

## 総論 組織の安全と人間

### 集団力学の視点から

熊本大学 吉田道雄\*

#### 人間理解の科学

警察庁の発表によると、1999年度の自殺者が3万人を超えたという(朝日新聞2000年8月18日付)。その内訳を見ると男性が71.1%で圧倒的に多く、また中高年の多さが目につく。いわゆる不況による倒産や解雇、高齢化に伴う病気や経済的な問題などが大きな影を落としていると思われる。まさに組織としてのわが国が存続の危機に瀕しているようでもある。ところで、こうした状況を見ると時代の変化を感じてしまう。わが国では、青年期の自殺の多さが特徴とされていた時代があった。華厳の滝に身を投じた藤村操は、滝近くの木に「悠々たる哉天壤…万有の真相は唯一言にして悉す 曰不可解…」と一文を彫っていた(1903年)。その後、ある女性の存在が明らかになり、彼の自殺には失恋が絡んでいたとも言われる。それはともあれ、彼は、おそらく自分を含めた「人間というもの」が理解できずに死を選んだのだろう。彼ほど深刻に考える人がそれほど多いとは思わない。しかしながら、自分の人生をよりよく生きるためには、「人間を理解する」ことの重要性はだれもが認めるだろう。さらに踏み込んで言えば、人間理解こそが人生の目的だと考えることもできる。

こうした視点から見ると、われわれのあらゆる営みが人間を理解するために行われているようだ。研究領域を取り上げて然りである。文学は小説や詩をはじめ、いわゆる文学的技法を通して人間の行動を表現する。歴史学も、過去の事実を列記するだけでは研究にならないだろう。歴史的事実から人間の行動を探り、さらに現代のわれわれの生き方に貢献する情報を与えるのである。経済学は人間の経済的な営みを対象にして、やはり人間を理解しようとしている。それは、「医学」や「解剖学」、そして「数学」や「物理学」にまで拡大することも可能だ。

その中でも、「人間理解」をストレートに強調するのは「心理学」だろう。心理学は「人間の行動」を科学的に理解することを目的にしている。そして、われわれが専門とする集団力学(グループ・ダイナミクス)は、心理学の領域に含まれると考えられている。そこでは、人間を理解するに当たって、「集団とのかかわり」が強調される。さらに言えば、「集団」の視点抜きには、「人間の行動」は理解できないと言うのが、集団力学の基本的な主張である。

#### 組織の危機的状況と人間科学

いまや日本の組織は危機に瀕しているように見える。まずもって、人間が生まれ生活していく基盤であるべき家庭が危ない。人生のスタートに幼児虐待に直面する。長じれば家庭内暴力が問題になる。大人になればなつたで、離婚は増え続け、その後には介護に伴うストレスが待っている。まさに家庭という組織があらゆる段階で崩壊の瀬戸際に立たされている。

教育現場でも同じことだ。「不登校」に「いじめ」、「校内暴力」から「学級崩壊」と、新しい現象が次から次へと問題になっていく。そして、こうした問題が起きなければ、組織は安全に保たれたことになる。しかし、これだけで終わっては、どこかがおかしい。小学校でいえば、子どもたちは、同じ組織に6年間も所属するのである。教師たちは、児童に「あの学校に行ってよかった」と心に残る体験を与えなければならないのではないか。教育は子どもたちに対するサービス活動なのだ。「問題が起らなかった」ことだけで満足すべきではないのである。もちろん、教師は一所懸命にやっている。しかし、そうした努力だけではどうにもならないほど、環境が変化しているのだ。まさに地域共同体という社会そのものが危機的な方向に変わっているのである。

そして、官民を問わずあらゆる組織に見られる危機的状況は、世紀を越えてわれわれの存続そのもの

\*よしだ みちお 教育学部 教授  
(財)集団力学研究所 副所長

## ハードと人間のミスマッチ

2000年の年末を控えたある日のことである。熊本へ帰るため、わたしは国内線の手荷物検査場に並んでいた。そろそろ自分の番が近づいてきた。何気なく先の方を見たわたしに、検査装置の前に座っている女性職員の姿が目に入った。その瞬間、わたしは自分の目を疑った。なんと、彼女は白目を見せながら居眠りをしているのである。おどろきの気持ちを抑えて、手荷物を受け取っていた女性職員に、モニター前の彼女を指さして告げた。「あの、居眠りしてるよ」。それに対して職員は、「ああ、すみません」と答えた。しかし、彼女は指摘された職員を見もせず、したがって注意することもなく仕事をつづけた。「これでは、わたしのクレームに答えていない」。そう考えたわたしは、ベルトコンベアが終わる場所で荷物を手渡している職員に、やや声を強くして言った。今度の相手は、男性職員である。「彼女、居眠りしてるよ!!」。これを聞いた職員は、「エッ」と叫んで、モニターの所へ走っていった。わたしは、少々むっとした顔をして、その場を立ち去った。したがって、その後、どうなったのかは知らない。

このとき、わたしの心にさまざまな思いが浮かんだ。わが国に導入されている手荷物検査装置は、相当地に精度が高いものだろう。しかし、その精度もしっかりと監視されて、初めて威力を発揮するのだ。危険物や不審物を「絶対に見逃さない」装置も、居眠りをされては、まるでフリーパスではないか…。

この小さな「事件」でさえも、安全にかかわる様々な問題を提起してくれる。それは、完璧に近いハードを使いこなす人間側の問題である。ここに見られるような、いかにも人間的な要因について、どのくらいの研究が行われているのだろうか。そうした研究の結果は、実践の場で生かされているのか。たとえば、空港の手荷物検査場では、日常的に抜き打ち的なチェックが行われているのだろうか。この点については、ある空港事務所に聞いてみた。それによると、個々の空港で普段から「訓練」を行っているようだ。それは当然のことではある。しかし、まったくの「抜き打ち」となると、年に1、2回だという。このときは、専門のスタッフが中央からやってくるということだった。私には、この回数 of 適切度を評価する力はない。しかし、こうした「訓練」では、係員が「居眠り」をする可能性も考慮されているの

を脅かしている。爆発事故や臨界事故、そして医療ミスなど、直接的に人命を奪う事故を防止することだけが、組織の安全を守ることではない。すでに人々の頭から過去のものとなりつつある、金融機関の不良債権問題、警察内部の不祥事、クレーム処理対策を誤った自動車会社など、いずれも「組織の安全」が根底から揺すぶられた事例である。

こうしてみると問題を抱える組織は多様である。最も小さい家庭から近隣の関係、そして学校、さらには巨大な組織まで、その規模も存在目的もきわめて違っている。しかし、その中で生きているのは、われわれ人間だ。事故もトラブルも、すべては人間行動の結果である。この点で、「人間理解」の科学は、組織の安全に貢献できる可能性を持っているのである。そして、われわれの目には、あらゆる事故が「人と人との関わり」の中で起こっているように見える。集団力学のメガネをかけると、そのことがよく分かるのだ。

ところで、このところ「危機管理」ということがばが日常的に使われるようになってきた。まさに流行語である。こうした時期に、われわれも「組織安全」なるものの必要性を声高に叫んでいる。それを、時流に乗り遅れまいとする行動と見る人がいるかもしれない。しかし、われわれは明確に確認しておかねばならない。集団力学は、「集団との関わりを通して人間行動を理解」することを目的とした研究領域である。そして、研究成果が実践に役立つことをきわめて重視する。「アクション・リサーチ（研究と実践の統合）」の実現は、集団力学がスタートの時点から掲げた最大の目標である。したがって、不幸にして起こる事故や災害を研究し、安全確保の具体的方策を探る試みは、最近の時流に乗って始めたものではない。たとえば、集団力学をわが国に導入した三隅らのバス会社における事故防止の研究が開始されたのは、1963年のことである。その成果は、造船所での安全運動の導入につながり、さらにさまざまな組織に引き継がれていった。われわれは、ここで過去の自慢話をしようとは思わない。ただ、「組織の安全」は一時の流行ややはり現象であってはならない。その根底に、「人間を理解」しようという基本的かつ科学的な態度が必要であることを主張したいのである。

ここで、わたしの体験した事例を挙げることにしよう。ほんの小さなエピソードだが、それ一つをとっても、「組織安全」にかかわる、さまざまな集団的要因が明らかになってくる。

だろうか。「あらゆる事態」に対応するためには、さらに徹底した対策をとって欲しいと思う。

ここまで考えると、さらに別の疑問が浮かんできた。チェック装置の前で居眠りをした職員は、その事実を組織の中で伝えるのだろうか。居眠りはまちがいなく「ヒヤリ、ハット」案件である。それは、安全を脅かす重大な要因となりうるものだ。もしも、彼らがそうした判断をしていないとすれば、それだけでも問題だ。ここでは、ともあれ問題の認識があったとしよう。しかし、それにしても、「わたしは今日の仕事で居眠りをしました」と申告するのは、かなり大きな負担を伴うはずだ。それは自分にとってきわめて不利な内容であり、その後不利益を被る可能性もある。そうした中で、「居眠り」の事実をすすんで申告する者がいるだろうか。「ジョージ・ワシントンのエピソードでもあるまいし、そんな『正直者』がいるものか」。こんな答えが返ってきそうである。しかし、組織の安全を確立するためには、だれもが「正直者」になる必要があるのだ。それを実現するのは、自分の失敗を明らかにすることが直ちに不利にならない環境づくりである。それによって、致命的な事故につながるさまざまな情報が、組織メンバーに共有される。ミスを犯したものに対する「同情」や「共感」だけでは、事故やトラブルはなくなる。そうした情報を、「自分」の問題として「共有」することが欠かせないのだ。

それでは、そのような環境は、「不利益なことでも処罰の対象にしない」という規則を設けることで確立されるだろうか。おそらく、制度を導入するだけでは目的は達成されないだろう。「正直者」になることがペナルティにつながらないとしても、それは自分の過ちを明らかにすることである。心の片隅に、「恥ずかしい」という感情が生まれることもある。そうすると、すすんで「正直者」になりきることはむずかしい。こうした状況で重要な役割を果たすのが、組織の風土である。「正直に自分のミスを認めること」が、評価される風土が必要なのである。それは、やや狭い意味で集団規範と言い換えることもできる。このような風土や規範は、日頃の対人関係をベースにつくりあげられる。その形成にあたっては、リーダーシップが大きな役割を果たすことも明らかにされている。それは、起こしてしまったミスに限られたことではない。新たな事故につながる可能性のある「小さな問題」を指摘する場合も同じである。そうした問題点を指摘したり、事故を未然に防止する

アイデアを出したりする。それに対して、「くだらないことばかり取り上げる」「経営は厳しいんだ。そんなことくらい自分で始末しろ」。こんなことを言われては、出すべき意見も出せなくなってしまう。「組織のためにすごく大切な提言をしてくれた」「その意見をすぐにも職場で生かそう」。こうした職場規範の醸成こそが組織の安全を保障するのであり、リーダーはその中心的役割を果たすことが期待されているのである。

さらに、わたしの最初のクレームに対する職員の反応も気がかりなところがある。たしかに「済みません」と謝りはしたが、実際には居眠りをしていた係員に声をかけなかったことである。少し大きげに言えば、通常の勤務では想定していないクレームが客から出されたのである。そのときに、どのように行動すべきかが、この職員には理解できなかったと思われる。なぜなら、彼女の仕事は客の荷物をコンベアに載せれば済むのではないからである。彼らには、「危険物や不審物」を発見するだけでなく、旅客に「安心感」を与えることも必要なのだ。それこそが最大のサービスであり、そうした意識を持って仕事をして欲しいと思う。客からクレームがあれば、その期待に応える対応をするのがサービスというのだろうか。したがって、2回目のクレームをつけた男性職員の、「えっ！」と驚き、モニターに走って行った行動は、期待された反応だった。もちろん、駆けつけたからといって、「眠気」が醒める保証はない。また、走っていく動作をしたといっても、わたしは実際に問題の職員のところまで行ったことを確認していない。しかし、この場面では、そのように「振る舞う」ことが重要なのである。1982年2月、日航機が羽田沖に不時着した。海に浮かぶ機体の中で、乗務員が叫んだ。「飛行機は沈みません」。この一声が多く乗客に安心感を与えたという。どんな状況でも海に浮かんだ飛行機が沈まないのかどうか、わたしは知らない。しかし、その時々に応じて期待される態度や行動がある。それらを緊急時に説得力ある形でどう出せるか。こうした問題を、個々人の特性や能力に帰しては、あらゆる事故が個人の責任になってしまう。安全もひたすら運次第ということになる。そうではなく、日頃の教育や訓練こそが、危機的事態に対する対応力を高めることを十分に認識すべきである。

危機管理について新聞記者からインタビューを受けたことがある。組織の風土や人間関係について話

していたところ、ストップをかけられた。彼は、事故を起こした組織の責任者が、記者会見などに際してとるべき具体的な対応策について聞いたかったようだ。話しを遮られたこともあって、わたしは、やや投げやりに応えた。「そりゃあ、本当のことを言うしかないでしょ」。記者もあきれたような顔をして突っ込んできた。「それは分かっているんですが、それがなかなかできないでしょう」。彼の疑問はもっともだった。「本当のこと」をどこまで言うか、状況によってはむしろ難しいこともある。セキュリティに問題があって事故が起こる。そんなとき、プログラムのすべてをリストアップして、「実はプログラムのこの行にこんな問題がありました」と答えることなどできるわけがない。したがって、どこまで「発言するか」などは状況によって異なるだろう。しかし、その場合でも、組織の風土が大きな影響を持つてくるはずだ。日頃から信頼関係が確立していれば、責任者の発言は組織メンバーから容認されるに違いない。

こうした関係の重要性は、さらに瞬間的な対応を要する事態が起こったときにも当てはまる。一刻を争うときには日常の人間関係など機能しなくなる。そんな意見もあるだろう。しかし、論理的な説明もない理屈抜きの命令こそは、相手に対する信頼関係があって初めて実行されるのである。「この人の言うことだから」という気持ちがある、スムーズな対応を保証することになる。

### 組織安全に求められる要件

われわれは、さまざまな機会に、以上に述べたようなことを話す。これを聞いた多くの人が、同じような反応をする。「たしかに聞いただけなら、そうだろうなと思う。しかし、どれをとっても当たり前の話ばかりではないか。そんなことで実際に組織の安全は確保できるのか…」。これに対する、われわれの回答もいつもははっきりしている。「それは現実には可能だし、これまでも多くの職場で実践し、それなりの成果を収めてきた」。もちろん、懸命の努力にもかかわらず、それでも事故を完璧に0（ゼロ）にできたわけではない。しかし、そのことがこうした試みをやめる理由にはならない。みんなが一丸となって行った働きかけをしなければ、もっと深刻な事故が起きたかもしれない。不可能と思えるようなことにもあくまで挑戦しつづける。それが、組織の安全を確保する最大の武器であり、そのことによって、仕事に対する生きがいも生まれてくるはずなのだ。不

況の長いトンネルに入り込んではいるものの、わが国は世界経済の中ではいまだに一定の力を有している。そして、少なくとも飢餓に悩まされることもない平和な状況がつづいている。まさに、成熟した社会である。しかし、その一方で「こころ」にかかわるさまざまな事故や事件が頻発している。こうした状況の中で、「働くことを通して生きがいを見出す」ことは、もっと真剣に考えられていいのではないか。職場の安全を確保するために果敢にチャレンジすることは、そうした生きがいづくりの重要な要素になるはずである。

最後に、組織の安全を実現するため求められるいくつかの要件をまとめておこう。

#### トップの理解と決断

安全な職場づくりは、小手先の技術や道具の導入では実現できない。こうした試みが成功するためには、トップ層の哲学が必要であり、必要なコストは覚悟する決断が欠かせない。事実、長崎造船所における「安全運動」では、小集団活動に膨大な時間を費やしている。大変なコストである、しかし、当時のトップ層は「安全」をキーワードにゴーサインを出したのである。こうしたトップの理解と決断がなければ、プロジェクトが成功することはない。

#### トータルな変革システムに組み込まれること

安全は、直接かかわりがある部署だけで取り組む課題ではない。現場のスタッフだけを教育すればすむという考え方では、組織の安全は期待できない。安全確保のために組織をどのように変革していくかという総合的な視点が必要なのだ。安全な職場を実現することは、組織の存続をかけた大きな課題なのである。定期的に安全訓練をすれば、何かが変わるだろうという発想では、組織はもとより、訓練の参加者も変わることはないだろう。

#### 組織スタッフによる展開

組織の安全を追求する試みは、最終的には組織のスタッフによって展開されなければならない。ある時期までは、安全の専門家がかかわりを持つとしても、長期にわたってコンタクトを取り続けることは困難である。それは専門家集団の数が限られているからである。しかし、それ以上に重要なことは、「自分たちの問題は自分たちで解決する」という意識の確立である。安全について基本的な発想やノウハウを身につけた後は、個々の組織が自らの力によって成長していくべきなのである。

## 継続する意思

「継続は力」と言われるが、組織の安全にとって、持続的な働きかけが成功をもたらすキーワードである。安全研修やトレーニングを何度か実施したからといって、組織の安全が完璧に保証されることなどありえない。それで安全が確保できるのであれば、「事故」や「ミス」という言葉は辞書からなくなるはずだ。研修やトレーニングで学んだこと、身につけたスキルを実践に生かすとともに、定期的にその成果を評価・診断する。それをもとに、新たな研修やトレーニングを展開していく。人間関係の改善も含めた、こうした継続的な働きかけこそが、組織安全にとって、最も基本的であり重要なのである。

## 適度の危機感の持続

過度の危機感は組織にとっても個人にとってもマイナスである。しかし、「いつまでもこのままでいい」という状態の中からは、変化へのエネルギーは生まれえない。組織の安全確保にとって、「このままではいけない」という一種の危機意識が必要である。そうした意識があってはじめて、安全向上や組織活性化の試みも組織のメンバーから受け入れられる。

## 組織は変わるという確信

だれもが、「組織は努力することで必ず変わる」という確信を持つこと。これは、組織を健康に保つ基本要件だ。「どんな努力をしても、組織は変わらない」。職場にこんな雰囲気があっては、職場の安全もおぼつかない。組織のすべての人々が「組織は自分たちで変えることができる」と信じることが、組織の安全を実現するために欠かせない。こうした雰囲気をつくる際には、管理者たちのリーダーシップが重要な役割を果たすことになる。

## 組織の安全確保はテクニックではなく思想・哲学であるという信念

最後に、組織の安全を追求することは、単なる技術やテクニックの開発ではなく、人間についての思想であり、哲学であるということを強調したい。安全に関しては、1970年代には、小集団による運動が燎原の火のように広がり、産業界では一大ブームになった。しかしながら、それらがすべての職場で成功したとは思われない。小集団活動を、事故防止や生産性向上の技法として導入しても、組織で働く人々のモラルや生産性の改善、事故の減少といった成果は得られなかった。人間やその能力に対する信頼がなければ、小集団活動も単なる技術やテクニックに終わってしまうからである。すでに、組織安全を確かなものとするには、トップの哲学とそれに基づく決断が求められることを指摘した。ここでは、安全を追求するに当たっては、その基本に確固とした人間観が欠かせないことを強調しておきたい。

## 参考文献

- 1) 高 禎助：事故予防とグループ・ダイナミックス 三隅二不二・丸山康則・正田 亘（編）応用心理学講座2 事故予防の行動科学，福村出版，P. 124～143，1988.
- 2) 三隅二不二・吉田道雄 安全確保のための科学的アプローチ，電気評論79巻5号 P. 10～15，1994.
- 3) 吉田道雄：看護管理のグループ・ダイナミックス：リーダーシップの向上を目指して，ヘッドナース，第13巻2号，P. 146～153，1998.
- 4) 吉田道雄：組織の安全と集団的視点，労働安全衛生広報，No. 751，P. 16～23，2000.
- 5) 吉田道雄：組織と人間の安全 「組織安全学」を求めて，電気評論，85巻8号，P. 7～10，2000.
- 6) 吉田道雄：組織の安全と人間—「組織安全」と「悪魔の法則」，産業訓練，VOL. 46 No. 542，P. 26～31，2000.

