

# 2016 年度教育開発助成金活動報告

## リーダーシップ開発ワーク集 ～チームビルディング編

高橋 博美      阪本 龍夫      二口 大学      森井 淳

### 1. ワーク集編纂にあたって

様々な大学でリーダーシップ開発が取り組まれている。最も知られているプログラムとしては立教大学の BLP<sup>1</sup>が挙げられよう。BLP に代表されるように、世界的な社会の流れ（グローバル化、多文化共生、持続可能な社会）も汲み、リーダーシップ開発は、特定のカリスマが発揮するのではない、メンバー全員がリーダーシップを発揮するシェアド・リーダーシップ（石川 2016）型が取り組まれだしている。BLPに限らず、リーダーシップは育成が可能なものとされ、学生の参加により成立するワークショップ（以下、WS と表記）形式の授業で展開される。

本報告では、チームビルディングのワーク集としてジェネリック・スキルトレーニング II 科目で実施している一部を報告する。本科目は、21 世紀型スキルの育成を念頭に設置された授業である（現在は Education2030 も念頭に置く）。留学生の所属する日本語コースを含む 3 コース混合で編成された選択必修授業であり、最初から多文化共生を担保するクラスデザインがなされた。

上述したように、シェアド・リーダーシップは多文化共生社会の中でイノベーション（多様性の担保が必須）を起こしパフォーマンスを発揮するチームが求められるようになった世界情勢の中、台頭してきた。では、具体的にはどのようなチームや人材が求められているのか。よく知られる研究として Google のプロジェクトアリストテレス<sup>2</sup>がある。パフォーマンスを発揮するチームが備える条件として、報告されたのが以下である（内容は報告者が略述）。

- ・心理的安全性：対人関係においてリスクある行動を取ったときの結果に対する個人の認知の仕方。「無知、無能、ネガティブ、邪魔だと思われる可能性のある行動をしても、このチームなら大丈夫だ」と信じられる。
- ・相互信頼：相互信頼の高いチームのメンバーは責任を転嫁しない。
- ・構造と明確さ：職務上で要求されていること、その要求を満たすためのプロセス、そしてメンバーの行動がもたらす成果について、個々のメンバーが理解している。
- ・仕事の意味：仕事そのもの、またはその成果に対して目的意識を感じている。

・インパクト：自分の仕事には意義があるとメンバーが主観的に思っている。

本授業ではドラマやダンス的手法・造形美術も用いる。これは、イノベーションに求められる想像力の育成に加え、アートが社会的弱者とされる弱者をエンパワメントし、マジョリティーの意識を変化させやすい力を持つことにもよる<sup>3</sup>。アートは、現実社会を反映しながら虚構の中で成立させることができるため、多様な違いを認め合いながら、対話し、社会的課題に深くアプローチすることも可能となる。対話に慣れていない、あるいは恐怖感を持つメンバーには心理的ハードルを下げる活動ともなる。

報告者と担当者の一人である森井は、アートによる社会包摂では先進的であるイギリスの流れをくむ授業を展開している。また、二口は、無業者の社会復帰支援にも従事、阪本は長く高校の教員を務め高大接続のトランジションに深い造詣を持つ。さらに、阪本は日本の高校演劇を牽引してきた演劇指導教員であり、森井と二口は関西に拠点を置きつつも国際舞台で活躍するアーティストでもある。舞台芸術は、舞台をより良いものとするために、全メンバーで対話を重ね、合意形成を行いながら、1つのものをつくりあげていく。メンバーが一人でも取りこぼれ、ピースを形成するパフォーマンスを発揮しなければ、舞台は成立しない。創作時には眼前に存在しない観客(ステークホルダー)も念頭に置きつつ、常に創意工夫と挑戦を重ねる。本報告のワーク編成に携わっているメンバーは、社会包摂に深い造形を有す。そして、対話を基盤とし、多様なメンバーを生かしあうイノベーション人材の育成に通ずる知見を、既に身体として備えているメンバーなのである。

本取り組みは2016年度の教育開発助成金の助成により始まったものである。多文化共生を念頭に編成されたクラスでは、希望者のみが受けにくるWSとは異なる課題が浮上した。本報告でピックアップしてきたワークは、幅広く利用できるものを各講師が2016年度より吟味してきたものとなる。そして、社会的弱者を弱者とせず、イノベーションを起こしチームでパフォーマンスを発揮する地点に全メンバーが立てるようにしていくことを念頭に、選定・構築してきた。ワークはチームの発達段階に合わせ、4つのフェーズに分けた。クラスメンバーと知り合う・違いを受け入れ協働を意識する・リーダーシップ&フォロワーシップを自己確認し発揮する・タイムマネジメントを行いながら共創する、である。フェーズに分け、ワークを記載していく。紙面の都合上、紹介するのは15ワークとなる。

## 2. 多文化共生&イノベーションを意識したリーダーシップ開発に向けたチーム・ビルディングワーク

### A. クラスメンバーと知り合う

【ワーク①】 ネームチェーン

【目的】 名前を覚える。

【ワーク手順】 車座で輪になり、「～の隣の～です」と自分の名前を言う。次の人は「～と～の～です」と名乗っていく。増やしていき、最後の人は全員の名前を言う。最初は胸に貼った名前を見ながら行い、慣れ始めたら、名前を隠して行う。

【注 意 点】 全員で行うため、20人くらいならすぐに全員の名前を覚えていくようになる。慌てさせずに「覚えること」を大切にする。間違ったら確認させて、繰り返して行う。

【起こりがちなこと】 名前を忘れてたり、覚えられず、詰まったりする学生が出る。

【ワーク②】 サイン集め&サイン消し

【目 的】 名前を覚えるだけでなく、個人的に触れ合う機会を作る。

【ワーク手順】 全員に8個の升目が印刷されたプリントを配布し、一斉に始める。誰かを捕まえ、握手してお互いに名前を名乗り合い、ジャンケンをする。勝てば相手に升目にサインをしてもらう。これを繰り返し、8つの升目全部に集まったら「王様」誕生。8つ集まった人は順番に座っていき、全員が座れば終わり。「サイン集め」の逆。名前を書いてもらった相手をつまみ、握手して再度お互いに名前を名乗り合い、ジャンケンをする。勝てば相手の名前を消してもらい、全て消えれば終わり。終わった順番に座る。全員が座れば終わり。

【注 意 点】 上記の2つは個人と個人が知り合い、名前を覚えることを、ゲーム感覚で行う。積極的に動かなければ、取り残されてしまうメンバーが「サイン消し」で出やすくなる。

【ワーク③】 共通項探し大嵐

【目 的】 クラスメンバー全員とコミュニケーションを取る。クラスメンバーとの共通項を知ることで親近感を持たせ、クラスへの居場所作りに繋げていく。

【ワーク手順】 ペアでサークル状に座る。サークルの中央に鬼役が立つ。鬼が「服に白い色が入っている人」といったお題を出す。ペアのうち片方でも鬼の指定した条件に該当すればペアで違う席に移動する。座れなかったペアは次の鬼になる。鬼が「大嵐」と言ったときには全ペアが違う席へ移動する。

【注 意 点】 最初のうちはペアの相手とバラバラに移動しがちになる。ペアがチームであることを意識づける。白熱することが多いため、ぶつかったりしないよう、怪我へ注意することを絶えず促す。

【ワーク④】 歩行トレース

【目 的】 普段意識していない自分のことを外から見ることによって、また説明してもらうことによって気付いてなかった部分を理解する。想像していた自分と本来の自分との誤差を理解することによってイメージと実際の差異をなくすことを目的とする。

【ワーク手順】 ペアワークから始める。まず片方（A）が普段どおりに部屋の中を歩く、出来る限り同じ感じで歩き続ける。それをもう片方（B）が観察。手足の動かし方や、身体のパーツの使い方（首が前に出るとか、猫背であるなど）を細かく

観察して理解する。その時Bは部屋の壁際で観察しても近づいて観察してもどちらでも構わない。その後観察が明確になれば、Bもその観察した通りに自分の身体を使って歩く。しばらく並び歩き細かい部分などを修正してもよい。その後Aが歩くのをやめて外から自分の歩き方をしているBを観察して外から自分がどう歩いているのか、人からどう見えているのかを観察する。最後に二人でこういった特徴があったのか言葉を使ってディスカッションを行う。

**【注 意 点】** その歩き方の良い悪いを伝えるのではなく、見たことをそのまま伝えるのみで歩き方に関しての判断はしないものとする。Aは見て、聞くことにより自分の身体の使い方を理解する。BはいかにAと同じように歩くかということ意識することによって、この時点ですでにこのワークの目的であるイメージと実際の差異をなくすということを実践している。

このワークでは、ふざけて動きを誇張したり、話し合いの時に相手のことを中傷するような言い方をすることが起こりうる。ワークの前にしっかりと目的とワーク、ワーク注意点の説明をする。

## **B. 違いを受け入れ協働を意識する**

**【ワーク⑤】** アイコンタクト

**【目 的】** ワークとして続けていくうちに目を合わす行為自体への意識を（恥ずかしさや自意識のところから）違うところへ持っていくことによって、視線を合わせて感じ取るうわべの意識ではなく、パートナーの意思を読み取るようになる。パートナーは自分の後ろが見えない。ナビゲーターの役割をもう片方がするためお互いに視線を合わせながらも周りも見ることによって視野、感覚を広げる。

**【ワーク手順】** 二人組みになり、お互いの目線（視線）を合わせて一緒に動くワークとなる。相手の目をしっかり見て視線からどう動きたいのかを読み取りながら動く。最初はシンプルに等間隔の状態で前後左右の動きからはじめ、スピードやレベル、ダイメンション（平坦ではなく上下、覆いかぶさるなど）の変化を加えていき、相手との間合いも変動させていく。どの時点でも良いが、三人目を加えて二人組でコンタクトしているその視線を奪うことにより発展させていく。三人目は二人の視線の間に入り、どちらか一方の視線に自分の視線を合わす事によりパートナーチェンジを行うが、二人組みの方は三人目に視線を合わせに行くのではなく、結果として合わされることなる。

最終的には三人目がほかのグループのパートナーの視線を奪うことにより、参加者全体としてのワークに発展していく。

**【注 意 点】** 最初のうちは集中力が持たなかったり、恥ずかしがったり、ふざけてしまったりする可能性が高い。いろんな人とペアになることによって視線を合わすという行為そのものに慣れてもらう。

起こりがちなこととして、注意点と同じようなことだが、ペアになる人によっては集中して視線を合わすことが困難（おかしかったり、笑ってしまったりなど）な場合もある。その場に応じて慣れるまではペアを短時間で交代していくようにしていく。

**【ワーク⑥】 数字並べ**

**【目 的】** 全体で協力する。集中力をあげる。全員での達成感を共有する。個々人の全体での役割や立ち位置を見る（その後のワークに生かす役割も持つ）。

**【ワーク手順】** 全員でサークルになる。1から数字を全員で言っていく。例えば10人参加の場合は1から10までの数字を一人一回のみ言う形で10までいくようにする。タイミングやどの数字を言うか誰が言うかは決めていないため、瞬時に参加者自身の判断で発していく。他者と被った場合は1に戻る。被らずにいければ終了。これを倍の数字にしていくと難易度が増し集中力がより必要となる。

**【注 意 点】** 集中力持続が困難な場合がある。それを導き、維持する働きかけが求められる。

**【ワーク⑦】 木とリス**

**【目 的】** 個人で行動し、それがグループを作る際に、周囲の状況を把握し、他と協力する経験を実感する。

**【手 順】** 音楽を流し、歩き回ってもらう。止まる声掛けをされたら、瞬時に近くにいる4人でグループを作る。役割を作る。「幹」が1人、「枝」が2人、リスが1人である。リスを幹と枝で作った木の中に入れてるように4人で形を作る。4人グループに入れなかった人は指示を出す役となる。みなで「次はどうなるの？」と掛け声をかけ、「幹」や「リス」と指示されたメンバーが移動し、木を作り直す。「幹」と言われたら「幹」役の1人のみが動き、「枝」は2人、「大嵐」の場合は全員が移動してメンバーを変え作り直す。いずれも同じグループに留まることは認められない。

**【注 意 点】** あまり大きく動こうとしないメンバーも出てくるが、それはかまわない。楽しく何回も繰り返すことを優先させる。

**【ワーク⑧】 価値観表現ゲーム**

**【目 的】** 自分の当たり前が当たり前でないことを認識する。他者との違いを楽しめるようにしていく。

**【ワーク手順】** クラス全員に、数字を書いたカードを一枚引いてもらう。自分だけが数字を確認する。ファシリテーターのお題に添い、自分の引いた数字を表現する。例えば、数字が50までであった場合。「自分は趣味を持っている。1が一番活動量の少ない趣味、50が一番活動量の多い趣味。自分の引いた数字を趣味で表すと何になるか、考える」。3分以内でお題の話をし、自分と数字の一番近い人を

探しペアになる。

【注 意 点】 1人1人と話をしてもらうため、2、3人までで話をするように意識付けをする。ワークに夢中になりだすと、無意識のうちに数字を見せてしまうことが出てくるため、そうならないよう注意を促す。

【ワーク⑨】 背中合わせ

【目 的】 ペアで相手を身体的に感じる。ペアチェンジの時に、他と協力することを実感させる。

【手 順】 誕生日の近い人など、クラスをシャッフルする形でペアを作り、座って背中を合わせる。コミュニケーションを取るつもりで、ゆっくりと左右にゆすりあい、背中で相手を感じさせる。その状態から、背中を合わせたまま立ち上がる。手を使わないで椅子に座った状態（空気椅子）まで上がる。背中合わせのまま、歩く。歩きながら他のペアと、うまく背中をずらしながらペアチェンジする。これを繰り返す。

【注 意 点】 相手をトラスト（信頼）しなければ巧くいかないワークとなる。そういった案内も入れながら、自分や相手に注意深くなることを案内する。身体の接触が比較的多くなるワークのため、同性や身長が似たメンバーでペアになるところから始める。

### C. リーダーシップ&フォロワーシップを自己確認し発揮する

【ワーク⑩-A】 ジェスチャーゲーム

【目 的】 チームで考えて課題を表現し、チームで相談して答えを出す合意形成。相談してチームを牽引する役割（リーダーシップ）、それに協力する役割（フォロワーシップ）を実践させる。

【ワーク手順】 4～6人のグループになる。声を出さずに身体の動きだけで課題を表現してもらい、他のグループがそれを当てる。指などで文字を表すのは禁止。動きと形で表現する。

課題例：ミカン、バナナ、おじいさん、教科書、おまわりさん、歯医者、満員電車、遊園地、プロポーズ、断る 等

【注 意 点】 様々なワークを重ねていく中で、性格を互いに知り合い、関係が深くなっていくことが目に見えて分かるようになる。そういったプロセスを経る中で、クラスメンバー全体から様々な発想が広がってくるようになる。前後の違いを押さえられるように案内をしておく。

【ワーク⑩-B】 ジェスチャーゲーム

【目 的】 言葉に頼らず身体のみで表現する。人前で何かを表現してみる。伝えるということに意識的になる。コミュニケーションとは何か、に意識をより向かわせる。

【ワーク手順】 講師が紙に書いたお題を持ち、クラスの一人に見せる。見せられた人は言葉や

音を一切発さずに書かれたお題を身体を使って表す。見ている人は現されているお題が分かった時点で自由に答える。正解が出るまで続ける。

【注 意 点】お題は何でも良いというわけではない。文化と密接に関わる問題を含む。講師が何を総体として伝えたいかによってもその並びは変わる。特に、留学生や他者とワークを行う時には配慮や適切な導きが必要となる。伝わった時の達成感や高揚感があり、例えば海外留学するときに言葉が通じない環境でも役立つかもしれないと考える学生が多く出るワークとなる。

【ワーク⑪】新聞紙に乗る。

【目 的】グループ内での結束力・信頼感を高め、関係性を深める。

【ワーク手順】4～6人のグループになる。1グループに2枚の新聞紙を配布する。2枚の新聞紙の上にグループ全員が乗ればクリアとする。新聞紙の外に脚をつけば負けとなる。2枚の新聞紙をどのように置くかは自由とする。難易度を増していく。次の回は半分に折った新聞を2枚とする。どのように半分にするかは相談して決めて乗る。その次は、さらに半分に折る。2枚は並べなくともOKとする。

【注 意 点】対抗戦で行うことでモチベーションが上がる。折り方を工夫し、全員でどのような態勢で乗るのかを相談する。だんだんとリーダー的役割を担う者が出てくる。一方で白熱し、新聞紙が滑ることも出てくる。怪我をしないよう、話し合いと試行を重視するよう案内をする。

【ワーク⑫】電車ごっこ・ジェットコースターごっこ

【目 的】リーダーシップとフォロワーシップを認知する。

【ワーク手順】クラス全員で、電車やジェットコースターの連結・動きを表現する。

【注 意 点】一見、幼児のようなごっこ遊びとなるため、目的を丁寧に説明し、実践してみれば理解できることを勧める。先頭・中頃・後方では動きが異なる。全体の動きに意識を払いながら、表現しようとすることで、前方はリーダーとして、中頃から後はそのフォロワーとしての意識を認識できる。やっていくなかで、協働力・積極性・リーダーシップなどが発揮される場となるため、学生はだんだんと本気になってくる。

#### D. タイムマネジメントを行いながら共創する

【ワーク⑬】詩の群読

【目 的】チームとしての共創の体験をする。

【ワーク手順】詩、もしくは詩を読み自分たちが受け取った感じを、グループで相談して表現することが最終ワークとなる。授業では、高村光太郎の詩「冬よ、来い」を選択。5～6人のグループで群読する。その際、パートをどのように分けるかなど、読み方や構成などグループで自由に考えてもらう。さらにBGM候補曲を

5 曲ほど聴かせ、どれを使うかもグループで決めて、読む練習を行う。動きも OK とし、その場合は体系移動も考案する。発表し、他グループのメンバーは、グループで相談して評価点をつける。評価とその観点もフィードバックする。

**【注 意 点】** クラス全体でのワークが進み、共創もできる段階となつての実施としている。遠慮の無い議論ができ、表現者の立場としても優れた学生も出てくる。まだこの段階に至っていない場合は、実施は難しい。

**【ワーク⑭】** 絵本を演じる

**【目 的】** 台本を読み、自分たちで相談して伝えたいことをグループで相談して表現しようとするので、共に創る体験をする。体験を通じて、互いの考え方や感覚の違いなども認識する。

**【ワーク手順】** 絵本を台本化したものを表現させる。5～6 人のグループを作る。グループで配役を考える。それぞれの役が取る動きなど全て自由にグループで考えてもらう。練習をし、グループで完成させる。他のグループに発表する。他グループは、グループで相談して評価点をつける。評価の観点もフィードバックする。

**【注 意 点】** ワーク⑬と同じ。

**【ワーク⑮】** フロッキング

**【目 的】** グループで動きを作り、群として動くことによってそれぞれがどういう役割を担うのか、自分の得意、不得意に気づく。またこのワークは先頭が常に同じ人物ではないので、それぞれの場所における自分の立ち位置を考えながら動く必要があるため、前後左右に意識を向けることにより視野、感覚を広げつつ身体を動かすということに気付く。

**【ワーク手順】** ワークの全体的なイメージとしては、3 人以上のグループで空を飛ぶ鳥の集団のように群として動くというものである。グループに分かれる。グループの最初の形（フォーメーション）をグループで決める。前後左右のみのシンプルな動きを形成する。その形を崩さないように動くことをし、動きに慣れる。次にその動きの中でスピードやレベルを変える。シンプルな動きの変化に挑戦する。発展系としてスピード、レベル、方向、ジャンプ、ターンなどの要素を加え、それぞれの動き自体もグループで創作してみる。グループで互いに見合うことも行い、いろいろな可能性に気づく形で再考を重ねる。時間になったところで本発表。見ていたメンバーからフィードバックをもらう。

**【注 意 点】** それぞれのグループが作ってる過程を見て、どこをどうすればより興味深くなるのか、指導者の立場として見て回り、少しアドバイスをする。参加者の気付きを促す働きかけとなる。

アイデアがまったく出ないということも起こりうるため、例題を挙げて参加者のサポートをするなどを行う。



### 3. 今後の取り組み

15のワークを紹介してきた。これらのワークは、比較的、実施が易しいものとなる。しかし、注意点で諸所確認されるように、実施する担当者＝ファシリテーターの関わり方が重要となることも多い。また、ワークの組み合わせやクラスの状態に合わせ全体をデザインすることも重要となる。

21世紀型スキルといったコンピテンシーの身体化や、弱者とされる位置に立たされるメンバーをエンパワメントする、といった「行動変容」に繋げるには、ファシリテーターの関与の重要性は指摘されて久しく、その育成は課題となっている。また、見てきても明らかのように本授業では身体活動を基本とする。日本人の多くは身体活動に慣れておらず、不確実性の回避傾向の高い<sup>4</sup>日本人に、決まった正解がなく、一歩踏み出し、PDCAサイクルを回し、最適解をメンバーで見出す活動に取り組んでもらうにも、ファシリテーターの関与は重要となる。

かねてより、本授業の活動は外部からの見学希望も多かった。しかし、実施教室の広さ他の問題があり、実現は難しいのが現状である。また、特定の担当者のみが実施できるだけでは、ニーズに答えられるものともならない。そこで、2019年度は、いくつかの目的を設定し、ファシリテーションのコツも解説したワークパッケージのプロトタイプを複数作成していくことを企画している<sup>5</sup>。

#### 註

- 1 立教大学が展開する「ビジネス・リーダーシップ・プログラム」。高橋俊之・館野泰一（2018年）『リーダーシップ教育のフロンティア』（北大路書房）に詳しい。
- 2 アメリカのGoogleが2012年に開始した労働改革プロジェクトの総称。組織開発、イノベーションが注目され、広く知られる。
- 3 文化庁（2011年）「文化芸術の振興に関する基本的な方針」
- 4 G・ホフステード（1995年）『多文化世界一違いを学び共存への道を探る』（有斐閣）
- 5 第8期 MOST フェロー（<http://www.highedu.kyoto-u.ac.jp/most-fellow/>）としても採択された課題となる。

#### 参考文献

- [1] 石川淳（2016）『シェアド・リーダーシップ』（中央経済社）
- [2] 文化庁×九州大学 共同研究チーム（2019）『はじめての“社会×文化芸術”一人ひとりに向き合い生きる社会をつくる』（九州大学大学院芸術工学研究院附属ソーシャルアートラボ）
- [3] Google re:Work「効果的なチームとは何か」を知る（<https://rework.withgoogle.com/jp/guides/understanding-team-effectiveness/steps/introduction/>、2019年3月28日アクセス）