



東京海上日動リスクコンサルティング（株）
経営リスクグループ
セイフティコンサルタント 河野 正雄

安全管理の落とし穴への対策について (安心感の連鎖を防止するための精神要素)

はじめに

評論家の山本七平は、かつて著書「空気の研究」の中で、「われわれ（日本人）は常に、論理的判断の基準と、空気の判断の基準という、一種の二重基準^{ダブルスタンダード}のもとに生きている」と述べた。この指摘は、現在でも十分当てはまるように思える。「本音と建前」の使い分けも日常的に行われている。私達日本人は、そのような行動規範（以下「日本的行動規範」という。）に支配され、本性的に、理屈として理解してもそれを実行することへの抵抗感が根強い。

昔の日本社会であれば、そのように情緒的なやり方に従うことは当たり前のことであり、互いに生きて行く上での知恵であったろう。しかし、現代の高度科学技術に立脚し複雑化と国際化が進んだ世の中では、従来の日本的行動規範は通用しなくなってきた。今や、外国人との付き合いは常態化している。また、先端情報通信技術は日常生活のあらゆる領域に入り込んでいる。そのような中では、論理的思考に基づく行動が求められる。

安全管理については、特にそのことが強く言える。人を欺くことができても、機械を欺くことはできない。厳然たる物理法則に従うからである。そのため、安全管理は、徹頭徹尾、合理性で貫くことが基本となる。一方で、企業における安全管理は、多くの人間が構成する企業という組織の目的を達成するために行うものである。組織活動は、その全てに人が関わっている。したがって、我が国における企業の安全管理を考える上で、所属員に対し日本的行動規範を排除して合理的判断基準に従わせることが大きな課題である。現に、そのような中で、数多くの事故が発生してきた。日本的行動規範が支配する集団心理という落とし穴^{はま}に嵌ったのである。

以上のような観点から、企業における安全管理に関し、日本的行動規範が支配する集団心理という落とし穴への対策のあり方について述べる。なお、本稿では、その落とし穴のことを「安心感の連鎖」と呼び、それを防止するための精神要素を中心に考察することにする。

1. 安心感の連鎖とは何か

安心感の連鎖は、危険に対する一種の集団金縛り状態である。その特徴として、次のことが挙げられる。

(1) 危険に対し関係者全員が機能不全

安心感の連鎖は、複数の関係者が行動する中で、全員が相互依存等により根拠なき安心感に支配されて発生する。ひとたび発生すると、危険に対し関係者全員が機能不全状態に陥り、何らかの大きな力によってその連鎖が解消されない限り、危険への対応がほぼ不可能となる。

(2) 実質的に責任者不在

安心感の連鎖は、立場を超えて発生する。その中では、関係者全員の危険に対する感受性が鈍化し、危険状態の発見が困難である。たとえ誰かが危険を察知しても、他の者への依存心から、対処行動へ結びつかない。つまり、安全に関し、実質的に責任者が不在となる。

2. 安心感の連鎖の発生要因

安心感の連鎖は、複数の関係者が無意識のうちに発生させるものである。人類共通の面もあるであろう。しかし、日本的行動規範に支配されがちな日本人同士の間で特に陥り易い落とし穴であると言える。その発生要因として考えられるものは、次のとおりである。

(1) 人間の弱さ

ア 恐怖心

人間は、程度の差こそあれ、誰でも恐怖心を持っている。力の強いものや未知のものを恐れることは、正常な反応である。人間が恐怖心を持たなかったならば、おそらく今日の繁栄などなかったであろう。

しかし、危険に直面した集団行動においては、その恐怖心が危険への対応の妨げとなる。他人の批判を恐れて、思い切った行動をとるのが困難となるからである。

イ 易きに付くこと

人間は、誰でも、楽をしたがる。その気持が数多くの文明の利器を生み出す原動力となったとも言える。そのための努力や工夫によってである。

逆に、努力や工夫を伴わないで易きに付くことも人間の一面である。特に、集団の中では、その傾向が強まる。例えば、数名で重い物を運ぶような場合、少し力を抜いて楽をしたりする。

集団の構成員は、それぞれ易きに付く気持になりがちである。それが相互依存状態の発生に繋がる。

ウ 感性の鈍化

人間は、一般的に、若い時には感性が豊かである。感覚器官が敏感なことに加え、経験がないことにより全ての物事が新鮮に感じられるからであろう。しかし、加齢とともに、感性は鈍化する。感覚器官の鈍化と新鮮味の喪失によるが、気力の低下がそれを加速させるものと思われる。

集団行動においては、易きに付く気持が各構成員の感性の鈍化を助長し、危険察知を一層困難にさせる。

(2) 日本的行動規範

ア 没個性

日本人は、欧米人などに比し、自我の形成が弱いと言われる。狭隘な島国で農耕を中心に共同生活を営んできたことによる必然的な結果であろう。ともあれ、それにより、一般的に明確な意思表示や自己主張が苦手である。

そのことが、いざという時に思い切った行動をとれないことに直結している。

イ 集団志向

一般的に、日本人は、単独行動よりも集団行動を好む。集団の中で他の者に合わせている方が気楽であるからだ。明確な意思表示をしないでも何とか過ごせる。たとえ失敗しても、個人的な非難を浴びることは少ない。

そのようにして形成された集団は、意思が不鮮明で不気味な存在となる。

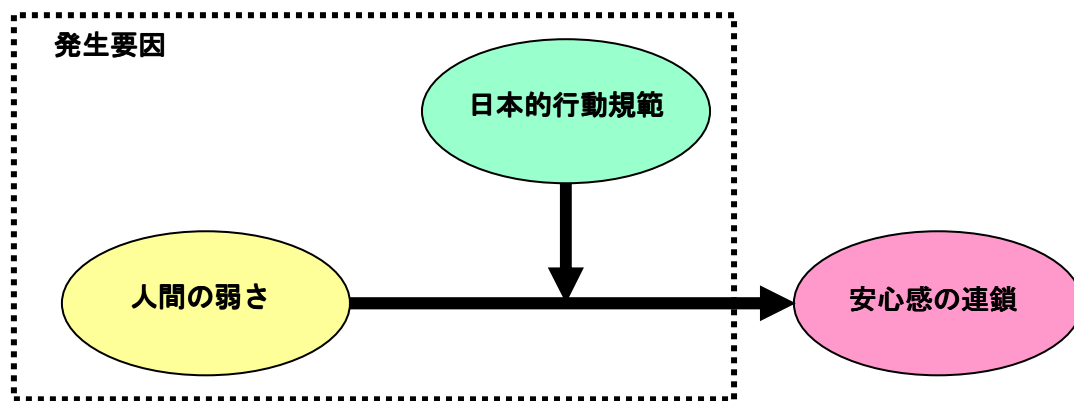
ウ 和の重視

日本人は、元来、争いごとを忌み嫌う。できるだけ多くの人達と仲良くしたいと願う気持が強い。それが、集団志向を生み出したのであろう。

しかし、そのような性向が、集団行動の軌道修正を困難にし、談合事件などを常態化させた根本原因であると考えられる。

なお、発生要因と安心感の連鎖の関係は、図1のとおりである。

図1 発生要因と安心感の連鎖の関係



3. 安心感の連鎖に陥った場合の心理

前項の（１）及び（２）が相俟って、安心感の連鎖というべき集団心理が発生する。それは、次のような特性を持つ。

（１）相互依存

物事に対する判断や対処行動について、「私が処置しないでも、誰かがやるだろう」と、相互に他の者に依存し合うことである。その結果、明らかな危険に対してさえ、誰も気付かなかったり、全く対処しない事態を招く。

（２）遠慮

人間関係は、複雑である。その中で、お互いに他人との軋轢や批判を恐れて、遠慮し合うことが多い。特に、先輩と後輩の立場が逆転した上下関係にあるような場合、過度の遠慮をすることがある。それが、相互の注意喚起やいざという時の思い切った行動を妨げる。

（３）根拠なき安心感

集団行動の中では、前述の理由から、異常に気付きにくい。たとえ何らかの異常に気付いても、上記（１）及び（２）の気持から、誰も反応を示さないことがある。そのような場合、お互いに他の者が無反応であることから、その異常がごく程度の軽いものであるか又は自分の誤認であると理解しがちである。そして、事実確認をしないまま、「根拠なき安心感」に浸ってしまうことになる。

4. 安心感の連鎖の事例

安心感の連鎖が原因で発生したと考えられる事故事例を紹介する。本事例は、企業の安全管理上の教訓を十分に与えてくれるものである。

（１）事故概要

某社の化学工場で、硝化綿※製造施設の撤去作業中に爆発があった。この爆発により、建物から半径数十メートルにわたって窓ガラスなどが飛び散り、同工場の社員（同工場硝化綿製造課長、同社員、現場責任者及び同工場への派遣作業員の４人）と解体業者の作業員（２人）の計６人が骨折などの怪我をした。爆発があった工場は、操業を停止して解体工事中で、近くには火薬工場などもあった。

※ 硝化綿は、「ニトロセルロース」ともいい、パルプや植物の繊維を硝酸や硫酸で処理してできる化合物であ

る。白色又は淡黄色の綿状物質で、着火すると激しく燃焼する。加工方法によって塗料やプラスチック、起爆剤などの原料に使われる。消防法では第5類危険物（自己反応性物質）に指定され、取り扱うには資格が必要とされている。また、製造所などについて市町村長等に届け出ることが義務づけられている。

（２）事故原因

本事故は、配管の切断作業中に摩擦などで火花が散り、配管内に残っていた硝化綿に引火して爆発したものである。新聞報道によれば、製造課長は、現場確認を怠り、安全管理の指示をしなかった。現場責任者は、危険と知りながら、安全対策を取らず切断を指示した。作業にあたった２人も安全対策を怠ったまま切断作業をした。

本事故の原因は、施設撤去作業の全関係者が安心感の連鎖に陥り、爆発防止のための安全対策を怠ったことにあると考えられる。

（３）教訓

新聞報道を前提に教訓を考察すると、本件は現場の環境、関係者の行為及びその結果が明白で、起こるべくして起きた事故事例である。物理的には、引火・爆発の条件が整っていた。それを防ぐためには、安全対策を徹底するしかない。しかし、本事故の全関係者は、安心感の連鎖に陥り、安全対策を講ずることなく作業を行ってしまった。

彼等は、作業現場の危険性に関しては認識していたであろう。事実、現場責任者は危険と知っていたのである。では、なぜ、事故に至ったのか。そこには、関係者が複数であるが故の落とし穴があったのではないだろうか。関係者全員が、認識の甘さと「赤信号みんなで渡れば怖くない」式の根拠なき安心感に支配されていたものと考えられる。

製造課長は、現場責任者に任せ、安心していた。現場責任者には、「まあ、大丈夫だろう」という認識の甘さがあつた。作業にあたった２人は、現場責任者への信頼感と遠慮から、敢えて意見具申するまでの気持ちにならなかった。このように、関係者全員が相互依存、遠慮及び根拠なき安心感に支配され安心感の連鎖状態にあつたことが、本事故の直接原因であろう。

本事故は、日本的行動規範を排除し合理的判断に基づいて現場作業に臨むことの大切さを教えている。

5. 安心感の連鎖を防止するための精神要素

私達日本人にとり、安心感の連鎖を防止することは、容易でない。本性的に、それに陥り易い気質を持っているからである。しかし、敢えてそれを防止することに努めない限り、今後も企業の大事故は絶えないであろう。

企業経営者は、それを十分に認識した上で、安全管理に取り組まなければならない。企業としての安全活動は、各従業員に大きく依存している。特に、安心感の連鎖を防止するには、全従業員が日本的行動規範を排除し合理的判断のもと何事にも敢然と立ち向かい得る逞しい精神力を持つ必要がある。そのように鍛えることが企業経営者の責務である。

企業における安心感の連鎖防止のため涵養すべき従業員の精神要素は、次のとおりである。

（１）主体性

集団活動において安心感の連鎖に陥らないためには、他人への依存心を排除して自分なりに合理的判断をし続けなければならない。そのために必要なものが、主体性を持つことである。

主体性とは、自分で考え決定して行動するのに必要な精神的支柱である。主体性を持つためには、自分なりの価値観を持たなければならない。そうでなければ、他人の言動に影響され易い。その上で自分の立場や責任を自覚し、何事に対しても、自分を信じ自分の考えに従って行動することが重要である。

従業員の主体性を涵養するためには、まず、彼等に社会人及び企業人としての使命感を確立させる必要がある。そのためには、経営者を中心とした全管理者が情熱を持って従業員教育に取り組まなければならない。また、様々な事例研究や体験談等を通じ、押し付けでなく、それぞれ自分なりの使命感を身に付けさせることが重要である。

その上で、彼等が自主的に活動する機会を作為する必要がある。例えば、日常業務や行事等に関

し、何らかの立場でそれらの実施責任を持たせることが効果的である。安全管理面を含めて計画し実行する過程を通じ、主体性を持って行動する力を培うことができる。

(2) 危機感

安心感の連鎖防止のためには、単なる安全意識を持つだけでは不十分である。自分自身の弱さや集団心理から安心感の連鎖が発生することを予測し、危機感を持ってその状態を招かないように行動しなければならない。

危機感は、危険に対する冷静な恐怖心であり、危険への対処に直結するものでなければならない。そのためには、物事の因果関係の十分な理解に基づく合理的な思考力が必要である。つまり、合理性に裏打ちされた恐怖心でなければ、危機感として役立つ。

従業員の危機感を涵養するためには、ある程度危険な状況下で行動する経験を多くさせることである。ただし、それは、彼等の能力に応じ、段階的に行う必要がある。まず、日常業務等を通じ、合理的な思考力を培うことである。次に、事故事例研究や危険予知能力向上のための勉強会の開催等により、安全確保に関する基礎知識と実行力を養う必要がある。その上で、徐々に危険性を加味しながら、本人が対処可能な範囲内の適度な危険を伴う状況下で行動する経験をできる限り多くさせることが効果的である。

(3) 勇気

安心感の連鎖に陥りそうな状況が発生した場合、関係者の誰かがそれを払拭しなければならない。そのために必要なものが勇気である。

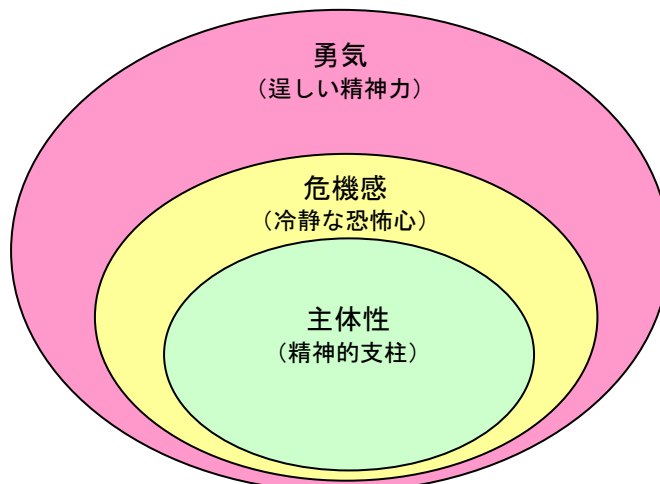
勇気は、何事にも敢然と立ち向かい得る逞しい精神力である。主体性と危機感があっても、勇気がなければ、安心感の連鎖に陥りそうな状況を払拭するための行動力にはなり得ない。勇気があれば、同僚への注意喚起はもちろんのこと、上司への意見具申も躊躇なく行うことができる。

しかしながら、現実の行動の中で勇気をふるうことは困難を伴うものである。毎日の勤務や私生活の中で、良くないと知りつつ、行うべきことを怠ったり、してはいけないことを行ったりすることがある。例えば、通勤電車内の不正行為に対して誰もそれを制止しないことなどである。しかし、それを繰り返すだけでは、決して、いざという時に必要な勇気は身に付かない。勇気を持つためには、あらゆることに対処するための実力を磨き、それを自信にまで高める努力を継続することが必要である。

企業経営者は、そのことを踏まえ、従業員に対し、実力に裏打ちされた自信とそれに基づく勇気を涵養しなければならない。実力づくりのためには、日常業務の中で、何事に対しても、しっかりと当事者意識を持たせ、真正面から取り組ませることが大切である。各管理者にそれを徹底し、計画的かつ段階的に鍛えなければならない。また、自信を持たせるためには、本人の能力を少し超える程度の仕事を任せ、それを達成させるようなことを繰り返し経験させる必要がある。そのような地道な努力を通じ、逞しい実力、自信、そして勇気が涵養できるであろう。

上記3要素の関係を、図2に示す。

図2 安心感の連鎖を防止するための精神要素の関係



おわりに

安心感の連鎖は、日常の生活や業務の中で、関係者全員が無意識のうちに協力して作り出す落とし穴である。ひとたびその状態に陥れば必然的に事故を招くところに、その怖さがある。もちろん、現実の事故は複雑な要因により発生する。しかし、多くの危険因子が存在する環境下で、関係者が安心感の連鎖に陥ることが簡単に大事故を発生させてしまう大きな要因であることは確かであろう。しかも、私達日本人は、本性的に、安心感の連鎖に陥り易いのである。思わぬ大事故を起こさないために、そのことを十分に認識することが大切である。

安心感の連鎖を防止するためには、日本的行動規範を排除した合理的判断に基づく安全管理が必要である。社会全体から個人に至るまでのあらゆる段階でそのように管理されることが理想であるが、現実にはそれは不可能であろう。しかし、ある程度の安全意識を持った人であれば、それを認識して安心感の連鎖の防止を心がけることは十分できる。

企業経営者は、私達が日本的行動規範に支配され安心感の連鎖に陥り易いことをよく認識し、日々の安全管理にあたらなければならない。その一環として、従業員一人ひとりの主体性、危機感及び勇気を涵養し、何事にも問題意識を持って敢然と立ち向かい得る逞しい行動力を身に付けさせることが特に重要である。

以 上

(第 144 号 2007 年 9 月発行)