

組織の安全管理と人間理解

—グループ・ダイナミックスから見た安全

熊本大学 教授
(財)集団力学研究所 所長

吉田 道雄 (よしだ みちお)



グループ・ダイナミックスと安全

われわれは集団と関わりながら生きている。家族も職場も遊び仲間も、複数の人間から構成された集団だ。毎日の仕事にしても集団抜きには考えられない。仕事仲間と離れて1人で行う作業もある。しかし、それは組織が求める仕事であり、その背景には必ず集団が控えている。われわれは集団に所属しているだけではない。その集団から絶え間なく影響を受けつづけている。職場における人間関係はその典型的な例である。とくにリーダーとの関わりは、部下たちの仕事遂行に大きな影響を与える。リーダーとの関係のあり方によって、人は意欲的にもなれば、やる気を失うこともある。また、同僚たちとの人間関係がうまくいかなければ、強いストレスを感じる。それを放置したまま仕事をしていけば、ミスや事故が起きる可能性も高まるのである。職場集団がもっている雰囲気も安全を左右する。事故や不祥事が起きたあとで、当事者たちから“あのような事態が発生するなど予想だにしていませんでした”といった弁明を聞くことは意外に少ない。“あんなことをしてはまずいと思っていたのですが、私が言うのには抵抗がありました…”。まるで口裏を合わせたように、全員が同じことを言うのである。そこには、“言いたいことが言えない”、“言っても聞いてくれない”という職場の雰囲気が感じられる。これでは、誰もが口を閉ざしてしまうのも当然である。こうした事態を避けるには、リーダーシップの向上やコミュニケーションの改善が欠かせない。何か問題が起きると、機器や環

境、あるいはマニュアルなどの整備が見直される。それはそれで必要なことだ。しかし、そうしたハード面での対応だけで事故や不祥事を防止することはできない。そこには“集団と人間を理解する”力が求められているのである。その力を身につけるために、グループ・ダイナミックスで得られた知見が大いに役立つことになる。それは、“集団との関わりを通して人間を理解する”ことを目的にしているからである。

知識から意識へ、そして行動へ

さて、どうしたら組織の安全管理を確実なものにすることができるのだろうか。そのための前提として、まずは職場の安全に求められる“知識”が必要である。“知識”がなければ、安全を確保しようがない。職場で働く人々が安全についての知識をもたないというのは、危なくて仕方がない。それでは、安全に関わる「知識」があれば事故も不祥事も防ぐことができるのか。その答えは当然“No”である。“飲酒運転は犯罪だ”という“知識”をもたない者はいない。しかし、現実には飲酒運転による事故が後を絶たない。まさに“わかってはいるけど…”なのである。それがうまくいかないのは“知識”が“意識”に繋がっていないからだ。組織の安全もまったく同じことである。

筆者は“安全運動やキャンペーンがうまくいかない理由”について調査を行ったことがある。対象者は800名を超えるかなり大きな組織の従業員たちである。その結果を見ると“安全運動が形だけのものになっている”と回答した者が71.9%にも達している。また“周知徹

底ということばだけで終わっている”という回答者も70%を超えていた。知識としては理解していても、それから先にすすめない実態が浮かび上がってくる。そうした状況のもとで職場の安全を実現するには、“知識”を“意識”化する必要がある。もちろん“意識”化するだけではまだ十分とはいえない。“意識”が“行動”に結びつくことで、はじめて職場の安全が実現するのである。“知識”は教えればいい。あるいは文書やマニュアルを読むように指示すればいい。しかし、“意識”はそうはいかない。知識を意識化するためには、管理者のリーダーシップや職場の人間関係、仕事に対する責任と誇りなどが重要な役割を果たす。さらに“意識”を“行動”化するためには、実行可能な具体的行動リストやノウハウが提示されると効果的だ。他の組織でうまくいった制度や手法があれば、それを積極的に導入するといい。こんなとき、他社の“真似”をすることには心理的な抵抗が生まれる。そして自分たちとは状況が違うというもっともな理由をつけて、それを無視したり拒んだりする。しかし、優先すべきは職場の“安全”なのである。そのために有効であれば、まずは“真似る”ことを厭うべきではない。その制度や手法をさらに発展させて、今度はそれを他社に逆輸出すればいいではないか。こうした柔軟な姿勢がなければ、独自のノウハウが創り出されることもないだろう。そもそも、人間の発想や行動に“100%オリジナル”なものなど存在しないのである。

自分たちの個性を強調して他から学ぼうとしないのは、“いまのままでいたい”“現状を変えたくない”という潜在意識の現れに過ぎないのではないか。それでは組織の安全が確保されるはずもない。人間は思ったよりもはるかに単純だ。事故や不祥事が発生するたびにリーダーシップや職場規範が問題にされる。それらが業種や職種の違いを超えた共通の要因であることは議論の余地がない。グループ・ダイナミックスの視点から見れば、多種多様な組織において同じメカニズムが働いていることがわかる。

外を見る目、外から見る目

事故や不祥事が発生した経緯を調べると、組織に特

有の行動規範が発見されることが多い。一般的な常識からは逸脱しているが、組織の中では当然のこととして容認されている。いわゆる組織の“体質”と言うべき規範が定着しているのである。それがあまりにも当たり前になっているために、誰もそのおかしさに気づかない。あるいは、気づいていても問題にならないのである。そんな組織で何かが起きると、外部監査が強化され、第三者による評価が導入される。それはそれで大いに意味があるに違いない。現に世の中の大勢もその方向にすすんでいる。しかし外からの目に依存するだけで、組織は健康になるのだろうか。まわりから監視されないと何をやらすかわからない。そんな未熟な組織であることを自認しているようなものではないか。いま求められているのは、組織自身が“外から自分を見る目”をもつことではないか。それは“外を見る目”とあわせて、安全を確かなものにする強力な力になる。

普通に生活している限り、われわれには地球を中心に宇宙が回っているように見える。誰もが同じ“運動”をしているから違和感もない。そこで自分たちが宇宙の中心にいると考えてしまう。地球の外から見ないと自分たちが動いているのがわからないのである。しかしまったく同じ条件下で、地球の方が回っていることを見抜いた先人がいた。その代表がコペルニクスやガリレオである。彼らは“冷静”に天体の動きを観察する目と、自分たちの“認識”を変える力をもっていた。だから観察したデータを基にして、彼らは“地球が回っている”ことを確信したのである。それは当時の“権威”と世間の“常識”に対する挑戦であった。いつの時代でも、異なる発想をする人間は排斥されがちだ。ガリレオもその1人である。彼が実際に“それでも地球は回っている”と言ったかどうかはわからない。しかし裁判で有罪になったときは、さぞかし悔しかったことだろう。それから350年以上が経過した1992年、ローマ法王はガリレオの主張が正しかったことを認めるのである。いまや、われわれには地球が太陽の周りを回っていることは常識である。ガリレオが教えてくれている。

①まわりの人間の考え方や行動だけを見て、それが常識だと考えてはいけない。②外の世界にいる人たちの行動－ガリレオの場合は天体の動き－を冷静に観察する必要がある。これが“外を見る目”である。③権威

者の言うことや多数意見がいつも正しいとは限らない。そして、④健康な“想像力”が欠かせない。こうした条件が揃えば、組織の中にも“外から見る目”を身につけることができるのだ。もちろん、“常識”に反することを言えればいいというわけではない。そこには、十分な“思考力”と“冷静さ”が求められる。それに何よりも、自分の組織が健康であることを願う気持ちがなくてはならない。単なる揚げ足取りの精神では困るのである。こうして“外を見る目”と“外から見る目”が調べば、組織の“外”に出なくても、“外の目”に監視されなくても、安全管理に求められるものを把握することができるのである。さらに、そうした力をもった人間を育てることが管理者の重要な役割でもある。

MP システム導入のすすめ

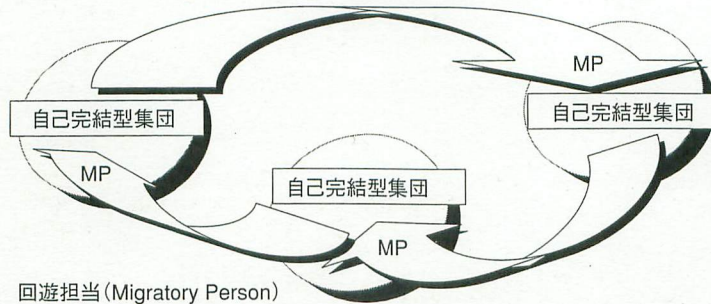
それでは組織が“外を見る目”と“外から見る目”を身につけるにはどうするか。この問いにはさまざまな答が考えられる。まず“外を見る目”の育成は組織の構成員が自分たちの職場の問題に気づくことから始まる。“問題意識”のないところに“問題”は存在しない。そもそも安全に関わる問題は陰に隠れているものである。それに気づく感受性がなければ、重大な事態が起きるまで何の対策も取られない。そして問題が顕在化したときはもう手遅れなのである。組織が抱える問題に気づけば、その解決を求めて“外を見る”動機づけも高まるはずだ。それに伴って“外を見る視力”も向上する。そして成功事例が見つければ、ただちにそれを導入し、自分たちの職場に適用できるように改善していく。これはまさに“真似”のすすめである。その効用についてはすでに述べた。

一方、“外から見る目”を身につけるにはどうすればいいのだろうか。これに対しては、MP システムの導入を提案したい。MP と聞けば“Military Policeman”を思い浮かべる人がいるかもしれない。戦後アメリカがわが国を占領していたころ、MP の腕章を着けた兵隊を見かけることがあった。日本語では憲兵であるが、軍隊の中の警察官である。しかし、この MP システムは Military Policeman とは無縁だ。それは外部から行動を監視統制し、取り締まるものではない。あるいは

“Monitoring Person”を想像する人がいるかもしれない。不安全な振る舞いや不法な行為をしていないか見張る人間のことである。たしかに人から見られていれば、あまり無茶なことはしないものである。しかし monitor ということばにも“監視”のニュアンスがあって、受身的で暗いイメージがある。ここで提案する MP はもう少し自主的で明るいものだ。それは“Migratory Person”の頭文字を取ったものである。英語の“migratory”は“回遊”という意味がある。“回遊魚”は“migratory fish”だ。組織が大きくなり、個々の部門の専門性が高まるにしたがって、“自己完結型”の集団が、それぞれ独立してできあがっていく。そして、その中ではすべてがうまくいっている。だから“自分たちはしっかり仕事をしている”“よその人間には自分たちの仕事はわからない”といった自己中心的な発想でものごとを考えがちになる。ところが、お互いの間ではコミュニケーションがまるでないのである。その隙間^{すきま}をねらってミスや事故の悪魔が襲ってくる。しかも問題が発生すると責任の擦り付け合いになる。そこには相互理解を阻む壁ができているのである。勝手な思い込みも起きる。お互いが異なるレンズで見ているから、同じものでも違って見えるのだ。それに気づけば組織内のコミュニケーションも飛躍的に改善される。こうした問題を克服するために、MP システムが役に立つのではないかと思う。組織のメンバーたちがあたかも回遊魚や渡り鳥のように職場を回っていく。これがこのシステムの核である。それによって、お互いにコミュニケーションを交わす機会が生まれ、異なる仕事に対する理解が深まることになる。選ばれた MP たちが安全に関わる事象を話題にすればいい。それは監視といったものではなく、安全のためにどんなことをしているのかを質問する。あるいは初めて見た機器について、とくに安全と絡めながら聞くことも考えられる。これに対して、問われた方は納得できる答えを出すよう努めるのである。さらに、仕事の上で困っていることをたずねてもいい。

こうした MP システムをイメージ化すると次ページの図ようになる。このシステムのポイントは組織が自らの力で自分たちの健康度を維持向上させるところにある。そして MP を選択する基準が重要になってく

MPシステム導入のすすめ
—自ら守る組織の安全—



回遊担当 (Migratory Person)

- ・ 2人：若者と経験者、異なる職場
- ・ 短期交代：長期政権は危うい
- ・ ランダム選出：裁判員のように…
- ・ 翻訳者：職場のマルチ・リンガルになろう

る。ここでは、そのいくつかをあげておこう。①まずは、主役である MP は複数が必要だ。少なくとも 2 人以上は必要だ。そして②その 2 人は若年者と経験者から選ぶことである。それによって、お互いに異なったレンズでものごとを見ることが可能になる。また同じ理由から、所属する職場が違っていることも重要な基準になる。また③ MP の期間を短くして頻繁に交代する。どんな地位でも長期にわたるとレンズが曇る。それに MP が憲兵のような監視者になってしまっただけでは困るのである。期間は 6 ヶ月程度、せいぜい 1 年が限度だろう。さらに④選任の方法もランダムにする。“この課の人がいい、あの職場の人間なら知識がある…”。そうした方法では本当に“外から見る目”にはならない。MP を無作為に人選すれば、たとえば新人で事務職の女性と技術のベテランがペアになることもあるのだ。彼らが他の職場を歩き、疑問に思ったこと、感動したことなどを中心に対話をすすめていくのである。それはときには“外からの目”になり、結果として“批判の目”にもなる。しかし、それも悪意に基づく揚げ足取りではなく、あくまでサポートするという心情が根底にある。こうしたシステムの導入によって職場や職種を超えた相互の理解も深まるに違いない。

その意味で、MP は職場間の溝を埋める翻訳者になり、時間とともにその数も増えていく。それも目指すのはバイリンガルではなくマルチリンガルなのである。ある会合で MP のアイデアを話したことがある。そのときの反応のひとつに“素人が職場に来てゴチャゴチャ言われると、仕事の邪魔になるだけです”というも

のがあった。たしかにそうしたマイナスの面はあると思う。しかし、“素人”が“素人”であるが故に気づく問題点は、決して皆無ではないはずだ。それに、“素人”の疑問に答えることを通して、技術的な問題点が明らかになり改善のアイデアが浮かぶことも大いにあるのではない。安全を確立するためには、経済的コストだけでなく、心理的なものも覚悟しなければならない。“仕事の邪魔”だと思えば、精神的・時間的なコストは大きくなるだろう。しかし、それもまた安全のための必要なコストだと考えたいものである。それに MP 自身は他の職場に対する理解を深めることになる。職場間のコミュニケーションが改善され、お互いの風通しがよくなるのであれば、それだけでコストは十分にカバーできるに違いない。

参考文献

- ・ 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.
- ・ 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.
- ・ 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.
- ・ 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.
- ・ 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.
- ・ 吉田道雄 (2004). 安全衛生管理のグループ・ダイナミックス (第 1 回~6 回). 働く人の安全と健康, Vol.5, 中央労働災害防止協会.
- ・ 吉田道雄 (2004). 組織の安全とグループ・ダイナミックス. 電気評論, 89 巻 5 号, 電気評論社, 17-22.
- ・ 日本原子力技術者協会製作の e-learning システム「JANTI 安全文化 e シリーズあなたが主役! 安全文化知識から意識、そして行動へ」(2007) も参考にしていきたい.
- ・ また、筆者はホームページに“味な話の素”と名付けたコラムを設け、“対人関係”や“組織安全”に関わる情報を提供している.
<http://mama.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>