

■ 実践研究

カンボディアでの人間関係トレーニング（HRT）の実施

— JICA母子保健プロジェクトでの実践（2002年度）—

グラバア 俊子

（人文学部心理人間学科教授）

長谷川 美穂

（大阪大学大学院言語文化研究科博士後期課程）

- I はじめに（長谷川）
- II 活動目的とプログラム作成の経緯（長谷川）
- III 2002年HRTプログラム（長谷川）
- IV プログラムのふりかえりと考察（グラバア）
- V 写真記録から気づいたメンバーの自己成長（長谷川）
- VI トレーニングの成果と今後の課題（長谷川）
- VII おわりに（グラバア）
- VIII トレーニング全日程表
- IX NMCHC年間トレーニング予定表

I はじめに

ポルポト時代(1975～1979)がもたらしたカンボディア国内の深刻な人材不足は、内戦が終わった現在も容易には解決せず、「負の遺産」と呼ばれている。医者が居ない、看護婦も居ない、病院が足りないという厳しい状況の中で、特にカンボディアの妊産婦死亡率低減は緊急課題であると考えられた。日本からの援助として1995年以降、JICA（国際協力事業団）がプロジェクト方式の支援活動を行うことになった。この「カンボディア母子保健プロジェクト」の現在の活動拠点である国立母子保健センター(NMCHC)は、無償資金協力により1997年に建設されて以来、医療サービスを提供するのみならず人材育成や地域医療のサポートなど多くの課題を同時進行で達成してきた。このプロジェクトの一環として人間関係トレーニング（HRT）を導入する契機となったのは、医療スタッフにコミュニケーション・スキルを身に付けてもらうことによって病院の医療サービスの質を向上させたいという、病院側のニーズからであった。

人間関係研究センターは1999年からパキスタン母子保健プロジェクトへの派遣依頼を受けてきたが、本年度（2002.8.5～9.4）のカンボディアでの活動に際しても、パキスタンでの蓄積を参考にしてプログラム立案がなされた。カンボディアでの研修期間中、なんらかの形で人間関係トレーニングに参加した対象者は計68名となる。その中でも特に、ファシリテーターとして約4週間にわたるトレーニングに集中的に参加したメンバーは、12名であった。彼らが、他の研修とは一風変わった体験学習というメソッドに戸惑いを感じながらも、実習を通してチームで働くことの楽しさに気付き、変化・成長してゆく場面に立ち会えたことは大きな喜びであった。

本稿は、グラバアと長谷川が派遣された2002年8月5日から9月4日までの実践を報告するものである。

II 活動目的とプログラム作成の経緯

カンボディア母子保健プロジェクトの藤田則子リーダー、橋本麻由美さんのお二人と事前に打ち合わせた結果、以下の2点を今回の活動の主目的とした。

1、2002年HRT 活動目的

- ① 病院の運営を担っている各部署の管理責任者に、HRTの目的を理解してもらおうこと
- ② 将来のファシリテーター・チームを養成すること

①母子保健センターではさまざまな研修を行っているが、それらの研修導入の手順としてこれまで特徴的であったことは、まず運営の軸となってきた管理職が自ら訓練を受け、リーダーとなって下部に所属するスタッフに研修をおこなっていくというスタイルであった。しかしこの方法では管理職が全てのトレーニングを掌握して動かしていく必要が生じ、次世代の人材がなかなか育たないという問題があった。管理職に必要とされている役割、つまり組織全体を俯瞰して広い範囲の問題を解決することができなくなる傾向が予備調査の段階から指摘されていた。そこで今回のトレーニングの導入にあたっては、管理職以外の人材をファシリテーターとして養成することを前提としながらトレーニングに対する理解を得ることが第一と考えた。1週目は「エグゼクティブ・トレーニング」として3日間のプログラムを実施した。患者と医療スタッフ、あるいはスタッフ間、部署間で、コミュニケーションが問題となって病院の業務に支障が生じているのはどのような場合なのかを考える手がかりを掴んでもらい、HRTを行うことによってどのような改善の可能性があるのであるかを考えてもらうことで、トレーニングの導入と定着がスムーズになることが期待された。

②日本人専門家を幾度も派遣してトレーニングを行うと期間が限られるため、病院の他のスタッフがトレーニングを受けるチャンスを増やすなどの広がりを持たせることが難しい。そこで、院内での継続的なトレーニング実施と、病院スタッフの自発的・主体的な組織開発への関与を促すため、NMCHCスタッフの中からHRTファシリテーターを養成する事を目的とした。

2、準備の段階で得た情報や具体的な問題点を踏まえたプログラム作成

(1) 予備調査以前に得ていた情報

以下は、トレーニングを通して組織に介入するポイントを探るため、予備調査以前に得ていた具体的な情報である。ただし実際にトレーニングを行った結果、いくつかの項目は問題の捉え方によって異なる見解があると思われる。

① 指摘された問題点

- 例えば、誰かがパッとその場に来て、パッと伝達事項をしゃべりパッとその場を去ってしまう。相手に伝達事項が伝わったかどうか確認せずに業務を遂行してしまい、集まるべきときに人員が揃わないなどのトラブルが発生する。
- 患者のニーズを汲み取る質問の仕方、聴き方のスキルが必要。
- マニュアル的行動が多く見られる。次の行動を考えて臨機応変に仕事をこなすことが不得意で、病院の中で暇そうにしている人がいる。
- 母親教室で解説をしていて、次の解説の人に代わると前に解説をしていた人が「私は関係ない」といった様子で外へ出て行ってしまう。
- 部署間または縦のコミュニケーションが取れない。

② 現地JICAスタッフが推測したいくつかの事柄

- 抽象的把握や、イメージすること、想像することが難しいのではないか。
- 初期教育の機会を奪われていることもあり、数学的な課題や、立体図形を描くことは難しいのではないか。
- 他者からのフィードバックを受け止めることは、難しいのではないか。
- 性格は控えめで大変まじめだが、プライドが高く基本的に激情型なのではないか。

③ 経済的な問題

- 現時点では、参加者も日当がもらえるようにする必要がある。
また今後、トレーナーとしてのスキルが収入に結びつくかどうか重要。

(2) 予備調査(2002.2.23～3.1担当:グラバア)で明らかになった事柄を踏まえ、プログラム作成時に留意した事柄

- (予備調査の際に行った実習から) フィードバックも可能であったし、理由の説明もできていた。半面、「誰の行動がどんな影響を…」というような具体的なフィードバックは難しいかもしれない。
- 自らが体験して学ぶという体験学習を導入するには、自分で考えて自主的に行動する経験が少なく、ステップを踏んでやっていかないと難しい。プログラムを組むときには、やさしいものから難しいものへと丁寧に組んでいく必要がある。
- 状況を見て、話し合い、一緒に何かやってみる、という進め方を学ぶことが必要。
- 自分の家族を殺された経験を持っているなど、いろいろな心の傷をおっているのも事実だが、発想はクリエイティブで潜在的可能性を予感させる。
- コミュニケーションの必要性を、どの程度理解しているかがよくわからない。聴く実習のような基本的スキルトレーニングから始める必要があるのではないか。
- 日本でよく使っている実習も、現地の状況を考えて組みなおす方が良い。
- 効果的なコミュニケーションの5つの要素をベースにしてはどうだろうか。
- 関心を持って参加できるような仕掛けを考えたほうが良いのではないか。
- 体験学習というメソッドを理解してもらいたい。
- 最も大切なのは、スタッフミーティングに参加してもらうことではないか。こちらのスタッフチームの動きを見て、互いに尊重しあう民主的な風土の中で一緒に働き、新しいものを作っていくそのプロセスを共有するところから、何か生まれるのではないか。そのために急遽もう一名スタッフに参加してもらうことになり、調整の結果スタッフは3名となった。
参加スタッフ：グラバア俊子、長谷川美穂、中越綾(助手)

III 2002年HRTプログラム

プログラムの全体構造は、は、大まかに分けて以下のようにPhase0+1~3となっている。

Human Relations Training Time Table

Week	Duration	Training Title	Phase
1 st Week	August 5-8	Executive Training	Phase 0
2 nd Week	August 12-16	Facilitator Training(TOT)	Phase 1
3 rd Week	August 19-23	• Facilitator Training • HRT Basic Training A	Phase 2 (A Group)
4 th Week	August 26-30	• Facilitator Training • HRT Basic Training B	Phase 2 (B Group)
5 th Week	September 2-4	Review and Summary	Phase 3

MCHセンターで配布されたスケジュール

以下はそれぞれのPhase参加者とプログラムの流れである。

(Phase 0) Executive Training : 各部署の管理責任者 (参加: 24名)

- 3日間の初日をレクチャー、2日目、3日目は同じ実習を行い、どちらの日程に参加しても良いものとした。

8月6日	8月7日	8月7日
Executive Training	Executive Training	Executive Training
<Training 1> 14:00-17:00 講義 ・体験学習の歴史 ディスカッション ・アージリスの理論 に即し、それぞれの 部署の問題を考え、 話し合い、発表を行う。	<Training 2A> 14:00-17:00 実習 ストラクチャーモデル (ブロックモデル)	<Training 2B> 14:00-17:00 実習 ストラクチャーモデル (ブロックモデル)

(Phase 1) Facilitator Training : ファシリテーター (参加: 12名)

- 病院の各部門(事務、会計、検査等含む)から推薦された人員と、春の予備調査の実習参加者からも数名を推薦した。ファシリテーター候補者12名は、1週間にわたり参加者としてプログラムを体験した。

	8月12日	8月13日	8月14日	8月15日	8月16日
	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)
8:30	実習: 日本クイズ	講義: 体験学習について 実習: 一方通行・両面 通行のコミュニケーション	実習: 思いやりのスキット 講義: コンテントとプロセス グループディスカッション: 効果的なコミュニケーションの キーポイント	講義: ジョハリの窓	実習: ストラクチャー モデル (ブロックモデル)
11:40					
2:00	実習: 的あて ピアタイム	実習: きく、話す ピアタイム	実習: 匠の里	実習: 目隠し探 索	ブリッジセッション ピアタイム
5:00					

(Phase 2)

Facilitator Training - HRT Basic Training A : (参加: 16名)

- Phase1に参加した人員を2チームに分け、前半のチーム(5名)が午前中4日間のプログラムを作り実施した。午後はクリティキングと準備に当てられた。

	8月19日	8月20日	8月21日	8月22日	8月23日
	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro
8:30		実習： 日本クイズ 講義：体験学習 について	実習： 一方通行・両面 通行のコミュニ ケーション 実習： きく・話す	実習：匠の里	講義： ジョハリの窓 実習： ストラクチャー モデル (ブロックモデル)
11:40					
2:00	Staff meeting	Staff meeting	Staff meeting	Staff meeting	
5:30					

Facilitator Training - HRT Basic Training B : (参加：16名)

- Phase1に参加した人員を2チームに分け、後半のチーム（6名）が午前中4日間のプログラムを作り実施した。午後はクリティキングと準備に当てられた。

	8月26日	8月27日	8月28日	8月29日	8月30日
	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro
8:30		実習： 日本クイズ 講義：体験学習 について	実習： 一方通行・両面 通行のコミュニ ケーション 実習：思いやり のスキット	実習： ストラクチャー モデル 実習： 五感の冒険	実習：匠の里
11:40					
2:00	Staff meeting	Staff meeting	Staff meeting	Staff meeting	
6:00					

(Phase 3) Rewiew and Summary : まとめとHRT実施プラン作成

	9月2日	9月3日	9月4日
	Phase3(FT3)	Phase3(FT3)	Phase3(FT3)
8:30	ディスカッション： HRTの将来について クリティキング わかちあい	提案書作り 実習： フォーストチョイス	証書授与 実習： 絵による伝達ゲーム 実習：出合いの試み
11:40			
2:00	HRT提案書作りのた めのブレンストーミ ング	HRTのプランについ でのミーティング	<プログラム終了後> JICAオフィス表敬 訪問 HRTの報告会
5:00			

(プログラム終了)

IV プログラムのふりかえりと考察

Phase 0 エグゼクティブ トレーニング

第1週は、これから働く場になる組織と繋がりを築く週といえよう。初日は挨拶と施設見学で、人的そして空間的地図を手に入れる。今回は2日目から、院長そして二人の副院長を含む病院の各部署の責任者を対象とした、トレーニングを行った。活動目的の①で述べたように、管理職にトレーニングの意義と内容を理解してもらうことが必要不可欠であったからである。

トレーニングの内容は、初日に、人間関係という研究領域がどのように始まったか、つまりなぜ人間関係が重要かを語り、アージリスの「個人の成熟と組織の生産性」理論を紹介し、彼の「効果的組織の7つの指標」を用いて、各々の現場について話し合ってもらい発表をしてもらった。これは、病院にとってどのような意味があるトレーニングかを認識してもらうことがねらいであった。

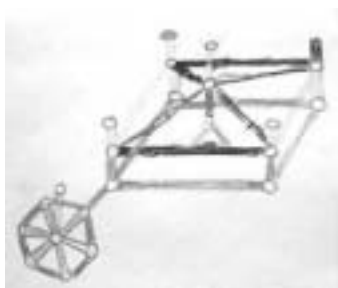
さらに体験学習の学び方を紹介し、この日の最後は「5つのライフスキルの自己検討表」を記入し、シェアしてもらった。これは、コミュニケーションに止まらない人間関係トレーニングの領域の広さを示すとともに、自分自身の成長に関心に向けてもらうためでもあった。そして、まさに個々人の成長が組織の成長に結びつくというつながりを提示したかったのである。

トレーニング2日目は、体験学習を体験してもらうこととした。急なことで、忙しい人々なので2日間同じプログラムを提供して、参加可能な日に来てもらった。

★気づき、学び

1、実習素材の重要性

今回、従来ブロック・モデルに用いていた材料が手に入らないことになったので、新しい素材を日本で探した。この実習はもともとレゴを用いたものであったが、大きくてカラフルな素材を見つけたことによって、実習そのものがダイナミックになった。今回はマグネットの素材を見つけた。実際手に取るまで、モデルがどのように形を保っているのか想像するのが難しいし、意外性を含んだ素材に参加者の興味も高まった。素材に合わせて名称もストラクチャー・モデルとした。



実習「ブロックモデル」立体図

2、立体図の作図能力について

事前の情報では、立体図を描くことはカンボディアの人々にとっては難しいとのことであった。しかし、個人差はあるものの、多くの参加者が立体図を描いていた。

Phase 1 ファシリテーター・トレーニング

第2週から、いよいよファシリテーター・トレーニングを開始した。まず、選出されたファシリテーター候補の11名に、参加者として人間関係トレー

ニングを体験的に学んでもらうことがねらいであった。また、人間関係トレーニングでは原則として、自分が体験していない実習は実施することが難しい。ということは、この5日間で体験したトレーニングが、まさにファシリテーターとしての自分の財産になる訳である。

また、そうした視点から時間を割いてファイリングの技術を基礎から指導した。体験をどう積み上げていくかが、体験学習のキーでもある。自分たちの作ったファイルが、教科書になっていくことを理解し、それを活用できるようになれば体験学習の循環過程をほぼ理解したといえよう。

もう一つ重要な点は、チーム・ティーチングの実際に触れてもらうことであった。人間関係トレーニングには、さまざまな役割があり、複数の目のあるメリットを体験し、理解して欲しいと願った。

★気づき、学び

1、対人関係の感受性の豊かさ — 日本語による「思いやりのスキット」

これは、直接英語を介してコミュニケーションが取れないデメリットを、何とかメリットに変えられないだろうかと考えた試みであった。米国に留学した際、英語が聞き取れない時期にかえて対人関係、そしてグループのプロセスがよく見えたという体験を、ヒントにしたものである。二人の在カンボディアの日本人の協力も得られ、実施することが出来た。

その結果には驚かされた。日本語は殆ど分からないにもかかわらず、登場人物の役割や何がそこで起こっていたかなど、各グループがかなり正確に把握していた。個人差はあるものの、参加者の対人関係に関する感受性の豊かさを実感させられた。

2、人間関係の課題

Ⅱの2で触れた事前の情報の中に、「性格は控えめで大変まじめだが、プライドが高く基本的に激情型なのではないか」また、「他者からのフィードバックを受け止めることは、難しいのではないか」という項目があったが、実際トレーニング中に、そうした事態に遭遇した。

日本人スタッフのフィードバックに、一人のメンバーが非常に感情的な反応を示した。涙ぐみ、傷つきショックを受けた様子だった。こちらも、その反応の強さに驚かされた。他のメンバーに聞くと、人前で言われたからだろうということであった。こちらも、関係の修復を試み、こちらの意図を伝えて何とか了解し合うことができた。

このようなことから、直接的なフィードバックは確かに難しいと感じられた。ただし、比喩や喩えを用いたフィードバックは行うことができた。また、強い感情的な反応に関しては、性格的なものというより、文化的状況を感じさせられた。つまり、家庭や社会の集団の中で、文化として自然に学ばれてきた人との関わり方というものが、長い内戦により断ち切られてしまったのではなかろうか。今、人と人との関わり方を新たに学び、創り出そうとして

いるように思えた。そういう意味では国民全体が、人間関係においてまさに二十歳、自我を確立しようと非常にセンシティブな青年期のように感じられたのである。

3、推論が必要とされる情報処理能力の低さ — 実習「匠の里」

この実習は、カンボディアの風物に合わせて改定し、直接問題解決に関わりない情報は省いて整理した。途中3点ヒントを出したが、正解は得られなかった。



実習「匠の里」作画

フェイズ2でも2回行なわれたが、正解は得られなかった。これは、与えられた情報を組み合わせ、推論を加えて正解を導き出すもので、グループとしてそうした課題を達成するには難しさがあるようであった。

4、リラックスして楽しむことの重要性 — 実習「目隠し探索」

参加者全員が大変真面目にトレーニングに取り組んでいた。それは非常に大切なことであるが、マイナス面として柔軟性、創造性に欠けてしまうことがある。そうした傾向が見られたので、4日目にこの実習を導入した。

初めは抵抗感が見られたが（自然の反応だが）、次第に楽しんで今までとは異なった、自由に遊び心のある関わりが起こった。また、抵抗感の一つとして、目が見えないことが乞食を連想させるという感想があったが、カンボディアの国情を実感させられた。こうした連想を避けるため、次は「五感の冒険」とした。

5、トレーニングの効果 — 実習「ストラクチャー・モデル」

最終日に「ストラクチャー・モデル」を行なったが、結果としてフェイズ1の効果を示すことになった。エグゼクティブ・トレーニング（フェイズ0）で行った2回と比較して、かなり複雑なモデルで行なったが、完成度が明らかに高かった。



実習「目隠し探索」



Phase 0 のモデル



Phase 1 のモデル

また、計画と組み立てという時間配分も、効果的に行なわれた。フェイズ0では十分な計画がなされないまま組み立てに入ってしまう、完成度が低いのに時間が余る傾向があった。

6、自主性の第1歩 — グループ分けの提案

フェイズ2に入るのに伴い、ファシリテーター・チームを2つに分ける必要があったが、組み分けの基準に関して特に良いものが思い浮かばなかった。しかし、概要を説明すると、参加者の方から「同系列の仕事をしている者を分ける」という提案が自然に出てきた。基準として適切であるとともに、参加者の方からこうした主体的な反応が出てきたことで、今後の期待が高まった。

Phase 2-A Phase 2-B

今回のねらいは、人間関係トレーニングの立案と実施スキルを磨くことであった。そのため、各回16名の参加者を対象に実際に人間関係トレーニングを行なった。そこでのトレーニングの要素は次の3つであった。南山短期大学人間関係科での、スタッフ養成も大体このような形で行なわれたといえよう。着任するとまず、チーム・ティーチングの授業を担当することになる。そこで体験学習の実際を体験学習するわけである。

1、プログラム立案スキル

今回はまずこのスキルを、中心においた。今後は、参加者のニーズに応じたプログラムを自分たちの手で展開していかななくてはならない。そのためには、プログラム立案スキルがある程度身につけていけば、後は体験を通して学んでいけると考えたからである。

2、実施、介入スキル

今回は、一人ひとりが何らかの役割を実際に執る経験が重要であった。自分にやれるという自信になるし、上手くいかなかった場合もそこから成長の具体的な手がかりを得られることを、体験することは重要である。次は介入のスキルが課題となってくると思われる。

3、スタッフ・ミーティング スキル

人間関係トレーニングでは、1を支えるものとしてスタッフ・ミーティングが非常に重要になってくる。今回はクリティキングに十分時間を取った。各自がクリティキングのためのデータシートを記入し、そのデータに基づき全員でふりかえりとプログラムの評価を行なった。また、職種ではなく本人の自主性と適材適所、そして負担が偏らないように、自分たちで次の日のプログラムの役割分担を行なった。

★気づき、学び

1、自分たちなりの考えを持って、プログラムの立案、実施を行なった。

AチームとBチームではプログラムの内容、構成が異なった。また、立案の方法もAチームは全員で決めていく、Bチームは分担して決めていく、というように違いがあった。例えば、Aではプロセスを理解するためのスキットは、日本語でできないのであきらめたが、Bではクメール語で行なった。

2、小さなことでも新しい工夫をすることが大切

導入部の日本クイズは、日本人スタッフが担当したが、グループ分けを折り鶴で行なうことにした。結果として黄色の鶴が残るので不思議に思って訊ねると、カンボディアでは黄色はあまり運がよくない色と考える人がいることが分かった。そのことを素材にコミュニケーションの難しさ、大切さ、人間関係トレーニングの重要性を、今ここで起こっていることを指摘し、共有しながら導入することが出来た。

このように新たな工夫をすると、プログラムが固定化せず、今ここで起こっていることを参加者と共有しながら進めることを再確認した。

3、トレーニングの目的や意図をはっきり示すことの重要性

ベーシック・トレーニングの参加者には、毎回ふりかえりと最後のフィードバックを書いてもらった。満足度は高かったが、最初はトレーニングを罰則のように捉えていた様子も窺われた。つまり、自分は職場でコミュニケーションに問題があるから、このトレーニングに参加させられた、という感じ方である。そういった意味でも導入部分は、広い意味での場作りとして非常に重要だと感じた。ここで、このトレーニングの意図をはっきり知ってもらえるかどうか、トレーニングの成果に大きく影響すると思われる。

4、現場で起こっている問題を取り入れていく必要性

参加者の反応を観察していると、一方通行のコミュニケーションと両方向のコミュニケーションの違いに、大きな関心を示した。これは、現場の状況の問題点を指摘していたためと思われる。

また「おもいやり」のスキットでも、内容に関して強い感情的な反応がみられた。日本ではあまり経験しないことであった。職場で一人仲間はずれにされることや、患者に対して尊重する態度をとっていない、などに強い意見が出た。

こうした反応を見ていると、実際のケースを使った話し合いなども重要で効果が期待されるように思われた。また、違う部署の人と話したり関わったりすること自体が今まであまりなかったので、話せてよかったという反応があった。人間関係トレーニングとしては、まず互いに関わる機会を増やすことも重要であろう。

Phase 3

A、B合同で自分たちの実施したプログラムの報告とクリティキングを行なった。また、今後この病院でどのように人間関係トレーニングを実施していけるか、提案作りを各チームに分かれて行なった。

プログラムの構成要素として、アイスブレイキングの手持ちが少ないので、幾つか紹介した。時間の足りない分は、ファシリテーターとしての留意点としてまとめて、参照資料としておいてきた。

最後に通訳を含めたメンバー12名にファシリテーター・トレーニングの終了証が授与された。

V 写真記録から気づいたメンバーの自己成長

今回、トレーニングの様子を記録するためのデジタルカメラを携行したが、撮影した写真は全部で650枚にも及んだ。帰国後に通して観察してみると、参加者の表情が徐々に変化していることに気付いた。トレーニング初期の写真は表情に乏しく、記録であるという以上に目を引く写真はほとんどなかったが、後半に差し掛かるにつれて明るく美しい表情の顔写真が徐々に増えている。撮影者は、記録を撮る以外のことを特に意識してはいなかった。またトレーニングに直接は関わらなかったJICAスタッフから、2週目を過ぎた頃から「Aさんが、最近よく笑うようになりましたね」というように、トレーニングに参加しているメンバー達に関するフィードバックを度々受けた。

人間関係トレーニングは、うわべでない「本当の関係」を作ることを目指す。人が人と関わろうとする力の源となるのは、自分自身への基本的な信頼感である。トレーニングを通して彼らの内面に起きた変化を言語化することは難しいが、このような写真からも、彼らの中に新しい創造性の芽が育ちつつあることを予感させる。

またトレーニングルームでは、最終日まで笑い声が絶えなかった。それは実習に対する集中を欠いたのではなく、熱心に取り組む中でメンバー間の信頼関係が生まれ、次第に警戒心が薄れていったことが大きかった。学習も仕事も苦しんで乗り越えるだけでなく、楽しんでよいのだという意識の変化も生まれたのではないだろうか。

VI トレーニングの成果と今後の課題

2002年HRT活動目的の①病院の運営を担っている各部署の管理責任者に、HRTの目的を理解してもらうことについては、エグゼクティブ・トレーニングに参加したメンバーに関しては、かなりの理解を得られたものと考えられる。また、目的の②将来のファシリテーター・チームを養成することに関しても、研修終了後すでに2度のトレーニングが無事行われたという報告を受けた。その内容から、体験学習の基礎的な理論を理解し、チーム・ティーチングの基本である「計画を立てる」「実施する」「ふりかえる」という段階を踏み、HRTプログラムを進行する事が可能となったと考えられる。

しかし後日、新しいファシリテーターによって行われた研修の報告によれば、「レクチャーはドクターが行うべきである」という、ファシリテーターの役割分担に関する否定的な意見が参加者から出されたとある。これはどこの病院にも共通するドクターと他の医療スタッフとの権力関係が原因であると考えられる。ファシリテーターの役割分担に関しては、職種に関わらずチームとして対等に役割分担を行うことを方針としたため、そのような進め方に慣れない参加者から抵抗が起きていると考えられる。HRTが現場のコミュニケーションの問題にとどまらず、組織の民主的な風土を育てるという方向性を持つことについてすぐに理解を得ることは難しく、今後の取り組みの長期的課題となるだろう。

う。

また後日の報告会の折には当センターの研究者である山口から、課題達成が特に困難であった実習「匠の里」に関して、「情報の伝達と推論による問題解決課題を達成できないという結果は、医療現場において業務に支障をきたす原因を反映しているのではないか」というような指摘があった。今の時点で実習の結果と現場の具体的な業務の問題を関連付けることは推測の範囲にとどまる。

しかし大まかな傾向ではあっても、このような相関関係が徐々に明らかになれば、利用者が満足できる医療の実現を目指してトレーニングプログラムを開発するにあたり、有効に活用することができる。このことは、国際医療協力に関わるスタッフの研究課題として提示しておきたい。

<現在カンボジアで活動中のファシリテーターの将来的な課題>

- ・適切な介入についてのより深い理解とスキルトレーニング
- ・実習のねらいと関連させた、ふりかえり用紙の作成
- ・評価的でなく、データを中心としたふりかえりの訓練
- ・参加者の成長に合わせたプログラムデザイン
- ・現場に起きている問題に合ったオリジナルな実習開発

VII おわりに

★日本での人間関係トレーニングの始まり

人間関係トレーニングの原点であるTグループ・トレーニングが、ラボラトリー・トレーニングとして、日本で最初に行われたのは1958年であった。その後、日本の人間関係訓練を中心となって推進してきた立教大学キリスト教教育研究所（JICE）で、長年所長を務めていらした故柳原光教授が、当時の事情を「人間関係」（南山短期大学 人間関係研究センター紀要 1985年）に“人間関係訓練による”体験学習—トレーニングから学習へ—として書いておられる。その一部を要約してみたい。

「第一回は米国聖公会からの援助を得て、まず牧師をラボラトリーに招待し、教会、教区、教団におけるリーダーとしてのあり方の改善、ことに聖職権威主義の克服が目指された。（Laboratory on the church and Group Life）

第2、3回は日本基督教協議会教会学校部グループ・ダイナミクス委員会が主催した。その後、組織開発ラブなど多彩な活動が展開されたが、これらは、教会の体質の変革のためであり、それまでの修養会やキャンプが、参加者不在の講演会であったのを、参加者中心の“トレーニング”へと変化させた一因であると確信している。トレーナーたちにも、社会・組織の変革の担い手、変革推進体（change agent）であるという、若い意気込みと気負いがあった。

革命より変革過程を求めるならば、リーダーの理解がまず必要とされた。1970年代半ば過ぎ頃までは、「指導者」の養成であり、参加者もリーダーの役割を持つ牧師、管理者、少数の教師、看護関係者であった。また、「シェアード・リーダーシップ」の考えを基底としたリーダーシップ・トレーニングが中心であったと言える。教会関係では、グループ・ダイナミクス、産業界ではセンシティブティ・トレーニングとして知られた。それ以降は個人的欲求から参加する人が増加し、自分のあり方を検討する「個人指向」が強くなり、初期とは対照的である。

この時期、このトレーニングは、組織の民主化という変革のためのリーダー養成トレーニングとして大きいインパクトを与えていった。JICEにおいても初め10年から15年頃までは、社会変革のためのトレーニングとして発展していったのが、学園紛争を契機として、“本格的”に教育の場に導入できるようになった。それまで人間関係訓練はTグループ・トレーニングと殆ど等しいと言ってもよかったが、体験学習としての教育ということになるとTグループ以外にも多くの手法、ことに各種の実習などが必要となる。Tグループを原点としつつも、より幅の広い体験学習への広がりと考えてよいのではなかろうか。」

★人間関係トレーニングの方向性

こうして見ると、日本にTグループ・トレーニングとして、人間関係トレーニングが米国より導入されて45年。立教大学で、学生のためのTグループが行われたのが1970年。今から33年前。そして、“人間関係訓練による”体験学習を教育の中心に据えた、南山短期大学人間関係科が創設され、教育の冒険が始まったのが1973年。2000年には、南山大学人文学部心理人間学科へとその冒険は引き継がれた、という流れがある。

30年に亘る教育現場での教育の冒険という試行錯誤。経験（する）→ 指摘（見る）→ 分析（考える）→ 仮説化（試みる）→ 新たな経験（成長する）→ …という体験学習の循環過程を、スタッフ・チームとしてたゆまず続けてきた。このことにより、広い意味での人間関係教育プログラムは、多彩にそして豊かになった。30年前は、ラボラトリーから教室へという前人未踏の道を一歩切り拓くのに、錚々たる教授陣が四苦八苦していたのがなつかしく思い起こされる。そして今、人間関係トレーニングの次の一步はどこに向かっているのでしょうか。

柳原教授が産業界と深くかかわったのは、組織の民主化という変革運動の一つとしてであり、教育の場への移行は「私の方からというよりは、周りの状況が変化したからといった方が正直である。」と述べておられる。私たちは今、何から呼びかけられ、どこへ行こうとしているのでしょうか。

20世紀から21世紀という時の流れの中で、人間関係トレーニングは初期に少数が関心を寄せていた教育と看護そして医療全般で、関心と需要が高まってい

る。また、福祉、コミュニティー活動、国際協力など新たな領域が広がってきている。1999年からJICAの要請に応じて、パキスタン、カンボディア、バンラディシュと活動の場が広がって来ている。

こうした新しい領域を見ると、人間関係トレーニング導入の初期に強く意識されていた、組織の民主化を推し進める変革推進体（change agent）の養成、そしてシェアード・リーダーシップ"の考えを基底としたリーダーシップ・トレーニング、現代的に言い換えると、シェアード・リーダーシップによるチームワーク・トレーニングと、ネットワークとプロジェクト型の組織形成が必要とされているように思われる。逆に言えば、こうした領域で人間関係トレーニングが必要とされるのは、当然の成り行きと言えるかもしれない。

★カンボディアでの人間関係トレーニング

カンボディアでのJICA母子保健プロジェクトは、人材育成もターゲットに入れた第2期であった。国民の3分の1、それも主に30代以上の知識人、自国の文化と伝統を継承していくには、余りに無残に人的資源を失った内戦が終わって約20年。訪れたプノンペンには、土埃の舞い上がる道の両側に大きなビルも立ち並び、あちらこちらで新築工事が行われていた。

人々は真面目で、すぐ必要とされる知識と技術を習得するために、勤勉に取り組んでいる。街のあちらこちらで、英語学校をみかける。プノンペンから車で1時間半ほど離れた仏教遺跡のある観光地ウドンでも、草で編んだバックを売りに来た少女が英語で話しかけてきた。学校が終わった後、英語学校に通っているとのこと。しかし、一方では路上生活者、水上生活者、学校になど通えないストリート・チルドレンもいる。経済が少しずつ立ち直り、生活が少しずつ潤ってくると同時に、少しずつ貧富の差がひらいてくる。

クメール語と英語の通訳してくれた現地職員は、前は地方で教員をしていたが、生活できなくてプノンペンに出てきたとのこと。時折肩や首が痛むらしいが、幼い時に重過ぎる荷物を運んでいたのが原因と言っていた。「教員養成大学でも、体験学習的なことを少し学んだ。しかし、1クラスの人数が多すぎてなかなか実施できない。人間関係トレーニングはとても大切なので、時間を作ってコミュニティーで実施して広めて行きたい。」と熱心に語っていた。

こうした、ある意味若い国、そして国を再建しようという真摯な熱意のある国を訪れ、一生懸命取り組んでいる人々に会おうと、彼らが自分たちの手でその夢を実現するための、手伝いが出来ればと心が動かされる。人間関係トレーニングが日本にもたらしたChange agent という自負と熱、そして、個人的にもTグループ・トレーニングに出会った時の衝撃と喜びが再び呼び覚まされる。一人ひとりの人間の尊厳が尊重され、さまざまなハンディキャップを持った人も含め、全ての人に社会的に生きる場がある、人間性豊かな社会を創り出すことが、人間関係トレーニングが本来目指した所であり、カンボディアの人々

と共通の夢だからである。

参考文献

中村和彦 川浦佐知子 2001 パキスタンにおける人間関係トレーニングの実践と考察ーファシリテーター・トレーニングの実施とその成果ー 南山大学人間関係研究センター紀要「人間関係研究」,創刊号,Pp.165-179

国立国際医療センター編著 2001 「国際保険医療協力ハンドブック」国際開発ジャーナル

2002.MCHセンター 人間関係トレーニング スケジュール

IV トレーニング全日程表

	月	火	水	木	金
	8月5日	8月6日	8月7日	8月8日	8月9日
		Executive Training	Executive Training	Executive Training	
AM	8:30 - Greeting Home Work" 5 Life skills	<Meeting > • program of ET	Preparation for program	Preparation for program	Preparation for program and Meeting
PM	Meeting	2:15-Executive training(1)<Lecture>How and when Human Relations Studies have started. Discussion and presentation about each person's working division according to Argilis's theory."	Executive training(2)-A "Structure Model" • introduction and grouping • implementation • process sheet"	"Executive training(2)-B "Structure Model" • introduction and grouping • implementation • process sheet"	Meeting
	8月12日	8月13日	8月14日	8月15日	8月16日
	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)	Phase1(FT1)
AM	8:37-Greeting 9:10-grouping 9:15-<Session1>Ice breaking "Japan quiz" (45min) 10:00-Tea Break 10:39-gift for participant and lecture (31min) 11:10-explaining about filing 11:35-lecture 11:40---end---	8:40- <Session3> Lecture "Human Relation Training" (80min) 10:00-/Tea Break/ 10:25-<Session4> Communication Exercise "One-way Two-way" (65min) 11:30---end---	8:35- <Session6> Skit "Compassion-How to care others-" (62min) 9:37-/Tea Break/ 10:00-sharing 10:10-Lecture "Contents/Process" (16min) 10:26-grouping 10:32- <Session7> Group Discussion "Key points for the effective communication." (48min) 11:20-report 11:30---end---	8:03- <Session9> Lecture "The Johari Window"(125min) 10:07-/Tea Break/ 10:34- <Session10> "Filing" (61min) 11:35---end---	8:05- <Session12> "Structure Model" Introduction and grouping (60min) 8:55-implementation (40min) 9:40-process sheet (45min) 10:25-/Tea Break/ 10:50-sharing 11:46--end---
PM	2:10-<Session2>Group Problem Solving "Hidden Target"objectives 2:15-rules and task 2:27-implementation 3:02-feed back 3:14-processing//TeaBreak// (10min) 4:00-share 4:40- peer sharing 5:00---end-----	2:15-<Session5>Communication Exercise" Active Listening" Introduction (27min) 2:42-grouping and setting (6min) 2:48-implementation (57min) 3:45-peer sharing 5:00----end-----	2:05- <Session8> Group Problem Solving "Craftmen's Village" Grouping and setting (7min) 2:12-instruction (19min) 2:31-grouping (another person arrived) 2:35-instruction 2:40-implementation (59min) 3:39-/Tea Break/ 4:11-presentation (18min) 4:29-Feedback 4:35-Processing 5:02----end-----	2:04- <Session11> Nonverbal Communication Exercise "Blind Walk"" Introduction and paring (41min) 2:45- implementation (65min) 3:50-feedback (25min) 4:15-/Tea Break/ 4:35-sharing 5:10---end-----	2:05- <Session13> Bridge Session 3:20-/Tea Break/ 3:45-peer time 4:45-sharing time 5:00---end-----

	8月19日	8月20日	8月21日	8月22日	8月23日
	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro	Phase2(FT2) A pro
AM	AM-Making time table and setting	HRT basic A : Session1 (Room No3) 8:00-Preparation 9:00-Greeting 9:16-Ice braking"Japan Quiz" 10:24-Souvenir handing 10:40-Lecture "Experiential learning" 11:18-Process Sheet 11:35---end---	HRT basic A : Session2 (Room No1) 8:00-Preparation 9:10-Greeting 9:15-Communication Exercise "OneWay TwoWay" 9:50-/Break/ 10:40-Communication Exercise "Active Listening" 11:10-FB Sheet 11:20-Sharing 11:28---end---	HRT basic A (Room No3) 8:00-preparation 9:10-Greeting 9:06-Problem Solving Exercise "Craft men's Village" 10:30-/Break/ 10:46-Processing 11:16-FB Sheet 11:30---end---	HRT basic A (Room No3) 7:45-preparation 9:05-Lecture "The Johari Window" 9:37-Structure Model 10:37-/Break/ 11:00-Processing 11:24-FB Sheet 11:33-Filing 11:35---end---
PM	2:05-Staff meeting with group A 4:55---end-----	2:00-Critiquing and planning 5:30---end-----	2:00-Critiquing and planning 5:30---end-----	2:00-Critiquing and planning 5:20---end-----	
	8月26日	8月27日	8月28日	8月29日	8月30日
	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro	Phase2(FT2) B pro
AM	AM-Making time table and setting	HRT basic B : Session1 (Room No3) 8:00-Preparation 9:17-Greeting 9:33-Ice braking"Japan Quiz" 10:42-/Break/ 10:57-Start giving souvenirs 11:05-Lecture "Experiential learning" 11:26-Process Sheet 11:33---end---	HRT basic B : Session2 (Room No1) 8:00-Preparation 9:11-Greeting 9:16-Communication Exercise "One-Way Two-Way" 10:10-/Break/ 10:29-Skit "Compassion" 11:17-Feedback 11:24-Sharing 11:33---end---	HRT basic B : Session3 (Room No3) 8:00-preparation 9:09-Group Problem Solving Exercise "Structure Model" 10:35-/Break/ 10:50-"Adventure of 5 senses" 11:22-FB Sheet 11:40---end---	HRT basic B : Session4 (Room No3) 8:00-preparation 9:07-Explaining "Filing" 9:18-Explaining about 5 life skills 9:24-Group Problem Solving Exercise "Craft men's Village" 10:55-/Break/ 11:10-Processing 11:37-Filing 11:49---end---
PM	2:05-Staff meeting with group B 5:55---end-----	2:15-Critiquing and planning 6:00---end-----	2:05-Critiquing and planning 6:05---end-----	2:15-Critiquing and planning 6:07---end-----	
	9月2日	9月3日	9月4日	9月5日	
	Phase3 (FT3)	Phase3 (FT3)	Phase3 (FT3)		
AM	8:15-Discussion about future HRT 9:45-/Tea Break/ 10:08-Critiquing 11:05-Sharing one reporter from one group 11:37---end---	8:10-Discussion about proposal 10:40-The presentation of the proposal <Exercise> "Forced choice" 11:40---end---	8:30-Shared certificate <Exercise> "A transmission game by the picture." <Exercise> "The trial of the encounter." ---Greeting : end of program---	名古屋	
PM	2:05-continue sharing 4:00-/Break/ 4:20-"Brain Storming" for making proposal, how to introduce HRT to this centre 5:10---end-----	2:10-Filing 3:35-/Break/ 3:54-5 life skills 3:50-report Fujioka (another room) about JICA meeting about future plan 4:22 discussion about the future plan about H.R.T 5:14 ---end-----	3:00-Report of the program JICA office -Phnom Penh Airport (left) -Bangkok (arrived & stayed).		

H.R.T. Schedule 2002 ~ 2003

Target staff : 250 (-62 attended HRT)

Duration : 1 Year 10 times (16participants×10=160)

October — No.1

Facilitator Team A (4 facilitators)

	Mon.	Tue.	Wed.	Thr.	Fri.
am			Preparation		
pm	Preparation	Participant Group No.1 Session 1	Participant Group No.1 Session 2	No.+No.2 Processing TeamA TeamB	

November — No.2

Facilitator Team B (4 facilitators)

	Mon.	Tue.	Wed.	Thr.	Fri.
am			Preparation	Preparation	
pm	Preparation	Participant Group No.2 Session 1	Participant Group No.2 Session 2	Participant Group No.1 Session 3	No.2+No.3 Processing TeamB TeamC

January~? No.3

Facilitator Team C (4 facilitators)



