

## 企業内研修におけるグループトレーニング

松本 寛之（株式会社ヤナセ人事部人事企画課）  
田辺 昂（株式会社ヤナセ人事部教育訓練課）

### <はじめに>

当社を取り巻く環境も高年齢化、高学歴化、技術革新、ライフスタイルや価値観の変化など目まぐるしく動いてきている。これらの動きの中で企業理念を遂行しつつ、変化に速やかに対応する企業人を育成していくことは並み大抵のことではない。

日本人特有の農耕民族的発想である、皆が同じことを人並に同程度やっていたら良いという時代はもはや前時代的なものである。

早いテンポで変化していく状況に私達一人一人が長いアンテナをはり、いち早く察知し行動していかなければ、今、企業の中で起きている具体的な状況や問題の解決をしていくことにはならない。

つまり現在もっている知識や理論を応用して、職場で起こるさまざまな問題の解決に対処していこうとするならば、どうしてもその場、その時の問題や状況をよく観察し、分析し、判断できる能力や応用できる能力が不可欠のものになってくる。

これらの能力をいかに身につけてもらうか、教育的側面からのアプローチが重要な役割を果たすことになる。

研修という場をかり、学習グループという「模擬の職場」を作り、さまざまな課題に取り組んでもらうことを通して得られる成果を実際の職場に応用してもらう、いわゆるグループトレーニングは、以前からある教育手法の一つであるが、現在に至るまで広く活用されている有効な手法の一つである。

トレーニングにおいて大切なことはいかに成熟したグループができあがるのか、その中で個人がいかに係わっていけるのか、個人と集団（企業、職場）の関係をみることである。

結論から言うならば、グループの中に相互信頼と相互依存の関係がある時、またグループの中に相互啓発や自己啓発の促進がある時、個人とその所属するグループがともに育つということが言えそうである。

学習の場に、一人一人が自らの意志で参画し、自らの意志で行動ができるような内容のカテゴリーでなければ、その成果は実際の職場では通用しない“絵に描いたモチ”になってしまう。

職場とマッチングした「生の教育」を今後ともいかに続けていくか。この命題に向かって長い間の教育担当者の試行錯誤の中から生まれた“体験から学ぶ”いわゆる体験学習方式によるグループトレーニングを教育プログラムに取り入れた背景はここにある。

#### < 当社の係長研修にみるグループトレーニングについて >

当社の研修は常に一貫して教育＝共育をめざし、受講者、スタッフ共に一体となった活気に満ちた研修が展開されている。具体的に体験学習方式によるグループトレーニングについて「係長研修」を一例にとり話を進めることにする。

係長研修は当社の階層別研修の中に位置づけられており、参加者は本社及び全国の各支店の係長クラスである。一回の研修コースの参加者は18人で、年間3～5回実施される。当社の研修コースの中では、本研修はかなり以前から実施されているユニークな研修の一つである。研修会場は山梨県山中湖にある自社研修所で、日程は4泊5日（3～4年前までは野外実習——オリエンテーリング——などを含めた5泊6日のプログラムであった）である。

この研修のねらいは、1）係長制に関する制度、役割、機能などについての理解、2）グループの中で、まわりの人と一緒に仕事をしていく上での効果的な自分のあり方——態度、行動、考え方など——を体験的に学ぶ、の2つである。

具体的に取り上げるテーマは、コミュニケーション、自己理解、他者理解、リーダーシップ、メンバーシップ、チームワーク、係長制について、情報交換などに関するもので、5日間のプログラムの中はかなり多彩な内容が盛り込まれている。

しかしこの研修では、これらの取り上げるべきテーマのねらいは設定されているものの、事前の詳細なスケジュールはない。つまり研修の大きな特徴の一つであるが、プログラムは、参加者全員の意向を汲みとりながら進行していくのである。その日の日程は毎朝その都度発表される。従って研修プログラムは毎日どのように進行するかはだれにも予測がつかない。というのも研修の運営と主体が参加者自身の手ゆだねられ、作り上げられていくことが期待されているからである。しかし、その背後にはスタッフの事前の腹案や何通りものカ

## 係長研修のねらいと日程表

### 研修のねらい

- 1) 当社における係長制——その制度、役割、機能など——について理解を深める。
- 2) 係長として、係やチームで一つの課題を解決するとき、また係のメンバーとともに仕事をする時の効果的な自分自身のあり方——態度、行動、考え方など——を体験的に学び求める。

### 研修の全日程表

	6月16日(火)	6月17日(水)	6月18日(木)	6月19日(金)	6月20日(土)
8	起床・体操・清掃				
9	朝 食				
10	学習スタイルのインベントリー チーム編成	実習とふりかえり① 「プロックモデル」	レクチャー「リーダーシップ」について	実習④ 「聴く」	現場に向かって
11	係長制についての チーム討議(I)				
12	昼 食	昼 食	昼 食	昼 食	研修全体のふりかえり
1	本社集合 バス	スポーツタイム (ソフトボール)	実習とふりかえり② 「砂漠で遭難した時に どうするか」	実習とふりかえり⑤ 「若い女性と水夫」	昼 食
2	会場着	係長制についての チーム討議(II)	夕 食	夕 食	会場出発 バス
3	休けい		夕 食	夕 食	本 社 解 散
4	オリエンテーション ・開講あいさつ ・スタッフ紹介、自己紹介 ・生活案内		実習とふりかえり③ 「的あて」 イメージ交換	チームでの話し合い 「七つの問い」	
5	夕 食	全 体 会	生活リーダーミーティング	生活リーダーミーティング	親 睦 会
6	この研修のねらい、すゝめ方		生活リーダーミーティング		
7	この研修を始めるにあたって				
8					
9					
10	生活リーダーミーティング				

(62.6.16～6.20 除：悪学程)

リキュラム、資料の準備など、どのような展開にも対応できる用意が周到に組まれている。

前置きが長くなったが、昭和62年6月に実施したプログラムを取り上げ、紹介する。(日程表参照)

## 第1日目

- オリエンテーション（開講挨拶、スタッフ紹介、自己紹介、生活の案内）
- 研修の目的、学び方の明確化と共有化
- この研修を始めるにあたって（参加者の日頃の係長としての仕事ぶりの現状把握と研修期間中の個人目標の設定）

全国から各々ストレンジャーの参加者が一同に「出会う」わけである。全員が5日間にわたり、何をどのようにされるのか、初めて戦場に送られてきたが如きの緊張と不安、まわりの人たちに対して恥をかきたくない、自分をカッコ良く見せたいなどの気持ちが複雑に交差し、研修はかなり重く、固い雰囲気の中から始まる。私達スタッフも、この空気をいかに和らげるか、この固さがどのような固さなのか感知しながら真剣勝負していくのである。

従って、オリエンテーションの使い方は重要である。開講挨拶、スタッフ紹介に続いて参加者自身がお互いに現在の自分の心境を絵（毎回ではないが）に描いて自己紹介する。今の自分の心の中にある状態を描写しながら、それぞれに自己表現するのである。こうしたゲーム的雰囲気がリラックスした交流を生むための第一歩となる。その上で5日間の研修のねらいを明確化、共有化していく。ねらいは一方通行でなく参加者の意見や希望を汲みとるために、簡単な質問を書いた用紙を配布する。つまり係長として日頃の職場でその役割を果たしていく上での悩みや問題点、また期間中に学びたいことや取り組んでみたいことなどが尋ねられ、参加者の意向がプログラムに反映され実施に移されることになる。

初日のプログラム終了が夜10時近く、実際参加者、スタッフ共に疲れる。“明日からどうなるのか” まわりだけにエネルギーを使いながら、それぞれに居室（3人1室）に引きあげ、室ごとに“酒にならない酒”を静かに飲んで眠りにつくのである。

## 第2日目

- 学習スタイルのインベントリー
- グループ編成

○係長制度についてのグループ討議、発表、ふりかえり及び全体会にて制度についての解説、質疑応答

2日目は研修を通して学習をしていくためのグループ作りから始まる。

体験学習を進めるにあたってのグループ編成は1グループ6人編成で組むが、その組合せは基本的に参加者相互に委ねる。しかしスタッフが条件としてなるべく異なる居室、職種、店同志で編成することを提示する。この条件は一つのテーマ（課題）を多角的な思考で討論していく必要からである。そのために“学習スタイルのインベントリー”という各人の職場における学習方法の検討表によって、その特性がグラフ化され、グループ編成時の参考資料として活用される。

“模擬の職場”を形作るグループのウォーミングアップをかねてほぼ一日かけて実施される係長制度についてのグループ討議のねらいは、当社の係長制の経過、制度の趣旨、しくみの理解と係長の役割、責任、権限についての理解などであり、最後に全体会へと結びつける。全体会では制度に対する率直な疑問や係長自らの立場や問題についての意見が出される。また広く人事制度上の質問や、仕事に対する姿勢やあり方などの問題までが飛び出し、グループとして一日かけた討議のコンテンツとプロセスレベルを相互にふりかえることができるのである。

特に組織や人間関係のデリケートな部分での問題が浮き彫りにされてくるだけに、グループ討議を深めていく過程でそれぞれの立場や他の職種への認識が深まっていく。同時に、一人一人がグループの中の誰のどのような行動に影響を受けたか、また影響を与えたかそしてそのことがグループの課題達成にどのような影響を与えたかなどを考え始めるようになる。

“グループの成長”にとって、この相互に影響を与え、援助しあうことを“気づき”始めることは重要なことである。

「このグループにオレもいる」という所属感が少しずつ芽生えてくる一日でもあり、3日目に向かって決意を新たにする日でもある。

### 第3日目

- 実習とふりかえり（ブロックモデル）
- “ ” （砂漠で遭難した時にどうするか）
- “ ” （的あて）
- イメージ交換（自己検討）

3日目は実習デーである。すなわち動きを加えた集団作業あり、正解のあるコンセンサスゲームあり、グループ間の情報収集、連携を通して行なわれる競

合ゲームが実施される。

これらの実習に共通しているねらいは、「グループで一つの課題を達成する過程において起こるさまざまなこと——自分、まわりの人、グループ全体など——を体験し、効果的な自分及びグループのあり方をさぐる」としている。3つのジャンルの異なる実習はすべてグループ間で順位づけができるグループ競争である。

参加者はゲームそのものの面白さにのめり込みながらも、課題がうまく達成できた時には全員で讃え、何故うまくできたかを考え、うまくできなかった時にはなぜそのようになったかをふりかえる。

これらの実習を通して各グループは目標の共有化、メンバー全員による意志決定の大切さ、役割行動の重要性を学ぶ。

この頃になると一つのテーマに対して個人の主体的投入がいかにグループの活力の源となるか、そしてその活力がグループを構成しているメンバー一人一人の活力の源になるかという、個人とグループの相互影響関係を体験的に習得する。

参加者は常に実際の職場と対比させながら実習を繰り返していくわけだが、それぞれのグループのプロセス（関係的過程）が、その目標達成の成否（コンテンツ）に極めて密接に関係していることを学ぶ。同時に初日、2日目では比較的表面的にしか回りに目が届かなかったことが、自分も持っている枠組みや内面にある葛藤などについても隠さずオープンに出せるようになる。

グループ全体の動きが増し、いわゆる“言いたいことが言え、それが受け入れられるグループ”としてグループが成長してくるのである。また、実習を通しての成功体験も、もちろん大切なことであるが、それ以上に“体験学習は失敗から学ぶ”ことに気づく一日でもある。

参加者の疲れもピークに達する3日目ではあるが、それぞれのグループカラーも出来上り、グループの中にいる満足感が得られる。この夜は参加者全員が賑やかな“うまい酒”を味わうことになる。

#### 第4日目

- 小講義（リーダーシップ）
- コミュニケーション実習（聴く）
- 実習とふりかえり（若い女性と水夫）
- チームでの話し合い（七つの問い）

3日間のグループ作業の中から学んだものも若干のレクチャーレットによって整理しておく必要がある。今回はリーダーシップを取り上げ、リーダーシップとは各々の集団の中でいかに影響力を与えていくことができるか否かがボイ

ントであることを学んでもらう。すなわち影響力（パワー）のない人はリーダーシップを発揮することがいかに難しいかを理解してもらおう。

4日目のプログラムは、人の話を「聴く」ことの大切さ、難しさを実習を通して体験してもらい、若干の解説を加えてまとめる。

次に、昨日の実習の数量的残尿感の解消とグループ競争でない実習へのチャレンジのための実習としてコンセンサス（若い女性と水夫）を行なっている。この作業は個々のメンバーの生き方や価値観、ものの見方など内面にかかわる、いわば絶対にゆずれない部分の問題が相互にぶつけられる内容だけに相当なエネルギーを要する。私達スタッフも今までの個人の動きやグループのプロセスから合意に達する話し合いができるかと判断して実施する、いわば卒業実習である。

グループ間のコミュニケーションが解放的になる時、相互信頼と相互依存の関係が出来上がること、また自分の経験や生い立ちなどから作り上げられている自分自身についての枠組み（自己概念）は対人関係能力にかなり影響を与えるものであること、さらには現在の対人関係のあり方が自己概念を作り上げていくことも学ぶ。

卒業実習は個人の葛藤や気持ちの動揺を露にしながらも自分の考え、気持ちをオープンにできる実習でもある。侃々諤々、事務局の室にまでチームの声がかまします。スタッフとしては嬉しいかぎりである。

夜の作業はグループ結成以来の作業をふりかえりながら、グループの他のメンバーからどのようなイメージをもたれているか〈七つの問い〉という材料を使うことにより、自分を理解する手がかりを見つけてもらう。そしてそのイメージが職場での実際のイメージとどの程度類似性があるのか、相互にフィードバックしながら、それぞれの行動変容に結びつけて考えてもらうことがエンディングの作業である。全体的にどのグループも“静”である。たまに話が途切れる。しかしその場の空気は最初の頃の重く、固く淀んだものではない。途切れることがグループのメンバー一人一人が互いに深く受け入れ合っている“あかし”なのである。なぜ自分達のグループがこのようになっていったのか、その中で自分はどのような役割を果たしたのか。一人一人が一つの目標に向かって共に戦ってきたことへの意味をふりかえり、確認しているのである。

そして最後の晩は参加者、スタッフ一同が会しての飲ムニティアワーである。その場は苦楽を共にしたグループを発展的に解散させる場でもある。今夜は寝られるかどうか……………。

## 第5日目

○現場適用と研修全体のふりかえり

朝、目をさます頃から職場が頭をかすめる。参加者にとっては、この場を離れたい気持ちと、今すぐにも家族や職場の人に会いたい気持ちが交錯する複雑な朝でもある。

最終日のねらいはこの研修全体を通して得られた成果を現場（各々の職場）に結びつけて考えてもらうことである。進め方はまずは個人になって“この研修で学んだこと、感じたこと、気づいたこと”を整理し、同職種同志で集まり学んだことなどをシェアする。その際これから職場で具体的に実施可能な目標を2～3作ってもらう。

グループという模擬の職場を通して体験したことは、必ずしもすべて実際の職場で適用できるとは思えない。しかしこの係長研修で得られた成果をそれぞれの職場の現状と照らし合わせながら、いつ、どこで、どのように活かし、応用させていくかこれからの係長一人一人に与えられた課題でもある。

午後研修会場から離れる時、本当の意味で実習でない実践が始まるのである。

以上が5日間の係長研修のコンセプトである。

この研修から学ぶべきことをまとめてみると、グループ実習を体験する中から得られる成果は個人だけが成長（成熟）するものでもなく、またチームだけが独立して成長するものでもない。個人の成長とチームの成長は常に相互関係にある。

その意味でこの研修を高校野球に例えるなら少数のエリートが場外ホームランを打つのではなく、9人全員のチームワークでそれぞれが自分の技量とフィールドの状況を考えながら確実に塁に出て貴重な1点をいかに、ものにするかということであろう。従って個人の打率の向上は同時にチームの打率向上に比例していく……。

しかしこれらの相互関係を促進する条件としてグループへの参加過程、グループの目標やグループメンバーへの動機づけ、コミュニケーション、リーダーシップなどさまざまな要因が上げられる。

いずれにしてもすべてに共通することは、個人が一般論でなく「自分のもの」として行動変容に結びつけて考え、行動していけるかということである。つまり自分がそこに投入されていること（主体的投入）が重要なのである。

この重要性にいかん、どの程度“気づく”ことができるかが実際の職場では、いわゆる“できる係長”か否かの差となってあらわれてくるように思えてならない。

最後に係長研修が今日まで実施され続けている背景には、本研修が現場と密接に関連した「現場のための体験学習」を用いて構成され、その結果研修の成果が実際の係長としての職務に効果的に生かされていることをあげておこう。



### <おわりに>

漢字に「偽」という字がある。ご承知の通り「ニセ」とか「イツワリ」と読む。この字を分解すると人偏に為と書く。つまり「人の為」となる。人の為と書く字が何故「イツワリ」となってしまうのか。私達なりに考えてみると、人の為に何かをする気持ちをもつことは大切なことであり、それ自体は何も否定するものではない。しかしその前提には人の為でなく、まず「自分の為」があって始めて人の為になることだと思う。つまり何事にもまず自分があることが大事なのである。

企業の為、職場の為とはよく私達企業人が言うことだが、そこにもまず「自分の為」が抜けていたのでは何もない。自分がいてしっかりと根をおろしている。だからこそまわり（周囲の状況）が見られるのである。

従って自分の為にする（あるいはしている）ことが結果的に、またはその過程においてまわりの為（まわりの人、企業、職場……）になることだと考える。

「偽」という字はその意味で私達に大事なことを警告している字ではないだろうか……。

私達はグループに所属することに意義があるのではなく、そのグループを通して相互信頼と相互啓発が行なわれる時、成長が生まれ、得がたいものになる。

前述した通り、私達も教育担当者の一人として、当社の社員一人一人がそれぞれに長いアンテナをはり、今の状況を見つめ、判断しながら行動していけるよう願っている。そのことは同時に企業の為になることだと信じているからである。

そのために、非常に微力ではあるがこれからも一人一人が企業の中で立ち止まって考える時のスタッフ（つえ）でありたいと願っているところである。

