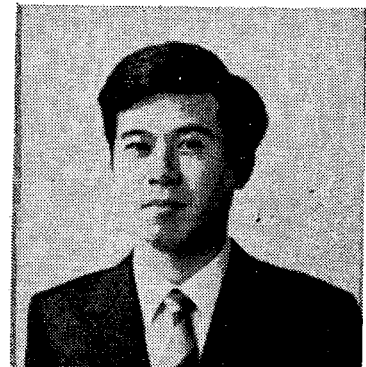


PM理論に基づく

新しいリーダーシップ・トレーニング

九州大学・集団力学研究所

研究員 吉田道雄



＜著者紹介＞

九州大学教育学部大学院博士課程にてグループダイナミクスを専攻。集団力学研究所研究員。研究論文「リーダーシップタイプの恒常性に関する継時的研究」「成功失敗条件及びLPC得点が集団過程に及ぼす効果」(1973, 実験社会心理学研究 Vol.13 No.11 共著)「成功-失敗条件および成員の統制志向傾向が成員行動の認知におよぼす効果」(1975, 実験社会心理学研究 Vol.15 No.1 現在印刷中 共著)

「The Effects of Success vs. Failure and Leader's LPC on Member Reactions」(1975 Psychologia Vol.18 No.1 共著)を発表。組織体におけるリーダーの行動変容に関心を持ち、1967年よりブリヂストンタイヤで開始されたPMリーダーシップ・トレーニング・プログラムの開発に参画。以後大日本塗料、ヤマハ、三菱重工業、九州電力、竹下鉄工におけるPMTのトレーナーとして活躍。現在日立造船堺工場(大阪)において3,500名を対象とするPM理論に基づく組織変革プロジェクトを進行中である。

本論の目的は集団力学研究所が開発した、PM理論に基づくリーダーシップ・トレーニング(研究所ではPM式センシティブィティ・トレーニング或いはPMTと呼んでおり、以下PMTと略す。)の位置付けと具体的な内容を紹介することである。

PM理論とPMサーベイ

PM理論は1950年以来25年にわたって、九州大学 三隅教授を中心として、研究、開発されてきたリーダーシップ理論である。集団におけるリーダー行動の科学的分析の結果、リーダーに要求される行動はその働きからみて、集団の仕事(目標)を完遂させるために行う目標達成機能⁽¹⁾

(目標達成を意味する英語のPerformanceの頭文字をとって、P機能と略す)と仕事をする集団のまとまりを保つために行う集団維持機能⁽²⁾(維持を意味する英語のMaintenanceの頭文字をとってM機能と略す)の二つに大別されることが判明した。PM理論では、この二つの機能を発揮している度合(強弱)によって、リーダーを四つのパターンに分ける。すなわち、P、M両機能を共に強

(1) 例えば、「仕事の目標を明確にする」、「仕事に対する専門知識、技能を身につけている」等。

(2) 例えば、「気まずい雰囲気があるとき、それをとくきほぐそうとする」、「部下を公平にとりあつかう」等。

く発揮しているリーダーをPM(ラージPM)タイプ、P機能は強いがM機能の弱いリーダーをP_m(mを略してP)タイプ、逆にM機能が強く、P機能の弱いリーダーをMp(pを略してM)タイプ、P、M両機能が共に弱いリーダーをp_m(スモールp_m)タイプとして四つに分類する。(図1参照)これに基づいた実験的研究の結果、

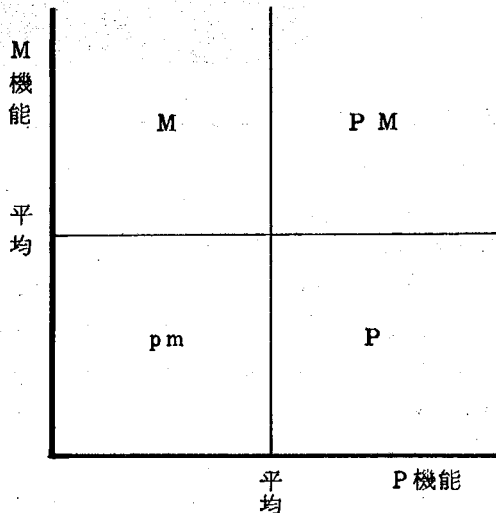


図1. PM理論に基づくリーダーシップ
四つのパターン⁽³⁾

集団の生産性や成員のモラル(志気)等がリーダーシップ・タイプによって相違することが明らかになった。ここに、産業界、学界、労働界、海外各研究機関の協力のもとにPM調査票が作成され、その後集団力学研究所を中心にして、産業、学校、官公庁、労働組合、病院等あらゆる人間集団に対して本調査を実施してきた。その結果、実験的研究と同様に、リーダーシップのとり方によって組織における生産性、従業員のモラル(志気)等が相違することが明確になった。つまり、PMタイプの監督者のもとでは組織にとって好ましい点が多く、p_mタイプの監督者のもとでは問題点が多くあることが判明した。

これら多くの研究結果は一貫して安定していたため、人間集団の組織診断技術として、多くの組織体で実施されてきた。ところで、PMサーベイは監督者のリーダーシップ・タイプを決定するにあたって、その部下の評定を使用する。監督者自身

による自己評定や、その上司による評定も考えられるが、これらの評定は、部下評定に比較して、部下集団の様々な変数(部下のモラル、チームワーク、コミュニケーション等)を予測するにあたって、信頼性が低いことが明らかになったためである。

その理由としては

- (1) 上司による評定はやゝもすると人物評価になりやすく、監督者の行動について客観的な把握ができない。
- (2) 上司による評定は仕事一本のP機能を過大評価してしまう場合がある。
- (3) 監督者自身の自己評定は理想的自己像の記述になりやすく、極めて主観的になりやすい。
- (4) 監督者の影響を受けて、実際に仕事をするのは、その部下であり、部下が監督者の行動をどうとらえているかが最も重要である。

などが考えられる。

さて、以上PMサーベイの特徴をまとめると次のようになる。

- (1) 25年にわたる研究によって収集されたデータがこの種の調査には類をみないほど多く結果の信頼性が高い。
- (2) 監督者自らが、自己の行動および集団に関して、どこに問題があるかを調査票の76項目にわたって詳細にチェックできる。
- (3) そのチェックした内容は極めて具体的であるため、どのような行動をとったら問題が解決するかが明確にとらえられ、自己啓発の有力な資料となる。

最後にPMサーベイは各監督者の自己啓発の資料を提供するために行なわれるものであって、人事管理の資料として使用されてはならないことを付言しておく。

組織変革をめざすPMT

以上述べたように、PMサーベイの位置付けは

- (3) 各リーダーのP、M得点の全体平均によって四パターンに分類される。

組織変革の第1ステップ、つまり組織のその時点での健康度の診断ということにある。

このサーベイによって、組織の実体とその現状の問題点を、直接に仕事にたずさわっている監督者に認識させることが可能となる。調査によって、その問題点が明らかにされれば、次の第2のステップである問題の解決に進んでゆく必要が生じてくる。つまり、監督者自身が自己のリーダーシップの問題について感受性を高め、現場での行動の変容をはかるステップである。この第2のステップを円滑に完成するために、監督者を対象としたPM理論に基づくPMTのプログラムが開発された。参加監督者はこのPMTから学習したものを現場にもち帰って、実践に努力することが要求される。そしてその実践の成果を再びPMサーベイによって診断するというサイクルが組織変革を促進する。組織におけるPMサーベイとPMTとの間にはこのような密接な関係がある。

さて、このようにPMTの目的は組織における監督者の感受性を高め、その行動を変容することにあるが、この点に関して一つの疑問が生ずることがある。それは、性格によってはリーダーシップは変容しないのではないかという疑問である。しかし、PM理論はあるタイプの監督者はリーダーシップを発揮できるとか、別のタイプの監督者はリーダーシップを発揮できないといった性格論ではない。⁽⁴⁾むしろ監督者が自己の問題を的確にとらえ、それを自己の状況との関連で、いかに実践的な行動に移してゆかがリーダーシップ向上の重要なポイントであるという立場に立っている。前述したように、PMサーベイは抽象的な項目ではなく、現場で要求されている具体的な行動を監督者が遂行しているかいないかという点から測定されるのもPM理論がこのような立場に立っているからである。

以上PMTの目的をまとめると次のようなものが考えられる。⁽⁵⁾

- (1) 監督者の感受性を高める。PMサーベイの項で紹介したように、リーダーシップ(部下への影響力)に関する監督者の自己評定は主観的

になりやすく、部下評定との間にズレが存在する場合が多い。このズレの存在を知り、客観的な自己のリーダーシップを正確に理解し、ひいては様々な状況の変化に対処できるような感受性を高める。

- (2) 集団討議を通して集団発達過程を体験する。未成熟な集団発達段階では真の実践的な問題解決をなしえないことを理解し、そのためには相互啓発的集団を作り上げてゆくことが、いかに必要かを体験的に知る。
- (3) 現場の問題を徹底的に討議・研究して、より実践的リーダーシップ発揮の手がかりをつかむと同時にそのために利用できる具体的な技術(集団決定法等)を知る。

PMTのステップ

PMTはPMサーベイと同様、多くの研究者と実践家、そして長い時間を要して開発されてきたもので、そのバリエーションも多彩であるが、本論では一般に我々がPMTとして組むプログラムの代表的な例をあげて、そのステップに従って説明を加え、その後更にいくつかの代表的なバリエーションの例をとりあげることにする。

代表的なPMT

まず最も多く行なわれているPMTは前述したように、組織診断であるPMサーベイの結果をデータとして活用し組織変革を促進する目的で行われる。従ってこの場合には、PMサーベイがPMTの前に既に行われていることが前提となっている。図2に示したプログラム例に従ってその内容とグループの動きを説明してゆくことにする。

- (4) リーダーシップ理論における性格論の位置付けについての詳細は三隅(1966, 1972)を参照されたい。脚注の文献は全て本論の末尾に一括してまとめている。

- (5) 一部、集団力学研究所(1975)を参考にした。

第一日目		オリエンテーション	基調講義		昼	PMT1 読後テスト	相互評価	採点 読後 コメント テスト	PMT2 事例研究	相互評価	夕	交換発表	コメント	スライド
第二日目		フィードバック	PMT3 事例研究	相互評価		ペア討論	ペア 解説 討論	フィードバック	PMサーベイ フィードバック	PMT4 職場の問題		相互評価	食	交換発表
第三日目		フィードバック	PMT5 職場の問題の解決策	相互評価	交換発表	総合 フィード バック	自己決定	チーム のアド バン ス	終 講					

(注) プログラムはグループの成熟によって変更される場合があります。

図2. 代表的なPMTのプログラム例

事前学習

PMTにおける学習を促進させるための重要な道具を準備するため、参加者は事前に次の作業をすませておくことが必要である。

- (1) 与えられた事例について、その問題点と解決策を個人解答として作成しておく。
- (2) 「新しいリーダーシップ」(三隅 1966)の読了、および「読後テスト」の個人解答の作成(これは後に述べるように省略される場合がある)。

(第1日目)

オリエンテーション コース全体の簡単な説明および、参加者の健康状態をチェックする「健康調査」の実施。

基調講義 PMTでは従来の研修とは異なり、その大部分は参加者自身によって進められる。従って、いわゆる講義の占める時間は少なく、これが全コースを通して行われる唯一の講義らしい講義である。ここでは、リーダーシップの重要性について、主としてPM理論を中心に説明、解説がなされる。

この講義が終了すると共に参加者は6~7名のグループに分けられる(通常4グループが一般的である)。

読後テスト 前述の如く、各参加者は事前に

「新しいリーダーシップ」を熟読し、その内容に関連した「読後テスト」に対する個人解答を作成している。この時間に参加者はそれぞれのグループに分かれて、各人の個人解答を検討、討議し、そのグループとしての解答を作成しなければならない。与えられた時間内にグループの解答を作成した後、各グループは一所(講義および全体集会を行う場所で、general session room ジェネラルセッション・ルームと呼ばれる)に集合し、トレーナーから正解を渡される。各人はその正解に基づいて、事前に作成した解答が正解であったかどうかを採点する。同時にグループの解答についても採点が行われる。この読後テストには二つの意味が含まれている。第1は、サーベイやトレーニングを通じて基本となるPM理論についての理解を深めることである。第2は、グループの討議は全員が参画することが重要であり、単なる意見の寄せ集めでは質の高い結論は得られないことを具体的な数字によって明確に示し、今後の討議の方法に対する有効な資料を提供することである。採点の結果は表1のような形で提示される。例えば2グループの場合、グループ討議後作成した解答の得点は32点である。事前に解答していた各人の得点で最高の者は33点、最低の者は20点、グ

表 1. 読後テストの採点結果表

グループ	個人最高	個人最低	平均点	グループ 解答の 得点
1	32	28	30.0	33
2	33	20	26.4	32
3	32	22	25.0	25
4	35	24	32.7	37
平均	33.0	23.5	28.5	31.8

グループ全員の平均は26.4点である。これからわかることは、2グループの場合討議の結果、各人の事前の解答の平均を上まわるグループ解答を得ることができたわけであるが、しかし個人最高得点に達することはできず、その意見を十分に生かされていらないということである。これに対して4チームでは、討議の結果グループの得た解答の得点が、そのチームの最高得点の者をも上回っている。このことはチームの討議によって、単に個人の解答の寄せ集め以上の結論をグループが獲得したことを示している。ここには示されていないが場合によっては、グループ解答が個人最低得点をも下まわることも生じうる。この場合グループは討議をしないほうがむしろよかったことになる。このように「読後テスト」によって参加者は、これからはじまる集団の討議において質の高い結論を得るためには単なる意見の寄せ集めではなく、全員が参画し、卒直な意見を出してゆくことの必要性を知るのである。

この「読後テスト」の特徴はその結果が抽象的なものでなく、具体的な数字で表わされる点にあり、討議の本質を知る重要な道具となる。

「読後テスト」は事前に「新しいリーダーシップ」が熟読されていることが前提である。この場合、「読後テスト」にかえて「NASAの事例」（柳原光訳 JICE資料）を使用することがある。この事例は宇宙飛行士が月面で遭難したという設定のもとに、利用できると思われる15の品目があげられている。参加者は無事生還する

ために不可欠と思われる順に15品目について順位付けを行う。最初に個人で解答し、続いて討議によってグループ解答を作成する。

この事例にはNASAの準備した正解があり、これによって採点が行われる。算出された得点の解釈は読後テストと全く同じ要領で行われる。このように「読後テスト」および「NASAの事例」は導入（ウォーミング・アップ）として使用される。「読後テスト」はPM理論の理解を深めると同時に、討議のあるべき姿を認識する手助けとなるが、事前に相当の学習時間を要する。一方、「NASAの事例」は事前の学習時間は省略できるがやゝ現実性に欠け、PM理論の理解という点に対しては直接的に貢献しない。このように両者共にその長所と欠点を持っている。

「読後テスト」、「NASAの事例」は導入として使用されることを述べたが、事例研究（PMT2）の後に行われる場合もある。

これは討議の具体的な技術を知ることなく、第1の事例研究の結論を作成した場合、最初はメンバーを相互に知らなかつたりするために、その結論が表面的で単なる意見の寄せ集めにしかすぎないことが多い。この時点でその結論に批判的コメントを与え、グループの討議は単なる各人の意見の寄せ集めでは質の高い結論を得ることができないことの説明として、「読後テスト」「NASAの事例」を使用するのである。多くの場合、メンバーはグループの結論の内容に不十分さを感じているので、数値としてグループ討議のあり方を示されて、大きなインパクトを受けるようである。

事例研究 事前学習として参加者は「読後テスト」と共に事例が配布されており、各人がその問題点およびその解決策を作成している。この事例研究においては、事例に対する各人の個人解答を出しあって、グループとしての結論にまとめあげる作業が中心になる。事例は研究所が準備する場合もあるが、参加者にとってより現実的な問題であることが重要なので、現場の状況をより深く把握している、PMTを実施する組織体の者が作成することが望ましい。

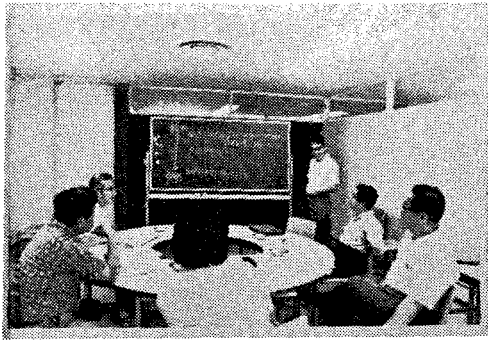


図3. 事例研究

さて、最初の事例討議では、たとえ導入セッションを終えていた場合でも、結論は表面的、抽象的、かつ各人の意見の寄せ集めであることが普通である。これはメンバー各人が初対面であったり相手をよく知らないため、互いに防衛的心理が働き、あたりさわりのない結論ですませてしまおうとするからである。

このような場合の結論として典型的にあらわれるのは例えば、「コミュニケーションが悪い」、「人間関係が悪い」という問題点に対して「コミュニケーションをよくする」、「人間関係をよくする」といった種類の解決策である。また討議を観察してみても特定のメンバーがリーダーシップをとってしまい、ほとんど発言しないままにこの時間を終えてしまうメンバーも見受けられる。

相互評価 討議終了直後にチームメンバーはその討議中の各人の行動をふりかえって相互に評価を行う。チーム討議における行動を分析した結果討議場面でのP、M行動に関して20項目が抽出された（P項目、M項目各々10項目）。(6)

この評価は自己評価と他者評価からなっている。各メンバーは討議の中で自分の行動を思い出しながら、20項目に回答すると同時にグループの他のメンバー1人1人についても、その討議中の行動を評定する。従って各人は自分を含めて他者の行動について相互に評定するわけでこれを「相互評価」と呼ぶ。

また相互評価と同時にグループの雰囲気測定する尺度など、その時に応じて他の質問調査も行

われる。これらの付加質問は相互評価と共に、PMT実施の上で極めて重要な分析道具となる。

フィードバック 相互評価に続いて討議でのグループ結論をジェネラル・セッション・ルームで互いに交換発表を行なうが、相互評価の意味を理解するために第2日目の最初に行われるフィードバックから説明する。このフィードバックでは相互評価の結果を集計した相互評価表が提示される(表2)。

表2. 相互評価結果表

	M 機能			P 機能		
	自己認知	他者認知	差	自己認知	他者認知	差
A	34	30.0	4.0	15	24.8	-9.8
B	30	34.0	-4.0	34	25.2	8.8
C	26	30.2	-4.2	37	38.2	-1.2
D	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
E	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
F	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
平均絶対値	32.1	34.4	-1.6 3.4	30.1	31.5	-1.5 5.6

参加者はこの表から、討議中のP、M行動に対して自分が感じた自己認知とその同じ自分の行動を他者がみた他者認知との間にはズレが存在していることを知らされる。これによって、現場でのリーダーシップ(部下に対する影響力)についての自己認知と部下の自分に対する認知との間にズレがあることを体験的に学ぶこともできる。更にまた、他者評価の平均から、自分が討議集団の中でPM4タイプのいずれのタイプとして認知されているかを知り、他者に対する影響力を実感として知る。このことが自己に対する洞察力を深め、更にはPMTの目的である感受性を高めるための第一歩となる。その際トレーナーは参加者に対して今後のグループ活動において、自己認知と他者認知のズレを少なくするよう努力すること、更にこのトレーニングの場は現場とは異なった実験的場(Tグループでは「文化的孤島」と呼ぶ)であり、

(6) 三隅, 関, 篠原(1969)を参照されたい。

現場ではできない対人関係の実験を試みることを促がす。

交換発表およびコメント 事例討議で得られたグループ結論をジェネラル・セッション・ルームにおいて、互いに発表を行う。最初の結論は前述したように、表面的で質はあまり高くはない。しかも、発表者は発言数の多かったリーダー（発言が多かっただけで、真の意味でのリーダーといえるかどうかは疑問である）にまかされることが多い。相互の意見や批判、指摘も表面的あるいはアラ探しといった感じが強く、それを受けた発表者やグループメンバーも受け入れようとはせず、自己の立場を頑強に固執する。

交換発表の途中およびその後、トレーナーからの質問、コメントが行われる。最初の事例の結論はあまりにも抽象的で問題を解決することができないと思われる場合がほとんどである。従ってコメントではグループの結論が表面的で、意見の寄せ集めであることの指摘を中心に、集団討議の質を高めるための現在の問題点が提起される。コメントの目的は具体的なグループの結論内容自身の批判のみならず、それによって参加者に、自己、他者、集団、討議等に洞察を与えることにある。

なおコメントに際しては、現場の状況を熟知したメンバーが参加することが好ましい。

スライド 参加者に集団に対処する具体的な技術や知識を提供するために、スライドや映画等の視覚材料が適宜使用される。

（第2日目）

第2日目は感想文の記述、前日の相互評価結果のフィードバックに続いて、第2の事例研究が行なわれる。事例討議は前日のコメント、反省に基づいて行なわれる。従って、場合によっては、前日と同じ事例を使用し、更に質を高めるために、「やりなおしセッション」として行われることもある。

ペア討論および解説 ペア討論とは、グループメンバー各々が他のチームのメンバーと二人一組になって、一対一で自分のグループの結論を披歴

し合い、その優劣を競うものである。

ペア討論には次のような規則がもうけられている。

- (1) 二人の持ち点は合計100点。
- (2) 討論の後にその優劣を決定し、両者の合意に基づいて配点を行なう。
- (3) 配点の際に50対50は許されない（つまり、必ずどちらかが優位となる）。
- (4) 時間がきても配点できない場合は両者共に0点で、結果としてグループへの貢献度は皆無となる。これは配点から逃れるために時間切れに逃避することを避けるためであるから、単に「時間切れ配点なしは許されない」でもよい。

以上の規則は事例討議の前に簡単に説明される。事例討議の後にペア討論に入るが、口数が多いという理由だけで優位になることのないように、配点にあたっては次のようなポイントが提示される。

- (1) 解決にあたって、問題点の把握が多面的で十分に検討されているか。
 - (2) 解決策の検討は充分か。またその解決策は具体的で問題解決に役立つものであるか。
- ペア討論にはいくつかの特徴が考えられるが、その主なものを次にあげる。

まず、事例討議において、

- (1) 他グループを優る結論を出そうとするため、あらゆる角度から問題を分析しようとする（「このような点からも考えておかないと他



図4
交換発表

図5
ペア討論



グループは検討しているかも知れない」といった発言がしばしばみられる)。

その結果、前回のコメントにも注意が注がれ、お互いに卒直な批判がだされ、より具体的な解決策作成に志向する。

(2) メンバー各人がグループの代表として、ペア討論に直面せねばならないために、各メンバーは討議にコミットし、発言せざるをえなくなる。

(3) その結果グループへの帰属意識が高まる。

続いてペア討論において、

(4) それまで発言することのなかったメンバーもグループの代表として結論を闘わせねばならないので発言せざるを得なくなる(事例討議の際の(2)がグループ内での発言とすれば、これは対外的発言である)。

(5) 互いに優位を得ようとする過程を通して、説得の困難さ、葛藤を体験し、また同時に自分達のグループでは発見できなかった問題点や解決策を知る。

このような経験は現場から離れた訓練の場(文化的孤島)であるからこそできるのである。

ペア討論の組合せは、トレーナーの事例討議中の観察によって慎重に決定されなければならない。極めて積極的なリーダー的メンバーと、発言することのほとんどなかったメンバーとを組合せることにすれば、上記の特徴が充分生かされないからである。

ペア討論の後、配点結果を全員の前で発表する。トレーナーは説得(相手に納得させること)の困難さ、集団の規範、葛藤の処理の方法について解説を加える。殊に葛藤の処理については、単なる運まかせや妥協(事実、配点が行き詰まった場合じゃんけんや年齢の上下の理由で配点をする)がしばしば見られる)ではなく、共通のより上位の目標を設定して問題解決をはかる必要性が説かれる。

最後にトレーナーは、ペア討論は以上のような点の理解を目的として行なったのであって、それが理解されたからには配点の結果は忘れてほしいこと(特に負けた者に対して)、また心理的重圧

を感じたとすれば、全てはトレーナーの責任であることを述べて、その心理的緊張を慎重に解消する。

余談であるが、筆者はこのペア討論をアメリカ人の学生に実施したことがある。彼等は自分のグループのメンバーが負けたことを知るとそのメンバーに対して「お前は何故負けたのか」とか「そんな馬鹿な」といった批判を大声で投げかけた。日本人の場合多くは苦笑程度で終わってしまうのだが、これは文化的な差異によるものであろうか。しかも、学生の場合使用した事例は「NASAの事例であり、決して直接的に彼等の利害に関係したものでなかったのである。

PMサーベイ・フィードバック サーベイの終了後、フィードバックは現場で既に実施されているのが普通である。この時間はその結果をふまえて更に自己の具体的問題点を探ることにあてられる。従ってこの時間は個人作業で行われる。同時に各参加者とトレーナーとの間で、問題点を出し合った個人カウンセリングが行われる。ここではPMリーダーシップ・タイプはあくまで具体的行

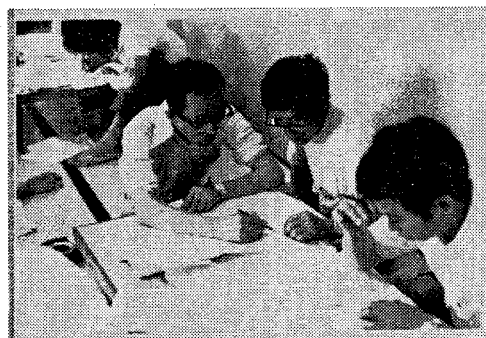


図6. 一対一の個人カウンセリング

動、影響を行使しているか否かが問題であって、タイプは変容することが強調される。従ってPMタイプであった監督者に対しても、更に日々の実践努力が必要であることが指摘される。またPMタイプの監督者に対しては、現実を直視し、問題点を的確に把握することによって、具体的実践に移そうという気持ちにさせることが重要であり、このカウンセリングが救いの場として活用されることになる。

サーベイを実施していない場合には、この時間が削除されることはいうまでもない。

職場の問題点を探る、交換発表 2日間にわたる事例討議や講義、スライド等から得た知識、更にPMサーベイフィードバックで明らかにされた問題点を基礎にして、ここでは自分達の職場の問題点を出しあって、グループとしてまとめる作業が行われる。これからは事例ではなく、現実の問題点を把握する作業に入り、より具体的で、切実なものとなるが、それに耐えられるようなグループの風土をこれまでに作りあげておくことが最も重要である。

単に「職場の問題点を探る」というテーマではその範囲が漠然としていて、討議がスムーズに進行しないことがあるので、普通「従業員(部下)の意欲を阻害している原因は何か」といったより具体的なテーマが与えられることが多い。

このころになると最初の防衛的雰囲気は徐々に解消され、卒直な意見が出され、自分の職場を真剣に考えようとする気遣いと何かを掴んで帰ろうという雰囲気が感じられる。

討議終了後、全グループがジェネラル・セッション・ルームに集合し交換発表を行ない、2日目を終了する。この時には「さああと1日だ、しっかり頑張ろう」といった発言も見受けられる。

(第3日目)

職場の問題の解決策 ここでは、前日まとめられた「職場の問題点」に対する解決策が作成される。活発な意見が出され、グループ討議が盛りあがる時期である。「職場の問題点」同様、「我がグループの職場の問題点を解決するために我々はこうする」といったテーマが出される。

グループの解決策を作成した後に交換発表を行うが、この時間には参加者達の職場の上司や責任者が参加してその結果を共に聞くことが好ましい。メンバーの職場で努力しようという気持ちを盛り上げる大きな助けになるからである。

総合フィードバック 3日間を通じて行われた相互評価、各人の認知のズレの大きさの時間的推移、

また相互評価にあわせてとられた集団雰囲気についての解説など全体的な分析-PMTの心理学的構造、プロセスの分析-がトレーナーからなされる。

集団の雰囲気に関しては、集団にはその発達によって3つの段階⁽⁷⁾があることが示され、自分達のグループがどの段階にあるかを知る。

更に現場での自らの職場集団の現状を考え、しばしば初期の事例討議の解決策にみられたように、部下との人間関係改善のために、酒を飲むとか、レクリエーションをすることといったことでは集団形成はできるが、真の活力ある職場集団を作り上げるためには、相互啓発的集団でなければならないことが説明される。

自己決定 3日間のグループ活動を終えて、ここではグループを離れ、自己の職場集団に帰って実行しようとする行動を決定する。PMTで得られた全てのものでその材料となる。この決定は発表する必要はないし、またトレーナーも一切チェックしない。自らが秘かに決定すればよいのである。

チームメンバーへのアドバイス コースを通じて生活を共にしたメンバーがそれぞれのメンバーにあてて、お互いを感じたままの長所、欠点をメモにして交換しあう(メモは各人宛ての封筒に入れ帰りがけに手渡される)。卒直に意見を出しあう雰囲気が形成されている場合には、各メンバーにとってこの上ない貴重な資料となる。このようなことを現場で実施することはとうてい不可能である。

終講 全てのコースを終え、トレーナーの簡単な挨拶のあとPMTは終了する。

(7) 防衛的段階 お互いに自己の殻に閉じこもり、出される意見も表面的である。集団形成段階 1つのグループとしてのまとまりを作ろうとする段階。和気あいあいの雰囲気。相互啓発的段階 メンバーから「得るもの」があったという実感のある段階で、必ずしもなごやかとは限らず厳しい批判、指摘も行われる。詳細は篠原(1974)を参照されたい。

PMTのバリエーション

(1) K・J法の導入

「職場の問題点」、「職場の問題の解決策」の時間にオズボーンの「ブレインストーミング」、川喜田二郎氏の発案になる「K・J法」を使用することがある。具体的な内容、経過は上述した場合と同じであるが、川喜田氏も強調しているように「目標が明確になる」、「目標に向かって自分もある役割をもって参加しているという実感がある。「完成した際に達成感を味わえる」といった「K・J法」の持つ特徴が生かされ、集団を相互啓発段階へ促進する効果を生むことがある。

(2) Tグループの導入

PMTのコースに入る前にTグループを導入することがある。この場合、Tグループ⁽⁸⁾によって自己、他者、集団に対する感受性の高まりがみられ、その後のPMTの目的を達成するために効果がみられることがある。

この例としてはB社において2日間のTグループがPMTに加えられ、4泊5日のコースとして実施されている。

研究所が毎年行ってきたSD (Sensitivity Development) セミナーでもこのTグループを導入している。

(3) 合宿をしないPMT

これまでの例は全て参加者が現場から離れた場所に一堂に会して、合宿をしながらPMTを実施する方法であった。例は少ないが、合宿を含まない、昼間の勤務時間(9時~17時)を利用したPMTも行われている。これまで既に、職種上の問題等で合宿が不可能な地方自治体等で実施されているが、詳細な分析が現在進行している。

現場でのフォロー・アップ

PMT終了後、現場でのフォロー・アップが必



図7. PMT終了三ヶ月後、現場でのフォローアップ集会

要となる。この中心的イニシアチブは現場サイド、例えば人事や能力開発課等がとることが好ましい。何故ならば、集団力学研究所は組織変革の第1ステップの援助ができるだけであり、永続的な課題である組織変革はその組織体内部の者でなければ展開できないからである。

PMTに関するデータ

ここで、PMTに関して得られたデータの代表的なものを紹介しよう。⁽⁹⁾

表3. 発言量に関する認知的不一致

	観察結果 1人当平均	自己評価結果 1人当平均
多発言者	19.0%	23.0%
少発言者	5.6%	12.8%

(D社, 9グループ, 84名資料)

表3は、討議場面での発言量に関する認知的不一致の程度を示している。これによると、P、Mに関する認知のズレと同様に、発言量についてもズレが存在することがうかがえる。

特に客観的に観察をした場合、全発言数のわずか5.6%しか発言していないにもかかわらず、少発言者は自分では12.8%の発言したと認知している。このようなデータのフィードバックは相互評価の結果発表と同様、自己の影響力に対する洞察を深めるであろう。

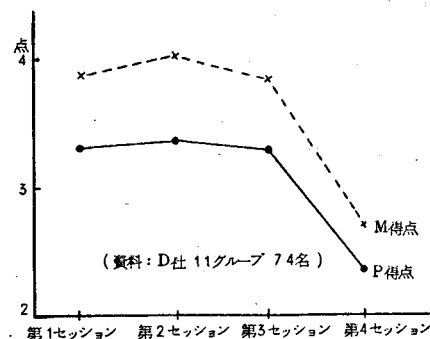


図8 認知的不一致の減少過程

(8) Tグループに関しては多数の論文があるが、人手しやすいものをいくつか引用・参考文献にあげておいた。

(9) 三隅(1972), 集団力学研究所(1975)から引用。

更に図8は自己評価と他者評価の認知のズレをセッションを追って図示したものである。セッションが進むに従って、ズレが小さくなっていることがわかる。

表4. 訓練受講者および未受講者のリーダーシップ変容
(数字は人数)

	受講者				未受講者			
	PM	P	M	pm	PM	P	M	pm
訓練前調査時	7	11	15	18	13	5	8	5
訓練後の結果	10	14	14	13	8	8	7	8
変化	3	3	-1	-5	-5	3	-1	3

表4はPMT参加者と不参加者について2回のPMサーベイの結果を比較したものである。これによるとPMT参加者の場合、PMタイプの監督者が増え、pmタイプの監督者は減少している。一方参加しなかった群ではPMタイプが減少し、pmタイプは増大しており、両者の間に全く逆の結果がみられる。PMT参加後の監督者に対するその上司の評価(図9)からもPMTの効果がうかがえる。

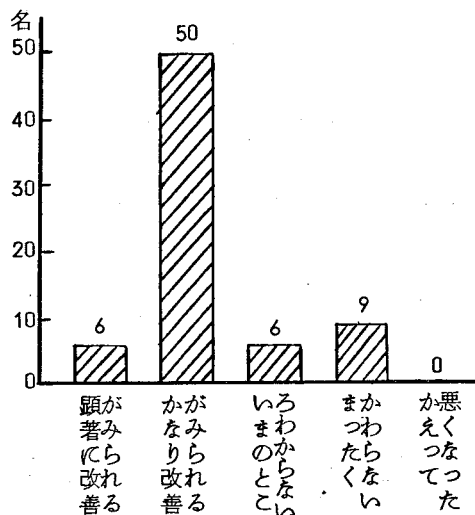


図9. 受講者に対する上司評価
(71名に対する評価)

この他にもPMTに関しては多くの分析がなさ

れているが、本論の主要な目的はPMTのプロセスについての紹介にあるので、別の機会にゆずることとする。

今後の課題

最後に本論を終えるにあたって、残された今後の課題について若干述べてみよう。

内部のプロセス

PMTで使われる最も重要な道具の一つである相互評価のプロセスについて、特に自己評価の心理学的メカニズムについての分析は未だ不十分である。自己評価の変化はどのようにして生起するのか、本来それに影響を与えるような性格的要因があるのだろうか。また、ズレを小さくする際に、例えば自己を過大評価したあるメンバーは自己の評価を一定にしておいて、他者の評価を変化させるべく、積極的に行動するように見えるし、他のメンバーは行動はそのままに保って、他者評価に自己評価をあわせているようにも思える。どのような要因が作用しているであろうか。

グループの構成についても、年齢や職種が片寄らないように分けられているが、その他にもより効果性の高い分類基準はないのだろうか。年齢や職種にしても、同じ年齢や職種の者同志の方がよいのか、あるいは様々な年齢層、職種の方がPMTの効果は高いのだろうか。まだまだ充分な分析が必要である。

効果性

Tグループを初めとして人間集団をテーマとしたこの種の試みについては多くの研究と実践が行われているが、そのわりに効果性に関する研究は驚くほど少ないか、あるいはあってもあまり一貫した結果が得られていない。

PMTに関しても、効果性に関する分析はその緒についたばかりである。今後組織体でのフォローアップや実験を通して探究されるべき課題である。

その効用と限界

Tグループの究極の目標は至高の人間を作りあげることにあると考える研究者がある。しかし、それはあくまで理論的研究の際に持つべき信念ではあるが、現実としてはむしろ限界を明確にすることの方がより実践ではなからうか。

PMTに関していえば、例えば2泊3日のコースでは何ができ、何ができないか、昼間の勤務時間のみを使用するコースではどこまでが可能で、どこからは期待できないのかを科学的に分析する必要がある。このような分析によって、PMTの正しい理解が生まれるのではなからうか。

以上、今後に残された課題は数多くあるが、集団力学研究所を初め、多くの研究者がこの課題に挑戦している。

おわりに

PMTは短時日のうちに今日行われているような形に整えられたものではなく、昭和42年にブリヂストンタイヤ㈱において行われた最初の試み以来の多くの企業の協力と、多くの人々の研究と実践の努力の成果である。九州大学 三隅二不二教授、九州大学 安藤延男教授、西南学院大学白樫三四郎教授、熊本大学 篠原弘章講師、九州大学付属医療技術短期大学 関文恭助教授、中村学園 石田梅男講師、藤田正 人間組織研究所所長、高瀬助 集団力学研究所副所長等の研究者、旭電化工業(株)福岡戸崎雅崇氏、ブリヂストンタイヤ(株)草場敏幸氏、三菱重工業(株)和田政義氏、外企業人の方々の献身的ご努力によるところが多い。あまりにも多過ぎて、全ての方々をここであげることはできないが、最後に私共の研究実践に協力していただいた組織体をリスト・アップしておいた。上記の方々と共にこれらの企業の方々に対して感謝の意を表すると共に、今後も私共のこの試みに協力していただくことを心からお願ひしたい。

引用・参考文献

(1) PM理論, PMTに関するもの

池谷 允 1973「組織と人間の革新」講

習会体験記 自治研修 158 48年
10月号 58-63。

三隅二不二 1966 新しいリーダーシップ
ダイヤモンド社

三隅二不二 関文恭 篠原弘章 1969
討議集団におけるPM機能評定尺度の討
み・教社心研 8(2) 173-191

三隅二不二 1972 リーダーシップ
(PMTに関しては第9章)(高宮晋監
修「現代経営学全集」第7巻)ダイヤ
モンド社

三隅二不二 藤田 正 1972 組織体
における監督行動の自己評定と部下評定の
関連に関する実証的研究 実社心研
12(1) 53-64

篠原弘章 1974 討議集団における会合
雰囲気測定(I) -防衛・グループ形成・
相互啓発の観点から- 熊大教育学部紀
要 23 第2分冊, 人文科学

集団力学研究所 1970 第1回SDセミナ
ー報告書 集団力学研究所

集団力学研究所編 1975 組織変革とP
M理論 心の科学① ダイヤモンド社

(2) Tグループに関するもの

Bradford, L. P., et al. (Ed.), 1963 T-
group theory and laboratory method.
John Wiley & Sons, Inc. New York.

三隅二不二監訳 1971 感受性訓練 日
本生産性本部

Schein, E. H., Bennis, W. G., 1965
Personal and Organizational Change
through Group Method. John Wiley &
Sons, Inc.: New York. 古屋健治, 浅
野満訳編 1969 Tグループの理論 -
人間と組織の変革II-サイコセラピシ
リーズ2 岩崎学術出版社

横山定雄 1965 センシティブティ・トレ
ーニング 同文館出版(株)

その他 三隅二不二監修，日本生産性本部企画
製作，集団力学研究所企画の次のようなスライド
がある。

- (1) 生きがいのある職場を作る
- (2) 現代に生きるリーダーシップ
- (3) 集団力学の応用
- (4) 全員参画による安全運動の実践（英語版も
あり）
- (5) リーダーシップトレーニング

また集団力学研究所で実施した各社でのスライ
ドおよび8mmがある。

PMTに御協力いただいた組織体（順不同）

ブリヂストンタイヤ

旭電化工業

江崎グリコ

竹下鉄工

西日本新聞社

西日本相互銀行

住友信託銀行

黒崎窯業

九州生産性本部

西部瓦斯

九州電力

四国電力

東京電気化学工業

大日本塗料

三菱重工業 長崎造船所

三菱重工業 三原製作所

三浦経営研究所

ヤマハ発動機

日立造船

自治省

静岡県

都城市役所

住金海運