

# 国際協働プロジェクトにおけるグループ・ダイナミクス Group Dynamics of International Collaboration Projects

吉田信介（関西大学外国語学部）

**キーワード** 国際協働、グループ・ダイナミクス、葛藤／International Collaboration, Group Dynamics, Conflict

## 1. はじめに

筆者は、1999年度以来、アジアにおける言語と文化の異なる国際パートナー同士（例：台湾×日本チーム、韓国×インドネシアチーム）が、リングフランカとしての英語を用いて、一つの課題について、遠隔 ICT、ならびに対面による異文化交流、討論、交渉、問題解決を行い、その結果を国際協働プレゼンテーション大会で合作による発表（英語による8分間の発表と、フロアとの5分間の質疑応答）することを通じて、アジアにおいて共に生きるためのアクティブ・ラーニングを実践している。これは毎年2回、夏期に日本（World Youth Meeting in Nagoya）にて、冬期に台湾（Asian Student Exchange Program in Kaohsiung）にて開催され、発表課題例として Building Human Bonds in the Internet Age、21st Century Skills -How can we use of Social Connectivity?、Strengthening Connections into the Future.等がある。毎回アジア約8カ国（日本、台湾、カンボジア、フィリピン、マレーシア、インドネシア、韓国、中国）から約30校、約300名の高校・大学生が一堂に会し、ホームステイによる国際交流を兼ねた活動を行っている。（影戸 homepage, 2018）

これらの活動を通じて判明したことは、1）国際コミュニケーションツールとしての ICT 活用については、Skype SNS LINE Facebook E-Mail ML の情報テクノロジーの活用能力が高まったこと、2）英語教育の観点からは、リングフランカとしての英語力について、発音、文法では各国特有の Asian Englishes が使われていること、なら

びに intelligibility の観点から、多様な英語に多く触れることで高まること、3）他者と協働しながら新たな価値を生み出すことについては、コンフリクトをネゴシエーションしながら解決していくのが困難で、そのためには国際交渉力が必要であることへの気づきが見られたこと、がそれぞれ示唆された。

特に、3）については、事前の国内チームでの打合せの結論と、相手国チームの考え方とのすり合わせが困難であったこと、Skype などの遠隔 ICT では、交渉方法に限界があること、現地での対面による打合せで初めて相手の真意がくみ取れたこと、単なる Introduction Body Conclusion の分担合作ではお互いのアイデアがちぐはぐになり、結局最初からプレゼンテーション全体のアイデアの再設定をする必要が生じたこと、初期段階でのブレインストーミングに多くの時間と労力をかけることで、全体の主旨がより明確になること、国際交渉において必ず起きる葛藤（conflict）に必要な交渉力については、意見が対立する2者間で、A）回避・B）対決・C）宥和・D）妥協・E）協働の交渉次元が創出されるが、現行の国際協働プレゼンテーション大会では、ほぼ全員が B、D、E の順、つまり、あるテーマをもとに2つの国際チームが協働で一つの結論を導く交渉プロセスとして、まず意見の対立があり（B：対決）、次にお互いに意見の駆け引きと調整をおこないながら（D：妥協）、最終的にお互いにとってウインウインの次元（E：協働）にまで高めていったことが判明した（吉田信介, 2017）。

このように、国際協働プレゼンテーション大会

においては、国内チームという同一言語・文化の集団内での活動における葛藤を乗り越えると同時に、国内チームと国際パートナーチームとの間で、互いに異文化である外部集団との活動と葛藤を乗り越えていかねばならず、合意形成までの道が相当険しいといえよう。そのため、議論がたびたび暗礁に乗り上げたり、リーダーまかせでチームへの貢献度が少ないフリーライダーが出現したり、情報量の落差のため相手チームへの不信感がつのったり、集団内での調査を重視するが故の集団浅慮等、問題が多数発生してきたのも事実である。中でも国際協働作業を行う際に、特に慎重に配慮しなければならないのは、意見の衝突が発生した際、純粋な論理のやり取りとはならず、文化的差異によるものとして扱ってしまうことで、議論が表層的なものに終わってしまうことである。

そこで、本稿では、グループ・ダイナミクスの観点から、Zander A.の研究における集団、および集団間の在り方、集団活動の方法、関係性を紹介し、効率的かつ適正な集団行動の在り方への示唆を得ることで、今後とも継続的に実施していく国際協働プレゼンテーション大会の在り方を根本的に見直すための資料とすることとする。以下、Zander, A. (1996)の「集団を活かす」およびJanis, A. (1989)の“Crucial Decisions”に基づき、筆者の実践している国際協働プレゼンテーション大会への示唆を述べる。なお、国際協働プレゼンテーション大会という特定の活動への適用のため、原著からの引用を一部改変している。

## 2. 集団の定義と強力な集団 (Zander, A. : 1~9)

集団とは相互作用し合い、依存し合う人々つまり集団単位の活動に協力し相互の期待に応えようと行動する人々の集まりである。その際、次の4つの状況がリーダーと成員に集団を形成発展させようとする意欲をもたせ、その目標にうまく向かって行けることが、強力な集団の成立条件となる。

- 1) 成員が自由に相互作用し、
- 2) 互いの行為に依存し、
- 3) 集団が成員にとって満足なものであ

るので成員が集団に留まりたがり、4) 成員は、集団外からの圧力や制約を管理し処理する役割の者(リーダー)に影響を与える勢力をもっている。

●示唆：このことは、我々のグループ活動では必ずしも実践されておらず、特に4) については、強い意見を持つリーダーが議論を引っ張るのみで、逆に成員から影響を与える状況にはないといえる。

## 3. 効果的な集団の形成 (Zander, A. : 13~102)

### 3.1. 集団目標の選定

集団目標とは成員が力を結集して、到達しようとする望ましい状態のことである。そこでの基本目的は、集団がねらいとすることや、成員が自分や他人にもたらそうとする利益を説明するものであるから価値を含んだ表現になっている。そして、集団の具体的目標はその基本目的に即していなければならない。目標への近づきやすさは、目標に向かうために使える方法を成員が知っているかどうかを表わす。集団目標の測定しやすさは、自集団が実際に目標に到達したかどうかを成員たちがどれくらいの信頼性で判定できるかである。目標の困難さは、その達成に要するエネルギー、技術、時間、あるいは資源の量によって決まる。適度に挑戦的な目標は、困難な目標や容易な目標よりも有益であるから、成員や指導者たちは、集団に確実にそのような目標を選択させ支持させるべきである。実践を重ねることによってそのような目標選定が育まれていく。

#### <現実的な集団目標の奨励>

- 常に集団の遂行状況を成員に報告する。
- 集団の基本目的と目標を明確に定義する。
- 集団目標をもつことの価値を成員に確実に理解する。
- 成員の集団としての成功への願望を鼓舞する。
- 成員の失敗への恐れを軽減する。
- 集団の手続きをできるだけ効率的に改善し、それを維持するよう努める。

●示唆：このうち目標への近づきやすさ、および目標の困難さについては、毎回、大会では抽象的

なテーマが課題として与えられるため、具体的なアイデアを出すことが困難であり、目標に近づきにくいといえよう。集団目標の測定のしやすさについては、国際合作プレゼンテーションを国際審査員が評定するため、目標への到達度の判定に信頼性を与えている。

### 3.2. 集団志向的願望

成員が自分自身よりもむしろ集団の要求に奉仕し、自分の遂行より集団の遂行の方に誇りをもつとき、彼は集団の達成への願望をもっている。成員がそのような集団志向的動機づけを発展させるためには、集団が集団としての生産のために、成員の協同を必要とする目標をもたねばならない。

成員に関与感、責任感、集団遂行成功感をもたせる条件が存在するとき、成員は自分たちの集団の運命により関心をもち、集団の成功への願望を発展させるようになる。集団の成就に対する成員の反応は、集団成功への願望、または集団失敗の回避の願望のいずれかを導く。集団成功願望の強い成員は、非常に容易か、非常に困難な集団目標よりも、中程度に困難な集団目標に強く魅せられる。

#### <集団成功を願望する成員の活動>

- 集団課題を懸命にするよう同僚を鼓舞する。
- いつでも集団を支援する心構えができていることを示す。
- 集団がうまくいくよう支援する。
- 常に自集団、およびそれに比肩する他集団の遂行状況を知っている。
- ライバル集団と熱心に張り合う。
- 集団が成功すれば集団に誇りを感じる。

#### <集団成功を奨励する>

- 集団内の誇りを強調する。
- 集団が成功するよう集団目標と作業方法をアレンジする。
- 明確で現実的な目標を設定する。
- 集団への自分の貢献が有用であることを各成員に明確に認識する。

- チームワークを強調する。
- 非現実的な目標を変更する。
- 成功への障害を克服するよう集団を支援する。
- 業績を改善することと、倦怠を取り除くことについてのコミュニケーションを大切にする。
- 失敗の恐怖を回避する。
- 集団運命への責任感を成員に吹き込む。
- 示唆：大会において発表し・評価を受けるという成員の協同を必要とする目標が明確に掲げられており、参加者はその成功に向かって関与、責任、集団遂行を行っている。その意味で集団志向的願望は強いといえよう。

### 3.3. 集団の意思決定

これは集団問題解決と呼ばれる大きな過程の一部である。通常問題解決は次の4段階を経る：1) 対応を必要とする問題の記述、2) 多数の解決案の同定、3) その選択肢の中から最善策の選択、そして、4) その決定の実行への着手である。その際、可能な解決策を探索するには、1つ、またはいくつかの構造化された手続きを用いるとうまくいく。すなわち、ブレインストーミング、電子支援システム名目集団技法、デルファイ技法、稟議等である。その場合、解決策の選定において、各人のメリットや別の成果を擁護する人々の心底にある思惑の理解に基づいた交渉が行われれば、さらに健全な意思決定をもっと円滑に行える。

これらに対して、集団内の条件が意思決定の効果を制限することがある。そうした妨害的状況とは、1) 浅薄すぎる方法の使用、2) 各アイデアのメリット評価の失敗（つまり集団浅慮）、3) 成員間地位格差ゆえの意見交換への参加の障害、4) 大きすぎる集団サイズ、5) 討議中のアイデア創出の際の想像力の欠如、6) 緊急事態や危機事態に集団に生じる誤謬、7) 集団内派閥による異議の抑圧、8) 集団に対する外部者の批判、9) 集団としての成員の経験不足、10) 成員の無能力、適切な社会的方針や価値基準の欠如である。

### <問題解決過程の実行>

- 集団にとっての問題を明確に述べ、問題の意義を説明し、どんな種類の行動が集団に必要とされているかを明らかにする。
- 討議の焦点をその問題からそらさず、それに関する熟考が済んだら、問題から離れて適当な時点で評決を求める。成員に決定の機運が見えたら、討議を長引かせない。
- 複雑な問題は、部分に分割して成員に各部分毎に意思決定する。
- 自分の最初のアイデアが始めから正しかったのだと成員に確信させるよりも、他人のアイデアを活用して会合でうまくやることを学ぶよう支援する。
- 明らかに正しい解答や、興味をそそる解答がなければ、最も不満の少ない選択をする。
- 可能な場合は、満場一致決定の要請を避けよ。
- 可能な解決案を探索するとき、1つ、またはいくつかの既存の手続きを用いる。
- 最終決定に移る前に、解決案から生じ得る不利な帰結を何でも考察するよう成員を奨励する。
- 集団の決定事項の実行役になる人々が、自分のすべきことを正確に理解したことを確認する。

### <より良い意思決定を行う際に用いる過程> (Janis, A. : 30)

- 1) 達成すべき目標はなにか、できるだけ広範囲にわたって調査し、それらのもつ価値の多様性を考慮に入れる。
- 2) 広い範囲で行動の方向性を詳細に調査する。
- 3) 選択肢の評価に関係する新しい情報を徹底的に探索する。
- 4) 成員に提示されている新しい情報や専門家の判断を、たとえそれが当初よしとされた行動の方向を支持していなくても、それを正しく吸収理解し、考慮に入れる。
- 5) 最終の選択を行なう前に、ポジティブな帰結とネガティブな帰結、および当初は受容できないと見なされていた選択肢のポジティブな帰結を再考する。

6) 選ばれようとしている選択肢から生じ得るネガティブな帰結と、ポジティブな帰結のコストとリスクについて慎重に吟味する。

7) さまざまなリスクが生じた場合に必要になりそうな臨機応変の計画に、特別な注意を払い、選択した行動を実行し、監視するための準備を詳細にする。

### <非効果的な意思決定の克服>

- 集団浅慮が集団を非効率にしている際、クレイム役や必要な情報の探索役を成員に与える。
- 討議者間の地位格差の拡がりを回避する。
- 地位格差が不可避なら、その格差が会合で生み出す抑制を成員が認識・低減するよう援助する。
- 討議中に出されるアイデアの量と質を改善するためだけでなく、成員に積極的な参加感を与えるためにもブレインストーミングを用いる。
- 見解を異にする少数派の権利を守り、彼らの意見が傾聴されるようにする。
- 緊急に決定を必要としたり、危機が生じたりする場合に用いる手続きを前もって計画しておく。
- 成員が自集団の技術を評価し、それを改善する方法を学ぶよう奨励する。
- 示唆：この場合も、強いリーダーが参加者を引っ張っていく傾向がみられ、多数の選択肢からの最善策を選択しているとはいいいがたい。たとえ選択肢が出されても、集団浅慮に陥ることが多い。

### 3.4. 効果的なコミュニケーション

成員が言いたいことを言い、得たい情報を得るという点で、容易なコミュニケーションは個々の成員にとっても集団全体にとっても重要である。妨害されていない言葉の流れは、成員が自分の個人目標を達成し、活動を遂行するのに役立つ。

討議のために集まった成員は、協調的になろうと専念する。成員たちは、自分の立場を評価したり、過去から学んだり、他の成員とアイデアを共有したりすることができ、その結果、他者のアイデアやさまざまな発言に対する反応を見聞することから学習する。

#### <仲間同士のコミュニケーションを改善する>

- 適切な情報を効率よく要求・提供できるように、互いの職務、才能、問題を確実に知らせておく。
- 活動場面でも特別な場面でも、自由に交流できる機会を与えて、成員相互が快適でいられるよう援助する。
- 静かな環境、共同課題、物理的近接性を与える事で、気軽なやりとりのできる条件を創り出す。
- 成員に、自分のアイデアが他の成員に対して影響力をもっていることを示す。
- 成員どうしが友好的であれば、斉一な見解を求めて、そのために話し合う傾向があるため、意見の違いを成員間ではっきり見えるようにする。
- 成員間の協力的な関係を奨励し、競合的な関係を減少させる。
- 意見の相違が葛藤を引き起こしたときは、成員に自分のアイデアの修正と妥協を求める。
- 示唆：大学生の場合には、ゼミ単位で参加するため、メンバーどうしのコミュニケーションが比較的容易にとれる状況である。しかしながら、逆に、すでに階層構造が出来上がってしまっていることが多く、各メンバーが同等のコミュニケーション力を有しているとは言い難いのも事実である。

討議集団のリーダーは、集団の手続きに生じ得る問題、すなわち成員の参加への熱意のなさ、提案すべきアイデアの不足、容易なやりとりを阻む障壁、に気づくべきである。

#### <関心の欠如を克服する>

- それ以上話が進まない単純な回答を求めるのではなく、成員にそこから相互作用を始めさせるような質問を投げかける。
- 討議中の事柄に関連する成員の興味を刺激するような過去の経験例を持ち出すことによって、討議への心の構えを創り出す。
- 参加者に討議の話題を提案させることによって、その問題が彼らに適することを確認する。
- 集団討議に入る前に、主題について成員に考えさせる。

#### <発言を奨励する>

- 討議に入る前に、参加者を下位集団に分け、1つのプレゼンテーションをそれぞれに異なる観点から観察し、その結果を報告するよう求める。
- 適当なときに、討議のための新しいアプローチや話題を提示する。
- これまでに出てきたものとは対照的な意見が出てきて、かつその違いが無視されているときには、その対照性を指摘する。
- 数名の人々を討議の内容ではなく、集団過程の観察役に指名し、その観察結果を報告する。
- 成員に、話題の賛否両面について短くスピーチさせて、討議の扉を開かせる。
- 討議参加者が妨害されずに自分の考えをまとめられるように、短い沈黙時間を設ける。

#### <発言の抑制を処理する>

- 内気な人が相互作用に加わるように援助する。
- 集団が討議してきたり、現在していることを要約すれば有益だと思われたりする場合は、いつでも討議の流れを展望する。
- 秩序正しく、しかも参加を抑制しないように事を運ぶ。
- 示唆：メンバーの発言力の階層性が出来上がっており、それに応じて発言量に落差がある。そのためリーダーの働きかけが重要になってくる。

### 3.5. 集団標準の確立

集団が実体として存立していくためには、その集団の行き方を決める標準を確立する必要がある。それらは、成員の共通理解としての集団の方針、規則、運営計画、プログラム、ガイドラインなどを通じて、その集団に特有の行動を定める。大部分の成員は、自集団の標準を支持しそれに従う。行動が標準から逸脱する人は、仲間から同調するよう圧力を受け、それでも同調しそうでなければ極端な場合には集団から追放される。成員がどのように行動すべきかを決める標準は、集団に価値ある特質が存在していくことを保証するために創出される。

### <集団標準を強化する>

- 集団に留まりたいという願望を成員に喚起する。  
成員たちに及ぼす集団の勢力は、集団が凝集的であるほど大きいからである。
- 集団の標準が、その集団に重要な特質をもたせることにいかに貢献するか、集団標準を守ることがいかに目標への動きを促進し、集団の統一を維持し、成員に問題点について明確な意見をもたせ、他集団との良好な関係を維持するのに役立つかを参加者に示す。
- 集団の成功のために、個人的利得を放棄するよう成員に求めることによって、各成員の集団での活動の関与を高める。
- 集団が目的を達成するために、自分の貢献がどのように役立っているかを、すべての成員に理解させるよう援助する。
- 標準の作成に関わった人は、それを遵守するから、確立する際は参加者に発言権を与える。
- 成員の同調を直接探知できなければ、集団標準の要請に成員が応えているかどうかを判定する手段を開発する。
- 集団のための仕事に誇りを見いだせるように、成員のために達成可能な目標を設定する。
- 集団の生活の新しい側面を開発するために、創造性が必要な場合は、成員に新しいアイデアを提供するよう奨励する。
- 集団の標準に同調しない成員は、誰であれ承認されないことを知らしめる。
- 示唆：毎年、3～4回生の混成チームを組むため、経験値の高い4回生から、大会でのチームの方針、規則、運営計画、プログラム、ガイドラインを下級生に伝承していくことで、スムーズな共通理解がなされている。

### 3.6. 成員間の調和と葛藤

相手がすべき、またはすべきでないことをめぐって、2人以上の成員が意見を異にする場合、すなわちそれぞれの側が相手を間違っていると見るとき、集団内に葛藤（conflict）が生じることがあ

る。このような軋轢は、1）成員が協同者どうしではなくライバルどうしである、2）集団にその活動や葛藤処理について規定された手続きがない、3）不足がちな資源を共有しなければならない、4）成員が仲間の意図を信頼できず怒りっぽくなっているなどのときに生じやすい。

集団内の葛藤は、それぞれの側に敵意がつのり、それが結局は衰えて、当事者たちが争いの外にいる成員の言に進んで耳を傾け、論理的に考えられるようになるまでの一連の段階を踏んで進行する傾向がある。成員間の葛藤のほとんどは浪費的であるが、なかには変革を学習したり、考えたりしようという好奇心や自発性を喚起できるものもある。そのような葛藤が組織の有意義な事象になるのである。

### <成員間の調和>

- 成員間の調和が、集団の顕著な特徴であることがよくある。たいていの集団では成員が、不調和より調和の促進を願望しており、通常次のようにして調和を育む。
- 集団の目標についての成員の合意を確実にする。
- 成員が集団の標準を受容し、同調することを確実にする。
- 成員の集団成功への願望を喚起する。
- 集団による成功を促進する。

### <有益な葛藤>

- 成員がお互いのアイデアを批判的に評価する。
- 成員が無益な討議での場合より多くのアイデアを生み出す。
- 成員の多くが幅広く参加している。
- 成員のアイデアや行動は柔軟であり、1つの意見や行動を強要しない。
- 必要な場合、リーダーは討議がどちらに向いているのかの要約を試みる。
- 成員は、自分にも他者にも受け入れられる結論を見いだそうと慎重に行動する。
- 成員は、互いによく影響を与えたり、与えられたりする。
- 成員は、相互の合意を求め強調する。

●示唆：ここでもゼミ内部で階層関係ができあがっており、葛藤が生じることは少ない。発生しても多くの場合、リーダーにより討議がどちらに向いているのかの要約が試みられることで、意思決定の方向性を見出していく現象がみられた。

#### 4. 集団間の協力と葛藤 (Zander, A. : 163~208)

##### 4.1. 効果的な会合の準備

困難な話題を討議する2つの集団の会合に参加しようとする人は、討議を消耗的な葛藤に陥らせないための対策を用意することができる。そのためのリストは下記のとおりである。

- 1) 会合に先立ち相手方の何人かに申し出て、誰がどれくらいの時間発言するか、討議する話題、どんな成果を求めるか、誰がどこに座るか、保つべき節度といった基本ルールを共同で決める。
- 2) 自分のアイデアを明確に提示できるよう、取り上げる話題について考えを整理しておく。
- 3) 自分のアイデアの利点と、それを擁護する方法を検討しておく。
- 4) 他者の発言を傾聴する心づもりをする。
- 5) 他者の提案を使ったり、自分の言葉に置き換えたり、有効性を調べたりして、評価する。
- 6) 相手の抵抗の引き金になる行動を避ける。

●示唆：国際合同チームが国際合作で1つのプレゼンテーションを作り上げるため、会合前に自チームのアイデアを明確にしておくことは重要である。特に、最初は遠隔 (skype と LINE) で、しかも両チームにとっての外国語である英語での交流となるため、周到な準備が必要である。

##### 4.2. 理性的な会合のための事前合意

両集団の成員は、自分たちが感情的行動を抑えて理性的な行動を増やすために、討議中の行動についてあらかじめ合意しておく必要がある。このような予防的な合意リストは下記のとおりである。

- 1) 競合する両集団の成員が、問題解決者として行動するつもりであることを約束する。この目的に向けて、彼らは会合中に防衛的になったり、

敵対的になったり、恐れたりする傾向を抑制し、相手方の発言や理由を理解しようと努める。

- 2) 各出席者は、討議中に自分の意見が変わるかもしれないことを当然だと考える。
- 3) 会合出席者は、必要であれば誰が最終決定をするか、誰が何に発言権をもつべきか、どんなルールに則って最終決定を選ぶのか、を決める。
- 4) 必要ならば、出席者は、調停者といった第三者の助けを借りることに合意する。
- 5) 出席者は、お互いに相手方の信頼を獲得して、それを維持していくために何をすべきかを確認する。例えば、用いるデータのしっかりした証拠を示す、傍証の必要なアイデアのために専門家の支持をとりつける、これまで双方の成員が経験した、似たような信念や友情や動機に言及する、ことがあげられる。
- 6) 公正、正確、正義、平等、合理性など、会合の指針となる価値を決める。
- 7) 両集団の成員が、両者の協力関係が強化されるように、双方の目的の類似点を見つける。
- 8) 人々は、目標が類似していれば、一方の行為が両者を共通の目標へ向けて移行させることになると思うものである。そのため、どちらの目標志向的行動も他方にとって有益である。
- 9) 出席者は、考慮する選択肢が多いほど有効な解決を見いだしやすい事を心得ておく。
- 10) 出席者は、健全で相互に満足できる解決に至るために腹を割って話し合う用意があり、必要なら譲歩もするというを示す。
- 11) 出席者は、自分たちがある意見を支持する理由や、その背後に秘めたねらいを満たす別の方法を確認するために、自分たちの立場を擁護する主張を止めてもよいことを知っておく。

●示唆：文化もコミュニケーションの取り方も異なるチーム同士の討議と意思決定には、多くの困難を伴うため、議論の進め方は特に重要である。そのためには、公正、正確、正義、平等、合理性をモットーとして、多くの選択肢から両者の類似点、共通点を見出し、問題解決を導き出すことが

有効である。

### 4.3. 集団間の葛藤の解決

集団間葛藤の程度によって解決法が異なる。その例は次の通りである。

#### A 軽度の不一致がある場合

成員は、集団間問題解決、あるいは集団間取引の使用を望んでもよい。

○段階1：すべての参加者に、自分たちは好むが相手方は同意しない、と思われる解決策を1つ以上書き出させる。これらの記述は、そもそも一方が他方の望まないことを希望する、という対立点をはらんでいるから、集めただけで討議に値する選択肢群となる。こうした意見の相違が相互作用を刺激する。

○段階2：それぞれの解決策を、匿名で黒板か掲示用紙に書き出し、真っ先に討議したい解決策を参加者に選ばせる。選択の判断基準は、当面の問題を解決するのに最も重要だと思われる（関連があつて役立ちそうな）ことである。この場合多数決で決める。

○段階3：段階2で選択した案に的を絞って、双方の成員がこれに賛成、または反対の理由を口頭で述べあう。彼らはその案を採択または却下すれば、自分たち、または相手方が、どのような欲求、要求、恐れ、関与により満足できると思うのかという点から理由を述べるよう求められる。この段階で、相手方の立場の背後にある関心を把握するためには、相手の立場に立ってみる必要がある。こうして、自分たちと相手方の動機を確認し、それらの動機を議論の前提にする。

○段階4：賛成および反対理由が一通り出揃ったら、各参加者が検討中の解決策に対する自分の満足度を満足(+10)から不満足(-10)の尺度上に私的に評定する。

○段階5：段階2に戻って次の案を選ぶ。それから段階3に従ってこの案に対する賛否の理由を述べ、それに対する満足度を評定する。

以上の5段階を3～4回繰り返す。

●示唆：しばしばみられた現象として、あまり深く議論せず、互いの案を1つずつ取り入れ、合体し、1つのプレゼンテーションを作成することがあげられる。そのため、上述の手順に則り、自分たち、または相手方が、どのような欲求、要求、恐れ、関与により満足できると思うのかという点について徹底的に議論し、最良の選択肢を選ぶことが重要である。

#### B 葛藤が感情的反応を引き起こしている場合

双方の集団が一緒に集団間の感情を明らかにしたり、解決に向けて調停者の助力を求めたりすることがある。

○段階1：[不介入期] 調停者は、双方の代表者にいきさつを話させる。何が起きたか、自分たちがなぜ何をしたのか、相手が何をし、何をしなかったか、等々について聞いている相手方にはいっさい口を挟ませずにしゃべらせる。発言内容がたとえ自分たちをよく見せるためのねつ造であつたとしても、ふつう聞き手はここで初めて相手側のものの見方を聞き知るのである。

○段階2：[交換] この段階で、調停者は始めに提起された疑問や告発や問題に対して、返答するよう紛争相手に求める。諸事実、意見や感情のどうしようもない相違、そして共通見解や同意点が明らかになる。調停者は、怒りその他の感情の表出をチェックする。

○段階3：[合意の構築] この段階までに、調停者は不一致の核心にある主要な問題点を把握できている。調停者は、問題点を説明し、それらが中心の問題かどうかを当事者に確かめ、指摘された部分を訂正し、それぞれの問題を解決するためにできることを討議するよう、両者を導いていく。調停者が出されたアイデアは、実際的かどうか（うまく機能して実行できるか）、誰がいつ何をするか、繰り返し問いかけていくうちに、それに続く行動計画ができる限りの細部にわたって検討される。往々にして、双方が重要な成果と引き換えに何かを諦めることになる。



○段階4：[合意] 将来、その本質を想起して指針に用いることができるように、合意事項を明文化する。調停は、当事者を紛争への没頭と相互不満から将来へ向けた計画へ、不信から「思い切ってやってみる」意欲へ動かすのである。

●示唆：葛藤が感情的反応を引き起こしている場合、時には教員が調停者として議論に介入することがあったが、役割が不明確であったため、完全に中立の立場から発言を行っていたとは言い難い。そこで、上述のように、諸事実、意見や感情のどうしようもない相違、そして共通見解や同意点を明らかにしていくことで、不一致の核心にある主要な問題点を把握し、両チームに確認し、問題を解決するためにできることを討議するよう、両者を導いていくことが必要となる。

#### C 集団間葛藤が深刻で長期化し、双方とも敵意を抑えて対面会合が不可能な場合

当事者たちは、下記の「接点葛藤解決モデル」を採用する。そうすることで、両集団の関係の危機的な側面について、ほとんど感情を交えずに話し合うことができ、争いの解決策を展開することができる。

##### <接点葛藤解決モデル>

○段階1：[最適な関係] それぞれの集団の成員に、両集団間の理想的な関係に必要な特質を記述させる。これらを掲示用紙に列挙する。これらの諸特性は、両集団の良好な関係、共通目標、優秀さの標準、協同の方法などの基礎となる態度に関わるものである。

○段階2：[合同] 2つの集団が一部屋に集まる。各集団から1人ずつ発言者が出て、リストにあがった項目を説明する。次に2つの集団が一体となって、双方が受容できる理想的な関係の特性リストをつくる。

○段階3：[現実の関係] 2つの集団は、再びそれぞれの部屋に戻り、今度は両集団の現実の関係を特徴づけている諸条件を記述する。必要なら、現状をもたらす原因となった過去の出来事を明らかにする。

○段階4：[合同] 段階2のように、両集団が再び一室に集まり、双方が正しいと認める現状の關係の要素を合同で記述する。

○段階5：[変革の計画] 双方の成員が同席のまま、理想の關係と現実の關係の明白なギャップを確認し、このギャップを埋めるにはどんな変革が必要かを決定し、その変革をどう達成するかを計画を練る。

○段階6：[進捗状況の点検] 一定の期間の後に、両集団が集まって、過去の敵意が解消されたかどうかを点検して、次の段階の計画をたてる。

●示唆：国際協働は遠隔地間での国際合作のため、しばしば音信不通になり、両者間の信頼關係が崩れかけることがある。その際の解決方法として、上述の方法を用いることにより、両者のギャップを埋めることができる。そこでは、まず理想的な關係に必要な諸特性を列挙させ、それらが両集団の良好な關係、共通目標、優秀さの標準、協同の方法などの基礎となる態度に関わるものであることを認識させ、双方が受容できる理想的な關係の特性リストをつくる。その上で、両チームの現実の關係を特徴づけている諸条件を挙げさせ、そこから双方が正しいと認める現状の關係の要素を合作する。そして、理想の關係と現実の關係のギャップを確認し、それを埋めるための変革を決定し、達成するための計画を立て実行し、ギャップの解消が行われたかを確認する、という一連の工程を経ることになる。

## 5. おわりに

以上、グループ・ダイナミクスの観点から、集団、および集団間の在り方、集団活動の方法、關係性を概括し、効率的かつ適正な集団行動の在り方への多くの示唆を得た。

筆者の実践している国際協働プレゼンテーション大会の活動では、ゼミ単位による参加ということで、周知の成員どうしが、すでに出来上がっている階層關係の中で、ともすれば、強いリーダーによる意思決定が促され、十分な相互作用を経な

いうちに目標点に到達する傾向があり、純粹な意味でのグループ・ダイナミクス（集団の性質とその発達の法則、ならびに、個人や他人の集団およびより大きな組織と集団との相互作用に関する知識の獲得を目指す一つの研究領域）の考え（Cartwright, D. & Zander, A.: 6）をあてはめることはできない。

しかしながら、1）チーム同士の討議と意思決定における議論の進め方においては、公正、正確、正義、平等、合理性をモットーとして、多くの選択肢から両者の類似点、共通点を見出し、問題解決を導き出すこと、2）葛藤があった場合には、共通見解や同意点を明らかにしていくことで、不一致の核心にある主要な問題点を把握し、両チームに確認し、問題を解決するためにできることを討議すること、3）さらに深刻な葛藤が発生した場合には、接点葛藤解決モデルを採用し、ほとんど感情を交えずに話し合うことができ、争いの解決策を展開することができること、という考えを採用し、今後の国際協働プレゼンテーション大会の活動で実践することで、チーム間でウインウインの成果をあげることができることを確信した。

## 参考文献

- Cartwright, D. & Zander, A. (1969) 『グループ・ダイナミクス I』 誠信書房
- Janis, A. (1989), “Crucial Decisions: Leadership in Policymaking and Crisis Management”, New York: Free Press.
- 影戸 homepage [<http://www.kageto.jp/>]  
Retrieved on Jan. 31, 2018.
- 吉田信介 (2017) 「国際協働プロジェクト ASEP & WYM の実践と課題」『関西大学高等教育研究』第8号、関西大学教育開発支援センター pp.103~109.
- Zander, A. (1996) 『集団を活かす』 北大路書房

吉田信介（関西大学外国語学部）