Tea Break

菊谷 彰

2021 年 6 月～2026 年 3 月
（ＴＴＣ公開ホームページ連載コラム）

第1回　～ 若者の夢 ～

2021 年 6 月のとある日、中日新聞県内版に懐かしい記事を見つけた。タイトルは、「工業高生　専門技術競う」。記事は、県内の工業高校生がもの作りの技術を競う大会が始まったとの内容であり、滴定分析にて水の硬度を測定する高校生の写真が添えられていた。

思い起こせば 3 年前、私はこの場に審査員として参加していた。あの日の高校生諸君の真剣な眼差しや競技会場にピーンと張りつめた心地よい緊張感が昨日のことのように思い出される。そうだ！記事と同じあの時も滴定分析による水の硬度が競技項目だった。あの当時の高校生は今何をしているのだろうか。大学に進学あるいは社会に出て、大会で競った化学分析の技術を活かしているだろうか。

大会に出場する高校生の中には、就職先として我々分析業界を目指す学生がいるという話を大会関係者から聞き、分析業界に身を置く者として大変うれしく思った。甲子園大会で活躍した高校球児がプロ野球選手に憧れプロを目指すのと同じではないか。分析会社はプロ野球の球団であり、我々は彼らにとって憧れのプロの技術者なのである。

ここで「本当にそうか？」などと変に勘ぐってはいけない。我々は、憧れの存在でなければいけない。期待を裏切るのではなく、業界に身を置く先輩として彼らの夢を実現させる責任が我々にはある。夢は実現させて初めて意味あるもの、価値あるものとなる。それができるのは我々である。

2021 年 6 月 29 日　TTC 参与　菊谷 彰

第2回 ～ 50 年ひと昔 ～

ある環境系の機関紙を読んでいるとこんな記事が目に飛び込んできた。

『環境庁発足から 50 年』

そうか、環境庁が発足(1971 年 7 月 1 日)してから早や 50 年になるのか。当時、自分が将来環境に関連する仕事に就くとは夢にも思わなかったが、公害問題が社会的に大きく取り上げられる中、公害対策や自然保護に関する専門の行政機関ができてよかったなという程度の認識しかなかった。

この記事を読みながら、ある人物の活躍が朧気ながら蘇ってきた。その人は、2 代目環境庁長官の「大石武一」である。当時、群馬、福島、新潟の 3 県にまたがる尾瀬に観光自動車道を通す計画があったが、尾瀬の大自然を守るため道路建設をストップさせた方である。発足したばかりの環境庁が巨大な既得権益を持つ建設省、厚生省、農林省など関係省庁を相手によくぞ道路建設をストップさせたものだと感心したものである。

環境庁(2001 年から環境省に昇格)は、大石長官のもと華々しいスタートを切ったわけであるが、その後の環境行政はどう推移したのか。国内では公害対策などに担当省庁として取組み、成果を残すとともに、その経験をもとに中国や東南アジアの環境問題解決のために協力・支援を行い、国際的にも評価を得てきたのではないだろうか。そんな日本がいつの間にか環境政策で先進国に対し大きく後れをとり、気候変動対応では海外の環境団体から「化石賞」という不名誉な賞をもらう国になってしまった。

大変、悔しい思いをしてきたが、遅ればせながら昨年日本は「2050 年カーボンニュートラル」宣言を行い、脱炭素社会に向け大きく舵を切ろうしている。再び環境行政の真価が問われることになる。第 2 の大石武一は現れるであろうか。世界をリードする環境立国日本に期待したい。

実は、私共(TTC)も今年 10 月に奇しくも設立 50 周年を迎える。脱炭素、SDGsに取組み、持続可能な社会をつくり出そうとしている日本において、TTC は 50 年の実績をもとに第二創業期として新しい組織、事業展開を目指していくことになる。次の 50 年に向け、環境省、日本とともに、新しい船出である。

2021 年 9 月 16 日　TTC 参与　菊谷 彰

第3回 ～ COP26 に寄せて ～

今月（11 月）、イギリスで開催されていた「COP26（国連気候変動会議）」が何とか合意に達したとのこと、まずは何よりです。気候変動という地球規模的な取り組みの難しさを如実に表した会議であったように思いますが、わが国の取り組みはどのように評価されているかといいますと地球温暖化対策に後ろ向きな姿勢を批判され、国際環境 NGO から「化石賞」を贈られました。昨年も同賞を受賞しており、大変残念な結果となりました。

残念なニュースといえば、こればかりではありません。もう一つ悲しいニュースが先月（10 月）、新聞各社から一斉に報じられました。

『京大霊長類研究所、事実上「解体」へ』

皆さん、ご存じですか。地元、愛知県犬山市にある世界的に有名な霊長類の研究施設である、京都大学の霊長類研究所が解体されるというニュースです。理由は、研究費の不正支出とのことですが、唯々残念でなりません。同研究所は、人間の起源と進化の解明を目指す、国内唯一の霊長類の総合研究所であり、世界の霊長類研究を牽引してきた施設です。

チンパンジーの認知能力の高さを示した研究やサルの歩行からヒトの直立二足歩行の起源と進化に関する研究など、世界的に有名な研究が行われていました。私も何度か同研究所を見学し、その研究の素晴らしさに感銘を受けました。因みに、チンパンジーの認知能力（パソコン上に映し出された数字を瞬時に記憶する）を示す実験に私も挑戦しましたが、まったく歯が立ちませんでした。チンパンジーの認知能力の高さに驚くばかりでした。同研究所が解体されても霊長類の研究は別の組織で継続されるとのことですので、今後も世界を驚かせるような日本発の研究に期待しています。

見学時に聞いた話の中で霊長類の優れた能力に、認知能力とともに社会性があります。霊長類であるヒトも社会性を活かし、世界的な規模で気候変動に対処してほしいものです。ヒトの進化と気候・環境は切り離せない関係にあるはずです。

霊長類の優れた能力を世界的な気候変動対応の場で示し、地球温暖化に立ち向かう日が来ることを願わずにはいられません。

2021 年 11 月 15 日　TTC 参与　菊谷 彰

第4回　～ 年頭に想う ～

今年こそはコロナからの脱却をと初詣でお願いしたのに、いきなりオミクロンの猛威にさらされるとは先が思いやられる年の初めとなりました。

年の初めと言えば、年賀状で友達・先輩・先生などの近況を確認された方も多いのではないかと思います。

小生もご多分に漏れず日頃会うこともなくなり年賀状だけがお互いの近況を知る唯一の機会になってしまった学生時代の友がいます。政治や経済などを話題に下宿で夜中まで議論したことを懐かしく思い出します。ある友とは福祉か何かの話になり、彼の考え方に納得がいかず大喧嘩となり絶交状態になってしまいました。その後、彼は高校の教諭となり、りっぱな人生を歩んでいると風の便りに聞き、岸田総理のように人の意見を聞くことができていれば、大切な友を失わずに済んだものをと今更ながら反省したものです。

そんな学生時代に何故か、友と環境問題について議論した記憶がありません。大学の講義では既にその頃、地球温暖化や二酸化炭素濃度の上昇について学んでいたはずなのに、真面目に勉強しなかったので議論するまでには至らなかったのかもしれません。今やその環境問題を無視した政治、経済、日常生活はあり得ないまでの状況になってしまいました。

もう議論は十分だ、具体的な行動に移せとの話もよく耳にしますが、核心となるような思想や理念がないと社会的な大きな動きにならないのではないでしょうか。そこで、ある環境団体が脱炭素社会を目指す具体的行動のよりどころの一つの考え方として「足るを知る」という考えを提唱しました。これは、皆さんよくご存じの古代中国の思想家であり哲学者である老子の言葉とされています。その意味として、「身の程をわきまえて、むやみに不満を持たない」、「内面が豊かでいることは幸せである」、「今ある現状を受け入れることで、満足感や幸福感につながることに気がつく」というような例えに使われたりします。

何だそんな昔話に出て来るような教えをよりどころに未来を切り開こうとするのか、公害の時のように技術革新や開発にて脱炭素社会を切り開いていくべきだ、環境問題より経済を優先させるべきだなどとの考えもあるかと思いますが、従来のままではもうこの先がないまでに現在は追い込まれています。

我々には、未来世代への責任があるはずです。

脱炭素化社会の実現に向け、自分が何をよりどころとし、どう具体化するのかを考え、責任を持った行動に移す一年にしてみませんか。

2022 年 1 月 18 日　TTC 参与　菊谷 彰

第5回　～　認知バイアス？！～

学生時代、実習で高知県を訪れた折に、先輩から「高知県出身の有名な学者を知っているか」と聞かれ返答に窮していると、「お前は勉強してないな」と厳しいご指摘をいただきました。

先輩曰く、その学者は寺田寅彦先生とのことでした。寺田先生は、X線、潮汐、震災などの研究で業績を残された地球物理学者です。先生は、防災科学の先駆者的な方ですので、『天災は忘れた頃にやって来る』という有名な言葉を残されています。寺田先生の名前は知らなくても、この言葉をご存じの方は多いのではないでしょうか。

未曾有の大災害となった、東日本大震災から早や 11 年が経過しました。復興がなかなか思うように進まないとか、災害の風化ということを耳にしますが、災害を風化させてはいけません、『天災は忘れた頃にやって来る』です。

災害時に逃げ遅れて被害が大きくなるということがあります。これは何故だろうと思っていましたが、最近、脳科学に関する講演を聴講する機会があり、興味ある話を伺うことができましたので紹介します。

人間の脳の働きに、「認知バイアス」（先入観、誤った信念、誤解などにより偏った考え方をする）というのがあり、災害時には 3 つのバイアスが働くということです。

①現状維持バイアス（大きな変化を怖れ今まで通りのやり方を維持しようとする）、②凍り付き症候群（事故や災害で逃げる時間があるにも関わらず、ぼう然とし思考が停止する）、③楽観バイアス（自分に悪いことは起こらないだろうと思う）で、被災者の実に 80%に②の症状が発生し、③のバイアスが働くことで避難や対処行動の遅れにつながり被害を拡大させるとのことです。

なるほどと思い当たることばかりです。

災害時に何の根拠もないのに、自分だけは大丈夫だ、大したことは起こらない、自分だけ大騒ぎするのはみっともない、前回逃げたけど何も起こらなかったなど、このような心理が命を危険に晒すことになります。

偏り（バイアス）は、精度管理を命とする我々分析者にとって大敵ですが、防災の観点からも注意しなければいけない脳の働きです。認知バイアスを自覚し、事前準備でしっかり対処していきましょう。

『天災は忘れた頃にやって来る』

2022 年 3 月 11 日　TTC 参与　菊谷 彰

第６回 ～ 牡蠣殻 ～

ウクライナの戦禍や知床観光船沈没など悲しく、辛いニュースが多い中、新入社員を迎え気持ちも新たに新年度をスタートさせた組織も多いのではないかと思います。私共も新入職員を迎え、社会人マナー指導など新人教育に取り組んでいますが、組織は新人に何を期待するのであろうかと考えている時に、ある作家のことを思い出しました。

司馬遼太郎という作家が明治時代の日本を描いた作品に「坂の上の雲」という小説があります。その中で、日本とロシアが戦った日露戦争の日本海海戦を前に、ある海軍軍人（秋山真之）が、かつて日本海軍が実施した組織改革について牡蠣殻を例に語る場面があります。

牡蠣殻とは、軍艦（船）を長期間使用していると船底に牡蠣殻が付くことにより船速が遅くなったり、迅速な戦闘行動を阻害することになるため、定期的に落とすことが必要になります。この牡蠣殻を物理的に落とせば戦に勝てるかというとそうではなく、ここで秋山が問題にしたのは牡蠣殻を固定概念に例え、人、組織、作戦も古くからの慣習、しがらみ、前例と言った固定概念があると戦に勝てないということです。幸いにも、日本海海戦では当時世界最強であったロシア海軍を極東の弱小国家である日本が固定概念を打ち破る独創的な戦い方で勝ち、勝利へと導きました。

ここで取り上げたいのは、戦争に勝ててよかったということではなく、牡蠣殻、固定概念です。

人や組織は、長い間に経験を積み、知恵を付けます。この経験や知恵をもとに次の段階にステップアップ、向上させることができればよいのですが、逆に経験や知恵が改革を阻害したり、ためらわせたり、自己保身や権威の維持に使われるようになるとこれは牡蠣殻です。牡蠣殻を削ぎ落とさないと戦いに敗れ、組織は衰退します。一番恐ろしいのは、牡蠣殻、固定概念が付いているのも知らずにいることです。

新人に「どうして、そういうルールがあるんですか？」と質問され、答えられなかったことはないですか。ひょっとするとそれは牡蠣殻ではないですか。

過去のしがらみのない新人に期待するのは、牡蠣殻、固定概念が付いていることを気付かせてくれることかもしれないですね。牡蠣殻を落とすためにお風呂に入るのではなく、新人と真摯に向き合ってみるのも一つの方法かもしれないですね。

さて、皆さんはどのような方法で牡蠣殻を落とし、組織を活性化させていますか。

2022 年 5 月 23 日　TTC 参与　菊谷 彰

第7回　～　万博の跡地活用　～

最近、新聞やテレビで愛・地球博記念公園（モリコロパーク）の跡地利用のことが話題になっているが、万博会場の跡地利用と聞いて思い出されるのは 1970 年に開催された大阪万博である。

大阪万博は、「人類の進歩と調和」をテーマに開催され、月の石、ロボット、携帯電話、動く歩道など技術の進歩に驚き、輝かしい人類の未来を夢見たものである。その後、会場跡地である万博記念公園にいくつかの施設が建てられたが、その一つに国立民族学博物館（民博）がある。

民博は、民族学や文化人類学の調査・研究とともに、世界諸民族の社会・文化に関する情報を人々に提供し、民族の認識・理解を深めるために創設され、日本における民族学研究の中心的な役割を担う博物館を持つ研究施設として 1977 年に開館した。初代館長は、日本の文化人類学の先駆者である梅棹忠夫氏であった。

民博は、民族の暮らしや文化を映像と音声で記録した「ビデオテーク」や展示物を見ながら携帯型のタブレットから映像と音声ガイドが流れる「電子ガイドシステム」など、当時の博物館としては画期的な展示方法を世に示した。また、講演会や国内外の研修会などを企画し、専門家による積極的な情報発信と体験の場を提供した。

当時、ただ単に展示物を見せるだけの従来型の博物館ではない、民博の出現は驚きであり、「ビデオテーク」などは何度訪れても見切れないほどの収集数であり、「電子ガイドシステム」も併せて、収集された膨大なデータベースの管理・展示技術のスケールの大きさや斬新さには目を見張るものがあった。

講演会では、民族学や文化人類学の第一線研究者による研究成果などの話を聞くことができ、研修会では研究者とともに国内外の現地に出向き、いろいろな文化に直接触れることができ貴重な体験をすることができる。

こうした動きを見ていると、万博が掲げたテーマは開催期間だけのものではなく、その後も継続させる重要な使命があるのではないかと思われる。

さて、愛知県も 2005 年に「自然の叡智」をテーマに愛・地球博を開催した。その跡地である愛・地球博記念公園（モリコロパーク）にジブリパークを誘致し、スタジオジブリの世界を再現する計画が発表され世間の注目を集め、いよいよ今年 11 月に開園する。 ジブリは、人間社会に対し、戦争、環境、自然との共生など、いろいろな観点から映像を通して問題提起をしているのではないかと思われるが、さてこの愛知から世界に向け何を発信していくのであろうか。今から大変楽しみである。

戦争、災害、テロなど、暗く悲しい出来事が続く日々であるが、何とか未来に光を見出せる場であってほしいものである。

2022 年 7 月 21 日　TTC 参与　菊谷 彰

第８回　～　目指せ、ラファエロ　～

最近、ラファエロという画家の話を聞く機会がありました。ラファエロは、皆さんご存知の通り世界的に有名なルネッサンス時代の芸術家、レオナルド・ダ・ヴィンチ、ミケランジェロと並び称される三大巨匠の一人です。

この時代の画家は、師匠の模倣から入り、著名な画家の絵を学びながら、自分の画風を築きあげたそうですが、ラファエロも師事した先生の模倣から入るとともに、ダ・ヴィンチの影響を大きく受けながら自らの画風を築き上げていったとのことです。なるほど日本でも職人の世界では昔から師匠の背中をみて仕事を覚えろという時代がありました。我々、環境調査や分析の世界でも、先輩や上司の指導のもと新人を育成していきますが、マニュアルや手順書より俺の仕事のやり方を見て覚えろ方式の指導は今でもあることから、妙に納得してしまいました。

もう一つ、聞き入ってしまった話にラファエロは古代ローマ時代の遺跡を丹念に調べ上げ、過去の遺跡に対し新たな建築物としての評価を見出し、ルネッサンス時代の建築様式に取り込んだそうです。正に世界最初の考古学者であるとともに、過去に学び新しいものを創り上げる優秀な建築家であったわけです。大変失礼な話、単なる画家として捉えていたラファエロは建築家でもあり、考古学者でもあったというところに感心してしまいました。こうした優秀な芸術家であったが故に、その後何百年もの間、人々に感動を与えるような絵画や建築物を遺すことができたのではないかと思います。

この話は、我々の業界に置き換えれば、過去から学び新たな時代を築く、公害に学び現代の環境問題に取り組む。上司、先輩、関係者からいろいろなものを吸収し、自分の技術としていく。環境問題に取り組む技術者は、調査や分析の技術・知識だけに満足していてはだめだ。化学だけでなく、物理学、工学、生物学、機械、安全衛生、法令など幅広い知識が必要であり、興味を持つこと。この姿勢は、時代や職業を超え、技術者に必要な事項ではないか。

いや、一人でこの話に感心していてはもったいない。皆さん、是非とも人材育成に活用してみませんか。過去を学び、幅広くいろいろなことに関心・興味を持ち、知識・技術を吸収し、独自の自分を創り上げていく。

これからは、新入社員にラファエロを目指せと教えてみようか？！

2022 年 10 月 24 日　TTC 参与　菊谷 彰

第９回 ～ 記録を読み解く ～

古文書（こもんじょ）から江戸時代の大名や武士の生活を読み解くという講演を聴く機会がありました。古文書の対象は、ある大名家の武士の日記です。日記ですから今日何をやったか事務的な出来事が書いてあるだけです。読んでも何も面白くない内容だと思っていましたが、日記に書かれたその事実を積み上げていくとその時代の大名家（藩）の財政状態、武士の生活、考え方が見事に蘇ってきます。

例えば、映画や小説でよく描かれる、江戸と国元を行き来する参勤交代、この参勤交代の実態が浮かび上がってきます。行列をどの程度の規模にするか、供する武士の数、準備する槍や馬の数など大名家の財政状況が如実に表れてきます。一番驚いたのは、行列の多くが派遣労働者で構成されていたということです。要するに人材派遣業者と契約し参勤交代に供する要員を調達していたということです。江戸時代の大名家の台所事情は苦しいものであったとともにその大名家に取り入ってくる商人の姿がはっきり記録されています。

お殿様が大名屋敷でどのような生活をしていたのか、江戸屋敷や国元にどの程度の藩士を抱え、どのような生活をしていたのか、藩士の動きがよくわかります。例えば、坂本龍馬など幕末の志士が脱藩して活躍した話は皆さんご存じかと思いますが、脱藩は幕末だけでなくごく普通に発生し、多くなると藩士が人手不足となることもあったようです。脱藩、刃傷、仇討ち、窃盗など記録で見ていくと、借金、喧嘩、男女間のもつれなどがものの見事に現代に蘇ってきます。古文書を疎かにすることなかれ、ベールに包まれた大名家の舞台裏が日記からものの見事に蘇ってきます。 日記は、一つの記録です。その記録から事実にもとづいた歴史を紐解くことができるということです。記録は単なる事務的なものではなく、歴史を左右するような重要な意味を持つということです。

我々、測定分析業界に属する要員が日常取扱う記録にもいろいろなものがあります。証明書や報告書以外にも、営業日報、出張届・報告、会議費伺い、業務日報、研修報告、調査野帳、分析記録、外部委託先と取り交わす発注書・納品書などや稟議書、苦情・是正報告書、始末書などの表に出したくないような記録もあります。こうした記録が、後の世に何かの拍子で表に出るようなことになると令和の時代の測定分析業界が丸裸にされてしまうかもしれません。

だからといって、華やかに彩り脚色した記録を作成するのではなく、淡々と事実を記録していくことが大切ではないでしょうか。不正や虚飾は、どこかで破綻します。

さて、我々の日常の行動は後の世の人にどのように評価されるのでしょうか。 記録を疎かにすることなかれ。

2022 年 11 月 28 日　TTC 参与　菊谷 彰

第 10 回 ～「八百屋のオヤジは元気」って何？ ～

年末年始、正月用品の買い出しに出かけられた方も多いと思いますが、八百屋や魚屋に出かけられた方はお見えでしょうか。最近は、スーパーマーケットやネット販売で食料品を求めたりするので、商店街もシャッター街となり、八百屋や魚屋で買い物をする機会は少ないかと思います。

しかし数少なくなった商店街に出向くと威勢のいいオヤジの掛け声についつい誘われ、八百屋や魚屋の店先で足を止めてしまう経験はありませんか。苦しく厳しい経営状態であると思われる八百屋や魚屋のオヤジは何故、あんなに威勢がよく元気なのか。

トヨタの方が、「八百屋のオヤジは何故、元気か」を「自工程完結」という言葉で説明されているのを聞いたことがあります。確かに、個人商店なので、仕入れから販売まで自分で管理でき、そして顔見知りの近所の顧客（多くは主婦層）をしっかり掴んでいるので毎日の献立までオヤジがアドバイスし、販売できる。なるほど、自工程完結ですね。

おばあちゃんやおばちゃんと丁々発止のやり取りをしながら仕入れた野菜や魚を売り、またある時は多く仕入れをしてしまった野菜や少し傷みが入りかけた果物を、一山いくらの販売方法でお客様と掛け合い漫才のような会話をしながら販売していくそのテクニックに思わず見入ってしまいます。このテクニックは正に対面販売、コミュニケーションのお手本で、職人の伝統芸能といってもよいのではないでしょうか。

仕入れ、販売工程を自己管理し、流暢なコミュニケーションでお客様の心を鷲掴みにし、財布までもコントロールするという昔ながらの商売の基本がそこにはあります。これを品質マネジメントとして捉えると、社会ニーズや顧客要求を見極めながら、検出された不具合や設計変更に経営者としてものの見事に対応（改善）するシステムとなるのでしょう。

我々、環境測定・調査業界でも、円滑な営業活動、確かな調査・分析作業、そして的確な工程・品質管理により、お客様に証明行為を行うという商売を行っていますが、自工程完結は重要なポイントかもしれないですね。

皆さん、どうでしょう。経営改善対策の一つとして、八百屋や魚屋への修行、いや研修を人材育成のプログラムとして検討してみてはいかがでしょうか。

2023 年 1 月 11 日　TTC 参与　菊谷 彰

第11回 ～ 歴史から記録・情報を考える ～

もう１週間もすると４月となり、新しい年度が始まります。学生は、新学期を迎え新しい教科書を手にすることになりますが、最近の歴史の教科書を見て、えっと思う記述が目に飛び込んできました。

『聖徳太子は厩戸王？』、『鎌倉幕府成立は1185年？』。

なんだ、これは？自分が学生時代に習った事項と異なる歴史を最近の学生は学んでいる。教科書で歴史の改ざんが行われるとは何ということか、もう日本も終わりだと嘆いたが、これは歴史の改ざんではなく、時代とともにいろいろな記録・文書が発見され、新しい評価・解釈により教科書が見直されたとのことでした。そうであれば、事実は変わらないが歴史が変化していくことはある意味歓迎すべき事項と理解すべきか。

あるテレビ番組で、桃太郎伝説についてこんな解説をしていました。

『江戸時代、ある地域では桃太郎は盗人であった』(その理由は鬼が所有する宝物を桃太郎が奪い取るからとのこと)、反対に『太平洋戦争中は軍に利用され、鬼を米英に、桃太郎は鬼を退治する日本軍に見立てた』そうです。歴史は、その時代の権力者の都合のいいように記述され、書き換えられるということをよく耳にしますが、桃太郎の事例も時の権力者や世相により見方が変わり、利用された典型かもしれません。

記録や情報に関して、太平洋戦争中にこんな話があります。日本軍は情報や記録(損害、戦果)の隠蔽や改ざんを行い、戦局は悪化の一途を辿っているにもかかわらず、記録上損害は1/5以下、戦果は６倍以上になったそうです。国民は最後までこの事実を知ることもなく、敗戦を迎えることになりました。情報操作・隠蔽、記録改ざんは、恐ろしい結果を招きます。

反対に、今の世の中、情報は溢れフェイクを含めた情報が入り乱れています。自分にとって都合のいい、心地よい情報のみ受け入れていれば判断を間違えることになるでしょう。

我々、測定分析機関・業界でもいろいろな情報を扱います。お客様から入手する情報だけでなく、分析や調査方法に関する情報、法令に関する情報、工業製品であれば原材料や製造工程などの情報も必要になります。これらの情報をもとに、分析や調査を行い、結果を導き出します。情報の出典元、妥当性、信ぴょう性など、確かな状況の中で証明書を世に送り出し、その結果に責任を持たなければいけません。

新しい年度となり、どの業界も新入社員を迎えることになると思いますが、情報が氾濫する世の中だからこそ、記録や情報の持つ意味をしっかり理解させていく必要があります。この先、今流行りの超高性能人工知能(AI)チャットGPTが作成した論文を情報源とする時代が来るのでしょうか。さて、皆さんどう対応しますか？

2023年３月27日　TTC参与　菊谷 彰

第 12 回 ～ 新型コロナを考える ～

先日、WHO から新型コロナ緊急事態宣言の終了が発表され、日本でも 5 月 8 日から 5 類に移行された。全世界でどれ程多くの命が奪われ、今も後遺症に悩まされ続けている人がいることか。街から人が消え、経済が全面的にストップした状態からなんとか新たな段階に移行したということだろう。

想えば、新型コロナで日本の社会は大きく変わったのではないだろうか。

在宅勤務やオンライン授業など、仕事や授業の在り方も大きく変化した。通勤地獄から解放され、温泉地に滞在しながら遠隔で仕事をするといった、これまで考えもしなかった仕事のスタイルが可能となった。

この時期、新卒学生の面接を行う企業もあると思うが、面接は当たり前のようにオンラインである。画像の映り具合（背景）、照明、通信環境、緊急時（通信途絶）の対応など、従来の対面面接にはない注意や準備が必要となったが、遠隔地から容易に面接を受けることができるようになった。

また、ISO などの外部審査もリモートが主流となった。現地審査と称しながら事前に関係書類を電子媒体にて提出した上で遠隔地からリモートで審査を受ける。これでは現地審査ではなく書類審査ではないかという声も聞かれるが、反面企業側では業務に関係する書類の電子化だけでなく、業務そのものの自動化などにも否応なく対応することとなり、働き方そのものの改革が大きく進んだというところもあるだろう。オンラインによる社内外の会議や研修など、あっという間に社会全体がオンライン化、電子化、自動化を受け入れていった。

新型コロナに対し、社会はものの見事に、柔軟に、素早く、そしてしたたかに対応している。言葉として適切でないかもしれないが、多くの犠牲を払いながらも今までなかなか取り組めなかった働き方改革を促進させることになった。

新型コロナはまだ終息したわけではないが、コロナをオンライン化で捉えた場合、一つ大きな課題が明らかになった。それは、人との接点（対面）、コミュニケーションの重要性である。感染症に対し人との接触を避けなければいけないが、接触することなく社会は動かない。コミュニケーションは大切だからといって、簡単に各種システムを以前に戻す、逆戻りさせることは解決を意味しない。ここは、コミュニケーションの重要性をしっかり認識しつつも、オンライン化、自動化などをさらに推進させ、社会を変革させていくことが我々の責務、役割ではないでしょうか。

さあ、皆さん 5 月 8 日を新しい社会のスタートとしましょう。

2023 年 5 月 8 日　TTC 参与　菊谷 彰

第 13 回 ～ 歴史に学ぶ ～

ある日、何気なく見ていたテレビ番組に吸い寄せられ、最後には食い入るように見入ってしまった。番組では、江戸時代後期に京都にあった私塾の蔵を紹介していたが、その内容が驚くべきものであった。

爬虫類や魚類などの生物標本（何やら怪しげな液体漬けされた爬虫類標本や綺麗な魚類の剥製）、鉱物（水晶など多種）、植物絵（精緻なスケッチ）など、出て来るわ出て来るわ、現代の博物館クラスの内容ではないか。蔵書の中には、硝石（大砲の原料）を土から製造する方法を記述した書籍や暗号表などがあり、収集された蔵書の数は半端でないとともに、内容も文化財級のものであるらしい。まあ、自然科学から軍事まで幅広い範囲であるが、一体この塾は何の研究をしていたのであろうか。

塾の名は、「山本読書室」といい、江戸時代後期から幕末にかけ、1600 名もの門人が集い、各々好奇心のままにいろいろな研究を行っていたようであり、日本の近代化に貢献する人物を数多く輩出したそうである。

幕末といえば、尊王攘夷など日本の国が大きく揺れ、混乱していた時代に、飽くなき好奇心の赴くままに研究を行い、その成果を標本や書籍として残した集団がいたことに驚いた。幕末の志士は武力で国を変革し、この山本読書室に集った門人は知を武器に社会を変革しようとしたのであろうか。

自分が不思議に思うことに興味を持ち、実際に自分の手で触れ、においを嗅ぎ、野山を自分の足で歩き回り採集し、そして研究成果を記録した。門人たちが 100 年間に蓄積したデータは膨大なものになるらしい。データベース化し、最近はやりの人工知能を活用し解析すると時代を超えて新たな知見が得られるかもしれない。

毎日のように、生成AI（人工知能）の話題がメディアを賑わし、活用だ、いや規制だと議論の真っ只中であるが、使い方次第ではないだろうか。

現代を生きる我々は生成AIを適切に使いこなすとともに、山本読書室に集った門人の姿勢も見習わなければいけないのではないだろうか。特に、環境調査や分析に関わる我々技術者は。

2023 年 7 月 4 日　TTC 参事　菊谷 彰

第14 回 ～ ナッジって何？ ～

先日、『ちょっとした工夫で人々の行動を変容させる手法』というキャッチコピーに釣られ、「ナッジ（nudge）」に関する講演会を聞く機会がありました。参加動機は不純で、最近、組織改革、改善改良、行動変容などという言葉に接する機会が多いことから、楽をして何かいいヒントが得られないかと考えた次第です。

私は、ナッジという言葉を聞くのは初めてでしたが、行動経済学や社会心理学の分野ではよく知られた考え方であり、ピアノの階段（階段を上り下りすると音がすることから、エスカレーターではなく階段で楽しみながら健康増進を図ることができる）、音のするゴミ箱（ゴミを投げ入れると音がすることから、面白がってゴミをゴミ箱に入れることを促す）など、興味や関心を刺激する働きかけ（ナッジ）が既に社会に取り入れられているそうです。講師曰く、教育、医療、行政などいろいろな分野で広まっているとのことでした。

いや、確かに、ちょっとした工夫で社会にとって望ましい行動を促すことができれば、それは素晴らしいことだと感心したものですが、ちょっと待て、人間そうはいかない。自分の利益のためだけにこの考え方を悪用（ちょっと言葉は悪いが）することも可能ではないかと、思いますよね。

はい、その通り、ナッジに対し「スラッジ（sludge）」という考えがあるそうです。『行動経済学的知見を用いて、人々の行動を私利私欲のために促したり、よりよい行動をさせないようにする』という考え方で、タイムセール（時間制限をかけ正常な判断をさせない）、入会している組織からの退会（退会を躊躇させる言葉やアイテムの提示）、契約の解約し忘れ（解約しにくい操作手順）など、人間の心理をうまく利用（悪用？）したシステムが導入されているとのことでした。

我々環境調査や分析の業界では、スラッジの方が馴染みのある言葉であり、こちらの考えの方がすんなり理解できてしまいそうですが、いやいや、ここはナッジの考えへの理解を深め、いろいろ活用してみたいものです。

金銭的インセンティブを用いることはナッジの考えに反しそうですので、資格取得を奨励金支給で促す方法はよろしくないかもしれません。やはりここは、資格取得している先輩や上司が輝かしく働き、活躍する姿を新人に見せることが大切では。また、いきなり難易度の高い資格に挑戦させるのではなく、身近な資格から挑戦させ、自然に力をつけながら難関資格に合格するよう指導するのも一つの方法ということになるのでしょうか。自分自身が選択する自由を残しながら、ある方向に導き、背中を押してあげましょう。

安易にスラッジを選択せず、ナッジの考えを組織に広めてみてはいかがでしょうか。

2023 年 9 月 4 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 15 回　～ ラグビーワールドカップから学ぶ ～

先月（10 月）4 年毎に開催されるラグビーの第 10 回ワールドカップフランス大会が南アフリカの優勝で幕を閉じた。連日、熱戦が繰り広げられたが、特に南アフリカは準々決勝から決勝までの 3 試合全てを 1 点差で勝ち優勝するという、大変エキサイティングな大会であった。本大会を見ながら十数年前にジュニアの世界大会が日本で開催されたときのことを思い出した。

それは、名古屋の瑞穂ラグビー場でアイルランドの試合をナイター観戦していた時のことである。当時の日本では、ラグビーへの関心はまだ薄く、テストマッチ（国代表同士の試合）であるにも関わらず寂しい雰囲気の試合会場であった。試合開始前に両国の国歌斉唱が行われるが、アイルランドの国歌が始まろうとするとき、一人の女性がすっと立ち上がり胸に手をあて美しい歌声で歌い始めた。競技場の夜空に響き渡るその歌声に私は魅了されてしまった。はるか遠く異国の地にあって、たった一人で母国を応援する姿に感動し、心密かにアイルランドを応援（いや、その女性を応援したのかもしれない）したことを思い出した。記憶をたどっても対戦相手がどこの国で、どちらが勝ったのかも覚えていないが、アイルランド、国歌斉唱、女性が一つになって記憶として残っていた。

そのアイルランド、今大会は世界ランキング 1 位で臨み、予選リーグを全勝で勝ち抜き、ベスト 8（準々決勝）の時点で、テストマッチ 17 連勝と勢いに乗っていた。対するのはワールドカップで 3 度の優勝を誇る世界王者ニュージーランドである。ベスト 4 進出をかけたこの試合、終了間際の数分間に及ぶ逆転のトライ（トライすると得点が 5 点入る）を狙うアイルランドの凄まじい猛攻に耐えたニュージーランドが 4 点差で勝利したが、ノーサイド（試合終了）の合図とともに、アイルランドの選手がグランドに倒れ込んだ。精も根も尽き果てるまで全力を出し切った姿かと思われたが、実はそれ以上の理由があったのだ。今まで 7 度ベスト 8 に進出し、全て跳ね返され敗退を重ねてきたが、今回は世界ランキング 1 位の実力を予選リーグから遺憾なく発揮し、優勝をも狙っていたが、またもやベスト 8 の壁を超えることができなかった悔しさが試合後の選手の姿となっていたようである。アイルランドの選手たちはどうして自分達はベスト 8 の壁を打ち破ることができないのか。どれだけ鍛え努力しても超えられない壁があるのかと思ったことだろう。

このアイルランドのシーンを見ながら、ある人のことを思い出した。日本のプロ野球でもかつて、西本幸雄という監督が阪急や近鉄というチームを率いて日本シリーズに 8 度挑戦し、一度も勝つことができず、日本一の監督になることができなかった。その時、西本監督は負けるということは何かが足りないのだとコメントしていたと記

憶している。勝負の世界に生きる人は実に厳しい。負けるということは負けるだけの原因があったことを素直に認め、次のステップを目指すのだ。

我々、計量証明業界では仕事をする上において必要な国家資格がいろいろあるが、その中でも環境計量士という資格は難関でなかなか簡単に合格できない。何度も挑戦し、合格できないと心が挫け、諦めそうになるのではないかと思いますが、何度失敗しても、運のせいにせず、足らない何かを見つけ合格を勝ち取りましょう。来月（12 月）には環境計量士の試験がありますが、受験生の皆さん頑張ってください。失敗した分だけ、成長した自分が待っているはずです。

恐らくアイルランドも勝つために足らないものを見つけ、4 年後にはまた新たなチームでベスト 8 突破、そして優勝を目指し、挑戦してくれることでしょう。

アイルランド頑張れ！　受験生頑張れ！

2023 年 11 月 1 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 16 回　～ どうする日本！ ～

令和 6 年(2024 年)という新しい年が始まったが、年末年始にかけ自動車メーカーの認証試験不正に端を発した車両出荷停止、能登半島地震、航空機衝突事故と日本を揺るがすような大きな出来事が続き、期待というより不安な幕開けとなったのではないだろうか。

特に、不正については中古車販売会社による事故車修理に伴う保険金不正請求、電機メーカーにおける品質不正、福祉・介護施設における不正請求など、製造業にとどまらずサービス業など広範囲に及び大きな社会問題となってきている。かつて日本の品質は世界に誇れるものの一つであり、世界的な信頼を得ていたはずだが、いつの頃からかその信頼が揺らぎ始めている。

こうした中、昨年 1 月、日本品質管理学会が品質不正防止に関する一つのレポート「テクニカルレポート品質不正防止」(JSQC-TR12-001:2023)を学会規格として出版した。本レポートは、意図的に標準、 契約、 法令等に反した製品・サービスを市場に出す問題を「品質不正(違反、隠蔽、改ざん、捏造)」として捉え、現場で何が起こっているのか、その要因は何か、防止のために組織や社会は何を行うべきかをまとめた技術資料である。

その中で不正を行った組織の第三者委員会が公表した調査報告書を分析し、共通的な特徴として説明されている不正要因を次の 8 項目にまとめている。

1)コンプライアンス意識がない

2)品質保証部門が機能不全(品質管理への関心低下、コスト・効率優先等)

3)人の固定化、業務の属人化(人事・人間関係の固定化、縦割り組織等)

4)収益偏重の経営(人・設備への投資抑制、売上至上主義等)

5)監査が機能していない

6)工程能力がないのに生産している(能力を超える受注等)

7)管理されていない(現場任せ、検査結果の検証不足等)

8)教育されていない(現場教育不足、顧客クレームなければ品質問題ない等)

なるほどと思える内容であり、不正が行われていた期間が長期間に及び品質不正が慣習化していた実態も浮かび上がっている。

そうした中、再発防止策としていくつかの項目が記載されているが、その一つに「組織の風土改革」がある。この品質不正を許さない組織文化の醸成が難しく、結局不正を繰り返すことになるのではないかと思われるが、本レポートでは不正を起こしにくい組織、望ましい組織として次のような例が示されている。

①正規手順・基準の遵守（ルールを守る）

②変化点への着目（変化や変更への敏感な対応）

③全社に共通する価値観（経営者、現場の共通の価値観形成）

④他者の活動への関心（組織構成員の活動に対する積極的な関心）

⑤多様なコミュニケーション（階層間、組織間等のコミュニケーション）

これまた、的確な指摘ではないだろうか。

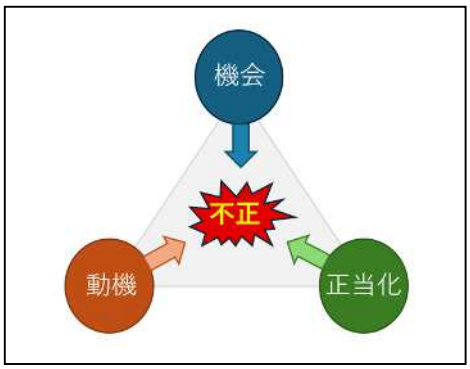
不正に対し、真の要因を捉えた効果ある対策の実施が必要であり、人と組織が関わる中ではマネジメントの重要性が求められる。

私は、決して品質管理学会の回し者ではありませんが、関心をお持ちの方は是非、本レポートをお読み頂きたい。そして、不正防止への道筋を各組織、各人が自ら考え、具体化し、実践して頂きたい。

このまま不正が続けば、日本の国際競争力は低下し、信頼や安心を失うことになる。変えるのは今です。今年を日本再生の幕開けにしなければならないのではないでしょうか。

「どうする日本！」

2024 年 1 月 4 日　TTC 参事　菊谷 彰



第17 回　～ 科学の進歩と安全 ～

学生時代に海底火山研究の第一人者である、小坂丈予先生からこんな話を聞いた。

先生が若かりし時、伊豆諸島のある海域で海底火山が爆発したとの情報を得て、海上保安庁の船に乗り組み現場に向かう予定であったのが、何らかの手違いで乗り損ねてしまった。その乗り損ねた船は、現場海域で調査中に海底火山の爆発に巻き込まれ遭難沈没、乗組員全員が帰らぬ人となってしまった。恐らく、海底火山調査の絶好の機会ということで、調査に一生懸命になるあまり、海底火山の真上の海域に入り込んでしまったのではないかと思われる。先生は、正に九死に一生の経験をされたことになるのであろうが、あまりに多くの仲間を、尊い命を失ってしまったことの重大さにいたたまれなかったが、この経験がその後一生を海底火山の研究に携わるきっかけとなり、またそれを続けていく為の励ましになったとのことであった。

先生は、その後の研究で海底火山活動に伴う変色海域の色調から海底火山活動の評価方法の確立や化学的手法による噴火の予知研究などに心血を注がれ、多くの功績を残された。

今現在も、小笠原諸島の海域では海底火山活動が活発で西ノ島新島の出現などがあり、多くの科学者が海底火山だけでなく、新島における海域・陸域の生物調査研究などに取り組んでいるが、これもかつて大きな犠牲を払う中で得た先生の研究の成果が引継がれているのではないだろうか。

「失敗なき成功は無い」という類の言葉は、いろいろな偉人が口にしており、「けがを怖れる人は大工にはなれない」とか、「失敗をこわがる人は科学者にはなれない」という話（物理学者である寺田寅彦の名言とも言われている）もよく耳にする。確かに、先程の小坂先生の話は尊い犠牲の上に科学の進歩があるということになるのかもしれないが、怪我をすることなく、命を落とすことなく、仕事を遂行することは大切である。

我々の業界でも、初めて手にするような試料（原材料、製品など）の分析を行う際に、SDS（安全データシート）を確認しながら作業を進めることがある。挑戦しない限り、結果は出てこないから、失敗しながら作業を進めることになるが、安全には十分に注意して作業を行う必要がある。爆発で怪我したり、死亡事故を起こしたりしては元も子もない。

４ 月には、新入社員を迎える組織も多いと思うが、科学の進歩の話とともに、安全に留意しつつ、失敗を恐れない姿勢を持つ大切さをしっかり教えていく必要があるのではないだろうか。

2024 年 3 月 5 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 18 回　～ ヒューマンエラー ～

仕事を行う中で、いろいろなミスが発生しますが、その理由として、「ヒューマンエラーだから仕方ないよね」、「人間、誰でもミスするよね」という回答がでてきます。そして「今後、気を付けます」で解決しようとします。

私も日常的にミスをしますし、確かに人間、誰でもミスをしますが、ヒューマンエラーをミスの原因としてよいのか悩むところです。

ミスに対する原因調査として関係者への聞取りを行いますが、じっくり話を聞いていくとミスをした本人は自分の判断が正しいと思い行動していたという場面によく遭遇します。

そんな折、ヒューマンエラーについて研究をされておられる、河野龍太郎氏の講演を聞く機会がありました。その講演の中で、「人は正しい（合理的）と判断して行動する」ものだと教わりました。この話は、私にとって非常に合点がいくものでした。

ミスをした本人は、「叱られたから今後気をつけます」とその場では回答しますが、「正しいと思って行動しているので、そのうちまた同じミスを繰り返すことになります」、また「何故ミスをした」と叱責したり、注意しても直らないということになります。人間、自分の経験にもとづいて行動・判断し、自分の見たいもの、聞きたいことだけを聞く傾向にあるとのことです。

作業指示されたけど、「時間がなく、忙しかった」、「自分の過去の経験から大丈夫だと思った」、その場の状況を客観的に見て判断することを避け、自分の行動をこじつけで正当化し原因究明を避けようとします。

こうして考えてみると、ヒューマンエラーは結果であり原因ではないので、必ず原因を究明し是正しないとなくならないということになります。

何故、正しいと判断したのか、大丈夫だと判断したのかを調査し、その判断に至る思考、状況、作業工程、作業そのものを正さないとミスはなくならない。

その対策としては、「わかりやすく・作業しやすくする」（色で識別、器具の配置を変える）、「気付かせる」（自分でチェック、別の人がチェック）、「やめる」（作業そのものを別の方法に変える、担当を交代させる）など、いろいろあります。

自分の行動、作業パターン、性格をよく考え、適切な対策を取り、ヒューマンエラーを失くし、お客様から安心・信頼される仕事を継続していくことが重要ではないかと思います。

皆さん、これを機会にヒューマンエラーと真正面から対峙してみてはいかがでしょうか。

2024 年 5 月 7 日　TTC 参事　菊谷 彰

第19 回　～ ポジティブ心理の有効活用 ～

先日、何気なく目にした広告に惹かれ、ある講演会に参加しました。テーマは「ポジティブ心理学 ―幸せの作り方―」です。心理学というと病理モデルを基本とした学問で、どちらかというとネガティブなイメージがあり、ポジティブ心理が学問として成立するのか、また、幸せは個人の感情の問題であり、ポジティブな心理から幸せをつくり出すことができるのかなどの疑問を持ちながら聴講しました。

ポジティブ心理学は、「人間にとって良いこととは何かをさがし、科学的な方法によって検証する」ということで、1998年から始まった新しい学問とのことでした。Well-being（幸せ・良い状態）は、個人、宗教、文化、社会によって異なり、西洋と東洋では文化差も大きく幸福度の尺度が異なるが、欧米でもアメリカ、ドイツ、フランスでは幸福感が異なるなど、いろいろ興味ある研究成果が発表されているようです。ポジティブ心理学は、今後、世界各国、民族、部族などで、さらなるデータ収集・解析が進み、新たな学説を世に出してくれるのではないかと楽しみな学問です。面白い話の連続であっという間に講演時間が過ぎてしまいましたが、講演の中で気になる話がありましたので紹介します。

幸せを高めるには、心の仕組みを理解することが大切とのことで、その仕組みの一つに、「快楽順応」というのがあるそうです。人は、生じた変化に時間が経つと慣れてしまうため、徐々に感情がセットポイントに戻ってしまうことを快楽順応というそうです。例えば、新しい恋人ができた（人間関係）や新築の家を購入した（環境）ことで得たポジティブ感情は慣れとともに消失するということです。

人が変化に直ぐに慣れるという機能は、これがあるからこそいろいろ困難な環境にも順応できることになり、大切な機能であると思いますが、慣れとともに幸せを感じなくなるので、幸せを失わないように、慣れてしまわないように工夫することで幸福感を高めることができるということでした。

いや、その通りですね。あの時の感動、喜びはいつの間にかどこかに消え去り、現実を突きつけられ、日常に埋没してしまいます。これは、仕事でも同じで、変化を恐れず、慣れないように工夫することは重要な意味を持ちます。 皆さんの組織においても、常に挑戦し、現状打破し続けなければ明日はない、入社時や昇進時の気持ちを忘れるなと、機会あるごとに職場や研修の場で指導しているのではないでしょうか。変化し続けることで得る喜び・幸せを目指し、ネガティブではなく常にポジティブに物事を捉え、挑戦し、変化を恐れないよう、各組織の中でいろいろな工夫を施しているのではないでしょうか。

Well-being やポジティブ心理は、学問の世界だけでなく、実社会においてもいろいろな研究ができそうですね。 ちょっとした工夫で、自分の行動から幸せを作り出してみませんか。

2024 年 7 月 8 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 20 回　～ 気候変動と遺跡 ～

2024 年 2 月、ISO（国際標準化機構）から全てのマネジメントシステム規格（MSS）に「気候変動への配慮」を盛り込むという追補改訂が行われた。ISO では、品質、環境、労働安全、情報セキュリティなど様々な分野で MSS があるが、今回、共通テキストに「組織は気候変動が関連する課題であるかどうか決定しなければならない」という要求事項が盛り込まれることになった。

気候変動に関しては、COP（国連気候変動枠組条約締約国会議）にて世界各国が大気中の温室効果ガス（二酸化炭素やメタンなど）濃度の安定化、カーボンニュートラルや脱炭素の実現を目指しているが、もう地球温暖化どころではなく、沸騰化の段階に入ってしまったのではないかとの声も聞かれる。確かに、日本においても、今年の夏は猛暑どころか、酷暑であり、沸騰化そのものかもしれない。そんな中、ISO は気候変動に組織を挙げて取組んでいくことを宣言し、サステナブルな社会の実現に向け、いよいよマネジメント認証の世界が動き出した。今後の成果に大いに期待したいものである。

気候変動などの環境変化が人類の生活に大きな影響を及ぼすことは、今に始まったことではなく、太古の昔から間氷期、氷河期などを経て人類は進化してきたが、現在の地球温暖化は人類活動が原因で巻き起こした環境の変化である点が大きな違いではないだろうか。

我々は、その環境の変化にいろいろな場面で遭遇することができる。かつて愛知万博でマンモスの像が展示されていたが、遥か昔に死に絶えたマンモスが環境変化により凍結土の中から蘇り、我々現代人に何を語ったのでしょうか。マンモスをご覧になった方は何をお感じになられたでしょうか。

また、昨年末、琵琶湖が渇水となり琵琶湖を水源とする地域の方々は大きな影響を受けたことと思いますが、そんな大変な時に水没していたある遺跡が出現したと報道された。かつて琵琶湖湖岸にあった坂本城（城主：明智光秀）の石垣が顔を出したのです。また、今年 2 月に同地区の宅地開発現場からもこれまた石垣が出現し、偶然にもかつての坂本城の縄張りであることが判明したとのニュースが全国を駆け巡った。戦国時代、湖岸に築かれた城が時代や環境の変化で姿を消していたものが、これまた環境の変化で現代の世に再び姿を現した。これはいったい何を物語っているのでしょうか。

かつて明智光秀は「敵は本能寺にあり」と叫んだと言われていますが、現世に蘇り、敵はどこだと言いたいのでしょうか。 この現象は、気候変動がもたらした歴史のロマンという甘いものではなく、過去からの警鐘、いや未来への忠告ではないでしょうか。

2024 年 9 月 2 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 21回　～ 定点観測と早弁 ～

あるテレビ番組を見ていて、学生時代に先生から指導を受けた二つの事柄を思い出した。

一つ目は、定点観測である。

先生曰く、「怠惰な学生生活を送るくらいなら、毎日ある場所で同じ風景や物象を観察してみなさい。継続している内に何某かの変化に気づくはずだ」ということであった。当時は、そんなことして何が面白いのかなという程度の印象しかなかったが、社会に出て仕事をするようになると、大変重要なことをご指導いただいたと気づかされることになった。 例えば、空であれば雲の形・大きさ、海であれば波の形・高さなどを観察していると、ある時ふと出現頻度の高い形や大きさがあることに気づく。それを起点（標準）とすることにより、そこからの変化に気付きやすくなる。さらに、その変化をスケッチすることにより、変化は質的にも量的にもより鮮明になる。鮮明になると、変化の原因が知りたくなり、そこからは何故の連続となり、定点観測が本格化する。 環境調査や分析の仕事をする上において、起点（標準）を見つけ出し、そこからの変化を記録、解析していく手法は基本的な取組姿勢となる。好奇心、探求心、そして継続がなければ、定点観測は成立せず、物事の真理は解明できない。

二つ目は、早弁である。

ある時、研究室で実験のレポートをまとめていたが、お昼を過ぎると学生食堂が混雑するので少し前に食堂に行こうとすると、先生から「君は食事をするのも忘れるくらい勉強したことがあるのか」とお叱りを受けた。当時は、何故叱られているのか理解できなかったが、これまた社会に出てからお叱りの意味をいやというほど思い知らされることになった。

新規事業の立上げやお客様からのクレーム対応業務などを担当するようになると、生半可な対応では仕事は捗らず、お客様に満足していただける対応もできない。正にもがき苦しむことになった。それこそ、寝食を忘れ、食事も喉を通らず眠れない日々を過ごすこともあったが、真摯に仕事に向き合い、逃げることなく継続して取り組むことでやっと突破口が見えてきたように思う。指示された作業の意味も理解できず、作業をほっぽり出し食事のことばかり気にする私をここで指導しておかないととんでもない学生を世に送り出してしまうことになると危惧され、厳しくご指導いただいた先生には感謝しかない。

調査や分析に携わるものにとって、好奇心、探求心、継続は大切であり、時には寝食を忘れるほど、物事にのめり込むことも必要であろう。今の世の中、「寝食も忘れ集中して仕事しろ」と指導しようものなら直ぐにハラスメントで訴えられてしまうだろうが、人を育てる上において、叱ることも大切なことではないだろうか。

さて、皆さんの会社では定点観測や早弁が話題になることはありますでしょうか。

2024 年 11 月 11 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 22 回　～ 原風景 ～

2025 年（令和 7 年）は、昭和から 100 年、戦後 80 年という節目の年にあたるそうですが、いったいどんな年になるのだろうか。ガザやウクライナでは戦争の終結が見えてくるのだろうか。異常気象は、いよいよ牙をむき出しにしてきたように思うがこれからどんな気候、環境になるのだろうか。

ガザやウクライナの子供達は戦争の中でどんな風景を見ているのだろうか。かつて戦争中に日本では国策により満州（現在の中国東北部）に多くの開拓団などが海を渡った。満州にいろいろな夢を追い求め日本を出たが、敗戦とともに夢破れ、国や軍隊に見捨てられ、難民となって命からがら日本に戻ってくることになった。いや生きて戻れなかった多くの日本人がいた。ある時、満州からの引揚者の方に話を聞く機会があった。どんな夢を持っていたか、満州での生活はどんな様子であったかなどは話してくれたが、引揚時のことは一切話さなかった。戦争を経験していない私に話しても理解できないくらいの辛く苦しく悲しい経験をされたのだろう。そんななかで最後に一言、ポツリと「満州の夕陽はきれいだった」とおっしゃった。この方の原風景は辛い戦争の中で暮らした満州にあるのだろう。

山口県に大津島という島がある。この島には戦争中、特攻兵器である人間魚雷「回天」（魚雷を改造し人が一人乗組めるようにした兵器）の基地があった。その一角にトンネルがあり、歩いていくと海に出る。トンネルにはレールが敷かれているが、このレールで回天を運搬し、出撃していったのだろう。レールの先に見えたものは美しく綺麗で穏やかな瀬戸内海であった。この海が乗組員にとって最後に見た日本になったのかと思うと、私はその場から動けなくなってしまった。20 歳前後の若者が特攻隊員として見た日本の原風景はこの海なのだろう。

昨年の日本の夏は酷暑であったが、冬は一転北国や日本海側の地域では大雪となっている。このまま夏と冬だけが日本の季節になってしまうのだろうか。以前には考えられなかったような大型台風の上陸、集中豪雨による土砂災害、生活に支障をきたすような酷暑や大雪など、夏や冬はその季節を強く印象付けているが、春や秋はどこに行ってしまったのか。日本の四季は、世界に誇れる気候、環境ではなかったのか。かつて川端康成はノーベル文学賞の受賞講演で日本の美しさを紹介したそうですが、桜、紅葉、月を見て季節や自然を楽しむ、そんな経験を次世代の子供達はすることができるだろうか。このままでは、子供達の原風景は集中豪雨や土砂災害に見舞われた家屋、田畑、河川になってしまうのではないだろうか。 戦争もそうだが、今、環境問題や気候変動に取り組まないと取り返しのつかないことになる。かつて我々の親や祖父母が経験したような戦争の原風景ではない、美しい日本の自然や環境を原風景として次世代に遺してやることができるだろうか。

皆さんは、どのような原風景を持っていますか、そしてその原風景を次世代は見ることはできますか。

2025 年 1 月 6 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 23 回　～ レジリエンスを高めよう！　～

脳科学を研究されているある大学の先生曰く、教育に携わる関係者にとって 3～4 月は要注意の時期だそうです。進学や進級などの新しい環境に適応出来ず、引きこもり、心の病発症、自ら命を絶つなどを心配しないといけないそうです。このあたりは、学生だけでなく、社会人も同じであると思いますが、生きていく中でいろいろなストレスを受け心が折れることもあるでしょう。ただ同じストレスに晒されても心折れることなく自然に回復する人もいるわけですが、どうもその分かれ目はレジリエンスにあるそうです。

レジリエンス（resilience）とは、心の抵抗力、ストレスからの回復力のことだそうですが、抵抗力と言っても鋼のような強さを示すのではなく、柳のようにしなやかに受け流す力を示すそうです。レジリエンスを構成する要素には、性格や相談相手の有無があるそうですが、個人の努力によって改善が可能な要素もあるとのことです。訓練で精神的回復力を改善できる要素は、①新奇性追求、②感情調整、③肯定的な未来志向の 3 項目であり、言い換えると、①新しいものへのチャレンジ、②感情のコントロール、③自己肯定感となります。

その中で、例えば、①のチャレンジする気持ちを引き出すには、脳の線条体からドーパミンを出すことにより、やる気が出るそうです。ギャンブルでスリルを感じるとドーパミンが出て意欲が出るそうですが、それではあまりに危険で生活破綻しそうですので、日常の中で線条体を騙しドーパミンを出す方法があるそうです。それは、身近な日々の生活の中で小さな目標を設定し成功体験を積むことで達成感によりドーパミンが出ることでやる気になるそうです。なるほど、これならできそうですね。 また、③の自己肯定感ですが、日本はアメリカや韓国などに比べ自己肯定感が低いそうです。他人と比較しがちで、人からの評価を過剰に気にする人は自己肯定感が低いそうです。あるがままの自分を認め、自分の中に価値判断基準があると安定した自己肯定感を持つことができるそうです。これも、なるほどというところで、高すぎても人間関係や社会でトラブルを起こしそうですね。

レジリエンスを高める方法はいくつかあるそうですが、まずは現状の自分を確認する場を持つことができるかどうかが重要であるとのことです。要するに自分を客観視する、もうひとりの自分に自分を見つめさせることだそうです。現状分析や自己分析、これがなかなか難しく素直にできないですね。何やら、不適合や苦情に対し是正処置を実施する前に、現状把握や分析をしっかり行わないとその後の是正が効果的なものとならない我々の世界にもつながる考え方ですね。先生の話を聞きながら、我が身に置き換え、頷く事ばかりでした。

4 月は新年度となり、我々の世界でも異動、転勤、退職などいろいろな場面でストレスに晒されることになります。体や心に不調をきたさないように、日頃からレジリエンス、心の抵抗力を高めていきませんか。

鋼ではなく、柳のようにしなやかに。　　2025 年 3 月 24 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 24 回　～ ベンはいますか？ ～

新年度が始まり、早や1ヶ月程が経過しました。大型連休も終わり早速5月病になっている新入社員の方はいませんか。現在は、入社して1週間で退職というケースがあるそうですが、入社前後で社会人としての生活・日常にギャップを感じ、いろいろ思い悩む時期でもあると思います。新入社員の中には、新卒だけでなく、高齢の再就職の方もお見えになるのではないでしょうか。

高齢者の方は、新卒の方とは違う意味で意欲と期待を持って入社されることと思いますが、昔の会社勤めの頃とは異なる現実に戸惑いを感じることも多々あるのではないでしょうか。高齢者は、暇を持て余しているから働く場を提供することが社会貢献の一つだという考えを持っている経営者の方はお見えにならないですか。高齢者もいろいろな思い、悩みを持ちながら社会とのつながり、自分の存在意義、やりがいなどを求めているのではないでしょうか。

そんな組織（経営者）、高齢で再就職された方、これから再就職をお考えの方に、是非、見ていただきたい映画があります。タイトルは「マイ・インターン」といい、主人公（ベン）である高齢のインターンを名優ロバート・デ・ニーロが好演しています。皆さんご自身で見て考えていただきたいので、詳しいストーリーは説明しませんが、少しだけ紹介します。

リタイアしたビジネスマンが 70 歳でインターンとして再就職した会社で繰り広げる日常を映画化したものです。リタイア後、ゴルフやヨガなどにトライし、自由を謳歌しているのに何か物足りない日々、そんなときにシニアインターン募集の広告が目に留まり、面接を受け、見事採用となります。前職とは全く異なる職種で、周りは年下の先輩・上司ばかりで戸惑うことも多いのですが、ここから人生経験豊富なベンが本領を発揮し、周りの信頼を勝ち取りながら活躍していくという流れです。いや、ロバート・デ・ニーロがかっこよすぎて中々自分に置き換えて見ることはできないと思いますが、シニア世代には実に身につまされる内容です。

映画から得ることができる高齢再就職者への教訓は次のようなことではないかと思います。

①自分は新人である

・知ったかぶりせず、周りの年下の先輩や上司と相対する

・出しゃばらず、さりげなく今までの経験を活かしながら仕事する

②前職を前面に出さない

・前の会社ではこうだった、ああだったと言わない

③仕事に対するスタイルを大切にする

・周りはカジュアルな服装で仕事しているが、主人公であるベンはスーツにネクタイ、ビジネスカバンという自分のスタイルを押し通す

物事の本質を知り、本物の大人だからこそ、どのような境遇でも組織・社会に馴染むとともに、周りの人に認められ、仕事や人生を楽しめるということではないかと思います。主人公ベンのように 70 過ぎても素敵な人生を歩むことができれば最高ですね。

労働人口が減少する中、社会の高齢者への期待は増すばかりかと思いますが、人生を楽しむという意味ではベンの生き方は参考になるのではないでしょうか。

さて、皆さんの会社にベン(ロバート・デ・ニーロ)はいますか。

2025 年 5 月 8 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 25 回　～ 教育は国家百年の大計 ～

７月３日に参議院選挙が公示された。アメリカとの関税交渉、米・ガソリン・食料品等に代表される物価高、記録的な猛暑・豪雨等の気候変動、少子高齢化、医療・介護の問題などが山積し、さらにガザ・ウクライナの戦争も終わりが見えない中、今後の日本の行く末を考えると大変に重要な国政選挙である。国民として日本の舵取りを任せられる政党・政治家を選ばなければいけない。

先の大戦時の話であるが、日本海軍の士官（指揮官）を養成する学校として、海軍兵学校（以下、兵学校）があった。心技体を兼ね備えた日本のトップクラスの若者が集まってきた学校であるが、その校長を昭和 17 年 10 月から 19 年 8 月まで務めた人物がいた。

昭和 17 年の後半は、前線では米軍と激しい戦いを繰り広げながら、次第に旗色が悪くなり始めた頃である。兵学校では、当時敵性語であった英語を受験科目に入れていたが、英語を受験科目から外している陸軍の学校の方に若者が流れていた。こうした状況を受け、兵学校では受験科目から英語を外そうとしたが、校長は英語ができない海軍軍人は必要ないとして受験科目から外さなかった。また、戦時体制下ということもあり、英語含めた普通学（数学、力学、物理学など）の時間数を減らし軍事学を増加させようとしたが、校長は普通学の削減を認めないとともに、教育年限の短縮にも抵抗し続けた。そのおかげでという表現が適切かどうかわからないが戦場に出る前に終戦を迎えた学生から戦後の日本を牽引する各界のリーダーが輩出されることになった。

校長は、井上成美という海軍の軍人であるが、昭和 17 年に既に日本の敗北を予想し、戦後の日本復興に向けた若者の育成、軍人としての教育だけでなく、ジェントルマンとしての教育を兵学校で行っていたのではないかと思われる。

時の権力者の方針に逆らってまで、日本の行く末を考えた行動ができる人物を今の日本も必要としているのではないか。党利党略や目先のことにとらわれない人物を国政の場に送り出したいものである。

昔から、人の育成・教育は国家百年の大計であるとよく言われるが、現代社会においても人的資本経営の重要性が叫ばれている。

我々の業界でも、同様に人の育成は重要な経営課題である。高度な専門性を有するプロの技術者を育成しなければならないことは当然であるが、それとともに社会人としての育成も必要である。

場当たり的ではなく、十年後、二十年後の組織、社会を見据えた人の育成を行いたいものである。

2025 年 7 月 3 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 26 回　～ 老い － 人の歩み － ～

皆さんは、通勤時に利用する車両・座席がいつも同じ方や通勤路の同じ場所ですれ違う方がいませんか。

ある時期、通勤時に同じ時間帯に同じ場所ですれ違う高齢の男性の方がおられました。その方は、片方の足を少し引きずるような感じでゆっくり歩いておられた 70 前後くらいの方です。年齢、服装、時間帯から、仕事をリタイアされ健康のために、朝、一人で散歩をしておられるのかな、羨ましいなと思いながら毎日すれ違っていました。

ある時、足の引きずり方が重くなっていることに気付きました。これは単なる散歩ではなく、体の障害などによるリハビリのための運動ではないかと思うようになりました。

その後しばらくすると、杖を突きながらの歩行となり、見るからに歩くのが大変そうでした。これは、完全に歩行訓練の様相を呈してきており、リハビリの効果が十分ではなく病状が進行してきているのではないかと思われました。

そうこうする内に、杖ではなく、キャスター付きの歩行補助具を使いながら歩いている姿を目にするようになりました。この頃になると、明らかに表情が険しくなり、一人で一生懸命歩いているのですが、バランスを崩すと怪我が心配になるような状態でした。一人で大丈夫かな、家族はいないのかなと心配してしまうほどでした。

次の段階では、車椅子に乗り自分で不自由な足を必死に動かしながら歩行（移動）されていました。補助具の時より安定感は増したのかもしれませんが、歩行は大変そうで、表情はより一層厳しくなっていましたが、相変わらず一人で頑張っておられました。

その方にお目にかかれたのはここまでです。ある時からお会いできなくなりました。時間帯を少しずらしてみたり、通勤路を変え周辺を歩いてみたりしましたが、お目にかかることはありませんでした。外出ができない状態になられたのでしょう。介護施設に入所されたのか、寝たきりになられたのか、わかりません。

男性は、どうして介添え者もなく、いつも一人で、必死の形相で一生懸命歩いておられたのか。歩道は、段差や傾斜があり幅が狭いなど、健常者でも歩きにくいことがありますので、障害がある身には尚更とてもつらい状況であったと思います。そんなハンディをものともせず、自分の足での歩行に拘りを持っておられたのだと思います。不自由な体になっても、最後まで諦めず、一人何かに挑むような姿は昭和世代男性の生き様を世に見せているようでもありました。老いに抗うのではなく、どう挑んでいけるかが、人生ということでしょうか。

私は、ある一時期だけですが、あなたの生き様をしっかり拝見させていただきました。

ナイス、ファイトでしたよ。

日本の 65 歳以上の人口は増加の一途を辿っています。9 月 15 日は敬老の日ですが、年老いたら家族とともに、老後を楽しむなどと甘いことを考えていてはいけないのかもしれません。どのような状況に追い込まれることになっても、常に一人挑む姿勢が大切だということでしょうか。

さて皆さんは、どのような人生を歩んでいかれますか。

2025 年 9 月 5 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 27 回　～ 文化の秋？ ～

秋と言えば、食欲、スポーツ、読書、芸術などの様々な修飾語がつく季節です。気候的に涼しく過ごしやすいことから、いろいろな面で活動的になります。この時期は、各地で文化講演会なるものが開催されるのではないかと思いますが、お出かけになったことはありますか。
以下に、ある講演会での出来事を紹介します。

①防災に関する講演会
講演後の質疑応答時に遅れて入場してきた方が、その点を詫びた上で講師に質問しました。講師は、遅れてきて質問するとは失礼だと小言を言われたのちに回答しましたが、気分を害しておられたのか、その回答は質問の意図をしっかり受け止めた上での回答ではありませんでした。
②国際紛争に関する時局講演会
聴講していた方が質疑応答時に講師の話に反論しました。自分は、講師が話題にした組織で仕事をしていたが講師が説明したような事実はないと。講師は、自分が入手した情報や事実関係を確認するため組織に対し行った調査結果などを説明しました。質問者が感情的になって食って掛かる物言いであるのに対し、講師は非常に冷静に事実関係を丁寧に説明しました。

③考古学に関する講演会
ある聴講者が、講演内容とは関係のない自分事ばかりを延々と質問しました。〇〇鉱物の研究をしている誰々先生を知っているか、××粘土にはこんな効能があるが聞いたことがあるかなど、自分が博学であることを自慢したいだけで講演に対する質問になっていません。このような場面でも講師は、顔色一つ変えることなく、質問者の感情やプライドを傷つけないように受け答えしました。

①は、講師がメディアにもよく登場する地震工学や防災を研究している著名な学者でしたが、研究者にありがちな上から目線の一方通行的な講演です。②は、講師がジャーナリストの方です。社会的に難しいテーマを聴講する側が理解しやすいように意図的に問題点を浮き彫りにし、刺激的に話すが、裏付けはしっかりした講演です。③は、講師が大学の先生です。日常、学生相手に講義しているからか、とんでもない質問にも冷静に対応し、相手に合わせた講演です。

どの事例も講演会でよく目にする光景だと思いますが、講師と聴講者がいろいろな形で対話しようとしているのだと思います。一方的に講師の説を聴くだけでなく、反論含めた質疑応答があってもよいし、感情的になることもありますが、相手を認め、相手の話を聴こう、自ら学ぼうという姿勢が大切ではないかと思います。

紹介した講演会は、いずれも素晴らしい内容の講演でした。皆さんは、どの講師、質問者に該当しそうですか。いろいろな講師や聴講者を観察していると講演会のテーマ以外にも学ぶことばかりです。正に、収穫の秋です。

最近は、季節としての秋は短くなってきていますが、自分自身を成長させる、実り多き収穫、文化の秋は季節に関係なく一生涯のものかもしれないですね。

皆さん、講演会に出かけ、文化の秋を満喫してみませんか。

2025 年 11 月 4 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 28 回　～ 補佐役って何？ ～

令和 8 年（2026 年）という新しい年が始まりましたが、今年は愛知県でアジア大会が開催されるとともに、NHK 大河ドラマは「豊臣兄弟」です。豊臣秀吉は、大坂城に拠点を置いていましたので大阪の人と思われている方がいるかもしれませんが、生まれは愛知（名古屋市）です。昨年は、関西万博で大阪に注目が集まりましたが、今年は秀吉繋がりで愛知が注目されるのではないでしょうか。

大河は、豊臣秀吉の弟である秀長が主人公です。秀長が秀吉の弟として生まれ、出世していく様がドラマ仕立てになると思います。秀長は、歴史的に秀吉の陰に隠れ、まったく無名でしたが、1980 年代半ば頃にある作家が小説で秀長を秀吉の「補佐役」として取り上げてから注目されるようになったと思います。

「秀長＝補佐役」という定義が一般的な歴史解釈として定着していましたが、近年、古文書などから新たな歴史的な発見もあり、単なる補佐役ではなく、豊臣政権を支える大きな柱として再評価されてきています。徳川家康のように強力な家臣団を持たない秀吉にとっては補佐役が政権の要であったと思います。秀長亡き後、豊臣政権は短期間で崩壊していくことになります。

小説の中で、補佐役は常に No.2 で、決してトップは狙わない役回りですが、実際に秀長は功名を狙うことも名声を求めることもなく、補佐役に徹し能力を発揮しました。だからこそ秀吉から信頼され、組織の中で重きを置く存在として活躍できたのだと思います。 今回の大河では、補佐役を主人公としてどのように描いていくのか、また、定説を覆し新たな秀長像を創り出せるのかなど、楽しみ満載です。

以前、仕事でいろいろな組織を訪問させていただく機会があり、経営者や幹部社員の方々とお話をさせていただくと、その組織の人間関係が垣間見えたりします。同族会社は、一族で協力し合う体制が構築できるとよいのですが、一歩間違うと兄弟間でも敵対勢力となります。組織は、トップ以下、取締役、部長、課長、専門家など、様々な立場や意見を持つ人で構成され、その中から後継者が選ばれると思いますが、私のような節穴の目では補佐役の方が誰なのかわかりません。このラインを超越した立ち位置でトップを支えているのではないかと思います。補佐役は、戦国時代以上に、先行き不透明な現代社会で最も望まれる人材かもしれないですね。

皆さんの組織では、トップの周りにどのような方がいますか。補佐役はいますか。今年は、大河を見ながら、補佐役について考え、組織体制や要員配置の見直しを検討してみるのもよいかもしれませんね。

第二の秀長を発掘し、飛躍の年にしてはいかがでしょうか。

2026 年 1 月 7 日　TTC 参事　菊谷 彰

第 29 回　～ 言い訳ってビジネスマナー？　～

ある講演会で、人間の脳の発達と群れの大きさが関係しているとの話を聞きました。様々な動物で、群れの大きさと脳の発達を研究すると、群れの大きさが大きくなるほど脳の新皮質は大きくなってきたそうです。脳と群れの大きさは正比例の関係にあり、その頂点に人間がいるとのことです。

人は、一人、家族、グループと群れを作り、社会生活を営み、安定した人間関係を維持していくのに適正な群れの大きさをつくるとともに、脳も言語、理性、他者との理解、感情の抑制など社会的な生活を営むために必要な機能（社会脳）を発達させてきたそうです。因みに、その群れの大きさは 150 人位だそうですが、人の顔と名前を一致させ、ある程度性格を把握しながら、組織として安定した人間関係を維持できる大きさということではないかと思います。しかしながら、人が集まれば諍いやトラブルなどがつきものですし、会社では上司やお客様からお小言やお叱りを受けることもあるかと思いますが、そこは社会脳が発達することで、人間関係や信頼関係を保ちながら群れ（組織）を維持してきたのだと思います。

例えば、仕事で失敗したり、打合せに遅刻したりすると「言い訳」することがあります。新入社員教育では、社会人として「言い訳」するなと教えられたと思いますが、言い訳を有効に使うことは社会的関係維持のためには必要なことかもしれません。ただし、使い方を誤ると信頼を損ない、社会集団から弾き飛ばされ、逆効果となります。ある市の市長学歴詐称事件は、その典型ではないでしょうか。自己正当化や責任転嫁のような言い訳は通用しないということです。相手も社会脳を持っていますので、小手先の表面的な言い訳は通用せず、誠実さを欠くと逆に信頼感を損なうことになります。

効果的な言い訳は、自己防衛ではなく建設的な言い訳、「謝罪＋説明＋改善」をうまく組み合わせることだそうです。もう一つ、言い訳は長期的には信頼を低下させるので、大事なとき、ここぞというときに使うと効果的であるとのことです。群れの大きさは様々でしょうが、組織の中で生活していくためには「言い訳」とうまくつきあうことも必要なのかもしれません。

来月（4 月）には、社会人として新たな人材が組織に入ってきます。社会と初めて接点を持つ人材です。社会に適応し、新たなことにチャレンジしようとすればするほど、トラブルに遭遇することも多くなるでしょう。社会脳の効果的な使い方や言い訳とうまくつきあう方法について、ビジネスマナーの一つとして指導してみてはいかがでしょうか。

さて私事になりますが、2021 年 6 月にスタートさせていただきました本コラムですが私が担当させていただくのは今回が最後になります。長い間お付き合いいただき、誠にありがとうございました。この場をお借りしてお礼申し上げます。

2026 年 3 月18日　TTC 参事　菊谷 彰