

安全衛生管理の

# グループ・ダイナミックス

## 第4回 事故防止のグループ・ダイナミックス 事故を誘発する悪魔の法則

熊本大学 教授、(財)集団力学研究所 副所長 吉田 道雄

### 安全を脅かす共通要因

グループ・ダイナミックスの領域では、人間集団で起きるさまざまな現象に共通して働いている要因を発見することが重視される。組織が異なれば、目に見える事故やミスの現れ方は違ってくる。しかし、その原因を追及していくと、そこには人間集団に共通した問題点の存在が明らかになる。数年前、総合病院で患者を取り違えて手術をするという事故が起きた。その年の夏には、中州でキャンプをしていた人たちが、大雨で増水した川に流された。この事故では13名の命が失われている。さらに、違法な手順でウラン燃料を加工したため、前代未聞の臨界事故が引き起こされたこともある。この事故では2人が亡くなった。ここで挙げた3つの事故現場は、「病院」「キャンプ地」「原子力関連施設」である。当然のことながら、それぞれの組織も構成員もまったく違っている。それらの間には、深刻な事故を起こしたこと以外、何の関係もないように見える。しかし、グループ・ダイナミックスの視点から見ると、いずれの事故にも共通する疑問点が浮かび上がってくる。3つの集団には、「言いたいことが言えない」「言いたいことを言っても聞いてもらえない」という状況があったのではないかと。

病院の事例では、責任者の医師が事故について語っている新聞記事がある。

「麻酔医たちは患者が違っているのではないかと話したそうだが、私には伝わらなかった。チームワークが悪かった」

この事故の場合、手術室で「おかしい」ことに気づいた者がいたのである。しかし、それが責任者に伝わらなかったという。そこには、「言いたいことが言えない」雰囲気があったのではないかと。あるいは、「言っても聞いてもらえない」といった空気が支配していたのかもしれない。事故の経過を見ると、最悪の事態を避けるチャンスは十分にあったと思われる。

キャンプ地では増水した川の中州に18名が孤立し、結果的には全員が流されてしまった。関係職員や警察官が危険だから移動するよう促したにもかかわらず、彼らは残ったのである。そのなかには小さな子どもを抱えた母親もいた。彼女たちが何の心配もなく警告を無視したとは考えられない。それなのに、この人たちはどうして危険な場所に留まったのか。ここでも、集団の雰囲気が重要なキーワードになる。実はこのグループは、同じ会社の仕事仲間とその家族たちだったのである。これを聞けば、彼らが動かなかった理由が納得できる。ここでも「言いたいことが言えない」「言っても聞いてもらえない」といった状況が生まれてきたに違いない。

みんなが楽しんでいるなかで、自分たちだけ帰ると言い出すのはむずかしい。それは、だれもが体験することである。あるいは勇気を振り

絞って「帰らせてもらいます」と言ったとしよう。それに対して「心配いらなくて。俺たちがいるんだから」などと言って説得される。こうした誘いをあくまで拒否するのは至難の業である。

臨界事故の場合はどうだろうか。この会社でも、初めのうちは決められた手順で仕事を進めていたはずである。それが、経営上の理由などから、より効率的な方法を考える必要に迫られる。こうした状況のなかで、本来は許されていない手法が取られはじめるのである。したがって作業手順が逸脱しはじめた時点では、それを問題だと認識していた人々はいたに違いない。しかし、そこには「言いたいことが言えない」「言っても聞いてもらえない」雰囲気があったのではないか。その行為の重大性を考えると、すべての関係者が問題を感じなかったとは考えられない。

ここで挙げた3つの集団に共通する問題点は、「何でも言える」文化が醸成されていなかったことのように思われる。あるいは、「言っても聞いてもらえない」状況があったのかもしれない。このように、およそ無関係に見える組織や集団で起きた事故にも、共通の原因を発見することができる。したがって、我々は他の集団で起こったミスや事故を他人事として放っておくわけにはいかないのである。特に職場のリーダーは、他集団の事例を分析・検討し、その原因を追及する努力を怠ってはならない。そして、そこから学ぶべき教訓を部下たちに伝えていかなければならない。それによって、他人の失敗を自分の職場における安全に活かすことができるのである。リーダーには、他者の失敗を自分の職場に「翻訳」する力が求められている。

## 悪魔の法則

「我々は懸命に仕事をすればするほど事故やミスの種も蒔いている」。前回はそんなことを書いた。事故やミスの原因を探ると、人間が健康でよりよく生きるための能力そのものに取り付いてくる悪魔がいるように思えてならない。悪魔のささやきは魅力的で、ついついその誘惑に乗ってしまいそうになる。ここでは事故やミスを引き起こす悪魔の法則について考えてみよう。

まずもって、悪魔は「慣れ」に襲いかかってくる。我々が職場や家庭で健康に過ごすためには、さまざまなことに「慣れ」る必要がある。慣れることができるから、運転もうまくなっていくし、高い所にも上って仕事ができるようになる。人前で話をするときもドキドキしなくなる。どんなことをする場合でも、はじめはそれを「意識」し、全神経を集中させる。そのうち「無意識」的に「うまく」できるようになる。行動はほとんど自動的で反射的に行われるのである。それが「慣れ」たということである。そうなれば、仕事はスムーズにはかどっていく。そんなときにこそ、我々の心に悪魔が忍び込んでくる。「いつものように」処理した仕事にミスが起きる。「いつもと違うこと」に気づかなくなる…。我々は、どんなときにも「慣れ」ている自分を振り返ることを忘れてはならない。

「私はこの作業に慣れている。だから実際にうまくやれている。しかし、そこが危ないのだ。十分に気をつけよう」。実に単純だが、こんな呪文が悪魔を追い払う確実な方法である。それは、「初心に戻る」ことである。もちろん、それこそ「意識化」していないと、人は「初心に戻る」という呪文そのものにすら「慣れ」てしまう。



我々の「記憶」にも悪魔が取り付きやすいようだ。「記憶」は、学んだ知識や経験した内容を大脳という倉庫に格納する作業から始まる。そして必要に応じて、それらを引き出してくる。しかし、その出し入れの際に無意識的な選別が行われている。しかも、すべてのことを平等には扱えないので、取り出すのがむずかしいものもある。こうして「忘却」が起きる。しかし、「忘却」も、我々が生きるために欠かせない能力である。肉親を失った悲しみをいつまでも抱えては仕事は進まない。悲しみや、時には憎しみも、時間の経過とともに記憶は薄れていくのである。我々は、「忘れる」力がなくては、うまく生きていけないのだ。しかし、そこが悪魔の付け込むところでもある。うっかり忘れによるヒヤリハットがいかに多いことか。

我々は、記憶倉庫の内容を「加工」したり「物語づくり」をする傾向も持っている。いつもと違って予想外のことが起こる。そうしたとき、「以前にも同じことを経験した」という記憶が蘇ってくる。時間に迫られるなど心に余裕がないと、その経験を利用したくなる。その例外は偶然に1度だけ起きたことなのかもしれない。それなのに「過去にもあった」という事実が絶対的な力を持ってくる。そして、「だから今回も大丈夫」という都合のいい解釈ができあがる。まさに悪魔の手が差し伸べられた瞬間である。その力は個人よりも集団のときのほうがはるかに強い。それは、「こんなことは、よくあることだ」という段階にまで飛躍することさえある。こうなると、「都合のいい解釈」どころか「物語づくり」である。事態はますます悪魔が喜ぶ方向へ進んでいくのである。

さらに記憶にない事柄については、新しい式ができあがる。「これまでなかった」＝「これからもない」＝「だから大丈夫」。何とも恐ろ

しい式である。少しばかり危ないことでも、これまで事故になっていない。それなら、「やってもかまわないだろう」となってしまう。これこそ、究極の「危険な創作」である。「これまでガンにかからなかった」から「これからもガンにはならない」。そんな発想が馬鹿げていることはだれにでもわかる。しかし、いざ仕事のことになると、「創作」を唆す悪魔の力は予想以上に強いのである。特に、時間の制約や緊急事態といった圧力があると、その誘惑に負ける危険度はきわめて高くなる。

さらに、マニュアルや規則についても悩ましい問題がある。わが国では一般的に安全基準が厳しく、設備機器の安全性も高い。だからマニュアルが守られなかった場合でも、ただちに事故に結びつくことは少ない。しかし、そこを悪魔が狙ってくる。マニュアルや規則が形骸化するのである。そうなると、それを守らないことが日常化し、その程度にも歯止めがかからなくなる。しかもまずいことに、マニュアルを守っていても事故やミスが起きることがある。そんなことが起きようものなら大変だ。「マニュアルを守ると、かえって危ないぞ」。こんな情報はあつという間に広がっていく。悪魔にとってはこの上もない追い風である。しかしいつの日か、それが重大事故やミスとなって襲いかかってくるのだ。恐ろしいことである。

このように、我々が持っている、よりよく生きる力が逆手に取られるのである。どんなことがあっても、悪魔の誘惑に乗らないようにしなければならない。 (よしだ みちお)

#### 参考文献

吉田道雄：組織の安全と人間―「組織安全」と「悪魔の法則」一、産業訓練、Vol.46, No.542, 日本産業訓練協会、26-31, 2000