

人間としてのトレーナー：

—— ベストな介入行動を開発するための重要な視点について ——

チャック・フィリップス著

津村俊充訳（南山短期大学教授）

この論文は、トレーナーを目指そうとしている人や、トレーナーの能力を高めようとしている人、そして熟練のトレーナーの人のためにも書こうと思います。効果的なラボラトリー方式による教育者の促進的なリーダーシップ能力に関連するスキルをもつようになるために、トレーナーとして誕生し、成長・発展させる開発過程に関して討論しようと思っています。そのことでもっとも重要なことは、その人の存在の問題や個人のもつ特性や特徴について議論することです。それらは、時としてあまり注意が向けられないのですが、プロフェッショナルを養成する際の開発過程の大切な要素を構成していると考えています。

バイスボード(Wisbord, M.)は、「あなた自身の暖かい身体があなたの最高の介入(intervention)である」とさえ言っています。この論文は、トレーナーの自己(self)の開発や変化そしてそれをいかに見守り育てる(the care and feeding)かに関わるものです。それはトレーナーのもっとも重要な介入の道具なのです。

基本的なトレーナーの開発モデルは3つの本質的な要素を含んでいます。それは、理論(theory)、スキル(skills)、そして人間としての自己(the self as person)の問題です。この論文は、3番目の自己の問題に焦点を当てたいと思っています。しかしながら、自己の問題は3つの本質的な要素をすべて含んだモデルの討論の中で取り扱われる必要があります。

トレーナーの開発モデル(Trainer development model)

このモデルの最重要点は、効果的なトレーナーになるためにはすべて3つ(all three)の要素を十分に開発しなければならないということです。

最初の本質的な要素は理論(theory)です。トレーナーは、個人の成長やグループの成長に関する知識、研究成果、概念やモデルなどに精通して仕事をするべ

きだと考えています。これらの理論は、際限なく様々な領域のものがあります。基本的な心理学的な概念や現在の研究状況、グループの発達に関するモデルや理論、個人の成長に関するモデルや理論、変化に関するモデルや理論などが考えられます。

この核となる知識、あるいは「認知的な(cognitive)」領域は、トレーニングに用いる道具を提示する際のモデルや準拠枠になります。しばしば、トレーナーの「(兵士の) 衣囊：キット・バッグ(kit bag)」と呼ばれるような、特定の介入やデザイン(プログラムの構造、実習、手順、ふりかえりについて)の一般的な目録の形で示されているものがあります。それらは、グループや個人の課題志向性にしたがって、または発達の必要性や目標にしたがって利用されます。

この最初の要素はトレーナーのデータバンクを構成するもので、教育や研修を行なう際に認知的な準拠枠を引き出してきてるところです。

2つめの本質的な要素はスキル(skills)です。スキルは、最初の要素(データベース)にもとづいた分析によって、考え出された行動や介入を引き起こしたり、遂行したり、支持したりする実践的な能力のことです。

トレーナーのスキルは以下のようなものが考えられます。

- ・聴くこと(Listening)：他者が本当に何を言いたいのかを聴く能力や、彼らがどんなふうに聴いているかを知らせることができる能力。
- ・表現すること(Presenting)：他者に受け取れるように、また理解することができるように、情報——インストラクション、概念、理論、モデル、フィードバック、データなど——を提供する能力。
- ・観察すること(Observing)：個人やグループの中でどんなことが起こっているかを見る能力、ノンバーバルな手がかりを理解する能力、ムードや調子や流れの変化や動きを認知する能力。
- ・感じること(Sensing)：声の調子、エネルギーのレベルにおける変化、今起こっていること、沈黙、そしてグループメンバー間のノンバーバルな交流(exchange)などのように、ノンバーバルや暗黙のチャンネルを通して現れていることから注意を向け感じる能力。
- ・支持すること(Supporting)：励ましたり、有効性・妥当性を示し、肯定すること、確認や感謝、気を配ること、慰めることなどを言葉で伝えたり、言葉以外のノンバーバルで伝えることができる能力。
- ・挑戦すること(Challenging)：プロセスに直面したり、割り込んだり、同意できないことはできないと示したり、止めたりする能力。行為を止めたり、グループの動きと反対のことをするためにエネルギーや身体的な自己を用い得る能力。

・診断すること(Diagnosing)：介入や行動（行為）を選び出すための仮説や考え方を作り出すために異なるデータや手がかりを結びつけ統合する能力。

モデルの要素として示された2番目のこれらのスキルは、経験や研究や試行錯誤から発展・成長していき、効果的なトレーナーがトレーニングデザインや介入を創り出すための基礎になります。介入やデザインに関するトレーナーの選択は、トレーナーのデータベース（モデルの最初の要素によって示された知識全体）によって引き出されることになります。さらに、観察すること、感じること、そして診断することのスキルによって育てられることになるのです。

モデルの3番目の本質的な要素は自己(self)、人間そのものの問題です。

人間としての自己(Self as person)

トレーナー開発におけるこの3番目の要素をこの論文の主たるテーマとしたと考えたのは、2つの相互に関連する理由があるからです。まず第一に、トレーナーの自己に関わる問題はたくさんの本質的な要素のうちのもっとも重要なものであると考えるからです。第二に、その重要さにも関わらず、この要素はほとんど理解されていないし、それゆえトレーナー開発の努力の中で注意がほとんど払われない問題領域になっているということです。

自己の要素は、我々は何者であるかを考えようとすることです。——それらは私たちの信念、価値、そして日常の経験をさしており、それらは態度や欲求そして動機の中で明白になっていくのです。トレーナーとしての関心から見ると、開発するための関心（懸念）は、これらの態度、欲求、動機がトレーナー行動にどのような影響を与えるのかを考えることです。それは、たとえコントロールされた行動や思考のパターンにおいてさえもです。

まず第一に、この要素——私たちは何者かということ——の重要さは、私たちがどのようにふるまうのかとか、他者が私たちの行動をいかに知覚するのかによって示されているでしょう。促進的なリーダーシップに関わるトレーナーの効果性は、次のような状態の各場面で、いかに“いる（存在する）”ことができるかによって決定づけられるのです。

- ・モデルである存在
- ・やってみること、やってみないこと、また反対を示すことの力となる存在
- ・グループや個人において各自のエネルギーを出すことに影響が与えられるようなエネルギーの場を作り出す存在

トレーナーとして、私たち自身（自己）はいかに他者に対して行動したり反応したりするのかを決定したり、また他者と自分自身との距離がどれだけあるのかなども決定しますし、その他にもいろいろと影響を与えます。

トレーナーは、いつも（always）自分たちが動いている状況に影響を与え

ています——グループ、個人、もしくは組織の問題を扱っていたとしても——。何故なら、トレーナーと一緒に何かやっているそのシステムの中でトレーナー自身もその一部なのですから。

コンサルタントでありトレーナーであるヘルバルト・シェパードは「変化の道具としての自己(the self as an instrument of change)」と呼んでいます。それは自己として考えられている人間そのものやその存在が基本的に不変の影響を与えていると考えているのです。シェパードによると、私たちが何者であるかといったことが、トレーニングやコンサルテーションにもたらすもっとも大切な力となるのです。私たちが知っていることや私たちが行なう行動はとて重要なのです。

次に、自己は、私的な価値、信念、態度、欲求の集積したものであり、それを見たり、感じたり、考えたりする私たちの能力に、またクライアントの欲求を診断しその結果適切に関連した行動をする能力に、その自己が影響を与えているのです。

トレーナーの“自己啓発(開発)(self-development)”に関する必要性を初期の頃から今日まで主張しているロバート・タンネンバウムは、この要素について語るために、ワレン・シュミットによって開発されたリーダーシップの連続体(continuum)の適用を考えています。

タンネンバウムの記述によると、2つの重要な連続体はトレーナーの開発において自己の重要性と関連しています。一つは、“社会的感受性(social sensitivity)”で、それは特定の状況において何が起きているかを客観的に知る能力であるとともに、トレーナーが行なった行動がその時適切であったかどうかを知る能力であると定義しています。この感受性は意識的にも無意識的にも自分の信念や欲求によって影響を受けています。

例えば、“職業的な(professional)”状況において誰かに愛着をもって心地好くタッチングすること(触れること)が不快に感じられたり、あまりにも近づき過ぎている(too intimate)ように思われたりするならば、——それは養育歴や過去の経験からそうしてしまうという理由があるにしても——人を傷つけたり、苦痛に感じさせたりする可能性があるのです。しばしば、抱き合うことが必要に感じられる信号も取るに足らないこともあるのです。

2番目の連続体(continuum)は“行動の柔軟性(behavioral flexibility)”です。タンネンバウムによると、それは状況判断、またグループや個人の欲求にしたがって、適切性をもった行動を取り得る能力を意味しています。例えば、上述の例の場合、抱き合ったり、愛情を示したり、心地よい触れ合いが必要と思われる状況の場合でさえも、身体的反応と併せて知的に処理をする行動の広さをもっていることも大切なのです。

タンネンバウムに従えば、トレーナーとして、私たちが何者であるかとか、私たちがいかに行動するかといった点から、大切となる能力(competency)は

2つの連続体にそって自由に動くことができる能力であって、それによって適切に介入することができると考えているのです。自由に動ける時は、認知力や行動力は、素質や、子どもの頃の経験や意思決定からの無意識の記憶や学習、そして欲求によって少なくとも制限を受けています。さらに、このことは行動のレパトリーの範囲内で、私たちが見たことや感じたことによって行動を起こしているのです。

自己もしくは人間としてのトレーナーに関するこの要素を考えるもう一つの方法として、対人関係に関するシュッツの理論、それは彼がいかなるグループにも存在する基本的懸念(concerns)として扱っていることを通して考えることができます(Schuts,1966)。シュッツはグループや個人の中に普遍的に働く欲求(needs)には3つの領域があることを提唱しています。これらの欲求は包含(inclusion)、統制(control)、情愛(affection)に関する懸念と呼んでいます。その理論から引き出される自己査定のためのインストルメントにおいて、それぞれの懸念や欲求を“欲する”—“欲しない”、“表明する”—“表明しない”といった程度の違いはそれぞれ個人個人にとってユニークなものです。

例えば、トレーナーが統制に関しての欲求が非常に高く、しかし適切なチャンネルでそのことをメンバーに伝えないならば、その時このトレーナーはグループを過剰統制するかもしれないし、グループのメンバーとしばしば対決することになるでしょう。このような場合、トレーナーはプロセスを促進するというよりもむしろ、トレーナー自身の関心事で動いているのではないだろうかとメンバーは考えてしまうでしょう。同様に、情愛に関する低い欲求しかもちあわせていないトレーナーによる診断は、表明されている目標を推し進めたり、課題を遂行しようとしてしまうために、非常に高い仲間意識に失望しているメンバーがいるような状況の中で全く不適切な行動をとってしまうかもしれません。

読者の方々は、こうしてトレーナーの個人的な欲求——自己の側面から見て——がトレーナーの仮説や診断や介入をいかに覆いかくしたり、引き出したり、阻害しているかが、お分かり頂けるでしょう。そして、促進的だと思われるリーダーシップ行動がグループや個人に対して不適切で、関連性をもたないものにしてしまうのです。たとえ、それが逆に働き生産的な働きをすることがあったとしても。

信念、態度、価値、そして欲求といった点での本当に複雑な要因は、それらが無意識的なものであるだけでなく、——それらに私たち自身気づいていないことから——内省(introspection)したり、自己をじっくり吟味しよう(self-scrutiny)とする試みを阻止しようとする無意識的かつ基礎的なレベルで影響を与えてしまうのです。私たちが自分自身のこれらの部分を探ぐろうとする時、私たちは不快で、不安で、時には恐怖さえも感じてしまうものです。それは、無意識の内に起こる情動の強さに対して自分を守る方向に動いてしまうからなのです。私たちは、不快や不安などの明白で反動的な感情に反応してしまい、

今ある問題を避けるようになってしまい、結局自分たちの成長を妨害してしまう結果を招いてしまうのです。私たちの無意識の、抑圧された経験は——おそらく子どもの時の経験からくるのですが——、私たちがいろいろなものを見る時の“フィルター”や行動の“制限”の根源を作り出しているのです。

例として、私自身の経験を使わせていただくと、治療に随分長い期間を要した後で、私は何者であるかを受け入れるかどうかや、本当に私が愛されているかどうかに関して、私は子ども時代の自分の感情に出会うことができました。私が父親の承認や肯定的な注意を獲得するような存在になろうとして行動したりして巧妙に行っていた私の子ども時代の行動のパターンを見つけ出したのです。それはある意味で珍しい養育歴ではなくて、いわゆる一般家庭での喜び、愛、安全、笑いをもった子どもらしくあろうとしていたのであって大人の視点とは明らかに違うものなのです。

ただこの治療において意識化が行なわれ、子ども時代の経験を再び生きることによって、私は自分が大人になっての生活や仕事においてこれらの巧妙な子ども時代の行動をいかに行ない続けているかに気づくことができるようになったのです。このことは私が自己への気づきが比較的高いにも関わらず起こったことなのです。自己への気づきの高さは、私が一般に状況に適切に行動したり適切なトレーナー行動をとっていることを示す広範囲な仲間からの観察やフィードバックによって示めされています。

だから、何を言いたいかといいますと、いくつかのことを私は考えています。トレーナーやコンサルタントは自分のパーソナルな成長過程を調べてみるように、お勧めしたいし奨励したいし、「要求(demand)」さえしたいと思っています。それは、3つの本質的な要素——理論、スキル、そして人間としての自己——間の“バランス”を査定するためにも大切です、特に、自己の領域には特別な注意を払うことを奨励したいのです。

私の二つめのメッセージは、開発過程における「人物(person)」の要素の重要性を主張したいのです。行動をするための可能性(巾)をもっていないのなら、——すなわち用いられる行動のレパートリーやスキルを欠いているならば——単に複数の理論、モデル、概念、構造を“知る(knowing)”だけでは全く有益ではないのです。さらに、その人のもつ価値観や、信念、態度、欲求、そして生活経験が診断や介入をするための能力を阻害するならば、“知ること”、学ぶこと、行動やスキルを実践することは有益ではなくなるでしょう。

私の三つめのメッセージはいくつかの方向性を指摘したいと思います。上述したように、一つの方向性は開発過程のバランスを査定することとそのバランスがくずれぬような活動にも参加することです。私の前提の一つは、“人物”の要素に余り注意を向けられないであろうということであり、このメッセージは自己を成長させる活動に投資をする必要があることをはっきりと伝えたいの

です。

開発過程における特定のタイプ、内容、もしくは“好み(flavor)”はたしかに非常に個人のもつ素質と関連しており、それは個人の欲求、傾向、そして何が“適切”かを決定することに関連しています。私は、あなたが何に魅力を感じるのかだけでなく、あなたが抵抗を感じる領域を調べようとする読者に警告しておきたいと思います。何故なら、それらの領域は無意識の感情を刺激することによって、あなた自身を拒絶することになりかねないからです。

それでは、どのようにすればいいのかを考えてみることにしましょう。目標はすべての欲求、価値、そして信念を明らかにすることではないのであって、極端に言えば、欲求をもたないことや無価値になっていくことではなくて、それらから“自由”になることなのです。トレーナーが自由である時、トレーナーは自分の感情、衝動や好みにより気づきやすく、どんなことが自分の中で起きているのかを見つけることができるし、それらをコントロールすることもできるだけでなく、それらがあるがままの状態でいられるのです。その時、その場面場面でトレーナーは客観的なオブザーバーになろうとするのか、客観的な行動者(actor)になろうとするのかを“選択”することができるのです。

私の経験から生まれた、以下の逸話は私が述べたことをより明確にしてくれるでしょう。

私が最近個人成長のグループを促進するトレーナーとして仕事をした時のことです。その時、私は突然自分の呼吸が激しくなったり、胸とか首の筋肉に緊張を感じたり、心拍が増加するのを感じたのです。議論を共通のグラウンドで行なえるように援助しようとして、リチャードとマリリンとの間のやり取りに介入しようとした時のことなのです。

私が身体的な感覚に注意を払った時、私はリチャードの中にくすぶりながらも隠されている怒りがあることに気づき、リチャードとマリリンの両者の間にそれを見つけ出して、私はその爆弾の信管をはずそうとしていることに気づいたのです。マリリンには、私はその怒りの対象になることを恐れたし、リチャードには、私は激怒してしまい破壊的になることを恐れたのです。

この気づきによって、私は私の“自己”と私自身の恐れやリチャードとマリリンとの間に起こる激怒を避けたいと思っている欲求を分けることができたのです。それから私はリチャードが安全な方法で彼の激怒を表明することを助けることは彼等にとってはもちろんのこと、さらにはグループにとっても、かなり適切で有効なものであることを認識することができたのです。

このように私の経験はグループの活動によって誘発された感情を自分の身体的な感覚を手がかりに見つけ出すことができ、そして私の中で起きていることよりもむしろ、グループの中に起きていることによって導き出された選択を得ることができたのです。

心理的統合モデルは、成長の目標として、自己を支えているものから“本質

的な私(essential I)”を引き出す能力をもてるようになることです。こうして
“私(I)”は、実際にどうであるかとかあらねばならないかといったことでは
なくて、自己を支えているものにもとづいての行動、感情、反応を観察したり
目撃したり(witness)することができる自己として、働いているのです。

この力量(capacity)は効果的なトレーナーの重要な部分を形作ることになり
ます。その力量を開発することは、欲求、価値、信念そして生活経験のパター
ンを探求し発見したり、自分の仮説、態度、行動においてどのように動してい
るかを認識したりするために、かなりの時間と努力を要します。

自己成長過程において重要なステップは、無意識の感情や過去の経験が現在
の多くの欲求や行動のもとにあることを認識することであり、自分自身の生活
の中でそれを表現し始めることです。このように“手がかり”を発見すること
は、自己をよりシステムチックに調べるための基礎作りであると考えられます。

私は、この論文が“スキルの実践練習”とか“キットバッグのための道具”
を一生懸命探すといったこととは全く異なる挑戦的なものであることを望んで
います。私は、成長のために必要な視点のバランスと、トレーナーやコンサル
タントとしてもっともパワフルな道具、それは自分自身、を養い愛するこ
とが大切であると信じています。

The Trainer as Person : On the Importance of Developing Your Best
Intervention., Chuck Phillips. [*Training Theory and Practice* Edited by
W.Brendan Reddy & Clenard C."Chip" Henderson, Jr. P.29-35.] を翻訳
したものである。