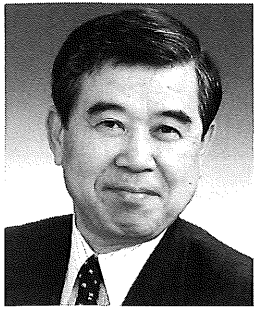


主任・副師長の
リーダーシップ・
スキルアップ 講座

人間理解と グループ・ダイナミックスの基礎



吉田道雄 国立大学法人熊本大学 教授
財団法人集団力学研究所 所長

1976年九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。九州大学助手、鹿児島女子短期大学講師を経て現職。専門はグループ・ダイナミックス。博士(学術)。リーダーシップの改善・向上を目的にしたトレーニングの開発と実践を進めてきた。さらに、組織の安全に関する研究にも取り組み、その成果をもとに提言を行っている。
 主著には、『人間理解のグループ・ダイナミックス』(ナカニシヤ出版)、『リーダーシップと安全の科学』(共著) (ナカニシヤ出版)、『人生をよりよく生きるノウハウ探し』(熊本日日新聞社) などがある。

● ● グループ・ダイナミックスと ● ● 職場の実践

私たちは生まれた時からこの世を去るまで、人とかかわりながら生きています。そして、幸せで楽しい人生を送るためには、周りの人々と良好な関係をつくり上げ、それを維持していくことが欠かせません。私たちは人の集まりである集団の中で生きているのです。そこで、集団の視点から人間の行動を見つめ、望ましい関係のあり方を考える研究が生まれます。

その代表的なものに“グループ・ダイナミックス (Group Dynamics)”があります。日本語では英語をそのまま訳して“集団力学”と呼ばれています。その創始者はアメリカの心理学者レビン (Kurt Lewin) で、1930年代のことです。その名前から分かるように、グループ・ダイナミックスは“集団とのかかわりを通して人間を理解すること”を目的にしています。そして、それは何よりも“実践に役立つこと”を大事にします。“優れた理論ほど実践的なものはない”。これはレビンの有名なことばです。私もそのとおりだと思います。そして“実践は理論に奉仕するためにあるのではない”ことを強調したいと思います。さまざまな努力を積み重ねて、職

場が元気よくなる、ミスや事故を防ぐことができる。そうした成果が上げれば、とにかく満足しようではありませんか。それが理論的にどんな位置付けにあるか、どのくらい普遍性があるのか。そうした議論ばかりしては組織は変わりません。もちろん、理論も大事です。しかし、きちんとした実践を進めていけば、理論や法則もついてくるものです。むしろ、“理論こそ実践に奉仕する”と考えて、毎日の仕事に取り組んでいただきたいと思います。

ところで、人間の行動はすべて集団とかわりを持っています。“孤独”な人もいますが、これも“集団に所属していない”から“孤独”と呼ばれるのです。その意味では、“孤独”も“集団”にかかわる問題なのです。そんなわけで、グループ・ダイナミックスの領域はありとあらゆるものに広がっています。「集団の規範」「態度と行動の変容」「集団間の競争と協同」「組織におけるコミュニケーション」や「リーダーシップ」などなど際限がありません。そうそう、「組織の安全とヒューマンエラー」や「うわさや流言」も大事な研究テーマなのです。また、対象の集団も多岐にわたっています。「企業」などの組織をはじめ、社会の基礎になる「家庭」や「学校」、

①

私の職場の常識

あなたが働いている職場のことを思い浮かべてください。
 職場のみんなが、「当たり前だ」とか「当然だ」と思っていることがたくさんあると思います。
 「遅刻をしない」「互いにあいさつをする」「ミスは必ず報告する」「分からない時は相談する」…。

当たり前すぎて気が付いていないものもあるでしょう。もちろん望ましくないこともあるはずですが。
 「小さなミスは報告しない」「仕事は70%程度で満足する」「分からないことがあっても放っておく」…。

ここでは、あなたが思い付くものができるだけたくさん挙げましょう。

私の職場の常識				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
Mark		P/M	E	C

Mark欄：P (+)/M (-) E (effect) C (changeable)

②

私の職場の常識チェック

チェック1

それぞれの常識（規範）は、元気な職場づくりにとってプラスですか、マイナスですか。
 チェック欄（P/M）に、P（プラス）かM（マイナス）を入れましょう。

チェック2

その常識は、元気な職場づくりにどのくらい影響を与えているでしょうか。
 チェック欄（E）に、「影響大 H」「影響中 M」「影響小 L」を記入してください。

チェック3（C欄）

プラス（P）常識：その常識をもっといい方向に改善することは、「非常に容易 ◎」「かなり容易 ○」「難しい △」

マイナス（M）常識：その常識を変えることは、「非常に難しい ××」「難しい ×」「難しくない ○」「容易 ◎」

改善・向上したい常識とその要因、改善策

私は職場の常識になっている 【 もともと、そうなったのは、 【 そして、これを変えるためには、 【	】を変えたいと思います。 【 】からだと思います。 【 】すればいいと思います。
私は職場の常識になっている 【 もともと、そうなったのは、 【 そして、これを変えるためには、 【	】を変えたいと思います。 【 】からだと思います。 【 】すればいいと思います。
私は職場の常識になっている 【 もともと、そうなったのは、 【 そして、これを変えるためには、 【	】を変えたいと思います。 【 】からだと思います。 【 】すればいいと思います。

図 職場の常識チェックと改善のためのシート

● ● ● 常識を変える具体策を考える

さて、自分の職場の“常識（規範）”が明らかになったら、今度はそれを望ましい方向へ変えていく必要があります。それがプラスであれば、それを望ましい状態で維持していく、あるいはもっと改善していく方法を探すことも大事になってきます。そこで、今度は図-②のシートを使用します。まずは①のシートで挙げた10個の“常識”から“改善・向上したい”ものを3つまで選びます。そして、そうした常識が出来上がった理由を分析します。その上で、それを考えるために“自分にできること”を考えていくのです。

こうした分析を仕事仲間と進めていくことで、職場の課題が共有化されるのです。その結果と

して、メンバーたちから職場を元気にするためのアイデアも生まれてくるはずですよ。

こうした一連のステップをスムーズに進めるために、皆さんのリーダーシップが大きな役割を果たすことは言うまでもありません。

今回は、“グループ・ダイナミクス”の中でも重要なテーマである“規範”を変えることに焦点を当てました。もちろん、私たちはこのほかにも実践に役立つさまざまな研究を進めています。これを機会に、皆さんもグループ・ダイナミクスについて勉強されることをお勧めします。

参考文献

- 1) 集団力学研究所編：人間関係講座Ⅱ（集団）、2000。
- 2) 吉田道雄：人間理解のグループ・ダイナミクス、ナカニシヤ出版、2001。