

プレイバックシアター日本校・第四期リーダーシップ 卒業論文

## オープンに語り合うことでカンパニーは成長する

—プレイバックシアターのカンパニーにおけるコミュニケーションの質に関する考察—

河内 真樹

2010. 12. 22

## 目 次

### 1. はじめに

- 1-1 問題意識
- 1-2 本論の主旨

### 2. プレイバックシアターのカンパニーにとってオープンに話し合うことがなぜ必要か

- 2-1 いわゆる「良い関係」に対する疑問
- 2-2 いわゆる「良い関係」でカンパニー活動が続けるには限界がある
- 2-3 カンパニーが十分に機能するためにオープンな対話が有効であることの理論的裏付け

### 3. 自己をオープンにし、自己と他者を受け入れる過程で信頼関係が深まる

- 3-1 アートセラピーの合宿にみるグループ・プロセスの例
- 3-2 グループ・プロセスを通じて人は人間的に成熟する
- 3-3 人とフィードバックを交わすことが人間的成長につながる

### 4. 率直な意見交換でプレイバックシアターの探求が深まる

- 4-1 テラーがいつも「いいです」と言っていたらどうなるか
- 4-2 共通の思いをベースにして対立意見を生かす

### 5. オープンに話し合うことで公平で良い結果が得られ、メンバーのモチベーションが高まる

- 5-1 稽古の日程決めの例にみる意思決定プロセス
- 5-2 意思決定のプロセスとモチベーションの関係

### 6. カンパニー内の葛藤に向き合うことがパフォーマンスを成功に導く

### 7. まとめ

- 7-1 オープンに話すことがカンパニーにもたらすもの
- 7-2 「思い」を聴くことの意味

### 7. 終わりに

## 1. はじめに

### 1-1 問題意識

プレイバックシアターに携わっていると、カンパニーが解散したり、メンバーの誰かがやめたり、という場面にでくわすことがある。明確に理由があって、スッキリしてやめるのなら、それでよいと思う。しかし、そうではなく、何かしこりが残っているような、後味の悪さを感じることもある。

積極的に活動していたメンバーが、急にメール一本で退団を知らせてきた。一体何があったんだろう。残されたメンバーは、わけがわからないまま仲間を失ってモヤモヤする。カンパニーの中でもめごとがあって、そのせいだろうと察しがつくこともある。いずれにしても、嫌な感じが残っている。彼はどんな思いで去って行ったのだろうか。今ごろ私達のことをどう思っているのだろうか。あんなにプレイバックシアターが好きだったのに、もうやめてしまうのだろうか。

プレイバックシアターは市民のものである。カンパニーを担うのは「普通の」人々である。プレイバックシアターに出会って、素晴らしいと思い、ただやりたいという思いで集まった人たちである。それが、ひとたびグループ活動を始めてみると、個人プレーではなくグループで活動を続けていくことの大変さに驚かされる。そして、活動の中で様々な葛藤を経験することになる。時には傷ついたり、関係にヒビがいたりということが起こる。

葛藤自体は避けられないものであるが、私が思うに、そうしたときに生まれるネガティブな感情が消化されないままにすることが、ずっと問題の尾を引き、後味を悪くさせているのではないだろうか。傷つきが手当されずにそのままになってしまうのではないだろうか。

そして、そのように葛藤が表に現れたときに、もっと丁寧に十分に話し合えていたとしたら、違う結果が待っていたのではないだろうか。

メンバーがやめたいと言ってきて、よくよく話し合ってみた結果、やはりどうしても合わない、別れざるをえない、ということもあるだろう。しかしそのときは、「あなたの考えはよくわかった。でもそれは私達のものとは違う。とても残念だけれど、今は一緒に続け

ることはできない。それでも、あなたと過ごした時間は素晴らしかったし、これからも応援している。」と言って別れることができるだろう。

もし、じっくり話さずに胸の内を十分伝えないままやめたら「私だけが違っていた、合わなかった」という思いを一人で抱えていくことになる。

あるリーダーは常々「何かあるならやめる前に言ってほしい」と言っていた。私も同感である。しかしそれは、そのカンパニーに言える文化があればこそその話である。日頃から「穏便に。抑えて、抑えて」という空気が支配していたら、やはり何も言えないまま「一身上の都合で」メンバーは去ってしまうだろう。

## 1-2 本論の主旨

### (1) テーマ

カンパニーのマネジメントや問題解決については様々な切り口があると思うが、ここでは特に、メンバーが自分の思いや考えを表現することが、カンパニーに良い変化をもたらす、という点について、具体例を通じて検証していく。また、伝えるという行為は、受け取る側に聴く姿勢があって初めて成り立つものであるため、出された発言の受け止め方についても考察していく。

### (2) 本論でのカンパニーの定義

本論でいう「カンパニー」とは、プレイバックシアターを提供する立場として一定の活動をしているパフォーマンス・グループ、またはそれを目指しているグループを念頭に置いている。なぜなら、もっとゆるやかな、例えば年に1~2回、自分たちの楽しみとしてプレイバックシアターをやろうというようなグループには、本論の主張が必ずしも当てはまらないと思うからである。

### (3) 本論での「オープンに話す」ということのイメージ

本論でいう「オープンに話す」とはどのようなことをイメージしているのか、説明したいと思う。

### ①何を伝えるか

カンパニーの活動をめぐって、自分の心の中に沸き起こったこと、すなわち感情、意見・考え、疑問、などを、仲間の前で表明する。特に、自分にとって重要なことや、自分のグループに対する肯定的な気持ち・活動へのモチベーションを妨げていることについて、仲間に伝えることである。

### ②何のために伝えるか

伝える目的は、自分と仲間がより良い関係になること、グループがより良い状態になることである。人を糾弾したりエゴを通したりするためではない。問題解決に主体的に関わるための第一歩として伝えるのである。

### ③どのように伝えるか

伝え方の基本は、自身の感情や思考の供述である。相手を直接非難したり、感情を相手にぶついたりすることではない。伝え方については、次項で補足をする。

①～③のようなことは、自然にできていることもあるし、とても難しいときもある。特に、まだグループ内の関係が浅いときや、言いづらいこと―怒りや批判など―を言う場合には①～③について自分の中で考える作業が必要になる。

例えば怒りを表明しようとするとき、それによって自分が何をしたいのか、内面にあるものをさらってみる。今まで我慢していた鬱憤を晴らしたいのか、自分を怒らせた人を懲らしめたいのか、人の考えを変えたいのか、自分の正しさを証明したいのか、謝ってほしいのか、行動を変えてほしいのか、ただ知ってほしいのか、悲しいのか、もっと頑張ろうと言いたいのか。その全部なのか。そして、自分の目的を確認する。今は色々な気持ちが渦巻いているが、本当のところ、自分は皆とどんな関係になりたいのか。目的が明確になると、何を伝えればよいのか見えてくる。目的と内容がつながったら、それを自分を主語にして伝える。例えばある人のある言動がとても自分を刺激して困っている場合に、「○○という行動は私にとってはとても辛い。私の前では○○を遠慮してくれると、私は楽になる。」とすることができる。また、遅刻が多い場合に、ファシリテーターは「一日にやる内容として、これこれがある。どれも大切で必要な内容で、全員に共有して欲しいと思っている。なので時間に間に合うように来てほしい。」とすることができる。

#### (4) 伝え方について

伝え方の方法論については既に専門家による沢山の著書があるので、本論の中では詳しくは触れない。また、方法論はとても役に立つが、それだけが独り歩きするものではなく、背景となる哲学や話す姿勢に裏打ちされて初めて本来の効果を発揮するものだと私は考える。

ここではその「姿勢」について、私の思い描くイメージを知って頂くために、アサーションの考え方を紹介したい。

アサーションという言葉は、「自分の気持ちや意見を、相手の権利を侵害することなく、率直に、誠実に、対等に表現すること」(参考文献1)と定義されている。あくまで「表現すること」であり、相手を同意させることではない点に注意したい。

アサーションの4つの柱として、誠実・率直・対等・自己責任がうたわれている。以下はアサーティブ・ジャパンのテキストからの抜粋である。

誠実…自分と相手に対して誠実であること。それは、自分の気持ちに気付いて、ごまかさなことです。やりたいことはやりたい、イヤなことはイヤと認めていいのです。それを言葉にするかどうかは、自分の責任で選択します。

率直…気持ちや要求を伝えるときは、相手にきちんと伝わる形で。つまり相手に対して率直であることです。どなったり、弁解したり、遠回しに言っても、本当に伝えたいことは伝わりません。

対等…相手と向き合うときは、対等な態度で。自分も相手も尊重します。それは、自分を卑下したり、相手を見下さないということです。

自己責任…自分の行動によっておこる結果に、責任をもつこと。言ったならば言ったなりの、黙っているなら黙っているなりの、自分の行動の結果を自分で引き受けることです。

伝え方をどのように工夫しても、100パーセント人を傷つけないという保証はない。ときにはほめ言葉でさえ人を傷つけることがある。言うことはリスクをとることであり、リスクをとらなければ本当の良い関係は築けない。このリスクをとるための支えとなるのは、「仮に傷つけてしまったとしてもそれを乗り越えて一緒にやっっていける」という、自分と相手に対する信頼である。

## 2. プレイバックシアターのカンパニーにとってオープンに話し合うことがなぜ必要か

### 2-1 いわゆる「良い関係」に対する疑問

人と良い関係でいるためには、普通は「あまり本音を言わない方がよい」とされている。「沈黙は金」「出る杭は打たれる」などの言葉もあるように、私達は人に合わせて目立たないでいることを良しとする文化の中で生きている。これはこれで一つの関係の在り方である。

このような関係にあるとき、人はお互いの心のうちが本当にはわからないまま行動している。もし相手がこちらの行動を不快に思っても相手はそれを表明しないので、その人が何を嫌いなのかは、いつまでもわからないままである。個別の状況がわからないので、とりあえず「常識」「慣習」といった標準的なガイドラインに従って行動する。ガイドラインに従っている限りは、自分が非難されることはあまりないので安全である。しかし、お互いの本音は隠されたままである。

「当たり障りない」という言葉があるが、障らない距離感でいようとするとき、そこには「相手は所詮他人である」という一種の割り切りがある。また、障らないでいられるということは、わざわざ擦り合わせなくなくても済む、一定の距離を保てる自由度があるということである。そうでない場合に「障らずに」折り合いをつけるためには、自分を引っ込めて相手に合わせるしかない。このような状況に長く身を置くことはストレスであり、自分が合わせている相手に対してマイナスの感情がたまっていく。これは良い関係と言えるだろうか。

いや、そうではなく、もっと親しい関係の中で、優しさとして相手に合わせているのだ、本音を言わないのではなく、良いことは伝えてネガティブなことは言わないのが思いやりだ、という主張もあるかもしれない。

しかし、いつも良いことしか言わない人に対して、人は「本音がわからない」と思うことがある。いつも人の話を聴くばかりで自分のことを言わない人に対して、人は「対等ではない」と感じることもある。自分をオープンにしないということは人との間に距離をとるということなのである。気の置けない仲だと思っていた人から妙に気を遣われて、寂しい思いをしたことはないだろうか。

普段穏やかで無口な人でも、人と親しい関係を築けている人は、本当に伝える必要があるときには—それがネガティブなことであっても言い方を工夫して—伝えているのだと私は思う。

## 2-2 いわゆる「良い関係」でカンパニー活動が続けるには限界がある

「よい関係」を全て否定する必要はないが、カンパニーという場に当てはめたとき、それだけでは不十分だと私は考える。理由を以下に述べる。

### (1) 信頼関係を築けない

信頼関係を形成するためにはお互いをよく理解し受容することが必要である。ストーリーを通じて私達はある程度お互いを知ることができ、その範囲において受容している。そこには一体感や親密さが生まれる。しかし、安定した信頼関係を築くためには、それだけでは不十分である。

メンバーどうしの関係はシアターの中だけでは完結せず、連続して日常の場面に移行する。ときにはストーリーの内容について意見を述べたり、善意の干渉をしたりすることもある。(ただし、シアターの外でストーリーの内容にコメントすることについては慎重であるべきである)。このように、互いにフィードバックを交わし、ときにはぶつかりあい、お互いの感触を確かめあっていくうちに、次第にリアルなその人がわかってくる。そして、自分とその人の間で「ここまでは正直に言っても大丈夫」という安心感が生まれる。これが信頼につながるのである。

「良い関係」を守ろうとすると自己表現は制限される。制限された表現からは、リアルなその人の感触を感じるができない。そこからは真の信頼関係は形成できないのである。

### (2) チームとして機能できない

カンパニーは共通の目的に向かって活動するチームである。「カンパニー」という言葉通り、プレイバックシアターの活動には、まさしく会社を興して皆で共同経営しているような面がある。話し合うこと、やることが沢山ある。ビジョン、活動内容、日程決め、場所取り、宣伝、人集め、資金繰り、役割分担…。全てを少人数でまかなっていくため、「参

加したい分だけ参加する」というような距離のとりかたが難しく、折り合いをつけていく作業が必要になる。こうした状況では、それぞれが自分の意見や、できることとできないことをしっかり伝え合い、協調していくことが必要である。

しかし、(1)の信頼関係ができていないと、メンバーは自分の発言がどう受け取られるかが気になって十分に意見を言えなくなる。何か間違いに気づいても、それを誰も正さないで、カンパニーは間違った方向へ進んでしまう。また、誰が何をできて何をできないかをそれぞれが主張しないと、チームは最適な仕事の配分ができない。

### (3) 葛藤を解決できない

ストーリーを分かち合う仲間であり、チームとしてともに活動するメンバーは、よくも悪くも濃い関係になっていく。その中では当然に葛藤が生じる。葛藤はグループの空気を一時的に緊張させるが、きちんと乗り越えればグループの結束をより強めることができる。

ところが、いわゆる「良い関係」の中では、葛藤はないことにされてしまう。葛藤をそのままにしておくと、問題はいつまでも解決せず次第に悪化していく。葛藤を抱えたメンバーは負の感情をどんどんため込んでいき、気持ちを抑えるためにかなりのエネルギーを使うことになる。

### (4) メンバーのモチベーションを維持できない

カンパニーは職場ではないので、活動を通じて自分という素材が活かされ、自分の実現したい価値が満たされなければ、メンバーにとっては来る意味がない。ゆえに、個人の目標とカンパニーの目標がある程度合致していることが、メンバーのモチベーション維持のために必要である。

葛藤を恐れて議論に十分に参加できないと、目標も活動方針も人が決めたものとなり、魅力を感じなかったり「やらされている」感じがしたりして、モチベーションを保てなくなる。

### (5) よいプレイバックシアターができない

(1)～(4)の機能がうまくいっていない状態は、シアターそのものにも影響する。関係がぎくしゃくしていれば、その関係性はシアターの中にも持ち込まれ、息の合ったパフォーマンスはできなくなる。

## (6) プレイバックシアターの価値観を体現するカンパニーにならない

プレイバックシアターの価値観は、少数派を排除しない。違う立場のそれぞれが尊重され、対等である。それぞれの声を聴き、声なき声を拾う。このようなプレイバックシアターの価値観は、カンパニーの日常の在り方をも規定すると私は考える。そう考えたとき、「よい関係」でいるために、誰かが密かに自分の主張をしないで我慢していることは、カンパニーにとって良いことだろうか。メンバーの一人が居心地悪くそこに居ること自体が、カンパニーにとって既に問題であり、一人が悩んでいたら、それは取り上げるに値する問題なのである。

## 2-3 カンパニーが十分に機能するためにオープンな対話が有効であることの理論的裏付け

「良い関係」だけではカンパニーがやっていけないとしたら、カンパニーの中のコミュニケーションはどのようであればいいのか。この問題について、集団の発達理論を参考にし  
て考える。

2-1で述べた、距離をとっている状態、当たり障りないように振る舞うことについて、J.R.ギップは、「たいていの文化に浸透している防衛的な風土に由来する恐怖と不信頼という防衛的感情」（参考文献2）が働いている、と述べている。

ここでいう防衛的感情とは、「自分が受け入れられているのだろうか」「こんなことを言ったら非難されないだろうか」などの様々な種類の「懸念」である。グループが本来持っている生産性や創造性はこの懸念によって疎外されており、懸念が解消されるにつれて、グループは発達していくというのである。

懸念を解消するのは開かれたコミュニケーションである。懸念がグループの中で表出され、グループの中で解決されると相互信頼が生まれる。懸念が解消されるにつれて、自由なコミュニケーションの量が高まっていく。これが、グループが成長するプロセスである。

ギップによれば、よりよく成長したグループでは、メンバーは安心して居心地良くいられ、「コミュニケーションは自由かつ開放的になる。葛藤は認められ、十分に処理され、問

題解決や創造的活動のために用いられる。」「個人の目標はグループの目標と結合され（または、目標が合わない場合にはグループを離れる自由があり）、課題に対しては常に最適な役割配分ができる」と説明されている。

また、B.W.タックマンは、グループの発達について、葛藤を経過し互いの特異性を受容し、自由なやりとりができるような関係に発展する、と説明しており、この点ではギッブの説明と共通している。そして発達の最終段階では、グループの課題に対して「メンバーがそれぞれの役割を自由にとることができ、グループはその課題が遂行されるうえで『共鳴箱（sounding board）』のような機能をするようになる」（参考文献3）と述べている。

この「共鳴箱」という比喩は、まさによいプレイバックシアターが演じられているときの様子にぴったり当てはまると、私には思える。

二つの理論から共通して次のことが言える。グループの中でメンバーが自己をオープンにしていくことによって徐々に信頼関係が形成され、信頼関係ができるとさらにオープンに語り合えるようになる。葛藤を表出し消化することで信頼関係はより強化され、その結果として、チームは有機的に機能し、メンバーは主体性をもって能力を十分に発揮するようになる。

グループの発達という観点からみれば、2-1で述べた「よい関係」は、グループがまだ十分に発達していない初期の段階における関係である。

カンパニーが十分に機能するためには、この初期の段階から「オープンに話す」ことを通じて、グループとして成長していく必要がある。そして、オープンに話せる文化をもったカンパニーは、よりよく成長したグループである、とすることができる。

このことについて、以降では具体的な場面を例にとって検証する。

### 3. 自己をオープンにし、自己と他者を受け入れる過程で信頼関係が深まる

#### 3-1 アートセラピーの合宿にみるグループ・プロセスの例

次に、私が参加した表現アートセラピーのトレーニングコースの例を挙げる。この例は、

8日間限りの非日常的なグループであること、参加者の成長を目的としていること、熟練したファシリテーターがリードすること、などの点でプレイバックシアターのカンパニーとは異なるが、グループ・プロセスの参考になると思うので紹介する。

このコースは7泊8日の合宿形式で行われる。人数は10名～25名程度で、知らない者同士が集まって朝から夜までを共に過ごす。部屋は3人～8人の相部屋で、食事も一緒に、片づけも自分たちで行う。このプログラムでは、ワークセッションとは別に、8日間のうちに2回のコミュニティー・ミーティングが設けられている。集団生活が何日か進んだところで、参加者がそれぞれの感じていることや気がかりなことを、1時間～2時間かけてゆっくり話し合うのである。

(例1) あるとき、「いつも人と一緒なので、おならができなくて困っている」と言った人がいた。すると、ほとんどの人が同じように困っていることがわかった。私はこうしている、とか、みんなの前でもしちゃえばいいよ、などの発言が出て、その場は笑いに包まれた。おならの悩みはあまり深刻ではなくなった。

(例2) あるとき、男性の参加者が「ペアを作るときにいつも自分が最後に残ってしまう。避けられている気がする。」と発言した。このとき男性は彼一人であり、他は全員女性だった。何人かの参加者から、男性一般に対するちょっとした苦手感があるということが表明された。お互いの気持ちを知って、彼と女性達の間緊張は軽減された。その後のセッションでは、彼に積極的に声をかける人もいた。

(例3) あるとき、「食事のときに踊る人達がいて嫌」と強い怒りを表した人がいた。他の人にとって、自由な合宿の雰囲気の中で歌ったり踊ったりするのは、自然なことになっていた。食事時くらいはお行儀よくしてほしいと思う人がいたことに、その人が言うまで誰も気付かなかったのである。泣きながら「帰りたい」と訴えていたその人は、夜にファシリテーターと話し合い、次の日からはとても機嫌よく過ごしているように見えた。

この例では、言葉の表現としては、皆の行動を批判するものだったが、彼女が言いたかった本当のメッセージは、「ここの習慣は私が今まで受けてきた教育とあまりにも違う、全くなじめない、助けて、この気持ちをわかって！」というものだったと思う。皆がそのメッセージを受け取ったため、お互いに配慮しながら新しい関係を築けたのであろう。

このような、お互いの気持ちをオープンにしていく過程でどんな変化が起こったのだら

うか。

まず、言うだけでホッとすると、ということがある。個人の内面では、言おうか言うまいか、この場にふさわしい発言なのか、言ったら自分が惨めになるのではないか、などの葛藤が起こっている。言うと決めて音声にした瞬間に、気持ちの一部が解放されるのを味わう。そして、自分の発言を取り上げてもらった、理解された、気持ちを言っても関係が悪くならなかった、こんな思いを抱いていたことを誰も責めなかった、と感じ、グループに受け入れられたと感じる。そのようにグループから受け止めてもらおうと、「そこに居ていい」という感覚を味わう。

実はこの3つの場面とも、その後の現象がそんなに大きく変わったわけではない。男性の例では、話したからといって一部の女性の男性への苦手感がなくなったわけではなく、そういう人が無理して近づこうとすることもなかった。食卓の例では、翌日からすっかり自粛ムードというわけでもなく、それなりに皆が自由に過ごしていた。変わったのは、お互いの気持ちを了解して認め合う雰囲気生まれたことである。そこには自然な配慮が存在する。自然な配慮とは、「あの人に悪いから…」と神経をすり減らすような気遣いとは別のものである。自然な配慮ができると、深刻な交渉をしなくても、自然といいところで折り合いがつけられるようになる。

このようにお互いが受け入れられ、自然に折り合いがつくようになると、「どんどん自分を表現しても大丈夫」という自由な感じが生まれ、さらにオープンに自己を語れるようになる。自分が自分らしく振舞いながら他者と共存できる状態はとても心地がいい。自分が存在として受け入れられ、自分の色々な面が理解され、葛藤が起きても解消できる、とわかると、グループを深く信頼することができる。

### 3-2 グループ・プロセスを通じて人は人間的に成長する

人に対して率直に関わろうとしたとき、人は自分自身とも率直に向き合うことになる。自分が何を感じているのか、何がそうさせているのか、それを仲間に伝えるかどうか、何のために伝えるのか。自身に直面することは、自身を受け入れるプロセスである。自分にとって大切だと思うことを、言語化し、伝えることは、グループの中での自身の存在を大切にすることである。自分を尊重することは他人を尊重することにつながる。

2-3で紹介したJ.R.ギップは、個人の成長を阻むものは「防衛のレベルのなかに、つまり個人が自己自身および他人の受容を欠いていることのなかに存在する」と述べている。人間は、防衛のレベルを下げ「自分自身と他人をよりよく受容するようになることを通して成長することを学び」、そのように成熟した人間は「グループの状況においてそれが適切である場合には、感情、知覚、態度を自由に表出する。彼のうちにもっている考えと、言葉で言い表すこととの間にはあまり隔たりがない、自分のいうことがどのようにとられるかについての過度な心配がない」と述べている。これらは、アートセラピーの例で見られた現象と一致し、特にその場に身を置いた私にとっては実感として感じられるものである。

グループが成長していくプロセスは、そのまま、メンバーが成長するプロセスだということができる。

さらに、そのような成熟したグループの中では、自分を押し殺さなくてもよい、無理して人に合わせなくともよい、自分は自分として居てよいのだ、と感じるので、人はのびのびと振る舞うことができ、普段は隠されていた面が発揮され、創造性が高まるのである。

### 3-3 人とフィードバックを交わすことが人間的成長につながる

アートセラピーの例では、自分の内面をオープンにするという行動に着目した。人は、自分について語るだけでなく、相手について感じたことを伝えることによって、さらに自分と相手への理解を深めることができる。フィードバックは、相手について感じたことを伝えることである。1-2の「伝え方」のところで、伝え方の基本は自己の状態の供述であると述べた。フィードバックは、自分の受け取った感じを伝えるという意味で自己に関する供述であるが、焦点は相手にあたっており、より踏み込んだ感じを私は受ける。

「グロウイング・エッジ」というフィードバックのワークを体験したことがある。一人の人に後ろを向いてもらって、皆でまず、その人の良い所を言い合う。次に、グロウイング・エッジ、つまり伸びしろ、「あと少しこういうところが伸びると、もっとよい」と思う、その人の課題とも言えることを伝えるのである。良いところをほめるのは割合と簡単に次々に思い浮かぶが、グロウイング・エッジのときは、けっこう考えてしまい、あまり数も出ない。ともするとケチをつけることにもなりかねないし、相手が受け取れるように言わなくては意味がないので、より言い方が試される。言いにくいことを伝えるとき、人は

より真剣に相手のことを考えざるを得なくなる。

グロウイング・エッジのワークは、その人のために贈るフィードバックだが、お世辞でないほめ方や、上から目線でないグロウイング・エッジの伝え方は苦勞する。水増しされたほめ言葉や曖昧にぼかされたグロウイング・エッジは真実のフィードバックにならず、相手に伝わらない。

また、人からフィードバックをもらうとき、人は自身でも気づいていなかった自己の一面を知ることがある。意外なところをほめられて素直に喜ぶこともあり、見たくないと思っていた面も、あたたかいフィードバックによって受けいれられることがある。フィードバックをまっすぐ受け取れるとそれは自己の受容につながる。このような、まっすぐ伝え、まっすぐ受け取る、という行為は、お互いが誠実に向き合っているときに初めて可能になる。精一杯の誠実さをもって、相手が受け取れる力を信頼して伝えるのがフィードバックである。誠実なフィードバックの交換を通じて人は人間的に成長し、信頼関係を深めるのである。

#### 4. 率直な意見交換によってプレイバックシアターの探求が深まる

##### 4-1 テラーがいつも「いいです」と言っていたらどうなるか

稽古の中でテラーとしてストーリーを演じてもらったあとに、アクター、コンダクター、ミュージシャンに対して、私たちはどのくらい率直に感想を言っているだろうか。「何か自分のストーリーと違うなあ」と思ったときに、それを伝えているだろうか。

「せっかく一生懸命演じてくれたのにケチをつけるようで悪い。」

「経験の浅いアクターにこんなことを言っはかわいそう。」

「ベテランの演技に対してものを言うなんて、恐れ多い。」

などの気持ちから、言うのを躊躇することはないだろうか。

プレイバックシアターは即興であり、完璧ではない。プレイバックシアターに携わる私達は、お互いが不完全であることを承知しているし、許容している。「違っている」と伝え

ることは批判ではない。

アクターはいつもテラーの話をそのままに再現したいと願い、今演じたものがテラーの目にどう映ったのかを、気にかけている。それならば、その真摯な姿勢を信頼し、テラーはテラーとして率直に、今自分の心に起こったことを伝えるのが誠実ではないか。

次は私がスクール（スクール・オブ・プレイバックシアター日本校）で体験した一場面である。

あるストーリーが演じられた。ストーリーの内容は難しく、アクター達は、普段は一緒に演じることのない混成チームだった。演じられたものはテラーのストーリーとは異なり、2度演じなおしたが、結果はやはりテラーの語ったものとは違っていた。そのときのテラーコメントは「アクターが一生懸命演じてくれたのがよくわかった。それをとてもありがたいと思う。でも、これは私のストーリーではないと感じる。」というものだった。誠実に率直なその言葉が、その場にいた全員を静かに納得させたように、私には見えた。

テラーにしかできないフィードバックがある。それは評価や演技指導とは違う、もっとプレイバックシアターの本質に関わるものである。率直なテラーコメントが得られなかったら、カンパニーはプレイバックシアターを探求する機会を失うことになる。

カンパニーにはプレイバックシアターを探求する責任がある。気を遣いすぎて稽古の目的が達せられないとしたら、それは本末転倒である。

#### 4-2 共通の思いをベースにして対立意見を生かす

ここでは、意見が対立した場面を例にとり、対立を恐れずにいかに自由に意見を交換するか、という視点から、発言の扱い方について考察する。

（例4）布の使い方について意見が分かれたとする。

M「長年の経験から言うと、もっと布を使ったほうがお客さんが喜ぶよ」

Y「スクールでは、布は本当に必要なときだけ使うと教わったのだけど…」

これに対して、もしリーダーが次のように言ったとしたらどうだろうか。

①「Mさんはベテランだし…布があるときれいですよね」

もしリーダーがこのように言ったら、経験の浅いメンバーは意見を言わなくなるだろう。

②「スクールで教わったならその通りにしましょう」

もしリーダーがこのように言ったら、スクールへ行っていない人は意見を言わなくなるだろう。

③「二人の間をとってほどほどに使うことにしましょう」

もしリーダーがこのように言ったら、メンバーは人の顔色を見ながら、人と比べて自分が布を使いすぎていないかを気にするようになるだろう。

④「人によって感覚は違うので、好きな人は使ってください」

もしリーダーがこのように言ったら、誰も他のメンバーのアクティビティに対してフィードバックをしなくなるだろう。

①と②の例は、誰が言ったかということにとらわれている。

③と④の例は、対立を避けようとして、布の使い方の探求を放棄している。

①～④のどのやり方も、オープンな意見交換を妨げている。

会議の中で、違う意見、特に対立するような2つの意見が出されると、発案者どうしの関係が悪くなるのではないか、採用されなかった意見の提案者が傷つくのではないかと、心配になる人もいるだろう。しかし、そのような思いにとらわれすぎると、議論の本質を見失ってしまう。

ではどうすればよいか。それは、「対立」という表面に目を向けるのではなく、もっと根本のところへ視点を移すことである。そもそも何のために私達は話し合っているのか、私達にとっての共通の価値は何か、結局私達はどうなりたいたいのか。このようなグループの目的に照らし合わせて2つの意見を検討すると、意識が「2つのうちどちらが正しいか」ということから「もっと色々ある選択肢の中で何が有効か」ということへ移ってくる。そうすると、誰が言ったかということとはあまり意味を持たなくなる。

上の例では、一見対立しているように見える2人には、「よりよく演じたい」という共通の思いがあった。ならば、2人に詳しく語ってもらってはどうか。Mはどのような経験から、どんな風に効果的だと思うのか、Yはスクールでどのように学び、納得したのか。そして、皆で実際にやってみて、何がより効果的かを検討する。検討したことはグループの共有財産となり、メンバーはより創造的に布にチャレンジするようになるだろう。

「意見を汲む」という表現があるが、決定に少しずつとり入れることが必ずしも公平とは限らない。発言を尊重するということは、その発言が本当に報われるように扱うことである。

私の所属するカンパニーのメンバーは、それぞれプレイバックシアターについての背景が異なる。今のリーダーに一から手ほどきを受けた人、違うリーダーのもとで活動してきた人、スクールで学んだ人、別の養成機関で学んだ人。どんなカンパニーでも、メンバーはそれぞれ違う背景を持つ。そのため、一人ひとりが違う考えや感じ方をし、異なる視点を持っている。

こうした、グループのメンバーが持つ多様性について、星野欣生は「メンバー相互の関係がどうであるかによって、プラスにもマイナスにもなる。」(参考文献4)と述べている。

「互いの違いを遠慮なく出し合い、受け入れられる関係においては、違いの重なりあいthat 予想以上の結果を生み出す」というのである。

たくさんの違う意見が出るカンパニーは、それだけ幅広い背景を持っているのである。カンパニーにオープンに話せる土壌があれば、それは豊かなリソースとなる。

## 5. オープンに話し合うことで公平で良い結果が得られ、メンバーのモチベーションが高まる

### 5-1 稽古の日程決めの例にみる意思決定のプロセス

次の2つの例は、稽古の日程決めについてである。オープンに話すということとともに、公平であることや、皆が納得できる結論の出し方について考える。

まず A さんの例である。

A が入団したばかりの会社は、その年の稽古を毎月第 2 土曜日にしていた。A は稽古に行きたい気持ちは強かったが、A の職場では第 2 土曜日にイベントがあり、人手が必要だった。A は稽古のほとんどを休んだ。

ある日突然、来年度の日程が送られてきた。日程は全て第 2 土曜であった。A はショックを受け、なぜ事前に希望を出させてもらえなかったのかを尋ねた。答えは「休んでいる人はどうせ来る気がないと思い、いる人だけで決めた」というものだった。A は改めて事情を説明し、稽古に参加したい気持ちが十分あることを話した。日程は変更された。

この例では、発言の機会がある人とない人がいた。そして「休んでいる人＝やる気がない人」という誤った解釈がされた。その結果、会社にとってメリットの低い決定をしてしまった。しかし A さんが話したことで、稽古にくる人数を増やすことができたのである。

次は B さんの例である。

その会社では、メンバーの都合を出し合って稽古日を決めるのだが、新人の B は遠慮をしてなかなか自分の都合を言い出せなかった。公演に出る人の都合を優先させた方がよいと思ったからだった。あるとき、稽古の出席、遅刻、早退が一覧表になり、出席率を合わせて載せたので全員がどのような状況にあるかが明確化された。出席率は団の活動へのコミットの表明でもあったため、忙しい状況をやりくりしながら調整しているメンバーにとっては、B の状況はコミットとしていないと受け取られていた。

この調整と話し合いが行われた事で、B は先輩団員の想いを知る事ができ、遠慮をせず都合の悪い日を伝えられるようになった。

この例では、まず出席率が低いメンバーがいるということ、話題としてきちんと取り上げている。また、感覚的な判断ではなく、一覧表を使って可視化している。そして、先輩団員と B さんの双方に発言の機会が与えられている。この話し合いによって、B さんは自分の行動が会社の望むものとは食い違っていたことがわかり、修正することができた。もし思いを伝え合うことがなかったら、他のメンバーは B さんに対して不信感を残したまま一緒にプレイバックシアターをしていたかも知れない。よく話し合った結果、全

員にとって良い方向へ改善されたのである。

## 5-2 意思決定のプロセスとモチベーションの関係

きちんと話す場を設けて、全員の声を聴きあっても、いつも全員にとって良い結論が出せるとは限らない。Aさんの例でいえば、稽古の半分は結局第2土曜になってしまうこともあるかも知れない。しかし、同じ半分でも、勝手に決められた半分と、「皆が理解して都合をつけてくれた」と思いながら行く半分では、Aさんのモチベーションは格段に違うだろう。

意思決定の過程で十分に話し合うことができれば、結論が残念なものであっても納得できるのである。納得して、その上で活動を続けるならば、より主体的に関わろうという意識が生まれ、活動へのモチベーションが高まるのである。

## 6. カンパニー内の葛藤に向き合うことがパフォーマンスを成功に導く

2-2において、カンパニー内の関係性はシアターに影響すると述べた。カンパニーの中の力関係、互いの距離感、葛藤などから、私達は完全に自由になることはできず、それらがシアターの中にも持ち込まれる。

プレイバックシアターは即興であり、瞬発的なオファーのやりとりを通じて演じられるものであり、そこでは見せかけの仲の良さではなく真のチームワークが問われるのである。

以下は、本論のために行ったアンケートに寄せられた、あるリーダーのコメントである。

公演の直前に、公演を中止にすることを覚悟して、問題を表面化しようと思いました。なぜなら、メンバーがモヤモヤした気持ちを持ったまま公演をしても、よい演技ができないし、来てくださった観客、特にテラーに対して失礼だからです。

そして、私の、パフォーマンスを中止してまで扱おうとした決意が、プレイバックシアターの公演をするということの重大さとプレイバックシアターを大切に思う気持ちを当事者自身に気付いてもらうことができたような気がします。

最終的には、表面化させる手前で、個人的な問題として当事者同士で解決することができました。公演もとてもよいものになりました。

さらに、葛藤に向き合うことについて、このリーダーは次のようなコメントをくれた。

グループ内の葛藤は、全てが当事者であるわけですから、言いにくいとか、言えないとか、言ったらグループが成り立たないのでは、と考えたり、実際に、言ったために亀裂が入ってしまったということがあり、その時は、メンターに入ってもらって、話し合いをした経験があります。しかし、葛藤を避けると、グループはうまくいきません。表面に出して、きちんと扱わなければいけないと実感しています。リーダーとしては、とてもしんどい作業ではありますが、今、グループにとって何が一番大切なのかを常に考えて判断します。

## 7. まとめ

### 7-1 オープンに話すことがカンパニーにもたらすもの

いくつかの事例を通じて、「オープンに話す」とはどんなことなのか、話すことでどのような変化が生まれるのかを検討した。また、よりオープンになれるような発言の取り扱い方や意思決定の方法についても考察した。

ここまでの結果として、オープンに話し合うことがカンパニーにもたらす良い変化として、以下のことが確かめられたと思う。

- (1) 互いを理解し受け入れられるようになり、深い信頼関係を築ける。
- (2) 関係を深める過程を通じて人間として成長できる。
- (3) 葛藤が生じても解決へ向けて働きかけることができる。
- (4) プレイバックシアターの探求を深めることができる。
- (5) 多様な意見を生かし、豊かな議論ができる。
- (6) 意思決定が、メンバーにとって、より公平で、納得のいくものとなる。

(7) (1) ～ (6) の結果として、メンバーにとってグループ活動がよりやりがいがあり、楽しいものとなり、主体性が高まりコミットメントが高まる。

(8) 全ての結果として、よいパフォーマンスができる。

## 7-2 「思い」を聴くことの意味

本論の中で私は何度か「思い」という言葉を用いた。この「思い」について、述べたいと思う。

まず1-1問題意識のところでは、私は「ネガティブな感情が消化されずに残っていること」が問題だと述べた。また、オープンに伝えるべき内容の一つは感情だと述べた。感情を消化するためには、感情にアプローチしなければならない。感情にアプローチするためには、「思い」を聴くことが必要である。

「思い」という言葉は広義に使われるが、ここでは、行動や言葉の背後にある本当の気持ち、そのときその人の心の奥底を流れているもの、としたい。

例えば、3-1アートセラピーの合宿の例3では、怒りの言葉の本当のメッセージは「この場が理解できない、なじめない、つらい、わかって」というものだとして解説した。これが「思い」である。

「怒りは二次感情である」と言われる。怒りの背後には、もっと別な感情が隠されているという意味である。例えば「わからずや！」という怒りの背後には、「わかってくれると期待したのに、こんなに言っても理解されなくて、悲しい」という本当の気持ちがある。私が伝えよう、聴こう、と主張するのは、この本当の気持ちの方である。

5-1日程決め例では、出席率が良くなっただけでなく、「思い」をわかりあえたことがメンバーの喜びとなり、つながりを強めたであろう。

6のパフォーマンス例では、リーダーの強い決意がメンバーを動かしたと述べられている。

4-2布の使い方の例では、「よりよく演じたい」が共通の「思い」だと解説した。プライドを気遣うより本来の目的(=全員一致の思い)を優先した方が、結局全員を救える、プライドから自由になれる、と主張した。だが、そこには違う「思い」も存在していた可

能性がある。例えば、もしかしたらベテランの M さんは抵抗があったかもしれない。長年自信を持ってやってきたスタイルを、やはり一番良いと思いたいかもしれない。しかしこのような「思い」は、「よりよく演じるには」という話のベースには乗らない。

共通のベースにのらない「思い」をどうすればよいのか。

カンパニーは、このような言葉にされないままの様々な「思い」を抱えて活動している。その「思い」の一つ一つに振り回されていたらカンパニーは進路を見失う。誰かの「思い」に気を取られてミッションに向かえなくなったら、それは結局メンバー全員を裏切ることになる。ゆえに、共通の価値観や共有するミッションのところへ繰り返し立ち戻って話し合うことは必要である。

しかし一方で、共通のベースには乗り切らない個々人の「思い」があるということを知り、可能な限り丁寧に受け止めようとするのが大切だと私は考える。

ある種の思いは、言葉にして受け止めてもらっただけで手放せることがある。「思い」は、相手に聴く姿勢があって初めて語られる。カンパニーの中に「オープンに話しても大丈夫」という文化が醸成されれば、メンバーは折に触れて自分の「思い」を消化しながら前に進むことができる。

オープンな関係を作っていくのは、もちろん簡単なことではない。そのための言い方や扱い方があり、練習して徐々にできるようになっていくのである。そうしたグループ・ファシリテーションの手法や対人コミュニケーション技法については、専門家によるたくさんの研究があるので、ぜひそちらを参照されたい。

しかし、大変な道のりであっても、プレイバックシアターを提供する以上、カンパニーは成長しないわけにはいかないのである。活動を続けたいと思うなら、私達は「自らとカンパニーの成熟を目指して大変な道を進もう」と腹をくくるしかないのである。一緒に腹をくくってくれる仲間がいたら、それはとても幸せなことだと思う。

## 8. 終わりに

私はこの論文を書きながらずっと、「結局私は、周りを自分の思う通りに動かしたいだけなのではないか」という懸念を抱いていた。オープンな関係なんか望んでいなくて、ほ

どほどの距離感で、十分いい関係でやっている、という人たちもいるかもしれない。もしそうなら、それはある意味羨ましくもある。ただ単にアクターとしてだけそこにいられたらどんなに楽だろうか。

しかし、私の知る限りの現実では、それでやっていけるとは思えなかった。また、アートセラピーなどで体験した葛藤解決やそのあとの関係の心地よさを、プレイバックシアターの仲間知ってほしいという思いもあった。それゆえ、この論文を通じて、自分が問題と覚えることは問題と覚えると述べ、自分が良いと思うことを良いと主張してみた。

実際に書き始めてみると、私自身が実に沢山の未消化な負の感情を抱えていることに改めて気づかされ、そのマイナスのエネルギーの大きさにうんざりして、プレイバックシアターをやめてしまおうかと思ったこともあった。

カンパニーの文化の醸成にとっては、やはり何といってもリーダーの果たす役割が大きい。なぜなら、メンバーから働きかけがあっても、それをリーダーが取り上げようとしなければ変化を起こすのは難しいからである。本論の中でも、私はリーダー達に対するいくつかの希望を述べた。しかし、リーダーという立場にたつたことがなく、その苦しみを知らない私には、これをリーダー論として書くことはできなかった。そして、やはりプレイバックシアターは「普通の人たち」のものであり、力を出し合ってみんなで作っていくかないのである。メンバーの側から発信できることをこれからもしていこうと思うし、同じように思う人が増えれば嬉しいと思う。

カンパニーが達成課題を持ったワーキング・チームである点から、企業のマネジメントに関する書物を多く手に取った。そして、いまや企業がオープンな職場風土づくりや社員の合意・納得に力を入れたマネジメントを行い、それが良い業績につながっていることを知った。それは私にとって励みとなった。しかも、そのために使われている手法やエッセンスは、プレイバックシアターと共通するものが多くあった。プレイバックシアターを通じて私たちが取り込んだ価値観・エッセンスが、そのまま、開かれたカンパニーをつくることに通じるのだと思った。

プレイバックシアターは、ストーリーの対話を通じて、人と人との間に橋を架けるもの、立場の違いを超えて、世の中をつないでいき、風通しをよくしていくものだと私は思っている。だとすれば、その価値を提供していく立場であるカンパニーも、風通しのよい場であってほしいと私は思うのである。

最後に、この論文の作成にあたって、ご指導をいただいたジョナサン、佳代さんに、アンケートやインタビューに答えて下さった方々に、協力してくれた家族に、そして、今までプレイバックシアターで出会った全ての方とそれ以外の場で出会った全ての方に、感謝を捧げます。

## 参考文献

- 1) 森田汐生『アサーティブ・トレーニング応用編』2003 特定非営利法人アサーティブジャパン
- 2) J.R.ギップ「信頼形成のための風土」<三隅二不二監訳『感受性訓練』1971 日本生産性本部>
- 3) 津村俊充・山口真人編『人間関係トレーニング』1992 ナカニシヤ出版
- 4) 星野欣生『職場の人間関係づくりトレーニング』2007 金子書房
- 5) 宗像佳代『プレイバックシアター【脚本のない即興劇】』2006 明石書店
- 6) 斉藤勇編『対人社会心理学 重要研究集1 社会的勢力と集団組織の心理』1987 誠信書房
- 7) 阿部恒久『エンカウンター・グループ～仲間関係のファシリテーション』2006 九州大学出版会
- 8) 阿部恒久「エンカウンター・グループにおけるファシリテーターに関する研究(Ⅱ)―<同じ>と<違い>を鍵概念として」1995<中村学園研究紀要 第28号>1996
- 9) ピーター・F・ドラッガー『非営利組織の経営』2007 ダイヤモンド社
- 10) ジョエル・ブロックナー「フェア・プロセス：負の感情を緩和する方法 ―不利益を被る社員を納得させる―」"Harvard Business Review (ハーバード・ビジネス・レビュー) 2006年12月号
- 11) 小高久仁子「納得性を高める意思決定プロセスの意義とは?―ダイキン工業株式会社における「衆議独裁」の事例から―」2010<関西学院 IBA ジャーナル 2010>
- 12) DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー編集部編・訳『組織行動論の実学―心理学で経営課題を解明する』2007 ダイヤモンド社
- 13) 高木浩人『組織の心理的側面―組織コミットメントの探求』2003 白桃書房
- 14) 香取一昭・大川恒『決めない会議』2009 ビジネス社

- 15) 谷口真美『ダイバーシティ研究とその変遷 ―国際ビジネスとの接点―』2009 国際ビジネス研究学会第15回全国大会報告要旨
- 16) 佐藤美和「企業価値を創造する組織～ダイバーシティ・マネジメントの視点から～」  
2010 企業研究会