



“味な話の素”

- All Stars
- Fail safe & Feel unsafe 040106
- 知識から意識へ、そして… 040216
- “確率”よりも“確実”を 060915
- 謝ることの快感 040509
- 危機対応の評価 041003
- “これまでなかった”症候群 050422
- 重大性評価の共有化 050423
- Fail Safe のFail 050424
- 善意の葛藤 050426
- マニュアルの要件 050427
- マニュアルの閉鎖性 050429
- マニュアルを守る意識 050430
- マニュアルの共有化 050501
- マニュアルと対人関係 050502
- 基本なのに、基本だから 171018

- 過ぎたるに如くなし 150303

安全文化創続

CCSC : Continuing Creations for Safely Culture

Fail Safe & Feel Unsafe

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

Fail-safe (フェイルセーフ) は、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。異常な事態を関知すれば新幹線は止まる。家庭でも同時に電気器具を使過ぎるとブレーカーが切れる。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。

これに対して機器を使う人間も、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。そこで自分の思い過ごしや間違いなどといった判断はしない。実際に仕事をしていれば、運転を止めたりするのには抵抗がある。もう少しそのまま確認しようかと思う。一工程を停止すると、再開に時間がかかる場合、そんな気持ちになるのも当然である。しかし、それが問題を発生させる。

もちろん、現実には、停止しなくてもうまくいく可能性はある。「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、とくに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。そうしたときこそ、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。

知識から意識へ、そして行動へ…

安全知識と安全意識 (04/02/16-304)

「組織の安全」は私にとって大事な研究テーマである。今日まで、私はグループ・ダイナミクスという領域で仕事をしてきた。その目的は、「集団との関わりを通して人間を理解する」ことである。したがって、組織で起こるミスや事故を人間的な側面から防止するための研究は、グループダイナミクスそのものである。

「ミスや事故」がなければ組織は安全だというわけにはいかない。組織では不祥事が起きたり不都合なことを隠蔽する問題が指摘されたりする。それらは、組織の存続を危うくする。こうした視点から、わたしは前世紀末から「組織安全学」の必要性を訴えてきた。

そんなわたしの頭には1対のことが浮かぶ。それは、「安全知識」と「安全意識」である。安全に関する「知識」がなければ、安全を確保しようがない。構成員が安全についての「知識」を持たない組織は危なくて仕方がない。しかし、「知識」があっても事故は起こり得る。そこに、「知識」を安全のために生かす「意識」が必要なのだ。そして、もちろん「意識」だけでもまだ十分ではない。「意識」が「行動」になってはじめて安全が実現するのである。「知識」は教えればいい。関連の書物や文書を読めばわかる。しかし、「意識」はそうはいかない。そこには人間関係や仕事に対する責任、誇りなどがかわってくる。さらに、それが行動化するにはもう一歩必要だ。そのためにどうすればいいか。いつも、そんなことを考えている。

“確率”よりも“確実”を…

“確率”から“確実”へ (06/09/15-1252)

いまでは設備や機械は安全を考えた設計がなされている。いわゆるフェールセーフ、安全第一である。したがって、規則やマニュアルに書いてあることを守らなくても事故が起きる確率は非常に低い。

法定速度で走っている車がどれだけいるか。現実には交通事故は起きてはいる。しかし、車の台数や走行距離の伸びに比べれば死亡事故は減っている。かつて死者が1万人を超えていた時期もあった。

職場の安全も同じことだ。相当に危ない行動をしても、それがただちに事故に結びつくことはほとんどない。酒を飲んで運転しても、警察の検問に出くわすことはきわめて少ない。飲酒運転が危険だと知っていても、飲んだら100%事故を起こすわけでもない。その確率は間違いなく低い。

しかし、それはあくまで確率の問題である。われわれは、組織の安全や人命に関わることを、“確率”だけで評価してはまずいのである。そこで“確実”に安全であることを選択しなければならないのだ。

飲酒しても“確実”に飲酒運転にならない方法がある。それは、酒を飲み終えてから1日以上経過して運転するのである。それは“確率”ではなく“確実”の問題である。われわれは、“確率”的な発想から、“確実”を大事にする考え方へ転換する必要がある。安全に関わることを、“確実”こそが正解なのだ。

これは科学というよりもここに深く関わっている。その人の生き方そのものである。世の中に“絶対”的なことは“絶対に”ない。しかし、“確率”よりも“確実”を尊重して生きることによって、“絶対”の神に近づくことはできると考えたい。

謝ることの快感

謝ることの快感 (04/05/09-388)

ジョージ・ワシントンが桜の木を切ったとき、正直にお詫びをしたのでほめられたという話がある。企業の不祥事や政治家のチョンボなど見ていると、きちんと謝ることを学んでないなと思う。いまこそ「正直がイチバン」「謝るべきときにはちゃんと謝る」という基本を勉強し直した方がいいかもしれない。そして、子どものころから「謝ること」に快感すら覚える環境づくりが大事だ。

わたしが附中の校長だったとき、終業式で各学級の代表に修了証を渡した。最初だけ全文を読んで、あとは「以下同文」ですます。最後の学級はもう一度読む。そんなつもりでいたら、2年1組の代表に渡したとたんに気づいた。「あっ、学年が替わったら『以下同文』じゃない」。「2年の課程を…」と読まねばならないのである。しかし、ときはすでに遅しで、そのまま進んだ。そのあとの「校長先生の話」で、「先ほど修了証を渡すときに間違っていました…」と切り出した。「間違ったことは気づいたらすぐに謝っておこう」というつもりだったが、何とも言えない快感があった。生徒たちも「わかりましたよ」とメッセージを送ってくれているような気がした。

いつも謝らなければならないことをしていたら、それはまずい。けれども、「まずかった」と思ったらタイミングよく謝ることだ。それでスッキリと気持ちがよくるのである。

ただし、このときの生徒たちのように、「OKよ」といった暖かい雰囲気がないと、謝るのも躊躇する。企業のミスや事故につながるヒヤリハット体験も、こうした職場の風土がなければ表に出てこない。もっとも、政治家の場合は、国民にそんな暖かい雰囲気がなくても変にごまかし笑いをせずに謝りましょうぞ。

危機対応の評価

危機対応の評価 (04/10/03-536)

今年台風の当たり年だった。熊本地方に限れば、8月末から3つの台風が通過した。このうち、9月7日の18号は恐怖を感じるほどのものだったようだ。こんな言い方をするのは、その日は熊本にいなかったからである。

その他の2つについても、予報は「強い台風で警戒が必要」だった。このため、8月30日に16号の際は、前日に2件の予定がキャンセルになった。さらに、午後の1件が当日になって中止と決まった。また、21号のときも、前の日に会議が延期された。この2つの台風で4件の予定が流れたのである。

ところが、いずれも、私の周辺に限ればほとんど影響がなかった。つまりは、スケジュールを変更しなくてもよかったのである。中止になったものには、速やかにカバーしなければならぬ行事が含まれていた。そのため、日程の調整には大いに苦労した。

こうなると、「あのとき、やっておけばよかった」という思いになる。しかし、そこが危機管理の正念場なのだ。それは「結果」だけで判断してはならないのである。もちろん、「何も起きなかった」ことは喜ぼう。だからといって「安全策」を取ったことを後悔すべきではない。そんなときは、自分たちの決定の正しさを信じようではないか。そうでないと、その後に同じような状況に直面したとき、「危険で冒険的」な選択をすることになる。長生きした後で、「これなら生命保険を掛けなくてよかった」と後悔などしてはいけない。それはリスクマネジメントの「こころ」に反する。



“これまでなかった、症候群

“これまでなかった、症候群 (05/04/22-738)

東京のアトラクション施設で、車いすの男性が転落死した。事故の詳細は捜査中だが、マスコミ情報によれば、間違いなさそうな事実がいくつかある。

①これまでも同じことをしていたが、事故は起きなかったから大丈夫だと思った。厳密には、「大丈夫」とまで確信していたかどうかはわからない。しかし、「まあ事故にはならない」程度の気持ちはあった。

②マニュアルに「障がい者」は利用できないとされていたが、強い要請があった場合は、その場の判断に委ねる「現場マニュアル」があった。それがどこで作成されたかはわからない。これが「裏」であった可能性はないのだろうか。ここで、1999年9月に起きた臨界事故の「裏マニュアル」が思い起こされる。

③介助者は足が不自由であることを伝えたが、アルバイトが「大丈夫だ」と答えた。しかし、体型からシートベルトが締められなかった。前後関係は不明だが、アルバイトはそのことを現場責任者に伝え、確認を求めた。その際に足が不自由であることを伝えなかったようだが、責任者はOKを出した。

この種の事故が起きると、関係者が「これまでなかったから」と弁解することが多い。すべての行為に、「『絶対』事故が起きない」保証はない。つまり確率はゼロではないのである。だから、「これまでなかった=これからもない」という式は成立しない。それどころか、問題発生の確率は高まっている可能性すらある。「これまでなかった」のは単なる「偶然」か「強運」だったと考えるべきなのだ。

「これまでガンにならなかった」から「これからもガンにならない」などという人はどこにもいない。

重大性評価の共有化

重大性評価の共有化 (05/04/23-739)

「これまでなかった」から「これから起こらない」という発想は捨てる必要がある。むしろ、確率は高まっていると考えるべきである。

ここで、「ことの重大性評価」が問題になる。われわれは、「すべて」のことに対して「平等に」エネルギーを割くわけにはいかない。そこで想定される事態の重さが問題になる。それは安全の優先順位と言うこともできる。

今日の社会では、人命が失われたり、ケガをしたりすることが最も重大な事故である。紙が破れたり、ものが割れたりするのは質が違う。そのことを組織全体で確認しておく必要がある。

ここでトップの態度が重要になる。「世間的には安全最優先だと言っておかないとまずいじゃないか。しかし、この競争社会で正直にやっていたら生き残りなんかできない」。トップがこんな調子だと、それは組織全体の空気を変える。トップが真摯で厳しい姿勢を保持している場合でも、その精神や方針をすべての構成員に浸透させることは容易でない。ましてや、トップに言行不一致があれば、従業員がその「表向きの態度」に従うはずがない。「トップは、口では安全重視とか言ってるが、内心はそんなものどうでもいいと思ってるんだ。儲けることしか考えていない」。こんな見方をされたが最後、組織の安全が危うくなる。

世の中に、巨悪ということばがあるが、「巨善は浸透しがたく、巨悪は直ちに組織を浸食する」と考えた方がいい。ともあれ、組織のメンバーが「ことの重要性」を「共有」していなければ安全は保障できない。



Fail Safe のFail

Fail-SafeのFail (05/04/24-740)

アトラクション施設の事故では、安全バーは着けていたが、シートベルトは体格がよくて装着できなかった。これについて、関係者側は開発や点検の際に「シートベルトなしで安全」との確認をしていたと言っていたらしい。しかし、どうもそのこと自身が虚偽だったようだ。いまどき、こうした事故後に「嘘」についてはいけない。

それはともかく、人命に関わる機器の場合は、Fail-Safe の設計思想が徹底しているものと思っていた。しかし、シートベルトを装備しながら、それを着けない状態で安全性を検証していなかったのは、そのこと自身がFailではないか。まさに、Fail-Safe の Fail が起きているのだ。こうした事故を見ると、Fail-Safe そのものが Fail する可能性も考えておく必要がある。

今回の事故では、「どうしてもと言われると、つつい…」という「善意」が、不安全な行動を引き起こした原因になっている。この会社が「金儲け主義」で、「客の命などどうでもいい」と考えていたとは思われない。客と対応する担当者はつらい状況に置かれる。「せっかく来たのに」「ほんのちょっとだから」などと言われると気持ち揺れる。われわれは、人に“No.”というのがむずかしい。そこで「他の人からベルトがなくても乗られたと聞いた」などと実例を挙げられると、気持ちがさらにひるむし、反論もできなくなる。安全に関わるケースでは、前例をつくると自分の首を自分で絞めることになる。そんな役割をアルバイトに任せていることも、組織の Fail だと言えるかもしれない。



善意の葛藤

善意の葛藤 (05/04/26-742)

アトラクション施設はどこでも、みんなが楽しむためにやってくる。そんな中で、利用が禁止されている人であっても、「どうしても」と言われると担当者としては無下に断るのはつらい。その一方で、「もし事故が起きたら」と心配にもなる。お台場における事故の場合、係員がそうした「心配」をしたかどうか。それもまるで感じなかったとなると別の問題が起きてくる。しかし、真実がはっきりするかどうかむずかしい。なぜなら「心配して」いたのに「実行した」場合には「法的」には罪が重くなるからである。「夢にも思わなかった」ことなら、「過失」として責任は相対的に軽くなるだろう。

アメリカでは「正直に言うこと」で免責する制度が定着している。真実をとるか、関係者の責任を追求するかはバランスの問題であり、文化の問題でもある。

ともあれ、「乗せてあげたい」と「事故にならないか」という葛藤状況に現場第一線の者を置くのはまずい。それがアルバイトとなれば大いなる問題がある。

それではどうするか。ここで考えられるひとつの解決策は、「シートベルトを装着しなければ運転操作ができない」ようにすることである。そうならば、現場担当者は気持ち楽になる。装置が動かないのは自分の責任ではないからである。シートベルトをはめていない場合、「○番機ベルト未装着のためスタートできません」といった電光掲示板などを点滅させるとなおさらいい。それを見れば、利用客も納得してくれるに違いない。「すみません規則ですから」「ご覧の通り操作できないようにできているものですから」。後者の方がはるかに言いやすい。現場の人間が、無用な葛藤に直面しない。そうした配慮があって、はじめて安全が実現できるのである。もっとも、それは「安全」に限ったことではない。何よりも、第一線で働く人々を大事にすることである。そこまで考慮して、はじめて Fail-Safe が現実のものになる。

マニュアルの要件

マニュアルの要件 (05/04/27-743)

憲法が基本にあって、それをもとに法律ができる。さらに条例を作ること、より具体的な事例に対応する。「公共の福祉に反する行為をしてはいけない」というのは憲法レベルだろう。「人に犯罪行為をしてはいけない」は法律の範囲か。さらに、「たばこをポイ捨てすると2000円」は条例となる。

マニュアルは条例レベルに当たるだろう。日常の仕事を安全かつスムーズに進めるためにマニュアルがある。それは現場の状況に対応して具体的で詳細になる。manual は、[manu+al] で、[manu] には「手の」という意味がある。[al] は、形容詞的なことばを名詞的用法にする際に付けられる。ともあれ、「手による操作」について具体的に記されたものがマニュアルである。

社長室に掲げられている「安全第一」といった社是は憲法レベルに当たるだろう。しかし、それだけでは機械の操作をどうしたらいいかわからない。現場では個別的で具体的な指針が必要になる。「安全第一」という憲法を、法令化・条例化するのである。法律は憲法に反するものであってはならない。条例も法律と整合性がなければ受け入れられない。だから、「安全」を最重視する社会にあっては、安全を無視したマニュアルがあってはならないのである。

マニュアルの閉鎖性

マニュアルの閉鎖性 (05/04/29-745)

マニュアルは仕事を進めるために必要な手続きを記したものである。だから、個々の状況に応じて、より具体的で詳細になる。マニュアルは閉鎖された特定の集団で使われる。職場の「誰でも知っている」が、外部の人間は「誰も知らない」状況が生まれやすい。そこに「取り決め」が生まれる余地が出てくる。

自分たちに都合のいいように解釈が行われ、抵抗もないままに、「変更・修正」が加えられる。それは、「裏マニュアル」にまで[変身]することさえある。そうした[新版マニュアル]は、あっという間に職場の「常識」になる。その方が仕事が「しやすい」から、元に戻すことは極めてむずかしい。そして、本来のマニュアルは隠される。表面的にはマニュアルを守っている姿勢を見せながら、実態はマニュアル無視や軽視が当たり前になる。

そうなると、外部の人間にはその実態がわからない。そんな状況で超まじめな者が出てくるかもしれない。「マニュアルはきちんと守らなければならないのではないか」。実に素朴でまともな意見である。しかし、その声はみんなにかき消される。

「原則ばかり言っても仕事は捗らない」「子どもみたいなこと言うんじゃないよ。マニュアルを守っていたら、コストダウンなどできるわけがない」…。

今や世の中は「コストダウン」のスローガンに溢れている。まるで黄門の印籠である。まともな反論もしづらくなる。こうして、「マニュアル」からさらに逸脱した規範が形成されていく。職場外の人間には知られないように…。

マニュアルを守る意識

マニュアルを守る意識 (05/04/30-747)

マニュアルは個々の職場で閉鎖的なものになる。そして、自分たちの都合のいいように「改善」されていく。何と言っても、「仕事がやりやすい」方向に「改善」されるのだから、誰も文句の言いようがない。そして閉鎖的であるが故に、当該集団以外の人間は、そうした「改善」に気づかない。こうしてマニュアルがいつの間にか「成長」していく。

実際には外部の人間が知っていることもある。しかし、そうした状況を見て見ぬふりをしていることもある。それでうまくいっているのだし、不都合も起きていない。そんなときに、わざわざ波風たてることはない。こうした気持ち働くのである…。ともあれ、マニュアルの改ざんや無視といった事態を起こさないための絶対的、決定的な方策はない。何とも常識的だが、組織メンバーの倫理観を高めることはその一つである。「自分たちは、変なことはしない」「マニュアルはきちんと守る」「よその集団がどうであろうと…」。全員がこうした意識をもつことが求められるのである。かつて、JRの禁煙車は皆無だった。そのうち、少しずつ禁煙の車両数が増えていった。しかし、当初は、禁煙サインがあってもたばこを吸う人がいた。彼等が禁煙車であることを知らないようには見えなかった。「おまえら、文句があるか」。そんな雰囲気漂わせる者がいた。一般市民は、それに声を出すことができなかった。しかし、いまでは禁煙車両でたばこを吸う者は一人もいない。世の中は確実に変わったのである。とにかくあきらめてはいけない。

マニュアルの共有化

マニュアルの共有化 (05/05/01-748)

マニュアルが個々の集団で都合のいいように“変容”する。部外者はそのことを知らないか、知っていても知らないふりをする。初めのうちは、何事も起こらない。そのため、ますますマニュアル“改善”の正当性が高まったように思えてくる。そして、いつの日か蓄積した金属疲労が致命的な破壊となって顕れる。先日の事故がなければ、「オーバーラン」を過少申告した事実も表には出てこなかった。ほとんどの人がきちんとした仕事をされているとは思う。しかし、こうした「過少申告」が、今回の二人のあのときだけの出来事だとは考えにくい。こうした問題については、また別の視点からの分析が必要だ。ともあれ、いまや、情報公開の時代である。まずはマニュアルをほかの集団とも共有化することが必要だろう。お互いに仕事の専門性が高いから、よその人間は素人同然になるかもしれない。しかし、専門的でない目で見ること、案外とマニュアルの問題に気づくこともあり得るのである。自分たちの“常識”も、別の立場に立てば“非常識”であることは、しばしば経験する。いずれにしても、組織にとって“閉鎖性”は悪性の腫瘍だ。自分たちですら気づかないうちに、取り返しの付かない状況にまで肥大化していく。しかも、この“閉鎖性”というガンは、組織全体に簡単に転移する。“うちのうち。お互いに干渉しないでいこうや。それがみんなの平和のため…”。こんな発想が蔓延している組織はかなり危ない

マニュアルと対人関係

マニュアルと対人関係 (05/05/02-749)

マニュアルが暴走して都合のいいように[改善]されないためにどうすればいいか。そのポイントは職場のリーダーにある。リーダーが「マニュアルはきちんと守っていこう」「勝手に変更するなどしないでおこう」という姿勢を持ち続けている職場では、都合のいい[改善]の確率は減少するに違いない。

ここで、リーダーの対人関係力が重要になる。ただ高圧的に「マニュアルから逸脱するな」「変更は御法度」などと、江戸時代の悪代官もどきではまずい。自分の[保身]のためにマニュアル厳守を指示していると見られれば、その言に迫力はない。「あの上司が、先輩が言うのだから…」。こうした受け止め方をされる信頼関係が何にもまして重要なのである。

同じようなマニュアルやルールであっても、遵守される職場もあれば、いい加減なところも出てくる。その違いの要因として、管理者のリーダーシップを無視することはできないのである。個々の集団は重層的に重なり合いながら組織ができあがっている。第一線のリーダーが、その上のリーダーを信頼している。そして、そのリーダーが、そのまた上のリーダーをどう見ているか…。これが組織のトップにまでたどり着く。トップに対する信頼感は、すべてのリーダーシップの基礎である。トップ層が、組織の構成員たちからから、[現場を大事にしている]と認知されているかどうかで組織の安全レベルを決める。

「基本」なのに… 「基本」だから…

「心の劣化」進行中 2017/10/18 Wed 5548 *continued from yesterday*

「『基本』にもかかわらず守られない」という捉え方は変えた方がいい。これは、繰り返される組織の不祥事を前にして、私が達した結論である。現実には「『基本』だから守られない」ことを明らかにしている。われわれの日常では、「基本」を守らなくても問題が起きない確率が高いのである。

その結果として、ほとんどの人間が「基本を守らない」状況に慣れきっている。日本国中の交差点では赤信号になってから突っ込む車にあふれている。高速道路では、最高速度の100kmを超えて走る車にあふれている。さすがに「あふれている」とは言わないが、少し走っただけで携帯で話し中の車とすれ違うことはめずらしくない。それでも、そうした行為が事故に繋がる確率はおそらく「ゼロ」に近い。また取り締まりに遭遇する確率もきわめて低い。

ここでは交通ルールを話題にしたが、「基本」を無視しても問題が起きることが「ない」と思ってしまう。それどころか、「基本」に忠実な人間が、「そんなことしてるから仕事が遅いんだ」「それじゃあ競争に負けるぞ」などと冷笑され、非難される。そんな環境の中で生きていくと、「ルール」や「マニュアル」を頑固に守る気持ちが萎えてしまう。いま、そんな劣化が進んでいる。



「基本」だから??

基本だから守れない? 2019/10/28 Mon 6579

熊本県内のドライバーは信号機のない横断歩道を渡ろうとする歩行者がいても、ほとんど一時停止しないことがわかった（熊本日日新聞10月23日）。これはJAF（日本自動車連盟）が2019年に実施した調査の結果である。その率は11.0%だった。そもそも全国平均が17.1%というから、「大多数が『止まらない』」という困った現実がある。「日本人はマナーがいい」などと「自画自賛」する傾向があるが、それも怪しい結果である。

熊本県はその全国平均よりもさらに低く、9台に1台しか一時停止していない計算になる。因みに、トップは長野で68.6%、静岡の52.5%、兵庫43.2%が続く。九州・沖縄のトップは福岡の33.6%で、熊本県が最下位、全国で33位である。全国は47都道府県だから、「まだ下が15県近くもある」などと言いつてははいけない。そもそも道路交通法では「止まらなければいけない」のである。

JAFのネット調査（2017年）では、「自分が停止しても対向車が停止しない」「後続車がなく、自分が通り過ぎれば渡れる」といった回答が目立ったという。何とも「自分に都合のいい」解釈で、わが国の「基本を守らない」行動が常態化している。

[ECO] を目指して…

“ECO” を目指して 2018/03/13 Tue 5707

[ECO : For the Environment, for the Customers and for our or my Own life]
この英語、通じるだろうか。わたしとしては、[ECO]に引っかけて「わたしたちは、『環境のために』『お客様のために』そして『自分自身のために』仕事をしよう」と呼びかける新作フレーズを創ったつもりである。「ために」を「やさしい」に替えてもいい。

ここで強調したいのが第3番目の [For our Own life] の重要性である。仕事と言えば、「環境」を大事にすること、そして「お客様第一」に徹することが叫ばれる。それはそれでけっこうだが、そのことが働く者の気持ちを無視して成り立つようではモチベーションは低下する。それはサービスや製品の品質に悪い影響を及ぼすに違いない。

このごろは、そうしたプレッシャーが厳しさを増し、それがコンプライアンスに関わる重大な問題を引き起こしていることを懸念する。いまや日本製品の信頼性すら危うくなっている。この人生、[For my own life] を実感しながら過ごしていかなければ意味がないと思うのだが…。

過ぎたるに如くはない

過ぎたるに… 2015/03/03 Tue 4491

「過ぎたるは猶及ばざるがごとし」。孔子の「論語」先進十五にある有名な一文である。「子貢問う、師と商と孰れか賢（まさ）れる。子曰く、師や過ぎたり。商や及ばず。曰く、然らば則ち師愈（まさ）れるか。子曰く、過ぎたるは猶及ばざるがごとし」。ここで「師」とは子張で、孔子の弟子の一人。また「商」は孔子の門人子夏のことである。孔門十哲の一人と言われる。問を発している子貢も孔子の弟子で、孔門十哲の一人。

子張と子夏は正反対のタイプだったようだ。子張はやたらと積極派、なんでも自分がリードしないと気が済まない。一方の子夏の方は、スーパー控え目の人間だったらいい。そこで、子貢が孔子に「二人のどちらが優っているのでしょうか」と師の考えを尋ねたのである。これに対して孔子は両者の問題点を指摘し、どっちもどっち、「過ぎたるは猶及ばざるがごとし」と答えたという。つまりは、「やり過ぎも、やらなさすぎも困ったもんだわ」なのである。ということで、「中庸」が大事だという結論に至るわけだ。私も一般論としては、これを正解だと考える。ただし、組織の安全対策などの場合は、そうもいかないのである。

そこでは、「注意し過ぎても過ぎることはない」の精神こそが求められるのだ。わたしは組織の安全を確保するためには「過ぎたるに如くはない」のこころを大事にすべきだと強調したい。この「組織安全」のなかには、学校におけるいじめも含まれる。

安全文化創続

安全文化の「創続」 2017/02/17 Fri 5280

私は「リーダーシップ・トレーニング」の開発と実践を大きなテーマとして仕事をしてきた。それと同時に「組織の安全・事故防止」の研究にも関わってきた。この両者は独立したものではなく、「リーダーシップ」が「安全文化の醸成」や「事故防止」に大きな影響を与えるのである。

そんな仕事の中で、いつのころからか私は「安全文化創続」という言葉を使い出した。今でも「安全文化醸成」が組織の安全にとってキーワードである。ここで「醸成」とは、「ある機運・情勢などを次第に作り上げてゆくこと。かもし出すこと」である（スーパー大辞林）。同じ辞書で「醸し出す」を引くと、「ある雰囲気・気分を作り出す」とされていたので苦笑した。何のことはない、同じことの繰り返しである。

私としては「安全文化」は「作り上げる」だけでなく、その行為を継続していくことが欠かせないと考えている。しかも、それは個々の組織で「オリジナルな」文化になる。その意味で、「作る」ではなく「創る」の方が適切である。しかも「創った」だけではなく、時々刻々と変化する状況に対応して「創り続けていく」ことを忘れてはならない。

安全文化創続

“CCSC”のすすめ 2017/02/18 Sat 5281

私としては、「創続」という用語を「発明(?)」したつもりでいた。そして、講演などでそこそこ使ってきた。それでも「情報社会」であるから、ちょっと「創続」というキーワードを検索してみた。すると、「創続総合研究所」という団体があった。その対象は「相続」から「資産運用」「事業継承」「健康の維持とシニアライフ」と、じつに幅広い。ビジネス界で昔から知られている、あの「ダイヤモンド社」の関係団体のようだ。

ダイヤモンド社と言えば、三隅先生が世の中で大いに知られるようになったベストセラー「新しいリーダーシップ」もこの会社からの出版だった。初版が1966年、私が大学に入る前の年で、入学してすぐに読んだ。

それはともあれ、私自身は「安全文化」を研究している。今日では「安全文化醸成」は基本用語になっているが、それは「作りあげる」というよりは、「それを創りあげていく」点を強調するのが「安全文化創続」である。しかもそれに終わりがあるわけもなく、「創り続けて」いくことが不可欠なのだ。そこで、“Continuing Creations of Safety Culture (CCSC)” 運動なるものをお勧めしたいのである。