

# この本をお勧めします

—若手の技術者と研究者へ—



## Review 01

### 愚かな決定を回避する方法

何故リーダーの判断ミスは起きるのか

C. モレル 著  
横山研二 訳

講談社+α新書, 2005年12月発行  
238ページ, 920円  
ISBN: 978-4-06-272350-3



本書の副題は「何故リーダーの判断ミスは起きるのか」である。最初に事故や経営悪化などの事例を示し、その中に見られる「合目的ではない判断」を「愚かな判断」として抽出している。その道のプロによる「愚かな判断」は異様ではあるが、確かに存在する。

本書では、特に、会議結果による判断について、詳細な分析が加えられている。課題における役割を、リーダー、エキスパート、素人に分類し、それぞれの立場を、反対、不在、追従、要求、生産に割り当て、愚かな判断に至る「力学」を論じている。ここで、生産とは誤りの実現や決定、要求は誤った方向への要求、追従は誤りの容認のことである。本誌（創刊号）にもすでに掲載された「要求仕様の探検学」（D.C. ゴース、G.M. ワインバーグ 著、黒田純一郎 監訳、共立出版、1993）と比較して会議における役割の分類は大きく異なるが、判断の力関係を論ずるにはこの方が便利かもしれない。これらの役割と立場の組合せに応じて、多様な判断ミスの形態が見えてくるのが面白い。「自称エキスパート」、「厳しすぎる秩序」、「無秩序」などが判断ミスの原因になる理由も明確に記載されている。

著者は、多様な判断ミスの分析結果を用いて、会議における役割を適切に果たすための注意事項を示している。ここで、「愚か」ではない合目的な判断をするためには、目的に応じた会議の力関係が必要であることが見えてくる。著者は、多様な状況に適切に対応するためには、会議の力関係に理想的な単一モデルのみを選択することは不可能であることを指摘している。つまり、力関係は柔軟に変更されなければならない。成功例として、戦争という極限状態を生き抜いたある集団を取り上げている。あるときは中央集権的命令に服従し、あるときは玄人の自主的判断に任せ、またあるときは小集団への分権が柔軟に実施されたそうである。いろいろな要因に応じて指揮命令系統を柔軟に変化させることにより、致命的な誤りを避けている。

それでは、このような柔軟さを実現するための必要事項は何であろうか。著者は、解決の可能性として、「横のつながり」を指摘している。「横のつながり」により、当事者各人が組織の共通価値と遵守手順を自動的に尊重できるようになる。このような組織の具体的実現方法は、「アメリカ海兵隊式経営」（D. H. フリードマン 著、白幡憲之 訳、ダイヤモンド社、1999）などに詳しい。海兵隊の兵士が、戦略的目標（共通価値）と交戦規定（遵守手順）をたたき込まれた上で戦場に向かうように、どのような組織にも共通な事項かもしれない。

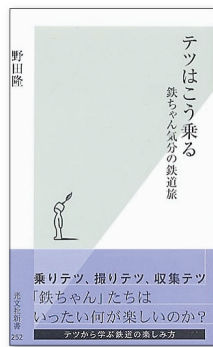
本書は「アメリカ海兵隊式経営」の理論的根拠を与える本かもしれない。また、本書を片手に「命令違反が組織をのぼす」（菊沢研宗、光文社新書、2007）などと読み比べることも興味深い。本書は、職場の人々との間合いを考える上で大変参考になるはずだ。

(S.O.)

## テツはこう乗る 鉄ちゃん気分の鉄道旅

野田 隆 著

光文社，2006年4月発行  
253ページ，777円  
ISBN：978-4-334-03352-1



「鉄子」，「鉄ヲタ」なる言葉をよく聞くようになった。昔で言う「鉄ちゃん」，「テツ」で鉄道マニアを指す言葉であるが，今のようにテレビドラマやアニメなどに扱われるような陽の当たるメジャーな存在ではなかった気がする。時代は変わるものである。地方の学会に行くと，「〇〇の電車で来た」，「△△の列車にわざわざ乗る」などの会話がよく聞こえてくる。さすがに本会は「鉄ちゃん」が多いようである。

著者は都立高校教師の傍ら旅行作家もしている鉄ちゃ

んである。本書によると鉄ちゃんは，乗りテツ，撮りテツ，収集テツ，模型テツの4種類に分類され，更に，それぞれには，個人の趣向に応じて，様々なこだわりがあるらしい。例えば，新幹線を認めないとか，海外は無視するなどである。著者が，『今日から私たち「鉄ちゃん」の一員になってみませんか？……本書は，鉄道ならぬテツ道入門—テツの先輩として，みなさんに鉄道の楽しみ方を伝授しましょう』と書いているだけあって，本書は，鉄ちゃんの立場からその生態，具体的には，テツがどう考え，どう行動し，どんなに役に立つのか，そして，いかに楽しく素晴らしいかを述べている。更に，一般にも役に立つ情報，お得な切符は何か，どの列車のどこに座ると景色が良いかを始め，どういうものを収集しているのか，イタリアで撮りテツをすると捕まるなど，様々な情報が満載である。

本書に挙げられた，幾つもの経路，列車に乗ったことがある私も，鉄分が多かったのか，と自覚させられた1冊である。

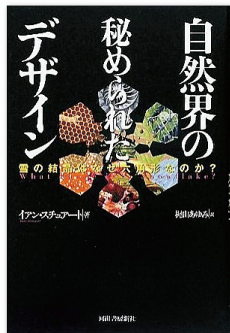
(M.T.)

## 自然界の秘められた デザイン

雪の結晶はなぜ六角形なのか？

イアン・スチュアート 著  
梶山あゆみ 訳

河出書房新社，2009年7月発行  
300ページ，2,730円  
ISBN：978-4-309-25229-2



皆さんも雪の結晶を見たことがあるだろう。自然が作り出した美しさに心を奪われたに違いない。雪の結晶は沢山の種類が知られている。そのすべてがなぜ六角形なのか？本書はこの疑問から始まりこの疑問で終わる。天文学者のケプラーも数学的に解明しようとしていた問題である。雪の結晶が六角形である謎を解くのは簡単ではないのだ。自然界には，このほかにも蜂の巣，動物や魚の縞，波の形，貝殻の模様，砂丘の縞，果ては宇宙の形に至るまで，子供から大人まで不思議に思うデザイン

が数多く存在する。本書を読んでいると，シマウマが灰色にならないで縞になっている理由，昆虫や動物の足の運び方の理由などが理解できるだろう。

本書では，雪の結晶が六角形である理由を説明するために，先の自然界に存在する様々なデザインについて，対称性，フラクタル，カオスと，難易度を一つずつステップアップしながら解説していく。そのステップは，数学と物理の歴史でもある。皆さんも聞いたことがあるギリシャ時代，中世や近代の偉人が発見した法則や逸話が登場し，最新の量子論や宇宙論にまで展開していく。その説明には数式を一切用いてはいない。

著者は，英国，ウォーリック大学教授の数学者で，Natureなどにも寄稿する専門家である。また，テレビのレギュラー番組なども持っている。本書もその経験を生かし，専門知識がない一般にも理解できるよう，多くの図を用いながら，分かりやすく丁寧に論旨が展開していく。自然界のデザインの理由が納得できることは間違いない。トリビア好きにはたまらない1冊となるだろう。

(M.T.)

## 覇者の驕り — 自動車・男たちの産業史 〈上〉〈下〉

デイビット・ハルバースタム 著  
高橋伯夫 訳

新潮文庫，1990年9月発行  
〈上〉653ページ，〈下〉599ページ  
680円（上下巻とも）  
ISBN：〈上〉978-4102327012  
〈下〉978-4102327029



「GMにとって良いことは米国にとって良いことだ」。1950年代，GMの社長チャールズ・ウィルソンの言葉といわれている。自動車産業が米国を象徴する産業であった時代，すなわち「米国の世紀」，を象徴する言葉である。米国に君臨していたビッグスリーの自動車産業は，1970年代初頭の石油ショックで大きく変動する。低燃費を武器に日本の小型車が米国市場を席卷し，大型車中心の米国の自動車産業はその存続の危機を迎える。本書は，大量生産方式を確立し自動車産業そのものを興したともいえるフォードと，戦後の復興を経て米国への進出を開始した日産自動車を中心に，自動車に賭けた男たちを描くノンフィクションである。

若者に勧める理由は，1) 文句なしに面白い，手に汗握る本というのはそうめったにない，2) 労使紛争や派閥闘争など米国という国のシステム・制度・組織が見えてくる。更には，「自動車」は「技術」を抜きには語れない。技術者の直面する様々な課題，技術以外の要素によっていかに技術は影響を受けるか，という

歴史を垣間見ることもできる。「今では，金を儲ける人間は物を生産せず，物を生産する人間はさしてお金が儲からない」。本書が書かれたのは1986年だったのだが…。

本書は，また，優れた文明批評でもある。例えば，「日本の産業の成功の要因，特に戦後におけるその急成長の決定的な要因は，産業の隆盛期と中産階級の生活様式の定着化が時を同じくして到来したことにある」とハルバースタムは言う。むしろ，世界に類を見ない大量の均質な中産階級というものがあったからこそでもある。この結果，米国が40～50年かけてやったことを，日本は10～15年でやってしまった。そして，追いかける目標・ドリームがなくなった日本は，その後ずっと右往左往している（日本にとっての一つのレファレンスは，成熟の後の持続可能な社会を目指している欧州にあるのではないかと，思う）。

米国，という国を理解するのにハルバースタムの著作は最良のガイドである。「ベスト&ブライテスト」（朝日文庫，全3巻，2009）は，米国を代表するエリートたちがなぜベトナム戦争に突き進んだかを描いている。大衆を操作する新聞というメディアの内幕を描く「メディアの権力」（朝日文庫，全4巻，2007）もお勧めである。それにしても，米国という国は，決して成熟しない，闘争心がないと生きていけない国，である。歴史も継承すべき文化もなく，様々な民族・宗教からなる移民によって「創りあげられた国」（NationではなくStatesである）としては，上昇志向だけが唯一・共通に納得できるものだったのかもしれない。 (K.Y.)

