

◆ 基調講演

# 組織安全の行動科学



熊本大学教育学部教授  
財団法人学術研究所副所長

吉田道雄

みなさんこんにちは、お元気でいらっしゃいますか。いきなり、こんなご挨拶からはじめますのも、組織の安全は、まずは元気であることが大前提だと思うからです。もう少しつづけましょう。みなさま方は、今朝は元気にお家を出られましたでしょうか。わたしは、これから組織の安全についてお話しますが、家族も立派な集団であり、私たちには欠くことのできない組織です。その家庭が安全でしっかりしていないと、仕事での安全をどうこう言うこともできないと思うのです。そこで、組織の安全を考える前に、まずはみなさん方が、この場所に元気でこられているかどうかをお聞きしたわけです。わが吉田家には家訓がございます。それは、家族が出かけるときは、「姿が見えなくなるまで手を振ってバイバイする」というものです。わたしは今朝7時頃に熊本を出てまいりました。家は7階にございますが、その際も家内がちゃんと手を振って送ってくれました。しかも今日は両手を使っていました。そこで、わたしも両手で返事をしようと思ったのですが、その時に自転車に乗ったおじさんがやってきました。そこで、あまり大げさなアクションもとれず、頭をかくふりをして、応えてきました。そんなことで、今日はとてもいい調子です。家内安全と言いますが、組織の安全も家庭からはじめていくべきだということを強調したいと思います。

そして、この後、お話をすすめていくうちにお分かりいただけることがございます。それは、「家庭」「学校」「会社」「地域社会」「民間団体」…など、あらゆる集団で起きている「組織安全」の問題は、すべてが共通の視点から把握できるということです。それが、グループ・ダイナミックスの視点です。わたしが今日ご提案することは、この一点につきると思います。

それから、もう一つお伺いしたいと思います。この講演に、今から午後2時50分まで時間をいただいています。広島大学の堀忠雄先生が2000年6月に、岩波新書として「快適睡眠のすすめ」という本を出されています。「快適睡眠のすすめ」です。その本を読みますと、講義を聴いている学生たちが、たまらなく眠くなる時間が書いてあります。それは何時ごろだと思われませんか…。そうです、午後2時ごろなんですよ。そして、この午後2時が、あと30分でやってくるのです。本日は、基調講演の機会を与えていただき、ここから光栄に思っておりますが、ここにみなさま方に対する私自身の危機管理の問題があるわけです。少なくとも今のところは、みなさん方のお顔が全部見えますので、話を聞いていただいていることが分かります。しかし、これから30分ほど先までこの調子が続いているかどうかが大問題になってきます。大学の場合でも、この時間帯に授業をする時には、1時間目とか、眠気が覚めた5時間目などより、はるかにエネルギーと知恵を使う必要があります。今日はどのくらい成功するかは分かりませんが、可能な限りのトライをさせていただきます。こう考えますと、危機管理の問題は日々の生活で起こっているわけでございます。まさに、一瞬一瞬が危機管理の連続ということが出来るかもしれません。それでは、お手元の資料に沿って、OHPを使いながらお話を進めさせていただきます。

最初に、「成熟社会と人間理解」という、ややオーバーな標題をつけました。ここで、お伝えしたいことは、今の時代、素朴に「人間の生き甲斐」を考えてみようと言うことです。この年になって青くさいようですが、戦後55年、すでに21世紀を迎えました。景気が悪いといった不安材料はありますが、明日の食べ物にも困るような時代でなくなった。そ



うした状況の中で、「よりよく生きる」「生き甲斐を求める」といった、基本的な課題を考えていいのではないかと思うのです。先ほど会長のご挨拶にもございましたが、最近は、非常に不安を催すものが多いですね。開高健が、『パニック』という小説を書いております。わたしは、高校時代にこれを読みまして、ものすごい衝撃を受けた記憶がございます。つい最近も読み返してみました。ずいぶん前に読んだものですから、ストーリーそのものには、記憶違いのところもございました。しかし、最も印象に残っておりましたのが、ネズミの大群の行動です。笹にはおよそ120年の周期で、実がなるのだそうです。実が増えることで、ネズミは豊富な食料を手にするわけですから、ネズミたちは、あっという間に大増殖します。いわゆるネズミ算で、人間にも手がつけられないほど増えるのです。そして、実を食い尽くしたネズミたちが人間に危害を加える心配が出てきます。小説では、地方自治体の職員たちが主人公になっているのですが、ネズミ対策に躍起となる中で、利権だの何だのがうごめきながらストーリーが展開していきます。その最後にすさまじい状況が描写されています。小説ですから、私がイメージした画面ですが、まさに真っ黒い絨毯のようになったネズミの大群が、湖を目掛けて一斉に突進するのです。その光景は、行き場を失ったネズミが、いわば集団自殺をするという、そういう非常に衝撃的なものでした。わたしは、その時から「集団自殺」のイメージを強烈に持っていました。ですから、「集団自殺」のイメージは開高健が訴えたものだと思っています。そして、ネズミが増殖しすぎると、「集団自殺」的行動をとる習性があるのだとすら思っていました。つい最近のことです。この小説もネタにしながらか、原稿を書こうと思って本屋さんで探しました

ところ、文庫版がございました。そこで改めて読んでみたのですが、開高健自身は「集団自殺」という表現はしていませんでした。「集団自殺」については、私の思い込みだったということです。しかし、それにもかかわらず、わたしは「集団自殺」というキーワードが気になるのです。われわれ日本人は、一斉に「集団自殺」に走っているのではないか。そんな思いに駆られるのです。ネズミの場合には、食料があり過ぎて増殖した。その後は逆に食料が足りなくなってパニックに追い込まれたわけですから、そして、最後はわたしがつくりあげたイメージだったのですが、「集団自殺」という運命をたどるのです。われわれの場合は、食べ過ぎて、食料がなくなっているわけではありません。しかし、われわれも何らかの飢餓状態にあるとは言えないでしょうか。何か満たされないもの、欠けているものがある。それは、「こころの飢餓」と言ってもいいかもしれません。そのために、ネズミのように一斉に集団自殺に突っ走っているのではないか。このごろの社会状況を見ているとそんな気持ちになってしまうのです。かなりどぎつい逆説的な表現になるのですが、覚醒剤の蔓延だろうと保険金殺人だろうと、それを止めようなんて思ったってダメよ。どうせ日本人全体が集団自殺に突っ走っているだけなんだ。だから、覚醒剤を止めさせようなんて無理なこと考えず、放っておいたらどうだ。そのうち、日本の人口が3,000万ぐらいになるだろう。その時になれば、「これではいかんぞ」と。問題の深刻さに気づくに違いない。そうやって初めて、「日本再生」のプログラムも真剣に考えられるだろうよ…。こんな暴論すら言いたくなるような時代になっているのではないかと非常に不安を覚えるわけですから。もう一つ、「こころの飢餓」というと、小

さな親切運動のことを思い出します。みなさま方もご存知だと思います。わたしの記憶が正しければ、東京オリンピックの際に、外国から大勢のお客様をお迎えするというのではじめられた運動です。茅誠司さんという物理学者が中心になって、東京オリンピックの前年の昭和38年ごろにスタートしたと思います。わたしが、これがどうなっているのかと思い、インターネットで調べてみました。その結果、道府県に36カ所の支部があって、今でも活動が続いていることが分かりました。私自身は、自然消滅してしまったのかなと思っておりましたので、当事者の方からはお叱りを受けそうです。ただ、わたしにはこの運動に関して鮮烈な記憶がございます。それは、いつのころからか、「小さな親切、大きなお世話」という、せっかくの運動をひやかすようなことが広まってきました。「よけいなお世話をするな」と、「親切の押し売りはやめてくれ」といった風潮が生まれてきたのです。「関わりなんか持たないでくれ」というわけです。わたしも当時は高校生のころでしたので、そうした世間の流れをとくにどうとも考えてはおりませんでした。しかし、今考えますと、「小さな親切、大きなお世話」などと言われはじめたころから、われわれ日本人の「こころ」は退化しはじめたのではないかと思います。科学技術などは、すべてが確実に進化している。そのため、われわれは、毎日の食事を欠かさず摂り、仕事をして寝床に入り、そして朝起きると、前の日よりも進化していると勘違いしているのではないのでしょうか。ダーウィンの進化論はよく知りませんが、「使われないものは淘汰される」と言われます。その点で、「こころ」はどうでしょうか。われわれは、「小さな親切、大きなお世話」などと言いながら、「こころ」を使わなくなったのではないか。その結果、「こころ」はどんど

ん淘汰されて、もう跡形もなくなってしまったのではないか。まさに、日本国中で「こころの退化」が進んでいるような気がするわけでございます。ここまでお話をできて、「それはそうだな」と同意していただく方がいらっしゃったとしましょう。すると、「これは大変だ」ということになります。しかし、それだけで終わってしまっただけでは、それこそ大変なわけです。先程は、とんでもない暴論を申しました。「もう覚醒剤でも蔓延するに任せておけ」、「どうせ残った日本人が3,000万ぐらいになった時に気がつくだろう」「もう、何を努力したって仕方がない」と言ってしまうと、会長のご挨拶にありました悲観主義に陥ってしまいます。今のような時代の中で、「やっぱり何とかしないとイケない」、そのために「何とかかならずだ」という、いわば楽観主義が必要なのです。「この世の中をどうにかして変えていこう」という気概が求められているのです。わたしも、幸いなことに悲観主義者ではございません。「ワー何とかしなきゃいかんぞ」と思っている人間でございます。ですから、ここでも最初に、「このままじゃ、イケませんよね」という合意を確認した上で、「じゃあ、どうするかを考えよう」というストーリーでお話をしたいというわけです。そこで、本日のメインタイトルである「組織の安全」に焦点を当てる前に、わたしどもが専門にしております「集団力学」について、少しご紹介させていただきます。「集団力学」は、文字通り「集団との関わりを通して、人間を理解する」ことを目的にした研究領域です。「人間の行動を理解する」ことの重要性は、どなたにもお認めいただけると思います。そこでまず、「人間の行動を理解する」ためのキーワードを考えてみましょう。ここでOHPを見ていただきましょう。ここに、「次



の3人の共通点を述べよ」という問題が書いてあります。さて、その3人とは「ロビンソン・クルーソー」「木枯紋次郎」「横井正一」ですが、答えはどうなるでしょうか。

お集まりのみなさん方は驚かれるかもしれませんが、今の学生はこの3人をほとんど知らないんです。「ロビンソン・クルーソーってだれ?」と言う顔をしてるわけです。わたしが驚くと、学生はわたしの反応に驚いているのです。そして、「そんなに有名な人ですか」と問い返してきました。すっかり実在の人物と間違えているのです。わたしの方も、茶化し気味に、「それはあんたたちのドラえもんより有名なんだぞ」と言ってやりました。「木枯紋次郎」も若い人はほとんど知らないのです。そんなことから、今日はとても気が楽なんです。ほとんどみなさんが、この3人をご存知でしょう。だから問題なく話が進みます。木枯紋次郎と言えば、焼鳥屋から盗んだような長い爪楊枝を使う、あのおじさんです。それから横井正一さん。「この3人に共通することは、何か」と聞かれた時に、どうお答えになりますか。この問題を書いたOHPを作って初めて使ったときのことです。この質問をするのはやめようかと思ってしまいました。なんと返ってきた答えが「3人共男だ」って言うんです。それはそうですね。たしかに全員が「男」ではあります。しかし、わたしはここで「集団力学」の話をしようにしているんです。そんなストーリーの中で、「男」とは言ってほしくないですよね。こんなことが2回続きました。ですからこのOHPを使うのがいやになりかけたのですが、3回目にして初めて、期待した答えが返ってきました。そうです。「孤独」が共通したキーワードです。このときは、感動的だったですね。ところで、問題はこうした「孤独な3人」

の行動を説明する場合には「集団力学」が役に立つのかということ。彼らの行動と「集団」とは何の関わりがあるかということです。集団との関わりで人間の行動を理解することを、あまり強調すると、こんな疑問が出されることもあります。「あなた方は、明けても暮れても集団、集団というが、孤独な人間だっているじゃないか。そうした孤独な人間の行動なんて、集団との関係でどうやって理解するのか」というわけです。そんなときに、ここで挙げた3人のことを話すことにしています。ご想像の通り、この3人はみんな孤独ではあります。しかし、彼らの行動は社会との関係を抜きにしては語れないのです。横井正一さんの場合が最も分かりやすいと思います。ご存じのように、彼は羽田に帰ってきたとき、「恥ずかしながら、横井正一ただ今帰って参りました」と直立不動の姿勢をとって言いました。まさに「恥ずかしながら」と言ったのです。ジャングルで見つかった時のような格好で羽田に降り立ったのなら、恥ずかしいかもしれません。しかし、彼はちゃんとスーツを着ていたのです。それでは、「何が恥ずかしいのか」。そのキーワードは、彼が生きた社会にあるのです。これは当時の陸軍省が作成した戦陣訓の一部です(OHP)。ここに、「生きて虜囚の恥ずかしめを受けず、死して罪過の汚名を残すことなかれ」という文があります。日本兵たちは、これを背に負って戦場に行ったのです。こうした中では、「おめおめと生きたまま帰ってくる」ことは、とても許されなかったのです。そこで、「恥ずかしながら」と言うことばが横井さんの口から出るようになったのです。ここに挙げた情報を読みますと、終戦から8年後には戦争が終わったことを知っているのです。ところが、彼はその後も20年間にわたってジャングル生活をつづけたのです。しかし、20年間の



孤独な生活を、「彼はジャングル好きだった」とか、「変人だから」ということでは説明がつかないのです。彼の逃亡生活は、社会との関わりを知って、初めて理解できるのです。このことをわたしは強調したいわけです。したがって、たとえ孤独に見えるような人間の行動も、1人で犯したように見える事故も、個人的な要因以外に、集団との関わりを視点を見逃してはいけません。これがわれわれの主張なのです。孤独な人間も、孤独に作業している人間も含めて、集団との関係が大事だということなのです。

今日も西日本鉄道(株)から多数のみなさま方にご参加いただいています。西鉄さんには、研究所として大変お世話になっています。最近も、バスの運転手さんに対する営業所長さんのリーダーシップや対人関係についての研究をさせていただきました。その中でも、バスの運転手さんが不幸にして起こされる事故と営業所長さんのリーダーシップの関係では、興味深い結果が得られています。事故は決して偶然には起こっていないのです。管理者のリーダーシップや営業所の職場風土などが、事故と深く関わっております。運転というものは孤独な仕事です。みなさん、じっと職場にいることはできません。その孤独な運転手さんの一挙手一投足が、職場の人間関係や職場風土から大きな影響を受けているのです。この点については、また後ほど資料を使ってお話しますが、われわれが「組織の安全」を考える際にも、「集団との関わり」に焦点を当てるのが重要なことです。

さて、これまでのところで集団的視点の重要性を指摘させていただきました。次に「人間を理解する」ことを考えてみたいと思います。ここでは、「人間を理解する」ことを「行動の法則を探る」ことだと考えます。そして、グループ・ダイナミックスは、「集団」

の視点から「人間行動の法則」を探り、さらに「法則を実践に生かす」ものだと言い換えてみましょう。ところで、人間の行動に「法則」などがあるのでしょうか。自然科学の領域では、『万有引力の法則』であるとか、『メンデルの法則』など、いろいろな法則が思い浮かびます。しかし、人間行動や安全行動にも「法則」があるかと言われると、そんなものがあるのだろうかと思われるかもしれません。しかし、「人間行動の法則はある」と言うのが我々の考えです。そして、それを見つけて実践に活かす。それが『集団力学』なのです。「それなら行動の法則を見せろ」と言われますと、法則を目の前でお見せするのは、なかなか難しいですね。しかし幸いと言いましょか、この会場においても、人間行動の法則から予測される現象が、やっぱり起こっています。それは「座席の法則」と呼ばれるものです。みなさん、前の方のこちらあたりの席は空いていますよね。ここどうして空いているのでしょうか。突然に振って申し訳ないですが、ここにわたしが存じ上げている方がいらっしゃいます。わたしが九大で助手をしていたころに学生だった永田さんです。「(問) 永田さん、あなた、どうして3列目の席に座ったのですか」。「(答) たまたま、この席が空いていたので座りました」。答えとしては大体こんなものでしょう。最初から、「最前列こそわが居場所」とばかり前の席に座ろうとする人は、仲間集団から「ああ、あの人変人だから」と言われる人が多いものです。そんな雰囲気があるものですから、だれも前の方に座らない。座りたくてたまらない人がいても、変人と思われてはたまりません。そんなことで、やっぱり2列目、3列目の席に座ることになります。こんな具合ですから、事前にこうなることが予測できるのです。着席行動が、法則にしたがっているのです。こ



うして考えると、他にもいろいろな法則があります。「着替えの法則」というものもあります。とくにこの法則は女性にあてはまります。研修会を3日でもしますと、すぐにこの法則が働いてきます。みなさんは3日間とも同じ服装でいらっしゃいますか。いつもそうしているとお答えになる方は、相当の変わり者に違いありません。わたしのところでは、夏休みに3日間の公開講座をやっています。今まで650名以上にご参加いただきましたが、3日間とも同じ服装で来られた方は、1人もいません。わたしも最初の日に、「みなさん、3日間とも同じ服装で来る方はいないことを予言しましょう。わたしの予言はかならず当たります」と挑発してみるんです。ここまで言えば、1人くらいはヘソ曲がりの人がいると思うんです。意地でも着替えないぞと考える人がいそうな気がするんです。しかし、結果的には、全員が服を替えて来られます。こうして多くの人々が「行動の法則」にしたがっているのです。そして人によって、そうした行動をする理由はそれなりに違っているのがおもしろいのです。たとえば着席にしても、「目と目が合うと、当てられるからいやだ」という人もいます。あるいは、「唾が飛んでくるから」などと失礼なことを言う人もいます。「後ろの方でないと、話が面白くなかったとき、逃げられない」という理由だってあります。このように、理由は違うけれども、結果としては前の席には座らないわけです。着替えも同じことです。「3日間とも、どうして着替えるの」と聞きます。すると、「汗かきだから」という分かりやすい理由もあれば、「他の人が着替えるから」という依存タイプの人もいます。「服をたくさん持つてるから」などと嫌みな人もいます。ここで、興味深いのは、個々の理由はそれぞれ違っても、結果としては、みんなが同じことをやってい

るということです。

もう一つだけ、法則の具体例を挙げてみましょう。それは、「みやげの法則」です。少し前になりますが、ある中学校に講演に出かけました。そのときは、行き帰りを息子が車で送ってくれました。講演が終わって帰りのことです。息子がバンペイユを買って帰ろうというのです。熊本の方ですとご存じだと思いますが、バンペイユは八代の特産品です。夏みかんのお化けみたいな大きな果物です。息子がとくに好きなものですから、いつものお店に向かいました。ところが残念ながら、お店はもう閉店になっていました。そこで、バンペイユはあきらめて帰宅し、わが家の部屋でくつろいでおりました。そのとき、先の校長先生が家に来られたのです。家内からそのことを伝えられたわたしは、玄関のドアを開けたわけです。そして、先生の顔を見ようとした、そのときです。先生の右手の手提げ袋が目に入りました。なんと驚いたことに、その袋の中に、バンペイユが2個入っていたのです。わたしはその袋を見てすぐに、心の中で、「くれるな」と確信しました。しかしそう思った瞬間から、もうその袋の方は、絶対に見ませんね。校長先生の胸から上しか見ないのです。本当はバンペイユの入った袋を見たくてしょうがないんですよ。それにもかかわらず、相手の顔ばかりを見て、さらに話をつづけました。そして話もある程度区切りがついて、校長先生が帰られる時間になりました。そして、校長先生が「ご家族がお好きかどうか分かりませんが」と言って、バンペイユの袋をわたしの目の前に差し出されました。そのときのわたしの反応をご想像できますか。その瞬間、わたしは初めてその袋に気づいた顔をします。そして、「いやー、そんなつもりでお話したわけではありません」と言いながら、2回から3回の押し問答をし

たのです。はじめからくれるなど思っているわけですから、最後はもちろんいただきました。しかしこれは、みなさん方もよく取られる行動でしょう。ドアを開けた途端に、「ワッ、バンペイユではないですか。うちはみんな大好きでしてね。お持ちのままでは重いですよ。お預かりしましょう」。こんなことしていたら、常識を疑われてしまいますよね。こうして見ると、われわれは自由にやっているように見えながら、同じような行動をしているものです。それは社会全体に、そうした文化というか、規範があるからです。

ここまでお話した「行動の法則」について納得していただけるなら、もう少し先に進みましょう。それは、組織の安全や対人関係にも、「行動の法則」があるということです。日常的な行動も、安全にかかわる組織的な行動も、別々のものではないことはお分かりでしょう。そう考えると、私的な生活でも、仕事の場面でも、人間行動の法則を探すことが楽しくなってくるではありませんか。

しかし、法則を見つけただけでは十分ではありません。それを実践に移さないといけないのです。その点では、わたしは土産の法則については、完全に実践に生かしています。相手が土産を持ってきたと気づいても、知らないふりをするのはどうしてでしょうか。それは、みやげをすぐ相手にあげないからです。訪問先に行ったら、直ちに「おみやげです」と言って渡せば、それでおしまいなのです。そうすれば、相手も気にする必要がありません。いずれにしても、われわれに期待されていることは、まずは法則を見つけることです。その上で、それを実際の生活で生かしていくことです。そうやってしまえば簡単ですが、「それが、なかなかできないのよ」と思われる方もおられるでしょう。その点について、今から考えることにします。

わたしたちは、いろいろな機会に、お話や研修のお手伝いをします。リーダーシップのトレーニングや安全の研究会、そしてこのような講演は代表的なものです。そんなときは、いつも全力投球でいこうと、自分なりに頑張っております。その結果、「あなたの言うことはよく分かる」といった反応を頂戴するわけです。お話をさせていただいた立場としては、こう言っていただくと嬉しくなります。ところが、その後がいきません。「話は分かるんだけど、いざ実践となると、そんなに簡単にはできないよ」などと言われてしまうのです。「分かるなら、少しでもいいから実践してみてよ」と言いたくもなるわけです。

また、こんなこともあります。このシンポジウムにお集りのみなさま方も気をつけていただきたいことです。今日は、午後5時半に閉会することになっていますね。その時間になりますと、あの後ろのドアが開けられるわけです。それまでは、みなさんニコニコしながらシンポジウムに参加されるわけです。そして、「いや、勉強になるね」「いい知恵をもらった」といった顔でおられます。少なくとも表向きには、わたしに対しても、そういう顔をしていただけるのです。そこで、わたしも「ワー、よかったな」と喜ぶわけです。ところが、時間が来て会場のドアが開いたあたりから、そうした気持ちを忘れはじめます。そしてエレベーターを降りると、もう半分くらい何があったかを忘れているんです。これは女性の方だけとは言いませんが、さらに大丸の地下などで、食料品の目玉商品を見つけたりすると、もういけません。「ワー、安い」と絶叫した瞬間に、先ほどまで何のためにエルガーラ・ホールにいたのかを、すっかり忘れてしまうのです。これでは、シンポジウムに参加した意味がありません。ほんのちょっと、1ミリだけでも学んだことを生かして前



進していただきたいのです。そんな気持ちで実践して自分が変われば、世の中はかならず変わります。その1ミリの前進・変化を惜しむか惜しまないかの差が、組織の安全にもつながってくるのです。そこで、今日は集団力学を「ある程度役に立ちそうだ」と評価していただいて、「何かやってみよう」という気持ちを維持しながら、お帰りいただきたいと思えます。ここまでは、資料の「成熟社会と人間理解」の部分について、お話しさせていただきました。

それでは、次のテーマとして、「組織安全の科学」に入りたいと思えます。まずは、英字新聞を見ていただきます（OHP）。

これは、1999年12月に、ニューヨーク・タイムズに載った日本に関する記事です。見出しは、「事故によって揺らぐ国の誇り」となっています。このように、3枚の写真が載っております。新幹線の車庫とロケットの発射の瞬間、それからJCOの臨界事故です。記事を読みますと、「日本人は不況に直面して、かつての勢いはなくなった。しかし、科学技術に対してはプライドを持ち続けてきた。ところが、その誇りすら、今や揺らぎつつある」といったことが書いてあります。日本人には、やや刺激的な内容です。こうした記事を読むと、時代の変化を感じてしまいます。今から10年ほど前までは、ほとんど毎週のように日本のことが書かれていました。それも、日本はすごいといった内容です。任天堂のスーパー・マリオに関する記事が出たこともございます。まさに、「やれ行け、それ行け」で、「マンハッタン周辺を日本人が買い取った」などといったものもありました。それが今では様変わりで、最近では日本を賞賛するような記事を目にすることはなくなりました。そういえば、数年前にゴジラのイラストが出ていました。「ヨタヨタの日本経済はゴジラに助けてもらっ

たらいいのに」といった日本を揶揄したものでした。掲載された写真を見ると、「ロケットを打ち上げれば失敗します」と言わんばかりです。JCOでは、絶対に起こらないはずの事故が起こってしまった。なんとも弁解の余地なしというわけです。また新幹線の写真を見ると、やや誤解を招きそうにも見えます。新幹線の横を運転手さんがしょんぼり歩いているようにも見えてしまいます。ちょっと考えすぎでしょうか。外国人がこの写真を見ると、人身事故が起こったと思われなくと、ちょっと心配するわけです。新幹線の場合は、人身事故や転覆ではなく、トンネルの壁が落ちたということでした。いずれにしても、外国から見ても、「おいおい、日本大丈夫かよ」と言いたくなるような時代なのです。

われわれはこうした心配を吹っ飛ばさなければなりません。この状況を乗り越えて行かないといけなわけです。そこで、みなさん方とこのような事故や災害が起こる原因について考えていきたいと思えます。そのために、まず問題をお出します（OHP）。「絶対にガンにかからない方法を述べなさい」「絶対にミスや事故を起こさない方法を述べなさい」。いかがでしょうか。もちろん、問題を出したわたしは正解を知っています。みなさまは、正解がお分かりでしょうか。もっとも、予防線を張っておきますが、どんな正解を言っても怒らないでくださいね。もうお分かりの方もいらっしゃるでしょう。その正解は、「ガンにかかる前に死ぬ」です。どうでしょう。それだと絶対にガンにかかりません。この調子で次の問題も簡単に正解がお分かりでしょう。「絶対にミスや事故を起こさない方法」は「ミスや事故を起こす活動をすぐさま止めること」です。こちらに西鉄の明石社長がお見えですが、たとえば西鉄さんの場合は、電車やバスを動かさなければ、事故は起こら

ないのです。しかし、そんなことを正解だといっては、冗談にもならないわけです。それはまさに責任放棄としか言いようがありません。われわれは与えられた仕事をきちんとやりながら事故を防がなくてはならないのです。

ここで、わたしは事故や災害がガンときわめて類似していることを強調したいと思います。ガンは、わたしたちが生きているプロセスの中で生まれます。いわゆる細胞分裂に伴ってガンが発生する。細胞分裂は、人間が生きるための基本的な営みです。若いほどガンの進行が早いそうです。それだけ、細胞が元気でエネルギーが豊富だからです。細胞分裂も盛んに行われるからです。これと同じことが組織についてもいえるのではないのでしょうか。活力があって懸命に頑張っている組織ほど、事故やミスが起る可能性が高いのです。もっと踏み込んで言えば、致命的なミスや事故が起きては困りますが、ミスや事故の可能性が高いのは、それだけ仕事やサービスをやっているということなのです。何もしていなければ、事故は起きようがないのですから。ここでも、あそこでもミスが起るかもしれないというのは、そこそこで、ちゃんとした活動をやっているからなのです。ですから、事故は絶対に起らないと考えるのではなく、すべてのアクションは、いつも事故の種を蒔きながらやっていると考えるべきなのです。我々は、そういう因果な運命を背負っているわけです。生きていること、仕事をしていることは、そういうことなのです。生きていることによって、たった今でもわたしたちは、ガンの種を蒔いているかもしれません。いや、可能性として言えば、そうになっているに違いないのです。ここで大切なことは、そうした事実を押さえた上で、どう対応するかということです。繰り返しになりますが、事故や災害の可能性が高いのは、それだけ自分たちはさまざまな活

動を一生懸命やっているという誇りを持ってもいいのです。そして、ガンにならないために、おまじないを唱えても仕方がないのです。個人的な話になって恐縮ですが、わたしの母親は47歳で亡くなりました。診断は胃ガンでしたが、手術後の経過が悪く、今なら医療過誤と思われる状態で死んでしまいました。そんなこともあって、わたしは35歳になったときから、人間ドックに通ってるわけです。その年齢になると、共済組合の補助があるんですね。病院の看護婦さんや技師の方とも顔なじみで、ドックがほとんど趣味の域に達しています。しかし、毎年ドックに通ったからといって、ガンが確実に見つけられるかということ、そうはうまくいかないんですね。もうかなり前になりますが、いろいろなものを書いたりして、結構話題になった元検事さんがおられました。この方は、ずっと人間ドックにいられたそうですが、結果的にはガンで亡くなりました。見つけられないガンもあるんです。しかし、全部のガンが見つかるとは限らないから、ドックに行くのは止める。こんな発想では困るのではないのでしょうか。これは、「ひょっとしたら事故が起るかもしれないけれども、どうせ完全に予測はできないから、検査なんかやめておこう」といったことと同じですね。そうではなくて、見逃すことだってあるかもしれないけれど、それでもきちんとチェックしておこうという姿勢が大事なんですね。そうした考えで、一歩でも前に進むかどうかは分かれ道なのです。

ところで、このごろの経営者や管理責任者は大変だと思います。こんなときに、茶化したような言い方をしてはいけませんが、そうした方々は、どうも記者会見での頭の下げ方など、お詫びの仕方を練習しておかないといけないようです。このところ、そうした場面を見ることが多くなりました。そうしたとき



には、「二度と同じことを起こさないようにします」というのが決まり文句になっています。もちろん、それ以外の回答はないわけです。たしかに公式には、同じ誤りを繰り返さないことは、大事なことです。しかし、現実としては、いつも事故を起こす可能性を秘めていることを認識すること。そして、そのことこそが、自分たちが仕事をきちんとやっている証だというお気持ちでいていただきたいのです。そして、事故やミスあるいは災害などを冷静な目で見つめることです。「事故がなぜ起きるのか」を客観的に押さえながら仕事をすることです。

ところで、集団力学的視点に立つと、事故を引き起こすメカニズムや背後にあるものが、かなりはっきりと見えてきます。ここで、いくつかの事故を新聞で見てください。まず、これはキャンプ地での水難事故の報道です(OHP)。みなさま方もご記憶にあるかと思います。神奈川県のカンパ地で、洪水のような濁流が押し寄せてきて、赤ん坊を含めて18人の大人や子どもが流されてしまった。赤ん坊の1人は、幸運にも流れに跳ね飛ばされて助かったとも伝えられていました。しかし、ほとんどの人が亡くなってしまったという悲惨な事故でございます。

それから、これもみなさま方は、よく覚えていらっしゃると思います(OHP)。とくに、今日は、看護にかかわっておられる方もいらっしゃると思いますので、仕事場でも大いに議論されたと思います。今から考えますと、このところ頻発している医療事故報道のきっかけになったとも思える衝撃的な事故でした。関東地方にある大学の附属病院で、心臓の手術をすべき患者さんと肺の手術をすべき患者さんを取り違えて手術をしたというのです。これは、「あやうく間違えそうだった」のではなく、本当に手術をしてしまって、集中治療室に戻っ

てから気づいたという、信じられないような事故でした。

さらに、核燃料関連の工場で、臨界事故が起きました。これも上の二つの事故と同じ年に起こったのですが、国民にショックを与えた大事件でした(OHP)。わたしどもの研究所は原子力発電所における安全風土の研究なども共同で研究しておりますので、非常に気になる事故でございました。あの事故が起きてまもなく、日本原電の方とお話したことがあります。あの東海村で、わが国で初めて原子の火を点した会社でございます。いろいろとお聞きしておりますと、事故の影響はかなり大きかったようです。全国各地で原発の反対運動が起っています。そうした中で、東海村は「原子の火」が初めて点いた村として、原子力を好意的に受け止めてもらっていた。ところが、臨界事故が発生してからは雰囲気厳しくなってしまった。村の歌にも、「原子の火」といった歌詞が入っていたのですが、それを歌うのも止めると言われたこともあるそうです。せっかく築いてきた信頼関係が、一瞬にして壊れてしまったことを悲しみ、悔やんでおられました。ご自分の会社とは関係のないところで起きた事故だけに、その思いはことさら強かったのかもしれませんが。いずれにしても、海外でも報道される衝撃的な事故でした。

ここで、まず三つの事故の事例を見ていただきました。キャンプ地の事故は民間人の例です。そして、あとの二つは医療組織と原子力にかかわる企業での事故です。こうしてみますと、事故は事故でも三者三様の独立したもののように思えます。しかし、わたしは、「これら三つの事故はすべて同じ原因、メカニズムから起っている」と主張したいのです。わたしは、ちょっと見た目には何の関係もないような事例を意図的に挙げたわけです。

それでは何が共通しているのか。まことに単純な話しですが、「言いたいことが言えなかった」。ただそれだけのことなのです。「言いたいことが言え」て、それが「集団から受け入れられ」ていれば、この三つの事故はどれも起きなかったはずです。もちろん、その現場にわたしがいたわけではございませんので、情報源は新聞であることをご承知おきいただきたいと思います。

まずキャンプ地での悲惨な事故を見てみましょう。不幸にして濁流に吞まれてしまった方々は、同じ会社のメンバーだったのです。このとき、ひどい雨が降りそうだということで、警察や消防隊員がキャンプ地を警告して回っているんです。そんなことを言われれば、小さな子どもや赤ん坊を抱えた親なら、とても不安になるはずです。「大丈夫よ、そんなの。いざとなったら逃げればいいじゃない」なんてこと思うわけがないのです。そんなことでは人の親とは言えませんよね。もっとも最近では親が子どもに手をかけたりして、あんたほんとに親なのと疑いたくなる人もいますがね。とにかく、まともな親であれば、警告されれば不安を感じたはずです。「わたしたち、避難した方がいいんじゃないの」と思ったに違いないのです。しかし、それができなかったのです。その理由は簡単です。彼らは同じ会社の家族たちだったからです。新聞を読むと、少し酔っている人もいたらしく、「放っておいてくれ、危なくなったら逃げる、暗いのでかえって危ない、朝に避難した方がいい」などと、代表者のような人が言うようです。こんなときに、「危なさそうだから、わたしたちだけは帰る」なんて、とても言えないでしょう。そんなことを言えば、「あー付き合いの悪い夫婦だな。いつもそうなんだから」などと言われかねません。それでは、これから先が困ってしまいます。だか

ら、自分の気持ちを出さずに黙っていたのでしょ。これが、お互いに知らない18人だと思ってください。2人のペア9組が、たまたま運が悪くて場所がとれず、このキャンプ地にいたとしましょう。消防隊員がやって来て、「雨で上流の水かさが増したので危険です。ここから避難してください」と言われたらどうなるでしょうか。まず2、3組は、「わー危ないんだ、早く帰ろう」といって引きあげるに違いありません。それどころか、雪崩を打ったように全員が帰り支度をするんじゃないでしょうか。もっとも、世の中には常識では理解できない人もいますから、2組ぐらいは残るかもしれませんけれど。それなのに、18名もの人がどうして帰らなかったのでしょうか。この人たちが、「帰らない方がいい」と本当に信じたとは思えません。かなりの人たちが、「帰った方がいいのではないか」と言いたかったはずです。しかし、日頃の人間関係を考えると、「やっぱり言えない」とあきらめてしまったのだと思います。こうして悲劇が起こってしまったのです。

病院の患者取り違えの場合はどうでしょうか。この記事を見ますと、最悪の事故を防げるチャンスは何度もあったことが分かります。その中でも決定的なのは、麻酔医の方です。これは月曜日の手術で、金曜日に患者と会っているのです。そして、手術室で患者を見たところ、「髪の毛が短い」と思ったらしいのです。それに、「白髪が多くなった」ような気もしたといいます。そこで、「おかしい」と考えて確認すれば、この事故は起こらなかつたわけです。しかし、そこがなかなかうまくいかない。こんなときに、人間の弱点が出てくるのです。麻酔医は、目の前にいる患者が心臓手術をすべき人だと思いこんでいます。そうすると、それと矛盾するような事実は、すべて理屈で合わせてしまうのです。われわ



れ人間にはこうした強い傾向があります。そうすることで、周りの世界が安定して見えるのです。ですから、このような傾向は、われわれが快適に生きていくために必要なのです。ところが、これが裏目に出て事故も起こってしまうわけです。髪が短くなったような気がした麻酔医は、「患者が床屋に行ったんだろう」と思ったようです。それでも、白髪が増えたことは説明できませんが、とにかくそう思ったんですね。ところが、さらに見逃せない事実があります。記事によれば、金曜日に麻酔医は患者が入れ歯をしているのに気づき、手術の時には外すようにと伝えたそうです。ところが、手術日の患者には歯が生えていたんです。入れ歯じゃなかったわけです。ところが、そのことが問題にされなかったようなのです。こんなことは、とても信じがたいことです。しかし、こうした信じられないようなことが平気で起こるんです。その他にも、本人であるかどうか疑わしい点が出てきて、病棟にも電話をしたらしいのです。患者さんが手術室に行っていることを確かめるためです。その回答は、「手術室に降りてます」ということになります。それを聞いて、「やっぱり間違いはない」となってしまうわけです。ここにも、人間がはまりやすい落とし穴があるんですね。「病室にいないから、ここにいるのが心臓の患者だ」という保証はないのです。このとき、同じ時間帯に8件ぐらいの手術があっていたそうです。しかし、当の患者が、よそにいつている可能性などは、考えられないのです。そのために、「病室にいない」ことがそのまま、「これが自分の患者だ」となってしまうのです。

さて、この記事は半年ほど経ってから最終的な処分が行われた後の主治医のコメントです（OHP）。その内容は、非常に印象的です。「胸を開いてみたら、症状が予想と違って

たということは、時々ある」と。「心臓はそんなに悪くなかった」というのです。それはそのはずです。この患者は肺の手術が必要だったのですから。「別の患者が運ばれてくるとは、想像もしなかった」という思い込みがあったことも伺われます。そして、「麻酔医らは、患者の顔が違うなどと議論したようだが、私には話さなかった」「治療チーム内の連帯感がなかった」。この部分がすべてを物語っていると思います。手術室のメンバーたちは、「話したようだけれども、それを責任者に言わなかった」のです。どうもおかしいということは感じたのです。だれもが、「言った方がいいんじゃないの」と思ったはずなのです。しかし、すでに手術室に患者が来てしまっている。ここにいたって、「おかしいんじゃないか」なんて言えなくなったのかもしれない。そんなことをいうと、手術ができなくなって困ると思ったのかもしれない。わたしは当事者ではありませんから、推測するしかありませんが、明確にさせるべきことが、曖昧なまままでことが運んだのです。そして、手術が終わってしまったわけです。だれかがもう一押しすれば避けられたかもしれない事故が起こってしまったのです。こうしてみると、「ここには危ないから引き上げましょう」と言えなかった玄倉川の事例と、本質は同じではないかと考えるわけです。そして、臨界事故の場合もそうです。この事故の後に出た小学館の文庫がございます。そこにはちょっと微妙なことが書いてあります。あの事故の際には、3人の方が作業をされていたのですが、その中に起訴された方がいらっしゃいます。現場の責任者です。彼は、裏マニュアルにもなかったといわれる作業をする前に、自分の責任者に立ち話で確かめているんです。「こんな手続きで作業をしていいか」というわけです。このとき、聞かれた人間は、その



場で「いいよ」とは答えていないのです。「ちょっと待って」と答えて、しばらくして、事務所から「OK」を出したというのです。これは、その担当者も聞かれたやり方がいいことだと思っていなかったことを示しています。本当にいいことだと思っていれば、「おう、いいじゃないか、やれやれ」となるはずですが、それを、「ちょっと待って」と言ったこと自体が、「こういうことをしていいだろうか」という気持ちを表しています。それに、聞く方もその行為そのものが、「やっぱり、ちょっとヤバイんじゃない」と思ってるから聞いてしまうわけです。とにかく、「おかしいんじゃないか」といった後ろめたい感情を持っていた人はいたはずですが、それがはっきりと言えない、あるいは問題にならない。それこそが問題なのです。この会社の場合は、裏マニュアルを作り、このときは、それすら守っていなかったというのですから、相当に深刻なところまで来ていたのではあります。

それにしても、裏マニュアルを作るときにも、「そんなことで、いいの」「大丈夫なの」といった疑問や不安は生じてしかるべきです。おそらくはそうした気持ちの人々はいたはずだと思うのです。しかし、それが組織の中で通らなないと、受け入れられない。そうした組織風土がある点が最大の問題だったのでしょう。

こうして、集団力学の立場からは、組織の風土や対人関係、そしてリーダーシップなどがクローズアップされてくることになります。もちろん、先ほどのロビンソン・クルーソーや木枯紋次郎、そして横井正一さんの例でも、彼らの行動すべてが、集団力学だけで説明できるわけではありません。同じように、今みたような事故にしても、リーダーシップや人間関係がよければ、事故は起こらない。ただ組織の風土をよくして、言いたいことが言え

るようすることで、事故がなくなるなどと言うつもりはありません。しかし、これらの要因が大きな影響を持っていることは、それなりの自信を持って言えると思います。そのくらい、集団や人間関係に対する関心と注意を持っていただいても、決して損はないですよというのが、わたしの訴えたいところなのです。

ここで大切なことは、言いたいことが言えないような風土や人間関係が、事故を起こす組織には共通しているということです。この講演の最初に、わたしは「みなさん、お元気ですか」と、どこかの教祖さんのようなことを言いました。それを通して、家族も組織であり、家族の安全・安定がすべての組織安全の基本だと言いたかったのです。ですから、家族の崩壊も、「組織の安全」が脅かされているのです。これは学校でも同じですね。最近では流行語のようになってしまいましたが、「学級崩壊」も、まさに学校という「組織安全」の問題なのです。もちろん企業も病院も「組織」という点で共通しています。何でもかんでも組織と言っているようですが、集団力学の視点から見れば、人間集団はすべて同じ組織なのです。そして、その組織の安全にとってキーワードになるのが、「言いたいことが言えるか」なのです。そして、「お互いが受容しあえるような風土を作る」ことが重要なポイントです。たとえば、医療ミスを防ぐということで、名前が似ていて紛らわしい薬はラベルの色を目立つ違うものにするとか、違った場所に置くといった提案がなされます。それは、その通りなんです。ただ、ここで重要なのは、そうした意見や提案が、事故が起こる前に自由に出てくる職場風土があるのかということです。それを重要な貢献として評価し認める雰囲気があるのか、責任者がそうした環境づくりにリーダーシップを発揮して



るのがポイントなんです。一つひとつの具体的な提案や対策は、それぞれ違って当然です。その中から、どこにでも役立つものを見つけることは可能ですけれど、集団力学的視点から強調したいのは、あらゆる集団や組織に求められるベーシックで普遍的な視点なのです。

ともあれ、事故は設備や機器の改良といったハード面での充実だけでは防ぐことはできません。昨年暮れのことで、国内のある空港で安全にかかわる体験をしました。飛行機に乗るために、手荷物検査場に参りまして、列に並んでいました。だんだん自分の番が近づいてきます。ちょうど入口の辺りまで来た時です。私はやや大げさに言うと、目をむいて驚きました。荷物をチェックするモニターの前に座っている女性の検査員が白目を出して居眠りしているのです。とにかくびっくりしました。そこで、荷物を取り上げている女性に、「彼女寝ているよ」「居眠りをしているよ」と。ところが、その荷物係の彼女は、私と目が合って「あ、すみません」と答えただけなんです。そのまま作業を続けたんです。こんなのでありでしょうか。そこで、今度はコンベアの終わりに立っている男性の職員に「モニターの向こうで居眠りしているよ」と言いました。すると「えっ」と叫んで、走っていきました。その後はどうなったか確認していません。しかし、わたしもそれ以上は文句も言いませんでした。

しかし、考えてみると、この体験からもいろいろな問題が浮かんできます。危機管理という面でいうと、まずはモニターの前で居眠りすることもあるという前提で考えているのでしょうか。だいたい抜き打ち検査などはやっているのでしょ

うが、基本的な訓練はしているとのことでした。また、年に1、2回は中央から、つまり東京だと思いますが、検査官がやって来て、抜き打ちらしいことはするのだそうです。しかし、回答した2人は、「〇〇さんが来てね」などと話していましたので、担当者が出張してくることは、分かっているのかなと思います。いずれにしても、年に1、2回くらいで大丈夫かなという気もします。それに手荷物検査の決定的な落とし穴は、ほとんど事件は起こらないことですね。モニターの前で居眠りしても、変な人は万に1人もいないのです。だって基本的には良識的な人間ばかりですから。しかし、事件はそんな隙をついて起こるものなのです。手荷物検査の機械は、ものすごい精度なんでしょう。しかし、その前に座っている人が居眠りしたのでは、機械は何億円してもただの箱と同じですね。「安全」には、そうした人間的側面といいますかソフトが大切なのです。

それから、もう一つ問題だと思ったことがあります。それは、文句を言ったときの職員の行動です。「あ、すみません」といっただけで、モニターの女性には声もかけないんです。「あ、すみません。ちょっと〇〇さん、しっかりして」。こういう目に見える行動を客に見せなきゃいけません。呼びかけたからといって、彼女が目を覚ましたかどうかは分かりません。しかし、客のクレームに対して、アクションを見せるのが、安心というサービス行動になるのです。そんなとき、「すみませんね」と言うだけだったら、こちらとしても、「あんたが謝らなくなったっていいわい」と言いたくもなります。もちろん安全が保証されていることが基本です。しかし、しっかりしているように見える、そんなな振りをすることも大切なのです。いかにも誤解を招きやすい言い方ですが、そうした姿勢を、きち



んと折り目をつけて持っておかないと、利用者から不信感をもって、ややこしいことになるんです。わたしが、荷物の受け取り場で文句を言った男性職員が、「えっ」と叫んで走っていった後、どうなったかは確かめていません。あるいは問題の彼女に注意してないことだってあるかもしれません。また、注意しても効果がなかったかもしれません。しかし、わたしはもうそれ以上は文句は言わないわけです。あくまで客に安心を与える行為をしないといけない。そこが安全サービスのポイントだと思うのです。いずれにしても、そうした「振り」というか、「態度」をとる教育が事前になされていないと、客に不信感を抱かせることになりかねないのです。この問題をそのまま放置しておく、全日空のハイジャックのようなことも起こるわけです。あのときは、荷物を取った後に別の飛行機に乗るために逆行されたわけです。犯人はそうしたことができるのを投書で警告しています。ところが、それに反応をしなかったのです。そこで、事件を起こしてしまったわけです。多くの乗客が恐怖を味わっただけでなく、パイロットが命を落としています。結果的には、大変なコストを生じさせることになるのです。

こんなお話をしてくると、わたしどもが考える危機管理は、何とも悠長に聞こえるかもしれません。リーダーシップだの風土などと言っているが、事件が突然起こったときに、集団力学で対処できるのかと心配になる方もいらっしゃるでしょう。わたしの答えは、「イエス」です。集団力学は大いに有効だと言いたいのです。今日は、十分に時間がとれないかもしれませんが、そのことは、これからのお話を通じてご理解いただけたらと思います。

さて、ここで安全を脅かす「悪魔の法則」というものを考えてみたいと思います。「悪

魔」という理由は、気を緩めずにいれば事故が起きないのなら、ちゃんと気をつけておけばいいのです。ところが事故というのは、われわれが人間としてより良く生きるために必要な能力が、裏目に現れて起こる現象なのです。つまり、そうした力がないと、人間としてうまく生きられない。そんな条件が、そのまま事故にもつながってくるのです。ですから悪魔と言いたくなるのです。それは、「ガンの法則」と類似していると思います。生きるために細胞分裂するほど、ガンの可能性も背負っているという、じつに因果な関係なのです。

「第1の悪魔の法則」は、「慣れ」です。うまく生きるためには「慣れ」は基本的条件です。運転免許を取りに行ったときのことを思い出します。最初に右足でアクセルを踏んだときの緊張感はまだ憶えています。その1回だけ踏んだ足が一日中こわばっていました。しかし、それも車の運転に慣れてくると、何のこともなくなってくる。まさに、慣れなのです。慣れる力を持っていないと、うまく生きていけないのです。ところが、それが初心に還れずと言いますか、慣れてしまって、ついつい、いい加減になってしまう。しかも、ここで、「経験の誤った一般化」が起こります。これは、自分の経験を一般的な法則のように思いこんでしまうことです。たとえば、「今まで起こったこともないから、これからは起こらない」と考える。こうした発想は、きわめて危険です。設備などの場合、昨日よりも今日、今日よりも明日の方が老朽化していくわけです。少なくとも、よくなるはずはないはずです。ですから、「今まで事故が起きていないから、これからは起こらない」ということにはなり得ない。それは、「今まで自分はガンになっていないから、これからは絶対ガンにならない」というのと変わりませ



ん。それはそれはおかしな思い込みなのです。それにもかかわらず、今まで起こっていないことが一般化されて、将来も永遠に起こらないがごとき発想になるのです。それと似たようなことですが、「今までもあった」といった思い込みもよく起こります。先ほど心臓と肺の患者を間違えた医療事故について考えました。あのとき、心臓のチェックをしたところ、データはそれほど悪くなかったわけです。この患者は肺が悪かったのですから、心臓が悪い結果が出なくて当然なのです。しかし、医師たちは手術前に一時的に心臓の調子が改善されたように見えることもあり得ると考えたようです。こんなときには、「過去にもこのようなケースがあった」といった意見でも出されるともういけません。そうしたことが客観的にどの程度あり得るか、あるいはあったのかということとは、問題でなくなります。「そうだ、こんなことがあった」「だから、これでいいのよ」となるのです。これが恐ろしいのです。それは、今まで2回あったのか、3回なのか、あるいは4回、5回か。これらは随分と違うわけです。それなのに、こういうこともあり得るということで、何となく納得してしまう。厳密な検証がいい加減になってしまうのです。そして、いつの間にか、それが常識だということにすらなってしまう。そんな危険性が出てくるわけです。ちょっと笑い話みたいになりますけれども、人間ってそんなものだと思います。たとえば、うちの息子はもう20歳を越えましたが、小学校のころ、ファミコンが流行っていました。朝食のとき、「お父さん、ファミコン買ってくれ」と言いました。わたしの答えはどこの親でも言いそうなものです。「よし、友だちの半分が買ったら、明日でも買ってやろう」。すると、息子は「みんな、持っている」と即答したのです。そこで、「みんなって何人か」と

聞いたら3人でしたね。これでは一般化し過ぎというものですね。もっとも、子どもの目から見ると、あれも本当だったかもしれません。大人とは基準がちがいますから。わたしは40人学級だから20人で半分と考えました。しかし、息子にとっては、「付き合ってる4人の友だちのうち、持たないのは僕だけ」ということだったかもしれません。いずれにしても、かなり主観的な判断で、「いつものこと」「ほとんど全部」といったことになってくるのです。

第2の「悪魔の法則」は「忘却」です。もうこれは説明の必要がないでしょう。忘れてたり、記憶が歪んだりすることです。こうした働きも、わたしたちがうまく生きるために必要なんですね。悲しいことも、時間と共にある程度まで忘れることができます。いつまでも悲しい思いばかりを背負ってはいけません。毎日の生活もままならないでしょう。また、コンピュータのように機械的に、あらゆるものを軽重もつけず覚え込んでいては、仕事の優先順位もつけられません。それに覚えることが多すぎて、すぐにも頭は飽和してしまいます。人間は適当に忘れるから、新しいことも憶えられるのです。しかし、そのことが裏目に出ると事故に結びつくことになる。大事なことを忘れてしまう。しかも、憶えていることも歪めてみてしまう。多くの場合、自分に都合のいいように思い込んでしまう。それが、危うい事故を呼び起こすのです。

それから、生きるための力が鬼っ子になる「悪魔の法則」とは違う種類の「悪魔の法則」もあります。それは、「こころの隙間に忍び寄る悪魔」といいたいでしょうか。それは、マニュアルやルールにかかわる、こわい落とし穴のお話です。もちろん、自ら判断することを放棄して、なんでもかんでもマニュアル一辺倒、規則に縛られるばかりでは、ゆとりもな

いでしょう。それは、批判的な精神を持たずに仕事をするわけですから。しかし、そこに、とんでもない悪魔が潜んでいるのです。マニュアルというものは、もともと安全を保証するために余裕を持って作ってあります。ですから、ある程度は、それを守らなくても事故は起こりません。もちろん、内容にもよりますが、マニュアル違反をした瞬間に大災害が起こる確率はいつも高いわけではないでしょう。そこで、「マニュアルや規則を無視しよう」と悪魔がささやきかけてくるのです。これが第3の法則です。これは規則にしても同じことです。たとえば、道路交通法などは分かりやすいと思います。ここにお集まりのみなさんの中に高速道路を時速100Km以下で運転される方がいらっしゃいますか。いらっしゃいませんよね。少なくとも100Kmは出されるでしょう。また一般の道路ではいかがでしょうか。表示が50Kmのところを50Kmでは走らないでしょう。ほとんどの方が60Kmとか、中にはそれ以上でないと落ち着かない方もいたりして。わたしの大学附近もすごいですよ。わたしは、これでも気が小さくて、法定速度をきっちり守る方です。まあ、ちょっぴりは超えることもありますけど…。ところが、そのわたしを学生のミニバイクが追い越していきます。あれはたしか、制限時速30Kmですよ。あれを見てると50Kmは超えてると思います。しかし、ほとんど事故に結びつくことはないわけです。規則やマニュアルというのは、そういうものなのです。守らなくても事故らない。だから、違反もしたくなるということです。組織の安全にとって重要なのは、まさにその点なのです。仕事は趣味や遊びではありません。ですから、仕事のときは、やせ我慢してでもルールを守るといった気概が求められているのです。いやでも守るのです。そうしたルールが本当におかしいのであれば、

みんなで検討して変えていこうではありませんか。そうでないと、マニュアルやルールの無視が当たり前になって、気がついたときには取り返しのつかない事態になるのです。

そして、第4の「悪魔の法則」は、マニュアルを守っても事故が起こることです。これも、高速道路の例が分かりやすいと思います。制限速度を守って80Kmで走っていても、事故は起こることがあるのです。そうすると、「どうせ事故る可能性があるのなら、早く目的地に着いた方がいいに決まってる」と、ここでも悪魔がささやいてくるのです。その誘惑に抵抗することは強い意志と勇気が必要です。やはり、マニュアルや規則の適正さを点検しつづけるとともに、どんなに「堅物だ」「柔軟性がない」と言われても、「やせ我慢してもマニュアルを守るぞ」という気持ちでいなければなりません。何ととってもプロとして、仕事を通して給料をもらっているのですから。

さて時間も過ぎて参りました。あと30分ぐらいでございます。OHPを使うため、会場が暗くなりましたので、みなさまの様子が伺いにくいのですが、まだお顔は見えますね。悪魔のうちでも睡魔と戦っていただいていると思いますが、そろそろまとめに入らせていただきます。

これまでのようなお話をしますと、みなさん方からいい反応をいただきます。「あなたの言いたいことは分かるよ」「言いたいことが言えるようにすればいいという指摘はもっともだ」といった調子です。しかし、その後には決まって次のような声も聞こえてくるわけです。「それはそうだけど、実際の職場で役立つことに結びつくの」「その発想で安全が確保できるのかいな」という疑いの声です。わたしたちの答えは、断固として「イエス」です。このあたりについては、きちんとお話



しないといけません。それにかかわるものがお配りしている資料でございます。そこには、研究所が進めてきた安全に関わる、さまざまなデータが挙がっています。まず何よりも強調したいことがございます。それは、われわれの安全や危機管理の研究には、長い歴史があるということです。このごろ、「危機管理」とか、「組織の安全の問題」が、世の中でクローズアップされてきました。それに遅れないように、あわてて研究をスタートさせたのではないのです。われわれは、すでに1960年代から、「組織安全の問題」を手がけていたのです。そんなわけで、時代に乗り遅れるどころか、先走りしすぎたといいたいほどなのです。

そうした研究の代表例が造船所での「全員参画による安全運動」の事例でございます。小集団活動とリーダーシップ・トレーニングをベースにした運動の展開によって、災害事故を減少させた歴史的な研究として高く評価されています。今こちらにお見えの高禎助先生は、そのとき集団力学研究所副所長として、長崎造船所の現場に入り込まれて、この大プロジェクトのリーダーシップをとられたのです。このように、われわれは組織の安全について、すでに40年にも達するキャリアを持っているのでございます（OHP長崎造船所の実績データ）。

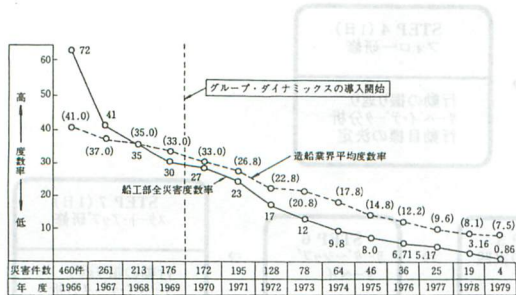


図1. 造船所における小集団活動と事故防止

こちらは、バスの営業所長さんのリーダーシップと事故の関係を示しています（OHP 営業所長のPMと事故の有無）。

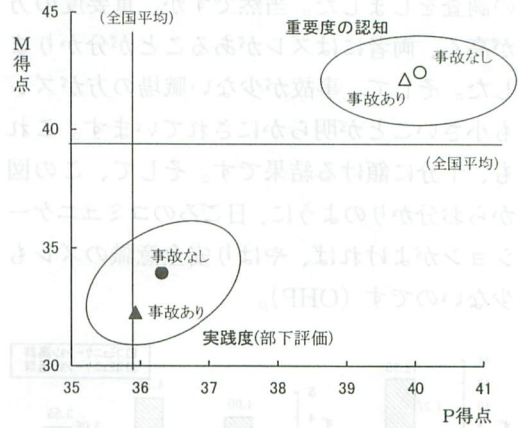


図2. バス営業所長のリーダーシップと事故

あまり細かいご説明はできませんが、この図は、営業所長のリーダーシップの違いによって、事故のあるなしが影響されることを示しています。バスの運転手は一人で仕事をします。営業所長がついて回るわけにはいきません。そうした意味では、直接にふれあう時間は少ないわけです。しかし、それにも拘わらず、上司のリーダーシップが運転手の事故を起こし易さに影響を与えるというわけです。いかに日ごろの人間関係が重要かを考えさせます。また、危険なポイントを伝えたときも、「予算が厳しいときに文句を言うな。自分で何とかしろ」などと言われては、安全に関する提案をする気にもなりません。「いいところに気づいたな。早速、本社にも掛け合ってみよう。それまでは気をつけろよ」。こんな回答がくれば、いやでもやる気が起るではないですか。組織の安全に、リーダーシップや人間関係、風土が重要だというのは、こうした結果が目にあるからです。

それから、日ごろのコミュニケーションと、人々の安全意識にも重要な関係が認められま

した。われわれは、安全にかかわる行動について、「どのくらい重要だと思うか（重要度）」と、「どのくらい実践しているか（実践度）」の調査をしました。当然ですが、重要度の方が高く、両者にはズレがあることが分かりました。そして、事故が少ない職場の方がズレも小さいことが明らかにされています。これも、十分に頷ける結果です。そして、この図からお分かりのように、日ごろのコミュニケーションがよければ、やはり安全意識のズレも少ないのです（OHP）。

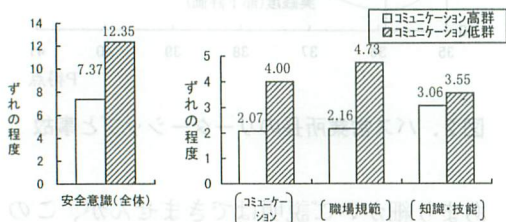


図3. コミュニケーションと安全意識  
\*管理職者を除く(N=3,325)。

ここには、コミュニケーションが二つ書いてあって混乱しそうですね。横軸のコミュニケーションは、職場の安全に関して、話し合いや情報交換をすることが含まれます。「ヒヤリハット体験を話し合う」「むずかしい議論も徹底的に行う」「事故や安全性の問題を率直に話し合う」などです。職場規範には、「安全性向上に役立つ提案が活発になされる」「安全確保のアイデアが生かされる」「小

なことでも安全にかかわることは知らされる」などの項目から構成されています。こうした安全に影響をおよぼす要因が、日ごろのコミュニケーションによって左右されているのです。いつも上下左右のコミュニケーションがうまくいっている職場と、そうでない職場の間には、このように安全意識の間に差があるのです。つまり、コミュニケーションがうまくいっていると、大事だと思っている安全に関わる、いろいろな行動がその通り実践もされているというわけです。ところが、コミュニケーションがうまくいっていないと、こうあるべきだという重要度と実際にどうしているかとのズレが大きくなる。「大事だとは思っているけれど、あまりうまく実践していない」ということなのです。

さて、最後の図ですが、これは研究所が開発しています、ステップ1から7までの、組織開発のプログラムです。リーダーシップをベースにしたトレーニング、組織を変えていくためのシステムです。詳細はお話しできませんが、こうした具体的なトレーニングを導入することで、職場の人々の行動や安全に対する意識が変わっていくことを強調したいわけでございます。このごろのニュースを見ていると、さまざまな感慨がございます。あの日産はひょっとしたら復活するかもしれませんね。社長の

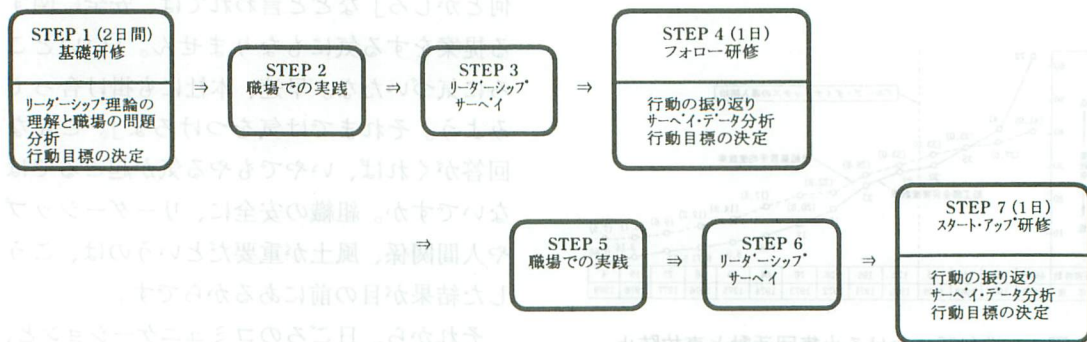


図4. 組織安全向上のスケジュール



カルロス・ゴーンさんがえらく評判です。これは一昨年10月の新聞記事です(OHP)。「全員参加型」を演出した素晴らしい経営者と紹介されています。これを読んで、わたしは悲しくなっていました。「全員参画型」。それは、われわれの神髄ではなかったか。われわれ日本人が最も大切にしてきたことだったのではないか。ボトムアップで意見を聞くということ、ゴーンさんがやったら、「ワー、すげえ」なんて驚いている日本人がここにいる。そのこと自体が、何と寂しいことでしょうか。それからもう一つ、これも嘆かわしいと思っただけです。2000年2月21日のニュース・ステーションです。マツダに弱冠39歳の社長マーク・フィールズさんがやってきた。そこで、女子社員にインタビューが行われているのですが、彼女が嬉々と言うわけです。まあ、なかなかスマートな人ではあるのですが、「社長がとってもいい。だって、社長は自分でコピーもされるんですよ」。こう言うわけです。わたしは、がっかりしました。「それこそ日本人の経営者が、かつてはやっていたことじゃないか」と思うのです。コピーするといった、そんな小さなことではありません。たとえば、わたしどもが長崎の造船所に行っていたころ、部長をはじめとして組織のトップが作業服を着て、ヘルメットをかぶって職場を回るのは。当時の値段は忘れられましたが、今で言えば300円くらいのうどんを現場の作業員たちと食べていたのです。その当時、造船所にギリシャなど外国の方も来られていました。その人たちは、「日本は信じられない。トップが現場に出てくるなんて」と驚いていました。そうした日本はどこに行ってしまったのでしょうか。マツダの女性社員のコメントを聞くと、つい昔を思い出してしまうわけです。

ところが、このごろのゴーンさんの評価を

見ますと、今度は「トップ・ダウンがうまくいった」なんていわれています。いつの間にか評価が変わっちゃってる。これについても、ちょっと言いたいことがあるのです(OHP)。トップダウン方式は、必要な指示や命令がうまく通じるときには、そのままいけばいいわけです。ところが、世の中には指示や命令がうまくいかないこともある。そんなときにどうするか。選択肢は二つ、「あきらめる」か「何とかする」というわけです。組織の責任者としては「あきらめる」わけにはいかないですね。そこで、指示や命令をうまく実現するために、何とかしないとイケない。そのための方法に「小集団活動」とか、「ボトム・アップ」が効果を発揮するわけです。何でもかんでもボトムアップでいけばいいわけではありません。そんなことは分かっていたはずなんです。ところが、中には、「小集団活動がうまくいかない」と言う人たちが出てきたわけです。その実体をよく見ると、何でもかんでも小集団なんですね。まるでブームなんです。せつかくうまくいっているものにまで小集団活動なんて言うから、よけいな負担が増えたと敬遠される。当然のことです。同じようなことが、「危機管理」や「組織安全」で起きないように祈っています。単なるブームに乗って騒いで、いつの間にか過去のものになってしまうことを恐れています。

時間が参りましたので、最後に一言だけ付け加えさせていただきます。みなさま方、「慣性の法則」はご存じですね。ニュートンの「慣性の法則」です。「力が働かない物体は等速運動をする」というものです。「動かない物は、いつまでも動かず。一直線に走るものは、いつまでも走り続ける」。みなさん、「もの」という字は「物」以外にもありますよね。そうです「者」です。ひょっとしたら慣性の法則は宇宙の物体だけでなく、わ

れわれ人間にも当てはまるのではないでしょう  
 うか。そうです、「動かない者は、いつまで  
 も動かない」。そして、「一直線に走り出すと  
 止まらない」。わたしたちの周りには、こう  
 した法則に縛られている人が多いと思いま  
 せんか。そんなことでは、悪魔から逃れるこ  
 ともできないでしょう。そんな生活では、何  
 の変化も起こらない。我々は、「ちょっとでも  
 動いてみる」ことを考えたいものです。「や  
 れば必ずできる」。「慣性の法則」にとらわれ  
 て、外圧で動かされて動くようでは、本当の  
 安全は確保できないのです。わたしは、ここ  
 ろ中に2頭のラクダがいるかどうかチェック  
 した方がいいと思います。それは、「今のま  
 まが『楽だ』」、「何もしないが『楽だ』」です。  
 これがいては、慣性の法則は克服できません。  
 みなさん、こうしたラクダを追放して、安全  
 で気持ちのいい職場を作り上げようではあり  
 ませんか。

これで終わらせていただきます。大変「危  
 険な時間帯」に、非常に「安全な雰囲気」で  
 ご静聴いただきました。本当にありがとうございます  
 ございました。

「安全な時間帯」に、非常に「安全な雰囲気」で  
 ご静聴いただきました。本当にありがとうございます  
 ございました。