

# NEWS LETTER

(財)集団力学研究所 No. 52 2009.12.24

ホームページ <http://www.group-dynamics.org/>

## 心の筋肉運動

所長 吉田道雄

リーダーシップを個人の「特性」ではなく、「行動」として考える。これが私たちの基本スタンスです。入院してベッドに寝たままだと筋力は急速に衰えると言われます。病気であればそれもやむを得ませんが、健康を維持するためには日ごろから運動を心がけることが大事です。リーダーシップや対人関係についてもまったく同じことが言えます。いま自分が持っている力を維持するためにはきちんと「運動」しなければなりません。もちろん「現状維持」を目指すのであれば、運動もそこそこでいいでしょう。しかし、さらに積極的に健康を増進したいと考えるなら、もう少し腰を入れて「トレーニング」をすることになります。たとえばジョギングやランニングをはじめ、プールに出かけて泳ぐといったことが頭に浮かびます。人によってはジムに行ってトレーニングマシンにチャレンジするかもしれませんが、健康の増進という点では共通していますが、どんな運動をするかは個々人で違っていても構わないのです。大事なことは、自分の目的に応じた運動をコツコツと続けることです。リーダーシップの場合も、まずは「しっかりリーダーシップを改善・向上させよう」と

心に決めることからトレーニングがはじまります。その内容がどんなものになるかは、一人ひとりの目標や置かれた状況によって違ってきます。それは「仕事に関する知識や技術を上手に教える」ことであつたり、「きちんと部下をほめる」ことであつたりするでしょう。いずれにしても、自分に期待されている行動について、それが発揮できるようにトレーニングを続けていくのです。

自分にあつたメニューを決めて地道に運動を続けていけば、それなりに筋肉も付いてきます。努力の成果が目に見えるのです。周りの人たちからも「このごろたくましくなったね」とほめられるかもしれません。リーダーシップ力を付けるための「筋肉運動」も同じような成果が得られるはず。「部下とコミュニケーションをうまく取れるようになりましたね」「あなたの話を聞いているとやる気が出てきますよ」。職場の部下やメンバーたちからこんな声をかけられるようになる。トレーニングの成果が目に見えはじめたのです。「やったあ」と叫びたくなるほど嬉しくなることでしょう。リーダーシップの「筋肉トレーニング」を実行した甲斐があるというものです。

## 第7回春秋セミナー

### ヒューマンインタフェースから見たシステムの安全性

講師 京都大学名誉教授 吉川榮和氏

集団力学研究所では、一般市民の方々に集団力学(グループ・ダイナミクス)のおもしろさを知っていただくために、毎年、春秋セミナーを開催しています。本年度は、12月3日、吉川榮和・京都大学名誉教授(原子力工学専攻)を招き、「ヒューマンインタフェースから見たシステムの安全性」というテーマで開催しました(会場:電気ビル北館12階会議室、参加者約70名)。吉川教授は、科学技術と人・社会・環境の共生(シンビオシス)関係をめざすNPO法人「シンビオ社会研究会」を主宰するかたわら、中国のハルビン工程大学学術大師として同国の研究・教育にも貢献されています。

コンピュータの発達によって、現代の機械システムの利便性、機能性、信頼性は大きく向上しました。しかし、同時に、機械システムは、人間の理解力を越えるまでに複雑かつ巨大になり、ともすると「機械が主役で、人間は頼りない脇役」と見られる傾向さえあります。事故やトラブルが起こっても、頼りない脇役のミスや倫理観の欠如ばかりが糾弾されがちです。

例えば、事故が起こったとき、①人が悪いのか(倫理的要因)、②モノが悪いのか(技術的要因)、③やり方が悪いのか(制度的要因)が問題視されます。具体例をあげれば、①については、放射線洩れは技術的には十分予測計算できるにもかかわらず、計算するにはお金がかかるから止めておこうと何も対策をとらなかったということもありました。②についても、熱電対の鞘管は流力振動で折れる可能性は予測できるにもかかわらず、技術者が未熟でその対策を検討しなかったこと

が事故を起こしたという事例もあります。また、③についても、そろそろ配管が減肉現象で破損するという事は十分予測されながら、配管を管理する組織制度をいじったがために実際の現場にその情報が伝わらず、結果的に誰も知らなかったことにより事故が起きたという事例がありました。要するに、技術的にはわかっている事柄ばかりなのに、人や組織の悪い側面のため事故になったとする「組織事故」が問題になっています。

このように人間や組織に注目すると、機械にばかり注目していたときには気づかなかった新しい問題点がクローズアップされてきます。人間は、どうしても自分の考えに固執し、他人の意見に耳をふさぎがちです。また、自分たちの常識が、一歩外に出ると非常識であるにもかかわらず、自分たちの常識を疑うことに不得手です。人間には、もっと自省的で柔らかい心をもつことが要請されます。高度な安全性が要請される機械システムの維持管理にあたる人や組織は、常に自省的で柔らかい心をもつような新しいグループ・ダイナミクスが構想されねばなりません。



講演中の吉川榮和氏

講演に続く質疑応答では、フローから活発な発言がありました。最後になりましたが、今回の春秋セミナーには、九州電力から多

大なご援助・ご協力をいただきました。厚くお礼申し上げます。(杉万俊夫・記)

### 【これまでの春秋セミナー】

第1回 (2003/12/05)「人と人との出会いをつむぐ:21世紀のグループ・ダイナミックス」

講師:杉万俊夫(集団力学研究所副所長、京都大学教授)

第2回 (2004/11/26)「ボランティア活動と教育」

講師:杉万俊夫・安藤延男(集団力学研究所所長、福原学園理事長)

第3回 (2005/12/02)「子育ての集団力学:地域を大きな家族に-子どもたちの今を見つめて」

講師:坂本雅子(福岡市こども総合相談センター名誉館長)

第4回 (2006/11/17)「流動砂丘を止める:中国・内モンゴルの緑化運動」講師:杉万俊夫

第5回 (2007/12/14)「教育問題の集団力学」講師:八ツ塚一郎(熊本大学准教授)

第6回 (2008/11/21)「ボルドーワイン:-伝統と国際競争の間で -経営学の観点から」

講師:Tatiana Chameeva(ボルドー・マネジメント・スクール教授)

## 関西からの活動報告

評議員 山縣 哲也

一昨年より関西地区でIT関係企業を対象に「職場の健康診断」(PM サーベイ)を実施し、フォロー研修を行っています。一言でIT業界と言いますが、ゲームソフトから宇宙船の制御に至るまで幅広い分野があります。現在は「客先企業の各種業務システム」の開発を中心に行なっている中堅のシステム開発会社を中心に仕事を進めています。

この業界では「個人の高度なスキル」と「集団の協調性、団結力」とが同時に求められ、その良し悪しがプロジェクトの成否を決めることとなります。まさにPM理論のいう「個人のモラル」と「集団のモラル」とのハイレベルでのマッチングが求められます。その鍵を握っているのが、「プロジェクトマネージャー」と呼ばれるリーダーたちのリーダーシップなのです。

「PM理論をフルに活用し、組織を活性化すること」は、単にプロジェクトを成功に導くと

いうだけでなく、企業が業績を上げ成長して行くための必須条件だと考えています。

そこで、まずは「PM理論に触れ親しんでもらうこと」を目的として、「自己評価シート」による「自己評価」分析手法の採用を提案しました。こうした体験から、「PM理論」に親しみを感じてもらったうえで本格的なPMサーベイを行なうように提案をして行く予定です。

また、経営技術コンサルタント協会(Management Technology Consultant Association)へも「PM方式」を紹介しています。こうした情報が、協会所属のコンサルタントを通じてクライアントにも伝えられています。

この協会は、大企業や中堅企業の経営者、さらに工場長といった専門職の経験者からなる集団で、そのスキルを(主に)中小企業に伝承することを目的に活動しています。その創立は1994年で、現在60名以上の方々が活躍されています。

こうした方々の経験をさらに生かす上でも、「職場の健康診断」のみならず、「安全」、「事故防止」といったリスクマネジメントも視野に入れた活動の展開が求められており、その準備を進めているところです。

その端緒として、同協会が発行している協会誌「MTCA ジャーナル」にPM理論および組織活性化プログラム(職場の健康診断)についての紹介文を寄稿しました。

## 研究所講師デビュー記 (1)

主席研究員 若狭 肇

毎年5月の連休明けは、大規模なPM調査の分析があり、いつも慌ただしい。そんな悪戦苦闘の最中に、一本の電話が鳴った。福岡県中小企業経営者協会の研修担当者の方からだった。「商工会議所連合会・商工会連合会合同新入職員研修」への講師依頼だ。日程をお聞きすると、なんと6月12日とのこと。もう一月余りと迫っているではないか。

しかし、長年にわたって旅行社で営業マンをやってきた私である。お客さまの方から依頼された仕事を断るなんて夢にも考えられない。まさに「たなぼた」ともいえる大チャンス。そんなわけで、気がつく「OK」の返事を出してしまった私がいた。と同時に心に不安がよぎる。「勝手にOKしてしまったけど、吉田先生のスケジュールは大丈夫だろうか？」早速、熊本の吉田先生に連絡を取ることにした。やっとのことで吉田先生をつかまえることができた。話をすると、その日は既にスケジュールが入っているとのことだった。「では、どうしたらいいですか？」との問いに、先生の返事は、「とても良い機会なので、あなたがやったらいいですよ。」であった。「せっかく依頼された仕事を断ることの出来ない私」は、度胸を決めた。「わかりました。やってみます。」

だが、研修の講師をしたのは、旅行社に勤務していた十数年前のことである。しかも、

専門の『旅行業』に関する講義である。今回は、専門分野以外の講師。確かに、大学時代には社会学が専門で、社会心理学ももちろん勉強はしていた。でも、今から30年も前のことである。幸い、先生の研修には何度も立ち会っていたので、講義内容はノートに詳細に記録してあった。そこで、「先生が研修会でご使用になっているシートやパワーポイント等の道具をぜひ貸してください。それから、今回の研修で行う内容(スケジュール)はどのようにすればいいですか。」とお聞きすると、「道具は、すぐに送ります。内容についても、作成次第すぐに送ります。」とのことであった。

依頼したものは、すぐに先生から送られてきた。そのまま「研修の内容」を先方に送り、説明をする。ただ、データ分析作業がぜんぜん終わらない。あっという間に5月が終わる。研修まで、あと10日余りしかない。当然私の顔色が変わる。やっとのことで研修の準備を終えることが出来たのは、なんと研修の前日であった。当日は、強力なサポーターを理事の関先生にお願いし会場へと向かう。

NEWS LETTER No.52 2009/12/24

**財団法人 集団力学研究所**

〒810-0001

福岡市中央区天神1丁目4番1号

西日本新聞会館 14F

TEL:092-713-1308 FAX:092-713-1309