

焚火がもたらす集団凝集効果の研究

～企業教育における焚火合宿を事例として～

丸山 琢真

明治大学大学院経営学研究科 博士課程後期課程

株式会社エバーブルー 代表取締役

<概要>

本稿は、集団凝集性の観点からの企業組織における集団ⁱの発達と、焚火がそれにもたらす効果について考察・実験したものである。集団発達の段階理論を援用し、より詳細な発達モデル「6段階モデル」を考案した。そして、そのモデルを検証するために企業研修の場にて実際に焚火を用いて実地調査を行った。その結果、発達段階を6段階への詳細化が可能であること、および焚火が集団凝集性を促進する効果を確認できた。

<キーワード>

集団発達、タックマン4段階モデル、6段階モデル、集団凝集性、焚火効果

<本文>

1. 問題意識と研究の目的

集団発達に関する研究は1950年前後から始まり、それらの多くは発達段階があることを示した（例えば、Lewin 1945、Tuckman 1965、Tubb 1995、Wheelan 1991 など）。彼らの主張に共通する点として、集団として活動する機能を発揮するまでの過程において、集団が混乱する状態、つまりメンバー間でコンフリクトを抱える段階を通過することがあげられる。しかし、こうした類似点は確認できるものの、どの研究からも「集団がどのようなプロセスを経て混乱状態を乗り越え、一丸となり機能するに至るか」という詳細プロセスや要因については情報を得ることができなかった。

ダイバーシティが加速している実社会では、集団を意図的に発達・機能させるまでの具体的な方法論も重要である。したがって本稿は、集団の混乱状態から機能し始めるまでの発達過程を詳細化した独自モデルを考案すること、および、集団発達の促進要因として、本研究では焚火を提案し、その効果を考察することが目的である。

2. 先行研究レビュー

集団発達に関する研究は、Lewin (1947) Tuckman(1965)、Tubb (1995)、Wheelan(1991)らがあり、それぞれのモデルを提唱している。例えば、Lewin (1945) は、集団の発達には「解凍」「変化」「再凍結」の段階があるとした。Tuckman (1965, 1971) は「形成期→混乱期→統一期→機能期」の4段階モデルⁱⁱを主張し、Wheelan (1991, 1994a, 1994b) は、Tuckman (1965)の主張に依拠しつつ、同じ集団の「成熟度」によって段階化した調和モデルを唱えた。Tubb (1995) は、Orientation→Conflict→Consensus→Closer というシステムモデルを主張した。これら先行研究から、集団発達において、メンバーは必ず混乱に陥る状態を通過して成長するという共通点

を見出すことが出来る。

しかし、これら Tuckman (1965) や Wheelan (1991, 1994a, 1994b) の見解は、集団の発達過程における状態について、メンバーの客観的な言動やメンバー同士の成熟度の変化を段階説として述べているが、その過程における集団に属するメンバーの心理傾向については触れられていない(例えば、形成期から混乱期にシフトした際に、それぞれどのような心情であるのかという点や、それらの心理状態がどのように変化することにより次の段階に移行するのかといった点である)。この点が集団発達理論においては研究が不足している点であり、ここを少しでも明確にすることで、混乱期から比較的スムーズな統一期へ移行させる糸口となり、意図的に集団の発達を加速することが可能ではないかと考えられる。

3. 集団発達の6段階モデルの提案

本稿では、集団発達において明確に「混乱期 (Storming : 嵐の状態)」が存在するとしている Tuckman (1965) の4段階モデルに依拠して、各段階におけるメンバーの心理の変容について考察する。彼は集団発達過程における状態について、「課題活動 (課題達成への行動)」と「集団構造 (メンバーの人間関係性)」の2点を観察している。丸山 (2013) は、課題活動を「グループ形成の目的に対する個人の意識の方向 (自己向きか集団向き)」として X 軸にとり、一方、集団構造を「個々のメンバーへの心理傾向を「論理 (建前) と感情 (本音)」として Y 軸にとって集団発達を図式化した (図表 1)。これより、集団発達過程における課題に対する心理と、集団に対する個人の心理の変容を読み取ることができる。

図表 1 から、集団発達過程において最も変化が大きいのは混乱期から統一期への移行であり、混乱状態から集団としての機能を発揮し始めるには、容易ではないことが想像できる。図表 1 に当てはめれば、集団目的に対して意識が個人を向き、メンバーとは建前で接している混乱状態 (第 3 象限) から、メンバーの意識が集団の目的に合致し、かつ本音でメンバーと接している統一された状態 (第 1 象限) にシフトするには、その間の変容課程はあまりにも唐突であるといえよう。また、機能期を迎えれば、そのまま目的達成への集団状態を維持し続けるのかは疑問である。

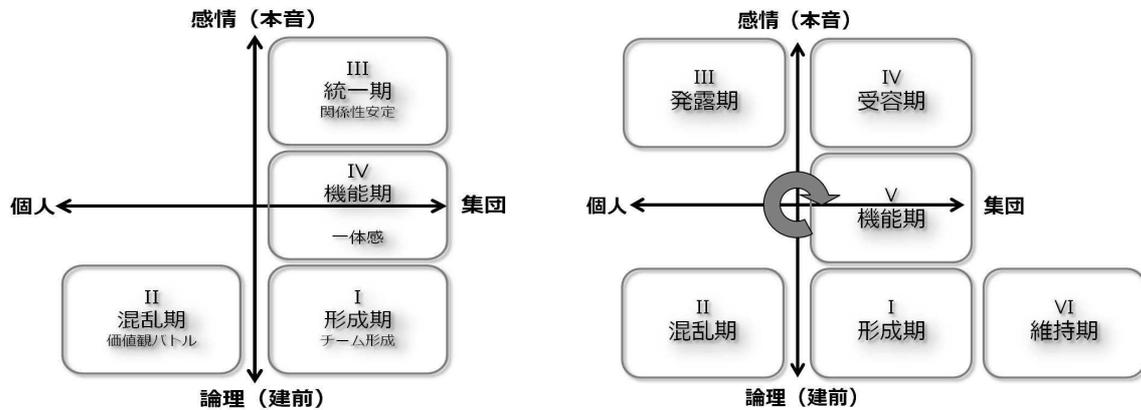
そこで、この混乱期から機能期に至る過程には、一足飛びに意識が変化するのではなく、統一期を 2 つの詳細な段階に分割できると仮定した。統一期を構成するであろうと思われる詳細の段階とは、①目的に対する各メンバーの意識はまだ個人に向いているが、個人の中で集団における自己やメンバーのあるべき姿や態度などに関する本音や本心が露呈する「発露期」、そして、②個人の意識が集団の目的達成に向き、かつ前の段階で湧きあがった本心や本音をメンバーと相互に発信し理解・容認し合う「受容期」の 2 段階である。

また集団が機能し始めても、時間の経過や目的達成への意識変化とともに他人依存や社会的な手抜きが生じるため、集団が機能し続けるよう継続的な維持努力が必要となる。すなわち、その集団が形成目的を達成するために、集団が維持努力を要する期間、つまり「維持期」が仮定できるのである。

これらの仮定を前述の 2 軸で図式化したものが図表 2 であり、その各段階の心理状態をまとめたものが図表 3 である。この新しいモデルを「6 段階モデル」と称する。このモデルにより、Tuckman (1965) の混乱期から機能期へ発達する間の不明確なブラックボックス部分が明らかになり、かつその集団が解散するまでに存在し続けるのに必要な過程が満たされることになる。

図表 1 (左下) : Tuckman (1965) の集団発達 4 段階モデルの心理状態分布図

図表 2 (右下) : Tuckman (1965) 4 段階モデルを発展させた「6 段階モデル」



出典：筆者作成

図表 3 : 6 段階モデルにおけるグループメンバーの心理状況変化図

段階		心理状態
第1段階	形成期	チーム結成目的の不安やメンバーへの正/負両バイアスを持ち、互いに腹を探り合っている状態
第2段階	混乱期	個人の保身や自尊心・価値観がぶつかり合い、チームが混乱している状態
第3段階	発露期	混乱原因の内省と目的/目標の客観視により、自己・メンバーを客観視して本心・本音が発露し始める状態
第4段階	受容期	全メンバーが内省の共有をし互いに受け入れ、目的や目標を再認識し、コミットしている状態
第5段階	機能期	全員が互いを心底から信じ握り合い、目標目的が完全合致のうえ一致団結した人間関係状態
第6段階	維持期	発達した集団の状態を維持・強化が求められる状態

出典：筆者作成

4. 「6 段階モデル」の検証

次に、この「6 段階モデル」の仮説を検証するために、実在する企業のチームビルディング研修ⁱⁱⁱで検証を試みた。Tuckman (1965) の 4 段階モデルに依拠して研修のフェーズを大きく 4 つに分け^{iv}、フェーズ毎に、Forsyth (2006) が示す集団凝集性の 3 つの構成要素 (魅力・一体感・チームワーク) に関して各 2 つ合計 6 つの質問をし、インタビューを通じて感想を取得した^v。質問は以下のとおりである。

- 「魅力」 : 親しみやすい行動やコミュニケーションがある
近しい価値観や想いを感じることができる
- 「一体感」 : メンバーの意見に共感しやすい雰囲気がある
仲間の意見に心から同調できる
- 「チームワーク」: 協力して達成に向かう言動が見られる
互いに行為と信頼感を持って連携できている

回答はリカートスケールの 5 段階評価^{vi}をしてもらい、各質問の平均値を集団凝集度 (coh) とした (尚、詳細な実験内容は、丸山 (2013) を参照されたい)。

実験の結果、取得した数値^{vii} (図表 4) および参加者の感想 (図表 5) が示すように、集団の形成後、混乱期と思われる状態 (フェーズ 3) と、機能期と思われる状態 (フェーズ 5) の間には、

次に述べる明確な変化を、定性面と定量面で確認することができた。

まずフェーズ 4-a の参加者の感想「自分も含めて、そもそも本当に達成しようとしていたか怪しい」「他責にしている、協力というスタンスが欠如していた」が示すように、自分を冷静に客観視した感想や本音が露呈し始めた変化が見られた。したがって、これが「発露期」に相当する。またフェーズ 4-b では、「全員が意見を言い合うことで信頼感が増した」「仲間への遠慮がなくなった」という言葉に表わされるように、発露期で露呈された本心や本音を相互に理解し受け入れるとみられる言動の変化が見られた。これが「受容期」に相当するといえる。これらの段階を数値的にみると、集団凝集度の変化率もフェーズ 3→4 と 4→5 を比較すると、一定に上昇するのではなく、それぞれ 116%と 137%と著しく異なることがあげられる。前者の変化は、本音が発露し意識が自分を含めた仲間に向くことで向上した変化であり、後者は共有によってメンバーを受け入れたことで集団凝集度が一気に加速したことを示している。

これらの結果は、混乱期から唐突に機能期に移行するのではなく、個人の内省などを通じた本音・本心を認知する「発露期」と、それをメンバーが互いに受け入れ理解し合う「受容期」があることを示唆しているといえよう。さらに、フェーズ 5 の後、感想からは「集団として一つになれた」という声が上がっている一方で、集団凝集度の数値は低下していることから、集団の「維持期」の必要性を確認することが出来た。

図表 4：検証における各フェーズの集団凝集性の数値変化表

フェーズ	1	2	3	4	5	6
主作業	ケーススタディ前	ワーク1	ワーク2	内省	ワーク3	ケーススタディ後
調査回数	1回目	2回目	3回目	4回目	5回目	6回目
【同質性】	3.1	3.8	2.8	3.1	4.3	4.2
【同調性】	3.4	3.6	3.0	3.6	4.5	3.9
【協力意識】	2.7	3.6	2.6	3.1	4.3	4.2
集団凝集度 (coh)	3.07	3.67 (120%)	2.80 (76%)	3.27 (116%)	4.37 (134%)	4.07 (93%)

出典：筆者作成

図表 5：検証における各フェーズの参加者の感想

フェーズ	プログラム	インタビューにおける感想
1	検証前	インタビューなし
2	ワーク1	<ul style="list-style-type: none"> - 「やっていたらなんとなくクリアできた感じ」 - 「とりあえず楽しかった」 - 「なんだか一気に距離がなくなった感じがする」 - 「役割は特に決めていなかったけど、簡単だったから自然と協力できた」
3	ワーク2	<ul style="list-style-type: none"> - 「さっきのノリは一体何だったのか… あんなに楽しかったのに、今はガッカリな気分」 - 「途中まではいい感じで進んでいたのに、どこかでボタンをかけた感じがする」 - 「所詮、チームビルディングの研修だから」
4-a	内省	<ul style="list-style-type: none"> - 「2つも失敗するとさすがに凹む。何も学んでない気がする」 - 「自分も含めてみんなが、そもそも本当に達成しようと考えていたか怪しい」 - 「なぜ失敗したのかを考えていたら、そもそも自分が達成したいという気持ちが薄いことに気がついた」 - 「うまくいかないことを他責にしている、協力というスタンスが欠如していた」
4-b	共有	<ul style="list-style-type: none"> - 「全員が思ったことや本音を発言して共有することで、意思の統一ができる気がする」 - 「本音を言うことで、本音が返ってきた。全員が意見を言い合うことで信頼感が増した」
5	ワーク3	<ul style="list-style-type: none"> - 「必ず達成したいというみんなの気持ちが一致した」 - 「ワーク1・2を反省し、一人ひとりが当事者意識を持って主体的に行動できたと思う」 - 「誰がリーダーとかではなく、全員が同じ気持ちで同じゴールを目指した」
6	検証後	<ul style="list-style-type: none"> - 「振り返ると、いかに前半が表面的な浅い関係だったかに気がつかされる」 - 「フェーズ3での失敗で反省して本気モードになり、そこから一気にチームが一つになったかな」 - 「仲は悪くないとは思っていたけど、腹を割って初めて相手を知った気がする」 - 「信頼関係は本音で議論して初めて成り立つと、体験を通じて強く感じた」

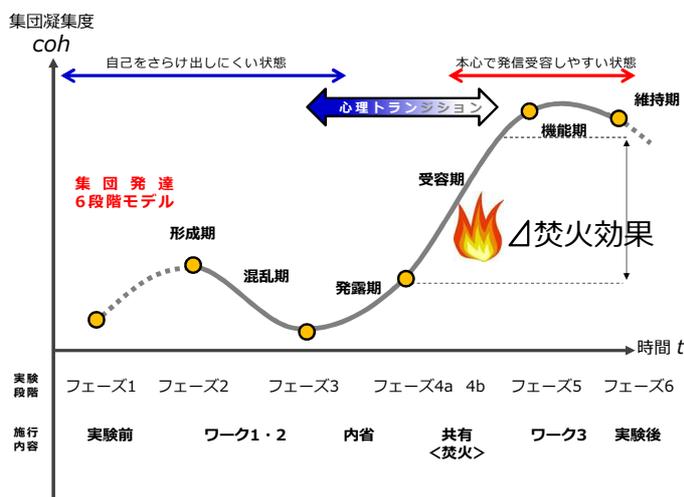
出典：筆者作成

5. 焚火の効果の考察

この実証実験では、「6段階モデル」において、集団が混乱期から発露期と受容期を経て機能期にいたるメンバーの心理の変化を加速するために、特筆すべきユニークな方法論を用いた。それは、混乱期の後に混乱の原因の内省や集団の客観視を行ってもらい、その内容について焚火を囲んで参加者同士で発表し話し合ってもらったことである。実際に、図表 6 に示すように、その際のインタビューでは、「本音を言うことで本音がかえってきた」といった言葉を確認できた（実験終了後に、焚火を囲んで語り合ってもらった際のアンケートによると、「隣の人と話したくなる」「仲間への遠慮がなくなった」「自分たちの世界だけになった」「ここだけの話ができる」「自メンバーだけの空間を感じた」といった意見が得られた）。これを証明するように、集団凝集度を比較すると、内省を行ってもらったフェーズ 3 から 4 への移行では 116%の改善であったが、内省後に焚火を囲んで共有してもらったフェーズ 4 から 5 への移行では、134%の劇的な向上を記録している。この向上の差が焚火の効果を表していると言えよう。

しかし、焚火をたけば、その効果がすぐに得られるわけではないことが、別の実験で明らかになっている。ある企業研修にて午前中から夕方まで講師の講義を聞き、その後焚火を囲んで研修内容のさらに深い議論を狙った。しかし、議論どころか最近起こった社会的な話題や世間話に終始し、意図された目的は達成できなかったという失敗結果がある。これは、焚火には、集団の混乱過程、および本心や心の声を認知した過程を経た後に初めて、よりメンバーに本音を語りやすく、また受け入れやすくすることを加速させるエネーブラーという特性があることを示唆している。本研究ではこの焚火の特性を、「焚火効果」と称し、本実験において、その集団の発達過程と焚火効果を図式化したものが図表 6 である。

図表 6：集団発達の 6 段階モデルと焚火効果の関係



出典：筆者作成

6. 今後の研究課題

本研究によって、集団の発達においては、Tuckman(1965)の主張するように混乱状態から突然統一期に深化するというより、自己や属する集団の客観視を通じて本音が発露する段階、続いて、それらについて集団を構成するメンバー同士で吐露し相互に受け入れて理解する段階を経ることが分かった。また機能し始めても、その集団の状態を維持する必要性を確認できた。このことか

ら、本研究で提示した 6 段階モデルの妥当性はある程度確認できたといえよう。

しかし、本研究は 1 つの小集団における実験を 1 つの条件下で行ったに過ぎない。集団の人数が多くなればなるほど、内省などを通じた自己・集団の客観視に本音の露呈がしにくくなる可能性も否めない。また多人数での本音や本心の発信や理解、受容は小人数に比べると時間を有する可能性もある。同様に、集団を構成するメンバーの年齢や組織的な立場、背景となる文化など構成条件などの変数によっても左右されうるだろう。また、焚火が心の奥底にある本音や本心を出しやすくする効果は参加者の感想からは確認できたが、集団の属性と同様に、焚火を行う環境（例えば、天候・季節・場所等）によっても異なるかもしれない。したがって、今後は、集団構成変数を変えたさらなる研究によって 6 段階モデルの精査と、複数の環境設定における焚火の効果検証が課題だと言える。

引用文献

- Forsyth, D.R.(2006) Group Dynamics. 4th ed. Belmont, CA:Thompson Wardworth.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. Human Relations, 1 (1), 5-41.
- Tubbs, S. (1995). A systems approach to small group interaction. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Tuckman, B. W. (1965). Developmental sequence in small groups. Psychological Bulletin, 63, 384-399.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. (1977). Stages of small-group development revisited. Group Org. Studies 2:419-27
- Wheelan, S. A. (1990). Facilitating training groups: A guide to leadership and verbal intervention skills. New York: Praeger.
- Wheelan, S. A. (1994a). Group processes: A developmental perspective. Boston: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. A. (1994b). The Group Development Questionnaire: A manual for professionals. Provincetown, MA: GDQ Associates.
- 丸山琢真 (2013)「経営理念を機能させるプロセスの研究 ～ 中小企業における理念構築実験を事例として～」 明治大学 大学院 グローバルビジネス研究科 修士論文 (未公開)

-
- i 本稿では、少人数（5～15 程度）のグループを対象としている。
- ii Tuckman (1965) は後に Jensen との研究で機能期の後に 5 段階目である「解散期」を加えているが、本稿では 4 段階を使用する。
- iii この研修に参加したのは、ある企業の事業部に所属するマネージャーであり、人工的に（意図的に）招集をかけたメンバーである。
- iv 研修時のフェーズを Tuckman (1965) が示すように 4 つに大別したが、便宜的に、研修前の調査時を「フェーズ 1」、終了後調査を「フェーズ 6」と表記した。
- v 本稿では、集団発達の状態を「集団のまとまり度合い」として捉え、集団凝集性の概念として Forsyth (2006) による 3 要素を援用した。またフェーズ 4 では 2 回感想を取得した。
- vi 回答はリカートスケールの 5 段階評価法を用い、5：とても当てはまる 4：少し当てはまる 3：どちらでもない 2：あまり当てはまらない 1：全く当てはまらない の 5 段階で答えてもらった。
- vii 割合は前フェーズを 100 とした場合の変化率を示す。