすれば、それは美都子の貢献によるところが大きい。

2011年6月

吉田道雄

→ 目次

はじめに……i

第1章 リーダーシップ力アップの基礎

1. グループ・ダイナミックスとリーダーシップ・2
 集団の科学としてのグループ・ダイナミックス……2
 グループ・ダイナミックスのはじまり……3
 アクション・リサーチの展開……4
 リーダーシップ・トレーニングのあけぼの……7
2. リーダーシップ・トレーニングの前提・15
 リーダーシップ・トレーニングと道具……15
 教育から学習へ……16
3. コミュニケーションの基礎・21
 「言語的コミュニケーション」と「非言語的コミュニケーション」
 ……21
 「言語的コミュニケーション」の落とし穴……22
 コミュニケーションの成否を決める組み合わせ……24
 コミュニケーションと対人関係……26
 コミュニケーションのインフラ……27

第2章 実践的リーダーシップの探求

1. リーダーシップを考える視点・32
 リーダーとリーダーシップ……32
 実践としてのリーダーシップ……33
2. リーダーシップ力の公式とチェックリスト・35
 リーダーシップ力の公式……35
 リーダーシップ力のチェックリスト……37
3. リーダーシップの「行動論」・41
 「特性論」から「行動論」へ……41
 リーダーシップの円錐……42

第3章 リーダーシップ・トレーニングの基礎

1. リーダーシップ・トレーニングが求められる背景 • 48
対人関係力喪失の時代とリーダーシップ・トレーニング
.....48
リーダーシップ・トレーニングの文化的背景.....49
2. リーダーシップ・トレーニングの設計 • 51
トレーニングの3コース.....51
リーダーシップ・トレーニングの流れ.....52

第4章 基礎研修と職場での実践

1. 基礎研修のスタート • 60
リーダーシップ・トレーニングのキックオフ.....60
オリエンテーション.....61
人間理解の基礎.....64
2. 情報提供(Ⅰ) • 66
グループ・ダイナミクスと集団理解.....66
3. グループワーク(Ⅰ) • 78
グループの編成.....78
リーダーシップ力アップのグループワーク.....79
グループワーク(Ⅰ)のまとめ.....89
自分のイメージ.....89
心の4つの窓.....92
集団の発達.....94
4. 効果的な情報提供 • 98
知識から意識へ、そして行動へ.....98
情報提供による説得.....99
説得から納得へ.....102

- 5. 情報提供(Ⅱ) ● 104
 - 管理から経営へ……………104
 - リーダーシップと影響力……………106
- 6. グループワーク(Ⅱ) ● 116
 - 求められるリーダーシップの探求……………116
 - 自分に求められているリーダーシップ行動の探求……………123
 - 行動目標の設定……………126
 - 行動目標実践の自己決定……………129
- 7. 職場での実践とリーダーシップ・チェック ● 132
 - 「見えてますか」シート……………132

第5章 フォロー研修

- 1. フォロー研修のスタート ● 136
 - オリエンテーション……………136
 - 3か月後の振り返りと情報交換……………137
- 2. データ分析 ● 144
 - データ分析の準備……………144
 - リーダーシップデータの分析……………147
- 3. 情報提供(Ⅱ) ● 152
 - コメントとQ&A……………152
 - 情報提供(Ⅱ)……………154
- 4. 行動目標のリフレッシュ ● 163
 - 目標設定の条件……………163
 - 行動目標のリフレッシュ……………169
 - 3か月後の手紙……………171

第6章 リスクマネジメントへの展開

1. グループ・ダイナミクスとリスクマネジメント • 174
リーダーシップ・トレーニングとリスクマネジメント174
事故防止のアクション・リサーチ175
2. リスクマネジメントとトレーニング • 181
リスクマネジメントのミニ情報181
グループワークのチェックシート185
3. リスクマネジメントにかかわる情報提供 • 196
安全風土・文化・規範のスパイラル196
リスクマネジメントと悪魔の法則201
マニュアルを守る集団づくり208
リスクマネジメントの公式(分数物語)210

ホームページへのお誘い215

文献217

索引219

リーダーシップ力 アップの 基礎

第 1 章



1. グループ・ダイナミクスと リーダーシップ



➔ 集団の科学としてのグループ・ダイナミクス

健康で活気に満ちた安全な職場をつくることは誰もが望んでいる。そして、その実現のためには「リーダーシップ」が重要な役割を果たすのである。そこで本書では、「リーダーシップ」の理解を深める情報を提供するとともに、その改善／向上を目指す「トレーニング」について詳しく解説する。そこで、まずは「リーダーシップ」とかかわりの深い「グループ・ダイナミクス」の紹介からはじめることにしよう。

なお、本章のタイトルは「リーダーシップ」に「力」を付けて「リーダーシップ力」としている。これは「リーダーシップは筋肉と同じように、トレーニングによって鍛えることができる」という筆者の考えを反映したものである。その詳細は本書を通じて解説していくことになる。

「グループ・ダイナミクス (group dynamics)」あるいは、その直訳である「集団力学」と呼ばれる研究領域があることをご存知だろうか。われわれのPR不足もあってか、残念ながら一般にはあまり知られていない。しかし、人の行動を改善する「集団決定法」やリーダーシップ向上を目的にした「トレーニング」の開発など、グループ・ダイナミクスの成果は大いに活用されているのである。グループ・ダイナミクスは、その名のとおり「集団」で起きる現象を研究の対象にしており、その範囲は人間行動のすべてをカバーしている。なぜなら、人間は集団あるいは社会と関係をもたずに生きていくことが一瞬たりともできないからである。第2次世界大戦後、イギリスの労働党が「揺りかごから墓場まで」という政治スローガンを掲げたことがある。社会保障制度を充実させ、「この世に生まれたときからあの世に逝くまで」国がしっかりサ

ポートすると訴えたのである。赤ん坊は人の助けがなければ生きていくことはできない。また、誰一人として自分で墓場に入ることもできないのである。

しかし現実には子育てを放棄したり、自分の子どもを虐待する親たちがいる。また様々な事情から、自分で命を絶つ人たちも多い。わが国で自殺者が3万人を超えたのは1998年だが、それが2004年には3万4427人にも達している。そして、その後も大きな変化もなく、今日に至っている。これは、1日に80~90人、1時間で3~4人が自殺するという異常事態である。自殺は社会や集団から「孤立した人々」、「孤独な人たち」の問題でもある。また社会とのかかわりがもてない人々の「引きこもり」も深刻化している。これらはどれもが「集団」が抱える問題であり、それを解決するためには「集団と個人」を同時に考えていくことが必要になる。そこで、「集団とのかかわりをとおして人間を理解する」ことを目的にした「グループ・ダイナミックス」が大いに役立つのである。

➡ グループ・ダイナミックスのはじまり

グループ・ダイナミックスの歴史は第2次世界大戦前にまで遡ることができる。その創始者であるクルト・レビン (Lewin, K.) は1933年にドイツからアメリカに移住し、数多くの研究を進めた (Marrow, 1969)。その成果をもとに、1944年にはグループ・ダイナミックスの研究センター (Research Center for Group Dynamics) が設立されている。レビンは著書のなかで、「いい理論ほど実践的なものはない (There is nothing so practical as a good theory)」(1951) と述べて、実践に役立つ研究の重要性を強調した。彼はまた「何かを理解したいと思ったらそれを変える努力をすることだ (If you want to truly understand something, try to change them)」とも言っている。ものごとを頭で考えるだけでは問題は解決しない。現実に関わりかける過程を通じて、その

本質が理解できるというわけだ。こうしたレビンのことばには、実践を重視する彼の強い気持ちが表れている。それは社会科学の領域で実践からかけ離れた「理論」が一人歩きしている現実への批判だったのではないか。

今日でも、理論と比較して実践的な試みが価値的に低いと考える人たちがいる。彼らは、素人には近づけない高邁な理論こそが研究の主役だと言いたげである。しかし、実践は理論に奉仕するためにあるのではない。それはまさに本末転倒であって、理論のほうこそが実践に役立たなければ意味がない。とりわけ社会のなかで生きている人間を対象にする研究は、「実践性」の面から評価されるべきなのである。

➡ アクション・リサーチの展開

現実の社会に役立つ研究を重視するレビンは、「アクション・リサーチ (action research)」と名付けた方法を提唱した (図 1-1)。これは文字どおり、「実践 (action)」と「研究 (research)」を結びつける試みである。その手法はリーダーシップの改善にも活かすことができる。そこでレビンが提示した考え方に手を加えながら、アクション・リサーチのステップを見ることにしよう。

1) 現実にある問題を発見し、明確化する

そもそも「アクション」を起こすためには、自分の身の回りの「問題」に気づく必要がある。もちろん、万事が順風満帆にしていれば問題そのものがないわけだ。しかし、現実はそれほど甘くはない。「自分たちには問題がない」と思っているのは、「問題」に気づいていないだけであることが多い。そんな状況のもとで、予想もしなかったミスや事故が起きることになる。われわれは、毎日の生活のなかで「問題」に気づく感受性を磨いておくことが必要なのである。また、「問題に気づいていても、お互いそれを言い出せない」こともある。そうした状態が放置されていたため、組織の存続を危うくする重大事故が起きてしまった事例

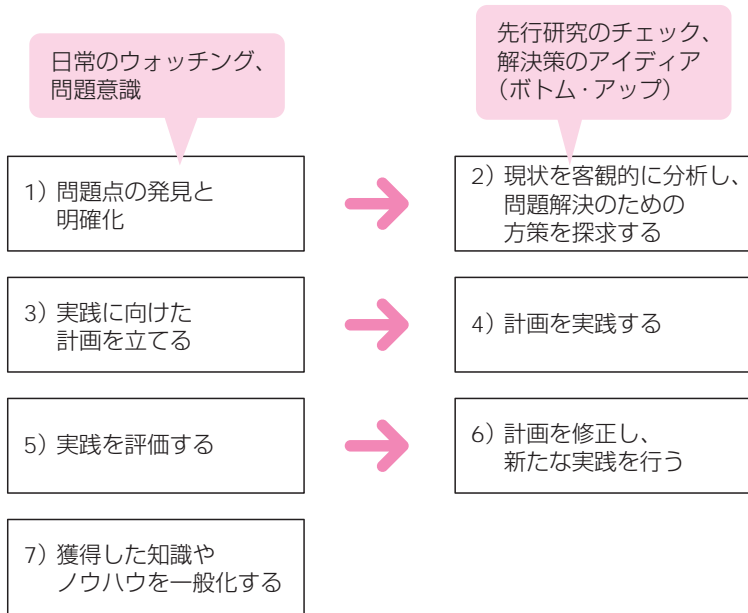


図 1-1 アクション・リサーチのステップ

は枚挙にいとまがない。自分たちの「問題を明らかにし、共有化する」ことが必要なのである。

ともあれ、われわれはいつも自分の周りのことを「ウォッチング」しておきたい。それが「問題を発見する力」を身につけることに繋がるのである。そして、その問題点を明確に整理しておくことも忘れてはならない。

2) 問題を解決するための方策を探求する

自分たちの問題が明らかになれば、それを解決するための具体的な方策を考える。それまでの経験や知識をもとにして議論すれば、様々なアイデアが出てくるはずだ。そのとき、職場に「何でも自由に発言できる」雰囲気がないと、個々人の意見やアイデアが抑えられてしまう。また、他の職場で成功した事例や研究成果も参考になる。これに加え

て、現状を把握する調査などを実施してもいい。この段階で正確な情報を得て、自分たちの問題を客観的に分析しておくのである。こうした流れのなかで具体的な対応策が明らかになっていく。

3) 実践するための計画づくり

問題を解決する方策が決まれば、次はその実行に向けて計画を立てることになる。この段階で、計画を進める際に必要な条件や予想される障害を十分に検討しておく。また、計画が達成されたときに組織や個人に起こる変化を明確にしておくことが期待される。それがアクション・リサーチの成果を評価する際の基準になる。

4) 計画の実践

計画が決まれば、いよいよ実践である。ただし、現実には計画どおりにいかないことも出てくる。それが致命的な障害であれば計画は頓挫する。そうした事態に陥らないためにも、「計画づくり」の段階で十分に議論しておくことが欠かせない。もちろん、小さな障害は臨機応変に計画を修正しながら克服していけばいい。そうした失敗の体験と気づきが長期的には組織にとって大きな力になる。

5) 実践の評価

この段階では可能な限り客観的な視点から結果を評価することが求められる。実践にかかわった全員が「研究（リサーチ）する」気持ちで自分たちの成果を検討するのである。その成果も「うまくいった」「うまくいかなかった」とチェックするだけでは意味がない。大事なのは「どうしてそうなったのか」を明らかにすることである。われわれには、実践「する」だけでなく、「したあと」にその結果を説明できる力が求められているのだ。それが欠けていると、次のアクションをとることができない。また、評価にあたっては「失敗」は言うまでもなく、「成功」についてもそれに影響を及ぼした原因を分析しておく必要がある。われわれは「予想外の成功」をすると、つい有頂天になってしまう。そこで冷静に客観的な分析ができるかどうか、その後の実践の成否を決める。「実践結果」を多面的に分析することで、新たなアクションへのエネルギー

ギーが生まれるのである。

6) 計画の修正と新たな実践

評価結果に基づいて計画の改善・修正を行い、さらにレベルアップした実践の段階に進んでいく。それが上昇スパイラルとなって組織に望ましい変化がもたらされる。こうしてアクション・リサーチは組織が存続する限り成長していくのである。

7) 獲得した知識やノウハウの一般化

新しい試みが成功したときは、そこで得た知識やノウハウを他の組織に应用することを考える。個別の実践活動である「アクション」を一般化し普遍化することは「リサーチ」の重要な役割である。もちろん、「リサーチ」は専門家が行う学術的なものに限定する必要はない。ある組織で得られた成果が広く活かされることは社会全体にプラスになるのである。

ところで、アクション・リサーチの流れは、「PDCA サイクル」と完全に重なっていることがわかる。“PDCA”とは Plan-Do-Check-Act の頭文字をとったものだが、目標をもって何かをするとき、まずは「計画 (Plan)」を立ててから「実践 (Do)」に取りかかる。そして、その結果を「評価 (Check)」し、「評価の分析と改善 (Act)」をしたうえで次のステップに繋げていく。「そんなこと当たり前ではないか」と言われそうだが、それがコロンブスの卵というものだろう。この「PDCA サイクル」は第2次世界大戦後に展開された品質管理において提唱された。レビンのアクション・リサーチはそれよりも早くそのすべてのステップを包含していたのである。

➡ リーダーシップ・トレーニングのあけぼの

グループ・ダイナミックスの創始者であるレビンは「リーダーシップ・トレーニング」に繋がる3つの重要な研究を行っている。ここでは、その概要をみておこう。

□ リーダーシップの実験

この実験では11歳の子どもたちにお面づくりなどの課題が与えられた。その際に指導者を「専制型」「民主型」「自由放任型」の3つのタイプに分けたのである。「専制型」の条件では、指導者がすべての方針を決定し、命令によって作業を遂行させた。また、作業を一緒に行う相手についても指導者が指定した。子どもたちは自由に振る舞うことが許されなかったのである。こうした状況に置かれて、子どもたちは「仕事」について先の「見通し」をもつことができなかった。さらに指導者は作業のできばえについてはめたり批判したりしたが、いずれも「個人的」「主観的」な色合いの濃いものだった。

これとは対照的に、「民主型」の指導者のもとでは作業の手続きを集団の討議によって決めた。また、子どもたちが技術的な援助を必要とするときは、指導者が複数の対処法を提示した。子どもたちは、そのなかから自分たちがいいと思う方法を選択するのである。さらに結果を評価する際は「即時性」と「客観性」を重視した。前者は、子どもたちがほめられる行動や注意すべき行動をとったとき、その場ですぐに評価することを指している。これは学習心理学の領域で「即時フィードバック」と呼ばれているが、タイミングをはずさない評価が学習を促進するのである。成人の場合でも、特に問題を起こしたときは時間を置かず、そのことを指摘し指導することが大事だ。もちろん、人の前でこれ見よがしに叱るのは避けなければならない。しかし時間が経過したあとになって、「あのときはああだった、こうだった」と思い出すように指摘しても迫力はない。それどころか、「あの人はとても執念深くて昔のことをいつまでも憶えている」などと陰口を叩かれてしまいかねない。さらに、「民主型」のリーダーは「仕事の分担」を子どもたちに任せるなど、文字どおり「民主的」に振る舞ったのである。

「自由放任型」の指導者は子どもたちとの関係を最小限に抑えた。ものごとを決めるのはすべて子どもたちに任された。また、求められれば

情報を与えると伝えてはいたが、子どもたちの話し合いには参加しなかったし、作業にもかかわらなかった。さらに、仕事の進め方を評価したり調整したりする役割も果たさなかった。

こうして、3つの指導法が子どもたちに与える影響について、データの収集と分析が行われた。その結果、子どもたちの集団には大きな違いが見出された。指導者が「専制的」に振る舞った集団では、子どもたちが落ち着かず、お互いの間に「敵対意識」が生まれた。子どもたちは一方的に押さえつけられることで自由な発言も行動もできなかったのである。それが欲求不満として蓄積されていったと思われる。そのエネルギーが一定の限度を超えると攻撃的な行動が引き起こされる。それは大人に対する反発という形をとることもあるが、子どもたちの間で起きやすくなる。お互いに「攻撃しやすい」からである。それが弱い者に向かえば「いじめ」になるわけだ。また、「専制型」の指導者に対して服従的な態度を見せたり、リーダーの気を引く行動をとる子どもたちも現れた。さらに、指導者の前ではおとなしくしている子どもたちが、指導者がいなくなると攻撃的な行動に走るケースもあった。このように「専制型」による指導は子どもたちに望ましい影響を与えるとは思われなかった。

実験の結果、望ましい効果が見られたのは「民主型」だった。それは常識的に予想されることでもある。何よりも、子どもたち同士が仲良く作業を進めた。お互いに開けっぴろげで、生き生きとした人間関係が築かれていった。それが子どもたちの活動に力を与え、作業の評価も高くなる。仕事が順調にいけば、そのことがさらに意欲を高める方向に働く。プラスの上昇スパイラルができあがるのである。

もう1つの「自由放任型」の場合はどうだったか。指導者から「放置」され、適切な指導を受けなかった子どもたちに「意欲的に課題を達成する」前向きの姿勢は期待できない。予想されるように、仕事の達成度もできばえも評価される水準には達しなかった。そんななかで、課題に取り組まず遊んでいる子どもたちもいた。さらに、「専制型」の場合と同じような「いじめ」も発生したのである。こうして、レビンたちは大人

の指導の仕方によって子どもたちの意欲や満足度、そして課題の達成度が違ってくることを明らかにしたのである。これこそはリーダーシップ研究の先駆けと言うべきものであった。

□ 集団決定法の開発

レ빈は人の態度や行動を変える試みにも果敢にチャレンジした。「知行合一」ということばがある。「知っていること」と「行動」が一致していることである。しかし、口で言うのはやさしいが、その実現はむずかしい。毎日を振り返れば、「わかってはいるけどやめられない」ことや「わかってはいるけどできない」ことが実に多い。「知識」がそのまま「行動」に結びつくのであれば、飲酒運転など起きるはずがない。暴飲暴食を注意されても聞く耳をもたず、ついには体を壊してしまう者もいないはずだ。とりわけ「習慣化した行動」を変えることは途方もなくむずかしいのである。

こうしたなかで、レ빈たちは「食習慣の変容」を実現するために「集団決定法」と呼ばれる技法を開発して成功を取めたのである。アメリカが日本と厳しい戦争を戦っていたときである。豊富な資源に恵まれたアメリカでもたんぱく源である肉不足が問題になった。戦場の兵士に良質の肉を送っていたからである。肉不足を解決するための対策として、レバーなどの「内臓」を食べることが考えられた。ところが、当時のアメリカ人たちには「内臓」を食べる習慣がなかったのである。それを克服して主婦たちに内臓を調理してもらう必要がある。そこで生まれたのが「集団決定法（group decision making）」と呼ばれる技法だった。「三人寄れば文殊の知恵」と言う。問題が起きたときには人が集まって話し合うといいアイデアが生まれる。そんなことは誰でも知っているから、話し合いのための会合は日常的に行われている。しかし、議論したあとで「みんなで実行しましょう」と決めるだけでは、なかなかうまくいかないのが現実である。人の態度や行動はそれほど変わりにくいものなのである。そこで、レ빈たちは集団で話し合ったあとに、メンバーの一

人ひとりが全員の前で「私は□□を実行します」と自分の意思を表明することを考えた。これが「自己決定」と呼ばれるものであるが、「集団決定法」の特徴はこれを「集団の話し合い」に組み込んだところにある。「集団討議」と「自己決定」から2語ずつとって、「集団」＋「決定」＝「集団決定」と考えるとわかりやすい。

こうしてレビンたちは、主婦が「それまでの習慣を変えて、牛肉の代わりに内臓肉を調理して食卓に供する」ことを目標に「集団決定法」の実験を行ったのである。会場に集まった主婦たちを6つのグループに分けた。このうちの3グループには食習慣を変えるための講義が行われた。そこでは戦争による肉不足の状況を説明し、緊急に対応することの重要性を訴えた。そして、専門家が図や表を使いながら内臓の栄養価をわかりやすく解説した。さらに、内臓の臭いを消す方法やおいしい調理法についての資料も配られた。こうした工夫によって、講義は楽しい雰囲気のもとで行われた。受講者たちは感じのいい講師から「内臓を食卓に供する」ことの必要性和重要性について「十分な知識」を得たのである。

これに対して集団決定法のグループでは、はじめに現在の社会状況を説明し、あわせて肉に代わる内臓の栄養について情報を提供した。その後、主婦たちは現実に内臓を調理できるかどうかについて集団で話し合いを行った。そのなかでは様々な問題点も話題になった。グループではそうした問題を解決する方法についても検討が行われた。そして予定された時間になったところで、主婦たち全員がグループメンバーの前で「次の週に1回は内臓を使って料理する」ことを「自己決定」したのである。

「講義法」と「集団決定法」は主婦たちの「食習慣を変える行動」に大きな違いをもたらした。「講義」を受けたグループの主婦のうち、1週間後に「内臓肉を調理した」者は3%に過ぎなかった。これに対して「集団決定法」のグループでは32%もの主婦が内臓を使った料理をしていた。「集団決定法」の効果がデータとして明らかにされたのである。ただし、実際にアクションをとったのは32%だから、2/3の人々は習慣

を変えたわけではない。その点では「集団決定法」の効果を過大に評価するのは危険である。しかし、少なくとも「講義」という典型的な知識注入型の働きかけとは比較にならないほど有効であることは事実なのである。人間の様々な試みは「その時点でベターな選択がベストの選択」だと考えたい。「たった30%じゃないか」などと言わずに、とにかく前に踏み出してみることである。

その後、レ빈は「講義法」の代わりに「個人教示法」を導入した実験も行っている。このときは母親が赤ん坊にオレンジ・ジュースと肝油を与えることが目標だった。その結果も「集団決定法」の効果を実証するものだった。特に「集団決定法」を体験したグループでは、時間とともに「実践率」が向上し、最初の2週間で80%を超え、4週間後にはほぼ100%を達成したのである。

すでにみたように、「集団決定法」では、最終的に「行動を変える意思の表明あるいは宣言」である「自己決定」が重要な役割を果たすのである。わが国でも昔は「血判状」なるものがあり、映画や舞台で見ることがあるが、こうした決意表明も「自己決定」ということになる。ただし、それが力をもつにはメンバーたちに信頼関係が確立しており、お互いに支え合う気持ちがなくてはならない。リーダーシップはそうした集団をつくりあげるために欠かせないのである。

□ 感受性訓練の開発

「リーダーシップ・トレーニング」に影響を与えたレ빈の3番目の仕事は「感受性訓練（sensitivity training）」の開発である。レ빈たちはコネチカット州の人種関係委員会の依頼で指導者を養成する研修を行った。その日の研修が終わるごとに収集されたデータを分析する会合が開かれていたが、そこに数名の参加者が加わっていた。あるとき、参加者自身から研修スタッフの解釈に異論が出されたのである。それをきっかけにして、参加者たちの「いまここで」の行動を取り上げ、お互いに様々な解釈を行っていく「感受性訓練」が生まれたのである。

「感受性訓練」は英語のイニシャルをとって「ST」と略称したり、「Tグループ」と呼んだりもする。「T」は「training」の頭文字である。これが人に対する感受性を高め、対人関係を改善・向上させる技法として全米に広まっていくことになる。

ほとんど同じ時期に、カウンセリングを背景にしてカール・ロジャースが「エンカウンター・グループ」を開発している。これは直訳すると「出会いの集団」であるが、「感受性訓練」と共通するところが多い。両者とも準備された課題が与えられない状況で、メンバーたちが相互理解を深め、対人関係スキルの獲得や人間的な成長を図ることを重視する。もちろん両者に違いもある。たとえば「感受性訓練」では「トレーナー」が集団をリードするが、同じ役割を果たす者を「エンカウンター・グループ」では「ファシリテーター」と呼んでいる。いずれにしても、特定の課題を設定しないで「いまここで起きていること」を徹底的に分析していく。その過程でメンバーたちが自分の行動やその心情を吐露する。それらをお互いに受容したり拒否する、あるいは解釈し理解するといった過程をとおして望ましい対人関係をつくる力を身につけていくのである。

1960年代の後半には九州大学でカウンセリングとグループ・ダイナミックスの研究者たちが「感受性訓練」を実体験しながら研究を進めていた。ようやく20歳代に達した筆者はその研究に参加し、トレーナー的な役割をたたき上げ学的に学んでいった。いまから思えば、それが自分の「リーダーシップ・トレーニング」への入り口だったのである。

その後、「感受性訓練」の体験を重ねていくうちに、筆者は漠然とした疑問を感じはじめる。「感受性訓練」では参加者たちを逃げ場のない状況に追い込んでいく。こうした厳しい手法が、人々の態度や行動に影響を与えることは事実だろう。それはアメリカのような風土ではいいとして、わが国においても同じ効果が期待できるのだろうか。仮に効果があるとしても、参加者にマイナスの影響を与えることはないのだろうか。こうした疑問に対して筆者なりに考えるところがあった。アメリカと日