

組織の安全管理をチームワークの視点から探究する

山口裕幸

航空機の整備ミスや運航トラブルのニュースが、マスメディアを通して連日のように我々のもとに届く。鉄道でも、停車駅通過や停車位置不良（俗にいうオーバーラン）がなかなか無くならない。建設現場での転落事故や工場での機械巻き込みの事故なども後を絶たない。そして、医療現場では、患者の生死に直結しかねないミスやエラーが少なからず発生する現実には、「怯え」とさえないような緊張感とストレスの中で、医療従事者たちは働かねばならなくなっている。

これらの職場では、「安全第一」は、いわずも

がなの最優先課題である。そして、長年にわたって真摯に安全管理を確保する取り組みがなされてきた職場である。それでも、「『安全』が危ない！」と皮肉られるような状況に陥ってしまったのは、なぜなのだろうか。

組織はいかにして事故を防止し、安全を確保しようとしているのか

航空機の整備ミスや病院での医療事故が発生してしまったとき、組織の最高責任者が記者会見の場でお詫びをする光景がテレビや新聞でよく報道

されている。組織が被害者に対してはもちろん、社会に対しても責任を強く認識していることは確かである。問題は、その後の事故防止・安全確保対策の取り方である。

直近の例を取り上げてみよう。主脚の点検期限を過ぎたMD87型機を運航したうえ、発覚後の点検でも不備があったとして国土交通省から厳重注意を受けた日本航空は、四月五日に、「法令、規定などの順守が現場まで浸透していなかった」として、教育方法の見直しやコンピュータシステムなどの改善など再発防止策をまとめた報告書を国土交通省に提出した。このとき、次期社長の西松専務は、記者会見の席上、「検査担当者が」マニュアルを守らないでもいと判断したのが致命的。順守するようたたきこむ」と話したと報道されている（日本経済新聞二〇〇六年四月六日版）。

この会見で示されているのは、「事故防止・安全確保への対策は、従業員を厳しく教育し、組織をあげて安全意識を強化する」という基本方針であるといえるだろう。「たたきこむ」という表現には、「従業員は各自担当する職務のプロであり、

いかなる事情があるにせよ規則を守るのは当然の責務である」という経営者の切実な思いがにじんでいるように感じられる。

日本航空のみならず、事故を起こしてしまった組織では、火急の課題として従業員の意識改革と安全教育の徹底に取り組む場合が多い。組織全体で安全遵守の規則を再点検して細かく取り決め、従業員に、高い安全意識を持って、その規則を遵守し、常に安全を優先して判断し、行動するように「教育」するのである。

組織による安全教育の前に 立ちふさがる壁

気になるのは、その教育がどのくらい効果的なのだろうかという点である。確かに、個人が安全を遵守することは、組織全体の安全管理に必須の要素である。ただ、ヒューマン・エラーの研究成果を紐解くまでもなく、人間はミスやエラーをしなってしまう存在である。結果的にはミスやエラーになつたものでも、悪気はなく、知らず知らずのうちに行動したり、反射的に判断してしまつたり、

時には正しいことだと思込んで行動したのが実は間違いだつたということもあるのが、人間である。これらヒューマン・エラーの根底に働いている心理メカニズムの多くは、人間が進化の過程で、厳しい自然環境の中で生き抜くために身につけた適応方略の一部である場合もある。いかに高い安全意識をもつてしても、この人間として本質的に持っている特性を源泉とするミスやエラーを撲滅することは困難である。

このことは現場でもよくわかっていて、教育的な取り組みだけではなく、機械工学的な見地から、安全確保のための機器の開発・導入・設置も積極的に行われてきた。安全機器の導入は、人間がミスやエラーを犯す存在であることを前提としたバックアップのシステムであるといえるだろう。ただ、機械を使うのは人間であり、「まさかこんな操作をするなんて想定してもいなかった」という事態が多々発生するのが実情である。やはりここでも「人間ならではの」ミスやエラーはつきまとうのである。

個人がミスやエラーを犯したとしても安全は確

保されるようなバックアップのシステムを構築することは、組織の安全管理を考えると焦点であると思われる。そして、そのバックアップ・システムとして見直すべき対象だと、私が注目しているのが、職場のチームワークである。

チームによる安全管理体制の 利点と弱点、そして課題

医療や福祉のみならず、行政や各種ビジネスにおいても、ミスやエラーは防止すべき対象である。そして、これらの職務のほとんどはチームによって遂行されている。このチームという要素を安全管理に活用しない手はない。特別な仕掛けをしない素朴な状態でさえ、個人レベルでミスやエラーが起こっても、他のメンバーのリカバリーによってチームレベルでは安全が確保されていることも、実際に多いだろうと考えられる。

事故につながる危険な兆候を一人が見逃しても、他のメンバーが発見・連絡して対処したり、ミスやエラーの起こりやすい条件についての情報を伝え合い共有したり、慌ててパニックになりそ



山口裕幸 (やまぐち ひろゆき)
九州大学大学院人間環境学研究院助教授。博士(教育心理学)。専門は社会心理学、組織心理学、集団力学。九州大学大学院教育学研究科博士課程単位取得退学。大学卒業後、アサヒビール(株)勤務。退職後、大学院に進学。日本学術振興会特別研究員、岡山大学文学部助教授を経て現職。著書『経営とワークライフに生かそう! 産業組織心理学』(有斐閣、2006年)、『多数派結成行動の社会心理学』(ナカニシヤ出版、1998年)など。

うなメンバーに他のメンバーが冷静に指示を出して落ち着いた対処を導いたり、一人では対処が難しいことでも複数のメンバーで協力して解決したりといったように、機械や装置といったハードウェアとは性質の異なった安全管理のソフトウェアとしてチームワークの機能は期待されるのである。さらにいえば、チーム全体に安全を優先する規範・文化が醸成されることによって、メンバー個々の判断や行動は、常にその規範の影響を受けて安全遵守が促進されるという効果も期待できる。

その一方で、チームによる安全管理には、人間の集まりならではの脆弱性も備わっていることを忘れてはならない。危険な兆候に気づいたと

き、自分が対応しなくても誰か他のメンバーが対応してくれるだろうと甘い期待を抱いてしまうのが人間である。もし、チームの誰もが互いに甘い期待を抱いてしまうと、的確な対処はなされないことになる。これは、社会心理学の研究で「責任性の分散仮説」や「社会的手抜き現象」と呼ばれ、人間集団には抜き去りがたく生じる現象であることがわかっている。

また、我々の調査研究の結果、メンバーの一人がミスやエラーを犯したことに気がついても、他のメンバーがそれを指摘しない(できない)ことが、チームの中では起こりがちであることもわかってきた。特に、職場の上司や専門家に対しては、ミスやエラーを指摘することを躊躇する気持ちは強く働いていた。職場の円満な人間関係や秩序維持のほうに気がなつて、安全管理のほうはついおろそかになつてしまう実情があることを、この調査結果は明らかにしている。さらには、安全をないがしろにするようなチームの規範ができてしまうと、メンバー個々の不安全行動を誘発することも見逃せない。

.....

チームの利点を生かした安全管理は、多くの職場において現実的であり、長期的な視点からもぜひとも実現させたい対策である。そのために、チームが、人間の集まりならでは“持っている弱点を克服する取り組みを考えるとき、グループ・ダイナミックスの視点は極めて魅力的である。我々は、すでに明らかにされている研究成果を基盤に、チームによる安全管理方略の開発に向けて、さらに実証的研究を積み重ねてきた。これまでのところ、優れたチームワークの根幹は、チームのコミュニケーションとリーダーシップのふたつの要素にあることが確認できた。いかなるチーム・リーダーシップと、どのような特性を持ったチーム・コミュニケーションが、チームによる安全管理を促進するのか、さらに検討を推進中である。

チームマネジメントの研究は、基本的に「効率性」や「生産性」の向上をその目的としてとらえる傾向が強かった。「安全性」の確保・向上をターゲットとするとき、そのマネジメントはいかにあるべきか、新たな視点からのアプローチを展開していきたい。