

# グループ・ダイナミックス

## 第3回 組織安全のグループ・ダイナミックス 組織における安全確保のポイント

熊本大学 教授、(財)集団力学研究所 副所長 吉田 道雄

### 組織の事故とガン

組織にとって安全は最優先・最重要の課題である。どんなに業績が良くても評価が高くて、事故やミスを起こせば、あっという間に存続の危機に直面する。もちろん組織のメンバーたちは意識的に事故を起こしているのではない。そんなことがあれば、それは事故でなく犯罪である。しかし、細心の注意を払ったつもりでいても、事故やミスは組織を襲ってくる。今回は事故やミスについて、特に人間的な側面に焦点を当てて考えていこう。

ところで、事故やミスはガンに類似している。細胞は生きるために分裂をくり返す。その過程で、何らかの影響によって細胞がガン化するのである。したがって、細胞が死んでしまえば、ガンになることもない。生きる行為そのものが、自らを害する鬼っ子を生み出しているのだ。だから、ガンで死にたくなければ、ガンにかかる前に死ぬことである。もちろん、これはブラック・ユーモアであっても、真面目に選択すべき解決策ではない。事故やミスもこうした状況に似ている。あらゆる事故やミスは、仕事をするなかで起きてくる。たとえば病院における事故は医療行為をしているから起きるのである。だから医療行為をやめれば、それに伴う事故やミスは起きなくなる。もちろん、それを真面目な解決策だと思っ者はいない。また、ガンは若い

人ほど進行が早いという。それだけ細胞に生命力があって、どんどん分裂するからである。これも事故やミスと類似している。小さな町で運輸業を営んでいるのなら、その町中での事故に気をつければいい。そのうち、真面目な仕事が評価されて隣の町までサービスを拡大する。その瞬間に、会社が覚悟すべき事故発生地域は広がるのである。まさに生きる力とガンの場合と同じように、健全な仕事の遂行と事故やミスは裏腹の関係にある。

「事故やミスは起こさない」と言葉で言うことは簡単だ。しかし、それは「自分はガンにならない」と叫んでいるのと同じではないか。だれもがガンになる可能性を持っているように、組織においても事故やミスはいつでも起きるという前提で仕事をしていくべきなのだ。しかも、ガンは自分では気づかないことが多い。そして自覚症状が出たときはもう手遅れになってしまう。事故やミスも、それが起きてはじめて問題があったことがわかる。それでは、もう打つ手はないのである。最近では、健康に関する関心が高まり、人間ドックは大盛況のようだ。そこで日常生活では気づかない体の具合をチェックする。これと同じで、組織にとっても安全のための検査が必要なのだ。これまでも設備や装置などを対象にした点検は行われている。マニュアルに不備がないかどうか調査される。もちろん、そうしたハード面のチェックは欠かせ

ない。しかし、組織の安全を確保するためには、さらに人間的な側面に焦点を当てる必要がある。それは、職場の人間関係の現状であり、従業員の仕事に対する意欲や満足度である。さらに、仕事に対する責任や誇りも組織の安全に重要な影響を及ぼしている。事故やミス防止には、こうしたソフト面からのチェック体制の確立が期待される。

### 完璧なハードの落とし穴


さて、事故やミスを防ぐためには、それが起きないような環境を整備するのは当然である。いわゆるハードからの対応である。たとえばフル規格の新幹線は「踏切事故」を起こさない。なぜなら、新幹線には踏切がないからである。このようにハードの整備によって事故を駆逐することは可能である。しかしながら、それですべての問題が解決することはない。仕事遂行のあらゆる局面で、人間がかかわってくるからである。あの東海村で発生した臨界事故でも、決められた手順で装置を使えば、事故が起きる可能性は皆無だという。しかし、約束事や手順を守らなければ、事故は当然のこのように起きてしまう。ハードの絶対的な安全性も人間の対応によって揺れ動くのである。

数年前のこと、私はある空港でハードと人間の関係について考えさせられた。手荷物検査場に入った瞬間、私は「あっ」と目をむいて驚いた。検知装置のディスプレイの前に座っている係員が“白目をむいて”コックリコックリと居眠りをしていたのである。いかに小さな危険物にも反応する精度の高い機械でも、寝ていては発見できないではないか。もちろん、実際にはブザーなども付いていて、人がいなくても感知するような仕組みがあるとは思ふ。しかし、とにもかくにも、担当者が居眠りしてはいけない

のである。この時代、機械で見つけられないものだってあり得るではないか。そこで、私は荷物をコンベアに載せる係員に伝えた。「あのディスプレイの前に座ってる人ね、居眠りしてるよ」。その回答は「ああ、すみません」の一言だった。私としては「ちょっと〇〇さん。ちょっと…」くらいの声掛けはしてくれよと思った。しかし、荷物は先にすすんでいく。私もそれを追うように前進した。そして、今度は荷物を返してくれる担当者に改めて言った。「ディスプレイを見てる人、居眠りしてますよ」。これを聞いた担当者は、「えーっ」と大声を出したかと思うと、すぐに問題の場所に駆けつけていった。その担当者のやや大仰な動作に、わたしは「それほど驚かなくてもいいのに」と思いながら笑ってしまった。

### 安全確保のポイント

さて、私の手荷物検査場における体験からどのようなことが学べるだろうか。まず第1のポイントは、「ハードが完璧であっても、それを使う人間側の弱点や問題を忘れてはならない」ことである。もともと、安全を脅かすかもしれない人間行動のすべてを事前に把握することは不可能である。その意味では、安全に関しては「完璧なハード」は存在しないと考えた方がいい。むしろ、「何が起きてもおかしくない」という前提でハードを使うべきなのである。今年もSARSと呼ばれる新型の肺炎が世界を不安にしている。人類はいつも知恵を絞って病気を克服してきた。その結果、少なくとも先進国では、多くの病を放逐したと思っていた。結核も天然痘もポリオも…。しかし、そうした人間の努力に挑戦するように、あらたにエイズが登場した。その対策に躍起になっているときに、今度はSARSの出現である。しかも、一度は克



服したかに見えた結核がまたぞろ息を吹き返してきた。それは人間の傲慢さや油断に挑戦するかのようである。事故やミスは病原菌も同じことだ。安全性を過信し油断したとき、あつという間に信じられないような事故やミスが襲ってくるのである。「絶対安全」なんてあり得ない。我々は、人間の力に対する「健全な不信感」を持ち続けていく必要がある。

第2のポイントは、「安全にかかわる仕事をしている人々の『自分の仕事に対する認識』を深める」ことである。ディスプレイの担当者が居眠りしていると言われた係員は、私に「すみません」と謝った。しかし、その後は、私の荷物をベルトに載せる「自分の仕事」を続けた。しかし、ちょっと待ってほしい。ここで係員に求められるのは、私に謝ることではないだろう。そうではなくて、「〇〇さん、ちょっと」と注意を喚起することではないか。そのとき、私はそれを期待した。この職員の仕事は「航空券を確認して、客の手荷物をコンベアに載せること」だけなのか。そうではないはずだ。そこで働いているチーム全体で、航空機の安全を確保することこそが仕事なのだと思う。こうした認識があれば、ほかのメンバーが問題を起こしているときには、すぐに対応するだろう。日頃から行われている研修では、こうしたものの考え方をしっかり教育することが求められる。その点では、私から指摘されて大仰にすら見える反応を示した担当者は、期待に応えたことになる。こうした反応を見た乗客は、「問題があっても、すぐに対応してくれるんだな」と安心するのである。手荷物検査は危険物を見つけることだけが目的ではない。利用者たちに安心感を与えることもまた重要な「仕事」なのである。それがうまくいけば、「私たちはチーム一丸となって安全確保のため必死の努力をしているんです

よ」という姿が目に見えることになる。それはそのまま危険行為を抑止する効果をもたらすのである。

第3のポイントは、「自分に不利なことを明らかにする文化ができていく」ことである。私は検査を終えてゲートに向かいながら考えた。「会社の安全ミーティングで、『ヒヤリ・ハット体験』が話題になったとき、あの係員はどうするだろうか。自分から『1度だけですが、ディスプレイの前で居眠りしたことがあります』と申告するだろうか。実際には数回のことを『1回しかない』と口ごもりながら言うとしても…。そのとき上司から「何だって。居眠りなんぞ、とんでもない。担当を変わってもらおうぞ」などと言われる雰囲気があれば、本人は口をつぐむに違いない。「そんなことがあったのか。ほかのメンバーはどうだ。何かいい対応策はないか…。こんな感じで話が展開していくところでは、失敗体験者もみんなの前で話しやすくなる。「正直になれ」「隠すな」と言われる。しかし、そのためには、それなりの条件が必要なのである。こうしたときに、リーダーが重要な役割を果たさなければならない。「自分の失敗を職場の安全に活かせる」。リーダーには、部下たちがこうした気持ちになれるような文化を職場につくっていくことが求められている。

今回は手荷物検査場を取り上げたが、ここで述べた組織安全確保のポイントは、多くの組織に共通しているはずである。この機会に、自分の職場にどう適用できるかを考えていただきたい。  
(よしだ みちお)

#### 参考文献

吉田道雄：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，7-10，2000