

原子力発電所におけるアクションリサーチ (3)



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リーダーシップ・トレーニングの実践

(1) リーダーシップ向上と安全の確立

組織の安全を確保し維持するためには、物理的・環境的要因に気を配るだけでは十分ではない。この連載でも、職場における人間的な要素、とりわけ管理・監督者のリーダーシップが重要な役割を果たすことを強調してきた。そうした前提のもとで、われわれは管理・監督者のリーダーシップや部下たちの意欲・満足度、さらに安全意識を測定する項目を開発したのである。しかし、働く人々の行動や意識を測定しても、それで直ちに組織の安全が実現するわけではない。このあたりの事情は、個人の健康診断を考えるとわかりやすい。その結果が良ければ、とりあえずはめでたしめでたしとなる。しかし、医師は受診者に対して現在の望ましい状態を維持していくために必要な情報を提供するだろう。これとは対照的に健康に影響する問題が発見されれば、それを解消するためのアドバイスをすることになる。そして、状況によっては手術といった厳しい決断を迫るかもしれない。いずれにしても受診者としては、健康を維持・改善するために具体的なアクションをとることが期待される。リーダーシップ・トレーニングも、職場における管理・監督者としての行動に対する健康診断の結果をもとに、その改善や維持を目的に開発されたのである。

(2) リーダーシップ・トレーニングの実際

ここで図1をご覧ください。これはわれわれが開発した「リーダーシップ・トレーニング」の流れをまとめたものである。全体として9つのステップから構成されている。その概要について見ることにしよう。

STEP 1 基礎研修(2日間)

基礎研修では、集団やリーダーシップに関する情報

を提供する。そうした情報をもとに、職場におけるリーダーシップの問題点などをグループで分析する。そして終了時に自分のリーダーシップを改善・向上するために職場で実践する行動目標を決定する。

STEP 2 職場での実践行動

基礎研修で決めた行動目標を職場で実践する。この期間中、参加者たちは目標達成を目指して努力する。目標達成を促進するために、その内容を部下たちに宣言することも奨励される。

STEP 3 リーダーシップ調査の実施

基礎研修から2ヵ月半ほど経過した時点で調査を実施する。ここでは、参加者のリーダーシップ行動を部下たちが評価することになる。これに合わせて、部下のモラルや安全意識についても回答を求める。モラルには「仕事に対する意欲」「精神衛生」「チームワーク」「コミュニケーション」など、8つの要因が測定される。

STEP 4 フォロー研修(1日)

フォロー研修は、基礎研修後の職場における「実践のふりかえり」からはじまる。その上で、参加者たちに事

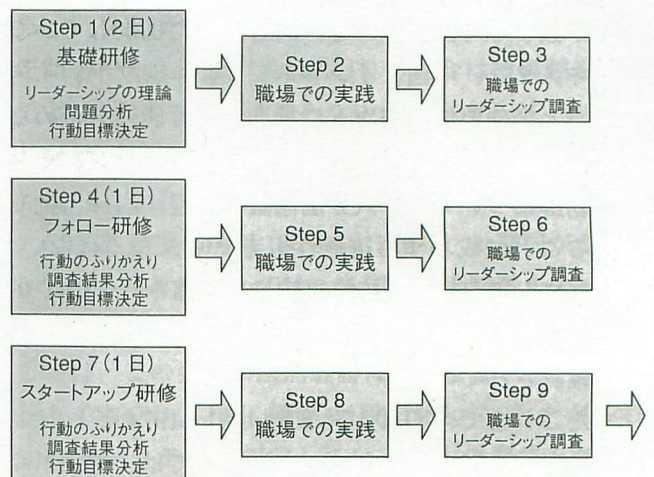


図1 リーダーシップ・トレーニングの流れ

前に行った調査結果がフィードバックされる。それを見ながら、参加者たちは自分のリーダーシップと部下のモラルや安全意識の現状を分析していく。調査によって明らかにされるのは、自らのリーダーシップ行動である。その中に十分に部下に通じていない行動があれば、それを職場でどう発揮していくかを考える。また、部下の意欲や満足度、安全意識についても分析する。それらをもとにして、参加者たちがお互いに情報を交換する。そこでは、リーダーシップの改善や職場の課題解決について、個人的体験を話しアドバイスを与え合う。そして、再び職場で実践する行動目標を決定することで、フォロー研修が終わる。

STEP 5 職場での実践行動

フォロー研修で決めた行動目標を職場で実践するステップである。一見すると基礎研修後のStep2と同じだが、参加者はフォロー研修で部下が回答した自分のリーダーシップ評価を分析している。その結果、行動目標はきわめて具体的で実践的なものになっている。

STEP 6 リーダーシップ調査の実施

フォロー研修から2～3ヵ月経過したところに2回目の調査を実施する。

STEP 7 スタート・アップ研修(1日)

一般的には、2回目の調査結果は個々人に親展で送られる。参加者は自分でデータを分析し、リーダーシップ改善の活動を継続していく。この段階でわれわれが設計したリーダーシップ・トレーニングの流れは終了する。しかし状況によっては、3回目の研修を行うこともある。その場合は、さらに徹底したデータ分析が行われる。リーダーシップ・トレーニングの流れの中で最後に位置づけられるため、「終了研修」と呼ぶべきものである。しかし、リーダーシップ向上は生涯学習であり、これで終わりということはない。トレーニングはそうした永続的な取り組みのきっかけを与えることを目指しているのである。そこで、実践活動はこれから始まるという意味を込めて、われわれはこれを「スタート・アップ研修」と名づけることにした。その後のStep8ではさらに質的に高い実践を進め、その成果をStep9で確認するのである。

(3) リーダーシップ・トレーニングの効果

さて、こうしたトレーニングは参加者たちにどのような効果をもたらすのだろうか。これについては、紙数の制限もあるため、原子力発電所で実施したトレー

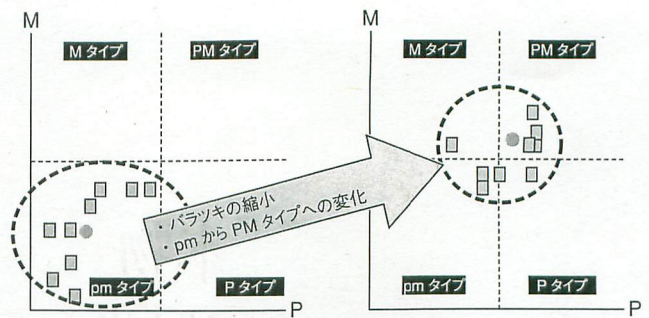


図2 基礎研修前とスタートアップ研修前のリーダーシップ

ニング参加者の具体的な結果を示すだけにとどめておきたい。図2は、「基礎研修」の前と「スタートアップ研修」前に測定された参加者A氏のリーダーシップの変化を示している。この事例では、「基礎研修」前に最初のリーダーシップ調査を行っている。その調査結果を見ると、A氏は9名の部下からpmタイプの評価を受けている。評価のばらつきも大きい。このタイプは部下の意欲や満足度などが、他のタイプと比べて最も低く、リーダーシップの改善が強く求められているのである。その詳細については、本シリーズの第3回目をご覧ください。

こうした結果を背負いながら、A氏は「基礎研修」「フォロー研修」を体験し、職場でのリーダーシップ改善に努力していった。その結果、A氏は「スタートアップ研修」の前に、もっとも望ましいとされるPMタイプの部下評価を獲得することができたのである。しかも、9名の部下たちの回答のばらつきも減少していることがわかる。部下たちがリーダーの行動を同じ視点から評価するようになったのである。A氏の報告は、トレーニングの成果を生き生きと伝えている。「職場の雰囲気ははっきり変わり、部下がまとまりました」「部下と会話をすることで、職場がこんなに変わるとは思いませんでした」「部下が積極的に協力してくれるようになりました」。努力は見事に結実したのである。

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
吉田道雄他 1995 リーダーシップPM理論に基づくトレーニングの開発. INSS Journal, 2, 214-248.

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。