

# センシティブティ・トレーニング とは何か？

Charles Seashore 著

津村俊充 訳（南山短期大学助教授）

センシティブティ・トレーニングは経験に基づく学習の一つのタイプである。参加者は一定の期間一つの小集団の中で共に学ぶ。そこでは、感情・反応・知覚とか、行動が含まれる自分の経験の分析を通して学ぶのである。期間は個々のデザインにより様々であるが、ほとんどのグループは10～40時間ミーティングを行う。マラソン式のウィークエンド・プログラムとか、1～2週間泊り込みでの1日2～6時間のプログラムとか、一方は何回にもわたるウィークエンド、1 Semesterや1年間にわたるものまである。

センシティブティ・トレーニング・グループは独立してそれだけでも成り立つし、ロールプレイング、ケース・スタディー、小講義、グループ間の実習などを含めたより大きなラボラトリー・トレーニングのデザインの一部にもなりえるだろう。ここではセンシティブティ・トレーニングのための主要なセッティングとしてTグループ（TはTrainingの意味を表す）に主に焦点をあてることにする。しかしながら、ここで述べる多くのことはラボラトリー・トレーニングの他の要素にもあてはまるであろう。

## 典型的なTグループの開始

典型的なTグループにおいてスタッフ・メンバーはトレーナーをさし、彼らは様々な方法でグループを始める。例えば、次のように述べる：

私たちは何回かのグループ・セッションの時間を持ちます。ここでは一種のラボラトリー（実験室）として活動し、私たちは自分を含めて各メンバーの行動とかグループまたは組織に及ぼす影響力についての理解を深めていくでしょう。学習のためのデータは自分自身の行動であったり、感情であったり、反応であったりするでしょう。私達はなんら構造化・組織

化されていないし、決まった手続きもないし、特に定まった議題もない状態から始めます。これらの私たちが馴染んできた要素の欠如から生まれる何もない状態を満たしていこうとするでしょうし、我々が展開させながら自分達のグループを研究していこうとするでしょう。私の役割は、体験から学ぶためにグループを援助することであって、いわゆる議長として振舞ったり、どのように組織化すべきとか、どんな手続きをとるべきとか、私たちの議題はこれだといったことは言いません。今言ったことで、あなたが感じているどんな事からでも始めることができるでしょう。そして、それらの多くは私たちの学習に役に立つことでしょう。

このようなトレーナーの説明の後、メンバーはこの曖昧な事態にをほうりこまれることになる。ある人は議長を選出することにより、または討論の話題を探ることによりグループを作ろう（組織化しよう）とするだろう。また、ある者はグループが取るべき方向がはっきり定まるまでグループから引込んでいたり沈黙の状態で待っていたりするだろう。ある個人がトレーナーに典型的な議長のようにもっと指示的な役割を取ってくれるよう求めることはよくあることである。人々がどんな役割を取ろうとも、彼も他のメンバーの行動を観察したり、それに反応したりしているのであって、またそれがメンバー自身に影響を与えているのである。そして、これらの知覚と反応が学習のためのデータになるのである。

### 基礎的な仮説

Tグループ・トレーニングと他のより伝統的な学習モデルとを識別するため、Tグループ・トレーニングの学習過程について次のような仮説がある：

1. **学習への責任 (LEARNING RESPONSIBILITY)** それぞれの参加者は自分の学習に責任がある。参加者が何を学ぶかはその人自身のスタイル（取り組み方）、レディネスまたグループの他のメンバーと共に作っていく関係によるのである。
2. **スタッフの役割 (STAFF ROLE)** スタッフの役割は、グループの中での体験を吟味したり、理解したりすることを促進することである。つまりグループがどのように動いているか、個々のメンバーの参加のスタイルはどのようなものであるか、またはグループの直面している問題は何かに参加者が焦点を当てられるように援助する。
3. **体験と概念化 (EXPERIENCE AND CONCEPTUALIZATION)** ほとんどの学習は体験と概念化の結合である。Tグループの主要な目的は、かなり詳細に体験をメンバーと一緒に吟味し、そこから妥当な（データをおさえた）一般化を引出すことができるような場を提供することである。
4. **真実な関係と学習 (AUTHENTIC RELATIONSHIPS AND LEARNING)**

学習者は他のメンバーとの真実な関係を確立し、それによって自尊感情を増加させ防衛的な気持ちを減少させると、もっとも自由になる。真実な関係において、人々はお互いにオープンになり、正直になり、また他の人に素直になる。その結果、自分の感情を覆い隠すよりも実際に感じていることをコミュニケーションするようになる。

5. スキルの獲得と価値観 (SKILL ACQUISITION AND VALUES) 他者と活動する際の新しいスキルを開発することは、自分の行動の基礎にある価値観を吟味したり、適切な概念化・理論化をしたり、また新しい行動を実践し自分の行動が意図した影響をどの程度生み出したかフィードバックを受け取るときもっとも効果的になる。

## 目標と結果

センシティブティ・トレーニングの目標と結果は個人、グループ、組織に関する学習の可能性の観点から分類することができる。

1. 個人からの観点 (THE INDIVIDUAL POINT OF VIEW) Tグループの参加者のほとんどは自分が他のメンバーに与えた影響のありように気づく。参加者は自分の意識した意図と他者への影響がどのくらい一致しているか、それとも逸脱しているかを知ることができる。また、彼はさまざまな行為に対する自分の認知の幅 (range of perceptions) を広げることができる。個人に与える影響について理解すると共に、様々な人が同じ行動を違ったように見ているということを理解することは重要である。例えば、支持的なのか敵対的なのか、関連があるのか関連がないのか、明確なのか曖昧なのか。実際、グループの全てのメンバーがある個人に対してあるいは具体的な事象に対して同じような認識をすることは滅多にないのである。

幾人かの人はTグループの中で以前にやったことのない行動をとろうとすると報告している。この試みは自分の潜在力や能力を広げることができるし、引き続き試みることへの基礎を提供することになる。

2. グループの観点から (THE GROUP POINT OF VIEW) Tグループでは次のようなグループの特徴に及ぼす影響力に焦点を当てることができる。コミットメントのレベルや、意思決定の様々な方法から生まれる結果や、許容される葛藤や不一致の量を左右する規範や、集められた様々なデータがそれである。凝集性、勢力、グループの成熟度、風土、構造といった概念は、これらの影響力が現場に帰ってからの状況でどのように作用しているかをよりよく理解するために、グループ内での諸経験を用いることによって調べられる。
3. 組織の観点から (THE ORGANIZATION POINT OF VIEW) 地位、影響力、分業、葛藤を処理するスタイルなどは組織の概念の中に含まれる

ものであるが、それらは小グループにおける事象を分析することによって強調される概念である。Tグループ内で生起する下位集団（subgroups）は組織の中のユニットとして類推してみることができる。また競争、コミュニケーション、ステレオタイプ、理解などの要因を調べることによってグループ間の関係をみることもできる。

参加者にとってより重要な可能性の一つは、グループの仕事を処理しようする時の人々の行動の底にあるある種の仮説とか価値観を吟味することである。経営上の考え方と一致するかあるいは反対する具体的な行動をその考え方を繋ぎ合わせるとき、とりわけTグループを大きな組織理解に関連づけることができる。

## 研究と影響

センシティビティ・トレーニングの効果性に関する研究成果は乏しいが、そのことはしばしば重大な方法上の問題に制約を受けている。しかし、有益なデータからして、次のような一般化は支持されるだろう。

- センシティビティ・トレーニングプログラムに参加する人々はそうでない人よりも管理上のスキルの向上をより望んでいる。（それらのことは、同僚から、上司から、部下から報告されている。）
- すべての人が等しく利益（恩恵）を得るわけではない。大ざっぱに言うと、参加者の2/3の人たちがラボラトリーに参加後スキルの向上がみられる。この数字は多くの研究を通して平均的な値である。
- 多くの人たちは労働者として、家族のメンバーとして、一市民として生活する上に極めて有意義な変容と影響を報告している。この種の公けにされていない報告を仕事場へ直接的に適応することは慎重に考えなければならないが、Tグループの経験がパワフルでポジティブな影響を個人に与えていることは一貫しており明白なことであると言える。
- トレーニング中の極度のストレスと精神障害を測定することは難しいが、参加者の1パーセントより少ないと推定されるし、またそれらのほとんどのケースの場合トレーニング以前に障害のヒストリーを持つ個人に起きている。

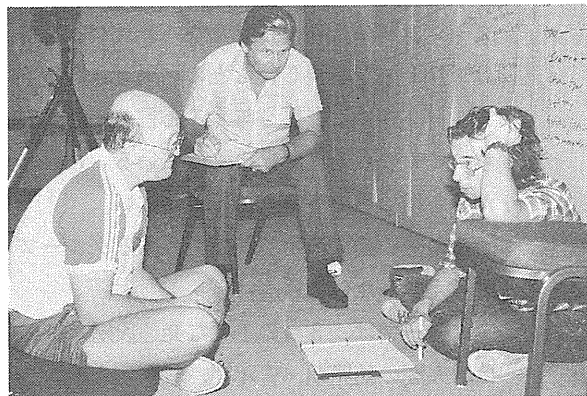
## 訳者あとがき

本稿は、NTL (National Training Laboratories) Institute により1979年に出版された“READING BOOK ; FOR HUMAN RELATIONS TRAINING (Edited by Larry Porter and Bernard Mohr)” 中の Charles Seashore によって書かれた‘What is Sensitivity Training?’の全訳である。本稿は非常に短編ながら、Tグループによるトレーニングに関係している人たちにとっては有効な示唆をここから得ることが出来るだろう。何故ならこの Charles

Seashore の記述の中にラボラトリー・トレーニングの原型を見ることが出来るからである。

現在の日本におけるTグループがどのようになされているかは計り知れないが、とすればトレーナーもしくはファシリテーター中心のラボラトリー・トレーニングが行なわれがちであったり、体験重視のプログラムが組まれ概念化がなおざりにされがちな傾向に対しての警鐘として私は受け取りたいと思っている。

私は1986年3月にコロラド州ベイルで開かれたN T Lの「Human Interaction Laboratory のプログラム (いわゆるTグループ)」と8月にはメイン州ベセルで開催されたラボラトリー・エデュケーションのための教育者養成のためのプログラム「Training Program In Laboratory Education」に参加した。いずれのプログラムにおいても毎日一回はセオリー・セッションが持たれ、グループの体験と理論との関連について討議した。また、プログラムの終了時にはトレーナーについて、体験と理論とのバランスについてなどの評価が参加者に求められたのが今もなお印象に残っている。



# グループ： その誕生から死までのサイクル

Richard C. Weber 著

津村俊充 訳（南山短期大学助教授）

職場や社会での生活の中で、私たちは仕事が円滑にできたりできなかったり、またグループがグループらしくなったりならなかったりといったグループ体験をしてきている。どのようにしてあるグループが個人の寄せ集まりから形成・発展して、凝集力を持った機能的な一つのまとまりを持ったもの（ユニット）になるのだろうか。そこには、プロセスの中に何等かの予測可能なものがあるのか、それともそれは単なる「運命（fate）」とでも言われるものなのだろうか。

「良いグループ（good group）」体験はしばしば神秘的な経験のようにみなされる。つまり、それらは神の摂理や占星術的な数限りないケースの一つとして、あるいは化学物質の混合のようなものとして「正に起こったこと」と理解される。逆に、「悪いグループ（bad group）」体験と言うのは、お粗末なリーダーシップのせいにされたり、メンバー間の一致の欠如、時間の不足、あるいはプロセスを無視したことの結果とされる。これらの要因のすべては私たちのグループ体験に影響を与えてもよい。グループは複雑な生きものであり、多くの点で人間とよく似ている。けれども、グループの発達や成長といったことについて考える人は殆どいない。

この短い論文の中で私はあらゆるグループに共通にみられる発達過程について考えてみたいと思う。

グループは、3つの主要な発達段階（stages）を通して進展していく。それは、人間の幼児期、青年期、成人期の各ステージに対比することができる。各ステージは、注目すべき4つの次元を持っている：それらは、「集団行動（group behavior）」、「グループの課題・問題（group tasks/issues）」、「対人的問題（interpersonal issues）」と「リーダーシップの問題（leadership issues）」である。たくさんの行動科学者が、これらのそれぞれの次元を研究

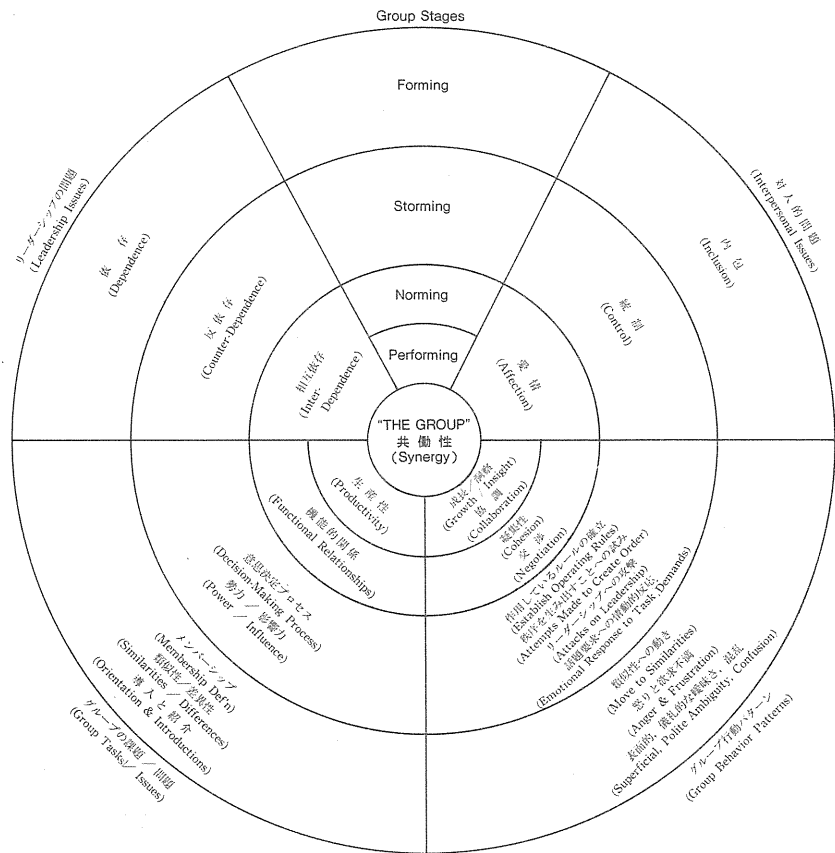
してきた。私は本論文のために Bruce W. Tuckman (1965), William Schutz (1971) と Wilfred Bion (1961) の研究を取り上げる。

各々のステージは、他のステージとは区別される独自性を持ち、各々のグループがそのステージをどのように体験し過ごしていくかに関してもユニークである。そして、すべてのグループは各ステージを経て、凝集性を持った機能的なユニットに発達していく。

一人の人間の発達と同じように、あるステージは私たちが経験するには多かれ少なかれ心地よいものであると言えないかもしれない。しかしながら、各ステージは通り抜けられなければならないし、避けることのできない発達サイクルの中での私たち自身の独自の体験として大切である。

### ステージ I : 幼児期 “FORMING”

どんな出来事や構造がグループを誕生させるにせよ、グループメンバーが集められ、グループが形成されたとしよう。ステージ I での行動はだれもが類似のまたは共通の要求を探しているように振舞い、初めは儀礼的でまた表面的である。導入（紹介）が行われている間、各々の人は他のメンバーが述べたこと



グループのライフ・サイクル

をもとにして自分のものと一致しているかどうかを調べていく。そして、異なったスタイルと欲求に出合って混乱と不安が明らかになる。最初の各人の目標は相互作用のための安全なパターンを作り上げることである。つまりそこでのグループの問題（issue）はメンバーシップに関する基本的な基準の確立である。

対人的次元の問題として、各人は内包（inclusion）の強さのレベルを変化させながら仕事をすることになる。この幼児期のステージでは幾つかの問いが起き上がる。「私はここでこれらの人たちと一緒にいたいのか（内包されたいのか）？ 彼らは私を私として受け入れて（内包して）くれるのだろうか？ それにはどのくらいの代償（price）がいるのか？ 私は喜んでそれを支払うだろうか？」

最初のステージはリーダーシップに関しての「依存（dependency）」を反映している。混乱、曖昧さと不安が多いことから、個人はグループとか環境の中に存在する如何なるリーダーシップにも目を向けようとする。方向とか情報とか提供されるものは何でも進むべき提示として考えようとする。トレーナー／ファシリテーター（designated leadership）からグループに対して反応がない場合、説明書とかグループに最初話されたことが代用となる。例えば、“このトレーニングの説明書によると……。” それすらない場合は、方向づけがないことそれ自身が方向づけの道しるべとして用いられるかもしれない。例えば、“私達は、進むべき方向が定まっていないので、自分達で行動を起こし、……することに責任をもつように期待されているに違いない。”

グループの中に存在するスタイルとか欲求における類似性に従って、またグループの中に存在する曖昧さに対する耐性（tolerance）に従って、この最初のステージはスムーズになったりまた心地よくなったり、あるいは緊張が高まったりまたフラストレーションが生じたりする。

## ステージⅡ：青年期 “STORMING”

メンバーの期待が共通のレベルに発達すると、青年期のより荒々しいステージに移行する。個人内においてもグループ内においても耐えるには最も難しい発達のステージであるが、このステージは避けられないのである。それは勢力と意思決定を扱う重要なステージである。—これらはグループの将来の機能に関する必要なスキルである。

ステージⅡにおいて、期待と類似性の基礎的なレベルが確立した後、個人は自分らしさ（individuality）や勢力、影響力を再び獲得するために各メンバーの差異に挑戦し始める。メンバーは通常自分の精一杯の情動の中で、必要と認知した課題に反応し始める。グループの課題とか構造がどのくらいハッキリしているかに関わらず、グループ内にリーダーが出現するときと同様に、グループメンバーは反応し、ファシリテーター（facilitators）に対して攻撃をする



だろう。勢力と影響力に関するこれらの努力は直接的な攻撃の形をとるか、もしくは目に見えない非支持の形をとるかも知れない。対人的問題の次元では、メンバーは十分なコントロール内にいるためにまた方向を明確にするために、彼ら自身の統制（control）欲求を通して活動している。

リーダーシップの次元としては反依存（counterdependence）の問題がある。例えば、明らかである何らかのリーダーシップ行動にネガティブに反応することによってステージⅠで感じた依存を解消しようとする。そうすることによって、メンバーは依然として依存のままにいることになる。すなわち、そこでは自発的に行動するのではなく反応しているだけなのである。個人が反応するだけのこの欲求不満のサイクルを打ち破りそして独立したまた相互依存的行動をとり始めない限り、彼らはステージⅡの困惑の中に留まることになる。

グループメンバーがグループ内の意思決定において受容的な手順／プロセスを生み出す試みをたゆまなくやり続けることで、彼らは自分達をステージⅢへ導くことになる。このステージで得られた活動力（activity）とスキルはグループが進展する際の本質的なものである。グループがこのステージの不快さから逃れようとするなら、それは失敗体験を生み出すだろうし、そのプロセスが遂行されて勢力の問題がはっきりするまではステージⅠとⅡに引き戻ることになるだろう。そこには意思決定の機構が含まれている。グループがこのステージで何がなされたかに気づけば気づく程、将来のグループの発達はより早くなる。

### ステージⅢ：成人期 “NORMING & PERFORMING”

最初の二つのステージの欲求不満を経て、ついにグループは単なる個人の集合体としてではなく本当のグループとして共に存在できるようになる。ここでは課題を達成するために役割とプロセスを相談し始めるようになり、グループは凝集力を持ったユニットになる。そして、違いが存在するにもかかわらず、機能的な関係が探求され確立されるようになる。グループは協同的に活動しながら、目標を捉えるための準備状態にある。いくつかの目標を達成したことで、成功に貢献したりそれを妨害したりする要因に関する洞察を得たり分け合ったりする。

対人的問題の次元では、メンバーは以前よりは表面的ではないより深いレベルで他者へのケアリングと愛情（affection）を持とうとする。有意義な機能的関係がメンバー間で発達する。リーダーシップの問題は相互依存的な行動もしくは他者と共に活動することにより解決される。課題はグループ内でのユニークな能力を認めることにより達成される。すなわち、適切でだれもが認めるところへ導かれそして生産性と必要性をもたらすところへ達する。この相互作用（interplay）が起ると、信頼が生まれることになる。

うまく合意に達したとかグループの問題を解決できたといった成功体験は、力強い斉一性への力を生み出すことになる。強さと欠点との全てを合わせ持つ

たグループの独自性の感覚である“グループらしさ (group-ness)”を意識するようになる。そこで、そのグループは私たちのグループとしてのアイデンティティを持つようになり、そのアイデンティティは多くの他のグループと同じように同じサイクルによって発展してきているので、低下しない。

### プロセスによる再循環過程

グループは素早くもしくはゆっくりと3つのステージを経過しながら、進展する。それらはあるステージで固定化してしまうかも知れない。または、ある所では素早く進展し、他の所ではゆっくりと動くかも知れない。しかしながら、それらがもし3つのすべてのステージを通過し終えて、なおメンバーが一緒に過ごす時間が充分にあるなら、再び各ステージを体験する再循環過程に出会うことになるだろう。この付加的な発達により深い洞察、成就感とより親密な関係を生み出すであろう。

各々の意味のある課題の達成（またはその未達成）にともなって、グループは再び内包 (inclusion) の問題（一メンバーであることはどんな意味を持っているのか?）；統制 (control) の問題（誰が今影響を与えているのか? どのように?）；そして愛情 (affection) の問題（我々はどのくらい親密なのか? 我々はどのくらいお互いに信頼しているのか?）を取り上げるに違いない。そのグループが過去の経験から学習しているなら、引き続き起こるそのような循環過程は事実上たやすいものとなるだろう。

如何なる人間の発達過程もそうであるように、グループの発達過程には落とし穴 (pitfalls) がある。考えられる罠 (traps) への不注意は各々のステージで必要とされる以上により大きな欲求不満と不安を生み出すことになるだろう。もしもこの循環過程に沿った学習と洞察が得られていないなら、グループは「なぜ、我々はすべてのステージにおいてそうしたり、そうやったりしているのか?」と熟考するだろう。グループはそれらのプロセスに注意が向くだろうし、それを通して学ぶことになるだろう。

グループは全サイクルを終えてしまう前に、前のステージに戻ってしまうかも知れない。それは次のような理由からである。

- グループの組織における変化（メンバーの増加とか減少）からステージ I への逆戻りを余儀なくされる。
- グループの要求における変化によりステージ I に戻ることになる。
- ある一つのステージにおいて必要とされる活動性に対する不注意が遅かれ早かれそのステージへのリターンを要求する。

### ステージIV：変容 “TRANSFORMING”

グループの目的が達成されるか、もしくはグループのための時間が終るとグループは変容すること (transforming) に直面する。変容は二つの道のうち一

つをとることになる。再定義 (redefinition) つまり新しい目的および (あるいは) 構造を確立するか、もしくは解散 (disengagement)、終結または死ぬかである。グループは将来を決めなければならないか、もしくは欲求不満と不充足感の伴う道を歩まなければならないかのどちらかである。全サイクルをうまく達成した多くのグループの自然な傾向は将来も同じ形態で共にしようとすることである。苦しかったこと楽しかったことのすべてをとめない、その意味と洞察を共にわかち合った体験はグループのメンバーを強く結び付けている。

しかしながら、目的が変化したり、時間が経過するとグループは関係を絶たねばならない。珍しくはないのだが、グループは離れ離れになることの堪え難さから逃れるために手紙とか再会といった約束をすることで別れ別れになった後も接触を保とうとする。しかしグループの一生が終ったことを認めてお互いに別れることに失敗すると、メンバーはただ将来において偽りの、未完結な感情を持つようになる。たとえ各メンバーが接触を保てたとしても、再会が実現できたとしても (滅多に起こらないことだが)、各々のメンバーの状況 (context) が変化しているようにその体験は決して同じものにはならないだろう。人は自分の生涯を終えるのに直面しなければならないのだから、メンバーはグループも死んでしまったのだと認めなければならない。しかし、そこで学んだことを育てることができるならば、その精神とか体験は生き続けるだろう。

共に過ごせる喜びを体験しよう！

サイクルを完成しよう！

悲しむことなくさよならを言おう！

あなたの経験のユニークさ、それは宝だ！

ここで学んだ可能性に自分を開こう、

きっとどこかで同じようなユニークな経験ができるだろう。

#### 参 考 文 献

Bion, W. R.: *Experiences in Groups*. New York : Basic Books, 1961.

Schutz, W. C.: *Here Comes Everybody*. New York : Harper & Row, 1971.

Tuckman, B. W. Development Sequence in Small Groups. *Psychological Bulletin*, 1965, 63, 284-399.

#### 訳者あとがき

本稿は、1982年にNTL (National Training Laboratories) Institute より発刊された“READING BOOK ; FOR HUMAN RELATIONS TRAINING (Edited by Larry Porter and Bernard Mohr)”に載せられている Richard

C. Weber による 'The Group: A Cycle from Birth to Death' の全訳である。

グループを取り扱うラボラトリー・トレーニングではグループの成長・発達の視点を学ぶことは不可欠であると言えるだろう。NTLにおいてはこの発達モデルがグループの発達を考える際の基本的な枠組みとして取り上げられている。1986年に私が参加した2つのNTLのプログラムにおいて、この発達モデルがトレーナーの方から提示されてメンバー自ら自分のグループの状態を診断し話し合うことが求められた。ただ、このモデルも発達の輪郭をつかむには分かりやすいと思われるが、グループの刻々の変化を追うには更に詳細なもしくは具体的な現象の記述が必要になるだろう。しかしながら、グループ活動を振り返るときにこの発達モデルは有効な認知的枠組みとして機能するであろう。

本稿のモデルは B. W. Tuckman (1965) の論文からの 'FORMING'-'STORMING'-'NORMING'-'PERFORMING' が下敷になっていると思われる。Tuckman & Jensen (1977) はグループの終末のステップ（本稿では 'TRANSFORMING' と呼ばれる段階）として 'ADJOURNING' を提案している。一方、最近と言っても6年前になるが、R. B. Lacoursiere (1980) が二百を越える様々なグループ研究の文献を比較・整理し、5つのステージから成るグループの発達モデルを提唱している。彼は、グループの発達過程は 'ORIENTATION'-'DISSATISFACTION'-'RESOLUTION'-'PRODUCTION'-'TERMINATION' の一連のステージを経ると提案している。この Lacoursiere のモデルは Tuckman のモデルと対応している。これらのモデルの詳細については別の機会に紹介したいと考えている。

グループの発達研究に関する論文はかなりの数にのぼるがなかなか一貫した知見が得られていないのが現状であろう。その中であって本稿の発達モデル及び Lacoursiere のモデルが今後のグループ発達の研究には貢献するのではないだろうかとは私は考えている。その一例として、最近 D. K. Carew & K. H. Blanchard (1984) は、Lacoursiere のモデルをもとにしてリーダーシップの研究を報告している。

#### 参 考 文 献

- Carew, D. K., Carew, E. P. and Blanchard, K. H. *Group Development and Situational Leadership: A Model for Managing Groups*, Blanchard Training and Development, 1984.
- Lacoursiere, R. B. *The Life Cycle of Groups: Group Developmental stage theory*. New York, Human Service Press, 1980.
- Tuckman, B. W. and Jensen, M. A. C. Stages of Small Group Development Revisited. *Group and Organizational Studies*, 1977, 2, 419-427.