組織の安全とグループ・ダイナミックス ･･･集団的側面から見た安全

<table>
<thead>
<tr>
<th>著者</th>
<th>吉田 道雄</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>雑誌名</td>
<td>電気評論　西アジア物産樹木</td>
</tr>
</tbody>
</table>
組織の安全とグループ・ダイナミックス
集団的側面から見た安全

1. 組織の安全とグループダイナミックス
「グループ・ダイナミックス」は、1930年代にアメリカで生まれた。わが国には戦後もしくは「輸入」される。そして、1949年には「日本グループ・ダイナミックス学会」が発足する。したがって、日本においてもすでに半世紀以上の時間が経過していることになる。しかし、その他には「グループ・ダイナミックス」の知名度は低い。講演会の会場で聞いても、ほとんどの方は知らないと言われる。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全をいかなるものにするためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろ んは話題にもらならない。孤独な人間も「集 団」との関係の中で生きているのである。これが組織の出来事になったのであれば、そのすべてが「集団」と関わっていることはだれもが認めるはずだ。事故や災害が発生すると、その原因を個人的なミスや思い込みに求めたくなることがある。しかし、多くの場合、個人を責めるだけでは問題は解決しない。その根底に は、家庭の問題や職場におけるストレスが潜んでい ることがある。また、組織として事故や災害防止に十分な対策を取っていない。形式的にマニュアルを作成しただけで終わっているといった問題点が指摘されることもある。こうして現状をみて、十分な安全対策やマニュアルの不備が事故を引き起こしたと説明される。しかし、その原因はもっと深いところにあるのではないか。最大の問題点は、そう した組織の現状が話題にされないことなのである。さらに危機的な組織の場合は、自分たち自身の問題に構成員たちが気づいていないことを持つ。いつ も職場の安全に注意を払い、問題点があれば率直に 発表する。組織の安全には、こうした雰囲気をつくる必要がある。そのために、人と人との関わりのあり方が重要になる。なぜか言いたいことがある と、「言わないと安全だ。」どうせ言わなくても聞いて もらえない。組織のメンバーがこんな気持ちで仕事 をしていたら、ミスや事故が起きるのには当然だろう。組織の安全を保たんためには環境や機器の改善など、ハード の設備が求められる。しかし、それだけでミスや事 故をなくすことはできない。どんなに優れた機械であっても、それを使うのは人間である。完璧に見え るマニュアルも、それが守られないならば隔壁回収用 の紙くずになりかねない。組織の安全を実現するに は、人間に焦点を当てた研究が必要なのだ。それは ソフトの整備ということである。そんなとき、集 団との関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、組織の安全確保に欠かせないもの。
2. 個人とシステム

脳は40億個の細胞から出来上がっているという。その細胞と個の構成要素を借りる限り、人間と類似であるどのく間に本質的な違いはないだろう。しかし、脳に支えられた人間の能力はチキンバカーのそれをはるかに超えている。こうした関係は、人間同士の間でも当てはまるのではないか。われわれの脳を構成する個々の細胞は、人が違ってもほとんど同じ機能をもっているはずだ。しかし現実の行動に注目すれば、すべての人間が個性あふれる発想と行動を示す。個々の細胞は同じ機能をもっているから、全体としては個人差が出てくるのである。「まったく同じ個体を組み合わせて、まったく同じような外観」のものをつくる。ところが完成は、それぞれが独自の行動をする。それが人間なのである。そのような違いを生み出す細胞レベルでの説明は、生化学的な研究に委ねたい。われわれとしては、個差を生み出すのは、個体（細胞）の「つながり方」「連結のあり方」「まとまり方」の違いであると考えよう。多くの個体をどのように結びつけ、まとめることができる。さらにそのまわりをどう配置するか。それによって、まったく同じ個体が達った役割を果たすのである。それは人間に当てはめれば組織そのものである。組織は個々人が意味なく集まったものではない。その目標を達成するために、「意識的・意図的」に構成員を「組み合わせ」関係を「織り込んで」いったものである。ここでは、構成要素の「つながり方」「まとまり方」を意識して出来上がった集合体をシステムと呼ぶことにしよう。それは組織とほとんど同義語である。こうした視点から見れば、個々人の集まりであるシステム（組織）は脳ときわめて類似していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出しているがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがわかる。全体がうまく機能するかどうかは、システムのあり方に依存している。個々の要素は同じであるのに、システムの違いが決定的な差を生み出していることがある。
くことである。集団がまとまっているだけに、自分たちの規範や常識から逸脱しないようにメンバーが行動を自己規制するのである。そんなときの集団には「満場一致の幻想」が支配している。「だれもが同じ考え方を貫く」。こんな気持になって、事実を確認することもない。その結果、全員が同じ行動をとってしまうのである。大きな事故や災害が起きた後、「わたし自身は内心おろしいと思っていた…」。こんな発言があるところから出てくる。しかし、何かが起きてしまったからでは意味がなかった。そんなときに「異議」を唱えたらどうなるか。そんな不均等者が出てゆけば、集団は一体団結して圧力をかける。

状況によっては、その人物は集団から追放されるかもしれない。こうして、「満場一致の幻想」はますます確かなものになる。そのうちに、集団を脅かす人間がいないかどうかを監視する人間が現在であるのである。

ジャニスはこうした現象を“Group Think”と呼んだ。これを「集団思考」と訳している例もあるが、むしろ「集団思考」の方が適切ではないかと思う。

いずれにしても彼の指摘は、組織の安全を考えるにあたって多くの教訓を含んでいる。組織で起こるトラブルの原因を個人的資質や性格に求めるだけでは、問題は解決しない。そこで重要なのは、人々の関係や結びつき、コミュニケーションのあり方を含めたシステム的な視点である。

3. 組織の安全と PHS

ところで、われわれはどうして組織の安全を問題にするのか。組織や個人にとって、ミスや事故が起こると困るから、それによって人が傷ついたり尊い人命が失われるから。社会的に損害が大きいから…。いずれも納得のいく理由である。しかし、ここでも少し原点に戻って考えることはできないか。それは、この世に生を受けたものであれば、だれもが願う「平和で、健康で、幸せで、安全に」生きることである。これらは、われわれにとって何よりも基本的な要素である。そして、こうした目標をしっかり見据えて、組織の安全も考えていくべきではないか。このべき遊びになるかもしれないが、平和はPeace、健康はHealth、そして幸せはHappiness、さらに安全はSafetyである。これらの頭文字を取るとPHSになる。Hは2つあるので太字で表現したらどうだろうか。もちろん、これらは互いに独立したものではない。あるときは原因になり、また別の機会には結果になったりもする。ともあれ、組織の安全を考える際には、こうした基本的な目標を忘れはならないと思う。

さらに「組織の安全」は事故や災害に限定されるわけではない。大手乳業会社の「中毒事件」や自動車会社の「リコール遮し」をはじめ、この数年間にも深刻な問題が起きている。その組織は官民を問わない状況である。こうした事態によって組織は存続の危機に直面する。中毒事件を起こした乳業会社は、その年度は224億円の赤字になった。それは創業以来初めてのことだという。自動車会社の場合も、問題が明らかにされた年度はリコール関連だけで215億円の赤字である。さらに食肉偽装問題を指摘された食品会社は250億円以上の損害を出しながら解散を余儀なくされた。いずれも、「一時的なコスト」を惜しんだために「長期的なコスト」を負担せざるを得なくなったのである。「その場限りの利益」を優先することで「その場の損失」は免れた。しかし、その代償はあまりにも大きくかったのである。これは経済的損失だけでは終わらない。それまで築いてきた「社会的信頼」も一時にして失うことになる。それは、社会の中で生きる組織にとって数字では表わせない致命傷なのである。そこで、「食肉偽装」の場合は目に見える事故や災害が起きたわけではない。従業員が怪我をしたのでもない。しかし、組織が消滅する事態は、「組織の安全」そのものの危機なのである。われわれは、こうした広い意味での安全な組織をつくっていかなければならない。さらに、問題を起こした組織が社会に損失を与えたことは事実である。しかし、それぞれの組織で働く在籍員たちが被った被害も見逃してはならない。経営者や責任者は別にして、真面目で贅沢な人も皆無の場合には銘頭に追うことになるのだ。そうなると、組織は社会からの信頼を失うだけでなく、従業人たちに対する責任も放棄したと批判されるのである。それらは、一人ひとりのPHSを奪ってしまう行為だからである。組織運営にかかわる者には「長期的な展望」をもって行動することが強く期待されているのだ。そのことは「組織の安全」についても、また大いなる真実なのである。

4. Fail-Safe と Feel-Unsafe

今日では、フェイルセーフ（Fail Safe）は日本語になった感がある。なかに不都合なことが起きても安全な状態の方向へ動く。それがフェイルセーフの
発想である。文字通り、Fail（失敗）しても Safe（安全な方向へ）が保証されるというわけである。安全が要求される機器や設備は、ほとんどの場合この思想に基づいて設計されている。新幹線は、地震をはじめ異常な事態を感知すれば止まることはなくなっている。原子力発電所でも運転を停止する。何はともあれ安全が第一である。こうしてハードの面に関しては、われわれは安心して仕事ができるようになった。しかし、ハードだけでは仕事は進まない。そこには必ず人間が関わるのである。そして、われわれ人間もハードのフェイルセーフに対応した行動をとることが重要である。その行動とは、「何かおかしい」と感じたら、「安全に問題があるのではないか」と考える姿勢を持つことである。そんなときに、「自分の思いごこしを勘違いだ」といった判断はしない方がいい。それは、フェイルセーフの思想に反している。現実に機械や設備を動かしているときに、それを停止させるのは容易ではない。再び運転を開始するためにかかる時間やコストも頭をかすめる。そこで、もう少し様子を見ようという気持ちになる。それは当然のことだと思う。しかし、そんなときには危機が発生するものである。もちろん、実際に停止しなくてはうまくいかない可能性はある。しかし一般的な原則としては、自分の経験や勘を信じながらも、やはり「危険かもしれない」と感じる気持ちを大事にしてほしい。こんなとき、「まあと、大丈夫だろう」ではまずいのである。それでは、「危機」を感じ取る Feel-Unsafe の精神が求められているのだ。機器や設備の設計は Fail-Safe で、それを運用する人間は Feel-Unsafe の意識を持って対応する。それが組織の安全を確かなものにするキーを一つである。ケネディ政権の失敗例も見ても、そうなに、集団になると人間は、ついつい冒険的で大胆な意思決定をしがちになる。一般的には「細心の注意を払って準備し、行動は大胆に」が定石かもしれない。しかし安全に関する限り、ハードや環境の問題は「大胆過ぎるほど」Fail-safe を徹底し、「細心の注意を払って」Feel-Unsafe に執着する。こうした精神を大切にすることこそが、安全を保証する大きな支えになるのである。

5. 安全風土・文化・規範のスパイラル

いま、組織の安全を考える際に、「安全文化（safety culture）」という用語が使われる。原子力の世界で中心的な役割を果たしている IAEA も公式にこの用語を用いている。これらとは別に「安全風土」という言い回しがある。safety climate と訳すのだろうか。いずれも、人間の安全に関わる行動に重大な影響を与えるものと考えられる。さらに、集団メンバーの行動に影響を及ぼすものに「集団規範」がある。これはグループ・ダイナミックスの領域でよく使われるもので、group norm の訳語である。「風土」、「文化」、「規範」のどれも、組織の安全にとって重要な役割を果たしていることは疑いない。しかし、それらの間には微妙なニュアンスの違いが感じられる。ここでは、この 3 つの用語について考えることによって、組織における安全を確実にするためのヒントを得たいと思う。

まず「風土」である。広辞苑によれば、「その土地固有の気候・地味など、自然条件、土地柄」である。まさに文字どおり、「風」や「土」の関わりが深く、「自然」に与えられた「条件」を意味することだ。和辻哲郎は 1935 年に「風土」を発表している。これは、世界各地の風土と人間のあり方を分析した研究として知られている。いずれにしても、「風土」はわれわれが生活を営む基盤であり、環境条件といった意味合いをもっている。これを組織に当てはめれば、それが存在している環境とその条件が組織の風土ということになる。そこには、本来の意味での気候や地理も含まれるだろう。それとともに、社会的な環境としての地域住民との関わりも、組織にとっては風土の重要な要素である。このような考えると、概して「風土」が人間に影響を与えるという意味合いが強い。したがって、人間や組織の側から先に「風土」を変えることはまず間違いいない感がある。人も組織も、まずは与えられた風土のもとで活動を開始するのである。

これに対して、「文化」は、「人間が自然に手を加えて形作ってきた物心両面の成果」（広辞苑）と定義されている。その対義語は「自然」である。こうした定義を踏まえると、「風土」は「自然」に近い。文化を意味する英語は culture である。文化講座などを開講しているところは「カルチャー・センター」などと呼ばれるから、このことばはすでに日本語になっている。カルチャー・ショックなどもよく使う。英語の culture は、「耕す」などというラテン語に由来している。「文化」は「自然（風土）」に、人間が「手を加えて創った」ものなのである。したがって、「文化」は、与えられた「風土」あるいは「環境」の中で、われわれが創り上げていくという積極的な
側面をもっている。ただし、「文化」には、既成の出来上がったものがいったニュアンスがある。また、例外はあるものの、「文化」は肯定的な面が強調される。さらに、人々の行動を規制する基準としては、「何が何であるかに従わなければならない」といった迫力に欠けている。それは「文化」に責任があるのではないか。「文化」は、もともと幅広い概念なのである。そんなこともあって、日本語の「文化」は、組織におけるミスや事故防止、安全確保に対する実践的な行動を引き起こすものとしては力不足の感がある。

「風土」が「文化」を育み、その「文化」の中で、われわれの日常生活が営まれる。そうした生活における行動の基準が（集団）規範である。それは、集団や組織の成員によって共有されている。集団メンバーの常識ということもできる。「規範」は、行動の基準であるから、それを手本として守らなければならないといった価値を含んでいる。その典型は法律である。それは、「法規範」とも呼ばれ、国民に遵守することを要求する。もし、法律に反する行為を行うと罰せられるほどの強制力を持っている。そして、「～しなければならない」「～してはならない」といった表現を用いながら、その国や時代の価値観をはっきりと主張している。しかし、われわれは明文化された規範に従うとは限らない。毎日の生活を振り返ってみると、厳密な意味では法律に違反していることもめずらしくない。例えば車の運転に関して、「10 km以内なら速度オーバーしても撮らない」などといった情報がまとまることやに流される。事実、多くのくらいの車が、高速道路で時速100 kmを守りながら走っているだろうか。信号が黄色になろうとしているときに、「止まろう」と意識するドライバーはいるのか。人々は法規範よりも、世間一般や仲間たちの「常識」を基準にしながら行動しているのである。こうしたこととは、職場の安全についても見ることができる。どんな組織でも規則や約束事は明文化される。マニュアルもしっかり書かれている。しかし、働く人々がそれに従うとは限らない。職場の人間関係や仕事に対する不満、さらにはストレスなありがとう、働く意欲は減退する。そんな状況の中で、職場仲間に「規則を守らない」「マニュアルを無視すること」に抵抗を感じない雰囲気が生まれてくる。それがメンバーの行動基準になれば、規則は能力を失い、マニュアルも空文化する。こうして、「規則やマニュアルを守らない」「マニュアルを無視すること」が集団の「規範」として成立するのである。こうしたことから、ミスや事故をなくすためには、規則やマニュアルをつくるだけでは不十分だといえることが分かる。それに加えて、集団メンバーの行動に影響を及ぼす規範を明らかにする必要がある。われわれはモンスーン地圏土のもとで農耕に従事してきた。その中で、収穫を祝う秋祭りという文化が創り出された。そして、それは各地で個性ある祭りとして定着している。人々が祭りを歳次、御霊が近くにいる感じもする。最近では、過疎化のために祭りが衰退する地方もある。また本来の意味が忘れられ、ただ観ていただけだと嘆かれる声も聞こえてくる。そうした問題に対して、これまでの方法を見直したり改善することは、当事者たちである。そうした努力が実を結べば、祭りは再生するだろう。さらなる活性化も期待できる。このように、具体的なアクションを取るのは個々の集団なのである。このような場合には、文化だけを個々の村や町の問題とはと独立に存在している。こうした考え方では、組織の安全にも適用することができる。「風土」と「文化」は幅広い概念である。組織の安全を確立する具体的な策を発見するには、集団「規範」に焦点を当てるべきなのである。

ここで、風土・文化・規範の関係を図で示しておく。まずは、安全に関わる文化や具体的な行動を規定する基本として風土がどっしりと座っている。その風土の上で、人がさまざまな働きかけを行いながら文化が醸成される。そのようにして出来上がった文化の中で、安全に求められる行動基準としての規範が生まれる。もちろん、その流れはここで止まることはない。こうして確立された安全規範は、組織の安全文化を変えていく。そして、文化の変化によって風土も変貌していくことになる。その後も、

図1 風土・文化・集団規範のスパイラル
スパイラルを描くように、風土から文化・規範への影響とその逆の過程が繰り返されていく。最初の風土から規範までの流れでは、人々の行動は外的規制されるところが大きい。しかし、規範が確立した後では、現場の規範が文化を創り、さらには風土にも影響を与えるのである。図1では視覚的には逆になるが、それは、トップ・ダウンの流れからボトム・アップの流れの転換でもある。安全は規則を強化しマニュアルを精緻なものにするだけでなく、個々の職場の知恵とエネルギーを活用することにかかっているのである。

このように、組織におけるミスや事故の防止は、職場の安全“規範”の確立からはじまる。“風土”や“文化”は、その範囲が曖昧になりがちで、安全を確立するための一般的なスローガンはできても、個々人の具体的な行動には結びつきにくい。それぞれの職場集団が、安全性を向上させるためにとるべき行動を、自分たちの“規範”として定着させていくことが重要なのである。それが事故防止に繋がると分かれば、その“規範”は組織全体に広がっていくはずだ。そうなければ、それは組織の“安全文化”として認知されることになる。まずは、身近な自分たちの常識である規範をふり返り、問題を発見し、その改善を目指して全員の力を結集することである。ここで、管理者のリーダーシップは重要な役割を果たすことになる。

参考文献
2）吉田道雄（2000）．組織と人間の安全―「組織安全学」を求めて一．電気評論，85巻 8 号，電気評論社，7-10.
3）吉田道雄（2001）．組織の安全と人間　集団力学の視点から．電気評論，86巻 5 号，電気評論社，16-20.
4）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．
5）吉田道雄（2001）．組織安全の行動科学．集団力学研究所紀要，18，5-26.