

TAによるリーダーシップ訓練の試み

——大学運動部への適用——

松 波 慎 介

I. は じ め に

日本におけるスポーツは、個人競技であれ集団競技であれ、所属する高校、大学あるいは会社の運動部が団体で競い合うという形式で行なわれることが多い。陸上競技でいえばインターハイ、インターカレッジ、実業団対抗などはすべて団体対抗で競われる。従ってそれぞれの運動部は、そのスポーツが個人競技であっても、チームの目標のもとに、チームで練習し、チームで生活し、チームで大会に参加することとなる。

このように運動部がチームとして機能するとき、そこには体力・技術のほかに、チーム組織としての効果性が重要となる。チームが効果的に機能するということは、成員間において相互信頼と相互支持の関係が確立し、チーム内での競争と協同の機能がうまくかみ合い、チームの志気が高揚し、凝集性が高まり、成員1人1人の力がチームの目標に向け、存分に発揮されているということである。このようにチームが機能する状態をチームワークといたりするが、かかる要素が体力・技術と同等にスポーツの勝敗の重要な鍵を握るものであることは誰もが認めよう。日本でよく合宿訓練をやったり、一つの運動部が専用の合宿所を設けて協同生活をするのも、このようなチーム組織の機能を高めるための方策の一つであろう。又通常練習のあとに時間をかけてミーティングを行なうのも、練習の技術的な反省よりもチームとして目標を確認し合ったり、志気を高めるためのムードづくりなどにねらいがあるといえよう。しかし、このようなチームの効果を高めるために、ことさらチームワークをねらった特別の計画的な訓練がなされることはあまりない。ところが産業界においては行動科学の知識と技法を用いて組織文化を変革し、組織の効果を高めようとする計画的な教育訓練が実践されている。これには、主に個人の成長発達を目的としたTグループ、センシティブィー・トレーニング、エンカウンターグループといった人間関係訓練

から、グループダイナミックスに代表されるような組織の目標達成に重点を置いたリーダーシップ訓練までさまざまであるが、今日では個と組織の統合をはかろうとする努力から Organization Development (組織開発) として展開されてきている。その開発プログラムは、データーフィードバック、ロールプレイング、実習、討議、ケース研究、小講義などの道具立てを対象階層や改善のニーズによってさまざまに組み合わせ体験学習方式によって実施されるものである。企業がODをめざしてこのような教育訓練を盛んに行なうのは、組織の開発が生産性の向上さらには利潤の拡大に結びつくからに他ならない。

拙者らはこのような企業における組織の効果を高めるための計画的な訓練プロセスに着眼し、行動科学的技法を用いた計画的な教育訓練がスポーツチームの効果を開發するうえにも有効なプロセスを生起し、さらにはチームの生産性(戦績)の向上にも結びつくものと考え、チーム開発のための訓練プログラムを模索してきた。本稿はその一例としてTA(Transaction Analysis)の理論とツールを主軸としたリーダーシップ訓練の事例を紹介し、かかる訓練の成果とTAの有効性について考察してみたい。

II. リーダーシップ訓練の概要

ここに紹介する事例はJ大体育学部運動部に所属する主将、主務を対象として実施された2泊3日のリーダーシップ訓練である。訓練はJ大学生部の主催により1980年2月1日から3日まで神奈川県川崎市にある読売ランド学生ホテルを会場とし、「J大リーダースキャンプ」として実施された。訓練プログラムは産業TA協会の西沢氏の協力を得て、主催大学の北森助教授及び拙者らの共同でデザインされた。スタッフは北森をチーフに拙者ら4名のトレーナー、1名のマネージャー、2名のオブザーバーによった。参加した運動部は、陸上・体操・柔道・バレーボール・バスケットボール・サッカー・ハンドボール・水泳・野球・軟庭・剣道・ラグビーの12部であった。J大体育学部は陸上部が全日本インカレで11連勝(54年度まで)するなど、大学スポーツ界においては知名度の高い大学であるが、陸上を除くと、体操、バレーボールが全日本的に活躍できる程度で、他は余りめだった実績を残していない。

以下実施した訓練プログラムと、訓練計画のねらい、特徴について概説する。

(1) 訓練プログラム(次頁)

(2) 訓練計画のねらい

運動部における主将、主務の立場は、監督、コーチと一般部員との間にあって相互

TAによるリーダーシップ訓練の試み

	第 1 日	第 2 日	第 3 日
		体 操 朝 食	体 操 朝 食
8:00		自我状態(2)	個人研究
9:00		「スポーツにおける PAC」	「これまでの私」 「私はこのように歩む」
10:00		グループ討議	相互検討
11:00	開講あいさつ オリエンテーション	発 表	一私の歩む道— ジョトリの窓 発表討議
12:00	学習スタイルのインベン トリー	昼 食	
13:00	昼 食	対話分析	昼 食
14:00	グループづくり 自 己 紹 介 発 表	「コラージュづくり」 発表(ロール・プレイ)	今の私の状態(気持) 絵の作成 決意表明
15:00			閉講あいさつ
16:00	実 習 「ブロックゲーム」	休 け い	
17:00		T氏の提言を受けて グループ討議 発 表	
18:00	実習ふりかえり 夕 食	夕 食	
19:00	人生態度	エゴグラム	
20:00	自我状態(1) 「PACの理解」	エゴグラム交換 友情メモ交換	
21:00			
22:00			

影響過程の中間に存在し、中間管理者的立場として捉えられる。リーダーシップが『チームの目標を達成するために他の成員に影響を及ぼす機能』であるとするれば、上にも下にも直接に影響力を及ぼす立場にあり、彼らのリーダーシップの影響の仕方、され方は、チームの効果性に強くかわり合うものといえる。このような観点から、この訓練では自己のリーダーシップ行動をふりかえり、自己への気づきを促し、行動変容の動機づけをねらいとして次のような具体的な目標をかかげた。

- ① これまでの自分のリーダーとしての行動の在り方をふりかえり、現状を明らか

にする。

- ・ これまでの自分の行動特徴に気づき、自分自身の持っているリーダーシップの現状を把握する。
- ・ そのことによりこれまでの自分がどのような影響力をクラブに及ぼしていたかを知る。

② 今後のリーダーとしての行動指針を得る。

- ・ リーダーとしての自分に期待されていることは何かを明確にする。
- ・ 期待されている自分と現状の自分との間にあるギャップに気づき、自分自身のかかえている問題点を具体的に浮き掘りにする。
- ・ 問題解決のために『これから自分は何をすべきか』をより具体的に、実現の可能性を確認し、時間的な見通しをつけて検討する。
- ・ 問題が解決された時点での『そうなるであろう自分の行動』を想定し決意を表明する。

(3) 訓練計画の特徴

この訓練計画は、Eric Berne が人間の行動を分析し理解するために新しく開発した Transactional Analysis¹⁾ の考え方とそのツールを主軸とし、6人1グループの小グループによる体験学習方式に基づいてデザインされたところに特徴がある。TA と体験学習方式のそれぞれの特徴は次のようなものである。

TA (Transactional Analysis)

- ① TA では人間には Parent, Adult, Child, の三つの自我状態が存在すると仮定し、それらは、顔の表情、言葉の抑揚、身振り、姿勢などの変化として観察可能であるとする。
- ② 対人交流において互いにとりかわす言葉、態度、行動などを自我状態にもとずいて分析することにより、自分の他人に対する対処の仕方、他人の自分に対する対処の仕方を意識的に統御できるとする。
- ③ エゴグラムなどを用いることによって個々のパーソナリティーの構造を分析できるとする。
- ④ 個々人の感じ方、考え方、行動などの特徴は、人生早期に形成された基本的な生きる構え—人生態度—によって条件づけられているが、そのことに気づき、変容を決意するなら、この条件づけの解除が可能であるとする。

体験学習方式

- ① 全体を6人1グループの4グループに編成する。

TAによるリーダーシップ訓練の試み

- ② グループメンバー相互のやりとりを通して、そこで起こる「今ここで」の過程を体験的に学ぶ。
- ③ 自己洞察の深まりの中で自分で「気づく」ことを第1のねらいとする。
- ④ メンバー自身の自発性とメンバー相互の援助によって目的を達成しようとする。
- ⑤ コンテンツよりプロセスが重視される。
- ⑥ トレーナーは非指示的、援助的にかかわる。

III. 訓練プログラムの内容と展開

次にJ大リーダーシップ訓練に組み込まれたプログラムの内容とその展開について紹介する。

(1) オリエンテーション

ごく簡単な開講のセレモニーに続いてこの研修への動機づけのためにオリエンテーションがなされた。主催者側の意図を周知させることと、研修の具体的な目標を明確にし、結果への見通しを持たせることが主たるねらいであった。トレーナーより①人を動かす力としてのリーダーシップについて、②この研修のねらい、③この研修の進め方等の説明がなされ、キャンプ＝トレーニング＝体験学習であること、ここでの体験を通して自分自身をよく理解し、今後のリーダーとしての行動指針を体得することが強調された。

(2) 学習スタイルのインベントリー

自分自身の学習スタイルを確認するための一つの道具立てとして使われるものである。シートに示された多項目の学習方法に自分の学習スタイルを基準として点数をつけ、最終的に（経験）（観察）（概念化）（実験）の4つの学習スタイルに集計し、学習スタイルのプロフィールを作成するものである。自分自身の学習スタイルが確認できるとともに「自分自身の問題」への意識を喚起する第1のステップとなる。又次のプログラムで提示する自己開示のデーターの1つとなる。今一つ体験学習における「学習の循環過程」を理解させるための道具ともなり、その後の研修への取組み姿勢を促進するものとなる。プロフィールを作成した後、約10分程「自分のプロフィールについて感じること」「他者のプロフィールについて感じること」「相互の関連性」などについて話し合ってもらった。

(3) グループづくり

これは自己紹介のためのプログラムであると同時に自主的にグループを形成しよう

とするとき起る葛藤、決断等のプロセスを体験するためのプログラムである。この体験を通過することにより、グループへの責任とコミットメントを深めることにねらいがある。

- ① 「氏名」「趣味」「生れ月」「今の気持」などを記入した画用紙と学習スタイルのプロフィールを身体の前に貼りつける。
 - ② 手当り次第に相互にインタビューし合い、相互に納得し合った者同志で6名のグループを作っていく。
 - ③ グループができたなら、「どうしてグループになったのか」を確認し、グループとなった「キッカケ」「理由」を各グループでまとめ模造紙に書く。
 - ④ ③の内容を発表し、メンバー1人1人も意志の表明を含めて自己紹介する。
- (4) 実習—ブロックゲーム—

これはグループ対抗で1つの課題の達成を競い合うゲームである。作業課題は同じ材料を用いて別置されたモデルと同じ形のブロックモデルを作成することであるが、これはいくつかの定められたルールと手順によって進めなければならない。ここでのねらいは第1に他グループと対抗し同一課題に取り組むことで競争意識を喚起し、メンバーのグループ凝集性を高めること。第2に作業及び作業をふりかえることによりメンバー全員によるチームプレイの必要性と、その中での各自のリーダーシップ行動に目を向けさせること、第3に課題達成に向うグループプロセスを体験的に学ぶことなどであった。

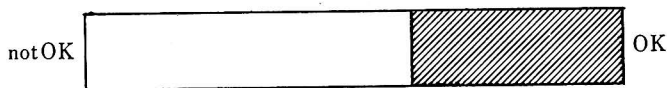
- ① ブロックゲームシートを配布しゲーム開始。
 - ② 制限時間に完成しないためグループ代表者により延長時間を決めさせ再トライアル。
 - ③ ゲーム終了後、代表者による相互審査（ミスチェック）し順位発表。
 - ④ ふりかえりシートを各自記入し、各グループ毎にふりかえりのプロフィールを発表。
 - ⑤ ふりかえりシート及びプロフィールを参考に「うまくいった点」「まずかった点」「問題点と今後の課題」について討議し、勝因敗因分析をさせ結果を模造紙にまとめ発表。
 - ⑥ 全体討議。
- (5) 人生態度

TAでは人はそれぞれ人生に対する基本的な構えを持っており、それは人生早期（乳幼児期）にその基礎が形成され、その後修正されない限り、自分と他人に対して

生涯一貫してその構えをとり続けるとする。その構えにはⅠ 自己否定、他者肯定、Ⅱ 自他否定、Ⅲ 自己肯定、他者否定、Ⅳ 自他肯定の4つがあり、人生早期に身につけたⅠ～Ⅲの非建設的な人生態度に気づき、これを改めようと決意すれば自他肯定の建設的な人生態度への変容が可能であるとする。

このプログラムは第1に以上のようなTA理論を具体的に理解させること、第2に自分を取りまく環境のOK度、not OK度に気づかせること、第3にこれまでの自分の人生態度を知り、他者の人生態度との関連性をチェックすることなどをねらいとした。

- ① 人生態度の解説。
 - ② 人生態度を表わす会話例により演習。
 - ③ 人生態度ワークシートにより、イ) 自分を取りまくチームの人々の人生態度をチェックし、ロ) チームを全般的にながめた時の人生態度の傾向を評価し、ハ) 自分が not OK, OK を感じる事柄を列記する。
 - ④ 私の人生態度のプロフィールを作成する。
- イ) 自分が自分自身に感じる OK 度、not OK 度の割合を図示する。



- ロ) 自分が他の人々に感じる OK 度、not OK 度の割合を図示する。

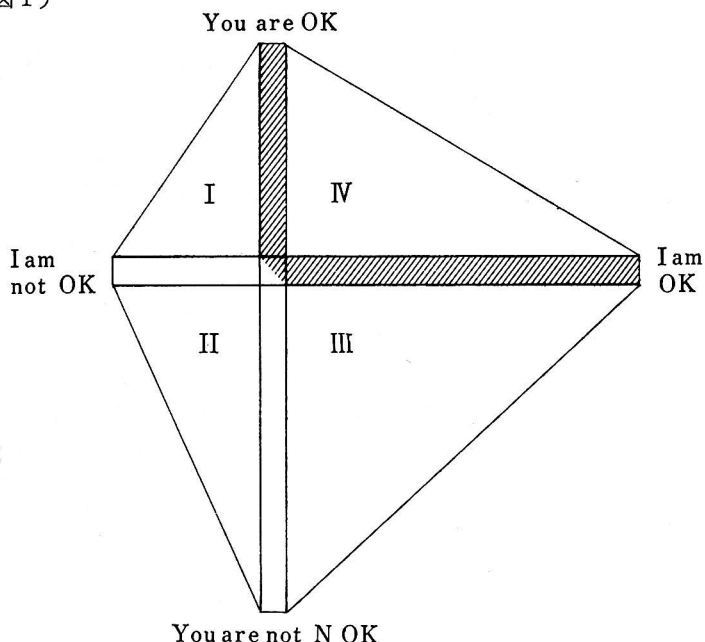


- ハ) イ、ロの図を横軸と縦軸に合併し、図1のような人生態度のプロフィールを作成する。(次頁)

(6) 自我状態

TAにおいては自分の行動や考え方、態度を知る重要な手がかりとして「自我状態」という概念を用いる。自我状態は構造的に Parent(P), Adult(A), Child(C)の3つがあり、これらを機能的に批判的な P(CP)、養育的な P(NP)、A、自由な C(FC)、順応した C(AC)の5つに分けることができる。「これまでの自分」をより具体的に明確に分析するには、PACによる自我分析がきわめて有効な方法であると考え、自己理解を深め『これまでの自分』への気づきを促進させようとした。又、スポーツにおけるPACを分析することにより、メンバーにとって最も重要なスポーツ場

(図1)



面（部生活全体を含め）に表われる自他の自我状態、リーダーとしての立場における自我状態などに気づくことを意図した。

6-1 PAC の理解

- ① スライド及びシートによる PAC の解説。
- ② PAC と理解促進のための演習。
- ③ 自我状態の病理、ストロークについての解説。

6-2 スポーツにおける PAC

- ① スポーツのなかでの PAC についてグループ討議。
- ② グループ毎に討議内容と経過を模造紙にまとめ発表。
- ③ 相互評価
- (7) 対話分析—コラージュづくり—

TA においては対人交流を「相補的交流」「交差的交流」「裏面的交流」の3つに区分する。PAC に基づく、これらの交流の仕方を知り、日頃の自分達の対人交流の在り方を分析することにより、自分の他人に対する対処の仕方、他人の自分に対する対処の仕方をお互いに意識的に統御することが可能となる。ここでは「ロール・プレイ

イング」を通じて3つの交流パターンを実感として理解させること。対人交流における「これまでの自分」をはっきりと意識し、「今ここで」の対人交流において意識的な統御を体験してみることなどをねらいとしてデザインされた。

- ① 対話分析シート及びスライドにより3つの交流パターンと対話分析について解説。
 - ② 週間誌を切りぬいて、交流パターンを表わすコラージュを作成。
 - ③ 各グループ毎にそれぞれのコラージュをロール・プレイング形式で発表。
 - ④ 相互評価。
- (8) エゴグラム

TAの研究家の1人 John M Dusay は5つの自我状態のそれぞれが放出していると思われる心的エネルギーの量をグラフに表わすことにより、その人のパーソナリティーを理解することができると考え、「エゴグラム」を創案した。Dusay によるエゴグラムの描き方は、先ず自分が感じるもので最も特徴的な自我状態を選び、縦に棒を書く（これが一番高い棒になる）、次に最も表われにくいと感じる自我状態の部分に棒を書く（これが一番低い棒になる）、この2本の棒と相対的に他の自我状態を全部書きこむ、というきわめて簡単な方法であるが、今日では質問紙の設問の答えを集計して作成する方法が多く用いられている。ここでは DMS-SS 方式²⁾によりエゴグラムを作成し、これまで徐々に明らかになりつつあった「これまでの自分」を総合的に、明確なプロフィールとして確認しようとした。次いで「かくりたい自分」についてのプロフィールをオーバーラップさせ、両者のギャップを検討することにより自分の問題点を浮き掘りにできると考えた。又、メンバー相互に他者認知のエゴグラムを交換し合うことで、自分は相手にどう写っていたか、どのように受けとめられていたか、つまり「つもりの自分」から「現実の自分」への気づきを助長するものと考えた。

- ① エゴグラム調査表を配布し、現在の自分のエゴグラムを作成する。
 - ② 「ありたい自分」のエゴグラムを作成し、現状の自分と理想の自分のギャップを検討する。
 - ③ 自分からみたグループメンバーのエゴグラムを記入し、それぞれにプレゼントする。
 - ④ グループメンバーの「強味」「弱味」「期待されること」などを『友情メモ』として交換し合う。
- (9) 個人研究

このプログラムは、これまでの2日間で得たTAによる自己検討資料や友情メモ等を参考とし、2日間のグループ体験の中での自分自身の行動を思い起こしながら、これまでの自分のリーダーとしての行動の在り方をふりかえり、さらに今後のリーダーとしての行動指針を確認させることをねらいとしている。

- ① 「これまでの私」を大テーマとし、「これまでの私の人生態度」「これまでの私の自我状態」「これまでの私の交流パターン」の3点についてそれぞれまとめる。
- ② これらの3点からこれまでの自分の行動特徴をまとめ「これまでの私の行動特徴」というテーマで記述する。
- ③ その結果自分のリーダーシップ行動は「チームにどのような影響を及ぼしていたのか」をまとめる。
- ④ ①～③の分析と友情メモなどによってはっきりしてきた「私に期待されていること」と「これまでの私の現状—強味・弱味—」をまとめ、両者のギャップに焦点を合せながら、「今の私がかかえている問題点」を具体的に記述する。
- ⑤ 最後にはっきりしてきた自分の課題をいかに達成していくのかの具体的な行動指針、行動計画を「私はこのように歩む」というテーマでまとめ、行動変容をはっきりと動機づけるために、決意の表明として「スローガン」を書く。

(10) 相互検討—私の歩む道—

個人研究でまとめられた「これまでの私」「私はこのように歩む」を発表し、1人1人の発表に対し20～50分のグループ討議を行なった。これは各自の分析・発表に対し卒直に感じたままを指摘し合い、受容し合い、さらに討議のプロセスにおける様々な感情を共有し合うことで、相互信頼と相互支持の風土を体験し、それぞれかかえる問題は別であっても、「やれるぞ」という今後への確かな見通しを得るためのものである。

IV. 訓練プログラムの全体的プロセス

グループ及びメンバーは3日間にまたがる訓練プログラムの中で、この訓練の目標であった自分のリーダーシップ行動の現状を認識し、今後への新しい行動指針を獲得していくにあたり、どのようなプロセスを体験していったのであろうか。つまりメンバー同志はどのようにかかわり合い、各グループの雰囲気はどう移り変わり、メンバーはどのような感情を体験していったのかについて全体的に述べてみたい。

(1) 不安期

第一日目は11:00より開講式から始まったが、メンバー、スタッフ共やや緊張のおももちでスタートした。「何をやらされるのだろうか」といった不安と期待の入り混った顔が多い。「グループづくり」では普段顔見知りの者同志にもかかわらず動きがきわめてにぶい。大きな部屋の中心に24名が小じんまりと集まってしまう。まったく動けない者が1/4程いる。45分程で比較的自由にやっていた者同志で最初の1グループが形成される。90分を経過してようやく4グループができあがり、ホッとしたものが流れる。しかし、グループ形成のあいまいさに、不安と動揺が続いている者もいる。

(2) 緊張解消期

「ブロックゲーム」に熱中する程に普段着の自分が出され、各グループとも動きが活発となる。どのグループも対抗意識にかりたてられてまとまりがでてくる。グループとしての特徴がはっきりしてくると同時に、メンバー1人1人の動きの特徴も出てきて、互いにそれに気づきはじめる。

(3) 同化期

「私の人生態度」「PAC」とTAの理解が進むにつれて関心がどんどん自己に向いてくる。TAという簡便な人間理解の考え方と方法に引き寄せられ、リラックスした雰囲気の中にも真剣さと意欲が強く感じられるようになる。「これまでの自分の行動」への洞察のはじまりである。「コラージュ作り」のロール・プレイングの発表により、メンバー相互の感情表出が活発となり自由さが感じられる。この雰囲気を受けた次のプログラム「T氏の提言を受けて」の討議では、非常にスムーズでストレートなやりとりがなされる。「我々は皆共通にリーダーとしての自分の問題」に直面しているのだという共感が流れる。

(4) 動揺期

「エゴグラム」の作成に入り課題への取組み姿勢が一段と前向きになる。しだいはっきりしてくる「これまでの自分」の現実の姿を受容れ切れず、不安と葛藤を感じる。メンバー相互のエゴグラム、友情メモのプレゼントも心のこもったものとなってくる。まだ他者からのフィードバックを素直に受けとめ切れないもどかしさ、あせりを感じている者もいるが、全体として真摯に自己を見つめようとする空気が張りつめてくる。

(5) 自己客観視期

3日目の個人研究に入るとセルフ・イメージに対する防衛的姿勢が消え、客観的に自己を見つめ、受容しようとする姿勢が目立つようになる。メンバー1人1人は自己

分析の作業に完全にコミットしており、真剣で熱っぽい雰囲気の中でスムーズに進行する。個人研究後、「ジョハリの心の4つの窓」をもとに「フィードバック」と「自己開示」による人間の成長について小講義。これを受けて1人1人の個人研究に対する相互検討討議に入った。相手の身になった暖かく、きびしい指摘がなされ、発表者もこれを素直に受け容れていく。共感的理解の風土の中で自己受容、他者受容は促進され、新たな行動への意欲と、確かな見通しを得たようであった。

最後に決意表明の意味で、グループ毎に「今の気持」を絵に画いて表現することとなる。この絵の作成がグループの成長を見とどける最終のプログラムとなったが、どのグループの作業もきわめてスムーズであり、大多数の者が無理なく効果的に機能していた。そしてできあがった絵に、彼らの達成感、自信、意欲といったものが余すところなく表現されていた。

V. 訓練の成果と TA の有効性

(1) リーダーシップ訓練の成果について

J大リーダーシップ訓練は各運動部の主将、主務が自己のリーダーシップ行動をふりかえり、自己への気づきを促進し、新たな行動指針を得て行動変容を動機づけることをねらいとしてはじまった。2泊3日の訓練を終え、個々人によって深浅のちがいはあるにせよ、それぞれのリーダーシップ行動は十分に検討され、今後のリーダーとしての行動指針を明確に把握し得たと実感する。ここへ至るプロセスには不安、葛藤、動揺など幾多のネガ感情の体験があったが、相互にはげまし、いたわるなかで共に乗り越え、大いなる達成感を味わい、自己に対する新たな自信と今後への改善向上意欲を喚起されたといえよう。つまり新たなリーダーシップ行動へ向けての行動変容の動機づけは充分なされたと確信する。それは最終プログラムで各グループが描いた「今の気持」を表わした絵に余すところなく表現されていたと思う。

以上のように終結したJ大リーダーシップ訓練の実質的成果は、参加したメンバー1人1人の各運動部内で発揮するリーダーシップ行動がチームの効果性に反映し、チームの生産性、つまり戦績となって表われるものと考えることができる。こうした訓練の成果についてはまだ充分な検討がなされていないが参考までに参加した各運動部の54年度（訓練前）と55年度（訓練後）の活動実績を比較し、若干の感想を述べるにとどめる。

次の比較表にみるように明らかに生産性を高めたのは、陸上、バレーボール、体操、野球、剣道の5部である。これに対し生産性が下がってしまった運動部も2部

TAによるリーダーシップ訓練の試み

J大運動部の活動実績の54年度と55年度の比較(注4)

運 動 部	54年度から55年度への活動実績の変化	生産性*
陸 上 部	関東I・C(2位→1位) 箱根駅伝(2位→1位) 全日本I.Cの優勝と合せ、三冠王を達成	○
体 操 部	東日本学生選手権(4位→1位) 全日本学生選手権(4位→3位)	○
柔 道 部	変化なし	△
バ レ ー 部	春季2部リーグで優勝、入替戦に勝ち17シーズンぶりに1部復帰、 秋季1部リーグで3位と大健闘	○
水 泳 部	関東学生選手権(2位→9位)	×
硬 式 野 球 部	東都3部リーグ(5位→春2位、秋1位)	○
軟 式 庭 球 部	変化なし	△
バスケット部	関東2部リーグ(3位→9位)	×
サ ッ カ ー 部	変化なし	△
剣 道 部	関東学生大会(1回戦敗→ベスト16) 全日本学生大会に出場しベスト8と大活躍	○
ラ グ ビ ー 部	変化なし	△
ハンドボール部	変化なし	△

*生産性(上昇 ○ 下降 × 変化なし △)

(バスケットボール、水泳)あり、残りの5部にはめだった変化が見られなかった。このことから生産性を高めた5部には訓練効果があり、下がった部には効果がなかったとするのは早計であろう。チームの戦績を左右するファクターは非常に多く、そのからみ合いは複雑でどのファクターが戦績に結びついたかはそれぞれのケースによって多様であろう。従ってリーダーシップ訓練の成果を検証するには、個々のケースを積み重ねる以外に方法がないともいえよう。

(2) TAの有効性について

J大リーダーシップ訓練の特徴は、(Ⅱ)にも述べたように自己分析の方法としてTAの理論と方法を用いたことと、学習の形式を従来の情報伝達型、知識習得型を脱し、体験学習方式としたところにある。運動部を対象に体験学習方式で実施されたグ

グループアプローチの例としては江幡ら³⁾のTグループによるものがあるのでその有効性についての検討は彼らの研究報告にゆずりたい。ここではTAの導入がリーダーシップの訓練にどのように有効に作用したかについて述べ、本稿のまとめとしたい。

1. PAC の理解により、自分の感情、考え方、行動に対する理解が促進し、自己のリーダーシップ行動の現状認識を深めるのに効果的である。

2. 自我状態を意識することにより自己へのフィードバックが促進し、「今ここで」の体験が自己への気づきに結びつきやすくなる。

3. 相手の自我状態をよく観察することにより、相手のリーダーシップ行動に対する適確なフィードバックが可能となる。

4. 対話分析を理解し、対人交流をセルフコントロールできるようになると討議もかみ合い、相互意志疎通がスムーズになる。

5. それまでの自分の人生態度に気づき、建設的な人生態度への変容を意図することでOK ストロークの交換が活発となり、グループでの相互信頼と相互支持の関係が促される。

6. エゴグラム及び人生態度プロフィールはリーダーシップ行動の具体的客観的データとなりデータフィードバックを容易にする。

7. PAC、対人交流パターン、人生態度から自分のリーダーシップ行動の特徴をまとめ自己分析していく方法は整理しやすく、問題点の発掘も容易となる。

(J大リーダーシップ訓練はJ大学生部と、北森助教授をはじめとするJ大のスタッフの御尽力により実現したものであります。本稿を著わすにあたりまして北森助教授はじめ関係諸氏より多大なる御協力御教示をいただきましたことに対し厚く謝意を表します。)

1) 松波慎介「競技者の自我状態と競技行動」工学院大学研究論叢、18号、1980、p. 255～263.

2) 同上 p. 269～271.

3) 江幡健士「スポーツチームに対する“集中的グループ体験の効果”についての心理学的研究」体育学研究、22巻1号 1977.

江幡健士他「既成集団を対象としたTグループに関する研究—スポーツチームへの適用—」日本グループダイナミックス学会第26回大会発表論文集 1978.

4) 順天堂大学学生部「クラブ活動報告」(昭54和年度、昭和55年度)

参考文献

1) 小林幸一郎:「組織の変容」組織行動の心理学、ダイヤモンド社 p. 131～184 1972.

2) 多田徹佑:「TAによるファミリー・トレーニングの展開」産業TAジャーナル 1号 日本産業TA協会 p. 31～34 1979.

3) 江幡健士:「スポーツチームに対する“集中的グループ体験”の効果についての心理学的研究」体育学研究 22巻1号 p. 37～47 1977.

4) 松波慎介:「競技者の自我状態と競技行動」工学院大学研究論叢 18号 p. 253～272 1980.

TAによるリーダーシップ訓練の試み

- 5) B・M・バス/J・A・ヴォーン（伊吹山太郎他訳）：企業の行動科学1 教育訓練 ダイヤモンド社 1968.
- 6) 江幡健士：「スポーツにおけるグループ・アプローチ」スポーツ心理学概論 不昧堂 p.166～176 1979.
- 7) ジョン・M・デュセイ（新里里合訳）：エゴグラム 創元社 1980.
- 8) 柳原 光：Creative O.D プレスタイム社 1976.
- 9) 横山定雄：センシティブティトレーニング 同文社 1965.

（まつなみ しんすけ 本学講師 保健体育）