

## 組織と人間の安全

「組織安全学」を求めて

熊本大学 吉田道雄\*



### 安全と人間

与えられた人生を生き抜く。それなりに社会的な貢献をし、自分自身も生活に満足する。人生を終える際には、周囲から「天寿を全うした人だ」と称えられる。これこそ人間として最高の生き方だ。その実現には、「健康」と「安全」が欠かせない。

はじめに、人間の生き方を動機づけの側面から考えてみよう。動機づけについては、マズローの欲求5段階説が知られている。人間を動かす根元的な動機は、「生理的欲求」である。人間も生き物だ。水や食べ物なしには生きていけない。わが国では、水はほとんど無償で手に入る。しかし、食べ物はそうはいかない。何とかして手に入れる必要がある。それが得られるまでは、食べ物の中で頭がいっぱいになる。太平洋戦争後の日本人は、まさにそのような状況にあった。そこでは、「法を犯しても食べ物を手に入れる」ことが公然と行われていた。その代表格が「闇市場」だった。それなしには、生活が成り立たなかったのである。このような時代には、「安全」はキーワードになりえなかった。

次第に荒廃から立ち上がる気力が出はじめる。そして、「贅沢さえ言わなければ、とにかく食べられる」ようになる。人を動かす原動力が、「生理的欲求」から、「安全・安定への欲求」へと変わってくる。ここでは、「安心して仕事ができること」「安定した仕事に就けること」がキーワードになる。少しでも危険の少ない職場を求めて人が動きはじめる。競争に勝ち抜くために、企業側も安全な職場をつくろうとする。事故が多くては有能な人材が集まらない。また、事故が起こると、その補償に膨大なコストがかかる。こうして、より安全な職場づくりが目標にされた。冷徹な市場原理だけで安全が追求されたのではない。「安全」は、人が人生を全うするために欠かせない。事故や災害は人生を台無しにする。人道的な視点か

らも、事故が起こらない職場は至上の目標となったのである。

こうした考え方は、決して古いものではない。人類の歴史は、「食べること」との戦いであった。「食うためには、危険を冒さざるをえない。無理を聞かざるをえない」。これが常識だったのである。今日でこそ、「明日の糧」に不安を感じる日本人はほとんどいない。しかし、われわれが「食の心配」を克服したのは、40年ほどの歴史しかないのだ。したがって、働く場での「安全」が重視されはじめたのも、つい最近のことなのである。

マズローによれば、「安全・安定の欲求」につづくのは、「所属の欲求」である。この段階から、社会的欲求と呼ぶこともある。「みんなと一緒に仕事をしたい」。こうした人とかかわりが、仕事の意欲に影響を及ぼしはじめる。人間が集団で行動することは、目新しい現象ではない。農耕社会を基本とするわが国では、集団はいつも前面にあった。田植えは、集団で行う典型的な行為である。決まった時期に一気に苗を植える。刈り取りも集団による一斉作業だ。個々人が勝手に動いていては、生きてはいけなかった。そのことが、集団主義と言われる日本的な文化の基礎を築くことになる。こうした農耕社会の集団は地縁・血縁で結びついていた。そこでは、集団に「所属したい、したくない」といったことは問題にならない。そうせざるをえなかったのである。

産業化とともに、農耕集団は崩壊しはじめる。工業化・都市化が新しい集団を生み出す。そこでは、地縁や血縁の結びつきが希薄になってくる。合理化・効率化によって、ある程度は、「食べること」も「安全」も保障される。こうなると、「落ち着いて仕事ができること」が求められる。しかし、もはや地縁・血縁関係で自分の安定は得られない。周りには、職場仲間しかいない。そこで、「職場集団での所属感」が重要性を帯びてくる。仲間同士のかかわり合いが心の安定をもたらす。その結果、仕事の意欲も高まる。こうして、新たに「組織縁」を基礎にした社会

\*よしだ みちお 教育学部 教授  
(財)集団力学研究所 副所長

が生まれる。組織では、目標を達成するために、必要な場所に必要人間が配置される。個人は目標を効率的に達成するための道具である。それぞれの場所に配置された者は、その場で全力を尽くすことが期待される。うまく対応できなければ排除される。個人の方も負けてはいない。条件のいいところがあれば、すぐに鞍替える。これが組織の基本的な生体である。

ところが、わが国においてはその様相が異なっていた。「組織縁」社会になっても、地縁や血縁の論理が入り込んだ。会社は大家族の生まれ変わりとなった。社長は家長としての役割を演じる。現場の上役は「おやじ」と呼ばれる。こうした社会では、「集団への所属」は大きな意味を持つてくる。「組織縁」社会では、擬似的な地縁・血縁関係が維持され、安全についても「みんなで守ろう」という意識が生まれた。そんな時期に、「小集団活動」が盛んになった。「所属への欲求」を実践化したのが、「小集団活動」だ。この活動によって、事故防止や生産性向上が達成される。そして、物をつくる点で、わが国は世界の頂点に達した。多くの小集団活動で、「安全」が注目されたことは象徴的だ。当時は、重厚長大と呼ばれる製造業が産業界をリードしていた。すでに、日常生活での「安全」は、許容できる程度に確保されていた。しかしながら、大規模な生産現場では、事故の多発が問題化していた。そこに、「小集団」を用いた「安全」を追求する活動が導入される。それは大きな流れとなり、全国に広がっていった。「安全」が、「所属への欲求」を充足することで達成されたのである。

「所属への欲求」は、「みんなで一緒にがんばろう」という、集団に焦点を当てた形で充足された。そのうち、個人的な側面を強調する欲求が生まれてくる。「自尊の欲求」である。人々は、「みんなと一緒に」というだけでは満足できなくなる。集団の中で、「自分は大切な人間だ」「自分がいないと困るはずだ」という気持ちが重要になる。その結果、仕事への意欲も高まる。それは、自分が組織の中の歯車であることを拒否することにも繋がる。「みんなが同じことをやれ」から、「個性を活かせ」への転換である。「安全」についていえば、マニュアルを機械のごとく守るだけでは、個々人の意欲は薄れてしまう。そこで、マニュアルの修正や追加などについて個々人の意見を尊重する、という雰囲気は生まれてくる。上から下へのトップダウン方式だけでは、安全確保はおぼつ

かない。こうした雰囲気は、組織の風土や規範と言い換えることもできる。「自尊の欲求」が前面に出る時代には、組織風土や規範の改善が、その存続を左右する重要な要因になる。

マズローによれば、人間の欲求のうち、最高の段階は「自己実現の欲求」だという。「生きていること、それこそが生き甲斐」と感じる、まさに至高の状態だ。そこまで達することができる人間はほとんどいない。その意味で、「自己実現」は理想として掲げられたものかもしれない。しかし、これを現実の状況に合わせて拡大解釈してみよう。就職試験に集まった若者たちが言う。「自分を活かせる職場を希望します」「少しでも創造的な仕事がしたいと思います」「自分が活かせる」「創造的なことができる」と感じている人々は、「自己実現の欲求」が満たされた状態にあるといえる。もちろん、世の中は、自分自身を100%活かせるほど甘くはない。大きな壁にぶつかるともあれば、挫折することもある。しかし、生活の根底に、こうした意識が流れていけば、人は壁を乗り越えるだろう。目の前の問題も克服するに違いない。彼らは、少しでもよりよく生きるために、仕事においても万全を尽くす。安全に対する意識も強く、事故や災害にも強いはずである。不運にも事故を起こしても、その体験を十分に活かしていくだろう。「自己実現」を目指すことは、安全な職場づくりに直結している。人々が「自己実現」できるシステムを構築することが、組織の成長と存続を保証し、結果的に事故のない安全な職場を実現するのである。

## 安全と職場

すべての人々が、「自己」を「実現」するためにはどうすればいいのだろうか。これに対するわれわれの回答は、集団に視点をおいたアプローチを取り入れることである。すでに見たように、文字どおりの「自己実現」は究極の目標だ。それを完全に達成することは難しい。しかし、困難だという理由で先へ進まないのでは、自己実現は、それこそ実現しない。人間は集団との関わりなしでは生きていけない。孤独な人間が、「自分は孤独だ」と嘆くときにも、集団との関係の中にいる。「孤独」という現象は、「集団」に属していないという意味で、「集団」と深く関わっている。こうした視点から見れば、あらゆる「事故」が「集団的」現象であり、「社会的」現象である。たとえば、刃物でうっかり自分を傷つけてしまったでしょう。それは、まったく個人的な事故のように思

われる。しかし、刃物は人間がつくった道具だ。それを使用する目的も、何らかの意味で社会や生活と関わっている。刃物で自殺する場合でも、単なる個人的な事故とはいえない。「自殺」は、極めて人間的で社会的な行為なのである。人間の行動すべては、社会との関係の中で生起する。事故は人間の行動の結果であり、「社会的」「集団的」な視点から考えざるをえない。

「自己実現」の達成が困難であるように、事故を撲滅することは至難の業である。「事故ゼロ」「絶対安全」が叫ばれながらも、現実には事故が頻発している。多くの人々が「事故」や「災害」を避けようと、血のにじむ努力を続けているにもかかわらずである。

しかしながら、それは組織が生きていることの宿命と言える。そして、そのことは、われわれにガンを思い起こさせる。ガンは死んだ細胞からは生まれない。細胞は生きるために、絶え間なく分裂を続ける。そのプロセスで情報の小さなゆがみや異変が起る。そこに目的としない細胞、つまりガン細胞が生まれる。ガンは、「生きている」からこそ発生するのだ。ガン細胞は、頻繁に生まれている。しかし、その多くが、人体の防御システムによって排除される。条件が揃ったとき、ガン細胞が体内に固着し分裂をはじめ。そのスピードは猛烈で、健全な細胞を浸食する。気づくことが遅ければ、取り返しのできない事態を引き起こす。

健全な身体とガン細胞の関係は、組織と安全のアナロジーとして、そのまま適用できるように思われる。われわれは、ごく自然の生命活動を通して、「ガン細胞」の萌芽を育てている。もちろん、人間にとって、それは歓迎すべきものではないが、それが細胞活動に伴った自然の秩序なのである。「秩序」ということばは、「変化しないこと」と結びつけられやすい。しかし、それでは、われわれ人間の存在そのものを否定することになる。われわれは、目に見えない小さな変化を、無限大といえる回数で経験してきた。それにかけた時間も無限大だ。その結果、われわれは地球上に生存しているのである。そして、あくまで人間の利己的な視点からは、それなりの「秩序」ある状況が作り出されてきた。この世界で、「変化」を伴わない「秩序」を考えることは、ほとんど意味を持たない。それは、ガン細胞を体内に持ちたくないといって、自らの命を絶つのに似ている。組織についても同じことがいえる。組織が生きている限り、その活動の故に、安全を脅かす細胞を

育てているのである。それを「完全」に絶ちたいのであれば、活動をやめるしかない。電車の事故を無くすためには、電車を運行しなければいいのだ。そんな発想では、安全の問題は解決できない。われわれは、「絶対に事故の芽はない」と主張するのは控えた方がいい。組織が生きている限り、事故を引き起こす細胞が生まれる可能性を常に背負っているからである。まずは、この宿命的關係を認めることだ。その上で、どうすればいいのかを考える必要がある。これについても、ガンとのアナロジーは続く。

ガンは遺伝に依存していると考えがちだ。しかし専門家によれば、遺伝の要素だけでなく、日頃の生活習慣も大きな影響力を持っているという。遺伝的な素質は同じでも、ガンに冒される人とそうでない人が出てくるのだ。偏った食事や生活の乱れ、ストレスなどが、ガン発生の引き金になる。組織の場合でも、偏った人材の採用、仕事の段取りのいい加減さ、責任が不明確なシステムなどは、事故を引き起こす格好の条件になる。ガンに対抗するには、日頃の生活習慣に注意するとともに、早期発見システムが欠かせない。定期的な健康診断や人間ドックは、ガンに対する最も強力な手段である。組織でも機械・設備などは、高度なメンテナンスが行われている。ところが、人間を含めたシステムについては、効果的な対応が行われていない。組織が成長する中で、存続を危うくするガン細胞が成長するチャンスも拡大していく。そのことを、われわれは深刻に認識しているだろうか。

たしかに、定型的・定期的な研修や教育は行われている。従業員の異動も組織を変える方法である。しかし、それらは信頼できる基準をもとに行われているだろうか。対人関係についても、新たなメンテナンス・システムの構築が求められているのである。ここで重要なことは、健康に関する診断や評価は第三者が行う、という点にある。健康については、一般人に対して、医療専門家がデータをチェックしてアドバイスする。これと同様に、組織の健康をメンテナンスするためには、組織と一定の距離をおいた立場からの評価が欠かせない。その際は、組織の健康に関する十分な知識と技術・見識が求められる。それは健康診断に、医師をはじめとした専門家が関わるのと同じである。もちろん、やみくもに第三者を取り込めないこともある。第三者を強引に入れたために、マイナスの効果をもたらすこともあるだろう。しかし、そのような場合でも、他部署などから

の評価を入れることは最低限の条件だ。それも相互評価が望ましい。特定の部署のみが評価の役割を担っていると、そのうちに緊張感が消失する。チェックの際、評価される側は、あえて問題部分も残しておく。評価者が、その問題部分に気づかなかつたならば、そのことで、評価者が逆に評価される。これくらいのシステムを作り上げてこそ、内部評価の信頼性が高まる。いずれにしても、評価には緊張感が必要だ。

事故が発生した後で、多くの人々がそれを予見していた事実が明らかにされる。それなら、どうして、それが事前に問題化しなかったのか。その理由のひとつは、「言いたくても言えない」「言っても仕方がない」という雰囲気の問題である。それは、組織風土の問題である。優秀な人材が集まっても、「言いたいことが言えない」状況では、その知恵と力は活かせない。組織風土の改善こそは、安全を実現するための第一歩であり、永遠の目標でもある。健康診断で、予想もしなかった悪い報告を聞いたとしよう。そのとき、人は医師を責めるだろうか。「黙っててくれればいいのに」「余計なお節介はやめてくれ」。こんな気持ちになる人は少ないはずだ。多くの人は、情報を真摯に受け止め、どのように対応すればいいかをたずねるだろう。これが組織になるとうまくいかない。辛口の批判や指摘を無視しようとする。自分達の都合のいいように解釈したり、合理化する。それどころか、直言する人々を遠ざけようとさえする。こうして組織は、さらに危険な方向へ進んでいく。

危険な因子が事前に指摘されない理由として、事故の原因よりも、個人が責められることも挙げられる。事故を起こした人間は、きちんと責任を取る必要がある。事情によっては、職を辞することを求められる。しかし、個人ばかりに目を奪われていては、事故の本質を探り、その後の対策を考えることがおざなりになる。「個人に問題があった」のであれば、「その人間を取り替え」れば、同じ事故は起こらない。こうした発想では、いつの日にか、しつぱ返しを食らうだろう。個人に責任が押しつけられる状況では、人は臆病になる。「とにかく、その場さえ繕えば、後は何とかなる」「うっかりしたことを言えば怒られる」。これでは、人はますます口を閉ざすばかりだ。致命的なミスを犯せば、処分される。しかし、事故を引き起こす可能性がある要因を、いつでも明らかにすることが奨励される風土が必要なのである。重

要な情報を伝えた者が、正しく評価される環境づくりが欠かせない。その上で、取るべき責任は深く取る。こうした順序を踏まえておくことが重要なのである。

異常が見つければ、必要な治療を受けなければならない。人の体であれば、症状によっては投薬で治ることもある。通院治療で済むかもしれない。組織も同じことだ。問題解決のために、改編が必要かもしれないし、小規模な規則の改正で済むこともある。しかし、問題があれば必ず治療するという強い意志が必要である。それがないと、小さな病巣も、いつの日か重大な問題を引き起こす。早期に対処することで、致命的なダメージを避けることができる。

さて、問題の発見から手術まで進んできた。これで大きな峠は越えた。元気を取り戻し、再び仕事もできる。しかし、それは新たにガン細胞を育むエネルギーを得たことを意味している。結局のところ、ひとつの病魔に打ち勝っただけのことなのだ。ガンとの戦いは、生きている限りつづく。それまで以上に生活習慣に気を配り、健康維持に努めなければならない。こうした事情は、組織についても当てはまる。事故には必ず原因がある。「事故」は文字どおり、「故あって起こる事」なのだ。その原因を地道に分析し、着実に対応していくこと。それこそが事故を防止する最強で最良の対策である。

### 「組織安全学」の構築

本稿では、組織における安全を、人間的側面に焦点を当てて検討した。ここで提起した課題は特定の組織に限られたものではない。それらの多くが、すべての人間組織に共通して働いている。毎日のように、信じられない事件や事故が報道される。「家庭崩壊」「学級崩壊」「少年犯罪」「強盗・殺人」「医療ミス」「放射能洩れ」「警察不祥事」…。「日本は21世紀にも存在しつづけるのだろうか」。そんな不安さえ募ってくる。それらは、一見するとまったく異なる組織で起こっている。しかし、すべてが人間集団での出来事である。いずれの組織も、「健康で安全」であることを目標にしていたはずだ。安全に関わる人間的要因は、どの組織にも共通の力として働いている。それは、「リーダーシップ」「集団規範」の問題であり、「慣れ」や「忘却」の問題も無視することはできない。現象の表面的な違いを越えて、「組織の安全」を実現するための普遍的な理論が求められている。新しい世紀を前にして、「組織安全学」の構築は、わが国の「安全」保障にとって、緊急の課題である。