

## 安全衛生管理の

# グループ・ダイナミックス

## 第1回 人間理解のグループ・ダイナミックス 組織における安全と健康の人的側面



熊本大学 教授、(財)集団力学研究所 副所長 **吉田道雄**

福岡県生まれ。九州大学大学院、九州大学助手、鹿児島女子短期大学を経て現職。専門はグループ・ダイナミックス。各種の組織体でリーダーシップ・トレーニングを実践している。

### はじめまして グループ・ダイナミックスです

今回、「安全衛生管理」にかかわる 6 回シリーズをお引き受けすることになった。職場の安全衛生を充実させるためには、設備や環境などハード面の整備が求められる。しかし、それだけでは職場の安全衛生は実現できない。あなたの職場では、対人関係やコミュニケーション、チーム・ワークなどはどうなっているだろうか。それらに問題があれば、意欲をもって仕事に取り組むことはできないはずだ。そんな状況のなかで、職場でミスや事故も起きてくるのである。このような人間にかかわる側面は、ソフト的な要因である。このシリーズでは、こうした人間的な視点から職場の安全衛生について考えていきたい。

はじめに、私が専門にしている「グループ・ダイナミックス」について簡単にご紹介しよう。皆さんはこの名称をお聞きになったことがあるだろうか。日本語では英語を直訳して「集団力学」と呼んでいる。私の経験では、グループ・ダイナミックスを知っている人はきわめて少ない。しかし、この研究分野もそれなりの歴史をもっているのである。その発祥の地はアメリカ

で、レビン (Lewin, K) が 1930 年代に創始した。わが国でも、戦後間もなく研究が開始されている。したがって、わが国においても、すでに 50 年以上の歴史を刻んでいるのである。今回のシリーズを機会に、できるだけ多くの方々にグループ・ダイナミックスを知っていただきたい。

さて、グループ・ダイナミックスはその名前のとおり「集団」を重視する。私たちは集団とのかかわりなしで毎日の生活を送っていくことはできない。そして、集団の中でさまざまな関係が生まれてくる。そうした関係も固定したものではなく、時間の経過や周りの状況などによって刻々と変化する。グループ・ダイナミックスは、このような生き生きとした人間関係を研究していくのである。その目的は、集団における人間の行動を理解することにある。われわれの働く職場は人の集まりであり、集団そのものである。その職場での「安全」と「健康」を確かなものにするには、集団における人間理解が欠かせない。安全や健康に限らず、活力ある職場を創るためには、集団とのかかわりを通して人間を理解する「グループ・ダイナミックス」は大いに役立つことができるのである。

## 集団と人間の発見

ところで、われわれは集団や人間にいつごろから注目し始めたのだろうか。製造業では、効率的に生産活動することが求められる。もちろん、働く人びとの「安全」や「健康」を無視しては生産活動も順調にはいかない。しかし、少なくとも1900年代初頭までは、アメリカの経営者は人間的側面とは別のところに関心をもっていたようだ。なかでも「科学的管理法」はよく知られている。これはテイラー（Taylor, F. W.）が提唱したもので、同名の本が1911年に出版されている。そのポイントは「時間研究」「動作研究」などにあった。彼の考え方を基に、労働者が最も効率的に作業ができる時間や動作の研究が行われたのである。そしてテイラーは生産に応じて賃金を決める出来高払い制度も提唱している。あのフォードがベルトコンベアを導入して車の大量生産を始めたのが1908年である。ベルトコンベアを前にして、効率優先で尻をたたかれ、ぼんやりしていて歯車に挟まれてしまう。そんな場面が出てくるチャップリンの『モダンタイムス』（1936）は、こうした生産現場の実態を批判したものだ。そのような時代の流れに乗って、有名な「ホーソン研究」が行われることになる。

この研究はシカゴにあるウエスタン・エレクトリック社のホーソン工場で行われた。研究の目的は、職場における物理的要因の影響を明らかにすることであった。そのために、まずは1924年に照明条件を変化させる実験が開始された。その結果、職場の照明を明るくしていくと生産性が向上したのである。そこまでは、研究者たちの予想したとおりであった。ところが、ここで困った事態が発生する。実験集団とともに、照明を変えない集団も観察の対象になっていた。実験集団では生産性が伸びるが、照明を

変えない集団の生産性は変化がない。それが確認されて、初めて照明の効果が認められることになる。ところが予想に反して、照明を変化させない集団でも生産性が向上していったのである。そうすると、照明の改善が生産性を上げたとはいえなくなってしまう。しかも、実験集団で、明るくした照明をあえて弱くしてみたところ、それでも生産性が伸びていったのだ。これは、まったく予想を覆す事態であった。その意味で、この実験は失敗に終わったのである。

このような経験を経て、1927年からは休憩時間を増やす実験が行われた。このときも、休憩時間の増加とともに生産性は向上した。しかし、その休憩時間をはじめの条件に戻しても、さらに生産性は伸びていったのである。休憩時間の増加という物理的要因の改善も生産性の向上を説明することができなかった。こうして、2度目の実験も失敗したのである。このまま研究者たちが諦めていたら、「ホーソン実験」は壮大なる失敗事例として、時間とともに忘れられたに違いない。しかし、研究者たちは予期しなかった結果について、原因を追求していった。そして、実験に参加した人びとの記録やインタビューから、重要な発見をすることになる。それは、人間的な要因が生産性に大きな影響を与えているという事実であった。そのいくつかを挙げてみよう。

まずは「監督行動の柔軟さ」である。抑圧的な監督では、従業員の反発を買うことになる。そうすると、せっかくの照明効果も打ち消されてしまう。そこで、監督者は友好的な雰囲気づくりに努め、規制や強制を少なくしたのである。また、被験者たちは自分たちにかかわる「決定に参加」することもできた。実験中に賃金の支払い方法を変更する提案があったが、彼らはそれを拒否したのである。それまでは、会社の提案を断るなど考えられないことだったと思われる

る。いわゆる「意思決定への参加」が実現されたのである。さらに、「連帯意識とプライド」の高まりが認められた。ホーソン工場の中で、いくつかの集団が実験の対象になった。そのため、実験集団の被験者たちには「自分たちは選ばれた集団なのだ」という意識の高まりが見られた。そうした気持ちが「連帯意識」と「プライド」を強めたことは容易に想像できる。それは「照明をよくする集団」だけに起こったことではない。照明の効果を確認するために設けられた「照明をもとのままにしておく集団」でも、「選ばれた」という気持ちが高まったのである。彼らの仕事場にも実験者たちがやってきて仕事ぶりを観察し続けたからである。監督者は柔軟で規制は少ない。自分たちの意見も聞いてくれる。集団内の絆も強く誇りを感じる。こうした状況のなかで、従業員たちは楽しく仕事に取り組むことができたのである。生産性が向上するのも当然のことだった。しかも、出来高によって賃金も上がるとなれば、ますます意欲が高まっていく…。これが研究者たちが得た結論だった。

こうして、ホーソン工場での実験は「小集団」を発見した研究として後の世に語り継がれることになった。それは、「リーダーシップ」や「対人関係」といった「人間的側面」の重要性を確認した研究でもあった。

## 職場の安全と健康の人間的側面

さて、生産性が人間的条件に大きく影響されることがわかった。しかし、人間的要素は生産性に影響を与えるだけではない。今日では、職場の「安全」を確保し、働く人びとの「健康」を維持・改善することが大きな課題になっている。そうした面でも、人間的な要素は重要な役割を果たすのである。職場で起こる事故やミスも、物理的な条件の改善によって減らすことはできる。しかし、働く人びとが人間関係に問題

を抱えたり、仕事に不満をもっているようでは、本当の安全や健康は期待できない。さらに、不祥事で組織そのものの存続が危うくなる事例もある。

そのような結果をもたらした背景には、「言いたいことが言えない」「言っても聞いてもらえない」といった人間的要因が潜んでいることが多い。そんな状況では、従業員の不満は高まり意欲は低下する。仕事に対する責任感が薄れ、誇りをもって仕事をすることもできない。そうなると、場合によっては組織そのものが消滅することになる。どんな理由があれ、組織がつぶれては元も子もない。働く人びとの意欲や満足度を高める努力を惜しんでいると、そうした最悪で極限のコストを負担することになるのである。そのような事態を避けるためにも、人間的な要素に光を当てることが求められているのだ。また、最近は「成果主義」というキーワードをよく聞くようになった。だれもが認める実績を上げた者が評価されることは必要である。しかしながら、それは「科学的管理法」時代の「出来高払い」と同じものであってはならないだろう。人間の物理的「動作」の分析や「時間」効率ばかりを優先するようでは、安全で健康な組織は実現できない。それに、今では人びとは経済的な報酬だけでは満足しない。そのような時代にこそ、「安全」で「健康」、さらに「平和」で「幸せ」な生き方を保証する組織づくりが求められているのだ。このシリーズでは、グループ・ダイナミックスの視点から、こうした組織を実現するための考え方と方策を探求していきたい。(よしだ みちお)

## 参考文献

吉田道雄 2001「人間理解のグループ・ダイナミックス」ナカニシヤ出版