

組織における安全探求の視点



熊本大学教授・(財)集団力学研究所長 吉田 道雄

組織における安全探求のポイント

Homepage Pick up

本稿も連載のまとめをするところまでやってきた。しかしながら、まだまだお伝えしたいことは数多くある。そこで最終回に当たって、筆者のホームページをご紹介したいと思う。この中では、組織の安全や対人関係などについて、本シリーズではお伝えできなかった情報を提供している。お時間が許せば、ぜひご来訪いただきたい。URL：<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>

このホームページでは、「味な話の素」というタイトルのコラムを連載している(図1)。本稿ではその中から安全に関わるトピックスを掲載日とともにいくつかご紹介しておこう。

・“Fail-Safe”と“Feel-Unsafe”の両立(掲載日 04/01/06)

ハードの Fail-Safe だけでは安全の実現はおぼつかない。“これはまずいのではないか”といった Feel-Unsafe の感受性と、それを表明できる職場の雰囲気



Fail-safe & Feel-unsafe (04/01/06-263)

Fail-safe (フェイルセーフ) は日本語になってきたかもしれない。何かまずいことがあったら安全な選択肢を取ることである。Fail (失敗) しても Safe (安全な方向へ) というわけだ。だから異常な事態を感知すれば新幹線は止まる。原子力発電所でも運転を停止する。いずれも Fail-safe の発想である。今日では、安全が問われる設備や機械は、ほとんどがこの思想のもとに設計されている。何はともあれ、安全第一主義である。だから、これを使う人間も、その思想に対応した行動をとる必要がある。「何かおかしい」と感じたら、それは「安全に問題があるのではないか」と考えることである。自分の思い過ごしや間違いないなどといった判断はしない方がいい。実際に仕事をしていけば、運転を止めたりするには抵抗がある。もう少しやって確認してみようかという気になる。一度止めると、再開に時間がかかるような場合には、とくにそんな気持ちになる。当然の心理である。しかし、そこで問題が発生することになる。もちろん、現実としては、停止しなくてもうまくいく可能性はある。それに、「何かおかしい」と感じたのは、自分の思い過ごしかも知れない。しかし、そうであっても、リーダーたるものは、「危険だ」と感じる方を選択してほしい。「まあいいや、大丈夫だろう」ではまずいのである。そんなときは、危機を感じ取る Feel-unsafe の精神が大事なのである。機器や設備の設計と運転は、Fail-safe で、そしてそれを運用する人間は Feel-unsafe でいきたいものだ。

<http://www.educ.kumamoto-u.ac.jp/~yoshida/>

図1 Fail-safe & Feel-unsafe ホームページ「味な話の素」から

重要になる。

・安全知識と安全意識(04/02/16)

安全に関する知識を持っていても行動に結びつかなければ意味がない。知識は教えればいいが、意識化し行動化するためには、職場の対人関係の改善、仕事に対する責任や誇りを感じることができると働きかけが求められる。

・危機対応の評価(04/10/03)

目前に迫った危機に際してとった対策が、危機的状況が終息したあとから見れば、そこまでしなくてもよかつたと思われることがある。しかし、そのときに自分たちの対応をきちんと評価しておくことが重要である。そうでなければ、同じような事態が起きた際に“危険で冒険的”な選択をしてしまう。

・“確率”から“確実”へ(06/09/15)

人は確率が低いことを前提について危険な選択肢を取りがちになる。組織の安全に関わることに對しては“確率”よりも“確実”を選ぶ強い意識が求められている。

最後に本シリーズのまとめとして、筆者の実践と理論に対する基本的な考えと、安全を分数から捉える視点についてまとめておきたい。

実践の科学

筆者は学生時代から現実の組織と関わりを持つ機会を与えられた。卒業論文はブリヂストン(株)の久留米工場に通って職長のリーダーシップについてまとめた。その後、三菱重工業(株)長崎造船で、事故防止を目指す小集団活動の展開やリーダーシップ・トレーニングの開発に参加することができた。こうした初期の体験が“実践”のすごさとおもしろさ、そして重要さを私に教えてくれた。グループ・ダイナミックスの目的は集

団との関わりを通して人間行動の理論を打ち立てることである。それは確かなのだが、そのためには“実践”を何よりも重視する姿勢が求められる。実践は理論に奉仕するためにあるのではない。そうではなくて、理論こそが実践に奉仕すべきなのである。実践活動によって、一人ひとりの人間が安全で気持ちよく生きていくことができる。そのことがもっとも大事なのである。数人しかいない職場で事故がなくなり、働く人たちの意欲も高まった。そうであれば、まずはその事実を心から喜ぶべきである。それが、他の集団や組織にまで普遍的に適用できるか否かにこだわることはない。もちろん、それが適用性の高いものであれば、それはそれで一般化できることに満足すればいい。やや暴論ではあるが、私自身はそもそも人類全般に適用可能な理論などこれまで存在したことはないと考えている。そしてそれはこれからも生まれることはない…。少なくとも筆者は、そんな理論を打ち立てる能力など持ち合わせていない。だからこそ、対象を問わず、毎回の実践を大事にしてきたつもりである。そうした仕事を積み重ねているうちに、さまざまな組織に適用することができるトレーニング手法も開発できたと考えている。それは普遍的というにはほど遠いが、少なくとも産業・教育・看護など、職種の異なる組織において適用可能な共通性を見出すことができたのである。まさに実践が実践のために役立つことを実体験できたわけで、大いに満足している。

安全の分数物語

アインシュタインの $E=mc^2$ はよく知られている。筆者自身はその内容を正確に理解することはできない。しかし、この宇宙が美しい数式で表されることに深く感動するのである。三平方の定理で知られるピタゴラスは“万物の根源は数である”と語ったらしいが、 $E=mc^2$ のような式を見ていると、まさにそのような気がしてくる。そこで、筆者も安全とそれを探求する運動との関係を“分数”の視点から捉えてみたいと思う。もちろん、それはいささかも科学的な根拠に基づいているものではない。しかし、組織における安全の実現には厳密な議論も必要だが、それと並んで“心の持ち方”も大きな力を発揮するのである。

その“分数物語”を示したものが図2である。ここで、

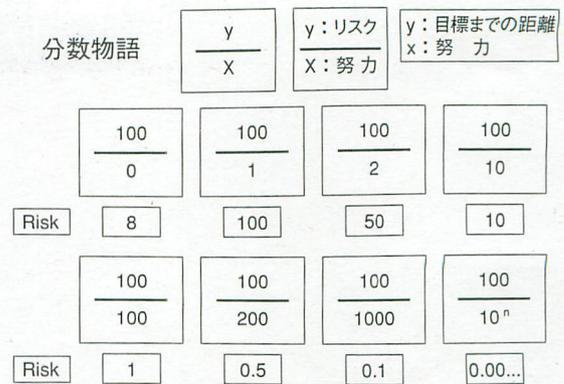


図2 組織の安全を探求する分数物語

分母 x を“安全に関わる努力”とし、分子 y を“リスク”だと考える。仮にリスク y を 100 としてみよう。これに対して安全に向けた努力をまったく無視するような場合、 x は 0 (ゼロ) になる。すると当然のことながら、リスク y は無限大になる。そんな組織は危うくて仕方がないことはいまでもない。そこで努力を、1、2、3、…と増大させていく。その結果、組織のリスクは 100 から次第に減少することになる。さらに努力を積み重ねてきわめて大きな数値の 10^n に至れば、そのリスクも極限まで小さくなっていく。しかし、それが完全に 0 (ゼロ) に到達することは永遠にあり得ない。しかも、安全の神はわれわれ人間に対して厳しい対応をとり続ける。ちょっとでも油断して手を抜くと、あっという間に分母は 0 (ゼロ) にまで陥落するのである…。少し遊びが過ぎたかもしれない。しかし、安全をこのような視点から受け止め、その実現にチャレンジし続けることが不可欠なのである。ついでながら、 y を“目標までの距離”だとすれば、“目標達成”と“努力”の関係についても分数的に整理することができるだろう。

参考文献

- 吉田道雄(監修) 2007 あなたが主役! 安全文化—知識から意識へ、そして行動へ— JANTI 安全文化シリーズ, 日本原子力技術協会
このほか、著者のホームページ“仕事(論文リスト)”“講演・評論・随想”には、安全やリーダーシップに関わる論文や講演記録を収録している。
また、第5回目(2月号)で紹介した“リーダーシップ・トレーニング”を熊本大学公開講座として、熊本および東京で開催している。詳しい情報については同じくホームページの“公開講座”をご覧ください。
さらに、リーダーシップや組織安全についてグループ・ダイナミックスの実践を積み重ねてきた(財)集団力学研究所のホームページにもアクセスしていただければ幸いです。URL: <http://www.group-dynamics.org/>

吉田道雄(よしだ・みちお)

熊本大学教授・(財)集団力学研究所長

九州大学大学院教育学研究科博士課程修了。九州大学助手・鹿児島女子短期大学講師を経て現職。博士(学術)。“リーダーシップ・トレーニング”の開発と“組織安全”の向上を目指したアクションリサーチを展開している。リーダーシップや安全に関わる論文多数。