

グループ・ダイナミックスとアクションリサーチ (1)



熊本大学教授・(財)集団力学研究所長 吉田 道雄

グループ・ダイナミックスというもの

連載に際して、まずは筆者が専門としている“グループ・ダイナミックス(Group Dynamics)”についてご紹介しておこう。日本語では直訳して“集団力学”と呼ばれる。その創始者はクルト・レビン(Kurt Lewin 1890-1947)である。筆者は彼の代表的な業績として3つのものをあげることにしている。その筆頭にくるのが“リーダーシップ”の効果に関する研究である。レビン自身は“社会的風土の研究”としているが、そこでは“民主型”“専制型”“放任型”のリーダーが子どもたちの作業成果や意欲などにおよぼす影響について実験が行われている。ユダヤ系市民としてナチスの迫害から逃れてアメリカにやってきたレビンとしては、どうしても“民主型”の優位性を証明したかったのだろう。それはともあれ、われわれはリーダーシップや職場における対人関係が“組織の安全”と重大な関わりを持っていると考えているが、レビンはそうした研究の開拓者ということになる。

次にレビンの業績としてあげられるのが“集団決定法(group decision making)”の研究である。太平洋戦争中のアメリカでは、前線の兵士に良質の牛肉を優先的に送っていた。敵と戦っているのだから当然のことである。しかしその結果として、国内では牛肉が不足することになった。その対策として、牛肉の代わりにレバーなどの内臓を食卓に供するよう主婦たちに働きかける必要に迫られた。そうした状況の中で、レビンたちにはこれを効果的に促進するアイデアを考えることが期待されたのである。これはそれまで続けてきた食習慣を変える試みであった。しかしそうした習慣は容易に変わるものではない。事実、レビンたちの研究でも、単なる講義法や個人教示による説得などでは十

分な効果は得られなかった。そんな中でレビンたちが考え出したのが“集団決定法”であった。この方法は主婦たちの行動変容に大きな成果をもたらしたのである。ここではその詳細は省略するが、“集団決定法”は“集団で話し合う”だけではない。それに“自己決定”を組み合わせる点に最大の特徴がある。すぐあとにご紹介するが、わが国においては、この“集団決定法”が事故防止のために活用されることになる。

さて、レビンの3番目の業績としては“感受性訓練(sensitivity training)”をあげることができる。これは文字通り対人感受性をトレーニングするために開発されたものである。とくに1970年代には多くの組織に対人関係やリーダーシップ改善の有効な技法として導入されていた。今日では“感受性訓練”ということばを頻繁に聞くことはなくなった。しかし、現在でも南山大学では真摯な研究と実践活動が続けられている。われわれも、リーダーシップや対人関係の改善、さらに組織の安全を高めることを目的にしたトレーニングを開発している。レビンの感受性訓練は、こうした一連の研究にも一定の影響を与えているのである。

こうしたレビンの業績からわかるように、グループ・ダイナミックスは文字通り集団の中で起きるさまざまな現象を理解しようとする研究領域である。それも時々刻々と変化する人々のダイナミックな関係に焦点を当てることを重視する。組織における安全の問題もハードをはじめとした物理的環境の整備だけでは完全に解決することはできない。ほとんどの事故や災害が“ヒューマンエラー”に起因していると言われる。その際に、それに直接的に関わった個人に焦点を当てるだけでは“ヒューマンエラー”の問題は解決できない。個々人は職場という集団で生きている成員であり、さまざまな人々との関係を持っている。その関係のあり方の中で“ヒューマンエラー”が起きることになる。そしてこう

した問題解決にグループ・ダイナミックスは大いに貢献できるのである。

組織安全のアクションリサーチ(1)

われわれが原子力発電所における安全風土の研究をはじめたころ、“時流に乗るのがうまい”という皮肉な評価をした人がいた。これに対してとくに反論はしなかった。それは大なる誤解だからだ。なぜなら、安全の問題はわれわれの研究のルーツと言えるのである。そこで、わが国において展開された組織安全に関わるグループ・ダイナミックスの実践的研究を紹介しよう。その代表として2つのプロジェクトを挙げることにする。

まずは九州にある運輸会社の事例である。戦後の復興とともに公共交通機関に対する需要が高まっていった。そんな中で、この会社でもバスの保有台数が増加し、それに伴って走行距離も急激に伸びていった。そこまでは想定通りの話である。しかし、ここで困った問題が起きる。運転手の責任に帰される事故も増え続けていったのである。こうした状況に危機感を持った会社はさまざまな手立てをとった。道路や信号の整備などは会社の力だけでできることではない。しかし、運転手の疲労や生理的な変化などにも配慮しながら環境の整備にも努めた、しかし、それだけでは事故は減らない。そこで登場したのがグループ・ダイナミックス的な視点からのアプローチである。会社から相談を受けた三隅二不二九州大学教授(当時)は、いわゆる集団決定の手法を導入することを考えた。そこで事故を起こした運転手たちを集めて研修が行われた。本稿では手続きの詳細を紹介する余裕はないが、基本的には、自分たちの職場が抱える問題点を集団討議で抽出し、その解決策をメンバーで検討する。そして最終的には職場で事故を起こさないために実践する個人的な行動目標を決定した。これを“自己決定”と読んでいる。こうして事故防止の研修が“集団討議+自己決定=集団決定法”という図式のもとに行われたのである。この試みは大なる成果をもたらした。研修前10カ月の70件の事故が研修後10カ月後には14件と大幅に減少したのである。もちろん理想的には“事故ゼロ”を期待していたが、現実はそのままでうまくはいかなかったわけだ。ただその減少の仕方にある特徴が発見された。それを示したのが図1である。これを見ると「集団参加群

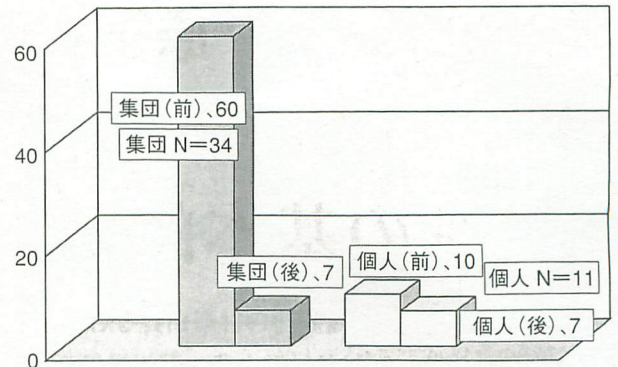


図1 集団決定の効果：研修10ヵ月前後の事故件数研修(集団力学研究所 1988)

(左のグラフ2本)」と「個人参加群(同右)」に大きな違いがあることがわかる。前者は研修に3人以上の複数で参加した運転手たちの結果である。これに対して後者は1人ないし2人で参加した人たちである。「集団群」では60件が7件へと大幅に減少しているが、「個人群」では10件から7件と大きな変化が認められない。この結果はわれわれの行動変容におよぼす「集団の影響」の大きさを伝えている。研修に同じ営業所から「集団」で参加した場合、職場に帰ってからも顔を合わせることがあったと推測される。そうした機会があれば、お互いに“決めたことをしっかりやっているか”といった会話が交わされることになる。こうした関わりが“自己決定”した行動目標の実践に当たって効果的に働いたことは容易に推測できる。これに対して、同じ職場から参加した者がいない「個人群」の場合、お互いに支え合う機会もないのである。正確にはデータに2人で参加した人たちが含まれているが、単独で運転業務を行っている運転手にとって、2人が頻りに顔を合わせる機会はきわめて少なかったと思われる。こうして「たった1人(あるいは2人だけ)」の挑戦は、ややもすれば“自己決定”を実践する意思を弱めてしまうのである。バス会社の事故再発防止の試みは、集団決定法の有効性を実証するとともに、その後の行動化に当たっても集団の重要性を明らかにすることになった。

参考文献

集団力学研究所編 1988 経営とグループ・ダイナミックス 集団力学研究所
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

吉田道雄(よしだ・みちお)

熊本大学教授・(財)集団力学研究所長

九州大学大学院教育学研究科博士課程修了。九州大学助手・鹿子島女子短期大学講師を経て現職。博士(学術)。“リーダーシップ・トレーニング”の開発と“組織安全”の向上を目指したアクションリサーチを展開している。リーダーシップや安全に関わる論文多数。