

## 原子力発電所における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

### 原子力発電所における管理・監督者のリーダーシップと部下の意欲・満足度

1960年代に開始されたバス会社における事故防止のグループ・ダイナミクスの研究は造船所の安全運動へと展開していった。それらの活動の効果が評価され、その後はさまざまな組織において安全の確立を目指したアクションリサーチが進められた。こうした流れの中で、1992年に(株)原子力安全システム研究所と(財)集団力学研究所との共同研究が開始されたのである。ここでは、その結果を見ながら、管理・監督者のリーダーシップと組織の安全について考えてみよう。

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を開発することからスタートした。その基本となったのはPM理論である。これは三隅を筆頭に(財)集団力学研究所を中心に研究が進められ、国内外を問わず一定の評価を得ていたものである。この理論の特徴として、①リーダーシップを行動だと考えること、②リーダーに求められる行動を“目標達成(Performance)”と“集団維持(Maintenance)”の2次元に分けること、③部下評価を重視すること、などをあげることができる。2つの行動次元に付けられた英語の頭文字を取ってPM理論と呼んでいる。

ここで図1をご覧ください。PとMを横軸と縦軸にとって、その組み合わせによってリーダーを4つのタイプに分けている(図中の□と↔については後述する)。われわれは数多くの組織において調査を行い、管理・監督者のリーダーシップ・タイプと生産性や事故率、部下たちの意欲や満足度などとの関係について分析してきた。その結果、基本的にはPMタイプが最も望ましい影響を及ぼすことが明らかになった。そして、多くの場合、Mがこれに続き、P、pmという順になったのである。こうした実績を基に、原子力発電

所においても、管理者のリーダーシップと部下たちのさまざまな要因について調査・分析が行われた。そのうち、当直課長のPMタイプと部下の“仕事に対する意欲”“精神衛生”および“職場のコミュニケーション”に対する評価との関係を示したものが図2である。いずれも5項目から構成されており、それぞれに5段階の選択肢が準備されている。“仕事に対する意欲”は“いまの仕事に興味をもてる”“仕事に張り合いを感じる”“仕事を自分のものになっている”“仕事に誇りを感じる”“いまの仕事について、さらに高度な知識や技能を身につけたい”という質問から構成されている。“精神衛生”の内容は“上役から無理な圧力を感じる”“仕事の責任範囲がはっきりしない”“将来に不安を感じる”“会社

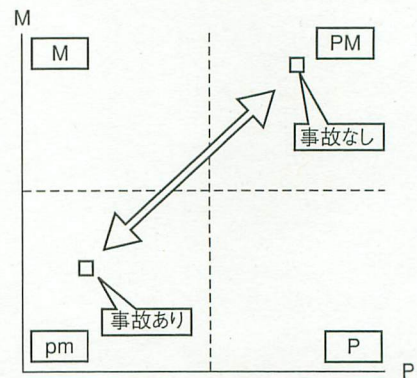


図1 4つのリーダーシップタイプと事故の関係(バス営業所長)

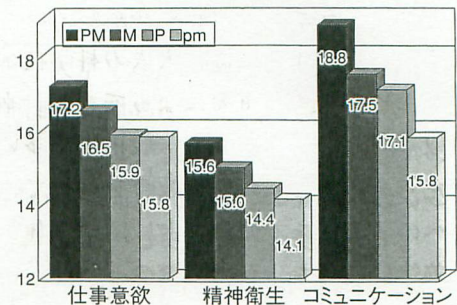


図2 リーダーシップ・タイプと部下の“仕事満足”“精神衛生”および“組織内のコミュニケーション”に対する評価

を辞めてしまいたいと思うことがある”“落ち着かない心理状態に悩まされることがある”である。さらに“コミュニケーション”については、“組織は全体の計画や状況を知らせてくれる”“上層部から必要な情報が伝わってくる”“自分たちの意見が上層部に届いている”“上役が職場間の連絡を取っている”“上役がその上役と連絡を取っている”といった質問に回答を求める。この要因は、今日その重要性が強調されている“組織の風通しのよさ”を測定していると考えられる。得点は5段階で5問に回答するため、最低5点から25点の間に分布する。“精神衛生”については、得点が低いほど、上に述べた心理的な問題を抱えていることを示している。その上で図2を見ると、いずれの要因についてもPMタイプが最も高い得点を示していることがわかる。それにMとPが続き、最も低いのがpmである。ここでは、部下の意欲や心の状態などを測定する代表的な3つの要因を取り上げた。しかし、この他にも“チームワーク”“会合に対する評価”、さらには“会社”や“給与”に対する満足度さえもリーダーシップとの関連が見出されているのである。それらの要因でも、その順位はPM > M > P > pmと一貫している。こうした関係は、それまでの研究でも繰り返し実証されてきたものであったが、原子力発電所においても、その普遍性が改めて確認されたのである。いずれにしても、組織における管理・監督者のリーダーシップ向上が実現されれば、職場の風通しがよくなり、働く人々の意欲も高まるのである。それはそのまま、組織における安全の確立にも繋がることを期待される。

## 原子力発電所における管理・監督者のリーダーシップと安全

ここで改めて図1を見ていただきたい。先ほどは、この図を使ってリーダーシップを4つのタイプに分けることを説明した。今度は同じ図の中に描かれている2つの点に注目していただきたい。これはバス会社の営業所長のリーダーシップ・タイプと事故の有無の関係を示している。一見してわかるように、調査の際に無事故を達成していた営業所の所長はPMタイプであった。これとは対照的に、事故が起きてしまった営業所では、その所長のリーダーシップはpmタイプだったのである。この結果はリーダーシップに関して重要な示唆を与えてくれる。バスの運転は運転手個人が独

立して行う仕事である。営業所長は運転手たちの後ろで日常の仕事ぶりを監督することはできない。両者が接触する時間はいわゆるデスクワークの職場と比較すればきわめて短いはずである。それにも拘わらず、営業所長のリーダーシップと事故の有無に関係が見出されたのである。こうした結果が得られた最大の理由は、所長は少ないチャンスを生かしながら、十分な影響を与えるような関わりをもっているからだと思われる。それは、短い接触時間の中で、PもMも発揮していると評価されているのが何よりの証拠である。部下である運転手が“バス停の危険箇所”を見つけて改善を申し入れる”“ああ、そうか。しかし、わが社の経営が厳しいことは知ってるだろう。いちいち細かいことは言わずに、自分で何とかしてくれよ”。これでは運転手の気持ちは沈んでしまう。その後別の問題点を見つけても話す気にはならない。仕事に対する意欲も低下するだろう。これに対して、“ああ、そうか。それはまずいな。さっそく本社の会議で改善を申し出るよ。ただし、ご存じの通り、会社の経営は厳しい状態だ。言ってもすぐに手を付けてくれるかどうかはわからない。だからあなたもしっかり注意してやってくれ”。どちらも問題をすぐに解決できない点では共通している。しかし、両者が与える影響は明らかに違うはずである。こうした直接的な対応とは別に、PMの所長は、営業所の風土づくりにも配慮しているのではないか。たとえば“言いたいことが言える雰囲気”をつくるなどはその一例である。部下たちが何かを訴えたとき、誠意をもって応える。それが要求に対してすべてを受け入れることでなくても、そうした雰囲気そのものが働く者にとってストレスを軽減する効果をもっているのである。それはまた、組織の安全に欠かせないヒヤリハット体験を率直に表明しようという動機づけを高めることも期待される。

### 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  
三隅不二 1984 リーダーシップ行動の科学(改訂版)、有斐閣。

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。