

組織の安全と人間

—「組織安全」と「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

危機的状況とこころの退化

「事故で揺らぐ国民的誇り 日本株式会社の苦悩」。ニューヨーク・タイムズにこんな見出しが載った(1999年12月5日付日曜版)。「記録的失業率と不安定な市場。そして、10年に及ぶ不況は日本の夢をうち砕いてきた。しかし、そうした困難に直面しても、日本人は、世界におけるテクノロジーのリーダーとしての誇りを持ち続けてきた。それが今や、日本人の心の中で揺らぎつつある」。およそこんな内容である。「ロケットの打ち上げ失敗」「新幹線のトンネル剝離」「JCOの臨界事故」の写真入りだ。新幹線については、操車場を歩く運転士の写真が載っている。ごく日常的な情景のようだが、自信を失った人間がうつむいて歩いているようにも見える。事情を知らない外国人は、新幹線で大惨事が起こったと思うかもしれない。幸い新幹線で致

命的な事故は起きていない。しかし、わが国の科学技術に不安を覚える事態が発生していることは否定できない。まさに、世紀末の危機を予感させるかのようである。しかし、過去にも深刻な事故は起こっている。最近のトラブルだけを取り上げて、いたづらに危機感を煽るべきではない。単純に過去と比較しても問題は解決しない。今こそ、現実を冷静に分析する態度が必要なのだ。そもそも、わが国の科学技術は衰退したのだろうか。アメリカにリードを許したIT分野でも、iモードでは世界の先端を走っている。ハイブリッド車の評判も上々のようだ。しかし、その一方で、信じがたいような事故やミスが起こっている。それらの原因を明らかにするには、技術を運用する人間的側面を無視することができない。

それにしても、最近のトラブルには、「こころの退化」を思わせるようなものが多い。「モラル・ハザード」は、まさにその別の表

現である。われわれは自分たちが「進化」していると思いついてはいないか。たしかに技術的には、ひたすら「進化」しているように見える。しかし、ダーウィンによれば、使わないものは「退化」し、「淘汰」される。その点で、われわれは、「こころ」を十分に使っているだろうか。他人への思いやりや仕事に対する責任感の喪失に起因した事件や事故が頻繁に起こっている。いつのころからか、われわれは、「こころ」を「退化」させてきたのではないか。

「小さな親切運動」と呼ばれる活動がある。今でも、36都道府県本部と207市町村の支部がある(2000年1月末)。東京オリンピックを前にした1963年、茅誠司氏らを中心にはじめられた。ところが、この運動は「小さな親切、大きなお世話」と揶揄されるようになる。「他人のことに節介するな」というわけだ。右肩上がりの経済成長を謳歌し、日本人が国際社会でも自信を持ちはじめたころである。そんな中で、「小さな親切」を「大きなお世話」と感じるメンタリティが生まれた。そのころを契機に、われわれの「こころ」は「退化」しはじめたような気がする。人と人との関わりが希薄になり、組織における人間も存在感を失う。こうした積み重ねが、今日の深刻な事態を引き起こしたのではないか。しかし、危機的な状況を前に、呆然としているわけにはいかない。放っておけば取り返しのつかないことになる。このままでは、最大の組織である、わが国そのものが崩壊してしまう。

この危機を克服するには、人間の「こころ」をもっと知る必要がある。組織や人間関係の研究と実践が求められているのだ。しかし、そうした行動を起こす前に、押さえておきたいことがある。それは、組織の安全を脅かす「こころ」を解明することである。「ミスや事故」を引き起こす、「人間的要因」と言ってもいい。「こころの『進化』運動」は、それからのことにしよう。

安全を脅かす「悪魔の法則」

事故の報道や報告を分析すると、ほとんどの場合、人間的な要素に原因があることが分かる。その中には、人間の本性に根ざしていると思われるものがある。それは、あたかも「悪魔」のように人間を襲ってくる。ここでは、「人のこころ」に潜む「悪魔の法則」について考えよう。

生きるための要件に忍び寄る「悪魔」

「悪魔の法則」の第1は「慣れ」である。われわれには、生きるために必要なさまざまな能力が備わっている。ところが、その能力が一転して判断ミスや事故を起こす要因になる。よりよく生きる力を身につければつけるほど、ミスを犯す可能性が高まるのである。まことに皮肉なことである。それだけに、これを克服することは容易ではない。ここでは、「慣れ」と「評価の誤り」、そして「記憶」の問題を取り上げよう。

何といっても、多くの事故が「慣れ」によって起こっている。この「慣れ」は、われわれが、よりうまく生きていくために必要な力である。運転がいつまでたっても上達しなければ仕事にならない。高所に慣れなければ、ビルの工事もできない。しかし、「慣れ」することは、同時に、その行為に対する注意力が低下することである。「いつものとおり」順調に仕事をしている時には、「いつもとは違う」何かが起こっても、それに気づかなくなる。よりうまく適応していくための力である「慣れ」が、事故を引き起こすのである。「慣れ」たことを意識しながら対処することは極めてむずかしい。「初心にかえれ」と言われる。まさに、そのとおりではある。しかし、いつもその気持ちを維持するのは、□で言うほど簡単ではない。これについては、「指差呼唱」が緊張感を保つ有効な方法だと言われている。しかし、指を差しながら、「安全装置よし、命綱よし」と声を出す行為も習慣化する。行動はごく自然な動作になり、形式的な手続きの繰り返しになってしまうのだ。「指差呼唱」にも「慣れ」てしまう。それが人間というものである。

これに、過去の「経験」に対する誤った評価が追加される。「第2の悪魔の法則」だ。「『慣れ』は怖い」と繰り返し強調される。だれが聞いても、そうだと思う。しかし、「これまで事故は1度も起こっていない」。それが、「これからだって何も起こらない」という思い込みにつながる。しかし、「今ま

でガンにならなかった」から、「これからもガンに罹らない」と考える人がいるだろうか。「これまで何もなかった」からこそ、「これから必ず起こる」。このくらいの緊張感が必要ではないか。

さらに「経験の誤った評価」は、別の形でも現れる。関東にある病院で、心臓と肺の患者を取り違えて手術した事故が起こった（1999年1月）。この時、手術室の心電図は意外にも良好なデータを示していたという。これに対してスタッフたちは、「これまでも同じようなことがあった」と判断した。たしかに麻酔の影響など、さまざまな事情から一時的にデータが改善することがあるという。しかし、その確率はどの程度なのだろうか。「これまであった」のは、「1回か5回か、あるいは10回なのか」。こうした評価はいつも曖昧になりがちである。そして、自分たちを納得させようとする落とし穴にはまってしまう。わずかに1回だけの体験が、「過去にもあった」となる。それが、「そうだ、結構あることだ」と変わる。ついには「いつも起こる」ことにさえなってしまう。こうして、「経験の誤った評価」はみんなの合意という形で、「正しい評価」に変身する。

「記憶の誤り」による判断ミスや事故も、人間の本性と深く関わっている。これが、第3の「悪魔の法則」である。人間の脳は、膨大な記憶容量を持っている。しかしながら、そのすべてを憶えておくことはできない。うまく生きていくには、事柄の重要性を評価し

なければならない。自分の生活にとって重要なものはすぐ思い出すが、そうでないものは記憶の奥にしまわれる。また、われわれは見たことや聞いたこと、あるいは読んだことをすべて憶えておくわけにはいかない。大きな能力を持った脳にも限界があるのだ。また、重要でないものは、整理した方が生きるために都合がいい。こうした理由で、人間は意識しないままに、記憶の貯蔵箱に入れた情報を整理している。その結果、「忘却」や「記憶違い」という現象が起こる。その上、その時の気分や状況によって、「記憶」の内容が加工されることもある。都合のいいことだけ憶えていたり、不利なことは忘れていく。だれもが経験することである。この場合には、本人に「間違っている」という認識すらない。

また、肉親の死や失敗体験などに対しても、忘却のメカニズムが働く。悲しみや悔しさをいつまでも引きずってはいけません。やはり、「忘れること」が、よりよく生きるために役立っているのである。こうした記憶の「自然」のメカニズムが、人間の判断を誤らせていく。

心の隙間に忍び寄る「悪魔」

「悪魔の法則4」は、規則やマニュアルを守らなくても、「ほとんど事故は起こらない」という事実である。事故や災害が起きるたびに、マニュアルの不備が指摘される。しかしながら、危険な仕事を行う職場では、ほとんどの場合、規則やマニュアルは整備されてい

るものだ。問題は、規則やマニュアルがあってもそれが守られないことである。その大きな原因は、「守らなくても事故は起こらない」からだ。一般に、機械や設備は、安全を前提に設計されている。したがって、よほどのルール違反や意識的な不安全行動をしない限り、事故は起こらない。「ルール違反＝致命的事故」という式が成り立つなら、だれもが規則やマニュアルを守るはずである。「時速100kmを越えた瞬間に100%事故が起こる」としたら、高速道路を100km以上で走る者はいない。現実には、「ルール違反」が「致命的事故」につながるに比べて多いのだ。そのため、事故の可能性を孕みながら、規則違反やマニュアル無視が日常化していく。そして、「何も起こらない事実」の積み重ねと「慣れ」によって、人々の逸脱範囲も徐々に広がる。気づいた時には臨界に達しているのである。「110kmで問題ないのだから、120kmでも大丈夫に違いない」。さらに、自分を納得させる理由が付け加えられる。「いつものことじゃない。今日は、とにかく急がないといけないうのだから…」」。臨界事故を起こしたJCOでは、裏マニュアルまで作成していたという。これはもう言語道断、とんでもない話だ。しかし、そのJCOも、燃料製造の開始当初から、こうした行為をしていたはずはない。「決まりにしたがわなくても、何も起こりはしない。それに、所定のやり方だと時間がかかって仕方がない。激しい競争に負けるわけにもいかない…」」。こうして、ついには臨界

という取り返しのつかない事故に向かって走りつづけたのである。

さらに、われわれにとって厄介な「悪魔の法則5」がある。それは、人が規則やマニュアルを守っていても、事故が起こるという事実である。マニュアルや規則で想定していないことが原因で起こる事故もある。たとえば、工事現場で命綱をして仕事をする。規則通りの行動だ。ところが、なんと頭の上から大きな物が落ちてくる。自分が落ちないためにつけていた命綱のせいで動きがとれない。結局は大けがをしてしまう。こんな目に遭うと、「命綱をつけているとかえって危ない」と思いたくもなる。また、命綱が切れることもある。そんな体験をすると、また別の感情が生まれてくる。「命綱を信用してはいけない」という判断、意識であれば問題はない。しかし、それが一気に、「命綱はつけない方がかえって安全だ」となったりする。まったく人の「こころ」は厄介なものである。高速道路の場合も同じようなことだ。事故は、100km以下で走っていても起こる。「ほかの車もいるんだ。自分だけ流れを変えるとかえって危ない」。こんな理屈もついてくる。こうして、規則やマニュアルを軽視する気持ちがますます強まることになる。そして、「事故の悪魔」が忍び寄っていることには、なかなか気づかない。

組織の危機管理への対応

ミスや事故が起こるたびに組織の対応が問題になる。トップたちにとって、「記者会見で頭の下げ方の訓練」は必須科目になった感がある。深刻な事態が起こった後の対応が、組織の存続を左右する時代である。

この点で、かなり印象的な対応をしたところがある。それは、「患者取り違え事件」を起こした病院である。事態が明らかになった後、病院側は事故の経過を明らかにする積極的な姿勢を示した。かなり大胆にマスコミに情報を提供したことが伺えるのである。この病院は、事故から1カ月も経たない時期に、病院内にテレビカメラを入れた。それは、相当の決断だったと想像される。「事故の経緯については、現在慎重に調査中であり、その結果が出た時点で速やかにお知らせしたい」。これが従来の組織に見られる典型的な対応であった。ところがこの病院は、マスメディアに自らを「開放」することを選んだ。それも、カメラマンを入れただけではない。病棟からエレベーターでの運搬、手術室への患者の引き渡しを忠実に再現して見せた。そして実際の手術の状況まで、フォローしたのである。手術室では、関係した医師（少なくとも画面ではそう見える）までも立ち会わせている。まさに徹底した情報開示・公開であった。

こうした対応が、病院の評価に与えた影響は分からない。しかしながら、その対応は高

く評価されるべきだろう。このことで、病院にある種の信頼感が寄せられるようになったとしても、驚くにあたらない。人間とはそういうものである。「過ち」は「過ち」として認めることだ。問題が明らかになった後の対応が、組織に対する評価を決定づける。もちろん、すべての情報を開示することはできない。それに、ややこしいことは隠したくもなる。たしかに、「隠せ」ば、当面は取り繕うこともできる。しかし、事実はいつか明るみ

に出るものだ。そうなれば、もう取り返しがつかない。その時は、組織そのものが存続できなくなるかもしれない。「事故は0(ゼロ)が目標である」。しかし、不幸にして事故が起こってしまった時は、その対応を誤らないことだ。そのことで、自分たちに対する信頼感は、むしろ高まることを認識すべきなのである。

(よしだ・みちお)