

グループ・ダイナミックスとアクションリサーチ (2)



熊本大学教授・(財)集団力学研究所長 吉田 道雄

造船所における安全運動の展開

バス会社における事故防止を目指したアクションリサーチの成功によって、グループ・ダイナミックス的な手法の有効性が認識された。そうした流れの中で、新たに造船所の安全を確立するための実践的な研究が行われることになった。造船は製鉄業と並んで、わが国における戦後の経済回復を先導した“重厚長大”産業の代表格であった。しかし、海外を含めた好調な受注の中で克服すべき問題があった。それは職場における事故の防止である。造船は総体的に大規模な作業が多く、重量物を扱い高所での作業もある。ちょっとしたミスでも重大な事故を引き起こすことになる。もちろん会社としては設備や機器等の安全性向上に努めてはいた。

しかし、それだけでは限界があることも厳然たる事実であった。こうした状況の中で、グループ・ダイナミックス的なアプローチを導入する意思決定が行われたのである。それは「全員参画による安全運動の展開」として位置づけられ、後に事故防止のための実践活動として高く評価されることになる。このアクションリサーチのキーワードとして、「全員参画」「小集団活動」「リーダーシップ」「リーダーシップ・トレーニング」の4点をあげることができる。まずは「全員参画」である。その当時の造船業界では、仕事は上意下達の指示や命令で進められるのが常識だった。いわゆるトップダウン方式が徹底しており、監督者が部下の意見を聞くといったボトムアップ的な発想は考えられなかった。そうした職場風土の中に、安全に関しては働く者全員が関わるという運動が導入されたのである。こうした「参画意識」の高まりによって、いわゆる「ヒヤリハット」体験の報告やその防止のためのアイデアなどが出され

るようになったのである。

ところで今日では「参画」という言い回しはさまざまな機会に使われている。一般的には比較的新しい用語のように受け止められているようだ。しかし、ここで紹介している造船所のアクションリサーチは1970代に展開されたものである。そのときにはすでに「全員参画」という表現が使われていたことを考えると、それなりの歴史を持ったことばであることがわかる。ともあれ、トップダウンを中心に成長してきた組織に「全員参画」による「小集団活動」と第一線で働く人々を指揮監督する管理者の「リーダーシップ改善」の働きかけが導入されたのである。その結果は図1から明らかのようにめざましいものであった。運動の展開とともに事故の件数は、1970年の25件が73年には2件にまで大幅に減少したのである。この数字を見ただけでも「全員参画」による「集団力」を活用した運動の有効性は疑う余地がない。

しかもこうした試みが当初は期待もしなかったさまざまな波及効果も生み出すのである。その1つは、自分たちの仕事に対する“誇りと責任感”が高まったこと

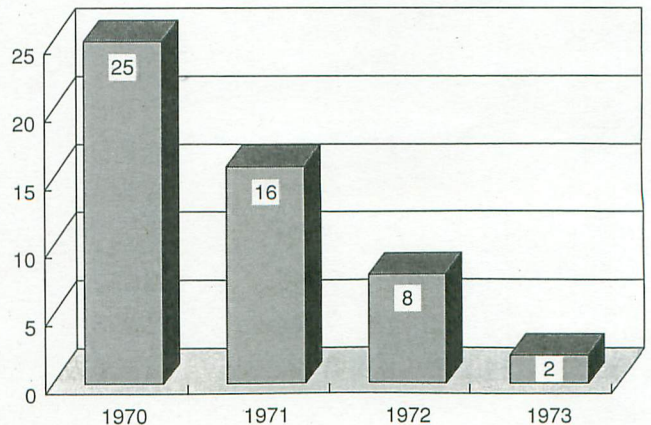


図1 造船所における事故件数の推移(集団力学研究所、1975)

である。ある職場では、自発的に自分たちが担当した船の部分に大きなワッペンを貼ることを思いついた。これはまさに「マイプラント意識の高揚」とでも言うべきものである。それが1970年代の造船所で生まれたことは特筆すべきことだろう。すでに40年近く前のことなのである。第2に、「コスト意識の向上」も認められた。船は鉄板を溶接して造り上げる。その際に大量の溶接棒を使うのだが、最後には使い切れない残りの部分が出る。それまではいわば適当なところで新しいものと交換していた。それをできるだけ短くなるまで使い切ろうという運動が生まれたのである。その結果が大いなるコスト削減に繋がったことは言うまでもない。さらに「出勤率の向上」という予期せぬ効果まで生み出した。「全員が参画する」という風土がプラスに働くことで欠勤率まで低下したのである。こうした好循環の流れの中で、「家族に職場を見てもらおう」というアイデアも実行されることになった。家族にとって、「夫や妻の職場」「子どもの職場」「両親の職場」に出かけて、その仕事ぶりを目の当たりに見るのである。それが「働く者」としての誇りを高める効果を持ったことは容易に想像できる。こうして、さまざまな波及効果を伴いながら、「全員参画による安全運動の実践」はその目的を十分に達成したのである。また、このプロジェクトの中で、管理者の対人関係スキル向上を目的にした「リーダーシップ・トレーニング」の開発に拍車がかかったことも明記しておかなければならない。すでに造船所における監督者のリーダーシップを測定する項目はできあがっていた。しかし、調査によってリーダーシップの現状を知るだけでは、組織の安全は保証されない。その結果をもとに、監督者たちがより望ましいリーダーシップを発揮するためのトレーニングを開発することが強く求められていたのである。

原子力発電所における安全に関する実践的研究の展開

こうした流れの中で、1992年3月に関西電力によって、(株)原子力安全システム研究所(INSS)が設立された。研究所は技術的視点から安全にアプローチする「技術システム研究所」と人間科学的な立場から研究を展開する「社会システム研究所」の2つの部門から構成されることになった。その「社会システム研究所」の初代所長として三隅二不二大阪大学名誉教授(当時)が就任し

た。そのとき三隅は(財)集団力学研究所長を兼ねていたこともあり、原子力安全に関わるグループ・ダイナミックス的視点に立った研究が(株)原子力安全システム研究所と(財)集団力学研究所の共同研究としてスタートすることになったのである。

共同研究は原子力発電所で働く監督者のリーダーシップを測定する項目づくりからはじまった。その際、当直課長(運転部門)、保修係長(保修部門)、および作業リーダー(協力会社)のリーダーシップを測定する3種類の項目を作成することが決定された。そこで両研究所のスタッフが関西電力と九州電力の原子力発電所に出かけて基礎的な調査を進めていった。そこでは、監督者が日常的に取っているリーダーシップ行動について、その部下たちを対象に自由記述による調査を行った。これと合わせてインタビューも実施した。収集された行動項目は、当直課長3,600個、保修係長1,700個、作業リーダー2,100個という膨大な数に上った。これらをもとに改めて発電所で調査を実施し、最終的に3種類のリーダーシップ測定項目が作成された。その結果、「重要な作業や操作等は自ら監視する(当直課長)」、「他プラントの不具合の対策を積極的に取り入れる(保修係長)」、「仕事の手順を変更するとき事前に部下と話し合う(協力会社)」などそれぞれ20項目の尺度としてまとめられた。作成された項目で測定したリーダーシップは、部下たちの「仕事に対する意欲」や「精神衛生の安定度」、「仲間意識の強さ」、「コミュニケーションの良しさ」などと密接な関係を持っていることが明らかになった。そして、それらが職場の安全意識にも影響を与えることは容易に推測された。こうした結果を受けて、さらに監督者のリーダーシップや対人関係スキルを高めるためのトレーニングの開発と実践に焦点が当てられることになる。

参考文献

- 原子力安全システム研究所社会システム研究所(編) 2001 リーダーシップと安全の科学, ナカニシヤ
三隅二不二・吉田道雄 1994 安全確保のための科学的アプローチ, 電気評論, 79巻5号, 電気評論社, 10-15.
吉田道雄 2004 職場におけるリーダーシップとトレーニング, 安全衛生管理のグループ・ダイナミックス第6回, 働く人の安全と健康, Vol.5 No.6, 中央労働災害防止協会, 57-59.

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・鹿児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。