

トレーナーになること

星野欣生（南山短期大学教授）

I はじめに

私が、Tグループに関心をもち、学びはじめてから、既に20年になる。その間、たくさんの人々とかかわりをもち、たくさんの学びをさせていただいた。何にもまして、それらのかかわりを通しての学びが、今の自分のありよう（トレーナーとしてだけでなく）に計ることの出来ない影響を与えていることは間違いないことである。

Aさんとの対決、Bさんとの葛藤、Cさんとの出会い、Dさん（トレーナー）との協働……、数えきれない人々の顔が、いま、私の目の前をよぎっていく。ひとりひとりの人の眼差しが、そして、足音が、私の人間形成に、さまざまな影を投げかけてきた。そして、その影は、これからも限りなく、私に影響を与えていくものであるだろう。その時限りのものでなく、いつまでも、表にでたり、隠れたりしながら、時に冷たく、時に暖かく看まもってくれているようである。それは、それ程重く、しかし、快いものでもある。このレポートでは、Tグループのトレーナーになっていった自分の足跡をたどりながら、トレーナーとは、教師とは何かを考えてみたい。その意味では、ひとつの教師論でもあると思っている。

II グループと私の出会い

1 私が、初めて、いわゆる“グループ”にかかわりをもったのは、38才の時のこと。それまでも、日本人として、さまざまなグループの中をくぐってきたのは言うまでもなく、その中でさまざまな影響をうけてきたのであるが、グループというものを明確に意識してきた訳ではない。当時、私は、家庭裁

判所調査官として、大阪家庭裁判所に勤務していたが、先輩調査官にすすめられて、河合隼雄氏（当時天理大学）のスーパービジョンをうけることになった。10人の仲間が集まって、グループをつくり、毎回、3時間程度、メンバーの一人が当事者との面接記録（逐語録）を提出、河合氏をまじえて、グループで話し合いをすすめた（家裁調査官実務研究に指定）。「グループスーパービジョン」と言っていたが、今から思えば、メンバーも私も、それ程、グループがもっている力を意識していたとは思えない。また、河合氏も、特に、グループに関心を示してはおられなかったように思う。しかし、毎月、1～2回程度、10回のミーティングを重ねていく中で、お互いに言いたいことが言いやすくなっていったり、自由に、相互のフィードバックがされるようになっていったように覚えている。その中で、相互に、学び成長しあっていったように思う。

- 2 グループスーパービジョンが終わって間もなく、1969年はじめ、私は、突然、名古屋家庭裁判所に転勤を命じられた。その時、家事調査官室で、たまたま、私の前に座っていたのが、坂井徹氏（現名古屋家庭裁判所主任家裁調査官）である。彼は、ちょうど、立教大学キリスト教教育研究所（JICE）での6ヶ月の研究（家裁調査官実務研究・Tグループを中心にした研究）を了えて、実務に復して間もなくの頃であったと思う。彼から、突然のように、Tグループへの参加と、JICEでの実務研究の申請を家裁調査官研修所にするようにすすめられて、私には、それが、一体、何を意味するのか全くといっていい程わからなかった。それ迄、刑事学から始めて、研修の機会などを通して、心理学、精神医学などを、少しずつ勉強してきたが、自分にとって打ち込めるものが、なかなか見つからず、迷っていた時期で、何かを探し求めていたことと、大阪家裁でのグループスーパービジョンの経験が残してくれたもの（当時、それが何かは明確ではなかったが、心にひっかかるものがあつた）が伏線にあって、Tグループというものが、私の前に大きく立ちはだかることになり、文献などを漁りはじめた。グループに強い関心を持ちはじめた最初である。
- 3 1969年6月、はじめてJICEのTグループ（JICE14回ラブ）に参加する（その時、既に9月から6ヶ月のJICEでの家裁調査官実務研究が決まっていた）。そこで体験したことは、私にとって、正に衝撃的なものであつた。Tグループのトレーナーとしての、私の原点ともいふべきものが、そこにちりばめられていたといつてよいだろう。20年を経た今も、その時のひとりひとりのメンバーとともに、数々の場面が、ありありと浮かんでくる。当時の私にとって、そこでの体験は、苦汁そのものであり、心地よい、楽しい思い出は全くない。因みに、Tグループの開始直前と終了直後に記した、主催者提供のアンケートには、直前—非常に期待している（スケールで-3から+3のプラス3）、直後—全く期待に反した（同、マイナス3）と書いた

のを、はっきり覚えている。

その苦い、苦しかった体験から、沢山の気づきをひきだしてくれたのが、前記の坂井氏であり、研究生として、6ヶ月、お世話になったJICEのスタッフの方々であった。Tグループの体験直後、私は、参加をすすめてくれた坂井氏に対して、怒りと不満をストレートにぶつけたものである。しかし、彼は、それを、丹念に細かく受けとめてくれた。そして、その後、9月から、JICEで学ぶこととなり、Tグループの事務局、Tグループのオブザーバーなどの体験、メリット氏（当時、立教大学教授、JICE所員）の指導のもとでの理論の学習、所長の柳原氏、所員の吉村氏、その他のJICE関係者のきめこまかな指導援助を得て、私の原体験ともいえるべき、Tグループ体験にさまざまな火が付きはじめた。個人としての気づき、学びとともに、Tグループのトレーナーとしての基礎となるものを得ることができたと思う。

抽象的ではあるが、その中から、主要なことをいくつか挙げてみる。

(1) 「権威」に関すること。

Tグループでは、権威の問題は、いつも、トレーナーとメンバーの間のこととして、とりあげられ、重要なテーマとなるものであるが、私の場合、それは、トレーナーだけでなく、主催者（JICE）の権威との抗争にもつながっていた。権威に立ち向いながら、結局は押しとおせない自分の姿（それは多くの人に共通するものでもあろうが）を直視しながら、権威というものは、自分の外にあるのではなく、自分の中で、自からがつくりあげているものであり、時に、それは、自分を安全の領域において置くための安全装置のようなものであることに、後程、気づくようになった。

(2) 「隠された議題」に関すること。

私のグループは、最後まで、メンバーがお互い自由に話し合えないまま、Tグループが終わってしまったのであるが、後で気づいたことは、グループ全体に（ということは、メンバーそれぞれの中にとということであるが）「隠された議題」があったのではないかということである。それは、メンバーそれぞれの心の中に、わだかまるもの（この場合、それは、ひとりのメンバーに関することであっただが）がありながら、それを意識化し、表面化させることが出来なかったということである。その時は、トレーナーも、そのことに気づいていなかったのではないと思われる。トレーナーの重要な役割りの一つは、メンバーが気づいていない、「隠された議題」を意識化させるための援助であると思われる。

(3) 「攻撃的、評価的なフィードバック」は、関係を閉ざしてしまう。

フィードバックということが、全く分かっていなかった私は、気になっていたメンバーのひとりに、かかわりを求めて、感情をもちにぶつけるだけでなく、ついには、非難を浴びせる言葉の数々を投げかけていた（その時、トレーナーからフィードバックはあったのだが）。結果は、相手の

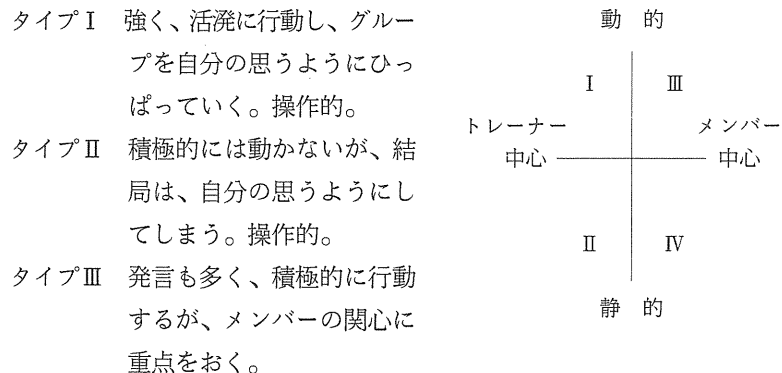
心を、極端に閉ざさせることになってしまい、その修復は、非常に困難なことになってしまった。と同時に、グループに強い防衛的な風土をつくりあげるようになってしまったと思われる。

4 前述したように、私は、1969年9月から6ヶ月、研究員として、JICEに籍をおき、Tグループを中心に、グループについての学習を始める。

(その主たる目的は、家裁調査官のトレーニングに、Tグループが有用であるかどうか、有用ならば、それを現場にどのように活用するかということであった。結論としては、極めて有用であり、研修にとりいれるべきと考えたのだが、導入には、幾多の障害があり、困難であったのが事実である。現実化する前に、私は、退職してしまったのであるが、その後、坂井氏を中心に、困難を排除しながら、さまざまな試みをされてきたことを付記しておく)。

その間、私は、いくつかのTグループにオブザーバーとして参加する機会を得た。男女をまじえた、さまざまな職業人のグループ、企業のエグゼクティブのグループなどである。それは、そのまま、Tグループを学ぶ機会になったのであるが、ここでは、トレーナーの姿を中心に考えてみたい。それは、私にいくつかのトレーナーのモデルを提供してくれることになったからである。ある時期、それらをモデルとして、真似ながら、自分のトレーナーとしての姿を模索していた。

それは、基本的には、トレーナーの人間観に根ざすものであると思われるが、Tグループの中では、介入のあり方として、具体的に現れてくる。当時の私には、トレーナーの介入行動は、全体的にみて、4つの形があったように思えた。(右図参照)



この4つを比較してみると、トレーナーの動きとしては、Ⅰ、Ⅲはダイナミックな感じ、派手であり、いかにもトレーニングしているという感じであり、Ⅱ、Ⅳは、メンバーにとって、トレーナーの存在が薄いように映ってしまう傾向がある。また、Ⅰ、Ⅱは、必ず、ある種のまとまった結果がもたらされるので、終了時のメンバーの満足度が高いことが多い(それは、後で冷めてしまい、虚

しさのみが残ることが多いのだが)。反して、Ⅲ、Ⅳは、果てしなく続く感じで、まとまった結果が見えないことも多く、時に、メンバーに不満足感を残すこともある。学びの度合いからいえば、十分なフォローが必要であるが、Ⅰ、ⅡよりもⅢ、Ⅳのほうが深く広いように思える。時に、トレーナーが、神様のようにになってしまうかと思えば、時に、いやな思いがわきあがり、Tグループ不信になるのはⅠ、Ⅱである。操作されたことを感じた時、それは強くなる。Ⅲ、Ⅳの場合、何が起こっていたのか、明確になってないことがあるが、いやな感情をもたないことが多いようである。しかし、時に、人によっては、無に帰してしまうこともあるのではないか。

私自身は、Ⅰ、Ⅱを真似てみようとしたこともあったが、徹しきれず、いやな思いが残ってしまい（私には出来なかったことになるのだが）、結局のところ、Ⅲを主に動くことになったと思っている。

Ⅲ Tグループのトレーナーとして

1 JICEでの研究を終えて、家裁にもどった私は、自分の係の中で、坂井氏とともに、グループスーパービジョンのグループを実施したり、JICEに招かれて、Tグループのトレーナーとしての経験を積んだが、1972年のはじめ、私は、家庭裁判所を退職して、(株)ビジネスコンサルタントにコンサルタント（実質的には、企業内教育のトレーナー）として、勤務することになる。(株)ビジネスコンサルタントには、2年余勤めたが、トレーニングを専門として働くことになり、トレーナーとして独り立ちした時である。国内の大小の企業を対象に、Tグループだけでなく、広く、体験学習をベースにした、対人関係のトレーニング（ラボラトリートレーニング）から、組織変革のためのプログラムをも実施した。超多忙で、きびしい2年間であったが、充実した時でもあり、トレーナーとは何かを、日々の活動の中で考えさせられ、かずかずの試みを実践出来た時でもあった。また、ともにトレーニングを実施した先輩諸氏や企業の人々から、随分多くのことを学ばせていただいた。

その中から、いくつかを挙げてみると、

(1) フィロソフィーが必要である。

Tグループをはじめ、対人関係をベースにしたトレーニングには、それが人を相手にしているものであるが故に、何らかのフィロソフィーがなくてはならない。JICEでは、キリスト教に基づく人間愛がベースにあったが、企業の中でのトレーニングでは、組織優先の思想から、とすれば、それは見逃されがちになってしまう。企業の目標達成にとって、直接、役立つような教育が強く求めだされると、ある一定の路線に人をのせようとするようなことが、無自覚のまま行なわれかねない。教育の名のもとに、

人を操作するようなことは、絶対にあってはならないのであるが、企業人の中には、忠誠心のあまり、そのわなにはまってしまふ人が皆無とはいえない。企業側のニーズが何であれ、トレーニングする側として、譲れないもの（人間観）を明確にもっていないと、相手に迎合的になってしまうことがあり、教育として、致命傷を負ってしまうことになる。利益優先も畏のひとつである。

(2) メンバー中心であること。

トレーニングを通して、学習するのは、まず第一に、メンバーであってトレーナーではない。勿論、トレーナーもメンバーとの関係を通して、学んでいくものであるが。私の経験の中で、あるトレーナーは、トレーニングの終了時に、自身が感動して涙が出ないと、そのトレーニングは失敗であると広言していたことがある。トレーナー中心の考え方である。トレーナーには、予定したプログラムに固執せず、その時のメンバーの状況に応じて、プログラムを変更していきけるだけの柔軟さが要求される。

(3) トレーニングの後のフォローアップが、学習の成果を決める。

私の経験では、教育産業において、トレーニングの後、フォローアップのための時間が計画的にもたれることは殆んど無かった。つまり、やりっぱなしである。フォローをすることが、金銭収入につながってこないことが多いからである。私が、メンバーとして、Tグループを体験した後、まわりの人々から、ていねいなフォローを得たことが、深く広い学びにつながったことを思えば、この種のトレーニングでは、学びを深めるのは、トレーニングの場そのものよりも、後のフォローがどのようになされるかにかかっているように思う。特に、Tグループはオープンエンドであると言われる。その意味では、どのような終わり方をしてもよい。そこには、プロセスがあるからである。とすれば、そのプロセスを明確にしていくためのフォローアップの時間が、どうしても欠かせないものとなる。綿密なフォローアップが、気づき、学びを深めていくこととなる。

- 2 1974年4月、私は、南山短期大学人間関係科に教員として勤めることになる。この科は、1973年に、南山学園の発議のもと、J I C Eの助言を得て発足したもので、前記メリット氏が、初代の学長であった。ラボラトリーメソッド（Tグループをその核とする）を、高等教育の中に、全面的にとり入れたもので、日本だけでなく、世界的にいても、極めてユニークなものである。体験学習を教育方法の中心におき、合宿形式の授業（Tグループもその中にはいる）が必修であるなど、斬新なカリキュラムが展開されていた。学校という場で、はじめて働くことになった私は、とまどいながらも、Tグループのトレーナーから、いま少し広く、教育者、それも従来型ではなく、ラボラトリーメソッドの理念である学習者中心の教育を推進する者として、それまでの体験を、さらに発展させることになった。何よりも、私を惹きつけたの

は、Tグループの理念をベースにおいた教育が、そこに、新しく展開されようとしていることであり、メリット氏を中心としたスタッフの教育改革への情熱であった。

学生を対象としたTグループは、はじめての体験であるが、毎年1回ずつ、参加してきた。必ず、JICEでトレーニングされたトレーナーが、各グループにトレーナーとして入るので、私達教員は、教師として（トレーナーではなく）、グループに入ることになる。トレーナーからすれば、学生と同じメンバーである。しかし、私の場合、トレーナーとしての経験も長く、いわば、教師、トレーナー、メンバーの3足のわらじをはくことになる。かたわら、JICE、SMILE（聖マーガレット生涯教育研究所・大阪）、人間関係研究センター（南山短大）が実施しているTグループに、トレーナーとして参加する機会が多かった。これらの機会を通して、学生、社会人、企業人らとグループでかかわったことが、私をTグループのトレーナーとして、そして、人として、大きく育ててくれたことになる。数知れぬ程の多くの人のおかげで、今の私があることを思えば、どれ程、感謝しても充分とはいえないだろう。

特に、学生とのかかわりが、私に与えた影響は、非常に大きいものがある。いくつかをあげてみると、

(1) トレーナーとして、自然にグループにおれること。

意図的な言動は、メンバーに警戒心を抱かせることがある。ここでいう意図とは、こうすればこうなるだろうと予測した言動である。

(2) かかわりは、受容的であること。

どのような状況であれ、まずは、今、相手の中で、あるいは、グループの中で起こっていることに判断を加えず、そのまま受け容れてみる。真正面から信頼関係をつくろうとすることが肝要である。

(3) オープンエンドに徹すること。

トレーナーとして、そのグループの到達点を、あらかじめ持っていることはない。それを持っていることは、ともすれば、グループは、メンバーとともにつくっていくものであることを忘れさせることになる。

(4) トレーナーは、グループの中で、主でなく、従である。

グループの主人公は、メンバーであって、トレーナーではない。当たり前のようにあるが、ともすれば、トレーナーが先行しがちである。過援助になるときに起こりやすい。

(5) 責任を強く感じすぎるとは、マイナスにはたらくことになる。

グループが、どのようになっていったにせよ、その責任はメンバーにあるのであって、トレーナーにはないといえ、いいすぎになるが、トレーナーのみが責任を感じることはない。トレーナーが責任を強く感じすぎると、メンバーに余計な不安感を抱かせたり、依存傾向を強くさせたりする

ことになる。

- 3 私は、1988年7月から1年6ヶ月、アメリカ合衆国にて、学習する機会を大学から与えられ、バーモント州にある School for International Training にて、体験学習を研究する(コースは Master of International Administration)。同時に、その機会をつかって、NTL (National Training Laboratory)主催のTグループやTグループのトレーナートレーニング (TPLE) などに参加した。Tグループがスタートしたベセル (メイン州) でのトレーニングに参加できたことで、それ迄の自分のありようを確認することができたし、ある意味で、それはトレーナーとしての自信にもつながっていったと思う。NTLでの、私がメンバーとして参加したTグループのトレーナーのグループセンタード (Group-centered) な介入は、そのまま、私の介入の仕方につながるものであったし、トレーナートレーニングでのスタッフの姿は、常に、メンバーとともにあることをそのまま実践されていたモデルのようであった。いずれも、私に新たな課題「ともにあること」— with-ness を与えてくれた。

IV トレーナーであること

- 1 長い間、Tグループを中心とした、対人間系のトレーニングに取り組んできて、いま改めて、トレーナーというのは、何だろうかという疑問にぶつかっている。トレーナーという呼び方にも、多少の抵抗を感じているが、それだけではなく、トレーナーという特別な人が果たして存在するだろうかということである。結論から言ってしまうと、「トレーナーも「ただのひと」としてグループの中で振る舞えるようになれたときに、グループに参加しているひとびとが、自分の気づきも含めて、さまざまなことを深く、広く学ぶことができるのではないだろうか。その時、トレーナーとして、ほんとうに援助的な働きができたことになりはしまいか。

Tグループの中で、私は、「トレーナーというわらじとメンバーというわらじの2足をはいて、ここにいる」と言うことがよくある。しかし、或るトレーナーは、「私はメンバーです」とグループの中で断言されていたのを覚えている。その趣旨は、私をトレーナーにしてしまっている、つまり、私に、トレーナーという権威を与えているのは、メンバーであって、それをどう乗り越えていかがグループのプロセスであるということだったように思う。ただ、どうみても、Tグループの初期には、メンバーからすれば、その人の言動は、かなり権威的とうつついていたのではないかということがひっかかってしまう。何か、挑発的なものをそこに感じてしまうことがよくあった。その人に言わすれば、その場で、自分の気持ちに忠実に行動しているだけ、自然に振る舞っているということになるのだが。

それは、私が、ここで言いたい「ただのひと」というのとは、かなり違っているように思う。トレーナーという役割（それは、メンバーの学びを援助することに徹しなければならないが）をもった人が、意図的ではなく、そのグループのメンバーの一員として、自然に振る舞うことができる。少なくとも、メンバーにとって、その言動は、異和感なく受け入れられることが肝要なのではないだろうか。私が、最近、気をつけていることは、メンバーには、トレーナーとうつつていることを前提として（そういう意識をもって）、最初から、異和感なくメンバーに受け入れられるように振る舞おうとしていることである。言いかえれば、メンバーにとっても、私にとっても、お互い、そこに“ともにある”という実感をもてるようにということである。相互に受容しあえる関係がつけられてくることで、グループの中に、相互信頼の風土が生まれてくるのであると思う。

2 次に、蛇足という感じがしない訳でもないが、私にとって、上記のように振る舞えるための心構えのようなものをいくつか取り挙げてみる。

(1) 主体的に、その場（グループ）に存在していること。

いかなる状況・時間にも、いつわらずに、その場におれること。自己内のプロセス（自分の中で起こっていること）に気づいており、それに忠実に行動できることである。

(2) プロセスがみえていること。

ひとりひとりのメンバーのプロセスやグループのプロセスが理解できていることである。そのためには、メンバーの態度、表情など（それは刻刻に変わるもの）を、そのままに観察できることが必要である。

(3) 柔軟に行動できること。勇気と決断が必要である。

そこで起こっていること（プロセス）が十分に把握できると、その状況に応じて、柔軟に行動することが必要となる。当然のことであるが、決断する勇気が望まれる。

(4) 物事を常に、相手の枠組でとらえること。

これは、コミュニケーション、特に、聴くときの基本でもあるが、自分の枠組（価値観、思い込みや固定観念、欲求、動機など）でとらえず、相手の枠組で把握すること。そのためには、自分のもっている枠組に気づいていることである。

(5) 反応が正確で、豊かであること。

ごく当たり前のことであるが、大切なことは、コミュニケーションの上で、間違ったときに素直に修正できることである。

(6) 判断的（評価的、分析的）な言動はタブーである。

トレーナーは、とすれば、相手の言動を分析したり、評価してしまうことがある（意識、無意識のうちに）が、相手との信頼関係の形成には、マイナスにはたらくことは間違いない。

(7) 操作的な言動はタブー。

結果を強く意識したり、あせったりするときに、無意識に、時に、メンバーの学習を促進させるためにということで、陥りやすい罠である。トレーナーの意図はどうであれ、メンバーに操作的とうつることはしてはならないということ。

(8) 介入はプロセスにかかわること。

介入は、個人の言動そのものではなく、そのような言動を起している背後にあるところの動きやその言動がまわりに与えている影響にかかわっていくことである。グループへの介入についても同じことが言える。

(9) 開放的であること。

自らが開放的であるだけでなく、相手も開放的になれることである。

(10) 親密性、楽天性をもっていること。

親しみやすさ、何かが起こって当たり前と楽天的に振る舞えることは、メンバーに安心感をもたせ、新しいことにトライする気持ちを起こさせる。

V おわりに

Tグループの世界に足を踏みいれて、随分長い年月をへてきたが、今も、そして、これからも、多分その道続けて歩むことになるだろう。思えば、それは苦しい道程でもある。自分を、あるがまま、グループにおき、メンバーのひとりひとりと真剣にかかわっていくこと、そこでの神経の磨滅は、おそろしいものである。しかし、同時にそこから得られる学び、喜びは、何ものにも変え難いものがある。最近の私は、トレーニングが始まる直前までは、その場から逃げ出したいような気持ちを、しばしば持ってしまうのだが、トレーニングが始まると、そのような気持ちは、どこかに消え失せ、終わった時には、心洗われ、疲れの中にも、リフレッシュされた気持ちを持つようになっている。いつになれば、トレーナーとして、「ただの人」になれるのだろうか。

