論　　考

『“気づき―行動”の方程式』

K・レヴィンおよび M・P・フォレットが
提唱したものと、その統合

（株）T・M・D・グループ
代表取締役
上　床　訓　弘

Ⅰ　K・レヴィンの「行動方程式」

１　レヴィンの業績

私は昭和41年（1966）に大学を卒業して、ある経営指導団体に入った。それ以降11年間、その団体の職員として、さまざまな教育研修事業を担当した。

それらの中で、各企業の人事教育担当者を対象とした「産業心理研究会」という、月1回の研究例会を中心とする事業を、かなり長い期間担当した。

この研究会では大学の産業心理学の教授、および企業の人事部長、課長など、合わせて10名ほどの方々に運営委員をお願いし、委員会で展開テーマや内容を審議してもらい、事業を進めていった。

ある時の委員会で、そこに出席していた一人の教授がこう発言した。

「クルト・レヴィンはやはりたいした学者だったと思いますね。現代につな

がる大きなテーマを、大股でどしどしと歩いて、足跡を残してきていますからね・・・。われわれはそのあとづけをしているような感がありますよ・・・」

　各メンバーはそれぞれ一家言のある人たちであった。反論する人が一人や二人いるだろうと思っていたが、全くいなかった。皆、「・・・ほんとに、そうですね・・・」、「・・・私もそう思いますよ・・・」という反応だった。

　私は大学で法律を専攻していた。心理学は一般教養の講座で、基礎心理学を学んだ程度であった。レヴィンのことなど、全く知らなかった。

　そこで早速、書店で関連する本を購入したり、図書館に行ったりして、レヴィンのことを調べた。なるほど彼は大きな業績を残していた学者であった。

　レヴィンは１８９０年に現在のポーランドで生まれた。勉学に励みやがて、ベルリン大学で心理学と哲学の教授になった。

　しかし当時ドイツでは、ナチスが台頭してきており、ユダヤ人排斥運動が広がりつつあった。

　ユダヤ人であったレヴィンは迫害をのがれて、１９３３年にアメリカに渡った。

　アメリカで、コーネル大学の教授をつとめ、またマサチューセッツ工科大学で、グループ・ダイナミックス研究所を創設し、この間、極めて独創的な研究をし、業績を上げている。

　それらの中でも有名な研究として、「リーダーシップ・スタイルの研究」がある。独裁的スタイル、民主的スタイル、放任的スタイルの各リーダーが率いるグループの生産性は、どういう結果になるのかという、実証的な研究である。しかもそれらは、緊急な状況の時はどうか、一方、安定的な時はどうか、さらに、それらのグループのメンバーの、知識、技術、態度、行動などの、資質のレベルが高い場合、一方、低い場合、それらがどういう結果であるかをさまざまに研究した。

　その結果の概略をあげれば、緊急の時は独裁的スタイルが、安定時では民主的スタイルが生産性が高かった。メンバーの資質が高いグループの場合は、民主的スタイルが生産性は高く、メンバーの資質が低い場合、独裁的スタイルのリーダーのグループの生産性が高く出たのだ。

2　人間行動への洞察

同じく有名なものとして、グル―プについての研究がある。

人々が自分の身体にとって良い食べ物だとわかっていても、好んで食べることのないもの、例えばレバー、黒パン、さらに肝油などを、好んで食べるようになるためには、どのような教え方が最も良いのか、レヴィンはこれについても実験を行っていた。

一人ひとりの被験者に説明し説得する方法、被験者を一堂に集めて講義し説得する方法、そして被験者を6名ずつのグループにして、話し合いをさせて、最後に申し合わせをさせるという方法である。

その結果、被験者たちの多くがそれらを好んで食べるようになり、なおかつその習慣が長続きしたのは、グループでの話し合いをし、申し合わせをした被験者たちであった。

レヴィンはこれらの研究をさらに進め、「グループ・ダイナミックス」（集団力学）という学問分野を創唱し、さらにこれに基づいて、「T・グループ」という訓練方法を開発した。これは「トレーニング・グループ」の略である。レヴィンは個人に対して、グループの持つ動態的な力（ダイナミックス）を発見したのである。

さて、レヴィンのこれらの研究の根底にある仮説が、次にあげる「行動方程式」だと、私はとらえている。

これは「場の理論」とも言われている。

$$B = f(P \cdot E)$$

B　＝　行動　（ Behavior）
P　＝　人格　（ Personality ）
E　＝　環境　（ Environment ）

この式は「その人の行動は、その人の人格と、その人を取り巻いている環境の関数である」ということを表わしている。

従ってその人の行動が変わるためには、その人の人格が変わるか、環境が変わるか、さらにその両方が変わるかのいずれかである。

とりわけこれに関して注目したいのは、人格と環境が深く相関しており、

それがその人の行動につながっているということである。
　まず、その人の人格は環境の関数、
　P　＝　f(E)
ということができる。すなわち、人格は取り巻いている環境の影響を受けている。
　さらにまた、
　E　＝　f(P)
も成り立つ。すなわち、環境はその人の人格の関数とも言える。この環境とは、本人が認識、把握している環境である。さらにその本人が何らかのかたちでさまざまに関わっている環境である。
　これらのことをとらえて、この方程式を「場の理論」ともいうのである。

　ところで、レヴィンの言葉として私の心に深く残っているものがある。それは、「実践なき理論は空虚であり、理論なき実践は盲目である」。
　これはレヴィンの実証的な研究への真摯な姿勢が、如実に感じられる言葉だと思う。。
　レヴィンはとにかく多くの研究成果を残し、1947年、マサチューセッツ州のニュートンビルで、その生涯を終えた。56歳であった。

Ⅱ　M・P・フォレットの「状況の法則」

1　フォレットの業績

　やがて私はその団体の中で、人事異動により教育部に移った。さまざまな企業からの委託を受けて、その企業の階層別や職種別の研修・教育を企画し、実施するセクションである。
　それらの研修・教育の講師として、ある大手電気機器メーカーで永年、研修・教育を担当し、その後退職して経営教育コンサルタントとして活躍されていた、U 先生にお願いすることが多々あった。
　先生に講師をお願いする時は、事務局としてついて行き、研修中のさまざまな手伝いをしつつ傍聴する。これが大層、私自身の勉強になった。

この U 先生の講義の中でしばしば、マリ―・パーカー・フォレットのことが出てくるのである。

研修が終わり二人して駅まで戻る。おなかも空いているし、少し先生とその日のレビューと、今後のことも話しておきたい。

先生も私もお酒が好き。駅の近くの「一杯飲み屋」の暖簾をくぐる。そこでお酒を飲み、食事をしながらいろいろと話す。このような中で U 先生がしばしば私に言うのだ。

「私たちはね、もっともっと、フォレットの提唱していることを勉強しないといけないなあと思っているんだ。現代にこそこれがとても必要となってきていると感じるよ。君も一度、フォレットを読んでおいてくれよ」

そこで私はフォレットに関しても早速図書館で調べた。また書店で探した。2冊見つけて、その内の1冊を購入して読んだ。もう1冊はその後数年たった頃、懇意にしているある人と話している時、フォレットのことが話題に出て、その人が偶然にそのもう1冊を持っていて、その人から譲ってもらった。

M・P・フォレットは、1868年にアメリカのボストンで生まれた。

彼女は特定の肩書を持っていたわけではない。ボストン市の学校制度改革の仕事にたずさわったり、市立の職業指導所や職業紹介所の仕事などをしていた。

さらにマサチューセッツ州の最低賃金委員会の公益代表委員をしたり、また、ソーシャル・ワーカーとしてイギリスに渡って仕事をし、さらに一時、ジュネーブで国際連盟の業務にも従事している。

これらの仕事をしつつ、彼女は自分のソーシャル・ワーカーとしての仕事と関連させながら、研究に取り組んだ。そして独創的な研究成果を、数多く論文に書き、講演で発表していった。

彼女の著書は政治学分野のものが3冊あるという。それ以外では1冊もないが、しかし沢山の論文集と、講演録を残した。

特に晩年、彼女は経営管理の研究に打ち込んだ。そしてその基礎として、「協働の科学」(the science of co－operation)の確立が重要であることを訴えた。

彼女は1933年、ボストンで65才の生涯を閉じた。

２ 「状況の法則」と「命令の非人格化」

フォレットは「統合」の概念を明確に提示した。

対立する二者の紛争解決の方法には、3つのやり方がある。「支配」、次に「妥協」、そして「統合」である。

「支配」とは相対立する一方が相手を抑え込むやり方。抑え込んだ方は満足するが、その相手は殆ど不満足な状態となる。

「妥協」は、両者の主張の差のどこかのポイントで、折り合いをつけることだ。これは両者ともにそれぞれ若干の満足はある。しかし必ず不満が残る。両者の力の差によって、満足、不満足のウエイトに違いが生ずるが、いずれにしろ相互に必ず不満が残る。

「統合」は両者がともに満足できる、第3の策を見つけ出し、それを実現することである。

フォレットは、この「統合」を実現するための「状況の法則」を提唱した。

彼女はこれに関する一つの簡潔な事例をあげていた。それは「窓を開ける」という事例である。

ある図書館の、小部屋になっている読書室でで、二人の人物がテーブルをはさんで本を読んでいた。やがて一人が言った。「窓を開けましょうかね？」 しかしもう一人が言った。「いや、窓は空けたくありません！」

そこで二人は話し合った。

「窓を開けたい」と言った方は、「この部屋の空気が淀んできているから、少し換気したい」と思ったのだ。一方「空けたくない」と言った方は「風邪を引いているから、外の冷たい風に当たるのは嫌だ」と思ったからだ。

その二人はどうしたらよいかを考えた。そして周りの状況を確認した。たまたま隣の部屋が空いていた。そこで隣の部屋とこの部屋の仕切りのドアを少し開けておき、隣の部屋の窓を開けることにしたのだ。これによってその部屋の換気はできるし、直接外の冷たい風は入らない。

二人の主張は統合されたのだ。

統合するためには、関係者が力を合わせて、当面するそれらの状況をよく研究し、第三の道を見つけ出すことが必要である。そしてそれを皆が実践

遂行していくことになる。
　これが「状況の法則」である。

　フォレットはさらにこれを展開し、「命令の非人格化」というものを提示した。
　命令や指示は、一人の人間が専断的に発するのではなく、周囲の状況がその本人に行動することを求めていることを、教え、知らせ、気づかせるのが大事だというのである。すなわち命令、指示は、ある個人の人格からなされるのではなく、状況からなされることが必要だということである。
　アメリカのある著名な人物の、伝記の中に書かれていた少年時代の話を、フォレットは紹介していた。
　あるところに母親と息子が住んでいた。そこは水の不便なところであった。井戸までかなり歩いていかなければならない。
　母親は息子にいつも言うのだった。「ジョンや！水を汲んでおいで！」 ジョンはその度に母親に言った。「ボク、いやだよッ！」 しかし結局、ジョンは水を汲んでくるのだ。それはいつものことだった。
　ジョンは、母親の命令には従わなかった。しかし、状況からの命令には従った。「ママは忙しい。水を汲みに行くのは、ボクしかいない。だからボクが汲みに行かなければならない」ということはわかっていたのだ。

　人間は誰しも、ワンマン・ボスからの一方的な命令には従いたくない。自分の人格を無視されたり、否定されるのはいやなのだ。従って、経営管理者やリーダーは、「状況の法則」を共に研究すること、そして最も妥当な方策を見つけ出す努力をすることが必要だということである。
　ワンマン・ボスの逆、すなわち命令、指示を部下たちに行うことが不得手であり、不十分な経営管理者やリーダーの場合にも、これは有効だとフォレットは説く。命令、指示が不得手な彼は、部下たちに命令、指示をする必要はない。取り巻いている周囲の状況を提示、確認し、実践の方向を提案すればよいのである。

　さてここで私は、これらのフォレットの提唱していることを、次のようにまとめておきたい。

人は誰でも、
自分自身を取り巻いている状況を、
的確に認識すればするほど、
自らより妥当な方向へ、
行動を起こすものである。

Ⅲ 「気づき―行動」の方程式

１ K･レヴィンの「行動方程式」についての改訂

私は経営指導団体に１１年勤務し、その後総合小売企業に転職した。その会社の人事教育部門を約3年間担当し、さらにそこを辞めて、個人で経営教育事業を始めた。

その当時から現在まで、心の底に複数の大きなテーマ、課題を持ち続けていた。

経営組織の活性化とは何か？それをどうすれば実現できるのか？ リーダーシップとは何か？それをどう開発すればよいのか？ マネジメントとは何か？および上記のテーマと関連させて、マネジメントをどう展開することが妥当なのか？

さらにもう一つ大きな課題があった。

それは、以上のそれらのテーマと根本の部分で関連のあるものとして、レヴィンとフォレットの提唱していることが、心から離れなかった。この２人の言っていることを、統合できないものか？

４０歳代中頃のある時、心にひらめいた。それが次の式である。

$$B = f(P \cdot S \cdot T)^{a}$$

Ｂ　＝ 行動　（ Behavior）
Ｐ　＝ 人格　（ Personality ）
Ｓ　＝ 状況　（ Situation ）
Ｔ　＝ 課題　（ Task ）
ａ　＝ 気づき（ Awareness ）

この式は、
「人間の行動は、
その本人自身の人格への気づきと、
その本人を取り巻いている状況への気づき、
その本人が取り組むべき課題への気づき、
さらにこの3つの相互関連、相互作用についての
気づきの程度、によって決定づけられる」
ということを表わしている。

先にあげたレヴィンの「行動方程式」の意味はよくわかる。説得力がある。しかし私としては満足できない。大きくとらえ過ぎていると感じられた。

それはまず環境（E）である。環境をもっと具体的な、その本人を取り巻いている状況ととらえたほうがよいのではないか。そこでこれを、「S」と表現した。

もう一つ同じく大切なものがあると考えた。それは、その本人が取り組むべき課題、もしくは行動すべき方向である。これを、「T」と表した。

さらに、この「P」、「S」、「T」の3つは、相互に関連し、作用しあっている。

まず、Ｐ　＝　f（S・T）。

周囲の状況と課題によって、本人の人格が影響を受けている部分がある。

次に、Ｓ　＝　f（P・T）。

本人の人格と課題によって、本人の認識している状況は変化する。

さらに、Ｔ　＝　f（P・S）。

本人の人格と、本人が認識している状況によって、本人の取り組むべき課題は変化する。

これらの相互関連、相互作用を理解しておくことも重要だと私はとらえた。

２　フォレットの「気づき」についての改訂

私が改訂した式で特にポイントとなるのは、「P」、「S」、「T」についての本

人自身の「気づき」が、その行動を決定づけるということである。
　そこでこれを「a 乗」と表した。ここのところが、レヴィンとフォレットの統合であると自負している。
　フォレットは「自分自身を取り巻いている状況」を取りあげている。しかし私としてはそれだけでなく、「自分自身の人格」と、「自分が取り組む課題」についての認識、気づきも重要だととらえたのである。

　ここでこの「P」、「S」、「T」の3つの気づきについて、その要点を確認しておきたい。

（1）「P」（人格）についての気づき。
- ここでは人格（パーソナリティー）といっているが、それを下支えする性格（キャラクター）も含めて、自己認識、自己理解ができていること。
- 自分の行動傾向、さらに発想、思考する際の「クセ」などに気づいていること。
- 自分の強み、弱みを認識できていること。
- 相手や周囲の人々から見られている自分の姿や言動を冷静に把握しようとする努力をしていること。
- さらに自己洞察を進め、自己開発をはかっていく姿勢があること。

（2）「S」（状況）についての気づき。
- 視野が広く、周囲への目配りができていること。
- 自分の周囲の状況を、ありのままに認識、理解できること。
- ものごとを観たり聴いたりする際の、自分の心のフィルター（色メガネ）についての認識があること。
- 相手や周囲の人々の気持ちを、瞬時に的確に理解できること。

（3）「T」(課題)についての気づき。
- 自分の当面している問題や課題を、的確に列挙できること。
- それらの問題や課題を、明確に表現できること。
- 短期、中期、長期の視点で、それらの問題や課題を整理し、重点化していること。
- それらの問題や課題のファクターを、分析し確認していること。

3 「気づき」のレベル

　さて私たちが「気づく」というパターンにはいろいろある。

ある時突然、「ドーン」と気づくことがある。「目からウロコが落ちる」、「世界がパッと広がる」などである。 欧米で「アッハ体験」と言われるのはこれであろう。

一方、「ジワーッ」と気づいてゆくこともある。断続的に物思いにふけってゆく時など、次第にはっきりしてゆく気づきである。

さらに、例えばラベル図法や系統図法などを使って、いろいろと考えている中で、新たに気づいてゆくこともある。

こういった気づきのプロセスを確認すると、次のようになるのではなかろうか。

（1） われわれは、視覚、聴覚、触覚などの五感を通して、さまざまな情報を自らインプットしている。
（2） その情報を、的確に認識、理解する。
（3） 認識、理解した情報を、整理、整頓し、体系化、文章化して、知識にする。
（4） その知識を適切に評価し、他の知識と関連づけを行い、さらに順位づけをする。
（5） この後、重点的なことがらから、順次、行動にあらわしてゆく。

これらの各段階で、気づきを制約するものがある。

中でも（2）の、情報の的確な認識、理解に関するものである。「認識、理解が正確にできていない」という事態である。「情報そのもの自体を認識、理解することができない」ということもあるであろう。また、「心ここにあらざれば、見るもの見えず、聞くもの聞こえず」ということもよくある。

さらに認識、理解しても、（3）の、それらの情報を、適切な整理、整頓や、体系化、文章化ができず、明確な知識として確認できない場合もしばしばある。私が重視しているのは、文章化だ。それらを表現する際の、言葉やセンテンスの的確さが大切だと感じている。

（4）の、その知識を適切に評価し、他の知識と関連づけし、順位づけするという段階で、気づきがセーブされてしまうことも多い。

私は気づきのレベルを、次のようにとらえることができると考えている。

（1） a＝1乗 ・・・ 一般的な気づき
これは「そうか、なるほどなァー！」といったレベルの気づきである。
（2） a＝2乗 ・・・ 積極的な気づき
これは「確かにその通りだ。これは重要なことだぞ！」というレベル。
（3） a＝3乗 ・・・ 切実な気づき

これは「大変なことだ。すぐに何とかしなくては・・・！」というレベル。

現実にさまざまな経営組織で、社長、専務などの経営トップはその経営課題に対して、「a＝3」の切実な認識、気づきをしている。しかしその組織の経営管理者および社員たちは、「a＝2」のレベルの気づき、さらには「a＝1」のレベルの気づきしかしていない場合がある。

中には、「a＝0」というレベルの社員がいることもある。

さてこの式の、（P・S・T）＝10　とすれば、

10の1乗　＝　　10

10の2乗　＝　 100

10の3乗　＝　1000

と、行動のパワーはこのように違ってくる。

その人の気づきが少し高まるだけで、その本人の行動のパワーは、このように変化するのだということを、これで表してみたいのだ。

ある企業の経営管理者研修でこれらの話をした時、参加者の一人が、「それは大げさではないですか？」と質問してきた。「（P・S・T）＝10」 と、図式的に言ったのでそういう質問が出たのだ。

私は言った。「こういうようにとらえると、大げさに聞こえるかも知れないが、いろいろな企業や団体を、第三者の立場から見ていると、こういう事実は沢山ありますよ。経営危機に直面している企業や団体が現在、沢山出てきている。そういう組織などの場合は、特にこういった傾向が強く出てきていると感じますね！」

経営状態が良い時は認識や気づきの差からくる問題は余り目立たない。しかし厳しくなるとそれは一挙に噴き出してくる。そしてその組織では、さまざまな問題が表面化し、やがては坂道を転がり落ちるように、崩壊へ至るということになる。

Ⅳ 「気づき―行動」の活性化

1 「三宝帰依」と「僧伽」

レヴィンがグループや集団の持つ力を具体的に検証したことは、前編で紹介した通りである。メンバーそれぞれの気づきと行動に、グループや集

団が大きく影響を与えていたのだ。
　しかしわれわれ人類はとっくの昔から、それを知っていた。
　仏教で「三宝帰依」という主要な概念がある。仏教徒として信じたてまつるべき3つの宝があるというのだ。
　それは、「仏、法、僧」である。
　「仏」とは、悟りを開いた人、宇宙の真理に目覚めた人のことであり、仏陀である。
　「法」とは、宇宙の原理、真理の教えであり、釈迦の説く道である。
　最後の「僧」が重要だ。これは現代、「お坊さん」ととらえてしまっている。しかしこれは誤りである。
　これはもともと、古代インドのサンスクリット語、あるいはパーリ語で、「サンガ」と言った。そして仏教が中国に伝わった時に音訳されて、「僧伽（そうぎゃ）」となったという。やがてさらに「伽」が省略されて、「僧」だけになったのである。
　「僧伽」、「サンガ」とは、出家者たちの集まり、グループ、組織のことである。さらにこれは、理想の共同体のことであり、真の和合の状態のことをも意味する。

　「僧伽」、「サンガ」が持っていた機能は、以下のようなことだと言われている。
（1）出家者たちは全員が平等に参画し、お互いに助け合い、励ましあって活動し生活してゆく。
（2）危機が襲ってきても、全員で一丸となってそれを打開し、克服してゆく。
（3）お互いがさらに教え合い、信仰を深め合い、より高い境地へ進んでゆく。
（4）これらの和合した力で、さらに彼らは釈迦の教えを広め、信仰の喜びや幸せを他の多くの人々に波及させてゆくことができる。

　「僧伽」、「サンガ」は、釈迦自身が生前から提唱し、展開してきたものである。彼は孤独な難行苦行の末、悟りを開いた。しかしそれだけに、一人だけで行う修行の限界を体得しており、集団、グループで進めてゆくことの有意義さをよく理解していた。
　個々のメンバーの「気づき一行動」についての、グループや集団の持つ機能を、釈迦は十分に知っていたのである。

２「民人は導いて言わするにあり」

わが国の江戸時代、中後期、全国諸藩はいずれも財政が逼迫し、厳しい状況に陥っていた。そのような中で、改革に取り組み、藩の行財政を軌道に戻すことに成功した、いわゆる名君が何人もいる。一方、改革に取り組んだが、結局失敗してしまった藩主も多々、歴史に残っている。

成功した藩主の筆頭は、米澤の上杉鷹山だといえる。彼は上杉謙信から数えて第10代目の上杉家の家長であった。

満15歳の時養子として上杉家に入り、さまざまな困難を乗り越え、かなり長い年月はかかったが、米澤藩の改革に成功した。

その彼も、集団、グループ、組織が、藩民一人ひとりの「気づき一行動」に与える影響力の強さを知っていた。

彼の語録の一つに次のようなものがある。

「人の口を塞(ふさ)がざること。川は塞げば横に流れる。人の口を塞ぐは災(わざわい)いのもとなり。故に民人は導いて、言わするにあり」

これは鷹山が、役人たちに対して与えた文書の中の言葉である。個別に対話する時、寄り合い(ミーティング)で話し合う時、評定(会議)で論議する時、とにかく相手やメンバーそれぞれに「発言させよ」と言っていた。

ここで「導いて」という言葉を誤ってとらえてはならない。これは「リーダーとしての自分が思う方向に皆をコントロールして・・・」ということではない。あくまでも全体の状況や、基本理念、ビジョン、方針を相手やメンバー全員によく理解させ、その上でメンバーそれぞれに発言させることが大切だと言っているのだ。

一人ひとりは発言することによって、また、他のメンバーの発言をその場面で聴くことによって、その本人の「気づき」は、深化、拡大し、さらに確かなものになり、行動につながってゆくのだ。

これは、レヴィンがレバーや黒パン、肝油の食習慣に関する実験で、実証的に研究した結果のポイントそのものである。

さてわれわれも、所属する組織の各部門、部署において、部下たちの「気づき一行動」のグレードを高め、そのレベルの共通化をはかっていかなければならない。

そのためには、直接、顔と顔が見合える対面的な場面を、積極的に設けていきたい。その中で、われわれ自身を取り巻く全体状況を十分に確認し、経営理念、スローガンや方針を共有化し、その上で相手やそれぞれのメンバーに、大いに発言させていきたい。

職場や部署ごとの朝礼は、10分間程度で是非、毎日行いたい。経営理念、スローガン、方針の唱和を行い、その日の自職場の重点業務課題を確認する。さらに全員から、ひとこと所感を述べさせる。

部門単位では月に1回は、全体朝礼を行いたい。全員で経営理念と部門全体のスローガン、方針を唱和し、各部署のその月の業務課題を発表する。

各部署や部門で行うミーティングや会議が、とりわけ重要だと、私は感じている。

この場面では特に「導いて言わするにあり」を徹底してほしい。

全体状況を十分に確認する。その部門や部署の重点的な問題や課題をよく認識、理解させて、一人ひとりに発言させる。その意見を周りのものがよく聴くことだ。その上でその意見にさらに意見があれば、それを述べさせる。

ミーティングや会議の基本ポイントは、

（1） 全員参加

（2） 全員発言

（3） 全員役割

の3つである。中でも、最も大切なものは、全員発言だと私は考えている。

ミーティングや会議は効果的、効率的に行わなければならない。単に報告、連絡をし合うためだけのそれでは、殆ど意味がない。

昔からよく言われる言葉がある。「会して議せず、議して決せずは会議じゃない」。さらに、「決して行わずは、会議をする意味がない」。

そのためにも、メンバー全員に徹底しておきたいことがある。「ミーティングや会議の場面での、控えめは権利の放棄であり、でしゃばりは権利の乱用」ということだ。

わが国でかつて、組織開発、職場ぐるみ訓練、職場小集団活動、QC サークル活動などといったものが、産業界、自治体、病院などで大流行した。今やこれらは殆ど忘れ去られた感じだが、再評価し、シクミに工夫を加えて、新たに展開し直すことが必要ではなかろうか。

これと同時に、レヴィンが「グループ・ダイナミックス」（集団力学）と名付けた学問分野は、既にさまざまに発展展開してきているが、今後基本を改めて再確認し、深化、拡大させてゆく必要性があるのではと感じている。

ところで、フォレットもレヴィンも、マサチューセッツを拠点に活動をしていた。レヴィンがフォレットを研究していなかったはずはない。従ってレヴィンのさまざまな論説のなかに、フォレットの思想が内在しているはずである。私自身、そのことを強く感じる。

3 「気づき」が「行動」につながる要件

さて最後に、「その本人が気づきの結果を、その行動に現すことのできる者の要件」を確認しておきたい。
現実に、自らさまざまに気づいていても、その気づきの結果を行動として現せない人がいる。逆に、そうしてはならないと気づいていても、ついそれを行ってしまう人もいる。

先般私は、後輩の一人を強烈に叱責した。「今後一切絶交する」というほどの叱責だった。
私は一人の後輩を失った。彼も自分を理解してくれる先輩を一人失ったのだ。
彼は以前ある組織で私の後輩だった。私はその組織を辞めて別の道へ進んだ。その後年月が流れて、この数年前から、あるプロジェクトで再び一緒に仕事をするようになった。
彼とのプロジェクトを再開してすぐに感じた。彼の対人関係面での言動の不適切さである。打ち合わせで会話していて、話が発展せず、有意義感や充実感が殆どない。
会話の途中で次のような、断定的な彼のせりふがしばしば出てくる。
「それは違う、違うなあ・・・。〇〇ですよ！」
「そうでしょう。そうなると思ってましたよ！」
「ですからァ・・・、私が言っていたでしょう？」
「そんなこと、わかりきったことじゃないですか！」
「そのような考えは甘い、甘いなァ・・・！」
「上床さん、全然わかってないなァ・・・！」
その他もろもろ。

こういうせりふが出てくると、会話は途切れ、その後発展しなくなる。彼は私より6、7歳年下なのだが、ずっと年上の経験豊かな存在のような振る舞いなのだ。しかし彼の意見は拙劣な部分も多々あった。
大学を卒業して以来その組織に長年勤めており、特定分野の業務をいくつかのみ担当していたためか、経験範囲は狭い。
この数年間の中で、私は彼にそのことを幾度となくフィードバックした。しかし結局彼の言動は殆ど直っていない。60歳近くになって、もうこれは修正できないのか・・・。既に固着してしまっている。
こういう彼の言動は私に対してだけではなかった。対象の企業の担当者との打ち合わせの際にも、それはしばしば現れた。
つい、相手の気持ちを傷つけてしまうのだ。相手の感情を逆なでしてしまう。さらには、相手の「逆鱗に触れる」ということにもなる。私の「絶交」レベルの叱責はこれであった。

彼は60歳定年年限を待たずに、その組織を退職した。その組織の幹部たちに対して、彼は極めて厳しい批判をしていた。「無能者」呼ばわりをしていた。これを外部の人々にまで、公言することがあった。
幹部たちに対しても、永年にわたり彼は同じような言動をしていたのだろう。幹部たちもそれに応じて、彼に対しては悪しざまに応じたはずだ。その蓄積がこの結果だったのだ。

彼の感受性は細やかである。「気づき」はある。しかし彼の心の深い部分、無意識のレベルに何らかの強い劣等感があるのを感じる。自分の優秀性、優位性を表そうとする潜在的な心の働きが、他の人に対してつい極端に断定的、攻撃的に出てしまうのだ。それで彼は自分の心のバランスを取ろうとしているように思える。「気づきと行動」がうまく結びついていないのだ。
彼の対人的な感受力が確かなものであれば、彼は一人になった時、悩むことになるはずだ。「あんなことを言わなければよかった。なぜ、あんなことを私は言ってしまったんだろう？」

さて、「気づき―行動」が適切に結びついており、自在な言動ができる人の特性はどういうものなのか、そのことを確認してこの稿を終わりとしたい。
それは結局、以下のようなことがポイントになると、私は現在とらえている。

（1） 心のオープンさを持っている。
・自己防衛がない。
・基本的に他者肯定ができている。
・ありのままの自分を表すことを恐れない。
・自分を必要以上に、自罰的、自虐的にとらえていない。
・相手や他の人々との関わり合いの中で、自己の向上、成長をはかることができることを知っている。
・相手や周囲の人々、さらに物事や出来事に対して、感謝の気持ちを口にすることができる。

（2） 素直な本人らしさを持っている。
・自己観照をする努力、自己理解をする努力をしている。
・自分をよく見せようとするムリな努力をしない。
・自分の心のクセ、心のフィルターを把握する努力をしている。
・相手や周囲の人たちの眼で見た自分の姿を、適切に認識でき、機

敏に対応することができる。
・長所も短所もある自分自身を全て含めて、自己肯定できている。

（3） 心と身体の柔軟さを持っている。
・発想や思考に多元性、多様性がある。
・感覚的思考、および論理的思考が適切にできる。
・自分の過去の成功体験、失敗体験に固執していない。
・現実の相手や他の人々、周囲の状況に応じた、自在な言動ができる。
・時に柔軟体操をしており、身体そのものの柔軟性がある。

（4） フットワークのよさがある。
・物事の優先順位づけが的確にできる。
・行動は一元的であることを理解している。
・機敏な意思決定ができる。
・「完璧主義」ではなく、「60点主義」を信条にして行動している。
・自分の身体を動かすことをいとわず、それを楽しめる。
・クイック・レスポンスを実践している。

「気づき」をスムーズに行動にうつせる人の特性を、私は現在このようにとらえている。私たちは自分自身を含めて、部下や後輩諸君にこれらの特性を身につけることの大切さも、今後大いに教え育ててゆく必要があると、強く感じている。キャラクターやパーソナリティーがまだ固着しない若いうちに・・・。

（うえとこ くにひろ）