

安全と危険のグレーゾーン

安全

危険

- 安全: リスクが許容可能なレベルに抑えられている状態
- 危険: 人的被害、物的損害が発生する状態
- 安全と危険の境界はグレーゾーン
- 「対策は探しておく必要はあるが、今すぐでなくても大丈夫だろう」がしばしば重大事故を招く。
- ハインリッヒの法則だけでは、すべての事故に対処できない。
- 安全投資は費用ではなく、将来に対する積極的投資。重大事故が発生するとブランドが毀損し、長期にわたって巨額の対策費用が発生。

図24

安全対策を進める上での留意点

- ①規制対応が自己目的化する場合がある。
- ②社会(メディア等)や国交省にいかに対応するかが自己目的化する場合がある。
- ③PDCAが回っていない。立派な計画を作成すると安全対策が講じられたと錯覚してしまう。DとCが特に重要。
- ④余力のない人員で業務を遂行していることから、目の前の業務を回すのに精いっぱいとなり、長期的な取り組みに着手しづらい。

図25

だいて安全問題を考えていただきたいと思えます。五つめとして、安全と危険の境界線は微妙です。

【図24】安全とは何かと言うと、「リスクが許容可能なレベルに抑えられている状態」を言います。危険とは、逆に、「人的被害物的損害が発生する状態」を言います。この間の境界線の線引きが、なかなか難しいのです。

現場でよくあるのが、「対策を取っておく必要はあるが、今すぐでなくても大丈夫だろう」と思ってしまうことです。福知山線列車事故がそうで、現場でATSを入れるというのは、決定済みのことでした。当初の計画どおりであれば、ATSが当該年度の3月末には導入されていました。それが少し遅れて、完成が6月にずれ込みました。2ヶ月遅れたわけです。

もしATSが3月末に整備されていれば、ああいう暴走が起きても、列車に急ブレーキがかかって、大惨事には至らなかつた可能性があるわけです。あんな事故が起きるとは、事故前は誰も思っていないわけで、ATSは整備しておいた方が良い程度の認識で、一刻も早く整備する必要があるとは考えていなかった

事故の多くは分析できますが、鉄道や飛行機で起きている重大事故を見ると、必ずしもハインリッヒの法則どおりに起きているとはいえません。

福知山線列車事故の場合、ハインリッヒの法則どおりに、当該区間のカーブでトラブルが起きているかというところではないわけです。ですので、重大事故の場合には、ハインリッヒの法則は当てはまらないと見た方がよいと思えます。つまり、「ハインリッヒの法則だけでは、すべての事故に対処できない」ということを知っておく必要があると思えます。

最後は、「安全投資」です。どうしても、お金が余分にかかってしまうと思えますが、「安全投資」というのは、実は費用ではなくて、将来に対する積極的投資だと考える必要があります。重大事故が一度起こると、もちろん被害者の方を非常に苦しめます。会社にとってはブランドが棄損し、長期にわたって巨額の対策費用が発生します。

今朝あつた慰霊の集いを見ても、会場にすごいテンションが張つてあります。あれも相当な金額がかかると思えます。事前にも、4月25日に向けて、準備活動に

わけです。それで2か月導入が遅れ、結果的に、あの重大事故を防ぐことができなかったということになります。ここから言えることは、安全を考えるときに、先延ばしにしても、たいしたことにはならないだろうという思考をしないことです。

六つめに、よく安全問題を論じるときにハインリッヒの法則が出てきます。一件の重大事故の背景には、29件の中規模事故があつて、その周辺に300件の小事故があるという見方です。確かに、これ

膨大な費用がかかっているとあります。もちろん、遺族や被害者の方々の生活を壊してしまっているわけですから、金銭的には換算できない大きな損失が発生しているわけです。

そんなことを思うと、今やっている事故防止のための安全投資のほうがよほど安いともいえます。したがって安全投資は、費用ではなくて、将来に対する積極的投資だと見る必要があると思えます。

安全対策を進める上での留意点

最後に、安全対策を進める上で、まず随つてはいいのですが、規制対応が自己目的化することです。

【図25】事故が起これば、国交省がやいのやいのと、報告書を上げるとか言ってくるわけです。国交省対応するために、報告文書を立派に書くということなど、本来の安全対策から離れた文書作成という規制対応が、自己目的化してしまっています。

二つめは、事故が起これば、メディア等から当然のように、批判に晒されます。国交省もやいのやいのと言つてきます。その対応、記者会見をいかに乗り切る

組織と人間と上司

図26

- システムの複雑化が進み、一人の人間がすべてのことに留意し、把握することは困難に。
- 組織には人事異動があり、課題の引継ぎは70~80%がせいぜいのところ。
- 人の脳は、所属集団のコンセンサス・多数意見と違う意見を持ったとき、「間違つたことをしている」とエラーメッセージを出す
 - ⇒自分の意見を集団の意見に同調させるのは脳の自然な働き。
 - ⇒集団に逆らうことは人間の進化の点で生存に不利。
- 組織にヒエラルキーはつきものだが、付与された権力は人と組織を腐敗させる。
 - ⇒人に逆らわれると心拍と血圧が上昇するなど身体に変化が。
 - ⇒出世すればするほど、人の意見に耳を傾けるのは難しくなる。
- 上司に対して自由なものが言えるか(権威勾配問題=勾配が急でも緩くてもいいない)。...人がヒエラルキーに付度するのは日本だけではない。
- 「匿名の通報・報告制度」⇒「この組織では思っていることを率直にいうのは危険」というメッセージ
- 例えば、航空のCRM(クルー・リソース・マネジメント)が克服方法: 上司の決定に異議を唱えることは義務。

か、が主眼になって、記者会見が終わつてしまつたら、やれやれと思つてしまいがちなので、これがまずいのです。そういうことに陥りがちなのです。

3つめは、PDCAが回っていないということです。立派な計画を作成すると、それで安全対策が講じられたと錯覚してしまうわけです。例えば、組合で大会をされて報告されまよね。委員長が書記長が。これが承認されたら、それで終わりではないです。ね。承認されてそこから1年間、運動が始まるわけ、計画を作つたらそれで終わりということじゃないということです。

4つめは、これはJRだけじゃなくて、日本のあらゆる組織に共通しています。つい2ヶ月前の厚生労働省で、大変な統計処理の不祥事が発生しましたが、今現在、ありとあらゆる組織が、余力がなくてギリギリの人員で業務をこなしています。みんな、目の前の業務を回すのに精一杯です。精一杯なので、なかなか長期的な見通しが持ちにくくなつていきます。みんな分かつています。これ少しやっておいたほうがいいと思つていても、時間とられるなと思つてしまい、する必要があるので、目の前の業務に時間をとられて、なかなかそれに着手することができません。本当は検討すべきことが分かつていないのに、できないという状況が実は起こりえます。それが今日本のいろんな組織に起つていないかと思えます。

JR西日本という会社もそうですし、それほど潤沢な人員で業務を回しているわけではなく、そういう問題が起つています。今日は、組合のみさんから、二つ報告を聞かせていただいて、すばらしい職場調査をされていると思いました。組合の方は、そういう違う角度から、長期的に検討すべき問題がお分かりだと思えます。是非、会社だけでは手一杯なので、なかなか全方位でできない部分について、組合にも頑張つていただきたいと思えます。また、チェックも含め、会社を補完していただいて、安全対策をいいものに仕上げたい必要があるので、ではないかと思えます。ご清聴ありがとうございます。