

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

熊本大学 吉 田 道 雄*

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。わが国には戦後まもなく「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、その割には「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、ほとんどの人が知らないと答える。しかし、人間がよりよく生きていくためにグループ・ダイナミックスは欠かせない。もちろん、組織の安全を確かなものにするためにも…。これがわたしの信念である。そこで、グループ・ダイナミックスを簡単に紹介しながら、安全との関わりについて考えてみよう。グループ・ダイナミックスの日本語訳は「集団力学」である。この二つのことばに巡り会ったとき、わたしは“dynamics”が“力学”であることを初めて知った。研究室で注文した“Group Dynamics”という書名の本が理学部に届けられたというエピソードもあった。ともあれ、グループ・ダイナミックスは、「集団との関わりを通してダイナミックに人間を理解する」ことを目的にしている。そもそも、「人間」という文字が象徴するように、われわれは人と人の間で、おたがいに関わり合いながら生きている。家族といった社会の最小単位から国家のような巨大な組織まで、そのすべてが集団なのである。最近では「閉じこもり」や「引きこもり」がマスコミに取り上げられる。そこでは、「ひとり」であり「孤独」であることが問題になっている。しかし、それは人間が集団の中で生きているという前提があるからこそ問題だとされるのである。われわれが、誕生から死までを「ひとり」で生きるのであれば、「閉じこ

もり」などは話題にもならない。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。こうして現象だけを見て、不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すらある。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言する。組織の安全には、こうした雰囲気をつくる必要がある。そのためには、人と人との関わりのある方が重要になる。なにか言いたいことがあっても、「言わない方が安全だ」「どうせ言っ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れば、ミスや事故が起きるのは当然だろう。組織の安全確保には環境や機器の改善など、ハードの整備が求められる。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、それが守られなければ廃品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もできる。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

* よしだ みちお 教育学部附属教育実践総合センター
教授・(財)集団力学研究所 副所長

になる。

2. 個人とシステム

大脳は140億個の細胞から出来上がっているという。その細胞1個の構成要素や働きを見る限り、人間と霊長類と呼ばれるチンパンジーとの間に本質的な違いはないだろう。しかし、大脳に支えられた人間の能力はチンパンジ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。われわれの大脳を構成する個々の細胞は、人が違って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ながら、全体としては個人差が出てくるのである。「まったく同じ部品」を組み合わせ、**「まったく同じような外観」**のものをつくった。ところが完成品は、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、個人差を生み出すのは、同じ部品（細胞）の**「つながり方」「連絡のあり方」「まとまり方」**の違いであると考えよう。多くの部品をどのように結びつけ、まとめるか。さらにそのまとまりをどう配置するか。それによって、まったく同じ部品が違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）は大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典型が身近にある。いま世界から注視されている彼の国と韓国の場合、国民の1人ひとりとは同じ民族であり、DNA的にもほぼ完全に一致するはずだ。それは、北海道と九州のどちらに住んでいるかといった程度の違いだろう。たしかに、北の方が気候的に厳しいことは推測できる。だから、農業やそのほかの生産についても、若干の不利さはあるかもしれない。しかし、現実はその要因で

は説明できない大きな格差を生み出している。その理由は、明らかに社会のシステムの違いにあることは疑う余地がない。

こうしたシステムを重視する姿勢は、われわれが組織における安全を考える際にも欠かせない。ミスや事故が起きると、個々人の性格や資質の問題に目が向きやすい。そうした見方も必要ではある。しかし、個々人には何の問題がなくても、それどころかきわめて優秀な人々から構成されていても、組織が事故や災害から逃れられないこともある。また、構成員のまとまりが悪ければ、問題も起こりやすくなる。しかし、ことはそれほど単純ではない。むしろ、みんなが一致団結しているからこそ、危機に陥ってしまうこともある。そこでは、自己中心的な判断が支配的になり、より危険な選択に走ることが大いにあり得るのである。

ケネディ政権下での**「誤った意思決定」**を分析したジャンス（1972）の研究がある。彼は、最高の頭脳を集めチャレンジ精神に溢れた集団が陥る落とし穴を明らかにしている。ジャンスは、まとまりが強い集団に生じる3つの問題点を挙げる。その第1は、自分たちの力と道徳性を過大に評価することである。そこでは、自分たちが**「間違えうわけがない」「負けるはずがない」**といった思い込みが生まれる。その結果、楽観的な見方が支配的になって、個々人が考えている以上に危険な選択をする可能性が高まってくる。こうした現象をリスクシフトと呼んでいる。集団になると個人の意志を超えた冒険をしてしまうのである。これに対して、逆に**「慎重」**になりすぎるコーシャス・シフトが起きることも指摘されている。いずれにしても、集団は個人の思いを越えて**「極端」**な意思決定をしがちになるのである。さらに、自分たちの道徳性や価値観を批判することなく正当化する。こうなると、自分たちの行為が他者に与える影響には関心がなくなってしまう。第2の問題点は、集団が心理的な閉鎖状態に陥ることにある。不都合な情報や警告があっても、自分たちに都合のいいように合理化する。その価値や意味を認めようとせず、無視することもある。まさに集団全体が**「裸の王様シンドローム」**に冒されてしまうのである。さらに競争的な事態では、相手のリーダーに対して型にはまった評価をする。**「生まれつきの愚か者」「極悪非道の大悪人」「残虐な悪魔」**…。まさに悪口の限りを尽くして批判するのである。そして第3番目の落とし穴は、集団が一枚岩になるような圧力が働

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。「だれもが同じ考えに違いない」。こんな気持ちになって、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かしいと思っていた…」こんな発言があちこちから出てくる。しかし、何かが起きてしまったからでは手遅れなのだ。こんなときに「異議」を唱えたらどうなるか。そんな不埒者が出てくれば、集団は一致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くなどうかを監視する人間まで現れるのである。

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「集団止考」の方が適訳ではないかと思う。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など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、ミスや事故が起きると困るから。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、ここでもう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こうではないか。ことばの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てはならないと思う。

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「リコール隠し」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亡の危機に直面する。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 億円以上の損失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かったのである。ことは経済的な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」も瞬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。ところで、「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ねばならない。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いていた従業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、真面目で罪のない人々も最悪の場合には路頭に迷うことになるのだ。そうなると、組織は社会からの信頼を失うだけでなく、従業員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。なにか不都合なことが起きて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になっている。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なのである。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」と考える姿勢を持ちつづけることである。そんなときに、「自分の思い過ごしや勘違いだ」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。現実には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かという気持になる。それは当然のことだと思う。しかし、そんなときに限って問題が発生するものである。もちろん、実際は停止しなくてもうまくいく可能性はある。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」と感じる気持を大事にしてほしい。こんなとき、「まあ、大丈夫だろう」ではまずいのである。そこでは、「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ワードなのである。ケネディ政権の失敗事例でも見たように、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、ハードや環境の整備は「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。これとは別に「安全風土」という言い回しもある。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だと考えられる。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」のどれもが、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」との関わりが深く、「自然」に与えられた「条件」を意味することばだ。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土地柄も含まれるだろう。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。このように考えると、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」を変えることはむずかしい感じがする。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成し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」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と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やすい。さらに、人々の行動を規制する基準として、「何が何でもそれ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。「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はない。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捕まらない」などといった情報がまことしやかに流される。事実、どのくらいの車が、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がいるのか。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、マニュアルもしっかり書かれている。しかし、働く人々がそれら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どがあると、働く意欲は減退する。そんな状況の中で、職場仲間「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、規則は効力を失い、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うことが分かる。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域という風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く。おだやかな祭りもあれば、御輿がぶつかり合う激しいものもある。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、ただ騒ぐだけだと嘆く声も聞こえてくる。そうした問題に直面して、これまでの方法を見直したり改善するのは、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。この場合でも、秋祭りという文化は個々の村や町の問題とは独立に存在している。こうした考え方は、組織の安全にも適用することができる。「風土」や「文化」は幅広い概念である。組織の安全を確立する具体的方策を発見するには、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こう。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、

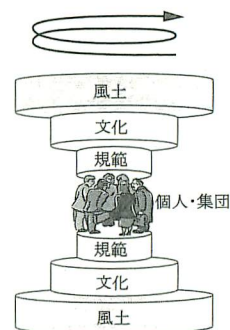


図1 風土・文化・集団規範のスパイラル

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、人々の行動は外的に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。ここでも、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

- 1) 吉田道雄 (2000). 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, 日本産業訓練協会, 26-31.
- 2) 吉田道雄 (2000). 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, 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.

