

リーダーシップ訓練に関する実践的研究II

An action study on leadership training II

米谷 淳

Kiyoshi MATYA

はじめに

リーダーシップ訓練は職場における実際の人間関係の向上を目的とする。従ってその基盤となる理論はデータの説明力や整合性に優るとも劣らず応用可能性や有用性が問題となる。リーダーシップ訓練に関して真に正しい理論であるなら、それに基づいて計画されたプログラムがどの集団にも効果をもたずであり、もしうまくいかないなら、適用の仕方に改善を加えて類似の集団で再試し、ある程度データを蓄積した後にその真偽を検討すべきであろう。このような立場のリーダーシップ訓練研究は自ずとリーダー研修という実践と客観的なデータの収集・分析のくり返しによって進められていくアクション・リサーチとなる。ところで、実験においては刺激の作成・提示法や、反応記録のための装置や手続きの開発は、精密・正確なデータの収集の前提であり、仮説検証と同等の重要性を有する。リーダーシップの訓練研究においても、実際のリーダーシップ訓練、すなわちリーダー研修のプログラム設計は研究遂行にとって不可欠な課題であり、これが研究そのものの成果を大きく左右する。本稿では筆者のリーダーシップ訓練に関する実践的研究の先駆けであり、礎となったリーダーシップ研修をとりあげ、そのプログラムをふり返る。以下にあげる研修記録はリーダー研修のプログラム設計にとって最良の資料となると考える。

リーダー研修プログラムの事例 ー第1回奈良大学管理職研修

昭和63年度奈良大学社会学部プロジェクトの一環として社会心理学的考察班（代表 三隅不二、研究分担者 小佐治朝生、米谷 淳、ハフシ・モハメッド）は「リーダーシップ・トレーニングプログラムに関するアクション・リサーチ」を行った。この研究の目的は企業や学校の職員、とくに管理職に対する効果的なリーダーシップ訓練の方法をさぐることにあった。その足場づくりのために、トレーナー養成のための研修マニュアル作りから始めることにした。すなわち、奈良大学で開催された（財）集団力学研究所のリーダーシップ訓練にオブザーバーとして参加し、トレーナーの言行についての筆記記録と研修中に撮影した写真や配布資料などをもとに現行のPM式リーダーシップ・トレーニングを記述し、マニュアルの原型を作成したのである。

奈良大学管理職研修は昭和63年10月14日と15日の2日間、奈良大学において、奈良大学、正
平成5年10月12日原稿受理

強高校、正強中学校、正強学園本部の事務系管理職20名を対象に、(財) 集団力学研究所所長であり、当時社会学部長であった三隅二不二教授と(財) 集団力学研究所から招いた吉田道雄氏、三角恵美子氏の3名がトレーナーとなって実施された。研修プログラムはPM式リーダーシップ・トレーニングプログラム(PMT)であり、研修で使用されたリーダーシップおよびモラルについての質問項目は従来の企業用のものと官公庁用のものとを参考にして私立大学管理職用に新たに準備された。研修の流れを表1に示す。

この研修は奈良大学における初めてのPM式管理職研修であり、大学職員に対する、社会学部プロジェクトの一環をなすリーダーシップに関するアクション・リサーチのデモンストレーションであり、また三隅教授のリーダーシップPM論の啓蒙の場でもあった。

表1 第1回奈良大学管理職研修スケジュール(1988.10.14-15)

	第1日目(10/14)	第2日目(10/15)
9:00	理事長挨拶・講演	他組織における集団アプローチの実践 -ある付属病院の看護部の小集団活動
10:00	基調講演 (三隅教授)	われわれのめざす職種と期待されるリーダーシップ(II)
11:00		
12:00	昼食	昼食
13:00	リーダーシップ 自己点検 ・自己評価 ・各職分析	行動可能リストの作成 ・私の仕事の自己分析 自己決定
14:00		終了セッション
15:00	われわれのめざす職種と期待されるリーダーシップ(I) ・K法による業務整理 ・個人発表「私の仕事」	
18:00		

プログラム1(10/14 9:30-10:00) 大浦理事長挨拶・講演

研修は10月14日(金曜日)午後9時30分より大浦理事長の講演を皮切りに開始された。大浦理事長は「私学をとりまくこれからの状況」と題する講演の中で、私学全体の当面の課題、最近の景気と今後の見通し、正強学園の現況と課題について述べた。

プログラム2(10/14 10:00-12:00) 基調講演(三隅教授)

理事長の挨拶に引き続き、当時の社会学部長であった三隅教授の講演から実質的なリーダーシップ研修プログラムに入った。初めに今回の研修にふれ、「われわれ(トレーナー)は研修参加者に何かを与える、教えるというのではなく、研修参加者が互いにアイディアを出しあう際の手助けとなりたいと考えている。ここでの発言内容が他の場所でとがめられることはない、皆さんで自由にのびのびと意見を出しあってもらいたい」との説明がなされた。それから三隅教授は本題に入り、2時間におよぶ講演をした。その内容はリーダーシップPM論入門としての性格をもつものであり、この種の研修をする者にとって大いに参考になると思われるのでその要約を以下にまとめる。



*講演「経営の革新と新しいリーダーシップ」(要約)

私はここでは人間の組織の専門家として話をする。

日本の明治以来の近代化は近代官僚制化という形態をとった。近代官僚制の主な要素としては、分業・専門分化、地位のハイアラーキー(階級制)、権限の名文化、規則第一主義、没人格性、管理者、就業規則、その他・年金などの報酬制度という8つがあげられる。マックス・ウェーバーによれば近代官僚制が一旦ある組織に確立されると、それは根強く存続されるという。

ところで、1960年代に「若者たちの反逆」と呼ばれる学生運動が盛んになった。また、それに先だって地域住民と地方自治体との抗争や差別反対運動の盛り上がり、その後の登校拒否や今年の大企業からの若者たちの大量離脱という現象がみられた。これらを、根底にある何らかの原型(Genotype)が大学や地方自治体や小学校や会社において発現した現象型(Phenotype)としてながめてみると、それらが明治百年の官僚体制とかかわりのあることがわかってくる。それらはすべて明治百年における社会経済状況の変化(例えば工業化から情報化への変遷)を背景として、今や近代官僚制の支配体制では間に合わなくなってきていることを物語っている。現在、ポスト・ビューロクラシーあるいは脱官僚制が叫ばれている。

MITのマグレガー教授は「企業の人的側面」という本の中でXY理論を提唱している。その理論は、これまで、「人間にとって労働は嫌なものであるゆえアメとムチによって強制しなければ人を動かすことはできない。人は責任を回避したがるものである。」という見方(X理論)に立った管理がなされてきたが、これからは、「人間にとって労働とは、遊んだり、休息したりすることと同様にナチュラルな行為であり、人は内発的動機づけにもとづいて動く。人は自ら進んで責任をとろうとするものであり、諸々の問題を解決しようとする。これまでのX理論に基づくような管理の仕方では人間のもつ能力の一部分しか活用されない。」という見方(Y理論)に立った管理のあり方が必要となるというものである。マグレガーのXY理論はおおむね正しい。しかし、彼はなぜX理論があてはまらなくなったのかを説明していない。

これに対し、三隅は昭和45年以来「新日本人誕生仮説」を提唱し、なぜ官僚制ではうまくいかなかったのかを説明しようとしてきた。それは、マズローのいう基本欲求のうち生理的欲求や安全への欲求といった低位のものが満たされると、それまで人間の支配階級の首座を占めていたそれらの欲求が周辺座へと移り、それらに替わってそれらの上位にある社会的欲求や自尊の欲求が首座につく。このような大衆の欲求体系の中心転換にともない、給与体系と法規という、これまでのインセンティブシステム(制裁と報酬の体系)が効力を失い、社会的欲求や自尊の欲求に訴える新しいインセンティブシステムが要求されてくるという考え方である。

人の管理技術を車の運転に例えていうなら、田舎道を自転車で行く時代から高速道路を自動車で行く時代へと変わってしまった今日では車の運転に運転免許が必要とされるように、現代の管理者は人間関係についての専門的な技術を習得することが必要となっているといえることができる。

カットとカーンは職場の満足度やモラルの調査を本にしているが、そこでは業績と関係があるのは仕事に対する満足度、役割・昇進に対する満足度、会社に対する帰属意識はなく作業小集団のもつプライドであることが明らかにされている。ハーツバーグによれば、モラルを規定する要因には、ある程度満たされればそれ以上与えても効果はないが、欠乏すると労働意欲を阻害するハイジーン要因と、人に職場でやる気を起こさせるモチベータ要因の2種類があるという。給料は、優秀な人材を採用し、彼らをひきとめておくといった機能があるから、ハイジーン要因のひとつであるといえる。これに対し、日本のZD運動やQCサークルといった小集団活動が成果をあげているのは、集団のもつプライドこそモチベータ要因となることを示すよい実例といえよう。この作業小集団のもつプライドを決定するものこそ上司のリーダーシップに他ならない。

リーダーシップPM論は、リーダーシップを人物論とせず「リーダーシップは行動である」という立場から、リーダーシップを変化するもの、業績やモラルと同様、測定可能なものとみなす。リーダーシップを行動によって分類するものに、リーダーの行動スタイルを民主型・専制型と呼ばれる2つにわけると理論があるが、このやり方には限界がある。リーダーシップPM論は、集団の2大機能である、目標達成・課題解決を志向した機能(これを Performance にちなんでP機能と呼ぶ)と集団過程の維持を志向する機能(これを Maintenance にちなんでM機能と呼ぶ)の2つの機能からリーダーシップをとらえていこうとするものである。上司のリーダーシップ機能はこれらの各次元についての部下評定得点の平均からの高低によってPM(ピーエムまたはラージピーエム)型(PもMも平均以上)、Pm型あるいはP型(Pが平均以上でMが平均未満)、pM型あるいはM型(Pが平均未満でMが平均以上)、pm(スモールピーエム)型(PもMも平均未満)の4つの類型(リーダーシップスタイル)に分類される。これまでの数多くの研究から、業績、事故率、モラル、チームワーク、コミュニケーション、帰属意識、精神衛生、ミーティングの効果といった多くのリーダーシップにとっての外的基準についてPM型をリーダーにもつ集団が他の型をリーダーにもつ集団より優れていることが確かめられている。

三隅教授による基調講演の後、1時間の昼食・休憩をはさんで、午後1時10分より翌日の午後3時まで吉田道雄トレーナー(熊本大学教育学部教育実践研究指導センター助教授)と三角恵美子トレーナー(集団力学研究所主幹)によって以下にあげるプログラム3～7までが進行された。

プログラム3 (10/14 13:10-15:02)

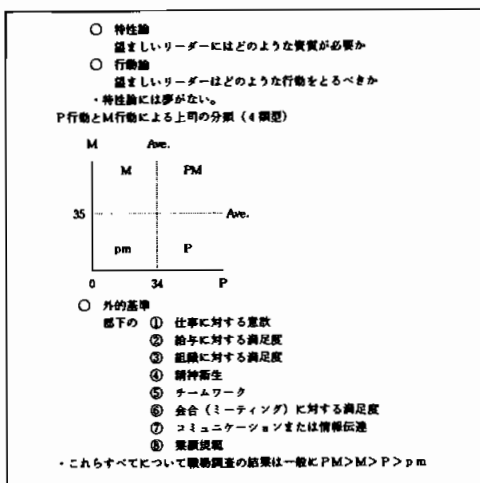
「リーダーシップ自己点検」(吉田トレーナー)

初めに三隅教授により吉田トレーナーの紹介があった。それから吉田トレーナーにバトンが渡され、PMTのプログラムが進められた。まず、初めに(財)集団力学研究所が開発し、様々なリーダー研修や職場調査に使用しているリーダーシップ調査項目を用いて、参加者にリーダーシップの自己評価、自己分析をさせる作業を行った。「リーダーシップ自己点検をしてみよう」との呼び掛けがなされたあと、資料(リーダーシップ質問紙)が配布され、項目が吉田トレーナーによって読み上げられ、その場で参加者自身は項目のチェックと集計をするよう指示された。なお、項目読み上げは初めにリーダーシップ項目を、次にモラル項目(項目1～20、41～60)の順になされ、リーダーシップ項目については係長に対するフォーム6を読み上げている際に、課長についてはフォーム7の同じ項目番号を自分で読んで回答するように指示された。また、「仕事仲間」という言葉について「これはみなさんの直属の上司によって管理・監督されている職員の集まりをさす」ということが丁寧に説明された。読み上げ後、参加者はリーダーシップ項目についてはP、Mそれぞれ10項目ずつの項目得点の合計を計算した。

*講義「リーダーシップについて」

PM調査用紙を用いたリーダーシップ自己点検の項目チェックと自己集計の作業に続いて、「三隅先生の講演をおさらいする意味で」あらためてリーダーシップPM論についてのレクチャーを行った。その要点をシマにしたものを表2にあげる。

表2 講義「リーダーシップについて」の要点



*アンケートの説明

次に、参加者にリーダーシップ自己点検で採点した各自のリーダーシップ得点を全国平均を基準にして4つの類型に分けさせた。ちなみに、参加者がどのタイプになったかを挙手によって調べてみたところほとんどの参加者がPM型であった。ここで、吉田トレーナーは自己評価と他者評価の違いについて説明した。部下のモラルに対してリーダーシップは大きな影響力をもつが、それはリーダーの自己評価ではあまり正確にとらえられることがなく、部下が上司のリーダーシップをどのようにとらえているかという部下評価によらなければ正確にとらえられない。部下評価は自分のリーダーシップを自分でよくみるための鏡のようなものであり、定期的に健康診断のように実施することが望ましい。また、自分のやり方が変わらないのに、部下により、職場により、時期により部下に評価されるリーダーシップ・スタイルが異なることがある。リーダーシップ・スタイルは変化する。これらの点がわかりやすく解説された。

*職場・組織の健康診断 - 職場の活性化のために

PM調査の集計・リーダーシップのタイプ分けの作業に引続き、「自己分析用シート」が配布され、参加者は自己評価の結果をみながら、自分のリーダーシップについて、P項目、M項目の順に各人の問題点の分析を行い、問題性の大きな箇所から自己分析の結果をシートに書き込む作業を行った。その間、吉田トレーナーは参加者のテーブルを巡回し、個別に質問に答えたり、シートの説明をした。途中で、ある参加者の質問を受けて、参加者全員に対して、部下評価の必要性をコミュニケーションにおける他者認知の役割から説明した。

*ある企業の調査結果から

リーダーシップ自己点検のまとめとして、実際に吉田トレーナーが携わった研修に参加したあるデパートの管理職のリーダーシップの変化が紹介された。とくに、勤続年数が経ち、研修が進むにつれて評価の準備も変わってくる、時にはそれまでPMであった者でもpmになることが強調された。

*職場に対する健康度調査

リーダーシップの自己分析に引き続いて、モラルに関する8つの要因について、それぞれの項目得点(合計)を求め、配布したリーダーシップチャート(クモログラフ)の用紙に各自の位置をマークし、その点を結んでできるグラフを見ながら、モラルに関する自己分析をリーダーシップ自己分析と同じ要領で行い、分析結果をシートに記入した。最後に、自分の職場の部下のモラル項目の得点がリーダーである参加者各自のリーダーシップによって大きく左右されることが強調されて、このセッションが終了した。

プログラム4 (10/14 15:15-18:00)

「われわれのめざす職場と期待されるリーダーシップ(II)」(吉田トレーナー)

このプログラムに入るにあたり、会場を大会議室から中会議室に移し、参加者を職場(部署)や職種などに応じて1グループ4名ないし5名のグループに分け、それぞれのメンバーごとに同じテーブルに着席させた。次に、このセッションのプログラムを説明し、作業にうつらせた。各テーブルにはセッションに先立ち、十分な枚数のKJラベルが置かれた。

*仕事の整理

「実際に自分がしている日常の仕事の内容についてリストアップし、KJ法を用いて整理します。まず、ご自分の日頃の仕事をできるだけたくさんKJラベルに書き上げてください。1枚のKJラベルには1件のみをお書き下さい。KJラベルがたりなくなったら、追加しますので申し出て下さい。何枚使っても結構です。作業時間は15分とします」と述べた後、トレーナーは各受講者のそばを巡回し、作業状況をチェックしながら、質問を受け付けた。その際、ある質問への答えとして、1年に数回しかない業務でも、大きなものであれば、日常業務に類するものとして差し支えない旨の説明をした。

*分類作業

KJラベルに書き上げたものは一枚一枚ばらばらに切り放され、同じ種類や類似したものをひとまとまりとしていくつかのグループ(これをKJ法では「島」と呼ぶ)に分類した。これを何度か試し、いろいろ手直しして、グルーピングが落ち着いたら模造紙に貼り付けた。この時、各々の島を赤マジックで囲み、その各々の島の上部に例えば、対外交渉、情報提供、学生指導というような表題をKJラベルに書いて貼りつけた。これらのマジック書きの作業の際には各テーブルに古新聞紙を配布し、それを下敷に使させた。全体ができたら黒マジックで模造紙の上部中央に「私の仕事」というタイトルを書き、その下に自分の氏名を書き込ませた。

それぞれの島の囲いと囲いの間に新たにラベルを貼れるスペースをあけておくように指示した。また、島を囲った後でも追加したいものが思いついたら、ラベルを作って、貼り込んで、できるだけ「私の仕事」を充実させるように促していたが、これらはKJ法にとって大きな意味をもつ。作業者は島と島との関係を考えたり、それまで書き出したラベルをながめることにより、さらに新たな島を作ったり、抜け落ちていた大事な要素を思い出す。こうして様々な角度からものを見たり、アイデアを創り出すことこそ「知的生産の技術」として川北次郎氏が開発したKJ法の第一の効用である。

作業開始30分後、大半のメンバーが「私の仕事」の作成を終えた。そこで、トレーナーは再開の時刻を告げ、20分の休憩に入った。



*グループセッション「私の仕事」

休憩後、テーブル単位で「私の仕事」の個人発表とグループ討議を行った。グループセッションの仕方について次のような説明をした。今から各班でメンバーどうして「私の仕事」の紹介をしあってもらう。紹介は個人発表の形式で行う。すなわち、一人ずつ、書き上げた表をテーブル中央に置いて「私の職場は」という出だしで職場の状況を話し、次に仕事の内容について説明する。発表時間は一人7・8分とし、各グループで順番を決めて発表する。その後、グループで討議をする。互いに書き足りないもの、部下の仕事ではないかと思われるものを指摘しあう。各グループともタイムキーパーを決めて、終了時刻にどのグループも最後の発表者まで済んでいるようにする。終了時刻を明確に告げて個人発表を開始させる。また、トレーナーとしては討議が研修の主旨であるリーダーシップ(他者に対する影響力)にできるだけ結び付けたいと希望する。

*第一日終了の挨拶

プログラムは最初予定していたものとは異なることがあるが、これは状況に応じて臨機応変にプログラムを変更するためであり、翌日も内容変更等がありえることを説明した。しかし、できるだけ始まりと終わりの時刻は守りたいことを告げて第一日の研修を終えた。

プログラム5(第二日:10/15 9:00-11:02)

「他組織における集団アプローチの実践」(三角トレーナー)

研修二日目は午前9時に三角トレーナーの講義から始まった。三角トレーナーは自らの5年間にわたるある病院の婦長を対象とするリーダーシップ・トレーニングの実践体験を中心に、リーダーシップとパーソナリティの関係や部下にPM型リーダーとして認知されるための方法などについて熱のこもった講義を1時間半にわたって行った。次にその要約をあげる。

＊講義「ある病院の看護婦集団の追跡例」（要約）

私はある大学の付属病院の看護婦の職場改善の一環として、婦長のリーダーシップ・トレーニングや看護婦の小集団活動を長年にわたって手伝ってきた。リーダーシップ・トレーニングは一応の成果を見せ、看護婦がこれまで以上に患者に対するきめの細かい暖かい看護を行うようになったばかりでなく、看護婦や医師の作業効率を改善し、病院のコスト削減にもつながった。その成果の一部は学会で報告された。さらに、この病院での看護婦の小集団活動の実践はある製薬会社の好意によって「愛の看護」と題するVTRにまとめられ、医療場面における小集団活動の模範例とされるまでに至っている。この病院でのリーダーシップ・トレーニングの中で印象に残っているのは、リーダーシップ・トレーニングに最初全く関心を示そうとせず、自分のそれまでのやり方を変えようとしなかった頑固なP型のある婦長が、あるきっかけでPM型へと変わっていき、それにより担当する看護婦チームの業務や意欲が著しく改善された例である。この婦長はそれまで部下が信頼できず、チェックリスト主義で徹底して看護婦を厳しく取り締まっていた。その時は、部下の満足度は低く、担当部局の看護婦はよく辞めていた。それが、ある時、新人の看護婦と仕事のことを話したことをきっかけとして、部下と仕事のことを話し合うことでM機能を高めるようになっていった。その結果、部下評価もPM型となり、モラル得点も病院内でトップになった。この看護婦は、しかしながら、自分はP型が気性にあっていい、別の病棟を受け持ったときは、最初はP型でいき、2年後にPM型にもっていったという。この婦長が実践した「部下と一緒に仕事のことを考える」というやり方は、その後、「愛の看護」としてこの病院全体のテーマとして取り上げられるようになった。部下と一緒に仕事のことを考えるという小集団活動の成果は、小児病棟での重篤症状の児についての「頑張れきょうへい」と書かれた申し送りカードとなって現れている。「集団が集団としてのプライドをもつようになるメンバーはひとりでもやれるようになるものだ」というのが、この病院へのPM式リーダーシップ・トレーニング導入後、9年目を迎えての私の実感である。

この講義の直後に、講義で紹介されたVTR「愛の看護 ー看護における生産性と人間性ー」（30分）が上映された。

プログラム6（10/15 11:02-13:03）

「われわれのめざす職場と期待されるリーダーシップ（II）」（吉田トレーナー）

三角トレーナーの講義の後、休憩をはさんで吉田トレーナーによりリーダーシップの測定と実際のPM型、P型、M型、pm型のリーダーシップ行動の実際についての講義と演習がなされた。PM式リーダーシップ・トレーニングについての説明の最後の機会となるため、この時間、トレーナーは部下評価の意義と、（財）集団力学研究所が請け負って分析した部下評価についての個人資料の非公開、守秘の厳守を説き、職場のPMサーベイを実施するよう参加者に訴えた。さらに小集団活動の活用法についての説明がなされた。

・PM調査について

職場の健康診断としてのPM調査（リーダーシップに関する部下評価）はリーダーシップ研

修の成果をあげるために是非とも実施したい。なお、部下評価は匿名で行い、その結果については、部下全員の平均点とばらつきのみがリーダーに知らされる。そして、リーダーに知らされる個人結果はその個人だけにしか知らせない。所属機関と同じ調査の対象者（リーダー）が複数いるときだけにかぎり、所属機関全体の集計結果を教えることがあるが、どのリーダーがどのように部下評価されているかは知らせない。

・小集団活動の意義

小集団活動についての誤解と問題がある。指示・命令でいい場合はそれで済ますべきであり、そのため「長」の存在でもある。小集団のエネルギーや集団規範の影響力を活用したいときに小集団活動をすればよいのである。集団規範とはメンバーが行動するときの基準であり、ある集団に属するメンバーの常識といってもよい。この集団規範は横断歩道の集団による信号無視の例をひくまでもなく個々の人の行動に強い影響を与える。ある集団に属するメンバーの行動はその集団全体の平均的水準に近づくように変化するものである。

*演習「日常の職場におけるリーダーの行動の実態」

参加者にさまざまなリーダーの行動のリストが配られ、各行動がそれぞれPM型、P型、M型、pm型のどのリーダーに特徴的なものか、判別してみる課題が与えられた。この演習は、一般にどのような行動がリーダーシップ4類型のどれに相当するかを理解させようとするものであった。



プログラム7 (10/15 13:05-14:55)

「行動可能リストの作成」(吉田トレーナー)

昼食後、全体写真を撮影した。そして、研修一日目の最後のプログラムで作った「私の仕事」が書かれた模造紙を持ち寄り、同じ職場や職種のメンバーどうしでグループを作り、各自の業務についてグループで討議した。やりにくい点やなまなましい現実問題についての討議を通して、日頃あまり時間をとって話し合うことのない仲間同士のコミュニケーションを図ることも目的のひとつであった。実際には、本部(4名)、入試広報課(3名)、就職課および学生課(3名)、図書館および情報処理センター(4名)、

高校および教務課（4名）の5つのグループに分かれて討議がなされた。各グループともにタイムキーパーを設けて、まず一人ずつ順に検討していくことにした。討議は13:14より30分をくぎりとして開始されたが、討議が沸騰し、この情報交換は14:00まで延長される結果となった。

そして14:00ちょうどに吉田トレーナーにより討議の中止が指示され、おなじグループのまま、次の演習にうつった。

*演習「あなたに今できることは何ですか」

この演習は参加者自身で職場活性化のために具体的に実行可能な行動をリストアップさせることがねらいであり、そのため、作業に先立ち次のような教示がトレーナーからなされた。

「今の話し合いから、あなた方が現在当面している問題の中で、予算・人員以外の問題であり、自分でやってみれないことはないと思われるものを具体的に書き上げてみて下さい。もし職場の問題を感じない方は、部下への影響力を増すためになにができるかを書いていただいてもかまいません。大体2時15分までに書き上げて下さい。」

14:16より、各自が書き上げたリストをもとに、「自分としては～ができると思う」ということについてグループで情報交換をさせた。ここで、他のメンバーからもらえるものがあれば自分のリストに書き加えるように指示した。

*演習「私の行動計画」

「私の行動計画」のシートを配布し、そこに「あなたに今できること」のリストの中から一つ選んで、書き写させた。なお、この実行期間は10月17日から1月16日までの3ヵ月間とした。

*グループセッション「最後の儀式」

メンバーは各自の行動計画をグループ内で読み上げ、他のメンバーから確認のサインを受けさせた。他のメンバーの計画もメモさせた。読み上げた際には「がんばるぞ」と宣言させた。なお、儀式に先立ち、この儀式はあくまで励ましのために行うものであり、各自の行動計画の遂行を他のメンバーに監視させるためにするのではないことを理解させた。

行動計画を毎週自己チェックするチェックシートを配布し、皆の前で宣言したことは必ず実行してほしいと述べて、吉田トレーナーはリーダーシップ・トレーニングを終えた。

プログラム 8 (10/15 14:56-15:01) 終わりの挨拶

研修2日目の終わりに、三角教授が研修のしめくくりとして「来年夏ごろ1泊2日の合宿形式でこの研修の続きを行いたい。その際に、部下評価の結果をもって各自で自己診断をしてみてもどうか。自分を映す鏡のようなものとして診断結果をみてみようという気持ちになってほしい。」という話があり、最後に、野村本部局長の挨拶をもって第1回奈良大学管理職研修の全プログラムが終了した。

この研修についての参加者へのアンケート調査の結果、すべてのプログラムについて参加者の過半数以上からポジティブな評価が得られていることがわかった。また、「次回もこのような研修を受けたい」とする者も20名中11名もいた。なお、結局参加者のリーダーシップの部下評価がなされることはなかった。とはいえ、少なくとも大学活性化に取り組もうとする正強学園本部と当時社会学部長であった三隅二不二教授の意気込みは参加者に伝わったのではなからうか。

あとがき

昭和63年に実施された奈良大学管理職研修は社会学部のグループ・ダイナミックス研究に携わるスタッフにとって大きな意義をもつものとなった。リーダーシップ訓練研究の土台はリーダー研修の実践と、その継続にある。それ故、まず(財)集団力学研究所で福岡県を中心に毎年開催されているPMTのプログラムを奈良大学に移植すること、つまり、奈良県下の企業組織体のリーダー研修が奈良大学で開催できるようにすることが研究の第一段階であった。最初にいくつかの組織体で(財)集団力学研究所のフォアマンスクールとはほぼ同じ形式の研修を行い、運営の仕方も含めて様々な角度から検討をしながら研究基盤の整備につとめた。その時期に、奈良大学および正強学園本部の協力を得て奈良大学管理職研修を実施できたことは社会学部プロジェクトの推進にとっても実に大きな意味があった。また、オブザーバーとして参加した筆者のリーダーシップの実践的研究の出発となった。

翌年には奈良県のある土木建築会社の管理職を対象としてリーダー研修が開催された。ここでは橋口捷久教授がトレーナーとなって本稿で紹介した奈良大学管理職研修のような「基礎研修」が行われ、部下評価の重要性が説かれた後に、実際に参加者の職場に社会学部のスタッフが訪ねて行って、PM調査を実施し、「フォロー研修」でその分析結果を各参加者にフィードバックした。

平成2年度には社会学部公開講座として橋口捷久教授がトレーナーとなってリーダーシップ・アカデミーとよばれる一般企業向けのPM式リーダーシップ・トレーニングが開催された。社会学部リーダーシップ・アカデミーは(社)奈良工業会の共催で毎年開催され、平成4年度には第3回が再び社会学部公開講座として開催された。その研修内容は毎年意欲的な新しいプログラムが盛り込まれた。筆者がトレーナーを担当した第2回社会学部リーダーシップ・アカデミーでは、基礎研修、第1回PM調査、フォロー研修(第1回PM調査のフィードバック)、第2回PM調査に加えて、修了時研修を行い、第2回PM調査の分析結果のフィードバックをした。また、フォロー研修においては、モハメッド・ハフシ助手(当時)がロール・プレイングを指導し、参加者から高い評価を得た。第3回社会学部リーダーシップ・アカデミーでは、それまでの研修プログラムに加えて、「アドバンスト・プログラム」として、フォロー研修と修了時研修の午後に「企業の活性化と人材開発」というテーマで講演会を開き、経験者からの話を聞く場を設けた。

PMTは、研修参加者を教室に集めて座学でリーダーシップ理論や職場活性化の方法を学ぶOff-the-Job形式のリーダーシップ訓練に加えて、研修期間中になされる部下評価としてのPM調査のフィードバック、そして、それに基づく行動決定と毎週の自己チェックシートを用いた目標管理の3つが柱となっており、トレーナーはこれらがうまく進むように、あくまでアドバイザーとして参加者に接することが大切である。主役は参加者であり、集合研修では参加者に教え込むことよりも参加者自身に気づかせ、考えさせることの方に力をいれ、さらに他の参加者と情報交換をさせることにより、集団の力を上手に生かして、参加者が自己を客観化したり、競争心をもってより積極的に研修に取り組むように方向づけることが望ましい。これらがうまくいくと、PM調査のフィードバックや、それに基づく行動決定や目標管理がより効果的になる。PM調査では筆者は参加者の職場に赴いて参加者の部下に対して項目読み上げを行う方式をとった。これは参加者の日頃の状況を知る上で、また、参加者とトレーナーとの人間関係をより親密なものとする上で効果的であった。

筆者は奈良大学管理職研修にオブザーバーとして参加して2年後に兵庫県内にあるいくつかの病院の看護婦を対象としたリーダー研修に携わることになった。筆者が心理学の応用的側面に関心をもってグループ・ダイナミクスに関する本格的な研究を志して、三隅教授らが創設した奈良大学社会学部のスタッフの一員となったその年に奈良大学管理職研修が開催された。それから、実証的研究や実験的研究に携わる傍らで、実践的研究に本格的に取り組むための足場をつくるのに約3年を要した。その3年間はPMTの忠実な模倣を念頭におきながら参加者や依頼者の要求や状況にあわせたプログラムとなるよう心がけた。その後、筆者が現在担当している看護婦対象のリーダー研修では事例検討を中心とした「気づき、学びあい、ほぐしあい」を重視するスタイルをとっているが、これもPM調査のフィードバックも目標管理もしないリーダー研修に適用したPMTのひとつのバリエーションである。私は奈良大学社会学部プロジェクト社会心理学考察班の一員として、三隅教授よりグループ・ダイナミクスを学び、一応の成果をあげるまでに成長した。少なくともこれは実践的研究の大きな成果であった。

謝辞

私にグループ・ダイナミクスの何たるかを率先垂範して教えてくれた三隅二不二教授、橋口捷久教授の両先生と、その機会を提供してくれた奈良大学に感謝いたします。このような実践研究に参加することができたことを社会学部の初期スタッフの一員として誇りに感じます。