

邦訳ミニレクチャー

# グループ： その誕生から死までのサイクル

Richard C. Weber 著  
津村俊充（南山短期大学助教授）訳

職場や社会での生活の中で、私たちは仕事が円滑にできたりできなかつたり、またグループがグループらしくなったりならなかつたりといったグループ体験をしてきている。どのようにしてあるグループが個人の寄せ集まりから形成・発展して、凝集力を持った機能的な一つのまとまりを持ったもの（ユニット）になるのだろうか。そこには、プロセスの中に何等かの予測可能なものがあるのか、それともそれは単なる「運命（fate）」とでも言われるものなのだろうか。

「良いグループ（good group）」体験はしばしば神秘的な経験のようにみなされる。つまり、それらは神の摂理や占星術的な数限りないケースの一つとして、あるいは化学物質の混合のようなものとして「正に起こったこと」と理解される。逆に、「悪いグループ（bad group）」体験と言うのは、お粗末なリーダーシップのせいにされたり、メンバー間の一致の欠如、時間の不足、あるいはプロセスを無視したことの結果とされる。これらの要因のすべては私たちのグループ体験に影響を与えてもよい。グループは複雑な生きものであり、多くの点で人間とよく似ている。けれども、グループの発達や成長といったことについて考える人は殆どいない。

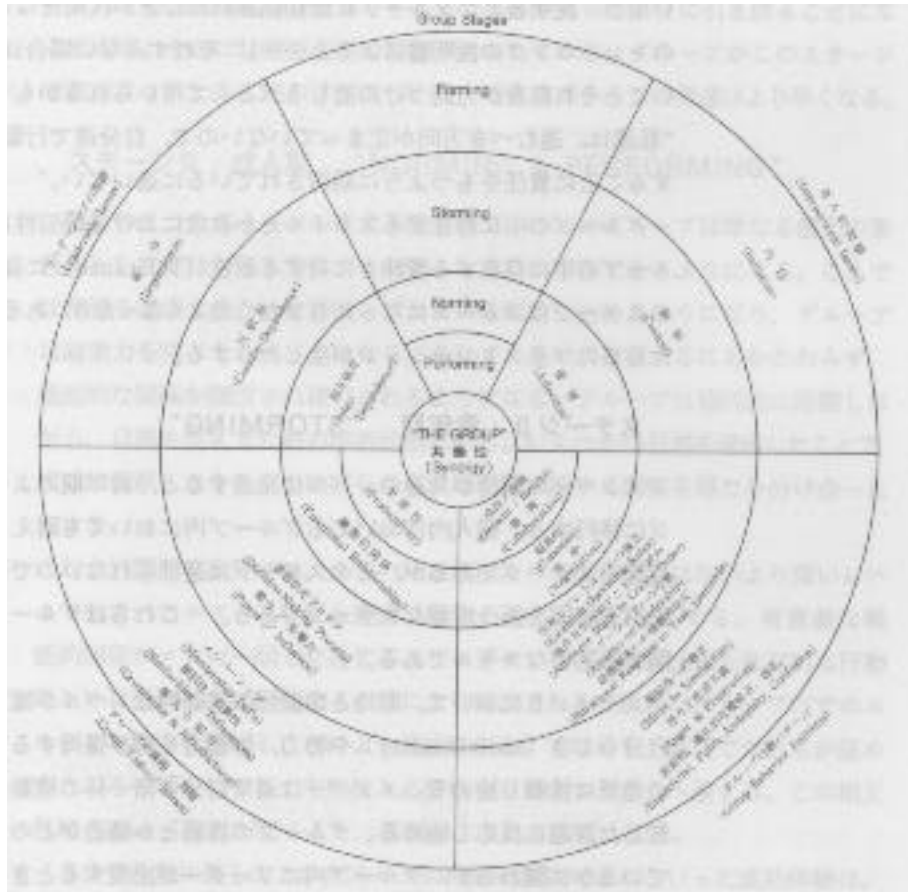
この短い論文の中で私はあらゆるグループに共通にみられる発達過程について考えてみたいと思う。

グループは、3つの主要な発達段階（stages）を通過して進展していく。それは、人間の幼児期、青年期、成人期の各ステージに対比することができる。各ステージは、注目すべき4つの次元を持っている：それらは、「集団行動（group behavior）」、「グループの課題・問題（group tasks / issues）」、「対人的問題（interpersonal issues）」と「リーダーシップの問題（leadership issues）」である。たくさんの行動科学者が、これらのそれぞれの次元を研究してきた。私は本論文のために Bruce W. Tuckman（1965）、William Schultz（1971）と Wilfred Bion（1961）の研究を取り上げる。

各々のステージは、他のステージとは区別される独自性を持ち、各々のグループがそのステージをどのように体験し過ぎていくかに関してもユニークである。そして、すべて

のグループは各ステージを経て、凝集性を持った機能的なユニットに発達していく。

一人の人間の発達と同じように、あるステージは私たちが経験するには多かれ少なかれ心地よいものであると言えないかもしれない。しかしながら、各ステージは通り抜けられなければならないし、避けることのできない発達サイクルの中の私たち自身の独自の体験として大切である。



グループのライフ・サイクル

(図が明瞭でないので、図に関しては、紀要『人間関係』第4号を直接参照してください)

### ステージⅠ：幼児期 “ FORMING ”

どんな出来事や構造がグループを誕生させるにせよ、グループメンバーが集められ、グループが形成されたとしよう。ステージⅠでの行動はだれもが類似のまたは共通の要求を探しているように振舞い、初めは儀礼的でまた表面的である。導入（紹介）が行われている間、各々の人は他のメンバーが述べたことをもとにして自分のものと一致しているかどうかを調べていく。そして、異なったスタイルと欲求に出合って混乱と不安が明らかになる。最初の各人の目標は相互作用のための安全なパターンを作り上げることである。つまりそこでのグループの問題 (issue) はメンバーシップに関する基本的な基準の確立である。

対人的次元の問題として、各人は内包（inclusion）の強さのレベルを変化させながら仕事をするようになる。この幼児期のステージでは幾つかの問いが起き上がる。「私はここでこれらの人たちと一緒にいたいのか（内包されたいのか）？彼らは私を私として受け入れて（内包して）くれるのだろうか？それにはどのくらいの代償（price）がいるのか？私は喜んでそれを支払うだろうか？」

最初のステージはリーダーシップに関しての「依存（dependency）」を反映している。混乱、曖昧さと不安が多いことから、個人はグループとか環境の中に存在する如何なるリーダーシップにも目を向けようとする。方向とか情報とか提供されるものは何でも進むべき提示として考えようとする。トレーナー/ファシリテーター（designated leadership）からグループに対して反応がない場合、説明書とかグループに最初話されたことが代用となる。例えば、“このトレーニングの説明書によると\_\_。” それすらない場合は、方向づけがないことそれ自身が方向づけの道しるべとして用いられるかもしれない。例えば“私達は、進むべき方向が定まっていないので、自分達で行動を起こし、\_\_することに責任をもつように期待されているに違いない。”

グループの中に存在するスタイルとか欲求における類似性に従って、またグループの中に存在する曖昧さに対する耐性（tolerance）に従って、この最初のステージはスムーズになったりまた心地よくなったり、あるいは緊張が高まったりまたフラストレーションが生じたりする。

## ステージ II：青年期 “STORMING”

メンバーの期待が共通のレベルに発達すると、青年期より荒々しいステージに移行する。個人内においてもグループ内においても耐えるには最も難しい発達のステージであるが、このステージは避けられないのである。それは勢力と意思決定を扱う重要なステージである。—これらはグループの将来の機能に関する必要なスキルである。

ステージ\_において、期待と類似性の基礎的なレベルが確立した後、個人は自分らしさ（individuality）や勢力、影響力を再び獲得するために各メンバーの差異に挑戦し始める。メンバーは通常自分の精一杯の情動の中で、必要と認知した課題に反応し始める。グループの課題とか構造がどのくらいハッキリしているかに関わらず、グループ内にリーダーが出現するときと同様に、グループメンバーは反応し、ファシリテーター（facilitators）に対して攻撃をするだろう。勢力と影響力に関するこれらの努力は直接的な攻撃の形をとるか、もしくは目に見えない非支持の形をとるかも知れない。対人的問題の次元では、メンバーは十分なコントロール内にいるためにまた方向を明確にするために、彼ら自身の統制（control）欲求を通して活動している。

リーダーシップの次元としては反依存（counterdependence）の問題がある。例えば、明らかである何らかのリーダーシップ行動にネガティブに反応することによってステージ I で感じた依存を解消しようとする。そうすることによって、メンバーは依然として依存のままであることになる。すなわち、そこでは自発的に行動するのではなく反応しているだけなのである。個人が反応するだけのこの欲求不満のサイクルを打ち破りそして独立したまた相互依存的行動をとり始めない限り、彼らはステージ\_の困惑の中に留まることになる。

グループメンバーがグループ内の意思決定において受容的な手順/プロセスを生み出す試みをたゆまなくやり続けることで、彼らは自分達をステージ<sub>2</sub>へ導くことになる。このステージで得られた活動力 (activity) とスキルはグループが進展する際の本質的なものである。グループがこのステージの不快さから逃れようとするなら、それは失敗体験を生み出すだろうし、そのプロセスが遂行されて勢力の問題がはっきりするまではステージ<sub>1</sub>と<sub>2</sub>に引き戻ることになるだろう。そこには意思決定の機構が含まれている。グループがこのステージで何がなされたかに気づけば気づく程、将来のグループの発達はより早くなる。

### ステージ III : 成人期 “ NORMING & PERFORMING ”

最初の二つのステージの欲求不満を経て、ついにグループは単なる個人の集合体としてではなく本当のグループとして共に存在できるようになる。ここでは課題を達成するために役割とプロセスを相談し始めるようになり、グループは凝集力を持ったユニットになる。そして、違いが存在するにもかかわらず、機能的な関係が探求され確立されるようになる。グループは協同的に活動しながら、目標を捉えるための準備状態にある。いくつかの目標を達成したことで、成功に貢献したりそれを妨害したりする要因に関する洞察を得たり分け合ったりする。

对人的問題の次元では、メンバーは以前よりは表面的ではないより深いレベルで他者へのケアリングと愛情 (affection) を持とうとする。有意義な機能的関係がメンバー間で発達する。リーダーシップの問題は相互依存的な行動もしくは他者と共に活動することにより解決される。課題はグループ内でのユニークな能力を認めることにより達成される。すなわち、適切でだれもが認めるところへ導かれそして生産性と必要性をもたらすところへ達する。この相互作用 (interplay) が起こると、信頼が生まれることになる。

うまく合意に達したとかグループの問題を解決できたといった成功体験は、力強い斉一性への力を生み出すことになる。強さと欠点との全てを合わせ持ったグループの独自性の感覚である “グループらしさ (group ness)” を意識するようになる。そこで、そのグループは私たちのグループとしてのアイデンティティを持つようになり、そのアイデンティティは多くの他のグループと同じように同じサイクルによって発展してきているので、低下しない。

### プロセスによる再循環過程

グループは素早くもしくはゆっくりと3つのステージを経過しながら、進展する。それらはあるステージで固定化してしまうかも知れない。または、ある所では素早く進展し、他の所ではゆっくりと動くかも知れない。しかしながら、それらがもし3つのすべてのステージを通過し終えて、なおメンバーと一緒に過ごす時間が充分にあるなら、再び各ステージを体験する再循環過程に出会うことになるだろう。この付加的な発達はより深い洞察、成就感とより親密な関係を生み出すであろう。

各々の意味のある課題の達成 (またはその未達成) にともなって、グループは再び内包 (inclusion) の問題 (一メンバーであることはどんな意味を持っているのか? ); 統制

(control)の問題(誰が今影響を与えているのか?どのように?);そして愛情(affection)の問題(我々はどのくらい親密なのか?我々はどのくらいお互いに信頼しているのか?)を取り上げるに違いない。そのグループが過去の経験から学習しているなら、引き続き起こるそのような循環過程は事実上たやすいものとなるだろう。

如何なる人間の発達過程もそうであるように、グループの発達過程には落とし穴(pitfalls)がある。考えられる罠(traps)への不注意は各々のステージで必要とされる以上により大きな欲求不満と不安を生み出すことになるだろう。もしもこの循環過程に沿った学習と洞察が得られていないなら、グループは「なぜ、我々はすべてのステージにおいてそうしたり、そうやったりしているのか?」と熟考するだろう。グループはそれらのプロセスに注意が向くだろうし、それを通して学ぶことになる。グループは全サイクルを終えてしまう前に、前のステージに戻ってしまうかも知れない。それは次のような理由からである。

グループの組織における変化(メンバーの増加とか減少)からステージⅠへの逆戻りを余儀なくされる。

グループの要求における変化によりステージⅠに戻ることになる。

ある一つのステージにおいて必要とされる活動性に対する不注意が遅かれ早かれそのステージへのリターンを要求する。

#### ステージⅣ：変容“TRANSFORMING”

グループの目的が達成されるか、もしくはグループのための時間が終わるとグループは変容すること(transforming)に直面する。変容は二つの道のうち一つをとることになる。再定義(redefinition)つまり新しい目的および(あるいは)構造を確立するか、もしくは解散(disengagement)、終結または死ぬかである。グループは将来を決めなければならないか、もしくは欲求不満と不充足感の伴う道を歩まなければならないかのどちらかである。全サイクルをうまく達成した多くのグループの自然な傾向は将来も同じ形態で共にいようとする事である。苦しかったこと楽しかったことのすべてをとらない、その意味と洞察を共にわかち合った体験はグループのメンバーを強く結び付けている。

しかしながら、目的が変化したり、時間が経過するとグループは関係を絶たねばならない。珍しくはないのだが、グループは離れ離れになることの堪え難さから逃れるために手紙とか再会といった約束をすることで別れ別れになった後も接触を保とうとする。しかしグループの一生が終ったことを認めてお互いに別れることに失敗すると、メンバーはただ将来において偽りの、未完結な感情を持つようになる。たとえ各メンバーが接触を保てたとしても、再会が実現できたとしても(滅多に起こらないことだが)、各々のメンバーの状況(context)が変化しているようにその体験は決して同じものにはならないだろう。人は自分の生涯を終えるのに直面しなければならないのだから、メンバーはグループも死んでしまったのだと認めなければならない。しかし、そこで学んだことを育てることができるならば、その精神とか体験は生き続けるだろう。

共に過ごせる喜びを体験しよう！

サイクルを完成しよう！

悲しむことなくさよならを言おう！

あなたの経験のユニークさ、それは宝だ！

ここで学んだ可能性に自分を開こう、

きっとどこかで同じようなユニークな経験ができるだろう。

#### 参考文献

- Bion, W. R.: Experiences in Groups. New York: Basic Books, 1961.  
Schutz, W. C.: Here Comes Everybody. New York: Harper & Row, 1971.  
Tuckman, B. W.: Development Sequence in Small Groups. Psychological Bulletin, 1965, 63, 284 - 399.

#### 訳者あとがき

本稿は、1982年に NTL (National Training Laboratories) Institute より発行された “READING BOOK ; FOR HUMAN RELATIONS TRAINING (Edited by Larry Porter and Bernard Mohr)” に載せられている Richard C. Weber による ‘The Group : A Cycle from Birth to Death’ の全訳である。

グループを取り扱うラボラトリー・トレーニングではグループの成長・発達の視点を学ぶことは不可欠であると言えるだろう。NTL においてはこの発達モデルがグループの発達を考える際の基本的な枠組みとして取り上げられている。1986年に私が参加した2つの NTL のプログラムにおいて、この発達モデルがトレーナーの方から提示されてメンバー自ら自分のグループの状態を診断し話し合うことが求められた。ただ、このモデルも発達の輪郭をつかむには分かりやすいと思われるが、グループの刻々の変化を追うには更に詳細なもしくは具体的な現象の記述が必要になるだろう。しかしながら、グループ活動を振り返るときにこの発達モデルは有効な認知的枠組みとして機能するであろう。

本稿のモデルは B. W. Tuckman (1965) の論文からの ‘FORMING’ - ‘STORMING’ - ‘NORMING’ - ‘PERFORMING’ が下敷になっていると思われる。Tuckman & Jensen (1977) はグループの終末のステップ (本稿では ‘TRANSFORMING’ と呼ばれる段階) として ‘ADJOURNING’ を提案している。一方、最近と言っても6年前になるが、R. B. Lacoursiere (1980) が二百を超える様々なグループ研究の文献を比較・整理し、5つのステージから成るグループの発達モデルを提唱している。彼は、グループの発達過程は ‘ORIENTATION’ - ‘DISSATISFACTION’ - ‘RESOLUTION’ - ‘PRODUCTION’ - ‘TERMINATION’ の一連のステージを経ると提案している。この Lacoursiere のモデルは Tuckman のモデルと対応している。これらのモデルの詳細については別の機会に紹介したいと考えている。

グループの発達研究に関する論文はかなりの数にのぼるがなかなか一貫した知見が得られていないのが現状であろう。その中において本稿の発達モデル及び Lacoursiere のモデルが今後のグループ発達の研究には貢献するのではないだろうかとは考えている。その一例として、最近 D . K . Carew & K . H . Blanchard ( 1984 ) は、Lacoursiere のモデルをもとにしてリーダーシップの研究を報告している。

#### 参考文献

- Carew ,D .K . ,Carew ,E .P .and Blanchard ,K .H .Group Development and Situational Leadership: A Model for Managing Groups , Blanchard Training and Development , 1984 .
- Lacoursiere , R . B . The Life Cycle of Groups: Group Developmental stage theory. New York , Human Service Press , 1980 .
- Tuckman ,B .W .and Jensen ,M .A .C .Stages of Small Group Development Revisited . Group and Organizational Studies , 1977 , 2 , 419 - 427 .